

넘어야 할 구조조정의 파도와 대응방안

정극원(DU 인재법학부 교수)

I. 머리말

- 이제 대학산업은 사양산업이 되고 있다. 부실한 대학에서부터 부도가 나서 교직원 월급을 제 때에 주지 못하고, 학생들의 등록금이 채권자에게 압류당하고 주인이 바뀌고, 심지어는 폐교조치로 강제 퇴출당하는 대학까지 등장하고 있다.-

김동훈 지음, 『대학이 망해야 나라가 산다』, 바다출판사, 1999.

-위기가 목전에 임박하지 않으면 사람들은 인지하지 못하고, 설사 인지하였더라도 대부분은 남의 일이듯 강 건너 불 보듯 한다.-

-그러나 인간은 패배(지게끔)하도록 만들어져 있지 않다. 하긴 죽임을 당할지도 모르지만 지지는 않는다.-

헤밍웨이(역은이: 이해진), 『노인과 바다』, 삼성비엔씨(주), 2003.

-자연도태가 반드시 우리들이 가장 좋다고 인정하는 것만을 보존시킨다고는 할 수가 없고, 가장 그 환경에 적응한 것만이 보존되는 것이다.- “자연선택에 가장 성공적이었던 종은 공동체의 이익을 위하여 서로 단합할 줄 아는 종들이다. 협력을 잘하는 구성원들이 많은 공동체가 잘 번창하고 가장 많은 수의 자손을 부양한다.”(필자의 부연 설명)

다윈(박만규역), 『종의 기원』, 삼성출판사, 1985.

-여러분은 내게 화를 내지만 나는 무엇이 필요한지를 아는 식견이 있고, 본 것을 설명할 능력이 있으며, 조국을 사랑하고 재물에 초연한 사람이라고 자부합니다. 식견이 있으나 명료하게 설명할 수 없다면 생각이 없는 것이고, 이 둘을 가졌어도 애국심이 없다면 공동체를 위하지 않는 것입니다.-

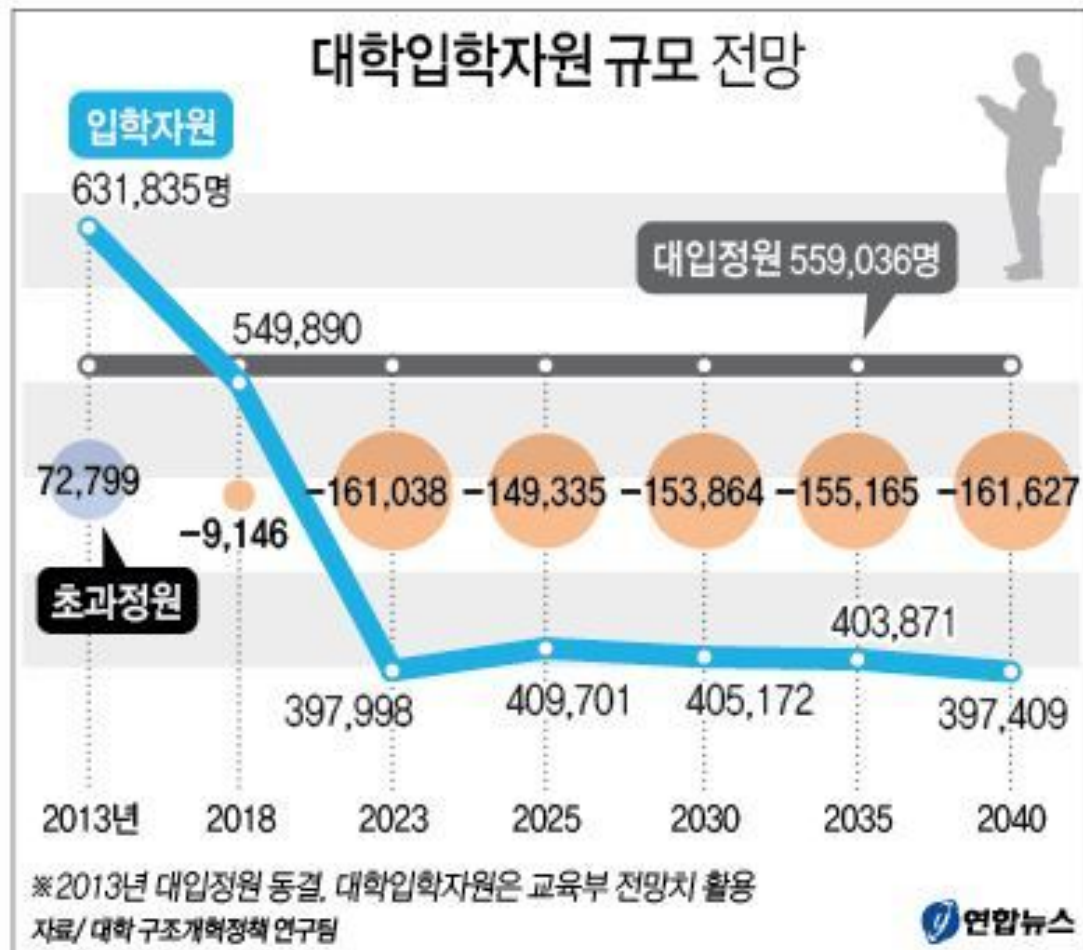
페리클레스(BC495-BC429)의 두 번째의 연설

-내가 술선수범하여 먼저 시작하면 비록 내일 당장 이루어지는 것은 아니더라도 그것이 이루어진 것이라면 언젠가는 이루어진다.-

-구성원들을 혼란스럽게 하지 않으려고 리더를 세우는데, 구성원들이 몹시 혼란스러운 데에도 리더가 그 이야기를 들어주지 않는다면 이미 구성원들의 리더가 아니다.-

II. 밀려오는 파도: 대학입학자원 급감과 ‘구조조정’

<그림1 - 대학입학자원 규모의 추이>



장예진 기자 / 20131017
@yonhap_graphics(트위터)

YONHAP NEWS

2022년까지 입학 정원 16만명을 감축하는 대학구조개혁을 위한 평가지표의 밑그림이 공개됐다. 교육부는 대학구조개혁 평가지표 개발 정책연구진 주관으로 2014년 9월 30일 대전 유성구 한밭대에서 '대학 구조개혁 평가지표 마련을 위한 공청회'가 열렸다고 밝혔다(연합뉴스 2014.9.30.일 기사).¹⁾ 2018년부터 대학입학 정원이 고등학교 졸업생 수를 추월할 것으로 예상되는 가운데 정부가 내년부터 대학 정원 감축을 위해 대학평가를 하위 15%에 불이익을 주는 현행 상대평가 방식에서 정성평가를 반영한 절대평가 방식으로 바꾼다(연합뉴스 2013.10.17.일 기사).²⁾

