

### 3대 이사장으로서 생각나는 것들

이기준(李基俊)<sup>2)</sup>

〈KDI 3대 이사장〉

나는 1971년 3월 KDI가 설립되었을 때 창립 이사로 선임된 후 만 10년이 되는 1981년 3월까지 이사직에 있었고, 1977년 3월부터 3년간은 제1대 이사장 성창환(成昌煥) 박사, 제2대 이사장 고승제(高承濟) 박사의 뒤를 이어 3대 이사장을 역임했다.

10년이라는 긴 기간 동안 이사·이사장직을 맡고 있으면서, 나는 원장인 김만제 박사를 도와 KDI의 발전을 위해 노력했으나 별다른 업적도 남기지 못하고 그만두게 되어 이 점을 늘 미안하게 생각하고 있었다.

KDI의 이사장이란 매년 운영예산과 사업계획을 심의하는 이사회가 열릴 때마다 회의를 주재하는 역할을 가지고 있을 뿐, 이사나 이사장 모두

---

편집자주- 이기준 박사는 1998년 80세를 일기로 작고하였으며 이 책의 기획에도 참여하였다. 이 원고는 필자가 자료를 수집할 때 받은 회고 원고를 정리한 것이다.

가 비상근직이어서 KDI 안에 사무실이 있는 것도 아니고 전용 자동차를 두는 것도 아니었다. 그리고 정기 이사회와 임시 이사회가 있을 때 1년에 몇 차례 나가서 의안을 심의하고 통과시켜 주면 임무는 끝나는 것이었다.

그러나 나의 경우는 좀 달랐다. 김만제 원장은 평이사 때부터 종종 나를 불러 상의도 하고 일을 부탁하기도 하였다.

1971년 11월, 그러니까 KDI가 발족한 지 8개월쯤 지나서 김만제 원장의 부탁을 받고 당시 수석연구원으로 미국에서 돌아온 지 수개월밖에 되지 않은 박종기 박사와 함께 일본에 출장을 간 일이 있었다. 목적은 일본 굴지의 경제연구소인 교토대학교(京都大學校) 부설경제연구소, 노무라(野村) 및 미쓰비시총합연구소(三菱總合研究所)와 자매관계나 업무협조관계를 맺어 보기 위해서였다.

당시 일본은 중화인민공화국과의 국교 정상화를 계기로 소위 '중공 붐'이 일기 시작하고 있었기 때문인지 예상과는 달리 분단국인 한국의 KDI와의 관계를 고의로 회피하는 기색이 역력했다.

이런 일본 내의 분위기 탓으로 교토대학교 부설연구소로부터는 우리의 제안이 보기 좋게 거절당하였고, 미쓰비시총합연구소와 업무협조관계를 맺기로 하는 정도밖에 출장 임무를 완수하지 못했다.

이 출장의 성과로 노무라총합연구소와는 즉시 자매연구소 계약을 체결했다. 그러나 나는 교토대학교의 태도에 매우 화가 나서 술을 못하는 박종기 박사를 옆에 앉혀 놓고 혼자 술을 마시며 분을 푼 기억이 남아 있다.

1977년 1월에는 유명한 허만 칸(Herman Kahn) 박사가 소장으로 있는 미국의 허드슨연구소 주최로 일본에서 열리는 시모다회의(下田會議)에 참석하기 위해 김만제 원장과 함께 일본에 갔었다.

이 회의에서는 김만제 원장이 작성한 논문을 내가 발표하였다. 나에 대한 김 원장의 배려였는데, 그는 언제나 이처럼 자기의 공을 남에게 돌리는 겸손함이 있었다.

우리는 이 회의에 참석한 일본인 학자와 한일 양국 간의 분업(分業)문

제에 대해서도 심도 있는 토론을 했다. 그리고 이 회의기간 동안 당시 미래학자로서 세계적인 명성을 얻고 있던 허만 칸 박사와 친해져서 그 일행과 함께 밤에는 술집에 가서 여러 가지 이야기를 나누었다.

