

참여정부 국정토론회 말씀

■ 인사말씀

안녕하십니까? 반갑습니다.

오늘 토론회에 참석하신 여러분에 대해 저는 강한 애정을 느끼고 있습니다. 한 분 한 분을 선택하면서 마음고생을 많이 했습니다. 애써서 정한 만큼 애정이 깊습니다. 앞으로 정말 잘해 주시기 바랍니다.

아무래도 제가 여러분에게 기대하는 것은 여러분의 역량보다는 조금 높은 수준일 것입니다. 한참 세월이 지난 후에도 역시 잘 택했다고 말할 수 있을 만큼 심혈을 기울여서 여러분을 택했기 때문에 그 수준으로 비교하려고 합니다. 기대치를 아주 높이지는 않겠지만 그래도 국민들은 제 수준보다 항상 높을 수밖에 없습니다. 국민들에게 사랑받을 수 있도록 열심히 잘해 주십시오.

저도 장관 때 잠시 이런 자리에 와서 연수를 했습니다. 이번 연수에서는 많은 것을 배우는 것보다 노력하는 우리의 자세를 확인하는 것이 더 중요하다고 생각합니다. 1990년대 초반에 정부개혁 또는 경영개혁에 관해서 나온 많은 책을 보

면, 가장 바람직한 조직은 학습하는 조직이라고 합니다. 오늘 이런 방식도 좋은 학습형태의 하나입니다. 학습을 열심히 하는 조직이 좋은 조직이고 강한 조직입니다. 항상 모자라지 않을까 불안해 하면서 좀더 채우려고 노력하는 마음가짐이 있어야지 학습이 되는 것입니다. 그래서 드리는 말씀인데, 우리 전부 모자라는 사람이 됩시다.

여러분이 보기에 저는 성공한 사람입니다. 대통령이 됐으니까요. 성공비결을 꼭 하나 말씀드리자면 끊임없이 도전했다는 것입니다. 욕심을 부려서 더 큰 이익에 도전했다기보다는 항상 자기 자신에게 도전했습니다. 나태해지는 자신을 극복하고 최선을 다했습니다. 자기 모자람을 좀더 채우기 위해서, 좀더 새로워지기 위해서 끊임없이 도전했습니다. 물론 욕심을 향한 도전도 없지는 않았습시다. 그러나 욕심을 향한 도전이 성공의 원인이 되지는 않았던 것 같습니다. 끊임없이 자기를 개혁한 것이 성공의 원인이 아니었던가 생각합니다. 앞으로도 끊임없이 자신을 향해서 도전하려고 합니다. 잘하기 위해서 실력을 갖추는 노력은 물론 이제 여러분을 믿고 여러분에게 일을 맡기는 방법도 배워야 할 것 같습니다.

실제로 맡긴다고 해 놓고 마음이 불안한 것이 한두 가지가 아닙니다. 그렇다고 제가 온갖 것을 다 챙길 수는 없습니다. 대폭 나누어 주고 지켜보면서 혹시 영 잘 못된다고 싶을 때 조금씩 조정하는 것이 맞을 것 같습니다. 저는 마음을 비우고 여러분을 신뢰하며 일을 맡길 줄 아는 지혜를 배우려고 합니다. 그렇게 해서 한번 성공해 봅시다.

국민들이 많은 기대를 가지고 '문민정부'를 출범시켰는데 욕심만큼 안 됐습니다. '국민의 정부'도 그렇습니다. 하지만 제가 보기에 두 정부 모두 큰 업적을 남겼다고 생각합니다. 민주주의에 있어서 상당한 진보가 있었습니다. CDMA와 같은 신기술을 개발해서 먹고사는 데 상당히 도움이 되는 것을 갖추어 놓았습니다. 국민의 정부에서는 IT산업의 기초를 닦아서 앞으로 몇 년간 먹고 살 수 있는

밑천을 마련했습니다.

제일 고민되는 게 참여정부의 다음 5년, 10년입니다. 장기적인 미래도 준비해야겠지만 기술순환이 빠르니까 우선 다음 5년 내지 10년 먹고살 수 있는 먹을거리를 준비해야 할 것입니다. 민주주의도 한 단계 더 성숙시켜야 하고, 사회문화도 좀더 향상돼야 하는데 걱정이 많습니다. 여러분이 열심히 노력하시면 다 해낼 수 있다고 생각합니다. 잘 부탁드립니다.

