

# 행정조직 설계원칙과 애자일모형의 적용 가능성

권오철(자치분권제도실)

**I. 원칙**

**II. 행정조직설계의 원칙?**

**III. 행정조직설계 원칙의 위반 : 애자일모형**

**IV. 애자일모형의 현재적 의미**

# I. 원칙

전권한성의 원칙, 보충성의 원칙, 기초자치단체 우선의 원칙, 예산의 원칙(회계년도 독립의 원칙, 예산 총계주의의 원칙 ...), 조직관리의 원칙(조정 원칙, 분업의 원칙, 명령통일의 원칙 ...), 행정조직설계의 원칙(계층제의 원칙, 통솔범위의 원칙) ...

#### 원칙 原則 +

1. 명사 어떤 행동이나 이론 따위에서 일관되게 지켜야 하는 기본적인 규칙이나 법칙.
2. 명사 철학 다른 여러 명제가 도출되는 기본 논제.

유의어 규칙<sup>2</sup> 논리 법<sup>1</sup>

#### ○ 원칙의 역할

- '기본방향의 설정' vs. '한계'

#### ○ 원칙의 유효성

- 원칙이어야 하는가?
- 아직도 원칙인가?
- 무엇에 근거하여 원칙인가?

## Ⅱ. 행정조직설계의 원칙?

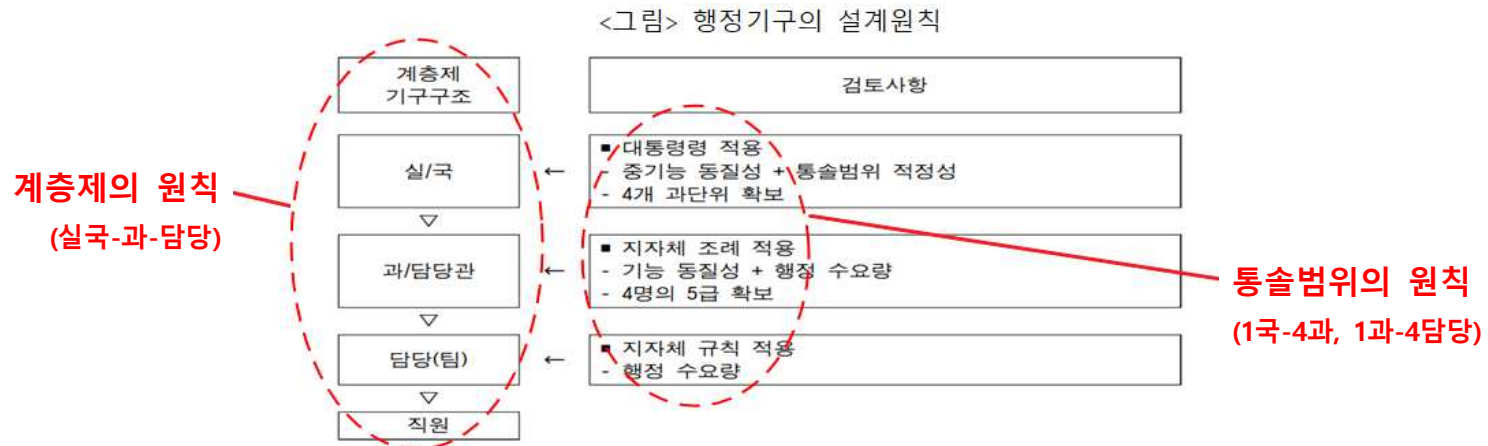
## (1) 행정조직설계 원칙이란?

○ '행정조직설계의 원칙'이란 '지방자치단체가 조직구조를 설계할 때, 법령에 의하여 명시된 틀(framework)'

<표> 당 연구원 조직진단보고서(○도)

### 1) 개편원칙

- ○도 행정기구의 설계원칙은 계층제를 기준으로 각종 관련법령에 의거하여 설계원칙이 규정되어 있음
  - 따라서 상기와 같은 각종 관련법령에 따른 적용하여 최적의 대안설계를 모색할 필요가 있음
- ○도의 행정기구를 설계하는 각종 관련 법령의 원칙은 다음과 같이 제시할 수 있음
  - 실국단위는 대통령령에 따라서 4개 과단위 확보가 필요한 동시에 중기능 동질성과 통솔범위 적정성을 확보하여야 하고, 과단위는 해당 시도의 조례에 따라서 4명의 5급, 기능 동질성과 행정 수요량을 반영하여야 하며, 담당단위는 해당 시도의 규칙에 따라 행정 수요량을 반영하여야 함



