

국제 현장실습 프로그램

- 고려대학교를 중심으로 -

신 만 수 | 고려대 경영학과 교수

1. 서론

글로벌 시대에 신입사원들이 갖추어야 할 많은 덕목 중 현장실무 감각 능력이 점차 중시되고 있고, 많은 기업과 학생들은 기존의 이론중심의 대학교육에 대해 점차 매력을 잃어가고 있다. 또한 디지털 시대의 경영 환경은 하루가 다르게 빠르게 변화하고 있고, 이러한 경영 환경에 적합한 경영 패러다임 역시 빠르게 변화하고 있다.

수년 전 720개 상장회사를 대상으로 실시한 한 조사에 따르면 오늘날 기업의 인력담당 임원들이 신입사원을 채용할 때 가장 중요시 하는 것은 우수한 학교성적보다 다양한 체험과 적응력, 그리고 국제성으로 나타났다. 또 많은 기업 실무자들은 4년 간 학교에서 교육받은 신입사원들이 기업에서 요구하는 능력을 제대로 갖추지 못하고 있다고 판단하고 있다. 따라서 기업들은 이들에 대한 사내 재 교육을 실시하고 있으며, 이러한 재 교육 비용은 결국 기업의 추가 부담이 되고 있다. 뿐만 아니라 기업 현실에 접해 보지 못하고 취업한 학생들 중 일부 학생들은 취업하는 즉시 큰 실망감을 느껴 쉽게 이직하는 경우가 많다.

아마 현재의 한국교육이 기업의 기대에 크게 미흡한

이유 중 하나는 여전히 교육방식이 일방적인 강의중심 형태의 소위 주입식 교육 형태에서 크게 벗어나지 못하고 있기 때문일 것이다. 이 같은 교육내용들은 급격히 국제화 되고 있는 기업환경을 이해하는데 턱없이 부족하고, 개인의 창의력이나 현실 적응력을 배양하는 데 많은 한계가 있다.

이와 같은 이유로 학생 자신들이 기업 현장에 나아가 체험을 통해 배우는 실습교육은 오늘날 대학교육의 질을 높이는 효과적인 방법이 되고 있다. 현재 한국의 많은 기업들은 이 공계열 분야 학과와 다양한 산·학협동 프로그램을 운영하고 있다. 기술 개발의 모태가 되고 있는 대학에 물적 지원을 함으로써 그 기술을 활용하고자 하는 것이다. 이것은 효과적인 산업교육과 함께 기술개발의 촉진이라는 측면에서 대단히 바람직한 현상이다. 그러나 기업들은 아직까지 기술 분야 이외의 산·학협동에 대해서는 비교적 소극적인 편이다.

그러나 현장교육의 중요성에 비추어 이제는 학교 뿐만 아니라 기업들도 적극적인 교육 주체가 되어야 한다. 산·학협동이 경영 및 인문과학 분야는 아직도 대부분 공장을 견학하는 차원에 머무르고 있다. 이제 기업은 대학교육의 장래가 기업 자신의 미래 경쟁력과 직결된다는 인식 하에 경영 및 인문과학 분야에도 다양한 산·학협동 교

육의 기회를 제공하고 과거보다 많은 관심을 가져야 할 것이다. 그리고 보다 장기적인 인재양성 차원에서 물질 지원을 확대하고 학교와 동반자적인 역할을 적극적으로 모색해야 할 것이다.

1997년 4대 그룹의 해외 파견 관리자의 수는 약 8,000명 수준이었다고 한다. 이들 주재원 수가 이후 연 15%씩 증가했다고 가정할 경우 올 2000년 말까지는 대략 12,000명의 본사 파견 관리자가 필요하게 될 것이다. 기타 기업들도 이와 같이 많은 글로벌 경영 인력을 필요로 하고 있다고 볼 때 현장실습 위주의 산·학협동 프로그램은 학교와 기업 모두에게 매우 중요하다.

