



제2편

미래를 이끄는 과학기술 핵심기관

제1장 지식정보 사회를 이끌어 갈 첨단연구기관

1. KISTI 태동은 시대적, 국가적 요구

1) 급변하는 세계 과학기술계 패러다임

2000년대에 들어서면서 지식정보화 사회를 지향하는 새로운 발상들이 하나의 시대정신으로 표방되고 있으며, 이러한 시대적 변화와 더불어 국가 과학기술정보 유통체계 구축에 대한 관심도 높아지기 시작하였다. 그간 과학기술 분야에 있어 국가 차원에서의 일관성 있는 '정보화'가 요구되었으나 그 발전 속도 및 국가적 지원이 미약하였고, 또한 새롭게 등장하는 관련 기관들이 각기 저마다의 정보화를 추진하고 있는 실정이었다. 이런 시점에서 국가 차원에서 과학기술정보 유통의 총괄 조정기능을 수행할 수 있는 중앙정보센터의 필요성이 대두되기 시작하였다.

우리나라가 짧은 산업화 역사 속에서 '압축성장'으로 일컬어지는 고도성장을 지속시킬 수 있었던 것은, 고속도로, 철도 등의 산업 인프라를 조기에 구축해야겠다는 해안이 있었기 때문이었고, 이와 마찬가지로 지식정보화 시대의 핵심은 지식정보인프라를 조기에 구축하는 것이었다. 그러나 당시의 현실을 볼 때, 상대적으로 첨단화된 환경을 갖추고 있다는 출연연구소 및 이공계 대학에서조차 연구 활동에 필수적인 정보의 DB화 및 종합적 정보검색 시스템 등 지식정보인프라가 제대로 구축되어 있지 못해 연구 활동의 많은 노력이 정보수집에 투입되고 있었다. 이로 인해 사실상 창의적 연구를 수행하는 것이 불가능했다.

이러한 현상은 기관 간 정보시스템의 연계가 부족하고, 연구개발 활동으로 생성된 데이터가 곧바로 정보로 전환되지 못하고 사장되는 데 기인한다. 결국 좋은 연구결과물이 생산되었다 하더라도 해당 영역의 연구 성과에만 그치고, 전체적인 차원으로 확대해서 보면 별다른 시너지를 얻지 못하고 사장되기도 한다. 또, 중복되거나 유사한 연구가 있는지를 확인할 방법이 없기 때문에 동일한 연구에 국가예산이 이중으로 투입되는 등의 결과를 초래하고 있는 것이다.

다시 말해, 우리나라 지식정보인프라 구축의 미비는 투자의 부족에 원인이 있다기보다는 지식정보인프라 구축에 관한 정책 부재에서 비롯된다고 할 수 있다. 이로 인한 시스템 간의 호환성, 연계성 부족은 결국 정보의 효과를 더욱 현저하게 저하시키고, 이로 인해 손실되는 정보는 엄청난 액수가 될 것이다.

새로운 국가과학기술 정보유통 체계는 이러한 단절성을 극복하는 방향으로 나가야 하는데, 그 해결책은 바로 분산된 정보를 통합·공유하는 데 있다. 정보가 생성되거나 정보활동이 이루어진 곳에서의 생생한 현장정보는 시스템 통합기술을 통해 상호 호환 및 공동 활용이 실현되어야 한다. 이를 위해서 각 기관별·산업별·지역별로 추진해 온 분산적이고 독점적이었던 정보자원 관리체제는 과학기술통합정보관리체제로 전환되어야 할 것이다.

다시 말해, 과학기술정보 유통체제는 국가 차원에서의 정보 제공과 기술정보, 연구과제정보 및 첨단과학기술정보 등을 국가 경쟁력의 가시화 단계로 어떻게 통합하는가에 따라 그 활동의 성패가 달려있다고 할 수 있다.

구체적으로, 연구개발의 생산성을 향상시키기 위해서는 실험수치, 통계정보 등 사실정보(Fact DB)의 생산 및 멀티미디어 정보 수요에 적극 대응하여야 할 것이다. 이제 우리나라도 고성능 컴퓨팅 파워를 효율적으로 활용함으로써, 과학기술정보를 3차원 정보의 형태로 수집·저장·검색·분석·서비스할 수 있는 첨단 지식정보인프라 구축의 방향으로 나아가야 한다.

2) KISTI의 필요성 대두

산업기술정보원(KINITI)과 연구개발정보센터(KORDIC)는 우리나라의 과학기술과 산업기술정보 유통을 담당해 온 핵심기관으로, 양 기관이 통합됨으로써 국가의 과학기술정보화를 선도할 새로운 원동력을 가동할 수 있게 되었다. 양 기관의 통합은 단순한 구조조정 차원에서의 출연연구기관 간 기능 통합 이상의 의미를 가지고 있었다. 특히 20세기 후반부터 불붙기 시작한 뇌과학·유전학·신물질·에너지·환경 분야 등의 새로운 첨단과학기술은 고성능 지식정보인프라를 필요로 하고 있었다.

