

연세대학교 국제 연계 MBA 프로그램의 내용, 문제점 및 개선안

손성규*

연세대학교 경영대학은 지난 7년 전부터 다양한 형태의 국제화된 교육프로그램을 운영해왔다. 이들은 영어로 강의가 진행되는 Global MBA과정, 연세대학에서 1년 교육을 마친 후 캐나다의 University of British Columbia 대학에서 남은 1년을 수학하는 Yonsei MBA과정, 연세대학에서 6개월의 교육을 받고 University of Washington에서 1년을 수학하는 Global Executive MBA과정 (Gemba)이 이들이다. 본 연구에서는 이들 각 과정을 소개하며 이들 과정을 운영하면서 제기되었던 문제점을 지적하며 앞으로 이러한 교육이 어떠한 방향으로 개선되어야 할지에 대한 방향을 제시한다. 국내의 소수 대학들이 AACSB로 인증을 받았으며 또한 많은 대학이 이 인증과 관련된 관심을 갖고 있는 현 시점에서 국제 연계 MBA 프로그램에 대해서 정리하며 발전 방안을 논한다.

I. 서론

본 연구는 국제 연계 MBA 프로그램의 현상을 파악하고 이들 프로그램을 비교/분석하며 이들 프로그램을 운영하면서 발생하는 문제점을 기술하고 프로그램의 발전방안을 제시함을 목적으로 한다.

국제 연계 MBA 프로그램이라고 지칭할 수 있는 프로그램은 정확히 구분하면 ① 국내 대학에서 영어로 강의를 받고 MBA 학위를 취득하는 프로그램, ② 국내 대학에서 일부의 교육을 받고 외국대학에서 남은 학점을 이수하여 국내 대학에서 학위를 받는 프로그램, ③ 국내 대학에서 일부

* 연세대학교 경영대학 교수, 연세대학교 경영대학원 Global MBA/Yonsei MBA 과정 주임교수

※ 본 연구에 도움말을 주신 전임 Global MBA 과정 이문규 주임교수, 전임 Yonsei MBA 과정 김동훈 주임교수, 홍콩 과기대의 박철원 교수, 상남 경영원의 윤은주 선생 및 Global MBA 사무실의 최윤정 선생에게 감사한다.

※ Global MBA, Yonsei MBA, Gemba를 담당하는 주임교수가 모두 다르기 때문에 다른 프로그램일 경우, 담당 교수 또는 직원이 제공한 자료에 보고서가 근거한다.

※ 본 연구는 2003년 2월 한국경영학회 심포지움, 「월드클래스 경영대학의 지향」의 「국제 연계 MBA 프로그램의 활성화」 세션에서 발표된 보고서에 기초한다.

※ 본 연구는 연세대학교 경영연구소의 지원으로 작성되었다.

※ 국제 연계 MBA 프로그램을 어떻게 정의하는지는 주관적인 판단에 달려있다. 정확한 국제 연계 MBA 프로그램은 아마도 외국 대학과의 제휴된 프로그램을 의미하는 것이다. 그러나 본 연구는 국제 연계 MBA 프로그램에 영어로 강의가 진행되는 MBA 프로그램을 포함하여 보고서를 작성한다.

의 교육을 받고 외국대학에서 남은 학점을 이수하여 외국 대학에서 학위를 받는 프로그램, ④ 국내 대학과 외국대학에서 공동학위(double degree)를 받는 학위프로그램으로 구분할 수 있다. ④ 일 경우는 연세대학교에서 이러한 과정이 진행되지 않기 때문에 논외로 한다.

연세대학교일 경우는 ①에 해당하는 경영대학원의 Global MBA 프로그램, ②에 해당하는 본 대학원의 Yonsei MBA 프로그램, ③에 해당하는 University of Washington에서 MBA를 받는 Global Executive MBA(Gemba) 프로그램을 경영대학원의 비학위과정 교육을 전담하는 상남 경영원에서 운영하고 있다.

현재 국내에는 연세대학교의 Gemba, Yonsei MBA 프로그램과 같이 외국 대학과 제휴하여 진행되는 프로그램이 다수 진행되고 있다.

서울대학교 - Duke University, 중앙대학교 - George Washington University, 세종대학교 - Syracuse University, 매일경제신문 - 미시간대학 프로그램 등을 예로 들 수 있다. 고려대학교는 유사한 프로그램을 London School of Business와 진행하고 있는 것으로 알려져 있으며 서울대학교와 미국의 Duke University 프로그램은 양 대학교에서 Dual Degree를 취득하는 것으로 알려져 있다. 또한 연세대학교의 Global MBA 프로그램과 같이 순수하게 영어로 국내에서 진행되는 성균관대학교의 주간 MBA 프로그램도 있다.

본 연구자는 외국 대학과 제휴한 MBA 프로그램과 순수한 국내 영어 MBA 프로그램에는 성격상 분명한 차이가 있다고 판단하며 대상이 되는 교육생도 어느 정도 차이가 있다고 판단한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 다음 장에는 연세대학교 Global MBA 프로그램에 대해서, III장에는 연세 MBA프로그램에 대해서 기술한다. IV장에는 Gemba program을 설명하며 이어서 문제점, 해결책, 앞으로의 과제 및 발전방안을 마지막 장에 기술한다.

II. Global MBA 프로그램

연세대학교 경영대학원의 Global MBA 프로그램은 1998년 가을, 경영대학원의 정원 30명을 받아 주간 MBA 프로그램으로 출범하였다. 이 프로그램은 국내에서 전 과정을 영어로 강의하는 첫 경영학 석사과정이다. 물론, 연세대학교의 국제학대학원을 포함하여 국내의 여러 국제(학)대학원에서 국제통상, 국제경영학을 전공하는 경영학 전공이 있기는 하였지만 본격적인 영어로 강의하는 MBA는 본 프로그램이 효시이다. 성균관대학교의 주간 MBA 프로그램은 1997년부터 시작되었는데 초기 시점에는 전 과목을 영어로 강의하지 않는 주간 MBA 프로그램이었으나 연수가 거듭되면서 영어로 강의하는 프로그램으로 변화하였다.

이 이외의 주간 전일제 MBA 프로그램으로 KAIST의 테크노 MBA 프로그램 등이 있기는 하지만 본 연구의 주된 분석의 대상은 영어로 진행되는 MBA프로그램이므로 이 프로그램은 논외로 한다. 연세대학교의 Global MBA 프로그램은 가을에 입학생을 받고 있으며 총 30명의 정원으로 입학생을 선발한다.

외국 국적 학생일 경우는 정원 외 입학으로 정원에 포함되지 않는다. 2002년 가을 5기 입학생 일 경우 약 50퍼센트에 해당하는 학생은 한국에서 대학을 졸업하였으며 나머지 50퍼센트에 해당하는 학생은 교포자녀 또는 조기 유학생들로 국내에서 활동하기를 원하는 학생들이다. 이들은 평균 2, 3년 정도의 직장 경력을 갖고 있다.

전자에 해당하는 학생들이 다른 석사과정을 선택하지 않고 영어 MBA를 선택한 이유는 영어 교육에 대한 기대와 외국계 기업에 대한 취업 선호가 작용하였다고 판단된다.

후자의 학생들은 국내에서 활동하기 위한 network 또는 동창관계가 없기 때문에 연세대학교 Global MBA과정을 발판으로 국내에 활동할 수 있는 터전을 마련하기를 계획한다. 이들 학생들일 경우는 Global MBA 프로그램이 다른 외국대학 제휴과정과 비해서 비교우위를 갖는다고 판단된다. 즉, 이러한 학생들일 경우는 이미 외국 생활을 경험해 보아서 국내에서 활동하는데 필요한 영어와 외국 문화에 충분히 노출되었기 때문에 이들은 국제 연계과정에는 거의 관심이 없는 학생들이다.

이 이외에도 소수이기는 하지만 외국 국적(인종적으로 한국계가 아닌) 학생들이 있다. 2002년 가을 입학생일 경우는 이들 학생이 다섯 명이 있다. 한국계가 아닌 외국 국적 학생들의 입학은 Global MBA 프로그램이 국제화된 프로그램으로 발전하기 위해서는 필수적이다. 우리 학생들과 한국계 외국 학생들로만 구성된 프로그램을 Global MBA 프로그램이라고 부르기에 '외관상'의 국제화도 필요하다고 판단된다. 지난 5년 동안 외국 국적 학생들의 유치를 위해서 많은 노력을 해 오고 있으나 이들의 입학이 여의치 않다. 이는 많은 다국적 기업이 있으며 아시아에서 국제화된 도시의 대명사로도 인식되는 홍콩의 과학기술대학에서도 동일하다고 한다. 국내에서 계속 활동하게 될지 아니면 다시 외국에서 활동하게 될지가 불투명한 외국계 학생들에게 국제적으로 인지도가 높지 않은 연세대학교의 학위는 큰 의미가 있다고 할 수 없다.

