

사립대학 이사회 특성이 재정에 미치는 영향 The Impact of Private University Board Characteristics on Finance

김경민(주저자)
Kyungmin Kim(First Author)

한국사학진흥재단 Korea Advancing Schools Foundation(kmkim@kasfo.or.kr)

본 연구는 최고경영층 이론(Upper Echelon Theory)을 기반으로, 대학알리미에 공시된 학교법인의 임원 자료를 활용하여 사립대학 이사회 특성(이사의 경력)이 재정에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

연구 결과, 학계출신 이사는 기금(적립금)을 높이고자 하는 경향이 있으며, 전문가출신 이사는 기금(적립금)을 낮추려는 경향이 있다. 기업출신 이사는 등록금 수입을 높이기 위한 의사결정을 하는 경향이 있으며, 종교계출신 이사는 등록금 수입을 높이는 활동에는 소극적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 최고경영층 이론의 관점에서 이사들의 경력과 가치관이 사립대학 재정에 미치는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구는 이사회의 다양한 경력이 재정에 미치는 영향을 분석함으로써, 대학 운영에 대한 이해를 넓히고, 교육환경 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 이사회 특성을 제시하였다.

주제어: 사립대학, 이사회, 최고경영층 이론, 성향집수매칭

This study empirically analyzes the impact of private university boards of directors' characteristics (specifically, directors' careers) on university finances. Drawing on Upper Echelons Theory, we utilize data on private university executives disclosed in the University Information Service. Our findings reveal that academic directors tend to increase endowment funds, whereas professional directors tend to decrease them. Directors with corporate backgrounds make decisions that increase tuition revenues, while those with religious backgrounds appear passive in activities aimed at increasing tuition revenues. These results confirm, from an Upper Echelons perspective, that directors' careers and values influence university finances. This study contributes to a broader understanding of university operations by analyzing the impact of board members' diverse careers on financial outcomes. It also suggests specific board characteristics that could enable private universities to respond more actively to changes in the educational environment.

Keyword: Private University, Board Members, Upper Echelon Theory, PSM

1. 서론

본 연구는 최고경영층 이론(Upper Echelon Theory)을 기반으로, 사립대학 이사회 특성(이사의 경력)이 재정에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다.

'학령인구'라는 키워드를 검색하면 하루에도 수많은 관련 기사가 쏟아질 만큼 이 문제는 심각하다. 학령인구 감소는 대학 입학 자원의 감소를 초래하며, 이는 시간이 지날수록 대학 운영에 부정적인 영향을 미친다. 그리고 저출산으로 인한 학령인구 감소는 재정 악화를 초래하며, 대학의 생존 문제가 시급한 과제로 떠오르고 있다. 또한, 학생들의 수도권 선호 현상이 심화되면서 지방대학의 재정적 어려움이 더욱 커지고 있다. '뱃꽃 피는 순서대로 문을 닫는다'는 말처럼 지방대학의 위기가 현실화되고 있다.

또한, 4차 산업혁명은 인공지능, 빅데이터 등 첨단 기술이 산업 전반에 융합되면서 급속한 변화를 불러오고 있다. 이러한 변화는 기존 직업 구조를 재편하고 새로운 직업을 창출하며, 이에 적합한 인재상을 요구한다. 새로운 인재를 양성하는 데 있어 대학의 역할은 그 어느 때보다 중요하다. 때문에 학령인구 감소와 4차 산업혁명 시대의 요구에 따라 지속적인 변화가 필요한 현시점에서 사립대학 이사회의 특성이 재정에 미치는 영향을 이해하는 것은 대학의 생존과 발전에 필수적이다.

현행 사립학교법은 사립학교를 학교법인이 설치·운영하도록 규정하며, 운영 책임을 학교법인에 부여하고 있다. 사립학교 자체는 법인격이 없으므로 법률적 행위를 할 수 없어 결국 의사결정 주체는 이사장과 이사회에 있을 수밖에 없다. 즉, 사립대학의 모든 운영은 학교법인의 이사회에서 결정하게 됨으로써 이

사회의 구성원인 이사는 대학 운영에 중대한 영향을 미치게 된다. 이사들의 의사결정 사항은 사립대학의 주요 기능인 교육과 연구 활동에 직·간접적으로 영향을 미치며, 최종적으로는 교육의 질과 경쟁력에도 영향을 미치게 된다. 따라서 이사회 구성원인 이사들은 대학 운영에 대한 경력과 전문성이 요구된다.

사립대학 이사회가 폐쇄적이고 불투명하게 운영되면 부정과 비리가 발생할 가능성이 높아지고, 이는 대학 구성원의 불만과 학내 분규를 초래하며 대학 존립에도 심각한 영향을 미칠 수 있다. 이는 이사회의 의사결정이 대학 운영에 미치는 영향이 매우 크기 때문이라고 할 수 있다. 하지만, 사립대학 의사결정의 중요성과 역할에 비해 관련된 연구는 매우 제한적이다. 선행연구를 살펴보면 사립대학 의사결정에 대한 체계와 개선 방향에 대해 다루고 있다(김성기&황준성, 2017; 김지하 외, 2018). 사립대학의 설립 이념과 이사회 구성에 따라 대학마다 의사결정 구조와 과정이 달라 기존의 개념적인 접근방법으로는 대학의 실제 운영 현황을 이해하는데 한계가 있을 수밖에 없다.

Hambrick & Mason(1984)이 제시한 최고경영층 이론(Upper Echelon Theory)은 최고경영층의 경험이 의사결정에 영향을 미치며 조직의 전략과 성과를 결정한다고 주장한다. 최고경영층의 특성(연령, 기능적 경로, 경력, 교육, 재정적 위치, 그룹 이질성)은 관리 지식, 가치 및 인식과 연관되며 조직의 결과(수익성, 성장성, 위험 감수 등)를 예측하는 데 활용될 수 있다. 이를 바탕으로 본 연구는 사립대학 최고경영층인 이사의 경험과 전문성이 재정에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

기업 경영 경험이 있는 이사는 자신의 배경지식을 바탕으로 '시장' 친화적인 의사결정을 내릴 가능성이 높다. 그리고, 특정 분야에서 전문성을 가진 이사는

자신의 '경험'을 바탕으로 의사결정을 내릴 것이다. 또한, 학계와 종교계에서 오랜 기간 활동한 이사는 '안정'과 '봉사'를 중시하는 경영전략을 선택할 가능성이 있다. 이처럼, 이사들의 경력과 전문성을 기반으로 한 의사결정이 대학 경영에 미치는 영향을 분석하면 대학 운영에 대한 이해를 더욱 넓힐 수 있을 것이다.

본 연구는 2016년부터 2023년까지 대학알리미에公示된 학교법인의 임원 자료를 활용하여 이사회 특성이 재정에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

이사회 특성이 대학 운영에 미치는 영향을 파악하기 위해서 회귀분석 뿐만 아니라 성향점수매칭(Propensity Score Matching)을 활용한 강건성 분석¹⁾을 수행하여 가설을 검증함으로써 연구결과의 신뢰성을 향상시킬 수 있으며, 이는 기존 연구와 차별점이라 할 수 있다. 또한 변수 간 상호관련성을 통제하기 위해 각 이사회 특성을 모형에 포함하여 분석하였다.

본 연구의 관심 변수인 이사회 특성은 학교법인 이사의 현직 및 과거 주요 경력을 바탕으로 학계, 전문가, 기업, 종교계로 분류하였다. 관심변수를 4가지 그룹으로 함으로써 세분화에 대한 한계가 있어 연구 분석의 확장성과 일반화는 제한적이라고 할 수 있다. 또한, 성향점수매칭 방법에서 매칭이 균일하게 이루어지지 않는 구조적 문제는 본 연구의 한계로 지적될 수 있다.

그러나 본 연구는 이사회 구성원의 경력 다양성이 재정에 미치는 효과를 실증적으로 분석함으로써 학문적 발전에 기여할 것이다. 또한, 교육 환경의 변화가 요구되는 시점에서 적극적으로 대응할 수 있는 이사회 특성을 제시했다는 점에서 의의를 가진다. 또한 이사회 특성에 따라 재정에 미치는 영향이 있음을 실증하여, 정책입안자에게 중요한 시사점도 제공해 줄

것이다.

본 연구는 II장에서는 사립대학 이사회 역할과 연구가설을 설정하고, 제 III장에서 연구에 이용되는 변수들을 정의하고 연구모형을 설명한다. 제 IV장에서 실증분석과 강건성 분석 결과를 제시하고, 마지막 제 V장에서 결과를 요약하고 마무리한다.

II. 사립대학 이사회 역할과 연구가설

2.1 학교법인(사립대학) 이사회의 구성과 역할

학교법인의 이사회 역할을 이해하기 위해서는 기본적으로 학교법인과 학교 간의 관계를 파악해야 한다.

사립학교법 제2조와 제3조는 사립학교가 학교법인에 의해 설치·운영되어야 한다고 규정하고 있다. 또한, 사립학교법 제5조는 학교법인이 사립학교 운영에 필요한 시설과 재산을 갖추도록 규정하며, 제10조는 정관(목적, 자산 및 회계, 임원, 이사회에 관한 사항 등)을 작성 후 교육부 장관의 허가를 받도록 요구한다.

사립학교의 설립과 운영의 책임을 학교법인에 부과함으로써 사립학교의 안정적인 운영을 기대할 수 있는 장점이 있다. 이러한 장점이 발휘되기 위해서는 학교법인은 투명하게 운영되어야 하는 전제가 필요하다. 사립학교법 제14조에서는 임원 및 이사회 구성에 대하여 엄격하게 규정하고 있다. 해당 조항에서는 학교법인은 임원으로서 7인 이상의 이사와 2인 이상의 감사를 두어야 하며, 개방이사추천위원회를 통해 4분의 1에 해당하는 개방이사를 선임해야 한다고

1) 강건성 분석(Robustness Analysis)은 모델의 결과가 다양한 변동이나 불확실한 상황에서도 안정적으로 유지되는지를 평가하는 방법. 모델 결과가 특정 가정이나 조건에 의존하지 않고 다양한 상황에서도 일관된 결과를 제공하는지 확인하는 과정.

