



대학발전을 위한 재정 및 자원의 확보 계획

● ● ● 정 병 수 | 연세대학교 전 재단사무처장(현 연세우유 전무)

적극적인 수익사업 개발과 보유재산의 활용방안 연구는 21세기 교육을 주도할 대학에 있어 피할 수 없는 과제이지만 현재 우리 대학의 재정수입은 등록금 의존율이 높고, 교육재정 확보 방안은 그다지 확립되지 못한 상태이다. 문제의 해결 주체가 대학당국에 있음을 재인식하는 것이 급선무이며 그동안 미진했던 기여 입학제 등에 대한 검토도 필요하다. 내부 구성원의 의식전환과 행정 전문화, 경영 합리화 등의 과감한 혁신이 필요하며 아울러 정부도 미래를 보장받는 최첨단의 길이 교육 투자임을 인식하고 교육재정에 대한 시각을 과감히 바꾸어야 한다.

I. 머리말

21세기가 시작된 지도 7년째로 접어들었다.

그간 우리 대학사회는 21세기에 대비한 인재양성을 위하여 여러 계획과 전략을 고민해 왔다. 주된 내용은 국내적으로는 입학정원에 미달하는 학령인구로 문을 닫는 대학이 예측된다는 것이었고, 대외적으로 개방화와 국제화에 따라 세계 대학과의 경쟁이 무한대에 들어서게 된다는 것이었다. 한마디로 대학은 교육경쟁력을 갖추어야만 존속할 수 있고, 21세기 미래에 맞는 인재를 양성할 수도 있다는 것이었다. 이에 대비하기 위해서는 먼저 대학은 수요자 중심의 교육이 필요하고, 그에 따른 대학의 내부구조도 효율적으로 개편해야 하며, 무엇보다도 이를 뒷받침할 수 있는 인적·물적 자원 확보가 필수적이라는 데 모두가 동의하고 있는 것이다.

특히 우리나라의 대학은 국제적 교육 경쟁력과 수월성의 추구를 위해 연구비의 증액, 수업환경의 개선, 장학혜택의 증가, 그리고 교직원들의 처우 개선을 위한 재정의 압박이 지속적으로 가중되고 있다. 예를 들면 우리나라는 대학교수 1인당 평균 학생 수가 OECD 국가의 평균 1.8배나 되어, 이런 열악한 상황을 개선하기 위해서만도 엄청난 재정이 소요 될 것이다. 반면 최근 대학 내부의 의사결정 민주화와 투명성 증대로 인해 대학재원의 주종을 이루는 대학등록금의 인상이 과거에 비하여 훨씬 어려워졌고, 그것은 해가 갈수록 고착화되어 가는 경향이 있어 대학 재원의 확보라는 목표 달성이 더 어려워지는 이율배반의 현상이 나타나고 있다.

다시 말하자면 이제 과제는 어떤 방법으로 대학재정을 해결하느냐의 수단의 문제와 함께 어떻게 합의해 나가느냐 하는 과정의 문제까지 겹쳐 대학 재정의 문제가 복잡해지고 있는 실정이다.

그러나 21세기 대학의 존속과 미래를 위해서 대학의 투자와 재정문제는 어떤 과제보다도 우선적으로 해결해야 할 현안이요, 대학의 교육경쟁력이 곧 세계시장에서 국가경쟁력을 결정하는 시대인 만큼 교육재정은 기본적 필요조건이 되었다.

아래에서는 대학의 자원 확보 문제 중 주로 우리나라 사립대학의 재정문제를 중심으로 서술하고자 한다. 일반적으로 사립대학의 교육재원은 주로 학생등록금과 재단 전출금, 그리고 국고보조금과 산학협동 연구비를 포함한 외부 기부금수입의 4가지로 대별할 수 있다.

II. 재정 및 자원 수입의 확보 전략

그동안 대학이 자원 및 재정 수입을 어떻게 확보해야 하느냐에 대해서는 많은 주장과 여러 방안 제시가 있어 왔다. 그럼에도 불구하고 그런 방안이 아직도 유효한 것은, 마치 새로운 경영 이론이 이 시대에 쉽 없이 쏟아지고 있다 할지라도 30년 전이나 10년 전의 경영이론이 때로는 이 시대의 기업 경영에 더 잘 적용 될 수 있는 이치와 같다.

