노무현 대통령 주요 국정어록

혁 신

〓 차 례 〓

1. 지금은 혁신경쟁의 시대
2. 정부 혁신
3. 시스템, 프로세스 혁신
4. 행정 서비스 혁신
5. 참여정부, 행정시스템 전자정부에 맞게 혁신
6. 지역 혁신
7. 반복 재생산 가능한 혁신으로

1. 지금은 혁신경쟁의 시대

□ 지금은 혁신경쟁의 시대

세상이 변화하고 있습니다. 변화하지 않으면 앞서갈 수 없습니다. 변화하지 않으면 살아남기도 어려울 만큼 빠른 속도로 변화하고 있습니다. 대응 전략은 혁신입니다. 핵심적인 동력도 바로 혁신에서 나옵니다.

정치, 경제, 사회, 문화 모든 영역에서 기업과 정부, 정당, 사회조직 모두

가 혁신해야 합니다. 개인도 혁신해야 합니다. 조직이든 개인이든 혁신하지 않으면 낙오할 수밖에 없는 환경입니다. 혼자 낙오하는 것이 아니라 국가 사회의 짐이 되어 우리 모두를 함께 낙오하게 만들지도 모릅니다.

생각을 바꾸어야 합니다. 낡은 생각을 버려야 합니다. 깊이 생각해서 크게 그리고 멀리 내다보고 책임 있게 행동해야 할 것입니다. 변화의 흐름을 앞서서 파악하고, 원인과 의미를 알아내고, 대안을 찾아내고, 그리고 실천하는 것입니다. 생각이 바뀌고 실천이 축적되면 그것이 습관이 되고 습관이 사회적으로 확대될 때 그것은 이제 문화가 될 것입니다.

('대한민국 정부혁신 2006'에서 2006. 2. 15)

지금은 혁신경쟁의 시대입니다. 어느 나라 없이 혁신을 최우선 전략으로 추진하고 있습니다. 우리 역시 혁신은 피할 수 없는 과제입니다. 세계화와 지식정보화의 진전으로 시장이 하루가 다르게 넓어지고 있고, 경제수준이 높아지면서 경쟁상대도 달라졌습니다. 과거처럼 선진국을 뒤따라가서는 결코 성공할 수 없습니다.

혁신의 속도가 중요합니다. 변화의 흐름을 먼저 읽고 한 발 앞서 나가야 합니다. 할 일은 제때 하고, 미래의 불안요인에 대해서도 미리 준비하고 대응해 나가야 합니다. 그래야 국민소득 2만 달러 시대를 넘어 세계일류국가로 도약해 나갈 수 있을 것입니다.

정부도 혁신에 최선을 다하고 있습니다. 조직과 제도 개혁은 물론 일하는 방식과 문화까지 질적 혁신을 추진하고 있습니다. 무엇보다 공무원 사회의 자발적인 참여와 혁신관리기법의 도입을 통해 과학적이고 체계적인 혁신을 지속해 나가고 있습니다.

(대한민국 혁신포럼 2007 축하 메시지에서 2007. 2. 7)

□ 혁신은 새로운 것이 아니라 제대로 일하는 것

혁신은 새로운 것을 하자는 것보다는 일을 제대로 하자는 것입니다. 무슨 대단한 진보를 이루자는 것이 아니라 최소한의 시스템을 제대로 정비하자는

것입니다.

(수석보좌관회의에서 2005. 1. 3)

일 바쁜데 왜 자꾸 혁신하라고 하냐는 불평을 많이 들었습니다. 주로 중앙정부 공무원들 사이에서 많았는데, 일을 효율적으로 하기 위해 혁신하는 것이기 때문에 일과 혁신은 별개가 아니라는 겁니다. 자동차 공장 설비를 가서 보면 굉장히 복잡한 설비를 갖고 있습니다. 설비를 만들고 개량하는 사람에게 자동차를 만들지 왜 설비에 매달리느냐고 핀잔하는 경우도 있는데, 지금 생각해 보면 옛날처럼 망치로 두들겨 만든 방식으로는 지금의 잘 정비된 설비를 가지고 생산하는 것과는 전혀 비교가 되지도 않습니다.

혁신을 하는 것은 일하는 설비를 바꾸고 동작을 어떻게 하고, 활용하느냐 하는 것이며 일의 순서를 어떻게 배치, 표준화하고 효율성을 높이느냐의 문제입니다. 효율적으로 국민에게 봉사를 하는 것이며 일을 투명하게 하고, 분권, 자율, 참여의 목표를 이뤄 나가는 과정입니다.

일 바쁜데 혁신하지 말라고 하지 말고 좋은 설비, 좋은 과정의 설계에서 좋은 제품과 빠른 성과가 나오는 것이니 혁신과 일을 일치시켜 나가는 노력을 해 달라는 것입니다.

(지방행정혁신토론회 발언에서 2006. 10. 27)

□ 학습 없이 혁신에 성공한 일 없어

근데 혁신한다면서 모여라, 이렇게 하는 건 자발적인 행위는 아닙니다. 요구받는 것이고 학습이란 것이 꼭 창의적인 것처럼 느껴지지 않을지도 모릅니다. 그래서 오늘 우리는 여기에 모이면서도 저도 여러분도 마음의 갈등이 있을 수 있습니다. 고민 많이 했습니다. 장·차관이면 부처 최고 지도자이고 국민들이 봐도 나라 지도자들인데 토요일에 모여라, 공부해라, 이렇게 생각되면 모이자고 말하는 저도 아주 미안하고 모이는 여러분도 기분이 그렇게 유쾌하지 않을지 모르겠다는 생각이 듭니다.

