

## 변화하는 大學과 行政職員 福祉의 현주소

朴 喜 井

(群山大 學生課長, 經營學 博士)

### 1. 머리말 : 受難과 危機의 大學 現實

人間의 궁극적인 價値 追求는 어떻게 보람되게 행복한 삶을 누릴 수 있는가에 있고, 그러한 의미에서 현대사회라는 의미 속에는 福祉라는 도덕적 개념이 포함되어 있다. 그래서 인류가 보람되게 행복한 삶을 누리려는 福祉社會 實現을 위한 노력은 인류의 역사 이래 계속되어 왔고, 최근에는 직장에서 일을 통해 삶의 보람을 구하려는 '보람의 일터'와 같은 운동도 전개되고 있다. 그러나 그러한 노력은 물질적 충족에 가까우면 정신적인 빈곤을 초래하고, 절대적인 빈곤을 양적으로 극복하려면 질적인 상대적 빈곤감에 시달리는 등 시행착오를 거듭하여 오기도 하였다. 절대적 빈곤에 허덕이던 우리의 상황도 물질적인 풍요의 기준처럼 되어버린 GNP의 상승으로 어느 정도 양적인 생활의 편리함을 가져오긴 하였으나, 정신적 가치의 혼란은 오히려 가중되고 있으며, 국민의 강한 교육열은 대학교육을 받으려는 입시 재수생과 직장을 구하려는 취업 재수생을 함께 누적시키는 현상을 초래하였다.

그동안 우리나라의 대학은 세계 어느 나라보다도 강한 교육열에 힘입어 30~40년의 짧은 역사 속에서도 3백여 개 교(4년제 대학 141, 전문

대학 126)가 우후죽순처럼 설립되어 135만여 명의 학생과 7만 8천여 명(교원 48,959, 직원 29,330)의 교직원을 거느린 거대한 敎育의 場으로 발전하였다. 특히 우리의 대학들은 그동안 사회 통념상 지성인이 모인 상아탑으로서 미래 지향적인 인재를 육성하는 곳이라는 특수성으로 인해 여러 가지 우대와 특전을 누리는 선망의 대상으로 급성장할 수 있었다.

그러나 요즈음 우리는 대학을 말할 때에 受難과 危機라는 표현이 자주 등장하고 대학이 비판과 질책의 대상이 되고 있음을 자주 볼 수 있다. 우리나라 지성의 대표격인 대학총장회의에서도 "이런 혼란기에 사회적 합의와 가치의 통합을 이끌어 줄 정신적 지도력과 출현을 갈망하는 소리가 높건만 眞理와 道義의 원천이 되어야 할 大學은 그 자체가 깊은 늪 속에 빠져 있는 것이 실상이다"고 개탄하고 있으며, 어느 일간신문은 기획연재의 주제를 "대학을 살리자"는 극단적인 표현을 사용함으로써 적어도 지금 우리의 대학은 죽었던지 죽어가고 있다고 지적하고 있다. 그렇다면 거대한 규모로 성장해 온 우리의 대학들이 과연 '늪 속에 빠져 죽어가는' 수난과 위기에 처해 있는 것일까? 그러나 우리는 지금까지의 대학 발전이 외형적·물량적 팽창에 치우친 나머지 결코 後期産業社會로 급변하는

國際競争에 능동적으로 대응할 수 있는 질적인 역량까지 포함된 성장이 아니었음을 인정할 수 밖에 없는 상황이다. 그동안 象牙塔이란 보호막 속에 안주하여 ‘入試不正’으로 대표되는 갖가지 비리를 노출시킨 대학은 거듭되는 사회적 혼란과 학생의 소욕을 지성으로 이끌어 갈 방향을 제시하지 못하고, 오히려 대학 구성원간의 갈등을 심화시키며 안일과 나태 속에서 벗어나지 못하고 있다. 더욱이 양적으로 팽창한 대학생수는 수요의 한계를 벗어난 過剩供給으로 사회적 여건과 맞물려 졸업을 해도 입학의 문턱보다 더 높은 취업의 문 앞에서 또다시 좌절하고 취업의 재수·삼수를 거듭하게 됨으로써 대학이 이제 더 이상 신당의 대상이 아닌 우리의 대상이자 절책의 대상으로 바뀌었음을 솔직히 고백할 수 밖에 없는 것이 우리 대학의 실상이다.

그러나 한편으로는 사회가 이토록 대학을 혹독하게 질책하더라도 우리 대학 구성원들은 그동안 사회적 소용돌이 속에서도 열악한 근무조건과 박봉을 인내하고 빈곤한 대학재정으로 인한 福祉不在의 여건을 헤쳐가며 대학의 성장·발전을 위해 숨가쁘게 달려왔다고 자신있게 말할 수도 있다. 또한 국내외적인 상황은 “쌍둥이도 서로간에 세대차이를 느낀다”고 할 정도로 급속도로 빨라지는 양적·질적인 변화의 양상 때문에 그 어느 때보다도 대학인들의 역할을 결실히 요청하고 있으며 그 중요성 또한 날로 증대되고 있다. 더욱이 우리가 살아가야 할 21세기는 고도의 國際化·專門化·情報化時代로 변화될 것이므로 새로운 지식을 창조하고 인재를 양성해 내야 할 고등교육의 역할이 중요시된 것임을 세계의 碩學들이 豫見하고 있어서 수난과 위기에 처한 우리 대학의 발전은 냉혹한 국제 경쟁 속에 우리가 살아 남기 위한 絕體絕命의 과제로 대두되었다. 따라서 대학이 그 목표를 효과적으로 달성토록 하기 위해서는 훌륭한 복지시설과 생활환경을 조성하여 그 구성원인 교수·학생·직원들이 강한 시대적 사명감을 가지고 연구하고 교육하며 일할 수 있도록 해야 한다. 여기에서 大學人 福祉의 必然性을 찾을 수 있고, 대학교육의 복지실현은 곧 복지사회로의 지름길이 될 수 있음을 지적할 수 있다.

대학인의 복지는 여러 집단들이 대학 조직내에 각기 다른 특성을 가지고 존재하고 있어서 그 집단에 따라 연구나 주장이 달리 이루어져 왔다. 특히 그 중에서도 교수와 학생의 복지문제는 그 특성상 자주 주장되거나 연구되어 왔지만, 대학행정직원에 대한 복지문제는 그 주장이나 연구된 사례를 찾아 보기가 어려운 실정이다. 물론 그 이유는 여러 가지가 있겠으나, 대학행정직원의 성격상 여러 가지 상이한 집단으로 다시 세분될 수밖에 없고, 특히 국·공립대학의 경우는 그 신분이 공무원이라는 태 기인되기도 한다. 따라서 여기에서는 연구나 주장이 부재상태인 대학행정직원의 복지문제를 논의하기 위해서 대학조직의 특성과 그 역할의 증대와 변화 문제를 먼저 살펴본 다음, 대학행정직원의 범위와 역할과 함께 그들의 복지 현실을 경제적·물질적인 측면과 정신적·심리적인 측면에서 분석하고 그 향상책에 대한 몇 가지 제언을 덧붙이고자 한다.