규정하고 있다.

한편, 사립학교는 법인격이 없어 법률적 행위를 할 수 없으며, 의사결정은 결국 이사장과 이사회가 담당하게 된다. 따라서 사립대학의 모든 운영은 학교법인의 이사회에서 결정된다고 할 수 있다. 이에 따라 이사회의 의사결정은 사립대학 경영에 막대한 영향을 미친다.

이처럼 강력한 이사회의 권한을 견제하기 위해서 사립학교법은 몇 차례 개정되었다. 대표적으로 사립학교법 제21조는 민법 제777조를 준용하여 친족 관계(8촌 이내 혈족, 4촌 이내 인척, 배우자)가 전체 이사의 4분의 1을 초과하지 못하도록 규정한다. 그리고 이사 중 적어도 3분의 1 이상은 교육경험이 3년 이상인 사람을 선임하도록 하고 있다. 또한, 동법 제23조는 임원의 겸직금지를 규정하고 있다. 해당 조항은 이사장이 학교법인이 설치·운영하는 사립학교의 장을 겸할 수 없도록 규정하여 운영상 비리를 방지하고자 한다.

이사의 역할은 사립학교법 제19조 따라 이사회에 출석하여 학교법인의 업무에 관한 사항을 심의·결정하며, 이사회 또는 이사장으로부터 위임받은 사항을 처리한다고 규정하고 있다. 또한, 사립학교법 제16조²⁾에 따르면 이사회의 기능은 예산·결산을 포함한 재산에 관한 사항, 합병 및 해산, 임원 및 교원 임용, 수익사업 등 학교 경영의 전반에 대한 모든 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여하고 있다.

현재 사립대학은 학령인구 감소 및 등록금 동결로 인하여 재정적 어려움에 직면해 있다. 또한, 4차 산업혁명 시대에 대응하기 위해 교육과정 개편 등의 지속적인 변화를 요구받고 있다. 이러한 교육환경 변화는 사립대학의 의사결정에 대한 관심이 커질 수밖에 없다. 특히, 사립대학 재정과 관련된 의사결정은 대학 성과에 큰 영향을 미치며, 이는 교육과 연구 활동이라는 대학의 주요 기능뿐만 아니라 최종적으로는 교육의 질과 경쟁력에도 직·간접적으로 영향을 미치게 된다. 때문에 본 연구는 이사회가 수행하는 업무 중 거버넌스보다는 재정적 측면에 초점을 맞추어, 심의·의결된 사항을 중심으로 분석한다.

2.2 이사회 특성이 재정에 미치는 영향

경영환경이 다양해지고 복잡해짐에 따라 개인의 역량에 의존하기보다는 조직의 의사결정 기구인 이사회 체제에 의한 운영이 더욱 중요한 의미를 갖게 되었다.

Hambrick & Mason(1984)의 최고경영층 이론은 최고경영층의 가치, 인식, 경험이 의사결정에 영향을 미치며, 조직 전략과 성과를 형성한다고 주장한다. 최고경영층의 특성(연령, 기능적 경로, 경력, 교육, 재정적 위치, 그룹 이질성)은 관리 지식, 가치 및 인식과 연관되며, 조직의 결과(수익성, 성장성, 위험 감수 등)를 예측하는 데 활용될 수 있다. 즉, 조직의

2) 사립학교법 제16조(이사회의 기능) ① 이사회는 다음 각 호의 사항을 심의·의결한다.

1. 학교법인의 예산·결산·차입금 및 재산의 취득·처분과 관리에 관한 사항
2. 정관 변경에 관한 사항
3. 학교법인의 합병 또는 해산에 관한 사항
4. 임원의 임면에 관한 사항
5. 학교법인이 설치한 사립학교의 장 및 교원의 임용에 관한 사항
6. 학교법인이 설치한 사립학교의 경영에 관한 중요 사항
7. 수익사업에 관한 사항
8. 그 밖에 법령이나 정관에 따라 그 권한에 속하는 사항

성과는 최고경영층의 특성에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 이를 바탕으로 많은 선행연구는 최고경영층의 인구통계학적 특성(교육 수준, 전공, 나이, 성별 등)이 조직의 성과(연구개발비, 탄소배출 성과, 사회적 책임 활동 등)에 미치는 영향을 규명하고자 했다.

최고경영층의 교육 배경과 업무 지식이 다양할수록 업무와 관련된 폭넓은 지식, 기술, 및 능력을 보유하게 된다(Milliken & Martins, 1996). 최고경영층이 다양한 지식과 기술을 보유하면 복잡한 의사결정 문제에서 창의적인 대안을 모색할 수 있어 의사결정의 질이 향상될 수 있다(Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1989; Zahra & Pearce, 1989). 또한, 최고경영층의 다양성은 환경 변화에 대한 예측 능력을 강화하는 데 기여한다(Finkelstein et al., 2009). 이사들의 교육수준, 경력 등은 기업의 연구개발투자(R&D) 등에 유의미한 영향을 미친다고 주장하였다(Daelenbach et al., 1999; Dalziel et al., 2011; 양준선&김기환, 2013; 박지현&김양민, 2015; 임미희, 2017). 그리고 이사들의 전문성(과학, 기술, 공학, 수학 전공 비율)이 탄소배출 성과에 유의미한 영향을 미친다는 분석 결과가 보고되었다(한주희&김봉진, 2014; 윤주영 외, 2022). 그리고 이사의 나이가 젊을수록 전략적 변화를 더 잘 수용할 가능성이 높다고 주장했다(Ahn & Walker, 2007). 이사회 내 여성 임원의 비중이 높을수록 사회적책임활동(CRS) 참여가 증가한다는 분석 결과를 제시하였다(임미희&이지환, 2017). 이와 같이 최고경영층의 다양한 특성을 보유하고 있는 이사회는 복잡한 의사결정 문제에 대한 정보를 수집하고 해결 방안을 탐색하고 실행함으로써 기업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

그러나 최고경영층의 다양성이 높아지면 상이한 관심사와 가치관으로 인해 갈등이 증가할 가능성이 있

으며(Hitt & Tyler, 1991), 응집력이 저하되는 단점도 나타날 수 있다(Hambrick & D'Aveni, 1992; 조봉순&조경순, 2002).

선행연구를 종합해 보면 최고경영층인 이사회의 다양한 경력은 이사들이 보유하는 지식과 가치관에 직결되며, 이는 조직의 성과에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 즉, 이사회의 특성은 이사들의 경력이 반영되는 것으로 그들의 가치관이 의사결정 과정에 반영될 경우 서로 다른 관심사 결과를 초래할 가능성이 있다.

사립대학 역시 다양한 이해관계자가 존재함으로써 다양한 가치와 인식 및 경험을 가진 이사를 이사회로 구성하여 전략적 의사결정을 하고 있다. 대학은 학령 인구 감소로 인한 재정적 위기와 4차 산업혁명 시대의 요구에 부응하기 위해 지속적인 변화가 필요한 시점에서 이사들의 경력과 전문성을 바탕으로 의사결정 사항이 재정에 미치는 영향을 파악한다면 대학 운영에 대한 이해의 폭이 넓어질 것으로 사료된다.

2.3 연구가설

본 연구는 최고경영층 이론(Upper Echelon Theory)에 기반하여 사립대학 이사의 경력과 전문성이 재정 의사결정에 미치는 영향을 검증하는 것을 목표로 한다. 최고경영층 이론에서는 경영자의 인구통계학적 특성과 경험이 의사결정에 영향을 미치며, 이는 궁극적으로 조직의 성과에 영향을 미친다고 주장한다(Hambrick & Mason, 1984). 선행연구에서는 이사회 구성원의 경력 다양성이 기업의 의사결정과 성과에 유의미한 영향을 미친다는 것을 보여주었다(Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1989; Zahra & Pearce, 1989; Finkelstein et al., 2009).

이사의 특성은 크게 교육배경, 직업적 경력, 사회적 배경 등으로 구분되는데(Hambrick & Mason, 1984), 이 중 직업적 경력은 이사의 의사결정에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요소로 간주된다(Milliken & Martins, 1996). 특히 다양한 경력 배경을 가진 이사들은 서로 다른 관점과 전문성을 바탕으로 의사결정을 내리게 되어 조직 운영에 다양한 영향을 미칠 수 있다(Finkelstein et al., 2009).

본 연구에서는 대학알리미에 공시된 “법인의 임원” 자료를 분석하여 이사들의 경력을 학계출신, 전문가출신, 기업출신, 종교계출신 네 가지 그룹으로 분류하였다. 이 분류는 사립대학 이사회 구성의 특성을 고려하여 대표적인 경력 배경을 반영한 것으로, 각 그룹은 서로 다른 가치관과 전문성을 대표하며 재정 의사결정에 차별화된 영향을 미칠 것으로 예상된다.

첫째, 학계출신 이사는 교육과 연구의 가치를 중시하는 경향이 있다. Daelenbach et al.(1999)과 Dalziel et al.(2011)의 연구에 따르면, 학문적 배경을 가진 이사들은 장기적 관점에서의 연구개발 투자와 지식창출에 가치를 두는 경향이 있다. 이와 같은 논리를 사립대학에 대입하면, 학계출신 이사들은 교육과 연구의 질을 높이기 위한 장기적인 재원 확보를 중시할 가능성이 높다. 대학의 재정적 안정성은 미래 투자 여력을 확보하는 중요한 수단이므로, 학계출신 이사들은 재정 안정을 추구하는 방향으로 의사결정을 할 가능성이 높다. 실제로 박지현&김양민(2015)의 연구에서는 연구개발 배경을 가진 이사들이 장기적 투자에 더 적극적인 것으로 나타났다.

