

# ‘食小事巨’

## -성기수 박사와의 대화-

송진원

\*...이 줄고에서 서술의 편의상 성기수 박사님의 말씀을 대화형으로 인용한 부분은 필자가 기억을 더듬어 나름대로 해석했던 대강의 내용을 기술한 것이므로, 그 분의 뜻이 제대로 옮겨지지 못하였을까 두렵다. 이 글로 인하여 성 박사님께 누가 되는 일이 없기를 바라며, 혹시 잘못 표현된 부분이 있다면 성 박사님과 이 글을 읽어주신 분들께 미리 사과드린다....\*

義矩 성기수 선생님을 처음 상면한 것은 1960년대 말이었다. 듣던 바대로 그의 모습은 30대 중반임에도 불구하고 앓된 소년으로 착각할 정도였다. 하얀 童顏에 왜소한 체격, 약간 잠긴듯한 가는 음성, 머릿결대로 짧게 앞뒤로 다듬어진 경제적 머리형, 그러나 그의 몸가짐에는 힘과 자신감이 충만하였고 말소리에는 강직함이 담겨 있었다. 그것은 빈곤과 혼란의 시대를 살아오면서도 잘 사는 나라를 머리 속에 그리며 과학기술을 준비해 온 선비다운 모습이었다.

20여년 전, 당시 필자가 행정본부에 몸담고 있던 시절, 그가 이끄는 불과 수십명의 전산개발실은 그의 외모와는 다르게 당시 보통사람들이 업무를 내지 못하는 방대한 업무들에 도전하는 대군의 패기를 발휘하기 시작했다. 전문가로서의 소신을 관철하여 과학기술계산에 능한 당대 최신예의 대형전산기의 도입활용을 추진하고, 요즘의 개인형 컴퓨터 수준에 불과한 그 전산환경속에서도 한글처리 S/W, 전매행정 EDPS, 공공요금 EDPS, 기업 MIS, 입시업무 EDPS, 전자교환기 S/W, War Game, 주민.토지 등 지방행정전산 온라인화, 한글문서작성

기, 정보통신망구성, 교육 S/W 등 여러 가지 개발사업에 끊임없이 시범을 보이면서 실용화에도 성공했다. 지금 보면 그런 일들 중에는 이른바 3D형의 일들이 많았고, 양성된 전문인력도 거의 없다시피 했다. 그러나 미흡한 전산기환경은 S/W적인 방법으로 극복하였고, 불모상태의 전문인력 사정을 타 하기에 앞서 뜻 있는 인재들을 모아 현업을 통한 강훈련과 실천적인 공부를 시켜가며 스스로 인력을 양성하여 연구개발과업에 투입하였다.

그러한 양상은 옆에서 보기에 가히 혈전이었다고 기억된다. 그들은 비좁은 공간에서 밤샘하며 일도 하고 잠도 잤다. 대부분의 연구원들이 늘 수면부족의 푸석푸석한 얼굴들을 하고 있었으나, 그들의 눈동자들은 개척의 긍지와 보람으로 빛나고 있었다. 성 박사님은 그들과 그 일들을 조용히 지휘하고 있었다.

지금은 아득한 컴퓨터의 태고 시절처럼 느껴지는 그 때, 행정부서에서 일하는 필자와 같은 사람들은 우려와 불만이 섞인 이야기를 성 실장님께 했다.

“성 박사님, 전공학과를 졸업한 인재들 기다려 수요에 따라 체계적인 인력계획을 가지고 뽑아서 운영하지 않으면 장래가 어둡습니다.”

그러나 그는 흔들리지 않는 그의 상황인식과 경영방침을 우리에게 심어주려 했다.

