

대학도서관 발전기금 모집에 관한 연구

A Study on the Raising of Academic Library Development Funds

최 용 관(Yong-Gwan Choi)*

〈 목 차 〉

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| I. 서론 | 2. 대학도서관 발전기금의 모집 사례분석 |
| II. 대학발전기금의 내용 | 3. 대학도서관 발전기금의 모집에 대한 평가 |
| 1. 대학기금의 개념 | 4. 대학도서관발전기금 모집 방안 |
| 2. 국내의 대학발전기금의 모집 내용 | |
| III. 대학도서관 발전기금의 모집 | IV. 결론 |
| 1. 대학도서관 발전기금의 모집 현황 | |

초 록

이 연구는 출생률의 감소와 대학정원의 증가로 인한 대학간의 치열한 학생 확보 경쟁과 전문화되고 질적인 성장을 추구해야 하는 대학의 현실에서 예견되는 대학도서관의 재정적 어려움을 타개하기 위한 방안을 모색하기 위한 것이다. 우리나라와 미국의 대학발전기금과 대학도서관발전기금의 모집 실태와 방법과 모집 내역, University at Albany, University of Kentucky, University of Cornell 등 미국대학의 실제 기금 모집 사례를 소개하고 캘리포니아주립대학 23개 캠퍼스의 기금모집 내용에 대한 평가내용을 소개하여, 향후 대학도서관의 현안으로 등장할 기금모집의 토대를 마련하고자 한다.

주제어: 대학발전기금, 도서관 기금모집, 대학도서관발전기금, 도전보조금, 기부 피라미드

ABSTRACT

This study is to find the way to solve the expecting financial problems of academic library which has to secure more students than other universities, to be specialized, and to have a growth in quality, due to the decline of birth rate and increase of the number of university students. And also I would like to pave the way for raising funds, which will be the pending issue shortly, through studies and data analysis of the condition and way to collect academic library development fund and university development fund in Korea and America. Especially this study introduce some cases to raising funds at University at Albany, University of Kentucky, University of Cornell and the evaluation for the raise funds at 23 universities in the state of California, USA.

Key Words: University Development Fund, Library Fundraising, Academic Library Fund Challenge Grants, Gift Pyramid

* 지방공사대전엑스포과학공원(choinubira@hanmail.net)

• 접수일: 2005년 8월 18일 • 최초심사일: 2005년 8월 25일 • 최종심사일: 2005년 9월 5일

I. 서론

지금 우리는 OECD 국가의 일원으로서 모든 부문이 점차 범세계적인 평가와 비교가 이루어지는 현실에 서있다. 이에 따라 국내 각 대학도 이전보다 한층 더 특화되고 질적인 성장을 추구해야 하는 상황에 직면하고 있다. 2005년 현재 우리나라는 출생률의 감소로 인한 학생수의 감소와 대학정원의 증가로 인하여, 대학간의 치열한 학생확보 경쟁이 펼쳐지고 있고 이로 인한 등록금 재정의 약화로 많은 어려움을 겪고 있다. 수면 아래에 잠재되어 있던 "기여입학제"가 심심치 않게 논의되고 있는 것도 대학 재정의 부족과 무관하지 않다.

현재 우리 대학은 예산의 70%를 등록금에 의존하고 있으며, 정부의 재정 지원은 사립대 전체 재정의 5%에도 못 미치고 있으며, 우리나라의 사립대에 대한 정부지원 3조 1000억원은 미국 하버드대 1년 예산의 절반에 불과하다는 통계도 있다.¹⁾

자본주의와 기부문화가 발달한 미국도 지금 대학이 문 닫는 경우가 종종 일어나고 있다. 이와 관련하여 Chronicle of Higer Education의 1978년판에 따르면 미국에서는 1970년에서 1978년 사이에 176개의 사립대학이 문을 닫거나 통합 혹은 공공기관에 흡수되었으며, Digest of Education Statistics의 1967년에서 1983년 판에 따르면 110여개의 사립대학이 재정적 어려움 때문에 문을 닫았다고 한다.²⁾

그러므로 이제 대학들도 앉아서 신입생을 받고 나눠먹기식의 정부지원금에 의존하던 시대가 지났다고 할 수 있다. 한마디로 스스로의 존립기반을 위해서 적극적인 마케팅과 발전기금 모집 등 자체 재원 조달에 많은 노력을 기울여야 되는 시대가 된 것이다.

이러한 현실에서 부족한 대학재정 마련을 위해서, 대학들이 자체 재원 마련에 가장 주목하는 부분이 바로 "발전기금"이라는 이름으로 가장 많이 불려지는 기부금 모집이다. 우리나라의 경우 서울 일부 사립대학에 편중된 현상이기는 하지만 누적 기부금이 수 천 억원에 달하는 대학이 여럿이다. 그 내역을 보면 연세대 3,519억원, 고려대 2,960억원, 포항공대 2,866억원, 한양대 1,724억원, 성균관대 1,514억원 등이다.³⁾

한편 대학의 부속기관인 대학도서관도 재원의 부족 문제에 직면하고 있기는 마찬가지 일 것이다. 대학도서관도 자료구입 예산이 부족한 문제를 해결하기 위해서 내부적으로 대학내의 각종 다른 기구들과 경쟁을 하여야 한다. 따라서 우리 대학도서관도 도서관만의 독자적인 재원 확보 방안을 모색하여야 할 시점이 도래했거나 도래하고 있다고 볼 수 있다. 대학도서관들도 이제는 도서관만을

1) 미래를 여는 교육세계, 세계일보(2005. 7. 11), p.E1.

2) 전성용, "Understanding of American Community and/or Junior Colleges' Alumni Fund Raising and Their Successful Methods and Techniques For Two-Year Private Colleges in Korea." 육사논문집, 제56집, 3권 (2000. 10), pp.114.

3) "돈되면 어디든 손 못 벌리라, 대학들 사활전 기부금 모집." 한국일보(2003. 11. 10).

위한 기금의 설립과 모집에 적극적으로 관심을 가지고 뛰어야 한다는 것이다.

미국은 이러한 도서관만을 위한 기금모집이 일반화되어 있고, 대학도서관 기금마련을 위한 각종 캠페인과 이에 대한 연구가 일상적으로 이루어지고 있다. 우리나라도 연세대학교 도서관에서 직원들이 자발적으로 월급에서 일정액을 각출하여 도서관기금을 조성하는 등 도서관기금을 모으기 위한 시도가 이루어지고 있다. 따라서 이 논문의 연구목적은 재원의 부족으로 도서관장서 및 연속간행물의 확충, 도서관 시스템의 업그레이드 등 여러 가지 도서관의 현안사항들을 해결하기 위해서 필요한 대학도서관만의 기금모집 내용을 고찰하기 위한 것이다. 즉 아직 대학도서관 발전기금의 맹아기인 우리나라에 이를 소개하고 향후 기금모집에 참고가 되게 하기 위함이다.

대학도서관기금의 내용을 살펴보기 위해서는 대학발전기금의 내용과 성격을 먼저 고찰 한 후에 살펴보고자 한다. 왜냐하면 대학도서관기금은 대학기금의 하나로 볼 수 있기 때문이며, 우리나라는 대학 도서관만의 기금조성이 연세대의 경우를 제외하고는 관련 학회 등에 아직 발표되거나 보고된 사례가 없기 때문이다. 따라서 우리나라의 경우는 대학발전기금을 중심으로 조사 분석하였으며, 대학도서관발전기금은 미국의 경우를 중심으로 살펴보고자 한다.

II. 대학발전기금의 개념과 내용

1. 대학기금의 개념

대학기금에 대하여 김진호는 다음과 같이 정의를 내렸다. “대학의 기금(endowment)이란 특정 목적의 사업 또는 프로젝트에 영구적으로 자금을 지원하기 위한 목적으로 설립된 펀드를 뜻한다. 이는 대학 재정이 등록금 중심의 만성적 적자구조를 갖는 문제점을 개선하여, 불규칙한 외부지원에 따른 불안감을 없애고 안정적 수입원을 확보하는데 중요한 역할을 한다. 특히 대학은 교육기관의 특성상 '선 투자, 후 정산'의 성격을 갖게 되므로 미래 교육목적에 투자하기 위한 일정 규모의 기금을 유지하는 것은 필수불가결 하다.”⁴⁾”고 하여 대학의 발전기금에 대한 필요성을 강조하였다.

한편 각 대학은 보유한 자금을 가지고 기금회계를 설치하게 되는데, 이러한 기금회계에 대한 정의는 다음과 같다. 「기금회계(fund accounting)는 여러 목적이 있는 자원을 기증자가 지정하는 활동과 목적, 외부규정의 제약 또는 제한, 이사회에의 결정에 따른 회계와 보고목적을 위하여 분류하는 절차이며(AICPA, 1975), 비영리기관이 법적요구에 준거하고 있음을 표시할 필요성 때문에 도입된 비영리기관의 특수한 회계방법인데, 이는 기금에 대한 수탁관리 책임을 수행하는데 가장 적합한 수단이 되기 때문이다.»⁵⁾고 하였다.

