

세종의 싱크탱크 집현전에서 배울 점

박현모 여주대학교 세종리더십연구소 소장

1.

“세종시대 집현전 운영에서 배울 점 세 가지를 들라면 뭐가 있을까요?”

며칠 전 ‘후일지효포럼’ 인터넷 대화방에 올린 질문이다. 후일지효포럼은 “후일지효(後日之效)”, 즉 ‘후일의 공효’를 준비하는 젊은 연구자들의 모임이다. 이 모임에는 세종학을 연구하는 나를 비롯해 소비자학 · 초지능기술 · 집단지성 · 교육학 · 기업가정신 · 정책학 등 다양한 전공자들이 참여하고 있다. (* ‘후일지효’란 이름은 “큰일을 이루려 할 때 처음에는 비록 순조롭지 못하더라도, 후일 그 공효는 틀림없이 창대할 것이다.(成大事者 其初必有不諧之事 後日之效 必可望也)”라는 세종어록에서 유래했다. 매년 1월 두 번째 주 토요일[‘새둘토’]에 여주의 세종영릉에서 정기모임을 갖는다.)

맨 처음 올라온 반응은 “거기는 가고 싶은 곳이었나요?”라는 질문이었다. 학사들에게 집현전은 일하고 싶은 직장이었냐는 물음에 대해 나는 “그렇다”고 대답했다. 집현전은 우선 근무지가 경복궁이어서 다른 관료들과 달리 지방 근무를 하지 않아도 되었다.

당시는 내·외관 순환근무제에 따라 모든 관리들이 만5년씩 지방 근무를 하고 돌아와야 했는데, 서울 근무를 선호하고 지방 내려가기를 꺼리는 분위기였다[多慕京官 不樂外任](세종실록

13/10/17).¹⁾ 이런 분위기 속에서 도성, 그것도 화려한 궁궐로 출퇴근할 수 있다는 것은 대단한 특권에 해당했다.

근무지가 궁궐이라는 것의 또 다른 의미는 핵심정보에 접근할 기회가 많다는 뜻이기도 하다. 집현전 학사들은 수시로 국왕을 비롯해 국가의 핵심 요직에 있는 인사들을 자주 만날 수 있었다. 경복궁 안 집현전의 위치는 주요한 의사결정이 이뤄지는 사정전 바로 옆(경회루 앞)이었다. 그곳은 심지어 국왕 비서실인 승정원보다도 왕과 가까웠다. 그러다 보니 왕의 언행과 나랏일의 상황과 주요 인사이동 등을 누구보다도 먼저 알 수 있었다.

집현전 학사²⁾들은 다른 관리들과 달리 출퇴근 시간에서도 자유로웠다. 한번은 사헌부 관리들이 집현전 학사들의 출퇴근 시간 등을 관리하겠다고 말했다. 하지만 세종은 “집현전은 대궐 안에 있으니 따로 규찰할 필요가 없다”고 그 제안을 거절했다(세종실록 12/5/21). 집현전 학사들은 “늘 새벽에 출근하는 관원들”(常時早仕之官)이고 왕과 자주 만나는 사람들인데, 사헌부 차원에서 관리할 대상이 아니라는 게 왕의 판단이었다.

실제로 학사들이 왕을 만날 기회는 많았다. 집현전 자체가 국왕의 자문에 대비하기 위해 세워진 기관이었기 때문이다. 세종은 ‘계고(稽古)’ 즉 집현전 학사들로 하여금 “과거 사례를 자세히 조사해서[詳考]” 보고하라는 지시를 수시로 내리곤 했다. 어떤 때는 왕이 직접 집현전에 찾아가 물어보고 함께 토론하는 일도 많았다.



세종의 싱크탱크 집현전

당시 지식인들이 집현전을 선망했던 가장 중요한 요소는 그곳에는 실력이 뛰어나면서도 서로를 존중하는 동료들이 있었기 때문이다. “문신 중에서 재행(才德)과 문학(文學)이 있는 젊은 사람[年少者]”이라는 선발기준에서 알 수 있듯이 집현전은 일단 젊고 실력 있는 인재들로 구성되었다. 집현전 학사 전원은 20대 전반의 나이에, 우수한 점수로 문과(文科)에 합격한 후 1년 이내에 선발되어서 최소 10년 이상 장기 근무했다(정두희 1980, 166쪽).

