

일반  
논문

## 기업식 대학 구조조정 추진의 균열과 대학 구성원의 저항\*

A사립대학 사례를 중심으로

강석남 \_중앙대학교 사회학과 석사 수료\*\*

백승욱 \_중앙대학교 사회학과 교수\*\*\*

### 논문요약

2000년대 한국 사회의 신자유주의적 전환의 일환으로 시장 논리에 근거해 평가와 경쟁을 모토로 삼는 ‘대학 기업화’가 추동되었다. 기업화에 따른 기업식 대학 구조조정은 특히 사립대의 ‘독점적 의사 결정 구조’와 ‘대학 컨설팅’이 결합된 형태로 적극 추진되었다. 이 결합은 학내 구성원으로 하여금 컨설팅 자체가 내포한 시장 논리와의 대결과 더불어, 컨설팅이 배제시킨 민주적 의사 결정의 의제화를 동시에 수행해야 하는 이중의 과제를 강제했다. 기업식 대학 구조조정을 선도적으로 수행한 사례로 B재벌 법인이 인수한 A사립대학에 주목할 필요가 있다. 특히 2015년 학과제 폐지를 전면으로 내세웠던 A대학의 구조조정 사례는 학내 구성원들의 ‘저항’이 재벌 법인 등장 이래 처음으로 구조조정안을 막아내는 성과로 마무리되었다는 점에서 그러하다. 교수 주체들의 주도 아래 학생 주체들의 지원으로 구체화된 저항은 독점적 의사 결정 구조와 컨설팅의 결합에 균열을 내고, 학생·교수·직원·본부 대표로 구성된 ‘대표자회의’라는

\* 이 논문은 2018년도 중앙대학교 CAU GRS 지원에 의하여 작성되었으며, 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구이다(NRF-2018S1A3A2075204).

\*\* 주저자. kim3soo91@hanmail.net

\*\*\* 교신저자. swbaek@cau.ac.kr

민주적 대학 거버넌스를 출범시킬 수 있었다. 이러한 대학 민주화운동으로서 A대학의 경험은 학령인구 감소로 예고된 전면적 대학 구조조정에 직면한 한국 대학 사회 구성원들에게 참조할 만한 사례를 제공한다는 점에서 의의가 있다.

■ **주요어:** 대학 구조조정, 기업화, 저항, 교수, 학생

## 1. 서론

2000년대 들어 한국 사회의 많은 부분이 ‘신자유주의적’으로 전환되었으며, 대학 또한 예외가 아니었다. ‘기업식’ 구조조정과 ‘경쟁’을 모토로 삼는 대학의 변신은 새로운 전환의 방향이었고, 여기에 힘을 실어준 수단 은 대대적으로 증가한 각종 ‘평가’였다. 대학은 ‘경쟁’ 속에 살아남기 위한 현실을 구조조정의 이유로 삼았고 구조조정의 기준으로 ‘평가’를 내세웠는데, 이 평가를 높여 경쟁에 살아남기 위한 방향으로 ‘기업화’가 추동되었다.

기업화된 대학의 구조조정은 평가와 경쟁에서 불리하다고 ‘여겨지는’ 학문단위를 잘라내는 과정이기에 필연적으로 구조조정의 대상으로 지목된 학내 구성원에게 희생과 고통이 강요될 수밖에 없었다. 따라서 누가 구조조정의 대상이 되어 그 부담을 감내해야 할지, 그 대상은 누가 결정할지가 중요한 쟁점이 될 수밖에 없다.

사립대학은 국가나 지방자치단체가 아니라 사적 주체인 ‘학교법인’이

그 설립과 운영을 담당한다는 점에서 국·공립대학과 구별된다(황홍규 2010, 309). 구조조정 과정에서 한국의 사립대학들이 그 공공성에 비해 자율성을 과도하게 인정받는 정도를 넘어 ‘독점적 의사 결정 구조’를 지니고 있다는 점이 두드러지게 문제로 부각된다. 한국의 사립대학들은 학교 운영 비용의 대부분을 학생 등록금과 정부의 재정지원에 의존하면서도, 사립대학의 운영 자체는 학교법인이 전적으로 독점하는 “사립대학의 경제적 기여와 경영권 사이의 분리”를 주된 특징으로 가지기 때문이다(김일환 2019, 71). 학교법인의 이사회는 규칙 제정권, 인사와 재정에 관한 권한을 갖고 있으며, 이사회 구성과 임면까지도 이사회 스스로 결정하는 폐쇄적인 학내 의사 결정 구조를 지니고 있다(박동기 2007, 48). 2005년 사립학교법 개정에서 명문화한 ‘대학평의회’와 ‘개방형이사제’는 이사 정수 1/4 이상을 이사회에 2배수 추천할 권한을 대학평의회에 부여하려 했지만(황동연 2011, 52), 결국 유명무실해졌다. 그렇지만 이후로도 계속 누적된 사학 비리 투쟁, 학원 민주화 투쟁, 대학 구조조정 투쟁 등의 사례를 통해서 대학의 민주적인 의사 결정이 중요한 사회적·공공적 가치임이 확인되고 있기 때문에, 사립대학들은 의사 결정 구조의 독점에도 불구하고 학내에서 최소한의 ‘동의의 외양’을 갖출 필요성을 느끼게 되었다. 특히 구조조정처럼 학내 구성원들의 이해관계와 직결되는 경우 그 ‘동의’라는 외양적 절차의 필요성은 더욱 커지는데, 여기서 대학 기업화와 함께 대두된 ‘대학 컨설팅’이 구조조정의 중요한 연결고리로서 기능한다.

‘컨설팅’은 “기업 부문에서 활발하게 이루어지는 전문적 자문활동”으로(한국교육개발원 2015, 55), “문제를 자신의 힘으로 해결해 나가기 어려운 경

우, 컨설턴트라는 전문가가 독립적인 지위에서 자문을 진행해 나가는 서비스의 일종”으로 정의된다(한국교육개발원 2016, 13). 이러한 정의에서 대학 컨설팅은 스스로 문제 해결 능력을 상실한 대학을 대상으로 ‘기업 부문과 유사하게 대학이 컨설팅 기업에 의뢰하는 자문활동’으로 규정할 수 있으며, 대학 구조조정에 기업식 시장 논리의 문법에 따라 누가 대학에서 사라져야 하는지 논리를 생산하는 수단으로 활용된다. 대학 컨설팅은 대학 스스로 문제를 해결할 수 없음을 전제하고, 시장 논리로 무장한 외부 전문가의 권위를 내세워 스스로를 합리화하기 때문이다. 이로부터 대학 컨설팅은 그 자체로 학내의 민주적 의사 결정을 의제에서 배제함과 동시에 기업식 대학 구조조정에 강력한 시장 논리의 합리성을 부여한다. 즉 대학 재정지원 사업과 연계된 대학 구조조정 정책의 목표에 부합하기 위한 구체적인 방법론을 대학 컨설팅이 제시하는 것이다. 대표적인 예가 노무현 정부의 ‘대학특성화지원사업’(한국교육개발원 2015, 58), 이명박 정부의 ‘재정지원제한대학 지정’(한국대학신문 2015/04/19)이다.

모든 대학이 같은 보조로 이런 구조조정의 길을 걸은 것은 아니었는데, 국립대보다는 사립대학의 변화의 속도가 훨씬 빨랐고, 사립대학 중에서도 일부 학교가 ‘선도적’으로 전환을 시도해 다른 학교들의 구조조정을 자극하였다. 서울권 주요 사립대 중 하나인 A대학은 한 재벌 회사가 학교법인인을 인수한 후 독점적 의사 결정 구조와 컨설팅이 결합된 기업식 구조조정을 선도적이고 반복적으로 실시함으로써 대학 구조조정의 모범적인 전형으로 인정받아 왔다. 그렇지만 A대학은 동시에 학내 구성원들이 구조조정에 맞서 활발하게 전개해 온 격렬한 대학 구조조정 투쟁이 널리 알

려진 사례이기도 하다. 기업식 대학 구조조정의 모범이자 대학 구조조정 투쟁의 역사가 교차하는 A대학의 사례는 독점적 의사 결정 구조와 컨설팅이 결합된 대학 구조조정이 어떻게 전개되고 어떤 결과를 낳는지, 그 논리와 절차의 빈틈에서 어떻게 갈등이 증폭되고 예상치 못한 대응이 출현하는지를 잘 보여준다.

2000년대 이후 정부의 고등교육정책은 재정 지원과 연계된 대학 평가로 말미암아 개별 대학들의 정원 감축을 전제로 한 자발적인 기업식 구조조정의 압력을 상시화·보편화하고 있다. 대학의 독점적 의사 결정 구조는 여전히 공고하며, 대학 컨설팅은 더 이상 일부 선도적 대학들의 혁신이 아니라 수백억 규모의 시장이자 하나의 산업으로 자리 잡았다(한국대학신문 2015/04/19). 이러한 맥락에서 A대학의 사례는 예고된 대대적 대학 구조조정에 직면한 대학 구성원들이 어떻게 대응해야 하는지 나름의 시사점을 제공해 줄 수 있다. 본 연구는 A대학 사례를 중심으로 아래와 같은 연구 질문을 제기하고자 한다.

첫째, 독점적 의사 결정 구조와 대학 컨설팅이 결합된 기업식 대학 구조조정은 구체적으로 어떻게 진행되었는가?

둘째, A대학 구조조정 논리와 절차의 빈틈에서 이에 반발하는 학내 구성원들의 저항은 어떤 방식으로 출현했는가?

셋째, 일방적인 기업식 구조조정에 맞선 대학 구성원들의 투쟁은 어떻게 성과를 만들 수 있었으며 그 함의는 무엇이었는가?

이 논문은 당시 A대학 구조조정에 맞선 저항을 기록한 백서 자료들과 당시의 언론 보도자료를 활용하고, 당시에 이 저항과 문제 해결 과정에 참여했던 주요 인물들에 대한 인터뷰 자료를 바탕으로 작성되었다.

## 2. A대학 구조조정 투쟁의 정점: 2015년 학과제 전면 폐지 시도의 개괄

A대학을 B재벌이 인수하면서 여러 차례의 구조조정이 진행되었고 그에 대한 저항이 있었지만, 2015년 이전까지 7년간에는 B재벌의 구조조정 구상이 무산된 적은 없었다. 반복되던 구조조정에 급격한 가속이 붙어 단계적이 아닌 전면적 구조조정을 시도한 것이 2015년 사례인데, 그에 앞선 여러 차례의 시도와 달리 이 2015년 대대적 구조조정 시도는 학내 구성원의 저항에 부딪혀 구조조정 시도가 꺾였다는 점이 특이하다. 2015년 2월 26일 전체교수회의에서 시작된 전면적 대립은 사실상 한 달여 만에 학교 측이 애초의 계획을 사실상 취소하는 방식으로 종결되었다. 이 과정에서 몇 가지 주목할 만한 특징을 먼저 짚어두기로 하자.

첫째, 구조조정은 단계별로 진행되는 것이 아니라, 2016학년도 입시부터 ‘학과제를 폐지하고 단과대학별로 신입생을 모집하는 광역화를 실시’하는 것으로 전면적으로 시행된다고 통보되었다.

