

# 미국 경영대학원의 위기\*

Joseph A. Alluto\*\*

.....

이 글은 최근 미국의 대학교육이 처해 있는 위기를 미국 경영대학원의 상황을 통해 소개하고 있다. 먼저 미국의 경영대학원이 받고 있는 비판들인 비용문제, 종신 고용제 시스템, 시대에 뒤진 교과과정, 일시적 유행에 따른 교과과정 등을 제시한다. 그리고 미국 경영대학원이 해결해야 하는 문제들과 미국의 경영대학원이 가지고 있는 특징적인 시스템을 소개한다.

.....

## 1. 미국 고등교육의 혼돈

최근 미국의 대학교육은 큰 변화기에 처해 있다. 지금까지 미국내 대학들이 어느 정도 매우 성공적이었다는 점을 감안할 때, 이는 매우 흥미로운 일이다. 우리는 세계 40위권에서 50위권 대학들 중 2/3 정도를 미국내 대학에서 찾을 수 있다. 미국의 대학들은 매우 효과적으로 운영되는 연구기관과 프로그램들을 가지고 있고, 이는 미국의 대학들이 세계적인 비교우위를 가질 수 있는 기반이다.

### 1) 교육비용

그러나 앞서 언급했듯이, 미국 대학들은 현재 큰 압박과 도전을 받고 있다. 나는 미국 경영대학원의 상황을 통해 미국 대학의 위기를 소개하고자 한다. 아마도 대부분의 미국의 대학들의 가장 큰 고민은 교육비용이다. 지난 10년 동안, 줄 곳 미국대학들의 수업비 인상률은 생활비 인상률을 훨씬 능가해 왔다. 한 때는

---

\* 이 글은 오하이오 주립대학교(Ohio State University) 경영대학장 Joseph A. Alluto가 연세대학교 경영연구소에서 '미국 경영대학원의 위기'라는 주제로 발표한 것이다. 원문의 한글번역은 한국경영사례연구원 이세찬 연구원이 하였다.

\*\* 오하이오 주립대학교, 경영대학장

이러한문제에 대해 체계적인 반론도 없었다. 교육이 비싼 것은 당연하게 받아들여졌고, 주의회와 연방정부는 자금을 제공해 왔다. 학생들은 높은 수업료를 내야하므로 이에 대해선 언급하지 말자는 것이 당연시되었다.

그러나, 이젠 상황이 완전히 역전되었다. 사립이든 공립이든 수업료 인상에 대한 반발이 널리 확산되고 있다. 주와 연방 담당자들은 사립·국립 대학들에 대한 기금을 더 축소시키는 근거로 생활비의 인상률보다 높은 수업료 인상률을 들어왔다. 여기에는 정치적인 목적이 개입되어 있기는 하지만, 자금의 압박은 미국 대학들로 하여금 비용증가를 최소화하고자 노력하게 만들 것이다.

## 2) 인구통계학적 요인들

게다가 미국 대학들은 인구통계학적 요인들로 인해 압박을 받고 있다. 미국의 전통적인 대학진학 연령집단은 급격하게 감소해 왔다. 과거 미국 대학들은 대학진학 연령집단의 성장에 편승할 수 있었기에 살아남을 수 있었다. 그러나, 지금 미국대학들은 경쟁적 압력들을 경험하고 있다. 많은 대학들은 기존의 운영수준을 지탱하기 매우 어려운 시점에 이르러 있다. 예를 들면 우리 대학은 콜롬버스에 있는 오하이오 주립대 캠퍼스에 5만 5천명의 학생들이 있다. 그리 오래된 일은 아니지만 우리 대학도 한 때는 입학자격을 갖춘 학생들이 너무 많아 선착순 기준에 의해 입학허가를 주었었다. 그때 우리는 먼저 온 사람에게 먼저 입학허가를 주었고, 그런 방식이 전혀 문제도 논쟁거리도 되지 않았다.

그러나 지금 오하이오 주립대는 매년 5,000~6,000명의 신입생들을 확보하기 위해 적극적으로 경쟁해야 한다. 아이러니칼하게도, 우리는 — 적어도 우리 대학의 경우에 있어서는 — 총 지원자수는 감소하고 있지만, 신입생의 평균적인 입학점수는 높아지고 있다. 즉, 좋은 대학들의 경우에는 전체 지원자들의 수는 감소함에도 불구하고 높은 수준의 학생들을 유치할 수 있음을 의지한다.

이로 인해 자연히 소규모의 대학들은 심각한 자금난에 부딪히고 있다. 소규모 대학들은 정상 적인 크기를 유지하는데 많은 어려움을 겪고 있고, 과거와 같은 학생의 자질을 유지하는데 많은 어려움이 있다. 이 점은 소규모 대학들의 근본적인 성격의 변화를 초래하고 있다.

