

제2차 중앙부처 실·국장과의 대화 말씀

여러분, 반갑습니다. 오랜만입니다. 설 잘 쇠셨습니까?

다른 강연과는 달리 여러분 앞에 서면 걱정이 됩니다. 강연하고 나면 여러분이 무슨 얘기들을 할까 궁금하기도 합니다. 제가 여러분에게 드리는 얘기는 강연으로 끝나는 게 아니고 뭔가 지속적으로 교감하고자 하는 것입니다. 그래서 여러분이 돌아가서 뭐라고 말하는지가 매우 중요합니다.

제가 올해도 꼭 여러분과 만나서 얘기를 해야겠다고 생각한 이유는 1년에 한번 대화하며 생각을 맞추는 일도 없이 어떻게 같이 한다고 말할 수 있을 것인가, 만나서 터놓고 얘기 한번 해 보자, 이런 생각에서였습니다.

여러분이나 저나 모두 오래 사는 것, 건강하게 오래 사는 것이 행복의 조건입니다. 혹시 하느님이 제게 “네 소원이 무엇이냐” 하고 물으면 저는 “오래오래 일하며 살고 싶습니다” 이렇게 대답할 생각입니다. 그냥 오래만 살고 싶다고 하면 일 없이 오래 살 수도 있고, 그냥 일만 하고 싶다고 하면 오래 못 살게 할 것 같으니까요. ‘오래오래 일하며 살고 싶다’ 고 얘기하면 일도 주어야 되고 오래 살게도

해 주어야 하기 때문에 결국 소원 하나로 두 가지를 이룰 수 있을 것 아닙니까?
여러분도 혹시 질문을 받으면 실수하지 마십시오.

여러분이 하는 일은 국가의 운명을 걱정하고, 좀더 자신있게 얘기하면 국가를 책임지는 일입니다. 죽을 때까지 일하십시오. 지금 하고 있는 것처럼 앞으로도 국가를 걱정하고, 또 국가를 책임지는 일을 오래오래 해 주십시오.

그런데 지금 당장 걱정이 됩니다. 나라가 잘 될까, 정말 우리 한국의 장래가 밝은 것인가, 저는 언제나 밝다고 얘기합니다. 두 말할 것 없이 우리가 하기 나름이라고 생각합니다. 우리 국민들이 잘하고 있기 때문에 앞으로도 잘할 거라는 믿음을 가지고 있습니다.

그러나 실제로 여러분이 하고 있는 일을 하나하나 따져 보면 그렇게 만만치 않은 앓은 것 같습니다. 지난해 저는 여러분 앞에서 공직자에 대한 믿음을 얘기했습니다. “유능하고 성실하다. 지난날 우리나라의 성취는 국민 모두가 노력한 결과지만 그 중심에 우리 공직자들이 있었고 핵심적인 기여를 했다” 그렇게 아마 말씀을 드린 것으로 기억합니다.

이제 다시 한번 얘기해 봅시다. 여러분이 변해야 그 일을 해낼 수 있습니다. 공직자 여러분의 역할이 작은 것이 아니고 30년, 50년 길게 내다보면 공직자들이 올바르게 국가를 이끌어 왔느냐 아니냐에 따라서 국가의 운명이 결정적으로 달라진다고 생각합니다.

지금은 시장이 더 중심이 되고 중요하기 때문에 공직자의 역할이 줄어드는 것이 아니냐고 생각하기 쉽지만 저는 그렇게 생각하지 않습니다. 시장을 관리하는 것, 가장 효율적인 시장이 되도록 하는 것, 그것은 결국 시스템에 달려 있고, 그 시스템을 만들고 운영하는 것이 바로 공직자 여러분의 몫입니다.

여러분이 변해야 우리나라가 변합니다. 막강한 힘을 가진 여러분은 사회의 변화에 발맞추어 나갈 수도 있지만 변화의 발목을 잡을 수도 있습니다. 그래서 저

는 작년에 여러분이 변화를 이끌어 가야 한다고 얘기했습니다.

지난 1년간 여러 보도에서 나온 지표들을 보니 걱정이 많습니다. 어떻게 조사한 것인지는 잘 모르겠지만 한국의 국가경쟁력이 별로 좋지 않다고 합니다. 국가 신뢰도도 청렴도도 투명성도 높지 않습니다. 물론 제가 포함된 정치권이 크게 영향을 미쳤겠지만, 어쨌든 공직사회에 의해서 변화할 수 있는 많은 지표들이 그렇게 좋은 편은 아니라는 것입니다.

