모금 캠페인 10주년 기념 보고서 발간과 향후 과제

학술정보서비스과 **조진영, 최윤진**

1. 들어가기

2022년은 서울대학교 중앙도서관이 도서관 신축 및 리모델링을 위한 모금 캠페인 '서울대 도서관 친구들'을 시작한 지 10주년이 되는 해다. 우리 도서관은 지난 10년간의 모금 캠페인을 통해 관정관 신축이라는 성과를 이루어냈다. 이제는 한 걸음 더 나아가 세계 최고 수준의 지식정보 중심 구축이라는 포부를 품고, 본관 리모델링을 위한 모금 목표액 달성이라는 과제를 눈앞에 두고 있다.

중앙도서관의 모금 사업은 학내 타 기관과 달리 소속 학생, 출신 동문, 교수 등의 구성원 없이 오로지 직원들로 구성된 조직의 특성으로 추진상의 한계가 있었다. 이러한 한계를 극복하기 위해 2012년 처음 캠페인을 시작할 당시부터 잠재 기부자 범위 확대에 초점을 맞춘 기부자 유치 전략을 펼쳐 왔다. 모금 참여 대상자를 서울대학교 구성원에 한정하지 않고 지역사회 구성원과 일반 시민으로 넓혀, 전체 사회가 서울대학교 중앙도서관이 마주한 문제와 도전에 관심을 가지고 '서울대 도서관 친구들'이 되어 기부 활동에 참여할 수 있도록 갖은 노력을 해왔다.

모금 캠페인 10주년 기념 보고서 발간은 도서관 기부자들의 기부행태 분석을 바탕으로 본관 리모델링 추진을 목표로 하는 새로운 모금 전략 수립을 위한 기초자료를 마련하고자 기획되었다. 10년간 쌓인 기부 데이터를 다각도로 분석한 결과를 중심으로 내용을 구성하였으며, 특히 소속, 신분과 기부금액, 재기부 참여율 등 기부자의 상세 정보와 그간의 모금 성과를 종합적으로 살핌으로써 앞으로의 모금 전략 수립에 참고할 수 있는 기반을 닦는 데 무게를 두었다.

본고를 통해서는 모금 캠페인 10주년 기념 보고서 내용 중 인포그래픽으로 표현한 기부 성과를 보다 상세히 분석·정리하고, 이를 바탕으로 중앙도서관 모금 캠페인이 나아가야 할 방향과 앞으로의 과제들에 대해 짚어보고자 한다. 모금 캠페인 10주년 기념 보고서 원문은 참고문헌의 링크에서 확인할 수 있다.

2. 중앙도서관 모금 캠페인

가. 서울대학교 모금사업 추진 현황

서울대학교 내 모금사업은 단과대학을 중심으로 한 일반 기부금 또는 장학금, 연구금 등 용도 지정 방식의 기부 참여 형태로 운영되어 왔다. 그간 서울대학교 모금 캠페인의 성과를 살펴보자면 모금에 참여하는 기부자 대부분이 서울대학교 출신으로서 기부자 본인이 졸업한 단과대학(원)에 기부하거나 건물을 지어 기부채납하는 방식으로 모금 사업에 참여하는 경우가 많았다.(서울대학교발전기금, 2020a, 18p)

현재 서울대학교발전기금은 '미래선도연구기금', '미래세대장학기금', '미래혁신인프라기금' 3가지 주요 기금을 중심으로 모금사업을 추진하고 있으며 연구기금 모금사업을 별도 항목으로 마련해 기부

금의 용도를 다양화했다(서울대학교발전기금, 2023b). 또한 단과대학(원) 또는 학내 기관은 기관별 수요에 따라 자발적으로 기금 사용용도, 모금목표, 모금기간을 설정해 자체 모금 사업을 운영하고 있다. 2023년 1월 기준 현재 총 24개의 자체 모금사업이 동시다발적으로 진행 중이다. 중앙도서관 또한 '중앙도서관 본관 리모델링 모금 캠페인'이라는 사업명 아래 지속적인 모금 캠페인을 전개해나가고 있다.

표 1 단과대학(원) 및 학내 기관별 자체 모금사업(서울대학교발전기금 홈페이지, 2023)

구분	기관명	모금사업명	달성률(%)	목표액(억 원)
1	경영대학	경영대학 SNUBIZ 창업기금 모금 캠페인	14.33	100
2	서울대학교발전기금	SNU이음장학금 모금 캠페인	9.86	30
3	서울대학교문화관	서울대학교 문화관 모금 캠페인	44.50	310
4	사회과학대학	사회과학대학 미래사회 50년 설계 기금	31.03	200
5	자연과학대학	꿈 짓는 자연과학대학 모금 캠페인	75.33	50
6	간호대학	간호대학 관악캠퍼스 건립기금 모금 캠페인	22.07	50
7	공과대학	기술창업 활성화 · 창업인재 양성 기금	20	50
8	농업생명과학대학	농업생명과학교육·연구센터 건립기금 모금 캠페인	92.82	100
9	법학전문대학원	서울법대 Next Decade 미션	98.44	12
10	생활과학대학	생활과학대학 미래인재양성 발전기금	95.92	10
11	수의과대학	수의대 미래 선도 수의사 과학자 및 글로벌 미래세대 양성 기금 모금 캠페인	39.42	10
12	음악대학	음악대학 예술관 리모델링 모금사업	37.53	10
13	의과대학	세상 어디에도 없는 도서관 건립 캠페인	94.73	260
14	자유전공학부	자유전공학부 미래인재양성 발전기금	51.60	10
15	보건대학원	60주년 재도약 발전기금	10.24	60
16	치의학대학원	100주년 기념모금(본관증축 등)	194.78	100
17	융합과학기술대학원	관악캠퍼스 내 "창의융합관"건립 모금	5.40	30
18	데이터사이언스대학원	데이터사이언스 혁신 교육 발전기금	7.17	100
19	경제학부	경제학부 오/헌/내/후 모금 사업	102.64	400
20	지리학과	21세기 글로벌지역전문가 육성 발전기금	75.54	0.5
21	사회과학도서관	사회과학도서관 소액기부 모금사업	9.49	5
22	원자핵공학과	원자핵공학과 미래발전기금 모금 캠페인	11.92	30
23	재료공학부	서울대학교 재료공학부 미래기금	2.21	80
24	중앙도서관	중앙도서관 본관 리모델링 모금 캠페인	11.96	550
25	경영대학	혁신 창업지원을 통한 미래 기업가 양성 기금 모금 캠페인(종료)	1.47	50
26	음악대학	음악대학 도서관 리뉴얼 기금 모금 사업(종료)	100.11	5
27	환경대학원	환경대학원 '후배사랑 증축기금' 모금 사업(종료)	74.72	6
28	법학전문대학원	법학도서관 비전 2020(종료)	0.01	20
29	Sing! SNU 준비위원회	「Sing! SNU 천인만창」 모금 캠페인(종료)	42.16	1