“그렇게 보일 수도 있지. 하지만 잘 눈여겨 봐! 우리가 뽑아 놓은 이 사람들은 바로 우리 옆에 있는 보배들이야. 잘 갈고 닦아서 껍면 껍멋으로 설익은 사람들보다는 1당 10은 되지. 하물며 이 불모상태에서 성골로 양성된 인력은 찾아보기가 힘들지 않은가. 각 분야의 영재들을 모아 컴퓨터를 배우게 하고, 실제과업을 가지고 일하게 하고, 일 속에서 과학을 터득하게 하고, 기술을 창출하도록 하는 수 밖에 없지. 더구나 지금은 응용이 급선무야. 기술에는 한도가 없지. 수요에 따라 인력을 공급하기도 하고 수요를 창출해 가면서 기술과 인력이 투입되기도 하는 다양한 구조를 이해해야 돼.

우리 사람들 한마디로 제밥값은 스스로들 하고 있지. 밥값이 안나오면 허리띠를 저절로 졸라매 가며 좋은 고객이 나타나도록 노력들 하고 있지 않나! 나는 동물원에서 사육되는 조수를 관리하기 보다는 각종 생물이 활발하게 서식하는 정글 속에서 삼라만상이 건강하게 커나갈 수 있도록 하는 것이 보람있다고 생각해. 무질서해 보이지만 그곳에는 섭리가 있어. 우리는 지금 가진 것이 없어. 그 속에서 우리는 성장해야 하는 것이지.”

“성 박사님! 모쪼 모쪼 등은 매우 능력있는 것으로 알려졌는데 충분한 연구비가 없습니다. 연구사업비를 좀 떼어서 연구를 하도록 마련해 주시는 것이 좋지 않겠습니까?”

“무슨 이야기인지는 알겠어. 하지만 안배하는 식의 지혜는 있을 수 없지! 한푼 한푼 얼마나 귀하게 구한 연구비인가? 연구비에 상응하는 도전의식과 능력이 보여지면 당연히 그렇게 하지. 안이한 환경을 요구하고 실패를 지레 두려워하며 이론적인 흥미에 머무는 곳에 대한 투자는 시기상조이고 지금은 희망이 없어.”

성 박사님이 이끄는 시스템 하우스가 200여명의 규모에 이르자, 경영 효율상 KIST 내의 단위 연구소로 개편되어야 할 필요성이 커졌다. 1982년 초에 그것이 이루어졌다. 필자는 이때 성 박사님을 직접 뵈게 되었다. 그런데 당시 나라의 정치와 경제가 시련기에 있었고 과학기술계에도 어려움이 닥쳤다. 그 영향을 받은 연구소의 경영도 악전고투 상태였다.

“소장님, 이런 상황에 이르고 보니 프로젝트 수탁 중심의 재정운영이 연구소로서는 한계에 부딪히는 생각이 듭니다. 프로젝트라는 목적에 따라 그 원가인 인건비와 연구직접비, 간접비 등을 모두 그 사업비에 계산하여 조달하기에는 후원자들의 이해와 지원능력이 힘듭니다. 조직·인원·운영비목 등에 따라 소요되는 예산을 공식에 따라 지원받는 편이 출연을 유도하는데 유리합니다.

우리도 국책연구소로서 기능하자면 다른 연구소들과 마찬가지로 정부지원을 안정적인 비목별 운영비로 출연받는 폭을 키워야 재정적인 안정을 기할 수 있고, 연구원들의 연구 프로포잘 금액도 가벼워지며, 장기적이고 기반적인 연구개발도 기할 수 있는 여력이 생깁니다. 그렇게 전환이 될 수 있도록 우리의 요구방향을 바꾸도록 해야겠습니다.”

“일리가 있어. 그러나 그렇게 치우치게 되면 연구소와 후원자 피차간에 부작용이 몹시 커질 수 있는 것이 매우 걱정되지. 출연자측이 연구소 경영에 깊은 소양을 갖고 출연과 수탁이라는 두개의 재정축을 각각 개별적으로 존중해 주지 않는 한, 어정쩡한 혼합 방식은 연구소를 자칫 관청화하게 되는 지름길이 될 수 있어. 차라리 국공립연구소가 되는 것이 낫다는 생각이 들 수도 있는 상황에 이르게 되지.