둘째, 전문가출신 이사(회계사, 변호사, 의사, 고위공무원 등)는 각자의 전문 분야에서 형성된 분석적 사고방식과 효율성 중심의 가치관을 갖고 있다. 특히 재무 및 법률 전문가들은 자원의 효율적 활용과 위험 관리에 중점을 두는 경향이 있다(Guner et al.,

2008). 전문가들은 직업적 특성상 문제해결 지향적이며, 단기적 성과 개선에 초점을 맞추는 경향이 있다(Finkelstein et al., 2009). 이러한 경향을 사립대학에 적용하면 전문가출신 이사들은 유휴자산 활용이나 적립금의 효율적 운용 등 자원 최적화에 중점을 둘 가능성이 높다. 그래서 전문가출신 이사는 현재의 교육 프로그램 개선이나 특성화 사업에 투자되어야 한다고 판단할 가능성이 높다.

셋째, 기업출신 이사는 수익 창출과 시장 지향적 관점을 중시하는 경향이 있다. 기업 환경에서의 경험은 이사들에게 성과 중심적 사고와 재정적 지속가능성을 중시하는 가치관을 형성하게 한다(Ahn & Walker, 2007). 학령인구 감소와 등록금 동결로 재정적 어려움에 직면한 사립대학 상황에서, 기업출신 이사들은 수입원 다각화와 등록금 수입 증대를 위한 전략적 접근을 선호할 가능성이 높다. 예를 들어, 외국인 유학생 유치 강화, 평생교육 프로그램 확대, 산학협력 증진 등을 통해 등록금 수입을 늘리는 방향으로 의사결정을 할 것으로 예상된다. 한주희&김봉진(2014)의 연구에서도 기업 경영 경험이 있는 이사들이 조직의 수익성 증대에 중점을 두는 경향이 있음을 보여주었다.

끝으로 종교계출신 이사는 사회적 가치와 윤리적 책임을 중시하는 경향이 있다. 임미희&이지환(2017)의 연구에 따르면, 사회적 가치를 중시하는 이사들은 기업의 사회적 책임 활동을 증진시키는 의사결정을 내리는 경향이 있다. 때문에 종교계출신 이사들은 교육의 공공성과 접근성을 중시하여 학생들의 경제적 부담을 줄이는 방향으로 의사결정을 할 가능성이 높다. 특히 등록금 인상에 신중한 입장을 취하고, 장학금 확대나 학생 복지 증진에 관심을 가질 것으로 예상된다. 또한 윤리적 가치를 중시하는 종교계 이사들은 학생들에게 직접적인 혜택이 돌아가는 정

책을 선호할 수 있다.

이상의 내용을 종합하면, 이사의 경력에 따라 사립대학의 재정 의사결정에 서로 다른 영향을 미칠 것이라는 이론적 예측이 가능하다. 학계출신 이사는 장기적 재원 확보와 안정성 추구, 전문가출신 이사는 자원의 효율적 활용, 기업출신 이사는 수입원 다각화와 수익 창출, 종교계출신 이사는 교육의 공공성과 학생 복지를 중시할 것으로 예상된다. 이러한 이론적 배경은 직관적으로 타당해 보이지만, 과학적 연구에서는 이러한 예측이 실제 데이터를 통해 검증되어야 한다. 때문에 사립대학이라는 교육 분야의 특성과 연구자의 기대 또는 주관의 연구 결과 해석에 영향을 미치지 않도록, 본 연구에서는 다음과 같은 귀무가설을 설정하였다.

- 가설 1: 이사회 내 학계출신 이사의 비율은 재정에 영향을 미치지 않는다.
- 가설 2: 이사회 내 전문가출신 이사의 비율은 재정에 영향을 미치지 않는다.
- 가설 3: 이사회 내 기업출신 이사의 비율은 재정에 영향을 미치지 않는다.
- 가설 4: 이사회 내 종교계출신 이사의 비율은 재정에 영향을 미치지 않는다.

III. 연구방법

3.1 표본

본 연구는 2016년부터 2023년까지 대학알리미(academyinfo.go.kr)에 공시³⁾된 “14. 그 밖에 교육여건 및 학교 운영 상태 등”에 관한 사항 중에서 “법인의 임원” 자료를 활용하였다. 또한 사립대학의 재정자료는 동 시스템에서 공시된 “예·결산” 항목의 “재무상태표”, “교비회계(통합)” 자료를 사용하였다.

본 연구의 표본은 대학(4년제)과 전문대학으로 구분하였으며, 고등교육법상 원격대학은 분석 대상에 포함되지 않는다. 이사회 인사의 출신 여부 판별은 “법인의 임원” 항목을 토대로 각 이사의 현직 및 과거 주요 경력은 자연어처리(NLP) 기술⁴⁾을 적용하여 학계, 전문가, 기업, 종교계로 분류하였다. 이후 각 부문의 이사 수는 전체 이사 수로 나누어 백분율로 계산하였다. 최종적으로 총 2,141개의 대학-연도 표본이 구성되었으며, 학종별 및 연도별 구성 내역은 <표 1>에 나타나 있다.

<표 1> 표본

구분	2016년도	2017년도	2018년	2019년도	2020년도	2021년도	2022년	2023년	합계
대학	145개	147개	143개	141개	140개	141개	148개	146개	1,151개
전문대학	128개	126개	125개	122개	122개	121개	122개	124개	990개
합계	273개	273개	268개	263개	262개	262개	270개	270개	2,141개

3) 대학알리미는 「교육관련기관의 정보공개에 관한 특례법 시행령」에 따라 고등교육기관의 관련 사항을 공시하고 있음

4) 자연어 처리(NLP, Natural Language Processing)는 컴퓨터가 인간의 언어를 이해하고 처리할 수 있도록 하는 인공지능(AI) 분야의 한 영역. 본 연구에서는 텍스트 분석 기술을 활용하였으며, GPT-4를 이용하였음.

3.2 연구설계

본 연구는 사립학교법 제16조 등에 의해 결정된 사항을 기반으로 이사들의 과거 활동 이력과 전문성이 재정에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 최고경영층 이론에 따르면 경영진의 배경과 경험은 그들의 가치관을 형성하며, 이는 의사결정 과정에 영향을 미친다(Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein et al., 2009).

본 연구에서 이용되는 변수는 다음과 같다. 종속변수인 재정에 미치는 영향은 사립학교법 제16조(이사회 기능), 제29조(회계 구분), 제32조의 2(적립금)에 명시된 주요 심의·의결 사항인 예산·결산·차입금 및 재산 취득·처분 항목으로 정의하였다. 사립대학은 기업과 달리 수익을 적극적으로 추구하지 않기 때문에 제한된 재원을 효율적으로 사용해야 설립목적에 맞는 활동을 수행할 수 있으므로 예산편성 및 지출은 매우 중요한 의미를 가진다. 예산은 지출(결산)을 결정짓는 중요한 지침이며, 제약조건이 된다고 할 수 있다(김경민&최정운, 2021). 사립대학 예산과 결산에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 등록금과 국고보조금⁵⁾이다. 그러나 국고보조금은 이사회 심의·의결 사항이 아니므로 제외되며, 사립대학 예산·결산에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 등록금⁶⁾이라고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 등록금, 차입금, 학교재산, 기금(적립금)의 증감을 재정에 미치는 영향의 대용치로 사용하였다.

다음으로 사립대학 이사회 특성을 나타내는 독립변수는 학교법인의 임원 자료를 바탕으로 이사들의

경력을 학계출신, 전문가출신, 기업출신, 종교계출신의 4그룹으로 구분하였다. 이러한 분류는 최고경영층 이론의 관점에서 이사들의 주요 경력의 그들의 의사결정 성향과 가치관에 중요한 영향을 미친다는 가정에 기반한다(Hambrick & Mason, 1984).

이사회 특성은 성별, 연령, 출신 지역 등 다양한 기준으로 분류할 수 있으나, 본 연구에서는 사립대학 이사회의 특수성을 고려하여 경력을 중심으로 분류⁷⁾하였다. 이는 경력이 이사들의 전문성과 가치관을 가장 직접적으로 반영하며, 재정적 의사결정에 실질적인 영향을 미치는 중요한 요소라고 판단했기 때문이다(Finkelstein et al., 2009; Dalziel et al., 2011). 또한 사립학교법에서도 이사회 구성 시 다양한 경력을 가진 이사들을 포함하도록 규정하고 있어, 경력 중심의 분류가 사립대학 이사회 특성을 이해하는 데 적합하다고 판단하였다.

먼저 유아교육법, 초·중등교육법, 고등교육법에 따른 교원으로 근무한 경험을 가진 이사를 학계출신(Acade)으로 구분하였다. 이들은 교육과 연구 분야에서의 경험을 통해 학문적 가치와 교육기관의 본질적 사명에 대한 이해가 깊다. 다음으로 회계사, 변호사, 의사, 고위공무원 등을 특정분야에 전문성을 가진 이사를 전문가출신(Prof)으로 구분하였다. 비록 이들이 다양한 분야의 전문가이지만, 공통적으로 전문직 교육과 경험을 통해 형성된 분석적 사고방식과 문제해결 중심의 접근법을 공유한다는 점에서 하나의 그룹으로 분류하였다. 그리고 대표이사, 상무, 협회장 등 기업 또는 협회 운영 경험이 있는 이사를 기업출신(Com)으로 구분하였다. 이들은 시장 원리와 수익성

5) 2023년 결산기준으로 사립대학의 자금예산서상 등록금 비율은 53.1%이며, 국고보조금 비율은 21.0%를 차지하고 있음

6) '반값 등록금' 정책을 추진하여 대학들에 등록금 2009년부터 2024년까지 동결되었으나, 본 연구는 등록금 수입 총액으로 분석함으로써 정원 외 외국인 유학생 유치 노력 등을 포함

7) 대학알리미는 이사의 성명, 성별, 임기, 현직 및 주요 경력만을 공시하기 때문에, 분류의 다양성에는 한계가 있음

중심의 사고방식을 공유하며, 재정적 지속가능성과 전략적 경영 접근법에 익숙하다. 마지막으로 목사, 신부, 수녀, 스님 등 종교에 몸담고 있는 이사는 종교계출신(Religion)으로 구분하였다. 이들은 사회적 가치와 윤리적 책임을 중시하는 공통된 가치관을 지니고 있으며, 이러한 관점이 의사결정에 반영될 가능성이 높다.