## ※ 지방자치단체의 행정구기와 정원기준 등에 관한 규정 (한국)

**제5조(기구의 설치시 고려사항)** ① 지방자치단체의 장이 기구를 설치하거나 개편하려는 때에는 다음 각 호의 사항을 고려하여야 한다.

1. 기구의 목적과 기능의 명확성·독자성·계속성
2. 기구가 수행하여야 할 사무 또는 사업의 성질과 양에 따른 규모의 적정성
3. 규모와 기능이 유사한 다른 기관과의 균형성
4. 주민편의, 행정능률 등을 고려한 효율성
5. 통솔범위, 기능의 중복유무 등 기구의 능률성
6. 사무의 위탁가능성

② 지방자치단체는 위탁이 가능한 사무나 지방공사·지방공단·지방자치단체조합이나 행정협회의 설립을 통하여 보다 효율적으로 추진할 수 있는 사무에 대하여는 기구를 설치하여서는 아니 된다.

③ 「지방자치법 시행령」 제78조에 따라 설치되는 자문기관에는 상설의 사무처나 사무국, 과, 담당관을 둘 수 없다.

**제6조(기구설치의 일반요건)** ① 국은 특별한 경우 외에는 소관 업무의 성질이나 양이 4개 과 이상의 하부조직이 필요한 경우에 설치한다.

② 실·본부[본부는 특별시·광역시·특별자치시·도나 특별자치도(이하 "시·도"라 한다)에 한한다]는 업무의 성질상 국으로서는 그 목적달성이 곤란하다고 인정되는 경우에 설치한다. 이 경우 실·본부 밑에는 국 또는 과를 둘 수 있다.

③ 제2항에도 불구하고 시·군·자치구(이하 "시·군·구"라 한다)는 업무의 성질상 과로서는 그 목적달성이 곤란하다고 인정되는 경우에 실을 설치한다.

④ 담당관은 전문적 지식을 활용하여 정책의 기획이나 계획의 입안·조사·분석·평가와 행정개선 등에 관하여 기관장이나 보조기관(국장은 제외한다)을 보좌하기 위하여 필요한 경우에 설치하되, 특별한 경우를 제외하고는 기획업무를 담당하는 실장 밑에 설치하며, 담당관 밑에는 과를 둘 수 없다.

⑤ 과는 다음 각 호의 요건을 갖춘 경우로서 특별한 경우 외에는 12명(시·도는 5급 4명 이상, 시·군·구는 6급 4명 이상 포함) 이상의 정원이 필요한 업무량이 있는 경우에 한하여 설치한다.

1. 국의 소관 업무(국이 설치되지 아니한 시·군·구의 경우에는 그 소관 사무를 말한다)를 업무의 양이나 성질에 따라 여러 개로 분담하여 수행할 필요가 있을 것

2. 업무의 한계가 분명하고 업무의 독자성과 계속성이 있을 것

⑥ 지방자치단체의 본청에 설치하는 실·국과 실·과·담당관은 그 행정사무를 총괄하는 부단체장(시의 경우에는 행정부지사를, 도의 경우에는 행정부지사를 말한다)의 지휘·감독 하에 둔다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 예외로 한다.

1. 공보기능 등 지방자치단체의 장을 직접 보좌하기 위하여 특수성이 인정되는 경우

2. 효율적인 재난안전대응을 위하여 특별시장·광역시장·특별자치시장·도지사·특별자치도지사(이하 "시·도지사"라 한다)가 필요하다고 인정하는 경우. 이 경우 시·도지사는 행정안전부장관과 미리 협의하여야 한다.

3. 「소방기본법」 제3조제4항에 따라 시·도지사 직속으로 소방본부를 두는 경우

⑦ 지방자치단체는 정책기획기능과 집행기능을 함께 수행하는 보조·보좌기관인 실·국과 실·과·담당관을 폐지하고 그 폐지된 기관과 같은 기능을 수행하는 별도의 사업소를 신설하여서는 아니 된다.

⑧ 실·국 및 과·담당관의 명칭은 제1항부터 제5항까지의 규정에도 불구하고 실·국은 본부·단·부로, 과·담당관은 팀으로 각각 달리 정할 수 있다. 이 경우 명칭을 달리 정한 보조기관 또는 보좌기관은 이 영을 적용함에 있어서 실·국 또는 과·담당관으로 본다.

