

| 교수 인터뷰 | 가르침에 대한 성찰

## 조동성 교수

이번 호에서 만난 사람은 교수학습개발센터에서 제작하는 서울대학교 우수강의 시리즈 제 6편 <경영혁신론: 이론과 사례의 조화>를 맡은 경영대학의 조동성 교수이다. 조동성 교수의 <경영혁신론>은 날로 변화하는 현대 경제사회에서 개발되는 다양한 경영혁신 기법을 수강생들이 직접 연구할 수 있도록 기획된 강좌이다. 학생들이 적극적으로 실제 기업의 사례를 조사하고 연구하게 함으로써 경영혁신에 대한 동시대적인 문제의식을 공유하여 해결방안을 모색하게 하는 것이다. 이러한 교육 방법은 현대사회에 부응하는 여러 가지 능력을 갖춘 새로운 인재를 배출할 필요가 있다는 교육자적 신념에서 출발한 것이다. 다음 인터뷰에서 그의 이러한 교육관을 좀더 자세히 들어볼 수 있다.

### 조동성 교수

서울대학교 경영학과를 졸업하고, 1976년 미국 하버드대 경영대학원에서 경영학 박사학위를 받았다. 미국 하버드대 경영대학원 · 프랑스 구주경영대학원(INSEAD) · 일본 동경대학 · 핀란드 헬싱키 경제경영대학원 등에서 초청교수직을 지냈다. 주요 저서는 『국제자원론』(박영사, 1981), 『한국 재벌연구』(매일경제신문사, 1990), 『이제는 전략경영시대』(민음사, 1993), 『21세기를 경영학 경영패러다임』(서울경제경영, 2000), 『디자인혁명, 디자인경영』(디자인 네트, 2003) 등이 있다. 1978년부터 지금까지 서울대학교 경영대학 교수로 재직하고 있으며, 현재 중국 난카이대학(南開大學)의 객원 석좌교수를 맡고 있다.



**교수학습개발센터:** <경영혁신론> 강좌를 개설하게 된 동기가 무엇인지 궁금합니다.

**조동성 교수:** 이 강의는 1997년에 경제위기가 발생한 이후에 기업에서 경영혁신 기법들에 대한 관심이 높아지면서 학교에서도 이러한 사회적인 요구에 부응하고자 하는 차원에서 개설되었습니다. 역사가 한 6년 정도 되었지요. 처음 개설된 새로운 강좌라 교과서나 강의계획서도 준비되지 않은 상태에서 시작하였다고 해도 과언이 아닙니다.

그런데 시간이 지나면서 기업에서 이에 대한 관심이 높아지고, 경영혁신에 부합하는 기업 사례를 발굴하고, 경영혁신에 성공한 기업의 대표를 초빙 강사로 모셔 강의를 들어보기도 했습니다. 이제는 강의 계획서도 정리되고, 교과서는 아니지만 교재로 사용할 수 있는 것도 텍스트도 몇 권 생기게 되어 어느 정도 콜격을 갖춘 정도의 수준이 되었습니다. 그러나 새로운 과목이 그렇듯이 십 년에서 이십 년 정도의 시간은 지나야 자리가 잡히지 않을까 생각합니다.

**교수학습개발센터:** 이 강의의 특성은 무엇입니까?

**조동성 교수:** 경영학이라는 학문 자체가 실사구시를 추구하는 현장에서 꼭 필요한 학문입니다. 특히 경영혁신은 더욱더 그러한 현상이 강합니다. 사실 경영혁신이라는 화두가 우리나라에서 지난 6년 동안 많은 경영자들이 관심을 갖게 된 것도 전통적인 경영방식으로는 우리나라가 갖고 있는 문제점을 해쳐 나갈 수 없기 때문이지요. 그래서 현장에서 쓸모 있는 여러 가지 새로운 기법들, 예를 들어 restructuring, down-sizing, reengineering 등을 다루고 있습니다. 이런 관점에서 보면 이론이 만들어지기 전에 강좌가 먼저 개설되었다고 해도 과언이 아닙니다.

