

## 新入社員에 대한 期待能力과 經營學 教育

이 규 상\*

논문접수일 : 94. 8

게재확정일 : 95. 12

### 초 록

경영학 원론 수준의 강의에서 학생들에게 경영학 연구의 동기부여는 매우 중요하다. 지식의 이해수준을 넘어 그것이 경영자로서의 능력으로 체득되게 하는데에는 교수와 학생 모두 여러 측면에서의 많은 노력이 요구되고 있다. 이 논문은 경상 계열 대학졸업 신입사원 특히 경영학과 출신 신입사원들로부터 기업과 교수는 무엇을 기대하고 또 그들에게 무엇을 가르치는 지에 대한 모형을 설계하고, 이 모형에 따라 그들의 능력을 평가하였다. 경영학 교육의 문제점을 지적하고 교육에서 강조해야 할 분야를 분석하였다.

신입사원의 기대능력 연구모형은 교수가 주로 강의에서 책임져야 할 부분과 학생이 스스로 책임져야 할 두 부분으로 나누어 분석하여 통합모형을 만들었으며, 기존 모형의 확증적 분석이 아니라 새로운 연구모형의 탐색적 분석과정을 거쳤다. 조사설문서를 만들어 경영학 교수와 기업의 인사부장을 대상으로 조사하였다. 분석결과는 신입사원들의 전략 기획능력과 성취도를 향상시켜야 하는 데, 선행 단계의 능력인 현장 국제시각과 외국어 능력이 크게 떨어지고 있다.

경영학 교육의 평가도 우리나라 기업 현실과 현장 교육 및 비즈니스맨 정신 교육에서 낮게 평가되었고, 앞으로 강조해야 할 분야로 국제경제의 흐름과 기업 현장의 이해가 우선적으로 지적되었다.

\* 목원대학교 경영학과 교수

## I. 序 論

국제 경쟁이 치열하게 지속되는 한 그 국가가 부강하고 건강한 사회체제를 유지하느냐 못하느냐는 무엇보다도 그 사회가 얼마나 더 유능하고 윤리적인 經營者 계층을 교육하고 형성시켰느냐에 달려 있다. 우리 나라 大學에서 經營學을 전문으로 교육한 역사는 약 40년이 경과하였으며 1995학년도 전국 129개 4년제 대학 중 108개 대학에 경영학과가 설립되어, 1학년 입학정원 학생 수는 11,186명이다(조선일보, '94. 10. 14, '95학년도 전국대학 학과별 모집정원 안내). 이외에 경상계열로 모집하는 대학과 14개 개방대학까지 합하면 그 숫자는 훨씬 더 증가되며, 이는 전체 입학정원의 5%를 차지하는 비중이다. 전임교수 수도 7백여 명(한국경영학회 회원명부, 1994)에 이르는 가장 큰 규모의 학과이다. 企業의 중견 인력은 대학이라는 교육기구를 통하여 급속하게 충원되었고 현재는 매년 전체의 약 80-90%가 공채사원으로 충원되고 있다.

21세기를 앞둔 기업의 국제환경의 변화는 광범위하고 급격하여 그 어느 때보다도 新入社員에 탁월한 능력과 우수한 자질을 요구하고 있다. 또 대학이 학문의 專門性을 추구하려는 성향과 기업체가 대학에 요구하는 實用的 교육 사이에 존재하는 갭을 줄이려는 노력이 그 어느 때보다도 진지하게 진행되고 있다. 經營學 教授들은 교육에서 무엇에 초점을 두고 있고, 企業의 經營者는 대학에 무슨 교육을 요구하며 신입사원에 어떤 능력을 기대하는가를 현재의 시점에서 좀 더 체계적으로 조사하는 것은 유익한 작업이 될 것이다. '期待能力'을 모형으로 만들고 또 그 모형에 의거 능력을 평가해 보며, 이로써 경영학 교육의 현재 위치와 문제점이 무엇인가를 찾아 이를 改善할 수 있는 方案을 토론해 보는 것이 이 글의 目的이다.

研究의 質問은 차례로 다음과 같다. 첫째 교수가 강의에서 책임져야 할 教科課程과 학생이 개인적으로 추구해야 할 努力部門을 어떻게 결합하여 신입사원 期待能力 모형을 만들 것인가? 둘째 이 모델에 의하면 최근 대졸 신입사원의 능력은 어느 정도인가? 셋째 그 평가가 경영학 교육에 시사하는 바는 무엇인가? 넷째 대학교육 그리고 경영학 교육의 문제점은 무엇인가? 다섯째 교수와 학생이 지금보다 더 노력해야 할 정도의 량은 과연 얼마일까? 끝으로 경영학 교육의 개선 방안은 무엇인가? 등이다.

신입사원의 期待能力모델은 기존모델의 確證的 分析(confirmatory analysis)이 아니라 경영학 원론 수준에서 설명할 수 있는 새로운 연구모델을 만들어 探索的 分析(exploratory analysis)과정을 거쳐 검정하였다. 연구방법으로서 조사설문서를 만들어 통계적으로 검정하고, 또 논의의 많은 부분을 가능한 계량적으로 숫자화하여 논하였다. 설문대상은 경영학 교수와 기업의 인사부장이었으며 시기는 1993년 4-6월이었다. 경영학 교육의 문제점과 개선 방안에 대해서는 연구설문 외에 경험적 지식에 의하여 기술하였다.

## II. 期待能力의 研究모형

### 2.1 경영학 원론에 설명된 전문경영자의 능력

경영학 원론 중에서 설명하고 있는 전문경영자의 자질과 능력은 다음과 같이 기술되고 있다. 指揮部門 리더십에서는 特性理論과 行動理論 그리고 狀況理論이 소개되어 있다(예로서 任翊淳, 蘇令一, 1990, 346-62쪽). 초기의 특성이론은 지도자의 특성이 리더십의 성공여부를 결정 짓는 핵심적인 요소라고 전제하였다. 그러나 제 특성과 리더십 간에 상관관계가 있다는 것을 제시하여 지지 못하고 보편적인 특성을 파악하는 데 실패하게 되자, 성과와 성과를 산출하는 지도자의 행동양식 간의 관계를 구명하는 리더십 유형을 연구 대상으로 삼게 되었다는 것이다. 그러나 이러한 연구가 리더십의 유효성이란 관점에서 실망을 안겨주게 되자 상황적 접근으로 변화되었고, 또 어느 한 접근만으로 경영자의 지도성을 설명하기에는 한계가 있는 것으로 소개 설명하고 있다.

經營階層은 아직도 전통적으로 최고경영층, 중간경영층, 하위경영층으로 나눌 수 있고 우리 나라 대다수의 기업이 이와 같이 조직되었다. 경영계층에 따라 요구되는 능력에는 약간의 차이가 있는 데 하위경영층은 해당분야의 이해도와 숙련도인 技術的 能力, 중간경영층은 의사소통에 기반을 둔 人間關係的 能力, 최고경영층은 계획, 조직, 통제를 총체적으로 정책결정할 수 있는 管理的 能力(개념적 숙련 또는 구상적 기능)이 요구된다고 설

명하고 있다(韓義永, 1990, 394-406쪽; 鄭福圭, 金石會, 1985, 48쪽; Dubin, 1990, p.22). 현대경영자의 특성으로서 과학적 전문적 지식과 능력, 혁신적 사고, 민주적 리더십, 합리적 이익 획득, 사회적 책임, 노동조합과의 협동적 관계를 들고(金元銖, 1983, 188-89쪽) 있는 데(金元銖, 1987, 434-38쪽; Massie, 1971, p.8), 자질은 기량과 목표에 관심을 갖는 것, 기능은 경영계층에 따른 기술 대인 구상적 기능, 능력은 4가지로서 첫째 구상적 전략적 사고 둘째 사회적 영향력에의 대응능력 셋째 정부관계 대응능력 넷째 인적자원의 관리능력으로 설명하고 있다. 경영자로서 成長要因을 분석한 논문(黃圭承, 1990, 251-76쪽)에서는 태도 및 자세, 초급사원시절의 경험, 인간관계, 교육 및 훈련, 우연적 요인, 특별한 요인, 배경등을 들고 있다.

## 2.2 신입사원 기대능력 연구모형

이러한 이론은 카츠(R.L. Katz, 1974)교수의 논문에 근거를 두고 설명한 것인 데, 그 내용이 經營學科에서 4년 동안 연구하게 될 학과목과 어떻게 연결 응용되어 능력으로 체득되어야 할 것인가에 대해서는 설명이 약하다. 비슷한 시기에 민츠버그(H.Mintzberg, 1975)교수는 경영자의 직무(job)로서 인간관계의 역할, 정보적 역할, 의사결정 역할, 통합 역할의 중요성을 강조하고 막연한 경영학 교육에서 벗어나 구체적인 역할을 가르침으로서 경영자의 능력을 향상시킬 수 있다고 하였으나 이의 소개는 빈약한 편이다.

경영자의 능력 중에는 강의실에서 학습을 통한 지식과 그 지식을 전제로 체득되어야 할 부분과 선천적 내지는 체험을 통해 스스로 얻어져야 할 부분이 있다고 생각하는 데 이를 구분하여 설명하지는 않고 있다. 따라서 원론 수준의 입문 강의에서 앞으로 전개될 각론의 모든 과목을 연결시키고 학생 개인적으로 성취시켜야 할 부분을 통합한 전문경영자에 대한 期待能力 연구모형을 만들어 소개할 필요가 있다고 판단된다. 이에 의거 경영학과 졸업자의 현재 위상이 어떠하며 문제점이 무엇인가를 조사하여 경영학에 대한 적극적 오리엔테이션이 필요하다고 보여진다.

