

# 과학기술분야 정부출연연구기관의 구성원 간 역할 존중과 협력의 조직문화 혁신사례 연구

백승현\*, 신소정\*, 석유경\*\*, 유형석\*\*, 한귀항\*\*\*, 박채연\*\*\*, 최진영\*\*\*\*, 정가섭\*\*\*\*, 원이지\*\*\*\*,  
김대진\*\*\*\*\*, 유상희\*\*\*\*\*,  
\*한국철도기술연구원 홍보문화실, \*\*한국생명공학연구원 조직문화팀, \*\*\*한국과학기술연구원  
가치혁신팀, \*\*\*\*한국생산기술연구원 경영기획실, \*\*\*\*\*한국기계연구원 인재개발실,  
\*\*\*\*\*한국한의학연구원 경영전략팀  
e-mail:baeksh@krii.re.kr

## A Case Study on the Innovation of Organizational Culture of Respect and Cooperation among Members of Government-funded Research Institutes in Science and Technology

Sunghyun Baek\*, Sojeong Shin\*, Yukyung Seok\*\*, Hyungseok You\*\*, Kwihyang  
Han\*\*\*, Chaeyeon Park\*\*\*, Jinyoung Choi\*\*\*\*, Gaseop Jeong\*\*\*\*\*, IJi Won\*\*\*\*\*, Daejin  
Kim\*\*\*\*\*, Sanghee You\*\*\*\*\*

\*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

\*\*\*\*\*Management Strategy Team, Korea Institute of Oriental Medicine

### 요약

조직문화는 조직목표 달성을 위해 구성원들의 일하는 방식을 변화시킬 수 있고, 이를 통해 조직성과를 향상하는 원인으로 작용한다. 과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화도 국민이 체감하는 연구성과 도출에 그 영향을 미치는 것이 분명하기 때문에, 이 기관의 조직문화 혁신에 대한 지속적인 연구가 필요하다. 최근 출연연 구성원들의 역할, 연령, 직급 등의 차이에 따른 상호 갈등사례가 발생하기도 하며, 조직목표 달성을 위한 상호 존중과 협력에 어려움을 겪기도 한다. 특히 연구와 행정을 중심으로 직종 간의 이해관계 등에 기반한 갈등사례가 언론을 통해 소개되었고, 일부 설문조사를 통해 공공연구기관의 다양성과 포용성 존중에 대한 인식이 낮음이 확인되었다. 이 연구는 출연연에서의 구성원 간의 갈등극복 및 소통활성화를 위한 조직문화 혁신사례를 살펴보고, 이를 공유·확산하여 상호 벤치마킹하는데 목적이 있다. 이를 위해, 10개 출연연의 조직문화 부서장과 담당자들이 연구와 행정의 상호 역할 인식에 대한 자유의견을 도출하여 그 차이가 존재함을 확인하였고, 출연연의 다양한 구성원 간의 상호 존중과 협력, 공감과 소통 등을 혁신하는 실천사례를 집계, 분석하였다. 이 연구는 국가과학기술인력개발원 학습조직 지원사업을 통해 함께 조직문화를 연구하는 출연연의 실천사례를 중심으로 연구하였다. 이를 통해 출연연 구성원 간의 역할 존중의 조직문화 개선을 위한 상호 공유의 장이 되기를 기대한다.

### 1. 서론

조직문화는 조직목표 달성을 위해 구성원들의 일하는 방식을 변화시킬 수 있고, 이를 통해 조직성과를 향상하는 원인으로 작용한다. 과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화도 국민이 체감하는 연구성과 도출에 그 영향을 미치는 것이 분명하기 때문에, 이 기관의 조직문화 혁신에 대한 연구가 필요하다. 과학기술

분야 정부출연연구기관은 우리나라의 대표적인 공공연구기관으로, 과학기술 연구개발과 성과확산을 통해 국민 삶의 질 향상과 국가 혁신성장에도 기여 하는 것을 조직목표로 한다[1].

모든 조직은 조직목표 달성을 위해 구성원 간의 상호 협력을 기본 전제로 한다. 다만, 조직에서 구성원 간의 서로 다른 가치관, 소통방식, 업무방식, 이해관계 등으로 인하여 상호 역할 갈등이 존재할 수 있다. 이러한 갈등은 역할에 대한 상호 존중과 협력

을 통해 조직 내 다양성으로 발전시키는 것이 바람직하지만, 여러 이유로 인하여 방치·조장되기도 한다. 최근 출연연에서 직종, 세대 간 다양한 갈등이 존재하며, 이해관계에 따라 더 크게 갈등이 표출되는 사례가 있었다.

