이제는 이재영!

미래는 111

백!십!일! 100+10+1

100	10	1
서울대학교 100년의 약속	서울대학교 10조 자산 만들기	서울대학교 하나(1)의 방향 AX (AI Transformation)

소 견 서

서울대학교 공동체 구성원 여러분께,

안녕하세요? 서울대학교 제29대 총장후보 지원자 이재영입니다. 저는 서울대학교 학생으로 그리고 1999년부터는 서울대학교 인문대학 영어영문학과 교수로 지난 40여 년 동안 제 인생에서 가장 열정적인 시간을 서울대학교와 함께해 왔습니다. 이 글을 읽으시는 서울대학교 공동체의 모든 분이 그렇듯이, 저 역시 캠퍼스의 건물 하나, 나무 한 그루, 심지어 돌계단 하나하나에 소중한 추억을 간직하고 있습니다. 이렇듯 제가 너무나 사랑하는 서울대학교의 총장후보 지원자로 여러분에게 저에 대해 말씀드리고, 제가 여러분과 같이 꿈꾸며 만들어 갈 서울대학교의 미래 모습에 대해 공유할 기회를 얻게 되어 참으로 감사하게 생각합니다.

먼저 제 경력과 성취를 말씀드리겠습니다.

교육자이자 연구자로서 저는 서울대학교에서 학생들을 가르치는 소임에 최선을 다하면서 영어학 연구에도 매진하여 전문 학술서 『영어음운론』(2016)과 대중 교양서 『영문도 모르고 영어를 해?』(2021)를 출간하였으며, 우리나라에서 많은 중·고등학교가

채택한 영어 교과서의 대표 저자로서 중등교육 발전에 이바지해 왔습니다. 2025년에는 한국영어학회 회장을 맡아 학술지 발간과 학술회의 개최를 이끄는 동시에, 학회 설립 이래 처음으로 학회 후원금을 모금하여 학회의 발전에 기여하였습니다.

대외적으로도 교육과 학술 정책 분야에서 활발히 활동하였습니다. 한국연구재단 이사를 맡아 국가 연구지원 정책과 학술 발전에 공헌하였으며, 대학구조개혁위원회 분과위원장으로 활동하면서 대학 경쟁력 강화와 고등교육 혁신 정책 수립에도 기여했습니다. 또한 교육부의 각종 평가·자문위원을 맡아 고등교육 정책과 연구 지원 제도 개선에 참여하였습니다.

저는 교육자와 연구자로서의 이러한 성과에 안주하지 않고, 서울대학교의 발전을 위해 힘쓰는 것 또한 구성원으로서 마땅히 해야 할 책무라고 생각하여 이에 적극적으로 임해 왔습니다. 대표적인 소임으로는 2004년 대학신문사 부주간, 2010년 교무부처장, 2012년 학생처장, 2016년 기초교육원장, 2018년 인문대학장 등을 들 수 있습니다. 저는 이 다양한 경험을 통해 리더십, 행정관리 역량, 소통 역량 등을 축적하였습니다.

대학신문 부주간 재임 시 학생기자들의 무제호 대학신문 발간 후 생긴 대학본부와 학생기자단 사이의 심각한 갈등을 원만히 해결하였습니다. 교무부처장 재임 시에는 서울대학교 법인화 추진 과정에서 법인화추진단 부단장들과 본부 부처장들로 구성된 법인화 소통팀의 팀장으로 1,000명 이상의 직원들과 원활한 소통을 하고 이견을 조율하였습니다. 또한 법인화 추진 과정에서 추진단 부단장들과 본부 부처장들을 규합하여 거의 모든 국회의원을 만나 공무원증을 반납하는 서울대학교 교수님들과 직원 선생님들의 급여 인상을 위해 노력하였습니다.

