

산업현장친화형 대학교원 인사제도의 방향*

장승권(성공회대학교 교수)**

최종인(한밭대학교 교수)***

홍길표(백석대학교 교수)****

국 문 요 약

대학에 산학협력 제도가 정착되었지만, 대부분의 한국 대학이 연구중심 인사관리 체계를 유지하며, 교육과 연구의 현장 적합성이 부족하다. 대학의 학술중심 문화와 인사제도 때문에 정부정책과 지원에도 불구하고 산업현장친화형 교수는 자리 잡기 어렵다. 본 연구의 목적은 산업현장친화형 교수인력을 채용하고 평가할 수 있는 인사제도를 연구하여, 한국 대학의 문화에 산학협력 풍토가 자리 잡을 수 있도록 변화시키는 제도적 기반을 마련하는 것이다. 연구방법으로 내용분석, 연구문헌조사, 사례분석, 면접 등을 사용하였다. 연구결과는 한국 대학의 교원 인사제도는 법제도에 근거하여 운영되기 때문에 대부분 유사하며, 산학협력을 잘 하지 못하는 이유는 대학과 산업체가 다른 요구와 문화를 갖고 있다는 '죽음의 계곡' 개념으로 설명할 수 있다. 이를 극복하려면 대학교원 인사제도를 혁신해야 한다. 다양한 산학협력프로그램 운영은 산학협력성과, 연구성과와 교육성과 향상에 영향을 준다. 산학협력 인사제도와 지원제도의 도입은 산학협력 성과, 교육성과와 연구성과 향상을 촉진한다. 교육성과를 높이기 위해서 다양한 산학협력 프로그램 운영, 산업체 경력 전임교원 확보 등 산업친화형 대학풍토 조성이 중요하다. 정책제안으로 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 도입 및 확산을 위해서 간접 지원정책과 제도 환경 조성을 제시한다. 산업현장친화형 교원인사 자율목표 채택 대학에 인센티브 제공, 산학협력 지원프로그램과 산업현장 친화형 교원인사 연계, 산업현장 친화형 대학교육을 강화하는 정보공개 등이 중장기적으로 성과를 낼 수 있다. 기대성과와 활용방안은 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 개선방안을 제시, 대학 특성화 유형별 인사제도 제시, 산업현장 전문가의 교수채용 활성화를 통한 대학의 산학협력 인식 제고, 산학현장 친화형 교원 인사제도 강화를 통한 자발적인 산학협력 활성화, 대학유형별 산학협력 특성화 대학의 육성 정책수립 방향 제시, 산학연 협력 선진화 지원정책의 근거 조사자료를 제공했다.

핵심주제어: 산학협력, 대학교원, 인사제도, 산학협력중점교수, 창업

1. 서론

정부는 산학연 협력을 위한 제도 정비와 재정 지원을 지난 10년간 지속하여 왔다. 그 결과 산학협력단과 산학협력전담 교수 등의 제도가 대학에 정착되어 성과를 내고 있다(임창빈·정철영, 2009). 그러나 대부분의 대학이 연구중심, 교육중심, 산학협력중심으로 대학특성화 방향을 설정했지만, 실제로는 확실적인 연구중심의 인사관리 체계를 유지하고 있다. 그렇기 때문에 대학 교육과 연구를 통하여 산업현장에 적용할 수 있는 실용적 교육과 연구 성과를 내지 못하는 문제점이 있다(김현주, 2007; 오세희, 2007; 이장익, 2006). 특히 이공계 교육과 연구의 경우는 한국뿐 아니라 미국에서도 비슷한 문제가 제기되고 있다(Barr, et. al., 2009).

인사관리 제도 측면을 보면, 대부분의 대학이 박사학위와 연구논문 성과를 중심으로 교수를 선발하고 연구논문을 중심으로 업적을 평가하고 있다. 대다수 대학은 대학별 역량이나

특성화 전략과는 무관하게 논문위주로 교수를 선발하고 교수 업적을 평가한다. 그렇기 때문에 이런 기준으로 선발되어 활동하는 교수들의 교육과 연구는 산업현장 적합성이 떨어지게 된다고 비판받는다.

한국 대학의 연구중심 문화와 인사제도로 인하여, 산학협력을 강화하려는 정부정책과 재정지원에도 불구하고 한국의 대학교원들은 '탁월한 연구논문을 생산해 내는 연구자'가 최고의 교수라는 단일한 가치 체계에 지배되고 있다. 또한, 현장을 잘 알고 현장 실무인력을 잘 키울 수 있는 산업현장친화형 교수는 대학에 들어가기도 어렵고, 들어가서도 업적과 성과를 제대로 평가 받기 어려운 것이 현재 한국 대학의 분위기이다.

따라서 대학현장에서 산학협력이 활성화되기 위해서는 대학 및 대학 교원의 산학협력 활동을 유도할 수 있도록 대학의 교원인사체계를 변화시키는 것이 필요하다. 또한 대학 및 대학교원이 자발적이고 지속적으로 산학협력 활동에 참여할 수

* 본 논문은 한국연구재단의 2011년 정책연구보고서에 기초해 작성됨(정책연구-2010-032-산학협력)

** 제1저자, 성공회대학교 경영학부 교수, serijang@skhu.ac.kr

*** 교신저자, 한밭대학교 경영회계학과 교수, jongchoi@hanbat.ac.kr

**** 공동저자, 백석대학교 경영학과 교수, kphong@bu.ac.kr

· 투고일: 2013-11-24 · 수정일: 2013-12-11 · 게재확정일: 2013-12-16

있도록 대학교원 인사제도를 산업현장 친화형으로 개편할 필요가 있다.

최근 교육부가 지원하는 LINC(산학협력선도대학) 사업의 경우 61개 대학이 선정되어 2년간 진행 중인데, 이를 통해 산학협력중점교수를 채용하도록 하고 있다.¹⁾ 산학협력중점교수란 ‘산업체 경력자로서 산학협력을 통한 교육, 연구, 창업·취업 지원 활동을 중점 추진하고, 산학협력 실적 중심으로 평가받는 교원’을 말한다. 산학협력중점교수의 역할로는 크게 네 가지가 있다. 첫째, 산학협력 교육(실무중심형 강의, 기업가정신 교육, 현장실습 교과목 운영 등 산학협력을 통한 교육 활동 수행), 둘째, 산학협력 연구(연구사업 기획, R&D 참여, 기술이전·사업화 지원 등 산학협력을 통한 연구 활동 수행), 셋째, 취업 및 창업 지원(학생취업 연계, 창업강좌 운영, 창업동아리지원 등 학생들의 취업 및 창업 지원 활동 수행), 넷째, 정책기획 및 봉사(학내 산학협력 정책 기획, 산업수요 반영 교과과정 마련, 산학연 네트워크 구축, 기술경영 자문 등의 활동 수행) 등이다.²⁾

산학협력이 잘 되는 대학을 육성하고 이를 통하여 대학이 산업발전에 기여할 수 있도록 하려면, 대학교원의 인사제도가 바뀌어야 한다는 것이 본 연구의 문제인식이다. 대학의 운영과 문화에서 차지하는 교수의 힘과 중요성이 너무나 크기 때문이다. 그러나 현재와 같은 대학교원 인사제도로는 산학협력이 잘 되기 어렵다. 지금보다 산학협력을 잘할 수 있는 인력이 대학에 쉽게 진입할 수 있어야 한다. 그리고 이들이 대학에서 이루어 내는 산학협력의 성과를 인정받아 성공적으로 대학에 자리 잡을 수 있도록 제도적으로 지원해 주어야 한다.

본 연구의 목적은 산업현장친화형 교수인력을 채용하고 평가할 수 있는 인사제도를 연구하여, 한국 대학의 문화에 산학협력 풍토가 자리 잡을 수 있도록 변화시키는 제도적 기반을 마련하는 것이다. 따라서 연구 질문은 “한국의 대학들이 산업현장친화형 교수인력을 더 많이 활용하여 산학협력이 잘 되는 대학을 만들기 위해서는 인사제도를 어떻게 만들고, 정부는 이를 어떻게 지원할 것인가”이다. 이러한 연구 질문에 답하기 위하여, 실제로 국내외에서 산학협력 등에서 성과를 내는 대학이 어떤 교원인사제도를 채택하고 있는지 사례연구를 통해 검토해야 한다.

본 연구는 정부 정책을 제안 할 것이다. 정책을 통한 대학의 변화는 다음 두 가지 전략을 고려할 것이다. 첫째, 학술중심의 교수사회 전체가 변화되어야 한다. 대학의 변화를 유도하기 위해서는 산학협력을 잘 할 수 있는 산업현장친화형 교수를 채용하고 이들의 업적을 잘 평가할 수 있는 인사제도를 도입해야 한다. 이 정책을 통해서 한국의 대학사회

전반을 변화시키는 방법이다. 이는 대학 전체의 문화를 바꾸기 위한 전략이다.

둘째, 산학협력 연구는 물론 산학협력 교육 등을 주도함으로써 대학이 지향하는 산학협력 특성화 프로그램을 더욱 충실화시킬 수 있는 방향에서 산업현장친화형 교수를 채용하고 업적을 평가하고 육성하려는 산학협력특화 의지를 지닌 대학을 집중 지원하는 방안을 연구한다. 이는 특정 선도대학을 지원하여 이들이 다른 대학의 모범사례가 되도록 하는 전략이다.

두 가지 변화 전략은 모두 장단점이 있다. 본 연구에서는 어느 하나의 전략만을 선택하여 분석하고 구체적인 실행안을 제시하기 보다는 일반적인 논리와 상황을 검토하는데 초점을 둘 것이다.

