

비영리교육기관의 공익마케팅: 인제대학교의 프론티어개척

Public Marketing of a Nonprofit-Oriented Educational Institution: Inje University's Pioneering Work in the Frontier

곽 영 식(Kwak, Youngsik)*

유 필 화(Yoo, Pil Hwa)**

윤 성 옥(Youn, Sung-Wook)***

비영리기관인 인제대학교는 설립된 지 25년 만에 2001년 대학종합평가에서 전국 2위, 지방대학으로 1위를 차지한 이래로 2004년에는 전국 5위를 차지하는 등 꾸준히 상위권을 유지하고 있다. 그 이유를 추출하기 위해 이사장 면담, 대학당국자 심층면접, 학생면담, 지역주민과의 대화, 이차자료 수집이 이루어졌다. 그 결과, 인제대학교는 경영철학(philosophy)-기능(function)-구조(form)-성과(performance) 측면에서 차별적인 공익마케팅을 수행하고 있음을 밝혀내었다. 이사장과의 면담을 통해서 인제대학교 경영철학은 '아무도 눈여겨 보지 않는 황무지에 공익의 이름으로 공헌'하는 프론티어정신임을 확인하였다. 이 경영철학에 의해 학교가 하는 일(기능: function)이 타대학과 차별적임을 밝혀내었다. 단순히 인제대학교 재학생만을 대상으로 하지 않고, 전국과 지역사회, 세계를 대상으로 한 공익네트워크 형성에 주력하고 있었다. 또한 이런 일을 수행하기 위한 특징적인 별도 조직들이 인제대학교 내에 구성되어 있음을 알아내었다(형태: form). 탁월한 학교 내 학생-학교 네트워크, 교외 산업 간 네트워크, 국외 인제교류 네트워크조직을 형성하였다. 이를 토대로 인제대학교는 신입생에 대한 유인력, 재학생의 고객만족도, 교직원과 학생의 내부만족도와 같은 질적인 변수와 대학종합평가 및 취업률과 같은 양적인 변수측면에서 높은 성과(performance)를 보이는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과를 바탕으로 연구자는 인제대학교를 숨어있지만 강한 비영리기관의 '숨은 강자(hidden champion)'이라 평가하였다. 이런 숨은 강자적 면모의 차별적 공익마케팅 바탕에는 1930년대부터 70년을 넘는 기간동안에 이루어진 투자가 있었음을 확인하였다. 남들이 눈여겨 보고 있지 않지만 사람들에게 꼭 필요한 인술과 교육에 전 재산을 투자하는 헌신성이 오늘날의 인제대학교가 가진 사회적인 위상과 평판, 그리고 성과를 만들어낸 초석이 되었다.

핵심개념: 비영리기관, 공익마케팅, 프론티어정신

* 진주산업대학교 벤처경영학과 조교수(yskwak@jinju.ac.kr)

** SKKU GBS 부학장(phyoo362@hitel.net)

*** 동아대학교 경영학과 부교수(weuns@dau.ac.kr)

I. 서론

인제대학교는 1979년 ‘인제의과대학’으로 출발하여 1989년에 종합대학으로 승격하였다. 이 대학은 2001년 5월 교육부가 ‘전국 182개 대학 종합평가’ 결과에서 이화여대의 뒤를 이어 전국 2위, 지방대학 중에서는 1위를 차지하는 두드러진 성과를 보여주었다. 그 이후로도 꾸준히 대학종합평가에서 높은 순위를 유지하고 있다. 2004년에는 전국종합평가에서 전국 5위를 차지한 바 있다. 이렇게 설립 후 25년이라는 짧은 기간동안에 지방에 위치한 대학으로 서울 및 수도권의 여러 대학을 물리치고 이런 놀라운 성과를 보인 이유를 찾기 위해 백낙환 이사장과의 면담, 대학당국자들과의 심층면접, 학생들과의 면담, 지역주민과의 대화, 이차자료 수집이 이루어졌다.

그 결과 연구자는 인제대학교가 경영철학(philosophy)-기능(function)-구조(form)-성과(performance)측면에서 차별적인 공익마케팅을 수행하고 있음을 도출하였다. 백낙환 이사장과의 면담을 통해서 인제대학교 경영철학의 차별성을 추출할 수 있었으며, 이 경영철학에 의해 학교가 하는 일(기능: function)이 타대학과 차별적임을 밝혀내었다. 또한 이런 일을 수행하기 위한 특징적인 별도 조직들이 인제대학교 내에 구성되어 있음을 알아내었다(형태: form). 특히 교내외 학교간 산업간 긴밀한 네트워크(network)를 온라인과 오프라인에서 설치되어 있고, 이 네트워크가 상호긴밀성이 탁월한 것으로 파악되었다. 이를 토대로 인제대학교는 신인

생에 대한 유인력, 재학생의 고객만족도, 교직원과 학생의 내부만족도와 같은 질적인 변수와 대학종합평가 및 취업률과 같은 양적인 변수측면에서 높은 성과(performance)를 보이는 것으로 나타났다.

연구자는 무엇보다도 비영리기관인 인제대학교의 차별적 공익마케팅 바탕에 1930년대부터 70년을 넘는 기간동안에 이루어진 투자가 있었음에 주목하게 되었다. 남들이 눈여겨 보고 있지 않지만 사람들에게 꼭 필요한 인술과 교육에 전 재산을 투자하는 헌신성이 오늘날의 인제대학교가 가진 사회적인 위상과 평판, 그리고 성과를 만들어낸 초석이 되었음을 추출해 낼 수 있었다. 이 헌신성은 설립자가 갖고 있는 ‘황무지를 개척하는 프론티어(frontier)정신’에 근거한다.

II. 경영철학(philosophy)이 틀리다: ‘공익을 위해 일할 곳을 찾는다.’

신어(神魚: 신령스런 물고기)의 자국이 천년 전설되어 굽이굽이 경상남도 김해시의 동서로 뻗어있는 신어산(神魚山)을 두 사람이 오르고 있다. 북한산 등산을 30년 동안 일 년에 52회를 거의 한 번도 거르지 않고 개근하고 있는 백낙환 인제학원 이사장과 매주 산행을 즐기는 유필화교수가 그들이었다.

인제대학교의 학교운영철학과 성과에 대한 원인을 찾고자 유필화 교수는 백낙환 인제대학교 재단이사장에게 면담을 요청하였다. 백낙환(白樂院) 이사장은 흔쾌히 면담에 응하면서 유필

화 교수에게 신어산으로 산행을 권유하였다. 딱딱한 사무실에서 하는 면담보다는 이런 산행 속 대담이 훨씬 상쾌한 체험일 것이라고 유필화 교수는 생각했다. 면담을 위해 인제대학교에 대한 설립배경, 성장과 그 동안 보여준 사회에 대한 태도와 모습을 사전정리하던 유필화 교수는 인제대학교가 갖고 있는 의외의 알찬모습에 놀라와하고 있었다.

신어산 삼림욕장에서 만난 두 사람은 은하사를 거쳐 신어산 정상에 다달았다. 신어산 정상에서 북동쪽으로는 낙동강이 감돌아 흐르고, 남쪽에는 광활한 김해 평야가 펼쳐져 있었다. 능선에서 김해시가지를 조망하면서 산행해 왔던 두 사람의 눈 앞에는 무척산, 토곡산, 매봉, 오봉산 그리고 금정산의 고당봉과 파리봉 등이 선명히 들어왔다. 신어산 정상에 앉아 두 사람은 이야기를 시작했다.

유필화 교수: 저는 인제대학교가 강원도 인제(麟蹄)에 있는 줄 알았습니다.

백낙환 이사장: 하하! 하지만 인제대학교는 경상남도 김해시 어방동에 본 캠퍼스를 두고 있고, 부산 개금동에 의과대학이 사용하는 부산 캠퍼스, 서울 중구 저동에도 서울캠퍼스를 갖고 있습니다.

유필화교수: 특별히 이 곳 부산과 김해지역에 캠퍼스를 자리 잡은 이유가 있습니까?

백낙환 이사장: 몇 가지 이유가 있습니다. 먼저 의료취약지구에 대한 저의 생각 때문이었습니다. 정부나 사회 일각에서는 의료취약지구를

의료기관이 없는 산간벽지로 잘못 인식하고 있는 경우가 많습니다. 그러나 저는 의료의 대상은 말할 것도 없이 사람이기 때문에, 인구는 많지만 의료기관이 적거나 제대로 갖추어지지 않은 곳이 의료취약지역이라고 생각합니다.

부산 지역에 특별한 연고가 있는 것은 아니었지만 우리나라 제2의 도시 부산 근방에 대학을 세우기로 한 것은 설립 당시 서울에는 7개의 의대가 있었지만, 부산, 경남지역에는 의과대학이 부산대 한 곳밖에 없었기 때문입니다. 1979년 인제의과대학이 부산에 설립되면서 부속병원으로 부산백병원도 같이 문을 열었습니다. 당시만 해도 큰 병원이 별로 없었기 때문에 우리가 들어가면 그곳 주민에게 좀 더 큰 의료 서비스를 제공할 수 있었습니다.

유필화 교수: 저는 신어산자락에 자리를 잡으신 이유가 남명(南冥) 조식(曹植) 선생님(1501-1572)의 본을 받으시려고 하신 줄 알았습니다. 남명 선생님이 서울에서 낙향하여 처가의 도움으로 이 곳 신어산(神魚山) 밑에 독서당(讀書堂)을 마련하고 이름을 ‘산해정(山海亭)’이라 붙이고, 성리학에 침잠하며 제자들을 양성하기 시작한 곳이 이 곳 아닙니까? 어떤이는 산해정이란 이름이 ‘높은 산에 올라 바다를 바라본다’는 뜻이라고도 하고(허권수 2001), ‘산처럼 높게 바다처럼 깊게’라고도 하더라구요(최석기 2005). 이 곳에서 그는 성현의 말씀을 자기화하였고, 깨달음의 언어로 토하기 시작하였다고 합니다. 이를 본받아서 산과 바다처럼 크고 멀리 보는 대학교를 만드시려고 하셨던 것 아닙니까?

백낙환 이사장: 그렇지요. 남명선생이 여기를 자신의 성리학의 발판이자 플랫폼(platform)으로 만들었는데, 병원은 의과대학이라는 플랫폼이 필요했습니다. 병원은 의과대학을 끼고 있어야 끊임없이 발전하는 세계 의료계의 첨단 기술을 받아들이고, 연구하는 의료풍토가 조성되기 때문입니다. 또한 계속적으로 양질의 의료인력을 공급받을 수 있기 위해서도 의과대학이 반드시 있어야 하기 때문에 병원을 모태로 대학교를 부산에 이어 김해에 설립한 것입니다.

유필화교수: 외과의사로서, 또 병원경영자로 40여년을 의술에만 전념하다가 교육과 대학경영의 현장으로 삶을 일대 전환하신 것으로 보입니다.

백낙환 이사장: 사실은 큰 변화는 아니었다고 생각합니다. 의술과 교육은 본질에서는 동일하며, 공히 머리와 팔과 손보다는 따뜻함 마음에서 나와야 한다고 보기 때문입니다.

