

특집

대학 구조조정

대학 지속발전 수단으로서의 경영컨설팅 / 대학 구조조정과 경영컨설팅 *

서명석 | 한국사학진흥재단 대학선진화지원팀장

1. 대학의 환경변화: 학령인구의 감소와 대학의 국제경쟁력 정체

2011년 우리나라의 고등교육기관(4년제 대학, 전문대학)은 총 349개교이며, 재학생은 2,985,346명으로 1980년 224개교, 577,455명의 학생에 비해 대학 수는 약 56%, 학생 수는 약 417% 증가했다. 이러한 양적 성장은 전세계 어느 나라에서도 찾아볼 수 없는 것으로, 고등교육의 양적 성장은 우리나라 발전의 큰 원동력으로 작용하였다.

고등교육의 양적 성장의 가장 큰 요인으로는 국민들의 높은 교육열과 대학설립 준칙주의로 대표할 수 있는 정부의 고등교육 육성 정책을 꼽을 수 있다.

그러나 지금까지의 양적 성장은 더 이상

기대하기는 어려운 상황에 처하게 되었고, 이는 출산저하에 따른 학령인구의 감소현상이 주요 원인으로 작용하기 때문이다. 학령인구의 감소는 고등교육에 대한 수요가 줄어드는 것을 의미하고, 이는 현재의 349개 대학 중 학생을 충원할 수 없는 대학이 발생할 수 있음을 뜻한다. 이러한 시대적 흐름 속에서 대학의 구조조정을 더 이상 미룰 수 없는 시점이 되었다는 것은 누구도 부인하지 못할 것이다.

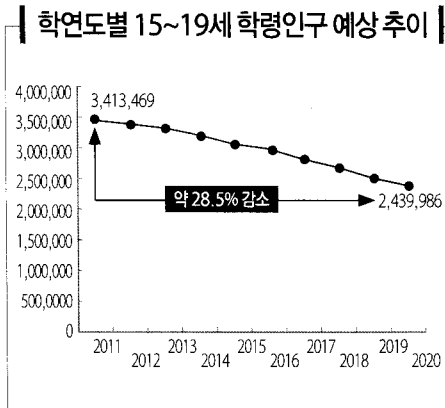
대학 진학 학령인구(15~19세)는 2011년 약 341만명에서 2020년 약 244만명으로 10년간 약 28.5%가 감소하는 것으로 예상되고 있다. 이러한 감소 추세는 대학의 존립을 위협하는 가장 큰

위험요인이 되고 있어 교육당국과 개별 대학들의 이에 대한 대비책이 필요한 시점이다.

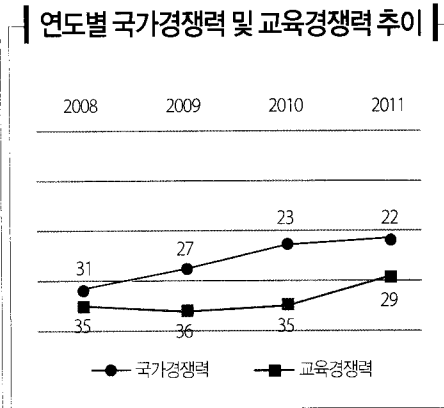
또한 매년 스위스 국제경영개발원(IMD)에서 발간하는 국가경쟁력보고서(World Competitiveness Yearbook) 평가 결과에 따르면 한국의 국가경쟁력과 교육분야 경쟁력 순위는 2007년 29위로 동일하였으나, 2011년에는 국가경쟁력은 22위, 교육경쟁력은 29위

로 조사되었다. 2007년 이후 국가경쟁력은 소폭이나마 향상되었으나, 교육경쟁력은 하락내지 정체되어 있다는 것을 알 수 있다.

사교육비까지 포함하면 우리나라의 교육비 부담은 이미 세계 최고 수준이다. 그럼에도 교육경쟁력은 조사 대상 59개국 중 29위로 중위권에 속해 있다는 것은 커다란 문제가 아닐 수 없다.



* 출처 - 통계청 국가통계 포털



* 출처 - 스위스국제경영개발원(IMD)

대학 진학학령인구의 감소와 대학의 국제 경쟁력 정체로 인해 현재 정부는 대학의 구조 조정을 통해 감소되는 교육수요와 질적 성장에 대한 대비책을 마련하고 있다.

