

# 전략적 변화로서의 국제화\*

— 캐나다의 The Ivey Business School의 사례 —

Paul W. Beamish\*\*

.....

이 글은 캐나다의 리처드 아이비 경영대학원의 주요 국제화 프로그램을 소개함으로써 동 대학원의 국제화 경험을 공유하는데 목적이 있다. 이 대학원은 전세계에서 해외 대형프로젝트에 종종 관여해 왔으며 현재에도 중국의 홍콩이나 러시아, 리투아니아, 우크라이나 등에서 프로젝트를 관여하고 있다. 과거에 영국, 인도, 브라질 케냐, 파키스탄 등 세계 곳곳에서 행해진 이 대학원의 국제화 프로그램의 핵심적인 내용은 최고경영자의 육성을 중심으로 교재의 개발, 학위 및 고위과정 프로그램의 개발, 사례개발 등이었다. 한편 현재는 중국과 동유럽에서 현지 경영교육능력의 향상을 지원하고, 역시 현지 학자들과의 공동사례개발, 교육 프로그램의 설계, 개발, 보급 인턴제도 등을 실시하고 있다. 이와같은 해외활동 뿐만 아니라 모대학내에서도 국제교환학생 프로그램, 국제교수직, MBA 및 학부의 국제과정, 최고경영자 프로그램, 아시아 경영연구소, 아시아 경영사례개발 등을 통해 역시 경영교육의 국제화를 도모하고 있다. 이러한 아이비 대학원의 국내의 활동은 국제화가 교육에 반영된 것이며, 또한 교육의 국제화를 통해 국제화에 대응하는 것이라고 평가할 수 있다. 이는 주로 현직 또는 미래의 경영자들을 대상으로 한 경영대학원의 국제화라는 전략적 변화에 직면하여 변화를 꾀하는 것이 필요함을 말해준다. 여기서 효과적인 변화를 위해서는 변화에 대한 인식, 변화에 대한 수행능력의 개발, 그리고 변화에 대한 책임 의식이 필요하다.

.....

---

\* 본 논문은 한국경영학회 경영사례연구원 박범준 연구원이 번역한 것임.

\*\* Paul Beamish는 캐나다 런던에 위치한 웨스턴 온타리오대학교의 리처드 아이비경영대학의 국제경영분야의 로얄은행의 석좌 교수이다. 그는 1993년부터 1997년까지 "국제경영연구(Journal of International Business Studies; JIBS)"의 편집책임을 맡았었다. 그는 공저를 포함하여 20권 이상의 책과 100편 이상의 논문을 출판하였으며, 다양한 교재 및 사례개발에 기여하였다. 그는 전략경영, 국제경영 그리고 특히 합작회사 및 전략적 제휴의 분야에 관심을 가지고 연구를 하고 있다. 그는 "경영학 논평(Academy of Management Review)", "전략경영(Strategic Management Journal)", "국제경영연구", 그리고 컬럼비아대학의 "세계경영(Columbia Journal of World Business)" 등의 학술지에 논문을 기고하여 왔다. 그는 또한 경영학회(the Academy of Management), 유럽 경영개발 기금(the European Foundation for Manangement Development) 그리고 캐나다 경영과학 협회(the Administrative Sciences Association at Canada)로부터 최우수 연구자로 선정되었다. 아이비대학에서는 다양한 분야의 강의를 하고 있으며 아이비대학의 아시아 경영 연구소를 설립하여 소장을 역임하고 있다.

## 1. 머리말

많은 경영대학원이 경험한 것처럼, 국제화 교육은 쉬운 것이 아니다. 국제화라는 것은 필연적으로 각자에게 다른 의미를 가진다. 끊임없이 변화하는 것일 수도, 시간과 비용이 많이 드는 것일 수도, 다양성을 지닌 것일 수도 있다. 그리고 소수집단의 제도적 관련성을 위해 절대적으로 필요하다는 것을 의미한다. 이 글의 목적은 최근에 캐나다의 온타리오주에 있는 리처드 아이비 경영대학원(Richard Ivey School of Business; 구 Western Business School)이 교수, 교과과정, 그리고 프로그램에 대해 시도했던 국제화의 경험을 공유하는 데 있다. 하지만 이 글은 경영대학교가 해야 할 것과 하지 말아야 할 것에 대한 전반적인 지침서로 쓰여지지 않았다. 왜냐하면 운영측면에 있어서 국제화라는 것은 기관의 문화, 역사, 자원 그리고 태도 등에 크게 의존하는 상황적인 것이기 때문이다.

이 글의 기본적인 전제는 국제화는 전략적 변화에 있어서의 한 실천예라 할 수 있다. 우리가 발견한 변화의 틀은 앞으로의 논의에 대한 전체적인 구성방향을 제시한다. 글의 첫 번째 단락에서는 학교에 대한 개관과 주요 국제화 프로그램 및 그 중점을 소개한다. 이 부분은 두 번째 단락에서 언급될 국제화 활동의 현단계를 이해하는 데 필수적이다. 두 번째 단락은 “전략적 변화를 위한 준비의 완성”의 기본 틀과 관련된 학교의 활동을 살펴본다. 여기서 변화의 목표는 인식, 수행능력 그리고 관련성의 개발이다. 두 번째 단락은 여러 경영대학교들의 당면한 문제점들을 살펴봄으로써 결론지어진다.

국제화는 그 경제적 미래에 대한 국가외부로부터의 힘의 영향을 받은 경영자·조직·국가에 의해서 발전하는 인식 및 승인과 이러한 승인을 타국에서의 그리고 타국으로부터의 제도와 거래행위를 고려한 새로운 태도와 행동으로 바꾸는 것이라고 정의될 수 있다. 경영대학의 입장에서 본다면 국제화는 앞서 정의된 바와 같은 힘의 영향을 받은 교수들에 의해서, 그리고 궁극적으로는 학생들에 의해서 발전하는 인식 및 인정이라고 할 수 있다.