1. 등록금 수입과 '장학금 기여 입학제'

1) 등록금 수입의 한계

우리나라 사립대학의 재정수입 중 등록금 의존율이 미국을 비롯한 선진국에 비하여 높은 것이 사실이다. 미국 대학들의 일반적인 시각은 대학이란 생산성과 효율성으로 운영하는 조직체가 아니기 때문에 새로운 지식을 얻기

위해서는 엄청난 비용이 소요될 수밖에 없으며, 전형적인 대인존산업으로 비용이 많이 들 수밖에 없고 따라서 등록금도 비쌀 수밖에 없다는 입장이다.

그렇다면 우리나라 대학의 등록금 수준은 어떠한가? 1인당 등록금 절대금액의 적정성은 각 국가의 1인당 GNP, 물가수준 및 인건비 수준 등 여러 요인과 연관되어 있기 때문에 일률적으로 단언하기는 쉽지 않다. 그러나 해당국이 아무리 학생이나 학부모에게 대학등록금이 높아야 될 이유를 열거한다 하더라도 우리나라와 같이 사회적 합의가 덜 된 상황에서

사립대학 투자물은 사립대학의 자금을 모은 뒤 자산운용 전문가에 맡겨 주식형·채권형·혼합형 펀드 등 다양한 펀드에 투자하는 구조로 운영되는 것이다.

우리나라 대학의 기금투자에 대한 연 수익률이 5%대에 불과한 반면 하버드대나 예일대 등 외국 대학의 경우 주식이나 채권투자 등을 통해 연 평균 15% 이상의 수익을 올리고 있는 것은 우리에게 시사하는 바가 크다.

는 등록금은 저저익선(低低益善)일 것이다. 다시 말하면 우리나라의 등록금 부담주체는 어쨌든 등록금 인상에 비판적인 시각을 갖고 있는 것이 사실이다.

그렇다면 어떻게 하여야 할 것인가? 사학 재단이 지속적으로 재단 전입금을 전출하기 위해서는 고유의 전출 재원이 지속적으로 창출되어야 하는데, 그것은 대학이 우량 수익사업을 운영할 수밖에 없다. 그런데 경영 전문가가 운영해도 이익은 커녕 손실이 발생하기 쉬운 것이 기업임을 고려할 필요가 있다. 게다가 또한 외부 기부금의 모금도 쉽지 않다. 특히

기부문화가 성숙되지 않은 우리나라에서 대학의 기부금 유치는 조금씩 나아지고 있다고는 하지만 아직은 대학의 재정문제를 해결할 중심 지렛대로는 부족하다. 이러한 문제는 국고 보조가 많으면 당연히 해결되었겠지만, 한 나라의 세수(稅收)에는 한계가 있다. 지금까지 잘 실천되지 않는 이유는 그 만큼 국가 재정이 쉽지 않다는 반증이다. 문제는 대학의 재정수입의 구성 비율에서 등록금 수입의 비중을 낮추는 노력이야 말로 대학재정 운영의 핵심인데, 그 방법의 하나로 장학금으로만 사용되는 조 건부 기여 입학제를 제시하고자 한다.

2) 장학금 조건부 기여 입학제

이제 국가 간 교육 경쟁을 피할 수는 없는 상황에서, 대학의 막대한 교육재정을 어떻게 해결할 것인가? 아무리 재단의 수익용 재산을 활성화한다고 하더라도, 그것은 몇 안 되는 대학의 특수상황이지 일반상황이 될 수 없다. 수익성 높은 보유재산을 새롭게 갖는다는 것도 말만큼이나 쉬운 일이 아니다.

그래서 무성한 논의만 있었지만, 지금까지 사회적 합의가 덜 되었다, 대학의 투명성이 부족하다, 또는 기여 입학생 때문에 공부 잘하는 가난한 학생이 입학할 기회가 줄어든다는 등 여러 이유로 제도화 하지 못한 기여 입학제를 다시 한번 숙고할 시점이라고 본다. 즉 기여 입학할 수 있는 자격, 입학자의 허용 수, 기여금을 받고 집행하는 데 있어서의 투명성 확보 등에 대해서는 이미 충분한 논의가 되었다고 본다. 그 기여금의 용도를 장학금에만 한정해서 사용한다는 요지의 '장학금 지급 조건부 기여 입학제'를 제시하고자 한다. 그렇다면 상당수의 다른 학생은 전액 장학금 또는 일부 장학금을 받아 공부에 매진할 수 있고, 결과적으로 우리나라의 교육경쟁력을 높일 수 있는 것이다. 특히 해외유학이 자유로운 상황에서 국부

유출도 막고 건전한 재정조달과 소득 재분배도 될 수 있는 일석이조의 방안이 될 것이다. 이는 대학입학 정원보다 고등학교 졸업생 수가 부족해지는 작금에 와서 더욱 설득력이 있다 하겠다.

