일본의 사립대학교 개혁 과제와 리츠메이칸의 경험

가와구치 기요후미(川口清史) | 리츠메이칸 대학교 총장

1. 들어가며

먼저 일본의 고등교육 상의 사립대학교의 위치를 짚고 넘어가자.

도표와 같이 일본 고등교육 상에서 사립대학교 학생수는 70%로 압도적인 위치를 차지하고 있지만 재정지출에 있어서는 30%에 머물고 있다. 일본의 국가재정 중 고등교육에 대한 지출은 총 2.6조 엔이며 국내총생산(GDP) 대비 0.5%, OECD 평균의 2분의 1 수준으로 가입국가 중 최저 수준이다. 사립대학교는 국가재정지출 수준이 낮은 것과, 국립-사립 간 격차라는 사립대학교가 안고 있는 소위 '이중 구조적 모순'이라는 힘든 상황 가운데 한층 더

2006년도 일본의 대학생 수　　2006년도 일본의 대학 수

그림 1. 2006년도 일본의 대학생 수와 대학 수

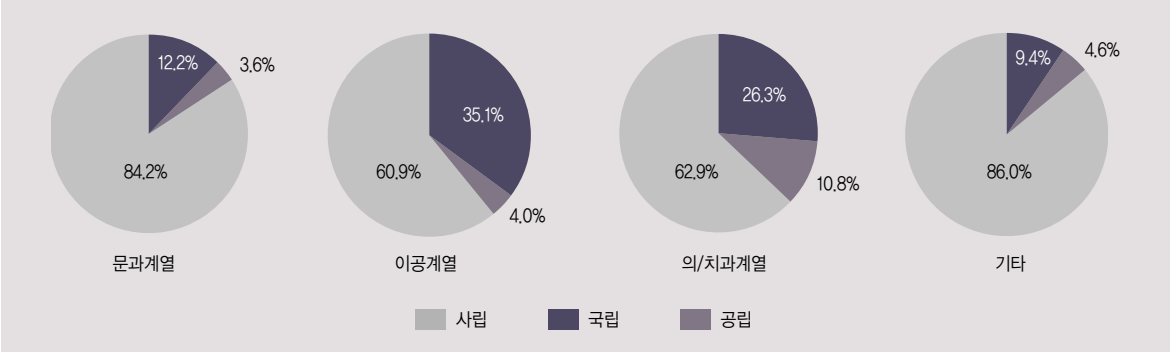


그림 2. 고등교육기관의 분야별 학생수(학부)

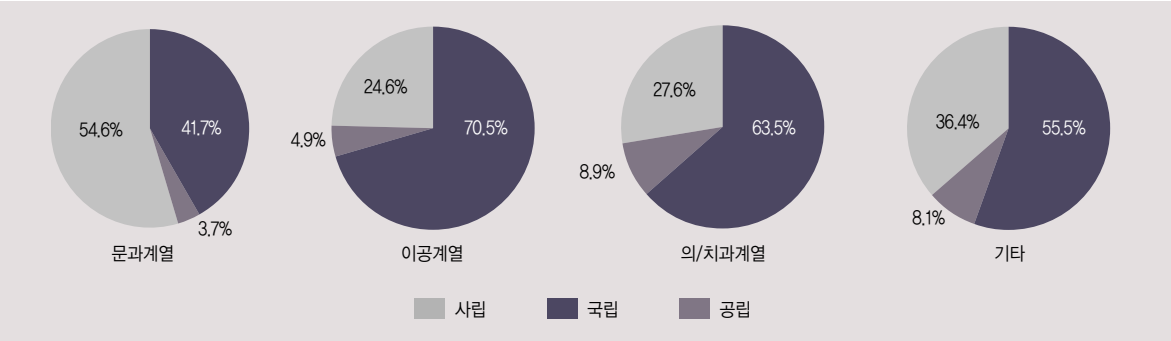


그림 3. 고등교육기관의 분야별 학생수(대학원)

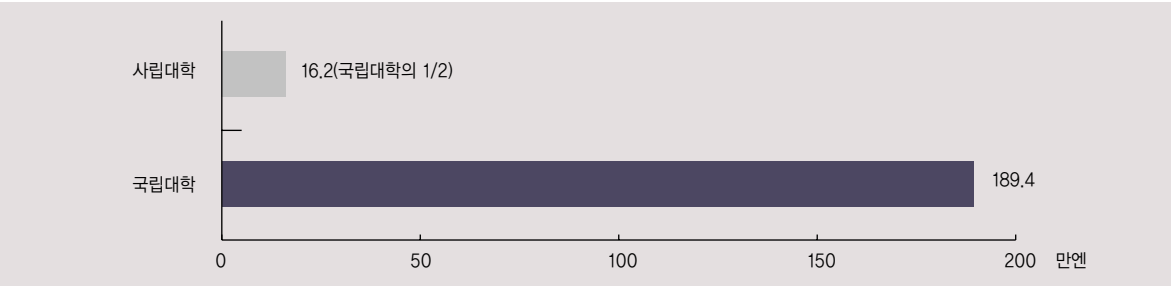


그림 4. 학생 1명당 국비 보조금 지출액

심각한 상황에 놓여 있다. 그 양적 위상에도 불구하고 충분한 재정기반을 가지고 있지 않는 사립대학교를 개혁하지 않고서는 일본의 대학개혁은 있을 수 없다.

2. 사립대학교란 무엇인가?