국제화는 그 자체가 목적이 아니며 목적으로 향하기 위한 수단이라고 할 수 있다. 한 조직이 국제화를 실행하는 이유에 대해서 올바르게 이해하려 한다면 이 점을 간과해서는 안된다. 바람직한 목적은 우리가 육성한 경영자에 의해 경쟁력이 증가되는 것이라고 할 수 있다. 캐나다의 국립경영연구센터(National Centre for Management Research and Development)와 기업고등교육포럼(The Corporate Higher Education Forum)에 의해 행해진 연구를 포함하여 수많은 연구들이 캐나다 경영자의 국제경쟁력 증가의 필요성을 끊임 없이 지적해 왔다. 여기서의 논점은 국제화의 여부가 아닌 국제화의 방법에 있다.

### 1) 웨스턴 경영대학의 역사적 개관

아이비경영대학원은 캐나다의 다른 65개의 대학들과 함께 가장 오래된 학교 중의 하나로서 웨스턴 온타리오 대학(The University of Western Ontario)에 있는 단과대학이다. 1878년에 설립된 웨스턴 온타리오대학은 현재 17개의 학부와 단과대학에 4,000명

이상의 교수 및 교직원과 26,000명이상의 학생이 소속되어 있는 학문의 전당이다.

웨스턴 온타리오대학은 캐나다에서 가장 인구밀도가 높은 온타리오주의 지역에 위치한 런던시에 있다. 런던은 캐나다의 토론토와 미국의 디트로이트의 중간지점으로 미국 국경에 있는 포트휴런시로부터 100Km 떨어진 곳에 위치하고 있다. 13개의 캐나다 대학 교와 16개의 전문대학 그리고 몇몇 대학의 분교로부터 가까운 거리에 위치하고 있다.

역사적으로 아이비 경영대학원은 경영개발에 있어서 선도적인 역할을 해 왔다. 아이비 경영대학의 업적의 일부가 아래에 열거되어 있다. 이러한 업적들은 아이비경영대학에서의 선행적 변화의 특성과 아이비경영대학의 국제화를 위한 노력의 배경을 설명하여 준다.

- 1922년, 캐나다 최초의 경영대학 설립
- 1932년, 저널출판 시작. 초기에 “통상저널(Commerce Journal)”로 출간되다가 1950년에 “계간 비즈니스(Business Quarterly)”로 이름을 바꾼 이래 현재까지 정기적으로 발간되고 있다. “계간 비즈니스”는 학자들과 경영자를 대상으로 독자층이 확대되었으며 1996년에는 25개국에서 10,000부의 발행부수를 기록하였다.
- 1948년, 캐나다 최초의 최고경영자개발프로그램(Executive Development Program)이 설립되었다. (설립초기부터 책임의 일환으로 교수들에게 개발된 새로운 프로그램을 위한 사례를 개발할 것이 요구되었다.)
- 1948년, 경영대학원이 설립되었으며 캐나다 최초의 MBA과정이 설립되었다.
- 1961년, 캐나다 최초의 경영학 박사과정이 도입되었다.
- 1974년, 캐나다정부로부터 캐나다 최초의 국제산업연구소(Centre for International Business Studies; CIBS)로 공식 인증되었다. 이 연구소에 대한 재정지원은 연방외무부에 의해 이루어졌다
- 1997년 본 연구소는 학교의 국제화 활동의 자극제 및 조정자의 역할을 수행하고 있다. 한 명의 비상근 연구소장과 1명의 상근 고문이 소속되어 있다. CIBS는 연방정부로부터 연 9만달러의 재정지원을 받는다. CIBS소장은 예산이 허용되는 범위내에서의 예산집행권을 행사하고 있다.
- 1975년, 자체의 사례연구소를 설립하였으며 1996년 현재 1,500개의 캐나다 사례를 보유하고 있고 7,500개에 달하는 하버드 사례에 대한 캐나다측 정보센터로 자리잡았다. 아이비 경영대학원에서 개최되는 '경영사례 개발 및 교수법에 관한 워크숍'에는 전세계에서 3,000명 이상의 교육자들이 참가했다. 아이비 경영대학원은 세계에서 두 번째로 큰 경영사례 개발기관이다.
- 1978년, 영국의 런던경영대학원과 교환학생프로그램을 시작하였다. 1984년에는 캐나다 연방정부의 도움으로 국립경영사례연구소(National Centre for Management Research and Development)를 설립하는데 주도적인 역할을 하였다.
- 1986년, 경영자, 정부 그리고 학계를 대상으로 실시된 설문을 토대로 한 홀보고서

- (Hall Report)는 아이비대학원을 캐나다에서 가장 우수한 경영대학교로 평가하였다.
- 1987년, 영국의 크렌필드에 있는 사례정보센터는 아이비대학원의 사례를 유럽으로 보급하기 시작하였다. 1996년 현재 아이비대학원의 사례는 50개국에서 512개의 교육기관과 605개의 기업으로 보급되고 있다. 아이비대학원은 세계에서 제2의 경영사례개발기관이며 매년 학교 외부의 사람들에 의해 백만여건 이상이 연구되고 있다.
  - 1992년, 아이비대학원은 1993년부터 1997년까지 국제경영분야에 있어서 세계에서 가장 이름이 널리 알려진 “국제경영연구(Journal of International Business Studies)”의 본부로 선택되었다.

1997년 현재 아이비대학원은 65명의 상근교수가 다양한 프로그램을 통해 최고경영자과정과 50명의 박사과정, 500명의 MBA, 그리고 300명의 학부생을 가르치고 있다. 각 분야에서의 우수한 연구분야와 뛰어난 교수법에 바탕하여 세계 상위 10위권 이내로 진입하여 학교의 위상을 높이는 것이 아이비대학원의 가장 큰 목표라고 할 수 있다.

아이비대학원은 전세계에서 해외 대형프로젝트에 종종 관여해 왔으며 현재에도 중국의 홍콩이나 러시아, 리투아니아, 우크라이나 등과 같은 구 소련연방의 수많은 공화국들의 프로젝트에 관여하고 있다.