학계출신 이사 비율은 이사회 내 학계출신 이사가 차지하는 비율로, 학계출신 이사 수를 총 이사 수로 나누어 구하였다. 동일한 방법으로 전문가, 기업, 종교계출신 이사의 비율을 측정하였다.

마지막으로 재정에 영향을 미치는 요인을 통제하기 위해 대학의 규모, 등록금의존율, 국고보조금 비율, 부채비율, 대학 소재지, 대학의 종류, 대학의 설립경과를 통제변수로 사용하였다. 대학의 규모(SIZE)는 총자산에 로그값을 취하여 산출하였으며, 규모가 큰 학교일수록 이사회 특성에 따른 대학 운영에 영향이 작을 것으로 기대된다. 김정민과 최정운(2023)의 연구에서 통제변수로 활용한 등록금 의존율(TDR), 국고보조금 비율(SDR), 부채 비율(LEV)을 포함하였으며, 이는 사립대학의 재정 여건과 안정성을 반영하기 위함이다. 학생들의 수도권(METRO) 선호 현상과 전문대학이 4년제 대학(TYPE)에 비해 상대적으로 경쟁력이 낮다는 점을 반영한 변수를 포함하였다. 대학 설립 경과(HISTORY)는 설립 시점부터 해당 연도까지의 연수를 로그값으로 변환하여 계산하였다. 설립 경과가 오래된 대학일수록 보유 건물과 교직원 이 많아, 이사회 특성이 재정에 미치는 영향이 상대적으로 적을 것으로 예상된다.

$$\begin{aligned}
 & + \beta_4 SDR_t + \beta_5 LEV_t + \beta_6 TYPE_t \\
 & + \beta_7 METRO_t + \beta_8 HISTORY_t \\
 & + \Sigma YEAR + \epsilon_t
 \end{aligned}$$

여기에서,

PUM : 사립대학 재정에 미치는 영향을 의미함

Tuition : 등록금 증감[(당기 등록금 수입-전기 등록금 수입)/당기 등록금 수입]

Debt : 차입금 증감[(당기 차입금-전기 차입금)/당기 차입금]

Asset : 학교재산 증감[당기(투자자산+유·무형고정자산)-전기(투자자산+유·무형고정자산)]/당기(투자자산+유·무형고정자산)]

Fund : 기금(적립금) 증감[당기(원본보존적립금+임의적립금)-전기(원본보존적립금+임의적립금)]/당기(원본보존적립금+임의적립금)]

DIRECTOR : 학계, 전문가, 기업, 종교계 출신 이사 비율로 구분함

Acade : 학계출신 이사 비율(학계출신 이사/총 이사)

Prof : 전문가출신 이사 비율(전문가출신 이사/총 이사)

Com : 기업출신 이사 비율(기업출신 이사/총 이사)

Religion : 종교계출신 이사 비율(종교계출신 이사/총 이사)

SIZE : 총자산(ln(총자산))

TDR : 등록금의존율(등록금수입/운영수입)

SDR : 국고보조금 비율(국고보조금 수입/운영수입)

LEV : 부채비율(총부채/총자산)

TYPE : 4년제 대학이면 1, 아니면 0

METRO : 대학의 소재지가 수도권이면 1, 아니면 0

HISTORY : 대학 설립경과(ln(설립경과 연도))

YEAR : 연도더미

〈연구모형〉

$$PUM_t = \beta_0 + \beta_1 DIRECTOR_t + \beta_2 SIZE_t + \beta_3 TDR_t$$

IV. 연구결과

4.1 기술통계

〈표 2〉는 연구모형에 사용된 변수의 기술통계량을 제시하며, 분석에서 이상치의 영향을 통제하기 위해 모든 변수를 1%와 99% 수준에서 조정(winsorize)하였다.

독립변수인 이사 비율을 살펴보면, 학계출신 이사 비율(Acade)의 평균과 중위수는 각각 0.484와 0.444

로 나타났으며, 최소값은 0.333이었다. 이는 사립 학교법 제21조(임원 선임의 제한)⁸⁾에 따라 이사 중 최소 3분의 1 이상이 3년 이상의 교육경험을 가진 사람이어야 한다는 법률을 준수한 결과로 해석된다. 전문가출신 이사 비율(Prof)의 평균과 중위수는 각각 0.210과 0.200으로 나타났으며, 기업출신 이사 비율(Com)의 평균과 중위수는 각각 0.226과 0.200이었다. 종교계출신 이사 비율(Religion)의 평균과 중위수는 각각 0.099와 0.000으로 나타나 다른 변수에 비해 낮은 수준이었다.

종속변수인 재정에 미치는 영향을 살펴보면, 등록

〈표 2〉 기술통계량(N = 2,141)

Variables	Mean	StdDev	Min	1Q	Median	3Q	Max
Acade	0.484	0.148	0.333	0.333	0.444	0.600	0.900
Prof	0.210	0.140	0.000	0.100	0.200	0.300	0.583
Com	0.226	0.163	0.000	0.100	0.200	0.308	0.667
Religion	0.099	0.185	0.000	0.000	0.000	0.100	0.588
Tuition	-0.028	0.060	-0.296	-0.045	-0.018	0.004	0.110
Debt	0.001	0.264	-1.337	0.000	0.000	0.000	1.000
Asset	0.053	0.461	-2.988	-0.021	-0.000	0.022	0.997
Fund	-0.005	0.865	-6.841	0.000	0.000	0.021	1.000
SIZE	17.700	1.287	14.400	16.800	17.600	18.500	20.800
TDR	0.595	0.116	0.111	0.565	0.621	0.662	0.803
SDR	0.245	0.083	0.018	0.198	0.256	0.3014	0.420
LEV	0.063	0.097	0.000	0.000	0.014	0.098	0.549
TYPE	0.538	0.499	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000
METRO	0.382	0.486	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000
HISTORY	3.780	0.570	0.693	3.332	3.807	4.174	6.438

* 변수의 정의는 〈연구모형〉의 내용 참조

8) 사립학교법 제21조(임원 선임의 제한) ① ~ ② 생략

③ 이사 중 적어도 3분의 1 이상은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 교육경험 또는 합당한 교육경험이 3년 이상인 사람이어야 한다.

1. 「유아교육법」 제2조제2호에 따른 유치원에서 교원으로 근무한 경험
2. 「초·중등교육법」 제2조에 따른 학교에서 교원으로 근무한 경험
3. 「고등교육법」 제2조에 따른 학교에서 교원 또는 같은 법 제17조제1항의 명예교수·겸임교원 및 초빙교원 등으로 근무한 경험
4. 제1호부터 제3호까지의 근무경험에 준하는 것으로서 대통령령으로 정하는 교육경험

금 증감율(Tuition)의 평균은 -2.8%(-0.028)으로 등록금은 감소 추세에 있으며, 부채의 증감(Debt)은 0.1%(0.001)로 거의 변동이 없는 것으로 분석되었다. 그리고 학교 재산의 증감(Asset)은 5.3%(0.053)으로 나타나 학령인구 감소에 따른 재정적 어려움에도 불구하고 학교시설 등에 투자하는 것으로 보인다. 반면, 기금(적립금) 증감(Fund)은 =0.5%(-0.005)은 소폭 감소한 것으로 나타났다.

통제변수인 총자산(SIZE) 평균은 17.7이고, 최소값과 최대값이 각각 14.40, 20.80으로 나타나 학교 규모는 편차가 큰 것으로 나타났다. 등록금의존율(TDR)과 국고보조금 비율(SDR)의 평균은 각각 59.5%, 24.5%로 나타났다. 그리고 부채비율(LEV)의 평균은 6.3%이고, 4년제 대학(TYPE)은 53.8%로 나타났다. 수도권에 소재한 대학(METRO)은 38.3%을 차지하고 있으며, 대학 설립 경과(HISTORY)의

평균은 3.78(약 44년)으로 나타났다. 설립 경과의 최소값과 최대값이 각각 0.693, 6.438으로 총자산과 마찬가지로 설립 경과의 편차가 심한 것으로 나타났다.

〈표 3〉은 연구모형에 사용된 변수의 상관관계를 나타낸다. 재정에 미치는 영향과의 상관관계에서, 학계 출신 이사는 기금(적립금)과 유의한 양(+)의 관계로 나타났다. 전문가출신 이사는 등록금과 유의한 음(-)의 관계로 나타났으며, 기업출신 이사는 등록금과 유의한 양(+)의 관계로 나타났다. 반면, 종교계출신 이사는 등록금, 부채, 학교재산, 기금(적립금)에서 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다.

한편, 재정에 영향을 미치는 변수들은 상호 영향에 대한 통제되기 전의 결과이므로, 재정에 미칠 수 있는 영향을 종합적으로 고려한 다변량 분석 결과를 추가로 검증해야 한다.