왜냐하면 프로젝트 중심의 경영은 최소한의 목표를 정한 후 그 이상의 실적을 지향하는 자율성·개발성을 가진데 반해, 운영비 중심의 재정은 상한을 정해 놓고 그 범위내에서 관리하는

폐쇄성 및 타율성을 띄는 것인데, 이 두 개의 이념이 조화되지 않고 뒤범벅이 되어 후자의 원리로 경도되면 곤혹스럽게 되지. 현실적으로 우리의 문화풍토에서 정부라는 거대한 관료조직의 구성원들 모두가 출연금에 대한 이상적인 철학에 바탕을 둔 규범운영을 해주기를 기대하기는 매우 어렵지. 두고 보라구, 그러한 방식이 보편화되는 연구소가 얼마만큼 경직되는지를, 그리고 정부는 얼마나 짐스러워 하게 될 것인지를.

경제원리와 아울러 장기적인 국가과학기술 문화에 대한 균형된 의식을 갖고 간접비에 대한 충분한 이해를 해주도록 정부 등을 설득하고 그분들과 사업중심으로 거래하는 몫을 활발하게 키우는 편이 원칙이지. 결국은 그 원칙으로 회귀하게 될 거야. 우리가 출연자측의 방침에 따를 수밖에 없겠지만 괴로워도 피차 자율과 개발의 길을 걷는 편이 좋은 것이지.”

연구소가 단위연구소로서 기획, 서무, 인사, 교육훈련, 급여, 복리후생, 취업, 예산회계, 재무, 구매, 자산, 연구사업개발, 고객 및 후원자 관계, 국제협력, 홍보 및 섭외, 시설 및 설비, 감사 등의 행정업무를 본원으로부터 이양받거나 새로 개발하게 되니, 인원이 더 필요하게 되었고 그 소요인원 중 일부는 본원으로부터 전보를 받아야 했다. 그런데 업무 외 사람을 분가시키는 입장에서는 아무래도 주는 입장의 인력사정을 우선 생각해서 인색해지지 않을 수 없고, 또 인사상 우선순위도 주는 쪽에 두는 편의적 할애가 되는 것이 보통이다. 더구나 전보되어 올 후보자의 희망여부도 감안해야 하는데 부설연구소가 선호의 대상이 되지는 못했다. 그러다 보니 인원전보는 매우 제한될 수밖에 없어, 받는 쪽의 희망인사가 반영되기도 어려웠고 숫자도 충족되지 못하였다.

“소장님, 이런 정도에서 인원을 수용해야 할 형편입니다.”

“특별히 기피할 만한 사람들만 아니라면 괜찮아. 사람이란 어떻게 훈련하고 노력하게 하고 활용하느냐에 따라 훌륭한 인재로 만들 수도 있지. 그렇게 만들도록 해보지.”

“그런데 소장님, 아무래도 10여명 가지고는 행정관리가 힘겹고 발전적인 행정운영이 못됩니다. 증원과 직위 설정이 더 되어야 기초적인 조직관리가 되겠습니다.”

“음. 나는 소장으로서의 기본적인 주문만 하겠어. 나머지는 알아서 해줘.

머리 숫자로 관리하기보다는 투입자원을 돈으로 환산해서 관리하는 것이 중요해. 우리의 현

재 입지에서 잠정적으로 우리 연구소의 총사업규모의 10% 비용으로 행정운영을 하는 것으로 기준을 삼아보라구. 그 돈으로 사람을 쓰든가, 용역을 하든가, 고급인원을 쓰든가, 하위직원을 쓰든가, 자동화장비를 투입하든가, 직위설정을 하든가 재량껏 하라고. 같은 비용으로 최대한의 행정생산성을 내는 방안을 짜서 마음껏 해보라구. 소장하고는 10%라는 기준에 대해서만 상의해서 계획조정을 해가면 되지. 그렇게 소신껏 하는데 있어서 이해를 못 해주는 현실적인 문화풍토가 문제가 되고 손해보는 경우도 생기겠지. 그러나 그것이 정답이야.”

