

## 과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화 개방형 학습조직 사례연구

백승현\*, 신소정\*, 석유경\*\*, 유형석\*\*, 한귀향\*\*, 박채연\*\*\*, 이창연\*\*\*\*, 최진영\*\*\*\*, 정가섭\*\*\*\*,  
원이지\*\*\*\*, 양태훈\*\*\*\*\*  
\*한국철도기술연구원 홍보문화실, \*\*한국생명공학연구원 조직문화팀, \*\*\*한국과학기술연구원  
가치혁신팀, \*\*\*\*한국생산기술연구원 경영기획실, \*\*\*\*\*한국기계연구원 인재개발실,  
\*\*\*\*\*한국핵융합에너지연구원 기획실  
e-mail:baeksh@krri.re.kr

### A Case Study of an Open Learning Organization at a Government-Funded Research Institute in the Science and Technology Field

Sunghyun Baek\*, Sojeong Shin\*, Yukyung Seok\*\*, Hyungseok You\*\*, Kwihyang  
Han\*\*, Chaeyeon Park\*\*, Changyeon Lee\*\*\*\*, Jinyoung Choi\*\*\*\*, Gaseop Jeong\*\*\*\*,  
Iji Won\*\*\*\*, Taehun Yang\*\*\*\*\*

\*Public Relations and Culture Department, Korea Railroad Research Institute

\*\*Workforce Relations Team, Korea Research Institute of Bioscience and Biotechnology

\*\*\*Value Innovation Team, Korea Institute of Science and Technology

\*\*\*\*Department of Management Planning, Korea Institute of Industrial  
Technology

\*\*\*\*\*Department of Human Resources Development, Korea Institute of Machinery &  
Materials

\*\*\*\*\*Department of Planning, Korea Institute of Fusion Energy

#### 요 약

과학기술분야 정부출연연구기관을 둘러싼 환경변화가 매우 크다. 2026년 정부 R&D 예산이 35조원까지 증가하며, 출연연이 세계 선도형 R&D 성과를 위한 임무지향성 정립, 연구행정 혁신을 통한 몰입제고 등을 요구받고 있다. 이와 함께 그동안 선진국 추격형, 정답 지향형 R&D에서 축적된 조직문화를 혁신선도형으로 변화하기 노력도 함께 요구된다. 이 연구에서는 출연연 스스로 조직문화 혁신을 위한 현황진단, 변화와 혁신을 위한 방향정립을 목표로 하여 개방형 학습조직을 구성, 운영한 사례를 분석하였다. 한국철도기술연구원, 한국과학기술연구원, 한국생명공학연구원, 한국생산기술연구원, 한국기계연구원, 한국핵융합연구원 등의 조직문화 담당부서들이 함께 ‘리서치컬처랩’이라는 학습조직을 구성하여, 학습모임을 정례적으로 갖고, 이 과정에서 출연연 조직문화 혁신을 위한 방향을 정립한 점에 그 의의가 크다고 하겠다. 변화를 요구받는 기관의 담당 부서에서 스스로 현황진단과 변화방향을 모색하고, 학습하며, 성과를 도출하는 과정, 그 자체에서 향후 출연연의 조직문화 혁신을 위한 지속가능한 성과도출을 기대한다.

#### 1. 서론

과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화 특성 및 현황을 진단(이해)하고, 선도형혁신형 조직(연구) 성과창출을 위해 요구되는 조직문화 혁신방향을 도출하여 조직목표 달성에 기여하기 위해, 출연연 조직문화 담당부서들이 자율적으로 개방형 학습조직을 구성, 운영하였다. 조직문화는 조직목표 달성을 위해 구성원들의 일하는 방식 등을 변화시킬 수 있고, 이를 통해 조직성과