## 2. 大學組織 特性의 변화와 大學役割의 重要性 증대

대학 조직은 다양하고 이질적인 사회다. 그 조직내에는 한 나라의 거의 모든 분야의 기능이 함축되어 있다. 우주과학에서 예·체능분야까지 설치되지 않은 학과가 거의 없고 신문, 방송, 병원은 물론 병영(학군단)과 산(연습팀)과 들(실습농장), 선박(실습선)까지도 보유하고 있으며, 이러한 분야에 포함되지 않은 것이 있으면 각종 연구소를 설치하여 부족한 기능을 보완하거나 더욱 심화시켜 나가는 특성을 지닌 곳이 오늘날의 대학이라는 조직이다. 따라서 대학 조직내의 각종 분야에서 일하는 구성원의 專門性이 각기 다를 수밖에 없다. 각 학과내에서도 교수의 전공이 다른 것은 너무나 당연한 것이고, 대학 조직내에서 행정을 담당하는 직원들의 직종도 다양해서 이들을 總稱하는 용어도 사무직원, 일반직원, 행정직원 등등 아직까지 적절하게 일원화된 通稱이 없는 실정이다(여기에서는 편의상 行政職員 또는 職員이라 통일하여 사용한다). 대학은 그 조직내에 이처럼 다양하고 이

절적인 요소들이 공존하는 것을 허용하고 다른 분야에 영향을 주지 않는 한도내에서 조직내 구성원들에게 보다 많은 재량권과 자기결정권을 제공하는 특성을 지닌 조직이다. 또한 대학은 그 조직의 목적상 직접적으로 질서를 유지하거나 경제 발전을 위한 조직이 아니고 文化的 價値創造를 위해 학문을 연구하며 문화적 가치를 보전하고 전파하기 위해 교육을 하게 되고 새로이 창조한 문화적 가치를 사회에 적극적으로 구현함으로써 사회봉사의 기능을 담당하는 조직의 특성을 가지고 있다.

한편, 대학은 이와 같이 교육조직으로서의 自律性·專門性·公共性·奉仕性 등의 조직적 특성을 가지면서도 다른 한편으로는 조직의 일반적인 효율성과 합리성을 동시에 추구해야 하는 兩面性을 가진 조직이다. 따라서 대학행정은 단순한 행정적 권위만으로 관리할 수 없는 특수성이 혼재해 있어서 이들을 통합·조정·관리하기란 매우 어려운 일이며, 그 구성원들은 자율성과 전문성을 강조하는 집단과 효율성·합리성을 추구하는 집단간에 종종 크고 작은 갈등이 빚어지는 수도 있다.

물론 대학은 전통적으로 이러한 특수성과 함께 가르치고 배우는 교육이 주된 기능이었으나, 오늘날의 대학은 後期産業社會의 사회적 수요 때문에 그 본래의 기능이 변화되고 있다. 즉, 새로운 학문을 연구·개발하고 새로운 문화를 창출하여 대중사회에 보급시키는 사회적 기능이 확대 강조되고 있다. 대학의 연구기능과 사회봉사기능의 확대·강화는 대학의 大衆化와 世俗化를 촉진시킴으로써 이제 우리의 대학은 더 이상 고고한 상아탑이 아니라 사회적·경제적 중심에 위치하면서 국제적 경쟁에 대응하는 조직으로 크게 변화되고 있다. 이러한 변화를 뒷받침할 수 있는 사례들이 오늘날 우리 사회에서 두드러지게 나타나고 있다.

첫째, 오늘날 우리 사회가 대학에 대한 熱意를 병적일 정도로 과열시킨 것은 진정한 의미의 교육이나 학문연구라기보다는 사회위계를 올라가는 승차권을 확보하기 위한 것이다. 다시 말해서 많은 학생들은 학문탐구보다는 오히려 사회적인 位階秩序에서 상위계층에 들어가기 위한

준비단계로 대학교육을 생각한다. 둘째, 많은 학생들이 전공과는 별도의 취업을 위한 공부를 따로하고 있다는 것이다. 그것은 대학이 사회적으로 서열화되어 있어서 학생들은 자기 적성과는 관계없이 소위 명문대학에 진학하려는 사회적 풍조에 따라 관심이 없는 專攻學科를 선택했기 때문이다. 셋째, 최근에는 기업과 사회에서 대학에 대한 비판과 함께 연구·개발과 지식의 보급을 적극적으로 대학에 요구하고 있다는 사실이다. 이러한 몇 가지 사례는 대학조직의 특성을 변화시키는 요소로 작용하고 있지만, 우리가 더 큰 관심을 가지고 대학을 발전시켜야 하는 절대적인 이유는 사회의 질적 변화가 국제적으로 이루어지면서 미래사회에서는 大學役割의 중요성이 더욱더 증대된다는 데 있다.

미래사회에서 고등교육의 중요성이 증대될 것임을 예측하고 있는 사람 중에는 '90년 7월에 내한하여 특강을 가진 바도 있는 다니엘 벨이 있다. 그는 사회의 발전단계를 산업이전의 사회, 산업사회, 후기산업사회의 3단계로 구분하고 있다. 産業以前社會는 자연 중심의 사회로서 자연과 인간의 게임이 이루어지는 사회인데 반하여, 産業社會는 기술 중심의 사회로서 인간과 가공된 자연의 게임이 이루어지는 사회이고, 다가올 後期産業社會는 지식과 정보가 중심이 되어 인간과 인간의 게임이 이루어지는 사회가 될 것이라고 한다. 그는 또 후기산업사회의 특징은 과학지식과 공동사회조직, 그리고 고등교육이 될 것이라고 주장함으로써 미래사회에서는 大學의 중요성이 더욱 증대될 것임을 예견하였다.

또한 『미래의 충격』, 『제3의 물결』과 같은 저서로 유명한 앨빈 토플러도 '90년의 새로운 저서 『권력이동』에서 앞으로의 세계는 지식으로부터 모든 힘이 창출되는 사회가 될 것이며, 저개발국 또는 개발도상국이 안고 있는 가장 큰 약점은 경제적으로 활용할 지식이 부족하다는 것이라고 주장하면서 21세기는 경제발전이나 국력이 원자재나 값싼 노동력에서 창출되는 게 아니라 인간의 정신에서 창출되는 시대가 될 것이라고 보았다. 따라서 저개발국이 계속 무지한 상태로 남아 있다면 이들의 미래는 영원히 어두울 것이며, 여기에서 교육의 중요성이 대두되

로 자라나는 세대들에게 새롭게 혁신적인 교육을 실시하여 끊임없이 새 構報와 知識을 습득하게 하는 것이야말로 21세기에 있어서 가장 중요한 자산이 될 것이라고 예측함으로써 대학교육의 중요성을 강조하고 있다.

