

최종 보고서

---

# 대구경북연구원 운영효율화 방안 연구

---

2015. 12.

한국행정학회

본 보고서를  
“대구경북연구원 운영효율화 방안 연구”의  
최종보고서로 제출합니다.

2015. 12

한국행정학회  
회장 임도빈

## 연구진

연구책임: 정창화(단국대학교 행정학과 교수)

연구진: 남재걸(단국대학교 행정학과 교수)

김태운(계명대학교 행정학과 교수)

김찬동(충남대학교 행정학과 교수)

이윤석(계명대학교 행정학과 교수)

윤준희(한국생활자치연구원 선임연구원)

## <목차>

제1장 연구 개요 .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
2. 연구의 범위와 방법 .....	1
제2장 출연연구원의 역할과 기능 .....	5
제1절 씽크탱크에 대한 이론적 논의 .....	5
1. 씽크탱크의 개념 .....	5
1) 개념 .....	5
2) 필요성 .....	6
3) 정책과정과 씽크탱크의 역할 .....	8
4) 정책과정상의 역할모형 유형 .....	10
2. 씽크탱크의 일반적 특성 .....	12
1) 바람직한 씽크탱크의 본질적 특성 .....	12
2) 정책과정 상의 역할방식 .....	13
3) 씽크탱크의 정책과정 상의 바람직한 역할을 위한 구비조건 .....	15
4) 한국의 지방자치단체 출연연구원의 역할 .....	15
제2절 국내출연연구원의 역할 및 기능 .....	17
1. 경제인문사회연구회 .....	17
1) 역할과 특성 .....	17
2) 운영방향(조직, 인사 등) .....	21
제3장 대구경북연구원 실태 분석 .....	31
제1절 경영관리 분야 .....	31
1. 전략기획 .....	31
1) 비전과 전략 .....	31
2) 리더십 .....	33
3) 연구원의 연구방향과 역량 .....	36
2. 조직관리 .....	39
1) 조직편제 현황 .....	39
2) 조직책임의 명확성 .....	43

3) 조직내 협력과 소통 .....	48
3. 인적자원관리 .....	50
1) 인적자원 현황 .....	50
2) 인적자원관리 체계 .....	56
3) 성과관리체계 .....	62
4) 교육훈련 및 복리후생 .....	69
4. 재무관리 .....	74
1) 기금 및 시도 지원금 현황 .....	74
2) 세입 및 세출 현황 .....	76
제2절 연구 활동 및 산출물 .....	81
1. 연구 활동 구분 .....	81
2. 과제별 연구 활동 .....	82
1) 정책연구과제 .....	82
2) 수탁연구과제 .....	88
3) 중점연구 .....	92
4) 수시연구 .....	94
5) 대경 CEO 브리핑 .....	98
6) 기타 연구 및 연구조성 사업 .....	100
7) 연구과제 종합 .....	103
3. 연구과제의 선정, 심사 및 평가 .....	104
1) 연구과제의 선정 및 심사 .....	104
2) 연구과제의 평가 .....	108
4. 연구과제에 대한 활용도 및 외부 평가 .....	109
1) 연구과제 활용도에 대한 내부 연구원의 인식 .....	109
2) 외부 평가: 전문가 설문결과 .....	109
<b>제4장 국내외 지자체 출연연구원 실태 분석 .....</b>	<b>117</b>
제1절 싱크탱크에 대한 이론적 논의 .....	117
1. 설립현황 .....	117
1) 광역지방자치단체 .....	117
2) 기초지방자치단체 .....	118
2. 조직체계 .....	118
1) 대도시 연구소 .....	119
2) 도출연 지방연구원 .....	122

3) 조직개편 사례 .....	123
3. 인력현황 .....	125
1) 연구원의 인력혁신 사례 .....	126
4. 재정현황 .....	128
1) 대도시 연구원 .....	129
2) 도출연 지방연구원 .....	129
5. 연구실적 현황 .....	130
6. 대도시지역연구원과 비도시지역연구원 .....	131
제2절 통합 및 분리 운영사례 분석 .....	132
1. 연구원 통합 및 분리 운영에 대한 인식 조사 .....	132
1) 연구원 내 구성원 인식 조사 .....	132
2) 외부 전문가 설문조사 결과 .....	134
2. 광주 및 전남연구원 사례 분석 .....	138
1) 광주 및 전남연구원 연혁 .....	138
2) 재통합과정의 주요 이슈 분석 .....	140
제3절 해외 사례 분석 .....	143
1. 유럽과 일본 싱크탱크의 성격 .....	143
1) 지자체 싱크탱크의 개념 .....	143
2) 유럽 싱크탱크의 특징 .....	143
3) 일본 싱크탱크의 특징 .....	144
2. 유럽의 사례 .....	145
1) 독일 .....	145
2) 핀란드 .....	148
3. 일본의 사례 .....	149
1) 일본 지자체 싱크탱크의 설치 배경 .....	149
2) 일본 지자체 싱크탱크의 동향 .....	152
3) 지자체 싱크탱크에 요구되는 역할 .....	154
4) 과제 정리 .....	155
5) 개별 지자체 싱크탱크 사례를 통한 시사점 .....	156
<b>제5장 대구경북연구원 운영 효율화 방안 .....</b>	<b>165</b>
1. 대구경북연구원의 발전방향 .....	165
1) 대구경북의 대외적 협력 강화를 위한 지원 역할 .....	165

2) 대구경북의 지역 수요에 대한 대응성 제고 .....	165
3) 대경연의 지역 밀착성 강화 .....	166
2. 대구경북연구원의 발전방향 .....	166
1) 도청 이전에 따른 대응성 강화 .....	166
2) 수요 대응성 강화를 위한 운영체제 개편 .....	168
3. 경영관리분야 개선방안 .....	169
1) 전략기획 .....	169
2) 조직관리 .....	169
3) 인적자원관리 .....	171
4) 성과관리 .....	172
5) 네트워킹 활동 .....	173
4. 연구수행분야 .....	174
1) 기본과제 신설 및 과제 구분의 명확화 .....	174
2) 정책과제의 축소 및 프로세스 변화 .....	174
3) 수탁연구의 변화 .....	175
4) 지역학 연구에 대한 연구원의 기여 필요 .....	176
5) 연구과제 배분의 형평성 확보 .....	176
6) 외부 위원 평가 참여 필요 .....	177
<b>&lt;참고문헌&gt;</b> .....	

# 제1장 연구 개요

## 1. 연구의 필요성 및 목적

### □ 연구의 필요성

- ‘지방자치단체 출연연구원의 설립 및 운영에 관한 법률’에 근거하여 1991년 대구광역시와 경상북도가 공동으로 설립한 대구경북연구원은 지역발전의 쉼크탱크로서의 역할을 수행하고 있음
- 설립 당시에 비해 기금은 2.5배 정도, 예산 규모는 16배 정도 늘어났으며, 정원도 6.8배 정도 증가하는 등 대구경북의 종합연구기관의 위상에 맞게 양적으로 크게 성장하였음
- 이러한 양적 팽창과 더불어 지방자치단체 정책 품질 개선에 대한 요구가 지속적으로 증가함에 따라 대구경북연구원의 지역 쉼크탱크로서의 기능 강화와 역할 확대에 대한 요구가 확산되고 있음
  - 지역발전에 기여에도 불구하고 최근 들어 조직 경쟁력 약화, 지역 밀착형 연구 부족, 정책 수요자와의 소통 소홀 등의 문제점이 대두되고 있어 조직의 혁신적 발전 방안의 모색 필요성이 제기되고 있음
  - 특히, 경북도청이 안동·예천지역으로 이전하면서 대구경북연구원을 둘러싼 정책환경 변화에 대한 능동적 대처 요구가 중요하게 인식되고 있고, 이에 따라 연구원의 조직적·기능적 강화 노력이 수반될 필요성이 어느 때보다 강하게 제기되고 있음

### □ 연구의 목적

- 본 연구는 지역 정책수요와 환경변화에 보다 적극적으로 대응하기 위해 대경연의 변화가 필요하다는 측면에서 대경연의 경영관리 및 연구수행 등에 대한 실태와 문제점을 체계적으로 분석하고, 발전방향 및 역량강화 방안을 모색하기 위한 목적으로 수행하고자 함

## 2. 연구의 범위와 방법

### □ 연구의 범위

- 대구경북연구원의 전반적인 기능과 활동 중 연구목적과 관련된 부분을 대상으로 하되, 시간적 제약을 고려하여 대구경북연구원의 연구기능에 보다 집중해서 진행
- 공간적으로는 대구경북연구원의 활동지역인 대구경북을 중심으로 연구를 수행하지만,

타 시도 및 해외사례를 분석하기 위해 필요한 경우 타 지역을 대상으로도 연구를 진행함

- 시간적으로는 현 시점을 중심으로 살펴보되, 각종 통계는 최근 5년간의 자료를 활용함으로써 자료량의 충분성과 적시성을 제고하기 위해 노력

#### □ 연구의 방법

- 연구자료의 풍부성과 다양성을 확보하기 위해 문헌조사, 설문조사, 인터뷰 등 다양한 연구방법을 동원하였으며, 이를 통해 연구결과의 신뢰성을 제고하기 위해 노력하였음
- 문헌조사는 대경연 및 타 연구기관의 경영평가 결과, 각 기관의 규정, 외국문헌 등을 통해 이루어졌음
- 설문조사는 대경연 내부 직원 대상과 외부의 전문가로 구분하여 진행
  - 대경연 내부 직원 대상의 설문조사는 대경연의 전략기획, 조직·인사관리, 연구수행 등의 장애요인과 만족도 등을 조사

<표1-1> 대경연 내부 설문조사의 응답자 일반현황

구 분		응답자 수	비율
전 체		69	100.0%
근무 소속	연구직	62	89.9%
	선임연구위원	5	8.1%
	연구위원	16	25.8%
	부연구위원	24	38.7%
	연구원	16	25.8%
	무응답	1	1.6%
	행정직	4	5.8%
	2/3급	1	25.0%
	4급	3	75.0%
	무응답	3	4.3%
연구 분야 (연구원)	경제산업	19	27.5%
	사회문화	7	10.1%
	농림수산	9	13.0%
	건설/SOC/교통	12	17.4%
	환경	6	8.7%
	기타	9	13.0%
근무경력	3년 이하	20	29.0%
	4년~10년 미만	27	39.1%
	10년 이상	17	24.6%
	무응답	5	7.2%
연령대	20대	3	4.3%
	30대	20	29.0%
	40대	31	44.9%
	50대	10	14.5%
	60대	2	2.9%

	무응답	3	4.3%
--	-----	---	------

- 외부 전문가 대상의 설문조사는 대구·경북 공무원, 연구 및 혁신기관, 대학, 시민단체 등을 대상으로 대경연에 대한 인식 및 만족도 등을 조사하였음

<표1-2> 외부 전문가 대상 설문조사 진행 내용

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 구조화 된 설문자료를 토대로 전문조사원들을 통해 조사대상 전문가들을 대상으로 1차 적으로 유선을 통해 조사 안내와 협조를 구하고 조사표를 이메일로 발송, 회수하였음.</li> <li>◦ 조사된 자료에 대해 신뢰도를 검증하는 유선검증(Validation)을 통한 자료검수 작업을 실시하였으며, 부실 자료에 대한 재확인과 보완을 거친 후 최종 유효자료에 대해 통계 처리를 함.</li> <li>◦ 조사된 자료는 Coding 및 Editing 과정을 거쳤으며, 최종 확인과 검증을 거친 자료에 대해 SPSS 사회과학 통계프로그램을 이용하여 빈도분석(Frequency Analysis), 교차분석(Cross-tabulation Analysis), 평균값(Mean) 분석 등의 통계분석을 실시함.</li> </ul>
--

<표1-2> 외부 전문가 대상 설문조사 응답자 일반현황

구 분		응답 수	비율
전 체		230	100.0%
근무 지역	대구	115	50.0%
	경북	115	50.0%
소속	광역지자체 공무원	67	29.1%
	기초지자체 공무원	60	26.1%
	언론 및 시민단체	4	1.7%
	지역혁신 기관	60	26.1%
	대학교수	39	17.0%
대구경북연구원 접촉 경험	있음	126	54.8%
	없음	96	41.7%
	무응답	8	3.5%
연령대	20대	13	5.7%
	30대	59	25.7%
	40대	68	29.6%
	50대 이상	90	39.1%

- 연구기간 : 2015. 6. 4 ~ 12. 4(6개월)

## 제2장 출연연구원의 역할과 기능

### 제1절 싱크탱크에 대한 이론적 논의

#### 1. 싱크탱크의 개념

##### 1) 개념

- 싱크탱크(Think tank)는 두뇌집단 혹은 지식집단으로 번역 가능. 각 분야의 전문가들로서 구성되고, 정책형성이나 정책기획에 방향을 제시하는 연구와 조사분석을 하는 독립된 조직을 의미함
  - 싱크탱크의 연구결과는 정치적으로 중립적이어야 하고, 장기적인 관점에서의 국가나 정부의 방향을 제시하는 연구를 수행하는 것
- 싱크탱크는 미국의 브루킹스 연구소나 헤리티지 재단<sup>1)</sup> 등이 대표적
  - 브루킹스 연구소는 1927년에 기업가인 브루킹스가 설립한 것으로서 미국의 국가정책에 있어서 진보적 성향의 연구를 위하여 설립
  - 미국의 민주정치나 진보적 정책을 연구하기 위한 조직
- 헤리티지 재단은 미국의 보수적 정책을 연구하는 조직으로 1973년에 설립되었고, 미국에 있어서 기업의 자유, 개인의 자유 등과 같은 미국의 전통적 가치를 중시하는 정책을 제안하는 곳
  - 미국의 국방을 강화하고 반공주의를 지원하는 대외정책을 연구하는데, 미국의 정책결정에 상당한 영향력을 가짐
  - 1980년대와 1990년대 레이건 독트린을 입안하고 지원하는 두뇌집단으로. 국내정책으로는 레이거노믹스 혹은 공급주의 경제학을 지지하는 정책을 제안
- 헤리티지 재단은 처음에 25만 달러로 설립되었지만, 2004년에는 3천만 달러를 기부 받을 정도로 많은 기부금 보유
  - 싱크탱크로서는 미국에서 5번째에 드는 영향력을 가진 조직이며, 헤리티지 재단은 ‘경제자유지수’라는 것을 매년 발표하여 자유에 대한 가치를 지지하고 있고, “정책리뷰(policy review)” 등의 잡지를 발간하며, 월스트리트 저널과 긴밀한 협력관계 유지
- 그 외에도 랜드연구소, 후버연구소 등 다양한 연구소들이 있고, 영국의 왕립국제문제연구소<sup>2)</sup>, 국제전략문제연구소<sup>3)</sup>, 중국의 사회과학원, 한국의 KDI 등 국가마다 정책영

1) 워싱턴에서 설립됨. 미국 연방의 정책에 영향을 미치는 연구소이기에 연방정부와 가까이 입지함.

역을 연구하고 정책을 개발하는 조직이 존재

- 미국의 싱크탱크들이 가진 특성 중에 하나는 싱크탱크 그 자체가 보수적이거나 진보적인 가치지향을 가지고 있다는 점. 정책문제는 태생적으로 특정한 가치지향을 가지고 있는 것일 수밖에 없는데, 정책문제가 의제설정과정을 통하여 정책결정을 하게 되고 이 정책이 집행을 하게 되는 과정을 거침
- 이때 정책문제가 의제설정과정을 통과하는 과정은 곧 정치적 과정이기도 함. 정치적 과정에서 다양한 이해관계자들이 활동하고 이해관계에 따라서 문제의 성격이 변형되기도 하여, 특정한 이해관계자의 이익에 부합하게 문제가 정의되기도 함. 따라서 정책문제가 의제설정을 하는 과정은 정치과정(political process)이기도 함
- 문제는 싱크탱크가 이러한 정책문제에 대하여 해결방안으로서의 전문적 제언을 한다는 것에 필연적으로 정치적 이해관계가 관련되어서 정책제언자체가 정치적 이해관계의 반영이 되는 필연적인 과정에 있다는 점. 여기서 정치적 중립성을 가지고 공정한 최적의 대안을 만들어내는 방식은 어떤 것이 있을 것인지에 대한 고민임
- 미국의 방식은 싱크탱크 자체를 보수적인 가치를 가진 전문가집단과 진보적인 가치를 가진 전문가집단을 별도로 조직해서 양자 간의 견제와 균형을 가지게 함으로써 정책문제를 둘러싼 다양한 정보와 지식이 공개되고, 투명하게 경쟁하도록 함으로써, 결과적으로 최적의 정책결정을 할 수 있도록 하는 ‘시스템’을 가지고 있음
- 반면, 한국의 경우에는 싱크탱크를 가치관점에 따라서 다양하게 둘 수 있는 사회적 인여가 없었기에 국가나 정부가 하나의 가치중립적인 싱크탱크를 두고, 그 속에서 다양한 정책제언을 할 수 있는 전문가집단을 생각함. 즉 한국의 싱크탱크의 시스템은 싱크탱크 자체가 가치중립적으로 조직되고, 가치중립적이면서 최적의 공정한 대안을 만들어 낼 것이 요구되었다는 점

## 2) 필요성

- 싱크탱크는 정부의 정책과정과 관련하여 그 역할이 요구됨. 즉 정부(중앙정부 혹은 지방정부)의 정책과정에서 주된 역할을 하는 입법부, 행정부, 사법부의 역할구분과 중앙정부와 지방정부의 역할구분을 통하여 헌법적 가치가 확보된다고 할 수 있음
- 입법부의 역할은 행정부의 집행기능에 대한 견제기능을 함으로써 헌법적 가치로서의 민주성과 개인의 인권과 자유를 지킬 수 있는 것. 그런데 입법부도 이러한 기능을 합리적으로 수행하기 위하여 예산정책처나 입법조사처, 의원의 개인보좌관 등을 제도적으로 돕으로써 입법부의 역할을 전문적으로 수행할 수 있게 됨

2) 1920년에 설립. 영국런던에 위치함.

3) 1958년에 설립됨. 영국의 외교분야의 싱크탱크로서 핵억지력, 군비규제를 목적으로 설립되었다. 밀리터리 밸런스라고 하는 저명한 잡지를 발행하고 있음. 미국은 1962년에 이를 본 따서 CSIS를 설립함.

- 원래, 행정부는 공무원을 채용하는 시스템이 메리트시스템이라고 하여, 일정한 자격과 능력을 구비한 사람을 선발하여 채용함. 따라서 한국의 경우 상당한 정도의 경쟁을 뚫고 선발된 소수의 사람만이 관리자급의 공무원이 된다고 할 수 있고, 최근과 같이 저성장의 시대에는 대학생들이 안정적인 직업으로서 공무원을 선호하여 주무관급의 공무원이 되기 위해서도 매우 높은 경쟁률을 넘어야 하는 상황
- 어찌되었든, 행정부의 공무원은 자격제(merit system)에 의하여 운영되고 있기에 이들은 일반 국민에 비하면 공공관리(public management)를 하는데 있어서 전문가라고 할 것. 물론 그 전문성에서 초급, 중급, 고급의 전문성이 있다고 할 것이고, 5급의 사무관급으로 채용되는 사람들은 중급의 전문성이 있다고 가정을 하고 있는 셈
- 즉 초급의 전문성을 가진 공무원이 중급의 전문성을 가지는 직급이 되는데, 평균 20년 이상이 걸리는 상황에서 5급으로 중급으로 채용되는 관리자급의 공무원이 이 정도의 전문성을 과연 가지고 있는가에 대한 의문은 있을 수 있음. 그렇지만, 이들은 관리자급으로 양성되어질 잠재력(potential)을 구비한 것으로 볼 수 있고, 일정한 기간(3년이나 5년 이상)을 지나면 관리자급으로서 자신에게 주어진 직책을 수행해 내고 있는 것으로 보여짐
- 즉 전문성에는 경험으로 인하여 육성되어지는 전문성이 있고, 일정한 잠재력을 가지고 있음으로서 그것이 현장에서 같고 연마되어져서 육성되어지는 전문성이 있는 셈
- 전자를 제1종의 전문성이라고 하고 후자를 제2종의 전문성이라고 하면. 제2종의 전문성은 보다 더 많은 교육훈련을 통하여 그 잠재력을 향상시키는 특별한 노력이 있어야 하는 셈

<표2-1> 전문성의 분류

	제1종전문성	제2종전문성
형성요소	경험	잠재력
형성방법	기간	교육훈련

- 제2종의 전문성을 효과적으로 육성하기 위하여 대학원과정이 있는 것으로 볼 수 있음. 석사과정과 박사과정을 통하여 도시문제나 정책문제에 대하여 보다 전문적인 역량을 함양하기 위하여 교육훈련을 받는 것. 그래서 도시문제나 정책문제에 대한 현황을 파악하고, 그것의 문제점이 무엇인가를 발견하며, 그 문제가 발생한 원인구조를 밝혀낸 다음, 이를 해결하기 위한 대안(수단)을 찾고, 그 대안을 비교분석하여 최적의 대안으로 의사결정(decision making)하는 것임
- 그런데, 지방정부 혹은 자치행정을 관리하는 경우에는 합리적인 최적의 대안이 반드시 채택되어지는 것은 아님. 정책대안으로 인하여 받을 이해관계자의 입장이 다르고, 이들이 정치적 과정을 통하여 자신들에게 유리한 대안을 선호하고 그 대안을 채택하도

록 의사결정을 하는 경우가 있음. 이렇게 되면, 정치적 과정(political process)을 통하여 결정되는 대안과 전문적 분석(exert analysis)을 통하여 결정되는 대안은 서로 달라질 가능성이 큼

<표2-2> 정책의 정치적 과정과 전문적 과정

	정치적 과정	전문적 과정
기준	이해관계	합리성
결정요인	권력(영향력)	분석
결정방식	협상	경제성, 효과성, 민주성

- 여기서 사회의 공익을 위해서는 합리성에 기반하여 경제성과 효과성, 민주성의 가치를 위하여 분석적 방법으로 대안을 탐색할 필요가 있음. 이러한 전문적 과정이 없다고 하면, 힘과 권력이 있는 사람들이 그들에게 유리한 대안으로 결정할 개연성이 높고, 이렇게 되면, 사회는 점점 더 양극화되고, 소외현상이 생겨 결국 사회적 갈등과 분쟁이 깊어져서, 국가공동체가 깨어질 위험성이 있음
- 이것을 막기 위해서는 소득이나 사회계층의 이해관계에 얽매이지 않고 국가공동체 전체의 공익(public interest)을 위하여 합리적(rational) 대안(alternative)을 찾아내고 제시할 수 있는 독립적인 연구조직이 필요함. 바로 이것이 썩크탱크의 존립의 근거가 됨

### 3) 정책과정과 썩크탱크의 역할

- 정책과정은 통상적으로 정책의제설정과정과 정책분석과정, 정책결정과정, 정책집행과정, 정책평가과정으로 이루어짐(정정길 외, 2015:14). 정책과정에는 다양한 참여자가 참여하여 자신의 영향력을 통하여 정책결과에 영향을 미치려고 함
- 정책과정에는 정당이나 국회의원(혹은 지방의원)들이 주요한 역할을 하고, 대통령과 지방자치단체장도 중요한 역할을 함. 또 관리자급의 공무원도 익명성을 전제로 하지만, 실질적으로는 중요한 정책과정상에 역할을 할 수 있음
- 정부의 외부에서도 정책과정에 영향을 미칠 수 있는데, NGO나 언론미디어가 정책과정에 영향을 미치거나 심지어 정책문제를 선도하는 기능을 함. 특히 신문기자나 방송국의 PD들은 사건이나 문제의 원인이 무엇인가를 다각도로 취재하고, 분석하면서 관련된 전문가들에 대한 인터뷰와 토론에 참여하도록 유도하여 실질적인 측면에서 정책의 내용이나 분석에 영향을 미치기도 함
- 제4의 권력이라고 할 정도로 정책과정에 신문기자나 방송PD의 심층적인 취재는 정책문제의 본질을 바꾸어서 새로운 시각(perspective)로서 문제를 바라보게 함

- 당연히 정책의 방향이나 정책분석결과에도 영향을 미치고, 전혀 다른 정책결과를 초래하기도 함
- 정책과정에 영향을 미치는 것이 정책공동체(policy community)
  - 정책공동체는 정책분야별로의 전문적인 학회나 싱크탱크, 대학교수 등 정책에 대한 전문성을 가지고 네트워크가 형성되어 있는 공동체임
  - 주로 민간전문가들이 중심이 되지만, 정책공동체에는 관료집단이나 정치가, 시민단체 등도 참여할 수 있음. 즉 정책분야별로 정책문제를 의제화하고, 정책을 평가하는 전문가들의 네트워크가 형성될 수 있는데, 이러한 정책공동체는 정책과정에 결정적인 영향을 미칠 수 있음
- 바로 이 점에서 싱크탱크는 정책공동체의 일원으로서 정부(중앙정부 및 지방정부)의 정책과정에 영향을 미치게 됨. 바로 싱크탱크의 역할은 정책과정에서 정책문제제를 의제화하고, 정책을 분석하면서 정책결정에 영향을 미치는 역할을 함
- 싱크탱크의 정책과정상의 역할은 정부정책과 독립된 위치에서 전문적 연구를 통하여 정책과정에 아이디어와 지식을 제공하는 것임(Weaver, 1989; Smith 1991; Abelson, 2002; 정정길외, 2015)
- 정책결정에 대한 자문을 전문가개인들에게 듣고 참고할 수 있지만, 정책결정을 위한 대안의 비교, 분석, 구성 등에 대해서는 전문적인 싱크탱크에 의뢰하는 것이 필요함
  - 즉 싱크탱크는 조직적으로 정책분석을 행할 수 있고, 필요하면 팀을 구성하여 역할분담을 통하여 정책분석을 하기도 하며, 정책분석에 필요한 예산의 확보도 체계적으로 할 수 있는 잇점을 가지고 있기 때문임
- 경우에 따라서는 정책분석(policy analysis)만이 아니라 정책의 의제설정(agenda setting)에서도 싱크탱크의 도움을 받을 필요가 있음. 정책의 의제설정은 원래 의회에서 중심적 역할을 하는 것이 기대되는 것이지만, 의원들이 개인적인 역량의 문제도 있고, 정책문제에 대한 전문적인 의제화 자체가 불가능할 수도 있음
  - 물론 정책문제 자체를 제기하고, 현황을 제시하면서 그 심각성을 제시할 수 있지만, 그것의 논점을 잡아서 어떤 것을 토론과 대화의 중심적인 내용으로 할지를 선택하는 것은 역시 전문가의 도움을 받을 필요가 있음. 이 경우도 개인적으로 전문가의 도움을 받을 수도 있지만, 정책문제 자체가 다양한 이해관계자가 관련되고, 그 정책문제의 해결에 학제적인 융합과 통섭에 의하여 대안이 발굴되어야 하는 사안이라고 한다면, 역시 싱크탱크와 같은 전문적이고 조직적인 역량을 구비한 두뇌집단에게 의뢰해야 할 것임
- 이처럼 싱크탱크는 정책과정상의 정책분석을 위한 우월한 전문성을 가지고 참여하게 되고, 정부(중앙정부나 지방정부)의 정책과정의 ‘시스템의 역량’을 함양하기 위하여 싱크탱크를 필요로 함

- 따라서 싱크탱크는 정부의 정책과정상의 선도적 역할을 할 것이 기대되어짐
  - 그래서 정부(국가든 지방정부든)의 환경변화에 따라서 글로벌 경쟁이 치열해진다고 하면, 글로벌화에 따른 정책시스템이 어떻게 혁신할 것인가를 선도적으로 생각하고 대안을 제시해야 하는 것이 싱크탱크의 역할임
- 또 현대의 도시문제는 매우 그 복잡성이나 전문성이 심화되어 지고 있어서, 이 문제를 대응하기 위한 고도의 전문성이 요구됨
  - 도시화의 진전에 따라서 대도시의 문제나 대도시권역(metropolitan)의 문제에 대응하기 위하여 고도의 전문성을 가진 교통정책, 환경정책, 도시계획정책 등이 요구됨
  - 도시문제해결을 위하여 창의적인 발상이 요구되기도 하고, 성장과 개발중심의 패러다임을 전환하여 공유와 협력의 패러다임을 새롭게 설계하여야 하는 과제를 안고 있기도 함
- 관료제는 기존의 기득권에 안주하는 경향이 있음
  - 집행부는 행정법규나 다양한 이해관계자의 이익에 의하여 포획되어 있어서 창의적이거나 새로운 관점이나 새로운 패러다임을 도입하는 것이 쉽지 않다고 한
  - 따라서 이러한 이해관계에서 자유롭고, 관료제의 영향력에서 독립된 ‘정책연구기관’의 존재가 필요하고, 한국의 경우 이러한 필요에 부응하여 정부출연연구소나 지방정부출연연구소가 출범하게 된 것임

#### 4) 정책과정상의 역할모형 유형

- 정책과정에서 중요한 역할을 하는 싱크탱크는 4가지의 유형으로 분류할 수 있음
  - 싱크탱크가 정책과정에서 독립적인 역할을 하면서 비 당파성을 가지는 연구소의 ‘정치가 중립형 연구소모형’을 가질 수도 있음
  - 정책과정에서 특정 정파의 이해관계를 적극적으로 지원하기 위하여 만들어서 정책과정에 정파적 개입을 적극적으로 하는 ‘정치가 옹호형 연구소모형’으로 구분할 수 있음
- 또 하나의 축은 싱크탱크의 연구 수입기반과 관련된 것으로 연구 사업을 통하여 수입을 확보하는 ‘정부계약형 연구소 모형’과 주로 기부금과 후원금으로 연구 사업의 수입을 확보하는 ‘기부기반형 연구소 모형’으로 구분할 수 있음
  - 물론 하나의 연구소가 순수하게 한쪽만의 모형에 속할 수는 없을 것임. 주된 비중이 어느 쪽인가의 문제일 것임

<표2-3> 연구소의 역할모형에 따른 타입분류

	정치가옹호형연구소		
기부기반형연구소	A	B	정부계약형 연구소
	C	D	
	정치가 중립형 연구소		

- 미국의 브루킹스 연구소(Brookings Institute)의 경우는 전형적인 싱크탱크로서 정부계약도 함께 수행함(정정길외, 2015:211)
  - 클린턴 행정부의 경우에는 선거캠페인, 정권인수와 운영에도 깊이 간여한 것임
  - 즉 A타입과 B타입을 공유하고 있다고 할 것임
- 한편, 헤리티지 재단(Heritage Foundation)의 경우에는 외부연구용역을 전혀 수주하지 않는다고 함
  - 오직 정책아이디어의 개발과 의제개발, 그리고 정치적 옹호역할에 비중을 두고 있다고 함
  - 즉 A타입에 해당하는 것임
- 미국의 랜드연구소(Land corporation)이나 도시연구소(Urban Institute)의 경우에는 대규모의 정부용역을 통하여 연방정부나 지방정부에 정책에 관한 전문지식을 제공하고 있으므로 B타입에 해당한다고 할 수 있음
- 한편, 한국의 경우에는 전형적으로 정치가중립적인 연구소의 형태를 취함
  - 국책연구소나 지방정부출연연구소의 경우에는 주로 국가나 지방정부의 수탁연구나 정책연구를 위하여 설립된 경우가 많으므로 D타입에 해당한다고 할 것임
- 대표적인 싱크탱크로서의 한국개발연구원(KDI)나 산업연구원, 한국농촌경제연구원, 국토연구원, 행정연구원, 지방행정연구원 등을 들 수 있음
  - 지방자치단체가 설립한 연구원으로서 서울시정개발연구원(SDI, 2013년에 서울연구원으로 개칭), 경기개발연구원, 대전발전연구원, 충남개발연구원(충남연구원), 대구경북발전연구원 등을 들 수 있음
  - 역시 D타입으로 주로 지방자치단체가 출연하고, 지방자치단체의 수탁연구나 정책연구를 주된 수입기반으로 하고 있는 것임
- 한국에도 기부기반형 연구소로서 C타입에 해당하는 ‘희망제작소’를 들 수 있음
  - 시민들의 기부로 만들어진 연구소로서 시민의 입장에서 전문지식을 생산하고, 정부의 정책과정에 참여하는 것임
  - 최근에는 희망제작소의 소장을 역임하였던 박원순이 서울시장으로 선출됨으로써 희망제작소가 제시하였던 정책대안들을 공공행정기관인 서울시의 정책과정과 행정과정에 직접적으로 구현하는 현상이 일어나고 있음

- 대표적인 정책으로서 마을공동체만들기 정책, 찾아가는 동복지 허브, 서울형 복지기 준선 등의 정책들을 들 수 있음

## 2. 씽크탱크의 일반적 특성

### 1) 바람직한 씽크탱크의 본질적 특성

- 씽크탱크는 정부의 정책에 대한 전문적 연구와 조언, 개발을 하는 곳이므로, 무엇보다도 정책분야에 대한 전문성이 요구됨
  - 전문성은 어떤 영역에서 보통사람이상일 할 수 있는 능력이나 수행능력을 의미함
  - 이러한 전문성은 장기적이고 체계적인 훈련을 통하여 획득됨. 이 점에서 씽크탱크는 유능한 전문가를 얼마나 확보하고 있는가가 그 존립의 가치를 결정함
- 씽크탱크는 전문가들이 모인 곳이므로, 전문가적 사고를 통하여 문제해결능력을 가진 곳임
  - 즉 특수 영역의 지식이 풍부하고, 지식을 잘 조직화하는 능력이 있기에 도시문제나 국가의 정책문제에 대해서 문제를 해결해 내며 다양한 지식을 활용하여 문제 상황에 대한 표상을 신속하게 해 냄
- 도시정책문제나 국가정책문제에 대해서 관련된 정보를 바탕으로 적절한 배경지식을 활용하여 문제해결을 위한 방안을 신속하게 만들어내는 것임
  - 이러한 제안이 되기 위해서는 전문가들이 그들의 지식, 경험, 역량을 적절히 활용하고 조직화하는 능력을 씽크탱크는 가져야 함.. 이것은 씽크탱크의 리더십과 관련됨
- 둘째로 씽크탱크는 외부로부터 자율성(독립성)을 가져야 함
  - 아무리 전문성을 가지고 있더라도 그 전문성을 자율성을 가지고 독립적으로 해결대안을 제시할 수 있지 못하고, 외부의 정치세력이나 후원집단으로부터 압력을 받거나 전문가적 사고(expert thinking)를 하는데 방해받을 정도로 간섭을 받거나 통제를 받는다고 하면, 씽크탱크로서 문제해결을 위한 문제표상능력이 저해될 것임
- 전문가는 무엇보다도 자율성을 가지고 문제에 대한 정확한 진단을 할 수 있어야 하고, 그 문제를 풀어낼 수 있는 창의적 사고를 할 수 있어야 함
  - 그래서 다양한 관점에서 해결방안을 탐색할 수 있어야 하고, 다양한 대안들을 제시할 수 있는 자율성을 가지고 있어야 함
  - 만일 이러한 자율성이 침해당해서 특정한 관점이나 특정한 대안들은 생각할 수 없도록 규제당하고 있다고 하면, 그 씽크탱크는 장기적이고 전략적인 정책대안을 제시하는데 방해받게 되는 것임

- 따라서 씽크탱크가 제대로 된 연구결과를 제시할 수 있기 위해서는 연구자들에 대한 인사권이나 씽크탱크의 재정적 기반이 문제 상황에서 자유로워야 하고, 독립적인 위상을 확보하고 있어야 함. 즉 전문가적인 제언을 하는데 있어서 연구자나 연구조직의 자율성과 독립성의 확보는 중립적인 대안제시에 최소한의 기본요건이 됨.
- 셋째는 씽크탱크는 연구자가 창의성을 발휘할 수 있는 자유로운 조직분위기를 가지고 있어야 함
  - 연구자에게 최대한의 자유가 주어져야 하고, 연구자의 권리로서 보장되어야 함
  - 연구자는 한 사람 한사람이 ‘기관’이다 라는 인식을 가지고 씽크탱크는 조직화되어야 함
  - 씽크탱크의 연구자가 관료제화 된다고 하면, 연구자로서의 창의성을 발휘하기 어렵고, 문제해결을 위한 탁월한 표상을 하기 어려움
  - 결과적으로 제시되는 정책대안도 그저 평범한 것에 그칠 가능성이 높음

<표2-4> 바람직한 씽크탱크의 본질적 요소

바람직한 씽크탱크의 본질	
1	전문성
2	독립성(자율성)
3	연구의 '자유'권

## 2) 정책과정 상의 역할방식

- 씽크탱크가 정책과정상에서 어떤 방식으로 역할을 하는가를 살펴볼 수 있음
  - 씽크탱크는 주로 연구결과물을 보고서의 형태로 제시하거나, 세미나나 포럼을 개최하여 연구를 진행하고, 연구 성과를 공표함
- 또 다른 방식으로서는 씽크탱크에서 육성된 연구자가 정부기관에 진출하여 직접 정부의 행정이나 정책과정에 영향력을 발휘하는 것임
  - 박원순의 경우 연구소소장으로 있다가 바로 서울시장이 되어서 서울시의 행정과 정책을 근본적으로 변혁시키는 역할을 하고 있는 것임
  - 역의 경우로 서울시의 기획조정실장을 하던 공무원이 서울시정개발연구원의 원장으로 취임하는 경우도 있어서 오히려 서울시의 행정관료제의 영향력이 씽크탱크의 연구과정에 영향력을 발휘하는 경우도 있음
- 미국의 경우도 헤리티지 재단의 경우는 연방의회에 연락사무소를 두고 밀접하게 교류하는 것을 유지함(정정길외, 2015)

- 미국의 경우에는 대통령선거의 참모조직이나 정권인수팀에 들어가서 싱크탱크가 가진 정책아이디어를 현실의 정책으로 구현해 내기도 하는 것임
- 싱크탱크의 연구원이 각료나 고위관료로 활동하기도 함
- 한국의 경우에도 문형표의 경우, 한국개발연구원(KDI)에서 근무하다가, 보건사회부장관이 되기도 하였음
- 즉 연구소에서 제시한 정책아이디어가 박근혜정부의 국정운영에 필요하여, 장관으로 진출하기도 한 것임

#### □ 싱크탱크의 정책과정 참여

- 싱크탱크의 연구원은 개별적인 다양한 네트워크를 통하여 정책과정에 참여할 수 있음
  - 연구원은 이러한 정책과정에 참여를 통하여 새로운 정책수요와 연구의 필요성을 발견할 수도 있고, 현장감 있는 정책연구를 할 수 있는 역량과 기반을 함양하기도 함
  - 이 점에서 싱크탱크의 연구자가 정부의 정책과정에 활발하게 참여하는 것이 필요하고, 대학에 강의의 형태로 연구 성과를 다음세대의 학생들에게 전수하는 필요성도 높다고 할 수 있음
- 요컨대 정책과정상에서 싱크탱크는 다음과 같이 설명 가능함
  - 첫째, 연구 성과를 대사회적으로 소통하고 공개함으로써 시민사회의 사회문제나 공공의제형성에 역할을 함
  - 둘째, 연구자들이 직접 정부의 정책과정에 참여하거나 책임을 맡음으로서 정책과정에 영향력을 행사하는 방식임. 미국에서는 이를 회전문현상(revolving door)이라고 하여 싱크탱크의 연구자가 정권담당자가 되기도 하고, 다시 싱크탱크로 나오기도 하는 등의 인사교류 패턴이 나타나기도 하여 비판적으로 보는 경우도 있음. 즉 정치적 책임을 지는 것 없이 큰 영향력을 행사하는 것에 대한 비판임(Denham & Garnett, 1999; 정정길외, 2015)
  - 셋째, 연구자들이 개인적인 네트워크를 통하여 다양한 방식으로 정책과정에 영향을 미치는 것을 의미함
- 다시 말해, 싱크탱크는 정책과정상에 영향력을 미침. 그것은 탁월한 전문성을 가지고 있기 때문에 가능한 것임
  - 그러나 이러한 전문성이 공익을 위해서 기여하기 위해서는 몇 가지의 전제조건이 구비되어야 할 것임

### 3) 싱크탱크의 정책과정 상의 바람직한 역할을 위한 구비조건

- 싱크탱크는 무엇보다도 그 조직의 자율성과 독립성을 가지고 있어야 함
  - 싱크탱크가 자율성을 가지고 있지 못하여 외부로부터 미주알 고주알 간섭을 받는다 고 하면, 객관적이거나 과학적인 연구를 수행하기 어려움
- 둘째 싱크탱크는 재정적인 자치성을 가지고 있어야 함. 즉 싱크탱크가 그 인력운영과 연구과제수행을 위한 재원을 확보하고 이에 대한 예산편성이나 예산집행에 있어서 자율적 규칙을 가지고 투명성과 책임성을 확보할 수 있는 시스템을 구비하고 있어야 함
  - 만일 이러한 시스템이 없어서, 재원을 출연하는 기관으로부터 미주알고주알 간섭받고, 이러한 통제를 의식하면서 연구를 해야 한다고 하면, 객관적이거나 과학적인 연구 성과를 내기가 어려움
- 셋째 싱크탱크는 연구 성과물을 다양한 형태로 발간하여 소통하여 정책의제설정과정이나 정책평가과정에 영향을 미쳐야 함. 즉 연구결과물을 책이나 보고서로 발간하기도 하고, 학술지나 잡지로 다양하게 발간하여 일반국민이나 시민, 언론미디어에 효과적으로 마케팅도 할 수 있어야 함
  - 즉 대변인을 두고, 정책연구 성과물을 시민과 국민들이 정책과 행정에 대한 관심을 가지고 참여할 수 있는 여건을 마련하여야 함. 이것이 시민교육에 기여하는 것이기도 하고, 시민들의 행정과 정책에 대한 관심과 지식이 향상되면, 실질적 민주주의에도 기여하게 될 것임

### 4) 한국의 지방자치단체 출연연구원의 역할

- 한국의 지방자치단체 출연연구원은 지방자치의 재도입과 관련하여 설립하게 됨. 즉 지방자치의 재도입은 지방의 행정과 정책을 전문적으로 연구할 필요성을 발생시킨다는 인식을 가지고 있었다는 것임
  - 특히 도시지역의 지방자치단체는 도시계획이나 도시행정을 관리하는 전문성이라고 하는 점에서 더욱 그 설립의 필요성이 시급했다고 할 수 있음
- 이미 서울시정개발연구원의 경우도, 연구원이 설립된 1992년 이전에 서울시 본청내에 연구단이라는 이름으로 서울시의 행정과 도시계획을 전문적으로 연구하는 연구직 공무원들이 있었음
  - 이들이 모태가 되면서, 서울시본청과는 일정한 거리를 두면서 연구만을 전문으로 하는 정책연구원을 설립하게 된 것임
- 따라서 지방자치단체의 출연연구원의 역할은 단순하게 도시나 지역의 행정이나 정책을 연구하는 것만이 아니라 지방자치단체의 행정을 옹호하고 집행하는 것을 염두에

둔 실용성과 현장성을 가진 연구를 할 것이 요구됨

- 그래서 연구원의 연구과제의 유형을 보면, 연구만을 기본으로 하여 연구자로서의 역할을 확보하는 기본연구가 있고, 지방자치단체의 의뢰에 의하여 과업지시서에 따라서 수탁을 받아서 연구하는 수탁연구가 있음
- 그 중간영역에 해당하는 것이 지방자치단체의 정책목적을 실현하기 위한 조사나 분석 및 연구가 필요하고, 그 연구 성과를 바탕으로 지방자치단체의 정책방향을 탐색해 나가거나 정책을 집행해 나가는 예비적 조사연구가 필요함
- 또 정책의 결과가 어떠할지에 대한 예측이 필요할 때도 있고, 정책의 대안들에 대한 분석을 바탕으로 평가를 해야 할 경우도 있음
- 이러한 연구를 정책연구라고 함. 정책연구의 필요성은 지방자치단체에서 그 요청에 의하여 발생하기도 하지만, 연구원에서 독자적으로 시정이나 도정의 정책방향을 제시하기 위하여 혹은 견인하기 위하여 선도적 연구가 필요할 경우도 있음
- 해외의 도시나 지역연구의 동향을 조사하면서, 한국의 지방자치단체에 도입하려고 하는 경우도 있을 수 있다.
- 연구원은 연구원으로서의 적절한 중립성과 독립성, 그리고 연구의 자율성이 필요한데, 최근의 연구원의 역할을 보면, 단체장이 공약으로 제시한 정책이나 비전들을 뒷받침하기 위한 연구에 치중하는 경향을 보이는 경우도 있음
- 연구원이 연구의 중립성을 잃어버리는 이유는 연구원의 원장에 대한 인사권을 지방자치단체에서 직접 가지고 있기 때문이거나 간접적으로 지방자치단체의 고위급 공무원이 연구원의 이사회 멤버가 되어 지방자치단체가 선호하는 사람을 원장으로 임명하는 경우가 있음
- 이렇게 되면, 지방자치단체의 출연 연구원은 지역연구나 도시연구의 자율성이나 중립성을 잃어버릴 위험성이 있음
- 연구원의 독립성을 파악하는 데는 기초연구가 얼마나 활발히 진행되는지 알아보는 것이 도움이 될 수 있음
- 현안연구나 정책연구 등은 상부의 지시에 따라 진행되는 연구일 확률이 높은 반면 기초연구는 연구에 필요한 밑바탕이 되는 순수 학문적 성격을 갖고 있기 때문임
- 각 연구원마다 다르지만 많은 연구원들이 10% 내외의 기초연구 비율을 보임
- 특히 충북과 경남 같은 경우 최근 3년 간 기초연구가 한 건도 없는 상황임
- 이러한 모습들은 연구의 자율성이 흔들린다는 하나의 근거가 될 수 있을 것임
- 이러한 문제를 방지하기 위해서는 연구원의 재정구조가 지방자치단체의 세수의 0.1% 라든지 일정한 룰에 의하여 연구원의 재원을 안정시켜 줄 필요가 있음
- 이렇게 되면, 연구원의 연구가 단체장이 누구인가에 따라서 연구의 경향이 급격하게

전환된다든지 하여 단기적 시각과 안목에 치우쳐서 연구원의 종합적이고 장기적인 역량이 손상되는 위험성을 방지할 수 있을 것임

- 현재의 한국의 지방자치단체의 연구원들은 단체장이나 출연하는 지방자치단체가 요구하는 단기적인 연구나 시급한 현안을 해결하기 위한 조사 연구에 몰입하여 연구원의 장기적 역량이 손상되는 경향이 자주 나타나고 있음
- 연구원으로서의 자율성과 독자성을 확보해주는 것이 연구의 창의성이나 혁신성을 확보할 수 있는 배경이 됨

## 제2절 국내출연연구원의 역할 및 기능

### 1. 경제인문사회연구회

#### 1) 역할과 특성

##### □ 법령

- 경제인문사회연구원에 대한 규정을 담고 있는 법률은 ‘정부출연연구기관 등의 설립 운영 및 육성에 관한 법률’임
  - 이 법은 정부출연연구기관의 설립, 지원, 육성과 체계적인 관리 및 책임경영에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 합리적인 국가연구체제의 구축과 정부출연연구기관의 경영합리화 및 발전을 도모함을 목적으로 함(제1조)
- 정부출연연구기관은 연구를 주된 목적으로 하는 기관으로서(제2조), 정부출연연구기관은 이법에 따라서 설립됨
- 정부출연연구기관은 법인이며, 이들 연구기관을 지원하고 육성하며 체계적으로 관리하기 위하여 경제인문사회연구회를 둔(제4조, 제18조). 경제인문사회연구회는 연구기관을 지도하고 관리하는 책무를 가지게 됨(제19조).
- 경제인문사회연구회는 연구기획을 독자적으로 하며, 연구기관의 발전방향을 기획하는 사업을 함
  - 또 연구기관의 기능조정이나 정비, 연구기관의 연구실적 및 경영내용에 대한 평가, 연구기관간의 협동연구를 위한 지원 등을 함(제21조)

##### □ 역사

- 중앙정부의 출연연구기관들에 대한 역사는 크게 4개의 시기로 구분할 수 있음

- 첫 시기는 한국개발연구원의 독점시대임
- 둘째 시기는 각 행정부처별로 소속 연구기관을 설립하던 시기임
- 셋째 시기는 각 부처별로 난립하던 연구기관들을 국무총리실산하의 5개의 연구회로 통합하던 시기임
- 넷째 시기는 현재와 같이 경제인문사회연구회와 국가과학기술연구회의 2개 연구회로 정리한 것임

### ① 1-2시기

- 1971년에 한국최초의 씽크탱크인 한국개발연구원(KDI)가 설립되었고, 당시 한국개발연구원 원장은 대통령과 독대하면서 국가장기비전을 그려내었음
  - 그리하여 1973년에는 다부문산업연관분석모형, 1977년에는 반기경제예측모형, 1978년에는 분기별 경제동향분석모형을 만들어 내어 한국경제의 선진화에 기여함
- 그러다가, 1977년에 상공부가 국제경제연구원(현 산업연구원)을 설립하고, 1978년 농림부가 한국농촌경제연구원을 건설부가 국토개발연구원(현 국토연구원)을 설립하여 경제기획원이 독점하였던 씽크탱크를 경제부처들이 경쟁적으로 설립하는 시대가 되었음
- 1980년대에는 1984년에 대우경제연구소를 시작으로 1986년에 삼성경제연구소, 현대경제연구원, LG경제연구원 등 4대재벌들의 씽크탱크가 설립되었음
- 이때 중앙정부의 다른 부처들도 1980년대 중후반에 새롭게 연구소를 설립하기 시작했음
  - 이 때 설립된 것이 1986년 동력자원부 산하의 에너지경제연구원, 1987년 교통부산하에 교통개발연구원, 1988년에 상공부산하에 통신개발연구원(현 정보통신정책연구원), 노동부산하에 노동연구원, 1989년에 경제기획원 산하에 대외경제정책연구원과 국민경제제도연구원 등이 설립됨
- 그리고 1990년도 초에는 중앙정부의 비경제부처들도 각각 자신의 행정과 정책분야를 독점적으로 연구할 연구소를 설립하는 붐이 일었던 것임
- 1990년에 법제처가 한국법제연구원을 설립하였고, 1991년에 외무부는 통일연구원을, 총무처는 한국행정연구원을 법무부는 한국형사정책연구원을 설립하였으며, 또 금융연합회 산하에 한국금융연구원도 설립되었음
- 1992년에는 환경부가 한국환경정책평가연구원을 설립하였고, 한국조세연구원도 설립되었음

### ② 3-4시기

- 1990년대 중반이 되면서, 한국은 IMF를 경험하게 됨
  - 이를 계기로 공공부문 전반에 감축개혁이 있었고, 개별연구원법에 의하여 설립되었던 국책연구기관들도 통합하여 국무총리실 산하로 모았음
- 그리하여 중복된 연구의 문제라든가, 각 부처의 이익을 대변하는 부처이기주의적 연구의 문제, 또 부처의 과도한 감독으로 인한 연구의 사기저하, 운영상의 경직된 관료주의적 개입과 통제 등의 문제점을 해결하려고 하였음
  - 이를 위해 개별연구원설립법을 폐지하고, ‘정부출연연구기관등의 설립 운영 및 육성에 관한 법률’을 제정함
- 국무총리실 산하 5개의 연구회로 통합하였고, 기초기술연구회, 산업기술연구회, 공공기술연구회, 경제사회연구회, 인문사회연구회로 정리하였음
  - 경제사회연구회에 14개, 인문사회연구회에 9개의 연구기관이 소속되었음
  - 5개의 연구회에 소속된 연구 인력이 1만여 명에 이르렀음
- 통합에 따라 연구기관의 인력이나 조직, 예산의 전반적인 감축이 이루어졌음
- 이렇게 국무총리실 산하의 연구회로 통합한 것은 무엇보다도 연구원의 독립성과 자율성을 확보하기 위해서였음
  - 이전에는 부처 산하의 연구기관이어서 부처이기주의를 충족시킬 연구를 해야 하였기에 연구의 독립성이 확보될 수 없었고, 경영의 자율성도 확보될 수 없었음
  - 또 중복연구에 대해서 이를 조정하기 어려웠음
- 이에 국무총리실의 ‘연구회’시스템으로 개혁함으로써 감독기관을 국무총리실로 단일화하였음
  - 중복연구도 연구회의 이사회를 통하여 조정할 수 있게 되었음
- 2005년 경제사회연구회와 인문사회연구회는 유사한 연구가 중복되고, 상호협동연구가 이루어지지 않는다는 비판에 따라서 경제인문사회연구회로 통합하였음

## □ 역할과 특성

- 국책연구원의 주된 역할은 국정의 연구임
  - 국정은 국가정책의 준말로서 국가의 존립과 발전을 위하여 필요한 정책을 국가가 수행함
  - 국가의 정책은 입법부와 사법부, 행정부로 나누어서 정책과정에 상호견제와 균형의 원리에 의하여 참여함
  - 입법부는 합의제의 의사결정원리를 가지고 있고, 행정부는 독임제의 의사결정원리에 따라서 조직화되어 있음
  - 사법부는 법적 논쟁을 자연법과 헌법과 법률에 따라서 재판하는 권한을 가지고 있음

- 정부출연연구원은 정책전문가집단임
  - 정책전문가는 정책과정(policy process)의 주요한 참여자임
  - 정책전문가는 정책내용에 대한 전문가와 정책과정에 대한 전문가를 포함함
  - 후자에 대한 전문가는 주로 행정학이나 정책학의 전공자들임
- 현대사회에서 발생하는 정책문제는 그 복잡성과 다원성으로 인해서 문제파악이나 해결을 위한 인과관계의 탐색이 매우 어려움
  - 또 정책대안의 효과에 대해서도 매우 불확실성이 높게 되었음
  - 과학기술의 발달로 정책담당자들이 문제의 원인을 파악하고 해결대안을 탐색하는 것이 매우 어려워지고 있음
- 이에 정책분야에 대한 고도의 전문지식을 가지고 있는 정책분야별 전문가에 대한 도움이 필요하게 됨
- 정책전문가는 정책문제를 둘러싼 대안제시에 있어서 첫째, 중립적 연구가 가능함
  - 둘째, 과학적 사실에 내재한 다양한 가치분석을 통하여 균형된 판단을 할 수 있게 해 줌
  - 셋째, 과학적 지식과 정보를 소통시킴으로써 정책과정의 민주성의 제고에 기여함
  - 넷째, 전문가집단은 특정한 정보에 편향되지 않고, 다양한 영역의 정보와 지식을 종합할 수 있는 기회를 제공해 줌(정정길외, 2015:203)
- 정책전문가집단으로서 정부출연연구기관은 첫째, 중앙정부의 정책의제설정과정에 참여하여 사회문제가 공공의제가 되는데 점화역할을 할 수 있음
  - 둘째 정책결정과정에서 정책문제의 해결이나 대안을 제시하고, 비교분석하는 과정에 지식제공자로서 참여함. 씽크탱크로서의 중요한 역할임
  - 셋째 정책집행과정에는 집행부의 공무원들이 주로 역할을 하기에 상대적으로 전문가의 역할은 미미하지만, 정책평가과정에서는 씽크탱크가 주요한 역할을 할 수 있음. 정책집행이나 정책성과에 대하여 문제점을 지적하고, 환류가 이루어질 수 있도록 평가결과를 제시할 수 있음
- 다시 말해, 씽크탱크로서 출연연구기관들이 정책과정에서 전문성을 발휘할 수 있기 위해서는 정책집행을 담당하는 행정기관으로부터 연구의 '독립성'을 확보할 수 있어야 하고, 연구원 경영의 '자율성'을 확보할 수 있어야 함
  - 이것이 결여되게 되면, 정책과정에 전문가집단으로서 제대로 된 역할을 수행하는데 간섭받게 되고, 통제되기 때문에 연구의 중립성을 확보하기 어렵고, 연구의 전문성도 제대로 기능할 수 없게 됨
- 현대의 정책문제는 매우 다양하고 고도의 전문성을 필요로 하며, 동태적으로 변해감
  - 따라서 이러한 복잡한 정책문제를 조사하고 분석하는 연구자들의 '독립성'과 연구의

- ‘자유’는 연구기관의 성과와 직결되는 문제라고 할 것임
- 연구기관은 그 조직문화가 매우 자유롭고 여유 있으며, 창의적인 경쟁이 가능한 것이어야 함
- 연구기관이 관료주의에 영향을 받아서 관료화되어버리면, 연구기관으로서의 맛을 잃어버리는 것임. 소금은 짜야 소금이듯이, 연구기관은 자유로워야 함

