

1

행정이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 과학적관리론은 최고관리자의 운영원리로 POSDCoRB를 제시하였다.
- ② 행정행태론은 가치와 사실을 구분하고 가치에 기반한 행정의 과학화를 시도하였다.
- ③ 신행정론은 실증주의적 방법론을 비판하고 사회적 형평성과 적실성을 강조하였다.
- ④ 신공공관리론은 민간과 공공 부문의 파트너십을 강조하고 기업가 정신보다 시민권을 중요시하였다.

해설

- ① (×) 최고관리자의 운영원리로 POSDCoRB를 제시한 학자는 **굴릭(L. Gulick)**으로 **행정관리론** 또는 **원리접근법(조직원리론)**과 관련된다. 과학적 관리론은 관리층에 대한 연구가 없으며 작업층만 연구대상으로 했지만, 행정관리론·조직원리론은 관리층까지 연구대상으로 한다.
- ② (×) 행정행태론은 논리실증주의에 입각하여 가치와 사실을 엄격히 구분, 행정학은 경험적으로 관찰 및 검증가능한 객관적 사실문제만을 연구대상으로 해야 한다고 보고 가치문제를 연구대상에서 제외(행정현상의 가치판단요소나 정치적 요소의 존재 자체를 부정한 것은 아님).
- ③ (○) 신행정론은 가치중립적·현상유지적·보수적인 행태론과 실증주의를 비판하면서 현실사회문제의 해결을 위한 가치·규범·정책·철학·도덕지향의 학문이어야 함을 강조. 현실사회문제의 해결에 중점을 두는 사회적 적실성 강조. 행정인은 구조적 사회불평등을 제거하기 위해 적극적으로 개입해야 하고, 사회적 약자의 정치적 지위와 경제적 이익을 보장할 수 있는 보다 나은 행정서비스를 제공해야 한다고 주장(사회적 형평성 중시)
- ④ (×) 신공공관리론은 민간부문을 공공서비스 제공의 공동생산자 및 경쟁자로 규정하고 기업가 정신을 강조, 탈신공공관리론은 민간과 공공 부문의 파트너십 중시, 신국정관리론(뉴거버넌스)은 정부·시민사회·시장의 파트너십 강조, 신공공서비스론은 기업가정신보다 citizenship(시민정신·시민의식) 강조

답 ③

관련기출

1. 행정이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2016 사회복지9급

- ① 신행정론(신행정학)은 실증주의와 행태주의를 비판하면서 행정학의 실천성과 적실성, 가치문제를 강조하였다.
- ② 공공선택론은 공공부문의 비시장적 의사결정을 경제학적으로 연구하며, 전통적인 관료제를 비판하였다.
- ③ 신공공서비스론은 시장주의와 신관리주의를 결합한 이론으로 행정의 효과성과 능률성을 극대화하고자 하였다.
- ④ 뉴거버넌스론은 정부·시장·시민사회 간 신뢰와 협동을 강조한다.

2. 행정학의 주요이론과 접근방법에 관한 설명으로 적절하지 않은 것은?

2020 경찰승진

- ① 신행정론은 실증주의와 행태주의를 비판하면서 행정학의 실천성과 적실성, 가치문제를 강조하였다.
- ② 행태주의는 행태의 규칙성과 인과성을 경험적으로 입증·설명할 수 있다고 보며, 가치와 사실을 통합하고 가치중립성을 지양한다.
- ③ 체제론에 따르면 체제의 변화나 성장은 기존의 균형 상태에서 일어나지 않고, 구성요소 중 어느 하나에 변화가 생기거나 새로운 이질적 요소가 투입될 때 발생한다고 본다.
- ④ 뉴거버넌스론에서는 공공참여자의 활발한 의사소통, 수평적 합의, 네트워크 촉매자로서의 정부 역할을 강조하였다.

3. 행정학 관련 학자에 대한 설명으로 틀린 것은?

'2023 경찰간부

- ① 굿노(Goodnow)는 정치는 국가의지의 표현이며, 행정은 이를 실천하는 것으로 정치와 행정의 차이를 명확히 구별했다.
- ② 테일러(Taylor)는 시간과 동작에 관한 연구를 통해 최고관리자의 기능으로 POSDCoRB를 제시했다.
- ③ 애플비(Appleby)는 정치와 행정의 관계는 연속·순환적이어서 양자를 구별하는 것이 부적절하다고 주장했다.
- ④ 메이요(Mayo)는 호손실험을 통해 생산성 향상에 비공식적 집단이 중요하다는 것을 발견했다.

4. 행정이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

2020 서울9급

- ① 과학적 관리론은 19세기 말부터 20세기 초 경제 상황의 산물로 절약과 능률을 행정의 가장 중요한 가치로 삼는다.
- ② 행태주의는 객관성을 유지하기 위해 연구에서 가치와 사실을 명백히 구분하고, 가치중립성을 지킨다.
- ③ 체제이론은 체제의 부분적인 특성이나 구체적인 행태 측면에 관심을 갖는 미시적 접근방법을 사용한다.
- ④ 신행정론은 규범성, 문제지향성, 처방성을 강조한다.

5. 행정이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2015 국가9급

- ① 행정관리론(사무관리론, 조직관리론)에서는 계획과 집행을 분리하고 권한과 책임을 명확히 규정할 것을 강조하였다.
- ② 신행정학에서는 정부의 적극적인 역할과 적실성 있는 정책의 수립을 강조하였다.
- ③ 뉴거버넌스론에서는 공공참여자의 활발한 의사소통, 수평적 합의, 네트워크 촉매자로서의 정부역할을 강조하였다.
- ④ 신공공서비스론에서는 시민을 주인이 아닌 고객의 관점으로 볼 것을 강조하였다.

답 1. ③ 2. ② 3. ② 4. ③ 5. ④

2

베버(Weber)의 이념형(ideal type) 관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 관료제 성립의 배경은 봉건적 지배체제의 확립이다.
- ② 법적·합리적 권위에 기초를 둔 조직구조와 형태이다.
- ③ 직위의 권한과 임무는 문서화된 법규로 규정된다.
- ④ 관료는 원칙적으로 상관이 임명한다.

해설

- ① (×), ② (○) 이념형(ideal type) 관료제는 근대입법국가, 산업사회에 등장한 근대관료제를 의미하며 기존 절대군주국가, 농업사회의 가산관료제가 지닌 봉건적 지배체제를 극복하고 법과 이성에 의한 지배체제(합법성·합리성 중시)를 확립

지배의 유형	권위의 정당성 근거	관료제 유형	특징
전통적 지배	전통·신성함·미신	가산(家産)관료제	전통·선례를 바탕으로 혈연에 의한 세습적 지배.
합리적·합법적 지배	법규	근대관료제	법에 의한 지배를 바탕으로 한 합리적 지배.
카리스마적 지배	초인적 자질·능력에 대한 외경심	카리스마적 관료제	전통이나 법을 무시하고 개인의 초인적 자질을 바탕으로 자의적인 지배.

- ③ (○) 모든 직위의 업무는 책임소재를 분명히 하고 의사결정을 공식화하기 위하여 문서로 이루어지고 문서로 보관됨. 관료의 권한과 직무범위는 문서화된 법규에 의해 명확하게 규정되고 권한은 사람이 아니라 직위에 부여되며(직위와 [행정수단] 소유의 분리, 직책의 사유화 불허) 권한 남용이나 임의성을 최소화하고 합리적이며 예측 가능한 업무수행이 이루어짐.
- ④ (○) 모든 직무는 전문지식과 기술을 지닌 관료가 담당하며 관료의 채용은 세습이나 정실이 아닌 기술적 전문성이나 전문능력에 의해 시험·자격증 등 기술적 기준을 통해 공개적으로 채용. 관료는 선출되는 것이 아니라 상급권위에 의해 임명되며 관료적 권위의 지배를 받음.

답 ①

관련가출

1. 베버(M. Weber)가 제시한 관료제의 특징이 아닌 것은?

2021 군무원7급

- ① 관료 간의 관계는 계서제(hierarchy)적 원칙에 따라 규율되며, 하급자는 상급자의 엄격한 감독과 통제 하에 임무를 수행한다.
- ② 모든 직위의 권한과 임무는 문서화된 규칙으로 규정된다.
- ③ 관료들은 고객과의 일체감을 중시하며, 구체적인 경우의 특별한 사정을 충분히 고려하여 임무를 수행한다.
- ④ 관료의 채용기준은 전문적·기술적 능력이며, 관료로서의 직업은 잠정적인 것이 아니라 일생 동안 종사하는 항구적인 생애의 직업이다.

2. 베버(Max Weber)의 관료제이론에 관한 틀린 설명은? 2017 소방간부

- ① 관료제에 정당성을 부여하는 권위의 근거는 전통이나 카리스마에 있는 것이 아니라 합리성에 기초한 합법성에서 나온다.
- ② 관료제는 법적 권위에 기초한 조직형태로, 관료는 법 규정에 있는 대로 명령에 복종한다.
- ③ 직무의 수행은 전문성이 낮은 일반행정가에 적합하게 구성되어 있어 다방면의 훈련을 필요로 한다.
- ④ 관료제에서 직무의 집행은 서류나 문서에 의하여 행해지며 조직의 재산과 사유 재산은 구분된다.
- ⑤ 관료는 부업으로서 행할 수 있는 성질의 직업이 아니라 전업적인 성격의 직업이다.

3. 막스 베버(Max Weber)가 말하는 관료제의 이념형(ideal type)에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

2018 서울7급(2)

- ① 조직 목표의 효율적 달성을 위해 순환근무를 강조한다.
- ② 법적·합리적 권위에 근거한 조직구조이다.
- ③ 도덕적 이상을 지닌 관료제의 형태를 말한다.
- ④ 문서화된 법규집보다 전문직업적 판단을 강조한다.

4. 베버(M. Weber)의 관료제 모형에 대한 틀린 설명은?

2015 국가7급

- ① 관료에게 지급되는 봉급은 업무수행 실적에 대한 평가에 따라 결정된다.
- ② 관료제 모형은 계층제의 원리를 근간으로 한다.
- ③ 베버(Weber)는 정당성을 기준으로 권위의 유형을 전통적 권위, 카리스마적 권위, 법적·합리적 권위로 나누었는데 근대적 관료제는 법적·합리적 권위에 기초를 두고 있다고 주장한다.
- ④ 관료제 모형은 '전문화로 인한 무능(trained incapacity)' 등 역기능을 초래할 수도 있다.

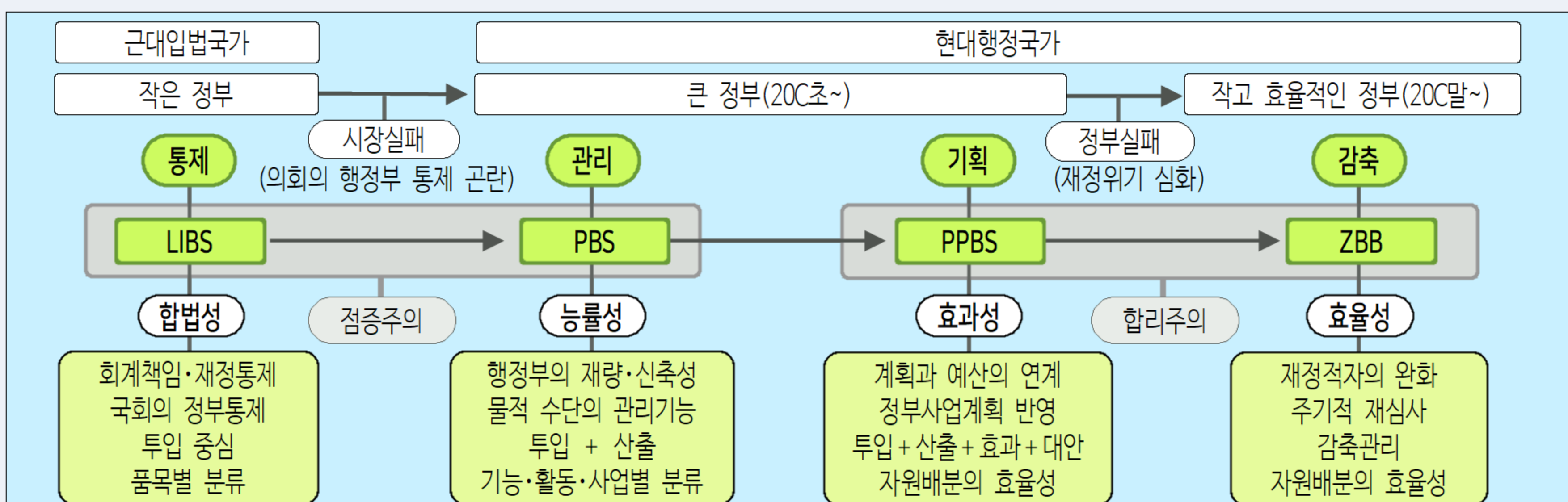
답 1. ③ 2. ③ 3. ② 4. ①

3 예산이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 총체주의는 계획예산(PPBS), 영기준예산(ZBB)과 같은 예산제도 개혁을 설명하기에 적합한 이론이다.
- ② 점증주의는 거시적 예산결정과 예산삭감을 설명하기에 적합한 이론이다.
- ③ 총체주의는 합리적·분석적 의사결정과 최적의 자원배분을 전제로 한다.
- ④ 점증주의는 예산을 결정할 때 대안을 모두 고려하지는 못한다는 것을 전제로 한다.

해설

- ① (○) 계획예산(PPBS)·영기준예산(ZBB)은 총체주의(합리주의), 품목별예산(LIBS)·성과주의예산(PBS)는 점증주의와 관련됨.



② (×) 합리주의(총체주의)의 특징임. 하향적 예산결정과정을 통해 총체적 수준을 결정하는 거시적 예산결정과정에서는 경제적 접근방법(합리주의·총체주의)이, 상향적 예산결정과정을 통해 조정적 예산결정을 지향하는 미시적 예산결정에서는 정치적 접근방법(점증주의·과정주의)이 보다 설득력이 있음.