홍콩과기대의 경우, 일반적인 MBA 과정과(full time과 part-time 병행) 미국 Northwestern 대학교 Kellogg School과의 joint 프로그램인 EMBA 두 MBA 과정을 운영하고 있는데 EMBA일 경우 홍콩 Chinese 내국인과 중국 학생을 제외한 외국 학생의 비율이 총 학생 92명 중, 69명을 차지하고 있어 명실상부한 국제 프로그램으로 자리잡고 있다.²⁾

반면 full time MBA일 경우, 홍콩과 중국 학생이 71퍼센트, part time MBA일 경우는 홍콩과 중국 내국인 학생 비율이 94 퍼센트를 보이고 있어서 국제화된 아시아 도시에서도 MBA 프로그램의 국제화는 Northwestern이라는 brand name과의 제휴를 통하지 않고는 가능하지 않음을 보인다. 이 두 프로그램의 국적 분포는 <표 1>에 보인다.

2) 홍콩과기대학으로부터 국적별 학생 분포를 제공받았으나 Northwestern과의 제휴 프로그램일 경우 이를 공개하지 말아달라는 요청을 동시에 받았으므로 자세한 국적분포는 보이지 않는다.

<표 1> 홍콩과기대 MBA학생의 학생분포

▶ FULL TIME MBA

COUNTRY	Frequency	Percent
Australia	2	3.45
Canada	4	6.90
Germany	1	1.72
HK	23	39.66
India	3	5.17
Korea	1	1.72
Malaysia	1	1.72
PRC	18	31.03
Philippine	1	1.72
Singapore	1	1.72
Switzerland	1	1.72
Taiwan	1	1.72
UK	1	1.72

▶ PART TIME MBA

COUNTRY	Frequency	Percent
Australia	2	1.52
Canada	3	2.27
HK	123	93.18
India	1	0.76
Others	1	0.76
Singapore	1	0.76
United States	1	0.76

이제까지의 Global MBA 과정 입학생 분포는 <표 2>에 보인다. 이를 보면 한국계 학생들의 외국 국적 때문에 국적과 인종이 일치하지는 않지만 1기가 입학하였던 1998년부터 국적과 인종으로 분류한 외국 학생의 비율이 매년 증가하고 있다. 외국 국적자일 경우 1998년부터 6, 19, 21, 24, 22퍼센트의 일반적인 상승세를 보이고 있으며 인종으로 분류한 외국계의 비율은 3, 3, 6, 10, 11퍼센트로 이 역시 상승세를 보이고 있다. 외국 국적자의 비율이 인종으로 구분한 외국계의 비율보다 높은 것은 한국계 외국 국적자들 때문이다. 외국 국적자일 경우는 정원 외 입학이 가능하기 때문에 Global MBA의 정원인 30명은 Global MBA의 class size의 성장에는 한계점이 아니다.

<표 2> Global MBA 학생분포

▶ 국적과 인종분포

		1998년	1999년	2000년	2001년	2002년	통계
국적	한국국적	30	30	26	37	36	159
	외국국적	2	7	7	12	10	38
인종	한국계	31	36	31	44	41	183
	순수외국계	1	1	2	5	5	14

▶ 출신 국가

국가명	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년	통계	통계2
한국	30	30	26	37	36	159	159
미국	1	4	6	6	6	23	38
캐나다		2	1	2	2	7	
중국	1	1				2	
네델란드				1		1	
노르웨이					1	1	
스웨덴				1		1	
싱가폴				1		1	
일본				1		1	
호주					1	1	

국적별로도 기간이 경과할수록 다양한 국가에서 프로그램에 참여하고 있다. 지난 5년 간의 통계를 보면 미국이 23명으로 단연 많고 캐나다 7, 중국 2, 네델란드, 노르웨이, 스웨덴, 싱가포르, 일본, 호주가 각각 한 명씩이었다. 한국계 외국국적 학생을 제외하고는 Global MBA에 입학하기 위해서 한국에 유학하는 경우보다는 여러 가지 개인적 여건에 의해서 국내에 체류하다가 입학하게 되는 경우가 다수이다. 입학생 중 여학생이 차지하는 비중은 1998년부터 18, 43, 39, 38, 52퍼센트를 보이고 있다.

참고로 1987년 개원하였으며 국제적으로 ‘명성’이 있는 17년 전통의 연세대학교의 국제학대학원의 경우 지원자 현황은 Global MBA보다는 훨씬 다양하다. 물론 경영학 관련하여서는 국제경영과 국제통상 등의 두 전공만이 있으며 이 두 전공의 학생들이 다수 경영대학원의 Global MBA 과목을 수강하고 있다. 국제학 대학원의 2003년 전기 지원생 현황을 검토하면(국적별) 미국 15, 캐나다 9, 중국 6, 일본 3, 아르헨티나 2, 호주 2, 영국 2, 브라질, 홍콩, 멕시코, 각 1명과 정원의 지원자로 분류되는 해외에서 16년 이상 교육을 받은 한인 5명으로 분류된다. 한국국적 지원자는 202명이며 외국 국적자를 포함한 정원 외 학생은 49명으로 총 351명의 학생 중 정원 외 학생의 비율은 14퍼센트이다. 정원 내 학생들의 여학생 비율은 79퍼센트로 매우 높은 비율을 보이며 정원 외 학생일 경우 남학생 비율이 59퍼센트를 보인다. 이러한 비율을 Global MBA학생들의 구성과 비교한다면 Global MBA 학생들의 외국국적 학생 비율이 낮은 것은 아니지만 국제학 대학원의 국가별 분포가 매우 다양하다는 점이 부각된다.

Global MBA의 졸업학점은 48학점으로 AACSB(American Assembly of Collegiate Schools of Business)에서 제시하는 최소 졸업학점과 동일하다. 매 학기에 개설되는 필수과목은 다음과 같다.

첫 학기	Business Economics, Organization and People Management, Management Science, Financial Accounting.
두 번째 학기	Financial Management, Marketing Management, Operations Management, Global Business Environment.
세 번째 학기	Information Systems, Global Strategic Management

첫 학기에는 또한 Business Communication 과목이 non-credit 필수과목으로 개설된다. 위의 필수과목 구성은 일반적인 MBA 과목의 필수과목과 거의 유사하지만 조금 다른 점이 있다면 Global Business Environment와 Global Strategic Management 두 과목이 국제 경영과 관련된 필수 과목으로서 본 프로그램이 Global MBA 프로그램인 것과 무관하지 않다. 또한 Field Study가 본 과정에서는 필수과목이다. 이 과목은 학생들로 하여금 인턴사원 등을 통하여 학교에서 배운 이론을 현실에 접목시키는 기회를 제공함으로써 앞으로 학생들이 진출하려고 하는 분야 및 산업을 결정하며 또 이들 실무분야와의 network를 형성하게 하는 목적을 갖는다. 이 과목이 진행될 때, 학생은 이 과목을 지도하는 지도교수의 개인적인 지도를 받아서 report를 제출하고 지도교수로부터 학점을 받는다. 이 과목은 매우 이상적인 MBA과목으로 학생들에게 인식되고 있다.

선택과목은 매년 학생들의 수강요청 설문지의 결과에 따라 달라진다. 지난 5년 간 개설되었던 선택과목은 (빈도수)다음과 같다.

Cost Accounting(2), Comparative Management(2), Intermediate Accounting(2), Global Business Strategy, International Finance, International Marketing(2), Organization Change, Investments(2), Advertizing Management(2), Corporate Finance(4), Korean Management, Leadership, Business on the Net, Web Design, Consumer Behavior이다.

학생들이 관심이 많은 재무관리, 마케팅과목이 높은 비율을 차지한다.

Global MBA 프로그램의 학비는 총 2,000만원 정도이다. 자세한 내역은 아래와 같다.