II. 연구방법

본 연구에서는 질적 연구방법을 사용하였으며, 2010년과 2011년에 수집하고 분석한 자료를 바탕으로 하였다. 첫째, 문서 내용분석을 한다. 한국 대학 중에서 산학협력을 잘하거나, 정부의 지원을 받고 있는 대학의 교원인사 관련 규정과 교과부와 연구재단의 교원 및 산학협력 관련 법령과 문서를 분석하였다. 둘째, 교원 인사제도와 관련된 연구문헌을 조사했다. 최근 출간되거나, 미출간 된 교원인사와 산학협력에 대한 문헌을 정리했다. 셋째, 국내외 대학의 교원 인사제도 사례를 수집하고, 인사담당 직원과 관련 교수 등을 면접하여 수집한 자료를 분석했다. 넷째, 연구재단의 산학협력 자료와 기타 대학 교원관련 자료를 수집하고 분석했다. 다섯째, 교육부와 연구재단 등 관련 기관을 통하여 2차 산학협력육성대학으로 지원받는 대학의 사업계획서와 실적 자료를 분석하였다. 그 외 대학의 산학협력 현황도 광범위하게 수집하여 분석했다. 그리고 국립대학 및 사립대학의 산업현장 친화형 교수의 임용 현황을 교육부의 협조를 얻어 살펴보고, 특성과 문제점을 분석하였다. 또한 한국의 대학교원 인사와 관련된 법령을 정부 법령 인터넷 사이트에서 조사했다. 여섯째, 대학 교원 인사제도와 산학협력의 문제점을 중심으로 분석한 여러 연구문헌을 읽고 현재 한국 대학의 문제점을 도출하고 그 해결 대안을 제시하는데 활용하였다. 일곱째, 국내외 대학 사례 조사 분석했다. 국내 여러 대학의 인사제도는 물론이고 일반적인 대학 교원 인사제도에 관련된 문헌 조사 및 산학협력과 관련된 문헌조사를 했다. 그리고 해외 선진대학의 사례연구를 통해 산업현장친화형 교수 임용 특성 및 대학교원 인사제도를 비교 분석했다. 미국 노스캐롤라이나주 리서치트라이앵글(Research

1) 2012년 상반기 처음 산학협력중점교수제도가 도입되면서 비정년트랙 전임교원이 대폭 늘어나고, 학력보다는 산업체 경력 중시로 박사학위자 비율은 줄었다. 산학협력중점교수를 분석한 결과(2012), 17개 대학 65명중 전공은 사회과학 분야 40%, 공학 30.8%, 자연과학·의약학 분야가 각각 4.6%, 예체능 3.1%, 인문학 전공자는 1.5%였다. 산학협력중점교수의 평균 나이 53세로 전체 신입교수의 평균 나이 41.6세 보다 12살 정도 더 많았다. 산학협력중점교수 중 ‘교수’직급으로 임용된 이들의 평균 나이는 57세였다. 비정년트랙 임용 비율은 65명 중 48명(73.8%)으로 많이 나타났다. 산학협력중점교수의 소속은 대학마다 차이가 있어 산학협력단 소속, 학과소속, 혼합형 등이 있다(교수신문, 김봉익, 2012. 4.23). 2013년에는 채용형 전임도 늘어나는 추세이지만 전임의 정의는 대학마다 상이하다.

2) 교육과학기술부(2012), 산학협력중점교수 인정기준, 6월; 교육과학기술부(2012), 산학협력중점교수 역할 사례, 2월

Triangle)에 속한 대학 및 산업협력우수대학을 중심으로 관련 자료를 면접하고 서면 조사 하였다.

III. 한국 대학교원 인사제도

3.1 한국 대학교원 인사제도의 특징

일반적으로 인사제이란 해당 조직의 구성원과 관련된 모집, 선발, 채용, 평가, 보상, 교육훈련 그리고 퇴직 등의 전 과정을 담는다. 대학교원 인사제도도 일반적인 인사관리 전 과정을 포괄한다. 대학교원 인사제이란 대학의 교육·연구·봉사기능 수행에 필요한 교원을 확보하고, 배치하고, 역할을 부여하는 일련의 과정과, 기타 능력 관리에 관한 제도를 통칭한다. 대학교원 인사제도에는 교수의 신분과 자격제도, 선발과 임면제도, 승진과 전직제도, 복무제도, 교육과 훈련제도, 보수제도, 상훈제도, 징계와 면직제도, 신분보장제도, 노사관계 제도, 후생 복지제도 등이 포함된다(김형근, 2005).

한국의 대학교원 인사제도는 각 대학이 자체의 독특한 규정을 따로 만들어 운영되기 보다는 국가에 의해 만들어진 고등교육법, 교육공무원법, 관련 대통령령 등의 법률 요건에 맞추어 동질적으로 운영되고 있다.

현재 한국 대학교원 임용제도와 관련되어서는 헌법, 교육기본법, 고등교육법, 교육공무원법, 사립학교법에 의해 규정받고 있다(강병운·백정하, 2005). 한국의 대학교원 인사제도는 각 대학의 특성과 별 관계없이 매우 동질적인 성격을 지닌다. 이는 고등교육법³⁾에 명문화되어 있는 조문을 기반으로 대학교원의 인사관리규정을 만들기 때문이다. 고등교육법 이외에도 교육공무원임용령⁴⁾ 등의 법령으로 대학교원 인사제도를 규정하고 있다. 한국에서는 위와 같이 대학교원의 자격, 교원의 종류, 교원 임용의 방법 및 절차 등을 세부적으로 규정하는 법률이 존재하며, 모든 대학들이 이를 준용하고 있음에 따라 대학교원의 채용과 관련해서는 거의 동질적인 인사제도를 운영하고 있다고 보아도 무방할 것이다.

대학교원의 평가와 보상에 대해서도 교육공무원에 적용되는 일반 규정을 준용하고 있지만, 교수의 임용관련 제도보다는 좀 더 재량권을 갖고 운영하고 있다. 특히 최근 일부 사립대에서 채택한 교수 연봉제의 국립대학 도입 시도, 국립대학의 출자기관 전환 등의 환경 변화로 인해 대학교원의 평가와 보상 관행이 변하는 모습을 보이고 있다.

3.2 한국 대학교원 인사제도의 변화

3.2.1 비정년트랙 전임교수제

교원 구분 및 임용제도와 관련해 부분적 변화가 나타나고

있다. 대표적 변화흐름 중의 하나가 비정년트랙 전임교수제이다. 비정년트랙 전임교수제는 정년보장을 제시하지 않고 교원을 채용하는 방식이다. 비정년트랙 전임교수제는 교육부가 추진하는 강의전담교수처럼 강의만 전담할 수도 있지만 통상적으로 정년트랙 전임교수제와 동일한 업무를 수행하고, 직급부여도 동일하게 하는 것을 전제로 한다. 이와 같이 비정년트랙의 전임교수제도는 부교수, 조교수, 전임강사와 같은 직급을 두되, 횡적으로 비정년트랙을 두어 병치하는 방식이다(이석열, 2010).

일부 사립대를 중심으로 도입되고 있는 비정년트랙도 정책적으로 전임교원에 준하는 인정을 받고 있는 추세이다. 2010년도 교원양성기관평가에서 전임교원의 범주에 강의전담교원 또는 특임교원(대우교수 등)을 포함시켰는데 그 때의 조건은 다음과 같다. ①국민연금 등 4대 보험 가입자, ②보수의 수준이 초임 전임교원 보수의 90% 이상인 자, ③전일제(full-time) 근무 계약자의 조건을 모두 충족하는 경우에만 전임교원으로 인정하고 있다(이석열, 2010). 이와 같이 암묵적으로 정년을 보장받는 기존 전임교원제도와 달리, 정년을 명시적으로 보장하지 않는 새로운 전임교원제도가 사립대학을 중심으로 확산되고 있다.

3.2.2 정년 연장제도

현재 한국의 대학교원들은 국공립대 뿐만 아니라 사립대에서도 만 65세를 정년으로 삼는다. 이는 교원 정년을 65세로 못 박은 교육공무원법을 적용하기 때문이다. 일부 교수들은 석좌교수나 명예교수라는 직함으로 학교에 남을 수는 있었지만, 퇴직하기 이전에 비해 낮은 수준의 보수를 받아야만 하는 것이 현실이었다.

일부 사립대학에서 연구와 강의가 우수한 교수에게 정년 이후에도 연구와 강의를 맡기는 사례가 생기고 있다. 경희대는 국내 대학 중 처음으로 연구 실적이나 강의 능력이 뛰어난 교수의 정년을 70세로 연장할 수 있도록 정관을 개정하고 10년 이상 근무한 60세 이상 교수를 대상으로 정년연장 신청을 받는다. KAIST에서는 ‘특훈교수제’를 확대하여 상위 15%의 우수 교원에 대해 정년을 70세까지 늘리기로 하고 해당 교수를 선정한 바 있다. 울산과기대는 연구 성과가 우수한 교수의 정년을 70세로 연장할 수 있다는 내용을 정관에 명시하고 우수교수를 적극 유치하고 있으며, POSTECH 역시 연구와 강의 능력이 뛰어난 교수의 정년을 70세까지 연장하고 특별상여금을 주는 ‘포스텍 펠로’ 제도를 도입하였다. 이화여대에서는 몇 년 전부터 정년을 넘긴 원로 교수들의 연구와 강의를 지원하기 위해 ‘이화학술원’을 운영하고 있다. 한양대에서는 ‘교육석좌교수제’를 도입하여 강의를 잘 하는 교수를 선정해 정년 이후 만 70세까지 정교수 월급을 받으며 강단에 계속

3) 2010년도 일부개정 및 시행: 국가법률정보센터, <http://law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?lsiSeq=102078#0000>

4) 국가법률정보센터(2013), 교육공무원임용령

<http://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9%EA%B5%90%EC%9C%A1%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%EC%9E%84%EC%9A%A9%EB%A0%B9>

서도록 하고 있다(심원보, 2010).

<표 1> 정년 연장 제도 실시 대학과 내용

대학	제도명	내용
경희대		연구 우수교수 70세까지 정년 연장
서강대	서강 아카데미	정년 후 연구와 강의 계속
울산과기대		연구성과가 우수한 교수 정년 70세로 연장
이화여대	이화학술원	퇴직 원로 교수들이 강의와 세미나 담당
한양대	교육석좌교수제	강의 잘 하는 교수 선정, 만 70세까지 정교수 대우
KAIST	특훈교수	상위 3% 우수 교수 70세까지 정년 연장 (15%로 확대)
POSTECH	포스텍 펠로	우수 교수 70세까지 정년 연장

3.3 대학 유형별 대학교원 인사제도 현황

한국의 대학 유형분류를 여러 방법으로 할 수 있지만, 본 연구에서는 연구목적에 맞게 세 집단으로 나누었다. 연구중심대학, 교육중심대학, 그리고 산학협력중심대학이다.

<표 2> 대학 유형별 대학교원 인사제도 비교

분류	연구중심대학	교육중심대학	산학협력중심대학	
대학이름	서울대, 연세대, 고려대, KAIST, POSTECH	기톨릭대, 서울시립대, 서울여대, 성균관대, 건양대, 대구기톨릭대, 세명대, 신라대, 울산대, 한동대, 한림대	강릉원주대, 경북대, 경상대, 동국대, 성균관대, 순천대, 인천대, 전주대, 진주산업대, 충북대, 한국산업기술대, 한밭대, 한양대, 호서대	
공통점	직급체계	조교수 - 부교수 - 교수		
	신규임용 자격	신규임용사·박사소지자 (예체능계 교원 등 예외 허용)		
	승진및승급/재임용/정년보장 심사	업적평가실적 활용		
	비전임교원	모든 학교가 비전임교원 제도 운영		
차이점	업적평가 (업적평가영역, 신규임용 심사기준, 승진 및 승급 심사기준, 정년보장 심사기준, 재임용 심사기준)	교육+연구+봉사 (선택적 채택)	교육+연구+봉사 (선택적 채택)	
	산학협력 전담교원	없음	대부분 없음	다수 존재
	비전임교원	학교별로 다양한 제도 운영 (겸임/초빙/전문/외래/강의전문/산학협력전문 등)		
		교육+연구+봉사 (선택적 채택) + 산학협력 (일부 대학은 연구 및 봉사 영역으로 분류함)		

주) 대학분류는 교육과학기술부가 '학부교육선진화 선도대학'(교육중심대학: 2010년)과 '산학협력중심대학'(2009년)으로 선정하여 재정 지원을 해준 대학을 중심으로 하고, '연구중심대학'은 연구업적 상위 5개 대학 선택.

