국회입법조사처『입법과 정책』
제14권 제2호 2022. 8. 31. pp.117~146
https://doi.org/10.22809/nars.2022.14.2.005

더 나은 영국 재건을 위한 정부조직개편: 한국의 정부 조직개편에 주는 시사점*

김석은**·김유현***

국문초록

의원내각제 전통을 가지고 있는 영국에서는 우리나라의 정부조직법과 같은 명문화된 법이 없이 총리의 권한으로 매우 신축적인 정부 조직 개편이 이루어져 왔다. 권력의 균형과 정당의 역학구조 유지를 위한 총리의 정치적·상징적 개편일 뿐 아니라, 비용절감과 행정 능률성 향상, 급변하는 대·내외 행정수요에 대처하기 위한 실용적 노력의 산물이다. 우리나라의 정부 조직개편 방향도 예측하기 어렵고 신속한 정책결정을 필요로 하는 공공문제를 해결하는 시스템을 구축하는데 있어야 한다. 변화와 안정을 꾀하는 조직, 언제 어디서나 정책결정 공간을 창출하는 조직, 중앙과 지방, 기업, 비영리조직이 공통된 목표로 움직이는 조직, 현재와 미래를 연결하는 비전을 가진 조직, 친분이나 당적보다는 능력 위주의 장관 인선 등 영국의 정부 조직개편에서 나타나는 특징들은 새로운 한국의 정부 조직개편에 시사점을 주고 있다.

국가과학기술표준분류 : SB0801 공공조직/관리
주제어 : 정부조직개편, 국정개혁, 행정수요, 변화와 안정

논문접수일 : 2022년 5월 23일, 심사일 : 2022년 6월 24일, 게재확정일 : 2022년 8월 18일
* "본 연구는 서울대학교 행정대학원 정보지식정책연구소 국가리더십연구센터의 지원을 받아 수행되었음"
** 미국 조지아대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한양대학교 행정학과 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 조직행태론, 인사행정론, 비영리조직 등이며 한국행정학회 국제학술지 편집위원으로 활동하고 있다. 비영리조직의 성장 요인 및 공공기관의 사회적 책임성에 관한 연구를 하고 있다.(seokeun@hanyang.ac.kr)
*** 한양대학교에서 경제학 박사학위를 취득하고, 현재 경남연구원 연구위원(경영전략실장)으로 재직 중이며, 경제·산업·일자리·청년정책, 사회적경제와 비영리부문, 공공기관의 사회적 책임 등을 연구하고 있다. 대표논문으로는 "What Accounts for the Variations in Nonprofit Growth? A Cross-National Panel Study", VOLUNTAS(2018), "지역의 경제·생활여건이 청년인구이동에 미치는 영향", 한국행정학보(2021), "What drives social responsibility commitment? An empirical analysis of public enterprises in South Korea", IRAS(2022) 등이 있다.(sergay23@hanmail.net)

www.kci.go.kr

Ⅰ. 서론

본 논문은 글로벌 금융위기와 브렉시트, 기후변화 위기 대응, 코로나19 팬데믹 등 급변하는 행정환경에 대응하여 정부조직개편을 추진하고 있는 영국의 사례를 통해 우리나라 새 정부의 조직개편에 교훈을 얻고자 한다. 의원내각제하에서 개별법 없이 총리의 권한으로 매우 신축적으로 이루어지는 영국의 사례를 대통령중심제 하에서 정부조직법에 따라 개편이 이루어지는 우리나라와 비교하는 데는 무리가 따를 수 있다. 하지만 급변하는 행정환경과 다양한 행정수요에 부합하는 정부조직개편이 정치시스템의 차이를 떠나 대부분의 국가에서 절실한 이때 최근 영국 조직개편의 특징과 방향은 향후 한국 정부의 조직개편에 적지 않은 시사점을 줄 것이다.

영국은 우리나라의 대부처주의와 달리 전문부처주의와 연계형(joined-up) 정부형태를 지향하고 있어 행정수요에 맞는 뚜렷한 정책 목표로 맞춤형 서비스 제공에 용이하다. 정부조직개편에 있어서도 대내외 행정수요에 빠르게 대응하고, 양당 간 권력의 균형을 유지하며, 행정의 능률성을 제고하고자 하는 데 초점을 두고 있다(주재현, 2021). 2020년 1월 31일 EU의 공식탈퇴로 브렉시트를 종결하고, 동년 12월 24일 크리스마스를 하루 앞두고 EU와의 미래관계 협상에 극적인 합의에 도달함으로써 2021년부터 국정 전반의 대변혁이 이루어지고 있다. 여기에 계속되고 있는 코로나19 팬데믹은 국정개혁의 속도를 더욱 가속화하고 있다. 하지만 비용절감과 장관의 업무수행능력, 조직의 성과를 강조해 온 조직개편의 논리는 새로운 총리가 부임할 때마다, 그리고 부임 중에도 여러 번의 개편을 통해 표방되었으나, 변화의 피로도가 가중되고 정부 조직의 안정을 요구하는 목소리가 점점 거세지고 있다.

우리나라는 2017년 전임 대통령의 탄핵과 함께 정권교체가 이루어진 이후 민심의 대립과 갈등 속에 2022년 3월 또 한 번의 정권교체가 이루어졌다. 새 정부 앞엔 코로나19 위기 극복, 청년문제, 지역불균형, 경제적 재도약과 일자리 창출 등 산적한 과제들이 놓여 있다. 어느 때보다 예측하기 어려운 행정환경의 변화와 다양한 국민적 요구에 부응할 수 있는 정부조직을 구성하는 것은 향후 정국운영의 방향을 가시화하는 중요한 절차이다. 본 연구에서는 '더 나은 영국 재건'을 목표로 시행된 영국의 정부조직개편 과정을 분석함으로써 우리나라 향후 정부조직개편에 미치는 정책적 시사점을 제시하는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 먼저 영국 정부조직개편의 배경과 원칙을 소개한 후 존슨 행정부에서

www.kci.go.kr

진행되고 있는 정부조직 변화의 흐름을 살펴본다. 지난 3년 동안 2차례의 개각과 총 4차례의 조직개편에서 나타난 특징들을 분석한다. 이어서 미래 행정수요에 선제적으로 대응하기 위해 영국정부에 의해 가동되고 있는 부처나 소속기관, 프로그램들을 살펴봄으로써 우리나라 정부 조직개편에 주는 시사점을 도출한다.

Ⅱ. 영국 정부조직개편의 배경과 원칙

1. 배경

영국은 의원내각제 정부형태를 취하고 있으며 복수정당이 존재하지만 보수당과 노동당이 매번 집권에 성공해 다수 의석을 차지하고 정부를 구성한다.[1] 총선에서 이기는 정당이 집권당이 되고 집권당의 총수가 총리가 되어 내각을 구성하는데, 선거구에서 다수표를 얻은 한 사람이 당선되는 단순다수제로 운영되고 있어 소수정당 세력을 약화시키고 보수당과 노동당의 양당 체제를 강화하는 주요 원인으로 작용하고 있다(주재현, 2021). 의회 다수당의 리더이자 내각의 수장으로서 총리의 권한은 사실상 총리가 속한 정당의 의회 장악력에 달려있다(Heywood, 2013). 총리가 의회의 지지를 확보한 이상 내각 구성은 총리의 절대적 권한이며, 총리와 의회 사이가 우리나라와 같은 대통령중심제에서처럼 견제와 균형의 논리보다는 지지와 감독에 있다고 볼 수 있을 정도로 상호견제의 기능은 강하지 않다. 의회는 정부 정책을 감독하고 통제하며, 주요 정책의제를 검토하고 새로운 법률을 입안하지만 중요 정책결정은 수상과 재무장관, 내각사무처 장관을 위주로 한 내각회의에서 이루어진다(주재현, 2021).

영국은 유럽에서 독일 다음의 경제대국이다. 2021년 기준 GDP가 3.2조 달러로 독일의 4.2조 달러보다 적지만, 프랑스의 3.1조 달러를 상회하고 있다. 브렉시트 국민투표 이후에도 2018년 1.3%, 2019년 1.43%의 경제성장률을 유지했으나, 2020년은 코로나19 팬데믹에 따른 경기침체로 -9.85%의 경제성장률을 기록했으

1) 2021년 현재 영국엔 보수당, 노동당, 스코틀랜드국민당, 자유민주당, 민주연합당, 웨일즈민족당, 녹색당 등 다수 정당이 활동하고 있지만, 현 집권당인 보수당과 제2의 다수당인 노동당이 실질적으로 정권을 두고 대립하고 있다(KOTRA, 2021).

www.kci.go.kr

며, 이는 코로나19 대처가 상대적으로 신속했던 독일(−4.6%), 네덜란드(−3.8%) 등 다른 유럽 국가에 비해 현저히 떨어지는 수치이다. 2021년은 브렉시트 이행 기간 종료에도 불구하고 2020년 경기침체에 대한 반등 효과로 7.46% 성장하였으며, 2022년에는 5.01%로 상대적으로 높은 경제성장률을 기록할 것으로 예측되고 있다(KOTRA, 2021). 다만 코로나19 재유행 상황 및 최근 러시아의 우크라이나 침공 사태 등의 불확실성 때문에 향후의 경제 상황을 예측하기란 어느 때보다 불투명하다.

이 같은 상황에서 보리스 존슨 총리는 2021년 9월 능력인사 위주의 3차 조직개편을 단행하였고, 브렉시트 이후의 정치·경제 체제를 안정화하는 노력을 기울이고 있다. 브렉시트 과정의 정국불안과 코로나19로 인한 경기침체를 회복하고 더 나은 영국을 재건하려는 존슨 행정부의 노력은 재임 기간이 채 3년도 안 되는 동안 2번의 개각과 2022년 2월 단행한 소규모의 개편을 포함해 4번의 조직개편으로 이어졌다. 그러나 잦은 조직개편으로 인한 피로도가 가중되고 있고, 연계형 정부가 당초 의도와는 달리 제 역할을 하지 못하고 있으며,[2] 여기에 스코틀랜드의 지속되는 분리독립 운동, 북아일랜드의 EU 단일시장 잔류 등 여러 가지 이슈가 산적해 있다.

