

출장보고서

‘국가경쟁력 강화 관련 특집기획물
작성을 위한 선진국 사례 취재’

2008. 7

한국개발연구원

목 차

제1장. 출장 개요	1
제2장. 출장 내용	4
I. 스웨덴	5
1. ISA	4
2. 남스톡홀름대	9
3. SEB	27
II. 영국	41
1. Strategy Unit	41
2. Cabinet Office	50
3. British Council	55
4. BERR	69
III. 핀란드	78
1. NOKIA	78
2. The Committee for the Furture	80

제1장 출장 개요

1. 출장목적 및 방문기관

가. 출장 목적

- 세계 각국은 변화와 경쟁의 글로벌경제 시대에 뒤처지지 않기 위해 국가경쟁력 제고에 사활을 걸고 있음. 우리 정부의 국정과제도 국가 경쟁력에 초점을 맞추고 있으나 국민적 인식이 함께하지 않고는 그 정책적 효과가 제한될 수 있음.
- 선진국 및 아시아남미 주요국의 국가경쟁력 강화 추진체계 및 분야별 경쟁력 강화 우수사례를 파악해 우리나라 국가경쟁력 강화를 위한 시사점을 발굴함.
- 5개 주제로 Global Koreans, Global Companies, Global Culture, Social Capital, Global Governmance를 설정한 후 각 주제에 맞는 기관·전문가를 취재함.
- 취재 내용을 5개 주제로 구분해 중앙일보에 특집기획물로 제작함.

나. 방문국가 및 기관

- 스웨덴
 - ISA(투자청)
 - SEB(Skandinaviska Enskilda Banken)
 - 남스톡홀름대
- 영국
 - Strategy Unit(국가전략청)
 - British Council
 - BERR

- Next Step Agency

○ 핀란드

- NOKIA

- The Committee for the Furture(의회 미래위원회)

2. 취재팀 구성 및 추진 방법

가. 취재팀

이름	소속	직위	출장기간
조병구	KDI	선임연구위원	2008. 6.24~7.6
공은주	KDI	책임전문원	2008. 6.24~7.6
신동연	중앙일보	사진부장	2008. 6.24~7.6
김준술	중앙일보	기자	2008. 6.24~7.6

나. 추진 방법

- 기관 홈페이지를 통해 담당자에게 이메일로 접촉
- 한국지사가 있는 기업이나 문화원은 한국 기관 통해 접촉
- ISA, SEB, Strategy Unit 등은 현지 코디네이터를 통해 섭외

3. 취재활동 및 결과 활용 방안

가. 주요 취재 내용

- 정부의 국가경쟁력 강화 추진 체계
- 국가경쟁력 강화를 위한 정부와 민간의 협력 사례
- 국가이미지 제고를 위한 정부의 노력
- 중소기업 지원과 투자 유치를 위한 정부와 기업의 노력
- 기업하기 좋은 환경 조성을 위한 주요 활동 내역
- 작고 효율적인 정부, 성과 중심의 책임운영 방안
- 사회적 갈등 해결과 방지 방안 등

나. 취재결과 활용방안

- 취재결과를 보고서로 작성
- 2008년도 8월 10일부터 2회에 걸쳐 중앙일보 중앙선데이에 스페셜 리포트로 4면씩 게재
- 2008년 10월호부터 3회에 걸쳐 월간 『나라경제』에 게재

4. 출장일정

- 일 정 : 2008년 6월 24일(화) ~ 2008년 7월 6일(일), 13일

날 짜	일 정	비 고
6월 24일(화)	13:15 인천 출발, 스톡홀름 도착	
[스웨덴]		
25일(수)	10:00 ISA(투자청) 방문 15:00 최연혁 남스톡홀름대 교수 인터뷰	
26일(목)	10:00 SEB(발렌베리 그룹) 방문	
27일(금)	08:10 스톡홀름 출발, 요테보리 도착 11:00 볼보 본사 홍보관 방문 16:35 요테보리 출발, 런던 도착	
[영국]		
30일(월)	11:00 국가전략청 방문 14:00 Next Step Agency 방문	
7월 1일(화)	14:00 BERR 방문	전 DTI
2일(수)	11:00 British Council 방문 16:10 런던 출발, 헬싱키 도착	
[핀란드]		
3일(목)	10:00 노키아 방문	에스푸 소재
4일(금)	10:00 의회 미래위원회 방문	
5일(토)	16:00 헬싱키 출발, 런던 경유	
6일(일)	16:25 인천 도착	

제2장 출장 내용

I. 스웨덴

1. ISA(Invest in Sweden Agency)

- 때 : 2008. 6. 25(수) 10:00
- 곳 : ISA, World Trade Center, Stockholm, Sweden
- 참석 : Magnus Runnbeck(Head of ISA's Research Dept.)
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

스웨덴 경제는 2차 대전의 피해에서도 보호되어 왔고 매우 빠른 속도로 발전했다. 교육에 대한 오래된 전통을 가지고 있고 농업국가에서 산업국가로 재빠르게 전환했다. 이러한 과정에서 발렌베리 가문이 주도적인 역할을 담당했다. 발렌베리 가문이 2차 대전 과정에서 부적절한 처신을 했다는 주장도 있고, 적은 자본으로 큰 부분을 통제하고 있다는 비난도 일부 있으나 이러한 문제는 유럽에서는 보편적인 현상이므로 크게 문제되지 않는다.

스웨덴 경제는 1990년부터 대대적인 규제완화 과정을 거쳐 왔고 많은 FDI가 유입되기 시작했다. 그 이전부터 무역은 개방되었으나 자본 흐름과 투자는 개방되어 있었다고 할 수 없었다. 1990년 이후 대폭 개방이 이루어 졌다.

1992년에는 스웨덴 경제가 심각한 위기를 겪기도 했다. 높은 실업률과 낮은 생산성, 재정 적자 등등의 문제가 심각한 상태였다. 스웨덴 정부는 재정적자를 줄이기 위해 상당한 노력을 기울였으며 이때

부터 재정문제에 의회가 적극적으로 개입하기 시작했고 중앙은행의 독립성도 보장되었다. 이런 조치들이 스웨덴 경제 회복의 발판이 되었고 구조조정이 성공적으로 마무리됐다.

텔레커뮤니케이션 산업이나 에너지 산업 등에 경쟁압력이 가중됐고 서비스 섹터에도 새로운 형태의 직업이 등장했다. 예를 들면 과거에는 비정규직으로 간주되던 ‘클리닝 서비스’가 새로운 직종으로 등장했다. 이런 직업들은 10년 전만해도 암시장에서나 가능했던 일이다. 그러나 스웨덴의 새 정부는 이러한 서비스 섹터의 직업이 가능하도록 세금감면 혜택을 부여하고 장려하고 있다. 과거에는 집 청소를 위해 사람을 고용하는 것이 개인적으로 부담할 수 없는 비싼 서비스였으나 지난 수년 동안의 시장변화가 이러한 직업 성립이 가능하도록 했다. 현재는 개인 서비스 섹터를 통해 일자리를 창출하고 있다.

1990년대에는 많은 사람들이 실직해 실업률이 15%에 달했다. 이 중 얼마나 다시 노동시장으로 돌아올 수 있을지는 미지수다. 여기에는 skill degradation의 문제도 있고, 직업 재교육의 문제도 연관돼 있다.

최근 스웨덴의 이민법(Immigration Bill)이 개정돼 이민이 훨씬 개방될 것으로 보인다. 과거 전통을 볼 때 스웨덴으로서는 획기적인 사건이다. 지금까지는 정치적 망명자만 받아들였으나 고급인력 활용에는 취약했었다. 스웨덴에서 공부한 유학생들도 스웨덴에 정착하는 것이 쉽지 않았다. 정치적으로 망명했던 상당수 고급인력들이 현재 택시운전 등을 하고 있는 실정이다. 1970년 이란사태부터 정치적 망명 인력이 유입되기 시작했다.

이민법 개정은 이들에게 좀 더 새로운 기회를 줄 수 있는 변화라고 할 수 있으나 여전히 언어문제, 문화적 다변화 문제 등이 남아있다. 지금까지 스웨덴에 인종문제는 없었다. 이민정책 변화의 배경에는 인구학적 문제가 있다. 좀 더 많은 고급인력의 유입이 필요하다.

기존의 이민정책은 상당수의 고급인력을 낭비하는 쪽으로 이루어져 왔다. 스웨덴은 대체로 외부 이민자에게는 닫힌 사회였으나 이제 여러 가지 노동시장의 사정상 이민자 고용이 회사 경영에 더 유리한 경우도 발생한다. 특히 중소기업의 경우 더 그렇다.

1995년은 스웨덴으로서는 획기적인 해라고 할 수 있다. 스웨덴이 EU에 가입한 해다. 스웨덴으로서는 outside help가 절실했으므로 그동안 소극적이었던 EU 가입을 추진했다. 스웨덴의 공공부문은 관료적이지 않고 상당히 효율적으로 운영되어 왔지만 이러한 변화로 EU의 관료주의를 따를 수밖에 없게 되었다.

ISA도 1995년에 발족되었다. ISA는 스웨덴에 투자하고자 하는 외국기업과 스웨덴 기업을 중개시키는 중요한 역할 담당하고 있다. 중국 상하이에 사무실이 있고, 베이징과 도쿄, 뉴욕에 큰 지사가 있다. 지난 달 런던의 사무실은 재정적인 이유로 폐쇄시켰다. 과거에는 유럽 국가들에 초점이 맞춰져 있었으나 지금은 신흥 이머징 마켓에 초점을 두고 있다. 특히 중국과 인도 기업들에게 스웨덴이 덜 알려져 있어 이들에게 스웨덴의 장점을 알리는 작업에 집중하고 있다.

현재 FDI의 global trend는 네 가지 정도로 요약 가능하다.

1. 우선 FDI의 규모 자체가 증가하고 있다.
2. 특히 emerging market 국가들의 FDI가 공격적으로 증가하고 있다.
3. Financial operators의 역할이 증대하고 있다.
4. 신보호주의가 증가하고 있다. 특히 유럽과 미국에서도 FDI에 대해 상당한 정치적 저항이 존재한다.

ISA는 M&A나 인수에는 관심이 없고 주로 match making이 주 업무다. 외국기업들이 스웨덴 정부기관을 통하는 방법 등을 지도한다. 현재 150개 기업이 스웨덴에 투자하고 있고 특히 고급기술 관련 기업을 유치하고 있다. 아일랜드와 같은 원스톱 서비스는 스웨덴에는

없다. 아일랜드는 미국 기업들이 유럽 진출을 위한 교두보로 활용함으로써 많은 투자를 유치하고 있다.

스웨덴에는 현재 private sector 고용의 1/4에 달하는 인력이 외국기업에 고용되어 있다. 스웨덴에 진출한 외국 기업들은 거의 스웨덴 기업과 같이 운영되고 있다. 그러나 스웨덴 정부가 투자 기업에 보조금을 주는 사례는 없다. 주로 정보 제공과 connection 제공이 ISA의 주 임무다. ISA는 portfolio investment는 담당하지 않으며 그러한 역할은 중앙은행과 같은 별도의 기관 존재한다.

2006년 우파 정권의 등장이 스웨덴 모델의 변화를 의미한다고는 볼 수 없다. 미국의 클린턴 정부나 영국의 토니 블레어의 노동당 정부처럼 스스로 변신하여 우파에 대한 저항감을 줄였다. 우파 정부의 강령은 ‘노동할 의사가 있는 사람’을 위한 정당이다. 유효적이고 포괄적인 정책이다. 우파 정부의 정책으로 스웨덴의 복지 시스템이 보다 효율적으로 개선됐다. 점진적인 변화를 추구하며 시스템을 개선하는 것으로 보인다. 과거 우파 정부들은 급격한 변화를 표방했지만 성공하지는 못했다.

현재 정부는 그러한 과격한 변화를 추구하지 않는다. 점진적인 변화이기는 하나 스웨덴 경제에는 매우 중요한 변화들이 이루어지고 있다. 과거 사람들이 남용하던 복지 시스템을 보다 효율적으로 개편 중이다. 특히 각 정부기구나 기관 간의 정보 소통을 원활히 하여 자원의 낭비를 줄이는 데 초점을 두고 있다.

중국과 인도의 기업을 유치하는 데에는 많은 인센티브가 있다. 중국 기업들은 주로 국유기업들로서 좀 더 형식적이고 R&D에 관심을 가지고 있다. 인도 기업들은 주로 사기업들로서 제조업에 관심을 둔다.

스웨덴은 RHQ를 유치하기 위해 역동적인 비즈니스 환경 창조에

역점을 두고 있다. 이런 면에서 일본은 낙후된 인식을 가지고 있다. GDP 대비 FDI stock이 스웨덴은 57%인데 비해 일본은 2.5~3% 수준에 불과하다. 이런 수준과 인식은 20여 년 전의 스웨덴과 비슷하다. 스웨덴의 해외 자산은 GDP의 68% 수준에 달한다. 스웨덴은 주로 첨단기술기업에 관심을 두고 있고 이런 기업들은 스웨덴 시장을 통해 전 유럽으로 진출하는 전략을 가지고 있다.

ISA의 업무와 다른 정부 부처와의 갈등은 전혀 없다. 특정 사안에 대해서는 부처끼리 다른 의견을 가질 수도 있다. 그러나 외자유치 문제에 대해서는 의견 불일치가 없다. 각 지역에는 Regional Promotion Agency들이 있으며 이들과의 업무 협조도 잘 이루어지고 있다.

여태까지는 한국이 재정 허브로서 성공적이었다고 볼 수는 없다. 이러한 장벽 중 가장 중요한 문제는 민족주의적 감정과 정치적인 이유로 반대하는 장애물이 가장 심각한 상태다. 스웨덴은 외국인 투자에 대해 상당히 자유로운 입장을 가지고 있으나 독일이나 프랑스도 상대적으로 폐쇄적인 상태다.

스웨덴은 1990년 FDI에 대해 장애가 되는 모든 규제와 장벽을 제거했다. 그 이후 1990년 GDP 대비 5% 수준이던 FDI가 58% 수준까지 증가한 것이다. 일각에서는 selling out하는 것이 아니냐하는 비판도 있었지만 이러한 비판은 많이 약해졌다.

발렌베리 가문은 스웨덴에서 유일하게 존경받는 그룹이다. 최근 스텐벡 가문이 새로운 기업집단으로 등장했지만 발렌베리 가문이 받는 존경과는 성격이 약간 다르다. 미디어, 텔레콤 등 새로운 산업에서 각광받고 있고 규제완화 과정에서 두각을 나타냈지만 발렌베리 가문과는 달리 합법과 불법 사이의 미묘한 경계에 있다.

발렌베리 가문은 상류층이면서도 항상 스웨덴의 일부로 존경을 받

아왔고 의회나 노동조합, 사민당과도 좋은 관계를 유지했다. 항상 국가의 이익을 추구한 것으로 인식되었고 노동계에도 그들이 하는 일은 자본과 노동 모두에게 이익이 되는 일이라는 인식을 심었다.

발렌베리는 스웨덴 산업화 과정의 수호자로서의 역할을 담당했으며, 변화하는 스웨덴 경제 환경에도 재빠르게 적응하고 있다. 발렌베리가는 가장 존경받는 기업이기는 하지만 가장 부자는 아니다.

2. 남스톡홀름대학

- 때 : 2008. 6. 25일(수) 15:00~17:00
- 곳 : Sodertorn Universiy, Huddinge, Sweden
- 참석 : 최연혁 남스톡홀름대 정치학 교수
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

Q : 우리 프로젝트에서 인재를 어떻게 활용하느냐가 키 이슈 중 하나다. 한국 안의 인재도 물론이지만 국외에서 활동하는 인재를 네트워킹해서 한국을 위해 일할 수 있도록 기회를 만들어야 한다. 밖에서 활동하더라도 한국에 도움이 되도록 해야 할 텐데. 그 분들이 들어와 티칭하려 해도 불이익이 많다. 한국을 위해 일할 수 있는 좋은 리소스인데 ‘안티-코리아’가 되는 경우가 많아 오히려 활용을 못하고 있다.

A : 맞다. 해외에서 학위 받아 해외에서 활동하는 사람들은 이중국적 문제가 해결되지 않으면 어쩔 수 없이 조국을 버려야 한다. 해외에서 활동하려면 아무래도 그곳의 국적을 갖는 게 유리하기 때문이다. 그런 면에서 보면 이중국적제도가 인재를 붙잡고, 한국과 계속 끈을 연결해주는 좋은 제도다.

나는 어쩔 수 없이 내년에는 국적을 바꿔야 하는 상황이다. 내가 하도 국적을 못 바꾸고 있으니 내 아내는 혼자라도 바꾸겠다고 한다. 한국인으로 나와 해외에서 자리 잡은 사람들을 활용하려면 이중국적 문제가 빨리 해결돼야 한다.

내가 여기 교수나 정부 요인들과 한국에 들어가서 같이 하는 일들이 많은데 한국 국적을 버리면 스웨덴 국민이 되니 아무래도 뭔가 달라질 거 같다. 그런 면에서 보면 어떤 대안이 있어야 하지 않나 생각한다. 40대 이후에는 자유롭게 국적을 선택할 수 있게 이중국적을 허용했으면 좋겠다.

Q : 스웨덴은 'ethnic problem'은 없나?

A : 아주 없진 않지만 학교 내에선 전혀 문제없다. 스웨덴의 최근 외국인 비율이 20%를 막 넘었다. 전체 국민 900만 중 190만 정도가 외국인이다. 전 세계에서 모여든다. 원래 노동이민을 받아들이지 않아 정치망명자가 많다. 유고슬라비아, 중동, 에티오피아, 케냐 등에서 온 정치망명자들이다. 유엔에서 발표하길 스웨덴에서 받아들이는 이라크인이 나머지 전 세계에서 받아들이는 숫자보다 많다고 한다.

Q : 그런 쪽으로는 꽤 오픈돼 있는 모양이다.

A : 그렇다. 국제원조도 많이 한다. 전 세계에서 덴마크, 노르웨이, 스웨덴이 국제연합 권고사항인 GDP의 0.7% 이상 국제원조를 이행하고 있다. 우리나라는 0.01%도 안되는 걸로 안다.

Q : 그것도 안 될 거다. 한참 멀었다. 우리 목표가 글로벌라이즈라고 하는데 실은 아주 폐쇄적인 사람들이다.

A : 한국은 여러 가지로 아직까지는 막혀있다. 우선 우리나라는 정

치가 파업 상태다. 현대정치는 대의정치다. 많은 이익집단들이 부딪힐 때 정치로 해결해야 하는데 그게 안 되니 밖에서 싸울 수밖에 없다. 내부문제는 정치가 해결해야 한다.

Q : 스웨덴은 사회적 자본도 제일 높게 나온다. 정부구조도 궁금하다. 우리가 쉽게 벤치마크 할 수 있을 것 같은데 잘 안되는 게 뭘까?

A : 스웨덴 기업들은 자체 기술이 있다. 기초기술로 회사를 크게 키운 후 매각하는 형태다. 몸집을 키운 후 파는 거다. 뭐든 신산업을 막 치고나가는 게 있다.

Q : 인구도 많지 않고 외국인도 많아 대단한 인적자원이 있는 것도 아닐 거 같은데 어떻게 늘 첨단산업을 치고 나가는 게 가능할까?

A : 집중투자일 거다. 교육과 기초과학에 집중 투자한다.

1800년대 말에 제지, 펄프, 성냥, 다이나마이트 등으로 발명이 마구 이뤄졌다. 기초과학이 튼튼했기 때문이다. 요즘은 기초과학이 흔들린다는 말이 있다. 자연대는 학생 정원 100%를 못 채운다. 왕립공대 등 일부 대학 빼고 이공대 정원이 모자란다.

여기는 고등학교만 졸업하면 취업하는 데에는 문제가 없다. 실업률이 낮을 때는 학생 모집이 어렵다. 실업률 높으면 공부하러 간다. 박사과정까지 무상교육이기 때문이다. 고교 졸업 후 18~19세의 대학진학률은 40% 이하다. 그런데 30세 전 진학률은 80% 이상이다. 고교 졸업 후 취업하고 있다가 늦게 시동 걸려 20대 중반부터 석사·박사 하는 사람들이 많다. 무상교육이지만 생활비는 있어야 하기 때문에 일단 취업해서 돈을 벌고 늦게 하고 싶은 공부를 한다. 16세가 되면 학생들이 동거를 시

작하므로 돈이 필요하기 때문이다. 수업시간에 모두 수유하는 여학생들도 있다.

Q : 이혼율은 어떤가?

A : 결혼을 하지 않고 동거생활을 하기 때문에 이혼이 필요 없다. 그래서 가정 해체라는 문제가 있다. 예를 들어 한 가정에 세 자녀가 있다면 대개 부모가 모두 다르다. 성이 개방돼 있어 술, 담배, 성을 일찍 배운다. 그래서 아이들이 조로하는 경향이 있다.

일찍 성을 알게 되니 성병도 많이 걸린다. 청소년의 30%가 성병에 걸려 사회적으로 큰 이슈다. 콘돔을 사용하라고 홍보하는 것으로 해결 안 되니 'changing partner'를 하지 말라고 홍보한다. 청소년들은 16세부터 동거가 가능하고 18세부터 결혼도 가능하다. 16세가 되면 대부분 부모에게서 독립하고 같이 살더라도 방값을 부모에게 낸다. 부모와 자식관계가 매우 차가운 편이다. 핀란드만 해도 덜하다고 한다.

Q : 아이들이 자유분방하고, 육아매는 것도 없고, 학비도 다 대주고, 대학을 꼭 가야할 이유도 없어 보인다. 그런데 다시 대학을 가고, 첨단기술을 잘 좇아가는 비결이 있나?