기본적으로 대학은 21세기 다국적 기업 시대를 대비하여 보다 적극적으로 다양한 국제화관련 프로그램을 개발할 필요가 있다. 현재까지의 국제화 교육은 대부분 외국어 교육과 한두 개의 전공과목 개설에 그치고 있었다. 우리의 교육 측면에서는 외국어 교육도 중요하지만 현지 문화, 현지 상관습이나 상법을 체계에 대한 교육이 매우 절실하고, 현지 적응능력 교육도 매우 중요하게 부각되고 있다. 국내 굴지의 어느 대기업의 경우 해외 파견 관리자 중 임기를 채우지 못하고 되돌아오는 비율이 15%를 넘는다고 한다.

학교 차원에서 학생들의 국제화 능력을 효과적으로 제고시킬 수 있는 교육내용에는 특정 해외 지역 연구과목이나 현지 언어 또는 현지 문화과목 등이 포함될 수 있다. 그러나 이러한 과목들을 현 대학의 여건 하에 세분화하여 일일이 개설하는 것은 비현실적이다. 고려대학교 경영대학에서는 이러한 내용을 종합한 '국제경영 현장실습 프로그램'을 중요한 통합 실습과목 개념으로 개발하여 교육하고 있다.

이 글에서는 성공적인 산·학실습 프로그램의 한 사례로 고려대학교 경영대학에서 1994년부터 운영해 오고 있는 국제경영 현장실습 프로그램을 간단히 소개하고, 아울러 향후 대학의 현장실습 교육의 발전 방향을 제시하고자 한다.

2. 고려대학교 국제경영 현장실습 프로그램

국제경영 현장실습 프로그램의 교육목표는 첫째, 분석력, 현실 적응력, 의사결정 능력 및 팀워크 등의 기본 경영자 자질 배양에 있고 둘째, 폭 넓은 시야와 감각을 익혀 다양한 환경에 적절히 적응할 수 있는 유연한 사고를 키우는 데 있다. 셋째, 미래의 경영자로서 진취적인 기상과 창의적인 사고방식, 그리고 환경 변화에 도전하는 기업가 정신 함양을 목표로 하고 있으며 넷째, 현지 기업 환경에 대한 정보의 수집, 분석, 응용 능력과 새로운 기술에 대한 이해, 산업현장에 대한 관심 고취를 목표로 하고 있다.

이 프로그램은 종전의 단순한 현지 방문 또는 현장 견학과는 근본적으로 다른 국제 산·학협동 프로그램으로, 학생들로 하여금 현지 생산 또는 영업 현장에서 방학중 한달 동안 인턴 사원으로 근무하게 하여 해외에서의 경영 활동을 실제로 체험하게 한다. 한국 기업은 그 동안 선진국 시장 뿐만 아니라 개발도상국 시장, 그리고 사회주의체제의 신흥 시장 등 다양한 지역에서 해외 활동을 적극 추진하여 왔다. 이러한 크고 작은 사업장들은 모두 예비 국제경영인들에게 귀중한 교육의 체험장이 될 수 있다. 프로그램에 선발된 학생들은 한 학기 동안 예비 교육과정에서 대상 지역의 언어, 문화, 경제상황 등을 공부하며 충실한 준비를 한다. 그리고 여름방학 기간중 현지에서 파견되어 생산 현장, 건설 현장, 바이어상담 현장 등에서 다양한 현장실무와 감각을 익히게 된다. 특히 대상 국가나 지역이 다양하게 분포되어 있어 학생들은 국가 선정시 자신이 평소 관심을 갖고 있었던 국가에 지원할 수 있으며, 가능한 한 실습 산업이나 기업도 직접 선택하게 하여 실습 효과를 극대화 하도록 하고 있다.