■ 강 연

정치가 무엇인가? 우선 국방, 치안, 경제, 이런 것입니다. 외부의 위협으로부터 국민을 보호하는 것이 국방이고, 내부의 질서교란 행위로부터 국민을 보호하는 것이 치안이고, 국민들의 살림살이를 보살피는 것이 경제입니다. 규칙을 정해서 관리하는 기능과 직접 경제의 주체로서 살림살이를 하는 기능이 경제에 포함됩니다.

그 다음에 중요한 것이 국민들에게 나아갈 길을 제시하는 것입니다. 이를 우리는 국정비전이라고 얘기합니다. 정치의 큰 기능은 비전을 제시하는 것입니다. 그런데 여러 이해집단이 있다 보니 비전을 두고 서로 싸웁니다. 정치가 하는 역할 중에 아주 중요한 것이 서로 다른 이해집단, 이해관계를 조정해서 국정목표라고 하는 큰 틀 속에 통합시켜 나가는 일입니다. 다시 말해 조정과 통합이 또 다른 정치의 기능입니다.

위기가 생기면 국민들은 지도자의 얼굴을 쳐다봅니다. 위기관리가 필요합니다. 그래서 대체로 저는 국방, 치안, 경제, 비전의 제시, 조정과 통합, 위기관리 등을 정치가나 지도자의 책임이라고 생각합니다.

한편 우리 사회의 비전이 무엇이냐고 했을 때 대부분의 사람들은 좀더 넉넉한

사회, 나 혼자만이 아니라 두루두루 넉넉하고 따뜻한 사회, 그러면서 돈만 넉넉한 사회가 아니라 쾌적하고 품위 있는 문화를 누릴 수 있는 사회, 안심하고 살 수 있는 사회 등을 얘기할 것입니다. 꿈과 희망이 살아 움직이는 사회를 말하기도 합니다. 참여정부도 비전을 내놓아야 하는데 이미 이전의 정부가 좋은 비전은 다 제시했습니다. 전두환 대통령은 정의로운 사회를 제시했고, 노태우 대통령은 보통사람들의 사회, 김영삼 대통령은 신한국을 내놓았습니다. 김대중 대통령도 내놓아야 하는데 신신한국으로 할 수는 없으니까 제2진국이라고 했습니다. 큰 틀로서 비전은 이런 것이었습니다. 김대중 대통령은 시장경제와 민주주의, 지식기반사회, 보편적 세계주의, 화해와 타협의 남북관계, 생산적 복지 등 아주 논리적인 내용을 담아서 그것을 국정비전으로 제시했습니다.

우리는 ① 국민과 함께 하는 민주주의 ② 더불어 사는 균형발전사회 ③ 평화와 번영의 동북아 시대 등 세 가지를 제시했습니다. 대체로 이렇게 하면 우리가 좀 더 넉넉하고 여유 있고 이웃을 생각할 줄 아는 따뜻한 사회가 되고 질 높은 삶을 누릴 수 있지 않겠느냐는 생각으로 과정상의 목표, 다시 말해서 국정목표를 세웠습니다.

실제로 이것이 되자면 우리 사회에 몇 가지 원리가 꼭 충족되어야 합니다. ① 원칙과 신뢰 ② 공정과 투명 ③ 대화와 타협 ④ 분권과 자율이 그것입니다. 이외에 제가 강조했던 것이 경쟁력 강화전략으로서 첫째, 기술혁신, 둘째, 시장개혁, 셋째, 문화혁신입니다. 문화혁신은 가치지향의 사회를 의미하는 것입니다. 이와 같은 것이 우리 사회의 경쟁력을 향상시키기 위한 핵심적 전략이 될 것입니다.

먼저 기술혁신에 대해 말씀드리면, 1990년대 초반에 경쟁력 강화를 위해서 각 기업들이 리엔지니어링, 다운사이징 등의 용어를 내놓고 경영혁신을 얘기했습니다. 그때 어떤 기업인은 경영혁신을 아무리 해도 기술수준이 높은 기업과는 경쟁할 수 없다고 했습니다. 경영이 좀 영성해도 확실히 우월적인 기술을 가지고 있

는 기업은 경쟁에서 이기지만 아무리 경영관리를 잘해도 기술이 없으면 건디는데 한계가 있다는 것입니다. 물론 극단적인 비유입니다. 경영을 잘하는 기업이 왜 기술혁신을 못하겠습니까? 둘은 같이 가는 것이지만 극단적으로 비교하자면 기술혁신이 핵심입니다.

