

## 건전한 재정운영을 위한 제언

### 1. 무엇이 문제인가?

모든 구성원이 걱정하는 2020학년도 입시가 1년 6개월밖에 남지 않았습니다. 3년 연속 기록한 적자예산편성으로 그 걱정은 더 증폭된 듯합니다. 적립금은 조직의 생존과 성장을 담보하기 위한 준비금입니다. 과연 2018학년도 예산을 129억 원의 적립금 인출 없이 수입과 지출의 규모를 맞춰서 균형예산으로 편성할 수는 없었는가? 이대로 라면 2019학년도에는 205억 원의 재정적자가 발생하게 되어 있습니다. 내년에 이월하기로 예정된 금액이 금년보다 76억 원이나 모자라기 때문입니다.

우리대학이 2020학년도 입시에서 최악의 경우, 모집정원의 20%, 800명에 달하는 학생을 채우지 못하는 대량미달사태가 발생하면, 그해 우리대학의 재정적자규모는 260억 원으로 늘어납니다. 이후 2년간 같은 상황이 반복되면 재정적자는 눈덩이처럼 불어나서 결국 현재 1,000억 원 수준인 적립금은 2022학년도 1학기에는 모두 소진되게 됩니다.

예측 가능한 미래의 위협은 더 이상 위협이 아닙니다. 최악의 시나리오를 염려하기 보다는 우리대학이 지향해야 할 재정운영의 기초를 함께 고민하고, 공감대를 형성해 나가는 것이 더욱 현명합니다. 우리 구성원 개개인이 원하는 재정운영의 기초를 세 가지 유형으로 분류하면 다음과 같습니다.

1안: 혁신적 조치와 소비성 지출의 억제, 재정 확충을 통해 2019학년도에는 재정적자규모를 크게 낮추고, 조만간 흑자로 전환한다.

2안: 불확실성이 제거될 때까지 감봉과 연구비 삭감 등 수단과 방법을 가리지 않고 매년 균형예산을 편성한다.

3안: 강력한 개혁과 소비성 지출의 엄격한 통제, 재정 확충을 통해 2019학년도에 흑자예산을 편성하고, 이후 적립금 규모를 늘려간다.

집행부가 개혁과제를 원만하게 수행하기 위해서는 확실한 장기발전전략과 건전한 재정운영계획을 구성원과 함께 공유해야 합니다. 특정한 경영철학과 가치, 비전, 그 안에서 보다 구체적인 방향과 원칙이 정해져 있지 않으면 모두 이룰 수 없는 일입니다.

## 2. 2018학년도 예산에서 답을 찾을 수 있는가?

작년에 진행된 재정운영혁신위원회 활동을 통해 우리대학이 재정수입을 확대하고, 비용을 절감할 방안이 무엇인지 충분히 논의되었습니다. 이제 필요한 것은 구체적인 대안이 아닙니다. 그 대안을 구체적으로 실행할 수 있는 실천력과 더 나아가 발상을 전환하고 구성원과 함께 파격적인 대안을 만들어 낼 수 있는 개혁적인 리더십입니다.

대학의 기본적인 기능을 훼손하지 않는 범위에서, 교각살우(矯角殺牛)의 우를 범하지 않도록 교육비와 학생복지, 교직원의 임금과 연구비 삭감 없이, 간단한 개혁 조치와 소비성 지출의 억제만으로 129억 원에 이르는 재정적자를 상당부분 줄일 수 있다면, 향후 재정을 건전하게 운영하기 위한 해법은 간단해집니다.

76억 원에 달하는 이월금 차액부분은 장기적인 관점에서 재정수입의 확충, 구성원의 단기적인 고통분담을 통해 충분히 극복하거나 감당할 수 있습니다. 지금 중요한 것은 사태를 진정시키고, 국면을 전환하는 것입니다.