4) 김진호, “대학기금운용의 원칙과 현황에 관한 소고,” 경영논총, 제20집, 제2호(2002, 12), p.2.

비영리기관이 기금회계를 도입하는 이유는 다음과 같다.⁶⁾ 영리기업의 경우에는 모든 자금이 그 원천에 관계없이 이익이라고 하는 공통 목적을 가지며, 또한 자금의 사용이 규제되어 있지 않기 때문에 그 운영 실태를 개별적으로 파악할 필요가 없으므로 기금회계를 거의 사용하지 않는다. 그러나 비영리조직에서는 기증되는 기금의 대부분이 법률 또는 기증자의 의사에 따라 특정한 목적 또는 운영조건이 부과되므로 이러한 목적 또는 규제의 실천 여부가 파악되기 위해서 모든 기금의 운영내용을 개별적으로 기록하고 보고하는 기금회계를 사용하게 되는 것이다.

일반적으로 비영리기관의 기금은 다음과 같이 5가지로 구분하고 있다.⁷⁾ 첫째, 일반기금(general fund)은 사용의 제한이 없는 자산을 포함하여 당해 비영리기관의 설립 목적을 달성하기 위하여 사용되도록 인정된 기금이다. 둘째, 사용이 제한된 기금(restricted fund)은 특정 목적에만 사용할 것을 지명하여 기관에 기부된 기금이다. 셋째, 기본증여금(endowment fund)은 비영리기관의 기부행위 등의 조항에 의해 기부자가 기부한 재산으로, 그 원금은 침해되지 않고 유지되어야 하나 수증재산에서 생긴 과실은 당해 기관의 운영을 위해 사용된다. 넷째, 이사회지정 기본재산 기금은 이사회 결의에 따라 용도의 제한이 없는 기금에서 지정목적에 사용되도록 이체된 기금이다. 다섯째, 고정자산기금(fixed asset fund)은 고정자산의 취득원가가 이 기금 가운데에서 기록 처리되며, 이 기금은 고정자산과 일반 기금을 분리하기 위해 사용한다.

이러한 국내 대학의 기금운용 실태를 김진호는 다음과 같이 요약하였다⁸⁾. 첫째, 원금보전을 제약조건으로 하는 보수적 운용 원칙을 고수하고 있다. 고수익을 얻기 위해서는 고위험을 부담할 수밖에 없다는 재무학의 기본 원칙이 충분히 이해되고 있지 않으며, 따라서 손실이 발생할 경우 책임 소재를 둘러싼 논란이 일 우려가 크다. 둘째, 기금 운용 관련 전문성이 부족하다보니 채권, 주식의 직접 투자보다는 간접 투자가 중심을 이룬다. 셋째, 아직까지는 외부에 대한 신뢰 정도가 크지 않고 따라서 외부 전문가보다는 전문성이 다소 떨어지더라도 내부 인력을 활용하는 경향이 강하다.

한편 이렇게 모여진 대학의 기금은 효율적으로 운용되면서, 기금의 원금이 잠식당하지 않도록 안정적으로 관리되어야 한다. 이와 관련하여 대학의 기금은 어떤 성격을 가지고 관리가 되어야 하는지 살펴볼 필요가 있다.

대학 기금관리의 목표⁹⁾는 첫째, 대학에 안정적인 운영 예산을 지원하며, 둘째, 기금의 실질가치를 보존하는데 있다. 기금관리의 일반적 원칙은 기금의 명목가치 보존만을 명기하지만, 지속적이고 실제적인 지원을 하려면 물가 상승율을 감안한 기금의 실질 가치의 보존이 필요하다. 또한 기금 수입으로부터 대학에 현재와 같은 수준의 지원을 계속하기 위해서는 물가 상승율이 아닌 대학의

5) 조병권, "비영리기관의 회계특성에 관한 연구," 산업경영논총, Vol.9(2003), p.5.

6) 서갑수, "한국 사립대학 회계제도의 문제점과 개선 방안," 인제논총, Vol.19, No.1(2004), p.11.

7) 조병권, 전계논문, p.6.

8) 김진호, 전계논문, p.7.

9) *Ibid.*, pp.5-6.

지출증가율과 보조를 맞추어 목표에 맞도록 운용목표를 조정해야 한다. 셋째, 대학의 연속성을 고려하여 현재와 미래 세대간 공평한 기금 사용 분배를 해야 한다. 현직 교수와 행정직원, 학생들은 기금 수입으로부터 당장 혜택을 받기를 기대하는 반면, 동창들은 모교의 장기적 발전과 이로 인한 후광을 기대하면서 기금 수익을 당장 사용하기보다는 지속적 적립을 통한 규모 확대에 보다 큰 관심을 가질 수 있다.

일반적으로 기금을 관리하는데 있어서는 기금의 증대에 적합한 '고위험 고수익'의 투자를 할 건지, 운영예산의 안정적인 조달을 위한 '저위험 저수익'의 투자를 할 건지에 관한 딜레마에 빠지게 된다. 이와 관련하여 Swensen은 미국 Yale대학의 기금을 14년간 관리한 경험을 토대로 다음과 같이 지적하였다.¹⁰⁾ 첫째, 분석적이고 정밀한 투자체계를 세워야 한다. 투자 결정에 있어 체계화된 절차를 따르는 것은 투자에 대한 보상을 얻는 과정에서 발생하는 비용을 감소시킨다. 특히 자산배분 전략은 가장 중요한 투자지침이다. 둘째, 대리인 문제(Agency Issue)이다. 많은 경우 기금 이익이 아닌 기금관리자 자신의 이익을 위한 결정이 내려지곤 한다. 기술적인 보상체계의 조정 등을 통해 이러한 갈등을 감소시켜야 한다. 셋째, 효율적 기금관리를 위해 유능한 직원을 적절한 보상 하에 채용하고 시스템을 구비하는 것이 필요하다고 강조하였다.

2. 국내외 대학발전기금의 내용

우리나라의 경우 대학발전기금의 내용을 보면, 서론에서 말했듯이 누적 기부금이 수 천 억원에 달하는 대학이 수도권 소재 사립대학을 중심으로 여러 군데이다. 이러한 국내 대학의 기금모집 방법을 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

2002년 기준 193억원을 모은 건국대는 2003년 졸업생 1,200명 등을 대상으로 '소득 1% 기금운동'과 '장학금 돌려주기 운동'을 벌이고 있다. 숙명여대는 소액 기부자들의 이름을 강의실이나 홀의 좌석에 새겨주는 '네이밍' 마케팅을 펼쳐 큰 호응을 보고 있다. 경희대는 '기부론'이라는 교양과목 개설을 고려중이며, 성균관대는 숨어 있는 해외동문을 발굴해 기부금 모집에 적극 나서고 있다. 이화여대 경희대는 각각 'E-pro(2%)'와 "Future 경희"라는 발전기금 모금사이트를 개설하였다.¹¹⁾ 또한 고려대학교도 미국 대학의 사례를 벤치마킹하여, 신설된 LG-POSCO경영관을 기부기관의 이름으로 한 것을 비롯하여 강의실 등 곳곳에 기부자들의 이름으로 명명하였다. 즉 이명박 라운지, 유상욱 강의실 등이 그 예이며, 이 밖에 의자 등 경영관의 각 공간, 시설, 비품에 기부자의 이름으로 명명하였다.¹²⁾

10) Ibid.

11) "돈 되면 어디든 손 못 벌리랴, 대학들 사활건 기부금 모집," 한국일보(2003, 11, 10).

12) "고려대 캠퍼스 단장도 '전통파괴'," 주간조선(2004, 11, 25).