2. 원칙

영국에서 정부조직개편은 서로 관련된 업무끼리 통합하는 업무관련성의 원칙, 업무의 흐름을 방해하지 않고 행정의 연속성을 확보해야 하는 업무연속성의 원칙, 적절한 조직규모를 유지해야 하는 조직규모의 정당성의 원칙(대부처주의 vs. 전문부처주의) 등 다양한 원칙에 따라 시행되고 있다. 대부처주의는 조직규모를 크게 가져감으로써 중복기능에 따른 자원의 낭비를 최소화하고 업무의 효율성을 강화하고자 한다. 그러나 정책의 방향성이 잘못되었을 경우 수정하기가 어렵고, 통합된 부서 내에서 권력 갈등이 발생할 소지가 있다. 따라서 대부처주의를 택할 경우 부처 간 화학적 결합을 위한 변화관리 프로그램이 병행될 필요가 있다. 반면, 전문부처주의는 행정서비스의 수요자에 따른 정책목표를 명확히 하고 수요자 맞춤형 서비스를 제공할

2) Knott(2021)는 연계형 정부가 실제 현장과 괴리되어 있다고 비판한다. 예를 들어 보건과 복지서비스의 통합은 지역 학교에 부과된 분담금으로 인해 비판을 받았고, 국립보건청의 소극적 지원과 정부의 아동진단 서비스 예산 삭감, 복지서비스 예산 증액 등의 조치는 문제 해결도 못 하고 예산 절약도 못 하는 결과를 낳았다. 연계형 정부의 효과는 그냥 주어지는 것이 아니라, 실제 파트너 조직 간의 협력과 중앙정부의 예산지원이 필요함을 역설하고 있다.

www.kci.go.kr

수 있다는 점에서 전문성을 강화할 수 있으나, 정부 기능이 지나치게 세분화될 경우 서비스 중복에 따른 비효율과 부처 이기주의가 생길 수 있다(박중훈 외, 2016). 따라서 정부조직개편의 목적이 행정의 효율화에 중점을 두는 것인지, 새로운 서비스 수요에 대응하고 전문성 향상을 도모하고자 하는 것인지 등에 따라 가장 적절한 조직규모를 찾기 위한 노력이 이루어져야 할 것이다.

영국 정부는 아래 〈표 1〉과 같이 매우 섬세한 정부조직 디자인 원칙을 가지고 있다. 정부 정책의 수혜자뿐 아니라 그 부처에서 근무하는 공무원들의 필요를 고려하고 오직 정부만이 할 수 있는 일만을 공유하고 연계하는 원칙, 전통과 경험이 아닌 데이터에 근거한 의사결정을 기반으로 하는 원칙, 개편 절차의 단순화 원칙, 시범적 도입이나 실험을 통해 위험을 최소화하는 원칙, 이해하기 쉽고 접근성이 높은 방향으로의 개편, 정부서비스를 이용하는 시민들의 요구에 부합하는 디자인 설계, 일관성 있는 디자인으로 정부서비스에 대한 접근성을 높이는 원칙 등 매우 실용적인 접근을 취하고 있다.

〈표 1〉 영국 정부 조직개편의 원칙

No.	디자인 원칙	내용
1	사용자의 수요분석으로 시작	· 정부조직 내·외부 사용자의 수요분석 · 수요조사, 데이터 분석, 사용자와의 협의 등 과정을 수행 · 사용자가 필요로 하는 것이 항상 필요한 것은 아님을 감안하여 설계
2	적게 일하기	· 정부는 오직 정부만이 할 수 있는 일에 집중 · 조직의 자원, 방법, 도구 등을 각 부처별로 새로 만들기보다는 공유하고 연계함으로써 핵심적인 일에 집중하도록 설계
3	데이터를 기반으로 설계	· 단정이나 추측이 아닌 데이터에 기초한 의사결정 · 데이터 등 분석과 반복적 실험의 과정을 거쳐 확정
4	단순화하기 위해 힘들이기	· 비록 정부조직의 업무와 절차를 단순화하는 것이 내부적으로는 복잡하고 어려운 일일 수 있으나, 단순화하는 것은 정부가 해야 하는 일이고 옳은 일
5	작게 시작해서 지속적으로 반복하기	· 새로운 업무나 조직을 디자인하기에 앞서 시범적 도입이나 실험을 통해 개선점을 찾아서 실패를 줄이고 위험을 최소화
6	모든 사람을 위한 디자인	· 접근성이 높고 포괄적이며 이해하기 용이한 디자인

www.kci.go.kr

No.	디자인 원칙	내용
7	맥락을 이해하기	• 정부서비스를 활용하는 사람들이 처한 맥락을 이해하여 디자인
8	웹사이트가 아닌 디지털서비스 구축	• 정부는 사용자의 요구를 파악하고 그에 맞는 서비스를 구축 • 웹페이지를 통한 디지털서비스는 현실 세계와 연계되어야 하고, 사용자의 요구에 부합하도록 디자인
9	똑같지는 않아도 일관성 있게 디자인	• 정부는 가능한 한 동일한 디자인 패턴을 사용할 필요 • 동일하게 적용하기 어려운 경우가 발생하더라도 접근방식 등이 일관되도록 설계하고, 사용자 요구가 바뀌거나 효과적인 패턴의 변경이 필요한 경우에는 이에 대해 충분히 설명하고 공유

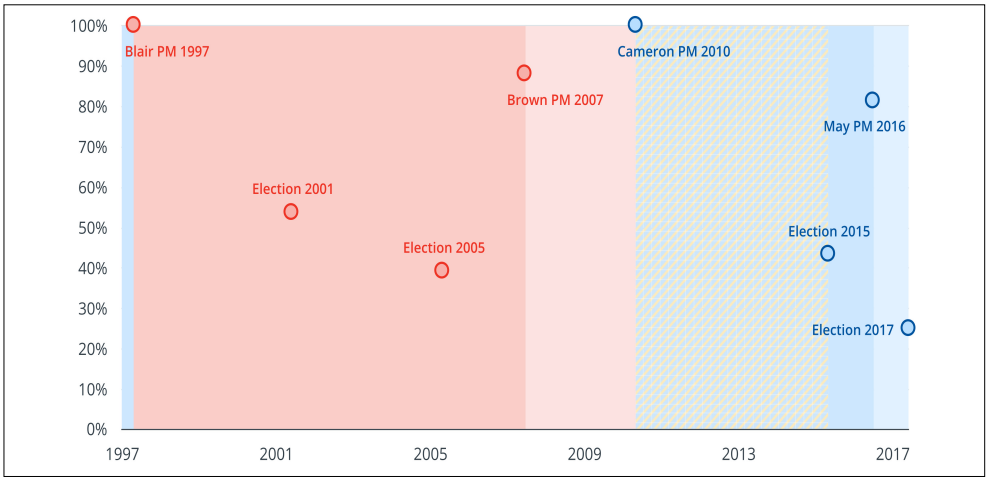
출처: 영국 정부디자인원칙홈페이지(www.Gov.uk/Design-Principles) 바탕으로 작성한 김정해 외(2021, p. 24)를 각색.

Ⅲ. 존슨 총리의 정부조직 개혁

영국에서는 행정수요 등 변화에 대응하기 위한 부처수준의 개각을 하기 전에 내각 안에 위원회를 신설하거나 부처 간 협의회 등을 우선 구성하는 방안을 먼저 논의한다. 따라서 해결하기 어려운 행정수요가 발생할 경우 정치적 우선권과 행정력을 집중하여 보다 지속적이고 심도 있는 개편을 부처 수준에서 추진할 수 있다. 또한 새롭게 탄생한 정부는 과거 정부의 부처와 인사들을 과감히 물갈이하고 새로운 부처를 새로운 사람들로 채운 다음 비용절감과 능률성, 행정 수요에 대한 대응 등을 위한 정부조직개편을 본격적으로 추진한다. 이는 우리나라가 새로운 대통령이 선출되면 인수위원회를 통해 정부조직개편 방안을 우선 마련하고, 국회의 동의를 거쳐 정부조직법 개정안을 통과시킨 후에 정부조직의 주요 인사들을 임명하는 것과는 사뭇 다르다. 아래 [그림 1]에서는 블레어, 브라운, 캐머런, 메이 총리에 이르기까지 1997년부터 2017년 10여 년 동안 정권이 바뀔 때마다 새로 부임한 장관의 비율을 나타낸 것이다. 대체로 내각을 구성하는 장관의 교체비율은 정권이 바뀔 때마다 80%에서 100%까지 대폭적으로 이루어진 것을 확인할 수 있다.

www.kci.go.kr

[그림 1] 새 정부 출범 후 새로 부임한 장관의 백분율(1997년–2017년)



출처: Freeguard, G. (2017. 6. 20). "The government reshuffle, in eight charts."

영국의 정부조직개편은 주로 재무부(Treasury)와 내각사무처(the Cabinet Office), 그리고 의회사무국(departmental Permanent Secretaries)에서 주도한다. 재무부는 주로 정부조직개편과 관련한 예산의 변경을 논의하고, 내각사무처가 정부조직개편을 계획하고 이에 따른 프로젝트팀을 구성하여 각 부처 및 해외전문가들과 어떻게 하면 공공가치를 높일 것 인지에 초점을 맞춰 개편을 논의한다. 비록 내각사무처가 정부조직개편과 관련한 계획과 협업을 주도하고 승인하지만, 정부조직개편은 예산이 수반되는 작업이므로 재무부가 조직개편의 전반을 주도한다고 봐도 무방하다(Pyper, 2021: 51)

테레사 메이의 사임으로 정권을 이어받은 존슨 총리는 의회가 2019년 10월 말까지도 보완된 브렉시트 협약을 비준하지 않자, 조기 총선을 결정했다. 총선결과는 당초 예상과 달리 보수당의 압도적인 승리로 과반을 확보하였다. 이 선거로 노동당은 총 60석을 잃었으며, 스코틀랜드에서 압도적 지지를 얻은 스코틀랜드국민당은 제3당으로 약진했다. 이에 따라 스코틀랜드국민당의 당수 니컬라 스터전은 EU 재가입과 스코틀랜드 독립을 묻는 국민투표 실시를 주장하고 나섰다.

존슨 총리는 재임 기간이 채 3년도 안 되는 동안 2번의 개각과 4번의 조직개편을 단행했다. 1기 내각은 큰 변화 없이 메이 총리 때의 내각을 그대로 물려받았다. 하지

www.kci.go.kr

만 메이 내각에서 핵심 관료로 일했던 외무, 국방장관 등이 거의 다 해임되고 아시아계 장관들을 대거 등용했다. 브렉시트를 최소한 2019년 10월 30일까지는 끝내겠다는 자신감을 보였으나 아일랜드와의 국경 통제 문제로 EU와의 갈등은 지속되었고, 노딜 브렉시트가 점점 현실화되는 듯했으며 2019년 2월 창당된 브렉시트당과의 갈등도 계속됐다.