한편, 경영학의 세계적 대가인 피터 드러키는 미래 조직은 특수지식을 갖춘 전문가들이 주축을 이루는 정보를 바탕으로 하는 조직(information-based organization)으로 변화하게 될 것이고, 경제에 있어서는 지식인이 참된 자본이며 부를 낳는 중심적인 자원으로 되어가고 있다고 예측하고 있다. 또한 미래의 조직은 사회변화 주기가 급속도로 짧아지기 때문에 사회조직에서 많은 경험을 쌓은 기업가들이 대학시절에 배웠던 지식은 10년 정도가 지나면 無用之物이 되어 다시 대학으로 되돌아가서 공부를 해야 할 것이라고 주장하면서 대학은 이러한 현상에 대처할 지식을 미리 준비해야 하며 그래서 대학의 역할이 더욱 중요해짐을 강조하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 대학 조직은 일반 행정부서와는 달리 독특한 특수성을 지녔고, 또한 그 역할의 중요성이 날로 증대되고 있을 뿐만 아니라 격심해지는 국제경쟁을 고려할 때, 부존자원이 절대 부족한 우리나라의 상황에서는 고급인력의 양성만이 살 길이라는 인식들이 최근에는 정부 부처의 하나로 영국이나 프랑스와 같이 '大學部'를 현 교육부에서 분리·설치하자는 주장을 낳게 하였다.

여기에서 세계적 석학들의 견해를 장황하게 소개하면서 앞으로의 대학 역할이 중요할 것임을 강조하고 대학 조직의 특수성을 살펴보는 이유는 오늘의 혼란한 사회적 소용돌이 속에서도 대학 구성원들이 어려운 제정난, 부족한 시설, 조직 내의적인 갈등 등 갖가지 역경을 오직 강렬한 사명감으로 극복하면서 짧은 역사 속에서 대학이 성장·발전할 수 있는 기틀을 마련하였지만, 이제 대학인들의 복지문제를 더 이상 이대로 방치하고서는 냉혹한 국제경쟁 속에서 우리의 생존을 위한 質의 秀越性의 창조를 요구할 수가 없기 때문이다. 이제 국내외적인 상황은 물질적·정신적 여건이 함께 구비되지 않고서는 구성원의 사명감만을 강조하여 대학을 성장·발

전시킬 수 없는 상황으로 변하고 말았다. 따라서 미래의 사회변화에 대응할 인재를 양성하고 지식을 창조할 대학인들이 강한 사명감 속에 스스로 대학발전의 에너지를 충전할 수 있도록 大學의 福祉環境을 조성해야 할 것이다.

### 3. 大學行政職員의 範圍와 役割

대학의 기본적인 구성원은 敎員·學生·行政職員이다. 이 가운데 학생이나 사회적으로 교수라고 불리는 교원에 대해서는 비교적 그 용어나 역할이 잘 알려져 있지만, 대학행정직원에 대해서는 구체적 범위나 역할에 대한 개념과 용어가 통일되지 못해서 혼란을 가져오는 경우가 많다. 이러한 까닭은 대학행정직원이 담당하는 역할이 사회 전반에 드러나지 않고 또 그 범위가 넓고 그들을 통칭할 만한 정확한 의미의 용어를 찾아 내지 못한 데에 그 원인이 있겠지만, 이들에 대한 정부의 관심이나 제도적 배려가 미흡했기 때문이기도 하다. 대개 일반직원, 사무직원 등으로 불리기도 하는 대학행정직원의 범위는 “대학에 근무하는 자 중에서 교원(교수~전임강사, 조교, 시간강사)이 아닌 자로서 교육행위 이외의 학교관리와 운영을 담당하는 자”로 규정할 수 있지만, 교원도 행정업무를 겸임하고 있는 경우가 있어서 좀더 구체적인 설명이 뒤따라야 한다.

대학행정직원의 신분은 대학의 設立主體에 따라 다르다. 사립대학의 직원은 기업이나 회사 조직원과 같은 일반적인 사회적 신분임에 비하여 국·공립대학의 직원은 교원과 함께 공무원의 신분이다. 따라서 국립대학 행정직원은 국가공무원법에 그 신분이 규정되어 있고, 기본적으로 국가와 특별권력관계가 형성되는 국가공무원으로서의 모든 제약을 받게 된다. 이 점에 있어서는 기본적으로 교육공무원인 교원도 마찬가지지만, 다만 특별법인 교육공무원법의 적용을 받으면서 약간의 예외가 있을 뿐이다.

국·공립대학 행정직원의 종류는 신분의 적용을 받는 법규와 수행하는 직무·기능에 따라 차별될 수 있고, 거기에는 모두 위계에 따라 분류되는 서열등급이 있다. 신분 법규에 따라서는

일반적 공무원과 기능적 공무원(고용직 공무원)은 1989년에 기능적으로 흡수 통합되었음)으로 구분되고, 광의의 공무원 신분인 기성회 직원과 일용 직원으로 분류된다. 직무·기능에 따라서는 職群(14개), 職列(47개), 職類(75개)로 다양하게 구분되지만 일반적인 개념으로는 행정사무를 담당하는 일반직, 전문분야를 담당하는 기술직 그리고 노무직 등으로 簡略化할 수 있다. 이 중에서 기술직종은 전문화되는 사회변화에 따라 새로운 분야의 신직종이 증가하는 추세인데 가까운 기간내에 生命工學, 海洋開發 등 몇개 분야가 더 추가될 것으로 전망된다. 실제로 대학에 배정된 직종은 기본적인 행정직종을 비롯해서 학예·보건·선박·농림 직종 등 다양하다. 한편, 위계에 따라 분류되는 서열등급은 국가공무원법상의 직급과 동일하게 9개의 급수로 되어 있지만, 실제로 각 종합대학에 배정된 직급은 2급 이하의 직급으로서 최고 직급인 2급 이사관은 서울대를 제외하고는 단 하나의 정원이 있을 뿐이다.

그러나 지금까지 언급한 범주의 집단들이 대학에서 신분상의 행정직원임에 틀림없으나, 행정을 담당하는 사람은 이들뿐만이 아니다. 대학의 총수인 總長은 신분상으로는 교육공무원법의 적용을 받으면서도 행정을 전담하며, 대학본부의 교무·학생처장, 기획실장과 단과대학의 학장, 교무·학생과장도 교수가 겸임한다. 이 외에도 교육공무원법상의 교육전문직 신분인 연구관이나 연구사들도 행정직무를 담당하고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 신분상의 행정직원과 직무상 행정직원의 범위와는 서로 차이가 있어 혼란이 야기될 수도 있다.