## 2) 운영방향(조직, 인사 등)

### □ 조직

- 경제인문사회연구회는 이사장과 20명 내외의 이사, 그리고 1명의 감사로 이루어짐(제22조)
  - 이사장은 연구회를 총괄하고 대표함
  - 감사는 연구회의 업무 및 회계를 감사함
  - 이사장은 공개모집하거나 이사장추천위원회가 추천하는 사람 중에서 국무총리가 임명함(제23조)
- 이사도 국무총리가 임명하는데, 당연직 이사와 임명직 이사가 있음
  - 당연직 이사는 8명임. 고정 당연직 이사는 기획재정부차관과 국무조정실 국무1차장임
  - 비고정 당연직 이사로서는 교육부, 미래창조과학부, 외교부, 통일부, 법무부, 행정자치부, 농림축산식품부, 산업통상자원부, 보건복지부, 환경부, 고용노동부, 여성가족부, 국토교통부, 해양수산부의 차관과 법제처장 중 6명이 1년간 당연직 이사가 됨
- 감사도 국무총리가 임명하고, 이사장, 이사, 감사는 임기가 3년임(제23조)
- 이사회에서는 연구기관에 대한 의결권한을 가지고 있음
  - 연구회 및 연구기관의 예산, 결산, 사업계획의 승인에 대한 사항, 연구기관의 원장 감사의 임면에 관한 사항, 연구기관의 경영목표의 승인에 관한 사항, 연구기관의 기능조정 및 정비에 관한 사항, 연구기관의 연구실적 및 경영내용에 대한 평가사항, 연구기관간의 협동연구를 위해 필요한 조치 등을 재적이사 과반수의 찬성으로 의결함(제24조)
- 이사회는 기획평가위원회와 경영협의회를 둘 수 있음
  - 기획평가위원회는 연구기관간의 기능조정업무와 연구기관에 대한 평가업무를 지원하고, 연구 분야의 장기발전방향에 대한 자문에 응하기 위하여 연구회에 관련 분야 전문가 등으로 구성함
- 경영협의회는 연구회의 이사장, 이사, 연구기관의 원장으로 구성되고, 연구회의 주요정책결정에 관한 자문에 응하기 위하여 둠(제25조)
- 이사회는 사무국을 둠. 연구회의 사무를 처리하기 위한 것임

- 경제사회인문연구회는 매년 국무총리에게 출연금예산요구서를 제출함
  - 국무총리에게 사업계획과 예산, 사업실적, 공인회계사의 감사를 받은 사업연도별 세입세출결산을 제출함(제27조)
- 경제사회인문연구회는 법인이지만, 이사장과 이사들의 임면권이나 업무처리와 관련된 예산편성 등에서 상당히 국무총리실에 의존적인 행태가 나타날 것으로 예상됨

## □ 연구원

- 중앙정부 출연 연구기관에 속하는 연구원으로는 한국개발연구원, 한국조세재정연구원, 대외경제정책연구원, 통일연구원, 한국형사정책연구원, 한국행정연구원, 한국교육과정평가원, 산업연구원, 에너지경제연구원, 정보통신정책연구원, 한국보건사회연구원, 한국노동연구원, 한국직업능력개발원, 한국해양수산개발원, 한국법제연구원, 한국여성정책연구원, 한국교통연구원, 한국환경정책평가연구원, 한국교육개발원, 한국농촌경제연구원, 국토연구원, 과학기술정책연구원으로서 총23개임
- 연구원은 법인으로서 법인격을 가지고 있음(제4조)
  - 정부출연의 연구기관은 연구 및 경영에서독립성과 자율성을 가지고 있음(제10조)
  - 연구기관의 장은 연구기관을 대표하고, 경영의 책임을 짐(제11조)
- 원장은 상임이고 임기는 3년임
  - 감사의 임기도 3년임
  - 원장과 감사에 대한 임면권은 경제인문사회연구회의 이사장이 가짐(제12조)
- 연구원은 매년 외부감사를 받는데 경제인문사회연구회가 지정하는 공인회계사의 회계감사를 받아야 하고 그 결과를 공표해야 함.
- 요컨대 정부출연연기관들에 대한 감독관청은 국무총리임
  - 국무총리는 연구기관에 대한 지도 관리한 것과 사업에 대한 평가결과를 기획재정부 장관에게 통보하고, 국회소관 상임위원회에 보고하여야 함(제29조)

## □ 시도출연연구원

### ① 역할과 특성

- 시도연구원은 지방자치와 함께 설립되었음
  - 시대적 맥락을 보면, 지방연구원은 지방자치의 발전에 기여하는 것과 지방자치의 성숙을 위하여 연구하여야 할 사명을 가지고 출범했다고 할 수 있음

- 과거 중앙집권행정에서는 다룰 수 없었던 새로운 행정수요와 정책수요에 대하여 조사하고 연구하여 지방자치의 발전에 기여하여야 할 사명을 가지고 지방연구원이 형성되었다고 할 수 있음
- 실제로 서울연구원의 경우에도 1992년에 창설되었는데, 1991년 지방자치제도의 재도입으로 인해 서울시정 발전을 위한 자체적인 연구기능의 필요성이 증대되었기 때문임
  - 물론 서울시의 경우에는 대도시로서의 도시발전을 위한 연구기능의 필요성이란 것이 지방자치제도의 재도입만으로 인하여 발생한 것은 아님
- 이미 서울시의 경우는 1978년 정상천 시장이후 연구개발기능의 중요성을 인지하고, 서울시의 시정발전을 위하여 연구조직의 활성화를 지시하였고, 1980년 시정연구단 운영규칙이 제정되어, 시정연구단이 4월에 발족하였음
  - 즉 1992년 서울시정개발연구원이 설립될 때까지 약 12년간 서울시정연구의 중심적 역할을 했음
- 그렇지만, 이 당시의 서울시정연구단은 어디까지나 서울시의 내부조직의 일부였고, 연구단으로서의 자율성과 독립성을 가지고 대도시의 발전을 위한 연구기능을 제대로 수행하였다고 할 수는 없었음
- 지방자치의 재도입으로 인하여 광역시도는 자체적인 도시발전과 지역발전을 위하여 독립된 연구조직을 출범시켰음
  - 1992년에 서울시정개발연구원, 부산발전연구원, 전북경제사회연구원, 경남발전연구원이 생겼고, 1993년에는 강원발전연구원, 1994년에는 경기발전연구원이 생겼음
- 지방자치단체장이 선거로 선출된 1995년에는 충남발전연구원, 인천발전연구원 등이 독립된 연구조직으로서 출범하게 됨
  - 지방자치의 시대에 부합하게 지역발전과 도시발전을 도모하기 위하여 전문적인 연구인력이 독립성과 자율성을 가지고 연구를 수행하여야 할 필요성을 더 절실하게 느끼게 된 것임
- 이처럼 지방자치시대에 지방자치단체를 위한 독립적인 연구조직을 가져야 한다는 인식은 당시의 중앙정부차원에서도 불기 시작한 각 행정분야 별 씽크탱크의 설립 붐과 관련되어 있다고 할수 있음
  - 즉 1970년대 후반부터 중앙정부의 각 행정부처들은 경쟁적으로 국책연구기관들을 설립하기 시작하였고, 1980년대 중반에는 민간대기업들도 민간 씽크탱크를 설립하여 경쟁하였던 시기임
- 요컨대, 지방자치시대의 재도입은 새로운 지역행정과 지역정책에 대한 전문적 연구수요를 발생시켰음 그리하여 지방자치단체는 독립적인 연구조직을 설립하기 시작한 것이고, 지방자치발전과 지역발전을 위한 정책과 전략, 조사와 분석을 전문성을 가지고 해 주기를 기대한 것임

- 서울시의 사례를 가지고 보더라도 독립조직으로서의 연구소가 설립되기전에 이미 지방자치단체 내부조직으로서 연구기능을 수행하는 내부조직들이 있었음을 알 수 있고, 도시화로 인하여 도시발전과 도시행정을 위한 전문적 연구기능이 필요하였던 것을 알 수 있음
  - 따라서 전문적 연구 인력을 석사급 이상으로 채용하여 대도시의 행정을 위하여 필요한 조사와 연구를 현장감 있게 처리하였던 것을 알 수 있음
- 그럼에도 불구하고, 연구만을 전문적으로 수행하는 독립된 조직으로서의 연구원을 설립하겠다는 것은 내부조직으로 위상을 가지고 있어서는 수행할 수 없는 대도시 전체를 거시적으로 보면서 객관적으로 대도시발전을 위한 연구를 자율성을 가지고 전문성 있게 수행해 낼 것을 기대하였기 때문이라고 할 수 있음
- 또 하나의 기대는 지방자치단체장이 선거로 선출되게 되는데, 지방자치단체 내부조직으로 있어서는 정당으로부터 자유롭고 중립적인 연구가 어려울 것이기에 도시시민전체를 위하여 필요한 객관적이고 중립적인 연구를 할 수 있도록 연구과 경영에 독립성을 부여하기 위한 목적도 있었다고 할 것임
- 연구원조직으로서 지방자치단체의 출연연구원의 태생의 가장 본질적인 요소는 연구의 독립성과 경영의 자율성의 확보라고 할 것임
  - 지방연구원들이 이러한 속성을 잃어버리게 되면, 지방연구원으로서의 바람직한 모습을 잃게 되는 결과를 초래하게 됨

## ② 출연연구원 관련 법제도

- 지방자치단체출연 연구원의 역할과 기능에 대해서 규정한 법률이 ‘지방자치단체출연 연구원의 설립 및 운영에 관한 법률’임
  - 이 법률은 연구원의 합리적 운영과 발전을 통하여 지방자치제도의 개선과 지역발전, 그리고 지역문화 창달에 이바지하도록 하기 위한 것임(제1조)
- 즉 연구원의 역할은 지방자치제도의 개선과 지역발전임
  - 이를 위하여 연구하는 것이고 제12조에서는 연구원의 연구와 경영을 위한 독립성과 자율성이 보장된다고 하고 있음
  - 지방자치단체의 싱크탱크로서 연구에서의 독립성과 자율성이 법률로서 보장되는 것임
  - 만일 이러한 규정을 위반하는 것이 있다고 하면, 이는 법률위반이 됨
- 여기서 연구와 경영에서의 ‘독립성과 자율성’이라 함은 당연히 연구원에 돈을 출연하는 지방자치단체로부터의 자율성과 독립성의 확보를 의미한다고 할 수 있음
  - 싱크탱크에 돈도 출연하지 않은 데서 연구원의 자율성을 침해할 수는 없기 때문임
  - 물론 인사권을 행사할 수 있다면 가능하지만, 원장은 이사회 의결을 거쳐 이사장이

임명함(제8조의 2)

- 그리고 원장에게는 연구원을 대표하고 지방연구원의 업무를 총괄하며 그 경영의 책임을 지는 것으로 되어 있음(제7조의 2)
- 그리고 원장은 지방연구원의 경영혁신을 위하여 필요한 조치를 취할 수 있는 자율권을 가지고 있음(제12조의 2)
- 따라서 지방연구원의 인사권은 원장에게 있고 원장이 지방자치단체로부터 독립성과 자율성을 가진다면 썩크탱크로서의 자율성과 독립성을 가지게 됨
  - 즉 앞에서 살펴보았듯이 정책과정상에 바람직한 역할을 할 수 있는 토대가 되는 것임
- 그렇지만, 이 법률에는 자기모순적인 규정들이 다소 들어 있어 지방연구원이 썩크탱크로서의 자율성과 독립성을 확보하는데 저해하는 독소조항들이 함께 들어 있음
- 첫째, 이사의 임명을 누가하는가와 관련됨
  - 즉 이사회에서 원장을 임명하는 것으로 되어 있으므로, 이사회가 지방자치단체로부터 독립성과 자율성을 가지고 있다면, 당연히 썩크탱크로서의 지방연구원은 독립성과 자율성을 가질 것임
- 그러나 이사의 임명에서 지방자치단체장의 영향을 받아서 예측적이고 되고 의존적이 될 위험성이 다분히 존재한다는 것임
- 즉 이사의 임명을 시도지사 또는 대도시시장이 임명하는 것으로 되어 있음(제8조의3)
  - 이것은 2012년도에 개정된 규정임
  - 즉 '이사는 정관에 명시된 사람(당연직이사)과 원장이 학계, 산업계 등의 추천을 받아 이사회의 의결을 거쳐 시도지사 또는 대도시시장이 임명하는 사람이 된다.'라고 하고 있음(제8조의3)
- 이것은 순환논법임
  - 즉 썩크탱크에 대한 독립성과 자율성을 확보해준다고 해주거는 원장을 임명하는 이사회의 이사들을 지방자치단체의 장이 임명한다고 한다는 식임
- 그러면서 단서를 달기로는 원장과 당연직이사가 추천하고 이사회가 의결을 한다는 절차를 거치도록 되어 있음
  - 그런데 문제는 당연직 이사는 지방자치단체의 국장급 공무원이고, 이들은 시장이 임명권을 가지고 있으므로, 이들의 의사발언이나 추천은 지방자치단체장의 의사에 예측되어 있다고 할 수 있음
- 따라서 지방연구원이 연구와 경영에서 독립성과 자율성을 보장된다고 하는 제12조의 규정에 정면으로 배치됨
- 왜 이렇게 썩크탱크의 자율성과 독립성을 저해하는 규정을 삽입하게 되었는지 살펴

볼 수 있음

- 이 법을 제정한 곳을 보니, 행정자치부의 재정정책과라고 함
- 행정자치부는 지방자치와 자치분권이 실질적으로 기능하도록 하는 사명을 가진 중앙 정부조직임
- 그럼에도 불구하고, 이렇게 썩크탱크의 자율성과 독립성을 저해하는 규정을 태연하게 만들고 있다는 것은 상식적으로 이해하기 어려움
- 통상적으로 썩크탱크에 대한 독립성과 자율성이 보장된다는 것은 썩크탱크 운영에 대하여 자치조직권과 자치인사권, 자치재정권을 가지고 있다는 의미임
  - 만일 이러한 권한들이 보장되지 않는다고 하면, 썩크탱크로서의 독립성과 자율성은 ‘침해’된다고 할 것임
- 그런데 실제로는 썩크탱크로서의 지방연구원의 경영의 자율성이 침해되고 있음
  - 제17조를 보면, 지방연구원은 매년의 사업계획서와 예산서를 작성하여 시도지사나 대도시시장에게 제출하고 그 승인을 받아야 한다고 하고 있음
  - 제18조에는 사업실적보고서와 수입지출결산서를 시도지사와 대도시시장에게 제출하여야 한다고 하고 있음
- 19조에서는 시·도지사 또는 대도시 시장이 지방연구원의 경영을 쇄신하고 정책개발기능을 강화하여 대통령령으로 정하는 바에 따라 지방연구원에 대한 경영평가를 실시하고 그 결과에 따라 필요한 조치를 강구하여야 한다.’라고 하고 있음
  - 그리고 경영평가에는 지방연구원의 경영목표의 달성도, 연구결과의 활용성, 업무의 능률성, 예산관리의 적정성에 대한 평가도 포함되어야 한다고 하고 있음
- 이 3개의 조항을 보면, 지방연구원은 지방자치단체의 산하조직에 불과함
  - 심지어 연구원 경영에 대해서도 세밀하게 통제되고 있는 것임
  - 제7조의 연구원원장에게 연구원업무를 총괄하고 그 경영의 책임을 진다라고 하는 조항이 무력화시킬 정도임
- 이 법률은 연구원이 연구원으로서 책임경영을 하거나 체계적인 관리를 할 수 있도록 한다는 제1조의 법의 목적을 무력화시킬 정도의 모순된 독소조항들이라고 생각됨
- 바람직한 연구원의 본질적 요소로서의 3가지 중에서 2가지가 침해되고 있음
  - 즉 바람직하지 못한 연구원이 되고 있고, 연구원으로서의 본질적 기능을 수행하지 못하게 될 가능성이 높음
  - 독립성(자율성)과 연구의 ‘자유’권이 제대로 보장되지 않는 상황에서 지방연구원이 썩크탱크로서의 바람직한 기능을 수행하기 어려워짐

### ③ 일반적 문제점

#### □ 고령화

- 시도출연연구원은 설립한지 20여년을 맞이하였음
  - 지방자치의 제도입시기에 설립되어 지방자치단체의 정책연구역량을 제고하는데 기여하였다고 할 수 있음
  - 특히 지역에 특화된 정책문제와 행정관리문제를 지방자치단체의 입장과 관점에서 조사하고 분석함으로써 중앙정부의 출연연구기관으로서는 볼 수 없는 것을 보게 되는 이점이 있다고 할 수 있음
  - 바로 이것이 지방자치단체의 출연연구기관들이 중앙정부의 국책연구기관들에 비하여 상대적으로 우위에 있을 수 있는 강점임
- 시도출연연구원은 무엇보다도 종합정책연구기관이다. 즉 지역정책이나 지역행정은 공간(space)을 가지고 있는 정책이며 행정임
  - 따라서 지역학(regional science)을 기반으로 하여 경제학, 정치학, 행정학, 사회학, 복지학, 환경학, 교통학, 계획학이 전개됨
  - 즉 언제나 지역에 뿌리를 내린 응용학문이고, 현장학문이다.
- 또 지역발전을 위하여 다양한 분야의 전공들이 융합하고 종합되어져서 정책대안이나 정책의제로 제시되어야 함
- 시도출연연구원의 연구진의 평균연령이 점점 높아져 감
  - 평균연령이 약 40대 후반에서 50대 초반에 이른다고 함
  - 정년퇴직을 하는 연구원들이 나타나고 있음
  - 평균연령이 높아짐으로써 시도출연연구원이 연구과제를 가지고 상대하는 지방자치단체의 공무원의 연령은 상대적으로 낮아지고 있어 연구진과 집행부의 담당공무원간의 소통이 어려워지고 있음
- 새로운 신진연구 인력의 충원이 이루어져서 집행부의 담당공무원과의 활발한 소통을 확보하고, 고령화된 연구 인력에게는 합당한 연구분야나 연구역할을 새롭게 부여해 주어야 함
  - 이는 연구원의 일하는 방식의 재편을 의미하는 조직재편을 요구하는 것이기도 함

#### □ 자치분권의 관점과 자치문화

- 중앙정부의 출연연구기관들이 정책분야별로 전문가들이 모여 있어서 전체적으로 보면, 정책분야별 할거주의가 분명하게 보임
  - 그러나 지방자치단체의 출연연구기관들은 지역발전과 지역시민들의 삶의 질을 위하

- 여 종합적으로 접근하여 조사와 연구를 수행함
- 이 점에서 상대적으로 시도출연연구원의 같은 분야 연구 인력의 집중도는 중앙정부의 출연연구기관들에 비하여 떨어지게 되고, 특정정책이나 행정분야의 다양한 연구나 심도 있는 연구역량에서는 떨어질 수 있음
- 그렇지만, 지방자치단체의 연구원은 그 도시와 지역에 특화된 정책문제를 다루는데 강점을 가지고 있고, 현장성을 가지고 있는 조사와 연구에 강함
- 그리고 무엇보다도 자치분권시대에 행정권한이나 사무, 예산을 지방자치단체의 자치력을 확보할 수 있도록 요구하고 논리를 개발하는 입장에 있기에 보다 강력하게 자치분권시대에 부합하는 조사와 연구를 할 수 있는 강점이 있음
- 예를 들면, 지방의회의 역할과 전문성향상을 통하여 지방자치단체의 정책과정을 보다 합리화시켜야 한다는 점에서 지방의회에 대한 조사와 연구가 필요한데, 이것을 집중적으로 우선순위를 가지고 연구할 수 있는 공간은 시도출연연구원에서 가능한 것임
- 중앙정부의 소속된 출연연구기관에서는 이러한 지역적 의제, 도시적 의제에 대해서는 그다지 관심이 없는 것임
- 도시든 농촌이든 전국을 평균적이고 획일적으로 바라보는 시각(perspective)이 있는 것이지, 지역적 특성을 살려서 정책을 창의적으로 개발하고, 현장감 있게 세밀한 대안들을 모색하는 관점을 가지는 것은 바로 지방자치단체의 출연연구소란 것임
- 그런데, 시도출연연구소가 이러한 자치분권의 시각과 가치를 잃어버리면, 지방자치단체의 연구소로서의 정체성을 잃어버리는 것임
- 국가적 관점에서 효율성을 우선하는 가치를 가지고 교통정책이나 도시계획정책, 환경정책을 연구하고 제안한다고 하면, 도시와 지역에 적실성 있는 연구결과를 내 놓지 못할 뿐만 아니라, 중앙정부정책을 비판적으로 검토해 낼 수 있는 관점을 잃어버리는 것임
- 무엇보다도 시도출연연구기관은 자치분권적 관점을 가지고 연구해야 함
- 하지만 이러한 관점과 가치를 가지기 어려운 현상이 벌어짐
- 즉 출연금을 지방자치단체가 내니까 집행부의 사업이나 정책을 합리화시켜주는 연구를 해 줄 것을 요구한다든지, 연구 사업에 대해서 미주알고주알 간섭하고 통제한다든지 하는 것임
- 이렇게 되면, 연구자체가 하나의 사무관리가 되어버리게 되고, 고도의 창의성과 일정한 기간의 자유로움 속에서 연구결과들이 나오는 분위기를 깨뜨리게 됨
- 소위 ‘갑 질’은 연구소의 연구문화를 파괴하는 주범 중에 하나임

## □ 과제선정

- 과제선정에서도 지방정책을 연구하는 썩크탱크로서의 자율성을 가지고 연구할 수 있

어야 하는데, 주로 과제의 유형이 기본과제, 수탁과제, 정책과제의 형태로 나누어져 있지만, 연구자가 자율성과 독립성을 가지고 연구할 수 있는 기본과제는 우선순위가 밀리는 경우가 많음

- 주로 지방자치단체의 현업부서에서 시급하게 원하는 연구주제인 정책과제를 우선하여 배정한다든지, 수탁과제에 상당한 정도의 시간과 노력을 투입하지 않을 수 없는 현실이 있음
- 그리고 기본과제는 연구원에서 자율적으로 정할 수 있어야 하는데, 현실적으로는 기본과제의 결정까지 출연하는 지방자치단체의 담당조직의 영향력 하에 놓이게 되는 경우가 있음
- 이는 썩크탱크로서의 기본적인 정체성을 위협하는 것임

## □ 과제과다

- 연구원의 일인당 과제수도 지나치게 과다하는 문제점이 지적됨
  - 연구설립의 초창기에는 일 년에 1-2개의 과제만 수행하면 되었지만, 최근에는 일인당 10개 이상의 과제에 관여하는 경우도 있고 평균적으로 5-7개의 과제를 수행해야 하는 상황에 이르고 있음
  - 연구원도 인간인지라 연구의 집중도나 관심도가 특정한 몇 개에 한정되고 되고, 그렇지 못한 과제는 집중적인 연구역량을 투입하지 못하는 경우가 생김
  - 자연히 연구의 질이 떨어질 가능성이 있고, 다수의 비정규직 연구원을 고용하여 연구를 추진하게 됨
- 이 경우에는 이러한 연구경험이나 연구역량이 연구기관의 역량으로 남지 못함
  - 비정규직의 연구원은 연구과제 단위로 교체되기 때문임.

## □ 연구원장의 전문성

- 연구원의 원장은 도시정책이나 지역정책의 종합적 지도력을 가진 전문가여야 함
  - 그럼에도 불구하고, 시도출연연구원의 원장으로 취임하는 사람 중에는 도시정책과 전혀 무관한 전공의 원장이 취임하는 경우도 있고, 공공정책과는 전혀 무관한 민간기업의 전문가가 원장으로 취임하는 경우도 있음
  - 또 오랫동안 관료제에 젖어 있는 국장급이나 국장출신의 OB가 원장으로 취임하는 경우도 있음
  - 혹은 지방자치단체의 단체장과 개인적 친분관계로 인하여 정치인 경력의 사람이 원장으로 취임하기도 함

- 연구원장으로서 조직경영의 전문성을 가질 수 있을지는 모르지만, 연구내용의 전문성을 기대하기는 어려운 경우가 있음
  - 이렇게 되면, 다양한 도시정책분야의 심도 있는 전문성 있는 연구결과들을 제대로 소화하여 도시발전이나 지역발전의 창의적 전략을 제시하는 리더십을 발휘하지 못하게 되고, 결과적으로 도시발전이나 지역발전을 저해하게 될 것임

## □ 재정의 자율성

- 썩크탱크는 재정의 자율성을 가질 때, 경영의 자율성과 연구의 독립성을 확보할 수 있음
  - 재정의 자율성을 확보하는 것은 연구원이 법인으로서 독자적인 기금을 가지고 방법과 교부금적 성격의 출연금을 패키지로 받는 경우임
- 그렇지만 현실적으로는 기금을 가지고 있는 연구원이 거의 없음
  - 그리고 기금이 있다고 하더라도 연구원을 자율적으로 운영할 수 있을 정도의 기금을 가진 시도출연연구원은 거의 없는 것 같음
- 또 출연금을 교부하는 조직(예를 들면 서울시의 경우 조직과)은 연구원에 대한 고압적 자세를 가지고 연구원을 통제하려 하는 경우가 있음
  - 돈을 주는 곳이니까 연구원에 대한 간섭과 규제, 통제가 당연하다는 식의 사고방식을 가진 일부 공무원들이 있음
- 연구원에 대한 출연금은 지방자치단체의 발전을 위하여 시민들이 세금을 가지고 연구에 투자하는 것임
  - 당연히 연구원이 연구를 할 수 있는 충분한 정도의 돈을 주어야 하고, 그 결과는 시민들에게 공개되어야 함
  - 연구원의 운영에서 최종고객은 시민이라는 마인드를 가지고 연구할 수 있도록 해야 하는데, 연구원의 고객은 공무원이고 집행부의 담당조직이라는 식의 구태의연한 사고방식에 젖어 있는 경우가 있음
- 지방자치단체의 연구원은 집행부만이 아니라, 지방의회도 수행해야 함
  - 따라서 정책과 행정을 어느 한쪽에 치우치지 않고, 시민의 관점에서 조사하고 연구할 수 있어야 함
  - 돈을 주는 곳에 편향되어서 연구하던 관행은 개혁되어야 함

# 제3장 대구경북연구원 실태 분석

## 제1절 경영관리 분야

### 1. 전략기획

#### 1) 비전과 전략

##### □ 대경연의 비전과 추진전략

- 대경연은 지역의 지식창출기관으로서 ‘미래를 창조하는 지역 중심의 싱크탱크’를 비전으로 설정하고 있으며, 그에 따라 목표와 운영방향, 추진전략 등을 설정하고 있음
- 비전은 연구원의 기관 특성을 반영하여 설정하고 있으며, 목표는 ‘지방연구원 중 최고의 연구원’을 지향하고 있음

<그림 3-1> 대경연의 비전과 전략

비 전

**대구경북의 미래를 창조하는 지역 중심 싱크탱크**

목 표

**지방연구원 중 최고의 연구원**

- 전문성, 정책지원 능력, 선도과제 도출 -

운영 방향

시·도 밀착형 정책 지원 강화

수준 높은 연구와 엄격한 품질 관리

정책소통 및 협력 네트워크 강화

추진 전략

합리적이고 과감한 조직 혁신

미래를 선도하는 창의적 연구 혁신

수요자 맞춤형 소통 혁신

- 하지만, 비전과 목표가 다소 추상적·일반적이고, 명확성이 다소 부족하여 구성원들의 비전과 목표 중심적 활동을 유도하는데 어려운 측면이 있을 것으로 보임
  - 경영목표 설정은 기관의 설립목적을 달성하기 위해 체계적이고 절절한 수준에서 이루어져야 하며, 목표 수준 또한, 어느 정도의 도전성과 함께 실현가능성을 가지고 있어야 함에도 불구하고 현재의 비전 체계도는 그러한 수준에 미치지 못하고 있는 것으로 보임
- 또한, 목표를 달성하기 위한 추진전략과 추진과제도 구체적으로 제시되지 않고 있으며, 각 요소 간의 연계성도 취약한 것으로 보임
  - 사실, 목표와 과제의 구체성이 높지 않을 경우 조직 구성원들의 활동 방향성을 일관되게 유도하기도 어렵고 단위부서 구성 등도 체계적으로 이루어지기 어려울 수 있음
  - <그림 3-1>에서처럼 목표를 ‘지방연구원 중 최고의 연구원’으로 설정했을 경우 목표를 달성할 수 있는 운영방향과 추진전략이 제시되어야 하지만, 현재의 운영방향과 추진전략은 그러한 내용으로 구성되지는 않은 것으로 보임
  - 또한, 운영방향에도 ‘정책소통 및 협력 네트워크 강화’, 추진전략에도 ‘수요자 맞춤형 소통 혁신’ 등 하위 수준에서의 구체화가 이루어지지 않고 있기 때문에 연구원 전체의 조직 및 인사의 체계성을 강화시키기에도 어려울 수 있음
  - 따라서 목표 및 추진과제의 구체화가 조직 전체의 운영으로 연결될 수 있도록 노력할 필요가 있으며, 목표를 달성할 수 있는 과제 설정(예: 10대 추진과제 등), 전담조직 또는 조정기능을 위한 조직설계 등으로 연계시킬 필요가 있음
    - ※ 목표와 추진과제가 구체화되면 그에 따른 조직설계가 이루어질 수 있는데, 예를 들면, 의정활동에 대한 지원 강화를 목표로 설정한다면 의정지원센터 등을 추진과제 등으로 설정하여 연계성을 강화할 필요가 있음

#### □ 비전과 목표의 인식 정도

- 연구원의 비전과 목표에 대한 구성원의 인식 정도는 <표3-1>에 나타나고 있는데, 비전과 목표의 비명확성에 비해 다소 높은 수준의 인식도를 보이고 있음
  - 비전과 목표의 인식은 5.5점으로 나타나 보통인 4점을 초과하고 있으며, 비전과 목표에 대한 공감도도 5.4점으로 나타나고 있음
  - 아울러 연구원의 경영의 설립 목적의 부합 정도에 대해서도 보통(4점)보다 높은 5.3점의 점수가 나오고 있음
- 이러한 결과를 고려할 때 구성원 사이에 비전과 목표에 대해서는 일정 수준의 공감대가 형성되어 있다고 할 수 있는데, 이는 구성원들이 현재의 비전과 목표 설정이 적절성하게 되었다고 이해한다라기 보다는 조직의 방향성(지역 싱크탱크)과 목표(지역 연구)에 대해 구성원 자체가 상대적으로 잘 인식하고 있기 때문이라고 할 수 있음

<표3-1> 비전 및 목표의 공감대 조사 결과

질문 내용	평균점수
비전과 목표의 명확한 인식 정도	5.5
비전과 목표의 공감도 정도	5.4
연구원 경영의 설립 목적의 부합 정도	5.3

주 : 설문조사는 7점 척도(1점 전혀 아니다, 4점 보통, 7점 매우 그렇다)로 이루어졌음

□ 비전과 전략의 공감대 형성과 노력

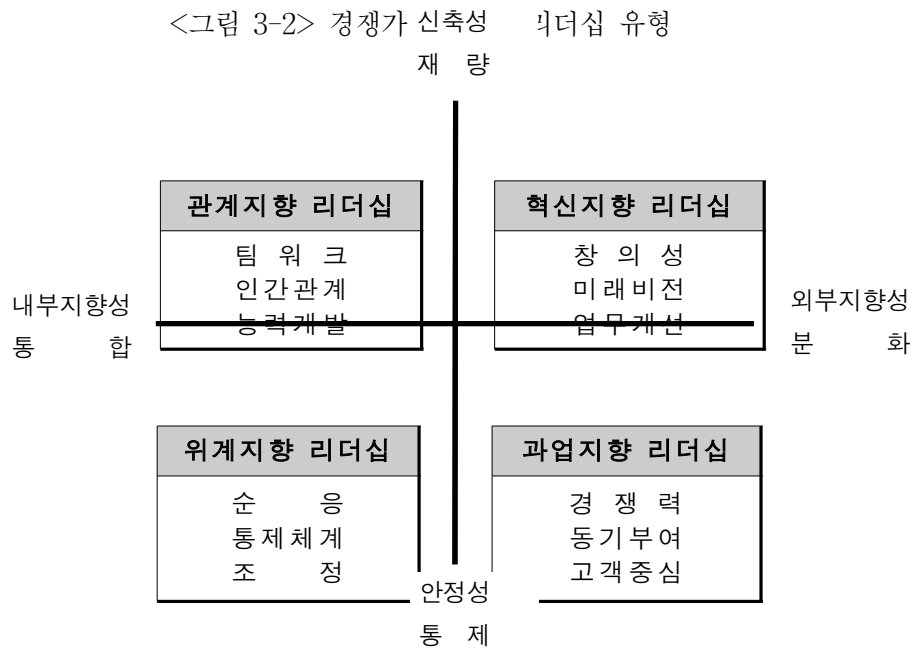
- 연구원의 역사가 있기 때문에 미래전략, 중장기 경영전략 등을 수립할 수 있는 조직이 필요하지만, 현재 기획경영실에는 경영전략을 전담하는 팀이 없는 상황임
  - 연구기획팀이 있으나, 소수의 행정직으로 구성되어 있으며, 다양한 업무(연구기획, 보도자료, 연구과제관리, 평가자료 정리, 연구심의위원회 지원 등)를 수행하고 있어 중장기 경영전략을 수립하기에는 현실적으로 어려울 것으로 보임
  - 개별 연구과제에 집중하고, 시·도의 수시 정책연구를 지원하는 연구원의 특성상 경영전략을 체계적으로 수립한다는 것은 어려울 수 있다는 지적이 있을 수는 있으나, 조직운영의 방향성 설정, 조직 구성원 활동과 사고의 일관성 유지, 통합적 조직 관리 등을 위해서는 정기적으로 경영전략을 수립할 필요가 있음
- 조직 구성원 간의 합의에 따라 비전과 목표를 설정하면, 그 과정에서 조직 구성원 간의 조직운영에 대한 이해가 제고될 수 있으며, 소통을 활성화시킬 수 있는 기회를 마련할 수 있음

## 2) 리더십

□ 일반적 리더십 유형

- 리더십은 조직의 목표달성에 공헌을 강화하도록 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의(Smith, 1955)
  - 리더는 조직이 필요로 하는 성과를 효율적으로 달성하기 위하여 계획을 수립, 통제, 지휘하는데 있어서 리더십을 발휘하게 되고, 이에 따라 리더십은 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서 개인행동과 집단행동의 형성을 조직의 성과에 연결시키는데 있어서 가장 중요한 요인 중의 하나임
- 리더십은 전통적 접근법(특성론적 접근법, 행태론적 접근법, 권력-영향력 접근법, 상황론적 접근법)의 바탕을 둔 거래적 리더십, 변혁적 리더십으로 구분하는 것이 일반적
  - 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의(정진우 외, 2009)

- 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적인 행태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에서 볼 때 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조(이종수 외, 2012)
- 이러한 접근법과 달리 Quinn & Cameron(1998)은 경쟁가치모형에 기반한 경쟁가치 리더십을 제시하고 있는데, 이는 조직분석에 대한 경쟁가치구조에 기초하고 있음
  - 경쟁가치모형은 기본적으로 두 가지 차원으로 구성되는데, 한 차원은 신축성·재량(flexibility and discretion)과 안정성·통제(stability and control)라는 상호 모순적인 가치로 구성된 수직적 차원이고, 다른 한 차원은 내부지향성(internal)과 외부지향성(external)의 대립적인 두 가지 요소로 구성된 수평적 차원
  - 이러한 두 차원의 축이 결합되어 4개의 이념적인 영역과 또 그에 적합한 리더십 유형이 도출될 수 있는데, 각 영역을 대변하는 4개의 리더십 유형은 <그림 3-2>에서 보는 것처럼 관계지향 리더십, 혁신지향 리더십, 위계지향 리더십, 과업지향 리더십임



자료: Quinn(1988: 51), 이동수(2009: 38), 박상언·이일우(2014: 208) 등을 바탕으로 재구성

- 관계지향형은 팀워크, 구성원간 인간관계, 구성원의 능력개발에, 혁신지향형은 창의성, 미래 비전, 업무개선에, 위계지향형은 순응, 통제체계, 조정에, 그리고 과업지향형은 경쟁력, 동기부여, 고객중심에 각각 강조점을 두고 있음(Whetten & Cameron, 1998)
- 경쟁가치모형은 한 리더가 여러 리더십 유형 가운데 복수의 리더십 스타일을 동시에 발휘할 수 있다는 것을 의미
  - 이러한 측면을 고려할 때 대경연 또한 조직의 내외부 여건과 가치에 따라 적합한 리더십 스타일을 보일 필요가 있다고 할 수 있음

□ 공공기관 및 연구기관의 리더십 평가 내용

- 현재 국내의 공공기관 및 연구기관의 경영평가에서는 리더십 평가를 주요한 항목으로 설정하고 있으나, 구체적인 리더십 유형을 설정하고 있지는 않으며, 비전 및 목표의 설정에서 노력과 성과 등을 평가하고 있음

<표 3-2> 공공기관 및 연구기관 평가시 리더십 평가 내용

평가 기관	리더십 평가 내용
공기업· 준정부기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?</li> <li>○ 기관의 주요 현안 과제 해결 및 미래과제에 대비하기 위한 기관장의 노력은 적절한가?</li> </ul>
경제·인문사회 연구회의 소관 연구기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관의 현안문제 타개 및 연구역량                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기관의 현안문제 타개 및 연구역량 증진 노력과 성과</li> <li>- 기관발전 현안문제(3건) 타개를 위한 기관장의 노력과 성과</li> <li>- 기관의 연구역량 증진을 위한 기관장의 노력과 성과</li> </ul> </li> <li>○ 대내·외적 소통 능력                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 의사소통 활성화와 기관 발전을 위한 기관장의 대내·외활동 노력과 성과</li> <li>- 구성원 설문조사 결과</li> </ul> </li> <li>○ 윤리경영                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영윤리 이행을 위한 기관장의 노력과 성과</li> <li>- 연구윤리 준수를 위한 기관장의 노력과 실적</li> </ul> </li> </ul>
시도 출연 연구원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관장이 경영목표를 어떻게 설정하는가?</li> <li>○ 대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 관련 파트너기관) 등에 비전 및 미션을 어떻게 공유 전파하는가?</li> <li>○ 기관장은 기관 목표 달성을 위해 적극적으로 노력하는가?</li> </ul>

□ 대경연의 여건과 리더십 유형

- 연구원의 역사와 규모를 고려할 때 리더가 카리스마를 가지고 통제한다는 것은 어려운 상황으로 보임
  - 대경연은 종합연구원이기 때문에 구성원 각자가 거의 기관과 같은 성격을 가지고 있는 상황에서 원장이 모든 연구분야를 통제하면서 운영한다는 것은 용이하지 않음
- 대경연은 시·도의 출연금을 지원받고 지역 문제에 대한 연구를 진행하기 때문에 지역 정서나 정치적 이슈에 민감할 수밖에 없다는 측면에서 리더십에서 내부지향성보다는 외부지향성의 특성이 보다 중요한 요소가 될 것으로 보임
  - 특히, 단일 광역자치단체가 아닌 양 시·도의 출연을 받고 연구지원을 수행하기 때문에 이해관계자들이 단일 광역자치단체를 지원하는 연구원보다는 훨씬 많아 리더의 대외적인 활동에 대한 요구가 많은 수밖에 없을 것으로 보임
  - 또한, 종합연구소이기 때문에 다양한 이슈와 연구분야에 대해 관심을 가지고 소외되

지 않게 활동해야 할 필요가 있기 때문에 리더의 대외활동의 적극성이 요구된다고 할 수 있음

- 연구방향이나 연구결과물의 활용도도 결국에는 리더가 외부와의 관계 속에서 만들어갈 수 있기 때문에 대경연의 리더십에서 외부지향적 특성은 내부지향적 요소보다 훨씬 비중이 클 수밖에 없음
- 특히, 대경연은 지역의 비전과 미래의 방향성을 설정하는 역할을 담당해야 하는 위치에 있는데, 이를 위해서는 대경연의 리더십이 지역의 다른 리더십과의 친밀한 관계를 유지하면서 지역의 대학, 언론, 공공기관을 연계시킬 수 있어야 하기 때문에 보다 대외적인 활동이 많이 요구된다고 할 수 있음
- 원장이 외부와의 관계나 요구를 적정 수준에서 정리하지 못할 경우 아직 국책연구원만큼의 내부 시스템이 견고하지 않기 때문에 연구원의 전체적인 연구방향도 흔들릴 수 있으므로 리더의 대외적인 활동과 관계에서의 역량은 중요할 것으로 보임

### 3) 연구원의 연구방향과 역량

#### □ 연구원의 역할과 기능

- 지역의 중·장기적인 발전 및 지역경제와 관련된 과제에 대한 전문적·체계적인 조사분석, 연구활동, 정책개발 등의 업무를 수행(염도민, 2007)
- 경상북도의 대구경북연구원 육성조례에 따르면, 대구경북연구원은 ‘지역발전에 대한 종합적이고 전문적인 조사·연구를 위해 설립한다고 규정하고 있는데, 이에 따라 연구원은 종합적인 분야를 연구한다고 할 수 있음
- 지역발전이 단순히 경제적 수준을 향상시키는 것만 관련이 있는 것이 아니고 교통, 환경, 사회복지, 농림수산 등 다양한 영역의 발전도 함께 동반되어야 하는 것이기 때문에 대경연의 연구분야는 다양성을 가지고 갈 필요가 있음
- 하지만, 지금까지 대경연은 상대적으로 경제산업 분야에 역량을 집중하면서 상대적으로 타 연구분야에 대한 관심은 미약했던 것으로 평가할 수 있음
- 연구원이 상대적으로 역량을 집중해왔던 연구분야에 대한 질문에 대해 구성원들은 경제산업(73.9%)에 대한 답변이 압도적으로 높은 것으로 나타나고 있으며, 그 다음에는 균형적 연구 11.6%, 건설/SOC/교통 7.2% 등의 순으로 답변하고 있음
- 이는 지방정부가 지역경제 활성화를 가장 중요한 정책과제로 인식하고 있을 뿐만 아니라 국비 유치 사업이 경제산업 분야에 집중되는 과정에서 발생한 현상으로 상황적 논리는 이해가 되나, 이에 따라 상대적으로 타 연구영역의 연구가 축적되지 못할 가능성이 있으므로 어느 정도는 개선이 될 필요가 있을 것으로 보임

- 구성원들도 연구원의 위상을 강화하기 위해서 보다 집중해야 할 연구분야에 대한 질문에 대해 균형적 연구 배분이 필요하다는 답변이 가장 높은 것으로 나타나고 있음

<표 3-3> 연구분야에 대한 인식 조사

구분	경제 산업	사회 문화	농림 수산	건설/ SOC/교통	균형적 연구
지금까지 집중했던 분야	73.9%	2.9%	2.9%	7.2%	11.6%
향후 집중해야 할 분야	15.9%	11.6%		7.2%	63.8%

#### □ 연구원의 대응성과 역량 발휘의 장애요인

- 현재 연구원이 수행하고 있는 기능과 역할을 효과적으로 수행하고 있는가에 대한 질문에서 모든 항목에 대해 보통 수준(4점) 이상으로 대응하고 있다고 자체 평가하고 있음
  - 특히, 국비사업 유치의 근거를 제공하는 연구 및 지원 분야는 5.7점으로 가장 높은 점수가 나왔으며, 그 다음으로 시도의 정책 현안에 대한 즉시적 지원(5.6점)으로 제시되고 있음
  - ‘대구경북의 상생을 촉진할 수 있는 연구 및 지원’, ‘지역 지식 네트워크의 거점’도 보통 수준 이상으로 대응하고 있다고 평가하지만, 상대적으로 점수(각각 4.5점)가 낮은 것으로 나타나고 있음
  - 이런 결과를 고려할 때 연구원의 역량은 중장기적 발전을 위한 연구보다는 시도의 현안 지원에 보다 집중되고 있다고 구성원들은 평가하고 있는 것으로 보임

<표3-4> 연구지원 분야별 효과적 대응 정도

질문 내용	평균점수
① 국비사업 유치의 근거를 제공하는 연구 및 지원	5.7
② 시도의 정책 현안에 대한 즉시적 지원	5.6
③ 지역발전을 선도할 수 있는 중장기 연구	4.8
④ 대구경북의 상생을 촉진할 수 있는 연구 및 지원	4.5
⑤ 지역 지식 네트워크의 거점	4.5

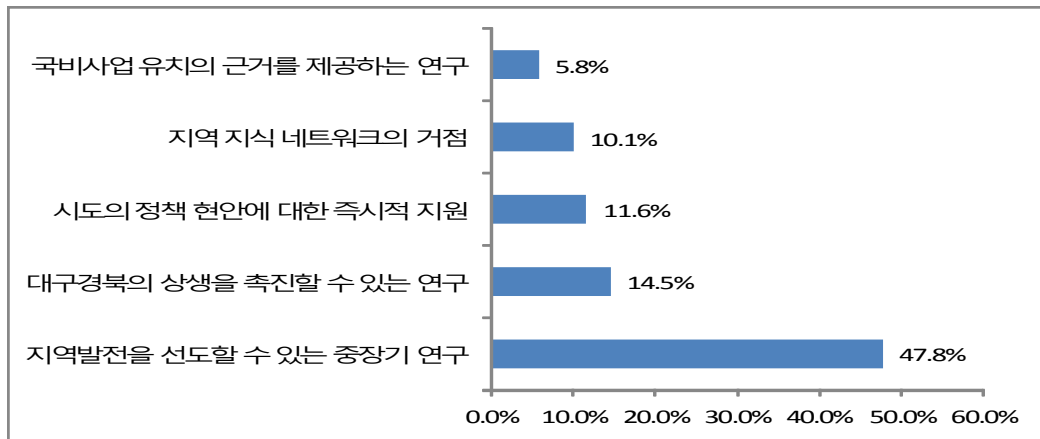
주: 평균 점수가 높을수록 효과적으로 대응하고 있다고 판단하는 것이며, 7점은 가장 높은 점수임

- 위의 5개 항목 중에서 연구원이 가장 중요하게 고려하고 연구원의 역량을 집중해야 할 분야는 <표3-4>의 결과와는 달리 ‘지역발전을 선도할 수 있는 중장기연구’가 가장 높은 비중(47.8%)을 차지하고 있으며, 그 다음은 대구경북의 상생을 촉진할 수 있는

연구 및 지원(14.5%), 시도의 정책 현안에 대한 즉시적 지원(11.6%) 등의 순서로 나타나고 있음

- 즉, 시·도의 입장에서는 취약한 재정력을 극복하기 위해 국비 유치에 집중할 수밖에 없고, 그에 따라 대경연에 국비 유치와 관련된 지원을 요청하겠지만, 대경연의 연구원들은 중장기적 연구가 보다 필요하다고 판단하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 시·도의 출연금을 지원받는 입장이기 때문에 시·도의 요구에 대한 대응은 중요하다고 하더라도 지역 유일의 종합적 연구기관으로서 지역 발전을 선도하는 싱크탱크라는 측면을 고려할 때 중장기 연구에 대한 적절한 업무적·기능적 필요할 것으로 보임

<그림3-4> 연구원의 역량을 집중해야 할 분야에 대한 인식 조사



- 연구원의 발전과 역량 발휘의 장애요인에 대한 질문에 대해서는 시·도 연구원의 통합 운영(4.0점)을 제외한 모든 문항이 보통 수준(4.0점) 이상의 장애요인으로 나타나고 있음
  - 특히, ‘연구원 운영 및 연구에서의 독립성 미확보(5.5점)’, ‘시·도 출연금 지원의 미흡(5.3점)’, ‘연구원 구성원 간의 소통·협력 미흡(4.8점)’, ‘지나치게 넓은 업무(연구) 포괄 범위(4.5점) 등이 상대적으로 높은 점수가 나타나고 있음

<표3-5> 연구원의 발전과 역량 발휘에서의 장애요인에 대한 인식조사

질문 내용	평균점수
① 연구원 운영 및 연구에서의 독립성 미확보	5.5
② 시·도 출연금 지원의 미흡	5.3
③ 연구원 구성원 간의 소통·협력 미흡	4.8
④ 지나치게 넓은 업무(연구) 포괄 범위	4.5
⑤ 조직관리의 효율성 미흡	4.4
⑥ 성과관리체계의 실효성 미확보	4.4
⑦ 연구원 자체의 전략 및 계획성 부족	4.4
⑧ 인사관리의 공정성(승진, 보직 등) 미확보	4.3
⑨ 연구원의 리더십 부족	4.3
우수한 연구인력 확보의 어려움	4.2
시도 연구원의 통합 운영 문제	4.0

주: 평균 점수가 높을수록 장애가 강하다고 판단하는 것이며, 7점은 가장 높은 점수임

- 연구원 운영 및 연구에서의 독립성 미확보, 시·도 출연금 지원의 미흡이 중요한 장애라고 생각하는 것은 연구원 구성원들의 특성상 독립적 연구 등을 하고 싶은 요구가 있고, 안정적인 재원 확보가 이루어질 경우 연구원 운영이 보다 효과적으로 이루어질 수 있다는 인식이 반영된 결과로 보임
- 또한 ‘지나치게 넓은 업무 포괄 범위’의 경우 종합연구소로서 지방행정의 다양한 연구과제를 수행하는 과정에서 연구원 본인들과의 전공과 다서 거리가 있는 업무도 맡는 경우가 발생하기 때문에 장애요인으로 인식하고 있는 것으로 보임
- 이에 반해 상대적으로 ‘우수한 연구인력 확보의 어려움(4.2점)’, ‘시·도 연구원의 통합 운영 문제(4.0점) 등은 전체 항목 중 장애 강도가 낮은 요인들로 인식하고 있는 것으로 나타남에 따라 조직 역량 결집에서 큰 문제는 아닌 것으로 보임

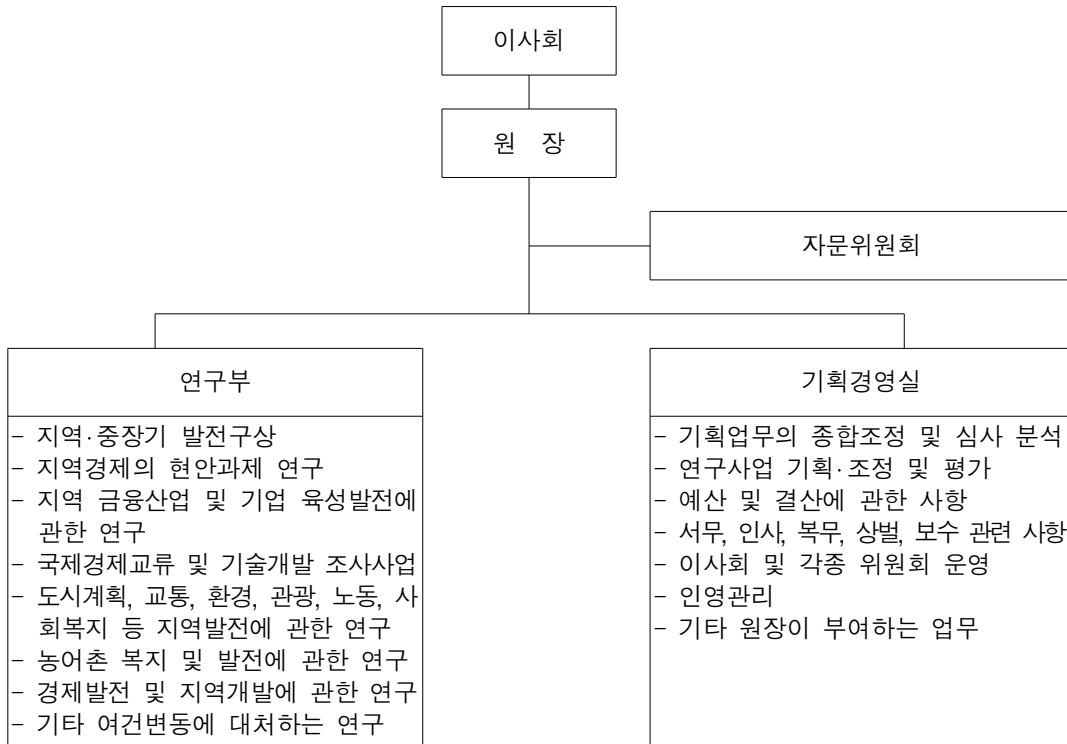
## 2. 조직관리

### 1) 조직편제 현황

#### □ 연구원 기구 및 업무분장

- 직제규정에 따르면, 연구원의 직제는 크게 연구부문을 담당하는 연구부와 조직 운영을 담당하는 기획경영실로 구분되고 있는데, 연구부에는 부장을 두고 부장은 선임연구위원으로 보하고, 기획경영실에는 실장을 두고 연구위원 이상으로 보한다고 규정하고 있음

<그림3-5> 대경연 기구표 및 업무분장



- 연구부와 기획경영실의 세부 조직과 분장사무는 원장이 따로 정하도록 하면서 원장에게 조직운영의 재량권 부여와 함께 조직관리의 유연성을 보장하고 있음
- 서울 및 경기연구원의 경우 대경연과 달리 부원장을 두고 있으며, 직제규정 상에 규정된 기구의 수가 많은 것으로 나타나고 있음
  - 대경연의 경우 직제규정상 기구가 타 연구원에 비해 지나치게 단순한 것으로 나타나고 있는데, 앞서 설명한 것처럼 조직운영의 유연성을 제고시킬 수는 있으나, 이사회 등을 통한 검증과정 없이 조직의 신설·폐지 등이 빈번하게 발생할 수 있는 문제는 있음
  - 다만, 대경연 이사회 구성이 시장, 도지사 등으로 이루어져 있어 회의 개최 등이 용이하지 않은 점을 고려할 때 현재처럼 직제규칙에서 보다 구체적으로 하부조직에 대한 내용을 규정하는 것이 효율적인 방법이 될 수 있음
- ※ 경기연구원의 경우 대경연처럼 직제규정에는 단순하게 규정하고 있으나, 직제규정에 '각 연구실'이라고 규정하고 있어 복수의 실 설치에 대한 규정을 마련하고 있음

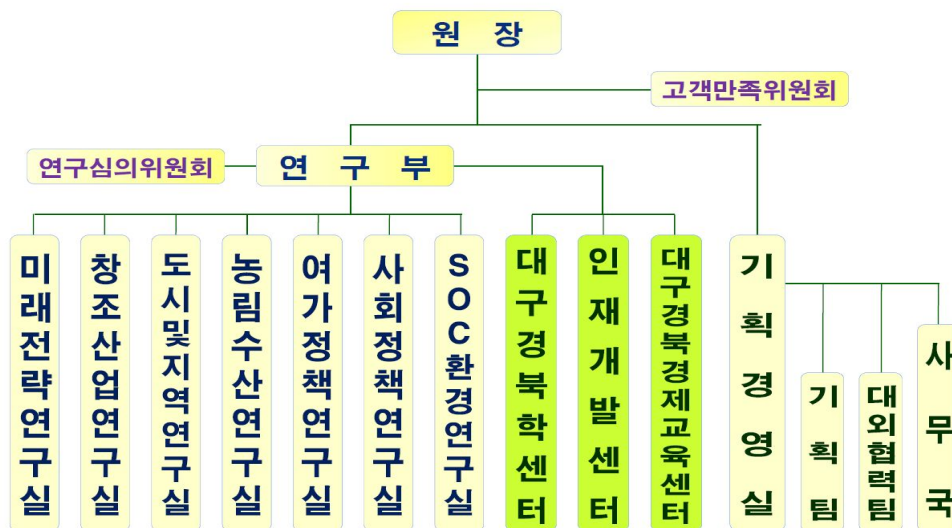
<표3-6> 주요 연구원의 기구 비교

대경연	서울연구원	경기연구원	부산발전연구원
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구부</li> <li>• 기획경영실</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부원장</li> <li>• 기획조정본부</li> <li>• 미래사회연구실</li> <li>• 시민경제연구실</li> <li>• 교통시스템연구실</li> <li>• 안전환경연구실</li> <li>• 도시공간연구실</li> <li>• 도시정보센터</li> <li>• 세계도시연구센터</li> <li>• 미래연구센터</li> <li>• 전략연구센터</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부원장</li> <li>• 경영기획본부</li> <li>• 연구실</li> <li>• 대외협력처</li> <li>• 북부연구센터</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구지원실</li> <li>• 경제산업연구실</li> <li>• 지역재창조연구실</li> <li>• 광역기반연구실</li> <li>• 녹색도시연구실</li> <li>• 부산경제교육센터</li> <li>• 부산학연구센터</li> <li>• 부산광역시 마을만들기 지원센터</li> <li>• 부산공공투자관리센터</li> </ul>

### □ 조직기구의 변화

- 2011년 이후 연구원은 외부 연구환경에 대한 대응력을 제고하고, 위탁 및 보조사업을 추진하는 과정에서 4차례의 조직개편이 있었음
- 2011. 8.1일자 조직개편에서 연구부를 기존의 7실·7개 센터 체제를 일자리창출·지역산업활성화, 지역창조·균형발전, 지방분권·지역복지 등 3개 본부로 개편하고 그 안에 3개 센터를 두었으며, 정책 대응과 소통을 강화하기 위해 기획경영실에 정책대응팀과 정책소통팀을 신설했으며 기획평가팀을 별도로 설치하였음
- 2013.7.1.일자 조직개편에는 '연구부 3본부 16팀, 3센터, 기획경영실 5팀'으로 구성돼 있던 조직을 '8실 3센터' 체계로 간소화를 추진하였으며, 기획경영실의 인력을 대폭 축소하여 연구부의 인력 보강을 도모하였음

