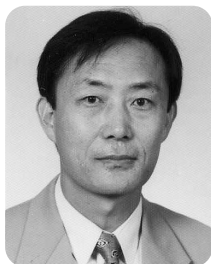


지방연구원의 도약(跳躍)을 말한다

박현주 | 주택도시연구원 석좌연구위원 겸 카이스트 건설환경공학과 초빙교수



우리나라에는 여러 형태의 연구기관이 있다. 국책연구원, 광역자치단체 연구원(지방연구원), 공기업 및 민간기업 연구원, 대학 연구소, 각종 학회, 시민단체 연구소, 개인 연구소 등 형태도 다양하지만, 연구기관 수도 만만치 않게 많다. 우리 사회가 고민해야 할 문제가 그만큼 많고, 모든 기관들이 의욕적으로 일하기 위해 연구기관을 운영하고 있다. 60여년의 짧은 기간에 세계 최빈국(最貧國)에서 10대 선진국 대열에 포함되는 기적 같은 압축 성장은 이러한 연구기관들의 숨은 노력의 결과이다.

지금은 지방화시대, 세방화시대(世邦化時代)이다. 지방이 발전해야 국가가 발전하고, 지방이 곧 국가경쟁력이다. 과거 국책연구기관이 맡았던 국가사회 발전의 두뇌(think tank) 역할을 이제는 지방연구원이 맡아야 할 때이다. 지방연구원에 대한 사회적 요구가 커지는 이유이다. 이제 지방연구원의 발전을 진지하게 논의할 때이다. 물론 지방연구원도 천차만별이다. 나름대로 국책기관에 버금갈 정도로 연구체제를 갖춘 기관이 있다. 겨우 명맥만 유지하는 생색내기 지방연구원도 있다. 하지만 사회에서 인식하는 지방연구원의 일반적인 수준은 아직 발전도상단계이다. 이는 지방연구원의 노력이 부족한 데도 이유가 있지만 근본적인 이유는 지방연구원에 대한 인식 부족이 더 크다. 이 글은 이러한 문제인식을 기초로 지방연구원이 미래 지역사회 및 국가사회 발전의 중추적 기능을 수행하기 위해서 어떻게 발전해야 할 것인지에 대해 고민하고자 한다.

우리나라 연구기관들은 유형에 관계없이 몇 가지 공통적 고민이 있다. 예산부족과 우수한

전문 연구인력 확보 곤란, 그리고 적절한 과제 선정 및 우수한 연구의 질 확보이다. 지자체의 두뇌 역할을 맡고 있는 지방연구원은 이에 덧붙여 종합행정과 지원행정을 다루는 지자체 행정의 특성상 연구 업역(業域)이 매우 넓다. 또한 지원행정에 부응하는 집행적 성격의 연구 수요가 많아 연구진의 전문성이 이러한 수요를 충족시키기 어렵다. 이 때문에 지방연구원은 국책연구기관 등 다른 형태의 연구기관에 비해 독특한 연구체계를 구축하고 있다. 충남발전 연구원의 경우 연구수행에 있어 연구수요자와의 공동학습 및 협동연구시스템 구축, 외부 전문 인력의 체계적 활용을 위한 객원연구위원 및 연구원별 10명 이상의 연구 협업자(collaborator) 확보, 외부 전문가의 아이디어와 선도를 바탕으로 수행하는 기획연구, 고객의 기획역량을 강화하기 위한 자문(coaching) 등을 제도화하고 있다. 이는 국책 연구원 등 다른 연구기관도 도입해야 할 바람직한 연구체계모델이다.

모든 연구기관은 나름대로의 고객이 있다. 연구는 이들의 요구에 따라 수행한다. 지방연구원은 국가, 도와 시·군 행정뿐만 아니라 도내 주민이 고객이다. 그러다보니 지방연구원은 연구 인력이나 규모에 비하여 과제가 많은 반면에 출연금 지원 등 재정적 지원은 다른 연구기관 등에 비해 상대적으로 빈약한 편이다. 고객은 당장 활용할 구체적이며 실용적 연구 결과를 요구한다. 하지만, 이에 대응할 오랜 경험과 노하우가 축적된 연구진들은 더 나은 처우를 향해 미련 없이 연구원을 떠난다. 직업 선택의 자유가 있고, 경쟁적 시장이 잘 형성된 연구 인력시장에서 지방이라고 하는 불리한 여건은 우수인력 확보를 더 어렵게 한다. 따라서 지방연구원의 현실적 제약 속에서 한 걸음 도약하기 위한 실천적 발전방향을 모색하면 아래 몇 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 문제 해결 중심에서 문제 제기(問題提起) 기관으로 연구원의 역량을 혁신하여야 한다.