하지만, 내가 대학교를 설립한 가장 큰 이유는 백병원창립자의 뜻이었기 때문입니다. 1946년에 백인제(白麟濟)박사는 조국에 대한 애국심과 왕성한 의욕으로 1932년부터 운영해 오고 계시던 외과병원을 통해 마련한 전 재산을 기부하여 한국최초의 민립 공익법인인 ‘재단법인 백병원’을 설립하였습니다. 그 때 설립 재단 정관에는

- 1) 의학연구의 향상(연구)
- 2) 진보된 의학기술 및 시설을 통한 광범위하고 균형된 의료혜택에 기여(사회봉사)
- 3) 자질이 있으면서 빈곤한 의학도에 대한 장학제도의 창달(교육) 등이 명시되어 있습니다.

당시 이미 연구, 교육, 사회봉사라는 대학의 목적과 기능을 생각하고 있었음이 분명합니다. 저는 이 가르침을 믿고 끝까지 실행에 옮겼을 뿐입니다(인제학원 1999).

유필화 교수: 그렇군요. 1946년이라면 아직 사회가 안정되지 않았던 시기가 아닙니까? 불안정된 사회에서 자신의 전 재산으로 최초의 민립공익법인을 만든다는 것은 대단히 모험적이고 획기적인 일입니다.

백낙환 이사장: 창립자이신 백인제 박사께서는 카네기재단이야기를 많이 하셨습니다. 저도 인제대학교와 백병원 식구들을 만나면 이 카네기재단 이야기를 많이 합니다. 미국에서는 19세기말에서 20세기 초에 철강으로 재벌이 된 카네기가 부를 사회에 환원하여 카네기재단을 설립하여 자본주의 사회에서 소외된 불우한 국민의 교육, 문화, 복지(카네기 재단, 카네기 멜론 대학 설립)에 크게 이바지하였습니다. 후에 록펠러나 포드 등 여러 재벌들이 이를 본받은 것이죠. 창립자이신 백인제 박사님이 저를 이렇게 가르치셨고, 저는 이를 실천했을 뿐입니다. 저는 병원의 존립근거는 사회를 위해 봉사하고 환원하는 데 있다고 생각합니다. 백병원의 모든 수익은 인제대의 발전에 쓰여지고 있습니다. 남들이 병원의 규모 확장에 욕심을 낼 만도 한데 라고 말하면, 저는 사람을 더 잘 치료하는 것도 사회에 대한 환원이지만, 더 많은 인재를 육성하는 것은 장기적이고 전면적인 사회 환원이라 말합니다(매일경제a 2001).

우리는 병원에서 번 돈으로 대학을 키웁니다. 대학이 제대로 운영되려면 학생들이 내는 등록

<표 1> 2006년 예산기준 재단전입금 상위대학

대학명	대학운영비 중 전입금 비율	대학운영비	전입금
인제대학교(1999)실적	50%	461억원	232억원
인제대학교(2006)	29.1%	1,274억원	371억원
성균관대학교	21.1%	4,152억원	878억원
연세대학교	20.5%	5,567억원	1,140억원
포항공대	15.2%	2,388억원	364억원

금만 가지고는 불가능하다는 것이 내 판단입니다. 만일 학생들의 등록금만 가지고 대학을 운영하려 든다면 그 대학은 발전은커녕 유지도 힘들어질 것입니다. 인제대는 학생들이 내는 등록금은 대학 운영자금의 40%에 지나지 않습니다. 나머지 60%는 병원에서 대는 재단 전입금입니다. 학생들을 포함한 누구거나 이런 실천의 지를 학교홈페이지에서 확인할 수 있습니다. 학교예산은 철저히 공개하고 있으며, 이 자료에는 학생들이 얼마의 등록금을 내고, 재단이 얼마나 투자하고 있는지를 손쉽게 알 수 있습니다.

저는 백병원에서 번 돈을 저축해서 富를 쌓아야겠다는 생각은 한 번도 해본 적이 없습니다. 그저 대학 발전에 투자해서 인제대학교를 살아 생전에 세계적인 대학으로 육성하는 것이 저의 목표입니다. 또 백병원을 봉사정신에 투철한 일류병원으로 가꾸는 것입니다.

유필화 교수: 이런 말씀을 듣고 보니, 인제대학교의 모태가 된 1946년의 병원설립이나 1979년에 부산에서 의과대학과 부속병원을 설립하고 종합대학으로 발전시키는 과정을 보면 사회에 공헌하려는 시도를 남보다 먼저 실천에 옮기시는 행동을 하시는 것 같습니다. 이것을 공익선점전략(cause preemptive strategy)이라

고 불러야 하나요? 하하!

<표 2> 인제대학교과 백병원의 공익선점사례

1932년 우리나라 최초의 한국인 외과병원운영
 1946년 우리나라 최초의 민립공익법인화
 1979년 의료취약지구로의 진출(부산)

백낙환 이사장: 저는 '전략'이라는 군사적 용어로 백병원과 인제대학교를 생각을 해 본 적이 없습니다. 다만, 프론티어(frontier)정신은 있는 것 같습니다. 얼마 전에 서울대 윤석철 교수님의 저서를 읽었는데, 그 책에서 바다에서 강으로 간 최초의 생물체, 강에서 육지로 올라간 최초의 생명체가 바로 프론티어정신을 가졌다고 지적하고 계셨습니다. 프론티어를 황무지라고 해석하더군요. 이것을 보고 무릎을 쳤습니다. 선대 두 분(백인제박사, 백봉제 변호사)에게서 저에게까지 가지고 있는 생각은 바로 프론티어라는 황무지에 먼저 들어가 주위의 사람들과 내 자신을 행복하게 하는 것이었구나하는 것이었습니다(윤석철 2005).

백부이신 백인제 박사님이 한국인 최초로 1941년에 외과병원을 운영하셔서 일제강점기에 우리 민족에게 의술을 펼치신 것이나, 백인제 박사님과 가친이신 백봉제변호사, 그 외 몇 분

이 전 재산을 넣어 우리나라 최초로 민립공익 법인을 만드셔서 국가가 미처 돌보지 못한 사람들을 보듬는 조직을 갖추신 것이나, 의료취약 지역에 적극적으로 진출하려는 저의 노력. 이것을 프론티어정신이라 부르면 되겠구나하고 생각했습니다.

얼마 전에 인제인성대상 수상자로 이태석 신부님이 선정되셨는데, 이 분은 의과대학을 나온 후에 뒤늦게 사제서품을 받으셨고, 지금은 22년째 내전 중인 수단에서 선교 및 의료활동을 하고 계십니다. 그 분은 정말 황무지, 프론티어에 가서서 다른 사람을 위해 살고 계십니다. 훌륭한 분입니다. 그런 면에서 인제대학교는 편한 황무지를 개척하는 편이지요.

유필화교수: 그렇군요. 그런데 제 생각에는 공익선점전략이나 프론티어정신은 일맥상통합니다. 남들이 하지 않을 때나 앓는 장소에 먼저 들어가 실천한다는 의미에서는 말입니다.

백낙환이사장: 아! 그렇기도 하네요. 앞으로는 프론티어정신말고 공익선점전략이라고 불러보겠습니다. 자! 그럼 슬슬 내려가 볼까요. 내려갈 때는 동림사를 거쳐 내려가시죠.

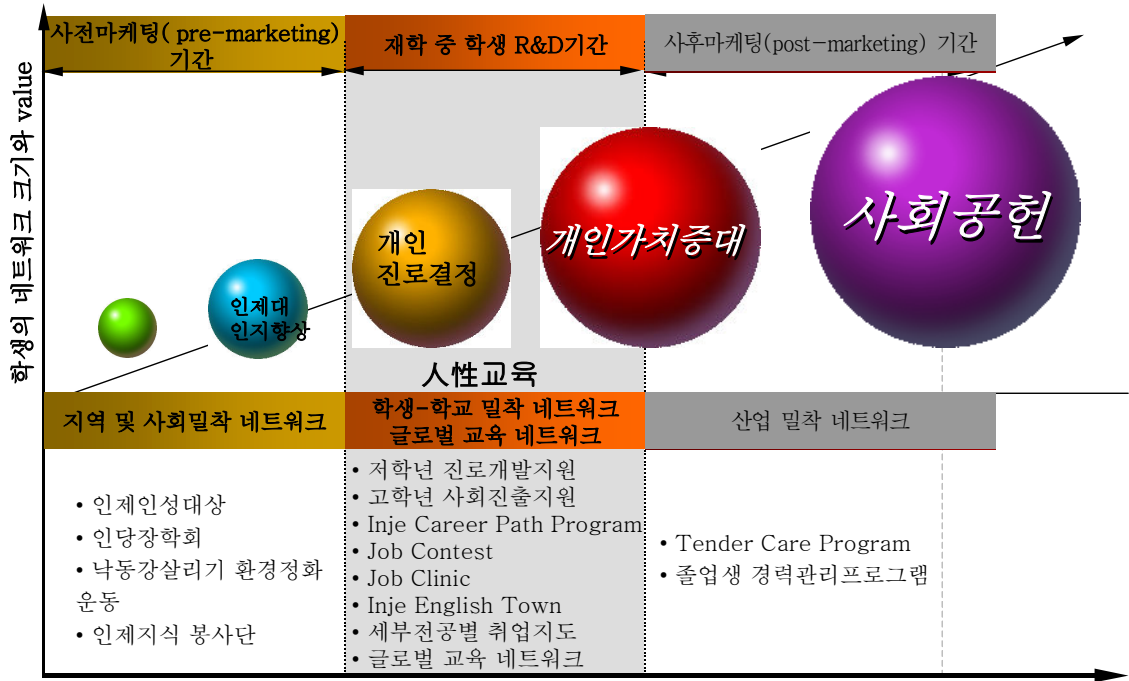
동림사 초입의 안내표시에는 동림사가 가락국(43-532) 초기에 가락국의 안전과 번영을 염원하는 뜻에서 김수로왕의 왕비인 허왕후의 오빠 장유화상에 의해 창건된 절이라고 써 있었다. 유필화교수는 동림사가 세워진 내력을 읽으면서, 인제대학교가 세워진 내력을 곱씹었다. 그러고 나서, 바로 옆에 서 있는 백낙환 이사장의 50년 행보가 신성로마제국의 프리드리히 2세의

그것과 너무나 닮았다고 생각했다. 신성로마제국 프리드리히 2세는 기독교의 권위를 유지시키는 기독교리법만을 가르치는 볼로냐대학에 대항하여 로마법을 가르치는 나폴리대학을 만들고, 살레르노에 의학교를 만들어 종교와 민족과 성별에 관계없이 의술을 가르쳤다. 물론 신성로마제국황제가 세운 이 학교에는 이슬람사람까지도 학생이 되었다. 해방공간에서 국가나 다른 대학들이 법대나 인문대에 집중할 때, 백인제 박사는 다른 사람을 도울 수 있는 백병원을 전 재산을 털어 설립한다. 백낙환 박사는 돈벌이 되는 서울을 버리고 전 재산을 투자하여 인제대학교를 설립하고 운영한다. 너무나 닮지 않았는가!(시오노 2001).