나. 중앙도서관 모금 캠페인 '서울대 도서관 친구들'

중앙도서관은 본격적인 모금 캠페인 활동 전개에 앞서 자체 모금 캠페인의 명칭을 '서울대 도서관 친구들'이라는 이름으로 명명하였다. 캠페인 이름에는 기부자들에게 보다 친근감 있게 다가가려는 의지와 우리 도서관에 관심을 가지고 기부에 참여한다면 누구든지 서울대 도서관의 친구가 될 수 있다는 의미를 담았다(서울대학교 중앙도서관, 2016). 이러한 '서울대 도서관 친구들' 모금 캠페인은 모금 사업의 주요 추진 목적과 내용에 따라 다음과 같이 3단계로 구분해볼 수 있다.

· 1차: 서울대 도서관 신축 모금을 위한 '서울대 도서관 친구들' (2012. 3. ~ 2013. 9.)
· 2차: 네이밍 모금 캠페인(2013. 10. ~ 2015. 3.)
· 3차: 중앙도서관 본관 리모델링 캠페인(2015. 4. ~ 계속)

중앙도서관의 모금 캠페인은 도서관 신축을 목표로 하는 1차 캠페인으로 시작되었다. 도서관 신축에 대한 강력한 의지를 바탕으로 추진한 '도서관 신축 기금 모금 캠페인'은 2012년 모금 캠페인 시작 이후 3년 만에 목표액을 초과 달성해 중앙도서관 관정관 신축 및 개관이라는 쾌거로 이어졌다. 이후 2차 캠페인은 1차 캠페인에 참여한 기부자들에게 감사의 마음을 표현하고 더 많은 기부 참여를 유도하기 위한 관정관 가구·공간 네이밍(naming) 모금 캠페인으로 발전되었다. 그리고 중앙도서관은 2015년부터 현재까지 노후화된 본관 리모델링이라는 다음 과제 수행을 위한 3차 캠페인을 계속하고 있다.

다. 주요 현안 업무

중앙도서관은 2015년 '중앙도서관 본관 리모델링 모금 캠페인'을 새롭게 선포한 이후 펀드레이징 업무는 신규 모금사업 목표 달성을 위한 과제들을 해나가는 데 집중하고 있다. 모금 전략 수립 시 통용되는 Wood(1989)의 〈The Four R's〉 전략을 바탕으로 보았을 때 현재 우리 도서관에서 추진하고 있는 펀드레이징 업무는 지속적인 기금 조성을 위해 기존의 모금 캠페인에 참여한 이력이 있는 기부자들과의 장기적인 신뢰 관계를 형성하고, 기부행위에 대한 감사의 표시를 거듭하는 데 초점이 맞추어져 있다.

표 2 〈The Four R's〉 전략

조사 단계 (Research)
정보 수집 단계로 조직과 이해관계가 있거나 기부 참여에 대한 동기와 기부금을 낼 수 있는 잠재력을 가진 개인 또는 기관 기부자 발굴
▼
관계육성 단계 (Romance)
잠재 기부자의 실제 기부행위를 유도하고 기부 단체의 목적과 동기화시키려는 지속적인 노력 (평균 18개월에서 2년가량 소요)
▼
기부권유 단계 (Request)
대면 또는 비대면 접촉 방식을 동원해 발전기금 조성을 위한 권유 문서 작성 및 제안
▼
예우 단계 (Recognition)
지속적인 기금 조성을 위한 기부자들과의 장기적인 신뢰관계 형성

1) 기부 참여 현황 관리

중앙도서관은 서울대학교발전기금 기부자 정보 관리시스템 DONUS에서 매월 신규 약정 및 기부내역을 조회하는 방식에 의해 중앙도서관을 기부 대상 기관으로 지정해 기부를 약정하고 실제 기부금을 납입한 기부자들의 현황을 상시 관리하고 있다. 담당자는 기부 참여 현황을 바탕으로 서울대 도서관 친구들 홈페이지 내 기부내역과 기부자 스토리, 공지사항 등의 게시물을 관리한다. 또한 기부자 관련 최신 소식을 입수하는 경우 관정관 1층 기부자 라운지의 정보검색시스템 내 콘텐츠를 업데이트하기 위해 기부자 소식과 관련된 신규 콘텐츠를 제작하거나 기존의 내용을 수정하는 방식으로 상시 정비하고 있다.

2) 기부자 예우 프로그램 제공

중앙도서관은 서울대학교발전기금에서 모든 기부자에게 공통으로 제공하는 예우 프로그램 외에도 자체 예우 프로그램을 마련해 도서관에 후원을 아끼지 않는 기부자들에 대한 감사의 뜻을 전달한다(서울대학교 중앙도서관, 2022, 19-20). 2013년 10월 2차 캠페인을 개시한 시점부터는 관정관 내 공간 및 가구에 기부자의 명패를 부착하는 네이밍 예우를 통해 서울대학교 구성원 모두가 기부자의 뜻을 기억할 수 있도록 하고 있다.

이외에도 중앙도서관은 기부자 초청 전시회, 음악회 등 문화행사 개최와 도서관 견학 프로그램 제공, 경조사 및 명절 예우품 발송 등을 통해 기부자와의 지속적인 신뢰 관계 형성을 위해 다양한 노력 중이다. 아울러 2015년부터는 연말마다 그해의 도서관 풍경, 행사 내용, 고유 콘텐츠를 월별 이미지에 소개하는 달력을 제작하여 발송함으로써, 도서관을 향한 기부자들의 꾸준한 관심과 지지를 유도하고 있다. 달력의 마지막 장에는 전체 기부자들의 이름을 새겨 도서관 달력이 도서관과 기부자 간의 신뢰를 강화하고 관계를 잇는 매개체가 될 수 있도록 기획하였다.

