



봄여름가을겨울  
<아주인사이트> 2017 (4350) 가을호 불권21호

**AJOUINSIGHT.**

AJOU UNIVERSITY QUARTERLY MAGAZINE 2017 091011 Vol. 21



**AUTUMN**

2017

아주대학교가 유쾌한 방안을 펼쳐갑니다  
DREAM HIGH THINK BIG ACT NOW  
아주대학교 제간 소식지 2017 가을호  
AJOU UNIVERSITY



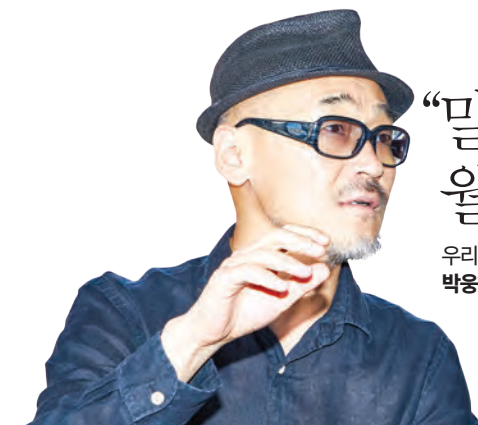
SPECIAL

**LEADERSHIP**

마음을 설레게 하는 진정성  
행동을 이끌어 내는 투명성  
이것이 세상을 움직이는 힘이다

AJOU UNIVERSITY QUARTERLY MAGAZINE 2017 091011 Vol. 21  
**AJOUINSIGHT.**

<아주인사이트> 2017 (4350) 가을호. 전 아주대학교사람들과 함께 불권21호.



“말 많이 하는 순서로  
월급 줘야한다”

우리 시대의 크리에이터  
박용현 특별 인터뷰

# a word of editors

**이해와 감성은 여기에 쓰시고...** 일이 몰렸다. 잔걸음 중에 한국의 명품 가을 하늘이 쟁하다. '거리로 내오는 밥벌이'가 하염없어진다. 라디오를 켜다. 음악방송인데 청취자 사연을 소개한다. 공부를 자발적으로 하지 않는다고 중학생 자녀에게 엄마의 역정이 터졌다. 아이는 한없이 시무룩해져 천천히 가방을 꾸려 나갔다. 아빠는 그 모습이 차마 안타까워 따라 나섰다. 들은 말없이 곁을 다녔다. 이윽고 아이가 아빠에게 입을 열었다. 아빠, 나는 이해되지 않는 게 너무 많아요. 왜 이렇게 어렵고 많은 수학을 기계처럼 풀어야 하는지, 왜 하고 싶은 공부 위주로 하면 안 되는 건지 이해할 수 없어요. 왜 이렇게 많은 시간을 운동장이나, 자연이 아닌 건물들 속에서 보내야 하는지 이해할 수 없어요. 친구들과 깊이 사귀지 못하고 점수의 경쟁자가 돼야 하는지 이해할 수 없어요. 이해할 수 없어요... 이해할 수 없어요... 디제는 기대하던 좋은 곡을 흘러줬지만 이해할 수 없어요의 여운에 물렸다. SNS에 올린 막 중학교에 들어간 학생 이야기가 떠올랐다. 학교에서 배우지 않은 문제가 시험에 나왔다. 의아해서 문자, 모두들 학원에서 다 배우지 않아? 라고 자기보고 의아해 하더라. TV 강연에 나갔다. 학원 위주로 들어가면 학교는 필요치 않게 되잖아요? 라고 물어 큰 박수를 받았다. 그러나 다른 '일부 어른'들에게는 이해할 수 없는 '공격'도 당했다. 어떻게 중학생이 쓸데 '있는 것'만 하나는 그의 말에도 여운이 남았다. 달가나, 암전해진 어른도 쓸데없는 짓을 하고픈 건데... 밥벌이의 송고함 앞에 징징대지 말라는 걸기에 그렇지...! 다잡다가도 바뀌는 계절을 묻혀 온 바람 한 줄기에 흔들릴 수 있는 건데... 이 두 소년들에게는 우리 사회 전체가 리더일 터다. 그 리더는 그들에게 어떻게 비춰질까. 어떤 리더를 바랄까. 많은 무릎 치게 만드는 리더론들이 있지 않은가. 불구하고 적어도 한국 교육은 어쩌다 이렇게 교육 수용자들에게 환영받지 못하는 신세인가. 우리 사회는 '공부 잘하면 위선적, 공부 못하면 위악적인 사람'이 된다는 진단이 있다. 그렇게 돼버린 사람들과 부대끼며 목표를 이루자니, 용하다는 리더론이 점지되는 걸까? 많은 어른들이 단념으로 후줄근해진 본심(本心) 같은 출근 가방을 든다. 복사된 대부분의 아이들도 체념으로 학원 가방을 멘다. 두 어린 학생들 문제의식이나 엄살이 유별난 게 아니다. 그들은 거대한 틀 같은 것이 있구나... 본능적, 직감적으로 안다. 두 중학생은 어른들에게 다양성을 인정하는 리더십을 보이라고 요구하고 있다. 이 위대한 세상을 가능케 한 '개성에 따른 분리 현상'을 좀 새겨보자는 뜻이겠다. 대체로 '이해와 감성의 리더십'이 좋다고 한다. 저 어린 시절부터 정답 찾으면 그만인 공부 말고, 하나라도 이치를 재미있게 배우고, 제 나이에 맞는 '쓸데없는 것'들을 하다가 받는 결과를 주고, 느껴 왔다면... 그리하여 천천히 자신의 인생관과 밥벌이의 자세에 변다면... 이해와 감성은 또 그렇게 동원 시켜야 할 일이 무언가 있다. 그런 것은 맥락 잃지 않는 토의 끝의 '여가'에 쓰는 게 딱이다. 멤버들과의 차가운 생맥주 한 잔, 사람이나 취미의 깊은 몰입, 잠적 같은 휴식... 이런데 말이다. 그러면 리더십이란 거 갖추고, 요구하느라 소요되는 수양 투쟁과 명분 방탄이 꽤 견어질 것도 같은데... 뉘는 바를 식으로 덧붙이면 그런 게 사회적 자본이다. 후대에게는 이 견고한 틀을 좀 균열이라도 내어 건네주어야 하는데...라는 심정으로 나온 듯한, 지난 겨울 밤의 수백만 군중 속의 허름한 초로 한 분이 떠오른다. 그는 계속해서 떨어진 쓰레기들을 주으며 구호를 외치고 다녔다. 내로라하는 이들보다 그가 더 큰 사회적 리더 같아 보인다. / 南

DREAM HIGH THINK BIG ACT NOW

**SPECIAL / 특집 리더십 프로그램 & 대담**  
아주대 10대 리더십 프로그램

**SPECIAL / 특집 에세이 & 인터뷰**  
김민형 / 특집 에세이 3편  
유한재 / 특집 에세이 1편  
김정아 / 특집 에세이 2편  
JTBC / 특집 에세이 2편  
박정민 / 특집 에세이 2편  
김정민 / 특집 에세이 2편

**SPECIAL / 특집 기고**  
신문범 / 특집 기고 1편  
김영호 / 특집 기고 2편  
김대원 / 특집 기고 3편

**REPORT**  
AFTER YOU!  
2017 여름 글로벌캠퍼스  
OUTBOUND 미니진대, 앙상블, 토스, 통근스타  
ONBOARD 상해교과를 다 보았어! 명대  
아주대학교

**COLUMN**  
적원 해외 연수기  
우용재 / 특집 에세이 1편  
김소연 / 특집 에세이 2편  
이정신 / 특집 에세이 2편  
기부생명윤리위원회 전문조사  
장혜영 / 특집 에세이 2편

**REPORT**  
내 정신의 고향에서  
채상욱 / 특집 에세이 2편  
건축 97 / 하나금융투자 애널리스트

**REPORT**  
글로벌 동문 메시지  
송영환 / 특집 에세이 2편  
전자 92 / 애플 SW 엔지니어

**NEWS & DONATION**  
연구뉴스 / 특집 에세이 2편  
무배타로 지원하는 토스형 모금 기법  
고재영 / 특집 에세이 2편

**NEWS & DONATION**  
뉴스 / 특집 에세이 2편  
외대 교원 1인당 연구비 전국 2위까



특집기고

우리 모두는 각자의 삶을 이끄는 '리더(leader)'다. 스스로의 방향을 어떻게 잡고 실행에 옮기느냐가 개인의 행복을 좌우한다. 더불어 우리는 크고 작은 조직 속에서 리더로 산다. 그 안에서의 어울림이 함께 사는 기쁨이 되기도, 떨치기 힘든 괴로움이 되기도 한다. 지금 우리 앞에 필요한 리더십은 과연 어떤 모습일까? 2017년 가을, <아주인사이트>가 변화하는 시대에 맞는 리더와 리더십에 대해 모색해봤다.

대학을 졸업하고 직장 생활을 시작하지 올해로 40년째에 접어들었다. 생각해보면 사회 초년병으로 두려움과 흥분이 교차했던 첫 직장을 시작으로 오늘에 이르기까지 경쟁의 그늘 속에서 잠시도 자유로웠던 시간이 없었던 것 같다. 자의 반 타의 반으로 세 회사를 거치는 동안 경쟁은 늘 일상 속에 자리잡고 있었다. 산업이 가지고 있는 특성, 본질 그리고 환경만 달랐을 뿐. 지난 40년간 생존 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 조직 구성원들과 밤낮으로 수많은 과제를 실행하면서 보고, 듣고, 체험했던 내용들을 한마디로 요약한다면 '효율 경쟁'이다. 경쟁에서 우위를 차지할 수 있는가 여부가 바로 '효율'에서 가능하지



신문범 기계 73  
前 LG전자 사장  
現 LG스포츠 대표이사

# '남김의 삶' 일구는 리더

- '개인'의 아이디어가 판 흔드는 시대의 리더십

않았나 생각한다. 필자가 나름대로 알기 쉽도록 정리해서 공유했던 키워드는 "7"로 바로 불동, 불균형, 불평등, 불신, 불투명, 불일치, 불규칙이었다. "7"을 100% 완벽하게 관리하는 것은 현실적으로 불가능하다. 그러나 조직이 당연한 문제가 무엇인지를 파악하는데 있어 이를 기준에 두고 들여다보면 도움이 된다. 더불어 각 이슈와 관련해 문제점을 파악하고 미래 계획을 수립할 때 "7"은 각기 독립적인 이슈이기는 하나 상호 연관성이 있기 때문에 연결시켜 들여다 보면 문제점에 쉽게 접근할 수 있다. "7" 중 불통과 불평등, 불신은 사람 관리와 관련된 이슈다. 나머지는 업무 개선을 위한 프로세스, 시스템 혁신과 밀접한

관계를 가지고 있다. 각 이슈가 지니고 있는 파괴력은 상당히 다르다. 잘못 다루게 되면 심한 경우 재앙에 가까운 큰 손실을 날게 되는데, 이는 바로 불균형의 이슈이다. 사람의 오장육부 중 하나가 문제가 되면 건강을 잃게 되듯, 조직에서는 부서 간 역량이 불균형하고 직급 체계가 불평등하면 문제가 된다. 국가 차원에서 보면 많은 국가들이 당면하고 있는 인구 절벽으로 인한 고령화 현상이 대표적 불균형이다. 한쪽이 커지면 쏠림 현상이 발생하고, 이는 공멸로 이어지게 된다. 리더가 마주해야 할 문제는 이것뿐이 아니다. 훌륭한 리더의 필요 조건은 많이 알아야 한다는 것이다. 그렇지 못하면 결단의 순간에 옳고 그름을 판단할 수 없기 때문에 조직을 바른 길로 끌고 갈 수가 없다. 많이 알면 알수록 초조함과 두려움은 사라지고 자신감은 커진다.

21세기로 접어들면서 시장과 경쟁 환경 그리고 사람들의 가치관에 많은 변화가 생겼다. 40년전과 지금을 비교해 보면 '예측 불가능한 영역이 점점 늘어나고 있다'라는 한마디로 압축이 가능하다. 국가 간의 기술 격차가 줄어들고 산업 간 경계가 무너짐으로 인해 글로벌 수출 시장에서는 과거 미국·유럽 국가들의 독식 체제가 무너지고 경쟁 국가들이 점점 확대되었다. 예측 불허의 경쟁자들도 출현해 경쟁 환경은 그야말로 혼돈의 시대를 맞이하고 있다. 국가의 경쟁력이 기업의 경쟁력을 대변하던 시대 역시 저물고 있다. 한 국가의 대표 기업이 일으키는 산업 경쟁력이 작은 국가 하나의 경쟁력을 능가하는 시대가 도래한지는 이미 오래 되었고, 급기야 한 개인의 아이디어가 만들어내는 비즈니스 모델이 경쟁의 판을 흔드는 시대가 되었다. 필자는 앞서 이야기했던 "7"에 기반한 경영으로 지난 40년이란 긴 세월을 보냈지만, 다가오는 미래에는 어떤 경영 전략이 반영되어야 할까?

첫째, 더 이상 홀로 서기가 아닌 협력의 시대가 도래한다. 불확실성이 점점 고조되는 상황에서 혼자만의 힘으로는 지속 가능한 경영의 실현이 쉽지 않아 보인다. 자신의 약점을 보완해 주는 답이 없다. 약점 보완에 시간을 보내기 보다 이미 가진 강점에 더 많은 시간과 자원을 투입하여 독보적인 경쟁력을 확보해야 한다. 이를 약점 부분 보완의 레버리지로 활용하여 훌륭한 파트너와 장기적 관점에서 동맹을 구축하는 노력을 하는 것이 훨씬 경제적인지 모른다. 불투명하고 불확실한 경쟁 환경에서는 혼자 보는 것보다 함께 보면 더 많은 것을 볼 수 있고 이를 통해 경쟁사보다 앞서 많은 것을 볼 수 있다면 속도 경영에 많은 도움이 될 것은 자명하다.

둘째, 자율 기반의 창의적인 조직 문화를 건설한다. 어느 한 개인의 출중한 아이디어가 판을 흔들어 대는 시대다. 특정 분야 전문성을 바탕으로 엄청난 경쟁력을 가진 기업들의 출현과 모든 것을 연결할 수 있는 인터넷 환경이 아이디어 기반의 새로운 비즈니스 모델 출현을 용이하게 만들고 전 세계에 흩어져 있는 막강한 재력의 투자자들이 그 아이디어의 빠른 상용화를 지원하고 있다. 이런 현실을 감안해 조직 구성원들의 서로 다른 개성과 재능이 마음껏 발휘될 수 있도록 아이디어가 흘러 넘치고 아이디어 기반의 수많은 벤처 형태 태스크들이 가동될 수 있도록 인사 정책 전반의 시스템 개편에 주목할 필요가 있다. 필요 이상의 통제는 '혁신의 시계'를 자주 멈추게 할 뿐이다. 이렇듯 새롭게 출현하는 신흥 국가들의 거센 도전과 아이디어에 기반한 전혀 예상치 못한 비즈니스 모델의 등장 그리고 고객들의 행복한 삶에 대한 가치관 변화 등이 경영을 책임지고 있는 조직의 리더에게는 큰 부담이 될 수밖에 없다. 그렇다면 어떤 리더십이 경쟁 우위를 기반으로 한 지속 가능 경영을

**열린마음**  
스스로 문제 제기하고  
대한 내는 구성원 유도

**현장**  
방향성의 옳고 그름  
파악할 수 있는  
최적지

**겸손·투명**  
참여와 상생의 힘  
나오고 모을 수 있어

**자신과의 대화**  
스스로에게 묻고  
상상하는  
습관 가지길

실현할 수 있을까? 경영을 대하는 경영자의 올바른 자세란 무엇일까?  
먼저, 열린 마음으로 소통해야 한다. 소통의 핵심은 조직 구성원의 주인 의식을 고취하는 것이다. 구성원들이 조직의 문제에 대해 스스로 의문을 제기하고 대응 방안도 함께 제안하는 방향으로 유도함으로써 조직 구성원들의 주인 의식을 함양해야 한다.  
둘째, 현장 경영을 몸소 실천한다. 회의를 제외한 모든 시간은 현장에서 고객들과 함께 할 것을 제안한다. 현재 추진 중인 전략을 조직 구성원들이 제대로 수행하고 있는지, 고객들은 어떻게 반응하고 있는지를 정기적으로 점검함으로써 전략의 방향성에 대한 옳고 그름을 파악할 수 있다.

셋째, 모든 비즈니스 파트너들에게는 항상 겸손한 자세를 취한다. 항상 겸손한 자세로 투명 경영을 몸소 실천해 모든 이해 관계자들의 경영 참여를 유도하고, 장기 관점에서의 상생을 도모한다.  
넷째, 자신과의 대화를 통해 끊임없이 변화를 시도한다. 두 가지 아젠다 즉, 자신에 대한 성찰과 미래에 대한 상상이 경영에 참조가 되지 않을까 한다. 미래 변화 예측의 방법으로 후자의 말을 빌리면, 먼 과거를 보면 먼 미래를 알 수 있다고 한다. 이미 언론, 방송을 통해 많이 접해 왔던 고객들의 생활 패턴이 소유 경제에서 공유 경제로 변화하고 있다. 이 변화를 보면 공격적으로 공유 경제는 다시 무소유 경제로 진화되지 않을까? 과거에는 소유의 욕구가 강했지만 이전 소유가 낳는 구속 보다 다양하게 즐기고 싶은 자유를 더욱 갈구하게 됨에 따른 자연적 현상이다. 무소유가 경영 관점에서 시사하는 바는 생각 이상으로 클 수 있다. 먼 과거를 보면서 미래를 예측하는 훈련, 상상의 나래는 경영 전략 수립에 분명 도움이 될 것이다.

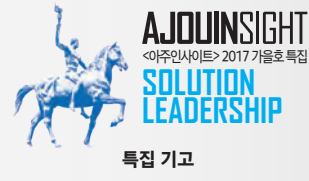
리더의 위치에 오르게 되면 단기 성과에 쫓기는 상황이 수시로 발생한다. 이런 조급함이 무엇든 이루겠다는 단기 성과 위주의 의사 결정을 재촉한다. 한데, 경영이 단절이 아닌 계승의 역사라면 리더는 남김의 경영을 실현해야 하지 않을까? 무엇이든 이루겠다고 마음을 먹으면 종종 먼 미래를 망각하게 된다. 그렇게 되면 대부분의 의사 결정이 적절한 과정을 거치지 않고 즉흥적으로 이루어지곤 한다. 후임자를 위해 무엇을 남길 것인가를 생각하는 리더는 먼 미래를 염두에 두고, 본인의 다음 계승자를 떠올리면서 큰 그림부터 그리게 된다. 추진하고자 하는 일들은 대부분 가시밭길이고 어느 것 하나 인내를 요하지 않는 것이 없기 때문에 먼 미래를 보지 못하는 리더는 중간에 포기하기 십상이다. 하지만 자극 정성으로 인내하면서 실행에 옮기다 보면 육체적으로는 힘들어도 정신적으로 점점 강인해지고 건강해짐을 느끼게 된다. 왜냐하면 '남김'은 알은 보람되고 바른 길이라 정신적인 풍요로움을 선사하기 때문이다. 이루려고 하면 남김이 없을 것이다. 그러나 남김과 자 하는 경영을 실천하면 계승의 경영이 이루어진다. 어떤 리더의 길을 택할지는 각자의 몫이다.

리더는 태어나는가, 아니면 만들어지는가? 세상에 완벽한 사람은 없다. 부모님으로부터 물려 받은 서로 다른 재능과 개성은 우리 모두에게 소중한 자산이다. 그리고 인간이 사는 세상은 각자 타고난 재능과 개성을 나누면서 공생하는 거대한 협력의 사슬이다. 그 어느 한 사람도 소중하지 않은 사람은 없다. 각자가 타고난 강점을 가장 잘 발휘할 수 있는 분야에서 '남김의 삶'을 일구면서 존경을 받는 사람이 이 시대의 진정한 리더가 아닐까 생각한다. 리더는 절대로 태어나지 않는다. 리더는 만들어진다. ④

DREAM HIGH Think Big Act Now

Ajou Quarterly Magazine | 2017 Autumn Vol.21

리더는 다른 사람에게 영향력을 끼치는 사람이다. 다시 말하면 사람을 움직이게 하는 사람이고, 그래서 새로운 것에 도전하게 만들고 어려운 일을 성취하게 만드는 사람이다. 리더는 '자신'이 1등을 하는 사람이 아니고 '남'을 1등 하게 만드는 사람이다. 자신은 경기장 밖에 있지만 경기장 안의 선수들이 골을 차 넣게 지휘를 하고 동기부여를 하는 사람이다. 그렇게 하는 사람이 '리더'이고 그렇게 하는 과정과 기술이 '리더십'이다. 그래서 리더는 지위 고하를 말하는 것이 아니다. 수만 명을 거느린 장군이라고 하더라도 그가 제대로 장병들을 '움직이지' 못 한다면 그는 리더십이 없는 것이고 또 리더가 아닌 것이다. 반대로 30-40명밖에 안 되는 부대를 이끄는 소대장이라고 하더라도 소대원들이 사기 충만해 있고 팀워크가 잘 이루어져 있다면 그 소대장은 훌륭한 리더십을 발휘하고 있는 것이다. 오랫동안 수원중앙침례교회 담임목사를 하였고 극동방송을 설립한 김장환 목사는 미국에서 공부할 때 트루디라는 미국



영어 모르고 이민간 한국 초등생에게 한글로 친구들 이름 써주게 한 선생님의 배려 리더십

법규정, 경제력 등 공포 동원은 하급 리더십 개인의 인생관, 삶 자체가 리더십의 출발

에토스 리더십 리더의 긍정에너지  
↑  
파토스 리더십 공감 우선 정서적 접근  
↑  
로고스 리더십 원칙 근거의 논리적 설득



공감을 넘어 동행으로

- 긍정에너지를 일으키는 사람이 리더다



조영호  
경명대학원 원장

인과 결혼을 하였다. 두 분 사이에서 태어난 요셉이 겪은 이야기는 그가 한국에서 학교를 다니다 초등학교 4학년 때 미국 학교로 옮기게 되었다. 그가 처음 학교에 간 날 마침 교실에서는 선생님이 스펠링 테스트를 하고 계셨다. 요셉은 뒷자리에 앉아 아이들이 대답하는 것을 지켜 보았다. 선생님이 '스프링' 하고 말씀하면 아이들은 '에스(S) 피(P) 알(R) 아이(I) 언(N) 지(G)'라고 대답했다. 한 사람씩 차례대로 하는데 스펠링 공부를 아직 제대로 하지 않은 요셉으로서 도무지 알 수 없는 단어들이었다. 두근두근 떨고 있는데 스터디 자기 차례가 되었다. '죽었다' 하고 일어서는 요셉을 선생님은 앞으로 부르시면서 아이들에게 이렇게 이야기하는 것이었다. "요셉은 우리와 다른 나라에서 자랐어요. 그래서 우리말(영어)을 잘하지 못한 겁니다. 요셉아 선생님의 이름을 한글로 써 줄 수 있겠나? 선생님 이름은 사프란이다." 요셉에게 그것은 식은 죽 먹기였다. '사프란'이라고 칠판에 크게 적