반면 충청권 대학들은 거액모금 대신 소액 기부자 유치를 위한 다양한 발전기금 프로그램들을 마련하고 있다. 한남대의 경우 개교 50주년을 맞아 '텔레펀드레이징 사업'과 '발전기금 e-모금시스템'을 구축키로 했다. 충남대도 지난 2월 발전기금 기부자의 이름이 새겨진 '메모리얼 플라자'를 교내 외국어교육원에 오픈한 데 이어 '발전기금조성위원회'를 꾸려 올 가을학기부터 대대적인 모금활동에 착수할 계획이다. 한밭대는 현재 추진하고 있는 '한밭사랑 한 계좌갖기 운동'을 널리 알리는 한편 오는 10월 발전기금 납부자를 초대하는 '홈커밍데이 행사'를 갖기로 하였다. 이밖에도 배재대는 소액 기부자 및 정기 기부자를 중점적으로 확보키로 하고 월소득의 1000분의4를 매월 납부하는 '1004 장학금'과 '배재 후원의 집' 제도 등을 강화키로 했다.¹³⁾

이와 같이 국내 각 대학들은 발전기금을 모집하기 위하여 각종 기발한 아이디어를 개발하고 기금을 모집하기 위한 많은 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력을 기울여 모금한 국립대학의 발전기금 현황은 <표 1>과 같다. 표에서 보듯이 국립대학도 기금 모집액의 편차가 심함을 알 수 있다. 서울에 위치한 서울대와 국가가 정책적으로 육성하는 KAIST는 다른 지방소재 국립대와 비교하여 기금 모집액에서 많은 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

한편 국내 사립대학의 2003년 기준 발전기금의 현황은 <표 2>와 같다. 이 표는 전국에 산재해 있는 각종 대학교와 대학원대학교, 산업대학교, 신학교와 같은 각종 학교 등 대학교육 기관으로 볼 수 있는 180여곳을 대상으로 통계를 작성한 것이다. 이 중 20억원이상을 모집한 대학만을 대상으로 하였다. 표에서 보듯이 100억원이상을 모집한 국내 대학은 모두 15개 대학이며, 이를 세부적으로 살펴보면, 이화여자대학교가 1,420억원을 모집하여 단연 앞서고 있고, 경희대학교 501억원, 수원대학교 498억원, 연세대학교 463억원, 성신여자대학교 308억원 등이 그 뒤를 따르고 있다. 모두 서울에 소재한 사립대학이다. 이러한 현상은 미국의 명문 사립대학들이 대학 발전기금 모집에서도 수위를 다투고 있는 현상과도 비슷하다.

<표 1> 국내 국립대학 발전기금 현황¹⁴⁾

(단위: 천원)

번호	대학명	2000년	2001년	2002년	2003년	비고
1	서울대학교	24,261,000	18,576,000	6,699,000	12,386,000	
2	충남대학교	991,911	1,284,816	2,303,103	-	
3	전남대학교	988,328	1,068,091	3,138,302	-	
4	경상대학교	-	1,680,665	438,451	178,204	
5	부산대학교	12,523,154	10,309,325	8,305,987	23,121,592	
6	제주대	1,500,863	744,143	1,722,501	1,475,897	
7	KAIST	44,682,000	52,483,000	56,853,000	59,720,000	

13) "지역대학 발전기금 '뚝'," 대전일보(2005. 8. 1), p.12.

14) 2004년 국회 국정감사 교육위원회 요구 자료를 편집한 것임.

〈표 2〉 2003년 국내 사립대학발전기금 현황¹⁵⁾

(단위: 천원)

번호	학교명	법인명	학교발전기금
1	강남대학교	강남학원	10,987,176
2	진국대학교	진국대학교	7,320,184
3	경성대학교	한성(韓星)학원	2,566,366
4	경희대학교	고향재단	50,125,032
5	고려대학교	고려중앙학원	17,611,347
6	광운대학교	광운학원	3,396,369
7	동의대학교	동의학원	2,885,127
8	명지대학교	명지학원	2,719,876
9	서강대학교	서강대학교	3,000,000
10	서울신학대학교	서울신학대학교	3,937,299
11	서울여자대학교	정의학원	14,690,418
12	성균관대학교	성균관대학	2,837,901
13	성신여자대학교	성신학원	30,800,913
14	새종대학교	대양학원	2,515,233
15	수원대학교	고운학원	49,869,318
16	숙명여자대학교	숙명학원	2,602,854
17	순천향대학교	동은학원	2,267,170
18	송실대학교	송실재단	35,131,922
19	아주대학교	대우학원	17,647,254
20	연세대학교	연세대학교	46,317,670
21	영남대학교	영남학원	21,544,955
22	울산대학교	울산공업학원	3,474,831
23	원광대학교	원광학원	4,898,235
24	이화여자대학교	이화학당	142,068,132
25	인제대학교	인제학원	5,967,947
26	인하대학교	인하학원	5,609,688
27	장로회신학대학교	장로회신학대학교	8,539,809
28	전주대학교	신동아학원	2,778,527
29	중앙대학교	중앙대학교	22,674,598
30	청주대학교	정석학원	4,360,998
31	포항공과대학교	포항공과대학교	12,957,602
32	한국정보통신대학교	한국정보통신학원	7,786,011
33	한남대학교	대전기독학원	3,216,609
34	한양대학교	한양학원	6,837,017
35	호남대학교	성인학원	4,000,000
36	호서대학교	호서학원	10,000,000
37	우송대학교	우송학원	7,663,535
38	청운대학교	혜전학원	18,091,253
39	KDI국제정책대학원대학교	한국개발연구원	2,673,699

15) 2004년 국회 국정감사 교육위원회 구본회의원 요구자료 중 20억이상의 대학발전기금을 모집한 대학만을 대상으로 함.

이상의 내용을 종합하면 각 대학간의 발전기금 모집액이 많은 차이를 보이고 있으며, 국립대와 사립대를 막론하고 서울에 소재한 대학들이 기금 모집액에서 압도적인 우위를 보이고 있음을 알 수 있다.

반면 우리나라가 벤치마킹 모델로 많은 참고를 해야 될 미국 대학들의 발전기금 모집 현황을 살펴보면 <표 3>과 같다. 표에서 보듯이 1998년 기준 미국 주요대학의 발전기금은 하버드대학이 13,019,736,000달러, 예일대학이 6,624,449,000달러, 스탠포드대학이 4,559,066,000달러 등 우리나라와는 비교하기 어려울 만큼 많은 대학 발전기금을 모집하고 있다.

한편 미국 대학의 대학발전기금에 대한 기부원을 성격별로 조사한 내용은 <표 4>와 같다.

<표 3> 미국 대학 기금 규모 순위¹⁶⁾

(단위: U. S. \$)

대 학	1998년 기금 규모	1997년 기금 규모
Havard University	\$ 13,019,736,000	\$ 17,647,309,000
University of Texas System	\$ 7,647,309,000	\$ 6,709,945,000
Yale University	\$ 6,624,449,000	\$ 5,742,000,000
Princeton University	\$ 5,582,800,000	\$ 4,940,900,000
Emory University	\$ 5,104,801,000	\$ 4,273,543,000
Stanford University	\$ 4,559,066,000	\$ 4,473,825,000
University of California	\$ 3,787,884,000	\$ 3,133,252,000
M. I. T	\$ 3,678,127,000	\$ 3,045,756,000
The Texas A&M	\$ 3,531,517,000	\$ 2,951,463,000
Washington University	\$ 3,445,743,000	\$ 2,798,221,000

<표 4> 미국 고등교육 기관에 대한 기부원¹⁷⁾

기부원	모든 고등 교육기관	커뮤니티 칼리지
동창회	24.6%	1.8%
기타 개인	24.0%	29.8%
기업	23.0%	43.9%
재단	18.4%	13.0%
종교 기관	3.0%	0.1%
기타	7.0%	11.4%
합 계	100.0%	100.0%

위 표에서 알 수 있듯이 기금모집을 위한 기부원에는 동창회, 동문을 제외한 개인, 기업, 재단순으로 기부를 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 역시 가장 중요한 기부원은 학교의 동문들인 것으

16) 김진호, 전개논문, p.3.

17) 전성용, 전개논문, p.115.

로 나타났으며, 이는 뒤에 사례로 기술한 미국 대학들의 발전기금 모집과정에서도 잘 나타난다.

반면 우리나라 대학의 발전기금 기부원 현황을 살펴보면 <표 5>와 같다. 표에서 알 수 있듯이, 기업체의 본사가 가장 많이 몰려 있는 서울대는 기업체의 기부금이 발전기금에서 압도적 역할을 하였으며, 이러한 상황은 수도권과 가까운 충남대도 비슷한 상황이다. 그러나 지방에 소재해 있는 전남대는 사회복지가가 가장 큰 기부원이며, 부산대는 정부가 발전기금의 모집에 있어 가장 많은 역할을 하였다. 각종 단체 및 기관이 속해 있는 기타 항목으로서 가장 많은 기부원 역할을 한 것으로 나타난 것은 제주대이고, 부산대는 두 번째로 큰 역할을 한 것으로 나타났다. 학부모는 제주대를 제외하고는 극히 미미한 실적을 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 지방 국립대학의 경우 최근에는 발전기금의 모집에 있어서 기업의 역할이 점차 커지고 있음을 알 수 있다.

