



# “인재가 제일 중요.. 연구회 기능·역할 재정비 할 것”

한 옥 산업기술연구회 이사장

글 | 이덕환 \_ 본지 편집인 duckhwan@sogang.ac.kr

**Q. 이사장 취임을 축하드립니다. 소감과 각오는?**

새 정부에서 산업기술연구회 이사장이 라는 귀한 임무를 맡게 되어서 영광스럽고 감사하게 생각하고 있습니다. 요즘 공공기관 전체, 출연연에 대해서 불만이 많은 것 같습니다. 지금까지는 비단 연구회 뿐만 아니라 산하 출연연기관들이 국가나 사회가 요구하는 어떤 문제나 이슈에 대해 답을 못하고 있었지만 앞으로는 답을 낼 수 있도록 노력하겠습니다. 또한 연구기관이니 만큼 미래를 생각하도록 하겠습니다.

**Q. 평생을 육사에서 생도 교육에 헌신해 온 것으로 알고 있습니다. 본인 소개를 부탁드립니다.**

영양가가 없는 곳에 오래 있다가 보니까 그런 것 같습니다. (웃음) 연구인력과 연구프로젝트가 많은 기관에 있는 사람들은 평가를 많이 받으려 다니지만 그동안 저는 주로 평가를 하는 일에만 집중을 하다 보니 과학계에 많이 알려지지 못한 것 같습니다. 제 소개를 잠깐 드리면 저는 경북 경주의 조그만 시골 출신입니다. 초등학교 들어가기 전에 서당에서 천자문, 명심보감, 동몽선습 등 글을 배운 기억이 납니다. 육사에서는 수학, 물리, 화학, 역학 등 조금씩 공부했었고, 병기계에 대해 관심이 많았습니다. 서울대에서는 별에 관심이 많아 천문학을 공부했고, 미국에 유학 가서는 지구물리학을 공부했습니다. 그때 걸었던 길로 인해 오늘날까지 오게 된 것이죠.

역이 납니다. 육사에서는 수학, 물리, 화학, 역학 등 조금씩 공부했었고, 병기계에 대해 관심이 많았습니다. 서울대에서는 별에 관심이 많아 천문학을 공부했고, 미국에 유학 가서는 지구물리학을 공부했습니다. 그때 걸었던 길로 인해 오늘날까지 오게 된 것이죠.

**Q. 출연연을 모두 돌아보셨을 텐데요. 평소 생각하시던 출연연과 어떻게 다르던가요? 문제점은?**

연구원들이 대체적으로 정체성에 대한 혼돈이 있는 것 같습니다. 자긍심과 사기가 높지 않다는 점도 알게 되었습니다. 10년 이상 된 연구원들이 열심히 일을 했는데도 불구하고 그에 합당한 대우를 못 받으니까 억울해하는 것 같습니다. 또 하나는 출연연의 색깔이 분명하지 않다는 점이었습니다. 가능하면 대학이 하지 않는 연

구를 해야 하는데 서로 비슷한 연구를 하고 대학과 경쟁을 하는 것 같았습니다. 출연연에서는 정기적으로 대형과제 2~3개를 만들고, 평가지표도 거기에 맞게 단순화하고 시스템도 편안하게 해서 연구원들의 정체성과 자긍심을 높여야 할 것으로 생각합니다.

**Q. 출연연이 사회변화를 제대로 쫓아가지 못했다고 합니다. 그러나 출연연 입장에서 보면 정권이 바뀔 때마다 거의 5년 주기로 한 번씩 흔들렸거든요. 그 동안은 스스로가 역할을 생각해서 궤도수정이나 방향설정을 할 기회가 주어지지 않았던 것 같습니다.**

연구하시는 분들이 '다음 5년 뒤에 어떻게 될 것인가'에 대해서 걱정을 많이 하고 계시더군요. 이대로는 안 되겠다는 생각들을 하더라고요. 뭔가 역할을 조정해서 5년마다 되풀이되는 것을 줄여야겠다는 생각을 하고 있습니다. 저도 역시 출연연의 기능이나 역할을 조정하면서 출연연의 동의를 구해 같이 가려고 합니다. 13개 기관의 기관장과 실무부서 담당자들과 대화를 해봤더니 그 분들도 그렇게 할 수 있겠다고 동의를 했습니다. 이제 기본적인 분위기는 된 것 같습니다. 어느 쪽으로 갈 것인가는 시간을 두고 생각해봐야 할 것 같습니다.