구분	행정관	초점	예산과정에 대한 시각	강점	관련이론
정치적 접근방법	팽창주의 행정관	과정	상향적	미시적 예산결정	점증주의
경제적 접근방법	자원난 시대의 행정관	결과	하향적	거시적 예산결정	총체주의(합리주의)

- ③ (○) 합리주의 : 목표달성이 극대화되도록 경제적 합리성 기준에 따라 합리적·분석적 과정을 통해 예산을 배분해야 한다는 규범적 예산결정방식. 합리적 선택모형에 입각한 예산상의 의사결정으로 경제학의 한계효용, 기회비용, 최적화 개념 사용. 자원배분의 최적화를 통한 사회후생의 극대화(파레토 최적)를 추구, 전제조건으로 예산결정자의 전지전능하며 합리적 행동을 한다고 봄(예산결정자는 사회의 가치나 우선순위를 알고 있고, 문제해결 관련 모든 요소를 검토할 수 있는 지식·정보를 지니며, 목표달성에 도움이 되는 대안들을 일정한 규칙에 따라 비교하여 가장 목표달성에 기여도가 큰 대안을 선택).
- ④ (○) 점증주의 : 전년도 예산액을 기준으로 다음 연도의 예산액을 결정하는 현실적 실증적 예산결정방법. 예산결정자는 분석능력의 한계, 시간·정보 부족, 대안비교 기준의 불명확성 등으로 인해 전체 예산항목을 검토하지 않고 전년도 예산과 비교하여 차이가 있는 부분에 초점을 두어 기존 결정과 조금 다른 소폭적 변화가 있는 결정을 함.

답 ②

☞ 합리주의·점증주의 예산이론, 예산의 경제원리·정치원리

1. 합리주의와 점증주의 예산제도의 비교

구 분		합리모형(총체주의·규범주의)	점증모형(과정주의)
특 성		이상적·규범적·경제적·총체적·포괄적 성향	현실적·실증적·정치적·단편적·부분적 성향
		규범적·개혁적 성향. 기득권 무시 새신적·혁신적 예산결정	보수성·현상유지성향, 기득권 존중, 이해관계 고려 전년도 답습(단기적 시야)
		목표수단분석(목표 정의 후 대안 분석) 목표의 명확한 정의, 목표달성 극대화 추구	목표수단분석 안함(목표 조정 가능) 목표의 불명확성, 목표와 수단은 상호유기적 관계
		비용 극소화, 목표의 극대화 추구	한계적 가치만 고려
과정	거시적	총체적·체계적 분석 / 모든 대안과 요소를 포괄적으로 고려	연속적 제한적 비교 / 한정된 수의 대안만 고려(제한적 분석과 합의)
	미시적	집권적이고 제도화된 프로그램 예산편성	당파적 상호조정
분석결과		신규사업과 대폭적이고 체계적인 변화	전년도 예산의 소폭적 변화
결정방식		거시적·하향적(단, ZBB는 미시적·상향적)	미시적·상향적
기 준		경제적 합리성(능률성), 경제원리	정치적 합리성(민주성), 정치원리
관련제도		PPBS, ZBB, MBO	LIBS, PBS

2. 예산의 경제원리와 정치원리

구 분	경제원리 - 총체주의(합리주의)	정치원리 - 점증주의
초 점	“어떻게 예산상의 이익을 극대화할 것인가?”	“예산상의 이익을 누가 얼마만큼 향유할 것인가?”
목 적	효율적인 자원배분 : Pareto 최적 달성	공정한 몫의 배분 : 균형의 달성
	사회후생(총편익) 극대화	몫(득표 ; 정치적 지지)의 극대화
기 준	경제적 합리성 : 효율성	정치적 합리성 : 형평성, 정당성
방 법	분석적 기법, 계획된 행동, 체계적 결정 계량적 모형(B·C분석, 체계분석, 관리과학 등) 이용	정치적 협상·타협, 모색에 의한 결정, 단편적 결정 상호조절 및 합의된 결정절차, 참여적 결정
행동원리	시장감각 : 최적화 원리	게임감각 : 균형화 원리
개혁목표	예산배분의 효율성	재정민주주의
적용분야	① 순수공공재, 분배정책(갈등이 적어 합리적 접근이 가능) ② 신규사업에 적용가능성 높음 ③ 기술적·미시적 문제 ④ 분석가의 능력이 크고, 분석의 질이 높을 때	① 준공공재, 재분배정책 ② 계속사업에 적용가능성 높음(이미 형성된 기득권 고려) ③ 거시적 문제

관련기출

1. 점증주의 예산결정이론의 특성이 아닌 것은?

2016 지방9급

- ① 현실설명력은 높지만 본질적인 문제해결방식이 아니며 보수적이다.
② 정책과정상의 갈등을 완화하고 해결하는 데 필요한 정치적 합리성을 갖는다.
③ 계획예산제도(PPBS)와 영기준예산제도(ZBB)는 점증주의 접근을 적용한 대표적 사례이다.
④ 자원이 부족한 경우 소수 기득권층의 이해를 먼저 반영하게 되어 사회적 불평등을 야기할 우려가 있다.

2. 예산과정의 점증주의 모형에 관한 설명이 아닌 것은?

2008 서울9급

- ① 점증주의는 결정자의 인식능력의 한계를 전제로 하며 총체주의와 달리 결정과 관련된 모든 요소를 검토할 수 없다고 본다.
② 기존의 예산과 조금 차이가 나는 대안을 검토하여 그 가운데 하나를 선택하게 된다.
③ 결정상황을 제약하는 비용, 시간 등의 요소를 감안하여 결정의 복잡한 문제를 단순화시키자는 것이다.
④ 비용편익분석, 선형계획법 등 계량적 모형을 이용하여 예산을 배정하는 것이 사업목표를 효과적으로 달성할 수 있다.

답 1. ③ 2. ④

4 바흐라흐(Bachrach)와 바라츠(Baratz)의 무의사결정론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 무의사결정의 행태는 정책과정 중 정책문제 채택단계 이외에서도 일어난다.
- ② 기존 정치체제 내의 규범이나 절차를 동원하여 변화 요구를 봉쇄한다.
- ③ 정책문제화를 막기 위해 폭력과 같은 강제력을 사용하기도 한다.
- ④ 엘리트의 두 얼굴 중 권력행사의 어두운 측면을 고려하지 못한다고 비판했기 때문에 신다윈주의로 불린다.

해설

- ① (○) 무의사결정은 주로 의제설정단계에 집중(협의)되나 이후의 정책결정·집행·평가 단계에서도 나타남(광의).
 ②·③ (○) 무의사결정의 수단 : 폭력의 행사, 권력의 동원, 편견의 동원, 편견의 수정 등. ②는 편견의 동원.

■ 무의사결정의 수단(P. Bachrach & M. Baratz)

① **폭력·강제력의 행사** : 기존 질서의 변화를 주장하는 요구가 정치적 이슈가 되지 못하도록 테러 등 물리적 힘을 행사(가장 직접적인 수단).

직접적 수단	←	→	간접적 수단
폭력의 행사			권력의 행사 편견의 동원 편견의 수정

② **권력의 행사** : 권력을 행사하는 방법으로 직접적이지만 폭력보다 온건한 방법.

권력을 이용해 현재 부여된 기득권을 박탈하겠다고 위협·협박하거나 새로운 이익을 주겠다고 매수·회유. 적응적 흡수(cooptation : 반발 세력을 자신의 집단으로 영입)는 매수·회유의 한 방법.

③ **편견의 동원(mobilization of bias) - 지배적 규범·절차의 강조** : 지배적 규범이나 절차를 강조하여 새로운 변화를 위한 주장을 좌절(un-issuance)시키는 방법. 비애국적·비윤리적인 것으로 매도하거나, 지배적 정치이념이나 확립된 절차·규칙에 위반되는 것으로 낙인을 찍는 방법으로 문제의 부정적 성격을 강조. 예) 반공·국가안보 명분으로 정치탄압과 매카시즘(McCarthyism ; 공산주의자로 매도), 1970년대 경제발전 이념을 명분으로 한 노동·인권·환경문제의 이슈화 저지).

④ **편견의 수정** : 지배엘리트들이 기존의 절차·규칙·규범의 수정·보완·조작하여 자신에게 유리한 상황을 만들고 그들의 이익에 반하는 정책의 요구를 봉쇄하고 무산시켜 나감. 예) 지속적 경제성장을 강조하여 경제발전이라는 규범을 강화

④ (×) 무의사결정론은 신엘리트론으로 불림.

• **신다윈주의** : 고전적 다윈주의를 수정하여 새롭게 다윈주의의 재모형화를 시도. 전통적 다윈주의 이론이 산업사회에서 적용상 한계를 보임에 따라 엘리트 이론의 핵심적 요소 중 일부를 다윈론적 위치에서 통합시켜 형성한 이론(Peterson, C. Lindblom, P. Dunleavy). 특정 엘리트집단의 영향력은 누적적으로 쌓일 수 있으며 특정집단이 다른 집단에 비하여 강한 영향력을 행사할 수 있으므로 특정 엘리트집단이 정부와 사회를 주도할 수 있다고 봄(집단 간 경쟁의 중요성은 인정했지만, 집단 간 비동등성 주장-특정 집단이 다른 집단보다 더욱 강력할 수 있음을 인정).

답 ④

관련기출

1. 신엘리트이론에서 무의사결정론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?	2018 군무원
① 무의사결정론은 정책결정자의 무관심과 무능력 때문에 발생한다. ② 정책의제설정 단계에서도 나타나고 진행과정 전반에서도 나타난다. ③ 권력계층의 기득권을 침해할 경우 등장하기도 한다. ④ 다윈주의에 대한 반발로서 엘리트주의의 일환이다.	
2. 무의사결정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?	2004 행정고시
① Bachrach와 Baratz는 의사결정자의 이해나 가치에 대한 명시적 또는 잠재적 도전을 억압하려는 결정으로 정의하였다. ② 신다윈론자의 주장으로 정치권력은 두 가지의 얼굴을 지닌다고 주장했다. ③ 정치체제내의 지배적인 규범이나 절차를 강조하여 변화를 위한 주장을 억압하는 것은 무의사결정의 한 방법이다. ④ 무의사결정은 정책과정 곳곳에서 일어나며 정책문제를 정책과정에 진입조차 하지 못하도록 하는 행위도 포함한다.	
3. 무의사결정론에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?	2014 한국보훈복지의료공단
① 다윈적 점증주의에 대한 반발로 Dahl, Bentley 등이 주장한 것이다. ② 엘리트들의 두 얼굴로 상징되는 현상을 설명한다. ③ 모든 사회문제가 정책문제화되지 않는다는 점에 착안하였다. ④ 지배적 규범이나 절차를 강조하여 변화를 억압하는 현상과 관련된다. ⑤ 정책의제설정단계 외에도 결정, 집행단계에서도 일어날 수 있다고 주장한다.	
4. 무의사결정론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?	2010 지방9급
① 특정 사회적 쟁점이 공식적 정책과정에 진입하지 못하도록 막는 엘리트집단의 행동이다. ② 무의사결정은 정책의제설정단계뿐 아니라 정책결정이나 집행단계에서도 나타날 수 있다. ③ 고전적 다윈주의를 비판하며 등장했으며 신다윈주의론이라 불린다. ④ 정치권력이 두 얼굴을 가지고 있다고 주장한다.	
5. 무의사결정을 추진하는 일반적인 수단으로 틀린 것은?	2007 부산9급
① 폭력과 권력행사 ② 지배적 규범이나 절차를 강조하여 변화를 위한 주장을 꺾는 방법 ③ 유명인사의 협조와 동원 ④ 정치체제의 규범, 규칙, 절차 등을 수정·보완	

답 1. ① 2. ② 3. ① 4. ③ 5. ③

5

우리나라의 통합재정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 세입과 세출은 경상거래와 자본거래로 구분하여 작성한다.
- ② 통합재정의 범위에는 일반정부와 공기업 등 공공부문 전체가 포함된다.
- ③ 정부의 재정이 국민 경제에 미치는 효과를 파악하고자 하는 예산의 분류체계이다.
- ④ 통합재정 산출 시 내부거래와 보전거래를 제외함으로써 세입·세출을 순계 개념으로 파악한다.

해설

①③④ (○)

통합재정의 특징

- ㉠ 국가재정의 총체적 파악 : 국가재정을 총체적으로 파악하기 위하여 법정예산인 일반회계와 특별회계 외에 기금과 세입세출 외 자금을 포함하여 예산의 범위를 넓게 파악.
- ㉡ 순계기준 작성(내부거래·보전거래 제거) : 예산·기금간의 전출입 등 내부거래와 국채발행, 채무상환 등 수지차 보전을 위한 보전거래를 제외한 순계 개념의 세입과 세출 - 순수한 재정활동 규모와 재정수지를 분석.
- ㉢ 경상거래와 자본거래로 구분(경제성질별 분류) : 재정의 국민경제적 효과를 분석할 수 있도록 세입과 세출을 경상거래와 자본거래로 구분하는 경제적 분류로 작성하며 보전재원, 통합재정수지 등의 자료를 제시함(경상적 지출은 직접적·단기적 효과, 자본적 지출은 간접적·장기적 효과).

