

Seoul Business Letter

서울대학교 경영대학(원) 소식지

2017. OCTOBER VOL.149



박영주(학사 03)



박종욱 교수(박사 09)



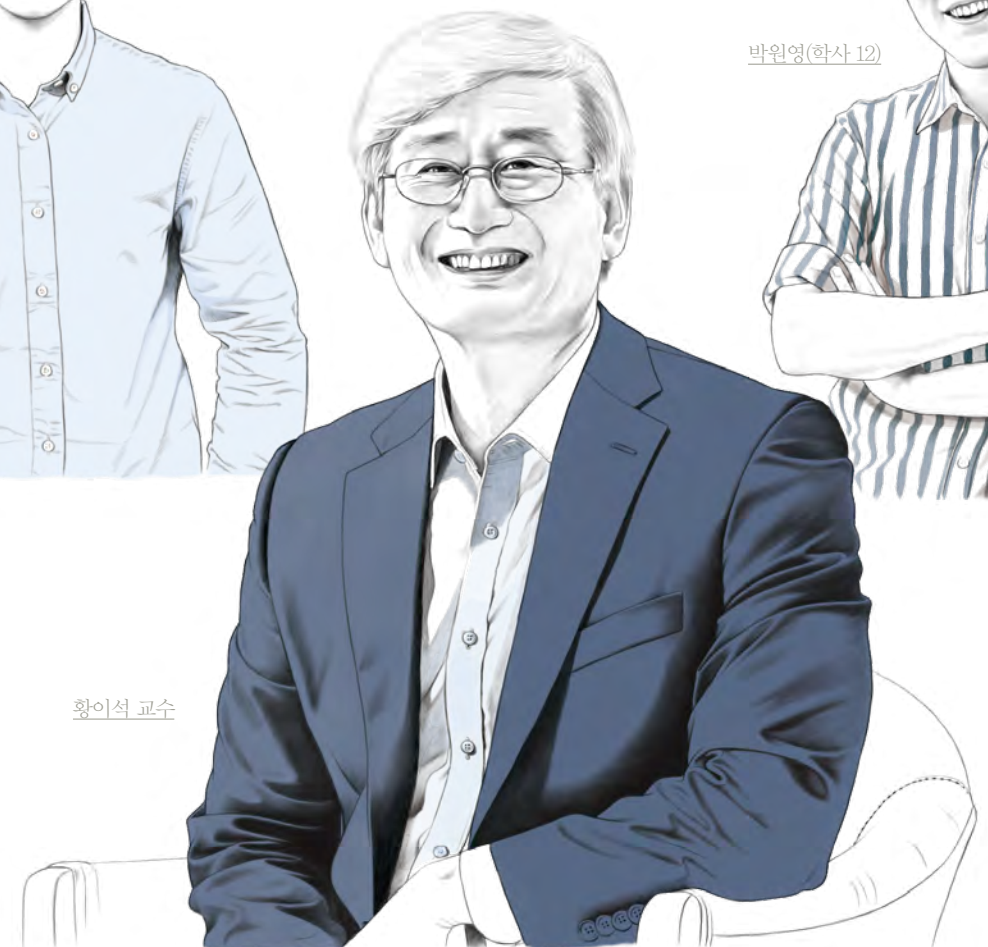
이용재(학사 10)



박원영(학사 12)



황이석 교수



CONTENTS

- 4 **학장 인사말**
 - 박철순 서울대 경영대학(원)장

SNU BUSINESS SPECIAL-1

- 6 **<4차 산업혁명 리포트>**
 : 세계 각국의 화두로 떠오른 4차 산업혁명. 이에 대한 현재 상황과
 앞으로의 전망에 대해 전문적인 분석을 특집으로 전한다.
 - 블록체인이 가져올 세상의 변화 / 노상규 교수
 - 인공지능과 금융 / 서경원 교수
 - 빅데이터 시대의 마케팅 애널리틱스 / 송인성 교수
 - 4차 산업혁명의 시대 데이터로 보는 한국인의 창의성 / 박남규 교수

SNU BUSINESS PEOPLE

- 14 - 교육 스타트업 (쥬매스프레스 대표 / 이용재(학사 10)
 - 꿈을 주고 꿈을 키우는 값진 경험 / 박원영(학사 12)
 - 보다 큰 기회를 위한 노력 / 박종욱 교수(박사 09)
 - 세계 무대를 향해 뚝다! / 박영주(학사 03)
 - 2017 1학기 서울대 교육상 수상 / 황이석 교수

SNU BUSINESS SPECIAL-2

- 24 - 2017 글로벌 챌린지 캠프 탐방기 / 권세규(학사 12) 김경동(학사 12)

SNU BUSINESS SPECIAL-3

- 28 - 41년 역사의 최고경영자과정(AMP) 이야기 / 윤계섭 명예교수

SNU BUSINESS SITE SKETCH

- 32 - 경영대 하이라이트
 - EMBA 소식
 - MBA 소식
 - 경영자과정 소식

SNU BUSINESS REVIEW

- 38 - SQE기반의 전략적 품질 계획 및 개선에 대한 연구 / 박상욱 교수
 - 노동조합이 강한 기업은 항상 투자를 적게 하는가? / 이우중 교수
 - 사회적 배제가 소비자 행동에 미치는 영향 / 이유재 교수
 - 지식공유 행동의 숨은 동기로서 지위 향상 욕구 / 최진남 교수

SNU BUSINESS NETWORK

- 49 - 전공별 소식
 - 교수소식
 - 동문 소식
 - 발전기금 소식

Seoul Business Letter

2017. OCTOBER vol. 149

발행일 2017년 10월 발행인 박철순 편집인 강성춘 편집실 서울대학교 경영대학 58동 601호 학장실
주소 서울시 관악구 관악로1 / TEL 02-880-6900 제작 더에이치(주) TEL 031-247-5141 정가 6,000원

<경영대학 뉴스레터 광고를 기다립니다> 경영대학 뉴스레터는 서울대학교 경영대학에서 연 2회 발간하고 경영대학 동문 및 가족에게 매호 20,000부가 배송되는 종합소식지입니다. 서울대학교 경영대학 뉴스레터에 광고를 게재하면 모교를 지원할 뿐 아니라 회사를 소개하는 좋은 기회가 됩니다.
<경영대학 동문 소식을 기다립니다> 경영대학 뉴스레터에 게재할 동교회 소식 및 동문 소식을 취합하고 있습니다. 동문들에게 알리고 싶은 소식이 있으면 아래 연락처로 연락 부탁드립니다. TEL 02.880.8931 FAX 02.877.0513 문의 E-MAIL yshsky1504@snu.ac.kr 담당자 윤서현 *동문님들의 많은 관심과 참여 부탁드립니다



서울대학교 경영대학 가족 여러분,



급격하고 절박한 국내외 여건에도 불구하고 묵묵히 자신의 소임에 최선을 다하고 계신 우리 서울대학교 경영대학 가족 여러분께 먼저 감사와 격려의 말씀을 드립니다.

제가 경영대학 학장으로 취임한 지도 벌써 7개월이 지났습니다. 취임 후 지금까지 경영대학 내부 상황에 대한 이해, 그리고 서울대학교 본부 및 타 단과대학과의 협력관계 구축에 많은 시간과 노력을 경주해 왔습니다. 우리 경영대학의 각종 교육프로그램 또한 많은 교수님들의 도움으로 변화의 기본적인 방향은 잡은 것 같습니다. 오늘은 우리 서울대학교 경영대학 교육프로그램들이 각자의 차별성을 유지하면서도 공통적으로 추구했으면 하는 제 개인적인 생각을

말씀드리고자 합니다.

제가 지금까지 살아오면서 만나본 사람들은 크게 두 가지 유형으로 구분해 볼 수 있는 것 같습니다. 한 유형은 매우 목표 지향적인 사람입니다 (“A-유형의 인간”). 이런 유형의 사람은 목표를 한 번 정하면 이 목표 달성에 도움이 되지 않는 일에는 어떠한 시간이나 노력을 투입하지 않는 사람입니다. 모든 시간과 노력을 목표달성을 위해서만 사용하는, 따라서 아주 효율적인 삶을 살아가는 사람입니다. 그 결과 목표달성의 가능성이 상대적으로 높은 사람입니다. 뿐만 아니라 이런 사람들은 목표 자체에 대해 많은 가치를 가지고 있어 성취한 목표에 대해 아주 자랑스러워하고 이를 주위에 알리기 위

해 최선을 다합니다.

또 한 유형의 사람은 목표는 있으나 주위에 힘든 사람이 있으면 비록 자신의 목표 달성에는 도움이 되지 않더라도 이들에게 많은 관심을 갖고 자신의 시간을 투입하는 사람입니다 (“B-유형의 인간”). “A-유형의 인간”이 현재 자신이 누리고 있는 것이 자신의 능력에 비춰 당연히 받아야 하는 혜택, 심지어 덜 받고 있는 혜택이라 생각 하는 반면에, “B-유형의 인간”은 본인의 능력에 비해 비정상적으로 많은 혜택을 누리며 살아가고 있다고 믿습니다. 따라서 자신이 비정상적으로 많이 받고 있는 혜택은 당연히 비정상적으로 적은 혜택을 받고 있는 주위의 많은 어려운 사람들을 위해 사용해야 한다고 믿고 그렇게 행동합니다.

제가 잘 알고 있는 학생 중 한 명이 졸업 후 직장생활을 5년 정도 했을 때 제게 연락이 와 제게 이런 얘기를 했습니다. 재학 중 제가 그 학생에게 “B-유형의 인간”으로 살았으면 한다고 했는데 막상 직장 생활을 해 보니 제 말이 틀렸고 따라서 앞으로는 “B-유형의 인간”인 아닌 “A-유형의 인간”으로 살겠다는 것입니다. 이유를 물어봤습니다. 직장에서 경험해 보니 사회에서의 승자(winner)는 “A-유형의 인간”이고 “B-유형의 인간”은 패자(loser)라는 것입니다. 자신은 인생과 사회에서 승자가 되고 싶지 패자가 되고 싶지 않다는 것입니다.

인생에서, 그리고 사회에서 승자와 패자는 누구일까? 겉으로 보이는 것과 실질적인 것, 그리고 단기적인 것과 장기적인 것을 나눠 생각해 보면 어떨까 합니다. 외양적인 측면에서, 그리고 내막을 잘 모르는 외부인의 시각에서 보면 당연히 “A-유형의 인간”이 승자로 보입니다. 이런 유형의 사람은 자신이 자랑스럽게 여기는 가시적인 목표를 달성한 사실을 주위에 알리는 데 많은 노력을 기울이기에 내부인 뿐 아니라 외부인들도 그 사람이 목표를 달성한 사실을 잘 알고 있고 그 사람의 존재 또한 잘 알려져 있습니다. 반면 “B-유형의 인간”은 항상 목표를 달성했다고 생각하지 않을 뿐더러 설령 단기적인 목표를 달성했다 하더라도 그 사실을 외부인은 전혀 알지 못하고 내부인도 아주 가까운 몇몇 사람들만 알고 있을 뿐입니다. 따라서 대중적인 인지도 면에서 당연히 “A-유형의 인간”이 승자입니다.

가시적인 측면, 그리고 인지도 면이 아니라 실질적인 측면은 어떨까? 제가 아는 바로는 실질적인 면에서 보면 “B-유형의 인간”이 보다 의미 있고 중요한 목표는 더 많이 달성하고 있습니다. “A-유형의 인간”이 남들이 부러워 할 것 같은, 그리고 가시적인 목표는 더 많이 달성할지 모르지만, 정말 의미 있고 가치 있는 목표는 “B-유형의 인간”이 더 성공적으로 성취하는 것 같습니다. 왜냐하면 이

런 의미 있고 가치 있는 큰 목표는 한 사람의 힘으로는 달성이 어렵고 주위 많은 사람의 지원 및 격려가 필요하기 때문입니다. 주위 사람으로부터의 지원 및 격려는 평소 주위 사람에게 그것을 배운 사람에게만 가능합니다. 가시적인 목표가 아니라 실질적이고 의미 있는 목표 달성에는 “B-유형의 인간”이 더 나은 것 같습니다. 다만 이를 외부인들이 잘 모를 뿐입니다.

장기적 관점에서의 승자는 어떤가? 가끔은 살아오면서 손해를 보고, 배신을 당한 적이 많다고 생각할 수 있습니다. 하지만 돌이켜 보면 손해를 보고 주위로부터 배신을 당했다고 생각했던 것에 대해, 나중에 보상을 받고 주위로부터 도움을 받는 경우가 있습니다. 아니 오히려 훨씬 더 많은 것을 돌려받습니다. 인생은 장기적으로 보면 결국 공평하고도 공정하기 때문입니다. 장기적인 관점에서 “B-유형의 인간”이 갖는 또 하나의 장점이 있습니다. 어느 조직에서든 은퇴하고 나면 그 주위 대부분의 사람들이 썰물처럼 빠져 나가는 사람이 있습니다. “A-유형의 인간”입니다. 자신의 목표에 도움이 되리라 믿는 사람들과만 관계를 맺은 사람은 그 상대방도 그들을 동일한 목적으로만 취급하기 때문입니다. “B-유형의 인간”의 은퇴 이후의 삶은 그 이전과 별반 차이가 없습니다. 서로 믿는 동료, 여전히 따르는 후배들이 곁에 남아 있습니다. 내가 남을 위해 희생하는 게 있다면 이는 언젠가 보상을 받습니다. 그럴 리는 없지만, 혹시 내가 살아있는 동안 받지 못한 보상이 만약 있다면, 내 자식이 그 보상을 다 받을 것입니다.

저는 우리 서울대학교 경영대학 가족들이 “B-유형의 인간”이기를 바랍니다. 이러한 사람이 실질적이고 장기적 관점에서의 승자이고 진정한 리더라 믿기 때문입니다. 그리고 이는 단순한 제 개인적 믿음이나 현실이기도 합니다. 만약 현실이 그렇지 않다면 저는 그런 현실로 바꾸기 위해 노력하고 싶습니다. 우리 경영대학 가족여러분들의 적극적인 지원과 격려를 부탁드립니다. 감사합니다.

박철순
서울대학교 경영대학(원)장

박철순

블록체인이 가져올 세상의 변화



노 상 균 교 수

최근 들어 비트코인과 이더(이더리움의 화폐)의 가격이 급등하면서 암호화 화폐(cryptocurrency), 블록체인(blockchain) 등에 대한 대중의 관심이 높아 졌다. 하지만 여전히 비트코인을 비롯한 블록체인에 대한 일반의 이 해는 오해에 가깝다. 예를 들어, 블록체인을 암호화 화폐(cryptocurrency)의 관점에서 투자(투기) 대상으로만 보는 것이다. 다른 한편으로는 분 산장부(distributed ledger)의 관점에서 기존 시스템을 더욱 효율화하고 고도화 할 기술로만 생각하는 것이다.

이러한 오해는 블록체인이 가져올 변화에 대해 무시하거나 과소평가

하는 결과를 가져온다. 하지만 블록체인은 크게 세 가지 측면에서 금 융, 조직, 경제, 사회에 혁명적인 변화를 가져올 것이다.

첫째, 블록체인은 유무형의 자산(가치)을 안전하게 저장할 수 있다. 둘째, 이렇게 저장된 자산은 스마트 컨트랙트(smart contract)를 이용하여 안 전하게 거래할 수 있다. 셋째, 나아가 블록체인은 우리가 협업하고 조직화하는 방식을 완전히 바꿀 수 있다.

지금부터 이 세가지 관점에서 블록체인이 세상에 어떤 영향을 미치 게 될 것인지 간단히 요약하여 살펴본다.

블록체인이 가져올 세상의 변화

1. 스마트 컨트랙트의 역할

첫째, 블록체인은 화폐와 같이 위조나 변조가 되어서는 안되는 모 든 형태의 자산(가치)을 안전하게 저장할 수 있다. 예를 들어, 자동차 의 소유권을 블록체인의 토큰(증서)으로 저장하고 권리를 행사할 수 있다. 우리가 아는 인터넷이 정보의 인터넷이었다면 블록체인은 자 산(가치)의 인터넷이라 할 수 있다.

두번째, 이렇게 저장된 자산은 스마트 컨트랙트(smart contract)를 이용하여 안전하게 거래할 수 있다. 스마트 컨트랙트는 “디지털 자산을 직접 소유하는 컴퓨터 프로그램”으로 거래 당사자가 서로 믿지 못하는 경 우(counter party risk가 있는 경우)에도 중개자(trusted 3rd party)없이 당사 자간의 거래를 보장한다. 예를 들어, 자신의 차를 장기대여하고 매월 대여료를 받는 거래를 생각해 보자. 가장 큰 위험은 거래 상대방이 대여료를 내지 않는 것이다. 스마트 컨트랙트를 이용하면 대여료가 한달 이상 연체되었을때 차문이 열리지 않도록 할 수 있다.

우리의 삶은 형식적 · 비형식적 계약으로 둘러싸여 있다. 고용주와는 근로계약을, 은행과는 금융거래 계약을, 보험사와는 보험계약을, 배 우자와는 혼인서약을, 정치인들과는 알고도 당하는 계약을 맺는다. 많은 조직, 사회, 경제, 정치적 문제들이 이러한 계약이 제대로 지켜 지지 않을 때 야기되고 이를 해결하기 위해 엄청난 사회 · 경제적 비 용(예를 들어, 소송 비용)이 든다. 스마트 컨트랙트는 이러한 비용을 획기적으로 줄일 수 있다.

세번째, 이러한 스마트 컨트랙트와 암호화 화폐에 기반한 인센티브 시스템은 우리가 협업하고 조직화하는 방식을 완전히 바꿀 수 있다. 블록체인은 소위 DA(Decentralized Organization) 또는 DAO(Decentralized Autonomous Organization)를 가능케 한다. 비트코인이나, 이더리움, 실패한 실험으로 끝났지만 직원 없는 벤처캐피털, The DAO 등이 대표적인 사례다.

2. 3가지의 종말

이러한 조직은 3가지 측면에서 혁명적이라 할 수 있다.

중개상의 종말(End of Middlemen)

블록체인 시스템은 기존의 중개상이 더이상 필요없게 만든다. 예를

들어 비트코인을 이용하면 기존의 은행이나 금융결제원이 필요없다. 대부분의 은행들은 블록체인(분산장부)을 이용하여 금융결제원(은행 간의 중개상)을 없애려하지만 블록체인은 은행 자체를 없앤다. 중개 상의 역할(예를 들어, 위험 분산, 정보 비대칭 해소 등)을 참여자들이 나누어 하고 참여자 간에 직접 거래를 함으로써 사회 · 경제적 비용 을 획기적으로 줄일 수 있다.

계층구조의 종말(End of Hierarchy)

블록체인 시스템에는 계층구조가 존재하지 않는다. 비트코인이나 이 더리움에는 상사나 부하 직원이 없다. 모두가 동료(peer)다. 다만 각각 의 역할이 다르고 영향력이 다를 뿐이다. 의사 결정은 민주주의적인 방법으로 한다(우리가 아는 민주주의와는 형식적으로는 많이 다르 다). 그 누구도 통제하지 않지만 모두가 통제하는 조직이다. 이러한 네트워크 구조는 계층구조가 가진 여러가지 단점(예를 들어, 높은 소 통 비용, 대리인 비용(agency costs)을 획기적으로 줄이면서도 높은 확장성 (scalability)과 유연성(flexibility)을 가진다.

경계의 종말(End of Boundary)

블록체인 시스템은 서비스 제공자와 고객이 분리되지 않는다. 비트 코인에서는 우리(참여자, 고객)가 은행인 것이다. 우리가 이 시스템 전체를 능동적으로 움직이는 주체가 되어 직접 화폐를 발행하고, 거 래를 승인하고, 화폐의 가치를 결정하며, 보안을 책임진다. 참여자 전체가 은행이자 고객인 것이다.

블록체인은 지난 20년간 인터넷이 가져온 혁명과는 차원이 다른 혁 명을 가져올 컴퓨터 기술이자 사회 · 경제적 제도다. 물론 아직 눈에 보이는 것은 거품뿐일지 모르나 20년 후 블록체인이 가져올 변화는 상상을 초월할 것이다. 블록체인의 본질을 이해하고 적용하고 적응 하는 자는 새로운 기회를 찾을 것이다.



인공지능과 금융

인공지능에 대한 관심이 최근 폭발적으로 높아졌지만, 그에 대한 올바른 이해는 쉽지 않은 것 같다. 4차 산업혁명으로까지 불리는 큰 변화의 시기에 인공지능은 개인이나 기업에게 새로운 기회를 제공하지만, 동시에 경쟁에서 낙오할 수 있다는 위협으로 다가 올 수도 있다. 인공지능이 불려올 미래의 모습이 어떠한지를 예측하고 대비하기 위해서는 인공지능에 대한 올바른 이해가 필수적이다. 그렇다면, 인공지능이란 무엇인가? 인공지능은 1950년경부터 학문 분야로 자리 잡았는데, 크게 기호적 인공지능symbolic AI과 기계학습machine

learning이 있다. 기호적 접근은 지식을 기호로 표시하여 컴퓨터에게 가르쳐주는 것이고, 기계학습은 컴퓨터에게 데이터만을 주고 스스로 학습하게 하는 방식이다. 사진을 보고 개인지 고양이인지를 판별하는 예를 들어보자. 기호적 접근법에서는 개가 어떻게 생겼는지를 프로그래머가 컴퓨터에게 알려준다. 초창기에는 기호적 접근법을 주로 연구하였는데, 성과가 그리 좋지 않았다. 사람에게는 매우 쉬운 분류 작업이지만, 기호적으로, 즉 수식으로, 개의 생김새를 표현하는 것은 매우 어려운 일이

었다. 이에 반해 기계학습 방식에서는 수많은 개와 고양이 사진을 컴퓨터에 입력하면서, 이 사진은 개, 이 사진은 고양이라고만 가르쳐준다. 그러면 컴퓨터는 개와 고양이라는 범주를 구분하는 특징을 스스로 학습한다. 그 결과 이제까지 보여주지 않았던 새로운 사진도 분류할 수 있게 된다. 이 예는 지도학습supervised learning이라 불리는데, 사진이라는 입력과 개 또는 고양이라는 산출을 가지고 학습시키는 방식이다.

