

## 이임사 (2005년 8월 5일)

KDI 가족 여러분!

1. 저는 오늘을 마지막으로 이 곳 흥릉생활을 마감합니다. 원장으로 재임하였던 지난 3년 뿐 아니라 30여 년 전 청운의 꿈을 품고 첫 직장으로 들어온 이래, 비록 여러 번 떠났다가 다시 들어왔지만 마음만은 언제나 이곳에 있었는데, 이제는 몸과 마음이 다 이곳을 떠나야 하는 시점에 온 것입니다. 만감이 교차한다는 표현은 바로 이런 때에 쓰라고 만든 말인 모양입니다. 그러나 저는 오늘 일반적으로 이임사에서 사용하는 아쉬움이라든가 회한이라든가 하는 단어들을 사용하지 않겠습니다. 왜냐하면 특히 지난 3년간의 저의 이곳 생활은 기본적으로 영광된 시간들이었기 때문입니다. 더욱이, 이 기간동안 저는 언제나 이 KDI를 위해서 나를 희생해야 한다는 강박관념 속에서, 그리고 KDI를 최고의 기관으로 만들어야 한다는 목표를 추구하면서 지난 3년을 살았기에, 그래서 이제는 오히려 그러한 속박에서 벗어났기에 후련하다는 느낌을 갖고 있다면 여러분들은 믿겠습니까? 그러나 여러분! 그것이 사실입니다. 더욱이 여러분들과 즐겁고 보람된 시간을 가졌다는 생각을 갖고 있기에 흡족한 마음으로 흥릉을 떠날 수 있게 된 것에 대하여 무한한 행복감을 갖고 있습니다.

2. 바로 3년전 이 자리에서 여러분들에게 KDI 원장으로서 정말 하고 싶은 일들이 무엇인지를 일일이 설명하였던 기억이 납니다. 그로부터 3년, 저는 임무를 완수하고 떠난다는 자부심을 갖고 있습니다. 여러분들에게 편지로서 정말 많은 얘기를 남기고 떠납니다. 어제, 떠나기 바로 전날에 KDI 발자취를 담은 역사기념물을 본관 2층에 일목요연하게 정리하고 떠나게 된 것도 큰 기쁨입니다. 취임한 직후부터 떠나는 날까지 내가 KDI를 위해 할 수 있는 일들은 거의 다 달성했다고 생각합니다. 물론 이러한 일들이 여러분들의 자발적 협조가 없었으면 불가능했을 것이란 점엔 이견이 있을 수 없습니다. 이러한 일들이 대가를 바라고 한다면 실제로 이루어질 수 없는 일들입니다. 대가를 지불할 사람이 없기 때문입니다. 한 마디로 그러한 일들은 사랑이 기본이 되었다고 생각합니다. 사랑은 대가를 기대하지 않기 때문입니다. 저나 여러분들을 이렇게 drive한 원동력이 바로 KDI에 대한 사랑이었다고 감히 얘기하고 싶습니다.

3. 오늘의 이임사를 지난 3년 동안 우리가 함께 추진해온 일들을 회고해 보면서, 이러한 업적들을 앞으로 더욱 공고화시킬 것을 다짐하는 기회로 삼는 것이 저의 희망입니다. 제가 취임사에서 제의한 단어가 peer review이었습니다. 참여정부 출범이후 다면평가라는 개념으로 여러 조직에서 활용되고 있습니다만, 당시로서는 비교적 생소한 개념을 도입하였던 것입니다. 연구위원들이 일차적으로 이 제도의 도입에 동의를 해 주어 실시하게 되었고, 지금은 모든 조직에서 이러한 제도가 적용되고 있는 실정입니다. 실제로 이의 취지는 기관장을 포함해서 상급자 위주의 평가 system으로부터 동료들의 평가를 동등하게 중요하게 여기는 제도로 전환하는 것을 의미하기에 여러분들이 주인이 되는 계기를 마련하고자 하였던 것입니다. 이의 부수적 효과는 전 구성원들 간에 경쟁체제가 도입되는 것입니다. 전반적 연구원 운영의 투명성이 제고되는 효과도 가져왔다고 볼 수 있겠습니다. 제가 외부에서 관측하였던 KDI는 내부 경쟁체제가 제대로 확립되지 못한 조직으로 보였기에 이를 우선적으로 추진하고자 하였습니다.