② (×) 통합재정수지의 포괄범위(IMF의 GFS 1986 기준)

비금융 공공부문	일반정부 (순수정부활동)	중앙정부	일반회계, 기타 특별회계, 일부 기금, 세입세출외(세계잉여금, 전대차관 등)			통합 재정에 포함됨
		지방정부	일반회계, 기타 특별회계, 전체 기금, 교육비특별회계			
	(정부직영)	중앙정부	기업특별회계(5개)	우편·우체국예금·양곡관리·조달특별회계·책임운영기관특별회계		
	비금융공기업	지방정부	공기업특별회계(직영기업)			

공공기관 및 공공금융 부문	공공기관	「공공기관의 운영에 관한 법률」에 의해 공공기관으로 지정된 기관의 회계				통합 재정에 포함 안 됨
	공금융 기금	외국환평형기금, 금융성 기금(부실채권정리기금, 구조조정기금, 기술신용보증기금, 농림수산업자신용보증기금, 농어가목돈마련저축장려기금, 산업기반신용보증기금, 무역보험기금, 신용보증기금, 예금보험기금채권상환기금, 국가장학기금, 주택금융신용보증기금)				
	중앙은행	한국은행				

* 일반정부재정수지 기준인 GFS 2001의 경우 외국환평형기금·금융성기금과 공공기관 중 비영리공공기관이 추가됨(금융공기업·비금융공기업 제외)

답 ②

정부재정 통계

1. 개요

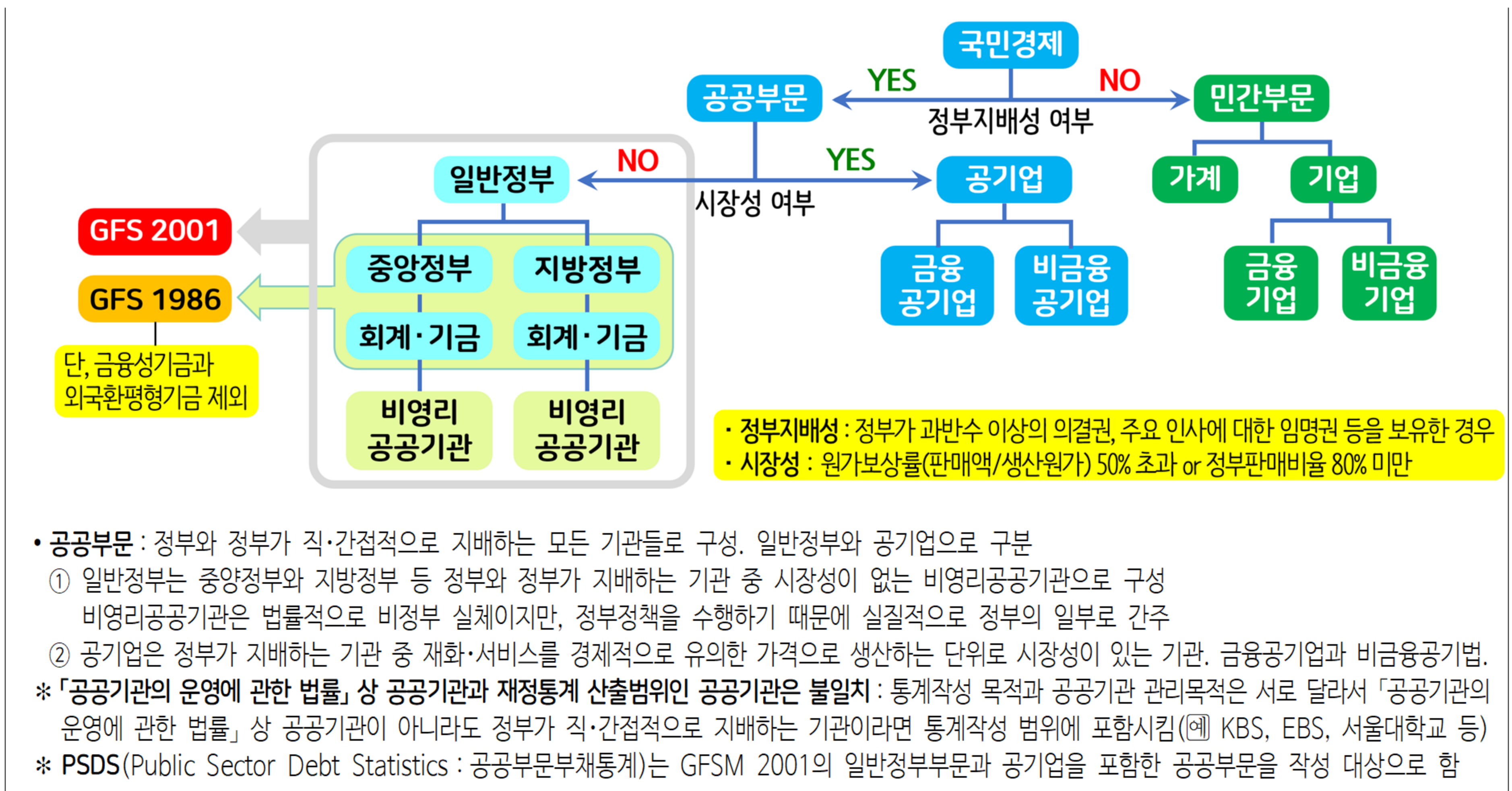
기획재정부는 재정통계의 객관적인 국제 비교 및 투명성·신뢰성 제고를 위해 국제통화기금(IMF: International Monetary Fund)의 「정부재정 통계편람」(GFSM ; Government Finance Statistics Manual)에 따른 일반정부 재정 통계 작성. GFS는 1974년 작성된 이후 총 3번 개정되었는데, 1차 개정은 「GFS 1986」으로 현금주의에 근거하며, 이후 발생주의를 적용한 「GFS 2001」, 「GFS 2014」로 개정. 현재 우리나라는 '통합재정수지' 및 '관리재정수지' 작성시 현금주의 기준인 「GFS 1986」을 적용하고, '일반정부 재정수지'는 「GFS 2001」을 기초로 산출.

2. GFSM 1986과 GFSM 2001의 차이

구 분		GFSM 1986	GFSM 2001
분석단위	회계단위로 정의-기능적 기초(functional basis)	제도[기관] 단위(institutional units)로 정의	
	- 정부 기능을 수행하는 모든 단위의 재정 관련 거래를 포함, 재정정책과 무관한 거래는 제외(즉, 금융 활동 제외)	- 일반정부 부문(국내 거주 정부 단위와 정부에 의해 통제 되고 재정이 지원되는 국내 거주 비영리 공공기관) 단위 가 수행하는 모든 활동 포함(금융활동도 포함)	
통계기록방식		현금주의 (현금이 수취·지급 시점, 현금 흐름만 기록)	발생주의(경제적 가치의 창출·변형·이전·소멸 시점, 자산·부채·수입·비용에 영향을 주는 모든 경제적 사건 기록)
포괄 범위	금융성 기금, 외환평형기금	제외	포함
	비영리공공기관	제외	포함
	공기업(금융공기업·비금융공기업)	제외	

3. GFSM 1986과 GFSM 2001의 포괄범위

구 분		GFSM 1986	GFSM 2001
중앙 정부	회계	일반회계, 기타특별회계, 기업특별회계(정부부처형 공기업)	좌동
	기금	사업성 기금	+ 금융성기금·외국환평형기금 추가
	비영리공공기관	제외	비영리공공기관 추가
지방 자치 단체	회계	일반회계, 기타특별회계, 직영공기업특별회계, 지방교육비특별회계	좌동
	기금	지방재정법 대상 기금	좌동
	비영리공공기관	제외	비영리공공기관(공사·공단) 추가



관련기출	
1. 통합재정(통합예산)에 대한 설명으로 틀린 것은? ① 국가예산의 세입, 세출을 총계 개념으로 파악하여 재정 건전성을 판단한다. ② 중앙재정을 일반회계와 특별회계 외에 기금 및 세입세출외 자금을 포함해 파악한다. ③ 통합재정은 중앙재정, 지방재정, 지방교육재정(교육비특별회계)을 포함한다. ④ 재정이 국민 경제에 미치는 효과를 효과적으로 파악하게 한다.	2015 서울7급
2. 통합재정에 대한 설명으로 옳은 것은? ① 일반회계, 특별회계, 기금을 포함한다. ② 통합재정의 기관 범위에 공공기관은 포함되지만, 지방자치단체는 포함되지 않는다. ③ 국민 입장에서 느끼는 정부 지출규모이며 내부거래를 포함한다. ④ 2005년부터 정부의 재정규모 통계로 사용하고 있으며 세입과 세출을 총계 개념으로 파악한다.	2019 지방9급
3. 우리나라 통합재정 범위에 포함되지 않는 것은? ① 중앙정부(일반정부) ② 지방정부(일반정부) ③ 중앙정부 기업특별회계 ④ 지방정부 공기업특별회계 ⑤ 중앙은행 등 공공금융기관	2015 국회9급

답 1. ① 2. ① 3. ⑤

6

정책분석 및 평가연구에 적용되는 기준 중 내적 타당성에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 분석 및 평가 결과를 다른 상황에서도 적용할 수 있는 정도를 의미한다.
- ② 이론적 구성요소들의 추상적 개념을 성공적으로 조작화한 정도를 의미한다.
- ③ 집행된 정책내용과 발생한 정책효과 간의 관계에 대한 인과적 추론의 정확성 정도를 의미한다.
- ④ 반복해서 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 정도를 의미한다.

해설	
① 외적 타당성, ② 구성적 타당성, ③ 내적 타당성, ④ 신로성	
▣ 정책평가의 타당성 유형 - 쿡과 캠벨(T. Cook & D. Campbell)	
구성적 타당성	처리(처치), 결과, 모집단 및 상황들에 대한 이론적 구성요소들이 성공적으로 조작화(操作化)된 정도 평가에 이용된 이론적 구성개념과 이를 측정하는 평가[측정]수단 간 일치 정도
통계적 결론의 타당성	① 정책결과가 존재하고 제대로 조작화된 경우 정책효과를 찾아내기 충분할 정도로 정밀하고 강력하게 연구설계가 이뤄졌는지 정도. 통계적 의사결정이 잘 된 정도. ② 하나의 추정된 원인과 하나의 추정된 결과가 서로 통계적으로 배합되어 있는가? ③ 처리효과와 크기 자체는 적절하게 추정했으나 처리효과 존재에 대해 부적절한 결론에 도달함으로써 나타나는 제1종 오류(올바른 귀무가설 기각)나 제2종 오류(틀린 귀무가설 채택)를 범하지 않는 것.
내적 타당성	① 원인변수(정책수단)와 결과변수(정책효과) 간의 인과적 추론의 정확도(전제로서 통계적 결론의 타당성 필요). 실험 내에서 처치(정책)와 결과 사이의 관찰된 관계로부터 도출하게 된 인과적 결론의 적합성 정도 ② 정책집행 후 결과변수상의 변화가 정책 때문인지, 다른 경쟁적 원인 때문인지 명백히 알 수 있는 정도
외적 타당성	① 특정 상황에서 얻은 인과적 결론의 적합성을 다른 상황에 일반화시킬 수 있는 정도(타당성의 일반화 정도) - 조작화된 구성요소들 가운데에서 관찰된 효과들이 당초의 연구가설에 구체화된 그것들 이외에 다른 이론적 구성요소들에 까지도 일반화시킬 수 있는 정도. ② 어떤 특정한 상황·시기·집단에 실시한 실험에서 내적 타당성을 확보한 정책평가가 다른 상황·시기·모집단에도 그대로 적용될 수 있는 정도. ③ 일반화의 가능성을 높이려면 모집단으로부터 표본 선정시 무작위추출 같은 방식을 통해 표본이 모집단을 대표할 수 있도록 해야 함.
▣ 실험의 예시 : 30일간 과식하여 “과식하면 살이 찐다.”라는 가설을 실험.	
구성적 타당성	과식=하루 3,000kcal 이상 섭취, 비만=표준체중의 120% 이상.
통계적 결론의 타당성	① ‘소식하면 살이 찐다(1종 오류)’. ‘과식하면 살이 찌지 않는다(2종 오류).’ 등은 잘못된 연구설계(통계적 상관관계가 없음) ② ‘1개월 간 하루 3000kcal 이상의 음식 섭취는 체중을 증가시킨다.’는 통계적 결론의 타당성 있음
내적 타당성	1개월 간 하루 3000kcal 이상의 음식 섭취가 10kg 체중 증가의 원인인 것을 정확히 밝혀 냄(음식 섭취 외에 체중에 영향을 미치는 요인은 제거)
외적 타당성	다른 사람들에게도 동일한 실험을 한 결과, 체중 10kg 증가

답 ③

관련기출	
1. 정책평가의 타당성에 관한 설명으로 틀린 것은?	2012 경찰간부 / 2008 국가9급
① 외적 타당성은 조사연구의 결론을 다른 모집단, 상황 및 시점에 어느 정도까지 일반화시킬 수 있는지의 정도를 나타낸다. ② 구성적 타당성은 연구설계를 정밀하게 구성하여 평가과정에서 제1종 및 제2종 오류가 발생하지 않는 정도를 나타낸다. ③ 내적 타당성은 추정된 원인과 그 결과 사이에 존재하는 인과적 추론의 정확성에 관한 것이다. ④ 통계적 결론의 타당성은 추정된 원인과 추정된 결과 사이에 관련이 있는지에 관한 통계적 의사결정의 타당성을 말한다.	
2. 정책영향의 평가에 대한 타당성의 제 측면에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?	2010 서울9급
① 구성의 타당성은 처리, 결과 모집단 및 상황들에 대한 이론적 구성요소들이 성공적으로 조작된 정도를 말한다. ② 통계적 결론의 타당성은 만일 정책의 결과가 존재하고 이것이 제대로 조작화 되었다고 할 때 우리가 이에 대한 효과를 찾아낼 만큼 충분히 정밀하고 강력하게 연구설계가 된 정도를 말한다. ③ 내용적 타당성이란 조작화된 변수들 간의 실질적 내용이 일치하는 정도를 말한다. ④ 내적 타당성이란 조작화된 결과에 대하여 찾아낸 효과가 다른 경쟁적 원인들에 의해서가 아니라 조작화된 처리에 의한 것이라는 추정의 정도를 말한다. ⑤ 외적 타당성이란 조작화된 구성요소들 중 관찰된 효과가 원래의 연구가들에 의해서 다른 이론적 구성요소에도 일반화 될 수 있는 정도를 말한다.	
3. 정책평가의 타당성에 관한 설명으로 틀린 것은?	2004 서울9급
① 구성의 타당성이란 정책평가의 구성내용이 특정지역에서만 적용되는 것이 아니라 다른 지역, 환경에서도 폭넓게 적용될 수 있어야 한다는 것을 의미한다. ② 정책평가는 기본적으로 인과관계를 규명하는 것으로 일반적으로 확률의 원리에 따라 설명되는 경향이 강하다. ③ 외적 타당성이란 당초의 연구가설에 포함된 내용 이외의 이론적 구성요소들에까지도 확대, 일반화될 수 있는 정도를 의미한다. ④ 통계적 타당성이란 진정한 정책효과를 분석 할 수 있을 만큼 정밀하게 설계되어야 함을 의미한다. ⑤ 내적 타당성이란 밝혀낸 원인과 결과에 대한 설명이 허위적 요인(spurious relationship)에 기인하지 않아야 함을 의미한다.	