이것은 부하가 더 이상 보챌 여지를 주지 않는 산뜻한 기관장의 역주문이었다. 미래의 문제점을 예측하고 책임을 지려는 행정책임자라면, 그런 기관장의 주문에 따른 연구와 정교한 실행안을 마련해서 운영하는 일만 남을 뿐 더 이상 할 말을 잃게 하는 처방이 아닐 수 없었다. 그는 의심하면서 사람을 쓰지 그 사람을 쓰는 이상은 의심하지 않는 품이었다.

되도록 실무자에게 실무권한을 주었으며 스스로 재단하지 않았다. 실무에 관한 한 실무자가 소장이 되도록 했다. 그는 자기 철학, 경영방법이 있었으나 부하들과 토론하고 설득해 나갔다. 몰이해나 방법이 다르다 하여 화내거나 강요하지 않았다. 부하들 스스로가 마음 속으로 긴장하여 편하게 승복하게 하였다. 그는 부하들과 서로 이름을 부르면서 지내자고 할 정도로 경직성을 피하려 했고, 그와의 대화는 항상 온화한 분위기였지만, 필자는 속으로 긴장해서 현 기증을 느낄 때가 있을 정도로 그의 말과 논리는 진지했다.

특정연구기관의 급여제도 중 하나로서 능률제고 수당이라는 것이 있다. 지금도 시행중인 이 제도의 시행 초기의 이야기다. 일종의 성과급인데, 연구소의 경영성과에 따라 부서장들이 평가의 주도권을 가지고 시행하라는 것이었다. 물론 재원을 마련하는 것도 어렵지만, 문제되는 것은 주로 평가와 배분방법이었다.

“소장님, 이렇게 하면 되겠습니다. 우선 각 부서별로 그 실적들을 합산합니다. 그것을 각 부서의 투입자원비용으로 나눕니다. 그러면 일종의 각 부서별 B/C Ratio가 나오지요. 이 B/C Ratio를 각 부서의 인건비 또는 인원수로 곱합니다. 이 곱셈결과의 비율에 따라 총능률제고 수당 재원을 각 부서별로 배당합니다. 한편 연구소는 총능률제고수당을 총인원으로 나눈 평균 금액을 기준선으로 잡은 다음 직급별로 1인당 지급단가를 상 중 하로 나누어 그 금액을 정하

여 부서장들에게 제시하며, 각 부서별로 배당된 능률제고수당의 크기와 B/C Ratio의 등급에 따른 상 중 하 단가별 배정인원수를 각 부서장에게 배정해 줍니다. 그러면 각 부서장은 소속 직원을 평가하여 배정된 등급별 인원수에 맞추어 배정합니다. 부서장들에 대한 몫과 평가는 소장님이 별도로 하시면 됩니다.”

많은 고심 끝에 나온 처방이었고 일견 나무랄데 없는 질서있는 방법이었다. 그러나 성 소장님의 반응은 달랐다.

“기본적인 발상은 괜찮은데 그 발상을 제대로 살리지 못했군. 공연한 덧셈, 뺄셈, 나눗셈 과정을 거치면서 내용이 희석되고 말았어. 복잡한 계산과정이 합리적인 것으로 보일 수도 있고 명분적인 규격화와 따지기 좋아하는 사람들에게 설명하기는 좋게 보이기도 해.

그러나 몇 번의 계산과정과 중앙의 인위적인 등급화과정 때문에 평가와 배분이 곳곳에서 왜곡되고 있어. 간단히 하지! 능률제고수당재원을 곧바로 각 부서의 실적액 비율로 나누어 주고, 그것을 분권적으로 각 부서장이 자기를 포함한 소속원들에 대한 무한차별평가에 따라 지급액을 정해오면 돼. 부서장이 소속원을 의식해서 자기 스스로를 격하하면 소장은 그것을 부서장평가에 반영하는 것으로 부서장들이 확실히 알게 하면 되지.”

그것은 아주 명쾌한 통찰이었다. 그의 짧기로 유명한 박사학위논문이 시사하듯이 진리는 단순하고 평이하게 설명될 수 있어야 신뢰성이 있는가 보다. 그는 평소에도 실사구시의 사고와 행동을 존중하였다. 연구과정에서의 통계와 분석도 되도록이면 방대한 자료를 기계화된 방법으로 전수 조사하여 컴퓨터에 의한 과학적인 검증을 내도록 요구하였다. 일에 관한 한 그는 사회과학적 문제를 포함하여 복잡한 제현상과 처방에 관하여 추상적 개념에 의한 논쟁을 명약 관화한 과학적 측정에 의한 대립의 종식으로 지양하는 태도로 접근하였다.