그러면 먼저 사립대학교란 무엇인가? 세계 역사에서도 일본 역사에서도 대학교는 먼저 사립대학교로부터 출범하였다. 근대화 과정에서 국가는 대학교육과 연구기능에 착안하여 국가의 관리 하에 둔 국립대학교를 만들게 되었다. 오늘날에는 국립대학교도 많은 부분에서 자율적 의사결정권을 지니고 있고 사립대학교 또한 공적인 지배 하에 있어서 그 차이는 좁혀지고 있다.

오늘날 일본에서는 사립대학교란 먼저 법적 · 제도적으로는 학교법인이 설치하는 대학교를 말한다. 학교법인이란 공익법인의 일종으로 사립학교법에 의거한 것이다. 공교육(학교교육법에 규정된 학교교육; 일본의 경우 초등학교 6년, 중학교 3년, 고등학교 3년, 대학교 4년. 그중 의무교육은 초중교 총 9년)을 담당하는 학교는 공공기관 또는 학교법인이 아니면 설치할 수 없다. 설치 인가 권한은 문부과학성 또는 광역자치단체에 있다.

사립대학교 존립의 경제적 근거에 대해서 미국의 비영리조직론에서는 수요면에 있어서 초과수요와 차별화수요 두 가지 측면에서 설명된다. 즉 '공적 공급이 따라가지 못할 만큼 급속히 고등교육에 대한 수요가 폭등할 경우(초과수요)와 공적 공급의 일률적인 서비스로는 커버할 수 없는 다양한 서비스에 대한 수요가 있을 경우(차별화수요)에 사립대학교는 존립할 수 있다' 는 것이다. 공급 측면에서 공공재산과 사적재산의 두 측면을 가진 고등교육 서비스는 완전한 공공 공급에도, 자유 시장에도 맞지 않다는 점이 이유가 될 수 있다. 즉 사립대학교는 단순히 국공립대학교의 보완적인 의미로 존재하는 것이 아니라 성숙된 사회 안에서 고등교육의 이상적인 모습을 추구할 수 있는 존재인 것이다.

1. 사립대학교 개혁의 첫 번째 과제 – 교육의 질 향상

일반적으로 민간부문이 공급하는 공공 서비스는 그 공공성 및 서비스의 질을 어떻게 확보하느냐가 문제가 된다. 통상적으로는 국가가 규제하는 것이 일반적이지만 자주성 및 자율성을 기본으로 하는 교육/연구 분야에서는 엄한 국가 규제는 민간의 장점을 제대로 발휘할 수 없게 만든다는 문제가 있다. 국가권력 개입을 싫어하는 미국 대학교에서는 당사자 간의 평가와 시장을 통한 도태에 의해서 품질 확보를 도모하고 있다. 일본 대학교의 품질 확보는 기존의 대학설치기준이라는 정부 규제와 상세한 행정지도에서, 평가와 시장을 통한 도태로 크게 전환되는 시점에 있다. 국립대학교 및 새로 제도화된 로스쿨 등 전문직대학원에 대해서는 평가기관으로부터 평가 받도록 의무화되어서 사립대학교에서도 사실상 필수적인 사항이 추가되었다. 하지만 평가와 개혁이 연동되는 시스템은 불충분한 '평가를 위한 평가'라는 견해도 적지 않다. 시장을 통한 도태도 정원 미달인 사립대학교가 이미 40% 정도까지 늘어났지만 실제로 부도까지 다다른 사례는 적고 만약 부도가 났을 경우 학생들을 어떻게 하느냐 등 부도 이후의 처리방법이 제도화된 것도 아니다. 반대로 대학교 설치 기준 자체는 느슨해지고 있지만 그 기준준수에 대해서는 법령준수의 관점에서 문부과학성에서 엄격한 심사를 받는다. 따라서 현재 일본의 대학교육개혁에서는 대학들의 자율적 개혁이 필수적이며 이는 사회적 평가를 둘러싼 대학교 간 경쟁을 통해 각 대학교들에게 주어진 과제다.

따라서 자율화된 사립대학교야말로 대학개혁을 선도해야 하고 이 개혁은 사립대학교 교육의 특성을 살린 것이어야 한다. 각 대학교는 스스로의 사명 또는 존재의의를 명확히 해야 하고 현실적으로는 이를 바탕으로 다른 대학교에 대한 경쟁우위를 확보해야 한다. 사립대학교의 특징은 무엇보다 그 선진성과 개척성에 있다. 등록금 수입에 크게 의존하는 사립대학교는 학생 지원동향에 민감해질 수밖에 없으며 항상 사회적 수요를 파악하면서 개혁을 추진해야 한다. 또한 산업계와의 연계 및 민간으로부터의 기부금 등을 적극적으로 개척해야 한다. 그리고 관료주의에 구애받지 않는 신속하고 유연한 의사결정이 필요하다. 또 한 가지 지적할 수 있는 특성은 다양성이다. 사립대학교 자체가 다양하게 존재할 수 있다는 점과 아울러, 리츠메이칸 대학교와 같은 대규모 종합대학교에서는 내부적으로 다양한 학생구조를 가지고 있다. 학문분야의 다양성뿐만 아니라 문화/스포츠 분야에서 활약하는 학생도 많이 있고 출신 계층도 다양하다. 이러한 다양성 속에서 영향을 주고받으면서 학생들은 다양한 진로로 진출한다.

그러면 리츠메이칸의 구체적인 사례부터 살펴보자. 리츠메이칸 학원은 대학교 2개, 부속고등학교 4개, 부속중학교 4개, 초등학교 1개를 포함하는 사립종합학원이며 재정규모는 2007년도 귀속수입 기준으로 약 730억 엔이다.