표 1. 2018학년도 지출예산 삭감안

\* 단위 백만 원

과목			등록금 회계	비등록금 회계	삭감	비고
관	항	목				
보수	교원보수	시간강의료	5,429	75	1,791	등록금회계 1/3 삭감
		조교인건비	1,779	388	1,779	학과전담행정요원배치
관리 운영비	시설 관리비	조경관리비	249	118	124	등록금회계 반액 삭감
		시설용역비	4,514	1,440	410	등록금회계 일부 삭감 <sup>1)</sup>
	운영비	교육훈련비	138	115	69	등록금회계 반액 삭감
		업무추진비	96	151	96	등록금회계 전액 삭감
		홍보비	799	84	400	등록금회계 반액 삭감
		행사비	70	283	35	등록금회계 반액 삭감
연구 학생경비	학생경비	실험실습비	2,934	99	230	등록금회계 일부 삭감 <sup>2)</sup>
		학생지원비	2,715	7	1,055	등록금회계 일부 삭감 <sup>3)</sup>
		기타학생경비	2,252	7,982	1,126	등록금회계 반액 삭감 <sup>4)</sup>
고정자산 매입	유형고전 자산	집기비품매입비	324	203	108	등록금회계 1/3 삭감
계			21,300	10,945	7,223	

1) 경비용역 12억 3천만 원 중 1/3 삭감

2) 단대, 대학원 행사비 4억 6천만 원 중 반액 삭감

3) 본부 학생지원비 2억 6천만 원, 단대 학사행정지도비 및 학과특별운영비 2억 5천만 원 반액 삭감, 통학버스운영비 지출예산 20억 원 중 12억 원 낙찰로 인한 8억 원 절감

4) 본부, 단대, 대학원 운영비 중 소모성 경비

앞의 표에 나타나는 바와 같이 교원보수부문에서 두 가지 간단한 개혁조치, 그리고 광범위한 부문에서의 소비성 지출을 억제하는 것만으로 72억이 넘는 예산을 절감할 수 있습니다.

표 2. 연도별 교직원 퇴직인원

연도	2018	2019	2020	2021
교원	21명	12명	16명	22명
직원	8명	13명	8명	15명

우리대학의 안정적인 재정운영에 가장 긍정적인 요소는 교직원의 퇴직, 자연감소입니다. 이제부터라도 인력을 장기적인 관점에서 계획적으로 운용하되, 교원은 학과경쟁력에 따라 충원율을 다르게 적용하고, 직원은 한시적으로 신규채용을 동결해서 매년 20억 원 정도의 인건비를 새롭게 줄여가야 합니다. 퇴직으로 인한 인건비 경감은 해마다 누적되어지는 만큼 예산절감효과가 그 어느 경상비 부분보다 큼니다. 2018학년도를 기준으로 2019학년도에 20억 원, 2020학년도에 35억 원, 2021학년도에 55억 원, 2022학년도에 80억 원의 보수예산을 절감할 수 있습니다.

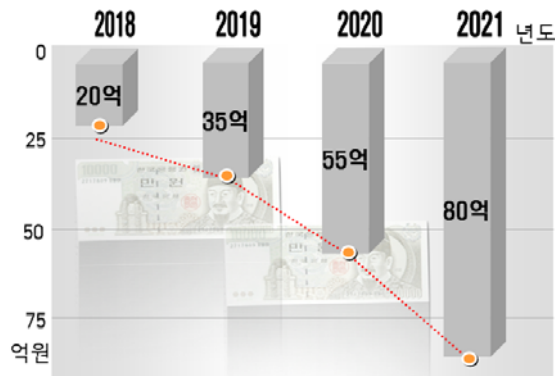


그림 1. 퇴직에 따른 인건비 절감 추이

문제는 직원의 신규채용 동결로 인한 업무량 증가입니다. 본부에 집중된 권한을 학과와 단대 현장에 위임하고, 행정을 간소화하고, 본부를 대팀제로 전환하고, 행정 생산성을 개선해서 그 피해를 최소화해야 합니다. 어차피 2019학년도에는 본부가 비상경영체제로 운영되어야 합니다. 2020학년도 입시가 끝난 뒤 비상경영체제에 돌입하는 건 소 잃고 외양간 고치는 것이나 마찬가지이기 때문입니다.

