

- 세미나 지상중계Ⅲ/기획좌담

한·일 대학이 나아갈 길*

- 일 시 : 2008년 7월 3일
- 장 소 : 강원도 양양 쉼비치호텔 회의실
- 참석자 : 손병두 총장(대교협 회장), 가와구치 기요후미(川口清史)(리쓰메이칸(立命館)대 총장)
- 진행 및 정리자 : 오대영(중앙일보 국제부장 / 대교협 편집자문위원)



| 손병두 총장 |

대학이 살아남으려면 다른 대학에 비해 더 많은 수요자에게 이득을 주고 공헌하고 봉사할 수 있어야 한다. 경제협력개발기구(OECD) 대학평가에서 아시아에 맞는 표준을 만들면 좋겠다. 일본, 한국, 중국 대학끼리 교류하고 아시아 판 에라스무스 프로그램(Erasmus programme: 1987년부터 시작된 유럽연합의 학생교환 프로그램)을 추진하자.

| 가와구치 기요후미 총장 |

오늘날 대학 총장은 사회 변화와 수요를 간파하는 힘이 중요하다. 교수회나, 직원을 설득시키고 그들의 역량을 어떻게 끌어낼 것인가도 중요하다. 대학은 살아남는 것만을 목표로 하면 안 된다. 사회적 의미나 역할을 명확히 해야만 사회에서도 지원을 받을 수 있고 직원들에게 동기를 부여할 수 있다.



오대영 중앙일보 국제부장(이하 오) : 세계의 대학들이 격변기에 접어 들은 것 같습니다. 요지는 개방과 경쟁인 것 같은데, 세계 대학의 흐름을 어떻게 보고 계십니까?

- 가와구치 기요후미 리쓰메이칸(立命館)대 총장(이하 가와구치) : 과학기술이 발전하고 인류 사회가 새로운 위기를 맞이하는 상황에서 정부 생각대로 되는 것은 없습니다. 여러 대학들이 여러 실패를 거듭하

* 본 좌담회 내용 중 일부내용은 중앙일보(2008. 7. 5)에 게재된 바 있으며, 본지에서는 좌담회 내용 전문을 게재함.

면서 방법을 찾아가는 시기라고 생각합니다. 일본과 한국은 근대화 과정 때는 선진국을 모방하면 됐는데 지금은 그런 상황이 아닙니다. 정부가 이해 못하는 상황이 벌어지기 때문에 개방과 경쟁이 지금 시대의 화두라고 생각합니다.

- **손병두 한국대학교육협의회 회장(이하 손)** : 지금 큰 흐름 때문에 세계 각 대학이 어떻게 할 것인가가 문제라고 봅니다. 현재 국제화가 큰 화두가 되고 있고, 국내에서만 아니라 세계 수준으로 교육의 질이 높아지기 때문에 경쟁이 더 심화되고 교육의 품질을 어떻게 높이느냐가 중요해지는 과정으로 가고 있습니다. 교육의 품질을 높이기 위해서는 재정적 뒷받침이 중요하기 때문에 뒷받침을 어떻게 해야 하는가 등이 중요해지고 있습니다.

오 : 경제협력개발기구(OECD)가 2010년부터 회원국의 대학 학력 평가를 실시기로 했습니다. 개방화 시대를 맞아 각국의 대학 수준을 객관적으로 평가하자는 취지인데요, 어떻게 생각하십니까? 그리고 어떻게 대처하실 계획입니까?

- **가와구치** : OECD 평가라는 것은 반드시 필요하다고 생각하고 리쓰메이칸대도 그 평가에 적극적으로 참여하려고 합니다. 공학이나 경제는 표준화하기가 비교적 쉽기 때문에 어떤 표준을 만들어갈 것인지 그 과정에 적극적으로 참여하려 하고 있습니다. 그런 평가라는 것은 굉장히 어려운 점이 많다고 생각합니다. 사고방식이 다르고 중점을 둔 분야가 다르기 때문에 미국 표준을 세계 모든 대학에 맞추는 것이 옳은가 하는 문제도 있습니다. 글로벌한 관점에서 어떻게 평가할 것인가를 심도 있게 고민해야 한다고 생각하고 그 뒤 평가기준을 구체화해야 한다고 생각합니다. 모든 표준에는 한계가 있습니다. 그것에 구애받지 않고 대학이 어떻게 할 것인가를 과제

로 삼고 있습니다.