이 프로그램은 또 현지의 관리자들이나 종업원, 고객과의 접촉, 업무 미팅 경험 등을 통하여 외국어의 필요성을 절실히 느끼게 할 수 있는 좋은 기회가 되고 있다. 즉 현지에서 업무를 직접 수행하면서 외국어 능력의 필요성

을 스스로 느낄 수 있다. 실습 후 학생 설문 조사에서 많은 학생들은 특히 외국어에 대한 자신의 능력 부족을 실감했다고 고백했다. 일부 학생들은 현지의 같은 또래 젊은이들이 자기들보다 더 유창하게 영어를 구사하는 것에 적지 않은 자괴감을 받았다고 한다. 현지에 파견되는 경영자들의 영어 및 현지어 구사 능력은 절대적으로 필요한 요건이다. 비록 짧은 실습 기간이지만 예비 국제경영인들에게 외국어의 중요성을 자각시켜 주는 것은 이 프로그램의 중요한 성과 중의 하나이다.

또 실습 전에 학생들로 하여금 실습 대상 기업의 본사를 방문하고, 현지국가에 대한 사전교육을 받게 하여 현지국가의 문화와 현지 자회사의 기업 환경에 대한 이해와 관심을 높이도록 유도한다. 특히 해당 지역에 투자한 기업들의 사례들을 사전에 충분히 연구 분석토록 하고, 현지 사정에 대해 학생들이 스스로 자료를 수집하게 하고 간단하게 발표를 하도록 하였다. 실제로 대부분의 학생들은 지금까지 실제 기업을 방문했거나, 산업현장에 대해 심도 있게 관찰해 볼 기회를 갖지 못했었다. 그리고 일부 학생들의 경우 배낭여행을 통해 외국을 나가본 경험은 있지만 해외여행을 통해 자신의 전공과 연결하여 학습하는 기회는 갖지 못했다. 국제경영 현장실습 프로그램을 통해 학생들은 자신의 전공 지식을 해외 현장에서 활용해 볼 수 있다. 한국 기업이 어떠한 어려움 속에서 활동하고 있는지, 또 현지국가의 기업 경영 문화는 어떻게 형성되어 있는지, 또 한국 기업 문화와 어떻게 조화를 이룰 수 있는지를 관찰하고 연구하는 것은 학생들에게는 귀중한 체험이 아닐 수 없다. 이러한 과정을 통해서 학생들은 기업 활동을 좀 더 현실적으로 이해하고 폭 넓은 안목을 키워 나갈 수 있을 것이다.

국제경영 현장실습 프로그램이 의도하는 교육목적 중 하나는 학생들로 하여금 '우물 안 개구리식 사고'에서 벗어나 넓고 깊게 보는 글로벌 사고를 키워 주도록 함에 있다. 현지에서의 실습과정 기간 동안 현지인과의 접촉이나 현지 문화유적지 등을 실제로 방문하여 경험을 습

득하는 일은 문화적 편견에서 벗어나 다양한 문화를 동시에 수용할 수 있는 가치관을 형성해 나갈 수 있다. 또 이러한 경험을 바탕으로 자신감과 진취성을 동시에 함양시킬 수도 있을 것이다. 한편 학생들은 공항의 출입국 절차에서 해외 호텔에서 식사에 이르기까지의 여러 경험을 통해 예비 국제경영인으로서 갖추어야 할 전반적인 매너와 국제 감각도 경험할 수 있다.

이 프로그램은 예비과정, 실습과정 및 실습 후 과정 등 1, 2학기에 걸쳐 계속 진행되고 정규 학점을 이수하는 다단계 통합 프로그램으로 크게 1학기에 지역연구 과정(3학점)과 여름학기에 실습 과정(3학점) 두 부분으로 구성되어 있다. 따라서 이 프로그램을 통하여 학생들은 두 학기에 걸쳐 6학점 취득이 가능한데 프로그램의 전 과정을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 당해연도 프로그램 실시를 위해 전년도 12월부터 준비 작업에 들어간다. 예를들면 프로그램 홍보 브로슈어와 프로그램 계획서를 제작하여 기업을 통한 홍보 활동을 벌인다. 대상 기업은 전년도에 참가했던 기업과 신규 발굴 기업을 대상으로 하는데 협조 기업 발굴 작업은 해외 직접 투자 기업들 가운데 일정 규모이상의 기업을 대상으로 하고, 다양한 업종에 걸쳐서 선정한다. 이러한 홍보를 통해 기업과의 접촉을 시도하고 기업체로부터 프로그램 참여 의사를 확인받게 된다. 프로그램 실시연도인 3월에 들어서면 참여 기업체의 수가 어느 정도 확정되고 실습 학생을 선발한다.

