

소견서

근본 물음에서 시작하는 지원의 소견

서울대학교는 갈림길에 서 있습니다. 지난 80년간 많은 사랑을 받아왔지만, 이제 학교를 바라보는 시선은 따뜻하지만은 않습니다. 그 사랑과 기대에 서울대가 부응하고 있는지를 사회가 묻고 있습니다. 저는 이 현실을 직시하고 근본 물음에서부터 시작해야 한다고 생각합니다. 우리가 왜 존재하고 무엇을 해야 하는지가 분명해질 때, 모두를 위한 새로운 미래는 시작됩니다.

■ 대학의 존재 이유부터 다시 묻겠습니다.

대학의 필요성 자체가 의심받는 시대이지만, 대학의 역할은 여전히 중요합니다. 선거의 영향을 받는 정부나 이윤의 지배를 받는 기업과 달리, 대학은 공익의 가치 위에서 긴 안목으로 미래를 준비합니다. 우리 국민이 서울대학교에 국고를 맡기고 기부를 하는 이유는 남다른 기대 때문입니다. 우리가 누구보다 뛰어날 것이라는 기대, 그리고 그 뛰어남으로 공공의 선에 기여할 것이라는 기대입니다. 탁월하되 자신만을 위해 탁월하지 않는 것—이것이 제가 생각하는 서울대학교의 존재 이유이자 본질입니다. 법인화 이후 지난 15년간 우리가 이 본질에 충실했는지 반성하는 데서 변화는 시작됩니다.

■ 무엇이 발목을 잡는지 정직하게 진단하겠습니다.

혁신은 정확하고 진솔한 진단을 필요로 합니다. 우리 구성원이 내부 문제에만 관심을 가졌던 것은 아닌지 돌아봅니다. 그리고 시선이 왜 이렇게 안으로 향하게 되었는지도 살펴봅니다. 그간 큰 꿈을 꾸기엔 작은 변화마저 너무 어렵지 않았는지, 밝은 미래를 위해서라면 당연히 해야 할 일을 하지 않아 불안해진 것은 아닌지, 빠르게 결정하고 책임져야 할 본부가 결정을 미루고 책임을 나누어지려고 하지 않았는지, 서울대 발걸음을 무겁게 하는 원인들을 짚어내고 바꾸겠습니다. 그래서 우리가 가야 할 길, 뛰어남과 공익의 길로 다시 나서겠습니다.

■ 당근과 채찍이 아니라, 동료 학자로서 설득하겠습니다.

서울대 구성원은 기본적으로 합리성을 추구합니다. 이들을 움직이는 것은 지시가 아니라 존중과 설득입니다. 저는 세계 학계가 검증한 학자로서, 인문대학장으로 학내

변화를 실제로 이끌어 본 사람으로서, 법인 이사로 대학 전체를 조망해 본 사람으로서, 그리고 대학 밖에서 서울대의 미션을 설파해 지원을 받아낸 사람으로서 동료 학자의 언어로 변화를 이끌겠습니다.

■ 소통하고, 결정하고, 책임지겠습니다.

변화에는 저항과 희생이 따릅니다. 변화의 필요성과 가치를 구성원과 공유한 뒤, 신속하게 결정하고 그 결과에 대해 책임지겠습니다. 변화에는 재정 확충 또한 필수적입니다. 학교 재정 확충의 주체는 총장입니다. 학교 안팎을 뛰어다니며 우리의 원대한 포부와 그것을 이룰 구체적 방법을 설파하겠습니다. 그래서 정부와 기업으로부터 최대한의 지원을 이끌어 내겠습니다.

20년 뒤를 상상해 봅니다. 2046년, 광복 100주년을 넘어선 대한민국은 세계 5대 강국의 문턱에 서 있고, 오늘 태어난 아이들은 대학을 고르고 있습니다. 세계 각국의 아이들이 주저 없이 서울대를 선택하는 미래, 저는 그날을 역산하여 임기 4년의 임무를 정했습니다. 80년 전 나라가 폐허에서 일어설 때 서울대라는 토양에 양분을 부어 준 것은 미래에 대한 우리 겨레의 소망이었습니다. 이제 그 토양에 다음 100년의 씨앗을 심을 차례입니다. 2046년의 아이들에게 부끄럽지 않은 첫 4년. 먼저 내놓고, 결정하고, 책임지겠습니다. 모든 미래의 시작, 서울대학교.

