

4. 연구기반의 조성

1) 경제기획원 8층 단칸방에서의 출발

한국개발연구원, 즉 KDI가 정식으로 발족하기까지의 모든 준비작업은 지금의 광화문 문화관광부가 들어 있는 당시의 경제기획원 건물 8층 작은 방에서 진행되었다. 그동안 김학렬 경제기획원 장관과 이희일 경제기획국장, 정책적인 산과 역할을 하고 실무는 이웅수 기획과장과 이정보·강봉균 사무관이 주재해 왔기 때문에 설립 준비에 필요한 업무 유대를 위해서 경제기획원 내의 작은 방을 사용했던 것이다.

그러나 원장(院長)이 임명되고 설립에 필요한 법적(法的)인 등기 등 모든 절차를 마친 뒤 정식으로 발족을 하면서 KDI의 살림 차리기와 가족 구성은 김만제 원장의 손으로 넘어갔다.

신임 원장은 이제부터 해외에 있는 한국인 두뇌들이 들어와서 연구에 전념할 수 있는 공간과 시설과 환경을 만든 뒤, 그들을 이끌고 우리 경제의 고도성장을 주도할 정책개발이라는 큰 일을 맡게 된 것이다.

김만제 원장은 우선 재직하고 있던 서강대학교 교수직을 사임하고 경제기획원 8층의 작은 단칸방으로 출근하면서 사무적인 준비작업을 하기 위

한 기초 인력을 모았다.

KDI 발족 당시 최초의 직원은 서강대학교 경제연구소에서 데려온 비서와 조교 2,3명, 그리고 배종길(裴鍾吉)·한수철(韓秀哲)·김철주(金哲柱) 씨와 김영봉(金榮奉) 박사였다. 이들은 인사규정이 제정될 때까지 한동안 모두 보직과 직급 없이 능력에 따라 일을 했다.

당시 USAID/K 장학생 1호로 콜로라도대학교에서 경제학 박사학위를 취득하고 귀국하자마자 갑자기 스카웃되어 경제기획원 8층 사무실로 출근을 시작했던 김영봉 박사는 발족 직후의 모습을 이렇게 회상했다.

“한국은행에 출근하기로 결정되어 있었는데 갑자기 김만제 박사가 보자고 한다는 연락이 와서 찾아갔더니 무조건 KDI에 와서 연구를 하라는 거예요. 그렇게 해서 김학렬 부총리에게까지 인사를 드리고 출근을 시작했는데 그때 경제기획원 8층의 그 작은 방에는 서강대학교에서 조교하고 있던 사람 남녀 두세 명과 배종길 씨, 그리고 사무국장이 된 김철주 씨를 포함한 10명 미만의 남녀 직원이 전부였던 것 같습니다. 그때 우리는 원장이 지시하는 일을 가리지 않고 이것저것 다 했습니다.”

김영봉 박사는 1966년 USAID/K 경제과에서 미국 정부 장학금 유학생 선발 인터뷰를 받았는데, 그때 김만제 박사가 자신을 면접한 분 중의 한 분이라는 인연이 있고, KDI에 들어와서 두 번째로 만났다는 것이다.

또한 창설 수일 후 사무국 요원으로 들어와서 연구소의 첫 살림을 차린 뒤부터 10여 년간 사무국장으로 행정업무를 총괄하였고, 그 후에는 감사(監事)로 재직하는 등 KDI의 성장과 인생을 함께 한 김철주 사무국장도 처음 함께 일한 인원은 5명 미만이었다가 3월 말까지 10명 정도로 늘어났다고 회상했다. 이처럼 직급과 보직도 없는 소수의 인원이 김만제 원장의 지시를 받으며 연구원의 살림을 차리기 위해서 밤낮없이 일을 했다.