대규모의 자본과 노동력을 투입해서 성장했던 것이 1980년대 초반까지의 경제였다면, 적어도 1980년대 후반이나 1990년대부터는 기술경쟁력을 성장의 동력으로 삼는 시대로 접어들었습니다. 지금 이 기술력에 관해서 많은 사람들이 불안감을 가지고 있습니다. 지금의 기술, 즉 일종의 모방기술이나 응용기술로는 한계가 있기 때문에 원천기술 내지 기반기술, 나아가서는 기초기술을 개발해야 한다는 것이 공통의 생각입니다.

다음으로 시장개혁, 이것은 너무나 잘 아는 얘기입니다. 공정하고 자유로운 경쟁이 보장되는 그런 시장에서만이 각 기업이 최대의 효율을 발휘할 수 있습니다. 바꾸어 말하면 최대의 효율을 가진 기업만이 살아남을 수 있는 시장조건을 통해서 그 사회 전체의 경쟁성과 효율성을 높여 나갈 수 있습니다. 지금 외국의 투자자들이 가장 관심을 갖는 부분이 시장개혁이 아닌가 생각합니다.

우리가 부닥쳐 있는 어려움의 하나는 시장개혁을 국가신인도의 중요한 요소로 보고 있으면서도 너무 급속히 진행됐을 때 모든 기업에게 큰 부담을 줄 가능성이 있다는 것입니다. 그 가능성 때문에 시장개혁을 크게 외치면 신뢰가 높아져서 좋다고 하면서도 한편으로는 불안감을 느낍니다. 그래서 속도는 기업이 감당할 수 있을 만큼 적절하게 통제되어야 합니다. 중요한 것은 회오리바람 몰아치듯이 완강하게 하지 않으면 국민들이 믿지 않는다는 사실입니다. 개혁대상들이 믿지 않고 이 바람만 잠시 지나면 된다는 식으로 개혁에 저항하기 때문에 정부가 몰아치는 경향이 있었습니다.

이제는 몰아치는 대신에 확고한 의지를 보여 주어야 합니다. 5년 내내 한시도

쉬지 않고 개혁해 나갈 것입니다. 그러면 좀 천천히 가더라도 국민들도 납득하고 스스로 개혁을 해야 할 사람들도 '이건 피할 수 없겠구나' 하고 적응해 올 것이라고 생각합니다. 강력한 개혁의지를 가지고 끈을 바짝 조여야 하겠습니다.

문화혁신에 대해서는 짧게 얘기하겠습니다. 결국 페어플레이의 문화입니다. 게임의 규칙을 존중하면서 정정당당하게 승부하는 사회, 압축해서 이렇게 말하겠습니다. 이런 사회문화가 있을 때라야 세계화라는 시장질서 속에서 한국 기업이 비로소 경쟁력을 가질 수 있습니다. 가치를 지향하고 원칙을 존중하는 사회, 신뢰사회도 여기에 해당하는 것입니다.

그 다음으로 경쟁력 강화전략의 양적 부분으로서 동북아 시대, 지방화 시대에 대해서 말씀드리겠습니다. 동북아 시대라는 것은 우리의 시장을 확장하는 것을 의미합니다. 여기에 대해서는 길게 설명드리지 않겠습니다. 지방화라는 것이 경쟁력, 효율성과 바로 연결되는지는 잘 모르겠습니다만, 지방을 이대로 계속 위축시키면 갈등의 비용을 감당할 수 없는 사태가 올 것입니다. 지방을 균형 있게 발전시켜야 합니다. 이것이 공간적으로도 효율적인 것이 되지 않겠는가 생각합니다. 이 부분에 관해서 관심을 함께 가지면서 국정을 운영해 주십시오.

이런 것을 모색해 가는 총체적 과정을 개혁이라고 얘기합니다. 이번 정부를 개혁정부라고 말합니다. 그렇다면 무엇을 개혁할 것인가?

우선 국민으로부터 가장 많은 공감을 얻는 부문이 정치개혁입니다. 정당도 개혁하고 선거제도도 개혁하고 정치자금제도도 개혁해서 그야말로 투명한 정치, 공정한 게임이 적용되는 정치, 국민들의 의견이 제대로 정치과정에 반영되는 국민참여정치를 이루어야 합니다. 이것은 정치권의 몫입니다.

정치권의 자율적인 개혁을 기대합니다. 제가 손을 댄다고 해서 별다른 수단도

없습니다. 옛날에는 지시하면 할 수 있었지만 지금은 아닙니다. 그러나 저도 하나의 수단을 가지고 있습니다. 제가 의원들을 설득할 수 있습니다. 정치라는 것이 상대적인 것이어서 어느 한 정당이 개혁되면 다른 정당도 따라서 개혁하지 않을 수 없습니다.

