

대학 재정 개혁의 전제

정기영 / 계명대 회계학과 교수

불행하게도 우리 대학의 경우, 자원의 사용에 대한 정보의 공시가 적정수준으로 이루어진 적이 없다. 정보의 공시란 다수의 의사결정자들이 합리적 판단을 할 수 있도록 하는 기능을 수행하기 때문에 사회적으로 가치를 갖는 것이다.

여기에서 우리는 재정 개혁을 위한 출발점으로 재무정보의 신뢰성 있는 공시를 제안한다. 최고의 지성집단인 대학이 자원 사용에 대한 보고 책임을 게을리 하면서 부족한 자원을 공급해달라고 사회에 요청하는 것은 어불성설이다. 겸허한 자세로 정직·성실한 보고를 한 후 부족 자원 공급을 요청하는 것이 순이다.

1. 서 언

우리 대학사회에 과연 개혁의 깃발이 나부끼며 대학이 옛 껌질을 벗고 웅장한 모습으로 부활하여 대학인의 가슴에 감출 수 없는 자궁심으로 넘치게 할 작업이 진행되고 있는가? 아니면, 대세를 거스를 수 없어 걸 껌데기를 뒤집어쓰고 졸속히 마련된 개혁안으로 매스컴을 이용한 선전 광고를 하고, 대학인 다수의 수용을 얻지 못한 채 강행하게 될 조잡한 개혁안이 준비되고 있는가?

무릇 개혁이란 묵은 제도나 기구 등을 합법적으로 변혁 또는 개조하는 것을 일컫는다. 현재의 제도나 과업이 바뀌는 과정에서 혼란과 어려움

이 예상되지만 결과적으로 조직의 구성원들에게 더 안락한 삶의 질을 보장하게 되는 것 이지, 구성원에게 불안감 또는 불확실성을 지속적으로 갖게 하여 변화에 대하여 강력한 반발을 불러 일으키게 하는 움직임은 아니라고 정의하여야 할 것이다.

따라서 우리는 개혁과 관련하여 다음과 같은 의문을 던질 수 있을 것이다. 대학의 어떤 제도 또는 기구가 변혁 혹은 개조의 대상이 되며 그것들은 개혁 후 각 대학의 특수성을 반영하게 될 것인가?

그 개혁의 주체는 누가 되어야 하며, 개혁의 결과는 누구에게 어떤 영향을 미치게 될 것인가? 또한 개혁의 과정은 정당한 절차를 거친으로써 구성원 다수의 의견을 수렴하도록 마련되어 있는가?

우리는 문민정부가 들어선 이래 급격한 변화들을 표방하는 말들을 자주 들어왔다. UR, 국제화, 세계화, 삶의 질 등이 정부 쪽으로부터 전해들은 것들이며, 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치 마킹, 고객 만족, 다운사이징, 가격 파괴 등은 기업체들로부터 전해들은 것들이다. 이즈음 주요 일간지들은 앞을 다루어 전국 대학의 교육 여건과 순위에 관한 자료를 집중적으로 보도하였고, 일찍이 경영의 개념을 도입한 경영 총장은 자기들 대학의 예·결산을 포함한 각종 정보를 연차 보고서의 형태로 친절하게 공시하여 대학의 공개성, 자주성, 도덕성을 사회에 알림으로써 포괄적 지원 획득의 신호탄을 올렸다.

이러한 대학 관련 정보는 교직원, 학생, 학부모, 동창 및 정부, 기업 등 광범위한 이해 관계자 집단에게 자신들의 한정된 자원을 어떻게 배분하는 것이 가장 합리적인 것인가를 결정하는 자료의 원천이기 때문에 사회적으로 놀라운 반응을 얻은 바 있다.

이상한 일이지만 대학사회는 전문인들을 가장 많이 보유하고 있으면서도 그 전문인들의 지식을 거의 이용한 바 없이 규제와 보장이라는 틀 속에서 무사안일한 운영을 지속해 온 것은 주지의 사실이다. 최근에 이르러서야 대학·종합평가, 학과 통·폐합, 교육시장 개방 및 대학 입학 학령 인구의 자연 감소에 따른 위기감 등등이 한꺼번에 터져 나오면서, 급기야 현실을 상당한 부분 고려하지 못한 것으로 보이는 '교육개혁안'이 교육개혁위원회에 의하여 공포되었다. 그러나 학과의 통·폐합 및 교육개혁에 관하여 지금 진행되고 있는 상황을 관찰하면 이해할 수 없는 방향으로 정신없이 치달고 있음을 절감한다. 대학(특히 사립대학)은 전통, 역사, 문화를 반영하여 각자가 특수성 있는 대학으로 부각되어야 존립 이유와 그 가치가 부여되는 것인데 국·공·사립을 막론하고 획일적으로 통·폐합, 개혁 작업 등을 수행하고 있는

현실을 보노라면 이것이 과연 개혁이고 경쟁력 있는 대학으로 육성하기 위한 노력인지 묻지 않을 수 없다. 특정 대학의 개혁 및 통·폐합 작업에서 이웃 대학들과 무엇이 다른가? 다르지 않고서는 기존의 여건을 극복할 수 없을 것이고, 대학의 양극화 현상이 대두될 미래에는 현재보다 더 어려운 상황에서 그 존립마저도 위기에 처하게 될 대학이 다수 존재할 것이라는 점을 이해해야 할 것이다.