- **손** : 같은 점에서 동의합니다. 국제화되는 과정에서 OECD국가가 평가하는 목적은 교육의 질을 높이는 데 있다고 봅니다. 그 문제는 가와구치 총장이 말씀하셨듯이 평가의 기준을 어떻게 설정하느냐가 중요하다고 생각합니다. 지금 생각하면 경영학 같은 경우 미국의 ACCSB(세계경영대학협회)도 있고 유럽의 기준도 있는데 아시아도 아시아에 맞는 표준을 만들면 좋지 않을까 생각합니다.

오 : 경쟁 시대를 맞아 이제는 '살아남는 대학, 고사하는 대학'으로 나뉘어질 것이라 분석이 많습니다. 이에 따라 대학 총장의 역할이 더욱 중요해졌습니다. '살아남는 총장'과 '고사하는 총장'의 상은 무엇이라고 생각하십니까?

- **가와구치** : 리더십에 관한 질문인데요, 일본에서는 총장을 학장이라고 하는데 사회의 변화와 수요를 대학이 예측하고 간파하는 힘이 중요합니다. 두 번째는 학교 내부를 설득하는 힘입니다. 교수회나, 직원을 설득시키고 그들의 역량을 어떻게 끌어낼 것인가가 중요하다고 생각합니다. 대학은 살아남는 것만을 목표로 하면 안 된다고 생각합니다. 사회적 의미나 역할을 명확화시켜야만 사회에서도 지원을 받을 수 있고 직원들의 동기를 부여할 수 있다고 생각합니다.

- **손** : 일반적으로는 같은 의견이지만 대학이 살아남으려면 다른 대학에 비해 더 많은 수요자에게 이득을 주고 공헌하고 봉사할 수 있어야 한다고 생각합니다. 그렇게 하려면 어떤 리더십을 가져야 하는가가 문제인데 사회 변화가 굉장히 빠르기 때문에 그런 변화를 읽어내는 능력이 있어야 합니다. 또 그런 변화에 적극적으로 대처할 수 있는 능력이 있고 학교 구성원을 어떻게 참여시킬 것인가 하는 능력이

있어야 할 것으로 생각합니다.

오 : 21세기 지식 기반 사회를 맞아 지식의 보고인 대학의 역할이 더욱 중요해졌습니다. 바람직한 대학의 역할은 무엇이라고 생각하십니까?

- 가와구치 : 새로운 지식을 만들어내는 연구라고 생각합니다. 21세기 들어 환경, 지속가능한 발전 등이 화두가 되고 있지 않습니다. 그런 것과 관련된 기술과 지식과 시스템을 어떻게 만들어갈 것인가를 연구하고 정책을 지휘해야 한다고 생각합니다. 이를 담당할 인재를 만들어야 한다고 생각합니다. 일본에서는 학교와 기업에서 인재를 육성합니다. 그러나 오늘날은 기업 같은 폐쇄적인 상황에서 인재를 만드는 것은 한계가 있다고 생각합니다. 세계 어느 곳에서도 통하는 인재를 육성하는 것은 대학 밖에 없다고 생각합니다. 그리고 그런 인재가 많이 요구되는 상황입니다. 대학이 그게 가능하다고 생각합니다. 일본에서는 22살이 되면 대학을 떠나 사회에 나갈 수 있는데 언제든지 대학이 다시 와서 배울 수 있는 곳이 되어야 한다고 보고 그래서 대학원의 역할이 중요하다고 생각합니다.