현재는 인공지능이라 하면 곧 기계학습을 의미할 정도로 기계학습이 주를 이루고 있으며, 이는 금융산업에서도 예외가 아니다. 금융산업에서 기계학습 활용의 핵심은 주로 대량의 정보를 실시간으로 빠르게 처리하는 데에 있다. 예를 들어, 포브스Forbes에서 “금융 대답기계”financial answer machine라 부른 켄쇼Kensthe는 금융시장에 관한 질문에 순식간에 대답해준다. 입력창에 “애플이 신제품을 발표하면 부품 공급업체 중 가장 주가가 올라가는 회사는?”을 (영어로) 입력하는 것만으로 켄쇼는 주가 데이터와 애플의 신제품 발표 데이터 등을 순식간에 분석해서 대답해준다. 사람이 같은 작업을 한다면 데이터를 찾고 분석하는데 며칠이 걸릴 것이다.

방대한 인공위성 이미지 데이터를 이용하여 투자전략에 활용하는 헤지펀드들도 있다. 예를 들어 월마트 주차장의 자동차가 얼마나 많은지 날마다 세어본다면, 월마트가 매출실적을 발표하기 전에 그 매출을 예측할 수 있을 것이라는 점에 착안한 것이다. 매일 매일 미국 전역의 월마트 주차장의 사진을 보고 자동차 개수를 세는 것은 이미 사람이 하기에는 업무가 나지 않는 일이다.

또한, 최근 미국 주식 거래에서 절반 이상을 차지하고 있는 초단타매매high frequency trading역시 기계학습을 바탕으로 한 인공지능을 활용한다. 1마이크로초(백만분의 1초)를 다투는 초단타매매에서는 거래속도를 확보하는 것은 물론, 거래전략 또한 매우 중요하다. 이때 사람이 판단해서 거래를 하는 것은 당연히 불가능하다. 미리 만들어진 알고리즘에 따라 컴퓨터가 거래주문을 순식간에 내야한다. 엑슨 모빌Exxon Mobile을 예로 들자면, 이 회사 주식 뿐만 아니라 경쟁사 주식, 석유 현물과 선물, 항공사 주식, 등 관련 금융상품의 몇 밀리초 전 거래 가격과 거래량, 그리고 현재 사자 주문과 팔자 주문의 숫자 등으로부터 엑슨 모빌 주가가 오를지 내릴지를 몇 마이크로초내에 판단해서 주문을 낸다.

한편, 비용절감을 위해서 인간을 대신하여 인공지능이 활약하기도 한다. 가령, 로봇과 어드바이저를 합성한 로보어드바이저는 자산 배분과 포트폴리오 선택 등의 투자결정을 하고, 상담 역할도 한다. 투자 결정에 대해서는 위의 초단타매매에서 설명한 것과 같이 각 자산의 수익률을 예측하고 그 위험은 어느 정도일지 평가한다. 그리고 투자자의 상황을 고려하여 적절한 위험 수준과 그에 맞는 수익률을 달성할 수 있는 투자안을 제시한다. 첫 직장을 구한 젊은 사람과 곧 은퇴를 앞 둔 사람은 선호하는 위험 정도가 다를 것이므로 이에 맞는

포트폴리오를 구성해준다. 각 개인의 다양한 상황을 분석하여 적절한 위험을 판단하는데, 이를 전문 자산관리사(프라이빗 뱅커, PB)보다 더 낮은 비용으로 구현하는 것이다.

보험분야에서는 기계학습이 보다 정밀한 예측을 위해서 활용되기도 한다. 인슈테크insurance+technology는 보험분야의 기술혁명인데, 가입자와 관련된 수많은 변수를 분석하고 보험금 지급 또는 보험료 산정에 관한 결정을 할 때 인공지능을 활용한다. 한 예로서, 국내 한 보험사에서 이미 관련 기술을 활용한 상품을 출시하였다. 스마트폰 네비게이션 앱에서 운전습관 데이터를 모으는데 동의하면, 그 데이터를 바탕으로 보험료 할인에 반영한다. 이 방대한 데이터를 기계학습으로 분석하여 한 운전자의 운전습관으로부터 사고 확률을 더 잘 예측할 수 있을 것이다.

그러나 기계학습도 다른 기술과 마찬가지로 완벽하지는 않다. 개인이나 기업에서 인공지능을 활용하고자 할 때 명심해야 할 것 중 하나는 바로, 인공지능은 다만 제시할 뿐이라는 점이다. 예를 들어, 기계학습된 컴퓨터가 높은 정확도로 개와 고양이의 사진을 분류할 수 있지만, 그러한 판단의 이유는 컴퓨터가 알려주지 않고, 알 수도 없다. 기계학습 모델의 모든 파라미터 값을 출력해서 볼 수는 있지만 그 값들이 의미하는 바를 이해하는 것은 불가능하다. 뇌를 해부해도 그 사람이 무엇을 알고 있었는지 알 수 없는 것과 같다. 다행인 것은 많은 경우 답을 아는 것만으로 충분하다는 것이다.

결국, 어떤 정보를 활용하여 무엇을 예측할 것이며 그것을 어떻게 활용할 것인가를 결정하는 것은 여전히 사람이다. 주가가 오를지 내릴지 인공지능이 혼자서 스스로 판단해서 알려주지 않는다. 주가예측이라는 산출을 위해서 무엇을 입력으로 제시해 주어야 하는지 사람이 컴퓨터에게 알려주어야 한다. 월마트 주차장의 위성사진이 입력되었을 때 월마트의 매출을 산출로 제시하는 것은 인공지능에게 맡길 수 있다. 월마트의 매출을 예측하기 위해서 월마트 주차장을 입력으로 활용한다는 생각은 사람의 몫이다. 운전습관이라는 입력으로 사고 확률이라는 산출을 얻을 수 있다는 아이디어 역시 인공지능에게 맡길 수 없다.

이전에 존재하지 않던 새로운 것을 상상하는 능력은 우리에게 있다. 인공지능은 놀라운 상상을 실현해내는 훌륭한 도구이다.



서 경 원 교 수



스누비즈니스 스페셜 1

4차 산업혁명 리포트③



빅데이터 시대의 마케팅 애널리틱스

최근 데이터 사이언스에 대한 관심이 증가하고 있으며, 마케팅 분야에서 데이터 기반 마케팅 애널리틱스에 대한 관심이 뜨겁다. 마케팅 분야에서는 1980년대 초반부터 마케팅 애널리틱스 기법들이 본격적으로 연구되기 시작했는데, 유통점 스캐너 자료 및 소비자들의 온라인 정보 탐색과 구매 행동 자료를 분석하여 마케팅 프로그램의 최적화를 꾀하는 다양한 접근 방법들이 지속적으로 개발되었다. 그러나 국내 기업들은 아직 마케팅 애널리틱스의 활용 역량이 글로벌 수준에 비해 낮은 편이다. 최근 공학 분야에서 데이터 사이언스에 기반한 인공지능의 성공적 활용 사례가 많아지면서 데이터 기반 마케팅 애널리틱스에 대한 국내 기업들의 관심도 점차 커지고 있는 것은 긍정적이지만, 머신 러닝 기법들을 마케팅 분야에 단순 적용하는 수준에서 관심도가 형성되고 있다.

컴퓨터 공학에서 활용되는 머신 러닝과 마케팅 애널리틱스 사이에는 데이터의 내용에 따른 과업 문제의 성격에서 중요한 차이가 있다. 편지 봉투에 손으로 쓴 우편 번호를 인식하는 컴퓨터 비전 문제를 고려

해보자. 봉투에 쓰여진 손글씨의 내용을 인식하는 것은 일반적인 사람에게는 난이도가 낮은 과업이지만 만약 10억개의 봉투를 인식해서 처리해야 한다면 매우 규모가 큰 문제이며 컴퓨터를 통해 과업을 처리할 필요가 있다. 손글씨가 찍힌 디지털 사진을 픽셀 단위로 분해하여 각 픽셀 정보를 입력 변수로 하고 휴먼 코딩한 손글씨의 내용을 출력 변수로 하는 분류 모형을 추정하고 추정된 결과를 바탕으로 새로운 손글씨 사진이 제시되었을 때 그 내용을 예측하는 것이 머신 러닝의 과업이다. 이 때 주목할 점은, 손글씨의 내용을 파악하는데 필요한 정보가 사진에 모두 담겨있다는 점이다. 필요한 입력 변수가 모두 주어진 상황에서 머신 러닝의 분류 예측 과업의 핵심은 예측 정확성이 높은 모형을 찾아내는 것이다. 하지만, 이 때 편지 봉투가 손상되어 글씨 부분이 완벽히 사진에 나타나 있지 않다면 어떤 상황이 발생할 것인가? 이러한 경우에 글씨 내용을 인식하는 과업은 일반적인 사람에게도 난이도가 매우 높은 과업이며 바로 이러한 상황이 마케팅 애널리틱스가 일반적으로 마주한 상황이다. 일반적인 사람이 평

상시 하는 일을 컴퓨터가 대규모로 처리하는 과업이 머신 러닝에 가깝다면, 전문성이 필요한 과업을 데이터를 활용하여 더 잘하려는 것이 마케팅 애널리틱스의 영역이라고 할 수 있다.

대부분 기업의 마케터가 가지고 있는 데이터는 비록 그 크기가 방대하더라도 손상되어 있는 봉투와 같은 데이터이며, 심지어 손상되었는지 여부조차도 알 수 없는 봉투와 같은 데이터이다. 즉, 대부분의 기업들은 영업활동의 일환으로 누적된 방대한 데이터를 보유하고 있으나 그 데이터베이스가 소비자 행동을 예측하는 데 필요한 독립 변수를 모두 다 포함하고 있지 못한 경우가 일반적이다. 나아가 어떤 변수를 추가로 더 수집해야 하는지도 상식적으로 쉽게 판단할 수 있는 영역이 아니다. 이러한 상황에서는 데이터마ining 혹은 머신러닝 기법에 익숙한 것만으로는 마케팅 애널리틱스를 유효하게 실행할 수 없을 것이다. 공학적 과업에서 성공적이었던 기법들이 마케팅 과업에서는 예측력이 낮은 경우가 빈번한데, 기법 자체의 문제이기 보다는 활용된 데이터가 소비자의 행동을 설명하고 예측하는데 필요한 모든 변수를 담고 있지 못하는데서 비롯된다고 할 수 있다. 소비자의 의사 결정은 다양하고 복잡한 요인에 의해 결정되기 때문에, 정확한 예측을 위해서는 최종 구매에 이르기까지 소비자의 의사 결정 여정 decision journey 전체를 이해할 필요가 있다. 이러한 여정은 소비자의 합리적 정보 처리와 선택 행동, 그리고 때때로 합리성으로 설명되지 않는 감성적 정보 처리와 판단 등으로 구성되어 있기 때문에 그러한 소비자 행동에 대한 깊은 이해가 마케팅 애널리틱스 구현에 필수적이다. 마케팅 애널리틱스 전문가에게는 데이터안에 내포된 지식을 발견하는 knowledge discovery 역량 외에도 어떠한 데이터를 수집하여야 하는지에 대한 판단 능력이 필요한데 이를 위해 소비자 행동과 마케팅 현상에 대한 깊은 이해가 필수적이다.

따라서 성공적인 마케팅 애널리틱스를 위해서는 데이터를 투자하여 획득하여야 하는 자산으로 적극적으로 인식하여야 하는데 시그넷 은행의 사례는 이와 관련하여 매우 좋은 시사점을 던져 준다. 1980년대에 미국 신용카드 기업들은 고객별 맞춤형 가격 정책을 실시할 수 있을 역량을 갖추지 못하고 있었고 이른바 균일 가격 정책 uniform pricing을 사용되었다. 1990년경 리차드 페어뱅크스와 나이글 모리스는 맞

춤형 카드 서비스를 실행할 아이디어를 개발한 후 자신들의 아이디어를 몇몇 큰 은행에 제안하였으나 호응을 얻지못하다가, 버지니아의 작은 은행인 시그넷에서 이들의 아이디어를 받아들여 전사적 차원의 맞춤형 카드 마케팅에 착수한다. 하지만 당장 심각한 문제에 직면하게 되는데, 다양한 맞춤형 서비스 디자인의 수익 창출 효과를 평가할 수 있는 데이터가 전무하였다는 점이다. 과거에 그러한 서비스를 한 경험이 없으므로 당연히 기업 내부에 관련 데이터가 존재하지 않기 때문이다. 이 문제를 해결하기 위해서 그들은 데이터에 투자를 하기 시작한다. 다양한 종류의 현장 실험 field experiments을 통해 상이한 오피 전략에 따른 수익성을 평가하였고 이러한 실험의 내용이 데이터로 축적된다. 이러한 실험의 여파로 불량 계좌의 수가 증가하고 대손율이 높아졌으나, 그들은 이러한 손실을 데이터 자산 획득을 위한 당연한 투자로 인식하여 지속적인 실험을 통해 다양한 모형을 평가한다. 마침내 신용 카드 사업의 실적 턴어라운드가 발생하면서 급기야 은행에서 카드 부문을 분사하여 경영 유연성을 가속화시키고 더욱 수익성 높은 기업으로 발전을 지속하게 된다. 이 기업은 이러한 현장 실험을 내부적으로 “scientific test”라고 명명하였는데, 2000년에 45,000건에 이르는 실험을 진행했다고 한다. 시그넷 은행에서 분사된 이 기업은 캐피털원 Capital One이라는 카드 기업이다. 데이터가 사업의 핵심 자산임을 부정하는 경영자는 없을 것이다. 그러나 대규모의 비용과 위험을 감수하면서 투자하고 획득하여 경영 전반을 혁신시키는 핵심 자산으로 활용할 용기와 혜안을 가진 경영자가 되는 것은 쉬운 일이 아니다.

(참고) 캐피털원의 사례는 F. Provost & T. Fawcett (2013)의 저서 “Data Science for Business”에서 발췌하였음.



송 인 성 교 수



4차 산업혁명의 시대! 데이터로 보는 한국인의 창의성



선진국을 추격하는 모방형 경제를 이끌던 주입식 교육은 더 이상 한국 기업의 글로벌 경쟁력을 창조할 수 없는 한계상황에 도달했다. 인공지능과 로봇이 인간의 존재를 위협하는 변화 속에서 밝고 행복한 미래를 설계할 수 있는 창조형 인재를 양성하기 위해서는 '창의성 교육'이 무엇보다 중요하다. '창의성 교육'이 힘든 이유를 흔히 대학입시제도 탓이라고 이야기하지만, 이런 제약조건이 없는 대학에서도 창의성 교육은 좀처럼 실현되지 않고 있다. 우리 사회에서 창의성에 대한 전반적인 공감도는 매우 높지만 현실은 그리 녹녹치 않다. 지위고하를 막론하고 많은 사람들은 정작 본인

이 얼마나 창의적인지, 그리고 본인의 창의성은 어떤 모습인지 모르는 경우가 많다. 과연 개인의 창의성은 어떤 모습일까? 필자는 이런 간단한 질문에 대한 해답을 찾기 위해서 지난 10여년간 다양한 기회를 활용하여 한국인 약 15,000명에 대한 창의성을 측정해 보았다. 창의성을 평가하는 방법은 크게 네 가지로 구분할 수 있다. 가장 많이 활용되는 방법은 개개인의 창의적 사고 역량을 측정하는 것이고, 둘째는 개인들이 가지고 있는 창의적 성격이나 성향을 평가하는 방법이 있고, 셋째는 투입이 아닌 결과물을 측정하는 방법이 있고, 넷

째는 개개인이 일하는 주위 환경이 어느 정도 창의적인지를 평가하는 방법이다.

필자가 창의성을 측정하기 위해서 사용한 평가 방법은 위의 네 가지 중에서, 창의적 환경을 측정하는 방식을 제외한 나머지 세 가지 방법이다. 구체적으로는 평가에 참여한 개개인이 어느 정도 창의적인 성격, 성향을 가지고 있는지, 그리고 주관적 관점에서 자신의 성향을 다섯 가지 요인으로 측정하였다. 객관적 평가방법을 사용하여 개인의 창의성을 900점 만점 기준으로 측정하였고, 발산적 사고와 수렴적 사고는 각각 450점 만점 기준으로 측정하였다.

가장 먼저 나이가 들어가면서 창의성은 과연 어떻게 변화할까? 15세부터 55세까지 사람들을 대상으로 나이와 창의성의 관계를 살펴보면 평균 나이 23세 전후로 창의적 사고 역량이 정점을 찍고, 그 이후에는 계속해서 하락하는 현상이 나타난다. 특히, 십대 후반부터 20대 초반까지 구간에서는 창의적 사고 역량이 빠르게 증가한다. 대학생들의 경우에는 평균적인 창의적 사고 역량 지수가 741 정도이며, 그 이후 신입사원이 743, 입사 후 2~3년 지난 사람들이 726, 그 이후에는 계속해서 하락한다. 다시 말하면, 우리가 얼마나 창의적인 국가가 될 수 있는지 여부는 결국 중학교부터 대학교까지 약 10년의 기간을 어떻게 교육할 것인가에 달려있다고 해도 할 수 있다. 대다수의 조직에서 중요한 의사결정 책임자라고 할 수 있는 46~50세 사이에 있는 사람들의 경우에는 30대 전후에 있는 부하 직원들 대비 창의성이 상당히 떨어진다. 이런 현상은 발산적 사고와 수렴적 사고를 구분해서 측정해도 비슷하게 나타난다.

고등학생들의 창의성을 분석해보면 평균 735점정도 나오는데, 고등학교 학생들 약 400명의 국영수 과목 성적 데이터를 비교하여 분석해보면 창의적 사고역량과 성적과의 상관관계가 상당히 높게 나타난다. 먼저 세 과목 평균 성적과의 상관관계는 0.5, 수학은 0.47, 영어는 0.46, 국어는 0.38로 나타난다. 하지만, 보다 깊이 있는 분석을 해보면 창의적 사고 역량과 성적과의 상관관계는 그다지 높지 않다. 학생들을 성적 순서로 상위 30%와 하위 30%로 구분해서 분석해보면, 성적이 낮은 그룹에서만 창의적 사고역량과 성적과의 상관관계가 0.3정도로 유의미하게 나타난다. 이런 현상은 수렴적 사고와 학업 성적의 상관관계를 분석 해도 비슷하게 나타나고, 반대로 발산적 사고와의 상관관계를 분석해보면 상관관계 지수가 0.3 이하로 현격하게 떨어진다.

남성과 여성의 차이를 비교해 보면, 발산적 사고는 여성이 365, 남성이 360으로 나타나고, 반대로 복잡성을 요구하는 수렴적 사고는 남성이 359, 여성이 352로 남성이 여성보다 상대적으로 뛰어나다. 창의적 사고역량을 정확하게 진단하는 것이 필요한 가장 중요한 이유는 모든 사람들이 동일한 창의성을 가지고 있지 않기 때문이다. 그리고 창의성이 갖는 이런 다양성 때문에, 개개인에 대한 창의성 교육이 필요하다면 교육 대상이 되는 사람들에게 가장 적합하고 유효한



교육을 해야 하기 때문이다. 실제 데이터를 분석해 보면 디자이너 직군은 수렴적 사고가 현저히 낮고 발산적 사고는 상대적으로 높다. 반면 R&D 직군은 발산적 사고는 낮고 수렴적 사고는 높게 나타난다. 실제 사례로 연구성과가 목표치보다 매우 낮게 나타나는 국내 대기업 연구소에 종사하는 연구원들 약 100명 정도를 분석하여 의미 있는 사실을 찾은 경우도 있다. 해당 연구원들에 대한 창의성 진단 결과를 보면, 첫째 한국 기업의 평균치보다도 해당 연구원들의 창의성 평균이 너무 낮았다. 그리고 특히 성과가 좋은 집단과 그렇지 않은 집단을 비교한 결과 매우 의미 있는 차이가 있었다. 결론적으로 해당 연구소에는 전체 연구원 중에서 약 1/3 정도의 인력들이 연구소의 전체 성과를 창출하고 있었고, 나머지 약 60%의 인력들은 연구직에 대한 적합도가 높지 않았다.

결론적으로 이번 연구는 우리가 생각하고 있는 창의성과 객관적인 분석을 바탕으로 확인한 창의성은 상당히 다르다는 사실을 보여준다. 4차 산업혁명이 시작되면서 우리 사회 곳곳에서 어느 때보다 창의성이 중요한 시대가 되고 있다. 창의성을 제대로 준비하고 활용하기 위해서는 창의성에 대한 올바른 인식과 측정이 선행되어야 한다. 그리고 효과적인 창의성 교육을 하기 위해서도 개개인이 보유한 다양한 창의성의 유형을 올바르게 인식하는 것이 가장 중요한 출발점이 되어야 한다.



박 남 규 교 수

고액 과외 대신 앱 하나면 됩니다!

교육 스타트업 (주)매스프레스 대표 **이용재(학사 10)**

매스프레스는 기술기반 교육 스타트업의 신생주자이다. 실시간 질문답변 어플리케이션 '관다'가 대표 상품이다.