## 2. 과거의 해외프로젝트

### 1) 캠브리지

1965년부터 1985년까지 아이비대학원의 교수들로 이루어진 팀은 영국의 캠브리지 대학에 개최된 “국제마케팅 프로그램(International Marketing Programme)”에서 핵심적인 역할을 하였다. 이 행사는 4주동안 계속되었으며 서유럽의 기업들로부터 고위 경영 실무자들이 참가한 프로그램이었다. 1986년 이 프로그램은 영국의 에쉬리지 경영전문대학(Ashridge Management College)으로 옮겨졌다.

### 2) 서인도제도대학

1971년에 서인도제도대학이 자마이카와 트리니다드섬의 캠퍼스에서 경영프로그램을 개발하는데에 “캐나다 국제개발기구(Canadian International Development Agency; CIDA)”가 5년간 지원을 한다는 내용의 계약이 체결되었다. 이 프로젝트는 또한 교재의 개발, 학위 및 고위과정 프로그램의 개발, 그리고 새로운 건물의 설계 및 건설 등을 위한 인력을 캐나다와 카리비안해에서 육성하는 것을 도와준다는 내용도 포함되어 있다.

### 3) 브라질

1976년부터 1981년까지, 브라질에서 활동을 하고 있는 대기업들로 구성된 콘소시움은 브라질에 있는 대학들에 의해 운영되는 일련의 최고경영자과정을 후원하였다. 이러한 활동은 현재까지도 아주 성공적으로 운영되고 있는 브라질에 위치한 최고경영자 개발기구에 대한 초석을 마련하였다.

### 4) 케냐

케냐-케냐 최고경영자 프로그램은 1983년부터 1987년까지 케냐에서 실시되었던 프로그램으로서 2주동안 상주하면서 교육을 받는 최고경영자 과정이다. 이 프로그램은 CIDA의 부분적인 재정지원과 함께 케냐의 기업들의 후원으로 운영되었다. 이 프로그램의 일환으로 아이비대학의 교수들은 아프리카 기업에 대한 20건 이상의 사례를 개발하였다.

### 5) 파키스탄

파키스탄의 대기업과 기업인들은 1985년 라호어(Lahore)에 최초로 대학수준의 사설 경영교육기관을 설립하였다. 아이비 경영대학은 라호어 경영과학대학교(The Lahore University of Management Science)와 비공식적인 관계를 맺었다. 아이비 경영대학원의 학장은 하버드, IMD, 런던 경영대학교 등과 같은 곳에서 방문한 학자들로 구성된 객원 위원회(Visiting Committee)의 일원이었다. 1988년에서 1989년까지 아이비 경영대학원의 교수가 라호어대학의 학장을 역임하였다.

## 3. 현재 진행중인 해외프로젝트

### 1) 중국인민공화국

1984년 이래 아이비 경영대학원은 중국의 경영교육능력의 향상을 지원하기 위해 베이징의 칭화대학교와 협력을 해왔다(후에는 다롄 공업대학, 난징의 남동대학교도 협력을 하였다). 이러한 협력에는 학자들의 아이비대학원 방문, PRC에 있어서의 단기교육, 그리고 교재의 개발 등이 포함되어 있다. 1992년부터 1993년까지 아이비대학원의 교수와 중국교수의 공저로 11권의 사례집이 발간되었다(그 중 5권은 새로 편집된 사례집이었고 나머지 6권은 번역된 사례집이다). 또한 교육자 양성을 위한 시험적 프로그램에 대한 설계, 개발 그리고 보급이 1992년 베이징에서 시행되었다.

최근에는 2번째 중국어 사례집의 출판을 위한 활동이 시작되었다. 또한 칭화대학교와 후단대학교와의 협력 아래 사례의 개발 및 강의에 대한 워크샵 개최의 계획이 진행되고 있다.

## 2) 동유럽교육개발(Leading Education And Development in Eastern Europe: LEADER)

1991년 5월, 새로운 주도자들은 27명의 아이비대학교 졸업생들이 모스크바와 세인트 피터스버그(St. Petersburg)에서 경영학개론을 강의하는 것을 보았다. 한달짜리 이 프로그램은 CIBS와 국제경영클럽(International Business Club)의 학생들의 노력을 통해 구성되었다. 그 이후 이러한 인턴제도는 매년 30~60명의 참가학생들과 함께 시행되어왔다. 1994년에는 비슷한 내용의(하지만 규모면에서 좀더 작은) 프로그램이 칭화대학교에 소개가 되었으며 지금까지 실행되고 있다.

## 4. 기타 주요 국제활동

### 1) 교환학생프로그램

아이비대학교 국제교환학생프로그램은 세계에서 가장 광범위한 것 중의 하나이다. 1978년에 소개된 이 프로그램에는 매년 50명 이상의 아이비대학의 MBA와 학부생 그리고 50명의 외국학생들이 참가하고 있다. 선발된 학생들은 2년째 되는 해에 한학기를 해외의 우수한 경영대학교에서 보내게 되며 그동안 비슷한 수의 외국학생이 아이비대학으로 오게 된다. 일부 지역에서는 해당지역 외국어의 유창한 실력이 요구되기도 한다. 1992년 이래 관계를 유지하는 연세대학교를 포함, 1997년 현재 25개의 단체와 공식적 관계를 유지하고 있다.

### 2) 국제교수직

아이비대학에서는 국제교수직의 수가 늘어나고 있다. 1990년에는 '효과적 글로벌경영(Managing for Global Effectiveness)'이라고 불리는 국제경영분야의 연구를 위한 로얄은행교수직(Royal Bank Professorship)프로그램이 설립되었다. 같은 해에 국제경영학분야의 도널드헌터교수직(Donald F. Hunter Professorship; A Maclean Hunter Endowment)이 미국에서의 사업의 수행을 위해 설립되었다. 1991년에는 '윌리엄 데이비스 석좌교수제 Davis Chair'가 설립되었다. 이 강좌는 매 4년마다 경제학부와 경영학부를 번갈아가며 국제경제학과 국제경영학에 대해서 초점을 맞추고 있다.