위 1절의 이론에서 소개된 능력들이 경영학 교과과정과 교육과정에 포함되어 있다고 가정하고 다음과 같은 연구모형을 만들었다. 經營學 教科課程은 일반적으로 1학년에서 教養科目과

隣接科目, 그리고 基礎科目으로서 經營學원론, 管理論, 회계학, 經營수학등이 시작되며, 2학년 부터 마케팅, 經營經營, 人事管理, 財務管理, 生産管理 등의 必須科目과 주로 3-4학년의 국제經營, 經營정보, 전략經營 등이 개설된다. 이러한 教科목에서 배우는 내용이 經營자에 요구되는 능력이자 주로 教授가 강의실에서 책임져야 할 부분이기 때문에 ‘知識과 經營能力’을 하나의 축으로 만들었다.

학년 별로 진행되는 강의과목과 독립적인 것은 아니지만 주로 학생이 개인적으로 책임져야 할 부분인 技能과 부분적으로는 선천적인 資質과 特性을 주요 능력으로 보고 ‘技能과 人性能力’을 다른 하나의 축으로 만들었다. 강의는 모든 학생들에 공통적으로 전달되는 지식체계이고 기능과 인성은 학생에 따라 특징이 개별적이지만 기업이 최소한의 공통적 수준을 원할 것이라고 간주하였다.

두 축을 2차원 평면상에 직교하도록 하여 제1상한을 모델로 정하였다. 원점에서 가까운 부분을 기초 지식과 기능이자 현장經營자에 요구되는 능력일 것이며, 원점에서 멀리 떨어진 부분을 새로운 paradig의 지식과 기능이 최고經營자에 더욱 더 요구되는 능력일 것이다. 두 축의 기대능력 간에는 각 계층별로 상호관계가 깊을 것이고 신입사원에 모든 능력이 다 요구되지만 차레로 현장經營자 中間經營자와 部門經營자 그리고 최고經營자에 요구되는 충분조건 의 능력이라고 가정하였다. 그 결과 다음 제5절에 제시하는 그림[2-1]과 같은 모형을 형성하였다.

### 2.3 연구모형의 변수 선정

연구모델에서 ‘知識과 經營能力’의 변수는 經營학과에서 일반적으로 개설되는 강의과목을 중심으로 하였다. 5대 분야인 마케팅, 生産管理, 人事管理, 財務管理, 회계학과 기능 분야인 분석, 기획, 조직, 지휘, 통제 그리고 새로운 paradig인 전략적 시각, 기술과 정보, 국제시각 과, 교양 분야로서 공학지식, 무역실무, 경제시각, 법률지식, 교양상식 등 18개 변수를 선정하였다. ‘技能과 人性能力’은 취미와 예능, 건강과 운동, 운전기능, 한문과 문장력, 언어와 표현력, 영어능력, 제2외국어를 선정하고 또 완벽성, 품위성, 인화성, 책임감, 성취도, 창의성을 선정하여 14개 변수를 선정하였다. 이상 합계 32개 변수를 기대능력의 측정변수로 선정하여 측

정하였다. 변수 선정의 妥當性을 높이기 위하여 동료 교수와 기업의 경영자로부터 각각 두 차례씩의 논의과정을 거쳤으나 사전 시험테스트를 통한 변수 정화과정을 거치지 않았다. 그런데 변수 선정에서 경영학 교육과정을 통하여 직접적으로 추구될 수 없거나 대학생활 중 개인적 노력으로 성취될 수 없을 것이라는 요인들은 일단 무시하였다. 예를 들면 출신 대학의 중요성이라든지 I.Q.와 같은 지능, 인상과 용모, 가정환경과 배경 등의 변수는 제외시켰다.

測定方法은 리커트 7점 척도를 사용하였는데, 먼저 '신입사원의 이상적인 기대능력을 우리나라 산업사회의 미래 방향과 회사의 장래 방향에 비추어 각각의 변수에 매우 중요하면 7점에, 보통이면 4점에, 중요치 않으면 1점에 체크' 하도록 요청하였다. 32개 변수를 1면에 모두 배열하였다. 설문지의 2면에는 최근 4-5년 동안 선발과정의 경험을 통하여 실제 능력이 어떠하였는지 같은 32개 변수에 대하여 신입사원의 능력을 評價해 체크해 주도록 요청하였다. 대학의 교수에는 '근무하고 있는 지역의 대학 졸업생 중 취업한 신입사원'이라는 용어를 썼고 기업의 인사부장에는 '귀 회사의 신입사원'이라는 용어를 사용하여 이들을 중심으로 체크해 주도록 부탁하였다.

## 2.4 연구 조사를 위한 표본 선정

설문의뢰 교수는 한국경영학회 발행 「회원명부」 1993년 판을 이용하였다. 경영학과와 회계학과 전임교수로서 임의로 3행씩 건너 뛰어 전국에 걸쳐 300명을 선정하여 1993년 4월 설문지를 발송하였다. 기업체 인사부장의 선정은 매일경제신문사 발행 「每經就業가이드」 1992년 판과 동 신문사 발행 '92년 판 「회사연감」의 그룹기업 주소를 이용하여 선정하였다. 그룹기업은 원칙적으로 모기업에만 발송하였는데 10대 그룹에는 추가로 산하 기업에도 발송하였다. 취업가이드에서 500, 회사연감에서 70, 모두 570개 기업을 선정하여 '93년 5월과 6월에 조사하였다. 그 결과 교수는 123개가 회수되어 41%의 회수율을, 기업은 91개가 회수되어 16%의 회수율을 보였다. 합계 214부가 회수되어 평균 회수율은 24.6%이었다.

그러나 설문 체크 과정에서 실제 신입사원을 대상으로 평가하였는지 또는 대학졸업자의 일반적 경향을 평가하였는지는 통제할 수 없었다. 기업에 따라 인사부의 직제나 직위가 다양하였으므로 설문의 응답자가 인사부장으로 책임자이었던지는 직접 통제할 수는 없었으나 記名

으로 회신된 것이 많아 信賴性이 높은 것으로 판단된다.

설문에 응답한 교수와 기업의 기초 분포는 <표 2-1>과 같다. 교수의 전공별, 지역별, 직위별 분포가 고르게 회신되었다. 기업의 업종별 분포는 공사와 기타로서 건축토목, 무역, 도·소매, 신문방송 업종이 13개 기업으로서 14.3%를 차지했으며, 그룹기업이 19.8%, 제조업 45%, 금융기관 20.9%를 보이고 있다.

<表 2-1> 設問에 응답한 教授 및 企業의 基礎 分布 (단위: 명 비율%)

교수 전공별	인사·조직	18(14.6%)	마케팅	21(17.1%)	생산관리	18(14.6%)
	재무관리	21(17.1%)	회계학	21(17.1%)	경영정보	7( 5.7%)
	경영과학	8( 6.5%)	기 타	1( 0.8%)	합계	123(100.0)
교수 지역별	서울·경기	45(36.6%)	강원·충청	31(25.2%)	합계	123(100.0)
	호남·제주	16(13.0%)	영 남	31(25.2%)		
교수 직위별	교 수	39(31.7%)	부 교 수	57(46.3%)	합계	123(100.0)
	조 교 수	27(22.0%)				
기 업 업종별	공사·기타	13(14.3%)	그룹기업	18(19.8%)	합계	91(100.0)
	제 조 업	41(45.0%)	금융기관	19(20.9%)		

註: 교수 직위 중 '조교수'에는 전임강사도 포함됨.

설문 각 문항의 期待能力과 評價能力 값을 교수와 기업별로 계산하여 <표 2-2>에 제시하였다. 점수의 첫 열은 교수가 체크한 기대능력의 평균값이고, 둘째 열은 기업이 체크한 기대능력의 평균값이다. 셋째 열은 설문의 두번째 면에서 조사한 신입사원들의 실제 능력의 평가로서 교수가 체크한 평가능력이며, 넷째 열은 기업이 체크한 평가능력이다.

먼저 교수와 기업은 32개 변수를 기대하는 데에 있어서 중요성의 순위에 차이가 있는지를 조사하였다. 즉 교수와 기업이 체크한 기대능력의 평균값을 크기 순으로 배열하고, 순위를 부여한 뒤 순위 자료로서 스페어만 순위 상관계수(Spearman rank correlation)을 계산하였다. 이는 일치도 계수(measure of concordance)의 의미를 지니는 데, +1의 값이면 완전 일치이고 -1이면 완전 불일치이다. 계산 결과 그 값이 0.88이었다. 교수가 중요시하는 순위나 기업이 중요시하는 순위에 차이가 없기 때문에 기대능력의 연구모형을 검정하는데 있어서 교수의 자

〈表 2-2〉 期待能力과 評價能力에 대한 教授와 企業의 평균점수 (7점 척도 기준)