**Q. 박찬모 대통령과학기술특보에 따르면, 과학기술계가 대통령의 과학기술에 대한 관심을 정확하게 이해하지 못하고 있다고 합니다. 이사장님이 보시기에 대통령의 과학기술에 대한 관심이 어떻다고 보시는지요?**

저도 어제 경제신문(매일경제)을 보고 알았습니다. 어제 오찬 모임에서도 한 말씀을 드렸는데요. 근본적으로는 공약을 만든 사람과 실행하는 사람들이 다르기 때문에 갭이 있을 수밖에 없습니다. 가치를 공유할 수 있는 워크숍을 하든지 토론회를 하든지 교류의 기회가 있었으면 이런 말이 나오지 않았을 것입니다. 대통령께서는 오랫동안 기업에 계셔서 그런지 정부가 지원을 하고 감독은 하지 말자고 간단히 요약합니다. 그런데 그것이 이상하게 흘러 과학기술계의 목소리를 낼 수 있는 통로가 거의 없어져 버렸습니다. 특히 지경부는 통로가 아예 없다 해도 과장이 아닙니다.

다과회 비슷하게 과학기술계 인사들이 대통령과 2시간 정도 얘기를 나눈 적이 있었습니다. 대통령께서는 수자원 등 과학기술 분야의 이슈에 대해 전부 잘 알고 계시더라고요. PBS에 대한 문제점들이라든가 자질구레한 과학기술계의 이슈에 대한 것을 정확하게 말씀하셨습니다.

대통령께서는 과학기술의 핵심 성과가 하나만 있어도 큰 성과라는 것이죠. 300명 규모가 된다면 2~3개 정도 큰 사업을 중심으로

정기적으로 성과를 내라. 그렇지 않으면 답을 못해주니까 공무원들이 신뢰를 하지 않고 자꾸 규제를 하게 되는 것이다.

좋은 사람이 와 있어야 좋은 성과를 내는데 지금 시스템은 좋은 사람이 오래 있을 수가 없다. 이런 얘기를 하시면서 저희들의 얘기를 듣고는 아주 그림이 좋다며 그대로 성과를 내라는 등 장기적인 안목에서 말씀을 하시더군요. 지금 일어나고 있는 현상과는 거리가 있는 것 같습니다.

**Q. 산업기술연구회 현황을 소개해 주십시오.**

산업기술연구회는 올 초까지만 해도 과기부 산하의 3개 연구회 중의 하나였습니다. 그 중 공공기술연구회가 해체되면서 소관 연구기관 절반이 이쪽으로 오게 된 것이죠. 당시에는 6개의 주요 연구기관과 3개의 부설기관이 있었는데요, 새 정부 들어서 공공기술연구회에서 에너지기술연구원, 지질자원연구원, 철도기술연구원, 건설기술연구원 등 4개가 와서 현재는 13개가 있습니다. 예산규모는 1조 6천억 원 정도이며 전체 8천100명이 연구에 종사하고 있습니다.

**Q. 연구회의 체제는 어떻게 평가를 하시는지요?**

현재 체제로는 할 수 있는 일이 많지 않습니다. 사실 껍데기만 있습니다. 밖에서 보기와는 많이 다릅니다. 연구기관의 신임원장이 취임하면 연구회에 와서 경영목표를 발표를 하는데 그 때 일부 수정을 하기도 합니다. 아니면 기획평가위원회에서 1년에 한 번 평가를 하는데 그 때 평가지표나 시스템을 연구회가 원하는 방향으로 바꿔가자고 얘기를 합니다. 그 다음이 이사회에서 방향을 설정하는 것입니다. 이 세 가지 외에는 소속 출연기관을 어떻게 할 수 있는 방법이 없습니다. 사실 노조 문제나 기술 이전 등 골치 아픈 일이 출연기관에 많이 생깁니다. 출연기관에서는 연구회에서 이런 일들을 맡았으면 좋겠다는 생각을 하고 있습니다. 연구회 체제가 원래의 모습으로 돌아갔으면 좋겠다는 요구도 있습니다. 지금 당장은 하지 못하더라도 2년 간 기능과 역할을 조정하고, 2년 후에는 보완을 해서 다음 기관장 때는 바꿀 수 있을 것입니다.