1) <http://v.media.daum.net/v/20140930172310383>

2) <http://v.media.daum.net/v/20131017145510402>

<그림2 - 대학재정지원사업의 개요>



대학구조개혁평가에서 상위 60%에 드는 대학에는 2019년부터 자체 발전계획에 따라 자율적으로 사용할 수 있는 일반재정을 연간 30억원에서 90억원을 지원한다. 교육부는 21일 이런 내용을 담은 '대학재정지원사업 개편계획'을 확정 발표했다. 재정지원사업을 일반재정지원사업과 특수목적지원사업, 국립대학지원사업의 3개 유형으로 통합했다. 핵심은 대학이 자체 발전계획에 따라 자율적으로 집행할 수 있는 일반재정지원사업의 신설이다. '대학혁신지원사업'을 신설해 내년부터 지원한다. '산업연계 교육활성화 선도대학(PRIME) 사업'과 '대학특성화 사업'(CK), '대학자율역량강화사업(ACE+)' 등 5개 사업을 대학혁신지원사업으로 통합했다. 올해 8월 발표하는 대학구조개혁평가(대학기본역량진단)에서 상위 60%에 포함되는 자율개선대학에는 연간 30억원에서 90억원의 일반재정을 내년부터 3년간 지원한다. 대학구조개혁평가에서 자율

개선대학으로 평가받으면 정원감축은 대학의 자율에 맡기게 된다. 정원감축을 유도하는 역량 강화대학 중에서 상위에 속하는 대학도 대학혁신지원사업에 참여할 수 있다. 다만 역량강화대학이 대학혁신지원사업에 참여하려면 정부가 권고한 만큼 입학정원을 감축해야 한다. 역량강화대학이 산학협력선도대학(LINC) 육성사업, BK21플러스 사업 등 특수목적지원사업에 참여하려고 해도 반드시 정원을 감축해야 한다. 자율개선대학은 정원을 감축하지 않고도 특수목적지원사업에 참여할 수 있다.(뉴스1 2018.3.21.일자 기사)³⁾

그러므로 우리 대학의 살길은 우리가 가진 역량을 총 동원한 최선의 지표개선 노력을 하여 I 유형인 자율협약대학에 진입하여야 한다(필자 강조). 일반재정지원은 정부의 특정 사업목적 지원과 달리 자율적으로 사용이 가능한 재원이므로 직접성 기부금의 효과를 가지는 것이기 때문이다. 예컨대, 1년에 30원억의 지원을 받게 되면 4년간 120억원의 기부금조성과 같은 효과가 발생하게 된다.

Ⅲ. 구조조정의 파도: 우리대학을 봐주지 않는다.

1. 당면 현실(요인)

1) 입학자원의 절대적 감소

구조조정의 사전적 의미는 ‘기업의 기존 사업 구조나 조직 구조를 개편하여 효율성을 높이는 일’을 말한다. 기업에서나 적용되던 구조조정이 대학에서도 적용되기 시작한 것은 어제 오늘의 일이 아니다. 대학에서 정원감축에 의한 학과 통폐합의 소용돌이가 몰아치고 있다. 대학 구조정의 이유를 크게 3가지로 살펴보면, 입학자원의 급감, 정부의 구조개혁 정책, 대학의 기업화 등이다. 우리나라 출생아는 1980년대 중반 이후 60만~70만 명을 유지해왔다. 그러다 2000년 이른바 ‘밀레니엄둥이’들이 63만4,501명 태어난 직후 급격히 감소하여, 한 해 뒤인 2001년엔 55만4,895명, 이듬해인 2002년엔 49만2,111명으로 출생아가 줄었다. 2000년과 비교해 2년 만에 출생아가 14만2,390명(22.4%) 줄어들었다. 소위 ‘인구절벽’에 직면한 것이다. ‘인구절벽’의 후폭풍은 2020년에 대학가에 직격탄이 되어 날아온다. 출생이 급감한 2001년생이 대학에 입학하는 때인 2020년에는 예상 입학자원의 수가 47만명이 되는데, 대학 모집 정원인 54만명(2019년도 54만5,041명)에도 못 미친다.⁴⁾ 입학자원의 수만 단순 계산하였을 때에 약 7만의 자원이 부족하다는 것이지, 대학에 진학할 수 없는 실재의 여러 변수 등을 고려하면 더 심각한 수치가 나올 것이다. 심각한 입학자원의 감소는 대학의 서열화를 더욱 부추 키게 되고, 대학의 서열화의 순서에 따라, 그 피해는, 4년제 대학의 낮은 순서부터 나열하면, 1) 수도권 대학, 2) 지방 국립대학, 3) 지방사립대학의 순이 된다. 3)의 위치에 있는 우리 대학에 직격탄이 된다.

2) 접근성의 곤란

입학자원의 감소는 전국의 거의 모든 사립대학이 넘어서야 하는 벽이지만, 교통접근성의 측

3) <http://news1.kr/articles/?3266885>

4) 교육부에 따르면 고졸자 중 대학 진학 희망자와 재수생 등을 고려한 입학자원 수는 2020년 47만명으로 추산된다. 중앙일보, 2018. 3. 5.] 2020년엔 수험생보다 대학 입학 정원이 많아 ... 연합은 생존 필수조건.

면에서 우리 대학은 이중의 벽이 된다. 정확한 통계는 알 수가 없지만, 우리 대학 입학생들의 구성을 보면 경북도내의 경우 23개 시·군에 골고루 분포되어 있으며, 그 외에는 특히 울산, 경남 출신이 많다. 타지 출신의 입학생은 기숙사와 학교주변에 거주공간을 마련하여 학교에 다닐 수 있지만, 도내의 인근의 포항, 경주, 구미, 영천 등에서 통학하는 학생 수가 상당히 많을 것이다. 날마다 등교하는 경우에 비용은 차치하더라도 시간비용은 엄청 날 것이다. 균정적으로 생각하면 우리 대학교는 이러한 지역에서도 통학이 가능하다는 장점이 되기도 할 것이다. 뿐만 아니라 대구에서 등교하는 경우에도 2시간이 소요되는 곳도 많을 것이다. 이러한 환경에서 입학생 유치가 점점 더 어려워질 수도 있을 것이다. 우리 대학은 전국 최고 규모의 아름다운 캠퍼스로 평가받고 있다. 이는 우리 대학의 큰 장점 중에 하나이지만, 교통접근성에 관련하면 문제에 직면하게 된다. 대학을 옮길 수 없다면 기숙사의 신축과 지자체의 대학촌건설을 유치하여 이러한 부분의 해결과 해소에 많은 노력을 기울여야 한다.