관다는 지난해 출시 후 현재까지 다운로드 수 10만을 기록 중이다. 스타트업으로 꽤 좋은 성적을 거두고 있는 매스프레스의 대표는 바로

벤처경영학 이용재 씨. 나이는 어리지만 남다른 포부를 갖고 매스프레스를 이끌고 있는 그의 이야기를 들어 본다.



Q. 매스프레스를 만들게 된 계기는 무엇이었나요?

현재 공동대표인 이종훈 대표와 커피를 마시다가 떠올린 아이디어입니다. 이종훈 공동대표는 인천과학고 동기인데 대학 진학 후 과외와 학원 선생님을 하고 있었습니다. 선생님 생활을 하다 보니 학생들이 모르는 문제를 계속 카톡으로 물어보는데 바로 답을 해 줄 수 없는 경우가 많았다고 합니다. 그래서 앱을 만들어서 다수의 사람들이 참여할 수 있게 만들면 어떻겠냐고 하더라고요. 저는 이 이야기를 듣고 가능성이 있는 아이디어라고 생각했고 바로 편의점에서 노트와 펜을 사와 플랫폼 구조와 비즈니스 모델에 대해서 적어보게 되었습니다.

Q. 회사 이름인 '매스프레스'의 뜻도 궁금합니다.

'매스프레스'는 Mathematics와 Espresso의 합성어로 '수학의 뜨거운 액기스를 뽑아서 제공할겠다'는 의미입니다. 회사를 처음 만들 때 부터 단순히 질문과 답변의 연결에 그치는 게 아니라, 이를 데이터 기반 교육의 핵심 재료로 활용하겠다는 목표가 있었기에 이런 의지를 회사 이름에 담고자 했습니다.

Q. 매스프레스에서 출시한 학습 어플리케이션 '관다(QandA)'에 대한 설명을 부탁드립니다.

실시간 Q&A 서비스로 시작한 관다는 현재 Q&A 뿐만 아니라, OCR 기술(Optical Character Reader, 광학적 문자 판독 장치)을 사용한 해설 검색 서비스, 문제 풀이 서비스 등을 제공하는 교육 어플리케이션이라고 할 수 있습니다. 문제를 사진으로 찍으면 2초 내로 그 문제의 해설을 볼 수 있고 선생님과 Q&A를 진행할 수도 있습니다. 질문 등록 후 평균 13분 이내로 선생님으로부터 답변이 도착하며, 이해가 안 되는 부분은 재질문을 통해 완벽히 해결할 수 있습니다. 본인과 잘 맞는 선생님을 찾았다면 1:1질문하기를 통해 특정 선생님과 Q&A를 주고 받으며 모바일 과외 효과를 누릴 수도 있습니다. 또한 앱 내에서 고등 수학 문제를 풀 수도 있습니다. 내신 시험, 모의고사 등의 문제를 제공하고 있고 문제를 모두 풀고 나면 취약한 단원을 파악할 수 있는 성적표도 제공이 됩니다. 선생님과의 Q&A 외 다른 서비스는 모두 무료로 제공되고 있으며 Q&A는 질문 1개 당 500원을 내야 진행이 됩니다.

Q. 관다에서 학생들에게 답변을 제공하는 5,000여명의 강사진은 어떻게 섭외하고 관리하는 것인가요?

2017년 8월 현재 인증까지 마친 선생님은 총 5,000명 정도 됩니다. 이 중 서울대 동문들이 1,400명 정도로 가장 많습니다. 활동하는 선생님들 모두 명문대 출신으로, 대부분이 지인의 추천을 통해 참여하게 되더라고요. 저희 프로세스를 거쳐 인증되는 이들만 선생님이로 활동하게 됩니다. 선생님은 직접 문제를 풀어야만 포인트를 받게 됩니다. 성실하게 활동해서 레벨, 랭킹을 많이 획득하면 더 높은 포인트를 얻게 됩니다. 선생님의 관리는 학생의 '신고' 정책을 통해 이뤄집니다. 선생님이 불성실하게 답변할 경우 학생은 선생님의 답변을 신고하고 대신 다른 선생님에게서 답변을 받을 수 있습니다. 신고 기록은 계속 누적되며 신고율 10% 이상이 넘으면 활동을 제한하는 등 철저한 방침을 토대로 선생님들을 관리하고 있습니다.

Q. 지난해 온라인 교육 기업 메가스터디로부터 4억원을 투자 받았고, 매출은 지난해 대비 10배 성장했습니다. 교육 스타트업으로서 의미 있는 성과인데요, 일찍이 취업보다는 창업에 관심이 더 많았던 건지요?

과학교에 다닐 때는 제가 당연히 대학원에 진학하여 연구자의 삶을 살게 될 줄 알았어요. 무언가에 몰입하면서 사는 삶을 그랬기에 그 모습이 저한테 적합해 보였습니다. 그런데 막상 대학에 진학해서 보니, 학자의 삶을 산다는 게 제가 어렸을 때 막연히 생각한 것과는 상당히 다르다는 것을 느꼈고 특히 순수하게 학문에만 집중할 수 있는 환경은 현실적으로 어렵다는 생각을 했습니다. 그래서 진로 고민을 하면서 조금 방향을 하다가 공군으로 입대하게 되었는데 거기서 창업이라는 목표를 갖게 되었습니다. 비록 크진 않더라도 유연



하고 합리적인 작은 조직에서 무언가 큰 성과를 이뤄내고 싶다는 꿈을 그때쯤 꾸게 된 거 같습니다. 그래서 전역 이후 창업관련 수업을 들으며 창업 동아리 활동도 했고 벤처경영학과로도 진학을 하게 되었습니다.

Q. 매스프레스를 운영하며 가장 보람을 느끼는 순간은 언제인가요?

'성적이 올랐다.' '이런 서비스를 만들어줘서 고맙다.' '학원 가지 않아도 되겠다.' 학생들로부터 이런피드백을 받을 때 입니다. 저희가 플레이스토어 리뷰에서 평점이 4.7점인데 이 정도면 학습 서비스 중에서 굉장히 높은 편입니다. 그리고 최근에는 구글 플레이에서 '대한민국 앱의 숨겨진 보석'으로 선정되기도 했어요. 사실 아직 회사가 큰 매출을 내는 것도 아니고 지금까지 한 일보다 앞으로 해야 할 일이 더 많은데, 학생들의 이런 긍정적인 반응이 저희를 버티게 하는 힘인 것 같습니다.

Q. 매스프레스의 대표로 이루고 싶은 목표는 무엇인가요?

글로벌 교육 IT 플랫폼이 되는 것과 교육 기회의 평등에 기여하는 것, 이 두 가지를 목표로 하고있습니다. 한국 사교육 시장이 굉장히 고도화되어 있고 그 규모도 크지만, 사실 국부 창출에는 기업적으로 기여한 것이 거의 없습니다. 교육 콘텐츠의 특성상 한계가 있었는데, 저희가 접근하는 플랫폼 방식에서는 이런 한계가 덜하고 오히려 글로벌로 내다 볼 수 있습니다. 참고로 현재 이런 점을 염두하며 서비스를 새롭게 개편하고 있습니다. 관다가 글로벌 No.1 교육 플랫폼이 되는 것이 저의 첫 번째 목표입니다. 둘째는 교육 기회의 평등에 기여하는 것입니다. 사교육을 대체할 최고 수준의 소프트웨어 서비스를 만들어 사회적 소외계층에게 제공하는 것이 제 꿈입니다. 알파고가 세계 최고의 바둑기사가 됐듯이 저희가 만드는 소프트웨어도 언젠가 세계 최고의 과외 선생님이 되어 학생들의 학습을 도와준다면 이것이야말로 교육 기회의 평등을 이루는데 일조하는 게 아닐까요? 이 목표를 생각하며 지금도 열심히 일하고 있습니다.

꿈을 주고 꿈을 키우는 값진 경험

드림멘토링 대표 **박원영 (학사 12)**

드림멘토링은 경영대학의 대표 국내 봉사활동 프로그램이다. 학기 초에 자원자들을 대상으로 면접을 진행해 한 학기 동안 멘토로 활동할 학생들을 선발한다. 그만큼 멘토로서의 책임감과 마음가짐이 갖춰져야 참여가 가능하다. 박원영 학생은 이들 중에서도 대표를 맡아 2017년 1학기 동안 드림멘토링을 이끌었다. 우연히 온 기회였던 드림멘토링을 통해 기대 이상의 값진 교훈을 얻었다는 박원영 학생의 이야기를 전한다.

PARK WONYOUNG

01. ————— 더 큰 꿈을 꾸게 도와주다

원래 봉사활동에 관심이 많았어요. 그러다 작년 2학기에 동기의 소개로 드림멘토링에 처음 참여하게 됐어요. 한 학기 해보니 좋아서 한번 더 해볼까 하다가 대표까지 하게 되었네요.(웃음) 학생 대표로서 지낸 한 학기 동안 많은 일을 한 것 같아요. 첫 번째로 일반봉사자와 스테프의 구분을 없앴어요. 원래는 프로그램을 기획하는 스테프와 그것을 실행만 하는 일반봉사자로 나뉘져 있었거든요. 그런데 저는 이런 역할 구분 없이 1~4개팀으로 나눠서 멘토를 구성하자고 했죠. 팀 별로 기획에서부터 실행까지 모두 다 같이 하게 하고 싶었거든요. 이렇게 한 학기를 지내보니 모든 멘토들의 참여율도 높아지고 피드백도 좋더라고요. 이 시스템은 앞으로도 계속 유지됐으면 좋겠어요.

두 번째로 대부분 중학생인 멘티들에게 최대한 다양한 경험의 기회를 주고자 했어요. 그 동안에는 멘토의 역할이 공부를 도와 주는데 국한돼 있더라고요. 마치 ‘공부방 선생님’ 같았어요.(웃음) 그 보다는 ‘친한 언니 오빠’가 되어주면 어떨까 싶었죠. 그래서 공부만 가르쳐 주는 게 아니라 같이 연극도 보러 가고 한복 체험도 진행했어요. 확실히 같이 공부만 할 때보다 멘티들의 표정이 훨씬 더 밝아지더라고요.

02. ————— 의미 있는 꿈을 갖게 되다

드림멘토링 활동을 하면서 얻은 가장 큰 깨달음이 있어요. 바로 남을 도움으로서 제 자신의 가치도 커진다는 거예요. 저는 이전까지 제가 가진 것이 많거나, 무엇인가를 이루어야만 제 자신의 가치가 커진다고 생각했었거든요. 그런데 다른 사람에게 도움을 주고 봉사를 할 때, ‘아, 나도 남에게 즐거움과 희망을 줄 수 있구나’라는 생각이 들면서 제가 좀더 나은 사람이 된 거 같았어요. 멘티들이 저한테 “정말 재미있었다”, “알찬 시간이었다”라고 말할 때 가장 큰 보람과 기쁨을 느꼈었습니다.

남을 도와야 한다는 건 누구나 다 아는 가치일 거예요. 하지만 ‘당장 내 상황이나 생활이 먼저인데 남을 어떻게 도와?’라고 생각하는 분들이 많은 것 같아요. 솔직히 예전에는 저도 ‘남을 도우면 내 돈이나 시간을 손해 보는 건 아닐까?’라는 생각을 먼저 하곤 했어요. 그런데 내가 무언가를 손해 볼 필요 없이, 작은 노력만으로도 남을 돕는 방법은 많더라고요. 그리고 결과적으로 제 자신에게 큰 도움이 되고요. 저도 드림멘토링 활동을 하면서 마음이 안정되는 걸 느꼈어요. 힘든 일이 생겨도 견딜 수 있는 힘이 생긴 기분이에요. 누군가를 도와야 할 때 주변의 시선에 의해서가 아니라 자발적으로 참여하겠다는 다짐도 굳어졌고요. 아이들을 좋아하고, 그 동안 느끼지 못했던 보람과 기쁨을 얻고 싶다면 드림멘토링 활동을 추천합니다!

박원영 학생이 전하는 2017년 1학기 드림멘토링 활동 내용

1. 발대식 및 캠퍼스 투어



3월 중순, 9기 드림멘토링의 시작을 알리는 발대식을 진행했습니다. 프로그램에 대한 소개 및 멘토와 멘티 간의 인사가 이뤄졌습니다. 이후에는 캠퍼스 투어가 이어졌습니다. 자연, 학생회관, 중앙도서관 등 서울대학교의 주요 시설들을 둘러보며 중간에 다양한 게임을 진행하여 멘티들의 흥미를 유발한 시간이었습니다.

2. 드림캠프



첫 행사로 3월 말, 1박 2일로 경기도 광주의 연수원에서 캠프를 진행했습니다. 한 학기 동안 함께 할 대학생 멘토와 청소년 멘티 간의 친목 도모가 목적이었습니다. 레크리에이션, 체육활동 등 멘티에게 협동심과 도전정신을 함양시키는 활동뿐 아니라 1:1상담 등 멘토가 담당 멘티의 성향을 파악할 수 있는 프로그램도 마련했습니다. 드림캠프 후 멘토와 멘티가 많이 친해졌으며, 모두 즐거워하며 만족해했던 시간이었습니다.



3. 요리 진로 탐색

다양한 진로 탐색의 일환으로 요리에 관심을 보이는 멘티 학생들이 많아서 진행한 활동이었습니다. 4월 초, 학동역 근처에 있는 RGM 컨설팅에서 진행됐습니다. 멘티들이 직접 요리를 하며 흥미를 느끼고 일에 대한 적성을 찾아볼 수 있는 기회를 제공하려고 노력했었습니다.

4. 경복궁 투어



5월 중순, 멘티들에게 다양한 문화를 체험하게끔 하고자 기획된 활동입니다. 통인시장과 경복궁 주변을 돌아다니며 다양한 먹거리와 볼거리를 체험하는 시간을 가졌습니다. 멘티들에게 한국의 식 문화와 의복 문화를 체험하는 기회를 제공하는 것을 중점적으로 하였습니다. 특히 그들이 형형색색의 한복을 입어보며 굉장히 재미있어서 저희도 즐거웠습니다.

보다 큰 기회를 위한 노력

아일랜드 더블린 트리니티대학 경영대학

박종욱 교수(박사 09)

아일랜드에서 반가운 소식이 전해졌다.

지난 해 박사과정을 마치고 국내

대학에 재직 중이던 박종욱 교수가

올해 8월부터 아일랜드 더블린

트리니티대학(Trinity College Dublin)

경영대학의 조교수로 임용되었다는

것이다. 더블린 트리니티대학은 QS

세계대학랭킹에서 100위권 안에 들 만큼

명문대학으로 손꼽힌다. 특히 인사조직

전공 박사가 해외대학 교수로 임용된

것은 처음이라 그 의미가 더 크다고

할 수 있다. 아일랜드에 있는 박종욱

교수와 이메일 인터뷰를 통해 소감 및

현지에서의 생활, 후배들을 위한 조언을

들었다.



PARK JONGWOOK



“서울대학교 경영대학 박사과정이 성장의 모멘텀을 보이고 있다고 확실히 느낍니다. 그래서 교수님들의 지도에 따라 성실히 공부하고 연구에 매진한다면 세계 어느 나라 어느 대학에서든 임용 기회가 얼마든지 있다고 생각합니다.”

Q 교수님의 주요 연구 분야 및 최근 연구 주제에 대해 소개 부탁드립니다.

제 주요 연구 분야는 조직관리 제도와 변화/혁신 프로그램의 효과적 실행과 관련이 많습니다. 아무리 잘 설계된 제도 혹은 프로그램이라도 조직 내에서 적절히 실행되지 않으면 애초에 기대했던 효과를 보기 어렵거든요. 실제로 경영 현장을 들여다보면 공식적인 제도와 실제로 행해지는 관행 간에 큰 차이를 발견하게 되요. 제 연구는 왜 이런 현상이 발생하고 이 간극을 어떻게 메울 것인가에 대한 내용을 주로 다루고 있어요. 학술 연구 특성 상 해당 주제를 매우 이론적으로 접근하지만 실증 분석 후 도출되는 결과들은 일선 현장에 중요한 메시지를 던지고 있다고 생각해요. 변화와 혁신이 끊임없이 요구되는 최근의 상황에서 기업 조직이 어떻게 하면 실행력을 높일 수 있을 것인가라는 큰 틀에서 다양한 연구 활동을 하고 있습니다.

Q 인사조직 전공에서 해외 임용된 첫 사례인데요, 해외 임용을 위해 특별히 준비하거나 목표를 두어 노력한 부분이 있는지요?

해외 임용을 처음부터 염두 하진 않았어요. 박사과정이 끝날 무렵부터 채용 공고가 뜬 국내, 해외 대학 모두 지원하기 시작했는데, 사실 해외 대학은 리트머스 테스트에 가까웠죠. 해외 대학에서도 내 연구실적과 경력에 관심을 보일까라는 단순한 호기심에서 시작했어요. 그 와중에 한국에서 먼저 임용이 되었지만 몇몇 해외 대학들과 인터뷰를 진행해보면서 점점 가능성이 보이더라고요. 그래서 본격적으로 해외 임용이라는 목표를 세워 나름대로 꾸준히 준비했어요. 해외 대학들은 보통 최종 단계로 지원자들을 학교에 초청해서 하루 이틀에 걸쳐 연구 발표와 패널 면접 등을 실시하는데, 이에 대해 효과적으로 대응하는 게 핵심이라고 생각했죠. 1시간 남짓 진행되는 연구 발표 시간에 유창한 영어로 메시지를 전달할 수 있도록 수십 번 넘게 연습을 했어요. 면접 준비를 위해서는 연구, 강의, 그리고 이력서 측면에서 가능한 질문들을 모두 추려낸 다음 꼼꼼히 답변을 달아놓고 영어로 말하는 연습을 했어요. 인터뷰 과정에서 예상치 못한 질문을 받으면 꼭 답변을 다시 생각해보고 질문 리스트에 올려놓는 것도 잊지 않았습니다.

그리고 연구 발표와 인터뷰를 준비하는 과정에서 제 지도 교수님인 김성수 교수님께서 정말 많은 도움을 주셨어요. 본인께서 예전에 연구 발표와 인터뷰를 준비했던 경험도 들려주셨고 제 발표 주제와 답변들에 대해서도 세심하게 검토해주시고 건설적인 피드백을 주셨어요. 성실히 준비하면 꼭 좋은 결과가 있을 것이라고 많은 힘을 북

돋아 주셨습니다. 운이 좋게도 트리니티대학에서 제가 노력한 것을 좋게 봐주었지만, 사실 해외 임용의 첫 사례가 된 것은 주변 분들의 진심어린 조언과 도움 덕택이라고 생각합니다.

Q 임용되신 더블린 트리니티대학에 대해서도 궁금합니다.

제가 근무하고 있는 곳은 더블린 트리니티대학(Trinity College Dublin)의 트리니티 비즈니스 스쿨(Trinity Business School)입니다. 트리니티대학은 더블린대학교(University of Dublin)의 유일한 단과 대학인 동시에 종합 대학의 성격도 지니고 있다고 볼 수 있어요. 트리니티대학은 영국 옥스포드와 캠브리지 대학을 모델로 1592년에 설립되었고, 이제 400년 이상의 역사를 지닌 유럽을 대표하는 대학 중 하나로 손꼽힙니다. 아일랜드에서는 최고 명문대학으로 알려져 있죠. 더블린 시내 중심에 위치하고 있고 캠퍼스가 아름답기로 유명해서 아일랜드를 찾는 여행객들에게는 필수 관광코스라고 해요. 브렉시트 이후 많은 글로벌 기업들이 더블린을 대안으로 모색하는 현상이 늘고 있고, 유수의 영국대학 진학을 목표로 했던 학생들도 이제 저희 대학에 점점 더 많은 관심을 보이고 있는 추세입니다. 그래서 트리니티 비즈니스 스쿨은 향후 성장 가능성이 매우 높다고 판단하고 있어요. 실제로 유럽에서 가장 빠르게 성장하고 있는 경영대학으로 뽑히고 있기도 합니다.

Q 해외대학 임용을 목표로 하는 박사과정 학생들도 많을 듯 합니다. 후배들에게 조언을 해주신다면요?

제가 해외 임용 프로세스를 여러 번 경험하면서 느낀 점은 서울대학교 경영대학의 브랜드가 상당히 크다는 것이었습니다. 세계의 저명한 어느 비즈니스 스쿨과 견주어도 전혀 손색이 없을 정도라고 느꼈습니다. 세계적인 학자로 명망이 높으신 교수님들께서 다수 포진하고 계신 서울대학교에서 훈련을 받은 박사과정 후배들에게 해외 임용은 이제 가능 혹은 불가능의 문제가 아니라, 선택의 문제라고 봅니다. 저희 인사조직 전공의 예만 들더라도 박사과정 중에 해당 분야 최상위권 SSCI 학술지에 게재하는 경우도 이제 어렵지 않게 볼 수 있거든요. 교수님들께서 박사과정 학생들에게 기대하시는 수준도 상당히 높아졌고요. 서울대학교 경영대학 박사과정이 성장의 모멘텀을 보이고 있다고 확실히 느낍니다. 그래서 교수님들의 지도에 따라 성실히 공부하고 연구에 매진한다면 세계 어느 나라 어느 대학에서든 임용 기회가 얼마든지 있다고 생각합니다.

세계 무대를 향해 뚝다!

뮤지컬 <미스 사이공> 영국&아일랜드 무대에 서는 뮤지컬 배우
박영주(학사 03)

노력하는 자에게 기회는 온다고 했다. 무대 위 배우들을 선망하던 평범한 학생이 드디어 꿈에 그리던
<미스 사이공> 영국&아일랜드 무대에 서게 되었다. 연기 공부도 입시 준비하듯 열심히 노력했다는
박영주 씨가 그 주인공이다.