III. 하는 일, 기능(function)이 다르다: “인성교육을 강조하고, 네트워크형성에 주력한다.”

인제대학교가 주력하고 있는 교육사업과 사회봉사 프로그램은 마케팅의 목표시장을 학생에게만 국한시키지 않는다거나, 네트워크형성에 초점을 맞추고 있다는 점에서 다른 대학교와 매우 차별적이다. 이 활동을 시간 축으로 나열하면 크게 사전마케팅(pre-marketing)기간, 재학 중 학생 R&D기간(마케팅), 사후마케팅(post-marketing)기간의 세 활동기간으로 나누어 볼 수 있다. 공간축으로는 인제대학교가 자리잡은 부산김해지역사회 뿐만아니라 전국규모의 네트워크, 더나가 글로벌 네트워크형성에 주력하고 있다.

<그림 1> 인제대학교의 의도되지 않은 마케팅활동



3.1 지역 및 사회밀착 네트워크가 된 사전마케팅(pre-marketing)

사전마케팅이란 기업이 어떤 신제품을 도입하기에 앞서 그것과 관련된 목표를 달성하기 위해 시장을 향하여 펼치는 모든 마케팅활동을 말한다(리대룡, 유필화, 한상만 1998). 기업은 주로 커뮤니케이션 정책을 통해 이러한 마케팅 활동을 수행한다.

반면에 인제대학교는 사전마케팅활동이라는 목표를 정하고, 의도적인 마케팅활동을 실시하지는 않는다. 하지만, 학교 건립이념에 맞추어 사회봉사 프로그램을 지역사회에 맞게 개발하고 남보다 먼저 실천하는 과정에서 자연스럽게 미래 인제대학교 학생(prospect customer)에

대한 사전마케팅활동을 전개하는 모양새가 되었다.

사회공헌프로그램은 일반 기업들에게는 일반적인 것이나, 비영리 기관인 교육재단이 이 같은 사회공헌 프로그램을 다양하게 펼치고 있다는 점에서 인제대학교의 사회공헌은 더욱 의미가 깊다. 이는 ‘사회가 사람에 의해서 비롯된다고 볼 때, 그 사람을 만들어 내는 것은 교육’이라는 대학의 교육이념에 의한 것으로, 환경을 지키고, 불우한 우리 이웃들을 돕는 사회봉사를 대학 기관이 몸소 실천함으로써 참 인재를 길러내기 위한 것이다. 인제대학교는 단순히 교육기관임을 떠나, 지역사회와 더불어 발전하는 교육기관, 우리의 이웃들과 함께하는 사회를 만들어 가는데 앞장서고 있다(매일경제b 2001). 그

결과, 잠재 인재대 학생들에 대한 인재대학교에 대한 자연스러운 인지와 호감 등이 형성된 것으로 판단된다.

인재대학교의 사전마케팅활동으로 분류될 수 있는 것이 인재인성대상, 인당장학회, 낙동강살리기 환경정화운동, 인재지식봉사단 활동, 지역사회문화활동 등이 있다. 특히, 인재대학교의 사전마케팅활동은 주로 사회공헌프로그램으로 이루어져 있으며, 이 프로그램은 전체 한국사회와 지역사회를 인재대학교와 네트워크로 묶는 결과를 갖고 왔다(Scott 1991; 김용학 2004).

3.1.1 인재인성대상

인재인성대상(仁濟人性大賞)은 인재대학교의 교훈인 정직, 성실, 근면을 숭선수범해 온 시민을 선발하여 표창함으로써 정의로운 사회, 바른 사회를 위한 미래상을 젊은이들에게 심어주기 위해 1999년 개교 20주년을 기념하여 제정한 상이다. 2005년 11월에 제7회 수상자가 선정되어 시상되었다. 본상 수상자는 강영훈 전 국무총리였고, 특별상은 이태석 신부(의사)가 선정되었다. 이태석 신부는 1987년 의과대학을 졸업하고 안정된 의사의 길을 포기한 채, 자신의 꿈이었던 신부가 되기 위하여 다시 신학대학에 입학하여, 2000년 사제 서품을 받고 아프리카 수단의 톤즈지역에서 현재까지 선교활동을 하고 있다. 그는 하나님의 사랑을 실천하는 신부로, 인술로 세상을 구하는 의사로서 어려운 이웃에게 희망을 심어주고 있다. 이와 같은 분들에게 시상하고 홍보함으로써 미래 젊은이에게 바람직한 사회인을 보여주려는 것이 이 상의 목표이다. 인재인성대상은 인재대학교의 사회에

대한 공익인식을 홍보하는 단순한 수단이 아니라, 인재대학교가 사회를 보는 시각을 보여준다. 물론 한국전체사회에 인재대학교를 네트워크화하는 작업에 공헌하고 있다,

3.1.2 인당장학회

백낙환 이사장이 지난 1989년 사재를 출연해 만든 민간장학재단 인당장학회는 백년대계인 교육을 통하여 우수한 인재를 양성하겠다는 취지로 설립되었으며, 가계형편이 어려워 학업 수행에 어려움을 겪고 있는 학생들에게 학업 성취의욕을 고취시키는 등 든든한 힘이 되어 주고 있다. 인당장학회는 2005년의 경우 12월 1일(목)과 5일(월) 김해와 서울에서 각각 장학금 전달식을 열어 고교생 66명과 대학생 28명 등 94명의 학생들에게 총 6천 1백만원의 장학금을 전달했다. 인당장학회는 1990년부터 현재까지 전국에서 선발된 1,185명의 중, 고, 대학생에게 모두 6억4천5백만원의 장학금을 지급했으며, 인당장학회는 매년 수익금의 전액을 장학금으로 지급하고 있다. 이런 장학회활동은 전국의 고등학생과 대학생을 대상으로 한 네트워크형성에 이바지하고 있다. 물론 이 수혜학생들 중에는 인재대학교에 입학하지 않는 중고등학생이나 대학생이 포함되어 있다. 이는 인재대학교가 단순하게 입학생을 유인하기 위한 학교가 아니라, 전 사회의 공익에 관심있는 비영리기관임을 명확히 보여주는 사례이다.

3.1.3 낙동강살리기 환경정화운동

환경을 중요시해 온 인재대학교는 현재의 환

경을 지키고, 미래의 세대에게 깨끗한 환경을 물려주고자 환경을 보호하는 교육을 지향해왔다. 환경을 보호를 실천하기 위해 마련된 낙동강살리기 환경정화 운동은 월 1회 토요일에 실시되며, 학생, 교수, 직원 그리고 김해지역의 회사들과 협력하여 낙동강을 청소하는 것으로 운영되고 있다. 2005년 말까지 총 81차례의 환경운동이 전개되었으며, 이 기간 동안 참여 인원은 35,600명, 쓰레기 수거량은 27,535 마대에 이르렀다.

더불어 이윤규 총장 취임 이후에는 ‘우리바다 살리기운동’을 꾸준히 진행하고 있다. 이 운동은 2000년 12월 31일부터 2001년 1월 1일까지 1박 2일동안 남해군에서 처음 실시되었는데, ‘연말연시에 학생들이 얼마나 참여하겠느냐’며 시큰둥한 주변의 예측과는 달리 지원학생이 대거 몰리는 등 폭발적인 반응을 얻었다. 이후 매년 학생과 교직원들이 항포구 및 해안가에 모여 방치된 각종 쓰레기를 수거하고 있다. 이 환경운동은 지역사회회사 및 지역사회단체와 밀착하여 실시함으로써 인제대학교가 지역을 얼마

나 아끼고 사랑하는 지를 확인시켜 주는 계기가 되었다. 물론 이 운동은 인제대학교에 대한 인지 및 호감도 상승에 결정적인 역할을 하고 있다.

3.1.4 인제지식봉사단

인제지식봉사단은 2005년 인제대학교가 지식나눔을 통해 사회에 공헌하고자 마련한 교육사업이다. 강좌를 희망하는 기관 및 단체를 찾아가 무료로 강의 해줌으로써, 우리 이웃들의 교양 소양에 기여함은 물론, 연구와 창조, 인재육성에 이어 최고의 두뇌집단인 대학이 풍요로운 사회 만들기에 앞장서자는 취지로 마련됐다. 강의를 희망하는 단체는 지식봉사단 홈페이지를 통한 이메일 신청 또는 전화로 상담 후 강의를 제공 받을 수 있을 수 있다. 모든 강좌는 강의료, 교통비를 포함해 모두 무료로 운영되며, 강좌를 희망하는 단체는 강좌일, 대상, 희망 강좌, 연락처 등을 상담 후 진행하면 된다.

이 지식봉사단의 활동을 통해 인제대학교는

<표 3> 인제지식봉사단의 강좌

분야	세부 강좌 안내
건강한 삶을 위한 질병 예방 강좌	중년·노년기 건강 관리, 유방암, 고혈압, 당뇨병 예방, 영화로 배우는 질병 등
건강 증진을 위한 건강 상담 강좌	금연 강좌, 직장인의 직무스트레스 관리, 장애아동의 발달을 돕는 작업치료, 청소년 유해물질 오남용 실태와 대책, 자연 치료법 등
친환경 생활 공간을 위한 건축 강좌	친환경 건축 설계, 문화 현상으로서의 건축에 대한 이해 등
성공하는 마케팅을 위한 경영 강좌	성공하는 마케팅, 고객 만족, 취업·창업 성공 전략 등
재미있는 수학·과학·역사 이야기	수학·과학적 창의성, 우리 지역의 가야문화, 나의 유학 이야기, 나노공학, 소중한 ‘물’ 등
삶을 풍요롭게 하는 사회복지 강좌	지역복지 계획 수립 방법과 과제, 자원봉사 등

단지 등록금을 낸 학생들에게만 지식서비스를 제공하는 교육기관이 아니라, 지역사회에 지식제공자(knowledge provider)의 네트워크를 형성할 수 있게 되었다.

3.2 학생-학교 밀착 네트워크(students-university fit network)화 된 학생 R&D기간

인제대학교는 선진국형 고품질 교육(High Quality Education), 고객중심 맞춤교육(Customized Education), 국제적 경쟁력을 갖춘 글로벌 교육(Global Standard)을 추구하고 있다. 위의 목표를 달성하기 위해, 인제대학교에 입학한 학생들은 입학에서 졸업까지 학생생활상담과 진로개발 및 사회진출에 대한 밀착 서비스를 학교로부터 제공받는다. 이는 학생과 학교간의 밀접한 쌍방향 소통네트워크가 확보되어 있어야 가능한 일이다. 이 대학에서는 학교당국이나 학과(부)에서 적극적으로 학생과의 소통을 자극하고 유도하며 유지 관리하려는 노력을 하고 있다. 이는 학생들이 찾아나서야만 정보가 노출되는, 일방적인 소통경로를 가진 타대학과는 매우 차별적인 것이다. 이를 통해 학생들은 재학기간 중에 취업에 맞도록 R&D 되어간다. 특이한 점은, 이 모든 바탕에 인성교육이 강조된다는 것이다.