정부개혁 또한 중요합니다. 정부를 개혁하라는 국민의 요구가 굉장히 높습니다. 정부개혁을 얘기하면 대처리 뉴질랜드, 그리고 '작은정부론'이 자주 언급됩니다. 가끔씩 신문에서 작은 정부 하겠다고 해 놓고 왜 자꾸 정부를 키우느냐고 비판하는 글을 보는데 저는 작은 정부를 공약한 적이 없습니다. 노무현식 정부개혁은 효율적인 정부, 같은 조직으로 가장 효율적으로 봉사하는 정부를 만드는 것입니다. 우리나라 공무원의 수는 그렇게 많은 편이 아닙니다. 우리 정부의 서비스가 국민들에게 충분하지 않습니다. 물론 부분적으로 남는 인력이 있습니다. 이 인력은 새로운 일에 활용해야 한다고 생각합니다.

한편으로 정부개혁이라고 하면 컨설팅 보고서대로 부처나 부처의 기능을 조정하는 일을 떠올리기도 합니다. 이런 일도 필요할 것입니다. 그러나 조직개편은 일거에 하지 않겠습니다. 1~2년 충분히 일하면서 차근차근 하겠습니다. 왜냐하면 지금 우리 정부가 하고 있는 일이 완결된 것이 아니고, 새로운 일거리들을 찾아서 좀더 많은 일들을 해야 하기 때문입니다. 어떤 부처는 일이 더 늘어날 수도 있고, 또 어떤 부처는 분권을 통해서 일이 줄어들 수도 있습니다. 지금부터 해야 할 일들을 더 찾고 넘겨줄 일은 넘겨주면서 바람직한 방향을 설정한 다음에 조직개편을 해 나가야 한다고 생각합니다.

물론 조직개편을 할 때에도 심각한 충격을 주지 않도록 하겠습니다. 조직개편에는 항상 저항이 따르고 이 저항이 경우에 따라서 대단한 갈등비용을 낳고 비효율을 낳기 때문입니다. 조직개편을 정부개혁의 주된 내용으로 내세우지는 않겠습니다. 지금 우리가 하고 있는 일이 효율적인가, 국민들에게 필요한 일인가, 꼭

해야 하는 일인가, 이 방법으로 해야 하는가 등에 대해서 분석하면서 새로운 일을 찾아내고 필요 없는 일은 버리고 넘겨줄 것이 있으면 넘겨주는 것, 이것을 개혁의 주된 내용으로 삼았으면 좋겠다고 생각합니다.

실제로 동북아 시대를 이루어 내려면 많은 계획과 실행과제가 있을 수 있습니다. 국제적인 연구팀도 만들고 금융조직도 만들고 구체적인 사업조직도 만들어 나가야 합니다. 적지 않은 인력이 매달려야 합니다. 지금 우리 정부에는 적당한 일자리가 없어서 임시로 배치되어 있는 유능한 분들이 많이 있는 것으로 알고 있습니다. 이분들을 최대한 활용해서 일차적으로 이런 일을 맡기면 신바람나게 일하지 않을까 생각합니다.

행정개혁도 역시 많은 일손을 필요로 할 것입니다. 지금까지는 행정개혁을 하면서 모두 외부용역을 했는데, 이들 중에 행정경험이 없는 사람들이 많았기 때문에 가장 적합한 행정개혁안을 냈다고 말할 수는 없습니다. 저는 우리 공무원들이 스스로 개혁의 주체가 돼서 행정개혁의 과제들을 진단하고 만들어 나간다면 상당한 성과를 거둘 수 있지 않을까 생각합니다. 개혁의 선도부대가 되겠다고 하는 공무원들, 자원해서 나서도록 그렇게 한번 모아 보십시오. 각 부처 스스로 할 일도 있고, 전 정부적 개혁과제들을 수행하기 위한 특별팀이 만들어질 수도 있을 것입니다.

재정개혁의 경우에도 마찬가지일 것입니다. 소위 공무원들의 조직 이기주의 때문에 규제를 완화해도 얼마 지나지 않아 되돌아간다고 많은 분들이 불평합니다. 규제완화, 분권, 권한의 이양과 같은 것도 공무원들이 주체가 되어서 풀어가야 한다고 생각합니다.

