

삼일회계법인 교육산업 전문화팀

대학 Advisory Service



삼일회계법인



삼일회계법인 교육산업 전문화팀 소개

삼일회계법인은 다변하는 교육정책에 부합하는
학교의 최적의 비전 전략과 성장 방안을 제시할 수 있는
국내 유일의 교육산업 전문화팀을 보유하고 있습니다.

삼일회계법인은 1971년 설립된 한국의 대표적인 종합 컨설팅 그룹으로서 3,000여 명의 분야별·산업별 전문가로 구성되어 최고 수준의 회계감사와 재무자문 서비스, 세무자문 서비스, 경영컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.

또한, 삼일회계법인은 전사적인 지원을 바탕으로 100여 명으로 구성된 최적의 교육산업 전문화팀을 운영하고 있습니다. 교육산업 전문화팀은 대학을 대상으로 한 다양한 컨설팅 경험이 있으며, 사회공헌을 위한 지식기부 활동으로 정부 정책 수립 및 연구활동에도 적극적으로 참여하고 있습니다.

교육산업 전문가의
최적화된 방법론에
의한 자문 수행

정책 적합성 및
풍부한 관련 업무
수행 경험

대학에 부합하는
다양한 방식을 통한
사후관리



Why does it matter?

대학경영 Advisory의 중요성



대학을 둘러싼 정책 변화에 따른
대학운영 변화의 필요



교육수요 감소로 인한
학교 간 경쟁심화 및 재정부담 증가

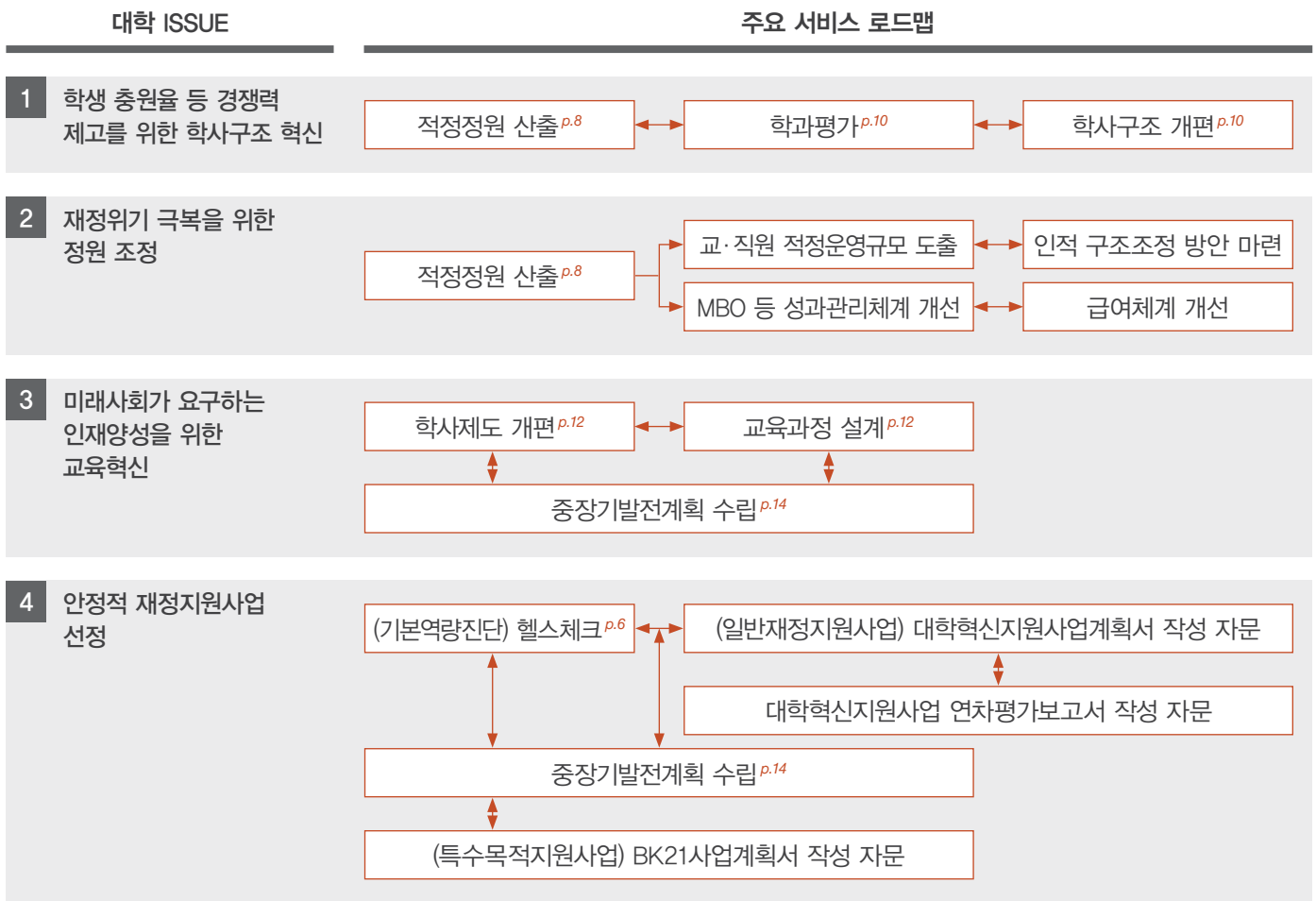


대학재정지원사업에
선제적 대응 필요

주요 서비스 소개

다양한 경험과 전문성을 토대로 대학이 직면하고 있는
다양한 문제 해결의 Advisor 역할을 할 것입니다.

