



‘재무처장’, 변화하는 대학 환경과 신교육 패러다임을 맞이하여

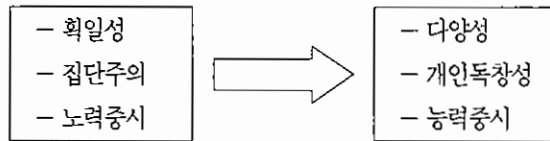
유 지 수 | 국민대 경제학과 교수

I. 대학교육의 새로운 패러다임

근래 대학에는 변화의 바람이 불고 있다. 이는 아마도 사회·경제적인 변화에 부응하기 위한 대학의 노력이 가시화 된 것일 것이다. 우리나라는 단순한 노동력에 의존하여 수출로 지탱하던 경제가 종료되었으며, 고도 성장과 인플레이 경제도 동시에 마감되었다. 이는 곧 우리나라의 산업 구조가 고기술, 고능력의 인력을 바탕으로 한 경쟁 시대로 전환된 것을 의미하기도 한다. 국가경쟁력의 원천인 능력 있

는 인력을 공급해야 하는 중대한 임무를 지닌 대학은 기존과는 다른 새로운 교육 패러다임을 중심으로 교육을 해야만 한다. 새로운 패러다임은 사회경제의 변화에 대응하는 것이며, 이는 우리나라 기업이 요구하는 인력 즉, 창의력과 다양한 사고를 지닌 인재를 배출하는 것이다.

기존의 대학처럼 강의실에서 하는 일방적인 강의가 아니라 토론과 실습 중심으로 학생 자신이 독자적으로 문제를 만들고 문제의 해결 방법을 찾아내는 창의력 배양의 교육 방식이 필요하게 되었다.



〈그림 1〉 인력 수요의 변화

또 강사의 생각을 학생에게 일방적으로 전달하는 방식도 새로운 경제 하에서는 적합하지가 않다. 독일인은 모두 다르게 입어도 생각은 같고, 프랑스인은 모두 같게 입어도 생각하는 것은 모두 다르다는 말이 있는데, 필자가 본 바로는 일본 사람은 모두 같게 입고 같게 생각하며, 미국인은 모두 다르게

입고 다르게 생각한다. 새로운 사회 경제는 사회의 다양성을 요구하며 사회의 다양성은 개인의 다양성에서 나온다. 획일적인 사고를 하는 사회에서 세계를 리드하는 다양한 제품과 서비스가 나오기는 매우 어려울 것이다. 세계 시장에서 경쟁을 하는 국제화가 성숙한 경제 하에서는 다양성과 창의성을 배

“

현대 사회 경제의 변화에 따른 교육의 실패러다임을 볼 때
 재무처장의 중요한 임무는
 첫째, 대학 자원 조달을 다변화하기 위해 대안을 탐색하는 것과
 둘째, 조달한 자원을 효율적·효과적으로 운영하도록 하는 것이다.

”

양하는 교육이 필요하다.

II. 대학의 환경 변화

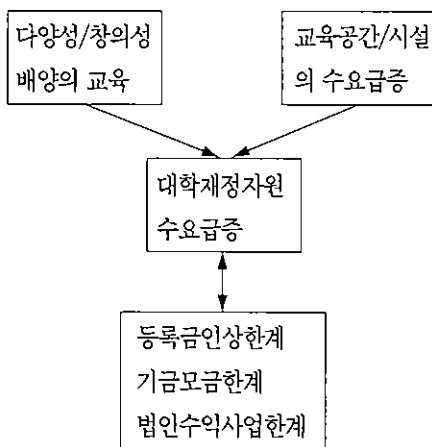
교육 패러다임의 변화는 대학의 교육 환경에 많은 변화를 요구하고 있다. 이제는 대학이 단지 지식과 교양의 함양 장소가 아니라 경쟁 능력의 배양 장소가 되었다. 공간과 시설에 대한 수요가 단지 학습을 위한 교실에 국한되어 있지 않고 학생들의 다양성 및 독창성을 추구할 수 있는 투자가 필요하게 되었다.