첫 학기	5,940,000원 (입학금 포함)
이후 학기	5,210,000원
summer session	2,700,000원
Fast track	18,000,000원
4학기 졸업	21,570,000원

연세대학교 본 대학원은 등록금이 약 300만원으로 Global MBA의 경우 거의 두 배 정도의 등록금을 받고 있다. 이는 과목 당 수강인원이 적다는 점과 Global MBA 강사의 영어강의에 대한 추가 강사료, 외국과의 교류/홍보 등을 위한 추가적인 비용과 관련된다.

여름 학기에 과목을 수강하게 되면 Fast track으로 조기 졸업이 가능하게 되며 이러한 학생이 약 30~40 퍼센트에 이른다.

미국의 사립대학 MBA 프로그램의 수업료는 주거비를 제외하고도 졸업시점까지 5만 불을 넘고 있다. 최근의 자료를 보면 Emory 대학은 MBA를 받기까지 \$58,000, University of Southern California는 \$54,000의 수업료를 받고 있다. 이는 연세 Global MBA 프로그램의 거의 세배에 가까운 비용이며 이는 물론 이주 등 주거비용을 포함하지 않은 비용의 비교이고 이를 포함한다면 네 배 정도의 금액이 발생한다고 할 수 있다. 물론, 교육의 품질은 수치화 할 수 없기 때문에 이를 직접적으로 비교한다는 것은 가능하지가 않다.

Program Assistant, Web-Master, Cyber Assistant로 근무하는 학생들은 근로 장학금을 지급 받게 되며 이 이외에도 경영대학원 석사 및 최고경영자과정 동창회의 지원을 받아 모금한 기금에 의해 매 학기 성적, 경제사정, 국적 등을 고려하여 10명에게 2,500,000원 장학금이 지급된다. 이 장학금은 지급 현재는 외국 국적 학생들을 활발히 유치하기 위해서 주로 이들 학생들에게 우선적으로 지급하며 이 이외에는 성적 우수자에게 지원된다. 연세대학교에서 Global MBA와 같이 규모가 작은 프로그램에 이러한 수준의 장학금이 지급되는 것이 매우 이례적이라 할 수 있으며 특히 외국 경우도 Professional school인 MBA 프로그램에서 전체 학생의 약 20퍼센트에 해당하는 학생에게 fellowship이 지원되기는 흔하지는 않다.

또한 Global MBA의 행정을 지원하기 위해서 Global MBA에서는 경영대학원의 한 직원을 전담직원으로 두고 있다.

Global MBA 프로그램은 2003년 봄 학기부터 연세대학교 기숙사인 무학학사에 Global MBA 학생을 위한 숙소를 여섯 bed 확보하고 있다. 외국에서 한국에 유학을 오는 외국계학생일 경우 숙식의 제공이 해결되어야 할 첫 번째 과제이다.

Toefl 550점이 minimum 입학조건이다. 물론 외국에서 장기 체류한 학생이나 영어가 모국어인 학생에게는 이 requirement가 적용되지 않는다.

다음은 졸업생 현황을 보인다.

- (1) 2003년 1월 현재 총 졸업생 수 : 57명(남 38, 여 19)
- (2) 졸업생 중 취업자 수 : 45명(졸업생 중 12명은 연락불가)
- (3) 취직자의 회사 종류
 - ① 국내 대기업 : 13명(☞ LG 생활건강/ 삼성물산/ 신한은행/ LG Caltex/ 현대모비스/ 현대자동차/ LG 애드/ LG CNS/ LG 전자/ 외환카드 /SK 등)
 - ② 외국계 기업 : 15명(☞ BMW Korea/ Accenture Consulting/ Deloitte Consulting/ Deloitte and Touche Cooperate Finance Korea/ EMC Korea/ AC Nielson/ Bank of New York/ Orix Rentec Korea/ IBM/ HSBC 등)
 - ③ 기타 : 17명(☞ 개인회사 운영/ Venture Company 등)

위의 졸업생 분포에도 잘 나타나 있듯이 Global MBA 학생들의 외국계 회사 취업비율은 상당히 높다. 이는 이미 Global MBA에 입학하는 시점부터 많은 학생들이 외국계 기업을 주 target으로 설정한데도 기인하며 외국 거주, 유학, 교환학생 등의 경험이 있는 학생들로는 순수하게 국내에서 교육을 받은 학생들로부터 본인들을 차별화 할 수 있는 기회라고 할 수 있다. 따라서 국내에 진출한 외국계 기업들과의 산학협동 차원에서의 좀더 긴밀한 관계가 요망된다. 전체 졸업생 중 취업관계를 확인할 수 없는 경우도 있는데 이는 Global MBA가 국제 프로그램이며 졸업생이 외국에 출국한 경우도 적지 않고 외국 학생인 경우는 우리 학생들과의 network 형성이 되지 않아 연락이 두절된 경우도 있다.

<표 2>의 학생 분포에서도 볼 수 있듯이 외국계 학생들이 소수이기 때문에 Global MBA 프로그램을 운영하는데 있어서 어려움 중의 하나는 외국 국적 학생들이 어느 정도 소외감을 느낄 수 있다는 점이다. 학생 class representative 등을 통해서 여러 번 이들 학생들이 소외감을 느끼지 않도록 주문을 하기는 하지만 쉬는 시간과 수업이 종료되고 한국학생들끼리 어울리는 것은 어쩔 수 없는 현상이며 가능한 많은 외국계 학생이 지원해서 그들 간의 pool이 형성되었으면 하는 바람이 있다.

BMW Korea와 같은 기업은 Global MBA와 매우 긴밀하게 협조하고 있는데 Global MBA의 학생이 BMW에서 인턴사원으로 활동한 경우가 많이 있으며 졸업 후 4명의 학생이 BMW Korea에 채용되어 근무 중에 있다. 또한 BMW 독일 본사에서는 2003년 가을부터 독일 본사에서 근무 중인 독일 국적의 학생을 매년 2명씩 Global MBA에 입학시켜 교육시킬 계획을 갖고 있다. 이는 BMW 본사 직원들을 Globalize시키는 한 과정으로 이해할 수 있다.

일부에서는 Global MBA에 입학하는 한국어를 못하는 학생들에게 필요한 것은 영어로 경영학 교육을 받는 것이 아니라 한국어로 교육을 받아서 국제화되어야 한다는 의견도 있으나 우리의 현실에서는 이는 아직 요원하다. 실제로 프랑스의 HEC에서는 불어와 영어로 교육을 병행하여서 불어에 익숙지 않은 학생들에게는 MBA 과정에서 불어로 교육을 받는 부차적인 교육 효과도 있다고 한다.

Global MBA 프로그램이 국제적인 성격을 띠는 프로그램이기 때문에 학생 중에는 교환학생에 관심이 있는 학생이 많다. 이들 학생은 1학기 동안 연세대학교와 교환학생 제도 계약이 체결되어 있는 외국 대학에서 학점을 이수하여 이를 Global MBA로 15 학점까지 transfer할 수 있다. 이는 개별 학생들이 연세대학교의 국제교육교류부를 통해서 직접 진행한다.

Global MBA 학생들은 교환학생 이외에도 다양한 교류 활동을 수행한다. Moot corporation competition은 Moot corporation에서 지원하는 competition이고 연세대학교 Global MBA 프로그램에서 수년째 참여하는 행사로 미국 대학뿐만 아니라 세계의 여러 MBA 프로그램에서 참여하는 행사이다. 이 행사는 경영학 전공 학생들의 일반적인 competition인 case competition과는 상이한 business planning competition이다. 2003년에는 3월에는 University of Hawaii에서 환태평양 지역 예선 대회를 개최하며 이 예선을 통과하면 2003년 5월 University of Texas에서 개최되는 본선에 참여하게 된다.

교환교수의 교류도 가능한 활발히 진행하려고 하였다. 이제까지 1999년 2학기에 Toledo 대학의 Ken Kim 교수가 1년 간, 2000년도 2학기에 Ohio State University의 김재성 교수가 1년 간, 2002년 2학기에 University of Rhode Island의 김재근 교수가 한 학기 visiting을 다녀갔다. 이들은 모두 미국에서 활동하는 한국 교수들로 미국 대학으로부터 1년 또는 한 학기 동안 안식년으로 국내에 방문하는 기간 동안 Global MBA 프로그램에서 강의를 수행하였다.