그럼에도 불구하고 학습 없이 혁신에 성공한 일 없습니다. 예외가 없는 것

같습니다. 학습 없이 혁신 성공하는 일 없으니 성공하자면 부득이 학습해야 합니다. 크게 봐서 혁신의 과정에서 혁신의 성공을 위해서 하는 학습이라면 창조적이고 적극적, 능동적인 일에 포함되는 일로 이해해 주십시오.

(정부혁신추진 토론회에서 2004. 7. 3)

□ 아이디어와 열정이 필요

혁신에 성공한 모든 경험에는 반드시 리더의 역할이 있었습니다. 리더가 관심이 없는 혁신이 성공한 사례도 없습니다. 학습 없이 성공한 일도 없지만 리더가 무관심한 혁신은 성공 못했습니다. 그래서 여러분이 성패의 관건이고 여러분의 책임입니다. 많은 사람이 비전 얘기합니다. 그런데 비전으로 비전 실현되지 않습니다. 전략이 있어야 합니다. 전략 없이 목표달성은 없습니다. 전략은 거저 나오지 않고 풍부한 아이디어가 있어야 합니다. 리더 스스로 대단히 창조적 아이디어가 있어야 하고 개인의 창조적 아이디어가 아니고 조직 전체에서 활발히 새로운 제안 나오게 만들어 가야 합니다.

결국 혁신이 구체적으로 이뤄지는 단초는 아이디어입니다. 목표만 가지고 절대 안 됩니다. 그래서 아이디어가 나와야 합니다. 그 다음에 필요한 건 열정입니다. 열정 없이 아이디어 안 나오고 추진도 안 됩니다. 토요일 일요일, 창조적인 일을 하는 사람에게 시간적 개념은 의미 없습니다. 기계적인 반복적인 수동적인 일을 하는 사람에게 주 40시간, 주 5일도 하면 좋고, 그런 게 중요하지만 창조적으로 일하는 사람에게 시간적 단위는 필요 없습니다.

(정부혁신추진 토론회에서 2004. 7. 3)

2. 정부 혁신

□ 효율적인 정부를 위해 최선을 다할 것

'선택과 집중'이라는 말을 많이 써 왔습니다. 과학 또는 산업적 용어로서 선택과 집중이라고 한다면 그것은 그것대로 수용할 수 있겠습니다마는 이것

이 사회 전반의 정책과 관련해서 선택과 집중이라고 하면 아주 효율을 추구하는 말로서는 적당한 것 같은데 소외되어 가고 있는 산업의 영역이나 분배에 있어서 소외된 사람들이 말을 들을 때는 '아, 우리는 희망이 없구나' 하는 느낌을 줍니다.

그래서 앞으로 우리 정부의 경제1분야이든 2분야이든 선택과 집중이라는 말을 꼭 쓸 것인가, 쓴다면 많은 사람들한테 불안과 소외감을 줄 수도 있다는 것을 염두에 두시고 이 말에 대해서 검토해 주시기 바랍니다. 인수위와 행정부처의 책임 있는 공무원들에게 드리는 부탁입니다.

5년 뒤에는 그야말로 효율적인 정부를 만들기 위해서 집중할 것입니다. 그 점에 대해서도 마음의 준비들을 갖추어 주시면 좋겠습니다.

(대통령직인수위 2차회의 "과학기술혁신과 신성장전략"에서 2003. 1. 21)

□ 정부개혁은 공무원이 주도해야

정부개혁, 말은 정부개혁인데 구체적으로 무엇을 했느냐 하면 전부 제도개혁에 관해서 기구개혁 제도개편 얘기를 합니다. 이번 정부개혁은 그야말로 소프트웨어적, 즉 운영에 관한 개혁부터 먼저 시작해서 그것이 필요해서 기구로 가고 조직으로 개편이 가는 순서로 한번 해 보면 어떨지 검토를 해 주시면 감사하겠습니다.

민간 컨설팅 얘기도 나오는데 적절히 활용되어야 하지만 여기에 모든 것을 떠넘겨 버리고 책임을 회피하는 방법이 되지는 않도록 민간 컨설팅을 이용했으면 좋겠습니다.

모아서 말씀드리고 싶은 것은 이번에는 정부개혁을 공무원들 스스로 주도해서 해 보자 하는 제안을 드립니다. 되면 그대로 가는 것이어서 자율적 개혁이 되는 것이고 그것이 일이년 뒤 국민들한테 아니라고 평가되면 그때에는 공무원 스스로 자율적으로 주도하는 개혁은 실패하는 것입니다. 실패하게 된 공무원들이 국민들한테 할 말이 없고 외부적 외과적 수술에 노출될 수도 있는 것이지요.

그런 원리로 해서 공무원들이 스스로 국민들에게 해야 될 새로운 서비스를

발견해 내고, 그렇게 해서 낡은 서비스나 필요 없는 조직들을 스스로 털어내고 하는 창의적인 개혁의 바람이 공무원 조직이 중추에서부터 한번 일어났으면 좋겠습니다.