이는 곧 대학이 재정적 자원의 확보 없이는 운영이 불가능하게 되었다는 것을 의미한다. 대학이 재

정 자원을 증대 할 수 있는 가장 손쉬운 방법은 등록금의 인상이다. 그러나 이는 학생의 반발로 실행 가능성이 매우 적은 대안이 되었다. 또 다른 대안은 학교 법인이 전입금을 늘리는 것이다. 이도 대부분의 대학 수익 사업부가 IMF 때 타격을 입어 전입금을 늘릴 수 있는 여력을 회복하는 데는 상당한 시간이 소요될 것으로 보인다. 결국 대학이 다양한 교육 프로그램으로 재정 자원을 증대하는 방안과 주어진 재정 자원의 효율성을 높이는 방향으로 나아가야 할 것이다.

III. 재무처장의 기능과 역할

학교는 상아탑이라는 숭고함을 유지해야 하는 반면 재정적 자원의 조달을 생각하지 않을 수 없다. 재정적 자원의 고갈은 교육의 질적 하락과 직결되기 때문이다. 자원의 증대를 통한 교육의 질 향상이 가장 바람직한 대안이기는 하나 대학의 특성상 기업과 같이 수익 증대를 추구한다는 것이 여러 면에서 제약이 많다. 그러나 근래에 평생교육 수요 증대, 벤처 산업 창출, 인터넷의 보편화 등으로 인하여 새로운 교육 기회가 부상하고 있으며 이는 학부생 등록금 이외의 다른 자원 조달 대안이 있다는 것을 의미한다. 한편 재정 자원의 증대도 중요하지만 재정 자원의 효율적 운영도 중요하다. 현대 사회 경제의 변화와 이에 따른 교육의 실패러다임을 볼 때



〈그림 2〉 재정 자원의 요구와 조달의 상충

재무처장의 중요한 임무는 첫째, 대학 자원 조달을 다변화하기 위해 대안을 탐색하는 것과 둘째, 조달한 자원을 효율적·효과적으로 운영하도록 하는 것이다.

1. 교육 사업 확대

대학 재정을 운영하다 보면 예산을 절감하는 것이 얼마나 어려운가를 절감할 수 있다. 장기적으로는 부가가치가 적은 행정 서비스는 적극적으로 외주를 추진해야 할 것이다. 앞으로는 도서관의 운영도 외주를 주는 대안도 검토되어야 하며, 심지어 전산정보원과 같은 기술적인 조직도 외주를 통해 대체하는 것이 가능하게 될 것이다.

그러나 행정의 효율성을 통해 경비를 절감하는 것에는 한계가 있다. 이는 대학 예산의 대부분이 인건비(약 40%에서 70%)로 구성되어 있기 때문이다. 인건비 지출을 절감하는 것은 여러 문제를 야기하므로 구성원의 합의 없이 진행될 경우 많은 부작용을 야기할 수 있다. 인건비 이외의 여러 지원 경비를 삭감해도 예산의 0.1%~0.3%를 절감하기도 매우 어렵다. 지원 경비 삭감에 따른 사기의 저하와 학생 활동의 축소를 고려하면 삭감의 효과는 플러스보다는 마이너스가 많다.

이러한 현실을 감안하면 결국 수익을 증대하는 방향으로 노력하는 것이 가장 바람직하다. 현재 대학은 수익 증대를 위해 많은 노력을 기울이고 있는데 대개 두 가지로 축약된다.

첫째, 동창회와 기업을 통해 기부금을 증대하는 것이다. 이러한 노력은 소위 일류 대학의 경우에는 소정의 목적을 달성할 수 있다. 그러나 다수의 대학은 노력에도 불구하고 대학 자체의 제약 때문에 기금을 조성하기가 매우 어려운 실정이다. 심지어 일류 대학도 기금 조성이 원래 목표대로 달성되는 경

우는 매우 적다. 몇몇 대학은 기업의 기부금을 적극 추진하여 소기의 목적을 달성하기도 했으나, 현재 기업의 정책 추세를 볼 때 기업 기부금은 더욱 줄어들 전망이다.