### 3) MBA 및 학부의 국제과정

HBA(Honors Business Administration) 및 MBA의 국제과정의 선택과목으로는 국제경영, 국제경영행동, 국제재무, 글로벌 운영관리, 독립연구, 그리고 중국에서의 사업, 유럽에서의 사업, 동남아에서의 사업, 멕시코에서의 사업 등과 같은 다양한 지역별 과목

들이 있다. 이들 과목은 객원교수에 의해서 강의된다. 국제과정의 선택과목에 대한 수강은 필수인 총8과목보다도 1인당 평균 1과목씩 더 많았다.

#### 4) 최고경영자 프로그램

학교측은 1977년부터 1990년까지 3주단위의 국제최고경영자과정(Executive International Management Course)을 제공해 왔다. 이 과정에는 전세계로부터 많은 사람들이 참여했으며 또한 캐나다에서는 유일하게 매년 개설되는 포괄적인 국제최고경영자과정이다. 다른 대학의 최고경영자프로그램의 국제화가 향상됨에 따라 아이비경영대학교는 과정을 중단하였다. 다른 프로그램에 있어서의 향상된 국제화의 예를 살펴보면, 각 과정의 요구사항을 충족시키기 위해 고위 MBA의 아시아 및 그 밖의 다양한 지역으로의 2주간의 방문 등을 들 수 있다.

#### 5) 연구활동

국제 합작회사와 국제 전략적 제휴분야에서의 연구실적이 뛰어나다. 아이비대학원은 국제 합작회사와 국제 전략적 제휴의 분야에서 전세계적으로 주도적인 역할을 하고 있다. 많은 책이 출판되었고 수많은 논문을 유력 학술지에 기고해 왔으며 일부 박사과정 연구를 포함한 많은 연구를 수행하고 있다. 최근 아이비대학원은 국제전략경영연구에 있어서 최고의 공헌자로 널리 인식되고 있다.<sup>1)</sup>

아이비대학원의 국제연구에 대한 높은 수준은 국제경영분야에서 세계적으로 공인받고 있는 '국제경영연구(Journal of International Business Studies)'에 제출된 논문을 통해 이룩한 두드러진 업적의 결과라고 할 수 있다. 아이비대학원은 1987년에서 1991년까지 논문의 발표건수에 있어서 세계에서 2번째로 공헌한 것으로 평가되었다. 이것이 편집책임이 아이비대학원에 주어진 이유라고 할 수 있다. 교수들의 국제연구에 대한 실적이 점차 증가하고 있다.

#### 6) 아시아 경영연구소

1997년에 아이비경영대학원은 아시아경영연구소를 설립하였다. 캐나다 온타리오주의 런던에 위치한 이 연구소의 본래 목적은 아시아산업의 이해를 넓히는 데에 필요한 정보를 개발하는 데 있다.

이러한 정보는 아시아지역에서 활동하고 있는 아이비대학원의 교수들에 의하여 직접 개발되었으며 다음과 같은 목적을 달성하기 위하여 아시아지역의 사업가들과 함께

1) LLohrke, F. T. and Garry D. Bruton, "Contributions and Graps in International Strategic Management Literature", *Journal of International Management*, Vol 3. No 1., 1990, pp25-27

개발되었다.

- 아시아지역에서 활동하는 경영자들에게 유용한 실질적 연구자료를 제공
- 다른 아시아지역의 경영대학원으로의 사례개발 및 사례교육 방법을 전파하고 점차 수요가 증가하는 아시아관련 사례의 개발
- 아시아지역 산업 일선에서의 기업체와의 강한 협력관계의 유지

이러한 경험적 지식을 바탕으로 아이비대학원은 다음과 같은 것이 가능해 진다.

- 아시아권 산업의 관례 특성에 대한 국제적인 이해의 강화
- 수준높은 아시아관련 MBA와 최고경영자과정 프로그램의 보급
- 아시아지역에서 기업을 운영시 효과적 실천방법 등에 관한 연구에 있어서 전세계적으로 주도자로서의 아이비경영대학원의 위상을 높임

## 7) 아시아 경영사례

아시아 경영연구소의 가장 우선되는 임무는 아시아에서의 경험에 바탕한 사례의 개발이다. 이러한 사례들은 아시아의 통합적 경영교육에 대한 수요에 있어서 귀중한 잠재적 자원을 반영한다. 이들 사례는 당면한 기업의 문제점을 포착하고 아시아시장의 특성에 대한 지식을 제공하는 수단이 된다. 아이비대학원의 사례개발자들은 각각의 사례와 관련된 주요 인물들과의 개별적 인터뷰를 수행하고 지역별 특색을 충분히 살린 사례를 개발하기 위하여 전세계에서 활동하고 있다. 이러한 경험에 바탕해서, 우리 아이비대학원은 아시아관련 사례의 개발을 주도하는 데 있어서 이상적인 위치에 있다고 할 수 있다. 아이비대학원은 이미 아시아지역에서의 사례개발을 위해 많은 노력을 하고 있으며 현재 연간 30~40건 정도의 사례를 개발하고 있다.

## 5. 전략적 변화에 있어서의 국제화

<표1><sup>2)</sup>은 전략적 변화에 대한 준비를 갖추고 정착시키기 위한 전반적인 틀을 나타낸다. 이번 단락에서는, <표1>의 상반부가 경영대학원의 국제화에 대한 문제에 적용되었다. CIBS 소장 또는 학교의 관리자들은 변화를 이루기 위한 활동에 대한 지침을 제공하는 데 있어서 이 틀을 사용하고 있다. 첨부된 <표1>이 보여주듯이 변화에 대한 준비를 갖춘다는 것은 전체 과정의 절반밖에 되지 않는다. 하지만 우리의 경험으로 비추

---

2) Fry, J. N. and J. P. Killing, *Strategic Analysis and Action*, Scarborough ; Ontario, Prentice Hall Canada, Reproduced with permission, 1986.

어볼 때에 가장 많은 노력이 요구되는 곳이기도 하다. 제공된 국제화사례들은 아이비 대학원에서 실시되었던 다양한 활동들에 대한 실례들이다.