이와 같은 범주에 속하는 대학행정직원은 교육이나 연구활동 자체를 직접 담당하지는 않지만, 그 활동들이 제대로 이루어질 수 있도록 뒷받침할 뿐만 아니라 대학내의 모든 업무를 기획·관리하는 핵심적인 역할을 담당하고 있다. 그들이 대학에서 담당하는 業務의 범위는 앞서 언급한 직원들의 다양한 직종보다도 더 다양하고 광범위한 뿐만 아니라 전문적이어서 그들의 역할은 대학이 본래의 기능을 제대로 수행하는데 있어 必須不可缺한 활동들이다. 또한 대학의

행정직원이 담당한 업무의 성향이 대개 규칙적·실천적이므로 그들의 성격도 오랜 직무수행의 습관으로 인해 규칙적·현실적이며 책임의 한계가 명확하고 능률지향적인 경향이 강하게 나타난다. 이러한 측면은 이론적이고 추상적인 사고와 자율성·합리성을 강조하는 성향의 교원들과 役割上 葛藤을 초래할 가능성이 매우 높은 부분이다.

대학행정직원은 근무하는 부서에 따라 업무내용이 크게 다르다. 교무처, 학생처, 기획연구실, 사무국 등과 같은 대학행정조직상의 각 부서 업무는 그 내용이 유사한 부분도 많이 있지만, 건축·환경·전산 업무 분야는 일반행정을 다루는 직원은 용어조차 생소할 정도로 전문적인 업무들이어서 직원의 상호교류가 불가능하다. 특히 병원의 보건·간호·약무 직종이나 수산대학의 실습선에 근무하는 선박직종들은 고도의 전문성을 필요로 하는 전문 기술직종으로서 사회의 기능이 다양하게 변화하고 전문화될 것으로 예견되는 미래사회에서는 이와 같은 전문분야가 더욱 다양해지고 전문성이 한층 더 심화될 것이다.

이처럼 복잡다양한 업무를 광범위하게 수행하는 행정직원들의 士氣를 북돋우고 動機를 誘發시켜 대학의 조직목표를 위해 능률적으로 그들을 이끌어 가기란 여간 어려운 일이 아니다. 더욱이 대학의 자율성이 더욱 증대되고 활동범위가 국제화시대에 맞추어 넓어지게 되면, 대학행정직원이 담당해야 할 업무내용은 더욱 광범위해지고 고도의 전문성을 요구하게 됨으로써 조직목표 달성을 위해 통합된 그들의 역할의 중요성은 더욱 증대될 것이다. 따라서 이러한 상황 변화에 대비해야 할 대학에서는 대학행정직원의 자질을 향상시켜야 하는 문제와 함께 그들의 복지문제를 한층 더 심각하게 고려하지 않으면 안 될 것이다.

#### 4. 大學行政職員 福祉의 現住所

지금까지 대학행정직원의 복지향상이 절실히 과제임을 인식하기 위하여 우리의 대학 현실과 대학조직의 특성 변화 및 역할의 중요성 증대,

그리고 행정직원의 범위와 역할을 살펴 보았다. 직업인에게 職場이란 물론 생계유지의 수단으로 중시하는 活動의 場이지만, 아울러 그 이상의 심리적 의미를 지니게 되는 곳이다. 직장을 가짐으로써 인간은 직장에서의 일을 통해 自我實現의 欲求를 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라 사회적 지위를 얻게 되며 자신의 사회적 正體意識(identity)을 정립할 수 있기 때문이다. 더욱이 오늘날의 사회는 생활중의 많은 시간을 직장에서 일하며 보내게 되어 직장에서의 사고와 행동이 생활방식에 미치는 영향이 매우 크므로 직장을 단순한 경제적 수입을 얻는 곳이 아니라 조직의 목적달성과 함께 個人的 幸福도 동시에 추구하며 일을 수행함으로써 보람을 느끼고 복지 사회를 지향하는 生活의 場으로 여기게 되었다.

이렇게 볼 때 대학행정직원도 대학이라는 직장에서 추구하는 복지는 단순히 경제적 수입만을 얻기 위한 것이 아니라 정신적 만족도 함께 얻을 수 있어야 하기 때문에 행정직원 복지의 실상을 경제적·물질적 복지 현실과 정신적·심리적 복지의 현실로 나누어 살펴보기로 한다.

### 1) 大學行政職員 福祉에 관한 研究 現實

앞에서 이미 대학행정직원의 복지에 관한 연구나 주장은 대학의 여러 특성과 사회의 여건상 부재상태라고 할 만큼 미미하다고 언급하였다. 그 문제는 대학교원의 처우개선이나 학생복지시설의 향상을 주장할 때 겨우 한 두 마디 언급되는 것이 고작이었다. 그러나 최근 몇 년 사이에 학생들의 후생복지환경에 대한 강력한 주장으로 인해 대학 전체의 복지문제에 대한 관심과 연구가 점증하고 있다. 특히 '87년 4월 UNICOOP (University Co-operative Society)이 우리나라에서도 발족되면서 대학 후생복지 시설과 제도에 관한 관심이 증대되기 시작하였다. '91년 여름에는 '전국대학 후생복지환경세미나'가 개최되면서 대학 후생복지에 관한 협의체의 필요성이 제기되어 '92년 2월에 전국 각 대학의 후생복지담당 주무과장이 주축이 되는 全國大學厚生福祉協議會 창립총회를 개최하여 사단법인으로 등록을 준비중에 있다. 또한 '92년 2월에는 『大學福祉』라는 월간지가 창간되어 대학복지 시설

에 대한 특집을 마련하고 대학 후생복지 환경에 대한 의식실태 조사 등을 실시함으로써 대학의 복지문제에 대한 인식을 새롭게 하는데 크게 기여할 것으로 기대되기도 한다. 한편, 한국대학교육협의회에서는 郭泳宇 교수 외 3명의 연구팀을 구성하고 『大學敎員의 報酬體系에 관한 研究』를 실시하여 300여 쪽이 넘는 방대한 분량의 연구보고서를 '92년 3월에 발간하기도 하였다. 이 연구는 보수에 관한 이론과 함께 전국의 국·공·사립을 망라한 대학교원의 보수체계와 현황을 분석하고 그 향상대책을 제시함으로써 우리나라 대학교원의 보수정책에 관한 길잡이가 되기도 하였다.