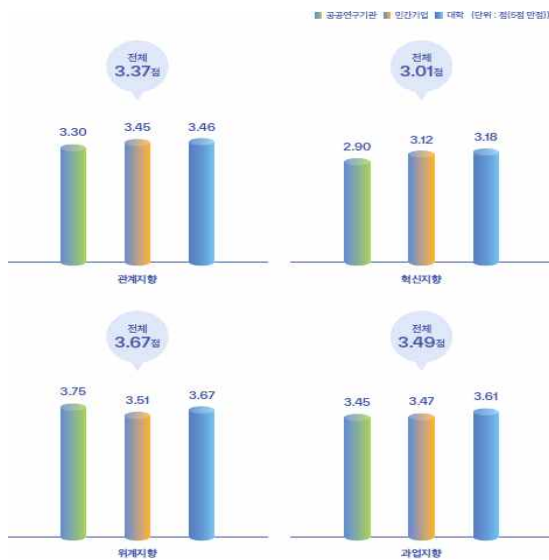
를 향상하는 원인으로 작용한다. 과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화도 국민이 체감하는 연구성과 도출에 그 영향을 미치는 것이 분명하기 때문에, 이 기관의 조직문화 혁신에 대한 연구가 필요하다. 과학기술분야 정부출연연구기관은 우리나라의 대표적인 공공연구기관으로, 과학기술 연구개발과 성과확산을 통해 국민 삶의 질 향상과 국가혁신성장에 기여하는 것을 목적으로 한다[1]. 이 연구는 한국철도기술연구원, 한국과학기술연구원, 한국생명공학연구원, 한국생산기술연구원, 한국기계연구원, 한

국핵융합연구원 등의 조직문화 담당부서들이 함께 ‘리서치컬처랩’이라는 학습조직을 구성하여, 학습모임을 정례적으로 갖고, 이 과정에서 출연연 조직문화 혁신을 위한 방향을 정립한 사례를 대상으로 분석하였다. 변화를 요구받는 기관의 담당부서에서 스스로 현황진단과 변화방향을 모색하고, 학습하며, 성과를 도출하는 과정을 공유, 확산하는 점에서 이 연구의 의의가 있다 하겠다.

## 2. 분석배경 및 분석사례

### 2.1 분석배경

이 연구의 분석대상은 과학기술분야 정부출연연구기관의 설립운영 및 육성에 관한 법률에 의해 설립된 연구기관들의 조직문화 혁신 학습을 개방형으로 함께 운영한 사례이다. 리서치컬처랩 참여 기관은 출연연을 둘러싼 여러 환경변화의 능동적 대응을 위한 조직문화 혁신 필요성을 인지하였고, 과학기술인력의 위계지향 인식이 혁신지향 인식보다 매우 크게 나타나는 현실인식에서 출발하였다[2].



[그림 1] 과학기술인 조직문화 유형 인식현황

### 2.2 분석사례

국가과학기술인력개발원에서는 과학기술인의 개방형 학습지원을 위한 러닝랩 공모사업을 시행하고 있으며, 리서치컬처랩 참여 출연연은 다음과 같은 목적의식을 갖고 2025년 3월 공모에 신청하여 선정되었다.

첫째, 과학기술분야 출연(연) 조직문화 현황을 파악하고, 바람직한 혁신방향을 도출하고자 하였다.

둘째, 출연연 기관 특성을 고려하여 조직문화 혁신을 설계하고 실천방안을 마련하는 방향을 도출하고자 하였다.

셋째, 러닝랩 학습결과는 다양한 출연연에 공개하는 것을 원칙으로 하며, 관련학회 학술대회에서도 발표하기로 하였다.

이들 기관이 구성한 조직문화 학습 러닝랩은 ‘리서치컬처랩’이며, 2025년 4월부터 9월까지 6개월 동안 활동하였다.

리서치컬처랩은 정기, 수시 학습모임, 성과확산 공유모임, 외부 전문교육프로그램을 함께 참여하며, 출연연에 요구되는 바람직한 조직문화 혁신방향을 도출하였다.