대학 ISSUE별 주요 서비스 로드맵



주요 서비스와 교육부 대학혁신정책방향 관련성

低 → 高
관련성: ● ● ●

4대 정책방향		미래 대비 교육·연구 혁신		지역인재 양성 혁신체제 구축	자율·책무의 혁신기반 조성		인구 변화 대응 대학 체제 혁신		관련 페이지
7대 혁신추진과제		교육혁신	연구혁신	지역혁신	규제혁신	투명성·책무성 강화	평가혁신	체제혁신	
주요 서비스	헬스체크	●		●		●	●	●	P. 6
	적정정원 산출	●		●			●		P. 8
	학과평가	●	●				●	●	P. 10
	학사구조 개편	●	●				●	●	P. 10
	학사제도 개편	●	●	●			●	●	P. 12
	교육과정 설계	●	●				●	●	P. 12
	중장기발전계획 수립	●	●	●	●	●	●	●	P. 14
	수요자 만족도조사	●		●			●		P. 16
	대학혁신지원사업 자문	●		●		●	●		-
	BK21사업계획서 자문		●			●	●		-
	수익용 유희부지 개발 및 수익용재산 활용 방안 마련				●	●			-

● ● ● ●

교육산업 전문화팀은 대학 정책환경 변화에 따른 1주기 대학구조개혁평가, 2주기 기본역량진단 및 재정지원사업 대응에 대한 풍부한 경험을 축적하고 있습니다.

또한 재정운영, 조직 및 행정, 구조조정, 통합 등 대학 경영 전반에 대한 풍부한 컨설팅 실적을 보유하고 있습니다.

01

Health Check

3주기 대학기본역량진단
대비 주기적, 상시적
Monitoring을 통한 정밀한
진단 및 개선 지원

02

적정정원 산출
(재정 기반)

대학의 재정위기 및 각종
평가의 충원을 지표 비중
강화 등 환경변화에 대응
위한 대학의 지속 가능한
적정 정원 제시

03

학사구조개편 및
학과경쟁력 강화

학령인구 감소 및 4차
산업혁명 등 환경 변화에
대응 위한 학문단위 구조
혁신 자문

04

학부교육
개선방안

사회수요 변화에 대응하여
교육목적, 역량기반 교육과정
개발



05 중장기 발전계획 수립

재정지원사업 선정, 3주기
평가 대비 등 외부 정책에
대응하고 대학의 지속발전
위한 성과기반 발전전략 수립

06 교육수요자 만족도 조사

수요자 중심의 대학
운영 체계 구축을 위한
교육수요자 만족도 시행

07 재정건전화

대학의 지속가능성 제고와
교육투자 최적화 위한
수익극대화,
비용효율화 방안 제시

08 산학연기술지주회사 지원

산학협력 강화를 위한
유망 자회사 발굴 및
성장 지원 및
Exit 지원

기타 업무 분야

- 대학 및 법인간 통합 자문
- 부동산개발 전략 수립
- HR, 조직역량 강화 자문
- 국외분교 설립 등 해외진출 자문
- 산학협력 활성화 자문
- 학교기업 설립 및 운영 자문
- 대학재정지원사업계획서 자문
- 교육원가 산정

01

Health Check

3주기 대학기본역량진단 참여에 대비하여 체크리스트를 토대로
주기적으로 기본역량을 진단하고 개선방안을 제시하는 서비스입니다.

Why it really matters

서비스의 필요성

‘2021년 대학 기본역량 진단
기본계획안’ 발표...
“대학자체 혁신 지원”
“기본역량 진단 결과에 따라 일반
재정지원 대상 선정”

KBS News, 2019.8.14

주기적, 상시적 Monitoring을 통한 정밀한 진단 및 적극적 개선 조치 필요

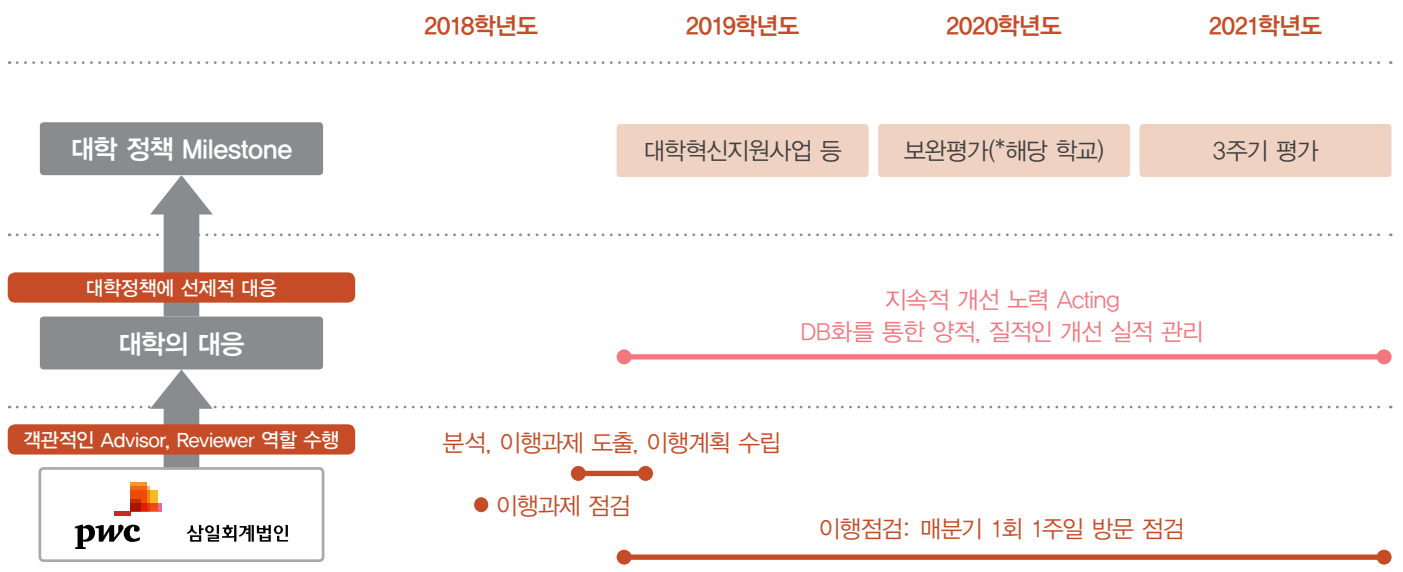
3주기 평가의 대상 기간(18년~20년)에 대한 체계적 실적 관리 필요

변화하는 지표에 선제적 대응 및 관리 가능 System 필요

- 대학의 특성화 방향을 고려한 학사구조·학사제도, 교육과정, 교수·학습방법 개선 등 진단
- 교육수요자 만족도 관리, 지역사회 협력·기여 → ‘발전계획의 성과’ 항목에 통합
- 구성원 참여·소통, 계획 진단 → 실적 진단, 대학구성원의 주요 의사결정 참여 우수사례 포함

How we can help

제공 가능한 서비스



● 수행 프로세스



역량진단 예시

Table showing competency diagnosis results with columns for evaluation items and scores. A red diagonal watermark reads 'ILLUSTRATIVE'.