<그림3-6> 2013. 7. 1일자 조직개편



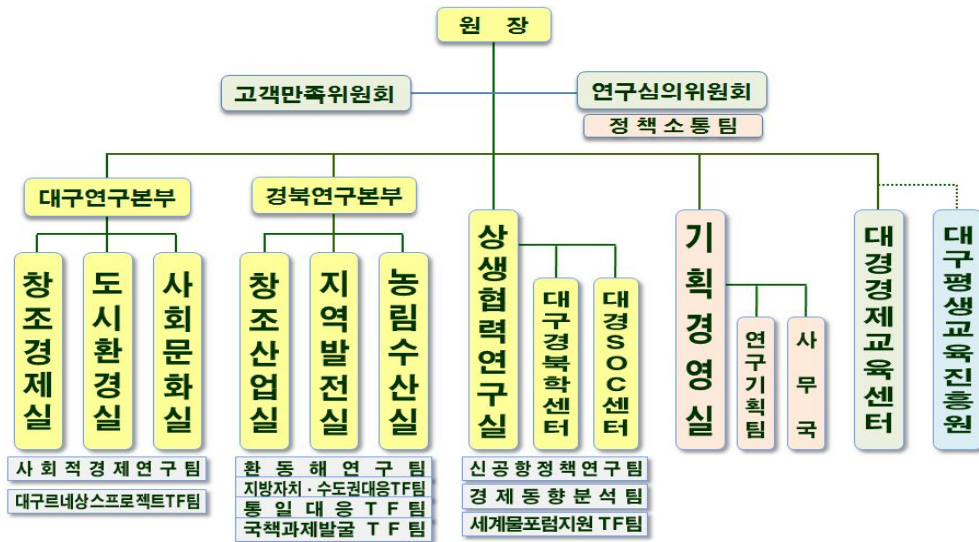
- 2014.7.21.일자 조직개편에는 연구부의 7개실을 6개실로 축소하고, 경제동향분석팀, 타당성분석팀, 환동해연구팀, 신공항정책연구팀을 신설하는 한편, 기획경영실에 소통협력팀을 추가하였음

<그림3-7> 2014. 7. 21일자 조직개편



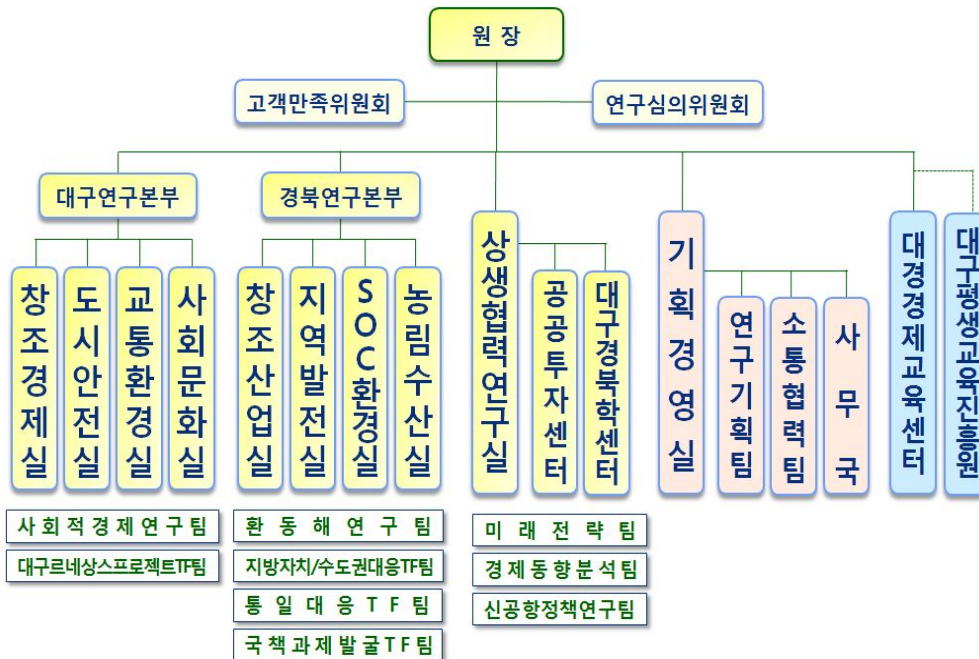
- 2015. 2. 12일자 조직개편은 그동안 기능별·분야별로 운영해 온 연구부의 6개 연구실을 대구시와 경북도의 정책을 밀착 지원하는 대구본부와 경북본부 등 2개 연구본부와 대구·경북 상생 발전을 지원하는 상생협력연구실 등 정책수요자 중심의 체제 구축에 초점을 두고 있음

<그림3-8> 2015. 2. 12일자 조직개편



- 2015.6.1.일자 개편에는 본부장의 책임과 권한을 대폭 강화하는 한편, 기존 대경SOC센터  
를 분리해 대구와 경북 연구본부에 교통환경실 및 SOC환경실로 각각 분리 배치하였음
- 연구원의 지역 미래발전 비전 제시 및 국비 확보 역량을 강화하고 시·도민에게 경  
제 및 정책동향 제공 기회를 확대하기 위해 상생협력연구실 내에 미래전략연구팀과  
공공투자센터를 신설하고 기존 경제동향분석팀의 기능을 대폭 강화하였음

<그림3-9> 2015. 6. 1일자 조직개편



## □ 조직편제에 대한 인식

- 조직편제에 대한 인식조사 결과에 따르면 현재 조직편제의 연구역량 극대화 여부에 대해서는 보통 수준(4.0점)인 평균 3.9점이 나타나고 있음
- 조직편제에서 연구역량을 극대화하는데 있어서 장애요인에 대해서는 ‘직무분석 및 업무량분석에 기초하지 않은 조직설계(4.3점), 시도의 발전을 위한 선도적 연구 미흡(4.1점), 비전 및 중장기 전략과의 연계성 미흡(4.1점), 본부간 소통 및 협력 부족(4.0점), 등은 보통 수준의 장애요인으로 인식하고 있음
- 하지만, ‘시도의 정책환경의 변화를 고려하지 않은 조직설계(3.5), 시도의 정책현안에 대한 대응력 미흡(3.5점)은 큰 문제점은 아닌 것으로 나타나고 있음
- 직급별로 보면, 대부분의 항목에서 선임연구위원은 상대적으로 큰 장애요인이 아니라고 보는 경향이 있으며, 부연구위원은 평균점수 이상의 점수를 부여하면서 장애요인으로 인식하고 있음

<표3-7> 조직편제에서의 연구역량 극대화의 장애요인

질문 내용	평균점수
① 직무분석 및 업무량분석에 기초하지 않은 조직설계	4.3
② 시도의 발전을 위한 선도적 연구 미흡	4.1
③ 비전 및 중장기 전략과의 연계성 미흡	4.1
④ 본부간 소통 및 협력 부족	4.0
⑤ 시도의 정책 현안에 대한 대응력 미흡	3.5
⑥ 시도의 정책환경의 변화를 고려하지 않은 조직설계	3.5

주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

## 2) 조직책임의 명확성

### □ 업무내용 개요

- 연구원의 기구는 직제규정에서 개략적인 것을 정하고 있으며, 보다 세부적인 것은 원장이 따로 정하게 규정하고 있는데, 직제규칙을 통해 연구부 및 기획경영실의 세부조직과 분장사무에 관한 사항이 규정되어 있음
- 직제규칙에 세부적인 사항의 규정을 위임한 것은 서울 및 경기연구원 등에서도 동일
- 연구부는 대구연구본부, 경북연구본부, 상생협력연구실로 구성되어 있으며, 기획경영실은 연구기획팀, 소통협력팀, 사무국으로 구성되어 있음
- 연구센터의 경우 직제규정에 규정되어 있는 정식 기구에는 포함되지 않으나, 시도의 위탁사무를 처리하기 위한 조직으로 직제규칙에서 ‘대구경북학센터’, ‘경제교육센터’를

규정하고 있음

- 각 단위조직의 세부 업무 분장은 <표3-8>과 같이 직제규칙에 제시되어 있음

<표3-8> 세부조직별 업무분장

조직	세부조직	업무분장
연구부	대구연구본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>대구시 관련 연구 및 정책 지원 업무</li> <li>창조경제실, 도시환경실, 사회문화실 설치</li> <li>사회문화실 내에 사회적경제연구팀 배치</li> <li>필요시 특화분야 TF팀 설치</li> </ul>
	경북연구본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>경상북도 관련 연구 및 정책 지원 업무</li> <li>창조산업실, 지역발전실, 농림수산실 설치</li> <li>필요시 특화분야 TF팀 설치</li> </ul>
	상생협력연구실	<ul style="list-style-type: none"> <li>대구경북 상생 발전 연구 및 정책 지원 업무</li> <li>경제동향분석팀, 신공항정책연구팀 배치</li> <li>필요시 특화분야 TF팀 설치</li> </ul>
연구센터	대경경북학센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>대구경북의 정체성 확립과 정신문화에 대한 체계적 연구</li> <li>지역민들의 삶의 긍지를 되살리고 역동성을 높일 수 있는 연구</li> <li>대구경북의 새로운 미래 발전에 기여할 수 있는 전략과제 연구</li> </ul>
	경제교육센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>대상별 맞춤형 눈높이 경제교육을 통해 지혜로운 경제인 양성</li> <li>유관기관과의 거버넌스 구축으로 경제교육 보급 활성화에 주력</li> <li>다양한 지역 특화프로그램 개발 및 보급으로 지역경제교육의 허브기능 수행</li> <li>평생교육진흥원 관련 업무 수행</li> </ul>
기획경영실	연구기획팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>연구기획, 보도자료, 연구과제관리, 평가자료 정리, 연구심의위원회 지원 등의 업무</li> </ul>
	소통협력실	<ul style="list-style-type: none"> <li>대외협력, 출판, 정보자료, 홈페이지 관리, 보고서 발송 등의 업무</li> </ul>
	사무국	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산, 결산, 출납, 회계, 일반행정, 청사 및 비품관리 등 총무행정 관련 업무</li> </ul>

#### □ 연구부 책임의 명확성

- 연구부는 대구와 경북에 대한 지원의 명확성과 책임성을 제고하기 위해 대구연구본부와 경북연구본부로 분리하고 있으며, 양 지역의 협력 및 공동연구를 수행하기 위해 상생협력연구실로 구분하고 있음
- 대구연구본부와 경북연구본부로 분리한 것은 외부 요구에 대한 대응을 위한 노력의 결과로 보이지만, 연구원의 기능 극대화에는 다소 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 보임
- 서울, 경기, 부산연구원 등 타 연구원의 경우 단일 지역의 썩크탱크이기 때문이기도 하지만, 기본적으로 연구원의 조직을 기능적 형태로 편제하고 있음
- 기능적인 측면에서 조직을 구성했던 기존 방식에서는 어느 정도 협업이 이루어졌으나, 현재 대구본부와 경북본부로 구분되어 있는 조직환경에서는 본부별 해당 지방자치단

체에 집중되는 경향이 있기 때문에 연구원 전체의 협업이 용이하지 않을 수 있다는 지적이 있음

- 연구인력의 규모가 충분하여 양 지역 본부로 구분하더라도 연구인력을 동원·활용하는데 문제가 없다면, 지역별 집중·밀착 지원이 효과적이겠지만, 현재 대경연의 인력 규모로는 대구와 경북본부로 구분해서 인력 측면에서 규모의 경제를 확보하기는 어려울 것으로 보임
- 대구와 경북의 경우 상당 부분에서 경제·사회문화적으로 연결되어 있는 환경에서 정책연구지원을 분리할 경우 새로운 아이디어나 공간을 초월하는 아이디어가 발생하기 어렵다는 한계가 있을 수 있음
- 본부별로 9~10명의 연구인력(계약직 포함)으로 구성된 '실'이 설치되어 있으나, '실'에 대한 구체적인 업무분장은 되어 있지 않음
- '실'은 직제규정의 기구표 상의 조직이 아니고, 대내외 환경변화에 따라 빈번하게 변경되는 조직이라고 하더라도 조직 업무의 구체성을 위해 업무분장에 대한 내용은 필요할 것으로 보임
- 이러한 연구부의 조직편제 상의 문제점이 있는 상황에서 조직 구성원들의 단위조직의 역할 및 책임 명확성에 대한 설문조사 결과 평균 3.9점(7점 : 매우 그렇다)으로 보통 수준(4.0점)으로 인식하고 있음
- 특히, 현재 연구과제가 발생하면, 내부 게시판을 통한 공모를 거쳐 과제선정위원회에서 지원자의 적합성에 대한 검토를 통해 결정하는 시스템에서는 조직 구성 및 업무분장의 실효성이 높지 않을 수 있음

#### □ 기획경영실 조직운영의 효율성

- 기획경영실의 경우 2개 팀과 1개 국으로 구성되어 있으며, 주로 연구원 내부의 경영지원과 대외협력의 업무를 담당하고 있으나, 서울 및 경기연구원에 비해 상대적으로 규모가 작고, 업무의 세분화도 미흡한 것으로 보임
- 기획경영실은 직접적인 연구를 수행하지 않은 경영지원 조직이기 때문에 일반적으로 최소 규모로 운영하는 것이 적절하다고 판단하고 있으며, 정부의 공기업 경영평가에서도 경영지원 조직의 비대화를 문제점으로 인식하고 있음
- 다만, 연구원의 기획경영실은 연구의 조정, 기획, 대외협력 등의 주요 업무를 수행하기 때문에 지나친 인력 최소화는 기능 저하로 이어질 가능성이 있는데, 현재 대경연의 기획경영실은 이런 영역에서의 기능이 효과적으로 이루어지지 않는 것으로 보임
- 특히, 분절적·개별적 특성을 가지고 있는 연구원 조직의 경우 연구원들의 사고와 행동에서의 일관성을 유지하는데 기여할 수 있는 연구원 비전과 발전계획의 수립, 과제배분 등과 관련된 연구사업 조정 등에 대한 기능에 대해서도 구체적으로 규정화하고

있지 않음

<표3-9> 주요 연구원의 기획경영분야 조직의 하부조직

대경연	서울연구원	경기연구원	부산발전연구원
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구기획팀</li> <li>• 소통협력팀</li> <li>• 사무국</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구조정실</li> <li>• 기획팀</li> <li>• 예산팀</li> <li>• 소통협력팀</li> <li>• 경영지원팀</li> <li>• 재무팀</li> <li>• 인사복지팀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구기획실</li> <li>• 연구지원부</li> <li>• 행정지원부</li> <li>• 재정지원부</li> <li>• 자치의정부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구기획팀</li> <li>• 경영지원팀</li> <li>• 정보감사팀</li> </ul>

- 기획경영실 내의 소통협력팀의 경우 대외협력, 출판 등의 업무를 수행하는 것으로 되어 있으나, 현재 연구위원 1명이 팀장을 맡고 있으며, 관리직 등의 인력은 배치되지 않고 있음
- 소통협력팀은 소통 창구라는 측면에서 네트워크의 중요성이 강화되고 있는 상황을 고려할 경우 연구업무가 많은 연구위원 1명이 전담하기에는 무리가 있을 것으로 보임
- 경기연구원의 경우 앞서 살펴본 것처럼 대외협력처 아래에 대외협력팀을 설치하여 경기도 및 시·군 등과 교류, 경기도의회와 교류, 시·군 컨설팅 자문 기능 수행, 시·군 수탁용역 수주 전략수립 및 추진, 언론과 협력 등의 업무를 수행하고 있으며, 대외협력처와는 별도로 경영기획본부에 ‘자치의정부’를 설치하여 의회와의 협력 관계를 보다 강화하고 있음

<표3-10> 경기연구원의 ‘자치의정부’ 설치 내용

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 의회의 경우 연구원에 예산을 지원하고 있기 때문에 직접적인 이해관계자이지만, 연구 등에서는 집적적인 관련성이 약한 것이 사실이기 때문에 이러한 자치의정부가 있을 경우 양 기관의 이해도와 협력활동은 강화될 수 있을 것으로 보임</li> <li>◦ 주요 기능               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 의회 주요 현안사항 정책연구</li> <li>- 의정관련 정책연구 수행</li> <li>- 의정포럼 및 세미나, 연찬회 등 참여시스템 구축</li> </ul> </li> <li>◦ 조직 구성 : 5명의 연구인력(부장, 연구위원 1, 연구원 3)</li> </ul>
--

- 연구원은 대중적 수요보다는 한정적·전문적 수요에 주로 대응하기 때문에 실제로 연구원의 업무나 활동은 대외적으로 노출되지 않아 연구원 차원의 적극적인 대외활동이 없을 경우 폐쇄적인 조직으로 인식될 수도 있으며, 업무 활동에 비해 평가도 낮을 수 있으므로 전담 조직을 통한 협력 활동이 필요함

## □ 조직의 계층

- 연구부 - 본부 - 실의 계층 구조를 가지고 있는데 ‘부’는 통상적으로 ‘본부’나 ‘실’ 아

래 조직이라는 측면에서 ‘부’아래에 ‘본부’와 ‘실’을 두고 있는 현재의 조직구조는 일반적인 형태는 아닌 것으로 볼 수 있으므로 조직 내의 합의를 통해 수정·보완이 필요할 것으로 보임

- 연구부를 대구연구본부와 경북연구본부로 구분하면서, 본부장의 책임과 권한을 대폭 강화한 것으로 나타나고 있는데, 과거에는 연구부장에 집중되어 있었던 권한이 조직 내에 분산되는 한편, 본부장의 책임운영을 가능하게 하고 있다는 측면에서 조직운영의 합리성이 제고되었다고 평가할 수 있음
  - 특히, 경북연구본부장은 연구심의위원장을, 대구연구본부장은 평가위원장을 맡고 있고, 실·센터장의 근무태도에 대한 평정자가 되기 때문에 연구원 구성원들에 대한 상당한 통제력을 행사할 수 있을 것으로 보임
  - 다만, 이러한 본부장의 권한이 합리적으로 행사되기 위해서는 연구과제 배분, 연구실적 평가 등이 가능하면, 본부장 단독이 아닌 위원회 형태에서 이루어질 수 있도록 구조화할 필요가 있을 것으로 보임
- 조직표 상에 있는 조직이 직제규칙에 명시되지 않은 경우가 있으며, 조직의 통제범위가 직제규칙과는 다소 상이하게 되어 있는 부분도 있으므로 체계적인 정리가 필요할 것으로 보임
  - <그림3-9>의 조직도에는 공공투자센터가 설치되어 있으나, 직제규칙에는 없으며, 대구경북학센터는 상생협력연구실 아래의 하부조직인 것처럼 조직도에는 나와 있으나, 직제규칙에는 별도의 연구센터로 규정하고 있음
  - 또한, 2015. 6. 1일자 조직개편에 따라 대구와 경북 연구본부에 교통환경실 및 SOC환경실을 추가 설치하였으나, 직제규칙에는 반영하지 않고 있음

#### □ 임시조직 운영의 적정성

- 대경연은 대구르네상스프로젝트 TF팀, 통일대응 TF팀, 국책과제 발굴 TF팀 등의 임시조직을 설치·운영하고 있음
  - 하지만, 연구원의 경우 정책연구 이외의 대부분의 연구사업들이 프로젝트 형태로 운영되고 있기 때문에 별도의 TF팀을 구성할 필요성은 낮을 수밖에 없음
  - 단지 대구시와 경북도의 요구가 집중되기 때문에 형식적인 측면에서 보여주기 위한 형태의 조직운영으로 특별히 이에 따라 연구인력의 배분이나 배치에서의 변동이 큰 것은 아님
- 임시조직 운영에 대한 설문결과를 살펴보면, 임시조직의 합리적인 이유와 근거에 의해 운영되고 있는가에 대한 질문에서 조직 구성원들은 평균 수준(4.0점)보다 높은 4.6점의 평균점수를 부여하고 있어 임시조직 운영에서 큰 문제는 없는 것으로 보임
  - 임시조직 운영의 합리성 제고의 장애요인에 대한 설문에서 ‘시·도의 요구에 대한 민

감한 대응(4.7점), ‘조직의 인력 배분의 효율성 한 미고려(4.4점), ‘조직의 업무 역량에 대한 미고려(4.3점)’ 등의 순서로 문제점을 지적하고 있음

<표3-11> 임시조직 운영의 합리성 제고의 장애요인

질문 내용	평균점수
① 시도의 요구에 대한 민감한 대응	4.7
② 조직의 인력 배분의 효율성 미고려	4.4
③ 조직의 업무 역량에 대한 미고려	4.3
④ 지나치게 단기적인 시각에서 접근	4.2
⑤ 조직의 중장기 전략에 대한 고려 미흡	4.1
⑥ 기존 조직과의 연계성 미고려	3.8

주 : 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

- 임시조직은 조직의 필요성에 의해 조직의 업무 역량과 인력 배분 등의 종합적 고려 속에서 설치되는 것이 바람직하나, 대부분 시·도의 정책적 요구에 즉흥적·즉각적 대응의 결과로 설치되는 경우가 많아 합리적인 운영이 어려울 수밖에 없는 것으로 보임
- 연구원이 시도의 정책적 지원기관이라고 하더라도 연구원 운영은 가능한 한 효과적으로 이루어져야 하는데, 지나치게 시도의 요구에 민감하게 대응하면서 임시조직을 운영하는 것은 조직의 안정성을 훼손할 수 있으므로 주의를 기울일 필요가 있음
- o 경우에 따라서는 조직의 운영 효율화, 국책 사업 유치 등을 위해 한시조직을 운영할 필요도 있는데, 현재 이에 대한 규정은 마련되어 있지 않음
- 서울 및 경기연구원은 직제규정에 한시조직의 구성·운영이 가능하도록 규정하고 있으며, 세부적인 사항은 원장이 별도로 정하는 것으로 규정하고 있는 것을 고려하여 조직 운영의 체계성을 확립하기 위해서는 한시조직을 설치·운영할 경우 직제규칙에는 규정하지 않더라도 별도의 계획 수립 등이 필요할 것으로 보임

### 3) 조직내 협력과 소통

#### □ 조직내 협력

- o 부서 간의 협력이 원활하게 이루어지고 있는가에 대한 설문에 대해 조직 구성원들은 보통 수준(4.0점)인 4.1점의 평균점수(7점 : 매우 원활하다)를 보이고 있음
- 대부분의 직급에서 보통 수준 이상의 점수가 나왔으나, 연구직에서는 부연구위원, 행정직에서는 하급직원이 보통 수준(4.0)의 점수가 나오고 있는데, 이들은 실제로 협력 활동을 하게 되는 직급이라는 측면에서 조직 내부의 협력이 원활하게 이루어지고 있다고 보기는 어려울 것으로 보임

- 부서 간의 협력을 저해하는 장애요인에 대한 설문에서는 모든 항목이 보통 수준을 초과하는 점수가 나왔으며, ‘과다한 업무량(5.3점)’, ‘협력을 위한 인센티브 부족(4.8점)’ 등은 상대적으로 협력에 방해가 되는 중요한 요소로 시급한 개선이 필요할 것으로 보임
- 개별적인 프로젝트로 운영되는 연구원의 특성상 협력이 용이하지 않은 것은 사실이나, 협력이 원활하지 않을 경우 조직의 역량을 극대화하기 어렵다는 측면에서 협력을 저해하는 장애요인을 제거하는 것은 중요한 조직관리의 과제라고 할 수 있음
- 업무량이 과다할 경우 자신의 업무를 처리하는데 집중할 수밖에 없어 협력에 소극적으로 대응하기 마련이므로 개선이 필요하지만, 업무량의 축소는 다양한 문제들이 복합적으로 연계되어 있어 용이하지 않을 것으로 보임
- 협력을 위한 인센티브를 확대하기 위한 조치(평가 요소 등에 반영)나 협력을 촉진시킬 수 있는 기구의 설치 등을 고민해 볼 필요가 있을 것으로 판단됨

<표3-12> 협력을 저해하는 장애요인에 대한 인식 정도

질문 내용	평균점수
① 과다한 업무량	5.3
② 협력을 위한 인센티브 부족	4.8
③ 조정기구의 부재	4.4
④ 구성원 간의 대화 부족	4.4
⑤ 업무 분장의 불명확성	4.3
⑥ 구성원 간의 신뢰 부족	4.3

주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

## □ 조직내 소통

- 조직 내의 소통이 원활하게 이루어지고 있는가에 대한 질문에 대해 설문에 대해 조직 구성원들은 보통 수준(4.0점)보다 다소 낮은 3.81점의 평균점수(7점 : 매우 원활하다)가 나타나고 있음에 따라 소통에 다소 문제가 있는 것으로 보임
- 선임연구위원들(4.8점)은 소통이 원활하게 인식하고 있는 반면, 부연구위원들(3.3점)은 소통에 다소 문제가 있다고 인식하고 있는 것으로 나타나고 있음
- 연구원 내의 소통을 저해하는 장애요인에 대한 설문에서는 과다한 업무량(5.1점)이 가장 심각한 문제로 지적되었으며, 고성과자와 저성과자 간의 갈등(4.5점), 간부진들의 리더십 부족(4.2점)이 보통 수준 이상의 장애요인으로 제시되고 있음
- 하지만, 연구직과 행정직 간의 갈등은 보통 수준의 문제로 보고 있으며, 부서 간의 칸막이(3.9점), 정규직과 비정규직 간의 갈등(3.8점)은 소통을 저해하는데 있어서 큰

문제가 아닌 것으로 지적되고 있음

- 사실 업무량이 과다할 경우 구성원들 간의 소통의 기회를 가진다는 것이 어려울 수 있고, 소통이 어려울 경우 조직의 역량을 극대화하거나, 구성원 간의 시너지 효과를 제고하기는 어려울 것으로 보이므로 구성원들이 체감 업무량을 축소할 수 있는 방안을 고려할 필요가 있음
- 고성과자와 저성과자 간의 갈등 문제는 성과관리제도를 운영하고 있는 상황에서는 필연적으로 발생하는 것이지만, 지나치게 고성과자가 집중되거나, 성과관리시스템의 공정성과 효율성이 취약할 경우에도 발생할 수 있으므로 성과관리시스템의 고도화 노력이 필요할 것으로 보임
- 간부진들의 리더십 부족과 관련해서는 선임연구위원들(3.0점)은 큰 문제가 아니라고 보고 있지만, 부연구위원에서는 상대적으로 높은 4.9점(7점 매우 심각한 장애)가 나타나고 있으므로 부연구위원을 조직 내 집중 대화의 대상 집단(정보제공, 의사결정 참여 등)으로 고려하는 조직 풍토를 조성할 필요가 있음

<표3-13> 소통을 저해하는 장애요인에 대한 인식 정도

질문 내용	평균점수
① 과다한 업무량	5.1
② 고성과자와 저성과자 간의 갈등	4.5
③ 간부진들의 리더십 부족	4.2
④ 연구직과 행정직 간의 갈등	4.0
⑤ 부서 간의 칸막이	3.9
⑥ 연구직 내 정규직과 비정규직 간의 갈등	3.8

주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

### 3. 인적자원관리

#### 1) 인적자원 현황

##### □ 인력 규모 현황

- 연구원의 인력은 연구직과 관리직으로 구분되며, 연구원의 정원은 원장 1명, 연구직 55명, 관리직 12명으로 규정되어 있음
- 연구원의 정원은 2008년 60명(원장1, 연구직 47, 관리직 12)에서 2011년 65명(원장 1, 연구직 52, 관리직 12), 2012년 68명(원장 1, 연구직 55, 관리직 12)으로 증가하였음

- 연구직의 정원은 연구분야 확대 등의 영향으로 증가하였으나, 관리직의 정원은 변화가 없이 12명으로 유지되고 있음
- 2015년 현재 기준으로 현원은 원장 1명, 연구직 56명이며, 관리직은 정원에 3명 모자라는 9명임
- 2008년 연구직의 정원이 급격하게 확대됨에 따라 2008년 28명이었던 연구직의 현원은 2009년 42명, 2010년 47명, 2011년 55명으로 증가하였음

<표3-14> 대경연 인력 규모 현황

연도	구분	원장	연구직				행정직				계약직
			소계	선임 연구 위원	연구 위원	부 연구 위원	소계	2/3 급	4급	5/ 6급	
2008	정원	1	47	7	40		12	2	3	7	
	현원	1	28	3	8	17	10	2	2	6	52
2009	정원	1	47	7	40		12	2	3	7	
	현원	1	42	3	11	28	9	1	3	5	31
2010	정원	1	47	7	40		12	2	3	7	
	현원	1	47	4	14	29	10	1	3	6	37
2011	정원	1	52	7	45		12	2	4	6	
	현원	1	47	4	18	25	10	1	3	6	43
2012	정원	1	55	7	48		12	2	4	6	
	현원	1	45	4	17	24	10	1	3	6	32
2013	정원	1	55	7	48		12	2	4	6	
	현원	1	48	4	20	24	10	1	3	6	40
2014	정원	1	55	7	48		12	2	4	6	
	현원	1	52	5	21	26	9	1	4	4	40
2015	정원	1	55	7	48		12	2	4	6	
	현원	1	55	7	24	24	9	1	5	3	36

- 정원에 포함되지 않는 계약직은 책임연구원, 연구원, 연구보조원으로 구분되며, 연도별로 규모의 차이는 있는데, 2015년 현재 36명(책임연구원 8, 연구원 20, 연구보조원 5)이 있음
- 책임연구원은 부연구위원 임용에 앞서 능력 검증을 위한 수습 성격으로 운영되고 있으며, 연구원과 보조연구원은 연구과제 수행기간 동안 위촉되는 인력으로 2010년 이후 계약직에서 정규직으로 전환된 인력은 11명이며, 주로 경제산업 분야에 집중
- 1년 이내의 수습기간을 정하여 역량을 검증하는 제도는 필요성이 높으나, 제도의 효과성을 제고하기 위해서는 수습기간의 업적 평가와 동료 평가 등의 체계화된 근무평정 시스템과 절차를 명확하게 구축할 필요가 있을 것으로 보임

<표3-15> 계약직에서 정규직으로 전환된 인력 규모

연도	계	경제 산업	문화 예술	농림 수산	건설 환경	교통	기타	행정
계	11	5	0	2	2	1	0	1
2010	1				1			
2011	0							
2012	3	2						1
2013	0							
2014	4	3			1			
2015	3			2		1		

□ 신규 임용 및 이직

- 연구원의 신규 임용을 살펴보면, 2006년 이후 매년 소수의 인력을 채용하고 있는데, 2007년(8명), 2009년(6명), 2014년(5명)에는 정원 규모에 비해 상대적으로 많은 수의 인력을 채용하였으나, 2008년, 2011년에는 신규 채용 인력이 없었음
- 이직자는 약간씩 발생하고 있는데, 2012년에는 6명의 이직자가 발생하여 상대적으로 큰 폭의 인력 변동이 있었으며, 아직 정년으로 퇴직한 인력은 없는 상황임

<표3-16> 연도별 신규 임용 및 이직 현황

연도	채용인력(수)	퇴직	
		이직	정년
2006	2		
2007	8		
2008	0	1	
2009	6		
2010	3		
2011	0	1	
2012	3	6	
2013	3		
2014	5	2	
2015	3		

- 인력채용이 효율적으로 이루어지고 있는가에 대한 설문에 대해 보통 수준(4.0)보다 낮은 3.8점이 나타나고 있어 개선이 필요한 것으로 보임
- 특히, 근무경력이 많고, 보수수준이 높은 선임연구위원의 경우 인력채용의 효율성에 대해 긍정적으로 인식(5.0점)하고 있는 반면, 연구위원(3.8점), 부연구위원(3.6점) 등은 다소 문제가 있는 것으로 보고 있음
- 인력채용의 효율성을 저해하는 요인에 대한 설문에 대해 비수도권에 위치한 지역적 한계(4.7점), 인력수급계획의 체계성 미흡(4.7점), 연구원 자체 인사운영의 독립성 제약

- (4.2점) 등은 다소 장애요인으로 인식하고 있는 반면, 낮은 보수 수준(3.8), 고용조건의 취약성(3.7점), 홍보 부족(3.6점) 등은 상대적으로 큰 장애요인은 아닌 것으로 보고 있음
- 비수도권에 위치한 지역적 한계는 지방 연구원으로서의 구조적 문제로 타 지역에서도 유사한 문제가 발생할 수 있을 것으로 보이나, 이런 문제로 인해 지역 대학 출신 위주로 채용될 경우 인력 구성의 다양성과 건전한 비판 문화 조성 등이 어려워질 수 있으므로 주의를 기울일 필요가 있음
  - 인력수급계획의 체계성 미흡과 인사운영의 독립성 제약의 경우 연구원의 재정력 한계로 운영경비를 시도의 출연금에 상당 부분 의존하기 때문에 중장기적으로 인력 채용 계획을 수립하기도 어렵고, 시도의 정책 지원 수요가 높은 영역(예 : 경제산업 등)으로 인력을 채용해야 하는 경우도 있기 때문에 발생하는 장애요인으로 보임

<표3-17> 인력채용의 효율성을 저해하는 장애요인에 대한 인식 정도

질문 내용	평균점수
① 비수도권에 위치한 지역적 한계	4.7
② 인력수급계획의 체계성 미흡	4.7
③ 연구원 자체 인사운영의 독립성 제약	4.2
④ 상대적으로 낮은 보수 수준	3.8
⑤ 고용 조건의 취약성	3.7
⑥ 적극적 모집을 위한 홍보 부족	3.6

주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

#### □ 연구원의 연령별 분포

- 대정연 직원의 연령별 분포를 살펴보면, 우선 연구직의 경우 40대가 37명으로 67.3%를 차지하고 있으며, 50대는 14.5%, 30대는 12.7%, 60대는 5.5%의 비중을 보이고 있음
- 50대 이상의 인력 비중(20%)이 높지 않아 조직이 고령화된 것은 아니라고 판단되나, 현재 40대 인력이 향후 50대로 전환되는 시기에는 조직 고령화의 문제가 발생할 수 있을 것으로 보임
- 인력 관리가 정원 규정에 따라 이루어지고 있어 탄력적으로 운영되기 어렵고, 정년이 어느 정도 보장되고 있는 여건이기 때문에 신규 채용이 원활하게 이루어지지 않을 경우 조직 고령화의 문제가 발생할 가능성이 높을 것으로 판단됨
- ※ 연구원이 팽창되는 시기에 총원되었던 인력들이 대부분 40대 중반에 접어들고 있고, 30대 인력의 비중이 낮기 때문에 고령화가 진행되고 있다고 보는 견해도 있음
- 조직 고령화는 세대 간의 불균형 문제, 연구역량 극대화 곤란, 인건비 부담 가중 등의

문제가 있기 때문에 체계적인 대처 방안의 모색이 필요할 것으로 보임

<표3-18> 연구원의 연령별 분포

구분	계	20대	30대	40대	50대	60대
연구직	55 (100.0)	-	7 (12.7)	37 (67.3)	8 (14.5)	3 (5.5)
관리직	9 (100.0)	-	1 (11.1)	6 (66.7)	2 (22.2)	-

#### □ 연구원의 학력 및 전공

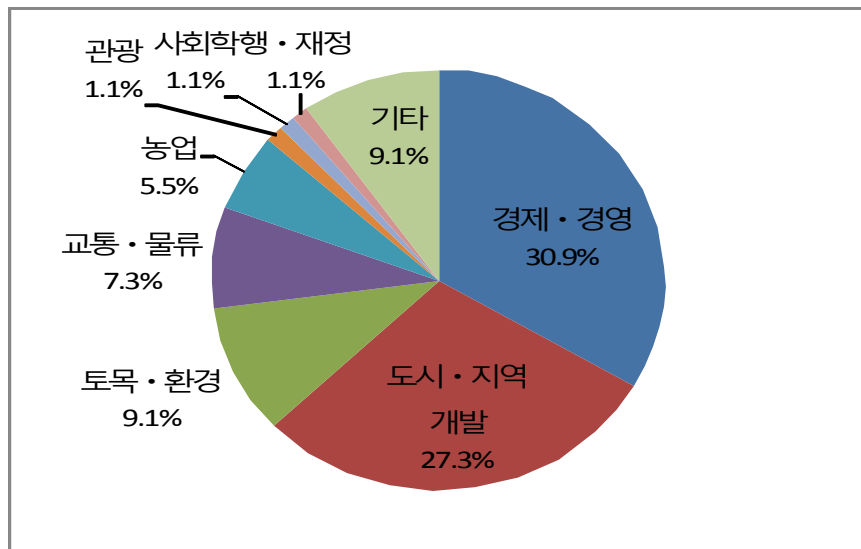
- 연구직 55명의 최종 학력을 살펴보면, 48명은 박사학위를 보유하고 있으며, 7명은 박사수료자임
- 최종 학위취득 국가를 살펴보면, 국내 박사(수료)는 38명(69.0%)이며, 외국 박사(수료)는 17명(30.9%)으로 나타나고 있음
  - 국내 박사(수료) 38명의 박사학위 취득 대학을 살펴보면, 경북대 13명, 영남대 7명, 계명대 5명, 중앙대 2명, 부산대 2명, 기타 10명(국민대, 건국대, 동아대, 서울대, 서울시립대, 카이스트, 한양대 등) 등으로 나타나고 있음
    - ※ 국내 박사의 경우 경북대, 영남대, 계명대 등 지역 대학에서 학위 취득자가 45%를 차지하고 있는데, 지역 연구원으로서 지역 여건을 잘 알고 있는 지역 인재의 충원이 필요하다고는 할 수 있으나, 출신배경의 다양성을 위한 보다 개방적인 인재 충원이 필요할 것으로 보임
  - 외국 박사(수료) 17명의 박사학위 취득 대학을 살펴보면, 미국 6명, 일본 4명, 영국 2명, 프랑스 2명, 독일 2명, 러시아 1명 등으로 나타나고 있음
    - ※ 2010년 이후에 임용된 연구인력 16명 중 국외 학위자는 6명으로 37.5%를 차지하고 있어 연구원 전체의 외국 박사 비중 30.9%보다 높은 수준임

<표3-19> 연구원의 최종 학위취득 현황

구분	국내		해외	
	38명	69.0%	17명	30.9%
출신대학	경북대 13명	23.6%	미국 6명	10.9%
	영남대 7명	12.7%	일본 4명	7.3%
	계명대 5명	9.1%	영국 2명	3.6%
	부산대 2명	3.6%	프랑스 2명	3.6%
	중앙대 2명	3.6%	독일 2명	3.6%
	기타 10명	18.2%	러시아 1명	1.8%

- 학위취득 시 전공분야는 경제·경영분야가 17명(30.9%)으로 가장 많으며, 도시 및 지역 개발분야가 15명(27.3%), 토목·환경 5명(9.1%), 교통물류 4명(7.3%), 농업 3명(5.5%), 관광 2명(1.1%), 사회학 2명(1.1%), 행·재정 2명(1.1%), 기타 5명(9.1%) 등의 순서임
  - 연구원들의 현재 연구분야를 살펴보면, 대부분 학위취득 시 전공분야와 어느 정도 일치하고 있는 것으로 보이나, 공학박사 취득자가 지방분권 등의 분야에서 연구를 수행하고 있는 경우도 있음
  - 인적자원관리의 만족도를 저해하는 요인에 대한 설문에서 구성원들은 ‘전공에 대한 고려 미흡’이 보통 수준(4.0점) 이상의 장애요인(4.7점)이라고 인식하고 있음
- 연구원의 전공은 경제·경영분야에 대한 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있는데, 종합적인 지방행정을 지원하는 연구원의 특성을 고려할 때 시각의 다양성을 확보하기 어려울 가능성이 있음
  - 또한, 경제·경영분야의 측면에만 접근할 경우 거시적인 접근이 용이하지 않을 수 있고, 사회개발 분야(주민참여, 사회복지 등) 등의 비중이 축소될 가능성이 있으므로 연구원 연구분야의 다양성을 위한 개선방안을 적극적으로 강구할 필요가 있음
  - 하지만, 연구인력들이 경제·경영분야로 집중되는 것은 시·도에서 경제산업 분야의 국책사업을 유치하기 위한 정책 수요가 확대된 것에 주로 기인하기 때문에 시도의 수요가 현재 상태로 유지될 경우 자체적인 개선방안을 수립하기 어려울 것으로 보임

<그림3-10> 최종 학위취득 시 전공분야



#### □ 중장기 인력수급 계획

- 연구원의 중장기 인력수급계획(안)에 따르면, 연구원의 역할 확대 및 연구수요 급증

분야 발생 등에 적절하게 대응하기 위해 2017년까지 5명을 추가로 충원하고, 2018~2020년에 5명을 추가로 충원해서 정규 연구직을 현재 55명에서 65명으로 확대한다는 계획을 가지고 있음

- 연구수요 급증 분야 : 복지, 문화관광, 실질적 지방자치 구현을 위한 지방세계 등 행정 재정 연구, 에너지, 동해안시대 해양 부문 등

<표3-20> 대경연 중장기 인력수급 계획

구분	단기 (2015~2017)	중·장기 (2018~2020)	합 계
인원	5	5	10
분야	① 보건·복지 ② 문화·관광 ③ 행·재정 ④ 해양·수산 ⑤ 에너지 등	① 미래연구 ② 보건·복지 ③ 문화·관광 ④ 해양·수산 등	-

- 신규 인력 채용은 연구원의 활력을 제고할 수 있고, 새로운 정책수요에 대한 연구원의 역량을 강화할 수 있다는 측면에서 지속적으로 이루어질 필요가 있으나, 정원 규정 개정과 그에 따른 인건비 확대 등의 문제가 있으므로 신중하게 접근할 필요가 있음

## 2) 인적자원관리 체계

### □ 연구원의 임용 및 정년

- 연구원의 임용은 공개경쟁시험을 원칙으로 하고 있으며, 연구직의 경우 자격기준에 따라 선임연구위원, 연구위원, 부연구위원으로 임명하는 한편, 1년 이내의 수습기간을 두고 있음

<표3-21> 연구직 임용자격기준

선임연구위원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 4년제 대학에서 정교수 이상의 직에 3년 이상 근무한 경력이 있는 자</li> <li>○ 관련분야의 박사학위소지자로서 12년 이상 연구경력이 있는 자 또는 그에 상응하는 능력이 있는 자</li> </ul>
연구위원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 4년제 대학에서 조교수 이상의 직에 3년 이상 근무한 경력이 있는 자</li> <li>○ 관련분야의 박사학위소지자로서 6년 이상 연구경력이 있는 자</li> <li>○ 관련분야의 석사학위소지자로서 10년 이상 연구경력이 있는 자</li> </ul>
부연구위원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 관련분야의 박사학위소지자로서 연구업무에 자질이 있는 자</li> <li>○ 관련분야의 석사학위소지자로서 4년 이상 연구경력이 있는 자</li> </ul>

- 연구원의 직원은 공무원에 준하는 신분보장을 받고 있는데, 인사관리규정 제24조에 의하면, ‘직원이 이 규정 및 기타 법령에서 정하는 사유에 의하지 아니하고는 그 의사에 반하여 감봉, 휴직, 정직 또는 면직을 당하지 아니한다’고 명시하고 있음
  - 공무원처럼 직권면직과 직위해제의 규정을 두고는 있으나, 추상적·포괄적으로 규정되어 있어 실제적인 활용이 용이하지 않은 것으로 보임
  - 추상적으로 규정된 징계 사유는 사유의 발생 여부를 판단하기 힘들게 하며, 징계 사유가 발견되어도 조직이 자발적으로 징계 절차를 이행하기보다는 외부에 노출될 경우나 감독기관의 지적이 있을 경우에만 징계를 하는 것이 일반적임(강성철 외, 2014)
  - 결국, 대경연이 마련한 혁신방안(2015. 3)에서 저성과 연구자가 2년 연속 최하등급(D)을 받았다고 하더라도, 실제로는 퇴출이 용이하지 않은 상황이라고 판단됨
    - ※ 경제인문사회연구회의 연구회 및 소관 연구기관 운영 표준지침(2014)에 따르면, 재계약 거부요건을 다소 완화(업적평가 2년 연속 최하위 등급자 → 3년 연속 최하위 등급자)하고 있음
  - 퇴출시스템의 실효성을 확보하기 위해서는 업무성과평가체계의 투명성과 공정성이 확보되어야 하며, 인사위원회 심의·의결의 합리성 등을 통해 업적평가의 만족도를 강화하는 노력이 필요함

<표3-22> 직권면직 및 직위해제 관련 규정

<p>제26조(직권면직) ① 직원이 다음 각 호에 해당될 때에는 원장은 직권으로 면직시킬 수 있다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 신체·정신상의 이상으로 1년 이상 직무를 감당하지 못할 만한 지장이 있을 때</li> <li>2. 직무수행능력의 부족으로 근무성적이 극히 불량하거나 근무태도가 불성실할 때</li> <li>3. 직제와 정원의 개폐 또는 예산의 감소 등에 의하여 폐직 또는 감원이 되었을 때</li> <li>4. 휴직기간의 만료 또는 휴직사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 아니할 때</li> <li>5. 징병검사, 입영 또는 소집의 명령을 받고 정당한 사유 없이 이를 거부하거나 군복무를 위하여 휴직 중에 있는 자가 재영 중 군무를 이탈하였을 때</li> <li>6. 제31조 제3항의 규정에 의하여 대기명령을 받은 자가 그 기간 중 능력의 향상 또는 개전의 정이 없다고 인정된 때</li> <li>7. 원장의 허가 없이 영리 목적의 타직에 종사하였을 때</li> </ol> <p>제31조(직위의 해제) ① 원장은 다음 각 호에 해당되는 자에 대하여는 직위를 부여하지 아니할 수 있다. 다만, 제3호에 해당하는 자는 직위를 부여하여서는 아니 된다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 직무수행능력이 부족하거나 근무성적이 극히 불량한 자 또는 근무태도가 극히 불성실한 자</li> <li>2. 징계의결을 요구중인 자</li> <li>3. 형사사건으로 기소된 자</li> </ol>
--

- 직원의 정년은 선임연구위원과 연구위원은 만 62세, 부연구위원은 60세로 규정되어 있으며, 타 시도연구원이나 정부출연(연)구소에 비해 1~2년 정도 높게 설정되어 있음
  - 서울연구원의 경우 연구직과 일반직 구분없이 만 60세이며, 경기연구원의 경우 대외

협력처장 65세, 관리·정보 1급 및 2급, 연구직은 60세, 기타 직원은 58세로 정년을 규정하고 있음

- 외환위기 이후 사회 전반적으로 정년단축이 이루어지면서 현재 정부출연(연)연구소의 경우 61세, 교사 63세, 교수 65세 등으로 정년이 규정되어 있음

※ 경제인문사회연구회의 경우 연구회 및 소관 연구기관들에게 국가인권위원회 권고('13. 1. 14)사항을 적용하여 모든 직원에 차별없이 정년을 60세로 일치하도록 내부 규정 마련을 의무화하고 있음

<표3-23> 외환위기 당시 직종별 정년변경 현황

구분	출연(연)연구소	국영기업	공무원	교사	교수
당초	65	58	60	65	65
변경	61	58	60	63	65

주 : 출연(연)연구소의 책임연구원 61세이나, 연구원 및 선임연구원은 58세가 정년임  
 자료 : 교육과학기술부(2011)

- 출연연의 단축된 정년으로 인해 경험 있는 인력들이 대학에 비해 조기에 퇴직함에 따라 국가적 고급인적자원이 낭비된다는 측면에서 연구원의 정년 연장에 대한 논의가 지속적으로 이루어지고 있으며, 우수연구원 정년연장체도의 도입을 통해 연구직 중에서 10%를 우수 연구원으로 선정해 65세까지 정년을 연장하고 있음
- 이러한 측면을 고려할 때 대경연의 정년이 출연연에 비해 1~2세 높은 것은 큰 문제가 되지는 않을 것으로 보이지만, 선임연구위원의 연구역량이 미흡할 경우 상대적으로 높은 정년 규정으로 인해 연구원의 연구역량 강화를 위한 신규 인력 확보가 용이하지 않을 수도 있음(선임연구위원 정원 7명, 연구위원 및 부연구위원 48명)

□ 승진 관련 규정

- 연구원은 직원들의 승진자격기준에 관한 사항을 규정하기 위해 승진규칙을 마련하고 있으며, 직급별로 승진소요 최저연수를 설정하고 있음

<표3-24> 승진요소 최저연수

연구직		관리직	
대상	기준	대상	기준
선임연구위원	연구위원 6년 이상	2급 관리원	3급 관리원 4년 이상
		3급 관리원	4급 관리원 4년 이상
연구위원	부연구위원 6년 이상	4급 관리원	5급 관리원 4년 이상
		5급 관리원	6급 관리원 4년 이상

- 승진자 결정은 ‘직원의 근무성적, 연구실적, 학력, 경력 및 기타 업무추진능력 등을 평가하여 인사위원회의 의결을 거쳐 원장이 결정’하는 것으로 규정되어 있으나, 명확성이 다소 미흡한 것으로 보임
  - 승진심사의 범위(예 : 승진예정인원의 몇 배수)에 대한 규정도 없으며, 인사위원회와 원장의 역할도 명확하지 않은 상황(인사위원회에서 승진예정인원의 배수를 축소하는 역할을 하는 것인지 아니면, 원장 결정 전의 형식적인 논의인지 불명확)임
  - 인사공정성을 제고할 수 있는 체계적, 논리적 틀을 마련하지 않을 경우 승진절차의 구체성과 명확성을 확보하기는 어려울 것으로 보임
  - 승진심사, 승진후보자명부 작성, 승진후보자명부 작성시 평가요소 등을 보다 구체적으로 규정화할 필요가 있을 것으로 보임

<표3-25> 서울연구원의 승진심사 및 승진후보자명부 작성 관련 규정

제6조(승진심사) ④ 직원을 승진시키고자 할 때에는 승진예정인원의 4배수 이내 인원을 대상으로 하여 인사위원회에서 심의하고, 인사위원회는 승진예정인원의 2배수 범위 내 인원을 승진 추천한다. 다만, 특별승진인 경우에는 단독 심의방법에 의할 수 있다.

② 원장은 인사위원회에서 추천한 승진후보자 중에서 최종결정, 임용한다.

제7조(승진후보자명부 작성) ① 명부는 승진에 필요한 요건을 갖춘 직원에 대하여 종합평가 점수, 현 직급 근무년수, 연구원 기여도 등을 반영한 평가점수로 작성한다.