었다. 그랬더니 아이들은 신기한 글자에 눈이 휘둥그레졌고 쉬는 시간에 서로 자기 이름을 써 달라고 요셉 앞에 줄을 섰다. 요셉은 바로 그 교실의 영웅이 되었던 것이다. 요셉은 사프 선생님의 덕분에 전혀 주눅 들지 않는 학생이 되었고 누구보다 우수하게 학업을 마쳤다. 사람을 움직인다는 것은 바로 이런 것이다. 상대의 기를 살리는 것이고, 배려를 하는 것이고, 자신감을 심어주는 것이고, 친구를 만들어주는 것이고, 영웅이 되게 하는 것이다. 사프 선생님은 정말로 좋은 선생님이었고, 훌륭한 리더였다. 사실 사람을 움직이는 방법이 많이 있다. 물리력을 동원하여 공포를 줄 수도 있고, 경제력을 발동하여 의존하게 만들 수도 있다. 법이나 규정을 내세워 복종하게 할 수도 있다. 그러나 그것은 하급의 리더십이다. 고급의 리더십은 희망을 갖게 하고, 독립심을 키워주고 또 한계를 뛰어넘게 하는 것이다. 다시 말해 리더십은 긍정의 에너지를 불어넣어 변화를 일으키고 발전을 도모하게 하는 것이다. 사무실에 어떤 상사가 다니다가면 분위기가 싸늘해지고 웬지 의욕이 떨어지는가 하면 또 다른 상사가 다니다가면 분위기가 업(up)되고 생기가 돈다. 바로 리더십의 차이인 것이다. 위기 상황에서는 리더십이 절실하다. 혼돈과 변화의 상황에서도 마찬가지다. 4차 산업혁명이 다가오고, 복합 문제로 인해 국제정세가 불안해지고 있는 오늘날 우리에게 필요한 것은 긍정의 에너지를 함께 나누는 진정한 리더십이다. 그러면 긍정적 에너지는 어떻게 만들 수 있을까? 아리스토텔레스는 설득기법(수사학)으로 로고스(Logos), 파토스(Pathos), 에토스(Ethos)를 들고 있다. 로고스는 논리적인 접근이다. 사실과 원칙에 근거해서 논리적으로 상대를 설득하는 것이다. 근거 없는 주장을하거나 원칙에 없는 요구를 하지 않는 것이다. 파토스는 정서적 접근이다. 사실과 원칙보다는 상대의 감정을 고려하여 공감하고 배려하는 것이다. 에토스는 품성적 접근이다. 로고스와 에토스는 서로 반대적인 방법인데, 에토스는 설득하는 사람의 인품이나 신뢰성을 통해 설득하는 것이다. 리더십에는 이 세 가지가 모두 필요하다. 그러나 순서가 있다. 에토스가 가장 먼저다. 긍정의 에너지는 긍정의 에토스에서 나온다. 리더의 인생관 그리고 삶 자체가 긍정 에너지여야 한다. 세상을 가치 있게 생각하고, 미래를 긍정적으로 인식하며 비록 고난이 닥칠지라도 이에 굴하지 않고 긍정적인 마인드로 극복해내는 품성이 기반이 되는 것이다. 단점보다 장점을 부각하고, 위험보다는 기회를 강조하는 자세이다. 다음 순서는 파토스다. 비록 리더 스스로 신뢰가 높다고 하더라도 항상 논리만을 내세우면 안 된다. 아이들은 항상 바른 말만 하는 부모들을 제일 싫어한다고 한다. 마찬가지로 직장에서도 항상 바른 말만 하는 상사는 인기가 없고 항상 정확함을 요구하는 회계부서 사람들은 기피 대상이기 마련이다. 사실과 논리와 원칙을 앞세우기 전에 '공감을 보여야 한다. "교수님, 제가 지금 면접만 20번을 보았는데 다 떨어졌습니다" 하는 4학년 학생에게 교수가 "너는 성격도 안 좋고 그리고 특별한 스펙도 없는데 그게 쉽겠어. 면접 코칭은 받았어? 내가 코칭해 줄 사람을 소개해 줄까?" 이렇게 이야기하기 보다는 "그래 남들은 면접도 못 가고 1차에 떨어지던데 면접을 20번이나 보았어? 마음은 아프겠지만 희망이 있다. 너 같은 인재를 몰라주는 기업도 문제가 있구나. 그래, 그 사람들이 어떤 질문을 하니?" 이렇게 말해주는 것이 바로 공감을 보이는 자세다. 파토스는 단지 말로 공감하는 것 이상이어야 한다. 기쁨과 슬픔을 직원들과 함께 하는 자세가 필요하다. 공감을 넘어선 '동행(同行)'의 리더십 말이다. 군림하는 것이 아니라 낮은 자세로 임하고 섬기기까지 하는 동행이다. 이렇게 에토스와 파토스가 전제된 후, 로고스가 더해진다면 긍정적 에너지가 사람들 속에 가득 채워질 것이다. ㉠

사람들에게 "왜 일을 하십니까?"라는 질문을 던진다면, 어떤 이들은 "재미 있어서요" 또는 "인생의 의미를 찾기 위해서 지요"라고 답변할 것이다. 그러나 더 많은 경우 사람들은 "먹고 살기 위해서요"라는 답을 내놓지 않을까. '일은 사람들로 하여금 그 자체만으로 즐겁거나 기분 좋은 경험이 되기는 어렵다. 단적인 예로, 일을 의미하는 프랑스어 '트라바이유(travail)'의 어원은 라틴어 '트리팔리움(tripalium)'인데 이 단어는 로마 시대에 존재했던 뜨거운 태양 아래 사람을 묶어두는 고문도구의 명칭에서 유래했다고 한다. '일이 근본적으로 가지고 있는 부정적인 속성을 극복할 수 있는 방법은 무엇일까? 이때 바로 현실적으로 어떻게 하면 사람들이 주어진 일에 최선을 다하게 하느냐가 중요한 이슈가 된다. 이것이 바로 동기 또는 동기 부여의 이슈다. 동기 부여에 대해서 심리학, 경영학, 교육학 및 철학 등 다양한 학문 분야에서 여러 방향으로 접근하고 있지만, 일터에서의 동기 부여와 관련해서는 심리학의 하위 분야인 산업 및 조직 심리학에서 많은 연구가 이루어져 왔다. 이 글에서는 동기 부여와 관련해 '성공하지 못한 리더의 2가지 특성'을 중심으로 시사점을 제시하고자 한다. 성공한 리더가 아니라 성공하지 못한 리더에 초점을 둔 이유는 실제 일을 하는데 있어 동기 부여가 되지 않는 가장 큰 원인이 리더의 능력과 이상한 행동일 수 있다는 본인의 믿음 때문이다. 최근 대부분의 조직에서는 상시 구조조정과 같은 방식을 통해 인력 최적화를 추구해왔다. 그 결과 직원들 개개인은 한 사람이 해야 할 일 자체가 늘어나는 '양적인 과부하'뿐 아니라 새로운 기술의 발전으로 업무상 처리해야 할 일의 수준이 높아지는 '질적인 과부하'에 노출되게 되었다. 이러한 상황에서 리더는 구성원들에게 현재 그들이 하고 있는 일이 자기 자신의 성장과 발전에 도움이 될 수 있음을 강하게 인식시키는 것이 중요하다. 다시 말해 구성원들이 일을 통해 이전에 경험하지 못했던 새로운 상황에 대한 이해 그리고 문제 해결에 적합한 전략에 대해서 알아가고, 배우고 있다는 사실 자체를 절실히 느끼도록 하는 게 동기 부여의 핵심이라는 얘기다. 리더가 인지적 능력이 낮다는 것은 단순히 머리가 나쁘다는 의미가 아니다. 경험으로부터 학습하지 못하고 전략적으로 판단하지 못해 같은 실수를 반복하며, 자신의 부하들도 같은 결과를 답습하게 하는 리더를 뜻한다. 그럼 조직을 잘 이끄는 효과적인 방법은 무엇인가? 이는 GE의 CEO 잭웰치의 철학에서 엿볼 수 있다. "배운 것을 행동으로 바꾸는 것은 경쟁우위를 가지는데 있어 필수적인 것이다. 현재 GE가 누리고 있는 시장에서의 우위 상당 부분은 우리가 GE를 새로운 것을 학습하는 하나의 실험실로 운영한 덕이다." 최근 많은 조직에서 나타나고 있는 또 하나의 현상은 '연하 상사-연상 부하'가 증가하고 있다는 점이다. 직장에서 후배가 상사가 되고 선배가 후배가 되는 현상으로 전통적인 우리 문화의 연공서열과는 거리가 있다. 이러한 결과 과거 어느 때 보다 '경쟁'이라는 측면이 강하게 부각되고 있다. 경쟁이 적당하다면 성과 측면에서 긍정적인 효과를 내기도 한다. 한테 개인적인 측면에서 보면 승자와 패자가 갈리는 상황에서 필연적으로 발생하는 '부러움'이라는 감정에 대한 관리가 필요해진다. 부러움이라는 감정은 슬픔과 분노가 조합된 감정으로 이러한 감정이 발생하는 경우 부러움의 대상이 되는 사람을 끌어내리려는 보복행동이 유발된다. 대표적인 예가 영화 <아마데우스>에 등장하는 모짜르트와 살리에리다. 영화에서 살리에리는 모짜르트가 등장하기 전까지 명망 있는 음악가로 대접받았지만, 다소 오만 방자 하게 행동하는 모짜르트의 천재성을 시기하여 그에게 천재성을 부여한 신을 저주하고 모짜르트를 증오하게 된다. 이는 전통적인 관계에 역전이 일어났다는 측면에서 직장에서 나타나는 연하 상사 및 연상 부하의 이슈와 상당



일이란 근본적으로 부정적 속성 지녀

구조조정식 '인력 최적화' 일의 '양적 과부하'에 '질적 과부하'까지 안기며 동기부여 더욱 중요해져

유능성에 치우치면 '시기와 저주의 공격성 키워' '겸손한 능력이 좋은 리더십인 시대



신강현  
심리학과 교수

히 유사하다고 할 수 있다. 나르시즘은 자기 스스로에 대한 사랑으로 ▲자신의 성취에 대한 도취, 과도한 자랑 ▲타인과의 공감 부족을 특징으로 하는 성격이다. 영화 <아마데우스>의 모짜르트는 이와 비슷한 캐릭터로 묘사되어있다. 실제 이러한 리더가 이끄는 조직의 부하들은 조직을 떠나려 하고 심지어는 리더에 대해 공격 행동을 보이기도 한다. 그럼 연하 상사가 효과적인 리더십을 발휘하려면 어떻게 해야 하는가? 그 해답은 '따스함'이라고 할 수 있다. 심리학자 피스케는 사람들이 타인에 대해 평가할 때, 두 가지 잣대 즉 따스함과 유능성을 중심으로 평가한다고 주장한다. 특히 타인을 적이라고 보기 보다는 친구라고 판단하는 것이 가장 중요하며, 일단 자신의 친구라는 판단이 들고 거기에 대해 유능하기까지

'승자도취'에서 빠져나오라 - 실패하는 리더의 2가지 특성



하다고 생각되면 존경 또는 친미와 같은 감정을 경험하게 된다는 것이다. 중요한 것은, 리더가 따스하지는 않고 유능감만 높은 경우 구성원들로 하여금 적대적인 부러움과 같은 공격성을 가지게 만든다. 리더가 인간성이 좋고 능력이 있으면 호감 가는 스타라고 느낄 것이며, 인간성이 나쁜데 능력은 있는 경우 '유능한 밑상'이라고 느낀다는 것이다. 결론적으로 오늘날의 조직에서 필요한 리더는 겸손하면서도 능력 있고, 또 인간에 대한 애정을 가진 사람이다. 조직에 속한 개인 한 사람 한 사람이 자기의 역량을 발휘할 수 있도록 돕기 위해 리더가 스스로의 역량을 갖추어야 한다. 또 경쟁 사회에서 자신이 승자라는 사실에 도취되지 말고 낮은 자세로, 사람 한 명 한 명에게 애정을 가진다면 많은 이를 감동시키고 또 변화하게 만드는 좋은 리더가 될 수 있다. ㉠

분야를 막론하고 우리 사회 곳곳에 리더들에 관한 문제가 불거지는 요즘이다. 정치, 경제, 문화 등의 분야에서 벌어져온 각종 사건들까지 갈 것도 없이 우리 축구계도 리더 문제로 홍역을 치렀다. 한 때 국민적 인기가 높았던 울리 슈틸리케 감독은 시간이 갈수록 자신의 민낯을 드러내며 급기야 경질의 운명을 맞이하게 됐고, 이 문제로 촉발된 한국 축구의 난맥상은 유감스럽게도 지금에 이르기까지 진행형이다.

이순신 장군이나 세종대왕을 떠올리지 않더라도 한 명의 리더가 지니는 중요성은 별다른 설명을 필요로 하지 않는다. 훌륭한 장수는 적은 병력을 가지고도 효율적인 전략과 전술로써 최선의 결과를 가져오는 법이며, 현명한 군주는 국민의 요구에 귀를 닫지 않고 적재적소에 인재를 등용함으로써 문제들을 해결코자 한다. 축구라는 스포츠에 있어서도 마찬가지다. 축구 역사의 위대한 감독들은 각자가 직면한 쉽지 않은 환경 속에서 보유한 선수단의 단점을 최소화하고 장점을 극대화시키는 특유의 리더십을 발휘해왔다.

축구 감독의 리더십에 관한 가장 첫머리에 언급될 만한 우리 시대의 명장은 역시 맨체스터 유나이티드를 27년 간 이끌었던 알렉스 퍼거슨 감독이다. 퍼거슨 감독의 리더십이 주목

## 단점 최소화 장점 극대화의 리더십

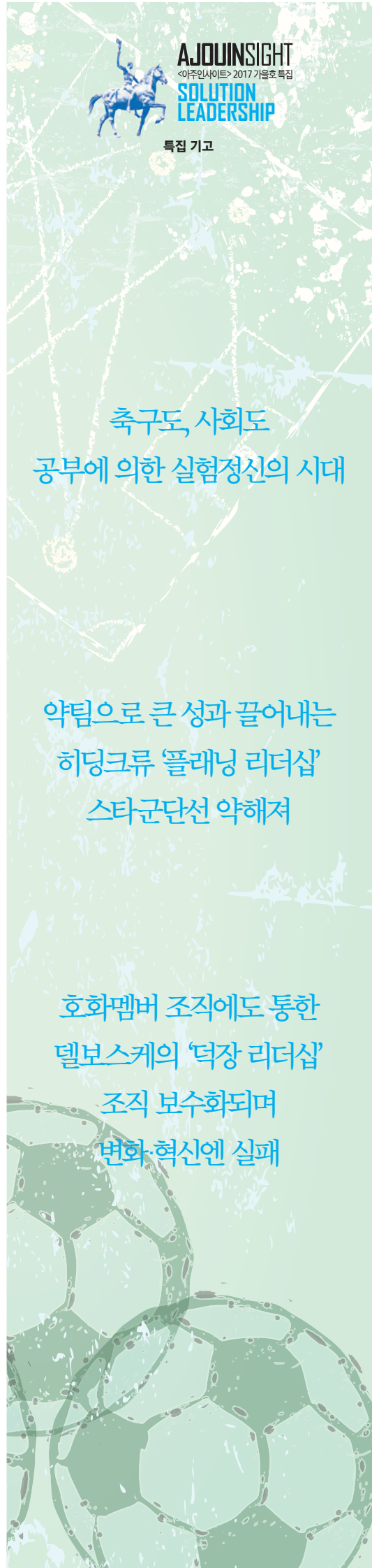
- 현대 축구 명장들의 유형별 리더십



**한준희**  
스포츠레저학과  
겸임교수  
KBS 축구해설위원

받아온 결정적 이유는 그가 가장 종합적인 유형에 해당하는 리더이기 때문이다. 사실 알렉스 퍼거슨은 축구 역사를 뒤바꾼 전술적 혁명가들의 목록에 포함되지는 않는다. 또한 퍼거슨보다 더 빠른 속도로 굵직한 트로피들을 거머쥐며 명장 반열에 올라선 이들도 있다. 그러나 퍼거슨 감독은 카리스마 넘치는 선수단 관리 능력을 비롯해 인재를 알아보는 안목, 변화를 두려워하지 않는 팀 개편 솜씨, 시형착오와 위기를 극복하는 똑심, 다른 팀들의 강점을 습득하고 흡수하는 융통성을 고루 지녔다. 이 모든 덕목들의 적절한 결합이 알렉스 퍼거슨이라는 사나이를 '팀 매니저먼트의 표상으로 만든 것이다. 다만 팀 개편 과정에서 애제자들과의 관계가 악화되곤 했던 것이 퍼거슨 감독의 단점이라던 단점이다.

우리에게 친숙한 지도자 거스 히딩크의 리더십 또한 빼놓을 수 없다. 히딩크 감독은 2002 월드컵 4강 신화 이후에도 한동안 세계의 주목을 받았는데, 2006년에는 호주 대표팀을 32년 만에 월드컵 본선에 진출시켰을 뿐 아니라 본선에서 우승팀 이탈리아를 위협하는 인상적인 선전을 펼쳤다. 2008년에는 러시아의 수장으로 자신의 조국 네덜란드를 격침시키고 팀을 유럽선수권 4강까지 끌어올렸다. 이렇듯 히딩크 감독은 상대적 약팀들을 이끌고 언제나 기대치를 뛰어넘는 성과를 일궈



AJOUNSIGHT  
AJOUNSIGHT  
이순신(이순신) 2017 가을호 특집  
SOLUTION  
LEADERSHIP  
특집 기고

## 축구도, 사회도 공부에 의한 실험정신의 시대

### 약팀으로 큰 성과 끌어내는 히딩크류 '플래닝 리더십' 스타군단선 약해져

### 호화멤버 조직에도 통한 델보스케의 '덕장 리더십' 조직 보수화되며 변화-혁신엔 실패

내는 것으로 유명했고, 이를 가능케 한 것이 '계획의 리더십'이다. 히딩크 감독이 지닌 최대의 강점은 아군과 적군의 장단점에 대한 판단을 바탕으로 목표 달성을 위한 장기적, 단기적 플랜을 수립하는데 수완을 발휘한다는 것이다. 선수들의 성향에 따른 적절한 동기 부여, 경기 중 돌발 상황에 대한 대응 요령 등에 이르기까지 히딩크의 플랜은 광범위하면서도 치밀하다. 그러나 '약팀으로 강팀을 무너뜨리는' 분야에 있어 히딩크 감독보다 더욱 괄목할만한 명장도 존재한다. 바로 독일 출신의 지도자 오토 레하겔이다. '오토 대체'라 불리는 레하겔은 1998년 2부 리그에 속했던 카이저스라우테른을 1부로 승격 시키자마자 분데스리가 우승으로 이끄는 신기원을 이룩했다. 그러나 더 놀라운 일은 이후에 발생했다. 2004년 그리스 국가대표 감독으로 그리스의 유럽선수권 제패를 일궈낸 것이다. 이는 지금까지도 세계 축구 역사의 손꼽힐 만한 '깜짝 우승' 사례로 남아있다. 작은 규모의 팀으로 극상의 성과를 올리는 레하겔의 비결은 다른 아닌 '강력한 규율'이다. 다소 고전적인 스타일이지만 히딩크와 레하겔은 전체적으로 모래알 같았던 그리스 선수들에게 강한 규율과 조직력을 불어넣었다. 팀원들의 희생과 조직을 강조하며 '원(원) 팀'을 만드는 레하겔의 규율 리더십이야말로 골리앗을 무너뜨린 다윗의 무기였다. 하지만 히딩크나 레하겔에게도 실패의 역사가 존재한다. 두 지도자의 공통적 실패는 이른바 '호화 멤버'를 보유한 스타군단에서 일어났다. 히딩크는 레알 마드리드에서, 레하겔은 바이에른 뮌헨에서 기억하고 싶지 않은 한 때를 보냈다. 이는 두 감독의 리더십 유형이 스타들이 득시글거리는 거대 규모의 팀에서는 들어맞지 않았음을 의미한다. 천문학적 연봉을 수령하는 자존심 강한 스타들이 히딩크나 레하겔의 통제를 잘 따라주지 않았던 까닭이다.

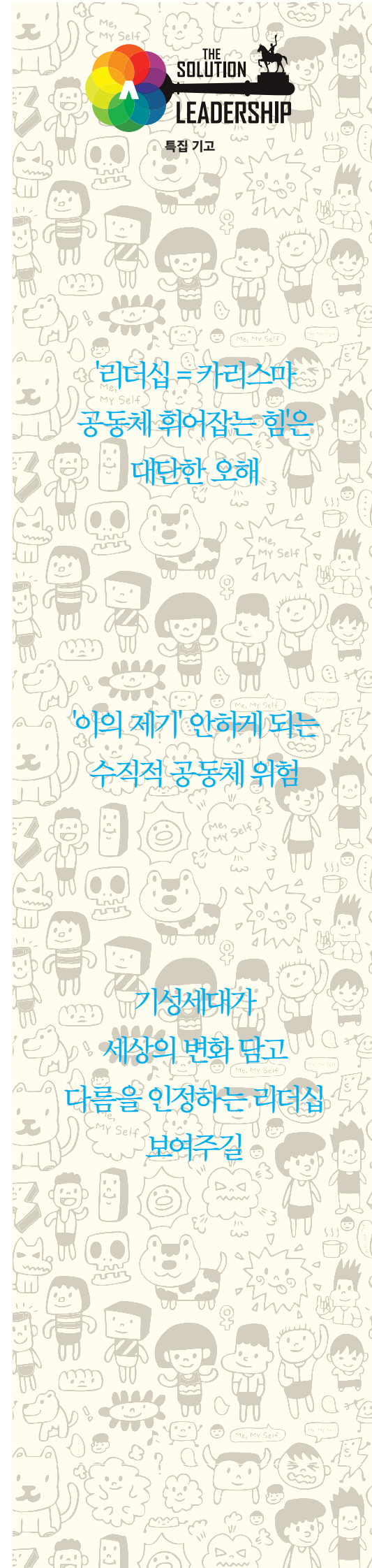
반면 이러한 강팀들을 기막히게 잘 이끌었던 지도자가 있으니 비센테 델 보스케다. 스페인 출신의 델 보스케 감독은 축구 역사상 유일무이하게 월드컵과 유럽선수권, UEFA(유럽축구연맹) 챔피언스리그를 모두 제패했다. 월드컵과 유럽선수권은 스페인 대표 팀에서, 챔피언스리그는 레알 마드리드에서였다. 전자는 차비, 이니에스타, 다비드 비야를 보유한 팀이었고 후자에는 지네딘 지단, 루이스 피구, 호나우두가 존재했다. 델 보스케 감독은 역대 손꼽힐 만한 거대 선수들로 가득 찬 팀들을 무리 없이 운영해 성과를 낸 리더로 기록됐는데, 비결은 그의 온화하고 겸손한 '덕장 리더십'이었다. 선수들 각자의 개성을 존중하면서도 하나의 팀으로 융화시키는데 있어 매우 적합한 성품을 지닌 인물이 델 보스케였던 것이다. 그러나 델 보스케 감독에게도 약점이 있었다. 그의 존중과 신뢰의 리더십은 시간이 흘러감에 따라 '변화와 혁신의 부족'으로 나타나기 시작했다. 기존 선수들, 기존 전술에 대한 변화없는 신뢰가 지나친 '보수성'으로 이어지면서 현대 축구의 급변하는 상황에 대한 대처 능력을 떨어뜨린 것이다. 이는 2014년 브라질 월드컵에서 스페인 국가대표 팀의 실패로 귀결됐다. 대조적으로, 지속적 연구와 실험을 마다하지 않으면서 트렌드를 주도해 나아가는 스타일리시한 유형의 리더십도 있다. 리오넬 메시, 차비, 이니에스타를 앞세운 바르셀로나 감독 시절 전무후무한 시즌 6관왕을 달성했던 펠라그리디올라가 그 주인공이다. 왕성한 지적 호기심으로 무장한 지도자 과르디올라는 "뽀이 하는 것은 곧 유행이 된다"는 말이 있으리만치 현대 축구를 선도하는 이론적 혁명가로 간주될 만하다. 어쩌면 과르디올라 감독은 현대 사회의 리더에게 필요한 덕목 중 하나가 끊임없는 공부와 실험 정신임을 보여주는 좋은 사례일 수 있다. 물론 과르디올라 감독에게도 의문점은 남아있다. 그의 이론과 실험 정신을 제대로 구현할 충분한 기반을 갖추지 못한 팀에서 그가 과연 최고의 리더로 능력 발휘를 할 수 있을지에 관한 문제다. 이러한 팀에는 레하겔, 히딩크 유형의 리더십이 더 요구될지도 모르는 까닭이다. ①

역사책과 인터넷을 조금 찾아보면 독재자들을 쉽게 만날 수 있습니다. 우리나라의 박정희 대통령과 소련의 스탈린 서기장과 같이 경제 성장, 공업화, 전쟁에서의 승리 같은 공을 세운 독재자들을 쉬 만날 수 있죠. 가끔 그들을 옹호하는 의견들을 보면 대부분, '뛰어난 리더십으로 국가의 성장과 승리를 이루었다'고 강조합니다. 저는 이것이 아주 잘못된 생각이라고 말하고 싶습니다. 그들은 리더십을 오해하고 있습니다. 리더십이 단지 '강력한 카리스마로 공동체를 휘어잡으며 자신의 주장을 관철시키는 능력'이라고 말이죠. 그들뿐 아니라 우리도 가끔 오해 하고 있을지 모릅니다. 리더들은 결코 공동체의 성공만을 추구해서는 안 됩니다. 리더를 무조건적으로 믿거나 따르지도 안 됩니다.