(대통령직인수위 6차회의 "부패 없는 사회 봉사하는 행정"에서 2003. 1. 23)

□ 혁신으로 국민과 소통해야

여러분들이 혁신의 최고 기술자, 전문가가 되어야 합니다. 토론을 한 번 해서 뭐가 나오면 덮는 것이 아니라 더 깊은 토론을 통해 끝까지 가서 답을 찾아야 합니다. 다른 조직은 일부 사람들이 선도하면 됩니다. 그러나 청와대 공무원은 전원이 선도팀이 되어야 합니다. 한번 해 봅시다. 업무에서 비능률과 비효율을 찾아내 이를 시정하기 위해 집요하게 매달려 끝내 해결하는 변화의 지도자들이 새 역사를 만들어 갑니다. 이를 위해 문제의식을 가져야 합니다. 문제의식을 가지고 문제를 발견하고 나쁜 것은 뿌리를 뽑고 잘된 것은 뿌리를 내리도록 하는 데까지 가야 합니다. 우리와 나를 혁신해야 정부가 혁신됩니다. 그래야 일 잘하는 정부라는 국민들의 평가를 들을 수 있습니다. 이것이 성공하지 않으면 새로운 도약은 이룰 수 없습니다. 옛날처럼 일사불란하게 따라오라고 할 수도 없고, 따라오더라도 한계가 있습니다. 모두 스스로 참여하여 길을 찾아야 합니다.

스스로 새로운 문제를 발굴해 해결하려는 자세를 가져야 합니다. 아무리 잘해도 국민들이 알지 못하면 성공할 수 없습니다. 국민들의 신뢰를 받으려면 국민들의 뜻이 반영되어야 하고, 국민들에게 정확한 실적이 전달되어야 합니다. 국민들의 생각과 이해를 반영하지 못하면 좋은 서비스를 제공할 수 없습니다. 국민과 대화하는 정부가 되어야 갈등의 예방과 조정도 가능합니다.

(대통령비서실 직원연수 특강에서 2004. 1. 10)

□ 민간기업 수준을 앞서 보자는 것이 혁신 추진의 목표

혁신의 수준을 어떻게 할 것인가의 문제에는 끝이 없습니다. 더 잘하면 잘

할수록 좋은 것이지만 목표와 수준을 정한다면, 민간기업 수준을 앞서 보자는 것이 혁신추진의 목표라고 생각합니다. 앞서기가 부담스러우면 같은 수준까지만이라도 갔으면 합니다.

살펴보면 정부가 앞서 있는 부분이 많이 있습니다. 그래서 전체적으로는 민간기업을 조금 앞서 나가자는 목표를 세웠으면 좋겠습니다. 민간과 경쟁해서도 조금도 뒤지지 않고 앞설 수 있는 혁신을 해 나갑시다.

(정부혁신 및 정책책임성 토론회에서 2006. 5. 27)

□ 공기업도 혁신해야

공공재 다루는 공익사업에 대해서도 민간으로 이양하라는 요구가 시민사회에서 끊임없이 나옵니다. 실제로 민영화했을 때 공익이 희생될 수 있고 공공서비스가 열악해질 수 있어 함부로 할 수도 없습니다. 해결책은 딱 하나뿐입니다. 공기업이 민영기업보다 효율적으로 경영되면 문제는 다 해결됩니다. 이걸 만들어 내야 합니다. 오늘 그거 하자고 모였습니다. 제대로 된 평가를 못했고 체계적인 평가가 이뤄지지 않고 있습니다.

혁신을 통해 효율성 높이고 보다 투명해지자고 하는 것입니다. 적절한 목표를 세우고 스스로 평가기준 세우고 평가하고 받고 해서 민영기업과 당당히 경쟁해 봅시다. 공무원 자존심 상하지 않습니까. 공무원이 공기업 가면 낙하산이라고 하고 개방형 자리 몇 개 만들어 놓고 외부 인사 채용하면 개혁 잘했다고 하는데, 실제 공무원이 그렇게 무능합니까. 그렇지 않다는 걸 공무원들이 증명하십시오. 공무원이 갈 데가 어디 있습니까. 공직은 개방하고 민영기업 가지 마라 하고 공기업 가면 낙하산이라고 하고, 이런 사면초가 속에서 공직자들이 뭔가 대책을 마련하지 못한다면 엘리트가 아닙니다.

엘리트의 첫 조건이 자기 일에 대한 강한 책임감과 자부심을 갖는 것입니다. 엘리트가 지적만 받고 있는데 뛰어넘자는 것입니다. 민영기업보다 더 효율적이고 신뢰 받는 기업으로 만들지 않으면 여러분 후배들이 설 땅이 없습니다. 꼭 성공시켜 냈으면 좋겠습니다. 여러 가지로 노력해서 좋은 사례를 만든 곳도 있습니다. 유익한 학습 자리가 됐으면 좋겠습니다.

(공공기관 CEO 혁신토론회에서 2005. 5. 3)

혁신은 오늘날 모든 국가, 모든 조직의 중요한 화두인 것 같습니다. 이 시대에는 혁신경쟁의 시대라고 말해도 좋을 만큼 혁신이 강조되고 있습니다. 오늘 여기 오신 공공기관 지도자 여러분들은 대개 정부투자기관도 있고 출연기관, 산하기관 이렇게 돼 있습니다. 이 중에 어느 조직이나 그동안 민영화 문제 논란이 많이 있었고, 또 항상 구조조정의 문제 때문에 몸살을 겪어왔습니다. 이런 문제가 혁신이 제대로 되면 다 극복 가능한 일인데 내부적으로 혁신이 안 되니까 자연히 강제적으로 민영화하는 방법, 시장 속에 내팽개쳐져 시장 속에서 경쟁하라는 발상이 나왔습니다. 내부에서 효율성 발휘 못하니까 외부에서 진단 들어가고 강제적으로 구조조정 들어가는 거지요.