### 3. 새로운 대안은 무엇인가?

1) 해마다 30억 원의 재정수지를 개선할 수 있는 가장 확실하고, 또 우리대학에 절실한 대안은 단순한 공간 재배치만으로 공간비용을 절감하고, 기숙사 공간을 큰 비용의 부담 없이 확보해서 재정수입을 늘리는 것입니다. 이는 부가적으로 우리대학의 약점을 제거하고, 교육환경을 개선하는 두 가지 효과가 있습니다.

우리대학은 학부생이 2만 명 규모일 때 38만㎡에 달하는 시설공간을 확보했습니다. 이제 15%가 감소한 1만 7천 명입니다. 시설부분에 5%만 반영해도 2만㎡에 이르는 잉여공간이 생깁니다. 건전한 재정운영의 관점에서 그 대안으로 공간채산제를 채택하는 건 하책입니다. 오래된 시설부터 철거하는 것이 중책이고, 그 공간을 활용해서 수익을 올리는 것이 상책입니다.

기숙사 시설을 늘려서 학생 편의를 도모하고, 학내에 부족한 생활편의시설을 유치해서 임대수익을 올리고, 기왕이면 청년창업공간으로 활용해서 창업교육기능을 활성화하는 것이 상지상책입니다. 이는 현재 진행 중인 국책사업, 그리고 향후 우리대학의 활로와도 맞닿아 있는 부분입니다.

우리대학의 가장 큰 약점은 지리적 위치입니다. 매년 신입생 실태조사를 통해 거듭 확인된 사항입니다. 2017학년도 신입생은 우리대학에서 개선되어야 할 이미지 가운데 ‘학교위치(교통시설 불편)’을 첫 번째로 꼽았습니다.<sup>5)</sup> 응답자 가운데 35%를 차지합니다. ‘기숙사 부족 및 노후’를 지적한 응답자는 5%입니다.

현재 비호생활관의 학부생 수용능력은 3,000명입니다. 신입생 중에 기숙사 입사를 희망하는 인원이 2,500명입니다. 1학년에 배정된 인원이 1,500명이고, 2학년은 750명, 3학년은 500명, 4학년은 겨우 250명에 불과합니다. 학교가 학생을 자꾸 밖으로 쫓아내는 형국입니다.

당장 2019학년도 신입생과 장거리 통학생은 본인 희망시 전원 기숙사에 유치하도록 기숙사 수용능력을 1,500명 정도는 늘려야 합니다. 거기에 소요되는 공간은 2만㎡면 충분합니다. 이전 및 시설개선자금으로 30억 원이 소요될 것입니다. 대신 매년 30억 원 이상의 재정수지가 개선될 것입니다.

5) 수업을 하면서 2018학년도 일부 신입생의 불만이 벌써 인내의 한계를 넘어서고 있다는 사실을 절감했습니다.(첨부자료) 이에 대한 대안 없이 2020학년도 입시를 대비하고, 재학생의 대량 이탈사태를 막아내겠다는 것은 공염불이나 마찬가지입니다.

2) 연간 20억 원 이상의 재정수입을 올릴 수 있는 현실적인 대안은 교내에 100여 개에 달하는 소규모 상가건물을 신축해서 일종의 대학촌을 조성하는 것입니다. 우리대학은 대구시내에 소재한 대학은 물론 인근에 있는 경쟁대학들과 달리 캠퍼스 주변에 생활 및 문화시설이 부족해서 학생들의 생활만족도가 크게 떨어지는 것 또한 사실입니다. 지리적 여건 상 그러한 시설이 캠퍼스 주변에 들어설 가능성은 당분간 없습니다.