번호 변수	기대능력 교수 기업	평가능력 교수 기업	번호 변수	기대능력 교수 기업	평가능력 교수 기업
1 영업능력	5.93 6.00	3.91 4.60	17 완 벽 성	5.46 5.18	3.98 4.34
2 생산현장	4.60 3.97	3.34 3.37	18 품 위 성	4.87 5.13	4.21 4.49
3 인사능력	5.49 5.89	3.84 4.21	19 인 화 성	5.41 5.76	4.66 4.81
4 경리회계	4.62 5.18	4.38 4.57	20 건강운동	4.59 4.66	4.28 4.11
5 재무능력	4.62 5.14	3.68 4.36	21 취미예능	3.88 3.85	3.73 3.83
6 분석능력	6.17 5.66	3.89 4.54	22 컴 퓨 터	4.81 5.31	4.01 4.26
7 기획능력	6.24 5.91	3.82 4.49	23 운전기능	3.92 4.11	4.28 4.06
8 조직능력	5.34 5.20	3.79 4.15	24 한문문장	4.13 4.45	3.49 3.80
9 지휘능력	5.68 5.50	4.03 4.38	25 언어표현	5.46 5.36	3.86 4.30
10 통제능력	5.44 5.43	4.00 4.44	26 영어능력	5.82 5.35	3.67 4.18
11 전략기획	6.00 5.64	3.32 4.34	27 제 2 외국	4.51 4.07	2.55 3.36
12 기술정보	5.86 5.03	3.15 3.93	28 공학지식	4.02 3.47	2.49 2.81
13 국제시각	5.92 5.26	3.36 3.96	29 무역실무	4.17 4.54	3.26 3.90
14 책 임 감	6.20 6.22	4.57 4.62	30 경제시각	5.48 5.31	3.64 4.48
15 성 취 도	6.12 6.00	4.39 4.36	31 법률지식	4.47 4.96	3.04 3.90
16 창 의 성	6.19 5.97	3.65 4.43	32 교양상식	4.47 4.85	3.97 4.47

료와 기업의 자료를 합병하여 사용하기로 하였다(이하 두 자료를 분리하여 분석할 때는 이를 명기하고 설명함). 합병된 자료에서 각 변수의 신뢰도를 크론바하알파(Cronbach  $\alpha$ ) 값으로 측정한 결과 모두 0.80수준을 넘었다.

## 2.5 연구모형의 설계와 검정

이와같이 모형의 검정에 사용한 자료는 평가능력이 아니라 기대능력의 자료이며, 먼저 변수들을 인자(factor)로 축약하고 이를 모델의 원점에서부터 단계적으로 배열하기로 하였다. 知識과 經營能力 18개 변수를 먼저 초기요인 추출방법으로 주축인자법을 실시하였으나 인자패턴 행렬의 단순구조를 충족치 못하였다. 따라서 인자적재 행렬의 열의 방향에서 각 인자적재의 자승의 분산이 최소화되도록 하는 베리맥스(varimax) 직교회전 방법으로 회전시킨 결과

〈표 2-3〉과 같은 회전된 인자패턴을 얻었다. 총 설명비가 낮은 편이며 영업능력 변수가 인자에 적재되지 않았다. 기술정보와 국제시각 변수가 인자2와 인자3에 동시에 적재되었다. 인자를 5개로 늘리면 인자3까지는 변화가 없고 인자4에 지휘능력과 통제능력 변수가 적재되고, 인사능력 변수가 적재되지 않았다. 인자5에는 영업변수 하나만 적재되었다.

경리회계, 재무능력, 무역실무, 경제시각, 법률지식, 교양상식 변수(4, 5, 29, 30, 31, 32)가 적재된 인자1을 專攻基礎知識이라 명명하고, 분석능력, 기획능력, 조직능력, 전략기획 변수(6, 7, 8, 11)가 적재된 인자2를 戰略企劃能力이라 하였다. 생산현장, 기술정보, 국제시각, 공학지

〈表 2-3〉 知識과 經營能力 18개 변수의 회전된 因子 패턴 행렬

변수	인자1	인자2	인자3	인자4
1 영업능력	.	.	.	.
2 생산현장	.	.	0.50	.
3 인사능력	.	.	.	0.42
4 경리회계	0.61	.	.	.
5 재무능력	0.56	.	.	.
6 분석능력	.	0.58	.	.
7 기획능력	.	0.69	.	.
8 조직능력	.	0.52	.	.
9 지휘능력	.	.	.	0.46
10 통제능력	.	.	.	0.57
11 전략기획	.	0.59	.	.
12 기술정보	.	0.48	0.48	.
13 국제시각	.	0.40	0.54	.
28 공학지식	.	.	0.63	.
29 무역실무	0.60	.	.	.
30 경제시각	0.58	.	.	.
31 법률지식	0.60	.	.	.
32 교양상식	0.60	.	.	.
고 유 치	2.48	2.32	1.60	1.24
설 명 비	.14	.13	.08	.06
총설명비	.14	.27	.35	.42
인자명명	전공기초 지식	전략기획	현장국제 시각	관리집행

註:인자 적재값이 .40 이하는 '.'로 표시.

식 변수(2, 12, 13, 28)가 적재된 인자3을 現場國際視覺이라 하고, 인사능력, 지휘능력, 통제능력 변수(3, 9, 10)가 적재된 인자4를 管理執行能力이라 명명하였다. 영업능력 변수(1)는 경영학과 출신의 신입사원이라면 당연히 갖추어야 할 기본능력이라 가정하고 인자 선정에서 제외시켰다. 2중 적재된 기술정보, 국제시각 변수(12, 13)는 인자3에 적재된 것으로 처리하였다.

技能과 人性能力 14개 변수를 같은 방법으로 因子分析한 결과 <표 2-4>와 같았다. 인자를 5개로 정했을 때 총 설명비는 .567이 되고 있으나 인자5의 취미예능 변수가 2중으로 적재되었고, 건강운동 변수도 입사 희망 지원자에게는 당연히 갖추어져 문제시 되지 않을 것같아 두 변수를 제외시켰다. 완벽성과 인화성 두 변수가 2중 적재되어 정확시킬 수도 있으나 인자4 사회성 인자에 적재된 것으로 간주하였다. 따라서 컴퓨터, 운전기능, 한문과 문장력, 언어와 표현력 변수(22, 23, 24, 25)가 적재된 인자1을 基本技能이라 명명하고, 책임감, 성취도, 창의성 변

<表 2-4> 技能과 人性能力 14개 변수의 회전된 因子 패턴 행렬

변수	인자1	인자2	인자3	인자4	인자5
14 책임감	.	0.75	.	.	.
15 성취도	.	0.79	.	.	.
16 창의성	.	0.49	.	.	.
17 완벽성	.	0.43	.	0.54	.
18 품위성	.	.	.	0.68	.
19 인화성	0.43	.	.	0.47	.
20 건강운동	.	.	.	.	0.52
21 취미예능	0.47	.	.	.	0.73
22 컴퓨터	0.61	.	.	.	.
23 운전기능	0.60	.	.	.	.
24 한문과 문장력	0.63	.	.	.	.
25 언어와 표현력	0.43	.	.	.	.
26 영어능력	.	.	0.84	.	.
27 제2외국어	.	.	0.64	.	.
고 유 치	2.05	1.99	1.38	1.37	1.11
설 명 비	.15	.14	.09	.09	.08
총설명비	.15	.29	.38	.48	.56
인자명명	기본기능	성취도	외국어	사회성	

註:인자 적재값이 .40 이하는 '.'로 표시.

수(14, 15, 16)가 적재된 인자2를 成就度라 명명하였다. 그리고 영어능력과 제2외국어 변수(26, 27)가 적재된 인자3을 外國語라 하고, 완벽성, 품위성, 인화성 변수(17, 18, 19)가 적재된 인자4를 社會性이라고 각각 명명하였다.

期待能力 연구모형의 검정은 공변량 구조 분석(LISREL; Linear Structural Relation Model)패키지를 이용하였는데 먼저 ‘지식과 경영능력’ 및 ‘기능과 인성능력’을 각각 部分的으로 검정한 후 두 부분모형을 통합하여 연구모형을 검정하기로 하였다. 연구모형은 공변량구조분석의 여러 모형 중 심플렉스 모형(simplex model)에 해당한다(Joreskog and Sorbom, 1988, pp.182-89). 왜냐하면 獨立變數와 從屬變數 사이의 因果關係를 설명하는 모형이 아니고, 그 構造를 파악하려는 것이기 때문이다. 변수와 변수간의 영향관계를 경로로서 찾아야 하고, 또 인자들 간에 시간의 갭을 두고 마야코브 과정을 보이기 때문이다. 조레스콕이 설명한 심플렉스 모형과의 차이점은 같은 변수를 시차를 두고 반복 측정하는 것은 아니며, 또 심플렉스 모형 2개가 짝을 이루어 평행된다는 점에 특징이 있다. 공변량 구조분석 풀 모형에서 外生變數  $\xi$ (ksi)와 매트릭스  $\Gamma$ (gamma)가 없으며, 内生變數  $\eta$ (eta)와 매트릭스 B(beta)가 있게 된다.  $\eta$ 는 곧 潛在變數(latent variable)이자 위에서 추정한 인자이며 <표 2-2>의 32개 변수로 측정하고 測定變數는 y로 표시한다.

그런데 인자분석에서 32개 변수 중 3개 변수를 제거시켜 29개 변수로 줄였지만, 29개 변수로 8개 잠재변수를 측정 분석하기에는 리스렐 패키지에 너무 큰 모형이 되어 다시 다음과 같이 변수를 줄였다. 전공기초지식( $\eta_1$ )을 측정하는 변수는 원래 6개이었으나, 경리회계(4)와 재무능력(5)를 묶어 평균하여  $y_1$ 으로, 무역실무(29)와 경제시각(30)을 묶어 평균하여  $y_2$ 로, 법률지식(31)과 교양상식(32)을 묶어 평균하여  $y_3$ 로 각각 약속하여 전공기초 지식을 3개 변수로 줄였다. 차례로 성격이 비슷하고 평균값이 비슷한 변수끼리 묶어 17개 測定變數로 줄였고 그 내용을 <표 2-5>에 제시하였다.