무(無)에서 출발하는 것이므로 해야 할 일은 많았다. 그중에서도 가장 먼저 해야 할 일은 확정된 기금을 정부로부터 수령하는 일이었고, 사무실

을 임차하여 신축이 예정된 연구원 건물이 완공될 때까지 일을 할 수 있는 공간을 마련하는 일이었다. 직제·인사·복무규정 등 연구원 운영에 필요한 제반 규정을 제정하여 조직을 가동시킬 준비를 하면서, 한편으로 연구원 건물 부지를 물색하고 설계를 하는 것도 시급한 일이었다. 그리고 기동성을 확보하기 위하여 승용차를 구입하는 일 역시 시급했다.

모든 일은 순조롭게 진행되었다. 기금의 영달은 몇 차례 나누어 수령되었지만 연구원 개설 준비에는 지장이 없었고, 승용차도 원장이 김제원(金濟源) 신진자동차 회장에게 부탁하여 1주일 만에 인도되었다. 당시는 승용차를 구입하려면 한 달을 기다려야 했다.

사무실은 서소문동(西小門洞) 58의 7번지 동화(同和)빌딩 14층 308평과 15층 55평을 임차하여 칸막이 공사를 끝내고 3월 26일 입주하였다. 비록 연구원 건물이 신축될 때까지 약 1년간 사용하게 되는 사무실이었지만 넓은 공간으로 이사를 하게 되자 직원들은 심기일전하여 업무에 몰두했다.

이사 후 즉시 당년도 예산 작성과 제 규정의 제정작업에 들어갔고, 해외 두뇌 유치계획을 마련하여 작업을 진행하는 한편, 연구원 신축을 위한 예산 작성과 부지 물색을 하는 등 원장 이하 전 직원이 눈코 뜰 사이 없이 바빴다. 1971년 내내 토요일과 일요일을 한 번도 쉰 일이 없고, 평일에도 정시에 퇴근한 일이 전혀 없었다고 한수철 씨는 당시를 회상했다.

원장 역시 낮에는 외부 일이 많았지만 밤에는 직원들과 밤늦게까지 일을 챙기는 날이 많았다. 표정이 항상 부드럽고 자상했지만 일에는 냉철하고 세심했으며, 엄격하여 무슨 일이든지 뒤로 미루는 일이 전혀 없는 추진력의 소유자였다.

경제기획원 8층에서 함께 일을 한 지 며칠 되지 않은 어느 날이었다. 김만제 원장이 갑자기 김철주 씨를 불렀다. 그리고 불쑥 “당신을 사무국장에게 임명하겠으니 발령안을 기안해 오시오” 하는 것이었다. 아직 조직상의 직제(職制)도 제정되지 않은 때여서 김철주 씨는 어리둥절했다. 그러나

원장의 이 말은 즉시 실행에 옮겨져 김철주 씨는 사무국장의 보직을 받고 김만제 원장을 보좌하여 할 일이 산적한 KDI의 기초 다지기와 살림 갖추기에 전념하게 되었다.

김철주 씨의 업무능력과 성품을 지켜본 김만제 원장은 KDI의 행정 총괄 부서를 사무국으로 할 구상을 하고 미리 보직을 줌으로써 내부 업무를 맡긴 것이었다. 그리고 김만제 원장은 연구원에서 사용하는 인감을 사무국장에게 맡겼다. 겪은 기간은 짧았지만 김철주 씨를 신뢰한다는 표시였다. 그만큼 김만제 원장은 사람을 보는 안목이 예리했고, 판단력 또한 빠르고 정확했다.

그 무렵 김만제 원장과 미주리대학교 대학원에서 함께 공부한 임형주 재보험공사 이사가 김철주 씨에게 이런 말을 해주었다.

“당신이 모시고 있는 원장은 미주리대학교 대학원이 생긴 이래 최고의 천재였다고 알려져 있어. 수업 시간에 김만제가 질문을 하면 교수들이 답변을 못해 찢찢매는 일이 비일비재했어요. 그리고 평소에 생긋웃고 친화력이 있지만 외유내강이고, 신념이 강한 사람이야...”

그로부터 10년 동안 김철주 사무국장이 겪은 김만제 원장은 그에 대한 정보를 처음 제공해 준 친구의 말처럼 항상 부드럽고 친화력이 있으면서도 외유내강하고, 업무 추진력이 뛰어나다는 것을 느꼈다. 그리고 이런 점에 매력을 느끼며 십여 년간 상사로 모셔왔다고 말한다.