그러나 이러한 대학발전기금의 도서관에 쓰여지고 있는 현황을 본 연구자가 여러 방면으로 조사 하였지만, 몇몇 국립대학을 제외하고는 그 용도가 공개된 것이 거의 없는 실정이다. 예를 들어 국립 전북대학교의 「재단법인 전북대학교발전지원재단」의 세입세출결산서에서 발전기금의 사용용도를 보더라도, 수백가지의 지출항목에서 대학발전기금이 도서관에 쓰여진 항목을 찾아볼 수 없었다. 다만 「KAIST발전기금」의 사용내역 7가지 항목 중 「도서확충기금」의 용도만이 확인될 뿐이다. 따라서 앞으로 국·사립을 막론하고 각급 대학교의 발전기금 사용 용도에 대한 정보공개가 제대로 이루어진 뒤에 그 실태를 규명하여야 할 과제로 남게 됐다.

Ⅲ. 대학도서관 발전기금의 모집

1. 대학도서관 발전기금의 모집 방법

국내 대학도서관의 발전기금 모집 사례로는 연세대학교 도서관을 들 수 있다. 연세대학교 도서관 직원들은 자발적으로 월급에서 10만원에서 30만원씩 약정서에 따라 일정액을 각출하여 도서관 건립기금을 모으고 있다. 예상 목표액은 8,200만원으로서, 2008년 5월에 완공되는 도서관 건립 때까지 시행할 예정이다.¹⁸⁾ 연세대의 사례외에는 현재 국내에서 도서관만을 위한 기금모집 사례가 아직 관련 학회나 협회에 보고된 적이 없으므로 미국의 경우를 중심으로 살펴보고자 한다.

미국의 경우 도서관 기금모집과정을 살펴보면 많은 도서관 기금모집 프로그램이 연간기금 모집 운동, 학계, 도서관의 친구들과 같은 지원세력의 발전과 함께 시작되었다. 즉 일단의 「도서관의 친구들」과 같은 후원그룹이 조직되고, 후원조직의 충성심을 확보하여 지속적인 연간 기부가 이루어지도록 한다. 이와 더불어 도서관에 대한 개별적 헌신을 하도록 동기를 부여하여, 보다 더 많은

18) “연세대 120돌 기념도서관, 우리 힘 보태요.” 동아일보(2005, 6, 20).

기부를 하도록 고무시키는 과정을 거친다.¹⁹⁾

〈표 5〉 기부자별 각 대학교 발전기금 현황²⁰⁾

(단위: %)

번호	대학명	년도	교직원	학생, 학부모	기업	정부	사회 복지가	기 타
1	서울대학교	2000	14.4	0.1	79.3	-	-	6.2
		2001	5.4	0.2	83.4	-	-	11.0
		2002	5.7	0.3	59.2	-	-	34.8
		2003	1.1	0.8	83.3	-	-	14.8
2	충남대학교	2000	24.6	0.01	43.9	-	16.1	15.4
		2001	18.5	0.004	28.6	-	32.4	20.5
		2002	21.7	5.9	43.0	-	16.8	12.6
3	전남대학교	2000	13.8	0.17	20.2	6.4	51.1	8.33
		2001	7.7	0.5	2.5	9.5	68.6	11.2
		2002	8.2	0.1	57.0	19.0	15.3	0.4
4	부산대학교	2000	0.36	0.10	28.44	3.99	7.51	59.6
		2001	0.76	0.03	4.51	44.06	9.68	40.96
		2002	1.32	0.04	5.55	41.84	16.88	34.37
		2003	0.53	0.03	2.46	15.92	13.99	67.07
5	제주대	2000	5.28	7.67	0.66	-	66.63	19.76
		2001	8.86	13.17	1.22	-	-	76.75
		2002	13.4	12.29	0.39	-	30.19	43.73
		2003	4.54	23.16	43.39	-	-	28.91

대학도서관 기금모집을 위해서 사서는 우선 대학의 행정당국을 설득해야 한다. 도서관이 외부기금을 필요로 할 뿐만 아니라 단과대학이나 school과 마찬가지로 기금모집을 위해 요구되는 노력을 할 만한 가치가 있다는 것을 증명하여야 하며, 이러한 장애물은 거의 대부분의 대학에 존재한다. 이러한 어려움을 초래하는 이유 중의 하나는 도서관에서 학위 받은 사람이 없기 때문이다. 일반적으로 도서관을 위한 기금모집에는 어려움이 있다는 인식이 널리 퍼져있다. 도서관은 항상 우선순위로 따지자면 두 번째다. 즉 개인의 학업 프로그램이 우선인 것이다.

미국의 ARL 도서관의 책임자들에 대한 비공식적인 조사 내용을 보면, 대부분의 대학에서는 두 가지 수준의 도서관기부를 위한 기금의 형태를 보여 준다. 즉 \$5,000미만과 \$5,000 이상의 두 가지 형태이다. 또한 5년에 걸쳐 \$10,000 혹은 \$25,000 기부 프로그램이 가장 대중적인 성공을 보여주고 있는 것으로 나타났다. 그 이유는 대학의 다른 부문과는 달리, 도서관은 \$10,000 혹은 \$25,000

19) Susan K. Martin, "Academic Library Fund-Raising: Organization, Process, and Politics," *Library Trends*, vol. 48, No. 3(Winter 2000), p.562.

20) 2004년 국회 국정감사 교육위원회 요구자료 중 국립대학교만을 대상으로 편집함.

의 기부로도 훌륭한 활용도를 찾을 수 있기 때문이다. 또한 기금 모집시 연간 \$1,000 기부 동문은 기금모집 담당자의 설득을 통해 년 \$2,000 혹은 5년동안 \$5,000 기부로 전환하기가 쉬운 것으로 나타났다.²¹⁾

최근의 인터넷 토론(1999)에서 기금 모집자들은 모든 주요 기부자가 일반적으로 생각하듯이 부자가 아니라는 사실을 알게 되었다. 미국사회에서 주요 기부자는 중류층 혹은 중상류층(upper-middle class)이며, 여유시간이 있고 그들이 선호하는 기부에 대한 의미 있는 차이를 둘 수 있는 많은 선택의 기회를 가지고 있는 층으로 조사되었다.²²⁾

기금모집에 있어서 <표 6>은 여러 가지로 의미 있는 사실을 보여주고 있다. 즉 기금모집의 단계가 잠재적인 지지자·구성원·커뮤니티에서 Annual Fund / Membership 단계로, 그 다음은 Major Gifts의 단계로, 마지막으로 Ultimate & Planned Gifts의 단계로 이동하고 있음을 보여준다.

<표 6>에서 보듯이 기금의 모집과정에서도 이탈리아의 경제학자 빌프레도 파레토의 80/20 법칙이 적용되는 것을 볼 수 있다. 즉 5~10%의 기부자가 최종단계인 Ultimate & Planned 기부금의 단계인데, 이들이 총 기부금의 80~90%를 기부하는 것으로 나타났다.

한편 기금모집을 위해서는 관련조직의 운영과 마케팅을 위해서 기금모집 활동비가 필요하다. 잠재적인 지지자·구성원·커뮤니티 단계에서 기부금을 모집하기 위해서는 1달러 당 0.8달러가, Annual Fund / Membership 단계에서는 1달러 당 0.3달러가, Major Gifts 단계에서는 1달러 당 0.1달러가, 마지막으로 Ultimate & Planned Gifts의 단계에서는 1달러 당 0.03달러의 비용이 필요함을 알 수 있다.

이와 같은 대학도서관의 경우와 비교하여 뉴욕 공공도서관의 사례를 참고로 들 수 있다. 뉴욕공공도서관은 발전기금 모집을 위한 전담부서를 별도로 설치하고 있는데, 분관도서관은 연간예산의 1%에 해당하는 1,460,000달러를, 연구도서관에서는 예산의 5%인 6,550,000달러의 금액이 기금모집을 위한 경비로 계상되어 있다.²³⁾

한편 기부금은 그 기부규모에 따라 차별화된 대우를 받게 되는데, 도서관 건물 곳곳에 기부자의 이름을 기부금 액수에 따라 다르게 명명하는 것이 대표적인 예이다. 예를 들면 미국 뉴욕에 있는 Albany 대학은 기부금 규모에 따라 도서관 건물의 각 공간에 이름을 부여하는 작업을 기획하였으며, 그 내용은 다음과 같다. 빌딩의 이름을 붙이는 데에 있어서 5,000,000달러, 하나의 주요한 방에 이름을 붙이는 데에 300,000달러, 자료보존실의 이름을 붙이는 데에 200,000달러, 특별한 수집품의 연구실에 이름을 붙이는 데에 100,000달러, 세미나 룸에 이름을 붙이는 데에 75,000달러, 디지털

21) Susan K. Martin, 전게서, pp.560-578.

22) <http://www.charityvillage.com/charityvillage/research/rmaj2.html>.