이에 따라 치러진 2019년 12월 조기 총선에서 여러 가지 난관에도 불구하고 집권 보수당이 과반 의석을 훨씬 넘은 365석을 얻으면서 압승을 거뒀다. 2019년 12월 16일 출범한 존슨 2기 내각은 브렉시트당과의 연대를 거부하면서 보수당 정부가 브렉시트를 단독으로 종결시킬 수 있는 동력을 확보했다. 결국 2020년 1월 9일 영국 하원에서 찬성 330표 반대 231표로 1월 31일 EU의 공식탈퇴를 결정함에 따라 브렉시트는 종결되었다. 이를 바탕으로 존슨 총리는 2020년 2월, 2기 내각의 2차 정부 조직개편을 단행했다.

2020년 브렉시트를 종결하고 12월 24일 크리스마스를 하루 앞두고 EU와의 미래 관계 협상에 극적인 합의를 도출함에 따라 2021년부터 국정 전반의 대변혁을 이끌 수 있는 계기를 마련했다는 점에서 2기 내각의 2차 조직개편은 매우 큰 의미를 갖는다. 주요 내용을 보면, 먼저 2020년 9월 국제개발부(Department for International Development)를 해체하고, 외교·영연방부(Department for Foreign and Commonwealth Affairs)에 흡수·통합하여 외교·영연방개발부(Department for Foreign, Commonwealth, and Development Affairs)로 개편함으로써 국제관계 업무와 외교 업무를 통합했다. EU와의 협상 종료로 기능이 축소된 브렉시트부는 폐지하고, 내각사무처가 EU와의 미래 협상 지원 업무를 담당하게 했다. 한편 기업·에너지·산업전략부(Department for Business, Energy and Industrial Strategy: BEIS) 장관이 겸직하고 있던 유엔기후변화 회의(COP26) 의장을 분리하여 내각의 독립된 회원으로 편입했다. 사회적 거리두기 위반으로 물의를 빚은 Matt Hancock(보건복지부 장관)을 해임하고 Sajid Javid를 임명했다.

2020년 2월 정부조직개편의 핵심은 능력주의였다. 그 대표적인 것이 고위공무원들이 진급하기 위해서는 반드시 정기적인 시험을 치르게 한 것이다. 이미 내무부 직원들은 필수직무평가(core skill assessment: CSA) 시험을 통과해야 승진할 수 있는 상황이었으나, 이를 더욱 확대한 것이다. 그동안 CSA를 비판해왔던 노동조합

www.kci.go.kr

은 흑인과 소수인종의 합격률이 현저히 떨어짐을 감안할 때 시험 요구는 명백한 차별이라고 반발했다(Syal, 2020). 그럼에도 불구하고 총리뿐 아니라 고위공무원을 대표하고 있는 장관들도 새로운 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 갖추도록 해야 한다는 데에는 대다수가 동의했고, 피터의 원리[3]는 더 이상 설 자리가 없다고 강력히 주장함에 따라 정부개혁을 위한 제도 도입은 멈추지 않았다.

2020년 3월부터는 코로나19로 인한 경제적 충격을 완화하기 위해 내각회의를 거쳐 대규모 경기부양책을 수립하였고, 정부개혁은 더욱 탄력을 받았다. 이러한 정부의 강력한 의지는 2021년 9월 단행한 3차 정부조직 개편에서 새로운 차원의 개혁을 지향한다는 뜻의 "levelling up"을 새로운 핵심 키워드로 내세우면서 더욱 가속화되고 있다(Frances24, 2021; Maclellan & Piper, 2021). 주요 개편 내용을 보면, 먼저 주택·지역·지방행정부(Ministry of Housing, Communities and Local Government: MHCLG)를 주택·지역사회향상부(Department for Levelling Up, Housing and Communities: DLUHC)로 개편했다. 특히 존슨 행정부의 내각사무처장으로 영국 정치의 핵심적 위치에 있는 Michael Gove를 DLUHC 장관으로 임명한 것은 그가 3차 개편의 핵심 키워드인 "levelling up" 개혁의 중심에 서 있음을 보여준다.[4] 외교부 장관이었던 Raab는 Justice Minister로 강등되었고, 법무부 장관이었던 Robert Buckland도 다수의 정책결정 실수를 사유로 경질되었다. 문제가 되는 사람은 그 누구라도 "levelling up" 개혁에 참여할 수 없음을 경고하는 것이었다.[5] 반면 Liz Truss는 브랙시트 이후 교역 협상을 성공적으로 완수했다는 평가로 존슨 내각의 첫 여성 외교부 장관으로 임명되었고, Gavin Williamson 교육부 장관이 코로나19 팬데믹 기간 동안 학교 폐쇄와 시험 문제를 처리하지 못하는 등의 무능함으로 사퇴함에 따라 백신을 관장했던 Nadim Zahawi이 새 교육부 장관으로 임명되었다.

---

3) 피터의 원리(peter principle)란 기존의 업무를 성공적으로 수행해서 승진한 사람은 더 많은 능력을 요구하는 새로운 업무에 무능할 수밖에 없어 결국 관료제는 무능한 사람들로 채워진다는 것으로, 관료제의 병폐를 지적하는 개념 중 하나다. 어떤 한 업무에 대한 능력이 다른 업무에 쉽게 적용될 수 없음을 뜻하기도 한다.

4) 그러나 MHLCG에서 지방(Local)이 빠진 DLUHC를 내세운 것은 지방을 뺀 중앙만의 개혁이 아니냐는 우려도 제기했다. 실제 지방의 시장들은 지방정부의 지원 없이 어떻게 개혁을 가속화 할 수 있겠냐며 존슨 총리의 정부개혁을 비판하고 있다(Kenyon, 2021).

5) Michael Gove를 대신하여 Stephen Barclay, 전 브렉시트장관이 내각사무처장으로 임명되었고, 전임 MHCLG 장관이었던 Robert Jenrick은 보수당 기부자가 제안한 10억 달러 개발프로젝트에 참여한 혐의로 경질되었다(Maclellan & Piper, 2021).

www.kci.go.kr

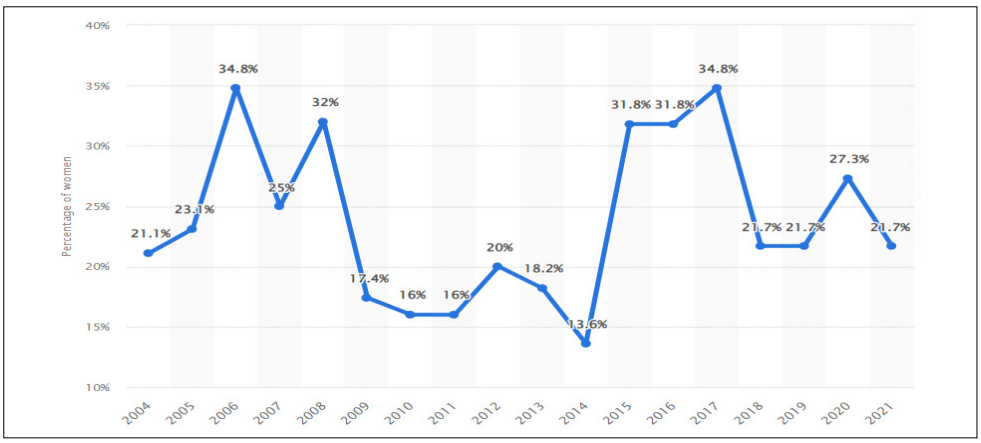
현 영국의 내각은 존슨 총리와 Lord Frost 내각사무처장, Rishnak 재무장관을 포함한 22명의 내각부처 장관들과 그 외 Simon Clarke, Chief Secretary to the Treasury 등 7명의 내각회의에 참여하는 부장관들을 포함 총 30명으로 구성되어 있다. 내각회의에 참여하는 부장관들의 숫자는 존슨 총리 취임 후 여러 번 달라졌는데, 2019년 존슨이 취임한 직후에는 10명의 부장관이 내각회의에 참여했지만 2020년에는 4명만이 참석했고, 최근 2021년 9월 정부조직개편 이후에는 3명 더 초대되어 총 7명의 부장관이 참여하고 있다. 내각의 인원수만 보면, 미국 행정부의 16명, 독일 내각의 15명에 비해 영국 내각회의 참여 인원이 훨씬 많다.

존슨의 정부개혁과 조직개편이 내각 장관들의 '능력'에 초점을 맞춘 것은 바람직하나, 잦은 개편에 대한 문제 지적은 꾸준히 제기되어 왔다(Sasse et al, 2020). 장관은 부처의 방향과 주요 정책을 결정하며, 일단 임명되면 모든 일에 익숙해져야 하고 주요 이해관계자들과 네트워크를 형성하는 것은 물론, 정책 입안과 집행까지 총괄해야 한다. 하지만 1997년 이후 장관(secretary of state)의 임기는 평균 2년이었으며, 특히 2015년 이후론 더욱 짧아져 평균 18개월에 불과하다. 예를 들어 내각사무처 장관의 경우 1997년 이후 2018년까지 21년 동안 총 18명이 장관 업무를 수행해 평균 임기는 1.2년이 채 되지 않는 수준이다. 부장관은(junior ministers) 겨우 일 년을 넘기는 정도로 평균임기는 더 짧다(Sasse et al, 2020). 이렇듯 잦은 개혁으로 인해 장관이 효율적으로 일을 처리할 시간이 부족하고, 정책을 선언하고 발표하는 데만 관심이 있을 뿐 집행에는 관심을 덜 갖게 된다. 결국 잦은 방향 전환과 개편은 개혁의 일관성과 지속가능성을 떨어뜨리고 자원 낭비를 초래하게 된다.

또 한 가지 주목할 만한 점은 2004년부터 2021년까지 영국 내각 장관 중 여성의 비율이 다른 유럽 국가에 비해 높지 않다는 것이다. [그림 2]에 따르면 존슨 행정부에서 총 30명으로 구성된 내각회의에 참여하는 장관급 고위직 중 여성은 8명으로 26.7%에 불과하다. 2기 내각 2차 개편 시기(2021년 중반기)에는 21.7%로 역대 가장 낮은 수치를 기록하였다. 2006년과 2017년 내각회의에 참여하는 여성장관이 34.8%였던 것에 비교하면 현재 큰 차이를 보이고 있다.

www.kci.go.kr

[그림 2] 2004년에서 2021년까지 내각회의에 참석한 여성 장관의 비율



출처: Statista(https://www.statista.com/statistics/870238/proportion-of-women-in-uk -cabinets/).

