

무릇 모든 대학생은 자기 계발은 물론 대학의 발전과 국가의 발전, 더 나아가 인류의 선을 실현하는 길에 자신의 생을 바쳐서 열심히 일할 각오가 되어 있어야 한다. 그리고 이제부터라도 대학과 대학인은 물론 학부모와 사회와 국가에서는 대학생들의 학습량과 질을 획기적으로 향상시킬 수 있도록 함께 대책을 강구하고 노력해야 할 것이다. 지금 전 세계인들은 인도의 IIT를 눈여겨 보고 있지 아니 한가? 세계 초일류 학생들이 모이고 배출될 때 비로소 그 대학은 세계 초일류 대학으로 인정받게 될 것이다. 이제 우리 대학으로 하여금 민족 웅비의 대학, 세계 초일류 대학으로 성장하는 길에 모두 동참해주기 바랄 뿐이다.

## 대학 발전기금 조성의 필요성과 방법

농업생명과학대학 농생명공학부 명예교수 한 인 규

### 1. 대학 발전기금 조성의 필요성

동서양에 있는 모든 대학들은 서로 앞을 다투어 자기 대학만을 위한 발전기금 조성사업에 혈안이 되어 있다. 왜 대학의 발전기금은 반드시 조성되어야 하는가? 이 일은 해도 되고 안 해도 되는 선택의 문제가 아니라 그 대학의 발전을 위해 반드시 수행해야 할 필수 과제라고 할 것이다. 이는 대학의 발전적 운영에 수반되는 재정 조달을 위한 방편이기 때문이다.

서울대학교의 경우 최근 몇 년 동안의 재정 형편을 살펴보면 총액 기준으로 2003년에는 6,272억 원이던 것이 해마다 조금씩 늘어 2006년에는 7,682억 원에 이르렀음을 알 수 있다(표 1).

하지만 이 재정 현황을 자세히 살펴보면 국고지원은 해마다 조금씩 감소하여 2003년에는 전

표 1. 서울대학교 재정 현황 (단위: 억 원)

구 분	2003		2004		2005		2006		비 고
	액수	%	액수	%	액수	%	액수	%	
국고지원	2,213	35.3	2,165	32.5	2,297	31.8	2,112	27.5	감소
기성회비	1,503	24.0	1,574	23.6	1,763	24.1	1,851	24.1	현상유지
발전기금	156	2.5	227	3.4	345	4.7	606	7.9	증가
연구비	2,409	38.3	2,702	40.5	2,900	40.0	3,113	40.5	현상유지
합 계	6,272		6,668		7,305		7,682		

표 2. 서울대학교 교육 연구 현황

구 분	교수 1인당		학생 1인당		노벨상 수상자 (명)
	연구비(백만 원)	연봉(백만 원)	도서관장서(권)	운영비(백만 원)	
서울대학교	322	83	113	14	0
세계 20위권 대학	360	135	360	35	26
세계 10위권 대학	541	142	541	42	23

표 3. 세계 주요 대학의 재정 규모 비교(2006년도)

대학명	재정 규모(억 원)	도서관 장서(만 권)	기금 규모
서울대학교	7,682	336	1,890억 원
도쿄대학	21,920	830	-
스탠포드 대학교	24,682	-	14조 원
하버드 대학교	27,884	1,550	28조 원

체 예산의 35%였던 것이 2006년에는 28%로 줄어들었다. 기성회비는 이 기간 중 24%대를 계속 유지하였고, 발전기금은 3%로부터 8%로 큰 폭으로 늘어났으며 교수들의 연구비도 40%를 유지하고 있을 뿐이다. 이렇게 따지고 보면 서울대학교가 앞으로 발전하기 위한 재원의 조달은 대학 발전기금에 의존할 수밖에 없다는 결론이 나온다. 정부 예산 지원이 크게 개선되지 않는 한 기금 의존도는 더욱 심화될 수밖에 없다. 현재 서울대학교의 교육 연구 환경은 표 2에서 보듯이 교수 1인당 연구비나 연봉에 있어서 세계 10위권 대학과의 격차는 말할 것도 없고 세계 20위권 대학의 수준에도 크게 못미친다. 학생 1인당 도서관 장서의 수나 운영비에 있어서 그 격차가 아직은 심각하여 장차 서울대학교가 정녕 세계 10위권 대학으로 성장하려면 위에서 언급한 것처럼 대학의 재정을 지금의 그것에 비하여 획기적으로 확충하여 교수 1인당 연구비나 연봉을 크게 올리고 학생 1인당 장서의 수나 운영비를 대폭 늘리지 않으면 안 된다는 것을 알 수 있다. 우리의 재정 규모가 이런 상태에 머물러 있는 한 서울대학교가 노벨상 수상자를 언제 배출할 수 있을 것인지 걱정스러운 일이 아닐 수 없다.