- 손 : 아무리 지식기반사회를 맞고 있다고 해도 연구, 교육, 봉사 세 가지는 변함이 없다고 생각합니다. 대학이 기본적으로 지식을 창출하는 역할을 한다는 것은 알고 있기 때문에 그것을 해야 하고 그 사회의 인재를 길러내는 교육의 역할도 중요합니다. 그리고 대학이 사회에 봉사해야 한다는 그런 역할 세 가지는 아무리 시대가 변해도 꼭 필요합니다. 21세기에 와서 지식기반사회이기 때문에 대학이 만들어내는 지식이 옛날 같은 상아탑 지식이 아니라 현실에 접목될 수 있는 지식이 창출되어야 한다고 생각합니다.

오 : 일본이든 한국이든 대학의 국제화가 화두인데요.

일본과 한국 대학의 국제화 전략은 각각 무엇으로 특징 지을수 있습니까? 그리고 지금 수준을 어떻게 평가하고 계십니까? 그리고 바람직한 방향은 무엇인가요?

- 가와구치 : 지금까지 국제화는 대학과 대학간 경쟁만 국한됐는데 이제는 유학생 30만 명을 이야기하게 됐습니다. 나카소네 총리 때는 유학생 10만 명이 있었는데 정부가 이렇다 할 정책 없이도 달성했는데 30만은 아무런 대책 없이는 이룰 수 없는 것입니다. 일본은 국제사업으로서 30만 명을 유치하고 있고, 거꾸로 일본 학생을 해외로 보내자는 논의를 막 시작했습니다. 일본이 노동력 감소 때문에 유학생 받아들이는는 소극적 의미에서 했는데 지식을 가진 사람을 능동적으로 받아들일 필요가 있다고 생각합니다. 이는 국가 전체를 변화시키기 때문에 대학들에게도 큰 의미를 갖고 있습니다. 아시아태평양대학(APU·리쓰메이칸대가 만든 국제화대학)은 유학생이 절반인데 리쓰메이칸은 현재의 3배를 받아들인다면 교수를 바꾸고 기숙사를 교체해야 하는 등 많은 것을 해야 하는데 이것을 2020년까지 달성하지는 계획으로 추진하고 있습니다. 유학생 유치를 늘리자는 논의가 일어난 데는 APU가 영향을 미쳤다고 봅니다. 국제사업으로 하고 있는데 호주나 싱가포르는 이미 시작했고 일본은 이제 시작하는 단계입니다.

- 손 : 리쓰메이칸대 사례 발표를 오늘 들으면서 한국이나 일본이나 비슷한 전략을 갖고 있다고 생각하게 됐습니다. 일본 30만 유치계획 말하셨는데 한국도 10만 유치계획 갖고 있다는 점에서 전략은 비슷하고 다만 각 대학이 위치한 상황에 따라 다른 것 같습니다. 리쓰메이칸과 서강대를 비교하면 리쓰메이칸이 10년은 앞서 간 것 같고, 전략은 같습니다. 우리 대학도 국제학사, 외국인 학생 유치하기 위해 올 7월에 9백 명을 수용할 수 있는 기숙사를 짓고, 외국인

교수 50명을 수용할 수 있는 게이트 하우스가 완공됩니다. 커리큘럼도 영어강의 비율을 30%로 높이고 학생들에게도 전공과목 5개 이상을 영어강의로 듣지 않으면 졸업을 시키지 않고 토플도 하지 않으면 졸업이 안 되는 국제화에 맞는 환경 만들고 있습니다. 잉글리시 카페, 영어, 중국어 카페 등등 해서 학생들이 문과대학 체제를 완전히 바꿔서 지역문화 중심으로, 과거에는 영어과, 일본어과였던 것을 영어뿐만 아니고 그 나라의 문화, 역사, 경제, 사회를 다 배워서 학생들이 글로벌화될 수 있도록 하는 것을 목표로 하고 있습니다. 서강대는 처음부터 국제화돼 있지만 그 동안 유학생이 나가는 것만 치중했는데 이제는 대학 전체가 국제화되는 방향으로 방향을 바꾸었다고 말할 수 있습니다.