한국의 큰 대학이나 작은 대학이나, 국립대학이나 사립대학이나 모두 서울대 모형을 중심으로 유사하게 움직인다. 선두 대학을 추격하고 모방하는 전략을 채택하는 것이다. 물론 서울대 모형을 따라가지 않는 대학도 있다. 연구중심대학이라는 점은 서울대와 같지만, KAIST와 POSTECH과 같은 이공계 중심대학은 다른 모형을 만들어 내고 있으며 탁월한 성과를 내고 있다. 그러나 이 두 대학교와 같은 모형을 따라갈 수 있는 대학은 한국에서는 극소수이다. 그만큼 물질, 인적, 사회적 자원을 갖고 있는 대학이 많지 않기 때문이다.

이점을 고려하면, 대부분의 대학은 연구, 교육, 산학협력을 모두 어느 정도 추구하며, 양적 확대를 하고, 모든 학문분야를 추구한다. 모두 서울대 모형을 이상으로 보고 이를 모방하는 것이다.

한국의 대학을 세 가지 유형으로 분류하면, 실제 큰 차이를 볼 수 없다. 대학 유형에 따라 연구업적을 아주 무시하거나, 교육성과를 두드러지게 강조하는 교원업적평가 제도를 찾아보기 힘들다. 또한 산학협력을 위한 여러 가지 인사제도 역시, 비슷한 제도 중에 어느 것을 조금 더 강조하는 정도의 차이일 뿐이고, 새롭고 혁신적 인사제도를 채택하는 대학은 드물다.

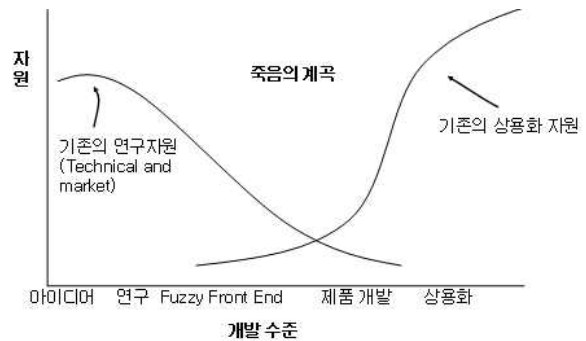
한국 대학의 교원 인사제도는 '획일적'이라고 까지 평가할 수 있다. 이점은 산업현장 친화형 교원인사제도를 도입하고 지원하려는 정부 정책을 입안할 때 고려해야 할 중요한 특징이다.

IV. 대학의 산학협력 문제점

4.1 산학협력의 저해요인

산학협력의 중요성에 비추어 성과는 생각만큼 크지 않다. 그 이유 중 하나는 대학과 산업 사이에는 기술원천과 기술사용이라는 격차를 보인다는 점 때문이다. 대학은 과학 연구와 신기술 연구에 초점을 두는 반면, 산업체는 제품 플랫폼과 제품생산, 그리고 판매에 비중을 두고 있다. 이 둘이 커다란 차이를 보이고 있기 때문에 서로 협력이 요구된다.

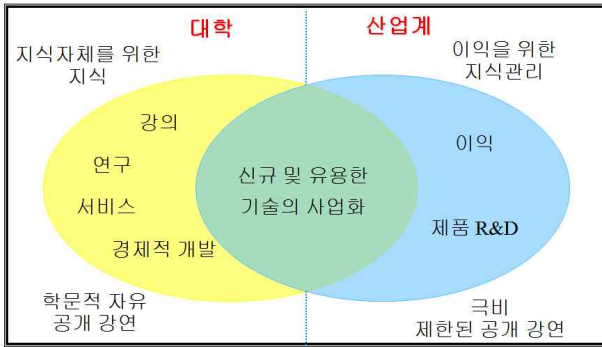
이 같은 현상은 '죽음의 계곡'(valley of death)이라는 개념에서 잘 나타난다. 개발 단계에 따른 자원의 투입정도(예, 연구비)를 보면, 대학은 초기 아이디어와 연구에 많은 자원을 투자하며 논문발표나 특허가 출원되면 그 이후 단계에서는 줄어든다. 이에 반해, 산업체는 제품개발과 상용화에 이르는 시점에서 자원을 많이 투자한다. 따라서 중간 단계에서는 양자 모두의 관심에서 먼 곳이 나타나고, 여기서 창의적 아이디어가 매몰되고 각종 자원이 부족한 상태가 나타난다. 이를 '죽음의 계곡'이라고 부른다(최종인, 2008; 최종인, 양영석, 2012; 최종인, 변영조, 2013).



자료: Markham(2002)

<그림 1> 죽음의 계곡

기초과학 연구와 인재양성에 초점을 맞춘 대학들이 경제적 개발을 위한 산학협력을 진행하는 것이 쉬운 일은 아니다. 왜냐하면 대학은 강의, 연구결과의 공개 발표, 특허출원에 관심을 갖는 등 ‘학문을 위한 지식자체의 관리’를 목표로 한다. 반면 기업은 시장에서의 성공, 이익실현과 발표독점을 목적으로 하는 ‘이익을 위한 지식관리’에 목적을 두고 있기 때문이다.



자료: CIMS

<그림 2> 산학 간 가치관 차이

과학 발견과 사업화 간에 존재하는 ‘죽음의 계곡’을 넘기 위해서는 적극적인 산학협력이 필요하다(Markham, 2002). 대부분 대학이나 연구기관들은 기술개발에 필요한 자원, 인력, 조직구조를 갖추고 있다. 그러나 기업들은 사업화 활동에 필요한 마케팅, 판매, 촉진, 생산, 유통 등의 자원을 보유하고 있다.

대학의 연구인력은 사업화 인력의 관심을 잘 이해하지 못한다. 반대의 경우도 마찬가지이다. 또한 양자는 각기 다른 목적과 보상구조를 갖고 있다. 대학의 인력은 발견에 가치를 두고 최첨단 지식을 추구한다. 반면 사업화 인력은 팔리는 제품을 필요로 하고 발견의 가치를 이론적이라고 보고, 때로는 이를 중요하지 않다고까지 생각한다. 이런 차이를 극복해서 연구와 사업화 인력 모두, 자신들의 연구결과를 뛰어난 제품을 만드는데 서로에게 도움을 주어야 한다. 이런 협력을 통해서 죽음의 계곡이 아닌 ‘기회의 계곡’이 되어야 한다.

대학의 산학협력이 성공적으로 자리를 잡기 위해서는 죽음의 계곡을 넘기 위한 노력이 필요하다. 그리고 여러 이해관계자들(연구자, 기술이전센터, 기업 등)의 특성을 서로 잘 이해해야 한다(최종인, 양영석, 황보운, 2012).

<표 3> 대학의 핵심 이해관계자

이해관계자	행동	1차 욕구	2차 욕구	관점
대학 연구자	신지식 발견	학계 인정 - 발표	재정, 추가연구비 확보	과학적
산학협력단, 기술이전 및 사업화 센터	교수/기업과 공동 연구로 거래 체계화	대학 지식재산 보호 및 시장화	기술 확산, 추가 연구비 확보	관료적
기업	신기술 사업화	재무상 이익	기술자산 유지/통제	유기적/기업가적

자료: 김종진, 최종인(2005)

첫째, 대학의 관점에서 보면, 대학은 기업고객들의 니즈가 무엇인지를 이해하고, 기술이전 협상에서 보다 신축적 입장을 취해야 한다. 대학은 사업체 경험이 많은 라이선싱 및 기술이전(TTO) 전문가를 고용하고, 외부와 효과적으로 경계연결(boundary spanner, gate keeper) 역할을 할 수 있는 사람을 확고하고, 추가 자원을 TTO와 특허 분야에 투자해야 한다. 참여교수 및 직원에 대한 보상을 강화하고, 개인관계 및 사회 네트워크의 가치를 인정해야 한다.

둘째, 기업의 관점에서 보면, 기업은 학계의 문화를 이해하고 산학간 격차를 해소하기 위한 노력을 기울여야 한다. 교수의 논문발표에 대한 욕구 등을 이해하고, 대학 문화 경험이 풍부한 기술관리자를 채용하고, 산학 기술이전(UITT, University-Industry Technology Transfer)의 사회적 네트워크에 들어갈 대안을 탐색해야 한다.

셋째, 기술이전센터 관점에서 보면, 센터는 교수와 기업의 지적재산과 사업화라는 두 가지 다른 이해관계를 조정하고, 대학의 기술 확산 정책을 잘 수립해야 한다.

참여인력에 대한 적절한 보상은 이해관계자의 욕구를 충족시켜 동기부여 효과를 극대화하고 성과를 높일 수 있다. 따라서 연구자(발명가), 대학, 엔젤투자자, 벤처캐피탈, 기술이전센터 전담인력 등에 대한 보상을 다음 표와 같이 제공할 수 있다. 이 같은 대상에 대해 지식재산, 고정자산, 자본, 기타(노하우, 브랜드) 등을 고려하여 합리적인 인센티브를 부여한다면 높은 성과를 거둘 수 있을 것이다(김종진, 최종인, 2005).

<표 4> 참여인력에 대한 인센티브 비율(단위: %)

	발명가	대학	엔젤 투자자	벤처 캐피탈	센터 전담인력	합계
지식재산(IP)	6	15	0	0	0	21
고정자산	2	8	0	0	0	10
자본(투자된 현금 등)	2	0	6	28	10	46
기타	노하우	15	0	1	0	16
	브랜드	0	5	0	2	7
총계	25	28	7	30	10	100

자료: KU Leuven model of Equity allocation, 김종진, 최종인(2005) 재인용.

4.2 해외 사례연구

미국 NC State(North Carolina State University: 노스캐롤라이나주립대학교)는 주도인 란리에 위치한 공학중심의 주립대학이다. 대학교원 인사제도에 대한 내용을 기반으로 산업체친화형 교수의 임용 및 역할, 보상수준 등을 파악하기 위하여 교수 세 명을 면접하였다.

경영대학 인사관리전공, 정년보장을 받은 P 교수와 인터뷰에서 그는 정년보장 교수에게 연구:교육:봉사 비중이 각각 40:40:20 비중으로 적용된다고 한다. 개인마다 차이는 있지만 대략 이 범위가 적용되며, 봉사는 교내(학과, 단과대학, 대학 전체 등의 위원회 등)만이 아니라 외부(기업, 공공기관 등의

컨설팅, 위원회 등) 등을 포함된다.

그러나 정년보장 교수는 연구와 교육을 중심으로 평가된다. 그리고 비정년보장 교수도 풀타임, 3/4 시간, 1/2 시간 등으로 구분할 수 있다. 3/4 시간을 담당하는 교수는 2개 학급과 학생지도 등으로 자신의 가용 시간 중 3/4을 투자한다.