원칙적으로 대학에서 가르치는 과목은 학문의 이론이 먼저 정리된 뒤 정립된 이론을 학생들에게 전수하는 방법을 취하고 있습니다만, 이 과목은 예외적으로 먼저 현장에서 필요한 내용을 학생들에게 전달

해 주고 그런 가운데서 서서히 사회에서 나타나는 여러 경험을 통하여 이론을 정립하게 되었습니다. 특히 그 이론에 대하여 학생들이 함께 실험을 하면서 공동으로 보완해 간다는 점에서 일종의 실험적인 학문이자 실험적인 과목이라고 할 수 있습니다. 이를 clinical research, clinical teaching, clinical learning의 차원의 교육이라고 볼 수 있습니다. 그러나 보니까 당연히 교수가 모든 것을 알고 있는 상태에서 강의가 진행되기보다는 우리 현장에서 뚜렷한 업적을 낸 기업의 경영자들이 현장에서 얻은 성공적인 경험을 기초로 하여 학생들한테 전달합니다. 공동 강의가 이루어지는 것이지요. 이런 과정에서 학생들은 더 실질적인 문제들을 배우고 깨닫게 된다는 점에서 다른 강좌와는 차별화됩니다.

**교수학습개발센터:** 그렇다면 이 강좌에서는 학생들의 참여가 무척 중요한 요소가 되리라 생각합니다. 학생들의 적극적인 참여를 이끌어내기 위한 방안이 있다면 소개해 주시기 바랍니다.

**조동성 교수:** 이 과목이 어떻게 설계되어 있는지를 설명해 드리면, 자연스럽게 지금 말씀하신 문제의 답변이 될 것입니다. 경영혁신이라는 분야에 대한 사회에서의 수요가 몇십 년 동안 일어났기 때문에 이론이 전혀 없다고 볼 수 없지요. 1960~70년대 미국에서 시작되고 일본에서 개발된 품질 관리(quality control)나 전사적 품질 관리(total quality management) 기법 등은 사실 좋은 경영혁신 기법의 예라고 할 수 있습니다. 그런 경영혁신 기법 중에서 일부는 논리가 정리되어 서 이론으로 정립된 것들이 있습니다. 또한 국내뿐만 아니라 전 세계 유수한 기업에서 활용되고 있으나 아직 완벽하게 이론으로 정립이 되지 못한 준이론도 전달합니다. 아직 엄정한 통계적인 가설 검증 과정을 거친 것은 아니지만, 많은 기업들이 쓰고 실제 가치를 창출하고 있는 내용들을 학생들에게 두루 소개하는 것입니다.

그 다음 단계는 현장에서 일어나는 것을 보다 학생들이 생생하게

깨닫게 할 수 있도록 현장에서 성공한 경험을 갖고 계신 분들을 초빙 교수로 모셔서 강의를 진행합니다. 초빙 교수들의 말씀을 듣게 되면, 학생들이 강의를 통해서 개념적으로 파악하던 것을 좀더 확신을 갖게 됩니다. 이 과정에서 학생들은 자연스럽게 토론에 참여하게 됩니다. 학생들의 토론을 보다 활성화시키기 위하여 경영혁신을 통하여 실제 어느 정도의 성과를 거둔 기업에 대한 사례를 몇 가지 선택해서 학생들이 읽도록 하고 그런 다음 이에 관하여 토론을 시키는 방법을 활용합니다. 특히 학생들이 경영자라면 이러한 경영혁신을 어떻게 해결할 것인가, 또 경영혁신을 진행하는 과정에서 나타나는 문제점을 어떻게 극복할 것인가라는 질문을 던져서 관련된 많은 생각을 하도록 합니다.