3) 높은 중도탈락률

우리 대학은 2017년 기준 재적학생은 총26,153명(학부), 현재에 학교에 다니고 있는 재학생만 계산하면 총17,871명이다. 재적학생 기준으로 보면 휴학 중인 학생이 총8,282명이다(출처: 2017년 대구대학교 통계연보). 전체학생 중 약31.7%가 휴학중이다. 휴학생의 경우 군입대휴학과 일반휴학으로 대별되는데, 일단 휴학을 하게 되면 다시 복학을 하지 않으려는 경향이 있어 높은 탈락률로 이어지게 된다. 그 이유는 첫째, 입학 시에 성적을 하향 지원한 학생의 경우 다른 대학으로 편입 등을 위하여 학교를 떠나며, 둘째, 낮은 성적으로 입학한 학생의 경우에 대학의 공부에 적응이 맞지 않아 아예 학교를 그만 두기 때문이다. 2016년에 학교를 그만둔 중도탈락률이 총4.7%로 총1,291명이다. 중도탈락률은 첫째, 학교재정의 악화로 이어지고, 둘째, 학교 이미지의 악화에 의한 탈출도미노 현상으로 나타나게 될 가능성이 있다. 우리대학의 상황은 인근대학과 비교하여 휴학생의 비율이 상대적으로 높으며, 중도탈락률도 상대적으로 높은 편이다. 등록금 수입을 주된 재원으로 하고 있는 우리 대학의 경우에 휴학생으로 인하여 총수입의 31.7%가 줄어들게 된다. 즉 학생 1인당 평균등록금납부를 약700만원으로 계산할 때(2017년 통계상 재학생 총17,871명에 등록금수입을 약1,300억원으로 추산하는 경우), 약580억원의 재정손실이 난다는 계산이 나온다. 또한 중도탈락률로 인하여 한해에 약90억원의 손실이 발생하게 된다. 휴학으로 인한 재정손실을 복학에 의하여 만회가 되는 것이지만, 중도탈락에 의한 손실은 치명적인 것이다. 중도탈락률은 구조조정의 가장 직접적인 이유로 작용하게 된다.

4) 재단전입금의 제로

정부의 대학구조조정평가의 항목으로는 제1단계의 배점(대학특화전략, 교육운영, 교육성과, 학생지원 등) 총75점, 제2단계의 배점(교육과정, 지역사회기여·협력, 대학운영 건전성 등) 총25점으로 구성된다. 제2단계의 배점 중 재단전입금이 차지하는 점수가 5점이다. 이미 다 알고 있는 바와 같이 액수가 2억5천만원이다. 2017년도 말에 교수와 직원들의 적극적인 기부운동으로 이 금액을 상회한 액수를 마련하였다. 참여한 구성원에 크게 박수를 보내야 하는 일이다. 이러한 일은 단 일회성으로 마침하여야 하는 것이지, 해마다 이러한 방식으로 해결할 수는 없으며 하여서도 안 되는 것이다. 재단전입금은 대학평가 평가의 중요요소(2.5%)이기도 하지만, 재단전입금의 안정적인 확보가 있어야 궁극적으로 학교재정의 건전화는 물론 학생복지의 향상으로 이어지게 된다. 이를 통하여 제1단계의 대학평가에서 높은 배점을 확보할 수 있

게 된다. 재단전입금의 제로는 학교 경영압박을 가속화하게 되며 구조조정의 한 요인으로 작용하게 된다.

2. 우리대학의 재정, 2017년 구조조정 내용 및 그에 대한 대응

1) 재정추이

<표1 - 등록금 수입과 학생변동추이>

년도 \ 내용	등록금 총액	학생변동추이
2016	1360.40억	394명 감소
2017	1289.60억	474명 감소
2018	1252.95억(예상)	292명 감소(예상)

-위의 표에서 보는 바와 같이 등록금수입의 경우 2016년 1,360.40억원, 2017년 1,289.60억원으로 전년대비 감소액 -70.8억원이 발생하였다. 2009년부터 누적 감소액이 -152.17억으로 나타난다. 그 이유는 2014년부터 등록금인상 동결되었고, 2006년 편제조정 394명에 이어 2015년 202명, 2016년 394명, 2017년 474명으로 2018년 현재 지금까지 총1,070명이 감축되었다. 이 경우 등록금 수입예상은 1,252.96억원으로 전년대비 36.64억원의 감소가 예상된다. -위의 표에서 보는 바와 같이 편제조정예상인원의 경우에도 2019(2018년 예상인원) 292명이 고 2020년에는 90명이다. 그렇다면 현재 입학정원 총4,149(정원외 포함 4,170)에서 2020년에는 총3,767명(2017년 현재 서울 고려대학교의 규모가 된다)으로 줄어들게 된다는 것이다.

<표2 - 대학수입 총계>

년도 \ 내용	등록금 총액	재정유치	이자 등	총액
2016	1360.40억	564.2억	29.0억	1,953.60억
2017	1289.60억	645.5억	1.25억	1,936.35억
2018	1252.95억	?	?	?

-위 표에서 보는 바와 같이 대학수입의 총계는 2017년은 2016년 대비 재정유치에 있어서 81.3억원이 늘었고, 이자 등에서 27.75억원의 적자를 내고 있다.

<표3 - 대학지출 총계>

내용 년도	인건비 총액		교내 장학금	학생경비	합계	그 외 경비	전체합계
	교원보수	직원보수					
2016	708.40억	233.80억	258.37억	191.95억	1,392.52억	?	?
2017	718.00억	270.60억	268.72억	192.67억	1,449.99억	?	?
2018	716.40억	258.20억	250.70억	159.81억	1,385.11억	?	?

-2017년도 통계연보에 따르면 우리 대학의 재정현황은 2015년 2,323.50억원, 2016년 2,429.51억원으로 나타나 있다. 경비지출의 상세 내역을 알 수가 없는 상황이다.

