

소견서

자유로운 도전, 책임 있는 도약

서울대의 새로운 시간이 시작됩니다

서울대학교는 제게 언제나 자부심이었습니다. 대한민국 최고의 인재가 모이고, 가장 깊이 있는 연구가 이루어지며, 시대가 요구하는 변화를 가장 먼저 이끌어 온 대학. 저는 이런 서울대학교에서 배우고 연구했고, 학생들을 가르쳤으며, 여러 보직을 맡아 구성원들과 함께 대학의 크고 작은 문제를 고민해 왔습니다. 그 과정에서 서울대를 움직이는 수많은 사람을 만났습니다.

늦은 밤까지 연구실의 불을 밝히는 교수님들,

처음 품은 질문을 붙들고 씨름하는 학생,

눈에 잘 띄지 않는 곳에서 대학의 하루가 멈추지 않도록 애쓰는 직원들.

서울대학교의 진정한 힘은 바로 이러한 우리 구성원들에게 있다고 저는 믿습니다. 하지만 요즘 캠퍼스 구성원을 만나 이야기를 나누다 보면 예전보다 더 자주 듣게 되는 말이 있습니다.

“좋은 생각이 있어도 실행하기가 너무 어렵습니다.”

“연구보다 행정에 더 많은 시간을 쓰는 것 같습니다.”

“새로운 일을 하려면 왜 이렇게 많은 문턱을 넘어야 합니까.”

이 질문들을 가볍게 넘겨서는 안 된다고 생각합니다. 인공지능, 바이오, 양자과학, 기후위기와 같이 인류를 둘러싼 새로운 도전은 학문의 경계, 산업의 지형, 사회구조와 인류의 생존방식 자체를 바꾸고 있습니다. 학문의 경계가 허물어지고 대학·기업·정부·사회가 함께 문제를 해결하는 시대가 열리고 있습니다. 세계 유수 대학들은 이러한 변화 속에서 교육과 연구, 대학 운영을 근본적으로 혁신하고, 인재 유치를 위해 치열하게 경쟁하고 있지만, 우리는 여전히 복잡한 절차와 느린 의사결정, 경직된 조직문화, 규제 중심의 행정, 불안정한 재정과 국내 유수 대학에도 미치지 못하는 처우 문제에 발목 잡혀 역동성을 충분히 발휘하지 못하고 있습니다.

저는 그 원인이 사람에게 있다고 생각하지 않습니다. **서울대학교에는 이미 최고의 인재들이 있습니다.**

이제 시스템이 사람의 가능성을 따라가야 합니다. 좋은 아이디어가 더 빨리 실행되고, 새로운 연구가 더 자유롭게 시작되며, 학생들이 더 과감하게 도전할 수 있는 대학. 저는 그런 대학을 만들고자 합니다.

“혁신에 필요한 것은 청사진보다 명석”이라는 말처럼 **혁신은 자유롭게 도전할 수 있는 환경**에서 시작됩니다. 저는 서울대학교에 ‘**유레카를 위한 명석**’을 펼쳐놓겠습니다. 학생이 더 큰 꿈을 꾸며 도전하고, 교수는 연구와 교육에 몰입하며, 직원은 전문가로 성장하는 대학, 학문과 학문이 만나고, 교육과 연구가 연결되며, 기초학문과 첨단기술, 창업과 사회혁신이 자연스럽게 이어지는 대학을 만들겠습니다.

다. 제가 꿈꾸는 변화는 거창한 구호에서 시작하지 않습니다. **학생 한 사람, 연구자 한 사람, 직원 한 사람의 하루가 달라지는 것에서 시작합니다.**

학생에게는 성장을 위한 '경험'의 문을 활짝 열겠습니다.

AI 시대의 고등교육은 깊이 있는 경험을 통해 살아있는 지식과 감각의 축적을 지원해야 합니다. 학생이 지식을 소비하는 사람이 아니라 새로운 질문과 해법을 만드는 사람으로 성장할 수 있도록 교육환경을 바꾸어야 합니다. 처음으로 연구를 설계하고, 처음으로 세계와 만나고, 처음으로 예술과 창업을 경험하며, 처음으로 사회 문제를 해결하는 경험. 학생들에게 졸업장이 아니라 '경험'을 선사하는 대학을 만들겠습니다.

