

# LBS 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』

- 글로벌 리더 육성을 위한 Learning 컨소시엄의 운영 -

이 병 남\*

.....

「글로벌 비즈니스 컨소시엄」은 런던 비즈니스 스쿨(London Business School, LBS)과 LG를 비롯한 유럽 5개 기업이 공동 주관하는 컨소시엄 형태의 프로그램으로, 경영대학원이 개최하는 프로그램이나 경영대학원과 기업이 공동 개발하는 주문식 프로그램과 달리 당면 경영 이슈 해결과 선진 기업의 경영 기법 습득에 특히 높은 성과를 낼 수 있는 프로그램이다. 전체 과정이 3개의 모듈로 구성되어, 각각 홍콩, 인도 유럽에서 개최되며, 각 모듈은 LBS의 교수들 뿐 아니라 각 지역의 뛰어난 학자와 경제인에 의해 진행되는 다양한 팀 활동, 강의와 토론으로 구성되어 있다. LG는 프로그램 참가 준비와 최고 경영자로부터 받은 과제 해결을 위한 워크샵을 자체적으로 실시하고 있다. 이 프로그램은 현재 2기가 진행 중으로 결과를 평가하기 좀 이른 감이 있지만 성공적인 글로벌 리더 육성 프로그램으로 판단되며, 주요 성공 요인으로는 최고 경영진의 지원과 세계화 전략 관련 이슈의 실질적인 해결 방안 모색을 들 수 있다. 이러한 프로그램의 지속적인 개발과 참가를 위해 교육과 경영 과제를 연결시키는 노력과 국내 기업 간의 컨소시엄을 통한 글로벌 경영자 육성 활동도 기대된다.

.....

## 1. 서론

글로벌 경쟁 시대에 초일류 기업으로 살아 남기 위하여 세계적 경영 감각을 가진 글로벌 비즈니스 리더의 필요성이 증대되고 있으며, 이에 따라 각 사업 부문의 경쟁력 확보와 더불어 전략적으로 연계된 인재육성 정책을 실행하는데 있어서 특히 글로벌 경영자 육성이 각 기업의 핵심 과제가 되고 있다.

### 1) 임원 교육의 추세

---

\* LG 인화원 총괄 상무

기업에서 필요로 하는 글로벌 리더를 육성하기 위해서는 임원 교육 프로그램 개발의 세계적 추세를 먼저 이해하는 것이 필요하다. 남가주대학(University of Southern California, USC)의 콩거 교수(Jay Conger)는 '97년 6월 남가주대학과 링크지(Linkage)가 공동주관한 '제 2회 연례 리더십 개발 컨퍼런스'에서 임원 교육의 변화 추이를 기능적 지식의 축적에서 리더십과 조직 변화에 기여하는 방향으로(Functional knowledge→Leadership and organizational change), 대학에 기반을 둔 교육에서 기업이 주체가 되는 교육으로 (University-based→In-company), 사례연구에서 Action learning 으로 (Case Studies →Action learning projects), 프로그램의 초점이 여러 산업에서 단일 산업으로 (Multi-industry focus → Single industry focus), 이론적인 것에서 현실 적용성이 높은 교육으로 (Theoretical→Highly applied) 변하고 있다고 주장하고 있다. 이러한 변화는 조직에 있어서 경영자의 리더십 개발의 중요성과 사업전략과 연계된 실제적이고 성과지향적인 임원교육의 니즈를 보여주고 있으며, 전략적 파트너로서의 인재육성 부문의 새로운 역할을 요구하고 있다.