I 지원자의 소견: 물음에서 시작합니다

■ 대학은 필요한가

서울대학교를 차치하고, 대학 자체의 필요성에 대한 의문이 제기되고 있습니다. 팔란티어 창업자 피터 틸(Peter Thiel)은 명문 대학을 자발적으로 중퇴한 젊은이들을 지원하는 틸 펠로우십을 만든 것으로 유명합니다. 대학이 시대의 요청에 부응하기보다 낙후된 과거의 잔재라는 시각이 실리콘 벨리에 퍼져 있고, 국내에서도 SK하이닉스가 채용에서 4년제 대학 졸업이라는 학력 조건을 폐지했습니다. 대학이 존속해야 한다는 생각은 당연한 것이 아닙니다. 대학은 인류사의 한 시점에 등장한 제도입니다. 어느 시점 역사속으로 사라지지 말란 법이 없습니다. 대학이 존속해야 한다고 말하려면, 합당한 이유를 제시해야 합니다.

■ 대학은 무엇을 할 수 있는가

극심하게 불투명한 미래를 앞두고, 우리는 누구에게 미래를 맡길 것인가 - 이것이 핵심 질문입니다. 정부, 기업 각자 역할이 있습니다. 그러나 선거에 휘둘리지 않고 이윤의 지배를 받지 않는, 객관적으로 참을 추구하고 진리에 기반한 인류 공영을

추구하는 주체는 여전히 필요합니다. 장기간의 안목 또한 필수적입니다. 공익의 가치에 근거하여 진리를 추구하고, 이 성과를 바탕으로 인재를 길러내는 대학이 지금이야말로 빛을 발할 때입니다. 인류가 직면하고 있는 수 많은 난제 - AI 혁명, 저출산·초고령화, 기후 위기, 계층간 갈등과 공동체의 회복 - 를 풀기 위해서는 이제는 우리 삶의 일부가 된 AI를 적극 활용하면서도 새로운 삶과 존재방식을 제시하는 근원적 방향 설정이 필요합니다.

■ 서울대학교는 왜 필요한가

질문을 좁혀 봅니다. 서울대학교는 왜 필요한가. 왜 해마다 7천억 원이 넘는 국고가 지원되고, 수많은 국민이 발전기금을 기탁하는가. 우리 국민이 서울대가 국민과 인류를 위해 남다른 역할을 할 수 있다고 믿기 때문입니다. 이 믿음은 두 가지 기대를 전제합니다. 첫째, 서울대 구성원이 그 누구보다 뛰어나다는 기대입니다. 다른 이가 더 뛰어나다면 굳이 서울대를 지원할 이유가 없습니다. 둘째, 서울대는 자신만의 안녕이 아니라 공공의 선을 추구할 것이라는 기대입니다. 자신들만을 위한다면 왜 세금을 내어주고 아껴온 재산을 기부하겠습니까. 뛰어난과 공공성 - 이 둘은 우리 대학의 DNA에 새겨져 있는 정체성입니다.

■ 서울대학교는 무엇을 해야 하는가

침략과 전쟁으로 폐허가 된 곳에서 다시 일어서려는 우리 겨레의 소망이 서울대가 자라온 토양의 양분이 되었습니다. 개교 80주년을 지나는 지금, 국민에게는 새로운 바람이 있습니다. 우리가 마주한 미래는 불확실성으로 가득차 있습니다. 인류가 처음 마주한 미래를 안전하게 향해갈 인재, 직면한 난제를 하나씩 풀어가며 인류를 윤택하게 할 지적 성과—이것이 국민이 서울대에 거는 기대입니다. 차가워진 외부의 시선 앞에서 우리가 이 기대를 잊지 않았는지 돌아볼 때입니다. 지나치게 무거운 책무라 여길 필요는 없습니다. 우리는 해낼 수 있습니다. 인류의 난제는 단일한 학문 분야가 해결할 수 없습니다. 세계적으로 보기 드문 포괄적 종합대학 서울대에게는 이미 한강의 기적을 이끈 역사가 있습니다. 그리고 무엇보다, 우리에게선 참으로 훌륭한 학생들이 있습니다. 온 국민의 정성이 모아낸 이 탁월한 인재들이 미래로 나아가는 다리가 되어줄 것입니다. 우리는 이들과 함께 인류 난제 해결에 도전하며 다시 첫발을 내디뎌야 합니다. 이 비전을 실현하는 대학을 만들기 위해, 저는 총장직에 지원했습니다.

