

내가 다시 학장 책임을 맡게 된다면

양 재 모

연세대학교 의과대학 예방의학교실 명예교수

머 리 말

내가 지난 번에 연세대 의대 학장으로서의 책임을 진 것은 1972년부터 1976년까지의 4년 동안이다. 1964년부터 연세대학교 총장으로 부임한 박대선 총장께서 특정 계파 사람들의 말만 듣고 의무부총장과 의대학장을 임명해오고 있었기 때문에 나에게 그런 기회가 올 것이라고는 꿈에도 생각지 못하였다. 그러던 박 총장께서 총장실로 나를 불러다 놓고 하시는 말씀이 자기가 총장으로 취임한지 금년이 8년째가 되는데 처음부터 찾아온 몇몇 의대교수들이 의무부총장과 학장을 누구누구로 바꾸어 주셔야겠습니다 하더니 임기 2년이 될 무렵에 그 똑같은 교수들이 다시 찾아와서 누구누구로 바꾸어 달라하더라. 이렇게 해서 세 차례를 겪고 보니까 그 교수들 말대로 하다가는 안되겠다는 것을 뒤늦게나마 알게 되었기에 이번에는 그 교수들이 반대하는 사람 중에서 교내에서는 당신을 교외에서는 의대동창회장으로 수고하고 있는 김효규 박사를 선정해 놓고 두 보직을 맡기기로 결심하였는 데 두 분 중에서 김박사가 양박사보다 훨씬 선배인 점

을 감안하여 김박사에게 의무부총장을 맡게 할까하니 양박사께서는 학장을 맡아서 수고해 주기 바란다고 하셨다.

그래서 아무 준비없이 그 책임을 맡은 데다가 그 시기는 유신개헌 파동으로 정국이 평온하지 못하였고, 특히 1974년에는 대규모의 반정부 데모가 일어나서 전국 100개 대학의 4만 명의 대학생들이 "독재정권 타도"라는 구호를 외치면서 데모를 강행했고, 연세대학교에서는 김동길, 김찬국 두 교수와 16명의 학생(그중 의대생은 고영하를 위시한 7명)이 투옥되어 형벌을 받게 되었다.

따라서 여기서 내가 서술하려는 것은 아무 준비없이 맡아 가지고 4년동안을 지내면서 후회되는 경험들이라 하겠으며 다시 그 책임을 맡는다면 좀더 잘 할 수 있을텐데 하고 아쉬워하는 점들이다.

준비 부족

1. 모교 창립 역사와 그 정신

내가 정년퇴임을 하게 될 무렵에 두 가지 일로

우리 학교의 초창기에 관한 역사를 공부해야만 하게 되었다. 그 하나는 아세아기독교의학교육에 관한 국제회의가 연세대에서 열리는데 내가 "기독교와 의학교육"이라는 주제를 맡게 되었고, 또 하나는 안세희 총장이 "우리 연희측 교수들은 우리 학교의 초창기 역사를 잘 모르니 당신이 교수양회에서 그에 관한 강연을 맡아 주십시오"였다. 그래서 그 준비를 위하여 공부를 하고 나서야 비로소 우리 학교가 ① 현대의학교육을 이 나라에 도입하였고 ② 기독교와 서양문화 도입 개방으로 백년 동안의 쇠국주의로부터 벗어나게 함에 지대한 공헌을 하였음을 알게 되었다. 그래서 그 연설 서두에 "초상집에 와서 한참 아이고 아이고 곡을 하고 나서 옆사람 보고 누가 죽었느냐고 묻는 사람이나 40여년 동안 몸 담아온 이 연세대학교가 어떻게 시작된 학교인지를 잘 모르고 지내온 나와 다를 바 없다"라는 말을 하고 시작하였다. 진작 이러한 공부를 하였더라면 내가 학장으로 일할 적에 교육목표 설정과 운영에 많은 보탬이 되었을 것이라고 생각해 본다.