## 2. 경영대학원에 대한 비판들

미국내 전반적인 고등교육의 구조는 매우 중대한 변화를 보이고 있다. 총장들, 이사회들, 주의회들은 모두 대학들을 어떻게 재정립해야 할지 고심하고 있다.

경영대학원은 전반적으로 대학들이 직면한 변화들보다 훨씬 더 심각한 변화들을 여러 모로 겪고 있다. 이러한 변화들은 한국의 경영교육에 있어 교훈이 될 것이다. 여러분들은 그것들을 한국의 상황과 유사하게 볼 수 있을지 모르지만, 분명히 독특한 차이점들이 있을 것이다.

## 1) 비용

미국의 경영대학원들은 어떤 점에서 비판받고 있을까? 대학과 마찬가지로 바로 비용에 관해서 이다. 경영대학원들은, 탄탄한 시장을 이용해 왔기 때문에, 나머지 대학들보다 비용문제에 대해 더 잘못이 많고, 더 책임이 있다. 대부분의 경영대학원들은 수요가 매우 높았고, 수업료를 높이더라도 시장이 비용증가를 부담하므로, 경영대학원 프로그램의 등록비를 증가시키는 경향을 취하여 왔다. 우리 대학도 마찬가지였다.

## 2) 교수진 : 종신고용제(Tenure) 시스템

대학 전반에 걸쳐, 구체적으로 경영대학원들 사이에서 종신고용제에 대한 반대가 증가하고 있다. 기업들은 미국 경영대학원들의 주요 문제들을 변화를 방해하고 실제 기업에서 존재하는 현실들을 받아들이지 않고 있는 종신고용 교수들에서 찾고 있다. 경영대학원은 독특한 기능들을 가지고 있다. 경영대학원은 경제학과도, 심리학과도 아니다. 우리는 학술적인 연구를 통해 새로운 지식을 만들어 낼 의무를 가지고 있지만, 동시에 현실과 친밀하게 연관되어야 한다. 우리가 미국 경영대학원의 역사에서 지나온 순환과정을 살펴 보는 것은 중요하다. 1950년대에 미국 경영대학원들은 기업의 구조와 매우 밀접하게 연관되어 있었다. 경영 대학원들의 교수진들 중에서 많은 사람들이 산업의 컨설턴트들이었고, 그 산업에서 배웠던 것을 교실에서 가르쳤다. 그러한 현장지식은 그들이 학생들에게 줄 수 있는 우위였다.

그런데 1950년대 말부터 1960년대 초까지 이러한 추세를 미국 경영교육의 문제로 규정 짓는 일련의 연구들이 있었다. 사실 교육은 너무 실용적이어서 학문적인 기초와 이를 뒷받침하는 이론이 전혀 없었다. 그래서 경영 대학원들은 그때부터 정반대 방향으로 나아가기 시작하였다. 예를 들면, 내가 1960년대 말에 박사 학위를 받았을 때, 대학들의 모든 초점은 이론적 바탕이 - 그것이 경제학이던 심리학이던 심지어 공학이던 - 탄탄한 교수를 찾는 것이었다. 그 당시는 교수가 학생들에게 장학금을 줄 수 있고, 활발한 연구를 수행하기 위해서는 이론적 바탕이 있어야만 했다.

그런데 지금은 미국 경영대학원은 너무 이론적 경향으로 흘러가 버렸다는 비

판이 일고 있다. 우리가 미국 경영대학원에서 보는 것이라고는 계속 쏟아져 나오는 연구 출판물들이다. 많은 논문들이 출판되고 있지만, 그 논문들 중 상당수가 현실과 동떨어져 있다. 이에 대해 경영대학원은 교수들이 연구를 보다 현실과 관련있게 수행해야 한다는 비판이 일고 있다.

### 3) 시대에 뒤진 교과과정

위에서 설명된 문제는 교과과정에 대한 비판에서 나타난다. 그것은 두 가지 상반되는 측면을 가지고 있기에 매우 흥미롭다. 첫 번째 비판은 대부분의 경영대학원 교과과정이 시대에 뒤떨어진다는 것이다. 예를 들면, 세계화에 관한 것들을 들 수 있다. 왜 기업들이 사업과 운영을 세계화하는 데 초점을 맞추고 있던 수년 후에야 경영대학원은 교과과정에서 세계화에 대해 가르치기 시작하는가? 전사적 품질관리(Total Quality Management)에 있어서도, 지속적인 품질향상이 기업 부분에서는 이미 강조되었었는데, 왜 수년 전에는 어느 누구도 그것을 학부나 MBA 교과과정에서 적극적으로 가르치지 않았는가? 미국 경영대학원에서는 새로운 아이디어를 수용하는데 지연한 것에 대해 매우 중요한 질문들이 제기되고 있는데, 이것이 논쟁의 또 다른 측면이다.