이러한 임원 교육의 새로운 변화를 반영한 효과적인 프로그램의 개발을 위해서는 몇가지 성공요인을 염두에 둘 필요가 있다. 첫번째 성공요인은 명확한 선정기준을 가지고 미래의 리더 육성에 직,간접적으로 관련된 여러 부서와 경영층의 폭 넓은 참여를 통해 대상자를 선발하는 것이다. 두번째는 세계화에 대한 안목을 넓히는 동시에 프로그램의 성과를 조직에 성과로 연계할 수 있는 action learning projects를 첨가하고 일회성 교육이 아니라 다단계에 걸쳐 다양한 경험을 제공해 줄 수 있는 프로세스를 개발하는 것이다. 그리고, 세번째는 프로그램 이전에 조직의 명확한 비전과 인재육성에 대한 경영층의 관심과 참여, 프로그램의 성과가 지속적으로 이어질 수 있도록 하는 사후 평가, 보상 체계의 마련과 이를 지원하는 조직문화의 변화를 들 수 있다.

유능한 글로벌 리더를 개발하기 위한 노력은 다양한 형태의 프로그램의 시도에서도 발견할 수 있다. "임원 교육에 대한 개관(President and Fellows of Harvard, 1997)"에서는 임원 교육을 경영 대학원에서 주관하는 일반 경영 프로그램(General Management Programs), 몇 가지 구체적 주제나 요구에 집중하는 주제별 교육 프로그램(Focused Programs), 대학과 기업의 연계로 공동 개발하는 주문식 프로그램(Custom Program), 기업 연수 담당들에 의해 주도 되는 조직혁신 프로그램(Organizational Problem-Solving)의 4가지 형태로 분류하고 있다. 또한, 교육 참가자의 프로그램 참가 절차에 따라서는 일반 경영 프로그램과, 주제별 교육 프로그램은 등록이 자유로운 개방 등록 프로그램(Open enrollment program)으로, 주문식 프로그램과 조직혁신 프로그램을 제한 등록 프로그램(Closed enrollment program)으로 분류하고 있다.

이 중에서 경영대학원의 개방 등록 프로그램들은 일반적인 경영 지식의 획득에는 유용하나 기업의 독특하고 다양한 기업의 요구를 충족시키는데 미흡하고, 경영대학원과 공동 개발한 주문식 프로그램은 경영 전반의 지식 뿐 아니라 해당 비즈니스 니즈에 초

점을 맞출 수는 있었으나 동질 집단으로 구성되어 교육의 역동성이 떨어지는 경향이 있어 기대했던 것 만큼의 가시적 효과가 나타나지 않아 다수의 기업들은 임원교육의 새로운 방법을 모색하고 있다.

## 2) 컨소시엄 참여 배경

콩거교수(Jay Conger, 1997)가 말한 새로운 임원 교육의 변화 추세에 따른 성공 요인과 "임원 교육에 대한 개관(President and Fellows of Harvard, 1997)"의 임원교육 과정 분류를 참조할 때, 런던 비즈니스 스쿨의 린다 그래튼(Lynda Gratton) 교수와 수만트라 고샬(Sumantra Ghoshal) 교수가 중심이 되어 세계적 다국적 기업 경영진들의 경영 연구 활동으로 운영되는 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』 프로그램은 위에서 말한 성공 요소들을 효과적으로 통합하고 문제점을 해결하려는 노력으로 얻어진 결과로 볼 수 있다.

런던 비즈니스 스쿨은 프랑스의 INSEAD, 스위스의 IMD와 함께 유럽 3대 비즈니스 스쿨의 하나로 꼽히고 있으며, 수만트라 고샬(Sumantra Ghoshal), 게리 해멜(Gary Hamel), 존 스탑포트(John Stopford)와 같은 세계적인 교수진과 아울러 우수한 경영자 과정을 갖고 있다. 이 프로그램을 통하여 런던비즈니스 스쿨은 여러 기업과 함께 컨소시엄을 형성하여 운영하는 새로운 형태의 경영자 교육을 시도하고 있다. 이 컨소시엄은 이론과 실제에 모두 도움을 줄 수 있는 프로그램으로 판단되며 경영대학원의 개방 등록 프로그램이나 주문식 프로그램의 문제점을 해결하기에 적절하다고 평가된다.