박정희 대통령은 경제 성장과 공업화를 주도해 우리나라가 현재의 경제 강국으로 성장하는데 밑바탕을 만들었지만, 그 경제성장은 사실 저임금 고노동에 시달리던 우리 근로자들에게 의한 것이었고, 그 과실은 주로 온갖 특혜를 등에 업고 덩치를 불린 기업들에게 돌아갔습니다. 스탈린도 독-소전쟁에서 승리했지만, 그 승리는 사실 스탈린의 잘못된 지휘로 희생된 약 2700만명의 러시아인들의 덕이고 나치를 막기 위한 미국의 지원 덕이었습니다. 정작 잘못된 지휘로 소련을 위기까지 몰고 가는데 큰 역할을 한 스탈린은 조국을 구한 영웅이 되고, 우상화되었습니다. 이 같은 잘못된 리더십은 겉으로는 성공한 것처럼 보여도 수많은 문제를 만듭니다. 아랫사람들이 문제를 막지 못하는 이유는 '조직을 위해서 리더의 뜻에 무조건 따라야 한다'는 생각 때문입니다. 이제 우리는 시대에 맞지 않는 이런 식의 리더십과 작별해야 합니다. 세상은 빠르게 변하고 있습니다. 불과 10년 전과 비교해도 사람들의 생활은 크게 달라졌습니다. 인류가 지금까지 일으킨 수많은 '변화'는 '다름'을 만들었고, 그 '다름'이 진화를 이루었으며 앞으로의 발전도 이끌 것입니다. 인류의 번성에 큰 도움이 된 '공동체'의 변화는 특히 그렇습니다. 공동체를 이끄는 '리더십'은 공동체의 미래를 크게 바꿀 수 있습니다. 그런데 리더십은 점점 더 빨라지는 세상의 변화를 따라잡지 못하고 있습니다. 사회가 변하고, 공동체가 변하므로 리더십은 더 변해야 합니다.

제가 바라는 이 '리더십의 변화'란 먼저 '다름'을 인정하는 것입니다. 우리는 종종 '다름'을 '틀림'과 구분하지 못합니다. '대다수는 '다른' 사람들을 무시하거나, 이상하게 여기려 듭니다. 하지만 '다름'은 항상 있어야 합니다. 진화는 소수의 돌연변이들에 의해 이루어졌다고도 합니다. 모두의 각각 다른 색을 인정하고 조합하여 새로운 색을 만들 때, 단색의 종이를 넘어 아름다운 그림을 만들 수 있습니다. 리더란 구성원 각자가 생각을 자유롭게 말할 수 있도록 해야 하며, 독특한 소수의 의견을 열린 생각으로 받아들이는 사람입니다. 또한 각자가 하고픈 일을 할 수 있도록 해주어야 합니다. 이런 리더십이 바탕이 될 때, 사람들은 더 큰 다양성과 잠재력을 가지게 될 것입니다. '다양한 선택'이란 것은 어떠한 상황에도 유연하게 대처할 수 있게 합니다. 소수라는 이유로 그들의 의견과 이익이 무시되는 불행도 막을 수 있을 것입니다. 뛰어난 부분은 질려나가지 않고, 어떻게 활용할 지를 생각해야 합니다. 그런 마음은 공동체 구성원 모두가 가져야 하며, 리더라면 더욱 그렇습니다.

교실에서 어린 학생들의 충동도 대부분 의견을 조율하고, 중재하는 리더의 부재로 인한 것입니다. 리더란 경험과 중립의 자세로 절충안을 제시하는 '토론 진행자'일 수 있습니다. 공동체는 곧 토론, 토의에 의해 당면한 문제의 결과부터 공동체의 미래까지 결정할 수 있는 존재이기 때문입니다. 수직적 리더십에서 수평적 리더십으로 변화해야 합니다. 수직적 관계에서 대부분의 리더는 쉬이 권위적으로 행동하게 되는 것 같습니다. 리더가 권위적으로 행동하지 않는다 해도,



THE SOLUTION  
LEADERSHIP  
특집 기고

## '리더십 = 카리스마 공동체 휘어잡는 힘은 대단한 오해

### '이의 제기' 안하게 되는 수직적 공동체 위험

### 기성세대가 세상의 변화 담고 다름을 인정하는 리더십 보여주길

아랫사람들이 알아서 눈치를 보기도 합니다. 이는 리더가 잘못하고, 조직이 잘못 되고 있다 느껴도 이의제기를 하지 않게 된다는 뜻입니다. 반대로 윗사람이든 아랫사람이든 자유롭게 의견을 말할 수 있는 수평적 분위기가 조성된다면, 리더의 잘못된 방향이나 상황에 대해 눈치 보지 않고 강력하게 이의를 제기할 수 있을 것입니다. 그러다 보면 창의적인 생각도 나올 수 있게 됩니다. 이는 공동체에 분명한 이익이 될 것입니다.

예를 들어보겠습니다. 학교에서 친구들끼리 무엇인가를 먹으러 갈 때엔 모두가 먹고 싶은 음식을 자유롭게 말합니다. 햄버거, 떡볶이, 라면, 김밥 등등. 그런데 학급비를 이용해 반 전체가 음식을 주문할 때에는 확연히 달라집니다. 임원이 주가 되어 진행되는 학급회의에선 기껏 해야 피자, 치킨 외에 다른 음식은 거의 나오지 않습니다. 뭔가 경직된 분위기에서 다른 음식을 이야기하는 친구는 '에이 그냥 좀 먹지. 왜 논의를 길어지게 만드는 거야' 라는 원망의 눈초리를 받습니다. 같이 친하게 자유롭게 놀던 친구가 '회장, 부회장의 호칭을 달고 교탁으로 나갔을 뿐인데도 이럴 정도면 사회 조직에서

## '피자 통일' 학급회의와 리더십

- 다름을 틀림으로 보지 않는다면



**김석규**  
고려대학교  
사범대학부속중학교 2

는 더 심하겠지요. 저는 사실 평소에 리더십 문제에 대해 예민하게 느끼거나, 깊이 생각하진 못했습니다. 친구들과도, 가족들도, 아마도 이 글을 읽는 분들도 마찬가지 아닐까 여겨집니다. 그렇지만 리더십은 매우 가까이 있습니다. 사람들이 속해있는 학교, 군대, 회사, 국가 같은 조직에서 우리 모두가 리더십의 영향을 받고 있는 것이죠. 그런데 세상은 급변하고 있지만 리더십은 "지금껏 이렇게 해왔어" 라는 말 뒤에 숨어 변하지 않고 있는 것 같습니다. 리더십의 변화는 꼭 필요합니다. 수평적인 환경을 만들어 개방적 생각으로 다름을 받아들이고, 당면 문제를 토의와 토론으로 해결할 수 있는 리더가 시대를 이끌어 갈 것입니다. 물론 다른 생각도 있을 것입니다. 여기에도 정답은 없습니다. ②

\* 김석규 군은 KBS '명견만리'에 출연, 학교 공부의 문제점과 청소년의 꿈에 대한 강연을 통해 우리 사회에 중요한 메시지를 던졌습니다. '대학을 바꾸는 대학' 아주대는 석규의 꿈을 응원합니다.

# 내일의 리더를 키우는 아주 리더십 프로그램

## Ajou LEADERSHIP Programs 10

DREAM HIGH THINK BIG ACT NOW

Ajou Quarterly Magazine 2017 Autumn Vol.121

**문장력은 또 하나의 통솔력이다 -**

**WRITING CLINIC**

학생들의 글쓰기 능력 향상을 위해 운영되는 말라지도 프로그램 수업 중 이루어지는 글쓰기 과제에 대한 고민을 튜터와의 1:1 상담을 통해 해결할 수 있다. 교내포털 시스템을 통해 신청하면 된다. 영어 글쓰기에 대한 별도 클리닉도 마련되어 있다. 영문 에세이나 자기소개서 등을 지칭하면 외국인 교수의 도움을 받을 수 있다.

**토론은 문제를 공유하는 무대이다, 습관이다 -**

**AJOU DEBATE**

학생들이 논리적인 사고와 창의적 문제 해결 능력을 키울 수 있도록 마련된 온라인 토론장. 토론의 중재자가 각종 현안과 학술적 주제를 의제로 선정하고 찬성·반대로 나누어 토론한다. 모든 참여자는 댓글로 토론에 참여하고 토론이 종결되면 투표로 승리를 결정한다.

**과거의 지혜로 미래의 지혜를 상상하자 -**

**아주고전읽기**

잠시 시간을 이용해 고전에 대해 자유롭게 이야기 나누는 '브라운 백' 랙치. 학기 중 점심시간에 함께 모여 선정된 고전에 대해 토론한다. 해당 분야 전문기인 교수가 함께 참여, 학생들과 함께 묻고 대답하며 지혜를 나눈다.

**내가 만드는 나만의 대학 -**

**파란학기제**

내가 만드는 대학을 모토로 시작한 도전학기 프로그램. 학생들이 직접 수업을 설계하고 성실히 수행하면 학교는 이를 학점으로 인정한다. 수동적 공부보다는 능동적으로 공부하고 도전하는 자기주도적 인재양성을 목표로 한다. 대학교육혁신원에서 매 학기 후반기에 신청을 받아 심사를 거쳐 참여 여부를 결정한다.

**세상을 배운다. 세상을 리드한다 -**

**아주강좌**

매주 목요일 오후 진행되는 교양강의로 교내·외 저명인사들이 연사로 나선다. 학생들이 다양한 분야의 전문가들을 만나 이야기를 들으며 넓은 세상에 대한 관심과 경험을 쌓을 수 있도록 하기 위한 프로그램이다. 아주강좌는 지역 주민들과 타대학 학생 등 참여하기를 원하는 사람 누구나 함께 할 수 있다.

**나도 리더십을 발휘할 수 있을까 -**

**LEADERSHIP CAMP**

주체적이고 창의적인 삶을 위한 비전설정과 소통·협력 등 리더십 역량 배양을 위한 단기 캠프. 스스로의 비전과 방향을 정립하고 자신감을 키우기 위해 리더십 전문가의 도움을 받을 수 있다. 겨울 방학 중 진행되며 교수학습개발센터에서 신청을 받는다.

**리더십의 제1덕목은 커뮤니케이션이다 -**

**AJOU LEARNING CAMP**

뇌과학적 학습법을 기반으로 학생들에게 사소통기술을 지도한다. 이를 통해 대학과 사회에서 작별한 여러 도전 과제에 대해 긍정적이고 창의적으로 해결해 나갈 수 있도록 돕는다. 여름방학 중 진행되는 단기 캠프로 교수학습개발센터에서 주관한다.

**스페셜리스트에서 제너럴리스트까지 -**

**ENGINEERING HONOR CLUB**

공과대학과 정보통신대학 학생들을 위한 소학회로 공학교육혁신센터가 주관하여 운영. 학생들이 자기관리 능력과 직무역량을 키울 수 있도록 각종 프로그램을 마련해두고 있다. 선배들의 특강과 멘토링, 리더십 캠프 등이 개최되며 공학 직무역량 11 캠프를 통해 일상을 관찰, 핵심 원인을 분석하고 효과적으로 해결할 수 있도록 돕는다.

**글로벌 리더 체험 -**

**글로벌 인턴십**

전세계를 무대로 뛰겠다는 꿈을 가진 학생들을 위해 글로벌 기업의 실무와 문화를 직접 체험할 수 있도록 기획한 프로그램. 학생들은 본인이 원하는 직군과 지역으로 파견된다. 세계한인무역협회(World-OKTA) 소속 기업들과 미국 최대의 아시아계 회계법인 CKP, 미동부 최대 규모의 아시아인마트 마트 등의 기업이 참여하고 있다.

**리더십 발휘의 무대도 내가 만든다 -**

**창업 아카데미**

LINC+ 창업에 관심 있는 학생들을 위해 마련된 기술·인재·창업·기초교육과 성과위크숍. 학생들은 창업 현장을 방문하고 창업의 A부터 Z까지를 직접 경험할 수 있다. 그 밖에도 LINC 사업단 창업교육센터가 주관하는 창업 및 특허 캠프와 글로벌 탐방 프로그램 등이 다채롭게 마련되어 있다.





# “손에 흠뻑하는 리더가 더 중요해진 시대”

- 리더십 교육, 어떻게?



'리더'라는 이름은 더 이상 특출한 능력을 가진 일부 인재의 전유물이 아니다. 시대의 흐름과 사고방식의 변화에 따라 이상적 리더상이 달라졌고, 리더의 역할은 피라미드의 정점뿐 아니라 일의 흐름 곳곳에서 요구되고 있다. 일이나 조직 차원이 아니라 개인적 차원에서도 리더십을 발휘해야 할 여지가 많아졌다. 더 많은 선택지 속에서 스스로의 삶을 어떻게 운용하는지가 개인의 경로를 크게 좌우하는 시대를 우리가 살고 있기 때문이다. 그렇다면, 이 시대의 대학은 어떤 교육을 해야 할까? 어떻게 하면 자기주도적인 삶을 사는 행복한 인재를, 많은 이들과 어울려 더 좋은 결과를 만들어 내는 혁신적 인재를 키워낼 수 있을까? <아주인사이트>가 더 나은 교육을 위해 고민하는 4인의 아주인과 함께 고민해봤다. 신중호 다산학부대학 교수, 윤대균 소프트웨어학과 교수, 최정주 미디어학과 교수, 허지숙 공학교육혁신센터 연구원이 함께 했다.

정리 이슬(브랜드전략실)

## ● 이상적인 리더에 대한 정의가 많이 달라졌다. 요즘 현업에서 통하는 리더는 어떤 리더인가?

**윤대균** 조직 관리를 잘하고 인성이 좋은 리더 보다, 지금은 '손에 흠뻑하는 리더'가 주목 받고 있다. 아마존닷컴의 최고 경영자인 제프 베조스 같은 리더가 대표적이다. 디테일에 강한 리더가 힘을 발휘할 수 있는데, 손에 흠뻑 묻히지 않고는 그렇게 될 수가 없다. 최근 부상한 IT 기업의 리더들이 기업을 키워온 과정을 보면, 그들은 자기확신을 가지고 구석구석 이해하고 일을 진행한다. 직원들이 아무리 좋은 물건을 가지고 와도, 리더가 그것에 대해 제일 잘 아는 사람이 아니라면 제대로 취사선택을 할 수가 없다. 업무 일선에서 손 놓고 있지 않았던 리더, 해당 분야에서 많은 연륜과 전문성을 쌓아 온 리더만이 기업의 본질적 가치에 몰입할 수 있다. 우리 학생들이 사회에 나가면 그러한 리더들과 함께 일해야 한다. 이런 리더들과 어울려 어떻게 잘 일할 수 있을까를 고민해야 한다. 그러면서 본인의 리더십도 키워야 한다는 건데, 거기에 잘 대응하기 위해서는 굉장한 많은 것을 알고 있어야 한다. 쉽지 않은 이야기다.

**최정주** 맞다. 이제는 농업적 근면성을 바탕으로 둔, '술선수법형' 리더가 아니라 주변부에 대해 다 알면서 사물의 핵심에 대해서도 명확히 꿰뚫어 보는 지혜를 가진 리더를 필요로 한다. 과거의 리더들을 보면 '명령권자'일 뿐 실제로 자기가 일을 풀어갈 수 있는, 바닥부터 시스템까지를 아우를 수 있는 능력은 없었다. 이제는 다르다. '솔루션 리더십'이 중요한 시대다.

**허지숙** 리더십의 정의를 여러 각도에서 할 수 있다. 일례로 서번트 리더십(servant leadership)도 매우 중요하다. 리더라고 해서 항상 앞서 가는 것이 아니라 상황에 맞게 움직일 수 있는 유연성이 필요하다. 어떤 학생이 토론식 면접에 참여했는데, 다들 서로 이야기하려 나서는 상황에서 자기는 전략을 달리해 열심히 듣고, 서포트 했더니 좋은 결과가 나왔다고 한다. 본인에게 팔로워의 역할이 주어졌을 때는 그에 맞게, 리더의 역할이 주어졌을 때는 또 거기에 맞게 응할 수 있어야 한다.

**신중호** 우선 리더십을 어떻게 정의할 것인지부터 문제다. 조직을 이끌어 가는 리더십을 이야기 하기 전에, 자기 스스로를 조절하고 통제할 수 있는 능력이 중요하다. 나를 리딩할 수 있으면 다른 이들을 리딩하기도 상대적으로 수월하지 않나. 리더십이라는 것에 대해 이야기하면, 많은 이들이 매우 추상적이고 무거운 무엇이라고 생각한다. 창의력에 대해 이야기할 때와 마찬가지로, 미국 20대 기업에서 구성원들에게 요구하는 역량으로 첫째는 협업 능력, 둘째는 리더십, 셋째로 소통 능력을 꼽았다고 한다. 이 역량들은 따로 가르칠 수 있는 것들이 아니다. 그렇다면 대학에서 어떤 고민을 해야 할까? 단순히 지식 도매상

으로서의 교수자 역할에서 벗어나 더 효과적인 방법에 대해 생각해볼 필요가 있다.

## ● 대학에서 어떻게 학생들의 '리더십' 역량을 키울 수 있을까? 현장에서의 경험을 바탕으로 제안해 달라.

**최정주** 최근 오스트리아로 교환학생을 다녀온 학생과 이야기를 나눴다. 이 친구가 인상적으로 본 게 그곳 대학생들이 팀 프로젝트에 임하는 양태라고 한다. 프로젝트가 나오면 일의 분담에 대해 이야기를 나누는데, 일의 양으로 나누기 보다는 '나는 이런 부분을 잘 할 수 있어'라는 식의 발언들이 활발히 오고 간다고 한다. 그리고 리더 격의 학생이 나서서 빠진 부분을 보완하거나 채워보려는 시도를 한다고 했다. 각각의 역량에 따라 프로젝트를 진행하고, 협업이 잘 된다는 이야기로 들려 흥미로웠다.

**신중호** 수업에서 팀 프로젝트를 줄 때 학생들에게 미리 스스로를 소개할 기회를 만들어 준다. 학생들이 스스로의 강점과 약점을 알리고 서로에 대한 정보를 교환했으면 해서다. 그런데 실제로 보면, 많은 경우 '몇 학번 누구입니다 어디에 살아요'로 소개가 끝난다. 학생들이 자신에 대해 적극 알고 협업해보는 경험을 많이 해보지 못했고, 익숙하지 않아서 인 것 같다. 일반적으로 '독과다'이 혼자 열심히 해서 성적을 받는 수업이 많기에 일상 속에서 협업 능력, 리더십을 키우는 게 쉽지 않다. 그렇다 보니 학교 안, 교과과정 내에서 전반적인 역량을 키워 가기가 어렵다. 학생들이 밖에서 다른 활동을 통해 스펙을 쌓으려는 시도를 하게 되고, 종합적이기 보다는 본질적으로 접근하게 된다.

**허지숙** 학생들이 자기 표현을 잘 못하는 데에는, 문화의 차이가 주는 영향이 크다고 본다. 우리 학생들은 본인들의 잠재력이 큼에도 스스로를 과소 평가 하는 경향이 짙다. 학생들의 이야기를 이끌어내기 위해 전반적인 분위기가 조금 바뀌면 좋겠는데, 쉽지가 않다. 교과과정에서 교수님들은 지식을 전달하기에 도박차고 하는 경우가 많다. 특히 이공계열이 그렇다. 학생들이 다양한 역량을 종합적으로 키우고 싶어도 배울 수 있는 환경이 안 되는 것 같아 안타깝다.

**신중호** 교수들께 "과연 본인이 가르친 만큼 학생들이 배웠다고 생각하십니까?" 자주 묻는다. 자극을 얼마나 주는가에 따라서 학생들이 받아들이는 게 다르다. 그런데 교수들이 주는 자극은 매우 미미하고 효과가 별로인 경우가 많다. 학생들이 무얼 얼마나 배웠을까 보다는 교수자 본인 스스로 얼마나 열심히 가르쳤는 가 하는 스스로의 만족도가 교수법에 더 큰 영향을 주는 것 같다.

**허지숙** 학생들과 공모전 준비, 캠프나 경진대회를 비롯한 여러 비교과 활동을 함께 해왔다. 가만히 보니 학생들은 어떤 분위기를 만들어주는가에 따라 매우 다르게 반응한다. 밤을 새우며 적극적으로 나서서 즐기는 경우도 많다. 교수님들이 지식을 많이 전달하겠다는 욕심을 조금 버리시는 게 어떨까? 학생들이 스스로 즐겁게 공부할 수 있도록 돕는 게 더 중요하다는 생각이 든다.

**윤대균** 지금 16개팀의 학생들과 6학점 짜리 수업을 하고 있다. 시험 없이 프로젝트 결과만으로 평가하는 수업이다. 보통 4-5명이 한 팀이 되는데 팀 구성, 팀장 선출을 알아서 하도록 한다. 팀장이 리더로서의 역할을 하리라 기대하지는 않는다. 교수의 전달 사항을 팀원들에게 전달하는 역할 정도만 맡긴다. 그런데 가만히 들여다 보면 이런 간단한 소통도 잘 되는 팀이 있고 잘 안 되는 팀이 있다. 팀장과 팀원들이 원활하게 유기적으로 잘 돌아가는 팀이 있고, 그게 아닌 팀이 있다. 팀장의 역할도 역할이지만 팀원들에게도 이런 프로젝트 속에서 리더십을 발휘하는 연습을 할 수 있도록 직간접적으로 가이드를 해주면 좋겠다는 생각을 하게 된다. 사실 리더십의 덕목 중 하나는 '뻔뻔함'이다. 자기 생각이 있고 거기에 확신이 든다면 다음 단계는 그 신

념을 실현시키기 위해 들어댈 수 있는 자세대. 기업에서도 임원을 달고 일할 때에는 탄탄한 실력은 물론이고 뻔뻔하게 밀고 나갈 수 있는 자신감이 필요하다.

**최정주** 지금의 대학생들은 리더십이나 창의력을 키울 수 있는 교육을 받지 못하고 대학에 들어온 것 같다. 잘 생각해 보면 나도 그때 그랬다. 그냥 책상에 앉아서 하라는 공부를 했을 뿐이다. 다만 그때와 지금의 학생들에게는 조금 다른 점이 있다. 우리 때는 무슨 대학의 어떤 과에 가겠다는 것을 스스로 정했다. 그리고 부모님께 통보했다. 부모님의 대답은 늘 "알아서 해라"였다. 그런데 어느 순간부터 부모들의 관점이 너무 뚜렷하고 똑똑해져 버렸다. "그렇게 해서서 취업하기 어렵단다"라고 어른들이 나서서 아이들을 말린다. 급격하게 성장하던 사회에서 성장세가 정체된 사회로 넘어오면서 위기가감이 커졌고 어려움을 피하는 것에 우선순위를 두게 된, 그야말로 본능적 대처가 아닌가 싶다. 이런 상황에서 어떻게 리더십을 발휘하라고 말할 수 있을지, 암울하다는 생각을 피할 수 없다.

**신중호** 리더십 같은 '역량'에 대해 이야기 하기 시작하기도 사실 얼마 안 됐다. 부모세대는 어떻게든 먹고 살 수 있었지만 지금 대학생들이 살아갈 앞날은 예측하기가 어렵다. 그러다 보니 불안한 것이고, '문제 해결 능력'이 더욱 필요해진 거다. 우리가 상상할 수조차 없는 일들이 실제로 일어날 것이기에, 선제적으로 문제를 발견경고하고 해결할 수 있는 역량이 긴요해졌다는 이야기다.

**허지숙** 리더십이라는 것은 진정성에서 나온다고 생각한다. 그런데 진정성은 자기 성찰 능력에 기반을 두고 있다. 자기 자신을 먼저 알아야 진정성 있는 리더십이 발휘될 수 있다. 대학이라는 곳에서는 학생들이 본인 스스로에 대해 성찰하도록 기회를 만들어줘야 한다. 성적이 별로라고 해도 대학 생활이 정말 즐겁고 행복한 친구들이 있다. 자기 길도 알아서 잘 찾아간다. 자기 삶에 대한 만족도는 가치, 즉 우선순위를 어디에 두는가에 따라 달라진다. 자야는 우리가 늙어 죽을 때까지 계속 찾아나가기야 하는 길고 긴 여정이다. 이 중대한 기회, 스스로 하지 않으면 아무도 도와줄 수 없는 일을 대학 시절에 해결할 수 있도록 도와줬으면 좋겠다. 파란학기제, 창업 지원 프로그램과 같은 학교 차원의 지원과 교수님들의 말 한마디 한 마디가 정말 중요하다. 우리 학생들은 숨은 진주다. 작은 성공 경험, 격려 한마디에 꽃을 피울 수 있다.

**신중호** 맞다. 교수와 학생들 간에 좋은 관계를 정립하는 게 정말 중요하다. 정말 기억에 남는 스승 혹은 사부, 주례를 부탁할 만한 분이 누구인가를 떠올려보라. 많은 것을 가르쳐 주었던 교수가 아닐 거다. 서로에게 '무엇이 되'는 그런 관계가 만들어지면 지식 전달 또한 쉬워진다. 우리 학생들이 갈라야 할 역량을 쌓는 데도 중요한 기반이 된다. 고등학교랑 대학이 뭐가 다른가? 수업 인원이 더 많고, 교수님 강의는 인터넷 스타강사보다 별로인데도 매일 술만 먹는다면 정말 다를 게 없다. 학생들은 선배들에게 많이 의지하는데 선배들의 특징은 검증되지 않은 무책임한 조언을 많이 한다는 점이다. 현실적으로 가능한지 여부를 떠나, 근본적이고 이상적으로는 교수님들 개개인의 정성과 노력이 매우 중요하다.