재정이 유족하고, 짜임새 있는 경영이 이루어지고, 내실 있는 연구성과를 내는 연구소를 육성하는 것은 그 사회의 문명적 자산이며 문화적 행복이다. 그런 풍요와 칭송을 100% 갖춘 연구소를 갖기란 물론 어렵고도 어렵다. 대부분의 연구소장들은 그러한 이상을 추구한다. 성기수 소장도 그 중 한사람이지만 그 중에서도 일신의 영예나 안위를 사리지 않는 편에 속하였다. 그는 연구사업의 개발에 치중하는 편이었고, 모험적이었으며, 그의 신념을 구현하는 일이

라면 굶은 일도 마다하지 않았다. 그 스스로 자수성가하였는데 연구소의 성장도 그런 식이었다. 그가 소장으로서 단위연구소로 출범하게 된 연구소를 이끌고 나갈 즈음에 연구소의 살림은 매우 궁색하였다. 그와 그의 직원들은 혼신의 힘을 다하여 연구용역 사업을 발굴해서 소화해 나갔지만 위탁자들은 넉넉한 재정을 마련할 수 있는 여유를 주지 않았다. 그는 살림에서 여유를 마련하여 종자돈을 만들어서, 구하기 어려운 인재도 모으고, 후한 대접을 해서 풍만한 분위기에서 황금알을 품게 하여 보상도 하고, 연구소가 하고 싶은 연구와 개발사업도 벌이고자 했으나 그것은 늘 좌절되었다. 그러나 그는 그러한 현실에 대하여 안타까워는 했으나 화내지는 않았다.

“소장님! 골프도 배우시고 적은 경비지만 좀 쓰셔서 우리 후원자가 될 분들을 찾아다니 섭외도 하시지요.”

“내가 알아서 내 식대로 할꺼야. 제일 중요한 것은 우리가 할 사업의 내용이고 우리의 실력이야. 우리가 필요한 존재가 되는 이상, 그보다 더 확실한 섭외는 없다고 생각해. 나는 술도 못하고 골프도 안쳐. 하지만 우리를 진실로 아는 귀인들은 우리를 정말로 후원해 주지. 그것이 확산될 것이고 제대로 되리라 믿어.”

사실 쓸만한 돈도 없었지만 소장이 이쯤 나오시니 경비절감, 사업의 증진, 자산운용의 효율화 등은 될 수 있는 분위기였다. 그래서 필자로서는 성 소장님을 모시고 연구소를 꾸려나가는 동안에 그나마 겨우 연구소 살림이 흑자가 되고 적으나마 총당금도 설정할 수 있는 모양을 갖추게 된 다행을 누릴 수 있었다.

시스템공학연구소 대덕연구동 건설의 기본설계를 할 때였다. 성 소장께서는 단지내에 일반적인 건물계획이나 종전의 상식적인 건물 모양과는 다른 건물을 구상했다.

첫째, 에너지효율이 좋은 것은 원통형이다.

둘째, 좁은 국토에서는 땅도 알뜰하게 아껴서 써야 하니, 부지가 넉넉하더라도 후일을 위하여 고층화하자. 이것은 대덕단지의 시그널이 될 수도 있다.

셋째, 매사에 Infra와 Under를 가볍게 넘기기 쉬운데 이것을 강화하자.

넷째, 앞으로 상부증축이 가능하도록 구조에 여유를 갖자.