둘째, 구조조정에 관한 의사수렴이나 부분적·단계적 통보조치 없이, ‘학사구조 선진화 계획안(이하 계획안)’은 비밀리에 준비되어 전체교수회의에서 일방적으로 통보되고 곧바로 간단한 설명회만 거쳐 실시될 예정이

〈표 1〉 2015년 A대 구조조정과 구조조정 투쟁의 전개

일자	주체	내용
02.26.	본부	전체교수회의에서 '학사구조 선진화 계획(안)' 발표 및 기자간담회 개최
	교수비대위	전체교수회의에 앞서 '계획안' 찬반투표 실시, 87%가 "새로운 구조조정안 유보하고 의견 수렴 절차를 밟아 재논의"에 찬성. 전체교수회의에서 학교 '계획안' 일방적 발표 제동 걸고 교수대표 비대위 설립을 인준
03.02.	본부	서울캠퍼스 학부 대상 '계획안' 설명회 개최
03.06.	교수비대위	제1차 교수 공동비대위 회의
03.09.	교수비대위	'계획안'에 대한 전체 교수 찬반투표 실시
03.11.	학생공대위	학생공대위 전신인 '학과 학생회장 모임' 결성
03.12.	(교수) 공동비대위	전체 교수 투표 결과 공표 기자회견 개최: 투표 결과 92.4% 반대 의사 표명
	총학생회	'계획안에 대한 총학생회의 입장', '교수비대위에 대한 총학생회의 입장' 발표
03.14.	본부	홍보팀, 'A대 총학생회 교수비대위 규탄 성명 발표' 보도자료 배포
	교수비대위	본부의 총학생회 성명서 조작 비판 성명서 발표
03.16.	사과대	사회과학대 학생-교수 공청회 개최: 참여 학생 토론과 전원에 가까운 찬성 수로 공청회에 참석한 보직교수를 퇴장시킬 것을 의결
03.17.	본부	총장, 교수 전원에게 이메일 발송: 최초로 사과 표명
03.18.	학생공대위	A대학교 학생 구조조정 공동대책위원회 출범
03.24.	교무위원회	교무위원회 의결사항 'A대 구성원들께' 발표: 교수와 학생 대표가 참여하는 협의체 구성
03.25.	본부	학칙개정안 공고
03.27.	언론/검찰	○○○ 전 총장 A대 비리 사태 보도 / 검찰 A대 압수수색
04.09.	본부	제1차 학사구조 개편 대표자회의

자료: A대 제16대 교수협의회·교수대표 비상대책위원회 2017, 18-21쪽에서 재구성.

었다.

셋째, 학생회가 그에 앞선 투쟁을 거치면서 무력화된 상태였기 때문에 '계획안'을 철회하는 투쟁은 주로 교수협의회를 중심으로 교수들이 주도

하였고, 학생회를 중심으로 하지 않는 일부 학생들이 공대위를 꾸려 역량을 지원하는 방식으로 진행되었다.

넷째, 투쟁은 길게 지속되지 않고 1개월 안에 종료되었다. 구조조정을 주도한 B재벌 출신 이사장은 3월 말 사퇴하였고, 이 구조조정을 추진하던 대부분의 본부 보직교수들은 1학기 말에 일괄 사퇴했다. 총장은 임기를 채우지 못하고 보직교수들이 사퇴한 후 한 학기 지난 2016년 2월 말 사퇴하였다.

다섯째, 이 갈등 사태를 종결짓기 위해, 학칙기구가 아닌 임의기구이지만 상당한 권한을 지니는 ‘협의체’인 대표자회의를 수립해 문제의 입학 정원 기준을 재논의하기로 하였다.

이상의 특징을 보이는 대립 과정을 주요 사건순으로 정리하면 <표 1>과 같다.

### 3. 기업식 구조조정의 성공과 학내 구성원들의 대응경로

#### 1) 재벌 법인의 헤게모니 장악과 기업식 구조조정

##### (1) B법인의 헤게모니 장악

B그룹은 2008년 5월 기존 A대학 법인이던 D법인과 양해각서를 체결하면서 A대학을 인수했다. B그룹 전 회장 E○○는 6월 이사장에 취임하면서 “기업의 경영 기법을 학교에 도입해 최고의 경쟁력을 가진 대학으로

만들겠다”라고 밝혔다(아시아경제 2008/06/10). B법인에 대한 A대학 학내외의 환영기조는 분명했고, 재단 교체 직후인 2009학년도 입시 결과도 역대 최고를 기록했다(A대신문 2009/03/16). 이는 1990년대부터 ‘자산부도’로 ‘천원재단’·‘식물재단’이란 오명을 썼던 기존 D법인의 무능력에서 그 이유를 찾을 수 있다(노영수 2014, 65). 재벌기업의 법인 참여로 이전에는 전혀 없었던 자본투자를 가능케 할 것이라는 기대는 당연한 반응이었다. 성균관대학교와 삼성자본의 성공 사례가 일종의 롤 모델로 인식되었다는 점도 참고할 만하다(A대신문 2008/06/02). 이처럼 학내 헤게모니는 상당 부분 이미 B법인에 주어진 것이었고, B법인은 기업식 개혁을 통해 학내외 지지와 동의를 끌어낸 것이 아니라 확보된 학내 헤게모니를 바탕으로 법인의 입맛에 맞는 기업식 개혁을 강행할 수 있었다.

학내외의 기대를 바탕으로 B법인은 A대학 운영 전반을 빠르게 장악했다. 먼저 총장 선출 방식을 기존의 총장직선제에서 법인에 의한 총장임명제로 전환했다. 당시 A대학의 총장직선제는 후보자 3인을 교수와 교직원 이 선출하면 그중 1인을 법인이 임명하는 방식이었다. 제도화된 법인의 의사 결정 구조의 독점에도 불구하고 총장직선제의 관행은 학내 구성원의 의사가 민주적으로 개입할 수 있는 최소한의 통로로 기능한 것이다. 총장임명제로의 전환은 이 최소한의 통로도 단허버리는 계기가 되었다. 나아가 총장과 총장이 총괄하는 통상 ‘학교본부(이하 본부)’라 불리는 대학의 행정 부문이 명목상 학내 구성원의 민주적 통제로부터 완전히 벗어나 B법인에 예속됐음을 의미했다.

동시에 B법인은 대학 컨설팅을 전방위적으로 활용했다. A대학을 인수

하는 시점에서부터 이미 “유수 컨설팅 회사에서 A대학병원의 발전 방향에 대한 자문”을 의뢰했고(한국경제 2008/06/11), B그룹 기획실 직원들이 A대학의 각 행정부서에 파견돼 업무를 조정했다(김창인 2015, 100). 특히 B법인의 A대학 인수 초창기에 학내에서 쟁점이 된 것은 국내 최초 교수·교직원 대상 ‘성과급형 연봉제’의 도입이었다. B법인이 그 기준이라 할 교수업적평가 기준을 교수 사회와의 논의 없이 인사컨설팅 업체 머서(Mercer)에 의뢰해 추진하자 이에 대해 교수협의회 중심으로 반발이 제기됐다. 학내 반발이 커진 이후 2008년 10월 단과대학 대표 평교수 24인, 교수협의회 대표 3인, 본부 보직교수 4인으로 ‘교수업적평가제도 개선위원회(이하 교평위)’가 구성돼 머서안을 대신할 기준을 마련하고자 했다.<sup>1)</sup>

교평위가 제시한 개선안은 12월 이사회에서 일부 수용되긴 했지만, B법인은 교평위 구성 이전부터 머서안 중 가장 쟁점이 됐던 평가결과 ‘하위등급(C등급)’의 연봉 동결을 수정 없이 확정했다. 컨설팅안이 학내 구성원과의 민주적 협의보다 우선한다는 것이 확인되는 순간이었다. 여기에 반발한 교평위는 성명을 발표하고 자진 해산했다. 이러한 일련의 과정에서 외부 컨설팅이 어떻게 활용되었는지, 예고된 학문단위 구조조정에서 어떻게 활용될 것인지에 대한 가장 선명한 설명은 B그룹 회장 출신의 법인 이사장 E○○의 인터뷰에서 확인된다.

“—학과 구조조정이 과연 교수들 간에 합의될까.”

1) 당시 교평위에서 활동했던 평교수 인터뷰(2020년 12월)

(E○○): “전쟁 한번 치러야 할 거다. 교수들이 ‘내 과는 절대 안 된다. 다른 과 없애라’는 식으로 나오면 아예 외부 컨설팅 회사에 맡길 생각이다. 이미 국내 대학들은 입학생이 모자라 중국 학생 데려다 정원 채우고 있다. 언제까지 그런 비정상적인 걸 할 텐가. 원가(原價) 1000원도 안 되는 졸업장만 찍어줄 게 아니라 학생들에게 정말 도움 되는 일을 해야 한다.”(조선일보 2009/06/09)

## (2) 구조조정의 일방적 추진과 학내 갈등의 고도화

B법인이 A대학 인수 이래 대외적으로 공표해 왔던 구조조정은 2009년 4월 ‘학문단위 재조정 교육조직 구조계획’을 통해 추진되기 시작했다. 이 계획은 본부 보직교수로 구성된 ‘본부위원회’와 각 단과대학 교수 대표로 구성된 ‘계열위원회’가 각기 구조조정 초안을 작성한 후 두 위원회의 합의로 공통의 구조조정안을 도출하도록 구성되었다.

12월 29일 본부위원회가 컨설팅 업체 ‘엑센츄어’를 통해 작성한 ‘학문단위 재조정 계획안(이하 초안)’이 공개되면서 구조조정을 둘러싼 학내 갈등이 본격적으로 시작됐다. 본부위원회 초안에서 상당수 인문대와 자연계 관련 학과는 광역화 모집으로 통폐합되고, 경영계열과 공과대학은 각종 관련 학과의 신설과 집중 육성이 고려되었다. 즉각 총학생회, 교수협의회, 계열위원회는 본부위원회 초안이 외부 컨설팅 업체에 의해 학문적 고려가 아닌 취업률과 시장 논리에 기초해 있으며, 기초학문 통폐합을 추진하려 한다는 비판을 제기했다. 하지만 적어도 이 시점까지 학내 갈등은 비교적 안정되게 관리된 것으로 보인다. 총장 명의 성명에서 여전히 본부위원회 초안은 확정기 아니며 계열위원회 안과의 합의로 공통의 구조조

정안을 도출할 것이라고 장담했기 때문이다.

2010년 3월, B법인과 본부가 약속을 준수하지 않을 것이라는 징후들이 드러나면서 학내 갈등이 점차 고도화되기 시작한다. 계열위원회는 본부 위원회의 비협조와 본부안 고수, 일방적 합의 철회, 계열위 안의 일방적 양보 요구 등이 누적되면서 자조적인 평가와 함께 활동 마감을 보고했다.

결과적으로 본부위원회는 계열위원회를 활용해서 ‘민주적 절차’를 거쳤다는 명분을 확보하면서, 동시에 자신들의 안을 거의 그대로 관철시키는 실리를 얻은 반면, 계열위원회는 공개적인 논의를 통해 논리적 타당성과 합리적 근거로써 본부안을 수정할 수 있다는 순진한 생각을 견지한 결과 본부가 벌여놓은 장기판의 ‘줄 노릇’을 한 꼴이 되고 말았다(계열위원회, 「계열위원회를 마감하며」, 2010/03/09. 2010년 백서에 수록).<sup>2)</sup>

계열위원회가 무력화한 이유는 학생 사회의 참여가 배제되었다는 점 외에도 B법인이 역량 이상으로 학내 의사 결정 구조를 완벽하게 독점하고 있기 때문이었다. 학문단위의 신설과 폐지, 편제와 정원을 학칙으로 규정하고, 그 학칙의 개정 권한은 오로지 법인 이사회가 독점하기 때문이다. 기업식 구조조정 강행에 반대하는 학내 주체들은 첫째로 의사 결정 구조의 독점에 균열을 내야 하고, 둘째로 동시에 컨설팅에 근거한 강고한

2) 특별한 언급이 없거나 참고문헌에 포함되지 않고 인용된 학내 성명서 등은 모두 『2015~2017 A대학교 학문자율성 및 교권 수호 활동 백서』에 수록되어 있음.

시장 논리를 논파해야 하는 이중의 과제를 강제 당했다. 자연히 학내 구성원들의 구조조정 반대 투쟁은 급진화될 수밖에 없었다.