피터 드러커 교수는 『자본주의 이후의 사회』에서 미래에는 정보와 지식이 중심이 되는 사회가 등장할 것이라고 예언하고 있다. 그는 인간이 경험한 세 가지 혁명, 즉 산업혁명, 생산혁명, 경영혁명의 요체는 바로 지식이었다고 설�판한다. 자본주의 이후의 사회에서는 지식과 정보가 생산경제를 담당하는 가장 중요한 요인이 된다고 논의한다. 그는 대학이 ① 종래와 비교하여 더 높은 수준의 교육이라는 새로운 성과를 창출해야 하며, ② 지식인들이 배우는 자세를 배우도록 교육하여 그들이 지식 사회의 창조자가 되도록 하여야 하고, ③ 사회 속의 대학으로서 대학 스스로 최고·최신의 지식을 보유하도록 해야 할 것이며, ④ 고등교육은 대학의 전유물이 아니라 관련 조직들과 동반자로서 조인트·벤처형으로 변모해야 한다는 것을 자각해야 하고, ⑤ 사회적 회소자원의 사용 결과에 대하여 책임 있는 보고를 수행하여야 한다고 주장하고 있다.

우리는 지식을 창조하고 이를 교수하며 가능한 노력을 기울여 사회에 봉사함으로써 대학은 그 기본적 기능을 수행하는 것으로 이해하였다. 그러나 현재까지처럼 현실에 만족 또는 체념한 상태로 미래를 맞이할 수 없는 절박한 상황에 있음을 인식해야 한다. 국내 대학간의 경쟁, 외국 대학과의 경쟁을 위시하여 환경의 급격한 변화에 적응해 나갈 수 있는 능력을 보유해야 하는 시점임을 수용해야 한다. 이러한 문제를 해결하는 가장 기본적인 원동력은 교직

원, 학생, 대학 설립주체, 대학, 동창회 등 특정 대학을 둘러싼 구성원들의 개혁에 대한 합의된 의식이며, 다음이 재정 문제의 해결이라고 본다. 재정 문제의 해결을 위해서는 현대적 의미의 경영을 도입해야 한다고 주장하면서, 이 글은 재정 개혁을 위한 출발점으로 재무정보의 신뢰성 있는 공시를 제안하고자 한다.

2. 개혁의 출발점

회소자원의 효율적 배분을 위해서는 자원의 공급자 및 수요자들이 합리적 의사결정을 수행할 수 있도록 목적적합하고 신뢰성 있는 정보가 필요한 시점에 주어져야 한다. 정보가 가치를 갖는 이유는 정보의 기능(의사결정 이전에 정보가 주어지면 의사결정자의 신념이나 확률 함수를 변경시키는 역할을 담당하고, 의사결정 이후에 정보가 주어지면 의사결정의 적정성을 검증·확인하는 역할)이 의사결정 이후의 경제적 결과에 영향을 미치기 때문이다. 즉, 정보를 갖고 의사결정한 사람과 정보를 갖지 않고 의사결정한 사람과의 경제적 계임에서 후자의富가 장기적·평균적으로 전자에게로 옮겨가게 되며, 따라서 경제적 선진국의 경우 시장에 참여하는 수요자, 공급자 모두에게 동일한 양의 정보를 동일한 시점에 접근할 수 있도록 하여 정보 불균형으로 인한 피해를 방지하도록 제도적 장치가 갖추어져 있음을 본다. 또한 미래를 예측함에 있어 전문가 개개인의 판단보다는 전체 판단이 언제나 우월했다는 증거도 정보가 다수의 의사결정자에게 공시될 필요가 있다는 또 다른 이유가 되는 것이다.

지식 및 정보사회로의 진입과정에 있는 현재의 시점에서 정보의 중요성을 강조하지 않을 수 없고, 우리가 소속한 조직이 이익의 창출과는 거리가 먼 대학이라는 특수한 것이라고 하더라도 대학과 관련한 이해 관계자들의 의사결

정을 위하여 대학은 각종의 정보를 적시에 제공해야 할 의무가 있다고 본다. 기업의 사회적 책임이라는 것이 공해의 배출에 대한 책임을 진다든지, 사회 전체의 복지 및 체제를 유지하기 위한 노력 등등이라기보다는 오히려 자원 사용에 대한 보고 책임이라고 본다면, 대학도 사회적 자원의 사용에 대하여 보고 책임을 가진다는 점에서 합리적인 기업의 제도는 검토·도입해야 할 것으로 본다.