한국 대학의 산학협력 분야 교수는 미국 대학 비정년트랙의 겸임교수(adjunct professor) 또는 실무교수(practice professor)와 유사하다. 혁신경영연구소(Center for Innovation Management Studies, CIMS)는 NSF가 지정한 IUCRC(Industry University Cooperative Research Center)이다.⁵⁾ 과거에 소장은 정년보장 교수(M 교수)였으나, 특성화를 강화하기 위해 IBM에서 임원으로 근무하던 폴 머기 소장을 영입했다. 그는 박사학위는 없지만 대기업 스폰서십(약 10개)을 유치하여 기술경영 관련 연구와 컨설팅, 교육, CIMS 전문레터 등을 제공하고 1년에 2차례 2박3일의 세미나(CIMS sponsor meeting)를 개최한다. 머기 소장은 강의와 연구는 하지 않으며 주로 산학협력에 초점을 두고 있다. 그는 2005년부터 지금까지 CIMS 소장으로 활동하고 있다. 그는 35년간 IBM에서 신제품과 신서비스개발 전문성을 구축하였다. 특히 IBM 싱크패드(ThinkPad)를 이끌었고, 슈퍼 미니 메인프레임의 성과를 통해 혁신성취상(IBM's Innovation Achievement Award)을 수상하기도 하였는데, 아칸사스 주립대에서 수확학사를 받았다.

바이오사이언스 매니지먼트 연구소⁶⁾의 소장인 코리 박사(Dr. Kouri)는 제약회사와 바이오 벤처기업 사장을 역임하였으며, 3년 전에 NC State에 왔다. 비정년 트랙 교수이지만, 대학원 강의와 논문을 쓰는 등 활발히 활동하고 있다.

이들의 수업 방식은 2명의 교수가 공동 강의를 하며, 15주 동안 매주 2인의 산업계 관계자를 초청하여, 2차례 세미나를 진행했다. 토마스 러셀은 고위경영자(Executive) 과정의 소장인데, 석사학위 소지자로 주로 대기업과 연계한 교육프로그램을 설계하고 강의를 담당했다.

NC State 경영대에서 산학협력을 중심으로 하는 교수들은 대부분 비정년 트랙 교수이다. 그러나 정년보장을 받고 활발히 산학협력을 하는 교수가 있다. 그 사례로 스티브 마크햄 교수를 들 수 있다. 그는 CIMS 소장을 지냈고, 기술사업화프로그램(TEC)을 만들었으며, BP 등의 대기업 자문을 하고 있다. 이 사례로부터 연구역량이 높으면 산학협력의 기회와 요구도 높아진다는 점이다. 따라서 기존 교수의 역량을 강화, 지원하여 산학협력을 강화하는 방안도 필요하다. NC State의 경우 예산의 감소로 대단위 강좌가 늘어나고 있다. 결국 정년트랙 교수의 확보가 충분하지 않아 비정년 트랙의 교수를 확보하는 실정이다. 그러나 한국처럼 정년과 비정년간의 차별이 심한 편은 아니다.

다른 K교수와 인터뷰에서 그는 전임(FTE, Full-time Equivalent)의 유형으로는 100% 혹은 75% 강의를 담당하는

경우, 연간 6과목 이상을 강의할 때 풀타임(100%) 강사로 간주한다. 겸임교수(Adjunct Lecturer)는 50%를 강의하며, 연간 4과목 미만을 강의한다. 이들에게 연구실 등은 제공되지만, 전임교수와 겸임교수의 차이는 복리후생 보장 여부이다. 겸임교수에게는 건강보험, 은퇴 프로그램이 적용되지 안 된다(보통 정년보장 교수는 개인이 5% 지불하고, 대학이 매칭으로 약 7% 제공한다). 마케팅학과(2010)에는 정년보장교수 7명, 비정년보장교수 3명이 있었으며, 학부강의의 비중을 보면 비정년보장교수와 강사들이 거의 절반을 담당한다. 미국의 시간강사는 1과목을 강의하면 약 1만-1.5만 달러를 받고 있어, 우리나라와는 시간강사와는 차이가 많았다. 일반적으로 미국 대학의 교수 평가지표는 다음과 같이 요약할 수 있다.

<표 5> 미국대학의 교수 평가항목

일반	교육	연구	봉사
- 개인, 접촉 정보 - 행정 자료 - 학계, 군대, 전문 분야 - 수상, 포상 - 컨설팅 - 취업관계자 접촉 - 교육 - 라이선스, 인증 - 전문가 멤버십	- 학계 지문 - 학생학습지도, 논문심사 등 - 비학점 지도 - 강의 - 새로운 코스, 커리큘럼 개발	- 계약, 지원금, 스폰서십 연구 - 지적 기여 - 발표 - 현재 진행연구	- 편집 및 리뷰활동 - 일반 서비스 - 미디어 관계

세 번째 인터뷰는 MIE(Management, Innovation, Entrepreneurship) 학과장과 하였다. 미국 대학의 학과장의 권한은 인사고과 및 채용 등에서 매우 크다. 그는 UNC (University of North Carolina) 16개 캠퍼스의 총장을 지원하는 총괄업무를 수행한 뒤 2007년 학과장으로 부임하였다. 그는 지난 10여년 간 교수 인사관리에 대한 경험이 많았다. 2010년 현재 MIE 학과에는 15명의 정년트랙 교수, 8명의 비정년트랙 교수가 있었다. 비정년트랙 교수들은 학기당 1-3개 과목을 가르치며, 시간에 따라 전일제, 3/4, 1/2 겸임교수로 구분된다. 3개 이상을 가르치면 2년마다 재계약하고, 나머지는 1년 또는 매학기 재계약한다. 그리고 1과목당 강의료는 약 1만 달러 정도이다.

교수 평가는 강의, 연구, 봉사를 중심으로 한다. 강의에 대한 평가는 동료관찰과 학생평가로 이루어진다. 연구 평가는 논문을 통해서 평가 할 수 있다. 그리고 봉사는 팀 동료 등에 의해 평가된다. 산학협력은 대학 전체와 단과대학에 의해 진행된다. 대학교원들이 이미 산학협력 경험과 능력을 갖고 있기 때문에 별도의 산학협력교수를 선발하지는 않는다. 다만 실무교수(Professor of Practice) 라는 이름의 교수가 2명 있다. 이들은 모두 연구소장으로, CIMS과 바이오경영의 책임자이다.

회사 임원과 부사장급 이상의 경험을 갖고 있는 은퇴자를 '상근 고위경영자'(Executive in Residence) 라는 이름으로 채용한다. 이들에게 특별한 보상은 없고 사무 공간을 제공하고 강의를 할 때는 강사료를 지급한다. 렌달 교수가 사례이다.

5) NC State University, Center for Innovation Management Studies(n.d.), CIMS Network, Retrieved November 1, 2013 from <http://cims.ncsu.edu/cims-network/>

6) NC State University, Poole College of Management(n.d.), BioScience, Meet our people, Retrieved November 1, 2013 from <http://biosci.poole.ncsu.edu/meet-our-experts/>

2-3명 정도가 이 역할을 하며, 이들은 교수들을 보완해 주는 역할을 한다. 이들이 대학에 참여하게 되는 것은 내적 동기가 강하다.

실무교수(Practice Professor)는 2명이 있다. 이들에게는 연구의 의무는 없다. 그러나 강의를 하기도 한다. 이들은 봉사하고 산업체에서 연구기금을 확보하고 있다. 임기는 고정된 기간이며, 재계약을 한다. 매년 재계약을 하기도 하는데, 계약은 대학예산에 여부에 따라 달라진다. 이들의 연봉은 약 13-16만 달러 정도이다. 이들은 50대 후반으로 고액연봉자로서 IBM과 바이오 창업 경영자 출신이다. 취업의 경우 취업지원실(Placement Office)에서 관장하고, 학과에서는 인턴십 등을 운영한다. 그러나 세계적 기업들에 인턴십을 하기는 매우 힘든 상황이다. 그래서 대만 등에서 인턴십을 하기도 한다.

교수평가는 학과장이 학장과 함께 하며, 교수평가표를 보면 교육, 연구, 봉사 등 세 가지를 평가한다. 교수마다 비중은 다르다. 이를 토대로 교수들에게 개별적으로 피드백을 준다.

<표 6> 교수연봉 현황사례: 주립대학 경영대학(2010)

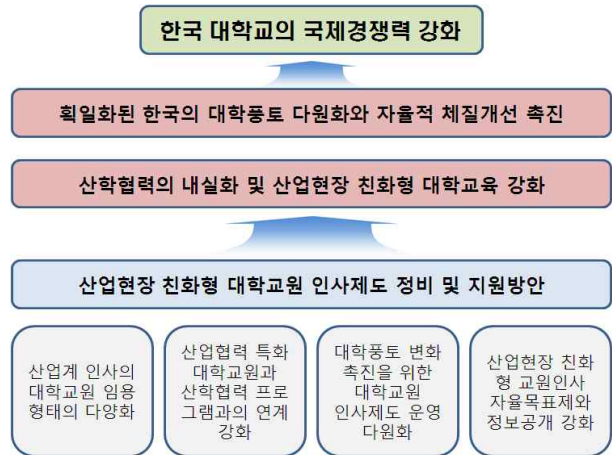
구분 교수	대학 부임 시기	지위	타이틀	2009-2010 연봉	비고
D교수	1996	강사	소장	\$83,500	산업계, 한학기 1과목 강의 비정년
M교수	1992	부교수	-	\$120,000	연구중심 교수, 산업체 컨설팅 역량 보유, 정년
K교수	2006	교수	소장	\$133,900	산업계, 바이오 창업경험, 강의와 컨설팅 중심, 비정년
PM교수	2005	교수	소장	\$160,000	비정년 실습 교수, IBM 35년 근무, 비정년
SM	2003	부교수	-	\$135,450	연구중심의 교수, 한학기 2과목 강의, 정년
RT	2000	강사	프로그램 소장	\$90,000	산업계, 강의중심, 비정년
TB	2005	부교수	-	\$138,000	연구중심 교수, 정년
AP	1991	교수	학과장	\$178,610	오랜 행정경험, 학과장, 정년
WK	2005	조교수	-	\$125,000	연구중심, 정년 심사 중

이들의 연봉을 보면 정년교수와 비정년교수와의 차이가 크지 않다⁷⁾. 산업체 경험이 많은 인력을 비정년교수로 채용하고, 이들의 네트워크를 통해 산학협력을 활성화시키고 있다. 실무교수(Professor of Practice) 라는 이름으로 실무를 강조한다. 그래서 이들은 연구실도 차이가 나며 소장들은 큰 규모의 사무실 공간을 갖고 있기도 한다. 산업체 경험이 많은 교수의 채용으로 산학협력이 활성화되며 강의도 더욱 실천과 현장중심으로 이루어진다. 한 사례로 새로운 분야인 바이오 사이언스 경영은 학문적으로 정착이 되지 않아서, 실무경험이 많은 교수만이 수행할 수 있다.

V. 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 정착을 위한 정책

5.1 정책목표 및 추진체계

산업현장 친화형 대학교원 인사제도를 정비하고, 이와 관련된 정부 지원방안을 모색하는 궁극적 목표는 한국 대학의 경쟁력을 강화하는 것이다. 한국 대학의 경쟁력을 높이기 위해서는 교육 및 연구 분야의 성과 및 경쟁력을 제고해야할 뿐만 아니라 대학별 특성화전략에 부응한 산학협력분야의 성과 및 경쟁력을 높여야 한다. 이를 위해서는 대학사회의 주체라 할 수 있는 교수인력의 역량강화와 함께 그 토대로서 확일화된 한국의 대학풍토를 다원화하고 자율적인 체질개선을 촉진해야 한다. 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 정비 및 정부 지원방안은 위와 같은 중장기 목표를 달성하는데 기여할 수 있어야 한다.