집현전 학사 중에는 명문이 출신도 있고 미천한 집안도 있었다. 하지만 어떤 가문 자손이든 간에 반드시 갖춰야 할 조건 한 가지는 ‘실력’이었다. 남수문, 정인지, 유효통, 유상지, 김순, 유의손, 박서생, 김예몽, 김말 등에서 보듯이 다수 학사

들이 한미한 가문 출신이었다(유영옥 1994, 407-408쪽). 심지어 김문은 ‘그 학문이 박학(博學)하면서도 정심(精深)하여 묻는 것마다 즉시 대답해도 모두 맞아 당세(當世)를 탄복시켰던’ 수재(秀才)였지만, 어머니가 무당[巫]이었다(세종실록 30/3/13). 가문이 아니라 실력을 중심으로 발탁되어 인정받을 수 있는 곳이 집현전이었다.

집현전이 선망의 직장이 되었던 빠뜨릴 수 없는 요소는 구성원 상호 간의 존중과 우정이다. 집현전 소속의 젊은 지식인들이 십여년간 함께 활동하며 생활과 의식을 공유하면서도 서로를 존중했다. 가령 학사들끼리 주고받은 시문을 보면 “고절(孤節)”, “지음(知音)” 등의 문구가 자주 나오는데, 그들이 얼마나 서로 ‘깊이 교유(交遊)’하면서도 존중했는지를 엿볼 수 있다(김남이 2004).

1) <세종실록> 13년 10월 17일 자 기사. 이하에서는 ‘세종실록 13/10/17’로 약기(略記)한다.

2) 집현전 학사는 제1기로 뽑혔던 여러 학사들에게 응교(應敎), 교리(校理), 수찬(修撰), 박사(博士)라는 관직을 부여한 것에서 볼 수 있듯이, 순수 학자가 아니라 조정 관원이기도 했다. 이 때문에 다양한 ‘집현전 학사’ ‘집현전 관리(또는 관원)’ 등 다양하게 불린다. 여기서는 이들 명칭을 대표해서 ‘집현전 학사’ 또는 ‘학사’로 호칭하기로 한다.

신숙주가 일본에 사신으로 가서 지은 시에도 그런 우정이 묻어난다. 후쿠오카의 하카타(博多)에서 쓴 시가 그렇다. 이 시에서 신숙주는 “하늘 끝에 노닐지 반년이라 / [...] / 산 속 등불 아래 글 읽던 오래된 벗들이(山中舊友靑燈夜) / 한담 나누다 바다 밖 숙주를 애처로워하겠지”라고 하여 옛날 진관사에서 상사(上寺)독서하던 학사들을 ‘오래된 벗(舊友)’이라고 그리워하고 있다(신숙주, <보한재집> 4권). 한마디로 집현전 학사들은 자기 직장을 ‘대화가 서로 통하는 사람들이 모인 곳’이라는 생각을 갖고 있었다.

2.

그런데 집현전은 세종이 처음 만든 게 아니다. 당나라 때 이미 같은 이름의 관청이 있었고, 고려 인종 때 우리나라에도 도입되었다. 고려의 제도를 상당부분 그대로 계승한 조선에서도 집현전은 계승되었다. 하지만 그것은 “그 이름만 있고 실상은 없는” 제도에 불과했다.

여기서 보듯이, 제도의 설립이 그 기능을 담보하는 것은 아니다. 국가가 인재양성이나 결과 활용에도 관심을 가져야 초기 설립 목적을 제대로 수행할 수 있기 때문이다. 세종은 집현전 학사들을 우대하되, 최대한 활용했다. “나는 집현전 학사 선발을 중요하게 생각하며, 특별한 예로 대우[禮待]한다”(세종실록 16/3/20)는 세종의 말에서 보듯이, 집현전 학사는 파격적인 대우를 받았다. 이들은 ‘삼접(三接)의 특혜’라 하여 하루에 세 번 임금을 만날 수 있었을 뿐만 아니라, 아침과 저녁에는 궁궐의 내관들로부터 최고 수준의 음식 대접을 받았다. 밤 새워 공부하는 젊은 집현전 학사 신숙주에게 임금이 입던 옷옷을 벗어 덮어주었다는 얘기는 유명한 일화다.