숙맥 대학생, 뮤지컬에 눈을 뜨다.

박영주 씨는 지극히 평범한 학생이었다. 딱히 하고 싶은 것이 없어서 그저 공부를 열심히 했고, 그래서 서울대학교 경영대학에 입학했다. 대학생이 되어서도 뚜렷한 꿈은 생기지 않았다. 오히려 스스로 좋아하는 일을 찾아서 주체적으로 행동해야 하는 대학 생활에 잘 적응을 하지 못했다. 여학생들과 눈도 제대로 못 맞추고 술자리에서 게임이라도 하게 되면 걱정부터 앞섰다. 이렇게 숙맥이던 그에게 인생의 전환점이 찾아온 건 제대를 하고 복학을 했을 때이다. “교내에서 한비야 씨의 특강이 있다고 해서 들으러 갔어요. 정말 아무 생각 없이 갔는데 그 분의 한 마디가 제 가슴에 확 꽂히더라고요. 사람들이 자신한테 이 힘든 일을 왜 하냐고 물을 때 마다 ‘이 일이 내 심장을 뛰게 하기 때문이라고 답한다’는 말씀이었죠. 이 말을 듣는 순간 ‘그럼 난 무엇을 해야 할까?’라는 생각이 들었어요. 그래서 우선 행동으로 옮겨보기로 했죠.” 박영주 씨는 그 다음 학기에 경영대학 극회 오디션에 도전했다. 03학번으로 07학번 새내기들과 함께 연극을 한다는 게 당시 그에게는 쉽지 않았다. 그런데 연극을 준비하며 서로 응원하고 도와주는 과정에서 그는 새로운 세계에 흥미를 느끼기 시작했다. <배꼽춤을 추는 허수아비>라는 작품에서 주인공 조만득 역을 맡아 대강당에서 공연을 마쳤을 때 그는 낮



설지만 설레는 성취감을 처음으로 느꼈다. 뮤지컬 배우라는 목표가 생긴 건 2008년 교환학생 시절이다. 독일 프랑크푸르트 인근의 대학에서 한 학기 동안 교환학생으로 지내게 된 그는 영국 런던에서 뮤지컬 <오페라의 유령>을 보고 ‘바로 저게 내 심장을 뛰게 하는구나’라는 생각을 했다. “복학 후 연극을 하면서 진로에 대한 고민을 진지하게 했어요. 그러면서 내가 하고 싶은 일은 무엇이고, 내가 진짜로 좋아하는 것은 무엇인지 생각하게 됐죠. 그런데 그때 디즈니 애니메이션이 떠오르는 거예요. 초등학교 6학년때 <알라딘>을 너무 좋아해서 대사와 주제곡을 다 외웠거든요. 다시 생각해보니 디즈니 애니메이션 자체가 뮤지컬이더라고요. 런던에서 오리지널 작품들을 보면서 뮤지컬 배우라는 꿈이 구체적으로 자리잡게 되었죠.”

서울대학교 뮤지컬 동아리를 만든다.

‘Let me Start’. 바로 박영주 씨가 친구들과 직접 만든 서울대학교 뮤지컬 동아리의 이름이다. 이 동아리를 만든 것을 그는 대학 생활 중 가장 보람된 일이라고 말한다. “제가 2009년부터 대학로에서 공연을 하느라 휴학을 해서 2012년에 졸업을 했어요. 그런데 4학년 때 김종욱이라는 친구가 저를 찾아와서 뮤지컬 동아리를 만들어보자고 제안했죠. 당시 연세대나 고려대에는 뮤지컬 동아리가 있었는데 서울대에는 없는 게 아쉽기도 했어요.” 그와 친구들이 만든 이 동아리는 현재 13번째 공연을 준비 중이다. 그는 매년 거르지 않고 작품을 준비하고 있는 후배들에게 고마운 마음을 전한다. “제가 대학교에 입학해서 잘 적응을 못할 때 경영대 클래식기타 동아리에서 만난 백재승, 서정명 이 두 친구가 큰 힘이 됐거든요. 그리고 경영대 극회 활동을 통해 제 삶의 길을 찾기도 했어요. 이 뮤지컬 동아리가 이렇게 후배들에게 평생의 친구와 꿈을 찾아준다면 좋겠습니다.”

세계 무대, 이제 시작이다.

박영주 씨는 현재 뮤지컬 <미스 사이공>의 영국&아일랜드 투어에

참여 중이다. 올 5월, 영국 레스터에서의 첫 공연을 시작으로 내년 9월까지 계속되는 일정이다. 이번 투어에서 그는 여주인공의 약혼자이자 베트남 장교인 ‘투이’의 커버를 맡고 있다. 커버란, 그 배역의 배우가 아프거나 휴가 중일 때 대신해서 무대에 서는 역할을 말한다. 그래서 무대에 오를 기회가 적지만 그만큼 무대의 소중함을 느낄 수 있기도 하다. 오디션 공고를 보자마자 바로 찾아가서 1,2차 오디션을 합격하여 파넌 배역이라 더 의미가 크다. “유럽에서 공연을 한다는 것 자체가 뮤지컬 배우로서 정말 꿈 같은 일이에요. 그래서 처음에는 실감이 잘 안 나더라고요. 저희 작품의 특성상 다양한 국적의 배우들이 모이기 때문에 동양인으로서 차별을 받고 있거나 같이 어울리기 힘들다는 느낌을 받은 적이 거의 없어요. 특히 나이와 직급을 떠나 다 같이 동료라는 생각으로 서로 존중하고 이해하는 분위기입니다.”

아이러니하게도 그가 뮤지컬을 시작할 때 큰 걸림돌이 된 것은 ‘서울대 출신’이라는 타이틀이었다. 오디션 중 가장 많이 받았던 질문은 “서울대 나와서 왜 이걸 하고 있냐?”였다. 배우가 아닌 제작사의 마케팅 담당자로 오라는 제안도 받았다. “저를 배우로 봐주지 않더라고요. 그게 처음에는 엄청 서러웠죠. 그런데 지금 생각해보면 그때의 저는 아직 배우가 되기에 많이 부족했었던 거 같아요. 어떻게 보면 열정만 가득했던 거죠. 도리어 그런 저를 좋게 보고 기회를 주신 분들에게 감사할 뿐입니다.” 그는 이렇게 얻은 기회를 성장의 발판으로 삼았다. 가장 잘 하지는 못 하더라도 제일 열심히 했다. 연기 연습도 입시 준비하듯이 했기 때문이다. 그렇게 그는 자기 자신을 ‘배우 박영주’로 완성해 나가고 있다. “저는 아직은 무명 배우라고 생각해요. 현재의 제 위치가 초라하거든요. 그래도 이제는 주위의 시선이 많이 달라졌어요. ‘박영주라는 배우가 잘 하던데 게다가 공부도 열심히 해서 서울대학교 경영대학을 나왔더라’라는 분위기랄까요?(웃음) 그래서 지금은 서울대 출신이라는 걸 즐기고 있어요.”

배우 박영주, 그의 무대는 지금부터 이다.



2017 1학기 서울대 교육상 수상

황이석 교수

황이석 교수는 '맞춤형 강의'로 유명하다. 학부생 대상으로는 국내외 경제 현상과 기업 전략에 관한 최신 사례 및 진로 선택에 도움이 되는 내용으로 교과과정을 구성한다. 전문대학원 학생을 위해서는 소속 기업 현안을 활용한 실무적인 내용으로, 그리고 일반대학원 석사 및 박사과정 학생에게는 연구역량 강화에 초점을 둔 최신 연구주제 및 방법론 중심으로 강의를 진행하고 있다. 이렇듯 대상자에 맞춰 진행되는 황이석 교수의 강의는 수강생들로부터 늘 좋은 피드백을 얻고 있다. 서울대 교육상 수상 이후 만난 황이석 교수는 변함없이 학생들을 위한 좋은 강의에 대해 계속 고민하고 있었다.



꿈을 달성하기 위해서는
동기부여를 해야 하고 적절한
의사 결정을 해야 하는데, 이 의사
결정에서 중요한 게 회계정보이기
때문입니다. 효율적인 자원
배분에 관련된 역량, 선택과
집중을 할 수 있는 집중력,
이런 것들을 가르쳐주는 게
회계입니다.



교수님, 교육상 수상을 축하 드립니다. 교수님께서 강의 준비에 많은 시간을 할애하시는 것으로 알고 있는데요, 준비하실 때 가장 중점을 두시는 부분은 무엇인가요?

학생들이 가는 진로는 대학원, 로스쿨, 금융공기업, 일반기업 등 다양한데 모든 분야에 대해 일일이 준비해서 가르치기는 현실적으로 어렵습니다. 그래서 어디로 가서 무엇을 하든 공통적으로 요구되는 역량을 잘 갖췄으면 좋겠다는 것이 교수들이 강의 준비할 때 항상 갖는 고민입니다. 제 회계학 수업을 듣는 학생들이 어떤 걸 준비했을 때, 어느 분야에서든 필요한 기초가 잘 다져질까를 생각합니다. 또한 장래 진로에 관련된 핵심적인 역량을 키우는데 어떤 내용을 담을까도 중점을 두게 됩니다. 여학생 비중이 커지니, 남학생과 여학생이 갖고 있는 고민들을 모두 잘 반영하고 있는가도 고려하게 되고요. 회계학 분야도 다른 분야와 마찬가지로 빠르게 변화하기 때문에 변화에 뒤떨어지지 않게 가르치는 것도 중요합니다. 정리하면 이렇게 세 가지가 되겠네요. 첫 번째, 진로에 도움이 되는가. 두 번째, 남학생과 여학생의 고민을 다 반영하고 있는가. 세 번째, 세상의 변화에 뒤 떨어지지 않고 있는가.

교수님이 생각하시는 좋은 수업이란 어떤 수업인가요? 생각하시는 강의 철학을 말씀해주실 수 있을까요?

경영대학 학생들을 보면 굉장히 한정된 자원을 쓰고 있어요. 그 주어진 시간 내에 회계학 수업을 들으면서 본인들이 투입한 시간 대비 최대한 좋은 학습 지식을 얻는 것이 중요하다고 봅니다. 만약 인터넷이나 학원 강의로 대신할 수 있다면 굳이 제가 수업을 할 필요가 없는 것이지요. 자신의 진로를 결정하는 지금, 이 시점에 가장 필요하고 적절한 지식을 가르쳐 주는 게 중요하다고 봅니다. 다시 말해서 지금 얻지 못하면 나중에 사회 생활을 하면서 지장이 많을 부분이 핵심 내용이 되는 것이지요. 어떻게 보면 굉장히 효율적이고 경영학적인 사고입니다. 그 수업이 아니면 보완할 수 없는 내용, 지금 이 시점에 꼭 필요한 내용이라고 판단되는 지식을 가르치고 싶습니다.

“재무회계의 종착점은 결국 사람이고 HR이다”라고 말씀하셨는데, 그 의미를 좀 더 자세히 설명 해 주실 수 있으신지요?

재무제표 분석 수업 시간에 한 이야기인데 결국 회계를 하는 이유는 사람에게 동기부여를 해서 원하는 목적을 이루는데 도움이 되어야 한다는 것입니다. 이것이 회계학의 정의거든요. 회계학을 가르치고 또 학생들이 학습을 하는 이유는 본인들의 꿈을 달성하기 위해서는 동기부여를 해야 하고 적절한 의사 결정을 해야 하는데, 이 의사 결정에서 중요한 게 회계정보이기 때문입니다. 효율적인 자원 배분에 관련된 역량, 선택과 집중을 할 수 있는 집중력, 이런 것들을 가르쳐주는 게 회계입니다. 회계를 하더라도 그 정보를 쓰는 사람들의 경제적, 심리적 보상에 대한 이해가 필요하다는 뜻에서 그런 이야기를 했었습니다.

교수님처럼 좋은 강의를 하기 위해 또는 교수가 되기 위해 열심히 노력하고 있는 후배들이 있습니다. 제자와 후배들에게 한마디 해주신다면요?

모든 교수들은 '좋은 강의는 뭘까'라는 고민을 다 하고 있다고 생각합니다. 우리가 하는 일을 크게 세 가지로 볼 수 있을 것 같습니다. 연구, 강의, 경영 실무진과의 교감을 통한 사회적 공헌으로 정의할 수 있다고 봅니다. 연구를 함에 있어서도 사회적 관점을 갖고 있어야 할 것입니다. 현재 사회 문제가 무엇인지 알아야 하고, 회사가 어려움을 겪고 있으면 회계학적 관점에서 그 문제를 분석할 필요가 있습니다. 결국 최신 연구에 대해서도 잘 알고, 현장 이야기도 알아야 한다는 것이지요. 그리고 궁극적으로 이러한 내용을 강의에 잘 녹여야 합니다. 결국 연구와 강의, 사회 경제에 대한 공헌이 모두 잘 이루어져야 한다는 소망을 갖고 교수로서 활동을 해야 한다고 생각합니다. 박사 과정이거나 Junior Faculty일 때는 연구 중심으로 역량을 갖추고, 시니어 교수가 되면서 경제 현상 및 경영 환경 등에 더 많은 관심을 갖길 바랍니다.

H O N G K O N G

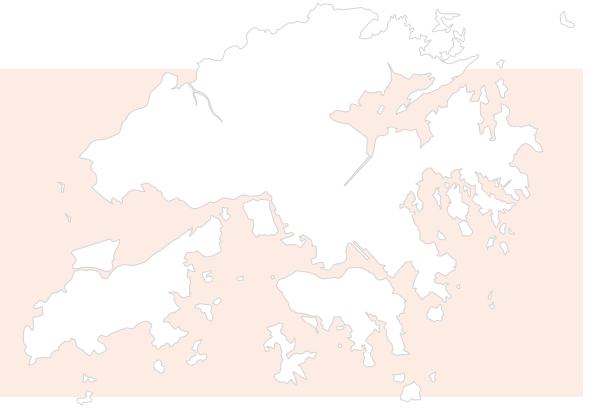
2017 글로벌 챌린지 캠프 탐방기

Go global, Be Passionate!

S I N G A P O R E

지난 8월 16일, 총 34명의 학생들이 '글로벌 챌린지 캠프'를 떠났다. 홍콩 팀과 싱가포르 팀으로 나뉘어 2박 3일 동안 글로벌 기업을 방문하고 동문들을 만나는 일정으로 진행됐다. 올해 처음 시작한 글로벌 챌린지 캠프는 참가 학생들의 적극적인 열의를 확인한 자리였다. 학생들은 금융, IT, 제조업 등 다양한 분야의 기업을 방문해 현지의 업무 환경을 경험하고, 실무자들로부터 궁금증을 해소하며 새로운 배움에 들떠했다. 그 누구보다 뜨거운 여름방학을 보낸 프로그램 참가 학생들이 현장의 이야기를 직접 전한다.

홍콩 Hongkong



권세규(학사 12)

1. T. Rowe Price

우리는 첫 번째로 티 로우 프라이스를 방문했다. 티 로우 프라이스는 다국적 투자 전문 기업으로, 이 곳에서 뮤추얼 펀드 애널리스트로 근무하고 계신 송은빈(심리 99) 선배님이 우리를 반갑게 맞아주셨다. 이 곳에서 다양한 국적의 애널리스트들을 만나 수업에서 배우는 이론과는 또 다른 생생한 현업 이야기를 들을 수 있었다. 로봇 애널리스트에 대한 생각, 우리나라의 투자 가치에 대한 솔직한 견해 등은 우리의 시야를 넓혀주는 이야기였다. 또 티 로우 프라이스 싱가포르 지사에서 근무하시는 다른 선배님들과 화상 통화를 통해 글로벌 투자자로 느끼는 현실적인 고민과 한계, 그리고 같은 꿈을 꾸는 후배들을 위한 냉철한 조언을 들을 수 있어 많은 도움이 되었다. 피곤할 수 있는 아침이었음에도 불구하고 모두가 집중한 시간이었다.

2. Intel

인텔에서는 마케팅 디렉터와 파이낸셜 컨트롤러가 세션을 진행 해주었다. 그들은 “인텔의 테크놀러지가 우리 일상을 어떻게, 얼마나 많이 바꾸었는지 알리는 역할을 하고 있어서 엔지니어만큼이나 책임감이 크다”고 말했다. 인텔에서는 경영학이 그리 중요하지 않을 거라고 생각했었는데 이번 방문을 통해 세일즈 마케팅과 파이낸셜이 인텔에서 얼마나 중요한 부분을 차지하는지 알게 되었다. 또한 인텔의 자유로운 사내 분위기를 느낄 수 있었고 우리를 만난 직원들이 인텔이 ‘2016년 가장 윤리적인 기업’으로 뽑혔다며 자랑스럽게 말할 때, 회사에 대한 그들의 강한 자부심이 느껴졌다.

3. JP Morgan

우리를 맞이해주신 윤상휘(기계항공공학부 96), 정철성(전기공학부 06) 선배님은 모두 경영학 복수 전공자이었다. 특히 트레이딩을 담당하고 계신 윤상휘 선배님은 냉철한 판단력이 돋보이셨는데 10년 넘게 이 업계에서 일하면서 느낀 점, 얻은 교훈 등을 솔직하게 말씀해주셨다. 홍콩과 우리나라의 금융 환경에 있어서의 차이점, 그리고 이 차이점에서 오는 우리나라의 경제 과제 등에 대해서 말씀해주실 때는 모두가 집중을 하고 들었다. 또 한국지사에서 근무하다 홍콩지사로 옮기신 정철성 선배님은 본인의 취업 경험을 자세히 들려주셨는데 이 내용들이 현실적으로 와 닿았다. 학부생으로서 막연하기만 했던 취업관련 정보를 많이 얻을 수 있어서 뜻 깊었다.

4. 신한은행 홍콩현지법인

셋째 날에는 한국 기업인 신한은행 홍콩현지법인을 처음으로 방문했다. 홍콩 섬에 위치한 다른 기업들과 달리 신한은행 사무실은 서주룽 지구 ICC건물에 있었는데, 홍콩 섬의 땅값이 너무 비싸서 요즘엔 서주룽 지구가 산업 중심지로 떠오르고 있다고 한다. 김종호(경영 94) 선배님의 초청으로 방문한 신한은행에서는 홍콩 내 한국 금융기관 진출 현황 및 업무 진행 구조 등에 대한 설명을 들었다. 특히 홍콩의 산업 구조 및 경제 현황, 금융 산업에 대해 철저하게 분석하고 있다는 것을 알 수 있었다. “그 만큼 한국에서 일할 때 보다 힘든 점도 많지만 아시아 금융의 중심지에서 일하는 보람도 크다”는 선배님의 말씀이 인상 깊었다.



5. 미래에셋자산운용 홍콩현지법인

미래에셋자산운용 홍콩현지법인에서는 리서치 본부에서 근무하고 계신 이필상(경제 98) 선배님의 특강이 진행되었다. ‘홍콩에서 보는 아시아 산업, 기업 트렌드: How Asia works’라는 주제였는데 특히 중국 산업의 현재와 미래에 대한 전문적인 분석을 들을 수 있었다. 다양한 기업의 CEO들을 만나며 분석한 자료들을 일목요연하게 설명해주셔서 약속된 1시간 30분이 모자랄 정도였다.

6. Bloomberg

마지막 방문 기업은 블룸버그이었다. 이번 캠프를 가기 전에 블룸버그 경제뉴스를 TV로 본적이 있었기에 당연히 미디어 기업이라고

생각했다. 그런데 우리의 세션을 담당한 HR담당자는 블룸버그를 ‘테크놀러지 기업’이라고 소개했다. 실제로 블룸버그는 데이터 분석을 주 업무로 하는 기업이었다. ‘블룸버그 터미널’을 통해 기업과 개인에게 금융시장의 뉴스와 데이터를 실시간으로 서비스하고 있었다. 그래서 사무실의 모니터들마다 온갖 정보와 수치가 바쁘게 돌아가고 있었다. 또한 블룸버그는 굉장히 자유로운 분위기이었다. 로비에는 직원들을 위한 간식과 음료가 화려하게 세팅되어 있었고 감각적인 사무실 디자인도 인상 깊었다. 사무실 투어를 하며 본 뉴스룸도 신기했다. 그런데 투어가 생각보다 짧게 진행되어 조금 아쉬웠다.

싱가포르 Singapore



김경동(학사 12)



1. Intel

첫 방문 기업이었던 인텔에서는 외국인 임원 두 분이 나오셨다. 아무래도 임원 분들이니 민감한 질문은 꺼내지 않는 게 좋겠다고 사전에 주의를 받아서, 구체적인 기업 전략이나 비전에 대해서 질문을 하지 못해 조금은 아쉬웠다. 하지만 학생들이 평소 궁금해했던 기업 이기에 인텔의 조직문화와 인사, 채용과 관련된 질문들이 이어졌다. 학생들의 질문에 답하는 모습에서 임원으로서 두 분이 갖고 계신 경영 마인드나 통찰력을 어느 정도 엿볼 수 있었다. 다만, 현재 인텔의 주요 이슈나 인텔이 현재 주력하고 있는 미래 산업 분야 등의 내용을 주고 받았으면 더 좋았을 것이라는 아쉬움이 남았다.

