

1. 논의 배경

최근 출연(연)의 효율성 제고와 시너지 극대화를 위한 정부 움직임이 과학기술계의 화두로 등장하고 있다. 신정부 들어 출연(연)의 거버넌스가 양대 정부부처(지경부, 교과부)산하의 이원화된 연구회체제로 개편되었고, 출연(연)간 연구영역 중복 조정과 학연간 교류활성화를 위한 통합 움직임은 많은 논란을 야기하고 있다.

이와 같은 출연(연)의 거버넌스와 운영체제 개편노력은 출연(연)이 설립된 이래 지난 40여 년간 지속적으로 이루어져 왔다. 80년대 초반에는 이전에 분화 독립되어 있던 과학기술계 출연(연)이 과기처로 일원화 되었고, '90년대 이후로는 출연(연) 자체의 운영시스템 개혁에 관심을 갖기 시작하면서 출연(연) 기관평가제도(1991년) 및 PBS 제도(1996년)가 도입되었다. 또한 '90년대 말에는 연구회 체제가 출범하면서 거버넌스 차원의 개혁이 단행되었다.

하지만 이와 같은 지속적인 개혁 노력에도 불구하고 여전히 출연(연)의 성과에 대한 의문이 제기되고, 출연(연)의 역할 및 정체성에 대한 혼란이 계속되고 있는 이유는 무엇일까? 본 연구에서는 이에 대한 근본적인 원인으로 정부의 하드웨어(출연(연) 구조, 행정 거버넌스) 중심의 개혁과 공공연구부문의 태생적 한계, 출연

* 과학기술정책연구원 혁신정책연구센터 부연구위원(e-mail: wangdkim@stepi.re.kr)

(연)의 자정능력 결여 등을 들고자 하며, 출연(연) 문제에 대한 본질적인 해결방안으로 출연(연)의 운영시스템이나 문화 등의 소프트웨어 개혁으로의 정책 전환과, 특히 출연(연) 연구원의 창의적 사고와 성과에 직접적으로 영향을 주는 출연(연) 연구문화의 본질적 재정립 필요성에 대해 제안하고자 한다.

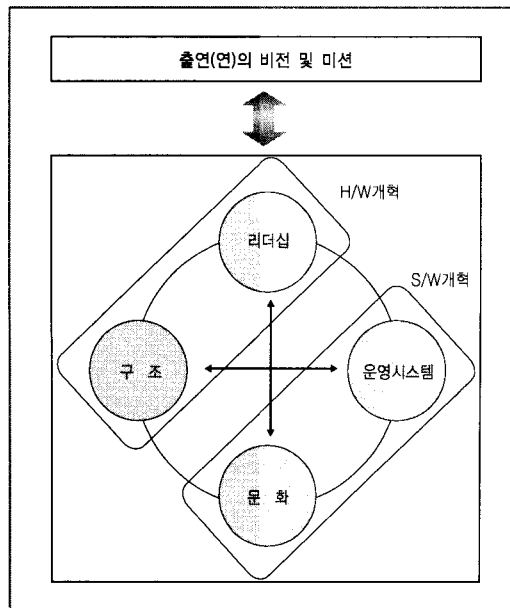
이를 위해 본 연구에서는 그동안의 출연(연) 정책의 변천과정은 어떠한지, 어떤 한계가 있는지? 또한 출연(연) 문제의 본질적 대안으로 현시점에서 연구문화 재정립이 왜 중요하고, 어떤 특성을 지니며, 문화개조가 왜 어려운지? 더 나아가서 창의적인 연구문화를 조성하기 위해서는 어떠한 정책적 노력이 필요한지 등에 대해서 구체적으로 살펴보고자 한다.

II. 출연(연) 정책의 변천 과정 및 한계

일반적으로 출연(연) 정책의 특징을 평가할 수 있는 변수들로 크게 5가지를 들 수 있다. 첫째는, 제일 기본적인 것으로 출연(연)의 역할과 향후 발전방향을 제시하는 비전 및 미션변수를 들 수 있다. 다음으로 출연(연) 관련 정책의 기획 및 관리, 평가 등을 담당하는 리더십 변수(예, 소관 부처, 연구회 등)와 출연(연)의 조직 형태를 결정짓는 구조변수(예, 출연(연) 통폐합 등)등의 하드웨어 변수를 들 수 있다. 마지막으로 출연(연) 사업, 예산 및 인력의 기획, 관리, 평가 시스템과 관련된 운영시스템 변수와 출연(연) 내 구성원의 조직문화 등 소프트웨어 변수들을 들 수 있다(그림 1) 참조).

