

大學財源의 開發戰略

崔 起 俊

(延世大 財團事務處長)

I. 大學財政과 그 財源의 虛構

우리나라 大學의 運營과 經營에 있어서 가장 큰 문제점으로 學論할 수 있는 것은 豫算과 財源에 관한 것이라고 指摘할 수 있다. 最近에 와서 大學의 規模가 大型化함에 따라 대학의 財政은 막대한 施設費의 투자와 막중한 人件費의 부담으로 더욱 심각하게 대두되고 있을 뿐 아니라, 그 문제의 解決에 부심하고 있는 것이 오늘 우리나라 大學當局의 고민이며 과제이다. 이것은 결코 私學의 財政의 궁핍에서만 나타나는 現象이 아니고 國公立大學에 있어서도 그러한 현상은 거의 비슷한 側面에서 심각한 과제로 浮上되고 있는 것이다.

大學의 財政은 大學教育의 正常的 運營을 위한 根源的 基盤이다. 大學의 財政이 건전하지 못하면, 大學의 正常的 運營에 便法이 나타나게 되고, 그 便法에 위축을 당하는 것은 곧 大學教育에 直接的으로 미치는 결과를 낳게 마련이다. 이제까지 우리나라 大學의 教育에 있어서 특히 私學의 運營에 있어서 社會의 지탄과 빈축을 유발한 根本的 原因도 결과적으로는 大學教育을 正常的으로 運營할 수 있는 財政이 확보되지 못한 데서 教育과 財政의 순위가 바뀌고 教育優先의 學事政策이 財政優位の 經營主導로 전도되었

기 때문인 것이다. 그러하기 때문에 大學教育의 正常的인 運營을 위해서는 大學의 財政을 뒷받침할 수 있는 財源의 確保가 무엇보다도 우선해서 해결되어야 할 과제인 것이다.

우리는 大學의 財源을 크게 두 가지 側面에서 생각해 볼 수 있다. 그것은 大學豫算의 主宗을 이루는 學生納入金에 의한 運營資金과 教育을 지원하는 財團의 收益性 資産의 保有狀況이다. 大學의 教育豫算이 건전하려면, 學生納入金과 財團의 轉入金이 적어도 先進外國의 大學豫算과 비슷하게 그 比率를 차지하여 大學의 教育豫算을 견실하게 형성할 수 있는 財務構造를 갖추는 길이 最上의 目標로 最善의 方案인 것이다.

그러나 우리나라 大學의 財源은 불행하게도 그 主宗을 學生納入金에 의존하고 있을 뿐, 財團의 財政的 寄與度가 지극히 低調할 뿐 아니라, 더러는 全無한 형편에 있기 때문에 大學財源의 궁핍과 허약은 마치 우리나라 [私學財團의 代名詞처럼 그 虛名뿐이라는 印象만 지니고 있는 것이다.

우리나라 大學과 그 財團의 財源이 이처럼 허약한 데는 또한 그럴 만한 理由도 있다고 인정할 수밖에 없을 것이다. 그 이유를 우리나라 大學의 生成과 그 成長過程에서 찾아 보아야 한다.

첫째는 大學의 設立過程에서 “大學을 설치 강

영하는 學校法人이 확보할 收益用 基本資産의 최저 기준액은 학생 정원에 20 만원을 곱한 액”으로 규정하고 있을 뿐 아니라, 그 基本資産을 土地, 建物, 株式, 정기예금, 신탁예금, 국·공채 등으로 규정하고 있어서 低收益性 財産을 보유하여도 그 규제조치가 없기 때문이다. 물론 大學設立基準令에는 一年間 經費額의 10 배 이상에 해당하는 收入財産을 保有하도록 되어 있는 하지만, 이의 강력한 實施가 이루어지지 않은 데 그 原因이 있다고 본다.

둘째는 大學定員의 增員에 따른 基本財産確保의 法的 조치가 先行되지 않고 언제나 先增員 後施設의 원칙만으로 大學의 增員政策을 수행해 왔기 때문에 大學과 그 財團은 教育施設에만 급급하여 왔지, 財團의 收益用基本資産의 확보를 통한 財團의 기여도를 도외시하여 온 데 큰 원인이 있다. 물론 大學과 그 財團의 운영 형편을 감안하여 事後措置로서 財産의 保有를 강요하여 왔지만, 高收益性資産의 確保가 이루어지지 않고 있는 것은 어쩔 수 없는 현실이다.

