

# AACSB-The International Association for Management Education의 Global Forum 참관기

안 병 훈 \*  
한 민 희 \*\*

.....

1998년 7월 14일부터 17일까지 미국 시카고에서는 국제경영교육협회(AACSB-The International Association for Management Education)의 글로벌 포럼이 개최되었다. 이 포럼은 학계 및 기업의 경영교육 리더들이 한데 모여 변화하는 경영 환경 속에서 발생하는 여러 문제를 심도 있게 논의하고, 경영교육에 관한 경험 지식을 공유하며, 경영의 새로운 고등교육 방향을 모색하고자 10년에 두 번씩 개최되는 것으로 미국에서는 처음으로 개최된 모임이다. 이 글은 필자들이 이번 글로벌 포럼에 참가하면서 경험하고 생각한 점들을 국제경영교육협회의 소개와 함께 간략하게 정리한 것이다.

.....

"경계를 넘어서는 학습(Learning Without Boundaries)"이라는 캐치 프레이즈를 걸고 열린 이번 포럼에는 총 77개 나라에 속한 800개 이상의 경영대학원 및 기업을 대표한 약 1600명의 경영교육 리더들이 참가였다. 한국에서는 연세대학교, 고려대학교, 그리고 KAIST 테크노경영대학원에서 경영대학원장이 참가하였고, LG의 사내 교육 기관의 대표가 참가하였다. 여기에 모인 경영대학 또는 대학원의 장과 기업의 경영교육 책임자들은 경영교육에 영향을 미칠 21세기의 정치, 경제 및 기술적 변화를 진지하게 논의하였다.

이번 포럼은 AACSB 외에도 동남 아시아 경영대학원장 협회(Association of Deans of Southeast Asian Graduate Schools of Management), 캐나다 경영대학원장 연합(Canadian Federation of Business School Deans), 그리고 유럽 경영개발 재단(European Foundation for Management Development)이 함께 주관하였으며 B.J. White 미시간대학교 경영대학원장, A. W. Wiggenhorn 모토롤라 사내대학교 총장, R. Boulton 아서 앤더슨 대표, 그리고 C. Cavalle

\* KAIST 테크노경영대학원 대학원장

\*\* KAIST 테크노경영대학원 경영공학 전공책임교수

스페인, 나미비아, 국제경영대학원장 등이 공동 위원장을 맡았다.

본 포럼에는 사상 유례없이 많은 인원이 참가함으로써 21세기를 앞두고 격동하는 경영교육의 환경과 이에 따른 경영대학의 변신에 대한 관심이 세계적으로 대단히 큼을 보여 주었고, 이 포럼 기간 중에도 대내 열기 있는 토론이 진행됨으로써 새로운 교육시스템을 모색하는 경영대학원장들의 진지한 자세를 볼 수 있었다.

국제경영교육협회 즉 AACSB는 본래 미국 경영대학회의(American Assembly of Collegiate School of Business)로서 경영분야의 고등교육을 촉진하고 개선하기 위하여 1916년 17개 대학이 모여 창립한 비영리 단체이다. 현재 650개 이상의 미국 내 경영교육기관과 100개 이상의 국제경영교육협회, 70여 개의 기업, 정부기관 및 비영리단체 등이 회원으로 있다. AACSB는 미국의 대표적인 경영대학 인증기관으로서 이곳의 인증을 받지 못한 미국의 대학들도 상당수 있을 정도로 엄격한 인증업무를 수행하고 있다. 또한 '미션'중심의 새로운 평가인증 기준을 적용하므로 인증을 이미 받았던 우수 경영대학원들도 새로운 인증 기준에 의거한 자체 개혁프로그램을 추진하고 있다.