새로 출범할 정보센터는 자료를 검색하거나 서비스하는 수준에서 탈피하여, 심층화된 기술을 제공하는 국가 차원의 지식정보인프라 구축 기관으로 거듭나야 했으며, 분산된 정보를 통합·제공하는 등 과학기술체제의 혁신을 수행할 수 있어야 했다.

그 일례로, 우리나라가 과학기술정보 서비스 초기부터 벤치마킹해 왔던 일본 과학기술진흥기구(Japan Science and Technology Agency : JST)의 경우, 40여 년 간 정보유통 사업

이 주업무였으나 연구망과 슈퍼컴퓨팅 기능을 도입함으로써 정보, 슈퍼컴퓨팅, 망 중심의 지식정보인프라 구축 체제로 방향을 선회, 명실 공히 국가 차원의 지식정보인프라를 제공하는 기관으로 자리 잡았다.

국가 차원의 지식정보인프라 구축 제공 기관이 필요한 이유는 또 있었다. 두 기관의 통합 당시 제기되었던 지식의 누수 현상(연구활동의 40% 정도)이 그것이었는데, 기관 간 정보 시스템이 연계되지 않아 한 기관에서 좋은 연구결과물을 생산해도 사장되거나, 다른 기관에서 동일한 연구를 수행함으로써 또다시 국가 예산을 투입하는 결과를 초래하게 되었던 것이다. 이와 함께 연구개발 지원 시스템 측면에서도 신기술 개발을 위한 고성능 슈퍼컴퓨팅 파워에 대한 요구가 증대되고 있었다.

결국 급변하는 지식정보 사회의 변화에 대응하여 국가 과학기술 경쟁력을 제고하기 위해서는 정보유통기관이 단순히 과학기술정보를 전송·서비스하는 것에 그치지 않고, 수집된 정보를 토대로 첨단 부가가치를 생성하는 등 지식 인프라를 구축하는 기관으로 거듭나는 것이 절실했다.

따라서 새롭게 선보일 통합정보기관은 분산된 정보를 통합·서비스하는 것은 물론이고, 과학기술 전용망과의 연계체제를 구축하고 아울러 대용량 심층 정보를 생성·활용할 수 있는 국가 차원의 컴퓨팅 파워 활용체제 등 3박자를 고루 갖추는 것이 요구되었고, 이러한 수요에 의해 대략적인 통합 기관 KISTI의 모습이 그려지기 시작했다.

3) 새로운 조직을 위하여

앞서 기술한 바와 같이, 정보유통의 거점은 단순히 정보를 전송하고 이용하는 장소일 뿐 아니라, 정보를 수집·처리·재생·가공함으로써 정보에 부가가치 및 새로운 아이디어를 창출함으로써 정보 서비스를 생산·제공하는 지식정보의 생산 공장이 되어야 한다는 당위성이 제기되었고, 이에 따라 KISTI라는 새로운 조직에 그 역할과 기능이 부여되었다.

이러한 국가 차원의 지식생산 공장을 운영하기 위해서는 과학기술지식정보 시스템, 고성능 컴퓨팅 파워뿐만 아니라 이를 상호 연계할 수 있는 과학기술 전용망이 필수적이다. 정보인프라 간 연계성이 확보된 새로운 국가 지식정보인프라를 통하여 궁극적으로는 모든 국가 연구개발 프로세스 상에서 일어나는 활동을 정보흐름으로 정확하게 반영, 완벽한 ‘정보공유 환경’을 만들어야 한다.

정보공유 환경이 확대되고, 기술적인 차원에서 공유 가능한 데이터베이스를 통해 정보인프라 간 연계가 정착되면 비로소 국가 차원의 ‘정보통합환경’이 구축될 것이다. 그리고 슈

퍼컴을 활용, 아이디어를 창출할 수 있는 심층정보생산능력을 키워야 할 것이며, 네트워크 확장을 통해 정보전송능력을 향상시키며 동시에 네트워크의 고도화를 통하여 전송품질을 제고시켜야 할 것이다.

21세기 새로운 과학기술 지식정보인프라 구축을 위해서는 분산통합 정보유통체제의 구축, 과학기술 전용망 기반의 시스템적 연계체제 구축, 대용량·심층정보의 생성·활용을 위한 국가 차원의 컴퓨팅 파워 활용체제 구축이라고 하는 3가지의 키워드로 집약되는 제반 인프라 구축이 필요하다고 할 수 있다.

