

## 장차관 정부혁신토론회

반갑습니다. 여러분 대단히 감사합니다.

누가 ‘왜 자꾸 일하냐’고 해서 ‘보고서가 자꾸 올라온다. 지금도 무슨 새로운 일을 자꾸 기획하는 보고서까지 심지어 올라온다’ 그렇게 대답했습니다. ‘지시해도 공무원이 안 움직이면 못 할 텐데 공무원들이 자꾸 일을 하니까 계속하는 거다’ 이렇게 얘기를 했습니다. 이런 상황에서 여러분이 계속 도와주셔서 고맙습니다.

그래도 걱정도 있습니다. 여러 가지 일들이 있지만 마무리가 없는 것이 혁신업무인 것 같습니다. 혁신이 완결이 있겠느냐, 지금 이 시점에서 원칙적으로 그 동안에 보고 듣고 경험한 바로는 혁신의 핵심동력은 역시 리더입니다. 정부혁신은 대통령이 나서야 하고 부처 혁신은 장관이 나서야 하고 또 작은 단위 어떤 혁신도 기관의 책임자들이 앞장서야 되는 것입니다.

### 일정수준 올라간 혁신은 조직문화로 계속 간다

전체적으로 정부가 곧 바뀌게 됩니다. 누구라도 혁신을 안 하려고야 하겠습니까만 강도도 다르고 방법도 좀 다를 수 있지 않겠습니까. 그래서 이제

혁신이 계속 갈 것이냐 이것인데, 조금 전에 혁신을 추진하는 동력은 리더에 의해 나온다고 말했지만, 일정 수준에 올라간 혁신은 조직의 문화로서 계속 가는 경향이 있습니다.

우리가 혁신 수준이 높은 기업들의 사례를 보면 CEO들이 여러 번 바뀌어도 기업문화는 계속 살아서 계속 생산성을 내고 있는 경우를 많이 볼 수 있습니다. 결국 정부도 그 수준까지 가면 좀 혁신이 계속되리라고 볼 수 있겠는데, 잘 될지 모르겠습니다. 그래서 어디까지 왔는지, 적어도 자체 동력이 굴러갈만한 수준까지 왔는지 저도 궁금해서 한 번 확인도 해보고 싶습니다. 아직 뿌리가 덜 내린 제도 같은 것도 있을 것입니다. 이런 것도 뿌리를 확실히 내릴 수 있으면 내리는 것도 지금 이 시기에 해야 될 일이 아닌가 생각합니다.

우리가 이제 마지막 날까지도 열심히 하는 공직자들이 있게 마련이니까 공직자들과 여러분이 손발을 맞춰 좀 더 열심히 하면 혁신을 정부의 조직문화로 승화시킬 수 있지 않을까 희망을 갖고 여러분께 마지막 당부를 드리려 오늘 자리를 만들었습니다. 저와 함께 보고 한 번 받아 보시고, 앞으로 할 몫이 뭔지 함께 생각하고 좋은 결실을 맺을 수 있는 학습 기회가 됐으면 좋겠습니다.

여러분 거듭 감사합니다. 그리고 특히 학계에서 우리 혁신을 참 많이 도와주셨습니다. 정부혁신위라는 자문조직이 있지만 그 조직에 직접 참여하지 않더라도 직간접으로 많은 기회를 나눠 맡아주시고 많은 연구를 하고 계속해서 끊임없이 새로운 기법도 개발해서 계속 도와주셨습니다, 저는 학계에서도 이것이 좋은 경험이 되었으면 좋겠다는 희망을 갖고 있습니다, 끝까지 도와주시기 바랍니다. 감사합니다.

## ■ 마무리발언 요지

## 경험을 객관화하여 축적하는 것이 중요

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

평가시스템을 운영하는 각 부처의 역량이 높아질 수 있도록 서로 벤치마킹하고 학습해야 합니다. 아울러 외부전문가도 참여하여 지표를 개발하고 다듬어야 평가의 수용성을 높일 수 있습니다.

정책품질관리와 관련하여 무엇보다 운영자의 의지와 역량이 중요하고, 경험을 객관화하고 자료화해서 축적하는 것이 중요합니다. 실패사례 분석은 특히 중요합니다. 통계 등 객관적 자료를 얼마나 존중하고 분석했는가를 비롯한 정책프로세스도 평가해야 합니다. 정책 소요시간이 적정했는지도 분석해야 합니다. 또한 통계에 기반하여 정책을 기획해야 합니다. 통계를 참고해야 하는데 하지 않은 경우, 통계지표를 만들지 않은 경우, 통계를 잘못 사용한 것 등에 대해서 통계청이 평가해주는 것도 필요합니다.

## 통합관리, 체계적 분류, 소통 반드시 필요

‘온나라 업무관리시스템’은 통합적 관리의 관점에서 반드시 필요합니다. 앞으로 정부의 업무가 이 시스템이 없는 과거 상태로 되돌아갈 수는 없다고 봅니다. 범정부적 관점에서 통합관리, 체계적 분류, 소통이 반드시 필요합니다. 역사는 경험의 축적에서 발전됩니다. 설령 대면보고를 받은 것이라도 이 시스템에 축적해서 관리해야 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.

### **고위공무원단 제도 계속 발전시켜야**

혁신 중 제일 어려운 것이 인사혁신입니다. 본인의 이해관계에서 본질적인 것이 인사이기 때문입니다. 우리 사회에서 나이와 기수를 파괴하는 것이 참 어렵습니다. 법원·검찰에서 계급제도를 없앴으나, 직위를 계급으로 인식하여 아직도 후배가 진급해서 추월하면 물러나는 것을 당연하게 생각합니다.

고위공무원단은 경쟁제도를 도입했다는 데 의미가 있습니다. 먼저 가기 위한 경쟁과 함께 일종의 탈락제도를 도입한 것입니다. 탈락제도는 긴장감을 주기 위한 것입니다. 이것은 합리적 합법적이면서 인격적인 방법의 탈락제 도입입니다.

부처간 교류를 확대하고자 하는 의미를 잘 살려 나갔으면 합니다. 강제로 보내는 교류보다는 인사권자가 중앙인사위의 데이터베이스를 가져다가 자기 부처에 필요한 우수 공무원을 스카우트해야 합니다. 또한 인사의 원칙과 방법에 대한 교육도 웬만한 간부급에서부터 강화할 필요가 있습니다.

### **국민과 직접 소통하는 정책홍보 강화**

공직사회는 정책을 생산·집행하는 책임있는 조직으로서, 국민과 원활하게 소통하지 않으면 정책 추진동력이 떨어질 수밖에 없습니다. 언론은 사실을

정확하게 전달해야 하고, 평가도 합리적 논리에 근거해야 합니다. ‘소통의 위기’는 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. <국정브리핑>을 통해 언론보도를 비교·대조할 수 있는 사실이 있다는 것 자체가 기존 매체에 대한 견제의 기능을 수행할 수 있다고 봅니다. 의 프로그램 수준도 매우 높게 발전되었습니다.

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