현재 이 단체는 활동 범위를 국제적으로 넓혀 1997년부터는 공식 명칭을 AACSB - The International Association for Management Education으로 결정하였다. 기본 임무로는 "대학의 경영교육 수월성(excellence) 추구"를 천명하고 있으며, 경영대학의 교육수준을 평가하여 인증하는 일 (accreditation), 경영대학 교수와 행정 인력을 위한 프로그램을 개발하는 일, 그리고 경영교육에 관한 연구와 서베이 프로젝트를 수행하는 일을 주요 업무로 하고 있다. 전략적 목표로는 첫째 평가에 의한 인증 작업 등을 통하여 경영교육을 개선하는 것, 둘째 경영 교육자의 능력을 개발하고 효과성을 강화하는 것, 셋째 경영교육의 다양성을 개발하고 이를 강화하는 것, 넷째 경영교육의 가치를 폭 넓게 이해시키는 것 등 네 가지를 내세우고 있다.

1998년 여름 현재 355개의 회원 대학이 학부, 석사, 또는 박사 레벨에서 경영교육 수준의 인증을 받았는데 이중 미국대학이 347개와 캐나다 대학이 4개, 유럽의 대학이 2개 그리고 멕시코 대학이 2개 포함되어 있다. 이중 305개 대학이 학부와 대학원 레벨에서 인증을 받았으며, 133개 대학은 회계에 대하여도 인증을 받은 바 있다.

1998년 글로벌 포럼은 "경계를 넘어선 학습"이라는 캐치 프레이즈 아래 다양한 워크숍 세션과 관심이 유사한 참가자들이 스스로 만든 "Invent-A-Session" 등에서 200여명의 발표자가 발표를 하고 참가자와 토론을 하였다. 주요 세션 주제를 보면 범세계 경영자의 자질과 능력, 범세계 자본시장과 국가의 주권, 개발도상국 공공부문 경영자의 재교육, 기업 내 경영교육을 위한 기업, MBA에 대한 기대의 변화, 개발도상국을 위한 경영분야 교수개발 전략, 기술을 바탕으로 한 대학간 파트너쉽, 리더쉽, 기업가 정신(entrepreneurship) 교육을 위한 교육 구조, 사내대학의 개설방법, 동태적 환경에서 기관의 변화를 리드하는 방법, 온-라인 교실, 각 지역의 경영개발 수요와 경향, 세계시장에서의 경쟁과 기술활용, 선진국과 개발도상국간의 대학 제휴, 국가 경계를 넘어선 원격 강의, 다양한 학생집단의 교육문제, 교육의 평가와 질 향상 등이 포함되어 있다.

이번 포럼의 특징은 유례없는 관심 속에 미국 이외에도 러시아, 프랑스, 영국, 중국 등에

서 상당한 숫자의 대표자가 참가하는 등 77개국에서 1600명이 넘는 리더들이 참여하였다는 점을 꼽을 수 있다. 이들은 21세기의 문턱에서 빠르게 변화하는 경영환경과 경영교육에 대한 새로운 수요, 정보기술의 발전에 따른 새로운 교육 방법론의 활용, 국가의 벽을 넘어선 대학간 제휴 및 다양한 문화, 다양한 국적의 학생 교육 문제, 동구권 및 개도국의 경영교육 확대, 그리고 사내대학 등장, 선진국 학생 수의 감소, 대학의 교육 범위 확대 등으로 야기되는 경영교육 기관간의 경쟁 심화 등에 대하여 정말로 심각하고 진지한 토론을 전개하였다고 생각한다.