학생처장으로 저는 서울대학교 '글로벌사회공헌단'과 '스포츠진흥원' 설립을 성공적으로 완수하였습니다. 현재 전자는 교수와 학생의 사회 공헌 범위를 글로벌 차원으로 확장하고 서울대학교의 사회 공헌 역량을 증대하기 위한 제도적 기반으로의 역할을 충실히 수행하고 있으며, 후자는 서울대학교 공동체 구성원의 건강 복지를 체계화하기 위한 제도적 기반으로의 역할을 충실히 실천하고 있습니다. 또한 저는 전임 학생처장이 추진하던 서울대학교 인권센터 건립을 완결하고 제도화하였으며, 관정도서관 건립 기금 600억 원 유치에도 앞장서서 관정도서관 건립에 일익을 담당하였습니다. 학생들이 타인에 대한 관대한 태도로 더불어 살아가는 법을 터득할 수 있도록 '먼저 져주기 운동'을 시행하기도 했습니다. 기초교육원장 재임 시에는 학생들의 문해력과 글쓰기 역량을 강화하고자 국내 대학 최초로 '글쓰기지원센터'를 설립했습니다. 이와 더불어 당시 범사회적으로 강조되던 체계적 코딩 교육의 실현을 위해 총장님을 적극 설득하여 코딩 담당 강의교원 TO를 두 명 늘렸습니다.

인문대학장으로 저는 인문대학의 오랜 숙원이었던 국사학과, 동양사학과, 서양사학과

를 '역사학부'로 통합하는 사업을 성공적으로 완수하였습니다. 또한 학·석사 연계과정을 도입하였으며, 인문학 펠로우 제도를 획기적으로 확충하고 운영 재원을 모금하여 학문 후속세대 연구자들의 생활과 성장을 도왔습니다. 그리고 갈수록 통찰력, 문해력 등과 같은 인문학적 역량이 절실해지는 시대적 요구에 능동적으로 부응하여 문화체육관광부 및 교육부와의 협력을 통해 국내 최초로 전국 도서관에서 운영하는 '지혜학교' 프로그램(총예산 40억 원/1년)을 기획하고 추진하였습니다. 지금도 계속되는 이 프로그램은 기존 시민강좌와 달리 수강생이 강사와 함께 학습한 고전에 대해 글을 작성하여 제출하면 강사가 일일이 피드백해 주는 방식을 국내 최초로 도입함으로써 시민교육을 질적으로 업그레이드하였습니다. 이를 통해 평생교육에 대한 서울대학교의 책무를 발전적으로 수행하는 한편, 학문 연구 성과의 사회적 확산과 젊은 인문학자들의 자긍심 고취라는 두 가지 목표를 동시에 달성할 수 있었습니다. 한편 법인화 이후 서울대학교 법인에 부과된 국세와 지방세를 면제받기 위해 인문대학장이었던 저는 당시 총장님을 도와 국회 행정안전위원회 간사와 국회 예산결산특별위원회 위원장을 설득하고 기재부 제1차관이 동의하도록 함으로써 서울대학교 구성원으로 학교를 위해 최선을 다해 노력하였습니다.

이상과 같은 다양한 경험을 통해 제가 느낀 것은 사람들이 모인 곳에는 어디나 갈등과 다툼이 있기 마련이라는 점입니다. 하지만, 저는 주어진 소임에서 갈등과 다툼이 있는 경우 책임을 회피하지 않고 그 한가운데서 적극적인 소통, 조정, 중재로 소기의 성과를 기필코 만들어 내었습니다. 또한 관습적 사고와 관행을 방패로 삼아 새로운 시도나 기획은 해보지도 않고 주어진 현실과 조건 안에서 소극적으로 업무를 수행하고자 하는 문화와 인식을 과감히 혁파하여 제게 주어진 소임을 성공적으로 완수해 왔습니다. 이 과정에서 제가 한결같이 의지한 것은 우리 서울대학교 공동체 구성원의 탁월한 집단지성에 대한 믿음이었고, 변함없이 지켜온 것은 구성원의 목소리를 경청하는 열린 마음가짐이었습니다. 제가 총장으로 서울대학교를 위해 봉사할 기회를 얻게 된다면 우리 서울대학교 공동체의 집단지성에 대한 믿음과 열린 경청의 자세로 여러분과 함께 서울대학교를 발전시켜 나가겠습니다.