〈표 3〉 상관분석(Pearson)

Variables	Acade	Prof	Com	Religion	Tuition	Debt	Asset	Fund	SIZE	TDR	SDR	LEV	TYPE	METRO	HISTORY
Acade	1														
Prof	-0.215***	1													
Com	-0.395***	-0.166***	1												
Religion	-0.402***	-0.388***	-0.359***	1											
Tuition	0.03	-0.045**	0.045**	-0.024	1										
Debt	0.001	-0.006	0.017	-0.009	-0.050**	1									
Asset	0.017	-0.034	0.011	0.007	-0.059***	0.179***	1								
Fund	0.056***	-0.029	-0.013	-0.027	-0.015	0.094***	0.194***	1							
SIZE	0.193***	0.022	-0.04*	-0.159***	0.117***	0.023	0.161***	0.052**	1						
TDR	0.112***	0.112***	0.069***	-0.224***	0.039*	0.008	-0.016	0.015	-0.086***	1					
SDR	0.134***	0.119***	0.04*	-0.225***	-0.004	0.040*	0.077***	0.044**	-0.158***	0.164***	1				
LEV	-0.086***	0.154***	-0.01	-0.029	-0.062***	0.089***	0.145***	0.015	0.054**	0.009	0.047**	1			
TYPE	-0.093***	-0.118***	-0.171***	0.335***	0.104***	0.042*	0.026	-0.039*	0.243***	-0.101***	-0.445***	0.033	1		
METRO	-0.04*	-0.045**	-0.002	0.06***	0.094***	0.008	0.013	0.043**	0.188***	0.169***	-0.368***	-0.056***	0.102***	1	
HISTORY	-0.113***	-0.116***	-0.033	0.236***	0.095***	0.039*	0.052**	0.011	0.209***	0.007	-0.179***	0.006	0.258***	0.262***	1

1) 변수의 정의는 〈연구모형〉의 내용 참조
 2) *, **, *** 는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함

4.2 가설검증

4.2.1 학계출신 이사가 재정에 미치는 영향[가설 1]

〈표 4〉는 [가설 1]에서 학계출신 이사가 재정에 미치는 영향에 관한 가설을 검증한 결과를 보여준다. 여기서 학계출신 이사 비율(Acade)이 관심 변수로 설정되었다. 등록금, 차입금, 학교 재산, 기금(적립금)의 변화를 재정에 미치는 대응치로 설정하여 분석한 결과, 기금(적립금)과의 관계에서 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계가 확인되었다. 이 결과는 학계

출신 이사가 기금(적립금)을 증대하려는 경향이 있음을 시사한다. 기금(적립금)은 대학의 재정적 안정성을 보장하고 미래 투자 여력을 확보하는 중요한 수단이므로, 학계출신 이사들은 기금(적립금)을 확대하는 방향으로 의사결정을 하는 것으로 해석할 수 있다.

통계변수는 등록금 변화에서 학교 규모(SIZE), 국고보조금 비율(SDR), 4년제 대학(TYPE), 수도권(METRO), 설립경과(HISTORY)가 재정에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한, 차입금 변화는 학교 규모, 4년제 대학의 변수가 영향을 주고, 학교 재산의 변화는 학교 규모, 국고보조금 비율의 변수

〈표 4〉 학계출신 이사가 재정에 미치는 영향 분석(N = 2,141)

Variable	등록금	차입금	학교재산	기금(적립금)
	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)
Intercept	-0.200*** (-8.937)	-0.046 (-0.465)	-0.621*** (-3.992)	-0.504 (-1.553)
Acade	-0.001 (-0.132)	0.030 (0.759)	0.029 (0.467)	0.304** (2.361)
SIZE	0.006*** (5.423)	-0.009* (-1.738)	0.022*** (2.792)	0.001 (0.081)
TDR	-0.006 (-0.539)	0.042 (0.8)	0.135 (1.64)	0.092 (0.536)
SDR	0.123*** (6.31)	0.136 (1.574)	0.240* (1.774)	0.194 (0.686)
LEV	-0.015 (-1.088)	0.089 (1.417)	0.062 (0.637)	-0.313 (-1.532)
TYPE	0.015*** (5.134)	0.033*** (2.587)	0.024 (1.184)	-0.057 (-1.343)
METRO	0.013*** (4.351)	0.009 (0.712)	0.005 (0.219)	0.087** (2.008)
HISTORY	0.006*** (2.723)	0.012 (1.122)	0.012 (0.732)	0.009 (0.252)
Year	Included	Included	Included	Included
Adj. R ²	0.104	0.075	0.258	0.080
F	17.5	12.5	50.5	13.4

1) 변수의 정의는 〈연구모형〉의 내용 참조
 2) *, **, *** 는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함

가 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 기금(적립금)의 경우 수도권 변수만이 재정에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 분산팽창계수(VIF)의 최대값이 1.376으로 산출되어 각 변수들간 상관관계로 인한 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

4.2.2 전문가출신 이사가 재정에 미치는 영향[가설 2]

<표 5>는 [가설 2]에서 전문가 출신 이사가 재정에 미치는 영향을 검증한 결과를 보여준다. 여기서 전문가출신 이사 비율(Prof)은 주요 관심 변수로 설정되

었다. 등록금, 차입금, 학교재산, 기금(적립금)의 변화를 분석한 결과, 학교재산과 기금에서 통계적으로 유의한 음(-)의 관계가 확인되었다. 이는 전문가출신 이사의 비율이 높은 대학일수록 학교재산과 기금(적립금)이 감소하는 경향이 있음을 의미한다. 이러한 결과는 전문가출신 이사들이 자원의 효율적 활용과 현재 교육 프로그램 강화에 중점을 두는 의사결정을 내리는 것으로 해석할 수 있다. 통제변수는 앞서 학계출신 이사가 재정에 미치는 영향과 유사하게 나타났으며, 등록금 의존율 변수가 재정에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5> 전문가출신 이사가 재정에 미치는 영향 분석(N = 2,141)

Variable	등록금	차입금	학교재산	기금(적립금)
	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)
Intercept	-0.198*** (-8.87)	-0.048 (-0.483)	-0.602*** (-3.88)	-0.518 (-1.595)
Prof	-0.012 (-1.261)	-0.017 (-0.412)	-0.183*** (-2.873)	-0.204* (-1.532)
SIZE	0.006*** (5.663)	-0.007 (-1.566)	0.024*** (3.195)	0.013 (0.837)
TDR	-0.005 (-0.411)	0.048 (0.921)	0.165** (2.009)	0.161 (0.94)
SDR	0.123*** (6.36)	0.143* (1.664)	0.256* (1.904)	0.268 (0.953)
LEV	-0.013 (-0.92)	0.088 (1.404)	0.093 (0.951)	-0.311 (-1.512)
TYPE	0.015*** (5.047)	0.032** (2.51)	0.019 (0.949)	-0.067 (-1.592)
METRO	0.013*** (4.334)	0.009 (0.679)	0.003 (0.147)	0.082* (1.901)
HISTORY	0.006*** (2.625)	0.010 (0.994)	0.007 (0.402)	-0.006 (-0.177)
Year	Included	Included	Included	Included
Adj. R ²	0.104	0.075	0.261	0.079
F	17.6	12.5	51.3	13.2

1) 변수의 정의는 <연구모형>의 내용 참조
 2) *, **, *** 는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함

4.2.3 기업출신 이사가 재정에 미치는 영향[가설 3]

〈표 6〉은 [가설 3]에서 기업출신 이사가 재정에 미치는 영향을 검증한 결과를 보여준다. 여기서 기업출신 이사 비율(Com)은 주요 관심 변수로 설정되었다. 등록금, 차입금, 학교재산, 기금(적립금)의 변화를 분석한 결과, 등록금에서 통계적으로 유의한 양(+)의 관계가 확인되었다. 이는 기업출신 이사가 등록금을 증가시키려는 성향이 있음을 시사한다. 기업출신 이사는 외국인 유학생 유치 강화, 평생교육 프로그램 확대, 산학협력 증진 등 등록금 수입 증대를 목표로

로 하는 의사결정을 하고 있음을 간접적으로 확인할 수 있다. 통제 변수는 앞서 전문가출신 이사가 재정에 미치는 영향과 유사하게 나타났으며, 부채비율과 4년제 대학 변수가 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

4.2.4 종교계출신 이사가 재정에 미치는 영향[가설 4]

〈표 7〉은 [가설 4]에서 종교계출신 이사가 재정에 미치는 영향을 검증한 결과를 보여준다. 여기서 종교계출신 이사 비율(Religion)이 주요 관심 변수로 설정되었다.

〈표 6〉 기업출신 이사가 재정에 미치는 영향 분석(N = 2,141)

Variable	등록금	차입금	학교재산	기금(적립금)
	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)
Intercept	-0.205*** (-9.191)	-0.058 (-0.582)	-0.633*** (-4.065)	-0.516 (-1.584)
Com	0.026*** (3.400)	0.037 (1.078)	0.039 (0.734)	-0.131 (-1.163)
SIZE	0.006*** (5.598)	-0.008 (-1.597)	0.022*** (3.031)	0.012 (0.758)
TDR	-0.009 (-0.753)	0.043 (0.816)	0.135* (1.65)	0.144 (0.84)
SDR	0.126*** (6.508)	0.147* (1.707)	0.251* (1.861)	0.240 (0.853)
LEV	-0.015 (-1.085)	0.085 (1.364)	0.059 (0.604)	-0.349* (-1.711)
TYPE	0.017*** (5.661)	0.035*** (2.692)	0.026 (1.265)	-0.071* (-1.658)
METRO	0.013*** (4.427)	0.009 (0.706)	0.004 (0.216)	0.083* (1.911)
HISTORY	0.006*** (2.741)	0.011 (1.031)	0.011 (0.676)	-0.001 (-0.02)
Year	Included	Included	Included	Included
Adj. R ²	0.108	0.075	0.258	0.078
F	18.3	12.6	50.6	13.1

1) 변수의 정의는 〈연구모형〉의 내용 참조
 2) *, **, *** 는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함

〈표 7〉 종교계출신 이사가 재정에 미치는 영향 분석(N = 2,141)

Variable	등록금	차입금	학교재산	기금(적립금)
	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)
Intercept	-0.188*** (-8.055)	-0.005 (-0.046)	-0.691*** (-4.263)	-0.505 (-1.49)
Religion	-0.014* (-1.789)	-0.053 (-1.519)	0.077 (1.425)	-0.045 (-0.393)
SIZE	0.005*** (4.718)	-0.010** (-2)	0.026*** (3.334)	0.010 (0.584)
TDR	-0.011 (-0.935)	0.028 (0.525)	0.165** (1.968)	0.117 (0.668)
SDR	0.121*** (6.24)	0.136 (1.581)	0.255* (1.892)	0.252 (0.893)
LEV	-0.016 (-1.15)	0.081 (1.306)	0.064 (0.659)	-0.352* (-1.724)
TYPE	0.017*** (5.454)	0.039*** (2.886)	0.014 (0.68)	-0.057 (-1.298)
METRO	0.013*** (4.447)	0.010 (0.765)	0.003 (0.13)	0.084* (1.948)
HISTORY	0.007*** (3.075)	0.014 (1.336)	0.006 (0.367)	0.002 (0.054)
Year	Included	Included	Included	Included
Adj. R ²	0.105	0.075	0.258	0.078
F	17.7	12.7	50.7	13.0

1) 변수의 정의는 <연구모형>의 내용 참조
 2) *, **, *** 는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함

등록금, 차입금, 학교재산, 기금(적립금)의 변화를 분석한 결과, 등록금에서 통계적으로 유의한 음(-)의 관계가 확인되었다. 이는 종교계출신 이사의 비율이 높은 대학일수록 등록금 수입이 감소하는 경향이 있음을 의미한다. 이러한 결과는 종교계출신 이사들이 교육의 공공성과 학생 부담 경감을 중시하는 의사결정을 내리는 것으로 해석할 수 있다.