3) 모금 캠페인 홍보책자 제작

모금 캠페인 홍보책자는 기존 기부자와 잠재 기부자를 대상으로 도서관 달력, 기념품과 함께 매년 연말에 정기적으로 발송된다. 수록 콘텐츠에는, 모금 캠페인 참여를 독려하는 기관장의 호소문과 본관 리모델링의 필요성을 뒷받침하기 위한 몇 가지 자료, 기부자들에게 제공되는 상세한 예우 서비스 등에 관한 내용이 포함되어 있다. 중앙도서관은 2012년부터 2022년까지 모금 캠페인 홍보책자를 총 7회 제작하였으며, 본관 리모델링 모금 캠페인 목표를 달성할 때까지 모금 캠페인 참여를 유도하기 위한 홍보물 제작 및 배포를 계속할 예정이다.

4) 무인 기념품샵 '기부&Take' 운영

중앙도서관은 모금 캠페인에 대한 도서관 방문객 또는 서울대 구성원의 관심을 환기하고 기부 참여를 유도하기 위해 2015년부터 무인 기념품샵 '기부&Take'를 운영하고 있다. 서울대학교 구성원과 외부 인사들의 출입이 잦은 관정관 1층 로비에 모금함과 독서대, 책갈피, 에코백, 머그잔 등 도서관을 상징하는 로고를 새겨 넣은 다양한 기념품들을 비치해 도서관 방문객들이 자율적으로 소액 모금에 참여할 수 있도록 안내함으로써 소액 모금 캠페인 홍보 활동을 이어 나가고 있다.

4. 10주년 기념 보고서

가. 발간 목적

중앙도서관은 '서울대 도서관 친구들' 모금 캠페인을 통해 관정관 신축이라는 성과를 내었으나, 그간의 전체 모금 건수, 기부자 수, 약정 및 납입 금액, 기부자 신분 등에 대한 정리와 분석이 종합적으로 이루어진 전례가 없었다. 10년이라는 짧지 않은 시간 동안 축적된 기부 데이터 분석이 새로운 모금 전략 수립을 위한 의미 있는 결과를 보여줄 수 있을 것이라는 기대감으로 10주년 기념 보고서를 발간하게 되었다.

목차

인사말
중앙도서관 역사
10년의 발자취
숫자로 보는 모금 성과
특별한 기부 이야기
도서관 친구들 이야기
도서관 기부자 한마디
도서관 모금 캠페인 안내
서울대 도서관 친구들
네이밍 모금 캠페인
기부자 예우 프로그램
중앙도서관의 과제
서울대학교의 위상과 도서관 역량
새로운 도약을 위한 다짐
본관 리모델링의 필요성
기부자 명단

나. 분석 방법

도서관 신축 모금 캠페인 비전을 선포한 시점인 2012년 3월을 기준으로 하여 2012년 3월 1일부터 2022년 5월 1일까지 약 10년 2개월의 기간 동안, 기부 약정 시 '희망 사용처'를 중앙도서관으로 지정하여 약정 및 납입한 기부내역 총 14,213건을 분석 대상으로 하였다. 데이터 정보 중 출연자명·신분·학과 및 입학연도·납입 및 약정일자·금액·기금용도·위임 여부 등을 세부 추출 항목으로 설정하였다.

「재단법인서울대학교발전기금 기부자 개인정보 처리방침」 제4조 '재단은 원칙적으로 기부자의 개인정보를 제1조(개인정보의 수집·이용 목적)에 명시한 범위 내에서 처리하며, 기부자의 사전 동의 없이는 본래의 범위를 초과하여 처리하거나 제삼자에 제공하지 않는다'는 내용에 따라 개별 기부에 대한 상세 정보는 각 기관에서 수집 및 관리할 수 없으므로 전체 기부내역에 관한 데이터를 전담해서 관리하는 서울대학교발전기금으로부터 제공받은 데이터를 기반으로 분석을 실시하였다.

기부자와 서울대학교 간 관계를 바탕으로 한 기부 참여 현황 분석 시에는 기부자 중 동문, 교수, 직원, 특별과정, 학부모를 '교내 구성원'으로, 외부 인사는 '교외 구성원'으로 분류하였다. 기부 참여 신청서 제출 당시 본인의 의사에 따라 소속과 인적사항을 밝히지 않거나 비공개를 요청한 이들은 '익명'으로 구분하였다.

다. 주요 내용

1) 모금 결과

발전기금 약정 방법에는 서울대학교발전기금 홈페이지 내 [참여하기]란에서 실명인증단계를 거친 후 온라인 약정을 하는 방법과 기부 참여 신청서를 작성해 실물 또는 온라인으로 제출하는 방법이 있다. 10년간 도서관 기부자 5,376명은 기부 참여 약정을 총 7,907회 진행하였으며, 이에 따른 약정 총액은 79,922,135,707원이다. 모금 결과 총 14,213회의 기부 참여(월별 또는 회기별 분납 포함)가 이루어졌으며 실제 기부금 납입액은 75,085,657,989원으로 약정 후 실제 기부금 납입까지 성사되는 비율은 약 93.95%로 추산된다.

2) 기부금 유형

먼저 원금보존 기부금은 서울대학교발전기금의 기본재산으로 등재되며 기부금 원금은 그대로 유지하되 운용수익인 과실금을 기부자가 지정한 용도에 맞게 사용해야 하는 기부금이다. 반면, 원금사용 기부금은 서울대학교발전기금의 보통재산으로 등재되며 기부금 전액을 기부자가 지정한 용도에 맞게 사용할 수 있다(서울대학교발전기금, 2020a, 12). 유형별 기부금 납입 현황에서는 보통재산과 기본재산 모두에 해당하지 않는 기부금 형태인 관정이종환교육재단의 기부채납 1건과 기부금 600억 원을 전체 납입건수 및 기부금에서 제외하였다. 도서관 발전기금의 경우 원금을 사용할 수 있는 보통재산의 기부 참여가 대부분으로 총 기부 건수의 99.94%를 차지한다.