> **지금부터는 제가 여러분과 함께 꿈꾸며 만들어 가고 싶은 서울대학교의 미래 '111(백!십!일!) 프로젝트'에 대해 말씀드리겠습니다.**
>
> **먼저, "백!", '서울대학교 100년의 약속'입니다.**

개교 80주년을 맞은 서울대학교는 지금까지 경험하지 못한 거대한 변화에 직면해 있습니다. 학령인구가 급감하는 데다가 코로나19 팬데믹을 겪으면서 이전과는 근본적으

로 변화된 교육 환경을 경험하고 있습니다. 또한 국가 간 경쟁이 심화하는 가운데 서구 중심의 전통적 지식 생산 구조는 수명을 다해가고 있으며, 대학이 '패스트 팔로워(Fast Follower)'가 아니라 '퍼스트 무버(First Mover)'가 되어야 한다는 사회의 요구도 거세지고 있습니다. 그리고 그 변화의 한가운데에는 AI 대전환이 있으며, 이는 사회 시스템 전체를 근본적으로 변화시키면서 대학의 존재 이유마저 되묻고 있습니다.

서울대학교는 지난 80년 동안 대한민국 발전의 핵심 동력으로서 우리의 핵심 자원인 역량 있는 인재를 지속해서 길러냈고, 민주화와 산업화에 크게 이바지하였습니다. 이는 1946년 개교 당시 국가와 사회를 향해 서울대학교가 한 약속이었고, 우리는 지난 80년 동안 그 약속을 명실상부하게 지켜왔습니다. 그러나 미증유의 환경 변화에 직면한 지금, 서울대학교는 새롭게 전개되는 문명 조건에 맞춰 그 약속을 발전적으로 재정립해야 할 시점에 이르렀습니다. 2046년에 맞이할 서울대학교 100주년을 바라보면서 대한민국의 진로를 새롭게 설계하여 다음 100년의 미래에 대비할 책임이 우리에게 주어진 것입니다. 국가와 국제사회, 인류 공동체를 향해 서울대학교 100년의 약속을 제시할 시점이 바로 지금입니다.

이를 위해 우선 우리는 스스로 질문해야 합니다. 첫째, 서울대학교는 AI 대전환을 선도하는 한국 사회의 공공재로서 어떤 역할을 해야 하는가? 둘째, 서울대학교는 시대 변화에 걸맞게 국제적 첨단 연구를 선도하고 글로벌 난제를 해결하는 세계적 연구 허브가 될 수 있는가? 셋째, 서울대학교는 국내 고등 교육과 연구 생태계의 혁신을 이끄는 구심점이 될 수 있는가? 넷째, 서울대학교는 글로벌 인재가 찾아와서 머물며 함께 도전하고 싶은 대학이 될 수 있는가?

이 질문들에 대해 서울대학교는 개교 100주년을 향한 다음과 같은 미래 약속으로 답을 해야 합니다.

첫째, 대한민국의 핵심 공공재로서 국가 사회의 발전에 공헌하고 국민의 행복하고 풍요로운 삶을 떠받치는 공적인 역할을 우선시하겠다는 약속입니다.

둘째, 지속 가능한 경쟁 우위를 가진 퍼스트 무버(First Mover)로서 혁신과 변화를 선도하는 탁월한 인재를 양성하여 우리 사회와 인류에 보답하겠다는 약속입니다.

셋째, 국내 고등 교육과 연구 생태계 및 평생 고등 교육의 질적 도약을 지속해서 실현하는 플랫폼이 되겠다는 약속입니다.