이행과제 정의서 예시

Table defining action tasks with columns for task name, description, and responsible person. A red diagonal watermark reads 'ILLUSTRATIVE'.

점검 tool 예시

Table showing a checklist tool with columns for evaluation items and scores. A red diagonal watermark reads 'ILLUSTRATIVE'.

● 협력 방안

학기별 또는 분기별로 학교를 방문하여 체크리스트를 토대로 학교의 역량 진단, 개선방안 제시	● SAMIL 요청자료리스트 송부, 학교 자료 분석 및 체크리스트 영역별 담당자 인터뷰 ● 주관부서 각 부서 자료 취합, 인터뷰 대상자 및 일정 조율
개선방안 이행 여부 지속 점검 (학기별 또는 분기별)	● 각 부서 지적받은 개선사항에 대하여 이행, 이행 여부를 기획팀에 보고 ● 주관부서 각 부서의 개선사항 이행 여부를 점검, 주기적으로 이행 촉구, 각 부서의 진행률 점검 및 애로사항 해결 ● SAMIL 개선사항 이행 수준의 적정성 검토
3년간(18~20년) 개선사항 이행 내용을 취합하여 3주기 기본역량진단보고서 작성 자문	● 대학 기본역량진단 TFT 영역별 보고서 작성 ● SAMIL 보고서 작성 자문



Why it really matters

서비스의 필요성

교육부, 대학 기본역량진단 지표서 신입·재학생 충원율 20%로 대폭 확대
“학생충원율, 전임교원확보를 비중 확대…대학 자체 걱정 규모화”

뉴스핌, 2019.8.14

대학 정원 자율감축 방침…교수 구조조정 갈등 심화되나
“인건비 부담을 줄이려는 대학과 맞서려는 교수 간 갈등이 첨예해질 것”

NEWSIS, 2019.8.16

대학의 재정 위기

학령인구 감소

등록금 동결

인건비, 관리비 인상

각종 평가의 신입생충원율,
재학생충원율 비중 강화

우리 대학의
입학 정원은 적당한가?

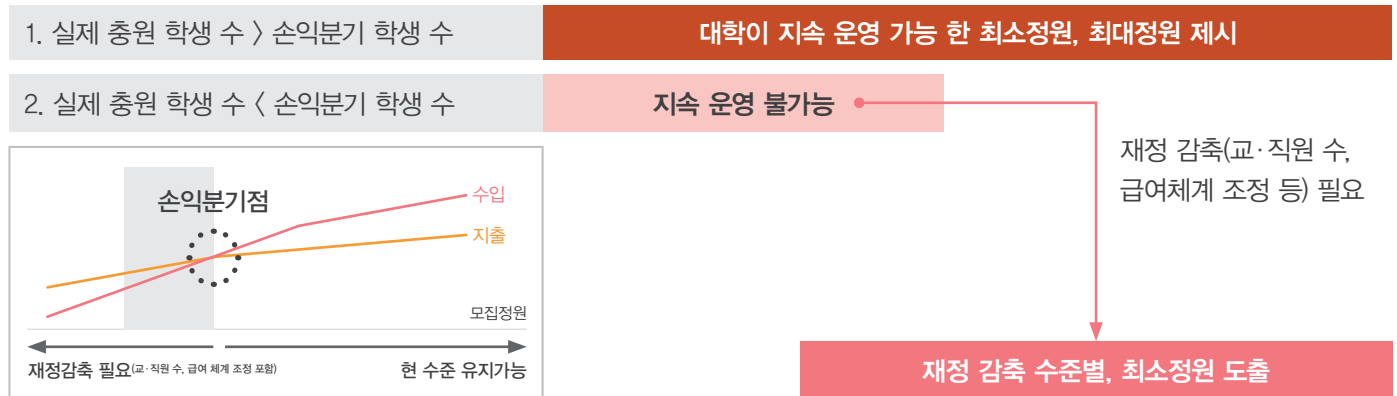
신입생 충원의 노력과
재학생 관리는 적당한가?

- ① 현 재정 수준 유지 가정 시,
대학이 지속 가능한 최소 정원은?
- ② 정원 감축 수준별, 재정 감축
필요 규모는?
- ③ 학생 충원에 대한 강력한
동기부여는? (교직원 및 전 구성원)