<그림 3> 정책 목표 및 추진체계

산업현장 친화형 대학교원 인사제도 정비 및 정부 지원방안을 수립하는 보다 직접적인 정책목표는 이를 통해 산학협력의 내실화와 산업현장 친화형 대학교육을 강화하는 것이다. 산업현장 친화형 대학교원들이 대학에 다양한 방식으로 임용되어 활동함으로써 대학별로 추진 중인 산학협력 프로그램의 내실을 기할 수 있으며, 산업계에서 체득한 경험과 지식을 학생들에게 전수함으로써 산업현장 친화형 대학교육을 강화해 나갈 수 있다. 이와 같은 정책이 중장기적으로 추진될 경우, 확일화된 한국 대학풍토의 다원화를 촉진할 것으로 예상된다.

본 논문에서 제안하는 정책방안은 단기적으로는 산학협력을 중심으로 한 대학별 특성화에 기여할 수 있을 것이다. 즉 대학교원 인사제도 정비를 통해 산업현장 친화형 교원인력의 유입을 촉진함으로써 산학협력 프로그램 및 산학협력 교육을 강화하는 방향으로 대학의 산학협력활동을 특성화시킬 수 있

7) 교수연봉은 주정부에서 제공하므로 일반시민이 파악할 수 있도록 사이트에 공개하고 있다.

을 것이다.

정책방안은 중장기적으로 전체 한국 대학의 교수사회 문화를 다원화하는데 기여할 수 있을 것이다. 현재와 같이 연구 실적 중심의 동질적 기준에 따른 교수 선발제도를 개선해, 다양한 산학협력의 경험을 지닌 유능한 인재를 선발할 수 있는 기회를 확대할 필요가 있다. 또한 산업현장 친화형 교원들이 대학사회에 성공적으로 정착할 수 있도록 교원 업적평가제도 및 보상제도를 부분적으로 개선할 필요가 있다. 본 정책방안이 중장기적으로 추진될 경우, 획일화된 한국 대학의 교수사회 문화를 다원화해 대학의 본원적 경쟁력 향상에 기여할 수 있을 것이다.

산업현장 친화형 대학교원 인사제도 정비 및 정부 지원방안은 네 가지 정책수단을 포함하고 있다. 첫째는 산업계 인사의 대학교원 임용형태를 다양화해 대학사회로 입직을 활성화하는 방안이다. 둘째는 이들의 대학사회 정착을 촉진하고, 자신들이 보유한 능력발휘를 통해 소속 대학의 성과향상에 적극 기여하도록 산학협력 특화 대학교원과 산학협력 프로그램과의 연계를 강화하는 방안이다. 셋째는 산업현장 친화형 교원 인사제도 정비와 함께 대학풍토 변화 촉진을 위한 대학교원 인사제도 운영을 다원화하는 방안이다. 마지막으로 산업현장 친화형 교원인사제도 확산을 위해 인센티브와 연계된 산업친화형 교원인사 자율목표제를 도입하고, 산업친화형 대학교육과 관련된 정보공개를 강화하는 방안이다.

5.2 추진전략

5.2.1 산업계 인사의 대학교원 임용형태 다양화

한국 대학의 교원 임용형태를 연구, 교육, 산학협력 분야로 나누면 다음 <그림4>와 같다. 한국 대학의 핵심 교수인력은 전임교원이며, 정년트랙 인력이다. 이들은 주로 대학에서 교육과 연구 분야를 책임지고 있으며, 교원의 개인역량에 따라 산학협력 분야에서 선택적으로 활동한다. 대다수 대학이 학위 및 연구실적을 중심으로 정년트랙 전임교원을 선발하기 때문에 산학협력을 주업으로 삼는 정년트랙 전임교원을 선발하는 제도는 거의 없다. 최근 들어 비정년트랙 전임교원을 선발하는 사립대학들이 늘고 있지만, 기존의 학위 및 연구실적 중심 선발기준을 적용함에 따라 산학협력이 특성화된 인력이 전임교원으로 선발될 가능성은 낮다.⁸⁾

전임교원 선발시 요구되는 학위 및 연구실적 기준을 충족하지 못하는 산업계 인사가 대학교원이 될 수 있는 방법으로는 많은 대학에서 채택하고 있는 비정규 겸임교수 또는 석좌교수제도가 있다. 석좌교수제도의 경우에는 산학협력은 물론 연구 및 교육 분야에서 탁월한 업적을 보유한 인물에 한정된다는 측면에서 본 정책방안과 거리가 있다.



<그림 4> 한국 대학의 3대 분야별 교원 임용형태

겸임교수 제도의 경우는 많은 대학에서 경험이 많은 산업계 인사를 교육에 활용하기 위해 채택하고 있다. 앞서 대학성과 분석결과를 통해 보듯이, 잘 운영할 경우 대학의 성과향상에 기여할 수 있다. 그러나 문제는 이들 겸임교수들이 교육 및 산학협력 활동에 적극 참여하지만, 비정규직 신분으로 충분한 보상을 받지 못하기 때문에 대학교육에 전념할 수 없다는 점이다. 다양한 경험을 지닌 산업계 인사를 대학교육에 참여시키기 위해 지속적으로 겸임교수제도를 활성화할 필요성이 있지만, 이 제도의 근본적 한계를 극복하기 위해서는 좀 더 우수한 능력을 지닌 산업계 인사를 대학 교육 및 산학협력 활동에 참여시킬 수 있는 임용형태를 고려해야 한다.

대학 교육에의 참여는 제한된 상태에서 산학협력 활동에 전념하는 방식으로 일부 대학에서 채택하고 있는 산학협력교수나 산학협력단 소속 연구원 제도를 들 수 있다. 먼저 산학협력단 소속 연구원 자격으로 산업계 인사를 임용할 수 있다. 이들은 산학협력 관련 법령⁹⁾에 따라 교육 및 연구활동에 참여할 수는 있지만, 보조 역할에 머물고 있다.

본 연구에서 도입하고자 하는 산업친화형 교원인사제도에 현실적으로 근접한 임용형태의 하나가 산학협력 전문교수제도라 할 수 있다. 정부지원을 받는 산학협력 특화대학 중 일부 대학이 산학협력 활동에 전념하는 별도의 계약직 교원을 두고 있다. 문제는 BK21의 연구교수제도와 같이 이들의 대부분은 정부지원을 받는 기간 동안 특정 교수활동, 예를 들어 연구활동에 중점을 두되 일부 교육활동에 참여하거나, 산학협력 활동에 중점을 두되 일부 교육활동에 참여하는 한계를 지니고 있다.

산업친화형 교원인사제도가 활성화되기 위해서는 현재 일부 대학에서 실시하고 있는 전문교수제도와 같은 임용형태도 필요하지만, 이와 함께 산학협력에 중점을 두되 전임교원으로 활동할 수 있는 임용형태도 활성화될 필요가 있다. 본 연구에서 제안하는 산업계 인사의 대학교원 임용형태 다양화방안의 내용은 다음 그림과 같다.

8) 연구소 등 산업계 경력을 지닌 인력이 전임교원으로 선발되는 사례들이 많지만, 이들의 대다수는 대학이 요구하는 학위 및 연구실적 요건을 갖춘 인력이다.

9) 산학교육진흥 및 산학협력촉진에 관한 법률[시행 2010. 6.18] [법률 제10082호, 2010. 3.17, 일부개정]



<그림 5> 산업계 인사의 대학교원 임용형태 다양화방안

5.2.1.1 성과강화형 연봉제 연계 산학협력(전문)교수 제도 확대 및 강화

산업계 인사의 대학교원 임용형태를 다양화하기 위해 고려할 수 있는 방안으로 산학협력(전문)교수제도를 확대·강화하는 것이다. 현재 일부 대학에서 산학협력(전문)교수제도를 시행하고 있지만, 대부분 비정규직으로 고용 안정성이 보장되지 않으면서 보수도 전임교원에 비해 낮다. 이로 인해 산업계에서 경륜과 역량을 갖춘 좋은 인재가 이 제도를 통해 대학에 유입될 가능성이 낮아지고 있다. 이런 인재를 채용한 경우라도 직무 매력도가 낮기 때문에 대학을 떠나기 쉽다. 따라서 현행 산학협력(전문)교수제도는 산업계에서 경륜과 역량을 갖춘 좋은 인재의 유입을 촉진하기 위해 개선이 필요하다.

산학협력(전문)교수제도는 대학의 산학협력활동을 전문적으로 수행하며, 필요시 대학교육을 지원하는 직무특성을 지니고 있다. 따라서 이들 인력을 대학에서 전임교원으로 대우하기는 어렵다. 따라서 임용조건으로 학위요건은 완화할 필요가 있다. 산업계 경력 및 성과가 훌륭한 경우, 학사학위자라도 심사를 통해 선발할 수 있어야 한다.

산학협력(전문)교수제도에서 무엇보다 개선이 필요한 분야는 보수제도라 할 수 있다. 기존 대학관행으로 인해 대다수 교원 보수제도는 교육공무원 보수제도에 근거를 두고 있다. 이로 인해 대다수 대학에서 파격적인 연봉제를 실시하지 못하고 있다. 산학협력(전문)교수는 기본적으로 비전임이기 때문에 보수 측면에서 전임교원에 준하는 보상제도를 채택할 필요성이 적다. 따라서 민간분야에서 실시하고 있는 성과강화형 연봉제를 도입해, 성과에 따라 기존 전임직 교원보다 더 많은 보수를 받을 수 있는 기회를 제공해 주어야 한다. 물론 성과를 제대로 창출하지 못하는 산학협력(전문)교수는 상대적으로 낮은 연봉으로 계약기간 동안 대학에 남아 있게 될 것이다. 그러나 산업계 경험과 경륜을 갖고 우수한 산학협력 성과를 창출하는 산학협력(전문)교수는 기존의 대학교원보다 더 좋은 보수를 보장받을 수 있어야 하며, 대학 및 본인의 동의하에 임용기간을 연장할 수 있을 것이다. 이러한 산학협력(전문)교수 성공사례가 창출될 수 있다면, 기존 대학 문화를 혁신하는 계기가 될 것이다.

5.2.1.2 산학협력 전문 정년트랙 및 비정년트랙 전임교원제도 강화

산업현장친화형 전임교원을 임용함에 있어 사립대학을 포함한 대학들의 수용가능성을 높이기 위해서는 교원의 임용형태가 주요 쟁점이 될 것이다. 산업친화형 교원인사제도 개선을 위해 기존의 전임교원 임용제도의 틀을 크게 훼손시키는 것은 기본적으로 어려울 것이다. 그러나 일부 사립대학을 중심으로 비정년트랙 전임교원을 임용하는 제도를 도입하는 사례가 늘어나고 있다. 따라서 기존 전임교원 임용제도의 요건을 완화하는 방향에서 산학협력전문 전임교원 임용방안을 강구해 볼 수 있다.