2. 의학교육에 관한 문헌

내 책꽂이에 Raymond B. Allen이 저술한 *Medical Education and the Changing Order*란 책자를 최근에서야 발견하고 들쳐보았더니 내가 1955년에 미쉬간대학교 보건대학원을 마치고 3개월 동안 field study를 하면서 Boston에 있을 적에 산 것으로 되어 있다. 그 책이 비록 1946년에 여러 사람들이 분담하여 쓴 책이라서 내가 학장으로 일할 적보다는 거의 30년쯤 뒤진 것이지만 그래도 그 내용 목차를 보면 의학교육에 관한 문제를 체계적으로 잘 다루고 있다. 그런데 나는 그 책을 제 II장까지만 읽었다는 흔

적이 있고 III장부터 VIII장까지는 읽지 않고 방치된 상태였음을 발견하였다. 내가 학장이 되자마자 왜 이 책을 가지고 공부를 하지 않았는지 후회막심이다.

한편 *The Journal of Medical Education*, October 1953, Vol 28, No. 10은 1952년 11월에 Colorado Springs서 개최된 Preventive Medicine in Medical Schools에 관한 conference의 보고서 이기는 하지마는 그 첫 장에 Undergraduate Medical Education의 Objectives로

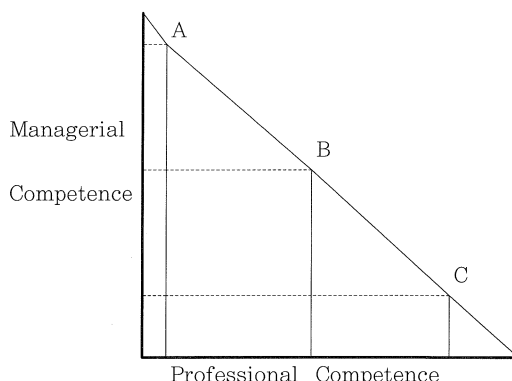
- A. To help the student acquire requisite knowledge
- B. To help the student establish essential habits
- C. To help the student achieve basic skills
- D. To help the student develop sound attitudes
- E. To help the student gain an understanding of professional and ethical principles

등 5개 항목을 상세하게 설명하고 난 다음에 The objectives of undergraduate medical education do NOT include 란 제목 하에 4가지로 분류하되 그 첫째가 기초의학 과목을 너무 지나치게 자세히 가르치지 말 것, 둘째는 인간에게 관계되는 모든 병변에 대하여 너무 상세하게 가르치려 하지 말 것, 세 번째로는 인체에 미치는 물리, 화학, 생물학적 작인, 유전적 요인, 심리학적 요인, 생활습성과 사회적 요인 등 모두에 대하여 지나치고 상세하게 설명할 필요는 없으며, 네 번째로는 각과 전문의가 성공적으로 진료함에 필요한 기술을 가르치려고 시도해서도 안 된다.

상술한 문헌이 밝힌 내용들을 나는 예방의학 교육에만 참고하였을 뿐 학장이 된 후에 의학교육 전반에 걸쳐서 지침으로 반영시키는데 노력하지 않았음을 후회한다.

3. 관리능력(Managerial competence) 배양

내가 국제가족계획연맹(International Planned Parenthood Federation)의 부의장겸 실행이사회(Management & Planning Committee)의 의장 책임을 지고 있을 적의 사무총장이 Julia Henderson 여사였는데 그녀는 하바드대학서 Bussiness Administration의 박사학위까지 받고 UN사무차장까지 지낸 분이었는데, 이사회 때에 나보고 하는 말이 IPPF 산하의 각국 협회의 최고책임자들이 거의 다 의사(M.D.)들인데 그들이 관리능력이 부족한 것 같으니 그 개선책을 찾기 위하여 London School of Economics의 Brian-Abel Smith 교수에게 용역을 주는게 어떻겠느냐기에 그렇게 하자고 해 놓고 나서 얼마 후에 다음 이사회에 참석하였더니 Smith 교수가 자기에게 맡겨진 용역에 대한 preliminary report를 하겠다면서 삼각형으로 된 차아트를 펼쳐면서 설명하기를 "일반적으로 대학을 갓나온 사람이 직장에서 C와 같은 하위직에서는 일 잘하고 못하고에 영향을 미치는 것은 그 사람이 가진 전문직 분야의 능력(professional competence)이 얼마나 훌륭하냐에 달렸지, 자기가 책임질 인력(예하 직원) 기타 자원은 얼마 되지 않기 때문에 관리능력의 다과는 크게 영향을 끼치지 않는다. 그러나 의과대학을 졸업하고 수련과정을 마친 의사의 경우는 적어도 B와 같은 중견관리자의 책임을 져야 하고, A와 같은 기관장 자리에서 일하게 되면 전문직에 관한 일은 자기보다 후배되



는 사람에게 위임(delegate)하고 자기는 그 기관의 인력(manpower)을 위시한 모든 자원을 목표 달성을 위하여 효율적으로 활용함에 정력을 쏟아야 함에도 불구하고 의사들은 대체로 관리능력에 대한 소양이 없고, 그 중요성을 느끼지도 못하고, 전문직 분야의 능력만 가지고 후배와 경쟁 또는 질투를 함으로써 기관장으로서 해야 할 일에는 큰 성과를 거두지 못하는 경우가 허다하다"는 것이었다.

