



“훌륭한 인재 길러내
국가와 국민에게 기여할 것”

글 지명훈 동아일보 사회부 차장(대전근무) mhjee@donga.com

강성모 총장은 지난 2월 26일 취임하면서부터 소통의 리더십으로 학교의 오랜 내홍을 극복하고 안정 속의 개혁을 추진할 것이란 기대를 받았다. 학생들의 반응만 보면 일단 그런 기대는 헛된 것은 아닌 듯해 보인다. 하지만 두 전임 총장이 중도하차했을 정도로 학내 갈등의 뿌리가 깊어 우려가 완전히 사라진 것은 아니다. 기자는 5월 7일 언론사 가운데 최초로 강 총장과 단독 인터뷰를 가졌다. 이를 중심으로 그의 KAIST와 과학기술에 대한 비전과 각오, 소신을 들어봤다.

Q. 그동안 한국과학기술원(KAIST) 총장으로 일을 해본 소감은 어떤가?

A. 소명의식을 느끼고 있다. 미국에서 박사학위를 받은 뒤 서울대나 연세대의 교수, LG의 전신인 금성의 연구소 초대원장 등을 제의 받은 적이 있다. 하지만 좀 더 배워야 한다고 생각해 사양했다. 한국인으로서 미국에서 성공한다면 조국을 위해 더 바람직한 일이라는 생각도 했다. 하지만 마음 한편이 늘 불편했다. 할아버지(강대현)는 독립운동에 한평생을 바쳤는데 나는 뭔가, 겨우 가족만 지키면서 소아적으로 살겠다는 건가라는 고민 때문이었다. 이런 고민과 갈등은 아내가 잘 알고 있다. KAIST에서 마지막으로 조국에 봉사할 수 있게 돼 감사하다.

Q. KAIST의 갈등 상황을 보고 말리는 사람은 없었나?

A. KAIST는 국가에 대한 기여도가 높고 국제적으로 위상이 높다. 학내 갈등이 심하다는 소식은 미국에도 전해졌다. 실리콘밸리 등에서 만난 지인들은 ‘그래서 다음 총장은 강 총장이 해야 한다’고 권유했다. 하지만 ‘강 총장이 지금까지 잘 해왔는데 거기(KAIST) 가서 잘못되는 것 아니냐’면서 만류하는 사람들도 있었다. 아내는 처음에는 완전히 뒤바뀌어야 하는 생활 때문에 총장으로 가길 원하지 않았다. 하지만 지금은 ‘학교 상황이 어떠냐’면서 관심이 많다. KAIST를 위해 할 일도 찾고 있다.

Q. 취임 일성으로 소통을 강조했다. 하지만 ‘제 맘에 들어야 소통, 그렇지 않으면 불통’이라고 편의적 해석을 하는 사람들도 있다.

A. 소통으로 신뢰를 쌓아야 한다. 진심에서 우러나오는 말은 통하기 마련이다. 불평을 무작정 다 들어주겠다는 건 아니다. 소통을 시도하더라도 결국 안 될 수도 있다. 하지만 소통을 해보고 안 되면 그 이유를 설명해 주면 된다. 신뢰가 있어야 공동의 목표를 흔들림 없이 추진할 수 있다. UC머시드대학 총장 시절 보여준 것이 진정한 소통이라고 생각한다.