교수님에게는 '자유'를 돌려드리겠습니다.

원하는 교육과 연구에 온전히 몰입할 수 있는 환경을 만들겠습니다. 연구비 신청과 행정서류, 내부 승인과 각종 절차에 빼앗긴 '시간'을 다시 연구실로 돌려드리겠습니다. 새로운 시도가 자유로이 허용되어 창의적이고 혁신적인 교육과 연구가 마음껏 이루어지게 하겠습니다. **단기적 성과가 보장된 연구만 하는 대학이 아니라, 실패할 수도 있는 위대한 질문에 도전하는 대학을 만들겠습니다.**

서울대학교는 미래 산업을 선도하는 동시에 미래 문명의 씨앗을 키우는 대학이어야 합니다. AI·바이오·양자과학·기후위기와 같은 첨단 문제를 선도함과 동시에 인문학과 사회과학, 자연과학의 기초연구, 순수학문과 예술 분야에서도 새로운 지평을 열어가야 합니다. 첨단과 기초, 응용과 순수, 혁신과 전통이 함께 성장하는 학문공동체를 만들겠습니다.

직원에게는 '전문가로서 존중'과 '자부심'을 되찾아 드리겠습니다.

직원이 대학에서 자신의 미래를 설계하고 이에 맞는 전문적 역량을 개발함으로써, 행정전문가로 성장하고 자부심을 느낄 수 있도록 하겠습니다.

이러한 대학을 만들기 위해서는 총장의 역할을 새롭게 정의해야 합니다.

총장은 학교 밖에서 가장 많이 뛰는 사람이어야 합니다.

총장의 역할은 정부와 소통하고 국회를 설득하며, 기업과 동문을 연결하고, 세계 우수 대학과 협력의 길을 넓히는 것입니다. 서울대학교가 세계와 경쟁하는 데 필요한 재정과 인재, 연구기회와 네트워크를 확보해 오는 일, 그리고 외부의 부당한 압력으로부터 대학과 구성원을 지키는 일 역시 총장의 중요한 책무입니다.

반면 학교 안의 권한은 더 넓게 나누겠습니다. 단과대학은 더 큰 자율성을 가지고 학문적 특성에 맞게 교육과 연구를 책임지고, 본부는 세세한 통제보다 기획·조정·지원에 집중해야 합니다.

서울대학교의 당면 과제와 이를 위해 필요한 총장의 역량

우리는 그동안 서울대학교의 발전을 위해 많은 노력을 기울여왔습니다.

지난 2010년부터 2022년까지 5차례 총장선거에서 많은 후보들이 훌륭한 발전방안을 제시하였습니다. 2022년에는 학교 차원에서 서울대학교 중장기발전계획을 수립하여 공포하였습니다. 이들 발전계획의 내용을 살펴보면, 세부적인 강조점에는 다소 차이가 있지만, 그동안 제시된 **문제의식**과 **정책방향**은 대체로 유사합니다.

급변하는 세계사적 변화에 대응하기 위해 서울대학교는 종래의 추격형 대학에서 선도형 대학으로 발전해야 한다는 것, 단순히 지식을 전수하는 데 그치지 않고 도전적이고 창의적이며 사회적 책무성을 갖춘 인재를 양성해야 한다는 것, 세계를 선도하기 위해 혁신적이고 창의적인 연구, 인류의 난제를 해결하기 위한 대형 융복합 연구를 수행하여야 한다는 것, 그리고 국립대학으로서 공공성과 사회적 책무성을 강화해야 한다는 것 등입니다.

즉, 서울대학교가 지향해야 할 방향과 교육·연구·사회공헌을 위한 과제 및 정책에 대해서는 이미 우리 구성원 사이에 상당한 공감대가 형성되어 있습니다.

수차례 총장이 바뀌고 집행부가 바뀌었지만, 기본적인 정책 자체가 크게 달라진 것은 아닙니다.

“그렇다면 우리는 지난 15년 동안 왜 여전히 비슷한 고민과 주장을 반복하고 있는 것일까?”

“우리는 그동안 무엇을 해왔으며, 무엇이 문제였던 것일까?”