Ⅳ. 미래환경변화에 대한 선제적 대응

존슨 행정부는 2020년 6월 "더 나은 영국의 재건(Build Back Better)"을 국정목표로 천명하고 다음 〈표 2〉와 같은 7가지 정책에 우선순위를 둔다고 발표했다.

〈표 2〉 더 나은 영국의 재건(Build Back Better)을 위한 7가지 정책

- ▲ Beating COVID-19 and Backing the NHS: 코로나19 퇴치와 보건의료서비스 향상을 통한 국민 생명·안전 확보
- ▲ Build Back Better: 경제회복과 실업률의 감소 및 투자확충
- ▲ Build Back Fairer: 더 나은 교육·주택·기술·인프라로 영국 전역에서 기회 증가
- ▲ Build Back Safer: 법질서의 확립, 국경의 보안 강화와 국방력 증진
- ▲ Build Back Stronger: 브렉시트 이후의 기회 활용, 범세계적 이익과 영국연합의 강화
- ▲ Build Back Greener: 미래를 위한 그린산업 발전, COP26의 성공적 개최와 2050년까지 범세계적인 넷 제로(Net Zero)달성
- ▲ Delivering for the UK: 필수 공공서비스의 질 향상 및 국민의 알 권리 증진

출처: HM Government. 2021a. "Prime Minister's priorities for 2021/2022 Build back better."

영국 정부는 7가지 국정목표를 달성하고 미래 행정환경 변화에의 대응을 위해 추진조직을 구성하고 운영 프로그램을 기획·추진하고 있다. 여기서는 그 예로 AI 위원회, 통합국립보건센터(NHSX), Innovate UK, 인사처(Civil Service)의 정책랩

www.kci.go.kr

(Policy Lab)과 브렉시트 대비 정부 유휴인력 재배치 모델, 그리고 넷 제로 전략을 위한 거버넌스를 소개한다.

1. AI 위원회

AI 위원회는 정부 고위관료들에게 AI 생태계 조성을 위한 정책자문위원회 성격의 조직으로, 전문가들로 구성된 독립기구다. 위원회의 회의를 지원하고 사무를 처리하는 집행기구 성격의 AI 사무국(Office for Artificial Intelligence)을 따로 두고 있으며, 주관부처인 기업·에너지·산업전략부(BEIS)와 디지털·문화·미디어·체육부(DCMS)와 함께 세 부처 연계형 자문위원회로 운영되고 있다. 주관부처의 명칭을 보면 기업과 에너지, 산업전략 및 디지털, 문화, 미디어 스포츠 등이 모두 AI 정책 자문단의 주요 자문 주제들임을 알 수 있다(UK Government, 2022).

위원회의 목표는 AI에 대한 국민의 인식을 높이는 것은 물론, 관련 산업과 기업, 사회 전반에 AI 및 첨단기술에 대한 신뢰를 향상시킴으로써 AI 관련 연구를 촉진하고 기술력 향상을 도모하며 기술 활용도를 높여 나가는 것이다. 이를 위해 안전하고, 공평하며, 법·윤리적으로 문제가 없는 데이터 공유 플랫폼 활용 방안을 찾는다. 위원회의 주요 역할은 정부와 학계, 재계, 상호 간의 아이디어 교환의 공론장을 제공하는 민관협력을 추진하는 것으로, AI 사무국과 다른 정부부처에 존재하는 AI 관련 정책정보를 교환하고, 기회요인과 정책 문제들에 대한 자문을 제공한다. 이 과정에서 새로운 AI 기술과 적용 방안, 효과성 등에 대한 연구와 변화의 양상들을 공유하고, AI에 대한 국민의 인식 수준을 높이기 위한 데이터를 통합적으로 관리한다(Office for Artificial Intelligence. 2021).

위원장은 BEIS와 DCMS의 승인과 위원회 위원들의 동의를 거쳐 임명되는데, 현재는 영국의 AI혁신가이자 Cognition X의 공동창업자인 Tabitha Goldstaub가 맡고 있다. 위원장 외의 위원회 구성원은 MasterCard, The Alan Turing Institute, The Queen's College Oxford, NHS Digital Academy를 포함한 기업, 학계 등 다양한 분야에서 활동하는 사람들로 채워져 있다. AI사무국은 위원회 업무를 단순히 지원하는 것을 넘어 회의에 직접적으로 참석하고 필요한 정보를 제공하고 있다. BEIS와 DCMS 장관은 1년에 최소 한 번 이상 AI위원회 회의에 반드시 참석해야 하며, 관련 부처 공무원들 역시 AI위원회의 정책 자문 결과에 대해 의견을

www.kci.go.kr

제시할 수 있다.

AI위원회는 2030년까지 AI가 영국의 GDP를 10% 끌어올릴 것이라고 예측하고 있다. 따라서 AI는 영국이 코로나19 팬데믹 이후 경제, 환경, 사회 전반에 걸쳐 반등하는 중요한 계기가 될 것이다. 이런 인식하에 AI위원회는 영국 정부에 국가적 차원의 AI전략을 마련할 것을 촉구하고 있다. 〈표 3〉은 AI위원회에 의해 제시된 16가지 AI전략 개발 로드맵이다. 로드맵 작성에는 AI위원회 위원들뿐 아니라 100여 명 이상의 전문가들이 참여했다. 로드맵은 AI기술력과 전문가 양성에 대한 기존의 투자를 배로 늘리고 창조적 파괴를 두려워하지 말라고 주문하고 있다.

〈표 3〉 국가 차원의 16가지 AI 전략 개발 로드맵

연구 · 개발 & 혁신 ➡	1. AI에 관한 지속적인 투자, 인력, 연구 확대 2. Alan 연구소를 AI 연구·개발·혁신의 중심기관으로 부상시켜 전략적 지휘를 담당 3. AI에 관한 혁신적 기술 개발과 전략적 사용으로 미래과제에 대응. 한 예로, Net Zero 달성을 위해 UK Digital Twin 프로그램이나 스마트한 자원 저장 방법의 개발.
기술 혁신과 다양화 ➡	5. 최상의 AI 기술 개발을 위해 10개년 계획 수립. 연구 펠로우십, AI 관련 박사양성, 실무지향의 석사 및 7개 자격증 프로그램 운영 6. 데이터 기반 의사결정을 위해 비주류 그룹까지 포함한 프로그램의 다양성 확보 7. AI와 데이터에 대한 국민들의 이해를 높이기 위해 온라인 아카데미 오픈
데이터 구축 및 공공신뢰 ➡	8. AI 데이터에 대한 접근성을 높이기 위해 기반시스템 구축 9. 데이터 거버넌스 구축을 위해 적절한 데이터 표준 마련 10. 공개와 투명성을 통한 공공의 신뢰 확보 11. 글로벌 AI 선도국가로 부상
전국 · 전 부문에 적용 ➡	12. 정부·기업·비영리 등 전 부문에서 혁신적 AI 역량으로 AI 도입 장려. 전국 AI 스타트업 커뮤니티 조성. 13. AI 데이터 사용·분석·고급정보 전달 등 역량구축을 위한 안정적 공공투자 14. AI를 통한 넷 제로 탄소배출 달성. 데이터를 통한 청정시스템 개발·생산· 보급 15. AI를 통한 전국적 안전망 확보. 안보 위기에 대한 현대적 대응 체제 확보 위해 전 부처와 관련 기업의 협력적 네트워크 구축 16. AI로 보건의료 분야의 질을 높이기 위해 데이터 공유, Small Business Statistics, 기술 혁신을 위한 스마트 전략 수립.

출처: Office for Artificial Intelligence. 2021. "AI Roadmap."

www.kci.go.kr

2. 통합국립보건센터(NHSX)

영국의 보건복지부(Department of Health and Social Care: DHSC)는 28개의 산하단체로 구성되어 있는 종합 보건복지 관리 부처다. 28개 산하단체에는 2개의 소속 기관과 11개의 정부 산하기관, 7개의 자문기관, 그 외 8개 기관이 포함된다. NHSX는 영국의 보건, 의료, 복지 업무의 디지털화를 목표로 2019년 신설한 기관으로, 보건복지부와 그 산하단체인 NHS England, 그 외 보건복지부 관련 단체인 NHS Improvement의 연계협력 기구로 첨단기술을 사용해 보건서비스와 사회복지서비스의 품질을 높이는 것을 목적으로 한다(DHSC, 2019).

NHSX의 주요 역할은 NHS England의 디지털 전략과 정책을 감독하고, 또 다른 보건복지부 산하단체인 NHS Digital 프로그램을 승인하고 예산을 배분하는 것이다. 2021년 11월 22일 NHS England에 흡수통합 되기 전부터 지금까지 백신 개발, 앱 개발 등 보건의료서비스의 디지털화를 통한 팬데믹 극복전략을 주도했다. 특히 주목할 점은 보건의료 서비스의 디지털화뿐 아니라, 의료 인력의 충원을 통해 의료서비스를 지속적으로 제공할 수 있도록 지원했다는 점이다. 이는 세계 각국이 코로나19 팬데믹 상황에서 의료인력 부족으로 인한 의료서비스 공백을 경험했던 것을 생각하면 상당한 의미를 갖는다.

NHSX는 보건의료복지 서비스의 디지털화를 위한 2019-2022년 동안의 3개년 집행계획을 수립했다(National Health Service, 2021a). 보건의료복지 분야의 디지털화가 필요한 부분을 진단·발견하여 예산을 배정하고, 예산을 배정받은 부서나 프로그램은 협업을 의무화하여 협업 과정에서 얻는 새로운 지식은 서로 공유토록 했다. 특히 예산배정은 가장 서비스가 필요한 곳에 배정하는 것이 원칙이기 때문에 공·사부분이나 중앙·지방을 가리지 않은 것이 특징이다. 2021년 현재 36개 프로그램이 가동 중이며, 2022년까지 15개 프로그램의 디지털화가 진행될 것으로 예상된다. NHSX는 디지털화를 위한 투자 전 과정의 흐름을 촉진하기 위한 기본틀 구축, 단년도가 아닌 수 개년도 투자프로그램에 우선권 부여, 지속적인 디지털화를 통한 서비스 지체 방지, 수 개년도 투자프로그램에 대한 신속한 예산배정으로 지체 없이 프로그램이 가동되도록 하고 있다.