## ● 아주대학교와 우리 학생들의 고유한 특성을 반영한 발전 방향이나 새로운 개선책이 있으면 좋겠다. 그 동안 경험한 바를 바탕으로 의견을 준다면?

**윤대균** 학교에 온 지 얼마 안된 사람의 입장에서 보면 확실히 학생들이 참을성이 많은 것 같다. 교수들이 많은 것을 시키고, 요구사항이 매우 다양하다. 그런데 잘 따라온다. 1년 동안 아주대 학생들을 만나면서 느낀 점이다. 넓은 의미에서 착하고, 교수들을 믿고 신뢰한다. 그래서 학생들에게 전하는 조언 한마디 한 마디에 더 신경이 쓰인다.

**신중호** 아주대 학생들 중에는 학교에 애착이 있는 친구들이 많다. 학교를 사랑한다는 것은 그 안의 모든 것에 애정을 가질 여지가 크다는 이야기다. 그런 측면에서 긍정적이다. 인지적인 측면의 지식은 노력에 의해 더 쌓을 수 있는데, 학교 안의 모든 것에 애정이 강한 친구들은 배움에 있어서도 시너지가 많이 날 수 있다.

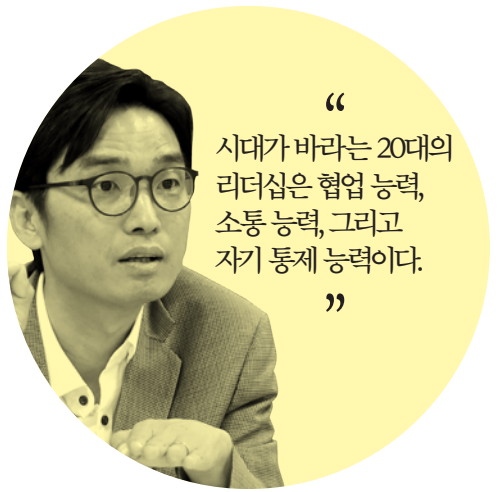
**최정주** 일반화할 수 있을 지는 모르겠지만, 경험해 보니 우리 학생들은 부단히 노력해온 친구들인 경우가 많다. 공부도, 그 이외의 활동들도 다 경험해봤다. 기본적으로 성실하고 참을 줄도 안다. 그래서인지 실패 조차도 자신의 탓으로만 돌리고, 실패의 경험 자체를 많이 두려워하는 듯 하다. 즉, 너무 안전한 편이다. 어릴 때는 한 번씩 들이대 볼 줄도 알았으면 좋겠다.

**윤대균** 잘 나가는 조직과 잘 안 되는 조직을 나누는 척도 중 하나는 '성공 경험'이다. 성공의 경험이 많으면 자부심이 커지고, 그제 바로 뻔뻔함으로 나타난다. 우리 학생들에게 성공의 경험이 하나 둘씩 쌓인다면 훨씬 훌륭한 인재로 커갈 수 있을 것 같다. 사실 기업 현장과 대학에서 필요로 하는 것에는 격차가 있을 수밖에 없다. 그 갭을 100% 매울 수는 없다. 기업에서 신입 사원을 뽑을 때의 경험을 톡 놓고 이야기 하면, 사실 성적은 중요하지 않다. 해당 직무와 연관되는 전공 성적이 일정 수준 이상이면 기본은 됐다고 본다. 전체 학점이 아니라 꼭 필요한 몇 개의 과목만 본다는 얘기가. 그럼 결국 볼 보는 거다. 학교 안에서 쌓을 수 있는 포트폴리오라고 보면 된다. 이력서를 보는 몇 분 동안, 학생이 대학 시절 뭘 했는지를 보고 면접은 이 학생이 걸어온 경로를 확인하는 과정으로 삼는 거다.

**신중호** 2030년에는 적어도 지금 존재하는 직업군의 40~50%는 사라질 것이고, 각자 평생 4-5년은 직업을 바꿀 것이라고 한다. 그런데 직업(職業)이라고 할 때, 우리 학생들은 직 즉 어느 직장에 들어 갈 것인가만 생각한다. 내게 어떤 일이 맞는가에 대한 성찰은 별로 하지 않는다. 그런데 이제는 더 이상 특정 회사를 바라 보고 미래를 준비해서는 안 된다. 학교에서도 우리 학생들이 자기에게 맞는 '업'을 찾아갈 수 있도록 가르치고 고민해 봤으면 좋겠다.

**최정주** 사실 교수라고 하는 직업을 가진 사람들이 대안한 창의성을 바탕으로 무엇을 이룬 것도 아니고, 리더십이 아주 훌륭해서 아이들을 가르치고 있는 것도 아니다. 한테 교수의 역할은 우리는 비록 좌우로 걸을 지 몰라도 학생들에게는 앞으로 걸으라고 이야기 해야 하고, 그럴 수 있는 사람이다. 그래서 시제 지간의 관계가 무척 중요하다고 생각한다. 사실 교수는 교육자이기도 하지만 전달 전문가가 아니라 내용 전문가다. 때문에 전달력이 부족하고, 학생들이 수업에서 불만을 가질 수도 있다. 그런데 1대1로 만나면 좋은 이야기를 해줄 수 있는 가능성이 훨씬 커진다. 이렇게 계속 만나서 이야기하고 나누는 경험이 많다면, 그런 게 학생들에게도 제일 좋지 않을까 생각한다. 정해진 상담 시간에 학생들이 잘 안 오는데, 한번 오는 학생들은 계속 온다. 졸업하고도 찾아온다. 단지 그 한 번이 굉장히 어렵다. 그 한 번을 만들어 주는 노력을 했으면 좋겠다.

**신중호** 학생들 걱정을 하는 교수들이 많다. 애정이 많다는 이야기다. 그런데 교수 개개인 차원에서 학생들이 적극적으로 지도하는 것은 쉽지 않다. 전교적 차원의 시스템이 뒷받침 되었으면 한다. 허황식과 상항식 접근이 유기적으로 이뤄졌으면 좋겠다. 학생들을 적극적으로 지도하고 싶은 교수들이 많다. 그런데 여력이 없냐? 힘을 쏟아야 할 다른 일들도 많다. 학생들을 걱정하는 분들이 그 만큼 행동을 할 수 있게 지원을 해주고, 그래서 다른 분들에게도 영향을 미치는 쪽으로 바뀌어 나가면 좋겠다. ●



신중호 다산학부대학 교수



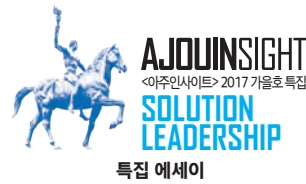
윤대균 소프트웨어학과 교수



최정주 미디어학과 교수



허지숙 공학교육혁신센터 연구원



## 합참의장이 내무반 사열까지 직접 한 까닭은...

합동참모의장은 군 서열 1위로 군의 통수계통상 대통령-국방 장관 바로 다음의 서열에 있는 직책이다. 이 분이 취임 직후 합동참모본부의 내무사열을 취하겠다고 지시하였다. 전례가 없던 일이었다. 현역 군인 최고위 장성이 내무사열을 취하는 것이 적절하지 않다고 판단하여 하위 직책에 위임할 것을 건의했지만 합참의장의 의지를 바꿀 수 없었다. 결국 예정된 날이 도래하였다.

고급 장교들인 관계관들은 군복무 규정에 따라 이발도 하고 각 사무실의 청결을 위주로 철저히 준비하였다. 그런데 합참의장은 이러한 준비 상태에는 눈길조차 주지 않고 국장, 과장, 실무관들의 캐비닛과 서랍 정리상태와 비밀문서의 관리상태를 꼼꼼히 점검했다. 그러자 걸보기에는 깔끔했던 캐비닛과 서랍 곳곳에서 등재되지 않은 비밀문서와 개인 참고용으로 복사된 비밀문서들이 발견되었고, 관계관들은 징계위원회에 회부되어야 했다.

군에서 보안은 생명과도 같으며 특히 합동참모본부는 국방과 군의 최고급 사안을 다루기에 최고도의 군사보안이 요구되는

곳이다. 이 한번의 내무사열로 합동참모본부에 근무하는 고급장교들의 잘못된 관행이 대폭 고쳐지는 계기가 되었고, 합동참모본부의 군사보안 수준 역시 획기적으로 개선됐다.

방대한 조직을 이끌어가기 위해서는 'Commandership'과 'Leadership'이 적절히 조화되어야 한다. 그 중에서도 Leadership은 이론적인 교육보다는 조직 내 구성원의 모범적 행동을 바탕으로 이루어지고, 이러한 행동에 참여하거나 경험하면서 구성원 스스로 배우고 조직사회에 전파된다.

큰 조직의 책임자가 되면 대부분 그 자신의 Leadership이 직·간접적으로 영향을 미치는 단계까지는 자신이 관리하고, 그 이하는 중간관리자에 위임하게 되며 많은 경우 그렇게 할 수밖에 없을 것이다. 그러나 조직의 기강이 흩어져 있고, 잘못된 관행에 젖어 있을 경우에는 비록 해당 직책에 어울리지 않고 위상에 흠이 되더라도 직접 현장과 말단 조직의 실태를 확인하고 기강을 재확립하며 잘못된 관행을 퇴출시키려는 노력이 필요하다.



### 김태영

前 국방부장관 · 정보통신대학원 초빙교수

\* 김태영은 육군사관학교를 졸업하고 군 생활을 시작해 육군 제7야전군사령부 사령관, 합동참모본부 의장, 국방부 장관을 지냈다. 현재 한민학원 이사장, 아주대학교 정보통신대학원 초빙교수로 재직 중이다.

## '최고'가 아니라, '최적'을 준비하세요!

대변혁의 시대다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 세계경제는 기존의 원칙과 기준으로 해결할 수 없는 상황에 맞닥뜨렸다. 저성장, 저소비, 고실업, 고위험의 상황 속에서 예전과는 근본적으로 다른 '새로운 표준(New Normal)'을 찾아야만 했고, 사회 전반의 불확실성은 더욱 커져왔다. 이런 상황에서 도래한 '4차 산업혁명'은 우리 삶의 모습을 완전히 다른 방식으로 이끌고 있다.

초지능 초연결을 통한 기술적 혁신은 라이프 스타일을 바꾸고 그에 따라 새로운 시장이 만들어진다. 결국 기업 환경 전반의 연쇄반응이 불가피하며 그 준비 여하에 따라 산업 생태계의 질서가 재편될 것이다. 결국 새로운 표준을 찾는 싸움에서의 승자가 시장의 대부분을 가져갈 것이다.

지금은 '최고의 인재'보다 '최적의 인재'가 필요한 시대다. 비전을 구체화하고 목표를 달성할 수 있는 문제해결형 인재의 확보는 기업들의 공통 과제이고 CEO의 핵심미션이다. 장기화된 저성장의 시대에는 기업 경영에도 절박함이 배어 있다.

문제해결형 리더는 회사로서는 비전과 핵심과제를 해결할 수 있는 사람이고, 상사가 볼 때는 조직 목표 달성을 위해 가장 먼저 찾는 사람이다. 동료들 입장에서는 같이 일하면서 시너지를 만들어내는 사람이며 부하들의 시각에서는 업무 노하우를 배울 수 있어 자신의 성장에 도움이 되는 사람이다. 여기에 추가하자면, 융복합 시대에 필요한 복합적 문제해결 역량을 갖추어야 하고 잠재력이 큰 주니어들을 미래의 리더로 만드는 멘토형 리더십도 필요하다.



### 윤문재

커리어케어 전문

\* 윤문재는 삼성그룹에서 20여년간 기획 및 인사 업무를 담당했다. 현재 국내 최대 서치펌 <커리어케어> 전문로 재직중이다.

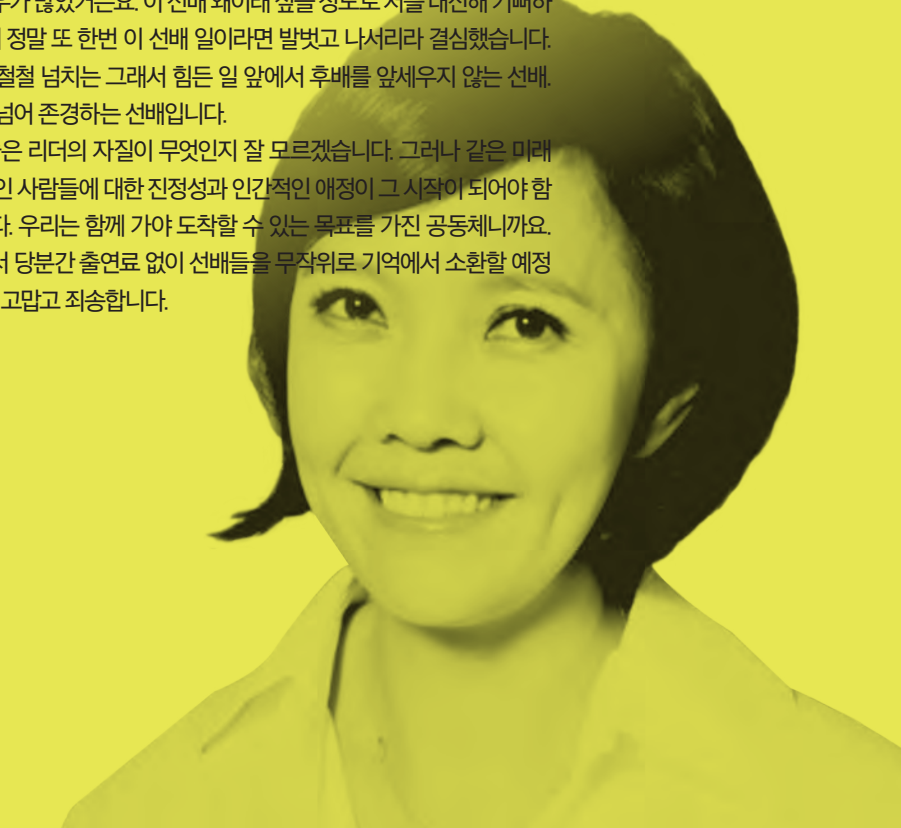




# 미래...? 내일도 꿈꾸지 못하는 혹독한 시절의 그 '불꽃'..

요즈음 저의 고민은 어떤 선배가 되어야 할까입니다. PD 16년차인 지금은 현장에 있기보다는 후배들을 돕는 선배일 때가 많습니다. 처음 해보는 부모 노릇에 당황하듯 처음 하는 선배 노릇에, 뒷사람 노릇에 당황하고 있습니다. 고민 또한 프로그램 제작에서 다른 곳으로 옮겨갑니다. 어떤 선배가 되어야 할까? 선배가 된 지금에야 비로소 선배들의 고민을 이해하기 시작했습니다. 감히 조직의 리더라고 하기엔 부족한 위치지만 선배와 리더의 고민은 본질적으로 같다고 생각합니다. 요즈음 저의 선배들에 대한 기억을 소환하여 과거에서 배우고자 합니다. 모든 것을 다 갖춘 선배는 물론 없었습니다. 그러나 각각의 다양한 장점으로 내게는 너무나 훌륭한 모범들이 되어줬습니다. 불꽃 같은 선배가 좋았습니다. 자신만의 열정과 희열을 갖고 일하는 선배가 좋았습니다. 10년까지는 자신의 꿈이 뭔지 기억하지도 못 할 만큼 심신이 지치는 현상이 아마도 방송일 것입니다. 미래는 커녕 내일도 꿈꾸지 못할 혹독한 경쟁과 노동이 종종 꿈을 갉아먹습니다. 그럴 때면 저 멀리 등대가 되어 꺼져가는 제 마음에 방향을 잡아주는 사람이 바로 '불꽃 선배'입니다. 나의 희열, 꿈을 위해 고통을 뚫고 나가게 해줍니다. 불꽃 선배의 단점은 화를 잘 낸다는 것인데 괜찮습니다. 열정 화법은 대부분 화를 내는 것같이 들릴 뿐이고 실제로는 뒤끝이 없거든요. 말하기보다 먼저 들어주는 선배가 좋았습니다. 먼저 말하고 정리하고 결정하는 뛰어난 선배는 많았습니다. 그러나 뛰어난 연출이 곧 뛰어난 리더가 되지는 않았습니다. 프로그램을 잘했으니 국장이 되어도 잘하겠지. 그렇지 않더라도 라디오, 항상 앞에서 혼자였던 사람이 다수의 형편을 이해하기는 쉽지 않나

봅니다. 정의로운 선배가 좋았습니다. 공정성이라고 해야하나 투명성이라고 해야하나. 하여튼 불공정함으로 밑에 사람 줄 서게 만들지 않고, 손해 좀 봐도 정의와 의리를 갖춘 선배가 좋았습니다. 성공의 압박 속에서 여러 유혹이 있기 마련입니다. 특정인에게 편의를 봐줄 수도 있고 시청률을 위해 누군가를 희생시킬 수도 있습니다. 누가 봐도 그렇게 하면 요즘 말로 '개이득'일 것 같은데 간단한 말로 유혹을 톡 떨어칩니다. "연출 하러 이를 할 것도 아니고, 됐어!" 아마도 그 선배, 집에 가서 후회했을 수도 있습니다. 그렇지만 그 순간 세상에서 가장 멋져 보였습니다. 매력적인 선배가 좋았습니다. 물론 외모가 아닌 인간성입니다. 실수를 했을 때 누구보다 괴로워하고(심지어 께이 께이 울기도 하고) 성공했을 때 누구보다 기뻐하고 잘난척하는 선배가 좋았습니다. 그런 선배는 저의 성패에도 똑같이 반응해주는 경우가 많았거든요. 이 선배 왜 이래 싶을 정도로 저를 대신해 기뻐하고 화내 줄 때 정말 또 한번 이 선배 일이라면 발뚎고 나서리라 결심했습니다. 공감 능력이 철철 넘치는 그래서 힘든 일 앞에서 후배를 앞세우지 않는 선배. 좋은 선배를 넘어 존경하는 선배입니다. 좋은 선배, 좋은 리더의 자질이 무엇인지 잘 모르겠습니다. 그러나 같은 미래를 꿈꾸며 모인 사람들에게 대한 진정성과 인간적인 애정이 그 시작이 되어야 함은 분명합니다. 우리는 함께 가야 도착할 수 있는 목표를 가진 공동체니까요. 그러기 위해서 당분간 출연료 없이 선배들을 무작위로 기억에서 소환할 예정입니다. 선배! 고맙고 죄송합니다.



**임정아**  
JTBC 제작2국장

\* 임정아는 1996년 MBC에서 PD 생활을 시작했다. 2011년 JTBC로 자리를 옮겼고 현재 JTBC 예능을 총괄하는 제작2국장을 맡고 있다. <god의 육아일기>, <함금어장-무릎팍도사>, <비정상회담>이 대표적인 그의 작품이다.

DREAM HIGH THINK BIG ACT NOW

# 게임 개발, 노동집약적 업이지만 점심 2시간, 야근 금지다. 곧 완전 자율근무가 꿈이다.

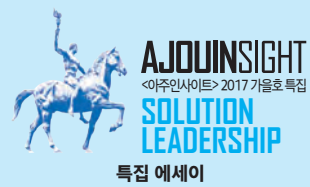
우리 회사의 모토는 "CookApps for Fun" 이다. 제작자가 재미있게 게임을 만들어야 사용자도 재미있게 그 게임을 즐길 수 있다. 제작자가 배고프면 배고픈 게임만 나올 뿐이다. 그래서 구성원들이 심리적으로 안정되고 그 위에서 자발성과 자율성이 발휘될 수 있도록 많은 시도를 하고 있다. 우리 회사의 점심시간은 2시간이다. 야근은 제한된다. 상당한 에너지를 필요로 하는 지식 노동의 집약체가 바로 게임 산업이다. 효율적으로 일 하기 위해서는 제대로 된 휴식이 필요하다. 앞으로는 근무 시간이나 형태를 완전 자율화하는 게 꿈이다. 지금까지 쿡애플스를 창업하고 이끌어 오면서 늘 마음에 새겨온 단어가 바로 '사람'이다. 우리가 하는 일은 100% 사람에 의해 창조된다. 그래서 그 무엇보다 '사람'에 가치를 두어야 한다. 채용할 때에도 인성을 제일 중시한다. 서로가 서로를 존중하는, 구성원 개개인이 함께 빛나는 '가치 공동체'를 일구고자 한다.



**박성민**  
쿡애플 대표

\* 박성민은 아주대 컴퓨터공학과를 졸업하고 김태은(컴퓨터공학과 02학번)과 함께 2010년 게임회사 쿡애플스를 창업했다. 쿡애플스는 페이스북 기반의 게임 제작에서 출발해 모바일 게임 제작으로 영역을 넓혀왔다.

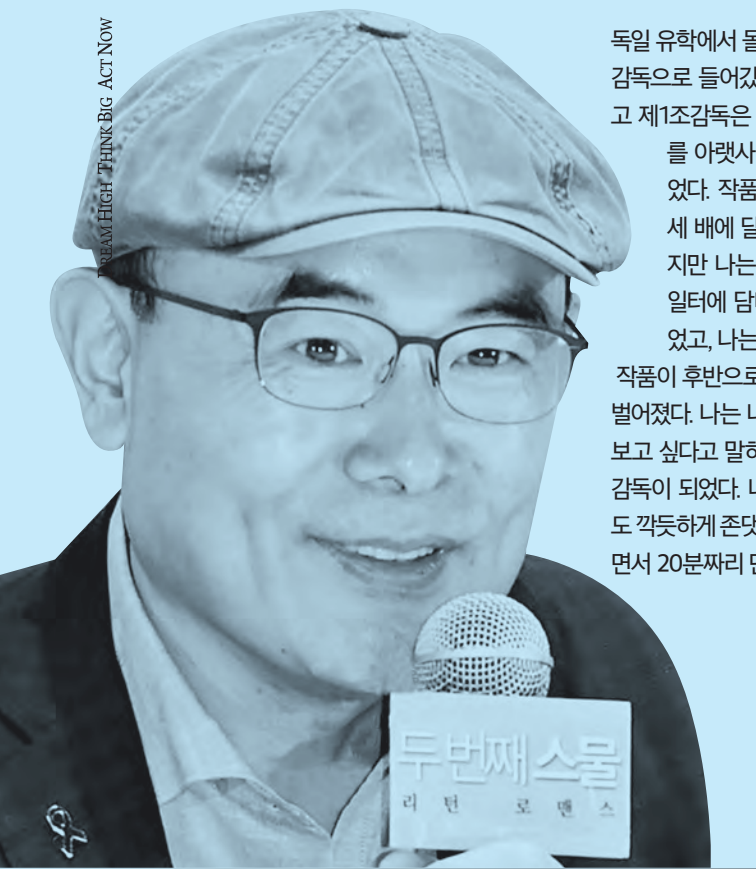
Ajou Quarterly Magazine | 2017 Autumn Vol.21



## 나는 일터에 끈초를 버리는 멤버를 이해 못한다. 멤버십이 리더십인데...

독일 유학에서 돌아와 30대 중반에 영화 현장에 제3조 감독으로 들어갔다. 감독님은 나보다 겨우 3살이 많았고 제1조감독은 나보다 4살이 어렸다. 제1조감독이 나를 아랫사람으로 받아준 것 자체가 대단한 일이었다. 작품은 제작비며 촬영기간이 다른 작품의 세 배에 달하는 초대작이었다. 누가 시키지 않았지만 나는 현장에서 담배꽂초를 주웠다. 자신의 일터에 담배꽂초를 버리는 행위를 이해할 수 없었고, 나는 담배를 피우지 않았지만 그렇게 했다. 작품이 후반으로 접어들자 조감독들이 다 떠나는 일이 벌어졌다. 나는 나이 들어서 다른 데 갈 데도 없고 끝을 보고 싶다고 말하고 남았다. 첫 작품에서 줄지에 제1조 감독이 되었다. 나는 어린 단역이나 보조출연자들에게도 깎듯하게 존댓말을 했다. 시간이 지나 감독 준비를 하면서 20분짜리 단편영화를 하나 만들었다. 3일 만에 찍

었는데 이것은 상업영화를 15일 만에 찍은 것과 같은 속도이다. 14군데에 이르는 촬영장소를 혼자 10번씩 가서 어떻게 찍을지 미리 생각했기 때문에 가능했다. 촬영장에서는 말이 필요 없었다. 준비된 사람만이 현장에서도 융통성을 발휘할 수 있다. 그 작품은 20군데가 넘는 해외영화제에 초대를 받았다. 재작년에는 이탈리아에서 영화를 찍었다. 24회차가 예정되어 있었고 당연히 밀릴 것을 예상해 제작부에서는 3회차 정도를 더 준비하고 있었다. 나는 23회차만에 찍었고 남은 날들은 관광도 하고 쇼핑도 했다. 감독 한 사람이 미리 혼자서 수고를 더 하면 제작비도 촬영기간도 줄어 들고 촬영장의 모든 사람들이 편해진다. 중요한 것은 멤버십이다. 멤버였을 때 제대로 된 멤버십을 발휘하면 나중에 리더가 되었을 때 자연히 리더십을 발휘할 수 있다.



