

최석식 한국과학재단 이사장



“고객을 위한 초우량 서비스기관으로 거듭날 것”

올해로 창립 30주년을 맞는 한국과학재단 신임이사장에 최석식 박사가 지난 5월 21일 취임했다.

“연구관리 및 평가시스템 개선을 통해 세계 3대 연구지원기관으로 도약하겠다”는 그를 만나 비전과 경영목표, 평소 철학에 대해 들어본다.

최 이사장은 청와대 과학기술비서관, 과학기술부 기획관리실장 및 제22대 과학기술부 차관, 건국대학교 대외협력 부총장 등을 역임한 바 있다. <편집자>

대담 | 이덕환 _ 본지 편집위원장 duckhwan@sogang.ac.kr

Q :한국과학재단 이사장 취임을 축하드립니다. 이사장께서는 지난 26년 동안 과학기술부에서 공직 생활을 하시면서 과학재단의 태동과 성장을 직접 지켜보았기에 그 소감이 남다를 것으로 생각됩니다. 취임 소감을 밝혀주시지요.

과학재단이 매우 좋은 기관이기 때문에 영광스럽게 생각합니다. 많은 분들이 과학재단의 위상을 높이 평가하고 있어 기분이 매우 좋습니다. 그러나 조심스런 점들이 많습니다. 제가 업무상 지침을 받아야 될 기관은 제가 26년 동안 근무했던 과학기술부이고, 저에게 업무방향을 제시하실 분들은 저의 오랜 후배들이기 때문입니다. 기금적 후배들의 업무 추진에 부담이 되지 않는 선배, 후배들의 업무 수행을 앞장 서 돕는 선배가 되려고 노력하겠습니다.

Q :과기부를 떠나신 후에 건국대학교의 부총장을 역임하셨습니다. 직접 경험해보신 대학의 현실은.

2006년 9월부터 9개월 동안 건국대학교의 대외협력부총장으로 서 오 명 총장님을 모시고 일한 적이 있습니다. 비록 짧은 기간이었지만, 한국과학재단 근무에 도움이 될 적지 않은 것을 보고 배웠습니다. 우선, 대학에는 창의적 연구개발을 수행할 준비를 갖춘 우수한 인재들이 많이 모여 있다는 점을 확인했습니다. 그러나 연구비가 모자라서 자신들의 역량을 발휘할 수 없는 안타까운 현장을 보았습니다. 연구비를 확보하기 위해 정부의 다수 부처와 기업체를 방문하고, 과제 선정에서 탈락하여 허탈감에 빠지는 교수들을 위로 해드린 적도 있습니다. 특히, 아직도 대부분의 교수들이 정부기관

을 자신들로부터 멀리 있는 기관, 찾아가서 정보를 얻거나 상의하는 것이 그다지 용이하지 않은 기관이라는 선입견을 갖고 있습니다. 과학재단의 문턱을 더욱 낮춰야 할 것입니다.

Q :과학기술의 근간이며 출발점인 기초연구분야를 지원하는 기관으로 지난 1977년에 출범한 한국과학재단이 올해로 30주년을 맞이했습니다. 지난 30년간 추진된 사업 중 가장 성공적인 사업을 꼽는다면.

한국과학재단이 지난 30년 동안 가장 성공한 것은 우리 나라에 기초과학 연구의 뿌리가 내리도록 하는 데 중추적인 역할을 했다는 점입니다. SCI 논문 발표실적을 기준으로 할 경우 우리 나라 기초과학 수준이 세계 13위로 올라선 데는 과학재단의 기여가 적지 않았을 것입니다. 대표적인 연구지원사업을 얘기하자면, '박사 후 해외연수지원' 프로그램과 '우수연구집단 육성사업'을 들 수 있습니다. 그 중 1981년부터 시행한 '박사 후 해외연수지원사업'을 통해 박사학위자들의 과학기술 현장 적응능력을 신장시킨 것은 큰 공적이 아닌가 싶습니다. 그러나 이 사업은 정부의 업무 조정 방침에 따라 지난 2004년말 교육부 산하 학술진흥재단으로 이관한 바 있습니다. 1989년부터 시행한 우수연구집단 육성사업은 그 때까지 과학연구활동이 변변치 못했던 우리의 대학사회에 연구풍토의 조성 과 활성화에 지대한 공헌을 했다고 봅니다.