교육과학기술부는 지난 9월 5일 대학구조 개혁위원회·학자금대출제도심의위원회의 자문과 심의를 거쳐 '2012학년도 재정지원 제한 대학 평가결과 및 학자금 대출제한대학 선정 결과'를 발표하였다.

이 발표내용에 따르면 2012년 43개 사립 대학(학자금 대출제한교 17개교 포함)이 평가

순위 하위 15% 대학으로 선정됐다. 이들 대학에 대해서는 2012년 정부의 각종 재정지원이 제한되는 등 정부의 고강도 대학구조조정이 본격화될 전망이다.

평가결과 전체 346개 대학(대학 200개, 전문대 146개) 중 대학 28개, 전문대 15개 등 43개가 재정지원 제한대학으로 선정됐다. 이 중 대학 9개, 전문대 8개 등 17개는 학자금 대출제한 대학으로 지정됐다. 재정지원 제한대학 43개 중 수도권 대학은 11개(4년제 8개, 전문대 3개), 지방대학은 32개(4년제 20개, 전문대 12개)다.

II. 경쟁력 강화를 위한 대학의 자구 노력과 한계

이와 같이 학령인구의 지속적인 감소, 상대적으로 낮은 교육경쟁력, 정부의 강력한 구조조정정책의 시행에도 불구하고 대학들은 자체적으로 위기상황에 대처하고 생존을 위한 전략 및 대책 마련에 고심하고 있으나, 이를 마련하기 위한 대학의 자구 노력은 역량이 다소 한계가 있는 것이 현실이다.

대학들은 급격한 환경변화에 대응하여 대학 간 통합, 합병 등 외부적 경영개선 방안과 정원감축, 학과개편 등 내부적 경영개선 방안이 필요하다고 충분히 인식하고 있으나, 학과 이기주의, 이해관계의 대립, 행정역량 부족 등으로 원활한 경영개선 작업이 진척되지 못하고 있다. 이에 따라 대학의 자구 노력에 의한 성과가 미진한 것이 사실이다.

물론 국내 대학들이 교육개혁에 대해서 방관만 하고 있었다는 것은 아니다. 나름대로 교수의 연구력과 교육력 제고, 직원들의 행정력과 서비스력 제고, 경영리더십을 통한 경영력 제고를 통해 교육개혁 노력을 경주해 왔지만 그럼에도 불구하고 그 변화의 성과는 사회적 기대수준에 미치지 못하였다는 것이다.

따라서 국내 대학들이 사회적 기대수준에 부응하는 변화의 성과를 도출해내기 위해서는 지금까지 보유하고 온 변화작업의 동력을 대폭 확장시킬 방안이 필요하다. 즉 대학들이 나름의 변화정책을 구사해 왔으나 내부

의 역량만으로 한계를 갖고 있기에 단기에 대학의 경쟁력 및 경영역량 향상과 고등교육 질적 제고를 도모하기 위해서는 외부로부터의 새로운 접근이 요구되는 것이다.

이에 따라 대학가에 그동안 기업의 전유물처럼 여겨졌던 외부 전문기관에 의한 경영컨설팅 바람이 불고 있다. 대학들은 경영컨설팅을 통해 조직 내 변화를 추구하고 경쟁력 강화를 꾀하고 있는 것이다.

외부 전문기관에 의한 경영컨설팅이 폐쇄적이고 경직되었던 조직문화에서 개방적이고 경쟁적인 조직문화로 바뀌는 자극제이며 촉매제 역할을 한 것은 가장 큰 성과로 보여진다. 다만 기업체에 일반적으로 적용되는 구조조정, 성과 및 실적 창출 등의 논리를 적용하다보니 대학 현실과 괴리되어 수천만 원에서 수억 원의 경영컨설팅 결과가 무용지물이 되기도 한다.

마침 교육과학기술부(이하 교과부)는 학령인구 감소 등 환경변화에 대응하여 대학 간 통·폐합, 정원감축, 학과개편 등 구조조정이 필요하나 학내 구성원 간 이해관계, 역량 부족 등으로 대학 자체의 원활한 구조조정에 한계가 있는 경영여건이 어려운 대학에 대해서 자발적 구조조정을 유도하고 대학의 체질개선을 촉진하여 고등교육의 질을 높이고자 2010년부터 사립대학 경영컨설팅 사업(이하 국고컨설팅)을 한국사학진흥재단(이하 재단)에 위탁하여 국고로 지원하고 있다.