아울러 지방대학 육성도 있습니다. 이는 지방발전계획과 맞물려 있습니다. 지방대학 육성은 대체로 정부의 R&D 투자나 산업과 연계해서 가야 하기 때문에 교육인적자원부가 계획과 정책을 입안하고, 과학기술부·산업자원부·정보통신

부 등이 집행하는 형태가 될 것입니다.

이와 같이 공무원 스스로의 개혁이 제대로 됐을 때 행정의 효율성이 굉장히 높아지고 또 다른 서비스들도 얼마든지 찾아서 할 수 있다고 생각합니다. 이런 개혁들을 공직사회가 주로 맡아서 했으면 좋겠다고 생각합니다.

언론개혁과 관련해서 저는 정부가 할 수 있는 일은 한계가 있다고 생각합니다. 국민들이 분위기와 방향을 만들면 언론 스스로 개혁해 주기를 바랍니다. 다만 적어도 유착하지는 말자, 아니면 적당하게 타협하지는 말자, 그렇게 생각합니다. 정부가 깨끗해지기 위해서는 정부와 언론 사이에 약간의 긴장관계가 필요합니다. 저는 10여년 동안 일부 언론과 긴장관계를 유지해 왔습니다. 그 언론과의 긴장관계를 유지해 오는 동안에 스스로의 몸가짐을 조심하지 않을 수 없었습니다. 물론 조심해도 많이 굶었지만 치명적인 실수는 하지 않도록 스스로를 다듬어 나올 수밖에 없었습니다. 어떻게 보면 대통령까지 된 것도 언론과의 긴장관계 덕분이 아닌가 하는 생각이 들기도 합니다.

앞으로 대통령으로서도 여러 가지 실수나 부족함이 있겠지만, 그러나 나는 이 점에 관해서 적당하게 타협할 생각은 없습니다. 우리 정부도 긴장해서 갑시다. 그런 만큼 공직사회가 더 투명해질 것입니다. 그리고 억울한 일을 당하면 가만히 있지 말고 꼭 밝힙시다. 그 정도로 우리 정부가 할 일을 설정했으면 합니다.

특히 권력기관이 개혁과제로 떠오르고 있습니다. 권력기관은 과거에 야당을 억압하거나 뒷조사하고 사찰하는 등 부당한 방법으로 권력을 유지하는 데 기여했습니다. 국정원이 그랬고, 검찰도 기꺼이 그 일을 했습니다. 국정원은 돈까지 들여다 주었습니다. 요즘도 저와 가까운 참모들에게 “결국 정부가 어려울 때 마지막까지 지켜 줄 수 있는 힘이 검찰인데 이렇게 하면 어찌나”라고 얘기하는 분들이 있다고 합니다.

그렇지만 저는 그렇게 믿지 않습니다. 정부를 끝까지 지켜 줄 수 있는 힘은 국민입니다. 스스로의 투명한 자세입니다. 잘못이 있으면 국민에게 솔직히 인정하고 사과할 것입니다. 검찰에 의존하지 않고 당당하게 5년간 정권을 이어나가 보고 싶습니다. 검찰에 의지하다 보면 검찰에게 뭔가 특별한 권력을 주어야 하고, 그 검찰은 국민 위에 군림하게 됩니다. 아무도 규제를 할 수가 없습니다. 검찰의 감찰기능이 아주 취약하지 않습니까? 외부기관에서도 검찰을 감찰하지 못하지 않습니까? 그러니까 특권이 만들어지고 그 폐해는 이루 말할 수 없습니다. 개혁해야 합니다. 적어도 국민들로부터 불신을 받고 있는 조직이 그 조직의 기존 문화를 그대로 지켜 달라, 말하자면 서열주의를 파괴하는 발탁인사를 하지 말라고 저항하는 것은 명분이 없습니다. 나는 국민들이 마지막 판단을 해줄 것이라고 생각합니다.

앞으로 국내 정치문제에 관한 국정원 보고도 받지 않겠습니다. 여당이든 야당이든 어느 정치인이 어디에서 누구를 만나고 무슨 의논을 했는지 등등 정치에 관한 정보는 절대 보고받지 않겠습니다. 실제로 제가 당선된 이후에 한번도 받은 적이 없습니다. 앞으로도 받지 않을 것입니다. 국정원은 남북관계와 국제관계 등에서 할 일이 많습니다. 우수한 인력도 많기 때문에 동북아 시대의 새로운 비전을 나름대로 연구하면서 제 역할을 할 수 있을 것입니다. 잘 양성한 우수인력들을 하루아침에 구조조정하기보다는 창조적이고 생산적인 활동에 투입하는 것이 국가를 위해서 효율적이라고 생각합니다.