### 2.3 분석방법

이 연구는 리서치컬처랩의 학습과정, 학습성과를 사례로 하여, 출연연의 조직문화 유형 진단, 개선방향 도출 등의 성과를 제시하는 데 그 주요 목적이 있다. 따라서 리서치컬처랩을 사례로 하여 그 과정과 성과를 기술적으로 제시하는 방법으로 연구하였다.

## 3. 개방형 학습조직 운영사례

### 3.1 정기·수시 학습모임

리서치컬처랩은 총 7회의 정기 학습모임을 진행했다. 각 모임은 학습목표를 명확히 하여, 대면으로 직접 만나서 진행하였고, 그 주요 내용은 [표 1]과 같다.

[표 1] 리서치컬처랩 정기 대면 학습모임

연번	날짜	주요 학습내용
1	'25.4.15	조직문화 개념 이해 및 공유, 출연연 조직문화 특성 공유, 출연연 조직문화 진단 선행연구 공유 및 분석, 비교를 통한 현황 파악
2	'25.6.12	조직문화 정성진단 방법론 학습, 2021~2024년 조직문화 최신 쟁점 파악, 중점 학습방향 설정
3	'25.6.19	조직문화 최신 주요도서 독서토론, 6권의 조직문화 핵심도서 발췌, 요약, 공유, 토론
4	'25.7.16	출연연 조직문화 혁신방향(키워드) 정립, 기존 출연연의 막연하고 모호한 소통자산 등의 조직문화 보여주기 활동에 대한 성찰
5	'25.9.18	우아한 형제들, 조직문화와 성과창출 연계성에 대한 교육참여, 민간기업 조직문화 담당부서 교류
6	'25.9.18	출연연 조직문화 혁신 실천사례 공유 - 2025년 주요 실천사례 공유 - 철도연 본부 워크숍, 혁신경진대회 등
7	'25.9.30	조직문화와 조직구조의 변화 전문교육 참여

리서치컬처랩은 총 4회의 수시 학습모임을 진행했다. 수시 학습모임은 실시간 온라인 화상회의로 진행하였고, 통상 1시간 진행을 통해 대면학습의 사전준비를 중심으로 진행하였다. 수시 학습모임을 통해 정기 대면학습의 완성도를 제고하고, 유의미한 학습성과 도출을 위한 기회로 활용하였다.

### 3.2 성과공유, 확산 모임

리서치컬처랩은 총 3회의 활동성과 공유 확산 모임을 진행했다. 각 모임은 학습활동과 성과를 다른 출연연에 공유, 확산하는

공개세미나, 학술대회를 활용하여 진행하였고, 그 주요 내용은 [표 2]와 같다.

[표 2] 리서치컬처랩 성과 공유확산 모임

연번	날짜	주요 공유 확산내용
1	'25.4.15	출연연 조직문화협의회(서울, KIST) - 리서치컬처랩 구성배경, 학습목표, 학습계획, 주요 학습활동 및 공유 확산 공감대 형성 - UNIST 연구행정의 날 운영성과 공유 - 기계연 조직문화 운영 사례(2024년 NST 우수 조직문화 기관포상팀)
2	'25.6.20	2025 한국산학기술학회 춘계학술대회(제주, 한화) - 출연연 조직문화 유형 진단, 시계열 비교분석 결과 논문 발표, 언론홍보 병행
3	'25.7.18	출연연 조직문화협의회(대구, 너연구원) - 4~7월, 리서치컬처랩의 주요 활동성과 영상제작, 31개 출연연 조직문화 담당부서 공유 - 너연구원 조직문화 성과 공유 - 신용보증기금 조직문화 성과 공유

### 3.3 주요 학습성과 : 논문상, 언론, 영상

리서치컬처랩은 총 14회의 학습모임을 통해 학습성과물을 도출해왔으며, 출연연 조직문화 개선을 위한 현장 중심의 실질적 방안 도출을 위해 함께 노력했다. 그 과정에서 2건의 학술논문을 발표했고, 언론을 통해 러닝랩 활동을 홍보하였으며, 한국산학기술학회에서 우수논문상을 수상하였다. 학습활동과 성과를 31개의 출연연 등에 이해하기 쉽게 홍보하기 위하여 영상을 제작, 공유하였다.