더 이상적이기는 외국계 교수가 Global MBA 프로그램을 방문하여 강의를 하는 경우이겠지만 비용, 환경 등의 제약 때문에 현실화되지 못하고 있다. 예를 들어 미국에서 활동하는 경영학 교수의 경우 최소 10여만 불의 일년 급여를 지급하여야 하는데 우리의 급여 수준으로는 가능하지 않다. 이에선 또한 서울이 국제화된 도시도 아니며 이러한 교류가 활발하게 진행되는 홍콩과기대학 등과 비교하여 연세대학교 경영학과 교수진이 국제적인 교류 및 외국 대학 교수와의 공저 활동이 저조한 이유도 부정할 수 없다. 2002년 가을 학기일 경우는 한국에 거주하는 외국계 교수 두 분이 Global MBA에서 강의를 맡았다.

Global MBA 과정에서는 정규수업 이외에 비정규적으로 workshop을 진행하고 있는데 지난 가을학기일 경우는 학생들의 job search를 돕기 위해서 외부 head hunter 회사가 인터뷰방법 등과 관련되어 workshop을 진행하기도 하였다.

위에서도 기술되었듯이 Global MBA 프로그램이 국제 프로그램으로 시작되었기 때문에 다양한 외국학생들이 프로그램에 입학하는 것이 프로그램의 성공에 필수적이다. 이는 학생들로 하여금 다양한 인종 및 문화를 접하는 기회를 제공하기도 한다. 그러기 위해서는 Global 프로그램의 홍보가 필요한데 현재 Global MBA 프로그램이 홍보를 위해서 수행하는 활동을 기술한다.

1. MBA tour

MBA tour는 미국의 사기업으로 회원사들이 남미와 동남아를 순회하며 MBA Fair(박람회)를 개최하여 유학에 관심이 있는 학생들에게 박람회에서 정보를 전달하는 행사이다. MBA tour는 이 행사를 남미에서는 금년으로 10년째 진행하고 있으며 동남아시아에서는 9년째 진행하고 있다. 매년 1, 2월과 9월에는 동남아 국가에서 3월과 10/11월에는 남미 국가에서 행사를 진행한다. 연세대학교의 Global MBA 프로그램은 한국에서 개최되는 MBA Fair에만 참여하고 있으며 한국의 행사는 Fulbright재단(한미교육위원단)의 후원으로 개최된다. 2003년 2월, 한국에서의 MBA Fair에 참여한 학교의 수는 미국 15, 호주 2, 캐나다 4, 덴마크 1, 프랑스 1, 홍콩 2, 이태리 1, 네덜란드 1, 싱가포르 1, 한국 1, 스페인 2, 스위스 1, 영국 2 학교이며 한 학교에서 한 명 또는 두 명의 대표가 참여하고 있다.

국제적 인지도를 높이기 위해서는 우리나라 영어 MBA 교육의 잠재적인 시장인 동남아시아(동경, 타이페이, 마닐라, 방콕, 싱가포르)에서 개최되는 행사에 참여하여야 하지만 학교/인당 참가비가 \$14,500이라 참가 자체가 큰 부담이 아닐 수 없으며 앞으로의 참가를 고려중이다. 이러한 행사가 유럽에서도 진행은 되고 있지만 MBA tour와 같이 광범위하게 진행되는 행사는 아니다.

2. KASCON(Korean American Students Conference)

KASCON은 미국에 있는 한국 학생(유학생 및 교민 학생)이 참석하는 행사로 매년 200~300명이 모이는 conference이다. 2003년 3월에 17회 행사가 Cornell 대학에 있으며 Global MBA 프로그램도 이 행사에 처음으로 참가한다. 연세대학교는 최근 수년간 국제교육교류부와 국제학대학원이 참여하였으며 미국에서 공부하고 있으며 귀국해서 활동하기를 원하는 한국계 학생을 좀더 적극적으로 유치하기 위해서 Global MBA가 금년부터 이 행사에 참가하기로 결정하였다.

3. KoreAm(Korean American Journal)은 한국계 2세들을 위한 잡지로 Global MBA 프로그램이 미주판 일간신문 이외에 학생모집 광고를 게재한다.

SWOT분석으로 Global MBA 과정을 아래 분석하였다.

프로그램의 장점(Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> • 국내에서 영어로 MBA 교육을 받을 수 있음 • 교환 학생, 특강 시리즈 등 교육의 질 향상 • 학비가 외국에 비해 낮고, 많은 장학금 기회 • 졸업후 취업 전망이 밝음
프로그램의 약점(Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • 주간 전일제이므로 직장과 병행할 수 없음 • MBA 과정이므로 선택과목의 폭이 좁음 • 프로그램 정원에 비해 많은 지원이 소요됨
기회요인(Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> • 직장인들의 재교육에 대한 열기가 높아짐 • 5일제 근무로 여유시간에 자기개발 노력
위협요인(Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • MBA 없이도 취업이 잘 됨 • 취업시 MBA 학위를 인정해 주지 않는 경우 • 외국 대학의 MBA 시장 진출 가능성 • 외국 대학과 연계 프로그램이 증가 추세

위협요인 중에는 외국대학의 국내 MBA 시장 진출 가능성도 있으나 일본의 경우는 이미 학부에 진출한 많은 학교가 진출에 실패하였으며 또한 서울이 국제화된 도시가 아니라는 점에서 홍콩, 싱가포르 같이 외국 유명 경영대학원이 직접 서울에 진출하기는 가능성이 높지 않다.

III. Yonsei MBA 프로그램

Yonsei MBA 프로그램은 2002년 봄학기에 시작한 과정으로 경영대학원 소속인 Global MBA와는 별도로 본 대학원 소속으로 연세대학교에서 1년간 8과목의 MBA 필수과목을 이수하고 2년차 과목을 University of British Columbia(UBC)에서 이수하게 된다. 2002년 봄에 입학한 28명의 학생 중 1년 과정을 18명의 학생이 이수하였고 16명의 학생이 2003년 봄학기에 UBC에 가서 교육을 받고 있으며 남은 2명의 학생은 연세대학교에서 2년차 과목을 수강하게 된다. 2003년 봄에는 16명의 학생이 입학 허가를 받았다.

이 학위의 졸업 학점은 45 학점이다. 또한 본 대학원 종합시험의 자격 제한에 따라 1년차 필수과목 8개 중 2개 과목에서 합격해야 한다. 입학 자격은 Toefl 550 이상인 자로 2학기가 종료되고 3학기가 시작하기 이전 즉, UBC로 진학하기 이전에 이 점수를 제출하여야 한다. 연세 MBA 학생들도 Global MBA 학생들과 같이 2, 3년의 직장 경험을 갖고 있으며 직장을 repositioning하기 위해서 퇴사를 하고 프로그램에 입학한 학생이 대부분이다.

연세대학교에서의 한 학기 수업료는 약 370만원이므로 본 대학원의 한 학기 수업료인 300만원 보다는 약간 높다. UBC쪽 1년 간 등록금은 Canadian \$20,000 (US \$12,000, 약 1,000만원)이고 room&board 및 기타 경비는 추가경비이다. 이를 모두 합하면 Global MBA 학비보다 높은 금액이다. 연세대학교 본 대학원은 졸업논문 requirement가 있기 때문에 논문은 모두 그곳에서 작성할 예정이고 우리학교 일정에 따라 4학기 때 예심과 본심을 서류로(형식적으로나마) 진행해야 한다. 따라서 논문 작성과 관련되어 어려운 점이 없지 않다. UBC의 경우 1년간의 학비가 약 1,000만원으로 체류비를 제외하고 연세대학교에서의 수업료의 약 세배 정도의 금액이지만 매우 저렴하게 수업료가 책정되어 있다고 할 수 있다. 이런 점이 UBC program의 가장 큰 장점이다.

이들 학생들이 연세대학교에서 수강하는 과목은 다음과 같다.

첫 학기	조직행동론, 관리경제학, 경영통계, 회계
두 번째 학기	마케팅, MS, 재무관리, 생산관리

영어 강의 여부는 강사의 재량에 따르는데 첫 학기는 한 과목이 두 번째 학기는 두 과목이 영어로 강의되었다. 영어(English) 강좌는 반을 2 level로 나누어 각 level당 1주일에 2시간씩 매학기 외부 강사가 진행하였다. 이 과목은 Global MBA의 Business Communication과 유사한 성격의 과목으로 동일한 목적을 달성하기 위해서 진행된다. 본 프로그램의 경우 학위는 연세대학교에서 수여되지만 학생들 중에서는 캐나다에서 활동을 원하는 학생들이 있기 때문에 UBC 측에 공동 학위와 관련된 의견을 문의하였다. 그러나 UBC측으로부터 UBC가 주립학교이기 때문에 주정부에서 학위 수여와 관련된 규제를 하고 있으며 Certificate을 수여하는 것은 가능하여도 학위는 곤란하다는 의견을 전달받았다. 석사학위를 취득하기 위해서는 45학점 이상을 이수해야 한다.