Q. 갈등 풀어나가는 방식이 한국과 서양과는 다르다고 한다. 해외파 총장들은 서양은 합리적인 이유나 논리에 승복하지만 한국은 상대방이 쓰러질 때까지 싸우려 한다고 불만을 터뜨린다.

A. 대학교 4학년 때 미국으로 떠나 지금까지 생활해 왔기 때문에 한국 문화를 완전히 이해하지 못할 수 있다. 한국과 서양은 문화가 다른 점이 분명히 있다. 하지만 비슷한 점도 적지 않다.

Q. 전임 총장이 많은 개혁 조치로 국민들의 관심을 집중시켰다. 공감하는 부분은 어떤 것이고 달리 평가하는 것은 어떤 것인가.

A. 서 전 총장의 업적이 많다. 그였기 때문에 가능한 일도 많았다고 본다. 우선 테뉴어 평가를 강화한 것은 정말 잘한 일이다. 나는 테뉴어 심사를 더욱 강화할 계획이

다. 그 분은 기부문화를 한국사회에 확산시켰다. KAIST와 아무런 연관이 없는 분들이 거액을 기부해 주셨다. 그 돈으로 KAIST 연구소와 스포츠콤플렉스, 교내 병원 등 많은 연구 및 편의 시설이 들어섰다. 나도 그 분들을 찾아 고마움을 표시했다. 앞으로도 그런 기부가 계속 이어지길 기대한다. 정부가 허가한 정원 외에 교수를 더 많이 선발한 것도 잘한 일이다. 세계총장회의는 계속 이어가도록 하겠다.

Q. 서 전 총장의 아쉬운 점이라면

A. 일련의 개혁을 추진하면서 너무 빨리 갔다. 그래서 소통의 문제가 발생했다. 견디다 못해 넘어진 거다. 정책의 지속성을 위해 구성원들 하나하나의 협조가 중요하다. 퇴직 앞둔 사람들도 중요하다. 그 분들이 할 수 있는 일도 있다.

Q. 전임 총장과 교수협의회 간의 불화가 극심해 새로운 총장은 갈등 당사자들을 배제한 인사를 할 것이라는 예상이 많았다. 하지만 교수협 인사들이 많은 보직을 차지했다. 그래서 총장이 한쪽에 치우친 이야기를 많이 들을 수밖에 없는 환경이라는 우려도 있다.

A. (서 총장 시절 기획팀장을 지냈던 직원을 선발해) 비서실장을 임명했을 때는 서 총장편을 임용했다고 비판을 많이 받았다. 부총장단은 학내외의 다양한 의견을 수용해 구성했다. 나는 드림팀이라고 생각한다. 그 분들은 산·학협동과 기초연구 등을 위해 필요한 인물들이다. KAIST는 이제 '서 총장편'이나 '교수협편'이나 하는 그런 파벌의식을 버려야 할 때라고 생각한다.

Q. 전임 총장이 수백억 원을 들여 추진했던 온라인전자자동차와 모바일하버(움직이는 항구)사업을 이제는 '시장'에 맡긴다는데.

A. 온라인전자자동차나 모바일하버 같은 대형 프로젝트를 수행하면서 많은 분야의 학문이 협동 연구를 해보자는 취지는 이해한다. 하지만 이런 사례처럼 앞으로는 총장이 연구 과제를 따서 교수들에게 시키는 일은 없을 것이다. 교수들이 경쟁해 대형 프로젝트를 따낸다면 환영이다. 하지만 그건 교수 자율성에 맡겨야 한다. 그래야 창의적인 연구도 나온다. 더구나 그런 경우에도 학교는 연구개발을 하는데 그쳐야 한다. 더 나아가간다면 기업에 기술이전을 하면 그만이다. 사업까지는 할 수 없다. 기업이 어떤 기술이 가장 사업성과 시장성이 있는지 잘 알기 때문이다. 기업이 관심이 없는 사업을 KAIST가 지원한다면 그것은 국가 재정을 잘 못쓰는 일이 될 것이다. 두 사업에 대해 기업들과 이야기를 해봤다. 온라인전자자동차는 이미 기업의 투자가 이뤄져 있다. 또 한국철도연구원에서 (기술의 활용에 대해) 관심이 많다. 지상의 철도와 지하철에 활용하겠다는 계획이다. 하지만 모바일하버는 그렇지 않다. 이미 연구 인력도 많이 떠나 있는 상태다.

Q. 기업은 당장의 수익에 관심이 있기 때문에 시장에 맡기면 원천기술의 확보가 어렵다는 지적도 있다.

A. 사업성이 없기 때문에 정부에 재정지원을 건의하기는 어렵다. 그렇다면 학교 재원을 투입해야 하는데 그러려면 오버헤드를 사용할 수밖에 없다. 이것은 교수와 직원 월급을 주는데 사용되는 돈이다. 오버헤드를 이런 연구에 쓰면 교수들이 앞으로 연구를 하지 않겠다고 할 거다. 다른 가치 있는 연구도 많이 있다. 우선순위 문제인 것 같다.