『글로벌 비즈니스 컨소시엄』은 런던 비즈니스 스쿨이 중심이 되어 아시아-태평양, 인도, 유럽에 걸친 World-class의 6개 기업(ABB, BT, Lufthansa, SKF, SCB, LG)이 컨소시엄을 구성하여 참여 기업 간의 전략적 벤치마킹을 통하여 경영 과제를 해결하고 세계적인 시각을 넓힐 수 있는 프로그램으로 디자인 되어 있다. 기업 간의 경쟁 우위 확보를 위한 노력이 첨예한 시대에 6대 기업이 학습 컨소시엄을 결성하여 글로벌 리더 육성과 글로벌 경쟁력 확보에 공동의 노력을 기울이는 것은 오늘날 세계화, 정보화 시대에 크게 의미가 있는 활동이라고 하겠다.

LG그룹은 1996년 LBS 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』에 참여하기로 결정하였다. LG가 이러한 컨소시엄 형태의 교육 프로그램에 참여하게 된 배경은 『도약 2005』를 통한 초우량 LG의 실현을 위해서는 세계적 성장 전략의 추진과 경영 과제 해결 중심의 글로벌 비즈니스 리더 개발 프로그램 개발과 실행의 필요성을 절감했기 때문이며 경영 이슈 해결과 세계적인 시각을 넓힐 수 있는 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』 프로그램은 당사의 글로벌 비즈니스 리더를 개발하는데 최적의 프로그램으로 판단되었다.

5개 컨소시엄 구성 회사들(ABB, BT, Lufthansa, SKF, SCB)과 더불어 동양권에서는 유일하게 LG가 참여함으로써 LG의 세계화 추진을 가속화 할 수 있는 계기가 될 것으로 생각되었다.

## 2. 컨소시엄 기업 소개

LBS, 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』은 세계 유수의 다국적 기업 6개사로 구성되어 있다. 단순한 지식이나 이론의 전달 보다는 각 컨소시엄 사의 상호 벤치마킹과 전략 지역에서의 네트워크 강화에 역점을 두고 있으며, 글로벌 경쟁 우위(Global Competitive Advantage)의 확보를 위하여 지역적, 업종별 안배와 각 사의 경쟁 관계를 고려한 운영 방식을 취하고 있다.

현재 컨소시엄 사는 유럽에 본사를 두고 있는 5개의 다국적 기업과 LG로 되어있으나 앞으로 컨소시엄 사의 합의에 의해 미국 기업의 참여도 고려하고 있다. 컨소시엄에 새로운 회사의 가입여부는 LBS 담당 교수와 6개 멤버회사의 대표로 구성된 이사회(Board)에서 만장일치로 결정하도록 되어있다. 컨소시엄 사 중 LG를 제외한 5개 사의 현황을 간단히 소개하면 다음과 같다.

ABB(Asea Brown Boveri Ltd) : 전기 발전기, 산업 및 빌딩 시스템, 철도 운송에 있어서 세계적인 기업으로 전세계에 걸쳐 215,000명의 임직원과 30.6조원(1996 기준)의 매출 규모를 가지고 있다. 세계경영을 위해 운영하고 있는 매트릭스 조직체제와 재무시스템은 타기업의 주요 벤치마킹 대상이 되고 있다. 최근 유럽과 북미 시장의 성장을 축소에 따라 아시아 지역에서의 성장기회를 적극적으로 모색하고 있다.

BT : 멀티미디어를 포함한 통신 네트워크와 서비스 제공 기업으로 1993년부터 총체적인 경영 혁신에 착수하여 지금은 실행 단계에 접어들어 있다. 전세계에 걸쳐 가장 성공적인 통신회사가 되겠다는 비전을 가지고 있으며 급속히 세계시장에서의 활동을 확대하고 있다. 130,000명의 임직원과 세전 수익 4.32조원(1996 기준)을 올리고 있다.