Yonsei MBA의 세부전공은 UBC의 전공을 따르는데 다음과 같다.

- ① Finance
- ② Information Technology and Management
- ③ Marketing
- ④ Strategic Management
- ⑤ Supply Chain Management
- ⑥ E-Business
- ⑦ International Business

IV. Gemba (Global Executive MBA 프로그램)

Gemba 프로그램은 1997년에 1기 과정을 시작하였으며, 매년 1월에서 6월말까지는 연대에서 MBA 1년 차 core과정을 연대 경영학과 교수들이 영어로 강의하며 7월부터 다음해 6월 중순까지는 University of Washington에서 2년 차 core과정 및 선택과목을 강의하여 University of Washington의 정규 MBA학위를 받는 프로그램이다.

이 과정의 발단은 교육과정소위원회가 1996년 6월 모임을 갖고 미국의 하버드대학, 워튼스쿨, MIT, 미네소타대학, 일리노이대학, 워싱턴대학(U.W.), 뉴욕대학, 반더빌트대학, 오하이오주립대학, 노스웨스턴대학 등 20여 개 경영대학에 공동학위과정에 대한 제안서를 보내기로 결정하였고 이들 대학과 교섭한 결과 오하이오 주립대학, 워싱턴대학, 반더빌트대학이 관심을 표명하였으며 최종적으로 워싱턴대학교(U.W.) 경영대학과 연세대학교 경영학과가 1996년 12월 계약을 체결하였다. LG는 경영자들을 파견 유학시키는 참여기업으로 계약에 서명하였다.

현재 이과정의 6기 과정생 36명은 Univ. of Washington에서 spring quarter를 진행 중에 있고, 7기 43명은 2003년 1월에 연세대학교정을 시작하여 현재 첫 term이 진행중이다. GEMBA 과정을 통하여 1기에서 5기까지 총 180여명의 수료생이 배출되었다. 대부분의 교육생들은 직장의 후원하에 Gemba에서 수업을 받았기 때문에 졸업후 직장으로 복귀하였다.

과거에는 학생 수의 약 반에 해당하는 학생을 LG에서 보내고 남은 학생은 연세대학교 상남경영원에서 자체적으로 학생을 모집하여 교육한 경험도 있으나 아래에서 보듯이 2003년 제 7기 학생의 경우는 대부분 직장에서 후원하는 학생들이다. 지난 7기 동안 경기가 좋지 않았던 시점에는 기업에서 직접적으로 후원하는 학생의 수가 줄었으며 반대의 경우는 이들 학생들의 숫자가 증가하였다.

Global MBA 프로그램은 University of Washington에서 경영학석사 학위가 수여되는 University of Washington의 학위 프로그램으로 연세대학교 경영학과와 비학위과정교육을 위한 교육 장소인 상남경영원에서 이 과정을 교육하고 있다.

연세대학교에서는 매년 1월에 약 40명의 학생을 입학시켜서 6월까지 MBA의 필수과목에 해당하는 교육을 시킨 후 이들 학생이 University of Washinton에서 선택과목을 이수하게 된다. 이 과정이 처음 시작되었던 1997년에는 모든 교육생을 LG에서 파견하였으나 금년 1월초에 시작된 프로그램일 경우, LG 파견 직원 33명, 비 LG 교육생 10명으로 구성되어 있다. 학생 구성 비율은 <표 3>에 보인다.

이중 상경계 전공자일 경우는 19명이며 비 상경계가 24명으로 비 상경계가 다양한 전공을 보이고 있다. 평균 연령은 36세로 평균 10년 이상의 경력자들로 미국의 MBA 입학생의 job experience와 비교하여도 많은 실무 경험을 가지고 있다. 입학생들에게 3년간의 경력을 입학조건으로 한다.

<표3> 학생구성비율 (직장별 학생수)

LG그룹	33명 (77%)
교보생명보험	2명 (5%)
국민은행	2명 (5%)
현대화재해상보험	1명 (2%)
하나은행	1명 (2%)
포스데이타	1명 (2%)
개인지원	3명 (7%)

연대과정에서는 18주 동안 12과목이 진행되며, Univ. of Washington에서는 summer quarter동안은 영어과정이, 나머지 3 quarter동안은 4과목의 과정이 진행된다.

- 연대과정(주 4일 09:30 ~ 16:45)
- Pre-MBA(4주간 18일) : 2003. 1. 6 ~ 29
 - Quantitative Methods in Business
 - Introduction to Computing and Data Analysis
 - Business Communication

First Term (2003. 2. 6 ~ 3. 18)	Economics, Business Statistics, Financial Accounting, Management
Second Term (2003. 3. 24 ~ 5. 2)	Corporate Strategy, Operation Management, Financial Management, Marketing Management
Third Term (2003. 5. 12 ~ 6. 24)	Managerial Accounting, Marketing Strategy, Corporate Finance, MIS
Univ. of Washington 과정 Summer(7월 중순 ~ 9월 중순)	English Language Instruction Communication and Negotiation Skills for International Managers (Core)
Fall Quarter (9월 말 ~ 12월 중순)	Bridge Course on E-business and Entrepreneurship (Core) Global Competitive Analysis (Core) 1 Elective
Winter Quarter (1월 초 ~ 3월 중순)	Macro Economics (Core) Financial Aspects of Globalization (Core) 2 Electives
Spring Quarter (3월 말 ~ 6월 중순)	Organizational Effectiveness/Ethics (Core) 3 Electives

Toefl은 550점이 입학조건이며 수업료는 연대과정일 경우, 5개월에 1,400만원이며 University of Washington과정일 경우, US\$31,000이다. 따라서 MBA 학위를 받기까지 총 5,000만원정도의 수업료가 소요된다. 물론, 이 비용에는 미국에서의 체제비 등은 포함하지 않는다. 그러나 거의 모든 교육생이 직장으로부터 교육비를 지급 받기 때문에 비용은 큰 문제가 아니다.

연세대학교와 University of Washington에서는 이 과정을 Global Executive MBA라고 부르고 있으나 University of Washington에서는 일반 MBA 학위를 받는다.

LG의 경우, 많은 직원들이 University of Washington 한 학교에서 학위를 받음으로 인한 점을 문제점으로 지적하고 있다. 따라서 2년 차 교육을 위한 제휴 학교를 다양화할 필요성도 존재하고는 있으나 아직까지는 이를 실행에 옮기지 못하고 있다.

LG와 비 LG 학생들 간에 group화가 되는 문제도 과거에 발생하였다. 위에도 이미 기술하였듯이 이 프로그램은 연세대학교의 학위프로그램은 아니다. 또한 이들이 University of Washington에서 수여 받는 졸업장에도 연세대학교에서 일부의 교육을 받았다는 점이 명시되고 있지 않아 이 교육과정에서 연세대학교의 위치(역할)가 무엇인지에 대한 명확한 해답이 없다. 그러나 이 과정이 상남 경영원에서 수행되는 다른 교육 과정에 비해서는 학위과정인 것은 분명하다.

제휴하는 대학의 다양화뿐만 아니라 University of Washington이 미국 MBA 순위에서 20, 30 위권에 위치한 학교이기 때문에 더 좋은 MBA 과정과의 제휴도 교육생들이 요망하고 있다.

이들이 받는 성적표에는 class가 GEMBA로 표시되므로 GEMBA과정의 학생임을 알 수 있다. 단, 연세대학교의 명칭은 사용되지 않는다. 성적표에는 연대에서의 과정에 대해 학기별 총점 형태로 기록된다. 즉, 총 연대과정을 2학기로 산정하고 학기별 취득 credit을 각각 16학점으로 기록하며 그 옆에 평균 학점만 표시된다. Univ. of Washington과정은 16학점씩 3학기로 계산되어 48학점인데 과목별 credit과 학점이 세부적으로 나온다. 그리고 전체 학점은 연대와 Univ. of Washington 합하여 80학점으로 기록된다.