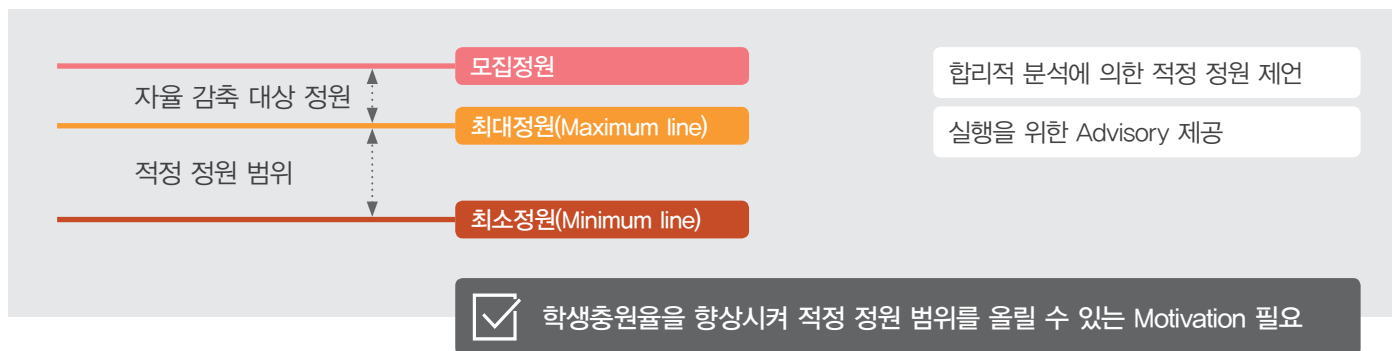
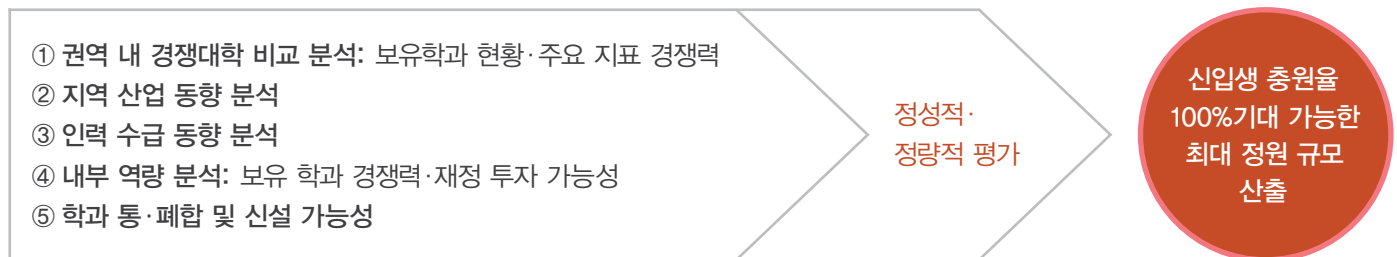
How we can help

제공 가능한 서비스

● 정량적 적정정원 산출 Simulation (Minimum line)



● 정성적 적정정원 산출 Simulation (Maximum line)



● 적정 정원 산출과 연계된 추가 서비스



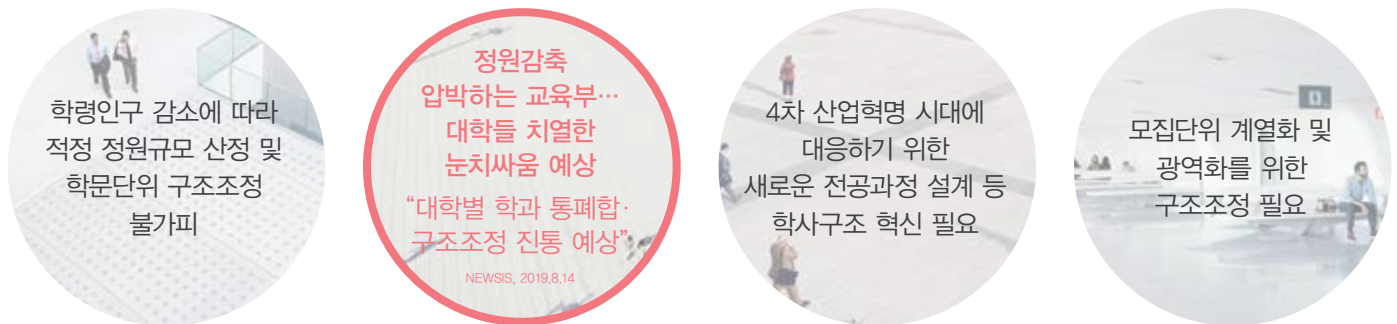
- ① 교원, 직원 적정 운영규모 도출, 명예퇴직 등 인적 구조조정 방안 마련
- ② 급여체계 개선 (성과급·연봉제 도입, 보수 규모 조정 등)
- ③ 경쟁력 강화를 위한 학사구조 개편

학사 구조개편 및 학과 경쟁력 강화

학령인구 감소에 대비하여 대학의 경쟁력 제고를 위한
학문단위 통폐합, 유망 학과 신설 등을 지원하는 서비스입니다.

Why it really matters

서비스의 필요성



● 환경 변화에 따른 학사구조 혁신 필요

산업구조의 변화	노동시장의 변화	직무역량의 변화	조직구조의 변화
- 공유경제와 온디맨드경제 성장 - 이종학문간 융·복합산업 증가	- 전문기술직 수요증가 - 단순직 고용 불안전성 증가 - 산업군별 노동시장의 변화	- 복합문제해결능력의 요구 - 직무역량 안정성 변화 “역량” 중심의 교육시스템 요구	- 인간중심의 조직운영 - 인간중심의 수평적 네트워크 - 고유한 성과책임을 감당 - 협업 문화