다음으로 여러분이 어떻게 조직을 지휘해 가야 하느냐에 대해 말씀드리겠습니다. 우선 새로운 일을 찾아야 하니까 학습해야 합니다. 새로운 일거리를 만들어야 하니까 진화하는 조직이 되어야 합니다. 그렇게 하려면 공직자들의 자세가 달라져야 합니다. 그렇게 하도록 만드는 것이 장관의 리더십입니다. 공직자들이 뭔가 하려는 의욕을 갖도록 해야 합니다. 가장 중요한 것이 믿음입니다. 내가 연구

해서 제안하면 장관이 10개 중 하나 정도는 받아줄 것이고, 우리 장관이 마음만 먹으면 이런 일은 해낼 수 있다는 믿음을 주어야 합니다.

가져만 오면 반드시 해내겠다고 큰소리 치십시오. 저는 해양수산부 장관 시절, 현안을 해결하기 위해 재경부 사무관을 만나기도 했습니다. 부총리를 바로 설득하기는 어려워서 대신 실무자를 설득하기로 한 것입니다. 부총리도 실무자에게는 약했습니다. 실무자가 기안을 올리니까 바로 결재해 주었습니다. 저에 대한 직원들의 믿음이 커졌습니다. 점차 직원들이 의욕을 가지기 시작하는 것을 느낄 수 있었습니다.

사례를 하나 더 들겠습니다. 제가 장관 취임하기 전에 해양부에서는 몇 사람이 징계를 받고 있었습니다. 저는 이 사람들을 구제해 주기 위해서 이리 뛰고 저리 뛰어다녔습니다. 직원들과 일체감을 형성하기 위해 노력했습니다. 그렇다고 너무 큰 잘못을 물어 주지는 마십시오. 공직사회를 들여다보면 나름의 기준이 있을 것입니다. 그리고 부처 안에서 대강 쑥덕거림이 있는 사람이 있습니다. 그런 사람은 절대 봐주면 안 됩니다.

공무원을 신뢰해야 합니다. 우리 공무원들은 우수하고 마음만 먹으면 열심히 합니다. 제가 감동했던 일을 소개하겠습니다. 해양부에 박 서기관이 있었습니다. 그 사람 집이 수원인데 국정감사로 바빠지니까 아예 부처 옆에 방을 얻어서 거기서 출퇴근하면서 자기 소임을 다했습니다. 따로 방값을 받는 것도 아닌데 말입니다. 박 서기관을 보면서 대한민국 잘 되겠구나 하는 확신이 생겼고, 저도 힘이 났습니다. 그런 것 때문에 신뢰하고 신뢰받는 것이 필요합니다.

인사와 관련해 말씀드리면, 저도 처음에 어떻게 인사를 해야 하는지 몰라서 난감했습니다. 제게 얘기해 줄 사람은 차관과 비서관 한 사람밖에 없었습니다. 그렇지만 두 사람 말만 듣고 소신껏 인사를 하는 것은 불가능했습니다. 직원들이 참여하는 조직진단 워크숍에서 나온 결론은 다면평가였습니다. 그래서 다면평가

결과를 반영해서 인사를 했습니다. 이렇게 하니깐 저도 마음대로 할 수 없었습니다. 청탁쪽지를 들어 줄 수가 없었습니다. 다면평가는 가장 효과적이든 아니든간에 승복은 할 수 있습니다. 직원들의 의사가 반영된 것이기 때문에 불평이 있는 사람도 겉으로 말을 하지 못했습니다.

한번은 승진문제와 관련해서 제가 간부회의 때 세 명의 후보 중에 한 명을 거론하며 이 사람을 진급시켜야 하지 않겠느냐고 얘기했습니다. 심사할 때 저의 말이 부담스러웠나 봅니다. 인사위원회에서 재차 저에게 묻길래 “제 의견을 말한 것이니까 전혀 구속받을 필요 없고, 권한은 인사위원회에 있다”고 말했습니다. 인사위원회는 진지한 논의 끝에 다른 사람을 선택했습니다. 국장 인사는 차관의 조언을 참고로 했지만, 과장 인사는 국장들에게 권한을 위임했습니다. 스스로 유능하고 필요한 사람을 뽑도록 했습니다. 적어도 이런 일들을 통해서 공무원들의 충성을 이끌어 낸 것이 아닌가 생각합니다. 공정한 것이 중요하지만 그것보다는 공정성에 대한 신뢰가 더 중요하다고 생각합니다.