### 4) 일시적 유행에 따른 교과과정

내가 항상 흥미있게 생각하는 그 토론의 다른 일면은 경영 교과과정이 더 현대적이고, 더 집중적이고자 편성됨에 따라, 교과과정은 오히려 일시적 유행에 따라 더 주도되게 되었다는 비판이다. 만약 당신이 지금 대부분의 경영대학원들에 대한 교과과정 안내서를 본다면, 현재의 일시적 유행을 따르고 있는 아주 일시적인 선택과목들을 보게 될 것이다. 문제는 그러한 과정들 뒤에는 알맹이가 거의 없다는 것이다. 이 때문에 많은 학교들이 본질성이 결여된 채 일부분만을 수정한 교과과정을 개발하고 있는 것 같다. 이 모든 것은 경영학 교수진이 연구보다는 오히려 교과과정에 다시 중점을 두도록 만든다. 앞에서 내가 기술한 바와 같이, 1960·70년대의 경영대학원들은 일차적인 관심이 교수들을 임용하는 일이었다. 그러나 이제 우리는 과거 세대에게, 그러한 가치는 더 이상 보상받지 못할 것이라고 말한다. 우리는 연구 뿐 아니라, 교과과정 즉, 교수법 문제에도 신경쓸 수 있는 교수진을 찾고 있다. 우리가 1970년대와 1980년대 초반에 임용한 많은 임직원들은 그러한 것에 훈련되어 있지 않다. 그들은 그런 일에 관심이 없을 수도 있고, 또 어떤 면에서는 그러한 일을 수행할 능력이 없는 것일 수도 있다. 그것이 경영대학원에 있어서 또 다른 부담인 것이다.

### 3. 미국 경영대학원의 문제점들

#### 1) 새로운 기술의 도입

현재 미국 경영대학원의 또 다른 문제는 우리가 새로운 기술들과 교수법들을 채택하고 사용하는데 있어 지금까지 게을리 해 왔다는 점이다. 이는 연구에 관한 것이 아니고, 가르치는 것에 관한 일이다. 예를 들어, 먼 거리에 분산되어 있는 학습기법과 기술을 교과과정 속에 효율적으로 통합하고 있는 미국의 주요 대학들을 찾기로 참으로 어려울 것이다. 이것 저것 시도해보는 개별적인 학교들은 찾을 수 있지만, 이러한 분야로 적극적으로 진입한 대학은 어디도 없다. 그 이유는 많이 있다.

예를 들어 우리 대학은 오하이오 주에 여섯 개의 건물을 가진 완전히 새로운 복합건물(complex)을 건설하고 있고, 그래서 우리는 많은 벤치마킹을 해왔다. 우리는 몇몇의 대학들에서 아주 흥미있는 패턴을 보았고, 그래서 나는 하나의 예로서 위스콘신 대학(University of Wisconsin)을 들겠다. 3년 전에 그들은 그들의 새 건물 내에 원거리 학습능력을 개발하는 견지에서 주요한 노력을 기울였다. 그들은 새로운 설비를 위해 거의 600,000 달러를 투자했다. 그 당시 우리는 계획과정을 조사하였고, 그들이 하고 있는 것에 흥미를 가지고 아주 세밀히 지켜보았다. 3년이 지난 지금 그 결과는 놀랍다. 그들은 새로운 설비에 600,000 달러를 투자했지만, 그 장비의 이용율은 10-20%에 불과하다. 그리고 이제 그 설비는 3년이 되었다. 첨단기술 설비의 수명주기(life cycle)를 감안하면, 그 설비는 이제 구식이 되어 가고 있다. 새로운 설비와 기술에 거대한 투자를 한 경영대학원들은 이제는 종종 쓸모 없게 된 설비 때문에 고심하고 있는데, 이는 그들이 그 복잡한 기술을 어떻게 사용하는지 완전히 이해하지 못하기 때문이다. 그것이 바로 오늘날 경영대학원이 겪고 있는 딜레마의 일부이다. 새로운 기술을 도입하는 것은 위험부담이 큰 일이다.

우리 대학의 경우를 예를 들면, 그러한 문제를 다루기 위해 결정해야 할 것들 중 하나는 모험을 하지 않는 것이다. 대신 오하이오 주립대학교에 그 기술을 제공하기 위해 제 3자에게 돈을 지불하고, 우리는 그 기술적 지원계약을 할 것이고, 아울러 그것에 대한 경험을 얻으면서 그것이 어떻게 진행되는가를 볼 것이다. 어떤 중요한 투자결정을 하기 전에 우리는 이것을 할 것이다. 그러나 대개 미국의 경영대학원들은 오늘날 존재하는 교과과정과 새로운 학습기술을 통합하는 일에 있어 선두주자 자리에 있지는 않다.