학생들에게 기업 사례의 의미는 의과대학에서 다루는 시체와 같은 의미를 갖습니다. 의과대학생들이 직접 병원에 가서 살아있는 사람을 수술하기 전에 사체를 대상으로 일종의 연습을 하면서 수술하는 능력을 기르듯이, 경영대학 학생들은 현장에서 살아있는 기업의 문제를 실제로 해결하기 전에 기업의 경영자의 입장에서 연습하도록 하는 효과를 갖습니다. 이와 같이 학생은 좀더 현실적이고 실감 있는 능력을 갖추는 것이 필요합니다. 마지막 단계에서는 학생들에게 경영혁신을 실제로 수행하고 있고 이미 어느 정도의 결실을 낸 기업을 하나씩 선택하여 그 기업에 대한 사례를 직접 작성하도록 합니다. 사례를 작성하는 현장에 가서 그 사례를 직접 담당한 경영자들을 만나게 되고 이런 과정에서 학생들은 또 많이 배우게 됩니다. 스스로 깨달음을 얻게 되면 이것을 나름대로 정리하여 사례를 작성하는 과정에서 많은 교육 효과를 얻게 됩니다. 마지막 시간에는 시험을 치루는 대신 학생들에게 개발한 사례를 직접 발표하고, 발표를 하는 과정에서 내가 이 경영자라면 이런 이러한 식으로 운영하겠다는 제안까지 하게 합니다.

이 과목만 해당하는 것은 아니지만, 대학에서 학생들의 능력을 갖추게 하는 역할을 하는 사람이 교수임에도 불구하고 교수들은 일반적으로 자신이 아는 것을 일방적으로 학생들에게 전달하는 경향이 있습

니다. 그러나 잘 아시겠지만, 요즘은 누가 누구를 가르치는 시대가 아닙니다. 물론 교수가 학생보다 좀 더 오래 살았고, 그 과정에서 좀 더 많은 지식이나 이론에 접했기 때문에 학생들에게 도움이 될 수 있습니다. 그러나 실제로 과거에 우리가 이론이나 진리로 알고 있던 많은 것들에 대한 기본 전제나 사회의 기본틀이 바뀌면서 수정이 불가피합니다. 물론 분야마다 다르긴 하겠지만 경영학과 같이 하루가 다르게 기본적인 틀이 바뀌고 새로운 논리가 개발되는 곳에서는 새로운 이론을 필요하므로 교수가 학생들에게 일방적으로 지식을 전달하는

그런 개념은 더 이상 존재할 수 없다고 봅니다.

하나의 예로 e-business를 들 수 있는데, 이 분야는 과거 우리가 제조업에서 알고 있던 여러 가지 현상이나 거기에서 만들어진 이론들이 상당한 수정을 요구하거나 전면 바뀌지 않으면 안 되는 그런 상황이 연출되고 있습니다. 이에 반해 우리는 그런 새로운 분야에 대한 이론을 충분히 갖고 있지 못한 상황



2003년 1학기 〈경영혁신론〉 강좌에서 한 학생이 자신이 준비한 경영혁신의 사례를 조사·연구한 것을 발표하고 있다. 조동성 교수는 이 같은 사례 연구가 현대 사회가 요구하는 '분석능력'을 기르는 데 적합한 방법이라 말한다.

입니다. 그러다보니 오히려 우리가 학생들에게 많은 것을 의존할 때도 있습니다. 그런 관점에서 '교육'은 우리 모두 함께 배운다는 의미 '학습'이라는 단어로 대치되어야 하고 대학이 이에 적절한 역할을 수행해야 한다고 생각합니다.

우리 교수들이 하는 역할은 이미 만들어진 이론을 일방적으로 전달하는 게 아니라, 물론 과거에 우리가 만들어 놓은 이론을 서로 토의하면서, 그 중에 우리가 계속 간직할 것은 무엇이고, 새롭게 바꿀 것

은 무엇이고, 또 아직 만들어지지 않은 이론에 대해서 어떻게 새롭게, 새로운 이론을 만들어 나갈 것인가의 고민과 연구를 같이 수행해야 한다고 생각합니다. 교수는 학생들과 함께 같이 고민하면서 옆에서 학생들에게 방향을 제시해주는 ‘향도(嚮導)’의 역할을 담당하는 것이 중요하다고 생각합니다. 즉 강의 현장에서는 학생들이 새로운 이론을 만들어 낼 수도 있고, 또 새로운 상황에서 기존 이론이 아닌 새로운 이론에 입각해서 새로운 길을 찾아 나갈 수 있는 창조적이고 문제를 능동적으로 해결해 나가는 그런 능력을 갖출 수 있게 해 주는 것이 바로 교수에게 가장 요구되는 역할이 아닐까 생각을 합니다.