우리 서울대학교의 재정 규모, 도서관 장서 수와 기금 규모를 선진국 유명대학의 그것과 비교해 보면 표 3에서 보는 바와 같다. 우선 연간 재정 규모를 비교해 보면 서울대학교는 일본의 도쿄대학교나 미국의 스탠포드 대학교 또는 하버드 대학교의 그것의 30% 정도밖에 되지 않는 것을 알 수 있다. 이와 같은 추세는 장서의 수에 있어서도 마찬가지로 현상임을 알 수 있다. 대학 발전기금의 규모를 보면 서울대학교가 1,890억 원에 불과한데 스탠포드 대학교는 14조 원, 하버드 대학교는 무려 28조 원에 이른다. 우리의 기금 규모가 너무 영세한 것을 한탄하지 않을 수 없는 자

료들이다.

이런 가운데 최근 서울대학교는 2025년에 세계 10위권 대학으로 발전하겠다는 내용의 '비전 2025'를 발표한 바 있다. 교육기반의 강화를 통하여 세계 초일류 달성이 가능한 분야를 집중 육성하고, 아시아 집중 전략을 통해 궁극적으로 아시아 학술분야의 허브로 성장하겠다는 전략이다. 서울대학교의 장기 발전계획을 보면 미래지향적 인재의 양성, 세계 수준의 학문적 수월성 확보, 대학의 국제화, 대학 운영의 개혁 및 대학의 사회 기여도 확대 등이 주된 내용이다. 이렇게 하여 서울대학교를 2025년에는 세계 10위권 대학으로 끌어 올리겠다는 야심찬 계획이다.

그런데 서울대학교가 2025년에 이르러 세계 10위권 대학으로 도약하려면 그 재정 규모는 과연 얼마나 되어야 하고 서울대학교가 확충 가능한 재원은 얼마나 되며 그 결과 얼마의 부족분이 발생할 것인가? 우리 대학교는 그 부족한 재원을 어떻게 조달한 것인가는 서울대학교인들의 초미의 관심사가 아닐 수 없다. 서울대학교 발전기금재단의 추정치에 따르면 연간 재정 조달에 있어서 2006년(63위)에는 606억 원이 부족하고 2010년(50위)에는 1,820억 원, 2015년(30위)에는 7,030억 원, 2025년(10위)에는 13,150억 원이 모자라는 것으로 추정되었다. 안타까운 일이 아닐 수 없다. 이렇게 엄청난 규모의 부족한 재정을 충당하려면 많은 어려움이 예상된다는 것을 먼저 말하고 싶다. 국고 지원금의 지속적 확대를 기대하기가 어렵고 이미 외국 대비 오를데로 오른 등록금을 더 이상 추가로 인상하기란 역시 어려운 일이다. 현재는 계속 늘고 있지만 교수들의 연구비 추가 수주 또한 연구 인력의 증가 등을 감안하면 그 증가율에는 한계가 있을 것이 뻔하다. 그렇다면 결국 외국 유명 대학과 비교했을 때 비교적으로 저조한 발전기금 조성에 기대할 수밖에 없다. 물론 기부문화가 바뀌고 관련 인사들의 사고의 전환이 뒤따라야 한다는 난제가 없는 것은 아니다.

여기서 한 가지 짚고 넘어갈 사항이 있다. 그것은 세계 주요국가 GDP 대비 우리나라의 고등교육비 지출 규모가 매우 열악하다는 것이다. 한국은 OECD 국가들의 평균 수치인 1.1%에도 못 미치는 0.6%에 불과하다. 이는 평균의 0.7%, 프랑스와 미국 1.1%에도 못미칠 뿐만 아니라 핀란드의 1.7%에 비하면 정녕 부끄러움을 느낄 뿐이다. 하루 속히 한국 정부의 고등교육비 지출 규모가 대폭적으로 개선되기를 기대한다.