2) 연구원 규모와 성격에 관한 원장의 구상

김만제 원장은 KDI 원장에 취임하면서 연구원의 규모와 연구원의 성격에 대한 구상을 가다듬었다. 우리나라에서 처음으로 본격적인 기구와 체재를 갖추고 경제·사회개발분야의 연구를 수행하게 될 KDI는 어떤 수준

의 규모로 유지하고 육성할 것이며, 연구원의 기본이념과 행동철학을 어떻게 정립하느냐 하는 구상이었다.

첫째, 김 원장이 구상한 KDI의 규모는 너무 크지도 작지도 않은 규모였다.

당시 세계적으로 명성 있는 연구소가 선진국에 많이 있었지만 김만제 원장이 가장 이상적이라고 생각한 곳이 미국 워싱턴 D.C에 있는 브루킹스 연구소(Brookings Institution)였다. 예나 지금이나 이 연구소의 연구업적과 명성은 세계가 공인하고 있지만 그 명성에 비해서 그곳의 연구인력은 의외로 적고, 엄격하게 선별된 정예 멤버로 연구진이 짜여 있었다. 그리고 합리적인 제도와 시스템의 효율적인 운영이 이 연구소의 장점이었다. 따라서 심도 있고 신뢰성 있는 수준 높은 연구성과가 생산될 수 있었다.

김만제 원장은 이 연구소의 규모와 운영기법을 염두에 두고 KDI의 규모를 구상하였다. 우선 박사학위 수석연구원 10여 명으로 출발하되 1975년까지 25명으로 늘리겠다는 계획을 세웠다.

이와 같이 소수 정예의 브레인으로 KDI를 운영한다는 구상은 초청연구원제도를 두어 필요할 때 국내외의 대학교수와 전문가를 활용하는 외부와의 네트워크를 구상했기 때문에 가능했으며, 이는 그 후 연구소의 활성화에도 많은 기여를 하였다. 이처럼 발족 당시 김만제 원장이 구상한 KDI의 전문인력규모는 합리적이고 적절한 것이었으며, 설립 30년을 맞는 현재까지도 그 기본 틀을 벗어나지 않고 있다.

또 하나의 구상은 연구소의 기본이념과 운영철학의 정립이었다.

KDI가 해야 할 일은 ‘한국개발연구원법’과 정관(定款)의 설립목적에 명시된 대로 ‘국민경제의 발전 및 이와 관련된 제 부문의 과제를 현실적·체계적으로 연구 분석함으로써 국가의 경제계획 수립 및 경제정책 수립에 기여하는 일’이었다. 이와 같은 연구활동을 할 수 있도록 정부가 설립기금을 출연했고, 연구원 건물을 지어 주고 연구원(研究員) 아파트를 마련해 주기로 하는 등 필요한 모든 지원을 하기 시작하고 있었다.

따라서 김만제 원장은 ‘정부가 주도하는 경제개발정책에 기본적으로 동참하고, 국가의 경제발전에 공헌하는 것’을 연구원 최고의 덕목으로 구상했다. 물론 정관에 표시된 설립목적이 있기 때문에 연구업무의 방향은 이미 정해져 있었으나 원장을 비롯한 전체 연구원들에게 경제건설과 나라의 번영된 내일을 창조한다는 신념이 없다면 이 연구목적은 달성될 수가 없다고 생각했기 때문이다.

그 후 김만제 원장은 발족 직후 해외의 젊은 한국인 두뇌를 유치할 때에도 조국의 경제건설에 공헌하자는 애국심에 호소하였고, 그들이 KDI에 와서 연구하는 동안에도 이런 생각을 해주기를 바라며 그런 분위기를 조성하기 위해 많은 노력을 하였다.