이와같은 과정을 거쳐 연구모형을 [그림 2-1]과 같이 그림으로 그려보았다.  $\eta$ 의 첨자에서 홀수 번호는 ‘지식과 경영능력’ 변수이고 짝수는 ‘기능과 인성능력’ 변수를 나타낸다. 첨자의 순서쌍 (1,2) (3,4) (5,6) (7,8) 변수는 서로 상관관계가 더 높으며, 또 차례로 원점에서 멀리 떨어 졌고 새로이 요구되는 파라다임이라고 가정하였다. 계층별 산술평균값의 크기를 참고적으로 계산해 본 결과 원점에서 멀리 떨어진 변수일 수록 그 값이 크게 나타나 중요성에서 높

〈表 2-5〉 共變量 構造分析에 사용한 變數

기호 잠재변수	새로 만든 측정변수(괄호 수값은 표 2-2의 번호)		평균값
$\eta_1$ 전공기초지식	$y_1$ 회계·재무( 4, 5) $y_3$	$y_2$ 무역·경제(29, 30) 법률·상식(31, 32)	4.77
$\eta_2$ 기본기능	$y_4$ 컴퓨·운전(22, 23)	$y_5$ 한문·언어(24, 25)	4.67
$\eta_3$ 현장국제시각	$y_6$ 국제·기술(13, 12)	$y_7$ 생산·공학( 2, 28)	4.81
$\eta_4$ 외국어	$y_8$ 영어 ( 26 )	$y_9$ 제2외국어( 27 )	5.10
$\eta_5$ 관리집행능력	$y_{10}$ 인사능력 ( 3 )	$y_{11}$ 지휘·통제( 9, 10)	5.56
$\eta_6$ 사회성	$y_{12}$ 완벽·품위(17, 18)	$y_{13}$ 인화성 ( 19 )	5.29
$\eta_7$ 전략기획능력	$y_{14}$ 분석·기획( 6, 7)	$y_{15}$ 조직·전략( 8, 11)	5.79
$\eta_8$ 성취도	$y_{16}$ 책임·성취(14, 15)	$y_{17}$ 창의성 ( 16 )	6.12

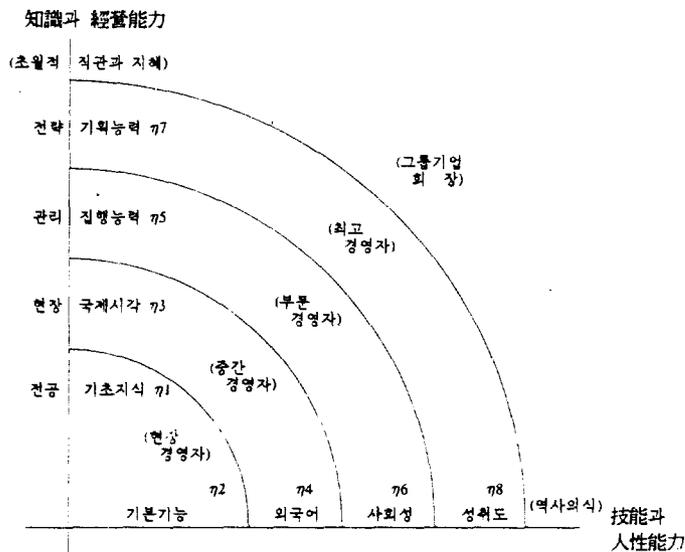
註: 평균값은 〈표 2-2〉에 제시된 해당 번호 변수값의 산술 평균.

은 순위를 차지하고 있다.

知識과 經營能力 :  $\eta_1 = 4.77 < \eta_3 = 4.81 < \eta_5 = 5.56 < \eta_7 = 5.79$

技能과 人性能力 :  $\eta_2 = 4.67 < \eta_4 = 5.10 < \eta_6 = 5.29 < \eta_8 = 6.12$

따라서 階層別 能力 :  $\eta_1 + \eta_2 < \eta_3 + \eta_4 < \eta_5 + \eta_6 < \eta_7 + \eta_8$



〈그림 2-1〉 新入社員 期待能力의 研究모형

연구모형에서 초월적 직관과 지혜 그리고 역사의식이 최상위의 능력일 것이라는 가정이지만 객관적으로 측정하고 논리적으로 증명하기에는 한계가 있어 분석은 실시하지 못하였다. 연구모형의 설계와 검정이 탐색적 접근이기 때문에 모형의 전체 적합도(goodness of fit)를 높이는 방향에서  $\beta$ 매트릭스와  $\lambda$  매트릭스의 추정 모수가 t값에서 유의적인 것만을 차례로 찾아가는 방법을 취하였다. 母數推定은 조사된 변수의 분포가 <표 2-2>에서 보는 것처럼 왼쪽으로 기울어져(skewed) 다변량 정규분포를 보이는 것에 한계가 있을 것 같아 GLS(Generalized Least Square)방법을 택하였다. 분석에 사용되는 행렬은 측정값의 차이에 의미가 있을 것이라는 가정에 공분산 행렬(covariance matrix)을 택하였다.

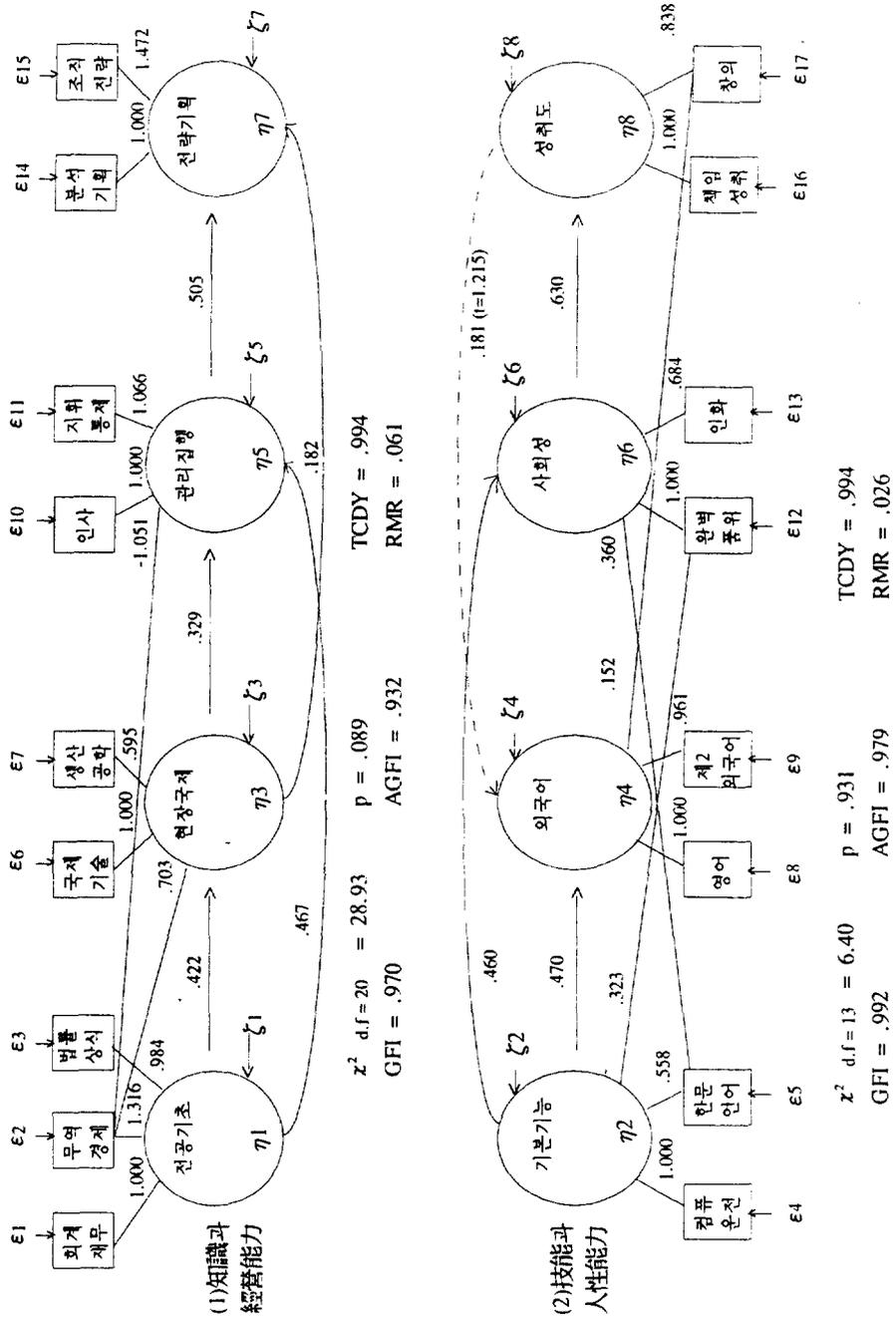
그리고 먼저 리스렐 프리리스(Prelis)패키지에서 인자분석(factor analysis)을 실시해 봄으로써 첫째 잠재변수  $\eta$ 를 옹게 설명하는 측정변수  $y$ 의 확인 재조사와 둘째  $\beta$ 의 방향성을 예비적으로 조사하였다. 이러한 과정을 거친 ‘지식과 경영능력’ 그리고 ‘기능과 인성능력’ 모델의 방정식은 다음과 같다.

$$y = \eta + \varepsilon$$

$$\eta = B\eta + \zeta$$

모형을 분석한 최종 결과를 [그림 2-2]에 요약 제시하였다. 知識과 經營能力의 부분모형은  $\chi^2$  값이 28.93(d.f.=20)으로서  $p$ 가 0.089(>0.05)이므로 전체적으로 잘 적합 된다고 할 수 있다. 適合度(GFI: goodness of fit index)는 0.970, 調整된 適合度(adjusted GFI)는 0.932, 殘差의 平均平方根(RMR: root mean square residual)은 0.061, 전체 Y변수 결정계수(TCDY:total coefficient of determination for Y)가 0.994이다. 추정된 모수  $\beta$ 와  $\lambda$ 는 검정 통계량 t값이 2.0이상으로 유의적인 것만 기록하였다. 技能과 人性能力의 모델에서도  $\chi^2$  값이 6.40(d.f.=13)으로서  $p$ 가 0.931(>0.05)이며 적합도 0.992, 조정된 적합도 0.979, 잔차의 평균 평방근 0.026, 전체 Y변수 결정계수 0.994이다. 이와 같이 부분모형은 잘 적합되고 있다.