넷째, 글로벌 인재가 모여 세계 최고 수준의 연구가 상시로 수행되며, 글로벌 표준이 되는 교육이 이루어지는 글로벌 중추 대학이자 지식 허브가 되겠다는 약속입니다.

이러한 서울대학교 100년의 약속을 지키기 위해서는 획기적인 혁신을 통해 서울대학교의 '시스템 경쟁력'을 강화하는 것이 꼭 필요합니다.

저는 서울대학교의 시스템 경쟁력 강화를 위해 다음과 같은 세 가지 측면에서 혁신

기반을 조성하겠습니다.

첫째, **'제도 기반'** 조성입니다. 제도 기반을 다지기 위해서는 서울대학교 법인화를 실질적으로 완성해야 합니다. 서울대학교가 법인화한 지 거의 15년이 지났지만, 많은 제도와 규정 및 관행은 여전히 법인화 이전 시절의 틀에서 벗어나지 못하고 있습니다. 모든 제도와 규정을 서울대학교 법인화의 취지에 맞게 혁신적으로 재설계하여 서울대학교의 자율성과 책임성을 제대로 구현하고, 이를 통해 법인 시스템의 경쟁력을 강화해야 합니다.

둘째, **'운영 기반'** 조성입니다. 대학 운영에 대한 서울대학교 구성원들의 만족도는 점점 낮아지고 있습니다. 구성원의 눈높이가 과거와는 질적으로 달라지고 있음에도 서울대학교의 운영 수준은 법인화 이후에도 예전의 중앙집권적이고 비효율적인 상태에 머물러 있습니다. 구성원 눈높이에 맞는 맞춤형 서비스를 제공하기 위해서는 행정, 소통, 참여, 지원 체계를 획기적으로 혁신하여 대학 운영 체계를 합리적으로 고도화함으로써 서울대학교의 시스템 경쟁력을 강화해야 합니다.

셋째, **'실행 기반'** 조성입니다. 실행 기반의 핵심은 재정의 획기적 확충입니다. 서울대학교는 정부출연금에 크게 의존하는 '천수답'식 재정 구조를 가지고 있는 관계로 미래 투자를 위한 독자적 재원 기반이 부족합니다. 현재 글로벌 탑 티어 대학들은 독자적 재원 기반이 탄탄하여 서울대학교의 수 배부터 수십 배에 이르는 자산 규모를 갖추고 있으며, 이를 토대로 글로벌 최고 수준의 대학을 구현하고 있습니다. 이러한 사례는 서울대학교 재정 확충을 통한 실행 기반 마련이 법인 시스템 경쟁력 강화의 요체임을 보여줍니다.

다음은, "십!", '서울대학교 10조 자산 만들기'입니다.

서울대학교의 시스템 경쟁력을 강화하기 위해서는 앞서 말씀드린 세 가지 기반, 즉 세 기둥이 동시에 굳건하게 서야 합니다. 그중에서도 가장 중요한 것은 재정의 획기적 확충입니다. 재정 확충이 뒷받침되지 않는 시스템 경쟁력 강화는 사상누각에 불과합니다. 이에 **저는 '서울대학교 10조 자산 만들기'를 제안합니다.**

'서울대학교 10조 자산 만들기'는 단순한 자산 증가가 아닙니다. 서울대학교가 스스로 미래를 설계하고 실현해 갈 전략 재원을 확충해야 한다는 제안입니다. 여기서 전략 재원은 기부 약정, 추가 수입, 사업 가치, 정부 지원, 운용 수익 등을 포함합니다. **'서울대학교 10조 자산 만들기'는 현재 서울대학교가 보유하고 있는 약 6조 원의 자산 기반 위에 향후 4년간 약 4조 원의 전략 재원을 추가로 확충하여 2030년까지 10조 원의 자산 기반을 구축하는 프로젝트입니다.** 구체적으로는 민간 기부 1조 5천억 원, 공공 재원

5천억 원, 사업 수익 8천억 원, 자산 운용 수익·연계 자산·매칭 펀드 1조 2천억 원 확보를 목표로 합니다.