이제는 이 질문을 정면으로 던져야 합니다. 돌이켜 보면 우리는 제한된 자원과 여건 속에서 혼신의 노력을 다해왔습니다. 지난 15년간 서울대가 재정규모, 교원수, 연구업적, 시설여건 등 여러 측면에서 양적·질적으로 크게 발전한 것도 사실입니다.

그러나 최근 인류가 직면한 새로운 도전 속에서 이에 대응하는 세계 우수 대학의 변화 속도는 기하급수적으로 빨라지고 있는데, 우리의 대응 속도는 여전히 산술급수적인 수준에 머물러 있습니다. 그 결과 격차는 점차 커지고 있습니다. 저는 그 원인이 서울대가 가지고 있는 거버넌스와 의사결정구조, 행정시스템에 있다고 생각합니다.

소수의 반대만 있어도 결정을 내리지 못하는 **비토크라시**, 여러 단계를 거쳐 느리고 길지만 충분히 숙의되지 않는 **형식적 절차주의**, 전공과 단과대학의 다양성을 인정하지 않고 모두를 동일한 잣대로 규율하는 **획일주의**, 극히 예외적인 소수의 악용사례를 방지하기 위해 선의의 행위까지 원칙적으로 금지하는 **규제우선주의**는 시급히 해결되어야 합니다.

다음 총장은 이 문제를 **최우선 과제**로 삼아 **신속하게 해결**하여야 합니다. 그렇지 않으면, 누가 총장이 되든 지금까지처럼 느리게 변화할 수밖에 없기 때문입니다.

따라서 **현 단계에서 서울대학교 총장은 다음과 같은 역량** 갖추어야 합니다.

- 첫째, **학내 의사결정 시스템을 개혁하기 위한 비전과 정책**
- 둘째, **대학의 미래를 위한 자원 조달 능력**
- 셋째, **혁신을 향한 책임 있는 결단력과 실행력**
- 넷째, **인공지능 시대와 미래변화에 대응하는 미래지향적 사고**
- 다섯째, **정부·기업·국회·세계 우수 대학 등을 상대로 한 대외역량**
- 여섯째, **진정한 소통과 책임의 리더십을 통한 이해갈등 조정과 공감대 형성 능력**

아래에서는 이러한 역량이 왜 중요한지, 제가 그 역량을 어떻게 실천해 왔는지 말씀드리고자 합니다.

1 의사결정 시스템 개혁을 위한 비전과 정책 의지

1. 규제혁신 전문가에서, 자유를 설계하는 총장으로

저는 지난 30여년 동안 국가·사회 발전을 위해 규제가 어떠해야 하는지를 연구해 왔습니다. 규제가 왜 만들어지는지, 좋은 의도로 만든 규제가 어떤 과정을 거쳐 실패하고 부작용을 야기하게 되는지, 이러한 문제를 해결하기 위해 규제를 어떻게 개선해야 하는지를 ‘규제혁신론자’로서 연구하고 제도 개혁에 기여해 왔습니다.

저는 학문적 구상에 머물지 않고, 불합리한 규제를 선별적으로 면제·유예하여 새로운 혁신을 가능하게 하는 법안 초안을 직접 작성하였으며, 이 핵심 내용은 다수의 규제혁신특별법으로 입법화되어 오늘날 ‘한국형 규제샌드박스’로 안착되었습니다.

현행 규제샌드박스제도들이 저의 연구결과가 입법화된 것이라는 연유로 혹자는 저를 ‘**규제샌드박스**의 아버지’라고 칭하기도 합니다. 저는 부당한 규제를 근본적으로 해소해야 한다는 강한 신념을 가지고 있습니다. 그리고 그 구체적인 방안에 대해서 누구보다 전문적인 식견을 가지고 있으며, 이를 실제 입법으로 연결하여 제도로 정착시킨 풍부한 경험도 가지고 있습니다.

이제 그 경험을 서울대학교의 혁신으로 연결하겠습니다. 서울대학교를 대한민국에서 가장 자유롭게 질문하고, 연구하고, 교육할 수 있는 ‘지식과 혁신의 거대한 규제특구’로 만들겠습니다. 서울대학교형 규제샌드박스를 도입하여 혁신 중심의 대학 운영체계를 만들겠습니다.