“제3공화국의 경제개발정책은 간단하게 요약하면 고도성장을 구현하는 일이었습니다. 어떻게 하든지 고도성장을 구현해서 국력을 배양하고 잘 사는 나라를 만드는 것이었습니다. 그때 KDI는 원장 이하 대부분의 연구원들은 그와 같은 정부 정책에 대하여 매우 적극적으로 동참할 수 있는 철학적인 바탕을 지니고 있었습니다. 지금 생각하면 너무 한쪽으로 치우친 감은 있었지만 1인당 GNP가 100달러도 안 되는 비참한 수준의 나라 살림을 맡은 당시의 정부 입장에서는 성장 위주의 경제개발정책을 선택하는 것이 가장 타당한 방법이었다고 생각합니다. 그때 그렇게 했기 때문에 그것이 밑거름이 되어 오늘이 있을 수 있지 않았나 생각됩니다. 그리고 그때 KDI가 원장을 비롯하여 많은 연구원들이 박정희 대통령의 경제개발전략과 방식에 동의하지 않고 반기를 들었다든지 또는 개발전략을 수용하지 않았다면 KDI는 정책을 연구하고 자문하는 기관으로 살아남기가 어려웠을 것입니다.”

김만제 당시 원장의 회고담이다.

문민정부 이후 1960년대와 1970년대의 고도성장을 ‘개발독재시대’로 격하시키고 있지만 당시 국민의 생활수준과 경제수준으로 볼 때 그와 같은 의욕적이고 과감한 경제개발정책이 추진되지 않고서는 GNP 키우기와

경제기반 구축이 불가능했다는 사실을 간과해서는 안 될 것이다. 그리고 이와 같은 고도성장을 이루어 낸 정부의 배후에는 정부의 경제개발정책에 적극적으로 동참한 KDI의 노력이 있었던 것이다.

1970년대 KDI에서 경제개발정책을 연구했던 박사들 대부분은 지금도 당시에는 정부의 정책이 옳았으며, 그 정책을 도왔던 자신들의 역할 역시 보람이 있었고 자랑스럽다고 말하고 있다. 그리고 70년대 성장 위주의 경제개발정책에서 파생한 부작용은 당시에 그렸던 것처럼 그 후에도 계속 문제점과 부작용을 연구하여 고쳐 나갔어야 하는 것이 기본인데, 그 노력은 제대로 하지 않고 있다. 어려운 일이 튀어나올 때마다 '개발독재시대의 부산물'이라고 탓하는 것은 경제환경의 변화에 따라 적절하게 대응을 하지 못한 사람들의 책임 회피에 불과하다고 입을 모은다.

KDI는 현재 21세기의 세계화 시대, GNP 1만 달러 시대라는 새로운 경제 환경 속에서 국책연구기관으로 남아 옛날과는 달리 비교적 리버럴한 연구기능을 창출하고 있다. 그러나 GNP 100달러 시대인 30년 전 '국가 경제발전에 공헌한다'는 설립 당시의 이념과 전통은 그대로 이어가고 있다.

3) 초대 이사진과 초대 감사

임대 사무실로 이전하고 자리를 잡은 KDI는 본격적으로 원(院) 구성에 착수했다. 먼저 해야 할 일은 이사회를 개최하여 1971년도 사업계획과 예산, 연구원의 업무 수행 지표가 되는 제반 규정을 확정하고, 연구요원의 구성과 행정부서를 조직하는 것이었다.

KDI는 동화빌딩 임대사무실로 옮겨온 지 20여 일 만인 4월 21일, 동 건물 14층 10평 정도의 회의실에서 제1차 이사회를 개최하고 초대 이사장에 성장환(成昌煥) 고려대학교 교수를 선임했다.

한국개발연구원법 제7조에 의하면 KDI에는 9인 이내의 이사와 1인의

감사를 두고 이사 및 감사의 선임과 임기에 관한 사항은 정관에서 정하도록 하고 있다. 그리고 정관에는 이사 9명 중 5인은 설립자가 선임하고 4인은 경제 부처의 차관이 당연직 이사가 되며, 감사는 경제기획원 장관이 임명한다고 규정하였다. 초대 선임 이사(選任理事)는 성장환(成昌煥)·김만제(金滿堤)·박희범(朴喜範)·민병구(閔丙久)·이기준(李基俊) 등 5명이었고, 당연직 이사(當然職理事)는 장예준(張禮準) 경제기획원 차관·김원기(金元基) 재무부 차관·이득룡(李得龍) 농림수산부 차관·김우근(金禹根) 상공부 차관이었다.