2. 기부 활성화와 기금 관리 방법의 개선

기부문화가 정착되어 있는 선진 외국과는 달리, 우리나라는 아직 기부 관행이 일상화되어 있지 않고 제도적 뒷받침도 미약한 상태이다. 따라서 선진국의 사례를 참고로 해서 기부 관련 제도 및 관리 방법의 개선에 대한 고민이 필요하다.

1) 미국 대학의 '기획기부제도'의 도입

미국의 대학들은 다양한 기부제도를 운영하고 있다. 그 중 기부자들이 자신의 상황에 맞는 기부 프로그램에 참여해 교육재정에도 이바지하고 경제적인 혜택도 받고 있다. 이미 하버드 대학과 프린스턴 대학에서 운영 중인 기획기부(Planned giving)를 참고할 필요가 있다.

이는 일 년 내내 실시되는 연중기부나 건물 신축이나 장학금 등 특정한 프로젝트를 위해 기부하는 특별기부와는 구별되는 개념이다. 즉 기부 프로그램에는 연금 지급형, 신탁형, 펀드형, 유증형 등이 있으며, 기부자가 대학에 기부를 한 후 대학은 기부자에게 일생 또는 일정 기간 동안 연금 등을 지급한다. 또 기부자가 기부를 하면 기부재산에 대해서는 상속세나 재산세의 과세 대상에서 제외되고, 일정 부분의 세금에 대한 공제 혜택을 받는 등 감세 효과를 얻을 수 있다. 기부 프로그램에 따라서는 기부자의 사망 후에도 배우자나 가족 등 유족에게 연금 등의 경제적 보상이 가능하다. 이를 우리나라에 도입하기 위해서는 상속세법 등 관련 세제의 보완이 필요하다.

2) 기금 운용과 투자위원회 설치

우리나라 사립대학들은 기금의 운용방법으로 안정성을 우선하여 주로 은행의 정기예금 등의 상품(정기예금, 환매조건부 채권, 특정신탁 등)에 예치하는 것이 일반적이다. 하지만 안정적인 데 반해 수익성이 크지 않기 때문에 이제는 수익이 높은 펀드(채권형, 주식형, 혼합형)나, 직접투자(채권매입, 주식매입)도 적극적으로 고려할 필요가 있다.

특히 최근 거론되고 있는 약 6조 원대인 우리나라 사립대학 전체의 자금을 모아 주식시장에 투자하는 '사립대학 투자풀(공동투자기구)'을 설립하는 것도 한 방안이다.

사립대학 투자풀은 사립대학의 자금을 모은 뒤 자산운용 전문가에 맡겨 주식형·채권형·혼합형 펀드 등 다양한 펀드에 투자하는 구조로 운영되는 것이다. 우리나라 대학의 기금투자에 대한 연 수익률이 5%대에 불과한 반면 하버드대나 예일대 등 외국 대학의 경우 주식이나 채권투자 등을 통해 연 평균 15% 이상의 수익을 올리고 있는 것은 우리에게 시사하는 바가 크다.

한편 우리나라 대학이 투자를 하는 경우에는 해당 대학의 이사회에서 기금 관리에 대한 가칭 '투자위원회'를 설치하고, 이 위원회에서 투자 가이드라인과 위험범위를 정하여 줌으로써 실무자들로 하여금 운신의 폭을 넓혀주는 제도적 장치가 필요하다.

3) 기부자에 대한 예우와 조세 제도의 개선

미래의 잠재적 기부자의 발굴 및 관리도 중요하지만 이에 못지않게 이미 대학에 기여를 한 기존 기부자에 대한 관리도 중요하다. 왜냐하면 기존 기부자는 다시 대학에 기부를 할 가능성이 높기 때문이다. 실제로 교직원, 학부형, 동문 등이 수 차례에 걸쳐 대학에 기부하는 사례를 보면 알 수 있다.