세종이 집현전에 기대한 것은 크게 두 가지, 활발한 국정회의 이끌기와 국가의 기간(基幹)인재 육성이었다. 우선 경연(經筵)이라는 세미나식 어전회의가 활발하면서도 성과 거두는 토론장이 되게 하는 일이 집현전의 임무였다. ‘어전회의 수준이 곧 국력’이라고 본 세종은 경연이라는 창의적 어전회의를 국정토론의 중심지로 만들고, 집현전으로 하여금 “경전과 역사를 강

론”하면서 그 회의를 이끌게 했다. 이른바 인문학강좌에서 창의적 아이디어를 얻는 방식으로 회의를 진행시킨 것이다.

“집현전은 오로지 경연을 위해서 둔 것”(세종실록 20/11/23)이라는 말처럼, 집현전과 경연은 불가분의 관계였다. 학사들은 경연을 준비하는 과정에서 언제 어디에서 열 것인지, 어떤 정책 의제를 염두에 두고 강독 책을 정할 것인지 등 거의 모든 것을 왕과 긴밀히 의논했다(유희춘 1993, 65-68쪽). 경연 중에는 ‘계고(稽古)’한 학사들의 사례연구가 힘을 발휘한 것은 물론이고, 심지어 경연 후 대화 기록을 검토하는 일도 집현전의 몫이었다. 한마디로 경연은 왕과 집현전의 합작품이라 할 수 있었다.

다음으로, 집현전의 또 다른 주요 책무는 리더교육기능이다. 학사들은 우선 국가에 필요한 인재를 양성하는 임무를 맡았다. 국가고시를 주관해 인재를 선발케 하는가 하면, 세자와 왕자 등 종친들을 교육하기도 했다.

다른 한편 집현전 학사가 된다는 것은 곧 자기 실력을 키울 기회를 얻는다는 것을 뜻했다. 세종은 집현전 학사들로 하여금 읽은 책의 분량을 기록했다가 월말에 보고하게 하는가 하면, 매월 열흘에 한 차례씩 책임자가 글제를 내어 시험을 치르게 했다. 그뿐 아니라 그중 “일등으로 입격한 시와 문을 가려서 월말에 모두 등사해 (왕에게) 보고”하도록 했다(세종실록 16/3/17).

지금의 국가 공공연구기관의 연구자들이라면, 감당하기 녹록찮은 실력 양성 과정을 거치게 한 것이다. 그뿐 아니었다. 사가독서제 내지 상사(上寺)독서제라는 심화학습과정 역시 만만치 않은 전문가 양성 과정이었다(세종실록 8/12/11). 이 과정에서 학사들은 변계량 등 당대 석학들의 집중 지도를 받았다. 집현전 학사들이 그 시대를 이끌 리더로서의 안목과 자질을 갖추게 된 것은 온전히 이런 치열한 학습과정 덕분이었다. 그런 학습과정은 정말로 학사들의 실력을 향상시켰는가? 두 가지 사실을 통해 ‘그렇다’라고 대답할 수 있을 듯하다. 그 하나는 국가에서 시행하는 평가시험을 다수의 집현전 학사들이 통과했다는 점이다. 중시(重試) 합격자, 즉 10년 마다 관리들이 치르게 되어 있는 평가시험을 통과한 관리의 절반 가까이(49%)가 집현전 학사였다(정두희 1980, 104~105쪽).

세종시대에 추진된 각종 국가 프로젝트를 이끈 핵심 인물이 집현전 출신인 것도 실력 향상의 증좌(證左)라 할 수 있다. 가

령 1420년(세종3년)에 최초로 선발된 제1기 학사인 유효통은 <향약집성방> 편찬 사업을 담당했다. 또 다른 집현전 1기 출신인 설순과 김돈은 각각 <삼강행실도> 편수와 천문 역법 사업을 맡았다. (*설순은 고려 때 귀화한 위구르(Uighur, 回鶻) 출신 설순(契遜)의 손자다.) 1424년(세종6)에 집현전에 선발된 정인지가 천문학(<칠정산내편>), 역사(<고려사> 개편), 언어(<훈민정음>) 등 주요 국가 프로젝트의 중추인물이었던 것은 잘 알려져 있다.

마지막으로, 집현전의 잘 알려지지 않은 역할은, 외교 임무이다. 세종시대 대외정책의 이면에는 집현전이라는 싱크탱크의 뒷받침이 있었다. 세종은 명나라 사신의 접대 방법을 비롯해, 정통제 포로사건 때 취해야 할 예법(세종실록 31/10/01) 등 거의 모든 문제에 대해 집현전의 고증과 자문을 거쳐 시행했다. 그리고 무엇보다 명나라와 조선 사이의 신뢰가 두터워질 수 있었던 것은 양국 지식인들 사이의 서로에 대한 존경심이 있었기 때문이다.