2. P&G

P&G는 참가 학생들의 만족도가 가장 높았던 기업이었다. 서울대 동문선배님 세 분이 우리를 맞아주셨는데 이 중 두 분은 경영대학 선배님이셔서 더 큰 공감대를 형성할 수 있었다. 우선 P&G의 전략, 브랜드/제품, 채용 프로세스에 대한 PT를 진행해 주신 후 질의응답 시간을 가졌다. 아무래도 수업 시간에 많이 접했던 기업이라 경영학

적으로 깊이 있는 부분에 대해서 자세히 여쭙 볼 수 있는 기회였다. 더불어 일반적으로 들을 수 없는 기업 내 문화와 복지, 인사정책과 관련된 내용들도 선배님들로부터 여과 없이 들을 수 있어 매우 좋았다. 특히 학번 차이가 많이 나지 않는 선배님들이라, 직접 겪은 국내 기업과 해외 기업의 근무 환경 차이점이나 싱가포르에서의 생활에 대해 말씀해주실 때 흥미로웠다. 개인적으로 동기부여 측면에서도 많은 도움이 될 거 같았다. 마지막으로 P&G의 제품들을 선물로 챙겨 주신 것도 너무 감사했다.^^

3. Dell

글로벌 챌린지 캠프 2일차, 세 번째로 델에 방문했다. 세션은 외국인 직원이 글로벌 1위를 차지하고 있는 델의 모니터 사업에 대해 자세히 설명해 주셨다. 이후 한국인 임원 분도 함께 참여 하셔서 영어와 한국어로 우리들의 질문을 받아 주셨다. 사실 한국에서는 델의 입지가 크지 않기 때문에 브랜드 파워에 대해서 실감하지 못했었는데, PT와 질의응답을 통해 델이라는 기업과 모니터 산업에 대해 전반적으로 이해할 수 있었다. 또한 델의 최첨단 기술이 적용된 최신



모니터를 체험해 볼 수 있었는데 직접 눈으로 델의 기술력을 확인하니 더욱 흥미로웠다. 모니터 체험 후에는 서울대 공대 동문선배님이 추가 질의응답을 진행해 주셨다. 한국이 강점을 보이는 TV/모니터 시장의 기술적 차이에 대해 쉽고 정확한 설명을 해주셔서 해당 산업에 대한 기술적 이해도를 한층 높일 수 있었다.

4. CISCO

3일차에 첫 번째로 방문한 시스코는 B2B기업이라서 솔직히 방문하기 전에는 이곳에 대해 잘 알지 못했다. 우리가 방문했을 때 외국인 직원이 세션을 진행했는데 시스코의 화상회의 시스템과 제품에 대해 설명해줬다. 시스코가 개발, 판매하고 있는 제품이 원격 화상회의를 자연스럽게 진행할 수 있도록 도와준다는 점에서 흥미로웠다. 그리고 여러 회의실을 다니며 해당 제품을 직접 체험해 보니 신기하면서 재미있었다.

5. Temasek Holdings

마지막 방문 기업은 싱가포르의 국부펀드인 테마섹 홀딩스이었다. 테마섹은 내가 동아리 선배를 통해 직접 섭외한 유일한 기업이어서 개인적으로 조금 더 기대가 되었다. 김경한(경영 00) 선배님이 직접 세션을 진행해 주셨다. 테마섹 홀딩스는 국영 지주회사로서 싱가포르 항공, 싱가포르 텔 등 국영기업을 소유하고 있어서 개인적으로 방문이 쉽지 않은 곳이라는 것을 알고 이번 기회가 더 소중하게 느껴졌다. 이후 선배님과의 질의응답을 통해 테마섹의 투자 원칙 및 포트폴리오, 가치 평가 및 성과 평가 방식 등에 대해 알게 되었다. 특히 김경한 선배님은 대학시절 영어에 많이 자신이 없었는데, 엄청난 노력으로 극복하고 현재 외국 기업에서 근무하고 있다고 말씀해 주셔서 동기부여가 크게 되었다.

도움주신분들

올해 처음 시작한 글로벌 챌린지 캠프는 홍콩과 싱가포르에 계신 동문 분들의 적극적인 도움 덕분에 성공적으로 진행 될 수 있었습니다. 방문 기업 섭외에서부터 후배들과 함께한 만한 준비까지 물심양면으로 도와주신 모든 동문 분들께 감사드립니다.

<홍콩 서울대 총동문회>

이석준(경제 85) 손원준(경영 96) 송은빈(심리 99) 최소현(경영 00)

양승준(경영 02) 김서윤(경제 02) 정재영(전기공학 08) 이자영(경영 09)

<싱가포르 서울대 총동문회>

김병건(의학 82) 김호현(경영 84) 양해만(경영 88) 조현영(경영 88)

김태진(경영 90) 김원기(경제 95) 최창현(경제 98) 김희연(경영 02)

41년 역사의 최고경영자과정 이야기

윤계섭 (본교 명예교수)

최고경영자과정은 국내 기업의 최고경영자들과 정부관계기관의 기관장급들을 대상으로 한다. 41년의 역사를 자랑하지만 본 과정의 ‘진짜 이야기’는 알려질 기회가 없었다. 과정 대상자들이 속한 제한적 직군 때문이었을지도 모른다. 하지만 이들을 대상으로 하기에 다른 과정에는 없는 특별한 상황들이 발생하기도 한다. 그래서 알고 보면 흥미로운 최고경영자과정의 이야기를 정리해 보았다.

편집자 주



Advanced Management Program

최고경영자의 경영능력 개발을 목적으로 1976년 3월에 설립한 최고경영자과정(Advanced Management Program, AMP)이 이번 학기까지 5,380명의 수료생을 배출했다. 우리나라 최초의 최고경영자과정으로서 최대 규모의 유능한 동문 집단을 갖춘 서울대학교 AMP과정은 대학 공개강좌의 성공 사례로 손꼽힌다. 그 이후 서울대학교 내의 각 단과대학에서 전공을 살린 유사한 공개강좌를 개설하고 있고 다른 대학들도 다투어 최고경영자과정을 개설하여 운영하고 있다.

1975년 서울대 종합화 계획에 따라 신설한 경영대학에서 미국 경영대학에서 인기 있는 공개강좌를 도입할 당시에 많은 우려가 있었다. 바쁜 경영자들이 피곤한 몸을 이끌고 야간 강좌에 참여할 것인지, 선진적이라고 하지만 외국이론이나 사례를 강의한다고 할 때 우리나라 실정에 맞지 않는다는 불평은 어떻게 할 것인지, 교수들보다 실무에 더 강한 경영자들에게 어떻게 지식을 전달할 것인지 걱정이 앞섰다. 또 초기에 14명 밖에 되지 않는 경영대학 교수들이 많은 강의 부담을 안고 있는 현실에서 새로운 부담을 늘리지 않을까 하는 우려 등.

그러나 84기 모집을 하고 있는 현시점에서 AMP과정은 어느 공개강좌보다 성공적으로 운영되어 왔다고 자부한다. 한 학기에 70명 내외의 수강생을 모집하는데 매 학기 7내지 3대1의 경쟁률을 보였다. 가장 어려웠던 1997년 외환 위기 때에도 3대1의 경쟁을 나타냈고 수강생에 따라서는 네 번 지원 끝에 합격한 사람도 있었다.

2015년 한국경제신문이 경영자들과 인사담당자들에게 설문 조사한 결과 가장 가고 싶은 최고위 과정에 1위로 등극한 서울대 최고경영자과정은 어떻게 운영되어 왔나?

입학사정

이 과정의 입학자격은 (1)공사기업의 고위 임원 (2)정부2급이상 공무원 (3)각 군의 장성급 (4)기타 기관의 기관장급으로 하였는데 서류전형에서 공정성 확보가 문제여서 사정 기준을 엄밀하게 설정했다.

기업 임원은 대그룹 기업의 경우 한 그룹에서 2명 이내(그룹내의 기획조정실에서 지원자를 사전에 선발)로 하고 그룹 간 규모는 고려하지 않았다. 경쟁업종은 배제하고 직급을 우선하였다. 예를 들어 동양맥주 임원은 사장, 하이트맥주는 부사장이 지원했다면 동양맥주의 사장을 선발한다. 이는 업종의 다양성을 고려하고 학생들 간에 과정 내에서 경쟁을 촉발하지 않기 위해서다

군 장성은 초기 50명 정원에서 3명 이내로 각 군별로 계급 순으로 배정한다. 어떤 기에서는 3명의 별의 합이 10개인 적도 있었다. 같은 계급일 경우 임관 일자 기준으로 하였다. 당시 높은 계급의 군인이 제대하여 국영기업의 장으로 취임하는 경우가 많았는데 이 과정의 이수가 많은 도움이 되었다고 소문이 나서 국방대학원에서 전역 예비 장군들을 위한 과정을 설립하기도 했다.

국회의원은 2명 이내로 여 야 1명씩, 지역구 우선이어서 불합격한 의원이 국정감사를 신청한 적이 있었다.

공통기준으로 만40세 이상이어야 지원자격이 있다. 이는 동기들 간에 연령상 위화감을 배제하기 위한 것인데 이로 말미암아 어린 재벌 2세가 지원할 수 없었다.

졸업 사정은 학장단과 과정 책임교수들이 예비 사정을 한 다음 이를

가지고 전 교수가 최종 사정을 하였다. 교수들 간에 참여의식을 높이고 사후에 분란 방지의 효과가 있었다.

6개월 마다 하는 서류전형이었기에 지원자 중에서 재수 삼수하는 사람이 생겼다. 교수회의에서 4수하는 사람은 뽑아야 하지 않느냐는 말이 있었는데 정말 4수하고 합격한 사람이 나왔다. 이 사람이 경영하는 회사가 어떤지 교수가 몰래 답사한 일도 있었다.

교과과정

교수진은 서울대 경영대 교수를 비롯한 교수들을 주축으로 하고 정책담당자나 외부 전문가로 구성하였다.

최고경영자의 역할과 경영능력을 개발하기 위해 경영 이론과 기법을 이슈 별로 강의하고 당시에 알아야 하는 정책 이슈들은 정책 담당자가 직접 강의하였다. 강사와 학생들 간의 토의는 서로 이해를 돕게 하고 한국적 경영을 모색하는 기회가 되었다. 주로 외국에서 공부한 젊은 교수들은 우리나라 실정을 모르는데 과정생들의 기업을 방문하거나 상호 토의하는 과정은 교수들에게 우리나라 사정을 이해하는 좋은 기회가 되었다.

당시에 학교에서는 강의평가를 전반적으로 실시하지 않았지만 AMP 과정에서는 강의평가를 실시하여 교과과정을 계속 변경하였다. 모든 교수가 다같이 강의를 잘 할 수 없고 수강생에 따라 의견이 서로 갈리긴 하지만 강의 평가는 커리큘럼 편성에 많은 도움을 주었다. 일부 학생들은 여러 대학의 과정을 다녀 오고 유명강사들도 많이 알아서



교과과정 편성에 많은 도움을 주었다.

또한 경영, 경제학 교수들 이외에 교양을 넓히기 위해서 인문, 사회, 자연대 교수들도 강의에 참여 하였는데 호응이 좋아 후에 인문대 최고지도자 인문학과정(AFP)으로 발전하였다.

미국 경영대학에서 유행하던 사례연구는 학내에서는 시간 부족으로 하기 어려워 합숙 훈련 때 진행하였다. 합숙 훈련은 1박 2일로 수학 기간 중 2회가 있는데 입학식을 한 뒤에 진행하는 첫 합숙 훈련은 자기소개와 자치회 구성을 하고 두번째 합숙훈련에서는 두개의 사례연구를 하였다. 하나는 조직 사례와 기업 승계 사례이고 하나는 모의주주총회로서 재무관리 사례였다. 모의 주주총회는 경영진과 주주들로 나뉘어 사례를 토대로 공방을 하기 때문에 연극적 요소도 있고 많은 재무 회계 지식을 필요로 한다. 학생들은 자신이 발표 하는 것을 무척 좋아하였고 자주 하기를 바랐지만 사례를 미리 배포해서 연구하고 발표해야 하기에 시간 관계상 많이 할 수가 없었다. 전문적 경영 사례는 전체 학생이 끌고루 참여하기 어렵고 경영학 지식도 서로 차이가 있어 흥미는 있었지만 보편화하기 어려웠다.

사례연구는 과정생 소속 기업의 사례를 경영대학 교수진과 함께 개발해서 한국적 경영 현실을 분석하고 외국에까지 한국 사례를 보급하는데 크게 기여하였다.

과정 운영

수업시간은 월요일과 수요일 1교시 오후 6시 반부터 7시 50분, 2교시 8시 00부터 9시 20분까지이며, 중간 휴식시간은 10분이다. 1주 2일 수업은 다른 대학들의 1주 1회 수업의 두배이다. 출석 기준은 전체 수업 일수의 2/3를 출석해야 하며 지각과 조퇴는 점수로 평가하여 출석에 반영한다. 졸업 대상자는 지도교수의 지도를 받아 논문을

써서 발표해야 하는데 논문 주제는 경영 이론보다 소속 기업이나 업종을 분석하기를 권장하였다. 이는 경영자들이 해당 기업이나 산업을 더 잘 알기 때문이고 실제 사례 개발에 많은 도움을 주었다. 이렇게 작성한 논문은 논문집으로 만들어 전국 유명 도서관에 배포하였다.

출석 기준은 졸업 사정 시에 매우 엄격하게 적용하는데 유명한 사례는 대우그룹의 김우중 회장이 동기회 회장을 하였음에도 불구하고 출석 미달로 졸업장을 못 받았다. 또 이명박 당시 현대건설 사장도 잦은 해외출장으로 인한 출석 미달로 졸업장을 받지 못했다(이분들은 그 후 동창회에서 명예졸업장을 받았다).

어떤 분은 출석 미달로 졸업장을 받지 못하자 다시 입학하여 졸업한 경우도 있었다 일본 오사카와 부산, 대구 등 지방에서 개근한 사람도 있었다(당시에 지방의 교통 사정은 현재와 같지 않았다).

개근한 사람에게는 서울대 우등상장과 내용이 같은 우수상을 수여하였다.

과정 운영에서 특이한 것은 좌석 배치인데 학번 순으로 배정한 좌석을 한 달에 한번씩 대각선 방향으로 바꿈으로써 한 달에 한번씩 좌석과 짝이 바뀌게 된다. 이렇게 해서 서로 인사할 기회가 생기고 좋은 자리에 대한 선호가 없어졌다. 또한 소규모 단위의 모임을 배정했는데 10명 단위로 제조업, 서비스업, 군, 공무원 등 다양하게 조직해서 모임을 가지게 했다. 이런 소그룹 모임은 부부 단위로 자주 모여 부인들 끼리 더 친해져서 남자들이 은퇴한 뒤에도 계속 모임을 가지는 경우가 많았다.

출석 확인이 철저한 만큼 강의에 휴강이 없었다. 지금까지 무휴강 기록인데 당시 교통이 불편한 신림동까지 와서 휴강 했을 경우에 받을 비난은 상상하기 싫었다. 그러나 기록이 깨질 뻔한 순간도 있었는데 어느 날 갑자기 강의할 교수가 나타나지 않았다(당시엔 핸드폰이 없

었다). 당번으로 남아 있던 부주임 교수가 자신이 할 강의로 대신 해서 무휴강 기록을 유지할 수 있었다. 그래서 부주임교수 강의시간은 학기 중 뒤쪽에 배정하였다.

서울대가 관악캠퍼스로 이전한 이유 중 하나가 학생들이 데모를 못하게 하기 위해서라는 이야기가 있었는데 관악캠퍼스로 이전해서 수업을 시작한 달부터 시작해서 개학 중에는 수시로 데모가 일어났다. 데모 중에는 민간인이 섞여 드는 경우가 많아서 경찰의 검문 검색이 심했다. 과정 학생들이 수업을 받으러 학교에 오면 출입을 저지할 것에 대비하여 신분을 확인할 수 있게 학생증을 발행하였다. 입학과 동시에 교재와 함께 학생증을 받아 든 학생들의 첫 질문은 '이거 맡기고 술 먹어도 돼요?'였다.

데모는 정문에서 하기에 뒷문은 경찰이 막고 있었지만 통행할 수는 있었다. 이에 따라 과정생들은 아예 뒷문으로 등교하였는데 이를 빗대어 뒷문 입학생이라는 우스갯소리가 나왔다. 캠퍼스가 크다 보니 당시 강의실이 있는 9동에서는 데모를 하고 있는 줄도 모르고 다음 날 신문을 보고 아는 경우도 있었다.

그러나 진짜 휴강 문제는 아예 휴교령에서 나왔다. 1980년 5월17일 밤 공수단이 서울 시내 주요 대학을 점령하고 학교에는 휴교령을 내렸다. 이에 대해 학교는 서울역 앞에 있는 국민은행 강당을 빌려 AMP수업을 계속 해서 무휴강 기록을 유지할 수 있었다.

지금은 상상하기 어렵지만 관악캠퍼스 초기에는 정전이 되는 일이 있었다. 이렇게 되면 가로등도 꺼진 산중에서 퇴근이 어려워진다. 대부분의 교수는 나가도 위험하니 불이 들어 올 때까지 강의하자고 해서 어둠 속에서 강의를 진행하였다. 이는 야간 대학원에서 흔히 있는 일이었다. 야간강의에서 일어난 재미있는 에피소드는 강의시간을 잘 못 안 교수가 강의를 늦게 끝낸 것이다. 당시 통행금지라 있었는데

이 교수는 한 시간이나 넘기며 열강을 하였다. 그런데 아무도 집에 가야 한다고 말하지 않았다는 것이다. 명교수의 열강을 인정하는 훌륭한 학생들이었다.

과정 밖 활동

최고경영자과정 참여로 노리는 큰 역할 중 하나는 귀중한 인적 네트워크를 얻는다는 점이다. 엄격한 기준으로 선발된 훌륭한 과정생들은 다양한 분야에서 선발하였기에 교수들 강의와 함께 이들 간의 상호교류가 상호 학습을 통해 성장을 경험하게 되는 것이다 따라서 졸업한 후에도 다양한 활동에 같이 참여하게 되어 평생학습의 기회를 가지게 된다.

학교 밖에서는 서로 다른 영역에서 일하고 연락도 어려운 사람들끼리 학교에서 학생이라는 이름으로 만나서 시간이 지나며 우정이 쌓여 간다. 예를 들어 정치적 사건으로 영어의 몸이 된 동기에게 번갈아 가며 면회를 하러 가는 미담도 있었다.

이 과정을 같이 다니면서 알게 된 사람들끼리 로타리 클럽을 만들고 골프회, 문화탐방 모임 등을 통해서 계속 친분을 유지하고 있다. 기별 동창회 중에서는 졸업 후 40여년이 지난 지금까지 연말 송년회를 가지면서 친목을 도모하고 있다.

과정생은 졸업과 동시에 AMP총동창회와 서울대학교 총동창회에 가입하게 된다. 초기에는 AMP과정을 서울대 총동창회에서 받아 주지 않았으나 선진외국의 사례를 들어 주장한 AMP과정의 적극적인 노력으로 총동창회에 가입할 수가 있었고 부회장단에 들어 있다. 최고경영자동창회에서는 매년 회원 중에서 선정하여 AMP대상을 주고 있고 교수에게는 자랑스러운 교수상을 선정해서 시상하고 있다.

SNU Sketch



다 같이 한 마음으로 설렘 안고 캠퍼스투어

2017 학부 신입생 가족 초청행사 진행

경영대학은 지난 4월 29일, 2017년 학부 신입생 가족을 대상으로 초청행사를 진행했다. 사전에 진행된 참가 신청에는 예상보다 많은 총 228명이 모여 시작부터 성황을 이뤘다. 4월의 토요일 관악캠퍼스, 화창한 봄 날씨처럼 밝은 표정의 신입생가족들이 경영대학 스펙스홀을 찾았다. 박철순 학장의 환영사로 시작된 행사는 학교 생활 소개, 심리학과 광금주 교수의 특강으로 이어져 자녀에 대한 학부모들의 궁금증을 풀어주는 시간이 되었다. 점심식사 이후에는 캠퍼스 투어와, 박물관 또는 규장각 관람이 진행되었다. 따가운 햇볕이 내리 쏘였지만 신입생의 부모, 조부모, 형제자매 등은 즐거운 표정으로 담소를 나누며 캠퍼스 투어를 즐겼다. 행사에 참석한 신입생들은 본교 학생으로서의 프라이드를, 가족들은 뜻 깊은 대화의 시간을 가진 의미 있는 자리였다고 소감을 밝혔다.

반가운 화합의 장

동문경영포럼 'SNU BIZ 人 여의도/을지로' 개최

지난 4월과 6월, 각각 여의도 전경련회관과 을지로 프레스센터에서 동문경영포럼 'SNU BIZ 人'이 열렸다. 경영대학 학부, 석사, 박사 졸업 동문들을 대상으로 한 행사로 각각 30명, 50명의 동문들이 참석했다. 1980년대 학번부터 2000년대 학번까지 폭넓은 연령, 다양한 직업의 동문들이 모여 어울리는 자리로 알찬 시간이 되었다. 참석한 동문들끼리도 처음에는 어색한 분위기였지만 같이 저녁식사를 하며 명함을 주고 받고, 재학생 시절 이야기를 나누며 친목을 도모했다. 또한 김수옥 교수, 박남규 교수의 흥미로운 특강도 진행되어 참석한 동문들의 높은 만족도를 얻었다. SNU BIZ 人 을지로를 찾은 학사 94학번 이상훈 동문은 “평일 저녁 시간에 오피스타운에서 진행되어 퇴근 후 참석하기 좋았다”며 “이런 자리에는 처음 참석을 하였는데 경영대학 졸업생으로서 자부심을 느꼈다”고 말했다. SNU BIZ 人은 오는 11월 중, 강남 오피스타운을 찾을 예정이다.



“스승님, 감사합니다!”