전통적으로 우리나라 연구기관들은 고객이 제기한 문제의 실무적 해결에 역량을 집중하고 있다. 하지만, 실무적 문제의 해결방안은 관련분야 실무자들이 더 잘 알고 있어 고객들은 연구기관의 연구 결과에 대해 만족하기보다는 비판적인 시각이다. 지방연구원이 현안 해결에 역량을 치중하는 방식에서 벗어나 시대적 변화와 세계적 조류(global trend)를 바탕으로

새롭게 닥칠 과제를 도출하고 해결방향을 제시하는 미래지향적 연구에 역량을 집중하여야 연구기관으로서의 위상을 높이고, 연구기관의 정체성을 확립할 수 있다. 예를 들면 기후협약(저탄소사회 구축 등), 에너지, 식량, 삶의 질, 여성과 감성의 시대 등은 국제적 현안이고 인류가 해결해야 할 과제이다. 이러한 시각에서 지자체의 현안을 찾아내고, 정책 방향을 모색하는 연구가 중요하다. 특히 현재의 연구는 대부분 시책, 사업구상, 계획 등의 연구에 역량을 집중했다. 하지만 감성과 창의, 상상력을 중시하는 세계적 흐름의 시각에서 볼 때 앞으로는 특색 있는 브랜드 개발, 디자인 등 지역특화 연구 및 집행과정에서의 성과 자문(performance consulting) 연구에 관심을 확대해야 한다. 특히 매년 겪는 연구과제 선정에 있어 Global Trend 파악은 매우 중요하다. 예를 들어 여성시대(Female Age, The Age of Women)와 혼합의 시대(The Age of Mix)라고 하는 시대적 흐름은 여성중심의 도시 및 지역 공간 창출과 계층 간·지역 간 통합의 공간계획 및 공동체 형성 정책 등에 관한 선도적 연구의 필요성을 제기한다.

둘째, 우수한 연구 질 확보는 연구원의 생명이다.

우수한 연구의 생산은 지방연구원의 필요충분조건이다. 연구기관의 어려운 경영 여건은 충분조건에 지나지 않는다. 지방연구원의 여건이 어려울수록 연구 질의 우수성으로 승부를 걸어야 한다. 물론 대부분의 지방연구원들이 연구의 질 향상을 위해 부단히 노력하고 있다. 충남발전연구원의 경우 연구과제의 기획 단계부터 외부전문가를 참여시키고, 연구심의회를 내실화하고 연구 성과에 대한 외부전문가의 평가를 강화하고 있다. 이러한 노력 덕분에 지방연구원 연구의 질적 수준은 크게 향상된 것으로 평가되고 있다. 하지만 연구의 질은 하한선만 있지 상한선이 없어 무한경쟁(無限競爭)만 존재한다. 따라서 연구 질 향상을 위해 기존에 수행하고 있는 연구과제 선정부터 연구기획, 연구수행, 연구결과 생산(보고서 작성), 연구결과의 전파와 활용의 모든 과정을 체계적으로 재검토하고 가급적 일련의 연구수행시스템 전담기구가 총체적으로 관리하는 체제가 바람직하다.

우수한 연구의 생산은 연구과제의 선정이 중요하다. 연구의 기획과 과제 선정단계에서

전문가와 유관 공무원 및 실무업계 종사자 등으로 지식 소그룹과 같은 연구개발 동아리를 운영하는 방안도 도입할 필요가 있다. 연구과제 선정과 관련하여 연구과제는 가급적 대형화, 융합화 추세에 부응하도록 체계화하여 최소한 연간 5~6개의 대형 또는 핵심과제를 선정하고, 이를 다년간(多年度)에 걸쳐 여러 연구팀이 협업할 수 있도록 연구과제를 기획하는 사전 기획연구(事前企劃研究)가 필요하다.

연구의 질과 연구내용은 연구진이 최고 전문가이다. 따라서 연구 질의 개선을 위해 활용하는 외부 전문가의 의견을 그대로 존중하기보다는 연구심의회, 토론회, 워크숍 등을 통해 연구내용 및 연구 수행에 있어서의 방법론 등 현안을 중심으로 충분한 토론회정을 수시로 거쳐야 한다. 이 과정에서 도출된 우수한 외부전문가와와의 네트워킹과 공동연구를 추진하는 네트워킹형 연구수행체계를 강화해야 한다. 특히 외부 전문조직과의 협동연구는 연구의 질을 높일 뿐 아니라, 연구의 실용성 확보에도 기여한다. 때문에 해당 분야의 전문기관 및 실무종사자들과의 협업적 연구수행을 강화해야 한다.

셋째, 연구역량의 강화와 체계적 내재화(內在化)가 필요하다.

연구기관의 연구역량은 개인의 역량과 조직의 역량에 의해 좌우된다. 개인의 창의적 연구역량을 지속적으로 강화하고, 연구 성과가 조직에 체계적으로 축적될 수 있는 연구 성과의 내재화 체계를 구축해야 한다.