□ 인사위원회 구성 및 운영

- 대경연은 인사관련 기구로 인사위원회를 두고 있는데, 인사위원회의 목적은 ‘인사에 관한 중요사항을 심의하여 원장의 자문에 응하기 위한 것’으로 규정함으로써 인사위원회를 인사 관련 사안의 의결기구보다는 원장의 자문위원회의 성격으로 설정하고 있음
  - 서울연구원은 인사에 관한 중요사항을 심의·의결하기 위해 설치하고 있으며, 경기연구원은 인사에 관한 중요사항을 심의하기 위하여 설치하고 있는 등 원장의 자문에 응하기 위한 것보다는 인사문제에 대한 독립성을 보장하는 형태로 규정하고 있음
  - 인사의 공정성을 확보하기 위해서는 인사위원회를 통해 인사에 관한 중요사항을 결정하는 것이 필요하므로 인사위원회를 심의·의결기구로 규정화하는 것이 필요할 것으로 보임
- 인사위원회는 연구부장과 기획경영실장을 포함하여 7인 이내의 내부위원으로만 구성하고 있으나, 보다 공정성과 객관성을 확보하기 위해서는 외부인사의 참여를 확대할 필요가 있을 것으로 보임
  - 서울연구원 : 5인 이상 10인 이내의 위원(외부위원은 전체위원의 2분의 1 이상)

- 경기연구원 : 5인 이상 7인 이내의 위원(1인 이상의 외부 인사를 위촉)
- 인사위원회의 기능은 인사행정에 관한 방침과 기준의 설정, 포상 및 징계 등에 관한 사항을 심의하는 것으로 설정되어 있는데, 이는 타 시도의 연구원과 큰 차이가 나지는 않은 것으로 보임
- 다만, 서울 및 경기연구원과는 달리 ‘승진심사’를 기능에 포함시키고 있어 대경연 인사위원회가 보다 중요한 역할을 수행할 수 있도록 규정하고 있는 것은 고무적이라고 볼 수는 있으나, 인사위원회에 외부인사가 참여하지 않고 원장의 자문기구로서 기능을 할 경우 큰 의미가 있는 것은 아니라고 할 수 있음
- 조직 특성상 인력 규모가 크지 않고, 업무 유형이 단순(연구 등)하기 때문에 인사 등에 대한 관심이 높을 수 있으므로 인사위원회 운영과정 및 결과 등을 공개할 필요가 있음

<표3-26> 주요 시도연구원 인사위원회 기능 비교

대경연	서울연구원	경기연구원
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인사행정에 관한 방침과 기준의 설정 및 기본계획의 수립</li> <li>▪ 원장이 위임하는 직원 임용에 관한 사항</li> <li>▪ 승진 및 특별승급심사</li> <li>▪ 포상 및 징계</li> <li>▪ 제규정에서 인사위원회에 부의하도록 규정된 사항</li> <li>▪ 기타 원장이 필요하다고 인정하는 사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인사제도의 개폐에 관한 사항</li> <li>▪ 직원의 임용 방침에 관한 사항</li> <li>▪ 직원의 징계에 관한 사항</li> <li>▪ 연구원의 제 규정에서 인사위원회에 부의하도록 규정된 사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 승진보직임용 기준에 관한 사항</li> <li>▪ 직원의 포상에 관한 사항</li> <li>▪ 직원의 징계에 관한 사항</li> <li>▪ 연구원 제규정에서 인사위원회에 부의하도록 규정된 사항</li> <li>▪ 기타 원장이 필요에 따라 부의하는 사항</li> </ul>

□ 인적자원관리의 만족도 및 공정성에 대한 인식 조사

- 인적자원관리의 만족도에 대한 설문에 대해 보통 수준(4.0점)보다 다소 낮은 3.9점이 나타나고 있으며, 선임연구위원(5.4점)보다 부연구위원들의 만족도 점수(3.5점)가 많이 낮은 것으로 나타나고 있음
- 인적자원관리의 만족도를 저해하는 요인에 대한 설문에 대해서는 모든 문항이 보통 수준 이상의 장애요인으로 인식하고 있으며, 경력개발 등 향후 발전에 대한 인식부족(5.0점), 연구인력의 부족(4.9점), 교육훈련에 대한 투자 미흡(4.9점), 전공에 대한 고려 미흡(4.7점), 인사관리의 공정성 미흡(4.6점) 등의 점수가 높게 나타나고 있음
- 경력개발 등 향후 발전에 대한 인식부족, 전공에 대한 고려 미흡 등의 경우 지나치게 과제 중심적인 조직 운영으로 구성원들의 개인적 성장과 업무 만족도에 대한 관심이 부족한 결과라고 보이므로 개인들의 전공을 지속적으로 발전시킬 수 있는 과제 배분 등이 필요할 것으로 보임

<표3-27> 인적자원관리의 만족도를 저해하는 장애요인에 대한 인식 정도

질문 내용	평균점수
① 경력개발 등 향후 발전에 대한 인식부족	5.0
② 연구인력의 부족	4.9
③ 교육훈련에 대한 투자 미흡	4.9
④ 전공에 대한 고려 미흡	4.7
⑤ 인사관리의 공정성 미흡	4.6
⑥ 인센티브 및 복리 후생 미흡	4.3

주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

- 연구인력의 부족은 시·도의 정책지원 수요가 증가하고 있는 상황에도 불구하고, 연구원의 정원이 2012년 이후 확대되지 않으면서 기존 인력의 업무량이 증가하여 발생하는 문제로 보이므로 개선의 필요성이 있다고 판단됨
- 교육훈련에 대한 투자 미흡의 경우 교육훈련에 대한 수요가 있는데도 불구하고, 그에 대한 적절한 대응이 되지 않는다는 의미라고 볼 수 있으므로 보다 체계적인 교육훈련에 대한 수요 발굴이 필요할 것으로 보임
- 인사관리의 공정성에 대한 설문에 대해 만족도의 결과처럼 보통 수준(4.0점)보다 다소 낮은 3.8점이 나타나고 있으며, 선임연구위원(5.0점)보다 부연구위원들의 만족도 점수(3.1점)가 많이 낮은 것으로 나타나고 있음
- 인적자원관리의 공정성을 저해하는 요인에 대한 설문에 대해서는 ‘과벌(학연, 지연, 전공 등) 형성의 문화’ 이외에는 전부 보통 수준(4점)을 상회하는 점수가 나타나고 있어 어느 정도 장애요인으로 인식하고 있는 것으로 보임
- 특히, 평가결과에 대한 설명(feedback) 부족(4.9점), 연구과제 배분의 공정성 미흡(4.6점), 승진기준의 명확성 부족(4.5점) 등이 상대적으로 장애가 되고 있는 요인이므로 우선적으로 개선 필요성이 높은 것으로 보임
- 개인별 평가결과에 대한 공개, 이의제기 절차 마련 등을 통해 평가에 대한 수용도를 보다 높여나갈 필요가 있으며, 연구과제 배분에 따라 평가결과 등이 영향을 받는 구조이므로 연구과제 배분과정 및 결과의 공개 등을 통해 합리성과 민주성을 제고할 필요가 있을 것으로 보임
- 승진기준의 명확성과 근무성적평정의 신뢰성도 문제가 되는 것으로 지적되고 있으므로 제도 설계의 고도화와 제도 운영의 공개성을 보다 높여나갈 필요가 있음

<표3-28> 인사관리의 공정성을 저해하는 장애요인에 대한 인식 정도

질문 내용	평균점수
① 평가결과에 대한 설명 부족	4.9
② 연구과제 배분의 공정성 미흡	4.6
③ 승진기준의 명확성 부족	4.5
④ 근무성적평정의 신뢰성 부족	4.4
⑤ 평가절차의 투명성 부족	4.4
⑥ 업무실적평가의 승진인사에 대한 연계성 미흡	4.2
⑦ 인사위원회 운영의 객관성 미흡	4.2
⑧ 파벌(학연, 지연, 전공 등) 형성의 문화	3.8

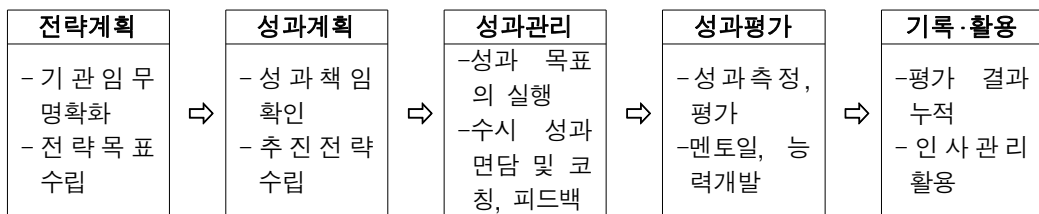
주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

### 3) 성과관리체계

#### □ 성과관리의 개념

- 성과관리란 조직의 비전과 전략에 기초해 목표와 활동계획을 수립·시행하고, 그 성과를 평가해 정책 및 기관관리에 환류시킴으로써 성과를 극대화하려는 일련의 과정과 노력을 의미(강성철 외, 2014)
- 성과관리는 성과계획 수립과 성과목표 설정을 통한 개인의 목표 지향적 행동 유도, 지속적인 관찰·평가·피드백을 통한 목표달성 및 자기개발에 대한 동기 부여, 조직 내의 커뮤니케이션 활성화를 통한 협조 분위기 조성 등의 목적으로 시행
- 성과관리의 흐름은 전략계획, 성과계획, 성과관리, 성과평가, 기록·활용으로 구성

<그림3-11> 성과관리 흐름



자료 : 강성철 외(2014)

- 공무원의 경우 성과관리는 개인 성과관리와 조직의 성과관리로 나누는데, 개인 성과관리는 4급 이상 성과계약 등 평가, 5급 이하 근무성적평가, 경력평정 및 가점평정 등으로 구분되고, 조직의 성과관리는 정부업무평가와 조직이 비전 달성을 위한 균형

적 성과관리(BSC)를 추진하는 각 부처 성과관리 시스템으로 구분

- 대경연의 성과관리는 조직차원의 성과관리는 없으며, 근무성적평가를 중심으로 하는 개인 성과관리체계(‘근무성정 평정규칙’)만 운영되고 있음
  - 통상 공기업이나 공공기관의 경우 개인 성과관리와 조직 성과관리를 함께 운영하고 있으나, 개인적 연구활동을 중심으로 운영되는 연구원 조직의 경우에는 조직(부서)의 성과를 평가·관리하기에는 다소 어려운 점이 있음
  - 서울연구원과 경기연구원에서조차 조직의 성과관리는 하고 있지 않으며, 각각 ‘직원평가규칙’, ‘근무성적평가규칙’을 통해 직원의 개인평가만 이루어지고 있는 상황임

#### □ 근무성적평정 대상

- 근무성적평정은 연구부장, 연구심의위원장, 연구본부장, 기획경영실장을 제외한 전 직원을 대상으로 12월 31일을 기준으로 연 1회 실시하고 있음
  - 서울연구원과 경기연구원의 경우 전직원을 대상으로 하고 있는데, 서울연구원의 경우 정원외직원의 인사평가를 제외한 전직원을 직원평가규칙에 의해 평가하고 있으며, 경기연구원의 경우에도 실제 근무기간이 6개월 미만인 자, 초빙연구원 등을 제외한 전직원을 대상으로 평가하고 있음
- 연구부장, 연구심의위원장, 연구본부장, 기획경영실장 등을 주요 보직자는 ‘평가위원회’의 위원이기 때문에 평가의 객관성을 확보하기 위해 제외하고 있는 것으로 보이나, 연구원 전체의 성과평가에 대한 공감대를 강화하기 위해서는 별도의 평가가 필요할 것으로 보임
  - 서울연구원의 경우 연구에 참여하지 않는 부서장은 별도의 서식인 ‘연구직 근무·역량 평가표(연구미참여 부서장)’를 통해 관리역량, 가치역량, 전문역량 등을 평가하고 있음
  - 경기연구원의 경우 부원장, 경영기획본부장 및 연구기획실에 소속되어 연구과제 수행에 제한을 받는 연구직의 경우 연구과제사업 등이 포함된 ‘연구직 직무성과기술서’가 아닌 교육훈련사항 및 직무성과가 포함된 ‘관리직 직무성과기술서’를 통해 평가하고 있음
  - 대학의 경우 차이는 있으나, 지역의 모 사립대학의 경우 주요 보직자(부총장, 처장 등)도 업적평가를 하고 있는데, 교육업적은 평균점수 배점, 연구업적 및 봉사업적은 평균 점수 혹은 실점수를 배점하고 있음
    - ※ 주요 보직자의 경우 보직활동 점수가 높기 때문에 봉사업적의 경우 실점수를 배점할 경우 평균 점수보다 높을 수도 있음

#### □ 평가항목

- 근무성적평정 평가항목은 연구직의 경우 연구실적(60점), 근무태도(20점), 직원상호평가(20점)이며, 관리직의 경우 업무실적(50점), 근무태도(30점), 직원상호평가(20점)으로

구성되어 있음

<표3-29> 근무성적평정의 평가요소

연구직			관리직		
평가요소		배점	평가요소		배점
항목	내용		항목	내용	
연구실적	연구업무량 연구의 질	60	업무실적	업무의 양 업무수행능력	50
근무태도	책임감 및 기여도 연구수행태도(규정 준수 등)	20	근무태도	책임감 및 기여도 연구수행태도(규정 준수 등)	30
직원상호평가	직원 교차평가 결과	20	직원상호평가	직원 교차평가 결과	20

- 연구직의 연구실적은 ‘연구실적 평가기준’에 따른 평가 결과를 적용하고 있는데, 연구 실적평가는 ① 연구사업 실적 부문, ② 연구관련 업무 부문, ③ 대외활동 부문으로 구성되어 있음
- 연구사업은 주로 정책 및 수탁과제와 관련되고, 연구 관련 업무는 보직 및 위원회 활동 등이 포함되며, 대외활동은 자문 및 언론활동 등으로 구성되어 있음

<표3-30> 주요 연구원의 연구실적평가의 세부평가 항목

대경연	서울연구원	경기연구원
① 연구사업 실적 - 정책연구과제 - 수탁연구과제 - 대경CEO - 정책리포트, 원내 논고, 세미나발표, 대경포럼	① 연구지원활동 - 정책리포트 및 이슈 리포트 - 현안검토 - 정책기획과제/작은연구과제 관리 - 수탁과제 응찰준비	① 연구과제 - 기본 - 정책 - 수탁협약
② 연구관련 업무 - 보직활동 - 위원회 활동 - 제안서 검토의견 - 시정연찬 - 연심회 주/부심 - 세미나 기획	② 학술 및 홍보활동 - 방송출연·신문좌담 및 기고 - 보도자료 게시 또는 방송 - 학술지 논문게재 - 학술회의 논문발표	② 정책현안분석 - 이슈 & 진단 - 정책브리프 - 기타현안
③ 대외활동 - 세미나 발표 및 토론 - 자문활동 - 언론활동 - 학술지 발표	③ 원내 지원활동 - 원내 학술회의 및 세미나 개최 - 위원회 - 과제평가 - 전문서적 저술 - 번역서 발간(감수)	③ 연구기획
	④ 기타활동 - 원내활동(봉사 등) - 원외활동(자문, 교육, 기타)	④ 기타연구 - 도정지원 - 원내활동(세미나, 토론, 위원회 활동 등) - 원외활동(원외 세미나, 언론활동 등) - 학술활동(논문게재, 학회)

※ 서울연구원의 경우 기타활동은 양적으로 평가하지 않고 근무·역량평가의 참고자료로 활용

- 각 부문의 배점, 평가기준, 평가절차, 평가방법 등은 구체적으로 ‘연구실적 평가기준’에 제시되어 있으나, ‘연구실적 평가기준’은 규칙이 아니라 일종의 방침 정도이므로 평가의 객관성과 투명성을 보다 강화하기 위해서는 근무성적평가 규칙으로 규정하는 것을 검토해 볼 필요가 있음
  - 아울러 연구의 양 및 질에 대한 평가의 경우 연구직의 평가에서 핵심적인 요소이므로 관련 규정이 ‘규칙’ 단위에서 명확한 근거가 마련될 필요가 있음
  - 서울연구원과 경기연구원은 각각 ‘직원평가규칙’, ‘근무성적평가규칙’에서 연구 질 및 연구 량 평가에 대한 구체적인 근거규정을 마련하고 있음
  - 특히, 경기연구원의 경우 ‘근무성적평가규칙’에서 연구프로젝트의 연구량을 유형별로 점수화하고 있으며, 참여연구진에 따른 연구량, 수탁연구과제 실행예산별 가중치 기준, 원내외 활동 유형별 점수 등을 명확하게 규정하고 있어 평가대상자들이 평가체계를 용이하게 이해할 수 있도록 하고 있음

<표3-31> 경기연구원 단위연구별 점수 및 질평가 기준

프로젝트 유형	연구과제			정책현안분석			연구 기획	기타 연구
	기본	정책	수탁 협약	이슈& 진단	정책 브리프	기타 현안		
단위 연구량	60	50	50	15	5	1~10	1~5	별도 규정
질평가	연심회			연구실장, 연구기획실장, 부원장			질평가 없음	

주 : 과제성격상 위탁관리의 경우 5점, 행사성 연구과제는 정책현안분석평가 방식 적용

- 직원상호평가의 경우 다면평가의 일종으로 상사에 대한 평가가 없이 직원들 간의 교차평가만 있으며, 직원상호평가에 대해서는 ‘근무성적 평정규칙’에 구체적으로 규정화 되어 있지 않음
  - 실장 등 상사에 대한 직원들의 평가가 필요하다는 지적이 있는데, 어느 정도의 필요성은 인정할 수 있으나, 경우에 따라서는 인기투표가 될 가능성도 배제할 수 없기 때문에 주의 깊게 접근할 필요가 있음
  - 서울연구원의 경우 상사평가를 실시하고 있으며, 경기연구원도 상위 직책자의 관리 능력과 업무태도에 대한 하위자의 상향평가를 실시하고 있음
  - 다면평가의 평가요소는 협동심과 연구(업무)능력의 2개 요소인데, 서울연구원에서는 다면평가를 인사 참고자료와 연구원 요구 역량을 위한 피드백 자료로 활용하면서 다양한 평가요소를 활용하고 있음

<표3-32> 서울연구원 다면평가기준(동료 평가)

평가요소	평가기준
전문지식	· 담당업무에 대한 심층지식을 보유하고 있는가? · 담당업무의 전문지식을 쌓기 위하여 개인의 능력개발에 노력하고 있는가?
협조성	· 조직의 효율성을 고려하여 다른 부서의 협조사항에 적극적으로 협조하고 있는가? · 상사의 업무추진에 적극 협력하며 팀워크 향상에 노력하고 있는가? · 스스로 동료와 적극 협력하여 조직의 능률향상에 기여하는가?
근무태도	· 서로 존중하는 밝은 분위기속에서 서로 업무를 수행할 수 있도록 노력하는가? · 상호 업무 향상과 문제해결을 위하여 필요한 정보나 지식을 공유하는가?
근무의욕	· 업무에 대처하는 태도가 공사 구분과 업무의 경중에 대한 인식이 뚜렷한가? · 업무에 대처하는 태도가 적극적이고 능동적인가?
청렴 및 윤리의식	· 성품과 행실이 높고 맑으며, 청렴하게 업무를 처리하는가?
업무능력	· 담당업무의 요점을 정확하게 파악하여 처리하는 능력이 뛰어난가? · 업무단위별로 계획을 정확하고 체계적으로 작성하여 수행하는가?
업무개선	· 문제의식을 가지고 현안업무에 대한 새로운 발상으로 업무개선과 질을 향상시키고 있는가?
복무상태	· 규칙·지시명령을 준수하며, 직장질서유지에 최선을 다하는가?

## □ 평가자 및 평가위원회

- 근무성적평가의 평가항목 중 근무태도에 대한 평정자는 평가 대상 연구원의 업무 수행 과정 및 성과를 관찰할 수 있는 상급 또는 상위 보직자 위주로 설정되어 있음
- 연구실적의 질적 평가에 대해서는 평가위원회의 개별 위원들이 보고서를 읽고 평가하고 있음
  - 관련 규정에는 연구부장과 연구심의위원장, 기획경영실장을 포함한 5인 이내의 위원으로 구성하도록 되어 있으며, 현재 노조 추천 1인, 기획경영실장, 대구본부장(평가위원장), 경북본부장 4명으로 구성·운영하고 있음
  - 사실 4명의 평가위원이 원내에서 생산되는 연구보고서를 정독하고, 그에 대한 객관적인 평가점수를 부여한다는 것은 용이하지 않으며, 업무 부담도 상당한 수준일 것으로 보임
  - 과도한 업무 부담은 평가의 합리성을 제고하기 어려울 수도 있으므로 연구실적의 질적 평가체계를 개선할 필요가 있을 것으로 보임
- 서울연구원의 경우 ‘연구직 평가조정위원회’와는 별도로 과제별로 연구질 평가에 대한 평가위원(5~8명)을 선정해서 평가하고 있음
  - 경기연구원의 경우 <표3-33>에 나타나고 있는 것처럼 연구과제(기본, 정책, 수탁 협의)는 연구심의위원회에서 질적 평가를 하고 있으며, 정책현안분석(이슈&진단, 정책브리프, 기타현안)은 연구실장, 연구기획실장, 부원장이 평가하고 있음
  - 특히, 경기연구원의 연구평가심의회는 연구위원회 아래에 설치되며, 과제별로 구성되는데, 외부전문가가 위촉되고 있음

<표3-33> 경기연구원의 연구평가심의회

기능 : 연구위원회의 기능 중 연구의 질적 평가 업무 수행  
 구성 : 과제별로 분야별 전문가로 구성하되 외부전문가 위촉

- 대경연의 평가위원회의 기능을 ‘연구실적 평가 결과 종합’으로만 규정하고 있는데, 평가위원회는 평가결과를 심의·의결하고, 경우에 따라서는 편차 조정 등을 하고, 이의신청에 대한 심의·의결할 수 있는 기능을 보유하고 있어야 평가의 객관성과 공정성을 강화할 수 있을 것으로 보임

## □ 평가결과의 공개 및 이의신청

- 연구원에서는 근무성정평정에 대한 연도별 기본계획 등을 별도로 수립·작성해서 운영하고 있지는 않은데, 평가절차 및 기준의 공개와 그에 따른 평가의 만족도를 제고하기 위해서는 필요한 조치로 보임

- 평가에 대한 만족도를 조사와 의견수렴 과정을 거쳐 개선사항 등을 반영한 평가 기본계획의 수립은 연구원 내의 소통에도 기여할 수 있을 것으로 보임
  - ※ 서울연구원과 경기연구원 등에서는 평가일정 등을 포함한 기본계획을 평가대상자에게 사전에 공지하고 있음
- 근무성적 평정결과는 공개하지 않으나, 명부에 등재된 직원의 요구가 있는 때에는 본인의 명부순위를 알려 주어야 한다라고 규정되어 있음
  - 평가의 투명성과 공정성을 확보하기 위해서는 평가결과의 일정 부분은 공개될 필요가 있으며, 공개를 통해 이의신청을 할 수 있도록 제도를 만들 필요가 있음
  - 서울연구원의 경우 평가대상자에게 통지된 평가의견 및 평가결과에 대하여 이의가 있을 경우 이의신청을 할 수 있도록 규정화되어 있음
  - 경제인문사회연구회의 경우에도 평가결과의 피드백 및 이의신청 제도를 운영하도록 하고 있음

#### □ 성과관리체계에 대한 만족도 조사

- 성과관리체계에 대한 만족도 조사 결과에 따르면, 보통 수준(4.0점)보다 다소 낮은 3.8점이 나타나고 있어 만족도가 높지 않은 것으로 보임
- 성과관리체계의 효과성을 저해하는 요인에 대한 질문에 대해서는 ‘이의신청 프로세스 미흡(4.9점)’, ‘성과관리를 통한 역량강화 프로그램 미비(4.8점)’, ‘질적 평가 요소 미흡(4.6점) 등이 상대적으로 강도가 높은 장애요인으로 나타나고 있음
  - 이러한 요소들은 우선적으로 개선될 필요가 있으며, 특히, 성과관리를 통한 역량강화 프로그램 미비가 중요한 장애요인으로 지적되고 있다는 측면을 고려할 때 성과관리를 통해 구성원들의 미흡한 역량을 강화시키는 기회를 마련하기 위한 목적도 있으므로 성과관리의 결과를 교육훈련과 연계시키는 노력이 필요한 것으로 인식되고 있음
- <표3-34>의 장애요인 중 연구직의 직급에 따라 상당한 인식차이가 발생하고 있는 항목은 ‘인사 및 보수와의 연계성 미흡’으로 나타나고 있는데, 선임연구위원(3.2점) 및 연구위원(3.4점)은 장애요인이 아니라고 보고 있는 반면, 부연구위원(4.7점)은 장애요인으로 보고 있음
  - 현재 선임연구위원의 경우 보직자인 경우가 많고, 상대평가를 하고 있지 않기 때문에 상대적으로 성과관리에 따른 보수 연계성이 낮을 수밖에 없음
  - 하지만, 이런 과정에서 조직 내 위화감이나 갈등이 발생할 수 있으므로 연구위원이나 부연구위원과 동일한 수준으로 성과평가를 하기는 곤란하다고 하더라도 선임연구위원의 경우에도 적절한 수준에서 합리적 성과평가가 이루어질 수 있는 조치가 필요할 것으로 보임(보직 점수 상향 등)

<표3-34> 성과관리체계의 효과성을 저해하는 장애요인에 인식 정도

질문 내용	평균점수
① 이의신청 프로세스 미흡	4.9
② 성과관리를 통한 역량강화 프로그램 미비	4.8
③ 질적 평가 요소 미흡	4.6
④ 개인별 성과목표 부재	4.2
⑤ 연구성과 이외에 타 활동에 대한 평가 미흡	4.2
⑥ 부서성과와 개인성과 간의 연계 미흡	4.1
⑦ 개인평가가 연구실적 평가에만 집중	4.1
⑧ 인사 및 보수와의 연계성 미흡	4.0
⑨ 성과관리에 대한 전산시스템 미비	3.8

주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

#### 4) 교육훈련 및 복리후생

##### □ 교육훈련

- 교육훈련은 직무 수행상 필요한 지식과 기술을 연마하고 가치관과 태도를 발전 지향적으로 개선시키고자 하는 인사 기능임(강성철, 2014)
  - 연구원의 경우 고학력자 위주로 구성되어 있어 상대적으로 공무원이나 민간 기업에 비해 교육훈련의 필요성과 수요가 약할 수 있으나, 환경변화에 대한 대응성을 강화하고, 잠재적인 능력을 종합적으로 개발하기 위해서 어느 정도 필요성은 있음
- 대경연은 자체 인사규정에 교육훈련에 대한 내용이 규정되어 있지 않으나, 서울연구원과 경기연구원은 훈련에 대한 규정을 동일한 내용으로 인사규정에 마련하고 있음
  - 대경연은 교육연수규칙을 제정·운영하고 있으나, 이는 파견연수 및 휴직연수와 관련된 규정이므로 일반적 수준의 교육훈련과 관련된 내용이 아님
    - ※ 서울연구원 및 경기연구원 훈련 관련 규정 : 직원의 담당직무와 관련된 학식, 기술 및 응용능력의 배양을 위한 훈련 또는 재교육의 성적은 인사관리에 반영시킨다.
  - 선언적 의미라고 하더라도 연구원의 교육훈련에 대한 의지 등을 보여주기 위해서는 교육훈련과 관련된 내용의 규정화 작업은 필요한 것으로 보임
- 현재 연구원의 교육훈련은 연구원 내부의 연찬회, 안식년, 국내 관련기관 파견 등으로 구성되어 있으며, 예산은 5천만원 수준(2014년)인데, 2012년 이후 교육훈련비용이 감소

되고 있는 상황임

- 교육훈련 관련 예산은 전체 예산의 0.4%정도로 서울연구원의 경우 0.7%(1억 6천만원 정도)에 비해서는 다소 낮은 수준으로 보다 적극적인 투자가 필요할 것으로 보임

<표3-35> 대경연 교육훈련비 및 내용

	교육훈련비(백만원)		비고
	예산	집행	
2014년	49.4	47.1	연구연수(2명) 파견 연찬회 개최
2013년	64.4	40.4	연구연수(1명) 파견 연찬회 개최
2012년	73.0	20.0	연찬회 개최 지역발전위원회 파견자 수당(1년)

- 또한, 교육훈련 내용의 경우에도 연찬회나 일반적인 직장교육(예 : 성폭력 예방교육 등) 등으로만 구성되어 있어 보다 다각화할 필요가 있을 것으로 보임
- 전공분야에 대한 교육은 연구원의 학력 수준을 고려할 때 필요하지 않을 것으로 보이지만, 보고서 작성, PPT 작성, 엑셀 작성 등의 교육은 연구원의 역량 강화에서 필요한 부분이므로 연구원 내부에서 적극적인 수요 발굴을 통해 교육 프로그램을 개발할 필요가 있을 것으로 보임

<표3-36> 서울시의 인적자원 역량개발 강화 프로그램 (2014년)

교육훈련	연수
일반직무교육 전산직무교육 사서직무교육 Mentor 지원 교육연수 및 맞춤형 교육	연구연수(3명) 시찰연수(2명) 근속직원 연수(20년 : 8명, 10년 : 2명)

- 교육훈련에 대한 만족도에 대한 설문에 따르면, 보통 수준(4.0점)보다 다소 낮은 3.4점(7점, 매우 만족)으로 나오고 있어 구성원들은 현재의 교육훈련에 대한 만족도가 다소 낮은 것으로 보임
- 교육훈련의 효과성을 저해하는 요인에 대한 질문에서는 ‘연구원의 특성상 교육훈련의 필요성이 낮음(3.4점)’을 제외하고는 모두 보통 수준(4.0점) 이상의 장애요인으로 인식하고 있음
- 특히, 과도한 업무량(5.3점), 교육훈련에 대한 예산 투자 미흡(4.7점), 교육훈련에 대한 수요 발굴 미흡(4.6점), 다양하지 못한 교육훈련 프로그램(4.6점)은 상대적으로 장애

요인의 강도가 높은 것으로 나타나고 있음

- ※ 업무가 과다할 경우 교육훈련에 대한 관심이 낮을 수밖에 없고, 시간적인 측면에서도 교육훈련에 대한 참여가 한계가 있을 수밖에 없음
- 이러한 측면을 고려할 때 구성원들은 교육훈련의 필요성을 어느 정도 인식하고 있는 것으로 보이며, 교육훈련에 대한 투자 확대, 수요발굴 등과 함께 프로그램의 다양성에 대한 노력이 필요할 것으로 보임

<표3-37> 교육훈련의 효과성을 저해하는 장애요인에 인식 정도

질문 내용	평균점수
① 과다한 업무량	4.9
② 교육훈련에 대한 예산 투자 미흡	4.6
③ 교육훈련에 대한 수요 발굴 미흡	4.5
④ 다양하지 못한 교육훈련 프로그램	4.4
⑤ 교육훈련에 대한 낮은 인식 수준	4.4
⑥ 연구원의 특성상 교육훈련의 필요성이 낮음	4.2

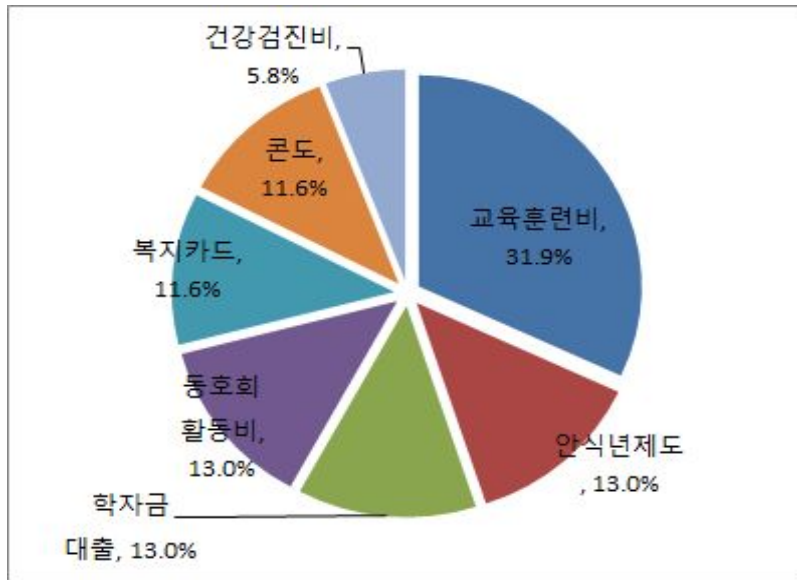
주: 평균 점수가 높을수록 애로 정도가 강하며, 7점은 가장 높은 장애요인

#### □ 복리후생

- 구성원에 대한 복리후생제도는 직원들의 귀속감과 일체감을 제고하기 위한 것으로서, 사기 진작을 위해 반드시 필요하지만, 시도의 예산을 지원받는 조직의 지나친 복리후생은 시민들의 정서에 반할 수 있기 때문에 합리적으로 운영될 필요가 있음
- 대경연은 복리후생에 대해 인사규정에서 별도로 규정하고 있지 않은데, 앞서 살펴본 것처럼 서울연구원과 경기연구원은 동일한 내용으로 직원들의 복리후생을 위한 규정을 마련하고 있음
  - 복리후생제도의 안정적·체계적 운영을 위해서는 규정화 작업이 필요한 것으로 보임
    - ※ 서울연구원 및 경기연구원 복리후생 관련 규정 : (능률증진을 위한 시책) 원장은 직원의 근무능률의 증진을 위한 보건, 휴양, 안전 및 후생에 관한 시책을 강구하여야 한다.
- 현재 연구원의 복리후생 관련 제도는 안식년 제도, 복지카드 제도, 학비보조수당, 건강검진비로 구성되어 있는데, 일반적인 수준으로 운영되고 있는 것으로 보이나, 직원들의 사기 진작을 위해서는 추가적인 제도를 합리적인 수준에서 도입할 필요도 있을 것으로 보임

- 안식년은 앞서 교육훈련에서 살펴본 것으로 연구연수와 행정실무연수로 구분하여 진행하고 있음
- 복지카드 제도는 2007. 9월부터 도입한 것으로 전체 직원을 대상으로 근무연수에 따라 차등 운영하고 있음
- 학비보조수당은 중고생 자녀를 둔 직원을 대상으로 분기별 수업료와 학교운영비의 실비를 지급하고 있음(다른 형태의 학자금 지원은 없음)
- 건강검진비는 전체 직원을 대상으로 격년으로 종합건강검진을 지원하고 있음
  - ※ 서울연구원의 경우 대경연보다는 다양한 복리후생제도(동호인 모임지원, 생일축하, 상해보험 가입, 학습동아리 지원 등)를 운영하고 있음
- 연구원의 복리후생과 관련하여 연구공간의 문제점도 지적되고 있는데, 현재 연구원은 독립 건물을 보유하지 않고, 사무실을 임대해서 사용하고 있기 때문에 연구공간이 상당히 협소하여 대부분의 연구원들이 별도의 독립된 공간 없이 집합적으로 근무하는 상황임
  - 타 지방 연구원의 경우 정규직에게는 별도의 독립된 연구실을 제공하고 있는 것과는 대조적이며, 주변의 소음에 영향을 받을 수 있어 효율적인 연구가 어려울 수 있으므로 조속한 시일 내에 개선이 필요할 것으로 보임
- 복리후생에 대한 만족도에 대한 설문에 대해서는 보통수준(4.0점)을 상회하는 점수(4.3점)이 나타나고 있고 현재의 복리후생에 대해서는 어느 정도 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 보임
  - 복리후생제도에서 확대될 필요성이 있다고 생각하는 항목에 대해서는 교육훈련비(31.9%), 안식년 제도(13.0%), 학자금 대출(13.0%), 동호회 활동비(13.0%) 등의 순서로 나타나고 있음
  - 이러한 결과를 고려할 때 교육훈련에 대한 투자를 보다 확대할 필요가 있으며, 이는 구성원의 역량을 강화할 수 있을 뿐만 아니라 동시에 구성원의 후생 수준도 향상시킬 수 있을 것으로 보임

<그림3-12> 복리후생제도 중 확대가 필요한 항목에 대한 인식 조사



#### 4. 재무관리

##### 1) 기금 및 시도 지원금 현황

###### □ 기금 규모

- 대경연의 기금은 1991년 설립될 당시에 45억원이었으나, 이후에 지속적으로 추가 출연이 이루어져 현재는 110억원의 규모로 증가하였음

<표3-38> 대경연 기금 규모 변화 추이(억원)

연도	1991	1993	1995	1997	1999	2001	2009	2015
기금	45	70.9	85.4	96.2	97.2	97.2	100	110

- 기금 출연 내역을 살펴보면, 대구시 20억원, 경상북도 10억원, 대구광역시 7개 자치구 13.9억원, 대구은행 30억원 등으로 구성되어 있음

<표3-39> 대경연 기금 출연기관 현황(억원)

지자체			기업			연구원 자체 적립금
대구시	경북도	대구시 7개 자치구	대구은행	대동은행	13개 지역 기업	
20	10	13.9	30	10	11.1	15
(18.2)	(9.1)	(12.6)	(27.3%)	(9.1)	(10.1)	(13.6)

주 : ( )는 전체에서의 비중

- 대부분의 지방연구원은 설립 당시에 지자체 등이 출연하여 기금을 조성하였으며, 기금의 이자수입을 통해 운영비를 확보하였음
- 기금의 규모는 지방연구원에 따라 차이가 있으나, 2010년 기준으로 서울 111억원, 부산발전 126억원, 인천발전 113억원, 경기 262억원, 강원발전 201 억원, 충남발전 124억원, 전남 157억원 등이 100억원 이상의 기금을 확보하고 있음

#### □ 시도 지원금 현황

- 연구원은 기금의 이자와 수탁용역사업수입 등으로 운영되었으나, 이자수입의 감소, 연구원 규모의 확대 등으로 출연기금에 기초한 운영이 한계에 봉착하게 되었음
  - 이자수입은 2003년 603백만원 → 2007년 396백만원 → 2011년 485백만원 → 2014년 384백만원 등 지속적으로 감소되고 있음
  - 특히, 이자수입이 인건비 지출에서 차지하는 비중은 2003년 52.7% → 2007년 19.6% → 2011년 15.5% → 2014년 6.8%로 지속적으로 축소되고 있는데, 2013년 이후에는 10%가 되지 않고 있음

<표3-40> 대경연 기금 이자수입 현황(백만원)

연도	이자수입(A)	인건비(B)	A/B(%)
2003	603	1,146	52.7
2005	576	1,677	33.3
2007	398	2,021	19.6
2009	688	2,751	25.0
2011	485	3,138	15.5
2013	496	5,236	5.8
2014	384	5,625	6.8

- 연구원 설립(1991년) 이후 2010년까지는 시도 운영비 지원 없이 운영이 이루어졌으나, 2011년부터는 시·도의 운영비 지원을 받게 되었음
  - 시·도 지원금은 2001년 2억원을 시작해서 2004년 10억원, 2006년 36억원, 2009년 54억원, 2010년 62억원으로 증가하였음

<표3-41> 대경연의 시도 출연금 현황

연도	지원금(억원)		
	합계	대구	경북
2001	2	2	
2002	3	3	
2003	5	5	
2004	10	10	
2005	31	22	11
2006	36	24	14
2007	31	24	20
2008	44	30	20
2009	54	30	24
2010	62	32	30
2011	65	35	30
2012	66	33	33
2013	62	30	32
2014	78	45	33

- 타 시·도의 출연금 규모를 살펴보면, 서울 157억원, 경기 110억원, 부산 67억원, 인천 40억원, 강원 30억원, 충남 44억원 정도로 현재 대구시와 경북도의 지원 규모(각각 32억원)에 비해서는 훨씬 많은 편이라고 할 수 있음

## 2) 세입 및 세출 현황

### □ 연도별 예산 규모

- 연구원의 설립 초기인 1991년도의 예산(일반회계 기준)은 741백만원이었으나, 2014년 예산은 11.614백만원으로 재정규모 측면에서 16배 정도 성장한 것으로 나타나고 있음
- 설립 이후 예산이 지속적으로 증가하여 2006년에 50억원을 초과하였으며, 2008년 71억원, 2009년 91억원 등으로 늘어나 2010년부터는 100억원 이상의 예산 규모를 보이고 있음

<표3-42> 연도별 예산 규모 변화 추이(천원)

연도	예산	연도	예산
1991	741,735	2003	1,860,000
1992	992,277	2004	2,230,000
1993	1,049,300	2005	4,754,216
1994	1,129,826	2006	5,220,318
1995	1,344,918	2007	6,665,462
1996	1,465,600	2008	7,161,033
1997	1,312,291	2009	9,147,126
1998	1,448,908	2010	12,860,450
1999	1,484,074	2011	11,692,078
2000	1,520,000	2012	11,964,873
2001	1,495,000	2013	11,896,069
2002	1,490,000	2014	11,614,579

- 2014년도 기준으로 주요 지방연구원의 예산규모를 살펴보면, 서울연구원은 236억원, 경기연구원 180억원, 부산발전연구원 168억원, 인천발전연구원 103억원, 강원연구원 80억원, 충남연구원 97억원 등으로 나타나고 있음
- 대경연의 예산규모는 인천, 강원, 충남보다는 많으나, 경기, 부산 등에 비하면 작은 수준인데, 대구와 경북이 통합 지원한다는 측면을 고려할 때 상당히 작은 규모라고 할 수 있음

#### □ 세입 규모 및 현황

- 대경연의 세입은 주로 출연금, 수탁용역사업수입, 이자수입, 이월금 등으로 구성되어 있는데, 결산 기준으로 보면, 최근 출연금은 전체 세입에서 50~60%정도를 차지하고 있으며, 수탁용역사업수입은 10~20%, 이자수입은 3~5%를 차지하고 있음
- 2000년대 초에는 이자수입이 가장 높은 비중을 차지하고 있었는데, 2003년에 32.7%, 2004년에 23.3% 정도였으나, 2006년부터 10%미만으로 축소되어 2014년에는 3.3%에 불과함
- 출연금의 경우 2003년에는 전체 세입 중에 26.0%였으나, 2004년에 38.9%로 증가하였으며, 2005년 이후에는 지속적으로 60%정도의 비중을 차지하고 있음

<표3-43> 연도별 세입(결산 기준) 내역

연도	항목	금액(백만원)	비중(%)
2003	합계	1,843	100.0
	출연금	480	26.0
	수탁용역사업수입	438	23.8
	이자수입	604	32.7
	이월금	229	12.4
2005	합계	4,945	100.0
	출연금	3,100	62.7
	수탁용역사업수입	540	10.9
	이자수입	576	11.6
	이월금	621	12.6
2007	합계	6,696	100.0
	출연금	4,400	65.7
	수탁용역사업수입	907	13.5
	이자수입	396	5.9
	이월금	912	13.6
2009	합계	11,695	100.0
	출연금	5,400	46.2
	수탁용역사업수입	3,683	31.5
	이자수입	688	5.9
	이월금	1,863	15.9
2011	합계	11,976	100.0
	출연금	6,480	57.1
	수탁용역사업수입	1,308	10.9
	이자수입	485	4.1
	이월금	3,401	28.4
2013	합계	11,409	100.0
	출연금	6,200	54.3
	수탁용역사업수입	1,851	16.2
	이자수입	496	4.3
	이월금	2,745	24.1
2014	합계	11,479	100.0
	출연금	7,825	68.2
	수탁용역사업수입	1,685	14.7
	이자수입	385	3.3
	이월금	1,480	12.9

- 출연금과 함께 중요한 수입원인 수탁용역사업수입은 2003년에는 4억 3천 8백만원 정도의 규모였으나, 2013년에는 18억 5천만원, 2014년에는 16억 8천 5백만원 정도로 증가하여 2003년에 비해 4배 정도의 성장세를 보이고 있음
- 하지만, 출연금의 규모가 증가함에 따라 수탁용역사업수입의 전체 세입에서의 비중은 2003년 23.8%에서 2013년 16.2%, 2014년 14.7%로 축소되고 있는 것으로 나타나고 있음
- 타 시도의 2014년도 수탁용역사업수입을 살펴보면, 서울 65억원, 경기 48억원, 부산 18억원, 인천 60억원, 강원 37억원 충남 36억원 정도의 규모를 보이고 있는데, 부산을

- 제외하고는 대부분 대경연의 수탁용역사업수입에 비해 많은 수준임
- 연구원 1인당 수탁용역사업수입은 대경연 34백만원, 서울 60백만원, 경기 79백만원, 부산 45백만원, 인천 136백만원, 강원 96백만원, 충남 53백만원으로 전부 대경연보다 많은 수준인 것으로 나타나고 있음

<표3-44> 주요 시도 연구원의 출연금 및 수탁용역사업수입(예산 기준) 규모

(단위 : 백만원, %, 명)

지역	세입예산	출연금		수탁용역사업수입		정원		
			비중		비중	계	연구직	관리직
대구경북	11,615	6,400	55.1	1,850	15.9	68	55	13
서울	23,592	15,697	66.5	6,500	27.6	108	78	30
경기	16,381	10,400	63.5	4,820	29.4	86	61	25
부산	12,488	6,688	53.6	1,800	14.4	54	40	14
인천	11,586	4,000	34.5	5,995	51.7	62	44	18
강원	8,006	3,000	37.5	3,658	45.7	47	38	9
충남	9,720	4,400	45.3	3,579	36.8	78	67	11

주 : 1) 비중은 전체 세입에서 차지하는 비중

2) 원장, 부원장(경기, 인천)은 관리직으로 포함하였으며, 경기연구원의 관리직, 정보직, 기능직은 관리직으로 통합 분류하였음

#### □ 세출 규모 및 현황

- 대경연의 세출은 연구원 운영, 퇴직적립금, 기금적립금(청사건립 포함), 예비비 등으로 구분되고 있으며, 그 중 연구원 운영비가 대부분을 차지하고 있음
- 연구원 운영비는 2003년에 16.5억원 정도의 규모였으나, 2005년 40억원, 2009년 70억원으로 증가하였으며, 2013년에 90억원을 상회하였고, 2014년에는 2003년에 비해 6배 정도 성장한 96억원 정도의 규모에 이르고 있음
- 연구원 운영비는 인건비, 연구사업비, 기관운영비로 구분되는데, 인건비는 전체 연구원 운영비 중 50~60%를 차지하고 있는데, 2013년에는 55.5%, 2014년에는 58.6%의 비중을 보이고 있음
- 연구사업비는 연구과제 수행에 소요되는 비용이며, 기관운영비에는 사무실 임차료(650평, 6억원) 등이 포함되어 있음

<표3-45> 연도별 세출(결산 기준) 내역

연도	항목	금액(백만원)	비중(%)	
2003	합계	1727		
	연구원 운영	1649	100.0	
	인건비	연구사업비	1146	69.5
		연구사업비	240	14.6
		기관운영비	264	16.0
2005	합계	4356		
	연구원 운영	4017	100.0	
	인건비	연구사업비	1677	41.7
		연구사업비	1491	37.1
		기관운영비	849	21.1
2007	합계	5527		
	연구원 운영	5349	100.0	
	인건비	연구사업비	2021	37.8
		연구사업비	1974	36.9
		기관운영비	1354	25.3
2009	합계	7554		
	연구원 운영	7046	100.0	
	인건비	연구사업비	2751	39.0
		연구사업비	2018	28.6
		기관운영비	2277	32.3
2011	합계	9324		
	연구원 운영	7563	100.0	
	인건비	연구사업비	3138	41.5
		연구사업비	2963	39.2
		기관운영비	1462	19.3
2013	합계	9929		
	연구원 운영	9439	100.0	
	인건비	연구사업비	5235	55.5
		연구사업비	4193	44.5
		기관운영비		
2014	합계	9595		
	연구원 운영	9595	100.0	
	인건비	연구사업비	5625	58.6
		연구사업비	1482	15.4
		기관운영비	2489	25.9

- 세출예산 중 기금적립금은 2009년 2.8억원, 2011년 10억원이었으며, 청사건립기금적립금은 2010년 20억원, 2011년 5억원, 2012년 10억원, 2013년 5억원 수준으로 지출되었음

## 제2절 연구 활동 및 산출물

- 지금까지는 연구원의 투입부분을 분석하였음. 즉 연구 활동과 그에 따른 산출물을 도출하기 위한 연구원의 인력, 재원 등에 대한 분석이 이루어졌음
- 이번 장에서는 연구원에서 어떠한 연구활동이 구체적으로 이루어지고 있으며, 이에 따른 산출물에 대한 내·외부의 평가는 어떠한지에 대한 분석을 함

### 1. 연구 활동 구분

- 대구경북연구원의 연구활동을 알 수 있는 내부 규정은 「연구실적 평가 기준」, 「연구사업 수행 규칙」, 「연구심의회 운영 규칙」 등이 있으며, 가장 구체적으로 제시된 것은 「연구실적 평가 기준」임
  - 「연구실적 평가 기준」에서는 연구사업 실적, 연구관련 업무부문, 대외활동 등으로 구분하고 있음
  - 그러나 연구사업 실적부분의 배점이 전체의 90% 이상을 차지하여 연구실적에 대한 분석을 통하여 연구활동을 분석하고자 함

<표3-46 > 「연구실적 평가 기준」상의 평가 분야

구분	세부 평가 부문
연구사업 실적	- 중점연구과제, 정책연구과제, 수탁연구과제, 정책리포트 등 기타과제, 대경 CEO 브리핑, 정기간행물 및 이에 준하는 출판물, 보조사업 및 위탁사업
연구관련 업무부문	- 보직활동, 위원회 활동, 연구심의회활동, 검토의견서 작성, 세미나 기획, 언론대응 등
대외활동	- 외부세미나 발표, 심의 평가 및 자문활동, 방송출연, 국내 및 국제 학술지 발표, 외부표창

- 구체적으로 연구사업 실적의 구분에서 많은 평가 배점이 부여된 연구는 중점연구과제, 정책연구과제, 수탁연구과제임
- 그러나 「연구심의회 운영 규칙」에서는 연구과제를 기본연구과제, 정책연구과제, 수탁연구과제 및 기타 연구과제로 구분하고 있음(규칙 제6조)
- 또한 「연구사업 수행 규칙」에서는 정책연구과제를 다시 자체연구과제, 정기연구과제, 수시연구과제, 중점연구과제로 구분하고 있음
- 한편 연구원에서 작성한 2014년 주요업무보고 보조자료(제226회 임시회 보고자료)를 보면

정책연구과제, 수시연구과제, 수탁연구과제로 구분하고 있음

⇒ 결국 연구원 규정집 및 연구원 보고서 등에서 일관된 연구과제의 구분을 찾을 수 없음

따라서 본 분석에서는 이들을 종합하고 연구원의 활동을 보다 체계적으로 분석하기 위하여, 정책연구과제, 수탁연구과제, 중점연구과제, 수시연구과제, 대경 CEO 브리핑, 기타 연구 및 연구조성 사업으로 구분하여 분석함

- 이러한 구분의 근거는 연구원의 기본적인 과제에 대한 예상된 투입량, 평가 실적에서의 배점 등을 고려하였음

## 2. 과제별 연구 활동

### 1) 정책연구과제

#### ○ 개요

- 지자체·지방의회·자문위원·전문가 제안과제, 연구원 자체 발굴 과제 등을 토대로 선정된 연구원 기본과제의 성격을 가짐
- 그러나 실제에는 시·도 공무원들이 제안하는 과제들이 대부분을 차지함
- 「연구심의회운영규칙」 제6조(심의대상)에는 기본연구과제와 정책연구과제를 별도로 구분하고 있으나, 실제 연구원의 연도별 업무보고 등 보고서에서는 정책연구과제로 통일하고 있음
- 또한 「연구사업 수행 규칙」에서는 정책연구를 자체, 정기, 수시, 중점연구로 구분하고 있음
- 연구원들과의 인터뷰 내용을 분석하면, 실무에서는 정책연구를 시·도 공무원들이 제안하는 과제들로 주로 구성되어 있음을 알 수 있음

#### ○ 연구 기간

- 대체적으로 짧게는 3개월, 보통 6개월 정도 연구 수행하고 있음

#### ○ 심의

- 착수연구심의회와 최종연구심의회를 거쳐 연구의 질을 담보하려고 하고 있음
- 「연구심의회운영규칙」에는 착수연심회(3개월 미만인 과제는 착수연심회도 생략 가능)과 최종연심회로 구분하고 있어, 2014년 1년 동안 중간연구심의회를 개최 한 경우는 없음. 다만, 중점연구과제의 경우는 총 9회 개최하였음

○ 연구원의 연간 평균 정책연구 참여 건수: 2.2건 = 연구원의 총 참여 정책과제 수 / 연구원 수

- '13 및 '14년의 2년 동안 정책연구과제를 분석한 결과 연간 2.2건의 정책과제를 수행하는 것으로 나타남

○ 연구원 1인당 연간 정책과제 건수: 평균 1.6개

- 연구원은 연간 혼자 독자적으로 정책연구를 수행한다면 연간 1.6개 정도를 수행하고 있음

<표3-47> 연구원 1인당 연간 정책과제 건수(연간 총 과제 수/연구원)

경북		대구		총계	1인당 비율
연도	개수	연도	개수		
2013	40개	2013	48개	88	1.6
2014	42개	2014	49개	91	1.65

- 설문조사 결과에 따르면 연구원은 연간 1.6개의 정책연구 수행이 적절하다고 답변함 따라서 현재의 연평균 참여건수인 2.2건과는 0.6건의 차이가 발생하고 있으나

- 1인당 과제 수행건수와는 동일하게 나타남

<표3-48> 연간 적절한 수행 과제 수에 대한 응답 결과

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경CEO 브리핑	기타 연구 및 연구조성사업
전 체	16	2.6	1.1	1.3	1.4	1.3

○ 정책연구과제 배분현황

- 연구과제의 선정은 과제선정위원회에서 수행함. 과제선정위원회는 연구심의회에서 수행, 「연구심의회운영규칙」에서는 연구과제선정을 심의한다고 규정하고 있음

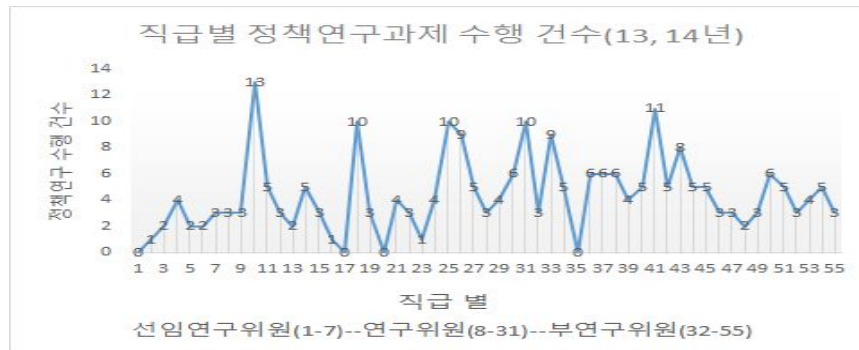
<표3-49> 정책연구과제 배분 현황(2013·2014년)

구분	선임연구위원	연구위원	부연구위원	총계
평균 정책사업 건수	2	4.3	4.8	
총 정책연구 참여 건수	14	100	115	248

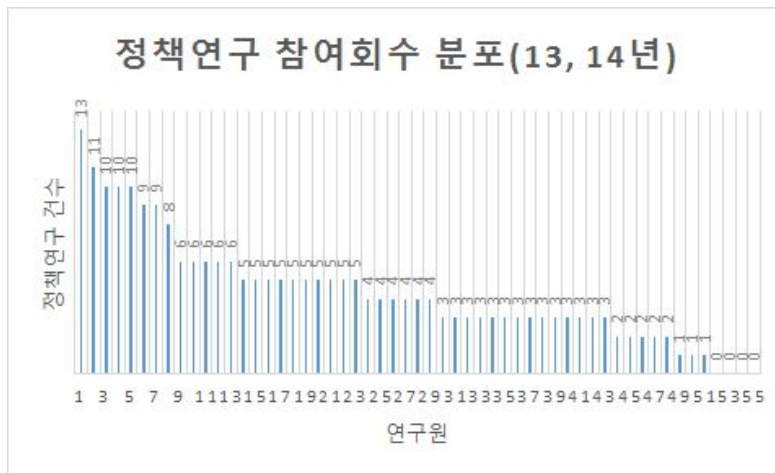
- 지난 2년간 정책과제는 총 248개 과제를 수행하였으며, 선임연구위원, 연구위원, 부연구위원들이 각각 14개, 100개, 115개를 수행함

- 연간 정책연구 수행 실적으로 보면 선임위원 1인당 1개 과제, 연구위원은 2.2개, 부연구위원은 2.4개의 정책과제를 수행함

- 전체 연구원의 연간 정책과제는 평균 2.2개를 수행하고 있는 것에 비하면 선임연구위원은 -1.2개, 부연구위원은 +0.2개의 정책연구를 수행하고 있음



- '13 및 '14년의 2년 동안 정책연구과제를 가장 많이 수행한 연구원은 총 13건을 수행하였으며, 한건도 수행하지 않은 연구원은 4명, 한건은 3명으로 나타남. 따라서 연구원 간 정책연구 수행의 불균형성이 나타나고 있음
- 다만, 그러한 불균형성의 특징은 많이 수행하는 연구원과 가장 적게 수행하는 연구원간의 편차가 크게 나타났으며, 중간그룹들은 비교적 큰 차이를 나타내지 않음



- 위 그림에서 특이한 사항은 지난 2년간 정책연구를 한건도 하지 않은 연구원이 총4명, 한건 수행한 연구원이 3명으로 나타나 7명의 연구원이 연간 1건의 정책연구도 수행하지 않은 것으로 나타남

※ 정책연구과제 배분에 관한 설문조사 결과

- ‘정책연구’ 과제는 연구원에게 적절하게 배분되고 있는지 여부에 대한 설문조사에서 전체 연구직 응답자의 41.9%가 보통이라고 응답하였으며, 긍정적 답변은 전체의 37.1%, 부정적 응답은 전체의 21%로 나타남.
- 정책연구과제 배분에 대한 부정적 응답과 보통이라는 응답이 전체의 62.9%차지하고 있

음. 따라서 정책연구과제 배분에 대한 제도적 개선이나 운영의 적절성을 기해할 것으로 보임

<표3-50> 정책연구과제의 적절한 배분

(단위 : n, %)

구분	평균 (점)	정책연구과제의 적절한 배분							
		전혀 아니다	대체로 아니다	약간 아니다	보통	약간 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다	
근무 소속	연구직 62	4.2	2 3.2%	5 8.1%	6 9.7%	26 41.9%	14 22.6%	7 11.3%	2 3.2%
	선임연구위원 5	5.6					2 40.0%	3 60.0%	
	연구위원 16	4.1		3 18.8%	2 12.5%	5 31.3%	4 25.0%	1 6.3%	1 6.3%
	부연구위원 24	3.8	1 4.2%	2 8.3%	4 16.7%	12 50.0%	5 20.8%		
	연구원 16	4.4	1 6.3%			9 56.3%	3 18.8%	2 12.5%	1 6.3%
	무응답 1	6.0						1 100.0%	
근무 경력	3년 이하 20	4.5			2 10.0%	11 55.0%	4 20.0%	2 10.0%	1 5.0%
	4년~10년 미만 27	4.1	1 3.7%	4 14.8%	4 14.8%	7 25.9%	6 22.2%	4 14.8%	1 3.7%
	10년 이상 17	4.1	1 5.9%	1 5.9%		10 58.8%	4 23.5%	1 5.9%	
	무응답 5	5.6				1 20.0%	1 20.0%	2 40.0%	1 20.0%

- 인터뷰를 통하여 나타난 과제 선정에 대한 개별 연구원들은 “과거에 비하여 많이 좋아졌다”는 평가를 주로 내림
- 2014년 이전에는 한 두 명이 전체 과제를 배분하였으며, 과제 선정이 인맥, 끼끼리 문화 등으로 비합리적으로 이루어 졌다는 평가가 많았음

○ 정책연구과제 수행의 장애 요인

- 정책연구과제 수행의 장애요인에 대한 질문에서는 시·도의 문제점을 지적하는 비율이 높음. 즉 담당공무원의 잦은 교체, 실·국장급과 담당 사무관간의 수요의 상이성, 담당공무원의 무관심을 지적하는 비율이 높게 나타남.
- 그러나 연구원 자체의 문제점을 지적하기도 함. 특히 과제배분의 공정성과 민주성 미흡, 평가의 불공정성을 지적하는 경우도 30% 이상의 응답률을 보임

<표3-51> 정책연구과제 수행의 장애요인에 대한 응답 비율

구 분	평균 (점)								
		전혀 아니다	대체로 아니다	약간 아니다	보통	약간 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다	
연구원에서의 행정적 지원부족	69	3.5	9 13.0%	9 13.0%	9 13.0%	30 43.5%	8 11.6%	2 2.9%	2 2.9%
담당공무원의 무관심	69	4.2	4 5.8%	6 8.7%	10 14.5%	18 26.1%	19 27.5%	9 13.0%	3 4.3%
담당공무원의 부당한 요구	69	4.1	2 2.9%	5 7.2%	12 17.4%	27 39.1%	15 21.7%	5 7.2%	3 4.3%
담당공무원의 잦은 교체	69	4.9	1 1.4%	2 2.9%	7 10.1%	17 24.6%	16 23.2%	21 30.4%	5 7.2%
실·국장급과 담당 사무관간의 수요의 상이성	69	4.4	1 1.4%	4 5.8%	8 11.6%	25 36.2%	19 27.5%	7 10.1%	5 7.2%
공동연구자의 문제 평가의 불공정성	69	3.6	6 8.7%	10 14.5%	14 20.3%	24 34.8%	10 14.5%	4 5.8%	1 1.4%
과제배분의 공정성과 민주성 미흡	69	4.0	4 5.8%	9 13.0%	9 13.0%	25 36.2%	12 17.4%	6 8.7%	4 5.8%
과제배분의 공정성과 민주성 미흡	69	4.1	3 4.3%	7 10.1%	10 14.5%	24 34.8%	13 18.8%	9 13.0%	3 4.3%

○ 정책연구에서 개선 필요사항

- 시급히 개선되어야 할 과제에 대해서는 담당 공무원의 잦은 교체(23.7%)가 가장 많은 답변을 보임
- 다음으로는 과제 배분의 공정성과 민주성 미흡과 담당 공무원의 무관심이 동일하게 15.5%를 차지함
- 따라서 정책연구에 대한 개선은 시도와 연구원이 함께 노력할 필요가 있다는 지적으로 볼 수 있음

<표3-52> 정책연구에서 시급하게 개선되어야 할 문제점에 대한 답변 비율

구 분	시급하게 개선되어야 할 문제점(순위별 가중치)								무응답	
	연구원에 서의 행정적 지원 부족	담당 공무원의 무관심	담당 공무원의 부당한 요구	담당 공무원의 잦은 교체	실·국장급 과 담당 사무관간 의 수요의 상이성	공동 연구자의 문제	평가의 불공정성	과제 배분의 공정성 민주성 미흡		
전 체	69	5.8%	15.5%	7.7%	23.7%	13.0%	7.2%	10.1%	15.5%	1.4%

○ 정책연구에 대한 시도 공무원들의 만족도에 대한 생각

<표3-53> 정책연구에 대한 시도 공무원들의 만족도에 대한 생각

구 분	평균 (점)	정책연구에 대한 시도 공무원들의 만족도에 대한 생각						무응답
		약간 불만족	보통	약간 만족	대체로 만족	매우 만족		
전 체	69	4.7	5 7.2%	25 36.2%	27 39.1%	9 13.0%	2 2.9%	1 1.4%

- 연구원들은 정책연구의 결과물에 대해 시도 공무원들의 만족도에 대해 보통(36.2%)이거

나 약간 만족(39.1)하는 수준으로 인식하고 있음

- 실제 연구를 수행한 연구원에서 스스로의 평가가 대부분 보통이거나 약간 만족으로 나타나고 있다는 것은 정책연구의 전반적인 과정에 대한 변화가 요구된다고 볼 수 있음

○ 정책연구에 대한 연구원의 만족도

- 정책연구에 대한 시도 공무원들의 만족에 대한 연구원의 생각은 부정적인 시각이 높았지만, 연구원 자신의 연구수행 만족도는 가장 높게 나타남
- 이는 정책연구가 연구원의 학문 전공과 연관성이 높고, 시도 공무원들의 상대적 관심이 낮아 본인이 원하는 방향의 연구를 어느 정도 수행할 수 있기 때문인 것으로 추측됨