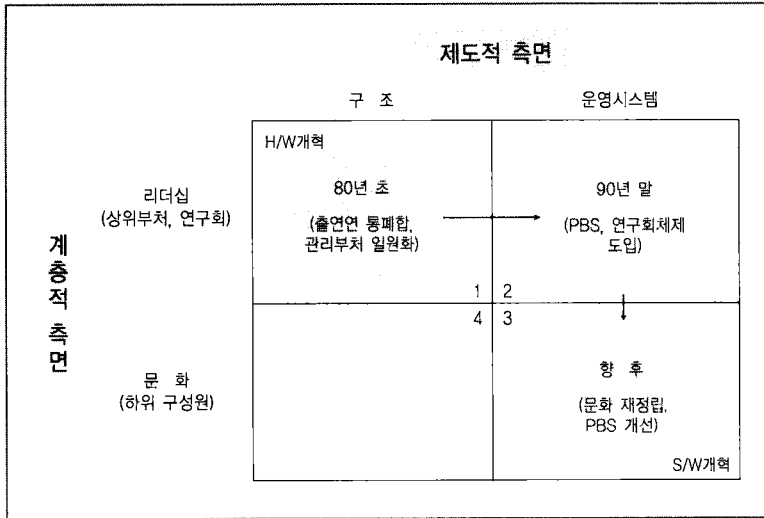
이와 같은 변수들을 중심으로 출연(연) 정책의 변천과정을 개괄적으로 살펴보면 [그림 2]와

[그림 1] 출연(연) 정책의 평가 틀



정책초점

[그림 2] 출연(연) 정책의 변천과정



같다. 먼저, '80년대 초반에는 이전에 분화 독립되어 있던 과기계 출연(연)을 통폐합하고, 과기처로 일원화하는 출연(연) 구조와 소관부처 리더십 차원의 개혁을 단행했다.

그러다가 '90년대 이후로는 출연(연) 자체의 운영시스템 개혁에 관심을 갖기 시작하면서 출연(연) 기관평가제도(1991년)와 PBS 제도(1996년) 도입이 이루어졌고, 이에 더해 연구회 출범(1999년)이라는 리더십 차원의 개혁이 단행되었다.

또한 최근 신정부 들어서는 기존의 과기부 산하 3개 연구회 체제에서 양대 정부부처(지경부, 교과부) 산하의 이원화된 연구회체제로 개편되고, 학연 기관 간 통합논의가 이루어지는 등 출연(연)의 구조와 리더십 차원의 개혁노력이 이루어지고 있다. 비록 PBS 제도 개선이라는 운영차원의 시스템 개선 노력이 병행되고 있으나 본질적인 개혁이라기보다는 기존의 제도를 다소 보완하는 수준에 머물러 있다고 보는 것이 타당하다.

이와 같이 지난 40여 년 간의 출연(연) 정책의 특징을 한마디로 요약하면 출연(연)의 구조와 리더십 차원의 하드웨어 개혁이 주를 이룬 반면, 운영시스템이나 출연(연) 문화와 같은 소프트웨어 차원의 개혁은 상대적으로 미흡했다고 볼 수 있다. 특히 소프트웨어 변수 중에서도 출연(연) 현장 구성원의 문화 재정립 노력을 통한 체질개선 노력은 거의 전무하다고 해도 과언이 아니다. 이는 출연(연)의 구조와 리더십 차원의 하드웨어 개혁은 정부의 입장에서 볼 때 추진이 용이하고 가시적인 효과가 높은 반면, 운영시스템이나 문화 재정립 등의 소프트웨어 개혁은 추진이 복잡하고, 가시적인 효과 창출에 상대적으로 오랜 시일이 걸리기 때문인 것으로 판단된다.

하지만, 전자의 하드웨어 개혁은 단지 출연(연)의 상부구조와 위계 체계에만 영향을 줄 뿐 출연(연) 연구원의 내적 사고와 성과에는 많은 영향을 주지 못하는 한계가 있다. 오히려 출연(연)

의 체질을 본질적으로 개선하고 지속적인 성과 향상을 기대하기 위해서는 비록 복잡하고 장기적인 시간이 소요된다 하더라도 출연(연)의 문화와 운영시스템 등 소프트웨어 개혁을 추진할 필요가 있다.

