

# 대학 행정 효율화를 위한 대학 행정 개혁

윤 성 식

고려대 행정학과 교수



## 1. 대학 행정 개혁 : 제약조건하에서의 문제해결

**한** 국 대학의 위기를 극복하기 위한 대학교육 개혁안이 여러 대학에서 마련되고 있을 뿐만 아니라 사회 각층에서도 대학개혁에 대한 의견이 제시되고 있다. 대학 행정의 개혁도 그 하나로서 대학의 과제이기도 하고, 사회의 관심사이기도 하다. 그러나 대학 행정의 개혁은 현실 속에서 행해지는 조직 활동으로 현실과 유리되어 수행될 수 없다. 너무나 당연한 말이 아닌가 하고 의아해 하는 독자가 있을 수 있겠으나, 실제로는 대학 행정의 개혁을 거론하는 사람들 사이에서 이러한 인식이 매우 결

여되어 있다고 생각된다.

대학 행정 개혁이 현실을 무시할 수 있다면, 제약조건이 없는 매우 자유로운 문제해결이 될 것이다. 그러므로 대학 행정 개혁안은 개혁안 자체의 장·단점이나 내용의 우수함보다는 얼마나 제약조건을 고려한 현실성을 갖추고 있는가에 보다 중요한 초점이 맞추어져야 한다. 그러한 의미에서 대학 행정 개혁안에 대한 평가는 개혁안의 내용에 대한 평가가 아니라 실제로 그러한 개혁안이 실행되었을 때 어떠한 결과를 야기할 수 있는가를 평가하여야 할 것이다.

대학 행정 개혁이 고려해야 할 가장 큰 제약 조건은 예산의 제약이다. 만약 우리가 무한정한 재원을 조달할 수 있다면, 대학 행정의 비효율은 전혀 문제가 되지 않는다. 무한한 재원을 이용하여 필요한 인원과 물적 자원을 얼마

든지 조달하여 사용할 수 있기 때문이다. 바꾸어 말하면 아무리 좋은 대학 행정 개혁안도 대학이 처한 재정 여건 아래에서 도저히 감당할 수 없을 정도의 추가재원을 필요로 한다면, 대학 개혁안이 아니라 꿈이나 상상에 불과할 것이기 때문이다.

대학 행정 개혁이 고려해야 할 두번째 제약 조건은 사회의 도덕, 법규, 규정, 교육부의 지침, 졸업생의 인식 등 대학 외적인 요인이다. 예를 들어 기여입학제도는 규정상으로도 불가능할 것이며, 교육부의 허가 없이도 불가능하겠지만 사회의 통념상으로도 용납되기 어렵기 때문에 고려의 대상에 포함할 수 없을 것이다. 또한 졸업생들이 부정적인 시각을 가질 수 있는 개혁안은 시행되기 곤란할 것이다.

대학 행정 개혁이 고려해야 할 세번째 제약 조건은 대학 내부의 합의도출, 각 단과대학간의 갈등, 학생들과 직원들의 입장 등 대학 내적인 요인이다. 대학 행정 개혁안이 일부 단과대학에 유리한 경우, 다른 단과대학의 반대는 쉽게 예견할 수 있다. 학생들이나 직원들이 반대하는 개혁안은 시행시에 강한 반대에 직면할 것이다. 또한 대학 내부의 합의에 기초하지 않는 대학 개혁안은 구성원들의 지지를 받지 못하고 방기될 가능성이 높다. 그러므로 가능한 많은 구성원들의 지지를 획득할 수 있는 방안을 채택해야 할 것이다. 그러나 지나치게 구성원들의 입장을 고려할 때는 개혁이 불가능할 수도 있기 때문에 때로는 구성원들의 의견을 무시해야 할 경우도 발생한다. 그렇지만 대학의 특성상 다른 조직과는 달리 상하간의 위계질서에 의해 움직이지 않기 때문에 구성원들의 반발 속에서 성공적으로 실행할 수 있는 개혁안은 생각보다는 적을 것이다.

이러한 제약조건을 모두 고려한다면 과연 어떠한 대학 행정 개혁안이 가능할 수 있을까? 다음의 내용은 체계적이고 학문적인 연구의 결과로 도출된 구체적인 대학 행정 개혁안이라기

보다는 대학 행정 개혁안이 성공적으로 실시되기 위해 반드시 갖추어야 할 특성들을 중심으로 서술한 것이다. 비록 일반적이고 다소 추상적인 내용이지만 현실을 고려할 때 절대 외면할 수 없는 요인들이며, 다음의 내용들을 무시한 대학 행정 개혁안이 성공할 수 있다는 것은 상상하기가 어려울 것이다.