〈표 1〉 전략적 변화에 대한 준비와 실행

개발목표의 변화	발생가능한 장애요인	주요 경영 전략
인식에 대한 이해:변화의 필요성과 방향에 대한 올바른 인식의 확립	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 애매모호한 변화에 대한 요구사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 비공식적 접촉</li> <li>◦ 로비활동</li> </ul>
상황과 그에 대한 결과 그리고 발생가능한 개선사항 등에 대한 심도있는 지식의 축적	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 타성적 저항</li> <li>◦ 정보의 정체</li> <li>◦ 제한된 이해능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 수업량의 완화</li> <li>◦ 타인에게의 노출을 통해 관여시킴</li> <li>◦ 탄기 특별팀</li> </ul>
수행능력: 새로운 과제를 수행할 수 있는 능력의 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 인원의 정체(부적절한 훈련 및 경험)</li> <li>◦ 보조시스템의 정체</li> <li>◦ 행동적 저항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 훈련 프로그램</li> <li>◦ 보조시스템의 개발</li> <li>◦ 인원의 교체</li> <li>◦ 직접지도</li> </ul>
책임: 요구되는 변화에 대한 참된 동의와 지지의 형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 문제점의 간과</li> <li>◦ 행동적 저항</li> <li>◦ 미약한 보상시스템</li> <li>◦ 약한 힘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 관여도의 증가</li> <li>◦ 부분적인 해결책의 제시</li> <li>◦ 협상</li> <li>◦ 제휴관계의 확립</li> <li>◦ 강제성</li> <li>◦ 인원의 교체</li> </ul>
수용: 행동과 효과적인 활동에 있어서의 변화의 달성	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 눈에 보이는 위협</li> <li>◦ 지체에 따른 저항을 지지하는 요소들</li> <li>◦ 준비부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 면밀한 관찰</li> <li>◦ 준비를 위한 노력의 강화와 재활용</li> <li>◦ 마무리작업</li> </ul>
강화: 새로운 과제수행에 있어서의 노력과 지속성의 유지	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 책임의식의 부재</li> <li>◦ 자원 및 조직의 모순</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 새로운 행동에 대한 보상</li> <li>◦ 자원 및 조직적 요소에 대한 조정</li> </ul>
재활용: 개선사항과 새로운 방향에 대한 규정과 실천	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 일련의 변화의 연결에 있어서의 문제점</li> <li>◦ 자기만족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 유연성 훈련 및 유연한 조직의 구성</li> <li>◦ 발전에 대한 끊임없는 도전</li> </ul>

## 1) 1단계-인식에 대한 이해

전략적 변화에 대한 준비를 갖추기 위한 첫 번째 단계는 인식에 대한 이해이다. 이러한 인식에 대한 이해가 의미하는 것은 변화의 필요성과 방향에 대한 올바른 인식을 확립하고 상황과 그 상황에 대한 결과 그리고 발생가능한 개선사항 등에 대한 심도있는 지식을 쌓는 것이라 할 수 있다. 1단계는 발생가능한 수많은 장애요인을 포함한 개괄적인 단계라 하겠다. 첫 번째 장애요인은 변화의 중요성에 대한 이해의 부족이다. 아이비대학원을 포함한 북미대륙 경영대학원의 75% 이상이 국제경영과정을 대학원에 포함시키지 않고 있다. 이론적으로는 캐나다의 경영대학원을 국제화시키는 것이 미국의 경영대학원을 국제화시키는 것보다 쉽다. 1989년의 캐나다-미국간 자유무역협정(미국에서보다 캐나다에서 더 활발한 토의가 진행되었던) 덕분에 대부분의 캐나다 사람은 그들의 높은 생활수준은 무역없이 유지하기 어렵다는 것을 알게 되었다.

두 번째 장애요인은 타성이다. 몇몇 사람들은 “내가 국제화교육을 받지 않고도 저명한 경영대학원에서 성공적으로 학문을 마칠 수 있었는데 무엇 때문에 변화해야 하는가?”라는 태도를 가지고 있다.

세 번째 장애요인은 애매모호한 변화에 대한 요구사항이다. 일부 교수들은 “글로벌화”라는 단어가 주문과도 같이 반복되고 있다는 것을 인정한다. 그러나 이들 교수들은 글로벌화가 너무 복잡하고 모호한 것이라 어디서부터 시작해야 할 지 모르며 결과적으로 글로벌화를 하지 않는다고 성급하게 결론을 내린다.

이러한 장애요인들은 다양한 전략의 사용을 통해서 극복될 수 있다. 최근 웨스턴대학의 학장에 의해 도입된 전략 중의 하나는 업무추진팀(Task Force)의 활용이다. 학교가 관여할 수 있는 국제적 활동에 대한 포괄적인 개관의 측면에서, 총 18명의 교수들은 각각의 특정 사안을 연구하기 위하여 특별팀으로 나뉘었다. 교수들 중 다수가 국제화에 대한 경험이 없었기 때문에 의도적으로 팀에 포함되었다. 하지만 각각의 팀은 최소한 1명의 국제적 경험이 있는 인원이 포함되어 있다.

인식에 대한 이해의 결여를 극복하기 위한 두 번째 전략은 특정 개인을 특정 사안에 대하여 주목하도록 하는 것이다. CIBS 소장이 궁극적으로 추구하는 국제화에 있어서의 변화중의 하나는 박사과정에 있어서의 국제경영과정의 필수화라고 할 수 있다. 그러나 이러한 변화는 원래 박사과정 주임교수의 협의사항이 아니었다. 이러한 변화의 필요성에 대한 주임교수의 심도있는 지식의 확립을 돕기 위해, 수많은 회의가 진행되었고 관련 논문이 제공되었다. 비교적 단기간에 그는 제안된 변화에 대한 강력한 지지자가 되었다. 그는 국제화의 규모는 자신의 책임하에 박사과정생들과 같은 미래의 교수들이 적절한 훈련을 받는 것에 대해 보증한다는 것을 것을 승인하였으며 이러한 노력의 일환으로 1992년에는 ‘국제경영이론 및 조사’가 필수과목이 되었다.