이를 위해 저는 일곱 가지 실행 전략을 추진하겠습니다. 복리 후생을 목적으로 하는 동문 발전기금 1조 원과 서울대학교 교수님들의 연구 역량을 토대로 하는 기업 및 재단의 연구 기부금 5천억 원을 모금함으로써 민간 기부 패러다임을 혁신하겠습니다. 일반대학진흥금(General University Fund, GUF) 도입 및 고등교육재정교부금 확보 등을 통해 공적 기금을 5천억 원 확대하고, 시대 변화에 부합하는 특수대학원 설립과 평생교육원 확대 개편 등을 통한 교육 수익 사업으로 3천억 원을 확보하겠습니다. 기술 이전, AI 데이터센터, 한국어 인증시험 및 TEPS, SNU MRO, 최첨단 보안시스템 제공 등과 더불어 서울대학교의 지식재산권을 국민에게 공개하고 국민이 그것을 기반으로 창업해서 이윤을 창출하는 '모두의 서울대' 프로젝트 추진과 같은 사업 수익 다각화를 통해 5천억 원의 수익을 창출하겠습니다. 서울대학교 법인 및 병원 법인의 자회사 설립 운영, 서울대학교와 동창회 연계 사업 추진, 서울대학교 지주회사와 SNU 홀딩스 투자 등으로 9천억 원 규모의 재원을 조성하고, 임기 중 기금 운용 전문성과 투자 체계를 고도화하여 2040년에는 연 3천억 원 규모의 안정적 수익을 창출할 수 있는 기반을 마련함으로써 이 두 재원을 합쳐 장기적으로 1조 2천억 원 규모의 운용 수익 및 연계 자산 기반을 구축하겠습니다. 핵심은 단일 재원에 의존하지 않고, 민간, 정부, 시장, 운용 수익 등을 결합하여 안정적이고 균형감 있는 포트폴리오를 구성한다는 것입니다.

'서울대학교 10조 자산 만들기'는 선언만으로 이루어지지 않습니다. 총장 직속의 추진 체계 구축을 통해 책임지고 실천해야 합니다. '특별재정위원회'를 신설하여 재정 전략을 총괄 심의 및 조정하고, 연구부총장을 연구·발전부총장으로 개편하여 연구 기부, 기업 협력, 발전기금 등을 통합적으로 관리 및 운영하도록 하겠습니다. 또한 '10조 자산 기반 조성위원회'를 구성하여 동문·기업·재단·정부 등과의 협력을 주도하게 하고, 외부 영입 CFO와 투자위원회를 통해 기금운용, 사업수익, 리스크관리를 전문화하겠습니다.

그리고 **이 계획을 2027년부터 2030년까지 단계적으로 실행하겠습니다.** 2027년에는 추진 거버넌스를 구축하고, 민간 기부 및 정부 사업에 대한 협의를 시작하겠습니다. 2028년에는 동문·기업 캠페인과 AI 데이터센터 1단계 완성으로 확장된 수입 구조를 구축하겠습니다. 2029년에는 국고출연금과 수익 사업, 연계 자산을 확대해 누적 확충 3조 원대 진입을 실현하겠습니다. 2030년에는 약 4조 원의 전략 재원 확충을 달성하고, 10조 자산 기반의 정착과 2040 기금 전략의 확정을 마무리하겠습니다.

