



조성찬 국가과학기술위원회 기획관리관

“‘툭다운’과 ‘바텀업’이 동시에 이뤄지게 할 것”

글_이현경 동아사이언스 기자 uneasy75@donga.com

지난해 3월 국가과학기술위원회(이하 국과위)가 출범해 우리나라 과학기술 연구개발(R&D) 정책과 예산을 총괄하는 막중한 임무를 맡았다. 당초 비상설 자문기구였다가 실질적 행정 권한을 가진 위원회로 거듭나면서 국과위 식구도 130여 명으로 불었다. 출범 첫 해 국과위는 많은 일을 해냈다. 과학기술 R&D 예산을 조정·배분했고 최근 정부 출연연구소를 하나의 법인으로 모아 국과위 산하에 두는 방안도 이끌어냈다. 국과위 ‘안살림’을 챙기는 조성찬 기획관리관을 만나 국과위의 성과와 계획을 들어봤다. 그는 기술고시(25회) 출신으로 20년간 과학기술부, 교육과학기술부를 거치며 과학기술 R&D 관리 ‘전문가’가 됐다.

Q 국과위가 출범한 지 1년이 다 돼 갑니다. 내부 분위기는 어떻습니까?

A 출범 당시에 비해 많이 안정됐습니다. 연착륙했다는 평가가 많아요. 김도연 위원장께서 부드러운 리더십으로 국과위를 이끌다 보니 조직 분위기도 부드럽게 자리 잡힌 것 같습니다. 정부 부처는 일의 성격에 따라 불도저처럼 강하게 밀어 붙여야 하는 경우도 있는데 국과위는 그것 보단 부드럽고 안정적인 조직 문화가 더 적합하다는 생각이 듭니다. 김도연 위원장님이 ‘마음씨 좋은 키다리 아저씨(good guy)’라는 별칭을 갖고 있지 않습니까. 하지만 그렇다고 위원장님이 뚝심이 없는 게 아니거든요. 부드럽지만 끈기 있게 추진하는 것, 그게 위원장님의 리더십이고 국과위의 조직 문화입니다.

Q 국과위는 ‘과학기술 컨트롤타워가 없다’는 과학계의 비판

에 따라 생기지 않았습니까. 그렇다면 좀 더 강력한 추진력이 필요하지 않을까요?

A 그건 좀 다른 측면이 있는 것 같습니다. 국과위는 관계 부처들을 상대하는 게 가장 중요한 일입니다. 과학기술 R&D 예산을 조정할 때 부처들과 협의할 일이 정말 많습니다. 강하고 카리스마 있는 조직문화보다는 설득하고 화합하는 부드러운 조직문화가 훨씬 효과적이고 적합하다는 게 제 생각입니다. 국과위를 자꾸 ‘과학기술 컨트롤 타워’라고 부르는데, 저희는 ‘과학기술 플래닝타워’라는 표현을 더 좋아합니다. ‘컨트롤타워’에 담긴 강압적인 이미지, 통제하는 이미지가 국과위의 역할과 맞지 않기 때문이죠. 실제로 지난해 국과위는 여러 부처를 대하다보니 굉장히 부처 친화적인 조직이 됐고, 그게 국과위 문화로 자리 잡았습니다.

Q 국과위 직원들이 자신의 출신 부처를 챙기는 부처 이기주의 같은 부작용이 생길 우려는 없을까요?

A 그런 일은 있을 수가 없습니다. 국과위 구성원이 여러 부처에서 온 것은 맞지만 국과위의 첫 번째 신조가 ‘공정함’입니다. 당장 저만 해도 교과부 출신이지만 과기부를 거쳐 교과부에 있는 동안에도 ‘공정하다’는 평가를 많이 받았습니다. 저뿐만 아니라 국과위 문화 자체가 전반적으로 그렇습니다. 객관적이고 합리적인 사실에 기반한 과학기술을 다루다 보니 자연스럽게 그런 문화가 형성된 거죠.

Q 과학계 현장에서는 국과위가 생기면서 소위 ‘허락 받아야 할 부처가 하나 더 생겼다’는 인식이 강한 것 같습니다만.



A 그건 현장의 오해입니다. 국과위 본연의 임무는 부처와 협의해 예산을 조정하고 분배하는 것이지 연구자들을 상대하는 게 아닙니다. 연구자들이 이 부분은 꼭 오해를 풀었으면 합니다. 연구비를 위해 국과위에 찾아 올 필요가 없다는 뜻입니다.

Q 국과위 출범 이후 가장 많은 관심은 출연연 선진화 문제 해결이었는데요, 최근에 결국 방안을 이끌어냈습니다. 앞으로 어떻게 끌고 갈 예정인가요?