격리된 공간, 열악한 환경에서 2만 명에 달하는 인원이 머물고 있다는 것은 서비스업에 종사하는 사람의 관점에서 보면 일종의 블루오션입니다. 기부채납의 형식으로 발전기금을 받아서 절반은 소규모 상가건물의 신축 비용으로 지출하고, 나머지 절반은 임의기금으로 적립하면 흑자예산으로 전환하는데 적지 않은 도움이 될 것입니다. 일정 금액 이상의 발전기금을 기부한 교직원, 동문 및 재학생 가족, 기타 개인 및 단체에게 임대료 부담 없이 5년 또는 10년간의 독점적인 영업권을 보장하되, 기존의 임대업체를 보호하기 위해 업종을 한정할 필요가 있습니다.

조형예술대학 1호관을 철거하고 그 주변, 또는 점자도서관에서 재활과학대학에 이르는 도로, 또는 정문에서 본관에 이르는 대로, 그 어디에 조성하느냐에 따라, 그리고 임대조건에 따라 유치하는 금액이 달라질 것입니다. 100여개의 작고 예쁜장한 건물이 캠퍼스 곳곳에 만들어지면 넓고 삭막한 우리대학의 분위기는 사뭇 달라지고, 진량공단과 하양주변의 유동인구가 우리대학의 맛집을 찾아 캠퍼스를 방문할 것입니다.

3) 동편캠퍼스 미개발부지는 그간 집행부가 바뀔 때마다 골프장, 실버타운, 태양광발전소 등 갖가지 수익모델이 제시되었습니다. 하지만 한 번도 실행에 옮기지 못한 채 오랜 기간 방치되었습니다. 그 중 50만㎡의 부지를 활용해서 대한민국을 대표할만한 청소년자연과학스포츠허브를 조성하고, 체험학습 및 진로탐색의 장으로 발전시키면 최소 비용으로 최대 효과를 누릴 수 있습니다.

전국에서 초중고교생이 제일 많이 찾는 대학이라면 입시철에 관광버스로 대구, 경북의 고3 수험생들을 실어 나르는 수고로움은 덜어도 될 것입니다. 1년 재정수익이 1억 원에 미치지 않을지라도, 등록금이나 생활비를 마련하기 위해 교외에 나가야 하는 학생들에게 교내 일자리를 제공하는 부가적인 이득을 고려해야 합니다.

4) 대학의 가장 안정적인 재정수입은 등록금과 수강료입니다. 조만간 국내 입학자원이 크게 감소하는 상황을 고려하면 경산캠퍼스와 대명동 캠퍼스에서 국내 대학생과 대학원생, 평생교육원의 수강생을 확충하는 것은 물리적으로 한계치에 도달했습니다.

이제는 종전과 다른 관점에서 국외 입학자원에 접근해야 합니다. 최근 국제처의 각별한 노력으로 외국인 유학생 수가 많이 늘었습니다. 내년에 당장 10억 원 이상의 재정적자규모를 축소하는 효과를 거둘 것으로 예상합니다. 중요한 사실은 그것이 끝이 아니라는 겁니다. 국외 입학자원에는 한계가 없습니다. 얼마나 우리가 그들을 받아들이 준비가 되었느냐에 따라, 과거 장애학생들에게 문호를 개방해서 국내 최고수준의 장애학생 친화형 캠퍼스를 조성하고 교육프로그램을 제공했듯이 외국인 유학생에게도 그러하다면, 결과는 다르게 나타날 것입니다.

이제는 발상을 전환해서 국내 밀레니엄 세대를 겨냥해서 대구·경북권에서 교통여건이 가장 우수한 대구도심지, 동대구역, 또는 반월당 네거리 주변에 일정 규모, 3천㎡ 안팎의 캠퍼스 부지를 확보하고, 20층 이상의 초고층 캠퍼스 빌딩을 신축하는 방안까지 심각하게 검토해야 합니다.