인간이 창출하여 발전시켜 온 정보 관련 제도로서 대표적인 것으로 회계가 존재한다. 이 회계정보의 주춧돌이 복식부기 위주의 장부기록으로서 세계적으로 인정되고 있는 최초의 복식부기 자료는 1400년대 후반의 프로렌스, 제노아, 베니스 등 상업도시 상인들의 기록이다. 그러나 우리나라와 일본의 학자들에 의하여 상당 부분 신빙성 있게 주장된 바 있는 松都四介治簿法은 개성 상인들의 장부기록법으로서 1200년대의 것인데, 연대적으로 200년 이상 앞설 뿐 아니라 내용에서도 훨씬 고급의 자료를 다루고 있는 것으로 보인다. 또한 조선시대로 전너오면서 橫間(세출예산), 貢案(세입예산) 등의 예산제도와 重記라는 회계제도도 존재하였고 解由라는 현대적 의미의 감사제도도 존재하였다. 그러나 어찌된 일인지 이러한 훌륭한 제도들이 있었음에도 그 증거자료가 전해지지 않을 뿐 아니라 이들 기록된 자료(정보)를 이용하여 의사결정에 활용하였다는 기록을 볼 수가 없으며 조상들이 창조한 제도가 오늘 날까지 승계되어 내려오고 있지 않음을 본다.

전후의 암울한 상황에서 40년이란 세월을 지나면서도 일본은 많은 분야에서 세계 일류가 되었다. 일본이 세계 일류가 될 수 있었던 바로 그 이유는 일본 사람들의 기록습관과 그것을 보관하고 그 내용을 의사결정의 원천인 정보로 삼고 있음에 있다고 할 것이다. 일본의 경우, 혁신 또는 개혁보다는 개선이라는 말이 더 자주 쓰이고 생활화되어 있다는 점은 바로

과거와 현재를 살살이 기록하여 보다 발전된 내일을 위한 정보 원천으로 사용하고 있음을 목시적으로 나타내는 것이라.

대학 개혁의 시발점을 자원 사용에 대한 기록·보관·이용에 두고 대학 관련 자원의 공급자와 수요자에게 대학은 목적적합하고 신뢰성 있는 정보를 공시하도록 해야 한다. 단순히 학생 수로만 비교의 기준으로 삼는다면, 미국의 커리큘럼과 우리 대학의 예산 규모는 약 1/10~1/20 정도일 것이다. 상대적으로 우리 대학들이 매우 열등한 조건에 있다는 점을 시인하지 않을 수 없다. 그러나 미국 대학의 경우는 과거와 현재의 재정상태와 운영결과를 친절히 설명하면서 미래의 계획까지를 충분히 검토·토의하는 재정보고서가 발간되어 필요로 하는 사람이면 누구에게나 배포하고 있다. 자원을 외부로부터 획득하기 위해서는 목적적합한 정보를 적시에 신뢰성 있게 제공해 줄 필요성에서 그렇게 하고 있는 것이다. 등록금 책정에서부터 정부의 보조금, 기업의 기금제공 등 대학의 수입 원천 모두는 정보의 적정한 공시를 통한 대학의 공개성과 투명성으로부터 출발해야 한다는 것을 이해해야 한다. 우리 사회가 현재 앓고 있는 정경유착이라는 엄청난 병의 원인도 결국은 의도적 기록 누락과 신뢰성 없는 정보의 공시 결과인 것이다. 기업이 정치자금, 성금 및 각종 준조세적 지출을 빠짐없이 기록하고 공시한다면 이러한 규모의 부패는 원천 봉쇄될 수 있을 것이다. 경제 선진국으로 진입하려는 시점에서 각국은 상당한 지위에 있는 관료의 입을 통하여 공시와 회계제도 및 회계 담당자의 사회적 지위에 대한 대 국민선언이 있어왔음을 알 수 있다. 그런데 우리나라의 경우에는 이러한 일이 아직까지 나타나지 않고 있다. 몰라서 그런 것 같지는 않은데 그 이유는 밝혀 말하기 어렵다.

기업은 오랫 동안 소위 無賃乘車(대학이 자원 투입하여 학생을 교육시켜 놓으면 기여금

한 푼 내지 않고 그들 중 골라 뽑아가는 행위) 하더니, 최근 들어 능력있는 총장 순서대로 이들로부터 거액의 기금을 얻어내고 있다. 정부 기관도 대학을 위하여 연구비 및 기자재 확보 자금을 조달하여 배분하고 있음을 본다. 그러나 이러한 자금들을 배분할 때의 기준은 아직도 원시적 수준을 넘지 못하고 있다. 배분의 기준이 회계정보이어야 함은 너무나 당연한 것인데도 별도의 기준을 마련하고 그 기준을 잘 따르는 대학 순서대로 배분하고 있음은 아직도 민주화, 합리화, 공개화에 대한 인식이 부족함을 보여주는 것으로 어리석은 지도력을 과신하고 있는 것이다. 따라서 대학이 스스로 구별되는 특징을 갖도록 노력하여 이를 공시하고, 기업 및 기부금 제공 실체들도 자신들의 특징적 경영정책에 부합하는 대학에 자금을 공여하도록 유도되어야 하며, 이를 위한 선행조건의 정비가 바로 회계자료의 광범위한 공시인 점을 강조하여 개혁의 출발을 재무정보의 공시에 두자는 것이다.