Smith교수의 말을 듣고 보니 우리나라가 광복 후에는 보건부 장관관은 물론이고 시도 보사국장과 보건과장 자리는 전부 의사가 차지하였는데 점차적으로 그 자리들은 의사가 아닌 사람들로 교체되어서 요즘에 와서는 가뭇에 콩 나듯 하게 되었음은 의사는 행정관리의 장자리에는 적합하지 않음이 알려지기 시작한 때문임을 밝혀준 때문이다.

그렇다면 의사들이 대체로 관리능력이 결핍되어 있게 된 원인은 무엇일까? 첫째로 관리능력은 그 8할이 자기가 관리당하면서 그 상사에게서 배우고 익히는 것인데 의사들은 오랫동안 solo-practice를 해온 전통 때문에 많은 부하직원을

다루는 일이 거의 없었기 때문에 배우고 이어받은 것이 없다. 두 번째로는 의학교육과정의 의예과 때부터 자연과학에만 치중하고 역사와 철학, 심리학, 경제학, 경영학 등의 사회과학 분야를 등한히 하였다. 세 번째로는 시대적인 변천으로 보건의료기관도 이제는 많은 직원을 거느리고 일해야 하는 데도 불구하고 관리능력의 중요성을 전연 인식하지 못하고 그에 관한 소양을 배양하려 하지 않고 있다.

이상으로 설명한 문제점을 절실하게 깨달았을 때는 이미 내가 학장직으로부터 물러난 후였다. 뒤늦게나마 내가 그 개선을 위하여 시도한 것은 ① 의예과를 담당하고 있는 이과대학 교수들을 초청하여 저녁을 사 주면서 의예과 교과과정 중에서 수학, 물리, 화학 등 과목의 시간을 대폭 줄이고 그 대신에 철학과 역사, 심리학, 경제학과 경영학으로 바꾸어 달라고 부탁하였다. 그러나 이과대학에 속해 있는 의예과에서는 이 부탁에 응하는 반응을 보여주지 않았다. ② 경영학과 의송자 교수를 찾아가서 경영관리에 관한 공부를 하기 위한 문헌을 소개해 달라고 하였다. 그 중에서 당시 Time지에서 best seller로 소개된 책 Keneth Blanchard, Ph.D.와 Spencer Johnson, M.D.의 공저로 된 "The One Minute Manager"는 그 내용이 간명하고도 목표설정(The one minute goal setting)과 부하직원을 다루는 기술(One minute praising과 one minute reprimanding)의 중요성에 관한 설명이 너무도 마음에 들어서 그 책을 복사해서 의료원 내 행정책임자들에게 나누어 준 일이 있으며, 내가 의대 졸업반 학생들에게 하는 강의 때에 계속(아직도) 설명해 주고 있다.

4. 통솔력(Leadership)과 경영수완(Management) 간의 차이

의과대학장으로서 통솔력과 경영수완을 두루 갖추어야 하는데도 그 두 가지 사이의 차이점을 정확하게 식별하지 못하고 또 체계적으로 공부하지 못하고 지내왔다. 최근에 우리 교실의 오희철 주임교수가 구해준 D. Kay Clanson, M.D.와 Emery A. Wilson, M.D.의 공저로 된 "The Medical School Dean"의 232쪽에 실어진 leadership과 management 간의 차이에 대한 설명을 그대로 인용하면

It is important to distinguish the concepts of leadership and management

- The manager administers; the leader innovates.
- The manager is an imitator; the leader is an originator.
- The manager maintains; the leader develops.
- The manager focuses on systems while the leader focuses on people
- The manager relies on control; the leader inspires trust.
- The manager has a short-range view whereas the leader has a long-range perspective.
- The manager asks how and when; the leader asks what and why.
- The manager does things right; the leader does the right thing.