NHSX의 주요 활동에 따른 성과는 다음과 같다. 먼저, 보건의료서비스 전반에 클라우드 기반의 Microsoft 365의 적용을 위해 마이크로소프트사와 NHS Digital과

www.kci.go.kr

의 협약을 체결하여 3억 파운드의 보건복지부 예산을 절감했다. 또한 코로나19 위기 대응을 위해 보건의료지원시스템과의 빠르고 안전한 데이터 공유를 지원함으로써 보건당국과 관련 부처 사이의 원활한 소통 방안을 확보했다. 끝으로 2019년에서 2020년까지 한 해 동안 2천 8백만 파운드의 자금을 지원받아 보건의료 분야의 디지털화를 촉진했다. The Digital Technology Assessment Criteria를 개발하여 보건 관련 앱 개발이나 디지털화 과정, 의료기기나 제약회사 납품과정 등을 보건당국이 면밀히 검토하여 승인함으로써 환자나 시민들, 의료기관 등의 신뢰를 확보할 수 있었다. 이외에도 NHS Digital과 협력하여 11,000대의 아이패드를 요양병원에 보급하고, 할인된 인터넷 보급으로 원격의료를 지원함으로써 팬데믹 상황에서도 환자와 가족들 간 원활한 소통을 가능하게 했으며, 가정의학과 의사와 비대면 상담을 대폭 확대(2020년 초 10% → 2021년 99%)하여 더 많은 환자가 원력의료 서비스를 받을 수 있도록 지원한 것은 물론, 혁신적인 AI투자로 폐암의 조기 발견, 유방암 검사의 고도화 등 AI에 의한 진단·평가·치료가 가능해지도록 했다(National Health Service, 2021b).

3. Innovate UK

Innovate UK는 정부산하 독립청인 UK Research and Innovation에 소속된 기관으로, 독립적으로 활동하는 109개 High Profile Group 중의 하나다. 그러나 예산이 영국 정부의 보조금으로 지원되고 Innovate UK의 CEO가 BEIS에 의해 임명되므로 실질적인 정부조직으로 볼 수 있다. 우리나라로 치면 산업통자원부 소속 국책연구기관과 비슷하지만, 단순히 연구프로젝트만 수행하는 것이 아니라 관련 부처와 연계하여 혁신적인 사업을 수행한다.

Innovate UK는 위원회와 최고관리자팀, 600여 명의 직원으로 구성되어 있다. 12명의 위원으로 구성된 Innovate UK 위원회는 Innovate UK의 주요 사업을 감독하고 주요 의사결정에 관여하는 기구로, 1년에 6번 회의를 개최해 사업 목표와 전략, 업무수행 방향 등을 결정한다. 12명의 위원은 기업, 벤처, 투자, 경제, 첨단기술, 기업영향분석 등 매우 다양한 전문가 영역에서 선출된다. 최고관리자를 포함하여 사업관리, 보건 및 생명과학, AI 및 데이터 경제 분석, 투자관리, 운영사업, 클린성장 및 인프라, 혁신정책팀 등 10개 부서의 부서장들로 구성되어 있으며, 첨단기술

www.kci.go.kr

자, 비즈니스분석가, 지원팀으로 구성된 600여 명의 직원을 이끈다(UK Research and Innovation, 2022).

Innovate UK는 기업에 혁신적인 아이디어를 지원하는 것은 물론, 재정과 전문지식, 파트너십 구성, 시설 등 각종 지원을 통해 혁신적인 제품과 서비스를 공급할 수 있도록 하고 있다. 이를 위해 1) 미래 영국 경제의 나아갈 방향 제시, 2) 기업 성장 지원, 3) 세계 경제에서 영국기업이 새로운 투자처가 될 수 있도록 위치 확보, 4) 기업혁신 지원을 위한 네트워크 구축과 혁신생태계 조성, 5) 조달, 표준화, 규제 등 기업혁신을 위한 정부의 지렛대 역할 등 5가지 전략적 추진방향을 설정하고, 1) 과학적 연구, 2) 디자인적 문제 해결, 3) 사회적 임팩트와 책임 있는 혁신, 4) 혁신, 재능, 기술, 5) 사회적 형평, 다양성, 포용, 6) 지역 경제를 새로운 차원으로 끌어올리는 혁신을 지향하는 6가지 접근방법을 취하고 있다(UK Research and Innovation, 2022).

5가지 전략적 목표와 6가지 접근 방법들은 기업 및 국책연구소 등 다양한 혁신 파트너들과 협업으로 이루어진다. Innovate UK가 현재 추진하고 있는 혁신 프로그램 중 대표적인 사례 중 하나는 '2050교통혁신 프로그램(UK Transport Vision 2050)'으로 BEIS와 UK Research and Innovation, KTN[6], Connected Places Catapult,[7] 교통부(Department for Transport), 관련 기업들, 그리고 Innovate UK의 합작품이다(Innovate UK, 2021).

Innovate UK와 파트너 그룹들은 2007년도부터 45억 파운드를 투자하여 교통 수송체계의 전산화, 연결망 구축, 넷 제로 달성, 고객 수요에의 적극적 대응, 수송 및 전달 체계의 새로운 구축 등 영국의 교통 수송체계 혁신을 주도해왔다. 2019년 현재 수송 및 전달체계와 관련된 영국의 교통시스템은 1천 90억 파운드의 부가가치를 창출하고 있지만, 여전히 영국 온실가스 배출의 27%를 차지하고 있다. 이에 따라 UK Transport Vision 2050은 국민에게 안전하고 친환경적이며 원하는 곳은 어디든지 합리적인 가격에 운송 수단을 제공하는 것을 목표로 제시하고, 이를 위한 6가지 세부 계획을 제시하고 있다. 먼저 운송형태의 변화를 주도한다. 탄소배출과

6) Knowledge Transfer Network는 Innovate UK의 파트너 기관으로 혁신 사업에 있어 관련 그룹들을 네트워킹하는 일을 맡고 있다.

7) 영국정부의 혁신기관 중의 하나로 주로 운송 산업 및 자율주행차량을 위한 혁신적인 아이디어를 제공한다. University of Leeds 등 여러 대학이 협업해서 운영되고 있다.

www.kci.go.kr

비용절감을 위해 버스보다는 공유차량 이용 또는 걷기와 자전거 이용을 권장하고, 화물운송에 있어 도로나 철도보다는 해안운송 수단을 늘려나간다. 둘째, 도로관리, 교통 및 노선 계획, 교통흐름 관리, 연료시스템, 화물·철도·항공 운송관리 등에서 첨단기술과 데이터를 이용한 연결망을 구축한다. 셋째, 석탄에서 친환경 전기, 수소 등 재생에너지 사용으로의 전환을 통해 탄소배출 Net Zero를 달성한다. 특히 화물수송과 버스, 항공 운송에 있어서 수소 비중을 확대한다. 넷째, 드론 및 자율주행차량을 중심으로 한 도로운송 수단의 스마트화를 달성한다. 영국 본토 및 섬들 사이 90% 이상의 운송시스템을 2050년까지 자율주행으로 전환한다. 다섯째, 온라인 소비, 진보된 로지스틱, 드론 사용, 보험과 위험부담 처리의 질적 향상, 연결망의 구축으로 비즈니스 모델 전환을 촉진한다. 끝으로 석유 사용을 2050년까지 90% 줄이고 전기, 수소, 암모니아 등 지속 가능한 연료로 대체하여 연료와 에너지 생산 보급에 새로운 비즈니스 기회를 제공한다(Innovate UK, 2021).

4. 정책랩(Policy Lab)과 정부 유휴인력 재배치 모델

영국 인사처(Civil Service)는 조직의 유연성을 높이는 애자일(Agile) 조직 운영을 통해 급변하는 환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 정책랩(Policy Lab)과 브렉시트 대비 정부 유휴인력 재배치 모델을 도입하였다.

가. 정책랩(Policy Lab)

정책랩은 2014년 누구에게나 개방된 정책 결정을 위한 인사혁신 계획의 일환으로 설립된 조직이다. 2021년 현재 16명의 작은 팀으로 운영되고 있지만, 구성 멤버들은 디자이너, 연구원, 정책 결정가 등 다양한 배경을 가지고 있다. 1944년 설립된 비영리조직인 디자인위원회(Design Council) 전문가와 협업하여 도출한 정책대안 발굴 기법을 사용하고 있다. 이에 따라 적은 인원이지만, 프로젝트의 크기와 중요도에 따라 관련 전문가들을 영입하여 함께 정책대안을 제시하기 때문에 그 성과는 크게 나타날 수 있다. 또한 내각사무처에 소속되어 있으나, 전 부처의 정책팀들과 함께 일하면서 최적의 정책 대안을 찾기 위해 노력한다(Civil Service, 2022).

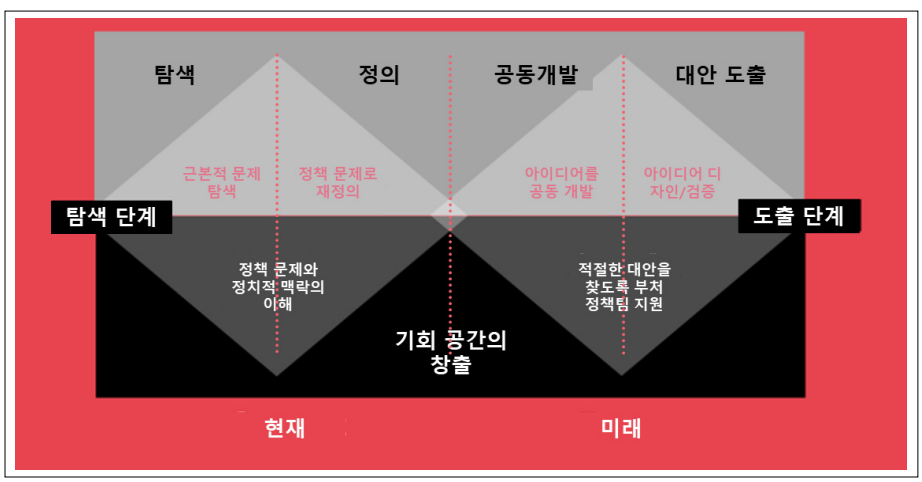
2021년 말 현재까지 20개가 넘는 대형 프로젝트에 참여하고 있으며, 주택, 보건,

www.kci.go.kr

아동보호 등 정책 전반에 관여하고 있다. 이들 프로젝트에 참여하고 있는 공무원만 5,500여 명 이상에 달한다. 각 프로젝트는 중요도와 참여 인원에 따라 운영방식이 차별화된다. 작은 프로젝트는 1-3일간의 집중적인 워크숍 형태로 다양한 배경의 사람들이 만나 아이디어를 창출하고, 함께 추진하기 위한 분위기를 조성한다. 반면, 홈리스 구제와 같은 대형 프로젝트는 최소 3개월에서 1년까지도 진행되는데, 서비스 디자이너, 인류학자, 데이터 과학자 및 관련 전문가들이 함께 수행한다. 정책랩을 위한 업무공간은 따로 있지 않고 프로젝트 단위로 활동하고 있으며, 정책 대안 발굴과 지식과 기술 교육, 정책문제 해결 등 주로 3가지 활동에 초점을 두고 있다.