리츠메이칸 대학교 교육개혁의 첫번째 과제는 사회가 요구하는 새로운 교학영역 개발, 즉 새로운 학부 설치, 고도전문직대학원 전개 등이다. 리츠메이칸 대학교는 1986년 당시 6개 학부 6개 연구과를 가지고 있었지만 2008년에는 12개 학부 15개 연구과로 발전했다. 각 부/과가 독자적이고 혁신적인 특징을 지니고 있다.

두 번째 과제는 첫 번째 과제와도 관련이 있지만 교학 국제화 추진이다. 리츠메이칸 대학교는 1988년 일본 중서부에 위치한 칸사이 지역에 처음으로 국제관계학부를 개설한 것을 시작으로 조직적인 유학을 추진하기 위해 캐나다 브리티시 콜롬비아 대학교(UBC)에 해마다 학생 100명을 8개월 동안 보내고 UBC학생들과 함께 배우고 생활하는 프로그램을 1991년부터 시행했다. 이어서 1994년부터는 기존의 유학제도와 함께 유학국가에서 2년간, 리츠메이칸에서 2년간 배우고 최단 4년으로 양쪽 대학교의 학위를 취득할 수 있는 복수학위제도를 아메리카 대학교와 공동으로 실시 중이다. 이 복수학위제도를 수료한 학생들의 국제감각과 어학능력은 매우 높은 평가를 받았으며 학교 내에서도 최상위 수준의 취업실적을 자랑한다. 이러한 국제화 추진 노력은 2000년 리츠메이칸 아시아태

평양대학교(APU) 설립에 큰 원동력이 된 것은 두말할 나위도 없다. APU는 외국인이 교수/학생의 절반을 차지하고 일어와 영어 두 언어로 교육을 실시하는 기존에 일본에는 없었던 완전히 새로운 국제대학교다. 현재 APU에는 83개국/지역에서 온 유학생 약 2,600명이 배우고 있다. 특기 사항으로는 그중 한국 학생이 약 700명에 이르며 유학생의 4분의 1을 차지할 정도로 많다는 것을 들 수 있다. 앞으로도 많은 우수한 한국 학생들이 APU의 교학/연구 활성화 및 고도화에 기여해주시리라 믿는다.

교육개혁의 세 번째 과제는 다양하고 우수한 능력을 가진 학생을 대량으로 확보하는 것이다. 요즘은 입학자의 학력이 향상되고 스포츠/문화 분야에서 최고 수준의 학생들이 들어오고 있다. 이러한 학생들을 중심으로 일본 전국에서 유수의 문화/스포츠 활동 실적을 남기고 있다.

우수한 능력을 가진 학생들을 확보하기 위한 개혁의 일환으로 부속학교의 정비 확충을 추진하고 있다. 리츠메이칸은 원래 중고등학교를 하나씩 가지고 있었는데 최근 20년 동안 고등학교 4개, 중학교 4개, 초등학교 1개를 두기까지 성장했다. 이를 바탕으로 초등학교로부터 대학/대학원에 이르는 과정에서 입시공부를 강요당하지 않고 일관된 이념과 교육시스템으로 새로운 인재를 길러내는 시도를 전개하고 있다. 일본 교육에서는 도쿄 대학교를 으뜸으로 하는 고등교육 '편차치' 구조 속에서 고등학교 평가도 상대화되었다. 그 가운데 초등학교에서 대학/대학원에 이르는 일관된 교육은 사립종합학원이기 때문에 가능한 교육의 대안일 것이다. 앞으로는 리츠메이칸의 초중고 일관교육에서 자란 학생들이 대학교 진학 이후 각 분야의 선구적인 리더층으로 크게 활약하고 대학/대학원의 교육/연구 수준 향상에 크게 기여해줄 것으로 기대하고 있다.

참고로 여담이지만 리츠메이칸 대학교는 의욕과 능력이 높은 다양한 학생들을 모집하기 위해 다양한 입학시험 방식을 개발하여 전국에서 실시함으로써 2001년 이후 매년 10만 명 안팎의 지원자를 자랑한다. 응시료는 3만 5,000엔이며 이 응시료 수입이 매년 30억 엔이 되므로 재정적으로도 큰 비율을 차지한다는 것을 덧붙인다.

네 번째 과제는 커리큘럼 및 교학시스템 등 교육과 학

표 1.

学部GP採択件数

順位	特色GP・現代GP採択状況	件数
①	立命館大学	8
①	同志社大学	8
③	金沢工業大学	7
③	慶応義塾大学	7
5	北海道大学	6
⑤	早稲田大学	6
⑤	日本福祉大学	6
5	大阪大学	6
5	広島大学	6
5	山口大学	6
5	筑波大学	6
12	群馬大学	5
⑫	立教大学	5
12	京都大学	5
⑫	京都精華大学	5
12	岡山大学	5
12	長崎大学	5

大学総数:744校　○는 私立大学

大学院教育プログラム採択件数

1	大阪大学	19
2	神戸大学	11
2	名古屋大学	11
4	北海道大学	10
4	東北大学	10
6	京都大学	9
6	東京工業大学	9
6	九州大学	9
9	東京大学	8
9	千葉大学	8
11	広島大学	7
⑫	早稲田大学	6
12	熊本大学	6
12	筑波大学	6
15	東京医科歯科大学	5
15	奈良先端大學	5
15	横浜国立大学	5
15	首都大学東京大學	5
15	一橋大学	5
⑲	慶應大学	4
⑲	立命館大学	4
⑲	同志社大学	4

○는 私立大学

술 관리시스템의 개혁이다. 학생 변화에 맞춘 계열적 학술 시스템 구축이 요구되고 있다. 리츠메이칸에서 특별히 중요시하고 있는 것은 교육 프로세스에 대한 학생 스스로의 참여다. 이는 교육 자체가 교수와 학생의 공동작업인 것과 동시에 특히 일본에서는 학생의 수동적인 태도가 늘고 있기 때문이다. 기존의 '학문을 이해한다'는 추종형 배움에서 스스로 생각할 수 있는 창조성을 가진 혁신적 인재 육성을 지향하는 것이다. 교육시스템에 관해서 말하면 일본에서는 문부과학성이 실시하는 대학교육개혁 프로그램으로서 각 대학교가 추진하는 교육 프로젝트 중에서 국공사립대학교를 통한 경쟁원리에 의한 프로젝트 지원인 '국공사립대학교를 통한 대학교육개혁 지원' (GP: Good Practice의 약자로 '우수한 실천'이라는 뜻)을 실시 중이다. 리츠메이칸 대학교에서도 몇몇 프로젝트가 채택되었다.