## 2) 교수진의 부족

또 다른 문제는 교직원의 부족이다. 이는 우리가 더 많은 시간을 할애해야 할 흥미로운 문제인데, 그 문제는 여러 양상을 띄고 있다. 현재 미국의 경영대학원들은 교수가 남아도는 상황이다. 그러나 교수에게 높은 댓가를 지불해야 하는 분야는 시간에 따라 약간씩의 변동은 있지만, 적어도 세 분야가 있다. 그 세 분야는 재무, 회계, 마케팅 분야인데, 미국에서 그 분야들의 저명한 교수수를 구하기란 아주 힘든 일이다.

우리에게 그것이 왜 그리 중요한지 자세히 설명해 보겠다. 2년 전에는 미국 전체적으로 단지 79명 정도만이 회계분야에서 박사학위를 받았다. 이는 매우 미미한 숫자이다. 내게 가장 흥미로운 것은, 내가 미시간, 스탠포드나 더 좋은 학교들에 있는 학장들에게 그 79명에 대해 말했다면, 그 학장들은 “우리의 임용 대상은 그 79명이 아니라, 실질적으로 10명이다. 즉, 우리 대학이 가진 그러한 연구환경내에서 정말 살아남을 수 있는 것은 79명 중 오직 10명이다” 라고 말한다. 그래서 상위 30개의 학교가 모두 다수의 교수진을 필요로 하고, 회계분야에서 그 10명의 교수진을 위해 경쟁하고, 다른 나머지 69명은 쳐다보지도 않는다.

오하이오 주를 포함해서, 우리는 박사학위 프로그램들을 대폭 축소하기로 결정했다. 예를 들어 5년 전에 내가 도착했을 때는, 176명의 박사학위 학생들이 있었지만, 지금은 90명만 두고 있다. 인디애나 대학(University of Indiana)은 1년 동안은 모두 박사학위 허가를 중단하여, 체계적인 방식으로 축소할 수 있었다. 미시간 대학(University of Michigan)도 비슷한 일을 하고 있다. 이와 같이 대부분의 학교들이 박사학위 프로그램들을 축소하고 있다.

이러한 현상에 대해 2가지의 이유가 있다. 첫째로는, 지출에 대한 염려 때문에 우리 모두 박사학위 프로그램들의 비용을 현실적으로 책정했다는 것이다. 우리는 한 명의 박사학위를 배출하는 데 소용되는 비용이 아주 높다는 것을 발견했다. 지난 몇 년동안 내가 같이 일한 박사학위 학생들만 해도 20명이 넘는다. 나는 그들을 도왔다. 내게 박사학위 프로그램은 아주 중요하다. 그러나 학장의 견지에서, 지금까지 전통이 되어왔던 대규모의 박사학위 프로그램들을 정당화한다는 것은 아주 어렵다. 이것이 하나의 논점이다.

게다가 박사들이 과다하게 배출되고 있는 상태에서 그들이 앞으로 일자리를 얻으리라고는 장담할 수 없다. 만약 우리가 오하이오 주에서 박사 과정에 있는 학생을 한 명 받는다고 하면, 이로써 형식적인 교수·제자 이상의 관계가 형성된다. 학생을 받아들이는 교수는 그 사람에게 일자리를 보장해 주겠다는 책임을 저야 한다. 이는 남아도는 시간에 할 일도 아니고, 이를 위해 그 학생과 단순히 알고 지내는 것 이상의 친밀한 관계를 맺어야 한다. 그리고 장기적으로는 그 제자

를 밀어줄 책임이 있어야 한다. 우리 대학은 과거에 배출된 숫자만큼 교수를 고용할 기회가 없는데, 이것이 두 번째 문제이다.

### 3) 교수 부족을 위한 제안

이제 앞에서 언급한 원거리 학습(long-distance learning)에 관해 초점을 맞추어 보자. 현재 미국 내에 교수에 대한 수요가 많을 것이라고 믿는 이유들 중의 하나는 바로 경영대학원들이 원거리로 배포된 학습기술(long-distance distributed learning technology)을 도입하지 않은 까닭이다. 만약 원거리 학습기술을 효율적으로 사용한다면, 한 프로그램에 대해 당신의 대학이 쓸 수 있는 교수진의 수는 여러분의 대학에 있는 교수진의 그것과 동일하지 않을 것이다. 여러분은 전국의, 그리고 전세계의 전문가들을 불러 모아, 그들이 필요한 때에 그들을 여러분의 통신망으로 연결시킬 수 있을 것이다. 그렇게 되면 경영대학원의 프로그램에 필요한 교수가 증가한다해도, 실제로 교수진이 증원되지는 않는다.