2) 2017년도 구조조정의 내용(표)

개요	변화 추이	상세내용
단과대학	13개에서 11개로	-법과대학 → 학부 -인문대학+기초교육대학 → 인문교양대학 -자연과학대학+생명환경대학 → 과학생명융합대학 -미래융합대학 신설
모집중지	6개	-독어독문, 골프산업, 물리학, 산업경영공학, 러시아어과, 환경교육
유사학과 통합	3개 통합 2개 신설	-통합 : 한국어문학, 생명과학, 창조융합학부 -신설 : 지구과학교육 신소재에너지공학
직제개편	6개팀 폐지 및 통합	-폐지 : 직원역량개발센터, 국책사업지원팀 등 -통합 : 기획팀+평가분석팀, 구매팀+관재팀, 시설팀+생명안전캠퍼스팀

3) 대응: 학교 차원의 경비절감 노력

2017년 우리 대학의 재정 건전화 자구노력으로서 첫째, 장기근속의 25년과 40년은 폐지하였고, 근속1년 기준 180,000원에서 150,000원으로 줄였으며, 통근버스를 없애고, 명절선물 구입비를 80,000원에서 10,000원으로 하였으며, 조교운영비를 약53억원에서 48억원으로 하여서 약7억원의 경비를 절감하였다. 총장업무비도 3억5천원에서 2억7천원으로 하여 8천만원을 삭감하였다. 총장업무추진비의 경감은 그나마 바람직한 방향이다. 향후의 재정상황에 따라 총장업무추진비는 더 삭감하여도 무방할 것이다.

IV. 구조조정의 대응원칙: 파도피하기 또는 파도넘기

1. 구조조정의 원칙: 수익성을 우선적 기준으로 하여야 한다.

우리 대학이 지리적으로 서울에 소재해 있다는 전제가 성립된다면 구조조정의 압박에서 여유로울 수 있겠지만, 앞에서 살펴 본 여러 환경적 요인들로 인하여 구조조정을 피해갈 수 없을 뿐만 아니라 상대적으로 더 큰 압박 속에 있다고 하겠다. 대학에서의 제일 뼈아픈 고통은 구조조정의 시행이다. 구조조정에 있어서의 원칙과 기준이 엄정하여야 한다는 의미이다. 우리 대학은 정부의 대학평가표를 기준으로 구조조정의 지표를 정하고 있다고 생각한다. 기준은 아래의 표와 같다.

<표4 - 우리 대학 학과 구조조정 기준표>

구분	1단계	2단계			3단계
		항목		비율	
평가 지표	학과평가 지표	유입	신입생 지원율	20%	<심사평가> - 학과 발전계획 <고려사항> - 선제적 구조조정 참여 - 대학 정책방향
			신입생 등록률		
		유지	재학생 충원율	50%	
		배출	취업률	30%	
평가 대상	전학과	1단계 평가 하위 30% 내외 학과			구조조정 후보학과 (최종 대상학과 2배수 내외)
평가 방법	정량평가	정량평가			정성평가
	하위 30% 내외 학과 선별	하위 학과 선별 (최종 대상학과 2배수 내외 규모)			최종 6개 내외 학과

※ 적용연도: 최근 3년간, 연도별 가중치: 최근 연도 순 5:3:2

※ 구조조정 후보학과: 학과 통합 또는 모집중지, 정원감축 대상

우리 대학은 2017년도 이와 같은 기준에 따라 구조조정을 단행하였다. 이는 교육부의 평가에서 좋은 점수를 받기 위한 면이 있다. 이 부분에서 다르게 생각하여 보아야 할 점은 사립대학인 우리 대학에서의 구조조정의 지표를 대학의 평가에만 맞게 하여야 하는 것인가 하는 문제가 제기된다. 사립대학인 우리대학의 구조조정에 있어서 제일 우선적으로 고려하여야 하는 기준은 수익성이어야 한다. 2017년 구조조정에서 수익성의 기준을 적용하지 않은 것은 잘못이 있다고 하겠다. 수익성을 기준으로 하여도 대학평가지표상의 신입생등록률과 재학생 충원률은 상당 관련성을 가지는 것이다. 다만, 취업률의 항목으로 인하여 일치하지는 않는다. 평가대상 학과의 수익성을 기준으로 계산하면 구조조정이 되어야 하는 학과가 다르게 나타날 수 있다. 예컨대, 충원률에서 100명 중 30명이 중도탈락을 하는 경우라 하더라도 학과의 규모, 경비의 지출 등을 계산하면 어떤 학과는 흑자이고 다른 어떤 학과는 적자인 경우로 나타날 것이므로 수익성은 다르게 된다. 이 경우에 수익성에 더 높은 배점을 부여하는 방식으로 정하여야 재정

손실을 줄일 수 있다. 구조조정의 기준에 제1순위로서 수익성을 넣어야 할 것이다. 다음으로 구조조정의 제2의 고려사항으로서 자유·빛·사랑의 건학이념과 장애인과 사회적 약자의 복지 실현이라는 학교의 정체성을 실현하는 학과의 경우에 이러한 경우에 해당하더라도 정책인 판단에 따라 다르게 적용할 필요가 있다. 학교의 이념과 정체성의 실현을 고려하여야 하는 이유는 학교의 존재의 당위에 해당하기 때문이다. 즉 구조조정은 평가지표에서 따라 평가를 하고 그 적용의 기준으로서 제1의 원칙(수익성), 제2의 원칙(학교의 정책적 판단)에 따라야 한다. 수익성에 따른 정책적 판단이 정하여지면 정부재정지원을 받지 않을 각오로 입학생감축의 구조조정을 안 하는 것도 방법이다.

2. 전투병(학과폐지와 입학생감축)의 구조조정을 지양하여야 한다.

우리 대학은 2017년도 구조조정에서 이미 474명을 줄였고, 2018년도에 292명의 정원을 감축하는 안을 가지고 있다. 정부배정지원사업에 신청하기 위한 교육책의 일환이다. 2017년의 예에서 보는 바와 같이 입학인원의 감축은 곧바로 학교재정의 악화로 이어진다. 2018년도에 또 292명을 줄이게 된다면 2년 간 총 766명의 감축이 된다. 입학생의 감축의 득실을 반드시 따져보아야 한다. 구조조정이 반드시 입학생의 감축만을 의미하는 것은 아닐 것이다. 입학생 수의 유지는 대학의 존폐를 좌우한다. 입학생(재학생)은 군대로 치면 전투병인 것이다. 전투병이 없는 군대는 전쟁을 할 수가 없는 것이다. 평가에 수익성의 기준을 적용하여 구조조정의 대상이 되는 학과의 폐과로 인하여 줄어드는 학생 수를 40명 미만의 학과(예를 들어, 전체학과 총93개학과 중 이에 해당하는 00학과(입학정원 38명) 등 입학정원이 40명 미만의 학과가 총34개 학과)에 배정하여 40명 이상의 학과가 되도록 하고, 잔여분의 학생만 감축하여야 한다. 여러 요소를 고려하여 정원감축이 불가피한 경우에 정원 외의 학생모집의 방식을 통하여 입학정원이 총4,000명(정원외 포함) 이하로 내려가지 않도록 하여야 한다.