Lufthansa : 항공 여행, 물류 운송, 음식물 조달(Catering), 여행 서비스, 호텔 서비스, 재무 서비스를 업종으로 하는 기업으로 물류와 음식물 조달 부문에서 세계 1위를 차지하고 있다. 1994년 민영화가 되면서 흑자로 전환 되었다. 57,500명의 임직원과 11.25조원(1996기준)의 매출 규모를 가지고 있다. 최근 타항공사와의 제휴를 통해 전략적 포지셔닝을 재조정하고 있다.

SKF : 세계 제일의 베어링 기업으로 세계 전역에 걸쳐 80개의 공장과 전체 매출의 96%를 본국인 스웨덴 밖의 지역에서 달성하는 가장 국제화된 기업 중의 하나이다. 90년대 초에 시작된 리엔지니어링 활동을 성공적으로 마침으로써 향후 지속적 성공의 발판을 마련하였다고 평가된다. 43,000명의 임직원과 5.4조원(1996기준) 매출 규모를 가지고 있다.

Standard Chartered Bank : 유럽, 아메리카, 아시아-태평양, 중동과 아프리카에 걸친 50여개국에서 활동하는 세계적인 은행으로 25,000명의 임직원과 순이익 9,450억원(1995기준)의 매출 규모를 가지고 있다. 최근 5년간 아시아-태평양 지역에서의 활동을 급속히 강화하여 왔다.

### 3. LBS, 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』의 틀 (Framework)

앞장에서 언급한 대로 이 프로그램은 참가 기업들이 세계 시장에서 경쟁력 창출 능력을 가속화시킬 수 있도록 차세대 비즈니스 리더들로 하여금 한 차원 높은 사업 전개 능력을 함양하고, 각 사와 참가자들의 강점과 안목을 상호 학습할 수 있도록 구성되어 있다. 이러한 접근방법하에서 세계적 수준의 조사·분석 도구를 사용하고 세계 전역에 걸쳐 이들 6개 컨소시엄 회사들의 실제 경영 사례를 연구 분석할 수 있는 기회를 제공함으로써 이들이 당면한 경영과제를 해결하고 세계적인 경영시각을 넓힐 수 있도록 하고 있다.

#### 1) 교육 참가 대상

차세대 글로벌 리더 양성을 목적으로 한 프로그램인 만큼 교육의 대상을 선정함에 있어서도 많은 노력이 기울여진다. 참가 대상자의 선정은 다양한 사업 경험과 실질적인 해외 사업 경험을 자격 조건으로 하여 장차 해외 사업을 주도할 수 있는 잠재력과 추진력을 갖춘 임원 중에서 선정하고 있으며, 특히 전 과정이 영어로 진행됨에 따라 영어 의사소통 능력도 중요시된다. 또한 컨소시엄 사들이 다양한 기업 문화를 가지고 있으므로 프로그램 참가 시의 상호 네트워킹에 필수적인 이문화에 대한 적응력과 이해도 중요한 고려사항이다.

다양한 경력과 능력이 있는 교육 참가자를 선발하여야 하고 3개 모듈과 사전 사후 워크숍을 위해 총 약 10주 정도의 기간이 소요됨으로 인해 교육 대상자 후보 군이 적다는 어려움은 있으나, 지속적인 프로그램 참여를 통한 세계 수준의 경쟁력의 유지를 위해서는 최고 경영진의 지원과 풍부한 대상자 후보군의 확보가 필요하며, 실제적으로 이를 위한 핵심 인재의 체계적 육성의 중요성이 더욱 부각되기도 했다.

1996년 컨소시엄 구성 첫 해에는 각 사 별로 5명의 교육 참가자를 배정했으나 1997년부터는 각 사 별로 6명의 임원들이 참가하여 현재 총 35명(BT는 5명의 참가자만 선정됨)의 임원들이 참여하고 있다.