그 결과 계열위원회가 활동을 마감한 3월 첫 주를 기점으로 학내 갈등은 견잡을 수 없게 증폭된다. 학과 통폐합에 직면한 학과 구성원들은 촛불문화제, 장례식 퍼포먼스를 수행하거나 캠퍼스 본관 앞에서 천막농성에 돌입했다. 4월 초로 예고된 학칙 개정은 3월 23일 교무위원회를 거쳐야 했기 때문에, 이에 맞춰 22일 교수협의회 회장과 총학생회장을 공동대표로 하는 'A대 학문단위 일방적 재조정 반대 공동대책위원회(공대위)'가 출범했다. 이때 발표된 공대위의 출범 선언문에서 당시 A대학 학생·교수사회의 기업식 구조조정 안과 비민주적 의사 결정에 대한 문제의식을 압축적으로 확인할 수 있다.

우리는 당연히 답다운 방식이 지닌 반학문적 성격과 반민주적 성격을 지적하지 않을 수 없다. 지금 우리 대학에서 진행되는 학문단위 재조정은 명목상으로는 학문의 시너지 효과를 높이기 위한 것이라지만, 결국 '돈벌이'에 도움이 안 되는 기초학문의 위상을 격하시키는 데 모든 초점이 맞춰져 있다. 더욱이 그러한 판단과 결정이 해당 학문 분야의 구성원과 전문가들이 아닌 재단 이사장 1인의 의지로 관철되고 있다는 의혹을 우리는 지울 수가 없다(「A대 학문단위 일방적 재조정 반대 공동대책위원회' 출범 선언문」, 2010.03.21.).

교무위원회는 3월 23일 초안에서 일부 수정돼 통폐합 대상이었던 6개 학문단위가 존속된 학문단위 재조정안을 통과시켰다. “투쟁에 나선 학과

들은 원안대로 통폐합이 가결됐고, 소란을 일으키지 않고 재단의 처분을 조용히 기다렸던 학과들은 일부 기사회생”하면서 농성에 돌입했던 교수·학생 주체들의 동력도 점차 약화되었다(노영수 2014, 164). 학문단위 재조정안을 최종적으로 확정하는 이사회 당일, 구조조정 투쟁에 참여했던 학생 주체 세 명이 공사 중인 캠퍼스 내 타워 크레인과 한강대교에서 고공시위에 나서면서 학내 갈등은 최고조에 달했으나 재조정안이 이사회를 통과하면서 2010년 구조조정 국면은 마무리된다. 학내에서 상당한 조직적 저항이 지속되었던 이 구조조정에 대한 반발이 성과 없이 마무리되면서 한 동안 A대학 구성원 사이에서는 B법인의 구조조정에 대한 조직적 대응이 어려운 상태에 빠졌다.

이듬해 2011년 방학 중이었던 8월, 본래 초안에서 폐과가 예정되었으나 재조정안에서 기사회생했던 가정교육과가 다시 폐과되면서 2010년 구조조정은 여전히 진행 중이라는 것이 확인되었다. 학과 구성원들의 반대에도 불구하고 편 포인트 구조조정은 대대적 학내 저항 없이 완수된다. 이때 학칙상 학칙 개정 절차로 규정되어 있는 20일 간의 공고와 대학평의원회의 심의 과정이 무시되면서 절차적 정당성이 크게 훼손되었으나 학칙 개정 강행을 막을 수 없었다.

2013년에는 가정교육과와 마찬가지로 초안에서 폐과 대상이었다가 재조정안에서 살아남은 인문사회계열 소속 학부의 4개 전공 구조조정이 추진되었다. 본부는 학부 신입생의 4개 전공에 대한 전공 선택률이 낮다는 것을 구조조정의 근거로 제시했다. 하지만 이 4개 전공은 2010년 구조조정의 결과 ‘소속 전공별 정원이 고정되지 않은’ 학부제에 통합된 전공이었

으며, 이 때문에 통합 당시부터 소위 인기 전공으로의 쏠림 현상에 대한 우려가 제기되고 있었다. 구조조정의 근거라는 전공 선택률은 이미 예고된 것이었거나 혹은 의도된 것에 불과하다는 학내 비판이 이어졌다(A대교지 2013/06).

2013년 구조조정에 맞서 특히 2010년 투쟁을 경험했던 학번들의 주도로 해당 전공 학생들과 소속 단과대 학생회, 타 학과 학생회, 기타 연대 단위들이 모여 구조조정 공대위를 결성했다. 공대위의 투쟁은 학칙 개정 일정에 맞추어 구조조정 공청회 저지, 천막 농성, 본관 점거로 이어졌으나 2010년, 2011년과 마찬가지로 학칙 개정을 막는 데는 실패했다. 주목할 지점으로는 2013년 구조조정 당시 학내 구성원의 민주적 의견 수렴이 부족하다는 이유로 대학평의위원회의 심의 절차가 유예되었지만, 이사회가 학칙 개정안을 통과시키면서 2011년에 이어 학칙 개정의 절차적 정당성 훼손 문제가 반복되었다는 점이다. 이에 따라 공대위는 학칙 개정의 무효를 확인하는 가처분 신청을 제기했으나, 법원은 “대학평의위원회는 의결기관이 아니라 심의기관이므로 심의를 거치지 않았다는 사정만으로 학칙의 개정절차가 위법하다고 할 수 없다”는 이유로 이를 기각한다(법률신문 2013/08/06). 학칙 개정이 완료되고 최후의 수단이었던 가처분 신청도 기각되면서 2013년 공대위의 구조조정 투쟁도 마무리되었다.

지금까지 살펴본 2010년 이후 3차례에 걸친 A대학의 구조조정은 당시 정부의 구조조정 정책에 맞물린 하나의 성공 사례이자 선도적 모델로서 인정받게 된다. 교수·교직원 연봉제 도입과 구조조정으로 대표되는 B재벌 법인의 기업식 대학 운영은 보수 언론으로부터 ‘개혁 실험’으로서 지지

와 환영을 받았으며(중앙일보 2009/12/31), 주변 대학들로부터 연봉제는 벤치마킹의 대상이 되었고 구조조정의 성공 여부 또한 자신들의 구조조정 추진 명분으로서 주목받았다(이코노미조선 2009/10/01). 결국 2014년 8월 황우여 신임 사회부총리 겸 교육부 장관이 취임 이후 첫 방문대학으로 국립대인 서울대학교와 함께 사립대로 A대학을 지목하면서, A대학은 명실상부한 ‘사립대학의 롤 모델이자 대학구조 개혁의 모범’으로 부상한다(베리타스알파 2014/08/26).

## 2) 학내 비판적 주체들의 이원화된 대응 경로

### (1) 학생 주체들의 경로

B재벌 법인의 기업식 구조조정이 하나의 성공 모델로 자리 잡는 과정은 이에 반대하는 학내 비판적 주체들의 대응 또한 변화하는 과정이었다. 학생 사회의 첫 번째 반응은 전통적인 총학생회 중심의 대응으로 구체화된다. 2009년 10월 외부 언론을 통해 전면적 구조조정이 예고된 배경 속에 치러진 2010년 52대 총학생회 선거에서 이른바 운동권 성향의 후보가 당선되었다. 각 후보의 단과대 소속 같은 정치 공학적 고려를 제외하면 당시 운동권 후보의 당선은 명백히 더욱 투쟁성이 강한 총학생회가 필요하다는 학생들의 지지가 있었기 때문으로 보인다. 특히 A대학 학생 사회의 경우 반운동권 정서가 고조되며 총학생회 구성이 무산되거나, A대학 최초로 이른바 비권 후보가 당선되는 불리한 조건이 누적되어 왔기 때문에, 2010년 운동권 후보의 당선은 학내에서도 ‘모두의 예상을 뒤엎’는 결

과였다(노영수 2014, 136).

하지만 2010년 투쟁에서 총학생회가 학생 사회의 여론을 결집해 본래 기대 받던 기능을 수행했다고 보기는 어렵다. 첫째로 발표된 구조조정안에 따라 학생 사회 내부에서 단과대별 이해관계의 차이가 발생했다. 특정 학문 분과는 구조조정 대상으로 전락했으나 특정 학문 분과는 적극적인 육성을 보장받으면서 총학생회를 중심으로 한 학생 사회의 일치된 구조조정 대응이 어려웠다. 둘째로 법인이 독점하고 있는 의사 결정 구조하에서 학생자치 기구는 제도화된 의사 반영을 애초부터 보장받지 못했다. 심지어 계열위원회와 같은 요식절차에서도 배제된 총학생회가 구조조정 과정에 유의미하게 개입할 수 없는 것은 당연했다.<sup>3)</sup>

비록 학생 사회의 총학생회를 매개로한 기업식 구조조정 대응은 그 한계를 여실히 노출했지만, 이는 기업식 구조조정에 비판적인 학생 주체들이 자연스럽게 형성되는 과정이기도 했다. 비판적 학생 주체들은 특정할 수는 없으나 전통적인 학생 운동권을 포함하여 해당 학과 구성원, 각종 학회나 동아리, 학내언론 등의 연대 단위 구성원, 심지어는 구조조정 투쟁에 직접 관여하지는 않았지만 그 과정을 목격하고 체화함으로써 이후의 학내 분규에 적극 가담하게 되는 학생들의 느슨한 집합을 의미한다.

2010년 구조조정 이후 재단법인과의 적극적인 투쟁을 내세운 운동권 계열 후보의 총학생회 선거 도전은 지속되었지만 번번이 비권에 밀려 당선되지 못했다. 자연히 2013년 구조조정 투쟁은 비권 총학생회 체제에서

---

3) 2010년 당시 구조조정 투쟁에 참여한 학생대표자 인터뷰(2021년 1월).

진행되었다. 비권 총학생회는 공대위에 명의를 올렸으나 사실상 구조조정 투쟁과 선을 그었다. 2013년 공대위는 본부의 강압적인 기업식 구조조정에 대항하면서도 동시에 총학생회와도 대립해야 했던 것이다. 총학생회와의 괴리 속에서 공대위를 주도했던 것은 2010년 구조조정 투쟁을 경험했던 학번들과, 이들이 각자의 다양한 학생자치기구 등에서 조직하고 관계를 맺어온 일련의 새로운 후속 학번으로 구성된 비판적 학생 주체들이었다.<sup>4)</sup>

조직으로서 학생회는 여전히 중요한 기반이었으나, 총학생회 중심 대응의 필연적 한계와 무용성을 확인한 비판적 학생 주체들은 총학생회를 우회하는 새로운 대응 방식의 필요성을 절감했다. 특히 매 구조조정마다 학내를 넘어 사회적 비판이 제기되어 왔음에도 기업식 구조조정 반대를 표방하는 운동권 총학 후보들의 낙선이 반복되면서 그 필요성은 더욱 강화되었다. 이는 학생 주체들에게 구조조정 투쟁에 대한 학생 사회의 괴로움과 공고한 법인의 체계모니, 비판적 학생 주체들이 학내에서 상대적 소수임을 반복적으로 확인하는 과정이었기 때문이다. 특히 2010년 구조조정 이후 구조조정에서 상대적으로 유리했던 공대와 경영대 계열 비권 후보들이 지속적으로 당선되면서, 비권 총학생회가 기업식 구조조정에 적극적인 반대 입장을 개진할 것으로 기대하기는 어려웠다.

2013년 공대위에 참여했던 학생 주체들은 학칙 개정과 가처분 신청 각각으로 구조조정이 사실상 완결된 이후 2013년 가을 A대학 청소·시설 노

4) 2013년 당시 구조조정 공대위 소속 연대단위 학과 학생회장 인터뷰(2021년 2월).