4. 연구위원들에 이어 경제정보센터에서 이를 확대시행하게 된 것이 결과적으로 전 직원에게 확산되게 된 계기가 되었다고 생각합니다. 업무의 속성상 행정은 관료화되기 쉬운데, 사무국도 이러한 제도를 시험하고 있으며, 경쟁적 분위기가 상대적으로 약하였다고 보였던 연구원직급에서도 이제는 경쟁이라는 개념이 평가에 도입되게 된 것은 획기적 변화라고 판단하고 있으며, 이의 긍정적 효과가 잘 정착될 수 있도록 여러분들이 제도를 운영해 주시길 바랍니다. 돌이켜 보면, 조직의 효율을 높이기 위해 본원의 정보자료실을 부설기관인 정보센터로 이관시키면서 두 조직을 합쳤는데, 당시에 이에 적극 협조해준 전산과 도서 담당 직원들 덕분에 조직개편의 신호탄이 순조롭게 열리게 되었고, 이 분들에게는 아직도 고마운 마음을 갖고 있습니다.

5. 정부출연 연구기관 중에서는 실질적으로 처음으로 국영문 annual report를 만들게 된 것, information sharing을 위해 기존의 보고서뿐 아니라 KDI에서 연구위원들이 개별적으로 보관하고 있던 각종 자료들을 수집하여 공동으로 활용할 수 있도록 한 것, 거시동향자료를 database화한 것 같은 것들도 모두 새로이 시도한 노력이었으나 모든 직원들의 적극적 협조로 이제는 여타 연구기관들이 이를 모방하고 있는 단계에 이르렀습니다. 특히 annual report는 한국경제 정책에 관한 white paper로 발전시켜 나아갔으면

합니다. 제가 원장에 취임하기 이전까지는 경사연에서 여타 연구원과의 중복분야 연구를 하지 못하게 했기에 종합연구소라고 일컫는 KDI가 무역 노동 산업 등의 주요 분야에 대한 연구를 포괄적으로 수행하지 못하고 있었습니다. 다시 말해 종합연구소로서의 기능을 갖지 못하고 있었던 것입니다. 이제는 그러한 제약을 우리 힘으로 허물어버렸고 또한 이 분야의 연구인력을 충원하였기에 한국경제정책에 관한 white paper를 작성하는 것도 가능하리라고 생각합니다. 한국경제를 연구하는 세계의 학자들을 대상으로 할 수 있는 보고서가 될 수 있을 것입니다.

6. KDI report of the Year를 선정하여 연구위원들의 업적을 오래 기리도록 한 것도 연구자들을 고취시키고자 한 것이고, 이것이 역사가 쌓이게 되면 그 중요성을 알게 될 것이라 생각합니다. 혼신노력상/외부창출상/변화선도상을 정하여 수상자를 직장 동료들에 의해 추천되도록 한 것은 앞에서 peer review를 도입한 배경과 실제로는 상통하는 측면이 있습니다. 결국 기관장으로부터 인정받는 것에 못지않게 동료로부터 인정받는 것이 중요하게 느껴지는 직장분위기를 만들고자 하였던 것입니다. 이러한 자그마한 노력들이 누적되면 그것이 조직의 활력을 불러일으키는 역할을 할 것으로 믿고 있습니다. 매년 개최하는 고교경제경시대회는 예상했던 것보다 훨씬 큰 반향을 일으킨 사업이었습니다. 근본적으로 학교교육에서 경제교육의 중요성을 강조하고자 하였으며, 이를 실천하는 첩경이 입시에 어떤 형태로든 간접적으로 영향을 미치는 것으로 이해되도록 하는 것이라는 제 나름대로의 피를 내게 되었던 것입니다. 물론 경제정보센터라는 부설기관을 갖고 있기에 이 조직이 능동적으로 사업을 개발하는 계기를 마련하고자 하는 것도 목적이었습니다. 이제는 여러분들이 부단한 노력을 기울여 이 사업을 계속 유지·변창시키기를 기원합니다.