#### 2) 모듈화 된 프로그램

LBS『글로벌 비즈니스 컨소시엄』은 전체 프로그램이 모듈화 되어 있으므로 필요에 따라서 유연하게 조정될 수 있는 형태로 운영된다. 컨소시엄의 이사회는 각 모듈이 끝날 때마다 디자인 회의(Design Meeting)를 정기적으로 개최하여 과정에 대한 피드백과 프로그램의 디자인 및 주요한 의사 결정을 수행 한다. 이러한 과정을 통하여 각 사의 의견을 반영시킴으로써 컨소시엄 참가 회사들의 실질적인 필요를 충족시킬 수 있으며

프로그램의 질적 수준도 유지할 수 있는 장점을 가지고 있다.

### 3) 세계 3개 지역에서 실시

프로그램 운영 지역은 컨소시엄 각 사에 전략적으로 중요하며, 각 컨소시엄 사의 우수사례(Best practice)를 배울 수 있고 현장방문이 가능한 지역 중에서 선정 된다. 1996년의 경우 모듈 1(아시아 태평양 모듈)에서는 홍콩이 전략적 지역으로 선정되었고 SCB(Standard Chartered Bank)가 벤치마킹의 대상이 되어 홍콩의 SCB지사를 방문하였다. 그리고 모듈 2(인도 모듈)에서는 벵갈로와 텔리 지방이 선정되어 SKF와 ABB(Asea Brown Boveri Ltd.)의 사례를 벤치마킹하였다. 모듈 3(유럽 모듈)에서는 Lufthansa와 BT(British Telecom)의 벤치마킹을 위해서 프랑크푸르트와 런던에서 실시되었다.

1997년 현재 모듈 1이 완료되었고 홍콩에서 SKF의 경영 활동을 벤치마킹하고 서울로 이동하여 LG의 『도약 2005』추진 사례 연구와 청주 지역의 LG 각 사 (화학, 반도체, 산전)의 경영 활동 사례를 벤치마킹하였다.

### 4) 경영사례 연구모임(Case Day)

경영사례 연구모임(Case Day)은 런던 비즈니스 스쿨의 고샬(Ghoshal) 교수가 중심이 되어 1차 연도인 1996년에 작성한 각 사 소개용 사례연구와 각 사 지역 본부 임원의 주요 경영 이슈 논의의 시간으로 구성되어 있다. 사례연구는 1996년 고샬(Ghoshal)교수가 각 컨소시엄 사를 방문하여 최고 경영진 및 직원들과의 인터뷰, 회사 내부의 자료 등을 이용하여 작성한 것으로 2년에 한 번씩 개정하기로 이사회에서 합의되어 있다.

컨소시엄 기업을 방문하여 이루어지는 전략 지역에서의 경영사례 연구모임 운영은 방문을 받는 기업의 주관으로 진행된다. 경영사례 연구모임 중에는 각 컨소시엄 사별 경영 활동 사례가 발표되고, 현장 방문의 시간이 있으며, 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』 참가자의 토론과 피드백의 시간으로 구성되어 있다. 이러한 경영사례 연구모임의 운영은 세계적 수준의 경쟁력을 갖추기 위한 경영 상의 아이디어가 LBS 교수진, 참가자, 초청 기업 경영자들 간에 교환되고 논의되는 매우 의미있는 시간으로 평가되고 있다.

### 5) 다양한 팀 활동

전체 프로그램은 플레너리 세션(Plenary Session), 자사팀(Competitive Advantage Task Force), 크로스 컴패니(Cross-company) 팀, 2인 1조 토의(Pair Discussion) 등의 활동을 각 상황에 맞게 효과적으로 혼합하여 사용함으로써 참가 기업 및 참가자 간의 경쟁을 유도하여 적극적인 참여와 참가자 간의 긴밀한 네트워킹을 유도한다. 플레너리 세

션(Plenary Session)은 교육 참가자 전체가 모여서 진행되는 시간으로 강의와 피드백의 시간으로 이루어 진다.