결제를 할 때 저는 의문 나는 것이 있으면 계속 질문했습니다. 그러는 가운데 공직자들이 훈련되는 것을 느꼈습니다. 3, 4개월 지나니까 보고서 수준이 완전히 달라졌습니다. 한번도 타박을 주거나 따로 지시한 일이 없는데도, 질문이 필요 없는 수준으로 분량도 알맞게 정리해 오는 것을 보았습니다.

갈등을 어떻게 해소할 것인가도 중요한 문제입니다. 해양수산부의 경우에는 어민들 사이의 갈등이 많습니다. 정부가 조정하기 어려운 일도 있습니다. 그래서 저는 자율관리어업이라는 개념을 도입해서 어민들이 어장을 스스로 관리하는 시스템을 정착시키려고 했습니다. 그 일을 끝내지는 못했지만 어떻든 그런 메커니즘도 한번 연구해 볼 필요가 있는 것 같습니다. 갈등 해결을 위해서는 관계자들을 직접 만나고 현장을 확인하는 것이 가장 필요합니다.

한번은 제가 회의를 다녀오는데 비서가 전화를 했습니다. 정문 쪽에서 어민들

이 시위를 하니 뒷문으로 들어오라는 것입니다. 그럴 수는 없지요. 어민들을 만나서 얘기하는데 말이 잘 통하지 않았습니다. 일단 모두 건물 안으로 들어오게 해서 대화를 하기로 했습니다. 직원들은 나름대로 불만이었습니다. 그렇게 장관 실 옆 회의실로 모셔다 놓고 한참 얘기했는데 결국 아무것도 못 풀었습니다. 그렇지만 조용해지고 분위기가 좋아졌습니다. 회피하지 말고 부닥치십시오. 그런 자세가 중요합니다. 고맙습니다.

■ 마무리 말씀

정말 수고 많이 하셨습니다. 모두 열심히 해 주셨습니다. 저도 강연과 대화를 통해서 많이 배웠습니다. 오늘 못다 한 주제는 테마 국무회의 때 시간을 좀 넉넉하게 잡아서 논의할 수 있을 것이라고 생각합니다.

조금 전에 환경부 장관께서 말씀하신 내용은 행정개혁의 핵심적인 주제입니다. 그 문제와 더불어 앞으로 여성 관리직 비율을 어떻게 늘려 나갈 것인가, 장애인을 어떻게 더 많이 채용할 것인가, 이공계와 기술직 우대문제, 인재 지역활당제 등을 어떻게 해 나갈 것인가 하는 문제 등이 남아 있습니다. 문제 해결을 위해서는 채용경로를 다양화해야 한다고 생각합니다. 그렇게 되면 단일한 채용경로 때문에 생기는 기수 서열문제 등이 해소될 수 있을 것입니다. 하지만 큰 틀에서의 개혁이 요구되는 만만찮은 문제라서 아마 5개년 계획 정도를 세워서 차근차근 풀어야 하지 않을까 생각합니다.

그 다음으로 태스크포스에 대해서 말씀드리면, 행정개혁, 재정개혁, 규제완화를 비롯해서 분권과 권한 이양, 지방대학 육성, 동북아 시대 준비 등은 여러 부처에 걸쳐 있는 종합적인 과제들이기 때문에 T/F가 필요합니다. 그렇다고 T/F를 전부 청와대에 만들 수가 없습니다. 청와대에는 이것을 관리하기 위한 한두 사람의 직원이 있을 뿐이고, 그 위로 전문가와 정치인, 장관들로 구성되는 위원회를

만들어서 정책 개발과 결정을 맡고, T/F팀이 세부 정책 개발과 집행을 담당해야 할 것입니다. 법 개정이 필요한 것은 차후 준비를 해서 그렇게 하더라도 당장에는 각 부처가 하나씩의 기획단을 맡을 수 있을 것입니다. 이러한 기획단에는 관련 부처의 공무원도 함께 파견받아서 구성해야 할 것입니다.

이렇게 실무기획단이 구성되면 지금 인력들이 아마 다 활용되고도 모자랄 것입니다. 일이 새롭게 생겼기 때문에 기존 조직들은 일손이 모자랄 것입니다. 그러면 과감하게 일을 버리는 작업을 해야 할 것입니다. 지방자치단체로 넘길 것은 넘기고 하부 기관으로 위임할 것은 위임하면서 여분을 만들어야 새로운 일을 할 수 있을 것입니다. 또 현재 각종 위원회가 있습니다만, 이 중에서 꼭 필요한 위원회만 남기고 실무조직으로서 기획단을 붙여서 제대로 운영하려는 계획을 가지고 있습니다.