예를 들어 1450년 조선에 온 명나라의 사신 예겸(倪謙)은 정인지 성삼문 신숙주와 더불어 시(詩)와 운(韻)을 주고받으며 “창화(倡和: 한쪽이 부르면 곧 다른 쪽이 화답하여 부름)하기에 빈 날이 없었다.”(세종실록 32/운1/3) 예겸은 정인지에게 “그대와 하룻밤 말하는 것이 10년 동안 글 읽는 것보다 낫소”[與君一夜話 勝讀十年書](세종실록 32/운1/8)라고 말하기도 했다.

중국에서 온 사신 중에서 환관이 아닌 사대부 출신이 와서 절제하는 모습을 보이고, 경서(經書) 내용에 대한 담론을 나눌 때, 조선의 군신들도 그들을 존경하며 대화와 글을 책으로 간행하기도 했다. 세종 때 조선에 온 명나라 사신들의 미담을 기록하여 편찬한 <황화집(皇華集)>은 양국 간의 지식 및 문화 외교의 징표이다. 훈민정음 창제 과정에서 명나라의 한림학사 황찬(黃瓚)이 성삼문과 신숙주 등에게 어문학 지식을 성심껏 자문해 준 것도 그런 신뢰관계가 있었기에 가능했던 것으로 판단된다.

3.

그러면 세종은 집현전을 어떻게 ‘조선 최고의 싱크탱크’로 발전시킬 수 있었을까? 집현전의 위상과 똑같은지는 않지만 지금 우리나라 정부출연연구소(또는 국책연구소) 운영에서 배울 점을 고려하면서 그 요인을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 세종은 다양한 분야 전공자를 뽑아 오랜 기간 함께 연구하게 했다. 1420년(세종2)부터 1456년(세조2)까지 37년간 활동한 100여 명의 학사들을 분석해보면 집현전 구성원 상당수가 ‘자연계열’의 전공자였다. 예를 들면 장영실의 매형이기도 한 김담은 천문학 분야의 재주가 인정되어서 세종의 명에 따라 이순지와 함께 <칠정산 외편>을 만들었다. 김빈 역시 문과 출신이지만 ‘갑인자’를 주조하고, 간의대를 관리했으며 자격루 제작에 참여한 자연과학자였다. 그 외에도 유효통과 이에는 생물학자 내지 약학자로 각각 <향약집성방>과 <의방유취>를 편찬했다.

정인지만 하더라도 문과에 장원급제했지만 수학, 과학에도 밝은 인재였다. 이들은 정치를 비롯한 모든 분야에 대하여 자문하고 토론할 수 있는 전문가 집단으로서, 거의 대부분 10년 이상씩 자기 전문 분야의 연구에 몰두했다. 전공이 다른 사람들이 같이 밥 먹고 때론 오랜 시간을 같이 지내는 사이에 긴밀한 토론과 자연스런 교제가 이루어졌으며, 이 속에서 이뤄진 대화가 서로의 연구에 큰 자극이 되고 매우 중요한 도움이 되었다(손보기 1996, 94쪽).

이 점에 비춰볼 때, 우리나라의 출연연 구성원은 지나치게 전공별로 파편화되어 있다. 설혹 여러 전공의 연구자가 있는 기관이라 할지라도 연구자들이 ‘함께 밥 먹고 오랜 시간을 같이 지내며’ 탁월한 성과를 거두는 경우는 매우 드물다. 만약 지금 상황에서 다양한 전공자들을 한곳에 모을 수 없는 상황이라면 어떻게 해야 하는가? 나는 ‘애플파크’처럼 연구자들이 쉽게 만나 전공을 넘나드는 대화를 나눌 수 있는 공간 배치라도 실행하면 어떨까 생각한다.

둘째, 집현전 학사들은 방대한 자료를 집적한 도서관을 이용할 수 있었으며, 신속 정확한 열람 체계를 갖추고 있었다. 요즘 컴퓨터 용어로 말하자면 집현전은 축적 기억장치(ROM:

Read Only Memory)와 임의 접근 기억장치(RAM: Random Access Memory)가 모두 탁월한 싱크탱크였다.