## 2. 대학 행정 개혁대상으로서의 대학총장

대학총장은 대학 행정 개혁의 대상이라고 할 수 있다. 대학총장은 현재 대학 행정 개혁에서 가장 중추적인 역할을 수행하므로 대학 행정 개혁의 대상이 아니라 대학 행정 개혁의 주체가 되고 있다. 그러나 대학총장 제도에 따라 대학 행정 개혁의 성공과 실패가 달려 있으므로 대학총장을 대학 행정 개혁대상에서 제외할 수 없는 것이다. 아무리 현실성이 있는 뛰어난 대학 행정 개혁안을 마련했다고 하더라도 대학총장에게 문제가 있을 경우, 그러한 개혁안은 무용지물이 될 것이다. 무엇보다도 대학총장에게 문제가 있을 때는 현실감이 있고 우수한 대학 행정 개혁안이 마련되기 어려울 것이다.

대학총장 제도란 대학총장을 선별하고 대학총장의 행동을 규율하며 견제하는 규정과 절차와 조직구조를 말한다. 만약 대학총장을 선별하는 제도가 대학총장이 최선을 다하도록 하는 동기부여를 하지 못하는 제도라면, 대학총장은 대학 행정 개혁에서 최선을 다하지 못할 것이다. 총장이 총장으로서의 임무수행에 최선을 다하지 않는 조직에서 대학 행정 개혁안을 마련하고 시행하는 것은 요식행위와 요란한 구호에 지나지 않을 것이다. 총장은 경우에 따라 자신의 권한을 강화하고 자신의 이익을 추구하는 수단으로서 대학 행정 개혁을 악용할 우려가 있다.

물론 인간으로서 훌륭한 사람을 총장으로 선발한다면, 선발제도에 설사 결함이 있다 하더라도 그 사람은 최선을 다할 것이다. 그러나 우리가 주변에서 손쉽게 목격하듯이 견제와 동기부여가 존재하지 않는 곳에서 훌륭한 지도자가 생기는 것을 기대하는 것은 무리다. 그러한 의미에서 재단에 의해 임명되는 총장보다는 선거에 의해 선출되는 총장이 대학 행정 개혁에 보다 적합할 것이며 훌륭한 총장이 될 가능성이 높아진다. 선거는 반드시 직접선거일 필요는 없으며, 현명하게 구성된 선거인단에 의한다면 간접선거가 더 바람직할 수 있다. 선거에 의해 선출된 총장은 표를 행사한 사람을 의식하지 않을 수 없기 때문에 재단만을 의식하는 재단에 의해 임명된 총장보다는 훨씬 더 나을 것이다.

선거에 의해 선출된 총장은 당선되면 특별한 사고가 없는 한 임기가 보장되기 때문에 선거 전과는 달리 전횡을 일삼을 우려가 있다. 그러므로 표를 행사한 사람들의 기대에 어긋나는 총장에 대해 불신임이나 탄핵 등의 조치를 할 수 있는 권한이 주어지지 않는다면 선거라는 사실만으로는 좋은 총장의 탄생을 기대할 수 없을 것이다. 그러나 불신임이나 탄핵 등의 조치는 적어도 2/3 이상의 찬성을 필요로 해야 할 것이다.

총장의 임기가 단기이면 총장은 자신의 임기만을 고려하는 단견적인 행정을 수행할 우려가 있다. 그러나 임기가 장기일 때는 이에 따른 폐해가 예상된다. 그러므로 선거에 의해 선출되는 총장에 대해 불신임이나 탄핵 등의 견제장치가 구비되어 있으면 4년 이상의 임기를 보장하는 것도 하나의 방법이 될 것이다. 하버드 대학의 총장 임기가 종신이고 상당수 대학 학과장의 임기가 종신인 것을 참고하면 4년 이상의 임기는 그다지 큰 문제가 아닐 수도 있다. 다만 한국의 현실을 고려할 때 4년 이상으로 임기가 확대될 때는 그에 수반되는 견제장치가

갖추어져야 한다.