스승의 날 기념 명예교수 초청 간담회 진행

봄기운이 불쑥 풍기던 지난 5월 15일, 스승의 날을 맞이해 명예교수 초청 간담회를 진행했다. 이날 행사에는 박철순 학장을 비롯한 경영대 전임교수들과 11명의 명예교수님들이 참석해 자리를 빛냈다. 오랜만에 캠퍼스를 찾은 명예교수님들은 “올 때 마다 새롭지만, 올해는 더 일찍 꽃이 만발하여 더욱 설렌다”며 지난 날의 추억을 회상하는 동시에 발전된 대학의 모습에 흐뭇해 하기도 했다. 후배교수가 선배이자 스승인 명예교수님들께 직접 꽃을 달아드리고, 한희영 명예교수님의 “경영대학 만세”라는 힘찬 건배사로 간담회가 시작되었다. 경영대학 박철순 학장은 “항상 경영대학을 위해 많은 관심과 사랑을 주시고 오늘 이 자리에 귀한 걸음 해주신 선배님들께 감사 드린다”며 “교수님들이 걸어오신 그 길을 따라 보다 발전된 경영대학이 될 수 있도록 많은 노력을 하겠다”고 감사의 인사를 전했다. 참석한 명예교수님들은 앞으로 경영대학이 바람직하게 나아가는 데 있어 밑거름이 되길 바란다는 조언의 말씀을 전해주셨고, 내년을 기약하며 간담회는 마무리 되었다.

취업, 진로에 대한 고민 여기서 해결하세요

경영대학 경력상담실 오픈

지난 9월 11일 경영대학 경력상담실이 문을 열었다. 58동 SK경영관 1층에 자리한 경력상담실은 경영대학 재학생이라면 전 학년 누구나 이용할 수 있다. 부,복수전공 등 다전공학생 들도 포함된다. 강성춘 학생부학장은 “공채 시즌에만 일회성으로 열리는 취업박람회가 아닌 인사담당자와 학생들이 상시 만날 수 있는 공간을 마련하고자 했다”며 경력상담실의 설립 목적을 밝혔다. 9월 첫째 주 현대중공업, 키움증권, 삼일회계법인, KT 등을 시작으로 국내 주요 기업 인사담당자들이 이곳으로 직접 찾아와 경영대학 학생들을 직접 만날 계획이다.



EMBA 소식

EMBA Family Day - 아빠, 엄마! 매주 토요일에 뭐하세요?



지난 5월 14일 경영전문대학원 Executive MBA(이하 EMBA)과정에서 개최한 Family Day 행사에 약 350여명의 EMBA 재학생 및 그 가족들이 참가하였다. Family Day는 EMBA 재학생 및 그 가족들을 초청하여 매년 가정의 달인 5월에 개최하는 연례 행사로, 가족들이 EMBA 재학생과 학교에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있도록 하는 취지로 기획되었다.

행사는 오전 10시부터 한규성 EMBA 총학생회장의 개회 선언과 양홍석 EMBA 주임 교수의 환영사로 시작했으며 “EMBA는 모든 재학생들이 회사를 다니면서 주말에 공부하는 과정으로 가족 분들의 배려와 절대적인 지원이 있기에 이렇게 운영되고 있다. 이 시간을 통해 감사의 말씀을 드린다”라고 학교를 대표하여 가족들에게 감사 인사를 전했다. 이어서 가족 사진 촬영, 어린 자녀들을 위한 영화 상영, 미술쇼 및 버블쇼, 버룩 시장 등 다양한 프로그램이 동시에 진행 되면서 EMBA 가족들에게 풍성한 이벤트를 제공했다. 특히 가장 인기 있는 코너인 ‘공부의 신’ 특강은 ‘17학년도 수능 만점으로 입학한 김재경 학생(학사 17)이 본인의 솔직한 공부 비법과 노하우를 설명하면서 어린 자녀부터 고등학교 수험생을 둔 EMBA 가족들에게 끊임 없는 질문을 받으면서 큰 호응을 받았다. 행사에 참석한 초등학교 자녀는 “아빠가 매주 금, 토요일에 학교를 가고 평일에도 퇴근 후에 공부하는 모습을 보면서 서울대가 어떤 곳인지 궁금했었는데 이번 기회를 통해 서울대 교수님도 직접 만나보고, 경영대 학부 오빠 언니들의 얘기를 들으면서 아빠를 더욱 자랑스럽게 생각하게 됐다”라고 소감을 말했다.

행사 마무리는 서울대 학부생 홍보대사의 인솔 하에 경영대에서 미술관, 규장각, 박물관, 도서관, 학생회관을 돌아보는 캠퍼스 투어로 장식했다. 참가했던 EMBA 재학생들 대부분 “가족들과 봄소풍을 즐긴 듯 가족들에게도, 재학생들간의 관계 구축에서도 큰 도움이 되었다”고 만족감

을 전했다. EMBA Family Day가 서울대 EMBA 학생회 차원의 다양한 프로그램 중 가족들과 유일하게 소통하는 자리인 만큼 앞으로도 행사의 취지를 살려 지속적으로 전통을 유지해 나갈 예정이다.

세계적인 비즈니스 스쿨과 나란히, EMBA 하계 International Field Study(IFS)



여름 방학을 맞아 지난 7월 경영전문대학원 EMBA 재학생 100여명이 International Field Study(이하 IFS)를 다녀왔다. IFS는 재학생들이 해외 우수대학을 방문하여 현지 대학 교수님들의 강의를 듣고 해당지역 기업 현황과 실물경제를 체험하며, 사업적으로 중요도가 높은 국가의 비즈니스 환경과 주요 기업에 대해 심층 조사하는 프로그램이다.

올해 IFS는 스페인, 미국, 이탈리아 3개국에서 진행됐고 양홍석 EMBA 주임교수, 이정연 EMBA 부주임교수 그리고 이우종 EMBA 부주임 교수가 각각 국가별로 팀을 인솔하여 EMBA 재학생들의 경영자적 자질과 글로벌 마인드 함양을 지도했다. 이번 IFS에 참여한 학생들은 해외 명문 비즈니스 스쿨을 방문하여 현지 학교가 제공한 강의와 기업방문에 적극적으로 참여함으로써 글로벌 경영환경에 대한 인사이트를 얻음과 동시에 서울대 EMBA에서 제공되는 높은 강의수준에 대한 자부심도 느낄 수 있었다는 소감을 밝혔다. 또한 동료 원우들과 일주일간 유럽과 미국의 문화와 경영 현장을 함께 체험하며 평생 잊지 못할 추억을 만들어 준 학교에 대해서도 많은 학생들이 감사함을 전했다. 국내 주요 기업에서 리더로 재직중인 EMBA 재학생들의 국제화 감각을 고취시켜 글로벌 Top 수준의 비즈니스 리더 배출을 목표로 하는 본 IFS 프로그램은, EMBA 학위 취득을 위한 필수과목으로 운영되고 있다.

MBA 소식

‘Doing Business in Korea’ & ‘Doing Business in Asia’진행

경영전문대학원에서는 지난 8월 매해 개강하는 ‘Doing Business in Korea’(한국 비즈니스의 이해)와 교육과학기술부 지원 캠퍼스아시아 시범사업의 일환으로 시행되는 한중일 단기연수프로그램 ‘Doing Business in Asia’(아시아 비즈니스의 이해)가 차례로 진행되어 우리나라와 동아시아의 비즈니스 환경과 기업 경영의 특징을 이해하는 다채로운 프로그램들이 열렸다.

8월 21일부터 25일까지 1주 과정으로 실시된 ‘Doing Business in Korea’(약칭 DBiK)는 2008년부터 MBA 외국인학생을 위한 선택 과목으로 개설되어 현재는 NYU, UCLA, University of Toronto, 싱가포르국립대학 등 해외 유수의 경영대학 MBA학생들이 참가해, 경영전문대학원을 대표하는 글로벌 프로그램으로 자리잡았다. DBiK는 한국 산업 발전의 고유모델을 소개하는데 그치지 않고, 투자 관점에서의 한국시장 분석, 한미 FTA 등 최신 이슈들을 주제로 서울대 교수진 및 산업계 현장

전문가들의 강의가 릴레이로 펼쳐지는데다 삼성전자, 대한항공, 네이버, 아모레퍼시픽 등 국내 대표 기업 탐방으로 구성되어 참가자들의 뜨거운 호응 속에 성공적으로 마무리 되었다.

‘Doing Business in Asia’는 교과부 지원사업인 캠퍼스아시아 프로젝트의 일환으로 중국 북경대 광화관리학원, 일본 히토츠바시 ICS대학과 공동 주관 하에 시행되었다. 세 개 대학에서 석사 또는 MBA학생 각 10명씩 총 30명이 참가한 이번 프로그램은 8월 8일부터 베이징, 도쿄, 서울을 순회하며 2주간 진행되었다. 3국의 다른 비즈니스환경과 독자적인 경영전략을 학습하고, ‘유니클로’를 공동주제로 한중일 기업경영에 가져온 변화상을 연구했다. 북경에서 시작하여 동경을 거쳐 서울로 돌아오는 이번 DBiA여정은, 배움과 소통의 시간이었다. 참가 학생들은 세 개 대학 교수들과 기업 경영진의 지혜와 경험을 공유하면서 꿈을 키우고, 영감을 얻을 수 있어 소중한 시간이었다는데 동감했다.



경영자과정 소식

1. AMP 소식

2017년 정기총회 및 자랑스러운 교수상
시상식대회 개최 및 발전기금 전달



지난 4월 20일 서울 롯데호텔 3층 사파이어볼룸에서 '2017년 정기총회 및 제17회 자랑스러운 교수상' 시상식이 진행되었다. 이날 정기총회에서는 2016년 사업 및 회계 결산 보고와 2017년 사업 및 예산안을 승인했다. 또 전년도 4월 1일부터 다음해 3월 말까지였던 회계연도를 전년 3월 1일부터 다음해 2월 말까지로 개정했다. 총회에 이어 치러진 '제17회 자랑스러운 교수상 시상식 및 강연'에서는 수상의 영예를 안은 이창우 교수(회계학)가 '회계생태계의 구조와 활성화 방안'이라는 주제로 강연했다.

2017년 이사회 개최



AMP총동창회는 지난 4월 4일 서울 롯데호텔 36층 버클리룸에서 2017년 이사회를 개최했다. 구자준 총동창회장장과 이경수 수석부회장 등 회장단과 각 기 회장, 사무총장 등 47명이 참석하여 2016년 사업 및 회계 결산과 사업 및 예산안을 승인했다.

2. CHRO 소식

CHRO 5기 사례개발워크숍 진행



CHRO 5기의 사례개발워크숍이 지난 4월 7일, 2박 3일간 제주도에서 진행되었다. 김성수 교수와 강성춘 교수, 이정연 교수가 5기 수강생들과 함께했다. 이들은 2박 3일간 각자 소속 기업의 현 이슈에 대해 공유하고 해결방안에 대해 토의하는 자리를 가졌다.

CHRO 5기 부부 동반특강 진행



지난 5월 19일 관악캠퍼스 내 규장각과 엔지니어하우스 1층 대강당에서 CHRO 5기 부부 동반특강이 진행되었다. 규장각 견학과 특강, 만찬의 일정으로 진행된 이번 행사에는 음악 대학 박종화 교수가 참석하여 자리를 빛냈다.

동문초청특강 진행



지난 5월 24일 호암교수회관에서 CHRO동문초청특강이 마련되었다. CHRO 1~4기 동문들과 이경목 교수, 강성춘 교수가 참석한 가운데 김성수 교수의 특강이 진행되었다. 특강은 '4차 산업혁명과 조직 문화의 변혁'이라는 흥미로운 주제로 참석자들의 이목을 집중시켰다.

서울대학교 경영대학원

Executive MBA(정규 석사학위 과정)

2018학년도 신입생 모집



Master of Business Administration

모집인원	120명
과정특징	2년제 주말 집중과정(정규석사 학위과정)
강의시간	금 15:00~19:00 / 토 09:00~18:00
지원자격	■ 국내외 정규의 학사학위 또는 동등수준 이상의 학력을 소유한 자 ■ 본 대학원과 위탁교육계약을 맺은 기관의 임직원 중 소속기관에서 등록금의 50% 이상을 지원받는 자 ■ 현 재직기관에서 9개월 이상 재직한 자로, 국내·외 기관에서 7년 이상 실무경력이 있는 자 (단, 박사학위 소지자와 현직 임원은 3년 이상) ■ 온라인 접수 마감일 <2017.10.27.(금)>기준으로 2년 이내에 응시하여 취득한 영어 성적이 있는 자 ※ 영어 면제조건 및 자세한 모집요강은 경영전문대학원 홈페이지 참고 (http://gsb.snu.ac.kr)
전형절차	온라인 지원서 접수 2017.9.18.(월) ~ 10.27.(금) 17:00 서류 접수 2017.9.18.(월) ~ 10.30.(월) 18:00 Teps 특별시험 2017.11.2.(목) 14:00~ 서류 합격자 발표 2017.11.17.(금) 면접 실시 2017.11.23.(목) 최종 합격자 발표 2017.12.18.(월)
입학문의	서울대학교 경영전문대학원 EMBA 행정실 02-880-2521/1332



KSQEI(한국품질우수성지수) 기반의 전략적 품질 계획 및 개선에 대한 연구

Korean Standard Quality Excellence Index for strategic quality planning and improvement
(Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 27, July 2016)
Nina Shin, Sangwook Park, Soongeun Lee



최근 기업들은 치열한 경쟁 하에서 살아남기 위해서 지속적인 품질 향상에 과거보다 더 많은 투자를 하고 있다. 품질 관련 연구들에 의하면 높은 품질은 경쟁 우위를 제공하는 제품/서비스 차별화를 보장하여 소비자충성도를 제고할 수 있다고 한다. 소비자충성도는 가격에 대한 소비자의 민감성을 희석 시킴으로써 낮은 마진에 기반한 경쟁의 필요성을 줄여 주는 것이 확인되면서, 소비자 성향에 대한 연구가 주목받기 시작하였다. 예를 들어 연구자들은 높은 품질이 직접적인 수익성 결정 요소 중의 하나인 소비자 보유 수준(consumer retention level)에 미치는 효과성을 입증하였으며, 기업들 또한 소비자 중심적이고 혁신적인 제

품/서비스를 제공하기 시작하였다. 또한 일반 소비자의 요구와 충성도가 높은 소비자의 요구를 구분하여 기업의 제품/서비스 개발 노력을 차별화 하고 있다. 하지만 제품/서비스 생산 과정에서 높은 품질 수준을 달성하기 위해서는 일반적으로 값 비싼 재료, 맞춤형 생산 공정 및 관리 기술에 대한 상당한 투자를 필요로 한다. 따라서 효과적으로 소비자들을 확보하기 위해서는 소비자 만족도에 미치는 중요 품질 요소를 파악하여 품질 개선 전략에 반영함으로써 투자의 효율성을 제고할 필요가 있다.

01

연구 목적 및 방법

우리나라에서는 기업들의 지속적인 품질 향상 노력을 유도하기 위해 매년 한국품질우수성지수^{KSQEI} 모형을 활용하여 각 산업의 대표 고객 및 전문가가 제품의 기능성 품질^{functional quality}과 감성적 품질^{hedonic quality}을 평가하고 있다. 본 연구는 다음 두 가지 질문에 답하고자 한다. (1) 2015년 KSQEI 평가 결과를 바탕으로 제품/서비스의 품질 수준을 어떻게 결정할 수 있는가? (2) 제품/서비스 공급 업체는 효과적인 품질 향상을 위해 이러한 품질 평가 결과를 어떻게 활용 할 수 있는가? 본 연구에서는 품질 경쟁력 평가를 위해 20개 제품/서비스 분야의 72개 기업에 대해 수집된 국가 공식 데이터를 바탕으로 각 산업의 품질 수준을 소비자와 전문가의 관점에서 분석하였다. 또한 추가적인 연구를 수행하여 AHP 및 Entropy방법론 등 prioritization방법론의 선택이 기업의 품질 전략 및 경쟁력에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막으로 다중 회귀 분석을 통해 소비자 만족도를 결정하는 품질 요인을 도출함으로써 KSQEI의 유용성과 적용 가능성을 확인하였다. 이러한 분석을 통해 발견된 품질 요소와 소비자 만족도와 의 관계를 활용하여 효과적인 품질 개선 계획을 수립 할 수 있는 사례를 제시하고자 한다.

02

분석 결과와 연구의 시사점

2015년 우리나라의 전체적인 제품 품질 수준은 일반 소비자들에 의해 평균 72.9%로 평가되었다. Manufacturing durables 범주가 73.2%로 제일 높은 품질 수준을 보였으며, 다음으로 manufacturing nondurables (73.1%), retail and services (72.9%), 그리고 communication and utilities (72.3%)의 순서로 높게 평가되었다. 산업 전반에 걸친 품질 수준의 차이는 작은 것으로 확인 되었으며 우리나라 산업의 품질이 적정 수준을 달성하였다고 추정할 수 있다.



박 상 욱 교 수

AHP와 Entropy방법은 우선순위를 도출하기 위해 널리 사용되는 가중치 방법론^{weighing methodology}이다. 본 연구는 가중치 방법론에 따라 정보가 편향적으로 해석될 수 있으며 사용되는 방법론이 다르면 다른 해석으로 이어질 수 있음을 보여주고 있다. Freeman and Chen의 통합 AHP-Entropy 가중치 방법론은 품질 중요성에 대한 통합적인 접근방법을 찾는 데 도움을 줄 수 있다. 본 연구의 주 모형인 제품 품질이 소비자 만족도에 미치는 영향을 분석한 결과에 따르면 다른 기업과 다른 소비자 그룹(만족/비만족 그룹) 간에 품질 우선 순위의 차이가 뚜렷한 것으로 나타났다. 소비자 프로파일링을 기반으로 하여 품질 개선의 우선 순위를 차별화함으로써 기업의 전반적인 품질 수준을 효과적으로 향상시킬 수 있으며, 궁극적으로 수익성을 제고할 수 있을 것이다. 또한, KSQEI와 같은 지수평가도구의 결과를 사용하여 품질 개선 계획을 수립할 때는 품질요인들에 대한 소비자의 주관적 우선 순위와 품질요인 분석에 근거한 객관적 우선 순위를 균형 있게 반영해야 한다. 즉, 주관적 판단에 기초한 우선순위(AHP 분석 결과)와 정보의 가치에 내재된 우선 순위(Entropy 분석 결과)를 통합시키는 접근방법을 활용할 필요가 있다. 다양한 산업에서 제품 품질 요인에 대한 주관적인 인식을 보완하여 상대적인 인식을 객관적으로 측정하는 노력은 기업이 전략적 품질 개선 계획을 효과적으로 표준화하는 데 도움을 줄 수 있다. 마지막으로, KSQEI은 SCSB(Swedish), ACSI(American)및 ECSI(European)와 같은 국가 고객 만족도 지수와의 직접적인 비교가 될 수는 없지만 아래 표시된 것과 같이 모형들 간의 차이점은 주목할 만하다.

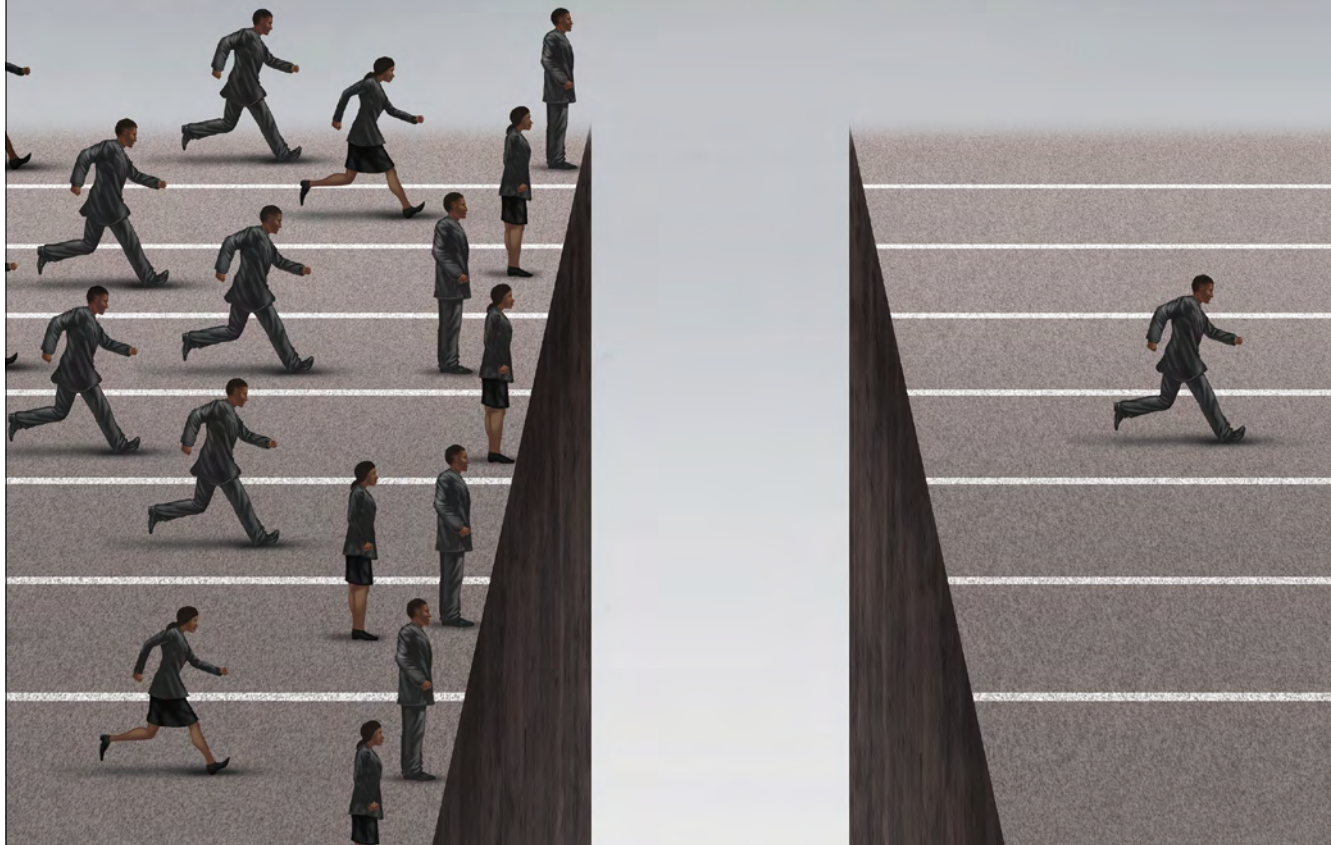
	SCSB	ACSI	ECSI	KSQEI
객관적인 제품 및 서비스 품질 측정 지표 제공	●	●	●	●
기업 차원에서 전반적인 품질을 향상시킬 수 있는 방법 제공	○	●	●	●
신뢰성과 기업 이미지의 확보 및 구축에 도움 제공	○	●	●	●
시장 경쟁을 위한 정보 활용 촉진	○	●	●	●
소비자와 전문가의 다각적인 평가를 통한 우수품질인증 홍보	○	○	○	●

노동조합이 강한 기업은 항상 투자를 적게 하는가?

