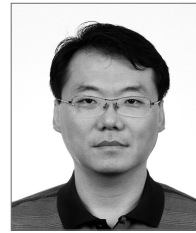


대학재정다변화를 선도하는 전문모금가그룹 대학발전기금 협의회

한양대학교 대외협력처 대외협력팀장
대학발전기금협의회장
김 승



2011년 상반기에 시작된 반값등록금 사태는 현 정권이 시작되고 1년이 지난 지금까지 가장 민감한 이슈로 국민과 언론의 관심을 끌고 있다. 처음 반값등록금 사태가 언론에 등장할 때는 과도하고 급속한 등록금 인상으로 인한 서민가계의 파탄이라는 문제점만 집중 부각되었다. 4년의 시간이 지났지만 서울시립대학교가 반값등록금을 시행하고, 전국 대학의 등록금 인상율을 수년째 동결시키고 있을 뿐 아직은 획기적인 해결책을 찾지 못하고 있는 실정이다. 또 국내 언론사들에 의한 대학평가 외에도 최근에는 QS나 THE 등 해외기관들에 의한 세계대학평가의 결과가 발표되면서 우리 대학들의 국제적인 수준이 전 세계에 수치적으로 공개되고 있다.

창조적인 몇몇 지식과 정보가 한 국가의 미래를 결정할 수도 있는 지식정보사회에서는 새로운 지식 정보를 창출해 낼 수 있는 고등교육의 발전이 국가의 미래를 결정하게 된다는 것은 이미 잘 알려진 사실이다. 대학은 고등교육의 산실로서 하루가 다르게 변화하는 지식정보화사회에서 필요로 하는 신기술을 창조해 낼 뿐 아니라, 창의적인 지식을 창출해 낼 수 있는 능력을 지닌 인재를 양성하는 국경 없는 전장인 것이다. 미국을 비롯한 경제 선진국들이 대학교육을 혁신하고 대학의 교육과 연구에 막대한 물질 투자를 집중하는 이유도 이 때문이다.

이에 더하여 우리 대학은 저출산으로 인한 학령인구의 감소라는 크나큰 위기에 봉착해 있는 시점이기도 하다. 지금도 지방대와 전문대의 경우 상당한 정원 미달율을 보이고 있는데 이런 문제는 조만간 서울과 수도권도 피해가지 못할 것 같으며 정부주도로 진행하고 있는 구조개혁이 어떤 결실을 맺을지는 아직 추측하기 힘든 상황이다. 등록금에 의존하고 있는 국내 대학들이 머지않아 정원미달로 재정이 더욱 어려워질 수밖에 없다는 점은 누구나 짐작할 수 있는 문제인 것이다.

우리나라 대학들이 작게는 만성적인 재정부족 문제를 극복하고 크게는 이러한 세계적인 경쟁에서 뒤떨어지지 않기 위해서는 등록금 외에 대학의 교육과 연구에 적절한 수준의 재원이 필요함이 당연하다. 대학의 재정수입은 주로 정부지원금, 등록금 등의 수입, 기부금 등으로 구성되고 있다. 우리나라에서는 그동안 대학들이 주로 등록금 수입에 의존하거나 정부의 재정적 지원에 크게 의존해 왔으며, 대학의 경쟁력이 가장 좋은 미국의 대학들이 중요한 제원조달의 방법으로 활용하고 있는 민간으로부터의 기부금 수입의존도는 매우 낮은 상태이다.

2009년 사립대학의 통합회계(교비 회계+산학협력단 회계) 결산에 따르면, 한국 사립대의 총 재정수입 24조 4,501억 원 중 등록금은 12조 7,091억 원으로 52%이고 교비회계만 따졌을 때 등록금의 비율은 63.5%까지 이르렀다. 기부금은 5,812억 원으로 2.3%에 불과했다. 반면 미국 사립대는 등록금 수입이 우리나라의 절반 수준인 26%이고, 적립금을 투자한 수익이 30.7%, 그리고 기부금 비율도 우리의 4.6배에 달하는 11.1%였다.