그러나 평행되는 두 심프렉스 모형을 합쳐 17개 변수로 8개 잠재변수를 측정하고 상호간의 영향관계를 측정하는 [그림 2-1]의 통합 연구모형은 심프렉스 모형으로 검정하는 데에는 많은 한계가 있었다. 즉 知識과 經營能力 및 技能과 人性能力 사이의 상호 영향관계를 보여주는 B



〈그림 2-2〉 외국기업 취업자의 본래태도변화

매트릭스가 유의적으로 뚜렷이 나타나지 않고 또 모델이 포화되는(saturated) 경향으로 나타났다. 그 이유는 변수 선정에서 대학, 지능, 가정환경 등의 변수를 무시하여 타당성에 문제점이 있는 것으로 추측된다. 따라서 다음과 같은 방법으로 통합모델을 검정하였다. 지식과 경영능력의 인자와 기능과 인성능력의 인자 간의 相關關係를 쌍으로 비교(pairwise comparison)하여 그것이 유의적인가 그리고 주 대각선 상의 상관관계 값이 더 크다고 주장할 수 있겠는가를 검정하였다. 그 결과 다음 <표 2-6>과 같은 상관관계 비교표를 계산할 수 있었다. 즉 전공기초( $\eta_1$ )와 기본기능( $\eta_2$ )과의 상관관계 값이 0.401, 현장국제시각( $\eta_3$ )과 외국어( $\eta_4$ )가 0.401, 관리집행( $\eta_5$ )과 사회성( $\eta_6$ )이 0.293, 전략기획( $\eta_7$ )과 성취도( $\eta_8$ )가 0.242로서 비교적 다른 짝들과의 상관관계보다 높은 편이다. 그리고 기본기능( $\eta_2$ )과 관리집행( $\eta_5$ ), 전공기초( $\eta_1$ )와 사회성( $\eta_6$ )의 관계가 높은 편이며, 그 외는 낮거나 유의적이지 못하다. 따라서 모델의 타당성에는 문제점이 제기되지 않을 것이다.

<表 2-6> 潛在變數(因子) 간의 相關關係 比較表

전략기획 $\eta_7$	.059 × (.393)	.236 ** (.000)	.178 * (.009)	.242** (.000)
관리집행 $\eta_5$	.303 ** (.000)	-.048 × (.487)	.293 ** (.000)	.095 (.166)
현장국제 $\eta_3$	.091 × (.182)	.401 *** (.000)	.039 × (.572)	.160 * (.019)
전공기초 $\eta_1$	.401 *** (.000)	.195 * (.004)	.259 ** (.000)	.043 × (.535)
	기본 기능 $\eta_2$	외국어 $\eta_4$	사회성 $\eta_6$	성취도 $\eta_8$

註: 1) 괄호속의 수 값은 유의수준.      2) \*\*\* 상관관계 값이 비교적 높음.  
 3) \*\* 상관관계 값이 비교적 중간.    4) \* 상관관계 값이 비교적 낮음.  
 5) × 상관관계 값이 유의적이지 못함.

### Ⅲ. 能力的 評價와 經營學 教育의 示唆點

#### 3.1 연구모형 검정의 의미

상관관계 비교표에서 보는 것처럼 대각선 상의 각 쌍의 인자 간에는 의미 있는 관계를 보여 주고 있기 때문에 연구모형이 타당한 것으로 간주하고 검정결과의 의미를 해석하고자 한다. 知識과 經營能力 모형 검정에서 경영학 각론 5과목과 관리 기능의 위치를 새롭게 해석할 수 있다. 經營學의 독자성은 기초로서 회계학과 재무관리에서 출발하며, 생산관리는 현장지향적이되 국제적 기술적 시각을 갖추어야 하고, 인사관리는 경영자의 지휘 집행능력에 중요한 기반이 되고 있다. 현장 국제시각을 높이기 위해 무역실무와 경제시각이 필요하다. 戰略企劃能力은 분석력·기획력·조직력·전략시각으로 측정되는 데 처음부터 이 능력이 갖추어 지는 것이 아니라 선행 단계인 管理執行能力과 現場國際視覺이 영향을 주고, 관리집행능력은 현장국제시각과 전공기초지식이 영향을 주고 있다. 관리집행능력이 고전적 경영의 파라다임이라면 전략기획능력은 경쟁우위를 추구하는 새로운 파라다임이다. 사회과학의 연구가 새로운 파라다임으로의 이동이 아니라 포함 관계로 보아야 한다는 것이다. 그 의미는 이해해야 할 지식의 양이 많아 지고 또 요구되는 능력도 다재다능해야 한다는 뜻이 된다. 경영학의 성격이 지식 중심 만이 아니라 현장 지향의 관리능력을 향상시키고 나아가 전략적 능력 향상에 초점을 두어야 한다는 것을 보이고 있다.

그런데 모델에서는 영업능력 변수를 제외시켜 검정하였기 때문에 이에 대한 해석이 추가되어야 하겠다. 경영학과 출신자로서 영업능력은 누구나 갖추어야 할 고유의 능력이라고 보아야 할 것이다. 그것은 위에서 본 다른 능력과 같이 지식기반 뿐만 아니라 실천능력이 갖추어진 능력이어야 한다는 점은 당연하다 하겠다.

技能과 人性能力의 특징은 다방면의 의사소통과 원만한 설득력과 사회생활의 적응 능력을 뜻하고 있다. 그런데 검정에서 보는 것처럼 基本技能과 外國語가 社會성과 成就度에 밀접한 영향관계를 보이고 있지는 않다. 즉 기본기능은 외국어에 영향을 주고 있으나 외국어가 사회성이나 성취도에 영향을 주는 것은 아니다. 그러나 기본기능은 사회성에 영향을 주고 있다. 오

히려 미약하나마 성취도가 외국어에 영향을 주는 경향이다.

건강과 운동, 취미와 예능 변수를 제외시켜 검정하였기 때문에 이에 대한 해석은 다음과 같다. 즉 건강과 운동, 취미와 예능의 기초적 소양은 경영자 뿐만 아니라 현대의 건전한 시민이라던 기본적으로 갖추어야 할 생활의 일부분이라고 보아지며 경영자에게는 성숙한 시민생활이 전제되어야 한다는 것이다.

### 3.2 향상요구능력

期待能力에 비추어 최근의 경상계열 대졸 신입사원의 능력이 어느 정도이었는지 評價能力을 조사하고, 현재보다 얼마나 더 향상시켜야 할 것인가 하는 ‘向上要求能力’의 양을 計量的으로 추정해 보았다. <표 2-2>에 제시한 자료를 이용하여 교수들이 생각하고 있는 專攻基礎能力( $\eta_1$ )의 向上要求能力을 다음과 같은 방법으로 계산하였다. 먼저 이 인자에 적재된 6개 변수의 期待能力 평균값을 계산하였다. 다음 評價能力 평균값을 계산하고 그 차이를 評價能力 평균값으로 나누어 백분율로 표시하였다. 계산과정은 아래와 같다. 같은 방법으로 8개 인자에 대하여 각각 교수와 기업이 생각하고 있는 向上要求能力 값을 계산하여 <표 3-1>에 제시하였다.

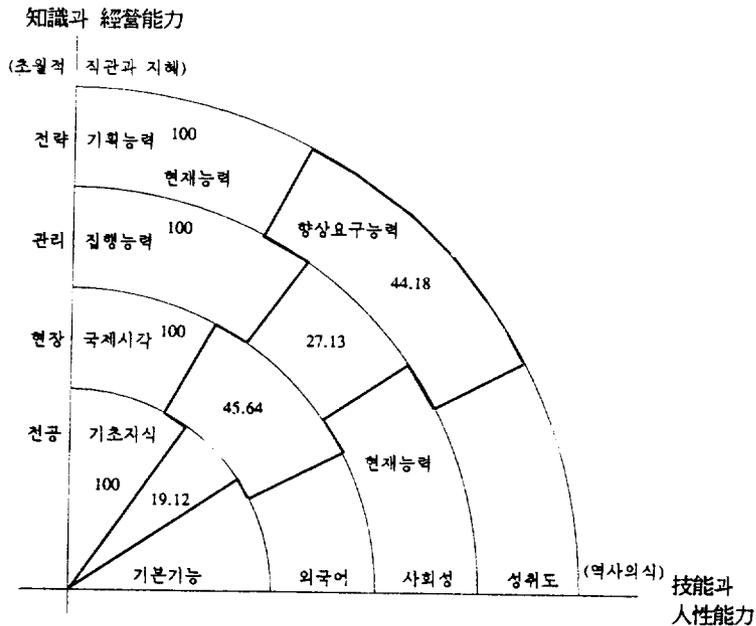
$$\text{期待能力 평균값} = (4.62 + 4.62 + 4.17 + 5.48 + 4.37 + 4.47) / 6 = 4.622$$

$$\text{評價能力 평균값} = (4.38 + 3.68 + 3.26 + 3.64 + 3.04 + 3.97) / 6 = 3.662$$

$$\text{向上要求能力} = \{(4.622 - 3.662) / 3.662\} \times 100 = 26.22(\%)$$

<表 3-1> 新入社員 向上要求能力 값의 계산결과 요약표

능력인자	교수의 요구	기업의 요구	평균값	계측평균
$\eta_1$ : 전공기초지식	0.960 / 3.662 = 26.22%	0.717 / 4.280 = 16.75%	21.49%	19.12%
$\eta_2$ : 기본기능	0.670 / 3.910 = 17.14%	0.675 / 4.133 = 16.33%	16.74%	
$\eta_3$ : 현장국제시각	2.015 / 3.085 = 65.32%	0.915 / 3.518 = 26.01%	45.67%	
$\eta_4$ : 외국어	2.055 / 3.100 = 66.29%	0.940 / 3.770 = 24.93%	45.61%	
$\eta_5$ : 관리집행능력	1.580 / 3.957 = 39.93%	1.260 / 4.347 = 28.99%	34.46%	
$\eta_6$ : 사회성	0.964 / 4.283 = 22.51%	0.810 / 4.547 = 17.81%	20.16%	
$\eta_7$ : 전략기획능력	2.458 / 3.705 = 66.34%	1.223 / 4.380 = 27.92%	47.13%	
$\eta_8$ : 성취도	1.967 / 4.203 = 46.80%	1.593 / 4.470 = 35.64%	41.22%	
평균값	43.82%	24.30%	34.06%	