이 연구는 대한민국 출연연에서 구성원 간 역할 갈등을 극복하고, 상호 존중과 협력의 조직문화를 형성하기 위한 혁신사례를 조사하여 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해, 출연연 조직 문화 개선을 위한 상호 벤치마킹의 계기가 될 수 있으며, 기관 특성에 따른 개선방법의 다양성을 확인할 수 있을 것이다.

## 2. 분석의 틀 및 연구설계

### 2.1 분석의 틀

이 연구의 분석대상은 우리 나라 과학기술분야 정부출연연 구기관이다. 우선 출연연 10개 이상 기관이 함께 모여, 가장 대표적인 갈등현상으로 직종을 중심으로 상호 역할인식에 대한 자유토론을 시행하고, 인식의 현황과 개선방향에 대한 진단을 수행한다. 이를 통해 역할 갈등과 이를 개선하기 위한 소통활성화 등의 혁신필요성을 도출하고자 한다.

또한, 출연연 구성원 간의 직종, 세대, 직급, 부서 등의 다양한 요인에 기반한 갈등을 관리하는 유형으로 [표 1]의 구분 [2][3]에 따른 혁신사례를 분석한다.

이 연구에서 분석하는 갈등관리 유형은 조직이 갖는 특성과 다양한 상황을 고려하여, 갈등을 해결하는 방법을 체계적으로 분류한 점에서 그 의미가 있다. 이 유형에 따라 주요 출연연의 조직문화 혁신사례를 조사·분석하고자 한다.

[표 1] 갈등관리 유형

분류	특징	활용상황
경쟁형	자기방식을 취하는 기술	비상 상황에서 신속하게 의사결정이 필요한 경우
		규칙준수와 같이 인기없는 사안을 시행하는 경우
		조직 전체에 영향을 미치는 중요 문제인 경우
협력형	신뢰형성에 가장 이상적인 기술	중요한 문제에 대해 통합적 해결이 필요한 경우
		다양한 의견 기반으로 갈등해결이 필요한 경우
		지속적인 관계가 필수적으로, 감정문제 극복이 필요한 경우
타협형	'임시'와 '절충'의 기술	복잡한 문제에 잠정적 해결이 필요한 경우
		동등한 협상력을 가진 배타적 목표집단의 경우
		임기응변적 해결이라도 필요한 경우
회피형	갈등상황에 관심이 없는 기술	해당 문제가 중요하지 않고, 다른 더 중요한 것이 있는 경우
		생각을 가다듬거나 정보를 더 수집해야 하는 경우
		제3자가 갈등을 더 효과적으로 해결가능한 경우
순응형	관계지향적 기술	다음을 위해 상대의 신뢰형성이 필요한 경우
		상대와의 조화가 특히 필요한 경우
		일단 따라주면서 상대가 스스로 느끼게 하는 경우

이 연구는 조직문화 혁신활동을 수행하는 연구기관으로서 한국과학기술연구원, 한국생명공학연구원, 한국생산기술연구원, 한국철도기술연구원, 한국기계연구원, 한국한의학연구원 등의 소통활성화 중심의 갈등관리 조직문화 혁신사례를 조사하여 분석하였다. 이 연구를 통해 각 기관의 특성에 기반하여 갈등관리 유형이 다르게 나타날 수 있음을 고려하고 상호 학습하는 계기가 되기를 바란다.

### 2.2 자료의 수집

이 연구에서 과학기술분야의 3가지 집단 유형, 기업, 대학, 공공연구기관에서의 구성원 다양성 및 포용성에 대한 인식현황 자료는 국가과학기술인력개발원의 조사문헌을 활용하였다.

출연연의 대표적인 역할갈등으로 인식되는 직종 간의 인식 현황에 대한 자료는 10개 기관의 조직문화 부서장과 담당자 20명이 2026년 4월 2일 함께 모여 의견을 도출하였다. 그리고, 직종을 포함하여 다양한 구성원 간의 역할 갈등을 극복하는 조직문화 혁신에 대해서는 국가과학기술인력개발원의 학습조직 지원사업에 함께 참여하는 출연연의 개별 사례를 조사하여 분석하였다.

### 2.3 분석방법

이 연구에서는 출연연의 연구, 행정 직종 간의 인식, 그리고 함께 역할 존중을 위한 방안에 대한 인식을 10개 출연연, 20여명의 자유토론과 익명의견을 텍스트마이닝을 통해 취합하였다. 이 과정에서 멘티미터를 활용하였다.