이와 같이 대학의 후생복지에 관한 연구가 계속 이루어지고 관심과 주장이 증가하고 있으므로 자연스럽게 대학행정직원의 복지에 대한 관심과 주장도 이어지고 연구 또한 증가될 것이다.

### 2) 經濟的·物質的 福祉의 現實

직장은 구성원의 정신적 욕구 만족이 중요하지만, 기본적으로는 구성원 개개인이 생활에 필요한 경제적·물질적인 財源을 획득하는 활동의 장이다. 직장의 경제적·물질적 복지는 구성원 개개인의 경제적 재원의 근간인 보수와 후생복지 시설이나 제도가 어느 정도인가에 따라 결정된다. 특히 직장인이 얼마만큼의 보수를 받느냐의 문제는 개인의 직업활동과 직장선택의 중요한 기준이 될 수 있을 뿐만 아니라 사회적 신분의 상징이 되기도 한다. 물론 報酬(賃金)에 관해서는 그 개념이나 체계, 결정요인 등의 이론이 분분해서 이를 한 마디로 표현하기가 매우 어렵지만, 절대적 빈곤이 아닌 상대적 개념이 두드러진 우리의 경제적 상황에서는 "조직 구성원의 근무의욕을 유발하고 직무수행의 동기를 활성화하기 위한 補償體系(system of compensation or rewards)"의 한 차원으로 이해될 수 있다.

대학행정직원의 보수는 대학의 설립주체에 따라 상이하다. 국·공립대학은 직원의 신분이 공무원이어서 공무원 보수규정과 수당규정에 따라 보수가 결정되므로 대학간의 수준이 평준화되어 있으나, 사립대학은 각 대학의 재정 형편에 따

라 보수가 결정되기 때문에 대학간의 수준 차이가 심한 편이지만 대체적으로 국립대학의 수준을 참고로 하고 있다. 그런데 국립대학의 직원 신분인 공무원 보수수준에 대한 사회적 인식은 밤거리의 포장마차 속에서 오고가는 이야기 속에서도 매우 부정적임을 알 수 있다. “아줌마 이렇게 밤 늦게까지 장사하면 한 달에 얼마나 벌 수 있습니까?” “아무래도 공무원 월급보다야 낮지요.” 이 대화중의 짙막한 대답 한 마디는 그 말의 객관성이나 진위와는 관계없이 공무원이라는 직업이 사람들이 선호하는 직업의 대상에서 점점 멀어지고 있음을 대변하는 것이다.

공무원의 보수체계는 크게 ‘봉급’과 ‘각종 수당’ 두 가지로 구분된다(공무원 보수규정 제4조). 봉급은 직무의 곤란성 및 책임의 정도에 따라 직책별로 지급되는 基本給與 또는 직무의 곤란성 및 책임의 정도와 재직기간 등에 따라 계급(직위)별·호봉별로 지급되는 기본급이다. 수당은 직무여건 및 생활여건 등에 따라 지급되는 附加給與로서 ① 직무 및 상여수당, ② 가계보조수당, ③ 특수지근무수당, ④ 특수근무수당, ⑤ 초과근무수당 등의 체계내에서 구체적으로 지급대상을 세분화하고 있다. 따라서 공무원인 국·공립대학의 행정직원 보수도 이와 꼭 같지만, 대학자체 非國庫 예산에서 기성회수당이 별도로 지급되고 있다. 그러나 이러한 범위내에서 지급되는 봉급이나 각종 수당의 실제액은 잡다한 종류에 비해 실물경제 생활수준과는 너무도 비현실적인데, 그 대표적인 것이 자녀에 대한 學費補助手當이다. 실제적으로 학비부담을 가장 크게 느끼는 대상이 대학생인데도 학비보조수당의 수혜범위는 중·고등학생 자녀로 한정되어 있어서 자녀들의 대학 등록금을 전액 지급하는 공공기업이나 민간기업과는 너무나 대조적인 큰 차이를 나타내고 있다.

물론 이러한 현재의 대학행정직원의 보수수준은 賃與金이라는 용어조차도 없이 절대적 빈곤에 허덕이던 시절에 비하면 현격히 향상된 것이지만, 문제는 일반 민간기업체나 공기업체 등 다른 분야의 보수수준이 이를 훨씬 앞지르고 있다는 사실이다. 일반기업의 57.4%, 공공기업의 60.2% 수준('89년 기준)에 머물고 있는 현재

공무원의 보수수준은 정부의 임금 억제정책의 출선수범이라는 명분 때문에 매년 동결 아니면 한 자리수 인상을 반복하고 있어서 경제성장에 따라 높아만지는 GNP 숫자에 비해 공무원들이 느끼는 상대적 빈곤감은 더욱 커지고 있다. 따라서 이러한 보수수준에서는 대학행정직원들이 냉혹한 국제경쟁에 대비해서 대학을 성장·발전시키겠다는 사명감을 가지고 직무를 창조적으로 수행할 수 있도록 동기를 유발시킬 수 없는 현실이다.

한편, 대학행정직원의 근무환경으로서 厚生福祉 시설이나 제도의 실상을 살펴보면, 대개 대학내에서 그 집단만을 위한 별도의 시설이나 제도는 없고 또 그렇게 할 수도 없는 형편이다. 대학 구성원을 위해 학내에 설치·운영하고 있는 대표적인 복지시설은 식당, 매점, 서점, 이·미용실, 직장급고, 우체국, 은행, 버스, 각종 자판기 등으로서 이들은 대학에서 직접 또는 조합을 설립·운영하거나 외부인에게 위탁하여 경영된다. 그러나 이러한 시설의 질적 수준이나 경영기술은 아직 초보단계에 있어서 이에 대한 연구나 투자가 절실히 필요할 뿐만 아니라 이러한 일들을 추진할 專門經營人의 확보가 중요하다. 또한 아직도 대학은 직접적으로 교육과 연구에 제공되는 시설공간이 절대 부족한 형편이어서 직원들이 근무하는 사무실은 비좁고 그 환경은 열악하기만 하다.

그 외에 직원의 복지를 위한 각종 제도는 미흡해서 사회의 기본단위인 가정의 안락함을 위한 수준에는 아직 미치지 못하지만, 최근 국립대학의 경우 일반공무원과 마찬가지로 후생복지 제도 차원에서 체력단련비, 효도휴가비, 복리후생비(식비) 등이 약간씩이나마 지급되고 있는 것은 복지 향상을 위해 매우 희망적인 일면이기도 하다.