세째는 學校法人은 학교 설립의 基本要件만을 구비하였을 뿐 收益性基本財産의 活用을 통한 재단의 기여도를 적극적으로 강구하지 못하여 왔기 때문이다. 財團은 “수익성 기본재산에서 생긴 收益의 100분의 80 이상에 해당하는 액을 그가 설치 경영하는 學校의 年間運營費에 充當”하도록 되어 있지만, 이 규정은 收益用 基本財産의 所得이 있을 경우이지, 收益이 없을 경우를 규제하지 못하고 있는 데서 大學財源의 취약성이 나타나게 된 원인이기도 하다.

네째는 大學은 이러한 大學運營의 財源이 確保되지 못하고 있는 여건 때문에 學生納入金만으로 大學運營이 가능하도록 허용되어 왔다는 것이다. 學校豫算의 學生納入金 의존도가 80%가 되는 90%가 되는 또는 全部를 차지하고 있든간에 어떠한 행정적 조치가 이루어지지 않았기 때문에, 大學運營은 오히려 學生納入金에만 의존하여 왔고, 財源의 確保보다는 學生의 增員에만 더욱 심혈을 기울여 왔다. 그것은 收益性財産의 活用에서 얻어지는 收益金の 확보보다는 學生增員의 努力으로 얻어지는 豫算의 確保가 더욱 實用的이고 용이했기 때문이다.

이러한 側面에서 오늘의 大學財源의 취약한 原因을 찾아 볼 수 있기는 하지만, 보다 더 根本的인 原因은 大學設立의 意志와 그 精神만으로 教育事業에 착수하였기 때문이다. 大學의 教育事業이 成就될 수 있도록 하기 위한 財政的 支援의 어려움을 간파하지 못하고 더우기 財政的 能力 없이 大學教育事業을 뜻으로만 이끌어 보겠다는 데 더 큰 원인이 있다고 보아야 할 것이다. 財團의 재정적 기여도보다는 오히려 教育事業이라는 뜻에서만 그 보람을 찾으려 하고, 財源의 確保에 큰 관심과 努力을 쏟지 못한 데서 오늘의 大學財源의 虛構性이 드러나게 된 것이라고 규정해 본다.

II. 大學財源의 保有 狀況과 그 活性化

虛弱으로만 불리우는 우리나라 大學財政의 狀況은 과연 어떠한가? 大學財政의 5%밖에는 寄與하지 못하고 있는 우리나라 大學 財團의 資産의 保有狀況은 어떠한가?

우리나라 大學財團의 財産 保有狀況은 1980年 基準 80개 法人이 약 1,000 億원의 收益用基本財産을 保有하고 있는 것으로 나타나 있다. 이는 法的 基準額 850 億원보다 무려 154 億원이 초과된 保有財産이다. 그러면서도 그 收益性基本財産의 活用으로 얻어진 收益資産은 약 260 億원이며 營業費用을 제외한 純利益金은 약 80 億원으로 이는 保有財産의 약 8%에 해당하는 純利益인 것이다.

法的으로 보유해야 할 收益用基本財産을 초과하여 그 財源으로 삼고 있으면서도 財團의 寄與度는 고작 大學財源의 5% 정도밖에 되지 않는 그 主因은 保有財産이 低收益性財産이라는 데 있는 것이다. 약 1,000 億원의 保有財産 중에는 46.3%가 土地로서 가장 많이 保有하고 있으며, 株式 및 有價證券이 24%, 收益事業體가 19.1%, 賃貸建物이 10.6%로 나타나 있다. 따라서 大學財源으로 보유해야 할 收益用 基本財産으로서의 구실을 다하기 위해서는 低收益性財産을 법적으로 보유해야 할 名目만의 財産에서 高所得의 財産으로 전환시켜 收益性を 提高하는 문제가 가장 큰 과제인 것이다. 그러나 低收益性財産을

어떠한 方法으로 高收益性財産으로 옮겨 놓을 수 있는가는 그렇게 손쉬운 과제가 아니다. 資産의 増殖이란 企業活動을 의미하는 것이다. 그런데 企業의 活動은 企業의 設立과 투입할 資本과 운영할 人力과 經營의 專門性이 갖춰져야 할 것인데, 이러한 條件을 구비하여 企業을 經營한다는 것은 우리나라 大學財團의 與件으로 보아 기대하기 어려운 문제임에 틀림없는 것이다.