칸 박사와 나는 대화 중에서 나는 한국에서 가칭 '21세기연구소'를 만들 생각이라는 이야기도 했다. 그 후 1979년 9월 뉴욕의 한 호텔에서 칸 박사와 만나 '21세기연구소'에 대한 구상을 구체적으로 설명하고 그의 의견을 들었다. 그는 연구소 고문이 되어 달라는 나의 요청에 흔쾌히 승낙을 하고 헤어졌으나 그것이 그와의 마지막이었다. 그는 그 비대한 몸집을 관리하지 못하고 이 세상을 떠나고 말았으며, 나의 '21세기연구소' 설립 계획은 그의 죽음과 함께 덧없는 꿈처럼 사라져 버렸다.

시모다회의 참석 후 두 달이 지난 3월, 나는 KDI 평이사에서 이사장으로 선임되었다. 이사장이 된 나는 시모다회의에서 일본인 학자와 이야기한 한일 간 분업문제를 한층 더 발전시켜 볼 생각으로 김만제 원장에게 이 분야에 대한 연구를 KDI와 미쓰비시총합연구소가 공동으로 연구해 보면 어떻겠느냐고 제안했다. 그리고 미쓰비시총합연구소 쪽에도 이 문제를 타진했다. 그 결과는 호의적이었고, 김만제 원장과 미쓰비시총합연구소 소장은 결국 내 제안을 수락해 주었다.

그렇게 해서 연구팀이 구성되었는데, KDI 측에서는 김적교(金迪敎)·김영봉(金榮奉)·남종현(南宗鉉) 박사가 합류하였으며, 일본 측에서는 후키다(吹田尙一) 부장을 연구책임자로, 마쓰이(松井幹雄) 산업경제연구실장을 리더로 하여 여러 연구원이 참여했다.

이 연구결과는 1979년 10월 미쓰비시총합연구소에서 연구보고서가 작성되었고, 1980년 2월 KDI와 미쓰비시총합연구소와의 합동 심포지엄이 일본에서 있었으며, 4월 하순에는 KDI 회의실에서 심포지엄을 열었다.

그러나 나는 4월 초에 뇌혈전이라는 병마로 인해 한때 반신불수의 몸이 되었기 때문에 KDI 심포지엄에는 참석하지 못하였지만, 그로부터 약 1개월 전에 일본 도쿄의 경제단체연합회 회관에서 열린 심포지엄에는 참석하

여 'KDI 이사장으로 보람 있는 일을 한 가지 하였구나' 하고 생각했던 일이 있다.

이 밖에 내가 이사장으로 있을 때 했던 일 중에서 생각나는 것은, KDI 연구원의 직제개편에 힘이 되어 준 일과 KDI가 연구한 '1976~91년 장기 경제·사회 전망'의 프로젝트가 끝난 뒤 전국 주요 도시에서 개최한 세미나에 참석한 일이다.

내가 이사장에 취임했을 때 KDI는 1973년부터 시행한 연구부장제가 운영되고 있었다. 이 제도는 시간이 지남에 따라 초기 도입 때와는 달리 많은 부작용이 노출되고 있었다.

1971년과 1972년, KDI에 온 박사들 중 연구부장이 된 사람들에 대한 심리적 거부감이 잠재해 있다는 것이 문제였다. 부장들은 직책상 행정에 주력하고 연구에는 소홀한 결점이 드러나 그들을 직속 상사로 모셔야 하는 박사들 사이에서는 불만이 있었던 것이 사실이었다.

이런 바람직하지 못한 분위기를 쇄신하고 인화적(人和的) 분위기를 조성하기 위해 김만제 원장은 나에게 협조를 요청하였고, 김 원장의 부탁을 받은 나는 연구원들의 여론을 폭넓게 수집하여 개편안을 만들어 원장에게 제출했다.