먼저 집현전에는 엄청난 자료들이 축적되어 있었다. “집현전에 고급의 책들을 모았으며 문적을 많이 배치해 두었다”는 기록처럼(체제공 외, <증보문헌비고>, 1980), 세종시대 집현전은 국내외 문헌들의 총집결처였다. 세종은 전국에서 책을 사들이도록 명하고, 서적을 바치는 자에게는 그 희망에 따라 벼와 비단을 주거나 관직을 주어서 포상하게 했다(세종실록 03/03/26). 명나라에 간 사신들을 통해서 외국 서적과 문물을 수입하기도 했다. “세종은 서적을 매우 중히 여겨 혹은 구입하고 혹은 찍어서 집현전에 소장하였다”(연산군일기 06/09/26)는 후세의 기록도 그 시대 사람들이 책과 자료를 수집하는 데 많은 노력을 기울였는지를 알려준다(방대한 ROM).

그러다 보니 책을 체계적으로 분류하는 작업이 필요했다. 집현전 학사인 이계전에 따르면 조정의 도서 수집 노력 결과 “책이 쌓이고 쌓여 열람하기가 곤란”할 상황까지 되었는데, 세종은 그 해결책으로 1429년(세종11년)에 집현전 북쪽에 장서각이라는 도서관 5칸을 짓게 했다고 한다.

흥미로운 것은 도서관 책 분류법이다. “벽마다 시령(架)을 만들어 여러 서적을 꽂았는데, 부문별로 모아 책갈피(牙籤)를 표시하여 놓았다”는 말처럼, 장서각의 모든 서적은 경사자집(經史子集)이라는 동양의 전통적인 도서 분류 방법에 따르되 책갈피까지 표시되어 비치되었다. 그 결과 “열람의 편리함이 손바닥을 뒤집는 것보다 쉽게 되었다”는 게 이계전의 기록이다(서거정 외, <동문선>, 1976, 113쪽). 한마디로 언제든지 쉽게 원하는 책을 찾을 수 있도록 체계적으로 정리되어 있었고, 그 때문에 세종은 경연 등 어전회의에서 신속히 필요한 정보를 접할 수 있었다(RAM의 우수성).

얼핏 보기에 오늘날 출연연들은 정보와 지식에 접근하는 측면에서 볼 때 매우 좋은 조건을 갖췄다. 인터넷의 도움으로 ROM과 RAM이 모두 뛰어난 환경에서 일하고 있다. 그럼에도 불구하고 국가와 사회가 요구하는 탁월한 연구성과가 지속적으로 나오지 않는 것은 무엇 때문일까? 그것은 질적으로 우수한 경험지(經驗知)에 접근하기가 쉽지 않기 때문이다. ‘질적으로 우수한 고수(高手)들의 경험지’의 예로는 일본 조다이 사(社)의 나이든 숙련공을 들 수 있다.

<축적의 길>을 쓴 이정동 교수는 몇 년 전 세계 20여 개 대형 교량을 설계한 그 회사를 방문했을 때 50년 이상 근무한 사원이 많은 것에 우선 놀랐다고 한다. 이 교수에 따르면, 인천대교와 영종대교 공사에 참여한 사람을 소개해 달라고 했을 때, 들어온 사람이 회사작업복을 입고 들어온 노인들인 것에 의아했지만 그들과 대화를 나누면서 술한 의문들이 풀렸다. 즉 “창의적인 개념설계를 할 수 있도록 해주는 역량은 매뉴얼이나 교과서, 시스템이 아니라 다른 모양으로 존재하고 있다. 40년 넘게 전 세계의 특이한 프로젝트들을 경험하면서 쌓았던 시행착오의 경험들, 그 경험을 온몸으로 축적한 엔지니어”의 경험지가 바로 해답이었다는 것이다(이정동 2017, 78쪽).

이처럼 각 분야 고수들의 경험지는 신문기사나 논문에 담을 수 없는 경우가 태반이고, 그들의 이야기를 직접 듣는 게 제일 좋다. 하지만 그들의 얘기를 다 들 수 없는 상황이라면 어떻게 해야 하는가? 나는 그들의 시행착오와 극복방법을 제대로 실을 수 있는 백서(白書)작업을 주목한다. 세종은 국가적 사업으로 추진했던 프로젝트가 마무리될 때마다, 그 사업의 취지와 진행과정, 그리고 추진 과정에서의 어려움과 성과를 자세히 기록한 책을 만들게 했다. 그 작업이 비록 힘들고도 귀찮은 과제이지만 이 ‘백서작업’을 해 놓지 않으면, 다음번에 다시 원점에서 시작해야만 하는 것을 세종시대 사람들은 너무도 잘 알고 있었다. 국책사업별로 참여한 전문가의 경험지를 최대한 풍부하게 정리한 백서발간을 실천 가능한 대안으로 제시해 본다.