A : 기본적으로 산학연 협조가 잘돼있다. SAAB 같은 경우 린쉐핑 대학에 연구팀이 있다. SABB의 항공엔진, 헬기엔진은 린쉐핑 대학과 연계돼 있다. 각 지역마다 이렇게 기업과 공대가 연계돼 있다. 기업에서 학교에 연구비를 쥐 연구원을 키워서 데려간다. 공대만 있으면 대학은 연구비가 끊이지 않는다. 한국은 교수가 연구비 신청하다 세월 간다고 들었다.

회사에서 연구비를 받으면 공대 교수들은 반드시 연구결과를 내야 한다. 업매이는 것도 있다. 연구하고, 학생들 가르치고, 학

회에도 가야하니 공대 교수들 엄청 바쁘다. 정부에서도 네트워크 구축을 해준다. 학교가 회사에서 연구비를 못 받으면 정부에서 돈을 대준다. 연구 분위기만큼은 완벽하다.

Q : 기업이 학교에 돈을 대주고 결과를 가져가면 우리나라 대학은 ‘대학이 무슨 장사꾼이냐, 기초과학을 해야지’ 한다. 정부가 어느 대학을 집중지원하면 다른 대학에서 벌떼처럼 일어나 한정된 펀드를 나누다보면 결국 아무도 혜택을 못 받게 된다. 여긴 왜 그런 갈등이 없나?

A : 왜냐하면 스웨덴은 모든 대학이 국립이다. 한국도 사립대는 알아서 살아남으라고 하고 정부는 국립대학만 집중 지원하면 어떨까? 스웨덴은 공대가 도시에 하나씩 있다. 회사와 연계돼 특화돼 있다. 클러스터를 만들어 집중 투자하니 가능하다. 볼보는 요테보리에 있는데 요테보리대학은 자동차 엔진을 연구한다. 이렇게 대학과 기업의 산학연이 잘 돼있다.

Q : 그건 정부가 디자인 한 건가?

A : 시민당이 집권한 사회주의화 된 국가라 국가가 설계한다. 중앙 통제가 잘 되니 분산도 잘 시킨다. 전국 곳곳에 공공기관과 정부부처가 흩어져 있다. 그런 조정을 정부가 잘 한다. 지역을 골고루 발전시키기 위해 모든 지역에 부처가 가 있다.

Q : 우리는 정부가 한 곳에 있어도 어려운데 어떻게 협조가 가능한가?

A : 부처마다 정부 통제를 받지 않고 자율권이 있어 중앙의 큰 통제가 필요 없다. 한국은 돈을 중앙에서 쥐고 있으니 힘들지만, 여긴 지방세로 운영하니 가능하다.

Q : 그 지역의 지방정부와 관계는?

A : 지방정부 내에서 고용원들은 그 지역 소속이다. 여긴 지방세가 높다. 내 급여의 32%가 지방세다. 국세는 1.7% 밖에 안 된다. 지방세가 제일 크니 큰 부처가 하나 내려오면 지방세수가 올라간다. 한국도 세율 조정을 많이 해야 할 거 같다. 지방자치에 많은 힘을 실어줘야 한다. 한국 지자체는 권한을 이양받지 않으려 한다는 말을 들었다.

Q : 지자체 능력이 떨어져 스스로 권한을 받으려 하지 않는다고 하는데 최근 많이 개선됐다고 들었다. 각 자치단체들이 경쟁하는 건 꽤 있다. 그런데 상상력 빈곤으로 어디 가나 다 똑같다. 하나 성공하면 다 따라한다. 전국 다니면 음식도 똑같고, 축제하는 모습도 다 비슷하다. 일부에선 조그만 나라에서 무슨 분산이냐, 수도권이나 잘 키우고 한다. 수도가 내려가는 것도 회의적인 시각이 많다. 뭐가 맞는지 잘 모르겠다.

A : 서울은 이미 커서 몇 부서가 내려가도 경쟁력이 죽진 않을 거다.

Q : 여긴 1/4이 외국인들인데 갈등이 없나? 지역간, 학교간 갈등은 어떤가?

A : 갈등이 없을 수는 없다. 갈등 없는 사회는 죽은 사회다. 학교간의 갈등은 없다. 여기서도 오래된 룬드 대학이나 읍살라 대학은 전통있는 학교라 학생들이 자부심을 가지지만 그렇다고 졸업생들끼리 따로 모이거나 하진 않는다. 어느 학교나 어느 교수나 질은 같다고 생각한다. 내년부터는 경쟁력 키운다고 랭킹을 매긴다고 하는데 지금까지 랭킹이 없었다.

국제화가 되어있으니 국내 경쟁 없어도 스스로 경쟁력을 키

운다. 내가 남쪽에 살지만 북쪽에 있는 학교에 가겠다고 하는 경우는 거의 없다. 룬드나 오프살라의 인문대는 전국에서 오기도 하지만 일반적으로는 없다. 여기서도 법대나 의대는 톱클래스에 들어가야 입학한다. 하지만 학교 간 실력 차이는 없어 가까운 대학으로 간다. 랭킹도 없고 학교별 실력 차이도 없다.

Q : 스웨덴 사람들이 커뮤니티 활동 많이 하고, 서로 네트워킹 잘 돼있어 질서도 잘 지키고 서로 믿는다는 데 사실인가?

A : 그런 면이 있다. 80년대까진 그게 통했다. 로버트 퍼트넘이 ‘Social Capital이 잘 돼있는 나라일수록 민주주의 성숙도가 높다’고 했는데 요테보리 대학의 내 논문 지도교수는 스웨덴처럼 복지가 잘 돼있는 나라는 ‘역 Socila Capital 논리’가 맞다고 주장했다.

90년대 초 경제위기가 와서 IMF 철퇴 맞고 실업률이 상승했다. 그 전엔 완전고용이었다. 91년에 실업률이 10~11%로 올라갔다. 실업률 높으니 복지제도 의존도가 높아진다. 국가 의존도가 높은 사람일수록 서로 믿지 않는다. 신민주당이 의회에 진출해 극우가 기승을 부린다. 일자리가 줄어들니 외국인도 배척했다. 관용이 떨어지고 다른 나라 문화를 이해하는 게 떨어졌다. 지도교수가 ‘포트넘 이론이 스칸디나비아에선 안 통한다’는 걸 다시 주장했다.

스웨덴 통계에서 나온 건데 스웨덴이 1인당 국제원조(개인 기부) 1위다. 적십자나 아동보호 등에 기부를 많이 한다. 자원봉사도 많이 한다. 어디 가서 자원봉사하려면 대기명단에 올려야 한다. 그만큼 자기 시간도 많다. 7~8시에 업무 시작해서 3~4시면 퇴근한다. 가족들끼리도 시간 보내고 남는 시간에 가서 자원봉사활동 한다. 나도 적십자사에 가서 봉사하려했더니 6개월 기다리라고 하더라.

Q : 그거 하면 세제해택이라도 있나?

A : 전혀 없다. 본인 만족으로 하는 거다. 국경을 초월한 의사협회 같은 경우도 100% 자원봉사다. 또 돈 모아서 원조도 하고. 북구의 다른 나라도 비슷하다. 한국은 근무시간도 길지만 끝나고도 모임이 많지 않나? 여긴 끝나고 교수들 모여 술 한잔 하는 것도 없다. 저녁문화가 아예 없다.

아이들 용돈도 국가가 주니 부모 의존도도 약하다. 부모가 할 역할을 국가가 하니 부모에 대한 존경심은 적다. 버릇도 없어지고. 최근 문제가 공동책임도 없고 공동자산을 아끼지 않는 거다. 갈수록 기물파괴, 방화가 늘어 사회비용이 높아지고 있다. 최근 스웨덴 경제도 안 좋으니 파괴된 시설물 보수도 빨리 안 된다. 그러니 파괴된 공공물이 눈에 띈다. 내 것이라는 의식은 적다. 작년, 재작년에 학교가 방화 피해를 많이 입었다. 처벌도 없으니 버릇이 없고, 화나면 불 지르고...

지금까지는 아이들이 사고를 쳐도 국가가 바로 복구했는데 최근 경제가 어려워 그게 빨리 안 된다. 20년 전 제가 왔을 때는 정말 깨끗했다. 지금은 너무 지저분해졌다. 어제 신문을 보니 정부에서 '공공기물을 더럽히는 사람을 반드시 추적해서 잡겠다. 카메라 설치해서 잡아 책임을 물겠다.'고 냈더라. 너무 국가가 다 해주니까 공동기물을 아낄 줄 모른다. 국가가 너무 부자고 관대해도 문제가 있더라.

여기 애들은 초등학교 3~4학년이면 어른 티가 난다. 반 아이 중 부모가 외출한 아이 집이 있으면 그 집에 모여 파티를 한다. 술도 꺼내 마시고, 빈 방에 들어가 성관계를 갖기도 한다. 파티에 간다고 하면 부모들이 콘돔 챙기라고 한다. 최근엔 범죄도 늘었다.

Q : 그런 게 에스닉 프라블럼과 연결 안 되나?

A : 외국인이 많아지니 범죄율이 높아진다고 보기도 한다. 스웨덴 사람들의 범죄도 높아지고 있는데 외국인까지 오니 조금 더 높아질 수는 있지만 그걸 외국인 문제로 보지는 않는다.

Q : 그런 문제가 생기면 극우에서는 그걸 외국인에 뒤집어씌우면서 갈등을 전가시키는 경우가 있는데 여긴 어떤가?

A : 여기서는 외국인 문제를 언론에서 보호하는 분위기다. 개인 자유의 침해에 신경 쓴다. 예를 들어 외국인이 강도나 강간사고가 있으면 용의자 사진이 안 나오고 ‘남자, 30대, 키 얼마, 머리색’ 이정도만 내보낸다. 보호해준다. ‘피부색이 검다’ 이런 표현은 절대 안한다. 사진도 물론 안 나온다. 얼마 전 파리에서 외국인들 문제 생겼을 때 스웨덴도 그런 문제 생기지 않겠냐고 걱정했는데 그런 문제는 없었다. 정부에서 미리 조치하고 언론에서 협조한 것도 있지만 스웨덴의 강점 중 하나가 정치에서 갈등을 예방하는 시스템이 좋다.

스웨덴에서는 법안 하나 만드는데 꽤 오래 걸린다. 10~20년이 걸리기도 한다. 선거제도 바꾸는데 20년, 헌법 바꾸는데 15~20년 걸렸다. 1800년대 말 의회제도가 만들어지면서 SOU(국가특별조사위원회)제도를 만들었다. 각 사안들마다 정부에서 임명할 수 있다. 일종의 특위다. 특별위원회가 의회 밑에 있는데 이걸 정권과 관계없이 돌아간다.

사회단체, 연구원들, 정당 대표들로 구성된 위원회다. 이 사람들이 모여 오랜 기간 연구하고, 연구결과가 나오면 그걸 토대로 여론조사하고, 공청회도 하는데 완전히 개방적으로 돌아간다. 여론 수렴을 통해 정치 사회 문화가 처음부터 끝까지 참여한다. 그 후에 보완해 의회에 제출하면 의회에선 큰 문구 건

드리지 않고 그대로 법안으로 만들어진다. 그렇게 통과된 법안은 어느 정당도 마음대로 유리하게 못 고친다. 누구나 수궁하는 법안이 된다. 이게 오래된 전통이다.

특위가 제출한 소위원회보고서는 1800년대부터 지금까지 국회도서관에 모두 있다. 그래서 법안 만들 때 이것부터 참조한다. 한국은 특위가 만들어지면 여야가 합의를 봐야한다. 최종 결과가 만들어질 때 각 정당이 주관할 땡긴다. 정당의 입김, 사회단체 목소리가 들어가니 안 된다. 여긴 특위가 완전히 독립적으로 돌아갈 수 있게 해주고 개방적으로 수렴할 창구가 열려있어 갈등을 미리 예방할 수 있다.

Q : 북구나 다른 나라들도 갈등이 잘 소화된다. 핀란드 미래위원회가 있는데 계획을 집권당이 만드는 게 아니고 미래위에 검토를 맡긴다. 검토과정에 양쪽 정당, 사회단체 등이 다 같이 들어와 참여한다. 다 같이 리뷰하기 때문에 그 안에서 다 해결한다. 다 조정된 다음에 행정부에 넘기면 행정부에서 그대로 따른다. 스웨덴도 같은 모양이다. 아일랜드도 그렇더라. 안에서 이미 다 해결됐기 때문에 밖에서 쫓붙 들고 시위할 이유가 없다.

A : 이런 구조는 의원내각제의 특징일 수도 있겠다. 여론수렴과정의 대통령제보다 개방적이다. 대통령제는 아무래도 의회와 갈등이 있을 수밖에 없다.

Q : 법을 만들 때, 사회적으로 갈등이 생겼을 때 정치적으로 어떻게 해결하나, 이걸 잘 해결하는 나라가 있다. 미국은 강력한 대통령제이지만 법안 하나 간단하게 못 바꾼다. 발의하면 관계자들이 다 리뷰하고, 모아서 의회에서 검토하고, 전문가 리뷰하고, 공청회도 하고 하기 때문에 간단하게 안 된다. 다른 의견들을 수렴하고 조정하는 매커니즘이 다르겠지만...

A : 의원내각제든 대통령제든 관계없이 가장 큰 관건이 사회적 갈등을 최소화하고 미연에 예방하는 것인데 연로가 열리는 것도 중요하지만 한국은 정당기능이 안 돼 있어서 그런 것 같다. 스웨덴은 정당들이 자기 지지세력 챙기는 걸 제대로 한다. 사민당 같은 경우는 노동자들을 확실히 챙겨줄 거라는 믿음이 있다. 자영업자들은 국민당이 챙겨준다. 정당이 알아서 해법을 제시한다. 사회적 필요를 정당이 해결해주는데 한국은 정당이 기능을 제대로 못한다. 한국의 문제는 정당의 문제다. 정당이 해결 못하니 국민들이 나서는 것 아닌가?

Q : 우리나라 정당 구성원들을 보면 성향적으로 차이를 발견할 수가 없다. 우리나라 정치의 프론트가 뭘지 난 모르겠다. 서로 타협도 하고 경쟁도 하는데 한나라당이 누구의 이익을 대변하는지 모르겠다. 모든 정당이 중산층과 서민을 위한다고 한다. 이걸 다 대통령이 되겠다는 사람 위주로 모이기 때문이다.

A : 서유럽은 산업혁명을 거치면서 돈을 모았던 지주계급들이 산업화에 동참하면서 경제과위를 가진 사람들이 정치과위도 가지게 됐다. 그런 자연스런 과정에서 정당화된 거다. 좌우정당들이 백년 전부터 뿌리를 내렸는데 한국은 6.25 이후 독재가 들어섰고, 노조가 탄압당했고, 우익세력만 뿌리를 내렸다. 좌익은 잠수하고 있다가 민주화 이후 수면으로 올라왔다. 정당을 만들어 좌우대립이 됐으면 자연스러웠을 텐데 남북이라는 특수상황 때문에 좌의 색깔을 떨 수가 없었다. 사람들이 '나는 중도좌파다' 라고는 해도 '좌파'라고 말 못했다. 우리나라는 진정한 좌파도 없고 진정한 우파도 없고 중도파밖에 없다. 국민들도 다 그렇게 말한다.

해결법은 정치를 제대로 할 사람들을 길러야 한다. 북유럽의 의원이나 수상, 각료들을 보면 청소년 때부터 이미 정당에 가입해 활동한 사람들이다. 전 수상은 대학도 안 나왔고 내년에 집권

하면 수상이 될 지금 야당 총재(여자)는 고교만 졸업한 사람이다. 고교 졸업 후 식당에서 웨이터로 일하면서 웨이터총연합회 회장을 하다가 정당에 들어왔다. 노조활동하다 들어온 사람이다. SSU라고 사민당의 청년조직위원회에서 활동하다가 정치인들 눈에 띄어 27세에 노동부장관이 됐다. 현 수상은 보수당의 청년위원장 출신이다. 여긴 고등학교 때부터 정치활동을 할 수 있다. 이미 청소년 시절부터 정당 활동도 하고 방학 때면 각 정당에서 학생들 모아 합숙훈련도 시킨다. 청년연수만 다녀오면 정치에 대해 잘 안다.

Q : 관료는 누가 하나? 한국은 고시가 있는데

A : 여기는 고시가 없다. 인원이 필요하면 신문에 광고 내고 면접을 본다. 추천자와 이력서가 무엇보다 중요하다. 교수나 정치인, 행정부에 있는 사람들이 추천서를 써주면 그 추천서를 읽어보고 꼭 전화를 해서 확인해본다. 시험은 없다. 경력자를 많이 뽑는다. 사기업에 있다가 경력으로 들어가기도 하고 공무원 하다가 옮기는 사람도 많다. 직장을 바꾸는 비율이 상당히 높다. 공대에 다니거나 간호사 하다가 의대 가서 의사가 되기도 한다. 내 친구가 38~9세에 의사가 되겠다고 했다. 내가 놀렸는데 지금 40대 말인데 이미 의사가 돼있다. 애들 있고 결혼했는데도 그게 쉽게 가능하다. 실직이 돼도 걱정 안한다. 그게 다 업종 전환을 쉽게 해주는 열린 교육 덕이다.

실직하면 6개월까지 회사가 100% 월급 주고, 그 이후는 교육과 직장 알선해주고, 1년 지나면 실업보험이 나온다. 그것보다 아무 때나 쉽게 다른 공부를 할 수 있으니 가능하다. 한국도 몇몇 국립대는 완전 개방해 봤으면 좋겠다. 100% 무상은 아니더라도 50~70% 무상이면 좋겠다. 30~40대도 쉽게 업종을 전환할 수 있으면 좋겠다.

Q : 학교가 무상이 아니더라도 미국은 완전히 경쟁시스템이다. 거기
도 중간에 학교 다니는 애들 많다. 공부하다 돈 떨어지면 취업
했다가 모아지면 다시 계속 다니고 하면서 늦게 공부하는 학생
들이 많다. 그들은 공부하고 싶은 게 아주 확실해서 우리처럼
뭐 해볼까 하는 고민은 없다. 논문 쓸 것도 거의 정해져서 어떻
게 쓰는지 배워서 자기가 필요한 논문을 쓰는 거다. 장학금이
잘 돼 있으니 장학금 주는 곳 찾아다닌다. 우리는 한번 나오면
다시 시작을 못하니 문제다.

A : 한국은 학벌사회라 어느 대학 나왔느냐가 또 중요하다. 그런 점
은 우리나라가 도입하기 어려운 경우다. 스웨덴 사람들에게 자
유와 평등 중 어느 가치가 더 중요하냐고 물으면 ‘평등’이라고
답한다. 출발점은 다르더라도 똑같이 갈 수 있게 해주는 게 국
가의 역할이라고 생각한다. 사민당이 1930년대 들어섰는데 ‘평
등은 경쟁력’이라는 생각에 뿌리를 두고 있다. 학생에겐 등록금
뿐 아니고 한 달에 50만원 정도 보조금도 준다. 그래도 모자라
면 저리로 대출 해준다.

스웨덴 사람들은 평등을 가능케 하는 건 열린 교육이라고 생
각한다. 부모세대는 가난해도 교육을 통해 경쟁력 있는 사람들
만들기 때문에 업종 전환이 가능하다. 어느 대학 출신인지는 중
요하지 않다. 평등 개념이 깔려있어서 가능하다.

Q : 발렌베리 집안은 어떻게 그렇게 존경을 받고 헤게모니를 유지하
고 있나?

A : 그만큼 사회적으로 봉사도 많이 한다. 6~70년대 경기 좋을 때
스웨덴에 온 사람들 얘기를 들으면 발렌베리가 잘 되는 게 스웨
덴이 잘되는 거란 인식이 있었다. 미국에서 포드가 잘 되는 게
미국이 잘되는 거라고 생각했듯이.

발렌베리는 문어발 경영이 아니고 주식을 보유한 지주회사다. 소유와 경영이 분리돼 있다. 38년 노사합의하면서 정부에서 이렇게 약속했다. ‘회사에서는 완전고용을 책임져라. 기술개발 해줘라. 그러면 국가에서는 복지제도를 통해 질 좋은 노동력을 공급하겠다.’ 노동 쪽에서는 ‘노동보장해주고 완전고용 보장해주고 복제지도 해주니까 우리는 열심히 일하자’는 합의가 이뤄졌다.

30년대 초까지는 국제경쟁력이 매우 낮았는데 32년 사민당이 집권한 후 좌우연정이 이뤄졌다. 2차 대전 직전이고 미국은 대공황이라 세계경제가 어려웠다. 국제경제가 개방되면서 싼 노동력을 이용한 농산물이 들어오니 방어할 수가 없었다. 농민당(중앙당)에선 농민들을 보호할 정책이 필요했고 사민당은 집권했지만 과반을 넘지 못해 힘이 없었다. 사민당은 일자리를 창출해야 했고 농민당은 농민을 보호해야 해 자연스럽게 사민당과 농민당이 손을 잡았다.

이걸 좌우연정(1936~69), 정록연정이라고 한다. 1938년에 대화합을 이끄는 기반이 됐다. 노사간 합의가 이뤄져 임금협상, 노동조건은 알아서 하라는 자유권을 줬다. 38년의 대화합으로 스웨덴 모델의 단초가 됐다. 노사간 화합을 통해 윈-윈 전략을 깨달았다. 그때부터 스웨덴 모델이 만들어진 거다. 정치·경제·사회가 30년대 중반에 딱 맞아 떨어졌다. 그래서 노사·정치가 안정되니 계속 복지제도가 발전됐다.

사회가 안정되니 경제는 자동으로 굴러갔다. 성장과 복지, 성장과 분배가 같이 이루어졌다. 이게 5~60년대까지 계속 굴러갔고, 사민당이 43년, 반세기동안 장기집권하게 됐다. 그러면서 스웨덴의 사회주의 시스템이 자리를 잡았다.