### 4) 고령화되는 교수진

미국 대학들 내에 나타나는 또 다른 현상으로는 교수진이 고령화되고 있다는 점이다. 미국의 대학들은 본인처럼 1960·70년대에 양성되었고 앞으로 5~10년 후면 은퇴할 것이다. 그럼에도 불구하고, 새로운 박사학위에 대한 수요의 급증은 없을 것이라는 것이다. 그것이 박사학위의 배출을 제한하는 다른 이유들 중의 하나이다.

### 5) 두 종류의 경쟁

미국내 경영대학원들의 다른 문제는 믿을 수 없을 만큼 경쟁자들이 늘어났다는 것이다. 미국 경영대학원에는 적어도 두 가지 종류의 경쟁자가 있다. 첫째는, 다른 대학들이다. 미국의 경영대학원들은 재원(cash cow)들이다. 경영대학원은 자신들이 원하는 만큼 값을 부를 수 있는 데, 이는 경영대학원에 대한 시장이 아직은 상대적으로 탄탄하기 때문이다. 그래서 우리의 등록금은 주립대들 중에서조차 더 높은 편이다. 예를 들어, 오하이오 주에서는 내년엔 차별 등록금을 실행할 것이다. 이로써 우리 대학의 MBA 학생들은 오하이오 주의 다른 대학의 대학원 프로그램으로 들어가는 학생들보다 훨씬 더 높은 등록금을 지불하게 될 것이다. 왜냐하면 그렇게 해도 학생들이 우리 경영대학원에 입학하려 하기 때문이다.

미국의 경영대학원의 또 다른 경쟁자는 같은 대학 내 다른 단과대들이다. 한 대학이 위기에 처하거나 재정적인 어려움을 경험할 때마다, 총장은 가장 먼저 “MBA를 만듭시다” 또는 “경영학과에서 학부 프로그램을 확장합시다” 라고 말한다. 경영대학원의 교육비용은 들어오는 수입에 비해 상대적으로 매우 낮기 때문에, 그 차익으로 대학의 다른 부분을 보조할 수 있다. 그래서 대학의 총 지원자는 약간 감소하는 반면에, 대학의 전체 수입은 크게 성장한다. 우리는 서로간에 치열한 경쟁을 하고 있는 것이다. 이는 또 하나의 논점이다.

거기에는 또 다른 요소가 있다. 미국 경영대학원들은 민간부문으로부터 거대한 경쟁에 직면해 있다. 어떤 기업의 연구기관은 그 목적이 단지 경영자와 간부들을 양성하는데 있다. 그것은 다른 관심이 없다. 언어도, 역사도, 심리학도 교육하지 않고, 단지 경영에만 중점을 두고 있다. 이와 같이 기업의 연구기관은 종합대학에 기초를 둔 경영대학원의 고유영역으로 여겨지던 영역으로 이동하고 있다. 그것이 부차적인 경쟁을 유발시키고 있다.

## 6) 기업으로서의 미국 경영대학원

여러분은 모두 경영학에 있어 전문가들이고, 그래서 나는 여러분에게 어떤 것을 읽어주고, 대답을 물어보려고 한다. 나는 여러분에게 하나의 조직, 즉 일종의 기업을 묘사하려고 한다. 그리고 여러분은 이 기업이 경쟁에서 얼마나 성공적일 것이라고 생각하는지 물어볼 것이다. 이 예에 대해서 나는 Case Western의 학장 Scott Cowen에게 감사드린다.

이 기업의 첫째 특징은 “제공되는 서비스는 사원들의 개인적인 목표에 의해 주도되지, 조직의 목표에 의해서 주도되지 않는다”, 두 번째 특징은 “고객 서비스와 고객의 요구에 대한 반응을 사원들은 중요하게 고려하지 않는다”, 세 번째 특징은 “이 기업의 생산비용의 대부분 - 즉, 전부가 아니라 대부분이 - 고정되어 있다”, 네 번째 특징은 “이 기업의 대부분의 주요 사원들은 종신고용계약을 맺고 있다”, 다섯 번째 특징은 “이 조직의 문화는 결과보다는 과정에 더 가치를 둔다.” 이 기업 내에서는 과정이 객관적 결과보다 훨씬 더 중요하다. 여섯 번째 특징은 “이 기업 내에서 핵심 리더들은 기능적인 리더들이 되도록 결코 훈련되지 않는다.” 마지막 특징은 “이 기업 내에서 핵심인사는 자신의 시간 중 20%를 자신의 개인적인 유익을 위해 사용하며, 그 20%의 시간 동안 그들은 종종 경쟁자를 위해 일한다.