[표 3] 리서치컬처랩 주요 학습활동 성과

연번	주요 공유 확산내용
1	학술논문 2건 발표 : 한국산학기술학회 춘계학술대회(6.20) - 과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화 유형 및 혁신사례 연구 - 철도분야 정부출연연구기관의 조직문화 변화 분석연구
2	리서치컬처랩 활동 성과 언론홍보 : 전자신문(6.20) - 출연연 조직문화 부서들, '선도형 연구' 위한 조직문화 혁신 협력 나서
3	한국산학기술학회 우수논문상 : 과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화 유형 및 혁신사례 연구(6.20)
4	2025 KIRD 러닝랩, 리서치컬처랩 개방형 학습성과 슬라이드 영상(7.2) : 31개 출연연 대상으로 설명, 발표, 유튜브 공유 등
5	리서치컬처랩 학습활동 성과보고서 발간(9.30)

### 3.4 출연(연) 조직문화 혁신방향 도출

리서치컬처랩은 출연연 조직문화 혁신을 위한 학습을 함께 하기 위해, 여러 기관의 담당부서에서 함께 진행하였고, 2025년 현재 중점 혁신을 위한 최근의 트렌드를 아래와 같이 연차별로 집약하였다. 2021년부터, 심리적 안전감, 비대면 방식에서 팀워크를 발휘하기 위한 방법 논의가 활발하게 진행

되었다. 2022년부터, MZ 등 세대갈등 해소 등 구성원간 공유된 목표인식을 위한 논의가 본격화 되었다. 2023년부터 불성실함의 유행 극복, 일의 본질에 대한 고민, 대규모 퇴사, 조용한 퇴사 현상 극복 등이 대두되었다. 2024년부터 노동의 질 높이기, 리더의 진화, 단체전을 위한 게임판 점검 등이 주로 논의되고 있다.'

이러한 중점 논의결과에 기반하여, 출연연을 위해 2025년 현재 요구되는 조직문화 혁신방향을 다음과 같이 도출하였다.

첫째, 조직목표와 개인목표의 연계, 이를 통한 몰입과 열정의 향상이 요구되고 있다. 열일하는 출연연 구성원이 성과를 도출하고, 이를 존중하는 문화가 요구된다.

둘째, 심리적 안전감 형성이다. 변화와 혁신, 소통과 협력의 기본 전제조건 충족을 위해 요구되는 조직문화 혁신이다.

셋째, 구성원 상호 간의 존중과 배려이다. 조직목표 달성, 개인목표 달성을 함께 균형있게 이루기 위해, 상호 존중과 배려는 필수적이다.

넷째, 조용한 퇴사, 노동의 질 저하, 단체전을 위한 게임규칙의 정립 등 실질적인 조직문화 혁신 추진이 필요하다.

다섯째, 조직문화 혁신을 위한 구성원 '실천' 방안 마련, 지속가능한 실천이 요구된다. 조직문화는 그 개념 자체에서 추상성을 내포한다. 따라서 구체적인 실천을 담보하지 않으면 항상 구호의 나열에 머물 우려가 있다.

리서치컬처랩에서 함께 활동한 기관들은 이러한 학습 방향을 고려하여, 기관 자체적인 조직문화 혁신활동을 수행하고 있으며, 2025년 그 주요성과는 [표 4]와 같다.,