Q : 그렇게 일당독재를 오래 하면 부패하게 되던데...

A : 그건 언론이 열려있기 때문에 불가능하다. 여기서 100만원만 슬쩍 해도 장관이 경질되고 수상 될 사람이 못되는 케이스가 다반사다. 그만큼 깨끗한 사회다. 조그만 실수나 검은 거래에도 관용이 없으므로 부패도 없다. 정치인들도 아예 시도도 안한다.

Q : 발렌베리 집안은 여전히 존경받나? 스텐벡 가문은 합법과 불법의 경계에 있다고 하던데 그 사람들은 존경 안 받나?

A : 발렌베리는 존경받는다. 스텐벡은 경제적으로 크게 지배하진 않았다. ‘텔레투’라는 모바일폰, ‘메트로 신문’이 스텐벡 가문 계열이다. 아버지가 죽고 지금 딸이 차지했다. 물론 탈법도 조금씩 있지만 근본적으로는 대화합 과정 속에서 대기업이나 지주회사 주체들이 복지제도에 많이 기여했다. 한명 고용하면 40%까지 고용자 세를 냈다. 1.4명을 고용한 효과다. 국민들은 복지제도가 잘 굴러가는 건 대부분 기업의 덕이라는 생각이 있다. 그런 면에서 대기업에 대한 인식이 좋다.

최근엔 조금 달라진 것 같다. 경제가 조금씩 안 좋아지고 있기 때문에 사람들이 차이에 민감해진다. ‘누구는 연봉 10억인데 왜 우리는 몇 천이냐’, ‘같은 노동을 하는데 왜 이렇게 차이가 나냐’ 하는 생각을 하게 된다.

얼마 전 이런 일이 있었다. 그 사람들이 임기를 못 채우고 중간에 해임되면 이면계약으로 잔임 기간의 보너스를 주는 경우가 있다. ABB 회장이었고 발렌베리 대주주였던 바네빅 회장이 퇴임하면서 전체 이익금의 1.5%에 대한 보너스와 정년퇴직했을 때 총 이익금의 몇 퍼센트 등 합해서 모두 300억원(3천만 달러)을 연금으로 받게 된 게 신문에 나서 문제가 됐다. 일반 직장인과 연봉 차이도 워낙 많이 나고. 그래서 발렌베리 가문이 약간 신뢰를 잃었다.

다른 나라에 비하면 연봉이 큰 차이가 아니지만 워낙 평등 개념이 강해서 좀 큰 차이가 나면 용인을 안 한다. 지금도 1인당 32.45%를 국가에 사용자세로 복지기금을 낸다. 1.32명을 고용하는 셈이다. 한국에 도입하면 삼성이나 현대 등 대기업 모두 세금 때문에 다 도망갈 거다. 그럼에도 불구하고 수입 창출하고 기업을 운영하는 거 보면 대단하다. 고임금에다가 1.32%를 국가에 더 내는데.

스웨덴이 연금도 개혁하고 실업보험도 개혁해서 90% 주던 실업수당을 80%로 줄였다. 더 줄여서 75%로 줄이겠다고 한다. 봉급이 많은 것도 아닌데 어떻게 생활하냐고 하는데 그게 힘들면 직장에 들어가라는 거다. 일하는 사람들은 세율을 낮춰 본인 수령액을 높이는 방향으로 조정중이다. 일할 의욕을 높이는 정책을 추진 중이다.

그래도 일자리 창출이 덜 돼 지금 당장 선거하면 사민당이 지금 우익 여당보다 17%이상 우위를 차지한다. 2010년 선거에서 우익 정당이 질 거로 나온다. 그래서 개혁을 시도해도 오래 못 간다. 사민당이 76년, 79년 두 번 외에는 연속으로 진 적이 없다. 다음 선거에서 우익이 이기면 개혁이 더 굴러갈 수 있겠지만 그럼에도 개혁이 크게 성공했다고 볼 수 없다. 사민당이 또 다시 돌아올테니. 스웨덴 사민주의는 오뎅이처럼 일어나는 자생력이 있다. 평등의식이 기조를 깔고 있어서 사민당은 35%를 기본으로 깔고 간다.

한국은 자본주의나 민주주의가 이식된 거라 평등으로 가자고 할 수가 없다. 정당이 집권해서 성장과 분배를 같이 하면서 10~20년 장기집권하지 않는 이상 사민주의 모델을 이식하기는 어려울 거다. 경쟁력 차원에서는 스웨덴 모델이 평등 자체도 경쟁이 될 수 있다는 점에서 참고가 될 수는 있겠다. 교육이 따라줘서 질 좋은 노동력을 제공해주고, 업종 전환이 더 자유

로운 시스템을 만들고, 정치에서 사회적 갈등을 미연에 방지해 준다면 가능할 거다.

Q : 교수님 말씀 들으니 노무현 대통령이 하고자 했던 모델이 다 여기 있는걸 알았다. 이 그림에 맞추려고 그런 것 같다.

A : 그렇다. 지방경제 활성화, 지방 균형발전, 교육개혁 등. 스웨덴은 여기나 시골이나 사는 모습이 똑같다. 오히려 시골사람들이 더 잘산다. 세금도 낮고 물가도 싼데 봉급수준은 같으니. 도시 사람들은 개인 빚이 많다. 시골에서는 고등학교만 나오고 광산에 가도 봉급이 높다. 삶의 질은 지방이 더 좋다고 할 수 있다. 물론 문화적 질은 도시가 높겠지만.

Q : 불법이민은 없나?

A : 많지 않다. 최근에는 동유럽에서 많이 온다. 특히 건축업계는 불법이민자들이 많이 들어온다.

Q : 임금이 싸니 기업들도 쓰고 싶어 할 텐데.

A : 그걸 방지하려고 최근 정부에서 취하는 조치가 있는데 세금을 낮추는 거다. 세금을 내면 복지혜택을 받을 수 있으니 합법적으로 하도록 자꾸 유도한다. 세금 내고 합법적으로 하는 게 유리하게 만든다. EU 멤버라면 세금만 내면 모든 혜택을 받을 수 있다. 그래도 오래 있지 않고 돌아갈 사람들은 불법으로 하기도 한다.

Q : 부럽기도 하지만 우리는 어떻게 써먹어야 될지는 모르겠다.

A : 스웨덴은 정치 문화 패턴이 한국과 완전히 다르다.

Q : 경제적인 이슈도 중요하지만 political process가 굉장히 중요하다.

A : 물론이다. 펜티엄 컴퓨터가 있어도 S/W가 386급이면 안되듯이 정치제도가 갖춰져 있으면 사람들이 그걸 제대로 운영해야 한다. 여기 사람들은 고등학교만 나와도 영어 불어 독일어 스페인어 다 잘한다. 중학교 때부터 교환학생 다녀서 몇 개 국어는 기본으로 한다. 알파벳권의 유리함도 있다. 작은 나라라서 생존을 위해 그런 것도 있다. 자기나라 말만 해서 안 되고 수출 위주로 가야하고.

그런 면에서 우리나라도 도 단위로 작게 잘라 생존하게 하는 것도 경쟁력을 키우는 방법이다. 그러면 강소국의 모델이 되지 않을까? 작은 나라일수록 생존해야 하니 세계화가 일찍 이뤄졌다. 우리나라도 지금 젊은이들이 해외로 많이 나가니 한 세대 후에는 국제화가 많이 될 거다.

Q : 데모는 안하나?

A : 이슈가 없다. 아, 길에 카메라를 설치한다고 하니 사생활 침해라고 데모하는 것 봤다. 몇 명 정도. 핵심은 결국 정치가 3~4류로 남아있는 한 해법이 없다. 정치가 1류로 나아가야 한다.

Q : 정치가 그런 건 국민 수준 아닌가?

A : 미국 보면 처음에 엘리트 정치로 갔다. 우리도 민초가 그렇다면 깨어있는 엘리트들이 잘해야 하는데 그렇지 못하다. 민초보다 더 못하다. 엘리트들이 권력 지향적이고, 자기 실속만 챙기고, 가족만 챙기니 안 된다. 국가를 위한 희생을 해야 하는데 그렇지 못하다.

3. Skandinaviska Enskilda Banken

- 때 : 2008. 6. 26(목) 10:00
- 곳 : Skandinaviska Enskilda Banken, Stockholm, Sweden
- 참석 : Sabine Storch
(Customer Relationship and Sales Management SEB)
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

Q : 시민당이 오랫동안 지배하고 labor tradition이 이렇게 강한 나라에서 어떻게 한 가문이 사회로부터 존경을 얻을 수 있는지 궁금하다. 한국 사람들에게는 특이한 일이다. 한국의 대기업 역시 경제발전에 크게 기여했지만 발렌베리 가문만큼 사회로부터 존경을 받지 못한다. 발렌베리 가문이 스웨덴 사회 발전에 어떻게 기여했나?

A : 앙드레 오스카 벨렌베리에 의해 1856년도에 설립되었다. 앙드레는 매우 활동적이고 강한 성격의 소유자였다. 스웨덴은 지금도 인구 9백만의 매우 작은 나라지만 19세기 중반에는 산업사회로 이동하기 시작하는 작은 나라였다.

스웨덴은 귀족, 성직자, 그리고 소작농 등으로 구성된 계급사회였기 때문에 다른 유럽 국가들과 그리 다르지 않았다. 토지의 대부분은 귀족이 소유했다. 그 후 많은 변화가 있었고 19세기 중반에는 개인들도 그 변화의 도움을 받을 수 있었다. 앙드레와 같은 사람이 그 예다. 강한 성격, 지배계층과의 좋은 관계 때문에 그는 매우 중요한 인물이었다. 그는 기업가였다. 그의 조상은 농부였고 아버지는 주교였는데 야심적인 사람이었다.

Q : 매우 특이한 일이다.

A : 그는 해군으로 시작했다. 영국으로 가 은행업을 배웠고 1856년 스톡홀름 엔스킬다(Stockholms Enskilda) 은행을 세웠다. 이 모든 것의 추진력은 그의 성격이었다. 그는 새로운 것을 창조하고 스웨덴을 개발하고 싶었다. 이런 성격과 욕망이 발렌베리 가문의 핵심 요소이라고 생각한다. 국가를 개발하는 데 매우 열정적이라는 것이다. 스웨덴 국민들이 발렌베리 가족을 존경하는 이유는 그들이 산업을 건설하고 큰 법인을 통해 국가의 경쟁력을 키우려고 했기 때문이다.

자신들만의 부를 축적하기 보다는 국가의 부를 축적하는 것이 willingness의 핵심적인 것이다. 그리고 그는 모험가이자 진정한 기업가였다. 그는 또한 당시의 정치에도 관여하고 있었다.

그는 스칸디나비스카(Skandinaviska) 은행을 설립했지만 소유에 직접 관여하지는 않았다. 스칸디나비스카와 스톡홀름 엔스킬다, 두 은행은 경쟁했고 20세기 초를 함께 열었다. 발렌베리 은행이었던 스톡홀름 엔스킬다는 두 개의 지점만 가지고 있었고 오히려 법인은행에 가까웠다. 스칸디나비스카 은행이 더 소액거래 oriented한 은행이었다. 두 은행은 계속 경쟁하다 1972년도에 합병되었다.

앙드레는 진정한 기업가였고 그의 아들 크누트와 마커스는 다음 세대의 주요 2인이 있었다. 둘은 매우 다른 사람들이었다. 크누트는 매우 솔직하고 국가 경영에 관계가 깊었다. 그는 큰 부를 얻었지만 여러 가지 사회 프로젝트에 그 돈을 썼다.

마커스는 조용한 사람이었지만 능력 있는 재정 전문가였다. 당시 유럽 주요 재정위기의 하나였던 1928년 ‘크뢰커 크래시(Kreuger Crash)’와 관련 있다. 크뢰거에게 큰 돈을 빌려주지 않았던 발렌베리가는 큰 타격을 입지 않고 안정되고 좋은 상황을 만들어 회사를 강화시킬 수 있었다.

셋째 세대는 마커스 주니어(마커스의 아들)와 제이콥이다. 당시 법인을 설립하는 데 가장 영향력 있던 사람이 이 둘이었다. 제이콥은 가업의 재무에 집중했고, 마커스 주니어는 산업에 집중했다. Ericsson, SAAB와 같이 오늘날 전 세계에서 볼 수 있는 기업들을 세운 사람이 마커스다. 발렌베리 가문의 여러 가지 사업은 결국 국민과 스웨덴의 부를 위해 회사를 발전시키는 willingness에 대한 것이었다고 볼 수 있다. 늘 이런 것들이 핵심적이었다.

크누트와 그의 부인 사이에는 자식이 없었다. 그래서 그의 돈은 재단에 갔다. 'Knut and Alice Wallenberg Foundation'은 돈의 쓰임에 대해 엄격한 규율을 갖고 있었기 때문에 발렌베리 가문의 소유구조에서 아주 강한 힘을 갖고 있다.

연합정부에 대해 얘기할 때 사람들은 어떻게 자본주의가 사회민주적인 가치들과 공존할 수 있을까 생각한다. 발렌베리 가문은 항상 능력에 초점을 맞추려고 노력해왔다. 귀족이든 노동자든 농부 출신이든 상관없다는 것이다.

가장 중요한 것은 실제로 deliver한다는 것, 그리고 능력을 갖추는 것이다. 예를 들어 R. J. 라는 사람은 마커스(old)와 가장 가까운 사람이었다. 그는 은행에서 우편물을 배포하는 일에서부터 시작했지만 일하면서 배우고 능력을 키워 높은 자리로 승진했다. 이것 역시 이해해야 할 중요한 부분이다. 배경이 중요한 것이 아니라 능력과 실제로 일을 해내는 것이 중요한 것이다. 오늘날 발렌베리 가문이 사회로부터 존경을 받는 이유 중 하나라고 생각한다.

다른 이유로는 발렌베리 가문이 상당히 낮은 자세를 갖고 있다는 것이다. 그들은 신문 첫 면에 잘 등장하지 않고, 미디어에 모습을 드러내지 않는다. 발렌베리 사람들은 이런 것보다는 일

을 해내는 것에 주목하는 사람들이다.

Q : 이데올로기적인 게임 같다. 자본주의 사회라는 것이.. 일반 대중 앞에 나타나지 않아도 되고, 언론으로부터 숨을 수 있고, 그러면서 국가를 통제한다.

A : 그들은 국가를 통제하지 않는다.

Q : 그들이 정치와는 아무 관계가 없는 것인가?

A : 지금은 더 이상 정치 활동을 하지 않는다. 세계 1차 대전과 2차 대전 사이에는 크누트가 외무장관을 지냈다.

얘기하고자 했던 질문 중 하나가 세계 2차 대전 당시 발렌베리 가문에 대한 비난에 관한 것이었다. 당시 발렌베리에 대한 가장 큰 비난은 그들이 미국에 돈을 숨기기 위해 독일을 도왔다는 것이다. 발렌베리가 B를 도운 이유는 동료 회사가 사업을 지속할 수 있도록 돕기 위함이었다. 독일 community와 접촉이 많았던 Jacob은 우두머리에게서 연락을 받아 그들이 접촉을 더 가질 수 있도록 도와달라는 제안을 받았다.

세계 2차 대전에, 스톡홀름 엔스킬다 은행 위원회에는 유태인이 3명이나 있었다. 이 가문의 핵심적인 주제와 부합하듯, 능력과 성과가 중요한 것이었지 당신이 누구며, 조상들이 누구며, 갖고 있는 부가 얼마인지는 중요하지 않았다. 당신이 무엇을 얼마나 이루어내는지 중요했다.

Q : 유명한 1938년도 살트헤바덴 조약(Saltsjöbaden Agreement)에 발렌베리 가문이 기여했죠?

A : 그 사건에 대해 나는 전문가가 아니다. 사실 내가 살트헤바덴에

거주한다.

Q : 스톡홀름에서 가까운가?

A : 살트헤바덴은 스톡홀름의 남동에서 18km 거리에 있다. 살트헤바덴은 크누트 발렌베리에 의해서 세워졌다. 살트헤바덴은 처음에는 bathing resort로 만들어졌었다. 또한 그 당시에는 살트헤바덴이 더러운 타운이었기 때문에 발렌베리 가문은 사람들에게 바다와 가까운 곳에서 보다 좋은 환경에서 거주할 기회를 제공하고 싶어했다. 그래서 살트헤바덴이 만들어졌다. 오늘날 살트헤바덴은 Nacka라고 불리는 지방 자치제의 일부이다. 자체적으로 town이 아니다. 발렌베리 가문 덕분에 오늘날 내가 이곳에서 살 수 있는 것이다.

Q : 이 질문을 하는 이유는 1938년 Act는 스웨덴이 주요 산업국이 되는데 큰 힘 영향을 줬고, 노동 경영 갈등을 피하게 해줬고, 새로운 스웨덴 모델을 개발하는 데 큰 영향을 미쳤기 때문이다. 스웨덴의 은행업과 다른 산업에 발렌베리 가문이 이렇게 지배적이라면, 노동법 제정에서도 핵심적인 주체가 되었을 텐데 어떨까?

A : 당시 사민당 소속 정치인들 대다수와 발렌베리 가문은 갈등 없는 실용적인 방법을 따랐다고 생각한다. 갈등이 없으면 win-win할 수 있다. 이런 경지에 이르기 위해서는 양쪽이 어떤 방식으로든 무엇을 내놓아야 한다.

발렌베리 가문은 이런 방식에 대해 잘 알고 있었다. 그들이 이익을 최대화만 하고 아무것도 내놓지 않을 수는 없다는 것과 연봉뿐 아니라 근무 환경에 대해서도 좋은 기준이 필요하다는 것을. 이런 것에 대한 발렌베리 가문의 바른 이해, 그리고 정치인들이 절충하고자 하는 의지, 이것은 스웨덴 사회에서는 양쪽

이 다 받아들일 때 결정이 내려진다는 것을 보여준다. 팽팽한 갈등으로 일이 커지는 일은 매우 드물다. 자기 방식대로만 일을 처리하려는 쪽은 없다. 물론 노동시장에 대한 갈등이 있었지만 심각하지 않았다. 사회로부터의 존경을 얘기하자면 60년대 후반이나 70년대 초기의 공산화 물결이 있었다.

1968년에 학생 혁명이 있었고 이것 역시 스웨덴에 영향을 미쳤다. 사람들은 거리행진을 하며 ‘발렌베리 가문의 나쁜 냄새가 난다’고 외쳤다. 그 당시에는 많은 항의가 있었다. 그 때 여론 조사를 했으면 발렌베리 가문은 국민들에게서 높은 점수를 받지 못했을 것이다.

그러나 발렌베리 가문은 그들이 하는 일에 대해 항상 존경을 받아왔다. 그 이유는 그들이 의자에 앉아 국민들에 나쁜 영향을 주는 일을 하는 경우가 없거나 매우 드물었기 때문이다. 그리고 그들은 스웨덴에서 가장 부유한 사람들이 아니다. 그들이 영향력이 큰 것은 사실이지만 절대 가장 부유한 사람들은 아니다. 훨씬 부유한 사람들이 있다. 발렌베리 가문에게 돈은 가장 중요한 것이 아니다. 산업을 창조하는 것, 국민들을 위해 일자리를 만드는 것, 그리고 스웨덴 국민들의 삶의 질을 향상시키는 것이다.

Q : 1968년도 시위자들에 어떻게 대처했나? 당시 공산주의 트렌드는?

A : 그들은 사업에 열중했다. 발렌베리 가문은 그들이 언론에 의해 공격 받을 때 언제나 대응하지 않았다. 그들은 이런 면에서 매우 조용했다. 1968년도와 70년대에 일어났던 항의는 제한적으로 유대인 운동에 집중되었다. 그리고 그 당시 대다수가 정치적으로 좌익이었다. 그러므로 언론은 발렌베리 가문에 대한 기사들을 매우 부정적인 시각에서 썼다.

Q : 스웨덴의 사민당과 노조 사이의 타협과 협력에 대해서 묻겠다. 이것이 실용적인 접근이라고 부르고 그다지 이데올로기적이지 않다고 한다면 그것은 스웨덴 전통인가? 아니면 여러 개발의 역사에 의해 형성된 것인가? 한국 사람들은 이치를 따르고 이론에 따른다. 무엇이든 이론에 맞지 않으면 타협하지 않는다. 서울 거리에는 시위자들이 많다. 우리는 어떤 때는 보다 감정적이고 이데올로기적인 것이 우리의 특징이라고 생각한다. 그러나 스웨덴의 노동관계는 어떤가?

A : 그렇다. 과거 중세 시대에는 매우 계층적인 체계였다. 그러나 이런 체계가 폐지된 후에는 모든 사람이 동등하다. 이 원칙은 모든 스웨덴 국민들의 마음 깊이 자리 잡고 있다. 남다른 사람은 없다. 나는 나의 가능성을 갖고 있고 너는 너의 가능성이 있다. 스웨덴 사회에 매우 핵심적인 또 다른 가치는 공정성이다. 사업에서도 공정해야 한다. 이렇다고 한 번 말했으면 그렇게 처리해야 한다. 그렇게 해야 하는 것이다. 다른 누구도 속이지 않는다. 뒤에서 칼로 찌르지 않는다. 매우 솔직해야 한다. 한 번 말한 것은 지켜야 한다. 이런 면에서 발렌베리 가문은 실용적이다. 변하지 않는 핵심적인 가치들이 있다.

Q : 그 가치는 정치적이거나 이데올로기적인 것은 아닌가?

A : 어떤 측면에서는 정치적이라고 볼 수 있다. 발렌베리 가문의 공정성과 모든 사람이 동등하다는 가치는 정당과 일치한다. 동등하다는 가치는 사민당의 핵심적인 가치 중 하나이다. 반대로 스웨덴에는 비사회주의적 정당도 있다. 이들 역시 사민주의 정치인들과 같은 가치들을 공유한다. 지난 10년 동안에도 임금이나 부의 배분 폭은 조금 넓어졌다. 잘 되는 증권 거래소 덕분에 어떤 사람들은 매우 부유해졌고 회사를 판 사람들도 있다.