### 박흥식

영화감독 · 문화콘텐츠학과 초빙교수

\* 박흥식은 독일 베를린자유대학에서 영화학 석사 학위를 받았다. 영화 <역전의 명수>, <경의산>이 감독으로서 그의 작품이다. 1999년 단편영화 <하루>로 토리노국제영화제 대상을 받았다.



특집 인터뷰

“  
답은  
내앞에 있다.  
아니면 없다.”

- “비법을 찾는 것은 없는 것을 찾는 것일 뿐”이라는 크리에이터 박웅현 인터뷰



### 박웅현

TBWA 크리에이티브 대표



● 1987년 광고대행사 제일기획에 입사해 30년 가까이 광고업계에서 일하고 있다. 지금까지 만난 상사 중 기억에 남는 사람이 있다면? 반대로 함께 하기 정말 힘들었던 상사도 있었을 텐데? 나를 발견해 준 선배가 있다. 카피라이터로서 내 재능을 알아봐 준 선배인데, 그 분이 없었다면 업계에서 나는 참 힘들었을 거다. 내가 보기에 그 분은 '업(業)'의 본질을 잘 파악하는 선배다. 광고라고 하는 분야에서 인문적, 논리적 접근방법이 중요함을 알고 내게서 그런 면을 봐준 것 같다. 좋아하지 않았던 상사라고 하면, 소통이 어렵고 일방적이었던 사람들이다. 팀장이 되고 부터는 이런 상사들을 반면교사(反面教師) 삼으려고 노력해왔다. 다른 사람 입장이 되어보려는 노력이다. 상사가 금요일에 갑자기 "토요일에 출근하라"고 하면 당사자들은 당황스러울 것이다. 오후 4시에 갑자기 "오늘 회식하자"라며 예의를 인정하지 않는 것도 폭력적이다. 내 경우에는 주말 근무는 가능한 한 안 하려고 한다. 꼭 필요하다면, 주말 근무가 필요할 것이라 판단하는 시점에 이야기한다. 월요일쯤에 "이번 주말에 나와야 할지도 모르겠으니 다른 계획이 없는 경우라면 주말에 함께 했으면 한다"라고 최대한 빨리 전달한다. 선악이 있는 사람들은 그것이 우선이라는 이야기도 꼭 함께 한다.

● 후배로 자라는 것에 비해 '선배 노릇'이 더 어렵다고들 하는데? 꼭 그런 것 같지는 않다. 내 경우에는 후배들이 워낙 잘 한다. 없으면 큰일 나겠다 싶은 정도로 의지를 많이 한다. 나는 IT 분야에는 정말 강통이다. 후배들 이야기를 듣지 않고서는 전혀 판단

● 회의를 잘 하는 조직이 많지는 않은 것 같다. 적극적으로 의견을 내고 활발히 토론하기 보다는 입 닫고 조용히 있는 것을 택하는 사람들도 많지 않나? 구성원들이 입을 닫아버리는 게 제일 위험하다. 광고 회사 월급은 말이 많이 하는 순서대로 가져가야 한다고, 입버릇처럼 말한다. 리더 입장에서 중요한 것은 듣는 능력, 그리고 칭찬이다. 나와 다른 가치관을 가진 사람들은 후배들의 단점을 지적해줘야 그들이 성장할 수 있지 않겠냐고 하는데, 내 생각은 다르다. 사회생활을 하는 사람들이 어린애가 아니다. 자기의 단점을 꼭 누군가 이야기 해주어야 하나? 나는 안 좋은 점에 대해서는 이야기 하지 않고, 좋은 점에 대해서만 칭찬한다. 그럴 때 후배들이 오히려 저 선배가 안 좋은 부분은 말 하지 않는구나. 장점은 어떻게 칭찬하는구나? 한다. 그게 훨씬 더 큰 동기부여(motivation)가 된다. 말 할 때마다 상사에게 '깨진다'면 당연히 입을 닫게 된다. 우리 회의는 1시간을 넘어가는 경우가 거의 없다. 속도가 빠르고 밀도가 높다. 1시간을 넘어가면 내가 먼저 치진다. 핵심적인 이야기들로 딱딱 치고 나가기 때문에 다른 팀에서 2-3시간 회의해야 나올 내용이 1시간 만에 나온다. 처음에 우리 회의에 들어오면 엄청 정신 없었다고들 한다. 이런 회의에서 제일 중요한 건 말을 잘 섞는 것이다. 우리 회사는 팀장 회의가 거의 최종이다. 현장 판단을 중시해서다. 팀장으로 일할 때 가끔씩, 우리가 회의를 해서 결정할 내용을 뒷사람이 뒤집는 경우가 생겼다. 그럴 때 '회의 같이 하십시오'라고 설득했다. 그래야 일이 효율적으로 된다. 내가 회의에 참석하지 못했는데 그 회의에서 나

못한다. 그걸로 나를 부르면 나는 할 이야기가 있다. 내가 이려고 하면 후배들은 "박 팀장도 입었는데..." 할 수 있다. 방아막이 되는 거다. 지금은 200명의 직원과 함께 일하고 있다. 여기서 내 역할은 조직의 문화를 만들어 가는 일이다.

● 후배들을 혼내는 경우도 있나? 있다. 없다면 거짓말이다. 하지만 감정적으로 혼내지는 않으려고 노력한다. 큰 실수 보다는 작은 실수에 대해 혼내려고 노력한다. 큰 실수는 '알겠어. 내가 처리할게'라고 한다. 작은 실수, 이를테면 누군가 복사지를 복사기 앞에 두고 왔다고 하면 난리가 난다. 정보 유출이기 때문이다. 10시 회의라고 했는데 10시3분에 들어온다. 그러면 큰일난다. 기운이 빠졌을 때 이런 일들이 많아진다. 나는 이런 작은 것들을 다 잡고 가려고 한다. 우리 팀이 웃으며 함께 가는 것처럼 보이지만, 실제로는 아주 긴장하며 일하고 있다. 똑같은 이야기도 더 자세하게 할 수 있는데 그런 걸 잘 못 한다. 나의 단점이다. 그동안 내가 지향해 온 것은 '쿨(cool)'이었다. 농담을 해도 쿨 하게, 낄낄 웃는 멘트는 잘 못했다. 그런데 몇 년 전부터 목표를 '따뜻함(warm)'으로 바꿨다. 이제 후배들과 나이 차가 20년이 넘게 난다. 엘리베이터에서 만나 쿨한 농담을 던졌는데, 아주 어린 후배들은 농담이 아니라 충격으로 받는다. 누군가가 40대의 나에게 "식사 하셨어요?" 물으면 "진짜 관심 있어?"라고 답했었다. 예전에 낯간지러워 못했던 부분을 이제 한다 "밥은 먹었나?"라고 먼저 묻는다. 또 하나, 이름 외우기를 어

DREAM HIGH Think Big Act Now



구성원 입담게 하는 리더  
제일 위험  
말 많이 하는 순서로 월급 줘야  
:  
사회인, 어린애 아나  
단점 지적 말라

광고인 박웅현은 이 시대 젊은이들의 '리더'다. 기성세대가 던지는 '젊어 고생은 사서도 한다' 류의 뻔한 조언과 끈대질에 지친 청년들에게 그의 말과 글, 그리고 삶이 주는 울림은 깊고 크다. 30년 광고계 생활을 바탕으로 풀어낸 경험담은 생생하며 구체적이고, 그 위에 빛어 올린 인생에 대한 그의 관점은 아주 확고하며 설득적이다. 어디로 가는지 알지도 못한 채 그저 앞만 보고 달려온 많은 청년들에게 그는 등대, 혹은 닻 같은 존재다. 인생 선배로서 또 크리에이터(creator)로서 여러 저서와 강의, 모임 등을 통해 청년들과 자주 호흡하고 있는 박웅현 대표를 <아주인사이트>가 그의 현장 근처, 가로수길에서 만났다. 자신이 서 있는 위치에서 그때그때 본분을 다하고 스스로를 다잡으며 걸어왔을 뿐이라는 리더 박웅현의 이야기를 들어봤다.

정리 이슬 (브랜드전략실)

할 수가 없다. 리더가 힘들다고 하는 건 어느 순간 결정을 내리고 추진해가야 하기 때문인데, 그것도 그렇게 어렵지는 않다. 할 만 하다. 우리는 선후배 간에 논쟁을 많이 한다. 얼굴 붉히며 치열하게 논쟁한다. 그러다 결정이 필요한 순간이 오면, 후배에게 "네 의견도 맞는데 이제 결정이 필요하니 이번에는 내 선택을 따라와 줬으면 좋겠어"라고 솔직히 이야기 한다. 그러면 후배도 흔쾌히 따라와준다. 솔직히 나도 여전히, 아직도 후배들과의 논쟁에서 상처를 받을 때가 있다. 가끔 섭섭하다. 그렇지만 일을 해나가다 보면 어쩔 수 없는 부분이다. 상처가 없을 수는 없다 - 그렇게 생각하고 넘긴다. 우리 회사에서는 팀장들의 역할이 특히 중요하다. 현장, 실무에서 직접 뛰는 책임자들이기 때문이다. 그들과 내 판단이 다른 경우, 나 스스로는 여전히 내 판단이 옳다고 믿고 있음에도 불구하고 팀장의 의견대로 가는 경우도 있다. 일주일 후 프레젠테이션을 해야 하는데 여전히 이 말 저 말 다 맞지만 판단을 내리지 못하고 있다면, 그때는 내가 나서 결정한다. 구성원들도 내 판단에 동의하면 좋겠지만, 그렇지 않더라도 믿고 따라와 달라 부탁한다. 물론 그 전까지 최선을 다해 설득을 한다. 한 번은 6명이 참여하는 회의에서 5명이 동의하는 안이 나왔는데, 신입 사원 1명이 고개를 끄덕이지 않았다. 이유는 모르겠다고 했다. 우리가 신입 사원 1명을 설득하지 못하는데 사람들을 어떻게 설득하겠나, 주말을 지내고 월요일에 다시 모여 그 친구의 생각을 반영해 수정안을 만들었다.

회의는 속도와 밀도의 싸움  
중요한 것은  
'얼마만큼 말 잘 섞는가'이다  
:  
팀장급 회의가 최종 회의여야  
'현장' 중요성 살아

와 다른 판단이 나왔다면, 이유가 있을 것이라고 본다. 그 결론을 존중한다.

● 개인이 아무리 실력 있고 신망이 높다 하더라도 조직의 논리나 문화 때문에 안정을 받지 못하는 경우도 많다. 이런 괴리를 어떻게 뚫고 가야 할까? 할 수 있는 범위에서 최선을 다 하는 거다. 예전에 구성원이 10명인 팀의 팀장으로 일할 때 예가. 다른 이들이 "다른 팀은 다 공립학교 학생 같은데, 그 팀만 사립학교 학생 같다"고들 했다. 팀원들의 표정이 좋고 웃음소리가 많이 들렸기 때문이다. 바로 그 방법이다. 조직 문화에 동기가 되지 않을 때, 내가 영향을 미칠 수 있는 범위 안에서 최선을 다해본다. '예이, 내가 해봐야 무슨 소용, 이 회사는 원래 이래'라는 태도는 무책임하다. 본분을 다 하는 게 아니다. 내 밑에 2명의 직원이 있다면 그들에게, 10명의 직원이 있으면 그들에게 잘 해주고 바깥의 압력을 막아주면 되는 거다. 조직 내부에도 많은 압력이 있다. 예를 들면 출퇴근 시간에 대한 것, 반바지나 라운드 티셔츠는 입지 말라는 것 등이다. 이런 동의되지 않는 압력들에 대해 앞서 싸워준다. 사원이나 대리가 라운드 티셔츠 입고 오면 쉽게 깬다. 하지만 팀장인 내가 입고 가면 쉽게 깨지

비법을 찾는다?  
없는 걸 찾는 것  
실수해도 다시하려는  
'頓悟漸修'해야 몸에 배  
:  
계단식 변화 아닌  
언덕 오르는 식 변화 더 좋아

려워했었는데 이제 이름을 외워 불러주려고 노력하고 있다.

● 사회 초년병, 주니어 시절에도 따로 리더 훈련을 했나? 어떻게 확고한 신념을 세우고, 그걸 밀고 나갈 수가 있는지 비결이 궁금하다.

'반면교사다. 선배들을 보면서 '저러지 말아야겠구나' 하는 것들이 많았고, 힘이 생기는 순간부터 그렇게 했다. 자기 스스로를 잘 다잡아야 한다. 시어머니에게 구박 받은 며느리가 또 며느리를 구박하는 시어머니가 될 수 있다. 나는 절대 그렇게 되지 않을 것이라고 이를 악물고 다잡아야 한다. 계속 잡고 가야 한다. 돌아보면 그게 오늘의 나를 만들었다. 비결은 없다. 그냥 하는 거다. 최근에 내가 잡은 화두가 '할 뿐이다'. 이유나 비결이 없다. 그냥 한다. 하겠다고 마음 먹었는데도 실수하고 안 해? 그럼 또 하려고 하고, 또 하려고 하고, 이게 '돈오점수(頓悟漸修)' 깨달음은 온 거다. 그런데 사람은 스위치가 아니라 계속 불이 들어온 상태로 있기 어렵다. 계속 노력하다 보면 어느 순간 몸에 밴다. 계단식 변화가 아니라 언덕을 올라가듯 변화가 일어난다. 비법은 없다. 비법을 찾는다? 없는 걸 찾는 거다. 또 그 자체가 핑계가 될 수 있다. 비법이 없어서 못 한다라는. 후배들에게 멋진 사람 되기가 내 목표였다. 과연 지금



내가 멋있나? 이런 생각, 거창한 말로 하면 자기성찰을 끊임없이 한다.

● 리더가 철학을 갖고 있다는 것은 매우 중요하다. 그런데 리더의 신념이 때로는 아집이 되기도 한다. 균형을 어떻게 잡아야 할까?

삶이 워낙 애매모호하다. 뾰족한 답이 없다. 그리고 어떤 일반론도 상황의 특수성 앞에서는 무력하다. 스스로를 끊임없이 돌아보는 방법밖에 없는 것 같다. 내가 하는 일이 예술이라면 다른 이들의 생각은 중요치 않다. "예술은 표현이고 디자인은 배려"라는 말을 잘 쓰는데, 내가 하는 일은 디자인이다. 수용자에 대한 배려가 없으면 아집이 된다. 수용자에 더해 내부 사람들의 반응을 보며 간다. 이런 적이 몇 번 있다. 내가 원하는 방향이 있는데 다른 후배들은 그 언저리에 있을 뿐, 정확히 짚어내지 못하고 있었다. 카피를 다시 쓰고, 또 다시 쓰고 하는 상황이 됐다. 그럴 때는 내가 직접 한다. 자기가 할 수 있어야 한다. 문을 닫고 써본다. 후배들과 비슷하게 나오면 '내가 잘못 생각했네가 되고, 그게 아닌 경우 다들 보자 마자 '아하~' 하는 반응을 보인다. 그렇게 나온 카피가 바로 SK텔레콤 '생활의 중심'이다.

● 지금의 자리에서 가장 염두에 두고 있는 철학이나 원칙이 있다면 소개해달라.

리더십은 역할에 따라 바뀌어야 한다고 본다. 지금은 믿어야 한다. 촬영, 녹음, 편집 같은 디테일까지 내가 들어가겠다고 생각하는 순간 팀장의 역할이 없어진다. 나의 의견과 팀장의 의견이 다를 수 있다. 내 의견을 주고 팀장이 안 따라가주면 어쩔 수 없다. 요즘은 두 가지를 중요하게 생각한다. 먼저 일의 맥을 잡아주는 것. 디테일은 후배들이 알아서 한다. 두 번째로는 일을

로 뽐으면 된다. 그걸 하려면 1년이 넘게 걸리고, 새로 뽑은 사람이 일을 잘 한다는 보장도 없다. 무기가 없으니까 싸우지 않겠다는 이야기와 다를 게 없다. 우리는 부족한 무기를 가지고 맞서야 한다. 이 무기들의 최대치를 끌어내자 "The best of US"가 우리 회사 슬로건이다. 우리는 후지다. 그런데 잘할 때도 있다. 이렇게 200명의 역량을 끌어내면 좋아질 수밖에 없다. 내가 좋아하는 말이 "답은 내 앞에 있다. 아니면 없다"다. 회의에서 난맥상에 막혔을 때, 다들 한숨만 푹푹 쉬고 나도 기가 꺾일 때 "답은 우리가 말했던 것들 속에 있어. 다시 한번 들여다보자"라고 한다. 확신을 심는 거다. 나 스스로도 확신이 없지만 그렇게 한다. 왜냐하면 우리에게는 그 길밖에 없어서다. 신이 나타나 해결해 줄 것도 아니고, 우리가 타임머신을 타고 며칠 전으로 날아갈 수도 없다. 결국 답은 우리 앞에 있고, 아니면 없는 답을 찾고 있는 거다.

● 대학에서 사회로 나가면 크고 작은 프로젝트에 참여해야 하고 작은 일이든 큰 일이든 스스로 이끌어가야 하는 경우가 많아진다. 우리 학생들이 어떤 준비를 하면 좋을까?

공통적으로 감정입력 능력이 중요하다. 남이 되어보는 것. 저 사람은 어떻게 생각하는지 볼 수 있는 힘이 중요하다. 인간의 덕목 중 가장 아름다운 것이 바로 공감 능력이다. 창의력도 마찬가지다. 20대 초반의 여자라면 화장품에 대해 어떻게 생각할까? 이 감정입력을 잘 해야 카피가 나온다. 감정입력 능력을 키우기 위해서는 많은 경험이 필요하다. 직접 여자가 되어보거나 화장품품을 써보거나. 그게 부족하다면 간접경험을 하면 된다. 90년대 대한민국에서 여자로 산다는 것에 대하여, 공지영의 <무소의 뿔처럼 혼자서 가라>를 읽고 알게 됐다. 시, 소설, 영화, 여행을 표피적이지 않게 접하면 좋겠다. '인풋(input)'이 그래서 중요한 거다. ●

"이 조직은 원래 아래"는  
무책임일 뿐

리더가 티셔츠 먼저 입으며  
'조직문화' 만들어 가야

⋮

'시어머니 선배' 보면 "나는  
저러지 말자" 이 악물고 다쳐가라

어떤 일반론도  
상황 특수성 앞에선 무력

문제해결형 리더십이란  
직접 할 수 있는 능력

⋮

젊은이들 "저 상황·사람은  
어떨까?"의 작간접 '깊은 경험' 하길

풀어주는 것이다. 아이디어는 좋은데 잘 안 팔린다면, 광고주나 CEO에게 전화를 걸어 "한번 기회를 주세요. 설명을 드리겠습니다"라고 한다. 내가 가진 네트워크를 활용해 막힌 부분을 풀어줄 수가 있다.

삶은 유기체다. 유기체는 생태계에 따라 계속 바뀌게 되어 있다. 5살, 10살이 다르고 한 달 전과, 석 달 전이 다르다. 광고 대행사에 입사하고 9-10년차 정도 되었을 때 내 별명이 '합의의 귀재'였다. 5년차 이후부터는 그래야만 했다. 내 위에 팀장이 있고 또 다른 부서 팀장이 있다. 그들이 큰 그림을 그려가고 있고 나는 따라가는 역할을 맡고 있다. 그리고 나에게도 후배들이 있었다. 이 친구들에게 멋있게 보여야 하고 그러려면 우리 아이디어를 팔아야 하는데, 양쪽 팀장들은 의견이 달랐다. 후배들에게 "내가 풀어볼게" 하고 나서 이 팀장과 저 팀장의 생각을 듣고 조율했다. 팀장이 되고 나서는 우리 팀원들을 위해 바깥의 압력과 싸워야 했기 때문에 싸움담이 될 수밖에 없었다.

● 저서 <여덟 단어>에서 "원주민들에게 가장 존경 받는 사람은 어떤 문제에 맞닥뜨렸을 때 가지고 있는 것들을 잘 활용해 문제를 해결한 사람"이라는 문구를 인용했다. 리더가 이런 모습을 보여주면 구성원들에게는 저절로 권위가 선다. 이 문제해결능력이라는 역량은 어떻게 키울 수 있을까?

살아남으려고 하면 된다. 방법이 없지 않나. 한계를 가진 4명의 팀원을 데리고 있는 팀장이려면, 별로 안 좋은 무기를 가진 격이다. 그러면 어떻게 할까? 이 무기를 바꾸면 된다. 다 내보내고 세

● 박용현은?

고려대 신문방송학과를 다니며 학보사 편집장을 지냈다. 선후배들과 치열하게 토론하고 음악과 그림, 책에 빠져 지냈다. 꿈꾸던 기자가 되기 위해 응시한 입사시험에서 반반히 낙방하고 스스로의 스토리크 존에 있는 직업 가운데 하나인 카피라이터가 됐다. 입사 초반에는 주목 받지 못했다. 남들 앞에 나서 발표하는 것도, 화려한 카피를 뽑아내는 것도 쉽지 않았다. 하지만 끊임없이 스스로의 칼날을 베풀었다. 누군가 그의 뇌관을 건드렸을 때 폭탄처럼 명카피가 쏟아졌다. <그녀의 자전거가 내 가슴 속으로 들어왔다> <나이는 숫자에 불과하다> <진심이 짓는다> <생각이 에너지다>가 대표적인 그의 카피다. 한 줄의 카피를 써내기 위해 그가 보고 듣고 생각해온 고갱이들은 그의 책 <여덟 단어>, <책은 도끼다>에 담겼다.

한 시간 남짓한 인터뷰에서 박용현은 '잡다'라는 동사를 자주 사용했다. 화두를 잡고, 디테일을 잡았으며 회의와 PT도 잡고 간다고 했다. 그리고 스스로를 계속 다잡는다고 했다. 지금 여기 이 순간과 공간에 최선을 다하면서, 끊임없이 성장하고 배우며 살아온 그의 발자취가 온전히 느껴졌다. "답은 내 앞에 있다. 아니면 없다."



사진 김철송

# 석규야, 아주대로 와라!

좋아하는 공부를  
깊게 하게 해주세요

하나의 답이 아니라  
나다운 답을 찾게 해주세요

친구를 이기는 게 아니라  
같이 뛰게 해주세요

진짜를 다지고 나면  
괴짜가 나오게 해주세요

과관학기제, 3인타-시메스터 등  
'괴짜' 같은 진짜를 키우는

아주만의 다양한 프로그램이  
세상의 모든 석규를 기다립니다.



## 아주대학교

김석규 군은 KBS의 '명견만리'에 출연, 학교 공부의 문제점과 청소년의 꿈에 대한 강연을 통해 우리 사회에 중요한 메시지를 던졌습니다. '대학을 바꾸는 대학' 아주대는 석규의 꿈을 응원합니다.



creative for great  
**GREATIVE**  
이제는 창의력이 성공의 핵심이다

과관학기제

스스로 설계하고  
스스로 공부하는  
도전학기제

3인타-시메스터

유럽, 미국, 아시아 등  
1인 최대 3학기  
해외교과목 수강 지원

'AFTER YOU'

배의 가치로 크는  
환인계 '이코노미'를  
글로벌캠퍼스

Global  
Internship

다양한 직종을  
세계의 현장에서  
글로벌인턴십

서울보다 가깝다-  
신원시도 캠퍼스에서  
아주대까지 30분!


“AFTER YOU”

# “AFTER YOU” 프로그램 2017 SUMMER GLOBAL CAMPUS

Photo Sketch

✈️ OUTBOUND

※ 사진을 제공해 주신 학우 - 고지현 여러분께 감사드립니다.



DREAM HIGH THINK BIG ACT NOW

### ✈️ OUTBOUND

아주의 정신을 세계로, 세계의 지혜를 아주로-

아주대생은 물론 올타리를 넘어 인근 타교생도 함께 선발, 세계로 갑니다.