3.2.1 인성교육

먼저 인제대학교는 개인의 건강과 인성개발에 초점을 맞춘 캠페인을 한다. 인제대학교의 캠퍼스를 돌아다니다 보면 ‘바르게 삼시다’, ‘웃으며

인사합시다’, ‘담배를 피우지 맙시다’ 등의 훈계적 입간판이 많이 보인다. 이는 인간적인 기본이 갖추어지지 않은 사람을 만들지 않겠다는 학교의 의지를 반영한다. 입학생들에게 소식(小食), 다동(多動), 금연(禁煙), 절주(節酒)가 강조된 이사장의 브로셔가 배포되는 것만 보아도 얼마나 인성과 건강한 사람을 만드는 데 신경을 쓰고 있음을 알 수 있다. 이는 ‘인성이 곧 경쟁력’이라는 믿음에 근거한다. 심지어 인제대학교에는 ‘인성교양 학사학위’가 있을 정도이다(신동아 2003).

대외적으로는 사회적으로 봉사하는 인간을 만들기 위해, 낙동강살리기 환경정화운동, 우리바다 살리기운동, 인제지식봉사단과 같이 더불어 살아가는 미덕을 실천하고 체험할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 물론 인당인성대상처럼 모범적인 삶에 대한 본보기를 제공함으로써 학생들이 스스로 미래 삶에 대한 긍정적인 지표를 가질 수 있도록 유도하고 있다.

이런 교육이념은 종합대학교 승격과 함께 건학이념을 인덕제세(仁德濟世)로 설정한 것에서 비롯된다. 백낙환 이사장은 학교건립시부터 어짊과 덕, 사랑과 정, 열정과 정성으로 사람을 대하고 모든 일을 처리하며 집념과 몰두하는 자세를 가진 후학과 학생들을 양성하는 것을 목표로 했기 때문이다. 따라서 자칫 학생들에게 진부하게 들릴지 모르는 인성교육을 학교환경과 교육현장에서의 지속적인 학습을 통해 새로운 의미로 전달하고자 노력하고 있다.

이런 인성교육은 전문지식만을 강조하고 경쟁력 있는 학생을 만드는 것을 목표로 하는 다른 대학과는 사뭇 대조적인 모습이다. 이는 인성교육 없는 경쟁력 지향교육은 서태지의 노래가사

처럼 단지 ‘좀 더 비싼 너로 만들어 주겠어, 네 옆에 앉아있는 그 애보다 더’ ‘하나씩 머리를 밟고 올라서도록 해. 좀 더 잘난 내가 될 수가 있어’를 실현하고 있을 뿐이라는 자각에 근거한다.

3.2.2 영어학습관(Inje English Town)

인제대학교는 1999년부터 기숙사 내에 영어학습관(Inje English Town)을 설치하여 운영하고 있다. 그 생활관 안에서 학생들은 24시간 일상 생활을 영어만 쓰게끔 되어 있다. 인제대가 전국대학 최초로 만든 새로운 프로젝트다. 웃음이나 기침만 빼놓고는 모든 말은 영어로 쓰도록 하고 있다. 영어학습관은 숙실과 라운지, 어학실습실, 세미나실, 오디오·비디오 등 영상자료들이 비치되어 있다. 이것들 역시 모두 영어로만 사용이 가능하다. 영어학습관에 든 학생들은 미국인 강사2명, 영어지도교수 16명 등과 8개 수업에서 영어만을 사용하며 생활한다. 영어학습관은 학생들이 일반 교과외 정규수업을 받으면서 영어를 익히는 시스템이다. 외국유학, 어학연수, 영어회화에 관심 있는 학생들에게 인기를 끌고 있다.

3.2.3 ICDP를 통한 인재 R&D

ICDP(Inje Career Development Path)는 인제대학교 재학생들의 경력관리를 위해 제공되는 학생-학교 밀착프로그램이다. 먼저 전 학년을 대상으로 인성검사와 적성검사가 이루어지고 이를 토대로 진로설정 및 자기개발프로그램이 적용된다. 이 진로설정 및 자기개발프로그램을 통한 취업지도의 실질적인 업무는 모두 학과

(부)의 세부전공에서 담당한다. 이를 통해 기존에 학교당국의 소수의 취업전담자가 다수학생들을 지도하는 것에서 벗어나 학생개인별 특성에 맞춘 경력개발이 가능하도록 하였다. 그 성과에 대해서도 취업지도 우수학과에 대한 인센티브 및 포상이 실시된다.

저학년에게는 교양과목으로 ‘진로선택과 자기개발’이라는 과목이 설치 운영된다. 이 과목에서는 취업준비를 유도하자는 취지에서 2000년부터 취업분야별 전문가, 기업체 인사담당자들을 초청하여 특강을 실시하여, 취업률 향상을 위한 분위기 조성에 큰 역할을 담당하고 있다. 고학년에게는 ‘취업과 진로’라는 과목을 제시하여 저학년에서 맛볼 수 없었던 실제의 취업환경 및 조직분위기와 진입전략을 모색할 수 있는 기회를 제공한다.

인제대학교는 2002년 취업행정 전산망을 구축 완료하여, 현재 학년별 맞춤 진로 취업정보자료를 주 1회씩 개인 e-mail로 발송하여 학교당국과 학생간의 접점기회를 질적으로나 양적으로 향상시켰다. 이 정보는 저학년 학생에게는 조기진로설정과 준비를 위해, 고학년 학생들에게는 취업전략 수립과 정보 등을 학년별 특성에 맞게 제공할 수 있도록 조절된다. 인제대학교는 이런 쌍방향소통경로를 ‘상시진로지도시스템’이라 부른다. 이런 수시 접촉 정보제공은 학생들로 하여금 학교당국에 대한 신뢰감을 증진시킬 뿐만 아니라, 취업기회정보가 학생들에게 수시로 전달되는 시스템으로 각광받고 있다. 더나가 졸업예정취업대상자를 위해서는 전공과 연계된 다양한 산학연계 네트워크시스템을 활용하는 국내외 인터넷 프로그램과 선진적인 취업지원 시스템을 가동 중이다.

<그림 2> ICDP(Inje Career Development Path)의 주요내용



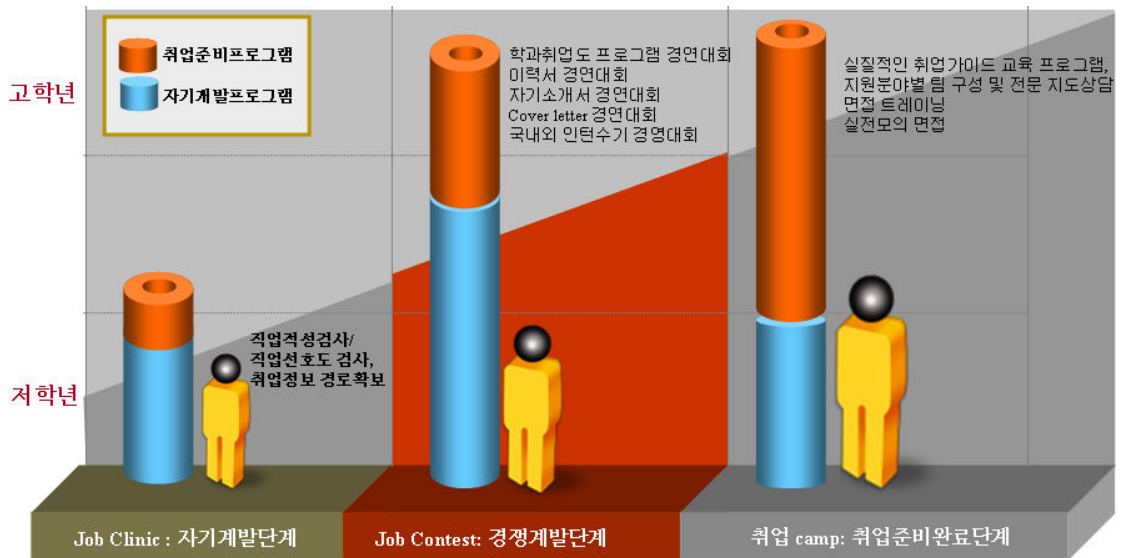
3.2.4 고객맞춤형 취업준비

인제대학교는 타대학에서 볼 수 없는 취업관련 행사가 즐비하다. 학생들이 취업을 위해 준비해야 하는 것들을 학교가 체계적이고 전략적으로 시공간을 제공하고 있는 것이다.

인제 취업 clinic은 개인별로 올바른 직업선택을 위한 직업적성검사, 직업선호도 검사, 구직

등록 서비스를 통한 구직활동 및 취업정보 경로확보를 목표로 하여 제공된다. 진로선택의 방향을 제공하는 것이다. 인제 취업 Contest는 인제취업 clinic을 통해 진로가 정해진 재학생들간의 경쟁이 이루어지는 공간이다. 이 경연대회에서는 학과별 취업지도 프로그램 경연대회, 이력서 경연대회, 자기소개서/Cover letter 경연대회, 국내외 인턴수기 경연대회를 통해 다른 사람들

<그림 3> 인제대학교 고객맞춤형 취업전문프로그램



<표 4> 인제대학교 취업캠프 프로그램 일부

구분	프로그램명	내용
취업역량 Upgrade	2005 인제 인터뷰교육 (중소기업 아카데미)	<ul style="list-style-type: none"> • 중소기업체 인사관계자, CEO 초청 교육 실시 • 유사 관련 학과(부) 통합 교육 실시 • 중소기업 취업전략 및 모의면접
	인제 취업성취 캠프(CAP)	• 취업의지 제고 및 동기부여를 위한 직업탐색기회 제공
	인제 취업클리닉	<ul style="list-style-type: none"> • 만점 이력서/ 자기소개서 클리닉 • 진로지도 및 취업지도 전문상담 • 직업적성검사/직업선호도검사 • 구직등록 서비스 제공 및 지도 • 노동부 직장체험프로그램(연수지원제) 안내/접수 • 한국산업인력공단 해외취업지원부 안내/상담
	2005 졸업생 Tender Care	<ul style="list-style-type: none"> • 본교 사회진출 졸업생 직무능력 향상, 전문성 제고 • 졸업생 초청 직무교육(특강), 간담회 실시 • 재학생과 졸업생의 네트워크 구축, 동문회 활성화
인제 취업 Contest	학과 취업지도 Program 경연대회	<ul style="list-style-type: none"> • 학과(전공)별 취업지도 프로그램 경연 • 산학연계, 인턴쉽, 현장실습 프로그램 등 경연대회 • 우수상 시상 및 모범사례 소개
	이력서/Resume 경연대회	<ul style="list-style-type: none"> • 이력서/Resume 콘테스트 • 우수상 시상 및 상품증정, 우수작 전시
	자기소개서/Cover letter 경연대회	<ul style="list-style-type: none"> • 자기 소개서/Cover letter 콘테스트 • 우수상 시상 및 상품증정, 우수작 전시
	인턴쉽 후기 경연대회	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 인턴쉽 후기 콘테스트 • 우수상 시상 및 상품증정, 우수작 전시
우수 중소기업 Job Fair	2005 우수중소기업 탐방	<ul style="list-style-type: none"> • 우수한 기술을 제공한 중소기업체를 방문 • 현장체험을 통한 중소기업에 대한 인식전환
	우수 중소기업 전시회	<ul style="list-style-type: none"> • 우수 중소기업 정보 제공을 통한 중소기업 인식 개선 • 중소기업 홍보 전시를 통한 산학관계 증진
	우수 중소기업 채용 설명회	<ul style="list-style-type: none"> • 우수기업 채용 설명회(4개) • 항공사 승무원 채용설명회

의 취업준비를 벤치마킹할 수 있는 기회를 제공한다. 인제 취업캠프는 실질적인 취업가이드 교육 프로그램, 지원분야별 팀 구성 및 전문 지도상담, 면접 트레이닝, 실전모의 면접이 모두 이루어지는 場이다.