본 연구에서는 이와 같은 문제의식 하에 향후 출연(연)의 새로운 정책패러다임으로 과거의 하드웨어 중심의 개혁에서 소프트웨어 중심의 개혁으로 전환할 것을 제안하고자 한다. 특히, 소프트웨어 정책 중에서도 출연(연) 연구원의 창의적 사고와 성과에 직접적으로 영향을 주는 출연(연) 연구문화의 본질적 재정립 필요성에 대해 언급하고자 한다.

아래에서는 출연(연) 문제의 본질적 대안으로 현시점에서 조직문화 재정립이 왜 중요한지? 현재의 출연(연) 조직문화 특성은 어떠한지, 문화적 변화가 왜 어려운지? 더 나아가서 창의적인 연구문화를 조성하기 위해서는 어떠한 정책적 노력이 필요한지 등에 대해서 구체적으로 살펴보고자 한다.

III. 새로운 패러다임의 모색: 창의적 연구문화 조성

1. 조직문화의 중요성 및 개조 수단

조직문화란 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 그리고 지식과 기술을 총칭하는 것으로서 조직구성원과 조직의 행동에 영향을 주는 기본 요소이다(김인수, 1999). 조직문화는 조직이 외부환경에 어떻게 대응하여 살아남을 것인가 하는 생존의 문제와, 조직 내부요소들의 통합문제를 해결하는 과정

에서 터득하게 되며, 이것이 반복적이면서도 만족할만하게 문제들을 해결해 줌에 따라 구성원들이 타당하게 여기고 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들이면서 문화로 정착하게 된다(Schein, 1985).

조직문화에 대한 관심이 높은 이유는 조직의 문화가 그 특성과 강도에 따라 조직의 성과에 영향을 준다고 믿기 때문이다(김인수, 1999). 조직문화는 구성원들의 사고와 행동의 방향과 힘을 결정해 줌으로써 조직의 전략수행과, 합병 또는 다각화 수행 시, 혹은 조직 내 집단 간 갈등 및 의사소통에 긍정적·부정적 영향을 줄 수 있다(Schein, 1985).

따라서 조직문화가 조직의 비전이나 미션과 일치할 때는 적극적으로 장려할 필요가 있으나, 맞지 않을 때는 불가피하게 새로운 환경이 요구하는 방향으로 조직문화를 재정립할 필요가 있다. 하지만 조직문화는 오랜 시간에 걸쳐 형성되는 것으로 개조 또한 쉽지 않다는 특징이 있다.

조직문화 연구의 대가인 Schein(1985)은 민간 기업에서 새로운 조직문화를 형성하거나 기존 문화를 개조하는데 효과적으로 활용할 수 있는 수단으로 경영자가 활용할 수 있는 1차적인 기법과 이를 강화해주는 2차적인 기법을 제시하고 있다. 그에 의하면 경영자의 주된 관심사나 위기 시 경영자의 대응방식, 그리고 보상과 승진, 모집, 선발, 퇴직의 기준 등은 리더와 기업이 원하는 방향으로 구성원의 사고를 전환할 수 있는 효과적인 조직문화 개조 수단이 될 수 있다.

또한 기업에서는 새로운 조직문화에 일관성 있는 방향으로 조직구조를 재설계하거나 조직

정책초점

시스템 및 물리적 환경을 조정함으로써, 또는 조직문화를 대변할 수 있는 영웅을 만들어 성공 신화를 전파하거나 조직 철학 및 신념을 지속적이며 일관성 있게 언급하는 등의 2차적 기법을 활용함으로써 새롭게 형성된 조직문화를 강화할 수 있다.

이토록 조직문화 개조에 대한 관심은 '80년대 이후 국내외 민간기업을 중심으로 지속적으로 증가해 왔다. 반면 국내 공공연구조직에서는 이에 대한 관심이 미흡했으며, 그 필요성 또한 느끼지 못해 왔다. 하지만 현재의 출연(연) 상황은 조직문화에 대해서 고민하지 않으면 안 되는 위기의 상황에 직면해 있다. 아래에서는 조직문화 재정립이 왜 필요한지? 문화 재정립의 한계는 무엇이며, 그럼에도 불구하고 창의적인 조직

문화 재정립을 추구하지 않으면 안 되는 이유는 무엇인지에 대해서 살펴보기로 한다.