■ 본질에 충실할 때 성취되는 선순환

서울대 구성원에게 필요한 것은 많습니다. 더 나은 연구 환경, 더 나은 처우, 더 큰 자

움이 필요합니다. 저 역시 이를 위해 최선을 다하겠습니다. 그러나 순서는 분명히 하고 싶습니다. 사회 모든 주체들이 더 많이 받아야 한다고 소리치고 있는 지금, 서울대는 무엇을 더 받을 것인가를 묻기 전에, 무엇을 더 할 것인가를 먼저 물어야 합니다. 서울대가 더 뛰어난 연구를 하고, 더 나은 인재를 길러내며, 우리 사회가 풀지 못한 문제에 답할 때 국민의 신뢰도 커질 것입니다. 그리고 그 신뢰는 서울대에 대한 더 과감한 투자로 돌아올 것입니다. 저는 서울대와 사회 사이에 기여가 신뢰를 만들고, 신뢰가 다시 투자로 이어지는 선순환을 만들겠습니다. 서울대의 탁월함은 우리 안에서 인정하는 것으로 완성되지 않습니다. 우리 사회가 “서울대가 있어서 더 나아졌다”고 느낄 때 비로소 완성됩니다.

II 진단

■ 왜 이러한 어려움에?

서울대 교정에 처음 발을 디뎠을 때 그 벅차고 기뻐던 마음을 지금도 기억하실 것입니다. 그 마음과 함께 가슴을 뛰게 했던 원대한 포부를 아직 품고 계신 분도 많을 것입니다. 제 출마 결심을 들은 가까운 교수님은 지금 서울대를 묘사하는 키워드 세개를 제시해 보라고 하셨습니다. 제 답은 “열심, 불안, 냉소” 였습니다. 서울대 구성원은 정말 열심히 일합니다. 뛰어난 교수와 연구자, 직원과 학생이 곳곳에서 자기 몫을 다하고 있습니다. 그런데 이상합니다. 이렇게 열심히 일하는 조직이라면 활력과 기대가 넘쳐야 하는데, 오히려 불안과 냉소가 적지 않습니다. 왜 그럴까요. 능력이 부족해서가 아닙니다. 서울대의 잠재력을 가로막는 방식들이 너무 오래 그대로이기 때문입니다.

■ 너무나 어려운 작은 변화

작은 변화가 가능해야 보다 큰 변화도 희망할 수 있습니다. 교원이 공무가 아닌 일로 해외에 다녀오면 이를 신고해야 하고, 신고한 사실을 다시 입증하기 위해 출입국사실증명까지 제출해야 합니다. 저는 부임 초기부터 이 요건을 없애자고 건의했습니다. 16년이 지났습니다. 지금도 여전히 본인 인증을 하고 출입국 사실을 증명합니다. 작은 불합리 하나를 16년 동안 바꾸지 못하는 대학에서 어떻게 AI 시대의 교육혁신과 세계 수준의 연구혁신을 이야기할 수 있겠습니까?

■ 더 큰 모순, 목적과 수단의 충돌

더 큰 모순도 있습니다. 우리는 늘 창의적이고 장기적인 연구가 중요하다고 말합니다. 매년 노벨상 수상 시기가 되면 우리는 반성하며 진단을 내립니다. 당장 성과가 보이지

않더라도 연구자가 오랫동안 자기 질문을 파고들 수 있어야 세계적인 연구 성과가 나온다고. 그런데 정작 서울대는 자체 재원으로 이러한 장기적·자율적 연구를 지원하지 않습니다. 연구자는 밖으로 나가 연구비를 찾아야 합니다. 그런데 세상은 주목받는 인기 주제로 연구비를 몰아줍니다. 묵묵히 자기 연구를 하고자 하는 구성원은 불안할 수밖에 없습니다. 노벨상은 중요하지 않습니다. 지금 아무도 관심을 가지지 않는 미래 분야의 개척 연구야말로 서울대의 기본 책무입니다. 반대로 가는 연구지원 방식이 문제입니다.