<표3-54> 연구원의 연구 수행 만족도 응답 비율

구 분	전 체	연구 수행 만족도(순위별 가중치)						
		정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	무응답
전 체	69	20.3%	18.0%	14.6%	9.0%	14.8%	5.7%	17.6%

○ 연구원에서 수행한 정책연구 결과에 대한 활동정도에 대해 연구원들의 인식

- 정책연구 결과에 대한 활용도에 대해서도 연구원들은 보통으로 답변한 경우가 44.9%로 가장 높게 나타남
- 본인이 연구하였지만 그 활용도는 의심된다는 것으로 볼 수 있음

<표3-55> 정책연구 결과에 대한 활동정도에 대해 연구원들의 인식

구 분	평균 (점)	정책연구 결과에 대한 활용도							
		매우 낮음	약간 낮음	보통	약간 높음	대체로 높음	매우 높음	무응답	무응답
전 체	69	4.5	1 1.4%	6 8.7%	31 44.9%	21 30.4%	8 11.6%	1 1.4%	1 1.4%

○ 정책연구에 대한 평가

- 정책연구 보고서에 대해서도 보통이 52.2%로 나타나 스스로 보고서의 적절성에 만족하지 않은 것으로 나타남

<표3-56> 정책연구 보고서에 대한 연구원의 평가

구 분	평균 (점)	정책연구 보고서의 평가 (적절성)							
		대체로 부적절	약간 부적절	보통	약간 적절	대체로 적절	매우 적절	무응답	
전 체	69	4.4	2 2.9%	6 8.7%	36 52.2%	13 18.8%	9 13.0%	2 2.9%	1 1.4%

○ 인터뷰에서 나타난 정책연구에 대한 의견

- 인터뷰 과정에서 정책연구의 무의미성을 지적하는 경우가 많음

“중앙정부와 달리 지방자치단체 수준에서는 공무원들의 업무를 정책연구와 접목하는 경우가 많지 않으며, 연구를 한다고 하더라도 개별 업무에 큰 도움을 주기 어려우므로 담당 공무원들의 관심도 작다”,

“정책연구가 현장에서 즉시 활용되기가 어려운 과제를 요구하는 경우도 있으며, 기본적으로 담당공무원의 관심이 적다”

“정책연구는 과제 수를 줄이고 차라리 기본연구과제의 형태로 하여 연구원이 하고 싶은 연구를 하는 것도 좋을 것으로 보입니다”

- 대체로 연구원들은 정책연구에 대한 변화를 요구하는 목소리가 높음

○ 지역별 과제 배분의 적절성

- 대구
- 경북

○ 정책연구 과제에 대한 재검토 필요성이 제기되는 근거로 다음과 같은 점이 발견됨

- ① 개별 연구원은 정책연구의 배분과정에 대한 개선이 필요함을 인식하고 있음
- ② 개별 연구원은 정책연구에 대해 시도에서의 개선 노력이 필요함을 인식하고 있음
- ③ 개별 연구원은 정책연구에 대한 공무원의 만족도 뿐 아니라 본인의 만족도 역시 낮게 평가하고 있음
- ④ 개별 연구원들은 연구원의 정책과제에 변화가 필요하다고 인식하고 있음

## 2) 수탁연구과제

○ 개요

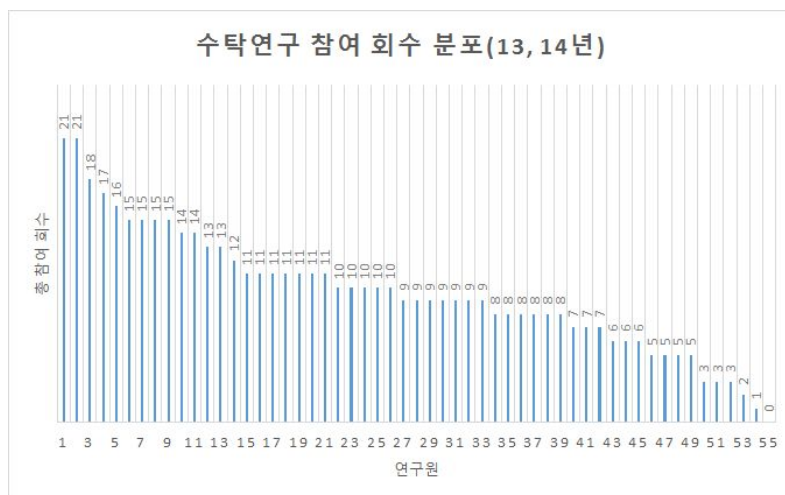
- 수탁연구란 관련 법령 또는 연구원 정관이 정하는 업무범위 내에서 시·도 및 시·군·구, 기타 기관과 용역계약을 통해 수행하는 연구과제를 말함
- 시·도, 시·군·구 또는 공공기관 등에서 비용을 지불하고 연구계약에 의하여 수탁하는 연구과제를 의미함

- 수탁연구과제의 선정기준은 다음 각 호와 같음(「연구사업 수행 규칙」 제11조)

1. 연구원의 설립목적에 부합하는 과제
2. 지역발전에 도움이 되는 과제
3. 기타 원장이 필요하다고 판단하는 과제

○ 심의 및 배분

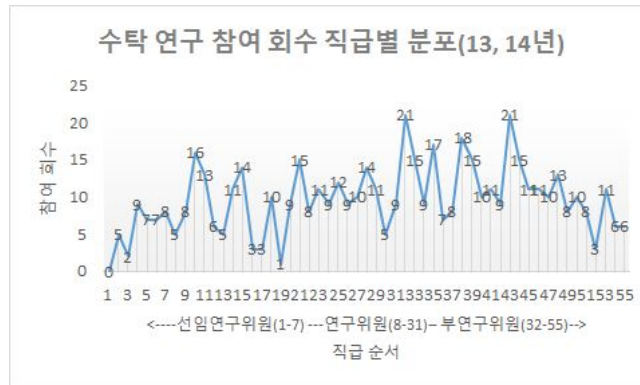
- 수탁과제는 외부 기관에서 ① 연구원 개인에게 우선 접촉하는 경우, ② 기획경영실이나 연구원에 접촉하는 경우, ③ 연구원에서 직접 경쟁 입찰에 참여하는 경우 등으로 구분할 수 있음. 모든 경우 수탁연구는 기획경영실을 거쳐 수탁여부를 결정하고 있음
- 수탁연구의 배분은 연구심의위원회에서 전공, 연구 실적 등을 고려하여 배분하고 있음
- 그러나 현실적으로 수탁연구의 배분은 불균형적으로 이루어지는 것으로 나타남
- 아래 표에서 수탁연구 참여 회수 분포표에 의하면 지난 2년간 3건 이하의 수탁연구를 수행한 연구원이 6명인 반면에 15건 이상을 수행한 연구원은 9명으로 나타남



- 직급별로는 불균형의 특징은 나타났지만 개인적인 차이보다는 크지 않은 것으로 나타남. 아래 표에서 나타난 바와 같이 부연구위원급에서 수탁연구 수행실적이 높기는 하지만 연구위원들 중에도 높은 실적을 보이는 경우도 있는 것으로 나타남

<표3-57> 직급별 평균 수탁 연구 참여 건수(13, 14년)

구분	선임연구위원	연구위원	부연구위원
평균 수탁참여 건수	5.4	9.4	11.4



- 개별 연구원의 연간 평균 수탁 참여과제: 1인당 4.8건의 수탁과제에 참여
  - ‘개별 연구원들의 수탁연구 총 참여건수/총 연구원 수’로 계산한 것임
  - 2013년과 2014년의 2년간 통계자료를 기초로한 연구원의 연간 평균 수탁연구 참여 과제 수는 4.8건으로 나타남
- 개별 연구원 1인당 총 수탁과제 비율: 1인당 1.02건의 수탁과제를 독자적으로 수행
  - ※ 연간 총 수탁과제를 총 연구원으로 나눈 값인 ‘수탁과제에 대한 1인당 비율’은 아래 표와 같음

구분	2013년도	2014년도	총계
총수탁과제수	57개	55개	112
<b>연구원(총 55명 기준) 1인당 비율</b>	<b>1.04</b>	<b>1</b>	<b>1.02</b>

- 설문조사 결과에 따르면 연구원은 연간 2.6개의 수탁연구 수행이 적절하다고 답변함. 따라서 현재의 연평균 총 참여건수 4.8건과는 2.2건의 차이가 있으나, 실제 1인당과 과제수 1.02에는 1.58의 과제 수가 부족한 실정임

<표3-58> 연간 적절한 수행 과제 수에 대한 응답 결과

구분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경CEO 브리핑	기타 연구 및 연구조성사업
전체	1.6	<b>2.6</b>	1.1	1.3	1.4	1.3

○ 연구비

<표3-59> 수탁사업 용역수입의 참여기간 및 인력 현황 (단위: 천원)

구분	용역 계약 금액	일반회계 전출금 (간접비 + 잔액)	용역기간	참여 인력
2013년	총계	4,194,752	524개월	총 304명

	평균	73,592(총 57건)		9.2개월	평균 5.3명
2014년	총계	3,531,936	<b>1,684,908(47.7%)</b>	431개월	총 280명
	평균	64,217(총 55건)		7.8개월	평균 5.1명

※ 일반회계 전출금은 결산기준으로 작성되었음

○ 간접비

- 수탁연구에 대한 연구원의 간접비(overhead)는 30%로 규정하고 있으며 연구심의위원회에서 조정할 수 있도록 하고 있음
- 위의 표에서 나타난 바와 같이 지난 2년간 용역사업에 따른 일반회계 전출금(간접비와 용역 후 잔액을 합한 금액)이 전체 용역 금액의 각각 44.1%와 47.7%로 간접비인 30%의 비율을 초과하고 있음
- 이렇게 초과하는 수탁용역 수입은 용역과제 수행 후 잔액을 수입금으로 전환한 것임
- 수탁용역에 따른 일반회계 전출금은 전체 2013년도 총 수입액의 16%(결산기준), 2014년에는 15%를 차지하고 있음

○ 노동 투입량

- 연구원의 연간 투입 활동량을 100으로 했을 경우에 개별 연구원들의 투입량 할당을 비교하면 수탁연구에 가장 많은 에너지를 투입하는 것으로 나타남. 아래 표에서 나타난 바와 같이 연구원은 전체 100의 투입량 중에서 22.9%를 수탁연구에 할애하고 있음

<표3-60> 연구원의 연간 노동투입량(총 100)에 대한 연구 과제별 투입비율

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성 사업	사 무 관 리 업 무	외 부 자 문 등	기타
전 체	18.6%	<b>22.9%</b>	13.6%	12.1%	7.1%	8.6%	7.1%	5.0%	5.0%

○ 수탁연구에 대한 연구원의 만족도

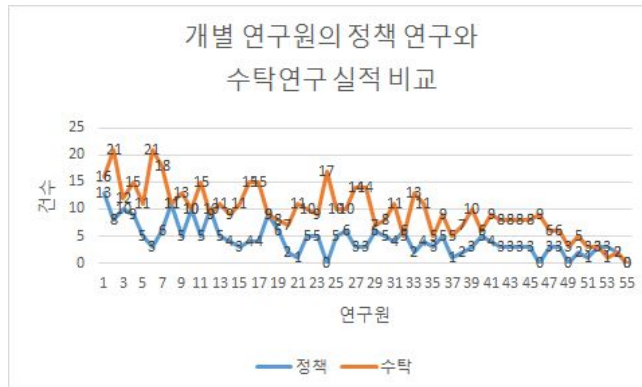
- 수탁연구에 대한 연구원 자신의 연구수행 만족도는 정책연구 다음으로 높게 나타남

<표3-61> 연구원의 연구 수행 만족도 응답 비율

구 분	연구 수행 만족도(순위별 가중치)							
	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	무응답	
전 체	69	20.3%	18.0%	14.6%	9.0%	14.8%	5.7%	17.6%

○ 정책연구와 수탁연구 비교

- 아래 그래프에서 나타난 바와 같이 지난 2년간(2013년과 2014년)연구원들은 대체로 정책 연구 보다는 수탁연구를 더 많이 수행하는 것으로 나타남
- 지난 2년간 구체적으로 정책연구를 수탁연구보다 더 많이 수행한 연구원은 1명(정책 10, 수탁 9)이었으며, 5명은 정책과 수탁을 동일하게 수행하였으며, 나머지는 모두 수탁용역을 더 많이 수행함



- 수탁연구 과제에 대한 재검토 필요성이 제기되는 근거로 다음과 같은 점이 발견됨
  - ① 개별 연구원은 수탁연구과제에 가장 많은 에너지를 투입한다.
  - ② 개별 연구원은 정책과제보다 수탁과제를 더 많이 수행한다.
  - ③ 연구원 전체에서는 연간 16~18억의 수입을 수탁연구로부터 얻는다.
  - ④ 연구원들은 평균적으로 현재 수행하는 수탁과제 수 보다 연간 2.2건을 축소하는 것이 적절하다고 인식한다.

⇒ 수탁연구에 대한 재검토 필요성 근거는 종합검토에서 다시 종합적인 시각에서 제시됨

### 3) 중점연구

- 개요
  - 연구원 자체에서 판단하여 중요하다고 고려되는 과제를 중점연구 과제로 선정하여 수행하거나, 시도에서 전략적 차원의 과제를 부여하는 경우에 중점연구 과제로 선정함
- 특징
  - 대체로 4-5명의 연구원이 공동으로 연구하며 연구기간은 1년 단위로 비교적 길게 설정

함. 연구의 내용은 단기간에 성과를 보일 수 있는 내용이라기보다는 장기적이며 전략적 정책과 관련된 연구가 다수임

<표3-62> 2014년도 중점연구과제 수행 실적

연번	연구과제	연구자수 (총 47명)	연구기간
1	대구경북 재창조를 위한 전략과제	5명	1~11
2	창조경제의 지역화 전략	11명	"
3	대구경북 지역행복생활권 발전 전략	4명	"
4	도심 재생과 활력 창출 전략	4명	"
5	경북 농산어촌 생존 전략	5명	"
6	대구경북형 문화융성 실현 전략	7명	"
7	일자리와 학습·복지 연계 전략	4명	"
8	안전하고 쾌적한 생활환경 조성 전략	9명	"
9	대구경북3.0의 성공적 실천 전략	4명	"
10	글로벌 경쟁력 강화를 위한 신공항 건설	4명	"

○ 연간 1인당 중점과제 참여 수: **0.85/연간**

- 2014년을 기준으로 분석하면 연구원은 연간 0.85개의 중점과제를 수행하는 것으로 나타남
- 중점연구과제는 과제당 평균 4.7명이 투입되는 것으로 나타남

※ 연구원 1인당 연간 과제 수행 수(2014년 기준): **0.18(총 10개과제/55명)**

- 1인당 적절한 연구 건수: 연구원들은 연간 1.1개의 중점연구과제를 수행하는 것이 적당하다고 생각하는 것으로 나타남. 실제 2014년도 중점연구과제에 투입된 인력이 47명이므로 1인당 0.85개의 중점과제를 수행하는 것으로 나타났음. 따라서 중점연구 과제 당 평균 4.7명이 투입되는 것을 감안하면 현재 보다 1-2개정도의 과제 수의 증가도 가능한 것으로 인식하고 있음

구분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO 브리핑	기타 연구 및 연구조성사업
전체	1.6	2.6	1.1	1.3	1.4	1.3

○ 직원들의 만족도

- 중점연구 과제에 대한 수행 만족도는 정책연구와 수탁연구에 비하여 낮은 것으로 나타남. 그 이유는 중점연구 자체가 장기적이며 구체성이 낮기 때문인 것으로 보임

<표3-63> 연구원의 연구 수행 만족도 응답 비율

구 분	연구 수행 만족도(순위별 가중치)							
	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	무응답	
전 체	69	20.3%	18.0%	<b>14.6%</b>	9.0%	14.8%	5.7%	17.6%

○ 노동 투입량

- 연구원들은 수탁과제, 정책과제 다음으로 중점연구에 많은 시간을 투입하는 것으로 나타났다
- 연간 평균 중점과제 수행 건수가 0.85건 인 것을 고려하면, 연구 과제 건수 대비 노동 투입량은 높은 것으로 볼 수 있음

<표3-64> 연구원의 연간 노동투입량(총 100)에 대한 연구 과제별 투입비율

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	사 무 관 리 업 무	외 부 자 문 등	기타
전 체	18.6%	22.9%	<b>13.6%</b>	12.1%	7.1%	8.6%	7.1%	5.0%	5.0%

#### 4) 수시연구

○ 개요

- 정기적인 정책연구 이외에 시·도의 수시 요청에 의해 수행하는 연구과제를 말한다. 주로 지역의 주요 현안 및 시·도에서 긴급히 필요로 하는 연구과제
- 짧게는 1~2주일, 길게는 2~3개월 정도 단기간 수행함
- 연구심의회를 거치지 않은 과제가 대부분임

○ 특징

- 수시과제는 기획실을 통하여 집계·파악되는 경우도 있지만 그렇지 않고 현업부서와 연구원 간 유대 관계를 통하여 이루어지는 경우도 많은 것으로 나타남. 따라서 수시과제의 총량을 정확히 파악하기는 어려움

○ 2015년 수시과제 현황(9월 현재)

- 수시과제는 2015년부터 보다 체계적으로 관리하고 있어 현재의 통계를 활용함
- 2015년 9월 현재 총 40개 과제에 44명이 투입됨. 세부적으로는 대구시 19개 과제에 31

명, 경북도 9개 과제에 14명이 투입됨

<표3-65> 2015년도 수시과제 현황

연번	연구과제	투입인력	연구기간
<b>대 구 시</b>			
1	지능형자동차 실증기반구축사업 추진을 위한 제도개선 방안	1	'14.11~2
2	공공기관 지방이전 파급효과 극대화 방안	1	'14.12~3
3	대구시 도시경제기반형 재생사업 구상	4	'14.11~4
4	대구시 외국인 관광택시 도입방안 검토	1	1~4
5	대구시 택시 승차대의 문제점 및 개선 방안	1	1~5
6	팔공 생태지킴이마을 조성 기본구상	1	1~6
7	(가칭)스마트키즈랜드-어린이회관 전시체험시설 건립 타당성 분석	1	7
8	대구시보 재발간 타당성 검토	1	1~8
9	성서산업단지 경쟁력강화사업(재생사업) 계획	3	4~8
10	서대구산업단지 경쟁력강화사업(혁신사업) 계획	3	4~8
11	염색산업단지 경쟁력강화사업(재생사업) 계획	3	4~8
12	시민이 만드는 대구축제 운영 방안	2	5~8
13	대구시 수질오염총량관리 시행계획 변경	3	4~9
14	문화로 행복한 창조도시 대구	1	5~10
15	이인성 화백의 생가 활용 방안	1	6~10
16	뮤지컬 아카데미 운영 활성화 방안	1	6~10
17	가덕 신공항 건설에 따른 어업피해보상 방안	1	8~10
18	청소년 진로직업체험수련원 건립 변경 사업계획 수립 연구	2	7~11
19	연탄재 수집·운반 체계 개선 방안	2	8~12
<b>경 상 북 도</b>			
1	경상북도 상품의 수출 촉진 전략	1	'14.10~2
2	FTA 대응 경북 농어업 경쟁력 제고 종합대책	1	1
3	구미역 KTX 운행 방안 검토	1	2
4	제1차 지방대학 및 지역균형인재 육성지원 기본계획	3	3~5
5	최근 경북지역 경제동향 분석	2	5
6	'생애주기 서비스 제공' 과제 발굴	1	6
7	첨단 자동차검사기술연구소 & 교육원 건립 타당성 검토	2	4~8
8	대구광역권 철도망 청도 연장안 검토	2	4~9
9	영덕 블루오션파크 조성사업	1	8~12

- 참고로 2013년도의 경우 총 수시자문과제는 18개이며, 이 중 대구는 13개 경북은 5개임

<표3-66> 2013년도 수시 및 자문과제 현황

◆ 대구시

연번	연구과제	연구책임	해당부서	연구기간
1	공공기관 지방이전 파급효과 극대화 방안	박성덕	투자유치과	12~'15.3
2	지능형자동차 실증기반구축사업 추진을 위한 제도개선 방안	윤상현	기계에너지과	11~'15.2
3	대구시보 개발간 타당성 검토	김광석	홍보담당관	1~6
4	연탄재 수집·운반 체계 개선 방안	김희철	자원순환과	1~6
5	대구시 생활문화공동체 마을축제 육성 방안	박경숙	문화예술정책과	4~10
6	뮤지컬 아카데미 운영 활성화 방안	오동욱	문화콘텐츠과	2~6
7	이인성 생가 활용 방안	오동욱	문화예술정책과	4~6
8	대구시 증화권 관광객 유치 마케팅 전략	송재일 이춘우	관광과	4~8
9	대구 로컬푸드 활성화 방안	석태문	농산유통과	7~11
10	대구지역 모바일 앱산업 발전 방안	박현정	첨단산업과	2~6
11	사이버 침해대응 실무훈련센터 설립 방안	최용준 석정수	정보화담당관	3~7
12	대구시 택시 승차대의 문제점 및 개선 방안	정웅기	택시운영과	1~5
13	관광택시 시스템 운영방안 연구조사	이상인	택시운영과	1~4

◆ 경상북도

연번	연구과제	연구책임	해당부서	연구기간
1	경상북도 상품의 수출 촉진 전략	박성덕	국제비즈니스과	'14.10~2
2	대구광역시 철도망 정도 연장안 검토	김수성 권태범	청도군 안전건설과	4~8
3	FTA 대응 경북 농어업 경쟁력 제고 종합대책	석태문	농어업 FTA대책 특별위원회	1
4	구미역 KTX 운행 방안 검토	권태범	도로철도공항공과 국회의원 심학봉	2
5	예천공항 민항기 재취항 가능성 검토	정웅기	도로철도공항공과	4~6

○ 수시과제의 지역별 배분

- 2015년의 경우 대구시는 19건인데 비하여 경북도의 경우는 9건, 2013년도는 대구시 13건, 경북도 5건으로 나타남

<표3-67> 수시 및 자문과제의 지역별 배분

연도	대구시	경상북도
2013년도	13건	5건
2015년도	19건	9건

- 두 지역 간 수시 및 자문과제의 배분의 차이에 대한 인터뷰 질문에서 연구원들은 대체

로 “지역에서 요구하는 것이 우선이며 그 요구에 응하는 것이 수시 및 자문과제이다”라는 입장을 나타내고 있음

- 결국 경북도의 수시 및 자문과제에 대한 요구가 필요할 것으로 보임

○ 연구원 1인당 연간 평균 수시과제 참여 수: 0.9개 과제/연간

※ 1인당 연간 평균 과제 수행 수: 0.82

[(40개과제+5개 추가 예상 향후 2개월동안)] /55

- 2015년 9월 현재 44명이 투입되었으므로 나머지 3개월을 고려하면 약 50명 정도가 투입될 수행될 것으로 예측되어 평균 0.9개의 과제를 수행하는 것으로 볼 수 있음

- 1인당 적절한 연구 건수: 연구원들은 연간 1.3개의 수시연구과제를 수행하는 것이 적당하다고 생각하는 것으로 나타남. 실제 2015년도 수시연구과제에 1인당 0.9개의 과제를 수행하고 있는 것을 고려하면 수시연구는 약간의 증가도 가능하다는 인식을 나타내고 있음

<표3-68> 연간 적절한 연구과제 건수에 대한 응답

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업
전 체	1.6	2.6	1.1	<b>1.3</b>	1.4	1.3

○ 연구원의 만족도

- 수시연구과제에 대한 만족도는 개별 연구형 과제 중에서는 최하위를 차지하는 9.0%로 나타났음. 그 이유는 연구과제의 기간, 예측가능성, 과제 결과에 대한 평가 및 보상 등이 모두 불명확하기 때문인 것으로 보임. 따라서 향후 수시과제에 대해서는 기획실을 중심으로 관리될 필요가 있으며, 이에 대한 평가 및 보상도 체계적으로 이루어져야 할 것으로 보임

<표3-69> 연구원의 연구 수행 만족도 응답 비율

구 분	69	연구 수행 만족도(순위별 가중치)						
		정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	무응답
전 체	69	20.3%	18.0%	14.6%	<b>9.0%</b>	14.8%	5.7%	17.6%

○ 노동 투입량

- 연구원들은 수탁과제, 정책과제, 중점연구과제 다음으로 수시연구에 많은 시간을 투입하는 것으로 나타났음. 투입대비 만족도 측면에서는 수시연구는 대경 CEO브리핑에 비하여 투입시간은 많지만 만족도는 떨어지는 것으로 나타남

<표3-70> 연구원의 연간 노동투입량(총 100)에 대한 연구 과제별 투입비율

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	사무 관리 업무	외부자문 등	기타
전 체	18.6%	22.9%	13.6%	12.1%	7.1%	8.6%	7.1%	5.0%	5.0%

## 5) 대경 CEO 브리핑

### ○ 개요

- 대구경북의 주요 이슈 및 현안과제 심층분석, 아이디어 제안 내용을 담은 8쪽 내외의 간략 보고서임. 국내외 경제 및 정책 동향을 분석하여 지역 차원의 대응방안을 제시함. 매주 1회 정도 수시발간함. 지방의원, 공무원, 지역 오피니언 리더들에게 오프라인 및 온라인 e-mail 서비스를 통하여 제공함

### ○ 특징

- 대외적인 호응도가 상당히 높은 것으로 나타남.

### ○ 발간 현황

- 2014년 동안 총 36회 발간되었으며, 대체로 1명의 연구자가 한 호를 책임지고 발간하는 경우가 많으며 2-5명의 연구자가 함께 작성하여 발간하는 경우도 있음

<표3-71> 2014년 대경 CEO 브리핑 발간 내역(총 36호 발간)

호 수	제 목	연구자 수	발간일
383	지방대학의 위기, 지역-대학 간 협력으로 돌파하자!	1	1. 24
384	미세먼지로부터 시민 건강 지키자	2	2. 14
385	대구의 고용률 제고, 고용유발효과 높은 서비스산업 육성으로	1	2. 18
386	대중교통 소외지역, 수요응답형 교통(DRT)으로 해결	1	3. 5
387	지역 대학, 유학생 만족도 확 높여야	1	3. 7
388	대구국가산업단지의 성공 조건	1	3. 14
389	농촌 일자리 창출, 지역 주도 전략으로	1	3. 25
390	이제는 집약형 도시정책을 펼 시점	2	4. 8
391	대구 도시생태축 조성, 시유지 활용하자	1	4. 15
392	대구 문화인프라 운영, 네트워크로 내실화	1	5. 9
393	사고 여파의 지역 관광산업, 정상화 방안 모색	3	5. 21
394	경북농업, 네트워크로 경쟁력 높이자	2	5. 23
395	대구 안경산업, 재도약 전략 모색	2	5. 30
396	영남권 내륙화물기지 활성화 시급	1	6. 3
397	12조7천억 원, 정부의 R&D 예산 주목하라	1	6. 26
398	경북 산촌생태마을, 어떻게 활성화 할 것인가?	1	7. 8

399	안전·위기관리는 평상시 公助·協助·自助로부터!	1	7. 10
400	대구경북 시·도민이 생각하는 『2030년 트렌드』	5	7. 16
401	FTA 시대, 경북 쇠고기 산업의 활로	1	7. 23
402	한·중 FTA 파고, 영세중소기업 맞춤형 지원시스템으로 넘자	1	8. 12
403	지역소득통계 개편의 의미와 대구경북의 과제	2	9. 2
404	동대구역세권 교통 개선, 연계교통체계 구축이 관건	2	9. 4
405	지역 농업재해의 안정장치 마련해야	1	9. 16
406	환동해경제권, 에너지자원 협력부터 시작하자!	1	9. 18
407	도로명에 대구를 담아내자	1	9. 23
408	지역 산림정책, 산림복지서비스 중심으로 바뀌야	1	9. 25
409	저출산의 늪, 새로운 발상으로 벗어나자	1	9. 30
410	대구경북, 남북교류협력사업으로 통일시대에 대비해야	1	10. 8
411	한옥은 경북의 경쟁력이다	1	10. 14
412	메디컬섬유산업 육성, 지금이 기회다!	1	10. 28
413	지역 교통안전지수 개선 시급	1	11. 4
414	대구의 도시계획 용도지역 재검토 과제	1	11. 11
415	대구경북은 자동차튜닝산업 육성의 적지	1	11. 12
416	경북 양식업, 특성화 전략 모색해야	1	11. 21
417	물 기본법 제정, 댐 주변 발전의 지름길이다!	3	11. 25
418	대구경북 상생협력, 성공으로 가는 길	2	11. 27

○ 연구원 1인당 연평균 과제 참여 건수: 0.92건/연간(총 투입 인력 기준)

- 2014년 1년간 총 51명이 투입되었으며, 1인당 평균 0.92건을 수행하는 것으로 나타남

※ 연간 1인당 평균 과제 수: 0.64(총 발생 수 36/55)

- 1인당 적절한 연구 건수: 연구원들은 연간 1.4개의 대경 CEO브리핑을 작성하는 것이 적당한 것으로보고 있음. 2014년의 경우 총 36개 호가 발간되어, 연구원 1인당 총 발행 건수를 기준으로 하면 1인당 0.65개를 작성한 것으로 나타남. 1년이 52주인 것을 감안하면 연간 1인당 1회정도의 발간회수를 가지는 것이 적당할 것으로 보임

<표3-72> 연간 적절한 연구과제 건수에 대한 응답

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO 브리핑	기타 연구 및 연구조성사업
전 체	1.6	2.6	1.1	1.3	1.4	1.3

○ 연구원의 만족도

- 대경 CEO브리핑에 대한 연구원의 만족도는 정책연구, 수탁연구 다음으로 높은 것으로 나타났음. 이는 1명이 연구원이 한 개 호를 책임지며 이를 통하여 지역에 오피니언리더들에게 전달되는 직접적인 연구결과에 대한 효과를 나타낼 수 있기 때문인 것으로 보임. 또한 구체적인 자료를 통하여 자신의 견해를 제시할 수 있는 장점도 작용한 것으로 보임

<표3-73> 연구원의 연구 수행 만족도 응답 비율

구 분	연구 수행 만족도(순위별 가중치)							
	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	무응답	
전 체	69	20.3%	18.0%	14.6%	9.0%	14.8%	5.7%	17.6%

○ 투입량

- 연구원들은 높은 만족도에 비하여 대경 CEO브리핑에 투입되는 투입량은 낮은 것으로 나타났음. 따라서 투입대비 만족도가 상당히 높은 과제임을 보이고 있음

<표3-74> 연구원의 연간 노동투입량(총 100)에 대한 연구 과제별 투입비율

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	사무관 업무	외부자문 등	기타
전 체	18.6%	22.9%	13.6%	12.1%	7.1%	8.6%	7.1%	5.0%	5.0%

## 6) 기타 연구 및 연구조성 사업

○ 개요

- 위에서 언급된 연구과제 이외에 연구원이 시도로부터 자금을 받아 수행하는 보조사업이나 기타 연구원의 구성원으로서의 활동들을 의미함
- 정책연구, 수탁연구, 중점연구, 수시연구를 제외한 연구활동을 말함

○ 개별 연구원 연간 기타연구 평균 참여 건수: 2.4건/연간(2014년 기준: 총 참여자 수/ 총 연구원 수)

- 개별연구원의 연간 기타연구 평균 수행 건수: 0.87(총 건수 48건/ 총연구원 수 55)

○ 2014년 현황

- 주요 사업으로는 보조사업 총 17건, 출판 및 정기 간행물 7건, 대경 콜로키움 12회, 정책 포럼 지원사업 12개 포럼이 수행됨

<표3-75> 2014년도 보조(위탁)사업(17)

연번	과 제 명	연구자 수	기 간
1	미래전략아카데미	5	1~12
2	경북관광포럼	6	1~12

3	2014년 대구지역 경기종합지수 작성	2	1~12
4	2014년 경상북도 경기종합지수 작성	2	7~12
5	대구경북경제교육	4	1~12
6	대구평생교육진흥원 운영	4	1~12
7	대구광역시 일자리 공시제 컨설팅 사업	2	2~12
8	대구 상생고용포럼사업	2	2~12
9	경북농민사관학교 교육지원(경북형 마을영농 CEO과정)	4	2~12
10	경상북도 산업입지 정책포럼	5	3~12
11	2014년 대구광역시 컨택센터 전문인력양성 사업	4	4~12
12	KB금융공익재단 지역경제교육센터 협력사업	4	5~11
13	민선6기 대구시 체육발전을 위한 정책포럼	2	7. 23
14	동해 바다시대 선언 및 신동해안발전 심포지엄	2	7. 28
15	제6회 주민참여 도시학교 운영(2014년 도시재생대학)	5	8~12
16	2014 낙동강 국제물주간 지방정부 포럼	1(경북도 지원)	10.21~22
17	대구경북 상생을 위한 로컬푸드 정책 활성화 세미나	1(대구시 지원)	11. 6

<표3-76> 2014년도 기획(단행본) 출판 & 정기간행물(7종)

연번	과 제 명	기 간
1	리더십의 멘토 33+1(단행본)	'13.7~2
2	대구경북의 이해(단행본)	1~4
3	대경 CEO Briefing(383~430호 계획)	1~12
4	대경포럼(86호~89호)	1~12
5	대구경북연구(통권 13권 1~2호)	1~12
6	주간정책동향 & 월간경제동향	1~12
7	지역관광 대학생 컨설팅 아이디어 제안서	7~10

<표3-77> 2014년도 대경 쉼(12회)

회차	논 제	개최일
227	미래서울 2030, 서울은 어디로 나아가야 하는가?	3.25
228	창조경제와 Smart Grid	3.27
229	고용률 70% 정책과 대구경북의 시사점	4. 3
230	상상, 현실이 되다	4.14
231	중국의 현황과 경제 전망	5.12
232	제7차 세계물포럼의 성공적 개최와 연계 발전방안	5.14
233	지역산업정책에서의 산업 타깃팅 전략	7. 8
234	2015 세계물포럼으로 가져갈 대구경북의 핵심이슈	7.10
235	중국 공연시장의 흐름과 지역의 대응방안	7.31
236	신재생에너지 : 스마트 분산형 전원	10.20
237	통일대비 철도시대, 대구경북 무엇을 준비해야 하나	10.23
238	최근 중국의 해외투자 동향과 대구에의 시사점	11. 4

<표3-78> 2014 년도 정책포럼 지원사업(12개)

연번	포 럼 명	운 영 단 체
1	대구경북 중소기업 상생정책포럼	산학연구원
2	대경지방세포럼	대경지방세포럼
3	희망세대포럼	대구경북학회
4	청년 실업문제 해소를 위한 정책포럼	한국청년취업연구원
5	대구의 젊은 상상력과 창의적 삶을 위한 청년	대구사회연구소

	비전정책포럼	
6	지속가능한 대구사랑운동 정책개발포럼	대구경북흥사단
7	대구지역 사회적경제 포럼	대구경제정의실천시민연합
8	지역 기부문화 활성화 포럼	대구시민센터
9	대구경북 힐링산업 포럼	첨단의료산업연구센터
10	대구경북 친환경 로컬푸드 포럼	경북대 지역개발연구소
11	팔공산문화포럼	팔공산문화포럼
12	교통안전 진흥 포럼	대한교통학회 대구경북지회

○ 연구원의 만족도

- 기타 연구 및 조성사업은 개별 연구원의 만족도가 가장 낮은 것으로 나타남. 이는 대부분의 업무가 연구라기보다는 단순 집행적 성격이 강하기 때문인 것으로 보임

<표3-79> 연구원의 연구 수행 만족도 응답 비율

구 분	전 체	연구 수행 만족도(순위별 가중치)						
		정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	무응답
	69	20.3%	18.0%	14.6%	9.0%	14.8%	5.7%	17.6%

○ 노동 투입량

- 연구원의 노동 투입량은 대경 CEO 브리핑 보다 더 많은 것으로 나타남

<표3-80> 연구원의 연간 노동투입량(총 100)에 대한 연구 과제별 투입비율

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	사무관리업무	외부자문 등	기타
전 체	18.6%	22.9%	13.6%	12.1%	7.1%	8.6%	7.1%	5.0%	5.0%

○ 1인당 적절한 연구 건수

- 연구원들은 1인당 적절한 기타 사업 건수로 1.3건이 적절하다고 답변함

구 분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업
전 체	1.6	2.6	1.1	1.3	1.4	1.3

○ 정책 활용도

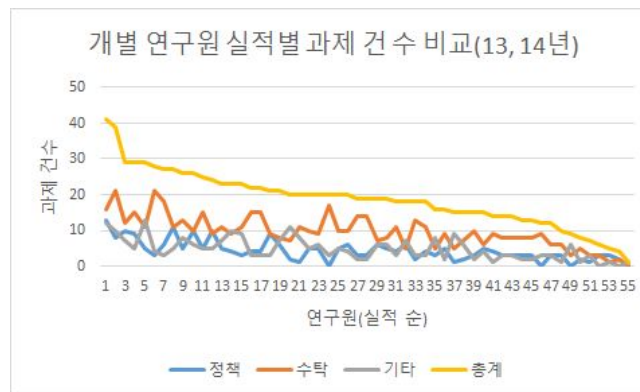
- 정책 활용도 측면에서도 기타 사업은 가장 낮은 순위를 나타냄

<표3-81> 연구 결과물의 정책 활용에 대한 응답 비교

구분	정책 활용도가 높은 연구결과물 (순위별 가중치)						
	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구 조성사업	무응답
전체 69	18.7%	20.9%	15.3%	14.6%	15.2%	4.1%	11.2%

## 7) 연구과제 종합

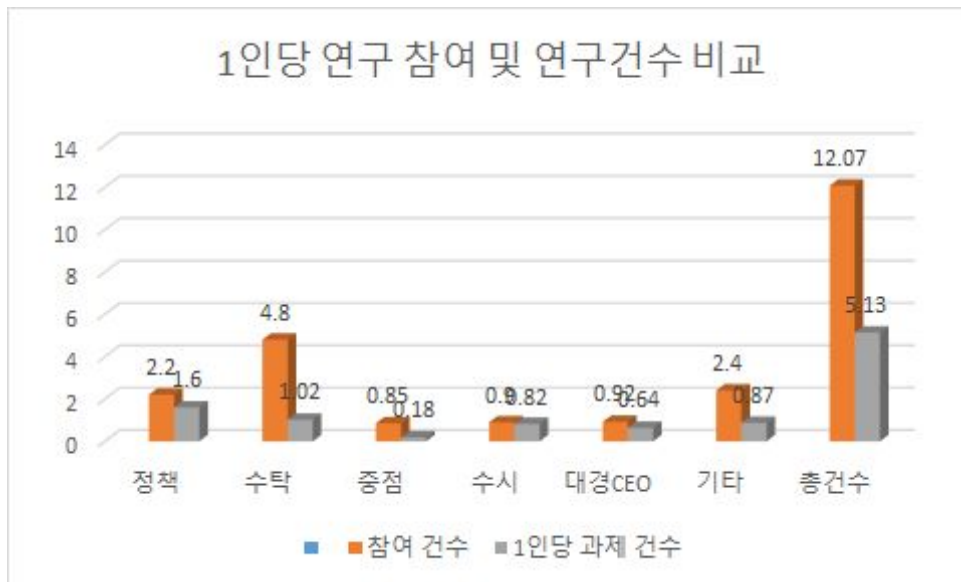
- 아래 그래프는 정책연구, 수탁연구 및 기타과제에 대한 전체적인 총량과 개별 과제의 수행과제 수를 연구원별로 구분한 것임



- 아래 표는 지난 2년간 통계를 기초로 작성된 1인당 연간 평균 과제 건수임. 정책연구는 평균 2.2과제, 수탁연구는 평균 4.8과제, 그밖의 과제는 평균 2.4개 과제를 수행하여, 연구원은 연간 총 9.3개의 과제를 수행하는 것으로 나타남

<표3-82> 1인당 연간 연구과제 건수(13, 14년 기준)

구분	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경CEO브리핑	기타	총건수
참여 건수	2.2	4.8	0.85	0.9	0.92	2.4	12.07
1인당 과제 건수	1.6	1.02	0.18	0.82	0.64	0.87	5.13



### 3. 연구과제의 선정, 심사 및 평가

#### 1) 연구과제의 선정 및 심사

##### (1) 연구심의위원회

- 연구심의위원회운영규칙에서 상세히 규정하고 있음
- 연구심의위원회의 기능: 위원회에서는 연구과제의 선정과 연구 내용 및 발간에 관한 다음의 사항을 심의함
  - ① 연구과제 선정
    - 1. 연구원이 제출한 과제의 채택 여부
    - 2. 시·도 등 외부 요청 과제의 적합성
    - 3. 수탁과제의 적합성
    - 4. 연구책임자의 선정
    - 5. 기타 연구과제 선정과 관련된 사항
  - ② 연구내용 심의
    - 1. 연구심의 대상 과제의 선정
    - 2. 과제별 주심의 선정
    - 3. 연구심의회 운영 관련 제반 사항 결정
    - 4. 기타 연구과제 심의와 관련된 사항
  - ③ 연구원 발간물 심의
    - 1. 보고서 출판 여부 결정
    - 2. 출판물 감수·교정·편집 관련 사항

### 3. 기타 출판과 관련된 사항

- 연구심의회회의 구성: 위원회는 연구부장과 기획경영실장을 포함하여 5인 이내의 위원으로 구성하며, 필요시에는 외부위원을 위촉할 수 있다. 위원회의 위원장은 연구부장으로 하며, 연구부장이 공석일 경우에는 원장이 위원장을 임명함
- 심의 대상 연구과제: 기본연구과제(정책과제), 수탁연구과제 및 기타 연구과제 중 3개월 이상인 과제를 대상으로 함. 연구심의회는 착수심의회와 최종심의회로 나누어짐. 출판을 위해서는 별도의 출판심의회가 이루어짐

## (2) 연구심의회위원회의 실제 운영

### ① 연구과제의 선정 및 배분

- 연구심의회위원회의 실제 운영과 관련해서는 인터뷰를 통해서 알 수 있었음. 대체로 인터뷰 대상자들은 2014년 이전과 2014년 이후로 구분하여 답변함
- (2014년 이전) 실질적인 연구심의회위원회가 열리기 보다는 1-2명의 보직자에 의하여 주로 결정되는 경우가 많았음
- (2014년 이후) 총 6명의 위원들이 어느정도 합리적인 범위 내에서 이루어진다고 평가하고 있음
- 설문조사 결과에서 정책연구과제의 경우 과제 배분의 공정성과 민주성이 미흡하다고 답변한 응답자가 전체의 29.9%로 나타남
- 따라서 여전히 연구원 3명 중 1명은 과제 배분이 불공정하다고 인식하고 있는 것으로 볼 수 있음

<표3-83> 정책연구과제 수행의 장애요인에 대한 응답 비율

구 분	평균 (점)	장애요인							
		전혀 아니다	대체로 아니다	약간 아니다	보통	약간 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다	
과제 배분의 공정성과 민주성 미흡	69 4.1	3 4.3%	7 10.1%	10 14.5%	24 34.8%	13 18.8%	9 13.0%	3 4.3%	

- 연구과제의 배분 또는 선정과 관련하여서는 연구자간 합리적 배분이라는 측면에서 고려가 필요할 것으로 보임
- 아래 표에서 나타난 바와 같이 지난 2년간 가장 많은 연구과제를 수행한 연구원은 총41개 과제를 수행한 반면 10개 미만의 과제를 수행한 직원도 7명이나 됨
- 따라서 연구과제 배분 및 선정에 있어서 직원간 형평성의 문제를 고려할 필요가 있음

<표3-84> 최근 2년간 연구과제 수행 실적 순위

순위	합계	정책연구	수탁연구	기타연구	순위	합계	정책연구	수탁연구	기타연구
1	41	13	16	12	31	18	4	11	3
2	39	8	21	10	32	18	6	5	7
3	29	10	12	7	33	18	2	13	3
4	29	9	15	5	34	18	4	11	3
5	29	5	11	13	35	16	3	5	8
6	28	3	21	4	36	16	5	9	2
7	27	6	18	3	37	15	1	5	9
8	27	11	11	5	38	15	2	7	6
9	26	5	13	8	39	15	3	10	2
10	26	10	10	6	40	15	5	6	4
11	25	5	15	5	41	14	4	9	1
12	24	10	9	5	42	14	3	8	3
13	23	5	11	7	43	14	3	8	3
14	23	4	9	10	44	13	3	8	2
15	23	3	11	9	45	13	3	8	2
16	22	4	15	3	46	12	0	9	3
17	22	4	15	3	47	12	3	6	3
18	21	9	9	3	48	10	3	6	1
19	21	6	8	7	49	9	0	3	6
20	20	2	7	11	50	8	2	5	1
21	20	1	11	8	51	7	1	3	3
22	20	5	10	5	52	6	3	3	0
23	20	5	9	6	53	5	3	1	1
24	20	0	17	3	54	4	2	2	0
25	20	5	10	5	55	1	0	0	1
26	20	6	10	4					
27	19	3	14	2					
28	19	3	14	2					
29	19	6	7	6					
30	19	5	8	6					
31	18	4	11	3					

□ 경기개발연구원 사례 연구

- 경기개발연구원의 경우 연구과제의 최소연구량과 최대연구량을 설정하고 있음

<표3-85> 경기개발연구원 연구과제별 최대 및 최소 연구량 기준  
(근무성적평정 규칙 별표1)

단위 : 점

프로젝트 유형	최소연구량	최대연구량	비고
1 연구과제	100	280	- 최소연구량은 기본/정책연구과제 책임연구량 - 단, 연구부서장의 최소연구량은 50점 적용
2 정책현안분석	15		
3 연구기획	0	50	- 단, 연구부서장의 최소연구량은 8점 적용
4 기타연구	0		

- 위 표에 나타난 바와 같이 연구과제의 경우는 최소 연구량을 100점으로 규정하고 있음
  - 100점은 아래 표에 나타난 바와 같이 정책연구과제나 수탁연구과제의 경우 연구책임

(총 2인 이하)을 맡으면서 2개의 과제를 수행해 하는 점수임

<표3-86> 경기개발연구원 연구평가 점수

**1. 단위연구량 표준점수 및 질평가 기준**

단위 : 점

프로젝트 유형	연구과제			정책현안분석			연구 기획	기타 연구
	기본	정책	수탁 협약	이슈&진단	정책 브리프	기타현안		
단위연구량	60	50	50	15	5	1~10	1~5	조건표
질평가	연심회			연구실장, 연구기획실장, 부원장			질평가없음 (인관1.0적용)	

주1) 과제성격상 위탁관리의 경우 5점  
2) 행사성 연구과제는 정책현안분석평가 방식 적용

**2. 참여연구진에 따른 연구량 기준**

단위 : 점

참여연구진수	연구과제						정책현안분석				
	기본과제		정책과제		수탁/협약과제		이슈&진단		정책브리프		
	책임	공동	책임	공동	책임	공동	책임	공동	책임	공동	
40% 가중	1명	60	-	50	-	50	-	15	-	5	-
	2명	60	24	50	20	50	20	15	6	5	2
	3명	44	20	40	15	40	15	11	5	3	2
	4명	36	16	34	12	34	12	9	4	3	1
	5명 이상	36	12	30	10	30	10	9	3	3	1

※ 참여연구진수는 '정규연구직'만 해당

② 연구과제의 심사

- 현재 연구과제의 심사는 착수연심회와 최종연심회로 구분하고 있음
- 지난 2014년 1년 동안 연구심의회는 총 227번 개최되었음

<표3-87> 연구심의회위원회 운영의 주요 내용

구 분	주 요 내 용
연심위원 구성 추진일정 확정	·연구심의회위원회 : 주심 선출(위원장이 지명) ·주심과 연구심의회위원장이 협의하여 연심위원 및 심의회 일정 지정 → 공지
착수연심회	·연심위원 : 착수연심회 의견서 작성 ·기획경영실 취합 → 연구책임자에게 통보 ·연구책임자(연심회 결과보고서 작성) → 주심의 확인을 거쳐 기획경영실에 제출
최종연심회	·연심위원 : 최종연심회 평가서 작성 ·기획경영실 취합 → 의견서를 연구책임자에게 송부 ·연구책임자(연심회 결과보고서 작성) → 주심의 확인을 거쳐 기획경영실에 제출
출 판 심 의	·최종연심회 등을 통해 출판에 문제가 없을 경우 : 연구책임자 → 수정·보완 → 결재(주심 및 연구심의회위원장 확인) → 출판 ·최종연심회 등을 통해 출판에 문제가 있을 경우 : 연구책임자 → 수정·보완 → 연구심의회위원회 심의 후 출판여부 결정

※ 연구심의위원회에서 출판 결정을 한 경우 : 연구책임자  
→ 수정·보완 → 결재(주심 및 연구심의위원장 확인) → 출판

- 연구과제의 심사 위원이 현재는 내부 위원으로 만 구성되어 있음. 객관성이라는 측면에서 외부 위원들을 참여시키는 방법을 검토 해 볼 필요가 있음

## 2) 연구과제의 평가

- 연구과제에 대한 평가 점수는 아래 표에 나타난 바와 같이 기본 배점과 최고 배점(100점), 공동연구와 단독연구의 구분, 수탁연구의 경우는 계약 금액에 따라 구분하고 있음

<표3-88> 「연구실적 평가 기준」 연구사업 실적 평가 분야 및 배점

구분	기본배점	비고
1. 중점연구과제 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 대형과제(9인 이상 참여)</li> <li>◦ 중대형과제(6~8인 참여)</li> <li>◦ 중형과제(3~5인 참여)</li> </ul>	300 250 200	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구원 차원에서 연간계획으로 중점연구과제 선정</li> <li>· 과제당 1인 최고 기본배점 상한선은 연구책임자 100점 부문별 연구원 70점 초과 불가</li> <li>· 종합연구 성격의 초대형 과제는 연구심의위원회 심의 결과에 따라 2배 이내에서 배점 조정 가능</li> </ul>
2. 정책연구과제(기획·기본과제 포함) <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 단독연구과제</li> <li>◦ 공동연구과제</li> <li>◦ 연구과제 감수</li> </ul>	100 120 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 평가 기준은 6단계로 구분하여 평가 - A+ ×1.3, A ×1.2, B+ ×1.1, B ×1.0 C+ × 0.9, C ×0.8</li> <li>※ 중점·수탁연구과제도 동일한 기준을 적용</li> </ul>
3. 수탁연구과제 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 2억 원 이상</li> <li>◦ 1억3천만 원 이상~2억 원 미만</li> <li>◦ 6천만 원 이상~1억3천만 원 미만</li> <li>◦ 3천만 원 이상~6천만 원 미만</li> <li>◦ 3천만 원 미만</li> </ul>	400 350 300 250 200	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 금액은 총 계약금액 중 컨소시엄 하도급 등 외부 발주 금액을 제외한 원내 집행예산 기준으로 적용</li> <li>· 과제당 1인 최고 기본비점 상한선은 연구책임자 100점 부문별 연구원 70점 초과 불가</li> <li>· 많은 연구진이 참여하는 시·도 종합계획은 2배, 시·군·구 종합계획은 1.5배 적용</li> </ul>
4. 정책리포트 등 기타 과제 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 수시과제 수준의 정책리포트</li> <li>◦ 정책자문 수준의 정책리포트</li> <li>◦ 세미나 발표자료(정착)</li> <li>◦ 세미나 발표자료(재활용)</li> </ul>	30 20 30 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단가수시과제 수준의 정책리포트와 세미나 발표 자료는 과제의 중요성, 시급성, 질적 수준 등을 감안하여 평가위원회에서 최대 40점 부여 가능</li> <li>· 세미나 발표자료는 연구원 주차·주관 행사</li> </ul>
5. 「대경 CEO Briefing」 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 기본배점</li> <li>◦ 편집위원장, 편집위원</li> </ul>	30 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시의성, 언론보도, 재활용 등 브리핑의 성격과 질적 수준을 감안하여 20~40점 범위에서 평가</li> <li>· 편집위원장은 발행횟수별 편집위원은 참여횟수별(최대 60점 이내) 배점</li> </ul>
6. 정기간행물 및 이에 준하는 출판물 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 「대경포럼」 기획논고</li> <li>◦ 「대경포럼」 일반원고</li> <li>◦ 「대구경북연구」 게재 논문</li> <li>◦ 「대구경북연구」 미게재 논문</li> </ul>	30 20 30 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획논고, 일반원고 등 원고의 성격과 질적 수준 등을 감안하여 평가</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 편집위원장</li> <li>◦ 「대경포럼」 편집간사 &amp; 편집위원</li> <li>◦ 「대구경북연구」 편집간사 &amp; 편집위원</li> </ul>	25 15&10 10 &5	· 편집위원장 및 편집위원은 발행횟수별 배점
7. 보조사업 및 위탁사업 <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 대형과제(1억 이상 또는 10개월 이상)</li> <li>◦ 중형과제(3천~1억 또는 6개월 정도)</li> <li>◦ 소형과제(3천 이하 또는 일회성)</li> </ul>	100 60 30	

- 연구원들은 연구과제 평가의 부적절을 연구과제 수행의 장애요인으로 인식하는 경우가 전체의 31.8%로 상당히 높은 비율을 차지하고 있음

<표3-89> 정책연구과제 수행의 장애요인에 대한 응답 비율

구 분	평균 (점)	장애요인						
		전혀 아니다	대체로 아니다	약간 아니다	보통	약간 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
평가의 불공정성	69 4.0	4 5.8%	9 13.0%	9 13.0%	25 36.2%	12 17.4%	6 8.7%	4 5.8%

- 연구결과가 성과평가와 연계된다고 보는가에 대한 질문에 대해서는 적절하게 연계된다고 보는 경우는 30.3%였으며, 부적절하다고 보는 경우는 24.4%, 보통이 40.6%로 나타나 개선이 필요한 것으로 보임

<표3-90> 성과평가 및 인센티브의 연구성과와의 연계성 (단위 : n, %)

구 분	평균 (점)	성과평가 및 인센티브의 연구성과와의 연계성								
		매우 부적절	대체로 부적절	약간 부적절	보통	약간 적절	대체로 적절	매우 적절	무응답	
전 체	69 5.4	3 4.3%	7 10.1%	9 13.0%	28 40.6%	13 18.8%	5 7.2%	3 4.3%	1 1.4%	

## 4. 연구과제에 대한 활용도 및 외부 평가

### 1) 연구과제 활용도에 대한 내부 연구원의 인식

- 수행된 연구과제에 대한 활용도를 묻는 질문에서 내부 연구원들은 수탁연구, 정책연구, 중점연구, 대경 CEO 브리핑, 수시연구, 기타 연구 및 연구조성사업 순으로 답변함

<표3-91> 연구 결과물의 정책 활용에 대한 응답 비교

구 분	정책 활용도가 높은 연구결과물 (순위별 가중치)						
	정책연구	수탁연구	중점연구	수시연구	대경 CEO브리핑	기타 연구 및 연구조성사업	무응답
전 체 69	18.7%	20.9%	15.3%	14.6%	15.2%	4.1%	11.2%

## 2) 외부 평가: 전문가 설문결과

### (1) 조사대상

- 대구, 경북 지역의 광역 및 기초지자체, 대학, 연구기관 및 혁신기관, 언론사, 시민단체 등에 근무하는 전문가

### (2) 주요 조사내용

- 전문가 일반적 현황 : 연령대, 근무 지역, 소속 및 대구경북연구원과 접촉 경험
- 대구경북연구원에 대한 인식 및 만족도
- 대구경북연구원이 집중하여야 할 역량분야
- 대구경북연구원의 문제점 및 개선사항
- 연구원의 분리에 대한 의견

### (3) 조사방법

- 구조화 된 설문자료를 토대로 전문조사원들을 통해 조사대상 전문가들을 대상으로 1차 적으로 유선을 통해 조사 안내와 협조를 구하고 조사표를 이메일로 발송, 회수하였음.
- 조사결과 전문가 230명에 대한 자료를 회수하였으며, 대구 지역 115명, 경북지역 115명 으로 대구와 경북지역 분포가 각각 50%를 차지함. 전문가 소속은 광역지자체 공무원 이 67명, 기초지자체 공무원 60명, 지역 혁신기관 종사 전문가 60명, 대학교수 39명, 언 론 및 시민단체 4명이 본 조사에 참여하였음.

### (4) 자료 확인 및 통계분석

- 조사된 자료에 대해 신뢰도를 검증하는 유선검증(Validation)을 통한 자료검수 작업을 실시하였으며, 부실 자료에 대한 재확인과 보완을 거친 후 최종 유효자료에 대해 통계 처리를 함.

- 조사된 자료는 Coding 및 Editing 과정을 거쳤으며, 최종 확인과 검증을 거친 자료에 대해 SPSS 사회과학 통계프로그램을 이용하여 빈도분석(Frequency Analysis), 교차분석(Cross-tabulation Analysis), 평균값(Mean) 분석 등의 통계분석을 실시함.