3.2.5 학생들에 대한 장학금혜택

인제대학교는 이사장이 사재를 출연해 만든 인당 장학금과 인제연구장학재단 장학금, 인제

민족대학육성 장학금, 성적우수 장학금 등 100여 종의 다양한 장학제도를 갖추고 있으며, 2005년에는 79억5천만원에 이르는 장학금을 지급했다. 이는 ‘공부하러는 학생들에게 최상의 교육여건을 제공한다’는 이사장의 뜻에 의한 것이다. 그 결과 학생수의 32%가 수혜자다. 독특한 점은 기성회비 면제 같은 ‘반쪽’ 장학금을 수혜율에 포함시키는 타 대학과 달리 인제대의 모든 장학금은 전액을 지급하고 있다는 것이다. 특히 대학원생은 전원이 전액장학금을 지급받

는다. 대학원생은 무상이나 다름없다. 뿐만 아니라 전체 학생의 20%를 수용하는 기숙사비도 월 12만원밖에 받지 않는다. 전국 대학 중 가장 싼 편이다. 한 조사에 따르면 기숙사 수용인원은 포항공대, KAIST, 목포해양대, 대전대, 한국해양대에 이어 인제대는 6위에 랭크된다.

3.3 산업밀착네트워크화된 사후마케팅 (post-marketing)

졸업생을 위해서는 Tender Care Program과 졸업생 경력개발관리 시스템을 운영하면서 졸업생 재교육과 졸업생간 네트워크 구축 및 사회진출 이후의 자기개발을 지원하고 있다. 이 프로그램은 학생만족도 향상을 위해 도입된 Life-Time Care시스템(평생관리시스템)의 일환으로 졸업생 각자가 인제대학교를 경력관리 플랫폼(platform)으로 활용할 수 있도록 도와주는 제도적 장치이다. 기차 플랫폼처럼 인제대학교라는 역을 떠난 졸업생이 언제라도 돌아와 새로운 경력을 출발할 수 있는 기반을 제공한다는 의미이다.

인제대학교 졸업생의 직무능력 향상 및 전문성 제고를 위해 도입된 이 프로그램은 전공분야 학과(부)의 교수가 직접 참여하여 졸업생을 대상으로 전공관련 직무교육에 대한 특강을 실시한다. 또한 전문가를 초대하여 업종별 직무관련 교육 및 특강과 간담회가 개최되기도 한다. 이 자리에는 학과 졸업생이 졸업년도와 무관하게 초청되어 교육이 진행되기 때문에 동문간의 네트워크 형성이 자연스럽게 유도되고 있다. 이는 기존 대학에서 실시하는 Home Coming Day 이벤트와 같은 일회성의 행사에서 진일보한 형

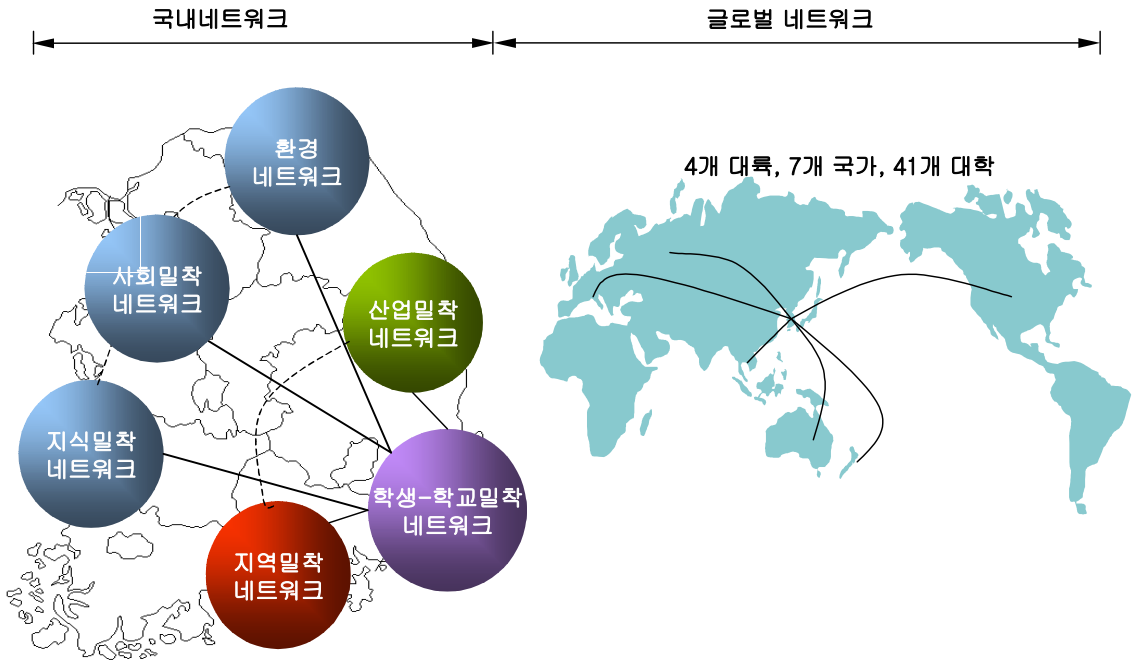
태의 것이다. 이 프로그램은 구체적인 직무관련 교육과 전문가와의 네트워크, 동일전공분야 동문간의 네트워크형성을 그 목표로 한다. 따라서 졸업생입장에서는 개인이 구축하기 어려운 업종별 네트워크형성을 인제대학교가 비용까지 부담하면서 대신 구축해주는 서비스를 제공하는 것이다. 인제대학교 입장에서는 졸업생과 전공교수를 연계시킴으로써 산학협동의 기회를 유발할 수 있으며, 이 네트워크의 중심적 위치(centrality)를 강화시키는 결과를 갖게 되었다. 물론 재학생들 입장에서는 졸업과 동시에 선배들의 이런 네트워크에 자연스럽게 네트워크된다.

3.4 글로벌네트워크

인제대학교의 네트워크는 지역사회 및 대한민국이라는 공간에 머무르지 않고 글로벌화되어 있다. 일반적인 자매결연형태의 양적인 네트워크가 아닌 인재교류가 질적인 네트워크로 차별화를 시도하고 있다. 인제대학교는 4개 대륙, 7개국, 41대학과의 글로벌 네트워크를 구축하였다. 학교는 학생국외연수(어학연수, 유학, 전공연수)사업을 추진하여 최근 3년간 12개국 469명의 학생들이 이 네트워크를 이용해 국외인재교류서비스를 제공받았다.

이는 네트워크 상에서 노드(node)와 노드간에 실질적인 교류가 진행되었음을 의미한다. 이 학교가 갖고 있는 특징은 이와 같이 실질적인 행위가 조직형태 안에서 이루어진다는 것이다. 흔히 이름만 네트워크되어 있고(MOU만이 체결되어 있고), 실질적인 교류가 진행되지 않은 사업이 비일비재한 것을 감안한다면 더욱 인제대학교의 실질적인 학생교류는 의미있는 성과

<그림 4> 인제대학교의 네트워크 공간성요약



물이다. 물론 이 사업을 통하여 학생들은 국제적 안목과 실력을 갖추므로써 진학과 취업에도 크게 기여하고 있다.

IV. 일하는 형태(form)가 다르다: “조직형태, 의사결정자의 역할이 다르다.”

4.1 원칙 중심의 리더쉽 (Principle-Centered Leadership)

인제대학교는 1979년에 인제의과대학에서 출발하여 1983년에 교명을 인제대학교로 변경하고 1989년에 종합대학으로 승격하면서, 2006년

에는 5개 대학원, 6개 단과대학, 27개 학과, 14개 학부를 운영하고 있다. 이 과정에서 일관되게 지키고 있는 운영원칙이 바로 원칙중심의 리더쉽이다(매일경제c 2001; Covey 1992).

첫째, 이 대학은 학교관련 의사결정에서 해당국이 최대한 자율권을 가지고 행동하기를 원하고 있다. 학교를 미래지향적으로 만들고자하는 학교 경영진이 학교특성에 맞는 정책과 운영을 펼칠 수 있다고 믿기 때문이다. 둘째, 장기적 원칙에 근거한 정책을 지켜나가고 있다. 근시안적이고 대중적인 학사행정을 절대적으로 지양하고 있다. 선불리 서둘러서 해결책을 내놓았다가는 후배 학생들에게 좋지 못한 선례가 될 뿐이라는 확고한 신념을 경영진을 공유하고 있다. 셋째, 페어플레이(fair play)를 통한 선의의 경쟁을 지향하여 경쟁력이 약해 밀려나는

상황이면 인제대학교는 과감하게 도태될 것을 각오하는 것이다. 이런 상황을 사전에 방지하는 수동적 입장에서 벗어나, 적극적으로 사회가 필요로 하는 특성화 분야를 발굴하고, 더나가 다른 대학이 도저히 따라 올 수 없을 정도로 특성화하는 것, 강자가 되는 것을 목표로 한다. 그러나 사회의 요구가 끊임없이 변화하므로, 변화관리를 통해 끊임없이 특성화의 대상을 달리해야 한다는 생각을 사전에 갖고 있음을 경영진의 대화 속에서 목격할 수 있다.

4.2 소유와 경영의 분리

인제대학교의 운영형태는 철저한 소유와 경영의 분리이다. 사립 대학교의 운영형태에 대해서는 미국의 하버드, 스탠퍼드 등 최고 명문 사립대학들을 벤치마킹하고 있다. 인제대학교 이사진은 미국 사립대의 운영상 가장 중요한 특징은 대학 설립자 또는 재정지원자가 운영에 간섭을 하지 않음으로써 대학은 완전한 사회의 공기로 만든다는 점이라는 것을 높이 인정하고 있다. 그렇게 함으로써 대학은 최대한의 자율성을 보장받아 그 고유의 기능을 수행하며, 경영책임자는 투명성 확보에 최선을 다하게 된다는 믿음을 갖고 있다. 우리나라는 상당 수 사립대학이 재단과 경영진 또는 교수, 학생들과 갈등을 겪는 과정에서 교육의 부실화를 초래하고 있는데, 이러한 갈등이 표출되는 근본적인 원인은 대부분 설립자가 대학에 대한 개인적 소유권을 의식하고 대학운영, 특히 인사문제를 공명정대하고 투명성 있게 처리하지 못하기 때문이라고 백낙환 이사장은 대외적으로 밝히고 있다. 이런 이사장 및 이사진의 운영방침은 대외적인

신망을 받고 있다(한겨레신문, 2001).