등등이었다. 이러한 구상들은 독자성을 인정하지 않는 주변의 여러 가지 여건 때문에 흡족하게 실현되지는 못했지만 일부는 타협적으로 절충되기도 했다. 그러나 우여곡절을 거쳐 기본구상은 어느 정도 관철되었다. 특히 지하층에 깊이 박은 기둥 사이의 지하공간 모두를 흙으로 매워두는 손쉬운 방법을 피하고 그대신 그곳에 옹벽을 치고 방수를 해서 훌륭한 공간으로 활용할 수 있게끔 고집스레 해 놓은 것은 매우 인상적인 결심이었다. 그곳 일부에 폴장을 만들자는 그의 꿈은 실현을 못했지만…….

필자가 성기수 소장님의 인사 및 조직운영을 보좌하면서 다소 의외라고 생각한 대목들 중에는 당시 표류하고 있던 교통시스템연구그룹을 수용해서 키우고, 기상학전공의 젊은 인력을 해외에 보내 수치예보를 공부해 오게 하며, 해저 지하자원탐사자료의 분석에 대한 인력과 전산 S/W 및 H/W 시스템을 보완해 주는 것 등이 있었다. 그런 일들에 관해서는 그 분야의 담당 기관들이 당연히 있어야 하고, 그 기구들이 떠맡아 적극적으로 추진해야 할 일들인데, 연구소가 당면한 일들을 수행하기에도 부족한 인적·재정적 자원을 쪼개가며 그런 일들을 힘겹게 수용해가는 것은 마땅치 않다고 의견을 개진하는 간부직원들도 적지 않았다. 그때마다 그는 말했다.

“앞으로 교통문제는 상상하기 어려울 정도로 심각해지므로 육·해·공을 통털어 재래식으로 해오던 교통시스템연구를 하루 빨리 현대화해야 돼. 각종 데이터를 겁내지 말고 방대하게 수집분석하고, 각종 시뮬레이션이나 설계작업을 용이하고 풍부한 작업을 통하여 철저히 하며, 정보의 수집·가공·전파와 흐름과 통제를 전자화·시스템화 해야 하는데 그렇게 하려면 전산화는 필수적이지. 그런데 그렇게 하려는 태도와 실행기술의 정착이 문제가 되고 있지. 기상예보도 지금의 1000배 이상의 자료를 초고속 컴퓨터에 의하여 수집분석해서 보다 많은 주기로 수치예보를 해야 하는데, 그것도 하루 빨리 이룩해야 할 필연적인 과제이지. 석유나 가스 등 우리나라 해저지하자원 탐사에 있어서도 적어도 탐사자료를 전산분석하는 능력은 주인인 우리나라에서 주도적으로 해야 하는데, 이것을 남의 나라에 맡겨 놓고 있는 것은 안타까운 일이지. 이러한 일들을 누군가가 미리미리 준비해야 해. 제대로 해 봐야겠다는 사람들이 있으면 그들을 도와서 그 분야의 전산화를 촉진해야 하지. 그런데 이를 수용할 만한 그릇들이 없거나 틀



에 박힌 현업에 쫓기거나 안주하여 적극적으로 개발하는 일을 못하고들 있지. 우리라도 그들이 그런 일들을 시작할 수 있도록 돌파구를 마련해 주어야 해. 그들을 키워서 해당 전문기관으로 발전하게 하거나 뿌리를 내린 후 옮겨가서 크게 발전하도록 도와주어서 모든 분야의 전산화, 과학화, 현대화에 일익을 담당케 하는 것은 바로 우리가 하는 일을 확장하는 것이 되지. 아직도 우리나라의 실태가 이 지경인 것은 우리가 다함께 수치스럽게 생각해야 돼.”

그로부터 10년 가까이 지난 지금, 그때 그 사람들이 각 분야에서 훌륭하게 활약하고 있고, 그 분야의 전문기관들이 장족의 발전을 이루어 역할하고 있는 것을 볼 때면, 그 당시 성 박사님의 뜻을 새삼 떠올리게 된다.

그리고 이런 일도 있었다.

“소장님! 올림픽 GIONS, 금융거래 종합과세, 교육훈련 S/W, 입시처리, 연구개발전산력 무상지원, 정보통신망 구축, 슈퍼컴퓨터 응용 등의 사업들은 돈이 특별히 생기는 일도 아니고, 시한에 쫓기고 힘들며, 인기도 없고 무엇보다 모험이 잔뜩 따르는 일들입니다.