‘교육·연구를 위해 필요한 것은 명시적으로 금지되지 않는 한 모두 허용된다’는 원칙을 정립하여, 규정이 없다는 이유로 새로운 시도를 하지 못하거나, 규정 없이 업무를 수행했다는 이유로 감사에서 문제가 되는 일이 없도록 하겠습니다. 규정이 불분명하거나 예외를 인정할 필요가 있는 사안은 이를 전담하는 위원회에서 의결하여 처리하게 함으로써, 새로운 시도가 자유롭게 이루어질 수 있도록 하겠습니다.

2. 비토크라시를 해소하고 의사결정 시스템을 개혁하겠습니다.

학내 의사결정 과정에서 **다양한 의견이 제출되고 충분한 토론**이 이루어져야 합니다. 그 과정에서 의사결정의 신중성이 확보되고 잘못된 판단을 바로잡을 수 있기 때문입니다. 그러나 소수의 반대가 있다는 이유만으로 의사결정이 계속 미루어진다면, 중요한 사안을 결정하지 못하고 필요한 시기를 놓치는 우를 범할 수 있습니다. 비토크라시는 최종 의사결정권자인 리더가 책임을 회피하면서 누적된 고질적인 문화입니다.

저는 숙의와 토론의 가치를 존중하면서도, 결정해야 할 때 책임 있게 결정하는 대학을 만들겠습니다. 주요 안건마다 처리기한을 설정하여 충분한 숙의를 하되, 기한이 도래하면 원칙적으로 다음 단계의 절차가 진행되도록 하겠습니다.

2 자원 조달과 기획관리 능력

저는 여러 보직을 수행하면서 필요한 재원을 직접 마련하고 제도화해 온 많은 경험을 가지고 있습니다. 저는 총장의 자원 조달 능력이 단순히 외부에서 돈을 가져오는 능력이라기보다 대학이 무엇을 위해 재원을 필요로 하는지 명확하게 설명하고, 정부와 사회, 기업과 동문을 설득하며, 투자된 재원이 알차게 사용될 수 있도록 관리하여 실제 성과로 증명해내는 능력이라고 생각합니다. 저는 지난 수십 년간 그 일을 부단히 해왔습니다.

1. 자체자원 확보

대학의 재정자립도를 높이려면 기부금 수입 및 기부금 운용수익과 함께 적극적인 수익사업을 통해 지속적이고 안정적인 자체재원이 확보되어야 합니다. 저는 기획부총장으로 재직하면서 수익사업의 법적·제도적 기반을 마련하였습니다.

서울대의 100% 자회사인 SNU홀딩스를 상법상 주식회사로 설립하고, 서울대가 보유한 지식재산에 대한 투자를 위한 SNU벤처스와 구매전문자회사 샵드림, SNU Food, SNU Pet 등 다양한 수익사업을 수행할 자회사를 설립하였습니다. 앞으로는 서울대가 보유한 유형·무형의 자산을 관리하기 위한 자산관리전문회사 설립을 적극적으로 추진해야 합니다. 이들 자회사들은 전문경영인에게 경영의 독립성과 책임성을 부여하고 인센티브를 제공함으로써 수익사업으로 안착시켜야 합니다.

2. 정부출연금 협상

기획부총장으로 서울대 정부출연금을 확보하는 임무를 맡았던 2021년과 2022년은 정부가 재정 건전성 강화를 전면에 내걸고 강력한 긴축재정을 실시하던 때였지만, 그럼에도 불구하고 정부를 적극적으로 설득하여 2021년도(2022년도 예산)에 5%, 2022년도(2023년도 예산)에 7.3%로 출연금을 대폭 증액시켰습니다.

특히 **교수 처우 개선**을 위해 수당의 기본급 산입, 성과급 인상 등을 통해 20년 만에 실질적 ‘**급여개선**’을 이루었고, **정부와 협의를 통해 2023년도 임금인상의 발판을 마련**하였습니다.

2015년에는 법학전문대학원장으로서 전국 로스쿨 저소득층 전액 장학금 예산 50억원을 확보하였습니다. 당시 기재부가 완고하게 반대했으나, 법조인 양성에 계층이동의 사다리가 필요한 이유를 조목 조목 제시하며 관계자들을 설득하여 결국 50억원을 전액 반영하였고, 이 사업은 지금까지도 계속사업으로 지속되고 있습니다.