4.3 학생들의 취업을 위한 조직형태

이 학교는 4년 동안 재학생을 교육시키는 것만을 목표로 하지 않고, 사회에 쓸모 있는 인성과 직무능력을 가진 재목을 양성하는 것을 목표로 하고 있다. 따라서 궁극적으로 학생들의 행복스런 삶의 질을 결정할 진로 및 취업을 위한 독특한 조직구조를 보유하고 있다.

‘Job Initiative +10’사업은 인제대학교가 매년 취업률 10%향상을 목표로 마련한 취업향상 프로젝트로 저학년을 위한 진로개발지원과 고학년을 위한 사회진출지원으로 나누어 각 학년별 맞춤형 취업지도를 제공하고 있다. 이 프로젝트의 성공적인 사업추진을 위하여 ‘Job Innovation 21위원회’와 ‘Job Management 21위원회’를 두고 있다. ‘Job Innovation 21위원회’는 진로지도 모형개발과 우수 취업시스템 개발 등 취업률 향상을 위한 취업정책 개발 심의를 담당하고 있다. ‘Job Management 21위원회’는 각 학과별로 취업을 담당하고 있는 취업지도 교수들로 구성된 위원회로, 학과별 취업 향상을 위한 취업지도 모델 개발, 산학협력체제 강화, 재학생 취업 경쟁력 강화, 취업 상담 등 인제대의 취업정책이 각 학과(전공)에 전달되어 활성화될 수 있도록 중추적인 역할을 담당하고 있는 실행기구이다. 이 두 기구들은 재학생의 원활한 졸업 후 사회안착을 위해 인제대학교가 다른 대학보다 많은 인력과 시간과 정성을 투자하고 있는 조직구조이다.

V. 성과(performance)가 남다르다.

조직의 성과는 매우 많은 변수로 측정하여야 한다. 이 연구에서는 인제대학교의 성과를 신입생에 대한 유인력, 재학생의 고객만족도, 교직원과 학생의 내부만족도와 같은 질적인 변수와 대학종합평가와 취업률과 같은 양적인 변수측면에서 정리하고자한다.

5.1 신입생에 대한 유인력

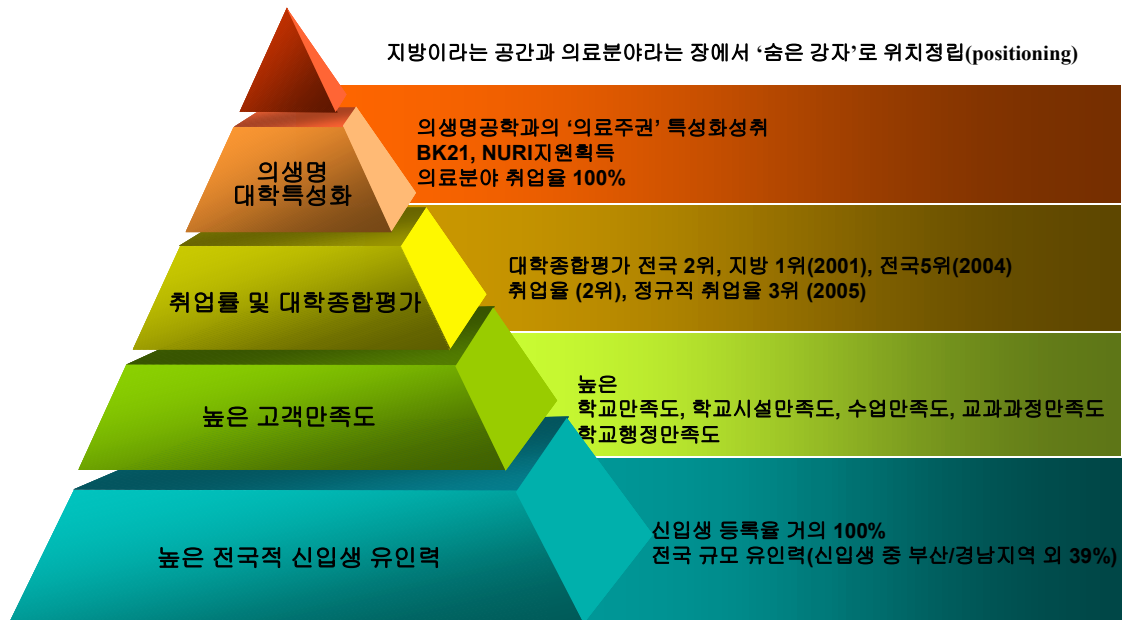
학생들이 갖고 있는 고객만족도는 신입생의 등록률과 재학생의 고객만족도 조사결과를 통해 알 수 있다.

먼저 최근 인제대가 가장 의기양양해하는 부분은 대다수 지방대학이 신입생 모집에 어려움

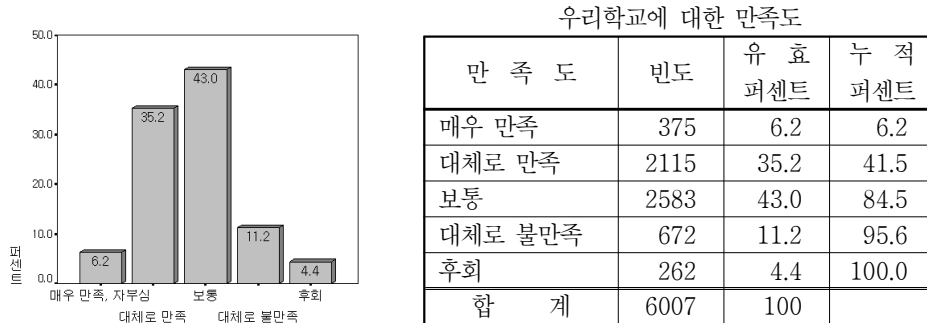
을 겪는 것과 달리 등록률이 매년 상승하고 있다는 점이다. 2004학년도 신입생 최종등록결과를 보면, 인제대학교는 99%의 등록률을 기록했다. 2005년도에는 101.3%(동점자포함), 2006년도에는 99%의 등록률을 기록했다. 등록률이 거의 100%에 육박하게 된 것이다. 이는 그만큼 외부에서 학교에 대한 인지도와 신뢰도가 높아졌다는 뜻이기도 하다.

또한 경상남도에 위치하고 있음에도 부산·경남지역 이외의 신입생이 35.8%를 차지, 지방대로서는 최고 수준의 타지학생비율을 보이고 있다. 이 비율 역시 매년 3~4%씩 상승하고 있다. 이는 이 대학이 지방대학이 아닌 전국중심대학으로 발전하고 있다는 것을 실증적으로 보여준다. 즉, 인제대학교가 갖고 있는 유인력(attractiveness)이 매우 뛰어나다는 것을 알 수 있다. 전국에서 몰려오는 학생들을 위해 기숙사

<그림 5> 인제대학교의 최근성과



<표 5> 2004년 재학생의 학교만족도 조사결과



를 쾌적하게 짓는 일도 잊지 않았다. 현재 인제대 기숙사의 수용인원은 2,000여 명. 전체 재학생의 20% 이상이 기숙사 생활을 할 수 있는 규모이다.

5.2 재학생에 대한 고객만족도 조사결과

신입생들이 만족스럽게 학교에 등록을 했다면 이는 신규고객을 성공적으로 학교에 진입시켰다는 것을 의미한다. 반면에 재학생들이 만족하지 않는다면 기존고객을 만족시키지 못하고 있다는 것을 뜻한다. 이런 측면에서 대학을 평가하기 위해 교육인적자원부는 대학종합평가에

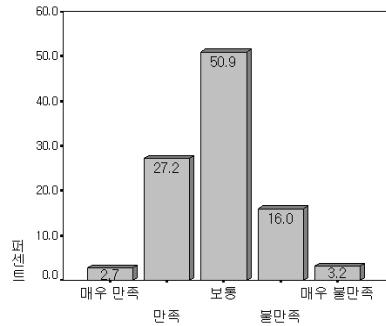
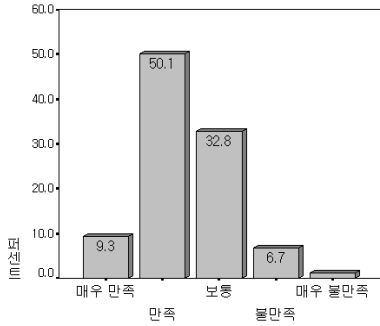
‘재학생에 대한 학교만족도’를 측정하여 발표하고 있다. <표 5>는 2004년도에 인제대학교 재학생이 응답한 학교만족도를 보여준다.

인제대학교 학생 중 응답자(n=6,007)의 41.5%가 인제대학교 대학에서 공부하게 된 것에 만족하고 있으며 이 중 6.2%의 학생들은 ‘우리 대학의 재학생임이 매우 자랑스럽다’고 응답하였다. 단, 응답자 중 약 16%의 학생들은 우리 학교에 진학하게 된 것에 불만족하였으며, 이 중 4.4%의 학생들은 늘 우리 대학 진학을 후회하고 있는 것으로 조사되었다.

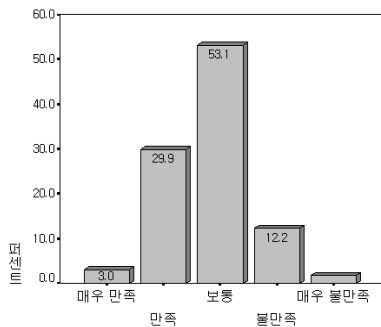
학생들의 수업에 대한 만족도를 살펴본 결과, 전공 수업이 교양 수업에 비해 만족도가 높음

<표 6> 2004년 재학생의 수업만족도 조사결과

전공수업에 대한 만족도				교양수업에 대한 만족도			
만족도	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트	만족도	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
매우 만족	568	9.3	9.3	매우 만족	165	2.7	2.7
만족	3065	50.1	59.3	만족	1661	27.2	29.9
보통	2006	32.8	92.1	보통	3107	50.9	80.8
불만족	413	6.7	98.9	불만족	975	16.0	96.8
매우 불만족	70	1.1	100.0	매우 불만족	194	3.2	100.0
합계	6122	100.0		합계	6102	100.0	



<표 7> 2004년 재학생의 교과과정만족도 조사결과



교과과정에 대한 만족도

만족도	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
매우 만족	186	3.0	3.0
만족	1823	29.9	32.9
보통	3239	53.1	86.0
불만족	747	12.2	98.3
매우 불만족	105	1.7	100.0
합계	6100	100.0	

을 알 수 있었다. 전공 수업(n=6,122)의 경우 보통 이상이 92.1%, 이 중 만족 이상이 59.3%의 높은 비율을 차지하였고, 교양 수업(n=6,102)의 경우 보통 이상이 80.8%, 이 중 보통이 50.9%로 만족 이상(29.9%)에 비해 높은 응답률을 차지하였다.