다섯 번째 과제는 학생 취업지원 및 캐리어 구축 지원이다. 사회가 어떤 인재를 요구하고 있으며 이를 위해서 어떠한 능력을 육성할 필요가 있는지 밝히고 정과교육 속에서 혹은 과외 커리큘럼에서 그것을 전개하고 있다. 또한 여기서도 학생 참여, 학생 간 상호교육이 큰 역할을 하고 있다. 리츠메이칸 대학교의 캐리어 지원활동은 최근

표 2. 국가고시/공무원시험 합격자수(2007년도)

国家公務員Ⅰ種(行政、法律、経済)

	大学	人
1	東京大	229
2	慶応義塾大学	60
3	京都大	59
4	早稲田大	58
5	東北大	34
	一橋大	34
7	中央大	29
8	立命館大	21
9	大阪大	17
10	九州大	15
	金沢大	12
	神戸大	12
	北海道大	12
14	岡山大	8
	筑波大	8
	広島大	8
	同志社大	8
18	首都大学東京	7
	法政大	7
	明治大	7
21	名古屋大	6
	大阪市立大	6
	関西学院大	6
	上智大	6
25	専修大	5
	立教大	5
27	関西大	4
	中京大	4
	北海学園大	4
30	千葉大	3

	大学	人
30	東京工業大	3
	北九州市立大	3
	学習院大	3
34	横浜国立大	2
	東京理科大	2
	日本大	2
37	愛知教育大	1
	大阪外国語大	1
	小樽商科大	1
	鹿児島大	1
	島根大	1
	信州大	1
	東京医科歯科大	1
	東京外国語大	1
	東京学芸大	1
	名古屋工業大	1
	福島大	1
	神戸市外国語大	1
	愛知大	1
	愛知学院大	1
	青山学院大	1
	桜美林大	1
	金沢工業大	1
	成蹊大	1
	西南学院大	1
	創価大	1
	第一工業大	1
	東京歯科大	1
	独協大	1

国家公務員Ⅰ種(理工、農学)

	大学	人
1	東京大	208
2	京都大	115
3	九州大	46
	北海道大	46
5	東北大	40
6	東京工業大	33
7	東京理科大	30
8	大阪大	29
9	早稲田大	27
10	東京農工大	23
11	筑波大	20
12	名古屋大	13
13	慶応義塾大	12
14	神戸大	11
15	千葉大	10
	立命館大	10
17	岡山大	8
	横浜国立大	8
19	金沢大	7
20	広島大	6
	中央大	6
	法政大	6
23	首都大学東京	5
24	上智大	4

新司法試験

	大学	人
1	東京大	178
2	慶応義塾大学	173
3	中央大	153
4	京都大	135
5	早稲田大	115
6	明治大	80
7	立命館大	62
8	一橋大	61
9	同志社大	57
10	北海道大	48
11	東北大	47
12	神戸大	46
13	名古屋大	41
14	千葉大	40
	上智大	40

公認会計士

	大学	人
1	慶応義塾大学	411
2	早稲田大	293
3	中央大	150
4	神戸大	105
	明治大	105
5	同志社大	102
6	東京大	99
7	一橋大	94
8	京都大	73
9	立命館大	71

몇 년 동안 일관되게 일본 전국에서 최고라는 평가를 받은 바 있다.

최근에는 특히 사법고시, 국가공무원1종시험, 공인회계사시험 합격자 증가를 대학교의 중요한 과제로 자리매김하고 1992년 설치된 엑스텐션센터를 중심으로 조직적인 지원체계를 확립했다. 예를 들어 자격 취득 실적이 있는 전문학교와 협력하여 공인회계사 양성 프로그램을 개발하거나 캠퍼스에 전용 학습실을 설치하고, 재학 중에 난관 시험에 합격한 학생들에게는 장학금을 50만 엔씩 지급하는 것 등이다. 엑스텐션센터의 각종 강좌를 수강한 학생들을 대상으로 실시된 설문조사에 의하면 전반적으로 학습시간이 증가한 것은 물론 사회적인 관심 고조와 자율 세미나, 스터디 동아리의 적극적인 참여 등 강좌 수강이 학생생활의 충실화에 미치는 시너지효과가 뚜렷이 나타났다.