2. 출연(연) 문화의 특징 및 재정립 한계

그렇다면 출연(연) 문화의 현 주소는 어떠한가? 이에 대한 구체적인 연구결과는 없지만 다음 <표 1>의 다양한 현장의 말들을 통해 출연(연) 문화 특징을 유추해 볼 수 있다. 출연(연) 문화 특징을 몇 가지로 정리한다면 관료적 문화, 무사안일 문화, 피해 문화, 자조적 문화 등으로 요약할 수 있다. 앞의 관료적 문화와 무사안일 문화는 공공연구조직의 태생적 특성상 출연(연)이 설립된 초기부터 형성된 것으로 생각되며, 피해 문화는 '96년 PBS 제도가 도입된 후, 그리

<표 1> 출연(연) 문화 특징을 대변하는 현장의 말

(1) 피해의식 관련 말

'성과와 무관한 나눠먹기'¹⁾, '놀고 먹는 잡초인력 초비상', '연구과제 수주 로비 안 하는 사람만 손해보죠'²⁾, '연구 잘하는 사람이 대접 받는 게 아니라 연구과제 많이 한 사람이 인정받는 분위기다'³⁾, '연구과제 따는 비결이 인맥인줄 알았더라면....'³⁾

(2) 관료주의 관련 말

'관련서적 읽는 시간보다 행정서류 보는 시간이 훨씬 많습니다'⁴⁾, '고급 두뇌들 옥죄는 과학보고서 행정'⁴⁾, '연구소 행정, 힘만 세다'²⁾, '한국과학기술계는 실패가 없다'³⁾, '우리는 실패 했다 말할 수 없다'⁷⁾, '공무원 이해하는 과제만 유행한다'⁷⁾, '자주 바뀌는 공무원, 정책에 책임질 사람 없다'⁸⁾, '공무원 말 한마디에 연구현장 흔들린다'¹⁰⁾

(3) 무사안일주의 관련 말

'30%는 놀고, 30%는 적당히, 나머지는 열심히 해요'⁹⁾, '적당히 나눠먹죠, 승진도 그렇고 성과급도 그렇고'⁹⁾, '기술·능력 없어도 로비를 하고 인맥만 잘 알면 연구소에 다닐 수 있다'⁹⁾, '연구개발 능력이 아니라 로비기술을 익혀 대충 지내고 싶다'⁹⁾

(4) 자조 섞인 말

'출연(연) 사갈 사람 아무도 없다'⁵⁾, '출연(연) 들어갈 땐 금덩이, 나올 때는 돌맹이'⁵⁾, '기회만 있으면 연구소를 떠나고 싶다'⁶⁾

자료: 대덕넷 1) '06.4.25일자 2) '06.5.12일자 3) '06.5.3일자 4) '06.4.24일자 5) '08.5.6일자 6) '06.4.23일자 7) '07.4.23일자 8) '07.4.24일자 9) '06.5.9일자 10) '06.5.10일자 기사를 토대로 작성함.

고 자조적 문화는 현 시점에서의 총체적인 출연(연) 한계에 대한 실망감으로부터 비롯된 것으로 판단된다. 위와 같은 출연(연)의 다양한 문화 특성은 출연(연) 설립 후 오랜 기간에 걸쳐 형성되어 왔다고 볼 수 있다. 그러나 문제는 이렇게 한번 형성된 문화는 쉽게 바꾸기 어렵다는 데 있다. 더욱이 공공연구조직은 민간조직과 달리 다음 <표 2>와 같은 태생적인 한계로 인해 조직 문화 재정립이 어려운 특징이 있다.

먼저 민간과 공공연구조직의 일반적 차이를 살펴보면 민간연구조직은 민간영리를 추구함으로써 연구 성과에 대한 전유성이 높으며, 조직의 명령체계를 따름으로써 일사분란하게 움직일 수 있는 특징이 있다. 또한 민간예산을 활용함으로써 연구비 집행절차가 상대적으로 단순하며 경직성이 낮은 특징이 있다. 반면에 공공연구조직은 외부효과가 큰 공공이익의 추구를 목적으로 정부산하에 설립됨으로써 관련 법령 및 제도의 통제를 받아야 하며, 정부예산을 활용함으로써 연구비 집행에 법적·절차적 합리성이 엄격하게 요구돼 예산활용의 경직성이 높은 특징이 있다.

또한 리더십 측면에서도 민간연구조직에서는 해당분야의 전문성을 소유한 연구소장에게 공식적 권한과 성과에 대한 엄격한 책임이 부여되어 구성원에 대한 구속력이 강한 반면, 공공연구조직의 경우는 리더십이 연구소장이 아닌 공무원으로 구성된 상부조직(소관부처, 연구회 등)에 존재함으로써, 공식적인 권한과 성과에 대한 책임이 미약하며, 연구 성과 보다 현실적으로 업무의 법적·절차적 합리적 추진에 더 많은 관심을 갖게 되어 구성원에 대한 구속력이 약하고 관료화되어 가는 특징이 있다.