[표 4] 2025년 리서치컬처랩 참여기관 주요 혁신사례

기관	주요 혁신사례	
KIST	리더그룹 리더십 평가	구성원들이 본인의 리더그룹의 리더십을 분야별로 평가하고 다양한 의견을 공유함
	역량진단	직군별 필요 역량을 리더그룹의 인터뷰와 직급별 워크숍을 통해 도출하고 본인이 자기 역량 달성치를 진단. 역량 개발을 위한 필요 교육 제안
	소통 프로그램	타운홀 미팅, 랩 어택, 원데이 클래스 등
생명연	리더그룹 실행 강화	브라운 백 미팅 등 기관장구성원 간 소통 강화, 리더그룹 실행력 강화를 위한 조직문화 워크숍 개최 등
	상호존중 및 수평적 문화가치 공유	구성원 간 호칭 개선 캠페인, 부서별 자율기획 조직문화 개선 활동(컬처 랩 데이) 등
생기원	기관 지향점(MTP) 일하는 원칙 정립	지향점(MTP) 설정 및 일하는 원칙 정립 (전 직원 참여 투표 및 기관 슬로건 공모전)
	혁신성과공유회	혁신성과 공유회를 개최, 전 직원 참여 온라인 평

	및 행정 혁신 부서 선정	가와 외부 전문위원 심사를 통해 우수 혁신부서 선정 (인센티브 지급 연계)
	한마음 문화 활동 추진	근무지 문화배달 등 다양한 문화활동을 통해 동료들과 함께 시간을 보내고 경험을 공유함으로써, 팀워크 및 협업 촉진
철도연	전체 보직자 실천방안 마련	조직문화 혁신 선도그룹으로서 전체 보직자의 역할이 매우 중요함을 인식. 이들의 솔선수범을 위한 워크숍을 개최(7.14)하고, 모든 보직자들이 스스로 실천방안 도출, 전직원 공유 - 11개 본부 후속 워크숍을 통한 실천 점검, 공유
	조직문화 혁신 실천경진대회	연구실 단위, 조직문화 혁신 실천성과에 대한 경진대회 개최. 총 16건 접수, 2차례 심사를 통해 5개 부서 포상
	조직문화 개인 평가반영	조직문화 강연 참여, TFT 활동, 혁신경진대회 포상, 우수직원 포상 등을 통한 평가반영
기계연	조직문화 활성화추진계획 수립시행	연구원 교육 조직문화 구축 및 활성화를 위한 기관차원의 전략적 조직문화 업무추진 계획 수립('25.5) 및 전사적 시행
	중간관리자 교육 강화	조직문화 혁신을 위한 중간관리자(실장급 보직자) 리더십 교육 강화 : 온오프라인 리더십 역량강화 교육 기획·실시
	조직문화 KPI 평가 반영	기관 발전을 위한 부서별 소통채널 및 행사 참여 실적에 대한 조직문화 확산실적(1인당 평균 5시간) KPI 평가 반영
핵융합	팀 신뢰지수 (Trust Index) 진단 추진	팀단위 신뢰지수 진단, 조직문화 진단의 실효성 확보 함 ※ 리더와의 관계, 동료, 자부심 등의 항목으로 구성
	이노베이션 리더 운영	조직문화 혁신활동을 주도하여 직원간 소통활동을 가속화하기 위해 이노베이션 리더 운영 ※ 총 6명 구성(연구 3명, 기술 2명, 행정 1명)
	크로스 마팅 개최	본원과 지역조직 부서간 융합 및 상호 소통 활성화와 팀내 팀원간 융합 추진
	산업직원 1대 多 멘토링	입사 연구/기술/행정직 등 최소 6명 이상의 멘토를 확보하는 1: 多 멘토링 프로그램 추진

## 참고문헌

- [1] 백승현, 이윤주, 노주현, 진영권, “과학기술분야 정부출연연구기관 성과확산 실적 영향요인 분석”, 2020년 한국산학기술학회 춘계 학술발표논문집, pp. 485-487, 2020년
- [2] 국가과학기술인력개발원, 2024 KIRD 과학기술 인재개발 활동조사, 2025년
- [3] 리서치컬처랩, 2025 러닝랩, 리서치컬처랩 학습활동계획서
- [4] 리서치컬처랩, 2025 러닝랩, 리서치컬처랩 학습활동보고서