학교의 교과과정에 대해 학생들은 얼마나 만족하고 있는지 살펴 본 결과, 응답자(n=6,100)의 86.0%가 보통 이상에 응답하였고, 만족 이상에 대한 응답률은 32.9%, 불만족 이하에 대한 응답률은 14.0%를 차지하였다.

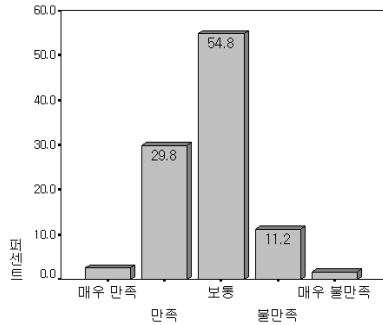
위의 결과에서 보듯이 인제대학교의 재학생은 학교에 대한 전반적인 만족도, 수업내용에 대한 만족도, 교과과정에 대한 만족도에서 높은 수치

를 보여주고 있다. 학교경영진들은 이런 만족도에 만족하지 않고, 재학생의 욕구가 수시로 변한다고 지적하면서, 지속적인 교과과정개편 및 수업내용의 질적 교양을 추진 중이라고 밝혔다.

5.3 교직원과 학생의 내부만족도

재학생을 대상으로 인제대학교는 각종 시설 및 운영에 대한 고객만족도 조사를 정기적으로 실시하고 있다. 이를 통해 학생이라는 고객접점이 발생하는 시설 및 서비스에 대한 진단 및 개선작업 그리고 책임소제를 명확히 하고 있다.

<표 8> 2004년 시설 및 조직에 대한 시설 및 운영서비스의 내부만족도조사결과



교내 시설의 운영에 대한 만족도

만족도	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
매우 만족	145	2.5	2.5
만족	1727	29.8	32.4
보통	3168	54.8	87.1
불만족	649	11.2	98.3
매우 불만족	97	1.7	100.0
합계	5786	100.0	

<표 9> 시설과 운영에 대한 하위척도별 만족도

만족도		매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족	합계
1	강의실	260(4.3)	1488(24.5)	2986(49.2)	1017(16.8)	319(5.3)	6070
	시설 운영	191(3.3)	1152(19.9)	3240(56.1)	912(28.0)	280(4.8)	5775
2	실습실	183(3.3)	1074(19.6)	2444(44.6)	1352(24.6)	432(7.9)	5485
	시설 운영	153(2.9)	945(18.0)	2720(51.8)	1072(20.4)	366(7.0)	5256
3	전산실	272(4.5)	1400(23.4)	2644(44.1)	1298(21.7)	376(6.3)	5990
	시설 운영	214(3.8)	1151(20.2)	2834(49.7)	1147(20.1)	355(6.2)	5701
4	도서관	961(15.9)	2643(43.7)	1778(29.4)	481(8.0)	184(3.0)	6047
	시설 운영	745(12.9)	2149(37.4)	2162(37.6)	493(8.6)	204(3.5)	5753
5	생활관	136(3.0)	926(20.4)	2170(53.2)	895(19.7)	409(9.0)	4536
	시설 운영	128(2.9)	758(17.3)	2189(49.9)	875(20.0)	434(9.9)	4384
6	늘빛관	109(1.8)	901(15.2)	1429(24.1)	3087(52.1)	399(6.7)	5925
	시설 운영	90(1.6)	754(13.4)	2982(53.0)	1321(23.5)	475(8.4)	5622
7	동아리방	112(2.4)	578(12.3)	2298(49.0)	1253(26.7)	453(9.7)	4694
	시설 운영	96(2.1)	561(12.5)	2373(52.9)	1052(23.4)	406(9.0)	4488
8	학생복지처	197(3.5)	1157(20.8)	3003(54.0)	892(16.0)	315(5.7)	5564
	시설 운영	167(3.2)	1015(19.2)	2963(56.1)	817(15.5)	323(6.1)	5285
9	인적자원개발처	147(3.3)	763(17.0)	2596(57.8)	746(16.6)	236(5.3)	4488
	시설 운영	133(3.1)	676(15.8)	2531(59.3)	673(15.8)	258(6.0)	4271
10	학생생활연구소	121(2.8)	669(15.4)	2544(58.7)	743(17.1)	260(6.0)	4337
	시설 운영	109(2.6)	608(14.7)	2442(58.9)	692(16.7)	296(7.1)	4147
11	학생식당	71(1.2)	452(7.5)	1720(28.7)	1939(32.3)	1812(30.2)	5994
	시설 운영	57(1.0)	428(7.5)	1900(33.3)	1685(29.5)	1644(28.8)	5714
12	화장실	176(2.9)	1056(17.5)	2627(43.6)	1552(25.8)	610(10.1)	6021
	시설 운영	175(3.0)	1003(17.4)	2715(47.2)	1308(22.7)	555(9.6)	5756
13	통학버스	211(3.9)	1106(20.7)	2258(42.2)	1166(21.8)	612(11.4)	5353
	시설 운영	213(4.1)	934(18.2)	2308(44.9)	1109(21.6)	573(11.2)	5137
14	주차	92(2.2)	403(9.4)	1737(40.7)	1044(24.4)	996(23.3)	4272
	시설 운영	96(2.3)	389(9.4)	1900(45.9)	931(22.5)	820(19.8)	4136
시설에 대한 만족도		184(3.0)	1869(30.7)	3192(52.5)	770(12.7)	66(1.1)	6081
운영에 대한 만족도		162(2.8)	1727(29.8)	3168(54.6)	649(11.2)	97(1.8)	5803
시설 운영 만족도		202(3.3)	1690(27.9)	3139(51.9)	922(15.2)	94(1.6)	6047

<표 8>은 인제대학교가 실시한 각종 캠퍼스시설 및 조직에 대한 내부만족도 조사결과를 보여준다. 결과를 보면, 보통 이상의 만족도를 평가한 사람은 전체응답자(n=5,786) 중 87.1%이다. 만족 이상이 32.4%, 불만족 이하가 12.9%로 만족 수준의 응답률이 불만족 수준의 약 2.5배를 차지하였다. 이 결과에 따라 만족도가 떨어지는 시설 및 운영에 대한 철저한 진단이 이루어진다. 물론 진단에 대한 개선작업 후 실제로 개선작업의 효과가 있었는지에 대한 평가가 다음 번 조사에서 검토된다. 이렇게 영리기관인 사기업에서도 실시하지 힘든 정기적인 고객만족도 조사가 내부고객만족도 측면까지 철저히 횡단적/종단적으로 이루어지고 있다.

5.4 의생명공학대학의 특성화 위치정립 (positioning): 의료주권

의생명공학대는 의용공학과, 임산병리과, 물리치료학과, 작업치료학과 보건안전공학과, 생명공학부, 식품생명과학부 등 6개학과로 구성되어 있다. 의료정보, 의료기기, 생체역학, 의용재료 등으로 의용공학 분야를 세분화하여 학문적으로 체계화한 대학은 인제대가 유일하다. 실제 국내에는 의용공학 분야의 전문 인력이 부족한 형편이다. 이 같은 상황을 타개하기 위해 정부와 각종 의료기관에서 전폭적인 후원을 받고 있으며, 졸업생 전원의 취업도 보장되고 있다. 백낙환 이사장은 특히 이 의생명공학대의 발전에 심혈을 기울이고 있다. 미국, 일본 등의 대학, 병원들과 국제학술교류를 통해 세계적인 수준의 단과대학으로 육성하겠다는 것이 인제대학교의 의지이다. 위와 같은 의생명공학대의 독

특한 노력과 성과는 '의료주권실천'이라는 측면에서도 한국의료산업의 발전을 위해 반드시 필요한 것이라는 판단이다.

특히 인제대 의생명공학대 의용공학과는 국내 의공학과계의 으뜸으로 꼽힌다. 이 학과는 1993년 국내 유일의 국제의료기기 전시회에 국내 대학으로는 처음으로 생체신호 기록계, 근거리 전산망, 온열 암치료형 매식형 발열체 등 개발품을 선보여 기업을 토했다. 이 같은 연구개발 실적이 인정되어 1997년 교육부가 지정하는 지방대 특성화학과로 선정되어 그해 20억원(학교대응 11억원), 1998년 22억원(학교대응 13억원) 등의 큰 지원을 받았다. 지난해부터 3년간 국가로부터 약 60억원의 각종 실험용 장비를 구축하게 되었다. 이 같은 지원에 힘입어 여러 가지 연구실적을 내놓고 있다. 초음파 요실금 경보기, 개인휴대 무선 이동통신 차단 장치, 폐지 제어형 고주파 유도 가열기, 평판 디지털 X선 검출기, 다기능 X선 선량계 등 수많은 기술제품을 개발했다. 이 같은 연구실적은 이 지역의 産學(산학)협동을 통한 지역발전에도 큰 몫을 해내고 있다.

5.5 대학종합평가와 취업률

인제대는 2001년 5월 교육부가 '전국 182개 대학 종합평가' 결과를 발표하면서 주목받기 시작했다. 대부분 사람들이 지금껏 들어보지도 못한 인제대가 이화여대의 뒤를 이어 2위를 차지한 것이다. 경희대, 연세대, 인하대, 아주대등이 그 뒤를 이었다. 따라서 전국 2위, 지방 1위의 실적을 올린 것이다. 당시 교육부는 '평가결과를 기준으로 향후 정부지원금을 결정하게 했으

며 대학 간 인수합병과 합리적 퇴출경로를 마련하겠다'고 발표해 큰 파장을 불러일으켰다. 주요 언론들은 '신흥 사립대가 대학서열 파괴' '무명의 인제대 2위로 약진'이란 제목의 기사를 일제히 내보냈다.

당시 교육부 방침은 '교육에 투자를 하는 대학은 그만큼 지원해 더 발전하도록 돕고, 그렇지 않은 대학은 퇴출되도록 놓아두겠다'는 것으로 요약된다. 인제대가 높은 점수를 받을 수 있었던 것은 재단이 학교에 그만큼 투자를 많이 했기 때문이다. 거의 모든 사립대학이 대학 운영자금의 80~90%를 학생 등록금에 의지하고 있음을 감안할 때, 인제대의 법인 전입금 비율은 연세대, 포항공대, 성균관대 등과 더불어 전국 최고 수준이다.