그 조직이 효율성이 높으면 민영화하지 않고 갈 수 있습니다. 효율성도 살리고 공익성도 살리는 조화가 가능한 것입니다. 대체로 공기업이 효율성이 떨어진다는 일반적 인식을 가질 수 있습니다-물론 반론도 있습니다만- 한국전력이나 포항제철 같은 기업들이 세계 속에서 경쟁 잘 하고 있는 것은 사실입니다. 그래서 공기업적 성격을 가지고 있는 기업도 잘할 수 있다고 생각합니다. 그래서 공기업이 공익성을 살리고 효율을 올리기 위해 혁신으로 대안을 찾아보자, 그런 희망을 갖고 있습니다.

(공공기관 CEO 혁신토론회에서 2006. 7. 7)

3. 시스템, 프로세스 혁신

□ 꾸준히 혁신의 틀을 만들어 나갈 것

정부가 토론과 회의, 잘 발달된 인터넷 등을 활용해 한국사회를 한번 변화시켜 보고 업그레이드시켜 보자는 게 혁신주체에 관한 저의 구상입니다. 정부에서 그런 틀을 만들어 드리겠습니다.

혁신적인 주체를 만들자는 것인데 무슨 문화혁명이 있고 편가르기가 있겠

습니까. 대한민국이 문화혁명이 가능한 나라입니까. 변화를 추동하기 위해 아이디어를 내고 건의서, 제안서를 내는 등 열심히 일하는 소수의 사람들이 있습니다. 그런 혁신주체들이 한 관서뿐 아니라 관서 간, 청(廳) 간 네크워크를 이뤄 다른 부처에서 하는 일도 바꾸는 등 정부 내 횡적 연대 시스템을 만들 수 있도록 하겠습니다. 과거에도 정부가 바뀌면 혁신팀을 만들었지만 이번에는 다릅니다. 과거엔 교수가 이렇게 저렇게 하라 했지만 이번엔 그렇게 하지 않을 것이며, 공무원 자르는 것을 첫번째로 삼지도 않고 작은 정부도 하지 않겠습니다.

(전국 경찰 지휘관 초청 특강에서 2003. 6. 16)

□ 프로세스, 시스템, 문화의 정착이 혁신의 핵심

구체적으로 성과가 어느 정도인지, 가장 적절한 프로세스를 이루기 위해 시스템은 얼마나 정비됐는지를 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 시스템에 관해 추진해 가는 공통의 원리입니다. 예를 들면 투명하고 공정하게 하자, 분권 자율을 도입하자, 토론 문화를 확산하자 등은 전 부처에 공통된 부분입니다.

지도만 있고 여행은 없었습니다. 많은 진전이 있었다고 보지만 실제 업무과정과 제도, 문화는 크게 바뀌지 않았습니다. 올해는 성과가 있었으면 합니다. 작년 이맘때 정부혁신의 비전 전략을 소개한 적이 있습니다. 그것이 로드맵에 거의 수용돼 있습니다.

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 사회는 사적 기업과 다르고 CEO 권한과 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.

(제3차 참여정부 국정토론회에서 2004. 1. 3)

□ 경험을 객관화하여 축적해야

국가 평가 인프라 구축을 목표로 평가제도를 설계했습니다. 하지만 평가제도를 만들었다고 당장 뜻대로 작동되는 것은 아닙니다. 지금은 평가제도를 정교하게 다듬어 가는 과정입니다. 평가목적에 적합하고 타당한지 조직의 수용성을 다듬는 과정입니다. 지난날의 자료를 다시 재평가할 수 있도록 평가과정과 지표를 지속적으로 축적해야 합니다.

정책 품질관리와 관련하여 무엇보다 운영자의 의지와 역량이 중요하고, 경험을 객관화하고 자료화해서 축적하는 것이 중요합니다. 실패사례 분석은 특히 중요합니다. 통계 등 객관적 자료를 얼마나 존중하고 분석했는가를 비롯한 정책 프로세스도 평가해야 합니다. 정책 소요시간이 적정했는지도 분석해야 합니다.

시스템의 개선과 개량은 끊임없이 이루어져 합니다. 이것은 주로 사용자 요구에 의해 이루어집니다. 사용자 동아리에서 사용자들이 깊이 있는 이해를 가지고 토론해 가면서 계속 개발해야 합니다. 각 기관장이 혁신문화에 있어서 핵심동력인 동아리를 우대하는 것도 필요합니다.

(장·차관 정부혁신토론회에서 2007. 10. 26)

4. 행정 서비스 혁신

□ 서비스에서는 최고가 되어야

'지금 우리 정부가 과연 최고인가, 일류인가, 다른 나라 정부와 비교해서 과연 최고 수준이라고 말할 수 있는가, 또는 기업과 비교해서 우리 정부의 일하는 수준이 최고 수준이라고 말할 수 있는가'에 대한 질문에 대해서 우리가 답을 해야 합니다. 정부, 공무원, 각 부처, 여기 앉아 있는 저와 장·차관 여러분 모두가 이 문제를 항상 고민해야 합니다. 그러나 경쟁제일주의, 승자독식주의적 관점에서의 최고가 아니라, 서비스하는 사람으로서 서비스에서는 최고가 돼야 합니다. 그것은 의무입니다.