교육과정 개선 Needs 증가

제4차 산업혁명에 따른
새로운 인재상을 기반으로 육성

이종학문 간 융·복합 교육 필요

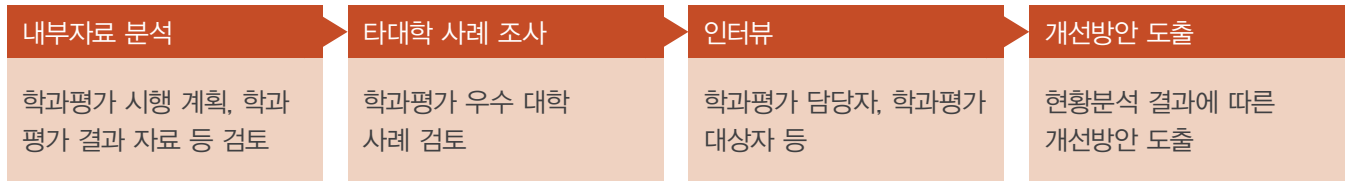
실무위주(프로젝트, 문제기반,
팀, 서비스러닝 등)의
커리큘럼 구성

How we can help

제공 가능한 서비스

● 학과평가를 통한 단과대학 및 학과 경쟁력 강화

1. 기존 학과평가 체계 현황 분석을 통한 개선방안 도출



2. 지속적인 학과 경쟁력 제고를 위한 객관적이고 공정한 학과평가체계 수립

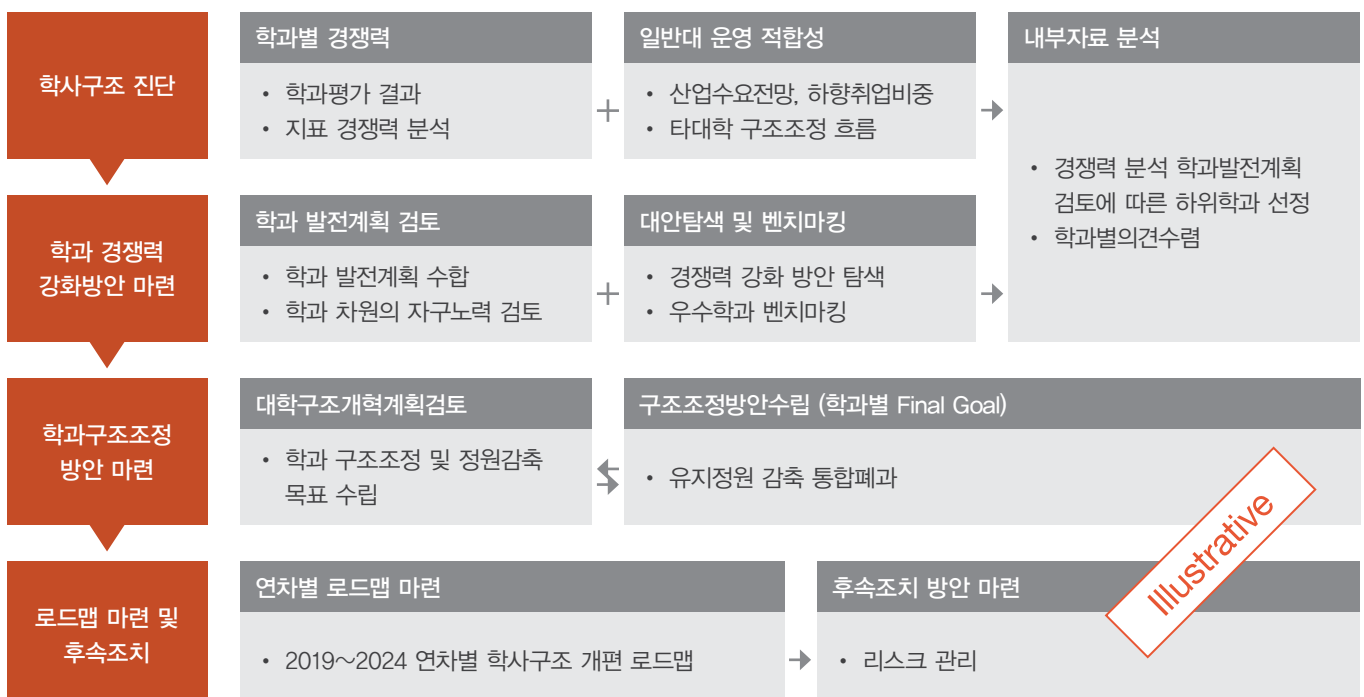


● 유망산업 중심 학과 신설 방안 수립

4차 산업혁명, 정부 정책, 경제상황 등 외부환경 변화에 발맞추어 중장기적으로 대학의 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 유망산업 중심 학과 신설 방안 마련

● 학사구조개편 방안 수립

학사구조진단, 학과 경쟁력 강화 방안 마련, 학과 구조조정 방안 마련, 연차별 로드맵 마련, 후속조치 단계를 통해 학사구조개편 방안 수립



04

학부교육 개선방안

학과구조개편과 연계된 학사제도 운영 체계 구축 및 사회수요 변화에 따른 교육과정 개편, 대학의 건학이념 및 교육목적에 기초한 역량기반 교육과정 개발 서비스입니다.

Why it really matters

서비스의 필요성

4차 산업혁명 시대 대학 경쟁력 강화를 위한 학부교육 개선

대학혁신지원사업 대응

교육부 학사유연화 방침 대응

융복합 인재 양성을 위한 교육과정 개편

How we can help

제공 가능한 서비스

대학 지원 늘리고 규제 해소... 대학혁신 방안 발표

“집중이수제, 융합전공제 등 유연학사제도 확산”

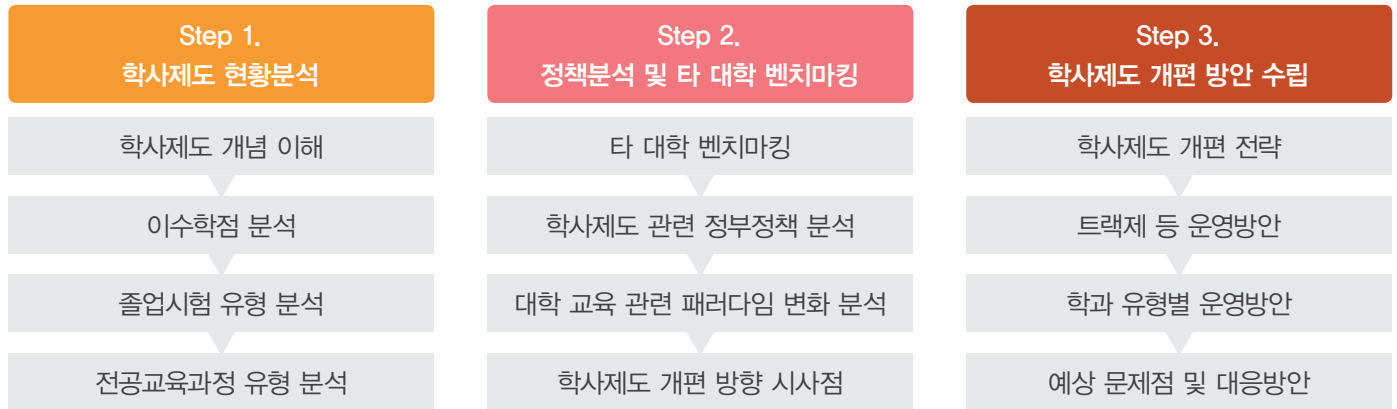
KTV 대한뉴스, 2019.8.6

유연학기제·전공선택제...대학 학사제도 유연화 법적 허용

“다학기제 및 유연학기제, 집중이수제 도입, 전공자유선택제도 강화 등 고등교육법 시행령 개정”