#### University of Michigan

Ann Arbor, Michigan  
2017.7.10일 ~ 8.4일 / 4주  
일중 영어수업(주15시간) + 현지 대학생과의 언어실습(주5시간)  
수준별 2개반 편성, 교양선택 3학점 부여  
다양한 문화체험 프로그램(연장학습, 실습과제 수행)  
가계연간 학생 30명(아주대생+타교생) 선발

#### University of Washington

Seattle, Washington  
2017.7.17일 ~ 8.11일 / 4주  
일중 영어수업(주15시간) 3주+자유여행 1주  
미국 공립대학 16위, 외국인 학생들과 수준별 반편성, 교양선택 3학점 부여  
다양한 문화체험 프로그램(주20)  
가계연간 학생 30명(아주대생+타교생) 선발

#### Johns Hopkins University

SAIS, Washington D.C.  
2017.7.10일 ~ 8.4일 / 4주  
일중 영어수업(주15시간) + 현지 대학생과의 언어실습  
수준별 2개반 편성, 교양선택 3학점 부여  
국제대학원(SAIS) 주변 미국문화 및 국제관계영어강좌교수  
(이정부기인원 국제기구 방문)  
20명(아주대생) 선발

#### Shanghai Jiaotong University

2017.7.31일 ~ 7.29일 / 4주  
일중 중국어수업(주15시간) + 현지 대학생과의 언어실습  
외국인 학생들의 수준별 반편성, 교양선택 3학점 부여  
중국문화와 실습(여행, 중국영화, 태극권, 무술)  
가계연간 학생 20명(아주대생+타교생) 선발

#### Beijing Institute of Technology

2017.7.31일 ~ 7.29일 / 4주  
일중 중국어수업(주15시간) + 현지 대학생과의 언어실습  
수준별 반편성(3-5명), 교양선택 3학점 부여  
중국문화와 실습 및 체험  
가계연간 학생 20명(아주대생+타교생) 선발

### ✈️ INBOUND

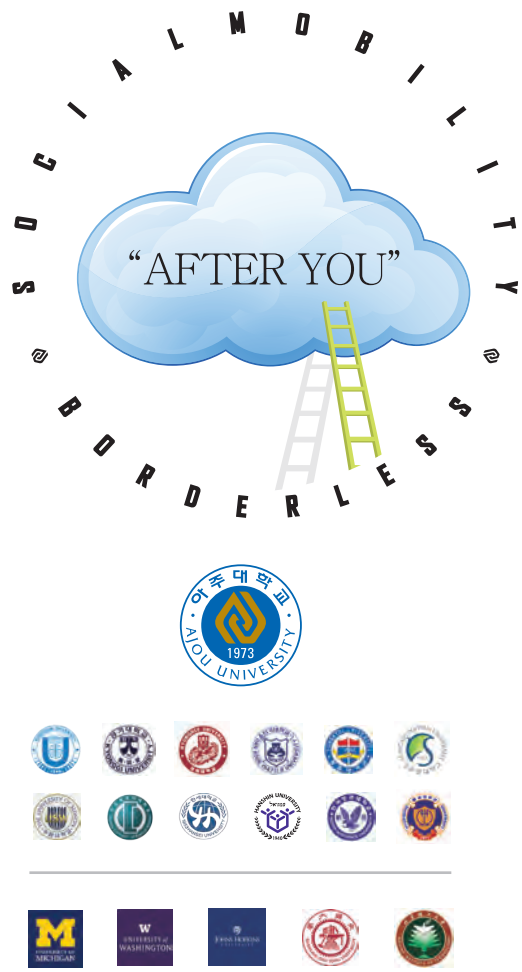
도움 받던 나라에서, 도움 주는 나라로-

아시아 10여 개국의 어렵지만 우수한 학생들이 한국을 배우러 아주로 옵니다.

-  Shanghai Jiaotong University, China
-  Beijing Institute of Technology, China
-  Royal University of Phnom Penh, Cambodia
-  University of Puthisastra, Cambodia
-  University of World Economy and Diplomacy (UWED), Uzbekistan
-  National University of Mongolia, Mongolia
-  International University of Ulaanbaatar, Mongolia
-  University of Indonesia, Indonesia
-  Bandung Institute of Technology, Indonesia
-  Univ. of Social Sciences and Humanities, Vietnam National University, Hanoi, Vietnam
-  Nanyang Technological University, Singapore
-  Bilkent University, Turkey
-  Hong Kong Polytechnic University, China
-  Thammasat University, Thailand
-  Universiti Sains Malaysia, Malaysia
-  University of Medicine and Pharmacy at Hochiminh City (UMPH), Vietnam
-  Univ. of Foreign Languages and International Studies, Vietnam National University, Hanoi, Vietnam
-  Stony Brook University, U.S.A.
-  KIMEP University, Kazakhstan

올 여름 아주인 120명이 미국과 중국 5개 대학에서 뜻 깊은 시간을 보내고 돌아왔다. “AFTER YOU” 프로그램에 참가해 미국 미시간대학, 워싱턴대학, 존스홉킨스대학과 중국 북경이공대학, 상해교통대학에서 4주간 집중 연수를 받은 것. “AFTER YOU” 프로그램은 여러 어려움 탓에 해외 경험을 쌓기 어려웠던 학생들을 위해 아주대가 마련한 프로젝트다. 이 프로그램에는 인근 지역 타 대학 학생들도 함께 참여하고 있다. 참가자 선발은 영어와 학점 등이 아닌 꿈과 의지를 기준으로, 재원은 전액 내·외부 기부로 통해 마련하고 있다.





"하루하루 지나가는 게 아쉬울 정도로 행복했던 시간. 인생 최고의 여름!"

**심재혁**  
화학공학과



"떠나기 전과 많이 달라졌다. '두려움'이라는 장벽을 뛰어 넘었다."

**사의봉**  
심리학과



"공부하고 놀고 보고 느꼈다. 노력한 만큼 많은 것을 얻었다."

**김용대**  
교통신시스템공학과



"그곳의 공기라 하더라도 풍경이 아직도 눈에 선하다. 정말 소중한 기억!"

**김정훈**  
심리학과



"자신감을 얻었고 눈치보지 않게 됐다. 당당하게 묻고 용감하게 말하는 발전된 내 모습이 놀란다"

**이영인**  
한국외대



"처음으로 한국을 떠나봤다. 훌륭한 시민의식과 복지 체계를 느끼고 돌아왔다."

**김경규**  
행정학과



"대학생활 중 가장 의미 있었던 방향! 더 많은 아жу인들이 AFTER YOU를 경험할 수 있으면 좋겠다"

**류은환**  
간호학과



"경험의 중요성"을 실감했다. 낯선 이들과 마주하고 이야기 나누며 스스로의 역량을 끌어올릴 수 있었다. 자신감도 커졌다."

**정구원**  
경영학과



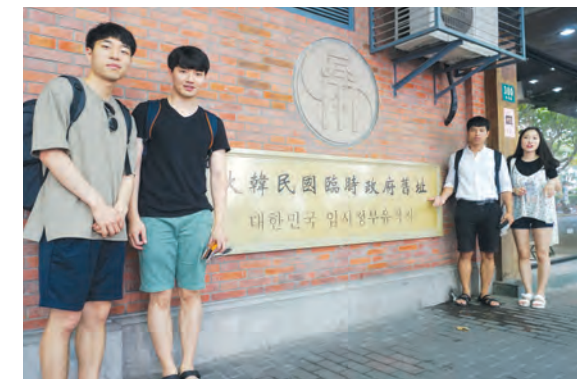
"열린 환경에서 스스로를 마음껏 표현하고 즐겨라! 그들의 오픈 마인드를 실감 하고 돌아왔다."

**박재영**  
기계공학과



"새로운 나를 발견한 계기! 내 가슴을 뛰게 하는 그 '무엇'을 발견했다."

**이소현**  
국어국문학과



DREAM HIGH THINK BIG ACT NOW

Ajou Quarterly Magazine | 2017 Autumn Vol.121





"귀국 후 바로 취업 성공  
한국 문화와 한국어에 대한  
이해가 큰 밑거름이 됐다."

**Kristina Udartseva**  
카자흐스탄, KIMEP대학



"글로벌 시민임을 만끽했던  
4주, 명품 AFTER YOU!"

**Aria Idil Kadiri**  
터키, 빌켄트대학



"모국을 떠나 살아보기, 더  
넓은 세상에서 여러 문화  
를 접해 보기 - 내 가능성을  
키워준 시간"

**Arif Wica Wibisono**  
인도네시아, 인도네시아대학



"열정적으로 행복하게 최선을  
다해 즐겼다. 정말 놀랍고  
매혹적인 경험이 쌓였다."

**Do Minh Hanh**  
베트남, 하노이국립대학



"교실과 교실 밖이 모두  
배움터였다. 넓은 세상을  
느끼고, 그 세상에 푹 빠져  
수 있었다."

**EL Raksme**  
캄보디아, 프놈펜왕립대학



"한국에서 석사 학위 받기!  
내 목표가 더욱 명확해졌다."

**Farah Tsabitha**  
인도네시아, 반둥공과대학



"판타스틱 아주에서의 시간,  
아주라는 공간에 푹 빠져  
지냈다."

**Shahobiddin**  
우즈베키스탄, 세계경제외교대학



"또 한번 참여하고픈 AFTER  
YOU 프로그램"

**Ong Ka Yoong**  
말레이시아, 상해교통대학



"눈이 번쩍 뜨이게 한 경험!  
감사한 마음이 커졌던 시간"

**Addiennur Hamizah Binte Abu Bakar**  
싱가포르, 난양이공대학



"한 계단 한 계단 목표를 향해  
걸어가고 있는 나. AFTER  
YOU 한 달음에 힘 뛰어  
오른 느낌이다. 더 큰 생각과  
넓은 시야를 얻었다."

**Nurdaulet**  
몽골, 국제올란바타르대학





아주대는 직원 대상 '도전 해외 연수기'를 시작했다. 직원들이 본인의 직무나 관심 분야에 대해 더 넓고 깊게 알아갈 수 있는 기회를 제공하기 위해서다. 연수 계획과 목표를 심하게 최종 참가자를 가렸고 올 1학

## 한·일 대학 개혁의 공통점과 차이점을 보고왔다

**우용재**  
감사팀 과장

지난 정부에서 추진했던 대학 관련 정책 중 가장 파급력이 컸던 정책이 바로 '대학 구조 개혁' 평가일 것이다. 학령 인구가 급속하게 감소함에 따라, 2018년이면 대학 입학 정원이 고교 졸업자 수를 초과하고, 이에 대학의 정원을 감축해 충격을 줄이겠다는 정책이 바로 그것이다. 정부는 대학들을 A부터 E까지 5등급으로 나누어 평가하고 그 등급에 따라 2022년까지 16만명에 해당하는 입학 정원을 줄이겠다고 했다.

대학 구조 개혁 평가 업무를 맡아 일 하면서 항상 궁금했던 부분이 바로 일본 대학의 구조 개혁은 어떻게 되었을까 하는 것이었다. 교육부 설명회나 각종 공청회에서 자주 '1990년대 일본도 대학 구조 개혁을 추진했다'라는 단편적 이야기를 들었지만 어떻게 추진되었는지, 성공적이었는지 등에 대한 정보는 많지 않았다. 그러던 중 연수의 기회를 얻게 되어 지난 6월 일본에 다녀왔다. 도쿄메이지대학교와 릿쿄대학, 리츠메이칸대학, 도시사대학을 탐방하고 관계자들과 이야기를 나눌 수 있었다.

일본과 우리 나라의 대학들이 처해 있는 상황은 많은 부분에서 유사하다. 대학 중 상당 수가 사립대학이고, 고령화와 저출산 등의 사회구조적인 변화로 학령 인구 감소라는 현안을 마주하고 있다. 우리 보다 앞서 이러한 변화를 준비해온 일본은 1990년대부터 대학 구조 개혁을 추진해왔다. 그런데 그 접근방법과 세부 정책은 서로 조금 다르다. 일본은 ▲국립대학 법인화 ▲사립학교법 개정 ▲인증평가 도입 ▲대학 교육정보 공표 의무화 등을 통해 대학에 자율성을 주는 기반 위에서 개혁을 유도했다. 또 대학들이 경영난에 어떻게 대처하고 해결해야 할지, 사립대학이 파산 하는 경우 어떻게 대처할지 등에 대해 제도화로 대처해 왔다. 이에 비해 한국은 강제적이고 일률적인 대학 정원 감축을 시행하고 있다.

일본 대학들을 방문해 여러 이야기를 나누어본 결과, 학령인구의 급감에도 불구하고 일본 대학들이 체감해온 변화는 예상보다 극적이지 않았다. 학령인구가 1992년 205만명에서, 2017년 현재 110만 수준으로 줄었지만 대학 진학률은 36%에서 56%로 늘어난 것이 그 배경이 아닌가 한다. 결국 학생 수가 줄어들며 대학의 문턱이 낮아졌고 대학들은 그에 맞추어 입시제도를 개편, 학생들을 적극적으로 유치하고 있다. 실제로 많은 일본 사립대학들이 신입생 모집을 위해 시험 없이 학생을 선발하고 있다. 최근 일본 내수 경기가 살아나면서 기업의 채용도 많이 늘었다.

탐방 결과, 한국과 일본의 대학 구조 개혁을 직접 비교하는 데에는 무리가 있었다. 한데 한가지 공통점은 두 나라 모두 수도권 이외의 지역, 즉 지방 대학들의 경영상 어려움이 심각하다는 것이다. 일본 대학 관계자 중 일부는 이러한 상황을 지적하며 "일본 대학의 구조개혁에 대한 고민은 지금이 바로 본격적으로 해나가야 할 때"라는 의견을 내기도 했다.

## 호주 명문 의대에서 객관화의 중요성을 새기다

**김소연**  
기관생명윤리위원회 전문간사

학생들에게만 주어지는 것으로 생각했던 도전의 기회가 직원들에게도 주어진다라는 소식에 잠시 망설였다. 쏟아지는 일거리를 뒤로 하고 떠나는 길이 편치만은 않을 거라는 생각에, 나이가 들수록 매너리즘에 빠져 안주하고픈 마음이 더해져 쉽게 결심을 하지 못했다. 결국은 다시 한 번 꿈을 향해 도전기로 하고, 걱정 반 기대반으로 신청했고 참가자로 선정됐다는 소식을 들었다. 나는 아주대 의과대학에서 신경과학을 전공한 후, 법 관련 지식을 더하여 현재 아주대에서 생명윤리 관련 심의를 맡고 있다. 본교에 기관생명윤리위원회라는 기구를 탄생시킨 '생명윤리 및 안전에 관한 법률'은 미국 연방법인 45CFR46에서 기인하였다(편집자주: 미국은 모든 인간대상 연구기관에 기관생명윤리위원회를 설치하도록 강제조항을 마련해 연구에 참여하는 피험자의 권리를 보호하고 있다). 기관생명윤리위원회에서는 인간대상 연구 혹은 인체 유래물 연구를 하는 기관 연구자들의 연구 계획을 심의하고 승인하는 역할을 한다.

나는 호주에 방문하여 그들만의 생명 윤리 역사와 발전 방향 등에 대해 알고 싶었다. 대학 시절 캐나다 여학연수를 다녀오고, 미국 에모리대학(Emory University)에서 박사 후 연수를 하였던 내게 북미지역은 친숙하였지만, 호주는 처음이라 다소 긴장이 되었다. 나는 도착하자마자 퀸즈랜드대학(University of Queensland)으로 향했다. 퀸즈랜드대학은 호주 브리즈번에서 가장 오래된 대학이자, 2016년 기준 세계 대학 랭킹 51위(세계 1%)인 명문대로 Science 분야가 강세를 보인다. 퀸즈랜드대학 관계자들과 이 대학의 생명윤리 역사, 호주의 생명윤리 법 및 문 제점 등에 대하여 논의하고 한국과 비교하며 양쪽의 장단점에 대해 이야기를 나눴다. 생명윤리 디렉터인 니콜을 비롯한 직원들은 아직 시작 단계인 한국의 상황을 이해하고 차분하게 배려하며 호주의 노하우를 알려주기도 하였다.

다음 날은 인간대상 연구 패널의 생명윤리 심의 회의를 참관하였으나 보안상의 이유로 사진을 찍거나 문서를 읽어볼 수는 없었다. 심각한 건에 대하여 진지하게 논의하고, 중간중간 가벼운 농담을 나누는 모습은 아주대 기관생명윤리위원회의 심의 회의 모습과 유사하였고 조금은 더 여유로워 보였다.

이번 도전을 통해 나는 퀸즈랜드대학과 아주대학교 생명윤리위원회의 심의기준 혹은 회의 모습을 비교하고 보다 객관화할 수 있는 계기를 가졌다. 가시적 성과를 떠나 외모나 국적에 상관 없이 사람을 알아가는 것은 설레고 값진 일이며, 모든 일의 시작은 사람과 사람의 관계에서부터 라는 것을 다시 한번 깨달았다.

기 처음으로 직원 3인이 선발됐다. 일본과 미국, 호주에서 도전의 시간을 보내고 온 그들의 이야기를 담아 보았다.

## 장애 학생 지원, 미국과 아주의 장점을 비교하다

**이정선**  
장애학생지원센터 직원

장애 학생 지원 시설을 살펴보기 위해 미국 동부권 대학에 다녀왔다. 보스턴대학, 노스이스턴대학, 뉴욕대학, 미시간대학, 시카고대학을 방문해 학생들을 위해 어떤 제도를 마련해두고 있는지 또 행정과 집행은 어떻게 협조가 되고 있는지 등을 알아보기 위해서다. 미국은 장애인 지원법이 우리나라에 비해 발달되어 있다. 덕분에 시설 면에서 대학이 필수적으로 갖춰야 할 것들이 많았다. 이는 비단 대학 캠퍼스에만 국한되어있지 않고 거리, 건물 모든 곳에서 장애인들에 대한 배려가 담긴 시설물을 목격할 수 있었다.

장애학생지원센터의 업무를 담당하면서 가장 큰 문제로 느낀 것이 바로 행정과 집행부서 양측의 교류가 부족하다는 점이었다. 때문에 학생들을 돕는 정책이 만들어진다 해도, 막상 그것을 실행하려고 하면 현장에서는 큰 힘을 발휘하지 못하는 경우가 많았다. 미국은 이와 같은 문제를 해결하기 위하여 가상 실습이라는 제도를 만들어 관련 담당자 간 업무 공유가 이루어지도록 돕고 있었다. 또 단철의 벽을 허물기 위해 구성원들이 함께 노력하고 있었다. 미국 대학 캠퍼스에는 일반 화장실과 함께, 공간 여유가 훨씬 큰 장애인 화장실 및 휠체어 전용 세면대가 설치되어 있다. 또 복도마다 장애 학생이 이용하기 좋게 식수대가 마련되어 있다. 건물과 강의실 출입구에도 휠체어로도 편하게 이동할 수 있도록 되어 있었다. 문턱이 없고, 또 경사로가 전부 설치되어있는 것을 보면서 장애 학생들의 이동권 보장이 우선시 된다는 점을 느낄 수 있었다.

또 장애 학생들을 지원하는 센터 운영에도 특이점이 있었다. 학생들의 장애 유형별로 전담 코디네이터가 고용되어 있고, 그들이 오랜 시간 근무하면서 체계적으로 학생들을 돕고 있다. 담당자의 잦은 변경으로 학생들이 불편함을 겪지 않도록 한다는 점에서 인상적이었다. 교수들 역시 장애 학생들이 불편함을 겪지 않도록 머리를 맞대는 모습을 볼 수 있었다. 장애 학생들이 이용하는 학습 관련 대체 자료를 센터와 교수들이 함께 만들고 장애 학생들을 위한 개별 시험장소도 마련되어 있다. 이 시험장에는 학습 보조기가 설치 되어있어서 혼자 시험을 볼 수 있고, CCTV가 설치되어 있어 시험감독도 따로 필요하지 않다.

미국 동부권 대학들을 탐방하며 아쉬운 점도 있었다. 이들 대학에 비해 아주대가 더 잘 하고 있는 것이 많음을 실감하기도 했다. 아주대는 장애 학생들을 위해 ▲우선수강신청 제도 ▲도우미 학생 기숙사 동반 입사 지원 ▲학습 및 생활 도우미 지원 ▲다양한 학습보조기구 구비(독서 확대기, 점자 정보단말기, 인쇄물 음성출력 변환기 등) 등에 노력하고 있다. 이에 비해 미국 대학에는 장애 학생을 도와주는 도우미 학생들의 수가 적었고 구비된 학습보조기구의 종류도 다양하지 않았다. 탐방을 다녀온 후, 많이 지원 해주는 것이 꼭 최선의 길만은 아님을 절실히 깨달았다. 다양한 지원책을 마련해두는 것도 중요하지만, 학생이 스스로의 삶을 꾸려나갈 수 있도록 환경을 조성해주는 것, 그것이야말로 대학과 지원센터의 가장 중요한 역할이라는 생각이 들었다. ●

"Read Today, Lead Tomorrow!"

동서고금 시·공간을 넘나드는 타임머신은 책이다.

이 가을, 제2차 아주 북통호에 탑승하세요. 어제와 오늘을 읽고, 생각을 나누며 내일의 주인공이 됩시다.

책을 열자, 마음을 열자, 내일을 열자-

아주북통은 교수들이 한 권의 책을 추천하면 그 책을 함께 읽고 싶은 학생들이 신청해 함께 책을 읽고, 토론하는 프로그램이다. 중앙도서관에서 함께 읽을 책과 토론 시간에 나누어 먹을 간식을 제공한다.

Ajou Quarterly Magazine | 2017 Autumn Vol.21

DREAM HIGH Think Big Act Now





# 국민 의식 높아야 미세먼지 연구·정책 높아진다

- 미세먼지에 대처하는 우리의 자세

**김순태** 환경안전공학과 교수



최근 들어 황사, 미세먼지, 초미세먼지 등 대기오염과 관련된 용어들이 각종 매체를 통해 연일 다뤄지고 있다. 몇 년 전만 해도 이런 단어들이 일반 시민에게는 다소 생소했으나 미세먼지 예보가 본격 시행됨에 따라 날씨 예보와 함께 미세먼지 예보는 거의 모든 뉴스 채널에서 전파를 탄다. 매스컴에서 이런 단어들이 언급된다는 것은 일반 시민들의 관심이 그만큼 높아졌다는 것을 의미할지도 모르겠다.

앞서 언급된 오염물질은 기본적으로 대기 중에 떠 있는 입자상 오염물질을 의미한다는 점에서 공통점이 있으나, 그 발생 원인이나 인체에 대한 유해성은 상당한 차이를 보인다. 예를 들어 황사(黃沙)는 주로 고비사막이나 황토고원 등에서 강한 바람에 의해 모래 입자가 대기 중으로 부유하여 이동하는 현상을 말한다. 경우에 따라서는 중국 내륙에서 발생한 황사가 우리나라는 물론 일본, 그리고 멀리서 미국 서부 해안까지 이동한다. 통상 미세먼지(PM10)는 직경이 10 마이크로미터(μm) 보다 작은 대기 중 입자상 물질을 지칭한다. 이 중 특히 작은, 직경이 2.5 마이크로미터 이하의 입자상 물질을 초미세먼지(PM2.5)라고 부른다. 일반적으로 입자의 크기가 작으면 작을수록 인체 흡입 가능성이 높아진다.

초미세먼지와 미세먼지의 발생 과정은 매우 복잡하다. 자동차, 공장의 굴뚝 등 오염원에서 직접 배출되기도 하지만 대부분 가스(gas)상 오염물질이 대기 중으로 방출된 후 물리화학적 경로를 통해 입자(고체 또는 액체)상 물질로 전환되며, 이를 '2차 생성'이라 한다. 작년 봄철에 수행되었던 미국항공우주국(NASA)과 환경부의 공동 관측실험에서, 수도권 미세먼지 중 2차 생성에 의해 발생한 미세먼지는 전체 미세먼지의 75%에 달하는 것으로 보고되었다. 따라서 대기 중 미세먼지 농도를 개선하기 위해서는 오염원에서의 직접 배출과 함께, 재료가 되는 가스상 오염물질의 배출 관리가 중요하다. 결국 미세먼지를 포함한 대기 오염물질의 농도 저감을 위해서는 배출원 관리가 핵심이며, 이를 지탱해 줄 수 있는 관련 기술의 개발과 적용, 제도 마련이 시급하다. 올 해 6월 일시적으로 시행되었던 노후 석탄 화력발전소의 가동 중지나, '미세먼지 주의보'가 발령되는 고농도 미세먼지 기간 동안 차량 2부제를 도입하는 방법 등이 우리가 알고 있는 대표적인 배출량 저감 노력이라고 할 수 있다.

