



과학기술 리더를 제대로 뽑자

노키아와 소니의 좌절

연초 핀란드에서, 노키아에 대한 싸늘한 시선을 확인하면서 속이 편치 않았다. 얼마 전까지 세계 1위였던 휴대폰 업체가 이제는 10위권으로 밀려나고 말았으니. 더구나 이 회사는 지난 4월 마이크로소프트에 합병되고 말았다. 10년 전만 해도 누가 노키아의 처지가 이렇게 되리라 상상할 수 있었겠는가?

30년 전 유학 시절, 국산 가습기에 절망했던 기억이 있다. 국내에서 내로라하는 브랜드인데다, 다른 것의 반값밖에 되지 않아, 진열된 것을 보니 더 반갑기도 하였다. 그런데 박스에서 나온 달랑 한장 짜리 매뉴얼은 초등학생이 그린 것 같은 제품 도면에, 엉망인 영어로 쓰인 설명서였다. 그렇게 확실한 '짜구려'로 미국 시장에 발을 디디려 한다는 것이 기가 막힐 따름이었다. 당시 소니 제품은 명실상부하게 '최고'였다. 지금, 소니는 어려움에 허덕이고 있고, 그 부끄러웠던 국산 브랜드 제품은 세계 가전 시장을 석권하고 있다. 불가능할 것 같았던 일이 벌어진 것이다.

변화와 생존의 논리

세상은 변한다. 그것도 우리가 추정하는 방향, 범위, 페이스를 뛰어 넘으면서. 변화에 적응하지 못하면 살아남지 못한다. 아니, 변화를 선도해야만 살아남을 수 있다. 자칫 안이하게 판단하거나 시기를 놓치면 치명적 상처를 입고, 존재 근거가 와해되기도 한다.

성공은 그것 자체가 실패의 씨앗을 내포하고 있다. 어느 시점의 뛰어난 성과는 그 성



글 송하중

경희대학교 행정학과 교수
hahzoong@khu.ac.kr

글쓴이는 서울대학교 금속공학과 졸업 후 하버드대학교에서 정책학 박사학위를 받았다. 대통령자문정책기획위원회 위원장, NSF 초청연구원, 국가과학기술자문회의 위원, 한국정책학회 회장 등을 지냈다.



취자들이 다음 단계에 대비하는 능력을 약화시킨다. 뒤에 따라 오는 자는 선두를 극복하는 방법을 끊임없이 모색하고, 어느 순간, 앞서있던 자는 주도권이 넘어 간 것을 알게 된다. 이 승부는, 환경 변화를 정확히 평가하고 재빨리 행동하는 구성원 전체의 역량과 태도에 좌우된다. 그런데 그 과정이 마무리되는 데에는 가용 자원을 적절히 배치, 조정하여 효과를 극대화하는 장치와 이를 앞장서서 이끄는 리더십이 필요하다. 노키아와 소니의 좌절은 그 동안 축적해온 엄청난 역량을 제대로 발휘할 시스템이 작동하지 않으면서, 이를 이끌 리더십 역시 느슨해진 탓이라고 할 수 있다.

세월호 이후의 한국

세월호 이후 한국 사회는 이전과 다른 세상이 돼야 한다는 것을 절감하고 있다. 지난 반세기 동안 우리는 산업화를 지상과제로 삼고, 앞만 바라보면서 전력을 다해 여기까지 왔다. 그 과정에서, 넘어지거나 뒤처지는 자들이 있어도 돌아보려고 할 수 없었다. 그러나 이제는, 누가 불행한 일을 당하거나 낙오될 때 손도 내밀고, 같이 살아야만 한다고 인정하게 되었다. 또 다른 세월호가 있어서는 안된다는 국민적 공감대가 형성되었고, 이러한 인식 하에 사회 각 분야별로 해야 할 일들이 제시되곤 한다.

이제 국가 혁신을 외치는 목소리는 과장도, 공허한

것도 아닌 만큼, 해야 할 일이 한 두 가지가 아닌 것이다. 그 중에서 우리가 가장 주목하고 우선시하는 것은 당연히 정부의 판단·선택 및 행동 방식의 변화이다. 참사 이후 정부의 모든 부분이 비난의 대상이 되었고, 대통령을 비롯한 정책결정자들은 대안을 모색하고 이를 발표하였다.

국가 혁신은 쉽게 되지 않는다

그런데, 안타깝게도 정부가 발표하는 대책들은 아직도 우리가 이전의 프레임에 갇혀 있다는 우려를 금치 못하게 한다. 전 국민이 아직 쇼크 상태일 때, 정부는 '해경을 해체한다. 관피아를 척결하기 위해 공무원 채용의 개방형 비율을 50%로 한다' 고 선언하였다.

우선 조직 해체라는 극약 처방으로 문제의 심각성을 인식한 것 같이 보인다. 그러나 해양 질서유지와 안전 및 경비 기능을 없앨 수는 없다. 그렇다면 그 기능을 다른 형태로 전환한다는 말인데, 조직 자체를 쪼개고 다시 붙이는 것으로 문제를 해결할 수 있는가? 그렇게 해서 어려움을 극복할 수 있으리라는 기대는 정말 기대에 불과한 것이다. 조직 형태, 소속 등으로 인해 정부가 제대로 공공 서비스를 제공하지 못하지는 않는다.