(정부혁신 장·차관 워크샵에서 2004. 10. 30)

□ 국민들에게 해야 할 일이 수 없이 많아

공직자들이 사는 길이 혁신입니다. 큰 정부 작은 정부 논쟁이 있지만, 그 이전에 어떻든 공직 사회에 대해서 국민들의 불신이 있습니다. 공무원들을 보고 철밥통이라고 얘기 들을 합니다. 여러분들도 기분 안 좋고 부담되고 그럴 것입니다. 거기에 대한 대답이 혁신입니다. 혁신으로 계속해서 일 잘하는 공무원은 철밥통이면 어떻고 금밥통이면 어떻습니까. 다만 성과 있게 효율적으로 국민들에게 봉사하면 평생을 해도 시비가 없는 것입니다. 효율적으로 일하고 신뢰 받는 봉사는 역시 혁신을 통해서만 가능한 것이다.

혁신을 통해서 일이 줄면 그 사람들은 다 어디 가서 뭐하는가 ? 정부가 일을 만들어야지요. 국민들에게 해야 할 일이 수없이 많습니다. 지금도 제대로 봉사를 못하고 있다고 봐야 합니다. 공무원 재교육 과정을 통해서 국민에게 필요한 서비스를 하면 됩니다.

(혁신현장 이어달리기에서 2006. 4. 12)

□ 중앙정부는 지자체에서 제도 시행 차질 없도록 지원해 줘야

중앙정부는 신규 서비스 발굴과 부처 간 업무의 합리적 조정, 이 부분을 지속적으로 노력해 주시구요. 지역의 복지 수요 강화 부분도 복지부 요구 사항, 재정부분 핵심 사항을 파악해서 지자체 일선에서 재정이 돌아갈 수 있도록 해 주십시오. 일만 주고 돈이 없으면 곤란하니까 제도 시행이 불가능한

일이 없도록 지원해 주시기 바랍니다.

시·도 차원에서는 평가체계 확립해 주시고, 시·도에 전담 부서 설치해 달라는 협조요청이 있습니다. 중앙정부에서도 전담부처가 있어야 한다고 했는데 중앙부처에는 이미 설치된 모양입니다. 광역 시도에서 이 부분 적극적으로 검토해 주십시오.

아무리 제도가 좋아도 사람이 하는 것입니다. 열정을 가진 사람이 있어야 하고, 특히 아는 사람의 열정이 중요합니다. 시도 공무원 교육 과정에서 복지 분야의 배치전환 과정 교육을 강화해 주는 문제, 서비스 지원의 지역별 합리적 배분도 중앙정부의 역할처럼 해 달라는 것입니다.

(주민생활 서비스 혁신 국정보고회에서 2007. 7. 12)

□ 인력 전환배치 통해 국민에게 필요한 서비스 전달체계 만들어야

후보 당선자 시절에 복지 전담 공무원을 만난 적이 있는데, 그때 제도가 아무리 좋아도 전달체계 때문에 도저히 실효를 거두기가 어렵다는 얘기를 들었습니다. 복지 전담 공무원을 늘려 주겠다고 약속했는데, 늘려 주자고 하니까 행정자치부 장관은 "예" 하고는 돌아서면 안 늘려요. 지금 장관 말고 옛날 장관. 우리 사회가 공직 사회, 공무원은 월급만 받아먹고 가끔 보도에 보면 연장 근로 안 하고 도장만 찍고, 일도 안 하고 수당 받아가고 이런 인식들이 있고 일부 사실이니까, 공무원 늘리는 문제에 대해 사회적 저항이 너무 강합니다.

그런데 안 늘리면 서비스를 어떻게 확충합니까. 치안 서비스도 마찬가지입니다. 경찰 많이 늘렸습니다. 1일 2교대에 시달리는데 품질 좋은 서비스 나오지 않거든요. 집배원 정규직화했습니다. 대국민 서비스하는 데 스트레스를 줄여 줘야 합니다. 복지전달도 어려운 문제입니다.

어떻든 업무가 많이 전산화 간소화되고 있지만, 새로운 서비스가 계속 늘기 때문에 공무원이 남을 리는 없습니다. 전환이 돼야 합니다. 국민 세금인데 계속 늘릴 수는 없으니 인력 전환배치를 통해서 잘하는 것이 필요합니다. 전체적으로 국민이 필요한 서비스 전달체계를 통합해서 통합전달체계를 만

들어야 합니다.

(주민생활 서비스 혁신 국정보고회에서 2007. 7. 12)

□ 정부는 국민들과 직접 소통의 길을 적극적으로 모색해야

공직사회는 정책을 생산·집행하는 책임 있는 조직으로서, 국민과 원활하게 소통하지 않으면 정책 추진동력이 떨어질 수밖에 없습니다. 언론은 사실을 정확하게 전달해야 하고, 평가도 합리적 논리에 근거해야 합니다. 소통의 위기는 오늘날 세계적으로 민주주의의 위기이기도 합니다. 매체가 언론 본연의 기능을 다하는 것은 당연하지만, 정부 전체 또는 정치에 대한 신뢰의 붕괴나 가치 판단의 혼동을 가져오는 것은 바람직하지 않습니다.

정부는 국민들과 직접 소통의 길을 적극적으로 모색해야 합니다. 국정브리핑을 통해 언론보도를 비교·대조할 수 있다는 것 자체가 기존 매체에 대한 견제의 기능을 수행할 수 있다고 봅니다. 프로그램 수준도 매우 높게 발전되었습니다.