그러나 財團의 財源을 活性化시켜 大學의 財政的 기여도를 높여서 大學의 財政狀況을 개선하기 위한 努力은 어떠한 難關이 있고 어떠한 試練이 있어도 반드시 극복하여 成就하여야 할 根本的인 大學財團의 使命이라는 觀點에서 끊임없이 지속적으로 이어져야 할 것이라고 본다. 비록 당장 눈앞에 큰 所得이 없을지라도 감나무를 심고 사과나무를 가꾸어서 그 열매를 所得으로 삼듯이 忍耐와 誠實으로써 착실하게 收益性的 提高를 위한 努力은 계속되어야 할 것이다.

大學財源의 活性化 方案은 궁극적으로는 大學의 財政을 學生納入金 依存度에서 조금이라도 벗어나게 하려는 데 淸뜻이 있고, 財團의 財政的 密與度를 높여서 財團의 存在價値를 증대시켜 보자는 데 그 目的이 있기 때문에 大學財源의 確保와 그 活性化 문제는 자못 重大한 焦眉의 과제인 것이다.

그러나 現實的인 現況이 大學財團이 보유하고 있는 財産의 活性化를 추구하고 하더라도 그것은 이미 상당한 財産을 保有하고 있는 몇몇 大學에 한한 문제이지, 결코 다수의 大學財團의 收益性提高와는 거리가 먼 문제이기 때문에 오늘 우리나라 全體大學의 教育 正常化를 위한 大學財源의 開發을 위한 戰略的 方案의 모색에 보다 더 적극적이어야 할 것이다. 모색의 과정에서 상당한 모험과 결단의 斷案을 구상해 보지 않을 수 없는 것이 우리 대학의 솔직한 現實인 것이다.

Ⅲ. 財源開發의 具體的 戰略

1. 保有財産의 活用

大學財源을 確保하기 위한 第一의 과제는 이 미 大學에서 자기 保有하고 있는 收益性 基本資

産의 活用에서 찾아야 한다. 大學財源의 開發을 위한 責任과 그 努力은 어디까지나 大學을 설립한 財團과 그 大學을 運營하고 있는 當局者들의 과제이기 때문이다.

大學은 그 대학 나름대로의 保有財産이 있다. 그 규모가 크고 작을 수는 있으며, 그 財産의 가치가 많고 적을지 모르나 어떠한 형태로든지 收益性 基本財産은 보유하고 있다. 그것이 低收益性일 수도 있고 高收益性일 수도 있으나 根本的으로는 收益의 増大에 관한 관심과 努力이 선행되어야 그 뜻을 이룰 수 있다고 본다. 따라서 保有財産을 가장 안전하고 收益이 보장되는 범위 안에서 그 具體的 方案을 찾아야 할 것이다.

첫째, 大學財團의 收益을 보장받는 안전한 增殖方案은 資産樣式에의 投資이다. 비록 안이한 方法이긴 하지만, 安全性이 높고 특별한 管理人力이 필요한 것이 아니며 金利보다 유리한 配當金과 物價上昇을 보완해 주는 無償株가 있기 때문에 더욱 유리하다고 본다. 1971年에서 1981年까지 지난 10년간의 주요 경제지표를 보면, 주가 상승율이 19.22 배로 가장 높은 지수를 나타내고 있다. 특히 市中 銀行株의 경우 최고 33.68 배이며 최저가 16.86 배로서 그 收益성이 보장되고 있는 것이다.

참고로 지난 10년간의 주요 경제지표에 나타난 계수를 보면, 정기예금(4.72 배) 金價(14.18 배) 地價(10.25 배) 物價上昇率(6.04 배) 株價上昇率(14.22 배) 國公債 收益率(7.23 배) 會社債 收益率(7.69 배)로 나타나고 있다.

둘째, 大學財團의 收益性 提高를 위한 收益性 事業體는 不動産 賃貸빌딩이 가장 바람직하다. 不動産 賃貸業이란 不動産 그 自體가 갖는 資産으로서의 價値로 보장되며 物價上昇에 따르는 附價價値가 높은 資産이다. 管理運營面에 高級 人力이 필요한 것도 아니며, 특별한 營業間接費가 높은 것도 아니어서 비교적 단순 회계처리로 충분히 운영될 수 있는 事業體라는 데 큰 利點이 있다.