2. 미래를 위한 확실한 선택, ‘통합’

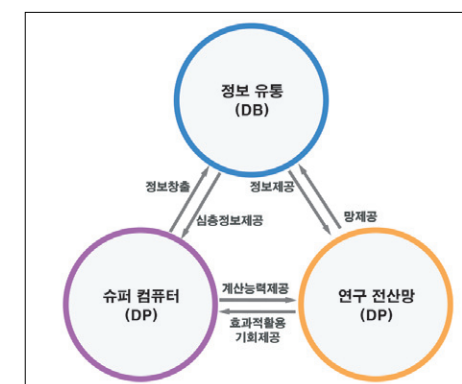
1) KINITI와 KORDIC의 통합

1999년 5월 KORDIC이 KAIST 부설에서 독립하면서 인원과 시설 면에서 상대적으로 미약하였던 기관의 기능 재정비를 위해 한국전자통신연구원(ETRI)의 슈퍼컴퓨터 설치 기관 유치 경쟁에 참여하였다. 1999년 10월 KAIST, 서울대, 한국전산원 등의 경쟁기관을 제치고 ETRI로부터 슈퍼컴퓨터센터의 기능, 사업, 인력, 예산 및 시설 등을 포괄적으로 이관받게 된다.

당시 슈퍼컴퓨터센터 유치경쟁에서의 KORDIC의 접근 논리는 과학기술 분야의 정보 생산(슈퍼컴퓨터), 운송(연구전산망), 유통(과학기술정보)기능을 통합 운영함으로써 국가 과학기술 연구개발 인프라를 입체적으로 고도화하고 신지식 창출능력을 극대화하는 시너지 효과를 창출하겠다는 것이었다. 이러한 시스템적인 관점은 당시 통합 대상 기관이었던

ETRI 슈퍼컴퓨터센터 직원들의 호응을 받았으며, 이는 향후 양 기관의 통합을 조속하고 원만하게 해결하는 밑거름이 되었다. 당시 산업기술정보원(KINITI)은 무역, 특허, 산업 및 기술정보에 있어 총 370만 건의 DB를 구축한 특화 기관으로, 1999년 산자부 산하에서 공공기술연구회 산하로 소속이 변경된 상태였다.

한편 KORDIC은 1999년 과기부 산하에서 공공기술연구회 산하로 독립하였으며, 총 550만 건의 과학기술정보 DB를 구축하고 슈퍼컴퓨터 및 연구망을 운영하고 있는 과학기술 정보 특화 기관이었다. 양 기관은 1999년 5월 함께 국무총리

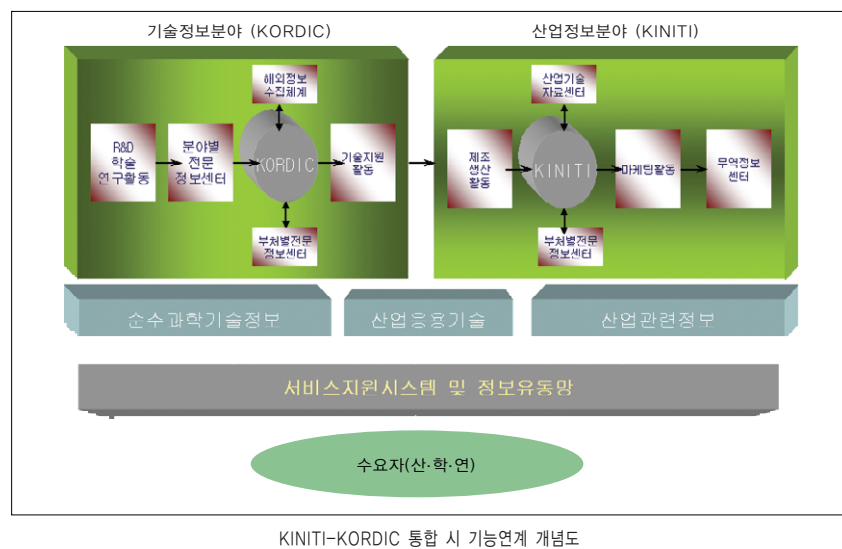


KORDIC-ETRI
슈퍼컴퓨터센터 통합 시 기능연계 개념도

리실 공공기술연구회 산하로 소속이 변경되면서 기관 간 기능조정문제가 대두되었다.