〈그림 3-1〉 新入社員이 追加的으로 向上시켜야 할 能力의 量

이상의 계산결과를 보면 대학졸업 신입사원의 현재 위상을 개괄적으로 판단할 수 있다. 期待能力에 이르기까지 評價能力과의 갭이 아주 큰 편이다. 교수들은 현장국제시각, 외국어, 전략기획능력을 약 G 정도, 성취도를 약 F 정도 더 향상시켜야 한다고 판단하고 있다. 교수들의 평균값은 43.82%로서 기업의 평가보다 높으며 분산도 큰 편이다. 기업의 평균값은 24.30%로서 분산이 작은 편인데 아마도 모든 분야에서의 향상을 요구하는 것으로 보아지며, 그 중에서 성취도의 향상을 더 강조하고 있다.

계층별 평균값을 계산하여 연구모델에 표시하면 [그림 3-1]과 같이 그릴 수 있다. 궁극적으로 戰略企劃能力과 成就度를 달성해 나아가는 데 있어서 이 분야의 능력도 떨어지지만 그전의 중간 단계인 現場國際時覺과 外國語 능력이 크게 떨어져 병목현상이 되고, 따라서 관리집행능력과 사회성도 떨어 진다고 보아야 하겠다.

### 3.3 경영학 교육의 평가

대학에서 실시하고 있는 경영학 교육에 대하여 어떻게 평가하고 있는가를 다음과 같이 조사

하였다. <표 3-2>에서 보는 바와 같이 경영학 교육에 대한 의견을 교수와 기업의 인사부장에 똑같이 5개 문항을 질문하였다. 설문에서의 지문은 예를 들면 ‘그 동안 우리 나라 대학의 경영학 교육은 「비즈니스맨의 정신을 철저히 교육시키고 있다」 라는 질문에 대해 강한 긍정이면 7점에, 중간이면 4점에, 강한 부정이면 1점에 체크하도록 하였다. 먼저 평균점수를 계산하고 크기 순으로 배열하였다. 교수와 기업 간에 평가에 차이가 있는지를 검정하기 위하여 一元 分散分析(ANOVA)을 실시하였다. 檢定統計量 F값과 p값을 제시하였으며 p값이 유의적일 때 多衆比較를 위하여 그룹 평균값을 계산하였다.

결과는 「외국 경영학의 이론과 지식교육」이 4.723점으로써 가장 높은 데, 이는 100점 만점을 기준으로 한다면 67점에 해당한다. 「우리 나라 기업의 현실과 현장을 교육」하는 평가면에서는 45점으로서, 모든 평가 점수가 비교적 낮은 편이다. 「외국 경영학의 이론과 지식을 교육」하는 데 있어서 교수는 높게 평가한 반면 기업은 낮게 평가하였다. 「한국경영학의 이론과 지식교육」과 「인접주변의 관련 전공교육」에서는 교수가 기업보다 낮게 평가하였다.

<表 3-2> 經營學 教育의 評價와 分散分析 (7점 척도 기준)

순위 경영학 교육의 평가 분야	평균점수	분산분석(F값 p값 그룹평균)
1 외국 경영학의 이론과 지식 교육	4.72(67)	37.59 0.000 C1=5.16 > C2=4.13
2 한국 경영학의 이론과 지식 교육	3.43(49)	4.16 0.043 C1=3.29 < C2=3.63
3 인접 주변의 관련 전공 교육	3.32(48)	3.36 0.068 C1=3.19 < C2=3.51
4 비즈니스맨 정신의 철저한 교육	3.22(46)	0.44 0.506
5 우리나라 기업 현실과 현장 교육	3.18(45)	0.39 0.532

註 : 평균점수에서 괄호값은 100점 기준(예:(4.72/7)×100=67점)

그룹평균:분산분석에서 p가 유의적일 때(C1:교수평균값 C2:기업평균값)

이러한 평가는 다음과 같은 토론해야 할 주제를 제기하고 있다. 첫째 경영학 교육의 철학과 목표가 무엇인지를 반성해야 하겠고, 둘째 교과 과정과 강의 방법에 대한 검토가 있어야 한다는 점이다.

## 3.4 경영학 교육의 강조 분야

경영학 교육에서 강조해야 할 분야를 9개 항목으로 선정하여 같은 방법으로 조사하였다. 문항은 期待能力 모형에서의 8개 인자와 비슷한 데, 「전공기초」분야를 전공지식 교양지식 인접 전공 3개로 세분하였고, 「경제현실과 기업현장 이해」분야를 따로 설정하였으며, 「성취도」분야는 질문하지 않았다.

평균점수를 계산한 뒤 크기순으로 배열하고, 분산분석에서의 F값과 p값을 그리고 p가 유의적일 때 다중비교를 위한 그룹평균값을 <표 3-3>에 제시하였다. 국제시각의 강조, 경제현실과 기업 현장의 이해, 실행능력의 강조, 외국어, 기능교육, 인성 예절, 전공지식, 교양지식, 인접 전공의 순으로 나타났다. 분산분석 결과에서 보듯이 기업에서의 강조 요구가 교수들보다는 높은 편이다. 기업에서는 인성 예절과 인접 전공을 강조하고 있다.

<表 3-3> 經營學 教育에서 強調해야 할 分野와 分散分析 (7점 척도 기준)

순위 교육에서 강조해야 할 분야	평균점수	분산분석 (F값 p값 그룹평균)
1 국제경제흐름과 국제시각 강조	5.94 (85)	0.07 0.798
2 경제 현실과 기업 현장 이해	5.88 (84)	1.56 0.213
3 경영의 실천 실행 능력 강조	5.66 (81)	4.01 0.099 C1=5.55 < C2=5.83
4 영어등 외국어 강조	5.57 (80)	0.10 0.756
5 컴퓨터등 기능 교육의 강조	5.02 (72)	0.13 0.723
6 인성 예절의 강조	4.96 (71)	4.31 0.039 C1=4.81 < C2=5.18
7 경영학 전공지식의 강조	4.81 (69)	1.12 0.291
8 더 넓은 교양 지식의 함양	4.76 (68)	3.76 0.054 C1=4.63 < C2=4.96
9 경제 무역 법률등 인접 전공	4.67 (67)	25.02 0.000 C1=4.35 < C2=5.12

註: 1) 평균점수에서 괄호값은 100점 기준(예: (5.94/7)×100=85점)

2) 그룹평균: 분산분석에서 p가 유의적일 때 (C1: 교수평균값 C2: 기업평균값)

3) 순위번호의 (1,2) (3,7,9) (4,5) (6,8)는 같은 인자에 적재됨.

그렇다면 경영학 교육에서 추가적으로 노력해야 할 양의 정도를 계량적으로 추정 계산해 해 보았다. 강조해야 할 평균값에서 평가의 평균값을 빼고, 그 차이를 다시 평가평균값으로 나누었다. 이를 백분율로 표시하여 추가 노력의 계량값으로 간주하였다. 계산과정은 다음과 같다.

強調해야 할 점수의 평균값(표 3-3) =  $(85+84+\dots+67)/9 \doteq 75$

경영학 교육 評價의 평균값(표 3-2) =  $(67+49+\dots+45)/5 \doteq 51$

強調와 評價의 差異 : 강조 평균값 - 평가 평균값 =  $75-51 = 24$

追加 努力 : 차이 / 평가 평균값 =  $\{(24/51) \times 100\} = 47(\%)$

이러한 시도의 문제점은 경영학 교육을 평가한 5개 변수가 妥當性 면에서 다소 한계가 있고, 또 평가 평균값을 현재의 노력정도로 가정한 데에 문제점이 있을 수 있다. 그러나 개괄적이라 하더라도 노력 해야할 정도를 계량적으로 파악한 데에 의미가 있을 것이다. 즉 현재보다 47%(약 50%) 정도는 더 노력해야 한다는 점이다. 이는 교수한테만 부과된 책임은 아닐 것이다. 학생들에게도 똑같이 부과된 것이라 할 수 있다. 인자분석에서 보이는 것처럼 (1,2) (3,7,9)는 교수가 더 책임져야 할 분야라면 (4,5) (6,8)은 학생이 스스로 더 노력해야 할 분야인 것이다. 더구나 평가가 기업에 입사한 신입사원을 기준으로 한 것이며, 이들 입사 사원이 각 대학에서 우수한 성적의 졸업생이라는 것을 감안한다면 그 외의 다수 학생이 노력해야 할 정도는 이 보다 훨씬 많아야 할 것이다.