다양한 팀 활동에 따른 참가자 간의 반응도 기업 별 문화 별로 다양하여 예를 들면 BT의 참가자의 경우 대규모 집단에서는 활발하고 적극적인 활동을 보이는 반면, LG의 참가자의 경우는 대규모 집단에서 발표하는 등의 활동보다는 소규모 집단의 활동에서 더욱 안정감을 가지고 적극적으로 참여하는 것으로 보고되고 있다.

자사팀(Competitive Advantage Task Force) 팀 활동은 본 프로그램의 핵심적인 요소로서 각 기업의 참가자들이 한 팀을 이루어 3회의 모듈과 사전·사후 워크숍 기간 중에 현안 문제에 대한 연구와 토의를 거쳐 모듈 3 중 개최되는 CEO 포럼에서 실행 가능한 제안을 하는 프로세스이다. 이러한 과제는 참가자들의 팀이 미래의 전략적 문제에 효과적으로 직면하여 경쟁 우위를 창조하고 유지하는 능력을 획득하도록 초점이 맞춰진 것이다.

크로스 컴패니(Cross-company)팀은 각 컨소시엄 사의 참가자들이 혼합된 팀을 구성하여 특정 컨소시엄 기업을 벤치마킹하고 학습한 내용을 전체가 모이는 자리에서 발표하고 공유하도록 고안된 것이다. 그리고 2인 1조 토의(Pair Discussion)은 특정 주제를 가지고 두 사람 씩 심도있는 토의를 하는 활동이다.

## 6) CEO Challenge

CEO Challenge는 전체 프로그램을 연결시키면서 본 프로그램의 특성을 가장 잘 나타내 주는 활동으로 GE, Motorola 등 선진 기업에서 사용되는 학습 도구 중의 하나인 액션러닝(Action Learning) 프로세스를 응용한 것이다. 각 사 최고 경영진의 지지와 적극적인 참여를 통해 참가자의 적극적 참여를 도모하고 동기를 부여하는 방법인 동시에 실질적인 문제 해결을 통해 학습과 사업을 하나로 묶는 중요한 연결 고리가 된다.

CEO Challenge는 각 컨소시엄 참가사가 글로벌 경쟁 우위를 확보하기 위하여 해결이 필요한 당면한 경영 이슈를 각 사의 CEO가 참가자들에게 연구 과제로 부여한 것이다. 이에 대하여 각 사의 참가자는 이 과제를 프로그램의 3개의 모듈을 통하여 얻은 학습 내용과 1년 동안의 연구 활동을 통해 종합하여 CEO가 부여한 과제에 대하여 전략적 제안을 제시하도록 되어 있다.

CEO Challenge를 해결하기 위한 활동은 자사팀(Competitive Advantage Task Force)의 주요 활동으로 앞에서 언급한 바와 같이 이 활동의 결과는 모듈 3의 CEO 포럼 시간에 발표된다. CEO포럼에서는 각 사의 CEO들이 모두 참가하여 발표를 듣고 패널 토의 시간을 가지며, 교육 참가자가 발표한 전략적 제안에 대하여 그 자리에서 심의하여 실행 여부를 결정하는 방식으로 운영된다.

#### 4. LBS, 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』프로그램의 성과 및 평가

본 프로그램은 이런 형태의 학습 컨소시엄으로서 세계 최초의 시도이며 비교적 높은 투자 비용에도 불구하고 세계 수준의 프로그램과 교수진, 그리고 선진 우수 기업의 벤치마킹 활동 등 글로벌 비즈니스 리더 육성을 위한 매우 효과적인 프로그램으로 평가되고 있다.