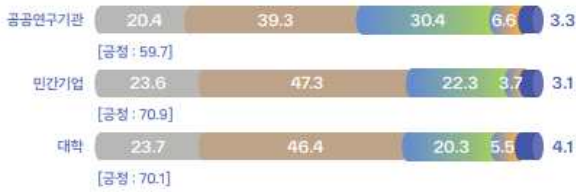
또한, 개별 출연연의 구성원 역할갈등 극복 혁신사례

조사결과를 취합하여, [표 1]의 유형에 따라 분류하고 집계하였다.

### 3. 분석결과

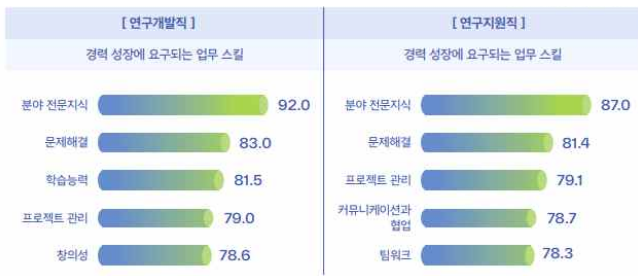
#### 3.1 과학기술 정부출연연구기관 조직 내 협력 인식현황

국가과학기술인력개발원이 2024년 조사한 결과[4], 조직 내 다양성과 포용성 존중에 대한 긍정적 인식에서 공공연구기관이 민간기업, 대학보다 10% 이상 낮게 나타났다. 이 조사는 과학기술인을 대상으로 한 것이어서, 연구주체별 비교가 명확하며, 민간기업에서 구성원 간 다양성과 포용성 존중이 더 큰 것을 확인할 수 있다.



[그림 1] 조직의 다양성과 포용성 존중에 대한 인식 조사결과

이 조사에서, 과학기술인의 직무유형별 경력 성장에 필요한 29개 스킬 중 우선순위를 두는 것을 비교하면 [그림 2]와 같다. 연구개발직은 자기 중심의 스킬에 더욱 집중하는 경향이 강하게 나타났다, 연구지원직은 커뮤니케이션과 협업, 김워크에 대한 스킬도 중요하게 인식하는 것으로 확인되었다.



[그림 2] 직무유형별 경력 성장에 필요한 스킬 조사결과

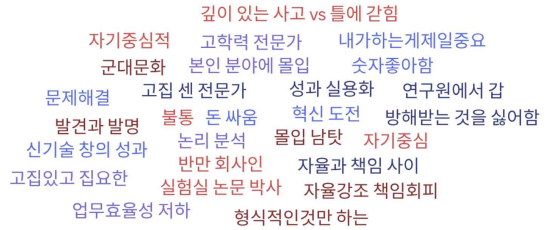
과학기술인의 구성원 다양성과 포용성은 공공연구기관에서 상대적으로 낮게 나타나고, 협업과 팀웍에 대한 인식은 연구지원직이 연구직보다 더 높게 나타난 것을 확인할 수 있었다. 이 조사만으로 모든 출연연을 일반화할 수는 없지만, 상대적으로 출연연에서 구성원의 다양한 역할 존중과 협력의 필요성이 더 크게 보이며, 직무유형별로 경력성장을 위한 협력의 필요성 인식에서 차이가 존재하는 것도 확인할 수 있었다.

#### 3.2 정부출연연구기관 직종 간 역할인식 현황

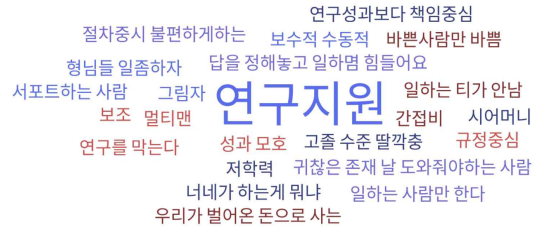
출연연 구성원 중 직종을 기준으로, 연구직과 행정직 간의 역

할인식에 대한 의견을 도출하기 위해 2026년 4월 2일 한국한의학연구원에서 10개 기관, 20여명의 조직문화 부서장과 담당자들이 함께 모였다.

출연연 조직목표 달성을 위한 업무수행 과정에서, 각 직종이 인식하는 특성을 자유의견으로 도출하며 집계하면 [그림 3] [그림 4]와 같다. 상호 역할인식에서 뚜렷한 차이가 존재하는 것을 확인할 수 있다.