■ 거버넌스의 취약점

이러한 현상의 심층에는 의사 결정 구조의 문제가 자리하고 있습니다. 먼저 의사 결정 구조가 지나치게 중복적이고 복잡합니다. 2023년 2월 이사회에서는 의학계열 절대평가 강의에서 S(급제)/U(낙제)에 S+ 성적을 추가하도록 승인했습니다. 합리적인 결정이었지만, 과연 이사회에서까지 다루어야 하는 사안이었는지 의문입니다. 이미 학사운영위원회, 학사위원회, 교육위원회, 평의원회 등 수많은 심의 단계를 거쳤고, 이사회가 살펴야 할 서울대의 중장기적인 목표 수립과도 거리가 멀었습니다.

지나치게 많은 심의·의결 기구도 문제이지만, 어려운 결정을 뒤로 미루거나 구성원에게 떠넘기는 경우도 적지 않습니다. 충분히 듣는 것은 중요합니다. 그러나 대학은 토론만 하는 곳이 아니라 결정을 하는 곳이어야 합니다. 서울대에 더 필요한 것은 또 하나의 위원회가 아닙니다. 더 빠른, 더 좋은 결정입니다. 누가 결정하는지 분명하고, 왜 그렇게 결정했는지 설명할 수 있고, 그 결과에 책임지는 대학, 모두 경험하기 어려운 것이 지금의 현실입니다.

III 자기소개

이러한 어려움들이 우리의 앞길을 가로막고, 구성원의 불안과 냉소를 불러일으킵니다. 불안과 냉소를 견어내고, 다시 국민이 기대하는 서울대의 모습으로 거듭나야 합니다. 새로운 미래를 향해, 새롭게 다시 시작해야 합니다.

■ 왜 이석재인가 - 비전과 설득으로 이끄는 리더십

우리는 기본적으로 학자이고 연구자입니다. 학자를 움직이는 것은 당근과 채찍이 아니라, 동료 학자로서의 상호 존중, 논리에 근거한 설득, 그리고 희망을 담은 비전입니다. 서울대 총장은 정부기관장이나 기업 총수와는 달리 막강한 인사권도, 성과를 특별히 보상할 권한도 갖지 못합니다. 교수 각각은 학문적 독립성을 지니며, 이

위상 덕분에 외풍에 견디며 각자의 연구에 매진합니다. 그렇기에 총장은 세계적인 수준의 연구를 직접 수행한 경험이 있고 현장에서 학생과 씨름한 경험을 갖추어야, 비로소 학교 비전에 대한 설득력을 가질 수 있습니다. 제가 발전계획서에서 밝힌 서울대학교의 미래에 대한 새로운 비전은 이러한 경험에 뿌리를 두고 있으며, 저는 이 비전을 설득할 수 있는 자격과 능력을 교육, 연구, 행정, 대외활동에서 쌓아 왔습니다.

■ 학자로서의 권위 - 세계 학계가 검증한 연구자

저는 서울대학교 철학과에서 공부를 시작해(1986년 입학) 예일대학교(Yale University)에서 박사학위를 받았습니다(2001년). 졸업 후 미국 오하이오주립대학교(The Ohio State University)에서 10년 가까이 가르치며 정년보장(테뉴어)을 받았습니다. 오하이오에서 영어로 강의하며 한국에서 우리말로 학생을 가르칠 기회를 바라던 중 2010년 그 꿈이 실현되어 본교에 부임하게 되었습니다.

서양근대철학을 전공한 저는 세계 철학계의 표준 온라인 백과사전인 Stanford Encyclopedia of Philosophy의 ‘기회원인론’ 항목을 집필했고 National Humanities Center의 펠로우로 선정된 경험이 있습니다. 수상 경력으로는 2006년에 미국철학회(American Philosophical Association)가 수여하는 Article Prize 장려상을 수상했고, 2013년에는 영국철학사학회(British Society for the History of Philosophy)의 Rogers Prize를 수상했습니다.

세계 최고 수준에로의 도약은 그 수준을 경험해 본 사람이 이끌어 갈 수 있습니다. 국제적 수준의 연구중심대학에서 교원에게 어떤 기대가 있는지, 그러한 교원을 어떻게 평가하고 지원하는지, 저는 그 제도의 수혜자이자 운영자로서 체험했습니다. 이 경험을 바탕으로 동료 연구자들의 언어와 논리로 소통하고 설득하겠습니다.