2000년 2월 공공기술연구회는 두 기관을 통합·운영함으로써 사업 중복으로 인한 예산을 절감할 수 있고 시너지 효과를 낼 수 있다는 의견을 모아 양 기관 통합을 결정하였다. 이어 2000년 7월 10일에는 KINITI와 KORDIC의 통합에 있어 통합추진위원회에서 결의한 바 있는 통합 주체기관(흡수기관)을 결정하기로 하였으며, 통합추진위원회 및 이사회의 결정으로 KINITI와 KORDIC 양 기관을 통합, '한국과학기술정보연구원(KISTI)'으로 설립할 것을 결정하였다.

당시 논의 과정 중에 슈퍼컴퓨터센터의 재분리안이 검토되었으나 최종적으로는 통합기관의 직속 센터로 임무를 수행케 하고, 국가 차원의 공공성을 확보하기 위해 센터장의 임명사항을 연구회 이사회에 보고하게 하는 수준에서 매듭지어졌다.



통합추진위원회가 정의한 새로운 통합기관의 기능은 다음과 같았다.

1. 과학·기술정보유통체계 구축 - 정보수집 및 DB 구축 - 정보서비스	2. 슈퍼컴퓨터 운영 - 슈퍼컴 운영 및 지원 - 첨단 멀티미디어 DB 구축
3. 연구전산망 운영 - 국내 초고속 연구망 운영·지원 및 해외망 연동	4. 정보유통 시스템 연구개발 - 정보유통기술연구 - 정보연계 시스템개발

2) 본원과 분원

2001년 1월 KINITI와 KORDIC 양 기관 통합 기관의 출범은 공공기술연구회 출범 이후 최초의 기관 대 기관 통합으로, 상호보완적인 측면에서 기능을 통합하고 재정립함으로써 통합 초기의 부작용을 최소화하는 데 주안점을 두었다.

당시 양 기관 통합의 당위성은 과학기술정보와 산업정보의 시스템적인 연계활용에 있었으며, 본원(대전 : 주사업장의 주소지)과 분원(서울)을 지역적 특성에 맞게 기술실용화 센터와 지식 인프라 센터로 특화 및 연계활용체제를 구축한다는 것이었다. 본원과 분원의 분리 운영은 당시 수도권 공공기관 이전과 연계하여 계획 추진된 것으로, 이는 결과적으로 양 기관의 통합 이후 불과 몇 년 지나지 않아 실행되었던 행정수도 이전과 지역균형발전계획에 따른 공공기관 이전 계획에서 KISTI가 제외되는 계기가 되기도 하였다.

한편 기존의 12개 지역정보센터는 정보·슈퍼컴망의 지역 차원의 통합 인프라 센터로서 기존 양 기관의 체제를 통합, 재구성하여 운영하기로 하였다. 이러한 기능 정립(안)은 당시 통합추진위원들의 많은 호응을 받았으며, 향후 양 기관 통합 운영에 있어 직원들의 의사 개진 및 합의 도출에 밑바탕이 되었다.

3) 난관은 극복을 위해 존재한다

2001년 통합 후 부서 단위의 책임운영제 실시 및 목표관리제도의 시행 등을 통해 직원들에게 사업에 대한 동기부여를 하였다. 이와 더불어 과감한 포상제도 및 해외연구교육 등의 시행을 통해 통합기관을 안정화시키기 위한 강력한 사기 앙양 정책을 추진하였다.

특히 엄격한 평가 시스템 적용을 통해 인센티브 적용을 확대하였으며 기관운영 목표와 경영목표 수립 과정에서 직원들의 의견을 폭넓게 수렴하고, 합의를 통해 지원 서비스에 대한 원가개념을 정착시켰다. 이를 통해 노사 간 상생의 협상을 상생의 협상으로 전환하였으며, 임금인상 등의 문제는 투명경영과 원가 개념 도입 등 새로운 기관 문화 형성으로 통합에 따른 쟁점의 소지를 약화시켰다.

한편, 새로운 기관 출범 과정에 있어 노사 간의 신뢰형성에 통합기관장의 역할이 결정적이었다. 공약에서 제시한 대로 완전한 기관통합을 위한 단계적인 조정을 추진하는데 먼저 재무상태 실사 후 고등분담 차원에서 재원을 공동 활용토록 하였으며, 상호 기능의 보완체제로 직원들의 경쟁력과 생산성 향상을 추진하였다.

또한 기능에 맞는 외부수탁과제 확보로 잉여인력을 흡수하고 재원을 확보토록 하였으며,

부가가치가 높은 정보서비스를 위해 품질 향상을 통한 유료 서비스 실시로 수익을 확대하고 연구소의 경쟁력을 확대함으로써 책임경영과 재정적 자립의 기틀을 마련할 수 있었다.