작년 한 해 동안 변화를 위한 로드맵을 만들었습니다. 불만스러운 것은 이 로드맵을 주로 청와대와 각종 위원회가 내놓았다는 것입니다. 변화가 기대되는 조직에서 로드맵이 나왔을 때 실현가능성이 높아지는 것 아니겠습니까? 그래서 아래서부터 만들어졌으면 하는 것이 제 희망이었습디만, 여러분에게 충분한 동기나 시간을 제공하지 못했습니다. 그래서 이미 많은 사람들의 연구와 토론의 결과로서 보편화되어 있는 것으로 로드맵을 만들어서 공직사회에 제시했습니다.

작년 연말에 공직사회를 대상으로 몇 가지 설문조사를 했을 것입니다. 무엇이 얼마나 변화하고 있는지, 혁신에 대한 자세와 인식은 어떤지를 물어보았습니다. 토론도 했습니다. 그 결과를 보면 혁신의 분위기 같은 것이 그렇게 높게 느껴지지 않습니다. 정책수행의 성과로서 많은 변화가 있었던 것은 사실이지만 그 과정에 있어서는 아직도 충분히 의식적으로 관리되고 있지 않다는 결과를 얻게 되었습니다.

그래서 이제 다시 한번 여러분 앞에 과제를 제시하고 실천하는 한 해로 만들고자 합니다. 거듭 말씀드리지만 우리가 충분히 효율적이고 우수한 조직인가, 이에 대한 지표가 그리 좋지 않습니다. 국제사회에서 생산해 내는 이 지표가 달라질 때까지 우리의 부족함을 인정하고 새로 시작합시다. 혁신을 만들어 갑시다.

혁신의 과정에 관해서 몇 말씀 드리겠습니다. 로드맵을 보면 공직사회 혁신의

목표가 몇 가지 나와 있을 것입니다. 대체로 봉사, 효율, 분권과 자율, 참여 등 네 가지가 제시된 것 같습니다. 국정원리와 크게 다르지 않습니다.

봉사, 효율, 분권, 참여, 여기에 이제 깨끗하고 공정한 행정을 위한 투명성이 추가되면 대체로 혁신목표는 충족되는 게 아닌가 생각합니다. 이것을 묶어서 말하면 일 잘하는 정부 아닙니까? 정부가 일을 잘해서 우리 국민들이 만족하고, 또 우리 국민들이 시장에서 최고의 효율을 낼 수 있게 뒷받침하는 것, 이것이 일 잘하는 정부입니다.

그런데 공직자들이 일을 제대로 하려면 스스로 보람을 가져야 합니다. 자기가 하는 일에 대해 확신을 가져야 합니다. 확신이 없으면 성공하기 어렵습니다. 누구나 확신을 가지기 위해서는 긍정적인 평가가 있어야 합니다. 당연히 외부의 평가에 관심을 가지게 됩니다. 국민들로부터 좋은 평가를 받아야 합니다. 그래서 신뢰받는 정부가 되어야 합니다. 국민으로부터 신뢰받는 정부, 사랑받는 정부가 되어야 비로소 일을 잘하는 정부가 될 수 있습니다. 이것은 동전의 양면과 같은 것입니다.

일만 잘하면 당연히 평가는 따라올 것이다, 이렇게 생각하기 쉽습니다. 그러나 여러분이 하고 있는 일은 매체를 통해서 국민에게 전달됩니다. 국민들은 속속들이 여러분이 하고 있는 일의 내용도 모르고 또 취지를 잘 이해하기 어렵습니다. 결국 대개 매체를 보고 평가합니다. 여러분이 잘 아시듯이 매체가 전달하는 사실이 항상 정확한 것만은 아닌 것 같습니다. 여러분도 억울한 느낌을 가져 보았을 것입니다. 언론을 한번 봅시다. 기자는 누구보다 먼저 기사거리를 받아서 내보내야 경쟁에서 이겼다고 생각하기 때문에 부정확함이 있을 수 있습니다. 언론은 비평이 그 사명이기 때문에 꼭 한마디 달아야 합니다. 또 구경거리가 있어야 사람이 몰려들듯이 결국 신문도 재미있어야 하니까 여기저기 갈등을 표현하기를 좋아합니다. 부처간의 갈등은 좋은 보도거리가 됩니다. 아마 그런 것을 여러분도 많이 겪어 보았을 것입니다.