3. 대학 경영

경영을 기술적 측면에서 관찰한다면, 인간·시간·공간(경제적 자원)을 계획·조직·지휘·조정·통제함으로써 조직의 목표를 달성하기 위한 기술(skill)로 정리할 수 있을 것이다. 그러나 좀 더 상위의 관념적 층체적 측면에서 경영을 논의한다면, 주인과 대리인(경영자)과의 계약관계로 보아야 한다. 즉, 주인의 효용(또는 부) 극대화라는 목표를 달성하기 위해 전문적 경영 지식을 가지고 있는 대리인이 고용되며, 이 대리인이 불확실성과 위험을 합리적으로 예측하고 의사결정함으로써 주인의 효용(또는 부)이 만족되도록 계약하는 것을 경영으로 본다는 것이다. 물론 대리인은 주인의 효용 극대화보다는 자신의 사적 이해관계를 앞세울 것이

기 때문에 계약의 내용과 위배되는 도덕적 위기(moral hazard) 문제가 발생하게 되고 이를 해소하기 위한 유인제도(incentive system, 즉 bonus plan)가 계약에 포함된다. 이러한 내용이 소위 노벨 경제학상 수상을 예약해 놓고 있다는 평을 들을 정도로 경제·경영 분야에서 가장 자주 인용되는 젠센과 메클링(1976)의 '기업 이론'이라는 유명한 논문의 부분적 요약인 것이다. 이제 이들이 제시한 내용을 대학 경영에 응용하여 논의를 전개해 보고자 한다. 논의를 전개하기 이전에 우리의 대학 경영 현실을 잠깐 살펴보자.

국·공·사립을 막론하고 우리의 대학에서 경영이란 실제로 존재하지 않는다고 보아야 한다. 즉, 정부는 규제하고 대학은 맹목적으로 그 규제를 따름으로써 총장 및 대학 설립주체의 직위, 지위를 보장받아 왔기 때문에 대학은 그 자율성, 공개성 및 신뢰성을 구축할 수 없는 경영의 미숙아요, 최고의 지성을 보유하고 있지만 그 지식을 제대로 이해·활용하지 못한 학습 지진아로서 경영에 대한 초보적 개념도 도입하지 못한 것이 대학의 경영에 대한 자화상이라고 볼 수 있을 것이다. 우리의 160여 개에 달하는 대학 중 세계 500대 이내에 꼽히는 대학이 없다는 보도는 아연실색케 하는 사실이면서도, 그럴 수밖에 없었다고 받아들여야 하는 이유가 바로 蒙學先生의 인도(즉, 규제)와 어리석은 맹종(그 결과는 보장)이 결합하여 만들어 낸 역사적 비극이 혼존하고 있기 때문이다.

이제 급박한 현실을 바라보면서 더 이상 통학선생의 지도를 벗어나기 위해서도 대학은 스스로 경영 합리화의 길을 찾아 나서야 한다. 대학에서 학사 우위의 사고는 항상 존중되어야 하지만, 그것이 가능하기 위해서는 먼저 대학이 유지되어야 하는 것이다. 온정주의가 지배하는 현실이 아니라 합리적 경쟁이 지배하는 사회가 이미 도래해 있기 때문에 대학 경영의 신개념을 도입하지 않을 수 없는 절박한 상황

에 처해 있음을 우리는 인정해야 할 것이다.

1) 대학 설립주체

대학을 설치·운영하고 있는 주체(국·공립대학의 경우는 국가 또는 자치단체, 사립의 경우는 법인) 자신들의 창학정신을 달성하기 위해 필요한 조직을 구성하고 그 조직의 장으로 하여금 회무 및 경영을 통괄하게 하고 있는 무릇 설립주체에게는 창학정신이 달성될 수 있도록 대학의 총장을 감독하는 감독권이 있는 것으로 이해되지만, 설립주체가 대학에 재정적으로 상당한 기여를 계속하며 그 인적 구성과 운영에서 공개성과 개방성을 유지하고 회의 및 수익 사업 경영에서 윤리성과 도덕성을 엄격히 지키고 있을 때 구성원들이 그 감독권이 유효한 것으로 수용할 것임은 자명한 일이다. 설립주체가 상당한 재정적 지원을 지속할 수 있는 수익 사업체(또는 자산)를 갖고 있지 못한 경우에는 그 감독·권리권에 힘이 얹혀지지 못하게 됨을 인정하지 않을 수 없다.

2) 대학

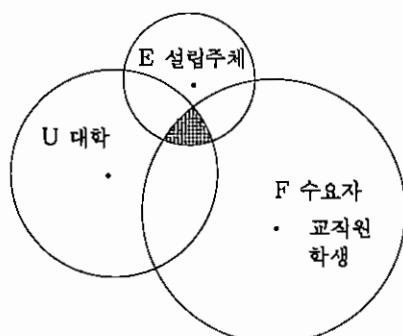
대학은 창학정신을 구현하기 위하여 시설과 인적 자원을 구비하고 교육이념(교육목표)과 구체적 교육지표 및 실천적 목표 등을 수립해 놓고 있다. 윤리와 도덕에 입각한 상당한 수준의 연구와 교수를 표방함으로써 각 대학은 이를 통한 소위 일류 달성을 효용 극대화 목표로 삼고 있으며, 이를 위해 대리인으로서 총장을 선임하고 있는 것이다. 대학은 학사 운영과 이를 뒷받침하는 일반 경영의 일상적 업무 외에 급변하는 환경에 적응하기 위한 대외적 노력이 절실하게 요청되며, 특히 사회로부터의 기부금 확대를 위한 노력은 총장의 대내적 노력 못지 않게 중요한 부분으로 부각되고 있으며, 총장 능력의 시금석으로까지 표현되고 있는 것은 대학 경영의 재정적 어려움이 심각하기 때문이다.