V. 문제점, 해결책, 앞으로의 과제 및 발전방안³⁾

본 연구는 국제 연계 MBA 프로그램과 관련된 여러 제반 사항에 대해서 검토하였다. 그러나 좀더 근본적인 질문, 예를 들어 우리나라의 경영환경에서 MBA 교육이 부가가치가 있는 교육인가에 대한 의문 등은 직접적으로 다루지 않는다. 외국에서도 MBA 교육이 확대되는 동시에 MBA 교육의 무용론이 동시에 제기되는 현상은 지속되었다. 외국의 MBA는 우리나라의 MBA 시장과는 본질적으로 차이가 있다.

외국의 MBA 교육의 주된 시장은 직장을 떠난 주간 전일제 MBA가 시장의 주류(main stream)이지만 우리나라의 경우는 야간 MBA가 시장의 주류를 형성하고 있으며 외국의 경우는 MBA 취득 이후 향상된 급여를 통해 자신의 가치를 높이는 교육효과가 있는 반면 우리의 경우는 학위 이후에도 동일한 직장에 머물게 되며 급여 인상 효과는 거의 없다. MBA 교육을 받는 목적이 mobility라기보다는 job security에 있다고도 할 수 있다.

3) 이 장에서는 Global MBA, Yonsei MBA 및 Gemba를 구분하지 않고 국제 연계 MBA 프로그램의 문제점을 종합적으로 기술한다.

최근 수년간 삼성(삼성전자), LG(LG전자) 등 대기업에서 미국 경영대학원의 한국 MBA 졸업생들을 채용하기 위해서 인사담당자들을 미국에 파견하고 있다. 과거에는 MBA 학위가 과장 등의 직위를 보장하던 기간도 있었으나 지금은 어느 정도 경력이 있다면 대리 직급으로 채용이 된다. 또한 특이한 것은 이들 그룹에서는 외국계 MBA의 채용도 적지 않다는데 있다. 국내 기업도 다국적 기업화하면서 채용에 있어서도 국적을 굳이 구분할 이유가 없어지는 것이다.

국내의 기업들이 외국 MBA 프로그램을 졸업하는 한국 학생들을 별도의 신입사원으로 채용하는 것을 보아서는 이들이 외국 문화를 접하였음과 영어가 어느 정도 가능하다는 장점이 크게 작용하였다는 판단이다. 특히 학부에서 경영학을 전공하였을 경우는 MBA 교육이 큰 의미가 있겠는가에 대한 의문은 지속적으로 남게 된다.

외국대학 제휴 프로그램이거나 순수 국내 영어 MBA 프로그램 모두 영어 MBA를 제공하는 대학이 많아질수록 이 시장에 대한 경쟁은 심화될 수밖에 없다. 이 시장의 규모가 야간 MBA시장에 비해서 상대적으로 매우 제한되어 있는 반면, 이 시장을 target으로 하는 대학의 수는 늘고 있다. 이에 이 시장을 확장하기 위한 몇 가지의 발전 방안을 제시한다.

첫째, 학생 선발을 한국이나 미국에 국한하지 말고 중국을 포함한 동남아로 확대하는 것도 한 방법이다. 실질적으로 학부에 진학하는 고3 수험생의 수가 줄면서 학부생 유치를 동남아 지역 학생으로 확대하려는 대학이 늘고 있다. 경제적으로 덜 개발된 이들 지역의 유학생은 미국 유학이 큰 부담이 될 수 있으며 교육의 수준은 미국에 비해서 상대적으로 낮더라도 저렴한 프로그램을 선택할 가능성이 높다. 동남아 시장에서 학생을 더욱 활발하게 유치하려는 경향은 2000년대 초반부터 대학정원이 대학수험생을 초과하면서 학부 모집에서 나타나는 현상이다. 동남아 학생의 적극적인 유치는 이미 지방대학에서는 시행되고 있다.

외국 학생의 적극적인 유치는 많은 기업의 활동이 다국적 기업화하는 시점에서 우리나라를 알릴 수 있는 좋은 기회이다. 우리나라가 정치적, 경제적, 학문적 및 제도적으로 미국과의 밀접한 관계를 유지하는 이유도 많은 국내의 elite가 미국에서 교육을 받았기 때문이라고 판단된다. 따라서 교육시장(교육산업)은 수치화 할 수 없을 정도로 영향력이 큰 산업이며 또한 이 산업이 국익에 미치는 영향 또한 지대하다고 할 수 있다.

중국시장은 특히 MBA 시장에서는 매우 매력적인 시장이다. 홍콩의 MBA program들도 중국의 거대한 시장을 노리고 있다. 앞에 기술된 사설 기관인 MBA tour도 내년부터 상하이에서 또한 내후년에는 상하이와 북경에서 행사를 진행한다고 한다. 중국은 매우 큰 잠재력을 갖춘 시장이며 연세대학교 국제학대학원과 본 대학원에도 한국에서 공부하려는 많은 학생들이 이미 입학해서 공부하고 있다. 과거의 경험에 의하면 이들은 영어 실력의 부족이 한계점인 경우가 많아서 Global MBA 프로그램에 잘 적응하지는 의문이다.

그러나 미국의 경영대학원 박사과정에서의 중국 학생들과 최근 졸업해서 교수로 활동하는 중국인들의 능력을 보고 판단한다면 이들에게 무한한 잠재적 능력이 있다고 판단된다. 또한 경제적으로 여유가 없는 중국 학생들에게 MBA시장의 중심이라고 할 수 있는 미국에서의 교육은 경제적인 측면에서 요원할 수 있으며 이에 비해 우리나라의 영어 MBA시장이 그들에게 좋은 기회일

수 있다. 단, 중국 내에서의 MBA시장이 급속도로 발전하고 있다는 점에 주목하여야 한다. 연세대학교 본대학원의 경우는 많은 조선족 학생들이 와서 공부를 하고 있는데 학술적인 것보다 실무에 대한 교육을 받기를 원하는 학생들은 Global MBA에 대한 관심도 없지 않을 것으로 판단된다. 현재 상하이에는 다양한 MBA 프로그램이 개설되고 있으며 UBC도 프로그램을 개설하고 있다. 국제교육진흥원은 중국에서 한국대학을 소개하는 행사를 진행한다.

둘째, 외국 기업이 sponsor하는 외국 학생 선발이다. 위에서도 기술된 부분으로 외국에서 국내 외국계 기업에 파견된 직원을 이 외국계 기업이 sponsor한다면 외국 학생을 단기간에 확충할 수 있다. 이들 기업들에게도 한국 경제 실무에서 활동할 학생들 간의 긴밀한 network은 큰 도움이 될 것이다.

셋째, 단기간으로 한국을 방문하는 외국 교수의 채용이 한국의 모든 대학이 겪고 있는 인적자원의 제한의 문제를 해결하는 한 방편일 수 있다. 시간강사일 경우 연봉과는 무관하게 시간강사 급여를 지급하여도 단기간 외국 교수의 강의가 가능하다. 그러나 이러한 경우에도 외국체류 외국계 교수일 경우 국내에 귀국을 위한 여행경비, 숙소 등의 제반 해결해야할 여러 가지 문제가 있다. 연대 Global MBA 과정의 경우도 최근 Global MBA 강의를 위해서 연대를 방문한 교수를 위해서 시간 강사 강의료에 비해서 상당히 많은 비용이 지급되었는데 이에 대한 효익분석이 수행되어야 한다. 그러나 한국도 국제화가 많이 되고 있으므로 외국 대학 교수가 Global MBA에서 강의를 원한다면 Global MBA를 접촉하는 경우가 적지 않다. 단기에 한국에 체류하며 강의를 하는 외국 교수의 경우는 Fulbright에서 급여를 지원하는 경우도 있으므로 이러한 기회를 잘 활용할 수도 있다.

연대 Global MBA 약 반 정도의 강의는 연대 전임 교원이, 반 정도의 강의는 외부 강사가 강의를 담당하고 있다. 이들 강사의 영어 전달 능력은 매우 편차가 크다고 할 수 있다. 연대 전임교수의 경우도 소수 몇 분을 제외하고는 모두 non-native speaker이다. 이들이 외국에서 학위를 받고 강의 경험이 있다고 하여도 이들의 영어 강의 능력은 제한적일 수밖에 없다. 연대 전임교수의 경우, 예외는 있으나 대부분의 전임 교수들은 귀국하여 수년이 지나면 영어 강의에 대한 부담 때문에 영어 강의를 원하지 않는다. 영어 초과강의수당은 전임/비전임 모두 학기 당 200만원이 지급되며 Global MBA 강의는 야간 경영대학원 강의와는 달리 책임강의에 포함된다. 이러한 초과강의수당은 외부강사를 초빙하는데 큰 도움이 된다.