답 1. ② 2. ③ 3. ①

7

「지방공무원법」상 인사위원회의 위원으로 임명되거나 위촉될 수 없는 사람은?

- ① 지방의회의원
- ② 법관·검사 또는 변호사 자격이 있는 사람
- ③ 공무원으로서 20년 이상 근속하고 퇴직한 사람
- ④ 초등학교·중학교·고등학교 교장 또는 교감으로 재직하는 사람

해설

의외의 문제였으나 인사위원회 위원으로 특정 정치적 편향성을 가진 자(지방의회의원, 정당 당원)를 위촉할 수 없을 것이라는 점으로 유추하면 답은 찾을 수 있다.

■ 지방공무원법 제7조(인사위원회의 설치)

- ⑤ 지방자치단체의 장과 지방의회의 의장은 각각 소속 공무원(국가공무원을 포함한다) 및 다음 각 호에 해당하는 사람으로서 인사행정에 관한 학식과 경험이 풍부한 사람 중에서 위원을 임명하거나 위촉하되, 위원의 자격요건에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다. 다만, 시험위원은 시험실시기관의 장이 따로 위촉할 수 있다.
1. 법관·검사 또는 변호사 자격이 있는 사람
 2. 대학에서 조교수 이상으로 재직하거나 초등학교·중학교·고등학교 교장 또는 교감으로 재직하는 사람
 3. 공무원(국가공무원 포함)으로서 20년 이상 근무하고 퇴직한 사람
 4. 「비영리민간단체 지원법」에 따른 비영리민간단체에서 10년 이상 활동하고 있는 지역단위 조직의 장
 5. 상장법인의 임원 또는 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제5조에 따라 지정된 공기업의 지역단위 조직의 장으로 근무하고 있는 사람
- ⑥ 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람은 위원으로 위촉될 수 없다.
1. 제31조 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람
 2. 「정당법」에 따른 정당의 당원
 3. 지방의회의원

답 ①

관련기출

1. 「지방공무원법」상 인사위원회에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

2016 서울7급(지방자치론)

- ① 인사위원회의 위원장은 부단체장이 되고, 부위원장은 위원회에서 호선한다.
- ② 인사위원회는 광역지방자치단체의 장의 지휘·감독을 받는 의결·집행기관이다.
- ③ 지방의회의 현직 의원은 인사위원이 될 수 없으나, 정당의 당원은 인사위원이 될 수 있다.
- ④ 위촉위원의 임기는 3년이며 연임할 수 없다.

2. 우리나라의 지방공무원 인사제도에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

2013 서울7급(지방자치론)(수정)

- ① 자치구가 아닌 구의 구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 시장이 임명한다.
- ② 읍장·면장·동장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 시장·군수 및 자치구의 구청장이 임명한다.
- ③ 지방의회에 두는 사무직원의 정수는 조례로 정한다.
- ④ 지방의회의 사무직원은 지방자치단체의 장이 임명한다.
- ⑤ 지방의회의원은 당해 지방자치단체 인사위원회 위원이 될 수 없다.

[해설]

1. ① (○) 제9조(인사위원회의 기관) ① 인사위원회에 위원장·부위원장 각 1명을 두며, 위원장은 시·도의 국가공무원으로 임명하는 부시장·부지사·부교육감, 시·군·자치구의 부시장·부군수·부구청장이 되고, 부위원장은 해당 인사위원회에서 호선(互選)한다. 다만, 임용권을 위임받은 기관에 두는 인사위원회의 위원장과 부위원장은 해당 인사위원회에서 호선한다.
- ② (×) 인사위원회는 지방자치단체에 임용권자별로 설치하되, 인사에 관한 일정한 사무를 독립적으로 수행하는 기관이다. 조직은 임용권자 소속이지만 업무 수행은 임용권자의 지휘·감독을 받지 않고 독립적으로 수행한다.
- ③ (×) 지방의회의원, 정당 당원은 인사위원으로 위촉 불가.
- ④ (×) 임기 3년, 1차 연임 가능

• 지방공무원법 제7조(인사위원회의 설치)

- ① 지방자치단체에 임용권자(임용권을 위임받은 자는 제외하되, 그중 시의 구청장과 지방자치단체의 장이 필요하다고 인정하는 소속 기관의 장을 포함한다)별로 인사위원회를 두되, 시·도에 특별시장·광역시장·특별자치시장·도지사·특별자치도지사(이하 “시·도지사”라 한다) 또는 교육감 소속으로 인사위원회를 두는 경우에는 필요하면 제1인사위원회와 제2인사위원회를 둘 수 있다.
- ⑥ 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람은 위원으로 위촉될 수 없다.
 1. 제31조 각 호(지방공무원 임용 결격사유)의 어느 하나에 해당하는 사람
 2. 「정당법」에 따른 정당의 당원
 3. 지방의회의원
- ⑦ 제5항에 따라 위촉되는 위원의 임기는 3년으로 하되, 한 번만 연임할 수 있다.

2. ④ (×) 지방자치법 개정으로 지방의회 사무처·사무국·사무과 사무직원은 지방의회 의장이 임명

답 1. ① 2. ④

8 조직구조의 유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 사업(부)구조는 조직의 산출물에 기반을 둔 구조화 방식으로 사업(부) 간 기능 조정이 용이하다.
- ② 매트릭스구조는 수직적 기능구조에 수평적 사업구조를 결합시켜 조직운영상의 신축성을 확보한다.
- ③ 네트워크구조는 복수의 조직이 각자의 경계를 넘어 연결고리를 통해 결합 관계를 이루어 환경 변화에 대처한다.
- ④ 수평(팀제)구조는 핵심업무 과정 중심의 구조화 방식으로 부서 사이의 경계를 제거하여 의사소통을 원활하게 한다.

해설

① (×) 사업구조 : 사업부서 내 기능 간 조정은 용이, 사업 부서 간 조정은 곤란(할거주의, 성과경쟁과 갈등)

■ 기능구조와 사업구조의 장·단점

구분	기능구조	사업구조
형태		
장점	㉠ 같은 기능을 묶어 시설과 자원을 공유하여 일관성 있고 합리적인 직무분업과 구조설계 가능, 일의 중복과 낭비를 막아 효율성을 높이므로 기능 내에서 규모의 경제 실현. ㉡ 유사 기능을 수행하는 조직구성원 간 분업을 통해 전문기술을 발전시킴. ㉢ 구성원이 비슷한 기술·경력을 가지므로 응집력이 강하며 부서 내 의사소통과 조정이 유리. ㉣ 높은 공식화에 따른 내적 통제에 예측가능성 높음.	㉠ 자기완결적 단위. (사업부서 내) 기능 간 조정이 용이하므로 환경변화에 신속적 대응. ㉡ 특정 산출물별로 운영되므로 다양한 고객만족도 제고. ㉢ 사업부별 성과에 따라 자원 배분, 성과에 대한 책임소재가 분명. 상호 간 경쟁 유도가능 ⇨ 성과관리체제에 유리. ㉣ 구성원에게 기능구조보다 더 포괄적 목표관과 동기를 갖게 함. ㉤ 사업부별 분권화가 용이하므로 최고결정자의 업무부담이 감소되어 전략적 업무에 집중 가능(기획의 Gresham 법칙 방지)
단점	㉠ 부서별로 상이한 기능을 수행하면서 독특한 시관과 목표관을 가지기 때문에 기능부서 간 조정·협력 곤란(기능전문화에 따른 비효율 발생). ㉡ 의사결정 권한이 고위관리자에게 집중되면서 집권적 구조를 강화시키며 최고관리층의 업무부담이 증가하고 대응성이 느림. ㉢ 일상적인 업무수행으로 직무에 만족감을 느끼기 어렵고 동기부여에 부적합.	㉠ 산출물별 기능과 생산라인의 중복에 따른 비효율성으로 인해 규모의 불경제 초래. ㉡ 기능직위가 부서별로 분산되므로 전문지식과 기술의 발전 곤란. ㉢ 사업부서 내 기능 간 조정은 증진되지만, 자율적으로 운영되는 사업부서 간 조정은 곤란. ㉣ 부서 간 경쟁이 심화되면 조직 전체적인 갈등 초래, 조직 전반적인 목표 달성 곤란 등 부정적 결과 초래. ㉤ 각 부서별로 산출물이 생산되므로 제품라인 간 통합(조정)과 표준화 곤란.

답 ①

관련기출

1. 기능구조(functional structure)와 사업구조(divisional structure)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2016 국가7급(인사·조직론)

- ㉠ 사업구조는 사업부서 내의 조정은 용이하지만 사업부서 간 조정이 곤란할 수 있다.
- ㉡ 기능구조는 의사결정의 상위 집중화로 최고관리층의 업무 부담이 증가될 수 있다.
- ㉢ 사업구조는 유사 업무를 수행하는 조직 구성원 간에 분업을 통해 전문기술을 발전시킬 수 있다.
- ㉣ 사업구조는 성과책임 소재가 분명해 성과관리체제에 유리하다.

2. 기능별 구조(functional structure)와 비교하여 사업별 구조(divisional structure)가 가지는 장점이 아닌 것은?

2015 서울7급

- ㉠ 사업부서 내의 기능 간 조정이 용이하고 변화하는 환경에 신속하게 대응할 수 있다.
- ㉡ 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.
- ㉢ 특정 산출물별로 운영되기 때문에 고객만족도를 제고할 수 있다.
- ㉣ 중복과 낭비를 예방하고 기능 내에서 규모의 경제를 구현할 수 있다.

3. 조직구조모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2008 국가9급

- ㉠ 사업구조(divisional structure)에서는 자율적으로 운영되는 부서간의 조정가능성은 증진되지만, 부서 내 조정은 어려워진다.
- ㉡ 네트워크 구조 내의 개인들은 도전적인 과업을 수행하면서 직무의 확장과 확충에 따라 직무동기가 유발되는 장점이 있다.
- ㉢ 기능구조(functional structure)에서는 기능적 통합을 통하여 규모의 경제를 제고할 수 있다.
- ㉣ 매트릭스구조(matrix structure)에서는 조직구성원들을 부서 간에 공유함으로써 자원활용의 효율성을 제고할 수 있다.

답 1. ㉢ 2. ㉣ 3. ㉠

9

연공주의(seniority system)에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㉠ 장기근속으로 조직에 대한 공헌도를 높인다.
- ㉡ 개인의 성과에 따른 적절한 보상을 통해 사기를 높인다.
- ㉢ 계층적 서열구조 확립으로 조직 내 안정감을 높인다.
- ㉣ 조직 내 경쟁을 통해서 개인의 역량 개발에 기여한다.

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉢

③ ㉡, ㉣

④ ㉢, ㉣

해설

㉠, ㉡은 연공주의 인사관리의 특징. ㉢, ㉣은 성과주의 인사관리의 특징

* 연공주의와 성과주의의 비교 내용을 모르더라도 연공이 근무기간이며 경력을 강조하는 개념임을 파악한다면 오랜 근무기간 근무한 자를 우대하므로 ㉠㉢과의 관련성이 높고, 성과 기준이나, 경쟁을 강조하는 것은 연공주의와 관련성이 약함을 파악할 수 있다.

연공주의와 성과주의 인사관리 시스템의 비교

구분	연공주의(seniority system)	성과주의
의의	조직 내 구성원의 서열을 근속연수나 연령 등에 따라 결정하고 이러한 연공서열에 따라 구성원에 대한 보상여부와 수준을 결정	연공서열에 따른 비경쟁적 인사관행을 혁신하고 조직구성원 개개인의 경쟁과 자발적 몰입을 통해 개인의 능력발전 및 업무수행을 조직의 성과와 연계시킴
장점	① 조직 내 계층적 서열구조의 확립을 통해 개인의 안정감 증진 ② 장기근속에 따른 조직에 대한 충성심·기여도 향상 ③ 조직 내 경쟁 완화를 통한 협력적 관계 형성에 기여 ④ 개인성과평가 등 추가적 관리 활동에 따른 비용을 절감	① 고정적이고 엄격한 서열화로 인한 조직의 경직성을 완화 ② 개인의 성과수준에 따른 적절한 보상을 통해 조직공정성에 대한 인식 제고 ③ 조직 내 경쟁을 통한 개인의 능력개발·자아실현에 기여 ④ 성과주의에 따른 조직효과성 증대로 조직구성원에 대한 전반적인 보상 수준 향상
채용	정기 및 신입사원 채용 중심 일반적 선발 기준	수시 및 경력사원 채용 강화 전문성과 창의성 중심의 선발 기준
평가	태도와 근속연수 중심의 평가 모호하고 불투명한 평가	성과와 능력 중심의 평가 객관적이고 투명한 평가
보상·진급	직급과 연차 중심의 연공 승진 연공형 월급제, 고정상여금	직급 파괴 및 성과·역량에 의한 승진 연봉제, 성과급제 등
퇴직	평생고용	조기 퇴직, 전직 지원 활성화

답 ②

관련기출

• 성과주의의 장점으로 옳지 않은 것은?

① 성과를 중심으로 개인을 평가한다.
② 개인성과평가 등 추가적 관리 활동에 따른 비용을 절감할 수 있다.
③ 성과에 따른 보상을 통해 조직 공정성을 제고한다.
④ 경쟁을 통해 개인의 능력개발 및 자아실현에 기여한다.
⑤ 고정적이고 엄격한 서열화로 인한 조직의 경직성을 완화시킨다.

답 ②

10 엘리슨(Allison)의 관료정치모형(모형 Ⅲ)에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 정책결정은 준해결(quasi-resolution)적 상태에 머무르는 경우가 많다.
- ② 정책결정자들은 국가 전체의 이익이나 전략적 목표를 극대화하기 위한 결정을 한다.
- ③ 정책결정에 참여하는 구성원들 간의 목표 공유 정도와 정책결정의 일관성이 모두 매우 낮다.
- ④ 정부는 단일한 결정주체가 아니며 반독립적(semi-autonomous) 하위조직들이 느슨하게 연결된 집합체이다.