당시 KDI가 채택한 이사회제도는 일종의 사외이사회(社外理事會)제도로서 비상근 이사제도였다. 이사회는 주요 사업계획과 예산의 집행 및 결산 등에 참여할 뿐 집행부와는 별도의 차원에서 운영에 참여하였으며, 그 당시에는 보편화되지 않은 경영과 집행이 분리된 제도였다. 이사장과 이사는 이사회에 출석하여 주요 안건을 의결할 뿐 사무실이나 승용차 등의 대우도 없고, 회의에 참석할 때 거마비 이외에 보수는 전혀 지급되지 않는 일종의 봉사직이었다. 따라서 유급 상임임원은 원장과 감사 두 사람뿐이었다.

선임 이사의 임기는 초창기에는 3년 2인, 2년 2인, 1년 1인이었고, 이사장과 원장의 임기는 3년이며 모두 중임이 가능하도록 되어 있었다. 그러나 이사장직은 단임으로 돌아가면서 말기로 이사회에서 합의를 보았기 때문에 1대 성장환 이사장에 이어 1973년 2년제 이사였던 민병구·박희범 이사의 임기 만료로 새로 이사가 된 고승제(高承濟) 이사가 2대 이사장에 선임되었고, 3대는 이기준 이사가, 4대는 김영희(金永徽) 이사가 이사장에 취임했다.

이사장과 선임 이사들은 별도의 대우는 없었으나 경제학자로서 권위가 있는 분들이며 KDI의 발전을 위하여 재임 중 음으로 양으로 많은 기여를 하였다. 특히, 이기준 3대 이사장은 이례적으로 김만제 원장의 요청으로 연구업무를 활성화를 위하여 기구조직의 개편안을 만들어 원장에게 자문

을 한 일도 있다.

KDI의 감사는 전술한 바와 같이 정관에 표시된 대로 경제기획원 장관이 임명하게 되어 있으나 실질적으로는 설립자인 대통령에게까지 임명 동의의 권한을 쥐어주었으며, 초대 감사는 김영준(金榮俊) 씨가 임명되었다.

감사는 이사들과는 달리 유급(有給) 상근이었기 때문에 직원들과 같이 매일 출근하였다. 김영준 초대 감사는 자유당 정권과 민주당 정권, 그리고 제3공화국의 3대 정권에서 총무처 인사국장을 역임한 뒤 총무처 소청심사위원으로 재직하다가 정년이 되어 오랜 공무원 생활에서 물러나 50대 후반의 나이에 KDI 감사에 취임하였다. 따라서 원장 이하 모든 연구원과 사무국 직원이 30대의 젊은 나이였으므로 연령의 차이가 컸다.

정년 퇴임 후인 1971년 3월 초 김영준 씨는 김학렬 부총리로부터 만나는 연락을 받고 부총리를 찾아갔다가 KDI 감사직을 제의받은 이야기를 후에 이렇게 김철주 사무국장에게 전했다.

“연락을 받고 부총리를 찾아갔더니 김 부총리가 ‘KDI라는 연구소가 새로 생기는데 원장은 서강대학교 교수로 있는 김만제 박사라고 젊고 유능한 사람이 가게 되었어요. 거기 가서 감사 일을 맡아 주세요. 젊은 사람들과 함께 있으면 재미있는 일도 많을 거고 또 마음도 젊어질 겁니다.’ 이렇게 말하고 제 대답도 듣지 않고 일방적으로 결정을 내리는 겁니다. 그리고 즉시 같은 청사 8층에 있던 준비 사무실에 가서 김만제 원장과 인사를 나누었지요.”

김만제 원장과 김영준 감사와의 나이는 약 20년의 차이가 있었지만 김영준 감사는 10년 동안 감사로 재직하면서 원장을 중심으로 보좌하며 도왔고, 김만제 원장은 김영준 감사가 연령의 차이와 직책상의 위치로 소외감을 느끼지 않도록 매사에 세심한 배려를 기울여 하지 않았다.