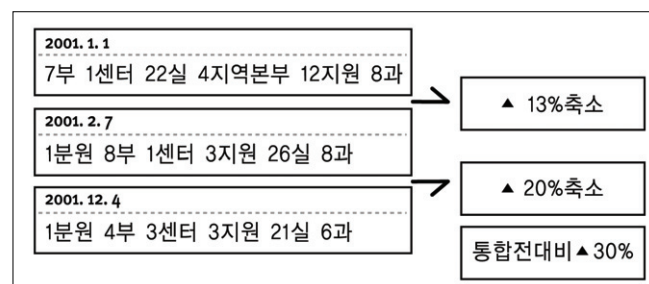
4) 구조조정, 하지만 모두가 win-win했다

통합기관이 물리적 통합을 뛰어넘어 화학적 결합을 이루기 위해서는 무엇보다도 기존의 사업들이 시스템적인 연계를 맺고 중복부문의 통합 운영과 개인 및 조직 간 특성을 상호 보완할 수 있도록 업무를 재정의하는 것이 중요한데, 이때 가장 민감한 부분이 중복 부문과 잉여 인력에 대한 기회의 통로를 확대하는 것이었다.

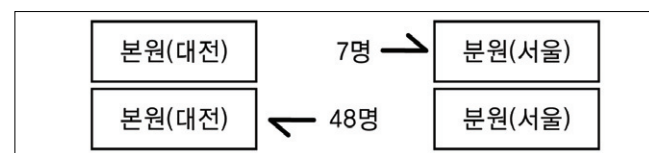
이를 위해, 2001년 7부 1센터 4지역본부 12지원 8과인 거대한 통합 조직을 1분원 4부 3센터 3지원 6과로 유사조직을 통폐합함으로써 약 30%의 조직 슬림화를 달성했다. 특히, 전국 각지에 흩어져 있는 4개 지역본부 12개 지원을 부산, 대구, 광주 지역별 3개 지원만 잔존시키고 축소하였다. 이러한 조정을 통한 잉여 인력에 대해서는 국가수탁 외부용역과제 수행에 필요한 인력 수요에 이 인원을 선배정함으로써 부가가치를 제고하고 잉여인력 문제를 해결했다. 이로써 구조조정이 곧 인력 퇴출이 아님을 실질적으로 실현하였고, 이를 통해 노사 관계가 상생의 협상에서 상생의 협력 중심으로 전환되었다.

한편, 연구사업 부문에서는 기관 통합 전 8개 과제, 22개 소과제가 있었던 것을 유사·중복 사업의 통합을 통해 비핵심사업(지역정보화 사업)은 중단하고 통합 기관의 신규 사업을 추진하는 1차 조정을 통해 7개 대과제를 선정하였다. 이어 기관 중장기 발전계획 및 21세기

조직슬림화



본원-분원 간 기능조정에 따른 인력재배치



New Value 사업 신규 추진 등의 2차 조정을 통해 5개 대과제를 선정·추진하였다.

비핵심업무인 Network 운영, 슈퍼컴퓨팅 시설, DB 입력, 전산장비 유지보수, 문헌정보 서비스, 지역정보센터 운영 업무를 과감하게 아웃소싱 및 전직지원 서비스(Outplacement Service)를 실시함으로써 전체 직원의 5분의 1에 해당하는 60여 명의 자발적인 퇴직 신청을 받았다. 또한, 스핀오프(Spin-off)된 회사에서는 3년간 기존 연봉 보장과 자매기관으로서의 대우를 인정토록 하여 ‘구조조정은 곧 실직’이라는 당시의 사회적 통념을 깨고 모두가 상생하는 새로운 모델을 제시하였다. 이러한 구성원 모두의 각고의 노력과 희생으로 만년 최하위 기관평가를 받았던 두 기관은 통합 1년 만인 2002년 공공기술연구회 연구기관 평가에서 최우수기관으로 선정됨으로써 대내·외적으로 통합기관인 KISTI의 노력이 인정받기 시작하였다.

5) 통합노조의 탄생

통합 이전 KINITI와 KORDIC은 상호 경쟁관계에 있었으며, 각종 제도와 조직문화도 상이했다. 이로 인해 통합 직후인 2001년에는 복수노조문제, 임금격차, 직종 및 직급 분류 차이, 퇴직적립금 충당, 통합기관 조직개편 시행 등 조속히 해결해야 할 현안문제와 미결된 경영혁신 과제들이 산적해 있었다. 이러한 갈등구조는 노동조합 가입비율에서도 쉽게 확인할 수 있었다.