이 개편안은 KDI 박사들은 지위 고하를 막론하고 연구업무를 소홀히 할 수 없도록 하는 데 그 목적이 있었다. 내가 작성한 개편안이 받아들여져 1978년부터 부장제도가 폐지되고 연구위원이 임명되었다. 이 직제 개편으로 KDI 박사들의 시스템상의 심리적 저항감은 해소되었지만, 한편에서는 나를 미워하는 사람도 있었던 것으로 기억된다.

그리고 KDI의 중요한 연구업적 중에서 1978년 1월 25일에 정부가 발표한 '장기 경제·사회발전(1977~91)'을 전망한 연구를 빼놓을 수 없다.

이 연구는 KDI가 1976년부터 자체 연구팀과 국내 각계각층 전문가들을 동원하고, 영·미·일 등 선진 외국의 저명한 석학들을 초청하여 향후 15년간의 우리 경제를 전망하고 문제점을 제시한 것으로 정부에서는 이 연

구보고서를 그대로 발표했다.

이 내용이 정부에 의해서 발표되자 정부가 정치적 곤경을 벗어나기 위해 KDI를 내세워 장밋빛 미래상으로 민심을 현혹하려 하는 것이 아니냐는 비난도 있었다. 그러나 이 연구는 어디까지나 진지한 것이었고, 15년 앞을 내다본다는 것은 환상이라고 비난했던 사람들이 무색할 만큼 이 연구 내용은 너무나 많은 부분에서 적중하였다.

그러나 그렇게 되기 위해서는 극복해야 할 문제들이 있었는데, 이 연구에서는 그 과제와 문제들을 뚜렷하게 부각시키면서 정부의 정책 방향을 제시하였다.

정부의 발표가 나간 뒤 KDI에서는 이 내용을 설명하고 한국 경제의 장기 비전의 실현에 전제가 되는 문제들을 널리 알리는 한편, KDI에 대한 인식을 높이고자 전국의 주요 도시에서 대학, 민간경제단체, KDI 삼자가 참여하는 세미나를 계획하였다. 그리고 김만제 원장은 이 순회 세미나 준비와 세미나 주관을 이사장인 나에게 맡겼다.

나는 원장의 요청을 받아들여 3월부터 2개월간 충청남북도·경상북도·부산·전라남북도·강원도·제주도 등 전국을 순회하며, 지방 국립대학교의 교수들을 중심으로 인근 대학교의 경제학 교수와 지방 상공회의소 회원들을 참석시키는 대규모 세미나를 개최했다.

이 세미나에서는 KDI가 연구 작성한 15년간의 전망이 허구가 아니라는 것을 설명하는 한편, KDI의 설립목적과 연구사업의 내용, 그리고 KDI가 정부의 경제정책에 도움을 주는 유일한 연구소라는 것을 설명하였다. 그리고 지방 대학의 경제학 교수들과 KDI 연구원들과의 인적 유대관계를 맺어 주기 위해 식사와 간단한 술자리를 마련해 주는 등 내 나름으로는 많은 노력을 기울였다. 이 전국 순회 세미나는 KDI 이사장이었던 나로서는 평생의 보람으로 생각하는 추억이다.

서두에서도 밝혔듯이 KDI 이사장은 연간 운영예산과 사업계획을 심사·승인하는 이사회를 주재하는 역할 외에는 할 일이 없는 자리였다. 그

리고 이사회가 있는 날 약간의 거마비를 받는 것 외에는 돈이 나오는 것도 아니었다. 그러나 나는 이사장이 하지 않아도 되는 일을 많이 하였다. 나 역시 우리나라 경제가 잘 되어 잘 사는 나라가 되기를 간절히 바라는 경제학자로서 KDI의 역할과 기능을 누구보다도 잘 알고 있었기 때문이다.

이런 나를 잘 아는 김만제 원장은 일이 있을 때마다 전용차를 배정해주는 등 많은 배려를 해주었으며, 원장과 이사장이라는 관계를 떠나 연령 차이가 많은 나에게 항상 따듯한 마음을 보내 주었다. 김 원장의 이런 고운 마음씨는 우리 두 사람이 KDI를 떠난 뒤에도 변하지 않고 정분을 이어 주었다.