각 프로젝트는 아래 [그림 3]과 같은 디자인위원회의 더블 다이아몬드 기법을 활용하여 아이디어 탐색에서부터 재정의, 공동개발, 대안 도출까지의 과정을 거친다(Policy Lab, 2019). 정책문제 탐색 단계에서는 일종의 문화인류학자들이 사용하는 근본적 문제에 대한 탐색방법을 사용하고, 탐색된 아이디어는 정책문제로 재정의되어 정책의제로 제안되며, 정책개발 단계에서는 개별부처의 정책팀과 조율하여 당초 부처에서 제기한 정책문제를 해결할 아이디어를 공동으로 개발한다. 마지막으로 대안 도출 단계에서는 공동 개발된 아이디어를 디자인하고 이에 대한 검증을 거친 후 개별부처의 정책팀과 협조하여 사업을 통해 아이디어를 현실화하도록 지원한다.

[그림 3] 정책디자인 개발 과정



출처: Policy Lab. 2019. Design Council Double Diamond.

www.kci.go.kr

2021년 12월 추진했던 프로젝트 중 기후변화대응 전략으로서 공동디자인 기법을 적용한 'Design for Planet'은 2021년 11월 COP26 회의 기간 중 디자인위원회l 주재로 2일간 열린 공동디자인 회의다. 이 회의 기간 동안 각국에서 참여한 디자이너들은 함께 정책문제와 아이디어 발굴, 기회요인 등에 관해 토론하고 의견을 모았다. 회의 중에 나온 기후변화 대응 아이디어 발굴 방법 중 하나는 공예품으로 기후변화대응 방법을 찾아내는 것이다. 예를 들어 종이로 접은 북극곰을 사용해 참여자 간의 토론 분위기를 진작시키면서 한편으로 기후 온난화에 대해 경각심을 갖도록 하는 방법이다.

나. 브렉시트 대비 정부 유휴인력 재배치 모델

2019말까지 2만 5천여 명의 공무원들이 브렉시트 준비를 위해 투입되었음에도 불구하고, 관련 업무의 폭증으로 인해 고위공무원들을 중심으로 한 이직률이 대폭 증가하는 문제가 발생했다. Thimont et al.(2020)에 따르면 고위공무원, 정책부서, 런던 근무 부서 공무원 등 브렉시트 연관 업무수행자들의 업무량 폭주로 사기는 땅에 떨어지고 연간 이직률이 20-25%에 달했다. 교육부, 국방부, 노동연금부 등 5개 부처의 직원들이 부처 내·외로 브렉시트 업무량이 많은 부서나 타 부처로 브렉시트 업무을 권고받았으나, 자발적 이동에는 한계가 있었다. 이에 내각사무처 인사처는 동료모델, 인력풀모델, 내부이동모델 등 3가지로 유형화된 정부 내 인력 재배치 모델을 수립하여 운영했다.

동료모델에 따라 교육부는 부처 간 제휴를 통해 브렉시트 관련 업무량이 많은 환경식품농무부로 100여 명의 인력을 임시로 이동시켰다. 국방부는 인력풀모델에 따라 이동 가능한 유휴인력을 내각사무처에 등록하였고, 인력이 필요한 주택·지역사회향상부, 보건복지부, 환경식품농무부 등이 내각사무처로부터 인력을 배정받게 되었다. 그 결과 3개 부처가 국방부로부터 339명의 직원을 임시로 얻어 브렉시트 업무에 투입할 수 있었다. 내부이동모델은 기업·에너지·산업전략부처럼 일상 업무 담당 552명의 내부직원을 브렉시트 준비 업무가 많은 다른 내부 부서로 이동시켜 임시로 지원하게 하는 것을 말한다. 내부직원 이동의 경우 숙련된 직원을 부처 내에서 지속적으로 활용할 수 있다는 장점이 있기 때문에 더욱 유용하게 활용 가능하다.

이와 같은 인력 재배치 모델은 브렉시트 시행에 앞서 발생한 코로나19 위기 발생

www.kci.go.kr

시 더 많이 활용되었으며, 보건위기 대응 인력의 수급 문제를 해결하는데 효과를 거두었다는 평가를 받고 있다. 또한 향후 예견되는 국내외 긴급한 위기나 변혁적 사안에 대응하는 적응적 조직 운영 사례로 의미가 크다(김정해 외, 2021).

5. 넷 제로 전략(Net Zero Strategy) 실현을 위한 거버넌스 구축

2020년 존슨 총리는 코로나19 팬데믹으로 인한 경제위기에서 벗어나기 위해 범세계적인 친환경기술 리더로서의 비전을 제시하고, 〈표 4〉에서 제시한 10포인트 플랜을 공개하였다. 이는 친환경전략으로 침체된 경제를 회복시키고, 영국이 범세계적인 친환경 경제의 선두에 서기 위한 그린산업혁명 전략이다. 10포인트 플랜은 세계 최초로 5년에 걸쳐 온실가스 감축을 위해 통과된 탄소예산과 2030 국가적 차원의 기후변화 대응전략, 2050까지 넷 제로 달성이라는 목표를 바탕으로 제시되었다.[8] 10포인트 플랜의 실행을 위해 영국 정부는 260억 파운드를 그린산업혁명에 투자하여 2025년까지 19만 개, 2030년까지 44만 개의 일자리를 창출하고, 2030년까지 기업이 900억 파운드를 그린산업혁명에 투자하도록 하는 계획을 수립하였다(HM Government. 2021b).

〈표 4〉 넷 제로를 위한 10포인트 플랜

1. 풍력기술 업그레이드
2. 저탄소 성장주도
3. 새롭고 차원이 다른 핵발전 개발
4. 친환경 매연 제로차 개발 가속화
5. 친환경 대중교통, 자전거, 걷기
6. 친환경 비행기와 배
7. 친환경 빌딩
8. 이산화탄소 포집, 사용, 저장
9. 자연환경보호
10. 친환경 투자 및 혁신

출처: UK Government. 2020. *The ten point plan for a green industrial revolution.*

8) 넷 제로란 온실가스 배출량과 흡수량이 균형을 이루어 더 이상의 온실가스 효과가 생성되지 않는 상태를 말한다(National Grid, 2022).

www.kci.go.kr

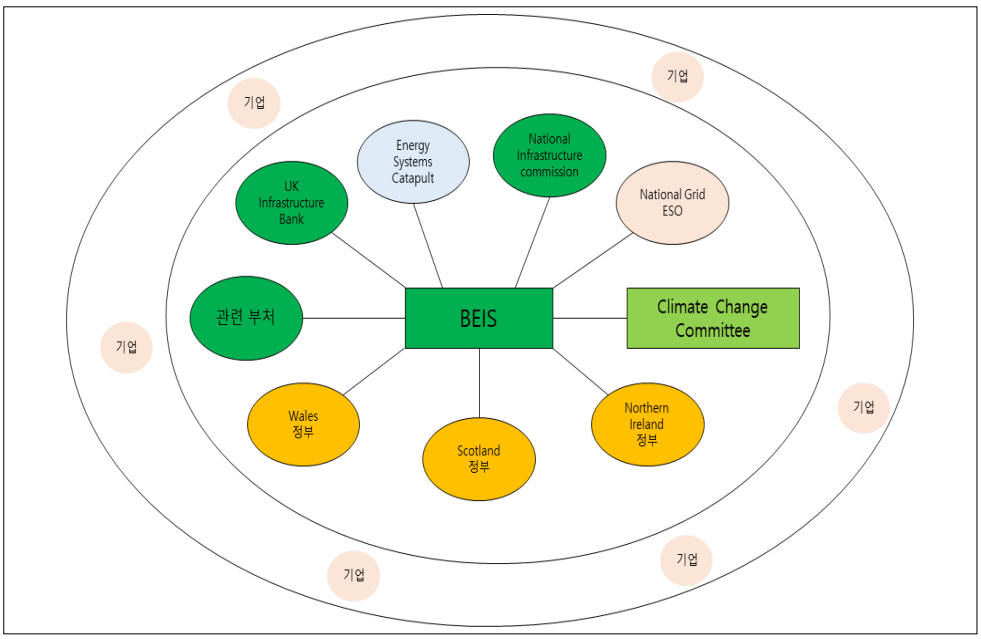
이미 영국은 그린산업혁명으로 탄소 포집, 풍력 발전 등에 투자함으로써 친환경 분야에서 수많은 일자리를 창출하고자 하는 목표를 세웠고, 그 첫 관문이 COP26의 성공적 개최였다. COP26은 2021년 1월 영국에서 개최된 26번째 유엔 기후변화 회의로, BEIS장관인 Alok Sharma가 의장을 겸직하였으나, 존슨 2기 내각 2차 조직개편에 따라 BEIS와 분리되어 President for COP26으로 임명되어 내각에 독립된 회원으로 편입되었다. COP26에 따르면 2015년 파리협약[9]의 합의사항을 승계하고 실천하기 위해 각국은 5년마다 업데이트된 계획을 가지고 만나기로 합의했다(UK Government, 2020).

COP26 의장국으로서 전 세계 친환경 정책을 리드하고, 친환경기술과 산업을 경기침체 극복의 핵심 전략으로 수립한 영국 정부는 넷 제로 전략 실현을 위한 정부조직의 거버넌스 체계를 확립했다. [그림 4]에서 보는 것처럼 BEIS가 주도하고 재무부, 내각사무처, 국방부, 환경·식품·농촌개발부, 교통부 등 관련 부처가 광범위하게 참여하는 가운데, 실제 전략의 실행은 기후변화위원회(Climate Change Committee)의 자문으로 이루어진다(HM Government, 2021). 이와 더불어 재무부 산하 국가인프라위원회(National Infrastructure Commission), UK Infrastructure Bank, 정부와 기업, 학계를 연결해 지속 가능한 친환경에너지 시스템을 구축하기 위해 각종 활동을 벌이는 비영리조직인 Energy Systems Catapult, 전력공급 다국적 회사인 National Grid ESO, 그리고 Wales, Scotland, and Northern Ireland 지방정부가 적극적으로 참여하고 있다. 여기서 정부 및 관련 조직들의 주요 역할은 개별 기업의 친환경정책을 직접적으로 독려하는 것이다.