선발을 위해 먼저 1학기초 3월에 2학년 이상의 학생을 대상으로 프로그램 설명회를 개최하여 학생들에게 프로그램을 홍보한다. 이 때 프로그램 지도교수가 프로그램의 취지와 진행 일정을 상세히 설명하여 주고 학생들로부터 질문을 받고 답변해 주는 과정으로 설명회를 갖는다. 설명회가 끝나면 프로그램 예비 과정인 지역연구 과목에 관심 있는 학생들의 신청을 받게 된다. 일차적으로는 희망하는 학생 모두에게 수강신청을 받은 후 세 달

후의 최종 선발기준을 학생들에게 알려 준다.

수강 신청자들을 권역별로 구분하고 학생들에게 현지 국가의 언어 특강, 현지 문화교육, 외부 전문가 초청 특강 등을 통해 다양하게 사전 교육을 시킨다. 또한 지도교수들은 학생들에게 현지에 알맞은 연구과제를 선정할 수 있게 지도하고, 현지국가에 대한 문화, 사회, 경제 전반에 걸쳐서 관련된 필독도서를 읽게 한 후 보고서를 제출하도록 한다. 또 해당 지역별로 적절한 기업 사례를 부과하여 학생들로 하여금 현지 환경과 기업 실정을 익히도록 한다.

5월 초 실습 업체가 완전히 확정된 후에는 각 기업체별로 실습 학생을 배정하는데 기업이 원하는 인원과 희망하는 학생 수가 일치하지 않는 경우가 발생하기 때문에 프로그램 담당 교수들이 학생 개인 면접 심사 등을 통해 최종적으로 선발 한다. 면접 심사는 간단한 현지국가 언어 테스트와 보고서 내용, 그리고 실습 동기와 현지에서의 희망 연구 토픽 등에 관한 면접으로 이루어진다.

면접을 통해 희망 지역이나 희망 기업에서 탈락되더라도 2, 3차 지망을 통해 다른 지역과 기업에 배정 받을 수 있다. 이렇게 운영위원회의 심사를 거쳐 최종 선발된 학생들은 실습 지역과 실습 기업에 대한 상세한 공부를 시작하고, 실습 대상 기업의 본사에서 사전 오리엔테이션을 받아 현지 실습하는 동안 시행착오를 줄이도록 한다. 6월말에는 경영대학이 주최하는 프로그램 결단식을 거행하여 성공적인 실습을 할 수 있도록 지도교수와 실습 학생들이 한자리에서 다짐하는 기회도 갖는다.

학생들은 여름방학 기간 중 배정 받은 각 지역, 각 기업에서 한달 동안의 실습을 받고, 학교로 돌아와 실습에 대한 정식 보고서를 제출한다. 보고서의 주제는 가급적 사전 교육 단계에서 지도교수와 협의하여 결정된 주제 범위 내에서 본인이 관심 있는 것을 택하여 연구 작성한다.

실습 후 제출한 보고서를 지도교수가 평가한 후 각 지역별로 우수 보고서 몇 편을 선정한다. 선정된 우수 보고서 제출자는 학생들을 대상으로 발표회를 갖는데 여기서

지도교수들이 발표 능력, 내용 등을 종합하여 최우수 보고서를 선정 포상하게 된다. 이어서 프로그램 종료를 알리는 해단식을 갖고 각 지역별로 국제경영 현장실습 수료증을 학생들에게 수여한다.