현재 정부출연금의 문제는 매년 개별 협상에 따라 지원금액이 정해진다는 것입니다. 저는 대정부협상력을 활용하여 정부출연금 산정기준과 방식을 제도화함으로써 정부출연금이 안정적이고 예측 가능한 방식으로 증액되도록 하겠습니다.

3. 예산과 재정에 대한 전문성과 경험

예산의 총량도 문제이지만, 같은 예산을 어떻게 배분하느냐도 예산의 집행에 큰 차이를 가져옵니다. 서울대 예산은 정부출연금, 수익사업, 발전재단 기부금 및 기금 운용 수익, 산학협력단 간접비예산 등 다원적으로 구성되어 있습니다. 실무운용상으로 이들 예산 사이에는 칸막이가 있어서 같은 금액의 예산을 가지고도 이를 어떻게 배분 내지 재배치하느냐에 따라 활용도에서 크게 차이가 발생합니다.

기획부총장으로 재직 시 통합재정을 운용하기 위해 단계적 노력을 하였고, 예산의 재배치와 재구조화로 2022년 예산기준으로 약 200억원의 예산을 마련할 수 있었습니다. 이러한 전문성과 경험을 기초로 서울대 재정을 통합하고, 예산구조 및 배치를 획기적으로 혁신함으로써 예산집행의 효율성을 크게 개선하겠습니다.

3 제도개혁을 통한 대학 혁신과 실행력

저는 새로운 제도를 이야기할 때마다 한 가지를 먼저 생각합니다. **“정말 실행할 수 있는가?”** 지난 20여년 동안 저는 누구도 선뜻 해결하기 어려운 학교의 여러 문제들을 해결하기 위해 미력이나마 동분서주해 왔습니다. 작은 것이라도 필요한 변화라면 제도로 만들고, 제도가 실제 현장에서 작동하도록 끝까지 실행해 왔습니다.

1. 대학 행정 혁신의 경험

• 대학 행정 혁신을 위한 ERP 도입

기획부총장으로 일하던 2022년 자산관리와 행정업무 전반을 통합 전산화하여 행정업무의 효율성과 투명성을 확보하기 위해 ‘ERP 도입’을 결정하였습니다. ERP 도입과 BPR(업무 프로세스 재설계) 과정에서 여러 반대가 있었지만 저는 부서별 소통을 통해 정당한 문제 제기는 수용하고 제도 도입의 필요성을 설득하여 변화를 이끌어 냈고, 그 후 ERP가 성공적으로 정착되는 기반을 만들었습니다.

• 시설·공간 관리의 혁신

‘공간정보관리시스템’을 개발하여 학교시설 및 공간을 온라인으로 투명하게 관리함으로써 효율적이고 합리적인 공간관리의 기반을 구축하였습니다. ‘캠퍼스마스터플랜’의 구속력을 규정화하여 캠퍼스 공

간의 효율적이고 합리적 사용을 위한 기준을 마련하였습니다.

- **시설 설계 공모절차 관행 개혁**

종래의 불합리한 관행을 시정하여 심사위원회의 구성 및 운영에서 독립성과 전문성을 보장함으로써 문화관 국제설계 공모절차를 성공적으로 마무리하였습니다. 이러한 경험을 기초로 정문광장과 잔디광장을 조성하여 개방형 캠퍼스를 조성하였습니다. 이들 개혁조치가 일회성에 그치지 않도록 「서울대학교 설계공모 운영기준」을 제정함으로써 설계공모의 공정성·투명성·전문성을 강화하는 제도개혁을 완성하였습니다.

2. 교육혁신의 경험

- **국가장학금제도의 모델이 된 저소득층 전액 면제 장학금 제도 시행**

제가 학생부처장으로 재직하던 2011년 ‘가계소득 5분위 이하 저소득층 학생 전액 면제 장학금’을 도입했습니다. 당시 우리 예산으로 감당하기 어렵지 않겠느냐는 우려가 많았지만, 저는 여러 자료를 모아 구체적인 예산 소요를 분석하고 재정계획을 수립하여 총장단과 본부 간부들을 설득했고, 국내 최초로 이 제도를 시행하였습니다. 이는 교육부에 의해 받아들여져 국가장학금의 핵심 정책으로 확산되는 계기가 되었습니다.