학령인구 감소로 대학의 재정이 열악한 현실에서 의외로 결과로 보일 수 있으나, 이는 종교계출신 이사들의 가치관을 반영한 결과로 이해할 수 있다. 종교계 이사들은 등록금 수입 증대활동에 소극적인 의사결정

으로 내리는 것으로 단기적인 수익 증대보다 교육의 사회적 책임과 윤리적 가치를 중시하는 경향이 있다. 임미희&이지환(2017)의 연구에서도 윤리적 가치를 중시하는 이사들이 사회적 책임활동에 더 적극적인 것으로 나타났다. 종교계출신 이사들은 등록금 인상이나 수익 중심의 학생 유치 전략보다는 장학금 확대, 학생 복지 증진, 취약계층 학생 지원 등을 통해 교육기관으로서의 사회적 책임을 다하는 데 중점을 두는 것으로 해석할 수 있다.

통제변수는 앞서 기업출신 이사가 재정에 미치는 영향과 유사하게 나타났으나, 4년제 대학 변수에서 차

이가 있었다.

4.3 성향점수매칭(PSM)을 활용한 강건성 분석

본 연구에서 다루고 있는 학계출신, 전문가출신, 기업출신, 종교계출신의 이사에 따라 재정에 미치는 영향에 대해서 살펴보았다. 그러나 이사회 구성 비율에 따라 재정에 영향을 미칠 수 있다는 점을 재확인하기 위해 강건성 분석이 필요하다.

강건성 분석은 성향점수매칭(Propensity Score Matching)을 활용하여 수행되었다. 성향점수매칭 방법은 실험군과 대조군의 연구 대상의 선택적 편의(selection bias)⁹⁾을 발생시키는 공변량을 통제하여, 선택적 편의로 인해 발생할 수 있는 문제를 최소화하기 위한 방법 중 하나이다. 쉽게 말해, 실험군과 유사한 성향을 가진 대조군 개체를 찾아 1:1 또는 1:N으로 매칭하여 효과를 분석하는 방법이다.

성향점수매칭(PSM) 방법은 실험군과 대조군의 통제변수(=공변량)의 영향력을 반영한 성향점수를 계산하여, 매칭함으로써 신뢰도와 정확도를 향상시킬 수 있다. 성향점수매칭 방법은 로지스틱(logistic) 또는 프로빗(probit) 회귀모형을 이용하여 성향점수를 추

정한다.¹⁰⁾ 즉, 성향점수는 0에서 1사이의 값을 가지는 확률 예측값으로 통제변수(=공변량)를 추정한다.

본 연구에서는 독립변수를 기준으로 상위 10% 이상의 출신 이사 비율을 가진 학교를 Acade_High, Prof_High, Com_High, Religion_High로 정의하고 이를 실험군(T=1)으로 설정하였다. 추정된 성향점수를 바탕으로 Greedy Matching¹¹⁾을 활용하여 실험군과 대조군(T=0)으로 매칭 하였다. 그리고 성향점수가 유사한 실험군과 대조군을 1:1로 매칭하였으며, 매칭 후의 표준화된 평균 차이(standardized mean difference)의 절대값(absolute value)을 0.15로 미만이 되도록 캘리퍼(Caliper)¹²⁾를 조정하였다.

〈표 8〉은 성향점수매칭 결과를 보여준다. 상위 10% 이상의 사례를 기준으로 학계출신 이사는 210개, 전문가출신 이사는 159개, 기업출신 이사는 210개, 종교계출신 이사는 159개의 사례가 매칭되었다. 매칭되지 않은 사례는 분석에서 제외되었다.

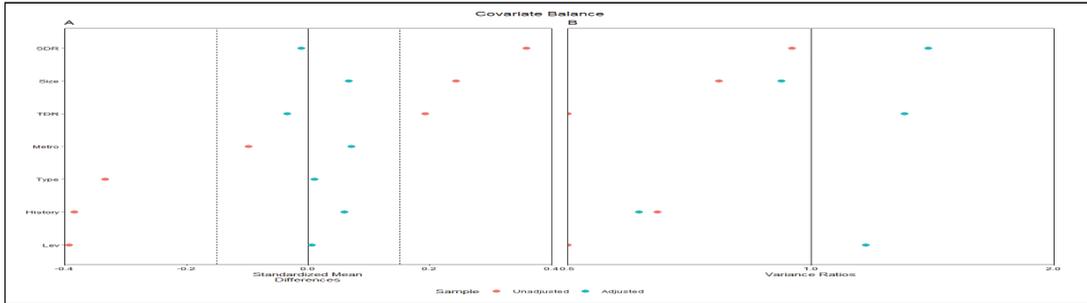
〈그림 1〉은 성향점수매칭 후 통제 변수의 균형(balance)을 검증한 결과를 보여준다. 실험군과 대조군 간의 균형을 검증한 결과, 통제 변수의 표준화된 평균 차이(절대값)는 0.15로 나타났으며, 분산비

〈표 8〉 Greedy Matching 결과

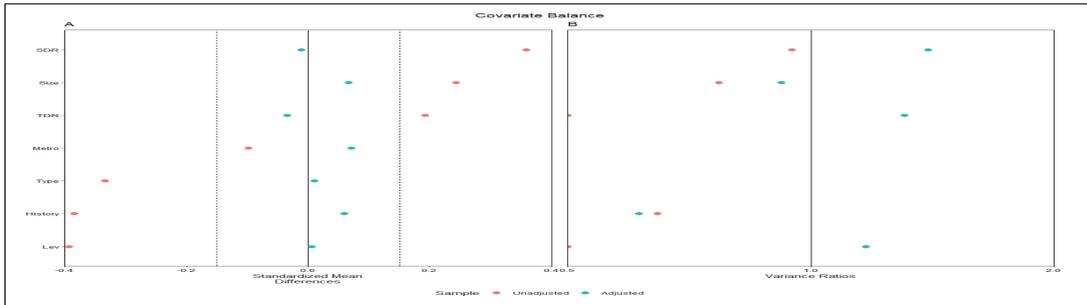
Greedy Matching	Acade_High		Prof_High		Com_High		Religion_High	
	Control (T=0)	Treated (T=1)						
ALL	1926	215	1926	215	1926	215	1926	215
Matched	210	210	159	159	210	210	159	159
Unmatched	1716	5	1767	56	1716	5	1767	56

9) 모집단을 제대로 대표하지 못하는 표본을 잘못 선택함으로써 통계 분석이 왜곡되는 것을 말함
 10) 본 연구에서는 성향점수를 추정하기 위해 logit 모형을 사용하였으며, R의 MatchIt 패키지에서 제공하는 'linear.logit' 기능을 활용
 11) Greedy Matching은 실험군의 사례들을 나열한 후 실험군의 성향점수와 가장 잘 매칭되는 사례를 우선적으로 선택하는 기법
 12) 캘리퍼란 실험군과 대조군 간의 차이에 대한 허용한계를 의미함

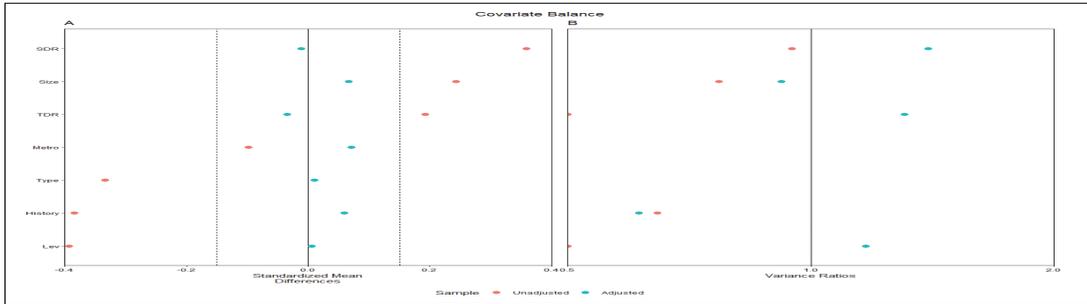
< Acade_High >



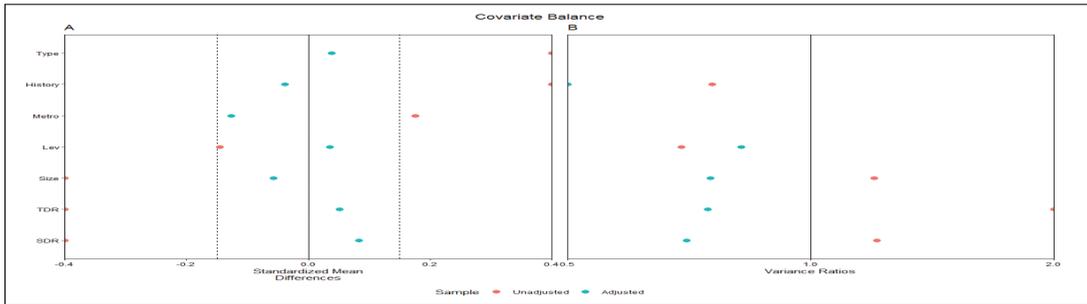
< Prof_High >



< Com_High >



< Religion_High >



<그림 1> 성향점수매칭 후 통제변수(공변량) 균형성 비교

(variance ratio)는 2.0 이하로 나타나 균형이 달성되었음을 확인할 수 있다. 즉, 성향점수매칭을 통해 실험군과 대조군 간의 통제 변수 균형을 확보했으며, 이를 바탕으로 이사회 특성이 재정에 미치는 차이를 비교할 수 있었다.