A 위원장님의 뜻심과 끈기를 엿볼 수 있는 부분입니다. 사실 국과위는 태생 자체가 출연연 선진화와 쥘여 있습니다. 과학기술출연연발전 민간위원회가 출연연을 국과위 산하로 이관하라는 방안을 만들었지요. 그런데 여러 가지 상황에 부딪치면서 그 일이 계속 지연됐습니다. 하지만 결국 부처들 간의 합의를 이끌어 낼 수 있어서 정말 기쁩니다.

김도연 위원장께서 최근 연구개발특구본부에서 출연연 기관장들과 간담회를 하면서 밝히신 것처럼, 국과위는 출연연 19개가 소속될 '국가연구개발원(가칭)'의 프레임만 마련하고 출연연의 연구조직 구성에는 관여하지 않을 방침입니다. 출연연이 한편으로는 기존의 정통성을 계속 이어갈 수 있도록 최대한 지원하면서 또 한편으로는 서로 융합해 시너지를 낼 수 있게 지원하는 것이죠. 가령 묶음 예산(블록 펀딩)을 지원하더라도 연구방향과 총액만 국과위가 결정하고 세부적인 연구내용은 출연연이 자율적으로 결정하게 할 계획입니다.

Q 출연연 선진화 외에도 다른 성과가 있다면.

A 일단 국과위의 핵심 역할은 국가 과학기술 R&D 예산을 배분하고 조정하는 일입니다. 지난해 여러 부처들과 처음으로 이 작업을 진행했는데 시간도 촉박하고 처음 하는 일이라 시행착오도 겪었지만 타부처로부터 무리 없이 잘 진행했다는 평가를 받았습니다. 기획재정부가 해오던 성과평가를 국과위에 가져오으로써 논문 수 등으로만 따졌던 정량적 평가에서 전문성이 반영된 정성적 평가도 할 수 있게 됐습니다. 또 고질적인 문제였던 연구관리제도를 개선한 일도 주목할 만합니다. 최근의 출연연 선진화까지

국과위가 지난해 목표한 일들을 대부분 해낸 셈이죠.

Q 올해 국과위 계획이 궁금합니다.

A 창조도약 2020(가칭)이라는 국가 대형 연구사업을 기획하는 게 올해 새롭게 진행할 주된 일 중 하나입니다. 이 사업은 기존에 부처에서 진행하던 대형 사업과는 성격이 다릅니다. 부처 우선순위가 아니라 국가의 우선순위에 의해, 즉 국가적으로 꼭 필요한 일을 기획해 진행하겠다는 겁니다. 초일류 신제품, 세계최고 원천기술, 공공복지 기술 등 3대 분야에 걸쳐 중점적으로 핵심 기술을 발굴할 예정입니다.

Q 대형 연구사업을 좀 더 자세히 소개해주시지요.

A 기존 대형 연구사업은 주로 부처가 기획한 반면 '창조도약 2020'은 부처와 연구자가 함께 기획해 '뚝다운(부처→연구자)'과 '바탕업(연구자→부처)'이 동시에 이뤄지는 쌍방향 커뮤니케이션이 이뤄지도록 할 생각입니다. 그만큼 좋은 아이디어가 많이 나오리라 봅니다. 분야를 얘기하자면, 신재생에너지나 로봇, 바이오 의약품 등은 초일류 신제품에 해당하고, 뇌질환 치료제, 줄기세포, 바이오 이종장기 등은 세계최고 원천기술에, 사이버 테러, 기후변화 대응, 신종 전염병 등은 공공복지 기술에 해당합니다. 이들 기술은 국가적으로 선점하고 발전시켜야 하는 것들입니다.

Q 또 어떤 계획이 있습니까?

A 국과위가 과학기술 R&D 예산을 분배하고 조정하는 이유는 국민의 세금을 효율적으로 사용해 낭비를 막겠다는 목적이 큼니다. 가령 작년에 비슷한 연구를 여러 곳에서 진행하는 '중복사업'을 조사해보니 태양광은 23곳이, 인공지능 로봇은 17곳이 나왔습니다. 올해엔 이런 유사사업이나 중복사업을 집중 분석해 사업 유형별로 정비 방안을 마련하고 이를 예산의 배분과 조정에까지 연결시키려고 합니다. 유사사업은 부처별로 역할을 분담하게 하고 사업을 연계한다거나 중복사업은 대표사업으로 통합시키는 방식 등이 될 것입니다. 또한 올해에도 연구현장의 의견을 폭넓게 수렴하고 민간전문가를 활용해 개방성과 전문성을 강화한다는 데는 변함이 없습니다. **ST**