우리나라와 가장 유사한 수입구조를 가지고 있는 일본 대학들은 1980년대 이후 대학재정의 수입구조 다변화를 위해 엄청난 노력을 기울였다. 기업과의 공동 연구를 통해 연구비 수입을 올리는 데 열중하여 공동연구 사업 건수와 연구금액이 획기적으로 늘어났다. 그리고 기존 적립된 기금을 고수익의 상품에 적극 투자함으로써 투자수익을 올리고 마지막으로 기부금 모금액을 늘리기 위한 다양한 시도를 펼쳤다.

미국 역시 마찬가지다. 2003년 이후 대학들의 등록금 수입 비중은 꾸준히 낮아진 반면 투자수익과 판매수익은 꾸준히 높아졌다. 등록금에 의존하지 않고 적극적으로 기금을 모집하는 등 다른 수입원을 찾기 위해 노력했기 때문이다. 미국 대학들은 대부분 기부금을 모집하고 관리하는 전문조직을 두고 있다. 하버드대학의 경우 ‘하버드 경영회사’라는 조직이 기부금과 관련 자산을 관리한다. 누적 기부금이 349억 달러(약 37조 원)에 달하는 하버드대학은 이 기부금을 운용해 연간 13.8%의 높은 수익률을 올리고, 다시 학생들에게 재투자한다.

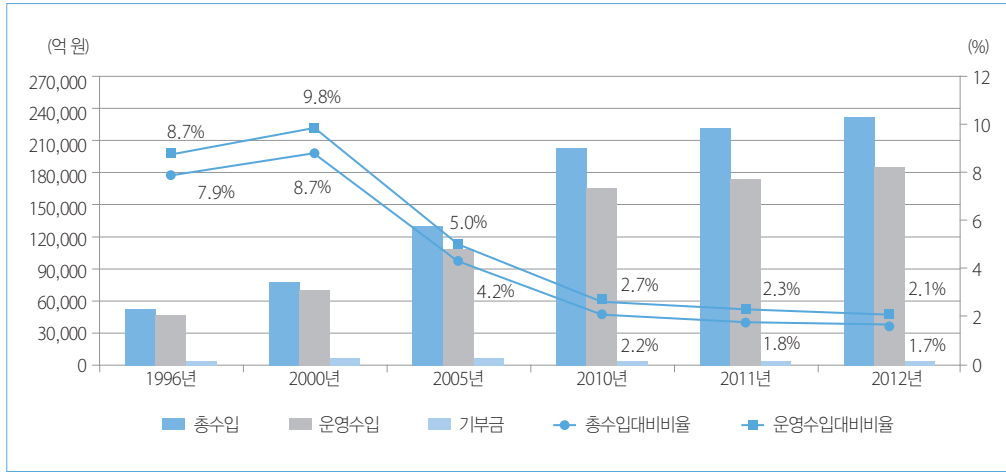


그림 1 | 사립대학 기부금 현황(1996~2012년)

바야흐로 우리나라의 대학들도 중요한 재원조달의 방법인 민간기부금을 적극적으로 유치하는 방안을 강구할 때가 된 것이다. 그런데 국내 대학의 기부금 현황을 보면 문제가 심각하다. 기부금의 중요성은 점차 확대되고 있지만 [그림1]에서 나타나듯 지난 2000년도를 기점으로 오히려 우리 대학의 전체 기부금 액규모가 하향세를 보이고 있다.

과거 각 대학의 발전기금 담당자들은 이사장이나 총장 등 일부 대학 리더십의 주도로 비밀리에 추진되던 기부 시도가 실적을 이루게 되면 기부금 전달식을 수행한다든지 적절한 기부예우를 담당하는 업무가 주가 되었다. 그러나 대학사회가 처해 있는 재정부족의 어려움을 타개할 수 있는 가장 현실적인 돌파구인 기부금 수입증대라는 중차대한 임무를 수행해야 하는 오늘날의 모금 담당자들에게는 더욱 새롭고 전문적인 역할이 요구되고 있기에 전국 단위의 협의체인 대학발전기금협의회가 결성된 것이다.