서예에 조예가 깊었던 김영준 감사는 수석연구원을 비롯하여 초빙연구원으로 와 있던 외국인들에게까지 본인들의 이름을 풀어써 한자로 문장을

만들어 붓글씨로 써 주었는데 김만제 원장에게는 ‘金花滿發洪陵堤’라고 써 주었다. ‘홍릉 언덕에 금꽃이 만발했다’는 뜻으로, 원장의 성명 金花, 滿發, 堤자 세 글자를 넣어 지은 이 칠언단구(七言絶單句)는 KDI가 있는 홍릉 언덕에 재화(財貨)의 상징인 금(金)꽃이 만발한다는 뜻으로 당시의 국가 경제의 고도성장을 KDI가 뒷받침하고 있다는 사실을 한시로 읊었다고 해서 화제가 되었었다.

김영준 감사는 고령임에도 불구하고 감사 제임기간에 KDI의 발전을 위해 헌신적이었으며, 그런 그의 역할이 내외에 알려져 2년 임기를 5회나 연임하는, 감사직으로서서는 드문 전례를 남기면서 10년간 제임하였다. 그리고 제5공화국이 들어서면서 더 이상 연임할 분위기가 되지 못하여 KDI를 떠났으며, 그가 떠난 후 후임 감사에는 설립 초부터 KDI의 행정업무를 총괄해 온 김철주 사무국장이 임명되었다.

4) 규정 제정과 수석연구원의 대우문제

1971년 4월 21일 법적 의결기구인 이사회의 첫 소집을 앞두고 김만제 원장은 김철주 사무국장에게 기금관리규정, 조직관리와 운영지침이 될 직제(조직)·보수·인사·복무규정 등 각종 규정을 작성케 했다. 이들 제 규정은 이사회의 승인을 받아야 했기 때문이다.

원장에 임명된 직후 김만제 원장이 구상한 연구원의 규모는 전술한 것처럼 크지도 않고 너무 작지도 않은 중간 정도의 인원으로 조직을 구성하는 것이었다. 물론 연구가 그 목적이므로 모든 조직은 연구업무를 중심으로 짜되 연구를 효율적으로 뒷받침할 수 있는 시스템이어야 한다는 생각이었다.

박사급 수석연구원 밑에는 연구원과 연구보조원을 두고 연구업무에 필요한 계산작업을 하기 위한 프로그래머와 계산원, 그리고 키편처를 적정

인원 확보한다는 계획을 세웠다. 그리고 일반행정사무를 담당할 사무국은 최소한의 인원을 생각했다. 따라서 KDI의 조직은 연구분야, 행정사무분야, 도서관·전산실 등 연구보조업무분야의 세 분야로 짜여졌고 이를 바탕으로 규정 제정작업이 진행되었다.

그중에서도 가장 중요한 부분이 해외에서 초치할 박사급 수석연구원의 인사와 대우문제였다.

김만제 원장은 인사규정과 보수규정안을 확정하기 전에 김학렬 부총리를 찾아가서 상의하였다. 그때 김학렬 부총리는 외국에 있는 박사들을 데려다가 채용해 놓고 책임자가 아닐 때 다시 나가라고 하기도 곤란하니 일정 기간을 계약기간으로 정하여 그 능력을 보아가며 재계약을 하는 것이 좋겠다는 의견을 제시했다. 이 제도는 1966년에 발족한 KIST에서 채택하고 있으니 이를 참고하여 도입하는 것이 좋겠다고 말했다. 그리고 박사급 수석연구원의 대우는 미리 준비해 둔 KIST 봉급표를 내주며 이만하면 상당히 높은 수준이니 더도 말고 덜도 말고 꼭 같은 수준으로 하라고 했다.

김학렬 부총리를 만나고 돌아온 김만제 원장은 인사 및 보수규정을 KIST의 규정을 참고하되 KDI의 업무 특성에 맞게 수정해서 작성하고, 박사급 봉급규정은 KIST와 같은 수준으로 하도록 지시하였다.