재정 확충의 목적은 단순한 자산 규모 확대에 있는 것이 아니라, 서울대학교의 교육, 연구, 캠퍼스 환경, 복지 등 다양한 측면의 시스템 경쟁력 강화를 위한 투자를 하기 위함입니다. 세계 수준의 연구 역량 강화에 1조 원을 투입해 '서울대학교 연구기금(SNU Research Fund, SRF)' 및 기본 연구비, 이음 연구비, 갈무리 연구비를 포함하는 '보편 교수 연구비'를 획기적으로 확충하고, 글로벌 TOP 10 Lab 100개를 육성하겠습니다. 글

로벌 미래 인재 교육에 5천억 원을 투입하여 AI Agent 기반 교육혁신, 장학, 학생지원, 창업 및 커리어 디자인 등을 강화하겠습니다. AI혁신창의교육센터(AICE), AI데이터센터, AI인프라데이터처(AID), AI반도체시스템연구소(제2반도체공동연구소) 설립 등을 포함하는 AI 지식 네트워크 구축, 미래 캠퍼스 교통망 및 아름다운 캠퍼스 산책로 조성, 멀티캠퍼스 및 국제 협력 강화 등에도 1조 원을 투자하겠습니다. 구성원의 처우 개선에도 1조 원을 투입하여 교수 활동 지원비 등을 확대하고, 주거 기금 마련을 위한 서울대학교 Credit Union을 설립하며, 관악 메디컬센터를 구축함으로써 구성원이 감동할 수준의 변화를 만들겠습니다. 또한 5천억 원은 전략 예비 및 매칭 투자 용도로 확보하여 새로운 기회에 유연하게 대응하겠습니다.

이렇게 재정을 획기적으로 확충하고, 법인화를 명실상부하게 완성하는 동시에 서울대학교다운 방식으로 대학을 운영한다면 서울대학교는 분명히 달라질 것입니다. 국민에게 따뜻함과 감동을 주는 서울대학교, 자유롭고 당당한 서울대학교, 세계를 선도하는 서울대학교, 지식과 인재를 연결하는 글로벌 지식 허브로서의 서울대학교가 될 것입니다.

마지막으로, "일!", '서울대학교 하나의 방향, AX (AI Transformation)'입니다.

10조 자산은 서울대학교가 스스로 미래를 설계할 힘을 확보하기 위한 기반입니다. 그러나 재정과 제도의 혁신만으로 서울대학교가 미래를 선도할 수는 없습니다. 우리가 확보한 새로운 힘을 어떤 방향으로 사용할 것인가가 더욱 중요합니다.

저는 우리가 확보한 이 새로운 힘을 활용하여 서울대학교와 구성원이 함께 나아가야 할 하나의 방향으로 AX를 제안하고자 하며, 그 이유는 다음과 같습니다. 지금 인류는 산업혁명이나 인터넷 혁명에 견줄 만한 거대한 변화의 문턱에 서 있습니다. AI는 이미 글을 쓰고, 분석하고, 연구를 돕고, 스스로 필요한 업무까지 수행하기 시작했습니다. 이 변화는 단순히 기술 하나가 새롭게 등장한 것이 아니라 우리가 배우고 가르치는 방식, 연구하는 방식, 일하는 방식, 그리고 조직이 의사결정을 내리는 방식 자체가 완전히 달라지는 문명사적 전환을 의미합니다.

대학 역시 이 변화에서 예외일 수 없습니다. 오히려 지식을 만들고 사람을 길러내는 대학이야말로 그 변화의 중심에 서야 합니다. AI 사용 여부가 아니라, AI를 어떤 원칙에 따라 사용하고, 사람과 어떻게 공존하게 하며, 대학의 본질적인 가치를 어떻게 더 높일 것인가가 우리가 직면한 문제의 핵심입니다. 따라서 서울대학교의 AX는 사람을 AI로 대체하는 변화가 아니라, AI를 통해 사람이 더 사람다운 가치 있는 일에 집중할 수 있도록 하는 변화가 되어야 합니다.