동자를 중심으로 전개된 학내 비정규직 투쟁에 적극 동참한다. 학내 비정규직 노동자들의 노동조합 결성에 맞춰 일부 학과 학생회와 연대 단위, 개별 학생들이 참여하는 실천단이 조직되면서 학생 주체들은 ‘총학생회를 경유하지 않는 대(對) 법인·본부 투쟁’ 경험을 축적할 수 있었다. 오히려 비정규직 노조 결성 이후 당선된 총학생회가 상위노조인 민주노총의 퇴거를 요구하는 성명을 발표하자 개인 학생들의 연서명을 조직하여 총학생회와 대결하기도 했다. 2013년 12월 고려대로부터 촉발된 ‘안녕들하십니까(안녕들) 대자보 운동’을 계기로 각종 대자보가 A대학에도 부착되기 시작하면서 기명 대자보를 작성한 학생들을 중심으로 느슨한 수준의 연대 조직이 결성되었다.

학생 주체들이 학내 비정규직 투쟁과 안녕들 대자보 운동을 경험하며 전통적인 학생자치의 제도적 기반인 총학생회를 우회하고, 의제별 연서명에 기반한 일시적 연대체를 구성하는 전략이 대두되었다.<sup>5)</sup> 특히 두 운동이 학생들이 캠퍼스를 비우는 겨울방학을 기점으로 결합되었다는 점에서 이 전략은 효과적이었다. 방학은 전통적 학생자치와 학생 사회의 영향력이 가장 약해지는 기간이기 때문이다. 학생 주체들은 기층 학생들과 학생회의 접점이 느슨해지면서 총학생회의 발언권이 잠시나마 무력화되는 공백을 탈취하여, 일종의 ‘의도된 학생 여론의 과잉대표’로 활동할 수 있었다. 이러한 전략은 그 노하우가 축적되며 방학 이외에도 학내 이슈에서 적극적으로 활용되었다.

---

5) 2013년 당시 ‘안녕들’ 대자보 게시자 모임 주최자 학부생 인터뷰(2021년 2월).

대표적인 예가 2014년 10월 14일 본부가 대학평의원회와 총학생회에 전달한 ‘학문단위 구조개편 추진계획’과 일주일간의 의견수렴기간 통보였다. 문제는 본부가 통보한 의견수렴기간이 정확히 시험기간과 겹쳐 있었다는 점이다. 당시 총학생회는 별다른 문제제기 없이 의견수렴기간을 공지하는 데 머물렀다. 학생 주체들은 이때 발생한 공백을 탈취해 의견수렴기간 정정과 정보공개, 학생참여 보장을 요구하는 학내 단위들의 연서명 대자보를 조직해 대대적으로 게시한다. 그 결과 본부는 의견수렴기간 연장을 제공지했으며, ‘전체학생대표자회의(전학대회)’에서 연서명 자보와 유사한 기초의 전학대회명의 성명 발표를 의결하는 데 성공했다(A대교지 2014/12). 이는 전통적인 총학생회 중심의 학생 사회 의사 결정 과정을 역순으로 진행했다는 점에서 주목할 만하다. 즉 학생자치 기구가 여론을 결집시켜 대표한 다음 본부의 입장 변화를 끌어내는 것이 아니라, 의제에 집중된 일시적 연서명으로 여론을 결집시키고, 본부의 입장 변화를 끌어낸 다음 학생자치 기구의 대표성이 담보된 대응을 도출시킨 것이다.

## (2) 교수 주체들의 경로

교수 주체들의 경로는 이전부터 교수 사회의 구심점이었던 교수협의회를 중심으로 전개되었다는 점에서 대비된다. 분기점은 B법인의 학내 헤게모니 장악 과정에서 등장했던 교평위로부터 확인할 수 있다. 교평위가 해산하면서 참여 교수들의 한 축은 본부의 주요 보직에 임용되는 한편, 다른 한 축의 교수들은 교수협의회에 합류해 주도적 역할을 수행하게 된다. 총학생회와 달리 교수협의회가 비판적 교수 주체들의 저항 거점으

로 활용될 수 있었던 이유는 이처럼 법인 친화적인 교수들이 교수협의회가 아닌 보직으로 이동하면서 교수협회의 주도권을 두고 교수 주체들이 경쟁할 필요가 없었기 때문이다. 그 결과 법인 친화적 교수들이 주요 보직에 번갈아 임용되면서 본부를 구성한 반면, 비판적 교수 주체들은 교수협의회, 계열위원회, 대학평의원회 등에 참여하면서 저항과 투쟁의 역량을 축적할 수 있었다.

하지만 교평위 직후의 교수협의회가 2010년 구조조정 국면에서 효과적으로 대응했다고 보기는 어렵다. 앞서 살펴본 계열위원회의 출범과 무력화, 자조적 해산은 한편으로 본부의 절차적 정당성 확보 수단임과 동시에 교수협의회를 구조조정 과정의 외부로 밀어내는 효과를 발휘했기 때문이다. 구조조정에 직면한 각 학과들이 계열위원회나 본부위원회와 개별적 협상에 나서면서 교수협의회는 본부로부터 대등한 협상 대상으로 인정받지 못하고 배제되었다(A대신문 2010/03/28). 또한 구조조정과 함께 B 법인이 핵심 개혁 사례로 강행한 교수 연봉제에 맞선 교수협의회 중심의 연봉협상 투쟁이 지지부진하고 대응 방식의 판단에서 혼선을 보이면서 교수협의회에 대한 교수 사회의 신뢰도가 전반적으로 하락하는 경향을 보였다.<sup>6)</sup>

2011년을 기점으로 법인 교체와 구조조정을 총괄했던 C○○ 총장의 임기가 끝나고 총장이 교체되고 동시에 교수협의회도 새로운 집행부가 선출되었다. 특히 교수협의회는 2010년 구조조정 투쟁에 가장 적극적으로

---

6) 당시 교수협의회에서 활동한 평교수 인터뷰(2021년 2월).

로 참여한 교수 주체였던 F○○ 교수를 회장으로 선출하면서 “대학발전의 비판적 동반자로서 본부와 건설적 긴장관계를 가지”겠다는 의지를 분명히 했다(A대신문 2011/02/28). 한편 본부는 총장 교체 이후 본부와 교수협회의 대립구도를 완화시키기 위한 화해 신호를 발신했는데, 첫째로 구조조정 이후 본부가 추진한 ‘정년보장제도 개선’ 논의 과정 초창기에 교수협회의 문제제기를 일부 수용한 것이다. 이 시기 교수협회의 임원회의 회의록<sup>7)</sup>과 성명서<sup>8)</sup>에서는 전향적인 총장의 변화를 긍정적으로 평가하는 대목을 확인할 수 있다. 둘째로 본부는 2011년 일방적 가정교육과 폐과를 추진한 인문사회계열 부총장을 교수협회의 반발에 따라 인문사회계열에서 인망이 높았던 평교수로 교체했다. 이는 학내에서 “인문사회계열과 대학 본부와의 갈등 국면을 전환하기 위한 묘수”로 해석되었다(A대신문 2012/03/25).

하지만 본부가 약속과 달리 일부 학문계열에서 정년보장제도 개편을 공식화하자 교수협회와 본부의 갈등이 다시 고조된다. 교수협회는 각종 성명을 발표하는 동시에 전체 교수들을 대상으로 설문조사, 전체교수회의 투표 등을 실시해 90%를 상회하는 지지를 끌어내면서 본부의 정년보장제도 개편안에 대한 반대 여론을 집결시켰다. 저항이 가시화되자 본부는 2011년 기준 25년간 유지되어 온 ‘본부가 교수 급여에서 일괄 공제해 교수협회에 지급해 온 교협회비 수납 업무’를 중지하면서 수납 업

7) 교수협회, 「제3차 임원회의 회의록」, 2011/06/21. 2013년 백서에 수록.

8) 교수협회, 「정년보장제도 본부안 검토 회의 결과보고」, 2011/08/02. 2013년 백서에 수록.

무의 재개를 위해서는 원하는 교수 전체의 동의서를 받아오라는 압박을 가했다. 교수협의회는 이를 ‘학교 당국에 대한 교수협의회 비관적 태도에 대한 탄압’이자 ‘교수협의회 위상을 격하시키고 고사시키려는 상투적인 방식’으로 규정하며 반발했다. 이후 교수협의회는 이 사안을 법인의 부당한 압박을 부각시키는 동시에 교수협회에 대한 평교수의 지지도를 높이는 기회로 삼아 1년간 버티며 회비 납부 없이 각종 사업을 진행할 수 있음을 보여주었다.<sup>9)</sup> 이런 1년간의 활동을 바탕으로 이듬해에 교수협의회는 회비납부 전자서명 방식으로 대상자의 93%(현임 총장의 서명을 포함해)에 달하는 서명을 모아 본부에 전달했고 본부는 교협회비 수납 업무를 재개할 수밖에 없었다.<sup>10)</sup> 동시에 교수협의회는 정년보장제도와 연계된 교수평가제도의 변경 또한 본부의 사과와 시정을 확보했다.

2010년 구조조정 국면에서 본부에 의해 적극적으로 배제되며 다소 무력한 모습을 보였던 교수협의회는 2011년 이후 본부와의 화해 분위기 조성과 갈등 국면에서 교수 사회의 구심점으로서의 지위를 상당히 제고할 수 있었다. 재정 압박을 통해 교수협의회를 견제하려던 본부의 의도와 달리, 교협회비 수납 재개는 역설적으로 교수협회에 대한 교수 사회 전반의 지지를 가시화하는 계기가 되었다.

9) 당시 교수협회에서 활동한 평교수 인터뷰(2021년 2월).

10) 교수협회, 「교수님들의 많은 성원 덕분에 이번 달부터 다시 교수협회 회비를 정기적으로 급여에서 공제할 수 있게 되었습니다」, 2012/07/23. 2013년 백서에 수록.

“우리 대학의 비민주적 구조와 공안적 분위기를 감안한다면, 교협이 이러한 일들을 이루어낼 수 있었던 것은 실로 기적에 가까운 일입니다. 이것이 가능했던 것은 오직 교수님들이 교협에 보내주신 경이로운 지지와 신뢰 덕분입니다. 교협회장 선거, 회비중단 사태에 대한 규탄성명 찬반 투표에서 모두 90% 이상의 교수들이 참여하여 지지를 표명한 것이나, 특히 교협회비 서명에 자발적으로 동참한 교수가 92%에 이른 것은 어느 대학에서도 상상할 수 없는 놀라운 쾌거였습니다”(13대 교수협의회 회장, 「A대학교 제13대 교수협의회를 마감하면서」, 2013/02/20. 2013년 백서에 수록).

하지만 2013년 2월 13대 교수협의회 임기가 마감된 이후 새롭게 선출된 14대 교수협의회는 다시금 위기에 봉착한다. 교수협의회는 본부의 일방적 구조조정 추진과 하위 등급을 받은 교수의 대학원 교육자격 박탈과 연구실 회수를 골자로 한 교수업적평가 개편 시도를 비판하는 연서명을 발표했다. 그런데 연서명 발표 과정에서 설문조사 방식이 엄밀하지 못하다는 논란이 확대돼 14대 교수협의회 회장이 사퇴하면서 교수협의회는 일시적인 마비 상태에 직면하게 된다.

주요 거점이었던 교수협의회가 마비되었으나 교수 주체들의 대응은 부분적으로 대학평의원회로 옮겨서 지속될 수 있었다. 2013년 대학평의원회는 구조조정이 학내 구성원의 민주적 의견 수렴 과정을 충분히 거치지 않았음을 근거로 심의절차를 유예했다. 그럼에도 불구하고 본부가 학칙 개정 절차를 강행하자 학생 주체들은 대학평의원회의 심의 유예를 근거로 심의절차 미준수와 학칙 개정 과정 위반에 대한 법정 투쟁을 이어갈

수 있었다. A대학 대학평의위원회의 위상이 특이했던 점은, 많은 사립대학의 대학평의위원회가 보직교수 중심의 유명무실한 조직임에 비해, A대학은 B법인의 등장 이전에 주로 교수협의회 활동을 추진했던 인물들을 중심으로 평교수 중심의 대학평의위원회 체제를 확립시켰다는 배경이 있었다는 점이다. B법인의 학교 인수 이후에도 교수협의회나 대학평의위원회에 대해서는 학생회와는 다른 태도를 보였고, 이 조직 내에 직접적 영향력을 확장한다거나 주요 인물들을 지목해 탄압하는 행태가 등장하지는 않았다.