III. 민간컨설팅과 국고컨설팅의 차이점

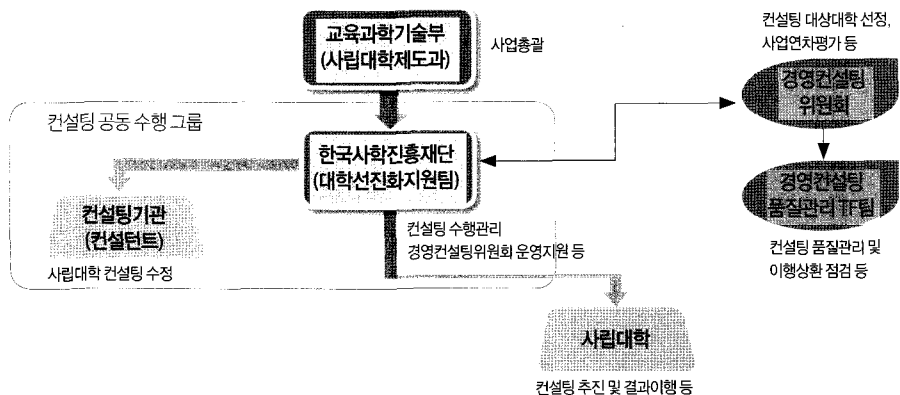
그렇다면, 대학이 민간에서 받는 경영컨설팅(이하 민간컨설팅)과 교과부의 국고컨설팅은 무엇이 다른가?

첫째, 경영컨설팅 추진주체가 다르다. 민간컨설팅의 경우 예산배정 및 용역비 지급, 컨설팅 범위, 기간, 컨설팅기관의 공모·선정, 컨설팅 수행관리 등 일련의 과정을 전적으로 대학이 주관하는데 반하여 공공컨설팅의 경우 컨설팅 범위, 기간은 대학에 어느 정도의 자율성만 부여하고 용역비 지급, 지원대학과 컨설팅기관의 공모·선정·매칭, 컨설팅 수행관리 등 일련의 과정을 재단이 교과부를 대행하여 주관한다. 이를 통해 대학은 경영컨설팅에 소요되는 행정비용을 최소화하고 경제성·투명성을 높일 수 있다는 장점이 있다.

둘째, 경영컨설팅 결과에 대한 이행 책임 여부이다. 경영컨설팅의 결과로 도출되는 이행과제에 대한 이행의 주체는 대학이다. 민간컨설팅의 경우 대학은 행위주체로서 해도 되고 안 해도 되는 식의 자율성을 갖는데 반하여 국고컨설팅의 경우 대학은 최장 2년 내에 경

영컨설팅 결과로 도출된 이행과제를 이행하여야 한다. 이는 경영컨설팅 결과물이 무용지물이 되지 않도록 사전차단 하고 재단이 이행점검을 통하여 장애요인 해소를 지원함으로써 이행을 담보하는 효과를 기대할 수 있는 것이다. 물론 대학이 이행기한 내 이행을 하지 못하였을 경우에는 지원된 국고를 대학으로부터 환수하게 된다.

셋째, 근본적으로 대학에 대한 문제인식이 다르다. 민간컨설팅의 경우 앞에서 논하였듯이 대학 조직에 대한 인식부족으로 기업체에 일반적으로 적용되는 구조조정, 성과 및 실적 창출 등 대학 현실과 괴리된 기업식 경영컨설팅의 한계로 컨설팅 결과물이 무용지물이 될 가능성이 높는데 반하여 국고컨설팅의 경우는 대학정책을 입안하는 교과부와 사립학교 교육진흥을 위한 사학진흥기금 운용·관리 및 고등교육재정 DB를 구축하고 있는 재단이 주관하고 대학경영컨설팅 경험이 있는 외부 전문 컨설팅기관만을 엄선하여 사업에 참여시킴으로써 대학 인식에 있어서 민간컨설팅보다 분명 경쟁우위에 있다 할 것이다.