### 3) 精神的·心理的 福祉의 現實

오늘날 우리는 경제적·물질적 생활여건이 크게 향상됨에 따라 더욱 풍요롭고 의미있는 삶의 질을 추구하게 되었다. 따라서 보다 나은 시설환경의 조성뿐만 아니라 구성원들이 일을 통해 성취감과 자기발전을 가져오게 함으로써 정신

적·심리적 복지를 실현할 수 있는 제도적 여건을 마련하는 것이 중요하게 되었다. 그러나 우리의 대학 현실은 조직의 특성상 행정직원들이 직장에서 정신적·심리적 만족을 충족시키기에 너무나 많은 제약들을 가지고 있다. 특히 갑작스런 대학조직 규모의 양적 팽창과 특성 변화는 격심한 우리의 정치·사회적 혼란과 함께 대학내에서 행정직원 역할의 중요성을 더욱 증대시켰으나 이에 대한 제도적 뒷받침이 뒤따르지 못하였다. 이로 인해 직원들은 士氣가 저하되고 그들이 가진 力量을 충분히 발휘할 수 있는 여건을 마련하지 못함으로써 직원 개개인에게는 직장으로서의 대학이 '보람의 일터'가 되지 못하여 그들의 정신적·심리적 복지 향상에 걸림돌이 되었으며, 국가적으로는 극제화에 대응한 대학 경쟁력을 상실하는 결과를 초래하게 되었다. 이러한 현상은 구체적으로 여러 가지 측면에서 진단될 수 있겠으나 여기에서는 우선 두드러지게 나타나는 기능·역할과 갈등의 문제, 인사제도와 조직관리 제도상의 문제를 중심으로 그 실상을 살펴보기로 한다.

앞에서 이미 살펴본 바와 같이 대학은 기본적으로 다양한 전문인들로 구성된 복합적이고 이질적인 집단의 조직이다. 따라서 학생집단, 교수집단, 제단, 기술자집단, 행정관료집단 등 다양한 여러 집단들이 각기 다른 기능의 역할을 수행하면서 서로의 영향력을 행사하고 있는 複合的 組織體(complex organization)인 대학에서는 어쩌면 이들 집단간에 발생하는 갈등은 피할 수 없는 문제라 하겠다. 그러나 문제는 이러한 조직내의 集團間 葛藤을 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있는 방향에서 해소하여야 함에도 갈등 그 자체의 해소만을 위해 이를 회피하거나 무시하는 등 미시적인 차원에서 관리하고 있는 데 있다. 대학행정직원들이 조직내에서 경험하는 갈등은 조직이론상으로는 갈등론의 3가지 유형인 個人的 葛藤, 對人的 葛藤, 集團的 葛藤을 복합적으로 느끼게 되겠지만, 여기에서는 조직내에서 집단간에 '서로 상처되는 견해, 처지, 이해 따위의 차이로 생기는 충돌'이라는 사전적인 일반개념의 '갈등'의 문제로 보편화시켜 살펴보고자 한다.

대학행정직원들이 겪고 있는 대표적인 갈등은 집단간 기능의 역할이 상충됨으로써 발생하는 것들이다. 교수집단은 기본적으로 교육과 연구 기능을 담당하게 되므로 자율성과 전문성이 강조되지만, 행정직원 중에서도 기술자집단은 대학 운영상의 기술적인 전문업무를 담당하기 때문에 실무수행상의 기술적인 전문성과 정확성을 강조하게 되고, 행정관료집단은 대학 경영·관리의 기능 역할을 담당하는 관계로 능률성과 합리성을 추구하게 되는 등 서로간의 機能役割이 달라 업무수행 과정에서 갈등이 발생되고 있다. 또한 행정관리의 전문성에서 비롯되는 갈등의 문제도 있다. 대학에서는 조직의 특성상 학·처장 등의 주요 보직은 교수가 겸직하고 있으나, 겸직기간이 보통 2년 정도로 짧고 행정관리 경험의 부족한 관계로 업무수행 과정에서 장기간 근무한 전문행정가들과 심한 견해 차이를 나타내기도 한다. 한 예로서 도서관장과 같은 직무의 경우, 도서관 관련학과 전공이 아닌 교수가 겸직하게 되면 오랜 전문가인 司書職들과 직무상의 갈등은 피할 수 없을 것이다.

한편, 이러한 사례에서 비롯되는 갈등과 함께 최근에 선거제로 대학 총장이 선출되는 과정에서 직원의 참여가 배제됨은 물론 일상적인 행정관리 업무의 의사결정까지도 직원의 참여없이 이루어질 경우, 참여기회 부족에서 오는 소외감은 행정직원의 조직에 대한 歸屬意識을 상실케 하고 근무의욕과 사기를 저하시켜 방관자적 태도를 갖게 하는 결과를 초래하기도 한다. 또한 행정직원들은 다른 집단들로부터 자기가 맡은 행정분야의 專門性을 인정받지 못한다는 생각을 가짐으로써 일을 통한 만족감도 얻지 못하게 된다. 이 외에도 행정직원들이 직무수행 과정에서 느끼게 되는 불만 요소들이 많이 있어서 정신적·심리적 복지의 한계를 드러내고 있지만, 특히 정치·사회적 혼란과 맞물린 학생지도 문제는 일부 대학에서 행정직원들이 직접 담당하거나 그들의 활동에 크게 의존함으로써 장기적인 학원의 안정과 면학분위기 조성이 크게 우려되며, '敎만 있고 育은 없는' 敎育不在의 현상이라는 자조섞인 비판의 소리에 귀기울여야 할 중대한 문제이다.



다음은 행정직인들의 정신적·심리적 복지요소의 관건이라고 할 수 있는 인사제도와 조직관리 제도의 실상을 살펴보고자 한다. 대학행정직원의 人事管理制度는 국·공립대학의 경우 정부 부처의 직원과 마찬가지로 공무원법과 인사관련 제 법규에 의해 획일적으로 관리되고 있어서 여러 가지 특수성을 지닌 대학 조직의 운영에 갖가지 어려움을 안겨주고 있다. 그러나 사립대학은 각 대학이 자체내에서 인사상의 모든 것이 이루어질 수 있으므로 대학 형편에 따라 조금씩 달리 운영되고 있어서 여기에서는 국·공립대학의 상황을 중심으로 삼고 있다. 또한 인사관리 제도의 양측은 身分管理와 報酬管理인데, 보수의 문제는 경제적·물질적 복지에서 이미 언급하였으므로 여기에서는 신분관리를 중심으로 살펴보고자 한다.