7. 아마 여러분들 당분간은 건물에 손 댈 필요가 없을 것입니다. 본관과 별관 어느 곳 하나 지난 3년 동안 개조되지 않은 곳이 없다고 하여도 과언이 아닐 것입니다. 불편을 잘 참아준 여러분들에게 고맙다는 말씀을 전하고, 특히 조경연 당시 사무국장, 김영수 현 사무국장, 묵묵히 일처리를 해준 많은 사무국 직원들, 그리고 조정실에서 예산 뒷받침하느라 여러 방안을 강구한 당시의 이종남과장과 조정실 직원들, 그리고 3년 동안 본업보다는 건축 조장 역할을 한 조병구박사, 이 모든 분들에게 고생 많이 시켜서 미안하고, 일을 잘 하셔서 감사하다는 말씀을 드립니다.

8. 공공투자관리센터가 새롭게 탄생한 것도 큰 변화이었습니다. 우선 구 PIMA직원들과 구 PICKO직원들에게 PIMAC조직의 융합을 위해 노력해 준 것에 대해 감사의 말씀을 드립니다. PIMAC의 기능은 앞으로는 연구부서와의 긴밀한 협조가 더욱 요구되는 방향으로 변할 것으로 예상됩니다. PIMAC은 경제정보센터(EIEC)와 더불어 조직의 위상을 스스로 정립하는 노력을 강화하여야 할 것입니다. 원장이나 정부로부터 의견이 제시되기 전에 스스로 위상을 세워야 할 것입니다. 대학원은 아직 연륜이 오래되지 않은 조직이지만 앞으로는 스스로의 위상정립, 특히 본원과의 관계정립에 많은 분들이 함께 고민하여야 할 것입니다. KDI에 속해 있는 학교라는 의미에서, 한편으로는 학계와의 관계를 돈독히 하되, 다른 한편으로는 정부정책연구 역량을 키워 나아가야 할 것입니다. 이 두 가지를 추구하는 것이 쉬운 일은 아니겠지만, 그러나 그렇게 하는 것이 여타 교육기관과 차별화될 수 있다는 장점도 갖고 있습니다.

9. KDI에 대한 기대는 무엇보다도 국가발전에 도움이 되는 정책을 개발하는 것입니다. 말할 나위 없이 우리 사회는 지금 격변기에 처해 있습니다. KDI는 시장경제, 자유, 민주주의를 근간으로 글로벌경제에서 한국이 살아나갈 길을 비춰주는 기능을 기본 과업으로 삼는 조직이 되었으면 합니다. 이러한 맥락에서의 나라의 장기 발전에 관한 지침이 필요한 시기입니다. 따라서 KDI 연구부는 기본적으로 과거에 대한 분석보다는 미래를 예측하고 이에 관련된 national agenda를 제시하는 데에 주력하여야 할 것입니다. 물론 학위를 마친지 몇 년이 안 되는 부연구위원급 연구진의 경우에는 우선 한국경제를 이해하여야 하기 때문에 과거 자료를 이용하여 현상을 이해하는 데에 주력하여야 하겠지만, 어느 정도 경험이 쌓인 연구진의 경우에는 institutional reform을 포함한 정책mind를 키우는 데 노력해야 할 것입니다. 실제로 이를 추진하는 데에는 많은 고민이 필요한 것입니다. 생각하는 시간이 많아야 하고 또한 동료들과 토론하는 시간이 많아야 합니다. 그러나 우리나라의 학교교육은 어렸을 때부터 이러한 사색에 관한 훈련과정을 제공하지 않기에 우리들은 일반적으로 이러한 것을 체화하지 못하고 있는 것입니다. 그래서 제 아무리 시간이 경과하여도 과거와 똑 같은 방법을 답습하는 경향이 있는 것입니다. 직급이 상향되더라도 사람의 행태가 달라지지 않게 되는 것입니다. 특히 동료와의 협력연구를 제한적으로 하기에 더욱 그러한 성향이 강하게 된다고 생각합니다. 따라서 이러한 목적을 위해서도 대

표공동과제를 발전시켜 나아가는 것이 바람직할 것으로 판단하고 있습니다.