실습 후에는 학생들이 자발적으로 지역연구 모임을 결성하도록 하여 실습 중 체험했던 경험과 지식들을 지역 모임 회원 간에 공유케 하고 계속해서 특정 지역에 많은 관심을 갖도록 유도한다. 또 이러한 지역연구 모임은 실습에 참여했던 학생 뿐만 아니라 기타 관심 있는 모든 학생들의 참여도 적극 권장하여 연구 모임을 활성화 하고, 현지 언어와 정치, 경제, 사회 등의 제반 분야에 대한 관심을 고취시키도록 한다. 그리고 이러한 지역 모임이 매년 실습 희망 학생들의 참여로 계속 이어지도록 학교에서 적절한 배려와 지원을 한다.

실습을 마치고 돌아온 학생들은 실습 기간 중 다양한 경험을 했다고 질문에 답하였다. 학생들이 가장 소중하게 체험한 것은 '현지인 접촉을 통한 문화 이해' 라고 답했고, '교실에서 배웠던 이론을 실무 현장에서 경험해 본 것' 과 '시야의 확대' 를 그 다음 중요한 체험으로 꼽았다. 그리고 현지에서 외국어를 직접 사용하면서 외국어, 특히 영어의 중요성을 피부로 느꼈다는 답변이 많았다.

실습 기간 동안 학생들의 실습 업무를 직접 지도·감독하여 주는 현지 관리자들도 전반적으로 국제경영 현장실습 프로그램에 대해 긍정적인 평가를 했다. 예를 들면 인도네시아 자카르타에서 신발을 생산 수출하는 한 업체의 사장은 "학생들이 복잡한 신발 생산공정을 열심히 배우려 노력하는 모습과 100여 가지가 넘는 원부자재를 일일이 확인해 보는 등 학생들을 보고 대견스럽게 생각했습니다. 그리고 특히 학생들이 제출한 보고서는 실무자들이 자재관리를 보다 효율적으로 운용하는데 큰 도움이 되었습니다" 라며 학생들의 현장에 대한 새로운 시각을 높이 평가해 주었다.

3. 타 학교에서의 국제 실습 프로그램을 위한 제한

위에서 설명한 프로그램은 지난 94년 이후 지금까지 7년간 계속 실시되어 오면서 많은 시행착오를 통해 나름대로 정착되었다. 국내 대학 최초로 해외에서의 실습을 제공하는 경영 교육프로그램으로서 모험적이고 선도적인 시도였다. 본 프로그램 운영 결과 산·학협동 실습 프로그램이 성공을 거두기 위해서는 다음 몇 가지 점을 특히 고려할 필요가 있다고 본다.

1) 산·학 실습 프로그램 모델

가장 먼저 고려해야 할 사항은 실습 프로그램 모델의 개발이다. 산·학실습 프로그램의 모델은 매우 다양한데 실습 기간, 파견 학생들의 전공, 실습 기관이 일반 기업체인지 정부 행정기관인지 또는 비영리법인 단체인지에 따라, 또 실습기관이 만약 기업인 경우 사무실인지 공장인지, 또는 해외 자회사인지에 따라, 그리고 실습 장소가 한 회사인지 아니면 여러 기업인지에 따라 많은 프로그램의 모델이 있을 수 있다. 가장 이상적인 프로그램 모델은 물론 학교가 실습 프로그램에서 기대하는 교육목적, 전공 분야 등에 따라 달라질 것이다. 학교행정 담당자들은 먼저 자기 학교의 여건에 어떠한 모델이 맞는지 많은 논의를 하여야 할 것이다. 한 학교에서 성공적인 프로그램 모델이 반드시 다른 학교에서도 가장 이상적인 모델이 되리라는 보장은 없다. 가능하다면 프로그램 모델 개발시 협조해 줄 수 있는 기업체의 인사담당 실무자들의 피드백을 적극 반영하거나 이들을 최초 단계에서부터 교수들과 같이 프로그램을 개발하도록 의뢰하는 방법도 좋을 것이다.