**교수학습개발센터:** 학생들의 능력을 배양시켜 주는 것이 교수에게 가장 요구되는 역할이라고 하셨는데요. 선생님의 이런 의견에 대한 학생들의 반응이 궁금합니다.

**조동성 교수:** 사실 경영대학에서는 3년 전부터 모든 학부와 석사과목에 대해서 학기가 끝나면 학생들의 강의평가를 강제적으로 예외 없이 실시하고 있습니다. 그러다보니까 선생님들 간에도 강의평가에서 보다 좋은 성과를 내기 위한 선의의 경쟁이 일어나는 것도 사실이구요. 즉 좀더 학생들을 위한, 소위 학생들을 고객으로 생각하고 학생들이 원하는 내용을 효과적으로 전달할 수 있도록 교수들이 더 많은 노력을 기울이고 있는 것이 사실입니다. 이에 대해 학생들은 경영학과 과목 전체에 대하여 ‘일반적으로 선생님들이 학생을 상당히 신경을 쓰면서 강의를 진행한다’는 긍정적인 평가를 하고 있다고 생각합니다.

사실 평가라는 것은 비판 아닙니까. 그동안은 비판할 생각도 못하고 일방적으로 받아들이던 학생에게 비판을 하게 됩니다. 그러다 보니 경영대학의 모든 과목이 강의평가를 하기 전보다 오히려 더 문제가 있는 듯한 인상을 갖게 되는 것도 사실입니다. 그러나 저는 그것이 바람직한 모습이라고 생각합니다. 우리 교수들도 다 인간이기 때문에 비판이 없는 상황보다는 건설적인 비판이 있을 때 더 노력을 하

고, 개선을 하고 발전을 하고 학생에게 더 좋은 학습 효과를 제공해 줄 수 있으니까요. 그런데 학생들이 비판을 하면서도 과연 학교가 어떠한 교육이나 학습 기회를 제공해 주어야 한다는 과거의 전통적인 사고를 벗어나지 못한 학생들이 꽤 있더군요. 다시 말해서 대학의 강의실은 지식을 효과적으로 전달하는 곳으로 상정하고, 교수는 강의 시간을 아주 철저하게 활용하여 조금이라도 더 많은 지식을 전달해 주는 것을 보다 선호하는 학생들도 많이 있습니다. 그러나 조금 아까 말씀드렸듯이 경영이라는 것은 주어진 지식을 섭취만 하는 상태에서 벗어나 기존의 지식에 대한 비판과 더불어 새로운 이론도 만들어 내는 태도가 요구되는 학문입니다. 미지의 세계를 탐구해 나가는 자세, 또 강의가 시작할 때보다 강의가 끝날 때 학생들이 어떤 현상에서 발생하는 문제에 대해서 더 많은 이론을 갖는 것보다 더 많은 문제점, 궁금한 점을 갖게 하는 것, 그것이 대학의 역할입니다. 경영대에는 이와 같이 실험적인 과목이 많이 개설되어 있는데 일부의 학생들은 이런 강좌를 공부하는 데 훈련이 안되어서 ‘나는 무언가를 배우려고 왔고 지식을 알고자 하는데, 강의를 듣다 보면 배운 게 하나도 없고, 더 머리가 혼란스러워 진다’는 등의 부정적인 판단을 하는 경우도 종종 있습니다. 이런 평가를 받을 때는 다소 마음이 불편합니다. 그러나 이것은 대학의 교육이 학습으로 바뀌고, 교수의 역할에 대한 일종의 전환기에서 나타나는 현상으로 생각하고, 받아들여야 할 것으로 생각합니다. 〈경영혁신론〉 강좌는 보다 실험적인, 탐험적인 과목이기 때문에 다양한 견해가 존재하고 있는 것이 사실입니다.