둘째는 다양한 교육 사업을 펼치는 것이다. 현재 많은 사립대학이 평생교육원에 많은 투자를 하고 있으며, 매우 창의적인 교육 프로그램을 개발하여 지역사회의 교육 수요를 충족시키는 동시에 대학의 재정에도 기여하고 있다. 특정 산업이 위치한 곳에 교육용 건물을 소유하고 있는 대학은 언론과 전략적 제휴를 맺고 특정 산업의 교육 수요에 맞는 프로그램을 개발·공급하고 있다. 교육도 이론보다는 실무 지식이 있는 산업체 근무자를 강사로 활용함으로써 산학 연계를 꾀하고 있다. 또 일부 특수 대학원은 교육 환경 변화에 발 빠르게 대처하여 차별화된 교육 프로그램을 개발하여 성공적으로 운영하고 있다.

재무처장은 대학의 특성에 맞는 다양한 교육 사업을 추진·독려하여 재정 자원 조달을 극대화하는데 기여하여야 할 것이다.

2. 비용 통제

교육 재정 자원이 증가한다고 해도 재정 자원을 제대로 활용하지 못하면 의미가 없다. 재정 자원은 대학의 목표가 달성될 수 있도록 적합한 교육 프로그램에 투자되어야 하며, 불필요한 낭비가 최소화되어야 한다. 즉 지출이 목적에 적합한지 여부를 검토(오투자 방지)하며 과도한 비용이 지출되지 않는가(과투자 방지)를 통제해야 한다.

통제의 적정 수준 결정은 재무처장이 판단해야 할 중요한 부분이다. 과도한 통제는 불필요한 행정적무를 유발하여 오히려 비용의 발생을 초래한다. 반대로 통제가 적정 수준보다 적으면 오투자와 과

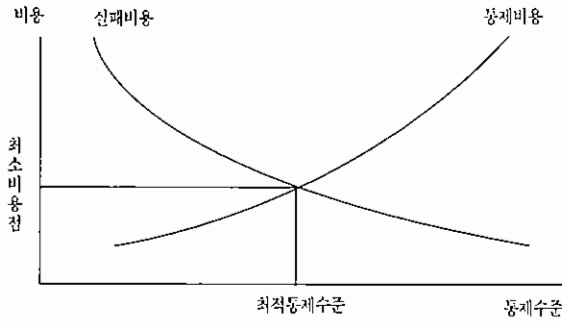
투자의 문제가 발생한다. 재무처장의 직무는 효율성과 대학 회계 원칙 준수에 두 마리 토끼를 잡아야 하는 직무이다. 효율성을 중시하면 예산 집행의 회계 원칙 준수가 흔들릴 수 있으며, 회계 원칙 준수를 위한 통제를 강화하다 보면 예산의 집행의 효율성은 하락하게 된다. 재무처장은 이 두개의 목표를 달성하기 위해 균형 있는 운영을 해야 한다.

〈그림 3〉에서 보는 바와 같이 통제가 적으면 오·과 투

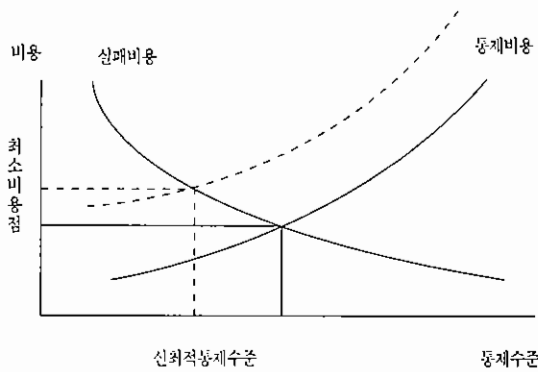
와 같은 실패 비용이 증가하게 된다. 과도한 '통제'는 통제 비용을 증가시킨다. 따라서 최적 통제 수준을 정하여 비용의 최소화를 성취하여야 한다.