2) 기업들에 대한 프로그램 홍보

일단 프로그램 모델이 확정되면 관련 기업들에게 적극적인 홍보를 실시한다. 아직도 일부 기업에서는 산·학협

동 프로그램을 단순한 공장 견학이나 회사 방문 차원으로 이해하려는 경향이 있다. 또 일부 기업에서는 단기적으로 회사에 큰 도움을 주지 못한다는 인식 하에 산·학 프로그램 참여에 많은 주저를 하는 경우도 있다. 따라서 기업의 자발적이고 적극적인 참여를 유도할 수 있도록 기본적으로 학교에서 알찬 프로그램을 개발할 필요가 있다. 또 가능하면 실습 교육이 기업에게도 조금이나마 실질적인 도움이 되도록 노력할 필요가 있다. 중요한 것은 기업의 미래 인재 육성 차원에서 이러한 프로그램이 매우 유익하다는 점을 적극 알리고 기업이 프로그램에 참여할 수 있게 평소에도 지속적인 프로그램 홍보 활동을 위해 노력할 필요가 있다. 초기 단계에서는 일차적으로 각 학교의 동문 기업체나 지역 연고가 있는 업체를 중심으로 홍보를 시작한다면 단시일 내에 많은 협조를 얻을 수 있을 것이다.

3) 학교의 행정적인 지원

이러한 산·학 프로그램이 만족스럽게 실행되기 위해서는 학교와 기업과의 효과적인 커뮤니케이션이 필수적이다. 통상적으로 프로그램을 운영하는 학교 측과 기업은 긴밀한 협조가 이루어지고 있으나 때때로 서로의 요구를 완벽하게 받아들일 수 없는 경우도 종종 발생한다. 특히 실습 학생에 대한 자격요건, 실습 주제, 실습 프로그램 내용에 대해 기업과 학교 사이에 커뮤니케이션이 보다 원활히 이루어지도록 학교 측에서 자세한 일정과 계획을 사전에 알리고 많은 피드백을 받도록 노력할 필요가 있다. 이러한 문제는 프로그램 전담 책임자를 임명하여 업무를 수행하게 하는 것이 효과적인 해결 방법이 될 것이다.

4) 꾸준한 프로그램 개발 노력

프로그램이 본 레도에 오르면 매년 대상 인원, 대상 국가 및 참여 기업의 규모를 점차적으로 확대하여 실시할 수 있을 것이다. 그러나 예산 문제, 운영 인원, 기업 확보

의 한계 등 문제가 있기 때문에 양적인 성장보다는 질적인 향상을 꾀하도록 하는 것이 보다 중요하다. 또 이를 지속적으로 추진하기 위해서는 대학행정 당국의 프로그램 행정 운영에 대한 많은 관심과 배려가 필요할 것이다. 특히 프로그램을 전담하는 행정요원이 충분치 않은 경우 업무가 비효율적으로 진행될 수 있으므로 충분한 예산 및 인원 지원이 프로그램 성공에 전제 요건이 될 것이다.

5) 실습 학생들에 대한 사전 교육

예비 국제경영자인 학생들에게 이러한 실습 프로그램의 중요성을 고취시켜 단순히 해외여행을 떠나는 것이 아니라 학생들이 필요한 것을 국제 현장에서 직접 체험을 통해 배운다는 점을 주지시킨다. 또 학습 의지를 공고히 하고 사전 준비를 나름대로 철저히 하게 한다. 이는 학

생들이 배우려는 의지와 동기가 강할 때 학습 효과도 극대화 될 수 있기 때문이다. 또 실습 교육 효과를 보다 극대화 하기 위해서 학생들에게 산업이나 회사별로 차별화된 사전 교육을 실시하거나 지역이나 산업별로 전담 지도교수를 지정하여 운영하는 것도 바람직할 것이다. [4]

신만수

고려대 무역학과를 졸업하고, 미국 하와이대에서 석사학위와 일리노이대에서 박사학위를 받았다. 현재 고려대 교수로 재직중이며, 저서로 「한일기업간 전략적 제휴」, 「일본기업의 대중국 진출」, 「한국기업의 국제경영: 현지화 전략」 외 다수가 있다.