Do labor unions always lead to underinvestment?

(Journal of Management Accounting Research, Vol. 29, No. 1, Spring 2017)

Hyungjin Cho, Bryan Byung-Hee Lee, Woo-Jong Lee, Byungcherl Charlie Sohn



본 연구에서 보고한 실증결과들은 노동조합이 투자를 저해한다는 기존 문헌의 결과가 과잉투자 가능성이 높은 기업들에서 비롯되었을 가능성을 시사하고 있다.

적인 투자 의사결정을 할 가능성이 높다는 결론을 도출하였다. 추가 분석 결과, 노동조합비율이 비효율적 투자(과잉투자자와 과소투자자)를 억제하는 효과가 대규모 기업집단에서 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 재벌기업의 문어발식 확장이나 과잉투자문제를 지적했던 여러 뉴스들을 연상시킨다. 이처럼 본 연구에서 보고한 실증결과들은 노동조합이 투자를 저해한다는 기존 문헌의 결과가 과잉투자 가능성이 높은 기업들에서 비롯되었을 가능성을 시사하고 있다.

본 연구에서는 추가로 종업원지주제도의 역할도 분석하였다. 종업원 지주제도는 노동자로 하여금 기업의 주식을 보유하도록 하여 노동자들의 근로의욕을 고취시키고, 이를 통해 기업의 경영성과 향상을 도모한다. 종업원지주제도가 활발히 이용되는 기업에서는 노동자가 피고용자임과 동시에 주주가 되므로 장기적인 기업가치 향상에 대한 인센티브가 더 명확하게 일치하게 된다. 본 연구의 실증분석 결과에 따르면 노동조합비율이 높고 종업원지주제도가 활발한 기업일수록 효율적인 투자 의사결정을 하는 것으로 나타났다. 따라서 노동자가 기업가치 향상에 대한 인센티브가 높을수록 노동조합을 통해 경영자의 투자 의사결정을 더 효율적으로 견인하는 역할을 수행할 수 있다는 것이다.

요약하면, 본 연구는 노동조합이 투자를 위축시킨다는 기존 연구의 결과가 사실은 과잉투자위험을 감소시킨 것을 반영했을 가능성을 제시하며, 과소투자위험이 있는 기업에서는 오히려 투자를 늘릴 수도 있다는 결과도 보고하였다. 핵심인적자원의 역할이 매우 중요해진 소위 4차 산업혁명의 시대에는 경영진과 노동조합을 적대적인 관계로 파악하는 단선적인 사고를 극복하고 노동조합의 역할을 보다 복합적으로 이해하려는 노력이 필요하다.



이 우 종 교 수

노동조합이 기업의 가치에 어떤 영향을 미치는지에 관하여 기존의 실증연구들은 명확한 해답을 제시하고 있지 않다. 많은 연구들이 노동조합을 노동자들이 기업 내에서 지대를 추구(rent-seeking)하는 채널로 파악하면서, 노동조합은 기업이 창출하는 가치(이익)가 임금 인상이나 복리증진 등의 형식으로 노동자들에게 더 많이 분배될 수 있도록 영향을 미친다고 주장하였다. 즉, 노동자가 노동조합 활동을 통해 투여한 인적자원에 대한 대가를 초과하는 수준의 과도한 임금을 보장받는다면, 주주 및 채권자가 투자의 보상으로 분배 받았어야 할 기업의 부가 노동자에게 이전되는 효과가 있는 것이다. 더욱이 노동자들의 임금수준은 일반적으로 고정급 형태를 띠기 때문에, 노동자들은 기업의 투자활동이 성공했을 때의 혜택보다 실패했을 때의 위험을 더 민감하게 느끼게 된다. 따라서 노동조합의 영향력이 강할수록 기업은 미래의 기업가치 성장을 위해 꼭 필요한 투자마저 줄이게 되며, 이로 인해 기업가치가 낮아진다고 보고하였다.

하지만 다른 연구들은 노동조합의 존재가 기업가치를 제고할 수도 있다고 주장하였다. 한 기업의 성과가 저조하더라도 분산투자를 통해 손실을 줄일 수 있는 주식투자자들과 달리 노동자는 본인이 근무하는 기업의 손실이 지속되거나 기업이 파산할 경우 가계에 치명적인 영향을 받기 때문이다. 그러므로 노동조합이 노동자들의 장기적인 이익을 위하여 행동한다면, 경영자가 기업가치를 해치는 결정을 내리려고 할 경우 적극적인 의사표시를 통해 이를 막으려 할 것이다. 노동자들이 이사회 의 일원을 선임할 수 있도록 제도화하고 있는 기업의 가치가 그렇지 않았던 기업보다 더 높다는 독일의 사례가 이를 뒷받침한다.

본 연구는 노동조합과 기업가치의 관계에 대한 상반된 관점을 기업 투자의 관점에서 재검토하였다. “기업이 투자로 인한 성과를 노동자에게도 적절하게 분배하고 있다면, 투자기회를 적극적으로 활용하는 효율적 투자를 통하여 지속적으로 성장하는 것이 노동자들에게도 바람직할 것이다” 그렇다면 노동조합이 강할수록 기업의 투자수준이 낮아진다는 기존 결과들은 노동조합이 무작정 경영자의 투자 의사결정에 반대하는 것이 아니라 경영자들이 수익성이 낮은 투자안에 무리하게 투자하는 것을 억제하여 나타난 현상일 수도 있다. 이러한 예상을 실증적으로 검증하기 위하여 본 연구는 2000년부터 2008년까지의 기간 동안 한국증권거래소에 상장된 기업의 재무정보를 이용하였다. 실증분석 결과, 전체 노동자들 중 노동조합에 가입한 노동자의 비율(이하, 노동조합 비율)이 높은 기업은 과잉투자를 할 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 더욱이 이러한 기업들은 과소투자를 할 가능성도 낮은 것으로 나타나서, 노동조합 비율이 높은 기업일수록 효율

사회적 배제가 소비자 행동에 미치는 영향

The Role of Cultural Communication Norms in Social Exclusion Effects

(Journal of Consumer Psychology, January 2017)

Jaehoon Lee, L.J. Shrum, Youjae Yi



사회적 배제가 문화에 부합하지 않은 형태로 전달되는 경우 사람들은 배제된 사실을 부적절하다고 받아들이고, 자신의 지배력과 영향력이 감소되었고 느끼며, 이를 극복하기 위한 수단으로서 과시적 소비를 선호하는 경향을 보였다

소비자들은 종종 ‘사회적 배제^{social exclusion}’를 경험한다. 예를 들면, 신용 카드 발급이 거절되거나, 고급 백화점 직원에게 무시당하거나, 공항 라운지의 출입을 제한 받기도 한다. 사회적 배제는 크게 직접적인 경우와 간접적인 경우로 나눌 수 있다. 직접적인 배제는 상대방으로부터 말이나 글을 통해 명확하게 거절을 받은 경우고, 간접적인 배제는 상대방이 직접적으로 표현은 안 했지만, 부정적인 얼굴 표정이나 회피 혹은 침묵을 통해 무시당했다는 느낌을 받은 경우다.

본 연구에서는 이러한 두가지 유형의 사회적 배제가 소비자들에게 어떤 영향을 주는지 알아보고자 하였다. 미국 소비자들을 대상으로 한 연구에 따르면, 직접적인 배제를 경험한 사람들과 간접적 배제를 경험한 사람들은 서로 다른 반응을 나타냈다. 직접적인 배제를 경험한 사람들은 자존감이 낮아지고, 그 낮아진 자존감을 회복하기 위해 다른 사람들과의 관계 개선에 도움되는 일들을 하고자 하였다. 자선기부는 관계 개선에 도움이 되는 일 중 하나로, 직접적인 배제를 경험한 사람들은 자선기부에 대해 높은 선호도를 보였다. 한편, 간접적인 배제를 경험한 사람들은 무력감을 느꼈으며, 무력감을 회복하기 위한 수단으로 다른 사람들에게 과시적인 행동을 하려는 욕구가 강했다. 따라서 간접적인 배제를 경험한 소비자들은 과시적 소비^{conspicuous consumption}를 선호했다.

하지만, 사회적 배제에 대한 미국 소비자들의 반응이 다른 문화에서도 동일하게 나타날까? 본 연구에서는 이런 의문을 가지고 한국 소비자들을 대상으로 비슷한 실험을 진행하였다. 결론적으로 말하자면, 한국 소비자들은 미국 소비자들과는 상반되는 반응을 보였다. 즉, 한국 소비자들은 직접적인 배제를 경험한 경우 무력감을 느껴 과시적 소비를 선호하는 경향을 나타냈으며, 간접적인 배제를 경험한 경우 자존감이 낮아져 다른 사람들과의 관계 개선에 도움이 되는 자선 기부를 선호하는 경향을 보였다.

그렇다면 왜 직접적인 배제와 간접적인 배제가 한국과 미국의 소비자들에게 다른 영향을 미치는 것일까? 이 결과의 차이는 한국과 미국의 의사소통 규범의 차이에서 기인했다. 미국을 포함한 대부분 서양 문화권 국가들에서는 직접적인 의사 표현이 사회 규범으로 작용한다. 즉, 서양 문화에서 사람들의 생각은 말이나 글로 명확히 표현되어야 비로소 알 수 있다고 믿는다. 따라서 의사 표현을 회피하거나

자신의 주장을 명확하게 나타내지 못하는 경우 (설령 다른 사람의 의견을 비판하는 경우라 할지라도), 의사소통 규범에 반하는 경우로 간주하여 오히려 사회성이 부족하다 여긴다. 그러나, 한국을 포함한 대부분의 동양 문화권 국가들에서는 ‘사람들 간의 화합을 위해서’라는 전제를 바탕으로, 간접적인 의사 표현이 사회 규범으로 작용한다. 즉 다른 사람들과의 관계를 잘 유지하고, 마찰을 피하기 위해서는, 다른 사람과 반대되는 의견이 있다 하더라도 자신의 속내를 감추고 침묵하는 것을 미덕으로 생각한다. 따라서 자신의 이익을 대변하는 직접적인 의사 표현을 하게 되면 사회적으로 성숙하지 못한 사람으로 여긴다.

본 연구에서는 이러한 문화적 차이가 사회적 배제에 대한 반응의 차이로 이어짐을 발견했다. 직접적 의사 표현을 선호하는 미국의 경우, 직접적인 배제가 이들의 문화에 부합하는 반면에, 간접적인 의사 표현을 선호하는 한국의 경우, 간접적인 배제가 문화에 부합한다. 즉, 사회적 배제가 문화에 부합하는 형태로 전달되는 경우, 사람들은 배제된 사실을 받아들이고, 배제로 인해 낮아진 자존감을 극복하기 위해 관계 개선에 도움이 되는 자선기부를 선호했다. 그러나 사회적 배제가 문화에 부합하지 않은 형태로 전달되는 경우(예를 들어, 한국의 경우 직접적인 배제와 미국의 경우 간접적인 배제), 사람들은 배제된 사실을 부적절하다고 받아들이고, 자신의 지배력과 영향력이 감소되었고 느끼며, 이를 극복하기 위한 수단으로서 과시적 소비를 선호하는 경향을 보였다. 즉, 동일한 유형의 사회적 배제라도 문화에 따라 상반된 결과를 가져올 수 있다. 따라서 사회적 배제가 소비자 행동에 미치는 영향을 평가할 때 반드시 의사소통에 대한 문화를 고려해야 할 것이다.



이 유 재 교 수

지식공유 행동의 숨은 동기로서 지위 향상 욕구

The need for status as a hidden motive of knowledge sharing behavior
(Human Performance, Vol. 30, January 2017)
Jisung Park, Heesun Chae, Jin Nam Choi

연구개요: 무엇을 연구했나?

01

지식은 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해 핵심이 되는 자산으로, 기업의 성과와 혁신에 중요한 자원으로 인식되고 있다. 이러한 기업 전체의 관점에서 바라본 지식공유의 필요성과 이익에 반하여, 개인에게 지식공유는 자신이 가진 독점적 경쟁력의 상실, 타인의 무임승차, 본인 지식의 공공재화 등 다양한 위험을 내포하고 있어 동기측면에서 딜레마를 초래한다. 이와 같은 딜레마적 특성을 가지는 개인의 지식공유 행동을 설명하기 위해서 기존 연구에서는 크게 두 가지 접근 방법을 취한다. 첫 번째 접근법은 조직구성원의 지식공유 행동을 장려하기 위한 외적 보상(보너스 지급등의 금전적 보상)과 같은 외부 자극에 집중하는 연구이고, 두 번째는 기업에 대한 헌신 혹은 몰입과 같은 개인의 사회적 동기에 초점을 맞추어 개인이 자신을 희생하여 공동의 이익을 위해 지식을 공유한다는 연구들이다.

기존의 두가지 접근법에서 벗어나 본 연구에서는 고비용신호이론^{costly}

signaling theory^을 적용하여 외부의 자극이나 자기 희생적 유인 없이도 자신의 명성을 높이기 위한 전략적 선택으로서 개인이 자발적으로 자신이 가진 지식을 다른 구성원들에게 기꺼이 공유하게 되는 동기부여적 과정을 설명하고 있다. 따라서 본 연구는, 다른 사람로부터 인정 받고 존경 받기 위한 욕구(지위욕구)가 개인이 가진 지식을 기꺼이 공유하게 만들고, 이런 지식공유가 결과적으로 기업에서 본인의 지위 향상 및 조직의 인정을 가져오는 과정을 이론적으로 규명하고 있다. 또한 이러한 자기고양적 동기는 다른 사람들에게 그러한 공헌이 집단에 의미있고 중요하다고 인정될 때, 그리고 다른 사람들에게 관찰되고 널리 알려졌을 때 더욱 강해진다. 따라서, 중요한 결정을 내리는 상사에게 가시적인 업무를 수행하는 경우(과업 가시성), 그리고 본인이 속한 집단에 영향을 주거나 두드러질 정도로 중요하다고 인식되는 업무의 경우(과업 중요성) 자기고양적인 동기에 의거한 지식공유가 강해질 것이다.

연구방법: 어떻게 연구했나?

02

본 연구에서 제시한 연구모델은 다양한 산업군의 한국기업 18개를 대상으로 146명의 조직구성원과 42명의 직속상사로부터 수집한 자료를 통하여 검증하였다. 동일방법 편의를 제거하기 위해 독립변수와 조절변수는 구성원이 보고하였고, 조직구성원의 지식공유행동과 조직 인정은 그들의 직속상사를 통하여 측정하였다. 지위 욕구는 “직장이나 사회적 집단에서 가치있는 구성원으로 여겨지는 것은 나에게 매우 중요하다”; 과업 가시성은 “나의 상사는 내가 수행하고 있는 업무의 양이 어느 정도인지 인지하고 있다”; 과업 중요성은 “내가 수행하는 과업은 조직과 팀의 성과에 중요하고 의미가 있다” 등의 문항으로 측정되었다. 각 조직구성원의 지식공유 행동은 “이 직원은 자신이 가지고 있는 특수한 지식이나 노하우를 다른 사람들과 공유한다”; 조직의 인정은 “이 직원은 우리 조직에 아주 중요한 사람이다” 등의 문항으로 직속상사의 평가를 활용하였다. 지식공유 행동에 영향을 주는 개인특성의 효과를 고려하여 성별, 나이, 학력과 근속연수를 통제하였다.

연구결과: 무엇을 발견했나?

03

위와 같이 수집된 현장조직의 자료를 분석한 결과, 지위욕구가 높은 직원이 자발적으로 지식공유를 하며, 이에 따라 조직의 인정을 받게 되는 것으로 규명되었다. 이러한 자기고양적 동기의 지식공유에 대한 효과는 과업의 가시성이 높고 과업이 중요하다고 인정 될 때 더욱 강하게 나타났다. 이와 같은 결과는 지식공유와 관련하여 개인이 봉착하는 동기적 딜레마에도 불구하고 구성원이 자신의 경쟁력의 원천인 지식을 자발적으로 다른 구성원에게 왜 공유하는가에 대한 대답을 제시한다. 본인의 이익을 위한 이기적인 모티브가 지식공유와 같은 이타주의적인 행동을 야기 시킬 수 있다는 것이다. 즉, 지식공유 행동은 즉각적인 외부적 인센티브 수혜를 넘어 자신의 전반적, 장기적 이익을 극대화하기 위해 자신이 가진 자원의 지식을 활용하는 전략적인 도구인 셈이다. 따라서 관리자들은 구성원들의 집단을 위한 노력이 개인에게도 다른 구성원들과 차별화된 가치를 제공한다는 믿음을 갖도록 해야 한다.

또한 본 연구의 결과에 따르면, 과업의 가시성과 중요성이 높아서 지식공유와 같이 자신을 드러내기 위한 노력을 타인들이 쉽게 목격할 수 있고 그 행동이 많은 구성원들에게 영향을 미칠 수 있는 상황에서 지위 욕구가 지식공유를 강하게 촉발한다. 이는 고비용 신호 이론에서 설명하는 방송효과성^{broadcast effectiveness}을 증명해주고 있다. 이 결과는 실무적 관점에서 조직구성원들이 가진 지위에 대한 숨겨진 의도를 채워줄 수 있도록 적절히 과업을 구성함으로써 기업 내의 지식공유를 촉진시킬 수 있다는 것을 시사하고 있다.

지식공유 행동은 즉각적인 외부적 인센티브 수혜를 넘어 자신의 전반적, 장기적 이익을 극대화하기 위해 자신이 가진 자원의 지식을 활용하는 전략적인 도구인 셈이다.



최진남 교수

SNU NEWS

[전공별 소식]



회계학

회계학 학습 장학증서 수여식

2017학년도 회계학 학습 장학생 26명이 선발됐다. 회계학 학습 장학생은 매년 20명 이상을 선발하며 각 학생에게 100만원의 장학금 및 장학증서를 수여하고 있다. 본 장학금은 회계를 공부하고 졸업 후, 현업에서 일하고 있는 동문들이 후배들을 위해 모금한 자금으로 지급하고 있다.

아시아-태평양 관리회계학회 국제학술대회 개최



지난 7월 6일과 7일, 본교 LG관에서 '아시아-태평양 관리회계학회 국제학술대회'가 개최되었다. 본 국제학술대회는 대만, 일본, 네덜란드 등 세계 각국의 관리회계 전문가들을 초청해 관리회계 분야의 연구 동향 및 학문적 성과를 발표하고 토론하는 자리다. 이번에는 본교 교수, 대학원생 등 70여명이 참석한 가운데 진행되었다.

교수소식

이동기 교수 중견기업연구원 원장으로 임명

이동기 교수가 지난 4월 3일 제2대 중견기업연구원 원장으로 임명됐다. 이동기 교수는 임기 3년을 시작하며, 중견기업연구원을 '아시아를 대표하는 중견기업 정책 연구기관'으로 성장시키겠다는 포부를 밝혔다. 또한 취임사에서 "일자리 창출 및 글로벌 진출의 핵심적 역할을 담당하고 있는 중견기업군이 중요하다"며, 아직 초기 단계인 중견기업 분야 연구의 기반 확대 필요성을 강조했다. 이동기 교수는 국내 중견기업 연구 1세대로서 현재 한국중견기업학회장도 맡고 있다.

송재용 교수 AOM 국제경영분과 집행위원 겸 차기회장, AIB 석학종신회원으

경영대학 송재용 교수가 AOM 국제경영분과 집행위원 겸 차기회장, AIB의 석학종신회원(Fellow)으로 선출되었다. AOM(Academy of Management)은 전 세계 약 2만명의 경영학자가 가입한 세계 최대의 경영학 학술단체로, 송재용 교수의 전공인 국제경영 분과(International Management Division)는 회원수가 2,500명이 넘는 AOM의 최대분과 중 하나이기도 하다. 송재용 교수는 이 국제경영 분과의 5년 임기 집행위원으로 선출되었으며, 2019년 프로그램 체어를 거쳐 2020-21년에 회장이 된다. 한국 대학 교수로서 AOM 분과의 차기회장으로 선출된 것은 이번이 처음이다. 또한 Academy of International Business(AIB)에서 석학종신회원(Fellow)으로도 선출되었다. AIB는 전

세계에서 3,100여명의 회원이 가입되어 있는 국제경영분야의 최대 학술단체이다. 석학종신회원은 기존 석학종신회원들의 투표를 통해 선발하는 엄격한 과정을 거쳐 매년 5명 이내로 선출된다.