반대로 아직도 살아가기 위해 발버둥치는 사람들 즉, 월말에

더 이상 쓸 돈이 없는 사람들도 있다. 그러나 유럽의 다른 국가나 미국과 비교한다면 임금 면에서만큼은 스웨덴이 매우 편차가 적다. 이런 면에서 다른 나라들과 큰 차이가 있다.

Q : 비즈니스의 잔인한 세계에서 어떻게 스웨덴이 나쁜 일을 저지르지 않고 생존할 수 있는 것인가?

A : 세상은 흑백처럼 단순하지 않다. 스웨덴은 noble warrior가 결코 아니고, 다만 이런 가치들을 지키는 것이다. 이런 가치들을 지키려고 노력하는 것이 장기적으로는 도움이 된다. 왜냐하면 상품의 품질에 집중하고, dirty business에 관여하지 않으려고 노력하면 소비자의 존경을 획득하게 된다.

결국 상품을 구매하는 것은 소비자다. 언론의 공격 대상이 되기도 할 것이다. 발렌베리 가문은 이렇게 매우 중요한 가치들에서부터 출발한 가문이다. 정부모델에 대한 위협으로는 세계화, 즉 외국 기업들이 다른 가치관을 갖고 들어와 스웨덴 법인을 사는 것이다. 이런 것들은 스웨덴 모델에 대한 위협 요소들이다.

Q : 이런 글로벌 변화에 발렌베리 가문이나 스웨덴 기업들이 잘 대처할 수 있다고 생각하는가? 지금은 아주 잘하고 있지만...

A : 그렇다. 매일 대처하고 있다. 스웨덴은 작은 국가이고, 작은 상대이다. 세계 랭킹에서 우리는 은행규모로 50~60위, 또는 70위 밖에 되지 않는다. 대차대조표를 보면 우리는 스웨덴 안에서도 3번째로 큰 은행이다. 그러나 국제적으로는 우리가 가장 높이 평가 받고 있고 외국 통화에 대해서는 가장 유능하다.

우리가 비록 스웨덴 출신의 작은 은행이지만, 세계에서 7번째로 큰 foreign currency trader이다. Nordic 지역에서 이뤄

지는 비즈니스에 관해서는 우리가 앞서가는 merger다. 이런 힘은 적성, 그리고 자기의 적소를 찾고 최선을 다하는 자세에서 이룬 것이다. 발렌베리 가문은 그런 분야들을 찾고 개발하는 것에 뛰어나다.

Q : 발렌베리 가문에서 가장 큰 것은 은행업이었고 다른 회사를 개발하면서 산업화의 여러 단계에 맞추어왔다. 세상 변화에 잘 적응하고 있다고 생각되는가? 어떻게 이 가문이 이렇게 잘 맞추어가고 있다고 생각하는가?

A : 개인적인 관점이지만 발렌베리의 포트폴리오를 보면 미래의 우승을 거머쥌 것으로 뚜렷하게 나타나는 회사는 없다. 발렌베리의 포트폴리오는 예전에 만들어진 발명들로 구성되어 있다. 나에게 Ericsson은 IT 회사가 아니다. 물론 IT에 기본을 두지만 Microsoft나 Apple과 같은 존재가 아니다. Ericsson은 휴대폰 산업과 시스템에 집중한다.

그러나 그 어떤 것도 미래의 승자로 볼 수는 없다. 이런 것을 찾는 것이 도전의 일부다. 발렌베리는 규모가 다소 작은 새로운 사업에 대한 포트폴리오도 있는데 이것 중 어떤 것이 미래의 Ericsson, SKX와 같은 회사들이 될지 누가 알겠는가? 모두에게 이런 부분이 도전인 것은 분명하다.

Q : 한국에서는 산업자본이 은행과 같은 금융자본을 소유할 수 없게 되어있는데, 유럽에는 전반적인 그런 규제가 어떤가?

A : 유럽에서는 일반적이다. 은행이 산업회사를 소유하는 것을 금지하는 미국의 법과 매우 흡사한 법이 스웨덴에서도 1934년에 있었다. 그래서 우리 은행은 Ericsson을 소유할 수 없었다. 발렌베리 가문 모두 SEB를 소유한다. 왜냐하면 Investor는 발렌베리 가문의 산업을 위한 일종의 holding company이다.

Q : 현재 우익정당이 우세하다. 오래 지속될 것이라고 생각하는가?

A : 여론 조사를 보면 그들이 이길 확률은 낮다. 그러나 선거는 2010년에 있을 것이다. 우익은 온건하고 그들은 일자리 창출에 초점을 두고 많은 변화를 만들었다. 또한 복지 체계의 정도를 낮췄다. 이것은 물론 국민들이 좋아하지 않았다. 그러나 국가 경제에는 좋았고 장기적으로 좋을 것이다. 지난 2년 동안의 변화를 스웨덴 국민이 앞으로 더욱 더 appreciate하기 될 것이다.

Q : 옳은 일을 하고 있는데, 왜 대중의 지지를 못 받고 있나?

A : 그렇다. 오랫동안 그들은 경제를 위해 옳은 판단을 내렸다. 그들은 일자리를 창출했다. 그러나 지금 그들이 하는 것은 복지 수준을 낮추려는 것이다. 예를 들어 당신이 직장을 잃으면 일정 기간 동안 주 정부에서 돈을 받는다. 그러나 그 금액이 줄었다. 누가 당신에게서 무엇을 빼앗아 간다면 화가 날 것이다. 국민들은 이런 돈을 지불하는 사람들이 있다는 것을 인식해야 한다. 본인들이 이런 돈을 내고 있다는 것, 본인이 낸 세금으로 이런 돈이 나간다는 것을 이해해야 한다. 스웨덴의 세금은 매우 높다.

사람들은 이제 천천히 이런 면을 이해하기 시작하고 있다. 이런 시스템이 가치가 있는가? 조금 더 낮은 복지수준으로도 감당할 수 있지 않은가? 세금이 적어지면 수입이 늘어나는 것이고, 실직을 대비해 자신을 위한 저축을 책임지고 하는 것을 의미한다. 스웨덴에서는 개인 부를 축적하는 것에 대한 세금이 매우 높다. 그래서 이렇게 많은 세금은 국민들을 위한 사회안전망을 만드는 데 쓰였다. 국민들이 따로 저축을 하지 않아도 될 만큼. 이런 추세는 조금씩 낮아지고 있다. 세금이 낮아지면서 사회 시스템의 수준도 같이 내려가고 있다.

Q : 자본가가 줄어들고 이익이 감소하면, 모델 자체가 변화하고 있다는 것으로 이해할 수 있나?

A : 보다 더 저축할 수 있고 스스로에 대한 책임을 질 수 있도록 만드는 시스템으로 변하고 있다. 완전한 사민주의가치—국가가 국민을 돌보는 형태—에서 점점 멀어지고 있다. 예전에는 국민들이 정부에 자기 돈을 주고 정부가 사람을 돌보는 형태였다.

이제는 우익정당이 기존의 이런 모델을 바꾸려고 시도하고 있다. 그들의 초점은 '일하는 것이 사람들에게 유익해야 한다'이다. 이것이 가장 중요한 것이다. 15년 정도 전의 사회 체제 안에서는 직장을 그만 두거나 새 직장을 못 잡으면 연금을 받아 생활하는 것과 임금이 낮은 직장을 다니는 것과 큰 차이가 없었다. 지금은 그 차이가 커졌다. 이런 변화는 사람들이 노동에 대한 동기를 만들어주기 위함이다.

Q : 당신은 사민주의자인가 아니면 우익인가? 내 생각에 은행가는 우익정당이어야 한다. 그러나 스웨덴에서는 다를 수 있다는 생각이 든다. 매우 복잡하지 않은가?

A : 그렇다. 나는 오랫동안 보수당에서 일해 왔다. 왜냐하면 나는 개인의 힘을 믿는다. 그리고 나 역시 하나의 개인으로서 내가 어느 학교를 다닐지, 어떻게 살지에 대한 선택권을 가져야 한다고 생각한다. 이것은 나에게 매우 중요하다. 그러나 50% 또는 55~60%의 스웨덴 국민들이 사민당에 투표하게 된다면, 글썄다. 나의 생각과 다른 견해를 갖는 사민주의자들이 많다. 스웨덴의 정당들 사이의 차이가 그렇게 크지는 않다. 심지어 좌익정당도 더 이상 자신들을 공산주의자라고 부르지 않는다.

Q : 내년 선거에서 사민당이 파워 게임에 들어와 이기면 현 정부가 진행해온 이런 개혁이 후퇴할 것 같은가? 아니면 이대로 유지될

까? 경제적인 측면에서 어떤가?

A : 이미 실행되고 있는 개혁 중 몇 가지는 예전으로 돌아가기 어려운 게 있다. 예를 들어 토지에 대한 세금이다. 이전에는 집과 토지에 대한 세율이 매우 높았다. 부동산은 시장가격의 75%가 세금으로 매겨졌다. 지난 20년 동안 부동산에 대한 가치가 매우 높아지면서 세금도 엄청 증가했다. 예를 들어 일반적인 가정집이 4백만 크로네라면 그 집에 대한 세금이 보통 4만 크로네다.

하지만 새로운 제도에서는 모든 것에 대한 flat tax가 붙는다. flat fee가 있는 것이다. 같은 집에 대한 새로운 세금은 6천 크로네다. 엄청 싸지 않는가? 이런 제도를 바꾸는 것은 정치적 자살이다. 그러므로 부동산 세금에 대한 이 새로운 제도는 내가 볼 때 예전으로 돌아가기 어렵다. 하지만 보다 작은 규모의 개혁, 예를 들어 복지 수준은 조정될 수 있다. 물론 예전 수준으로 돌아가지는 않겠지만 달라질 수 있다. 그러나 선거에서 이기는 길이라고 할지라도 분명 정치적 대가를 치르게 될 것이다.

Q : 그래도 큰 트렌드를 외면하기 어렵다. 너무 많은 것이 여기에 의존되어 있다.

A : 더 큰 그림에서 본다면 지금의 스웨덴은 1900년대의 스웨덴이 아니다. 1950년도만 하더라도 주를 이동하면서 농민들을 일하게 하는 제도가 있었다. 이런 농민들은 자신의 집도 소유하지 못했다. 그들은 이리저리 이동하며 state owner에 의해서 organize된 rental flat에 거주했다. 이런 얘기는 불과 58년 전의 일이다.

Q : 너무 가난해서 그런가?

A : 그들은 가난했고 노동에 종사했다. 이 제도는 1960년대에 폐지되었다. 오늘날에는 농업에 종사하는 사람들이 매우 적다. 스웨덴에서 일하는 대부분의 사람들은 사실 사무근로자다. 당신이 공장에서 일을 한다고 하더라도 당신은 엔지니어다. 왜냐하면 당신은 컴퓨터를 작동하거나 당신의 일을 하는 기술을 갖고 있기 때문이다.

스웨덴의 노동력은 진짜 전통적인 블루칼라가 아니다. 이런 블루칼라 집단은 오늘날 스웨덴에서 적다. 그렇기 때문에 우익 정당의 가치를 옹호하는 움직임이 일어나고 있는 것이다. 사람들이 조금 더 돈이 있고 자신의 힘으로 극복할 수 있다는 것 또는 실패할 수 있다는 것을 이제 아는 것이다. 그들은 정부에 예전만큼 의존하지 않는다. 내 생각에 이 흐름은 국가가 커지면서 일반적으로 일어나는 것 같다.

Q : 그러나 어떤 때에는 국가의 규모가 커지면서 반대의 움직임이 일어나지 않는가.

A : 그런 움직임은 아마도 아주 적은 소수에 의해서 엄청난 부 건설이 있는 국가들에서 일어나는 것일 것이다. 그러나 상당히 좁은 임금 격차를 갖고 있는 스웨덴에서는 그런 문제들이 잘 일어나지 않는다. 본인의 일상생활을 극복하면서 살고 있는 사람들은 다른 사람들이 많은 돈을 버는 것에 상관하지 않을 것이다.

II. 영국

1. Strategy Unit

- 때 : 2008. 6. 30(월) 11:00
- 곳 : Strategy Unit, South Side, Admiralty Arch The Mall
- 참석 : Stephen Aldridge, Director of the Strategy Unit
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[브리핑 내용]

- 전략이란 무엇인가? : 다음 2가지에 대해 명확한 것
 - 성취하고자 하는 것
 - 그 목표를 이루기 위해 필요한 수단이 두 가지를 단기·중기·장기로 살펴봐야 한다.

- 전략적으로 일하는 데 필요한 5가지 핵심 요소
 1. 문제 정의 : 문제를 일으키는 요인 분석 포함
 2. 비전과 목표, 그리고 목표들 사이의 거래를 명확히 하기
 3. 정부 개입의 근거 설명 (있다면)
 4. 선호되는 정치적 옵션의 증명과 선택
 5. 계획 실행 및 전달

- 전략적으로 잘 운영되는 조직은 어떤 형태인가?
 1. 리더는 조직의 전략적 목표를 정확히 알고, 명확하게 전달할 수 있다.
 2. 이슈나 문제에 대한 체계적이고 강력한 분석에 기반한 전

략이 있다.

3. 전달시스템과 리스크에 대한 이해 위에 세워진 분명한 이정표와 책임을 가지고 전략을 수행하는 분명한 계획이 있다.
4. 조직은 전략과 같은 선상에 분포된 자원과 전략적 목표를 전달하는 것에 기반한 성과경영, 이 2가지로 조직되어 있다.
5. 분명하게 반응하는 피드백

=> 전략적 접근은 전략청을 만드는 것만이 아니고, 조직 비즈니스의 모든 측면들을 강화시키는 것임

□ 정부 부서가 전략적이어야 하는 이유

1. 보다 확실한 정보에 기반한 정책을 만들 수 있고, 미래의 도전과 문제들 그리고 단기 위기에 보다 잘 대처할 수 있게 된다.
2. 좋은 전략은 확실하게 분석된 토대를 갖고 있다. 어려운 문제에 대한 최선의 반응으로 더 나은 합의에 이를 수 있다.
3. 전략으로 인해 정책이 보다 확실한 기반에 의해 만들어 지므로 향상된 정책결과를 가져온다. 정책·체계·분석·자원 할당이 잘 조정된다.

□ 기원과 보고 라인

1. 2002년도에 설립(기존 Units는 1998년)
 - 장기(長期) 또는 cross-cutting 전략적 이슈를 다루는 정부의 능력을 향상시키기 위해

- 정책 개발의 혁신, 정부 목표의 전달 촉진하기 위해
- 2. 내각에 기반을 두고 장관을 통해 총리에게 보고한다.

□ 전략청의 현재 역할

1. 총리에게 전략과 정책에 대한 조언
2. 효과적인 전략과 정책 개발, 전략적 능력을 키우기 위해 각 부처를 지원
3. 최근 일어나는 이슈와 정책 과제들을 분석하고 효과적으로 알림

=> SU가 다루지 못할 국내 정책은 이론적으로는 없음.

과거에는 국외 이슈도 다뤘지만 현재의 초점은 국내에 있음.

□ 전략청의 가치를 높이는 방법

1. 문제의 완전한 이해를 돕기 위해 분석적 능력을 제공. 전략과 정책은 근거에 입각한 것들임.
2. 정책 목표와 이들 사이의 거래를 확실하게 하기 위해 전략적 정책을 만드는 능력 제공. 목표 달성을 위해 모든 옵션을 분석하고 평가.
3. 총리와 부처들을 위해 사실과 근거에 입각한 비판적인 도전 제공.
4. 총리에게 양질의, 융통성 있고 민감한 자원 제공.

□ 결과물

1. 수상과 장관을 위한 조언과 분석
2. 백서나 녹서, 다른 정책문 등 부처와 협력 사업
때로는 부처와 물리적으로 연계
3. 전략청이 발표하는 전략 리뷰
4. 개인 연구나 일은 3~5주에서 3~5개월 또는 그 이상이
소요
5. 이런 결과물들은 단계로 구성된 절차 중의 한 단계일 수
있음

□ 영향

1. 구체적인 정책 변화 : 아동 보호 시스템의 재설계, 에너지 정책 리뷰, 고령층과 장애인을 위한 개인 예산 소개 등
2. 이슈에 대한 개요/분석표 재구성 : 공공서비스 개혁에 대한 정부의 접근, 사회적 추방을 다루는 새로운 방법 등
3. 전략과 전략적 운영에 대한 개요/분석표 제공 : 중앙 그리고 부처 안에서의 전략적 능력 강화, 5년 계획 등

□ 구별되는 일·방법

1. 매일 끝내야 하는 일이 적다.
 - 급한 것보다는 중요한 것에 집중
 - 한 프로젝트 팀은 2~4명으로 구성
2. 분석적 정확성, 근거에 입각한 접근방식이 우리의 핵심적인 가치
 - 분석적 기술력 뛰어난 사람들만 채용
 - '분석가'와 '[정책 조언자]'를 구별하지 않음
3. 중앙부처와 가깝게, 자주 공동으로, 때로는 협력해서 일
힘

- 전체적, cross-cutting 접근방식을 도움
 - 효과적인 수행을 위한 토대 제공
 - ‘전략’, ‘근거에 입각한 정책 세우기’에 최고의 방법 확산에 도움
4. 결과물들은 정부 정책의 성명서에 쓰일 수 있음
 - 실용적이고 만족스러운 해결책, 좋은 아이디어는 실행될 수 있음
 5. 일에 대한 열려있는 접근방식
 6. 종신 시민직원과 다른 직원들의 혼재
 - 종신 시민직원은 일반적으로 다른 부처에서 오는 형태
 - 다른 직원은 파견 근무, 개인 회사, 학교, think-tank, 외국에서 기간 계약직으로 채용
 - 현재 약 45명의 직원

□ 전략청의 현재 일과 프로젝트 : 5개의 팀

1. 교육 : 세계적인 수준의 학교를 만드는 요소 포함
2. 보건 : NHS(영국 국민건강보험) Next Stage Review 후원/지지, 공공 보건, 개인의 가계 관리, 시스템 개편
3. 가정 : 청소년 범죄 전략, 경찰 개혁
4. 공공 서비스 개혁 : 공동생산, 위임/의뢰, 예방 및 초기 개입, 노동개혁, 공공부문 혁신, 지역 책임, 생산성, 돈의 가치
5. 에너지, 환경, 기반, 과학과 혁신

□ 5가지의 time-limited 프로젝트

1. 보호 : 보호의 요구와 필요에 대한 미래의 경향 리뷰
2. 아동과 가족 : 가족생활을 강화시킬 수 있는 전략을 개발

하는 것과 관련하여 가족에 대한 압박pressure 리뷰

3. 식량 정책 : 건강한 생활방식 등과 같은 다른 목표와 관련하여 식량 정책 목표의 일관성 리뷰
4. 인생 기회 : 아무 기술이 없거나 낮은 기술을 갖고 있는 어른들이 두 번째 인생을 가질 수 있는 기회를 촉진하는데 복지 개편과 기술 정책들이 어떻게 이용될 수 있는지에 대한 리뷰
5. 지역 공동체 : 삶의 질이 우리가 거주하고, 직장 다니고, 자녀를 키우는 곳에서 어떻게 향상될 수 있는지에 대한 리뷰

□ 영국이 직면하는 전략적 도전에 대한 평가로 미래의 일을 알 수 있음

평가에는 다음이 포함된다.

1. 영국의 전반적인 수행을 평가하고, 정부가 세운 장기 목표들을 향한 진행을 리뷰한다.
2. 미래의 challenges와 기회들을 리뷰한다.
3. 현재의 전략들과 정책들에서 나타나는 잠재적인 차이를 분석하고, 현재와 미래의 SU 업무팀에게 알려준다.

=> 2003년도, 2005년도 그리고 2008년도에 발표한 이런 평가 자료를 홈페이지에서 확인 할 수 있다.

□ SU가 여러 부처의 전략적 능력을 키우는 데 도움을 주는 방법

1. joint working
 - SU 팀/직원이 해당 부처에서 함께 일을 한다

- 부처의 (전략적) 능력을 키우는 것을 돕는 최선의 방법은 직접 부처에서 함께 전략 일을 하는 것이다.

2. challenge

3. 직원 빌리기

- SU으로나 SU에서

4. 지식과 best 경험/수완을 공유

- Strategy Survival Guide

5. 전략적 이슈들에 대한 토의

- 점심시간에 진행되는 세미나 프로그램

[면담 내용]

Q : SU는 다양한 이슈들을 다룬다. 영국과 전 세계의 모든 분야나 이슈들을 어떻게 이렇게 작은 조직이 다루는 게 가능한가? 이 조직의 규모가 어떻게 되나?

A : 42~3명의 직원이 있다.

Q : 42~3명이 모든 것을 다루나?

A : 우선, 같은 이슈나 문제를 동시에 다루지 않는다. 우리는 정해진 내부 구조나 고정된 팀이 없다. 내가 한 직원이라면, 어제 일을 끝내고 오늘 들어온 프로젝트 수행에 들어간다. 이 일이 끝나기 전에는 다른 일을 맡지 않는다. 우리가 많은 것을 해낼 수 있지만 동시에 하지는 않는다.

둘째 좋은 직원을 채용한다. 45~50명의 직원밖에 없다고 하겠지만 뛰어난 분석 능력을 갖고 있는 사람들을 채용한다. 일부는 civil service에서 오고, 어떤 이들은 private sector에서

온다. 그리고 컨설팅 회사에서 일하던 사람들이 많다.