해설

③은 관료정치모형(Model Ⅲ), ①④는 조직과정모형(Model Ⅱ), ②는 합리적 행위자 모형(Model Ⅰ)

엘리슨(G. Allison) 모형의 비교

구분	Model Ⅰ. 합리적 행위자 모형	Model Ⅱ. 조직과정모형	Model Ⅲ. 관료정치모형
조직관	조정과 통제가 잘된 유기체(잘 정비된 명령·복종 체계)	느슨하게 연결된 반독립적인 하위조직들의 연합체	상호 독립적인 개인적 행위자(정치적 참여자)들의 집합체
응집성	응집성이 강함	응집성이 약함	응집성이 매우 약함
행위자의 목표와 갈등	조직전체의 목표 갈등 없음	조직전체 목표 + 하위조직 목표 하부조직간 갈등의 불완전 해결(갈등의 준해결)	조직전체목표 + 하위조직 목표 + 행위자 개인 목표 개인 간 갈등은 정치적 해결
목표의 공유도	매우 강함	약함	매우 약함
정책결정의 일관성	매우 강함(항상 일관성)	약함(자주 바뀜)	매우 약함(거의 불일치)
권력의 소재	최고지도자가 권력 보유(집권), 공식적 권위	반독립적인 하위조직에 분산. 전문적(기능적) 권위	개인적 행위자들의 정치적 자원에 의존
정책결정 양태	최고지도자의 명령과 지시(동시적·분석적 해결)	준해결, SOP에 의한 관습적 결정(순차적 해결)	정치적 결정(정치적 게임규칙에 의한 타협·협상·연합·홍정)
조직 내 적용 계층	조직의 전계층	조직의 하위계층	조직의 상위계층
합리성	완전한 합리성	제한된 합리성	정치적 합리성

답 ③

관련기출

1. Allison 모형에 대한 설명으로 옳은 것은? ① 합리적 행위자 모형에서는 국가전체의 이익과 국가목표 추구를 위해서 개인의 이익을 고려하지 않는 것을 경계하며 국가가 단일적 인 결정자임을 부정한다. ② 조직과정모형에서 조직은 불확실성을 회피하기 위하여 정책 결정을 할 때 표준운영절차(SOP)나 프로그램 목록(program repertory)에 의 존하지 않는다. ③ 관료정치모형은 여러 다양한 문제에 관심을 갖는 다수의 행위자를 상정하며 이들의 목표는 일관되지 않는다. ④ 외교안보문제 분석에 있어서 설명력을 높이기 위한 대안적 모형으로 조직과정모형을 고려하지는 않는다.	2019 국가9급
2. Allison 모형 중 관료정치모형에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은? ① 국가정책을 결정하는 주체는 부처들의 연합체가 아니라 참여자들 개개인이다. ② 정책은 참여자들 간의 타협과 흥정에 의한 정치적 결과이다. ③ 참여자 개개인은 자신이 지닌 정치적 자원을 이용하여 목표달성을 위해 노력한다. ④ 의사결정에 참여하는 구성원들 간의 높은 목표 공유도가 형성되어 있다.	2016 경찰간부
3. 앨리슨(G. Allison)의 “관료정치모형”에 대한 설명으로 적절한 것은? ① 행위자들은 당장 활용할 수 있는 대안의 선택보다는 총체적인 정책분석에 더 많은 관심을 가진다. ② 목표에 대한 합의 정도가 낮다. ③ 정책결정의 행위주체들은 상호의존성이 높다. ④ 정책은 최적의 대안을 모색하는 합리적 선택의 산물이다.	2010 경찰승진
4. Allison의 관료정치모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? ① 정책결정의 일관성은 거의 없다. ② 정부정책을 결정하는 주체를 정부의 하위조직들로 본다. ③ 정책결정의 방식을 정치적 게임의 규칙에 따라 협상, 타협, 경쟁, 지배 등에 의해 이루어지는 것으로 본다. ④ 정책목표의 공유도는 매우 약하다.	2005 선관위9급
5. Allison 모형 중 관료정치모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? ① 행위자의 목표는 조직 전체의 목표와 동일하다. ② 정책결정의 행위 주체는 독자성이 높은 다수 행위자들의 집합이다. ③ 정책결정의 주요한 양식은 타협, 흥정 등이다. ④ 정책결정의 권력은 개인행위자의 정치적 자원에 의해 좌우된다. ⑤ 정책결정의 일관성은 다른 모형에 비해서 약한 편이다.	2017 국회9급
6. 앨리슨(G. Allison)의 의사결정모형 중 ‘관료정치모형’에 대한 설명으로 가장 타당한 것은? ① 정치적 개입에는 규칙적인 행동경로가 존재하지 않는다. ② 행위자들은 당장의 대안보다는 총체적인 정책분석에 보다 큰 관심을 갖는다. ③ 정책결정의 행위주체는 독자성이 높은 다수 행위자의 집합이다. ④ 행위자들 간의 목표공유수준은 높은 편이다.	2007 강원9급

답 1. ③ 2. ④ 3. ② 4. ② 5. ① 6. ③

11 재니스(Janis)의 집단사고(group think)의 특성에 해당하지 않는 것은?

- ① 토론을 바탕으로 한 집단지성의 활용
- ② 침묵을 함의로 간주하는 만장일치의 환상
- ③ 집단적 합의에 대한 이의 제기에 대한 자기 검열
- ④ 집단에 대한 과대평가로 집단이 실패할 리 없다는 환상

해설

- ① (×) 집단은 무조건 옳다라는 집단사고는 토론을 통한 집단지성의 활용과는 거리가 멀다.
- **집단지성(Collective Intelligence)**이란 다수의 개체들이 서로 협력함으로써 얻게 되거나 더욱 배가되는 집단적인 지적 능력이다. 집단지성은 사람들과의 상호작용을 통해 개개인이 올린 성과보다 더 우수한 결과물을 만들어내는 일 또는 그 과정이나 결과물을 일컫는다. 이때 중요한 점은 참여하는 사람들의 다양성이 확보될 때 그 힘이 배가된다는 것이다. 서로 다른 배경과 견해를 가진 사람들, 무엇보다 '생각하는 방식'이 다른 사람들이 모일 때 다양하고 창의적인 대안이 나온다. 집단사고를 경계하고 '개인'의 자유로운 생각과 적극적인 표현을 장려해야 비로소 집단지성이 발휘된다.
 - **집단사고(group think)**는 응집성이 강한 인원으로 구성된 집단 내에서 의사결정 시 각자의 목표나 열정, 생각, 노력, 가치가 반영되지 못하고 하나의 획일적인 방향성만을 가지게 되는 의사결정 성향을 말한다. 즉, 의사결정 과정에서 동질성을 추구(concurrence-seeking)하는 경향 때문에 의사결정의 민주성, 타당성, 개연성, 검증노력을 훼손하는 결과가 나온다는 용어이다. 집단사고가 형성되면 그 집단의 대표자나 구성원 다수의 생각과 행동을 무비판적으로 받아들이게 되고 비윤리적이거나 비합리적인 결정도 집단의 이름으로 정당화된다. 집단의 결정에 동조하지 않는 의견이나 방안을 배척하는 경향이 높으므로 조직구성원 각자의 목표나 가치, 영감(inspiration), 창의력 등이 발현되지 못하고 만장일치의 환상 때문에 구성원들이 동일 방향으로 획일적·기계적인 사고를 한다.

집단사고(group think)

① 응집력이 높은 소규모 의사결정 집단에서 대안분석 및 이의제기를 억제하고 합의를 쉽게 이루려는 심리적 경향인 집단동조(의식·집단규범, 의견 일치)를 이루려는 유·무형의 압력 때문에 비합리적인 의사결정이 이루어짐.

- 1972년, 미국의 심리학자 어빙 제니스(Irving Janis)가 미국 케네디 대통령의 쿠바 피그스만 침공의 실패 이유 분석과정에서 만들어낸 개념으로 "응집력이 높은 집단의 사람들이 만장일치 추진을 위해 노력하며, 다른 사람들이 내놓은 생각들을 뒤엎으려고 노력하는 일종의 상태"로 규정.

② 집단구성원이 대안에 대한 충분한 분석·토론 없이 쉽게 합의하고 그 대안을 최선이라 믿고 합리화하려는 의사결정 과정상 집단착각현상.

③ 조직구성원 각자의 목표·가치, 영감·창의력이 발현되지 못하고 만장일치의 환상 때문에 구성원들이 동일 방향으로 획일적·기계적 사고를 함.

④ 집단사고에 빠지면 조직구성원은 새로운 정보나 변화에 민감하게 반응하지 못해 상황적응능력이 저하됨. **예** 케네디 대통령의 쿠바 피그스만 침공실패.

증상	① 무오류 환상[과신의 착각] : 집단이 절대로 잘못될 리 없다는 생각. 예) 진주만 침공 ② 합리화의 환상[집단적 합리화] : 경고를 무시하기 위해 집단적으로 합리화를 함. 상호 모순되는 정보 중 자신들의 생각과 맞지 않은 정보는 철저하게 무시. 예) 임진왜란 전 조선의 상황	집단의 힘에 대한 지나친 자만
	③ 도덕성의 환상 : 자신들이 도덕적으로 옳다고 생각하며 자신들의 목표에 대한 정당성을 가정 예) 유대인 대 아랍인 갈등 ④ 적에 대한 상동적인 태도(외부집단에 대한 고정관념) : 적은 자기들보다 악하다고 생각함. 예) 공산주의자 대 자본주의자	문제에 대한 구성원의 편협한 시각
	⑤ 동조압력 : 집단합의를 위협하는 견해를 표명하는 구성원에 대하여 무언의 압력을 행사하고 매도. ⑥ 자기검열[자체검열] : 아무도 시키지 않지만 집단이 싫어할까봐 말을 알아서 검열함(모호하고 완화된[tempered] 의견만 제안). 그릇된 결정임을 알면서도 모두 입을 다물고, 전문가나 외부의 의견을 구하지 않음. ⑦ 만장일치의 환상 : 조직원 상호간에 모두 만장일치로 생각했다고 믿는 것. 개별적인 집단구성원들은 서로 이론에 동조하기를 바람. ⑧ 자기보호[심리적 방어], 집단 초병(mind guards) : 집단화목을 깨뜨릴 부정적 정보로부터 집단을 보호. 자신들의 생각을 교란시킬 수 있는 아이디어를 스스로 차단.	집단 내 강력한 동조 압력의 표시

답 ①

관련기출 1. '집단사고'의 개념에 대한 설명으로 거리가 먼 것은? 2004 경기9급 ① 높은 집단응집력(group cohesiveness) ② 만장일치에 대한 환상(illusion of unanimity) ③ 영감적 동기부여(inspirational motivation) ④ 집단규범(group norms)의 내재화	
2. 재니스(I. L. Janis)가 말하는 집단사고(group think)의 내용에 속하지 않는 것은? ① 응집성이 강한 집단에서 일어나는 경향이 있다. ② 동조에 대한 압력이 강해 비판적 대안이 무시되는 경향이 있다. ③ 위험을 회피하고 어떠한 혁신이나 도전도 하지 않으려는 경향이 있다. ④ 집단구성원들은 침묵도 동의로 간주하는 만장일치의 환상을 갖는 경향이 있다.	2018 교육행정9급
3. 집단의사결정 과정에서 나타나는 집단사고(group think)에 대한 옳은 설명은? ① 집단토의 전에는 개인의 의견이 극단적이지 않았는데, 토의 후 양 극단으로 의견이 쏠리는 현상이다. ② 응집력이 높은 집단에서 구성원들간 합의에 대한 요구가 지나치게 커서 다른 대안의 모색을 저해하는 경향이 있다. ③ 집단구성원으로서 자신의 책임을 다하지 않고 회피하면서 보상의 분배에는 적극적으로 참여하는 현상이다. ④ 최초 집단의사결정이 잘못된 것이라는 사실을 알면서도 본능적으로 최초 의사결정을 방어하고 합리화하려는 행동이다.	2010 국가7급

답 1. ㉠ 2. ㉢ 3. ㉡

12 조직이론과 그 내용에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- 구조적 상황이론 - 불안정한 환경 속에 있는 조직은 유기적인 조직구조를 선택하는 것이 효과적이다.
- 전략적 선택이론 - 동일한 환경에 처한 조직도 환경에 대한 관리자의 지각 차이로 상이한 선택을 할 수 있다.
- 거래비용이론 - 시장에서의 거래비용이 조직의 내부 거래비용보다 클 경우 내부 조직화를 선택한다.
- 조직군 생태학이론 - 조직군의 변화를 이끄는 변이는 우연적 변화(돌연변이)로 한정되며, 계획적이고 의도적인 변화는 배제된다.

해설 ① (○) 구조적 상황이론 : 모든 상황에 적합한 유일·최선의 조직화 방법은 존재하지 않고, 최선의 조직설계·관리방법은 환경에 달려 있으며, 조직의 내부·외부 환경의 요구에 가장 잘 맞는 조직이 가장 잘 적응할 수 있다고 봄. 동태적 환경에는 유기적 구조(신축성·쇄신)가 효과적이고, 안정적 환경에는 기계적 구조(높은 공식성·높은 복잡성)가 효과적이라고 봄. ② (○) 전략적 선택이론 : 조직은 관리자의 지각체계를 통해 조직환경을 인식하므로, 동일한 환경에 처한 조직이라도 관리자의 환경에 대한 지각차이로 인해 상이한 전략을 선택할 수 있음(이인동과성, 등종국성 ; equi-finality). ③ (○) 거래비용이론에서의 효율적 기제의 판단 ① 조직 통합(거래의 내부화) : 거래비용의 최소화는 조직구조 효율성의 관건. 조직통합은 시장보다 계층적 조직이 거래비용을 줄이는 제도적 장치로서 선택된 것. 내부조직화는 상호간 감독·감시 및 당사자 간 분쟁조정이 용이하고 정보격차를 악용하려는 유인과 기회주의적 행동의 가능성을 감소시킴. 시장을 통한 계약관계의 형성·집행에서 발생하는 거래비용과 계층제적 조직이 될 경우의 내부관리비용(관료제적 조정비용)을 비교해 거래비용이 내부관리비용보다 많은 경우 수직적 통합, 즉 계층제적 조직이 형성됨(시장 및 위계이론).	
시장에서의 거래비용 > 관료제 내부조정비용	⇨ 조직통합이 효율적(거래의 내부화, 수직적 통합) - 계층제 조직 형성
시장에서의 거래비용 < 관료제 내부조정비용	⇨ 시장거래가 효율적(외부화)
• 관료제적 조정비용 : 조직 내부적으로 합리성 제고, 기회주의 희석, 불확실성 제거에 소요되는 비용 ④ 시장거래에 의하는 경우 : 조직(계층제)이 능률성을 높일 수 있는 유일한 방안이라고 보지는 않고 조직내부화가 불가능하거나 오히려 조직내부화가 시장거래보다 비능률적일 때, 불확실성이 낮아 거래비용이 낮을 때, 내부관리 및 조정비용이 높을 경우에는 시장거래가 더 유리하다고 봄. ④ (×) 조직군 생태학이론에서 조직군의 변화를 이끄는 변이는 우연적 변화나 계획적·의도적인 변화를 포함한다.	