셋째, 연구와 정책의 유기적 연계이다. 집현전 학사들은 자신의 연구가 곧 정책으로 수립될 수 있다는 높은 긴장감 속에서 연구를 수행했다. 세종 역시 그 중에서 좋은 것을 채택하여 시행했다. 집현전이 ‘옛 제도’를 연구해 왕에게 올렸던 수많은 국가 예법과 민간 예절에 관한 보고서들은 거의 대부분 채택되었다. 그것은 나중에 <경국대전>에 반영되어 조선왕조를 지탱시키는 기틀로 작용했다. 그 보고서들은 “증빙(證憑)과 원용(援用)을 거쳐”(세종실록 32/02/17) 올라온 것이었기 때문이다. 한마디로 집현전은 적실성 있는(relevant) 연구의 산실이었으며, 세종은 그것을 최대한 실행해서 ‘결과로써 백성 섬긴’ 뛰어난 국왕이 될 수 있었다.

우리나라 정부나 국회에서 정책을 수립할 때 출연연의 연구

결과를 어느 정도 반영하고 있을지 되돌아보게 되는 대목이다. 따라서 나는 대통령이 주재하는 국무회의를 한 달에 한 번씩 세종식 경연방식으로 진행할 것을 제안한다. 세미나식 어전회의 방식인 세종식 경연은 회의 참석자들로 하여금 충분히 소통하게 하고 창의적인 대안을 도출하게 하는데 효과적이다(말의 소통).

특히 복합적인 성격의 국정 사안을 다룰 경우, 해당 부처의 책임자와 전문가 집단이 한자리에 앉아 인문학 고전을 함께 읽는 것으로 회의를 시작하면 좋다. 고전의 한 대목을 강독하고 토론하는 과정에서 당면 사안에 대해 일정한 거리를 두고 다각적으로 관찰할 수 있게 하는 게 경연의 첫 번째 효과이다. 같은 책을 읽고 의견을 나누면서 ‘정서 공감 + 메시지 전달’의 대화, 즉 깊이 있는 소통을 할 수 있는 것은 경연의 두 번째 효과다. (* 현 정부가 공약으로 제시한 ‘제2국무회의’를 세종식 경연방식으로 진행하는 것도 방법이다. 즉 ‘제2국무회의’의 예비모임 성격인 시·도지사 간담회를 경연방식으로 진행해보면 어떨까?)

4.

이상에서 살펴본 바와 같이 집현전은 당대 지식인들이 무척 선호하는 직장이었다. 학사들은 수시로 국왕과 재상들을 만나 자신의 의견을 개진할 수 있었다. 자신이 연구한 결과를 정책에 반영할 기회가 많았던 것이다. 자율적인 연구 분위기와 자기를 성장시킬 학습기회가 많다는 점은 집현전만의 큰 장점이었다. 무엇보다 직장 구성원들이 서로 존중하고 우정을 나눌 수 있는 곳이었다는 점에서 ‘신의 직장’이랄 수도 있었다. 집현전이 뛰어난 싱크탱크로 성장하는 데 걸림돌도 있었다. 대표적 예가 ‘힘 있는 자리’로 옮겨가려는 권력 지향형 학사들이었다. “근래 들으니 집현전 관원들이 대간(臺諫: 사헌부 사간원)과 정조(政曹: 이조 병조)로 진출을 희망하는 자가 자못 많다”는 세종의 지적이 그것이다. 그들은 자기들의 실력과 명망을 기반으로 인사권을 가진 이조나 병조의 요직, 또는 발언권이 강한 사헌부나 사간원으로 옮겨가고 싶어 했다. 이에 대



집현전 현판

해 세종은 “그대들은 마음을 태만하게 갖지 말고 학술을 전업으로 하여 종신토록 이에 종사할 것을 스스로 기약하라.”(세종실록 16/3/20)고 부처 이동을 억제했다.