또한 입학정원의 총원은 유지하게 되는 경우에 학과 간 입학정원을 해마다 유연성 있게 배정할 필요도 있다. 즉 경쟁력의 측면에서 직전 해의 입학에서 지원률을 기준으로 하여 높은 학과에 정원을 배정하는 방식으로 입학인원의 학과간의 수평이동을 제도화하면 될 것이다. 입학총원은 그대로 유지하면서 신입생총원률을 높이는 효과가 있게 된다. 본부와 학과 간의 협의와 소통을 통하여 가능한 일이다.

3. 교직원의 신분보장 불이익을 제로화하여야 한다.

불가피한 구조조정이 발생하게 되는 경우 해당 소속교수의 신분의 보장이 전제되어야 한다. 구조조정에서 가장 중요한 부분이다. 학과가 폐지되면 입학생의 모집이 중지되더라도 현재 학생의 졸업까지는 학과가 유지되기 때문에 몇 년의 기간은 있다. 폐과의 경우 우리 대학은 소속전환규정을 두고 있다. 규정 제7조에 제1항에 “해당교원 및 대상학과가 모두 소속전환에 찬성할 때는 대상교원을 대상학과로 소속전환된다”라고 정하고 있고, 제2항 이하에 “-----기초교육대학으로 소속전환된다.”라고 규정하여 소속전환의 벽을 높게 하고 있을 뿐만 아니라 의사에 상관없이 기초교육대학으로 전환되게 하고 있다. 규정상 사실상 타과의 소속전환을 불가능하다는 구조이다. 구조조정 대상학과의 교수들의 소속전환을 더 유연하게 하여야 한다. 같은 구성원으로서 동료 교수의 신분상의 불이익은 있어서는 안 되는 것이기 때문이다. 만약 구조조정의 대상학과가 발생하게 된다면 각 학과전공 간의 교수의 수평이동을 쉽게 하여 교수의

신분보장의 불이익을 최소화하여야 한다.

아울러 구조조정에 있어서 직원의 구조조정은 아직 그 대상으로 할 요소가 발생하지 않고 있다고 하겠다. 현재 우리 대학은 직원 1인당 담당학생 80명으로 다른 대학의 60명에 비하여 과중한 부담을 하고 있는 상황이다(출처: 대구대학교 발전포럼 제1차 발표자료 중 박종근 교수님의 토론). 학과의 구조조정의 여파로 학생 수가 감축되더라도 직원들의 담당 학생의 수가 급감하는 것이 아니라는 점에서 구조조정에 있어서 직원의 구조조정은 아직 고려할 사항이 아니다. 대구대학교의 구성원인 이상 교수이든 직원이든 학교발전을 위하여 함께 일을 한 ‘한 가족’인 것이다. 현재의 구성원에게 그 누구라도 ‘신분상 불이익의 제로화’라는 확고한 명제가 흔들려서는 안 된다.

V. 단기 대응방안(4년 이내): 파도 잠재우기

1. 재정 건전성의 확보: 외부 직접성 일반발전기금 최소 500억원 조성⁵⁾ 등

구조조정의 핵심은 모집인원의 감축이다. 등록금수입에 의존도가 높은 우리 대학에 있어서 구조조정을 통한 입학정원의 감축은 재정악화로 직결된다. 이미 인근의 다른 대학에 비하여 훨씬 더 많은 입학정원을 감축하고 있는 것은 주지의 사실이다. 구조조정의 압박으로부터 탈출대안은 외부로부터의 발전기금의 조성이 최고의 방법이다.⁶⁾ 현재로서는 구조조정에 가장 효과적으로 대응할 수 있는 방법이 발전기금의 조성을 통한 재정위기의 극복이다. 실현 가능한 기부금조성의 대상과 내역은 다음과 같다. 이하의 표는 최소한 모금예상액 기준이다.

<표5 - 외부발전기금모금내역표(직접성 일반기금)>⁷⁾

제목	금액	이행방법
등록금 한 번 더 내기 운동	300억원	동문주축 참가인원 약15,000명
명예총장제 등	20억원	저명인사 등
기업체 후원금	100억원	전국 기업체 등
지정강의실제	10억원	퇴임교수 등 약100명
가족회사 후원금	50억원	총1,484개
경북도 향토장학금	20억원	2천만×23개×4년(18억원+2억추가)
정부일반재정지원금	120억원	30억원×4년
외국인 유학생 유치	90억원	현재에서 약500명 증가유치(4년간 총2,000명)
총계	710억원	

5) 2017년에 국고사업 등으로 약645억원의 기금을 유치하고 있다. 국고유치자금은 용도에 맞게 사용해야 한다는 점에서 고정비용이고 경우에 따라서 학교가 대응자금을 지출하여야 하는 것이지만, 외부 직접성 발전기금은 학생의 장학금지급과 교직원의 복지 향상 등에 사용할 수 있는 순수입에 해당한다고 할 것이다.

6) 2017년 우리 대학의 외부발전기금액은 약 27억원이었다. 출처: 대구대학교 발전 포럼 제1차 토론회, 이규환 교수님의 토론자료.

학교발전기금의 수주 및 조성에 있어서 총장의 역할이 제일 중요하다. 우리학교의 여러 사상 그 주된 대상은 졸업동문들이다. 14만명의 동문을 가진 대구대는 아직 동문 전체 차원의 발전기금조성을 한 바가 없다. 대학의 위기에 직면하는 경우에 가장 먼저 호소할 수 있는 곳은 동문이다. 14만명 동문의 참여에 의한 '등록금 한 번 더 내기 운동'은 성공한다면 가공할 그 위력을 발휘할 수 있다. 지난 시간에 동문들의 총체적 발전기금조성을 하지 않았다는 것이 현재에 있어서 좋은 기회로 작용한다. 총장은 팔을 걷어 부치고서 '비즈니스 총장'의 역할을 다 하여야 한다. 연고가 있는 곳, 기부금조성에 협조할 가능성이 있는 곳이라면 단 1명이라도 더 만나고, 단 한곳의 기업이라도 더 방문하여야 한다. (외국인유학생 등록금 증가와 정부일반 재정지원금을 제외하고서)기금조성에 있어서 총500억원의 모금액을 기준으로 한다면 그 모금액수를 1년차에 200억, 2년차에 150억, 3년차에 100억, 4년차에 50억원으로 책정하여 초반에 집중하여야 한다. 만약 이러한 년차의 목표치를 이행하지 못한다면, 그 약속불이행의 책임을 져야 한다.