표 4 유형별 기부금 납입 현황

구분	납입 건수(건)	건수(%)	기부금(원)	금액(%)
보통재산(원금사용)	14,204	99.94	7,184,657,989	47.63
기본재산(원금보존)	8	0.06	7,901,000,000	52.37
합계	14,212	100	15,085,657,989	100

3) 관계별 참여 현황

10년간 서울대학교 동문을 비롯해 교수, 직원, 특별과정 수강생을 비롯한 구성원들뿐만 아니라 외부 인사 등 서울대학교와 각기 다른 관계성을 갖는 많은 이들이 중앙도서관을 위한 후원에 동참했다. 전체 기부자 중 서울대학교 구성원과 외부 인사, 정보 비공개 요청을 한 익명 기부자의 기부 참여 건수의 비율은 각각 약 69.49%, 23.91%, 6.60%다.

표 5 중앙도서관 관계별 기부 참여 현황

	기부 건수(건)	참여비율(%)
서울대학교 구성원	9,877	69.49
외부 인사	3,398	23.91
익명	938	6.60
합계	14,213	100

중앙도서관 발전기금에 참여한 외부 인사의 비중은 23.9%로 서울대학교발전기금의 관계별 기부 참여 현황(서울대학교발전기금, 2020a, 13)과 비교했을 때 중앙도서관은 외부 인사의 캠페인 참여 비중이 상대적으로 높음을 확인할 수 있다.

표 6 서울대학교발전기금 관계별 기부 참여 현황

	기부 건수(건)	참여비율(%)
서울대학교 구성원 (동문, 학부모 포함)	167,311	89.65
법인 등	19,312	10.35
합계	186,623	100

관계별 기부 현황을 살펴보면 동문이 총 4,756건으로 가장 많이 기부에 참여하였다. 직원은 총 4,110건을 납입하여 전체 기부 건수 대비 가장 큰 비중을 차지하고 있다([표 8] 참조). 이는 직원 중 매년 소액 기부금의 분납 약정을 실시하는 기부자의 비율이 높기 때문이다.

표 7 관계별 기부 약정 형태 현황

(단위: 건)

구분	동문	일반인	직원	비공개	교수	특별과정	학부모	합계
일시납	3,275	3,335	80	156	169	137	17	7,169
분할납	75	11	59	13	34	8	2	202
정기납	97	1	352	61	7	11	7	536
합계	3,447	3,347	491	230	210	156	26	7,907

표 8 관계별 기부 건수 및 기부금 상세 현황

구분	신분	납입 현황				
		건수(건)	건수 비율(%)	기부금(원)	기부금(원)	금액 비율(%)
구성원	동문	4,756	69.49	11,193,236,236	13,256,894,503	17.66
	직원	4,110		176,889,400		
	교수	637		647,932,000		
	특별과정	276		504,456,867		
	학부모	98		734,380,000		
비구성원	외부인사	3,398	30.51	61,571,831,720	61,828,763,486	82.34
	비공개	938		256,931,766		
합계		14,213	100	75,085,657,989	75,085,657,989	100

관정이종환교육재단 기부채납 600억 원을 포함한 전체 기부금을 기준으로 보았을 때, 가장 많은 기부금을 출연한 신분은 서울대학교 비구성원인 외부 인사다. 전체 모금액 중 구성원 신분의 기부자가 납입한 기부금은 17.66%이며, 외부 인사와 정보 비공개 요청을 한 신분의 기부자가 납입한 기부금은 82.34%로 전체 모금액의 대부분을 구성하고 있다.

표 9 관계별 1인당 평균 기부액

구분	참여인수(명)	총 기부액(원)	1인당 평균 기부액(원)
동문	2,101	11,193,236,236	5,327,576
직원	109	176,889,400	1,622,839
일반인	2,741	1,571,831,720	573,452
비공개	116	256,931,766	2,214,929
교수	156	647,932,000	4,153,410
특별과정	137	504,456,867	3,682,167
학부모	15	734,380,000	48,958,667
합계	5,375	15,085,657,989	2,806,634

1인당 평균 기부액 산출 시에는 다른 기부금액과 극단적으로 차이가 나는 서울대학교 관정도서관 건립기금 600억 원을 제외하고 계산해 평균값의 신뢰도를 높이고자 하였다. 그 결과, 관계별 1인당 평균 기부액은 학부모가 약 48,958,667원으로 가장 높았다.

4) 소속별 기부 현황

기부 참여 신청서 양식은 서울대학교 구성원인 경우 현 소속 또는 출신 단과대학과 입학 연도를 기재하게 되어 있기 때문에 서울대학교 학부 졸업 이후 타 전공 대학원 또는 전문대학원을 진학해 2개의 출신 정보를 가진 기부자의 세부 특성에 관해 파악이 불가한 한계가 있다. 이 점을 고려한 소속별 기부 현황 분석을 위해 기부자가 기부 참여 신청서에 작성한 인적 사항을 바탕으로 단과대학(원), 전문대학원, 기타 기관 3가지로 소속기관을 구분해 기부 참여 현황을 분석했다.

관계 기부 참여 현황의 서울대학교 구성원 기부 중 5,246건은 서울대학교 내 15개 단과대학(원) 소속 구성원 그리고 8개 대학원 소속 구성원의 참여 내역으로 확인된다. 기관 유형에서 보면, 단과대학 및 대학원 소속 기부자가 전체의 75.9%를 차지하여 가장 높은 참여도를 나타냈다. 소속별로는, 서울대학교 내 전체 기관 중 공과대학(원)이 677건으로 가장 많이 기부에 참여했으며, 가장 큰 기부액 5,382,672,209원을 기부한 기관은 사회과학대학(원)이다([표 11] 참조).