3) 수요자(교직원, 학생)

대학 설립주체와 대학을 둘러싼 이해 관계자 집단은 교직원과 학생뿐만 아니라 동창회, 기업, 각종단체, 정부 등 다양하고 복잡하다. 그러나 문제의 핵심에 접근하기 위하여 교직원과 학생을 중요 이해 관계 집단으로 한정한다. 교직원은 학교의 시설과 기자재를 이용하여 연구와 강의를 담당하거나 행정 지원하며 그 대가로 보수를 지급받는 계약 관계에 있고, 학생은 등록금을 부담하고 그 대가로 학교의 시설과 기자재를 이용하고 강의를 수강한다는 계약 관계에 있는 것이다. 교직원의 효용은 안락한 연구실 또는 사무실, 풍부한 복지후생제도 및 높은 보수와 학생들의 인간적 존경 분위기 등에서 극대화된다. 학생들의 경우는 국내·외적으로 유명한 교수들의 강의, 안락한 강의실, 최신의 기자재를 이용한 수업, 복지후생제도 확충 등에 의하여 그 효용이 만족된다.

위에서 간략히 언급한 설립주체, 대학, 교직원 및 학생의 세 집단이 특정 대학이라는 통합 실체를 표방하는 개별집단으로 볼 수 있다. 이들 각각의 효용에 대한 관계를 다이어그램으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

여기에서 빗금친 부분을 확대해 나가야 하는 것이 대학 경영의 목표가 된다. 빗금친 부분은 설립주체의 효용과 대학의 효용 및 교직원, 학



<그림 1> 세 집단간 효용 관계

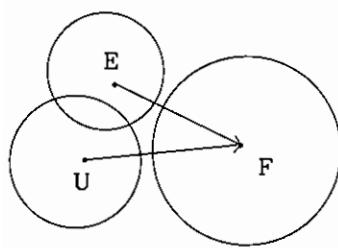
생의 효용이 서로 만족되어 교차되는 부분을 뜻한다. 즉, 설립주체의 입장에서 창학정신이 달성되며, 대학의 입장에서 일류의 목표가 이루어지고, 교직원과 학생들의 효용이 만족되는 부분을 뜻하는 것이다. 이 목표를 달성하기 위해서 대학과 설립주체는 협력하여 수요자인 교직원 및 학생 쪽으로 움직여야 한다. 즉, 원 E와 U가 원 F를 향하여 움직임으로써 빗금친 부분이 확대되도록 해야 하는 것이다(<그림 2>의 가 참조). 이것은 현실적으로 해결할 수 있는 최적 해가 찾아지는 과정을 나타내고 있다.

만약 수요자(교직원, 학생)가 효용을 전혀 만족시키지 못하여 설립주체 및 대학과의 이해 관계(계약)를 단절하게 된다면, 교직원과 학생 나아가 사회 전체로부터 관심과 지지를 받지 못하여 폐교하는 사태가 발생할 것이다(<그림 2>의 나 참조). 또 다른 극단적인 예는 설립주체 및 대학이 재정 지원과 협력 관계를 달성하여 수요자의 만족을 극대화하는 상태로서 가장 이상적인 상태이다(<그림 2>의 다 참조).

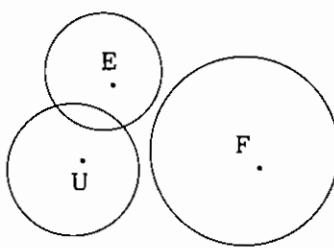
이러한 두 가지 극단적 상황의 중간쯤에 현실은 위치할 것이고, 최적 해를 찾기 위한 노력은 설립주체와 대학 간의 갈등·대립 관계가 아니라 합의에 의한 협력 경영체로서의 형태를 갖추고 합리적 경영을 수행할 때 달성될 수 있는 것이다.

사회 전반에 확산되고 있는 개혁과 혁신의 물결 속에서 대학은 더 이상 현상유지를 위한 내부 단속에만 머물러 있을 수 없다. 지금까지처럼 주먹구구식 운영은 현상유지를 불가능하게 만들 것이다. 일방적 행정규제의 틀 속에서 대학의 자주성이 침해당하고 발전이 방해받은 반면, 획일적 보장이라는 우산 아래서 노력 없는 존립과 미미한 수준의 양적 성장이 가능했던 과거를 과감히 떨쳐버려야 한다.

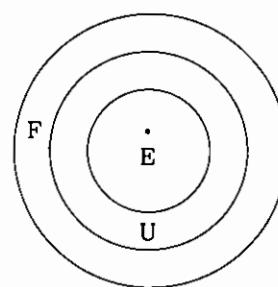
각 대학은 그 역사와 전통 및 문화 면에서 다른 대학과는 독특한 특성이 존재할 것이고, 이러한 특성을 살리면서 경쟁력 있는 분야에



(가)



(나)



(다)

〈그림 2〉 세 집단간 효용관계의 예시

지속적 관심을 기울여야 한다. 각 대학이 선발하여 교육하는 학생들의 수준을 고려한 학사가 마련되어야 하며, 현행 연구 여건을 고려한 연구를 독려할 필요가 있다. 현재의 여건을 고려한 현실적 경영기반을 확립하고 각 대학의 전 구성원(설립주체, 대학, 교직원 및 학생 등)이 희망과 긍지를 가질 수 있는 구심점으로서의 ‘super goal’이 마스터 플랜에 포함되어 발표됨으로써 사회적 지지의 근거를 확보하여야 한다.