외부발전기금의 조성에 의하지 않고서는 급속한 적립금의 감소에 대하여 효과적으로 대응할 방법이 없고, 또한 재단전입금의 충당을 위한 구성원들의 각출은 피할 수 없게 된다. 구성원들의 각출에 의한 재단전입금의 마련은 그 초반에서는 참여하였다는 자긍심이 될 수 있지만, 계속 이어지게 되면 구성원의 사기진작을 저해할 뿐만 아니라 “누구는 얼마 냈더라, 누구는 한 번도 참여한 적이 없더라.”라는 말들로 인하여 구성원들 간의 갈등을 유발하게 된다.

이밖에도 대구시와 경상북도의 협력사업 및 교육제공 등으로 학교의 인프라 구축 및 이를 통한 교육재정의 내실화를 꾀하여야 한다. 예컨대, 우리 대학의 소재지가 경북에 있는 점을 활용하여 경상북도 23개 시·군 단체와 긴밀한 협력관계를 구축하고, 향후의 기숙사의 건축 등에 가칭 '경북관'으로 명명하고, 그 비용의 전부를 23개 시·군에서 기부하는 방식의 인프라를 구축하여 학생주거환경을 개선하여야 한다. 또한 대구시와 경상북도 및 전국 공공기관의 정책사업을 학교로 유치하여 학교의 공공성을 높여야 한다. 예컨대, 경상북도가 설립예정인 가칭 “(도립)경북문화관광공사의 신축건물을 학교 안으로 유치하거나, 학교의 이미지 제고에 적합한 가칭 “(도립 또는 시립)장애인전용운전연습장”을 유치하는 등 각 지자체와 협력을 통하여 학교가 비용을 부담하지 않고서도 가능한 인프라를 구축할 필요가 있다. 나아가 지자체와의 협력을 대구·경북을 넘어 전국적으로 확대하여야 한다. 예컨대, 우리 대학에 재학생이 있는 전국의 모든 지방자치단체와 협약을 체결하고 공동사업을 추진하여 우리대학 구성원의 능력을 각 지자체의 발전에 기여할 수 있게 하여야 한다. 다른 대학에 비하여 '장애인과 사회적 약자의 복지'실현을 지향(만인의 복지를지향)하는 우리 대학은 공공기관의 협력사업의 유치에 있어서 장점이 크다고 할 것이다. 그리고 외부연구비 수주에 의한 간접비는 발전기금조성에 포함시키지 않았다. 이러한 간접비는 연구교수에게 되돌려 주는 비용을 책정하여야 하는 것이다.

2. 교수역량의 강화: 전국적 저명 교수 최소 100명 이상 배출

대학이 사회로부터 존재가치를 가지는 이유는 인재양성에 있다. 훌륭한 교수만이 훌륭한 인재를 배출하는 것은 아니지만, 훌륭한 교수가 더 많은 인재를 배출할 수 있다. 교수마다 능력이 다를 수 있다. 교육, 연구, 봉사의 각 영역에서 “참, 그분이 대구대학교 교수였지!”라고 사

7) <표>에서의 정부일반재정지원금 약120원과 외국인유학생 유치 증가 약90억원은 외부 직접성 순수 발전기금에 포함시키지 않았다. 이를 포함하면 약 710억원의 발전기금을 모금하게 된다.

회적 명망을 얻는 교수님들에 대하여 학교가 아낌없는 지원을 하여야 한다. 학교는 각 전공별 전국저명교수 배출을 위한 행·재정적 지원을 아끼지 않아야 한다. 강의우수교수의 지정에 있어서 배분방식으로 할 것이 아니라 그 해의 최고의 강의를 한 교수의 경우에 해마다 시상을 하여 우리 대학에도 이를테면 ‘10년 연속 강의우수교수’가 나오도록 하여야 한다. 강의우수교수의 경우 본인의 의사에 따라 국가기관과 지방자치단체에 특강을 장려하여 전국적 명망을 얻을 수 있게 하는 것도 방안이 된다. 이는 대구대학교의 대외적 위상을 크게 제고 하는 것이다. 교수들의 국가기관과 지자체에 평가위원, 전문위원 및 자문위원의 참여를 적극 권장하여야 한다. 예를 들어 정부기관평가에 대구대학교 교수가 위원으로 참여한다면 국가의 발전은 물론 대구대학교의 이름을 떨치게 되는 것이다. 교수들은 각 전공의 학회에서 활동을 장려할 필요가 있다. 재정감축을 이유로 이 부분에 대한 지원을 축소하는 것은 재고하여야 한다. 교수의 학회활동은 결국 대구대학교의 대외적 위상을 제고하게 되는 것이다. 교수의 역량강화를 위하여 학교가 적극적으로 권장 또는 지원하여야 하는 것으로서, 첫째, 전국학회 회장(등재학술지)으로 재임하는 교수들에게 년1회 일정 금액의 지원금을 횡수 제한 없이 지원하는 방안을 마련할 필요가 있다, 전국학회 회장의 회비가 일반적으로 100만원에서 300만원이 된다는 점에서 이를 통하여 우리 대학에서 더 많은 전국학회의 회장이 배출될 수 있게 하여야 한다. 둘째, 월별 또는 분기별로 각 언론에 기고를 하거나 또는 언론에 동정이 보도된 교수에게는 대외 홍보 기여에 대한 공로를 격려하고 포상을 하도록 하여야 한다. 나아가 연구우수교수에 대하여 연구에 더욱 전념할 수 있는 환경을 조성하여야 한다. 그 방안으로는 첫째, 교외 연구수주 교수들에게 허용범위 내 최대의 인센티브를 지급하여야 하며, 둘째, 교외 연구수주(최)우수교수를 선정하고 포상 등의 예우제도를 마련하여야 한다. 셋째, 학교 홈페이지 메인화면에 교수 연구동향 등이 총장의 동향보다도 훨씬 더 부각되도록 게시하여 대구대학교 교수들의 전국적 활약상을 홍보하여야 한다. 홈페이지를 보는 주 대상이 학생이라면 총장의 동정은 아예 게시하지 않고 학과 교수의 동정과 학교를 빛낸 학생의 동정만 게시하여도 된다. 교육, 봉사, 연구의 각 영역에서의 전국적 저명교수의 배출을 하게 된다면 대구대학교의 대외적 위상은 크게 제고됨은 물론 신입생의 유치에 있어서 유리한 고지를 선점하는 효과를 얻을 수 있다. 대구대학교에 지원하는 학생이 우리대학의 특정 교수의 이름을 사전에 이미 알고 지원한다면 중도에 그만둘 가능성이 거의 없다고 할 것이다. 학교가 어려울수록 교수의 역량강화와 능력발휘에 더욱 많은 지원을 하여야 하는 이유이다. 재학생의 중도탈락률이 적으면 적을수록 구조조정의 파도로부터 멀리에 있을 수 있는 것이다.