표 10 교내 기관별 기부 참여 현황

	기관 수(개)	기부 건수(건)	참여비율(%)
대학(원)	15	3,986	75.98
전문대학원	8	1,073	20.45
기타 기관	7	187	3.57
합계	30	5,246	100

표 11 소속별 기부 현황 (기부 건수 順)

구분	상세	건수(건)	금액(원)	비고
단과대학(원) (15개)	공과대학	677	633,917,785	
	인문대학	605	3,461,138,420	
	사범대학	482	119,857,000	
	자연과학대학	482	542,870,519	
	농업생명과학대학	460	119,151,010	농과대학, 농공대학 통합
	사회과학대학	453	5,382,672,209	
	의과대학	259	208,763,149	
	경영대학	157	154,838,576	상과대학 통합
	음악대학	143	42,742,550	
	생활과학대학	82	29,900,627	
	미술대학	66	66,563,980	
	약학대학	62	73,095,238	
	수의과대학	26	25,385,564	
	간호대학	21	25,390,000	
	자유전공학부	11	17,005,000	
소계		3,986	10,903,291,627	
전문 대학원 (8개)	법학전문대학원	401	400,734,980	법과대학, 법문학부(경성제국)
	행정대학원	210	23,180,000	
	치의학대학원	180	125,500,000	
	보건대학원	173	21,400,000	
	환경대학원	62	11,663,000	
	국제대학원	37	61,204,000	
	경영전문대학원	6	10,424,000	
	융합과학기술대학원	4	130,000	
소계		1,073	654,235,980	
기타 (7개)	중앙도서관	167	169,067,585	
	규장각한국학연구원	6	600,000	
	기초교육원	4	400,000	
	인문학연구원	4	400,000	
	과학·공학연구센터	3	300,000	
	사회과학연구원	2	200,000	
	치의학교육연수원	1	100,000	
소계		187	171,067,585	
기타		8,967	63,357,062,797	정보 공개 비동의 포함
총 합계		**14,213**	**75,085,657,989**	

5) 재기부 참여 현황

재기부 참여 현황 분석을 위해 전체 기부자 5,376명 중 2회 이상 기부 참여 약정을 하고, 실제로 기부금을 납입한 자들을 합산하는 방식으로 재기부자 인원을 산출하였다. 매년 자동으로 재약정 처리가 되는 분납 기부 신청자들을 포함하여, 2회 이상 반복적으로 기부에 참여한 재기부자는 총 1,501명으로 전체 기부자의 27.92%의 비중을 차지하고 있다. 외부인사, 동문, 교수, 특별과정생, 직원, 학부모, 익명의 신분에 따라 기부자를 구분하였을 때 직원(60.55%), 동문(43.31%), 학부모(26.67%) 순으로 재기부 참여율이 높음을 알 수 있었다.

표 12 관계별 재기부 참여 현황

구분	외부 인사	동문	교수	특별 과정생	직원	학부모	익명	합계	비율(%)
1회	2,278	1,191	124	130	43	11	98	3,875	72.08
다회	464	910	32	7	66	4	18	1,501	27.92
합계	2,742	2,101	156	137	109	15	116	5,376	100

6) 연도별 참여 현황

연도별 기부 참여 건수를 정리한 [표 13]과 [그림 1]을 통해 2015년 2월(860건 납입) 관정관 개관을 기점으로 기부 참여가 급격히 감소했음을 확인할 수 있다. 기부 참여 비율은 관정관 신축을 목표로 집중적인 모금 캠페인을 전개했던 2012년부터 2015년까지 약 4년간의 현황이 전체 대비 약정건수 91.75%, 기부건수 74.78%로 가장 높다. 또한 전체 기부 중 관정관 신축을 기부금 사용 용도로 지정한 기부가 대부분을 차지하고 있다.

표 13 연도별 기부 참여 현황 (2012. 3. 1. ~ 2022. 5. 1.)

연도	약정건수(건)	약정금액(원)	기부건수(건)	기부금(원)
2012	1,730	61,873,500,500	2,454	1,098,630,500
2013	2,465	8,476,577,833	3,449	8,327,732,815
2014	2,394	1,755,418,084	3,211	1,739,297,384
2015	666	1,714,273,838	1,404	60,770,148,760[1]
2016	90	644,957,803	759	531,298,881
2017	139	1,618,747,084	704	934,124,084
2018	115	1,713,619,986	647	141,428,986
2019	62	295,683,899	502	329,739,899
2020	70	87,559,940	442	63,979,940
2021	125	1,686,642,740	494	1,091,892,740
2022	51	55,154,000	147	57,384,000
합계	7,907	79,922,135,707	14,213	75,028,273,989

1) 관정이종환교육재단의 기부채납 1건은 약정금액으로는 약정일 기준 2012년도에, 기부금액으로는 관정관 준공 시점인 2015년도로 합산하였음

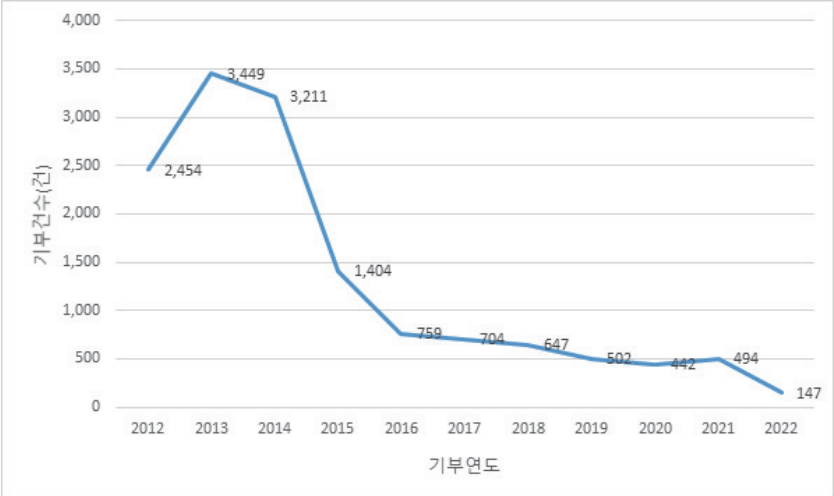

그림 1 연도별 기부 참여 현황

[그림 2]의 월별 기부 참여 현황을 살펴보면 매년 11월에서 2월 사이 기부 약정 및 납입 건수가 급증하는 것을 확인할 수 있다. 개인 기부자의 기부 동기가 동정심, 사회적 책임감, 개인적 행복감, 종교적 신념, 세제 혜택 순으로 나타났다는 연구 결과(아름다운재단, 2020, 13)에 따른다면 기부 참여 건수가 급증하는 연말연시는 세제 혜택을 기대하고 기부행위를 하는 기부자들의 행태가 반영되어 나타나는 현상이라고 해석해 볼 수 있다.