한국대학신문, 2017.5.2

● 학사제도 개편



● 교육과정 개선/개편



05 중장기 발전계획 수립

교육부의 대학 재정지원사업 개편 방향에 대한 대응 및 학교의 지속 발전을 위하여 중장기 발전계획을 재수립·고도화하는 서비스입니다.

Why it really matters

서비스의 필요성

- 각 대학의 중장기 발전계획을 토대로 일반재정지원 (대학혁신지원)사업 계획서 작성 예정

교육부, 대학혁신 지원 방안 발표

“교육 혁신의 초점은 미래 융합형 인재 양성”

경향신문, 2019.8.6

‘2021년 대학 기본역량 진단 기본계획안’ 발표...“
대학 자체 혁신 지원”

“기본역량 진단 결과에 따라 일반 재정지원 대상 선정”

KBS NEWS, 2019.8.14

- 2021년 일반재정지원(대학혁신지원사업) 선정을 고려한 중장기 발전계획 수립 필요

교육부 대학 혁신 정책방향 중 교육 혁신 방향 고려 필요

- 융합교육 활성화 (학사구조 개편, 학사제도 개선)
- 미래 신산업 대비 인재 양성 (4차 산업혁명 유망분야)



How we can help

제공 가능한 서비스

● 대학혁신지원사업 등 대학재정지원 사업평가 공동 활용을 위한 중장기발전계획 수립

- 대내외 여건 분석 결과를 기반으로 하는 대학의 혁신비전 및 중장기 발전 목표 수립
- 대학의 비전과 목표를 실현하기 위한 대학 혁신 전략 수립
- 종합 재정 투자 계획 수립
- 투자 우선순위에 따라 연차별 예산투입 계획 수립
- 성과 관리 체계 구축

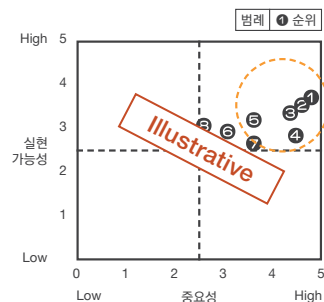


● 종합재정투자계획 수립

구 분	교 육		연 구		산 학 협 력	
학부	대학혁신지원	자체 자원			자체 자원	LINC+
		고용노동부 (청년취업진로 지원)			지자체 (지역인재 육성기금)	
			자체 자원		산업통상부 (산업 전문인력 양성)	
대학원			BK21 플러스	대학혁신 지원	대학혁신 지원	
	대학혁신 지원			과기정통부 (R&D)		
거버넌스	자체 자원		자체 자원		LINC+	

● 투자 우선순위에 따른 예산 투입 계획 수립

우선 순위	세부사업 번호	중요성	실현 가능성	평균	우선순위 그룹
①	3-1-3	4.9	3.5	4.2	최우선 과제
②	1-1-2	4.7	3.5	4.1	
③	2-1-1	4.5	3.5	4.0	
④	3-2-1	4.5	2.9	3.7	우선 과제
⑤	4-3-1	3.7	3.2	3.5	
⑥	4-1-2	3.9	2.9	3.4	차우선 과제
⑦	3-2-2	3.7	2.7	3.2	



(단위:백만원)

분야		'19	'20	'21	예산 투입계획			
					자체	교육부	정부	지자체
1. 교육	1-1-1	60	70	80	●			
	1-1-2	100	110	110		●		
2. 연구	2-1-1	95	95	100		●		
	2-1-2	30	30	40				●
3. 산학협력	3-1-1	50	40	40	●			

06

교육수요자 만족도 조사

교육 수요자(재학생, 졸업생, 산업체 및 학부모)에 대한 만족도 조사를 토대로 수요자 중심의 대학 운영 체계 구축을 위한 개선 방안을 제시하는 서비스입니다.