3. 재무처장 직무의 우선 순위 변화

기존 재무처장의 중요한 직무 중의 하나는 '통제'였다. 대학의 예산 제도는 기업 예산 제도와 달리 매우 경직되어, 예산 지출은 항목에 반드시 부합되며, 항목에 배정된 예산을 초과하여 지출되지 않도록 정해져 있어 지출 내역이 예산 배정의 원래 목적과 부합되며 대학 회계 원칙에 맞는가를 통제하는 것이다. 그러나 이제는 이 직무의 중요도가 퇴색하



〈그림 3〉 통제의 적정 수준 결정



〈그림 4〉 통제 비용의 상승과 최적 통제 수준의 변화

면 통제비용선이 왼쪽으로 이동한 상황이 발생하고 있다. 이는 곧 재무처의 인식 변화를 뜻하는 것이기도 한다. 현대 사회에 적응하는 대학을 만들기 위해서는 통제 수준이 기존보다 낮아지는 방향으로 재무처가 변화되어야 한다. 통제 수준을 점차적으로 낮추어 연구·교육·학생 활동을 지원하기 위해 행정 부서가 좀 더 능동적으로 대처하는 조직 문화가 창출되어야 한다.

재무처장에게 점점 중요하게 되는 직무는 대학의 재정 자원이 대학이 설정한 목표에 맞게 쓰여지고 있는가, 또 대학의 창의성과 다양성에 부합하는 사업에 자원이 투자되고 있는가, 각 부서의 성과는 어떠한가를 검증하는 것이다.

는 감이 든다. 대부분의 대학이 행정 정보화를 기하여 예산의 지출이 자동으로 통제되고 있다. 그리고 이제는 대학 행정에도 창의력이 중시되는 시대가 도래하였다. 대학이 행정 관료 체제로서의 완벽성보다 경영체제의 창의성이 중시되는 시대가 된 것이다. 또 인건비의 상승과 노조 문제의 복잡성이 더해짐에 따라 통제를 위한 인력 자원의 수요가 정당화되기 어려운 시기가 되었다. 〈그림 4〉에서 보

4. 대학 재정 운영의 평가


재무처장의 새로운 직무를 효과적으로 수행하기 위해서는 성과지표관리(成果指標管理 : performance index management)를 도입할 필요가 있다. 각 부서, 각 사업별로 성과를 측정하고 평가할 수 있는 성과지표를 개발하여 정기적으로 재정 자원의 효과성과 효율성을 평가하는 것이다. 성과지표 제도를 도입하면 객관적으로 각 사업과 부서의 기여도를 측정할 수 있기 때문에 사업의 재투자, 부서의 공과 결정과 같은 의사 결정에 도움이 될 수 있다.

이 제도의 개발은 단순 작업이 아니다. 제도 개발을 위해 대학의 업무를 잘 파악하고 있으며 평가제도에 대한 이해도가 높은 인력을 적어도 6개월 이상 투입해야 할 것이다. 이러한 지표관리 제도를 도입하는 데는 많은 노력과 투자가 필요하나 일단 개발이 되면 대학 경영에 많은 도움을 줄 것이다. 지표 관리를 통해 대학의 모든 활동을 목표 지향적으로 유도할 수 있으며 방향성 있는 조직의 운영이 가능하다. 또 대학 운영의 총책임자에게 대학의 성과 평가, 추후 방향의 결정, 신분야에의 투자, 조직의 재편 등과 같은 전략적 의사 결정에 도움이 되는 기초 자료를 제공할 수 있다. 재무처장은 성과지표관리의 개발과 도입을 적극 추진해야 한다.

IV. 재무처장의 바람직한 상

재무처장은 첫째로 회계 지식을 갖추고 있어야 한다. 재정 자원의 흐름을 회계 원칙에 따라 모두 기록하며 이를 이해할 수 있는 지식이 있어야 한다.

둘째로 원칙을 중시하는 직업의식을 지녀야 한다. 재정 자원을 다루는 부서는 타부서의 모범이 되어야 하며 재무처가 원칙을 지키지 않으면 대학 조직 전체의 규율이 흔들리게 된다. 재무처장이 선도적인 역할을 수행하여 투명하고 깨끗한 조직을 만들어야 한다.

셋째로 회계 지식으로 나무를 볼 수 있음과 동시에 숲을 볼 수 있는 넓은 안목 또한 지녀야 한다. 즉 대학이 지금 올바른 방향으로 가고 있는지를 또 어떠한 방향으로 가야 하는가를 판단 할 수 있는 안목을 개발해야 한다. 

유지수

University of Illinois at Urbana & Champaign에서 경영학 박사 학위를 취득한 뒤, 국민대 재무조정처장을 역임하였다. 현재 국민대 경영대학원장으로 재직중이다.