2. 사립대학교 개혁의 두 번째 과제－중점적 연구 활동의 조직적 전개

대학교의 또 하나의 중요한 기능/역할에 있어서, 일본은 지금까지 대규모 국립종합대학교(구 제국대학교)를 중심으로 인재와 연구비를 투자해왔다. 하지만 상대적으로 빈약한 재정기반을 가졌음에도 불구하고 사립종합대학교 또한 높은 연구 역량을 축적해오고 있다. 사실 문부과학성의 국가중점 프로젝트인 '글로벌 COE'는 2007년 와세다 대학교, 케이오 대학교, 리츠메이칸 대학교에서 각각 몇 가지 프로젝트가 채택되었다. 앞으로는 개개인의 연구자들의 자율적이고 기반적인 연구를 지원함과 동시에 '선

표 3. 21세기 COE프로그램/글로벌 COE프로그램 채택 건수

順位	21世紀COE (2002~2004)採択数	件数	順位	글로벌COE (2007)採択件数	件数	順位	종합 랭킹	件数
1	東京大学	28	1	大阪大学	7	1	東京大学	34
2	京都大学	23	2	東京大学	6	2	京都大学	29
3	大阪大学	15	2	京都大学	6	3	大阪大学	22
4	名古屋大学	14	4	東北大学	5	4	東北大学	18
5	東北大学	13	4	東京工業大学	5	5	名古屋大学	17
6	北海道大学	12	6	早稲田大学	4	5	東京工業大学	17
7	東京工業大学	12	7	北海道大学	3	7	北海道大学	15
8	慶應義塾大学	12	7	名古屋大学	3	7	慶應義塾大学	15
9	早稲田大学	9	7	慶應義塾大学	3	9	早稲田大学	13
10	九州大学	8	10	立命館大学	2	10	九州大学	10
11	神戸大学	7	10	九州大学	2	11	神戸大学	7
12	広島大学	5				12	立命館大学	6
13	筑波大学	4				13	広島大学	5
13	千葉大学	4				14	筑波大学	4
13	一橋大学	4				14	千葉大学	4
13	立命館大学	4				14	一橋大学	4

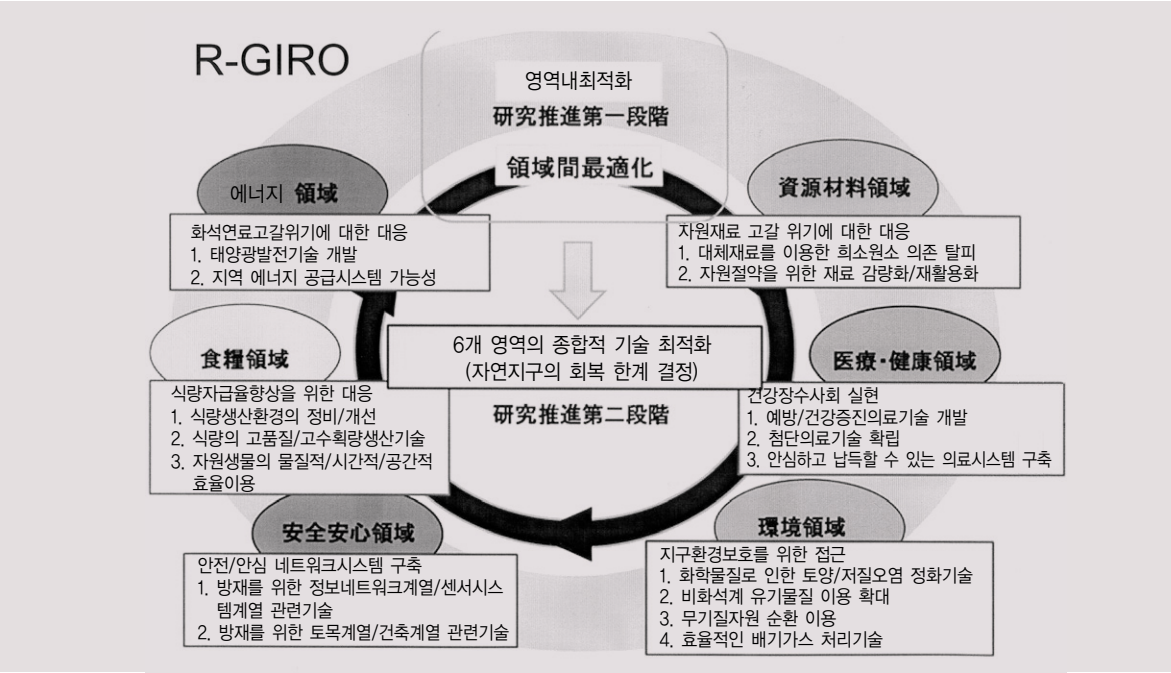


그림 5. 글로벌 이노베이션 연구기구

택과 집중' 방식으로 리츠메이칸 대학교가 전략적으로 노력해야 할 중점적 연구분야의 압축과 인재/자금 집중 투자를 실시해 나갈 계획이다.

리츠메이칸 대학교는 올해 '리츠메이칸 글로벌 혁신 연구기구'를 발족시켰다. 이는 지구와 인류가 안고 있는 긴급과제에 대해서 주로 자연과학분야에서 조직적인 연구를 추진하게 될 조직이다. 구체적으로는 에너지, 원자재/자원, 환경, 안전/안심, 의료/건강 등 6개 영역에 특화하여 15개 프로젝트를 학교 내에서 공모하고, 연구비와 연구원을 투자하게 된다. 이어서 인문/사회과학분야에서도 동일한 프로젝트를 조직화해 나갈 것이다. 이러한 연구 프로젝트들은 처음에는 대학교의 자체 자금으로 출범하지만 이후 산업계 자금, 국가 프로젝트로써의 전개로 발전해 나간다.

대학교에서의 연구활동은 최근 특히 젊은 연구자들의 요청을 토대로 진행되고 있으며 리츠메이칸 대학교에서도 박사후기과정 개혁과 함께 연구활동이 추진되고 있다. 하지만 추가적인 파급효과로 기대되는 것은 현재 일본에서 우려되는 '이과 기피 현상'의 방지이다. 이 기구의 연구성과를 통해서 초/중등 교육에서 배우는 학생들에게 과학기술에 대한 꿈과 희망을 심어주고 아울러 자연과학계열의 학문에 대한 관심을 조성하는 환경 정비에 기여할 것이다.