대학발전기금협의회는 지난 2001년 결성되었다. IMF사태로 국가 전체적인 경제상황이 어렵게 되고 각 대학의 기부금 수입도 곤두박질하면서 기부금 모금에 대한 구체적인 사례를 공유하고 최신 모금기법 등을 연구하기 위한 행정조직 내부에서의 자발적 필요성에 의해서였다. 전국 국·공·사립 대학에서 발전기금 모금업무를 수행하는 행정부서 근무자의 업무협의체로서 회장 아래 총 5개 지역(서울·경기·강원, 부산·경남, 대구·경북, 충청, 전라·제주)지회의 대표자들이 부회장직을 수행하고 있으며, 서울과 지역에 총 2명의 감사를 두어 회계와 업무를 감사한다. 연 2회 세미나 개최를 통한 전문교육 실시, 사례집 발간 등의 연구업무 수행, 유관 정부기관과의 업무협의, 지역지회를 통한 회원관과의 네트워크 형성 등 다채로운 업무를 수행한다.

대학의 종류, 규모, 역사에 따라 약간씩 다르긴 하겠지만 대외(발전)협력부서의 공통된 업무는 대략 크게 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, MOU 체결이나 기부금전달식과 같은 기본적인 대외협력업

무, 둘째, 모금을 위해 필수적인 동문관리 업무, 마지막으로 가장 근본적인 기금모금 혹은 모금관리 업무이다. 기본적인 대외협력 업무는 각 대학의 성격에 따라 천차만별이라 본 고에서 특별히 언급할 필요는 없다고 생각한다. 그러나 동문관리 업무는 결국 업무수행의 최종결과가 발전기금으로 연결될 필연성이 높기에 크게 보아 발전기금모금 업무의 일환으로 취급하지 않을 수 없다.

국내 대학들중 기부금 모금순위가 높은 대학은 대체로 다음 세 가지 유형에 속한다. 먼저 역사가 오래되고 동문들의 숫자가 많은 대학, 다음은 어떤 식으로든 대기업 또는 특정 종교재단의 후원을 받는 대학, 마지막으로 대학병원을 운영하여 발생한 수익을 대학으로 환원하는 대학이다. 대학이 기부금을 모집할 때 가장 중요한 '비밀 언덕'은 동문집단이다. 서울대학교나 카이스트처럼 국가를 선도해가는 초일류 대학이라는 이미지가 부여된 대학은 일반 기업체나 개인들로부터 조건 없는 고액기부가 이루어지기도 하지만 그렇지 않은 거의 대부분의 대학들은 동문사회에 기부금 납부를 호소하는 것이 일반적이다.

이런 이유로 대외협력 또는 발전협력부서의 직원들은 경제적으로 성공한 동문을 대학을 중심으로 문치게 하기 위하여 입학 몇십 주년 기념행사나 CEO포럼을 진행하고 학과별, 지역별, 직능별 동문지회를 물심양면으로 지원하여 동문간의 네트워크를 활성화하기 위해 노력한다. 주로 교외를 배경으로 업무가 이루어지다보니 타 부서에 비해 업무시간이 정확히 지켜지지 않고 리더십의 막연한 기대에 대한 스트레스 등으로 대학사회 내부에서 가장 회피하는 부서가 되고 있다. 빈번한 구성원의 보직 순환은 수만에서 수십만에 이르는 동문들과의 지속적인 유대관계 형성에 문제를 일으키고, 이는 곧 기부금 수입의 감소로 이어지는 악순환이 반복되어 최근에는 동문관리 업무 담당자의 보직 순환을 제한해야 한다는 요구가 늘어나고 있다.

우리나라에서는 대학사회는 물론이고 사회 전체적으로도 아직 펀드레이저(Fund Raiser:모금전문가)라는 직업개념이 널리 알려져 있지 않은 상태이다. 기부문화가 발달한 미국이나 북유럽에서 펀드레이저는 이미 특정 직업군으로 형성되어 각 사회의 기부시장을 움직이고 있으며 향후 10년 내 최고 유망직종 중 하나로 거론되고 있다. 이들은 국제적 자격(CFRE)을 취득하고 서로의 지위향상과 기부문화의 발전을 위해 AFP(Association of Fundraising Professional : 국제모금가협회)나 영국의 RA(Resource Alliance)와 같은 단체를 만들어 세계 모금시장의 표준화를 주도하고 있다.