연구조직의 구성원 측면에서도 민간연구조직의 경우는 구성원의 신분보장이 불확실하고 승진 및 평가의 권한이 절대적으로 연구소 내 리더에게 있어 리더의 명령에 민감한 특징이 있는 반면, 공공연구조직의 경우는 구성원의 신분이 민간보다 상대적으로 안정적이고, 절대적인 리더십의 권한이 연구소 리더가 아닌 상부조직에 있어 연구소 리더들의 파워가 상대적으로 미약하며, 실질적으로 자신의 연구 활동에 직접적으로 영향을 주는 예산배분(인건비 비중, 연구비 수준 등) 및 운영시스템(보상, 평가 기준 등)에 더 민감한 특징이 있다.

이와 같은 공공연구조직의 특징으로 인해 민간연구조직에서 효과적으로 활용될 수 있는 1, 2차 문화개조 수단들은 공공연구조직의 경우 일부 효용성이 떨어질 수 있다. 예를 들어, 민간조직의 경우는 리더의 파워가 막강하여 리더의 관심사나, 위기 대응방식, 리더의 조직철학 및 신념에 대한 언급 방법들이 효과적인 조직문화개조수단이 될 수 있으나, 공공연구조직의 경우는 연구소 내 리더의 파워가 약하여 이와 같은 수단들의 효과성은 떨어진다. 반면 공공연구조직의 경우는 예산배분 기준 및 보상, 승진, 모집, 선발, 퇴직 결정 기준 등의 비인적·제도적 요소들이 바람직한 조직문화 방향으로 구성원의 행위를 유인할 수 있는 효과적인 문화개조수단으로 활용될 수 있다.

위에서 살펴 본 바와 같이 공공연구조직은 민간연구조직에 비해 리더십의 파워를 활용하지 못하고 단지 비인적·제도적 요인만이 효과를 발휘할 수 있다는 측면에서 조직문화 재정립이 상대적으로 어렵다는 태생적 한계를 지니고

정책초점

〈표 2〉 민간과 공공연구조직의 특성 비교

		민간연구조직	공공연구조직
일반특징	설립목적	민간영리추구(전유성 높음)	공공이익추구(외부효과 큼)
	조직운영 근거	조직의 명령체계	법령 및 제도
	운영예산 원천	기업예산(연구비 집행 절차 단순, 경직성 낮음)	정부예산(연구비 집행에 법적·절차적 합리성 요구, 경직성 높음)
리더(십)	위치	연구조직의 장	연구조직의장이 아닌 상부조직(소관부처, 연구회 등)
	자격요건	해당분야의 전문가	일반적으로 공무원, 행정직원
	권한 및 성과에 대한 책임	공식적 권한 강함 성과에 대한 책임 높음	공식적 권한 약함 성과에 대한 관심 및 책임 미흡
	주요 관심사	성과 향상	업무의 효율적 추진 관심(관료화)
	구성원에 대한 구속력	강함	약함
구성원	신분보장	불확실	안정적
	행위의 원천 및 관심사	리더의 명령에 민감	예산(연구비, 평가)에 민감
문화 개조 수단의 효과성	리더의 관심사, 위기 대응방식	높음	낮음
	보상, 승진의 결정 기준	높음	높음
	모집, 선발, 퇴직 기준	높음	높음
	물리적 환경 조정	높음	보통
	영웅적 인물 일화 전파	높음	보통
조직 철학, 신념 언급	높음	낮음	

있다. 더욱이 그 동안 출연(연)의 안정적 신분보장이란 이점이 무능한 연구 인력의 퇴출을 막고, 젊은 피의 수혈을 억제하는 역기능적 수단으로 활용되면서 자정능력의 상실과 함께 출연(연)의 비창의적 문화는 더욱 강화되는 악순환을 경험해 왔다. 피해 문화는 '96년 PBS 제도가 도입된 후, 그리고 자조적 문화는 현 시점에서의 총체적인 출연(연) 한계에 대한 실망감으로부터 비롯된 것으로 판단된다.

3. 창의적 연구문화 조성의 필요성

그럼에도 불구하고 최근 출연(연)을 둘러싼

다음과 같은 환경변화로 인해 창의적 연구문화로 전환하지 않으면 안 되는 파라독스의 현실에 직면해 있다. 점차 기초원천 연구의 중요성이 증가하면서 연구자의 창의성이 더욱 중요하게 대두되고 있고, 지식노동자와 지식계층의 중요성이 증가함에 따라 공공 연구부문내 창의적 연구자의 자율성, 책임성 부여의 필요성이 증가하고 있다. 또한 기술 및 지식의 복잡성과 디지털화가 가속화 되면서 공공연구부문 내 기술, 조직 간의 융합 필요성이 증가하고 있고, 공공연구부문의 민간부문 지원과 공공 연구 성과의 효율성 제고가 강조되면서 산학연 협력 강화, 수요중심 기획의 중요성이 증가하고 있다(김왕

동·이민형, 2008; 이민형 외, 2008).