3. 구성원의 사기진작: 복지비 지급의 부활 등

조직의 발전과 능력의 발휘에 있어서 구성원의 사기진작보다 더 강력한 무기는 없다. 재정악화를 이유로 구성원의 복지비를 대폭 삭감하거나 없애는 것에 대하여 신중하여야 한다. 복지비는 보수관련법령에 의하여 지급되는 것이 아니라는 점에서 근로소득으로 볼 수 없지만(법제처 유권해석), 급여성의 성격을 가지고 있는 것이라고 할 것이다. 따라서 지출절약을 위하여 제일 먼저 복지비를 없애는 것은 방법상으로 맞지 않다. 원칙적으로 교비에서 지급하여야 하는 것이지만 경우에 따라서는 기금의 조성 등에 의하여서라도 복지비를 지급하는 것을 중단하여서는 안 되는 것이다. 구성원의 사기진작과 복리후생의 향상은 궁극적으로 학교의 발전으로 이어지게 되는 것이다. 복지비를 줄이거나 또는 없애는 것은 ‘줄여서 얻는 것보다 잃는 것이 더 많다.’라는 관점에서 접근하여야 할 것이다.

4. 학생이탈방지 및 해외학생유치 강화

우리 대학은 1년에 약1,800명이 학교를 그만둔다(등록금 적자 123억: 출처, “대구대학교 발전포럼 제1차 토론회, 이규환교수님 토론문). 입학은 하되, 기회만 되면 그만 두려고 한다는 것이다. 중도탈락률은 교육부의 평가항목을 떠나서 우리 대학의 재정악화를 초래하는 가장 큰 요인이다. 학생의 이탈방지에 모든 노력을 경주하여야 한다. 그 대응방안으로 첫째, 전공교과목의 1학년에 집중 배치(입학과 동시에 학과교수들의 전공수업을 듣게 함)하여 고교의 학습과 다른 대학생활의 자부심과 흥미를 유도하고, 둘째, 영어교육을 2원화하여 영어를 수강하거나 또는 다른 과목으로 대체하여 선택할 기회를 부여하며(학생들에게 영어교육부담의 경감: 학생별 토익 등의 성적으로 학점취득 및 토익성적이 없는 학생에게는 교육이수의 방법으로 다른 과목에서의 학점의 부여), 셋째, 각 학생동아리(중앙 및 학과)의 활성화를 꾀하여야 한다. 정확한 통계는 없지만 동아리에 소속된 재학생은 그 유대관계의 형성으로 인하여 중도탈락률이 훨씬 낮다. 동아리의 활성화를 위하여서는 담당 지도교수에 대하여서 봉사 및 실비제공 등의 인센티브를 부여하여야 한다. 넷째, 집중학기제의 도입이다. 집중학기제란 4학년 2학기의 강좌를 여름방학에 계절학기과 같은 방식으로 개설하여 졸업학점을 방학 중에 이수하게 하는 것이다. 이처럼 사전학점이수를 통하여 4학년 2학기의 시간에 졸업 후의 계획실현을 위한 시간을 배려하고, 교수에게는 집중학기제에 개설한 강좌수를 2학기 시수에 포함하게 하며 학기당 강의시수를 맞추게 하면 된다. 이렇게 하면 4학년 한 학기를 두고서 학교를 그만두거나 휴학하는 것을 미연에 방지할 수 있다. 다섯째, 복수학위제를 활성화하여야 한다. 예컨대, 외국 자매대학, 서울소재대학 등과 교류협약을 체결하고 대구대학교 3년+자매대학1년 교류수학의 방법으로 대구대학교의 졸업에 이어지도록 하여 중도탈락률을 줄일 수 있게 된다.

중도탈락률은 있게 마련이다. 앞서 제시한 두 가지 이유, 첫째, 수도권 등 다른 대학에의 편입, 둘째, 아예 학교를 포기하는 경우이다. 편입을 위하여 그만 두는 학생은 잡기 어려울지라도 아예 그만 두는 학생은 위의 방법으로 졸업까지 같이 갈 수 있다. 그럼에도 중도탈락률을 만회하기 위한 것이 외국인유학생의 적극 유치이다. 현재 우리 대학에 재학하고 있는 외국인유학생은 베트남 321명, 중국 168명, 몽골 140명 등 총52개국 총787명이다. 국가의 다변화는 어느 정도 이루고 있지만, 특정 나라에 편중되어 있다. 외국인유학생유치의 잠재력이 큰 인도네시아(7명), 필리핀(7), 말레이시아(3) 등의 나라에서 베트남, 중국 및 몽골에서 오는 유학생의 수 정도인 약500명 이상의 추가 유학생을 유치하여 약1,300명 수준의 유학생을 유지하여야 한다. 외국인 유학생에게 등록금의 40%를 감액한다 하더라도 1년에 총59억원의 등록금수입이 보장된다. 외국인학생의 유치에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 유치학생의 집중적인 유지관리를 통하여 다른 학교로의 이탈을 방지하여야 한다. 교과과정의 조정, 장학금의 지급 등의 방법을 통하여 이탈방지에 노력을 다하여야 한다. 외국인유학생 500명이상이 증가하면 등록금수입 약84억원(500명×420만원×4년)의 증가를 가져온다. 학교의 재정안정화에 기여는 물론 교육내실화에 크게 도움이 된다.