3. 사립대학교 개혁의 세 번째 과제 – 사회 공헌

대학교는 우수한 연구 교육기능을 가지기 때문에 국공/사립에 관계없이 그 기능을 살린 대학교로서의 사회공헌이 요구된다. 이는 국제적차원, 국가차원, 지역차원에서 각각 요구된다. 리츠메이칸 대학교는 교토와 시가현, 리츠메이칸 아시아태평양대학교는 오이타현 벳부시에 위치하고 있기 때문에 리츠메이칸의 경우 국제적 공헌과 지역적 공헌이 그 중심이다. 원래 일본 대학교의 국제공헌이란 각 교수의 연구활동의 일환으로 이루어지는 데 그쳤지만 리츠메이칸 대학교에서는 국제협력사업과라는 부서를 설치하고 조직적/전략적으로 국제공헌을 추진하고 있다. 구체적인 사례로서는 일본 ODA자금으로 JICA협력 프로그램을 전개하고 있으며, 중국 대학교에서 관리운영을 담당하는 간부들을 대상으로 하는 특별연수 프로그램 개최를 예로 들 수 있다. 단순히 리츠메이칸 대학교의 과거의 경험을 전수하는 것이 아니라 중국의 고등교육현황을 감안하여 일본 및 국제사회의 대학교 동향이나 개혁상황에 관한 체계적인 강의를 실시하고, 동시에 도쿄 대학교, 교토 대학교, 와세다 대학교, 케이오 대학교 등을 방문하여 개별적/구체적인 개혁 사례를 조사하는 답사활동도 프로그램에 포함시킨 것이 큰 특징이다. 이 간부 특별 연수는 중국뿐만 아니라 베트남의 대학교에서도 널리 연구생을 받아들이고 있으며 두 나라에서 수많은 연수생이 참여하고 있다. 그 외에도 말레이시아공과대학교 설립 지원, 베트남 IT인재 육성지원 등 리츠메이칸 대학교에서는 다양한 국제협력 프로그램이 전개되고 있다.

지역차원의 지역공헌활동 및 사회협력은 보다 더 다양하고 큰 규모로 전개되고 있다. 시가현 쿠사츠시에 있는 비와코/쿠사츠 캠퍼스는 시가현, 구사츠시에서 기증 받은 60헥타르 땅에 건립된 것이며 리츠메이칸 아시아태평양대학교도 오이타현, 벳부시에서 대지와 건물을 기증받아 설립되었기 때문에 지역과의 인연은 깊다. 대학교 자체의 경제적효과, 지역에 대한 인재공급, 지역 사회교육/학교교육에 대한 기여, 여러 학생들의 자원봉사활동에 의한 지역사회 참여 등 각각 지역에서 지역활성화에 크게 기여하고 있다.

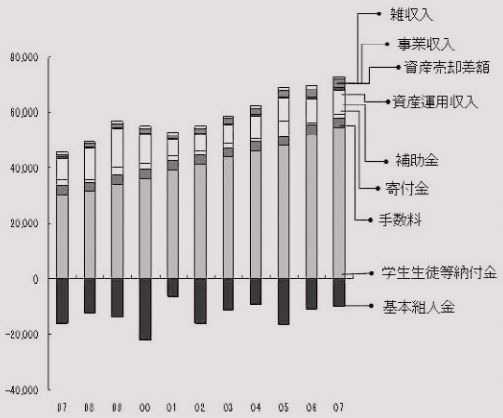
4. 사립대학교 개혁의 네 번째 과제 – 재정기반 및 지배구조 확립

이상과 같은 과제들을 수행하는 데 있어서 재정기반 확립과 강력한 리더십을 동반하는 지배구조 확립이 필수적이다.

1) 재정기반 확립

앞서 말한 대로 일본의 사립대학교 재정기반은 매우 빈약하고 수입의 70%를 등록금에 의존하고 있기 때문에 한편에서는 비싼 등록금 구조, 다른 한편에서는 교육조건 열악화라는 문제를 항상 안고 있다. 공적자금은 10여% 수준에 불과하다. 정부/재무성은 국립대학교법인 운영교부금과 함께 사립학교 조성에 대해서 매년 1%씩 재정을 감축하는 계획을 시행 중이므로 일본의 고등교육은 재정면에서 큰 위기를 맞고 있다. 이러한 가운데 일본의 사립대학교는 국립대학교와도 협력하여 고등교육에 대한 재정지출을 OECD평균치까지 높이려는 캠페인을 추진하는 한편, 안정적인 수입확보를 위한 방안을 모색하고 있다. 장기적으로는 미국 사립대학교처럼 민간/개인으로부터의 기부금을 기금으로 하는 운용수입을 기대하는 것도 중요하지만 단기적으로는 등록금수입에 의존할 수밖에 없다. 따라서 비교적 등록금이 비싸더라도 학생들을 확보할 수 있는 매력적인 교학 조성이 필수적이다. 아울러 연구 측면에서는 산업계와의 연계, 정부 프로젝트와의 연계가 더더욱 중요해진다.