At times the dean must be a manager as well as fulfill the all important role of leader.

막로(간부 교직원) 임명

학장으로 취임하자 곧 착수해야 할 일은 학장을 도와줄 교무과장, 학생과장, 각 교실 주임교수, 중앙연구실장, 도서관장, 총무과장, 비서와 운전기사 등을 새로 선임하느냐 혹은 그대로 두느냐 이다.

1. 교무과장과 학생과장

교무과장과 학생과장은 교과과정 배정과 교육진행의 종합평가와 학생지도 등을 담당하는 가장 중요한 자리이기 때문에 능력이 있고 신임할 수 있는 분이 동시에 참여하겠다는 의욕이 있는 분을 택해야 한다. 따라서 그 두 분은 우리 학교의 설립정신과 교육목표를 잘 이해하고 통솔력과 관리능력을 갖춘 분이라야 한다. 1957년에 내가 의대 학생과장이 되자 시작한 것이 담임제였다. 이것은 현대의학교육이 교수들이 자기가 맡은 강의와 실습만을 담당할 뿐이고 사제시간의 정의를 나누고 인성교육과 장래의 진로에 대한 지도에는 무관심하게 되어 있는데 그 많은 수의 학생지도를 학생과장 혼자서 맡아 할 수 없는 형편임을 감안하여 각 학년 학생 한두 명씩을 전임강사급 이상의 교수들에게 배당하여 이 일을 분담시키려는 시도였다. 그래서 각 교수는 자기에게 배정된 학생들을 친자식처럼 생각하고 가끔 자기 집에 초청하거나 소풍도 같이 가고 또 학자가 곤란한 형편에 있는 학생은 학장에게 장학지급을 추천해 주고 또 졸업 후 진로에 대한 지도를 하도록 부탁한 것이다. 학교 당국에서는 담임 학생지도 수당을 교수들에게 지급하도록 하였다. 이 제도는 좋은 호응을 얻어서 40여년이 지난 오늘날까지도 계속하고 있다.

2. 주임교수의 임기제 설정

내가 학장으로 취임할 때까지만 해도 주임교수직에는 일정한 임기가 없어서 본인이 스스로 그만 두거나 정년퇴직할 때까지는 계속하는 전례였다. 따라서 특정 주임교수에 대한 불만이나 불평이 있어도 학장으로서 어떻게 할 도리가 없었다. 이에 대한 대책으로 나는 교수회의 결의를 거쳐서 매 2년씩 주임교수의 임기를 세 term 즉, 6년간으로 한정하고 특별한 경우, 이를테면 적절한 후임자가 없는 경우에 한하여 2년을 더 할 수 있는 예외를 두었다. 후임 주임교수의 선임을 위하여는 전임 주임교수를 포함하는 5명 내외의 전형위원의 의결을 거치도록 하였다. 대체로는 학장 의도가 많이 반영되기는 하지만 교외의 인물을 초치하여 새 기풍을 도입하기는 대단히 어려웠고 굳이 그렇게 혁신하려면 크나큰 용단이 필요함을 느꼈는데 이것이 시작한지 얼마되지 않은 신설대학과 다른 점이다.

학장은 단독으로 또는 교무과장과 같이 각 교실을 매년 한두 번씩 방문하여 그 교실의 고충과 애로 또는 추진시키고자 하는 계획 등을 들어주고 격려하는 기회를 가지는 것이 바람직하였는데 내가 임기 중에 그러한 일을 제대로 못한 것을 후회한다.

3. 임상의학 교수와 기초의학 교수간의 보수 격차

임상교수들의 보수는 세금도 없는 특진비를 바탕으로 기초의학 교수보다 거의 3배가 된다. 미국서는 예방의학은 임상도 아니고 기초도 아닌 응용의학으로 분류되지만 우리나라에서는 기초의학으로 간주되는 예방의학교실에 속해 있

는 나로서는 중이 제 머리 못 깎는 식으로 좀 미묘한 입장이었지마는 기초 교수들에게 최저한의 생활보장은 해 주어야 한다는 입장에서 접근하였다. 임상교수들은 자기네들은 하루종일 환자들을 돌보느라고 과로하고 있는데 반하여 당신네(기초교수)들은 강의 이외에는 자유롭게 연구하며 편하게 지내면서 연구비도 받지 않느냐 하며 저항하였다. 그러면서도 끈질긴 교섭 끝에 특진비의 일부를 할애받아서 기초의학 교수들의 보수에 보태주게 함에 성공하였다.