■ 환경의 선택과정 - 조직의 적자생존 : 변이·선택·보존 3단계 - 조직변화는 종단분석(longitudinal analysis)으로만 검증 가능

- ㉠ 변이(variation) : 조직에 계획적 변화 또는 우연적 변화가 나타나며 조직마다 조금씩 차이가 있음.
상황이론이나 자원의존이론은 계획적 변화만 강조하나 조직군 생태학은 우연적 변화가 더 본질적·보편적이라고 본다.
- ㉡ 선택(selection) : 조직의 변이가 환경과의 적합수준에 따라 환경적소로부터 선택되거나 도태됨. 환경적소(適所 ; niche)란 특정 조직군이 다른 조직군과 경쟁하여 생존할 수 있는 공간이며, 모든 조직은 생존을 위하여 환경의 수용능력을 내포하는 적소를 찾으려고 함. 환경적소의 크기(환경 적소가 일정 특성의 조직군을 지원할 수 있는 자원집합의 규모)가 클수록, 밀도(특정 조직군 내 개체 수)가 낮을수록 조직의 생존·성장 가능성이 큼.
- ㉢ 보존(retention) : 선택된 특정 조직이 환경에 제도화되고 그 구조를 유지하는 것. 하지만 보존기제인 관료제화는 구조적 타성을 유발시켜 조직의 적응능력에 장애요인이 됨.

답 ④

관련기출

1. 거시조직이론에 대한 설명 중 옳은 것은?

'2019 경찰간부

- ㉠ 구조적 상황론에 따르면 환경의 영향에 대한 조직관리자의 역할이 수동적이다.
- ㉡ 자원의존이론에 따르면 조직은 주도적·능동적으로 환경에 대처하며 그 환경을 조직에 유리하도록 관리하려 한다.
- ㉢ 대리인이론에 따르면 정보의 비대칭으로 인해 도덕적 해이와 역선택이 발생할 수 있다.
- ㉣ 거래비용이론에 따르면 시장의 자발적인 교환행위에서 발생하는 거래비용이 관료제의 조정비용보다 클 경우 거래를 외부화하는 것이 효율적이다.
- ㉤ 전략적 선택이론에 따르면 조직구조의 변화가 외부환경 변수보다는 조직 내 정책결정자의 상황판단과 전략에 의해 결정된다고 본다.

- ① ㉠, ㉡, ㉢, ㉣ ② ㉠, ㉡, ㉢, ㉤ ③ ㉠, ㉢, ㉣, ㉤ ④ ㉡, ㉢, ㉣, ㉤

2. 조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2018 지방9급

- ① 구조적 상황이론-상황과 조직특성 간의 적합 여부가 조직의 효과성을 결정한다.
- ② 전략적 선택이론-상황이 구조를 결정하기보다는 관리자의 상황 판단과 전략이 구조를 결정한다.
- ③ 자원의존이론-조직의 안정과 생존을 위해서 조직의 주도적·능동적 행동을 증시한다.
- ④ 대리인이론-주인·대리인의 정보 비대칭 문제를 해결하기 위해 대리인에게 대폭 권한을 위임한다.

3. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2015 국회8급

- ① 상황이론은 유일한 최선의 대안이 존재한다는 것을 부정한다.
- ② 조직군생태론은 횡단적 조직분석을 통하여 조직의 동형화(isomorphism)를 주로 연구한다.
- ③ 거래비용이론의 조직가설에 따르면, 정보의 비대칭성과 기회주의에 의한 거래비용의 증가 때문에 계층제가 필요하다.
- ④ 자원의존이론은 조직이 주도적·능동적으로 환경에 대처하며 그 환경을 조직에 유리하도록 관리하려는 존재로 본다.
- ⑤ 전략적 선택이론은 조직구조의 변화가 외부 환경변수보다는 조직 내 정책결정자의 상황판단과 전략에 의해 결정된다고 본다.

답 1. ② 2. ④ 3. ②

13 직무평가 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 점수법은 직무를 구성하는 하위요소별 점수를 합산하여 평가하는 방법이다.
- ② 분류법은 미리 정한 등급기준표와 직무 전체를 비교하여 등급을 결정하는 비계량적 방법이다.
- ③ 서열법은 직무의 구성요소를 구별하지 않고 직무 전체의 중요도를 종합적으로 평가하는 방법이다.
- ④ 요소비교법은 기준직무(key job)와 평가할 직무를 상호 비교해 가며 평가하는 비계량적 방법이다.

해설

- ④ (×) 요소비교법은 계량적 방법이다.

■ 직무평가의 방법

특 징		직무와 기준표 비교(절대평가)	직무와 직무 비교(상대평가)
비계량적(주관적) 방법	직무전체 파악	분류법(정부에서 주로 사용)	서열법
계량적(객관적) 방법	직무구성요소별 파악	점수법(사기업에서 주로 사용)	요소비교법

답 ④

✎ 직무평가의 방법

구 분	분류법	점수법	서열법	요소비교법
특징	등급기준표에 직무 배치	직무평가기준표에 따른 평가요소별 배점	서열을 전체적으로 평가 가장 일찍 개발된 방법	대표직위 선정과 요소별 보수액 배분. 가장 늦게 개발된 방법
비교방법	직무와 기준표	직무와 기준표	직무와 직무	직무와 직무
평가대상	직무전체	직무의 평가요소	직무전체	직무의 평가요소
평가방법	비계량적 방법	계량적 방법	비계량적 방법	계량적 방법
평정요소의 수	없음	평균 11개	없음	5~7개
척도의 형태	등급	점수, 평가요소별	서열	점수, 대표직위(기준직무)
사용빈도	보통	가장 많음	가장 적음	보통

서열법 (ranking method)	① 의의 : 가장 간단하며 일찍부터 시작된 것으로 직무기술서를 보면서 직무를 전체적·종합적으로 평가하여 상대적 중요도에 의해 서열을 부여 하는 자의적·주관적 평가방법. 직무평가 담당자가 대상조직의 직무를 모두 잘 파악하고 있고 직무 수가 적은 소규모 조직에 적합. ② 장·단점 : ㉠ 평가작업이 단순·신속하며, 비용·노력이 적음. ㉡ 분류될 직위가 복잡하고 수가 많으면 적용 곤란, 평가자의 주관에 개입될 수 있고, 통일된 기준이 없어 순위판단 근거가 불명확하므로 공정성 시비가 있음, 분류될 모든 직위에 대해 잘 알고 있는 분류담당자를 구하기 어려움.
분류법 (classification method)	① 의의 : 직위의 등급 수를 정하고, 직무요소에 대한 분석 없이 분류기준을 미리 작성한 등급기준표 에 따라 평가하려는 직위의 직무를 어떤 등급에 배치할 것인가를 결정하는 방법. ② 장·단점 : ㉠ 절차가 간단하고, 시간·비용이 적게 소요되며, 구성원이 이해하기 쉽고, 서열법보다 세련된 방안으로서 정부부문에서 많이 사용. ㉡ 등급 정의 작업(등급기준표 작성)이 곤란하고 등급 기준이 명확히 차별화되지 않으며 평가할 직위가 많거나 직무가 복잡하면 유용성이 떨어짐.
점수법 (point method)	① 의의 : 직무수행에 필요한 평가요소를 선정하여 비중을 결정하고, 몇 단계로 구분해 각 단계별 일정점수를 부여한 직무평가기준표를 작성한 후, 분류대상 직위의 직무를 구성요소별로 구분하여 직무평가기준표에 따라 요소별로 점수 를 매기고 합계하여 각 직위의 총점차이를 기준으로 등급을 결정. 계량적 척도 활용과 평가의 명료성 때문에 가장 많이 사용됨. 우리나라 고위공무원에도 적용. ② 장·단점 : ㉠ 체계적·과학적인 직무평가기준표를 사용하므로 평가결과의 타당도·객관도가 높음, 관련자가 평가결과를 쉽게 수용할 수 있으며, 안정성이 있어 직무평가의 일관성이 높음. ㉡ 절차가 복잡하고, 고도의 기술과 많은 시간·노력 요구, 평가요소의 단계구분과 비중결정이 명확한 객관성을 가지기 곤란하고 상당한 전문지식을 갖춘 전문가 필요.
요소비교법 (factor - comparison method)	① 의의 : 가장 늦게 고안된 방법으로 점수법의 단점인 평가요소의 비중결정과 단계구분에 따른 점수부여의 임의성을 극복하려는 기법. 평가할 직위에 공통되는 평가요소를 선정하고, 대표직위(key position ; 표준직무·중심직무) 를 선정하여 그 평가요소별 서열을 정한 후, 대표직위의 보수액을 평가요소별로 배분 하여 제시. 이를 토대로 분류대상 직위의 평가요소별 서열에 따른 보수액을 배분하여 그 보수를 결정하고, 각 직위의 보수액 차이에 의해 직위의 등급이 결정됨. ② 장·단점 : ㉠ 분류대상 직위를 대표직위와 비교하므로 평가결과의 정확성 제고, 대표직위의 각 단계에 골고루 분포된 것을 선정하므로 평가범위가 넓어 분류대상 직위가 많은 경우 유리. ㉡ 대표직위 선택이 잘못되면 전체 분류대상 직위의 평가가 잘못될 수 있음, 대표직위의 평가요소별 서열결정에 평가자의 편견이 개입될 수 있으며 고도의 전문가 필요, 요소비교표 작성에 많은 시간·노력 필요.

관련기출	
1. 직무평가 방법 중 점수법에 대한 설명은?	2018 서울9급
① 직무 전체를 종합적으로 판단해 미리 정해 놓은 등급기준표와 비교해가면서 등급을 결정한다. ② 대표가 될 만한 직무들을 선정하여 기준직무(key job)로 정하고 각 요소별로 평가할 직무와 기준직무를 비교해 가며 점수를 부여한다. ③ 비계량적 방법을 통해 직무기술서의 정보를 검토한 후 직무 상호 간에 직무 전체의 중요도를 종합적으로 비교한다. ④ 직무평가기준표에 따라 직무의 세부 구성요소들을 구분한 후 요소별 가치를 점수화하여 측정하는데, 요소별 점수를 합산한 총점이 직무의 상대적 가치를 나타낸다.	
2. 직무평가 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?	2017 서울7급
① 계량적 방법과 비계량적 방법이 있으며, 서열법과 분류법이 전자에 해당되고 요소비교법이 후자에 해당된다. ② 단순서열법은 직위의 수가 많을수록 평가가 어렵다. ③ 분류법은 직위의 등급 수를 정하고, 분류기준에 의거한 등급기준표의 작성이 필요하다. ④ 요소비교법은 대표직위를 선정하고 대표직위의 평가 요소별 서열을 정하는 과정이 필요하다.	
3. 직무평가의 방법에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?	2017 경찰간부
① 요소비교법은 가장 늦게 고안된 객관적이고 정확한 방법으로, 점수법의 임의성을 극복하고자 개발된 비계량적 방법이다. ② 점수법과 분류법은 절대평가 방식으로 평가한다. ③ 서열법은 점수법과 달리 직무를 구성요소별로 나누지 않고, 전체적·종합적으로 평가하는 방법이다. ④ 점수법은 신뢰도와 타당도가 높아 일반적으로 가장 많이 활용되는 방법이다.	
4. 직무평가에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?	2011 경찰승진
① 직무의 상대적 가치를 결정하는 것이다. ② 직무평가의 결과는 보수와 직결되는 것이 보통이다. ③ 비계량적 직무평가 방법으로 서열법, 분류법, 요소비교법 등이 있다. ④ 등급의 지나친 세분화는 공무원 채용과 활용에 있어서 경직성을 높일 수 있다.	
5. '직무평가'에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?	2013 경찰승진
① '분류법'은 등급별로 책임도, 곤란성, 필요한 지식과 기술 등에 관한기준을 고려하여 직무를 해당되는 등급에 배치하는 방법이다. ② '점수법'은 직무의 평가요소별 가중치를 부여하고 각 직무에 대하여 요소별로 점수를 매긴 다음 이를 합산하는 방법이다. ③ '서열법'과 '요소비교법'은 직무를 총괄적으로 평가하여 상대적 가치를 비교하는 비계량적인 방법이다. ④ '요소비교법'은 가장 늦게 고안된 직무평가 방법으로 평가 요소의 비중결정과 단계 구분에 따른 점수 부여의 임의성을 극복하고자 개발된 기법이다.	
6. 직무평가방법에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?	2013 경찰간부
① 서열법은 직무와 직무를 비교하는 비계량적 방법이다. ② 분류법은 사전에 작성된 등급기준표에 의하여 직무의 책임과 곤란도 등을 파악하는 방법이다. ③ 점수법은 타당도와 신뢰도가 낮아 일반적으로 활용하기 어렵다. ④ 요소비교법은 가장 늦게 고안된 방법으로 평가요소의 비중결정과 단계구분에 따른 점수부여의 임의성을 극복하기 위해 개발되었다.	

7. 직무평가 기법에 관한 내용 중 옳지 않은 것으로 짝지어진 것은?

'2019 경찰간부

㉠ 분류법은 직무 전체를 종합적으로 판단하되, 등급기준표와의 비교를 통해 등급을 결정한다.

㉡ 요소비교법은 대표적인 기준직무(key job)와 평가직무를 비교하는 비계량적 평가법이다.

㉢ 서열법은 직무를 총괄적으로 평가하여 서열을 결정하는 비계량적 평가법이다.

㉣ 분류법과 점수법은 직무와 등급기준표를 활용한다는 점에서 동일하지만, 분류법은 계량적, 점수법은 비계량적 평가를 시행한다는 차이가 있다.