예우방법은 기부 정도에 따라 유·무형의 각종 예우를 해 줄 수 있는데, 기부자의 이름을 건축물에 명명하거나 흉상을 제막하는 등의 조치를 취하는 방법 등이 있다.

그리고 사립대학의 기부 활성화를 위해서는 조세지원 한도가 확대되어야 한다. 특히 주식 등의 기부채산을 적극적으로 유치하기 위해서는 사립대학의 주식보유한도 규정을 완전히 폐지하여야 하고, 학교발전 및 장학금 지급 등의 목적으로 농지를 기부하고자 하는 경우 취득할 수 있도록 농지법도 개정되어야 한다.

3. 수익사업의 확충과 수익용 재산의 개발

사립대학 관계자에 대한 설문조사 결과(2004년 11월, 한국사학진흥재단 연구)에 따르면, 수익재산 개발과 확충에 대한 재단 노력에 88%로 긍정적으로 평가하고 있다. 그럼에도 불구하고 대학이 수익성 재산을 활성화하는 일이 결코 쉽지 않은 것은 그만큼 위험과 어려움이 많다는 반증이기도 하다.

1) 적극적인 수익사업의 개발

대학 관계자들의 수익용 재산의 개발에 대한 어려움으로 들고 있는 것은 초기투자액 확보의 곤란, 수익사업에 대한 아이디어 부족, 개발에 대한 인식 부족, 사업 실패에 대한 불안감 등이다.

수익사업체의 목표는 이익의 추구라는 점에서 보면 일반 행정 목표와는 확연히 구분된다. 또 이익을 내지 못하면 문을 닫는 것이 당연하다. 또한 설립에서부터 자본 투자와 인력 확충, 그리고 일상적인 경영에 있어 극심한 경쟁이 요구된다. 그래서 설령 계획이 잘 이루어졌다 하더라도 실제 수익사업체로 추진되는 것은 많지 않고, 거기다가 어느 정도 수익사업체로서의 면모를 갖추었더라도 이익을 지속적으로

로 내기는 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 수익 사업을 개발하고 확충하기 위해서는 이사장을 포함한 전 구성원들의 의식을 긍정적이고 적극적으로 전환해야 할 것이다. 왜냐하면 수익 사업체의 개발은 해당 대학의 여건도 중요하지만, 창의력과 구성원들의 추진력이 더 소중하기 때문이다.

2) 보유재산의 활용방안

사립학교법에는 교육에 지장이 없는 한 수익사업도 경영할 수 있도록 허용되어 있다. 재단이 수익재산을 개발한다고 해서 특별한

문제의 해결 주체가 대학당국에 있음을 재인식하고 재정역량을 극대화하여야 할 필요가 있다. 먼저 대학 내부 구성원의 의식전환, 행정의 전문화, 대학경영의 합리화 등 과감한 내부혁신을 추진하여야 한다. 또한 자율을 기저로 하되 교육의 공공성과 투명성을 바탕으로 사회와 기업으로부터 신뢰 받는 것도 놓쳐서는 안 된다. 대학교육의 재정문제는 재정수입의 확대방안이 중요하고 우선이지만, 지출 측면도 동시에 고려하는 양면적 접근방법을 사용해야 하는 새로운 패러다임을 간과해서는 안 될 것이다.

전력이 있을 수가 없다. 다른 나라와 다른 대학의 수익사업 확충 사례는 오직 참고가 될 뿐이다. 또 모든 사학은 보유재산의 규모, 성장 요건이 각각 다르기 때문에 일률적인 활성화 방안이 나올 수도 없다. 다만 저수익성 기본재산을 고수익성 재산으로 전환할 수 있는 방안은 지속적으로 강구해야 할 것이다. 현재까지 재단의 수익성 향상을 위한 방안으로는 부동산 임대 빌딩이 유효했다. 그리고 이는

당분간은 지속될 것이다. 부동산 그 자체의 자산가치도 있고, 통상의 수익도 어느 정도 보장되며, 관리 및 운영도 비교적 용이하기 때문이다.

4. 기타 수입증대 전략

사학 재정이 열악한 원인 중의 하나가 정부의 턱없는 국고보조에 기인하고 있음을 새삼 강조할 필요는 없을 것이다. 이제 정부는 국가 경쟁력을 가질 수 있도록 대학에 대한 예산배정을 정책적인 차원에서 법제화하고 재정지원을 국제 수준으로 과감하게 확충하여야만 할 때이다.