대학평의위원회 활동은 교수협의회가 상대적으로 약화한 2014년에 좀 더 부상하였다. 앞서 확인한 바와 같이 2013년 대학평의위원회의 학칙 개정 심의 유예와 본부의 학칙 개정 강행은 학생 주체들의 가치분 신청이 기각됨에 따라 의결권을 독점한 법인의 독점적 의사 결정 구조를 다시금 확인하는 계기였다. 하지만 2014년 대학평의위원회는 이로부터 오히려 스스로 적극적인 심의 기구로서의 위상을 재정립한다.

3-1. 정관에 의하면 교무위원회, 대학 운영위원회, 평의위원회 모두 '심의한다'로 명시되어 있으므로 동등한 자격으로 심의하기로 하다.

3-2. 구조조정 관련 학부정원 조정(안) 대학평의위원회의 심의 전에 이사회 결정이 있었던 것과 관련한 교과부의 해석에 대한 확인이 필요하다.

(중략)

4-1. 현재 학교의 업무가 운영위원회 중심으로 되는데 대해 우려를 표시하며 대학평의위원회는 미래를 내다보며 현실적으로 할 수 있는 일을 하기 위해

대학평의원회 관련 정관 및 규정 등을 서로 공유하며 검토하기로 하다(A대 대  
 학평의원회, 「대학평의원회 제29차 정기회 회의록」, 2014/03/06).<sup>11)</sup>

교수들은 대학평의원회의 심의 기능을 적극 활용하여 B법인의 전입금  
 과 건축비 문제 등 대학 운영에 대한 자료들을 공개하고 축적할 수 있었  
 으며, 법인의 ‘약속’이 현실과 다름을 지속적으로 파고들었다. 또한 이 시  
 기 대학평의원회는 교수들 외에 대학평의원회의 주요 구성원인 직원 및  
 학생대표들과 긴밀한 협조 관계를 유지했고 동문회 대표와도 우호적 관  
 계를 형성하여, 학교 본부와 법인에 대한 대학평의원회의 발언에 무게를  
 실을 수 있었다.<sup>12)</sup> 2015년에는 15대 교수협의회 회장이 선출되면서 교수  
 협의회 또한 정상화 궤도에 올랐다.

재단 교체 이후 B법인과 본부에 의한 기업식 구조조정의 연속 중에서  
 학생 주체들의 총학생회 우회는 학생 사회의 투쟁 동력 소실에 따른 대안  
 적 시도들이었다. 반면 교수 주체들의 경로는 여러 부침에서도 교수협의  
 회를 거점으로 투쟁 역량과 인적 네트워크를 축적하는 과정이었다. 이러  
 한 학생 주체들과 교수 주체들의 대비는 2015년 구조조정 국면에서 이전  
 과는 상이한 구조조정 반대 투쟁이 전개되는 조건으로 기능한다.

11) A대 대학평의원회 홈페이지에 공개 중이었으나 현재는 비공개. [http://caucouncil.cau.ac.kr/board01\\_view.html?no=42](http://caucouncil.cau.ac.kr/board01_view.html?no=42) 참조.

12) 당시 대학평의원회에서 활동한 평교수 인터뷰(2020년 11월).

#### 4. 기업식 구조조정 모델의 반복과 새로운 구조조정 투쟁 모델의 등장

##### 1) 교수 주체들의 대응

2008년에서 2013년 정도까지 A대학의 구조조정은 정당성을 확보하기 위한 ‘외양적 절차’를 중시해 왔다고 한다면, 2015년의 상황은 이런 일체의 공개 논의 절차를 생략하고 곧바로 구조조정 방안을 일방적으로 통보하는 방식의 구조조정을 시행하려 했다는 점에서 차이를 보인다. 이런 일방적 통보가 가능하다고 판단한 이유는 그에 앞선 몇 년간 학생들과 교수들의 반발이 조직화되기 어렵고 분산되어 ‘외부의 지지’를 얻은 학교의 일방적 정책이 시행될 수 있다고 판단했기 때문으로 보인다.

그렇지만 이런 일방적 구조조정안이 전체교수회의에서 일방적으로 통보되기에 앞서, 교수협의회 회장을 포함한 일부 교수들은 2015년 2월 ‘계획안’이 공개되기 직전 교내의 제보와 외부 언론사 기자들의 구조조정 계획 문의와 취재를 통해 본부의 구조조정 추진 계획을 포착하게 된다. 이들은 앞서 교수협의회를 중심으로 교평위, 계열위원회, 대학평의원회 활동을 누적해 온 다른 교수 주체들과의 의견 조율 네트워크를 가동하여 정보의 사전 취합과 신속한 대응을 논의한다. 그 결과 본부가 ‘계획안’을 처음 공개할 것으로 예상되는 전체교수회의에서 본부의 일방적 구조조정 추진에 대한 교수 사회의 반대 여론 결집과 ‘교수대표 비상대책위원회’(이하 교수비대위)의 구성, 대표성을 위임받기 위한 인준을 시도하기로 협의한다(교부옹 2018, 394).<sup>13)</sup>

2월 26일 본부가 전체교수회의에서 교수 사회에 ‘계획안’을 공개하던 당일에, 교수협의회는 회의장에 입장하던 교수들을 대상으로 이 구조조정 계획안에 대한 찬반 투표를 실시해 87%의 반대 의사를 확인하고, 이를 교수회의 중간에 발표하고 학교의 일방적 방침에 반발했다. 동시에 전 현직 교수협의회 회장과 전 현직 대학평의원회 의장을 경험한 교수 주체들을 중심으로 교수비대위를 구성하고, 교수비대위 위원장을 선출해 전체교수회의의 대표권 위임을 인준했다. 이로써 교수비대위는 현직 교수협의회 회장이 참여함으로써 교수협의회 고유의 대표성과 더불어, 2015년 ‘계획안’에 반대하는 교수 사회의 대표성까지 이중으로 확보하게 된다.

선출된 교수비대위 위원장과 위원 교수들은 본부가 소집해 둔 기자 간담회에 항의 방문해 교수회의 결과를 알렸고, 이는 자연스럽게 언론의 주목을 받게 되었다. 자연히 A대학의 유래 없는 학과제 폐지를 골자로 한 구조조정과, 2010년부터 반복된 구조조정 갈등이 동시에 언론을 통해 기사화되면서 2015년 구조조정은 그 시작부터 학과제 폐지를 둘러싼 본부와 교수 사회의 대립 구도가 형성되며 학내외의 사회적 관심이 집중되었다(경향신문 2015/02/26).

교수비대위를 거점으로 집결한 교수 주체들은 우선 비대위 내에서 전반적인 투쟁 국면 기획, 투쟁 사업 집행, 언론·홍보, 대외협력, 자료조사, 법률 지문 등 분야별 역할을 분담하면서 조직적 편제를 갖췄다. 또한 ‘계획안’ 발표 이후 개별 단과대 교수들이 자발적으로 구성한 단과대 교수비

13) 당시 교수대표비대위에서 활동한 복수의 평교수 인터뷰(2020년 11월~2021년 2월).

대위와 긴밀한 협력 체계를 구축하고, 그간 축적해 온 인적 네트워크를 활용하여 단과대별 교수비대위 구성과 집단행동을 독려하면서 (전체)교수비대위와 단과대 교수비대위의 조직적인 공동 대응을 모색했다. 이 과정에서 교수 사회 내부의 조직화뿐만 아니라 학생 단위와 교직원 단위와의 인적 네트워크도 작동해 교수·학생·직원 3주체의 연대를 위한 노력도 이어졌다.<sup>14)</sup> 교수비대위는 3월 2일 본부를 겨냥한 각종 성명서를 발표하면서 본격적인 구조조정투쟁에 돌입해 거의 매일 본부 논리의 허점을 공격하는 성명전을 전개하였는데, 특히 이 구조조정 방안 준비의 배경에 B법인의 어떤 구도가 숨어 있는지를 드러내고자 하였다.

“향후 우리의 대응방침은 다음과 같다.

1. 가능한 빠른 시일 안에 이번에 심각한 문제를 일으킨 본부 책임자와 총장의 책임을 묻는 불신임운동을 전개할 것이다.
2. A대학교 대학 공동체의 구성원인 교수, 학생, 직원, 동문과 힘을 합쳐 이번 사태에 공동대응해 나갈 것이다.
3. A대 문제는 이미 한국 교육계의 중대 현안이 되었다. …… 다양한 방식으로 공동 대응해 나갈 것이다.
4. 대학본부가 교내외의 비판과 반발을 무시하고 현재의 본부안을 밀어붙일 경우, 즉시 법적 대응절차에 돌입할 것이다.

(교수비대위, 「반학문적, 반교육적 밀실 개편안 철회하고, 책임자는 사퇴하라」,

14) 당시 교수대표비대위에서 활동한 평교수 인터뷰(2021년 1월).

2015/03/02. 2017년 백서에 수록).

A대학교 행정부총장 산하에는 ‘미래전략실’이라는 정체를 알 수 없는 조직이 있다. 이 미래전략실의 G○○ 실장은 A대학 구조조정을 담당해 온 외국계 컨설팅회사인 Accenture(액센추어)에서 오래 동안 A대 구조조정 일을 맡다가 2014년 1월부터는 아예 높은 연봉을 받고 A대 직원으로 옮겨, 미래전략실에서 본격적으로 A대 구조조정을 추진해 온 것으로 알려져 있다(교수비대위, 「미래전략실의 실체를 밝혀라!」, 2015/03/06. 2017년 백서에 수록).

교수비대위는 학과제 폐지를 통한 상시적 구조조정 체제의 구축을 골자로 한 ‘계획안’ 자체의 문제에 집중하면서도 동시에 재단 교체 이후 B법인과 본부의 대학 운영 전반의 문제를 심층적으로 파악해 여론전을 전개했다. 외부 컨설팅을 내부화한 미래전략실, 학생자치에 직간접적으로 관여해 온 학생처와 홍보실 등 B법인이 기업식 구조조정과 학내 헤게모니 장악에서 활용해 온 주요 행정부서에 대한 문제제기가 대표적인 예다. 또한 2008년 교평위 이래로 각종 주요 보직을 순환해 가며 반복적인 구조조정을 집행해 온 총장 이하 본부 보직 교수들을 대상으로 한 불신임 운동이 적극 추진되고 있었다. 교수비대위는 3월 2일부터 구조조정 국면이 일정 부분 마무리되는 4월 9일까지 한 달이 조금 넘는 기간에만 총 29개의 성명을 발표한다. 교수비대위의 성명서들은 구조조정 계획안에 대한 직접적 비판, 구조조정을 강행하려는 본부에 대한 경고, 계획안에 대한 전체교수 투표 제안과 결과 발표를 비롯하여 본부 측 입장 발표에 대한

반박과 문제제기 등 전방위적 내용을 담고 있었다. 같은 시기 본부는 계획안 보도자료나 설명자료, 계획안 수정자료 등을 포함해 11개 입장 발표하는 데 그쳤으며, 그 내용도 상당 부분 교수비대위의 문제제기에 대한 해명에 치중하기 급급했다. 이러한 학내 여론전의 결과 교수비대위는 의제를 적극적으로 선점하면서 주도권을 확보할 수 있었다. 또한 본부 보직 교수들을 직접 압박하면서 보직 교수들 간의 균열을 확대해 나갈 수 있었으며, 이로부터 일부 보직 교수들의 전향적 변화를 이끌어냈다.

