

서울대학교 장기발전 계획과 발전기금 조성의 회고

사회과학대학 외교학과 명예교수 박 봉 식

최근 서울대학교를 법인화하려는 움직임이 언론에 전해지고 있는 일은 우리가 20년 전에 대학발전기금 조성을 시작하였던 때의 일을 되돌아보게 한다.

그때 마침 나라에서 88년 세계 올림픽 개최국으로 지정된 때였다. 나라의 경제발전이 어느 수준에 도달한 결과였다. 작년에 북경에서 세계 올림픽이 열렸으니 우리가 20년 앞선 셈이었다. 그러한 분위기를 발판으로 하여 서울대학교를 세계적 수준의 대학으로 발전시켜 보자는 문제를 제기할 수 있다고 생각하였다. 정부의 관리와 통제로부터 완전히 벗어날 수는 없다고 하더라도 조그마한 자율의 숨통이라도 만들어 이를 키워 나가야 대학의 문을 세계를 향해 개방할 수 있는 때를 기할 수 있으리라고 생각하기에 이르렀다. 그래서 시작된 것이 자율화의 시작을 기본 목표로 하는 서울대학교 장기 발전 계획과 특히 발전기금 조성의 길을 열기로 하였다.

이 글의 내용은 서울대학교 60년사의 기록에 실리지 않은 계획의 구상과 그 실천과정을 기억나는 대로 서술함으로써 공식기록을 보충하게 되기를 기대해 본다.

먼저 서울대학교 60년사에 기록된 상기 제목의 내용을 요약함으로써 이 글 전체를 이해하는데 참고가 되기 바란다.

요약: 1985년 7월 박봉식 총장이 취임한 후 그 해 9월 17일 계획수립 작업을 담당하기 위하여 기획실장(박재운 교수)을 중심으로 발전계획전문위원회를 조직하였고 86년 5월 30일에 캠퍼스부문의 발전계획수립을 위하여 이 부분의 전문위를 구성하였다. 이들 전문위원회는 대학(원) 및 부속기관별 협의위원으로부터 각기의 의견을 수합하였고 교수 및 직원의 의견을 반영하기 위하여 85년 10월부터 1년간 “발전계획 포럼”을 운영하였고 “대학발전 심포지움”을 개최하여 공개토론을 가졌다. 이 심포지움은 85년 9월부터 86년 3월까지 대학행정 및 재정 합리화 방안 등에 대하여 5회에 걸쳐 열렸다. 이상과 같은 과정을 거쳐 86년 7월 18일 “서울대학교 발전 장기계획 전문위원회 초안”이 마련되었고 86년 9월 29일 및 30일 그리고 12월 31일에 열린 학장회의에서 각 대학별 교수회의가 제출한 이의사항과 기획위원회가 제출한 이의사항을 심의한 뒤 서울대학교 발전장기계획(1987~2001)을 확정하였다.」

끝에 가서 이 발전계획은 비록 정부의 공식적인 계획으로 채택 승인된 것이 아니라 정부의 재정적 지원을 제대로 받지 못하였지만 학내에서는 공식적인 계획으로 인정받았다고 기록하고 있는데 이는 두 가지 점에서 해설이 필요한 것 같다. 첫째 우리 계획은 처음부터 정부와 사전협의 없이 시작, 진행된 점을 지적한 것은 정확하다. 둘째로 정부의 사전승인은 없었으나 끝에서

정부안으로 수용되었다. 그 증거로 발전계획 첫년도 사업으로 국제대학원 신설 결정과 건물비용을 정부에서 결정받아 우리 팀이 이를 처리하고 나왔다는 것을 지적해 둔다.

다음으로 서울대학교 60년사 부록 연표에 보면 1986년 6월 12일 「체육관 준공식」이라고만 기재되어 있다. 이와 관련해서는 필자가 “대학지성” 2004년 1월호(한국대학총장협회 간)에 “대학발전기금 유감(有感)”이란 제목으로 쓴 적이 있다. 이 체육관 준공식 행사는 서울대 총동창회 홈커밍데이 행사와 겹쳐서 진행되었다. 그 이유는 발전기금조성을 정부와 관련짓지 않고 학교행사의 하나로 추진하기 위한 방법이었다. 그래서 총동창회의 가장 주요한 일정으로 “서울대학교 장기발전기금 조성의 건”을 상정하여 난상토론 끝에 만장일치로 가결을 보았다. 토의 중 한 중진회원의 발언으로 약간의 동요가 있었다. 그 분은 지금도 필자를 보면 미안해하며 웃음을 짓기도 한다. 이 회의에는 문교부장관을 위시한 약 10명의 서울대 출신 장관들이 참석하였다. 대학 발전기금 조성의 일이 정부의 공식적 절차로 이루어질 수 없는 상황이기에 동창회의 명목으로 실천했던 것이다. 이 점에서 60년사의 말미에서 정부의 공식결정 없이 운운의 표현이 나온 것이다. 이것이 오늘의 우리의 대학발전기금제도의 시작이었다.