Q : 그런 사람들을 채용하려고 하면, 그들이 그런 컨설팅 회사에서 얻는 높은 액수의 돈을 지급해야 하지 않는가? 그렇지 않다면 그들이 여기에 왜 오나?

A : 그들이 오는 이유로는 첫째 총리를 위해 일을 한다. 둘째 정책 그리고 정부가 어떻게 운영되는 것에 대해 배울 수 있다는 것이다. 일반적으로 젊은 친구들이 많이 지원한다. 경험자들은 임금에 대해 더욱 민감할 수밖에 없기도 하고, 젊은 친구들이 다른 기업에 취직하기 전에 또는 직장 초기에 SU에서 1~2년 경력을 쌓고 경험하기를 희망한다. 셋째 45~50명 정도 되는 우리는 일할 수 있는 곳 어디든 다른 사람들과 협력해서 일하려고 한다. 다른 부처 직원들과 교환하기도 하고, 아주 큰 alumni network를 갖고 있다.

60명 이상의 직원을 가진 회사·기관과 지금과 같은 주제에 대해 얘기할 때 내가 하는 얘기가 있다. 규모가 커서 발생하는 단점들이 분명 있다는 것이다. 45~50명 규모의 이런 조직의 장점은 매우 융통성 있다는 것, 수행하는 프로젝트에 대해 매우 민감하게 반응한다는 것, 조직 내 직원들 서로 다 잘 안다는 것, 그리고 매우 빠르다는 것이다. 우리보다 규모가 커지면 이 정도 규모가 할 수 있는 것을 어떻게 이루겠는가. 관료제와 계급제가 커지면 일에 방해가 된다.

Q : 가변적인 구조라는 것을 알겠다. 정해진 법도 없고. 권한이 총리에게 있다고 하는데 새 총리가 와서 SU를 이용하지 않기를 결정해서 SU에 예전만큼의 권한을 주지 않으면? 이런 일이 일어날 수 있지 않나? 그래서 사람들이 규칙과 법을 만들지 않나. 구조와 힘이 달라지지 않도록.

A : 법도 바뀌질 수 있다. 역사적으로 볼 때 여러 총리들이 SU처럼 중앙정부를 지원하는 기관의 필요성에 대해 얘기를 해왔다. 사회, 경제, 정치 환경이 변화하면서 우리도 변화한다.

우리는 이런 일을 계속하는 것을 당연하게 생각하지 않는다. 하지만 이런 기관의 중요성과 필요성은 분명하다. 상황이 바뀌면 우리도 거기에 대처한다. 열심히 일을 하고 직면하는 환경의 조건을 다루는 우리를 총리도 지지하고 필요로 한다.

영국이 현재 직면하는 문제들 대부분은 지적으로 매우 복잡적이고 변화무쌍하다. 예를 들어 공공 서비스에 대해 우리도 1940년대의 National Industry Model과 매우 다르고 세련되게 접근하고 있다. 과거 그 어떤 기관보다도 현재의 SU가 이런 복합적인 이슈에 효율적인 대책 제시를 가능하도록 만들고 있다.

물론 우리를 방어하는 법이 존재하지 않지만 새로운 총리가 필요한 기관을 만들거나 수정하여 늘 우리와 같은 역할을 수행하는 기관이 존재할 것이다. SU가 그 가치를 높이기 위해서는 양질의 업무를 수행하고 늘 사회, 경제, 정치 모든 부문과 관련되는 이슈들을 다루는 것이다. 총리가 누가 되든 그가 필요로 하는 일을 하는 동안 SU는 안전할 것이다.

Q : 누가 프로젝트를 개발하나? 당신들은 project-based하다. 예를 들어 어떤 사회적 이슈가 중요하게 판단되어 의뢰가 들어왔을 때 누가 이 이슈에 대해 정보와 조언을 주어 SU가 전략적으로 다루도록 하는가? 누가 명령을 내리나?

A : 우리가 일하는 이슈들은 여러 곳에서 온다. 총리, 자문위원, 고위 공무원, 행정조직, 혹은 정부 외 인물들이다. 그러나 총리가 가장 영향력 있다. 그리고 매일 진행되는 commissioning board가 있다. 총리, 자문위원, 고위 공무원 등으로 구성되어

있다. 다른 중앙 기관들의 제안서도 받아 본다. 우리는 다른 기관과도 동등하게 일을 한다. 총리가 최종적으로 검토하여 특정 이슈들을 우리에게 알린다.

Q : SU가 일을 하여 훌륭한 결과물을 생산하고 이런 결과물들은 다른 부처에서 논의되고 이용될 것이다. 정치적으로는 어떻게 돌아가나? 어떤 정치적인 영향을 받는가? SU에서 나온 결과물들은 의회로 가서 토의되는가, 아니면 총리의 권한으로 총리가 결정하여 진행시키나?

A : 프로젝트에 따라서 이 질문에 대한 답변이 달라진다. 관련 부처와 프로젝트 수행 첫날부터 함께 계속 공동으로 일을 진행한다. 그 이후 계속 장관, 공무원, 자문위원들과 함께 한다. 우리가 하는 일이 논쟁이나 토론을 위한 것일 때는 공식적인 합의 없이 일을 진행한다. 정부정책적인 영향이 크다고 판단되는 프로젝트는 장관과 협력이 커진다. 당 변화나 미래의 정책 변화에 우리나라 부처가 마찬가지로 입장에 있다. 우리가 분석한 것에 대한 최종 결과 발표에 대해서 물론 시기, 최종 정책 등에 대해 장관들 입장이 다를 수 있지만 이런 차이는 토의의 필요성을 일으킨다. 이들은 차이나 충돌을 좁히기 위해 토론할 것이다.

Q : 연구 및 분석 과정에서 이슈에 대해 관련 있는 이해 집단들이나 다른 정당의 의견을 포함하는가?

A : 그렇다. 식량 정책 이슈에 대해 2006년도에 매우 분석적인 프로젝트를 했다. 그 때도 food chain에 있는 여러 사람들과 토의했다. 소비자, 슈퍼마켓 운영자, 식품 제조업자들, 농부들, NGO 등.

Q : 평균적으로 하나의 프로젝트가 걸리는 기간은 얼마나 되는가?

A : 프로젝트에 따라 정말 다르다. 3~5주에 끝내는 것도 있고, 보통 3~6 개월이고, 9개월은 좀 긴 편이다.

Q : 런던의 금융 부문의 경쟁력이 다시 살아나고 있다. 한 때 뉴욕보다 약했는데 이런 경향이 SU와 관계가 있는가?

A : 영국이 이를 위해 한 것은 별로 없다. 이런 금융 힘을 위해 한 것은 틀을 제공한 것이다. 지난 10~15년 사이에 영국은 가장 비건실한 경제에서 가장 건실한 경제를 갖는 국가가 되어가고 있다(수치적으로 나타난 경제 성장). 규제에 대한 영국의 접근 방식이 효과적이어서 큰 힘이 되었다고들 말한다. 영국이 지난 몇 십 년 동안 진행해온 보다 일반적인 방식이 이렇게 금융에도 좋은 영향을 가져온 것이라고 생각한다. 유연한 노동시장, 유연한 자본시장, 유연한 생산시장 등. 그 동안 영국은 개방경제, 경쟁, 좋은 규제수준을 추구해왔다. 이런 접근과 목표가 금융뿐 아니라 모든 부문에 긍정적인 결과를 가져왔다고 생각한다.

2. Next Step Agency

○ 때 : 2008. 6. 30(월) 14:00

○ 곳 : Cabinet Office, 70 Whitehall, London SW41A 2WH

○ 참석 : Rob Wall, Cabinet Office Press office

조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

A : 우리는 공공부문에 정부의 높은 기준이나 우선순위를 장려한다. 우리가 사용하는 모델로 공기업이 있는데 실제 모델을 살피고 거기서 이뤄지는 활동에 질문을 제기하며 정부 구조를 형성한다.

우리가 가장 중요하게 생각하는 부분은 공기업의 효율성이다. 어떤 부서가 새 모델의 새 기능에 기여하는지를 고려한다. 영국은 백 년 넘게 꽤 복잡한 구조를 유지해 오고 있다. 중앙 정부를 보면 3개 다른 종류의 바다가 있다. 부처와 거기 속한 에이전시들이다. 에이전시는 각 부처의 부분으로 정부의 부서이지만 분리된 정체성을 가지고 있다. 그들만의 구조와 시스템이 있다. 전통적으로 에이전시의 책임과 역할은 활동을 전달하는 거다.

Q : 그들이 어떻게 그런 서비스를 계속 제공할 수 있도록 운영하나?

A : 그것은 주어진 권리와 책임을 확실히 알아서 수행하는 것이다. 우리가 그들에게 유연성을 제공하면 확실히 목표에 도달한다. 에이전시는 80년대에 시작돼 이제 30년이 다 되는데 이 단체의 효율성과 영향력이 우리의 토론거리이기도 하지만 에이전시의 신분에 대한 강조점은 공기업의 일들을 전하는 거다.

Q : 이 시스템이 소개되었을 때 반대가 많지 않았나?

A : 새로운 시도라 몇 가지 우려되는 점들이 있어 반대도 있었다. 가장 우려했던 점은 체제의 큰 변화다. 공공부문에 있던 것들 몇 가지를 민간으로 옮겨야 했으니까.

Q : 새로운 에이전시가 생겨날 때 정부의 어느 부처가 관여하나?

A : 각각의 부처가 전체적인 조망을 살펴보고 결정한다. 독립적 성격을 가진 활동으로 보여야 하는 일들은 모두 공기업의 다른 형태로 분류되어 나왔다. 그래서 전체적으로 부처와 에이전시들과 재조직의 지속적인 변화가 있다. 에이전시가 생기고 나서 얻은 이득 중 하나는 전체적으로 상당히 투명해졌다는 거다.

Q : 에이전시의 행정관은 상업화나 새로운 서비스를 소개하는 것에 대한 아이디어를 갖고 있나?

A : 그렇다. 단체가 전달하는 일이 잘 운영되고 창의적이 될 수 있도록 하는 것이 그들의 임무다. 어떤 방법이 가장 잘 전달되고 고객들이 원하는 것이 무엇인지 이해하는 것 등이다. 요즘은 우리가 하는 많은 서비스가 온라인으로 제공되어 사람들이 쉽게 업무를 볼 수 있다. 전하는 역할을 하는 에이전시들로서 이런 책임이 있다. 그리고 아주 좋은 정책 전문가도 필요하다. 우리는 idea skills, personal skills, delivery skills를 개발하는 것을 중요하게 생각한다.

Q : 그들을 어떻게 재정적으로 후원하나? 그들의 예산을 제안서로 제출하나?

A : 그것은 정부가 하는 일이다. 3년 예산안을 에이전시가 작성해서 보고하면 정부와 행정관이 검토하고 토론한 뒤 정부가 결정한다. 하지만 매년 그들이 작성한 예산안과 지출의 행방을 철저히 살핀다.

Q : 평가를 하기엔 일 년이 너무 짧지 않은가?

A : 짧다. 처음 이런 모델이 생겼을 때 총리실의 주요 업무가 에이전시를 평가하는 것이었다. 누가 에이전시가 돼야 할지 결정하고 부처가 자신을 돕는 에이전시를 세팅할 수 있게 코치하는 일이 주요 업무였다. 지금은 그 일을 부처에서 직접 한다. 그들이 일하는 목표를 확실히 하는지, 고객중심인지 등에 대해서.

Q : 아까 투명도가 높아진 것을 언급했다. 에이전시들이 재정도 따로 받아 스스로 관리하면 더 자유롭게 된 셈인데 그 투명도가 유지되기 힘들지 않을까?

A : 물론 그들의 업무진행에 유연성이 더 많아진 것은 사실이다. 돈을 구체적으로 어디에 쓰는지 결정권이 있어 자유롭다. 계약 관련 일이 들어올 때에도 권한이 있다. 하지만 그들이 갖는 이런 권한에는 제약이 있다. 큰 결정들, 예를 들어 1억 파운드에 달하는 계약 건은 부처에서 결정을 한다. 그리고 그들이 어디로 전해야 할지 부처가 허락해야 그들이 더 권한을 갖게 된다. 부처에서 허락하지 않는다면 그들의 권한은 줄어든다.

Q : 부처가 에이전시의 수행평가를 한다면 평가하는 도구는 무엇인가? 고객에게 하는 서비스가 좋은지 나쁜지에 대한 것은 보통 전문가들에 의해서 평가가 이루어져야 정확한데 어떤 평가방식을 이용하나?

A : 주된 평가는 output과 outcome에 대한 평가다. 우린 항상 목표와 고객관리 보고서를 사용한다. 에이전시가 성숙해짐에 따라 더 나은 목표를 갖게 된다. 일자리 관련해서 가장 큰 고려사항은 오랫동안 무직상태였던 사람들이 직업을 갖게 하는 것이다. 이것이 가장 큰 이득이자 의미가 된다.

Q : 평가방법은 에이전시 자체에서 나오나, 부처이나 국회에서 나오나?

A : 여러 곳에서 나온다. 에이전시가 스스로를 돌아보면서 평가하면 부처와 장관들이 함께 보고 대화한다. 장관은 에이전시가 말하는 목표에 정치적 상황을 고려해서 자세하게 결정하고 지시한다. 이렇게 장관의 권한에 따른 결정은 정당하고 맞는 방법이라고 생각한다.

Q : 활발한 시스템이다. 그렇다면 한국 공기업은 어떻게 잘할 수 있을까? 영국에서 하는 이런 민영화시스템은 예산과 재정의 효율성 등 여러 이점이 있겠지만 공기업의 중요한 부분을 놓칠 염려

가 있을 것 같다. 영국에서는 어떻게 공기업의 질을 떨어뜨리지 않으면서 민영화 시스템을 유지하는지 궁금하다.

A : 우리는 민간부문이 우리의 기준을 높인다고 생각한다. 민영화제도 자체가 서비스의 질을 높인다고는 말할 수는 없지만 민간은 공기업과의 경쟁을 유도해서 우리가 기준에 도달할 수 있게 한다. 예를 들어 어떤 공기업 서비스가 있는데, 동시에 그 서비스가 몇몇의 민간단체로 운영될 때 가격이나 서비스의 질적인 면에서 경쟁이 될 수 있다. 그러면 우리의 기준에 도달할 수 있고 보다 더 앞장서 나갈 수도 있다.

영국이 현재 어떤 시점에 있는지 알려주고 어떤 측면을 바라보고 있는지 또 NGO 같은 자원봉사 단체들은 우리의 정책 발전에 기여하는데 어떻게 사용할 수 있는지 등. 그래서 전반적으로 총리실에서 하는 일은 정부정책을 전하기 위해 민간부문, 자원부문에 모두 관여하며 관계를 구축하는 거다.

예를 들어 자선단체들이 우리의 정책을 계획하고 설계하는데 도울 수 있다. 자선 단체 중에는 교육훈련 프로그램을 운영하는 곳이 많은데 우리는 우리의 교육 방법을 알리기 위해 그들과 함께 일하고 싶다. 이렇게 민간 기업을 넘어 사회의 자원봉사단체들을 자세히 고려하고 살피는 것이 우리가 전체적으로 우리의 정책을 적극적으로 활발하게 이끌고 나갈 수 있는데 큰 도움이 된다.

Q : 에이전시와 각 에이전시에 속해 있는 공무원들이 몇 명인지 통계자료는 없나? 만약 새로운 에이전시를 만들면 부처에 있는 공무원들을 보내나? 부처의 입장은 에이전시가 생기면 에이전시에 그들의 업무를 덜어서 자신의 규모가 좀 줄어들기 원하나, 아니면 큰 규모를 유지하기 원하나?

A : 장관과 부처는 공기업 서비스를 전하기 위해 그들의 운영을 보여줘야 하는데 정치적 상황 등이 장관이 직접 컨트롤하기에는 너무 단도직입적일 경우 부처들이 전하는 역할을 맡아야 할 때가 있다. 이럴 때 에이전시가 이 역할을 감당할 수 있다. 에이전시 직원들은 보통 부처에서 일을 거친 경우가 많기 때문에 같은 조건, 시스템을 사용하지 않는다. 작은 에이전시에는 부처들이 직원들 간에 밀접한 연결망이 있지만 더 큰 에이전시들은 자체 시스템을 가지고 있다. 하지만 공무원들과 서비스 특성 간에 있는 중요한 점은 확신 있는 안정성이라고 생각한다.

3. British Council

- 때 : 2008. 7. 1(화) 12:00
- 곳 : The British Council, London, SW1A 2BN
- 참석 : Mark Herbert(Director Comuncations)
Terry Toney(Regional Director for South East Europe)
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

Q : 우리는 지금 한국이 어떻게 하면 더 나아지고 강해질 수 있는지 그 전략을 찾는 중이다. 중앙일보와 함께 일반 국민들에게 국가 경쟁력의 중요성에 대해 홍보하려 한다. 국가경쟁력에 관해서는 대여섯 개의 중요한 이슈가 있다. 인적자원관리, 기업, 문화와 사회적 요소들, 갈등해결방안 등. 이것들이 한국이 국가경쟁력 제고를 위해 다른 나라를 보고 배우며 조치를 취해야 하는 부분이라고 생각된다. 그래서 우리는 스웨덴, 핀란드를 방문했고 다른 팀은 미국과 다른 남미 국가들, 또 아시안 국가들을 방문할 예정이다.

이 방문의 목적은 현재 한국보다 국가경쟁력 향상을 잘하고 있는 나라의 사례를 수집하고 배우는 것이다. 그들이 지금 현재 어떠한 전략을 사용하고 있는지, 그 전략의 이유는 무엇인지, 또 문제가 있었다면 어떠한 것이었는지 등에 대한 것을 알고 우리가 배울 점이 있다면 배우고 고쳐야 할 것들이 있다면 고쳐야 한다고 생각한다. 이것이 이번 프로젝트의 전반적인 배경이다. 이렇게 오늘 이런 주제에 대해서 토론할 수 있는 시간을 내주셔서 고맙다. 우리는 또 이 인터뷰를 신문기사로도 준비하고 있다.

A : 어떤 신문인가?

Q : 중앙일보다. 한국에서 가장 큰 대중매체 중 하나다. 대중들에게 국가경쟁력의 중요성에 대해 일깨우고 영국이나 스웨덴, 핀란드 같은 나라의 사례를 보여주는 좋은 통로가 될 거라고 생각한다.

A : 그럼 우리가 먼저 우리의 전반적 상황을 이야기해나가며 질문을 받겠다.

마크는 커뮤니케이션 디렉터다. 그리고 나는 현재 유럽의 17 개국을 돌보고 있다. 수년간 외국에서 근무하고 24년간의 브리티쉬 카운슬에서 경력을 가진 사람의 시각에서 말하겠다. 브리티쉬 카운슬이 하는 일과 목표, 우리와 함께 일하는 나라들, 그리고 각 나라에 대한 각기 다른 접근방법들에 대한 사실과 정보를 알려주겠다.

우리의 전반적인 목표는 영국과 다른 나라들 간의 관계와 결속력 형성이다. 우리는 장기간의 관계를 바라고 있다. 이런 일은 항상 정부에 의한 교육 프로젝트나 우리가 일하는 나라들과 진행하는 프로젝트들로 이뤄져 왔다. 왜냐하면 함께 일하면서 그들과의 파트너십을 형성할 수 있기 때문이다. 또 이런

일들을 통해서 교육부가 더 구체화 될 수도 있다. 무엇보다 궁극적인 효과는 영국 사람들과 그 나라 사람들 간에 형성되는 좋은 관계다. 이런 프로젝트들로 형성되는 정부차원의 관계는 교육부와 일하는 사람들에게겐 교육의 더 넓은 분야에 도달하고 사람들과의 연결을 제공하는 데 필수적이다.

Q : 당신의 질문은 어떻게 하면 당신의 나라가 더 경쟁력을 당장 갖출 수 있느냐다. 브리티쉬 카운슬은 1934년도에 설립되었다. 올해가 75년째다. 그동안 우리는 다른 나라와의 관계에서 우리가 어떻게 행동을 취해야 하느냐를 생각하면서 많이 변화했다. 그리고 다른 나라에 어떻게 ‘관여’하는가를 생각해본다면 다양한 방법이 있을 수 있다.

예를 들어 군사 개입을 통해 싸움으로서 다른 나라를 바꿀 수도 있다. 과거에는 전통적으로 이 방법을 통한 경우가 많았다. 반대로 다른 나라에 무언가를 제공함으로써 관여할 수도 있다. 도움을 주는 것이다. 우리는 문화적 관계를 통해서 이런 일들을 하고 있다. 우리가 다른 누군가와 공식적인 관계에 투자할 때 그 뜻은 “나는 당신에게 관심이 있습니다. 당신도 그러실 건가요?” 라고 생각한다. 이걸 굉장히 중요한 점이다. 만약 그 나라가 우리의 존재를 모른다고 생각해보라. 예를 들어 한국과 미국은 한국전쟁 이후로 여러 가지 이유로 그 관계가 강력해져 한국에서 미국은 다른 나라들보다 관계적인 면에서 훨씬 경쟁력이 높다. 영국의 입장에서는 “그렇다면 우리는 한국과의 관계에서 어떻게 관계를 이룰 수 있을까?”라고 물을 수 있다.

우리는 정부나 교육기관뿐 아니라 사람들 간의 근본적인 관계를 형성시켜야 한다. 그래서 우리는 대학과 같은 단체나 디자인 학교나 박물관을 통해 사람들을 모이게 하는 것이 중요하다고 생각한다. 사람들이 서로에 대해 더 잘 알게 될 때 한국의 마음속에 다른 국가보다 영국이 더 우위에 서는 거다. 우리는

일 년 넘게 우리가 다른 나라와 상호이익을 갖는 관계를 형성하는 방법을 연구해왔다. 두 나라 모두 이기는 상황이 될 수 있도록 말이다. 우리는 'win-win'일 때 관계가 더 건강해진다고 생각한다. 그리고 우리 문화적 관계의 접근은 늘 'win-win'에 초점을 두어왔다. 이것은 과거에 있었던 문화적 접근이나 정책과는 많이 다른 방법이다.