Why it really matters

서비스의 필요성

교육 수요자들이 원하는 것과 그 수준을 파악하여 제공함으로써 더 나은 가치 제공을 위한 대학 운영 체계 구축 필요

수요자 중심의 대학 운영을 위해 수요자 needs 이해
→ 합리적 분석
→ 효과적 개선 필요

● 수요자 중심의 대학 운영 체제 구축 필요

대학 환경 변화

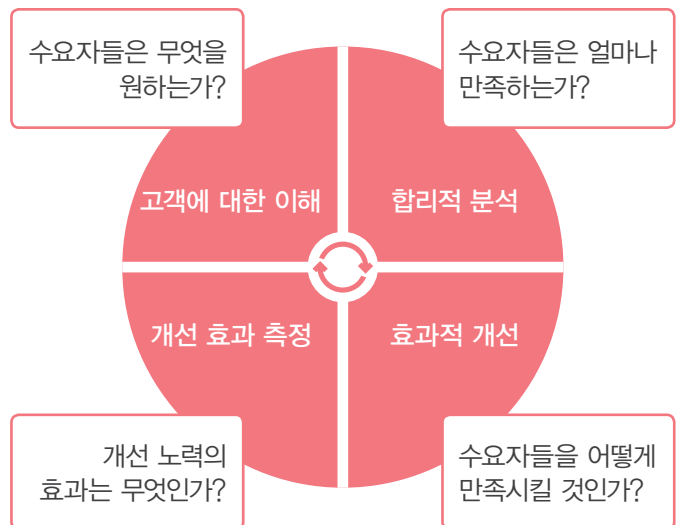
공급자인 대학에서 수요자 중심으로 교육서비스 선택의 중심축 변화

- 학령인구의 급격한 감소로 학생 '선발'에서 '유치'로 변화
- 수요자 특성 다양화

기본역량진단평가 등을 통한 차별적 지원

- 기본역량진단평가에서 교육 수요자의 의견을 기반으로 한 대학운영체계 개선을 위한 환류체계 구축 필요

수요자 중심의 대학 운영 체제 구축





How we can help

제공 가능한 서비스

Stage 1 조사설계	• 모집단 및 목표 표본 확정 • 설문지 구성 및 내용 확정 • 조사 프로세스 및 전략 확정	교육 수요자의 관점에서 다양한 변수요인을 선별하여 각 대학에 최적화된 조사 모형 개발
Stage 2 조사 실시	• 설문지 배포 • 응답상황 모니터링 • 설문참여 독려	효율적인 조사를 실시하기 위해 Mobile, Web, Paper, Fax 등 조사 대상자 편의성을 고려한 도구 개발
Stage 3 조사결과 분석	• Data 검증 및 처리 • 통계 분석 • 종합 분석	전체 만족도, 만족도의 선행요인 및 성과요인 비교를 통해 대학 만족도 향상 방향 설정
Stage 4 개선사항 도출	• 영역별 개선 이슈 도출 • 개선 이슈별 효과성 분석 • 개선 전략 도출	측정 요인의 수준 미 수요자 만족도에 영향을 미치는 정도를 복합적으로 고려한 개선 전략 도출

Why it really matters

서비스의 필요성

● 대학 재정 위기

‘신입생 모시기’ 나선 대학들…학령인구 급감에 ‘비상’

SBS 2019.08.14

[사설] 11년째 등록금 동결, 재정위기 대학에서 良質의 교육 가능할까

교수신문, 2017.6.30

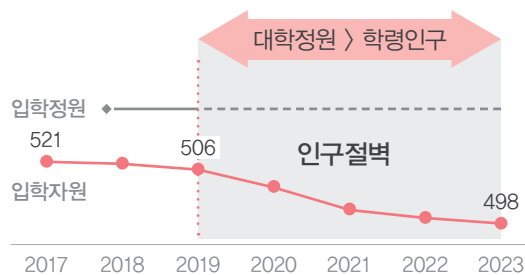
“벚꽃 피는 순서대로 대학 망하는 건 옛말, 한번에 우르르 무너질 것”

연합뉴스, 2017.7.21

● 대학의 고민

학령인구 감소

(단위: 천 명)



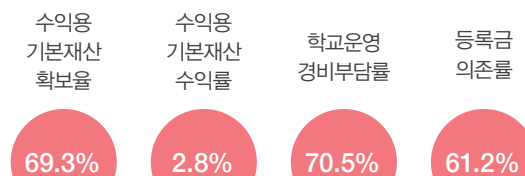
등록금 동결 & 입학금 폐지

(단위: 천 원)

“2022년까지
입학금 단계적
폐지”

1인당 수업료 인상 정체

수익 창출 한계 봉착



*2018학년도, 전국 평균 기준

관리비 & 인건비 부담 증가



● 극복 방안



How we can help

제공 가능한 서비스

● 비용 효율화

예산수립·집행 효율화

- 우선순위 설정, 선택과 집중
- 낭비 요소 제거
- 사업별 예산 관리 제도, 총액 예산제도 등 체계적 관리 (필요시 IT 시스템 구축)

인건비 효율화

- 성과·역량 기반 보수 제도 구축
- 평가제도 개선

내부관리 강화

- Monitoring 강화 (내부감사, 내부통제제도 등)
- TAX 절감 (산학협력단)

● 수익 극대화

법인 자산 활용

- 수익용·교육용 기본재산 활용
- 수익사업 활성화

교육 역량 활용

- 지역사회 협력 강화
- 평생교육 활성화
- 성인교육·재교육 제공 등

연구·산학 역량 활용

- 연구·산학협력 활성화
- 지적재산권 활용 강화
- 기술지주회사 자회사 성장지원, IPO, M&A 등

Why Samil?

전문성과 경험





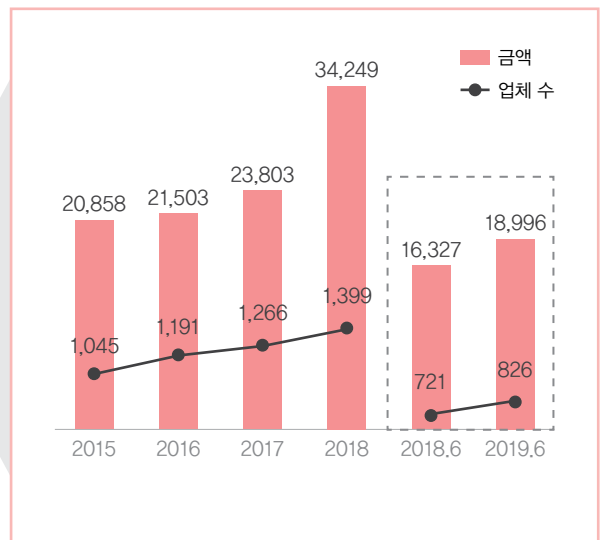
Why it really matters

서비스의 필요성

● 산학연기술지주회사 현황



● Venture capital 신규 투자 추이



Mismatch

국내 벤처&스타트업 투자 규모는 지속적으로 증가하는데 반해 산학연기술지주회사와의 matching이 활성화되지 않아 사업화 및 성장 자금 부족

...