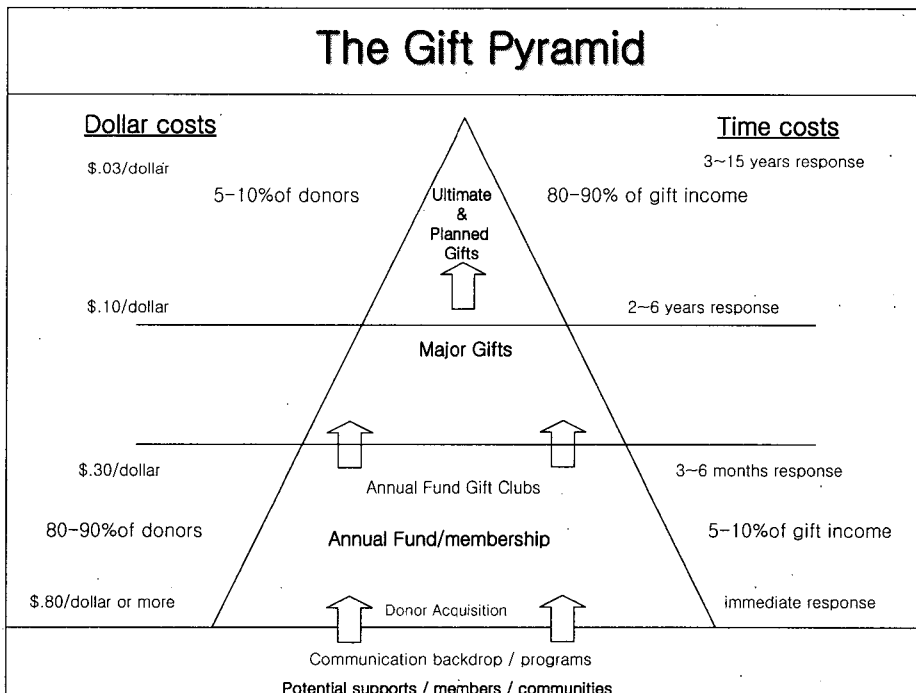
23) 스가야 아키코, 미래를 만드는 도서관, 이진영, 이기숙 역, p.176.

교실에 이름을 붙이는 데에 50,000달러, 그룹 스터디를 위한 룸에 이름을 붙이는 데에 20,000달러, 서비스 데스크에 이름을 붙이는 데에 20,000달러, 도서관 서가에 이름을 붙이는 데에 5,000달러, 학습 테이블에 이름을 붙이는 데에 3,500달러, 학습 열람석이나 혹은 로비의 벤치에 이름을 붙이는 데에 2,500달러 등이다.²⁴⁾

Kentucky 대학의 경우 기부자가 100,000달러 혹은 그 이상의 기부금을 기부한 사람들에게는 그들의 이름을 명명한 도서 열람실이 있으며, 이러한 이름을 붙이는 기획에 대한 기부자 레벨은 500달러의 개인용 학습 열람석까지 내려간다. 이러한 기부가 행해질 때, 대학은 중요 기부자들을 위한 열람실을 헌납하는 행사를 개최하였다.²⁵⁾

Cornell 대학도서관도 10,000달러 수준 또는 그 이상의 기부를 한 기부자들이 도서관에서 공간을 선택하여 그들의 이름을 붙일 수 있었다. 이 공간은 개인 열람실(10,000달러 기부 수준)에서 참고데스크와 정보데스크(500,000달러 기부수준)까지 다양하다.

〈표 6〉 기부 피라미드²⁶⁾



24) Meredith A. Butler, *Successful Fundraising : Case Studies of Academic Libraries*(Washington, DC : Association of Research Libraries, 2001), p.55.

25) *Ibid.*, p.69.

26) *Ibid.*, p.18.

또한 노문자는 기금모집 방법으로 편지캠페인(Direct Mail), 도서관 후원회원제(Friends of the Library Group), 연중 프로그램(Annual Program), 모금캠페인(Capital Campaigns), 개인 기부금, 인터넷을 통한 모금, 특별행사(Special Events) 등을 제시하였는데 대학도서관에서 활용할 수 있을 것이다.²⁷⁾

〈표 7〉 전형적인 기부금 클럽 단계²⁸⁾

기본단계		Gift Club 단계	
1단계	\$100	1단계	\$1,000
		2단계	\$2,500
2단계	\$250	3단계	\$5,000
		4단계	\$10,000
3단계	\$500	5단계	\$25,000
		6단계	\$50,000

미국은 우리나라와는 달리 도서관의 친구들을 통한 기금 모집이 활성화 되어 있다. 도서관의 친구들이란²⁹⁾ 도서관과 관련된 지역 주민, 학생, 교사 혹은 교수, 학부모, 동문, 시민들이 주축이 되어 도서관을 여러 가지 방법으로 도울 목적으로 만든 모임이다. 김석영에 따르면 이들의 역할은 도서관에 기금을 제공함으로써 도서관의 재정 운영에 참여하고, 자원봉사 활동을 함으로써 도서관 마케팅에 참여하고, 정치인을 대상으로 캠페인을 벌임으로써 도서관 정책결정에 참여하고, 지역사회 내에서 활동함으로써 도서관의 지역사회 홍보활동에 참여한다고 하였다. 미국의 대학도서관의 친구는 1925년 하버드대학교 '도서관의 친구'에서 1960년대까지 수 백개의 '도서관의 친구' 그룹이 생겨나게 되었으며, Dolnick에 의하면 현재 미국에는 약 3,000개의 도서관의 친구 그룹이 있으며, 회원도 백만명이 넘는다고 하였다.³⁰⁾

한편 미국에서의 대학도서관 기금모집 내용과 관련하여 미국의 도서관 지원 프로그램을 고찰할 필요가 있다. 미국은 연방·주·지방정부 사이의 독특한 권력의 분산으로 인하여 도서관에 지원되는 정부예산이 매우 복잡한 체계를 가지고 있다. 그 내용을 보면, 미국에서는 도서관을 위한 연방지원은 크게 두 가지로 나뉘어서 지원된다. 첫째는 이른바 "국립도서관"에 대한 직접지원이 있다. 여기에는 의회도서관, 국립기록청, 국립의학도서관, 국립농학도서관등이 포함된다. 둘째로는 보조금지원프로그램(Grants-in-aid programs)으로서 전국에 걸쳐 공공 및 대학도서관들이 서로간의 경쟁을 거쳐 선택·지원된다. 흥미롭게도 국립도서관들은 일반적으로 이러한 보조금지원 프로그램에서는 제외된다. 보조금지원프로그램의 세부유형을 보면 일반보조금(Block grants), 공식보조금

27) 노문자, "도서관의 후원기금에 관한 연구," 한국비블리아, 10집(1999), pp.202-207.

28) *Ibid.*, p.19.

29) 김석영, "도서관의 친구에 관한 고찰," 한국문헌정보학회지, 제39권, 1호(2005. 3), p.281.

30) *Ibid.*, pp.280-283.

(Formula grants), 개별보조금(Categorical grants), 프로젝트보조금(Project grants), 입증보조금(Demonstration Grants), 연구보조금(Research grants), 조건부보조금(Matching Grants), 도전보조금(Challenge grants) 등이 있다.³¹⁾ 이중 Challenge grants와 연계한 대학도서관발전기금의 사례를 뒤에 상술하였다.

이러한 대학도서관 발전기금의 모집에 있어서의 성공요인을 살펴보면 다음과 같다. Ryan은 커뮤니티 칼리지의 기금모집시의 성공요인에 대하여 다음과 같이 말하였다. 첫째로, 대학 총장의 역할이 중요하다. 즉 잠재적 기부자들에 대한 대학의 사명에 대한 홍보 등 개인적 유치활동이 필요하다. 둘째로, 대학의 명성이 성공적인 기금모집에 필수적이다. 마지막으로, 재단이사회에 관한 것으로서, 재단의 발전을 위해서는 기부 커뮤니티에 적합한 경쟁력을 가진 위원회가 되어야 하고, 위원회 구성원들이 적극적으로 기금을 모집해야 한다는 것이다.³²⁾

이에 반하여 Butler는 여섯가지로 나누어 말하였다. 그 내용은 첫째, 강력한 리더쉽, 둘째, 기금모집에 적합한 직원, 셋째, 훌륭한 예측, 넷째, 자원봉사자, 다섯째, 소규모 그룹, 여섯째, 적절한 유인책 등을 말하였다.³³⁾

Cornell대학 Mann도서관 캠페인의 경우는, 우선 도서관을 위한 능숙한 대변자인 캠페인 의장의 리더쉽이 핵심적이었다. 대학교 기금 모금 분야와 특별한 기부자들과의 관계에 대한 그의 지식은 기금모집 과정에 대한 강력한 기반을 제공하였다. 그의 열렬한 확신과 그가 조성하는데 일조를 한 Challenge grant는 캠페인의 성공에서 중요한 매우 요소였다. 다음으로 도서관은 프로젝트 팀 지도자의 헌신과 조직화 능력 그리고 프로젝트 팀 내부의 우수한 팀워크를 통하여 큰 성공을 거두었다. 여기에는 팀원 각자의 역할에 대한 실질적인 이해뿐만 아니라 대학본부 기금모금 직원과 대학 동창회 기금회장 그리고 도서관사이의 긴밀한 의사소통이 있었다. 마지막으로, 도서관 직원이 적극적으로 캠페인에 참여하였다. 동문들의 모교 방문, 도서관에 대한 인터넷을 통한 개별적인 가상 관람, 직원과 학생보조원에 의한 친절하고 상세한 설명은 도서관의 친구들이 도서관을 더 잘 알게 해주었다.³⁴⁾

2. 대학도서관 발전기금 모집 사례 분석

우리나라 대학도서관의 발전기금 모집을 위해 참고가 되도록 기금모집 문화가 가장 발달한 미국의 몇몇 대학도서관의 기금모집 사례를 University at Albany, University of Kentucky, University

31) Hwa-Wei Lee & Gary A. Hunt, *Fundraising for the 1990s the Challenge ahead*(Canfield, Ohio : Genaway & Associates, 1992), pp.30-31.