이와 관련해 우선적으로 검토할 사항은 정년트랙과 비정년트랙 전임교원제도이다. 일부 사립대학에서는 비정년트랙 전임교원제도를 도입하거나 확대하는 추세에 있다. 사립대학에 비해 전임교원 임용제도의 융통성이 적은 국공립대학에서는 근거법령의 제도적 경직성, 대학교수사회의 반발 등으로 아직까지 도입하지 못하고 있다.

<표 7> 전임교원 임용 유형별 장단점

	정년트랙 전임교수	비정년 트랙 전임교수
장점	정책의 본래 목적에 부합함 국립대학을 중심으로 동질적 대학교원 인사제도의 다원화 촉진 가능 우수한 인재를 산업현장 친화형 교원으로 초빙할 수 있음	사립대의 경우, 처음부터 정년 전임교수로 임용하는 것을 꺼릴 수 있음. 비정년트랙 교원임용에 지원이 있다면, 쉽게 수용할 가능성이 큼 비정년 전임교수로 임용한 뒤 정년으로 전직시키는 성공사례 나오면, 이 제도는 자연스럽게 정착될 것으로 예상
단점	국립대는 교수 증원이라는 인센티브로 협력할 것이지만, 사립대는 현재와 미래에 자신이 재정 부담을 하면서까지 인사제도를 바꾸려고 하지 않을 것임	현재의 비전임교수(겸임교수, 시간강사)와 같이 낮은 처우 때문에 우수한 인재가 유입될 가능성이 낮아짐 초기 단계 인사제도 및 대학풍토 변화에 영향력이 적을 수 있음

사립대학에서는 비정년트랙 전임교원제도를 시행하기 때문에 이 제도를 활용한 산학협력전문 비정년트랙 전임교원제도를 도입하는 것이 어렵지는 않을 것이다. 다만 교원의 임용요건 측면에서 산업계 경험과 경륜을 지닌 좋은 인재가 선택적으로 유입될 수 있게 별도 임용선발군을 허용하면 될 것이다. 이들은 전임교원으로 임용된 이후 대학의 산학협력활동은 물론 교육 및 연구활동에 참여해야 하기 때문에 앞서 제시한 비전임 산학협력(전문)교수보다는 임용요건이 강화되어야 한다. 문제는 임용이후 이들의 대학사회 정착문제이다. 이들의 대학사회 정착을 촉진하기 위해서는 교원 평가제도의 탄력적 운영이 필요하다.

현행 교육제도 및 관행으로 인해 국공립대학에서 사립대학의 비정년트랙 전임교원제도를 도입하는 것은 어려울 것이다. 따라서 국공립대학에서 산학협력전문 전임교원을 선발하는 것은 어느 정도 정년트랙을 전제로 논의되어야 하며, 이는 전임교원의 정월 문제와 직결된다. 만약 교육당국에서 산학협력전문 전임교원 선발을 위한 추가 정원을 허용해 줄 수

있다면, 이 제도 자체의 도입은 사립대학보다 용이할 수 있다. 그러나 전임교원의 요건 및 보상, 평가제도 등이 교육공무원법에 규정된 제도적 틀을 벗어나기 어렵다는 점이 문제이다. 따라서 국공립대학에서의 산학협력전문 전임교원 도입 방안은 전임교원 보상 및 평가제도의 탄력적 운영 등과 같은 다른 인사제도의 개선문제와 함께 다각적인 검토를 거친 후 결정하는 것이 필요하다. 국립대학에서 이 제도를 시행할 경우 매우 큰 파급효과를 미칠 것이라는 점을 고려해, 교육당국과 해당 대학과의 긴밀한 협의를 통해 이 제도의 도입 및 성공적 정착방안을 마련할 필요가 있다.

5.2.2 산업협력 특화 대학교원과 산학협력 프로그램과의 연계 강화

다양한 임용형태의 산업현장 친화형 교원이 대학에 배치된 후에 이들이 제 역할을 수행하기 위해서는 산학협력 프로그램과 긴밀히 연계되어 활동할 수 있어야 한다. 대학 교수사회의 특수성으로 인해 이질적인 구성원이 동화되기 어려운 대학풍토가 조성되어 있다. 따라서 개인 차원에서의 교수 및 교원, 학생들과의 관계 형성보다는 프로그램 차원에서의 관계 형성이 이들 인력의 대학사회 초기 정착을 유인하고, 자신들이 지닌 역량을 발휘해 대학에 도움이 되는 성과창출에 기여할 수 있다. 다음 표의 국내외 사례는 산학협력 프로그램과 연계한 산업현장 친화형 교원 성공사례라 할 수 있다.

<표 8> 산학협력 프로그램과 연계한 산업현장 친화형 교원 성공사례

사례	프로그램	경력 및 주요 활동
폴 매기 소장	미국 NC State, CIMIS - 혁신관리 연구소 (NSF 지원 기술경영 연구소)	IBM 35년 근무 10여개 대기업 스폰서 유치
쿠어리 소장	미국 NC State, 바이오경영연구소	제약사 및 바이오기업 창업 경험, 박사학위소지
이기태 교수	연세대 공대 기술경영	삼성전자, 애플 신화 주역, 정부 대형 연구과제 수주

산업체의 풍부한 경험이 대학의 산학협력에 기여하기 위해서는 산업현장 친화형 교원 개인의 능력과 의욕이 매우 중요하다. 여기서 능력은 관련 지식으로 암묵지와 형식지를 모두 갖춘 것을 말하며, 글로벌 경험과 산업체의 성과를 포함할 것이다. 따라서 지위는 산업계 경력에서 자신이 창출한 성과를 반영한 것이므로 고위 임원 또는 상위관리자가 산업현장 친화형 교원 적격자가 될 수 있다. 특히 비전임 산학협력(전문)교수의 경우에는 기존 산학연 연계조직이나 네트워크와 관련하여 프로그램을 개발하거나 사업을 수주할 수 있는 사람이 적합할 것이다. 여기에 자신의 경험을 대학에서 전수하고자 노력하는 의욕을 지닌 적격자를 선발하는 것이 중요하다.

임용 이후 대학사회 내 초기 관계형성을 촉진하기 위해서는 프로그램과 연계된 직위에 배치하는 것이 중요하다. 적절한 활동 공간과 프로그램이 확보될 경우, 이를 기반으로 기존

교수와의 협력, 학생들의 참여 유인, 외부 기관들의 후원, 산업체의 연계 등을 활발하게 추진해 나갈 수 있을 것이다. 여기에 학부단위 또는 대학단위로 이들 산업현장 친화형 교원들이 상호교류하며, 협력할 수 있는 네트워크를 형성시켜 주는 것도 이들의 성공적 대학사회 정착에 도움을 줄 수 있다.

5.2.3 대학문화를 변화시키기 위한 대학교원 인사제도 운영 다원화

산업현장 친화형 교원은 기존의 대학교원들과는 다른 사회경험과 대학사회에 기여할 수 있는 역량을 보유한 인적자원이다. 그러나 이들을 기존의 대학교원 인사제도에 함께 묶어 관리할 경우, 이들의 역량을 제대로 활용하기 어렵다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 기존의 대학교원과는 구분되는 평가 및 보상, 승진제도 등을 운영하는 것이 필요하다. 이는 인사관리 측면에서 기존의 대학교원 인사제도와는 차별화된 인사운영이 가능하도록 직군을 구분하는 것을 의미한다. 이러한 방안을 둘러싼 장단점을 살펴보면 다음과 같다.

<표 9> 산학협력 교원직군 분리 인사운영의 장단점

	산학협력 교원직군 인사제도에 분리운영	기존 교원직군 인사제도에 통합운영
장점	기존 연구중심 대학교원 인사제도와는 구별되면서도 차별화되는 제도 시행 (예; 파격적 성과연봉제, 산학협력 평가비중 강화 등) 차별화된 임용, 평가, 보상 등 인사운영을 통해 대학사회 내 정착 유인	유형별 평가비중 차등화 등 부분적인 인사제도 분리 적용 이를 계기로 대학교원 인사제도 전반을 변경할 수 있다면, 대학 풍토의 변화 촉진 가능(단, 가능성은 낮음)
단점	교수사회에서 비주류로 차별받을 가능성 존재 교원 인사제도 다원화에 따른 갈등과 관리의 어려움	임용 후 주류의 인사제도 및 문화로 편입 가능성이 높음 대학풍토가 변화되기 전까지는 산학협력 특화 교원의 초기 정착 어려움

제도 차원에서 산학협력 특화교원 직군의 분리 운영이 어렵다면, 개별적인 인사제도 개선을 도모할 수밖에 없다. 우선 대학교원 평가제도의 탄력적 운영이 필요하다. 현재 대학교원 평가제도(인사평가 또는 업적평가제도)는 각 대학마다 마련되어 있으며, 교육, 연구, 봉사(산학협력 포함) 등으로 나누어 교원 특성과 상관없이 일률적으로 평가하고 있다. 정부지원 프로그램 선정평가의 기준 및 외부 대학평가의 기준이 연구에 높은 가중치를 두고 있음에 따라 연구의 비중이 가장 높다. 특히 SCI급 연구성과에 대한 평가점수는 상한선을 두지 않는 경우가 많다. 이에 비해 산학협력 분야는 많은 대학에서 봉사영역의 한 부분으로 포함시켜 평가하고, 그 비중이 타 영역에 비해 낮다. 여기에 산학협력 활동별로 점수 획득 상한선을 두는 경우가 많아 전체 업적평가점수에서 차지하는 비중은 현실적으로 낮아질 수밖에 없다.

이러한 연구중심의 획일적 교원 인사평가 또는 업적평가제도 하에서는 산학협력 특화교원이 대학사회 내에서 생존하기 어렵다. 따라서 산학협력 특화교원을 대상으로 연구의 비중

은 낮추되, 산학협력의 비중을 높이는 평가기준을 적용할 필요가 있다. 그러나 산학협력 특화교원만을 대상으로 평가기준을 달리 적용하는 방안에 대해서 기존 대학교원들이 반발할 수 있다. 기존 대학교원들의 반발을 제도적으로 수용하기 위해서는 평가기준을 연구중심, 교육중심, 교내봉사중심, 산학협력중심 등으로 나누고, 교수별로 자신들의 희망사항을 반영해 차별화된 평가제도를 적용하는 방안을 강구해 볼 수 있다. 그러나 이 역시 임용제도, 보상제도, 정년제도 등 타 인사제도와 맞물려 또 다른 부작용을 초래할 수 있다. 따라서 전체 대학교원의 인사제도 전반을 혁신할 수 없다면, 평가 및 보상은 물론 임용단계부터 차별화된 인사제도를 적용하는 산학협력 특화 교원직군제를 운영하는 방안을 검토해야 할 것이다.