즉, 이와 같은 출연(연)의 환경변화로 인해 향후 출연(연)은 점차 변화하는 환경에 효과적으로 대응하기 위해 개인의 창의성이 발현될 수 있도록 자율성과 다양성이 보장되고, 다학제적 접촉이 가능하도록 연구 인력의 유동성과 융합성이 강조되며, 창의적인 개인이 보상받고 성실 실패가 인정되며, 이들을 촉진하는 리더십이 존재하는 창의적 연구문화 조성의 필요성이 증가하고 있는 것이다(Hollingsworth, 2006; EU, 2007).

이와 같이 출연(연)을 둘러싼 환경 변화는 과거에 경험해 보지 못한, 과거의 문화 패러다임과는 전혀 다른 체질개선을 요구하고 있다. 다시 말해, 원하든 원치 않든, 문화개혁이 용이하든 그렇지 않든 새로운 사고방식의 소유와 적극적인 자정노력을 요구하고 있는 것이다. 이는 출연(연)의 입장에서 볼 때 분명 과거 어느 때와는 비교할 수 없는 위기일 수 있으며 이에 어떻게 효과적으로 대응하느냐가 향후 출연(연)의 미래를 결정짓는다 하겠다.

Ⅳ. 창의적 연구문화 조성을 위한 정책 과제

그렇다면 창의적인 연구문화 조성을 위해서는 어떠한 노력들이 기울여져야 하는가? 결론부터 말하면 공공연구조직은 민간연구조직보다 연구문화 개혁과정이 더 복잡하며 어렵다. 공공연구조직에는 민간조직과 달리 문화개조에 강력한 영향력이 있는 최고경영자가 존재하지 않으며, 리더십을 갖고 있는 상부조직도 분산되어 있고(예, 소관부처, 연구회, 기획재정부 등), 공

공부문의 속성상 성과보다 업무추진의 합리성과 효율성을 중시하는 관료조직 산하의 통제를 받기 때문이다. 그럼에도 불구하고 공공연구조직의 존재 당위성은 여전히 존재하여, 뼈아픈 자기변화의 노력을 통해 창의적인 성과를 내지 않으면 안 되는 위기 상황에 놓여 있다. 아래에서는 이와 같은 상황 하에서 출연(연)의 창의적인 연구문화 재구축을 위해 고려해야 할 핵심과제에 대해서 논하고자 한다.

1. 출연(연)의 비전과 문화상을 명확히 해야

출연(연)의 창의적 연구문화 조성에 있어서 가장 중요하며 제일 먼저 이루어져야 할 과제가 국가혁신체제의 대표적 주체로서 출연(연)의 비전과 문화상을 명확히 하는 것이다. 즉, 출연(연)의 미래모습은 어떠한지 하고, 어떤 역할을 수행해야 하며, 이를 달성하기 위해서는 어떤 문화적 속성을 지녀야 할지를 구체화하는 것이다. 그러나 현재의 출연(연)은 시간이 흐름에 따라 출연(연)의 역할과 미션에 변화가 요구됨에도 불구하고 이에 대한 명확한 규명작업이 이루어지지 않고 있다. 또한 출연(연)의 미래 연구상은 어떠한지 어떠한 문화적 속성이 요구되고, 어떤 노력을 통해 공유될 수 있을지에 대한 고민은 더더욱 미흡하다. 따라서 출연(연) 소관부처는 출연(연) 연구문화 재정립 운동의 첫 번째 단계로 출연(연)의 비전과 미션을 명확히 하는 작업과 아울러 출연(연)의 바람직한 문화상을 구체화하는 노력이 필요하다.

