

신년특집

# KISTI, 현재와 미래의 만남

글·사진 김희정·대외협력과·khj@kisti.re.kr





지금 세계 과학기술계는 분초를 다투가며  
 거대화, 융합화, 첨단화 되고 있어요.  
 이러한 급박한 흐름 속에서 R&D를  
 확실하게 뒷받침하려면 우리는 한 발,  
 아니 두세 발 앞서 나가 있어야만 합니다.

KISTI가 올해로 개원 5주년을 맞는다.

‘연구개발정보센터’와 ‘산업기술정보원’이라는 상이한 두 기관을 통합하면서 불과 1년 만에 만년 최하위 기관 평가를 받던 양 기관을 최우수 기관(1위)으로 끌어올렸고, 지금껏 과학기술 지식정보인프라 구축 대표기관으로 자리 잡아 온 5년이였다.

그리고 이제 KISTI는 그동안 냉철한 선택과 집중을 통해 일궈온 여러 성과들을 기반으로, 미래 핵심사업 중심의 과감한 변신을 꾀하고 있다. 더 크고 단단한 기관으로 거듭나기 위한 또 한번의 탈피를 시도하고 있는 2006년.

그 초입의 어느 날, 대전시 유성구 화암동의 한 미술관에서 KISTI의 혁신적 거듭남을 진두지휘하고 있는 조영화 원장과 KISTI의 미래를 이끌어 갈 두 명의 신입직원을 만났다.

미술관에 먼저 와서 기다리고 있던 기획예산팀 정순엽 행정원과 슈퍼컴퓨팅사업팀 김소영 연구원의 표정에는 사뭇 긴장이 맴돌았다. 직장 상사로서도, 인생 선배로서도 너무나 크고 멀기만 한 존재와 이틀테면 독대를 하는 것이니, 그럴 만도 했다. 그러나 생각 외로, 이야기는 매우 쾌활하게 시작됐다.

“추운데 왜 밖에서 기다렸어요. 들어가 있지. 하긴 나도 그 나이 땐 추운 것도 몰랐어. 허허.”

“내가 처음 사회생활을 시작할 땐, 운이 참 좋았습니다. 당시 KIST 천병두 소장님이나 성기수 박사님 같은 분들 하고 우연히 친분을 가질 기회가 많았는데, 그 때 그분들한테 들은 충고와 격언들이 아직도 내 삶의 멘토로 남아 있어요. 나야 그분들에 비하면 한참 부족한 사람이지만, 젊은 여러분들한테 인생 선배로서 뭔가 한마디라도 해 줄 수 있는 기회를 갖게 돼서 정말 기쁩니다.”

### KISTI의 추진력은 연구대상

먼저 궁금증을 털어놓은 것은 정순엽 행정원이었다. 지난 6개월 동안 기획예산팀에서 연구원 사업기획을 담당하면서 가장 궁금했고, 또 의아했던 것 중에 하나가 바로 KISTI의 놀랍도록 빠른 성장이었다. 규모나 예산 등의 측면에서 다른 기관이 20~30년 걸쳐 이룩법한 성장을 단 5년에 해 낸 강력한 추진력의 비결이 도대체 무엇인지를 물었다.

“이 친구도 꽤 포부가 큰 모양이군. 첫 질문부터 추진력 얘기니. 글썄... 솔직히 내 추진력은 성격인 거 같애요. 어려서부터 지기 싫어했고, 배짱도 꽤 있었던 것 같고, 뭐든 단칼에 해내야지 질질 끌면 못 견뎠거든. 이런 성격이 최근의 정보화 사회 흐름과 잘 맞아떨어지지 않았나 싶습니다. 장기적인 플랜은 인생의 최종목표 딱 하나만 있으면 돼요. 대신 그 목적을 이루기 위한 전략들은 절대 길게 잡지 않지. 5년, 8년 이런 식으로 ‘단기 플랜’을



짜고 욕심 있게 밀고 나가는 거예요. 단기 플랜을 짜면 그만큼 바쁘게, 빠르게 일을 추진하게 되니까 일의 성취 속도가 훨씬 빨라집니다. 또, 요즘처럼 급변하는 세상에 미래를 예측하고 장기플랜을 짤다는 건 자칫 무모한 모험이 될 수도 있는 일이고.”