이러한 개혁작업을 위한 전제조건은 안팎의 전문인력을 동원한 인력 감사와 경영 진단을 거친으로써 대학의 전 구성원들이 일정 수준의 경영교육을 받고 자신들의 현재 과업과 미래에 감당해야 할 과업에 대한 스스로의 목표를 가질 수 있도록 유도해야 한다. 이렇게 함으로써 super goal의 달성을 위한 심리적·정신적 일체감을 확보하는 것이 합리적 경영의 도입을 위하여 무엇보다 급한 일이다.

각 대학은 설립주체로부터 제공받은 인적·물적 자원을 보유하고 이를 이용하여 창학정신 및 교육이념을 달성하기 위한 노력을 기울이는 고등교육 실체인 바, 그 대리인으로 총장을 선임하고 있다. 따라서 총장은 설립주체와 수요자로서의 교직원과 학생의 효용을 만족시키기 위한 노력을 기울이는 합리적 의사결정자로서, 한정된 자원의 효율적 배분으로 자원소비의 성과를 극대화하고 자원의 절대량을 늘리기 위해

사회적 기부금 확보를 위하여 불철주야 노력하는 미래지향적 경영자이어야 한다. 오늘날과 같이 경제적·사회적 환경이 급변하는 시대의 최고 경영자는 불확실성과 위험을 예측할 수 있는 능력을 가져야 함과 동시에 구성원의 의견을 광범위하게 수렴하고 다양한 이해 관계자들의 효용을 극대화시키기 위하여 자신의 이해 관계(명예추구와 私心)를 회피할 수 있는 윤리적·도덕적으로 흠이 없는 사람이어야 한다. 자신의 사고와 행동이 합법적이며, 공평하고, 행동의 결과가 향후 자신을 어떻게 생각하도록 할 것인지를 부단히 반성하는 열린 마음의 소유자이어야 한다.

대학이 개인 중심의 운영체제로 굳어지면 교직원의 힘은 무기력하게 되고, 편의적 경영을 옹호하는 교직원들의 등장으로 대학 전체의 분위기는 침체하게 되며, 개인 추종세력에 합류하려는 경향이 편만해진다. 대학을 개인 중심의 경영체제로 운영하기 위해서는(운영을 경영 개념의 아류로 간주함) 권력과 야합하게 되고, 정부 정책의 무비판적 추종자로 전락하여 대학 본래의 기능을 망각하게 된다. 개인 중심의 대학 운영은 비합리적 자원배분 의사결정으로 인하여 경쟁력 상실은 물론이고 공익성과 신뢰성을 상실하게 되어 결과적으로 사회적 지지를 획득하는 데 실패하여 장기적으로 존립 기반에 심각한 위협을 초래하게 된다. 그러므로 대학은 개인 중심의 아류 운영주의에서 벗어나 학

사 우위를 기본으로 합리적·현대적 대학 경영으로 실체를 진입시켜야 한다.

각 대학의 경우, 조직 도표상에는 여러 가지 기구(단과대학, 처·실, 연구소, 도서관 등등)가 존재하지만 이들 기구에 적합한 분권화가 이루어진 적이 없었고, 예·결산을 위시한 각종 재정 및 행정 업무가 공개·개방되지 않아 정보를 공유한 적이 없었음을 우리 모두 인정해야 할 것이다. 따라서 민주적·합리적 절차를 따라 자원이 배분된 경험이 없고 자원 사용 결과가 분석되어 그 효율성이 검토된 바도 없기 때문에 현대적 의미의 경영은 도입된 적이 없는 것이다. 경영을 맡고 있는 총장, 처·실장 등은 교직원, 학생 및 설립주체로부터 이들의 효용을 만족시킬 것을 목표로 자원을 위탁받은 대리인으로서 이들과 계약관계에 있음을 분명히 해야 한다. 당사자간의 이해 관계가 일치되지 않으면 계약 관계는 파기되는 속성을 갖는 것임을 알아야 한다. 따라서 대학에 현대적 의미의 '경영'(management)을 도입해야 한다고 주장하는 것이다. 합리적 자원의 배분과 자원 사용의 결과를 검토·분석·공개하여 경영 능력을 검증 받으며, 사회로부터의 신뢰성을 획득하여 기부금 확대를 용이하게 할 수 있는 길은 경영 합리화밖에 없다는 이유에서 이를 주장하는 것이다.