〈표 9〉는 성향점수매칭을 활용해 ATT(Averaged Treatment Effect for the Treated)를 추정한 결과를 보여준다. 이는 학계출신, 전문가출신, 기업출신, 종교계출신 이사의 비율이 상위 10%인 실험군(T=1)과 그렇지 않은 대조군(T=0) 간 평균 차이를 분석한 결과이다. ATT 분석 결과에서 95% 신뢰 수준에서 유의미한 항목은 다음과 같다. 먼저 학계출신 이사가 재정에 미치는 영향은 학교재산 및 기금(적립금)에서 각각 0.096, 0.197으로 나타났다. 이는 학계출신 이사의 비율이 높은 집단이 낮은 집단

에 비해 학교재산을 9.6% 증가시키고, 기금(적립금)을 19.7% 증가시키는 것으로 나타났다. 다음으로 전문가 출신 이사의 비율이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 학교 재산을 10.0% 감소시키고, 기금(적립금)을 20.6% 감소시키는 것으로 나타났다. 기업출신 이사의 비율이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 등록금을 1.8% 증가시키며, 차입금을 4.4% 증가시키는 것으로 나타났다. 마지막으로 종교계출신 이사의 비율이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 등록금을 1.0% 줄이고, 차입금을 4.9% 줄이는 것으로 나타났다.

매칭된 대학이 일정하지 않는 점은 아쉬운 부분이 있으나, 성향점수매칭 방법을 적용하여 앞서 제시한 회귀분석 결과와 그 결과에 대한 해석의 강건성은 확보되었다고 판단된다.

〈표 9〉 ATT(Averaged Treatment effect for the Treated) 추정 결과

구 분		ATT	p-value	95% 신뢰구간	
				하한	상한
Acade_High	등록금	-0.003	0.540	-0.013	0.007
	차입금	0.002	0.936	-0.049	0.054
	학교재산	0.096	0.001	0.027	0.166
	기금(적립금)	0.197	0.038	0.011	0.384
Prof_High	등록금	-0.004	0.610	-0.020	0.012
	차입금	-0.014	0.634	-0.070	0.043
	학교재산	-0.100	0.005	-0.171	-0.030
	기금(적립금)	-0.206	0.029	-0.391	-0.021
Com_High	등록금	0.018	0.002	0.007	0.029
	차입금	0.044	0.078	-0.005	0.093
	학교재산	-0.027	0.441	-0.097	0.042
	기금(적립금)	0.013	0.872	-0.141	0.166
Religion_High	등록금	-0.010	0.099	-0.023	0.002
	차입금	-0.049	0.078	-0.102	0.005
	학교재산	0.085	0.147	-0.030	0.199
	기금(적립금)	0.098	0.442	-0.152	0.348

4.4 이사회 특성을 나타내는 변수의 상호관련성 분석

본 연구는 이사회 특성이 재정에 미치는 영향을 검증하기 위해 실증분석 모형으로 회귀계수를 추정하고, 성향점수매칭을 활용하여 강건성 분석을 수행하였다. 이사회 특성을 나타내는 변수들 간 상호관련성이 존재할 가능성이 있으므로, 동일한 모형에서 각각

의 이사회 특성을 함께 분석하는 것이 필요하다. 따라서 학계출신, 전문가출신, 기업출신, 종교계출신 이사회 비율 변수를 회귀모형에 동시에 포함하여 실증분석을 수행하였다.

〈표 10〉은 이사회 특성을 나타내는 변수들 간 상호관련성 분석 결과를 보여준다. 변수 간 상호관련성을 통제한 결과, 학계출신과 종교계출신 이사는 대학

〈표 10〉 이사회 특성이 재정에 미치는 영향 분석(N = 2141)

Variable	등록금	차입금	학교재산	기금(적립금)
	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)	Coeff. (t-value)
Intercept	-0.226*** (-6.549)	-0.013 (-0.085)	-0.769*** (-3.198)	0.080 (0.158)
Acade	0.038 (1.290)	0.023 (0.170)	0.152 (0.734)	-0.361 (-0.834)
Prof	0.020 (0.773)	-0.022 (-0.187)	-0.039 (-0.218)	-0.662* (-1.753)
Com	0.52** (2.042)	0.027 (0.241)	0.148 (0.837)	-0.569 (-1.543)
Religion	0.021 (0.824)	-0.043 (-0.379)	0.160 (0.902)	-0.543 (-1.462)
SIZE	0.005*** (4.805)	-0.010** (-2.009)	0.025*** (3.145)	0.003 (0.188)
TDR	-0.012 (-0.987)	0.029 (0.538)	0.165** (1.963)	0.141 (0.802)
SDR	0.122*** (6.295)	0.137 (1.583)	0.254* (1.876)	0.232 (0.82)
LEV	-0.013 (-0.919)	0.089 (1.412)	0.095 (0.97)	-0.305 (-1.481)
TYPE	0.017*** (5.592)	0.040*** (2.918)	0.016 (0.764)	-0.058 (-1.307)
METRO	0.013*** (4.517)	0.010 (0.771)	0.003 (0.166)	0.082* (1.898)
HISTORY	0.007*** (2.792)	0.014 (1.283)	0.004 (0.255)	0.008 (0.216)
Year	Included	Included	Included	Included
Adj. R ²	0.108	0.075	0.260	0.083
F	4.88	4.48	16.7	3.67

1) 변수의 정의는 〈연구모형〉의 내용 참조
2) *, **, *** 는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함

운영에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면, 전문가출신 이사는 기금(적립금)에 유의미한 음(-)의 영향을 미쳐 기금을 감소시키는 의사결정을 내리는 것으로 해석된다. 또한, 기업출신 이사는 등록금에 유의미한 양(+)의 영향을 미쳐 등록금 수입 증대를 목표로 하는 의사결정을 내리고 있음을 간접적으로 확인할 수 있다.

회귀분석, 성향점수매칭(PSM), 상호관련성 분석 결과를 요약한 내용은 <표 11>에 제시되어 있다. 학계출신 이사는 회귀분석과 성향점수매칭 결과에서 기금(적립금) 증대를 목표로 하는 의사결정을 내리는 것으로 나타났으나, 상호관련성 분석에서는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 확인되었다. 전문가출신 이사는 모든 분석 결과에서 기금(적립금)을 감소시키는 의사결정을 내리는 경향을 보였다. 기업출신 이사는 모든 분석 결과에서 등록금을 증가시키는 의사결정을 내리는 경향이 있음을 확인하였다. 마지막으로 종교계 출신이사는 회귀분석과 성향점수매칭 결과에서 등록금을 높이는 활동에 소극적인 의사결정을 내리는 것으로 해석되었으나, 상호관련성 분석에서는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 본 연구의 분석 결과를 종합하면 전문가출신과 기업출신 이사가 다른 이사들보다 재정에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 학령인구 감소와 4차 산업혁명 시대의 변화 속에서 사립대학 이사회 특성이 재정에 미치는 영향을 실증적으로 검토하였다. 본 연구는 사립대학 이사회의 다양한 경력이 재정에 미치는 영향을 분석하는 데 초점을 맞추었다.

최고경영층 이론(Upper Echelon Theory)은 최고경영층의 가치, 인식, 경험이 의사결정에 영향을 미치며, 조직 전략과 성과를 형성한다고 주장한다. 다수의 선행연구는 최고경영층인 이사회의 다양한 경력이 이사들의 지식과 가치관에 직접적으로 연결되며, 경영성과에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미친다고 보고하였다.

사립대학 이사회 구성의 특수성으로 인해 이사회의 결정사항은 대학 운영에 매우 큰 영향을 끼칠수 밖에 없으며, 이러한 영향은 대학의 주요 기능인 교육과 연구 활동에 직·간접적으로 영향을 미쳐 최종적으로 교육 질과 경쟁력에도 영향을 미치게 된다. 본 연구 결과, 사립대학 이사회 특성이 재정에 미치는 영향은 서로 다른 관심사와 결과를 반영하는 것으로 확인되었다.