그 대신 기초의학교실의 교직원 수(T.O.)는 최소한으로 유지해야 하는 무언의 압력을 받아온 것이 사실이었다. 그래서 예방의학교실에 환경공해를 담당하는 교수(권숙표)라든가 통계학을 담당하는 교수(이동우) 등의 비의사(non-MD) 교수를 채용할 적에는 China Medical Board의 Director인 Dr. McCoy가 첫 3년간의 봉급을 지원하겠으니 그 후부터는 대학에서 인계하겠다는 약속을 받아가지고 채용하는 절차를 밟았다. 그래도 예방의학교실은 통계와 역학, 환경, 산업의학 등으로 교실원 수가 타 기초의학교실보다는 눈에 띄이게 많아지니까 그 추세를 보건대학원을 설치하는 것으로 정당화시키기로 하였는데 이에 대하여도 보건행정 인력양성은 국공립대학에서 할 일인데 어쩌자고 우리 같은 사립대학에서 그런 일을 맡아서 재정적 출혈을 증가시키느냐는 반대가 있었다. 당시에는 보건대학원은 서울대학교에만 있었지 사립대학교로서는 우리 연세대학교가 처음으로 시작한 것이었다. 원래 우리 연세의대가 돈벌이를 목적으로 시작한 것이 아니고, 해야 할 일이니까 시작한 것이니 재정문제는 이차적인 문제라고 하는 소신을 가지고 한 것

이다.

4. 대학 운영을 위한 재정조달

의과대학 운영을 위한 재정은 부속병원 수입과 학생 등록금이 주류를 차지하고 재단에서 지원하는 것은 아주 미미한 편이다. 그러나 의과대학 증축을 위한 China Medical Board의 지원, 강화보건연구원 설립을 위한 독일의 EZE 지원, 인구문제연구소를 위한 미국인구협회의 지원, 그리고 영동세브란스병원과 재활병원 신축을 위한 독일 해외 원조처의 지원 등의 외원을 얻어내는데 신명이 나서 학부협회나 동창회 또는 그 회원들에 대한 접근에는 너무나 등한히 하였음을 자백한다. 그럼에도 불구하고 동창회에서는 200명을 수용할 수 있는 학생기숙사를 건축하여 주로 상급반 학생들을 수용할 수 있게 되었고 창립 100주년 기념사업의 일환으로 광혜원(廣惠院) 복원과 알렌관 증축 및 장학기금 조성 등으로 의학교육에 큰 도움을 주고 있음은 감사할 일이다.

5. 세브란스정신

기독교정신, 협동정신 그리고 개척정신 이 세 가지를 우리는 세브란스정신이라고 하는 데 세브란스는 그 창립 당초부터 Dr. Horace Newton Allen, Dr. Oliver R. Avison 및 吳兢善박사 등의 세 분의 선교의사가 기독교정신에 입각하여 정부와 선교단체 간의 긴밀한 협동하에 이 나라의 개화를 위한 많은 사업들을 개척해 왔다. 우리는 그 정신을 이어받아 가지고 의료보장제도에 관한 연구, 가족계획에 관한 연구와 사업, 재활의학 시설의 확장, 가정의학 개발, 공해문제와 환경에 관한 연구, 암 연구와 암 치료를 위한 병원설치 운영, 보건학과와 석·박사과정 개시, 산

업의학 연구, 스포츠과학과 열대의학에 관한 연구, 당뇨병센터 운영, 지역사회의학 연구 등에 있어서 정부 또는 민간단체 또는 지역사회와의 긴밀한 협조하에 진취적인 일들을 개척해 왔으며 이를 위하여는 외원기관의 협조와 지원도 막대하였다.