이러한 연구지원사업들을 통하여 과학재단이 국가 과학 발전에 기여하고 있는 근거를 언급한다면, 2004년도 기준으로 우리 나라 연구자들이 SCI에 발표한 논문 1만9천279편의 약 절반에 가까운 9천477편(49.2%)이 과학재단의 지원을 받은 연구과제에서 나왔다는 점과, 5년간(2004년 기준) 논문 1편당 피인용 횟수가 우리 나라 평균이 2.66지만 과학재단 지원을 받은 연구자의 논문은 3.27회로 훨씬 높다는 내용 등을 얘기할 수 있겠습니다.

Q :1조 원이 넘는 국가 R&D 예산을 집행하는 기관의 수장으로 어깨가 무거우실 것으로 생각합니다. 현재 연구 과제를 공모하면 10대 1 경쟁률은 보통이라고 합니다. 정부의 연구비 총액은 늘어났는데 연구자의 입장에서 오히려 연구비를 확보하기가 더 어려워졌다고 합니다. 연구비 지원 방식의 혁신적인 개선이 필요한 것 같습니다.

지금 과학기술부와 함께 많은 고민을 하고 있으며, 대안을 마련하고 있습니다. 우선, 집단연구 이외에 개인연구비를 늘리는 방향

으로 노력하고 있습니다. 이와 더불어 부처별 연구지원 분야의 특성화를 강화하고 과제 신청 및 심사 시기를 조정하여 중복지원의 소지를 축소시키는 방안도 검토하고 있습니다. 동일한 아이디어를 약간 변형하여 2개 이상의 프로그램에 신청하는 경우가 있기 때문입니다.

Q : '선택과 집중'이 국가연구개발 사업의 중요한 실행 목표인 것으로 알고 있습니다. 그러나 소수의 연구자에게 너무 심하게 집중되고 있다는 지적도 있는 것이 사실입니다.

'선택과 집중'은 국가전략기술의 경우에 해당하는 접근방법입니다. 연구개발비 총액의 규모가 작은 나라에서는 피할 수 없는 전략이라고 생각합니다. 선택과 집중전략은 우리 나라뿐만 아니라 세계 각국의 공통적인 방향입니다. 그러나 우리 정부가 모든 과학기술분야에 걸쳐 선택과 집중 전략을 채택하고 있는 것은 아닙니다. 기초과학분야에서는 과학기술의 전반적 뿌리를 강화하는 방향으로 지원하고 있습니다. 기초과학분야는 특정 분야를 사전에 선택하지 않으며, 아이디어가 좋고 성공 가능성이 높은 과학자 중심으로 선정합니다. 따라서 능력 있는 과학자들이 많이 포진된 분야의 연구비 합계가 다른 분야보다 더 커지게 됩니다. 이것은 결과적 현상입니다. 비의도적 편중 현상인 것입니다. 그런 문제로 인해 정반대의 이야기가 나오고 있습니다. 과학기술분야의 균형 발전을 위해 꼭 필요한 분야에 대해서는 평가점수가 낮더라도 일정 수준을 선정해야 되지 않는다는 주장입니다. 그래서 지정과제의 형태로 이런 의견을 일부 반영하고 있습니다.

Q :연구과제의 평가 제도는 꾸준히 개선되어 온 것이 사실입니다. 최근에는 '성과중심'의 평가를 법제화한 것으로 알고 있습니다만, 그런데도 연구자들 사이의 불만은 여전한 것 같습니다. 대안이 있으신지요?