특히, LG의 참가임원들은 그룹의 새로운 비전인 『도약 2005』추진의 주요 과제를 인식하고 해결 방안을 모색하게 되었고, 세계화 된 안목을 갖게 되었으며, 타사의 우수한 경영자들과의 네트워크를 구축하게 되었다. 『도약 2005』추진의 해결 방안 모색은 프로그램 중에 해결하도록 되어있는 CEO Challenge를 LG의 최고 경영진으로부터 부여 받아 집중적인 노력을 통해 LG의 현상과 향후 방향을 재인식 할 수 있었던 데서 얻어진 것이었다.

세계적 안목의 확보는 프로그램 중 고샬(Ghoshal)교수를 중심으로 한 글로벌 전략에 대한 토의, 각사 및 지역의 전문경영인들과의 대화를 통하여 세계화 전략의 구조를 배우고 LG에의 적용점을 모색하는 과정을 통해서 얻어졌으며, 이는 또한 세계화를 위한 경영자의 역할에 대한 재인식의 기회를 주고 있다. 그리고 그라튼(Gratton)교수를 중심으로 한 “사람에 대한 프로세스(People Process)”에 관한 주제는 세계화 된 기업의 인적 자원 관리 방향에 대한 착안점을 제공해 주고 있으며, 많은 토의와 팀 활동을 통한 다른 컨소시엄 사 임원들과의 접촉을 통해 LG보다 앞서서 사람부분에서도 세계화를 시작한 그들의 전략 방향과 사고 방식 등에 대한 인식을 새로이 할 수 있었던 것으로 평가되고 있다.

세계 우수기업과의 네트워크 구축은 이 프로그램의 특성이 6개 기업의 컨소시엄하에서 다양한 팀 활동을 수행 함으로써 가능하였고, 전략 지역으로 선정된 3개 지역(홍콩, 인도, 유럽)에서 과정이 진행됨으로써 각 지역의 정치, 경제, 학계, 정부 인사들과도 네트워크를 구축할 수 있었다. 뿐만 아니라 CEO Challenge의 해결 과정을 통해 그룹내 각 사에서 중요한 역할을 담당하는 LG참가자들 간의 결속력이 높아진 것도 부수적인 성과라 할 수 있다.

그밖에도 LG와 『도약 2005』에 대한 해외에서의 인식도 제고되었으며, 마지막으로 새로운 방식의 교육 프로그램을 접함으로써 컨소시엄과 액션러닝(Action Learning)형태의 프로그램 운영에 대한 노하우를 습득하였고 습득한 기법을 다른 교육 프로그램에 활용할 수 있게 되었다는 것도 적지않은 수확이었다.

즉, 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』프로그램은 교육 참가자 개인 차원의 성과와 조직 차원의 성과를 올림으로써 효과적인 교육 프로그램의 개발의 중요성을 다시금 인식하는 계기가 되었다고 할 수 있다.

## 5. 컨소시엄 형태의 프로그램이 주는 시사점 및 제안

이러한 컨소시엄 방식의 교육은 여러 기업이 함께 만들며 비교적 소수의 참가자를 대상으로 하며 다수인원을 대상으로 한 집합교육과 비교해 비교적 고비용이 소요되지 만, 한편으로는 세계 유명 대학의 단기 경영자 프로그램들에 비교해서는 그리 많은 비용이 드는 것은 아니다. 따라서 소수의 핵심 인재를 교육하는 효과적인 하나의 방법으로 이러한 컨소시엄 프로그램이 고려될 수 있다고 보겠다.