오 : 현재 더 타임즈 등 세계 대학 평가를 보면 미국 명문대학들이 선두권을 차지하고 있습니다. 일본 도쿄대 등도 뒤쳐지고 있는데, 일본과 한국 대학들의 약점은 무엇이고 극복 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

- 가와구치 : 이러한 평가에서 가장 비중이 큰 것은 역시 국제화인데 국제화면에서 일본은 뒤쳐지고 있습니다. 외국인 교수 비율, 유학생 비율 등입니다. 하지만 또 다른 평가에서 중요시되는 것이 세계 교수들의 평가입니다. 세계 교수들이 대학을 보는 평가이기 때문에 이에 대응하기 위해 리스메이칸의 연구 성과를 많이 알리려 치중하고 있습니다. 대학 평가라는 것은 반드시 바른 것이라고는 할 수 없지만 무시할 수 없는 미묘한 것이 있기 때문에 평가 기준을 잘 봐서 대응하려 노력하고 있습니다. 리스메이칸대에 대해 알리는 것에 주력하려 하고 있습니다.

- 손 : 어떻게 평가하든, 기준이 어떻든 간에 미국 대학들이 100위 안에 가장 많이 차지하고 있다는 것은

인정해야 합니다. 미국은 영어를 쓰기 때문에 세계에 알리는 데 유리하긴 하지만 결국은 돈이라고 생각합니다. 미국대학은 하버드만 해도 적립금이 27조 인가, 우리나라 돈으로 그렇게 되는 것으로 알고 있는데 우리 나라의 큰 대학 5개를 합쳐도 5조 밖에 안되거든요. 결국은 대학의 소위 자금이 있어야 연구비도 마련할 수 있고 교수들에게도 자금 지원할 수 있고, 세계에 알리는 것도 가능하고 한 것 아닙니까. 중국 대학들이 북경대나 칭화대, 푸단대는 100대 안에 들어가 있는데, 이처럼 상당히 높은 랭킹은 정부가 대대적으로 지원하기 때문에 가능합니다. 그런데 재정과 등록금에 의존하고 기부금 문화가 안되고 어려움을 겪는 것은 일본 사립대나 우리나라 같습니다. 정부 지원은 일본은 (전체 예산의) 10%지만 우리나라는 3%정도 밖에 안되기 때문에 이런 점 때문에 정부에서 대학에 과감한 지원이 있어야 하지 않느냐 생각합니다.

오 : 대학도 경영 시대를 맞이했습니다. 기부금 모금, 자체 수익사업, 산학협동 등 중요한 사안들이 많은데, 대학 경영을 어떻게 해야 한다고 생각하십니까?

- 가와구치 : 어떤든 대학은 사립이든 국립이든 공공이기 때문에 국가 전략으로 자리매김하는 것이 바람직하다고 생각합니다. 미국 대학을 이기는 대학을 만들자고 전략적으로 하고 있습니다. 그러나 안타까운 것은 전략이 일본에 없다는 것입니다. 그 동안은 미국에 있는 것을 가져오면 됐지만 이제는 정부가 고등교육 국가전략을 마련해야 하는 것입니다. 재정, 직접적인 지원도 중요하지만 기부에 대한 세제 우대 조치 등을 마련할 필요가 있다고 생각합니다. 그것은 대학 하나가 할 수 있는 게 아니라 사회 전체적인 시스템이 필요합니다. 대학 내부에서도 기부금 문화를 정착시킨다든가 하는 것을 포함한 기금

자금 운용을 생각하고 있습니다. 또 하나는 경쟁적 자금인데 다른 대학과 경쟁해서 연구비 따내는 것들은 일본 내에서도 적극적으로 해왔는데 앞으로도 경쟁적 자금을 확보하려 생각하고 있습니다.

- 손 : 유럽 전체가 통합적인 정체인기 때문에 그런 것이 부럽다 하셨는데 난 일본이 더 부럽습니다. 총리 산하에 교육재생간담회가 있다고 들었는데 2040년까지 엄청나게 교육에 투자하기로 한 것으로 알고 있습니다. 우리도 교육 경쟁력 높이기 위한 위원회가 있어 전략적으로 과감한 투자를 해야 하지 않나 생각합니다. 수익 사업, 그것은 경영인으로서의 총장이 할 몫이 아닌가 생각 하지만 정부에서도 대학 교육의 경쟁력을 높이기 위한 재정 지원 등의 일을 해 주어야 하지 않나 생각합니다.