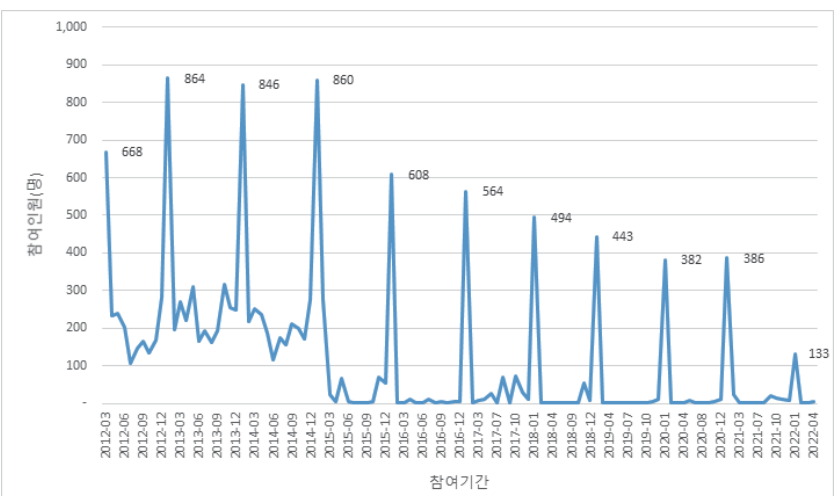

그림 2 월별 기부 참여 현황

7) 발전기금 집행 결과

서울대학교발전기금은 기부자가 기부금을 납입한 다음 연도에 기부자가 직접 지정한 기부금 사용 목적에 따라 기부금을 사용할 수 있도록 사업 예산으로 배정한다. 기부자가 특정 단과대학(원) 및 학내 기관이 아닌 서울대학교발전기금에 기부금을 출연하는 경우는 기부자가 기부금 사용 목적과 세부 용도를 선택해 지정할 수 있도록 6개의 기부금 사용 항목을 제시하고 있다. 서울대학교발전기금 출연 기부금 용도의 상세 항목은 다음과 같다(서울대학교발전기금, 2020b; 2023a).

표 14 서울대학교발전기금 출연 기부금 용도

구분	상세 내용
교육	사회공헌 활동 지원, 예술 주간 행사 지원, 해외교수 초빙, 해외 분교 및 사무소 운영
연구	연구 기자재 구입, 연구 정착금 지원, 정책 연구비 지원, 교원 역량 강화 등
학술	논문 작성 지원, 강좌 개발 지원, 도서관 지원
장학	저소득 장학금 지원, 성적 우수 장학금 지원, 근로 장학금 지원, 멘토링 사업
시설	신축 및 재건축 사업, 대학시설 운영, 학생지원시설 구축
기타	학생지도 및 소통사업, 학생회관 환경 개선, 대학발전 기획과제 연구 지원

한편, 중앙도서관 발전기금의 사용 용도는 시설개선과 학술연구 2가지로 구분된다. 시설개선은 도서관 신·증축 및 리모델링, 환경 개선을 위한 시설 확충 및 유지 보수 등의 다양한 사업을 포함하며, 학술연구는 도서 구입 및 자료 확충, 연구 활동 지원, 학술 행사 개최 등 학내외 연구자들의 활동을 뒷받침하는 데 필요한 사업들을 포함한다. 중앙도서관 발전기금 기부금 원금(15,085,657,989원[2])과 과실금을 합산한 발전기금 총액 중 10년 누적 집행 금액은 총 5,100,001,235원이다.

표 15 연도별 누적 집행 현황

연도	누적 집행금액(원)	집행비율(%)
2013년	186,594,020	3.66
2014년	1,875,285,950	36.77
2015년	3,356,429,283	65.81
2016년	3,633,573,995	71.24
2017년	4,002,605,615	78.48
2018년	4,408,390,885	86.44
2019년	4,764,794,885	93.43
2020년	4,861,490,575	95.33
2021년	5,003,106,835	98.10
2022년	5,100,001,235	100

2) 관정이종환교육재단의 기부채납 1건에 해당하는 금액(60,000,000,000원)을 감산하였음

중앙도서관은 2012년 3월에 서울대 도서관 친구들 모금 캠페인 시작과 함께 발전기금 모금 활동을 통한 도서관 신축 및 리모델링 완수라는 하나의 목표를 수립했다. 또한 서울대학교 발전기금 중 '중앙도서관 신축기금'이라는 항목을 별도로 신설해 목표 달성을 위한 모금 활동에 주력하였다. 이에 따라 도서관은 2015년 2월 관정관이 완공되기까지 10년간의 발전기금 모금액 중 3,356,429,283원(65.81%)을 관정관 신축에 필요한 사업비로 배정해 기부금 예산을 집행하였다. 예산은 주로 옥상정원 조경 사업 추진, LI(Library Identity) 및 사인시스템 개발, 관정관 내 의자, 책상, 서가 등 가구의 구입 등 관정관의 개관 및 운영을 위해 사용됐다.

2015년 2월 관정관의 완공 및 개관 이후 도서관은 시설 환경을 개선하고 학술자료 구입, 연구 활동 지원, 학술 행사 개최 등 자료 및 서비스 확충을 위한 사업을 추진하는 데 총 1,743,571,952원(34.19%)의 발전기금 예산을 집행하였다.

표 16 용도별 발전기금 집행 결과

용도	사용금액(원)	비율(%)
학술 연구	1,061,326,255	20.81
시설 개선	4,038,674,980	79.19
합계	5,100,001,235	100

중앙도서관은 원금 사용이 가능하도록 지정된 기부금과 과실금을 합산한 금액을 학술 연구와 시설 개선 2가지 용도에 따른 사업 예산으로 배정하고 집행해왔다. 10년간 집행된 발전기금 중 79.19%는 중앙도서관 관정관 신축을 포함한 도서관 시설 및 환경 개선 사업에, 20.81%는 학술자료 확충과 연구 활동 지원 등에 사용됐다([표 16] 참조).