(5) 조사기간

- 2015년 8월 26일 ~ 2015년 9월 15일

< 전문가 일반현황 >

■ 전문가 현황 (단위 : n, %)

구 분		응답 수	비율
전 체		230	100.0%
근무 지역	대구	115	50.0%
	경북	115	50.0%
소속	광역시 자체 공무원	67	29.1%
	기초지자체 공무원	60	26.1%
	언론 및 시민단체	4	1.7%
	지역혁신 기관	60	26.1%
	대학교수	39	17.0%
대구경북연구원 접촉 경험	있음	126	54.8%
	없음	96	41.7%
	무응답	8	3.5%
연령대	20대	13	5.7%
	30대	59	25.7%
	40대	68	29.6%
	50대 이상	90	39.1%

■ 응답자 연령대 (단위 : n, %)

구 분		연령대								
		20대		30대		40대		50대 이상		
전 체		230	13	5.7%	59	25.7%	68	29.6%	90	39.1%
근무 지역	대구	115	7	6.1%	27	23.5%	31	27.0%	50	43.5%
	경북	115	6	5.2%	32	27.8%	37	32.2%	40	34.8%
소속	광역시 자체 공무원	67			15	22.4%	29	43.3%	23	34.3%
	기초지자체 공무원	60	2	3.3%	11	18.3%	10	16.7%	37	61.7%
	언론 및 시민단체	4			1	25.0%	1	25.0%	2	50.0%
	지역혁신 기관	60	11	18.3%	31	51.7%	14	23.3%	4	6.7%
	대학교수	39			1	2.6%	14	35.9%	24	61.5%
접촉 경험	있음	126	1	.8%	32	25.4%	43	34.1%	50	39.7%
	없음	96	12	12.5%	26	27.1%	23	24.0%	35	36.5%
	무응답	8			1	12.5%	2	25.0%	5	62.5%

■ 전문가 근무 지역 (단위 : n, %)

구 분		근무 지역				
		대구		경북		
전 체		230	115	50.0%	115	50.0%
소 속	광역시 자체 공무원	67	37	55.2%	30	44.8%
	기초지자체 공무원	60	30	50.0%	30	50.0%
	언론 및 시민단체	4	1	25.0%	3	75.0%
	지역혁신 기관	60	30	50.0%	30	50.0%
	대학교수	39	17	43.6%	22	56.4%
접촉 경험	있음	126	67	53.2%	59	46.8%
	없음	96	45	46.9%	51	53.1%
	무응답	8	3	37.5%	5	62.5%
연령대	20대	13	7	53.8%	6	46.2%
	30대	59	27	45.8%	32	54.2%
	40대	68	31	45.6%	37	54.4%
	50대 이상	90	50	55.6%	40	44.4%

■ 전문가 소속 (단위 : n, %)

구 분		소속 (직업)										
		광역시 자체 공무원		기초지자체 공무원		언론 및 시민단체		지역혁신 기관		대학교수		
전 체		230	67	29.1%	60	26.1%	4	1.7%	60	26.1%	39	17.0%
근무 지역	대구	115	37	32.2%	30	26.1%	1	.9%	30	26.1%	17	14.8%
	경북	115	30	26.1%	30	26.1%	3	2.6%	30	26.1%	22	19.1%
접촉 경험	있음	126	48	38.1%	24	19.0%	1	.8%	33	26.2%	20	15.9%
	없음	96	18	18.8%	33	34.4%	3	3.1%	27	28.1%	15	15.6%
	무응답	8	1	12.5%	3	37.5%					4	50.0%
연령대	20대	13			2	15.4%			11	84.6%		
	30대	59	15	25.4%	11	18.6%	1	1.7%	31	52.5%	1	1.7%
	40대	68	29	42.6%	10	14.7%	1	1.5%	14	20.6%	14	20.6%
	50대 이상	90	23	25.6%	37	41.1%	2	2.2%	4	4.4%	24	26.7%

(6) 조사 결과 분석

- 대구경북연구원과의 접촉경험을 묻는 질문에서 광역지자체 공무원의 71.6%, 기초지자체 공무원 40.0%, 지역혁신 기관 55.0%, 대학교수51.3%가 접촉경험이 있다고 답했으며, 언론 및 시민단체의 경우 조사대상자 4인 중 1인 만이 접촉경험이 있다고 답변하였음

<표3-92> 대구경북연구원과 접촉한 경험

(단위 : n, %)

구 분		대구경북연구원과 접촉한 경험						
		있다		없다		무응답		
전 체		230	126	54.8%	96	41.7%	8	3.5%
근무 지역	대구	115	67	58.3%	45	39.1%	3	2.6%
	경북	115	59	51.3%	51	44.3%	5	4.3%
소 속	광역지자체 공무원	67	48	71.6%	18	26.9%	1	1.5%
	기초지자체 공무원	60	24	40.0%	33	55.0%	3	5.0%
	언론 및 시민단체	4	1	25.0%	3	75.0%		
	지역혁신 기관	60	33	55.0%	27	45.0%		
	대학교수	39	20	51.3%	15	38.5%	4	10.3%
연령대	20대	13	1	7.7%	12	92.3%		
	30대	59	32	54.2%	26	44.1%	1	1.7%
	40대	68	43	63.2%	23	33.8%	2	2.9%
	50대 이상	90	50	55.6%	35	38.9%	5	5.6%

- 대구경북연구원의 활동 분야 인지정도를 알아보기 위하여 정책 연구보고서, 연구원에서 발간하는 간행물, 세미나 등 네트워킹 활동, 지역사회 소통활동, 지역의 싱크탱크로서의 전반적 활동에 대한 인지도를 알아봄

<표3-93> 대구경북연구원의 활동 분야 인지정도

(단위 : n, %)

구 분	평균 (점)	대구경북연구원의 활동 분야 인지정도								
		전혀 모른다	대체로 모른다	약간 모른다	보통	약간 잘안다	대체로 잘안다	매우 잘안다	무응답	
정책 연구보고서	230	4.03	28 12.2%	22 9.6%	22 9.6%	68 29.6%	41 17.8%	30 13.0%	19 8.3%	- -
대경CEO브리핑, 대경포럼 등 간행물	230	3.76	36 15.7%	26 11.3%	26 11.3%	66 28.7%	34 14.8%	27 11.7%	14 6.1%	1 .4%
세미나, 포럼 등 네트워킹 활동	230	3.98	27 11.7%	26 11.3%	20 8.7%	64 27.8%	50 21.7%	27 11.7%	15 6.5%	1 .4%
지역사회와의 소통 활동	230	3.48	33 14.3%	32 13.9%	36 15.7%	74 32.2%	33 14.3%	12 5.2%	8 3.5%	2 .9%
지역의 싱크탱크로서의 전반적 활동	230	3.80	31 13.5%	26 11.3%	28 12.2%	64 27.8%	46 20.0%	20 8.7%	14 6.1%	1 .4%

- 조사결과 대구경북연구원의 전반적인 활동에 대하여 보통정도로 인식을 하고 있음. 정책연구보고서, 세미나·포럼 등 네트워킹 활동 및 지역의 싱크탱크로서의 활동에 대하여 비교적 높은 인지 정도를 나타내고 있으나, 지역사회와의 소통활동에 대하여 비교적 낮은 인지를 나타내고 있어 추후 소통측면에 주의를 기울일 것이 요구됨

○ 대구경북연구원의 활동 분야별 만족도는 아래와 같음

<표3-94> 대구경북연구원의 활동 분야에 대한 만족도

(단위 : n, %)

구 분	평균 (점)	대구경북연구원의 활동 분야에 대한 만족도																
		매우 불만족		대체로 불만족		약간 불만족		보통		약간 만족		대체로 만족		매우 만족		무응답		
정책 연구보고서	230	4.26	7	3.0%	13	5.7%	24	10.4%	94	40.9%	53	23.0%	30	13.0%	6	2.6%	3	1.3%
대경 CEO브리핑, 대경포럼 등 간행물	230	4.06	11	4.8%	13	5.7%	27	11.7%	110	47.8%	36	15.7%	23	10.0%	6	2.6%	4	1.7%
세미나, 포럼 등 네트워킹 활동	230	4.19	5	2.2%	9	3.9%	35	15.2%	101	43.9%	46	20.0%	24	10.4%	6	2.6%	4	1.7%
지역사회와의 소통 활동	230	3.87	11	4.8%	17	7.4%	40	17.4%	105	45.7%	34	14.8%	14	6.1%	5	2.2%	4	1.7%
지역의 싱크탱크로서의 전반적 활동	230	4.04	9	3.9%	15	6.5%	39	17.0%	99	43.0%	30	13.0%	28	12.2%	6	2.6%	4	1.7%

- 대구경북연구원 활동 분야에 대한 분야별 만족도는 대체적으로 평균점 이상을 나타내고 있음. 그러나 답변의 40%이상이 보통으로 답변한 점으로 보아 결과치가 활동 분야에 대한 만족을 의미한다고 볼 수 없음. 특히 간행물 및 지역사회와의 소통활동, 지역의 싱크탱크로서의 활동에 대한 만족도가 상대적으로 낮게 나타남

○ 대구경북연구원이 역량을 집중해왔던 연구분야에 대한 인식은 경제산업(43.9%), 건설·SOC·교통(13.5%), 사회문화(12.2%)로 나타났으며 그 외에 농림수산, 환경이 5%, 분야별 균형된 연구를 해왔다는 답변이 22.2%로 나타남

<표3-95> 대구경북연구원이 지금까지 역량에 집중해왔던 연구 분야

(단위 : n, %)

구 분	역량을 집중해왔던 연구 분야							
	경제산업	사회문화	농림수산	건설/SOC/ 교통	환경	분야별 균형된 연구	무응답	
전 체	230	101 43.9%	28 12.2%	5 2.2%	31 13.5%	5 2.2%	51 22.2%	9 3.9%

○ 반면에 앞으로 역량을 집중해야 할 분야로는 경제산업(40.0%), 사회문화(15.7%), 균형된 연구(30.9%), 환경(5.7%), 건설·SOC·교통(4.3%), 농림수산(2.6%) 순으로 나타나 산업 및 SOC사업에 대한 연구에 비중을 축소하여 균형된 연구에 대한

요구가 파악됨

<표3-96> 대구경북연구원이 위상 강화를 위해 집중하여야 할 연구 분야

(단위 : n, %)

구 분	집중해야할 연구 분야							
	경제 산업	사회문화	농림수산	건설/SOC/ 교통	환경	분야별 균형된 연구	무응답	
전 체	230	92 40.0%	36 15.7%	6 2.6%	10 4.3%	13 5.7%	71 30.9%	2 .9%

- 연구원이 가장 중요하게 고려하고 연구원 역량을 집중해야 할 분야로는 중장기 연구, 대구·경북 상생, 국비사업유치, 현안지원, 지역 지식 네트워크 거점 순으로 나타남

<표3-97> 대구경북연구원이 연구원 역량을 집중해야 할 분야

구 분	연구원의 역량에 집중하여야 할 분야(순위별가중치)						
	지역발전을 선도할 수 있는 중장기 연구	대구 경북의 상생 관련 연구 및 지원	국비사업 유치 관련 연구 및 지원	시도의 정책 현안에 대한 즉시적 지원	지역 지식 네트워크의 거점	무응답	
전 체	230	49.4%	19.1%	13.0%	11.0%	4.1%	3.3%

- 대구경북연구원의 대응성에 대한 평가는 중장기 연구, 대구·경북 상생 관련 연구 및 지원, 국비사업 유치 관련 연구 및 지원, 정책 현안에 대한 지원, 지역 지식 네트워크의 거점이라는 분야별로 조사됨

<표3-98> 대구경북연구원의 대응성에 대한 평가

(단위 : n, %)

구 분	평균 (점)	대구경북연구원이 효과적으로 대응하고 있는지에 대한 평가									
		전혀 아니다	대체로 아니다	약간 아니다	보통	약간 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다	무응답		
지역발전을 선도할 수 있는 중장기 연구	230	4.25	3 1.3 %	6 2.6 %	28 12.2 %	111 48.3 %	54 23.5 %	20 8.7 %	4 1.7 %	4 1.7 %	
대구경북의 상생 관련 연구 및 지원	230	4.10	4 1.7 %	12 5.2 %	35 15.2 %	103 44.8 %	51 22.2 %	20 8.7 %	1 0.4 %	4 1.7 %	
국비사업 유치 관련 연구 및 지원	230	4.04	4 1.7 %	17 7.4 %	35 15.2 %	102 44.3 %	48 20.9 %	17 7.4 %	3 1.3 %	4 1.7 %	
시도의 정책 현안에 대한 즉시적 지원	230	4.08	3 1.3 %	14 6.1 %	34 14.8 %	105 45.7 %	53 23.0 %	11 4.8 %	5 2.2 %	5 2.2 %	
지역 지식 네트워크의 거점	230	4.03	8 3.5 %	11 4.8 %	36 15.7 %	102 44.3 %	48 20.9 %	19 8.3 %	1 0.4 %	5 2.2 %	

- 분석결과 조사 분야별 대응성은 평균점수 4점 초반대의 보통 수준으로 나타났으며, 연구기관으로서 효과적 대응을 제고해야 할 것임

- 대구경북연구원의 발전과 역량 발휘에 장애요인으로는 연구원의 운영 및 연구에서의 독립성 미확보, 지나치게 넓은 업무(연구) 포괄 범위, 우수한 연구인력 확보의 어려움이 비교적 높게 나타남

<표3-99> 대구경북연구원의 발전과 역량 발휘 장애요인

(단위 : n, %)

구 분	평균 (점)	연구원의 발전과 역량 발휘 장애요인									
		전혀 아니다	대체로 아니다	약간 아니다	보통	약간 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다	무응답		
연구원의 운영 및 연구에서의 독립성 미확보	230	4.61	2 0.9 %	8 3.5 %	23 10.0 %	82 35.7 %	54 23.5 %	40 17.4 %	16 7.0 %	5 2.2 %	
지자체의 예산 지원의 미흡	230	4.34	2 0.9 %	9 3.9 %	31 13.5 %	99 43.0 %	46 20.0 %	29 12.6 %	9 3.9 %	5 2.2 %	
시도 연구원의 통합 운영 문제	230	4.42	2 0.9 %	8 3.5 %	25 10.9 %	93 40.4 %	57 24.8 %	30 13.0 %	8 3.5 %	7 3.0 %	
지나치게 넓은 업무(연구) 포괄 범위	230	4.63	2 0.9 %	8 3.5 %	20 8.7 %	80 34.8 %	59 25.7 %	38 16.5 %	16 7.0 %	7 3.0 %	
우수한 연구인력 확보의 어려움	230	4.67	4 1.7 %	2 0.9 %	19 8.3 %	86 37.4 %	56 24.3 %	41 17.8 %	16 7.0 %	6 2.6 %	
연구원의 리더십 부족	230	4.30	2 0.9 %	8 3.5 %	20 8.7 %	119 51.7 %	48 20.9 %	22 9.6 %	6 2.6 %	5 2.2 %	
연구원 자체의 전략 및 계획성 부족	230	4.49	1 0.4 %	6 2.6 %	23 10.0 %	94 40.9 %	64 27.8 %	27 11.7 %	10 4.3 %	5 2.2 %	

## 제4장 국내외 지자체 출연연구원 실태 분석

### 제1절 씽크탱크에 대한 이론적 논의

#### 1. 설립현황

##### 1) 광역지방자치단체

- 현재 국내지방자치단체는 시도단위에서는 각각 지방자치단체별로 하나의 씽크탱크를 설립해 두고 있음
  - 단 대구경북과 전남광주만 인근의 지방자치단체와 공유하여 씽크탱크를 설립하고 있음
- 대구경북연구원은 경북도청의 이전으로 인하여 농촌지역의 발전에 특화하기 위한 경북연구원의 분리를 시도하고 있음
- 한편, 광주전남 발전연구원은 지역의 통합적 연구를 위하여 2015년 전남발전연구원과 광주발전연구원이 통합하였음
  - 이는 지방자치단체장의 공약의 실천하기 위한 것이기도 하였음

<표4-1> 지방자치단체별 연구원

광역시도	연구소명	홈페이지 사이트
서울특별시	서울연구원	<a href="http://www.si.re.kr/">www.si.re.kr/</a>
인천시	인천발전연구원	<a href="http://www.idi.re.kr/">www.idi.re.kr/</a>
부산시	부산발전연구원	<a href="http://www.bdi.re.kr/">www.bdi.re.kr/</a>
대전시	대전발전연구원	<a href="http://www.djdi.re.kr/">www.djdi.re.kr</a>
광주시	광주전남연구원	<a href="http://www.gji.re.kr/">www.gji.re.kr</a>
대구시	대구경북연구원	<a href="http://www.dgi.re.kr/">www.dgi.re.kr/</a>
울산시	울산발전연구원	<a href="http://www.udl.re.kr/">www.udl.re.kr</a>
세종특별자치시	없음	
경기도	경기개발연구원	<a href="http://www.gri.re.kr/">www.gri.re.kr</a>
강원도	강원발전연구원	<a href="http://www.gdri.re.kr/">www.gdri.re.kr</a>
충청남도	충남발전연구원	<a href="http://www.cdi.re.kr/">www.cdi.re.kr/</a>
충청북도	충북발전연구원	<a href="http://www.cri.re.kr/">www.cri.re.kr/</a>
전라북도	전북발전연구원	<a href="http://www.jd.re.kr/">www.jd.re.kr/</a>
전라남도	(광주전남연구원)	
경상북도	(대구경북연구원)	
경상남도	경남발전연구원	<a href="http://www.gndi.re.kr/">www.gndi.re.kr</a>
제주특별자치도	제주발전연구원	<a href="http://www.jdi.re.kr/">www.jdi.re.kr</a>

## 2) 기초지방자치단체

- 인구 100만 이상의 대도시 지방자치단체로서 시군구에서도 썹크탱크를 설치한 경우도 있음

<표4-2> 지방자치단체별 연구원

100만 명 이상 대도시	연구원명	홈페이지 사이트
수원시	수원시정연구원	<a href="http://www.suwon.re.kr">www.suwon.re.kr</a>
창원시	창원시정연구원	<a href="http://chari.re.kr">chari.re.kr</a>
고양시		
용인시	용인발전연구센터	<a href="http://www.ydi21.re.kr">www.ydi21.re.kr</a>
성남시	성남발전연구원	

- 수원시는 기초지방자치단체로서는 최초로 출연연구기관을 설립하였음
  - 수원시의 증장기획수립과 주요정책에 대한 조사연구를 위한 것임
- 출연금 5억과 운영지원금 15억으로 시작하였고, 인력은 관리직 3, 연구직 13명 등 20명으로 이루어졌음
- 조직은 행정지원부, 연구기획부, 인문사회연구부, 도시환경연구부로 구성되어 있음
- 창원시정연구원은 2015년도에 설립되었음
  - 기본재산 1억에 운영재산 9억으로서 총 10억의 재산을 출연하였다. 3개부서 10명으로 시작하였음

## 2. 조직체계

- 조직체계는 연구원마다 지역의 연구수요에 따라서 다양하게 명칭을 가지고 있음
  - 부(실)의 조직을 가지고 있으면서 센터나 연구단의 이름으로 임시적이거나 단기적인 연구목적을 위하여 조직을 설치하고 있음
- 최근에는 연구원조직과 조금 이질적일 수 있는 평생교육진흥원이나 공공투자심사센터 등과 같은 조직이 연구원조직의 내부에 신설되는 경향도 있음
- 연구원의 조직의 수는 연구원의 연구수요를 반영하고, 조직의 이름은 주된 연구의 주제나 내용을 반영하는 경향이 있음
  - 연구원의 연구수요란 것이 출연하는 지방자치단체의 행정이나 정책수요와 일정한 상관관계가 있다고 할 수 있음
- 이렇게 보면, 출연한 지방자치단체의 규모나 조직의 국의 숫자는 연구원의 내부 부(실)조직이나 센터(단) 등의 숫자와 일정한 상관관계가 있을 것으로 추정할 수 있음

- 그리고 예산의 규모도 일정한 상관관계가 있는 것이 일반적이라고 할 것임
- 그럼에도 불구하고 출연한 지방자치단체의 실(국)수에 비하여 연구소의 조직이나 예산이 상대적으로 매우 큰 경우도 발견됨
- 이것은 과도한 연구소 조직의 증설을 의미하므로 조직정비가 필요한 부분이라고 할 수 있음
  
- 여기서는 16개 지방자치단체 출연 연구소의 조직현황을 비교하여 보면 다음과 같음

## 1) 대도시 연구소

<표4-3> 대도시 연구원<sup>4)</sup>

대도시연구원	부(실)	센터	기타
서울연구원	도시사회 시민경제 교통시스템 안전환경 도시공간	도시정보 세계도시연구 미래연구 전략연구 서울공공투자관리	기획조정본부 부원장 정책협력관 소통협력위원회 연구자문위원회
부산발전연구원	경제고용 경영사회 도시기반 해양환경	광역경제권연구 부산학연구 공항정책연구 북극연구 부산공공투자관리 부산경제교육 행복생활권연구 미래전략연구 교류협력 연구평가	연구기획조정실 감사위원회
인천발전연구원	도시경영 지역경제 교통물류 도시기반	미래전략 시정연구협력 인천도시인문학	연구기획본부 경영본부 인천사회서비스지원 단 연구심의평가위원회
대전발전연구원	도시경영 도시기반	대전여성가족정책 대전성별영향분석평가 대전경제교육 경제사회지표조사와사회	기획조정실 사무처

4) 출처: 2015 각 연구원 홈페이지

		적자본연구 대전도시안전디자인 균형발전과도시재생연구 도시재생지원	
대구경북연구원	대구연구본부 창조경제 도시안전 교통환경 사회문화 경북연구본부 창조산업 지역발전 SOC환경 농림수산 상생협력연구	대구경북학 공동투자평가 대경경제교육 대구창의도시지원	경영기획실 미래전략팀 대구평생교육진흥원 고객만족위원회 연구심의위원회  사회적경제연구팀 대구르네상스프로젝트TF 환동해연구팀 지방자치/수도권대응TF 통일대응TF 국책과제발굴TF 경제동향분석팀 신공항정책연구팀
울산연구원	창조경제 미래도시	문화재 신산업연구 도시정보 울산학연구 전략서비스업육성	기획경영실 울산평생교육진흥원 마을기업지원단 지역사회서비스지원단
광주전남연구원	창조경제정책 문화사회정책 도시기반정책	광주경제교육	광주사회서비스지원단 연구자문위원회

- 대도시연구원의 조직분석을 보면, 다음과 같은 특징을 가진
  - 첫째, 부실단위의 조직 명칭이 매우 불규칙적임. 즉 대도시의 행정과 정책을 연구한다고 할 때, 기본적으로 대도시의 자치행정, 경제, 사회(복지), 교통, 공간계획, 환경 등의 연구가 필요할 것으로 예상됨
  - 그럼에도 불구하고, 이러한 연구수요를 반영한 명칭을 사용한 경우는 주로 경제, 사회, 교통(환경)에 한정되고 있음

- 그 외의 분야는 다른 명칭을 쓰거나 다른 명칭 속에 내포되어 있는 것으로 보여짐
- 즉 여기에 해당하는 것은 도시기반, 지역발전 등의 명칭을 사용하고 있음
- 그나마, 이러한 연구수요를 조직 명칭에 가장 잘 반영하고 있는 곳이 서울연구원임
  - 즉 이곳에는 경제, 사회, 교통, 환경, 공간 등의 명칭을 명확하게 사용하고 있음
  - 이것은 정명(正名)을 지향하는 연구원지향이 반영된 것으로 보임
  - 단 한 가지 아쉬운 것은 대도시행정은 자치행정이 본질적인 부분이라고 할 수 있는데, 자치행정의 수요와 연구지향을 반영하는 부실명이 없다는 것은 아쉬운 부분이라고 할 수 있음
- 대도시는 기본적으로 자치도시임
  - 따라서 대도시연구는 자치분권연구의 시각과 관점을 바탕으로 영역(복지, 교통, 공간, 환경, 경제 등)에 대한 정책연구가 이루어져야 함
  - 이런 관점에 서지 않으면, 이들 연구는 중앙정부의 중앙집권적 행정관리시스템을 그대로 반영한 시각과 관점의 연구로 전락할 가능성이 높음
  - 따라서 지방자치단체의 출연 연구소들은 자치분권의 지향을 명확히 할 수 있어야 하고, 이를 반영한 부실명칭을 사용하여야 할 것임
- 둘째, 센터의 숫자가 매우 급격하게 늘어나고 있고, 또 그 연구영역도 지역에 따라서 다양함
  - 센터의 연구들은 주로 도시, 미래, 전략에 대한 연구가 주를 이루나, 지역에 따라서는 매우 특이한 분야의 연구를 하고 있음
  - 예를 들면, 부산발전연구원의 경우, 공항정책, 북극, 광역경제권 등 매우 이 지역에 특화된 연구를 하고 있음
- 또 중앙정부의 정책에 부응한 연구를 하는 사례도 있음
  - 즉, 행복생활권, 신산업 등에 대한 연구가 그것임
- 지역학에 대한 연구도 센터를 만들어서 하는 경우가 다소 있음
- 셋째, 그 외 사회서비스지원단과 같은 지원단 조직이 울산, 광주, 인천 연구원 등에서 발견되고 있음
  - 서울연구원의 경우는 부원장을 신설한 곳도 있음
- 대구경북연구원의 경우, 매우 다양한 TF조직을 운영하고 있는 것을 알 수 있음
- 요컨대, 대도시연구원의 경우 조직 명칭에 일정한 규칙성과 투명성이 있도록 개선되어야 할 필요가 있음

- 지방자치단체장이 바뀔 때 마다 연구원의 조직 명칭이 변경된다는 것은 정치적으로 편향된 연구를 하게 될 위험성이 높아지는 것이 아닌지 조심스럽게 우려해 봄

## 2) 도출연 지방연구원

- 비대도시권의 도가 출연한 지방연구원의 조직을 비교해 보면 다음과 같음

<표4-4> 도출연 지방연구원5)

지방연구원	부(실)	센터	기타
경기연구원	공존사회 공감도시 상생경제 휴먼교통 생태환경	북부연구	경영기획본부(연구기획실 , 연구지원부, 행정지원부, 재정지원부, 자치의정부) 대외협력처
강원발전연구원	경제산업 지역사회 관광환경	DMZ북방연구 강원경제교육 탄광지역발전지원 일자리사회적경제	기획경영실 사무처 강원도지역사회서비스지 원단 강원도평생교육진흥원 정책연구위원 자문위원회
충남연구원	지역도시 산업경제 농촌농업 환경생태 문화관광디자인 행정복지	충남공공디자인 충남경제교육 충남농어업6차산업화 충남사회적경제지원	기획조정연구부 미래전략연구단 충남서해안기후환경연구 소(기후변화대응연구센터 , 물환경연구센터) 충남갈등관리포럼사무국 행정실 연구자문위원 고문
충북발전연구원	창조산업 지역발전 사회문화	지역발전연구 충북공동투자분석 충청북도지역사회서비 스 충북6차산업활성화지원 충북미래기획	연구기획실 연구자문위원회 충북학연구소 충청북도평생교육진흥원
전북연구원	농업농촌식품	새만금물환경정책	기획조정실(미래전략연구

5) 출처: 2015 각 연구원 홈페이지

	문화관광 창조경제산업 도시공간교통		부, 기획행정지원부) 여성정책연구소 연구자문위원회
경남발전연구원	경제산업 도시환경 사회여성	역사문화 공공투자관리	미래전략연구본부 사무처장
제주발전연구원	환경도시 경제산업 관광사회문화	사회조사 중국연구 제주장수문화연구 제주학연구 공공평가 지역균형발전지원	연구기획실 행정실 제주지역사회서비스지원 단 제주특별자치도평생교육 진흥원 연구자문위원회

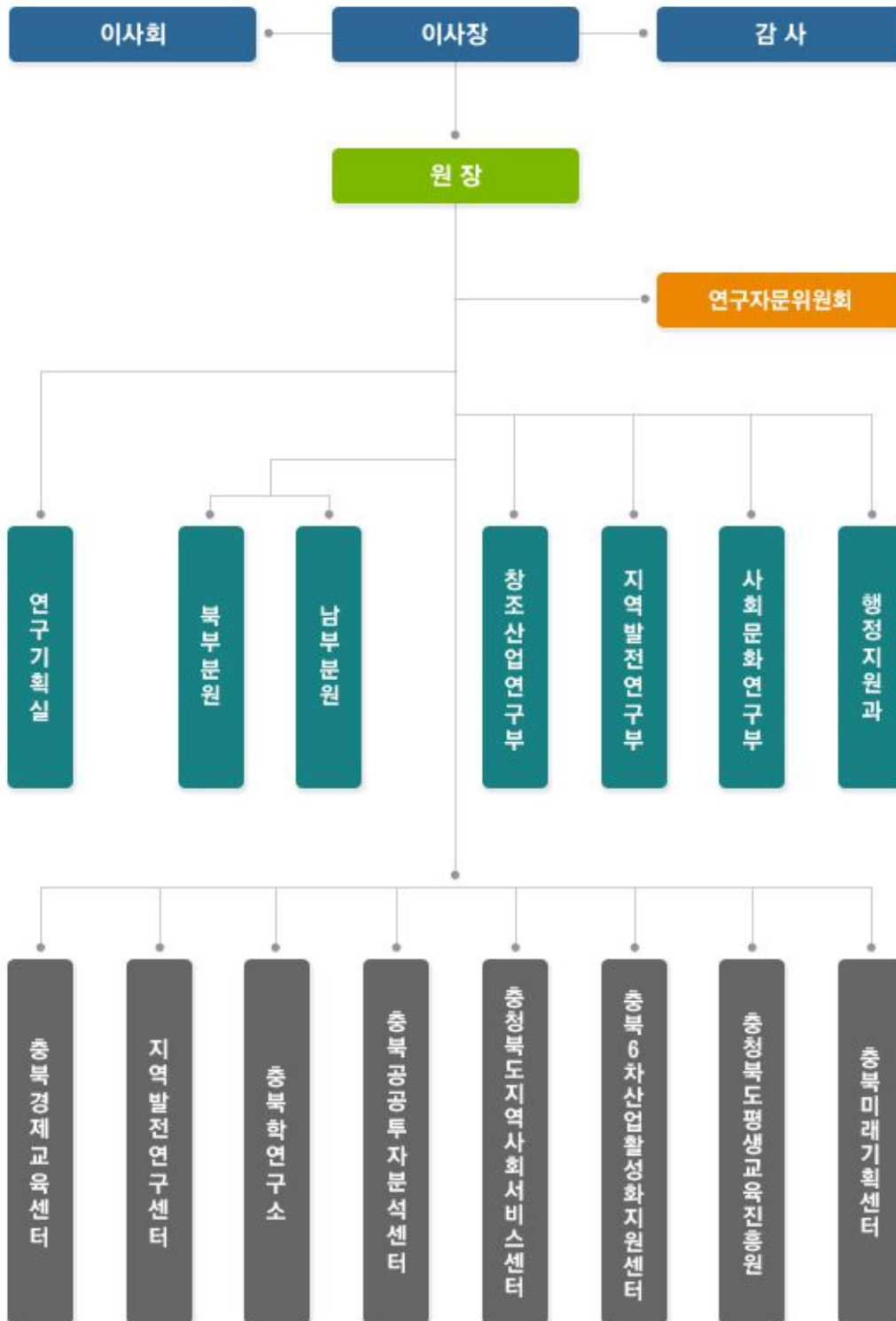
- 지방연구원도 연구원조직의 명칭이 매우 불규칙적이고 균형적인 구분이 되고 있다고 보기 어려움
  - 지방연구원의 수요는 대도시와 달리 농업에 대한 연구수요가 추가되지만, 기본적으로는 경제, 사회, 교통, 환경, 자치행정 등에 대한 연구수요가 주를 이룰 것으로 예상 됨
- 그럼에도 불구하고, 관광, 디자인, 여성 등에 대한 조직명을 가진 부실이 상당 수 있는 것으로 보여짐
  - 역시 자치행정을 전문적으로 연구하는 조직이 없어, 이는 지방자치재도입 25년이 되고 있음에도 여전히 중앙집권적인 행정이나 정책을 연구하는 것이 아닌가 하는 의구심을 갖게 됨
- 둘째, 센터도 매우 다양하고 설치된 숫자도 불규칙적임
  - 경기연구원과 같이 1개의 센터만 있는 곳이 있는가 하면, 충남, 충북의 경우에 4-5개의 센터조직을 운영하고 있는 것을 알 수 있음
  - 제주도의 경우 6개의 센터조직이 있는 곳도 있음
- 셋째, 그 외 별도의 연구소나 진흥원을 연구소의 부설로 설치한 경우도 다소 발견되고, 여성, 지역학, 기후변화 등의 연구수요를 대응하기 위한 조직을 두기도 함

### 3) 조직개편 사례

- 연구원의 조직도 중에서 이번 연구과제의 주제 중의 하나인 도청이전으로 인하여 대경연구원의 조직구조를 분리할 것인가 융합한 상태를 둘 것인가와 관련하여 참고할 사례가 있음
  - 바로 충북발전연구원의 사례임

- 즉 충북발전연구원은 제천에 북부분원과 옥천에 남부분원을 설치한 것임
- 분원을 설치한 것은 북부권과 남부권의 권역별 정책과제발굴과 자문, 중핵도시조성방안의 연구, 지역현안대응, 지역내 산학연협력 네트워크 강화가 주된 목적임
- 북부분원은 2015년 5월에 개소하였음
  - 충청북도의 북부출장소에 설치된 것으로서 충북발전연구원의 연구원 3명, 시군과견공무원 3명으로 구성하여 총 6명임
  - 시군공무원은 상주하지만, 연구원은 월2회 분원출장의 형태로 근무하게 됨
- 남부분원은 2015년 7월에 개소하였는데, 인근의 보은, 옥천, 영동의 중핵적인 도시로서 남부권의 허브역할을 하게 하려는 것임
  - 즉 남부권역의 대학이나 연구기관들과의 협력을 강화하는 남부출장소의 위상을 강화하려고 하는 목적을 가지고 있음
- 북부와 남부의 분원을 설치하는데 추가예산이 들어가지 않았다고 함

<표4-5> 충북발전연구원 조직도<sup>6)</sup>



6) 출처: 2015 충북발전연구원

### 3. 인력현황

- 연구원의 인력은 출연한 지방자치단체의 인구규모나 재정상황과 관련이 높다고 할 수 있음
  - 서울시와 같이 인구규모가 1천만 명이고, 예산도 약 30조 원에 해당하는 지방자치단체 이기에 출연금도 150억 원으로(예산대비 0.05%) 규모에서는 가장 크다고 할 수 있음
  - 연구원은 2015년 현재 총 303명이 근무하고 있음
  - 이에 반해 인구규모로서는 서울시보다 더 많은 경기도의 경우 출연금이 100억 원에 그치고 있고, 연구원의 인력도 182명으로 120명 가까이 적은 것을 알 수 있음
- 이것은 서울시의 경우 대도시연구소로서의 특화된 상황이 반영된 것이라고 볼 수 있음
  - 즉 정책문제나 행정관리문제는 도시화가 심화될수록 문제의 복잡성과 난이도가 높아져서 보다 높은 전문성과 많은 인력을 요구하는 것이라고 생각할 수 있음
- 서울시의 경우 정규직은 85명이지만, 실제 총 연구 인력은 303명임
  - 즉 비정규직으로서 석사급의 연구원들이 연구원인력의 71% 이상을 차지하고 있다는 것임
  - 따라서 아래에서 제시하는 연구원의 정원만이 연구소의 운영에 참여하는 인력이라고 하기는 어려움
  - 최근 서울시의 경우에도 ‘좋은 일자리’만들기의 일환으로 비정규직에 대한 정규직화를 하나의 인력정책으로 추진하고 있는데, 연구원의 비정규직의 인력 중 일정한 기간동안 고용을 안정시키기 위하여 ‘기간제연구원’이라고 하는 제도를 운영하기도 함
- 그 외에 연구원의 지원인력들에 대해서도 기존에는 민간위탁에 의하여 외부인력회사 등에 위탁을 하여 연구원에 근무하지만 연구원의 직원이라고 하기 어려웠던 사람들에게 ‘공공일자리의 확대’란 차원에서 무기계약직화하는 조치를 취하기도 하였음
- 연구원의 인력구조에서 또 하나 주목해야 할 것은 연구직과 관리직의 비율임
  - 서울연구원의 경우에는 약 17.6%가 관리직임
  - 즉 361명 중에 57명이 관리직이라는 것임
  - 이것은 연구원의 형성역사와도 관련이 됨
  - 즉 연구원이 처음 발족할 때, 서울시의 연구단에서 파생되어 나오면서 서울시 공무원 중에서 연구원으로 신분을 바꾸어서 이직한 사람들이 포함되어 있음
  - 그래서 이 인력들이 서울시와의 행정 관리적 측면에서 연구원의 형성을 지원한 사람들임
  - 이들은 인력관리상으로는 종신직과 같은 개념으로 운영되는 관행이 있는 듯함

- 즉 연구원의 연구 인력인 박사들은 3년 단위의 재계약에 의한 정년까지 근무하는 것은 관행적으로 보장되는 것이지, 인력의 신분상으로는 계약직이라는 발상이 깔려 있는 것으로 보임
- 연구원의 중심적인 인력이 연구직이라고 할 때, 이러한 관행은 개혁되어야 할 부분이라고 할 수 있음
- 제주연구원의 경우 관리직의 비율이 약 37.5%이며, 전북연구원의 경우 25%임
  - 이것은 다른 연구원들에 비해서 상당한 높은 비율임
  - 반면, 부산연구원이나 울산연구원은 각각 약 13%에서 14%사이를 보임
  - 즉 관리직의 비율이 상대적으로 작아 연구원의 인력구성에서 보다 ‘연구원다운’ 인력구조라고 할 수 있음
  - 충북의 경우에도 관리직의 비율은 13%에 불과함
- 다음은 지방자치단체 출연연구원의 인력정원에 대한 비교표임

<표4-6> 지방자치단체출연연구원의 인력정원 비교 7)

지역	설립연도	세입예산	출연금		수탁용역사업수입		정원		
				비중		비중	계	연구직	관리직
대구경북	91.6	11,615	6,400	55.1	1,850	15.9	68	55	13
서울	92.7	23,592	15,697	66.5	6,500	27.6	361	303	57
경기	95.1	16,381	10,400	63.5	4,820	29.4	181	148	32
부산	92.7	12,488	6,688	53.6	1,800	14.4	103	88	12
인천	95.8	11,586	4,000	34.5	5,995	51.7	91	72	18
대전	01.2	5,134	3,898	76	1,709	33	74	61	13
울산	00.12	7,285	2,500	34	3,800	52	85	74	11
강원	94.6	8,006	3,000	37.5	3,658	45.7	107	88	19
충남	95.4	9,720	4,400	45.3	3,579	36.8	133	112	21
충북	90.4	3,215	2,000	62.2	1,215	37.8	84	73	11

## 1) 연구원의 인력혁신 사례

- 경남발전연구원의 경우 2014년 말에 대규모의 인력에 대한 구조조정이 있었음
  - 즉 연구원인력 122명중 53%에 해당하는 64명에 대한 퇴직을 통한 감축을 단행한 것임
  - 이중 박사급의 인력이 총 23명중에서 52%에 해당하는 12명을 구조 조정된 것임

7) 출처: 2015 각 연구원 홈페이지

- 이것은 지방자치단체 출연 연구원의 역사에서 매우 획기적이고 이례적인 사례임
  - 그 배경을 살펴보면, 경남도지사인 홍준표 지사의 경남도정개혁에 대한 조치의 일환으로 추진된 것으로 보임
- 즉 홍준표 지사는 2기 도정의 혁신기본계획으로서 고강도의 구조조정을 단행한 것인데, 진주의료원의 폐업으로 시작되어, 경남문화재단, 영상위원회, 영상콘텐츠진흥원 등의 3개 기관을 통합하여 '경남문화진흥원'으로 개편한 것임
  - 또 부산진해경제자유구역청에 대한 구조조정도 단행되어서 총 58명(경남, 41명, 부산 17명)의 인력을 감축하였음
- 이러한 맥락에서 연구원에 대해서도 공공부문개혁의 선도와 도정 속에 살아 숨쉬는 정책연구기관이라는 비전을 가지고 고강도의 개혁을 단행한 것임
- 연구직과 학예직, 사무직과 유물조사원 등으로 구성된 인력에 대해 새로운 경남도정과 지역사회의 연구수요에 부합하지 않는 인력을 감축한 것임
  - 그리고 새로운 연구수요 부합한 인력을 공모를 통해 충원하고, 최고수준의 연구역량을 구비할 수 있는 토대를 마련한다는 것이었음
- 그 외에도 연구원이 가지고 있었던 적폐를 해소하기 위하여 연구 인력교체만이 아니라, 운영시스템의 혁신, 연구 성과의 질적수준 제고 등을 통한 연구원의 혁신을 도모하였음
- 이러한 혁신은 지난 2년간 지속되어온 부패와의 전쟁이라는 측면도 있음
- 한편, 경남발전연구원은 이미 2010년에도 현실성 있는 도정정책개발과 정책제언이라는 김두관 지사의 개혁의지에 의하여 연구원이 민선5기의 정책브랜드를 개발하고, 현안사업이나 정책계획이나 자문 등에 효과적인 역할을 할 수 있도록 경남도의 간부공무원 중 6명을 '도정연구원'이라는 이름으로 파견하였음
  - 그리하여 연구원과 경남도간의 긴밀한 협력관계가 이루어질 수 있도록 하고, 연구의 결과가 도정에 직접 반영될 수 있는 채널을 확보했다고 할 수 있음
  - 그러나 어떤 의미에서는 현장성이 높아지는 연구를 할 수 있는 여지는 있지만, 연구자로서의 역량이나 자질을 확보하는 것은 어려운 문제라고 할 수 있음

#### 4. 재정현황

- 지방자치단체가 출연한 연구원의 재정은 연구수요나 출연한 지방자치단체의 재정적 역량에 따라 달라질 수 있음

##### 1) 대도시 연구원

<표4-7> 대도시 연구원 수입지출<sup>8)</sup>

단위: 백만 원

연구원	수입(출연금)	지출(연구 사업, 인건비)
서울연구원	23,259(16,679)	
부산	11,307(7,507)	11,307(6,562)
인천	10,281(5,200)	10,281(1,897)
대전	5331(3850)	5331(1400, 2415)
대구경북	11,135(3300)	11,135(3570, 6062)
광주	-	-
울산	9439(2500)	9439(1035)

- 대도시의 인구규모가 비슷한 부산과 인천이 약 100억 원대의 예산을 운영하고 있고, 대전은 울산보다 인구규모가 크지만, 연구원의 운영예산이 거의 60%에 불과함을 알 수 있음
  - 이것은 상대적으로 울산이 과다한 연구 재원을 투입하고 있는 것으로 보여짐
- 대구경북의 경우에는 2개의 지방자치단체가 통합된 연구원임에도 불구하고, 110억 원대의 연구 재원을 사용하고 있음은 이례적임

## 2) 도출연 지방연구원

<표4-8> 도출연 지방연구원 수입지출 <sup>9)</sup>

연구원	수입(출연금)	지출(연구 사업, 인건비)
경기	16,381(10,400)	
강원	7643(3300)	7643(2911, 2903)
충남	10566(5238)	10566(4711, 4934)
충북	3818((2750)	3818(871)
전북	5303(2500)	5303(1632)
경남	4932(750)	4932(1144, 2742)
제주	4745(1751)	4745(1378, 2715)

- 도출연의 지방연구원의 재정을 보면, 통상 50%내외의 출연금을 받고 있음을 알 수 있음
  - 그럼에도 불구하고, 경남은 이례적으로 20%에도 이르지 않음을 알 수 있음
  - 연구원의 재정적 상황이 매우 열악한 상황임을 알 수 있음
- 지출관련해서는 인건비의 비중이 약 50%내외에 이름

8) 출처: 2015 각 연구원 홈페이지

9) 출처: 2015 각 연구원 홈페이지

- 연구 사업비도 충남의 경우에는 50%에 이를 정도로 매우 높은 비중을 차지하고 있는데 이는 연구원의 정규 인력을 사용하지 않는 연구 사업을 매우 활발하게 펼치고 있는 것으로 추정됨

## 5. 연구실적 현황

- 연구원의 연구실적에 대한 전체적인 흐름은 다음과 같음
  - 지난 3여 년 간 가장 많은 연구 성과물을 낸 곳은 충남발전연구원이고 전체 연구실적의 17.6%를 차지함
  - 그리고 다음이 경기개발연구원으로서 13.6%임
- 서울시정개발연구원은 지난 3년 간 연평균 약 70편을 지속적으로 내 놓았음
  - 또 경기개발연구원의 경우도 지난 3년 간 연평균 100편 이상 내놓고 있고, 충북발전연구원도 3년간 연평균 약 80편으로 연구원 수 대비 우수한 실적을 보이고 있음
- 충남발전연구원의 경우, 최근 3년간 총 417건을 내놓았으며 이는 연구원 중 가장 많은 비중을 차지하고 있음
  - 경남발전연구원의 경우 3년 간 연평균 약 45편을 내놓았음<sup>10)</sup>
- 이러한 연구 성과물의 실적을 보면, 출연하는 지방자치단체의 단체장의 연구원의 활용에 대한 인식과 상당한 상관관계가 있는 것을 알 수 있음
  - 즉 지방정책연구원을 활용하려는 단체장의 의지가 강하면, 이에 상응하여 연구 성과물들이 많이 발간되는데, 지방정책연구원보다는 주로 지방자치단체의 내부 공무원들을 활용하여 정책을 추진하는 성향을 가진 단체장이 있는 경우에는 연구원의 연구 성과들이 다소 떨어지는 것을 알 수 있음
- 서울시정개발연구원의 지난 3년간의 연구 성과물의 추이를 표로 보면 다음과 같음
  - 그리고 경기개발연구원, 대구경북발전연구원, 대전발전연구원, 충남발전연구원의 연구 성과물들을 비교해 볼 수 있음

### <표4-8> 도출연 지방연구원 연구성과물비교 11)

10) 이러한 수치들은 외부 수탁이나 용역성이 짙은 자료가 제외된 홈페이지 상의 결과이며, 예외로 충남발전연구원은 모든 연구보고서 목록을 공개하고 있다.

11) 출처: 2015 각 연구원 홈페이지

년도	서울연구원	경기개발 연구원	대전발전 연구원	충남발전 연구원
2013	72	130	30	218
2014	75	117	73	149
2015	53	75	49	50
합계	200	322	152	417

## 6. 대도시지역연구원과 비도시지역연구원

- 도시화는 새로운 도시문제를 발생시키고, 이에 대한 문제해결을 위하여 전문성을 가진 정책과 행정에 대한 연구가 필요하게 됨
  - 특히 대도시화현상과 거대도시화(mega city)현상은 새로운 기술변화와 지식정보에 의한 융합적이고 복합적 전문성에 의한 대응을 요구하고 있다고 할 것임
- 따라서 대도시지역에 대한 연구원은 매우 새로운 전문지식과 지식혁신(knowledge innovation)에 의한 연구를 필요로 하고, 보다 우수한 연구진의 수요를 요구한다고 할 것임
- 이 점에서 특히 수도권외의 경우, 인구 2000만의 거대도시화가 이미 발생하고 있고, 서울, 인천, 경기지역의 연담도시(megalopolis)화 현상이 나타나 있음
  - 이곳의 대도시문제를 해결하기 위해서는 교통공학, 환경공학, 토목공학 등의 고도의 공학적 연구의 필요성이 있고, 행정시스템이나 복지전달체계, 도시디자인, 도시 관광 등을 위한 고도의 전문성을 가진 연구 인력이 필요해 질 것임
- 또 경제환경도 급변하고 있음
  - 즉 글로벌화로 인한 산업 간의 치열한 경쟁과 정보통신기술의 발달에 따른 새로운 창조산업의 발달을 지원하고 지역혁신(region innovation)을 지원할 수 있는 클러스터(cluster)의 형성이나 지역혁신시스템(RIS)의 구축이 무엇보다도 요청됨
  - 이러한 정책을 기획하고 집행하기 위해서는 창조산업에 대한 전문적인 연구가 필요함
- 최근에는 저성장이 일상화되고 있음
  - 즉 고성장시기에 구축된 행정시스템이나 정책패러다임으로서는 더 이상 정부의 효율성을 담보할 수 없게 되었음
  - 오히려 정부예산의 낭비나 중복이 심각한 사회문제로 떠오르고 있는 것임
- 따라서 저성장시대에는 공유경제나 사회적 경제 등과 같은 일자리창출우선의 정책패러다임이 요구됨
  - 즉 지역개발이나 하드웨어에 대한 시설투자를 우선하였던 성장우선의 정책패러다임은 더 이상 유효하지도 않고, 예산낭비만 초래하게 될 것임

- 이러한 정책패러다임의 전환에 대한 연구는 대도시지역연구원들의 새로운 연구수요라고 할 것임
  - 정책패러다임에 대한 연구는 법제도연구로부터 시작하여, 정책영역별 시스템에 대한 새로운 제도재설계(redesign)을 요구하는 시대가 되고 있다고 할 것임
- 기존의 한정된 분야의 연구 인력이나 중앙집권적 패러다임에 기반한 연구만으로써는 이러한 새로운 정책패러다임의 전환에 대응하기가 어려워짐
- 지방자치단체 출연의 연구소들은 이러한 정책패러다임전환에 대응하기 위한 새로운 연구 인력과 연구조직을 신설하고, 과거의 패러다임에 익숙한 연구 인력이나 연구조직은 재교육을 하거나, 폐지하여야 할 것임
  
- 한편, 비도시지역의 연구원은 새로운 연구수요에 대한 연구라기 보다는 기존의 관리형의 연구가 주를 이룰 것으로 보여짐
  - 농촌지역에 대한 발전을 위해서는 이미 공무원들이 통상적인 행정업무를 통하여 지역문제를 조사하고 연구하면서 대응할 수 있는 시스템으로 복원하는 것도 검토하여야 함
- 일본의 경우에는 관료조직이 행정사무만을 처리하는 것이 아니라, 행정사무처리와 함께 조사연구사무도 처리하고 있는 것을 볼 수 있음
  - 즉 비도시지역의 행정이나 정책은 특별한 전문조직에 의한 독립적인 연구보다는 현장연구를 통하여 상당한 정도의 효과성 있는 사업이나 정책개발이 가능한 것이 아닌가 함

## 제2절 통합 및 분리 운영사례 분석

### 1. 연구원 통합 및 분리 운영에 대한 인식 조사

#### 1) 연구원 내 구성원 인식 조사

##### □ 대경연 통합 및 분리 운영에 대한 구성원의 설문조사 결과

- 현재 경상북도 이전 등에 따라 연구원을 분리해야 한다는 의견에 대해 어떻게 인식하고 있는가에 대한 질문에 대해 연구원들의 92.8%는 분리운영에 대해 반대하는 것으로 나타나고 있음
  - 구체적으로 보면, 현행대로 운영이 필요하다는 의견은 66.7%이며, 현행대로 운영하되 분원(분소)를 설치할 필요가 있다는 의견은 26.1%임

- 이에 반해 분리 운영이 필요하다는 의견은 7.2%에 불과한 것으로 나타나고 있어 대부분의 구성원들의 현 상태의 유지를 선호하고 있다고 할 수 있음

<표4-9> 연구원 통합 및 분리 운영에 대한 구성원 인식조사 결과

구분		현행(통합)		현행대로 운영하되 분원(분소) 설치		분리 운영	
응답수	비중	응답수	비중	응답수	비중	응답수	비중
69	100.0%	46	66.7%	18	26.1%	5	7.2%

- 분리 운영이 필요하다고 응답한 5명은 분리 운영을 할 경우 시·도별 밀착 지원(2명), 도청 이전에 따른 정책 지원의 효율성 제고(1명), 시·도 특성별 전문화 가능(1명), 연구원 분리 논의에 따른 조직의 불안정성 제거(1명) 등 다양한 이유를 보이고 있음

## □ 연구원 내부 인식

- 연구원들은 대구경북이 통합 운영되어 있으면서 많은 협력의 성과(대구경북경제자유구역 유치 등)를 창출했다는 측면을 긍정적으로 보고 있으며,
  - 특히, 대경연이 연구성과를 효과적으로 만들어 내고, 우수한 인력들이 입사지원을 시작하게 된 것은 대경연 규모가 40명 정도가 되면서 부터라고 인식하고 있음
  - 이러한 인력규모가 되면서 적절한 규모의 팀 구성을 바탕으로 지방행정의 다양한 분야를 효과적으로 지원할 수 있는 연구가 가능했다고 판단하고 있음
  - 이런 측면을 고려할 때 분리가 되면 인력 규모의 축소로 제대로 된 정책연구 추진이 곤란할 것으로 보고 있음
- 최근에는 과제의 곤란성 및 포괄성 등으로 특정 연구인력이 개별 연구를 통해 과제를 진행하는 것이 아니라 대부분 융합 및 공동연구를 통해 보고서가 작성되는 추세이기 때문에 분리는 이러한 여건에 대응하기 어려울 가능성이 있음
  - 융합 및 공동연구를 위해서는 어느 정도의 연구인력들이 필요한데, 시도 연구원으로 각각 분리될 경우 융합 및 공동연구가 어려워지고, 결국에는 시·도청에서 만족할 만한 보고서가 만들어지기는 어려울 수밖에 없음
  - 분원으로 운영되는 경우에는 인사권이 여전히 원장에게 있고, 동일한 법인 내에 소속되어 있기 때문에 융합 및 공동연구에 대한 대응 능력이 유지될 것으로 보임
- 통합운영의 경우에는 시와 도가 정부 공모사업에서 경쟁관계가 될 경우 시와 도의 전략 내용이 넘어갈 수 있다는 문제가 지적되기도 하는데, 이는 기본적으로 학자로서의 윤리의식과 자질 등과 관계되는 것으로 통합운영의 단점이라고 보기는 곤란

## 2) 외부 전문가 설문조사 결과

## □ 대경연 통합 및 분리 운영에 대한 전문가 설문조사 결과

- 현재 경상북도 이전 등에 따라 연구원을 분리해야 한다는 의견에 대해 어떻게 인식하고 있는가에 대한 질문에 대해 지역 전문가들의 65.6%는 분리운영에 대해 반대하는 것으로 나타나 연구원 내 구성원의 응답에 비해서는 낮은 수준이나, 비교적 다수가 분리운영을 반대하고 있는 것으로 나타남
  - 구체적으로 보면, 현행대로 운영이 필요하다는 의견은 32.6%이며, 현행대로 운영하되 분원(분소)을 설치할 필요가 있다는 의견은 33.0%로 나타나 분원 설치에 대한 의견이 약간 높은 수준임
  - 이에 반해 분리 운영이 필요하다는 의견은 32.3%로 나타났는데, 연구원 내 구성원의 분리운영 필요성에 대한 의견(7.2%)보다는 훨씬 높은 수준임
- 지역별로 보면, 대구보다는 경북지역 전문가들의 분리운영에 대한 필요성 인식정도가 높은 것으로 나타나고 있음
  - 대구지역 전문가들은 79.2%가 분리운영을 반대하고 있음(현행 38.3%, 현행대로 운영하되 분원 설치 40.9%)
  - 경북지역 전문가들은 52.2%가 분리운영을 반대(현행 27.0%, 현행대로 운영하되 분원 설치 25.2%)하고 있으며, 분리운영을 찬성하고 있는 의견도 44.3%정도 되고 있어 대구지역보다는 분리운영을 희망하는 전문가들이 많다고 할 수 있음
- 직업별로 보면, 언론 및 시민단체 관계자들을 제외한 모든 직업군에서 분리운영에 대한 반대의견이 높은 것으로 나타났음
  - 광역지자체 공무원들의 응답에서 분리운영에 대한 필요성(37.3%)이 타 직업군에 비해 상대적으로 높게 나타난 반면, 대학교수들은 분리운영에 대한 필요성에 대한 의견(23.1%)이 가장 낮은 것으로 나타났음
- 업무적으로는 대경연과 접촉 경험이 있는 응답자가 분리운영에 대한 반대 의견이 높은 것으로 나타나고 있음
  - 접촉경험이 있는 응답자의 경우 분리운영이 필요하다는 의견이 29.4%인 반면, 접촉경험이 없는 응답자의 경우 36.5%가 분리운영이 필요하다고 인식하고 있음

<표4-10> 통합 및 분리운영에 대한 외부 전문가 설문조사 결과

		현행(통합)	현행대로 운영하되 분원(분소) 설치	분리 운영	기타	무응답	
전 체		230	75 32.6%	76 33.0%	74 32.2%	3 1.3%	2 .9%
근무 지역	대구	115	44 38.3%	47 40.9%	23 20.0%		1 .9%
	경북	115	31 27.0%	29 25.2%	51 44.3%	3 2.6%	1 .9%
소속	광역지자체 공무원	67	19 28.4%	23 34.3%	25 37.3%		
	기초지자체 공무원	60	24 40.0%	16 26.7%	17 28.3%	3 5.0%	
	언론 및 시민단체	4	1 25.0%		3 75.0%		
	지역혁신 기관	60	15 25.0%	24 40.0%	20 33.3%		1 1.7%
	대학교수	39	16 41.0%	13 33.3%	9 23.1%		1 2.6%
접촉 경험	있음	126	41 32.5%	48 38.1%	37 29.4%		
	없음	96	29 30.2%	27 28.1%	35 36.5%	3 3.1%	2 2.1%
	무응답	8	5 62.5%	1 12.5%	2 25.0%		