조영화 원장은 급한 성격 탓에 득도 실도 많다는 얘기도 꺼냈다. 급하게 일을 추진하다 보면 자기도 모르는 찰나에 반짝이는 아이디어를 얻는 경우도 많고, 성과도 탁월해지고, 아래 직원들의 기량도 빨리 키워줄 수 있지만 대신 직원들의 자율성은 간혹 침해하게 된다는 것이다.

“혹시 직접 R&D를 해 오셨기 때문에, 세세한 업무까지 너무 많이 알고 계신 건 아니세요?”

“바로 맞았네. 실무를 많이 아니까 정책이나 사업이 잘못 나간다면 자꾸만 지적을 하게 돼요. 연구자 출신 원장이라는 게 그런 어려움이 있더군. 사업이 얼마나 현실성 있게 추진되는가, R&BD로 가닥을 잡을 수 있는가 그런 건 정확하게 짚을 수 있어서 좋은데, 직원들을 좀 힘들게 하는가봐. 그래서 요즘엔 직원들이 세운 정책에 자율성을 주려고 무진 애를 써요. 직원들의 시행착오를 막아줄 게 아니라 스스로 시행착오를 겪으며 배우도록 하려고 노력은 많이 하는데, 그게 쉽지는 않더라구. 허허.”

### 미래에 대비한 KISTI

김소영 연구원 역시, 이때다 싶게 그동안 갖고 있던 가장 큰 궁금증을 털어놓았다.

“처음에는 좀 이상하다는 생각을 했었어요. 지식정보 인프라 구축기관에서 왜 슈퍼컴퓨팅센터를 갖고 있지? 왜 초고속연구망을 운영하지? 하구요. 언뜻 보면 전혀 다른 카테고리인데 말이예요. 그러다가 원장님 칼럼 하고, 신년사 같은 걸 읽으면서 ‘아하, 미래를 읽고 계신 거였구나’ 라고 생각을 했습니다. 미래에 경쟁력을 가지려면 전통적인 지식정보인프라뿐만 아니라 탄탄한 사이버 인프라까지 구축해야만 하고, 그것을 위해 하나씩 준비해 오신 거라는 걸 말이예요. 그래서 말인데요, 앞으로는 또 어떤 방향으로 나가실지, 원장님이 생각하는 KISTI의 청사진이 정말 궁금합니다.”

“우리 기관이 꿈꾸는 정체성을 벌써 깨달았던 말인가? 이거 너무 똑똑한 직원을 뽑았는걸. 허허... 잘 알겠지만, 우리 기관이 궁극적으로 해야 하는 일은 연구인프라를 튼튼하게 구축해서 국가 R&D의 효율성을 높이는 겁니다. 그런데 지금 세계 과학기술계는 분초를 다투가며 거대화, 융합화, 첨단화 되고 있어요. 이러한 급박한 흐름 속에서 R&D를 확실하게 뒷받침하려면 우리는 한 발, 아니 두세

발 앞서 나가 있어야만 합니다. 일단 고속도로부터 잘 깔아놔야 물류유통이 살아나는 것처럼, 세계 수준의 슈퍼 컴퓨팅센터를 운영하고, 사이버 협업을 위한 e-Science 연구 환경을 탄탄하게 구축해 놓아야지만, 첨단 R&D도 쑥쑥 성장해나갈 수 있는 거지.”

KISTI를 “사이버인프라 구축 중추기관”으로 우뚝 세우려는 조영화 원장의 ‘독심형 단기 플랜’은 일단 성공적인 단계로 접어들었다. 그렇다면 다음 플랜은 무엇일까?

조영화 원장은 중점 도전과제 중 하나로 ‘국가과학기술 종합정보시스템(NTIS)’의 성공적 구축을 꼽았다. 국가과학기술 연구 성과와 인력은 물론 우리연구원이 축적한 방대한 지식정보 등 과학기술 R&D에 필요한 모든 정보를 한 곳에 모음으로써 산학연관의 수요자가 언제든 쉽고 편리하게 종합적인 정보를 제공받을 수 있도록 하겠다는 것이다. 또한 부처별로 분산 추진되어 효율성이 떨어졌던 국가 R&D 사업의 기획·관리·평가 체계들을 하나로 통합해 보다 투명하고 개방적인 R&D 지원체계를 만들겠다는 포부도 밝혔다.