대학총장을 견제하고 대학총장으로 하여금 대학의 이익에 부합하는 행정을 수행하도록 하는 제도적인 장치는 불신임이나 탄핵 등의 방법만으로는 부족하다. 대학 구성원들의 이기적인 경향과 대학 행정에 대한 무관심으로 인하여 이러한 제도적인 장치가 올바르게 작동하지 못할 가능성도 있기 때문이다. 또 하나의 방법은 재단 이사회가 제 기능을 발휘하지 못하고 있기 때문에 재단 이사회 대신 학교 구성원들의 이익을 대변할 수 있는 교수협의회나 기타 위원회가 견제기능을 담당해야 한다. 가능한 9명 정도의 대표로 구성되는 위원회나 각 단과 대학에서 선거로 선출된 위원들로 구성된 위원회가 가장 적절하다고 생각한다. 이러한 위원들은 교수로 국한하되, 연구와 강의부담을 현저하게 경감하여 대학 행정을 감시하고 조언하는 역할을 충분히 수행하도록 해야 한다. 물론 이러한 위원회에서 주기적으로 대학 구성원들에게 보고하도록 함으로써 책임을 다하도록 한다.

### 3. 분권화는 가장 값싼 대학 행정 개혁방안

대학 행정 개혁은 예산의 제약 내에서 행해져야 하기 때문에 현재 한국의 대학이 처한 재정적 어려움을 고려하지 않은 장미빛 대학 행정 개혁안은 별 의미가 없다. 아무리 뛰어난 방안과 멋진 계획이 수립되더라도 조달이 불가능한 재원을 소요하는 개혁안이라면 문제가 아닐 수 없다. 이러한 의미에서 분권화를 통한 대학 행정 개혁방안은 가장 저렴한 개혁방안이 아닐 수 없다.

조직론의 관점에서 규모가 큰 대학은 가장 관리가 어려운 조직이다. 조직 구성원의 개인주의적인 경향과 대학 행정에 대한 구성원들의

무관심에도 불구하고 구성원들의 대학 행정에 대한 불만과 비판은 상당한 수준에 이를 수 있다. 또한 구성원들이 스스로 제기한 대학 행정 개혁안이라 하더라도 자발적인 실천으로 연결할 의사는 적다고 볼 수 있다. 이러한 조직에서 구성원들에게 문제해결의 책임을 이양하고 적극적으로 행정 효율화를 달성하도록 하는 제도적인 장치가 분권화이다. 전에는 불평하는 자세에서 이제는 자신의 문제가 되어버린 대학 행정 문제를 해결하기 위해 노력하고 이해하는 자세로 전환될 수 있기 때문이다. 무엇보다도 각자 자신이 처한 환경을 가장 잘 이해하고 실제로 업무를 담당하는 사람들에게 문제해결 방안을 스스로 도출하도록 함으로써 최선의 방안을 이끌어낼 수 있다.

분권화는 단과대학을 마치 하나의 기업이나 별개의 조직처럼 운영하는 방안이 가장 적절하다. 단과대학이 스스로 창출한 재원은 일부를 대학본부에 사용하도록 함으로써 단과대학이 재정창출의 의욕을 갖도록 해야 할 것이다. 초기단계의 분권화는 단과대학 소속직원의 채용과 교수의 채용에 대한 자유재량의 부여에서 시작하는 것이 좋지만, 궁극적으로는 단과대학에 소속된 학생들로부터 수령한 납부금은 일부를 대학본부에 이관하고 자유롭게 사용하도록 하는 방안으로 발전되어야 할 것이다.

분권화란 인사와 재정에 관한 의사결정 권한을 이양하는 것이지 하부조직에게 업무를 이양하고 주요 의사결정은 여전히 본부에서 담당하는 것이 분권화는 아니다. 그러나 분권화가 만능처방은 아니다. 분권화는 권한의 이양에 따른 적절한 책임 추궁이 필요하다. 적절한 통제 장치가 결여된 분권화는 중앙집권적 행정보다 비효율적이며 방만하고 무책임한 행정을 잉태할 가능성이 높다. 단과대학을 중심으로 하는 분권화는 학과중심의 운영으로 특징지어진다. 단과대학은 학과를 구성단위로 하여 학과중심으로 운영되어서 가장 효율적 효과적으로 목표를

를 달성하도록 한다.