저는 대통령이 이러한 일을 모두 다 할 이유가 없다고 봅니다. 총리도 역점사업에 대해 T/F를 만들어서 운영해도 좋겠다고 생각합니다. 대통령 프로젝트가 있으면 총리께서 관장하는 프로젝트도 물론 있을 것입니다. 아마 할 일은 많고 손발은 모자랄 것입니다. 그래서 선진 시스템을 구축하는 시간을 최대한 단축하는 것이 필요하다고 생각합니다.

흔히들 저에게 역사에 남는 대통령이 되라, 5년 뒤에도 지금처럼 사랑받는 대통령이 되라는 주문을 많이 합니다. 김대중 대통령의 지난 5년을 돌이켜 보면, 국민들이 기분 나빠할 일도 있었지만 뒷날 가면 충분히 평가받을 수 있는 훌륭한 업적이 있음에도 불구하고 지금 별로인 것을 보면 그런 것을 기대하기 쉽지 않은 일인 것 같습니다. 저는 경쟁력 있는 대한민국, 일류국가 대한민국, 국민통합, 이것을 목표로 가지고 있습니다. 그런데 이것은 모두 개혁을 통해서 이루어져야 합니다.

그리고 정부개혁이 다른 어떤 과제보다 중요한 것이라고 생각합니다. 공무원

들이 효율적으로 일을 잘할 때 국가경쟁력도 높아지고, 국민통합도 이루어진다고 생각합니다. 오늘 여러 말씀을 드렸지만 정부개혁, 시스템의 개혁이 핵심입니다. 공직사회 스스로 개혁해야 다른 개혁을 다할 수 있습니다. 공직사회가 사회개혁의 주체가 되어야 합니다. 그러기 위해서는 공직사회가 적극적이고 의욕적이어야 합니다. 그게 과연 가능한가? 성공 여부는 리더에게 달려 있습니다. 그 리더는 바로 여러분입니다.

리더가 공직사회를 움직이기 위해서는 전문성보다 열정이 더 필요합니다. 우리 인사보좌관이 인사전문가는 아니지만 저는 매우 흡족하게 생각하고 있습니다. 장관 한 분 모시기 위해 새벽에 비행기 타고 지방까지 갔다 왔습니다. 비능률적일 수 있습니다. 그렇지만 그 비능률에 담겨 있는 열정과 자세가 참 소중하다고 생각합니다. 이렇게 하면 우리는 반드시 성공할 수 있습니다. 리더가 보여 주는 열정과 신뢰가 조직을 감동시키고 움직이는 핵심이라고 생각합니다.

열정을 가지면 반드시 공무원들을 설득할 수 있습니다. 물론 의지만으로 안 되는 것이 있습니다. 그렇기 때문에 우리는 끊임없이 학습하고 대화와 토론을 해 나가야 합니다. 우리에게 준비된 선생님들이 있지 않습니까? 조금 전에 부정부패 문제에 관해서 총리의 강연을 들었지만, 이런 좋은 모델들이 있기 때문에 학습하려고 마음먹으면 얼마든지 할 수 있습니다. 조달청 개혁, 국세청 개혁, 서울시 개혁과 같이 언론을 통해서 제대로 전달되지는 않았지만 모범적인 사례도 있습니다.

요즘 저는 윤성식 교수가 지은 「정부개혁의 비전과 전략」이라는 책을 보고 있습니다. 이 책에는 개혁에 대한 실감나는 얘기들이 많이 담겨 있습니다. 개혁을 하기 위해 준비해야 할 것, 개혁과정에서 현실적으로 부딪치는 문제, 일반적으로 성공한 개혁으로 알려져 있는 신자유주의 개혁, 작은 정부로의 개혁이 가지고 있는 허점 등 다양한 주제에 대해 다루고 있습니다. 실수하지 않으면서 차근차근

개혁을 할 수 있도록 안목을 열어 주는 참 좋은 책이라고 생각합니다. 여러분도 한번 읽어보았으면 좋겠습니다.

제가 희망하는 것은 여러분이 대통령이 되어 달라는 것입니다. 38명의 대통령이 같은 방향으로 같은 개혁의 전략을 가지고 뛰면 공직사회는 물론이고, 우리나라가 바뀌지 않을 수 있겠습니까? 그동안 여러분의 수고를 거듭 치하하면서 제 말씀을 마치겠습니다.

감사합니다.