**제7조(기구설치기준의 적용)** ① 지방자치단체를 폐지하거나 설치하거나 나누거나 합치는 등 행정구역의 개편으로 기구를 설치하는 경우와 지방자치단체의 인구수가 증가하

여 기구를 증설하는 경우 제9조에 따른 시·도의 기구설치기준과 제13조에 따른 시·군·구의 기구설치기준을 적용할 때 그 인구수는 전년도말 현재 해당 지방자치단체에 주민등록이 되어 있는 주민수를 기준으로 한다. 다만, 지방자치단체를 폐지하거나 설치하거나 나누거나 합치는 등 행정구역의 개편으로 기구를 설치하는 경우에는 그 행정구역 개편 예정일의 바로 앞 분기말 현재 해당 지방자치단체에 주민등록이 되어 있는 주민수를 기준으로 할 수 있다.

② 지방자치단체는 다음 각 호의 요건을 모두 충족하는 경우에는 별표 1 또는 별표 3의 기구설치기준에서 해당 구간의 상위 구간의 기준을 적용하여 기구를 증설할 수 있다.

1. 동일 구간에서 인구수가 2년간 연속하여 증가할 것

2. 제1호에 따른 지방자치단체의 인구수가 다음 계산식에 따라 산정한 인구수를 초과할 것

③ 지방자치단체는 인구수가 별표 1 또는 별표 3의 기구설치기준에서 해당 구간의 최소 인구수의 100분의 90에 2년간 연속하여 미달하는 경우에는 그 다음 해 1월 1일부터 6월 30일까지 별표 1 또는 별표 3의 기구설치기준에 합치되도록 그 기구를 감축하여야 한다. 이 경우 인구수는 전년도 각 분기말 현재 해당 지방자치단체에 주민등록이 되어 있는 주민수의 평균을 기준으로 한다.

**제8조(한시기구의 설치운영)** ① 지방자치단체의 장은 긴급히 발생하는 한시적 행정수요에 대처하거나 일정기간 후에 끝나는 사업을 수행하기 위하여 부득이한 경우에는 한

시기구를 설치·운영할 수 있다. 이 경우 한시기구 설치시에는 기존의 인력을 최대한 활용하여야 한다.

② 본청에 한시기구를 설치할 경우에는 기존의 보조기관과 담당관으로는 그 목적을 달성할 수 없을 정도의 업무의 중요성과 업무량이 있어야 한다.

- ③ 한시기구를 설치하는 경우에는 최소한 1년 이상의 업무량이 있어야 한다.
- ④ 한시기구의 존속기간은 3년의 범위에서 그 지방자치단체의 조례로 정한다.
- ⑤ 한시기구의 존속기간의 연장은 사업추진의 지연 등 불가피한 사유가 있는 경우를 제외하고는 1회에 한한다.

**제9조(시·도의 기구설치기준)** ① 시·도 본청에 두는 실·국·본부의 설치와 그 분장사무는 해당 지방자치단체의 조례로 정하되, 실·국·본부의 설치기준은 별표 1과 같다.

② 지방자치단체의 장은 실·국·본부의 개편, 명칭변경과 사무분장을 할 때 중앙행정조직과 지방행정조직간의 연계성 등을 고려하여 합리적으로 정하여야 한다.

**제9조의2(시·도의 기구설치기준에 대한 특례)** ① 시·도는 별표 1에 따른 시·도의 실·국·본부 설치기준 상한의 100분의 20의 범위에서 해당 시·도의 조례로 실·국·본부를 추가로 설치할 수 있다.

- ② 제1항에 따라 추가로 설치하는 실·국·본부의 존속기간은 2년의 범위에서 해당 시·도의 조례로 정한다.
- ③ 시·도는 제1항에 따라 실·국·본부를 추가로 설치한 경우에는 제2항에 따른 존속기간이 만료되기 전에 추가로 설치한 실·국·본부의 운영 성과를 평가하고, 그 평가 결과에 따라 제2항에 따른 존속기간의 연장·삭제 또는 추가로 설치한 실·국·본부의 폐지 등의 조치를 해야 한다.
- ④ 시·도지사는 제1항에 따라 실·국·본부를 추가로 설치한 경우 그 설치 내용, 제3항에 따른 평가 결과 및 조치 내용을 행정안전부장관에게 통보해야 한다.
- ⑤ 제3항에 따른 평가의 항목, 기준 및 절차 등에 관하여 필요한 세부 사항은 해당 시·도의 조례로 정한다.

