

# 발전을 위한 구조조정이 이루어져야

- 함요상(도시행정학과)

1. 1~8번까지의 발제에 큰 틀에서 동의(아래 2가지 지적은 높은 공감)
2. 성공적 구조조정을 위한 5가지 조건
  - 장기발전계획의 수립
  - 구성원들의 공감대 형성
  - 단과대학, 학과의 탈이기주의
  - 구성원 상호 간의 신뢰와 상생
  - 신분보장
3. 우리대학 구조조정의 실태와 문제점
  - 교수신분에 대한 불안감 조성("곧 위기가 닥친다!")
  - 구성원들의 본부에 대한 불신 조장(조교제도 개편 "제도가 그렇다, 방법이 없다!")
  - 학과평가에 대한 불신("정원은 감축해 놓고, 폐교 후 전입한 학생 정원 외로 받으라")
  - 학과 및 단과대학 이기주의

→ 몇 가지 추가적인 의견과 다른 차원에서의 접근을 제시하고자 함

## 1. 합리적 구조조정은 어떤 구조조정을 의미하는가?

- 합리적 구조조정은 이기적 구조조정  
→ 각자의 이기적 욕망에 대한 인정과 비정의성(非情誼性, Impersonality) 전제
- 장기발전과 연계되는 구조조정이어야 함 → 구조조정 자체가 목적이어서는 안됨

## 2. 우리학교 구조조정을 위한 전제조건

- 무엇을 위한 구조조정인지 명확한 제시 필요(어렵다고만 하지 정작 무엇을 위한 것인지?)
- 우리 대학이 목표로 하는 비전을 먼저 제시 필요(생존? or 발전?)



## 3. 합리적 구조조정의 과정

- 구조조정을 해야 한다는 그 자체에 대한 구성원 모두의 동의 필수(길고 어렵더라도 치열한 논쟁과 토론을 통해 사전동의 필요)
- 구성원과의 정보 공유 → 공유 못할 일은 하지 말아야 할 것임
- 불가피한 비용(피해) 발생 → 비용의 배분 노력 필요(고통없는 구조조정은 허위, 더 큰 비용 발생)

#### 4. 구조조정의 전략

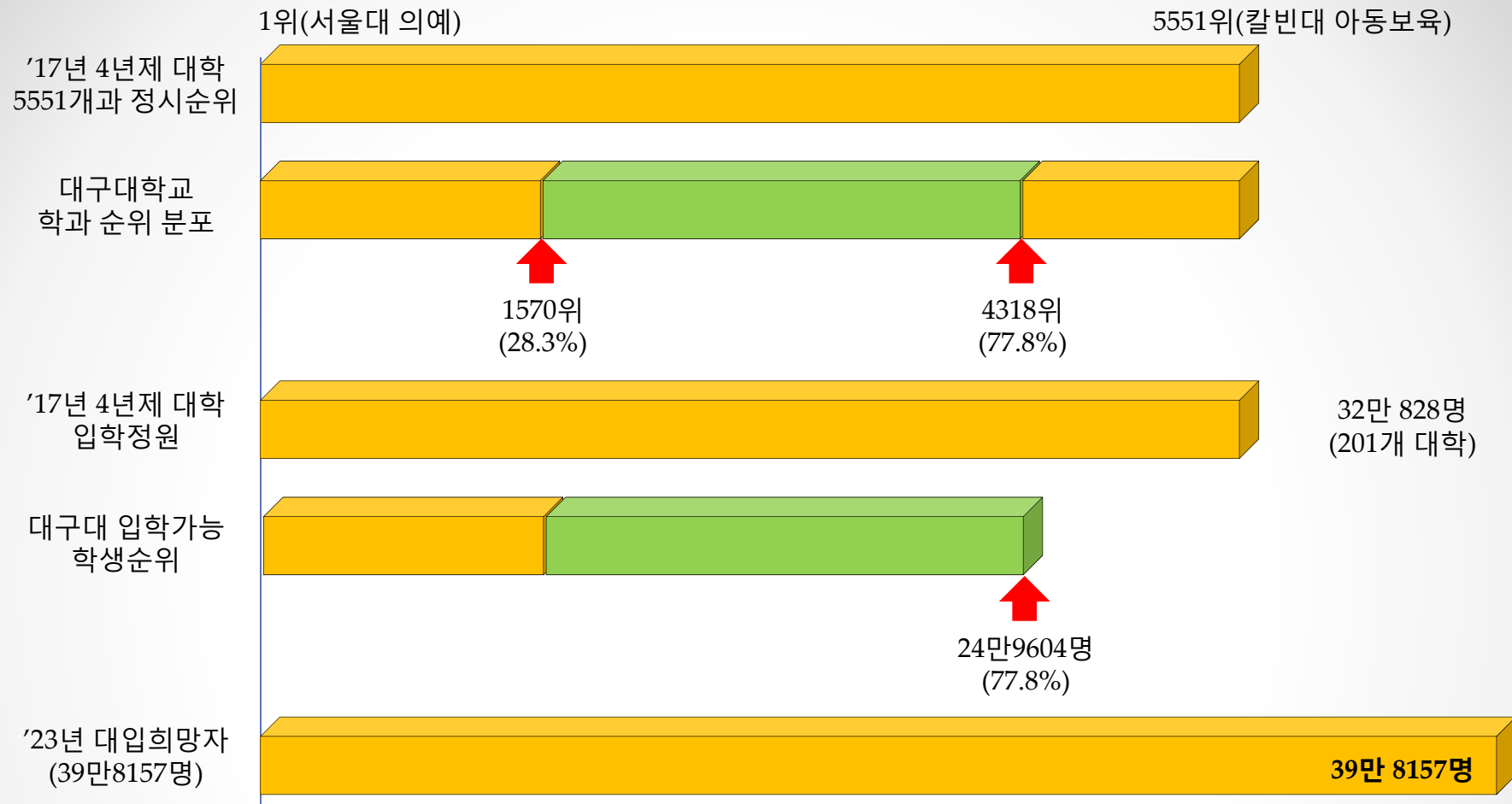
- 구조조정의 목표(비전)에 따라 생존과 발전으로 구분
- 학교 경영의 두 축을 수입과 지출로 구분하고 수입은 학생정원, 등록금, 기타수입 변수를 지출은 교수인건비, 직원인건비, 경비 변수를 고려
- 두 기준에 따라 세부 전략을 모색

