

## 일본 대학의 지배구조

Takayasu Okushima 일본 와세다 대학교 총장

### 요 약

최근 세계의 경제계에는 기업 경영의 건전성을 점검하고 감시하는 체계를 의미하는 '기업 지배구조'라는 용어가 유행하고 있다. 이는 아마도 경기침체에서 벗어나기 위해서는 개별 기업의 경영을 개선해야 한다는 인식 때문일 것이다. 기업의 지배구조를 연구하는 학자이자 사립대학의 최고 경영자로서 '대학의 지배구조'에 대해 생각해 보기로 한다. 대학의 지배구조라는 개념은 경영 그 자체보다 양질의 교육과 연구활동을 중시한다는 점에서 기업의 지배구조와는 궤를 달리 한다. 우리가 이 사실을 간과한다면 일본 대학들의 미래는 어두울 것이다. 21세기에 일본의 대학들이 갖추어야 할 모습을 생각할 때 대학의 운영을 '대학의 지배구조'라는 측면에서 접근해야 할 필요성은 더욱 커진다.

### 1. 서 론

현재 일본의 대학들은 대전환점에 봉착해 있다. 2차 세계대전을 거치면서 일본의 군국주의는 중대한 범죄행

위를 저질러 자국민뿐만 아니라 아시아-태평양 지역의 많은 민족들에게 고통을 안겨주었다. 전후 일본은 과거의 행위를 반성하며 경제입국을 도모하였으나, 자국의 이익만을 추구한 나머지 어려운 처지에 놓이게 되었다. 이제 일본 정부는 과학기술의 교육을 통해 국가의 토대를 재구축하려 하고 있다. 경제적 혼란기를 맞아, 부존자원이 빈약한 고령화 사회인 일본은 교육을 국가의 기반으로 삼지 않을 수 없다.

이러한 상황에서 우리는 교육입국을 위해 대학의 내부를 개혁해야 할 것이다. 많은 교육관계자들이 지적하듯이, 일본의 대학에서 이루어지고 있는 연구와 교육은 명치유신 이래 변한 것이 거의 없다. '대학의 자치' 혹은 '학문의 자유'라는 미명하에 교수들에게 지나치게 많은 자유가 주어졌으며, 그 결과 교육자들이 학생들에게 무관심하고 학자들이 외부의 평가를 용납하지 않는 개탄스런 상황이 초래되었다. 과연 일본의 대학들이 국제 기준에 의한 평가를 통과할 수 있을지 우려된다. 우리는 이러한 사태의 심각성을 깨달아야 한다.

필자는 상법학자로서 지난 10여 년간 기업의 지배구조를 연구해왔으며, 지금은 몇 년전 창립된 '기업 지배구조 연구회'를 이끌고 있다. 이 학회는 학계와 업계,

※ 이 글은 '98년 9월, 성균관대학교 개교 600주년 기념 '세계 총장 학술회의'에서 발표된 내용을 수록한 것입니다.



정부의 구성원을 두루 포함하는 모임으로서 기업 경영의 건전성을 점검하고 감시하는 체계의 구축을 목표로 한다.

이 학회의 운영을 맡고 있는 사람으로서, 필자는 점차 대학 지배구조의 필요성을 주장하게 되었다. 사립대학의 최고경영자로서 대학 경영을 점검하고 감시하는 체계의 필요성을 절감한 것이다. 여기서 '대학의 지배구조'란 대학의 운영뿐만 아니라 대학 교육과 연구의 내용도 관리하는 시스템을 의미한다. 다음은 필자가 총장으로 재직하고 있는 와세다 대학에 대해 잠정적으로 고려하고 있는 사항들이다.

## 2. 교육의 지배구조

일본의 대학 교수들은 연구활동을 지나치게 중시하여 강의를 소홀히 하는 경향이 있으며, 최근 이러한 태도에 대한 반성이 일고 있다. 그러나 여전히 많은 수의 교수들이 학생들에 의한 강의평가가 거의 이루어지지 않는 점을 악용하고 있다. 출생률의 저하로 입학생 수가 감소함에 따라 일본 대학의 미래에 먹구름이 드리워지고 있다. 이를 타개하기 위해 문부성은 자기평가 시스템

의 구축을 대학에 부과된 최소한의 책무로 보고 이를 독려하고 있다. 사립대학에 대한 정부의 지원은 이를 위한 각 대학의 노력에 따라 결정된다고 하며, 대학 인가 심의위원회는 과도기적 조치로서 대학간 상호평가를 실시하도록 하였다.