Q. 현재 비전위원회에서 구체적인 KAIST 운영방안을 마련하고 있다고 알고 있다. KAIST에서 앞으로 무엇을 가장 중점적으로 추진할 생각인가?

A. KAIST는 큰 재목을 길러내 재정을 지원하는 국가와 국민에게 기여해야 한다. 훌륭한 인재는 도전 정신과 용기, 슬기를 가져야 한다. 가보지 않은 풀밭을 지나려면 풀에 베이는 것(bleeding edge, 이 용어는 첨단기술이라는 의미로 많이 사용되지만 강 총장은 일부러 달리 사용한 것 같다)을 두려워해서는 안된다. 다양성 있고 칠전팔기하는 인재라야 가능하다. 평점 2.9점을 맞았다고 교수에게 학점을 더 달라고 애걸복걸하는 학생이 많다고 한다. 0.1점을 더 얻으면 기성회비까지 면제를 받기 때문이다. 성적에 얽매인 환경 때문인지 KAIST 학생들의 동아리 활동 비율은 25%에 불과하다고 한다. 다양한 교양과목을 듣지도 못한다. 그래서 최소한 평점 2.0 이상 3.0 미만 학생의 기성회비 부과를 폐지하는 방안을 논의해 해달라고 비전위원회에 당부했다. 반대 결론이 나오면 재요청할 것이다. A와 C 등 다양한 학점 분포를 보이는 학생이 평균 B학점의 학생보다 더 가능성이 많다고 생각한다. 평균적인 인간보다는 모가 난 데도 있는 인간이 필요하다.

Q. 그러면 KAIST 학생들은 낙제생을 제외하고는 모두 장학금을 받는 셈이다. 반값등록금을 주장하는 다른 대학의 학생과 학부 모듈이 볼 때 과도한 혜택 아닌가.

A. 2.0 이상 3.0 미만의 학생들이 그다지 많지는 않다. 더 좋은 인재를 길러내기 위해 그 정도의 국민 부담은 불가피하다. 총장은 학교의 시멘트 공사를 하는 사람이 아니다. 좋은 과일이 열리는 나무를 길러내는 사람이어야 한다.

Q. 테뉴어 심사를 더욱 강화하겠다고 했는데.

A. 교수들이 학생을 잘 가르치고 지도하도록 평가를 강화할 것이다. 연구만 잘하면 된다고 생각하는 사람은 연구소로 가야 한다. 미리 공지된 사항이 아니니 금년 준비기간에는 지난해와 똑같은 기준을 적용하되 내년부터는 교육 분야를 대폭 강화하겠다.

Q. 교수 임용 방식도 달라지나?

A. 노벨상 수상자에 준하는 스타교수들을 영입하겠다. KAIST는 예산이 충분하지 못할 뿐 아니라 지방에 있어 국제적인 교수 영입조건을 제시하기 어려웠다. 그래서 앞으로는 임용 교수의 수를 줄이더라도 스타교수 영입에 집중하겠다. 각 학과에 영입할 세계적인 스타교수들을 모색해보라고 주문해 놓았다.

Q. 대덕특구를 실리콘밸리 같은 창업특구를 만든다고 했다.

A. 카이스트와 주변의 우수한 연구소들이 창조경제의 전진기지를 마련해야 한다. 다양성과 소통, 융합의 문화가 중요하다. 실리콘밸리와 벨연구소의 많은 아이디어는 식당과 커피숍에서 일어난다. 식당에서 한두 시간씩 식사를 하다가 냅킨에 메모한 아이디어가 빛을 발하는 경우가 적지않다. 그러려면 격식없이 어울리는 공간과 마음을 트는 일이 필요하다. 대전시에 실리콘밸리의 주요 도시들과 자매결연을 할 것을 제안했다. 정부가 제도적 지원을 해야 한다. 교수와 학생의 창업을 어렵게 만드는 휴직기간 제한 규정 같은 것을 개정해야 한다. 창업을 원하는 학생들이 학교 기숙사를 활용하고 싶어도 재학생을 수용하기에도 부족해 그러지 못하는 실정이

다. 이 부분에 대한 개선도 필요하다. 크게는 정부가 대기업이 벤처기업을 죽이지 않고 기술을 매입할 수 있는 환경을 조성해 주어야 한다.