본 연구는 이사회 특성이 재정에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석과 성향점수매칭(PSM)을 활용

<표 11> 이사회 특성이 재정에 미치는 영향 결과 요약

구 분	회귀분석	성향점수매칭(PSM)	상호관련성 분석
학계출신(Acade)	+ 기금(적립금)	+ 학교재산 + 기금(적립금)	
전문가출신(Prof)	- 학교재산 - 기금(적립금)	- 학교재산 - 기금(적립금)	- 기금(적립금)
기업출신(Com)	+ 등록금	+ 등록금 + 차입금	+ 등록금
종교계출신(Religion)	- 등록금	- 등록금 - 차입금	

하여 강건성 분석을 수행하였다. 또한 변수 사이에 상호관련성을 통제하기 위해 각각의 이사회 특성을 모형에 포함하여 분석하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 학계출신 이사는 회귀분석과 성향점수매칭 결과에서 기금(적립금)과 유의미한 양(+)의 관계를 보여, 기금(적립금) 증대를 목표로 하는 의사결정을 내리는 것으로 해석된다. 그러나 상호관련성 분석에서는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 전문가출신 이사는 회귀분석, 성향점수매칭, 상호관련성 분석 결과에서 기금(적립금)에 유의미한 음(-)의 관계를 보여, 기금을 감소시키는 의사결정을 내리는 것으로 나타났다. 셋째, 기업출신 이사는 세 가지 분석 결과에서 등록금과 유의미한 양(+)의 관계를 보여, 외국인 유학생 유치 노력 등 등록금 수입 증대를 목표로 하는 의사결정을 내리고 있음을 간접적으로 확인할 수 있다. 마지막으로, 종교계출신 이사는 회귀분석과 성향점수매칭 결과에서 등록금과 유의미한 음(-)의 관계를 보여, 등록금 수입을 높이는 활동에는 소극적인 의사결정을 내리는 것으로 해석된다. 그러나 상호관련성 분석에서는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 확인되었다. 본 연구 결과를 종합하면, 전문가출신과 기업출신 이사가 다른 이사들보다 재정에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전문가출신 이사는 기금(적립금)을 낮추려는 하는 의사결정을 하며, 기업출신 이사는 등록금 수입을 높이기 위한 의사결정을 하는 경향이 있는 것으로 파악되었다.

본 연구는 이사회 특성을 구분할 때 다수의 경력을 가진 이사의 경우 대표 경력을 기준으로 분류하여 관심 변수의 세분화에 한계가 있었다. 이로 인해 연구 결과의 확장성과 일반화 가능성에 한계가 존재한다. Greedy Matching 방식의 성향점수매칭(PSM)은 일부 사례에서 매칭 불균형 문제가 발생했으며, 이는

본 연구의 한계로 지적될 수 있다.

본 연구는 재정에 미치는 영향을 측정하기 위해 등록금, 차입금, 학교재산, 기금(적립금)의 증감을 대응치로 사용하여 분석하였다. 향후 연구에서는 이사회 특성이 재정에 미치는 영향을 더 세분화하고, 추가적인 변수를 도입하여 다각적으로 분석할 필요가 있다.

이러한 한계에도 불구하고, 최고경영층 이론의 관점에서 이사들의 경력과 가치관이 사립대학 재정에 미치는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 사립대학 이사회 특성(이사의 경력)이 재정 운영에서 중요한 변수임을 확인하였다. 특히, 기업출신 이사는 등록금 수입 증대를 목표로 의사결정을 내렸으며, 전문가출신 이사는 기금(적립금)을 감소시키는 의사결정을 내린 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정책 입안자와 대학 운영자가 효과적인 이사회 구성 전략을 수립하는 데 중요한 시사점을 제공한다. 또한, 변화하는 교육환경에 적극적으로 대응할 수 있는 이사회 특성을 제시했다는 점에서 본 연구는 중요한 의의를 가진다. 그리고 사립학교법 제25조에 따라 학교법인의 정상적 운영이 어렵거나 이사회 기능이 마비된 경우, 교육부가 사립대학에 임시이사를 선임할 수 있다. 이러한 상황에서 본 연구의 결과를 참고하여 사립대학의 상황에 적합한 임시이사를 선임할 수 있을 것이다. 마지막으로, 이사회 특성이 재정에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 이사회 개편 가이드라인 수립 시 참고할 수 있는 기초 데이터를 제공하였다.

참고문헌

- 김경민, 최정운 (2023). "사립대학 회계감리에 따른 감사보수 및 감사시간의 관계," **경영학연구**, 제52권 1호, pp.93-110.

- (Kim, K. M. and Choi, J. W. (2023). "The Relationship between Audit Fees and Audit Hours according to Accounting Supervision of Private Universities," *Korea Management Review*, 52(1), pp.93-110.)
- 김성기, 황준성 (2017). "사립대학의 자치 실현을 위한 법적 규제 완화 방안," *교육법학연구*, 제29권 4호, pp.31-52.
- (Kim, S. G. and Hwang, J. S. (2017). "A Study on the Deregulation of Legal Regulations for the Realization of Autonomy in Private Universities," *The Journal of Korean Education Law*, 29(4), pp.31-52.)
- 김지하, 최정윤, 조옥경, 서영인, 이선영, 권도희, 김민희, 정한나 (2018). 사립대학 거버넌스 실태 분석 연구, **한국교육개발원**.
- (Kim, J. H., Choi, J. Y., Cho, O. K., Seo, Y. I., Lee, S. Y., Kwon, D. H., Kim, M. H., and Jung, H. N. (2018). A Study on the Actual Condition Analysis of Private University Governance, Korean Educational Development Institute.)
- 박지현, 김양민 (2015). "최고경영자와 최고경영진의 특색이 연구개발 투자에 미치는 영향," *전략경영연구*, 제18권 2호, pp.45-73.
- (Park, J. H. and Kim, Y. M. (2015). "The Effects of CEO and TMT Characteristics on R&D Investment," *Strategic Management Research*, 18(2), pp.45-73.)
- 윤주영, 신제원, 이지윤 (2022). "이사회 특성이 탄소배출 성과에 미치는 영향," *회계와 정책연구*, 제27권 3호, pp.71-107.
- (Yoon, J. Y., Shin, J. W., and Lee, J. Y. (2022). "The Effect of Board Characteristics on Carbon Emission Performance," *Accounting and Policy Research*, 27(3), pp.71-107.)
- 임미희 (2017). "이사회 및 이사의 특성이 기업의 연구개발 투자에 미치는 영향: 한국기업을 중심으로," **기술혁신연구**, 제25권 2호, pp.1-34.
- (Lim, M. H. (2017). "The Effects of Board and Director Characteristics on Corporate R&D Investment: Focusing on Korean Firms," *Journal of Technology Innovation*, 25(2), pp.1-34.)
- 임미희, 이지환 (2017). "이사회 여성 멤버가 기업의 사회적 책임에 미치는 영향: 제도적 vs. 기술적 강점 측면," *경영학연구*, 제46권 3호, pp.691-714.
- (Lim, M. H. and Lee, J. H. (2017). "The Impact of Female Board Members on Corporate Social Responsibility: Institutional vs. Technical Strengths Perspective," *Korea Management Review*, 46(3), pp.691-714.)
- 양준선, 김기환 (2013). "이사회 구성원의 교육적 배경과 재무보고의 질," *경영학연구*, 제42권 5호, pp.1263-1288.
- (Yang, J. S. and Kim, K. H. (2013). "Educational Background of Board Members and Quality of Financial Reporting," *Korea Management Review*, 42(5), pp.1263-1288.)
- 조봉순, 조경순 (2002). "최고경영자 팀(TMT)의 다양성이 조직성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석," *인사조직연구*, 제10권 2호, pp.19-148.
- (Cho, B. S. and Cho, K. S. (2002). "The Effect of Top Management Team (TMT) Diversity on Organizational Performance: An Empirical Analysis of the Mediating Effect of Intragroup Conflict," *Korean Journal of Management*, 10(2), pp.19-148.)
- 한주희, 김봉진 (2014). "사외이사 다양성이 기업성과에 미치는 영향과 환경적 재량권의 조절효과에 대한 고찰," *전략경영연구*, 제17권 3호, pp.19-137.
- (Han, J. H. and Kim, B. J. (2014). "The Effect of Outside Director Diversity on Firm Performance

- and the Moderating Effect of Environmental Discretion,” *Strategic Management Research*, 17(3), pp.19-137.)
- 대학알리미. “14. 그 밖에 교육여건 및 학교 운영 상태 등에 관한 사항, 나. 법인의 임원 현황,” <https://www.academyinfo.go.kr/search/search.do>, 2024년 12월 접속.
- (University Alimi. “Section 14. Other Conditions Regarding Educational Environment and School Operation, B. Status of Corporate Officers,” <https://www.academyinfo.go.kr/search/search.do>, retrieved December 2024.)
- Ahn, S. and Walker, M. D. (2007). “Corporate Governance and the Spinoff Decision”, *Journal of Corporate Finance*, 13(1), pp.76-93.
- Bantel, K. A. and Jackson, S. E. (1989). “Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?,” *Strategic Management Journal*, 10(S1), pp.107-124.
- Daelenbach, U. S., McCarthy, A. M., and Schoenecker, T. S. (1999). “Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics,” *R&D Management*, 29, pp. 19-209.
- Dalziel, T., Gentry, R. J., and Bowerman, M. (2011). “An Integrated Agency-Resource Dependence View of the Influence of Directors’ Human and Relational Capital on Firms’ R&D Spending,” *Journal of Management Studies*, 48(6), 1217-1242.
- Estermann, T., Bennetot Pruvot, E., and Stoyanova, H. (2021). The Governance Models of the European University Alliances: Evolving Models of University Governance I, *European University Association (EUA)*.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., and Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*, Oxford University Press.
- Güner, A. B., Malmendier, U., and Tate, G. (2008). “Financial Expertise of Directors,” *Journal of Financial Economics*, 88(2), pp.323-354.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers,” *Academy of Management Review*, 9(2), pp.193-206.
- Hambrick, D. C. and D’Aveni, R. A. (1992). “Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies,” *Management Science*, 38(10), pp.1445-1466.
- Hitt, M. A. and Tyler, B. B. (1991). “Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives,” *Strategic Management Journal*, 12(5), pp. 327-351.
- Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996). “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups,” *Academy of Management Review*, 21, pp.402-433.
- Wiersema, M. F. and Bantel, K. A. (1992). “Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change,” *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Zahra, S. A. and Pearce, J. A. (1989). “Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model,” *Journal of Management*, 15(2), pp.291-334.

• 저자 김경민은 현재 한국사학진흥재단에 재직 중이다. 20년간 사립대학 관련 업무를 담당해왔으며 대구대학교에서 회계학 박사를 취득한 이후 경영학연구, 회계저널 등에 실무 관점의 연구논문을 발표하고 있다. 주요연구분야는 사립대학, 산학협력단, 감사품질, 교육 원가 등이다.