KINITI의 경우, 1999년도 73%에서 2000년 94.9%로, KORDIC은 1999년도 12%에서 2000년 69%로, 노조 가입률이 대폭 증가되었다. 이는 두 기관 통합을 계기로 각기 다른 노조가 경쟁적으로 노동조합 가입 비율을 높인 것으로, 통합된 두 기관이 화합과 동질성을 확보하여 경영혁신을 원활히 추진하기 위해서는 복수노조문제에 대한 대처방안을 강구하고 신노사문화를 정착시키는 것이 시급했다. 이는 비단 경영진뿐만 아니라 노조구성원들 대부분의 바람이기도 했다.

2002년 9월 5일, 양 노조간부들이 ‘KISTI 대전·서울 노조 통합 추진위원회’를 구성하고 처음으로 머리를 맞대고 본격적으로 통합을 위한 논의에 들어갔다. 이후 몇 차례의 실무회의를 거쳐 2003년 4월 18일에는 노조통합안을 만들었고, 8월 조합원 투표를 거쳐 마침내 그해 9월 KISTI 통합노조가 출범하였다. 제1기 통합노조(박종규 현 분회장)의 출범은 두 기관의 통합이 물리적 결합만을 의미하는 것이 아니라 구성원 간의 화학적 결합을 의미하는 뜻 깊은 일이었고, 이를 통해 각종 현안문제와 경영혁신문제들을 효율적으로 해결해 나갈 수 있는 기반이 마련되었다.

3. 새로운 기관 정체성의 수립

1) 출연연 최초의 BI, 'yesKiSTi'

KISTI가 기관 통합과 최고의 지식정보인프라 구축이라는 외형적인 변화를 거듭해 나가는 동안 과학기술 환경에서도 '고객중심'이라는 새로운 캐치프레이즈가 대두되기 시작했다. 기존의 정보 수요자들은 공간이나 비용의 한계로 인해 정보 수집에 대한 요구가 다양하지 못했던 반면, 인터넷이라는 수단으로 인해 비용이나 공간의 한계가 극복되면서 지금의 수요자들은 좀 더 효율적으로, 그리고 신속하게 정확한 정보를 얻고자 한다. 그러나, KISTI는 그간 정보의 규모와 양에 치중한 나머지 수요자들이 진정 필요로 하는 'needs'엔 아직 눈을 돌리지 못하고 있었다.

KISTI는 당초 예상보다 빠르게 2003년까지 기관 통합으로 인한 여러 가지 난관을 정비하고, 시대적 요구에 부응한 질적·내면적 혁신을 시작하였다. 그 하나로 기관 정체성 확립과 고객 중심의 조직으로 탈바꿈한다는 목표를 설정했다. 대부분의 공공부문에 있어서 기관장 및 몇몇 사람의 경영진에 의해서 변화와 혁신이 주도되어왔고, 그 결과 혁신의 효과성과 지속성이 확보되지 못했던 전례를 밝지 않기 위해 고심했다. KISTI만의 정체성과 혁신의 방안으로 'yesKiSTi'를 선포하였고, 전 직원 공모를 통해 채택된 'yesKiSTi'는 그간 출연 연구기관이라는 위치에 안주해 있던 직원들의 마인드를 변화시키기 시작한다.

'Young, Efficient, Systematic', 즉 젊고, 효율적이며, 체계적인 과학기술정보 서비스를 제공하겠다는 의미를 담고 있는 KISTI의 브랜드 네임은 40여 년간 고착화된 관념을 깨고 대국민 지식정보 서비스 전문기관으로 재도약하겠다는 KISTI 전 직원의 굳은 의지를 모은 결과다. 역동적으로 고객에게 다가가기 위한 마음가짐, 그 마음이 바로 'yesKiSTi'인 것이다.

'yesKiSTi' 선포는 단지 구호만의 변화가 아니었다. '고객 중심'이란 개념에 눈뜨기 시작하면서 가장 먼저 변화된 모습은 출연연 최초로 마케팅 전담부서인 정책마케팅부를 신설한 것이다. '고객으로부터 배우자'라는 자세에서 변화의 발걸음은 시작되었다. 홈페이지를 이용한 고객 서비스 센터의 운용, 업무실명제 등의 도입은 고객의 신뢰를 얻기 위한 밑거름이 되었으며, 그동안 개별적으로 흩어졌던 KISTI 내 사이트를 www.yeskisti.net로 통합 운용함으로써, 분석, 동향, 문헌, 특허, 인력, 연구보고서 등 과학·산업기술에 관한 약 4600만 건의 방대한 정보를 One-click으로 얻을 수 있게 했다.