대학행정직원의 신분을 관리하는 인사제도는 전반적인 측면에서 볼 때, 우선 대학 조직의 특수성으로 인한 職務專門性을 고려하지 않은 점을 지적할 수 있다. 대학의 업무 중 입학시험관리, 교과과정의 수립, 수업관리 등은 물론이고 연구관리, 학생생활지도 및 취업지도 관리 등의 업무는 고도의 교육적 전문성을 요구하는데도 현행 제도상으로는 일반행정직원이 담당할 수밖에 없는 실정이며, 특히 대학을 다녀본 경험조차 없는 직원이 담당하고 있어서 업무처리상의 질적 신뢰감을 저하시킬 수밖에 없는 요소로 작용하고 있다. 여기에서 기본적으로 전문성을 충분히 고려하여 대학행정을 담당할 직원의 신규채용시 학력기준을 설정하든지 아니면 현행 제도상의 교육전문직과 같은 대학행정직 별도의 研究職을 설치할 필요성이 대두된다. 이러한 인사행정적 측면을 고려해 볼 때 최근에 일고 있는 '大學部' 신설과 같은 주장이 제기될 수도 있고, 정부의 제 7차 경제사회발전 5개년계획에 국립대학을 特殊法人化하려는 계획도 수긍할 수 있는 것이다.

또한 昇進과 轉補의 측면을 살펴보면, 6급 이하의 승진은 대학내에서 이루어지기 때문에 타 지역으로 전보될 염려가 거의 없다. 그러나 5급 이상 직급에서의 승진은 전국적으로 이루어지게 되므로 승진을 위한 어려움이 크며, 특히

한정된 직급으로 인해 많은 직원들이 생활권 밖의 타지역으로 전보될 수밖에 없어서 연고지에 배치되지 못함에 따른 경제적 부담이 크고 가정의 안정성을 해칠 우려도 있다. 한편, 일단 채용된 직원의 능력개발과 전문성 신장을 위한 敎育·訓練은 외형적으로는 5년마다 직무교육을 받아야 하고 그 성적이 승진에도 반영되고 있어서 이에 대한 관심과 열의가 강하지만, 실제적으로 교육이 이루어질 때에는 교육을 위한 시설이나 기회의 제약으로 업무내용이 전혀 다른 시·도교육청 행정직원들과 함께 교육이 이루어지고 있으므로 질적 효과가 의문시된다. 또한 국력신장과 함께 국제교류가 대학에도 활발히 이루어지고 있으나, 교류기회는 모두 교수들에게 한정되어 있다. 최근에 대학 자체예산에서 부분적으로 이루어지는 행정직원의 海外研修는 장기간 외국의 대학에 체류하여 연수하는 것이 아니고 1~2주의 짧은 기간에 소수의 인원으로 실시되므로 실제적으로는 교육·훈련을 위한 진정한 해외연수가 아니라 관광을 겸한 해외여행 정도로 활용될 수밖에 없는 형편이어서 대학발전을 위한 국제적인 경쟁력을 신장시킬 수 있는 자질 함양과는 거리가 있다. 그나마 사립대학의 직원연수는 대학 자체에서 해결되어야 하므로 연수의 기회가 사실상 거의 없는 실정이며, 자체에서 연수를 실시하지 않는 한 한국대학교육협의회에서 주최하는 기회에 극히 소수의 직원이 참여할 수 있을 뿐이다.

특히 인사제도의 정원이나 승진에 관련된 문제이면서 조직관리상의 사기와 연계된 문제로서 대학행정직원의 昇進 上限線이 너무 낮고 승진 기회가 적다는 점을 지적할 수 있다. 사무국장 한 자리를 제외하면 모두 課長級에 한정되고 있다. 그나마 국립대학의 경우 유일한 고위직인 국장급은 물론이고 서기관 과장급의 승진은 대개 대학근무 경험이 없는 교육부의 직원들이 낙하산식으로 승진되는 경우가 많아서 승진에 대한 불만과 사기저하의 원인이 되고 있을 뿐 아니라 대학운영에도 어려움이 있다. 따라서 대학조직의 부처장이나 부실장은 행정직원이 담당토록 하여 행정경험이 적어 실무에 밝지 못한 처장을 보좌할 수 있게 하는 것이 직원의 사기 양

양과 대학운영의 능률화를 위해 바람직하다. 한편, 국·공립대학에 근무하면서도 직업의 안정성 확보가 되어 있지 못한 期成會職員과 소수의 일용직원을 위한 처우개선 대책이 이루어져야 한다. 이들은 기능적이거나 일반적 공무원으로 인용된 경우에 그 經歷을 인정받지 못하여 신분적으로나 경제적으로 많은 불이익을 받는 실정이며 이들이 노동조합을 결성하여 제도적 개선을 요구하는 한 원인이 되고 있다.

### 5. 맺음말 : 大學行政職員 福祉向上을 위한 提言

지금까지 대학 구성원의 한 집단인 대학행정직원의 복지 향상책을 모색하기 위해 대학 조직의 특성과 중요성이 어떻게 변화되고 있는가를 살핍으로써 그 필요성을 알아보았고, 복지의 수혜자이며 동시에 주체이어야 할 대학행정직원의 범위와 역할도 살펴보았으며, 이러한 상황에서 그들의 복지 현실은 어떠한가를 경제적·물질적인 면과 정신적·심리적인 면에서 개략적으로 진단해 보았다. 그 결과, 그들의 경제적인 복지는 다른 분야의 직장인들에 비해 점점 더 뒤떨어지는 추세이며, 직장에서 일을 통한 보람도 느끼지 못하고 있는 것으로 분석되었다. 특히 어느 사립대학 교수평의회에서 대학의 후생복지에 관한 연구를 위하여 대학의 인사제도에 대한 설문조사(1991)를 실시해 본 결과, 교수는 응답자의 42.2%가 '잘 운영되는 편'이라고 답한 반면, 직원은 불과 9.4%만이 긍정적인 답을 하고 있는 것을 보더라도 그들의 사기 저하를 짐작할 수 있고 정신적·심리적 福祉의 不在 현상을 절감할 수 있다. 그러나 사회여건이나 국제상황은 대학에서 행정직원의 역할을 더욱 더 많이 요구하게 됨으로써 대학발전의 앞날을 걱정하지 않을 수 없는 실정이다.