4. 재무정보의 공시

앞서 논의한 것과 같이 정보의 공시란 다수의 의사결정자들이 합리적 판단을 할 수 있도록 하는 기능을 수행하기 때문에 사회적으로 가치를 갖는 것이다. 불행스럽게도 우리 대학의 경우, 자원의 사용에 대한 정보의 공시가 적정수준으로 이루어진 적이 없다. 다만 1993년 회계연도에 관한 내용을 1994년 7월 연차보고서의 형태로 공표한 학교법인 연세대학교

의 정보 공시가 대학이 자원 사용 책임을 사회에 보고한 최초의 것으로 앞으로 이를 뒤따르는 대학이 상당히 증가할 것이고, 이러한 형태의 정보제공 없이는 사회로부터의 기부금 조달은 어렵다고 판단하여야 한다. 연차보고서 등 재무정보 공시제도는 경영자의 과거 업적에 대한 능력 평가를 가능하게 하고 또한 미래의 어떤 일을 어떻게 수행할 것이라는 계획도 포함하는 것으로, 비영리단체의 경우도 기금 제공자를 위하여 당연히 정기적으로 제공해야 하는 것이다. 현재 우리 대학들이 일간신문의 광고란을 통하여 마지막에 공표하는 교비 및 기성회 회계를 통합한 약식 자금운용계산서 또는 대차대조표는 회계학을 전공한 교수들도 이해하기 힘들 정도로 축약되어 있고 그 내용이 부실하여 형식에 흐르고 있음을 부인할 수 없다. 최고의 지성이 모여 연구·교수·봉사한다는 집단이 자원의 사용에 대한 보고 책임을 게을리하면서 향후 필요하지만 부족한 자원을 공급해 달라고 사회에 요청하는 것은 어불성설이다. 지금 겹쳐한 자세로 정직하고 성실한 보고를 하고, 그 결과 부족자원의 공급을 요청하는 것이 순리일 것이다.

아래에서 지적한 사항들은 검증을 거쳐 확인된 것은 아니다. 대학에서 생활하면서 육감적으로 느껴지는 것, 고쳐야 한다고 수차례 주장되었던 것, 이상적인 상황은 어떤 것일까 하는 물음에서 거꾸로 뽑아낸 것 등을 포함하고 있다. 이러한 제도나 업무들이 개혁·개선된다면 빠른 시일 안에 대학 경영이 합리화의 길을 걷게 될 것이며, 재정 확충을 위한 선형조건이 갖추어지게 될 것이다.

특정 조직이 산출해내는 재화나 용역의 질은 경영의 질에 따라 좌우되며, 경영의 질은 최고 경영자의 철학과 관심 및 능력에 달려있음은 두말할 필요가 없다. 대학에서의 통·폐합 이후 생겨날 문제점과 2002년 이후 학생 미달학과 또는 폐지되어야 할 계열 및 학부, 경영기구의

개편으로 사라질 부서의 직원, 인원 감축이 필연시되는 기구로부터 감원되는 직원 등은 각각 연구소 또는 설립주체의 활성화를 위한 인적 자원으로 충당함으로써 강제퇴직은 가능한 한 줄여야 한다는 가정 아래 적정한 재무정보의 공시에 의견의 일치를 보아야 한다. 재정 개혁과 관련된 내용은 복잡하고 그 항목이 많기 때문에 아래에서는 항목만을 지적, 나열하기로 한다. 이러한 문제점들은 대학에 따라 그 수준을 달리할 것이다.

- 예산제도(현행 품목별 예산 → PPB와 ZB 결합형태로)
 - 회계제도
 - 학교법인회계
 - 학교회계
 - 교비회계(교비회계, 기성회계의 통합)
 - 병원회계
 - 법인회계
 - 일반업무회계
 - 수익사업회계
 - 사학기관 재무·회계규칙 문제점
(재산관리 불철저, 재무상태 및 운영성과 파악 불가)
 - 사학기관 재무·회계규칙에 대한 특례규칙
(종합재무제표 작성 문제점, 기관 사이 전 입·전출 문제, 내용과 형식이 기관마다 상이, 중요성 판단 기준 미비)
 - ⇒ ① 종합재무제표 작성
 - ② 특별회계(부속기관 및 연구소) 정비
 - ③ 투입-산출 분석 제도 도입
 - ④ 각종 양식과 보고서의 통일
 - ⑤ 대학 및 병원 원가 계산 제도 확립
 - ⑥ 교비 및 기성회계 회계의 통합
(등록금 회계)
 - ⑦ 의료원은 변동예산의 도입으로 책임경영 도모
 - 결산제도 보완 및 지속적 내부 감사
(내부 통제 제도 확립)

- 외부 감사 제도의 확립
 - 연간 보고서의 작성과 공시
 - 수익사업 연구
 - 기금 확보 연구(대학발전기금관리공단 등 설치, 대학과 기금 제공자 연결, 관리)
 - 세제 개혁 노력(국·공립에 대한 사립 차등 폐지)

5. 결 어

냉전체제의 종식과 더불어 경제력 우위를 둘러싼 무한경쟁의 시대로 세계는 급속히 진입하고 있는 것이 현실이고, 미국과 일본, 미국과 유럽 그리고 일본과 유럽 사이에 경제적 긴장이 높아가고 있음을 사실이다. 북미자유무역지대(NAFTA), 유럽연합(EU) 등 세계 경제의 불특화 추세와 함께 UR로 대표되는 경제의 개방화도 가속화될 전망이다. 이에 따른 경쟁의 강화·확대는 미래에 대한 불확실성과 위험을 증폭시키고 있음을 직시할 필요가 있다.