도심지 빌딩 캠퍼스에는 현재 열악한 상황에서 고군분투하는 간호학부, 그리고 학문의 성격 상 도심지에 위치하는 것이 경쟁력 강화차원에서 훨씬 유리한 경상대학 등의 2개 정도의 단과대학을 유치하고, 그 강의실은 야간대학, 대학원, 평생교육원과 공유하면 그 활용도는 최대치로 올라갈 것입니다. 비용은 대명동 학교 교육용 부지를 처분해서 마련하는 것도 한 방안입니다.

그렇게 되면 경산캠퍼스는 자연스럽게 공간을 많이 소요하는 자연과학계열, 조형예술 및 체육계열의 정주형 캠퍼스, 산학협력과 청년창업, 청소년체험학습의 장으로 탈바꿈될 것입니다. 그 전체적인 로드맵 하에서 조형예술대학과 과학생명융합대학, 인문교양대학, 국제처, 산학협력단, 창업지원단, 대구사이버대학, 그리고 비호생활관의 공간에 관한 여러 현안들이 타결되어야 합니다.

2018학년도 예산을 기준으로 2019학년도 이후의 예산에 ① 2018학년도 지출예산 삭감안(표1), ② 연도별 교직원 퇴직인원(표2)에 따른 보수절감액, ③ 공간 재배치를 통한 재정수지 개선 금액, ④ 대학촌 조성 등 기부금 수입, ⑤ 외국인 유학생 등록금 수입 추가분을 반영하면 우리대학이 매년 인출하고 보유할 적립금 규모는 다음 표 3과 같이 나타납니다.

표 3. 연도별 적립금 보유액

\* 단위 억 원

구분		2018	2019	2020	2021	2022
적자규모		129	205	205	205	205
적자 절감 내역	① 지출삭감액	0	72	72	72	72
	② 보수절감액	0	20	35	55	80
	③ 공간비용	0	30	30	30	30
	④ 발전기금	30	30	20	10	10
	⑤ 유학생등록금	0	10	15	15	20
	계	30	162	172	182	212
인출액		99	43	33	23	-7
보유액		901	858	825	802	809

## 4. 미래를 결정하는 건?

우리대학에서 교직원의 각종 복지비는 명목상의 임금 인상이 어려운 상황에서 실질적인 임금 인상의 효과를 거두기 위해 도입된 것입니다. 최근에 집행부가 결정한 일련의 복지비 삭감은 향후 명목상의 임금까지 인하할 수 있다는 의지를 보인 것으로 판단합니다. 임금삭감은 경영실패를 의미합니다. 그러한 결정을 내리기 전에 책임지는 모습부터 보이는 것이 정도입니다.

원론적으로 향후에 재정수지가 흑자로 전환된다고 해도 삭감된 복지비를 원상회복하는 것은 바람직하지 않습니다. 그보다는 일 중심의 문화, 일하기 편한 조직, 일하는 사람이 더 나은 대우를 받는 대학을 만들기 위해 그 비용을 투입하는 것이 낫습니다. 연구간접비 수입을 많이 올린 사람에게, 발전기금을 많이 끌어온 사람에게, 행정성과를 높이고 생산성을 개선한 사람에게, 명품강좌를 열어서 더 많은 수강생을 가르친 스타교수에게 별도의 인센티브를 제공해야 합니다. 그 소소한 비용이 우리대학에 더 많은 재정수입을 올려주는 마중물이 될 것입니다.

지속성장을 도모하기 위한 여러 가지 개혁안과 사업들에 대해 누구는 쉬운 일이라고 하고, 누구는 어려운 일이라고 합니다. 분명한 건 시도하지 않으면 얻을 수 없다는 겁니다. 감봉도 불사하겠다는 젊은 교수님들의 결연한 의지가 2018년을 뜨겁게 만들 것입니다. 그리고 2019학년도 신입생을 맞이하는 우리대학의 모습을 새롭게 할 것입니다. 위기를 넘긴 뒤 대구대학교의 위상이 한층 뚜렷해져 있을 것으로 제가 기대하는 이유이기도 합니다. 감사합니다.