2. 창의적 연구문화에 부합되도록 출연(연) 구조, 운영시스템 설계

다음으로 출연(연)의 비전과 바람직한 문화상이 명확히 설정되면 현 출연(연)의 구조와 운영관리시스템이 이와 부합되는 방향으로 설계되어 있는지 확인해야 한다. 또한 새로이 출연(연)의 구조개편과 운영시스템 개혁 작업을 추진하고자 할 때는 바람직한 연구문화 조성방향과 일치하는지 면밀히 검토해야 한다. 이와 같은 측면에서 볼 때 현재 정부에서 추진하고자 하는 출연(연) 구조개편과 연구기능 중복조정 노력이 창의적 연구문화 조성 관점과 부합되는지 살펴볼 필요가 있다. 또한 현재 운영되고 있는 출연(연) 예산, 사업, 인력의 기획, 관리, 평가 시스템 등이 창의적 연구문화 조성방향으로 규정·운영되고 있는지 면밀히 검토·수정해야 한다. 공공연구조직의 경우 가장 효과적인 문화개조 수단이 바로 연구원들이 가장 민감하게 반응하는 예산, 평가 시스템 등의 운영시스템 개혁이다. 그러므로 이러한 운영시스템이 창의적인 연구문화 조성방향으로 설계되지 않으면 바람직한 연구문화 정립이 어렵게 되며, 연구원들의 의식과 행동변화를 야기하는데 한계가 있다. 따라서 본질적인 문화개혁을 이루기 위해서는 반드시 운영관리시스템의 개혁이 뒷받침 되어야 한다.

3. 소관 부처, 연구회 등 리더십 기관의 창의적 의식 개혁 선행돼야

공공연구조직의 가장 큰 특징은 연구조직의 리더십이 연구기관장에게 있는 것이 아니라 관련(구조, 예산, 사업, 인력) 법규나 제도를 입안·집행하는 상부 소관부처(예, 교과부, 지경부, 기획재정부 담당부처 등)에 있다는 것이다.

따라서 연구원의 행태에 민감하게 영향을 주는 구조나 운영시스템 개혁을 담당하는 소관부처나 담당자의 창의적 의식개혁이 선행되지 않으면 출연(연)의 창의적 연구문화 조성은 근본적으로 어렵게 된다. 또한 담당부처나 담당자가 빈번하게 바뀔 경우 책임감 있게 출연(연)의 비전을 설정하고 지속적으로 출연(연)의 연구문화를 관리할 수 없게 된다. 따라서 소관부처나 담당자는 먼저 출연(연)의 속성에 대한 넓은 이해가 필요하며, 모든 관련 정책을 창의적인 관점에서 입안·집행해야 한다. 또한 장기적인 관점에서 출연(연)의 비전을 제시하고 바람직한 연구문화를 구축할 수 있도록 소관부처의 리더십 지속성이 확보되어야 한다. 이러한 측면에서 볼 때 지속성과 전문성을 확보할 수 있는 연구회 체제의 강화방안에 대해서 고려해 볼 필요가 있으며, 연구회로의 권한이양 방향과 연구회의 기능 및 역할 등에 대해서 철저히 고민해 볼 필요가 있다.

4. 연구회 차원의 창의적 연구문화 조성운동 전개

공공연구조직은 민간조직과 달리 개별기관의 리더십보다 상부 조직의 의사결정과 법·제도에 많은 영향을 받으므로 개별기관 차원의 조직문화 개혁 운동에는 한계가 있다. 즉, 개별기관의 리더십 차원에서 아무리 문화개혁 운동을 시도하려 한다 하더라도 연구원의 사고와 행동에 더 많은 영향을 주는 것은 출연(연) 전반의 예산, 사업, 인력 등의 운영관리시스템이기 때문이다. 따라서 출연(연)의 창의적 연구문화 조성을 위해서는 1차적으로 개별기관 차원이 아닌

연구회 차원의 노력이 필요하며, 2차적으로 이와 병행해 개별기관 차원의 조직문화 재정립 운동이 추진될 필요가 있다. 연구회 차원의 창의적 연구문화 조성운동을 효과적으로 전개하기 위해서는 ‘(가칭) 창의적 연구문화 발전 추진단’을 내부에 구성하여 체계적이며 지속적으로 운영할 필요가 있다. 본 추진단의 주요 기능은 향후 출연(연)의 문화상은 어떠해야 하며, 어떤 수단을 통해 연구문화로 정착할 수 있고, 어떤 방법을 통해 연구원의 참여를 유도할 수 있을지 연구문화상 정립과, 내부위기 조성, 문화개조 수단 마련 및 연구원들을 대상으로 한 교육 및 홍보 전략을 지속적으로 개발 추진하는 것이다. 여기서 중요한 것은 조직문화 개혁의 강도보다 일관성과 지속성이며, 상부 소관부처의 적극적인 추진 의지와 하부 개별기관의 적극적인 참여를 어떻게 유도하느냐에 있다. 출연(연)의 창의적 연구문화 조성운동이 성공하려면 위로부터의 관심이 뒷받침되는 아래로부터의 개혁이 이루어져야 한다.