열심히 서비스해도 감사장은 고사하고 예민하게 구설수에만 오릅니다. 굳이 사서 고생하며 이러한 일들을 해야 합니까? 회피하셔도 되지 않습니까? 그보다는 남들이 고상하게 보아주는 영역의 기초적인 엔지니어링이나 리서치 쪽에 전념하도록 하는 것이 좋겠다는 의견이 많습니다.”

“좋은 얘기가야. 장차 그렇게 해도 될 뿐아니라 그렇게 해야 할 날이 오리라고 생각해. 다만 지금 우리는 그때를 준비하는 거야. 자고로 기초연구하라고 돈주고 기다려 주는 사람은 가뭄에 콩나가지. 하물며 우리 풍토에서는 말할 것도 없지. 그런데 지금 우리가 하는 이 일들이 지금 우리가 하지 않아도 될 일인가? 이 일들을 사심없이, 기꺼이 맡아서 신뢰성 있는 답을 낼 사람들이 있는지를 둘러보아야지. 이중의 어떤 일은 우리나라 사람들이 충분히 해낼 수 없다고 보는 사람들도 있고, 또 어떤 일은 누구라도 할 수 있다 라고 하는 콜럼버스 달걀 같은 얘기들이 있는데, 그런 생각들이 잘못이라는 것을 우리가 실증으로 깨우쳐 주어야지. 그리고 당무자 이외의 보통사람들의 눈에는 잘 안보이겠지만, 이러한 3D적 개발 업무속에도 좋은 응용연구가 곳곳에 포함되어야 훌륭한 작품이 이루어진다는 것을 알아야 해. 개발업무를 최고의

작품으로 승화시키는 심경으로 높은 경지의 작업을 추구하다 보면 그 안에는 창의적인 연구사항이 무궁무진하게 펼쳐지지 않으면 안되게 되어 있지.

그래서 연구소가 기초연구를 해야 하지만 지금은 연구개발사업을 하는 연구조직의 간접비로서 그 재원을 마련해서 스스로 해 나가는 도리밖에 없어. 다만 깊게 파려면 넓게 파들어가야 하는데 그 넓게 파는 비용을 후원자들이 잘 인정하려 하지 않는데 난관이 있을 뿐이지. 닭과 달걀의 선후를 따질 겨를이 없어. 어떤 경우는 수요가 공급을, 어떤 때는 공급이 수요를 창출하지. 열매를 우리가 못 따더라도 이런 일들을 우리가 해서 밑거름이 되어야 하지. 이런 일들을 충실히 졸업해 가면서 우리나라의 정보산업발전을 하루라도 앞당기는 것이 중요해.

지금 이 나라의 전산력과 정보통신망을 가지고는 우리나라의 연구개발과 학술활동이 국제화되고 경쟁력 있는 생산성을 갖기를 바랄 수 없지. 그나마 우리가 이 정도라도 시범장을 구축해 놓으니까 전문가도 훈련되고 연구자들이 춘티를 어느 정도 벗게 되는 것이지. 그들이 잘되고 나서 스스로 잘나서 자력으로 컸다고 자만해도 그만이고 음덕을 모른다 해서 섭섭해 할 것도 없어. 우리가 시범을 보이고 지원하고 개발하는 일들이 우리나라 연구개발계, 학계, 산업계 등의 소프트나 하드 모두에 자극을 주고 자신감을 고취하여 정보산업을 촉진한다면, 그것으로 보람을 찾아야 해. 세계와의 격차, 앞서 가는 시대와의 간격을 빨리 단축해야 우리가 살아.