## 2. 대학 발전기금의 용도

여기서 대학의 운영 예산 부족을 극복하기 위하여 관심 있는 기업과 개인으로부터 거두어 들인 발전기금은 어떻게 사용되는가를 간략하게 살펴보기로 한다. 첫째, 우수 연구 인력의 확보 및 학술활동 증진을 위하여 쓰인다. 이렇게 함으로써 국가 발전에 필요한 기술 개발과 학문 발전에 이바지하게 될 것이다. 둘째, 국제교류의 증진을 위하여 사용된다. 서울대학교가 세계 명문대학

교와 지속적이고 활발한 교류를 통해 학내 연구 수준의 활성화를 도모할 수 있을 것이다. 우리 교수와 학생의 파견은 물론 외국 유명 대학의 교수와 우수한 학생을 초청하기 위해서 발전기금은 꼭 필요하다. 셋째, 더욱이 중요한 용도의 하나는 가난하더라도 장래성이 있고 우수한 학생들의 교육 기회를 부여하기 위한 장학 사업이다. 훌륭한 학생들이 대학시절에 학업에 전념할 수 있게 경제적으로 도와 주는 일은 인재 양성의 기본이라고 할 수 있을 것이다. 최근에는 외국으로부터 오는 유학생의 수도 증가하고 있는데 이런 학생들에게 장학금을 지원하는 일은 20,000달러 시대에 들어선 한국의 국제적 위상을 높이는 일이 아닐까 싶다. 넷째, 기금교수 제도의 활발한 운용을 위해서도 필요하다. 각 분야의 우수 연구인력을 확보하여 연구사업에만 몰두 할 수 있게 함으로써 서울대학교의 학문적 수월성을 가꾸어 나갈 수 있기 때문이다. 다섯째, 발전기금의 또 다른 용도는 최신 연구 기자재의 도입과 반드시 확보해야 할 연구시설을 확충하는 일에 쓰인다는 것이다. 여섯째, 서울대학교 도서관이 세계 수준의 학술정보를 제공할 수 있는 대학의 브레인 역할을 하도록 지원된다는 것이다.

서울대학교의 자료에 따르면 발전기금으로 확충한 시설의 수는 경영연구원 등 50여 개에 이르고, 기금교수 운용기금을 출연해 준 기관의 수도 30여 업체(개인 포함)에 이른다고 한다.

### 3. 서울대학교 발전기금 조성

#### 1) 발전기금 조성 실적과 내역

2007년 말 현재 서울대학교 발전기금 모금 현황을 보면 1990년에 발전기금 재단이 설립된 이후 지금까지 17년 동안 기본재산(원금보전기금) 1,737억 원과 보통재산(원금사용기금) 582억 원, 발전후원금 269억 원을 합하여 총 2,589억 원에 이른다. 이 발전기금의 연도별 조성 현황을 보면 다음 표 4에서 보는 바와 같다. 이 표를 보면 우리 발전기금의 연도별 조성 실적은 들쭉날쭉하다는 것을 알 수 있다. 어떤 재벌 기업이 사회적 물의를 무마하기 위해서 출연해 주는 해나 재벌그룹과 특수관계가 형성된 때에는 모금액이 늘기도 했다는 것이다.

표 4. 연도별 발전 기금 조성 현황 (단위: 억 원)

연도	모금액	연도	모금액	연도	모금액	연도	모금액
1991	43	1995	360	1999	56	2003	123
1992	121	1996	360	2000	242	2004	578
1993	92	1997	159	2001	185	2005	397
1994	129	1998	87	2002	66	2006	516

표 5. 출연 주체별 기금 납부 현황(1980~2008)

(단위: 건)

구 분	천만 원 미만	1억 원 미만	1억 원 이상	계(%)
법 인	622	427	357	1,406(80.4)
단 체	679	160	63	902 (7.8)
교 수	6,913	180	14	7,107 (2.7)
동 문	16,817	258	71	17,147 (6.7)
학부모	3,561	31	7	3,599 (0.8)
기 타	38	53	9	1,540 (1.1)