학내 여론전과 함께 교수비대위는 대외적 여론에도 기민하게 대응하기 위해 직접 보도자료를 생산하며 배포하고, 외부 언론을 상대로 한 기자회견도 적극 활용했다. 앞서 확인한 바와 같이 ‘계획안’을 둘러싼 A대의 구조조정 추진에 대한 언론의 관심이 집중되었고 교수비대위가 노력한 결과 약 한 달간 100건 이상의 관련 언론보도가 연이어 나올 정도로 사회적 관심사가 되었다.<sup>15)</sup> 이러한 대외적 여론전의 결과, 특히 본부가 본래 ‘계획안’을 기자간담회를 통해 ‘대학 구조조정의 선도적 모델’로 표방하고자 했던 의도와는 정 반대로 A대학은 ‘계획안’을 둘러싼 대학 구조조정 투쟁의 사례로서 대내외로 각인되었다. 교수비대위는 언론에 대한 적극 홍보 사업을 전개했을 뿐 아니라, A대의 전직 부총장, 학장, 대학원장을 역임했던 교수들과 A대 퇴임 원로교수들이 ‘계획안’과 일방적·기업식 대학 운영에 대한 비판적 입장을 발표하고 총장을 항의 방문하는 활동 등

---

15) 2015년 2월 26일부터 4월 9일까지 ‘한국언론진흥재단 빅카인즈(www.bigkinds.or.kr)’에 ‘A대 구조조정’ 검색 결과.

을 적극적으로 지원하였다. 대외적으로도 연대는 확장되어 13개 대학은 동단체, 다른 대학 교수회, 학생회의 연속적인 지지성명으로 이어지며 교수비대위를 중심으로 전개된 구조조정 투쟁의 대외적 지지 여론이 형성되었다.

3월 초부터 신속하게 전개된 대내외 여론전이 나름의 성과를 보이는 가운데 교수비대위는 우호적인 학내 세력을 최대화하는 방식으로 투쟁을 이끌어 나갔다. 우선 3월 9일 ‘계획안’에 대한 전체 교수 찬반투표를 실시해 92.4%의 반대 의사를 확인하면서 다시금 교수 사회의 강력한 반대 입장을 공고히 했다. 교수비대위는 또한 한 곳을 제외한 모든 단과대교수들의 계획안 반대와 교수비대위 지지 선언을 이끌어 냈다. 여기에는 계획안상 집중적인 지원과 육성이 예고된 공대계열 교수들의 참여도 포함되었다. ‘계획안’에 대한 교수 사회 전반의 반대여론이 공고해지면서 B법인·본부와 교수비대위의 대립 또한 고조되었다. 본부는 학내 구성원을 상대로 총장 명의의 이메일을 보내 ‘계획안’의 일부 수정 가능성을 열어두면서도, ‘계획안’ 자체를 강행하겠다는 의지를 분명히 하며 특히 교수 주체들이 주도하는 교수비대위를 인정할 수 없다고 밝혔다.

“반면 최근 ‘계획(안)’ 발표 이후에 몇 명이 주도하는 우리 내부의 임의단체에서 지극히 비정상적인 방법으로 정상적인 논의를 방해하고, 자신들의 의견을 마치 학내의 대표의견인 것처럼 호도하고자 하는 행위에 대해 총장으로서 강한 유감을 표하며, 동시에 구성원 여러분에게 송구스럽게 생각하면서 다음과 같이 학교의 입장을 밝히고자 합니다. …… 최근과 같이 비정상적인 방법

으로 이루어지는 학내 의견표출 행위는 건전한 의견형성을 방해하고 학내 질서를 문란케 하는 행위입니다. 학교는 이런 행위를 일절 용납하지 않고 엄중 책임을 물을 것이며, 이러한 형태로 이루어지는 어떠한 의견도 수렴하지 않을 것입니다”(A대학 총장 H○○, 「총장메세지」, 2015/03/11, 2017년 백서에 수록).

교수비대위가 교수 사회와 대외적 여론을 상당 부분 확보했음에도 불구하고 ‘계획안’을 저지하기 위해서는 가장 상징적인 학내 구성원으로서 학생 사회의 지지가 필요했다. 마찬가지로 본부 또한 교수 사회의 반대 여론이 결집된 상황에서 ‘계획안’을 강행하기 위해서는 최소한 학생 사회의 반대 여론을 무마할 필요가 있었다. 그 때문에 자연스럽게 학생 사회의 여론을 확인할 필요가 있었으나, 앞서 확인했듯이 총학생회는 적어도 구조조정 국면에서 학생 사회 여론 대표의 기능이 사실상 무력화되어 있었다. 이러한 상황에서 재단 교체 이후 학생 사회의 구조조정 투쟁에 참여하거나 이를 계승한 학생 주체들이 ‘학생 구조조정 공대위’를 조직해 총학생회를 우회하여 학생 사회의 ‘계획안’ 반대여론을 결집하고 가시화시킴으로써 교수비대위에 역량을 지원하기 시작했다. 교수비대위는 총학생회와의 교류를 유지하면서도 학생 공대위와 각종 토론회 등의 학내 투쟁 사업을 공유하면서 본부를 전방위적으로 압박할 수 있었다. 특히 3월 16일 사회대 교수-학생 공청회에서 200여 명의 학생 참여자들의 토론과 현장투표로 공청회에 참석한 보직 교수들을 강제로 퇴장시킨 사건이 결정적이었다. 다음날인 3월 17일, 본부는 전체 교수에 대한 총장 명의의 이메일을 통해 처음으로 ‘계획안의 준비와 발표, 논의 과정에서 교내 여론이 분

열리고, 혼란한 상황에 이르게 된 것에 대해 사과'를 표명한다.<sup>16)</sup>

총장의 사과 표명을 전후하여 교수비대위는 총장을 포함한 본부 보직 자들과 '계획안'의 철회를 전제로 사태 해결을 위한 본격적인 협상에 나설 수 있었다. 이 협상 과정은 교수 사회는 물론 학생 사회와 대외적 지지까지 결집한 교수비대위가 주도할 수 있었는데, 이 협상의 결과가 사립대학의 독점적 의사 결정 구조 속에서 예외적인 갈등조정 기제로 등장한 '대표자 회의'다.

## 2) 학생 주체들의 대응

구조조정 추진과 계획안의 존재를 사전에 파악했던 교수 주체들과 달리, 학생 주체들은 학생 사회 전반과 마찬가지로 언론보도를 통해 2015년 구조조정의 재개를 파악했다. 그 때문에 학생 주체들은 3월 2일 '학생 대상 설명회(설명회)' 이전까지 가시적인 조직적 대응을 준비하지는 못했다. 학과제 폐지의 파격성과 더불어 학생 사회에 계획안의 구체적 내용이 공유되지 않았기 때문에 설명회에 학내 관심이 집중됐다.

다만 본부가 주최했던 설명회는 보직 교수들의 발표 이후 진행된 질의 응답 순서를 계기로 학생 주체들에게 발언권이 넘어가자 의도하지 않은 결과로 이어졌다. 학생 주체들의 학과제 폐지에 대한 문제제기에 본부는 '직접적 답변을 회피'하고, 학생 총투표 결과에 따른 원안 백지화 가능성

16) A대 총장 H○○, 「전체 교수에게 보내는 총장의 이메일」, 2015/03/17. 2017년 백서에 수록.

여부에 ‘(계획안)원안의 틀은 유지’한다고 답변하면서(A대신문 2015/03/08) 계획안의 합리성과 대학 운영의 민주성에 본부 스스로 균열을 냈다. 또한 학생 주체들의 본부에 대한 비판적 발언에 학생 청중의 호응과 지지가 확인되면서 학생 주체들은 2010년 구조조정 투쟁 와해 이후 누적해 왔던 학생 대중으로부터의 고립감을 상당히 해소할 수 있었다. 그 결과 설명회는 본부가 계획안을 학생 사회에 설득하는 자리가 아니라 학생 주체들이 본부 안을 비판하고 학생 사회의 지지를 확인하는 자리로 변모했다.<sup>17)</sup>

설명회를 계기로 학생 사회의 계획안 반대 여론이 직간접적으로 가시화되면서 학생회, 학회, 동아리, 학내 언론 등 다양한 학내 조직들에 산재해 있었던 학생 주체들은 비공식적 네트워크를 통해 향후 대응 방안을 고심했다. 우선 총학생회의 주도적 역할을 기대하기 어려웠다. 총학은 계획안 공개 이후 ‘계획안에 대해 알리는 것에 집중한 뒤 이후 설문조사를 거쳐 대응 방침을 결정할 예정’이라며 사실상 계획안에 대한 판단과 구체적인 행동을 유예하고 있었기 때문이다(A대신문 2015/03/08). 또한 해당 학과 중심의 공대위 모델을 그대로 활용할 수도 없었다. 구조조정 대상이 지목되었던 이전과 달리, 계획안은 투쟁의 구심점으로 기능해야 할 ‘당사자’가 부재했기 때문이다. 2015년 구조조정이 시작부터 본부와 교수비대위의 대립 구도로 전개된 점도 고려 대상이었다.

이러한 상황 인식 속에서 학생 주체들의 대응은 본부와 직접 대결하는 주도적 역할 대신 교수비대위에 학생 사회 여론의 지지를 실어주는 방향

---

17) 2015년 당시 학내 독립언론에서 활동한 학부생 인터뷰(2021년 2월).

으로 전개되었다. 본부와 교수 사회의 양자 대결에서 학생 사회에 캐스팅 보트의 역할이 주어졌기 때문이다. 다만 이를 위해서는 무엇보다 학생 사회의 여론을 확인하는 것이 시급했지만 당시 학생 주체와 본부 모두 학생 사회 여론의 향방에 확실한 판단을 내리지 못하고 있었다. 학생 주체들은 계획안에 대한 문제의식은 확고했으나 계획안 자체가 학생 사회에 충실히 공유되지 않았기 때문에 학생 사회의 반대 여론이 어느 정도까지 형성됐는지에 대해 확신을 갖지 못했다. 그 결과 2015년 3월 11일 총학생회가 계획안 찬반 여부를 묻는 학생 총투표 실시를 결정하자 본부는 교무위원회 명의로 ‘학생 총투표는 또 다른 갈등을 유발’할 수 있다는 반대성명을 발표했다.<sup>18)</sup> 동시에 학생 주체들 또한 학생회칙상의 절차적 문제를 제기하며 총학생회의 투표를 만류하는 의견서를 제출했다.<sup>19)</sup>

학생 주체들은 학생 사회의 여론을 조직함과 동시에, 빠르게 진행되는 구조조정 국면에서 일정 부분 학생 사회 여론을 선점하고 교수비대위 지지에 동원해야 할 과제를 마주했다. 총학생회가 계획안에 대한 판단과 행동을 보류한 상황에서 자연스럽게 학생 사회 여론의 공백이 발생했고, 그간 노하우를 축적해 온 의도된 과잉대표가 핵심 전략으로 활용될 수 있었다. 하지만 구조조정 국면에서 선출에 의한 형식적 대표성을 바탕으로 발언권을 독점하는 총학생회에 의해 언제든지 여론 대표의 공백 지대가 사라

18) A대 교무위원 일동, 「교무위원 성명서」, 2015/03/16. 2017년 백서에 수록.

19) A대 서울캠퍼스 57대 중앙운영위원회, 「총투표 잠정 연기에 대한 사과문」, 2015/03/17. 2017년 백서에 수록.