2년째 진행되고 있는 LBS 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』은 글로벌 리더 교육에서 “기업자체 개발(In-house)” 프로그램 또는 주문식 프로그램의 내용 측면과 역동 측면의 효과성의 한계를 극복하는 계기가 되고 있다. 또한 주문식 교육은 아니지만 컨소시엄 프로그램은 참가 기업들이 프로그램의 디자인 과정에 참여하고 영향을 줄 수 있는 교육으로 자리할 수 있게 되었으며, 각 모듈이 끝나면 이사회에서 프로그램에 대한 의견을 나누는 디자인 회의가 개최되어 각 컨소시엄 사의 요구를 바탕으로 LBS 측과 협의하여 프로그램을 조정할 수 있었다는 것에도 큰 의미가 있다고 하겠다.

또 다른 측면에서 컨소시엄 형태의 액션러닝(Action Learning) 방식으로 교육을 실시 함으로써 교육과 사업을 연계시켜 교육에서 현재 사업상의 문제를 다루고 해결해 나가는 방법의 효과성을 새롭게 인식하게 되었다. 교육 평가가 대부분 수준1(반응도), 수준 2(성취도), 수준3(적용도), 수준 4(경영성과)의 평가 단계 중 반응도와 성취도의 수준에 머물러 왔었으나, LBS 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』과 같은 프로그램은 교육 참가자의 반응과 성취도 수준 뿐 아니라 적용도와 성과의 수준까지도 고려해서 평가하는 프로그램으로 운영 되고있다. 단순히 반응과 성취도의 측면으로 볼 때는 이 프로그램이 단순히 고비용의 프로그램으로 평가될 수 있으나, 교육의 결과 사업과 직접적으로 관련있는 과제 해결을 함으로써 미래의 사업 성과에 까지도 영향을 줄 수 있다는 점을 인정해야 할 것이다. 이것은 바로 교육을 단순히 비용으로만 생각하던 사고 방식에서 전환하여 효과적인 경영 지원 활동을 위한 투자로 재인식하게 되었다는 점에서 시사하는 바가 큰 것으로 생각된다.

이러한 컨소시엄의 장점들을 생각해 볼 때 국내 기업 간 컨소시엄 구성의 가능성을 모색해 볼 수 있으나 한편으로는 거의 전 업종의 사업을 전개하고 있는 국내 각 그룹들 간의 경쟁 관계 등으로 인해 컨소시엄 구성의 어려움이 예상된다. 이러한 측면에서 볼 때 국내 기업 간의 컨소시엄 구성을 위해서는 경쟁 관계를 뛰어 넘을 수 있는 win-win 추구를 위한 전략적 제휴가 가능해야 할 것이다.

이 프로그램의 교육 참가자에게 다른 교육과 달리 특별히 요구되었던 것이 있다면 그것은 바로 자율성이었다. 참가자들은 자율적으로 국내 또는 해외에서 교육에 필요하다고 판단된 경우 워크샵에 필요한 자료를 제공해 줄 것을 진행팀에 요구하였다. 이러한 적극성은 지금까지의 교육에서는 볼 수 없었던 것으로 참가자들의 요구에 의해

각 모듈이 시작되기 전에 중국에서의 워크샵, 인도의 기업 방문, 유럽 지역의 컨소시엄 사 방문들이 실시되었다.

무엇보다도 LBS 『글로벌 비즈니스 컨소시엄』프로그램을 통하여 인적 자원 개발의 새로운 방향을 찾는 계기가 되었다는 점이 HR부문으로서는 가장 큰 소득이라고 할 수 있을 것이다. 컨소시엄이란 새로운 형태의 교육은 우리에게 새로운 교육 과정과 교육 평가에 대한 가능성, 최고경영자의 새로운 역할, 교육 참가자의 자율성과 자생적 학습 조직 구축의 가능성, 인재육성부문의 새로운 역할의 모색 등에 대해 많은 시사점을 주고 있는 것으로 생각된다.

## 참 고 문 헌

Conger, Jay, "How Organizations are Training the Next Generation of Leaders", *The Leadership Development Conference*, June 16-19, 1997.

President and Fellows of Harvard College, "Executive Education Market Overview", *ICEDR Developing Global Capabilities Forum*, June 9-12, 1997