<첨부자료>

이르게 오지 않는 1교시의 아침이 되리라

정00 (대구대학교 000학과 18학번)

이른 아침, 아니 정확히는 아침이 늦게 오는 계절의 새벽과 유사한 아침. 각자의 기준에 따라 달라지지만 새벽 또는 이른 아침에 나는 눈을 뜬다. 고요한, 아무런 인기척이 느껴지지 않는 시각에 어디선가 알람소리가 들려온다.

밤에, 새벽 내내 쉽사리 고요한 무의식의 세계로 빠져들지 못하는 나는 이른 아침에 일어나기가 힘들었다. 그러한 지뿌둥한 몸을 익숙한 듯이 곧잘 일으키고는 나쁜 시력의 잘 보이지 않는 침침한 눈으로 커튼이 쳐진 방 안의 어둠속에서 손을 휘휘 저으며 잠에서 덜 깬 몽롱한 상태로 유일한 소음 원을 찾아다녔다. 비록 시간은 짧더라도 나에게 있어서는 아주 오랜 시간이라. 30초 만에 알람을 끄고는 시계의 시간을 확인했다. 귀신, 목사 및 다른 종교인들이 일어난다는 4시 30분을 조금 넘어선 시각이 보였다.

내가 왜 그 시간에 일어나는가 하면 나는 1교시에 가야만 하는, 집에서 학교까지의 거리가 꽤나 멀고 먼 통학생이었기 때문이다. 차를 타고는 1시간도 채 걸리지 않는 40분 즈음의 거리지만 20대 초반이 차가 웬 말인가. 20대 초반의 보험료는 자그마치 한 학기의 등록금과 맞먹을 정도인지라 차는 꿈도 못 꾀다. 이 새벽에 누가 차를 태워주겠는가.

하는 수 없이 대중교통을 이용하기로 생각을 고쳐먹는다. 그리하여 나온 결과가 바로 이 시간에 기상하여 준비하는 것이었다. 차로는 1시간도 안 걸리는 곳인데 대중교통을 이용하면 어찌 그렇게 험난한 여행길인가. 가는 데만 두 시간, 돌아오는 것까지 합친다면 총 4시간을 이동시간으로 흘려보낸다. 버스, 지하철, 지상철 각 3가지를 번갈아가며 타는데 그 이름은 Bus Metro Walk, 통칭, BMW 라고 부른다. 그래, 나도 BMW가 있다. 비록, 진짜 외제차 그건 아니지만.

나도 가까운 곳으로 가고 싶었다. 하지만 별 수 있겠는가. 이곳에 발을 들여놓았는걸. 매일 한탄하고는 했지만 이동시간이 지치며 힘들어도 그때에 지쳐있으면 안 되었다. 지하철에 지쳐 있었다면 그건 준비운동이었다. 버스는 지치는 수준을 능가했기 때문에 오만가지 욕지거리가 나올 수밖에 없었다. 버스는 한 대로 좁은데 탈 사람은 너무나도 많아서 공간이 부족했다. 보통, 좁으면 다음 걸 타거나 사람 인원수를 확인한 뒤 탈 시도도 하지 않을 텐데, 이걸 고집불통이라고 해야 하나 각자의 사정이라고 해야 하나 자세히는 모르겠지만 불쾌하다. 여유로운 자리에 탔어도 좁아지며 불편해지고 좁은 곳에 억지로 들어가도 불쾌하다.

나도 알고 있다 그들의 사정을. 자세히는 알지 못하지만 그들도 나처럼 학교에 가야 하겠지. 비록, 누군가를 불쾌하게 하진 않았으나 불쾌해져 버린다. 단지, 미어터지는 그 공간이, 그 속에 있다는 것이, 아니 나도 추가된다는 것이 불쾌하다. 그리고 불편하다 이 사단이다.