이러한 자체평가 시스템이나 상호평가제도에 대한 직접적인 반대는 거의 없다. 그러나 와세다 대학을 포함하여 많은 대학들이 그러한 시스템의 도입을 꺼리고 있는 듯하다. 학생이 없는 강의는 상상할 수 없지만 많은 교수들이 이것이 심각한 문제라고 생각하지 않는다. 한편 신문과 잡지들은 이른바 대학 순위를 발표하기 시작했다. 이처럼 대학교육의 평가에 대한 대학 내부와 외부의 시각 차는 크게 벌어졌다.

교수들이 대학의 자치나 학문의 자유를 자신들에게 유리하게 해석해 왔다는 것은 명백하다. 물론 이것이 대학교육이 상당한 제약을 받았던 전쟁 전과 전쟁기간 동안 군국주의에 대한 반발로 나타났다는 점을 간과해선 안 될 것이다. 강의내용이 면밀히 검토 당하는 상황에서 대학 자치와 학문의 자유를 실현하는 것이 얼마나 중요했는지 이해하고도 남음이 있다. 그러나 그렇다고 해서 지금도 강의를 태만히 해서는 안 된다. 오히려 우리는 대학이 무엇보다도 고등교육을 위해 존재한다는 사실을 인식해야 한다. 모든 학생들에게 최고의 교육을 제공하겠다는 각오가 없다면 더 이상 대학이 아니다. 적어도 교수들은 그렇게 생각해야 한다. 그렇다면 교수들은 강의 내용을 외부에 공개해야 하며, 이것이야말로 교육 지배구조 구축의 전제조건이 된다.

그렇다면 와세다 대학의 교육 지배구조는 어떠해야 할까? 국제화가 진행되면서 각 대학은 자신의 정체성을 지키면서 자신만의 특성을 유지, 발전시켜야 할 것이다. 특히 사립대학은 교육을 통해 건학이념을 실현해야 한다. 와세다 대학의 건학이념은 1913년에 제정된 '교육 및 연구의 목적'에 잘 나타나 있다. 그 내용은 구체적으로, 기존의 이론에 도전하는 창조적 연구를 조장하고, 이론

을 실용화하여 세계인류에 도움이 되도록 하며, 학생들을 훌륭한 인격체로 육성한다는 것이다. 그러나 필자는 와세다 대학에서의 교육이 이러한 이념을 얼마나 잘 구현하고 있는지 모르겠다.

교육의 지배구조는 와세다 대학이 세상에 내보내고자 하는 올바른 인격자의 육성을 목표로 하여 마련되어야 한다. 대학 교육의 국제화가 진행되고 있는 이 시점에 각 대학이 정체성을 유지할 수 있다면 능히 살아남을 수 있을 것이다. 와세다 대학으로서는 교육과 연구활동 측면에서 아시아-태평양 지역의 주민과 공존하기 위해 고유의 교육적 정체성을 보전해야 하겠다.

### 3. 연구의 지배구조

연구에 대한 지배는 대학의 자율과 학문의 자유라는 고전적 견지에서 금기시되어 왔다. 확실히 연구의 지배구조란 연구 내용에 대한 개입과 간섭을 의미한다. 어떤 학자의 연구결과가 공적인 성격을 띠면 궁극적으로 인류 전체에 의해 공유되어야 하므로 공개되어야 한다(물론 지적 재산권의 문제가 제기될 수 있다). 연구자가 문부성의 지원금과 같은 외부의 연구비를 얻고자 할 때는 제삼자로부터 연구내용의 평가를 받아야 한다. 그런데 소속대학으로부터 지원 받는 경우 아무런 외부평가가 없다면 크게 불합리한 것이 아닐까?

원칙적으로 연구 내용에 대한 개입과 간섭이 허용되어선 안 되지만, 학문의 자유를 인정한다 해도 연구를 하지 않을 자유를 무제한 허용할 수는 없다. 대학 교수는 연구자이자 강사이다. 그의 강의는 학생이 평가하며 연구는 동료가 평가하는 것이 당연하다. 아무리 열심히 연구한다 해도 가끔 객관적으로 평가받을 수 있는 논문을 발표하지 않는다면 분명히 게으른 학자로 낙인찍힐 것이다(물론 드물게 예외는 있을 수 있다).