**교수학습개발센터:** 선생님께서 강조하시는 교수 방법을 구체적으로 말씀해 주시겠습니까?

**조동성 교수:** 제가 이런 질문을 하겠습니다. 학교에서 좋은 성적을 올린 학생이 반드시 사회에서 훌륭한 경영자가 될 것인가? 이런 질문을 사회에서 이미 많은 경험을 한 선배들한테 해 보면, 아마 상당수의 사

회에 있는 분들이 학교성적과 사회에서의 성공은 별로 관계가 없다. 경우에 따라서는 반비례의 관계가 있다는 답까지 있을 것입니다. 그런 분들에게 대해서 당신이 틀렸다고 이야기할 수 있는 근거도 없어요. 그렇다면 결국 학교는 어떤 역할을 하는가, 사회에서 보다 훌륭한 경영자를 만들어 내지 못하는 경영학 교육이 과연 무슨 의미가 있는가에 대한 심각한 문제를 제기할 수 있죠. 저는 이러한 문제에 대해서 학교 교육이 쓸모가 없다는 생각보다는 현재 우리가 사용하는 교육 방법이 사회에서 훌륭한 경영자를 만드는 데 조금 미흡하다는 의견입니다. 그러니까, 학교 교육이라는 것이 구조적으로 문제가 있는 것이 아니고, 학교 교육도 열마든지 좋은 방법을 활용하여 훌륭한 경영자를 만들어 낼 수 있는데, 좋은 교수 방법, 교육 방법을 우리가 완벽하게 가지고 있지 못하는 것을 의미합니다.

이런 차원에서 문제의 해답의 실마리를 찾는다면, 사회에서 성공적으로 역할을 하는 경영자들에게 필요한 능력은 크게 4가지가 있다고 합니다. 하나는 지식이죠. 역시 지식을 많이 가지고 있는 사람이 같은 조건이라면 지식이 없는 사람보다 낫죠. 그런데 문제는 훌륭한 경영자가 되기 위해서 성공적인 경영자가 되어서 사회를 발전시키고, 더 많은 일자리를 창출하기 위해서는 그런 지식만을 갖고 있어서 해결되는 것이 아니고, 두 번째, 세 번째, 네 번째 능력이 필요하다는 겁니다. 두 번째 능력은 분석 기술입니다. 다시 말해서 가지고 있는 지식을 발휘해 현장에서 일어나는 문제를 해결할 수 있도록 응용하는 능력이 필요하다는 뜻입니다. 지식을 많이 가지고 있어도 응용 능력이 없으면 아무런 소용이 없으니까요. 그 다음에 세 번째는 관리 능력 또는 관리 기술입니다. 사실 경영자는 지식이나 분석 기술을 가지고 문제를 자기 스스로 푸는 사람이 아닙니다. 오히려 현장에서 지식이나 분석 기술을 가지고 문제를 풀어 나가는 수많은 전문가들을 조직화하고 이들이 열심히 일할 수 있게 하는 동기를 부여하여, 조직이 원하는 방향으로 그 사람들의 역할을 모으는 것이 가장 중요합니다.

사람을 이끌어 가고, 사람을 관리하여 그 결과 조직이 성과를 내는 것을 말합니다. 그렇기 때문에 지식과 분석 기술 외에 사람들을 관리하는 기술이 필요한 거죠. 또 경영인이 아무리 지식과 분석 기술, 관리 기술이 많아도 어떤 문제가 생겼을 때, 또는 사업을 하는데 여러 가지 위험이 있을 때, 항상 위협이라든가, 어려움에 대해서 소극적이고 부정적인 자세를 가지다면 아무런 발전이 있을 수 없지요. 기업의 미래에 대하여 불확실하고 또 다른 사람들이나 다른 기업들이 주저하고 있을 때 과감하게 불확실성을 등에 지고 문제를 풀어가면서 다른 사람이라면 다른 기업이라면 쉽사리 풀지 못했을 문제를 풀어나가는 능동적이고 적극적인 능력이 필요하다는 이야기입니다. 그래서 네 번째 조건은 자세입니다. 그러니까 적극적이고 능동적인 그런 자세가 필요한거죠.