연구회가 가지고 있는 중요한 기능 중의 하나가 예산권이라고 할 수 있는데요. 그런데 그 동안 보면 예산권이 상당히 형식적이었던데요. 실질적으로 연구회가 운영될 수 있는 방안으로는 연구비를 기획예산처에서 바로 연구회에 주는 것입니다. 연구회에서 각 사안별로 연구기관에 배정하면 해결이 됩니다.

**Q. 출연연이 양분되는 상황이 됐습니다. 지경부 산하로 들어간 산업기술연구회가 그 역할이 완전히 바뀌는 것 아닌가 하는 우려의**

목소리가 있습니다. 또한 교과부 산하의 기초기술연구회와의 협조가 원활히 이뤄질 것인가에 대한 의문을 갖는 사람들도 있습니다.

자주 듣는 질문 중의 하나입니다. 저는 과기부에 굉장히 익숙한 사람인데요. 취임한지 지금 두 달 정도가 돼서 보니, 산업기술연구회 대부분의 연구기관들이 잘 배정이 됐다는 생각이 들었습니다. 여기에서는 목표가 뚜렷해서 서로 간에 지원을 잘 하고 있습니다. 처음에는 R&D 연구회를 가졌던 경험이 없어서 어떻게 할까 걱정을 했는데 10조8천억 원의 R&D 예산 중에서 4조1천억 원을 지금 지경부에서 가져다 쓰고 있었어요. 처음에 예산을 가져오다 보니 조심스러워서 거의 상당부분을 이사장에게 일임하다시피 하고 있습니다. 오히려 저는 고마운 생각도 듭니다. 교과부는 교사 출신도 많고 간섭과 통제에 능한 분들이 많은데 여기는 그런 것이 없습니다. 문화가 전혀 다르거든요. 전체적으로는 우려할 필요가 없다는 것입니다. 지경부는 조직이 아주 방대해서 연구에 관한 한 산업기술연구회에 모든 것을 맡기려 하고 있습니다. 기초기술연구회와의 관계는 새 이사장님이 오시면 협력해서 업그레이드를 해야 할 것 같습니다.

**Q. 말씀하신 것을 거꾸로 생각하면 또 다른 문제가 있습니다. 지경부가 4조1천억 원이라는 거의 절반을 쓰고 있고, 그 중에 산업기술연구회에 1조6천억 원이 옵니다. 지경부가 전에는 2조5천억 원을 다른 곳에 배정하는 것에 대해서 별로 신경을 안 썼을 텐데, 이제는 기초기술연구회 소속의 출연연에 대해서 다르게 생각할 가능성도 있거든요.**

교과부는 원자력이나 항공우주사업을 규제 내지는 승인을 해주는 곳이고, 지경부는 사업부서라고 할 수 있습니다. 사업을 추진하고 성과를 내기 위해서는 연구지원을 안할 수가 없습니다. 그런 면에서 걱정을 할 필요가 없습니다. 이쪽에서의 원천기술은 산업의 기초가 되는 원천이고, 이것을 집중적으로 지원하겠다는 것입니다. 용어의 차이가 있는 것이지 실질 내용은 차이가 없습니다.