공무원 스스로도 업무의 품질을 높여야 합니다. 또한 공직의 정당한 권리를 보호하는 것도 공직자의 의무 중 하나이고, 국민에 대한 도리라고 할 수 있습니다.

(장·차관 정부혁신토론회에서 2007. 10. 26)

5. 참여정부, 행정 시스템 전자정부에 맞게 혁신

□ 전자정부를 만들기 위해 노력

정부조직 개편에 대해서는 앞으로 각 부처가 알아서 하도록 맡기려 합니다. 정부혁신은 여러 부분에서 강도 높게 추진하려고 합니다. 작년엔 여소야대 상황에서 추진이 어려웠으나 이젠 안정된 기반 위에서 추진하겠습니다. 싸움은 국회서 하고 정부는 강력히 혁신을 추진하겠습니다.

전자정부 추진에 있어 걸리는 것이 있다면 언제든지 상의합시다. 핵심부분

인 전자결재는 단순히 종이를 없애는 수준이 아니라, 지식공유와 지식경영 시스템을 정부에 전면으로 도입하는 것입니다. 청와대에서 땀을 흘리며 만들고 있습니다.

(U-Korea 추진전략 보고회에서 2004. 6. 9)

□ 참여정부, 행정 시스템과 행정 마인드 전자정부에 맞게 혁신

보통 경제는 일류, 행정은 3류 또는 4류, 이런 말을 자주 인용합니다. 심지어 앨빈 토플러 같은 사람의 책에도 그렇게 써 놓았습니다. 전자정부 수준에 있어서는 그래도 행정도 이제 2류가 아니지요, 일류수준이지요.

참여정부는 행정 시스템을 바꾸었습니다. 전자정부 통합계획을 세웠고, 행정 시스템과 행정의 마인드를 전체적으로 전자정부에 맞게 뜯어고쳤습니다.

전자정부, 그 IT 기술 수준이 제가 1990년대 초반에 이런저런 프로그램을 개발해 보니까 안 되는 게 너무 많았습니다. 그런데 대통령이 되고 나서 이거 되냐, 이런 기능이 되냐, 이렇게 물어봤더니 안 되는 게 없었습니다. 우리나라 IT 기술이 어떤 것은 외국산 툴을 쓰고 해서 좀 비싸긴 한데, 안 되는 게 없었습니다.

이제 남은 게 뭐냐? IT 기술만으로 전자정부가 되는 것은 아니라는 것이죠. 부처들에 있어서는 독립된 시스템을 만드는 것은 이제 상당 수준 이미 시작된 부분이 많이 있었습니다. 전 정부의 통합적 역량을 세계 최고 수준으로 끌어올리자, 이게 제 목표였습니다. 그러자면 행정 시스템을 전자정부에 맞추어야 되고 공무원들의 사고방식을 전자정부에 맞추어야 됩니다. 가속을 하기 위해서는 지도자가 개념을 잘 이해하고 의지를 가지고 조직을 밀고 가야 합니다. 그래서 전자정부를 위해서 장·차관 그리고 행정기관의 장들과 여러 차례 토론하며 여기까지 왔습니다.

(전자정부 성과 보고회에서 2007. 9. 19)

□ 전자정부 5단계 중 마지막 단계인 정보통합 수준 들어서

전자정부 5단계 중에 마지막 단계인 정보통합 수준에 지금 들어서고 있습

니다. 조금 전에 행정자치부 장관이 소개했던, 소위 민원서류 한 장만 내면 나머지 모든 정보는 정부의 정보공유 시스템에 의해서 정부가 알아서 처리한다, 이런 것이 초보적인 형태라고 생각합니다. 그리고 남은 과제 중에 지금 진행되고 있는 것으로 형사사법정보 통합 시스템, 그런 것을 말씀드립니다. 그것도 이제 정보통합 단계라고 말할 수 있을 것입니다.

부동산에 관한 정보들이 여기저기 흩어져 있습니다. 이것들을 각 부처에서 공유해 나가야 합니다. 지금 두 가지 문제가 있습니다. 부동산 정보에 관한 기초 데이터가 법원 다르고 행정자치부 다르고 국세청 다르고 건설교통부 다르고 조금씩 조금씩 다른데, 이것을 전자적으로 일치시키는 문제가 아니라 실제 데이터를 일치시키는 데 지난 5년간을 꼬박 소비하고도 아직 완성을 못했습니다. 너무 어렵고 복잡한 일인 것 같습니다. 제가 보기에는 부처가 게을리한 것 같지는 않은데도 그렇습니다.

농업부문 정보에 있어서도 기초통계가 충분치 못해서 우리가 농업소득 직불 등의 행정에 있어서 자꾸 차질이 생깁니다. 그래서 신문에 가끔 마치 공무원들이 바보노릇한 것처럼 하는데, 이건 기본적으로 데이터가 잘 정비되어 있지 않기 때문이지요. 이런 데이터의 기본을 다시 정비하고 이것을 부처 간 통합해 가는 과정입니다.

문제는 행정 일반에서 문제가 있듯이, 부처 간 벽을 넘어서지 못하는 것입니다. 자기 부처의 정보를 타 부처와 공유하려 하지 않는다는 것이고, 실제로 문제가 되는 것은 사법정보, 조세정보 등은 아주 민감한 사생활 정보이기 때문에 내놓을 수가 없는 것이지요.