**제13조(시·군·구의 기구설치기준)** ① 시·군·구 본청의 실·국이나 과·담당관과 자치구가 아닌 구의 과·담당관의 설치에 관한 사항은 해당 지방자치단체의 조례로 정하되, 시·군·구 본청에 두는 실·국의 설치기준은 별표 3과 같다.

- ② 시·군·구 본청의 실장·국장과 과장·담당관의 직급과 실·과·담당관의 사무분장 등에 관한 사항은 해당 지방자치단체의 규칙으로 정한다.
- ③ 특별시장·광역시장·도지사는 관할 시·군·구 조직간의 균형을 유지하기 위하여 기구의 설치·운영에 관한 지침을 작성하여 시장·군수·구청장에게 통보할 수 있다.
- ④ 시장·군수·구청장은 실·국과 실·과·담당관의 명칭과 사무분장을 시·도와 시·군·구간 사무의 연계성과 그 기능을 고려하여 합리적으로 정하여야 한다.

구분		실·국·본부의 수
서울특별시		
광역시	인구 350만 이상 400만 미만	16개 이상 18개 이하
	인구 300만 이상 350만 미만	14개 이상 16개 이하
	인구 250만 이상 300만 미만	13개 이상 15개 이하
	인구 200만 이상 250만 미만	12개 이상 14개 이하
세종특별자치시		
경기도		6개 이상 8개 이하
도	인구 300만 이상 400만 미만	20개 이상 22개 이하
	인구 200만 이상 300만 미만	11개 이상 13개 이하
	인구 100만 이상 200만 미만	10개 이상 12개 이하

구분		실·국의 수	
시	인구 10만 미만	1개 이상 3개 이하	
	인구 10만 이상 15만 미만	1개 이상 3개 이하	
	인구 10만 이상 15만 미만(법 제10조제2항제1호에 따른 도농 복합형태의 시)	2개 이상 4개 이하	
	.	.	
	.	.	
	.	.	
군	인구 100만 이상 120만 미만(구를 설치한 시)	6개 이상 8개 이하	
	인구 120만 이상(구를 설치한 시)	7개 이상 9개 이하	
	인구 15만 미만	1개 이상 3개 이하	
구	인구 15만 이상 20만 미만	2개 이상 4개 이하	
	인구 20만 이상	3개 이상 5개 이하	
	특별시의 자치구		4개 이상 6개 이하
	광역시의 자치구	인구 10만 미만	1개 이상 3개 이하
		인구 10만 이상 30만 미만	2개 이상 4개 이하
		인구 30만 이상 50만 미만	3개 이상 5개 이하
		인구 50만 이상	4개 이상 6개 이하



## (2) 행정조직설계 원칙의 활용

- 사전적 통제 : 자치단체 행정조직설계시 설계의 기본 틀
- 사후적 통제 : 자치단체 행정조직운영에 관한 행안부 감사 기준

## (3) 행정조직설계 원칙의 근거

조직설계 원칙	논거/사례
<p><b>(1) 실/국제(室局制) 모형</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대통령령 규정(1995년)</li> <li>- 시도, 시군구 실/국의 수</li> <li>- 실/국-과-(담당)의 계층적 구조 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>일본 부국제(部局制) 모형 (도도부현)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (일본)지방자치법 규정</li> <li>- 도도부현별 부/국의 수</li> <li>- 부/국-과의 계층적 구조 등</li> </ul> </li> <li>○ <b>워터폴(waterfall) 모형</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 계층적 조직운영시스템</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>(2) 실국 계층의 하위단위 구성 : 통솔범위 4 적용</b></p> <p>1국 4과, 1과 4명 사무관(담당)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>과학적관리론(통솔범위론)</b></li> </ul>

○ 행정조직설계 원칙의 근거(1) : 계층제(일본지자체의 '부국제모형')

※ (일본)지방자치법의 개정(2003년) → '부국제모형'의 폐지

제158조 지방자치단체의 장은 그 권한에 속하는 사무를 분장하기 위하여 필요한 내부조직을 설치할 수 있다.