넷째, 조기유학을 마치고 국내에서의 기반을 잡고자 하는 외국 유학생 및 교포 2세 자녀들의 영어 MBA교육에 대한 수요는 계속 증대될 것이라고 예상할 수 있다. 반면, 국내에서 대학을 졸업하고 영어 MBA를 받으려는 학생들의 경우 외국 대학 제휴 MBA 프로그램과의 경쟁은 심화될 것이며 이들은 경제적인 여건 및 지원자들의 credential이 허락한다면 외국 MBA프로그램으로의 유학을 선호할 것이다. 조기 유학생과 교포2세에 대한 홍보 활동을 대폭 강화하여야 한다.

연세대학교 Global MBA가 갖는 몇 가지 단점 및 한계점을 기술한다.

첫째, 연세대학교를 포함 우리나라 대학이 국제적으로 경쟁력과 명성이 있는 대학이 아니기

때문에 연세대학교에서 받은 학위로 외국에서 활동을 하려고 할 때, ‘공인된’ MBA로 인정받기 어렵다는 점이 가장 큰 단점일 것이다.

둘째, 가을학기가 학생을 모집하는 시기이며 학부의 경우, 60~70퍼센트의 학생이 봄학기를 마치며 졸업을 하기 때문에 대부분의 졸업생 취업 시점과는 반년의 차이가 있다. 그러나 가을에 학생을 모집하는 장점은 외국에서 지원하는 학생일 경우, 대부분의 외국 대학이 가을에 신입생을 모집하기 때문에 이와 입학 시점을 맞추는 장점도 있다.

셋째, 외국에서 오랜 생활을 하였던 한국계 외국 학생이거나 유학생들 중에는 “지구력”에 문제가 있는 학생도 가끔 있다. 이들은 우리나라 대학 분위기/문화에 적응하지 못하여 입대 등을 이유로 휴학하는 경우도 많이 있다. 휴학생 비율이 Global MBA 프로그램이 다른 프로그램에 비해서 높은 것은 이와 무관하지 않다. 이 학생 그룹에는 대개 능력은 뛰어나지만 우리나라 실정이나 대학에 대하여 비현실적인 기대 수준이나 환상을 가지고 있는 학생들도 있다. 또한 국제적으로 활동하는 학생들이 많은 관계로 휴학하는 학생들이 많으며 다시 학교로 돌아오지 않고 자퇴하는 경우도 적지 않다. 2003년 1월 현재 재학생은 54명, 휴학생은 17명이다. 또한 1년에 1, 2명은 자퇴한다. 빈번한 휴학은 다른 학생들에게 부정적인 영향을 미친다.

넷째, 국내의 다른 영어 MBA 프로그램도 동일한 문제점을 갖고 있겠지만 또 하나의 문제점은 전체 학생 규모가 50여명이기 때문에 충분한 선택과목을 개설할 수 없으며 선택과목을 개설한다고 해도 수강인원이 다른 프로그램에 비해서는 제한될 수밖에 없어서 교수인적 자원의 효율적 분배에 대한 고충이 있다. 반면 학생들은 다양한 선택과목을 개설해 줄 것을 지속적으로 요청하고 있다. II장에서 기술된 선택과목은 지난 5년 간에 개설된 과목이지만 매 학기에 2, 3과목 정도의 선택과목만을 개설하며 수강인원도 적은 경우는 10명을 넘지 않는 경우도 있다.

다섯째, UBC로 가서 2년 차 수업을 받는 학생들이거나 경우는 캐나다에서 직업을 찾기를 원하는 학생들도 있지만 대부분은 국내에서 직업을 찾게 된다. 따라서 2년 차 수업을 마치고 이들 학생들은 한국에 귀국하여서야 job search를 시작하게 된다. 이러한 점이 외국에서 교육을 받는 학생들에게는 불리한 점이다. 이러한 점을 해결하기 위해서 첫학기 수업을 연세대학교에서 받고 2, 3 학기를 UBC에 가서 이수하며 다시 연대로 와서 마지막 학기를 마치는 방안도 모색하였으나 연세대학교에서 이수하는 과목을 MBA 필수과목으로 정하였고 또한 UBC도 필수과목보다는 수강인원이 분산되는 선택과목에서 학생들을 받기를 원하기 때문에 이는 이행하지 못하였다. 외국대학에서는 이러한 문제점을 해결하기 위해서 2, 3 학기를 교환프로그램으로 이용하는 학교도 있다. 또한 연세대학교에서 외국대학으로 학생들을 보내는 이유도 우리가 프로그램 규모 등의 이유로 개설하지 못하는 2년 차의 다양한 선택 과목을 외국에서 수강하게 하는 목적이 있기 때문에 2년 차에 UBC에 가서 수업을 받게 되는 대안은 더 이상 논의되지 않는다. 직장 search의 문제는 직장을 이직하고 자비로 Gemba 프로그램에서 과정을 밟는 학생들에게도 해당된다.

여섯째, 통합된 Global MBA 프로그램이 추구하여야 하는 또 하나의 개선책은 2년 차에 교육 받기를 원하는 외국 대학의 다양화이다. 이는 비단 Global MBA에만 해당되지 않고 Gemba일 경우도 LG측은 너무 많은 교육생이 한 교육기관에서 학위를 받게 되는 문제점을 지적하고 있다.

2년 차 교육을 받을 수 있는 외국 교육기관이 다양화된다면 학생들에게는 분명히 장점이 될 수 있으나 이를 행정적으로 뒷받침해 주어야 하는 프로그램의 입장에서는 부담이 아닐 수 없다. 학생 본인들이 국제교육교류부를 통해서 교환학생을 arrange하여야 하는 경우와 비교하여 UBC의 경우와 같이 수명의 학생을 Global MBA office가 계약에 의해서 외국 대학에서 교육시킴은 많은 행정적인 뒷받침이 뒤따르게 된다. 또한 UBC의 입장에서도 기본적으로 UBC에서 교육을 받는 학생 수가 일정 수준을 유지하여야만 별도의 프로그램으로 이를 지원할 수 있는 것이지 지금 현재 계획 중인 Global MBA와 Yonsei MBA가 통합된 이후 입학시점에는 UBC에서 2년차 교육을 받을 것인지 또는 연세대학교에서 지속적으로 교육을 받을 것인지와 관련된 의사결정을 강제하기 어렵기 때문에 학생들은 선택의 여지가 있는 반면 행정상으로는 어려움이 있다.

학생들의 다양한 요구를 수용하기 위해서 Global MBA 프로그램에서는 University of Southern California, 불란서의 HEC, 호주의 UNSW 등과도 교환학생 프로그램을 진행시킬 장기적인 계획도 가지고 있다.

일곱째, 단기로 외국 대학 교수가 Global MBA 과정에 visiting을 오는 경우, 2002년 가을 학기에 한 교수가 16주 수업 대신 8주 수업을 주당 6시간으로 진행하였으나 pre-registration 이후에 많은 학생이 과목 수강을 변경하는 현상이 발생하였다. 이는 어느 정도는 visiting 오는 교수의 편의를 위해서 학생들이 희생된 경우로 외국 교수의 방문에는 이와 같은 어려운 문제가 발생하는 것을 이해하여야 한다. 반면, 이러한 단기 체류가 가능하지 않다면 얼마나 많은 수의 외국 교수가 한국에 와서 강의를 할지에 대한 의문이 있다.

아직 확정은 되지 않았지만 2003년 3월에 출범하는 경영대학의 설립추진위원회에서 계획하고 있는 연세대학교 Global MBA의 발전방안은 다음과 같으며 2003년 가을학기부터 시행에 옮길 계획이다.

첫째, 현재의 경영대학원 Global MBA Program을 본 대학원으로 옮겨 Yonsei MBA와 통합하여 운영하며 학위명은 Global MBA라고 한다. Global MBA는 위에서도 기술되었듯이 현재는 경영대학원 소속이며 학위도 경영대학원에서 수여되지만 경영대학원의 일반적인 인식이 야간대학원이라고 인식되기 때문에 학위를 받는 학생들에게는 이러한 학위가 불이익이 될 수 있다. 단 Global MBA를 운영하면서 이 프로그램이 경영대학원의 행정체계 안에 있기 때문에 예산 및 행정적으로 여러 가지로 독립적으로 프로그램을 운영하였는 바, 본 대학원으로 프로그램이 이관되면 이와 같은 행정상의 독립성이 어느 정도 상실될 위험 부담은 있다. 이와 같이 두 과정이 통합되어 운용되면 입학생들에게는 입학 후 1년 후 연세대학교에 남아 선택과목을 수강하거나 UBC에 진학해서 2년 차 과목을 수강하는 선택권이 주어질 것이다.