#### □ 통합운영 찬성 응답자들의 이유에 대한 설문조사 결과

- 통합운영(현행 및 분원 설치)이 필요하다는 응답자들을 대상으로 이유에 대해 질문한 결과에 따르면, ‘시·도 협력 및 상생과제 수행’이 가장 높은 비중(37.3%)을 차지하고 있으며, 그 다음에는 ‘연구원을 통한 조율로 시·도간 정책의 소모적 경쟁 예방’(21.0%)으로 나타나고 있음
  - ‘다양한 분야의 통합적·융합적 연구 가능’(18.7%), ‘대형 국책과제 수행 유리’(12.7%), ‘시·도의 통합지원으로 일정 수준 이상의 연구원 규모 유지 가능’(10.3%) 등이 그 다음의 순으로 지적되고 있음
- 근무지역 별로 살펴보면, 양 지역 모두 시도 협력 및 상생과제 수행 가능성이 통합운영의 가장 중요한 이유로 나타나고 있음
  - 대구지역의 응답자들은 ‘다양한 분야의 통합적·융합적 연구 가능’(19.5%)이 두 번째로 중요한 이유로 지적되고 있으나, 경북지역 응답자들은 연구원을 통한 조율로 시도간 정책의 소모적 경쟁예방(26.9%)을 통합운영에서 두 번째로 중요한 이유로 인식하고 있음
- 직업별로 살펴보면, 모두 시도 협력 및 상생과제 수행 가능성이 통합운영의 가장 중요한 이유로 나타나고 있음
  - 특히, 공무원(광역 및 기초)들은 타 직업군에 비해 시도 협력 및 상생과제 수행 가능에 대한 응답 비중(40% 이상)이 높은 것으로 나타나고 있음
- 응답자의 접촉경험의 측면에서도 접촉 경험의 유무와 관계없이 시도 협력 및 상생과

제 수행 가능성이 가장 중요한 요인으로 지적되고 있음

- 접촉 경험이 있는 응답자들은 다양한 분야의 통합적/융합적 연구가능을 두 번째로 중요한 요소로 보는 반면, 접촉 경험이 없는 응답자들은 연구원을 통한 조율로 시도 간 정책의 소모적 경쟁 예방을 두 번째 중요 요소로 인식하고 있음

<표4-11> 통합운영 찬성 응답자들의 찬성 이유(중복 선택)

구 분		시도 협력 및 상생과제 수행 가능	대형 국책과제 수행 유리	다양한 분야의 통합적 융합적 연구가능	연구원을 통한 조율로 시도간 정책의 소모적 경쟁 예방	시도의 통합 지원으로 일정 수준 이상의 연구원 규모 유지 가능	
전 체		252	94 37.3%	32 12.7%	47 18.7%	53 21.0%	26 10.3%
근무 지역	대구	159	58 36.5%	25 15.7%	31 19.5%	28 17.6%	17 10.7%
	경북	93	36 38.7%	7 7.5%	16 17.2%	25 26.9%	9 9.7%
소속	광역지자체 공무원	69	28 40.6%	5 7.2%	17 24.6%	11 15.9%	8 11.6%
	기초지자체 공무원	64	27 42.2%	9 14.1%	10 15.6%	11 17.2%	7 10.9%
	언론 및 시민단체	1			1 100.0%		
	지역혁신 기관	70	23 32.9%	12 17.1%	10 14.3%	20 28.6%	5 7.1%
	대학교수	48	16 33.3%	6 12.5%	9 18.8%	11 22.9%	6 12.5%
접촉 경험	있음	151	57 37.7%	20 13.2%	32 21.2%	26 17.2%	16 10.6%
	없음	89	32 36.0%	10 11.2%	14 15.7%	24 27.0%	9 10.1%
	무응답	12	5 41.7%	2 16.7%	1 8.3%	3 25.0%	1 8.3%

주 : 현행 및 분원을 찬성하는 응답자는 전체 151명이었으며, 이유에 대한 중복 선택으로 응답 수는 252건으로 나타남

#### □ 분리운영 찬성 응답자들의 이유

- 분리운영이 필요하다는 응답자들은 그 이유를 시도 특성별 전문화 가능(43.1%), 도청 이전에 따른 정책 지원의 효율성 제고(20.7%), 시도별 밀착 지원 가능(18.1%) 등의 순서로 인식하고 있음
- 상대적으로 연구원 분리 논의에 따른 조직의 불안정성 제거(4.3%)는 중요한 이유가 아닌 것으로 나타나고 있음
- 지역별로 보면, 대구지역과 경북지역 응답자들은 분리운영의 필요성에 대한 이유를 동일한 순서로 인식하고 있음
- 직업별로도 시도 특성별 전문화 가능성이 가장 중요한 분리운영의 이유로 나타나고 있는데, 두 번째 중요한 이유에 따라서는 직업별로 다소 차이가 있음
- 두 번째 중요한 이유에 대해서는 공무원들의 경우 도청 이전에 따른 정책 지원의 효율

- 성 제고를 제시하고 있는 반면, 지역혁신기관 관계자 및 대학교수는 시도별 밀착지원 가능성이 도청 이전에 따른 정책 지원의 효율성 제고보다는 중요한 요소로 인식하고 있음
- 이는 공무원들은 환경적 변화에 따른 대응이 보다 중요하다는 입장인 반면, 지역혁신기관 관계자 및 대학교수는 기능적인 측면에 보다 중요한 가치를 부여하고 있는 것으로 보임
  - 접촉경험의 측면에서도 시도 특성별 전문화 가능성이 가장 중요한 분리운영의 이유로 나타나고 있는데, 접촉경험이 있는 경우 시도별 밀착 지원 가능성이 두 번째 중요한 요소인 반면, 접촉경험이 없는 경우에는 도청 이전에 따른 정책 지원의 효율성 제고를 두 번째 중요한 요소로 보고 있음

<표4-12> 분리운영 찬성 응답자들의 찬성 이유(중복 선택)

구 분		시도별 밀착 지원 가능		도청 이전에 따른 정책 지원의 효율성 제고		시도 특성별 전문화 가능		연구원 지도 감독의 책임 소재 명확화		연구원 분리 논의에 따른 조직의 불안정성 제거	
전 체		116	21 18.1 %	24 20.7 %	50 43.1 %	16 13.8 %	5 4.3 %				
근 무 지역	대구	36	5 13.9 %	6 16.7 %	18 50.0 %	4 11.1 %	3 8.3 %				
	경북	80	16 20.0 %	18 22.5 %	32 40.0 %	12 15.0 %	2 2.5 %				
소 속	광역지자체 공무원	45	9 20.0 %	12 26.7 %	13 28.9 %	7 15.6 %	4 8.9 %				
	기초지자체 공무원	21	1 4.8 %	8 38.1 %	12 57.1 %						
	언론 및 시민단체	4			3 75.0 %	1 25.0 %					
	지역혁신 기관	32	6 18.8 %	2 6.3 %	17 53.1 %	6 18.8 %	1 3.1 %				
	대학교수	14	5 35.7 %	2 14.3 %	5 35.7 %	2 14.3 %					
접 촉 경험	있음	66	15 22.7 %	14 21.2 %	26 39.4 %	8 12.1 %	3 4.5 %				
	없음	48	6 12.5 %	10 20.8 %	23 47.9 %	7 14.6 %	2 4.2 %				
	무응답	2			1 50.0 %	1 50.0 %					

주 : 분리운영을 찬성하는 응답자는 전체 74명이었으며, 이유에 대한 중복 선택으로 응답 수는 116건으로 나타남

## 2. 광주 및 전남연구원 사례 분석

### 1) 광주 및 전남연구원 연혁

#### □ 설립 및 분리 과정 개요

- 1991년 전남개발연구원 개원
  - 목포, 여수, 순천 등 지역상공회의소가 전남의 발전을 위한 전문연구기관의 설립 필요성을 제기함에 따라 재단법인으로 출범
- 1995년 광주전남발전연구원 출범
  - 광주지역에 대한 연구의 필요성이 제기됨에 따라 신규 연구원을 설립하는 대신 광주광역시가 기존 전남개발연구원에 출연하면서 1995년 광주전남발전연구원으로 재출범하였음
- 2007년 광주발전연구원과 전남발전연구원으로 각각 분리
  - 도시인 광주시와 농촌인 전남도의 발전 방향이 같을 수 없다는 논리에 따라 무안 남악신도시와 광산구 소촌동으로 분리
    - ※ 전남도청의 무안 이전은 연구원 분리 이전인 2005년 10월에 이루어짐
- 2015년 광주전남연구원으로 통합
  - 윤장현 광주광역시장의 10대 공약에 양 지역 연구원의 통합이 포함되면서 2014년부터 통합 논의가 확산되었음
  - 특히, 2014년 7월 민선 6기 출범 때 시·도 인수위원회에서 기능이 유사하고 예산이 이중으로 소요된다는 정책진단이 나오면서 통합이 상생발전 의제 1호로 대두
  - 광주발전연구원과 전남발전연구원을 각각 해산하고, 2015년 통합 연구원 발족

<표4-13> 통합 연구원 설립 내용

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ 연구원 소재지 : 나주 빛가람혁신도시(광주 및 전남지역 통합 혁신도시)<ul style="list-style-type: none"><li>- 연구원 터 4958m<sup>2</sup>(1500평)는 나주시가 무상으로 제공</li><li>- 빛가람 혁신도시 안의 복합문화체육센터 터 9086m<sup>2</sup> 중 일부</li></ul></li><li>○ 연구원 재원<ul style="list-style-type: none"><li>- 통합 연구원의 재원은 향후 동등하게 부담</li><li>- 현재 출연액인 광주시 82억원, 전남도 163억원은 그대로 존치하고, 이후 기금 조성 및 운영 비용은 같은 비율로 지원</li></ul></li></ul> |
|---|

□ 광주전남발전연구원 → 광주발전연구원 및 전남발전연구원

- 2007년 1월 박광태 광주시장과 박준영 전남지사는 지난 95년 이후 통합운영된 발전연구원을 분리키로 합의
  - 양 시장·지사는 시·도의 환경과 행정특성이 달라져 통합운영의 효율성을 기대하기 힘든 상황이라는 데 뜻을 모은 것으로 알려졌다
  - 그동안 광주전남발전연구원은 원장 선임 등으로 시·도의 이해관계가 얽혀 갈등이 빚어지기도 했으며, 자동차·광산업 육성, 문화도시 조성 등 도시 행정의 성격이 강한 광주시의 역점사업과 농수산·해양 관광문화 개발 등 전남도의 역점사업의 거리가 멀어지면서 전남도 의회를 중심으로 분리 주장이 제기되었음
  - 특히, 전남도의회는 2002년 12월 다음과 같은 이유를 제시하면서 연구원의 시·도분리를 주장하는 결의문 채택(오마이뉴스, 2002. 12. 24)

- 도농 복합행정을 수행하는 전남도와 도시 행정중심인 광주시의 행정 상이하기 때문에 다른 발전방향과 정책연구가 이루어져야 할 필요가 있음
- 전남도와 광주시의 발전방향을 제시하는 데 한계가 있음

- 출연기금(237억원)을 광주 80억원, 전남 157억원으로 배분했고, 22명의 직원도 전남 13명, 광주 9명으로 배치하는 한편 기타 재산 등의 배분 및 배치를 마쳤다.
- 일부에서는 광주시와 전남도가 혁신도시 공동 추진 등을 통해 협력사업을 강화하는 모습을 보인 데 비해 연구원만 분리해나가는 것은 공동 협력 분위기에 역행한다며 문제 제기
  - 특히 일부 대형 국책사업들의 경우 시와 도의 적극적인 공조가 절실한 상황에서 연구인력 분산으로 어떤 효과를 기대할 수 있을지도 의문이라고 지적(시민의 소리, 2007. 6. 16)

□ 광주발전연구원 및 전남발전연구원 → 광주전남발전연구원

- 정치적 측면
  - 윤장현 광주시장과 이낙연 전남도지사는 2014년 6.4지방 선거 후보시절 광주전남 상생발전 추진을 위한 과제로 광주전남 발전연구원의 완전 통합을 위한 역할제고에 합의하면서 통합 논의 시작
  - 지자체 출연연구원의 운영은 지자체장의 의중이 가장 중요한 영향요인이기 때문에 양 지역 지자체 장의 합의는 연구원 재통합의 핵심적인 요소라고 볼 수 있음
- ※ 광주와 전남은 2014년 ‘광주·전남 상생발전위원회’를 출범해 광주전남연구원 통합 등 18개 협력과제를 추진할 정도로 양 지역의 협력 분위기가 강화되고 있음(한국경제, 2015. 8. 26)

- 일부에서는 연구원의 통합으로 광주·전남 광역권의 비전과 발전전략을 제시하고 지역개발과 관련해 중앙정부에 공동대응할 수 있는 경쟁력을 확보해 나갈 것으로 기대 (뉴시스, 2015. 4. 28)

## 2) 재통합과정의 주요 이슈 분석

### □ 연구적 측면

- (미래 연구)분리 운영되면서 연구원의 지자체 예측성이 강해짐에 따라 연구원은 지역 발전을 위한 미래지향적 연구에 대한 역량을 결집하기가 어려워지고, 지자체의 예산확보를 위한 단기적 정책연구에만 역량이 집중되는 경향이 강해졌다고 평가
  - 지자체의 입장에서는 연구원에 출연금을 지원하면서 지자체의 정책연구에 대한 지원이 당연하다고 판단할 수 있으며, 공무원들은 국비 확보가 가장 중요한 업무 중의 하나이기 때문에 국비 확보를 위한 단기적 연구지원을 요구할 수밖에 없음
  - 공무원들의 요구는 지극히 현실적인 수요라고 할 수는 있으나, 이러한 과정에서 연구원 본연의 장기적 미래 연구는 취약해질 가능성이 높다고 할 수 있음
- (객관적 연구) 지자체의 강한 예측성으로 인해 지자체 정책에 대한 비판적·객관적 연구가 어려워지고, 지자체의 입장을 대변하는 역할을 할 가능성이 높아 지역을 위한 장기적인 발전 전략을 도출하는데 한계분착
  - 이러한 문제를 극복하기 위해 광주전남발전연구원의 재통합에서는 양 시도지사가 연구원의 자율성과 독립성을 최대한 보장해야 한다는 입장을 견지하였으며, 이를 위해 당연직 이사장을 맡았던 시·도지사가 이사에서 배제하는 형태로 조례를 제정하였음
    - ※ 윤장현시장과 이낙연지사는 '광주·전남발전연구원 통합'을 위한 4개항의 공동합의문(2015. 4. 27)에서도 시·도는 통합연구원이 독립성과 자율성을 바탕으로 연구 역량을 한층 강화할 수 있도록 행·재정적 지원을 계속할 것을 제시
- (상생 협력 연구)분리 운영으로 인해 시·도 간 상생 협력연구가 이루어지지 않고, 양 지역의 이기적 정책 방향 설정으로 광역적 정책 추진의 한계 발생

<표4-14> 무안국제공항 관련 양 지역 연구원의 의견 충돌 사례

- 분리되기 전에는 신설된 무안공항의 활성화를 위해 광주공항을 폐쇄하여 무안공항으로 통합하는 것이 당초의 정책방향이었으나, 분리된 이후 정책방향이 충돌 발생
- 광주시는 KTX건설까지라도 국내선은 계속 이용하자고 주장하였으며, 광주연구원은 이러한 시장의 논리를 뒷받침하는 보고서를 작성하여 광주공항의 활성화를 주장하였음
- 전남도는 광주공항의 일괄이전을 통한 무안공항 활성화에 사활을 걸고 있었으며, 전남발전연구원은 이러한 지사의 논리를 뒷받침하면서 무안공항의 활성화를 주장하였음
- 당초 무안공항 건설은 광주공항의 폐쇄 후 이전하는 것이 일반적이었으나, 연구원 분리 후 상반된 방향의 보고서가 제시되었음

- 이러한 문제를 고려할 때 정부(행정자치부)에서는 통합 운영이 되면, 생활권·역사성이 동일한 광주·전남의 공동 의제가 행정구역 경계에 구애 받지 않고 다뤄질 수 있을 것으로 기대(서울경제, 2015. 8. 31)
- 또한, 시·도 간에 이해관계가 발생할 경우 합리적인 중재기능을 수행할 수 있고 연구원의 질적 수준도 한층 높아질 것으로 기대되고 있으며, 이를 통해 보다 경쟁력 있는 지역종합 연구기관으로 변화할 것이라고 보고 있음(뉴시스, 2015. 4. 28)

#### □ 행정적 측면

- (비용 문제) 행자부는 관계자는 광주전남연구원 출범으로 연간 5억5,000만원의 예산 절감 효과가 있을 것으로 기대하고 있음(서울경제, 2015. 8. 31)
- 분리 운영이 되면서 사무실 유지비용, 행정관리직 인건비 등에 대한 별도 비용이 각각 소요되는 반면, 통합 운영이 이루어지면 이러한 부분에서의 예산 절감이 가능할 것으로 보임
- (연구원 규모) 광주·전남 연구원은 분리되면서 각각 연구원 규모가 확대되었는데, 이는 종합연구원의 특성상 다양한 분야에 대한 정책연구의 대응이 필요하기 때문인 것으로 보임

#### □ 전문가 활용 및 인력 확보 측면

- (인력 확보) 전남연구원이 무안으로 이전되면서 인력 확보의 어려움을 예상하는 지적도 있었으나, 박사 학위자의 일자리가 부족한 시대적인 상황으로 인해 신규 인력 충원에는 큰 문제점이 없었던 것으로 알려지고 있음
- 다만, 연구원이 분리되면서 전남연의 연구원들은 대부분 광주에 주거지를 두고 있기 때문에 광주에서 무안으로 출퇴근하는 경우가 있었으며, 이에 따라 연구의 몰입도가 다소 약해질 수 있다는 지적도 있었음
- (전문가 활용) 무안신도시로 이전한 전남발전연구원의 경우 대학이 부족하여 외부 연

구인력을 활용하는데 제한이 있음

- 전남발전연구원이 위치한 무안군지역 근처에는 목포대학교 밖에는 없기 때문에 연구원의 자문은 목포대학교 교수들 위주로만 진행됨에 따라 전문가 활용이 제한적으로만 이루어지고 있었음
- 또한, 대학의 부족으로 연구원을 지원하는 인력인 위촉연구원을 채용하는 데에도 상당한 한계가 있어 연구원의 역량을 극대화하는 데에도 어려움을 겪었음
  - ※ 위촉연구원은 연구원이 연구과제(프로젝트) 진행하면서 기존 정규직 인력으로 일손이 부족할 때, '위촉연구원' 등의 직위로 연구기간 동안 비정규직으로 고용되는 석박사 학위자(과정)를 의미하는데, 위촉연구원이 부족하면 연구 업무의 대부분을 기존 인력이 수행해야하기 때문에 업무 부담이 클 수밖에 없고, 이는 연구원의 연구능력 저하로 연결될 수 있음

## □ 시사점

- 광주, 전남지역의 경우 2007년에는 분리논리(지역 여건의 상이성, 대응성 강화)가 지지를 받았고, 2015년에는 통합논리(상생 협력)가 지지를 받았음
  - 2007년 분리를 반대하는 측에서 중요하게 거론하였던 '시·도의 상생협력'이 2015년 연구원 통합의 핵심적인 논리로 작용
- 광주·전남의 분리 및 통합과정을 고려할 때 분리 운영과 통합 운영에서의 절대적으로 바람직한 형태는 없는 것으로 보이며, 시대적인 상황과 시·도지사의 정책적 방향과 철학 등이 중요한 요인으로 보임
  - 광주, 전남의 경우 2007년 분리 시에는 양 지역의 여건이 상이하다는 인식이 보다 지배적인 시대적 상황이었음
  - 하지만, 2015년에는 양 지역의 상생 협력이 보다 중요한 시대적인 요구라는데 상당부분 공통적인 인식을 가지고 있으며, 그러한 인식이 최고 의사결정권자인 시도지사를 중심으로 형성되었기 때문에 재통합이 이루어진 것으로 보임
- 이러한 요인과 함께 연구원의 핵심적 기능을 어떻게 규정하느냐도 기관 운영 형태를 결정하는 중요한 요인 중의 하나라고 볼 수 있음
  - 출연 지자체에 대한 적극적이고 효과적인 대응(주로 예산 확보를 위한 지원)이 연구원의 보다 중요한 기능이라고 판단될 경우 분리 운영이 적합(분리에 따라 시도에 대한 대응성은 분명히 제고될 수 있음)
  - 미래의 장기적인 발전 전략에 대한 연구와 객관성을 담보할 수 있는 연구를 진행하는 한편, 지역 간의 협력을 통해 광역적 정책 수요에 대한 대응성을 제고하는 것이 연구원의 보다 핵심적인 기능이라고 판단되면 통합 운영이 보다 효과적일 수 있음

- 이와 더불어 종합연구원으로서의 특성, 연구원의 조정능력 한계 등도 고려할 필요가 있는 요인으로 보임
- 종합연구원으로서의 특성을 고려할 때 일정 수준 이상의 연구인력의 규모가 있어야 적절한 대응이 가능
- 시·도간 이해 충돌이 생길 가능성이 있는 과제의 경우 시도 통합연구원의 역할은 상당히 제한될 수밖에 없음
- 연구원이 양 시·도의 지원을 동시에 받고 있는 상황에서 한편만을 지원하는 논리를 개발하고 제시하기는 곤란
- 다만, 양 시·도의 의견을 조율할 수 있는 기능이 통합연구원에 있다면, 통합연구원은 시·도간 이해가 충돌될 경우에도 제 기능을 할 수 있기 때문에 효율적인 운영을 할 수 있음
- 예를 들어 통합연구원의 원장이 시장과 지사 간의 의견을 조율할 수 있는 정치적 역량이 있을 경우 통합연구원은 통합으로서의 장점을 충분히 살릴 수 있을 것임
- 일반적인 제도 및 기관 운영 형태에 대한 경향은 융합적·병합적 운영 추세라는 부분도 고려해 볼 필요가 있음
- 사회가 발전하고, 규모가 확대되면서 다양한 수요에 대한 대응이 필요하게 됨에 따라 특정 제도나 유형만으로는 한계가 있을 수밖에 없음
- 양 자를 병합적으로 결합해서 장점을 극대화하고 단점을 최소화하는 전략이 보다 효과적이라고 보임
- 기본적으로 통합운영의 형식을 유지하되, 지자체 대응성을 제고할 수 있는 방안을 고민할 필요가 있음(현재의 대구·경북본부 운영 혹은 분원 운영 등)

## 제3절 해외 사례 분석

### 1. 유럽과 일본 싱크탱크의 성격

#### 1) 지자체 싱크탱크의 개념

- 일반적으로 '싱크탱크'는 '두뇌 집단'라고도 불리며, 사회 문제를 분석하고 해결하기 위한 정책 등의 제언을 수행하는 연구 기관

- 이 정의를 참고하면 지자체 싱크탱크라는 것은 “지자체의 정책 창출에 있어서 조사·연구를 수행하고 해당 문제를 해결하기 위해 제언·지원을 수행하는 조직”

## 2) 유럽 싱크탱크의 특징

- 유럽의 싱크탱크는 관료 조직이 비교적 강함
  - 펜실베니아 대학의 조사에 따르면, 숫자 상으로는 미국과 거의 동수의 1818 개가 되고 있지만<sup>12)</sup>, 정책 제언 및 정책 선택을 위한 정보 제공을 기본적인 활동으로 하고 있으며, 활동 재원을 포함하여 비교적 정부와의 관계가 강함
- 또한 정책 결정은 정부와 국회에 맡기는 입장을 취하고 있기 때문에 미국과 같은 싱크탱크에 의한 정책의 채택이 적은 것이 특징
  - 그러나 정권 교체가 있어도 싱크탱크의 독립성은 사회적으로 유지되고 있으며, 국가 각각에 강한 정책 분야가 있음
  - 예를 들어, 독일 싱크탱크의 수는 유럽 각국 중에서 많은 편인데 특히 여러 경제 연구소의 존재가 세계에 널리 알려져 있고, 이탈리아, 네덜란드, 스웨덴, 프랑스, 벨기에 등은 주로 국제 관계 분야에서 뛰어난 두뇌 집단이 있음
  - 또한 영국은 정책 연구뿐만 아니라 정책 형성 과정에 영향을 주고 있는 싱크탱크도 존재함
- 따라서, 반드시 미국과 같은 모델의 형태로는 되어 있지 않지만 정부 이외의 조직으로서 새로운 정책 형성을 실시한다는 의미도 포함하여 공공 정책의 형성 과정에 있어서는 일정 정도의 영향력을 가지고 있다고 할 수 있을 것임

## 3) 일본 싱크탱크의 특징

- 일본에서는 거대한 “관제 싱크탱크”라고도 할 수 있는 가스미가세키의 관료를 중심으로 한 행정기구가 공공 정책을 많이 입안
  - 그들을 정치인들이 분야별로 “족벌”화하여 관계 행위자의 조정 밸브로서 기능하고 관료들이 행정 기구로서 정책을 “실시”할 수 있도록 가능한 수준으로 현실화하여 온 구조가 특징적인 정책과정의 실태였음
  - 이러한 행정기구가 정책 연구에서 법안 작성, 실시까지를 일관되게 행해 온 일본의 제도는 고도성장을 국가적 과제로 하고 있던 시대에는 합리적인 측면도 있었음을 부

12) James G. McGann, “2012 GLOBAL GO TO THINK TANK -INDEX & ABRIDGED REPORT,”University of Pennsylvania, pp.19-21.

정할 수는 없음

- 또한 이러한 구조의 닮은꼴이 지방자치단체의 정책 현장에도 존재하고 있었지만, 다른 한편으로 의원내각제 형의 중앙정부와는 달리 대통령 형의 수장을 가진 지자체는 1969년 자치법 개정을 계기로 기획 부문의 강화를 도모해 왔고 이러한 정책 요구에 대응하기로 된 것임
  - 이 개정에 따라 기본 구상의 책정이 시정촌에 의무화되었지만 당시 자치단체는 기획하는 부서가 없고, 지방자치단체 전체의 계획을 종합적으로 책정하는 부서가 없었음
  - 이에 따라 기획부서를 설치하는 움직임이 전국 지자체로 확산되어 현재에 이르고 있음
  - 또한 도도부현의 광역 자치단체 수준에서는 수장의 리더십 하에 행정 내부 정책을 연구하는 장치를 마련하고, 중장기적인 관점에서 정책 과제를 검토하고 인재 육성을 도모하려는 움직임도 생기게 된 것이었고 이것이 지자체 싱크탱크 시대의 개막이었던 것임
- 이 글에서는 유럽 그 중에서도 지자체 싱크탱크가 비교적 잘 발달해 있는 독일과 핀란드의 사례를 살펴보고 우리와 유사하면서도 직접 응용이 가능한 일본의 지자체 출연기관의 현황과 시사점을 중점적으로 검토

## 2. 유럽의 사례

### 1) 독일

#### □ 독일 지자체 개혁의 틀

- 독일은 지방 자치 단체의 행정 개혁의 전략적 모델인 NSM (새로운 제어 모델: Das Neue Steuerungsmodell)이 지자체 및 싱크탱크에 영향을 미치고 있음
  - 그것을 응용한 지방 자치 단체의 조직 이념인 콘체른 도시와 주민 협동 및 시민 자치가 현재 독일의 지방 자치 단체 및 지자체 싱크탱크의 특성의 기반이 된다고 볼 수 있음
  - NSM은 1993년 네덜란드의 틸부르크 (Tilburg)시에서 제창된 개념 모델임
  - KGSt(die Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: 행정 간소화를 위한 지자체 공동기구)는 NSM의 개념 요소를 개별 지방 자치 단체의 개별 케이스에 맞게 확장하도록 권고하고 있음
- 독일에서는 문화적, 정치적인 이유로 영국의 대처 정권의 NPM의 개념 틀은 급진적이고 과격하다고 여겨져 채택되지 않았음

- 즉, 공공 업무를 민간에 옮기는 것이 아니라 민간과 경쟁을 시키게 한 것임
- 다음으로 독일의 주요한 지자체 싱크탱크에 관하여 검토해 보고자 함

#### □ 포츠담 대학 지방 자치 연구소

- 개요
  - 지방 자치에 대한 연구를 실시하는 기관 지방 단체의 기본법, 선거법, 업무 수탁자의 법적 지위, 주민의 직접 정치 참여에 관한 법적 문제 등의 컨설팅을 실시하고 있음
- 특징
  - 포츠담 대학은 동서 통일 후 1990 년에 설립된 비교적 새로운 대학이며, 본 대학 및 연구소는 사회 과학 연구 수준이 높은 특색이 있음
  - 러시아, 베트남, 몽골 등 구 공산권 국가에서의 연구자나 유학생도 많음
- 주요 시책
  - NSM 모델의 채용에 의한 자치 단체 경영의 효율화 및 시민 자치 구상
- 시책의 효과
  - 민간의 경영 기법을 종합적으로 도입함으로써 사무의 효율화와 시민 창구 단일화에 공헌하였음
  - 이를 통해 각 지자체에서 시민 지자체 구상이 받아들여지게 되었다
- 향후의 문제점
  - 시민 자치 구상은 지방 자치 단체에서도 일부 실시되는 것에 그치고 있음
  - 재정 위기를 극복하지 않으면 구상의 현실화는 곤란함

#### □ NEXUS 연구소

- 개요
  - 독일 베를린 공과 대학에서 1999 년에 설립한 민간 컨설턴트 및 연구 기관임
  - 2005 년부터는 회사 조직으로 공공 기관, 대학, 민간 기업 등으로부터의 의뢰를 통해 수많은 사회적인 연구 계획 활동을 수행하고 있음
- 특징
  - 1990 년에 경제적으로 낙후된 상태에 있던 동독 베를린과 재정 상황에 문제가 있는 구 서독이 통일되어, 공공 투자는 서쪽에서 동쪽으로 이동하고 있는 상태임
  - 이러한 배경 하에 NEXUS에서는 주민 주도에 의한 협동의 마을 만들기를 추진하는

등 노력하고 있음

○ 주요 시책

- 도시 계획 및 교통 · 에너지 문제, 환경 정책 등 시민과 밀접하게 관련되는 과제에 대해 주민 참여 기법의 하나인 PZ (무작위 추출형 시민 토론위원회)를 통해 무작위로 선정된 시민이 풍부한 정보를 바탕으로 일정 기간 회의 및 토론을 해서, 지방 자치 단체 및 연방 정부에 제언하고 있음

○ 시책의 효과

- 참여 시민의 만족도 높임
- 참여 시민의 의식 변화 · 공공 의식의 확실한 증가
- 숙의를 거친 것에 의한 정확한 민의 · 시민 요구의 파악

○ 향후의 문제

- 대처 방법의 표준화, 마이너리티의 문제
- 공평 · 중립 운영 기관으로서의 선정 기준
- 토의 결과의 정책에 반영 방법 (구속력이나 제도화 검토)
- PZ 의한 주민에 대한 정보 제공 내용의 적정성

□ 베를린 공과 대학교

○ 개요

- 베를린 공과 대학은 통독 후 독일 유수의 거대 대학으로, 독일에서 두 번째로 큰 공과 대학임
- 독일에서는 2000 년대부터 지방 자치 단체에 주민 참여 부서를 설치하는 단체가 급증하고 있음 베를린 공과 대학교에서 개발한 "대화를 가미한 새로운 주민 참여의 방법"의 하나로서 PZ가 주목 받게 되었음

○ 주요 시책

- 지자체장으로부터 중립적인 연구 기관 등에 위탁된 주민 대장에서 무작위로 추출한 주민이 유급으로 4 일간 전문가에 의한 정보 제공이나 작은 그룹의 토론을 하고 "시민 감정"의 형태로 정리해서 위탁자인 수장에 제출함

○ 시책의 효과

- PZ에 참여하는 주민들은 무작위이기 때문에 일정한 당사자 이해 관계자가 아니라 나이·직업·학력도 다른 주민들이 유급으로 토의함에 의해서 형평성을 유지할 수 있는 것임
- 주민이 유상으로 자신의 일처럼 책임감을 가지고 논의를 한다는 것과, 또한 PZ 과정

을 통해 주민 자신의 이익 (사익)에 얽매이지 않고, 지역 과제와 사회적 과제를 해결 의식 (공익)을 높인다는 점이 평가되고 있음

○ 향후의 문제

- PZ를 추진하는 환경으로서 교육 휴가 제도와 시민 예산 제도, 주민 투표 제도 등 주민 참여를 보장하는 제도와 주민 참여에 의한 제도의 개발이 필요
- PZ를 하려면 진행자 및 정보 제공, 보고서 요약과 코디를 실시하는 기관이나 사람 (직원)이 필요하며 각각의 실정에 맞는 PZ 관행을 검토할 필요

## 2) 핀란드

### □ 헬싱키 메트로폴리탄 지역 전략

- 2003 년 헬싱키 지역은 2025 년까지 22 년 동안 인구가 30 만 명 늘어 150 만 명이 되지만, 일의 수요에 비행 노동력이 부족 할 것으로 예측되었음
  - 이에 따라 장기계획이 추진되었는데, “헬싱키 도시 지역 비전 2025”는 인구와 노동력 부족 예상을 바탕으로 2003 년 헬싱키 메트로폴리탄 지역 협의회가 민관 협동에 의해 정리된 광역 지역의 장기 기본 계획임 (협의회는 4 개 지자체가 참여)
  - 동 비전은 목표 지역의 모습을 “세계화의 선구자 지역으로서 헬싱키 지역이 매력과 경쟁력이 조화를 이루면서 성장하는 지역”로 정하고 이를 위해 인구, 노동력, 도시 구조의 발전 시나리오를 제시하고, 2025 년까지 역내의 모든 “지역 비전과 지역 전략” 수립을 위한 전제 조건으로 자리매김 했음
- 현재 헬싱키 메트로폴리탄에는 진행되고 있는 복수의 지역 전략이 있음
  - 그 핵심적이고 대표적인 것으로는 ① 헬싱키 메트로폴리탄 지역 혁신 전략 (2005 년) ② 헬싱키 메트로폴리탄 지역 경쟁력 전략 (2008 년) ③ 헬싱키시 국제 전략 2008 (2009 년)의 3 가지
  - 이들을 뒷받침하는 것은 후술하는 지자체 싱크탱크임

### □ 어반 팩츠 [정보 수집 · 조사력]

- 광역에서 전략을 수립하기 위해서는 광역의 현황 · 과제를 파악하기 위한 정보 데이터 등 자료 분석이 필요
  - 헬싱키 메트로폴리탄에서 그 정보 데이터 등 기초 자료의 수집·분석을 헬싱키시의 내부 조직 Urban Facts (어반 팩츠)가 실시
- 어반 팩츠는 1990 년에 도시 통계 사무실 및 도시 아카이브의 통합에 의해 설립 된 헬싱키시의 도시 정보기관으로 도시 정보의 선구자

- 조직은 도시조사과, 통계·정보서비스과, 아카이브, 관리과의 4 개의 유닛에서 형성되어 있으며, 약 75 명의 직원이 일하고 있음
- 헬싱키시와 이 지역에 관해 과거·현재·미래 모두에 걸치는 정보의 조사·전달·유지를 행하고, 정보 및 관련 서비스 제공을 담당하는 한편, 어떤 팩츠 목표로 내건 것은 헬싱키가 그 현상과 변화를 확실하게 이해하고 전략 유도를 실현할 수 있는 도시가 되는 것임
- 이를 위해서 어떤 팩츠은 도시 및 지역의 다양한 분야에 대해 정보 제공 및 분석을 통한 조언을 수행하고 있음
- 그 정보 제공의 기둥은 출판물
  - 매년 헬싱키 사람들의 생활에 대해 약 50 건의 출판물을 간행하고 있으며, 도시의 발전 관측 및 미래 예측을 실시
  - 그 출판물에는 특히 헬싱키 지역의 트렌드와 일반적인 도시 현상에 대한 정보를 기재하며 수많은 국제 비교도 실시
  - 또한 아카이브는 핀란드 최대의 시립 중앙 공문서관

#### □ 쿠루미나투무 혁신 회사 [혁신 플랫폼]

- 쿠루미나투무 혁신 회사 (Culminatium Innovation) 는 전문 기술 거점 국가 프로그램을 위해서 1995 년 창설된 개발 회사
  - 헬싱키 메트로폴리탄의 「혁신 전략」 「경쟁력 전략」 의 책정 등 싱크탱크 프로젝트 코디네이터 기능을 해오고 있음
  - 회사는 우시마 지역위원회, 헬싱키 시, 에스포 시, 반타 시, 그리고 지역의 대학, 연구기관, 연구 단지과 기업, 재계 등이 출자하는 주식회사
  - 출자자 조직 간의 인재의 왕래 공동 프로젝트 실시 등으로 특히 혁신적인 사업의 수행 기관으로 지역에 크게 기여하는 대표적인 산학관 협력기관

### 3. 일본의 사례

#### 1) 일본 지자체 싱크탱크의 설치 배경<sup>13)</sup>

##### □ 개요

- 이 장에서는 “일본 각지의 지자체 싱크탱크가 설치되어있는 배경”, “지자체 싱크탱크

13) 본 장은 牧瀬稔 (2009) 「政策形成の戦略と展開」, 東京法令出版 를 참조하여 재구성한 것임

의 동향”, “지자체 싱크탱크에 대해 공무원, 주민, 의원이 요구하는 역할“을 밝히고 개별 지자체의 싱크탱크를 통해 시사점을 도출

- 동경도 나카노구의 조사에 따르면, “시정촌이 설립 주체인 지자체 싱크탱크는 2006년 10월 현재 확인할 수 있는 것으로 40개 정도 있다”고 알려져 있다<sup>14)</sup> 그리고 2000년 이후 지자체 싱크탱크의 설치의 경향이 강해지고 있음
- 그리고 현재 시점에서의 홈페이지 검색 등을 통한 지자체 내 설치형 싱크탱크의 현황은 다음과 같음

<표 4-15> 지자체 내부설치형 싱크탱크의 현황

지자체 (내부설치형) 싱크탱크	설치주체	창설	비고
大阪市政研究所	大阪府大阪市	1951년	2012년 3월 폐지
いわき未来づくりセンター	福島県いわき市	1995년	임의단체
宝塚まちづくり研究所	兵庫県宝塚市	1995년	2006년 3월 활동정지
仙台都市総合研究機構	宮城県仙台市	1995년	2007년 3월 폐지
きしわだ都市政策研究所	大阪府岸和田市	1997년	2009년 3월 해산
竹田研究所	大分県竹田市	1998년	
十日町まちづくりシンクタンク	新潟県十日町市	1999년	2002년 3월 활동정지
小田原市政策総合研究所	神奈川県小田原市	2000년	2009년 3월 활동정지
上越市創造行政研究所	新潟県上越市	2000년	
四日市地域研究機構	三重県四日市市	2001년	四日市市の 四日市地域政策研究所가 四日市大学로 이관
三鷹市まちづくり研究所	東京都三鷹市	2002년	2002년에 외곽단체로부터 三鷹市の 직접운영체제로 변경
横須賀市都市政策研究所	神奈川県横須賀市	2002년	
やお未来創造会議	大阪府八尾市	2002년	
さがみはら都市みらい研究所	神奈川県相模原市	2003년	
なは未来室	沖縄県那覇市	2003년	
みうら政策研究所	神奈川県三浦市	2003년	会議形態 · 2011년 6월 활동정지
コミュニティシンクタンク富士	静岡県富士市	2003년	NPO 법인 · 2009년 5월 해산
金沢まちづくりで市民研究機構	石川県金沢市	2003년	1996년에 金沢시에 설치된 金沢市政策 연구소와 공동관계
浜田市共創のまちづくり研究所	島根県浜田市	2003년	
元気なお仕事塾	石川県七尾市	2003년	2006년 3월 활동정지
うつのみや市政研究センター	栃木県宇都宮市	2004년	
コラボレーション研究所	京都府向日市	2004년	2006년 3월 활동정지
京都・まいづる立命館地域創造機構	京都府舞鶴市	2004년	2008년 10월 종결
藤沢市政策研究室	神奈川県藤沢市	2005년	2009년 3월 해산
宗像市人づくり・まちづくり研究所	福岡県宗像市	2005년	회의형태
くりはら研究所	宮城県栗原市	2006년	
丹波ささやま研究所	兵庫県篠山市	2006년	회의형태
とよなか都市創造研究所	大阪府豊中市	2007년	임의 단체인 豊中市政研究所

14) 中野區區長室調査研究担当 (2006) 「自治体シンクタンクに関する調査研究報告書」

			( 1997년 설치 ) 가 전신
新潟市都市政策研究所	新潟県新潟市	2007년	
中野区政策研究機構	東京都中野区	2007년	2010년 3월 해산
せたがや自治政策研究所	東京都世田谷区	2007년	
戸田市政策研究所	埼玉県戸田市	2008년	
新宿区新宿自治創造研究所	東京都新宿区	2008년	
盛岡市まちづくり研究所	岩手県盛岡市	2008년	
吹田市まちづくり創造政策研究所	大阪府吹田市	2008년	2011년 9월 해산
唐津地域経済研究所	佐賀県唐津市	2009년	
草津未来研究所	滋賀県草津市	2010년	立命館大学와 공동관계
荒川区自治総合研究所	東京都荒川区	2010년	공익재단법인 형태
八王子市都市政策研究所	東京都八王子市	2010년	회의형태인 八王子市都市政策研究会議 ( 2003년 설치 ) 가 전신
げんたか研究所	茨城県高萩市	2010년	
松戸市政策推進研究室	千葉県松戸市	2010년	
港区政策創造研究所	東京都港区	2011년	
かすかべ未来研究所	埼玉県春日部市	2011년	
三芳町政策研究所	埼玉県三芳町	2011년	
伊勢原市政策研究所	神奈川県伊勢原市	2011년	
熊本市都市政策研究所	熊本県熊本市	2012년	

- 지자체 싱크탱크가 설치되는 배경으로 다음의 다섯 가지를 들 수 있음

#### □ 지자체 간 경쟁

- 일본의 인구는 2004 년에 피크를 맞아 감소 국면에 들어간 것으로 알려져 있음
  - 인구감소 사회는 각 지자체 간 주민을 위한 경쟁이라는 지자체 간 경쟁을 유발하고 있음
- 지자체 간 경쟁에서 살아남기 위해서는 지역의 특징을 살린 매력 넘치는 마을 만들기를 추진하는 것이 필요
  - 그러기 위해서는, 선발된 지자체로서 지자체의 정책 형성 능력을 향상 것이 필요하고 그 하나의 수단으로서 「지방 자치 단체 싱크탱크」가 설립
  - 특히, 2000 년에 「지방 분권의 추진을 도모하기 위한 관계 법률의 정비 등에 관한 법률」(지방분권일괄법)이 시행되어 시정촌의 자기 결정권이 확대됐지만, 이후 지자체 싱크탱크의 설치 수가 증가
  - 각 지자체가 지방 분권의 바탕으로 정책 형성의 중요성을 더욱 중요하게 인식하고 지자체 싱크탱크를 설립

#### □ 주민 요구의 고도화, 다양화

- 성숙된 사회에 지자체에 대한 주민 요구는 고도화, 다양화되어 가고 있다 한편, 지자

- 체 직원의 수는 여러 가지 이유로 삭감을 강요당하고 있음
- 그 결과 지방 자치 단체는 지금보다 효과적이고 능률적인 정책 형성이 요구되게 되었음
- 그 하나의 구체적인 움직임으로 지자체 싱크탱크가 설치

#### □ 기획 부문의 제도 피로

- 지자체에서는 환경 문제와 저출산 고령화, 지역의 활성화 등 조직 횡단적 업무, 지역 종합 업무가 증가
- 따라서 기획 부문 담당 부서와 담당 부서의 조정 기능에 쫓기기 쉬워, 기획 기능을 충분히 수행할 수 없게 되었음
- 그래서 기존의 기획 부문을 대체할 수 있는 새로운 조직이 요구되고, 그 하나의 수단으로 지자체 싱크탱크가 설치

#### □ 재정난

- 현재의 경제 상황은 고용 상황의 악화와 디플레이션 등으로 어려운 상황에서 벗어나지 못하고 있음
- 따라서 지자체의 재정 상황도 어려운 상황이 계속되고 있어 사무 사업의 조사, 재검토
- 지금까지 민간 컨설턴트에 업무 위탁을 하고 있었던 조사 업무 등도 지자체 직원이 자기 부담으로 조사를 실시하도록 강요되는 상황
- 이에 따라 지자체 직원들의 정책 입안 능력을 높여 이러한 상황에 적확하게 대응하기 위해 지자체 싱크탱크가 설치

#### □ 의원의 요구

- 지자체 간 경쟁이 점점 심해지는 가운데, 지자체의 정책 형성 능력을 높이고 주민 만족도가 높은 매력 있는 정책의 구축과 중요 과제의 해결을 도모하기 위하여, 자치 단체 의회 의원으로부터도 지자체 싱크탱크의 설립에 대한 제안

## 2) 일본 지자체 싱크탱크의 동향

#### □ 개요

- 이 절에서는 어떤 조직 형태의 지자체 싱크탱크가 있는가와 싱크탱크의 유형과 최근 지자체 싱크탱크 설립 동향을 밝힘

## □ 지자체 싱크탱크의 유형

- 지자체 싱크탱크는 대략적으로 분류하면 4가지 유형으로 나뉨 ① 연수원형 싱크탱크 ② 지자체 내 설치형 싱크탱크 ③ 재단법인형 싱크탱크 ④ 제 3 섹터형 싱크탱크
- 연수원형 싱크탱크
  - 직원 연수 기능, 정책 연구 기능을 가지고 있는 연수원이며, 도도부현에 설치되어있는 케이스가 보임
  - 최근에는 직원 연수 기능과 연구 기능을 분리·재편하는 상황이 있다
  - 예를 들어, 가나가와현 자치 종합 연구 센터가 교육 기능과 연구 기능 각각의 충실·강화를 도모하기 위해, 2010 년, 직원 경력 개발 지원 센터와 정책 연구·대학 연계 센터인 싱크탱크 카나가와로 재편
- 지자체 내 설치형 싱크탱크
  - 지방 자치 단체의 하나의 조직으로서 설치된 싱크탱크
  - 2000 년을 전후하여 잇따라 탄생
  - 2000 년에는 에츠시 창조 행정 연구소가, 2002 년에는 요코스카 시 도시 정책 연구소가, 2003 년에는 사가미하라 도시 미래 연구소가 설치
  - 그 후도 순조롭게 증가하여 2008 년에는 사이타마 현에서도 도다시 정책 연구소가 설치
- 재단법인형 싱크탱크
  - 지자체의 외부에 설치하고 있는 싱크탱크
  - 지방 자치 단체의 외부에 설치하는 싱크탱크이기 때문에 연구에 일정한 독립성을 담보 가능
  - 재정 부담의 문제로 최근 정리·축소되는 경향
  - 예를 들어, 도도부현 수준에서는 재단법인 사이타마 종합 연구기구와 재단법인 미에 사회 경제 연구 센터, 재단법인 고치현 정책 종합 연구소 등이 활동이 끝남
  - 또한 시정촌 레벨은 2003 년에 재단법인 아мага사키시 산업 진흥 협회와 재단법인 아мага사키 미래 협회가 통합된 재단법인 아мага사키 지역 산업 활성화기구가 발족
- 제 3 섹터형 싱크탱크
  - 제 3 섹터의 형태를 가진 지자체 싱크탱크는 주식회사 싱크탱크 미야자키와 주식회사 가고시마 종합 연구소가 있었음
  - 그러나 주식회사 싱크탱크 미야자키는 2004 년에 해산
  - 주식회사 가고시마 종합 연구소도 2006 년에 해산했다
  - 또한 주식회사 싱크탱크 미야자키는 연구 자산 모두와 연구원의 일부를 승계하여 주

식회사 지역 경제 연구소로서 2004년부터 싱크탱크 업무를 재개

#### □ 지자체 내 설치형 싱크탱크 설립 동향

- 최근 지자체 싱크탱크 설립 동향은 지자체 내 설치형 싱크탱크 설립이 많아지고 있다는 것
  - 그 이유는 지방 자치 단체의 재정 상황이 어려운 것으로부터, 재단법인이나 제 3 섹터와 같은 외부화의 형태를 취할 수 없어진 것을 들 수 있음
  - 또한 지자체 싱크탱크를 내부화함으로써 지자체 정책 형성 능력의 향상을 도모함과 동시에 지자체와 주민의 협력 창구의 하나가 될 수 있기 때문이기도 함

### 3) 지자체 싱크탱크에 요구되는 역할

- 지자체 싱크탱크가 공무원, 주민, 의원으로부터 어떤 역할이 요구되고 있는지를 고찰함과 동시에 우리나라의 자치 단체 싱크탱크의 기본 방향을 검토하는데 있어서의 과제를 정리

#### □ 직원으로부터 요구되는 역할

- 직원으로부터 지자체 싱크탱크에 요구되는 역할로서, 담당부서에 대한 정책 개발의 지원
  - 재정 상황이 어려워 직원 수가 한정되어있는 가운데, 담당 부서에서는 일상 업무에 쫓기고 있는 것 외에도 고도화, 다양화하는 주민 요구에 대응하는 정책을 개발해야 하는 상황에 직면하고 있기 때문
  - 따라서 예를 들어, 담당부서가 임하고 있는 정책 개발에 대해 실시 부서와는 다른 관점에서 지자체 싱크탱크가 조언을 함으로써 정책 과제의 해결을 도모
  - 이러한 역할을 함으로써 지자체 싱크탱크와 담당부서의 신뢰 관계가 강해져, 연구 성과로서의 시책 제안의 실현 가능성도 높아질 것임
  - 또한 연구 활동 등을 통한 직원의 정책 형성 능력의 향상이나, 의지가 있는 직원의 지자체 싱크 탱크 등용에 대해서도 인재 육성과 시책 제안의 실현 가능성의 관점에서 요구됨

#### □ 주민으로부터 요구되는 역할

- 주민으로부터 지자체 싱크탱크에 요구되는 역할은 주민 복지를 증진하기 위한 정책을 강구해 내는 것임
  - 지자체의 궁극적인 목적은 주민 복리의 증진이기 때문에 자치 단체에 설치된 싱크탱크의 역할은 주민 복지를 증진하기 위한 정책을 내놓을 것임
  - 주민 복지를 증진하기 위한 정책은 주민들이 살기 좋았고 앞으로도 계속 살고 싶은,

- 혹은 주민 이외의 사람도 살아보고 싶다고 느낄 수 있는 정책이라고 할 수 있음
- 주민 복지를 증진하기 위해 지자체 싱크탱크는 지자체의 과제 해결을 위한 선진적이고 실현성이 높은 시책을 내놓을 것을 요구됨
  - 또한 각지에서 자치 기본 조례가 제정되는 등 시민 참여, 시민과의 협동의 마을 만들기가 진행
  - 지자체 싱크탱크에서도 정책 연구 과정에서의 시민 참여, 시민과의 협동의 대처가 요구

#### □ 의원으로부터 요구되는 역할

- 지방 의회는 의결 기관으로서의 역할과 시장 기타 집행 기관의 행정 운영에 대한 감시 기관의 역할 등이 있는데 지방 분권의 큰 흐름 속에서 입법 기능을 높이려는 움직임이 활발해지고 있음
  - 의원이 정책을 입안하는 과정에서 의원 스스로가 다양한 주민 의견을 정확하게 파악하는 등의 조사를 행함과 동시에, 행정 과제에 대한 통계와 분석 결과 등이 필요한 경우가 있음
  - 그러한 때에, 예를 들어, 지자체 싱크탱크가 축적 한 다양한 데이터를 활용하는 것으로 의원의 정책 수립에 도움이 될 수 있음

## 4) 과제 정리

#### □ 개요

- 여기까지 「지자체 싱크탱크가 설치되는 배경」, 「지자체 싱크탱크의 동향」, 「지자체 싱크탱크에 요구되는 역할」에 대해 검토하였음. 본 절에서는 지자체 싱크탱크의 유형에 따른 장단점과 과제를 정리

#### □ 조직 형태

- 전술 한 바와 같이, 지자체 싱크탱크의 조직 형태로 「연수원형」나 「지자체 내 설치 형태」 그리고 「재단법인형」과 「제 3 섹터형」이 있음
  - 지자체 내 설치 형태는 내부 조직이기 때문에 상대적으로 비용 부담이 적고, 지자체의 정책 형성 능력의 향상을 도모 할 수 있으며, 연구 성과가 시책에 반영될 가능성이 높고, 지자체 싱크탱크를 지자체와 주민의 협동의 창구의 하나로 할 수 있는 등 장점
  - 외부 조직인 재단법인형에 대해서는 지방 자치 단체의 외부에 설치하는 싱크탱크이기 때문에 조사 연구에 일정한 독립성이 확보된다는 장점이 있는 한편, 설립시의 재

- 산 기여금과 설립 후 비용 등 재정 부담이 커짐 또한 민간 기업의 연구를 위탁하게 되었을 경우, 중립성의 확보가 어려워질 우려
- 마찬가지로 외부 조직인 제 3 섹터형은 앞서 언급했듯이, 2 단체 (주식회사 가고시마 종합 연구소, (주) 싱크탱크 미야자키)에서도 확인할 수 있었지만, 모두 주식회사 형태이며, 이미 해산
  - 연수원형은 일본의 경우 도도부현에 설치되어있는 케이스를 볼 수 있지만, 최근에는 직원 교육 기능과 연구 기능이 분리 · 재편되고 있는 상황임 2010년에는 카나가와 자치 종합 연구 센터가 교육 기능과 연구 기능 각각의 충실 · 강화를 도모하기 위해 직원 경력 개발 지원 센터, 싱크탱크 카나가와로 재편

## □ 기본적인 역할

- 상기한 바와 같이, 공무원, 주민, 의원로부터 요구되는 지자체 싱크탱크 역할을 검토했음
  - 이와 함께 최근 잇따라 지자체 싱크탱크가 설치되는 가운데 폐지되는 지자체 싱크탱크도 왜 폐지되었는가를 고찰함으로써 우리나라의 지자체 싱크탱크는 기본적으로 어떤 역할을 해야 하는가를 고찰하도록 함
- 지자체 싱크탱크가 폐지되는 요인<sup>15)</sup>
  - 지자체 싱크탱크가 폐지되는 요인은 다음의 3 가지가 있음
  - 첫째, 어려운 재정 상황을 들 수 있음 어려운 재정 상황에서 지자체 싱크탱크는 예산 삭감, 조직 개혁의 대상이 될 수 있다는 것임
  - 둘째, 지자체 싱크탱크의 존재 의의가 희석되어 버린 것을 들 수 있음 기대된 연구 성과가 창출되지 않거나, 혹은 연구 성과가 정책에 반영되지 않은 상태의 장기화임
  - 셋째, 인사이동이나 연구원을 확보 할 수 없는 상황 등으로 연구 노하우의 축적이 곤란하게 된 것을 들 수 있음
- 지자체 싱크탱크의 기본적인 역할
  - 상술한 3 가지 문제를 해결하는 것이 우리나라의 자치 단체 싱크탱크가 기본적으로 어떠한 역할을 담당하는 지 여부를 고려하기 위한 과제가 됨
  - 이러한 3 가지 문제를 해결하기 위해서는 지자체 싱크탱크는 지자체장, 공무원, 주민, 의원의 신뢰를 획득하는 것이 중요
- 이를 위해서는 다음의 3 가지 역할을 수행하는 것이 필요
  - 주민 복지를 증진하기 위해, 지자체의 과제 해결을 위한 선진적이고 실현성이 높은 시책을 강구함 또한 실현성을 향상시키기 위해 직원 참여, 주민 참여를 도모

15) 杉尾正則 (2004) 「市町村内シンクタンクを核とした政策創造」, 財団法人福岡市町村研究所를 참조함

- 한정된 직원 수로 일상 업무뿐만 아니라, 고도화, 다양화하는 주민 요구에 대응하고 있는 담당부서에 대한 정책 개발을 지원
- 정책 수립에 필요한 통계 데이터의 수집, 가공, 축적을 통해, 공무원, 주민, 의원에게 도움을 줌
- 또한 위 3 가지 역할을 위해서는, 지자체 싱크탱크의 연구에는 직원뿐만 아니라 고급 연구 노하우를 가진 전문가 등과 연계하여 힘을 빌리는 것도 필요

## 5) 개별 지자체 싱크탱크 사례를 통한 시사점

### □ 개요

- 상술한 조직 형태 중에서, 비교적 비용 부담이 적다 것, 지자체의 정책 형성 능력의 향상을 도모할 수 있다는 것, 연구 성과의 시책에 반영 가능성이 높아지는 것 등의 이유로 일본 내의 지자체 싱크탱크는 지자체 내 설치형이 증가하고 있음
- 많은 지자체 싱크탱크 중에서도 특징적인 노력을 하고 있는 일본 지자체 싱크탱크를 참고하기로 함
- 첫째, 2010 년 4 월 회의형에서 상설형으로 개편된 「하치오지 시 도시 정책 연구소」, 둘째, 시민 참가에 의한 연구 활동 실적이 있는 「미하라 도시 미래 연구소」, 셋째, 각 부서의 정책 지원에 실적이 있는 「요코스카 시 도시 정책 연구소」