표 6. 기부 금액별 발전기금 출연 건수(1980~2008)

구 분	건 수	출연 금액(백만 원)
1백만 원 미만	29,664	3,451
1백만 원~1천만 원	4,489	8,654
1천만 원~5천만 원	930	14,813
5천만 원~1억 원	190	11,176
1억 원~10억 원	449	103,066
10억 원 이상	82	262,237

한편 1980. 1. 1~2008. 3. 21까지의 서울대학교 발전기금 출연 현황을 보면 보통재산의 경우 6,515건, 2,036억 원, 기본재산은 29,289건, 1,998억 원으로서 총 35,804건, 4,034억 원이다. 출연 주체별 기금 납부 현황을 보면 법인이 80.4%로 가장 많이 출연했고 그 다음이 단체 7.8%, 동문 6.7%, 교수 2.7%의 순이었다. 학부모와 교직원의 출연은 매우 미미한 것으로 나타났다(표 5).

이 기간 중 기부 금액별 발전기금 출연 건수와 출연 금액을 보면 표 6과 같다. 건수 면으로 볼 때 1백만 원 미만이 약 3만 건으로서 가장 많았으나 금액으로 볼 때 34억 원에 불과하여 가장 작았다. 10억 원 이상을 출연한 건수는 불과 82건에 지나지 않으나 금액상으로는 2,622억 원으로서 가장 많았다. 그 다음으로 1억~10억 원 미만을 출연한 건수가 449건이었으나 액수 면으로는 1,031억 원에 이르렀다. 1천만 원에서 1억 원 미만을 출연한 경우도 1,120건, 약 260억 원에 이르러 상당한 수준에 이른다는 것을 알 수 있다.

## 2) 발전기금 조성을 저해하는 요인

앞에서 말한 바와 같이 우리 대학의 부족한 재정을 충당해 가면서 세계 초일류 대학의 꿈을 실현하기 위해서는 대학 발전기금의 조성이 절대 절명의 과제라 하겠다. 그럼에도 불구하고 2007

년 말까지 적립된 기금 2,500억 원 규모로는 10조 원이 넘는 미국의 몇몇 명문대학과의 비교는 차치하고 5,000억이 넘는다고 알려진 몇몇 국내 사립대학교의 수준에도 미치지 못하고 있다. 생각하기에 따라서는 부끄럽기도 하고 자존심이 상하는 일이 아닐 수 없다. 여기서 왜 우리 대학 발전기금 조성사업이 순조롭지 못한지 그 저해 요인들을 열거해 보기로 한다.

### (1) 기부 문화의 미정착

지난 날 우리 국민들은 먹고 살기가 몹시 힘든 시절을 살아 왔다. 그래서 우리 세대는 조금의 재산이라도 축적되면 자식들 공부시키는 일과 자녀들의 장래를 생각해서 부모가 가진 재산을 자식들에게 물려준다는 생각뿐이었다. 국민소득 20,000달러 시대에, 굶기가 먹고 살기보다 더 어려운 우리 사회적 환경에서 과연 앞으로 우리의 재산을 꼭 자손에게 물려주어야 할 것인가? 우리 국민들, 특히 서울대인들의 사과의 일대 전환이 절실한 때에 이르렀다. 우리 국민들은 남을 보살피고 가진 것을 나누는 이른바 '기부 문화'가 아직은 정착되어 있지 않다. 미국인의 경우 60% 이상의 국민이 누구에게든 기부를 하고 자원봉사를 하는데 비하여 우리 국민은 10% 미만의 사람이 기부를 한다는 것이다. 이러한 기부 문화의 결여가 우리 대학 발전기금 조성의 기본적인 저해 요인이라고 지적하지 않을 수 없다. 어떤 경우에는 가진 것은 좀 있어도 기부하는 메커니즘을 모르는 사례도 더러 본다. 예컨대 은행에 가두어 둔 현금 125억 원을 Y 대학의 발전기금으로 출연코자 하던 K 씨는 그런 뜻을 담은 메모지에 이름만 쓰고 도장을 찍지 않아서 사후에 그 돈이 Y 대학으로 기부되지 못한 경우와 같다. 우리 모두는 기부 문화에 미숙하기 때문이다.