기자가 “어느 부처에서 뭘 한다는데 어떻게 생각합니까?” 하고 물어서 “그것 아직 너무 빠르지 않나요. 문제가 많을 텐데” 라고 대답하면 두 부처 의견 딱 붙여서 부처간 갈등으로 나오는 경우가 있을 것입니다. 이것은 우호적인 관계를 가지고 있는 언론과의 사이에서도 피하기 어려운 문제들입니다.

이런 상황을 바꾸기 위해서 할 수 있는 일은 없을까? 정확하게 전달되도록 잘못된 기사에 대해서 문제 제기를 해 보자, 설익은 정책이나 기획이 마치 완결된 정책처럼 나가지 않게 해 보자, 그래서 ‘사무실 출입을 사절합니다’ 이렇게 했습니다. 어느 나라 공직사회나 기업도 다 그렇게 하고 있습니다.

그 다음에 사적으로 만난 자리에서나 또는 누가 와서 묻는다고 모두 대답하지 말고 원칙적으로 브리핑을 통해서 하자, 그래도 전혀 다른 기사가 나오면 정정 요구를 하자고 했던 것입니다. 그 결과 상당히 달라지지 않았습니까?

작년에는 이런 일들을 해 왔습니다. 그러나 이것은 소극적으로 부분적인 문제를 해소하는 것이지, 궁극적으로 우리 사회의 매체가 진실을, 정확한 의미를 충실하게 국민들에게 전달하게 만드는 방법은 아니라는 것입니다. 이것을 어떻게 바꾸어 갈 것인가 하는 문제를 놓고 저는 고심을 하고 있습니다.

이제는 훌륭하게 일을 하고, 그 결과가 국민들에게 정확하게 전달될 수 있는 길을 찾아갑시다. 그 길을 찾는데 우리 매체의 체질이나 관행이 바뀌어야 한다면 그것을 바꾸는 방향으로 우리가 노력하자, 그것이 올해의 목표입니다.

그래서 올해는 국민에게 신뢰받는 정부를 목표로 세워 보자고 했습니다. 신뢰받는 정부가 되기 위해서는 첫째, 일을 잘 하고, 둘째, 대화를 잘 해야 합니다. 이 대화의 의미에는 조금 전에 말씀드린 것처럼 정확하게 전달해야 하고 또 정확하게 받아들여야 합니다. 일방적으로 전달하는 것이 아니라 국민들의 생각과 불편을 받아들이자, 그래서 쌍방향 커뮤니케이션을 포괄하는 대화 잘 하는 정부를 한번 성공시켜 봅시다.

우리 공직사회의 혁신의지가 국제수준이나 국내 민간기업에 비해서 좀 부족합니다. 그중에서도 특히 실·국장들이 변화에 소극적이고 변화 역량이 떨어진다는 결과가 나왔습니다.

실제로 우리가 변화에 성공하기 위해서는 선도하는 사람이 있어야 됩니다. 전 산화에 성공한 민간기업들의 핵심적인 성공요소는 기업 회장이 컴퓨터에 미쳐서 밤낮없이 컴퓨터 얘기만 했기 때문이라고 합니다. 바꾸어 얘기하면 조직의 리더가 혁신에 대해서 열정적이어서만 혁신이 가능한 것입니다. 그러나 이것이 변화에 성공할 수 있는 충분조건은 아닙니다. 그 외에 몇 가지 조건이 더 있습니다.

작년에는 제가 '우리가 어디로 가야 할 것인가' 를 얘기했습니다만 올해에는 '어떻게 갈 것인가' 하는 것이 화두가 아닌가 싶습니다. 변화하기는 해야겠는데, 저도 대통령으로서 변화를 이끌고 가야겠는데, 혼자서 이 엄청난 정부조직을 어떻게 다 변화시킬 것이냐, 그것이 걱정이었습니다.