연구 평가는 엄격해야 된다고 생각합니다. 어떤 형태로든 의미 있는 성과를 내야 됩니다. 여기서 말하는 성과는 당초 설정한 연구목표의 성공만을 의미하는 것은 아닙니다. 당초에 목표하지 않았던 결과도 의미 있는 것이라면 마찬가지로 유용한 성과로 인정받아야 할 것입니다. 사실 위대한 발견은 비의도적 성과에서 나오는 경우가 많지 않습니까? 또한, 실패도 그것이 의미 있는 실패라면 유용한 성과일 것입니다. 자신의 다음 성공을 위한 초석이 되며, 다른 과학자의 성공을 위한 좋은 자료가 되기 때문입니다. 다만, 그 실패



는 반드시 공개되고 공유되어야 하겠지요.

Q :기초과학에 대한 지원 비중을 높이겠다는 이야기는 오래 전부터 있었습니다. 기초연구는 특성상 연구자 개인에 의해 수행되어야 하는 경우가 대부분입니다. 그러나 지금까지의 역사를 보면, 과학재단에서 어렵게 개발해서 성공적으로 정착된 개인연구지원 사업은 대부분 학술진흥재단으로 넘어가서 흐지부지되어버렸습니다. 특단의 대책이 필요할 것 같습니다.

그런 지적을 종종 받습니다. 그러나 너무 걱정하실 일은 아닙니다. 최근에 학술진흥재단이 아주 잘하고 있기 때문입니다. 학술진흥재단에 계시는 분들도 탐색단계의 기초연구비를 늘려야 된다고 말씀하시고, 실제로 그런 노력을 많이 기울이고 계십니다.

Q :과학재단의 연구개발 사업이 너무 자주 바뀐다는 지적이 있습니다. 과기부가 과학자의 연구를 지원하는 것이 아니라 새로운 '연구개발사업 개발'에 너무 집중하고 있다는 생각이 드는 경우도 있습니다.

과학재단의 연구개발사업 역사는 과학기술 현장 요구의 역사와 맥을 같이 합니다. 또한, 정부부처간, 연구지원기관간 기능 조정도 큰 몫을 했습니다. 예를 들면, 2005년에는 다수의 기초연구지원 프로그램을 학술진흥재단으로 이관하고, 한국과학기술기획평가원(KISTEP)으로부터 국책연구지원사업을 이관받았습니다. 한편, 새로운 '연구개발사업 개발'은 그것을 바라는 과학자의 연구를 지원하기 위한 것입니다. 기존의 과학자를 위한 연구비도 필요하겠지만, 새로운 수요에 부응하는 연구비도 필요하지 않았습니까?

Q :과학자의 연구윤리가 뜨거운 감자로 떠오르고 있습니다. 연구윤리를 위반하는 과학자를 찾아내서 책임을 묻는 것도 중요하지만, 처음부터 연구윤리 위반 사례가 발생하지 않도록 하는 정책이 더 중요하다고 생각합니다. 과학재단의 차원에서는 어떤 대책을 준비하고 계신지요?

과학자의 연구윤리를 확립하기 위해 과학재단도 중요한 역할을 하고 있습니다. 과학재단은 연구윤리를 위반한 혐의를 받는 연구자에 대해 최종적으로 확인하는 기능을 담당하고 있습니다. 연구윤리 확보를 위한 과학기술계 차원의 최후 보루라고 말씀드릴 수 있겠습니다.

Q :취임 후 지난 6월 11일 '제1회 한국과학재단 혁신토론회'를 개최한 것으로 알고 있습니다. 혁신토론회는 어떠한 목적으로 기획됐으며, 어떻게 운영될 예정인지 소개를 부탁드립니다.

혁신토론회를 월 1회 이상 주재하려는 것은 과학재단의 업무혁신을 가속시키려는 것입니다. 혁신이 정착되고 지속되기 위해서는 기관장의 의지와 행보가 대단히 중요합니다. 기관장이 관심을 갖고 직접 끌고 나가지 않으면 혁신의 열기는 냉각되기 쉽습니다. 그만큼 혁신은 탄력을 받기 어려운 속성을 갖고 있는 것입니다. 또한, 저는 혁신토론회에서 과학재단의 중요한 현안문제를 제시하고, 그에 대한 해결방안을 공동으로 모색할 것입니다. 저의 경영방침을 밝히고 직원들의 의견을 수렴할 것입니다. 때로는 직원들을 설득하고 때로는 직원들의 비판을 받아들일 것입니다. 직원들의 건의를 공개적으로 듣고 이에 대하여 공개적으로 답변할 것입니다. 그렇게 되면, 과학재단에는 의혹을 키우는 소위 '복도 통신'이 사라질 것입니다. 그리고 불필요한 의구심도 없어질 것입니다. 과학재단 전 직원의 에너지가 낭비되지 않고, 한마음 한뜻으로 부여된 미션을 수행할 수 있을 것입니다. 저는 기관 경영의 핵심통로로 혁신토론