그래서 통계, 가공 통계 시스템을 지금 구축하고 있습니다. 재판에 관한 정보, 수사에 관한 정보, 말하자면 형사사법에 관한 정보 등 공유·공개가 어려운 개인정보는 의미 있는 통계로 전부 가공하라는 것이지요. 이제 마지막으로 가공해서 공유하는 기반으로 가야 합니다.

(전자정부 성과 보고회에서 2007. 9. 19)

6. 지역 혁신

□ 지자체는 관리 대상이 아닌 국가경영의 동반자이며 고객

가장 큰 변화는 역시 지방자치단체를 대하는 중앙정부의 자세라고 생각합니다. 관리의 대상이 아니라 국가경영의 동반자로서 그리고 고객이라는 방향으로 생각을 바꿔 가고 있습니다. 저는 이것이 정부혁신의 중요한 성과 중의 하나라고 생각합니다.

앞으로도 지역의 혁신주체 여러분이 마음껏 창의와 역량을 발휘할 수 있도록 적극적으로 협력하고 뒷받침해 나가겠습니다.

그리고 이미 여러분은 혁신도시의 유치와 관련해서 타협하고 양보하는 결단을 통해서 갈등을 극복하고 협력하는 모범을 보여 주셨습니다. 특히 이곳 광주와 전남은 두 개의 혁신도시를 하나로 합쳐서 공동으로 건설하는 특별한 모범을 보여 주셨습니다. 이렇게 계속 협력하는 자세로 손잡고 일해 나간다면 지역혁신은 반드시 성공할 것입니다.

(제3회 지역혁신박람회 개막식에서 2006. 11. 7)

□ 무엇보다 중요한 것은 지역 자체가 가지고 있는 혁신 역량

앞으로 지방은 지방이 주도하는 지방화시대로 가야 합니다. 우리 정부의 방침입니다. 그렇게 해야 성공할 수 있다고 생각합니다. 지역발전은 지역을 혁신해 나갈 수 있는 지도자 집단의 네트워크를 통해 스스로 발전 계획 세우고 동력을 만들어 나가면서 중앙정부의 지원 이끌어 내는 지방 주도형으로 만들어 나갈 것입니다.

(부산항만공사 창립행사에서 2004. 1. 16)

일선 집행기관이 먼저 혁신되지 않으면 국민의 피부에 와 닿지 않을 것이고, 공기업 같은 기관도 마찬가지입니다. 그중에서도 가장 압도적으로 국민과 직접 접촉면을 갖고 행정을 집행하는 조직은 지방정부인 것 같습니다. 지방정부가 성공해야 전체적으로 정부혁신이 성공했다고 말할 수 있는 것이

아닌가 싶습니다. 그래서 중앙정부와 지방정부, 지방정부 상호가 정보를 공유하고 더 좋은 방향을 찾아보자는 뜻에서 이런 자리를 만든 것 같습니다. 마음을 열고 서로 협력하고 더 좋은 기회로 살려 나갈 수 있도록 열심히 해주면 고맙겠습니다.

(지방행정 혁신토론회에서 2005. 6. 18)

□ 지역의 유기적 연계를 갖춘 산·학·연 체계로 만들어 나가야

지역의 유기적 연계를 갖춘 산·학·연 체계로 만들어 나갑시다. 지역 특성화가 이루어지고 개발된 기술을 기업화해 나가는 지원방안이 갖춰져야 지역혁신클러스터라 할 수 있습니다. 기업에 대한 지원정책들이 지역혁신체계 속에서 이루어지도록 정부의 지원체계를 정비합시다. 연구개발(R&D) 지원은 직접지원과 인센티브 등 동원할 수 있는 모든 자원을 다 동원할 것입니다. 올해는 있는 예산의 효율성을 높이는 방향으로 집행하겠습니다.

(무역진흥대책회의에서 2004. 2. 6)

□ 참여정부의 지역혁신 지원 방식은 달라

저는 올해까지 한 해도 거르지 않고 지역혁신박람회에 참석했습니다. 지역혁신과 균형발전이야말로 국가발전의 핵심전략이라고 생각하기 때문입니다.

역대 어느 정부치고 지역발전정책, 그리고 균형발전정책 하지 않은 정부는 없습니다.

그동안 참여정부는 이전 어느 정부에서도 시도하지 않았던 과감하고 적극적인 그리고 종합적이고 체계적인 지역발전정책을 펼쳐 왔습니다. 전략에 있어서도 중앙정부가 일방적으로 돈과 자원을 내려 보내는 그런 단순한 방식이 아니라, 지역 스스로 발전의 동력을 만들 수 있도록 하는 새로운 시도를 하고 있습니다. 또한 정책과 예산 모두 지방, 지방대학, 지방 중소기업을 먼저 고려하고, 성공가능성이 높은 사업을 제시한 지역을 우선적으로 지원한다는 원칙을 일관되게 지켜 왔습니다.

먼저 지역혁신의 토대가 되는 지식기반 구축과 혁신역량 강화에 많은 노력

을 기울여 왔습니다. 지방의 연구개발 예산만 보더라도 연평균 26.5%씩 늘려왔습니다. 금액으로는 지난 4년 동안 1조 5,000억 원에서 3조 2,000억 원으로 두 배 이상 증가시켰습니다.

특히 110개 대학이 참여하고 있는 누리사업과 산학협력 중심대학 육성 등을 통해서 지방대학의 핵심 역량을 강화해 왔습니다.