※ 한국과 일본의 자치단체 행정조직구성의 전제

한국	일본
실/국 수 규정, 실/국(필치조직) 명칭 통일 ↓ 실/국 수 규정, 실/국 명칭 일부 자율 ↓ 실/국 수 규정(20/100 범위내 추가기구 허용) 실/국 명칭 자율	부/국 수 규정, 부/국(필치조직) 명칭 통일 ↓ 부/국 수 규정, 부/국 명칭 일부 예시 ↓ 부/국 수 규정, 부/국 명칭 예시 폐지(1991) ↓ 부/국 수 규정 초과 신고제(1997) ↓ 부/국 수 규정 폐지(2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ '실/국' 수 규정</li> <li>■ 위계적 계층구조 규정 [실/국-과-(담당)]</li> <li>■ 조직단위별 통솔범위 규정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ '부/국' 수 규정 폐지</li> <li>■ 조직구성 관련 용어 삭제 [부/국, 과 등] → 내부조직 (통솔범위 없음)</li> </ul>
↓ 조직구성 전제가 원칙으로 규정	↓ 조직구성 전제 없음

○ 행정조직설계 원칙의 근거(2) : 통솔범위(과학적 관리법의 통솔범위론)

※ 통솔범위이론에서의 합의된 통솔의 이론적 적정 규모? 근거 사례?

※ 우리나라 지방자치단체 통솔범위 기준 4-4제의 도출 논거?

[1995년]

제5조(기구설치의 일반요건) ① 국은 특별한 경우를 제외하고는 소관업무의 성질이나 양이 3개 과 이상의 하부조직을 필요로 하는 경우에 설치한다....

③ 담당관·과·계는 다음 각호의 기준에 따라 설치한다.

1. (생략)

2. 과는 특별한 경우를 제외하고는 업무의 성질이나 양이 3개 계 이상의 하부조직을 필요로 하는 경우에 설치하되, 담당관 밑에는 과를 둘 수 없다.

3. 계는 특별한 경우를 제외하고는 업무의 성질이나 양이 3인 이상의 정원을 필요로 하는 경우에 설치한다.



[2023년]

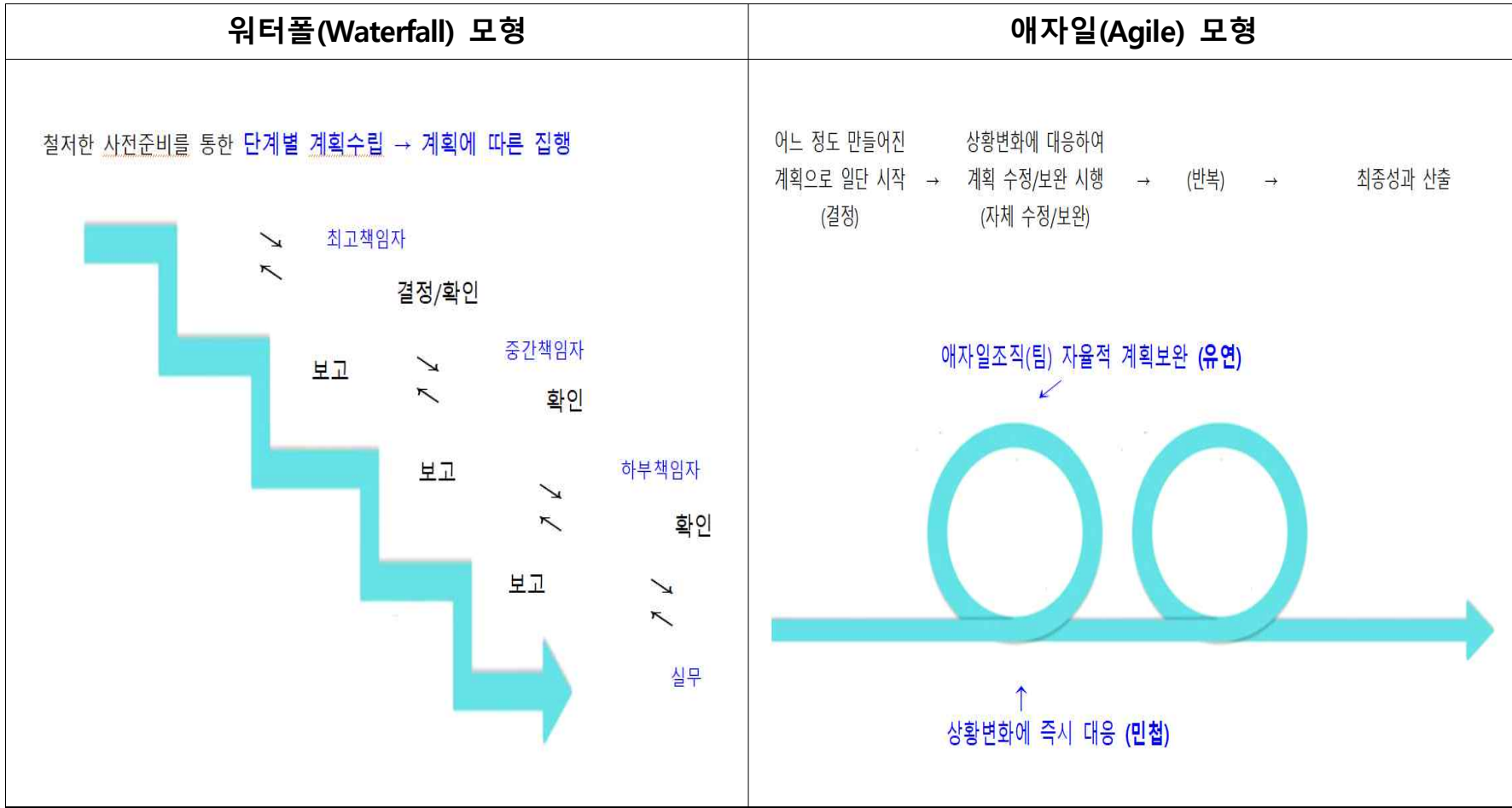
제6조(기구설치의 일반요건) ① 국은 특별한 경우 외에는 소관 업무의 성질이나 양이 4개 과 이상의 하부조직이 필요한 경우에 설치한다 ....