리츠메이칸의 경우, 앞서 말한 바와 같이 비와코/쿠사츠 캠퍼스(BKC) 전개, APU 설립에 있어서 대형 공-사 협력, 구체적으로는 해당 지방자치단체에서 많은 기부금을 받음으로써 새로운 전개가 가능해졌다. 공공부문에서 자금을 받는다는 것은 각 프로젝트가 해당 지역 발전에 있어서 큰 의미를 가지는 것이 전제가 된다. 즉 대학개혁이 사회성/공공성을 지녀야 한다는 것이다. 하지만 최근, 재정위기로 지방자치단체로부터의 대형 조성금 지급 가능성은 거의 없어졌다는 전망도 있어, 앞으로는 그 재원



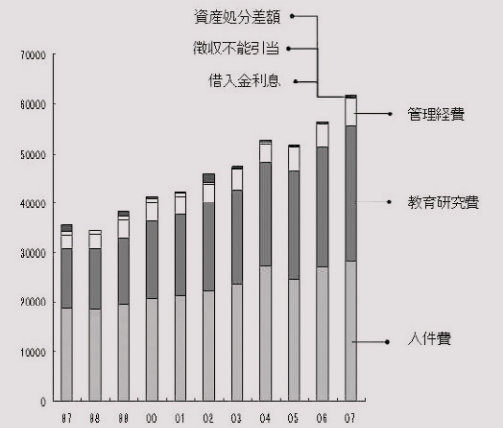
消費収入計算書

2007年4月1日から

2008年3月31日まで

(單位:百万円)

科目	予算	決算	差異
学生生徒等納付金収入	53,723	54,501	△ 778
手数料収入	2,781	3,234	△ 453
寄付金収入	1,445	1,238	207
補助金収入	8,007	8,745	△ 739
国庫補助金	6,414	7,006	△ 592
地方公共団体補助金	1,593	1,740	△ 147
資産運用収入	697	1,050	△ 453
資産売却収入	0	0	0
事業収入	2,583	3,028	△ 445
雜収入	812	1,178	△ 365
帰属収入合計	69,679	72,974	△ 2,995
基本金組入額合計	△ 9,428	△ 10,094	666
消費収入の部合計	60,551	62,880	△ 2,329



消費支出計算書

2007年4月1日から

2008年3月31日まで

(單位:百万円)

科目	予算	決算	差異
人件費支出	29,602	28,520	1,082
教職員人件費等	28,427	27,292	1,136
退職給与引当金繰入額	1,175	1,228	△ 53
教育研究経費支出	27,484	27,200	284
(コ ス 減価償却額)	8,326	8,626	△ 300
管理経費	4,512	5,518	△ 1,007
(コ ス 減価償却額)	378	700	△ 121
借入金等利息	120	110	10
資産処分差額	202	430	△ 229
徵收不能引当金繰入額	0	5	△ 5
徵收不能額	0	1	△ 1
[予備費]	400		400
消費支出の部合計	62,320	61,785	535

그림 6. 리츠메이칸학원 소비수입 추이

을 경쟁적 자금 획득으로 마련해야 할 것이다.

산학연계에 대해서도 리츠메이칸은 일찍부터 리에존오피스라는 독자적인 체제를 갖추고 산업계 수요 파악과 대학교 측 공급을 맞추기 위해 노력해왔다. 그 결과 이 분야에서도 높이 평가받고 있다. 또한 APU 설립 시에는 아시아에서 오는 유학생들에 대한 장학금이 학교성공의 절대적 조건이 된다는 인식 하에 일본 내 대표 기업으로 이루어진 자문위원회를 조직화하여 43억 엔에 이르는 기부금을 모았다.

2) 지배구조 확립

국가 규제가 감소하고 재정적 지원도 축소되는 가운데 대학교 간 경쟁적 환경은 더더욱 치열해지고 있다. 이러한 상황에서 대학교의 지배구조 및 경영 체제가 근본적으로 변화해야 한다는 주장이 제기되고 있다. 연구교육기관인 대학교는 영리기업과는 달리 교수의 자발성에 의거하는 부분이 크지만 한편에서 사회변화가 급격하고 경쟁적 환경이 거센 상황에서는 강력한 리더십이 요구된다. 일본 사립대학교는 교수회가 주도하는 지배구조를 가진 대학교와 설립자인 이사회가 주도하는 대학교 두 가지가 있다. 문제는 이 이사회와 교수회의 권한, 의사결정 균형을 어떻게 조절하느냐이다. 교수회 주도형 대학교는 전통적인 대규모 대학교에 많은 유형인데 사회변화에 둔감하고 의사결정이 늦다는 문제를 가지고 있다. 반대로 이사회 주도형은 신설대학교에 많은데 교수들이 기피하는 경향

표 4. 1979년 이후의 리츠메이칸학원의 도달점

		1979年度	2007年度	増加数 (割合)
大学数		1 (立命館大学)	2 (立命館大学、ＡＰＵ)	1増
学部数		6 (法、済、営、産、文、理工)	12 (法、済、営、産、国際、政、文、理工、情理、映像、APS、APM)	6増
大学院数		6 (法、済、営、社会、文、理工)	17 (法、済、営、社会、文、理工、国際、政策、応用人間、先端総合学術、言語教育、法務、MOT、経営管理、公務、ＡＰＵアジア太平洋、ＡＰＵ経営管理)	11増
付属校数		1 (立命館)	5 (立命館、立命館宇治、立命館慶祥、立命館守山、立命館小学校)	4増
海外大学の協定校数		1機関	286大学・機関 (＊2007.05現在)	
学部学生数(下段은 内数로 理工系学部学生数)		22,416	(立命館大学)32,369+(ＡＰＵ)5,128	167%
		3,234	7,939	245%
大学院学生数		158	(立命館大学)3,245+(ＡＰＵ)220	2193%
生徒数		1,348 (立命館)	6,234 (立命館、立命館宇治、立命館慶祥、立命館守山、立命館小学校)	462%
合計(学部学生数、大学院学生数 및 生徒数)		23,992	47,196	197%
教員数		347	(리츠메이칸 대학교)1,156+(ＡＰＵ)185	386%
職員数 (下段は契約職員数)		309	(리츠메이칸 대학교)506+(ＡＰＵ) 89	193%
			(리츠메이칸 대학교)434+(ＡＰＵ) 63	
教諭数		58	374	645%
合計(教員数、職員数 및 教諭数)		714	2,807	393%
캠퍼스 数		3	9	6増
面積	建物	135,773.53㎡	600,043.02㎡	442%
	土地	530,666.57㎡	2,154,298.28㎡	406%
帰属収入		85億9000万円	698億37百万円 (注1)	1186%
資産		217億3000万円	2,952億86百万円 (注1)	1359%
科研費	件数	40件(注2)	276件	690%
	採択金額	46,100千円(注2)	736,090千円	1597%

＊(注1)는2006年度, (注2) 는 1989年度의 数値임.