[그림 3] 연구분야 하면 떠오르는 키워드



[그림 4] 행정분야 하면 떠오르는 키워드

#### 3.3 정부출연연구기관 조직 내 갈등사례

모든 조직에서는 다양한 구성원들 간의 역할 갈등이 존재할 수 있다. 다만, 역할 갈등은 조직 내 다양성으로 구성원 간에 포용될 수 있어야 하며, 이를 통해 조직발전을 위한 경쟁력으로 작동해야 한다.

출연연에서도 세대, 직종, 부서 간의 다양성이 갈등으로 표출되기도 한다. 최근 성과급 배분기준에서의 직종 간 갈등, 임금피크제와 보수 인상을 연계에서 세대간 갈등이 언론을 통해 제시되기도 했다. 이러한 갈등은 이해관계가 반영되었기 때문에 제도개선에 대한 요구가 클 수밖에 없다. 다만, 상호 역할 존중과 협력에 대한 공감대, 조직목표 달성을 위해 같은 구성원으로서의 동질감을 함께 인식한다면 제도개선이 더 쉽게 이루어질 수 있다.

#### 3.4 과학기술 출연연 개별 조직문화 혁신사례 분석

이 연구에서는 2025년 이후, 한국과학기술연구원, 한국생명공학연구원, 한국생산기술연구원, 한국철도기술연구원, 한국기계연구원, 한국한의학연구원 등의 소통활성화 중심의 갈등관리 조직문화 혁신사례를 조사하여 분석하였고 그 내용은 [표 2]와 같다.

[표 2] 조직문화 갈등극복 및 소통 활성화를 위한 주요 혁신사례

기관	주요 혁신사례 (갈등극복 소통유형)	
KIST	찾아가는 연구개발실 (협력형 타협형)	연구과제 담당 부서에서 직접 연구원을 매달 찾아가 연구 현장 밀착형 소통(93건 연구부서별 건의사항 발굴)
	타운홀 미팅 (협력형 타협형)	사전 익명 질문에 대한 응답, 과기계 주요 이슈, 경영상 주요 사항 공유, 현장 질의 응답
생명연	리더그룹 역할 강화 (경쟁형 협력형)	상호존중 호칭사용 캠페인, 기관장 타운홀 미팅, 리더그룹 워크숍 운영 등 구성원 인식 개선과 함께 리더그룹 중심의 소통·공감·갈등관리 역할 강화
	부서 단위 소통교류 활성화 (협력형 타협형)	연구-행정 공간의 날, 부서별 컬러 랩 데이 활동 등 직종부서 간 인식 차이를 완화하고, 현장 중심의 자율적 소통과 협력 활성화 유도
생기원	조직문화 개선 리더그룹 운영 'KITECH BUILDER' (경쟁형 협력형)	연구소-지역본부 체제임을 고려, 구성원 참여형 리더그룹을 통해 조직문화 개선과제 도출·실행 참여 기반 실행 구조로 조직문화 내재화 유도
	인정 기반 소통 활성화 '칭찬해 U' (협력형)	'좋아요(칭찬)' 시스템으로 상사 인정·피드백 문화 구축, 공개 칭찬과 보상을 통해 신뢰 및 관계 강화 → 전 구성원 참여 확산으로 긍정적 조직문화 정착
철도연	2026 조직문화 혁신 기본계획 수립 (경쟁형 협력형)	존중과 협력, 공감과 소통 등 핵심가치 실천 중심으로, 2026년 연간 실천계획 수립. 전체보직자, Culture Agent, 전직원 실천중심 계획추진
	존중과 협력, 공감과 소통 실천 경진대회 (경쟁형)	40개 실(단) 단위조직별 핵심가치 실천사례 도출, 이를 상호 공유하며 우수성과 도출, 우수성과(사례) 축적, 공유, 확산을 통한 문화형성
기계연	K-소통채널 운영 (협력형)	개인 차원의 수평-소통(Your-Time), 단위조직 차원의 상하-소통(現問現答), 기관차원의 전직원-소통(ABCD 타운홀미팅) 프로그램 운영을 통한 신뢰와 존중, 소통과 공감의 조직문화(Respect-KIMM) 구축
	미래위원회 운영 (경쟁형)	연구원 미래와 혁신 활동을 추진하기 위한 방향성 설정, 현안 솔루션 발굴 등 완성도를 갖춘 전략 마련 및 이행, WG4(인재양성&조직문화)를 통한 조직문화 소통 활성화 추진
한의학연	KIOM 펄스 서베이(pulse survey) 추진 (협력형 타협형)	맥박을 채듯 간단하고 빠르게 직원들의 직장 만족도, 직무 관련 문제를 정기적으로 파악하기 위한 조사로, 갈등 요인 조기 파악 및 분석 결과 공유를 통해 공감과 소통 문화 형성
	조직문화 성과 분석 및 중장기 추진 방향 수립 (협력형)	조직문화 혁신 활동의 지속성, 전략성 확보를 위해 그간(22-24년) 추진한 활동 성과를 종합 분석하고, 구성원 체감 중심의 중장기 발전 방향 제시