“첨단 사이버인프라도 중요하지만, 정보제공과 기획·관리·평가 체계 등을 하나로 통합해 R&D를 보다 효율

적으로 이끄는 것도 정말 중요합니다. 나도 이십년 넘게 연구자 생활을 해왔지만, 한 가지 정보를 얻기 위해 이곳저곳을 반복적으로 찾아다니거나, 기획·관리 체계가 분산돼 있어서 이중으로 시간을 허비하는 경우가 참 많았어요. 그런 것들이 때로는 연구 자체보다 훨씬 더 힘들었지. 바로 그런 어려움을 후배들은 더 이상 겪지 않도록 해주고 싶었습니다. NTIS를 성공적으로 구축하는데 총력을 기울이려 하는 것도 바로 그 때문이고.”

조영화 원장이 단기플랜을 세우고, 독심 있게 사업을 밀고 나가고, 기관을 급성장시킨 이면에는 바로 과학기술계 선배로서, 후배들의 R&D에 조금이라도 더 도움을 주고 싶어 하는 따스한 마음이 숨어 있었다.

### 가족이라는 충전기

조영화 원장은 유연하고 그럴싸하게 말을 포장하는 법을 잘 모른다. 투박하고 직설적이다. 거기다 언제나 정확한 근거와 논리를 갖고 대화에 임하기 때문에 부정적인 의견을 제시하기가 힘들다. 연구대상(?)이라는 말이 나올 정도의 강력한 추진력과 카리스마를 갖게 된 데에는 이러한 대화법도 크게 작용하지 않았을까 싶다.



한 가지 정보를 얻기 위해  
이곳저곳을 반복적으로 찾아다니거나,  
기획·관리 체계가 분산돼 있어서  
이중으로 시간을 허비하는 경우가 참 많았어요.  
바로 그런 어려움을 후배들은 더 이상 겪지 않도록  
해주고 싶었습니다. NTIS를 성공적으로 구축하는데  
총력을 기울이려 하는 것도 바로 그 때문이고.



노력하지 않은 사람은 도태되고,  
최선을 다해 자신의 가치를 높이는 사람에게는  
더 나은 미래가 자연스럽게 따라온다는  
순리의 원칙을 세웠습니다.

그러나 그런 조영화 원장에게도 거의 명령조로 말할 수 있는 사람이 있다. 바로 막내딸 다영씨(24)다. 조영화 원장의 휴대폰 화면에는 항상 다영씨의 사진이 올려져 있다. 예쁘다는 신입직원들의 말에 ‘실물은 훨씬 더 예쁘다’고 말하는 걸 보면, 영락없는 고슴도치 아빠다. “전에 한 번, 실수로 휴대폰 화면에 있던 딸애 사진이 지워졌는데, 저절로 가수 이효리 사진이 올려지더라구. 그것 때문에 딸한테 된통 지청구를 들은 적이 있어요. 그 뒤로는 절대 딴 사람 사진을 못 올려놔. 아내도 못내는 큰 소리를 어찌나 내는지. 그래도 어찌다 집에 혼자 있다고 하면, 아빠 식사 차려드려야 된다고 서울에서부터 두 말 않고 내려오는 효녀예요.”

가족 얘기가 나오자, 두 직원으로부터 또 다른 질문들이 이어졌다. 김소영 연구원은 ‘도대체 원장님은 언제 집에 들어가실까, 너무 바빠서 사모님과 자녀분들은 서운해하지 않으실까’ 그런 것들이, 정순엽 행정원은 ‘원장님은 도대체 언제 쉬실까? 365일 강행군에도 끄떡 않고 버틸 수 있는 건강비결이 따로 있는 것일까? 그런 것들이 궁금했다고 한다. 이에 대한 조영화 원장의 대답은 의외로 단순했다.

“팔볼출이라고 할지 모르지만, 집사람이 정말 편하게 잘해줘요. 순종적이고. 딸은 삶의 비타민 같은 존재고, 아들은 듣직하고... 피곤할 때마다 가족들 생각하고, 짧은 시간이나마 집에 가서 쉬고 나면 금방 다시 재충전이 되더라구. 다 그렇게 사는 거 아닌가?”

### CEO는 철학으로 산다

인터뷰 장소인 아주미술관에서는 마침 ‘달을 품은 어머니’라는 주제로 도예가 이종수 선생의 작품들이 전시되고 있었다. 덕분에 이야기를 나누는 내내 투박하고 자연스러운 질감이 돋보이는 작품들을 감상할 기회가 주어졌다.