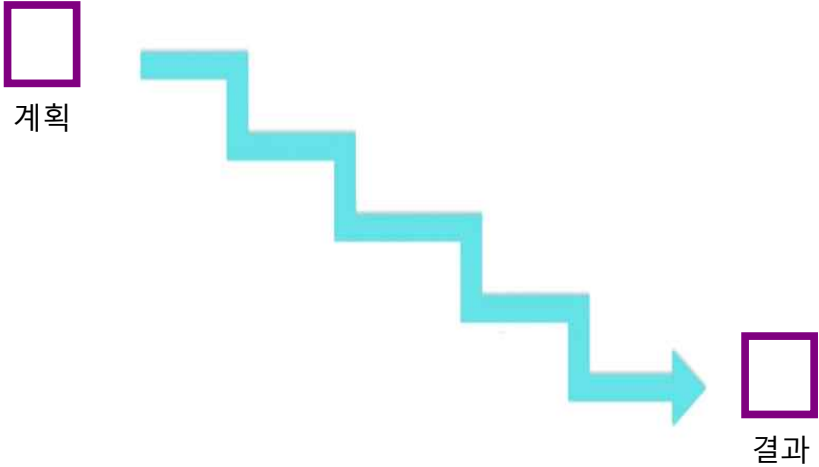
⑤ 과는 다음 각 호의 요건을 갖춘 경우로서 특별한 경우 외에는 12명[시·도는 5급 4명 이상, 시·군·구는 6급 4명 이상 포함] 이상의 정원이 필요한 업무량이 있는 경우에 한하여 설치한다.

(※ 계 제도 폐지에 따라 담당의 장 역할 직급 수로 대체)

### **Ⅲ. 행정조직설계의 원칙 위반 : 애자일모형**

(1) 조직운영시스템의 대표적 설계모형 비교 : 워터폴모형 vs. 애자일모형



워터폴(Waterfall) 모형	애자일(Agile) 모형
	
<p>계획수행에 대한 단계(계층)별 권한과 책임 문제발생시 단계(계층)별 보고와 지시 당초 계획과 최종 성과의 동일</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>예측가능성 ↑ 업무영역 / 일상적 처리절차 고객과 서비스지급의 내용과 시기 등이 명확한 업무</p>	<p>단계(계층) 없음 문제발생시 해당 조직(팀) 자체 해결(권한위임) 당초 계획과 최종 성과의 일정부분 차이 가능성 높음</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>예측가능성 ↓ 업무영역, 비일상적 처리절차 환경 및 고객 변동, 맞춤형 서비스 필요 업무</p>

(2) 애자일모형의 도입검토 필요

① “예측가능성 ↓, 비일상적 업무처리”가 요구되는 새로운 업무영역의 확대

(예: A광역시자치단체의 과학기술 업무영역)

	1997년	2004년	2023년	
과학기술 산업분야	-	과학기술진흥과	메타버스혁신과 과학기술과 4차산업기반과 빅데이터과 소재부품산업과 바이오생명산업과	<p>담당단위</p> <p>메타버스, 빅데이터, 가속기신산업, 로봇/나노산업, 4차산업, ICT융합산업, 이차전지산업, 인공지능사업(5G 기반 VR/AR 디바이스 개발, 홀로그램 관련사업 지원 등), 미래자동차(도심형 자율주행셔틀 부품 및 모듈 기반구축 등), 기계항공방위(항공/드론 및 생활소비재 산업 육성 등), 탄소섬유화학, 백신신약한의약, 뷰티 생명의료 등</p>