6. 학장으로 갖추어야 할 품성(品性)

1) 기독교정신의 주축은 敬天愛人 즉 하나님을 공경하고 네 이웃을 사랑함에 있다. 신약성경 고린도전서 13장 4~8절에는 "사랑"에 관한 설명을 15가지로 한 중 12가지가 ① 오래 참고 ② 온유하며 ③ 투기하지 아니하며 ④ 자랑하지 아니하며 ⑤ 교만하지 아니하며 ⑥ 무례히 행치 아니하며 ⑦ 자기의 유익을 구치 아니하며 ⑧ 성내지 아니하며 ⑨ 모든 것을 참으며 ⑩ 모든 것을 믿으며 ⑪ 모든 것을 바라며 ⑫ 모든 것을 건디느니라 등 그 주축이 오래 참고 건디고 온유하고 성내지 말라는 내용으로 되어 있다.

따라서 학장으로서의 동료나 부하직원이 못마땅하거나 잘못을 저질렀다고 해서 참지 못하고 화를 내며 질책한다는 것은 절대 금물로 알아야 한다.

2) 직속 부하 책임자가 올바른 목표를 향하여 노력하고 있는지를 살피고

3) 일을 잘한 부하직원에 대한 칭찬을 게을리하지 말고

4) 잘못을 저지른 부하직원을 여러 사람이 있는 자리에서는 절대로 꾸지람하지 말고, 단 둘이만 대면하고 따지고 난 후에는 서로 과거지사는 잊어버리고 없던 일로 하자고 하여 마무리를 지을 것

5) 학장으로서 이러한 품성을 지니려면 학장

자신의 심신(心身)이 건강하여야 한다. 다음 健康十則에다가 나는 禁煙節酒를 추가하고자 한다.

少肉多菜	少怒多笑
少鹽多酢	少衣多浴
少糖多果	少言多行
少食多嚼	少慾多施
少煩多眠	少車多步

6)윗사람(이사장, 총장, 의무부총장)의 지시라 하더라도 원칙에 어긋나는 일이면 불복종할 용기를 가져야 하고, 정 안되면 물러날 때가 된 것으로 알아야 한다.

7) 아랫사람들에게 항상 온유하고 다정하게 대해 주라.

옛날에 가난한 두 양반이 우연히 같은 시기에 푸주간에 왔다. 그 중 먼저 온 양반이 다정하게 여보게, 「정서방 잘 있었나, 나 쇠고기 한 근만 주게나」 하였더니 「예, 여기 있습니다요」 하고 받쳤다. 그 다음 양반은 「이 백정놈아, 나에게도 한 근 받쳐라」 고 무뚝뚝하게 소리를 지르니까 「예 알겠습니다」 하면서 한 근을 잘라서 받쳤다. 그랬더니 둘째 양반이 「이 백정놈아, 어째서 다 같은 한 근인데 저 어른에게 드린 것은 내게 준 것보다 훨씬 더 크냐?」 고 질책하니 「네, 다 같은 한 근이 올시다마는 저 어른에게 드린 것은 이 정서방이 드린 한 근이웁고, 댁에게 드린 것은 이 백정놈이 드린 것이웁니다」 라는 이야기가 있다.

오늘날에는 백정이라는 천대받는 계급은 없지만 수위나 사환 등의 하위직에 있는 많은 직원들도 「굶餓이나 지렁이도 밟으면 꿈틀거린다」는 말처럼 무시당했을 적에는 적개심을 가지게 된다.

7. 부인의 내조가 있어야 한다.

미국의 와싱턴 디씨에서 열린 의과대학장 회의에 참석한 한 학장부부가 그 회의를 마치고 호텔로 돌아오는 길가에 한 노숙자(homeless)를 만났는데 그가 일찍이 그 학장 부인과 약혼한 바 있었던 남자였다. 그 곳을 지나가서 남편(학장)이 아내더러 「여보 당신이 나와 결혼하여 성공한 의사요 학장을 남편으로 가지게 된 것이 얼마나 다행이요」 하고 으시대었더니, 부인은 「저 남자가 나와 결혼했더라면 오늘날에 훌륭한 의

과대학장이 되었을 것인데요 뭘」.

이 이야기는 학장이 되기 위하여는 부인의 내조가 중요한 이바지를 하였고, 또 학장 재임 중에도 교수부인회를 이끌어 나가면서 덕을 쌓고, 부인들을 통하여 어려운 처지에 놓인 가정을 위로하고 도와주는 역할을 담당하는 일이 남편이 학장직을 수행함에 크게 도움이 된다.

끝으로 잘된 일은 학장 혼자의 공로로 차지하지 말고 여러 막료들과 나누어 가지고, 잘못된 것에 대한 책임도 나누어 져라.