**Q. 국가연구개발예산의 50%를 기초원천 연구에 투입하겠다는 것이 새 정부의 구상입니다. 일부에서는 원천이라는 것이 핵심기술연구라고 이해를 하고 ‘산업기술의 기초부문’이라고 이해를 하기도 하는데요. 현실적으로는 당장 기초와 원천을 어떻게 해석하느냐에 따라서 수치가 달라집니다. 지경부에서 원하듯 넓은 의미에서 원천을 사용하게 되면 이미 목표에 다가선 것이 되거든요.**

관점(뷰어 포인트)이 전혀 달라서 그런 것 같습니다. 일부에서는



개발 쪽의 일을 하면서 일종의 물 타기 비슷한 것을 하지 않았느냐는 얘기도 하는데요. 제가 보기에는 대통령께서 생각하시는 것은 원래 개발은 산업체에서 하고 융합연구만 여기서 해라 그런 것 같습니다. 소통 라인이 부실하고 소통이 안 돼서 그런 것이죠. 대선공약이 무의미하게 끝나지 않도록 신경을 쓰도록 하겠습니다.

**Q. 산업기술연구회에 보면 지식경제부의 업무와 무관한 분야의 출연연도 있습니다.**

솔직히 말씀드리면 기초기술연구회에 있는 출연기관이 여기에 와야 할 곳도 있고, 반대로 여기 있는 출연기관이 그 쪽으로 가면 더 낫겠다는 데도 있습니다. 그 당시에 교통정리할 때 다소 문제가 있었던 듯합니다. 그러나 산업기술연구회에 있다고 해서 모두 명확한 성과만 내는 것으로 갈 수 없습니다. 미래를 준비한다는 의미에서 원천기술을 하려면 기초연구를 안 할 수 없거든요. 그렇게 하다 보면 다 포함되는 것이 아닐까 저는 그렇게 생각을 해요. 기초연구를 하는 출연기관이 있음으로 해서 오히려 스펙트럼이 넓어져서 좋다는 것이죠.

**Q. 연구회에서 소속 출연연의 발전방안을 마련하고 계신 것으로 알고 있습니다. 어떤 내용이 담겨 있나요?**

조직 통폐합은 전혀 생각하지 않고 있습니다. 발전방안은 운영 시스템과 연구체질개선 두 가지로 요약할 수 있습니다. 하드웨어 측면에서는 2년 동안 데스크 포스팀을 운영합니다. 연구회 기능을 합리적으로 체계화하기 위한 발전방안을 제시해서 2년 동안 운영



을 한 다음에 1년 동안 정비를 한 후 지금 선출된 기관장들이 바뀔 때 그 때 공고히 하자는 생각을 가지고 있습니다. 안정적인 연구비 확대, 기본 예산구조 개편, 성과평가시스템 개편, 출연연 통합 지주회사를 통한 성과 확산, 연구인력관리 개선 등에 대해 출연연 연구기관에 계신 분들이 모여서 몇 달동안 일을 하고 있습니다. 현재 상당부분 포괄적으로 진행을 하고 있습니다. 노조와도 대화와 협의를 통해 긍정적인 방향에서 연구체제를 강화하기 위해 노력하고 있습니다.

**Q. 출연연 통폐합은 없다고 말씀을 하셨는데 현장에서는 사실 아직도 의심하는 분위기가 있습니다.**

그런 얘기가 계속되는 것은 아마도 생명연구원과 카이스트의 통폐합 얘기 때문에 그런 것 같습니다. 우리 나라의 대학의 목적이 교육 아님니까? 교육만 전적으로 하는 대학, 연구를 집중하는 대학이 있어야 하는데, 다 똑같이 하려고 해요. 통합과정을 보면서 연구원장들에게 왜 거꾸로 가느냐는 얘기를 한 적이 있었습니다.

PBS도 많이 개선을 하려고 하고 있습니다. 정부지원이 30%에서 70%로 점진적으로 늘려 지원을 하는 것으로 되어 있습니다. 출연연에 의견을 물어봤더니 그 정도만 해도 충분하다는 얘기를 들었습니다. 그러나 PBS를 전적으로 없앨 수는 없습니다. 연구회에서는 정해진 목표가 있고, 미션이 있기 때문에 그것을 달성하는 것이 주가 되고, 그 외적으로 자질구레하게 달라붙어 있는 것은 정리가 되어야 하지 않나 생각합니다.