[국고컨설팅 추진체계]

Ⅳ. 국고컨설팅의 사업성과

재단은 교과부로부터 국고컨설팅 사업을 위탁받아 사립대학 및 전문대학을 대상으로

2010년 36개교, 2011년 상반기 9개교 등 총 45개교에 경영컨설팅을 지원하였으며, 2011년 하반기 11개 대학을 지원할 예정이다.

구분	대학	전문	계	비고
경영관리시스템 개선	2	-	2	▶ 재원: 국고
학내 구조조정	19	20	39	▶ 규모: (‘10) 60억원
동일법인내 통·폐합	3	1	4	(‘11) 40억원
계	24	21	45	비고

(기준: '11.9.30, 단위: 교)

* 출처 - 한국사학진흥재단 내부자료.

[표 1_ 2010~2011년 경영컨설팅 지원 현황]

국고컨설팅 성과로는 2011년 상반기 경영컨설팅을 받은 9개 대학은 재단과 경영컨설팅 결과 도출된 이행과제에 대하여 이행확약을 진행 중에 있으므로 실제 경영컨설팅 결과를 이행 중에 있는 2010년 지원한 36개 대학을 기준으로 살펴보면, 양적인 측면에서는 동일 학교법인 내 대학 간 통합이 2건(4교 → 2교), 캠퍼스 통합이 1교, 입학정원 3,018명 감축, 학과 통·폐합 63개과, 교육환경개선을 위한 투자 유치 1,402억 원, 재정확충 651.6억 원, 교직원 성과평가 및 행정조직 재설계 등의 성과가 기대되며, 질적인 측면에서는 주요지표들이 전년대비 평균 재학생증원을 4.3%, 취업률 2.8%, 전임교원 확보율 3.5%, 신입생증원을 4.9% 등이 각각 상승하였다.

더욱이 고무적인 것은 2010년 컨설팅을

지원한 2011년 학자금 대출제한대학 9개교 중 5개교가 2012년 학자금 대출제한 대학에서 제외되었으며, 재정지원제한 대학에서도 기 경영부실대학 12개교 중 9개교가 제외되었다는 점이다.

이러한 부분적 성과만 보더라도 민간컨설팅보다는 국고컨설팅이 보다 단기적으로 효율적이고 실효성 있는 대학 변화관리에 상대적으로 경쟁우위를 점하고 있음을 알 수 있다.

Ⅴ. 대학 지속발전을 담보하는

경영컨설팅의 성공요인과 유의사항

그렇다고 해서 모든 대학들이 경영컨설팅을 받기만하면 다 좋아질 수 있는 것인가? 이에 앞서 경영컨설팅에 대해서 상당수의 대학 구성원들은 어떤 오해들을 하고 있을까?

첫째, '경영컨설팅을 받으면 외부 전문가들이 다 알아서 해 주겠지?'라는 오해이다. '다'의 의미는 무엇일까. 대부분의 경우 한 번에 너무 많은 것을 하고자 계획하고 있다는 것이다. 또한 바로 우리 대학의 문제와 솔루션 그 변화관리에 대해서 그 어떤 외부 전문가들보다도 우리 대학에 대해서 스스로가 더 잘 알고 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 컨설팅 결과의 이행 주체인 우리 스스로가 이를 외면하고 외부 전문가들에게 무조건 많이 요구했을 때 그 컨설팅의 성과라고 하는 것은 믿지지도 않는 한 권의 인쇄물 그 이상도 이하도 아닐 것이다.

둘째, '사람하고 시간만 있으면 우리가 해도 된다'라는 오해이다. "중이 제 머리 못 깎는다"는 말도 있다. 대학 조직이 얼마나 많은 상호 이해관계로 얽혀 있는가. 잘나가는 서울의 주요 대학들이 수억 원의 비용을 지불하면서도 외부 전문가 집단으로부터 컨설팅을 받고 있는 이유는 무엇보다 경영컨설팅 결과에 대한 최소한의 객관성을 담보하여 대학 구성원들로부터 공감대를 얻기가 용이하기 때문일 것이다.