- **국내 인권센터의 모델이 된 인권센터 설립**

2011년 초 학생부처장으로 재직 시 학내 구성원의 인권침해 사건을 직접 조사하고 실체를 밝혀낸 적이 있었습니다. 그 과정에서 학내 인권상황의 복잡성을 고려할 때 학내 인권문제를 전담할 전문기구의 필요성을 절감하고, 해외 여러 사례를 조사하여 ‘인권센터’를 설립하였습니다. 이는 이후 전국의 대학에 인권센터가 설립되는 계기와 모델을 제공하였습니다.

- **리더양성을 위한 글로벌 사회봉사단과 새내기대학 조직**

2010년 여름 학생부처장직을 맡으면서 장래 서울대학교 학생들이 글로벌 리더로서 성장하기 위해서는 공동체 정신을 함양하고 해외봉사를 실천하고 경험하는 것이 중요하다고 생각했습니다. 제1기 SNU글로벌봉사단을 결성하여 필리핀 해외봉사를 시작했고, 이것이 현재 글로벌사회공헌단의 모태가 되었습니다. 2012년 1월에는 학생들의 공동체 정신을 함양하기 위해 신입생 전원을 대상으로 ‘새내기대학’을 출범하여 입학 전 교육을 실시하였고, 이는 지금까지 신입생 교육의 근본적인 토대가 되고 있습니다.

- **새로운 교육제도의 설계**

법과대학 학생부학장이던 2007년 여름 갑자기 「법학전문대학원 설치·운영에 관한 법률」이 통과되어 법학교육 및 법률가 양성 시스템이 완전히 재설계되어야 했습니다. 로스쿨 체제의 도입은 무에서 유를 창조해내야 하는 작업이었습니다. 저는 교육부와 서울대를 오가며 실무를 진두지휘해서 완전히 새로운 교육시스템을 설계하고 인적·물적·제도적 인프라를 구축하였습니다.

저는 지난 30여년간 규제정책 가운데서도 과학기술규제, 특히 ICT 규제의 문제를 전문적으로 연구해 왔습니다. 인터넷, 모바일, 데이터, 디지털 대전환, 인공지능 등 새로운 과학기술의 혁신이 일어나는 현장에서 이러한 혁신을 올바르게 유도하고 지원하기 위한 제도적 인프라가 무엇인지 탐구해 왔습니다. 법학자로서는 처음으로 정보통신정책학회 회장을 역임하기도 했습니다.

학문적 연구뿐 아니라 ‘정보공개위원회’, ‘개인정보분쟁조정위원회’, ‘과학기술정보통신부 디지털플랫폼 정책포럼’, ‘방송미디어통신위원회 인공지능서비스 이용자보호 민관협의회’, ‘개인정보보호위원회 미래포럼’ 등 여러 정부위원회의 위원장으로서 과학기술혁신에 대응하기 위한 정부정책에도 자문해 왔고, 그 공로를 인정받아 훈장(훈조근정훈장)도 받았습니다.

저는 인공지능 자체를 연구하는 과학자는 아닙니다. 그러나 인공지능 사회로의 전환기에 제도적 인프라를 어떻게 구축하고 지원해야 하는지에 대해서는 오랫동안 그 최전선에서 고민하고 연구해 왔습니다. 과학기술인들을 주요 회원으로 하는 ‘과실연’(바른 과학기술사회 실현을 위한 국민연합)의 공동대표로서 과학기술정책 발전을 위해 힘썼습니다. 이러한 경험과 **네트워크를 토대로 인공지능 대전환 시대에 맞추어 서울대학교의 인적·물적·제도적 인프라를 혁신**하겠습니다.

AI와 인문학, 사회과학, 자연과학, 공학, 의학, 예술이 만나 새로운 질문을 만들어내는 대학, AI가 사람을 대신하는 것이 아니라 **사람이 더 깊이 생각하고 더 창의적으로 일하도록 돕는 대학**을 만들겠습니다. AI 시대의 대학은 AI를 잘 활용하는 대학을 넘어, AI의 한계를 인식하고, AI 시대에 무엇을 질문해야 하는지를 가장 먼저 묻는 대학이어야 합니다.

저는 **기획부총장**으로서 국회·정부·언론·기업·동문·국제협력 등 서울대학교의 모든 대외업무를 성공적으로 총괄한 경험을 가지고 있습니다.