32) 전성용, 전계논문, p.115.

33) Butler, Meredith A. 전계서, pp.26-27.

34) *Ibid.*, p.79.

of Cornell 등 3개 대학도서관을 대상으로 고찰하였다. University at Albany는 Challenge Grants³⁵⁾를 이용하여 도서관 발전기금을 모집한 대표적인 사례인데, 이러한 경우는 University of New Mexico, Santa Cruz에 있는 University of California 등에서도 볼 수 있다. 이와 같이 Challenge Grants를 통한 기금모집 방법은 기금 모집자 들이 가장 오랫동안 전통적으로 사용해 온 기금모집 방법이다.³⁶⁾

가. University at Albany의 사례³⁷⁾

뉴욕에 있는 Albany 대학은 1998년 7월에 새로운 도서관을 건립하고 있었고, 그 계획을 완수하기 위해서는 350만 달러의 후원금을 모금해야 할 필요가 있었다. 이 대학도 역시 후원금을 모집하는데 있어 짧고도 미미한 역사를 가지고 있었으며, 그것도 도서관을 위해서 거액의 돈을 모금한 경험이 전무하였다. 그러나 Albany대학은 전담조직을 구성하여 350만 달러의 모금 캠페인을 성공적으로 이루었으며, 18개월만에 원래 목표액을 30만2천 달러 이상 초과하여 달성하는 성과를 거두었다.

이 캠페인을 시작할 당시 Albany 대학은 대학 후원금을 모집하기 위하여 전문적인 참모들과 함께 후원금을 모집한 역사가 15년이 채 안된 시점이었다. 당시 Albany 대학은 뉴욕주(州)로부터 지난 15년 동안에 주(州)가 보조해 주는 보조금이 급격히 줄어들고 있는 상태로서, 전체 대학예산 중에서 23%만을 받고 있었다.

도서관을 위한 Albany 대학의 캠페인은 1998년 4월에 시작되었다. 기금을 모집하기 위하여 대학 총장과 부총장, 직원들은 회의를 거쳐 도서관 모금캠페인을 1998-1999년 동안의 회계기간에 대학의 가장 우선 순위의 프로젝트로 결정하였다.

당시 Albany 대학은 1998년까지 도서관을 위해서 13만 달러의 기부금을 모집하였는데, 이 금액은 7년간에 걸쳐 모금된 액수였다. 대학 기금모집 담당인 Meredith A. Butler는 Albany 대학법인의 이사인 Carol Bullard 박사가, 더 많은 기금을 모금하기 위해서 「Kresge재단의 도전보조금(Kresge Foundation Challenge Grant)」에 지원하자는 아이디어를 제안하였다. 대학은 350만 달러의 기부금을 받기 위해서는 50만 달러의 Kresge재단의 도전보조금이 적절하다고 결정하였다. 이 보조금을 받기 위해서는 아래와 같이 4단계의 과정을 거쳤다.

1단계는 1998년 4월~8월 1일까지로 이 기간동안에 Kresge재단의 검토 대상에 포함되기 위해서 전체 목표액의 25%의 자금을 모금할 것을 조언 받았고, 대학은 80만 달러 즉 목표액의 26%의

35) Challenge grants는 최초의 기부금 수여에 따른 민간 혹은 비정부기관으로부터 추가적인 지원을 받는 것에 따라 지원되는 양이 달라지는 기부금이다. 예를 들면 NEH Challenge grants program은 최초 수령인은 연방기금 1달러마다 민간기부금 3달러를 기부 받도록 요구되는 프로그램이다. 두 번째 수령자는 각 1달러마다 4달러를 기부 받도록 요구되어진다.

36) Jennifer Paustenbaugh and Lynn Trojahn, "Annual Fund Programs for Academic Libraries," *Library Trends*, Vol.48, No.3(Winter, 2000), p.592.

37) Butler, Meredith A. 전계서, pp.51-60.

자금을 조성했다.

2단계는 1998년 8월 1일~11월 30일까지로 이 때는 Kresge재단의 검토 기간으로, Albany 대학은 기금모집을 위한 새로운 전기를 보여주어야 했다. 대학은 추가적으로 80만 달러를 모금하기로 하였고, 4만 달러를 더 모집하였다.

3단계는 1998년 11월 30일~12월 15일까지로 대학이 자금모집 캠페인을 지속시키고, Kresge재단에게 주요한 세부사항에 대한 진전된 내용을 보고하는 매우 중요한 단계였다.

4단계는 1998년 12월 20일~1999년 12월 31일까지로서 Kresge재단은 140만달러의 나머지 자금을 Albany대학이 조성한다는 조건하에 Albany대학도서관 기금모집 캠페인이 끝나기 전에 50만달러의 과제지원금을 지원하기로 결정하였다는 것을 통보하였다.

나. University of Kentucky의 사례³⁸⁾

Kentucky의 대학 도서관들은 1954년에 도서관 협회(Library Associates)이라고 불리는 후원회 집단을 조직했다. 그리고 수년 동안 휴면 상태로 있던 뒤, 그 집단은 1970년대 중반에 재활성화되었다. 그들의 목표는 책과 도서관 자료들에 대한 흥미를 촉진시키는 것이었고, 책과 도서관 자료의 기증 그리고 Kentucky 대학의 도서관이 발전하기 위한 기금을 모금하기 위한 기부금을 찾는 것이다. 그리고 도서관의 친구들이 도서관에 대해서 잘 알게 하고 그들의 관심을 공유할지도 모르는 하나의 매개체를 제공하는 것이었다.

1990년에 도서관은 인문학 장서의 수집을 위한 「도서기증캠페인」을 위해서 인문학을 위한 국립 기부금(National Endowment for the Humanities-NEH) 과제지원금을 받기 위한 경쟁을 하였고, 결국 지원금을 받아내는 데에 성공을 했다. 같은 해에 Charles T. Washington 2세가 Kentucky 대학의 총장이 되었다. 그가 취임하면서 도서관 기금모집 캠페인은 Kentucky 대학에서 처음으로 실시하는, 전체 대학에 걸친 광범위한 기금조성 프로그램이 되었으며, 새로운 총장의 최우선 과제가 되었다. 이 때, 1983년 이후로 시간제로 근무해 온 도서관 발전담당 직원은 정규직원이 되었다.

캠페인을 위한 자원봉사자들을 모집하고 훈련하는 과정과 주요 기부자가 된 유력한 후보자를 예상해서 그들에게 기부해 주기를 간청하는 과정은 1991년 5월부터 1992년 12월 사이에 행해졌다. 그 기간에 2,130만 달러의 기부금이 모금되었다. 43명에게서 주요한 기부금들을 받았고, 그들의 기부 액수는 2만5천 달러에서 500만 달러까지 다양하였다. 거의 14,000명의 기부자들이 도서관 캠페인에 기여를 했으며, 기부를 한 사람들 가운데 거의 절반 가까이가 Kentucky 대학에 처음으로 기부를 한 사람들이었다.

또한 Kentucky 대학 직원들 가운데 78퍼센트 이상이 모금캠페인에 기여를 했고, 그들이 기부한 총 금액은 100만 달러 이상이었다. 그들의 급여에서 공제를 한 금액은 처음에는 대학에 기부금을

38) *Ibid.*, pp.61-71.

내기 위한 것 이었다.

이 대학의 최초 기금조성 캠페인은 360,000 스퀘어 피트, 5800만 달러의 새로운 중앙 도서관 빌딩을 만들어내는 결과를 가져왔으며, 이는 1998년에 개관을 하였다. 2001년에 켄터키대학의 장서 기부금은 6천2백만 달러에 이르렀고, 나아가 1억2천만 달러의 장서기부금을 모집하기 위한 목표를 설정하게 되었다.