### (2) 대학의 역사적 및 구조적 문제

서울대학교가 60년의 역사를 가지고 있지만 발전 초기에는 여기저기에 흩어져 있는 단과대학을 지금의 관악 캠퍼스로 종합화하느라고 정신이 없었다. 지난날 서울대학교는 단과대학 중심으로 운영, 발전하였다. 그래서 우리는 흔히 서울대학교를 연합대학(united college)이라고 냉소적으로 비판하는 서울대인도 있었다. 서울대학교 차원의 발전기금 조성 업무가 1990년에 이르러서 본격화 한 데 비하여 각 단과대학에서는 이미 그 이전에 독자적으로 발전기금을 조성하고 있었다는 것을 아는 이들은 다 알고 있는 사실이다. 엮힌 데 덮친 격으로 지난 30년 동안 서울대학교 학생들은 민주화 투쟁을 격렬하게 추진했고 대학 총장을 비롯한 모든 교수들은 학원의 안정을 도모하는 일에 매달려 발전기금 조성 업무 등 일반 발전계획은 뒷전으로 미룰 수밖에 없었다. 거기다가 총장의 임기는 평균적으로 채 3년이 되지 못했다. 미국의 명문대학 총장들의 임기가 10년이 넘는 것과 비교하면 우리 대학 총장의 임기가 이렇게 짧아서 어떻게 기금 조성 사업을 장기간 일관성 있게 몰두할 수 있겠는가?

### (3) 졸업생들의 애교심 부족

말하기는 좀 거북하지만 우리 서울대학교 학생들은 일반적으로 학교를 사랑하는 마음이 많이

부족하다. 그러니 졸업 후에도 모교를 아끼고 사랑하는 마음이 넉넉할 리 만무하다. 우수 두뇌 집단이란 원래 자기가 맡은 일은 흠잡을 데 없이 완벽하게 처리하는데 비하여 다소 자기 중심적이고 따라서 모교를 위한 배려는 대단히 부족한 특성을 지니고 있다. 그냥 뒤도 서울대학교는 우리나라에서는 제일 가는 대학이고, 나라를 경영하는 사람의 30~50%가 서울대학교 출신들인데 우리가 굳이 나서서 도울 필요가 뭐 있느냐는 것이다.

우리 대학을 졸업하고 타 대학에 가서 교수를 하고 있는 많은 동문들은 자기들이 봉직하고 있는 그 대학과 모교인 우리 서울대학교를 경쟁적 관계로 인식하고 있는 것도 문제다. 자기 소속 대학보다 모든 면에서 월등하고 오히려 서울대학교를 공룡 대학 또는 귀족 대학이라고 부르고 있는 그들이 모교인 서울대학교 발전기금에 출연하는 일은 엄두도 내지 않는 일이다. 지난날 모교에서 40년 동안이나 교수생활을 한 필자는 가르치는 동안 우리 학생들에게 모교애를 심어주지 못했던 것을 깊이 후회하고 있다. 한편 우리 대학은 졸업생들에게 모교에 대한 고마움을 느낄 만한 일을 했던건지 자성해 볼 일이다.

#### (4) 출연자에 대한 예우 문제 소홀과 조직적 모금 운동의 부족

최근에 우리 대학 발전기금재단에서는 기금 출연자에 대한 각종 예우책을 수립하여 실시 중에 있다. 만시지감은 없지 아니하나 환영할 일이라고 생각한다. 출연자에 대한 이미 설정해 놓은 여러 가지 예우도 중요하지만 더욱 중요한 것은 해당 출연자로 하여금 지정한 기부행사 시에는 꼭 참석할 수 있도록 대학 당국이 출연자가 지정한 목적사업을 충실하게 시행하고 있는 것을 보여 줘야 한다. 때로는 출연자의 출연요구 조건을 충실하게 이행해 주지 않아 다시는 더 기금을 내지 않겠다는 말을 하는 사람도 있음을 알아야 한다. 한번 출연한 사람은 두 번, 세 번 출연할 수 있음을 알고 출연자 관리를 잘 해야 할 것이다.

