

## 제3차 참여정부 국정토론회 중 말씀

프로세스, 시스템, 문화의 정착이 혁신의 핵심입니다

### 방향과 성취성과 그리고 변화의 속도를 점검해야 합니다

여러분은 토요일 휴식하는 날에 휴식하지 못하고 나와 계십니다. 지난 1년 많이 힘들었고, 특히 연말에 많은 일이 있어서 힘겹게 일하고 쉬어야 할 시기입니다. 그런 시기에 학습 프로그램 잡아서 마음에 부담이 많습니다. 그래도 하자고 했습니다. 쉬고 하자는 의견도 있었지만 ‘잡시다.’ 라고 했습니다.

심정 솔직히 말하겠습니다. 일을 많이 한 것 같아 보입니다. 부처 업무를 들여다보면 눈에 띄는 성과들이 많습니다. 하지만 한편으로 눈에 띄지 않는 것들 중에 들여다보면 대가 없이 계속해 오고 있는 것도 있습니다. 그래서 ‘잘했구나.’ 하는 생각이 들면서도 불안합니다. 그래서 과연 우리가 올바른 방향을 설정했는가, 우리가 설정한 방향대로 제대로 가고 있는가, 가고 있으면 얼마만큼 왔는가, 이 점에 관해 확신이 서지 않습니다.

변화를 꼭 필요한 것으로 생각하고 있다면 선도해야 합니다. 우리의 변화 속도는 충분한가. 안심해도 될 속도인가에 대한 불안이 있습니다. 그래서 지난 한해 한 일을 돌아보고 방향과 성취한 성과와 변화 속도 등을 점검해 보려고 합니다. 혹시 방향을 수정할 것은 수정하고, 필요하다면 속도도 조절할 것은 해야 한다는 생각에 더 토론하자고 결정했습니다. 힘들더라도

해 봅시다. 우리가 성과를 말하려면 결과적으로 성과를 만들어 내야 가능할 것이기 때문에, 최적의 제품을 가장 빠른 속도로 생산했나하는 판단이 필요합니다. 하지만 다른 한편으로는 불편한 설비와 불편한 과정을 거쳐서 생산했기 때문에 이 속도 그대로 가져가기 어렵거나 더 좋은 품질을 달성하기 어렵다고 측면도 있을 것이라 생각합니다.

프로세스, 시스템, 문화의 정착이 혁신의 핵심입니다

구체적으로 성과가 얼마큼인지, 가장 적절한 프로세스를 이루기 위해 시스템은 얼마나 정비 됐었는지를 살펴야 합니다. 왜냐하면 시스템으로 정착되지 않으면 지난해 성과가 좀 있더라도 올해에 사람이 바뀐다면 그대로 되리라는 보장이 없기 때문입니다. 그래서 시스템이 정착돼야 하고 문화도 다듬어지지 않으면 안 된다고 생각합니다. 구체적 결과로서의 작업성과도 검증해야 하지만 프로세스, 시스템, 문화에 대한 검증이 필요합니다. 결과로서 성과는 조직, 부서가 다 다르고 목표가 달라 부처 보고 때 보고하게 될 것입니다.

전 부처의 공통점이 있다면 그것은 프로세스와 시스템 관해 추진해 가는 공통의 원리가 있습니다. 예를 들면 투명하고 공정하게 하자, 분권 자율을 도입하자, 토론 문화를 확산하자 등은 전 부처에 공통된 부분입니다.

처음 인사 문제가 대두됐지만 전무직 인사만 하고 있을 뿐이고 제도로 규정화 하지 않았습니다. 일반 공무원 인사도 몇 가지 원칙을 만들었지만 얼마나 됐는지는 모르겠습니다. 인사에 있어서의 성과를 비롯한 다양한 다면 평가를 도입하고 분권, 자율 원칙을 도입합시다. 개방하고 다양화하자 하는 몇 원칙을 가지고 했습니다. 다양화 중에는 여성과 이공계 비율을 늘리고, 채용법도 일률적인 시험으로만 하던 것을 다양한 방법으로 해 보자는 게 제기됐습니다. 그리고 업무 처리 과정에서 시스템을 어떻게 바꿀 것인가가 있었습니다.

부처의 자율을 강화하고 보다 많이 분권하자, 일선 서비스 시스템 바꾸자, 의사 결정 과정 민주화하자, 이것은 아울러 개방화를 의미하기 때문에 더 효율적인 것이 될 것입니다. 각 부처에서 얼마만큼 이뤄졌는지 사례로 발표하고 그 사례를 어떻게 확산할 것인지가 오늘 토론의 목적입니다. 새해 지도를 다시 그리는 것입니다. 지난해 로드맵을 무수히 생산했습니다. 정부 내 사람이나 실제 가까운 사람들도 냉소적인 분위기가 없었던 것은 아닙니다. NATO 정부라고 냉소적인 수용 분위기가 있습니다. 올해는 세부적 지도를 그리며 집행해 가야 할 것입니다. 지난 한해를 되돌아보며 무엇을 할 것인가를 진지하게 토론해서 올해는 지난해와는 다른 한해가 되길 바랍니다.

지도만 있고 여행은 없었습니다. 많은 진전이 있었다고 보지만 실제 업무 과정과 제도, 문화는 크게 바뀌지 않았습니다. 올해는 성과가 있었으면 합니다. 작년 이맘때 정부 혁신의 비전 전략을 소개한 적이 있습니다. 그것이 로드맵에 거의 수용돼 있습니다. ‘체인지 몬스터’ (지니 다니엘 덕 지움) 라는 책을 작년 가을께부터 우연히 보았는데, 이론적으로 정리된 책은 아니지만 변화 관리가 얼마나 어려운가 하는 느낌을 주었습니다. 그 책을 보고 시사 받아 ‘변화의 기술’ 을 작년에 꼭 읽었습니다. 그 책만 읽는다고 다 되지는 않지만 문제의식이 어디 있다는 것을 이해하기 쉬운 책입니다.

말은 있고 실천이 없어서는 안됩니다. 기업서도 혁신의 성공 확률이 13% 정도라고 통계 낸 것처럼 변화는 그 정도로 어렵습니다. 하물며 정부 조직은 사기업보다 훨씬 더 변화하기 어렵습니다. 공직 사회가 사적 기업과 다르고 CEO권한과 임기제 권력의 한계도 있습니다. 게다가 정량 분석을 하기 어려운 업무 분석의 차이도 있어 쉽지는 않습니다. 하지만 문제의식은 가져야 합니다. 성과를 바랍니다. 모자라서 학습하는 게 아니라 모든 훌륭한 사람도 학습을 통해 더 훌륭히 성취하게 됩니다.