셋째, 生産業에의 進出이다. 生産業의 경우에는 市場이 확보되고 在庫面의 위험 부담이 적은 경우에는 投資費에 대한 이익이 보장되는 小規模企業은 安全도와 利益追求가 가능할 수 있다

고 보이지만 단순히 화폐자본의 투자가 곧 利潤이라는 판단에서의 生産業 進出은 지극히 위험한 결정이라고 믿어진다.

2. 純粹資本의 迎入

大學財源을 확보하기 위한 또 하나의 方案은 財團 밖에서 社會와 企業과 政府와 그리고 卒業生들로부터의 기부금에 의한 純粹資本의 迎入에 着想할 수 있는 것이다.

財團의 保有財産의 活用을 통한 재단의 大學轉入金의 增大는 바람직하지만, 大學 財務構造를 개선하는 方案으로서 社會團體와 企業으로부터 기부금과 政府의 補助金 그리고 卒業生들의 모금에 의한 學生 納入金 의존도를 낮추는 方案도 大學財源의 確保라는 측면에서 긍정적인 對策인 것이다. 이는 社會의 순수한 資本을 教育에 영입시키는 長期的 對策으로서 그 실현이 가능하기 때문에 大學과 그 財團은 一體가 되어 長期的 戰略을 수립하여 추진해야 할 과제이다.

大學이 純粹資本의 迎入에 관심을 갖고 추진할 수 있는 着眼은 大學과 그 財團이 社會와 企業으로부터 신뢰받고 존경받는 大學으로 그 運營과 經營體制를 갖추었다는 自信에서 비롯될 수 있는 것이다.

大學 특히 私學은 公益法人이며 또한 教育의 公共性和 社會의 信賴性을 바탕으로 하여 존재하는 만큼 私學財團의 과감한 自我改革과 自己革新으로 門戶를 개방하여 公開的으로 운영된다면, 社會와 企業의 私學에 대한 共感和 後援의 관심이 높아지며 이러한 분위기의 成熟 속에서 私學을 위한 純粹資本의 迎入이 가능해질 수 있다고 본다.

一般的으로 大學은 社會와 企業으로부터 기부금의 기대를 너무 크게 갖고 있으며, 社會와 企業의 巨額이 아무런 조건 없이 純粹資本으로 기부되기를 바라고 있다. 그러나 社會와 企業은 우리나라 大學에 대한 존경과 신뢰에 아직은 거리감을 두고 있으며 稅制上的 特惠가 없음을 내세우고 있기 때문에 大學은 스스로 그 장애요인의 제거에 努力해야 할 責任이 있는 것이다. 더우기 社會와 企業의 巨額의 이면에는 반드시 그 돈만큼의 위력 있는 權限과 特惠와 特權의 요구

가 있음도 감안하여 오로지 순수자본의 영입을 위한 大學 스스로의 浮化에 더욱 힘을 쏟아야 할 것이다. 언제나 돈은 貴한 것이지만, 적은 돈일수록 誠意가 있고 순수성이 담겨져 있다는 사실을 정확히 파악하여 기업으로부터의 조건 없는 소액의 기부금, 그리고 卒業生들로부터의 성의 있는 장학기금 모금, 더 나아가서 이러한 기부금에 대한 稅制上的 免稅와 함께 정부의 특별 보조금의 迎入에 적극적으로 着眼하여 大學財源의 確保를 추진함으로써 大學財政의 어려움을 打開하여야 할 것이라고 본다.

3. 入學條件附 寄附行爲

大學財源의 確保를 위한 또 하나의 具體案은 入學을 前提로 하는 寄附金에 의한 方案이다. 이 方法은 이미 先進外國의 大學에서 시행해 왔을 뿐 아니라, 私學의 成長 發展과 함께 그 運命을 좌우해 온 사실을 우리는 익히 알고 있다. 우리도 언젠가는 大學入學의 許可를 전제로 하는 기부금에 크게 의존함이 없이는 막대하게 所 要되는 大學의 教育財政을 해결하기는 어려울 것이다. 아무리 私學財團의 收益性財産의 活性化를 이룬다고 하더라도 그것은 몇몇 되지 않는 大學에 한한 경우일 뿐, 이제까지 收益性 높은 保有財産이 미미한 大學과 그 財團이 우리의 현실적 社會與件 속에서 大學運營에 기여한 財源의 確保란 기대하기 힘든 일이 아닐 수 없는 것이다.