오 : 지식 사회가 매우 복잡해지면서 이제는 어떤 상황에서든 문제를 해결하는 능력을 갖춘 인재가 요구되고 있습니다. 이에 따라 대학 교육도 달라져야 한다고 보는데, 바람직한 대학 교육 방식은 무엇이라고 생각하십니까? 그리고 학생들이 대학에서 꼭 익혀야 할 것은 무엇이라고 보십니까?

- 가와구치 : 지금 일본에서 이슈가 되는 것은 대학이 어떤 능력을 키울 것인가 하는 것입니다. 중앙교육 시민회라는 큰 조직은 '학사력'이라고 말하고 있습니다. 학부 졸업생의 힘을 말합니다. 경제에서는 '사회인 기초력'이라고 해서 이름은 각각 다르지만 그런 것을 이슈화시키고 있습니다. 학문을 통해 인력과 능력을 향상시키는 것을 대학에서 꼭 해달라고 하고 있습니다. 학문은 모든 사물의 근본을 묻는 것이 아닙니까?. 그런 것을 할 수 있는 곳은 대학 밖에 없다고 생각하니 그렇습니다. 많은 학자들이 말하는 것은 사회에서 성공한 사람들이 어떤 능력을 갖췄는가를 물었더니 공부할 수 있는 능력이라고 하

더군요. 기존 지식은 변화할 수 있으나 지금 필요한 것은 새로운 지식이나 기술이 필요하게 됐을 때 그것을 어떻게 공부하고 자기 것으로 만드는가, 즉 공부하는 능력입니다. 언젠가 훈련시킬 수 있는 것이 대학의 능력이고, 그것을 배워가는 프로세스가 중요하다고 생각합니다.

- 손 : 제 생각으로는 대학이 전문지식을 가르치고 연구해 기본을 갖춘 사람을 만들어 내보내야 한다고 생각합니다. 인성교육을 강조하고 있는데 저는 호올 퍼슨(WHOLE PERSON), 전인교육을 시켜서 내보내야 한다고 생각하고, 대학생이라면 스스로 문제를 인식하고 해답을 얻는 사람이 되어 하지 않겠습니까. 이러한 문제 해결 능력, 커뮤니케이션 능력, 팀워크 이룰 수 있는 능력, 리더십 등을 고루 갖춘 사람을 만드는 교육이 필요하다고 봅니다.

오 : 한국에서 대학의 자율권 확보가 중요한 문제로 지적되고 있습니다. 입시도 그 중의 하나라고 봅니다. 일본은 상대적으로 매우 자율화돼 있는 것으로 압니다. 일본의 대학 자율 실태에 대해 설명해주시고, 바람직한 대학의 자율과 책임에 대해 말씀해 주십시오.

- 가와구치 : 일본에서도 자율화가 많이 진행되고 있는데 아쉬운 점은 평가 시스템이 갖춰져 있지 않는 것입니다. 대학 상호간 평가 시스템이 필요하다고 생각합니다. 공과대학은 'Jabee'라는 평가시스템이 있습니다. 공과대학뿐만 아니라 분야별로 만들 필요가 있다고 생각합니다. 대학 전체적으로 랭킹을 매겨서 평가하는 것은 실효성이나 의미가 없다고 생각합니다. 로스쿨에 대해서도 평가 시스템이 있는데 그런 것을 정책 분야에서 하면 좋을 것 같습니다. 그런 기준을 공유하고 발표해서 입시 제도나 기부금 등에서 반영되면 의미가 있다고 생각합니다. 입시

제도는 한국과 달리 일본은 맘대로 할 수 있었는데 좀 더 표준화된 기준이 필요하다고 저는 생각합니다. 수능 시험에 해당하는 센토 시험이 될 수 있고 전체 성적으로 고졸자를 평가하는 것도 필요하다고 생각합니다. 일부 사립대 총장들은 반대하는데 저는 적극적으로 그런 기준을 만들어야 한다고 생각합니다.