셋째, '타 대학 성공사례가 있으니 우리 대학도 문제없겠지.'라는 오해이다. 이는 경영컨설팅 수행 중에 가장 많이 접하게 되는 오해로 다른 대학에서 성공한 우수사례가 우리 대학에 무분별하게 도입되어 오히려 역효과를 초래하는 오류를 범할 수 있다는 것이다. 궁극적으로 우리 대학의 경쟁력을 제고하

기 위해서는 벤치마킹도 우리 대학 현실에 맞게 철저하게 각색되어야 하고 더 나아가 우리 대학 고유의 것을 찾아 실행하는 데 역량을 집중해야 할 것이다.

넷째, '컨설팅기관은 최저입찰자로 선정해도 된다.'라는 오해이다. "싼 게 비지떡"이라는 말이 있다. 컨설팅 비용과 결과물의 질이 반드시 비례하는 것은 아니지만 컨설팅을 진행하다보면 대학의 요구사항에 대하여 컨설팅기관은 적은 컨설팅 비용을 핑계로 이를 회피하는 경향이 강하며 이런 경우에 그 결과물의 질이라는 것은 기대할 수 없게 되는 것이다.

그렇다면 우리 대학 발전을 위한 경영컨설팅 성공요인은 무엇일까?

첫째, 경영컨설팅을 통하여 우리 대학이 무엇을 얻고자 하는지가 구체적이고 명확해야 한다. 또한 이에 대해 대학 구성원들의 공감대가 많이 형성되어 있으면 있을수록 좋은 결과물을 기대할 수 있다. 너무 많은 것을 얻으려 하면 그만큼 특정 사안을 깊이 들여다볼 수 없음을 간과해서는 안 될 것이다. 단계적으로 접근하는 것이 바람직하다.

둘째, 경영컨설팅 수행 중에 모든 대학 구성원들의 참여가 담보되어야 한다. 무엇보다도 대학 구성원들이 경영컨설팅 결과도출되는 이행과제에 대하여 이를 실행하고 피드백하는 주체이기 때문이며, 앞에서도 언급하였듯이 외부 전문가보다도 우리 대학에 대하여 대학 구성원들이 더 잘 알고 있기 때문이다.

셋째, 민간컨설팅의 경우 특히 컨설팅기관 선정에 신중해야 한다. 우선은 대학을 잘 알아야 하고 컨설팅 대상 테마의 수행능력이 담보되어야 하며, 마지막으로 컨설팅 비용을 고려하여 선정해야 한다. 반면 공공컨설팅의 경우에는 재단에서 대학 경영컨설팅 경험이 있는 컨설팅기관을 선정하여 대학과 매칭을 지원하고 있기 때문에 이러한 운영리스크는 없다는 장점이 있다.

넷째, 컨설팅 수행 중에 더 나아가 컨설팅 종료 후에도 대학 내부에 모니터링하는 추진 체계를 갖추어야 한다. 가칭 대학발전위원회 내지는 대학구조조정위원회를 총장 직속으로 두어 컨설팅 수행과정 중에 더 나아가 컨설팅 종료 후에도 컨설팅 결과물로 제시된 이행과제 추진상황을 주기적으로 관리하고 피드백을 통해 문제요인과 이를 해소해 나가는 지속적인 변화관리 노력이 필요하다. 공공컨설팅의 경우에는 이를 재단이 컨설팅 수행시 컨설팅 착수단계에서부터 보고회와 품질관리TF팀 운영을 통하여 품질관리에 참여하고 있으며 컨설팅 종료 후에도 매 분기별 이행점검과 현장 점검을 병행하여 사후관리를 지원하고 있다.

다섯째, 최고경영층의 지속적인 관심과 지원이 필요하다. 대학 발전을 위해서는 무엇보다 최고경영층부터 솔선수범하여 Top-Down 방식으로 변화에 동참하여야 한다. 아울러 대학 구성원들의 변화에 대한 피로감을 덜어주기 위해서는 단기성과에 대하여 서로 향유하고 공유하는 공동의 노력이 필요하다.

VI. 요약 및 결어

학령인구의 지속적인 감소, 상대적으로 낮은 교육경쟁력, 정부의 강력한 구조조정 정책 시행 등 대학 환경변화 및 경쟁력 강화를 위해서는 대학 구조개혁은 더 이상 뒤로 미룰 수 없게 되었다. 그럼에도 불구하고 대학들은 자체적으로 위기상황에 대처하고 생존을 위한 전략 마련 역량이 부족한 것이 현실이다.