교수들의 참여를 지속시키는 또 다른 방법은 계속해서 국제화에 대한 문제점을 교

수회의에서 다루는 것이다. 실제로 최근 교수들에게 주어지는 2일간의 휴양기간에 학장은 국제화가 토의의 초점이라고 강조하였다.

## 2) 2단계-수행능력

전략적 변화에 대한 준비를 갖추기 위한 두 번째 단계는 변화를 수행할 수 있는 능력을 개발하는 것이다. 개인은 변화의 필요성과 그 방향을 알면서도 이를 수행할 수 있는 능력없이 그 변화는 결국 불가능하다. 변화의 필요성과 방향에 대해서 인식하는 동안 전체적인 진행은 중단된다. 변화에 있어서 가장 흔한 장애요인은 구성원들간의 부적절한 훈련과 경험이다. 비록 교수가 국제경영분야에 있어서 박사과정수준의 훈련을 받지 않았다고 하더라도, 그와 비슷한 수준의 지식을 얻을 수 있는 나름대로의 방법이 분명히 있을 것이다. 그러나 그러한 방법들이 과연 적절한 것인지 고려해 보아야 한다.

변화에 대한 능력을 개발하는 데 있어서 두 번째 장애요인은 보조시스템에 있어서의 병목현상이다. 한 교수가 다른 나라에서의 연구 또는 사례개발을 희망하지만 실적이 없기 때문에 재정적 후원의 어려움 때문에 실행할 수 없다는 것이 좋은 예라고 할 수 있다.

새로운 과제를 수행할 수 있는 능력을 개발하는 데 있어서의 세 번째 장애요인은 교수들 스스로의 행동이다. 교수들은 변화의 중요성을 인정하겠지만 수행할 능력을 개발할 시간을 할당하지 않음으로써 변화에 저항하고 있다. 이러한 수행능력에 대한 장애요인을 극복하기 위하여 몇가지 전략이 사용된다. 여러 가지 전략 중 웨스턴대학원에서 사용되었던 전략은 내부 훈련 프로그램이다. 1990년 여름에는 기업의 후원으로 8명의 교수가 2주동안의 연구활동을 위해 영국을 방문했었다. 또다른 교수들은 1997년 5월에 홍콩과 중국을 방문했다. 각각의 활동에는 국제경영을 강의하는 교수들이 국제경영을 전문으로 하지 않는 교수들에게 2일간의 세미나를 실시하는 것이 포함되었다.

두 번째 수행능력을 개발하는 데 있어서 자주 쓰이는 전략으로 직접지도(Direct Coaching)가 있다. 예를 들어, 특정 국가를 처음 방문하는 교수를 돕는다는 것은 통역을 통한 강의, 사전 학습 도서목록, 계약명, 숙지해야 할 문화적 차이에 대한 설명 등과 같은 사항들에 대한 직접적인 토의가 포함될 수 있다.

세 번째 수행능력 향상 전략으로는 보조시스템의 개발이 있다. 학교의 연구 및 출판소 소장은 학교예산으로 진행되는 프로젝트에 재정적으로 지원을 하기 위해 국제화 관련 연구 및 사례개발에 대한 분위기 조성을 하고 있다.

## 3) 3단계-책임

전략적 변화를 위한 준비를 갖추기 위한 세 번째이자 마지막 단계는 책임이다. 여기서 우리는 요구되는 변화에 대한 실제적 동의와 지지가 형성되는 것을 볼 수 있다. 다

양한 잠재적 장애요인이 책임의 형성을 방해한다. 이러한 요인중의 하나가 문제의 초점을 다른 곳으로 돌려놓는 것이다. 예를 들어, 비록 국제화가 중요하지만 기업윤리, 여성의 경영참여, 기업가정신, 기타 오늘날의 다양한 문제들이 국제화보다 더 중요하다는 주장을 들을 수도 있다. 두 번째 장애요인은 행동적 저항(Behavioral Resistance)이다. 지금 우리는 실제로 변화를 수용하려 하고 있기 때문에 때때로 구성원이 그들에게 한시적으로 주어진 책임을 회피하려는 것을 관찰할 수 있다. 회의나 출장을 취소하는 것 등이 예라 할 수 있다. 책임의 형성을 방해하는 세 번째 장애요인은 부적절하거나 모순된 보조시스템 또는 보상제도가 될 수 있다. 예를 들어 새로이 국제경영분야에 발탁된 교수는 기존의 국제경영학 교수들이 이전에 약속했던 지원이 너무 미약하다는 것을 깨달을 것이다. 국제화에 있어서의 책임의 확립에 대한 가장 명백한 장애요인은 약한 '힘'이다. 필요한 자원(재정적 자원이던 인적 자원이던)을 할당할 수 있는 능력을 보증하지 않고서는 국제화의 속도나 효율성은 달성될 수 없다.

국제화에 있어서의 책임의 확립에 저해가 되는 요인의 극복을 위하여 유효한 첫째 전략은 관련성 있는 활동이다. 우리는 수많은 사례들을 통해 책임을 확립하는 것을 보았다. 이러한 사례의 범위에는 국제화 컨설팅에 대한 프로젝트 팀이나 훈련 프로그램에 비국제화 관련 교수들을 포함하는 것으로부터 학교의 고위 관리자들이 이들 교수들에게 학교의 이익을 위하여 일할 것을 요구하는 것까지 포함된다. 이러한 활동에는 국제회의에서 학교를 대표하는 것, 학교의 국제화 활동에 대한 발표를 하는 것, 다른 학교의 국제화관련 활동에 대한 자료의 수집 등이 있다.

책임의 확립을 위한 둘째 전략은 향상된 사항을 쉽게 관찰할 수 있도록 최소한 부분적인 해결책 또는 증거의 제시를 겨냥하는 것이다. 우리가 제시하는 예들은 새로운 국제화 관련 선택과목을 제공하거나 시험단위에 있는 2년 단위의 교환학생 프로그램을 교섭하는데 도움이 된다.