② 신규업무영역의 특징

<표> 전통적 행정영역과 과학기술산업영역의 행정대응 비교

구분		전통적 행정영역	과학기술산업영역
행정 대응	외부 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다수 예측 가능</li> <li>- 장기간에 걸친 수요변화 경험 축적, 행정대상 고객규모의 추정 등</li> <li>- 법령 등에 서비스 공급 기준 등 명시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예측 불가능</li> <li>- 신기술 개발, 제4차 산업혁명으로 단기간내에도 변화가능성 높음</li> </ul>
	계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단위별 구체적 계획 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구체적 계획 수립 어려움</li> </ul>
	추진 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 계획에 따른 단위별 집행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상황변동에 따라 계획 수정 등 능동적 대응 필요</li> </ul>
	고객 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객의 행정대응 예측 가능(비용, 기간 등)</li> <li>- 공무원과 고객 상호간 서비스에 대한 예측 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객의 행정대응 예측 불가능</li> <li>- 예컨대 신산업에 대한 산업규제 대응(공무원, 고객 모두 예측 불가)</li> </ul>
		↓	↓
조직운영체제		<b>워터폴 모형</b>	<b>?</b>



### (3) 애자일모형의 작동 조건

#### 애자일에 적합한 업무

- 소규모 전략적 사업
- 산업규제 등 적시성 민원(규제담당업무)
- 업무환경 불명확/변동가능성 높은 업무  
(과학기술산업업무, 통상업무) 등

+

#### 애자일 조직구조

- 소규모조직구조(애자일팀)
- 팀원 역량 균질(업무숙련자 중심)
- 팀워크(팀장의 팀원 추천)

#### 애자일한 조직문화

- 대폭적인 권한위임(초기 계획수립 이외 중간과정에서의 계획수정/보완 및 집행방법/절차 관련 전체 위임, 최고관리자에 대한 중간보고 대폭 생략 등)
- 의사결정 팀장-팀원 협의결정 등

## [참고1] 애자일모형의 발전과정

- 2001년 이전 : 애자일이란 명칭은 없었지만 조직운영에 있어 일하는 방식으로 활용  
(스크럼기법, 칸반기법 등 -> 후에 애자일기법으로 총칭)
- 2001년 : 당시 신산업분야인 IT업계의 소프트웨어개발자들이 워터폴중심의 조직운영체계에 반발하여 회합을 갖고 고객만족, 유연, 민첩성을 가치로 하는 운영방식의 필요 선언

### 애자일 선언

1. 우리의 최우선 가치는 소프트웨어를 일찍 그리고 지속적으로 전달해서 고객을 만족시키는 것이다.  
---> **고객만족 가치**
2. 비록 개발의 후반부일지라도 요구사항 변경을 환영하라. 애자일 프로세스들은 변화를 활용해 고객의 경쟁력에 도움이 되게 한다.  
---> **고객의 가치반영을 위한 당초 계획의 수정(목표의 유연성)**
5. 동기가 부여된 개인들 중심으로 프로젝트를 구성하라. 그들이 필요로 하는 환경과 지원을 주고 그들이 일을 끝내리라고 신뢰하라.  
---> **애자일팀의 숙련자 중심 구성과 팀워크에 대한 전폭적인 신뢰(애자일팀에 대한 권한위임)**
11. 최고의 아키텍처, 요구사항, 설계는 자기 조직적인 팀에서 창발한다.  
---> **자율수행적 팀조직(자치책임하의 자율적 업무수행)**

- 2010년 전후 : 애자일 가치를 조직단위(팀단위)에 적용
- 2020년 전후 : 애자일 가치를 전사적으로 적용

[참고2] 애자일모형의 적용범위 비교

	애자일방법론 (2000년대 초 ~ 현재)	애자일조직론 (2010년대 중반 ~ 현재)	애자일문화론 (2020년 전후 ~ 현재)
특징	프로젝트(주로 IT업계의 소프트웨어 개발) 추진 방법 및 절차 개선	조직(애자일팀) 운영의 전문성/수평/협업을 통한 혁신	애자일을 조직문화로 도입, 조직 전체의 애자일화 모색
중점 적용	스크럼, 칸반 등 협의/공유적 방법론 활용 중시	업종에 관계없이 조직운영의 애자일화 중점	전사적 애자일운영을 통한 조직 문화 혁신의 기업전략 중심
사례	(초기) IT업계	삼성SDS, 한국은행 등 금융권, 효성, 안양시청 등 일부 조직 애자일운영	네이버, 오렌지라이프 등 전사적 애자일 운영