저는 서울대학교의 AX를 통해 다음과 같은 변화를 이루어 내겠습니다. 첫째, 모든

서울대인을 AI와 함께 배우고, 연구하며, 일할 수 있도록 하겠습니다. 학문 분야와 전공을 불문하고 AI를 이해하고 활용하며 비판적으로 판단하는 능력을 서울대학교의 새로운 공통 기초 소양으로 정착시키겠습니다. 이를 통해 각자의 학문적 전문성 위에서 AI와 협업하고 새로운 문제를 해결할 수 있게 하겠습니다.

둘째, 모든 학문이 AI와 만나 새로운 가능성을 열 수 있도록 융합 연구를 최우선으로 지원하겠습니다. AI 원천 기술에서 AI+X 융합연구까지, 인문학, 사회과학, 자연과학, 공학, 의학, 예술을 아우르는 새로운 연구가 학문과 조직의 경계를 넘어 이루어지도록 연구비, 데이터, 컴퓨팅, 공간과 제도를 집중 지원하겠습니다. AI가 각 학문의 고유성을 약화하는 것이 아니라, 각 학문의 가능성을 확장하도록 하겠습니다.

셋째, 대학 자체를 AI와 함께 일하는 조직으로 바꾸겠습니다. 교육, 연구, 행정, 거버넌스 전반에서 AI가 구성원의 능력을 확장하고 반복적인 수고를 덜어주도록 대학의 운영방식 자체를 혁신하겠습니다.

이를 위해 저는 서울대학교 고유의 지능형 협업 시스템인 'SNU Omni-Agent'를 구축하겠습니다. 'SNU Omni-Agent'는 단순히 질문에 답하는 챗봇이 아닌, 서울대학교가 오랜 시간 축적해 온 교육 및 연구 방법론, 규정 및 관행, 행정 매뉴얼, 조직 운영의 원칙과 경험 등을 정확하게 익히고, 구성원과 함께 실제 업무를 수행하며, 검증된 경험을 다시 축적해 더 나아지는 '서울대학교의 AI 동료'입니다.

교육에서는 학생 한 사람 한 사람의 수강과 진로를 함께 설계하는 AI 학사 도우미가 될 것입니다. 연구에서는 연구자에게 필요한 데이터와 연구비를 찾아 주고, 새로운 융합 연구 파트너를 연결해 주는 AI 연구 조교가 될 것입니다. 행정에서는 반복적인 서류 작성과 문의·정산 업무를 덜어주는 AI 행정 파트너가 될 것입니다. 거버넌스에서는 정확한 규정과 데이터에 근거하여 판단의 근거를 제시하는 AI 참모가 될 것입니다. 이 네 가지 역할이 서울대학교 AX가 지향하는 전면적인 모습입니다. 그러나 AI가 더 많은 일을 할수록 더욱 중요해지는 것이 있습니다. 바로 사람의 책임과 대학의 원칙입니다. 서울대학교의 AX에는 '판단은 사람이 하고, 수고는 AI가 한다'는 분명한 원칙을 세우겠습니다.

제가 꿈꾸는 AX 이후의 서울대학교 모습은 분명합니다. 교수가 행정에 빼앗겼던 시간을 학생과 연구에 돌려줄 수 있는 대학, 연구자가 더 쉽게 학문의 경계를 넘어 새로운 동료를 만날 수 있는 대학, 학생이 자신의 가능성을 더 세심하게 지원받을 수 있는 대학, 직원이 서류가 아니라 사람을 위해 일할 수 있는 대학, 대학의 리더가 더 정확한 정보와 더 넓은 지혜를 바탕으로 판단할 수 있는 대학입니다.

AI가 사람의 자리를 빼앗는 대학이 아니라, AI가 사람의 가능성을 더 크게 만드는 대학. 이것이 제가 만들고자 하는 서울대학교의 AX입니다.

서울대학교 공동체 여러분께 이재영은 약속드립니다.