2) 제2의 도약을 위하여

통합 후 비핵심사업 아웃소싱 등 인력 구조조정으로 247명으로까지 감소했던 인원도 2006년 현재 333명으로 증가하였고, 기본사업비도 313억 원에서 477억원으로 무려 1.5배가 증가하였다. 또한 정부수탁사업비도 2001년 106억원에서 2006년에는 280여억 원에 이를 전망이다. 이처럼 기관 통합 초기에 외형적·조직적 발전을 이루었다면, 2006년에는 이러한 성과를 바탕으로 시대의 변화에 발맞추어 '사이버인프라스트럭처 구축을 통한 과학기술 혁신 중추기관'이라는 비전을 설정하고 이를 달성하기 위한 새로운 출발점에 서 있다.

새로운 비전 달성을 위해, 연구사업 수행에 있어서는 선택과 집중을 통해 2005년 6개 대과제였던 기관고유사업을 2006년 3개로 축소하였으며, 슈퍼컴퓨팅센터, 지식정보센터, 정보분석센터, 성과확산센터를 통해 기관 고유기능을 수행토록 하고, 정책연구실을 독립 부서로 전환하여 새로운 미래 발전전략 수립에 전념토록 하였다.

국가연구개발사업으로 추진하고 있는 '국가과학기술종합정보시스템(National Science and Technology Information System : NTIS) 구축 사업'과 '국가 e-Science 구축 사업', 그리고, 2004년 8월 국가과학기술위원회의 결정으로 KAIST로부터 이관된 '국가과학기술전자도서관(National Digital Science Library : NDSL) 사업'의 성공적 수행을 위해 NTIS사업단, e-Science사업단, NDSL 사업단을 신설함으로써 전문연구사업단 체제로 전환하기 위해 대비하고, 사이버인프라스트럭처 구축의 중추기관으로서의 기반을 다졌다.

이러한 조직개편의 효과를 증대시키기 위해 조직을 전면 팀제로 전환하여 의사소통 및 효율성 증대를 꾀하였고, 능동적이고 활동적인 조직으로의 개편을 위해 과감히 주요 보직에 대한 '공모제'를 실시하였다. 이러한 KISTI의 노력은 2005년 다시 한 번 공공기술연구회 연구기관 평가에서 우수기관으로 선정되는 결실을 맺기도 하였다.

기관 통합 만 5년 동안 참으로 많은 난관과 위기가 있었지만 모든 KISTI인은 그때마다 힘을 합쳤고 머리를 맞대어 위기를 오히려 새로운 기회로 삼는 모습을 보여주었다. KISTI가 가진 위기를 기회로 만드는 자산을 통해 앞으로도 KISTI는 '사이버인프라스트럭처 구축을 통한 과학기술 혁신 중추기관'으로의 발전을 모색하는 데 진력할 것이다.

기관평가 1위, 그 감동의 순간

글 / 이정희 책임연구원, 슈퍼컴퓨팅사업팀
jhlee@kisti.re.kr



2000년, 공공기술연구회 기관평가가 시작된 후 우리 연구원은 연속 꼴찌의 늪에서 벗어나지 못하고 있었다. 계속해서 저조한 평가를 받아 KISTI 구성원들은 의욕을 상실했고, 기관평가보다는 기관자체의 존립여부가 근원적으로 재검토되어야 한다는 위기감이 팽배해 있었다.

그러나 위기는 곧 기회라고 했던가! 전 직원들은 기관평가에서 승리하지 않고는 살아남을 수 없다는 공감대를 형성했고, 오히려 이런 분위기를 활용해 외부 변화에 따라가지 못했던 과거를 반성하고, 새롭게 자기를 혁신해 KISTI를 역동적인 조직으로 탈바꿈시켜 보자는 의견들을 내기 시작했다. 우선 기관평가에 대한 이해가 필요하겠다는 판단하에 전 구성원을 대상으로 기관평가 교육을 실시했다. 그리고 연속 1위를 기록한 한국표준과학연구원을 벤치마킹하기로 결정하고 철저한 분석에 들어갔다. 그 과정에서 정책과 표준 및 평가업무를 전담할 부서가 필요함을 느끼고 지식정보인프라연구부를 신설해 기관평가 전쟁의 전초기지를 마련했다. 전장의 최전방에 설 부서니만큼 지식정보인프라연구부에는 당시 최고의 엘리트였던 문영호, 원동규, 서태설, 윤종민, 배국진, 이윤석, 이준영, 정용일, 이형진 등 유능한 연구원들을 포진시켰다. 그러나 통합 첫해인 2001년도의 기관평가 전쟁에서 우리는 또다시 최하위라는 패배의 쓴 잔을 마셔야만 했다. 솔직히 2001년에는 산업기술정보원(KINITI)과 연구개발정보센터(KORDIC)라는 상이한 두 기관을 조화롭게 통합하는 데에 집중했던 게 사실이었다. 그러나 그렇다고 연구사업을 소홀히 한 것도 아니었고, 성과가 적었던 것도 아닌데 최하위 등급 평가를 받았다는 것은 억울한 일이었다. 직원들 역시 허탈감과 자괴감에 빠져 들었다.