### □ 하치오지 시 도시 정책 연구소 (2003 년 설립, 2010 년 개편)

- 하치오지 시는 2003 년에 하치오지 시 도시 정책 연구위원회를 설치하여 정책 · 시책에 관한 조사 연구, 조사 연구에 기반한 시장에 대한 정책 제언 및 청내 연수를 행함
- 또한 기관지 「마을 만들기 연구 하치오지」를 간행하고 동 회의의 성과를 발표하고, "시민 · 학식 경험자 · 직원이 모이는 정책 연구 교류 거점"으로서 존재
- 이러한 성과를 바탕으로 제 2 기 지방 분권 개혁의 진전을 포함한 사회 정세의 새로운 변화에 더 정확하고 구체적인 대응을 할 수 있도록 2010 년 4 월에 이 회의를 '하치오지 시 도시 정책 연구소'로 개편 · 체제 강화, 조직 싱크탱크로 정책 심의실에 설치
- 정책 심의실의 도시 정책 연구소의 역할은 정책 심의실의 본래적 기능인 「신규 시책의 입안」이나 「특명 사항의 조사 연구」를 강화하면서 그 일부를 담당
- 이를 위해 동 연구소에서는 연구 능력과 일정한 전문 지식의 확보를 중요시
- 그러한 연구 능력 향상과 일정한 전문 지식을 습득하려면 조직적인 대응이 필요하다는 점에서 정책 심의실 내에 조직 싱크탱크로 설치한 것

- 또한 하치오지 시 도시 정책 연구소에서는 기초 자치 단체의 기획 부문의 새로운 역할로서 각 소관 부문이 정책을 입안함에 있어 협의·사전 상담이나 연구소가 가지고 있는 데이터 제공, 학식 경험자와의 중개 등을 실시하는 것으로, 모든 부처에 걸친 정책 형성 능력의 향상도 목표

○ 연구 체제

- 하치오지 시 도시 정책 연구소의 직원 구성 등 내용은 다음과 같음
- 상근 직원 5 명 (직원 연구원)
- 비상근 특별직 1 명 (소장)
- 비상근 직원 1 명 (전문 연구원) (석사 학위 소지자 이상)
- 도시 정책 자문 2 명
- 수도 대학 도쿄 대학원 도시 환경 과학 연구과 교수
- 토카이 대학 정치 경제 학부 교수
- 전문 어드바이저
- 2010 년도의 하치오지 시 도시 정책 연구소 예산액은 9,223,000 엔

○ 기능

- 하치오지 시 도시 정책 연구소는 조사 연구 기능, 정책·정보 저장 기능, 정책 제안 기능, 정책·정보 발신 기능, 정책 조언 기능의 5 가지 기능

(조사 연구 기능)

- 사회 조사 등에 의한 독자적인 데이터 수집
- 문헌 조사 등의 최신 정보 수집
- 실무 경험자·학식 경험자 등으로부터의 지도를 바탕으로 한 연구·분석

(정책·정보 저장 기능)

- 신규 정책 과제의 선행적 정보 수집
- 통계 등의 수집·가공
- 청 내외에서 네트워크 구축
- 선진적인 정책과 연구 성과의 축적

(정책 제안 기능)

- 시장에게 제안·보고
- 소관 부처에 대한 제안
- 널리 사회를 향한 정책 제안

(정책 · 정보 발신 기능)

- 이사에게 정보 발신
- 청내 및 담당 부서에 정보 발신
- 외부로의 정보 발신

(정책 자문 기능)

- 각부 사업 자문
- 각부 사업에 대한 기술적 지원
- 청내 연수의 개최 · 지원

#### □ 사가미하라 도시 미래 연구소 (2003 년 설립)

- 경제의 장기 침체로 인한 어려운 재정 상황, 저출산 고령화의 진전 등 사가미하라 시를 둘러싼 사회 경제 환경이 변화
  - 자기 결정 · 자기 책임에 근거한 정책 형성을 기본으로 하면서 다양한 행정 수요에 적절하게 대응하고 활력 있는 마을 만들기를 진행시켜 나갈 필요가 더욱 요구됨
  - 이에 적극적인 대응을 도모하기 위해, 지금까지의 정책 형성의 접근뿐 아니라 시민이나 학식 경험자 등과 함께 장기적인 비전을 세워, 사가미하라 시의 지역 특성에 맞는 정책 연구를 자율적으로 할 조직이 필요
- 기획 정책과 정책 부문을 개편하고 2003 년 4 월 사가미하라 도시 미래 연구소가 설립
  - 기본 방침으로 ① 장기적인 비전에 입각한 선구적인 도시 전략의 추진, ② 시민, 학식 경험자, NPO, 시 직원 등 다양한 지혜를 결집, ③ 사가미하라 시의 지역 특성에 맞는 정책 연구에 몰두
- 연구 체제
  - 사가미하라 도시 미래 연구소 직원 등의 구성 내용은 다음과 같음
  - 상근 직원 4 명 (소장 포함)
  - 비상근 직원 1 명 (전문 연구원)
  - 정책 자문 3명
  - 호세이 대학 대학원 정책 창조 연구과 교수
  - 아오야마 학원 대학 경제 학부 교수
  - 메이지 대학 정치 경제 학부 교수
  - 과제 조언 고문

○ 예산

- 2010 년도의 사가미하라 도시 미래 연구소의 당초 예산액은 14,810,000 엔

○ 기능

- 사가미하라 도시 미래 연구소에서는 연구 기능, 정책 지원 기능, 정보 수집 · 발신 기능의 3 개의 기능

(연구 기능)

- 공동 연구 (시민, 학식 경험자, 시 직원이 공동으로 실시하는 연구)  
→ 2009 년도 이후 시민 연구원 모집 정지
- 과제별 연구 (연구소의 직원인 선임 연구원이 연구)
- 자주 연구 (시민 연구원, 시 직원인 정책 연구원이 스스로 과제를 설정하여 연구)
- 전문 연구 (도시 각 부서가 안고 있는 행정 과제를 대학원생 등의 외부 연구자가 연구)

(정책 지원 기능)

- 도시 정책 간담회 (정책 자문과 시장 등 간부 직원과의 간담회)
- 연수회 등 (정책 어드바이저에 의한 연수회, 스터디 그룹이나 프로젝트 팀에 강의)
- 과제 조언 (담당 부서가 안고 있는 개별 과제 등에 대하여 학식 경험자가 조언)
- GIS지도 제작 (각과로부터의 의뢰에 의한 GIS지도의 작성)

(정보 수집 · 발신 기능)

- 학회 등에 가입
- 싱크탱크 교류회 연락 회의 등 참석
- 자체 홈페이지에 의한 정보 발신
- 학회 등에서 연구 발표
- 기관지에 기고
- 사가미하라 시 관련 데이터의 소개 「데이터 미하라」의 발행
- 서적 · 보고서 발간

□ 요코스카 시 도시 정책 연구소 (2002 년 설립)

- 요코스카 시 도시 정책 연구소는 1995 년부터 임한 종합 계획 수립 과정에서 정책 형성 능력을 향상시키는 것의 중요성을 인식하고 2002 년 4 월에 기획조정부 내의 조직으로 설치되었음

- 연구소의 역할은 ① 사회 경제 환경의 변화와 요코스카 시의 현황과 과제 등 정책의 기획에 필요한 정보의 조사·분석, ② 미래의 도전에 대한 프로젝트 팀을 중심으로 한 검토·정책 제언, ③ 다른 부서가 주체가 되어 실시하는 정책의 기획 수립에 참가·지원, ④ 직원의 정책 능력 향상을 위한 제반 활동의 일익을 담당하는 것
- 요코스카 시 도시 정책 연구소는 설립된 2002 년도부터 2006 년도까지의 5 년간 1 단계로서 정책 연구 제언 성과를 내외에 발신을 해왔음
  - 기초 다지기를 마친 2007 년도부터 2011 년도까지의 5 년간 2 단계로서 지금까지의 정책 연구에 행정 평가의 업무를 추가하고 정책 입안의 기초가 되는 조사 분석 기능의 강화를 도모하여 각 부문의 정책 수립 지원 및 종합 진흥 계획의 관리 등 실천적인 정책 형성을 추진하고 있음
- 연구 체제
  - 요코스카 시 도시 정책 연구소 직원 등의 구성 내용은 다음과 같음
  - 상근 직원 수 13 명
  - 소장 (부장) 1 명
  - 부소장·주임 연구원 (과장) 1 명
  - 주임 연구원 (주사) 4 명
  - 연구원 (주임) 4 명
  - 연구원 (담당자) 3 명
  - 비상근 직원 수 2 명은 주 4 일 근무 1 명 (식사 과정 수료), 주 3 일 근무 1 명 (박사 과정 재학 중)
  - 정책 연구 전문 위원 2 명은 게이오 대학 종합 정책 학부 교수, 종합 연구 개발기구 (NIRA) 주임 연구원
- 예산
  - 2010 년도의 요코스카 시 도시 정책 연구소 예산액은 연구소 전체로는 30,887,000 엔이며 그 중 정책 연구 사업은 8,133,000 엔
- 기능
  - 요코스카 시 도시 정책 연구소는 조사·연구 기능, 인재 육성 네트워크 기능, 정책 지원 기능, 정보 수집 및 발신 기능의 4 가지 기능
- (조사·연구 기능)
  - 인구 등의 기초 데이터 분석
  - 사회·경제 환경의 동향 조사·분석
  - 테마 설정에 의한 기초 연구

- 테마 설정에 의한 실천 연구

- 행정 평가

- 기본 계획 수립

(인재 육성 네트워크 기능)

- 직원 제안 제도

- 정책 연구 프로젝트 팀의 실시 → 2007 년도부터 미 실시

- 정책 연구 논문 → 2007 년도부터 미 실시

- 정책 연구 세미나 등의 개최 → 2007 년도부터 미 실시

(정책 지원 기능)

- 각 부문의 계획 수립 및 시책 · 사업 개발에 대한 조언

(정보 수집 · 발신 기능)

- 도시 정보의 수집

- 시민 의식 조사의 실시 · 분석

- 정책 연구 보고서 작성

- 요코스카 백서 만들기

- 정책 연구 요코스카의 발행 → 2007 년도부터 미 실시

#### □ 사례 분석을 통해 도출된 시사점

- 지금까지 「하치오지 시 도시 정책 연구소」, 「사가미하라 도시 미래 연구소」, 「요코스카 시 도시 정책 연구소」의 사례를 살펴보았음

- 여기서는 사례 분석을 바탕으로 도출된 「조직」, 「인사」, 「각 부서 지원」, 「시민 참여」에 대한 시사점을 정리

##### ○ 조직

- 상술한 바와 같이 지자체 내 설치형 지자체 싱크탱크 중에서 상설형의 설치 형태의 수가 많아지고 있음

- 하치오지 시에서도 2010 년 4 월부터 회의형을 개편하여 상설 형 지자체 싱크탱크를 설립

- 연구 성과를 지속적으로 유지 · 관리하고 정책의 실현성을 높이기 위해 상설 형 지자체 싱크탱크가 적당하다

- 하치오지 시 도시 정책 연구소에서는 지자체 싱크탱크의 필요성을 청 내에 이해시키기 위해 관련 부서의 부장급 직원을 대상으로 한 지자체 싱크탱크 스터디 그룹을 실

시했음

○ 인사

- 정책 연구 성과를 현장에서 원활하게 연결하기 위해 도시의 상근 직원이 소장을 맡는 것이 장점이 있음
- 소장 직은 사가미하라 도시 미래 연구소 과장 직, 요코스카 시 도시 정책 연구소는 부장 직이 맡고 있음
- 하치오지 시에서는 전직 시 직원이 소장을 맡고 있음
- 정책 연구 등에 대해 전문성을 확보하고 직원의 정책 형성 능력 향상지도, 조언을 하기 위해 학식 경험자를 어드바이저로 임용하는 것이 적당
- 학식 경험자의 임용 대해 하치오지 시 도시 정책 연구소에서는 도시 정책 고문 2 명을 임용하고 있으며, 전문 자문을 의뢰
- 또한 사가미하라 시 미래 연구소도 정책 자문을 3 명 임용하고 있으며, 과제 조언 자문을 의뢰
- 요코스카 시 도시 정책 연구소에서도 전문 위원을 2 명 (정책 연구 전문 위원, 중점 시책에 관한 전문 위원)을 임용
- 연구 성과의 전문성을 확보하거나 각과에 대한 전문적인 지원을 위해 직원 연구원의 연구 노하우의 취득 등을 위해 박사 과정 수료자 등의 연구자를 연구원으로 고용하는 것이 적당
- 박사 과정 수료자 등 연구자의 고용에 대해 하치오지 시 도시 정책 연구소는 박사, 석사 과정 수료자 등을 비상근 촉탁 연구원으로 1 명 고용
- 또한 미하라 도시 미래 연구소에서도 대학원생 등을 비상근 연구원으로 1 명 고용
- 요코스카 시 도시 정책 연구소에서도 박사 과정, 석사 과정 수료자 등을 비상근 연구원으로 고용
- 조사·연구에 있어서는, 연구 팀 등을 구성하고 지자체 싱크탱크의 연구원뿐만 아니라 관계 부처의 직원과 공모 직원도 가입시키고 직원의 정책 형성 기능 등의 향상을 도모함과 동시에 담당 부처 직원이 가진 연구 내용에 관한 지식을 살려 선진적이고 실현성이 높은 시책을 내놓을 필요
- 하치오지 시 도시 정책 연구소에서는 공모에 의한 직원 겸임 연구원이 조사·연구 팀에 소속
- 미하라 도시 미래 연구소, 요코스카 시 도시 정책 연구소에서도 지자체 싱크탱크가 설립되어 수년간 관련 부처의 직원과 공모 직원도 프로젝트 팀에 가입시켜 조사·연구에 임하고 있음
- 지자체 싱크탱크의 연구 성과에 대해서는 선진적이고 실현성이 높은 시책을 내세울

것이 요구되고 있음

○ 각 부서 지원

- 전문적인 노하우를 가지고 있는 박사 과정, 석사 과정 수료자 등을 연구원으로 임용하여 각 부서의 정보 분석 및 계획 수립 등의 조언 등을 통해 업무가 원활하게 진행되고 직원의 정책 형성 능력도 향상되는 효과도 나타날 수 있음
- 하치오지 시 도시 정책 연구소에서는 박사 과정을 수료한 비상근 촉탁 연구원을 고용하고 각 부서의 사회 조사 등에 대한 기술적인 지원을 실시
- 또한 미하라 도시 미래 연구소에서는 대학원생 등의 비상근 연구원이 청 내에서 응모된 연구 주제를 연구하는 등 각 부서에 대해 전문성이 높은 지원이 이루어지고 있음

○ 시민 참여

- 정책 연구 과정에서 참여 시민과의 협동을 중시하고 있기 때문에 지자체 싱크탱크의 기반이 확보되는 대로 조사·연구 활동에 시민 참여를 도입하는 것이 적당하지만 상황에 따라 판단하여야 함
- 사가미하라 도시 미래 연구소에서는 시민 연구원 제도를 도입하고 2003 년도부터 2008 년도까지 시민 연구원이 참여해 공동 연구 및 자체 연구가 이루어졌지만, 2009 년도부터 시민 연구원이 참여하지 않고 있음
- 연구원 모집 전형에 대한 업무량도 많고 감원이 진행되는 와중에 진행 관리, 품질 관리, 연구원 지원 등에 인원을 할당할 여유가 없어서 버렸기 때문
- 하치오지 시 도시 정책 연구소에서도 어드바이저 직원과의 공동 연구가 되기 때문에 진행 시간이 길어질 것으로 예상되어, 차라리 연구 테마에 따라 시민을 포함시키는 것이 좋을 경우 공모하기로 했음

## 제5장 대구경북연구원 운영 효율화 방안

### 1. 대구경북연구원의 발전방향

#### 1) 대구경북의 대외적 협력 강화를 위한 지원 역할

##### □ 중앙정부와 상생협력을 선도하는 썩크탱크

- 대경연은 지방자치를 위한 제도적 기반의 발전과정에서 지역 썩크탱크로서의 핵심적인 역할 수행이 필요
  - 특히, 통일시대를 대비한 대구·경북지역의 발전과 함께 중앙정부와의 상생협력을 강화하는데 필요한 정책 아젠다를 발굴·발전시키는 역할을 주도적으로 담당할 필요가 있음

##### □ 타 지역과의 상생협력을 선도하는 썩크탱크

- 지방자치단체의 행정적 한계를 벗어나 다양한 지역과의 상생협력을 선도하는데 필요한 정책적 지원 역할을 강화할 필요가 있는데, 이러한 협력의 대상은 영남지역뿐만 아니라 호남 및 수도권까지 확대되어야 할 것으로 보임
  - (수도권과의 협력) 수도권의 확장 및 규제완화에 대응해서 대구·경북지역의 대응전략 수립과 함께 장기적으로 수도권과 상생협력을 활성화할 수 있는 전략을 지방자치단체에서는 마련해야 하며, 이에 대한 선도적 과제 발굴과 정책적 지원을 대경연이 효과적으로 수행할 필요가 있음
  - (호남 및 대영남권 협력) 동서화합과 함께 영남지역의 광역적 연계를 통해 대영남권 경제권 및 남부 경제권 공동체 강화를 위한 전략을 효과적으로 지원할 필요가 있음

#### 2) 대구경북의 지역 수요에 대한 대응성 제고

##### □ 지역 사회문제에 대해 능동적으로 대응하는 썩크탱크

- 대경연은 지역의 발전을 지원하는 연구기관으로서 대구·경북지역의 사회적 문제에 대한 체계적인 분석을 통해 지역사회가 요구하는 발전전략을 수립할 필요가 있음
  - 현재에도 지역 문제 및 이슈에 대한 연구를 수행하고 있지만, 지역 수요에 대한 보다 면밀한 조사와 고민이 필요할 것으로 보임
  - 특히, 외부 용역과제, 공무원들의 정책과제 요구에 대응뿐만 아니라 지역 전체가 중장기적으로 해결해야 하는 사회적 문제(저출산, 고령화, 청년 실업 등)에 대한 능동

적이고 전략적인 접근을 통해 지역 중심적 과제 발굴이 필요함

#### □ 미래연구를 선도하는 썩크탱크

- 단위사업별 정책연구 지원뿐만 아니라 대구·경북의 중장기적 발전 전략을 선도할 수 있는 미래 연구 활동을 강화할 필요가 있음
- 수요자의 직접적인 요구뿐만 아니라 자체적으로 대구·경북의 중장기적 발전전략을 객관적이고 독립적인 관점에서 제시함으로써 지역발전의 방향성 제시자로서의 역할 강화

### 3) 대경연의 지역 밀착성 강화

#### □ 대구·경북의 권역별 특화 발전을 지원하는 썩크탱크

- 대구·경북의 협력을 확대할 수 있는 전략과 함께 대구·경북 지역에서 중간규모 단위의 지역발전을 위한 정책 지원이 필요함
- 도청이전에도 불구하고 대구와 경북의 협력이 생산적으로 확대될 수 있도록 협력 아 이템을 능동적으로 발굴·개선시키는 노력을 강화할 필요가 있음
- 상대적으로 정책적 관심이 낮았던 권역별(북부자원권, 동부해양권 등) 발전에 대한 특화 수요에 맞춰 전략을 수립·지원함으로써 지역 내 공간적 균형성을 강화하는데 역할을 집중할 필요가 있음

#### □ 지방자치 역량을 강화하는 썩크탱크

- 지방자치의 역량을 강화하고, 균형적인 지방자치단체의 성장을 위해 지방의회의 의정 활동을 지원할 수 있는 조직체계를 구축할 필요가 있음

## 2. 대구경북연구원의 발전방향

### 1) 도청 이전에 따른 대응성 강화

#### □ 통합 및 분리운영 방향

- 도청 이전에 따른 연구원의 대응성을 강화하기 위해서는 연구원의 분리 운영을 통해 전담지원 체계를 구축할 필요성이 있다고 할 수 있음
- 하지만, 분리에 따른 다양한 문제점이 발생할 수 있기 때문에 현재의 통합운영체계의 틀 속에서 대응성 강화방안을 추진하는 것이 보다 효율성이 높을 것으로 보임

<표5-1> 대경연 분리 시 예상 문제점

- 연구인력 규모 축소 등으로 미래연구에 대한 역량 약화
  - 현재 연구인력은 55명이나 분리가 될 경우 20~30명으로 축소가 될 가능성이 있음
  - 기관 규모가 축소되더라도 필수적인 업무(기획, 평가, 과제배분 등)는 유지되고 그에 따라 전체적으로 연구인력의 업무량은 증가할 수 있음
  - 따라서 미래연구 등 중장기적 과제에 대한 역량 결집 여건은 더욱 악화될 가능성이 있음
- 연구인력 규모 축소를 보완하기 위한 인력 충원에 따른 운영비용 상승
  - 지자체출연 연구기관은 업무 범위 측면에서 보면 종합연구기관이기 때문에 기관 분리로 연구인력이 축소되면 업무(과제)의 효과적 처리를 위해 인력을 충원할 수밖에 없음
- 시·도간 상생협력 및 융합적 연구 활동 저하
- 지방자치 발전, 통일시대, 권역별 발전 등 거시적 이슈에 대한 대응 미흡

- 특히 현재 대경연의 사무공간은 비싼 임대료(매년 7억 5천만원 정도 지출)에도 불구하고 협소하여 연구역량을 극대화하기 곤란한 상황이기 때문에 독립적 청사를 건립할 필요성도 제기되므로 이러한 요소도 고려하여 연구원 운영체제를 개편할 필요가 있음
  - 대구경북연구원은 지방자치단체 지원(무상임차, 저가임차, 청사건립 지원 등) 없이 민간건물을 임차·사용하는 유일한 시도출연 연구원이며, 현재 사무공간은 개별 연구원들의 독립된 연구실을 마련할 수 없을 정도로 협소한 상황이므로 연구역량 강화를 위해서도 조속한 시일 내에 개선이 필요
  - 연구원 재단기금(110억원)과 청사건립기금(44.4억원)을 합칠 경우 154.4억원이 확보되어 있어 독립 청사를 확보할 수 있는 재정적 기반은 확보된 상태라고 할 수 있음

#### □ 연구원 운영체제 개선을 위한 대안

- 1안) 연구원의 독립 사무실을 대구 인근의 경북지역으로 이전
  - 현재의 통합운영의 장점을 최대한 활용할 수 있으며, 독립 청사 확보로 연구역량 극대화 가능
  - 경북지역 이전에 따른 교통접근성 저하 등의 문제로 대구시와의 합의 과정에서 진통이 예상되며, 연구원 유치를 위한 시·군 간 경쟁이 가열될 가능성이 있음
- 연구원의 주된 사무실을 대구에 두고 분원을 도청 인근으로 이전
  - 안동·예천 지역에 연구인력이 상주함으로써 도정 및 의정 업무에 밀착 지원이 가능하고 이를 통해 수요자 만족도를 제고할 가능성이 있음
  - 다만, 연구인력의 공간적 분리로 인해 협력 연구가 어려워질 가능성이 있으며, 사무공간의 이원화로 사무실 운영비용 증가 등과 함께 대구권에서의 이격으로 외부 전문가 활용이 다소 제한될 가능성이 있음
- 대경연에 대한 관리감독권을 보유하고 있는 시·도청 간의 공식적 합의과정과 함께 필요할 경우 지역사회의 공개적 논의를 거쳐 확정할 필요가 있음

- 대경연 자체적으로 판단할 수 있는 문제가 아니기 때문에 시·도에서 적극적인 자세를 바탕으로 대구·경북의 장기적 발전에 도움이 될 수 있는 방향을 전제로 조속한 시일 내에 협의를 진행할 필요가 있음
- 특히, 대경연은 지역의 핵심적인 쉥크탱크로서 대경연의 안정적·효율적 운영은 지역 내에서 중요한 이슈가 될 수밖에 없으므로 지역 전문가, 교수, 시민단체 등이 참여하는 공개 토론회를 통해 지역의 의견을 결집할 필요가 있음(이러한 과정은 대경연의 존재감과 중요성을 확산하는 데에도 중요한 기회가 될 수 있을 것으로 보임)

## 2) 주요 대응성 강화를 위한 운영체제 개편

### □ 미래연구 활동을 위한 기반 강화

- 미래연구에 대한 필요성을 강화하는 노력은 이어지고 있으나, 관련 전담연구 조직은 취약한 실정이므로 조직에 대한 확충이 필요한 것으로 보임
- 현재 연구인력으로 미래연구 전담팀을 구축하기 어려울 경우에는 한시조직의 장점을 적극적으로 활용할 필요도 있음

### □ 대외협력 조직 강화

- 쉥크탱크로서의 역할을 강화하기 위해서는 대외적 관계의 소통활동이 활성화되어야 함에도 불구하고 현재 대경연의 조직은 이러한 기능을 제대로 수행하는데 한계가 있음
- 원장의 대외적 관계를 개선할 수 있는 다양한 활동에 대한 기획과 함께 외부와의 간담회, 세미나 등을 적극적으로 기획할 수 있는 기능을 담당할 수 있는 단위조직을 강화해 나갈 필요가 있음

### □ 의정활동 지원조직 강화

- 시도의 집행기관을 지원하는 쉥크탱크로서의 역할만이 아닌 시도의회를 지원하는 쉥크탱크로서의 역할도 강화할 필요가 있음
- 자치의정지원센터(가칭)를 설립하여 의정정책연구 및 입법자료 분석, 선진의정 동향조사 등을 수행함으로써 지방의회 발전에 기여할 수 있는 노력 필요
  - 대경연의 ‘자치의정지원센터(가칭)’는 경기도의 ‘자치의정부’와 유사한 기능과 구성으로 조직화할 필요가 있으나, 의정활동 지원 이외에 지방자치(분권) 및 수도권 규제완화 등에 대한 연구 기능을 포함시켜 보다 효율적인 조직으로 설치하는 것이 필요함
  - 인력 및 연구수행방식 등은 경기도의 자치의정부를 참고하여 설정해야 하겠지만, 현실적으로 대경연의 현재 업무량을 고려할 때 2-3명의 인력을 배치전환하는 것이 용이하지 않기 때문에 전체적인 업무량 조정의 틀 속에서 추진할 필요가 있음

### 3. 경영관리분야 개선방안

#### 1) 전략기획

##### □ 비전과 전략

- 대경연의 목표 및 추진과제를 구체화하고, 이를 통해 연구원들의 목표지향적인 사고와 행위를 유도할 필요가 있음
- 지방자치, 수도권 규제완화, 통일시대, 대형 국책사업 등의 주제를 중심으로 10대 중점 추진과제를 선정하고, 이를 바탕으로 조직을 관리할 필요가 있음

##### □ 리더십

- 연구원장의 대외적인 활동 강화 방안을 마련하여 추진함으로써 연구원의 지역내 존재감과 위상을 제고할 필요가 있음
- 정책보고회, 권역별 지역발전 토론회 등을 통해 지역 내 소통 기반을 제고하고, 지역 혁신 연구기관, 대학 등과의 정책연구협의회를 구성·조정함으로써 지역 내 협력 계기를 확대할 필요가 있음

##### □ 연구분야

- 경제산업분야뿐만 아니라 저출산·고령화 등에 대한 연구 확장으로 연구분야의 균형성을 강화해 나갈 필요가 있으며, 이를 위해 우선적으로 관련 분야 인력채용을 확대하고 조직구조를 정비할 필요가 있음
- 시도의 현안에 대한 지원뿐만 아니라 중장기적 지역발전을 위한 연구를 확대할 필요가 있으며, 이를 위해 조직 재정비와 함께 중점추진과제에 중장기 미래연구를 포함시킬 필요가 있음

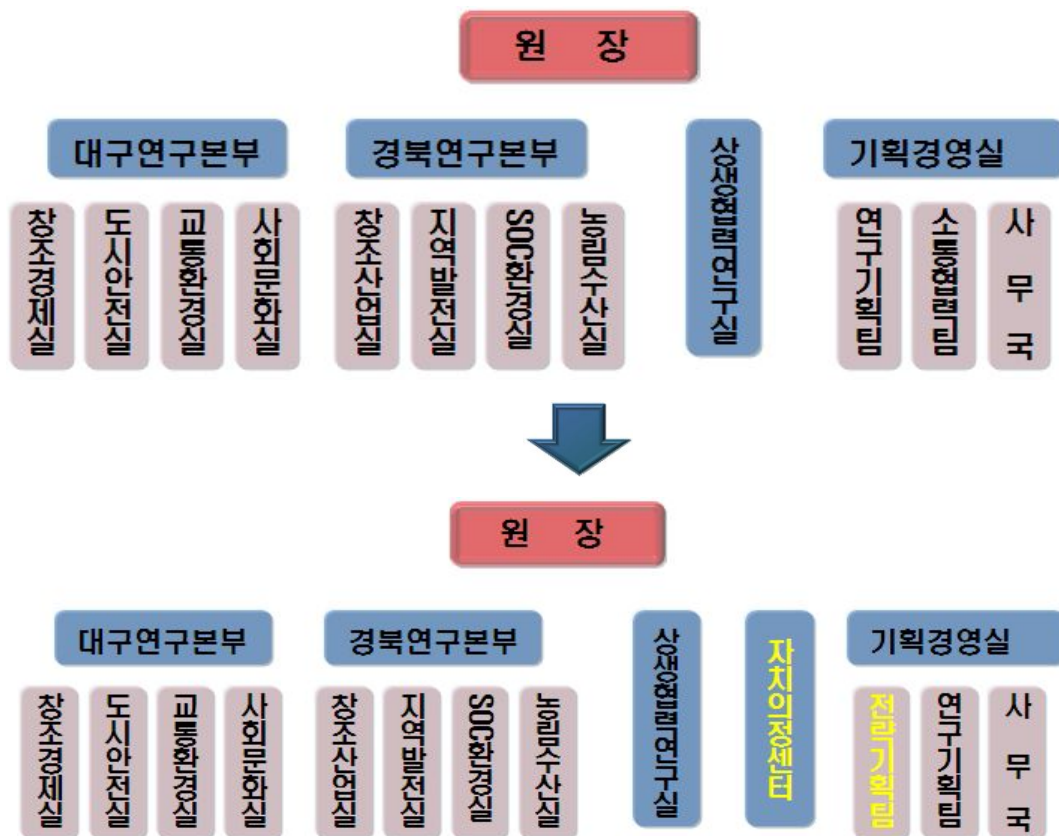
#### 2) 조직관리

##### □ 조직책임 : 조직책임의 명확성과 구체성 강화

- 본부별 '실'에 대한 구체적인 업무분장으로 '실'의 기능강화와 조직관리의 효과성을 제고할 필요가 있음
- 기획경영실에서 비전과 발전계획의 수립, 연구사업 조정 등을 효과적으로 수행할 수 있도록 조직전략팀, 과제선정위원회 지원팀 등을 설치하는 방안 검토 필요
- 기획경영실 내의 소통협력팀의 인력 보강을 통해 실제적인 소통업무를 수행할 수 있는 방안과 함께 지방자치 연구를 위한 자치의정센터 구축 필요

- 미래연구, 조직전략, 소통협력을 통합해서 전략기획팀을 구성하는 방안이 가능할 것으로 보임
- 본부장 제도 도입에 따라 책임경영체를 실시하되, 연구과제 배분, 연구실적 평가 등을 본부장이 참여하는 위원회 중심으로 의결함으로써 객관성을 강화하기 위한 노력 필요
- 현재 연구원 자체적으로 연구심의위원회 등의 운영을 개선하려는 노력을 기울이고 있으나, 아직까지 명확하게 시스템화되지 않은 상황이므로 조속한 시일 내에 안정화와 함께 객관적 운영을 위해 규정화가 필요할 것으로 보임
- 이러한 개선방향을 고려하면 대경연의 조직개편은 불가피한데, 큰 틀의 조직개편이 이루어져 있기 때문에 <그림5-1>처럼 최소화할 필요가 있음

<그림5-1> 대경연의 조직개편 방향



□ 조직책임 : 조직 내 협력활동과 소통 기회 확대

- 협력을 위한 인센티브를 확대하기 위해 연구실적 평가기준에서 공동과제에 대해서는 단위 배점을 다소 상향하는 방안을 도입할 필요가 있음
- 부연구위원의 경우 소통과 협력에서 장애요인에 대한 인식 강도가 높게 나타나고 있으므로 조직 내에서 간부진과 부연구위원 집단과의 소통기회 확대와 함께 의사결정

과정에 참여시키는 노력을 제고시킬 필요가 있음

- 전남연구원의 경우 매월 첫째 주 월요일 전 직원 간담회 개최, 매주 전 연구원이 참여하는 JERI 아카데미 등을 통해 연구원 전반에 대한 의견 교류를 확대하고 있으므로 벤치마킹할 필요가 있음
- 소통과 협력을 위해서는 조직 내 다양한 정보가 구성원들에게 공개되고 유통될 필요가 있음
- 통합정보시스템을 통해 중요 정보(과제배분, 인사, 성과관리 등)가 공개될 수 있도록 노력할 필요가 있음

### <대경연 운영감사(매년단위)>

- 시·도 감사부서 종합감사 : 감사주기 3년에서 1년으로 강화
- 시·도 조직부서 조직진단 : 매년 연구원 조직 진단 및 분석

## 3) 인적자원관리

### □ 조직고령화 : 고령화 문제에 대한 체계적인 대처 방안 모색

- 체계적 인적자원계획 수립을 통해 신규 인력의 정기적 채용이 필요한데, 이를 위해서는 정원(연구직 55명) 규정의 개정이 필요할 것으로 보임
- 다만, 정원 확대 및 신규 인력 채용은 인건비 부담의 문제가 있으므로 예산 등에 대한 정밀한 분석이 전제될 필요가 있음

### □ 인력채용 및 퇴출 : 출신배경의 다양성 확보 및 퇴출 제도의 실효성 강화

- 출신배경의 다양성을 위한 보다 개방적인 인재 충원 방식(특정학교 출신 비중 축소 등)을 구축할 필요가 있으며, 종합연구소의 특성을 고려하여 경제산업 이외 분야의 전문인력 비중도 확대할 필요가 있음
- 퇴출 관련 제도가 실제적 활용도를 높이기 위해서는 재계약 거부 요건을 마련하되, 실제적으로 적용이 가능한 수준으로 제도화할 필요가 있음
  - (현행) 2년 연속 최하위 → (개선) 3년 연속 최하위
  - 퇴출시스템의 실효성을 위해서는 성과관리의 투명성과 공정성을 확보하는 한편, 인사 규정에 반드시 퇴출 관련 내용을 구체적으로 제도화할 필요가 있음(현재는 다소 추상적으로 규정되어 있어 적용시 논란 예상)

### □ 승진인사 : 승진자 결정 관련 규정의 명확화

- 승진인사, 승진후보자명부, 승진후보자명부 작성시 평가요소 등에 대한 구체적 규정화를 통해 인사제도의 투명성과 객관성을 제고할 필요가 있음

**□ 인사위원회 : 인사위원회 운영의 고도화 및 합리화**

- 현행 자문위원회로 규정된 내용을 수정하여 인사위원회의 독립성을 위해 심의·의결기구로 규정화할 필요가 있음
  - 인사위원회의 의결기구화는 원장의 인사권에 제한적인 요소로 작용할 수 있어 다소간의 문제가 발생할 수 있는 가능성도 있으나, 원장의 인사평정 배점 등을 통해 보완할 수 있을 것으로 보임
- 공정성 제고를 위해 외부인사 참여를 의무화하는 한편 인사위원회의 운영 과정 및 결과에 대한 공개를 통해 구성원의 인적자원관리에 대한 만족도를 제고할 필요가 있음

**□ 경력발전 : 구성원들의 역량 강화를 위한 경력발전 지원**

- 개인의 전공영역을 지속적으로 발전시킬 수 있도록 과제 배분에서 전공 적합성과 함께 기존의 연구분야 등을 중요한 요소로 고려할 필요가 있음
- 경력발전을 위해 교육훈련에 대한 보다 적극적인 투자와 함께 적극적인 교육수요에 대한 발굴을 통해 교육 프로그램의 다양성 및 효과성을 제고하는 노력이 필요

**<대정연 소통 강화 프로그램>**

- 시도 보고회(수시) : 시도 연구과제 해당부서 보고·협의
- 시군 보고회(반기 1회) : 시군 공무원 및 도민 대상
- 의회 보고회(반기 1회) : 도의회 상임위 및 입법정책관
- (가칭)자치의정센터 설치 : 의정활동 지원+분권·규제완화 연구

#### 4) 성과관리

**□ 평가대상 : 성과평가의 공감대 확산을 위해 평가대상 확대 및 평가군별 차별화**

- 주요 보직자를 평가에 포함시키고 선임연구위원에 대한 평가도 강화하되, 현실적인 차이를 고려하여 평가기준 등을 차별화함으로써 조직전체의 평가 합리성을 제고하는 노력이 필요

**□ 평가규정 및 평가위원회 : 평가규정의 구체화와 평가의 실효성 제고**

- 평가기준 등은 중요한 내용임에도 불구하고 근무성적평가규칙에 규정화되어 있지 않

고 방침 정도 수준으로 정리되어 있어 개선이 필요함

- 평가기준에 수요자의 만족도 및 정책활용도 등을 포함하여 연구결과의 실효성을 제고할 필요가 있음
  - 다만, 공무원 등 평가자의 주관성을 최소화하고, 평가결과에 대한 지나친 영향력을 배제하는 방향으로 도입해야 할 것으로 보임
- 연구 질 평가의 개선을 위해 연구질 평가기구를 다양하게 하고, 외부전문가(시도의원, 공무원 등) 참여 방안 도입
  - (현행) 4명의 평가위원회 → (개선) 과제별 연구평가심의회 구성 혹은 연구과제의 유형별 평가기구를 각기 구성

#### □ 평가결과 조치 : 피드백 시스템 강화

- 타 연구원처럼 평가의견 및 평가결과를 개별적으로 공개하고, 이의신청을 받아 재검토함으로써 평가체계의 만족도를 제고할 필요가 있음
- 또한 이러한 내용을 바탕으로 차년도 평가계획에 반영함으로써 성과관리의 피드백시스템을 합리적으로 개선할 필요가 있음
  - 성과관리의 효과성과 만족도를 강화하기 위해서는 구성원들의 의견을 체계적으로 수렴해서 연도별 평가기본계획을 보다 구체적으로 수립할 필요가 있음
- 평가결과에 따른 저성과자의 역량 강화를 위한 제도와 함께 관련 교육 프로그램의 구축이 시급한 것으로 보임
  - 퇴출 제도의 흡수성을 제고하기 위해서는 퇴출 전 재교육 등 능력 보완을 위한 조치가 선행될 필요가 있음

## 5) 네트워킹 활동

#### □ 다양한 네트워킹 활동 : 대경연의 연구결과물을 네트워킹의 자료로 활용

- 정기적 정책보고회, 시도민 대토론회 등의 개최를 통해 대경연의 연구결과물을 시도민에게 제공하고, 쌍방향으로 논의하는 과정을 통해 대경연이 지역정책 거점기관으로서의 존재감을 공고히 할 필요가 있음

#### □ 거점 네트워크 기관 : 전문가 네트워크를 관리하는 역할 강화

- 지역 전문가 풀(pool)을 조사·관리하는 한편, 대경연의 다양한 과제에 적극적으로 활용할 필요가 있음

<표5-2> 전남연구원 사례

- 전문연구인력 부족 문제를 해결하고, 지역발전 연구에 대한 지역내 전문가의 체계적인 참여를 촉진하기 위해 전문가 Pool제도 운영
- 8개 분야에 걸쳐 대학, 연구기관, 기업, 지자체 전문가 184명을 비상근 초빙연구위원으로 위촉
- 각종 연구과제 수행, 정책자문 및 평가, 토론회 및 세미나 참석 등

## 4. 연구수행분야

### 1) 기본과제 신설 및 과제 구분의 명확화

- 기본과제 신설 필요
  - (필요성) 타 연구기관과 비교하여 연구원의 전공자가 원하는 분야에 대한 연구를 위한 ‘기본과제’가 없음. 지속적인 연구역량 강화를 위해서는 학문적 연구를 병행하는 것이 필요.
  - 기본과제란? : 기본과제는 기본과제는 연구원이 주제, 연구방법 등을 모두 선택하도록 자율권을 부여, 다만, 기본과제 수행의 최소 연구량을 부여하고, 기본과제를 수행한 경우는 등재후보 이상의 학술지에 게재한 경우만 인정
  - 전남발전연구원의 경우 2013년 국내외 논문 게재 실적이 총 28(녹색전남 12편 제외)편임
- 연구과제 구분의 일관성이 부족함 → 일관된 과제 구분이 필요
  - 각종 내부 규정과 기준을 일괄 정리 필요

#### <연구과제 조정 감독제>

- 기본과제 신설 : 1인 1과제, 등재후보지 이상 등재 시 인정
- 정책과제 수 조정 : 100개 → 80개로 축소, 수시 자문 과제 확대
- 수탁연구의 제한 : 수탁연구 총액 제한, 수탁과제 연간10건 이내 제한
- 연구과제 배분의 형평성 확보 : 연간 수행 과제 최소 기준 설정
  - 연구원 1인 연 3건 이상 : 기본과제1, 정책과제1, 수시과제1

### 2) 정책과제의 축소 및 프로세스 변화

- (문제점) 정책과제의 만족도 및 활용도 문제: 연구원은 정책과제가 공무원들의 만족도가 낮다(43.4%가 보통 및 약간 불만족)고 인식하고 있으며 결과의 활용도도 높지 않다(활용도 보통이하 55%)고 보고 있음.
- 대안 1 (정책과제의 축소) : 현재의 정책과제의 수(연구원 1인당 연간 2.2과제)를 축소

- 대안 2 (수시과제를 증가): 줄어든 정책과제를 수시자문형의 과제를 보다 확대함
- 대안 3 (시도 정책과제 수요프로세스의 변화) : 시도 공무원들이 요구하는 과제 수요 조사에 대한 근본적인 변화가 필요

→ 대안 1,2,3은 독립적이지 않음. 대안 수행을 위해서는 연구원과 시도 공무원 간의 새로운 네트워크 프로세스의 설정이 있어야 가능함

→ 현재까지의 상호관계는 중앙정부형의 관계로 볼 수 있음. 지방정부는 수시과제형의 관계형성이 필요하며 이에 대한 정확한 사후 평가 등이 병행할 필요가 있음

### 3) 수탁연구의 변화

○ (현황 및 문제점) 개별 연구원은 본인의 노동 시간 중에서 가장 많은 시간인 22.9%를 수탁연구에 할애함.

- 연구원은 수탁연구를 통하여 연간 18억(13년), 16.8억(14년)의 수익금을 일반회계에 전출함
- 수탁연구의 건당 평균 용역계약 금액은 73백만원(13년), 64백만원(14년)이며 간접비는 30%이지만 연구비 잔액을 수익금으로 처리함. 전체 수탁 금액의 약 45%가 순수익이 됨

○ 근본적 의문: 왜 수탁연구를 해야 하는가?

- 근본적 의문: - 수요자의 요구 ↔ 연구원이 필요해서
- 만일 수탁연구가 없다면?

→ 시도에서 수탁할 기관이 없어 문제가 발생할 것인가? 연구원들이 시도를 위한 보다 양질의 연구를 할 시간과 에너지를 확보할 수 있을 것인가? 등의 문제를 검토 필요

○ 대안

- 대안 1(수탁연구 총액제한): 수탁연구 총액 제한을 통하여 연구원의 재정확장 노력을 통제할 필요가 있음
- 대안 2(수탁연구를 통한 수익금의 일반회계 전출금 제한): 수탁연구를 특별회계로 별도로 운영하고 일반회계로 전출금을 일정액으로 제한하는 방안.
- 대안 3(기초단체로 부터 총액 출원형으로 운영): 기초자치단체로부터 출연금 확보(연간 1억 정도)하고 출원한 단체에만 출원액에 가감하여 용역 추진

※ 강원발전연구원의 경우 2015년부터 기초지방자치단체로부터 출연금을 받음

- 대안 4(수탁용역 제한) : 대구와 경북의 출연금을 각각 8억씩 증액하고 수탁연구자체를 금지하거나 연간 10건 이내로 제한하는 방안

#### 4) 지역학 연구에 대한 연구원의 기여 필요

- 연구원이 수탁연구를 통하여 얻는 수익은 지역에서 사립 연구원이나 대학교 산학협력단, 지역 학회 등과 경쟁적 관계에서 수행하는 것임
- 또한 연구원은 대구 경북지역의 지역발전 관련 학술적 발전을 위해서도 노력할 필요성 제기
- 특히 지역에 대한 다양한 통계, 역사적인 자료 뿐 아니라 학술적인 연구의 중심역할을 위해서는 지역학계에 대한 공헌이 필수적임
- 대안: 전체 용역 금액의 1%를 지역 학술발전을 위하여 대학원생의 장학금으로 운영하는 방안 검토 필요
  - 13년 1%는 4천1백만원

#### 5) 연구과제 배분의 형평성 확보

- (문제점) 지난 2년간 정책·수탁·기타연구과제를 가장 많이 수행한 연구원은 41건, 가장 적은 연구원은 1건임.
  - 2년간 총 10건 이하인 연구원은 8명으로 전체의 15%임.
- 대안(경기개발연구원의 사례 활용) 최소연구 과제를 부여함. 연구원 1인이 반드시 연간 수행해야할 최소연구량을 설정함.

단위 : 점

프로젝트 유형	최소연구량	최저점량	비고
1 연구과제	100	280	- 최소연구량은 기본/정책연구과제 책임연구량
2 정책현안분석	15		- 단, 연구부서장의 최소연구량은 50점 적용
3 연구기획	0	50	- 단, 연구부서장의 최소연구량은 8점 적용
4 기타연구	0		

#### 2. 참여연구진에 따른 연구량 기준

단위 : 점

참여연구진수	연구과제						정책현안분석				
	기본과제		정책과제		수탁/협약과제		이슈&진단		정책브리프		
	책임	공동	책임	공동	책임	공동	책임	공동	책임	공동	
40%가중	1명	60	-	50	-	50	-	15	-	5	-
	2명	60	24	50	20	50	20	15	6	5	2
	3명	44	20	40	15	40	15	11	5	3	2
	4명	36	16	34	12	34	12	9	4	3	1
	5명 이상	36	12	30	10	30	10	9	3	3	1

※ 참여연구진수는 '정규연구직'만 해당

## 6) 외부 위원 평가 참여 필요

- (문제점) 타 연구원과 달리 대경연구원은 외부전문가의 참여가 거의 없음

### <연구원 연구실적 심사평가제 검토>

- 연구실적심사평가위원회 : 평가위원회(내부위원 4명)를 확대 강화
  - \* 연구실적심사평가위원회 : 분야별·과제별 외부전문가 과반수 이상 구성
- 투스트라이크 아웃제 : 실적평가를 통해 2년 연속 최하등급 연구원 퇴출
- 연구원 개인별 평가 결과 공개로 투명하고 공정한 평가 체계 구축
- 저성과 연구원 능력보완을 위한 재교육 프로그램 도입
- ※ 평가 결과를 기준으로 인사, 기본연봉, 성과급 책정 등에 반영

- 외부 위원의 참여는 연구원의 거버넌스 측면에서 필요 + 평가의 객관성 확보에 도움
  - (전남발전연구원 사례) 전남발전연구원의 경우 전문가 풀 제도를 운영하고 있음.
    - 184명의 전문가를 초빙연구위원으로 위촉함. 또한 연구결과 평가에서 외부전문가의 참여 비율이 57.7%를 차지하고 있음
  - (개선대안) 대구경북연구원은 지역 지식 거버넌스의 허브역할을 해야함
    - 따라서 연구위원으로 다양한 지역관련 학자나 전문가를 활용할 필요가 있음
    - 또한 지역학자와 전문가 그룹과의 지속적 네트워크를 통하여 대경연구원의 이미지에 대한 새로운 메이킹 작업도 필요함
- 제2또는 3세대 대경연구원의 이미지 메이킹 및 홍보

### <대구경북연구원 검증평가 위원회(외부)>

- 배경 및 목적: 내부 운영에 대한 외부 위원들의 객관적인 평가 기회 필요
- 구 성 : 시도부단체장(위원장), 시도의원, 교수 등 외부 전문가
- 운 영 : 대경연 연구·운영 상황, 실적 평가 및 검증  
정책연구의 실효성, 연구역량 및 창의성 검증평가
- 시 기 : 10월중 개최(행정사무감사 및 익년도 예산심사 사전 검증)

## 참고문헌

- 김주현. 2007. 시도연구원의 역할과 과제. 충남발전연구원  
김찬동 반정화. 2007. 세계적 연구원으로서의 발전을 위한 시정개발연구원의 역할. 서울시정개발연구원.  
정정길 최종원 이시원 정준금 정광호. 2015. 정책학원론. 대명출판사  
황윤원 허만형. 2010. 지방정부 싱크탱크의 정책역할연구: 연구실적의 중단면 및 횡단면적 연구주제 비교분석을 중심으로. 한국지방자치학회보 제22권제4호.

정부출연연구기관 등의 설립 운영 및 육성에 관한 법률  
정부출연연구기관 등의 설립 운영 및 육성에 관한 법률시행령  
지방자치단체출연 연구원의 설립 및 운영에 관한 법률

지방자치단체 출연 연구소 홈페이지 16개

서울연구원

부산발전연구원

인천발전연구원

대전연구원

대구경북발전연구원

광주전남연구원

경기연구원

강원발전연구원

충남연구원

충북발전연구원

전북연구원

경남발전연구원

제주발전연구원

<부록>

지방자치단체출연연구원 인력 및 연구성과 조사표(최근3년간)<sup>16)</sup>

서울 - 361명

연구직								
총계	정규직				계약직			
	소계	선임 연구 위원	연구위원	부연구위원	소계	초빙부연구위원	위촉연구원	연구보조원
302	85	26	53	6	217	24	177	16

행정직			
총계	1급	2/3급	기타
57	2	14	41

총 연구직 대비 계약직 비율 : 71.8%

총 직원 대비 연구직 비율 : 83.6%

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
200	72	58	0	14	75	58	0	14	53	41	1	11

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 16.5%

\*문의결과 매년 수탁연구 60~70건 내외, 자체과제는 약 170건

\*책 발간 - 3년간 7권

인천 - 91명

연구직								
총계	정규직					계약직		
	소계	선임연구위원	연구위원	부연구위원	시정연구관	소계	초빙 연구위원	
71	35	12	16	3	4	36	36	

16) \*서울, 인천, 부산, 대전, 울산, 경기, 강원, 충남, 충북, 전북, 경남, 제주 순 나열

\*각 연구원의 연구원과 행정직 수

\*총 연구직 대비 계약직 비율

\*총 직원 대비 연구직 비율

\*최근 3년간 연구 보고서 분류 (정책 연구 보고서/ 수탁 / 기초연구)

\*총 연구 보고서 대비 기초연구 비율

\*기타 특이사항 기재

행정직			
총계	차장	팀장	기타
18	7	4	7

총 연구직 대비 계약직 비율 : 50.7%

총 직원 대비 연구직 비율 : 78%

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
217	95	65	0	30	96	84	0	12	25	0	0	1

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 19.8%

매년 약 13권의 정기간행물 발행

부산 - 103명

연구직								
총계	정규직			계약직				
	소계	선임연구위원	연구위원	소계	기획위원	위촉연구원	연구보조원	전문위원
87	61	16	45	26	8	1	10	7

행정직			
총계	3~4급	6~7급	8급
12	7	4	1

총 연구직 대비 계약직 비율 : 29.8%

총 직원 대비 연구직 비율 : 86.1%

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
140	54	53	0	1	58	55	0	3	28	27	1	0

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 2.8%

\*특별한 간행물은 보이지 않음

\*경영평가에 따르면, 2014년에 총 23개의 수탁용역 수행

대전 - 74명

연구직							
총계	정규직				계약직		
	소계	선임연구위원	책임연구위원	연구위원	소계	위촉연구원	초빙연구위원
60	39	14	13	12	21	19	2

행정직				
총계	전략사업부	주임	부장	기타
13	3	2	5	3

총 연구직 대비 계약직 비율 : 35%

총 직원 대비 연구직 비율 : 82.1%

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책연구	수탁	기초연구	소계	정책연구	수탁	기초연구	소계	정책연구	수탁	기초연구
152	30	28	1	1	73	43	5	25	49	36	0	13

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 25.6%

\*매월 월간대전경제 발간

\*경영평가에 따르면, 2014년에 총 23개의 수탁용역 수행

울산 - 85명

연구직								
총계	정규직				계약직			
	소계	선임연구위원	연구위원	부연구위원	소계	위촉연구원	전문위원	연구보조원
73	41	6	17	18	32	19	11	2

행정직				
총계	팀장	7급	8~9급	기타
11	5	1	3	2

총 연구직 대비 계약직 비율 : 43.8%

총 직원 대비 연구직 비율 : 86.9%

연구 보고서									
총계	2013				2014				2015
	소계	정책연구	수탁	기초연구	소계	정책연구	수탁	기초연구	자료 없음
64	36	28	0	8	28	10	0	18	

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 40.6%

\*연 4회 계간지 발간

경기 - 181명

연구직					
총계	정규직			계약직	
	소계	선임연구위원	연구위원	소계	연구원
147	74	29	45	73	73

행정직					
총계	과장	부장	차장	주임	기타
32	6	4	2	7	13

총 연구직 대비 계약직 비율 : 49.6%

총 직원 대비 연구직 비율 : 84.8%

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
322	130	79	44	7	117	79	33	5	75	59	14	2

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 4.3%

강원 - 107명

연구직							
총계	정규직				계약직		
	소계	선임연구위원	연구위원	부연구위원	소계	위촉연구원	초빙연구원
87	40	14	14	12	47	45	2

행정직					
총계	5급	4급	3급	2급	기타
19	4	3	2	2	7

총 연구직 대비 계약직 비율 : 54%

총 직원 대비 연구직 비율 : 82%

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
204	57	32	25	0	117	69	48	0	30	16	14	0

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 4.3%

\*그러나 타 연구원보다 수탁연구 공개비율이 높음

충남 - 133

연구직							
총계	정규직				계약직		
	소계	선임연구위원	연구위원	책임연구원	소계	초빙연구원	연구원
111	50	20	11	19	61	4	57

행정직					
총계	부장	실장	팀장	행정원	기타
21	1	1	3	9	7

총 연구직 대비 계약직 비율 : 54.9%

총 직원 대비 연구직 비율 : 84%

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책연구	수탁	기초연구	소계	정책연구	수탁	기초연구	소계	정책연구	수탁	기초연구
417	218	148	55	15	149	123	23	3	50	47	2	1

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 4.5%

\*연구보고서가 많은 이유는 모든 연구보고서를 표시하기 때문(문서는 비공개 상태)

충남리포트, 충남경제 등의 정기 간행물 외에 도서 다수 존재

충북 - 84

연구직							
총계	정규직			계약직			
	소계	수석연구위원	연구위원	소계	전문연구원	전문위원	위촉연구원
72	27	9	19	44	21	3	20

행정직					
총계	2급	3급	4급	5급	기타
11	1	1	2	3	4

총 연구직 대비 계약직 비율 : 61.1%

총 직원 대비 연구직 비율 : 86.7%

\*전문연구원이 계약직이라고 가정

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책연구	수탁	기초연구	소계	정책연구	수탁	기초연구	소계	정책연구	수탁	기초연구
248	119	96	23	0	111	88	31	0	18	13	5	0

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 0%

충북 Issue&Trend 3개월마다 발간

전북 - 65

연구직						
총계	정규직				계약직	
	소계	선임 연구위원	연구위원	부연구위원	소계	전문연구위원
48	25	1	13	11	23	23

행정직			
총계	사무	팀장	행정
16	11	2	3

총 연구직 대비 계약직 비율 : 47.9%

총 직원 대비 연구직 비율 : 75%

\*전문연구위원이 계약직이라고 가정

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
111	46	26	17	3	45	19	21	5	20	10	10	0

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 7.2%

월간 전북 경제동향 발간

경남 - 69

연구직						
총계	정규직			계약직		
	소계	선임연구위원	연구위원	소계	전문연구위원	전문위원
49	20	4	16	29	28	1

행정직				
총계	처장	2~3급	4~6급	사무
19	1	5	7	6

총 연구직 대비 계약직 비율 : 47.9%

총 직원 대비 연구직 비율 : 72%

\*전문연구위원이 계약직이라고 가정

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
141	52	47	5	0	25	13	12	0	64	34	30	0

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 0%

매년 약 30 건의 정기간행물 발간 (지역 논단, 기획 특집)

제주 - 57

연구직								
총계	정규직					계약직		
	소계	선임연구위원	연구위원	책임연구원	전문 연구 위원	소계	위촉연구위원	전문연구원
35	23	2	6	12	3	12	7	5

행정직					
총계	실장	팀장	팀원	사무	기타
21	1	3	4	9	4

총 연구직 대비 계약직 비율 : 34.2%

총 직원 대비 연구직 비율 : 62.5%

\*전문연구원이 계약직이라고 가정

연구 보고서												
총계	2013				2014				2015			
	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구	소계	정책 연구	수탁	기초 연구
151	64	17	20	27	69	9	43	17	18	4	2	12

총 연구 보고서 대비 기초연구 비율: 37%

매년 약 20 건의 정기간행물 발간