지침을 받은 사무국장은 직원들과 함께 기금관리·직제·인사·복무·보수의 5가지 규정안을 작성하고, 역시 이사회의 승인을 받아야 할 USAID가 지원하는 달러화의 사용계획서와 당년도 사업계획서·수지예산서를 작성하는 등 이사회 준비를 끝냈다.

4월 21일 동화빌딩 회의실에서 열린 제1차 이사회는 USAID가 지원하는 달러화의 사용계획에 대한 보고를 들은 후 규정 심의에 들어갔다. 그러나 회의의 능률을 위해서 직제·인사·복무·보수규정은 규정제정 소 위원회를 구성하여 심의한 후 다음 이사회에 보고토록 하고 김만제 원장과 장예준 이사, 이기준 이사, 김영준 감사를 소위원회 위원으로 임명한 뒤 기금관리규정만을 심의 의결하였다. 그리고 당해 연도의 사업계획과

수지에산서는 6월 11일 이내에 이사회의 의결을 얻도록 하되 그동안의 필요한 자금의 집행은 원장에게 일임하고 차후에 이사회에 보고토록 하였다.

제1차 이사회의 결의에 따라 규정제정 소위원회는 4월 28일 회의를 열고 연구원에서 작성 제안한 다음 내용을 채택하고 차기 이사회에서 승인을 얻기로 결의하였으며, 이 규정은 제2차 이사회에서 그대로 의결되었다.

규정의 주요 내용은 다음과 같았다.

첫째, 연구부문 직제 조직의 경우는 박사급 수석연구원과 대졸 연구원보로 구성하는 재정금융실·국제수지실·물가정책실·산업정책실·인력사회개발실·계량분석실과 국제협력실을 두되 원장이 필요하다고 생각할 때 과제별 연구실을 둘 수 있고, 사무국 단위 이하 기구 설치도 원장이 할 수 있다는 내용이었다.

둘째, 인사규정에서는 정원을 1971년에 상임급 임원 2명, 연구직 24명(대졸 연구원보 포함), 사무직 및 기능직 50명, 합계 76명으로 하고, 연구직은 1972년에 74명, 73년에 60명, 74년에 18명을 충원하여 1974년까지 각급 연구직 140명을 포함, 총인원 228명까지 충원할 수 있도록 하였다.

인사제도의 특기할 사항은 수석연구원에 대한 계약제도의 도입이었다. 초임(初任) 수석연구원의 계약기간은 2년이며, 2년 기간의 만료와 함께 재계약이 성립되면 이때부터는 3년마다 다시 계약이 되어야 근무를 계속할 수 있는 인사규정이 도입된 것이다. 이 제도는 당시 우리나라에서는 KIST가 유일하게 시행하고 있었고, 부총리의 의견도 있었지만 김만제 원장 자신도 수석연구원들의 능력을 검증하는 기간이 필요하다고 생각했고, 또 능력이 인정되어 재계약을 한 뒤에도 연구에 대한 열성도를 높이기 위해서는 이와 같은 인사제도가 필요하다고 생각하여 도입했던 것이다.

이와 같은 계약채용제도는 30여 년 전의 우리나라에서는 꿈에도 생각할 수 없는 가혹한 제도였으나 미국에서 이미 이런 제도에 익숙해 있던 수석

연구원들은 들어오면서 이의 없이 받아들였다. 그러나 당사자들에게는 실제로 부담이 되는 제도임에 틀림이 없었다. 아무리 능력이 있다고 자부하더라도 2년이 지나면 재계약을 해줄지, 3년 후에 다시 계약을 해줄지 신경이 쓰이는 것은 인지상정이었다.