정부출연금 확보를 위해서는 교육부, 과학기술정보통신부, 기획재정부 등 관계부처와 지속적으로 대화하며 설득했고, 정부예산안이 확정된 다음에는 정부와 호흡을 맞추어 국회 교육위원회, 과방위, 예산결산특별위원회 등 관련 위원회를 설득하여 이를 관철했습니다. 이 과정은 단순히 예산을 구성하는 개개 항목에 대한 설득의 문제만이 아닙니다. 교육정책, 문화정책, 노동정책 등 학교 운영과 관련된 국내정책 전반, 경우에 따라서는 정치·외교적 사안까지 고려해서 **정부당국이나 국회와 협력**하고 부단히 설득해야 하는 일이었습니다.

세계대학평가에서 정당한 평가를 받기 위해 해외 평가기관은 물론이고 세계 우수 대학과의 정보공유 및 공동대응 등 협력관계를 성공적으로 이끌어냈습니다.

또한 **발전기금 부이사장**을 겸하여 발전기금 관리를 총괄하면서 기업 및 동문과의 소통을 원활하게 유지·발전시켜 왔습니다.

이에 더하여 저는 2006년 ‘서울대학교 공익산업법센터’를 설립한 이래 지난 20년간 ICT, 미디어, 에너지 등 공익산업에 대한 규제모델을 연구하여 국내법정책 뿐 아니라 국제적 차원에서 규제모델을 제시하여 왔습니다. 매년 국제학술대회를 개최하여 미국, 영국, 독일, 프랑스, 캐나다, 네덜란드, 싱가포르 등과 국제공동연구를 위한 네트워크를 만들어 발전시켜 왔습니다. 이러한 국제공동연구 프로젝트는 SKT, NAVER, 카카오, KT, LGU+ 등 국내 IT기업 뿐 아니라, Microsoft, AWS(Amazon Web Services), Qualcomm 등 **글로벌 기업들과의 지속적인 협력관계** 속에서 유지·발전시켜 오고 있습니다.

6 소통과 책임의 리더십

대학의 변화는 혼자서 이루어낼 수 없습니다. 특히 대학은 **다양한 이해관계와 가치가 공존**하는 곳이기에 때문에, 중요한 변화일수록 구성원의 목소리를 듣고 서로의 차이를 조정하며 공감대를 만들어가는 과정이 필요합니다. 학생부처장이던 2011년 여름, 법인화에 반대하는 학생들의 본부점거가 장기화되었습니다. 저는 학교발전을 위해 **학생들과 진심 어린 소통**이 필요하다는 신념으로 학생대표들과 대화를 지속했고 밤샘 끝장토론 끝에 26일 만에 본부점거를 해제할 수 있었습니다.

법인화 당시 직원노조 역시 본관을 점거하고 법인화에 대한 격렬한 반대운동을 벌였습니다. 특히 당시 공무원인 직원과 기성회 직원 사이에는 직급체계가 달라 긴장과 갈등이 존재했습니다. 한 사람 한 사람의 우려를 듣고 설득하는 과정을 거쳐 결국 타협안을 마련했고, 양 직급을 하나의 직급체제로 통합하여 **새로운 직원사회 질서를 구축**할 수 있었습니다.

법인화 이후 직원노조가 설립되어 처음으로 단체협상을 하게 되었을 때에는 학교 측 실무교섭대표로서 학교와 노조의 이해관계를 원만하게 조정하여 단체협약을 체결했습니다. 이는 오늘날까지 **원만한 노사협상의 문화**를 정착시키는 데 기여했습니다.

제가 기획부총장으로 재직하던 2021년에는 교수조합(교수노동조합)과 첫 단체교섭을 진행하였습니다. 처음에는 조합과 본부 상호 간에 충분한 신뢰가 없어 마찰음도 없지 않았지만, 투명하게 자료를 제공하고 동반자로서 격의 없이 대화하면서 **신뢰를 형성**하게 되었습니다. 그 결과 조합과 본부 사이에 원만한 협의가 이루어지고 최초의 단체교섭과 임금협상을 성공적으로 체결할 수 있었습니다.