(제4회 지역혁신박람회 개막식에서 2007. 9. 17)

7. 반복 재생산 가능한 혁신으로

□ 지속적이고 광범위하며 근본적인 혁신이 되어야

지속적이고 광범위하며 근본적인 혁신, 이것이 우리가 지향하는 혁신의 목표입니다.

지난 3년간 적지 않은 변화가 이루어지고 있습니다. 정책의 수요와 환경을 보다 깊이 분석해서 정책의 품질을 높이고, 그래서 오류를 줄이고 시행착오를 줄이고 예산을 절약하고 효율성을 높여 나가는 노력을 꾸준히 해 나가고 있습니다.

이를 위해서 품질관리, 성과관리, 톱다운 예산편성 등 많은 시스템을 새롭게 만들고, 결과를 평가해서 이를 조직과 개인의 상벌과 인사로 연결시키는 평가체계까지 하나하나 착실히 구축해 나가고 있습니다.

('대한민국 정부혁신 2006'에서 2006. 2. 15)

□ 혁신은 한번 성공해서 제도화되면 잘 바뀌지 않아

대통령으로 임기 5년 지내는 동안, 대통령이 속한 정당의 국회 과반수 기간이 딱 1년입니다. 그럼에도 불구하고 정치적으로 매우 민감하고 팽팽하게 의견이 갈라져 있는 주제 외에는 놀랄 만한 성과를 이루었습니다. 솔직히 말해 대통령의 정치적 교섭력에 의지한 것보다 공무원들이 열심히 해 준 덕분이라고 생각합니다.

남은 기간 여건이 좋지 않겠지만 여러분들이 더 열심히 하면 상당한 성과

를 낼 수 있습니다. 누가 보더라도 정치적으로 편향되지 않은 중립적인 정책들이 많이 있습니다.

그중에서 가장 대표적인 분야가 혁신입니다.

혁신은 국회에 아쉬운 소리 하지 않더라도 우리들 노력으로 할 수 있습니다. 이 점만은 성공할 수 있는 일이기 때문에 여러분이 열심히 해 주시기 바랍니다. 결과에서 가장 많이 남는 분야입니다. 정책은 정권이 바뀌면 달라지고 상황이 바뀌면 많이 동요하게 되지만, 혁신은 한번 성공해서 제도화되면 잘 바뀌지 않을 것입니다. 열심히 해 좋은 성과를 내 주시기 바랍니다.

(정부혁신 및 정책책임성 토론회에서 2006. 5. 27)

□ 혁신에 대한 비판을 대안으로 극복해 나가야

혁신에 대해 내부에 불만이 있고 외부에서의 비판도 있습니다. 심하면 보기에 따라 비난으로 들리는 비판도 많습니다. 그럼에도 불구하고 혁신이 필요하다는 점에 대해서는 누구도 부정하지 않을 것입니다. 혁신은 꼭 해야 합니다. 문제가 있으면 문제를 해결하고, 잘못된 것은 반드시 고쳐야 하고, 효율이 낮으면 효율을 높여야 합니다. 그 과정이 혁신이기 때문에 혁신은 회피할 수 없습니다.

바깥에서 비판하고 있는 분도 대안 있는 비판을 해 주셨으면 좋겠습니다. 모든 사물에는 빛과 그늘이 있듯이 혁신에서도 항상 부작용이 있고 문제가 있습니다. 그것을 극복해 가는 것이 혁신을 학습하고 토론하는 이유라고 생각합니다. 그래서 어떤 사물을 일면에서만 비추고 대안도 없이 비판할 것이 아니라, 종합적으로 바라보고 좀더 발전적인 대안을 제시해 나가는 데 지혜를 주신다면 어떤 비판도 수용하겠습니다. 그러나 아무런 대안도 없이 비판한다면 참 수용하기가 어렵습니다.

(정부혁신 및 정책책임성 토론회에서 2006. 5. 27)

□ 일정 수준 올라간 혁신은 조직문화로 바뀝니다

정부가 곧 바뀌게 됩니다. 누구라도 혁신을 안 하려고야 하겠습니까만 강

도도 다르고 방법도 좀 다를 수 있지 않겠습니까. 하지만 일정 수준에 올라간 혁신은 조직의 문화로서 계속 가는 경향이 있습니다.

혁신 수준이 높은 기업들의 사례를 보면 CEO들이 여러 번 바뀌어도 기업문화는 그대로 살아서 계속 생산성을 내고 있는 경우를 많이 볼 수 있습니다. 결국 정부도 그 수준까지 가면 혁신이 계속되리라고 볼 수 있겠는데, 잘될지 모르겠습니다. 그래서 어디까지 왔는지, 적어도 자체 동력이 굴러갈 만한 수준까지 왔는지 저도 궁금해서 한번 확인해 보고 싶습니다. 아직 뿌리가 덜 내린 제도도 있을 것입니다. 뿌리를 확실히 내릴 수 있으면 내리는 것도 지금 이 시기에 해야 될 일이 아닌가 생각합니다.

여러분이 손발을 맞춰 좀더 열심히 하면 혁신을 정부의 조직문화로 승화시킬 수 있지 않을까 희망을 갖고 오늘 자리를 만들었습니다. 저와 함께 마지막까지 혁신을 문화로 만들어 좋은 결실을 맺을 수 있는 학습 기회가 됐으면 좋겠습니다.

(장·차관 정부혁신토론회 발언 중에서 2007. 10. 26)