첫 날, 첫 plenary 세션 주제는 "21세기를 위한 리더의 준비"였다. 먼저 모토롤라 회장인 Gary L. Tooker는 경영교육에서 반드시 고려해야 할 점과 경영교육 리더들이 당면한 전략적 이슈를 제시하였다. 특히 과거와 미래가 다른 점은 변화의 속도에 있음을 강조하고, 이제는 변화의 속도가 너무 빠르기 때문에 변화하는 새로운 환경 하나하나에 대하여 교육하고 이에 대응하는 법을 교육하는 데는 한계가 있다고 지적하였다. 따라서, 미래의 경영대학원은 변화 자체에 대하여 적극적으로 교육하고, 어떤 변화에 대하여도 능동적으로 적응할 수 있는 경영자를 배출하는 것이 중요하다고 지적하였다. 또 Lucent Technologies사의 전 회장인 Henry Schacht는 경영자가 주주(shareholders) 뿐 아니라 모든 이해당사자(stakeholders)에게 책임을 져야 한다고 강조하고, 빈부격차의 확대, 최고경영층 보수의 급증, 개인적 부의 급증 등의 문제에도 경영자가 책임이 있음을 지적하였다. 따라서, 경영교육은 미래의 경영자들이 이러한 책임을 이해하고 이러한 문제를 해결할 능력을 배워나가는데 기여해야 한다고 주장하였다.

첫 날, 둘째 plenary 세션에는 미국 증권딜러 협회의 회장인 Frank G. Zarb이 "증권시장의 범세계시장 확립"이라는 주제로 발표를 하였다. 그는 전자거래의 중요성이 증대하고 있음을 지적하는 가운데서도 시장의 핵심은 여전히 고객의 만족과 거래의 효율성에 있음을 강조하였다. 그는 또한 과거 정부가 수행하던 범세계 시장의 개발 기능을 요즘은 MBA 들이 주로 수행하고 있다고 지적하였다.

둘째 날, 첫 plenary 세션 주제는 "범세계 경제에서의 기업의 권한과 책임"이었다. 이 주제는 하버드 대학의 Charles Nesson 교수의 사회로 패널리스트들의 대화와 토론 형식으로 진행되었다. 이 토론에서는 미국의 경영대학들이 제3세계의 전통과 문화를 무시한 채 자신들의 기존 해법을 강요하는 경향이 있다고 지적하였다. 이들은 기술의 발전과 미국 기업들의 세계화 증대로 경영대학들이 제3세계의 경영대학들과 제휴할 필요성이 생겼다는 점은 인정했지만 제휴하는 국가의 문화를 이해하고 그들의 문제를 경청하며 그들의 요구에 부응할 때 대학간 제휴가 가장 성공적일 수 있음을 지적하였다.

둘째 날, 두 번째 plenary 세션에는 많은 기업을 자문하고 있는 미래학자이며 Future Perfect, The Monster Under the Bed 등의 저자인 Stan Davis가 그의 최근 저서 BLUR의 내용을 발표하였다. 그는 미래의 세계를 속도(speed), 무형재(intangibles), 연결성(connectivity)의 세가지 힘이 합쳐지면서 기업에 큰 변혁을 가져올 것으로 내다보며 다음과 같은 특징을 제시하였다.

- ① 변화가 항상 존재한다. 그 속도는 엄청나서 과거 분명히 구분되던 것들이 앞으로는 그러한 구분이 불분명(blur)해 질 것이다.

- ② 물질적 자본보다 지식과 상상력의 자산이 더 소중하다.
- ③ 제품 없는 서비스, 서비스 없는 제품이란 존재하지 않으며 이들은 모두 "제공물 (offers)"이라는 형태로 혼합될 것이다.
- ④ 거래는 항상 경제적, 정보적, 감정적으로 연결된 교환망 속에서 이루어지는 교환 (exchange)으로 대체될 것이다.
- ⑤ 슈퍼마켓 같은 물리적인 시장도 자본시장 같은 특징을 가지게 될 것이다.
- ⑥ 이러한 세계에서 점점 더 많은 기업들이 공급상, 유통상, 피고용자, 경쟁자 등과 네트워크를 형성하게 되고 개인들은 그들이 원하는 서비스를 더 유리한 가격으로 제시하는 네트워크와 계약하여 일하는 free agent와 같은 입장이 될 것이다.