문제는, 오염물질 배출원 관리 정책의 효율성을 높이기 위해 국내 미세먼지 발생의 주범 및 공범들을 밝혀내는 과정이 필수적임에도 아직까지 미세먼지 발생에 대한 정량적인 원인 분석이 정확하지 않다는 점에 있다. 심증은 있는데 확실한 물증이 없는 것과 같다. 이러한 상황을 낳은

## 학문의 생활화 생활의 학문화

동북아 대기질

2012년 기점 다시 악화

기후변동에 따른 풍속저하로  
오염물질 희석 효과 낮아져

미세먼지 해결 위해  
손에 쥐는 것 매우 미미

그렇다고 가만히 있을 수는 없다

근본적인 배경은 ▲국내 미세먼지 오염원 배출 및 2차 생성과정 ▲미세먼지 이동 및 제거 과정에 대한 과학적 이해도가 아직 낮은 편이기 때문이다.

우리가 몸이 아파서 병원에 가면 문진표 작성부터 시작하여 CT, MRI 등 다양한 검사를 바탕으로 진단을 내리고 그에 맞는 적절한 치료 방법을 찾듯이 미세먼지 현상도 다양한 진단을 통해 그 원인을 정확히 판단해야만 개선이 가능하다. 하지만 이러한 원인 분석을 위한 자료 확보는 아직 초기단계다. 중앙 정부뿐 아니라 각 지자체에서도 미세먼지 성분을 분석하는 등 근본 원인을 밝혀내기 위한 측정망을 순차적으로 구축하고 있다. 결국 미세먼지 발생에 대한 원인 분석과 개선을 위한 정책 시행까지는 앞으로도 상당한 시일이 필요할 것으로 시료된다. 당분간은 시민들 스스로 고농도 미세먼지를 최대한 피해 생활하려는 노력이 필요하다.

현재 환경부에서는 시민들이 미세먼지를 최대한 피할 수 있도록 돕기 위해 '미세먼지 예경보제'를 시행하고 있다. 미세먼지 경보제는 매 시간 관측 농도를 바탕으로 일정수준 이상의 농도가 측정되면 이를 고지하여 실외활동을 자제할 수 있도록 하며, 예보제는 날씨 예보처럼 내일의 미세먼지 농도를 수치 또는 통계적으로 예측하여 실외활동 여부를 사전에 결정할 수 있도록 한다.

우리나라를 포함한 동북아 지역의 2000년 이후 장기적인 대기질 변화 추이를 보면, 2012년을 기점으로 이전까지는 많은 개선을 보이던 미세먼지 농도가 2012년 이후로 다시 악화되고 있음을 알 수 있다. 대기 질 악화의 원인으로 다양한 이유가 있을 수 있었지만 최근 발표되는 연구들을 보면 기후 변동에 의한 풍속 저하에 따라 대기 오염물질의 확산을 통한 희석효과가 낮아지고 있다는 가설에 힘이 실리고 있다. 이러한 풍속 저하는 향후 몇 년간 지속될 것으로 예측된다. 때문에 기후 변동이 향후 미세먼지 농도 변화의 주요 요인이 될 수 있을 것으로 사료된다. 소위 '기후변동은 에너지 생산 및 소비 과정과 밀접한 관계가 있을 뿐 아니라, 우리가 숨쉬고 있는 공기의 질(質)과도 매우 밀접한 관계가 있다. 다행스러운 것은 이러한 문제에 대해 국민들의 인식이 높아짐에 따라, 미세먼지를 포함한 대기오염 개선을 위해 많은 연구 및 정책들이 진행되고 있다는 점이다. 대기 중 오염물질의 2차 생성 및 이동 과정 등 기초적 이해 증진을 위한 다양한 실험 수행, 예-경보제 예측 시스템 개선, 오염원 배출 감축을 위한 신기술 개발, 국가 간 협력을 통한 해결점 모색 등이 여기에 포함된다. 그렇다. 미세먼지 해결을 위해 지금 우리 손에 쥐어진 것은 매우 미미하다. 하지만 그렇다고 해서 그냥 가만히 있을 수는 없지 않은가. ▲

전공 소개 무엇을 공부할 것인가? / 법학전문대학원

# 자신의 가치 높이고, 사회에 봉사하는 도전을!

## 권건보 법학전문대학원 교수



법은 우리가 공동체의 구성원으로서 타인과 조화롭게 살아가기 위해 다 함께 지키기로 한 사회적 약속이라 할 수 있습니다. 때로는 우리가 스스로 타인과의 관계에서 일정한 의사를 표시함으로써 그에 따른 구속을 받기도 합니다. 혹은 우리의 대표자로 하여금 우리가 지니기로 약속한 것인데도 그 법의 의미나 효력을 놓고 다툼을 벌이는 경우가 많습니다. 법은 미래에 발생할 다양한 상황에 대비하기 위하여 혹은 불특정 다수가 지켜야 할 다양한 사항들을 규율하기 위하여 다소 추상적인 언어나 포괄적인 개념을 사용할 수밖에 없습니다. 그러

다 보니 법이 정하고 있는 바가 구체적으로 어떤 것인지 명확하지 않아 법을 해석하고 적용함에 있어 어려움을 겪는 경우가 많습니다. 법을 지켜야 하는 입장에서든, 어떤 법을 어떤 상황에서 얼마만큼 지켜야 하는지 파악하기가 쉽지 않을 수 있습니다.

법의 이러한 속성 때문에 대다수 국가에서는 법의 의미와 내용이 무엇인지에 대한 해석과 적용을 일정한 전문가 집단에 맡겨 놓고 있습니다. 법에 따라 어떠한 권리와 의무가 발생하는지, 어떤 경우에 법을 어기는 것이 되는지, 법을 어기면 어떠한 불이익이 주어지는지, 또 보다 근본적인 문제로 법은 어떠한가 하는지... 이러한 문제들을 법에 대한 전문적인 식견을 바탕으로 판단할 수 있는 사람들을 우리는 흔히 법률 전문가라고 부릅니다.

우리나라에는 대표적으로 판사, 검사, 변호사 등이 법률 전문가로 인식되고 있습니다. 판사는 사법부 소속의 공무원으로서 재판의 업무를 주로 담당하고, 검사는 법무부 소속의 공무원으로서 범죄의 수사와 공소제기 등을 담당합니다. 변호사는 민간인의 신분이지만, 형사사건에서 피의자나 피고인의 변호인으로 혹은 민사사건 등에서 원고나 피고의 소송 대리인으로 법적 문제에 조력하는 공적 역할을 수행합니다. 판사와 검사는 변호사의 자격을 갖춘 사람들 중에서 임용하도록 되어 있습니다. 따라서 판사나 검사가 되려는 사람도 일단 변호사가 될 수 있는 요건을 갖추어야 합니다. 변호사의 자격을 가진 사람은 판사나 검사 이외에도 헌법재판소, 국회, 감사원, 행정부, 지방자치단체, 국제기구 등에서 법률 전문가로서 공직을 담당할 기회를 가질 수 있습니다.

역사적 사건에서 중요한 역할을 하는 재판관의 모습에 감동을 받은 적이 있거나 소설이나 드라마, 영화 등에서 그려지는 법률 전문가의 모습을 멋있다고 느껴본 적이 있는 사람, 법률 전문가의 참된 자아가 어떠한가 하는지 혹은 우리 사회에서 법이 어떻게 기능해야 하는지 진지하게 고민해본 적이 있는 사람, 사회적으로 큰 이슈가 되었던 법적 쟁점에 대해 자신의 의견을 어떤 형태로든 적극적으로 피력해본 적이 있는 사람... 이러한 사람들에게 로스쿨 진학을 통해 훌륭한 법률전문가가 될 수 있는 기회를 잡아 보라고 권하고 싶습니다.

훌륭한 법률전문가가 되기 위해서 반드시 뛰어난 지적 능력을 갖추어야 하는 것은 아닙니다. 타인의 간절한 호소에 귀를 기울일 수 있는 심성과 다양한 생각을 가진 사람들과 열린 마음으로 소통하려는 자세를 갖고 있다면 좋은 변호사가 될 수 있는 기본적인 자질은 갖추었다고 볼 수 있습니다. 물론 법을 다루는 사람에게는 치밀한 분석력과 합리적 논증 능력, 냉철한 판단력 등이 요구되지만 이는 본격적으로 법학을 공부하는 과정에서 그리고 법조 실무를 경험하는 과정에서 점차적으로 길러질 수 있는 것들이라 생각합니다.

올해까지는 누구든지 응시할 수 있는 '사법시험'에 합격하고 소정의 연수를 마치면 변호사가 될 수 있었습니다. 하지만 2018년부터는 법학전문대학원의 교육과정을 이수한 사람만 응시할 수 있는 '변호사 시험'에 합격해 변호사가 될 수 있습니다.

우리나라에서 법학전문대학원은 흔히 '로스쿨'로 불리고 있는데, 학사학위 취득자만 진학할 수 있는 3년의 대학원 석사과정으로 개설되고 있습니다. 법학전문대학원은 전국 25개 학교만 국가로부터 인가를 받아 2009년부터 운영되고 있으며, 2012년부터 지금까지 제 6회 졸업생을 배출하였습니다.

학부를 졸업했거나 졸업할 예정인 사람이면 전공이 무엇이건 누구나 로스쿨에 진학할 수

있습니다. 학부에서 법학을 전공하지 않았다고 하더라도 로스쿨 진학에는 아무런 걸림들이 되지 않습니다. 로스쿨 도입의 취지가 다양한 학부 전공을 가진 사람들이 로스쿨에서 법률 지식과 법적 추론의 능력을 기른 다음, 다양한 분야에서 법률 전문가로서 활동할 수 있도록 하는 데 있기 때문입니다. 실제로 로스쿨 진학자들 중에는 이공·상경·인문사회·의약·약학 계열 등 다양한 분야에서 학사학위를 취득한 사람들이 골고루 분포되어 있으며, 로스쿨 졸업 후 자신의 전공을 살려서 관련 분야에서 두드러진 활동을 펼치는 사람들이 많습니다. 로스쿨 진학을 위해서는 누구나 법학적성시험(LEET)에 응시해야 합니다. 모든 로스쿨에서 법학적성시험의 성적을 반영하고 있기 때문입니다. 법학적성시험은 법학 교육을 이수하는 데 필요한 수학 능력과, 법조인으로서 지녀야 할 기본적 소양과 잠재적인 적성을 가지고 있는가에 대한 적격성을 판별하기 위한 시험입니다. 법학 지식을 묻는 시험이 아니라 일반적인 분석력, 사고력, 문제해결 능력을 측정하기 때문에 다양한 전공의 학부 전공자들이 이 시험에 응시할 수 있습니다.

로스쿨 입학시험에서는 법학적성시험 이외에도 학부 성적, 영어 성적, 사회 봉사 등이 합격 여부를 결정하는 요소가 되고 있습니다. 따라서 로스쿨 진학을 꿈꾸는 사람은 학부 과정에서 자신의 전공 분야에 대한 학습을 충실히 하면서, 어학 능력을 꾸준히 연마하고 사회 봉사를 포함하여 다양한 경험을 쌓는 노력이 필요합니다.

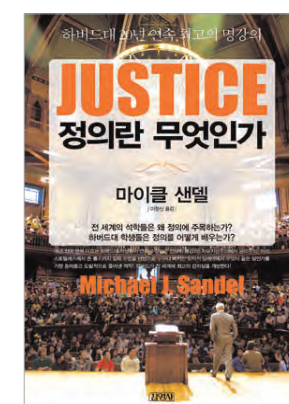
아주대 로스쿨의 강점으로 체계적인 교육 과정과 지도 시스템을 우선적으로 내세울 수 있습니다. 이론과 실무 과목이 조화된 교육 과정은 학생들의 리얼 마인드를 길러주고 비법학사 출신도 자신감을 가질 수 있게 해줍니다. 그리고 아주대 로스쿨은 입학과 동시에 지도 교수를 배정하여 학생들이 지속적인 학업 상담과 생활 지도를 받을 수 있게 돕고 있습니다. 모든 수업에서 꼼꼼한 첨삭지도와 피드백을 받는 등 상담과 지도가 필요한 학생에게는 늘 교수들이 함께합니다. 이러한 교육 프로그램에 힘입어 아주대 로스쿨은 2009년 개원 이래 변호사 시험의 최상위 합격률(1기부터 6기까지 누적 졸업생의 전체 합격률 90.8%)을 기록함으로써 명문 로스쿨로서의 역량을 인정받고 있습니다.

또한 아주대 법학전문대학원은 경기도 유일의 로스쿨로 수원지방법원, 수원지방법검찰청, 경기중앙지방법변호사회 등과 긴밀한 연계 프로그램을 운영하고 있습니다. 이들 기관에서는 그 동안 ▲판사와 검사의 실무과목 출강 ▲법원과 검찰 실무 실습 프로그램 운영 ▲그림자 배심 참여 ▲찾아가는 법정 개최 ▲검사와의 대화 개최 ▲변호사 실무 실습 등의 풍부한 기회를 제공해 아주대 로스쿨의 실무 교육에 실질적인 도움을 주고 있습니다.

한편 아주대 로스쿨의 입지 조건도 졸업 이후 변호사로서 활동하기 좋은 여건을 제공하고 있습니다. 아주대 로스쿨은 전국 지방법원 가운데 가장 많은 소송을 처리하는 수원지방법원에 인접하고 있으며, 2019년 3월에 신설될 수원고등법원과 수원고등검찰청이 아주대 인근에 입지하게 됩니다. 이렇게 되면 수원 지역의 법률시장 규모는 크게 늘어나게 될 것이고, 이에 따라 수원 지역에서 변호사에 대한 수요도 그만큼 증가할 것으로 예상됩니다.

아주대 로스쿨은 경쟁력 있는 법률 전문가로 성장하여 자신의 가치를 드높이고 사회에 봉사하고자 하는 여러분의 도전을 기다리고 있습니다. ㉠

### 로스쿨과 법률전문가, 더 깊은 이해를 위한 권건보 교수의 추천서



#### 사례 위주의 철학적 논쟁... 법학적 논 이해에 큰 도움

로스쿨 진학을 꿈꾸는 사람이라면 <정의란 무엇인가(김영사, 2010)>라는 책을 꼭 한 번 읽어보기를 권합니다. 이 책은 하버드 대학교 교수인 마이클 샌델(Michael J. Sandel)이 저술한 정치 철학서입니다(원제는 'JUSTICE: What's the right thing to do?'). 이 책을 추천하는 이유는 여기서 다루고 있는 다양한 사례들이 법학의 분야에서 중요하게 다루어지는 주제들과 직접적으로 연관되기 때문입니다. 예를 들어 안락사, 대리모 계약, 동성혼, 낙태, 소수집단 우대정책 등에 관한 문제는 최근 우리나라에서도 여러 판례에서 언급될 정도로 중요한 법적 이슈가 되고 있습니다. 철학을 이렇듯 전차의 사례와 아프가니스탄의 염소치기 사례, 미노네트 호 사건 등에 대한 철학적 논쟁은 법학적 차원의 관련 논의들을 충실하게 이해하는 데 도움을 줄 수 있습니다. 다양한 비유편의 분석의 사례들도 법학의 형량에 있어서 간과하기 쉬운 점들이 없지 않아 보이게 해줍니다.

이 책을 읽으면 자신도 모르게 법학의 세계에 살짝 발을 담그게 되는 셈이 될 것입니다. 이 책에서 다루고 있는 다양한 쟁점의 논거들을 잘 정리해두면 향후 로스쿨의 면접시험을 준비하는 데도 큰 도움이 될 것입니다.



#### 흥미진진한 세계적 재판들... '살'에 대한 자세 묻게 해

다음으로 <세계를 발각 뒤집은 판결 31(현암사, 2015)>을 추천합니다. 이 책은 미국 변호사 L. 제러드 케스터(L. Leonard Kaster)와 논픽션 작가 사이먼 정(Simon Chung)이 세계사의 중요한 순간을 장식한 기념비적 판결 31개를 모아 소개하고 있습니다. 스크라테스 재판(B.C. 398)에서부터 일본의 벤처 기업인 호리에 다카후미에 대한 재판(2011)에 이르기까지 세계 각국에서 일어난 다양한 역사적 사건들이 관련 재판들 통해 흥미진진하게 조망되고 있습니다. 그 중에서도 로마의 부패를 고발한 법률가의 용기를 보여준 가이우스 베레스 재판(B.C. 70), 에밀 줄라의 격문 "나는 고발한다"로 잘 알려진 유대인 장교 알프레드 드레퓌스 사건에 대한 재판(1894, 1899), 한나 아렌트의 '악의 평범성(banality of evil)'이라는 말로 유명한 유대인 학살범 아돌프 아이히만에 대한 재판(1961), 용서와 화해의 명운으로 탄생하게 한 넬슨 만델라의 리보니아 재판(1963) 등은 지금도 우리에게 어떠한 삶의 자세를 가져야 하는지 되물고 있습니다.

이 책에 소개된 재판의 전개 과정을 접하면 누구나라도 자연스럽게 법에 대한 흥미와 법률가의 역할에 대한 관심을 가질 수 있게 될 것입니다. 이러한 이유로 향후 로스쿨 진학을 희망하는 이들에게 이 책의 일독을 권합니다.



법률전문가-  
지적 능력보다  
타인의 호소에 귀 기울이는 심성,  
다양한 생각,  
열린 마음의 소통 자질이 더 유용

아주대 로스쿨-  
입학동시 지도교수배정  
학업과 생활에 꼼꼼한  
지도-피드백-상담 누려  
지역 법률수요 증가로 현장 가치 높아

저는 증권회사 리서치센터에서 애널리스트로 일 하고 있는 건축학과 졸업생 채상욱이라고 합니다. 건축학 전공자로서 금융회사에서 일하고 있는 저의 첫 직장은 건설회사였습니다. 첫 사회생활은 2004년 삼성물산에서 시작했습니다. 건축 현장 엔지니어로 현장근무를 하던 중, 증권과 금융 분야에 관심이 생겼습니다. 이후 관련 자격을 갖추어 가며 공공기관을 거쳐 마침내 2011년 증권사로 이직하게 되었습니다. 한마디로 돌고 돌아 온 셈이죠. 지금은 '가장 하고 싶은 일'을 하고 있다고 말할 수 있을 정도로 제 적성에 딱 맞는 일을 하고 있다고 생각합니다.

금융회사 애널리스트나 펀드매니저와 같은 직업군은 소수의 인원이고, 공개채용보다는 다른 형태로 채용되는 것이 일반적입니다. 그래서 대중에게는 잘 알려져 있지 않지만, 금융산업의 꽃이라고 할 만큼 매력적인 직업입니다. 외국의 헤지펀드 매니저들 중 대표 매니저들은 억 단위를 넘어서 조 단위의 연봉을 받는 사람들이 있을 정도로 금융산업, 특히 그 안에서 자산운용 시장은 매력적입니다. 한국은 물론 아직은 세계 수준에 비해 갈 길이 멀긴 하지만, 한국 시장만의 재미나 장점도 존재합니다(한국은 다양한 수출 산업들이 국가경제를 이끌어 가고 있습니다. 한국 시장에서 경쟁력 있는 펀드 매니저나 애널리스트는 이미징 마켓 전문가로 인정 받고 글로벌 시장에 진출할 길도 열려있긴 합니다).

국내 증권사 리서치센터에는 산업별로 담당 애널리스트가 1명씩 존재하는 게 일반적인 체계입니다. 제가 있는 하나금융투자의 리서치센터에도 총 60여명의 애널리스트와 애널리스트를 보조하는 어시스턴트(RA)가 있습니다. 애널리스트들은 각자 자신의 전문분야인 IT반도체·자동차·화학·철강·건설·유통·바이오 등의 산업을 분석하고 해당 분야 상장 기업의 적정가치 평가와 함께 투자 의견을 제시하는 일을 합니다.

대부분의 다른 증권사들도 산업별 담당 애널리스트를 1명씩 두고 있고 이렇게 총 20여개 이상의 증권사가 건설 산업을 분석하는, 그리고 해당 증권사를 대표하는 애널리스트를 보유하고 있습니다. 건설 산업을 분석하는 애널리스트들 중에서 건축학 전공자는 드물고, 아주대학교 졸업생을 만나기도 무척 어렵습니다. 애널리스트들 대부분은 금융과 관련



내 정신의 고향에서

## 하나금융투자

### 돌고 돌아도 괜찮아

건축엔지니어에서 금융전문가로-

### 채상욱

건축 97 / 하나금융 리서치센터 애널리스트

'하고싶은 일의  
완벽한 과학이란 어려운 것

금융인이지만  
건축공학 수업들 큰 도움 돼

사다리 건너차기 사단과  
싸우는 '인플레이션 사단'  
있다는 것 알아주길

된 학과(경제나 재무, 회계 등) 출신이지요. 저는 대학 시절에 건축학을 전공하면서 건축 관련 수업을 들었고, 졸업 후 건설 회사를 다니면서 해당 산업을 직접 경험해 봤다는 측면에서 금융시장에서는 '현업 출신 애널리스트'로 분류됩니다. 증권사 출신의 애널리스트보다는 현장을 좀 더 잘 알 것이라는 기대감에 좋은 평가를 해주시는 것 같습니다. 물론 자동차나 조선, 기계, 바이오, IT 등 기술 기반의 산업을 담당하는 애널리스트들은 종종 현직에 있다가 금융사로 옮겨 오기도 합니다.

어떤 학문을 공부하고, 어느 기업에서 사회생활을 시작하는가와 관계없이 이직을 통해 결국 자신이 하고 싶은 일을 할 수 있습니다. 처음부터 자신이 하고 싶어하는 일을 완벽히 알기란 어렵습니다. 더구나 우리 사회에는 다양한 일, 여러 직무가 존재합니다. 그렇기에 우리는 살아가는 과정에서 스스로 '가슴 떨리는 일'을 찾아가는 기회를 갖게 된다는 점을 말씀드리고 싶습니다. 저는 건설 애널리스트로 일하면서 다시 건축과 관련된 법령 제도·건축구조·자재·설계·시공·개발 및 금융 등에 대해 다시 꼼꼼히 공부하게 되었는데, 학교를 다니면서 이런 것들을 배워 두었던 것에 정말 감사해 하고 있습니다.

2008년 이후의 글로벌 금융위기로 인해 금융시장뿐 아니라 실무시장의 거의 모든 것이 바뀌었습니다. 그리고 전 세계적인 디플레이션은 이제 실물경제를 넘어서 최근에는 2030 세대의 마인드까지 영향을 미치지 않나 생각합니다. 미국 연방준비제도가사회를 포함해서 영란은행, EU의 유럽중앙은행(ECB), 일본의 일본은행(BOJ) 등 거의 전 세계가 사라질 인플레이션에 대한 불씨를 살리고자 통화량을 확대하는 양적완화책을 쓴 지 어언 10년이 다 되어갈 시점입니다만, 인플레이션 불씨를 찾기가 정말 어려운 게 요즘입니다. 이 긴 기간 동안 성년이 되어 사회생활을 시작하고 자산가격의 하락을 경험하며 여러 기회를 박탈당한 많은 젊은이들이 있다는 것은 전세계 공통의 문제이며, 전세계가 함께 개선해 나가야 할 화두가 되어가고 있습니다. 한국도 예외일 수가 없겠죠. 다만 전세계적으로 경기침체와 디플레이션의 폐해인 사다리 건너차기와 싸우려는 인플레이션 사단이 있다는 것도 알아주시면 좋겠습니다. ●

송영환 동문은 애플 본사에서 소프트웨어 엔지니어로 일하고 있다. 올해로 애플에서 일한 지 5년, 미국 생활은 그의 나이 서른에 시작됐다. 졸업 후 대기업에서 일했지만 대학 시절 목격했던 미국 대학의 풍경을 잊지 못하고 있던 차였다. 미국 유학을 결정하고 뉴욕주립대학(The State University of New York, SUNY)으로 떠났다.

컴퓨터 공학 석사학위를 받은 뒤 다시 취업에 도전했다. 한국과 미국 기업 몇몇 곳에 지원했다. 통신반도체 기업 브로드컴(Broadcom)의 전신인 ATI에서 그를 원했다. 삼성전자에서 디지털TV 소프트웨어 엔지니어로 일했던 경험이 바탕이 됐다. 이후 인터넷 장비 제조사 시스코 시스템(Cisco Systems)으로 자리를 옮겨 소프트웨어 엔지니어로서의 경력을 쌓았다. 그리고 5년 전 애플로 이직했다.

익숙한 틀, 안정적인 직장을 버리고 다시 도전에 나선 송 동문에게 가장 어려웠던 것은 역시 언어와 문화의 장벽이었다. 그러나 그는 성실성과 실력으로 그 장벽을 뛰어 넘었다. "미국 IT업계에는 나와 같은 상황의 외국인 엔지니어가 많았다. 언어로 인한 어려움을 서로가 이해했고, 미국인 동료들 역시 마찬가지였다. 영어가 완벽하지 않아도 성실함과 실력을 보여주면 진심이 통하는 것을 느꼈다."