투자회수(Exit)를 통한 기술지주회사 성과창출 부진

● 기술지주회사의 고민

외부자본과의
Network 부족

투자유치 및
M&A 경험 부족

유망 자회사 발굴 및
성장 지원 한계

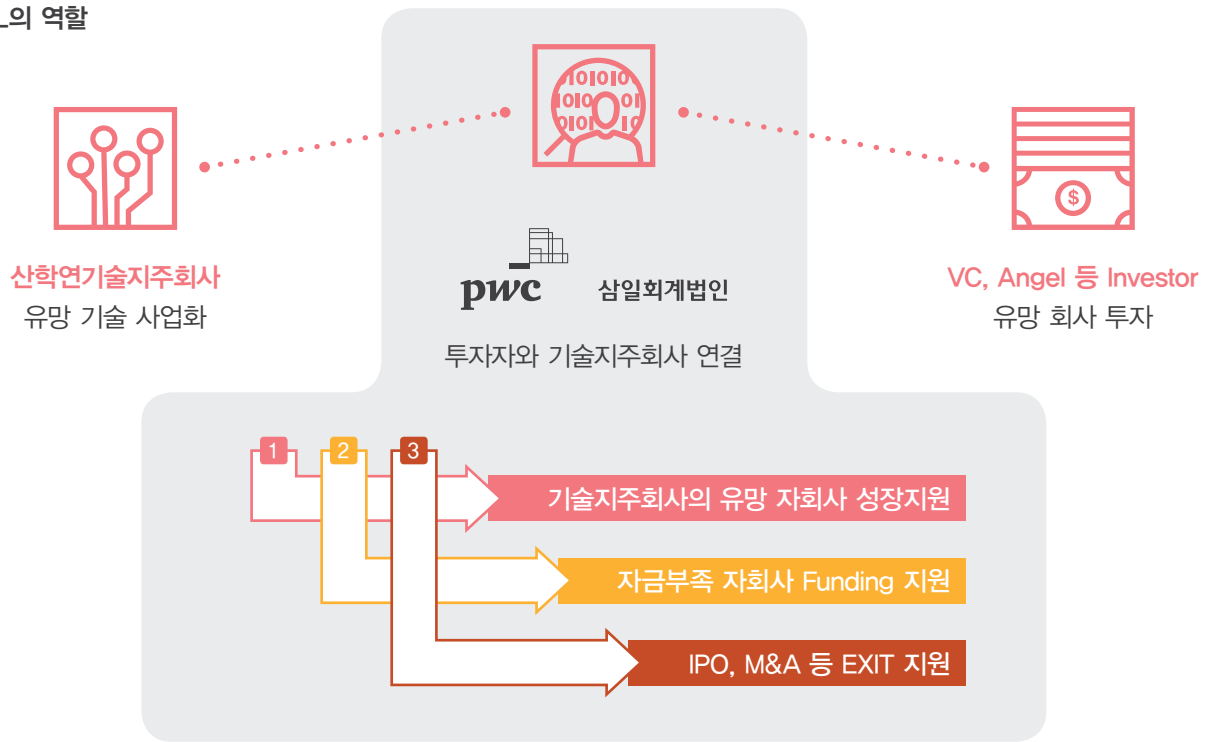
● 극복 방안

VC, Angel 등 투자자
Network 확대

투자유치 및
M&A 전문성 강화

자회사 관리 및
성장 지원 체계화

● SAMIL의 역할



Why Samil?

전문성과 경험

삼일PwC의 Deals 그룹은 M&A 자문, 실사 및 가치평가, 재무모델 및 사업타당성 평가, 기업 및 금융기관 구조조정업무 등 다양한 영역에서 업무를 수행하고 있습니다.

\$82억

2019년 반기 기업인수, 매각자문 규모

500여 명의

회계·세무 등 전문가



Rank	Advisor	Deal Count
1	Samil PwC	53
2	Credit Suisse	6
2	Citi	6
2	KPMG	6
5	Morgan Stanley	5

CF(Corporate Finance) 기업금융 및 M&A 자문

국내외 네트워크, 전문적인 기업 분석 능력, 다양한 M&A 자문 경험을 바탕으로 기업 및 사업 부문의 인수·매각 및 적정가격 산정, 자금조달, PE를 위한 Deal sourcing 및 Exit 자문 등을 비롯하여 인수·합병과 관련한 포괄적이고 전문적인 전략적 재무자문을 제공합니다.

TS(Transaction Services) 인수 및 매도 실사 자문

풍부한 실사경험과 축적된 노하우를 바탕으로 일반적인 재무 실사 업무 이외에 현금흐름 분석, CF/WC Normalization, Tax, Commercial, IT 실사, PE를 위한 실사 자문 등 의뢰인의 목적에 맞는 다양한 실사 서비스를 제공합니다.

Valuation 재무모델 구축 및 사업타당성·가치평가 자문

회사 및 프로젝트의 재무모델 구축, PwC Global의 전문적인 사업타당성·가치평가 방법을 활용하여 다양한 기업과 사업의 유·무형 가치를 평가하는 자문을 제공합니다.

Contacts

정민철 파트너 대표번호

02 709 0321

010 7255 6326

mcjung@samil.com

이종화 이사 대표번호

010 3683 5282

chonghwalee@samil.com

김상균 부장

010 9300 3750

sagykim@samil.com

조나영 과장

010 9551 4474

nycho@samil.com

주요 사회공헌 활동

- 대학인증기관 평가 심사위원회
 - 대학선진화를 위한 정책 연구
 - 법학전문대학원 설립 심사위원회
 - 유치원교육 지원방안 연구
 - 서울시 자립형 사립고등학교 설립위원회
 - 혁신형 제약기업 연구개발비 연구
 - 대학구조개혁위원회
 - 사학구조조정 효과와 문제점 연구
 - 대학설립·이전 심사위원회
 - 교육부, 사학진흥재단, 연세대, 인하대 등 다수 자문
 - 법학전문대학원 평가위원회
 - 대학캠퍼스 이전에 관한 연구 등
 - 권역외상센터 설치 심사위원회
 - 사립대학 회계감리 방안, 사립대학 회계기준 연구 등
 - 학교기업 지원사업평가위원회 등
-

www.samil.com

S/N: 1909F-BR-018

© 2019 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.