이어서 필자가 왜 동창회의 이름으로 추진할 수밖에 없었는지에 대해 더 설명해야 할 순서인 것 같다. 필자가 총장에 취임한 후 얼마 안 된 시기에 총리실에서 회의에 참석하러는 연락을 받았다. 그 회의의 의장은 총리이고 참석자는 각부장관 전원과 전경련회장 등 경제계대표 그리고 학계에서는 정신문화연구원장, 학술원장 등 서울대 총장을 합쳐 5명 등 모두 40~50명 정도라고 기억된다. 회의의 의제는 북한의 수공(水攻)에 대비한 대응 댐(평화의 댐) 건설문제와 88년 올림픽 개최준비 등이었다. 주된 의제가 다루어지고 난 뒤 필자는 총리의 양해를 얻어 발언하였는데 그 내용을 기억나는 대로 적어보려 한다.

즉 88올림픽을 주최하게 되어 한국전쟁 이후 처음으로 전쟁과 전혀 다른 각도에서 우리가 세계 주목을 받게 되었다. 이것은 우리가 개발도상국가로의 발전성공 사례로 주목을 받게 된 것을 의미한다. 올림픽은 운동경기에 그치는 것이 아니므로 이를 기해 우리나라의 학문수준을 평가받는 기회가 될 수도 있으니 계획의 단계로나마 문화국가로서의 면모를 보여주어야 하는 것이다. 그러니 설혹 서울대학교가 아니라도 좋으니 한 개의 대학이라도 나라를 대표하는 대학으로서 계획의 단계로서나마 세계에 내놓을 수 있는 것이 있어야 할 것이다. 지금과 같이 전국의 대학이 제한된 재정과 제도의 틀 속에서 잠자고 있어서야 올림픽을 여러 번 치른들 선진국으로의 도약 가능성을 대외적으로 알릴 수 없지 않느냐. 따라서 대학의 발전을 위해 정부예산만이 아닌 민간부문으로부터의 재원조달의 길을 열어야 한다. 이상과 같은 내용의 발언을 하였다.

여기에 대한 첫 반응은 경제계 대표분부터 있었는데 그 분은 “서울대 문제는 역시 정부에서 해야....”라는 취지의 한마디였고 이로서 끝난 것 같았다. 그런데 상대출신 선배이신 정수찬

상공회의소 회장께서 총장의 말은 생각해 볼만한 내용이 있다는 발언을 해 주셨다. 다른 추가발언이 없어서 회의는 끝났다. 당시 시국과 대학캠퍼스의 풍경으로 보아 지금 대학이 할 수 있는 일은 어떻게 하면 조용히 있어주느냐였지 장기발전기금이니 대학의 자율을 운위한 상황이 아니라는 것이 관련 측의 일반적인 관념이었다. 그러나 그 후 여러 차례 총리실을 방문하면서 정책의 일대 전환이 곧 대학을 잠재우는 방안의 하나가 될 수 있다고 주장하였고 총리께서도 공감을 표해주었다. 그래서 대학발전계획 추진의 의미를 여러 각도에서 추진할 필요가 있다는 것을 고위층으로부터 인정받게 되었다. 그 결과 대학발전계획과 기금조성안을 서울대학교 동창회의 이름으로 추진키로 하고 서울대 출신 각료들의 동창회 참석을 총리께서 독려키로 하였고 정계와 제계 그리고 기타 사회각계의 서울대 출신들을 권고하고 홍보하여 동창회 참석을 독려하는데 많은 사람들이 도움을 주었다. 그래서 상기한 86년 6월 12일의 행사가 성황리에 성공할 수 있었다. 독자들께서는 이 행사 이전에 이미 많은 일들이 학내에서 추진되고 있었다는 사실을 첫 페이지 60년사 요약에서 알 수 있을 것이다. 총동창회에 참석한 문교부장관을 위시한 각료들과 많은 분들이 동창생의 입장에서 서울대에서 이미 추진하고 있는 것을 수용 정리하는데 협력하여 주었다. 특히 손제석 장관의 조용한 협조에 힘입은 바 컸다고 해야 할 것이다.

이와 관련한 에피소드 한 토막을 잇을 수 없다. 체육관에서 동창회가 있는 다음날 아침 박준열 사무국장이 총장실에 들르면서 “이제는 살았습니다. 앞으로 더 열심히 하겠습니다.”라고 인사를 하였다. “그 사이 발전계획과 관련해서 많은 일들이 문교부와 관계없이 진행되고 있어 제가 고민이 많았는데 어제 장관께서 참석한 행사에서 일이 잘 처리되었으니 이제 어깨를 펴고 뛰겠습니다”라는 것이었다. 박 국장은 테니스를 잘해(본부 간부 모두가 테니스 애호가였다) 거의 매일 어울려도 한번도 발전계획관계에 내색을 하지 않았다. 이렇게 해서 발전계획과 기금조성의 일이 정상궤도에 오르게 되었다. 발전기금조성의 일이 몇 달 후 여러 대학의 관심의 대상이었는데 부산대학교 최제훈 총장이 사람을 보내 물어왔기에 경위를 설명해 주었더니 우리의 뒤를 이어 부산대학이 두 번째로 발전기금 모금운동을 추진하게 되었고 이것이 전국으로 확산되었다.