연구 관리의 첫 단계는 교수들이 고유의 전문분야를

개발하고 학회에서 논문을 발표하도록 하는 것이며, 두 번째는 지원금의 배정시 관련 위원회의 평가를 받도록 하는 것이다. 와세다 대학에서의 연구지원은 연구자의 과거 업적과 연구계획에 의해 결정되지만, 연구 관리의 측면에서 특히 중요한 것은 연구계획이 좋은 결과가 발표될 가능성을 고려하여 평가되어야 한다는 점이다. 이렇게 볼 때 연구자는 완성된 연구논문을 발표하거나 출판하여 같은 분야의 전문가들, 혹은 제삼자에 의해 객관적으로 평가받을 의무를 가진다. 교수라는 사실이 그의 연구능력을 보장한다고 할지 모르나, 그 사실이 실제로 언제나 연구를 훌륭히 수행할 능력을 갖추었음을 의미하는 것은 아니다. 그렇다면 연구 관리의 측면에서 보다 보편적인 견제장치를 마련해야 할 것이다.

이러한 사실은 당연한 것으로 여겨질지 모르나, 현실과는 상당한 괴리가 존재한다. 일본처럼 교수가 많으면서도 상호비판이나 자국이 부재한 상황에서 그것은 극복되어야 하는 중대한 문제이며, 이러한 풍토는 연구 관리에서 매우 중요한 고려사항이다.

필자가 대학, 산업, 정부의 공동연구가 이루어지기 어려운 것은 학문의 자유 때문이라는 식으로 말했지만 이는 한낱 변명에 지나지 않는다. 협력을 원한다 해도 실제 연구를 수행할 능력도, 자신감도 없는 것이 사실이다. 필자의 말은 일본의 대학이 산업계를 이끌어야 한다는 뜻이 아니라 대학이 현실 사회와 분리되어 존재할 수 없다는 것이다. 어떠한 연구든 현실에 대한 진지함이 결여되어 있다면 대체로 자기만족적이거나 사회에 해악을 끼치는 공상에 불과하다. 따라서 연구의 관리는 일종의 도덕률로 작용하여 연구가 세상 사람들을 위해 필요한 것이 되도록 해준다. 도덕성은 교육뿐 아니라 연구에도 중요한 것이다. 나는 일본의 대학교수들에게 강한 도덕적 양심이 요구된다고 본다. 그들의 연구활동과 교육에서 도덕성이 결여된다면 진퇴양난에 빠지게 될 것이다. 일본 대학들의 미래는 교육 관리에 대한 교수들의 인식에 달려 있다고 해도 과언이 아니다.

대학 개혁에서 교원의 승진, 보수 및 임용기간 등의 문제를 다룰 때 이러한 사실을 고려하여 최선의 방안을 찾아내야 한다는 사실에는 의심의 여지가 없다.

#### 4. 결론 : 기업 지배구조와의 관련성

일본의 대학 지배구조는 주로 대학 관리의 발전과 연관이 논의되어 왔다. 종종 수업료, 혹은 대학운영의 투명성과 재정의 공개를 요구하는 학생운동과 결부되었는데, 이는 사립대학들이 고등교육 인구의 80%를 책임지고 있기 때문이다. 약 20년 전 대학 운영의 투명성이 미흡했을 때 대학 재정의 공개를 요구하던 학생들은 교수들의 보수 인상과 수업료 인하를 주장했는데, 이는 상호

모순되는 것이었지만 당시의 사회적 상황을 고려한다면 나름대로 정당한 것이었다. 그러나 이제는 많은 사립대학들이 투명한 운영을 하고 있으므로 대학 관리는 교육과 연구에 초점을 맞추어야 할 것이다.

우리는 기업뿐 아니라 대학에도 국제적 기준이 요구되는 시대를 맞았으며, 그 기준은 다름 아닌 교육 및 연구의 질의 향상이다. 이러한 의미에서 일본의 대학들은 대 전환점에 봉착해 있다. 와세다 대학은 5만여 명의 학생들을 위해 교육의 질을 높이고 4천여 명의 교원이 행하는 연구의 질을 제고해야 함을 절실히 느끼고 와세다의 정체성을 확립하는 내부로부터의 개혁에 착수했다. 결코 쉬운 일은 아니지만 21세기에 살아 남기 위해 넘어야 하는 첫 번째 장애물이다. 