교원 인센티브 제도 개선도 필요하다. 현재 많은 대학에서 기존 봉급 외에 연구업적 인센티브 제도를 마련하고 있으며, 특히 SCI 등 우수한 논문을 게재한 교수들에게는 상당한 금액의 실질적인 성과급을 제공하고 있다. 그러나 그 재원이 많은 경우 산학협력단의 간접비와 대학의 자체 재원으로 마련되지만, 산학협력이 우수한 교원에게 제공되는 인센티브는 거의 없는 현실이다¹⁰⁾. 따라서 논문 등의 연구업적 이외에 교육은 물론 산학협력 측면에서도 우수 교원에 대한 인센티브 제도를 확대 시행할 필요성이 있다. 그러나 문제는 어떤 기준으로 산학협력 성과를 객관적으로 평가해 보상할 것인가이다. 이를 위해 교육당국은 많은 대학에서 채택이 가능한 타당성과 신뢰성을 갖춘 산학협력 성과평가의 기준을 개발해 보급해 주는 것이 필요하다.

5.3 정부 지원방안의 대안 모색과 정책제언

앞에서 제안한 산업현장 친화형 대학교원 인사제도가 각 대학에 도입되고 정착되기 위해서는 한국의 대학교육 현실상 정부의 지원 및 촉진이 불가피할 것이다. 이는 그동안 한국 대학의 변화가 주로 대학교육 정책당국이 주도한 제도개선이나 가이드라인, 재정지원과 같은 유인책에 의해 이루어져 왔기 때문이다. 이러한 기존 관행을 고려해 볼 때, 산업현장 친화형 대학교육이 한국의 대학 경쟁력 강화를 위해 필요하다면, 이를 뒷받침하는 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 도입 및 확산을 위한 정책 지원 또한 필요할 것이다. 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 도입과 확산을 촉진하기 위한 제도 개선 및 정책 지원방안을 다양한 각도에서 검토해 볼 수 있다.

5.3.1 제도 차원의 대학교원 인사제도 개혁

제도적 차원에서 대학교원 인사제도 전반을 개혁하는 방안이다. 한국의 대학교원 인사제도는 앞서 논의한 바 있듯이

교육기본법, 고등교육법, 교육공무원법, 사립학교법, 그리고 이와 관련된 각종 시행령에 의해 규정되고 있다(강병운·백정하, 2005). 그렇기 때문에 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 도입 및 확산이라는 하위 정책 목표를 위해 대학교원 인사제도 전반을 규정하고 있는 각종 법령을 개정하는 것은 무리이다. 물론 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 도입 및 확산을 제도적 차원에서 후원하기 위해 몇몇 시행령의 부분적 개정을 시도하는 작업은 가능할 것이다. 그러나 대학교원의 임용제도는 시행령의 부분적 개정으로 다룰 수 없는 주제이다. 따라서 본 연구의 정책 제언에서는 제외하였다.

5.3.2 산업현장 친화형 교원 인사제도 강화를 위한 직접 지원정책

산업현장 친화형 대학교원의 임용 및 인사제도 변화를 촉진하기 위해 직접 지원금을 지원하는 방안이다. 예를 들어 산학협력을 잘하는 우수대학을 선발하고, 이 대학을 대상으로 산학협력 경험이 풍부하고 능력이 있는 교원을 임용하는데 드는 제반 비용을 대학에 지원하는 방안이다. 또는 산업현장 친화형 대학교원 인사제도를 도입하고 해당 요건을 갖춘 신규교원을 임용하는 대학에 해당 교원의 채용 및 보상과 관련된 비용을 일정 기간 지원해 주는 방안이다. 이와 같은 방식으로 산업현장 친화형 교원 임용 및 인사제도 도입을 지원할 경우, 국립대와 사립대에 미치는 영향력이 상이할 것으로 전망된다. 만약 직접 지원책을 시행한다면 설립유형별로 영향력 및 수용도가 상이하기 때문에 지원정책도 대학 유형별로 다르게 지원해야 할 것이다.

산업현장 친화형 인사제도 도입을 전제로 국립대는 현행 제도상 정년트랙 전임교원을 위주로 지원해야 할 것이다. 이 지원을 통하여 국립대 교수 정원을 늘려줄 수 있기 때문에 대학의 수용도가 높을 것이다. 그러나 석좌교수급 교수는 정년/비정년을 막론하고 모두 지원할 필요가 있다. 이들은 채용되어도 정년이 얼마 남지 않고, 이미 정년을 넘긴 경우도 있기 때문에 전임/비전임 등 어떤 형태든 대학에서 채용하는 것이 좋다. 만약 정년트랙 전임교원 정원을 늘려 줄 수 없다면, 그 재원에 해당하는 만큼 성과연봉제를 전제로 한 산학협력전문교수와 같은 비전임교원을 확충하는 재원으로 지원해 줄 수 있을 것이다.

사립대를 대상으로 산업현장 친화형 인사제도 도입을 전제로 모든 경력과 연령대에서 비정년트랙 전임교원을 지원해주는 것을 기본으로 하되, 우수한 성과를 창출한 교원을 정년트랙으로 전환하는 방안을 추진할 필요가 있다. 그러나 지원기간이 보장되지 않을 경우 사립대의 경우에는 비록 비정년트랙이라 하더라도 전임교원 수를 늘려야 하지 않겠는다는 문제가 있다. 따라서 현실적으로 비전임교수를 지원해주되, 탁월한 업적을 내게 되면 전임교원으로 특별 채용하도

10) 일부 대학에서 개인 노력을 통해 학교로 수주한 연구과제에 대해 간접비의 일부를 되돌려주는 인센티브제도를 운영하고 있지만, 현행 제도적 틀에서는 다소 편법적 성격을 지니고 있음에 따라 공식화하지는 않고 있다.

록 유도하는 것이 바람직할 것이다.

위와 같은 직접적인 지원책은 지원예산의 규모에 따라 단기 간에 산업현장 친화형 교원의 임용을 촉진하고 이를 뒷받침 하는 인사제도 변화를 도모할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 그동안 직접 지원책에 의존한 대학변화정책이 단기성과를 창출했는지는 몰라도 중장기에 걸친 대학사회의 문화 변화를 성취하지 못했다는 지적도 검토해야 한다. 이러한 그간의 경험을 고려해 직접 지원정책에 대한 신중한 접근이 필요할 것이다.

5.3.3 산업현장 친화형 교원 인사제도 강화를 위한 간접 지원정책

산업현장 친화형 교원인사제도의 도입 및 해당 교원의 임용을 촉진하기 위한 간접 지원정책과 제도 환경을 조성하는 방안이다. 이러한 방안에는 산업현장 친화형 교원인사 자율목표제를 채택한 대학에 대한 인센티브 제공방안, 산학협력 지원프로그램과 산업현장 친화형 교원인사 연계방안, 산업현장 친화형 대학교육을 강화하는 방향에서의 정보공개 강화방안 등을 들 수 있다.

첫째, 산업현장 친화형 교원인사 자율목표제를 생각할 수 있다. 산업현장 친화형 교원인사 자율목표제를 채택한 대학에 대해 다양한 방식으로 인센티브를 제공하는 방안이다. 산업현장 친화형 교원인사 자율목표제란 대학 스스로 산학협력 특화 교원의 임용목표를 제시하고, 이를 단계적으로 실천해 나가는 제도를 말한다. 산업현장 친화형 교원인사와 관련해 여성 고용할당제와 같은 의무제를 추진 할 수는 없다. 대학 스스로 산업현장 친화형 교원인사와 관련된 목표수준을 결정하고, 이를 외부에 공표하고, 실천해 나가는 목표관리제가 타당할 것이다.

정부는 일정 요건을 갖추고 산업현장 친화형 교원인사 자율목표제를 제시한 대학에 대해 다양한 인센티브를 제공할 수 있다. 각종 정부 재정지원 사업을 시행함에 있어 이를 실시 하는 대학에 대해 가산점을 부여할 수도 있으며, 산학협력 지원프로그램 선정시 우대를 하거나 지원금의 규모를 일부 증액시킬 수도 있다. 산업현장 친화형 교원인사 자율목표제는 의무제도가 아니기 때문에 이를 강제할 수는 없다. 다만 이를 전제로 인센티브를 받은 대학에 대해 지원하기로 예정된 인센티브를 철회하거나 이미 집행된 지원금액 만큼 회수하는 방안, 그리고 이후 시행되는 정부 재정지원사업 평가시 감점하는 방안 등을 강구할 수 있다.

둘째, 산학협력 지원프로그램과 산업현장 친화형 교원인사 연계방안이다. 산학협력 정책 측면에서 실천이 용이하면 서도 추진성과가 확실한 방안 중의 하나가 산학협력 지원프로그램과 산업현장 친화형 교원인사를 연계하는 방안일 것이다. 예를 들어 산학협력중심대학 육성사업과 같이 특정 대학을 선정해 산학협력 지원을 할 경우에 산업현장 친화형 교원 인사제도 도입 및 운영 실적을 주요한 평가지표로 포함시킬

수 있다. 또한 개별적인 산학협력 프로그램 지원사업을 시행 함에 있어 산업현장 친화형 교원을 연결할 경우, 지원 금액을 인센티브 형식으로 증액해 지원해 줄 수도 있다. 양자를 연계시킬 경우 산학협력 성과는 물론 취업률과 같은 교육성과 향상에도 긍정적 영향을 미칠 것이다. 다만 이 지원정책은 산학협력 분야에 국한해 활동할 수 있는 대학교원은 부분적으로 늘릴 수는 있지만, 대학차원의 교원 인사제도 및 대학풍토 변화에 미치는 영향은 제한적일 수밖에 없다는 한계를 지닌다.

셋째, 산업현장 친화형 대학교육 관련 정보공개 강화방안이 있다. 산업현장 친화형 교원인사제도를 도입하고 실질적으로 임용을 확대하도록 사회적 압력을 가하는 방법으로 산업현장 친화형 교육관련 정보공개를 확대하는 방안을 생각해 볼 수 있다. 산업현장 친화형 교육관련 정보를 대학알리미 의무공시 항목으로 확대하는 방안은 물론, 이와 관련된 외부 대학평가 결과를 공개하는 방안 등을 구상해 볼 수 있다.

산업현장 친화형 교원인사제도의 도입 및 해당 교원의 임용을 촉진하기 위한 위와 같은 간접 지원정책과 제도 환경을 조성하는 방안들이 지속적으로 추진될 경우, 중장기적으로 대학 교수사회의 변화와 대학풍토의 변화를 촉발할 수 있을 것이다. 문제는 간접 지원정책의 경우, 정책성과가 단기적으로 잘 나타나지 않는다는 점이다. 단기 정책성과를 확인할 수 없을 경우, 정책추진의 동력을 상실하는 위험성이 존재한다.

VI. 결론

본 연구의 목적은 대학교원 인사제도를 연구하여, 한국 대학을 산업현장 친화적으로 변화시키기 위한 정책을 제시하는 것이다. 그리고 본 연구의 연구 질문은 “한국 대학들을 산학 협력을 잘 하는 대학으로 바꾸기 위해서는 대학교원 인사제도를 어떻게 만들고, 정부는 이를 어떻게 지원할 것인가”이다. 이런 연구목적 달성을 위하여 연구진은 국내외 사례를 조사하였다. 면접과 문헌연구를 중심으로 한 질적 방법의 조사결과를 요약하면 다음과 같다.