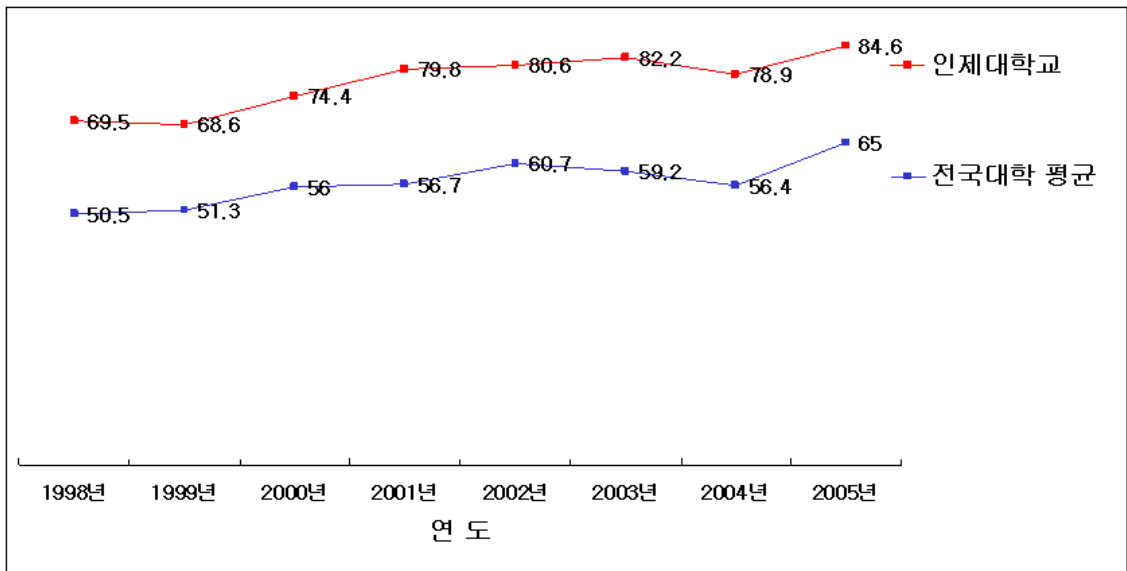
대학종합평가에서 높은 점수를 받고 있는 인

제대학교는 취업률에서 높은 실적을 보이고 있다. 인제대학교의 2005년의 2월 졸업자와 2004년 8월 졸업자를 대상으로 한 교육인적자원부와 한국교육개발원의 발표에 따르면, 졸업자가 2,000명을 넘는 대학 가운데에서 중앙대(85.1%)·인제대(84.6%)·남서울대(84.4%)·경희대(81.6%) 순으로 취업률이 높았다. 특히나 정규직만을 포함한 취업률은 아주대(73.7%)·한밭대(72.2%)·인제대(70.5%)·고려대(70.0%) 순이었다.

위를 종합하면 인제대학교의 2005년 취업률은 전국 2위, 정규직 취업률은 전국 3위이다. 수도권을 제외한 지방대학만을 비교대상으로 하는 경우에는 취업률은 1위, 정규직 취업률은 2위였다.

이렇게 지방에 위치한 대학으로 전국적인 흡입력을 가지고 신입생을 끌어당기고 있으며, 취

<그림 6> 인제대학교 취업률현황



* 교육인적자원부 보고자료 2005년 4월 1일 기준(전년도 후기졸업자 포함)

** 취업률(%) = [취업자/졸업자 - (진학자+입대자)] × 100

업플면에서 전국 2위, 지방 1위의 알짜배기 학생을 사회에 내어놓는 인제대학교는 비영리교육기관의 ‘숨은 강자’가 아닐 수 없다.

VI. 결론

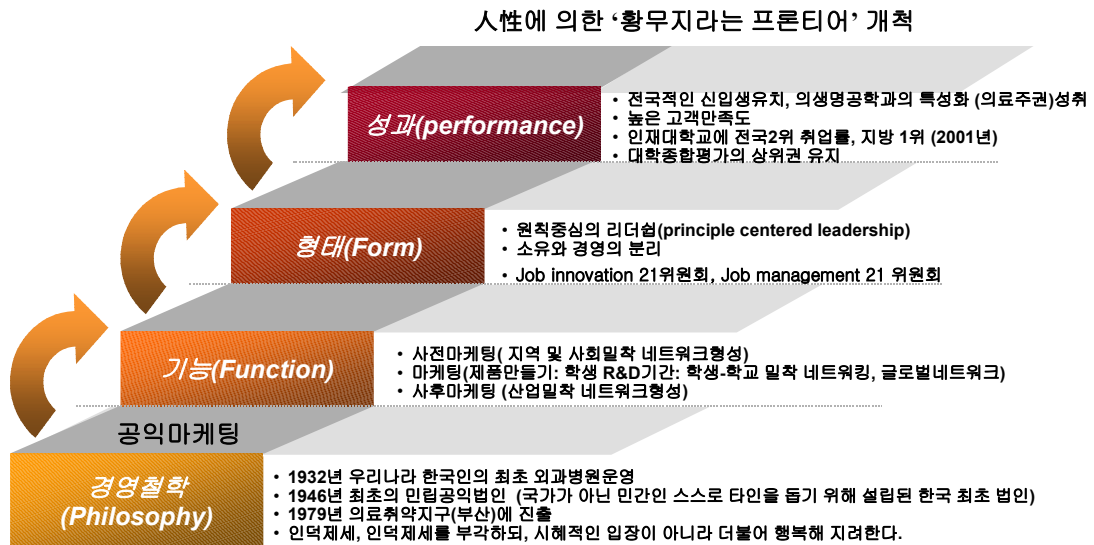
이 연구에서는 설립한 지 불과 25년에 불과한 인제대학교가 교육인적자원부의 대학종합평가에서 2001년도에 전국 2위, 지방대학에서 1위를 차지한 이래로 꾸준히 상위권에 위치하고 있는 이유를 찾고자하였다. 이를 위해 백낙환 이사장과의 면담, 대학당국자들과의 심층면접, 학생들과의 면담, 지역주민과의 대화, 이차자료 수집이 이루어졌다. 그 결과 연구자는 비영리교육기관인 인제대학교가 경영철학(philosophy)-기능(function)-구조(form)-성과(performance) 측면

에서 차별적인 공익마케팅을 수행하고 있음을 도출하였다.

백낙환 이사장과의 면담을 통해서는 인제대학교 경영철학이 백병원의 설립 때부터 70년 넘게 이어져온 인덕(仁德)으로 '황무지를 개척하려는 정신인 프론티어(frontier) 정신'임을 밝혀내었다. 이 경영철학은 의료황무지에 병원설립, 대학교설립으로 나타났다. 이 철학은 물론 학교의 운영에 스며든다.

이 경영철학에 의해 학교가 하는 일(기능: function)은 인성교육을 바탕으로 학생의 네트워크를 극대화하는데 초점을 맞추고 있는 것으로 파악되었다. 입학 전에는 미래학생이나 한국 전체 및 지역사회를 목표시장으로 지역 및 사회밀착 네트워크형성을 위한 사회봉사프로그램이 주를 이루고 있다. 지역사회 및 한국전체사회를 대상으로 한 인재인성대상 및 장학금 혜택과 환경운동이 대표적이다. 재학생들은 학생-

<그림 7> 인제대학교의 공익마케팅 경영철학-기능-구조-성과 차별성



학교 밀착 네트워크에 의해 인성교육과 더불어 전문교육과 취업진로가 관리된다. 인제대학교가 구축한 글로벌네트워크에서 실질적인 인재교류 사업의 혜택을 받고 있었다. 졸업생은 인제대학교를 졸업 후에도 되돌아와 재교육받을 수 있는 대합실로 사용할 수 있다. 또한 졸업생들의 산학네트워크를 인제대학교는 적극 후원하고 있다. 즉, 타대학에 비해 활동의 폭(span of activity)이 거시적이고 네트워크적이라는 특징이 있다.

또한 이런 일을 수행하기 위한 특징적인 조직 형태로 소유와 경영의 분리를 기초로 'Job Innovation 21위원회'와 'Job Management 21위원회' 등을 두고 있다. 이를 토대로 인제대학교는 신입생에 대한 유인력, 재학생의 고객만족도, 교직원과 학생의 내부만족도와 같은 질적인 변수와 대학종합평가 및 취업률과 같은 양적인 변수측면에서 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다. 더불어 의생명공학대학은 독창적인 위치정립(positioning)이 완성되어 있는 것으로 관찰되었다.

따라서 인제대학교는 1년 내내 인덕이 전국으로 퍼져나가는 시스템을 보유하고 있어서 지방대학 중에서 '숨은 강자'로 우뚝 섰고, 의생명공학대학은 특성화의 '숨은 강자'로 우뚝 서 있다. 결국, 인제대학교의 인덕에 의한 공익마케팅으로 비영리교육기관의 '숨은 강자'가 되었다.

<논문 접수일: 2006. 09. 30>

<게재 확정일: 2006. 09. 30>

참고문헌

- 김용학(2004) 사회연결망분석, 서울, 박영사.
- 리대룡, 유필화, 한상만 (1998), "사전마케팅에 있어서의 광고 및 마케팅 커뮤니케이션의 역할", **광고학연구**, 9(4), 269-357.
- 매일경제신문a, 2001년 7월 9일. '46년 공익법인 백병원설립'.
- 매일경제신문b, 2001년 7월25일, '환경대학으로 키우는게 꿈.'
- 매일경제신문c, 2001년 7월23일, '괴행 대학운영 정상화 심혈.'
- 시오노 나나미 (2001), 르네상스를 만든 사람들, 파주, 한길사.
- 신동아, 2003년 10월, '인성 갖춘 인재키우는 21세기형 '선진서당''.
- 윤석철(2005), 경영·경제인생 강좌 45편, 서울, 위즈덤하우스.
- 인제학원 (1999), 선각자 백인제: 한국현대의학의 개척자, 서울, 창작과 비평사.
- 최석기 (2005), 나의 남명학 읽기: 남명사상의 현대적 의미, 서울, 경인문화사.
- 한겨레신문, 2001년 8월 14일, '말은 바로 해야'.
- 허권수(2001), 절망의 시대 선비는 무엇을 하는가, 파주, 한길사.
- Covey, S.R. (1992), Principle Centered Leadership, NY: Fireside.
- Scott. J. (1991), Social Network Analysis, London: Sage Publication.
- www.ginhae.go.kr
- www.inje.ac.kr

Public Marketing of a Nonprofit-Oriented Educational Institution: Inje University's Pioneering Work in the Frontier

Young-Sik Kwak*
Pil-Hwa Yoo**
Sung-Wook Youn***

Abstract

Inje University, a nonprofit-oriented educational institution, was ranked second in the nation and first in all the local universities in the 2001 Comprehensive Evaluation of the Universities in 25 years since it was founded. In order to find out the reason for this high reputation, we had an interview with the chairman and an in-depth interview with other school authorities, interviewed the students and the residents in the community, and collected related data for the second time. We revealed that Inje University had been performing public marketing in the areas of its management philosophy, function, form, and performance.

Our interview with the chairman confirmed that Inje University's management philosophy is the frontier spirits that 'contribute to the moor, attracting nobody's attention, in the name of public interest.' It was also revealed that this management philosophy made the function of the university differ from that of the others. Inje University had been focusing on forming a public network for its community, the nation, and the world, not just for its students. Furthermore, we also found out that the university had its unique separate organizations to take care of this business. An excellent on-campus network for the student and the school, a network between off-campus industries, and an international Inje exchange network had been formed. We have concluded that Inje University is a strong nonprofit-oriented hidden champion. The healing art, easily ignored but essential to human beings, and its commitment to education with all its property invested have contributed to Inje University's social status, reputation, and achievements today.

Key concepts: nonprofit-oriented institution, public marketing, frontier spirit

* Jinju National University

** Sung Kyun Kwan University Graduate Business School

*** Dong-A University