개인의 연구역량을 높이기 위해서는 연구기관의 핵심 연구부문에서 대표적 연구원, 일명 스타연구원을 키워야 한다. 스타연구원은 연구기관의 브랜드와 입지를 강화하는 데 유무형의 결정적인 역할을 수행한다. 연구연수(研究研修)를 강화하는 한편으로, 전공 영역을 늘리고 이전공(異專攻) 및 신규연구(新舊研究)인력이 조화된 통합적인 연구조직을 구성하여 개개인의 전문역량을 “I자형”에서 “T자형”으로 확대하여야 한다. 이러한 조직은 연구기술과 방법론이 선배로부터 후배들에게 효과적으로 전달되어 개인의 연구역량 강화에 크게 도움이 된다.

조직의 연구역량 강화는 연구조직 및 지원체계를 함께 개편 강화해야 한다. 조직 차원에서는 중장기적 연구개발 로드맵을 작성하고, 이를 기초로 연구원 개개인의 연구트랙을 작성토록 지원하여야 한다.

지방연구원은 연구전담인력이 적은 데 비해 연구수요가 많다보니 팀 단위 소조직으로 조직이 세분화되는 경향이 있다. 충남발전연구원의 경우 연구 인력은 30명 정도인데 팀이 7개로 세분되어 연구역량 발휘가 어렵다. 특히 전공별로 팀을 구성하고 있어 새로운 아이디어의 창출이나 통섭적(conciliative) 연구 수행에 장애가 되고 있다. 다양한 전공이 함께 어울리는 통합조직으로 연구 조직을 개편할 필요가 있다. 조직 차원에서 연구과제의 우선순위를 설정하고, 연구원 개개인의 역량을 조직적으로 집중시키는 “별떼 작전”이 가능토록 내부 조직간 벽을 허무는 매트릭스(Matrix)형으로 조직하여 연구팀, 연구실간 협력연구를 강화하고 개인의 연구 역량을 지속적으로 관리 강화해야 한다.

연구원은 인적 자원(Human resource) 확보가 연구원의 성패를 결정짓는다. 소수인력으로 연구의 양, 질적 성과를 동시에 달성하기 위해서는 인력 개발에 최선을 다해야 한다. 우수한 인적 자원 확보를 위해 연구원에 대한 재정적 지원을 획기적으로 개선하고, 연구 인력에 대한 복지와 과감한 인센티브제 도입, 그리고 연구원 내부에서의 멘토링제 활성화, 재학습과 재충전 기회의 확대 등은 매우 중요한 요소이다. 특히 지방연구원의 자체 수익사업은 인센티브 제공에 전액 투입토록 제도화하고, 연구책임자에게 연구수행에 관한 모든 권한을 부여하여 연구원 개개인의 활동 영역을 확대해야 할 것이다.

조직의 연구역량 강화에서 간과할 수 없는 것은 연구지원체제 강화이다. 지방연구원은 독자적으로 수많은 지식과 정보자료를 생산하고 있다. 하지만 이를 제대로 축적하고 연구원들이 쉽고 편하게 활용하는 시스템이 없으면 쓰레기와 다를 바 없다. 또한 국내외의 유관 외부기관에서 생산하는 각종 지식정보를 신속히 연구원들이 접속하여 활용할 수 있는 체계를 구축해야 한다. 연구팀 1~2개를 지식정보의 체계적 축적과 활용 업무에 투입한다면 조직과

개인의 연구역량은 배가(倍加)될 수 있다. 지식정보의 수집, 분석, 정리 및 체계적 활용은 연구업무보다 더 중요한 연구기관 본연의 업무이다.

넷째, 연구 성과의 효과적 전파가 중요하다.

연구기관은 연구만을 위해 존재하는 것이 아니다. 생산된 연구 성과를 이해관계자가 적극 활용하여 연구의 가치를 제고해야 한다. 생산된 연구 성과가 수요자에게 정확히 빠르게 전파되도록 체계화해야 한다. 연구기관은 대부분 연구보고서 작성에 특별히 노력하지만 이를 고객에게 어떻게 전달하고 고객이 어떠한 형태로 연구 성과를 전달해주길 원하는지는 무관심하다. 잘 전달된 연구 성과는 지방연구원의 지속적인 연구 수행에 암묵적인 지원자가 될 수 있다. 다양한 전달 메커니즘과 전달 양식 개발 등 효과적인 연구 성과 전달방법을 모색해야 한다.

엄청난 분량의 연구보고서는 극히 일부 관심 있는 전문가 이외는 찾지 않는다. 매우 간결하고 쉽게 정리한 요약자료가 훨씬 유효하다. 이러한 자료를 작성하기 위한 역량 구축이 연구보고서 작성보다 더 중요하다. 국내외의 많은 연구기관에서 발간하는 각종 요약보고서 작성방법을 벤치마킹하고, 모든 연구원들이 이를 잘 작성할 수 있도록 교육 훈련해야 할 것이다. 핵심 위주의 요약보고서의 수시 발간과 웹서비스를 강화하여 다양한 통로로 전파해야 한다.