그는 이 같은 변화가 모든 핵심적인 경영 활동에까지 영향을 미치기 때문에 경영교육을 수행하는 대학에도 심각한 수준의 영향을 미칠 것으로 내다보았다.

셋째 날, plenary 세션 주제는 "경영교육의 네 가지 다른 견해"였다. 이 세션은 전 Case Western Reserve 대학의 경영대학장이며 현 Tulane 대학교 총장인 Scott Cowen이 사회를 보았고, 패널리스트들의 토론으로 진행되었다. 이 세션에서는 대학간 그리고 대학과 기업의 사내대학간의 협력관계와 경쟁관계에 대하여 토론하였으며, 새로운 기술을 활용한 혁신적 학습 방법 및 아직은 확실하지 않으나 앞으로 가능성이 많은 경영교육에 대하여도 논의하였다. 이 토론에서는 과거 사내대학이 급격히 늘어나면서 예상되었던 심각한 대학과 기업의 사내대학간의 경쟁이 생각보다도 상호 협력관계로 나가고 있음을 결론으로 지적하기도 하였다.

워크숍 세션 중 한 세션에서는 MBA 교육 100년을 맞이하는 시카고대학에서 Robert Hamada 경영대학원장이 경영대학원 운영방향을 경영교육의 수요차원과 공급차원으로 나누어 제시하였다. 또한 프랑스 INSEAD의 Antonio Borges대학원장이 현 경영대학원의 도전 6가지를 제시하였다. Hamada 교수는 학교에서 제시하는 것이 모든 사람에게 모든 것을 제공할 수는 없음을 강조하고 경영대학원에는 핵심가치(core value)가 존재해야 한다고 강조했다. 이러한 핵심가치를 중심으로 학생, 교수, 졸업생, 기업 및 커뮤니티의 네 주체가 하나로 엮여져야만 한다는 것이다. 또한 급격한 변화에 부응하기 위하여 보다 많은 프로그램의 option들이 개발되고 있으며 교과과정이 보다 자주 개편되고 있음을 밝혔다. Borges교수는 경영대학원이 당면한 도전으로 학문적 수월성과 기업에서의 적합성의 조화 문제, 국내에서의 지위 강화와 국제화의 조화, 우수 교원 확보 경쟁, 기업들과의 협력관계, 교육방법의 개혁, 새로운 기술의 평가와 수용문제 등 6가지를 제시하였다.

그 밖에 많은 관심을 모은 주제들은 몇몇 학교들이 세계 각국의 학교와 손잡고 진행하는 범세계 경영교육 프로그램과 정보기술에 의한 원격강의를 이용하는 Virtual Campus와 Cyber Campus 등의 경영교육 개념이었다. 범세계 경영교육 프로그램들은 이러한 프로그램을 개발하여 주관하는 champion 역할을 하는 교수 1-2명에 의하여 한 프로그램이 운영되는 경향을 보이는데, 많은 경우 한 두 교수가 관장할 수 있는 업무 범위의 한계에 부딪혀 연속적인 프로그램으로 확대해 가기는 어려운 것으로 보였다. 이러한 프로그램을 가장 활발히 진행하고 있는 호주의 한 대학의 교수는 발표 후 사석에서 1-2년 이상 이 업무를 더 하면 한계에 올

것이 분명하다고 인정하고 그 이후 까지도 전 세계를 돌면서 이러한 프로그램을 유지하기는 어려울 것으로 내다보았다. 정보기술에 의한 새로운 교육개념은 급속히 확산될 것으로 보고, 기존 교육개념과 경쟁 또는 보완관계를 유지할 것으로 보았으나 대체로 이러한 교육개념이 기존의 대면적 교육방법을 완전히 대체하지는 못할 것으로 보는 것 같았다.