Q : 우리는 사실 다른 나라들에 한국을 알리려 노력하고 있다. 왜냐하면 한국의 이미지는 한국전쟁, 데모, 효율적이지 않은 정부 등 부정적인 이미지가 많기 때문이다. 국가의 이미지가 고정되어 있을 때에는 어떻게 바꿀 수 있을까?

한국인들은 언제나 빠른 것을 좋아한다. 영국은 강대국이라 다른 나라와의 관계에 많은 재정을 투자하고 브리티쉬 카운슬의 다양한 활동도 있고 있다. 영국의 이런 굵직한 프로그램들을 한국이 모방하는 것이 가능할까?

A : '빨리빨리' 의식은 장기간의 관계를 형성하는데 효과적이지 않다고 생각된다. 아마 다른 차원의 홍보에서는 효과적일 수 있다. 브리티쉬 카운슬이 하는 일과 비슷한 프로그램을 한다면 더 큰 효과가 있을 거다. 그렇게 되면 대사관들이 시간에 걸쳐서 더 친밀한 관계를 형성하게 된다. 이렇게 보면 '빨리빨리'도 해결책의 한 단계로서 사용할 수도 있겠다.

사람들이 교육이나 어떤 분야에 있어서 함께 일할 수 있는 프로젝트를 찾는다는 것은 더 오랜 시간 노력을 기울여야 한다. 예를 들어 이런 관계 형성을 위해 투자하는 일은 뚜렷한 이득이 보이기 전까지 5~10년 동안 계속 해야 하는 일일 수도 있다. 어떠한 뚜렷한 이득이 있기 전에 장기간의 투자가 필요하다는 것이다. 이것이 현재 한국에게 우리가 줄 수 있는 하나의 실마리 혹은 열쇠라고 생각한다.

A : 나는 한국에 1990년도부터 1994년까지 4년 정도 기간 동안 살았다. 내 부인도 한국인이다. 하지만 처음에 한국을 방문한 것은 내가 학생인 시절, 한국이 박정희 정권 때인 1977년도다. 그래서 한국에 대해서 꽤 알지만 지금은 브리티쉬 카운슬이 국가 경쟁력에 기여하는 바를 중점적으로 얘기하겠다.

첫째 당신의 나라에 대해 아는 사람들의 마음속에 한국이라는 나라는 하나의 개념으로 자리 잡는다. 거기엔 개념형성이 가능한 다양한 분야들이 있다. 예를 들어 관광산업으로 자리 잡을 수 있다. 영국에는 다양한 형태의 관광산업이 있다. 또 우리는 사람들이 영국을 경제적으로, 산업적인 생산으로 세계사회에 관여하는 나라로 보기를 원한다. 런던과 같은 도시는 그런 면에서 현 시대 우리 정체성의 아주 강력한 부분이 된다. 제조업은 예전처럼 영국의 정체성에서 강한 부분이 아니지만 서비스 산업은 아주 강력하다. 나는 경제적인 부분에도 다양한 분야가 있다고 생각한다. 관광 상품이나 역사와 같은 것은 우리 정체성의 일부로 투영되어 사람들이 인식하게 되는 것들이라고 생각한다.

이제 우리가 중요하게 생각하는 것은 이제 앞으로 이 단계에서 더 전진해야 한다는 것이다. 단순히 이미지를 투영한다는 것은 구경꾼의 시각과도 같은 것으로 일종의 관람 활동을 위한 것이고 사람들은 이로 인해 관계적인 측면에 관여를 하지는 않기 때문이다. 우리는 ‘관여’(engagement)라는 단어에 많은 강조를 한다. 이제 ‘관여’에 대해서 잘 생각해 보라. 이것은 단순히 쳐다보거나 구경하는 것이 아니고 또는 단순히 기억하는 것도 아니다. 이것은 마치 한편의 영화를 보는 것과 같다. 영화보기에는 ‘관여’가 없다. 끝에 가서 당신은 기억을 할 수도, 못 할 수도 있다. 우리는 관여를 활력(dynamism)이라고 생각한다. 어떤 한 나라가 경쟁력을 갖춘다는 것의 첫 번째 단계는 사람들의 마음속에 하나의 정체성으로 자리 잡는 것이라고 생각한다.

한국은 방송을 통해 보이는 관광 소개나 기업의 투자 기회도 흥미로운데 개인적으로 가장 흥미로운 점은 한국에서 전반적으로 보이는 현대 기술이다. 이것은 굉장히 강력한 국가 이미지를 만든다. 왜냐하면 현대기술은 현대사회에서 사람들을 끌어당기는 큰 도구가 되기 때문이다. 이것이 전화기든, 인터넷이든 게임이든 말이다. 내 생각에는 이런 현대기술을 통해 드러나는 한국이 세계의 사람들이 한국을 알아가게 되는 시작이라고 생각한다.

사람들이 한국에 대해 주목하는 또 다른 한 분야는 바로 영화 산업이다. 한국에는 최근 세계가 주목한 몇 개의 영화가 있다. 우리가 흔히 'public eye'라고 부르기도 하는. 나는 이렇게 두각을 나타내는 점들이 사람들에게 다가간다고 생각한다. 디자인이나 영화나 전자 디자인 같은 것들이 사람들의 이목을 끈다. 삼성 같은 기업은 여기에서도 '전자'하면 떠오르는 강력한 이미지를 가진 기업이고, 현대나 기아 같은 기업은 영국 내에서는 그다지 강하지 않지만 세계 다른 나라들에서는 꽤 강력할 것이다. 기아는 European Football Championship을 후원했다. 알고 있는가?

기아가 European Football Championship의 파트너 기업이었다. 주로 캠페인을 했다. 한국은 아마도 단기간의 캠페인을 할 텐데, 문제는 장기간을 위해서는 무엇을 하는가이다. 국가로서 어떤 이미지를 형성하고 싶은가? 예를 들어 영국은 당연히 생산적인 현대국가로 보이고 싶지만 또 동시에 믿을 수 있는, 좋은 파트너가 될 수 있는, 미래에 대해 생각하는 나라로서의 이미지를 원하기도 한다. 이러한 이미지와 관련된 가치는 꼭 온전히 실제적인 것이어야 하는 것은 아니다.

우리가 어떤 강력한 산업이 있다고 할 때 중요한 것은 강력한

산업을 갖는 것 자체가 아니고 그보다는 강력한 산업을 갖고 동시에 믿을만한 파트너가 되는 것이다. 그래서 다른 나라가 언젠가 신뢰하며 함께 일할 수 있도록 말이다. 그래서 우리가 상업적으로도 힘이 있지만 동시에 인권에 대해 고려하며 잘 다스려지는 국가가 되는 것이다. 우리는 기본 이미지 위에 가치를 투영한다. 역사적인, 상업적 상품들, 무역, 관광, 팝 스타, 음악, 패션과 같은 것은 시각적 요소들이다. 하지만 우리가 하는 일은 그 위에 가치를 형성하는 일이라고 생각한다. 가치는 중요하다. 그것은 믿을만한 것이며 신뢰할 수 있는 것이다.

우리는 우리 이미지의 한 부분이 전통적인 것이라는 것을 잘 안다. 그리고 한국 또한 그런 점에서 유사한 점을 가지고 있다고 생각한다. 그 전통적인 이미지는 아마도 한국이 원하지 않는 것일 수도 있다. 얼마 전 비엔나에서 한국 대사관이 주최한 한국전통문화에 대한 홍보행사를 본적이 있다. 정말 매력적이었다. 하지만 의문스러운 점은 이것이 시각적으로는 한국의 전통에 관한 것이라는 걸 알겠는데, 그 위에 더하여 전달되는 가치적인 메시지는 무엇이나 하는 것이다. 한국이 무엇이며 어떠한 사회인가 라고 묻게 된다. 한국은 신뢰할만한 사회라는 것인지, 사람들을 위해 더 나은 세상을 만들어 나가는 데에 주력하는 사회라는 것인지. 이러한 행사의 주된 수용자 혹은 관객을 파악하는 것이 중요하다.

예를 들어 리더들을 생각할 때 정부나 주요 교육기관이나 박물관 등을 이끄는 사람은 바쁜 사람들이며 늘 거의 확실한 초점을 가지고 있는 사람들이다. 그들과 함께 일하고 싶거나 그들에게 영향을 끼치고 싶다면 당신 또한 아주 명확한 초점을 가지고 접근해야 한다. 리더 다음 레벨로는 아직 젊지만 꽤 큰 영향력을 미치는 젊은 계층의 전문가들이 있다. 이런 사람들이 주로 우리가 프로젝트를 함께 하려는 사람들이다. 중요한 것은 그들이 원하는 것을 어떻게 충족시켜주며 동시에 우리도 우리가 원

하는 것을 이루는가에 대해 생각하는 것이다. 우리는 세계 주요 분야에서 많은 문화 활동을 하는데 우리가 어떻게 사람들이 서로 국제적으로 또 상호 문화 간에 대화할 수 있도록 이끄는가를 생각해야 한다.

사람들은 그들이 더 발전할 수 있도록 교육과 기술을 원한다. 다른 나라의 경제 발전은 우리에게 더 많은 기회를 의미한다. 왜냐하면 이것은 더 많은 무역을 의미하고, 그들이 안정적이고 갈등모드가 아니라는 점이기 때문이다. 그리고 나면 국가 간에 어떤 상태가 바뀐다. 이러한 점은 또한 사람들의 마음을 움직여 우리 문화와 나라에 대해 긍정적인 이미지를 그들에게 주게 된다. 좋은 이미지를 갖고 좋은 관계를 갖고 있는 상태에서 바로 비즈니스를 할 수 있는 거다. 그래서 나는 국제적인 이미지를 먼저 생각하고 고려하기 시작하는 나라들이 자주 나타난다고 생각한다. 국가 경쟁력 제고의 높은 성공률은 항상 '관여함'과 함께 나타난다.

이 시점에서 내가 하고 싶은 질문은 한국은 미국에 대해서 왜 그렇게 많이 알고 있나 하는 것이다. 한국인 중에 몇 명이나 미국에 친척 또는 친구가 있나? 정부의 높은 지위의 있는 사람 중에는 미국에서 공부하고 돌아온 사람이 많을 것이다. 우리 영국에는 한국인들이 와서 공부하는데 도움을 주는 정책이 없다. 한국인들의 소득이 적을 때 한국 학생들에게 장학금을 주었지만 요즘에는 그렇지 않다. 아주 소수의 학생들에게만 그렇다. 대신에 한국학생들이 공부할 수 있는 대학을 찾는데 도움을 준다. 그래서 꽤 많은 한국학생들이 영국에 있다. 그들이 여기에 살면서 우리가 당신의 나라에 대해서 알게 되는 것 같다. 말하자면 그들 자체가 나라를 대표하는 대사들이다. 그래서 사람과 사람 간의 관계가 국가적 관계를 발전시키는데 아주 중요하다. 결국에는 이것이 더 높은 국가 경쟁력을 갖게 되는 거다.

예전에는 한국인들이 미국과의 강한 결속력 때문에 미국만 바라봤는데 영국에 더 많은 한국인들이 오면서 이제 영국도 바라본다. 한국은 이제 혁신을 이루는 나라로서 좋은 평판을 듣기 시작했다고 생각한다. 새로운 상품들의 창의성을 볼 수 있다. 특히 전화기, 휴대폰, 영화 같은 것이다. 또한 아시아에선 특히 텔레비전 제작물들이 아주 강력하다. 이런 것들이 바로 사람들을 끌어당기는 요소다.

하지만 세계 사람들이 국제적으로 반응하는 한국인의 가치들이 무엇인가? 우리는 영국을 사람들이 신뢰할만하고 믿을만한 전통적인 나라로 본다는 것을 알 수 있다. 하지만 우리에게 아주 큰 문제였던 것은 이라크 침략이었다. 이것이 바로 믿음과 신뢰를 깨뜨렸다. 다행히도 어떤 사람들은 정부와 개인을 구분한다. 하지만 어쨌든 이것 외에 영국의 다른 가치들은 정치적 전통, 민주주의, 개방성, 법적 전통 등이다. 이러한 것들이 우리가 국제적 이미지로 중요하다고 생각하는 것이다.

Q : 다른 사람들에게 주는 이미지 위에 놓이는 가치에 대해 말했는데 이런 가치를 구체화하는 것은 참 어렵다. 영국은 이러한 가치를 어떻게 형성했나? 자연스럽게 서서히 발전된 것인가? 아니면 때때로 설문조사를 하나?

A : 그런 것도 필요하다. 왜냐하면 가치는 현실과의 관계가 중요하니까. 그건 우리가 조작할 수 있는 게 아니다. 내가 한국이란 나라에 대해 긍정적으로 생각하는 것을 보면, 아까 빠른 것을 좋아하는 한국인의 성향을 언급했는데 거기엔 약간의 부정적인 것도 있지만 긍정적인 가치는 열심히 일한다는 점이다. 한국인들은 정말 열심히 일한다. 아마 이 점은 세계가 다 알 거다. 그들이 그렇게 열심히 일하는 이유는 한국에서 열심히 일한다는 것의 정의가 아주 긍정적이기 때문일 것이다.

1953~54년 전쟁이 있던 후부터 50년이 넘는 시간 동안 눈에 띄는 경제성장을 이뤄왔는데 자동차산업과 건설산업 등이 주요 산업으로 구축되어 발전되어 왔다. 이제는 영화, 텔레비전 프로그램, 가요산업 등과 같은 똑똑하고 영리해 보이는 소프트산업이 주목된다. 이런 긍정적인 이미지가 한국에 있다.

Q : 브리티쉬 카운슬은 ODA(공적개발원조)에도 관련하여 일하나?

A : 아니다. 우리는 개발도상국을 위해 일하지만 ODA에는 관여하지 않는다. 우리가 주로 하는 일은 프로그램을 관리하고 운영하는 것이다. 우리 예산의 40%가 계약된 European Union, 세계은행이나 다른 다양한 외국인 사무소와 같은 에이전시를 위해 하는 일에 밀바탕 된 것이다.

Q : 영국정부에서 모든 재정지원을 받나?

A : 아니다. 우리가 받는 지원은 5억5천만 파운드인데 정부의 보조는 3분의 1정도인 1억1천9백만 파운드다. 우리는 영어를 가르치는 일, 또 우리가 만든 시험에서 돈을 번다. 그리고 우리의 구체적인 프로젝트 계약을 관리한다. 우리가 프로젝트를 위해 쓰는 돈은 에이전시가 지불한다. 세계의 다른 파트들 간의 계약을 우리가 운영하고 관리한다. 이런 계약들은 교육, 기술발전등과 같은 우리의 관심분야와 잘 맞는다.

Q : 새로운 프로젝트와 프로그램들을 만들 때 어디서 아이디어를 얻나? 세계 곳곳에 있는 지사에서 얻나?

A : 우리는 지속적으로 시스템을 발전시키고 있다. 가장 중요한 일 중 하나가 그 나라에 신뢰를 구축하는 것이다. 우리는 110개 나라에 사무실이 있고 각 나라에서 오랫동안 있었다. 한국은 1983년에 브랜치를 열었다. 한 나라에 오래 있어야 하는 이유

는 그곳의 지역적인 지식을 얻기 위해서다. 또 우리 직원들의 2/3가 영국인이 아니다. 그래서 다양한 목소리를 들을 수 있는 통로가 많다.

눈에 떨 수 있다는 것은 중요하다. 그래서 그 지역에 영국이 참여하는 모습으로 자리잡고 있다는 사실이 중요하다. 만약 그곳에 없다면 그 지역에서 인식되지 못한다. 각 나라마다 디렉터가 있고 각국을 12지역으로 나눠 지역디렉터가 있어서 그 해당 지역을 다스리는 시스템이 있다. 바로 내가 하는 일이다. 그 지역은 상급위원회에 보고된다. 그래서 우리의 구조는 국가 디렉터, 지역 디렉터, 상급위원회 이런 구조다.

우리는 독립적이지만 이름 없는 부서로서 정부의 지체라고 볼 수 있다. 우리가 해마다 받는 5억5천만 파운드는 후원 단체가 아닌 재정부에서 직접적 받는다. 영국을 대신해서 일할 수 있도록 말이다. 그리고 나머지 우리의 돈은 우리가 하는 프로젝트에서 온다. 그들 중 대표적인 것이 앞서 말한 영어 가르치기, 언어능력시험이다.

Q : 그럼 브리티쉬 카운슬은 정부를 대신해서 프로젝트들을 하는가?

A : 정부의 어떤 부서도 우리가 하는 일을 하지 않는다. 신뢰 가능성과 같은 개념을 고려해볼 때 우리는 정부 부서와 성격을 달리 해서 운영할 필요가 있다. 정부 부서일 때 사람들이 가장 먼저 생각하는 것이 국익이기 때문이다. 하지만 우리는 사람과 사람이다. 그래서 정부와 거리감을 두는 것이 사람들이 우리를 신뢰하게 하는 매우 건강하고 정치적인 방법이라고 생각한다.

Q : 한국은 요즘 문화센터를 주요도시에 짓는 일을 생각하고 있다. 일본 같은 경우 67개가 있고 중국은 아마 100여 개가 된다. 하지만 내 생각에는 단순히 문화센터를 짓는다고 모든 일이 해결

되지 않을 것 같다. 적극적인 ‘관여’를 하기 위해서는 프로그램이 필요하지 않은가? 자원 사용이 참 중요하다. 우리의 자원을 외부의 세계와의 의사소통에 주력해야 할지, 내적 갈등문제를 해결하는데 주력해야 할지 고민이다. 이곳에서의 문화적 프로그램들은 어떤가? 배우고 싶다.

A : 앞서 말했다시피 한국은 프로그램 전략에 있어서 아주 강력한 이미지를 가지고 있다. 그것이 바로 적용해야 할 부분이라고 생각한다. 영국은 문과관계전략으로 일하고 있다. 문화관계는 ‘원원’이다. 이것은 독점이 아니라 나누는 것이다. 우리가 생각하는 중요한 세 가지 도전은 문화 간의 대화, 수용성과 창의성, 그리고 기후변화다. 우리가 상업적인 상품을 만드는 일 같은 것은 할 수 없으니까.

내 생각엔 한국이 무엇에 초점을 맞추고 어떤 레벨에서 시작할 것인지, 어떤 분야에서 관여를 구축할 것인지 등에 대해 한국 내에서의 대화가 필요하다. 이것이 한국이 추구하는 가치를 튼튼히 할 것이고 그 위에 전달하는 메시지를 강력하게 할 것이다. 이미지를 전하는 가치가 성공적인 상업적, 문화적, 정치적 관여를 이루게 한다는 것을 기억해야 한다.

Q : 내가 갖는 의문은 어떻게 브리티쉬 카운슬이 영국의 가치형성을 하는가이다. 다른 부서들과 토론을 하나?

A : 우리는 토론을 중요하게 생각한다. 먼저 설문조사를 통해 가치를 알아낸다. 많은 나라에서 영국의 이미지에 대해 설문조사를 하고 그 결과를 영국 내에서 토론한다. 사회는 항상 변하기 때문에 우리는 영국을 나타낼 다양한 면의 우선순위를 정한다. 하지만 또 우리는 영국이 스스로 되고 싶어 하는 영국을 나타내려 한다.

우리는 예술가들과 많은 연결을 통해 우리가 나타난다고 생각한다. 미래가 촉망되는 젊은 예술가들을 통해 영국이 변화하고 새로워지는 것이 표현된다고 생각한다. 교육적 분야에서도 나는 이와 유사하게 영국의 교육이 현대적으로 성장하고 있다고 홍보하는 일을 한다.

Q : 교육은 다른 나라에 있는 젊은이들에게 우리를 홍보하는 아주 좋은 수단이 되는 것 같다. 교육부와는 밀접한 관계를 갖고 있나?

A : 우린 교육부와 아주 강력한 관계를 맺고 있다. 우리 교육부에는 두 명의 장관이 있다. 한 명은 고등교육, 한 명은 초·중·고를 담당한다. 교육부에서 국제적인 협정 같은 일을 부탁하면 우리가 담당한다. 이전 교육부 장관은 모든 학교가 적어도 하나 이상의 국제적 연결을 갖고 있어야 한다고 할 정도로 야심이 컸다. 교육부 장관은 보통 국제적인 측면에서의 일은 브리티쉬 카운슬에게 맡긴다. 그리고 커미션을 지불한다.

Q : 우리가 정식으로 만들 수 있는 교육적 프로그램들이 많지 않은 것 같다. 영국은 디자인 부문에서 아주 훌륭한데 영국 문화를, 또는 현대미술을 한국에 홍보하는 구체적 방법이 있나? 브리티쉬 카운슬이 재정적으로 지원할 수는 없지 않나?

A : 그렇게 하지 않아도 된다. 우리가 더 관심을 가지고 있는 것은 오고 가는 사람들이다. 그리고 전통적으로 브리티쉬 카운슬은 ‘안토니 타라’나 ‘헨리 무어’처럼 유명하게 될 젊은 예술가들을 지원한다. 이들도 젊었을 때 브리티쉬 카운슬이 후원했다.

내가 한국에 있었을 때 현대미술관과 일했었다. 그리고 젊은 영국의 화가들을 위해 젊은 영국미술전을 열었다. 나는 그 당시 두 명의 한국 학생을 영국으로 보냈다. 그들은 영국에서 미술과

또 예술경영을 공부했다. 그리고 한국으로 돌아와 몇 명의 영국 화가를 한국에 소개하는 프로그램을 만들었다. 그리고 우리의 예술과 문화를 소개하기 위해 현대, 삼성, 대우, 국제그룹 등과 일했었다. 그래서 우리가 궁극적으로 하는 것은 연결을 형성하는 것이다.