국립대학으로서 공공성 증진에 기여하기 위해 2021년 말 ‘국가미래전략원’을 설립하여 국가 주요 정책의 쟁크탱크 기능을 수행하도록 하였습니다. 설립과정에서 사회과학 중심의 연구원으로 설립하려는 의견들이 일부 있었고, 좌초될 위기까지 있었지만, 인공지능과 디지털전환이 지배하는 현대 과학기술 사회에서 과학기술정책이 중요하게 다루어져야 한다는 점을 견지하여 관계자를 설득하였고, 그 결과 인문·사회는 물론 자연과학, 공학, 의학 등 여러 학문 분야를 망라하여 미래전략을 모색하는 ‘국가미래전략원’을 설립할 수 있었습니다.

저는 **소통을 단순히 상대방의 이야기를 듣는 것으로 생각하지 않습니다.** 상대방의 우려를 이해하고, 필요한 경우 자신의 생각을 수정하며, 그러나 반드시 필요한 변화에 대해서는 책임 있게 설득하여 함께 해법을 찾아가는 것. 그것이 제가 생각하는 **소통의 리더십**입니다.

전환기의 서울대가 절실히 요구하는 리더십을 실천하겠습니다.

제가 본부에서 담당했던 부처장직이나 부총장직은 대학 전체의 최종적인 의사결정 권한을 가진 직책은 아닙니다. 그러나 저는 객관적인 데이터에 기초하여 끈기 있게 이해관계자들과 소통하고 설득하면서 맡은 바 책임을 다하는 실천의 정신을 지켜 왔습니다. 그 경험을 통해 중요한 사실 한 가지를 배웠습니다. **대학의 변화는 좋은 아이디어, 거창한 구호만으로 이루어지지 않는다는 것입니다.**

과거에 그러하였듯이, 현재 우리 학교가 당면한 전환기를 슬기롭게 극복하여 세계를 선도하는 학문적 가치창조자로서 도약하려면 무엇보다도 실천하는 리더십이 필수적입니다. **사람의 이야기를 듣고, 디테일한 데이터로 설득하고, 이해관계를 조정하고, 필요한 자원을 만들고, 끝까지 실행해야 비로소 제도가 됩니다.** 저는 그 일을 해왔습니다.

제가 꿈꾸는 대학은 구성원의 **자유가 최대한 보장되고 다양성이 존중되는 지성사회**입니다. 구성원들의 다양한 목소리에 귀 기울이는 소통의 리더십을 발휘하겠습니다. 단과대학의 고유한 학문특성에 맞는 교육과 연구를 할 수 있도록 자율성을 높이고, 산·학·관 협력체계 구축을 통해 필요한 자원을 지원하겠습니다. 밖으로는 **사회발전을 적극적으로 선도하고, 정부의 고등교육정책을 이끌어 가는 당당한 총장**이 되겠습니다. 서울대학교가 국가의 지원을 받는 데 그치는 대학이 아니라 **국가의 미래를 제시하고, 사회의 변화를 이끌며, 세계의 대학들과 당당하게 경쟁하는 대학**이 되도록 하겠습니다.

서울대의 새로운 시간은 ‘우리’가 시작합니다.

서울대학교는 다시 절실히 해야 합니다. 과거의 명성은 미래를 보장하지 않습니다. 서울대가 대한민국을 움직이고 세계를 선도하려면, 자유롭게 도전하고 책임 있게 도약하는 대학으로 스스로를 바꾸어야 합니다. 서울대를 자유롭게 하겠습니다. 행정과 규제는 줄이고, 의사결정 시스템을 합리화하고, 현장의 권한은 키우며, 총장은 든든한 재정과 높은 위상을 확보하겠습니다.

서울대학교는 이제 대한민국을 대표하는 대학을 넘어, 세계가 가장 먼저 찾는 대학이 되어야 합니다.

순위를 따라가는 대학이 아니라 **새로운 기준을 만드는 대학,**

세상이 답을 찾기 전에 **질문을 던지는 대학,**

국가의 문제를 넘어 **인류의 난제에 가장 먼저 도전하는 대학,**

세계를 움직이는 대학,

저는 그런 서울대학교를 만드시 만들겠습니다.

서울대의 새로운 시간, 여러분과 함께 시작하겠습니다.

감사합니다.

2026년 8월 20일 지원자 : 이 원 우 이명인

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하