아직 역사가 얼마 안 되는 대학이긴 하지만 우리 대학은 총장이 앞장서서 발전기금 목표액을 정하고 열심히 캠페인을 벌이는 분이 드물었던 것 같다. 외국 명문대학의 총장들은 큰 구실(개교 100주년 또는 200주년)이 발생할 때마다 수년간 발전기금 모금에만 전념하는데 지금이라도 서울대학교는 총장이 나서서 대대적이고 체계적인 모금 운동을 지속적으로 전개해야 할 것이다. 발전기금 조성사업의 중요성을 모르는 대부분의 서울대인들을 상대로 기금 조성에 대한 캠페인을 강력하고도 지속적으로 펼쳐 나가기를 바란다.

#### (5) 발전기금의 다원적 운영과 조성사업 추진

대학의 발전기금 조성 역사가 깊고 기금을 많이 축적한 미국의 명문대학들은 대학 당국이 체계적으로 발전기금의 모금과 운영을 총괄한다. 말하자면 우리들의 경우처럼, 단과대학이나 동창회는 물론 심지어 학과 수준의 발전기금 조성사업을 허용하지 않는다는 것이다. 발전기금 운영 역사가 짧은 중국의 대학들도 대학이 내규로 단과대학별로는 장학재단의 설립을 못하게 하고 있

표 7. 단과대학(원)의 재단 현황 (단위: 억 원)

대학(원)명	재단 명칭	자산
사 회 대	정보화교육연구재단	20.5
경 영 대	교육연구재단	28.4
공 대	교육연구재단	227
농 생 대	교육연구재단	56.49
법 대	법학발전대학	15.6
사 대	교육연구재단	37.7
약 대	교육연구재단	12.7
의 대	교육연구재단	269.3
	장학재단	8.4
치의대학원	교육연구재단	48.7
보건대학원	보건연구재단	14.7
국제대학원	소천교육연구재단	9.1
총 계		748.59

표 8. 동창회의 재단 현황 (단위: 억 원)

동창회명	재단 명칭	자산
서울대동창회	관악장학재단	200
간호대동창회	교육연구재단	6.21
법대동창회	낙산장학회	29.67
사대동창회	청관장학회	3.05
상대동창회	향상장학회	4.5
의대동창회	학술연구재단	6.3
수의대동창회	수의대장학재단	2.5
총 계		252.23

다. 우리 서울대학교의 경우는 어떠한가? 표 7에서 보는 바와 같이 11개에 이르는 단과대학(원)이 749억 원의 발전기금 내지 장학금을 보유하고 있다.

표 8을 보면 서울대학교 총동창회를 비롯하여 모두 7개의 학내 동창회가 총 252억 원의 자산을 가지고 있는 것으로 나타났다. 학내 장학재단이 어디 이뿐이겠는가? 우리 서울대학교 안에 있는, 정확한 자료는 없지만, 학과(부) 차원의 교육연구재단 또는 장학재단이 수십 개에 이른다고 한다. 이들이 보유하고 있는 자산도 수백억 원에 이를 것으로 추정하는 이들도 있다. 이렇게 되면 단과대학, 단대동창회, 각 학과 동창회가 보유하고 있는 자산은 1,500억 원에 이를 것으로 추정된다.

물론 우리 동문들이 학창시절에 함께 공부하며 추억을 쌓아온 동기생, 단과대학에 대한 애착이 서울대학 자체에 대한 것보다는 진할 것이다. 그러나 이렇게 단대별 장학재단이나 교육연구재단이 존재하고 그 모든 종류의 단대별, 동창회별, 학과별, 재단이 자기들 졸업생을 대상으로 모금 운동을 전개한다면 서울대학교 발전기금재단의 모금활동은 위축될 수밖에 없을 것이다. 자기가 졸업한 학과로부터, 단과대학으로부터, 나아가서 단과대학 동창회 또는 총동창회로부터 중복적인 출연 요청을 받으면 그런 부탁을 받은 동문들은 짜증스러울 수밖에 없다.