“미술에 대해 잘 알진 못하지만, 작품들이 참 솔직해 보여서 좋군요. 어쩌면 내 경영철학과 많이 닮아있는 것 같아서 더 마음에 듭니다.”

“처음 기관장이 되고 나서 앞으로 어떻게 기관을 끌고 나가야할까, 고민을 많이 했습니다. 그때 생각한 게 순리(順理)예요. 물 흐르듯 자연스럽게 올바른 수순대로 살아가는 이치. 지난 2000년, 기관 통합을 할 때 직원들을 설득한 논리도 순리였어요. 노력하지 않은 사람은 도태되고, 최선을 다해 자신의 가치를 높이는 사람에게는 더 나은 미래가 자연스럽게 따라온다는 순리의 원칙을 세웠지. 그 다음에 직원 배치와 부서장의 임명 그리고 업무성적을 판단해 성과급을 결정하는 것까지 모두 직원들 손에 맡겼어요. 모든 데이터를 다 ‘OPEN’ 했고. 그리고 나니까 골치 아픈 일들이 술술 알아서 해결 되더군요. 자연스런 경쟁을 통한 조정이 이뤄졌고, 기관장은 별로 개입할 것도 없더라고.”

어려움을 당했을 때, 우리는 의당 어떻게 하면 내가 손해를 보지 않고 더 많은 이득을 얻어낼 수 있는가를 생각한다.

상황의 대차대조표를 만들고, 갖가지 변수에서 나올 수 있는 이해득실을 계산한다. 그러나 그런 상황에서 차분히 마음을 가라앉히고 순리를 생각하면 해답은 생각보다 아주 쉬운 곳에 있다는 것이 조영화 원장의 변함없는 철학이었다.

## KISTI는 내 운명

차 한 잔을 마주한 채, 조영화 원장과 신입직원들의 대화는 끝없이 이어졌다. KISTI와 인생이라는 두 가지 주제로 세 사람 사이에는 단단한 '동감'과 '신뢰'가 형성되는 듯 했다.

“너무 내 얘기만 했네요. 두 친구 얘기도 좀 들어보고 싶은데, 지금 우리 연구원에 입사한 지 반년 쯤 됐죠? 앞으로 KISTI의 미래를 이끌어 갈 주역들로서, 어떤 포부를 갖고 있는지 한 번 들어봅시다.”


정순엽 : “저는 KISTI에서 제 역량을 제대로 발휘하고 싶습니다. 처음 KISTI에 지원을 하게 된 것도 KISTI가 크는 기관이기 때문이었습니다. 그런데 오늘 원장님 말씀을 들으니 제가 정말 제대로 선택을 했구나, 싶은 생각이 듭니다. 앞으로 크는 기관을 더욱 크게 만들 수

있도록 최선을 다하겠습니다.”

김소영 : “우선은 KISTI 연구원으로서, 제 몫을 훌륭히 다하는 사람이 되고 싶습니다. 역량을 키우고 싶습니다. 그리고 그 다음에는 저의 연구 성과가 다른 과학기술 분야를 뒷받침하는 튼튼한 버팀목이 될 수 있도록 유도하겠습니다. 또, 퇴직할 때까지 'KISTI는 내 운명'이라는 원칙을 지키며 열심히 일하고 싶습니다.”

두 직원의 포부를 듣는 조영화 원장의 얼굴에는 미소가 가득했다.

“내가 가끔 하는 말이 있어요. KISTI에 뼈를 묻고 싶다고. 나에게 있어서 KISTI는 정말 특별합니다. 처음부터 지금까지 모든 굴곡과 성과를 직접 이끌었기 때문인지, 자식 같은 느낌이 들어요. 그런데 이렇게 든든한 직원들이 KISTI의 미래를 이끌겠다고 당당하게 말하는 걸 보니 더 이상 뿌듯할 수가 없습니다. 허허”

미술관을 배경으로 한 세 사람의 모습이 참으로 따뜻해 보였다. 실력과 신뢰 그리고 애정이 함께 어우러진 풍경. 이러한 풍경 속에서 앞으로 KISTI의 내일은 더욱 밝고 아름다울 것이라는 믿음을 가져본다. 

장소협찬 : 아주미술관