질 위험이 컸다. 이에 따라 학생 주체들은 연서명에 의거한 연대체를 구성하되 참여 대상을 기층 학과 학생회장, 즉 개별 학과에서 선거로 선출된 학생 대표자로 한정함으로써 총학생회와 경쟁할 수 있는 최소한의 실질적 대표성을 확보하고자 했다. 3월 2일 설명회 직후부터 기획과 조직화에 돌입해 3월 11일 결성된 ‘학과 학생회장 모임’이 그 결과다.

아직 A대의 전체 학우를 대표하는 단위에서 움직임이 미진해 과 단위에서 자체적으로 움직이는 것에 대한 우려가 있을 것입니다. 그러나 총학의 대응 방향을 설정하기 위한 의견을 개진하기 위해선 과 단위들의 사전합의가 중요합니다. 또한 우리의 움직임 그 자체가 방향을 설정할 수도 있을 것입니다. 여론은 기다리는 것이 아니라 만들어가는 것이니까요.

(중략)

〈진정한 학교발전을 원하는 학생회장 모임〉은 ① 구조조정 관련 정보, 상황 공유 ② 교수 사회와의 밀접한 소통 ③ 향후 구조조정 대응 방안 구체화 등을 함께 고민하고 논의할 학생회장 여러분의 참여를 제안합니다(사회학과 학생회장, 「진정한 학교발전을 원하는 학생회장 모임을 제안합니다」, 2015.03.10).

이 제안서에서 확인할 수 있는 바와 같이 학생회장 모임은 교수 사회와의 연대를 주요한 목적으로 제시하고 있다. 학과 학생회장 모임은 3월 18일 단과대 학생회를 포함시켜 조직을 확장해 ‘학생 구조조정 공동대책위원회(학생 공대위)’로 재출범한다. 이때 ‘학생’ 공대위라는 명칭은 명백히 교수비대위를 염두에 둔 작명이자 교수비대위의 지지자로서 학생 공대위

의 성격과 역할을 스스로 규정한 결과였다<sup>20)</sup>. 학생 공대위는 유인물 배포나 현수막·자보 부착, 각종 홍보사업과 광장사업을 진행하면서 구조조정 반대 여론 조직화에 몰두하는 한편 본부와 직접 대결 중인 교수비대위에 힘을 실어줄 수 있는 학생 사회 여론의 가시화를 핵심 사업으로 진행했다.

### 3) 예외적 갈등 조정 기제로서 ‘대표자회의’의 등장

A대학 구조조정 투쟁의 종결에서 이례적으로 확인할 수 있는 것은 ‘협의체’ 형식의 ‘대표자회의’라는 임시기구가 설립되었다는 점이다. 2월 26일 시작된 법인과 학교본부의 일방적 구조조정 방안은 학내의 조직적 저항에 부딪혀 한 달도 못 되어 사실상 백지화될 수밖에 없었다. 강경한 태도를 보이던 법인과 총장이 뒤로 물러나고, 학교 보직자들 중에서 합리적 해결책을 모색하는 목소리가 부각되면서 학교본부 측과 교수대표비대위 사이에는 출구 모색에 대한 접점이 형성되기 시작했고, 이 합의를 위한 몇 차례의 비공식적 협의가 이루어졌다.<sup>21)</sup> 학교본부는 모든 학과를 일시에 폐지해 100% 단과대별 광역모집을 실시하려던 계획을 포기하고 광역모집 범위를 축소할 수 있다는 의견을 제시하였다. ‘계획안’의 전면 폐기를 요구한 교수대표비대위는 여러 차례 협의 끝에, 향후 새로운 전공 영

20) 당시 학생 공대위에 참여한 학부생 인터뷰(2021년 1월).

21) 당시 교수대표비대위에서 활동한 평교수 인터뷰(2020년 12월).

역 개발과 단과대의 공동 커리큘럼 연구를 위한 최소 범위로서 20% 정원 범위 내에서 광역화를 실시하는 최소선에 동의하였다. 이와 함께 중요한 합의를 거둔 것은 협의를 통한 문제 해결을 위해 교수 대표와 학교 보직 교수 대표들을 동수로 ‘협의체’를 구성하기로 한 것이었다. 처음 ‘협의체’라고 모호하게 지칭된 이 기구는 이후 ‘A대학교 학사구조 개편 대표자회의’라는 이름을 얻었다.

대표자회의는 ‘계획안’의 일방적이고 강압적 실시에 대한 학교 측의 반성과 신뢰 회복을 위한 조치이자, 교수비대위가 본부의 일방적 구조조정을 제어할 수 있도록 만들어낸 완충장치였다. 대표자회의에 대한 구상은 학교본부와 교수 대표자회의의 사전 협상을 거친 이후 학교 교무위원회에서 승인되어 3월 24일 교무위원 일동 명의로 공지되었다.<sup>22)</sup>

이 대표자회의는 법인과 총장이 이 사태에 책임을 지고 뒤로 물러선 상태에서, 기구의 구성을 본부 보직자와 각 단과대별 교수대표를 동수로 구성하고 각각 본부 측 부총장과 교수대표 중 1인을 부위원장으로 둔 다음, 양측의 신망을 얻는 평교수 1인을 위원장으로 임명하는 구상으로 출발했다. 이후 논의를 거쳐 이 대표자회의에는 직원대표 1인과 A대학 두 캠퍼스 총학생회장단 4인, 그리고 교수협의회장을 당연직으로 포함시키는 방식으로 구상이 확대되었다. 각 단과대별 교수대표 선발 과정에서 총장이 임명한 학장들의 압력이 개입할 수 있다고 보아서, 단과대별 교수대표 선

---

22) A대 교무위원 일동, 「교무위원회 의결사항: A대 구성원들에게」, 2015/03/24. 2017년 백서에 수록.

받은 교수대표 비대위가 단과대별 비대위와 사전 협의를 거쳐 추천받은 후보를 학장이 사실상 추인하도록 압박하는 방식으로 진행되었다.

이 기구는 임의적이긴 했지만, 특수한 상황의 결과였기 때문에 전례 없는 강력한 권한을 지니기도 했다. 이 기구는 일단 대교협에 보고해야 하는 2016년 입시 요강 확정을 다루는 데서 출발했지만 이 기구가 다룰 수 있는 안건의 범위에 대한 명확한 규정이 없이 출발하였기 때문에 이후 상당기간 학교 본부와 학교 구성원들 사이의 의견을 조율하는 기구로 작동하였다. 이후 처음 이 기구 수립에 합의하고 활동을 시작했던 첫 위원장과 양측 부위원장, 그 외 기타 위원들에 인적 변동이 발생하고, 새총장이 임명된 이후에도 이 기구는 한동안 유지되었고 특히 교육부의 재정지원 사업인 프라임사업 수주를 둘러싼 이견과 갈등을 논의하는 장소로 작동하였다. 하지만, 2017년 이후 점차 개최 횟수가 줄어들고 본부가 이 기구를 기피하면서 유명무실해졌다.

그 이후 A대학의 상황은 ‘계획안’의 전면 도입 이전의 긴장 상황으로 복귀했다고 볼 수 있다. 학교 본부는 무리한 구조조정을 더 이상 추진하지 않고 미래전략실이나 홍보실 같이 문제가 된 부서들을 개편했지만 교수 개인들에 대한 업적 평가 압박을 도구로 한 통제 방식을 바꾸지는 않았다. 교수대표 비대위는 비대위 결성 전에 존재했던 조직인 교수협의회와 대학평의원회의의 일상적 활동 속으로 해소되었다. 학생자치의 역량 역시 일정한 한계에 머물렀다. 학생공대위는 방학을 전후하여 활동 자료집을 발간한 뒤 해산했고(A대학교 학생 구조조정 공동대책위원회 2015), 총학생회를 중심으로 한 학생자치의 전통적 구도도 별다른 변화 없이 회귀했다.

2015년 투쟁은 단기간에 큰 성과를 냈지만, 그 성과가 이후 학내 구성원들의 힘을 키우는 방식으로 꼭 이어졌던 것은 아니다. 단과대별 비상대책위원회가 구성되어 활동을 했지만 싸움이 종결된 이후에는 독자적 기구로 전환이 이루어지지 못했고, 구성원 일부가 교무위원에 발탁되거나 단과대 학과장회의의 의결 수렴구조 속으로 비대위가 흡수되는 일들이 있었다. 교수대표 비대위 또한 소수 인물 중심의 민활한 조직구조를 유지하면서 단기간의 저항에서는 유리한 결과를 많이 냈지만, 이후 이런 성과를 교수협의회의 역량 강화로 충분히 이어가지는 못했다. 또한 이 싸움이 주로 교수들을 중심으로 진행되고 제한적 범위 내에서 학생공대위의 학생들이 관심을 가지고 참여하는 한계를 가지다 보니, 이후 학생 사회의 변화도 충분히 끌어내지는 못하였다.

그럼에도 2015년 투쟁이 중요한 이유는 학내 의사 결정 구조의 독점을 보완해야 할 B법인의 헤게모니에 균열을 냄으로써 대표자회의라는 예외적 기제를 만들어냈다는 점이다. 법인의 헤게모니는 이중적으로 약화되었는데, 첫째로 과격적인 ‘계획안’의 기습 공표로 인해 그간 누적돼 온 독점적 의사 결정 구조에 대한 학내 구성원들의 문제제기가 급속도로 확산되면서 구조조정 절차의 합리성이 무너졌고, 둘째로 컨설팅의 합리성 또한 무너지면서 설득의 논거가 사라지게 되었다.

2015년 투쟁은 교수비대위를 중심으로 본부의 일방적이고 기습적인 구조조정 추진에 역량과 자원을 집중시키며 본부의 독점적 의사 결정 구조를 흔들기 위한 공세로 전개되었다. 이 과정에서 ‘계획안’의 구체적 내용에 대한 문제제기가 전무했던 것은 아니었지만 핵심적인 의제로 다뤄

지지는 않았다. 그 부수적 효과로 ‘계획안’에 주입된 컨설팅의 시장 논리 역시 의제로 논의되지 못하고 배제되었다. 본부는 각종 설명회에서, 단과대 공청회에서, 총장 명의의 각종 성명과 이메일을 통해서 ‘계획안’의 합리성을 전파하고자 노력했으나, 그 시도들은 역으로 교수·학생 주체들에 의해 본부의 의사 결정 독점을 비판하는 장으로 활용되었다.

앞서 확인한 바와 같이 독점적 의사 결정 구조와 컨설팅의 결합은 컨설팅 자체가 내포한 시장 논리의 논파와 컨설팅이 배제시킨 민주적 의사 결정의 의제화를 동시해 수행해야 하는 이중의 과제를 강제한다는 점에서 위협적이었다. 2015년 투쟁은 이러한 이중의 과제에 매몰되지 않고 민주적 의사 결정의 의제화에 역량을 집중시킴과 동시에, 컨설팅이 강제하는 시장 논리와의 대결을 회피하면서 학내외 여론을 결집시켜 B법인의 헤게모니에 균열을 낼 수 있었다. 이에 따라 법인과 본부가 독점한 의사 결정 구조의 취약성이 드러나면서 대표자회의라는 민주적 의사 결정 기구가 예외적으로 등장한 것이다.