- 손 : 입시에 대해서는 리쓰메이칸대의 사례를 들으니 부속 고등학교 학생들은 100%합격시키는 자율권을 줘야 한다고 말했는데 그런 자율권을 한국에서도 줬으면 좋겠습니다.

오 : 한국, 일본, 중국 대학간의 지식 교류가 중요할 것 같습니다. 구체적인 방안이 있으십니까?

- 가와구치 : 동북아시아공동체가 많이 논의되고 있고 일본에서도 많이 이슈가 되고 있습니다. 경제적으로는 공동체가 형성됐다고 할 수 있으나 정치적으로는 괴리가 있습니다. 동북아시아 번영과 공존에 기여하는 것은 중요하다고 생각합니다. 앞으로 20~30년 안에 큰 이슈가 될 것이라 생각하는데 장기적으로 보면 인도까지 포함한 전체 아시아 공동체를 생각할 수 있지만 현재는 한·중·일이 문화적 공통점이 많기 때문에 협력할 수 있는 것이 많다고 생각합니다. 미국적인 것이 아닌 세 나라의 공통점이나 다른 점을 서로 평가해서 그런 성과들을 세계에 알려나갈 필요가 있다고 생각합니다.

- 손 : 일본, 한국, 중국 대학만이라도 아시아판 볼로냐 프로세스(Bologna Process: 1999년 유럽의 46개국이 맺은 협정으로 대학 학점 기준과 학위 취득 기간 등을 하나로 통일, 교육 분야의 '유럽 통합'을 지향하는 것)나 에라스무스 프로그램(Erasmus programme: 1987년부터 시작된 유럽연합의 학생 교환 프로그램으로 15세기 네덜란드 출신의 인문학

자인 '에라스무스'의 이름을 따 자유로운 인적 교류를 중시한다. 유럽의 31개국 2,199개 고등교육기관이 참여하고 있으며 20년간 120만 명의 동문을 배출했다)을 추진하는 게 어떻습니까? 유럽은 장관들이 한 것이지만 우리는 대학간협의회 등이 그런 것을 만들어서 발전시킬 수 있지 않을까 생각합니다.

오 : 추가로 질문하겠습니다. 총장의 리더십과 관련해 한국은 임기가 4년 정도 밖에 안되고 미국은 평균 10년이 넘습니다. 임기가 중요한데 직선제 총장의 문제점이 나오고 있습니다. 일본 국립대는 직선제라 임기가 짧고 사립대는 긴데, 직선제와 임기, 총장의 리더십의 관계에 대해 묻고 싶습니다.

- 가와구치 : 리쓰메이칸대는 제가 총장으로 선출될 때부터 시스템이 바뀌었습니다. 이사회 밑에 총장추천위원회가 있습니다. 이사장이 회장을 맡지만 졸업생이나 교수회 대표 등 8명으로 구성된 위원회가 있습니다. 그런 위원회에서 3~5명을 추천해서 구성원 대표, 교사회 대표, 학생 대표가 간접적으로 선거해 뽑는 시스템입니다. 그런 시스템을 왜 갖추고 있느냐 하면 아무래도 대립이 생기고 이는 이후 통합하기 어렵기 때문에 그런 점을 없애기 위해 아까 말씀 드린 선거 방법을 취하고 있습니다. 그런데 선거 제도가 좋다고 생각하는 이유는 선거로 총장을 뽑으면 정당성이 있고 리더십이 담보되기 때문입니다. 대립구조 같은 것을 충분히 논의한 후에 선거하는 총장추천위원회와 같은 조직이 중요하다고 생각합니다. 직접 선거나 간접선거나 하는 것은 대학 규모에 따라 다를 수 있는데 중간에서 하는 역할이 중요합니다. 총장을 추천하는 위원회 사람들도 공정해야 하고 공정한 판단을 할 수 있는 사람들로 구성돼야 합니다. 저는 리쓰메이칸 방법이 가장 좋다고 생각합니다. 일본의 경우 4년 임기의 경우 최고 8년까지 할 수 있는데 그 정도가 가장 적당하다고 보고 있습니다.