9) 2015년 파리 기후변화협약에서는 지구 기온을 향후 최대 1.5도까지 낮추고 각국이 탄소 배출량을 최대한 줄이기 위해 노력하자는 실천 강령인 National Determined Contributions에 합의하였다.

www.kci.go.kr

[그림 4] 10포인트 플랜 범정부적 실행 네트워크



출저: HM Government. 2021b. *Net zero strategy: Build back greener*를 바탕으로 저자 작성.

거버넌스 체계에서 특히 눈에 띄는 것은 각 지방정부의 적극적 참여다. 웨일즈정부는 저탄소 에너지시스템을 구축하고 에너지 관련 지역 정책 우선순위를 정하기 위해 필요한 4가지 지역에너지 전략을 발굴하고 각 가정과 공동체, 기관에서 친환경에너지 시스템을 구축하도록 지원하고 있다. 스코틀랜드 정부는 Energy Transition Fund(향후 5년간 6천 2백만 파운드)를 조성하여 2045년까지 스코틀랜드의 넷 제로를 위해 에너지 산업 등 지원에 나설 계획이다. 또한 Emerging Energy Technologies Fund(향후 5년간 1억 8천만 파운드)를 조성해 1억 파운드는 스코틀랜드의 수소 정책을 지원하고, 8천만 파운드는 이산화탄소 포집, 사용, 저장과 매연저감 기술개발에 투자할 예정이다. 노던아일랜드 정부는 이미 석탄발전소의 감축을 위해 신재생에너지원 발전 사업에 지속적으로 투자한 결과 2020.7월~2021.6월 동안 사용된 전기의 45.4%를 재생에너지로 생산하고 있다. 또한 2030년까지 최대 70%의 전기를 신재생에너지원으로 전환할 계획이다(HM Government, 2021).

www.kci.go.kr

Ⅴ. 우리나라 정부조직개편에 주는 시사점

본 연구는 대내·외 환경변화에 신속하게 대응하기 위해 다양한 정부조직개편을 시도했던 영국의 사례를 분석하여 한국 정부조직개편에 대한 시사점을 얻고자 하였다. 비록 정치·문화적 배경이 다른 영국의 사례를 한국에 일반화하거나 직접적으로 적용하는 데에는 한계가 있지만(우윤석·김신우, 2015: 50), 두 가지 점에서 영국 정부조직개편의 논의는 한국 정부에도 적용가능성을 열어 두고 있다. 첫째, 두 나라 모두 2008년 글로벌 금융위기 및 코로나 펜데믹 속에서 행정능률성 제고를 정부조직개편의 주요 목표 중의 하나로 설정하고 있으며, 둘째, 급변하는 행정수요에 대응하여 수차례의 조직개편을 통해 실체적 정당성을 확보하고자 하는 영국의 사례처럼, 한국 정부는 과거 정부 지우기를 위한 조직개편에서 탈피하고 예측하기 어려운 행정수요 대응을 위한 정책도구(policy tool)로서 조직개편을 연구할 필요성이 있기 때문이다.

브라운 행정부 때 환경부를 에너지·기후변화대응부로 개편하여 에너지 개발과 환경보호의 긴밀한 관련성과 정책의 중요성을 강조하는 경우나, 메이 행정부의 브렉시트부 신설, 존슨 행정부 때 새로운 차원의 개혁을 주도하기 위해 내각사무처 장관을 주택·지역사회향상부 장관으로 임명한 것 등은 영국 정부의 조직개편의 초점이 급변하는 행정수요에 효율적으로 대응하는 데 있음을 알 수 있다. AI위원회, 통합국립보건센터, Innovate UK, 정책랩, 넷 제로 10포인트 플랜 등 실행조직과 프로그램들은 보건, 경제, 환경 문제 등 영국 국민이 생각하는 가장 중요한 이슈에 대응하기 위한 것들이다.[10] 우리나라도 환경변화에 적응하고 새로운 도약을 이루기 위해서는 정부조직이 보다 효율적으로 국정목표를 담고 있어야 한다. 정치적 상징성이나, 단기적으로 치적을 남기려는 목표보다는 영국처럼 세계 정치·경제 변화에 적응할 수 있는 기능을 갖춘 조직이 필요하다. 영국의 정부조직개편으로부터 우리가 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 빠른 행정변화에 대처하기 위해 우리나라의 대부처주의를 영국과 같은 전문부처주의로 전환할 것을 제안한다. 영국 정부는 많은 부처 이름이 매우 구체적이고 서비스 수요자들을 명확히 지향하고 있다. 예를 들어 2007년 브라운 총리 시절 아

10) 최근 조사에서(2021년 11월) 영국 국민에게 가장 중요한 세 가지 정책 이슈는 보건(47%), 경제(45%), 환경(39%)의 순으로 나타났다(Statista Research Department, 2022).

www.kci.go.kr

동·학교·가족부와 혁신·대학·기술부는 교육기능을 19세 미만 아동과 19세 이상의 고등교육으로 나누어 행정서비스의 수요자를 구분하고, 이들의 수요에 맞는 맞춤형 서비스를 제공함으로써 행정서비스의 전문성을 확보하고자 하였다. 존슨 내각의 외교·영연방개발부는 외교와 국제개발, 글로벌 동맹체 형성을 표방하고 있다. 주택·지역사회향상부는 새로운 차원의 개혁방향이 주택과 지역사회 건설에 있음을 알 수 있다. 기업·에너지·산업전략부는 에너지와 기업의 산업 전략이 분리될 수 없음을 나타낸다. 구체적인 부서 명칭으로 국민에게 정부 부처가 무슨 일을 하고 있는지 명확히 알리며, 관련 업무들이 기계적 결합이 아닌 화학적 결합을 할 수 있게 한다.

반면, 우리나라는 여전히 공급자의 역할과 기능중심으로 정부조직을 운영하고 있고, 대부처주의에 따른 권위적이고 경직적인 정부조직은 국민들의 이해를 떨어뜨리고 부처간 칸막이를 키우고 있다(전병조, 2021). 예를 들어 산업통상자원부의 경우 1948년 상공부로 신설된 후 통상과 자원, 기술개발, 중소기업 지원 등 기능을 추가 또는 폐지하는 가운데 명칭만 바뀌었을 뿐 목표와 수요자를 명확히 하려는 시도는 없었다. 1948년 재무부로 출발한 기획재정부 역시 국가재정과 경제정책 총괄, 금융 등 기능의 분리·통합을 반복하는 가운데, 지금은 경제정책뿐만 아니라, 수많은 공공기관 관리, 나라 살림의 가용자원인 조세와 정부예산 등을 총괄하는 거대부처가 되었다. 한 부처에 쏠린 막대한 권한이 재정통제와 효율성을 달성하는데 기여할 수 있을지 모르나, 급변하는 환경과 다양한 공공서비스 요구에 대한 유기적 대응을 어렵게 하는 한계를 갖는다. 우리나라도 영국과 같이 국정운영 목표와 서비스 수요자를 분명히 제시하는 정부조직개편을 지향하는 것이 바람직하다.

둘째, 실제 화학적 개편의 예는 내각 부처 소속 위원회나 독립청 등에서 나타나며, 이는 블레어의 연계형 정부 운영의 특징을 대변한다. AI위원회, Innovate UK, 정책랩, 넷 제로 수행조직들은 새로운 행정수요에 대처하려면 관련 조직이 화학적으로 결합될 때 정책 효과가 극대화될 수 있음을 제시하고 있다. AI위원회는 다른 정부부처 AI 업무 관련 정책정보를 교환하고 기회요인과 정책 문제들에 대한 자문을 제공하며, 정책결정은 전문가로 구성된 위원들과 관련 부처 공무원들의 합의로 이뤄진다. [그림 4]에서 제시된 10포인트 플랜의 범정부적 실행 네트워크를 보면 정부 부처뿐 아니라 비영리, 기업, 지방정부 모두가 그린산업혁명이라는 공통된 목표를 향해 각자의 몫을 실천하고 있다.

반면 우리나라의 위원회 조직은 대체로 대통령의 자문기구 성격을 갖는 것이 많

www.kci.go.kr

다. 물론 금융위원회나 국가균형발전위원회와 같이 사실상 상설 정부조직 형태를 갖는 경우가 없지 않으나, 지난 정부에서의 일자리위원회, 자치분권위원회 등 조직은 실질적인 권한과 예산이 배분되지 않고 타 부처와의 기능 중복으로 인해 그 역할을 제대로 수행할 수 없었다. 변화하는 환경과 행정수요에 적극적으로 대응할 수 있는 실질적인 기능을 가진 독립조직이 기존 정부부처와 화학적으로 연계하여 목표달성 성과를 창출할 수 있도록 하는 정부조직개편이 필요하다. 일례로 친환경경제로의 대전환과 첨단산업 육성을 통한 경제구조 전환과 같은 명확한 과제 수행 목표를 가진 범정부 협력 위원회 등의 설치를 고려해볼만 하다.

셋째, 존슨 총리의 내각 장관 인선이 '능력'에 초점이 맞춰진 것은 조직개편 자체보다 조직을 이끄는 리더의 자질이 더욱 중요하다는 시사점을 준다. 업무수행능력이 의심되는 외교부와 교육부 장관을 과감히 경질하고, 브렉시트 이후 교역 협상을 성공적으로 이끈 Truss를 외교부 장관으로 발탁하였다. 한국의 국무총리에 해당하는 내각사무처장을 주택·지역사회향상부에 임명한 것은 새로운 차원의 개혁에 대한 존슨 총리의 의지였다. 대통령과의 친분이나 당적보다는 정책을 수행할 능력이 장관 인선의 기준이 되어야 한다. 다만, 잦은 정부조직개편으로 피로도가 누적되고 짧은 임기로 인해 지속적인 개혁을 어렵게 한 것은 반면교사로 삼을 필요가 있다(Sasse et al., 2020). 우리나라의 장관 인선은 능력 외에 많은 요소를 고려해야 하는 관행이 정착되어 있다. 정부출범에 대한 기여와 정치적 성향이 능력보다 우선시 되는 것은 물론, 도덕적 자질 검증이 순수성을 상실한 채 장관 인선을 반대하는 도구로 전락해버리는 경향이 나타나고 있다. 중요한 정부요직에 대한 인선은 국정과제 수행과 목표달성에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 만큼 명확한 방향성을 제시하고 그에 맞는 능력과 역량을 갖춘 인사를 실행해야 할 것이다.