따라서 대표자회의를 중심으로 추진되고 종결된 A대학의 2015년 투쟁은 그 전개와 결과에서 단순한 구조조정 반대 투쟁의 의미를 넘어 대학 민주화운동의 성격을 가진다. 여러 한계 속에서도 대표자회의의 위상은 구조조정안 논의 기구였던 2010년 계열위원회와 비교해 봤을 때 더욱 잘 드러난다. 계열위원회는 교수만으로 구성되어 본부 측 본부위원회와 함께 총장으로 대표되는 본부의 산하기구에 가까웠다면, 대표자회의는 학생·교수·직원·본부가 모두 참여하며 본부마저도 학내 구성원이 합의로 선출한 위원장 산하에 포함되는 예외적 기구다. 그리고 구조조정 관련 논

의에만 국한되지 않고 이외의 대학 운영 전반을 논의할 수 있도록 그 기능이 이례적이었다. 대표자회의의 구성과 기능은 오히려 대학평의위원회와 유사한데, 심의기구로서 평의위원회가 법인 이사회의 의결권을 견제하지 못하는 독점적 의사 결정 구조의 일환이라는 점에서 대표자회의는 평의회보다도 한 걸음 더 진척된 함의를 지니고 있다. 따라서 대표자회의는 학칙적 근거를 갖는 형태로 제도화되지는 못했으나 오히려 제도를 초월하여 대학의 독점적 의사 결정 구조를 대체하는 민주적 거버넌스의 가능성을 보여준 대학 사회의 실험으로서 그 의미가 크다.

## 5. 결론

지금까지 살펴본 A대학의 사례는 독점적 의사 결정 구조와 대학 컨설팅이 결합된 기업식 구조조정에 맞서, 학내 구성원들이 자신들의 참여와 조직화의 방식에 따라 저항의 성과를 거둘 수 있다는 것을 보여준다. 특히 2015년 학과제 폐지와 ‘계획안’을 둘러싼 투쟁 사례는 기업식 구조조정을 막아낸 것과 더불어 예외적 갈등 조정 기제로서 등장한 대표자 회의의 대안적 가능성에 주목할 필요가 있다. 여러 한계 속에서도 대학의 독점적 의사 결정 구조와 컨설팅의 결합을 넘어서 교수, 학생, 교직원의 3주체가 구조조정과 그 이외의 전반적인 대학 운영을 논의하는 민주적 대학 거버넌스가 제한적이거나 구성되고 운영된 사례이기 때문이다.

이러한 A대학 사례의 특성은 기업식 대학 구조조정에 맞선 대학 구성

원들의 저항이 성과를 거두기 위해서는 구조조정뿐만 아니라 민주적 대학 거버넌스를 향한 문제의식을 전제해야 함을 보여준다. 구조조정 반대에만 한정된 저항은 대학 구성원들에게 가장 불리한 조건의 수용이자, 다시금 독점적 의사 결정 구조와 컨설팅을 결합한 기업식 구조조정의 논리에 스스로 빠져드는 악순환의 반복에 불과할 수 있기 때문이다. 한편에서는 그간 특히 사립학교법 개정을 둘러싼 사회적 논쟁에서 지속적으로 제기되어 온, 대학의 민주적 운영을 담보하는 최소한의 제도적 장치를 마련하기 위한 노력들이 지속될 필요가 있다. 구체적으로 대학평의원회의의 결기구화, 개방이사추천위원회의 현실화, 교수·학생자치기구의 법제화 등의 논의들이 예가 될 수 있다. 하지만 다른 한편에서 제도의 한계를 넘는 다양한 자치기구들의 실험적 시도와 다양한 연대의 강화의 노력의 중요성도 경시하기 어렵다. 많은 대학에서 현행법이 그나마 보장하고 있는 최소한의 자치기구들마저 상당 부분 유명무실화된 지금, A대학 사례가 보여주는 바와 같이 강고한 기업식 구조조정에 균열을 낸 것은 제도가 아니라 제도의 한계와 제약을 넘어서고자 하는 대학 구성원들의 새로운 저항의 조직이었음을 확인해 볼 수 있다.

이 연구의 함의를 특정 학교를 넘어 일반화하는 데는 한계가 있는 것은 사실이다. 우선 A대학이 서울권 주요 사립대이자 상대적으로 대학서열 체제의 상위에 위치함으로써 특권적 지위를 이중으로 누렸다는 점이다. 첫째로 A대학은 학령인구 감소의 압력을 직접적으로 강제 받는 조건에 노출된 상황은 아니었다. A대학은 과거에도, 현재도, 그리고 가까운 미래에도 서울에 위치한 다른 주요 대학과 마찬가지로 학령인구 감소에 따른

정원 미달의 위협과는 다소 거리가 있다. 따라서 대학 구조조정을 강제하는 외부의 압력이 지방 사립대에 집중적으로 가해지는 현 상황에 직접 대입하기는 어렵다. 시기적으로도 A대학 사례는 B법인이 정부의 대학 구조조정 정책에 선행하여 구조조정을 시행해 하나의 구조조정 모델을 정립하려는 시도였기 때문에 본격적인 학령인구 감소와 대입정원 역전 현상보다도 선제적이었다.

둘째로 A대학의 학내 구성원들이 구조조정 투쟁에서 성과를 거둘 수 있었던 이유 중 하나는 언론 보도 등 사회적 관심이 집중되며 이로부터 우호적인 여론을 확보할 수 있었기 때문이다. A대학의 구조조정에 대한 사회적 관심은 B법인 교체 이후 지속된 구조조정과 투쟁사의 영향도 적지 않았으나, 상위권 주요 사립대학이라는 특권적 지위의 효과도 적지 않았기 때문이다. 같은 사건이라도 대학서열체제의 상위에 위치한 대학일 수록 사회적 이목이 집중되는 것과 다르지 않다.

따라서 A대학의 투쟁 경험이 모든 대학들, 특히 구조조정 압력에 가장 심하게 노출된 지방 사립대학에서 일반화될 수 있는지에 대해서는 논의의 여지가 있다. 오히려 각 개별 대학이 기반하고 있는 역사적·제도적인 조건 속에서 대학 구성원들이 스스로를 어떻게 조직할 수 있을 것인지에 대한 논의가 필요한 시점이다. 다소간 예외적인 시공간에서 대안적으로 등장했던 A대학의 경로가 어떻게 가능하고 보완되어야 하는지, 이를 어떻게 다른 대학들에 보편적으로 적용할 수 있는지에 대한 논의가 예고된 광범위한 대학 구조조정 국면에 직면한 대학 구성원들이 마주해야 할 과제일 것이다. ~~54~~

## 참고문헌

### 1차자료

- A대 사회학과 학생회장. 2015/03/10. “진정한 학교발전을 원하는 학생회장 모임을 제안합니다.”
- A대학교 제12대 교수협의회. 2010. 『A대 구조조정 백서』.
- A대학교 제13대 교수협의회. 2013. 『A대학교 교수협의회 백서: 2011.3-2013.2』.
- A대학교 제16대 교수협의회·A대 교수대표 비상대책위원회. 2017. 『2015~2017 A대학교 학문자  
육성 및 교권 수호 활동 백서』.
- A대학교 대학평의원회. 2014/03/06. 『대학평의원회 제29차 정기회 회의록』.
- A대학교 학생 구조조정 공동대책위원회. 2015. 『A대학교 학생 구조조정 공동 대책위원회 자료집  
』.
- A대교지. 2013/06. “구조조정이 일방적이지, 그럼 쌍방적이나?” 『○○문화』 64호. 24-32.
- \_\_\_\_\_. 2014/12. “결국엔 구조조정 그 지겨운 이야기.” 『○○문화』 67호. 06-11.
- A대신문. 2008/06/02. “기업참여 법인의 명(明)과 암(暗).”
- \_\_\_\_\_. 2009/03/16. “신입생 입학성적 역대 최고.”
- \_\_\_\_\_. 2010/03/28. “학문단위 구조조정 인터뷰-I○○ 교수협의회 회장.”
- \_\_\_\_\_. 2011/02/28. “교육권을 지키고 민주적 학사운영을 위해 힘쓰겠다.”
- \_\_\_\_\_. 2012/03/25. “[사실] 신입 부총장들에게 바란다.”
- \_\_\_\_\_. 2015/03/08. “서울캠 “전공제 문제있다”, 대학본부 “큰 틀은 그대로 간다.”
- \_\_\_\_\_. 2015/03/08. “성명서, 대자보, 1인 시위 학내 구성원들 외침.”

### 국문자료

- 고부웅. 2018. 『대학의 기업화』. 한울.
- 김일환. 2019. “사람대체단의 ‘기생적’ 성격과 그 기원.” 『대학: 담론과 쟁점』(1). 61-76.
- 김창인. 2015. 『괴물이 된 대학』. 시대의창.
- 노영수. 2014. 『기업가의 방문』. 후마니타스.

- 박동기. 2007. “한국사립대학의 의사결정구조에 관한 연구.” 배재대학교 법학과 석사학위 논문.
- 한국교육개발원. 2015. 『대학 체제 개편을 위한 맞춤형 컨설팅 전략 수립 연구』.
- \_\_\_\_\_. 2016. 『대학 교육의 질 제고를 위한 맞춤형 컨설팅 방안 연구』.
- 황동연. 2011. “사립학교법상 사학운영구조의 자주성과 공공성에 관한 입법평가.” 홍익대학교 교육학과 박사학위 논문.
- 황홍규. 2010. “대학의 거버넌스에 관한 비교법적 연구” 한양대학교 법학 박사학위 논문.

#### 언론보도

- 경향신문. 2015/02/26. “OO대 내년부터 학과제 폐지... 교수반발.”
- 법률신문. 2013/08/06. “법원, OO대 ‘학과폐지’ 학칙 효력정지 가처분 기각.”
- 베리타스알파. 2014/08/26. “OO대 추가 급상승... 황우여, 첫 방문대학 ‘구조개혁 톨모텔’.”
- 아시아경제. 2008/06/10. “OOO OO대 이사장 “기업 경영기법 도입하겠다.”
- 이코노미조선. 2009.10.01. “OOO 이사장의 OO대 개혁 ‘성공할까.’”
- 조선일보. 2009/06/09. “[오늘의 세상] “대학이 문화센터냐...학과 완전히 다시 짜겠다.”
- 중앙일보. 2009/12/31. “사설|대규모 학과 통폐합 나선 OO대 실험을 주목한다.”
- 한국경제. 2008/06/11. “이사장 취임 OOO 회장 “OO대 이름만 빼고 다 바꿀 것.”
- 한국대학신문. 2015/04/19. “시장규모 500억원대...학사 구조조정부터 재정지원사업신청까지.”
- \_\_\_\_\_. 2015/04/19. “사학진흥재단 사업 종료 후 민간에 시장 넘어가.”

Abstract

## Protests by university members against Corporate-style university restructuring

Focusing on the Case of Private University A

**Kang, Suk-nam** \_Master's Course, Chung-Ang University

**Baek, Seung-wook** \_Professor, Chung-Ang University

The corporatization of universities was a mainstream part of South Korea's neoliberal transition in the 2000s. As a tool for corporatizing universities, regular evaluations and competitions were introduced based on market logic. In particular, the active restructuring of the governance structure at private universities strengthened monopolized decision-making and the authority of consulting agencies outside the universities. This new form of governance forced university professors and students to face the double challenge to compete with the market logic inherent in the new rules enforced by consulting agencies while placing the recovery of democratic decision-making, which was pushed out by the new rules, as an agenda. The protests held against university restructuring in Private University A after its takeover by Conglomerate (*chaebol*) B present a unique and worthwhile case of university corporatization for investigation, especially because the restructuring was successfully blocked by the protests of internal members for the first time since the emergence of chaebol companies.

In 2015, University A pushed ahead a radical restructuring project aiming to abolish the university's department system. Under the initiative of professors who organized an Emergency Committee of Professor Representatives, protests were held, supported by organized students. The resistance of professors and

students created fractures in the new governance structure characterized by monopolized decision-making and consulting agencies, and the Council of University Representatives was launched as an outcome, establishing a democratic university governance structure composed of equal membership between university authorities on the one hand and professors, students, and university staffs on the other hand. The democratization experience of University A provides valuable implications for South Korea's universities facing large-scale commercialized restructuring due to the decrease in school age population, on overcoming commercialized university restructuring.

■ **Keywords:** University Restructuring, Commercialization, Protest, Professor, Student,

투고: 2021/03/19 심사: 2021/04/15 확정: 2021/05/04