#### IV. 맺는 말

모델검정이 비록 探索的 접근이라 하더라도 몇가지 限界가 있다. 연구 방법상의 문제점으로 인자분석의 한계를 지적할 수 있다. 인자로서 설명할 수 있는 총설명비가 낮고, 인자 명명이 주관적이라는 점이다. 측정상의 문제점으로서 변수 선정에 타당성 문제가 분석과정에서 발견되었고, 또 변수 하나 하나가 개념이 너무 넓어 잔차들 간의 상관이 높았다는 점이다. 설문 의 양을 줄이기 위하여 자세한 지문제시 대신 짧게 설명하였고, 그 과정에서 '知識과 經營能力' 변수와 '技能과 人性能力' 변수 사이에 다소 측정의 에러가 발생하였다. 그러나 모형에서 얻어진 결과는 몇가지 의미를 시사한다고 보아진다.

첫째 교수가 강의를 통하여 지식으로서 경영능력을 배양하려는 목적과 학생이 수강을 통하

여 전문경영자가 되려는 자세 사이에 지금보다는 좀 더 단계적 체계적 과정을 거쳐 상호작용으로 이루어져야 하겠다는 점이다. 둘째 경영학의 5대 주요 과목과 전통적 관리론의 기능이 별개의 학문이 아니라 상호 보완적으로 연결되어야 한다는 것이다. 회계학 재무관리는 경영학의 기초로서 철저히 해야 하고, 생산관리는 현장 국제 시각으로, 인사관리는 경영자의 지휘 통제 능력을 향상애, 경영전략이나 국제경영 등의 과목이 여러 각론을 유기적으로 통합시키는 데에 초점을 두어야 한다는 것이다. 셋째 戰略企劃能力과 成就度를 갖춘 전문경영자가 되기에는 그 자체의 능력도 부족하지만 이에 이르는 중간 단계인 현장국제시각과 외국어능력이 중요 능력으로 등장하고 있다. 넷째 신입사원으로서 경영학과 졸업생의 능력을 현재보다는 약 35% 정도를 향상시켜야 하는 데 이를 위한 노력의 정도는 약 50%를 더 해야 한다.

모델검정에서 전제로 했던 가정은 經營學 또는 經商系列 각 학과가 자기 이외의 다른 학문 예를 들면 工學이라든지 심지어 동일 계열내에서조차도 인접 학문을 二元化시켜 별개의 분야로 구분 짓고 아예 등한시하는 것은 잘못이라는 가정이다. 외국어만을 공부한 문과출신 졸업자도 최소한의 회계학 지식과 엔지니어링 등의 기초지식을 갖추어야 한다는 주장이다. 자기 회사 제품의 생산 공정은 커녕 사용 방법조차 모르고 영업을 한다든지 또는 그 회사의 최고 경영자가 되겠다고 희망하기에는 문제점이 있다는 주장이다. 研究結果가 의미하는 신입사원 그리고 21세기 전문경영자의 새로운 像은 각 분야의 고른 知識과 經驗을 기대하고 있으며 품성과 성취도까지 완벽한 것을 요구한다는 것이다. 즉 수퍼 휴먼 經營者이어야 한다는 것이다. 이는 21세기 기업 환경이 그러한 경영자를 요구한다는 뜻이다.

분석과정에서 느낄 수 있었던 점은 우리 나라 기업이 人和를 아주 강조하고 있다는 점이다. 인화가 韓國的 經營의 특징인가 아니면 '90년대 우리 나라 기업이 해결해야 할 문제인가는 따로 연구할 과제이지만, 기업이 이 분야에 너무나 많은 노력을 쏟고 있어 자원이 낭비된다는 것을 알 수 있다. 그런 중에서도 한편으로 기업은 사원으로 하여금 創意性을 강조하고 있는데 人和와 創意性이 근본적으로 방향이 다른 벡터라는 점을 알아야 한다. 한국적 인화라는 멘탈리티에 충실하다보면 결코 서구적 창의성이 개발되기 어렵다는 점이다. 따라서 창의성과 인화가 동시에 추구될 수 있도록 산업사회 전반적으로 그리고 개별기업 내에서 문화적 기본질서가 확립되어야 하겠다는 점이다.

새로운 연구주제는 경영학의 교육 목표를 재 정립하는 것과, 그 초점이 최고 경영자인가 아

니면 중간 경영자인가를 논의 해야 하겠고, 경영학의 강의와 교육방법을 체계적으로 정리하는 것이다. 또 국제화의 개념을 우리 현실에 맞게 정리할 필요가 있다. 경영학 각론의 입장에서 교육 목표와 방법을 검토해 보는 것도 필요할 것이다. 이 글에서의 분석의 틀을 인접 분야나 여성사원 나아가 공학 분야에서도 시도해 볼 가치가 있다고 판단된다.

경영학이 과거와 같이 계속 인기 있는 學問일 것인가에 대해서는 언제나 반성이 필요하고, 새로운 학문과 새로운 지식을 개발하여 企業 現場에서 필요로 하는 신입사원을 공급하지 않으면 안된다는 점이다.

[설문에 응해 준 여러 대학 교수와 기업의 인사부장, 통계분석과 내용을 일별해 준 동료 이광진, 강신철 교수와 숙명여대의 권석균 교수, 자세히 논평해 준 학회지 심사위원에도 진심으로 감사의 뜻을 표한다. 경영학 교육에 관한 체계적이며 종합적인 연구조사가 학회 주관으로 진행되고 있다].

## 참 고 문 헌

1. 金元銖(1983), 『經營學概論』, 경문사.
2. 金元銖(1987), 『入門 經營學概論』, 경문사.
3. 任翊淳, 蘇 令一(1990), 『現代經營學原論』, 박영사.
4. 鄭福圭, 金 石會(1985), 『經營學原論』, 무역경영사.
5. 韓義永(1990), 『新稿 經營學原論』, 법문사.
6. 곽수근 외(1989), 『경영학과 교육프로그램 개발연구』, 한국대학교육협의회.
7. 金奎三(1972), “자주발전을 위한 한국경영학의 인맥,” 『산업과 경영』, 제9권 제2호, 연세대학교 산업경영연구소, 42-60쪽.
8. 金基永(1987), “生産管理의 理論과 實際,” 韓國經營學會 창립 30주년 기념 학술연구발표회 논문.
9. 慎侑根(1986), 『韓國企業의 特性和 課題』, 서울대학교 출판부.

10. 이규상(1987), “戰略經營學的 思考의 파라다임,” 『産經研究』, 제3집, 牧園大學校 産業經營研究所, 7-23쪽.
11. 이규상(1992), “經營學研究誌의 論文과 執筆者 分析,” 『産經研究』, 제8집, 牧園大學校 産業經營研究所, 7-32쪽.
12. 이규상(1993), “그릅企業의 專門經營者論,” 『産經研究』, 제9집, 牧園大學校 産業經營研究所, 7-40쪽.
13. 이순목(1990), 『공변량구조분석』, 성원사.
14. 李學鍾, 鄭 求鉉 외(1986), 『韓國企業의 構造와 戰略』, 法文社.
15. 李學鍾(1994), “韓國經營學과 事例研究,” 『經營學研究』, 제23권 제2호, 韓國經營學會, 117-28쪽.
16. 鄭範護(1993), “大學의 갈 길을 묻는다,” 『大學教育』, 65호, 70-78쪽.
17. 韓駿相(1993), 『産業人力開發:외국기업은 이렇게 교육한다』, 양서원.
18. 黃圭承(1990), “專門經營者로의 成長要因分析,” 『生産管理研究』, 제1권 제2호, 韓國 生産管理學會, 251-76쪽.
19. 經濟社會開發院(1989), 『企業教育의 現狀과 進路』 (포럼17).
20. 매일경제신문사(1992), 『每經就業가이드』.
21. 신한종합연구소(1993), “세대별 라이프 스타일 연구,” 『신한리뷰』, 여름호, 1-49쪽.
22. 한국경영교육위원회(1980), 『경영학교육의 평가 및 발전연구』.
23. Dubin, Andrew J. (1990), *Essentials of Management* 2nd ed., South-Western Pub. Co.
24. Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers Pub.
25. Katz, Robert L. (1974), “Skills of an effective administrator,” *Harvard Business Review*, Sep. -Oct., pp.90-102.
26. Kelly, Joe and Ibrahim A. Bakr(1991), “Executive Behavior:Its Facts, Fictions, and Paradigms,” *Business Horizons*, Mar. - Apr., pp.27-36.
27. Massie, Joseph L. (1971), *Essentials of Management* 2nd ed., Prentice-Hall, Inc.
28. Mintzberg, Henry(1975), “The manager’s job:folklore and fact,” *Harvard Business Review*, Jul. - Aug., pp.49-61.

29. Joreskog, Karl G. and Sorbom, Dag(1988), *LISREL7:A Guide to the Program and Applications*, SPSS Inc.
30. Pavett, Cynthia M. and Lau, Alan W.(1983), "Managerial Work:The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty," *Academy of Management Journal*, 26 No.1, pp.170-77.
31. Wren Daniel A.(1979), *The Evolution of Management Thought* 2nd ed., John Wiley & Sons.

## Managerial Skills Required of New Employees and Business College Education

Kyoo Sang Lee\*

### ABSTRACT

The purpose of this study is to make a model that explains both what kinds of managerial skills the company executives expect their new employees to have and what kinds of business skills the professors are now putting emphasis on when teaching their students.