한국 대학의 교원 인사제도는 법제도에 근거하여 운영되기 때문에 대부분 유사한 모습을 보이고 있다. 모든 대학이 특성화를 내세우지만 실제로는 대학의 가장 중요한 인적자원인 교수들의 경력과 업적이 다양하지 못하다. 산업체 경력을 갖고 있는 교수가 대학에 들어가도 이들의 성과를 주로 학술연구 성과로만 평가하기 때문에 산학협력을 하기 어려운 것이 현재 한국 대학교원 인사제도의 문제이다.

일반적으로 대학이 산학협력을 잘 하지 못하는 이유는 대학과 산업체가 서로 다른 요구와 문화를 갖고 있기 때문이다. 이런 문제점을 ‘죽음의 계곡’ 개념으로 설명 할 수 있다. 이 문제를 극복하는데 대학교원 인사제도를 활용해야 한다. 그렇기 때문에 한국 대학에서도 산학협력을 활발히 하기 위해

서는 교원 인사제도를 혁신하고 있다. 미국 노스캐롤라이나주 리서치트라이앵글파크(RTP)의 사례를 보면, 산학협력을 잘 하는 지역의 대학과 기업은 서로 인적자원을 공유하며 협력하고 있다. 산업체에서 경험을 쌓은 연구인력이 대학으로 들어가, 산학협력 업적을 내고 있다. 이들이 죽음의 계곡 현상을 극복하는데 중요한 역할을 담당한다.

이상과 같은 연구를 바탕으로 하여 정책제안을 하였다. 산업현장 친화형 대학교육이 한국의 대학 경쟁력 강화를 위해 필요하다면, 이를 뒷받침하는 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 도입 및 확산을 위한 정책 지원이 필요하다. 이를 위한 제도 개선 및 정책 지원방안을 검토해 보면 다음과 같다.

첫째, 제도적 차원에서 대학교원 인사제도 전반을 개혁하는 전략이 필요하다. 이는 원칙적으로 좋은 방안이지만, 현실적으로는 구현하기 힘들다. 한국의 대학교원 인사제도는 각종 법령에 의해 규정되고 있다. 따라서 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 도입 및 확산이라는 정책 목표를 달성하기 위해 대학교원 인사제도 전반을 규정하고 있는 각종 법령을 개정한다는 것은 무리이다. 대학교원의 임용제도는 법령의 부분 개정만으로 다루기 힘들다는 특성 때문이다.

둘째, 산업현장 친화형 대학교원의 임용 및 인사제도 변화를 촉진하기 위해 정부가 직접 지원금을 지원하는 전략이다. 산학협력을 잘하는 우수대학을 선발하고, 이 대학을 대상으로 산학협력 경험이 풍부하고 능력이 있는 교원을 임용하는데 드는 제반 비용을 대학에 직접 지원하는 것이다. 또는 산업현장 친화형 대학교원 인사제도를 도입하고 해당 요건을 갖춘 신규교원을 임용하는 대학에 해당 교원의 채용 및 보상과 관련된 비용을 일정 기간 지원해 주는 방안도 있다.

이런 방식으로 산업현장 친화형 교원 임용 및 인사제도 도입을 지원할 경우, 국립대와 사립대에 미치는 영향력이 상이할 것이다. 즉, 직접 지원을 해 준다면 대학의 설립유형별로 영향력 및 수용도가 다를 것이기 때문에 지원정책도 대학 유형별로 다르게 지원해야 할 것이다. 위와 같은 직접 지원책은 지원예산의 규모에 따라 단기간에 산업현장 친화형 교원의 임용을 촉진하고 이를 뒷받침하는 인사제도 변화를 도모할 수 있다는 장점이 있다.

그러나 그동안 직접 지원에 의존한 대학변화정책이 단기성 성과를 창출했는지 몰라도 중장기에 걸친 대학사회 문화를 변화시키지는 못했다는 점을 지적할 수 있다. 이러한 경험을 고려하면 직접 지원정책에 대한 신중한 접근이 필요하다.

셋째, 산업현장 친화형 교원인사제도의 도입 및 해당 교원의 임용을 촉진하기 위한 간접 지원정책과 제도 환경을 조성하는 전략이다. 이를 위하여 산업현장 친화형 교원인사 자율목표제 채택 대학에 대한 인센티브 제공방안, 산학협력 지원 프로그램과 산업현장 친화형 교원인사 연계방안, 산업현장 친화형 대학교육을 강화하는 방향에서의 정보공개 강화방안 등을 채택할 수 있다.

본 연구과제의 기대성과와 활용방안은 다음과 같다. 첫째, 산업현장 친화형 대학교원 인사제도 개선방안을 제시했다.

현재 한국 대학의 산학협력의 문제를 대학교원 인사제도 개선을 통해서 어느 정도 가능하다고 본 연구 결과이다. 둘째, 대학 특성화 유형별로 어떠한 대학교원 인사제도가 필요할지 제시했다. 이는 산업현장 전문가의 교수채용 활성화를 통한 대학의 산학협력 인식을 제고하고 산학협력 활동을 촉진하는데 기여할 것이다. 셋째, 산업현장 친화형 교원 인사제도 강화를 통해 대학이 자발적으로 산학협력을 활성화하고, 정부는 대학유형별로 산학협력 특성화 대학을 육성하는 정책을 수립하기 위한 정책 방향을 제시했다. 넷째, 정부의 산학협력 선진화 방안을 뒷받침하기 위한 지원정책의 근거가 될 수 있는 조사 자료를 제공했다.

REFERENCE

- Barr, S. H., Baker, T., Markham, S. K. and Kingon, A. I.(2009), Bridging the Valley of Death: Lessons Learned From 14 Years of Commercialization of Technology Education, *Academy of management Learning & Education*, 8(3), 370-388.
- Choi, J. I. and Byun, Y. J.(2013), The Exploratory Study on Development of Interdisciplinary Technology Entrepreneurship Education Model, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(2), 119-128.
- Choi, J. I.(2008), Practice-based MOT Education: using TEC program in Daejeon Techno Park, *Journal of Industrial Economics and Business*, 21(4), 1455-1478.
- Choi, J. I. and Yang, Y. S.(2012), Program Development for Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 125-134.
- Choi, J. I., Yang, Y. S. and Hwangbo, Y.(2012), A Conceptual Study for Creating A Good Quality Startup by Algorithm-Based Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 141-150.
- Kang, B. W. and Paek, J. H.(2005), Policy Suggestions for Improving University Faculty Contract Appointment System, *Journal of Educational Administration*, 23(2), 375~398.
- Kim, H.(2007), Human resource management system reform based on University-Industry Cooperation performance, *Proceedings of Korean Association for Policy Sciences*, Spring, 57-78.
- Kim, H. K.(2005), Understanding human resource management systems of university faculty, Retrieved November 1, 2013 from <http://hrd.kcue.or.kr/bbs/view.html?gb=pds&page=6&idx=208&kind=&culm=&word>
- Kim, J. J. and Choi, J. I.(2005), University industry cooperation: New role of university, *Journal of Korean Academia Industrial Cooperation Society*,6(6), 461-467.
- Lee, S. Y.(2010), How to resolve the issues of 'visiting full-time instructor system' for the part-time lecturer',

- Higher Education*, 167, 99-103.
- Lee, J. I.(2006), An Analysis of Faculty Evaluation System in Korean Two-year Colleges, *Journal of Vocational Education Research*, 25(1), 159-176.
- Markham, S.(2002), Moving technologies from lab to market, *Research Technology Management*, 45(6), 31-42.
- NC State University, Center for Innovation Management Studies(n.d.), CIMS Network, Retrieved November 1, 2013 from <http://cims.ncsu.edu/cims-network/>
- NC State University, Poole College of Management(n.d.), BioScience, Meet our people, Retrieved November 1, 2013 from <http://biosci.poole.ncsu.edu/meet-our-experts/>
- Oh, S.(2007), The Present Condition Analysis and Improvement on Industry-University Cooperation Performance of University Professors, *Journal of Yeolin Education*, 15(2), 89-10.
- Shim, W.(2010), On the extension of retirement age for university faculty, *Higher Education*, 166, 80-82.
- Yim, C. B. and Jyung, C. Y.(2009), Performance Evaluation for the University-Industry Cooperation Policy, *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 41(4), 241-275.

Human Resource Management Policy for University Faculty enhancing University-Industry Cooperation

Jang, Seungkwon*
Choi, Jong-In**
Hong, Kilpyo***

Abstract

The practices and processes of HRM (Human Resource Management) for university faculty in Korea depend heavily on assessment of research and teaching rather than the UIC (University-Industry Cooperation) performance. In this regard, HRM of Korean universities is said to be far distant from UIC. Although policy initiatives by the Korean government, notably the MoE (Ministry of Education) have implemented in most universities, the desirable level of UIC could not be achieved yet. Moreover, the very notion of 'university' in Korea is much more to do with 'pure' education and research institution than with 'applied' and 'vocational' purpose. Considering upon HRM practices and organizational culture, for enhancing UIC in Korea, the government's policy should be linked to alter deep-rooted university culture. So the aims of the research are to describe the current state of HRM in Korean and foreign universities; to find out the critical factors of UIC in Korean universities; to analyze the gaps between university research and industrial commercialization based on a conceptual framework, the 'valley of the death'; and to recommend HRM policies fostering UIC for the MoE. For achieving these objectives, we deploy multiple methodologies, namely, in-depth interview, literature survey, and statistical data analysis with regard to UIC. Analyzing the data we have collected, the present research sheds light on all aspects of HRM processes and UICs. And the main policy implication is restricted to the Korean universities, even if we have collected and analyzed foreign universities, notably universities in the USA. The research findings are mainly two folds. Firstly, the HRM practices among Korean universities are very similar due to the legally institutionalized framework and the government's regulations. Secondly, the difficulties of UIC can be explained by notion of the 'valley of death' ways in which both parties of university and industry are looking for different purposes and directions. In order to overcome the gap in the valley of death, the HRM policy is better to be considered as leverage. Finally, the policy recommendations are as follows. Firstly, various kinds of UIC programs are able to enhance the performances of not only UIC, but also education and research outcome. Secondly, fostering organizational climate and culture for UIC, employing various UIC programs, and hiring industry-experienced faculty are all very important for enhancing the high performance of university. We recommend the HRM policies fostering UIC by means of indirect way rather than funding directly for university. The HRM policy of indirect support is more likely to have long-term effectiveness while the government's direct intervention to UIC will have likely short-term effectiveness as the previous policy initiatives have shown. The MEST's policy means of indirect support might vary from financial incentives to the universities practicing HRM for UIC voluntarily, to information disclosure for UIC. The benefits of the present research can be found in suggesting HRM policy for UIC, highlighting the significance of industry-experienced faculty for UIC, and providing statistical analysis and evidences of UIC in Korean universities.

Key Words: University-Industry Cooperation, University Faculty, Human Resource Management Policy, Entrepreneurship

* First Author, Professor, Division of Business Administration, Sungkonghoe University

** Corresponding Author, Professor, Department of Business Administration and Accounting, Hanbat National University, jongchoi@hanbat.ac.kr; Corresponding Author

*** Co-Author, Professor, Department of Business Administration, Baeseok University