이 있기 때문에 위상이 낮다는 문제를 안고 있다.

리츠메이칸은 전통적으로 교수회의 자율성을 존중해왔다. 이와 함께 직원 참여, 학생 참여도 중시하여 총장의 리더십 하에서 범학교적인 노력을 중요시해왔다. 하지만 이사회 리더십과 교수회 권한 사이의 긴장관계는 항상 존재해왔으며 때때로 갈등이 빚어지기도 한다. 리츠메이칸의 지배구조적 특징은 무엇보다 그 조직구조에 있다. 교학 최고책임자인 총장은 일관적으로 공선제로 선출하며 이사회에서 중심이 되는 상임이사의 대부분은 학부장이 차지하고 있다. 그다음 문제는 그 조직을 어떻게 기능적으로 운영하느냐인데 당연히 이사회의 정책제기능력/집행능력 향상이 중요하다고 할 수 있다. 대학교는 사명공동체이므로 교직원이 그 사명을 공유하는 게 중요하다. 리츠메이칸은 2006년 2년에 걸친 논의 끝에 리츠메이칸 헌장을 책정했다. 거기에 리츠메이칸의 역사와 사명, 발전 기본방향, 운영 기본원칙을 밝히고 있다. 그리고 마지막으로 정책형성 상 의사결정, 집행의 각각 프로세스에 있어서의 교직원의 심도 있는 논의가 중요하다.

교수와 직원이 학교/교학 창조에 협력하여 노력하는 것도 리츠메이칸 대학교의 큰 특징이다. 우리는 이 전통을 '교직협동'이라 부른다. 교직협동은 직원 측으로부터의 높은 역량형성이 있어야 비로소 성립되는 것이라는 인식하에 리츠메이칸에서는 2005년에 대학행정연구/연수센터를 설치했다. 여기서는 학교 내에서 선발된 직원을 대상으로 스스로 과제설정을 하면서 정책 입안/실행능력을 겸비한 간부직원을 육성한다는 매우 실천적인 연수프로그램을 실시하고 있다. 수강생은 자신이 소속하는 부서의 과제를 설정하고 설문조사와 분석을 거쳐, 일본 국내 및 영국/미국 등지에서 실시한 해외조사 결과도 검토한 후에 구체적인 정책을 제안한다. 이 연수에서는 리츠메이칸 직원뿐만 아니라 다른 대학교나 기업에서도 청강생을 받아들이고 있으며 앞으로도 일본 대학교 직원의 역량 향상과 직원 간 네트워크 형성에 기여하고자 한다.

3. 결론 – 리츠메이칸의 도달점과 전망

위와 같이 리츠메이칸은 이 20여 년 동안 '개혁의 백화점'이라 불릴 만큼 다양한 개혁을 축적해왔다. 그 결과가 다음의 도표에 나타나 있다.

세계화가 급속히 진행되는 가운데 인재육성 및 연구 분야에서 대학교 자체가 국제사회 속에 놓이게 됐다. 세계수준의 인재육성, 세계로 내보낼 수 있는 연구가 현재 리츠메이칸의 목표이다. APU라는 일본 유일이라 할 수 있는 진정한 국제대학 성공경험의 공유에 입각하여 리츠메이칸은 부속학교들을 포함한 학원 전체가 '세계로 열린 아시아태평양 지역의 교육/연구 거점'을 지향하는 것을 '중기계획'에서 학원의 사명/목표로 정했다. 그리고 리츠메이칸의 목표는 국제적인 인재육성과 연구 거점을 지향하고 국제적으로 통하는 세계수준의 교육 추진과 특색 있는 연구거점 대학교로써의 지위를 다지는 것이다. 이를 가능케 하는 개혁을 앞으로도 하나씩 추진해가겠지만 이를 위해서는 오늘 여기에 모이신 여러분들에게도 힘을 빌려 아시아 각국 정부 및 국제기구, 대학교와의 새로운 연계/협력관계를 구축해가는 것이 무엇보다도 중요하다고 생각한다.

필 · 자 · 소 · 개

가와구치 기요후미(川口清史)

리쓰메이칸(立命館)대 총장, 경제학자이며 일본 대학 개혁의 선두주자로 꼽힌다. 일본 아사히(朝日)신문이 매년 전국 일본 대학을 평가해 발표하는 『대학랭킹』 2009년판에서 총장들이 가장 주목한 일본 대학 총장으로 뽑혔다. 교토(京都)에 있는 리쓰메이칸대는 역사가 100년이 넘는 사립대다. 가와구치 총장은 학생 부족, 국제화 등 많은 일본 대학의 공통 숙제를 과감한 아이디어와 강력한 추진력으로 풀어나가고 있다는 평을 듣는다. 이 대학은 2000년 규슈(九州) 지역 벳푸(別府)시에 국제화 대학인 아시아태평양대학(APU)을 설립하기도 했다.