■ 교육자로서의 열정과 집념 - AI 시대의 교육을 실험하다

AI혁명 시대의 교육을 모두가 고민하고 있습니다. 아무도 정답은 없고 하버드나 스탠퍼드 또한 대학 모두 같은 상황입니다. 상명하달식으로 지식을 단순 전달하는 방식은 이제 효력을 잃었고, 새로운 교육 패러다임이 필요합니다. 누군가는 시작해야 하는데, 고민을 넘어 새로운 시도를 실제 감행하는 경우는 흔치 않습니다. 저는 지난 학기, 25년째 가르쳐 온 ‘철학 개론’의 평가방식을 바꾸었습니다. 학기말 보고서를 일찍 제출하게 하여 모두 미리 읽었습니다. 이후 수강생 46명 전원을 대상으로 20분씩 구술고사를 실시했습니다. 시간과 정성이 많이 들었지만 저와 학생들 모두 놀라운 경험을 했습니다. 학생들은 AI가 정리해준 내용을 제출하는 것이 스스로의 이해를 보장하지 않는다는 사실을 구술고사 질문을 통해 깨달았습니다. 반면 저는 학생들에게서는 AI에 의존하면서도 논의되지 않은 새로운 내용을 소화하는 탁월함을

발견했습니다. 이 경험에서 AI시대의 새로운 교육 방식에 대한 많은 영감을 얻었고, 서울대학교가 선두에서 이끌 수 있다는 확신 또한 생겼습니다. 최고가 되겠다는 열망, 그리고 학습 능력의 차원에서 우리 학생들은 실로 뛰어납니다. 공감과 자립의 능력만 갖추어진다면, AI 시대의 인재로 세계를 선도할 수 있으리라는 확신과 함께 제대로 가르쳐야 한다는 책임감도 커졌습니다.

■ 어려운 결정과 변화를 이끈 경험 - 쓴소리를 감내한 인문대학장

대학은 쉽게 바뀌지 않습니다. 기업이나 정부 기관과 비교해 볼 때, 우리 사회에서 가장 변화가 어렵고 더딘 곳이 아닐까 싶습니다. 인문대학도 만만치 않은 곳입니다. 그러나 어려운 결정을 내리고 쓴소리를 감내하면 변화는 가능합니다. 제가 인문대학장을 맡고 있을 때의 일입니다. 자세한 말씀은 어렵지만, 모 학과의 교수 정원 2명을 재배정하는 변화, 곧 학과의 이해가 첨예하게 걸린 교수 정원 축소 문제를 끈질긴 설득으로 합의해 냈습니다. 당연히 해당 학과의 저항은 컸고 제게도 많은 불만이 쏟아졌지만 쓴소리를 마다하지 않고 변화할 수밖에 없다는 제 논변, 이를 해내겠다는 제 의지를 받아들여 주셨습니다. 교수 정원의 변화는 대학 변화의 알파이자 오메가입니다. 명령하는 것이 아니라 명료하게 설득하고, 욕을 먹어도 해야 할 일을 하겠다는 각오가 변화를 이루어낼 수 있다는 사실을 확인한 경험입니다.

■ 학과에 간헐 융합 주제 - ‘신한국학’을 출범한 인문대학장

전 세계가 주목하는 한국입니다. 반도체 산업의 주목할만한 성장 때문만이 아닙니다. K-팝, K-푸드, K-뷰티 등 K-문화 전체가 세계를 휩쓸고 있습니다. 그런데 이 ‘K’를 어떻게 이해해야 할까요? 한국다움이 과연 무엇일까요? 저는 인문대학장 재임중 우리 내부의 목소리로 이 물음에 대한 답을 내야 한다고 주장했습니다. 밖에서 한국을 어떻게 이해하는지와 별도로, 우리의 언어로 우리를 어떻게 이해하는지를 분명히 해야 한다고 믿었습니다. 그리고 이 일이 서울대의 몫이라 생각했습니다. ‘신한국학’ 프로젝트를 시작한 계기입니다. 기존의 한국학은 국학 분야의 전유물로 여겨져 다른 전공이나 학과의 관심은 배제되기 십상이었습니다. 저는 한국이라는 현상을 이해할 수 있는 새로운 범주 7개를 선정해, 전공 분야를 막론하고 모든 관심 있는 교원을 모아 집담회와 세미나를 진행했습니다. 코로나 시절이었음에도 인문대학 교수 정원의 40%에 가까운 70여 명의 교수가 참여하는 초유의 성과를 거두었고, 현재 인문대학 전체 편제 변화의 기틀이 되었습니다. 국민은 서울대학교 인문대에 대한 남다른 기대를 가집니다. 적어도 한국다움이 무엇인지에 대한 답은 해줄 수 있으리라는 기대입니다. 서울대의 각 학문 단위 또한 이러한 국민의 요구에 답해야 합니다.