김수욱 교수 제2회 석학학술상&더 프

김수욱 교수가 (사)한국 SCM학회가 수여하는 제2회 석학학술상(Distinguished Scholar Award)을 수상했다. 석학학술상은 SCM(Supply Chain Management, 공급사슬경영)분야에서 많은 연구 활동을 한 저명한 학자를 선정해 후학들이 본받아 더욱 연구에 정진하게 함으로써 학문발전에 기여하고자 마련되었다. 김수욱 교수는 우리나라 SCM발전에 기여한 공로를 인정받아 수상하였다. 또한 한국표준협회가 주관하는 서비스 더 프라임 어워드(Service The Prime Award)는 탁월한 서비스 리더십을 발휘하는 최고경영자 및 임원에게 수여되는 상이다. 서울성모병원 승기배 병원장, 신한은행 왕태욱 부행장 등이 수상하였고, 김수욱 교수는 우리나라 서비스 산업 발전에 기여한 점을 인정받아 수상자에 이름을 올렸다.

김성수 교수 美 산업조직심리학회 최

김성수 교수가 미국 산업조직심리학회 최우수 논문상을 받았다. 김성수 교수와 공동 연구자인 오인수 템플대 경영학과 교수, 채드 밴 이데킹어 플로리다대 교수는 지난 4월 27일 미국 플로리다주 올랜도에서 개막한 이 학회 연례 학술대회에서 '월



리엄 A 오언스 학술업적상'을 수상했다. 수상 논문은 '기업에서 중간 관리자의 성격이 기업 성과에 미치는 영향'에 대한 것이다. 중간 관리자들이 성실성, 외향성, 정서적 안정성을 보여주면 부하 직원들의 만족도와 생산성이 높아져 기업 성과가 향상된다는 내용이다. 이 논문은 지난해 경영학계 최고 권위의 미국경영학회에서 최우수 논문상을, 한국조사연구학회 춘계 학술대회에서 한국갬럽학술논문상 최우수상을 각각 받은 바 있다.

논문

김성수 교수 (외 Jisung Park)

'Pay Dispersion and Organizational Performance in Korea: Curvilinearity and the Moderating Role of Congruence with Organizational Culture'의 논문이 The International Journal of Human Resource Management에 게재되었다.

김성수 교수 (외 In-Sue Oh, Gary Blau, Joo Hun Han)

'Human Capital Factors Affecting Human Resource(HR) Managers' Commitment to HR and the Mediating Role of Perceived Organizational Value on HR' 논문이 Human Resource Management에 게재되었다.

김정욱 교수 (외 Seungyeon Won, Jung-In Kim)

'Additional credit for liquidity-constrained individuals: High Interest Consumer Credit in Korea'논문이 Emerging Markets Finance and Trade에 게재되었다.

박원우 교수 (외 Mee Sook Kim, Stanley M. Gully)

'Effects of cohesion on the curvilinear relationship between team efficacy and performance'논문이 small group research에 게재되었다.

박진수 교수 (외 Jihae Suh)

'Effects of Domain Familiarity on Conceptual Modeling Performance'논문이 Journal of Database Management에 게재되었다.

배중훈 교수 (외 Young-Jae Cha, Hyungsuk Lee, Boyun Lee, Sojung Baek, Semin Choi, Dayk Jang)

'Social networks and inference about unknown events: A case of the match between Google's AlphaGo and Sedol Lee'논문이 PLOS ONE에 게재되었다.

송재용 교수 (외 Hyo Kang)

'Innovation and Recurring Shifts in Industrial Leadership: Three Phases of Change and Persistence in the Camera Industry'논문이 Research Policy에 게재되었다.

송재용 교수 (외 Hyejun Kim)

'Filling institutional voids in emerging economies: The impact of capital market development and business groups on M&A deal abandonment'논문이 Journal of International Business Studies에 게재되었다.

양홍석 교수 (외 Chu Soh Hyun, Lee Mansokku, Park Sangwook)

'The Impact of Institutional Pressures on Green Supply Chain Management and Firm Performance: Top Management Roles and Social Capital'논문이 Sustainability에 게재되었다.

윤석화 교수 (외 Soojin Lee, Soojung Han, Minyoung Cheong, Seckyoung Loretta Kim)

'How I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics'논문이 Leashership Quarterly에 게재되었다.

윤석화 교수 (외 Seckyoung Loretta Kim, Soojung Han, Seung Yeon Son)

'Exchange ideology in Supervisor-Subordinate Dyads, LMX, and Knowledge Sharing: A Social Exchange Perspective'논문이 Asia Pacific Journal of Management에 게재되었다.

이관휘 교수 (외 Yongho Cheon)

'Maxing out globally: Individualism, investor attention, and the cross-section of expected stock returns'의 논문이 Management Science에 게재 확정되었다.

이관휘 교수 (외 Shu-Feng Wang, Min-Cheol Woo)

'Do individual short-sellers make money? Evidence from Korea'논문이 Journal of Banking & Finance에 게재되었다.

교수소식

●이우중 교수 (외 Hyungjin Cho, Bryan Byunghee Lee, Byungcherl Charlie Sohn)

‘Do Labor Unions Always Lead to Underinvestment?’논문이 Journal of Management Accounting Research에 게재되었다.

●이우중 교수 (외 Seungbin Oh, Sang-Giun Yim, Kyunghwa Yu)

‘Allocation of Cash Flows in Unionized Firms’논문이 Emerging Markets Finance and Trade에 게재되었다.

●이유재 교수 (외 Sang-June Park)

‘Performance-only measures vs. performance-expectation measures of service quality’논문이 The Service Industries Journal에 게재되었다.

●이유재 교수 (외 Jaehoon Lee, L.J.Shrum)

‘The role of cultural communication norms in social exclusion effects’논문이 Journal of Consumer Psychology에 게재되었다.

●이유재 교수 (외 Shinhyoung Lee)

‘Seize the Deal, or Return It Losing Your Free Gift’: The Effect of a Gift-With-Purchase Promotion on Product Return Intention’논문이 Psychology & Marketing에 게재되었다.

●이유재 교수 (외 Seo Young Kim, Jae Won Hwang)

‘Climbing down the ladder makes you play it safe: The effect of the status of a rejecter on product evaluation’논문이 European Journal of Marketing에 게재되었다.

●장정주 교수 (외 Saerom Lee, Hyunmi Baek)

‘Governance strategies for open collaboration: Focusing on resource allocation in open source software development organizations’논문이 International Journal of Information Management에 게재되었다.

●정운오 교수 (외 Su Jeong Lee, Sung Ook Park)

‘Earnings Management by Controlling Shareholders Who Plan for Stock Gifts: Korean Evidence’논문이 Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics에 게재되었다.

●최종학 교수 (외 Arum Cho, J B Kim, Byung Cherl SOHN)

‘The Joint Effect of Audit Quality and Legal Regimes on the Use of Real Earnings Management: International Evidence’논문이 Contemporary Accounting Research에 게재 확정되었다.

●최진남 교수 (외 Jisung Park, Heesun Chae)

‘The Need for Status as a Hidden Motive of Knowledge Sharing Behavior: An Application of Costly Signaling Theory’ 논문이 Human Performance에 게재되었다.

●최진남 교수 (외 Young Won Rhee)

‘Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as

moderating contingency’논문이 Journal of Organizational Behavior에 게재되었다.

●최진남 교수 (외 Sun Youn Sung, Sung-Choon Kang)

‘Incentive pay and firm performance: Moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence’논문이 Human Resource Management에 게재되었다.

●최진남 교수 (외 Yuhyang Shin, Min Soo Kim, Won-Kyung Oh, Mihee Kim)

‘Does leader-follower regulatory fit matter? The role of regulatory fit in followers’ organizational citizenship behavior’논문이 Journal of Management에 게재되었다.

●최진남 교수 (외 Sun Young Sung, Andreas Antefelt)

‘Dual effects of job complexity on proactive and responsive creativity: Moderating role of employee ambiguity tolerance’논문이 Group & Organization Management에 게재되었다.



동문소식

경영학부 동문

▲윤석현(학사 67)

금융행정혁신위원장 선임

▲문성현(학사 71)

경제사회발전노사정위원회 위원장 임명

▲권영수(학사 75)

한국전파진흥협회 회장 선임

▲김재원(학사 78)

우리종합금융 대표이사 취임

▲류열(학사 79)

S-Oil 전략관리총괄 사장 승진

▲이승훈(학사 79)

한국사립대학총장협의회 회장 선임

▲이원재(학사 83)

행정중심복합도시건설청장 임명

▲신현준(학사 84)

우정사업본부 보험사업단장 선임

▲황정훈(학사 84)

조세심판원 상임신판관 임명

▲신화철(학사 85)

국세청 부이사관 승진

▲전승수(학사 88)

전주지검 군산지청장 승진

▲안병준(학사 92)

한국콜마홀딩스 대표이사 선임

GMBA 동문

GMBA 01

▲김재균

엠에프지코리아(매드포갈락) 대표이사 취임

▲박상우

EXPORT INCITE Korea country manager 취임

▲이윤숙

GE ENERGY Global Executive 승진

▲최윤영

FACEBOOK APAC Instagram marketing manager로 싱가포르 오피스 전근

AMP 동문

33기

▲김종섭

오스트리아 빈필하모닉 오케스트라 문화 대사 위촉

▲이봉관

학교법인 문화학원 12대 이사장 취임

▲정영훈

애디언트 사장 취임

▲조영일

S-Oil 수석부사장 승진

▲김종규

KC솔라에너지 대표이사 영전

▲조옥제

유한양행 부사장 승진

▲주현정

한도인터내셔널(주) 대표이사 영전

71기

▲전해상

도레이첨단소재 대표이사 사장 승진

69기

▲이준식

덴소인터내셔널코리아(현대기아차 부문) 사장 승진

81기

▲김용광

갤럭시아커뮤니케이션 대표이사 승진

EMBA 동문

EMBA 04

▲김흥중

(주)인포데이타 대표이사 승진

EMBA 07

▲변우석

(주)코맥스 벤처리스 대표이사 승진

<경영대학 동문 소식을 기다립니다>

경영대학 뉴스레터에 게재할 동기회 소식 및 동문 소식을 취합하고 있습니다. 동문들에게 알리고 싶은 소식이 있으면 아래 연락처로 연락 부탁드립니다.
TEL 02.880.8931 FAX.02.877.0513 문의 E-MAIL yshsky1504@snu.ac.kr 담당자 윤서현 *동문님들의 많은 관심과 참여 부탁드립니다

발 전 기 금 소 식

홍콩 서울대 총동문회 장학금 출연



홍콩 서울대 총동문회에서 장학금을 출연했다. 회장인 이석준 동문(경제 85)은 “경영대학 1학년 재학생 중 최저 소득층 학생 한 명을 선발하여 잔여 학기 등록금을 제공하고자 한다”고 장학금의 목적을 밝혔다. 또한 홍콩 서울대 총동문회는 해당 학생에게 멘토로서 추가적인 도움도 줄 계획이다.

Wall of Honor ‘S-Honors Club 신규선정



서울대학교 경영대학에서는 1975년 경영대학 설립 이래로 1천 만 원 이상 발전기금을 출연해주신 분들의 뜻을 기리고 학교 발전을 위한 지속 가능한 기부 문화를 정립하고자 경영대학 SK경영관 1층 로비에 Wall of Honor(기부자 기념벽)을 설치하고 매 학기 현판식을 진행하고 있다. 2017년 상반기 S-Honors Club 신규 선정자는 아래와 같다.

참나무클럽 : 동부문화재단

소나무클럽 : 김광성, AMP 83기

경영대학 발전기금 소식

경영대학 발전기금 출연안내

서울대학교 경영대학 학장실 (02-880-6900)

경영대학 홈페이지 http://cba.snu.ac.kr

기금 출연해주신 분들

다음은 지난 2017. 03. 01 ~ 2017. 08. 31 까지

우리 대학에 기부해 주신 내용이다.

1,000만원 이상		
(주)아모레퍼시픽	30,000,000	10억 5백만원 약정
AMP 83기 일동	50,000,000	
동부문화재단	15,000,000	

100만원 이상		
딜로이트 안전회계법인	6,000,000	1,200만원 약정
(주)한솔	3,000,000	2,100만원 약정
학현사	3,000,000	
(재)홍콩서울대학교 총동문회	2,442,000	

후원자00026	2,499,990	5,000만원 약정
삼일회계법인	2,000,000	
삼정회계법인	2,000,000	
(주)한성티앤아이	4,000,000	
김광성 (경영/학사 73)	1,000,000	1,000만원 약정

10만원 이상		
안병주 (경영/석사 07)	500,000	1,000만원 약정
노원중 (경영/학사 96)	300,000	1,200만원 약정
이현수 (SCP 271)	300,000	120만원 약정
황인선 (경영/학사 93,GMBA 06)	250,000	60만원 약정

이상목 (경영/학사 06)	180,000	36만원 약정
김창원 (경영/학사 97)	100,000	100만원 약정
김홍국 (경영/학사 72)	100,000	200만원 약정
신종기 (ABP 49)	120,000	24만원 약정
유경연 (경영/학사 95)	120,000	100만원 약정

1만원 이상		
이광진 (경영/학사 04)	40,172	104만6천원 약정

서울대학교 경영대학 발전기금 모금에 참여해 주신
여러분들께 진심으로 감사드립니다.



학부 동문																				
강남석(96)	김경배(82)	김상훈(95)	김재일(81)	나현국(86)	박수민(96)	배윤경(03)	신기현(81)	오재관(75)	이광우(84)	이영훈(78)	이지선(84)	전필(76)	제원용(98)	최기갑(82)	한승수(82)	강동석(85)	김경철(90)	김상진(88)	김재홍(00)	
강동수(97)	김광민(99)	김광성(73)	김상남(83)	김정은(99)	남우석(97)	박인근(91)	서대원(62)	신진영(01)	윤성준(99)	이기복(93)	이윤규(84)	이창환(74)	전익수(83)	조진재(86)	최석윤(79)	한학수(97)	강욱구(98)	김광일(83)	김성열(57)	
강은석(88)	김광일(84)	김성열(84)	김종성(64)	남종수(75)	박정재(72)	서문기(84)	신희관(89)	우승백(99)	이남주(99)	이영범(97)	이창열(63)	장기열(67)	조연주(84)	최상범(78)	한홍식(86)	김인수(87)	김광철(83)	김성철(83)	김종우(83)	
강정영(98)	김광호(85)	김수철(95)	김종현(92)	노상규(83)	박종선(99)	서경식(98)	심수아(88)	원재현(82)	이태성(83)	이우중(95)	이준호(83)	정경수(91)	조영기(02)	최승환(82)	최승환(89)	하병애(58)	강정원(98)	김규원(06)	김수현(82)	
강정원(98)	김규원(06)	김수현(82)	김종훈(92)	노석관(83)	박종식(96)	서한일(96)	심정환(96)	원호성(79)	이덕훈(83)	이현3(83)	이태경(78)	정국원(99)	조영민(01)	최찬식(97)	하석영(83)	강동수(97)	김광철(87)	노원준(96)	박종우(87)	
강창호(88)	김기철(83)	김정철(77)	김준철(83)	노종현(98)	박종현(98)	서준영(95)	심호식(95)	유경찬(99)	이동훈(82)	이유진(88)	이현호(80)	정영환(93)	조윤경(88)	최원식(88)	하준(99)	김정현(85)	김기태(00)	김준현(93)	김준현(93)	
고재환(84)	김기태(84)	김정현(98)	김준호(81)	류승동(82)	박영민(91)	서해원(98)	안계환(82)	유병준(90)	이동훈(95)	이윤상(83)	이현호(84)	정병관(83)	조영민(97)	최은국(86)	홍기수(89)	고석준(93)	김기태(01)	김정철(84)	김지현(01)	
고성재(96)	김남준(88)	김영선(87)	김지영(99)	류재욱(87)	박지현(98)	신형오(95)	안성철(83)	유성철(70)	이광기(83)	이광철(74)	이현호(84)	정철환(92)	조영환(98)	최종호(82)	홍순환(62)	고성현(78)	김남준(96)	김영선(87)	김지현(98)	
고승환(85)	김대일(95)	김정철(00)	김진현(84)	류한식(98)	박지현(01)	신성환(84)	안종환(83)	유정민(96)	이문희(82)	이재원(55)	이호성(02)	정승환(97)	조민재(74)	최준혁(91)	홍윤찬(98)	고재환(93)	김대일(84)	김정철(99)	김정현(00)	
고재환(93)	김대일(84)	김정철(97)	김정현(88)	모과관(84)	박진환(82)	서태호(95)	안종환(70)	유정환(83)	이민석(82)	이재원(73)	이홍근(70)	정승환(83)	조진환(97)	최지현(97)	홍우선(80)	고재환(93)	김대일(84)	김정철(99)	김정현(00)	
고현일(98)	김도연(98)	김정현(97)	김정현(97)	오성환(97)	박진환(86)	신태호(83)	안성환(77)	유정환(62)	이민석(98)	이재원(84)	이재원(83)	정창환(82)	조진환(95)	최진환(96)	홍우선(84)	고재환(93)	김대일(84)	김정철(99)	김정현(00)	
곽기철(90)	김정현(85)	김정현(87)	김정현(86)	문보성(95)	박정현(83)	안성환(94)	유성환(69)	유정환(83)	이삼진(90)	이재원(98)	이재원(98)	정창환(83)	조진환(95)	최진환(96)	홍우선(84)	고재환(93)	김대일(84)	김정철(99)	김정현(00)	
곽병진(84)	김정현(88)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)
구본준(97)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)	김정현(96)
구영환(92)	김정현(82)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)
국기철(79)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)	김정현(87)
권민정(01)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)	김정현(86)
권성환(99)	김정현(92)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)	김정현(97)
권순환(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)	김정현(83)
권영수(75)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)	김정현(98)
권두환(86)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)	김정현(92)
권학재(88)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)	김정현(93)
김갑성(89)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)	김정현(94)
김건우(93)	김정현(99)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)	김정현(00)

대학원(MBA)동문				경영학과정동문												학부모	
김정현(99)	송혁준(90)	조재민(82)	조상익(EMBA 14)	이광일(AMP 17)	류덕희(AMP 297)	신종기(ABP 497)	이재우(AMP 677)	김정현(CFO 127)	정종민(CFO 047)	고성희	이성로	김정현(99)	신현준(90)	조재민(82)	조상익(EMBA 14)		
권혁진(88)	신현준(05)	최은영(박사 07)	최은영(EMBA 10)	최은영(AMP 167)	박현복(AMP 67)	이창빈(AMP 597)	이창빈(AMP 687)	김종영(CFO 067)	정철모(CFO 037)	권승호	조한재	권혁진(88)	안병주(07)	최원희(98)	최원희(EMBA 10)		
김관영(73)	유성환(99)	한정철(95)	한정철(EMBA 09)	한규선(AMP 167)	박성현(AMP 547)	안영수(AMP 457)	이종태(AMP 507)	류철현(CFO 127)	최호성(CFO 117)	권태서	최유진	김관영(73)	이문재(06)	김정현(83)	김정현(EMBA 10)		
김태근(02)	이정현(01)	홍진우(00)	홍진우(EMBA 08)	김진애(ABP 267)	박지훈(AMP 677)	이찬복(AMP 687)	이찬복(AMP 677)	박경진(CFO 127)	김창학	김창학	김창학	김태근(02)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
김봉철(92)	이진환(84)	황필주(83)	김도영(GMBA 09)	구태영(AMP 457)	박정현(AMP 297)	유근영(AMP 647)	장신규(AMP 647)	박성현(CFO 017)	최태원(CFO 097)	김성숙	최진호	김봉철(92)	이문재(06)	김정현(83)	김정현(EMBA 10)		
김상미(01)	이기철(87)	김정현(83)	김정현(EMBA 09)	김도영(AMP 457)	박정현(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	김상미(01)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
김성현(99)	이문재(06)	김정현(83)	김정현(EMBA 09)	김도영(AMP 457)	박정현(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	김성현(99)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
김정현(70)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)	김도영(AMP 457)	박정현(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	김정현(70)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
김재윤(92)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)	김도영(AMP 457)	박정현(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	김재윤(92)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
나정현(99)	이정현(82)	남성욱(SNUMBA 08)	남성욱(EMBA 08)	김진애(AMP 267)	박지훈(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	나정현(99)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
류현일(86)	이홍근(76)	배기표(SNUMBA 09)	배기표(EMBA 09)	김진애(AMP 267)	박지훈(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	류현일(86)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
명정환(99)	정문기(81)	배기표(SNUMBA 09)	배기표(EMBA 09)	김진애(AMP 267)	박지훈(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	명정환(99)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
박동규(99)	정종현(05)	순환재(SNUMBA 09)	순환재(EMBA 09)	김진애(AMP 267)	박지훈(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	박동규(99)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
박만수(01)	조종현(05)	유진환(SNUMBA 08)	유진환(EMBA 08)	김진애(AMP 267)	박지훈(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	박만수(01)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
박정현(04)	조성훈(96)	이진환(SNUMBA 10)	이진환(EMBA 10)	김진애(AMP 267)	박지훈(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	박정현(04)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
박현수(08)	조성훈(96)	이진환(SNUMBA 10)	이진환(EMBA 10)	김진애(AMP 267)	박지훈(AMP 677)	유근영(AMP 677)	장정현(AMP 657)	송현준(CFO 027)	김철민(CMO 027)	김영호	김영호	박현수(08)	이정현(05)	이정현(05)	이정현(EMBA 10)		
				노지훈(AMP 507)	신상우(AMP 327)	이광현(AMP 067)	황현복(AMP 457)	임경식(CFO 037)	최창배(CSP 027)	이도훈	이도훈						