8) 자산 형태별 모금 현황

발전기금은 기부채납, 부동산, 주식, 유산 증여, 물품 기증, 현금 출연 등 다양한 방식으로 후원이 가능하다. 도서관의 기부자들은 기부채납, 현금, 현물 기부의 방식으로 도서관을 지속해서 후원하고 있으며, 이 중 현금 기부 참여율이 99.8%로 기부 건수의 대부분을 차지하고 있다. 이외에도 기부자들은 각종 가구, 도서, 동해(East Sea) 단독 표기 지구본, 벚꽃나무의자, 미술작품 등 도서관 내 최적의 학습 환경 조성 및 지원을 위해 필요한 물품 다수를 기증하기도 하였다.

표 17 자산 형태별 모금 현황

구분	건수(건)	비율(%)	기부금(원)
현금	7,891	99.80	14,981,898,249
현물	16	0.20	103,759,740
기부채납	1	0	60,000,000,000
합계	7,908	100	75,085,657,989

5. 모금 캠페인의 의의와 한계

첫째, 중앙도서관이 단과대학(원)이 아닌 부속시설로서 자체적인 모금 전략을 수립해 목표를 달성한 것은 국내 모금 사상 전례가 없는 기록이다. 서울대학교 내 단과대학(원) 또는 기관은 자체 모금 사업 운영 시 구성원 또는 출신 동문을 주요 잠재 기부자로 설정해 그들의 참여도를 끌어올리는 방식으로 모금 캠페인의 전략을 수립하고 추진해나간다. 반면 도서관은 단일 소속 구성원 또는 동문을 배출할 수 없는 특수한 기관의 성격을 지니고 있기 때문에 여타 기관과는 다른 기부자 유치 전략 수립이 필요했다.

이에 중앙도서관은 '세계의 대학을 위한 도서관, 겨레의 대학을 위한 도서관, 소통의 대학을 위한 도서관'이라는 비전 아래 도서관 신축 필요성에 대한 공감대 형성에 주력하며, 서울대학교 구성원을 넘어 지역사회 구성원과 일반 시민까지 잠재 기부자 범위를 확대해 포괄적인 모금 캠페인 활동을 펼쳤다(서울대학교 중앙도서관, 2016, 42-44). 기부데이터 분석 결과, 외부 인사의 참여율과 기부금액 비율이 각각 23.9%, 82.34%를 차지한 것을 보면 이러한 캠페인 전략이 매우 유효했다는 해석이 가능하다. 이러한 결과는 앞으로의 모금 캠페인 전략 수립 시에도 참고할 만하다.

둘째, 중앙도서관의 모금 캠페인은 범사회적 기부 참여 유도를 통해 기부문화 확산에 기여했다. 특정 문제 해결을 위해 부족한 자원을 보충하고 보완할 필요성을 호소하는 데 그치지 않고, 사회적 가치의 달성과 지역사회 변화 등 더 큰 차원의 목표와 기관의 소명을 내세우는 모금 전략은 기부자의 참여도를 높이고 후원의 지속성을 향상한다(박창우, 2020, 142-143). 도서관은 건물 신축을 통한 '세계적인 수준의 학술 연구 환경 구축과 연구 지식 창출'이라는 목표 달성의 절실함을 피력하면서 모금 캠페인 필요성에 대한 지지와 공감을 얻었고, 다수의 모금 참여를 이끌어냈다.

또한 '작은 기부, 큰 도서관'이라는 구호 아래 소액 모금함 설치, 무인 기념품샵 '기부&Take' 운영 등 다양한 사업을 실시해 소액 기부자들의 적극적인 참여의 활로를 마련한 점도 주목할 만하다. 소액 기부 장려는 법인 기업체의 거액 기부에 주로 의존했던 대학의 기존 모금 캠페인과 구별되는 전략으로서, 기부 참여의 장벽을 낮추고 도서관 모금 캠페인의 홍보 효과를 극대화하는 이점을 가져왔다. 중앙도서관 관정관 신축은 사회 전반에 기부 문화에 대한 긍정적인 인식을 전파하고 기부활동을 공동행동으로 이끌어냈다는 점에서 가시적인 성과 이상의 의의를 지닌다.

그러나 최근 신규 기부자의 모금 캠페인 참여율이 저조한 상황이 계속되고 있으며, 이제는 중앙도서관 본관 리모델링 사업 착수를 위한 새로운 모금 전략이 절실하다. 이번 10년 치 데이터 분석을 통해 관정관 개관과 함께 '중앙도서관 본관 리모델링 캠페인'을 개시한 이후부터는 [표 13]과 같이 연간 약정 및 기부 건수가 계속 감소하고 있음을 확인한 바 있다. 사실상 2015년 이후에는 기존 기부자의 재기부에 의존하거나, 또는 2013년 관정관 신축을 위한 리모델링 캠페인 당시 기부 분납 참여 신청을 했던 서울대학교 구성원들이 정기적인 소액 기부를 이어 나가는 형식으로 기부 참여가 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 따라서 중앙도서관은 도서관 자체 모금 캠페인이 다시 추진력을 얻어 목표액을 달성할 수 있을 전환점 구축을 위해 효과적인 모금 전략을 새롭게 수립해야 할 것이다.

6. 앞으로의 과제

가. 본관 리모델링 모금 캠페인의 목표 설정

2021년 본관 리모델링 TF는 2016년도 당시 구상했던 본관 리모델링 기본 계획을 바탕으로 새로운 리모델링 기본 원칙을 세우고, 공사 계획의 초안을 마련한 후 건축사에 설계 용역을 의뢰하였다. 서울대학교 구성원 및 다양한 기관의 수요를 충족시키며 쾌적하고 안전한 공간 구축을 중심으로 하는 층별 공간 구성 계획과 단계별 공사 계획을 수립(김기숙, 2022, 80-84)하였으나, 현재는 이후에 진행되어야 하는 예비타당성 조사 및 기획처, 시설관리국 등 유관부서와의 긴밀한 협력의 과제는 물론 모금 목표액 달성을 위한 구체적인 전략 수립의 진전이 없는 상황이다.