저는 경계를 허물고 지성을 이음으로써 서울대학교의 가치를 높이는 총장이 되겠습니다. 서울대학교의 집단지성과 인공지능의 연결을 통해 다양한 차원의 경계를 허물고, 서울대학교의 집단지성과 인류 사회 및 과거의 지성을 이음으로써 국내외적으로 서울대학교의 가치를 확실하게 만들어 서울대학교 공동체 구성원 모두가 자부심을 느끼는 최고의 대학을 만들겠습니다. 또한 서울대학교가 AI 지식 시대에 도약과 책임, 수월성과 공공성, 그리고 물질문명과 정신문명 사이에서 균형을 잡는 '문명의 저울'이 되게 하고, 학문적으로나 사회적으로 대체할 수 없는 가치를 인정받도록 만들겠습니다.

또한 **저는 서울대학교의 새로운 미래를 여는 총장이 되겠습니다.** 제가 재임하는 4년이 말뿐인 변화에 그치는 의미 없는 4년이 아니라, 서울대학교와 구성원의 가치와 실질을 의미 있게 개선하는 4년이 되도록 하겠습니다. 구성원의 뜻과 무관하게 시도하다가 용두사미에 그치는 실패하는 변화가 아니라, 구성원의 뜻을 모으고 최적의 조합을 찾아내어 성공하는 혁신을 실천함으로써 서울대학교의 위대한 미래를 담대하게 열어 가겠습니다. 이를 통해 서울대학교의 혁신이 구성원 여러분 한 분 한 분의 발전이 되고, 나아가 대한민국의 번영으로 이어지도록 최선을 다하겠습니다.

서울대학교 공동체 구성원이라면 모를 수 없는 자부심 가득한 문구가 있습니다. "누가 조국의 미래를 묻거든, 고개를 들어 관악을 보게 하라!" 서울대학교가 대한민국에서 어떤 위상을 지녀야 하고 어떤 역할을 해야 하는지, 구성원 스스로 책임감 있게 되새기게 하는 내용입니다. 그런데 언제부터인가 이 문구를 듣기 어려워졌습니다. 이는 서울대학교가 더 이상 그런 존재가 아니기에 그럴 수도 있지만, 우리가 무거운 책임을 회피하고 갈수록 위축되는 서울대학교의 위상과 역할을 현실로 받아들이면서 안주해서일 수도 있습니다.

그러나 저는 여전히 그 문구를 가슴에 새기고 있습니다. 그리고 지금까지 제가 서울대학교에서 받은 은혜에 보답할 마지막 봉사의 시간을 가슴 설레며 기다리고 있습니다. 저는 지난 4년 동안 오직 한마음으로 이 봉사를 위해 실질적인 준비를 해왔습니다. 특히 과학기술에 대한 깊은 이해와 과학기술과 인문정신을 융합하는 시대를 준비하고자 AI 전략경영 석사과정에 진학하여 만학도로서 공부한 것도 그런 이유에서였습니다.

여러분과 같이 꿈꾸며 만들어 가고 싶은 서울대학교 **'백!십!일!프로젝트'**를 실현할 막중한 소임을 저에게 맡겨주신다면, 저는 그동안 쌓은 역량과 경륜을 여한 없이 발휘하여 서울대학교 구성원과 국민, 국가, 인류 사회의 기대에 부응하겠습니다. 그래서 다시금 "누가 AI 지식 시대 대한민국의 미래를 묻거든, 고개 들어 관악을 보게 하라!"라는 문구를 온 국민이 알게 하고, 더 나아가 "누가 AI 지식 시대 인류의 미래를

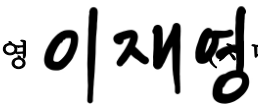
묻거든, 대한민국의 관악을 보게 하라!"라는 말을 온 세계인들이 알게 하겠습니다.

이제는 이재영입니다!

고맙습니다.

서울대학교 총장후보 지원자 이재영 올림

2026. 8. 18.

지원자 : 이 재 영 **(서명)**

서울대학교 총장추천위원회 위원장 귀하