넷째, 비용절감과 행정능률성 향상은 영국 정부 조직개편의 화두였지만, 정작 소요 예산에 대한 면밀한 검토 없이 시행되는 경우가 많아 2008년 경제위기나 지금과 같은 팬데믹 기간 동안 정부 행정에 큰 타격을 주고 있다. Durrant & Tetlow (2019)의 연구에 따르면 하나의 부처를 만드는데 보통 1천 5백만 파운드에서 많게는 3천 4백만 파운드까지 소요될 수 있는데, 이는 주로 새로운 부처를 만드는 과정에서 생기는 생산성 저하에 기인하는 것으로 나타났다. 지난 2011년 노동연금부 신설의 경우에도 투입된 예산 규모가 1억 7천만 파운드라는 천문학적 예산이 소요된 바 있다 (p. 1). 따라서 비용 절감과 행정능률성 향상을 위한 정부조직 개편이 이루

www.kci.go.kr

어질 수 있도록 소요 예산에 대한 조사가 면밀히 이루어져야 한다. 또한 정부조직법 개정 논의의 주체인 국회와 예산 통제권을 가지고 있는 기획재정부 중심의 조직개편 속에서도 시민들의 요구를 담아내는 정부 구성을 위한 노력을 더 기울일 필요가 있다.

다섯째, 보건의료의 디지털화를 통한 팬데믹 극복을 위해 신설된 통합국립보건센터는 백신이나 앱 개발뿐 아니라, 의료 인력을 충원해 지속적인 의료서비스를 가능하게 했다. 인사처의 브렉시트 대비 정부 유휴인력 재배치 모델처럼 물리적 조직개편과 함께 인력이동의 유연화를 도모한 점도 우리가 참고해야 할 부분이다. 현재 우리나라를 비롯한 많은 나라에서 백신뿐 아니라 의료진 부족과 이로 인해 누적된 피로도는 코로나 검사와 치료가 제때 이루어질 수 없게 만들고 있다. 따라서 백신개발 노력과 더불어 의료진을 확충하는 영국의 전략은 유효했던 것으로 보인다. 의료 인력과 의료서비스 확충을 담당하고 적절히 대응할 수 있는 정부조직을 설치하는 방안에 대한 논의가 필요하다.

새로운 정부가 들어설 때마다 연례행사처럼 치러지는 조직개편은 과거 정부의 흔적을 지우기 위한 것이 아니라, 예측하기 어렵고 신속한 정책결정을 필요로 하는 공공문제를 해결하는 시스템을 구축하는 데 있어야 한다. NHSX처럼 변화에 민첩하지만 인력 충원으로 조직의 안정을 꾀하는 조직, 정책랩처럼 언제 어디서나 정책결정 공간을 창출하는 조직, 10포인트 플랜처럼 중앙과 지방, 기업, 비영리조직 모두 각자의 역할을 수행하지만 공통된 목표로 움직이는 조직, UK Transport Vision 2050이나 AI위원회의 예처럼 현재와 미래를 연결하는 비전을 가진 조직, 그리고 능력 위주의 장관 인선 등은 한국 정부의 조직개편에 많은 시사점을 던져 주고 있다.

www.kci.go.kr

참고문헌

김정해·임성근·정소윤·이사빈. 2021.『포스트 팬데믹 시대 정부조직 디자인 I: 변화와 전략』. 서울: 한국행정연구원.

박중훈 외. 2016.『대한민국 역대정부 조직개편 성찰』. 서울: 한국행정연구원.

우윤석·김신우. 2015. "영국의 정부조직 변동 추이와 요인에 관한 연구,"『한국공공관리학보』제29권제1호, pp. 29-55.

전병조. 2021. "정부조직 재편... 지능정보 시대 부합하는 '융합적 재설계' 필요하다." https://ysjko.publishdemo.com/research/1077(검색일: 2022년 2월 24일).

주재현. 2021.『영국거버넌스 체제변동 연구』. 서울: 윤성사.

KOTRA. (2021.1.)『2021 국별진출전략: 영국』. 서울: KOTRA 자료 21-013.

Civil Service. https://openpolicy.blog.gov.uk/category/ policy-lab/ (검색일: 2022년 3월 1일)

Department of Health and Social Care. 2019. "NHSX: New joint organisation for digital, data and technology." https://www.gov.uk/government/news/nhsx-new-joint-organisation-for-digital-data-and-technology(검색일: 2022년 3월 1일).

Durrant, T., & Tetlow, G. 2019. *Creating and dismantling government department.* London: Institute for Government.

France24. (2021. 9.15). "UK's Johnson reshuffles cabinet to get rid of under-fire ministers." *Frances24*. https://www.france24.com/ en/ europe/20210915-uk-s-johnson-reshuffles-cabinet-to-get-rid-of- under-fire-ministers(검색일: 2022년 2월 1일)

Freeguard. G. (2017. 6. 20). "The government reshuffle, in eight charts." *The Institute of Government*. https://www.instituteforgovernment.org.uk/ blog/government-reshuffle-eight-charts(검색일: 2022년 2월 1일).

Heywood, A. 2013. *Politics(4th ed.)*, London: Palgrave Macmillan.

www.kci.go.kr

HM Government. 2021a. “Prime Minister’s priorities for 2021/2022 Build back better.” https://communication-plan.gcs.civilservice.gov.uk/our-priorities/(검색일: 2022년 3월1일).

HM Government. 2021b. *Net zero strategy: Build back greener.* London: HH Associates Ltd.

Innovate UK. 2021. *UK transport vision 2050: Investing in the future of mobility.*

Kenyon, M. (2021. 9. 20). ”MHCLG to be renamed ‘Department for Levelling Up, Housing and Communities.’” *Local Government Chronicle*. https://www.lgcplus.com/politics/mhclg-to-be-renamed- department-for-levelling-up-housing-and-communities-20-09-2021/ (검색일: 2022년 3월 26일)

Knott, J. (2021.11.23.). “Joined-up government? Don’t hold your breath.” *Local Government Chronicle*. https://www.lgcplus.com/services/comms/ (검색일: 2022년 2월 6일).

Maclellan, K., & Piper, E. (2021.9.16.). “UK PM Johnson reshuffles his top team to focus on post-COVID rebuild.” https://www.reuters.com/world/uk/uk-pm-johnson-reshuffle-his-team-ministers-wednesday-source-2021-09-15/.(검색일: 2022년 2월 1일).

National Grid. 2022. “What is net zero?” https://www.nationalgrid.com/stories/ energy-explained/what-is-net-zero(검색일: 2022년 3월 6일).

National Health Service. 2021a. “NHSX delivery plan.” https://www.nhsx.nhs.uk/digitise-connect-transform/nhsx-delivery-plan/(검색일: 2022년 3월 2일).

National Health Service. 2021b. “NHSX leading digital transformation.” https://www.nhsx.nhs.uk/blogs/nhsx-leading-digital-transformation-still/(검색일: 2022년 3월 2일).

Office for Artificial Intelligence. 2021. “AI roadmap.”https://www.gov.uk/government/publications/ai-roadmap/executive-summary (검색일: 2022년 3월1일)

www.kci.go.kr

Policy Lab. 2019. “Design Council Double Diamond.” https://openpolicy. blog.gov.uk/ 2019/12-20/looking-back-to -look-forward -what-is- next-for-design-in-policy/(검색일: 2022년 3월 3일).

Pyper, R. 2021. “Public sector reform in the UK: Key developments, debates and political responses in challenging times.” In Connolly J., van der Zwet A. (eds) *Public value management, governance and reform in Britain.* Palgrave Macmillan.

Sasse, T., Durrant, T., Norris, E., & Zodgekar, K. 2020. *The government reshuffles: The case for keeping ministers in post longer*. London: The Institute for Government Insight.

Statista Research Department. 2022. *Most important issues facing Britain 2019-2022.* London: Statista Research Department.

Syal, R. (2020. 1.2). “Whitehall reforms may lead to discrimination, says union.” *The Guardian*. https://www.theguardian.com/politics/2020/ jan/02/whitehall-reforms-may-lead-to-discrimination-says-union(검색일: 2022년 3월 27일).

Thimont Jack, M., Etherington, H., & Owen, J. 2020. *The civil service after Brexit: Lessons from the Article 50 period.* London: Institute for Government.

UK Government. 2020. *The ten point plan for a green industrial revolution.*

UK Government. 2022. *AI Council*. https://www.gov.uk/government/groups/ai-council(검색일: 2022년 3월 27일).

UK Research and Innovation. 2022. “Innovate UK.” https://www.ukri.org/councils/innovate-uk/(검색일: 2022년 4월 5일).

www.kci.go.kr

Government reorganizations in Korea: Lessons from the UK's Build Back Better plan*

Kim, Seokeun**·Kim, Youhyun***

Abstract

The purpose of this study is to make policy recommendations on the future government reorganization in Korea by examining recent government reorganizations in the U.K. to build back better. In contrast to Korea, government reorganization has been flexible and resilient with no support from written laws in the U.K. parliamentary system. It is the product of the political and symbolic gesture of the prime minister to maintain the balance of power, respond to environmental change, and reduce costs in the administration. The recent U.K. government reorganization leaves many lessons for the next administration in Korea. We propose that the new Korean government build a governance system that tackles complex and unforeseen public problems that often require fast decisions. The new government should be resilient but stable to create policy decision spaces to accomplish common goals with relevant stakeholders.

Field : Public organization/management

Keywords : Government reorganization, administrative reform, administrative demand, dynamic but stable

* The study was supported by National Leadership Center of Graduate School of Public Administration, Seoul National University.

** Professor. Department of Public Administration, Hanyang University, 222 Wangsimri-ro Seongdong-gu, Seoul. Republic of Korea. Email: seokeun@hanyang.ac.kr

*** Research Fellow, Research Planning and Coordination Department, Gyeongnam Institute, 248 Yongji-ro, Changwon, Gyeongnam, Republic of Korea.Email: sergay23@hanmail.net

www.kci.go.kr