The model is composed of two parts. The one is the managerial knowledge and decision abilities which might be attainable through the business lectures. The other is the managerial techniques and social personalities which might be made by the efforts of the students themselves. Those skills mentioned above are in turn mixed and constitute four steps. The first step is the basic business knowledge and the principal techniques, the second is the field experience, international point of view and the foreign language skills, the third is the leadership and the human relationship, and the fourth is the strategic planning abilities and the creativeness.

The managerial skills of the new employees were evaluated poor especially at the second and fourth steps. The professors as well as the businessmen are well conscious that they should teach their students more to improve businessmanship and international view.

---

\* Professor of Operations Management, Mokwon University

附 錄

# 韓國經營學會

編輯方針 ..... 383

「經營學研究」投稿要領 ..... 385



## 「경영학연구」 편집방침

「경영학연구」는 한국 경영학 분야의 학술적 지식의 축적에 기여하고자 경영학 전 분야에 걸친 경험적, 개념적 연구논문 등을 게재하고 또한 한국경영학회 회원들에게 학문토론의 기회를 제공하고 그들의 교육활동에 도움이 될 학술자료를 제공하고자 경영학교육에 관한 연구, 서평 및 경영학 연구에 실린 논문에 관한 의견 등을 게재하는 한국경영학회의 학술지이다.

이에 “경영학연구” 편집위원회(이하 편집위원회라 칭함)는 한국경영학회의 학문적 발전을 위하여 수준높은 경영학관련 논문들을 공정하고 신속하게 심사, 편집, 발간함을 그 목적으로 한다.

### ※ 편집방침

- (1) 경영학 분야에 관심이 있는 사람은 누구나 본 학회지에 투고할 수 있다.
- (2) 투고시에는 소정의 논문심사료를 동봉하여야 하며, 해당 논문의 게재가 확정된 경우에는 게재료를 납부하여야 한다.
- (3) 연구논문은 다른 간행물에 발표되지 아니한 것이어야 한다.
- (4) 논문의 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.
- (5) 논문의 판권은 달리 명시되지 않는 한 한국경영학회가 갖는다.
- (6) 투고된 논문은 반환하지 아니 한다.
- (7) 논문의 심사과정
  - ① “경영학연구” 투고요령에 맞게 제출된 원고만 심사의 대상이 된다. 따라서 편집위원장은 투고요령에 맞지 않는 원고에 대해서는 투고자에게 보완을 요청할 수 있다.
  - ② 논문이 접수되면 편집위원장은 즉시 논문접수일자를 저자에게 서면으로 통지하며 이와 동시에 분야별 편집위원에게 2인의 심사위원 선정을 의뢰한다.
  - ③ 편집위원이 자신의 논문을 투고할 경우 편집위원장이 임시편집위원을 선정하여 심사위원을 위촉하도록 한다.
  - ④ 투고된 논문은 2인의 심사위원에 의해 비밀심사(심사위원에게는 논문저자의 이름을 비밀로 하고 논문저자에게는 심사위원의 이름을 비밀로 하는 심사방법)를 받는다. 심사의 결과가 게재가와 게재불가로 양분되는 경우 편집위원장은 제3의 심사위원을 선정하여 게재 여부를 최종 판단하도록 한다.
  - ⑤ 편집위원장으로부터 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 의뢰받은 날로부터 15일 이내에 심사를 끝내고 그 결과를 편집위원회의 소정양식에 의거하여 서면으로 편집위원장에게 통지하여야 한다. 선정된 심사위원이 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 때에는 즉시 편집위원장에게 통보하여야 한다.

- ⑥ 편집위원장은 제3심사까지를 포함한 1차심사가 완료된 후 집필자에게 그 결과를 통지하며 심사의 결과에 따라 논문의 수정을 요구할 수 있다.
- ⑦ 편집위원장으로부터 논문의 수정을 요청받은 집필자는 수정을 요청받은 날 다음에 오는 첫 방학 마지막 날까지 논문을 수정하여 편집위원회에 다시 제출하여야 한다. 집필자는 수정논문과 함께 수정요지를 제출하여야 한다. 집필자가 사유를 통보하지 않고 그때까지 수정된 논문을 제출하지 않을 경우 자신의 논문을 논문심사과정으로부터 철회한 것으로 간주한다.
- ⑧ 논문집필자가 수정하여 다시 제출한 논문은 1차 심사자가 다시 심사하도록 한다.
- ⑨ 편집위원회는 위의 과정을 통과한 논문만을 게재한다.
- ⑩ 특별기고로 초청받은 논문의 경우도 위와 같은 심사과정을 경유하여 필요한 수정을 필한 후 게재한다.
- (7) 논문 게재결정의 기준은 다음과 같다.
1. 연구주제의 중요도(이론적 실무적 및 교육적 기여도)
  2. 연구방법의 타당성
  3. 내용의 창의성
  4. 논문 내용의 효과적인 의사전달
  5. 기타 편집기술상의 요건에 부합되는 정도
- (8) 논문의 게재순서는 편집위원회가 게재를 확정된 날이 빠른 순서를 원칙으로 하고 편집위원장이 논문의 중요성과 독창성을 감안하여 이를 조정할 수 있다.
- (9) 논문게재예정증명은 게재가 확정된 후에야 발행할 수 있다.
- (10) “경영학연구”는 매년 4회(2월, 5월, 8월, 11월) 발간한다.

## 경영학연구 투고요령

1. 투고자는 원고 4부를 본 학회 편집위원회로 제출하여야 한다.
2. 원고의 접수일은 원고가 본 편집위원회에 도착한 날로 한다.
3. 원고는 국문 혹은 국한문 혼용으로 쓰여져야 한다.
4. 원고는 한글로 작성하는 것을 원칙으로 하며 그 길이는 도표를 포함하여 21×28cm(A4용지)에 한줄 건너 타자하여 20매 내외로 한다. 게재가 확정되면 집필자는 최종본 2부와 논문을 담은 3.5" Diskette을 편집위원회에 제출하여야 한다.
5. 원고 제1면에는 국문으로 원고제목, 투고자의 성명 및 소속기관, 연락처 및 전화번호 등을 명기하고 원고 매수를 표시한다.
6. 원고 제2면부터 본문에 들어 가기 앞서 국문 및 영문초록과 목차를 표시한다. 국문초록과 영문초록의 길이는 1매 이내로 한다.
7. 학술용어는 될 수 있는 한 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 한해 영문으로 쓸 수 있으며 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문을 괄호안에 넣어 덧붙일 수 있다.
8. 모든 표 및 그림은 선명하게 그리며 해당번호(예 <표 1>, <그림 3>)와 제목 또는 설명을 붙여야 한다.
9. 각주(Footnote)는 최소화하되 꼭 필요한 경우에만 작성한다.
10. 각주(Footnote)는 어구의 오른쪽 상단에 일련번호를 붙여 표시하고 그 내용은 각면 아래 부분에 작성한다.
11. 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌의 기재순서는 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다순으로, 영문문헌은 알파벳순으로 기재한다.
12. 본문 중 문헌인용의 경우 이름과 발표년도를 표기한다. 또한 특정 부분을 인용한 경우에는 페이지도 함께 기재한다.  
(보기)  
(김수곤, 1978) (Trice & Beyer, 1991 : p.150)
13. 참고문헌의 표시방법은 아래와 같다. 정기간행물의 경우 저자명, 연도, 논문제목, 간행물이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자이름, 연도, 도서이름(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수(2판 이상), 권(2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.  
(보기)  
김수곤(1978), 임금과 노사관계, 서울 : 한국개발연구원.

- 이필상(1994), "통화신용정책이 증권시장에 미치는 영향에 관한 연구", *경영학연구*, 23, 189-215.
- 손태원(1992), "공정보상에 대한 인식과 태도", 황일청(편), *한국사회의 불평등과 형평*, 서울 : 나남(209-250)
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991), "People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior : The "Good Soldier" Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Rousseau, D. M., and Parks, J. M. (1993), "The contracts of Individuals and Organizations", in L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 15, Greenwich, CT : JAI Press(1-43).

### 「經營學研究」投稿要領

「經營學研究」에의 논문제출은 별도의 原稿마감일이 없습니다. 따라서 경영학분야에 관심을 가지고 계신분이라면 언제든지 논문을 제출하실 수 있습니다. 심사과정을 거쳐 게재 확정된 논문은 게재결정 이후 가장 가까운 시기에 발간되는 「경영학연구」에 게재됩니다.

논문을 제출하실 때는 총 4부를 논문심사료와 함께 등기우편으로 아래의 주소로 제출하여 주시기 바라며, 제출되는 논문의 해당분야(국제경영, 인사조직, 재무론, 마케팅, 생산관리, 경영정보, 회계학, 전략경영) 및 연락가능한 주소와 전화번호를 명시하여 주시기 바랍니다.

「경영학연구」에 실리는 논문은 가설검증적인 것 뿐만 아니라 개념적이며 가설도출적인 것도 게재합니다. 한국적 경영학 이론의 발전수준을 감안한다면 가설도출적 논문이 더 큰 학문적 기여를 한다고 생각되기 때문입니다. 따라서 가설검증적 논문이든 가설도출적 논문이든 상관없이 심사에 통과된 논문은 게재가 확정된 순서에 따라 그 다음에 발행되는 학회지에 게재합니다. 또한 좋은 책의 서평 역시 계속해서 게재합니다. 이러한 분야에 대한 많은 투고를 기다립니다.

보내실 곳 : 156-756 서울시 동작구 흑석동 221번지

중앙대학교 경영학과  
박해철 교수연구실

※ 우편 이용시 반드시 등기로 보내주시고, 논문심사료는 우편환으로 동봉하여 보내주시시오.