만약에 여러분이 미국교육이 당면하고 있는, 특히 경영학에 있어서 핵심적인 문제점이 무엇인가를 알고자 한다면 이 특징들 중에서 몇가지 점을 찾을 수 있

을 것이다. 대부분의 우수한 경영대학원들이 이러한 특징들을 가지고 있다는 것을 깨닫는 것이 중요하다. 이러한 특징들은 하위권 경영대학원들 또는 부실한 경영대학원들의 문제가 아니라, 명문 경영대학원들에서 찾아 볼 수 있는 것이다. 이러한 특징을 가지고 우리는 서로 경쟁하고자 노력하고 있을 뿐 아니라, 처음에 내가 언급한 것처럼 대학과는 매우 다른 특징을 보여 주고 있는 일반 기업과 같은 민간부문과도 경쟁하고자 노력하고 있다. 이제 미국내 대학들이 왜 그런 큰 어려움에 직면에 있는지를 분명히 알 수 있을 것이다.

## 7) 미국대학들에게 지원되는 보조금

오늘날 대부분의 미국 주립대학들에게 있어 주 보조금은 전체예산중에서 30%~40%에 이르며 오하이오 주에서는 23% 수준이다. 오하이오 주에서는 약 1억 6천만 달러의 운영예산을 가지고 있는데, 이중에서 23%가 주 보조금으로 나온다. 나머지 부분에 대해서는 사립대학을 운영하는 것처럼 운영하고 있다. 우리 대학은 마치 사립대학처럼 경쟁하고 있다. 실제로 OSU는 기금마련 캠페인을 통해서, 민간부문으로부터 경영대학을 위해 85억달러의 기금을 받을 것이다. 이러한 기금이 없다면, 우리 대학은 살아남지 못할 것이다.

우리는 사립대학들과 거의 차이가 없다. 23%의 보조금은, 일련의 규제들과 행정적인 절차를 수반하기 때문에 별 도움이 되지 않으며, 보조금 운영에 있어서 너무 제약을 받기 때문에 23%의 보조금을 받을 지에 대해 심지어 망설이게 된다. 이것이 미국내 주립대학들이 당면한 딜레마이다. 심지어 몇몇 대학들은, 만약 그 규제들이 보조금 운영의 융통성을 상실케 할 정도라면 보조금의 가치가 없기 때문에, 보조금을 받기를 원치 않는다. 그래서 우리 대학은 사립대학인 것처럼 운영하고 있다. 15년 전에는 주립대학 평균지원 보조금이 거의 45%~50%수준이었다. 만약에 보조금이 전체예산중에서 45%~50%를 차지한다면, 이런 제약에도 불구하고 실제적인 이익을 보게 될 것이다. 그러나 20%~25%수준이면 더 이상 도움이 되지 않는다.

## 4. 미국의 경영대학원의 특징적 시스템

### 1) 종신고용제(Tenure System)와 그 문제점

대부분 주요 대학들은 교수진의 약 80%~90%가 종신고용제로 하고 있다. 경영대학원은 이보다 작은 수치를 보이지만, 그래도 중요한 수치를 보인다. 이러한 종신고

용제는 인적자원관리 관점(HRM perspective)에서 볼 때, 매우 큰 경직성을 유발한다. 하버드 대학이 '5년 후 종신고용 검토제'를 실시하려는 것도 이러한 이유에서이다. 하버드 대학이 검토중인 이 제도에서 흥미로운 것은, 모든 사람들이 엄격한 심사를 통과한 후에 문제점이 발견되면, 다음 5년 안에 문제점을 개선하기 위해서 어떤 조치를 취해야 하는가에 대한 조언을 받는다는 것이다. 만약 그럼에도 불구하고 개선이 이루어지지 않는다면 하버드 대학은 무엇을 할 것인가? 그것은 아직 명확하지 않다. 나의 추측에는 그 때에는 '매각'의 어떤 형태가 일어나지 않을까 한다.

교수진 개발은 미국 대학들에게 있어서 매우 실제적인 문제이다. 경영대학원들은 교수임명에 있어서 그 제도의 경직성과 함께 등록자수에 있어서도 큰 어려움에 직면하고 있다. 흥미롭게도 미국 경영학에서 크게 발전한 분야는 MBA 프로그램도, 대학원도 아닌 임원교육(executive education)이다. 우리가 가지고 있는 문제점은, 학부교육에서는 매우 효과적으로 강의를 잘 하는 교수도 종종 임원교육에서는 잘 하지 못한다는 것이다. 임원교육은 잘 알지 못하는 상태에서 다만 앉아서 받아 적기만 하는 학생들에게 강의를 하는 학부수업과는 다르다. 최고경영자 그룹을 대상으로 학부식의 그런 강의를 한다면, 아마 강의 도중에, '당신은 지금 당신이 무엇에 대해 말하고 있는지도 모르고 있소' 라는 핀잔을 듣게 될 것이다. 그래서 우리는 프로그램 형태에 있어 강조하는 바를 변화시키고자 하면서 그에 알맞은 교수진을 재할당하고자 할 때, 큰 문제에 부딪힐 것이다.