그러나 1971년 제1진으로 들어온 11명의 수석연구원은 처음부터 우수한 후보 박사들 중에서 신중하게 골랐기 때문에 이 제도에 의한 희생은 없었다. 전에 있던 직장의 부름을 받고 미국으로 돌아간 두 박사와 국내 대학으로 전직한 한 분을 제외하고는 모두 2년이 지나 3년 계약을 하였고, 그 후 계약 만료 6개월 전에 별도의 통고가 없으면 자동적으로 계약이 연장되는 제도로 인사규정이 개정되었기 때문에 임명제와 같은 효력을 발생하였다. 결과적으로 이 제도는 피계약자에게 업무상 긴장감을 유지시키는 효과를 거두는 역할을 하였다.

셋째, 보수규정 중 수석연구원의 봉급은 엄격한 임용제도와는 반대로 매우 높은 수준이었다. 1호봉에서 10호봉으로 차등화한 수석연구원의 봉급은 1호봉이 20만 1천 4백 원, 5호봉이 17만 6천 원, 10호봉이 12만 8천 원으로 대학교수의 같은 급수보다 3배 이상 높았다. 공채하는 대졸 연구원보의 봉급도 1호봉부터 15호봉까지 차등화하여 1호봉이 13만 5천 원(직무수당 포함), 7호봉이 10만 7천 5백 원, 15호봉이 7만 3천 6백 원으로 당시 가장 대우가 좋았다는 은행원의 같은 급 급여에 비해 상당히 높은 수준이었다. 그 후 KDI 연구원의 봉급수준이 밖에 알려지면서 대학교수와 공무원들 사이에 불평도 꽤 있었던 것으로 전해진다. 이때 책정한 KDI 연구원의 월봉액은 1974년에는 배액으로 상승하였고, 매년 승급이 계속되어 KIST·KAIS(한국과학원)와 함께 우리나라 최고 수준을 유지했다.

이 밖에도 수석연구원에게는 고정 급여 이외에 연구실적에 대한 성과급 조의 연구장려금제도가 보수규정에 명시되어 있어 초창기부터 이 제도가 실시되었다. 이 규정의 목적은 연구실적이나 연구성과가 월등한 연구원에게 인센티브를 주어 의욕을 고취함으로써 질 좋은 연구논문을 얻자는 데

있었다. 이 연구장려금제도는 이사회에서도 전적으로 찬동하여 원장에게 몇백만 원씩이라도 주라고 할 정도였다.

초창기에는 수석연구원 수가 적어 실적을 평가하기가 어렵지 않았지만 수석연구원이 20명을 넘어서면서부터는 이 평가작업이 간단하지가 않았다. 장려금 수혜자를 결정하기 위해 신중하고 공정성을 견지하였지만 결과적으로 받는 사람이 있으면 받지 못하는 사람들이 있게 마련이었고, 매 분기마다 대상자를 선정하여 지급하는 금액도 적은 사람은 수십만 원에서 많은 사람은 백만 원대까지 지급받기 때문에 불평이 생기는 것도 인지상정이었다. 더구나 수석연구원들의 주거가 한 아파트에 모여 있었으므로 부인들의 교류가 잦았고, 따라서 오해에서 오는 불평이 들려오는 경우도 종종 있었다.

그리고 국세청과 감사원 감사에서 이 연구장려금이 지적된 일도 있었다. 국세청에서는 세무감사 때 이 연구장려금을 정규 소득과 합산하여 소득세를 추징하겠다고 했으며, 감사원 감사에서는 봉급을 주면 그 대가로 좋은 연구를 하는 것이 연구원의 의무인데 왜 별도로 장려금을 지급하는냐고 이 제도의 폐지를 요구한 일도 있었다. 그러나 김만제 원장은 이 제도의 필요성을 설명하며 국세청과 감사원 감사팀을 설득하였고, 내부적인 불만의 소리는 대상자의 공정한 선별을 통하여 잠재웠다. 그리고 연구의 욕 제고의 차원에서 이 제도는 반드시 유지해야 한다는 신념으로 계속 운영하였다.

이처럼 KDI 수석연구원에게는 계약임용제도라는 까다로운 인사규정이 적용되고 있었지만 국내 어느 분야보다 많은 봉급과 함께 심혈을 기울여 우수한 연구결과를 창출하면 고액의 장려금까지 받을 수 있는 제도적 보장을 해주고 있었다.