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉢

③ ㉢, ㉣

④ ㉡, ㉣

8. 직무평가방법에 관한 설명으로 옳은 것은?

2000 국가7급

① 요소비교법은 직무를 총괄적으로 평가하며 수량화하는 기법은 사용하지 않기 때문에 비계량적 방법이다.

② 서열법은 직무와 직무를 비교하여 평가하는 비계량적 방법이다.

③ 분류법은 직무의 평가요소마다 수치를 부여하는 방법을 써서 평가하기 때문에 계량적 방법이다.

④ 점수법은 직무와 등급기준표를 비교하여 평가하는 비계량적 방법이다.

9. 직무평가의 방법에 관한 설명 중 옳지 않은 것은?

2004 행정고시

① 직무평가의 방법에는 직무를 총괄적으로 평가하여 상대적 가치를 비교하는 비계량적 방법과 직무의 각 요인별로 가치를 평가하는 계량적 방법이 있다.

② 서열법은 직무전체의 중요도와 난이도를 바탕으로 상대적 가치를 비교하여 직무의 우열을 정하는 방법이다.

③ 요소비교법은 직무를 구성하는 요소별로 독립적으로 절대평가를 하여 직무의 등급을 정하는 방법이다.

④ 분류법은 등급별로 책임도, 곤란성, 필요한 지식과 기술 등에 관한 기준을 고려하여 직무를 해당되는 등급에 배치하는 방법이다.

⑤ 점수법은 직무의 평가요소별 가중치를 부여하고 각 직무에 대하여 요소별로 점수를 매긴 다음 이를 합산하는 방법이다.

10. 직무평가의 방법에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

2020 해경승진

① 점수법은 신뢰도와 타당도가 높아 일반적으로 가장 많이 활용되는 방법이다.

② 분류법은 직무 전체를 종합적으로 판단하되, 등급기준표와의 비교를 통해 등급을 결정한다.

③ 요소비교법은 가장 늦게 고안된 객관적이고 정확한 방법으로, 점수법의 임의성을 극복하고자 개발된 비계량적 방법이다.

④ 서열법은 직무를 총괄적으로 평가하여 서열을 결정하는 비계량적 평가법이다.

11. 직무평가방법과 설명이 바르게 연결된 것은?

2016 국가9급

㉠ 직무 전체를 종합적으로 판단해 미리 정해 놓은 등급기준표와 비교해가면서 등급을 결정한다.

㉡ 대표가 될 만한 직무들을 선정하여 기준직무(key job)로 정해놓고 각 요소별로 평가할 직무와 기준 직무를 비교해가며 점수를 부여한다.

㉢ 비계량적 방법을 통해 직무기술서의 정보를 검토한 후 직무 상호 간에 직무전체의 중요도를 종합적으로 비교한다.

㉣ 직무평가표에 따라 직무의 세부 구성요소들을 구분한 후 요소별 가치를 점수화하여 측정하는데, 요소별 점수를 합산한 총점이 직무의 상대적 가치를 나타낸다.

	서열법(job ranking)	분류법(classification)	점수법(point method)	요소비교법(factor comparison)
①	㉠	㉡	㉢	㉣
②	㉠	㉢	㉣	㉡
③	㉢	㉡	㉠	㉣
④	㉢	㉠	㉣	㉡

12. 직무평가의 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2019 서울7급(2)

① 서열법은 직무 전체의 중요도, 난이도, 책임도 등을 고찰하고, 각 직무의 상대적 가치를 비교하여 서열을 결정하는 방법이다.

② 분류법은 각 직무에 요구되는 기술과 책임감의 수준 등을 판정하여 사전에 정해놓은 등급에 분류하는 평가방법이다.

③ 점수법은 각 직무를 기초적인 요소의 척도에 따라 계량적으로 계측하는 방법이다.

④ 요소비교법은 조직 내의 중심이 되는 기준직무를 선정하여, 평가하고자 하는 직무와 기준직무의 평가 요소들을 상호비교하여 상대적 가치를 질적으로 판단하는 방법이다.

답 1. ④ 2. ① 3. ① 4. ③ 5. ③ 6. ③ 7. ④ 8. ② 9. ③ 10. ③ 11. ④ 12. ④

답 1. ④ 2. ① 3. ① 4. ③ 5. ③ 6. ③ 7. ④ 8. ② 9. ③ 10. ③ 11. ④ 12. ④

14 우리나라의 전자정부에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- 정부는 ‘지능정보사회 종합계획’을 3년 단위로 수립하여야 한다.
- 과학기술정보통신부장관은 5년마다 행정기관등의 기관별 계획을 종합하여 ‘전자정부기본계획’을 수립하여야 한다.
- 「전자정부법」상 ‘전자화문서’는 종이문서와 그 밖에 전자적 형태로 작성되지 아니한 문서를 정보시스템이 처리할 수 있는 형태로 변환한 문서를 말한다.
- 중앙행정기관의 장과 지방자치단체의 장은 해당기관의 지능정보사회 시책의 효율적 수립·시행과 대통령령이 정하는 업무를 총괄하는 ‘지능정보화책임관’을 임명하여야 한다.

해설

① (○)

• 지능정보화 기본법 제6조(지능정보사회 종합계획의 수립)

- ① 정부는 지능정보사회 정책의 효율적·체계적 추진을 위하여 지능정보사회 종합계획(이하 “종합계획”이라 한다)을 3년 단위로 수립하여야 한다.
- ② 종합계획은 과학기술정보통신부장관이 관계 중앙행정기관(대통령 소속 기관 및 국무총리 소속 기관을 포함한다. 이하 같다)의 장 및 지방자치단체의 장의 의견을 들어 수립하며, 「정보통신 진흥 및 융합 활성화 등에 관한 특별법」 제7조에 따른 정보통신 전략위원회(이하 “전략위원회”라 한다)의 심의를 거쳐 수립·확정한다. 종합계획을 변경하는 경우에도 또한 같다.

② (×) 전자정부기본계획 수립권자 : 중앙사무관장기관의 장(중앙행정기관 및 그 소속 기관과 지방자치단체에 대하여는 행정안전부장관)

• 전자정부법 제5조(전자정부기본계획의 수립) ① 중앙사무관장기관의 장은 전자정부의 구현·운영 및 발전을 위하여 5년마다 제5조의2제1항에 따른 행정기관등의 기관별 계획을 종합하여 전자정부기본계획을 수립하여야 한다.

제2조 4. “중앙사무관장기관”이란 국회 소속 기관에 대하여는 국회사무처, 법원 소속 기관에 대하여는 법원행정처, 헌법재판소 소속 기관에 대하여는 헌법재판소사무처, 중앙선거관리위원회 소속 기관에 대하여는 중앙선거관리위원회사무처, 중앙행정기관 및 그 소속 기관과 지방자치단체에 대하여는 행정안전부를 말한다.

☞ 전자정부기본계획 수립주체

전자정부기본계획	수립주체, 수립주기	비고
해당 기관별 전자정부기본계획	행정기관등의 장이 5년마다 수립. 중앙사무관장기관의 장에게 제출.	• 행정기관등 : 행정기관 + 공공기관 • 행정기관 : 국회·법원·헌법재판소·중앙선관위 행정사무 처리 기관, 중앙행정기관(대통령·국무총리 소속 기관 포함) 및 그 소속 기관, 지방자치단체
(기관별 계획을 종합한) 전자정부기본계획	중앙사무관장기관의 장이 5년마다 행정기관등의 기관별 계획을 종합하여 수립.	• 중앙사무관장기관 : 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처, 중앙선거관위사무처, 행정안전부(중앙행정기관과 소속기관, 지방자치단체의 경우)

<수립 사례 예시>

해당 기관별 전자정부기본계획 (행정기관등의 장이 5년마다 수립)	(기관별 계획을 종합한) 전자정부기본계획 (중앙사무관장기관의 장이 5년마다 수립)
- 기획재정부장은 기획재정부 전자정부기본계획 수립, 행정안전부장관에게 제출 - 서울시장은 서울시 전자정부기본계획 수립, 행정안전부장관에게 제출 - 국회입법조사처장은 국회입법조사처 전자정부기본계획 수립, 국회사무총장에게 제출 - 국회예산정책처장은 국회예산정책처 전자정부기본계획 수립, 국회사무총장에게 제출	- 중앙행정기관 및 지방자치단체 전자정부기본계획 : 행정안전부장관이 수립 - 국회 전자정부기본계획 : 국회사무총장이 수립

- ☑ 행정안전부장관은 전자정부의 구현·운영 및 발전을 위하여 5년마다 모든 정부기관의 기관별 계획을 종합하여 전자정부기본계획을 수립하여야 한다.(x)
 행정안전부장관은 전자정부의 구현·운영 및 발전을 위하여 5년마다 중앙행정기관 및 그 소속 기관과 지방자치단체에 대하여 전자정부기본계획을 수립하여야 한다.(○)

☞ 정보 및 전자정부 관련 업무 추진주체

구분	정부조직법	기타 법률
행정안전부 장관 권한	전자정부, 정보공개제도	① 중앙행정기관·지방자치단체의 전자정부기본계획[5년 마다](전자정부법) ② 정보기술아키텍처기본계획 수립[3년마다](전자정부법 및 동법 시행령) ③ 공공데이터 제공 및 이용 활성화에 관한 기본계획 수립[3년마다](공공데이터의 제공 및 이용 활성화에 관한 법률)
과학기술정보통신부 장관 권한	국가정보화 기획, 정보보호, 정보문화, 정보통신산업	① 지능정보사회 종합계획 수립[3년 단위](지능정보화기본법) ② 지능정보서비스 과의존의 예방 및 해소를 위한 기본계획[3년 마다](지능정보화기본법)

* 개인정보보호업무는 행안부에서 개인정보보호위원회(국무총리 소속)로 이관되어 ‘개인정보보호 기본계획’은 개인정보보호위원회가 3년마다 수립.

③ (○)

• 전자정부법 제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

7. “전자문서”란 컴퓨터 등 정보처리능력을 지닌 장치에 의하여 전자적인 형태로 작성되어 송수신되거나 저장되는 표준화된 정보를 말한다.
8. “전자화문서”란 종이문서와 그 밖에 전자적 형태로 작성되지 아니한 문서를 정보시스템이 처리할 수 있는 형태로 변환한 문서를 말한다.

* 전자정부법 제2조의 개념들은 파악해 둘 것(정보기술아키텍처, 정보자원, 정보시스템, 정보통신망 등)

④ (○)

• 지능정보화 기본법 제8조(지능정보화책임관) ① 중앙행정기관의 장과 지방자치단체의 장은 해당 기관의 지능정보사회 시책의 효율적인 수립·시행과 지능정보화 사업의 조정 등 대통령령으로 정하는 업무를 총괄하는 책임관(이하 “지능정보화책임관”이라 한다)을 임명하여야 한다.

답 ②

관련기출

• 정보화와 전자정부에 대한 설명으로 틀린 것은?

2015 국가9급

- ① 행정안전부장관은 관계 행정기관 등의 장과 협의하여 정보기술아키텍처의 체계적 도입·확산을 위한 기본계획을 수립해야 한다.
- ② 행정안전부장관은 국가와 지방자치단체의 부문계획을 종합하여 5년마다 지능정보사회 종합계획을 수립하여야 한다.
- ③ 정부 3.0이란 개방, 공유, 소통, 협력의 핵심가치들을 통해 국정과제를 해결하고 국민행복을 추구하는 것이다.
- ④ 스마트워크(smart work)란 영상회의 등 정보통신기술을 이용해 시간과 장소의 제약 없이 업무를 수행하는 유연한 근무 형태이다.

답 ②

15 롬젝(Romzeck)의 행정책임 유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 계층적 책임 - 조직 내 상명하복의 원칙에 따라 통제된다.
- ② 법적 책임 - 표준운영절차(SOP)나 내부 규칙(규정)에 따라 통제된다.
- ③ 전문가적 책임 - 전문직업적 규범과 전문가집단의 관행을 중시한다.
- ④ 정치적 책임 - 민간 고객, 이익집단 등 외부 이해관계자의 기대에 부응하는가를 중시한다.

해설

② (×) 법적(legal) 책임은 통제의 원천(소재)가 외부이며 행정부 외부 기관인 국회가 제정한 법률에 규정된 의무사항의 이행을 중시하는 책임이다. 표준운영절차(SOP)나 내부 규칙(규정)은 행정부가 규율하는 내용이므로 롬젝의 법적 책임과는 거리가 멀다.

■ 롬젝(B. Romzek)과 듀브닉(M. Dubnick)의 행정책임의 유형 - 통제의 소재(내부·외부)와 자율성(통제)의 정도에 따른 구분

• 통제의 방향은 외부통제에서 내부통제로, 높은 통제수준에서 낮은 통제수준으로 이동.

구분		통제의 원천(source of agency control ; 통제의 소재)	
		내부	외부
통제 정도 (자율성 정도)	높은 통제수준 (자율성 약함)	위계적(관료적 ; hierarchial) 책임성 • 조직 내외 상급자의 지시사항 중시 • 조직 내부통제를 통한 책임성 담보 • 효율성 중심의 책임성	법률적(legal) 책임성 • 법률적 의무사항 이행을 중시 • 외부감사기관의 합법성 감사를 통한 책임성 담보 • 법치(합법성) 중심의 책임성
	낮은 통제수준 (자율성 강함)	전문가적(professional) 책임성 • 개인적 전문성과 조직의 자율적 운영을 존중 • 개별관료와 조직단위의 성과관리를 통한 책임성 담보 • 전문성 중심의 책임성	정치적(political) 책임성 • 외부 이해관계자의 만족도를 중시 • 대통령·의회의 통제와 고객만족도를 통한 책임성 담보 • 대응성(반응성) 중심의 책임성

책임성의 하위 범주	강조 가치	관계의 토대	유사 관계(통제자 ⇨ 행정가)	행태적 기대
위계적(관료적) 책임성	효율성	감독(supervision)	상관 ⇨ 부하	조직의 지침과 감독에 복종
법률적 책임성	합법성	신탁(fiduciary)	법 제정자(주인) ⇨ 법 집행자(대리인)	외부로부터의 강제·명령·위임에 순응
전문가적 책임성	전문성	전문가에 대한 존경 (deference to expertise)	비전문가(일반인 layperson) ⇨ 전문가	개인의 판단과 전문성을 존중
정치적 책임성	대응성 (반응성)	선거구민에 대한 대응성 (responsiveness to constituents)	선거구민(유권자) ⇨ 대표자	주요 외부 고객(이해관계자)에 대한 대응

※ 유사한 관계는 행정통제의 측면에서 보면 누가(통제자) 누구(행정가)를 통제할 것인가의 관계이고, 행정책임의 측면에서 보면 누가(행정가) 누구(통제자)에게 책임을 질 것이냐의 관계이다.