#### 4. 권한과 책임의 명확한 구분과 재조정

가장 효율적인 행정은 업무 담당자가 스스로 문제를 찾아 해결하면서 업무를 수행하도록 하는 것이다. 이를 위한 제도적인 장치는 당사자가 최선을 다할 수 있도록 동기를 부여하고 인센티브를 제공하는 것이어야 한다. 이는 바로 당사자에게 권한을 위임하고 책임을 추궁하는 분권화이다. 분권화된 제도 아래에서 본부는 학교의 전략적인 주요사항만을 관장하고 분권화된 하부조직을 평가, 감시하며 서로 상충되는 하부조직의 요구를 조정하여 갈등을 해소한다.

대부분의 대학조직에서 권한과 책임은 생각보다도 명확하지 않다. 인사나 재정에 관하여 종종 분란이 발생하는 경우도 바로 이러한 권한과 책임의 모호함에 부분적으로 기인한다. 권한과 책임을 명확히 구분하는 행위는 지나치게 경직된 조직의 탄생으로 이어질 가능성을 우려할 수 있는데, 권한과 책임을 경직되지 않고 신축성 있게 구분하면 될 것이다. 권한과 책임의 구분이 모호하면 아무도 책임지지 않고 행정이 표류하는 현상이 발생한다. 또한 의사결정자가 책임지지 않고 지시에 따라 업무를 수행한 사람이 책임지는 부조리가 다반사로 발생한다.

권한과 책임의 구분에서 대학본부와 단과대학, 기타 하부조직과의 관계는 포괄적 위임이 적합하다. 본부의 권한에 속하는 것은 명시하고, 그렇지 않은 권한은 단과대학과 하부조직에 이양하는 것이다. 만약 어떤 권한의 소속에 대해 논란이 발생할 때 본부에 명시되지 않은 사항이면, 무조건 단과대학이나 적절한 하부조직에 속한다고 판정해야 한다. 단과대학과 하

부조직 사이에 권한에 대한 갈등이 발생할 때 본부는 조정자로서의 역할을 수행해야 한다.

## 5. 인적 자원의 전문화와 책임의 부여

이제 대학 행정은 과거의 단순한 작업만을 필요로 하던 단계에서 상당한 수준의 기술을 필요로 하는 단계로 변화되었다. 상식과 교양으로 대학 행정을 이끌어 나갈 수 있는 시절은 지나갔는데도 아직도 대학 행정의 전문화는 부족한 실정이다. 대학조직에서 순환보직은 장점보다는 단점이 많은 제도이다. 무엇보다도 행정의 전문화를 가로막는 가장 큰 장애라고 할 수 있다. 도서관 직원이나 전산실의 직원만이 아니고 다른 행정부서의 직원들도 전문지식이 필요하다.

단과대학 단위로 분권화가 실행되면 무엇보다도 단과대학 소속직원들의 인사에 관한 권한도 단과대학에 이양되어야 한다. 본부에서 채용하고 본부에서 인사이동을 하는 한 단과대학 소속직원들이 단과대학을 위해 최선을 다할 동기가 결여되게 된다. 인적 자원의 책임부여 또한 필요한 조치이다. 대학교수들의 연구업적평가와 강의평가처럼 직원들에 대한 평가와 평가의 결과에 따른 조치를 통해 책임을 추궁하는 제도로 전환되어야 한다. 적절한 인센티브제도가 갖추어지지 않는 한 대학교수와 마찬가지로 직원들도 최선을 다해서 자신의 업무를 수행할 동기를 갖지 않을 것이다.

## 6. 현명한 전산화와 대학 행정

누구나 대학 행정 효율화를 위해 전산화가 필요하다고 생각할 것이다. 대학 행정 효율화는 전산화를 외면하고 수행될 수 없다. 그러나

전산화는 현명하게 설계되고 구축되어야 한다. 전산화가 대학 행정과 유기적으로 연결되고 관리의 측면에서 설계되지 않으면 전산화로 인한 낭비가 크다. 반복적이고 대량의 자료를 처리하는 작업을 수행하기 위해 전산화를 추진할 경우, 근시안적이고 관리와 유리된 전산시스템이 설계되기 쉽다. 필요에 따라 전산화가 시점의 차이를 두고 이루어질 경우, 여러 개의 전산시스템이 유기적으로 연결된 하나의 시스템을 구축하지 못하고 단편적인 모자이크 시스템을 구축하기 쉽다.