요체는 사람이다. 세월호 참사에서 정부가 비난받는 것은 사고에 대처할 전문성을 가진 현장 인력, 조



정자, 지휘관이 없었기 때문이다. 정부가 사고를 예방하는 것은 물론, 사고 대응 체계를 소홀히 했기에 세월호의 비극이 일어났던 것이다. 그렇다면, 역설적으로 해경의 역량을 보완하여 주어진 상황에서 최선의 방안을 찾아내고 전력을 다해 미션을 수행하도록 만들어야 하는 것 아닌가? 이렇게 한 사람 한 사람이 각자의 임무에 최고의 전문가가 되게 하려면, 과감하게 자원, 즉 예산과 시간을 확보하고 투입해야 하는 것이다. 해당 부처 장관과 조직의 리더들이 이러한 인식 하에 사명감과 책임감을 갖고 변화를 도모하게 하는 것이 우리 사회가 한 단계 업그레이드 되기 위한 지향점이 아니겠는가.

관피아의 폐해를 지적하면서 고시 선발 비율을 50%로 하자는 말같이 무책임한 것이 없다. 고시 비율을 낮추는 게 좋은 거라면 그 비율을 30%로 하면 어떤가? 개방형 선발 방식을 확대한다면, 그것은 다른 부작용을 불러 오지 않을 것인가? 우선 객관적 지표가 불분명한 상황에서 사람을 선발하는 역량을 우리가 가지고 있는가? 면접을 비롯한 몇 가지 측정 방법으로 사람을 골라 내는 것은 그 자체가 축적된 노하우와 전문성을 필요로 한다. 아직 그와 같은 작업을 효과적으로 수행할 준비가 안된 상태에서 개방형 선발인원을 늘린다고만 하면 이것을 어떻게 감당할 것인가?

국가 혁신을 위해서는 지금까지의 성공 방식과 태도를 벗어나서 다음 단계에 맞는 자세를 받아들여야 한다. 그럼에도, 우리는 아직도 진부한 과거 방식에 묶여 있는 것을 본다. 그리고 그것이 아직도 과거의 틀에서 벗어나지 못하는 리더와 리더십 때문이어서 더욱 안타까울 따름이다.

우선 과학기술 리더를 제대로 뽑자

과학기술계는 ‘국가 혁신’을 어떻게 받아들일 것인가? 과학기술이 우리 산업화의 밑바탕이 되었던 것은 아무도 부인하지 않는다. 그렇다면 앞으로도 그럴 것인가? 과학기술계도 지난날의 방식과 달라져야 하는가? 과학기술 활동의 기본틀은 장소와 시간에 따라 크게 다르지 않다. 연구 개발, 생산, 경영 등의 본질은 합리성에 근거한다. 그래서, 과학기술계에는 국제적

표준이 가장 잘 통용되고 있다.

그럼에도, 앞으로 과학기술자들을 모으고 나누고, 움직이게 하는 방법은 변화돼야 한다. 지난날 좌우를 돌아보지 않은 채 ‘나를 따르라’면서 끌고 가는 방식이 적용되던 때도 있었다. 기본적 인프라가 없고, 능력을 갖춘 인력은 소수에 불과하던 때에는 그것이 불가피했을 수 있다. 그러나 이제는 더 이상 그 방식은 유효하지 않다. 그것은 전반적인 상황을 잘 모르거나, 그러한 선택 외의 여지가 없다고 여겨질 때 통할 말이다.

지금은 조직의 구조, 공동체 운영 방식 등을 비롯하여 과거에 파악하기 어려웠던 사항들도 적은 노력과 비용으로 쉽게 알 수 있게 되었다. 이제, 정보의 공유와 투명성을 전제로 과학기술자들의 역량을 엮어서 최선의 성과를 이끌어 낼 시스템과 리더십이 필요하다. 특히 공공부문으로 분류되는 대학, 연구소 등에서 이 변화가 절실히 요구된다.

최근 법률개정과 함께 국가과학기술연구회가 만들어졌다. 기존의 두 연구회를 통합하여 만든 이 조직은 과학기술계 출연연구소들의 유일한 우산 조직이다. 새 연구회는 다른 무엇보다 새로운 시대에 걸맞은 연구소 운영 패턴을 확립해야 한다. 이제까지는 정부 산하의 집행, 평가 기관은 물론이고 연구를 주임무로 하는 출연연들에게도 정부의 입김이 미치곤 하였다. 이들은 예산권 등으로 ‘갑’의 위치에 있는 정부의 눈치를 보지 않을 수 없었다.

기존에 연구원장들을 선임할 때 오고 가던 뒷말들과 정부가 거기에 개입한다는 불평들이 더 이상 나와서는 안된다. 연구원 구성원들의 목소리가 어떤 형태로든 반영되게 해야 한다. 30여 년에 걸쳐 축적된 출연연의 거대한 인적·물적 자산을 활용하는 긍정적 운영 방향이 정립돼야 한다. 출연연의 복합성을 자칫, ‘쌍인 적폐’로 폄하하는 우를 범해서는 안된다. 규모와 연륜을 가진 시스템을 제대로 활용하면 다음 시대를 이끌어 가는 성장 동력의 기반이 될 것이다. 이를 위해서는 과학기술자들의 창의력을 발휘하게 간섭을 최소화하고, 이들의 성과 창출을 적극적으로 지원할 과학기술 리더를 제대로 뽑아주는 것이 무엇보다 우선할 중요한 과제이다. 