Q : 외국에서 젊은이들을 데리고 오는 것처럼 영국인들을 밖으로 내 보내기도 하나?

A : 그렇다. 때로는 교수들을 보낸다. 그래서 다른 나라의 그 분야 사람들을 만나고 알 수 있도록.

Q : 한국에는 영국으로부터의 기술지원에 관련한 이슈가 있다. 어떤 분야에서 우리가 교수님을 선택해 초빙할 수 있도록 브리티쉬 카운슬에서 도와주나?

A : 우린 오랫동안 그 일을 하고 있다. 대전과학기술대와도 그런 일을 했다.

Q : 요즘에는 한국이 이룩한 발전을 보면서 한국에 와서 경험을 쌓고 기술을 배우고 싶어 하는 나라들이 있다. KDI에도 그런 문의가 들어온다. 그래서 KDI는 쿠웨이트, 말레이시아, 몽골을 방문했고 이 나라들에는 협력하는 교육기관들이 있다. 하지만 우리가 부족한 것은 한국이 놀라운 속도로 경제발전을 이룰 때의 리더들이 은퇴해 우리에게 지침을 줄 사람들이 없다는 것이다. 하지만 이렇게 브리티쉬 카운슬과 이야기 할 수 있는 것은 우리에게 아주 큰 도움이 된다.

A : 우리가 한국과 일한 예를 들자면 예전에 광주에서 옥스포드대로 온 교수가 있었다. 어떤 기구를 만들었는데 이제 그 기구는 세계 몇몇 국가에서 구입이 가능할 것이다. 한국에선 사람들이 보

통 미국으로 가지만, 그 교수는 영국에 와서 재정적인 이득도 있었다. 우리는 또 부산에서 배 모의실험에 관한 세미나를 연 적도 있다. 이렇듯이 다양한 방법이 많이 있다.

오늘 우린 문화 관련해서 얘기를 많이 했다. 문화라고 하면 어떤 사람들은 전통, 음악, 그림 등만 떠올리지만 우리는 문화의 더 넓은 정의를 갖고 있다. 교육, 상업, 환경, 또 스포츠까지도 포함해서 말이다. 어느 나라는 골프나 축구와 같은 스포츠를 통해서 연결이 활발하게 되기도 한다.

4. BERR

- 때 : 2008. 7. 1(화) 14:00
- 곳 : Business Enterprise and Regulatory Reform, London SW1H 0ET
- 참석 : Andrew van der Lem(Director International Better Regulation Executive Department)
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

Q : 우리는 기업을 위한 환경 요인에 대해 배우러 왔다. 이런 것은 영국 기업을 위한 것들인가?

A : 모든 기업들을 위해서다. 결국 모든 것이 영국을 비즈니스하기 좋은 환경으로 만드는 것과 관련된다. 그래서 1980년대 후반부터 여러 가지 프로그램을 수행하고 있다. 16세기부터 이런 프로그램이 있었다. 물론 지난 20년 간 프로그램들이 정형화 되어왔다. 여기는 범정부적으로 책임이 있다. 그리고 우리는 새로운 규제의 질을 다룬다. 기존 규제를 단순화하는 시스템을 갖고 있다. 우리는 모든 부처와 가깝게 일을 한다.

19개의 정부와 큰 감시자들이 영국 규제의 99%를 만든다. 최근에 우리는 Impact Assessment Process를 개선했다. 이 제도는 진행되고 있는 일에 대해서 모든 결정권자들이 잘 이해하도록 만드는 것이다. 배경을 조금 설명하겠다. 우선 새로운 규제의 비용과 효과를 검토한다. 경제학자들이 참여해서 좋은 점과 안 좋은 점을 지적한다.

예를 들어 규제가 어떤 영향을 미칠 것인지에 대한 정보를 경제학자들이 200장이나 되는 큰 문서로 작성한다. 그러면 결국 그 정책을 다루는 사람들만 내용을 진짜로 이해하게 된다. 그래서 내용을 많이 단순화해서 지금은 모든 것이 한 장으로 요약된다. 이 정책의 전반적인 목적은 비용과 효과 그리고 그 배경의 주요 가정들이 한 장에 제시되는 것이다.

주요 내용은 30장으로 요약된다. 이것은 매우 심플하고 그다지 놀랍지 않은 변화처럼 들린다. 그러나 모든 정보를 보다 일관되게 정리함으로써 다른 공직자들과 정치인, 규제에 영향 받지 않는 외부인들, 그리고 이 규제에 직접적인 관심이 있는 여러 사람들이 평가하기 훨씬 좋아진다. 모든 것이 분명하고 빠르게 전달되기 때문이다. 이런 변화에 대해 우리는 지금 많은 곳에 널리 알리려고 한다.

우리는 다른 사람들과 기관들이 이런 변화를 규제개혁의 요소로 이해하기 바란다. ‘모두 경제와 관련돼 있다’는 생각에서 멀어져 경제가 어떻게 이용되고 있는가에 대해 생각해야 한다. 이것이 하나의 요소다. 그리고 다른 유럽 국가들처럼 단순화와 관련해서 우리도 조절 절차를 단순화하는 진보적인 계획을 갖고 있다. 우리의 이런 프로그램은 Standard Cost Model 방법론에 기반을 둔다. 유럽에서는 23개 나라가 이 방법론을 어떤 형태로든 채택하여 사용하고 있다.

이 방법론은 많은 국가들이 적용하고 있다. 간단히 설명하면 실시중인 모든 법령들을 검토하고 회사가 그런 법을 따르는 데 얼마의 비용이 드는지 연구한다. 효율적인 회사가 어떤 것인지 알아보는 매우 과학적인 방법이다. 계산되어 나온 비용에 회사 수를 곱해서 합이 나온다. 그 다음 사람들은 목표를 정한다. 우리는 25%를 정했다. 그 다음 생각한다. '25%의 비용을 절약하면서 똑 같은 것을 달성하는 새로운 프로세스들을 적용할 수 있는가.' 이런 방식으로 지난 2년간 우리는 경제에서 8억 파운드를 절감했다. 그리고 우리는 35억 파운드를 앞으로 절감할 야망을 품고 있다. 앞으로도 우리에게 매우 유용한 방법이라고 믿는다.

그리고 행정적인 요구만 보고 있으니 좋은 토론을 할 수 있다. 정부에 특정한 정보 요구가 있다면 그것을 가장 효율적으로 달성하고자 하는 것은 당연하다. 그리고 벤치마크를 할 수도 있다. 우리는 5년 계획을 진행하고 있는데 2012년도에 마치지만 그 결과에 대해 우리는 상당히 낙관적이다. 우리는 그 프로세스를 조사하기 위해 매카니즘을 사용한다. 또 단순화의 다른 형태를 알아본다. 그래서 단순화를 위해 우리가 갖고 있는 기반을 사용한다. 최근에 우리 설계시스템을 재구성하기 위해 조사했다. 우리는 감시기관(regulator)들에 대해 상세한 프로그램을 갖고 있다. 우리는 환경단체 안전기관 등과 같은 큰 감시기관들을 돕기 위해 만들어진 새로운 에이전시를 시작했다. 그래서 감시기관들은 함께 일을 더 잘 처리하고 지방 정부와 일을 더 잘한다. 영국에는 많은 법 집행이 지방 정부에 의해 진행되기 때문이다.

중앙 정부에서는 이런 것이 법이라고 제시를 하고, 지방 정부는 실제 회사에 가서 법이 잘 지켜지고 있는지 검사를 한다. 영국에서는 감시기관들이 2백6십만 기업을 매년 감사하고 그것의 80%는 지방 정부에 의해 진행된다. 우리가 하는 것이 효율적이

라는 느낌을 회사에 주기 위해 우리는 지방 정부와 함께 일을 해야 한다. 영국에서는 중앙 정부에 대한 지방 정부의 독립성이 비교적 높다. 이것은 물론 대부분의 국가들도 그렇지만.

Q : 그러면 중앙 정부와 지방 정부 사이의 협력을 위한 새로운 계획을 만들기 위함인가 아니면 관계를 변화하기 위한 것인가?

A : 기존 시스템이 보다 잘 돌아가게 하기 위한 것이다. 우리가 발견하는 대부분의 문제들은 조정, 일관성 같은 것과 연관되어 있었다. 우리는 고위험에 기반한 집행에 대해 잘 인식하고 있다. 모든 감시기관들이 고위험 회사, 저위험 회사가 무엇인지 대강 알고 있다. 그러나 다른 분야에 걸쳐 어떤 것이 고위험인지 저위험인지 더 깊이 알아봐야 한다. 예를 들어 어떤 회사가 오염원이라면 그 회사는 노동법을 지키지 않을 가능성이 높다. 앞으로 우리는 여러 감시기관들에 걸친 보다 좋은 리스크 프로파일링을 시작하고자 한다.

지금은 감시기관들이 지켜야 하는 승낙코드라는 것이 있다. 일반적인 규칙을 세우면 이런 것의 배경에는 모든 감시위원들이 경제 요소에 대해 알고 있어야 한다는 것이다. 그래서 당신이 비록 사회분야 감시위원일지라도 당신의 개입이 경제적 영향력도 있다는 것을 간과해서는 안 되는 것이다. 그러므로 당신은 가능한 가장 간단한 방법으로 일을 해야 한다. 우리가 지금 하는 일의 많은 부분이 이것이다. 우리는 이것이 감시위원들 사이의 문화 변화로 되어가길 바란다. 이런 방식으로 감시자들이 일을 잘하는 좋은 예가 많다. 우리는 이런 예를 통해 계속 발전해야 한다.

Q : 관료의 25%를 감축한 것이 궁금하다. 어떻게 실행했나?

A : 2년 전에 그랬다. 비즈니스에 적용되는 영국의 모든 법을 검토

하고, 각 법률마다 정보를 제공하라고 회사에 강요하는 법적 의무를 정리한다. 회사에 부과되는 여러 가지 의무를 분류해서 2만 개의 법적 의무를 규정했다. 이 일은 상당히 규모가 컸다. 우리는 이제 모든 의무에 대한 데이터베이스를 갖고 있다.

다음에 우리가 한 것은 회사와 인터뷰였다. 이런 의무를 따르는 데 각 회사에 얼마의 비용이 드는지 조사했다. 일반적으로 각 의무에 대해 6~7개 회사와 인터뷰했다. 어떤 회사들은 이런 의무가 있는지조차 몰랐다. 효율적인 보통 회사가 어떻게 하는지 우리가 알아냈다.

그 다음은 비용이다. 전체 회사 수에 곱해 전체 금액이 나온다. 이 일을 하는데 반년 걸렸고 우리는 빨리 일을 해냈다. 우리는 컨설턴트를 이용했고 비용으로 1천만 파운드가 나갔다.

또한 우리는 정부 안에 있는 자원을 활용했다. 이 일이 최고조에 달했을 때(이 시기는 짧았고) 풀타임으로 일하는 직원이 250명이었다. 우리가 얻은 결과에 의하면 영국이 각 회사에 부과하는 전체 행정적 의무는 140억 파운드다. 그래서 몇 백만 파운드 투자에서 우리는 몇 십억 파운드 효과를 기대한다. 그러므로 이 일을 하는데 사용되는 자원의 양을 정의할 수 있다고 생각한다. 우리는 이미 8억 파운드의 비용을 감축했다. 앞으로는 그 금액이 커질 것으로 전망한다. 그러나 이 방식에도 장단점이 있다. 모든 접근방식이 그렇듯이.

Q : 다른 나라에서도 사용되고 있나?

A : 그렇다. 기준이 되어가고 있다. 우리는 2~3년 전에 시작했지만 처음 시작한 나라는 네덜란드다. 우리는 네덜란드 방법론을 채택한 것이고 이것은 덴마크와 네덜란드 두 나라가 시작했다. 그러나 우리가 개선했다. 우리는 이것을 오픈소스로 만들었다. 다

른 나라들 역시 이를 선택해 발전시켰다. 서로에게서 배우는 셈이다.

Q : 협력적인 관계를 위한 제도나 장치는 없나?

A : ‘Standard Cost Model Network’이라고 불리는 네트워크가 있다. 어느 나라든 가입할 수 있다.

Q : 개인인가, 정부인가?

A : 정부다.

Q : 그걸 한국과 나눌 수 있나?

A : 흥미로운 제안이다. 기업에 부과하는 의무에 대해 익히는 것은 한국이 더 조직적일 수 있다. 내 동료가 한국에 갔을 때 행정의 질이 좋아서 놀랐다고 한다. 물론 하나의 방식이 옳은 것은 아니지만 한 가지의 방법임에 분명하고 서로의 관점을 교환하는 것은 흥미로운 일이다.

Q : 방법론적인 문제들이 발생할 수도 있겠는데 기본적인 시작은 매우 선명하고 분명하다. 똑똑한 아이디어이다.

A : 간단하지만, 어떨 때는 간단한 것이 필요하다.

Q : 한국에서는 이런 것을 단순화하려고 한다. 외국이 투자하도록 하기 위한 특별한 계획들이 영국에 따로 있나?

A : ‘United Kingdom Trading Investment’의 일부인 조직이 있는데 여기서는 내부 투자를 장려한다. 우리는 이 조직과 협력해 발생할 수 있는 문제를 찾아낸다. 내가 이 조직에 대한 전문가

는 아니지만, 이 조직은 영국 내부 투자뿐 아니라, 외부 투자도 다룬다.

Q : 아일랜드에 가보니 투자를 위한 원스톱 서비스가 제공되더라. 당신들은 외국 투자를 유치하기 위한 이런 직접적인 방법이 있나?

A : 우리는 아일랜드와 좀 다르다. 그러나 우리도 외국과 영국을 차별하려고 하지 않는다. 우리는 모두를 위한 좋은 환경을 만들고 싶어 한다. 우리도 'one-stop shop' 모델을 향해가고 있다. 비즈니스는 결국 정보 연계다. 무엇을 해야 하는지, 그리고 지켜야 하는 요구에 관한 것이라고 생각한다. 이런 정보를 외국 투자에도 사용하려고 한다. 그러나 우리는 아일랜드와 방식이 똑같지 않다.

내가 외국 투자의 모든 면에 대해 알지 못하지만 우리가 EU 가입국이고 무차별에 대한 오랜 전통이 있기 때문이라고 생각한다. 한 가지 확실히 알고 있는 것은 우리가 외국 투자를 환영한다는 것이다.

Q : 요즘 영국 금융 부문이 매우 강하다. 기업 환경 그리고 기업 규제에 대해 정부의 지원이 있나? 영국의 금융이 강해진 특별한 이유가 있나?

A : 아니다. 우리는 개발경제다. 우리는 열린 접근방식을 갖고 있다. 우리는 당국의 금융 서비스와 매우 긴밀하게 일을 한다. 우리는 불필요한 규제를 과감히 버리기도 한다. 우리는 매년 단순화 계획을 세운다. 우리는 유럽 무대에서 매우 활동적이다. 우리는 규제 개선에 매우 적극적이다.

Q : 2년 전부터 당신네들의 활동이 시작된 것으로 안다. 이 부서가

만들어진 건 1년 전으로 알고 있는데 부서가 만들어지기 전에도 이런 활동이 있었나?

A : 최근의 work program은 2~3년 전의 것이다. 2개의 큰 리포트가 있었다. 하나는 'Better regulation task force'이었고, 다른 하나는 'less is more'다. 예를 들어 Standard Cost Model은 오래된 문제에 대한 새로운 해결책을 제시했다. 우리 조사를 통해 보다 나은 결과를 만들 수 있다고 믿는다. 출판된 자료가 많다. 다 보내 줄 수 있고, 지금 몇 개 주겠다.

Q : 당신은 같은 분야에서 오래 종사했다. 그리고 새로운 방법을 적용하고 있다. 이런 것은 외부에서 오는 것인가 아니면 내부 동기에 의한 것인가?

A : 내부 동기이기도 하고, 총리가 매우 중요하다고 생각하기 때문이기도 하다. 우리는 강한 경제를 필요로 한다. 이는 모두를 위한 것이다. 우리는 경제의 낭비를 없애야 한다. 이를 위한 하나의 방법은 불필요한 관료와 나쁜 규제를 없애는 것이다. '필요하지 않으면 버리라'는 것이 핵심 아이디어다. 이것은 말처럼 쉽지 않다. 그러나 우리가 갖고 있는 것은 매우 경제적인 정책이다.

Q : 다른 부서마다 비용손실이 발생할 것 같은데 어떻게 대처하는가? 부서들을 지배하는 권력을 갖고 있나?

A : 특정한 내부 메커니즘들이 있다. 중앙정부의 역할에 대해 한국도 비슷한 시스템을 갖고 있는 것으로 알고 있다. 그리고 한국도 중앙과 지방 사이에 좋은 조정이 있지 않나?

Q : 있지만 항상 잘 되는 것은 아니다.

A : 그것은 어디나 마찬가지다. 우리는 잘 조정된 시스템이 있어 다행이다. 우리는 연합정부 같은 것이 없다. 이런 정부는 각 부처들이 다른 권력을 갖게 한다. 독일에서는 법적으로 명시된 각 부처의 권한이 정해져 있어 서로 다른 분야에 대해서는 모르면 조용히 있으라고 말할 수 있다. 우리는 그렇지 않다.

예를 들어 우리가 25% 목표를 정했을 때에는 각 부처에게 25%의 목표가 적용된다. 어느 특정 부처만의 목표가 아니다. 투명하고 명확한 시스템 안에서 작용되는 절차들로 일이 수월하게 처리된다. 정부도 이런 투명하고 명확한 시스템이 필요하다.

Q : 영국의 경우를 보니 정부 구조, 규제 등 모두가 매우 융통성 있고 규칙과 시스템의 실행 가능성을 강조한다. 그리고 항상 문제를 지적하고 고치고, 매우 인상적이다.

A : 감사한다. 우리 열심히 노력한다.

Q : 어떤 때에는 아주 좋은 시스템을 만들어도 융통성 없고, 비효율적이 되기도 한다. 그러나 당신들은 문제를 빨리 찾고 고치려고 한다. 이런 것이 효율적인 시스템, 융통성 있는 시스템이라고 본다.

A : 우리가 행운이라고 생각한다. 우리는 밖을 내다보는 각료들이 있다. 우리는 국가 경쟁력을 세계적인 이슈로 본다. 한국과 싱가포르 같은 나라들도 이런 시스템에 대해 깊이 생각하고 있다고 알고 있다.

Ⅲ. 핀란드

1. NOKIA

- 때 : 2008. 7. 3(목) 10:00
- 곳 : NOKIA, 02150 Espoo, Finland
- 참석 : Arja Suominen(Senior Vice Pesident, Communications)
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

Q : 핀란드는 한 때 자작나무와 장거리 육상선수 말고는 내세울 게 없는 나라로 여겨졌다. 그러나 1990년대 후반 이후에는 정보통신 강국으로 부상했다. 그 중심에 노키아라는 회사가 있습니다. 노키아의 핵심 경쟁력과 성공 배경, 변화에 능동적으로 대처한 비결을 듣고 싶다.

A : 우선 변화가 중요 요소다. 노키아는 1865년 세워졌고 우리는 컴퓨터, 텔레비전, 타이어, 화장지 등을 만들었다. 우리는 늘 혁신과 개혁을 추구했다. 다른 많은 조직들은 변화하지 못했다. 그것은 성취해야만 하는 것이고, 노키아가 있는 곳은 변화의 긴 흔적이 있다.

변화는 우리에게 당연한 것이고 지금도 진행 중이다. 우리는 이미 모바일 제조공장을 인터넷 회사로 바꾸는 전략 목표를 천명했다. 당신은 이미 OVI의 뮤직 스토어나 N-게이지 게임 플랫폼, 또는 사진 공유 웹사이트인 '쉐어 인 Ovi' 같은 우리의 새 인터넷 서비스를 확인할 수 있을 것이다.

Q : 노키아는 1865년에 설립돼 1980년까지 가전과 정보통신은 물론 전력과 타이어에 이르기까지 문어발 경영을 했다. 1992년 5

월 대대적인 구조조정으로 비핵심 사업을 매각한 뒤 통신사업에 집중했다. 구조조정 및 핵심사업 집중이 어떤 효과를 냈는지 말해달라.

A : 다시 환경을 변화시키는 능력으로 돌아가야 한다. 우리는 우리의 미래가 전자통신에 있다는 것을 깨닫고 완벽하게 뛰어올랐다. 우리는 지금 전자통신 부문에서 세계 1위다. 우리에게는 거의 10억 명에 가까운 고객이 있다. 노키아는 실질적으로 전 세계에서 가족의 이름과 마찬가지로.

Q : 핀란드는 1999년 이후 국가경쟁력이 꾸준히 상승해 2003년에 세계 1위를 달성했다. 노키아가 국가경쟁력 상승에 어떤 기여를 했나?

A : 핀란드는 5백만 정도밖에 안 되는 적은 인구에 세계의 북쪽 끝에 있는 작은 나라다. 따라서 우리는 오래 전에 국민들의 지적 자본이 우리의 핵심 자산임을 인식했다. 이에 따라 핀란드 정부, 학계, 업계는 모든 수준의 교육에 크게 초점을 맞추는 프로그램 등의 다양한 프로그램을 통해 이러한 지적 자본 구축의 목표를 달성하는 일에 모두 힘써 왔다. 노키아는 이러한 사업에서 역할을 하고 있는 데 대해 자랑스럽게 여겨 왔다.

Q : 노키아 임원은 외부 전문가들로 이뤄져 있고, 총리의 직속기구인 과학기술정책이사회(VTTN)에 참석해 국가정책 수립에도 참여하고 있다. 산업계와 정부의 상생 협력이 어떻게 가능했지 비결이 궁금하다.