5. 취업률의 제고

졸업생의 취업률은 학교경쟁력과도 밀접한 관련이 있다. 교육과 연구만큼이나 취업률은 중요하다. 방법상으로 첫째, 교직원 취업성과마일리지제의 도입을 생각할 수 있다. 취업성과를 내는

교직원의 경우에 취업수당지급과 전체 평균값보다 더 성과를 내는 초과취업부분은 다음 해에 마일리지로 환산하여 이월 가능하게 하여 특정 해에 많은 취업의 성과가 사멸되지 않도록 하는 방안이다. 그리고 학과에서 각종 고시 또는 임용시험에 합격하는 경우에는 취업학생 1인당 정하여진 평균값의 1/n점을 학과 교수에게 배정하여 성과로 환산하여야 한다. 둘째, 취업대상 기업에 있어서 “제4차 산업 기업중심”으로 공략하여야 한다. 예를 들어, 계적 경쟁력 있는 제4차 산업인 반도체, 디스플레이, 자율자동차 등의 기업들을 그 대상으로 하면 될 것이다. 구체적인 방법으로는 학교가 이들 분야에 취업할 수 있는 (집중공략) 프로그램 운영하면 될 것이다.

<표6 - 제4차 산업 기업중심 취업확대방안>

프로그램	내용	방법	비고
4차산업 기업 중심 취업반 운영	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램수강(수료)후 국내외 대기업 취업 	<ul style="list-style-type: none"> 전공 구분 없이 각 학과 상위 성적 10% 이상 수강 가능 외국어 능력 향상 지원(연수포함) 2개 프로그램(30명, 50명) 학업소요기간: 3학기 이상, 2학기 연간 30명+50명 취업 	행·재정적 지원 필요

셋째, 취업의 글로벌화이다. 국내에서의 취업을 넘어 일본, 중국, 홍콩, 베트남, 미얀마, 캄보디아 등으로 취업국가를 다변화하여야 한다. 이를 위하여 이공계열과 어학계열 간의 협력체제 구축하고, 이에 맞는 인재양성 프로그램을 운영하여야 한다. 연간 30명 이상의 학생들을 이 프로그램의 교육을 2개 학기 이상 또는 방학 때 수강하게 하고 해외취업 또는 해외인턴사원으로 보내는 방안이다. 그 내용을 정리하면 아래와 같다.

<표7 - 취업 글로벌화 방안>

프로그램	내용	방법	비고
취업 글로벌화	<ul style="list-style-type: none"> 이공계 본과 전공과 어학 관련 전공 연계 해외취업반 및 해외 인턴 준비반 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 일본과 동남아 일대 2개 프로그램(연간 30명, 20명) 운영 학업소요기간: 2학기 또는 방학 	행·재정적 지원 필요

넷째, 국가와 지자체의 공공기관을 학교 내에 유치하여 졸업생에게 우선적으로 취업기회를 제공하게 하여야 한다. 이러한 공공기관의 대구대학교 내에서의 유치단계에서 사전에 우리 졸업생의 취업비율을 정하면 된다. 공공기관의 학교의 유치에 있어서 기여한 교직원에게 적극 인센티브를 부여하여, 유치가 활발하여 질 수 있도록 하여야 한다. 다른 대학에 비하여 우리 대학은 유희지가 넓고, 교통 및 인적인프라가 이미 구축되어 있다는 점에서 유리하다고 하겠다.

VI 장기 발전방안(2년 이내 또는 4년 이후): 학교인프라 구축

1. 지하철 유치(학교접근 수월성 제고):

우리 대학의 숙원사업이다. 민관학유치협의체구성을 통한 이슈화 및 조기실현에 치중하여야 한다.

2. 캠퍼스 내 영천지역에 대학촌의 건설

영천시가 약 1,000-2,000명 수용 규모의 원룸단지 및 상가 등을 건설하여, 대구대 재학생 입주자의 경우 주소이전을 조건으로 실비로 입주 가능하도록 하게 한다. 이렇게 함으로서 영천시는 인구증가가 유발되는 것이므로 실현가능한 방안이다. 현재 각 지자체는 신생아 출생의 경우 1인당 50만원 내외의 축하금을 주고 있다. 인구증가에 대한 노력의 방증이다.

3. 장애인 전용운전교습장 유치(국비사업): 단기사업설명 참조

4. 골프장 건립(수익사업: 장기추진계획):

골프장 건설은 장기계획에서 포함하여야 한다. 학교가 건설하는 것이 아니라 기부체납의 방식(20년 소요)으로 건설하고, 이 경우 건설사는 진흥공단에서 약150억원의 건설지원을 받게 되어, 구성원의 합의에 의한 계획이 선다면 건설유치가 가능하다. 골프장의 건설은 골프장 하나로 끝나는 것이 아니라 부대시설로서 클럽하우스는 물론 은퇴자 숙소를 동시에 약50동을 건설하게 되면 부수적인 효과를 가지게 될 것이다. 학교시설과 환경은 이러한 건설에 있어서 큰 장점으로 작용될 것이다. 골프장이 개설될 경우 교직원 건강과 복지에 기여할 것이며, 학부모에게 회원대우의 기회를 부여한다면 입학생의 유지관리에도 효과가 있게 된다.

5. 태양광발전소 건설: 민자유치에 의한 학교 전력비용 절감 또는 제로화

2017년 현재 우리 대학은 에너지사용료로 연간 41억원(출처: 포털 게시물 “에너지절약 적극 동참 요청”)을 지출하고 있다. 이중 전기료가 약2억5천만원(필자 추정)이라면, 이 정도의 전력을 생산하는 발전소를 건설하려면 약19억원의 비용이 예상된다고 한다. 구성원의 동의를 얻어 장기계획으로 고려해 볼만 하다.

6. 현대화된 강의·행정 종합 대형건물의 신축

경상북도 도비의 유치 또는 기업체의 지원 등을 통하여 신세대 학생들이 선호하는 학교의 매머드급 상징건물을 신축할 필요가 있다. 노후건물을 대체할 수 있고, 타 학과의 학생들과 함께 어울려 공부할 수 있다는 점에서 장점이 이다. 단, 학교의 비용이 하나도 투입되지 않아야 한다. 앞서의 기숙사신축에 있어서의 “경북관”처럼 경상북도 23개 시·군 지자체로부터 건축비용을 전액 유치하여서 하여야 한다.

사족: 2021년이 대학환경이 괜찮아 진다고 한다. 그 때가 되면 다시 살아날 수 있다고 한다. 그러나 지금 당장은 어렵다. 지금을 극복하지 못한다면 2021년의 시간은 오지 않는다.