## **IV. 애자일모형의 현재적 의미**

(1) 일본 : 행정 '무오류'에 대한 자기반성과 애자일 도입 검토

○ 일본행정의 특징

- '철저한 사전준비' + '완벽한 계획 수립' + '계층적 관료시스템을 통한 계획집행의 단계적 체크'

→ "행정이 하는 일에는 오류가 있을 수 없다" (무오류성의 신화)

○ 일본행정의 자기반성

- 2020년 전후 "행정에도 오류가 있을 수 있다" 논의 확대

행정환경변화의 급속성 ↑



계획의 변동 가능성 ↑ (아무리 철저한 준비를 해도 불가피한 상황요인 발생)



환경변화에 대응한 즉시적 계획수정 필요성 ↑



t04 2022年5月31日

(<https://www.gyokaku.go.jp/singi/gskaigi/agile.html>)

**“사회과제의 복잡성, 곤란성이 증가 ... 적시에 대응해 나가기 위해서는 보다 기동적이고 유연한 행정으로의 전환이 필요합니다. 이러한 인식하에 행정은 실수가 없다고 하는 ‘무오류성 신화’로부터 탈피 ... 기존의 틀에 속박되지 않고, 환경변화에 대응할 수 있도록 ... 애자일하게 궤도수정하는 행정...”**

‘전문가/정부부처합동 애자일형 정책형성, 평가방법에 관한 워킹그룹’ 권고내용에 대한 마키시마 행정개혁대신 발표(2022.5.31)

## デジタル臨時行政調査会

更新日：令和4年6月3日 | 総理の一日



会議のまとめを行う岸田総理2

([https://www.kantei.go.jp/jp/101\\_kishida/actions/202206/03rinchou.html](https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/actions/202206/03rinchou.html))

**“정부가 무오류성의 신화에서 벗어나 민첩하게 대응하는 것이 필수적입니다 ... 선례에 얽매이지 않고 변화에 유연하게 대응할 수 있도록 마키시마 대신(행정개혁성)과 가네코 대신(총무성)은 권고사항을 실현하기 위해 노력해야...”**

제4회 디지털임시행정조사회, 기시다 총리 발언(2022.6.3)

## (2) 한국은?



(<https://n.news.naver.com/mnews/article/057/0001721159>)

“공직자들의 마인드가 바뀌지 않으면, 경제전쟁에서 살아남기 어렵습니다. 보다 민첩하고 유연한 정부로 거듭나야...”

국무회의, 대통령 모두발언(2023.2.7)

'민첩한 정부' 강조尹대통령 ... 공직개혁 키워드는 '애자일 정부' [뉴스1, 2023년 2월 7일]

대통령실이 윤석열 대통령의 지시에 따라 2~3월 중 정부개혁 방안을 담은 '정부혁신추진전략(정부혁신안)을 ... 윤 대통령이 강조한 민첩하고 유연한 '애자일(Agile) 정부'로의 전환을 위해 공직사회의 업무 처리 방식부터 공무원 임금, 승진, 성과급 체계 등에 대한 전방위적 혁신 방안을 마련할 예정이다. 윤석열 정부의 첫 혁신안은 '속도', '유연성'에 방점이 찍힐 전망이다. [세계일보 2023년 2월 8일]

## 검토과제

(1) (명확한 목적의식)

왜 자치단체 행정업무수행에서 애자일이 필요한가?

(2) (애자일의 적합 업무영역)

자치단체 업무의 어떤 영역에서 애자일모형이 효과를 나타낼 수 있는가?

(3) (애자일 도입의 법적근거와 내용)

애자일모형의 도입을 위하여 행정조직설계원칙(행정기구 등에 대한 대통령령)은 어떻게 바뀌어야 하는가?

(4) (애자일 리더십과 애자일 문화)

자치단체에서 애자일모형이 성공적으로 운용되기 위한 리더십과 문화적 특성은?

(5) (애자일의 관련시스템 - 성과관리, 인사, 권한위임, 예산 등)

애자일모형과 함께 검토되어야 할 사안은?