**Q. 6개 출연연의 기관장 선출 작업은 어떻게 진행되고 있습니까?**

기계연구원, 지질자원연구원, 식품연구원, 화학연구원, 건설기술연구원, 전기연구원 등 6개 출연연 기관장의 공모작업을 마쳤는데 전문 능력이 탁월한 분들이 많이 공모를 해 성공적이었다는 평가를 하고 있습니다. 분위기를 바꾸고 새 바람을 일으킬 수 있을 것으로 기대합니다.

최근 일부 출연연에서 관행적으로 해온 불건전한 사례들이 일부 있었습니다. 이번에 건전성을 확보하고 모두 털고 가려면 외부에서 전문인력을 받아들여야 하는 것이었습니다. 매번, 모든 연구기관이 그렇게 하자는 것은 아니고 일부는 또 내부에서 선출되는 분들도 있을 겁니다.

출연연의 기관장 선출 작업을 위해 가동한 발굴위원회도 성과가 있었습니다. 발굴위원회가 생김으로 써 체면 때문에 망설였던 분들을 삼고초려해서 지원하신 분들이 많았습니다. 발굴위원회

를 처음 운영하다 보니 위원장 이하 운영위원들이 힘든 숙제를 한 것 같은데 앞으로는 잘 정착될 것으로 봅니다.

**Q. 출연연의 사기가 많이 떨어진 것으로 알고 있습니다. 획기적인 선물이 있나요?**

좋은 사람들이 와서 좋은 성과를 내고 오래 있어야 하는데 지금의 상황은 성과를 내면 대학으로 떠나서 좋은 사람이 오래 남아 있지 않습니다. 시간이 지나면 출연연에 인재가 더욱 줄어들 가능성도 있습니다. 출연연이나 대학에 계신 분들이 모두 성실하고 우수한 사람들인데 재미있고, 신나고 즐겁게 일하지 못하는 것이 문제인 것 같아요. 이 부분을 개선해야 합니다. 편안하게 연구에 전념하도록 하자는 것이죠.

예를 들면 50대 후반에서 60대가 1/3은 되어야 하는데 어떤 기관에는 50대 중반 이상이 하나도 없는 데도 있습니다. 점심시간에 머리가 희끗희끗한 선배가 보이면 '나도 저 나이까지 일할 수 있겠구나' 하고 생각할 텐데, 전부 40~50대만 보이면 불안할 것 아니냐는 것이죠. 두 번째는 연봉에 관한 것인데요. 30~40년 간 연구만 해온 나이드 연구원들을 인정해 주자는 것이죠. 평가도 절차가 너무 복잡하고 많아요. 간단하게 하고, 믿고 하는 방법으로 전부 바꾸려고 합니다. 저는 연구비 지원을 하고 가능한 한 간섭을 하지 말라는 주문을 많이 합니다. 앞으로도 좋은 사람들이 오래 머물 수 있도록 고민을 계속해야 할 것입니다.

**Q. 정년을 단축했던 것이 여전히 갈등의 불씨로 남아 있고요. 연금문제도 그렇습니다. 또 젊은 세대들이 출연연에 관심을 갖지 못하고 있습니다.**

정년은 없는 것이 제일 좋습니다. 정년이 있더라도 지주회사 등을 통해서 계속 일을 할 수 있도록 해줘야 합니다. 문제가 무엇인지, 답도 잘 알고 있습니다만 시간을 두고 계속 지켜봐야 할 것입니다.

**Q. 과학기술계에 당부하고 싶은 말씀은?**

첫째, 우리의 경쟁 상대는 외부에 있다는 것이고, 둘째, 연구는 직위로 하는 것이 아니라 능력과 마음에 있다는 것입니다. 마지막으로 과학기술에 대한 새로운 정신, 새로운 가치, 새로운 문화를 만들어야 합니다. 선비정신, 신사도 등이 부족한 듯한데, 자긍심을 갖고 20~30년 후를 보고 준비를 하기 바랍니다.

**훌륭한 성과를 거두시기 바랍니다. 감사합니다. ㉔**