■ 외부에서 연구지원을 이끌어 낸 설득력 - 장원인문학자, 우덕펠로우

대학이 변화하기 위해서는 내부 설득도 중요하지만, 외부의 지원 역시 필수적입니다. 외부 재정 확충 없이는 내부 변화가 어렵기 때문입니다. 이 재정 확충 의무는 총장의 핵심 임무입니다. 그런데 외부를 설득하겠다는 약속은 실적이 있어야 의미가 있습니다. 저는 이 점에서 아모레퍼시픽(AP)재단의 ‘장원인문학자’ 지원사업을 중요한 성과로 생각합니다. AP재단의 이사로 재직 중 저의 기획과 제안으로 사업이 시작되었고 올해 6회째를 맞고 있습니다. 인문학 분야의 박사후과정(포스트닥)을 지원하는 사업으로 연구자당 4년간 매달 400만원 총 2억원을 지원해주는 획기적인 사업입니다. 연구결과물 등 실적 제출 요건이 없기 때문에 실패를 허용하는 장기 연구를 진행할 수 있어 이 사업은 장기자율연구지원의 새 전형으로 자리매김하고 있습니다.

설득의 성과는 이뿐이 아닙니다. 인문대학장 시절 우덕재단의 도움으로 ‘우덕펠로우’ 지원사업을 만들어 냈습니다. 많은 연구자에게 정작 필요한 것은 시간입니다. 이 점에 착안하여 강의를 대신할 강사의 강사료를 우덕재단으로부터 지원 받고 교무처를 설득하여 펠로우 선정 기간 중 책임 시수를 줄여주는 연구지원입니다. 해외에서 이미 널리 시행되는 이른바 강의 시수의 ‘buyout’ 제도를 서울대에서 실현한 사업으로, 앞으로 지속적으로 확대해 가고자 합니다.

비전과 논리를 갖추면, 학교를 돕고자 하는 이들이 대한민국 도처에 있다고 저는 믿습니다. 재정 확충의 기회가 제 발로 올 것이라는 안일한 기대는 그만 접고, 이제 총장이 직접 발로 뛰며 서울대의 미션과 기부자의 뜻이 맞아떨어지는 기회를 만들어야 합니다.

■ 전체를 조망하는 법인 이사회

서울대학교는 복잡하고 다양한 구성원으로 이루어진 방대한 조직입니다. 관악, 연건, 평창, 시흥, 수원 등 5개의 캠퍼스에는 전임 교원 2400명을 포함하여 전임, 비전임 교원이 6600여명에 달하고 30,000여명의 학부생과 대학원생이 16개 단과대학, 87개 학과(부), 11개 전문대학원에 나뉘어 있습니다. 연구 시설이 82개, 국가지원연구센터가 42개이며, 법인 회계, 산학협력단과 발전재단 예산은 대략 각각 1조2000억 원, 1조원, 3900억여 원(2024년 기준) 규모입니다.

이러한 조직에 변화를 가져오는 것은 전체를 조망하는 안목 없이는 불가능합니다. 각각의 부분이 어떻게 얹혀있으며, 한쪽 움직임이 다른 부분에 어떤 영향을 미치는지 미리 헤아리지 않으면, 변화는 저항에 부딪혀 실패하고 맙니다.

저는 인문대학장 임기를 마치고 2023년 1월부터 서울대 법인 이사회의 이사로, 학교 전체의 운영을 심의하고 의결한 경험을 가지고 있습니다. 각각의 사안이 어떤

경로에서 좌초되는지 잘 살필 수 있었습니다. 거버넌스의 난맥을 고쳐 어려운 결단을 내리고 책임을 지기 위해 필수적인 경험이었습니다. 또한 서울대에 부임한지 10년이 채 되지 않은 2020년, 재경위원회 위원으로 위촉되어 서울대의 살림과 재정을 보는 시각을 얻게 되었습니다. 법인화 이후 우리 예산 구조가 얼마나 고착화되어 있는지 확인할 수 있었고, 앞으로 재정 확충 노력이 어떤 방향으로 진행되어야 할지 고민하게 된 계기였습니다.