그런 세종도 정창손의 경우처럼, 끝까지 다른 기관을 옮기기를 원하는 사람은 허락해 주었다. 집현전 근무는 배우기를 즐기고 연구를 천직으로 여기는 사람에게 가장 적합하다고 보았기 때문이었다. 세종이 그런 연구자들로 하여금 자긍심을 갖고 일하게 하는 방법은 파격적인 대우를 베풀고 부단히 자기성장 기회를 제공하는 것이었다. 집현전을 “천하의 뛰어난 인재들이 모이는 곳(天下英才之地)”(세종실록 11/4/27)으로 만들려는 세종의 노력은 그의 재위 기간 내내 계속되었다. 그 결과 집현전에 들어가는 것을 당시 사람들이 “신선들 노는 곳(瀛洲)에 들어가는 것으로” 여겼다고 한다(이공익, <연려실기술> 제 3권 세종조고사본말).

아직까지도 일부 연구자들은 출연연을 박사학위 취득하고 대학에 취직하기까지 잠시 머물다 가는 곳으로 간주하기도 한다. 국내 박사학위자의 기관 간 유동성 현황을 보면 “연구기관에서 대학으로의 이동은 활발한 편이나, 대학에서 연구기관으로의 이동은 저조한” 상황이다. 1994-2006년간 국내 이공계 박사학위자 인력 이동현황이 그것을 말해준다. 이 기간 연구기관을 떠난 172명 중 대학으로 이동한 경우는 146명(85%)이나, 대학을 떠난 297명 중 연구기관으로 이동한 자는 28명(9%) 뿐이다(함진호 외 2016, 32쪽). 그런 생각이 출연연에 남아있는 연구자들의 사기를 꺾기도 한다. 어떻게 이 상황을 바꿀 수 있을까? 그 해법은 세종에게서 찾을 수 있다. 자신이 연

구한 결과가 정책에 반영되어 사회를 변화시킨다는 자긍심과 자기를 성장시킬 학습기회 마련 등이 그 해법인 것이다.

끝으로, 언급하고 싶은 것은 왕과 학사들 사이의 깊은 신뢰감이다. 세종은 위임책성(委任責成)의 인사원칙, 즉 ‘인재에게 일을 맡겨서 성과를 책임지게’ 하는 원칙에 따라 학사들을 믿고 지원을 아끼지 않았다. 집현전 학사들 역시 왕과 재상들을 신뢰하고 존중했다. 집현전에서 숙직하다 사망한 남수문의 사례에서 보듯이(세종실록 25/4/29), 학사들은 낮과 밤을 가리지 않고 연구에 매진해 정책결정에 꼭 필요한 지식과 정보를 적시에 제공하곤 했다.

이와 대조적으로 지금의 정부와 출연연 사이에는 상호 불신 현상이 발견된다. 분야별 전문성이 중요한 출연연 입장에서 보기에 정부는 짧은 임기 동안 머무는 비전문가들이다. 불필요한 규제를 만들어 통제하려는 집단으로 간주되기도 한다.

그러면 어떻게 해야 하는가? 출연연 종사자들의 자기 혁신으로부터 시작해야 한다. 정부 탓하기보다 자기가 속한 기관의 “과거와 현재 그리고 미래를 생각하는 자성의 시간”이 먼저 있어야 한다. ‘연구활동의 안정성 보장’을 요구하기 전에 역동적인 연구활동을 위한 게임의 규칙을 스스로 창출하는 등 자발적 혁신만이 살길이라는 점은 분명히 인지하고, 실천에 옮겨야 한다(임기철 2014, 202쪽).

정부 역시 황금알을 낳는 것은 닭 관리자가 아니라 암탉이라는 현실을 재인식하고, 통제하고 관리하려 들기보다는 믿고 지원하는 태도를 가져야 한다. 출연연 책임자들과의 긴밀한 소통을 통해 내실 있는 게임의 룰을 만들되, 무엇보다 자율형 연구환경을 조성하는 데 역점을 뒀야 한다. 이를 위해서는 대부분의 출연연 종사자들이 요구하고 있는 바, 안정적인 정부 출연금의 비중을 70% 이상으로 확대할 필요가 있다. 단기적인 연구결과 창출에 매달리기보다는 연구기관의 고유 임무를 중장기적으로 수행하게 만들어야 한다.