구분		생존	발전	비고
수입	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪학생정원</li> <li>▪등록금</li> <li>▪기타수입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪축소최소화 or 유지</li> <li>▪유지 or 인상</li> <li>▪손실최소화 or 유지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪유지 or 확대</li> <li>▪유지 or 인상</li> <li>▪확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪등록금 인상 어려움 有</li> </ul>
지출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪교수인건비</li> <li>▪직원인건비</li> <li>▪경비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪축소최소화 or 유지</li> <li>▪축소 or 유지</li> <li>▪모든 분야 과감한 축소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪유지 or 확대</li> <li>▪유지 or 확대</li> <li>▪선택적 감축, 투자확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪금액조정이 아닌 정원 조정으로</li> </ul>

#### 5. 구조조정의 이슈

##### 1) 학생정원 감축

- 학생정원을 스스로 줄일 필요가 있는가? → 입학자원의 감소가 무조건적인 정원축소로 이어질 필요가 있는가에 대한 검토가 필요
- 필요하다고 할지라도 최소화하는 것이 필요할 것임



- 학생들이 전국을 단일 지역으로 하여 학과순위에 따라 지원한다는 가정 하에, 모든 조건이 변하지 않는다면 '23년에도 신입생 충원의 어려움은 없을 것으로 예상
- 지역적 특성, 학과별 선호 등을 고려한다고 할지라도 충원 자체의 문제보다는 재학생의 유지에 대한 문제가 더욱 중요한 변수가 될 전망

→ 교육부 정원조정에 소극적 대응과 학과 경쟁력 제고, 재학생 유지 전략이 타당

## 이슈 2) 등록금 인상

- 교육부가 대학등록금 인상을 산정방법 공고('18년 기준 인상한도 1.8%)
- 국가장학금 II유형을 지원받기 위해서는 등록금 동결,인하를 유지하여야 함
- 등록금 수준 등 학생 경비 부담 경감은 각종 재정지원 시 반영 예정

☞ 국가장학금 II유형 : 대학이 한국장학재단에 참여를 신청하면 대학들의 교내장학금 규모 증가 및 등록금 인하 등 학생의 금전적 부담을 덜어주기 위한 대학들의 노력을 평가해 차등 지원하는 방식('15년 기준 약 5,000억 수준)

- 대학 길들이기 정책이라는 비판에도 불구하고 교육부는 지속할 예정
- 현실적 어려움으로 인해 등록금을 통한 수입 확대는 유의한 전략이 어려울 전망

## 이슈 3) 기타수입 확대

- 투자손실의 최소화(보수적 운영 기조 속에서 수익창출을 위한 전략 모색 필요)
  - 학교자산을 활용한 기타수입 확대를 위한 노력 필요(복지관, 매장임대, 시설임대)
- 손실 최소화, 임대수입 증가, 기부금 확대를 위한 학교차원의 노력 필요

## 이슈 4) 인건비 절감(학과 구조조정)

- 교수 : 학과 구조조정을 고려한 정년과 신규채용 & 기타 유형의 조합
  - 직원 : 조직진단을 통한 직무재설계 필요(효율성 제고)
- 학과평가 방식에 대한 전면적 개편(미래전망, 경쟁력 제고)

## 이슈 5) 경비절감

- 수입을 늘리는 것보다 비용절감의 효과가 더 큼
- 경비절감을 위한 전사적 노력 필요(1차 토론 결과 참조)
- 재고자산의 활용도 제고

☞ 학교가 소유하고 있는 재고자산의 재활용 수준을 높여 경비 절감(컴퓨터, 프린터, 책상, 책장 등)

- 구매방식의 개편

☞ 단일 사업체를 대상으로 하는 단가계약이 아닌 다수공급자 계약제도 도입 검토 또는 동일 사양 최저가구매제도 등을 통해 비용 절감

- 예산편성 방식의 개선(총액배분자율편성 예산제도)

☞ 기존의 예산편성은 통제중심의 예산편성으로 예산절감의 효과도 낮고 효율성도 낮아 예산성과가 낮음

☞ 재정적 어려움이 있을 때 연도별 각 부서별 큰 틀의 예산액을 배분한 후, 기관의 특성에 맞게 자율적으로 예산을 편성하여 운영하는 제도(Top-down 방식)

☞ 절감해야 할 규모를 정해놓고 총액에서의 감축을 받아들이는 대신 학과의 특성에 맞는 자율적 예산배분을 통해 운영의 효율성을 높여 결과적으로 예산성과를 높이는 방법

"The only thing we have to fear is fear itself" –Franklin D. Roosevelt

"환경변화에 겁먹지 말고 바꿔보는 것을 두려워하지 말고 하나씩 그리고 같이 해 봅시다!"