그러나 大學入學을 前提로 하는 기부 행위가 지금의 우리 社會에서는 그렇게 쉽게 인정될 수 있다고 믿어지기는 어렵다. 아직은 그런 行爲 자체가 法에 어긋나고 社會主義에 벗어난다는 觀念에 잠겨 있기에 더욱 어려운 것으로 믿어진다. 그러하지만, 이미 先進外國의 私學에서 그 財團의 運營方式을 보여 주고 있듯이 寄附金에 의한 私學經營은 언젠가는 이루어져야 할 懸案임에는 틀림없다고 본다. 社會의 發展과 함께 經濟가 더욱 성장하고 大學의 公共性和 信賴性이 더욱 높아져서 이러한 寄附金이 大學에 들어간다면, 大學은 그 資金을 온전히 순수한 教育目的과 學問研究와 그리고 獎學金으로 사용하여 결과적으로는 훌륭한 人材의 양성을 통하여 다시 社會와

企業에 환원시켜 준다는 확고한 믿음이 大學運營의 哲學으로 立證되고 社會的 教育觀으로 정립될 때 비로소 가능해질 수도 있다고 믿는다. 그것이 5년이 걸릴지 10년이 걸릴지 또는 그보다 훨씬 더 후에 이루어질지는 모르나, 이懸案의 문제는 大學과 그 財團의 努力에 따라서는 앞당겨질 수도 있고 所期의 目的과 成果가 더욱 커질 수도 있다고 믿어진다. 大學의 財源을 확보할 수 있는 가장 現實的이며 可能性을 안고 있는 反面에 실현시키기에도 엄청난 難關이 있다고 보여진다.

4. 日本 大學의 學債制度的 導入 檢討

우리는 우리가 할 수 있는 大學財源의 確保方案으로서 保有財産의 活用方案과 社會의 純粹資本의 導入方案 그리고 入學을 許可로하는 寄附行爲 등을 그 대상으로 삼아 강구할 수 있다고 보고 있다. 이것은 우리의 現實로서 노력하면 成就될 수도 있는 方案임에 틀림없다고 보아진다.

그러나 여기에서 전연 다른 視角에서 檢討해 볼 수 있는 方案中的 하나는 日本大學에서 施行하고 있는 學債制度에 관한 檢討이다. 물론 社會構造가 우리와 다르고 經濟形便이 우리와 달라서 그 制度의 導入이 그렇게 손쉬우리라고 보기는 어렵지만, 우리 社會에서 企業의 資本을 동원하기 위한 會社債 發行의 根本目的과 그 취지를 잘 살려서 大學의 教育事業에 한하여 援用할 수 있는 방안으로서 신중히 검토해 봄직하다. 이 제도를 실시하고 있는 日本 大學社會에서도 社會的으로 물의를 일으키고 그 制度의 운영에 비평의 소리가 있는 것도 사실이지만 우리는 우

리의 教育現實에 맞추어서 취사선택하면 그 가능성을 전연 배제할 수 없지는 아니하리라고 본다.

現在 우리 대학의 財政 形便이 막대한 施設費의 投資와 막중한 人件費의 부담 때문에 加重되고 있는 만큼 우리의 現實에 맞는 財源確保의 획기적인 代案의 研究와 檢討가 大學 關係者간에 신중하게 진행되어야 할 것으로 믿어져서 他山之石의 代案이긴 하지만 日本 大學의 學債制度의 연구와 검토도 필요하다고 제안하고 싶다.

Ⅳ. 大學財源 開發의 先行條件

앞에서도 여러 차례 논의한 문제이지만, 오늘날의 大學 財源의 開發은 大學 스스로의 문제일 뿐 아니라, 그 實現을 보지 못하고 있는 가장 큰 원인도 大學과 그 財團에 있음을 前提로 한다면 大學과 그 財團은 스스로 해결해야 할 根本的인 先行條件을 안고 있는 것이다.

첫째는 大學財團이 教育의 公共성과 信賴性을 바탕으로 그 運營을 公開的으로 수행할 때 社會와 企業 그리고 졸업생들의 관심과 후원의 가능성이 높아질 수 있다는 사실이다.

둘째는 大學의 經營技術의 專門化를 통하여 大學經營의 合理化가 추진될 수 있도록 經營技術의 導入이 先行條件으로 이루어져야 한다고 본다.

그것은 大學 스스로가 스스로를 돕는 努力 없이는 大學社會의 밖에서 대학을 돕기 위한 노력은 결코 이루어질 수 없다는 평범한 常識을 존중하기 때문이다. *