책임의 확립을 위한 세번째 전략은 제휴관계를 수립하는 것이다. 우리는 교수중에서, 만약 중요한 제한사항이 극복된다면, 기꺼이 책임지고 관여하겠다는 태도를 가진 교수를 종종 찾아볼 수 있다. 여기서 말하는 제한사항이란 언어의 문제 또는 낯선 나라에서 단신으로 거주하는 것에 대한 거부감 등과 관련된 것들이다. 기존에 수립된 제휴관계 덕분에 통역이나 안내자의 사전교섭을 통해 그러한 우려사항을 감소시킬 수 있다. 또한 방문중인 교수가 중개인을 통해 현지인의 문화에 관심을 가질 수 있도록 추가적인 행동을 하는 것을 인정하고 있다.

의도했던 책임을 다하지 못할 경우에는 인원의 교체가 요구되기도 한다. 이러한 교체는 규정을 준수하지 않으면 해고된다는 식의 강제적인 것이 아니다. 오히려 이러한 교체는 국제화에 영향을 미치거나 새로운 교수채용에 있어서의 기준을 변화시키는 위원회 구성원의 신중한 선택과 관련이 있다.

<표1>에서는 명확하게 제시되지 않았지만 변화에 대한 준비의 달성이라는 문제를

바라보는 방법은 국제화에 대한 모든 문제를 개인의 성과와 연결시키는 것이다. 우리는 많은 교수들이 국제화를 수행하는 것이 개인적인 이익을 가져온다는 확신이 있을 때에만 국제화를 시도한다는 것을 보아왔다. 교수들의 변화에 대한 의욕을 일으킬 수 있는 잠재적인 개인의 이익은 다양하며 다음과 같은 것들이 포함된다.

국제화를 촉진하기 위해서는 교수들의 동기의 근원을 확인하는 것이 중요하다.

- ① 경영환경이 변했다는 것과 변화의 속도를 유지하는 데에는 전문가로서의 책임이 필요하다는 것을 인식
- ② 컨설팅이나 고위경영자 과정의 조교, 연구자금 등을 통한 재정적 보상
- ③ 이를테면 외국의 연구기관을 방문하고 싶은 희망 등과 같은 새로운 경험에 대한 의욕

## 6. 결 론

아이비대학원의 교수들은 국제화의 여러 분야에 있어서 견실한 발전을 이룩하였다. 하지만 우리는 아직도 몇가지 기본적인 문제들에 당면해 있다는 것을 인정한다.

근본적으로 이러한 사항들은 외부로부터의 요구에 대해서 언제 거절할 수 있는가를 아는 것과 관련이 있다.

- ① 지리학적 관점-과연 특정 국가나 지역에 대한 학교차원의 연구나 사례개발 프로그램이 있어야 하는가? 만약 그렇다면 것인가? 1992년의 응답을 보면 (a) 학문적 자유라는 견지에서 교수는 무엇이든 원하는 것을 연구할 수 있다; (b) 현재 또는 앞으로 예정된 캐나다와의 무역상대국에 대해서만 연구해야 한다; (c) 지리학적 근접성과 미국과의 교역량에 따라 미대륙 경제구역에 대한 연구에 집중해야 한다 등과 같은 것들이 있었다.

1997년까지 우리 대학은 우선적으로 연구의 중점을 아시아-태평양(그 이유에 대해서는 한국에 있는 독자들도 잘 이해를 할 수 있을 것이다)과 미대륙에 두기로 결정했다. 교수들은 여러 지역으로부터 각 지역의 특성에 대해 조언하고 연구를 주도하기 위해 모였다.

자원을 여타지역보다 우선하여 이들 지역으로 할당하는 것이 비용이 안드는 것은 아니다. 어떤 교수는 그가 연구하기를 원했던 서부 유럽의 작은 국가들에 대한 연구 및 사례개발사업에는 재정적인 지원이 없었기 때문에 한동안은 학교에 잔류해야 했다.

- ② 지역그룹의 강조-과연 책임을 갖고 적극적으로 관여하는 교수들과 그렇지 않은 교수들로 나누어질 가능성을 감소시키기 위해 모든 지역그룹에서의 국제화의 실행속도를 일치시켜야 하는가? 아이비대학원은 기능별로 분할된 지역그룹의 구조를 운영

하고 있다. 국제적으로 수련된 교수들이 7개의 지역그룹에 분포하여 활동하고 있다. 각각의 지역그룹과 그들의 국제경영 수행능력 및 방침간에는 수많은 변수가 존재한다. 예를 들어 가장 국제적인 지역그룹인 경영정책그룹은 1991년 3월에 높은 등록자수를 줄이고 국제경영관련 선택과목의 복수영역을 없애고 국제화 관련 주요 내용들을 그들이 강의하는 3학기짜리 필수과목에 포함시켜 버렸다. 그들에게 있어서는 이것이 그들이 교과과정의 국제화를 고려하며 취할 수 있었던 가장 중요한 조치였다. 왜냐하면 그들은 “경영이 곧 국제경영이다”라고 믿었기 때문이다.

이러한 실험은 3년간 계속되었으나 결국은 성공하지 못하였다. 지역그룹의 국제적 성향을 지닌 연구자들은 학교를 떠났고 남아있던 연구자들은 학교측에 의해 다른 책임을 추궁당하였으며 비교적 국제적 성향을 덜 지닌 교수들로 교체되었다.

비록 경영정책과정이 국제화에 대한 중요한 내용들을 유지하고 있었지만, 다른 지역그룹들은 그들이 강의하는 필수과정이나 선택과정 모두에 있어서 최소한의 국제화 관련 내용만을 유지하고 있었다. 이러한 상황은 교수의 왕래에 대한 학교의 막대한 투자에 힘입어 부분적으로 변하고 있다. 1997년에는 3분의 1이상의 아이비대학원 교수들이 학교관련 활동으로 아시아-태평양지역을 방문한다. 멕시코, 유럽 그리고 기타지역으로의 방문과 함께 이러한 활동을 통해 아이비대학원 교수의 절반이상이 직접적인 국제 경험의 기회를 갖게 된다. 이러한 수치는 다른 경영대학원과 비교할 때 매우 높은 비율이다. 이러한 지역그룹의 변화가능성에도 불구하고 각 지역그룹은 그들이 적절하다고 여기는 것을 수행하는 것을 장려하고 허락해야 하는가? 아니면 일정한 통제의 범위가 존재해야 하는가?