지금이라도 늦지 않았으니 대학 당국은 총장이 중심이 되어 위에 말한 모든 종류의 재단 대표자(이사장)들과 진지하게 논의하여 재단의 대통합을 이루어야 한다. 이 일이 쉽지 않으면 적어도 모든 재단의 운영을 발전기금재단으로 이관하여 거기서만 모든 재단의 운영을 대행해 주는 일부



터 시작해야 한다. 그렇게 되면 발전기금재단이 관리해야 할 은행 통장의 수가 수백, 수천 개에 이를지 모르지만 여러 개의 학내 재단의 체계적·일원적 운영은 가까운 시일 내에 반드시 이루어야 할 과제라고 단정하고 싶다.

필자는 총동창회로부터 비난을 받을런지 모르지만 이러한 목표를 달성하기 위해서는 총동창회가 먼저 앞장서서 솔선 수범해야 할 것으로 믿는다. 원래 그 대학의 발전기금 조성사업은 대학 당국이 주체가 되고 동문들은 그런 사업에 동참하는 것이 순리이기 때문이다. 동창회가 주축이 되어 우수 재학생을 위한 장학금을 모금하는 일은 수행하더라도 장학금을 지급하는 일은 대학에 맡기고 동창회는 그 행사에 참여하면 될 것이다. 그런 다음 각 단과대학과 그 동창회가 뒤를 이어 발전기금재단의 통합 운영에 참여해야 한다. 말하기 어려운 일이지만 필자는 선진국 어느 대학의 동창회에서 건물을 짓고 그 건물을 가지고 사업을 수행하는 선례가 있는지를 잘 모르고 있다. 이런 중요하고 기초적인 발전기금 관리 방안을 이루는 일이 우리 대학이 세계 초일류 대학으로 발전하는 지름길이 된다는 것을 재강조하고 싶다.

#### 4. 서울대학교 발전기금의 구체적 조성 방안

##### 1) 목표의 설정

발전기금을 대폭 확충하려면 먼저 발전기금은 왜 필요하고 대학 재정의 부족분을 메꾸기 위한 우리의 모금 목표는 얼마나 되는지를 서울대인과 관련 기업에게 이해를 시켜야 한다. 서울대학교를 2025년까지 세계 10위권 대학으로 발전시키기 위해서는 최소 4~5조 원 가량의 발전기금을 조성해야 하지 않겠는가?

##### 2) 동문 기업의 거액 출연을 유도해야 한다

동문들이 기업의 총수로 있는 재벌들이 솔선해서 발전기금 조성사업에 참여하도록 유도해야 할 것이다. 그들과 모교와의 유대를 강화할 수 있는 여러 가지 방안을 강구하면서 모교의 발전이 기업의 발전과 무관하지 않다는 것을 강조하면서 거액의 기부금을 출연하도록 촉구해야 한다. 비동문 기업의 총수들에게도 같은 동기를 부여하여 이 사업에 적극 참여하도록 해야 한다.

##### 3) 개인의 거액 출연도 권장

드물게 출연하는 이른바 '김밥 할머니'를 발굴하는 것도 중요한 방법이 될 것이다. 그런 분이

서울대학교의 발전에 관심과 기대를 가지도록 홍보해야 한다. 그러기 위해서는 우리 서울대학교는 매일같이 보람 있고 자랑스러운 소식으로 국민들을 즐겁게 해야 하지 않을까? 우리 동문 중에서도 신앙문화재단 정석규 이사장 같은 분이 있지 않은가? 이런 분이 일이백 명만 출연해도 우리 기금조성 목표는 수월하게 일구어 낼 것으로 본다.

#### 4) 현직 교수의 시범적 출연

우리 대학에 몸을 담고 있는 2,000명에 이르는 교수들이 먼저 기금 조성의 불을 지피는 일에서야 한다. 지금은 그전보다 교수에 대한 처우도 많이 개선되었으니 한번은 그들이 허리띠를 조여매는 모습을 보였으면 한다. 1인당 1,000만 원 미만의 이른바 “등록금 한번 더 내기 운동”같은 것을 벌여 가까운 시일 내에 모교 교수들이 1,000억 원 가량의 발전기금을 조성했다는 소식이 들리기를 바란다. 이런 신선한 충격이 우리 동문과 나아가서 관심있는 국민 전체로 파급되기를 바란다.