그런데 문제는 현재 우리가 학교에서 사용하는 교육 방법이 주로 교과서에 의존하고 강의를 통해서 지식을 전달하는 것입니다. 지식 전달을 통한 현재 활용되는 교육 기법은 지식이나 분석 기술을 연마하는 데 어느 정도는 도움을 줄 수 있습니다. 왜냐하면 교과서를 읽으면서 분석 기술을 연마할 수 있고, 강의실에서 교수가 학생들에게 문제를 풀어보라고 할 수 있으니까요. 그러나 관리 능력이나 자세는 강의라는 그런 교육 방법이 전혀 역할을 할 수 없습니다. 그럼 분석 기술, 관리 기술, 자세를 가르치기 위해서는 어떤 방법이 필요할까요? 앞에서 말씀드린 경영혁신 사례를 가지 토의하는 것은 바로 분석 기술을 연마하는 데 가장 적절한 방법입니다. 역할 연기법(role-play)이란 것은 한 10명의 학생들이 모여서 모의 이사회를 여는 방법 인데요, 이것은 학생들의 관리 기술을 계발시킵니다. 누구는 사장이 되고 누구는 생산 담당 부서장이 되고 누구는 영업을 담당하여 함께 어떤 문제를 그 안에서 풀어나갑니다. 그 과정에서 서로 토의하면서 자기 의견은 죽이기도 하고 새로운 의견도 만들어 가면서 결론을 함께 만들어 나가는 것을 배웁니다. 이런 과정을 통해서 제각기 생각과

철학이 다른 사람들이 하나로 화합되는 그런 경험을 하게 되고, 이것  
이 곧 관리 기술을 계발시키는 것이지요.

그 다음에 또 한 가지 방법은 소위 비즈니스 게임이 있는데, 요새는  
컴퓨터가 많이 그런 방법을 개발해 놓고 있기 때문에 학생들이 여러  
팀으로 나누어져 서로서로 컴퓨터의 MUD(mutiple user dungeon)게임  
처럼 경쟁하면서 우애를 다지는 게임을 하게 되죠. 그런 게임을 통해  
서 불확실성을 극복하면서 적극적이고 능동적인 자세를 갖추고 배우  
게 됩니다. 그 다음에 좀더 나가서 그런 능력을 두루 갖출 수 있는 방  
법이 소위 실습 사원(인턴)이 되는 것이지요. 기업에 가서 한 6개월  
정도 있으면서 실제로 경험하는 거지요. 그룹 프로젝트, 몇 명이 사  
업 아이디어를 만들어 가지고 구체화 시키는 그런 프로젝트를 합니다.  
이런 여러 가지 방법이 사실 경영자에게 필요한 네 가지 능력을 다양  
하게 갖추게 하는 방법으로 이미 선진국에서 많이 사용하고 있습니다.  
다만 그런 기법들은, 강의 이외의 다른 기법들은 시간이나 돈이나 이  
런 면에서 상당한 투자를 필요로 하거든요. 그래서 시간도 별로 많이  
소모되지 않고 비용도 별로 안 드는 교과서나 강의식 방법에 우리가  
많이 의존을 하고 있죠. 앞으로는 그런 다양한 기법을 많이 동원해서  
학생들이 정말 사회에서 성공할 수 있는 그런 전반적인 능력을 갖게  
해 주는 게 필요하다고 생각합니다.

이 강좌에서는 제한적이기는 하지만 강의와 함께 사례를 통한 분석  
기술을 갖추는 데도 도움을 주고자 역할 연기법(role-play)도 한두 번  
시도합니다. 그리고 비즈니스 게임과 사례 개발이라는 일종의 프로젝  
트도 조금씩 일종의 sampler처럼 시도하고 있습니다. 우리가 슈퍼마  
켓에 가면 음식을 팔게 하기 위해서 조금만 만들어 맛보게 해주지 않  
습니까. 그렇듯 이 과목에서는 그러한 다양한 교육 방법을 조금씩 제  
공해서 학생들에게 좀 다양한 능력을 갖게 해주는 그러한 방법을 쭉  
하고 있습니다. 아직 몇 년 정도 더 시도해 보아야 하기 때문에 아직  
완벽한 수준이라고 할 수 없습니다. 5