대학의 전산화는 전산화만을 위한 전산화가 아니라 대학 행정의 효율화를 위한 구도가 먼저 합리적으로 구비된 후에 전산화가 부수적으로 수반되는 형식이어야 한다. 행정 효율화는 전산화로서 달성되는 것이 아니라 효율적인 행정이 구축되는 데 전산화가 기여하는 것이다. 굵이굵이 휘어져 있는 도로를 그대로 둔 채 8차선으로 확장하는 것과 휘어져 있는 도로를 직선으로 교정하면서 8차선으로 확장하는 것과는 차이가 있다. 전산화는 효율적인 행정을 위한 환경이 마련된 후에 보조수단으로 사용되는 것이지, 전산화가 효율성을 저절로 달성하게 하는 만병통치약은 아니다. 구부러진 도로를 8차선으로 확장하면 과거보다는 주행속도가 빨라지겠지만, 직선으로 교정한 후에 8차선으로 확장하는 것이 더욱 현명할 것이다. 현명한 전산화란 이와 같이 행정 효율을 위한 다른 조건이 구비된 경우에 가속도를 부여하는 보조수단인 것이다.

## 7. 예산 운영의 합리화

예산 운영의 합리화 없이는 행정 효율화를 상상할 수도 없다. 예산은 관리의 수단이고, 관리의 예산과 유리될 때 효율적일 수 없다. 어떤 조직이든지 예산은 기획기능과 연계되어야

한다. 대부분의 대학에서 예산은 기획처라는 명칭의 부서에서 편성 운영되고 있다. 그러나 예산과 기획의 연계는 매우 미흡한 현실이다. 예산은 돈에 관한 기술적인 측면을 가진 것으로 생각하고, 기획은 예산과는 별개의 조직활동으로 생각하는 오해가 광범위하게 만연되어 있다. 예산과 기획의 연계는 오로지 예산에 관한 전문가만이 이해할 수 있을 정도로 이제는 상식으로 예산을 운영할 수 있는 시대는 지나갔다.

예산부서의 책임자와 담당자는 전문지식을 가진 사람을 임명하여야 한다. 상식과 교양의 차원에서 재정을 운영하는 것은 이제 중단하고, 변화하는 시대에 적절한 전문가에 의해 예산과 재정이 관리되어야 한다. 대학은 가장 양질의 인력을 구비하고 있는 조직이다. 경영학과의 교수들은 기업체에 나가서 대학조직의 수십 배 수백 배나 되는 조직의 예산과 재정에 대해 경영자문을 한다. 행정학과의 교수들은 대학조직의 수천 배 수만 배나 되는 정부의 예산과 재정에 대한 자문을 한다. 그럼에도 불구하고 대학은 가장 원시적인 상태에서 예산과 재정이 운영되고 있다.

## 8. 감사기능의 현실화와 현대적 의미의 감사 실시

대부분의 대한민국 조직에서 감사관 규정의 위반이나 장부정리를 점검하는 데 그치고 있다. 현대적인 의미의 감사는 규정의 준수, 회계감사의 차원을 넘어서 효과성과 효율성을 판단하는 수준에 이르고 있다. 대학에서도 효과와 효율을 판단하는 감사를 지향해야 할 것이다. 행정 개혁은 여러 가지 객관적인 평가를 근거로 책임 추궁이 가능할 때 성공할 수 있다. 객관적인 평가는 감사기관이 담당하는 것이 좋다. 감사는 전통적인 의미의 감사가 아니라 현

대적인 의미의 감사이며, 그러한 의미에서 감사가 아니라 평가라고 해야 할 것이다.

대학은 다른 조직과는 달리 부정과 부패가 적다고 알려져 있다. 실제로 대학사회의 부패는 다른 조직에 비해 적다고 추정된다. 그러나 일부 대학조직은 영리조직과 마찬가지로 기능을 가지고 있고, 특히 의과대학 병원의 비리는 가끔 언론지상을 장식하고 있다. 현대적인 의미의 감사는 효과와 효율을 측정하지만, 부패나 오류를 외면하지는 않는다. 대학조직에서 감사의 역할은 매우 중요하다. 감사는 총장이 임명하지 않고 총장을 견제하는 교수들의 대표기관에서 선정하여야 한다.