- ③ 관련 정도-우리가 국제화과정에 대한 충분한 경험이나 지식 등을 갖추고 있는지 여부를 어떻게 판단할 수 있는가? 비록 우리가 외국으로부터의 방문교수의 수, 국제적 교환학생 프로그램에 참여하고 있는 학생의 수 등에 있어서 적절하다고 생각되는 수준에 대한 전반적인 의견의 일치는 보았지만 그 이외의 분야에 있어서는 확신이 부족하다. 아이비대학원과 관계를 유지하고 있는 유럽이나 미국의 주요 경영대학원들의 국제적 활동을 통하여 많은 자료가 수집되었다. 그럼에도 불구하고 “충분한 국제화란 어느정도인가?”에 대한 의문은 여전히 존재한다.
- ④ 대상자-국제화에 관련된 다양하고 때로는 대립하기도 하는 수많은 사람들이 있다. 교수, 의뢰인(학생), 그리고 고객(기업의 고용주) 등이 이에 해당된다. 하나의 그룹에 유익한 것이 다른 그룹에 대해서는 그렇지 않다는 것을 인식한다면 과연 어느것을 강조해야 하는가?
- ⑤ 국제적 활동에 대한 자세-일부 경영대학원은 국제적 활동에 대해 고자세를 취하고 있다. 이러한 행위는 대외적인 홍보 효과(혹은 자금조달 가능성)를 극대화하고, 상징적인 집결지를 제공하며 주목을 받기 위한 목적에서 비롯되었다. 국제화에 대한 자세와 내적 가치 사이에는 반드시 상관관계가 있어야 하는 것은 아니다. 예를 들어,

아이비대학원은 유럽이나 아시아 혹은 그 이외의 지역에 해외캠퍼스를 설립하는 등 과 같은 고차세적인 활동에 관여할 지 여부에 대해 고민해 왔다. 첨부된 <표-2>에서 보여주듯이, 경영대학원이 관여할 수 있는 국제적 활동에 대해 취할 수 있는 자세와 관련된 수많은 변수가 존재한다.

아이비대학원의 경우, 지난 10년간 그 중점이 고차세적 활동쪽으로 옮겨졌다. “국제 경영연구”를 편집·발행하는 활동, 국제 합작회사에 대한 연구보고에 있어서 주도적인 위치에 있는 것, 홍콩에 MBA프로그램의 설립계획 등이 이러한 활동에 해당된다.

- ⑥ 누가 결정할 것인가?-이상과 같은 근본적인 문제들과 관련하여 아이비대학원이 당면하고 있는 것은 이들 문제를 해결하기 위한 의사결정과정에 대한 문제이다. 우리는 모든 교수들의 완전한 일치만을 기다리는 것인가? 학장이 결정을 해야 하는 것인가? CIBS소장이나 기타 국제화 프로그램의 책임자중의 한사람이 나서서 접근을 시도해야 하는가?

교수들의 완전한 의견일치를 기다려서는 안된다는 것이 아이비대학원의 최근의 입장이다. 65명의 교수들이 어떤 일에 완전한 일치를 한다는 것은 거의 불가능한 일이다. 어떻게 하면 각각의 아이디어를 존중하며 이를 통하여 행동하려는 집단과 의견의 일치를 통하여 행동하려는 집단을 조화시킬 수 있을 것인가? 교수를 대상으로 정기적인 정보회합을 갖고 수많은 일대일의 회의를 열었으며 때로는 빠른 활동을 독촉하는 데에 대해서 양해(허가가 아닌)를 구하는 것 등이 우리가 제시하는 해결책이다.

국제화에 대한 해결되지 않은 문제점들이 여전히 남아있다. 국제경영이 원래 그러한 것이다. 국제경영의 환경이 끊임없이 변하기 때문에 경영대학원의 국제화에 대한 활동은 안정적일 수 없다. 비록 급격히 변하는 경영환경에 따라 국제화 활동이 변한다고 해도 어느정도까지는 경영은 가능하다고 생각된다.

<표 2> 경영대학원이 관여하는 국제 활동 및 그에 대한 다양한 자세

개발목표의 변화	발생가능한 장애요인	주요 경영 전략
인식에 대한 이해:변화의 필요성과 방향에 대한 올바른 인식의 확립	◦ 애매모호한 변화에 대한 요구사항	◦ 비공식적 접촉 ◦ 로비활동
상황과 그에 대한 결과 그리고 발생가능한 개선사항 등에 대한 심도있는 지식의 축적	◦ 타성적 저항 ◦ 정보의 정체 ◦ 제한된 이해능력	◦ 수업량의 완화 ◦ 타인에게의 노출을 통해 관여시킴 ◦ 단기 특별팀
수행능력 : 새로운 과제를 수행할 수 있는 능력의 개발	◦ 인원의 정체(부적절한 훈련 및 경험) ◦ 보조시스템의 정체 ◦ 행동적 저항	◦ 훈련 프로그램 ◦ 보조시스템의 개발 ◦ 인원의 교체 ◦ 직접지도

참 고 문 헌

An earlier version of this paper was prepared in 1992 and appeared in *Internationalizing Business Education*, S. Tamer Cavusgil (ed), Michigan State University, East Lansing, Michigan, 1993

L.Lohrke, F. T. and Garry D. Bruton, "Contributions and Graps in International strategic Management Literature", *Journal of International Management*, Vol 3, No 1, pp25-27(1997)

Fry, J. N. and J. P. Killing, *Strategic Analysis and Action*, Scarborough ; Ontario. Prentice Hall Canada, Reproduced with permission, 1986.