다음으로는 발전기금 모금을 위해서 민간 측의 호응을 어떻게 끌어내느냐가 큰 문제였다. 우선 「대학신문」을 통해 동창과 학부모들에게 전파하는 일이었다. 그러던 중에 용기를 얻게 된 사실은 사법대학 출신의 여자동문께서 병석에서 모금소식을 듣고 여학생회관을 지어줄 터이니 장소는 학교에서 정하라는 뜻을 전해왔던 일이었다. 우리의 모금방식에서 출연자가 출연금의 용도를 지정(학교와 협의해서이지만)할 수 있었다. 그런데 첫 회소식이었던 이 건은 장소선정에서 협의가 지연되어 필자가 뒷마무리를 짓지 못하였다. 비슷한 일은 더러 있었던 것으로 아는데 여하튼 1년여 만에 백억 원이 넘는 모금을 할 수 있었던 것은 많은 학내외 분들의 협조 덕이었다고 믿는다.

발전기금모금과 관련해서 학교와 동문들에게 꼭 알리고 싶은 일이 있다. 그것은 김우중(연세대 출신) 대우그룹 회장께서 30억 원을 희사해 주신 일이다. 김우중 회장과의 짧은 대화에서 기초학문 발전의 중요성에 쉽게 공감해 주셔서 30억 원을 이 분야 지원금으로 제시해 주셨다. 위에서 언급한 바 있는 상공회의소 정수찬 회장께서 김우중 회장님을 맞이하는 저녁식사의 기회를 상공회의소 옥상식당에서 마련해 주셨다. 우리 대학의 학장단 전원(약 30명)이 참석하여 인사를 나누는 기회였다. 김 회장께서는 맥주한잔도 드시지 않으면서 식탁에 오른 모든 접시를 다(간장을 제외) 비우는 것을 보고 큰 감명을 받았다. 김우중 회장님의 30억 원 출연은 도하 일간지에 크게 보도되어 일반 홍보는 물론 기타 기업가(동문만이 아니라)들에게도 큰 자극이 되었다는 평가가 있었다. 그 뒤 김우중 회장님은 서울대학교 기성회 부회장(회장 정수찬 회장)을 맡아 서울대에 큰 관심을 보여 주셨다. 서울대인 모두에게 알려드리고 싶다. 발전기금 출연과 관련 화제가 없지 않으나 마지막으로 호암생활관 관계에 언급하고 싶다.

이근희 회장님께서 골프초청이 있었다. 골프실력도 부족하고 또 사교에 미숙한 처지라 당시 환경대학원 원장이던 김안제 박사에게 동행할 것을 청해 같이 갔다. 이미 다른 부분은 양해가 된 일이나 건물의 명칭을 어떻게 “호암”으로 할 수가 있겠느냐가 관심이었다. 필자는 서울대 사회과학대학 구내 제8강당이 OB맥주회사 전 회장님의 호를 명칭으로 사용하고 있는 예를 들어 설명드렸다. 그 외 건축비로 50억 원을 예상하였는데 액수에 큰 신경을 쓰는 것 같지는 않았다. 뒤에 추가되어 65억이 소요되었다. 서울대에 기념비적인 기여를 하고 싶다는 뜻을 표해주셨다. “호암”관은 교수의 연구활동을 지원하는 것을 기본으로 하고 외국인 교수의 내방 시 불편없이 사용할 것을 목표로 하였는데 그 뒤 설계가 한 두 차례 변경되어 오늘의 모습으로 활용되고 있어 기쁘기 한량없다.

끝으로 특기하고 싶은 것은 우리가 추진한 발전기금계획은 자금면에서 정부의 예산에만 의존하는 상태를 벗어나는 것이었다. 이와 관련해서 문교부에서 발전계획의 지원조의 첫 해 분으로 국제대학원 건물을 위해 자금을 배정해 준 것을 감사히 생각한다. 둘째로 당시 박제운 기획실장께서 헌신적인 노력을 해주셨고 그 분을 중심으로 각종 위원회에 참여해 주신 많은 분들의 노력을 잊을 수가 없다.

서두에서도 지적했지만 서울대의 법인화가 어떤 방향으로 추진될런지 모르겠으나 오늘날 법인화 운운이 가능한 것도 20년 전 우리들의 창업적인 노력과 그 뒤 기금운영을 잘해준 분들의 노력의 결과 오늘의 새로운 발전의 틀이 구상되고 있는 것으로 보여 감개가 무량하다.

서울대학교의 무궁한 발전을 기원한다.