석학들은 21세기가 미국, 유럽, 일본이 주축이 되는 경제 전쟁의 시대가 될 것이고, 첨단 산업 분야에서 출발하는 전면경쟁은 전 산업부문으로 급파될 것으로 예측한다. 이러한 경제 전쟁은 어떤 기업이 고객을 만족시킬 수 있는 재화나 용역을 제공하며(즉, 양질의 제품을 저렴한 가격으로 원하는 시기에 공급함을 의미) 어느 나라가 이를 가장 잘 지원해 주느냐에 승패가 달려 있다고 설명한다.

경쟁력이란 노동력의 질에 의하여 좌우되는 것이다. 이는 국가경쟁력, 기업경쟁력, 교육경쟁력을 위시한 그 모든 경쟁 대상에서 상통한다. 국가, 기업, 학교, 병원 등등 그 어떤 조직이든 최고경영자의 철학, 이념, 능력이 경쟁력 확보를 위한 최고의 관건임은 불문가지다. 대학은 고등교육을 담당하는 공익기관으로서 연구·교수의 결과가 그 사회의 모든 경쟁력에 결

정적 영향을 미치며, 특히 인간을 양성하는 것을 기본 업무로 삼고 있기 때문에 급변하는 환경 아래에서는 미래를 예측하여 그 결과에 따라 신축성, 효율성, 창의성 있는 교육목표를 수립하고 특성있는 경영을 함으로써 경쟁우위를 확보해야 한다.

우리 사회는 전반적으로 기록문화가 정착된 적이 없고, 그 결과 정보의 유지 관리 및 이용에서 낙후되어 있기 때문에 의사결정이 합리적으로 이루어지기가 어려운 것이 사실이다. 최고의 인재를 양성한다는 대학의 경우도 자원의 조달과 운용에 관한 계획과 결과보고서인 예산·결산이 공개된 적이 없을 뿐 아니라 학칙을 위시한 각종 규정이 제정·개정·폐지될 때 이해 관계자들의 의견이 민주적으로 정당한 결과를 밟아 수렴된 경험도 없다. 수많은 기구가 존재하며 다수의 전문인력이 있지만 인적 자원이 적소에 임명된 경우가 드물고, 권한과 책임이 이양되어 있지 않기 때문에 총장 이외의 어떤 보직자도 능력을 발휘해 볼 수 없는 경영 불모지대였던 것이 사실이다. 이러한 현상은 소위 획일적 규제와 그 규제를 맹목적으로 따름으로써 얻는 반사적 이익으로서의 보장이라는 봉건 기부장적 운영 형태의 결과로서 가히 경영이라 부를 수 있는 상태가 아직까지 대학사회에 도래하지 않았음을 시사하고 있는 것이다.

그러나 이제 상황은 다르다. 경쟁의 격화가 예상되는가 하면 학령인구의 절대감소도 중압감 있게 다가오고 있고 고객(학생, 학부모)은 까다로워지고 있으며 기술 혁신과 더불어 신교육매체의 등장은 대학의 모습에 일대 변혁을 예고하고 있는 시점에 와있다. 현존하는 대학이 설마 문이야 닫으랴고 생각한다면 크게 잘못된 것이다. GM이나 IBM은 1990년 초까지만 해도 세계 초일류기업의 상징으로서 다른

경쟁기업이 영원히 넘을 수 없는 거대한 철벽으로 통했던 것이 사실이지만, 지금은 마치 공통처럼 무겁고 둔해서 경쟁력을 상실해 가고 있다. 우리나라의 경우에도 30년 전의 10대 기업 중에서(삼성, 삼호, 개풍, 대한, 렉키금성, 동양, 극동, 한국유리, 동림산업, 태창방직) 현재까지 10대 기업에 꼽히는 것은 삼성과 렉키금성밖에 없음을 본다. 이 중에서 문을 닫은 기업도 있음을 눈여겨 보아야 한다.

어떤 조직이든 기획·계획과 통제 업무가 합리적으로 수행되지 못하고 최고경영자가 미래의 타당한 비전을 제시하지 못하면 그 조직은 병들고 결국에는 사라지게 된다. 대학이라는 고등교육기관은 자주성, 공익성, 신뢰성을 기반으로 사회로부터 지지기반을 얻도록 자체의 특수성을 유지하여야 한다. 그 기본은 학사를 우선하는 공개경영이고 그 결과를 공시하여 자원의 사용에 대한 책임을 지며, 그렇게 함으로써 사회로부터 기금 유치가 보장될 수 있도록 합리적 경영을 도모하는 데 있다. 부족한 재정을 확보하기 위한 절대절명의 과제로서 대학이 먼저 정치·성실한 기록문화를 정착시키고, 이에 따른 재무정보를 공시함으로써 사회로부터 신뢰성을 획득하며, 나아가 필요한 자원을 공급받을 수 있어야 한다는 것을 여기에 주장하는 바이다. ■

정기영/서울대학교 경영학과와 동 대학원을 졸업하고, 미국 텍사스 대학에서 회계학 박사학위를 받았다. 한국투자공사 기업분석부 공개 담당역 등을 역임하고, 현재는 계명대 회계학과 교수로 재직중이다. 주요 저서로 『회계규제』, 『회계이론』, 『재무회계』 등이 있고, “인플레이션 조정자료가 기업가치에 미치는 영향” 외 다수의 논문을 발표했다.