다. University of Cornell의 사례 39)

Albert R. Mann 도서관은 Cornell대학교의 19개 도서관 중의 하나이다. Mann 도서관은 2개의 공립대학인 농업·생명과학 대학과 인간생태학 대학을 서비스 하고 있었다. 캠페인을 시작하기 전에 도서관의 기부금은 50만 달러가 채 안됐다. 이 기부금의 대부분도 20세기 초에 모금되었다. Mann 도서관의 기금모집 캠페인 외에도 각 대학은 별도로 모금해야 할 장학금 모집캠페인 목표가 있었고, 기부할 가능성 있는 Mann 도서관 기부자들은 장학금과 조류학 실험실을 위한 기부금 권고를 받고 있었다. 기금모금 부서에 의해 실시된 타당성 조사를 기초로, 대학은 처음에는 캠페인 목표를 200만 달러 정하였다가, 후에 400만 달러로 수정하였다.

기금모집 프로젝트 팀과 더불어 의장과 각 대학의 졸업생을 대표하는 20명의 사람들로 구성된 「기금모금 위원회」와 「교직원 기금모금 위원회」 등 2개의 위원회가 구성되었다. 대부분의 큰 대학에서는 기부자들에 대한 접근은 엄격한 통제를 받는다. 큰 기부금의 경우에는 위원회 구성원이나 학장이 기부 가능자에게 요청했고, 작은 기부금의 경우에는 기금모금 위원장이나 팀장이 요청했다.

도서관 캠페인은 기금모금 전문가들과 Mann 도서관 직원들 사이의 긴밀한 협력하에 이루어졌다. 도서관은 타당성 조사, 기증 가능자 조사, 지역 동창회 사무실 방문, 그리고 신뢰감을 심어주기 위해 졸업생을 캠퍼스로 초청하는 정기적인 계절행사들을 개최하였다. 또한 모금담당 직원이 사례 보고를 하고, 특별전학 코스를 개발하고, 도서관의 디지털 자료와 서비스를 보여주기 위해 도서관을 방문했다.

캠페인 기간동안 도서관은 정기적인 기부자 접대, 계획된 기부 기회에 대한 설명을 겸한 오찬, 계속되는 관람으로 매우 바쁜 시기였다. 대학의 각 부서들은 각종 회보와 이메일로 기금모집 캠페인과 부서에 끼치는 이익을 강조함으로써 많은 도움을 주었다.

1997년 대학이 실시한 재무 분석은 캠페인이 400만 달러 목표를 달성하기 위해서는 100만 달러 수준의 기부 2건과 50만 달러 수준의 2건의 기부가 필요하다고 분석하였다. 그러나 실제로 캠페인에서 1백만 달러의 기부는 없었고 단지 50만 달러 1건만이 모금되었다. 대신에, 타당성 조사에서 기대한 것보다 더 많은 기부자들이 1만 달러와 5만 달러를 각각 기부했다. 광범위한 교직원차원의 캠페인이 시행되지 못하였는데도 불구하고, 기금모집 캠페인의 기부자 215명 중 거의 20%는 코넬

39) *Ibid.*, pp.72-80.

대학교 교직원이었다.

3. 대학도서관 발전기금 모집에 대한 평가

대학도서관 발전기금 모집을 실행한 결과에 대한 평가와 피드백을 위한 실증적인 연구를 소개하고자 한다. 이는 기금모집 과정에 매우 의미 있는 내용으로서 그 내용은 향후 기금모집 과정에 많은 시사점을 줄 것으로 보인다.

Irene M. Hoffman 등은 캘리포니아 주립대학의 기금모집 과정을 조사하였다. 그들은 대학도서관 기금모집이 대학도서관 업무의 우선순위가 되고 있다고 하였으며, 캘리포니아주립대학의 23개 캠퍼스의 도서관 중 17개 도서관이 기금모집 프로그램을 가지고 있다고 하였다. 그들의 연구 결과를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.⁴⁰⁾

기금모집시 가장 중요한 요인은 도서관 기금모집 프로그램의 활동기간이다. 일반적으로 알고 있듯이 기금모집을 위한 노력에 대한 성과는 여기에 들이는 시간에 비례한다. 가장 성공적인 프로그램은 25년간의 역사를 가지고 있었으며, 평균적으로는 6년에서 15년이었다. 응답자 총 85명 중에서 3년 이내가 41%(35명), 3년에서 10년 이내가 41%(35명), 10년 이상이 17%(15명)이었다.

다음으로 중요한 것은 데이터베이스로 구축되어 있는 기증자(donor)의 수이다. 총 66개 기관의 응답결과 500명 이내가 44%(29명), 501명에서 1,500명 이내가 35%(23명), 1,501명에서 6,000명까지가 20%(13명), 6,001명 이상이 1%이었다. 가장 많은 기증자 집단(pool)을 가진 도서관이 가장 성공적인 기금모집을 하였으며, 이러한 사실은 프로그램의 활동기간과 기증자의 수와 모집 금액과의 직접적인 상관관계를 보여준다.

또한 도서관 기금모집 책임자와 투입업무량의 상관관계로서, 가장 많은 금액을 모집한 기관들은 도서관 기금모집 책임자가 평균 50%의 시간을 기금 모집에 투자한다. 조사에 따르면 24%는 이 업무에 전념하며, 46%는 통상적으로 관여하며, 28%는 종종 관여하고, 2%는 전혀 관여하지 않는 것으로 나타났다. 한편으로 기금모집 책임자가 다른 도서관 임무를 부여받지 않고 이 업무에 전념했을 때, 거의 4배나 더 많은 기금을 모집한 것으로 나타났다.

기금모집에 있어 국·공립대학 보다는 사립대학이 연간 기금모집을 더 많이 한 것으로 나타났다. 평균적으로 사립대학은 국공립대학보다 훨씬 많은 시간을 투자하고 있는 것으로 나타났다. 공공기관은 평균 450,000달러를 모집하였으며, 사립기관은 약 900,000달러를 모집하였다. 이와 더불어 연구중심 대학(research universities)들이 모든 다른 유형의 대학들(예술대학, 2년제 대학 등)보다 기금모집에 더 성공적인 것으로 나타났다. 연구중심 대학은 커뮤니티 칼리지의 연 평균

40) Irene M. Hoffman, Amy Smith, and Leslie Dibona, "Factors for Success : Academic Library Development Survey Results," *Library Trends*, Vol.48, No.3,(Winter 2000), pp.541-550.

\$100,000와 비교하여 연 평균 \$1,100,000를 더 모집한 것으로 조사되었다. 기금모집 프로그램에 소요되는 비용은 직원 인건비를 제외하고 매년 \$12,000로 조사됐다.

한편 기금모집 인력의 신분에 대해서 조사가 이루어졌는데, 기금모집 인력의 신분에 관해서는 응답자 총 88명 중 경영자의 신분을 보유한 사람이 45%(40명), 교수직 신분이 35%(31명), 직원 신분이 11%(10명), 기타 8%(7명)로 조사되었다.

도서관 기금모집과 근무경력과의 상관관계 조사에서는 4년 이상의 경력을 가진 도서관 기금모집 책임자가 더 많은 기금을 모집하였으며, 7년이 최정점으로 조사되었다. 기금모집 인력의 급여에 관한 세부내용은 <표 8>과 같다.

<표 8> 기금모집 인력의 봉급과 학위 보유 현황

급여 범위	도서관학 학위	기타 석사 학위
\$76,000 이상	9	
\$66,000-\$75,999	11	4
\$41,000-\$65,999	14	19
\$26,000-\$40,999	4	10
\$26,000이하		1

4. 대학도서관 발전기금의 모집 방안

위에서 논의한 사항들을 참고하여 본 연구자가 대학도서관 발전기금을 조성하기 위한 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 도서관의 공간을 활용하여 기금을 모금할 수 있는 방법이다. 즉 도서관의 각 공간을 기업의 홍보공간으로 제공하자는 것이다. 예를 들면 도서관 외부 벽면이나 로비에 기업홍보용 사인물을 설치해주는 대가로 임대료를 받을 수 있다. 또한 도서관 내부에 각종 이벤트와 전시를 할 수 있는 공간을 마련하고, 각 출판사들이 신규도서의 홍보를 할 수 있도록 하고, 아울러 베스트셀러 작가의 팬 사인회를 개최할 수 있다. 전시실이나 도서관 로비에 주요 사회적인 관심사 즉 웰빙을 주제로 하는 각종 음료와 생활용품을 전시하고, 이와 관련된 도서를 전시하게 할 수도 있다. 또한 대학의 동문들에게 도서관의 일정 공간을 동문회관의 기능을 부여하는 것을 조건으로 신규 도서관 건립기금을 모으는 방법이 있을 수 있다. 마지막으로 위에서 언급한 고려대학교와 같이 도서관의 각종 공간에 대한 Naming의 대가로 기부자의 이름을 부여하는 프로그램이 있다. Tulsa's의 한 도서관위원회 회원의 남편은 새로운 도서관분관을 본인이름으로 명명하는 대가로 \$75,000을 기부하였다.