Q. 한 대학이 그런 역할이 가능한가

A. 우리는 교수와 학생 창업을 늘리고 주변 연구단지와 교류하고 소통하는 문화를 만드는 일을 하겠다. 이를 위한 제도적인 한계는 정부가 지원해야 한다. 이를 테면 교수와 학생 창업을 막는 규정 같은 것이다. 현재 교수가 창업을 할 경우 겸직 2년과 휴직 2년의 4년만 허용이 된다. 학생은 창업 명목으로 4학기 이상을 휴학할 수 없다. 또 현실적으로 창업을 하려는 학생들이 학교 기숙사를 활용하고 싶어도 재학생 수용하기에도 부족해 그러지 못한다. 국내 대기업들은 벤처기업의 기술을 매입하는 것이 아니라 도용하려 한다는 비판도 적지 않다. 그런 환경에서는 벤처기업이 살아남을 수 없고 벤처기업을 만들려는 희망도 피어날 수 없다. 이런 부분은 정부가 해결해 주어야 한다.

Q. KAIST와 대덕특구가 오랜 세월 대전에 있었지만 아직도 '대전시의 외판삼'처럼 인식되고 있다.

A. 교내에 오리들이 서식하는 연못이 있다. 얼마 전 지나가는데 연못가의 판자가 썩어 있는 것을 발견했다. 학교에 주민들이 가족단위로 자주 찾아오는데 아이들이 자칫 다칠 수도 있어 보였다. 사진을 찍어 해당 부서에 주었다. 얼마 후 말끔히 고쳐져 있었다. 지역 주민들과의 관계는 중요하다. 취임 이후 지역 행사 참여 기회를 늘리고 있다. 글로벌 대학이 지역사회와 함께 성장한 사례가 많이 있다.

Q. 어려운 형편에서 자랐다고 들었다.

A. 할아버지는 독립운동가였다. 1919년 4월 8일 경성 독립본부에서 임시정부 헌법 원문 등을 상해에 가져가는 역할을 담당했다. 밥알 하나도 흘리면 혼낼 정도로 엄격했지만 나를 늘 데리고 주무시곤 했다. 역사 얘기도 많이 해주셨다. 집이 평양 근처에 있었는데 일본 경찰이 불을 질러 경기 양평으로 내려왔다. 나는 거기서 태어났다. 배재중학교를 다니다 그만두고 운전을 배운 아버지는 결혼 후 장충동 근처에서 트럭으로 이삿짐 나르는 일을 하셨다. 부처님 가운데 토막이라 불릴 정도로 유순해 고객 경쟁에서 늘 뒤지곤 하셨다고 한다. 그래서 서울을 떠나 다시 양평으로 내려갔다. 나는 서울에 남으려고 중학교 3학년 때부터 다른 집에 들어가 가정교사 생활을 했다. 고교 1학년 때 선배인 2학년들의 영어·수학 과외를 하기도 했다. 육사를 지원해 필기시험에는 합격했는데 시력이 안 좋아 떨어졌다. 유학을 위해 군대부터 마치고겠다고 생각해 공군에 입대했다. 연세대 4학년 때 유학을 간 것이 곧바로 미국생활로 이어졌다.

Q. 인생의 좌우명이 있다면 뭔가. 학교 운영을 위한 철학도 있을 텐데.

A. 비전(Vision), 이노베이션(Innovation), 인내(Perseverance)를 의미하는 'VIP'가 좌우명이다. 목표를 정하고 더 잘 해보겠다는 마음가짐으로 인내하면 좋은 결실을 거둔다는 뜻이다. 머시드대학 퇴임기념석의 동판에 이렇게 썼다. '열정과 마음을 다해 뜻하는 바가 있으면 보다 좋은 길이 열린다.' 