### 3.5 과학기술 출연연 구성원 역할 존중과 협력 실천방안

이 연구에 함께 참여한 출연연에서의 공감대를 통해 구성원 상호 역할 존중과 협력을 위한 실천방안을 도출하였다.

첫째, 심리적 안전감이다. 구성원들이 자유롭게 의견을 내고, 서로의 차이를 인정하는 환경조성이 요구된다.

둘째, 지속적 소통, 대화와 교육이 필요하다. 상호 역할 차이를 이해하고 감정을 존중하는 교육과, 정기적인 소통의 장이 인위적으로 마련되어야 하고 실천되어야 한다.

셋째, 소통과 대화 등을 위한 조직문화의 구체적 실천 활동이 요구된다. 작더라도 실천해야만 이루어질 수 있다.

넷째, 리더의 역할이 무엇보다 중요하다. 경영진, 보직자 등의

리더가 존중의 본보기를 보이고, 구성원 의견을 경청하며 갈등을 조정해야 조직문화가 긍정적으로 변화할 수 있다.

마지막으로, 제도개선의 병행이 반드시 필요하다. 단순히 좋은 말로만 조직문화가 바뀌지는 않는다. 공동의 목표, 협업을 통한 과업완성의 사례를 발굴하고 관련 제도를 개선해야 한다.

## 4. 결론

조직문화는 조직목표 달성을 위해 구성원들의 일하는 방식을 변화시킬 수 있고, 이를 통해 조직성과를 향상하는 원인으로 작용한다. 과학기술분야 정부출연연구기관의 조직문화도 국민이 체감하는 연구성과 도출에 그 영향을 미치는 것이 분명하기 때문에, 이 기관의 조직문화 혁신에 대한 지속적인 연구가 필요하다. 최근 출연연 구성원들의 역할, 연령, 직급 등의 차이에 따른 상호 갈등사례가 발생하기도 하며, 조직목표 달성을 위한 상호 존중과 협력에 어려움을 겪기도 한다. 특히 연구와 행정을 중심으로 직종 간의 이해관계 등에 기반한 갈등사례가 언론을 통해 소개되었고, 일부 설문조사를 통해 공공연구기관의 다양성과 포용성 존중에 대한 인식이 낮음이 확인되었다. 이 연구는 출연연에서의 구성원 간의 갈등극복 및 소통활성화를 위한 조직문화 혁신사례를 살펴보고, 이를 공유·확산하여 상호 벤치마킹하는 데에 목적이 있다. 이를 위해, 10개 출연연의 조직문화 부서장과 담당자들이 연구와 행정의 상호 역할인식에 대한 자유의견을 도출하여 그 차이가 존재함을 확인하였고, 출연연의 다양한 구성원 간의 상호 존중과 협력, 공감과 소통 등을 혁신하는 실천사례를 집계, 분석하였다. 이 연구를 통해 출연연 구성원 간의 역할 존중의 조직문화 개선을 위한 상호 공유의 장이 되기를 기대한다.

향후 출연연 조직목표 달성을 위한 구성원 역할 상호 존중과 공감 및 소통활성화를 위해, 이러한 출연연 혁신사례를 축적, 공유, 확산해야 한다. 또한 구성원 간 이에 대한 실천이 내재화되도록 동기부여가 요구되며, 경영진의 적극적인 관심과 실천도 매우 중요할 것이다.

### 참고문헌

- [1] 백승현 외, “과학기술분야 정부출연연구기관 성과확산 실적 영향요인 분석”, 2020년 한국산학기술학회 춘계 학술발표논문집, pp. 485-487, 2020년
- [2] 박효정 외, “인컨플릭”, 복인사이트, 2022년
- [3] 박효정, “조직갈등관리 트레이닝북”, BrainLEQ, 2019년
- [4] KIRD, “2024년 과학기술 인재개발 활동조사”, 2025년