이순신 장군이 중앙정부로부터 변변한 지원도 못 받고 주위의 모함도 받아가며 관내 군관민을 이끌고 설득해서 묵묵히 거북선을 마련하여 승전한 창제정신을 배워야 해. 거북선은 배 이상도, 배 이하도 아니지만 단순한 배가 아니지. 독창적인 전함이며 우리 국민의 배이지. 그가 국과의 상황에서 남부의 해상을 장악하여 산하를 적으로부터 구할 수 있었던 것은 적의 정황과 전술전략을 치밀하게 수집 분석하여 기선을 잡아 대응하였으며, 조류와 해저 지형과 뱃길과 남해의 복잡한 돌출지형과 섬의 특성 등을 철저히 파악하여 실전에 활용하였고, 무엇보다도 전투에 임할 때마다 승리한다는 확신을 가진 상태에서 접전하였으며, 군력과 전황을 냉정하고 절제된 판단으로 전개하고 운용한 데 있지.

우리가 지금 하고 있는 연구개발이라는 치열한 사업도 그와 같은 상황에서 해야 하는 처지에 있다고 보면 돼. 그는 탁월한 경영자였지. 민과 군이 선량하며 충성스러운 본성을 회복하도록 그들의 기를 키웠고 그러한 신뢰감을 기초로 행정이나 감찰을 운영하였지. 그는 권위주

의를 표출하지 아니하였으며 희생과 봉사를 숭상하는 덕장의 풍모를 보였어. 法道矩體律을 단호하게 운영하였지만, 지엽적인 규제나 기계적인 적용으로 위축케 하는 것이 아니라 그 본지에 기초하여 창의적인 이치를 구현함으로써 생산과 재정과 질서를 조장함을 염두에 두었지.

일의 진행과 성과를 살피되, 현업자의 허물을 찾아 들추려는 것이 아니라 더불어 삶과 일함에 있어 그들이 사욕과 남에게 상처줌이 없이 자조 근면하여 힘과 실적을 키우게 하는데 착안하였으며, 현장이 미처 생각치 못한 생산성과 효율성을 모색하는 조사 연구를 통하여 근본적이고 제도적인 방안을 현실에 맞게 제시하여 실천케 함으로써 조직이 인화단결하여 목표를 달성토록 하는 창조적인 것이 되도록 하였지. 한마디로 그는 오늘날 경영자들의 모토가 되고 있는 신뢰와 창조의 기업가 정신을 실천한 셈이지. 연구소 행정도 그렇게 해야 돼.”

이러한 그의 지론을 지금까지는 말 하지 않아도 될 정도가 돼야 하는데, 아직도 각 전문기관들이 애쓰고는 있으나 선진국을 따라잡지를 못하고 있는 것이 현실이어서 안타깝다.

그는 가끔 이순신 장군의 務實과 自主保國의 정신과 아울러 7년전쟁을 마무리하는 최후의 결전에서 승리를 확인하면서 적탄을 맞이하는 심경을 이야기 하곤 했다. 그는 조치훈의 “목숨을 걸고 둔다”라는 말을 즐겨 인용하기도 했다.

그는 현대인들도 禮, 樂, 射, 御, 書, 數의 君子六藝를 갖추어야 한다 했다. 이것은 과학자나 기술자, 그리고 사회생활을 하는 신사숙녀로서의 기본이라 했다. 특히 禮(PROTOCOL)와 數(COMPUTING)는 전산인의 구체적인 업무와도 직결되니 그 의미가 깊다 하였고, 학문을 하는 선비로서 書(LITERATURE, WRITING)에 탁월해야 하며, 현대적인 의미에서의 與民同樂의 자세를 지녀 그에 소홀함이 없도록 하여야 하고, 射(SPORTS)와 御(DRIVING)로 상징되는 武의 정신을 익혀 문무겸전의 생활인이 되어야 한다고 재미있게 해석했다.

필자는 가끔 그가 두려움을 짓혀두고 새로운 업무를 수용할 때, 그리고 생활인으로서 살아가는데 있어 조용한 움직임 속에서도 氣와 野性的의 번득임을 보이는 것을 느낄 때가 많았으며, 그것이 업무상의 의사결정에서 단호함으로 나타나는 것을 볼 때가 있었다.

그는 1종운전면허를 갖고 있다. 언제건, 타의건, 자의건, 연구자들과의 생활을 못하게 될 때는 택시운전을 생업으로 해야 될지도 모르니까 라고 농반진반으로 얘기했다. 그때 그는 50대 초반의 젊은 나이였으니까.