미국 경영대학원들이 직면하고 있는 또 하나의 문제점들은 1970년대와 1980년대에 일어난 수직인 팽창이다. 고전적인 모델로서 Don Jacobs을 예로 들어보자. Don은 노스웨스턴 대학(Northwestern University) 경영학부의 학장이다. 모든 사람들도 동의하겠지만 Don은 노스웨스턴 경영대학원의 발전에 크게 공헌해오고 있다고 생각된다. 그는 다른 대학 학장들이 가지고 있지 않는, 많은 장점들을 가지고 있었는데, 그것은 노스웨스턴 대학은 학장이 상당한 통제권을 가지고 있다는 것이다. 그 결과 그는 두 가지 능력을 소유한 교수들만을 고용할 것이라고 말할 수 있었다. 여기서 두 가지 능력을 소유한 교수들이란 첫째, 능력에 대한 객관적인 증거를 가질 정도의 뛰어난 학자이며, 또한 둘째, 뛰어난 교사이어야 했다. 그는 두 능력 중 하나만 가진 사람은 교수로서 임용하지 않았다. 그는 이러한 방법을 통해서 노스웨스턴 대학을 세웠다. 그 당시에 그는 이러한 일들이 일어날 수 있도록 자원을 창출하였다.

당시 다른 경영대학원도 발전하고 있었는데, 하지만 그들은 다른 형태로 발전하고 있었다. 그들은 '우리 대학은 두 가지 능력을 모두 가진 교수들을 임용할 만한 충분한 돈을 가지고 있지 않다. 그렇기 때문에 앞으로 우리 대학은 한 가지 능력만을 가진 교수를 임용하므로써 발전할 것이다' 라고 말하였다. 그 결과 연구능력만을 가진 교수들을 임용하고 있는 2류, 3류, 4류 대학들이 생겨나게 되었

다. 이 교수들의 유일한 관심과 기술은 연구에만 집중되어 있었다. 또 다른 대학들은 연구능력을 가진 교수들을 임용하는데 너무나 많은 비용이 들기 때문에, 우리는 단지 가르치는 능력만을 가진 교수를 임용할 것이라고 말했다. 그러나, 시간이 흐르면서 드러난 것은, Jacobs의 전략을 채택한 대학들은 지금도 잘 해나가고 있다는 것이다. 단지 가르치는 능력만을 가진 교수를 임용할 것이라고 말했던 대학들은 지금 큰 어려움에 빠져 있다. 이들 대학은 가르치는 교수만 임용하는데서 그친다면, 민간부문과의 경쟁에 있어서는 비교우위를 가질 수 없다는 것을 깨닫게 되었다. 예를 들면 여러분의 교수진은 새로운 지식창출의 관점에서 볼 때 어떤 비교우위도 제공하지 못하고, 민간부문은 가르치는 교수를 대학에 비해 훨씬 저렴한 비용으로 임용할 수 있다는 것이다. 그래서 대학들은 지금 곤경에 처해 있다.

우리는 단지 1급 연구자들만 임용할 것이라고 말했던 대학들도 지금 곤경에 처해 있다. 왜냐하면 이들 교수들은 종종 ‘잠깐만 당신은 나를 가르치는 교수로 임용하지 않고, 연구만 하도록 임용하지 않았습니까? 나는 학생들과 시간을 보내는 것을 원치 않습니다’ 말하곤 한다. 이런 교수들을 고용하고 있는 학교들은 대부분의 경영대학원들이 직면하고 있는 새로운 현실에 적응하는 데 큰 어려움을 겪고 있다.

만약 여러분이 15년 전에 3류, 4류 등급에서 보다 나은 대학으로 발전하고자 노력했던 많은 대학들을 본다면, 일반적으로 이 대학들이 현재 이러한 문제에 직면해 있음을 보게 될 것이다. 여러분은 연구가 영향력을 발휘할 것이며, 그 영향력을 정확하게 계산할 수는 없지만, 두 가지 종류의 영향력을 가질 것이라고 믿기 때문에 연구교수를 임용한다. 첫 번째는 미래 연구에 미칠 영향력을 말하며, 두 번째는 연구가 실용적인 면에 미칠 영향력이다. 즉, 연구가 새로운 최고의 실용기업들을 밝혀내고, 실용적으로 분명히 영향을 미칠 새로운 접근방법을 밝혀낼 것이라고 믿기 때문이다.