10. KDI의 미래는 무엇보다도 국제화를 얼마나 정착시킬 수 있는가에 달려 있을 것입니다. 한 마디로 글로벌 경제에서는 모든 경제주체들이 국제경쟁력을 구비하여야만 살아남을 수 있다는 것엔 이견이 있을 수 없을 것입니다. 국책연구원도 예외일 수가 없습니다. 국제경쟁력을 갖지 못한 정책제안은 실효를 가질 수 없는 것입니다. 특히 우리끼리 제한된 지식과 경험을 가진 사람들끼리의 idea가 중요한 시기는 지났습니다. 언제나 국제기구로부터 검증받는다든 자세를 가져야 할 것입니다. OECD를 활용하는 것도 매우 중요하다고 생각합니다. 그래서 저는 처음부터 국제기구와의 연구협력을 강조하였던 것입니다. 외국인과의 연구에는 그 외국인 학자가 학문적 편견을 가질 수도 있고, 따라서 경험적으로나 이념적으로 편향될 위험이 수반될 수 있기에 국제기구와의 협력을 강조한 것입니다. 이것이 글로벌경제에서 연구하는 환경입니다. 또한 KDI연구진의 상당수를 외국인 연구진으로 충당하여야 할 것입니다. 실은 KDI 연구진의 미래에 대한 구체적 제안에 대해서는 그제 연구위원회와 대학원 교수들의 모임에서 제가 제시한 것이 있습니다. 그 자료를 intranet에 게시할 예정이니 많은 분들이 참고하여 주시기 바랍니다.

11. 이제 제 말씀을 마무리하겠습니다.

여러분들! 여러분들이 몸담고 있는 조직에 대해 큰 자부심을 가지십시오! "In search of excellence"라는 표현이 적합할 수 있는 우리나라에서는 몇 안 되는 기관이 바로 여러분들이 주인인 KDI입니다.

과거를 자주 돌아보되 과거를 답습하지는 마십시오. 계속 변신을 시도해야 합니다. 전통을 계승하는 것이 과거를 답습하는 것을 뜻하는 것은 아닙니다.

그리고 조직을 사랑하는 사람이 여럿 나오길 기대합니다. 대가가 전제되지 않고도 일을 할 수 있는 헌신이 요구됩니다. 아마 헌신하는 사람도 사후적으로는 틀림없이 보답을 받을 것입니다. 단지, 현재 KDI는 사전적으로 보상조건이 제시되지 않으면 일이 제공되지 않는 성향이 있으며 이것이 당연한 것으로 많은 사람들이 느끼고 있습니다. 일반인들에게는 그것이 선진형 조직운영으로 보일 것입니다. 그러나 진정한 leader는 이 것을 초월할 수 있는 용기와 헌신이 있어야 합니다.

12. 70년대초에 연구원으로, 80년대초에 연구위원으로, 90년대초에 부설 국

민경제교육연구소 소장으로, 그리고 2000년대초에 원장으로, 매 10년마다  
일하러 왔던 이곳을 이제부터는 방문하러 오겠습니다. 현관lobby의 대리석  
KDI emblem, 야간의 정원조명, 현관 앞의 돌 간판, 무릉도원을 볼 수 있는  
중회의실, 권위 있는 고전풍의 이 대회의실, 외부인사들에게 자랑스럽던 귀  
빈식당, 그리고 머릿속에서 사라지지 않을 여러분들의 얼굴들, 이 모든 추  
억들을 가슴에 안고 떠납니다. 첫 사랑이 결실을 맺는, 혼치 않은 관계가  
저와 KDI였습니다.

안녕히 계십시오!

여러분 모두와 여러분 가정에 언제나 행운이 함께하기를 기원합니다.

2005년 8월5일

원장 金 仲 秀