■ 밖의 시각을 알려준 외부 활동

저는 서울대를 바라보는 밖의 눈을 강조합니다. 이렇게 된 데에는 나름의 이유가 있습니다. 인문대 교수로서는 흔히 않게 기업 사외이사와 공익재단 이사로 활동할 기회가 많았습니다. 혼돈의 시대에 철학의 역할을 설득력 있게 설파한 만남들이 이러한 인연으로 이어졌습니다. 기업과 공익재단도 공공의 이익을 고민하며 보편적 가치를 염두에 둔 시각이 발전에 필요하다고 여긴 점도 작용했으리라 짐작합니다. 저는 이 경험을 통해 대학 밖의 언어를 익히게 되었고 경쟁 또한 얼마나 치열한지, 그리고 서울대에 대한 기대가 얼마나 남다른지를 알게 되었습니다.

이 경험을 통해, 저는 서울대학교가 지금까지 여러 면에서 편한 지위를 누려왔고 주어진 혜택을 당연한 것으로 받아들이는 측면이 있다고 생각하게 되었습니다. 새로운 도약을 위해서는 다시 인정과 지원을 얻기 위해 나서야 할 때입니다. 특히 국민들이 우리 졸업생을 어떻게 평가하고 그들에게 어떤 기대를 걸고 있는지를 직접 목격하며 다시금 인정과 지원을 받기 위해 새롭게 나서야 할 출발점에 서 있다고 생각했습니다.

■ 먼저 내려놓고 할 말은 하는 전통

2010년 갑작스럽게 귀국하게 된 제 가족은 운 좋게 교수아파트에 입주하여 서울 생활을 순조롭게 시작할 수 있었습니다. 나중에 알게 된 사실이지만, 정운찬 총장님께서 총장공관의 부지 일부를 내놓으셔서 재건축하게 된 교수아파트 단지의 혜택을 입게 된 것입니다. 신입 교수들이 겪을 수 밖에 없는 주택난 문제를 해결하기 위해, 총장이 먼저 내려놓는 아름다운 선례는 이어져야 합니다. 제가 총장 공간 자리에 교수아파트를 신축하겠다는 약속을 드리는 이유입니다. 공공 이익의 추구가 우리 DNA의 일부임을 설파하며 어려운 길을 재촉하려면 제가 먼저 내려놓는 모습을 보여야 제 의지가 설득력을 가집니다.

서울대에는 다른 전통 또한 있었습니다. 한국 사회의 중요한 기로에서 총장은 방향성을 제시했고, 국민은 그 말에 귀를 기울였습니다. 특히 입시나 고등교육 정책의 방향, 우리 사회의 민주화와 같은 중요 현안에 대해 총장의 발언은 하나의 지표가 되어 주었고, 이러한 역할은 서울대에 대한 국민의 기대에 부합했습니다. 이 전통 역시

되살려야 한다는 것이 제 소신입니다. 얼마 전 주요 경제지에 칼럼을 통해 지방교육재정교부금법의 개정을 촉구한 이유이기도 합니다. 중립을 지켜야 할 사안이 대부분이지만, 중립을 지키지 않아야 할 중요 사안도 종종 있습니다. 미래를 열기 위해 어려운 결정을 내리고 책임을 지겠다는 제 다짐도 주저하지 않고 입장을 정립할 때에야 실현 가능합니다.

■ 미래를 꿈꾸고 씨앗을 뿌리다

제 발전계획서는 화려하지 않습니다. 서울대 구성원이 바라는 모든 것을 적시하지는 않았습니다. 철학자는 미래를 꿈꾸지만 현실에 발을 딛고 있습니다. 모든 것을 한 번에 바꿀 수 있는 사람은 없습니다. 저는 제도약의 시작만을 약속할 뿐입니다. 토양을 만들고 씨를 뿌리고 미래에 만개할 숲을 상상하며 첫 4년을 준비합니다. 지난 80년을 돌아보면, 서울대는 늘 준비하여 시대 소명에 부응했습니다. 폐허에서 일어날 준비를 했고, 비약적 경제 발전과 민주화를 준비했으며, 경제 10대 강국의 토대를 만들었습니다. 모든 미래의 시작에는 언제나 서울대가 있었습니다. 인류 역사상 그 어느 시기보다 불명확하고 낯선 미래, 다시 한 번 서울대가 있어야 합니다. 새롭게 시작하겠습니다. 모든 미래의 시작, 서울대학교—결단하고 실행하고 책임지겠습니다.

2026. 8. 20.

지원자: 이 석 재 (인)

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하