둘째, 각종 미디어를 활용한 기금조성 방안을 들 수 있다. 대표적인 것이 인터넷을 통한 기금조성 방안이다. 경희대와 같이 발전기금 모집 사이트를 개설한 사례를 들 수 있다. 유사한 사례로

요즘은 한국영화 중흥기를 맞아 영화제작사가 인터넷을 통한 펀드조성에 적극적으로 나서고 있는 경우를 심심치 않게 볼 수 있다. 인터넷을 통한 기금조성은 단순히 전화를 대체하는 것이 아니다. 그것은 우편, 출판, 라디오, TV 등의 역동적인 장점들을 결합한 것이다. 또한 면대면 접촉과 비디오 게임에서 느낄 수 있는 흥분을 얻을 수 있다.⁴¹⁾ 인터넷 사이트는 도서관에 기부하는 주요 기부자들에게 효과적으로 인식될 수 있는 놀라운 장소로서 기능을 하며, 또한 기부자들과 대화할 수 있는 놀라운 장소이다. 인터넷을 통한 기금모집은 기부자와 다른 기부자들을 꼬리에 꼬리를 무는 형식으로 계속적으로 소개할 수도 있다.⁴²⁾ 미국에서 인터넷을 이용한 대표적인 기금모집 방법으로는 Online Pledge와 크레디트 카드를 들 수 있다. 사람들은 온라인을 통하여 물건을 구매하는데 익숙하다. 따라서 기부자들은 그들이 지원하고자 하는 기금에 카드를 사용하여, 기부를 할 수 있다.

셋째, 도서관이 유산을 상속받는 것이다. 상속인이 없는 사람들이나 도서관에 유산을 기부하고자 하는 개인들로부터 유산을 상속받는 것이다. 예를 들어, 도서관이 개인들로부터 예금과 유가증권과 같은 동산과 토지와 같은 부동산을 기증 받는 방법이 있다. Miami-Dade 공공도서관은 \$443,000의 토지를 35년 동안 Library Assistant로 일한 여직원로부터 기증 받았다. 국내의 유사한 사례로는 충남대에 토지를 기증한 할머니와 연대도서관 건립기금을 위해서 충남 당진군 소재의 땅을 기증한 한만운씨의 사례가 있다.⁴³⁾

넷째, 기업을 통한 도서관기금을 마련하는 방법이 있다. 대학 동문과 개인이 가장 큰 기부원 역할을 하는 미국과 달리 우리나라에서 가장 일반적으로 행해지는 방법이다. 연세대와 고려대의 경우와 같이 국내 대기업의 협찬을 받아 신규로 도서관을 건립할 수 있다. 다만 우리나라는 수도권 소재 유명 대학이나, KAIST와 포항공대와 같은 특성화 대학에게 집중되는 문제점이 있다.

다섯째, 도서관의 인력을 활용하여 제공할 수 있는 서비스를 통한 기금모집 방법이 있다. 예를 들어 「도서 읽어주기 프로그램」을 통한 기금마련 방안을 들 수 있다. 구체적인 사례로 미국 Tulsa에 있는 은퇴한 학교교사가 도서관 사서가 그가 죽을 때까지 책을 읽어주는 조건으로 Tulsa Trust에 \$150,000을 기탁한 경우가 있다.

여섯째, 편의시설을 운영해서 나오는 수익으로 재원을 조달하는 방법이 있다. 도서관에서 식당 등 휴게 편의시설을 도서관의 친구들의 자원봉사를 통한 직접 운영 혹은 임대를 통하여 기금을 조성할 수 있다. 도서관과 유사한 성격의 박물관도 요즘은 뮤지엄샵을 통한 수익을 올리는 방안이 널리 활용되어지고 있다. 지방의 부지가 넓고 조경이 잘되어 있는 도서관은 주말에 야외결혼식장으로 임대하여 수익을 올릴 수도 있을 것이다.

일곱째, 도서관기금을 마련하기 위한 계좌 갖기 운동을 들 수 있다. 소액의 기금을 매달 자동적

41) Adam Corson-Finnerty, *Fundraising and Friend-Raising on the Web*, 1998, p.6.

42) *Ibid.*, p.11.

43) "연대도서관 건립기금 기증." 한국일보(1999, 3, 17), p.17.

으로 납부할 수 있는 은행통장 갖기 운동을 벌이는 것이다. 국내의 사회복지 단체들이 많이 활용하고 있는 방법이다.

마지막으로, 각종 캠페인을 통한 기금 조성을 하는 방법이다. 예를 들면 모 방송국에서 전개한 캠페인이 전국적으로 어린이도서관을 건립한 결과를 가져온 경우다. 각 대학이 소재해 있는 지역 방송국과 연계하여 도서관 기금모금을 위한 캠페인을 일정기간 동안 개최하는 방법도 있을 것이다.

한편 위에서 예시한 사례들에서 우리에게 시사를 주는 것은 사서 개인의 역할이 매우 중요하다는 것이다. 즉 특별한 서비스를 제공받은 이용자가 후일 위의 사례에서 보듯이 도서관에 기부금을 제공할 수 있기 때문이다. 한편 이러한 프로그램을 성공적으로 수행하기 위해서는, 전국의 뜻있는 개인 기부자들의 눈에 띄어 줄 수 있도록, 대중매체를 이용한 적극적인 홍보프로그램이 또한 절실히 필요할 것으로 보인다.

IV. 결 론

이상과 같이 우리나라의 미국의 대학발전기금에 대한 성격과 조성 방법들을 살펴보았다. 그리고 미국을 중심으로 한 대학도서관발전기금의 조성방법과 University at Albany, University of Kentucky, University of Cornell 등의 구체적인 사례, 그리고 캘리포니아주립대학의 23개 캠퍼스의 도서관에 대한 평가 결과를 살펴보았다. 마지막으로 우리나라 대학도서관발전기금의 조성을 위한 방안을 구체적으로 제시하였다.

대학발전기금의 모집과정에서 기부원의 성격을 분석해본 결과, 우리나라는 기업체 지원이 많은 반면, 미국의 경우는 동문을 포함한 개인의 기부금이 가장 많은 것으로 나타났다. 또한 국내의 각 대학의 경우 대학발전기금에 대한 관심이 매우 높으며, 갖가지 아이디어로 기금조성을 위해 많은 노력을 하고 있음을 알 수 있다.

그러나 대학발전기금과는 달리 우리나라는 아직 대학도서관만의 발전기금에 대해 인식이 부족하고 이에 대한 필요성을 못 느끼고 있으며, 실제적인 기금조성 사례도 연세대 도서관 직원들이 자발적으로 봉급에서 일정액을 각출하여 조성하고 있는 사례가 거의 유일하게 알려져 있다. 반면 미국의 경우 평가사례로 본 캘리포니아주립대학의 경우와 같이 기금모집이 대학도서관의 우선적인 업무로 인식되고 있으며, 이 대학의 23개 캠퍼스의 도서관 중 17개 도서관이 기금모집 프로그램을 가지고 있다.

이와 같이 대학도서관 발전기금을 모집하기 위한 성공요인은 첫째, 대학총장의 관심과 의지가 필요하고 아울러 기금모집 책임자의 열성이 필요한 것을 알 수 있다. 둘째, 조직적이고 체계적인 기금모집 프로그램을 지속적으로 가동하는 것이 중요한 것으로 나타났다. 셋째, 데이터베이스로 구

축되어 있는 기증자(donor)의 수이다. 가장 많은 기증자 집단(pool)을 가진 도서관이 가장 성공적인 기금모집을 하였으며, 이러한 사실은 프로그램의 활동기간과 기증자의 수와 모집 금액과의 직접적인 상관관계를 보여준다. 넷째, 기금모집 담당자가 기금모집에 얼마나 많은 시간을 할애하고 있는가가 기금모집의 성패를 결정한다.

결국 우리나라의 도서관도 현재 학술지 단가의 상승 등 여러 가지 이유로 연속간행물 구입에 어려움을 겪고 있는 등 재정적인 어려움을 감안할 때 가까운 장래에 대학도서관을 위한 기금조성의 필요성에 절실히 직면하게 될 것이다. 그러므로 이 연구는 이러한 상황에 대한 해결책 제시와 대학도서관 기금모집 필요성을 널리 공감시켜, 국내의 대학도서관들도 기금의 조성에 적극 나서야 한다는 것을 강조하였다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