정부는 ‘출연연의 집현전화’라는 목표를 위해 장애물은 무엇이고 어떻게 극복할 것인지를 출연연 구성원 및 전문가들과 심도 깊은 대화를 나누어야 한다. 무엇보다 결과를 압박하기보다 그 연구가 얼마나 중대한 것인지를 느낄 수 있는 환경을 조성해야 한다.

ETRI의 연구보고서에 나와 있듯이(함진호 외 2016, 83쪽), 세

계적인 원천기술개발에 필요한 것은 천문학적인 연구비도 아니고 첨단 실험 기자재도 아니다. 물론 그것들은 우수 연구를 위한 필요조건이지만 필수조건은 아니라고 할 수 있다. 그보다 중요한 것은 원장의 소명의식과 리더십, 전략적 R&D 기획 역량, 그리고 정당한 평가시스템이다.

이른바 ‘출연연 발전을 위한 3박자’ 중에서 지금 특히 중요한 것은 원장의 리더십이다. 기관장이 기관의 비전을 설정하고 리더십을 최대한 발휘할 수 있도록 출연연 기관장의 임기는 최소 5년으로 하고 연임이 가능하게 해야 한다.

장기적으로 ‘연구개발협업플랫폼(Strategic Open Innovation Platform)’의 구축과 활용도 중요하겠지만, 그에 앞서 출연연 내부 구성원들끼리의 대화 활성화를 통해서 작은 것부터 하나씩 고쳐나가는 노력을 기울여야 한다. 세종시대 집현전의 원형모델이었던 제나라 환공의 직하학궁(稷下學宮)은 구성원 내부의 활발발(活潑潑)한 토론이 싱크탱크의 존립 토대임을 보여준다. 직하학궁 마당의 정요(庭燎), 즉 횃불 주위로 뛰어난 인재들과 조정관료들이 “군사와 국정에 관한 중요 사안”을 “활기차게” 토론했는데 그것이 제나라를 패권국가로 도약하게 만드는 원동력이 되었다(바이시 2013, 89-90쪽). 기관이나 시스템의 도입 자체보다는 그 안에 누가 일하게 하는지, 그리고 구성원 내부의 소통과 신뢰 분위기 여부에 따라 제도는 활성화될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있기 때문이다.

무엇보다도 이 글의 모두에서 이야기한 것처럼, ‘출연연이 가고 싶은 곳’이 되도록 만들어 가는 안팎의 노력이 제일 중요하다. 자긍심과 자기 성장이 있는 직장, 소명의식을 가진 동료들이 있는 일터 만들기가 그것이다. 그렇게 해서 집현전 설립 600주년인 2020년이 대한민국 싱크탱크 도약 원년이 될 수 있기를 기대한다.

참고문헌

〈1차 자료〉

- <세종실록>, <세조실록>, <연산군일기>, <보한재집>(신숙주), <미암일기>(유희춘), <증보문헌비고>(채제공 외), <동문선>(서거정), <연려실기술>(이공익)

〈2차 자료〉

- 김남이. 2004. <집현전 학사의 삶과 문학세계> 서울: 태학사.
- 바이시(白奚). 2013. <직하학 연구> 이익찬 역, 서울: 소나무.
- 박현모. 2016. <세종의 적솔력: 위기를 기회로 바꾼 리더십>. 서울: 흐름출판.
- 서거정. 1976. <동문선>. 113쪽.
- 손보기. 1996. <세종대왕과 집현전>. 서울: 세종대왕기념사업회. 94쪽.
- 신숙주. <보한재집> 4권(<한국문집총간> 10권. 29쪽).
- 유영옥. 1994. “집현전의 운영과 사상적 경향,” <부대사학> 제18집.
- 유희춘. 1993. <미암일기> 제1집, 담양향토문화연구회. 65~68쪽.
- 이공익. <연려실기술> 제3권 세종조고사본말.
- 이정동. 2017. <축적의 길>. 지식노마드.
- 임기철. 2014. <한국의 미래, 과학기술 혁신체제에서 길을 찾다>, 서울: 삼성경제연구소.
- 정두희. 1980. “집현전 학사 연구.” <전북사학> 4집.
- 채제공 외. 1980. <증보문헌비고>
- 함진호 외. 2016. “국가연구개발 출연(연)의 새로운 혁신방향 - 전략적개방형혁신시스템.” <ETRI Insight Report> 2016-14. 기술경제연구본부 기술정책연구실 이지형, 조영환, 함진호.