그 즈음 2002년 4월 2일, 공공기술연구회 박병권 이사장님이 KISTI를 방문했다. 분위기는 매우 침울하고 긴장돼 있었다. KISTI 간부들은 이구동성으로 “통합에 따르는 뼈를 깎는 아픔에도 불구하고 최선을 다했는데, 최하위 평가를 받은 것은 억울하다”는 의견을 토로했다.

그러나 언제까지나 패배의 슬픔에 젖어있을 수만은 없었다. 우리는 새로운 마음으로 통합기관

2차년도 기관평가를 준비했다. 목표는 2002년도 기관평가 1위. 만년 꼴찌가 하루아침에 1위로 올라서는 기적을 만들어 보자는 것이었다. 이때부터 우리는 토요일, 일요일, 공휴일이라는 단어를 포기했다. 퇴근시간 역시 새벽 3시를 넘는 게 태반이었다.

그런데 오히려 더 깊어진 격으로 ‘KISTI 경영진단’이라는 폭풍우까지 몰려왔다. KISTI의 구조적인 문제점을 정밀하게 파악해 객관적인 개선방안을 제시하겠다는 공공기술연구회의 강력한 의지였다. KISTI 경영진단사업은 사업수행의 객관성과 전문성 확보를 위해 별도의 경영진단위원회를 구성하여 위원장과 분과장을 중심으로 사업을 추진하고, KISTI와 연구회가 공동간사 역할을 수행하기로 했다. 우리는 경영진단을 잘 받아야 기관평가도 잘 받을 수 있을 것이라는 판단하에 경영진단과 기관평가를 똑같은 비중을 두고 대응하기로 했다.

우선 2001년 7월, 우리는 기관평가관리위원회를 만들었다. 끊임없는 모니터링으로 세부 사항을 주별로 평가하는 것은 물론, 우리 기관의 특성을 고려해 고안된 목표관리체계(KMBO)를 적용해 사업성과의 점검과 철저한 관리를 시작했다. 그리고 전투상의 약점이 발견되면 지체 없이 해결했다. 경영진단을 대비한 각종 자료 역시 철저하게 준비했다.

그리고 2002년 말 경영진단결과, ‘KISTI는 강력한 경영혁신을 통해 안정적 연구 분위기를 이뤄냈고, 이를 위해 임직원 모두가 노력하고 있다’는 매우 긍정적인 평가를 받게 됐다. 참으로 가슴 뿌듯한 일 이었고, 이를 통해 우리는 기관평가 역시 멋지게 해낼 수 있다는 자신감을 갖게 됐다.

이런 가운데 2003년 새해가 시작됐다. 1년 동안 연구원의 전력을 쏟아 부은 최종보고서를 마무리하고, 드디어 1월 30일 연구회에 제출했다. 수없이 많은 날, 뜬 눈으로 낯밤을 새우며 혼신의 노력을 기울인 보고서였다. 마지막 준비도 철저하게 진행했다. 1월 17일 있을 평가단 Lab Tour 및 2월 21일 공개 설명회를 위해 공개 발표 시나리오와 예상 질의응답 답안을 작성하고 실전과 똑같은 예행연습을 반복했다. 또 2003년 2월 10일에는 한국기술혁신학회와 공동으로 서울분원에서 국가과학기술지식정보 포럼을 개최해 우리 기관의 사업을 홍보했다. 이 포럼이 평가위원과 언론의 관심을 끌어내는 데 성공하자 우리는 점점 자신감을 갖게 됐다. 그리고 2월 20일, 용인 현대인재개발원에서 공개설명회를 가졌다. 공개설명회 후에는 각종 보완자료를 작성하느라고 또 다시 남은 밤을 모조리 쏟아냈다. 이제 결과를 기다리는 일만 남았다.

마침내 2003년 4월, 기관통합 1년 만에 KISTI는 과학기술 분야 지식정보인프라 구축기관으로 자리를 굳히며 공공기술연구회 기관평가 1위에 당당히 올라섰다. 이것은 분명히 기적이었다. 필자도 놀라고, 직원들도 놀라고, 외부에서도 경이로운 시선을 보냈다. KISTI는 존폐를 논할 기관이 아니라 국가 과학기술발전의 터전을 만드는 필수적 연구기관이라는 것이 과학기술계 전체에 공표된 것이었다. 기관의 존폐 위기를 극복하기 위한 전 직원들의 필사적인 노력에 고마움의 눈물이 앞섰다. 2003년의 봄, 기관평가 1위. 그 역사적 순간은 전 KISTI 인들이 주인공인 역전의 드라마였다.