CFRE(Certificated Fund Raising Executive) : 국제적으로 인증된 모금전문가 자격증이다. CFRE는 일정기간 이상의 모금 실무 경력과 전문적인 지식 및 자질 등의 검증을 통하여 전 세계 모금가들이 전문경력을 인정받을 때 사용되는 가장 공신력 있는 자격증 제도로 자리매김하고 있다. 전 세계 4,200여명 이상의 국제 모금 전문가들이 다양한 비영리 섹터(교육·교회·의료·시민사회·자선·컨설팅 등)에서 활발한 활동을 펼치고 있다. CFRE는 총 2차 전형이며 1차 서류전형은 CFRE협회에서 인증된 기관에서의 40학점 이상 수료 200만 불 이상 모금 등의 기준을 충족해야 2차 필기시험을 치를 수 있다. 펀드레이저는 직업적 특성상 윤리의식이 가장 중요한데, 이러한 윤리적 검증과 모금스킬에 대한 공인을 하는 제도가 바로 CFRE라는 자격증 제도다.

서구 대학사회에서 전문 펀드레이저에 의해 오랜 기간 체계적으로 정착된 첨단 모금기법이 10여 년 전부터 우리나라의 대학에 도입되고 있다. 서울대, 고려대 등 몇몇 대학은 캐피탈캠페인(Capital Campaign 집중거액모금사업)과 같은 첨단 모금기법을 도입, 정착시켜 큰 성과를 이루었음은 물론 외부의 도움없이 체계를 가지고 스스로 모금할 수 있는 행정적 경험을 축적하였다.

오늘날 대학사회의 모금전문가는 단순히 기금을 모으는 사람이 아니다. 아직도 모금이라고 하면 길 거리에서 불특정 다수를 대상으로 모금함에 기금을 모으는 거리모금을 연상하는 사람이 많지만 최근 모금추세는 우리가 상상하는 것과는 전혀 다르다. 모금전문가는 모금캠페인의 기획부터 홍보 진행에 이르기까지 모든 과정을 총괄해야 한다. 모금을 위해서는 가장 먼저 확실한 명분이 있어야 한다. 도대체 무엇을 위해 그 많은 사회단체들 보다는 ‘대학’에 우선적으로 기부하지 않으면 안 되는 것인지 납득시킬 수 있어야 한다. 이어서 대학내부에서 가장 시급하고 절실한 모금아이템을 선정하고 기금의 목적과 규모를 명확히 정해야 한다.

기부 가능성이 있는 잠재기부자를 파악하는 것도 중요한 업무다. 기부 가능성이 높은 고객을 지속적으로 접촉하여 대학의 비전과 현황을 공유하고 모금을 유도해야 한다. 모금이 성사되면 기부자에 맞춘 정성어린 예우가 이루어져야 한다. 기금의 사용내역을 담은 보고서를 기부자에게 보내는 것은 가장 기본적인 예우에 불과하다. 그리고 나서도 기부자와 지속적으로 친분을 유지하며 다른 아이টে으로 기부활동이 이어지도록 관리해야 한다. 이런 시스템적인 모금절차는 한두 명의 인력으로 감당할 수도 없으며 단기간에 습득되어지는 기술도 아니다. 최소한의 인력과 수년간의 경험이 요구되는 전문적인 업무영역인 것이다.

그러나 우리나라 대학의 발전기금담당 부서의 현실은 아직은 조악하기만 하다. 하버드대학의 발전기금부서가 70명 이상의 전문 펀드레이저를 고용하여 전 세계 동문들을 대상으로 모금업무를 수행하고 또 기금을 운용하고 있는 현실과는 비교할 수가 없다. 그래서 대학발전기금협의회는 우리나라 대학의 현실에 맞춘 우수 모금사례를 회원교와 공유하는 업무를 가장 중점적으로 수행하고 있다. 연 2회 세미나를 개최하여 우수한 모금사례를 발표하고, 기부와 관련된 세금제도의 이해, 현금이 아닌 주식·부동산과 같은 현물기부 발생시의 처리문제, 모금전문가로서의 기본이념교육 등을 실시하여 전문적인 대학모금행정가를 양성하기 위해 노력하고 있다. 발전기금부서에서 10여년 이상 근무한 전문가들도 제법 많이 배출되었는데, 이들은 최근 KAFP(Korea Association of Fundraising Professionals 한국모금가협회) 결성의 주축으로 활동하며 대학은 물론 우리나라 기부문화의 새로운 패러다임을 정착시키는 데 공헌하고 있다.