최근 우리 사회에서는 職場生活의 質的 向上을 통해 삶의 질도 높여 보려는 '보람의 일터' 같은 운동이 전개되기도 하면서 직장이 본질적으로 그 구성원들에게 다음과 같은 요소를 제공할 수 있기를 갈망하게 되었다. 첫째, 자신과 그의 가족이 생계를 유지하고 인간으로서의 기

본적 욕구를 충족시키는 데 필요한 경제적 보상을 제공해야 한다. 둘째, 직장의 근무환경이 근로자의 신체적 건강과 정신적 안정, 심리적 안락함을 가질 수 있고 인간이 조직의 일부품이 아닌 '人間化'된 일터이어야 한다. 셋째, 근로자는 일을 수행하는 과정에서 스스로의 능력과 기량, 지식과 창의력 그리고 판단력 등을 충분히 발휘할 수 있고, 그 경력을 통하여 능력을 개발할 수 있는 여건과 기회를 마련해줌으로써 근로자의 自我를 존중하고 자아실현의 욕구가 충족될 수 있는 기회를 부여해야 한다. 넷째, 일과 일터에서의 경력이 일하는 삶의 기회뿐만 아니라 좀더 넓은 사회적 삶의 기회까지도 넓혀 줄 수 있어야 한다. 다섯째, 직장은 근로자가 원숙한 인간으로서의 사회적 상호작용을 할 수 있는 원초적 집단관계를 찾기에 충분한 하나의 공동체 성격을 띠 수 있게 함으로써 직장에 대한 歸屬意識과 正體感을 가질 수 있게 하여야 한다. 이러한 직장환경의 조성이 곧 삶의 질을 높여 복지사회를 구현하려는 우리의 이상이며 또한 대학을 직장으로 하는 행정직원 복지향상의 기준이 될 수도 있다. 따라서 여기에서는 앞에서 살펴본 우리의 현실을 토대로 대학행정직원의 복지 향상책을 몇 가지 제안하면서 이 글을 마무리지어려 한다.

먼저 경제적·물질적 측면에서는 다음과 같은 몇 가지 복지향상의 제안을 할 수 있다.

① 대학행정직원이 사명감을 가지고 대학발전을 위해 직무를 수행하려는 동기가 유발될 수 있는 수준에서 그들의 專門性이 고려되고 다른 직장과 비교해서 상대적 빈곤감을 느끼지 않도록 보수체계와 수준을 現實化하여야 한다. 특히 각종 수당은 명목상 나열에 그치지 말고, 실질적인 복지향상책이 될 수 있도록 해야 한다.

② 대학의 후생복지 시설은 계속해서 신장시켜야 하며, 그 운영은 영리추구가 아닌 福祉向上 차원에서 관리되어야 한다.

③ 대학의 후생복지 시설을 합리적으로 운영하기 위하여 專門經營人을 양성해야 한다.

④ 근무시설 환경은 신체적·정신적으로 안락함을 느낄 수 있도록 개선해야 한다.

⑤ 후생복지의 대상을 대학의 직원에게만 국

한하지 달고 안정된 가정이 있어야 직장에서의 발전도 가져올 수 있음을 고려하여 住居環境과 家族으로까지 확대·발전시켜야 한다.

한편, 정신적·심리적 측면의 복지 향상책을 제안하던 다음과 같다.

① 대학 조직내 집단간의 갈등을 順機能的의 方向으로 관리하고, 발전적이고 거시적인 차원에서 갈등을 해소시켜야 한다.

② 각 집단간 역할의 전문영역을 인정하고 갈등해소를 위해 집단간의 對話 통로를 제도화하여 운영함으로써 이해의 폭을 넓혀가야 한다.

③ 직원들에게 대학운영 참여의 기회를 확대하여 疎外感을 느끼지 않도록 하고, 직장을 자랑스럽게 여길 수 있는 一體感과 歸屬感을 조성해 주어야 한다.

④ 昇進이 공정하게 이루어질 수 있고 생활권 내에서 근무할 수 있도록 緣故地 배치를 충분히 고려해야 한다.

⑤ 자질향상을 위해 敎育·訓練의 기회를 확대할 뿐만 아니라 외국연수가 실질적 효과를 얻을 수 있도록 체류기간을 장기화하고 연수인원을 확대해야 한다.

⑥ 행정직원의 昇進 上限線을 각 처·실내의 부처장, 부실장선으로 높이거나 부장, 차장제를 설치하여 사기를 앙양시키고 행정 경험이 부족한 겸직교수를 보좌할 수 있도록 해야 한다.

⑦ 대학행정의 전문성을 고려하여 대학행정 분야의 專門職 분야를 신설해야 한다.

⑧ 기성회직원과 일용직원의 職業 安定性이 확보될 수 있도록 하고 그 경력을 인정해 주어야 한다.

⑨ 외국이나 국내의 일부 대학교수에 대해 실시하고 있는 安息年制度를 도입하여 장기간 근무한 직원에 대해 자기 성찰의 기회를 부여하고 스스로 자질을 향상시키며 왕성한 근무의욕을 재창출할 수 있도록 해야 한다.

⑩ 특히 중요하게 고려되어야 할 사항은 직원들이 직무를 수행함으로써 인정감과 성취감을 느낄 수 있고 자기실현의 욕구를 충족시킬 수

있도록 직무를 설계하고 조직제도를 개선할 수 있도록 복지향상에 대한 綜合的 研究가 이루어져야 한다.

우리는 서울과 마르셀로나에서 개최되었던 올림픽에서 많은 금메달을 획득하였다. 그 금메달을 목에 건 선수들에게 뜨거운 박수와 격려를 보내면서도 그 선수들이 있기까지 보이지 않는 곳에서 뒷받침을 해 준 숨은 공로자들은 미처 생각하지 못하는 수가 있다. 우리가 추구하는 복지사회의 진정한 의미는 그늘진 곳을 밝게 하고, 차가운 곳을 따뜻하게 하며, 가려져 소외된 곳을 풍요롭게 하는 데에 있다면, 대학이라는 外華內貧의 福祉 그늘에 가리어 보이지 않는 행정직원의 복지를 향상시키는 일이야말로 진정한 대학인의 복지향상의 실현일 것이다.

또한 우리는 흔히 대학 조직의 특수성을 강조하면서 대학이 성장·발전하기 위해서는 대학의 자율이 보장되어야 함을 입버릇처럼 주장해 왔다. 그러나 自律權의 보장 뒤에는 똑같은 크기의 責任과 義務가 수반됨은 물론 대학 사이의 치열한 국내외적 경쟁이 기다리고 있으며 適者生存의 냉엄한 원리가 적용됨을 깨달아야 한다. 지금 우리 주위에서 일어나는 사회적 변화는 결코 대학발전의 무지개빛 희망만이 보이는 것이 아니다. 인구증가율의 감소와 사회적 수요와는 관계없이 과잉 배출된 졸업생의 누적현상은 대학입학 인구의 감소로 나타날 것이며 날로 증가되는 대학의 재정 압박은 성장·발전의 숨통을 조여 오고 있다. 가까운 장래에 대학의 자율권은 씀어도 주어질 것이고, 자율권이 주어지는 한 대학은 과거와 같은 歪曲된 經營을 踏襲할 수는 없을 것이며, 경영의 합리화를 통해 대학이 스스로 홀로서지 못한다면 自滅의 길을 걸을 수밖에 없을 것이다. 이러한 이유에서 우리가 大學人의 福祉를 주장하며 함께 생각해야 할 것은 국제경쟁 시대에 임하는 대학인의 자세가 어떠한가를 스스로 省察하고 대학발전을 위해 무엇을 할 것인가를 自問해 보는 일이다. ▣