5. 출연(연) 개별기관 차원의 위기의식 공유와 자발적 개혁노력 추진

출연(연) 연구문화의 가장 바람직한 재정립 절차는 민간조직과 같이 출연(연)의 리더십 기관(상부 소관부처)이 출연(연)의 현실을 직시하고 자발적으로 운영시스템을 창의적인 연구문화 방향으로 재설계하여 자연스럽게 출연(연)의 문화를 재구축하는 것이다. 그러나 안타깝게도 공공연구조직은 공공부문의 특성상 공무원인 상부 리더십 기관이 자발적으로 출연(연)의 미래를 위하여 솔선수범하기를 기대하는 것은 현

실적으로 불가능하다. 따라서 출연(연)이 자신의 존재당위성을 입증하고 국가 과학기술발전에 기여하기 위해서는 자발적으로 현재의 위기의식을 공유하고 스스로 개혁하고자 하는 노력이 뒷받침되어야 한다. 현재의 위기는 오히려 출연(연)의 진정한 거듭남을 위한 디딤돌이 될 수 있으며, 새로운 학습기회를 갖는 계기가 될 수 있다. 그러므로 출연(연) 개별기관 차원에서는 외부의 더 큰 위기가 오기 전에 오히려 내부 스스로의 자발적 위기 조성 과 의의의식 공유를 통해 아래로부터의 개혁운동을 확산할 필요가 있다. 이때에야 비로소 외부로 부터의 지지와 상부 소관부처로 부터의 적극적 후원을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

6. 연구직뿐만 아니라 행정직의 문화개혁 운동 병행 필요

창의적 연구문화를 조성함에 있어 또 하나의 중요한 영향요인은 바로 현장에서 연구원의 창의적 연구 활동을 지원하는 행정조직이다. 행정조직은 연구원의 창의적인 연구 활동을 위해 없어서는 안 될 매우 소중한 조직이며, 이들의 창의적이고 효과적인 지원이 출연(연) 연구조직의 성과를 가능한다 해도 과언이 아니다. 하지만 아쉽게도 출연(연) 현장의 인터뷰 조사 결과에 의하면 현재의 출연(연) 행정조직은 연구원들의 요구를 충족시키지 못하고 있다. 연구원들의 행정직에 대한 만족보다 불만족 비중이 훨씬 높게 나타나고 있는 것이다(대덕넷, 2006년 5월 2일자). 이와 같은 현실은 향후 출연(연)의 창의적 연구문화 조성에 걸림돌이 될 수 있으며 출연(연)이 근본적으로 거듭나기 위해서는 연구직뿐

만 아니라 행정직의 문화개혁 운동이 병행될 필요가 있다. 민간연구조직의 경쟁력이 상당부분 행정지원 조직의 경쟁력에서 나오고 있음을 감안할 때 출연(연) 행정조직 또한 창의적 서비스 정신에 입각한 고객만족 마인드의 견지가 필요할 것으로 판단된다.

【참고문헌】

- 김왕동 · 이민형(2008), 창의적 프론티어 연구 환경조성에 대한 탐색, STEPI 「과학기술정책이슈」 제8호.
- 김인수(1999), 「거시조직이론」, 무역경영사.
- 이민형 · 김왕동 · 김계수 외(2008), 「국가 R&D 시스템 변화에 대응한 산업기술연구회 및 소관 출연(연) 운영체제 발전 방안」산업 기술연구회.
- EU (2007), Creativity Capabilities and the Promotion of Highly Innovative Research in Europe and the United States, EU-NEST/CREA-511889,
- Hollingsworth J. R. (2006), 'A Path-Dependent Perspective on Institutional and Organizational Factors Shaping Major Scientific Discoveries', in J. Hage and M. Meeus (eds), Innovation, Science, and Institutional Change: A Research Handbook. London and New York: Oxford University Press. pp. 423-442.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- 대덕넷
(2006. 4. 25)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?Mark=15212
(2006. 5. 2)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?Mark=15302
(2006. 5. 3)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_Print.asp?Mark=15319
(2006. 4. 24)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?Mark=15193
(2008. 5. 6)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?Mark=23850
(2007. 8. 8)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?mark=15175
(2007. 4. 23)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?Mark=19674
(2007. 4. 24)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?Mark=19710
(2006. 5. 9)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?mark=15381
(2006. 5. 10)
http://www.hellodd.com/Kr/DD_News/Article_View.asp?mark=15381