A : 우리는 다중이해관계자간의 협력을 믿는다. 공공 부문과 민간부문, 소비자와 시민사회가 만들어내는 다양한 관계가 모든 관계자들에게 이익을 창출할 수 있다는 것을 믿는다.

Q : 핀란드 정부는 헬싱키와 울루, 탐페레 등에 사이언스 파크를 육성했다. 이런 연구개발 지원이 노키아의 성장과 산학 협력에 어떤 역할을 했는지 궁금하다. 아울러 핀란드의 이공계 인력 육성 정책도 듣고 싶다. 노키아에서는 핵심 인재를 어떻게 발굴하고 육성하나?

A : 우리는 연구에서 혁신과 개방을 환영한다. 그리고 우리는 핀란드 뿐 아니고 전 세계의 앞선 대학이나 연구기관들과 협력한다. 우리는 연구시설을 영국 캠브리지 대학이나 핀란드의 탐페레 대학에 가깝게 갖추고 있다. 우리는 또한 미국의 스탠포드나 중국의 칭화대학 같은 다른 대학들과도 공동으로 연구한다.

Q : 노키아는 매출의 90%를 해외에 의존하고 있어 글로벌 경제의 변동성에 취약하다는 평가를 받고 있다. 이런 어려움에 어떻게 대처할 것인지 말해 달라.

A : 사실은 그 반대다. 우리는 거대한 산출물을 가지고 있고 전 세계 150개국에 우리 제품을 팔고 있다. 시장의 다양성, 그리고 글로벌 시장을 향한 우리의 접근은 우리의 핵심 장점이다.

2. The Committee for the Future

- 때 : 2008. 7. 4(금) 10:00
- 곳 : Parliament of Finland, Helsinki, Finland
- 참석 : Dr. Osmo Kuusi(PhD Senior Researcher)
조병구, 공은주, 김준술, 신동연

[면담 내용]

Q : 한국은 정치적, 사회적으로 갈등이 많은 나라인데 토론을 하기

보다 서로 공격적일 때가 많다. 핀란드는 갈등과 경쟁이 있어도 잘 해결해 가는 것 같다. 어떻게 이런 갈등을 해소하고 서로 다른 생각들을 맞추어 화합해나가는지 그 해결 방법이 궁금하다. 우리는 이 프로젝트를 대중매체와 함께 하고 있는데 궁극적인 목표는 한국의 대중들이 국가경쟁력의 중요성에 대해 깨닫게 하고, 선진국들이 이런 문제들을 어떻게 다루고 있는지 알리고, 우리가 그들에게서 배울 점을 알리는 것이다.

핀란드가 세계에서 이 문제를 가장 잘 해결하고 있다고 생각 되니 가장 좋은 방법을 몇 가지 알려 달라. 이웃이 무언가 잘 하는 것이 있다면 그것을 배워 더 발전하고 그것이 세계가 발전하는 한 방법이라고 생각한다. 핀란드는 특별히 교육시스템이 세계 최고이고 performance students들이 다른 학생들보다 월등한데 이것은 한국의 교육상황과 많이 다르다. 핀란드의 이런 교육제도에 대해 배우고 싶다. 교육제도를 운영하는데 발생하는 문제점들은 어떻게 다루는지, 또 그밖에 다른 상세한 점들에 대해 얘기를 해 달라.

A : 우리 위원회가 어떻게 시작되었는지 역사적인 것으로 시작하겠습니다. 위원회의 역사를 살펴보면 80년에 생겼고 배경은 미래연구에 대한 혁신적인 단체들이다. 나의 배경 역시 이러한 미래연구다. 미래는 굉장히 중요하다. 우리는 이미 80년대 초반에 미래연구의 활성화가 이뤄졌고 다른 유럽국가들 역시 밀레니엄 프로젝트와 같은 프로젝트를 왕성하게 펼쳤다. 미래에 대한 생각은 미래와 관련한 혁신적인 공동의 활동을 갖는다는데 있어 중요하다. 이런 미래연구 그룹들이 하나의 배경이 된다는 점이 역사적으로 중요하고 정부가 미래에 대해 많이 생각하며 혁신적인 도전을 제시한 것이 시발점이었다고 볼 수 있다. 국회의원들은 또 장기적인 안목을 갖는 것이 굉장히 중요하다고 생각했다. 첫 위원회는 93년도에 설립됐다. 일시적인 위원회였다. 중요한 일은 정부가 하는 일에 대해 반응하는 것이다.

Q : 정부가 미래에 대한 청사진을 만들면 그것에 코멘트를 하는 것 인가?

A : 정부가 말하는 실행 방안이나 계획에 대해 조언을 해주고 때로는 문제가 있을 때 답을 제시한다. 중요한 것은 위원회 멤버들의 분포인데 각 주요당의 의원들이 골고루 참여하는 것이 중요하다. 그리고 위원회가 중요하게 생각하는 것은 다른 이슈들 간에 어떤 공동의 생각을 공유하도록 이끄는 것이다. 물론 이슈들 중에는 세금문제처럼 서로가 공동의 의견을 갖기에 굉장히 어려운 문제도 있지만 우리는 토론을 통해 의견을 맞춰나가려 노력한다. 핀란드에서 의견을 맞춰나가는 일은 아주 중요하다. 의료보험제도에 관련한 이슈도 공동의 의견으로 맞추기가 어려웠지만 결국에는 해냈다.

Q : 핀란드에서는 이슈가 있을 때마다 이 미래위원회에서 문제를 해결하나, 아니면 다른 그룹을 만들어서 하나?

A : 함께 일하는 작은 단체들이 있다. 외부 그룹을 고용해서 일을 함께 한다. 앞서 말한 국회 보고서에 문제나 해답을 내놓으며 적극적으로 응답하고 반응하는 일 외에도 세계 곳곳에서 현재 무슨 일이 일어나고 있는지 전반적으로 살피고 또 그와 함께 미래를 위한 대책이 무엇일까 생각하는 것이 우리가 하는 업무 중 흥미로운 일이다. 이것이 우리가 세상의 다른 분야들과 연결될 수 있는 기본 활동이 된다고 생각한다. 예를 들어 현대 사회에서는 기술의 발전이 글로벌 시대의 흐름에서 굉장히 중요한데 지금 세계에서 무엇이 새로운 것인지 무엇이 어떻게 변화하고 있는지 같은 기술적인 양상을 아는 것이 중요하다.

또 다른 활동으로는 지역별 포럼을 주최하는 것이다. 각 지역에 있는 다양한 종류의 사람들과 대화한다는 것에서 매우 중요하다. 기후변화에 대한 총체적인 보고서를 만드는 과정에

는 그 안에 그룹별로 역할이 있다. 먼저 우리가 국회에 문서화된 의견을 전달하면 국회에서 정부로 통과시킨다. 특별히 이런 일들은 10~15년 후의 미래를 내다보고 하는 일들이기 때문에 우리가 지금 하는 방법이 다음 정부에게 큰 영향을 미친다.

우리 위원회는 다양한 당의 참여가 있다. 핀란드에는 세 개의 주요 당이 있는데 보수당, 중앙당, 사회민주당이다. 위원회에 있는 200명의 멤버들 중 이 세 당의 멤버들이 150명 정도가 되고 나머지 50명은 다른 작은 당의 의원들로 구성된다. 현재 회장은 보수당 의원이다.

우리나라에서는 처음에 정부가 시작할 때 앞으로 4년 동안 무엇을 어떻게 할 것인지 의견을 일치시키는 일을 아주 중요하게 여긴다. 그리고 미래를 위한 이 위원회의 역할을 생각하면 현재의 정부가 아닌 다음 정부에는 어떤 이슈와 어떤 종류의 팀이 있는가가 아주 큰 영향을 미친다. 현 정부에 영향을 미치는 것은 가능하지 않다. 이미 예전에 모든 것이 결정된 정부니까. 위원회의 영향은 다음 정부에 미치는 것이다. 당신의 나라에서는 어떤가?

Q : 90년대 말 진보정당과 보수당이 합쳐서 정부를 만들었는데, 그 정부의 실제적 색깔은 진보였다. 한국에서는 한 당이 정부를 지배하면 모든 것을 지배한다. 그리고 정부가 새 계획을 그것을 발표하면 그걸로 그 계획은 정치적 이슈가 되어버린다. 당신과 같은 포지션에 있는 사람이 한국에서 하는 역할은 그 정부의 새 계획 발표내용에 대해 그것이 실천적이지 않고 너무 이상적이라고 비판하는 것이다. 그래서 항상 새 정부가 출범하고 앞으로의 계획을 발표하면 시끄러운 소리가 많다. 핀란드의 경우와 많이 다르다. 핀란드는 계획을 세우는 과정에서 당신이 참여하지 않나?

A : 그렇다. 그래서 콘텐츠가 다양하다.

Q : 요즘에는 세금이나 의료보험제도에 관한 이슈가 많지 않나? 만약 이와 관련해 긴급한 문제가 생긴다면 위원회에서는 특별위원회를 결성하나?

A : 그렇다. 문제를 해결할 그룹을 만들어서 시작한다. 정부 위원회다. 지금은 100명의 멤버로 구성되어 있다는 뜻에서 '100인 위원회'(one hundred committee)라고 불리는 특별위원회가 사회 이슈들을 다룬다. 앞서 말했듯이 정부위원회다. 하지만 멤버는 꼭 정부의 사람이 아닌 노동조합과 같은 단체에서도 뽑아 함께 일한다.

Q : 핀란드의 강력한 국민성을 말하는 SISU에 들었다. 이것이 국가 경쟁력에 도움이 되었다고 보나?

A : SISU에는 긴 역사적 배경이 있다. 사회적으로 문제가 없었다고 볼 수는 없지만 궁극적으로 국가경쟁력을 형성하는데 큰 기여를 했다.

Q : 흥미로운 점은 그런 강력한 민족적 정신이 이어져올 때 보통 남성중심사회가 되는데 핀란드는 정치와 여러 다른 분야에 있어서 여성들의 활발한 참여가 돋보인다. 핀란드가 역사상 여성들에게 투표권을 준 첫 번째 국가인가?

A : 이런 점은 역사적인 배경으로부터 온다고 생각한다. 핀란드에서 여성은 독립적인 역할이 있었다. 남성이 바깥에서 중심적인 일을 하지만 여성은 상대적으로 집안 내에서 일어나는 일을 리드한다. 이것이 핀란드에서 여성이 남성으로부터 보다 더 독립적이고 또 현재 사회적으로 막강한 위치에 서게 된 요인인 것 같다. 남성과 여성이 하는 일이 나뉘어져 있었지만 여성의 말은

역할이 아주 중요해서 사회적으로도 자연스럽게 중요한 위치를 차지하게 되었다고 본다. 국회가 처음 시작할 때부터 이미 여성 멤버들도 함께 출발했다.

Q : 남성들의 반대는 없었나?

A : 150년 전부터 이미 사회 문제, 노동운동과 관련한 강력한 여성 운동들이 있었다.

Q : 핀란드는 세금이나 신용카드사용 등과 관련해 투명한 사회로 명성이 높은데, 어떻게 이렇게 투명하고 정직한 사회가 가능한가?

A : 물론 보안이나 안전문제가 제기되긴 했다. 내가 어렸을 때, 한 60년대쯤.

Q : 핀란드에는 외국에서 온 민족이 없나?

A : 물론 있다. 스웨덴 사람들이다. 작은 그룹도 아니고 꽤 큰 그룹이다. 교육을 많이 받은 지성인들로서 100년 전에는 스웨덴어가 마치 공용어처럼 쓰이기도 했을 만큼 핀란드 사회 내에서 리더그룹이었다. 물론 지금은 많이 변했다. 그리고 러시아인들도 있다. 이제는 아시아를 비롯한 다양한 나라에서부터 조금씩 사람들이 이주해온다.

Q : 이런 상황에서 민족적 갈등은 없나?

A : 없다. 사실 우리는 비교적 잘 화합되어 있다. 대학교 수업도 무상으로 받을 수 있는 핀란드의 특별한 교육시스템 때문에 중국, 한국에서까지 많은 학생들이 오는 이 시점에서 이 점은 아주 중요하다.

Q : 대학이 학생을 모집하는데 있어서 특정한 경쟁구도가 있나?

A : 기본적으로 시험을 보고 그 결과에 따라서 지원할 수 있다.

Q : 고등학교를 졸업한 학생이 갈 수 있는 학교가 따로 정해진 것이 아니라 일반적으로 모두 가능한가?

A : 그렇다. 우리 교육 시스템의 특별한 점은 15세 이전까지 기초교육은 모든 이들이 거의 같은 교육과정을 거친다는 것이다. 그 이후에는 대학을 가지 않을 학생들이 지원할 수 있는 직업학교가 따로 있다. 그래서 특정 그룹만이 아닌 국민 모두가 전반적으로 좋은 교육기반을 다질 수 있는 것을 지향한다. 15살이 되어 기초교육이 끝날 때 결정한다. 절반은 고등교육 3년 교육을 받고 다른 절반은 직업학교로 간다. 하지만 요즘 드러나는 문제는 기초교육을 끝낸 이 중 5%정도에 달하는 학생들이 둘 중 아무 코스도 밟지 않겠다고 하는 것이다. 왜냐하면 대학을 가기 위한 고등학교나 직업학교로 가는 것이 의무가 아니기 때문이죠.

Q : 그렇다면 그런 학생들은 어떻게 생계를 이어나가나?

A : 좋은 질문이다. 바로 그 점과 관련해서 아직 확정 짓지는 않았지만, 이 15세 학생들에게 고등학교와 직업학교 진학, 둘 중 하나를 선택하는 것을 의무화하자는 이야기가 심도 있게 토론되고 있고 아직도 굉장히 중요한 이슈다. 게다가 요즘에는 직업난 때문에 더 중요한 문제다.

우리 교육시스템의 중요한 또 다른 특징은 15세에 직업학교 진학을 선택한다고 해도 대학진학의 가능성이 여전히 열려있다는 것이다. 직업학교에서 추가로 몇 가지 코스를 더 듣는다면 말이다.

Q : 고등학교를 졸업한 모든 학생이 대학교로 진학하는 것은 아니지 않나?

A : 그렇다. 고등학교를 졸업하고 나서 직업학교로 들어가는 학생들도 있다. 그런 경우 학생들이 얻는 이점은 직업학교의 과정을 3년이 아닌 2년 안에 마칠 수 있다는 것이다. 전형적인 케이스로 예를 들어 간호사의 경우, 우리나라에서 간호사가 되기 위한 과정은 특별전문학교에서 이뤄지는데 최근에는 고등학교 과정을 끝내고 간호학교로 들어가는 경우가 많다. 한국 같은 경우에는 교육과정이 굉장히 길다고 들은 것 같다.

Q : 최근 한국이 고민하고 있는 것은 어떻게 교육의 질, 인적자원을 높이는가이다. 교육과정이 긴 것에 비해 질은 그다지 좋지 않다고 평가된다.

A : 한국과 핀란드의 교육 시스템이 있어서 다른 점을 하나로 말한다면 핀란드에서는 기초학교에서는 차별화를 하려고 하지 않는 것이다. 물론 선생님들에게는 굉장히 높은 자격요건을 요구한다.

Q : 맞다. 한국에서도 전국적으로 초·중·고등학교를 평준화시키려고 노력했는데 사람들이 좋은 교육은 높은 경쟁률에서 나온다는 생각을 바꾸지 않는 것 같다. 그래서 다시 30~40년 전의 스타일로 돌아가 좋은 성적을 내는 아이들이 가는 학교를 따로 만들고 차별화하는 시스템으로 가야 한다고 생각하는 사람들이 많다. 현재 이 의견에는 분쟁이 끊이지 않고 있다. 핀란드와 한국 모두 학교의 평준화를 시도했는데 한국은 실패하고 핀란드는 교육의 질을 높아졌다. 그 요인이 뭘까?

A : 물론 우리도 더 좋은 성적을 갖는 학생들이 더 좋은 고등학교를 가게 된다. 그리고 고등학교 기간 동안 어렵지는 않지만 나름대

로의 경쟁시험들도 있다. 교수법에 따라 교육의 질 또한 크게 달라진다. 핀란드에서는 학생들에게 동기를 부여할 수 있는 교수법을 늘 사용한다. 하지만 왜 한국과 핀란드에서 결과가 다른지에 대한 답은 내가 하기 어렵다.

Q : 한국 학생들은 사실 고등학교 과정이 끝나면 완전히 지친다. 그동안 소설을 읽거나 다른 생활을 즐길 여유가 없었기 때문이다. 그래서 대학에 들어가기만 하면 공부에서 손을 놓는 경우가 많다. 이것이 한국이 처한 교육 문제 중 하나다. 그리고 우리는 아직도 인적자원이 모자란다.

A : 중요한 점이다. 언제나 요구가 너무 많으면 결국 얻는 것은 적은 법이다. 내가 개인적으로 생각하는 중요한 것 중 하나는 학생들이 걱정시기에 그들의 관심분야를 찾고 또 찾았을 때 얼마든지 그것을 배울 수 있어야 한다는 것이다.

Q : 내가 3년 전 이곳에 인터뷰 차 방문했을 때 길에서 헬싱키 대학교 학생들을 보았다. 길거리에서 사람들에게 핀란드 고등학교에 더 많은 수학과정을 개설해야 한다는 주장에 적극적으로 동의서명을 구하고 있었다. 그들에게 왜 이걸 하냐고 물었더니 그 학생들이 핀란드가 갖는 최대의 장점은 좋은 교육이기 때문에 교육에 더 힘을 쏟아야 하고 국회와 정부에게 그 의견을 전달해야 한다고 대답했다. 그 학생들의 모습이 개인적으로 참 인상 깊었다. 내가 만약 대학생이었다면 공부도 열심히 하지 않고 학교에서 탈출해 현실을 외면한 채로 놀고 있었을 텐데, 라고 생각했다. 그런 학생들이 핀란드에는 평범한 학생인 것 같다. 우리나라에서는 나와 같은 종류가 더 많을 거다.

A : 먼저 의무로 해야 하는 공부를 하고 나서 스스로 시간을 활용할 수 있게 장려하는 것은 어떨까?

Q : 그게 내가 늘 우리 아이들에게도 외치는 것이지만 말을 듣지 않는다. 한국인들은 높은 교육수준을 갖는 것에 높은 동기부여가 되어있다.

A : 내 생각에는 이제 한국 학생들의 영어 수준도 높으니 한국 고등학교 학생들과 핀란드의 고등학교 학생들 간에 대화하며 토론하는 모임을 주최하는 일도 좋은 아이디어일 것 같다. 서로가 만나서 비교하며 다른 생각들을 나눌 수 있는 좋은 경험의 기회이니까. 또 미래에 대한 회의를 열어서 두 나라 학생들이 함께 토론하며 공동의 의견을 발견할 수 있도록 하는 것도 좋겠다. 미래를 위한 교육시스템은 무엇인지, 앞으로의 시대에는 어떠한 기술이 필요한지와 같은 미래 이슈들에 대해서 말이에요.

Q : 그런 아이디어들을 발전시킬 통로가 많이 있다고 생각한다.

A : 실제로 함께 만나봐야 다른 점을 확실히 알 수 있다.

이제 교육문제를 떠나 우리 위원회의 다른 역할들을 보자. 우리 위원회가 맡는 특별 프로젝트는 미래를 위한 basic skill에 대한 프로젝트이다. 내 역할은 보고서를 자주 작성하고, 우리가 만들어 나가야 하는 가능성은 무엇인지를 파악하고, 또 대학이나 다른 미래에 관해 연구하는 연구소들과 연락하는 것이다. 내가 이렇게 하면 위원회에서 최종 결정을 한다. 그리고 각 프로젝트가 진행될 때마다 우리 위원회의 멤버들뿐 아니라 다른 위원회의 대표들도 함께 일을 한다.

예를 들어 전에 우리가 미래의료보험과 관련된 프로젝트를 진행했을 때 특별건강보험위원회의 대표들과도 함께 일을 했다. 이렇게 우리는 다른 위원회들과 연결고리가 있다. 또 우리 단체는 국회와 특별히 하는 토론이 있다. 우리가 미래의료보험 관련 프로젝트를 할 때 국회에 있는 각 부에서 코멘트를 하는 거다.

또 국회에서 우리는 국회 다른 멤버들의 의견들을 듣는다.

Q : 핀란드의 노동관련 시스템은 어떤가? 스웨덴과 비슷한가?

A : 줄곧 그래왔지만 지금은 변화하고 있다. 지금은 일이 진행되는 데에 노조와 고용주간에 합의가 있고 제 3자 입장으로 정부가 있어서 일을 결정하는데 있어 3개의 당이 있는 셈이다. 고용주, 노조, 정부 간에 협상해 과세문제도 결정됐다.

우리 위원회에 이야기로 돌아가면, 우리 위원회의 현 프로젝트를 위해 창의성 이슈와 관련해 세 명의 전문가 있다. 창의성과 환경과의 관계에 대해서 연구한다. 환경은 사실 basic skill 을 기르는 것과 깊이 연결되어 있다. 교육부와의도 또 활발히 의견을 주고받고 있다. 각기 다른 기술들의 중요성이 무엇인지에 대해서.

또 우리는 평준화에 관련된 연구를 하고 아주 특별한 테크놀로지 평가연구가 있다. 예를 들어 주요 혁신기술인 나노기술의 주요 구성요소가 무엇인지, 주요 가능성이 무엇인지를 밝히는 그런 일이다. 우리 연구는 이 분야에서 핀란드에서 제일 앞선 전문가가 있고 또 훌륭한 일본·미국 전문가들이 있다. 한국도 다른 나라와 함께 협력해서 미래를 연구하는 것은 시도해볼 수 있는 좋은 아이디어라고 생각한다. 우리와도 좋은 파트너가 되어서 일할 수 있으면 좋겠다.