#### 5) 30만 동문들의 본격적 출연

먼저 모교의 현직 교수들이 이러한 모금 운동을 시작하면 30만 동문들이 화답을 하도록 유도해야 한다. 동문들은 속성상 동창회비를 납부하는 것 같은 일에도 인색하니 만큼 누군가가 조직적인 형태로 동문들에게 모금을 적극 권유해야 한다. 우리 동문들이 모교의 현직 교수들이 출연한 만큼 발전기금을 출연한다면 우리대학 기금조성의 목표는 쉽게 이룰 수 있는 또 다른 방법이 된다는 것을 강조해 두고자 한다.

#### 6) 학내 모든 재단의 통합 내지 일원적 운영

앞에서도 언급한 바와 같이 학내에 설립·운영되고 있는 학과, 단과대학, 동창회 차원의 모든 재단을 하루 속히 통합해야 한다. 통합까지 이르는 데 시간이 걸릴 우려가 있으면 이들 재단의 운영을 일원화 해야 한다. 발전기금재단에서는 이렇게 늘어나는 업무를 감당하기 위하여 직원 수를 대폭 증가시켜야 하고 기금재단의 운영에 대한 투명성을 공개적으로 확보함으로써 행여 있을 수 있는 각 재단의 의구심을 제거해 주어야 한다.

#### 7) 명예교수들의 유산 헌납 운동 전개

선진국 유명 대학에서는 이미 보편화 또는 실용화 되고 있는 전통이다. 대학의 경우 교수들이

정년퇴임을 하고 나면 유일한 재산이 자기가 살고 있던 주택이다. 절반가량의 명예교수들이 자기의 삶을 정리하는 단계에 이르면 이 가옥을 대학에 기증한다는 것이다. 이제 상당한 역사가 쌓인 우리 대학에서도 명예교수들의 자산을 세상을 떠나기 전에 발전기금에 헌납하는 전통을 수립하는 것이 좋을 것으로 생각한다. 이런 전통의 수립을 위하여 뜻 있는 명예교수들이 능동적으로 이런 운동에 착수했으면 한다.

## 8) 대학 당국의 지속적이고 강력한 캠페인 추진

외국 유명 대학의 연간 기부금 수수액은 하버드 대학교가 6,000억 원, 스탠포드 대학교가 1조 원에 이르고 있지만 우리 서울대학교의 경우는 400억 원에 머물고 있다. 왜 우리가 발전기금을 모금해야 하는가에 대한 당위성을 모든 관련 인사에게 설명하고 이해시키면서 강력하고 지속적인 발전기금 캠페인을 벌여야 한다. 특히 모교의 개교 70주년, 80주년 같은 이벤트를 활용하여 대대적인 발전기금 모금 운동을 전개하기를 바란다. 우리 대학 총장은 내부 학사행정이나 대학 운영은 부총장이나 보직교수들에게 맡기고 국·내외에서 모금 운동을 보다 강력히 전개하기를 바란다. 이제 대학의 경쟁력 형성은 대량의 발전기금의 모금 없이는 유지될 수 없지 않은가? 이런 일에 대학 당국은 팔을 걷고 나서기를 기대한다. 앞에서 말했듯이 기간과 목표를 설정하고 대학 전체의 역량을 하나로 집중시켜야 할 것이다.

## 5. 끝맺는 말

앞에서 대학 발전기금 조성 사업의 필요성(당위성)과 세부 조성 방법에 대하여 살펴보았다. 우리 서울대학교가 2025년까지 세계 10위권 대학으로 발전하려면 4~5조 원의 발전기금이 필요하다는 것이 대학 당국의 추산이다. 아무리 어려워도 우리가 서울대학교의 발전을 포기하지 않는다면 이 기금은 반드시 조성하여야 한다. 그러기 위하여 학내에 산재되어 있는 각종 재단을 통합하고 나아가서 기금 조성 사업에 적극 나서야 한다. 우리 대학 집행부의 강력한 지도력 하에 지속적이고 체계적인 모금 캠페인이 전개되기를 기대한다. 마음 먹기에 따라서 30만 우리 서울대인들이 충분히 해낼 수 있는 일로 확신한다. 지금이야말로 전 서울대인이 이 목표를 행하여 하나가 되어야 할 때이다.

이 원고를 작성함에 있어서 많은 자료를 제공해 준 발전기금재단의 주종남 상임이사에게 감사사를 드린다.