연구교수들은 끊임없이 논문을 발표하는 경향이 있다. 그러나, 이 논문들은 어떻게 되나? 그 연구범위는 점차 협소해져서, 나중에는 저자 외에는 그 논문들을 언급하는 사람이 없음을 발견할 것이다. 여러분이 만약 그 논문 끝에 있는 참고문헌을 훑어보면, 다른 사람은 거의 인용한 적이 없는 저자의 이전 논문 8~9개를 참고문헌속에서 볼 수 있을 것이다. 그러므로 연구는 향후 연구에 그다지 영향을 미치지 않는다. 기업들은 ‘우리는 이들 논문들 중에서 어떤 논문도 우리와 관련성을 찾을 수 없다. 우리는 이런 유형의 연구는 사용하지 않는다. 우리는 교수들이 한 연구를 사용하지 않고, 우리 회사 사람들이 한 연구를 사용하고 있다’ 라고 종종 말한다. 즉, 연구교수들의 연구는 향후 연구에도, 실용적인 면에서도 그다지 영향을 미치지 못하고 있다. 이것이 주된 문제이다.

## 2) 다른 기법들에 대한 적응

대학은 일반적으로 경영대학이 실제적인 영향력은 있으나 학술적인 성과가 부적절한 사람을 승진시키려는 것을 허락하지 않으려 한다. 우리 대학도 그런 사람을 승진시킬 수 없다. 따라서, OSU는 지원이나 임금조정을 통해서 교수들이 대학에 공헌하는 정도의 차이점들을 고려하고자 노력하고 있다. 우리는 개인 예산 시스템(Individual Spending Accounting)제도를 가지고 있다. 모든 교수들은 예산을 가지고 있고, 그 예산에 따라 생활해야 한다. 그러나 그 예산은 2000달러에서 20,000달러에 이르기까지 다양하다. 그래서 만약 우리 대학에 논문을 많이 써내고, 실제적인 영향력도 가진 교수가 있다면, 우리는 그런 교수에게 예산규모를 가능한 많이 보장해 줌으로써 지원한다. 우리가 연봉인상을 할 때마다, 그러한 교수는 보상을 받을 수 있다.

또한 우리 대학은 가변적인 교수 작업분담 혹은 수업분담제가 있다. 우리는 4학기 제이다. 우리 대학에는 일년에 3과목을 가르치는 교수들도 있고, 다른 교수들은 일년에 8과목을 가르친다. 그 범위는 그들의 연구 업적에 의해 결정된다. 만약 그들이 중요한 영향을 갖는 생산적인 연구프로그램을 가지고 있다면, 그들의 수업부담은 더욱 줄어들 것이다. 그러나, 만약 그들이 중요한 연구프로그램을 가지고 있지 못하다면, 그들의 수업부담은 더욱 커질 것이다. 그것이 우리 대학이 교수들에게 보상할 수 있는 한가지 방법이다.

개인 예산 시스템(ISA)은 모든 활동들 즉 전화, 복사, 여행 등을 교수들이 지불하도록 하는 시스템이다. 대학에서 공짜는 없다. 모든 것이 개인 예산에서부터 지불되어야 한다. 그리고 그것이 어떻게 수행되는지를 알기 위해, 나는 당신에게 예산 얼마를 줄 것이다. 우리가 그 시스템을 시작하기 전에 교수들은 항상 호소한다. 복사를 줄일 수 없고 장거리 전화를 줄일 수 없다고, 그것은 불가능하다고.. 우리는 복사에 해마다 25만 불을 사용해 오고, 장거리전화 사용은 해마다 15-25% 증가하고 있다. 혹자는 이렇게 질문할 것이다. “어떻게 복사비가 그렇게 많이 나올 수 있습니까?” 교수들은 이렇게 간단하게 말할 것이다. “이것은 흥미로운 기사인데. 학생들에게 나누어주고 싶은데. 30페이지 짜리 기사군, 자 복사하지” 그리고 당신은 수업에서 그것을 나누어줍니다. 당신은 그것을 학생들에게 나누어주면서 학생들에게 이렇게 말합니다. “여러분! 나누어준 이 기사 한 번 읽어 보세요.” 여러분은 학생들이 이것이 시험에 출제될지 묻는다면 아니라고 말하고, 그럼 학생들은 그것을 버릴 것입니다. 우리에게 백명의 교수들이 있기 때문에 복사비가 불어나는 것은 시간 문제입니다. 당신이 해야 할 일은 당신이 나누어주길 원하는 좋은 기사를 한 학기에 4, 5번 발견하는 것 뿐이다. 비용부담은 당신의 몫이 아니다.

우리는 이 개인예산시스템을 만들어 그것을 교수들에게 주며 이 예산으로 살라고 말하였다. 우리는 첫 해 말에 대학의 모든 복사비를 보고 매우 놀랐다. 도저히 감축되지 않을 것 같았던 비용이 지금은 약 30%나 감소한 상태이다. 학교 역사상 최초로 장거리 전화도 감소하였다. 올라간 것은 여행과 연구보조 고용인데, 이것들은 둘다 일어나길 원하던 일이다. 중요한 주지점은 교수들이 그들의 돈을 조절할 수 있다는 것이고, 이것을 효과적으로 사용한다는 것이다.