대학의 산학협동은 연구 및 실험시설에 대한 교육시설 투자를 절감하는 효과도 있을 뿐 아니라, 대학 본연의 연구라는 점에서 부수적 효과도 크게 얻을 수 있기 때문에 활성화되어야만 한다. 또한 미국 기술경영자협회에 따르면 1999년도 미국 대학은 5,545건의 특허를 출원했으며 그 중 3,661건이 특허권을 취득했다. 대학이 소유하고 있는 라이선스를 대여해 409억 달러의 경제 수익을 창출하고 27만여 건의 고용을 유지시켰다고 한다. 따라서 국내 대학도 해당 대학이 보유하고 있는 특허권, 실용신안권, 의장권, 상표권 등의 지적재산에 보다 깊은 관심을 가질 필요가 있다.

Ⅲ. 맺는 말


대학의 재정보호는 우리나라의 21세기 인재 양성을 위하여 대학이 무엇보다도 성취해야 할 선결과제이다. 그런데 불행히도 이를 개선하기 위한 만병통치약이 별도로 없다는 데 우리의 고민이 있다.

지금까지 우리나라에서 논의된 사학 재정수입 증대 방안의 대부분은 비록 대학이 비영리



기관이라는 태생적 한계가 있긴 하지만, 내부의 자구 노력보다는 외부 의존적 방안들에 너무 치중한다는 느낌을 준 것이 아닌지 모른다. 이는 '대의 의존적 접근방식'에서 나온 수입 증대 방안이 잘못되었다는 것이 아니라, 문제의 해결 주체가 대학당국에 있음을 재인식하고 재정역량을 극대화하여야 할 필요가 있음을 강조하고자 하는 것이다. 이를 위해 먼저 대학 내부 구성원의 의식전환, 행정의 전문화, 대학경영의 합리화 등 과감한 내부혁신을 추진하여야 할 것이다. 또한 자율을 기저(基底)로 하되 교육의 공공성과 투명성을 바탕으로 사회와 기업으로부터 신뢰 받는 것도 놓쳐서는 안 될 것이다.

그리고 대학교육의 재정문제는 재정수입의 확대방안이 중요하고 우선이지만, 지출 측면도 동시에 고려하는 양면적 접근방법을 사용해야 하는 새로운 패러다임을 간과해서는 안 될 것이다.

이제 정부도 교육 투자야말로 우리나라의 미래를 보장받는 최첨단의 길이라는 점을 인식하고 교육 재정에 대한 시각을 과감하게 바꾸어야 할 것이다. 왜냐하면 교육은 국가의 백년대계(百年大計)이고, 미래를 이끌고 나갈 인재의 양성과 정보 창출의 원동력이 교육에 달려 있다는 데 그 누구도 의심하지 않을 것이기 때문이다. 

참고 문헌

- 최기준(1997, 10월). 21세기 대학 경영과 신 재정전략. 영남대 50주년 기념 세미나 자료.
 정병수 외(2003, 8월). 우리나라 사립대학의 기부 활성화를 위한 방안 연구. 연세대학교 연구처.
 정병수(2003, 9월). 사립대학 조세전략 및 재정 확충방안. 한국대학법인협의회 세미나 자료.
 정병수 외(2004, 11월). 사학기관 수익용 기본재산 개발 전략에 관한 연구. 한국사학진흥재단.
 (2007, 1월 17일). 사립대 자금 모아 증시 '투자폭' 추진. **조선일보**.

정병수

연세대학교 경제학과를 졸업하고, 명지대 대학원에서 경영학박사학위를 받았다. 공인회계사로 회계법인에서 근무하였고 연세대학교 재단으로 옮겨 현재까지 근무 중이다. 연세대학교 재단 감사과장, 기획부처장, 연세우유 공장장, 재단사무처장을 역임하고, 현 연세우유 전무로 일하고 있다. 교육인적자원부의 사학분쟁조정위원회 위원을 역임하고, 현재 대학설립심사위원회의 위원으로 활동 중이다. 저서로 『사립대학회계』, 『현대 회계원리』가 있으며, "우리나라 사립대학 감사제도에 관한 연구", "수익용 기본재산 확보기준에 관한 연구" 등 대학과 관련한 회계, 세무 및 관리에 관한 다수의 연구가 있다.