그래서 책을 하나 보게 되었습니다. 「변화의 기술」이라고 존 코터가 쓴 책입니다. 대개 이 책에서 말한 혁신의 과정을 보면 우선 위기감을 조성하는 시기가 있습니다. '변화하지 않으면 죽는다' 는 것이죠. 그 다음에 조직의 리더에 의해서 변화의 비전이 제시되는 시기가 있습니다. 비전이 제시되고, 변화의 선도팀을 구축해야 합니다. 그리고 끊임없이 대화하면서 작은 일 하나라도 반드시 성공한 결과를 만들어 내야 합니다. 그 다음 단계로는 성공의 결과를 확산시켜 나가고, 또 그 다음에는 변화의 흐름을 굳혀 나가야 합니다. 모두 여덟 가지였는데 대략 이러한 내용입니다.

이 책에서 얘기하고 있는 것처럼 목표만 가지고 그냥 뛰어간다고 변화하는 것은 아니라는 것을 저도 느끼고 있습니다.

제가 오늘 굳이 이 말씀을 드리는 것은 지금부터 시작해 보자는 뜻입니다. 목표를 향한 열정만 가져도 상당한 성과는 나옵니다. 사람은 스스로 생각하는 존재

이기 때문에 길을 찾아냅니다. 그러나 남이 찾아 놓은 길을 따라 걸어가면 훨씬 더 효과적일 수 있습니다.

비슷한 시기에 「체인지 몬스터」라는 책도 보게 되었습니다. 이 책은 변화를 관리해 나가는 과정에서 발생하는 조직 내의 여러 가지 저항 사례들을 뽑아 놓고 이를 어떻게 극복해 가야 하는가를 제시하는 이문서라고 말할 수 있겠습니다.

이제는 우리도 목표만 얘기할 것이 아니라 그것을 가장 효율적으로 수행하기 위해 조직 내에서 아이디어를 뽑아 내고 많은 사람들이 열정적으로 동참하게 하는 조직문화를 만들어 나가야 합니다. 필요하다면 시스템도 거기에 맞추어야 할 것입니다. 그러나 아무리 시스템을 갖추어 놓아도 그 시스템을 활발하게 운영하는 조직문화가 없으면 결코 그 조직은 성공하기 어려울 것입니다. 올해에는 여기 계신 여러분이 자발적으로 그렇게 해 주기를 바랍니다.

변화의 선도팀을 어떻게 만들 것인가? 장관이 변화에 대한 확고한 의지를 가져야겠지만 그 일을 맡아 줄 혁신관리팀을 하나 만들고 이 팀이 주도해서 조직의 공식적인 변화를 관리해 나가야 합니다. 아무리 공식적인 혁신관리팀을 만들어 놓아도 안 돌아가면 그만입니다. 조직을 변화시키는 데 필요한 여러 가지 기법들을 서로 배우고 연구하고 확산시켜 나갑시다. 변화의 문화를 한번 확산시켜 나갑시다.

우리가 성공해야 합니다. 꼭 성공해서 대한민국의 팔자를 바꾸어야 합니다. 지금 세상 돌아가는 사정을 보면 한국의 달음박질 속도가 조금씩 조금씩 떨어지고 있습니다. 다행히 지난 한 해 동안 여러 가지 노력을 해서 심각한 상황은 아니지만 우리와 다른 나라의 성장속도를 비교해 보면 낙관할 수만은 없습니다. 정말 다시 한번 신발끈을 동여매야 합니다.

저와 여러분에게 달려 있습니다. 도전하고 극복해야 될 일거리가 있다는 것이

우리에게 매우 다행스러운 일 아닙니까? 나중에 이 시기를 평가하면서 사람들은 저와 여러분이 이 고비를 넘기기 위해서 했던 일들을 얘기하게 될 것입니다.

올해는 정말 체계적으로 잘 준비된 변화를 우리가 한번 이끌어 가야 하겠습니까. 프로젝트마다, 평가할 수 있는 것은 모두 평가해 보려고 합니다. 금년 말에는 전체적인 흐름도 평가할 것입니다. 만족할 수 있는 결과를 얻을 수 있도록 우리 모두 열심히 노력하십시오.

공직사회는 실·국장 여러분이 핵심입니다. 여러분의 자발적인 참여에 의해 우리 공직사회에 새로운 혁신의 문화가 활짝 꽃피기를 바랍니다. 할 수 있다는 믿음을 가지십시오. 됩니다. 꼭 합니다.

감사합니다.