엔지니어로 일하는 즐거움에 대해 송 동문은 이렇게 말한다. "어려운 프로젝트를 해결했을 때 정말 보람을 느낀다. 특히 매년 업그레이드되는 제품군에 맞추어 더 빠르고 안정적인 시스템이 만들어지는 것을 볼 때 가장 뿌듯하다. 돈으로도 환산할 수 없는 기쁨이다."

### Global Alumni Message

해외 동문 메시지



### 송영환

전자 92 / 애플 SW엔지니어

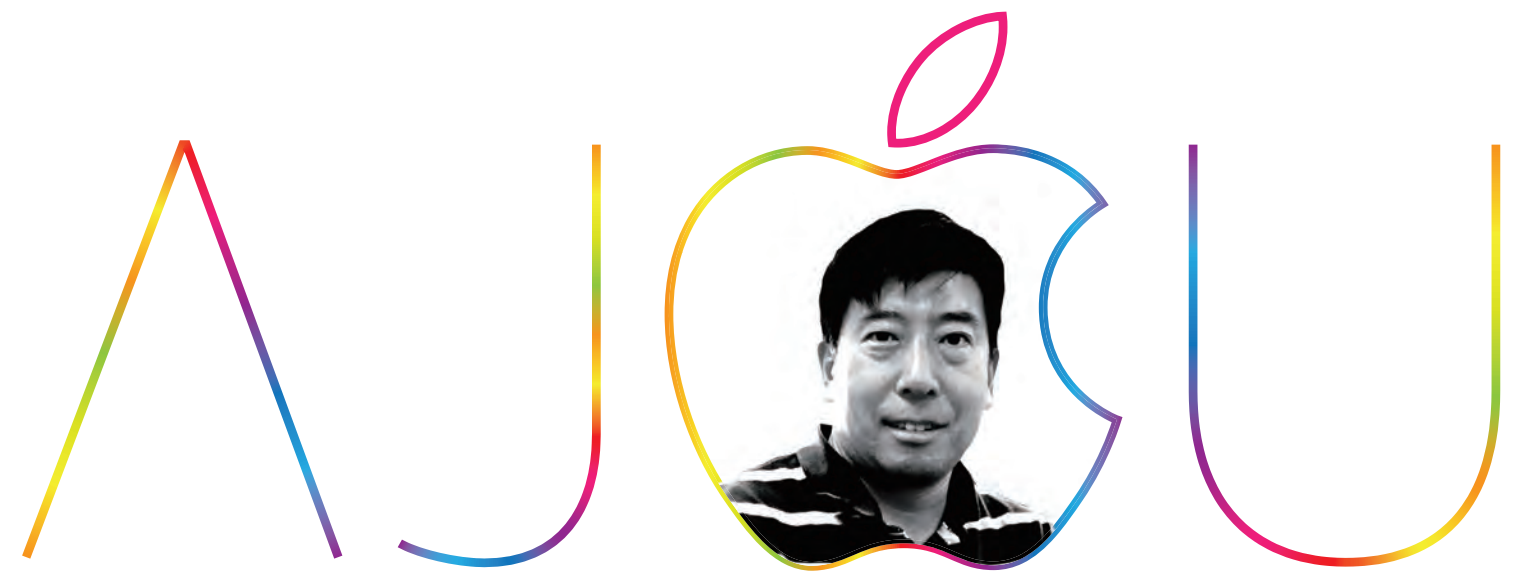
내 성취의  
팔할은 운...  
그 운은  
실력이 잡는다

그가 이처럼 좋아하는 일을 하게 된 데에는 아주대 재학시절의 경험이 중요한 역할을 했다. 논리회로 수업에서 48비트 컴퓨터를 가지고 컴퓨터의 움직임과 동작을 눈으로 직접 보고 이해했던 날이 아직도 생생하다. 기초적인 회로로 컴퓨터의 전원과 메모리, 레지스터 등을 직접 만들어 보는 초보자 수준의 프로젝트였지만 이 경험이 그의 마음을 움직였다. 그리고 평생 직업을 선택하는 계기가 됐다.

송 동문은 오늘날 본인의 성취가 상당 부분 '운'이었다고 고백한다. 실력이 성공의 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라는 얘기가.

"실력이 곧 성공을 가져다 준다는 기대는 하지 않는 게 좋다. 운이 따라줘야 앞으로 나아갈 수 있다. 하지만 실력 없는 사람에게 운이 따라줄 확률은 0%다. 평소 열심히 실력을 쌓아야만 내게 찾아온 운을 잡을 수 있는 기회가 생긴다." 아주 후배들에게는 '두려움'을 떨쳐내라고 조언한다. 당장의 두려움을 이겨내고 눈 앞의 이익 보다는 더 먼 미래, 그리고 스스로 좋아하는 일을 택하라는 설명이다.

"좋아하는 일을 하라. 그리고 그것을 직업과 연결시킬 수 있다면 더욱 좋다. 눈앞의 두려움을 이겨내고 발걸음을 조금씩 내디딜 수 있다면 성공까지는 몰라도 행복한 인생을 살 수는 있다. 해외 진출을 생각하는 경우도 마찬가지다. 두려워할 필요가 없다. 실력을 갖춘 사람이라면, 더듬거리는 언어를 넘어 진짜 실력을 인정해주는 게 미국 기업들이다." ●



# "내가 어떻게 그걸 할 생각을 했지?"

삶의 항해를 하면 할수록  
그때의 시간들이, 그 경험들이,  
인생의 북극성이 되어주는 도전이 있다.  
“대체 내가 뭘 믿고 그걸 할 생각을 했을까?”  
무언가 이룬다는 것은  
이런 도전과 행동이 있다는 것이고,  
후회나 남는다는 것은  
남들이 하던 대로 따랐다는 것이다.  
가슴속의 말을 듣고  
그대만의 북극성을 찾으라!



내가 만드는 너만의 대학 혁신이 자기주도적으로 도전 과제를 설계하고 실행해 해점을 받는 학기제 학생들이 하고 싶은 것은 스스로 찾는 도전장을 올려서기 위한 프로그램이다. 아주대학교 상장학인 파란(이수)을 통해 파란(이수)의 뜻을 전한다는 파란(이수)과 이란(이수)을 통해 사회에 신선한 파란(이수)을 일으키자는 뜻도 담았다.

## RESEARCH NEWS

### 배터리 없이 작동하는 초소형 로봇 개발

**고제성** 교수  
기계공학과



고제성 교수(기계공학과)가 배터리 없이 구동하는 종이접기 로봇을 개발했다. 관련 성파는 지난 7월19일 **세계적 학술지인 <사이언스 로보틱스(Science Robotics)>에 게재**됐다.  
고제성 교수는 로버트 우드 미국 하버드대학 연구팀과 함께 **몸 안에 배터리를 넣지 않고 전자기파 에너지로 집었다 펼 수 있는 소형 트랜스포머 로봇을 개발**했다. 연구팀은 로봇에 전자기파(무선)로 전기를 공급하는 방법을 주목했다. 밑면과 높이가 2~3cm인 정삼각형 폴리에스터 막에 전기가 공급될 시 접혔다 펴지는 형상기억합금과 평면 코일(전자기파를 전기로 바꿈)을 붙였고 여기에 삼각형 형태의 팔을 붙였다. 여기에 특정 대역의 주파수를 가까이 하면 플라스틱 팔이 접혔다 펴짐을 확인한 것. 연구팀은 전자기파의 전력을 조절해 최대 1~2m 거리에서 무선으로 로봇을 조작할 수 있다고 전했다.  
이 같은 기술은 초소형 의료용 로봇, 우주 탐사선 등에 활용될 수 있을 전망이다. 종이접기 방식이라 로봇의 크기를 소형화 할 수 있고 배터리를 탑재하지 않아도 되기에 장시간 활동할 수 있어서다.

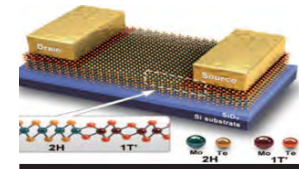


### '2차원 반도체' 제어방법 개발

**이지은** 교수  
물리학과 · 대학원 에너지시스템학과



이지은 교수(물리학과 · 대학원 에너지시스템학과)가 차세대 소재로 주목 받고 있는 이황화 몰리브덴 반도체를 자체 제어할 수 있는 방법을 발견했다. 이에 기존 정보 저장 장치의 한계를 뛰어 넘는 미래 정보 기술 분야의 발전 가능성이 높아졌다는 평가다.  
이지은 교수가 참여한 연구팀은 이황화 몰리브덴을 재료로 사용한 소자에서 자성을 전기적으로 제어하는 현상을 발견했다. 해당 내용은 '단일층 이황화 몰리브덴의 밸리 자기전기(Valley Magnetoelectricity in Single-Layer MoS2)'라는 제목으로 **재료 분야 세계적 권위지인 <네이처 매터리얼스(Nature Materials)> 7월10일자에 온라인** 게재됐다.  
이황화 몰리브덴은 원자 두께의 얇은 박막으로 존재할 수 있는 물질로 반도체의 특성을 가지고 있다. 작은 원자가 세 겹으로 배열되어 있어 2차원으로 존재할 수 있는 가장 얇은 반도체로 알려져 있다. 미래 소재로 부상했으나 도체의 성질을 가지고 있어 활용에 제약이 있는 그래핀과 달리 이황화 몰리브덴은 반도체의 특성을 가지고 있어 최근 산업계의 주목을 받아왔다. 이 교수 연구팀은 이황화 몰리브덴을 재료로 쓴 소자에서 물성을 자체적으로 제어할 수 있는 방법을 발견해 냈다. 원자가 주기적으로 배열된 결정 속을 움직이는 전자는 이동 방향에 따라 에너지 분포를 달리하며 밸리라는 자유도를 가지는데, 밸리 자유도를 제어함으로써 자성을 유도할 수 있음을 규명한 것. 그동안 2차원 반도체에서 밸리 자유도를 제어하는 연구는 주로 빛이나 자기장을 이용하는 방법이 주로 연구·개발 되어왔다.  
이지은 교수는 "빛이나 자기장을 쓰지 않고 전기적으로 2차원 반도체의 자성을 유도하는 방법을 규명함으로써 기존의 전자소자에 접목하기가 용의해 졌다는 데 의의가 있다"며 "이런 연구를 통해 전자의 밸리 현상에 대한 이해가 보다 넓어졌기에 전자의 밸리 자유도를 전자공학 기술에 접목한 새로운 분야, 밸리트론닉스가 현실화 될 가능성이 더욱 높아졌다"고 말했다. 밸리트론닉스(valleytronics)는 밸리 전자소자를 이용한 차세대 기술을 의미한다. 이 차세대 기술이 현실화되면 기존 전자공학 기술의 한계를 뛰어넘는 신개념 정보 저장 장치의 탄생이 가능해질 전망이다. 정보 저장 장치의 집적도와 계산 속도는 높이면서 그 크기는 더 작아질 수 있어서다.

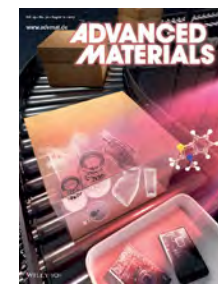


### 테라공포 맞설 '티레이' 소재 개발

**권오필** 교수  
응용화학생명공학과 · 대학원 분자과학기술학과



권오필 교수(응용화학생명공학과 · 대학원 분자과학기술학과)가 새로운 유기소재를 개발해 티레이(T-ray)의 활용 폭을 넓힐 수 있는 길을 열었다. 티레이는 전자파인 테라헤르츠(THz)를 지칭하는 것으로 인체에 해가 없고 투과력이 높아 테러 현장의 위험물 분석과 의료, 환경 분야 등에 적용이 가능하다.  
이번 연구는 미국 메사추세츠공과대학(MIT) 화학과의 키스 벨스(Keith A. Nelson) 교수팀과의 공동 연구로, 관련성파는 소재 분야 저명 학술지인 <어드밴스드 매터리얼즈(Advanced Materials)> 8월11일자 표지 논문으로 선정됐다.  
몸의 전자파로 불리는 티레이는 빛의 영역과 전파의 영역 사이에 존재하며 빛과 전파 두 가지의 특성을 동시에 띄는 전자기파다. **티레이는 인간의 눈으로는 확인할 수 없는 물체의 내부를 투과할 수 있어 위험물 탐지를 비롯한 보안 분야뿐 아니라 의료와 환경, 산업계에서 다양하게 응용**할 수 있다. 특히 단단한 물질을 투과하는 x-레이와 달리 티레이는 고체 뿐 아니라 액체의 종류까지 식별할 수 있으며 인체에 무해하다.  
고출력의 티레이를 발생시키기 위해서는 고효율의 분자가 결정 내에서 완벽한 비대칭 배열을 하는 광원 소재의 개발이 필수적이다. 권 교수팀은 광원 소재의 화학구조를 변화시킴으로써 결정 내에서 분자가 완벽한 비대칭 배열을 할 수 있고 동시에 전자를 강하게 잡아당길 수 있는 화학구조를 도입했다. 이를 통해 고출력의 티레이를 발생시킬 수 있는 유기소재의 결정을 만드는데 성공했다.  
연구팀이 개발한 새로운 분자 구조의 유기결정소재를 활용한 결과 기존에 사용하던 무기결정 기반의 티레이 광원에 비해 10배 이상 효율이 높아졌다. 이로써 그동안 고가의 광증폭기를 이용해 낮은 효율을 보완해오던 티레이 광원 설비의 단점을 극복할 수 있을 것으로 보인다. 더불어 티레이 설비를 더욱 소형화할 수 있어 편의성과 집적화 문제를 함께 개선할 수 있을 전망이다.



# RESEARCH NEWS >>>

## 투명 반도체 신소재 개발

**서형탁** 교수

신소재공학과 · 대학원 에너지시스템학과



서형탁 교수(신소재공학과 · 대학원 에너지시스템학과) 연구팀이 절연체인 두 나노결정 산화물을 결합해 전도도 조절이 가능한 투명 전자 신소재를 개발하는데 성공했다. 두 소재가 맞닿은 계면에서 2차원 전자구름이 형성되어 전도도가 최대 10조배까지 증가하는 특이 현상을 이용한 것이다. 현재 널리 활용되고 있는 투명 전자 소재는 여러 성분을 혼합한 복합 산화물이 주로 사용되고 있다. 하지만 복합 산화물 소재는 ▲투명도의 한계 ▲유연 기판 적용에 적합하지 않은 고온 공정 ▲자유로운 전도도 조절 등의 어려움 탓에 미래형 디스플레이와 사물인터넷 센서에 적용하기가 쉽지 않다. 서 교수팀이 개발한 신소재는 상온에서 형성한 나노결정의 인접산화물 박막 위에 원자층 증착방식으로 알루미늄산화물을 쌓아 올린 적층구조다. 이 적층구조에서 절연체인 두 소재가 맞닿은 두께 5nm이하의 계면 부분에서 전도도가 비약적으로 증가해 전도체가 되는 비전형적인 현상이 일어난다. 계면에서의 전도도는 증착 전의 상태보다 최대 1013배까지 증가하는 것으로 측정됐다. 서 교수팀은 이 현상을 분석해 두 박막의 좁은 계면에 인접산화물과 알루미늄산화물이 뒤섞여 전자구름 현상이 형성되어 있고, 이 곳에서 '국부적 2차원 전자 전도현상'이 발생한 것을 밝혀냈다. 국부적 2차원 전자 전도현상이란 아주 좁은 영역에 전자가 갇히면 전자 산란이 없어서 전류가 흐르게 되는 현상을 말한다. 서 교수는 이번이 개발한 신소재에 대해 "전도도의 조절이 자유롭고, 투명하고 유연해 전자소자의 핵심 소재로 적용할 수 있다"고 소개하며 "무엇보다 기존의 반도체와 디스플레이 공정과 호환되는 방식이어서 즉시 상용화가 가능하다"고 말했다. 이번 연구에는 박사과정 이상연 학생이 제1저자로 참여했다. 한국연구재단 나노소재원천기술사업의 지원을 받아 이루어졌으며 국내·외 특허 출원 중이다.



## 누에고치 단백질 활용한 인공생체조직 개발

**김성환** 교수

물리학과 · 대학원 에너지시스템학과



김성환 교수(물리학과 · 대학원 에너지시스템학과)가 누에고치에서 추출한 천연 실크 단백질을 활용해 연구에 삽입할 수 있는 인공생체조직을 개발했다. 김성환 교수와 민경택 박사(에너지시스템학과 박사후연구원), 김숙영 학생(에너지시스템학과 석사과정)이 참여한 연구팀의 이번 성과는 <Deformable and conformal silk hydrogel inverse opal>이라는 제목으로 미국국립과학원 회보(PNAS) 6월13일자에 게재됐다. 연구팀은 누에고치 단백질을 이용해 유연한 실크 단백질 기반의 3차원 광자 결정을 만들었다. 누에고치 단백질은 생체 친화적이고 역학적으로 견고해 최근 주목 받는 바이오 소재다. 하지만 이 천연 단백질을 활용해 인체조직에 활용할 수 있는 소자를 구현하는 데는 어려움이 있었다. 김 교수팀은 특수 염료를 단백질 수용액에 혼합하고, 빛 반응을 이용해 얇은 막 형태로 균형 광자결정을 만들어 냈다. 이 광자결정은 유연하면서도 물에 녹지 않아 생체 조직과 이질감 없이 결합할 수 있다. 더불어 연구팀은 실크 유연 광소자가 인압을 무선으로 감지하는 압력 센서로 활용될 수 있음을 입증했다. 김 교수는 "이 광학소재는 시력 향상용 안구 삽입체로 사용될 수 있다"며 "실크 광자결정 유연 소자가 안구 외부로 빠져 나가는 빛을 내부로 제한할 수 있음을 확인했다"고 전했다. 이는 망막을 투과했던 빛이 다시 시각 세포로 돌아와 시력 향상에 기여할 수 있게 됨을 의미한다. 이 연구는 미래창조과학부와 한국연구재단의 X-프로젝트지원사업과 교육부 인공지능기초연구지원사업의 지원으로 수행됐다.



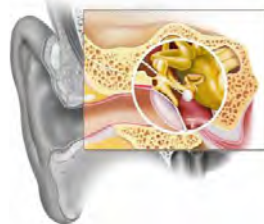
## 난청치료제, 관련 기업에 기술이전

**박상면·정연훈** 교수

의과대학



박상면(의과대학 약리학교실) · 정연훈(의과대학 이비인후과학교실) 교수팀이 개발한 난청 치료제 후보물질 개발 기술이 휴온스에 기술이전됐다. 협약식은 지난 6월29일 아주대학교에서 열렸다. 양 기관은 이번 협약을 통해 난청 치료제 후보물질의 신약개발을 위한 필요 연구를 공동으로 진행하기로 했다. 신약이 개발되면 보청기 시장을 상당 부분 대체할 뿐만 아니라 이비인후과 분야의 다양한 치료제에도 활용이 가능할 것으로 기대된다. 연구팀은 난청이 전직이나 알레르기성 비염 등을 일으키는 류코트리엔 수용체의 변화와 연관되어 있음을 2014년 처음 발견해 연구결과를 <Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America>에 게재한 바 있다. 이는 현재 사용 중인 전직 치료제의 난청 치료제로서의 활용 가능성을 보여준 셈이어서 학계와 산업계의 주목을 받아왔다. 협약 체결에 앞서 유희식 아주대 총장직무대행은 "이번 신약개발 프로젝트가 성공할 수 있도록 아주대가 적극적으로 지원하겠다"며 "치료제 개발을 위해 아주대와 아주대 학교의료원의 인프라를 최대한 활용하길 바란다"고 말했다. 업기간 휴온스 대표도 "아주대학교 의과대학과 난청 치료제 기술 이전을 통해 인연을 맺게 되어 매우 기쁘게 생각하며, 이번 기술을 상용화하여 국민 건강에 기여할 수 있도록 노력하겠다"고 전했다.



## 폐암 치료 신약물질 발굴

**전상민** 교수

약학과



\*사진의 일부는 참고자료용 이미기입니다.



전상민 교수(약학대학)가 현재 피부질환에 사용하는 연구제 성분인 '클로베타솔 프로피오네이트'가 폐암을 강력하게 유발하는 유전자 NRF2를 억제하는데 강력한 효과가 있음을 발견했다. 연구결과는 네이처 자매지이자 세계적 권위의 종양학 전문 국제 학술지인 <Oncogene(온코진)> 5월15일자에 게재됐다. NRF2(Nuclear factor E2-Related Factor 2)는 폐암을 유발하는 유전자로 기존 항암제 및 방사선 치료에 대한 내성도 유발해 이를 표적으로 하는 항암제 개발이 세계적으로 시도되고 있다. 하지만 NRF2를 억제하는 항암제가 아직까지 개발된 사례는 없었다. 전 교수팀은 신약 개발 과정의 효율화를 위해 4000여종의 임상화합물 라이브러리를 이용한 신약 재창출 전략을 활용했다. 이를 통해 스테로이드 계열의 약물들이 전반적으로 NRF2 억제 효과가 있음을 발견하고, 그 중 피부질환 연구제의 주 성분으로 사용되는 클로베타솔 프로피오네이트가 가장 강력한 효과가 있음을 밝혀냈다. 이번 연구는 보건복지부 암정복추진연구개발사업 및 미래창조과학부 기초연구지원사업(개인기초연구)의 지원으로 수행됐다. 최은지(공동 제1저자, 아주대 석박통합과정), 정병진(공동 제1저자, 아주대 석사과정), 유환식(공저자, 아주대 석사과정), 신은애(공저자, 아주대 석사과정)도 참여했다.



## '수소 에너지 발생 증대 기술' 개발

**김유권** 교수

화학과



아주대 김유권 화학과 교수팀과 인천대 김준동 전기공학과 교수팀이 2차원 물질의 광 반응을 이용해 수소 에너지 발생을 증대시킬 수 있는 기술을 발견했다. 이번 연구 결과를 담은 논문은 국제 학술지 <캠나노맷(ChemNanoMat)>과 영국왕립화학회 발간 학술지 <나노스케일(Nanoscale)>의 표지 논문으로 채택됐다. 연구팀은 수직 성장한 2차원 물질인 황화주석(SnS)을 사용해 반응 표면적을 대폭 향상, 수소의 발생을 크게 증대시킬 수 있음을 밝혀냈다. 진공 속에서 가스화한 물질을 표면에 피복하는 방법인 '물리기상증착' 방식이 이용됐다. 이번 연구는 대면적의 2차원 물질 공정 난제를 해결한 것으로 평가 받고 있다. 이동과 저장에 편리해 신세대 에너지로 주목 받고 있는 수소 에너지 상용화 기술에 집중하게어도 유리한 방법이라는 기대가 많다. 수소 반응의 화학 분석을 주관한 김유권 교수는 "이번 기술은 광촉매 반응을 이용해 에너지를 생산할 수 있는 매우 유용한 기술이 될 것"이라고 설명했다.



## 노화종양세포의 암 전이 촉진 밝혀내

**박태준·김장희** 교수

의과대학



박태준(의과대학 생화학교실) · 김장희(의과대학 병리학교실) 교수팀이 증식을 멈춘 늙은 암세포가 암의 전이를 촉진할 수 있다는 연구결과를 내놨다. 관련 논문은 국제 학술지 <네이처 커뮤니케이션즈(Nature Communications)> 5월10일자에 실렸다. 연구팀은 감상선 유두암에 있는 노화종양세포가 감상선 암 세포의 이동을 촉진하고 주변 장기 조직을 공격, 전이시킨다는 사실을 발견했다. 이번 연구는 교육부와 한국연구재단의 인공지능기초연구지원사업의 지원을 받아 이뤄졌다. 연구팀은 젊은성 감상선암에서 노화 조건을 보이는 종양 세포들을 다수 발견했다. 특히 중앙 침윤 부위에 높은 빈도로 존재했고 수술로 절제된 감상선암 조직에서도 처음 암이 발병한 부위 뿐 아니라 림프관 · 림프절 전이 부위에도 다량 존재하는 것으로 나타났다. 더불어 노화종양세포가 다양한 노화 관련 분비표현형을 분비하는 것도 환자의 암 조직에서 확인됐다. 연구팀은 "이번 연구를 통해 암에 존재하는 노화종양세포가 암의 진행에 관여할 수 있다는 것을 최초로 규명했다"며 "노화종양세포와 노화 관련 분비표현형을 타겟으로 하는 항암 치료법과 신약 개발에 도움이 될 것으로 기대한다"고 설명했다.