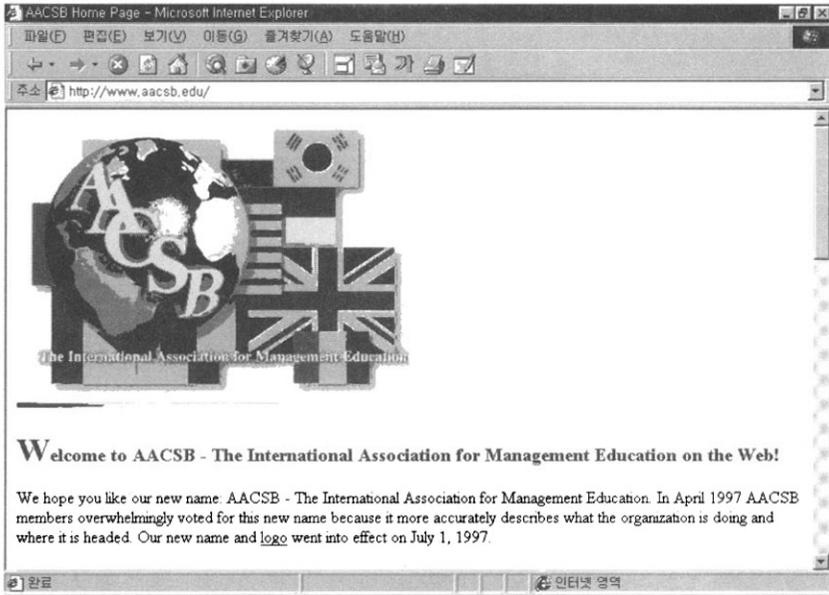
포럼 기간 중에는 노스웨스턴 대학, 시카고 대학, 모토로라의 사내대학, 그리고 앤더슨 컨설팅 중 한 곳을 방문하는 프로그램도 있었다. 필자들은 최근 국제적으로 대학간 제휴에 의한 MBA 프로그램을 활발히 진행하고 있는 노스웨스턴 대학을 방문하였다. 노스웨스턴의 Kellogg 경영대학원은 미국에서 Executive MBA 프로그램을 가장 활발하게 운영하고 있으며, 그 노하우를 바탕으로 태국과 독일의 대학과 협력 프로그램을 개설하였고, 최근에는 홍콩과 기대와 Executive MBA 협력프로그램을 시작하였다. 이러한 협력 프로그램과 Executive MBA는 강의 부담의 급증을 가져오는데 이러한 강의 부담은 tenure를 받은 교수들이 주로 맡고 있었다. 또한 이러한 프로그램의 증가는 교수 충원을 고려할 때 강의 능력 기준의 비중을 크게 높이는 역할도 하였다. 정규 MBA의 경우도 최근 국제화 프로그램과 Negotiation 교과목의 수를 대폭 확장하는 추세를 보였다.

21세기를 앞두고 과거 10년간 경영대학의 교과과정과 활동범위는 점차 국가간, 학교간, 학교와 기업간의 경계를 넘어서는 변화를 보여 왔다. 이런 변화는 기본적으로 학생과 기업이라는 교육 수요자의 수요가 변화하는 데 따른 것이며, 이와 함께 새로운 교육방법 및 기술의 등장, 선진국 교육시장의 정체, 개도국 및 동구권 경영교육 수요의 증대, 기업 내 대학의 증가, 그리고 이러한 변화에 따른 경영대학간 경쟁심화가 이러한 변화를 더욱 가속화하고 있다.

현재 나타나고 있는 경영대학의 변신 시도는 급속한 경영환경의 변화를 경영기회로 활용할 줄 아는 21세기형 경영자를 배출하려는 노력과 이러한 경영환경과 경영교육환경의 변화를 대학의 경쟁우위로 활용하려는 노력에 기인한다. 우리나라의 경영대학도 기득권의 벽이 허물어지는 상황에서 장기적으로 살아 남기 위한 적극적인 변신이 불가피해 졌다. KAIST 테크노경영대학원은 이러한 경영교육의 개혁을 앞장서기 위하여 태어났으며, 세계 Top Ten 수준의 경쟁력 있는 경영대학원으로 만들어 나가려는 노력을 지속할 것이다.