한국의 현실에서 하루아침에 현대적인 의미의 감사를 실현할 수는 없을 것이다. 최선의 방법은 우선 회계감사와 규정의 준수를 확인하는 준거감사를 철저하게 하는 것이다. 특히 회계감사는 현대적인 의미의 감사를 실시하기 이전에 본격적으로 활성화해야 한다. 회계감사는 현재 한국의 대부분 조직에서 행해지고 있는 것처럼 장부의 체계나 정리상태가 잘 되어 있는가를 확인하는 의례적인 수준에서 벗어나 명실상부한 회계감사를 실시하여야 할 것이다. 회계감사시에 주의할 점은 잘못된 회계규정과 예산운영규정에 얽매이지 말아야 하며, 이러한 잘못된 규정의 지적과 아울러 개선을 위한 제안이 뒤따라야 한다는 사실이다. 회계감사는 신속성 있고, 조직의 재무상태 전진도와 조직 활동에 필요한 재원의 조달과 사용에서 부정과 오류가 없으며, 필요한 정보를 충분히 제공하고 있는가에 초점이 맞추어져야 할 것이다.

## 9. 행정 개혁안을 담당하는 위원회의 구성

행정 개혁안은 위와 같은 내용을 고려하여 이를 담당할 위원회를 구성하는 것이 바람직할

것이다. 대학 내부의 전문가와 아울러 외부 전문가로 구성하는 위원회가 내부위원만으로 구성되는 위원회에 비해 훨씬 바람직하다. 외부 전문가는 대학 행정에 대해 필요한 전문지식을 제공할 수 있을 뿐만 아니라 대학 행정 개혁에 따른 대학 구성원들간의 갈등을 최소화하고 객관적인 입장에서 합의를 도출하는 데 기여할 수 있다.

행정 개혁을 담당하는 교내 구성원의 경우는 연구와 강의를 최소 수준으로 축소하거나 연구와 강의에서 완전히 해방함으로써 전적으로 행정 개혁안의 마련에 전념할 수 있도록 한다. 현재 많은 대학에서 진행되고 있는 행정 개혁안의 마련은 과도한 업무와 연구, 강의에 매달려 있는 교수들을 중심으로 수행되고 있다. 이러한 상황에서는 전신효과적인 개혁안이나 원론 수준을 넘지 못하는 개혁안이 도출되기 쉽다. 또한 백과사전식으로 최근 거론되고 있는 경영개혁이나 기타 혁신을 모두 수용하는 방안을 제안하는 경우도 있는 것 같다.

행정 개혁을 담당하는 위원회에는 반드시 교수 이외에 직원을 참가시켜 실제 행정 담당자들의 의견을 수렴한다. 위원회는 학교 전체의 권한과 책임의 범위를 의사결정 체제를 중심으로 주기적으로 분석하고 재조정하는 역할을 한다. 행정 개혁을 담당하는 위원회는 직선제에 의해 총장이 선출되는 대학의 경우, 행정 개혁이 총장 선거운동의 일환으로 사용되지 않도록 하는 구성과 운영 방안을 강구해야 한다.

## 10. 행정 개혁의 실행

개혁은 충분한 시간을 두고 논의하여 전 구성원의 합의에 근거하도록 최선의 노력을 다한다. 그런데 경우에 따라서는 구성원들의 반발을 극복하고 추진해야 할 개혁사항이 있다. 이러한 개혁사항도 먼저 구성원과의 논의를 거쳐야 한다. 예상되는 반발을 최소화하려고 비밀로 추진하는 개혁안은 합리적인 방안이라 해도 구성원들의 지지를 받을 가능성을 축소시키게 된다. 구성원들의 반발을 최소화시키는 방안은 대학본부가 스스로 일관성 있게 합리적인 태도를 견지하고 뚜렷한 목표를 추구하는 자세를 가질 때 가능하다. 대학본부의 도덕성에 대해 구성원들이 의심을 갖게 되면 합리적인 대학 개혁안도 반발에 직면하게 된다. 대학본부의 주요 보직 담당자들이 합리적이지 않다는 구성원들의 광범위한 인식이 공유되고 있을 때는 반발도 거세지고 개혁안에 대한 의심 또한 드세어질 것이다. ■

---

윤성식/고려대학교 행정학과를 졸업하고, 미국 오하이오 주립대학에서 경제학사, 일리노이 대학에서 회계학 석사, 버클리 대학에서 경영학 박사학위를 받았다. 미국 공인회계사, 텍사스 대학(오스틴) 경영대학원 교수 등을 역임하고, 현재는 고려대 행정학과 교수로 재직중이다. 주요 논문으로 "The Effects of Auditing on Moral Hazard and Information Asymmetries" 외 다수를 발표했다.