본 대학원으로 이 두 과정이 통합되었을 경우의 한 장점은 이들 학생들이 본 대학원 과정에서 선택과목을 이수할 수 있게 되어서 좀더 학술적인 경영학 교육을 받기를 원하는 학생들에게 다양한 선택과목을 개설할 수 있다.

그러나 이는 우리말을 구사할 수 있는 학생들에게만 제공할 수 있는 장점이며 이러한 기회가 소수이기는 하지만 우리말을 할 수 없는 학생들에게는 상대적인 기회의 박탈감으로 작용할 수 있다. Global Executive MBA(Gemba) 프로그램과의 연계도 장기계획으로 갖고 있다. 연세 MBA와 Global MBA가 통합된 이후 1년이 경과된 시점 즉, 2004년 가을 학기를 목표로 장기적인 계획은 있으나 이의 실현은 오늘 시점까지 확실치 않다. 이들 영어로 진행되는 세 프로그램을 통합한다면 시너지효과는 있을 수 있으나 이질적인 집단을 한곳에서 교육하는 것에 대한 효율성 분석이 동시에 수행되어야 한다.

Gemba 프로그램이 우리의 학위 프로그램은 아니지만 이들 프로그램(Global MBA, Yonsei MBA, Gemba)의 필수과목을 이수하는 학생을 모두 합하여도 100명이 되지 않기 때문에 우리 대학의 가장 중요한 자원인 교수 자원을 최대한 활용한다는 차원에서의 통합의 장점이 있다. 또한 Gemba 및 Yonsei MBA 프로그램일 경우는 연세대학교에서 대부분의 1년 차 필수과목만을 이수하게 되므로 운영상에도 큰 문제는 없다.

Global MBA와 Yonsei MBA 프로그램에 지원하고 입학하는 학생이 Global MBA일 경우는 수년간, Yonsei MBA일 경우는 2년 간 지속적으로 감소하는 것을 보아서는 다음과 같은 결론을 내릴 수 있었다. 외국의 MBA에 관심이 있는 학생일 경우는 국내에서 어떠한 외국 대학 제휴 프로그램을 제시하여도 이들을 만족시키지는 못하며 재정적으로 또한 학술적으로 능력이 되는 학생들은 외국 MBA 프로그램으로 유학을 떠나게 된다. 반면 Global MBA일 경우는 외국 학생과 외국에서 공부하는 한국계 학생(교포 및 유학생)을 대상으로 우리나라에서 교육을 수행하기 때문에 고유한 시장을 확보하고 있다고 판단된다.

둘째, Global MBA 프로그램의 앞으로의 성패는 외국계 학생의 입학에 달려있다. 한국학생과 한국계 외국 국적 학생들만으로는 국제화된 과정을 연세대학교가 개설한다고 하기가 어렵다. 그러나 문제는 홍보이다. MBA tour 등의 높은 참가비는 이미 기술되었고 몇 명 지원하지도 않을 유럽지역에 별도의 홍보를 할 수도 없는 현실이며 또한 MBA tour도 유럽에서는 MBA Fair를 갖지 않기 때문에 별도의 홍보 활동을 유럽에서 수행하기도 어려운 실정이다. 국제적으로 구독되는 economist 등의 경제 잡지에 광고를 게재할 계획도 있었으나 큰 금액의 광고비로 인해서 진행하지 못하였다.

외국에서 연세대학교의 Global MBA에 입학하기 위해서 유학을 오는 경우는 생각하기 어렵기 때문에 BMW의 경우와 같이 한국에 진출하고 있는 다국적 기업의 직원들로 모집 단위를 확대할 필요성이 있다. 이를 위해서는 American Chamber of Commerce(AMCHAM)과 EU상의(European Union)의 협조를 폭넓게 받을 계획이다.

Gemba 7년, Global MBA 5년, Yonsei MBA 2년 간의 경험을 토대로 국제 연계 MBA 프로그램을 정리한다. 국제 연계 MBA 프로그램의 경우 외국 대학의 학위를 받거나 국제적으로 활동하고 싶은 MBA 지망생들에게는 외국 대학으로의 직접 유학이 가장 바람직한 대안이며 이에 아무런 이론이 없다. MBA교육이란 경영학 지식의 교육 이외에도 외국 생활 경험, 외국 classmate와의 교류/network 형성, 국제적으로 활동할 수 있는 Businessman으로서의 manner 등 측정하기

어려운 무형의 소중한 자산을 축적할 수 있는 좋은 기회이기 때문이다. 그러나 2년 간 많은 비용이 들며 현 직장을 떠난다는 것이 현실적으로 어렵기 때문에 국내대학이 이러한 수용을 충족시켜야 한다.

또 하나의 문제점은 우리가 주간 MBA 과정을 개설하지도 못하는 입장에서 어떠한 이유에서 모국어도 아닌 영어 MBA를 개설하는지와 관련된 좀 더 근본적인 질문이며 이에 대해서는 지속적인 검토가 수행되어야 한다. 또한 경영학교육의 주된 수요가 국제 제휴 MBA와 같은 일반적인 MBA 교육에 있는지 또는 전문화/특화된 전문석사학위과정(예 금융공학과정)에 있는지에 대해서는 추가 분석 및 조사가 수행되어야 한다. 연세대학교에서는 2003년 봄 학기 경영대학을 출범하면서 전문석사과정, 우리말 MBA, 영어 MBA, 주간 석사과정, 석/박사과정 통합과정 중 어떤 특정한 과정이 경영대학원의 Flagship 프로그램인지에 대한 논란이 있었으나 합의된 결론은 없다. 이는 어느 과정에 우리의 가장 한정된 자원인 인적자원을 집중하여야 할지와 연관된다.

기업의 인사 담당자들과 접촉할 기회에 기업의 영어 MBA 교육에 대한 관심은 매우 높다는 것을 알게 되었으며 Gemba 과정에 교육생을 파견하는 기업의 분포가 다양한 점도 이와 연관된다. 반면 여건이 되는 기업일 경우는 국내대학보다는 외국 MBA에 직접 직원을 연수시키는 것을 선호한다.

기업에서 국내 MBA에 비해서 국제 제휴 MBA 또는 외국 MBA를 선호하는 가장 큰 이유는 영어 회화 능력 및 국제적 감각일 것이다. 이러한 측면에서 Business Communication 과목의 확충을 고려해야 한다. Global MBA, Yonsei MBA 및 Gemba에서 모두 영어 과목을 non-credit course로 개설하고 있다. 국제 연계 MBA 프로그램에서의 Business Communication의 중요성을 아무리 강조해도 지나치지 않으며 이러한 과목을 학점화 및 강화하는 방안도 검토하여야 한다. 취업 사정이 좋지 않았던 2002년 가을학기 졸업생의 경우, Global MBA 학생들은 본 대학원 학생들에 비해서 좋은 취업결과를 보인 것에 근거하여 우리 사회에서 영어의 중요성을 엿볼 수 있게 한다.

여러 가지 여건을 종합적으로 고려하여 판단한다면 경영대학원에서 Global MBA 프로그램에 필요 이상의 자원을 투입함은 적절치 않다. 그러나 국제화를 매우 중요시 여기는 연세대학의 경우, 외국과의 국제교류관계, 다국적 기업과의 관계 등을 고려하여 영어로 강의하는 Global MBA 과정은 반드시 필요한 경영대학원의 한 과정이라는 점은 부인할 수 없다.

참고문헌

- 김기영, 2002. 10. 상남경영원의 설립 배경과 비전 「상남」 : 33-37.
 매일경제신문, 2002. 11. 실속과는 국내 MBA를 노린다.
 Financial Times, 2002. 7. 8. Seoul Recruits for a Global Future.

A Study on the Foreign University Affiliated Program at Yonsei University

Sungkyu Sohn*

<Abstract>

Yonsei Business School has offered a few globalized programs for last several years. They are Global MBA program taught in English, Yonsei MBA program where students continue their one-year education at University of British Columbia after completing all required courses here at Yonsei University. and Global Executive MBA program(Gemba) with University of Washington. This study introduces these programs and investigates problems for each program. Furthermore, it suggests how these programs can be improved and what the plans for these programs should be in the future.

* Yonsei Univ.