이제는 계획 수립에 그칠 것이 아니라 실제 모금액 마련을 위해 본관 리모델링의 필요성에 대한 대내외적 공감을 불러일으킬 수 있는 명확한 비전과 목표를 세워야 한다. 우리 도서관의 이상을 품은 목표 설정은 리모델링 이후 더 발전된 도서관을 꿈꾸는 이들에게 동행을 권유할 수 있는 좋은 명분이 되며, 잠재 기부자들의 실질적인 기부 참여 행위를 이끌어내는 매력적인 유인책으로 작용할 수 있다. 서고의 부족 해결, 노후화된 시설 개선, 건물의 안정성과 내구성 강화 등 단편적인 과제를 제시하는 방식에서 벗어나야 한다. 도전적인 가치와 비전을 설정해 더 높은 차원의 목표 달성과 도서관 리모델링을 통한 서울대학교 내 혁신의 필요성을 호소한다면 본관 리모델링 모금 캠페인이 활력을 되찾을 것이다.

나. 효과적인 도서관 자체 모금 전략 수립과 홍보

중앙도서관은 그간 서울대학교 중앙도서관만이 지닌 책무와 역할을 강조하는 방식으로 대내외의 많은 잠재 기부자의 관심을 환기했고 관정관 신축이라는 결실을 볼 수 있었다. 또 한 번의 성공적인 모금 운영을 위해서는 우리 기관만이 가지고 있는 고유한 특성과 비전, 또는 사명 등이 잘 반영될 수 있도록 구체적인 사업 운영 방향을 설정하고 계획을 수립해야 한다(김운호, 2004, 55). 우선 우리 도서관 전체 차원의 관심과 협력 그리고 기부 프로그램 개발을 위한 아낌없는 투자와 지원을 바탕으로 한 구체적 계획과 전략 수립이 필요하다.

모금 캠페인 계획과 전략 수립 이후에는 기존 기부자들과의 지속적인 유대관계와 신뢰를 유지하는 것 외에도 잠재 기부자들의 기부 동기를 실제 행위로 발전시킬 수 있도록 타당한 이유와 계기를 만들어 반복적으로 권유하는 작업이 이루어져야 할 것이다(비케이 안, 2020, 335). 기부자의 신분과 성향에 따라 그들의 기부행태가 달라지기 때문에 10년 치 데이터 분석 결과에 근거하는 유형별 기부 프로그램을 다양하게 기획해볼 수 있다(김연수, 2011, 45-47). 기부 참여를 통해 기부문화 전파에 동참하는 동시에 소속감을 느낄 기회를 끊임없이 제공하고, 홍보 범위와 매체를 확대해 잠재 기부자와의 접점을 늘려나가는 것도 중요하다.

다. 모금 캠페인 체계성과 전문성 향상

도서관이 자체 모금 기관으로서의 위상을 높이고 모금 담당 부서에 대한 믿음을 강화하기 위해서는 잠재 기부자들이 기대하는 수준 이상의 역량과 지식을 지닌 전문 서비스와 정확하고 친절한 정보원 그리고 관리시스템이 갖추어져야 한다(노연희, 2015, 93). 도서관 전체 예산과 인력 투입의 한계 등으로

인해 모금 캠페인 업무의 개선과 혁신을 위한 당장의 변화는 어려우리라 생각된다. 장기적으로 보다 효과적인 사업 운영 및 관리를 위해 서울대학교발전기금, 아름다운재단 등 유관기관과의 협력 사업을 확대하고 업무 효율화를 꾀할 수 있는 관리시스템과 지원 제도 등을 도입할 수 있기를 기대한다.

구체적으로는 모금 담당 부서 및 담당자가 국내외 대학 또는 도서관 등 동종업계의 모금 성공 사례를 탐구하고, 더욱 전문적인 업무 수행을 할 수 있도록 교육과 훈련의 기회를 마련하면 좋겠다(Klein, 2016/2017, 433). 또한 개인정보보호법의 제한으로 엑셀을 통해 수동적으로 관리하는 역대 기부 내역, 기부자 정보 등 다량의 데이터를 체계적으로 관리할 수 있는 시스템을 도입해 모금사업의 체계성과 신뢰성을 더해야 한다. 효과적인 모금 전략 수립을 위한 모금 전문기관의 컨설팅이나 전문가의 자문 서비스를 활용하는 등의 방안도 고려해 볼 수 있다.

참고문헌

공익법인의 설립·운영에 관한 법률 시행령. 대통령령 제31380호.

김기숙 (2022). 중앙도서관 본관 리모델링 사업 추진단(TF) 운영. 도서관보, 144, 73-91.

김연수, 이광석 (2011). 모금활동이 기부행위에 미치는 영향 연구. 사회과학연구, 27(3), 25-51.

김운호 (2004). 비영리단체 모금의 성공요인과 기준에 관한 소고. 한국비영리연구, 3, 41-71.

노연희 (2015). 비영리조직 모금활동의 성공과 실패요인 분석: 모금 캠페인 사례를 중심으로. 사회복지연구, 42(3), 65-99.

박창우 (2020). 지역사회 특성에 부합한 사회복지기관의 모금전략에 관한 사례연구. 한국지역사회복지학, 73, 125-148.

비케이 안 (2020). 모금학개론: 비영리단체를 위한 모금 전략의 모든 것. 서울: 한양대학교 출판부.

서울대학교발전기금 (2020a). 서울대학교발전기금 30주년 기념보고서.

서울대학교발전기금 (2020b). 새로운 도약 당신과 함께.

서울대학교발전기금 (2023a). 재단법인 서울대학교발전기금 기부자 개인정보 처리방침. 출처: https://www.snu.or.kr/new/?page_id=2432

서울대학교발전기금 (2023b). 서울대학교발전기금 홈페이지. 출처: https://www.snu.or.kr/new/

서울대학교 중앙도서관 (2016). 서울대학교 중앙도서관 관정관 건립백서.

서울대학교 중앙도서관 (2022). 서울대 도서관 친구들 10주년 기념 보고서. 출처: https://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/189386

서울대학교 중앙도서관 (2023). 서울대 도서관 친구들 홈페이지. 출처: http://friends.snu.ac.kr/main.php

아름다운재단 (2020). 한국 기부문화 20년 조망 - 기빙코리아 개인기부조사를 중심으로.

Klein, Kim (2016). Funding for Social Change. 이형진 역 (2017). 모금이 세상을 바꾼다: 모금의 기법과 실천적 사례. 홍천: 아르케.

Wood, E. W. (1989). The four R's of major gift solicitation. Reid Report, 141(1), 6.