최근 모금전문가에 대한 수요가 늘면서 시·군·구청이나 비영리단체에서도 모금전문가 교육을 실시하는 곳이 많이 생겨났다. 희망제작소의 모금전문학교나 서울시가 운영하는 뽀뽀아카데미 등이 그것인데 모금관련업계 종사자를 대상으로 모금활동의 방법에 대해 상세히 알려준다. 하지만 대학에서의 모금은 일반 국민을 대상으로 모금하는 일반 사회모금단체와는 모금대상, 모금명분, 기금운용방식 등 여러 면에서 차이가 있다. 또 대교협이나 생산성본부와 같은 교육기관에서 제공하는 대학직원 교육프로그램에는 모금과 관련된 프로그램이 전무한 상황이다 보니 대학발전기금협의회가 대학조직에 가장 적합하

된 교육프로그램을 제공하고 있다고 말할 수 있다.

교육부에서는 지난 2011년 대학기부금 수입확대를 위한 다양한 기부방식 도입에 대한 연구를 진행해 지원하였고, 또 같은 해부터 대학재정다변화 유공자에 대한 표창을 실시하여 모금부서 장기근속자에 대한 예우와 사기진작에 힘쓰는 등 기부금 증대를 위한 대학사회 내부의 노력에 부응하고 있다. 최근에는 한국교육개발원에 고등교육기관의 기부금 실태 분석연구를 의뢰하여 대학에 대한 기부확산을 위한 법·제도적 인프라구축 방안을 제안하는 시도를 하고 있다.

요즘 주요 언론에서 주요 사회단체의 기금운용과 관련된 우수사례 시상에 대학기금을 포함하고 그 중요성과 필요성을 강조한다든가, 정부부처 및 정치권 일각에서 유산기부에 대한 법제화를 시도하는 등 아직 성급하긴 하지만 대학사회에 대한 사회적인 비판도에 조금은 변화가 감지된다. 그러나 분명한 것은 우리 대학이 세계 수준의 대학들과 어깨를 나란히 하기 위해서는 재정규모가 지금보다 대폭 확대되어야 한다는 것과 이를 위해서 대학에 대한 기부의 정당성이 강조되는 사회적 여건을 조성하는 데 국가와 여론이 앞장서 주어야 한다는 것이다.

펀드레이저에게 가장 필요한 자질이 무엇일까? 망설임 없이 청렴한 윤리와 인간에 대한 애정, 두 가지라고 말할 수 있다. 대학모금전문가는 자기가 속한 대학과 동문은 물론 인간자체에 대한 따뜻한 애정을 지니고 있어야 한다. 모금의 중심은 돈이 아니다. 주고 받는 매개체가 돈인 것이지 그 속에는 사랑하고 믿는 마음이 있다. 기부자들이 발전기금 담당자들에게 주는 것은 자기가 졸업한 학교·학과에 대한 사랑과 충성이고, 우리 사회를 한 단계 높은 차원으로 이끌어 줄 바로 그런 인재를 양성해 줄 대학이라는 신뢰를 주는 것이다. 펀드레이저는 역시, 받은 만큼 돌려주어야 하는데 기부자에게 드릴 수 있는 최고의 예우는 경청과 진심 어린 존경이다.

대학발전기금협의회 회원들은 이런 지고지순한 가치를 실현하는 특별한 사람들이다. 특별한 사명감을 가지고 특별한 일을 하는 선택받은 사람들. 그들이 진정한 대한민국 대학발전의 견인차다.

필자소개

김 승 | 한양대학교 대외협력처 대외협력팀장, 대학발전기금협의회장

한양대학교 사학과에서 학사를, 동 대학교 대학원 문화인류학과에서 석사학위를 수료하였다. 주요 경력으로는 전국대학생협동조합총무(1994~1996), 대학박물관협회 학예연구위원회 부회장(2003~2011)을 역임하였으며, 현재 한양대학교 캠퍼스개발위원회 기획실행위원회 간사(2012~현재) 및 전국대학발전기금협의회장(2013~현재)을 맡고 있다. 주요 논저로는 「경기 시흥시 조남동 지석묘 발굴조사 보고서」(경기도 1999), 「김포시 문화유적분포지도」(문화재청 2005), 「한국 대학박물관의 역사」(한국대학박물관협회 2011) 등이 있다. 주요 관심분야는 비영리기관 모금전략, ISO9001 내부감사, 스토리텔링을 도입한 문화재 전시기법개발 등이다.