한편, 이번 포럼을 통해 최근 미국 경영대학들이 지나치게 고객중심을 지향하다 보니 학생과 기업이 진정으로 필요로 하는 것이 경영교육+인간교육이라는 점을 간파하고 있는 것으로 보였다. MBA 학생들은 점차 교수와의 관계에서 교수에 대한 존경심을 잃어가고 있었으며, 지나치게 편하고 안락한 교육, 단기적인 입맛에 맞는 교육, 졸업 후 연봉을 극대화하려는 교육 등 직업교육적인 특성이 과다히 부각되는 양태를 보이고 있었다. 따라서, 경영대학의 주요 과제 중의 하나는 급변하는 환경 속에서 고객 중심으로 변신하는 가운데에서도 인간교육이라는 근본적인 교육내용을 어떻게 조화해 나가는가 하는 문제라고 생각되었다.

결국, 현재 경영대학들의 기본 과제는 급변하는 경영교육 환경이 요구하는 고객지향적인 변신, 국제화, 정보기술에 의한 교육을 확대하는 추세 속에서 이러한 방향을 전통적인 인간교육, 우리의 고유한 문화와 고유한 경영문제의 추구, 그리고 전통적인 교실에서의 대면교육과 어떻게 균형을 잡고 조화시키는가 하는 것이라고 할 수 있겠다.



[그림 1] AACSB 홈페이지 : www.aacsb.edu

이와 더불어 경영환경, 정보기술의 급변 추세로 인하여 학생들이 대학의 문을 떠나 3-4년 이 지나면 학교에서 배운 내용의 상당 부분이 쓸모 없어지거나 새로이 추가 교육을 받아야 하는 환경이 되면서, 경영교육, 특히 MBA교육에 대한 기본개념이 2년간의 on-campus교육이라는 틀에서 벗어나 평생교육, 주기적인 재교육, 현장교육이라는 지속적인 교육 개념으로 확대하는 것이 필요해졌다. 이러한 변화는 경영대학 입장에서 보아서는 경영교육 시장이 확대되고, 원격교육의 역할이 앞으로 대폭 증가할 것을 보여주는 것이다. 특히 수평조직화, 리엔지니어링 등 개혁 추진으로 조직 내에서 계층별 신입자로부터 현장 학습을 할 수 있었던 과거의 조직구조는 더 이상 기대하기 어렵게 되고, 경영대학이나 사내대학 등 외부로부터의 교육이 필요하게 된 점도 앞으로의 경영대학 전략수립에 중요한 시사점을 제시하고 있다고 하겠다.

KAIST는 이러한 어려운 과제를 풀어나가는 가운데 AACSB와 밀접한 협력관계를 유지할 필요가 있다고 판단된다. AACSB의 공식 인준을 받기 위한 모든 요건을 조속히 갖추고, AACSB 회원들과 밀접한 협력관계를 유지하면서 국제화를 추진해 나가는 것이 국제적으로 인정 받는 경쟁력 있는 경영대학원이 되기 위한 필수조건이 되기 때문이다. IMF체제를 거치면서 우리나라 기업의 경영도 새로운 패러다임이 요구되고 있고, 앞서 논의된 내용들도 더 이상 남의 이야기로 치부해 버릴 수 없는 상황으로 변화되고 있다고 하겠다. 그럼에도 불구하고 국내 경영교육은 아직도 대부분 구태의연한 교과과정과 방법으로 진행되고 있어, 잘못하면 외국의 경영대학들에게 국내 교육시장을 송두리째 빼앗기지 않을지 우려된다. 우리 대학들도 조속히 AACSB의 활동과 프로그램에 적극 참여하면서 경영대학으로서의 솔직한 자리매김부터 이루어야 할 것으로 생각한다.