따라서 대학들이 단기에 대학의 경쟁력 및 경영역량 향상과 고등교육의 질적 제고도 도모하기 위해서 변화의 동력을 대폭 확장시킬 방안으로 외부로부터의 새로운 접근이 요구됨에 따라 대학들은 경영컨설팅을 통해 조직 내 변화를 추구하며 경쟁력 강화를 꾀하고 있다.

경영컨설팅은 대학 조직문화를 폐쇄적이고 경직된 문화에서 개방적·경쟁적인 조직문화로 변화를 가져다 준 점에서 기여하였으나 기업체에 적용되는 논리를 그대로 대학에 적용함으로써 대학 현실과 괴리되어 그 결과물이 무용지물이 되는 상황을 초래하기도 하였다.

이때에 교과부가 경영여건이 어려운 대학에 자발적 구조조정을 유도하고 대학의 체질개선을 촉진하여 고등교육의 질을 높이고자 2010년부터 국고컨설팅을 재단에 위탁하여 지원하였으며, 민간컨설팅과는 다르게 추진주체를 교과부와 재단이 함으로써 대학의 행정 비용 낭비요소를 제거하고 경영컨설팅 결과에 대한 대학의 이행책임을 전제로 충분한 대학에 대한 사전 이해를 통하여 지원한 결과 그

성과로 학교간 통·폐합 및 정원감축 등 양적 측면과 재학생 충원을 및 취업률 등 대학 주요 지표에 있어서의 질적 측면에서 단기에 가시적인 성과를 창출하였다.

대학 발전을 위한 경영컨설팅을 성공적으로 수행하기 위해서는 경영컨설팅 수행에 앞서 “컨설팅을 받으면 외부 전문가들이 다 알아서 해 주겠지?”, “사립하고 시간만 있으면 우리가 해도 된다”, “타 대학 성공사례가 있으니 우리 대학도 문제없겠지”, “컨설팅기관은 최저입찰자로 선정해도 된다” 등 많은 대학 구성원들이 갖는 사전 오해를 먼저 풀어야만 운영리스크를 최소화할 수 있다.

그런 이후에 경영컨설팅을 통하여 우리 대학이 무엇을 얻고자 하는지가 구체적이 명확하게 제시되고 모든 대학 구성원들이 이를 공유하여야 하며 컨설팅 수행 중에는 모든 대학 구성원들의 참여가 담보되어야 한다. 또한 대학을 잘 알고 과제 수행능력이 있는 컨설팅

기관을 선정하는 것이 중요하며 컨설팅 수행 중에 더 나아가 컨설팅 종료 후에도 모니터링 하는 추진체계를 갖추어야 한다. 마지막으로 최고 경영층의 지속적인 관심과 지원이 필요하고 모든 구성원이 변화에 동참할 때 비로소 대학 발전을 담보하는 제 수단으로서 성공적인 경영컨설팅을 기대할 수 있을 것이다.

개인적으로 우리 대학들이 경영컨설팅을 통해 조직 내 변화를 추구하며 경쟁력 강화를 꾀하고자 한다면 경영컨설팅과 관련된 공모, 컨설팅기관 선정, 컨설팅 모니터링, 품질관리 및 이행점검 등 사후관리 일련의 제반활동에서 발생하는 운영리스크를 최소화하고 앞에서 언급하였듯이 단기에 가시적인 성과 창출을 기대한다면 이번 기회에 교과부에서 지원하는 국고컨설팅 사업에 선제적이고 적극적으로 참여하여 보다 많은 대학들이 변화를 통한 대학 발전의 터닝포인트를 가져가 지속발전할 수 있기를 간절히 소망하고 기대해 본다.

필자소개

서명석 | 한국사학진흥재단 대학선진화지원팀장

서명석은 경희대 행정대학원 행정학과에서 석사를 취득하였다. 한국전문대학교육협의회 교육역량강화사업 컨설팅위원, 한국사학진흥재단 혁신기획팀장 및 사업전략팀장 직무 대리를 역임하였다. 현재 한국사학진흥재단 대학선진화

지원팀장으로 재직 중이다. 주요 논문으로는 『국립대학 구조조정 제도화과정에 관한 연구 : 제도화 형태와 수준을 중심으로』가 있다. 주요 관심분야는 대학교육, 대학평가, 대학변화관리, 대학경쟁력, 대학경영컨설팅 등이다.