회를 이용할 것입니다. 직원들도 혁신토론회를 이사장과 함께 진행하는 것을 좋아합니다.

Q : 자신의 능력을 제대로 인정받는 연구원 문화를 만들기 위해 '투명 경영'이 필요하다고 합니다. 이에 대한 이사장님의 경영철학(경영목표)은.

저의 경영철학은 '떡은 떡집에' 맡기는 것입니다. 떡을 밥집에



시키면 밥 같은 떡이 나오겠지요. 떡을 죽집에 맡기면 죽 같은 떡이 나올 가능성이 높을 것입니다. 제대로 된 떡을 먹으려면 떡을 전문적으로 만드는 떡집을 찾아야 된다는 것이 저의 소박한 경영철학입니다. 이것은 적재적소의 인재배치이며, 사람에 따라 그에 합당한 임무를 부여하려는 소신입니다.

Q : 과학재단의 지난 30년간의 성과를 바탕으로 과학재단의 역할과 위상 제고를 위해 새롭게 구상하고 계신 것이 있으신지요. 더불어 과학재단이 버려야 할 것과 앞으로 추구해야 할 것이 있다면 과학재단의 비전과 함께 밝혀주시기 바랍니다.

한국과학재단은 그 동안 자신의 임무를 성실하게 수행해왔다고 생각합니다. 이에 대해서는 지금까지 과학재단을 이끌어 오셨던 선배님들과 임직원들께 무한한 감사를 드립니다. 저는 과학재단이 쌓아온 지금까지의 성과 위에 고객에게 좀 더 다가서는 모습을 선명하게 새겨 넣고 싶습니다. 제가 바라는 과학재단의 모습은 초우량 서비스기관이 되는 것입니다. 사실 과학재단은 정부(과학기술부)로부터 교부받은 연구비를 과학기술인들께 잘 전달해드려야 하는 매개기관입니다. 따라서 과학재단의 고객은 정부와 과학기술인입니다. 정부에 대해서는 정부의 정책방향과 의지를 충실하게 받들어 집행하고, 과학기술인에게는 보다 기분 좋고 편리한 방법으로 연구비를 전해주어야 되는 것이 과학재단의 임무인 것입니다. 특히 연구비 경쟁에서 탈락하신 과학기술인에게 위로와 용기를 드리는 일에 역점을 두겠습니다. 연구비를 받지 못했더라도 과학재단과 정부에 대해서는 미운 마음이 들지 않도록 노력하겠습니다. 이를 위해서 연구과제 선정 심사가 끝난 직후에 참가자 모두에게 심사의 공정성과 태도의 적정성에 대해 설문조사하여 우수한 부서를 포상하는 방안도 검토하고 있습니다.

Q : 끝으로 과학기술계에 당부하고 싶은 말씀이 있다면?

저희 과학재단은 과학기술인을 위해 일하고 있습니다. 과학기술인의 성공을 위해 과학재단은 존재합니다. 여러분은 과학재단의 주인이십니다. 저희 과학재단 임직원 모두는 여러분을 더욱 잘 모시겠습니다. 저희 과학재단이 시정해야 될 사항이 있으면 즉시 알려주세요. 과학재단 홈페이지에 적으셔도 되고, 이사장에게 직접 알려주시면 더욱 좋습니다. 이사장 최석식의 전자메일 주소는 seoksikc@kosef.re.kr 입니다. 여러분의 연구개발이 큰 성공을 이루길 진심으로 기원합니다. 항상 많이 웃으시고 건강하세요. ☺