답 ②

16 우리나라의 재정사업 성과관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 재정사업 성과관리의 내용은 성과목표관리와 성과평가로 구성된다.
- ② 재정사업 성과평가 결과는 지출 구조조정 등의 방법으로 재정운용에 반영될 수 있다.
- ③ 재정사업 심층평가 결과 기획재정부장관이 필요하다고 판단하면 재정사업 자율평가를 실시할 수 있다.
- ④ 재정사업 자율평가는 미국 관리예산처(OMB)의 PART(Program Assessment Rating Tool)를 우리나라 실정에 맞게 도입한 제도이다.

해설

① (○) • 국가재정법 제85조의2(재정사업의 성과관리)

- ① 정부는 성과중심의 재정운용을 위하여 다음 각 호의 성과목표관리 및 성과평가를 내용으로 하는 재정사업의 성과관리(이하 “재정사업 성과관리”라 한다)를 시행한다.
 - 1. 성과목표관리: 재정사업에 대한 성과목표, 성과지표 등의 설정 및 그 달성을 위한 집행과정·결과의 관리
 - 2. 성과평가: 재정사업의 계획 수립, 집행과정 및 결과 등에 대한 점검·분석·평가

② (○) • 국가재정법 제85조의10(재정사업 성과관리 결과의 반영 등)

- ① 기획재정부장관은 매년 재정사업의 성과목표관리 결과를 종합하여 국무회의에 보고하여야 한다.
- ② 기획재정부장관은 재정사업의 성과평가 결과를 재정운용에 반영할 수 있다.
- ③ 중앙관서의 장은 재정사업 성과관리의 결과를 조직·예산·인사 및 보수체계에 연계·반영할 수 있다.
- ④ 정부는 재정사업 성과관리 결과 등이 우수한 중앙관서 또는 공무원에게 표창·포상 등을 할 수 있다.

③ (×) 재정사업자율평가 결과 추가적 평가가 필요하다고 판단되는 사업에 대해 기획재정부장관은 심층평가를 할 수 있음.

• 국가재정법 시행령 제39조의3(재정사업의 성과평가 등)

- ① 기획재정부장관은 법 제85조의8제1항에 따라 각 중앙관서의 장과 기금관리주체에게 기획재정부장관이 정하는 바에 따라 주요 재정사업을 스스로 평가(이하 “재정사업자율평가”라 한다)하도록 요구할 수 있으며, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사업에 대해서는 **심층평가를 실시할 수 있다**. 다만, 「과학기술기초법」 제11조에 따른 국가연구개발사업에 대한 평가는 「국가연구개발사업 등의 성과평가 및 성과관리에 관한 법률」에 따른 성과평가로 재정사업자율평가 또는 심층평가를 대체할 수 있다.

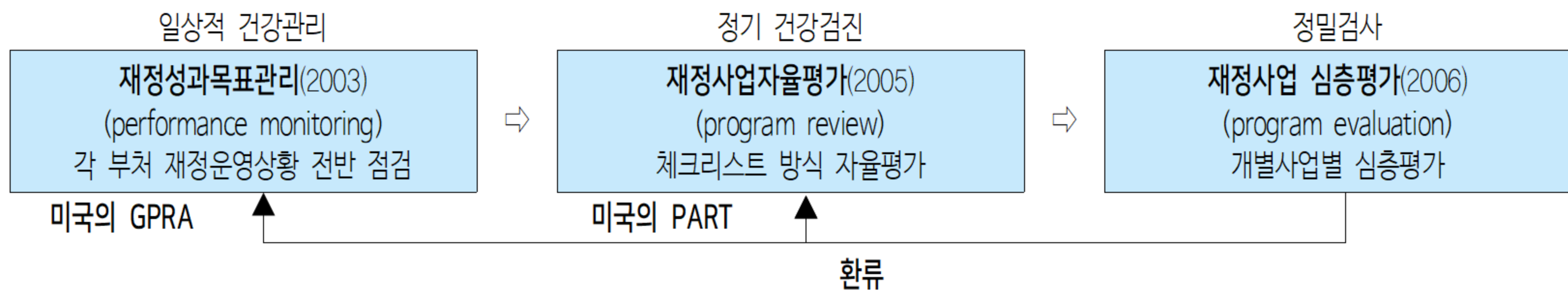
1. 재정사업자율평가 결과 추가적인 평가가 필요하다고 판단되는 사업
2. 부처간 유사·중복 사업이나 비효율적인 사업추진으로 예산낭비의 소지가 있는 사업
3. 향후 지속적 재정지출 급증이 예상되어 객관적 검증을 통해 지출효율화가 필요한 사업
4. 그 밖에 심층적인 분석·평가를 통해 사업추진 성과를 점검할 필요가 있는 사업

- ④ (○) 재정사업자율평가는 각 부처가 재정사업을 자율적으로 평가하고 기획재정부가 이를 확인·점검하여 예산편성시 활용하는 제도로 미국 OMB(관리예산처)의 PART(Program Assessment Rating Tools)를 우리 현실에 맞게 수정 적용한 것.

답 ③

※ 재정사업 성과관리 : 성과중심의 재정운용을 위한 성과목표관리 및 성과평가

- ① **성과목표관리** : 재정사업에 대한 성과목표, 성과지표 등의 설정 및 그 달성을 위한 집행과정·결과의 관리
 ② **성과평가** : 재정사업의 계획 수립, 집행과정 및 결과 등에 대한 점검·분석·평가(재정사업 자율평가 및 심층평가)



재정성과 목표관리 (performance monitoring)	① 매년 부처별로 전략목표 - 프로그램목표[성과목표] - 단위사업 체계를 바탕으로 성과지표를 사전에 설정한 후 이에 따라 성과를 평가하고 재정운영에 환류. 미국의 GPRA(Government Performance and Results Act)를 벤치마킹해 도입.		
	성과계획 수립 성과계획서 작성(프로그램목표[성과목표], 성과지표 및 측정방법)	재정운영 성과계획에 따른 예산 배분 및 집행	성과측정·평가 성과보고서 작성 평가결과의 공표 및 환류
재정사업 자율평가 (program review)	① 매년 부처별로 전략목표 - 프로그램목표[성과목표] - 단위사업 체계를 바탕으로 성과지표를 사전에 설정한 후 이에 따라 성과를 평가하고 재정운영에 환류. 미국의 GPRA(Government Performance and Results Act)를 벤치마킹해 도입. ② 대상기관 : 예산요구서를 제출하는 각 중앙관서의 장 및 기금 관리운용자는 성과계획서·성과보고서를 제출 ③ 대상사업의 성과정보는 제시하나 개별사업에 대한 구체적 정보는 제시하지 못함(재정사업 자율평가로 보완) ④ 대상사업 : 예산 및 기금이 투입되는 모든 재정사업에 대해 매년 평가(단, 평가실익이 없는 사업은 제외)		
재정사업 심층평가 (program evaluation)	① 정밀검토가 필요하다고 판단되는 소수의 개별 재정사업에 대해 심층평가를 실시하고 재정운영에 활용 ② 대상사업(국가재정법 시행령 39조의3) ㉠ 재정사업자율평가 결과 추가적인 평가가 필요하다고 판단되는 사업 ㉡ 부처 간 유사·중복 사업 또는 비효율적인 사업추진으로 예산낭비의 소지가 있는 사업 ㉢ 향후 지속적 재정지출 급증이 예상되어 객관적 검증을 통해 지출효율화가 필요한 사업 ㉣ 그 밖에 심층적인 분석·평가를 통해 사업추진 성과를 점검할 필요가 있는 사업 ③ 개별사업에 대한 심층정보를 얻을 수 있으나 상당한 비용·시간이 소요되므로 모든 사업에 적용 곤란.		

관련기출

• 우리나라 재정사업 성과관리제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2016 국가7급

- ① 재정사업 성과관리제도는 재정성과 목표관리제도, 재정사업 자율평가제도, 재정사업 심층평가제도의 세 가지 형태로 운영되고 있다.
- ② 재정성과 목표관리제도는 기관별 성과계획서 및 성과보고서를 통해 설정된 성과 목표의 달성여부를 모니터링한다.
- ③ 재정사업 자율평가제도는 사업수행부처가 자체적으로 정한 10개의 평가지표에 근거하여 소관 재정사업을 매년 모두 평가한다.
- ④ 부처 간 유사·중복 사업 또는 비효율적인 사업 추진으로 예산 낭비의 소지가 있는 사업에 대해서는 재정사업심층평가를 실시할 수 있다.

[해설] 재정사업 자율평가는 각 부처 '자체평가위원회'가 평가지표에 따라 평가하며, 평가지표의 경우 2020년에는 사업부처에서 자율적으로 설정하도록 한 적도 있으나 2021년부터는 사업내용 적정성(10), 집행률(30), 성과목표달성도(40), 성과우수성(10), 환류(10), 가감점(5)으로 정해져 있다.

답 ③

17 공직자의 이해충돌에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 우리나라는 2021년 5월 「공직자의 이해충돌 방지법」을 제정하였다.
- ② 이해충돌은 그 특성에 따라 실제적, 외견적, 잠재적 형태로 분류할 수 있다.
- ③ 이해충돌 회피에 있어서는 ‘어느 누구도 자신이 연루된 사건의 재판관이 되어서는 안 된다’라는 원칙이 적용된다.
- ④ 「공직자의 이해충돌 방지법」의 위반행위는 감사원, 수사기관, 국민권익위원회 등에 신고할 수 있으나 위반행위가 발생한 기관은 제외된다.

해설

- ① (○) 공직자의 이해충돌 방지법 : 2021.5.18. 제정 / 2022.5.19. 시행
 ② (○) **이해충돌의 유형**

실질적(실제, actual) 이해충돌	현재 일어나고 있거나 과거의 어느 시점에서 발생하여 지금 발견되는 이해충돌
잠재적(potential) 이해충돌	공직자가 미래에 관련 직무를 수행하게 될 경우 이해충돌이 발생할 수 있는 사적인 이해관계를 현재에 가지고 있는 경우에 발생
외견상(apparent) 이해충돌	공무원의 사익이 부적절하게 공적 의무의 수행에 영향을 미칠 가능성이 있는 상태로서 부정적 영향이 현재화된 것은 아닌 상태

잠재적 이해충돌	공직자 甲의 배우자가 근무하는 회사에서 도시계획안을 신청했지만, 甲의 감독자가 신청서를 평가하는 경우	비록 甲은 신청 자체를 평가하지 않지만 도시계획평가에 영향을 미칠지도 모름
----------	--	---



실질적 이해충돌	공직자 甲의 감독자가 甲의 배우자가 근무하는 회사에서 신청한 도시계획안에 대한 2차 평가를 甲에게 맡긴 경우	甲의 직무는 바로 사익과 관련되며 부적절하게 甲의 평가에 영향을 미칠 수 있음. 甲의 배우자는 甲의 직무로 인해 이득이나 손실을 받을 수 있는 위치에 있음.
----------	--	---

- ③ (○) **이해충돌의 회피** : 충돌되는 이해관계에서 벗어남을 의미. 이해충돌은 '관계'라는 속성이 내재됨. '관계'는 공무원 본인의 공적 의무와 사적 이익의 관계, 공무원과 타인과의 관계가 포함되며 이 관계 속에서 이해충돌이 발생하므로 이를 해소하기 위해 이와 같은 관계의 제거(회피)가 필요. 이해충돌 회피의 가장 기본적인 원칙은 '누구도 자신의 사건에 대하여 판결할 수 없다'임. 이 원칙은 자신만이 아니라 부적절한 의사결정에 영향을 미치는 가족 구성원과 여타 사적 관련자들에게도 확장되며 최근의 공-사 부문 접촉 증대에 따라 구축되는 거버넌스에도 적용되는 것으로 해석됨.
 ④ (×)

• **공직자의 이해충돌 방지법 제18조(위반행위의 신고 등)** ① 누구든지 이 법의 위반행위가 발생하였거나 발생하고 있다는 사실을 알게 된 경우에는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관에 신고할 수 있다.
 1. 이 법의 위반행위가 발생한 공공기관 또는 그 감독기관 2. 감사원 또는 수사기관 3. 국민권익위원회

답 ④

18 공무원의 직위해제에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 직위해제는 공무원 징계의 한 종류이다.
 ② 직위해제 처분을 받은 공무원은 잠정적으로 공무원 신분이 상실된다.
 ③ 직무수행 능력이 부족하거나 근무성적이 극히 나쁜 자에 대해서도 직위해제가 가능하다.
 ④ 직위해제의 사유가 소멸된 경우 임용권자는 인사위원회의 심의를 거쳐 3개월 이내에 직위를 부여하여야 한다.

해설

- ① (×) 징계 종류 : 견책, 감봉, 정직, 강등, 해임, 파면
 ② (×) 직무수행만 정지될 뿐 공무원 신분은 상실되지 않음.
 ③ (○) **징계·직위해제·직권면직 사유 비교**

징계 사유	① 국가공무원법 및 국가공무원법에 따른 명령을 위반한 경우 ② 직무상의 의무(다른 법령에서 공무원의 신분으로 인하여 부과된 의무 포함)를 위반하거나 직무를 태만히 한 때 ③ 직무의 내외를 불문하고 그 체면 또는 위신을 손상하는 행위를 한 때
직위 해제 사유	① 직무수행 능력이 부족하거나 근무성적이 극히 나쁜 자(직위해제와 함께 3개월 범위에서 대기명령 가능) ② 파면·해임·강등·정직에 해당하는 징계(중징계) 의결이 요구 중인 자(견책·감봉 징계 의결이 요구중인 자는 사유가 아님) ③ 형사사건으로 기소된 자(약식명령이 청구된 자는 제외) ④ 고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로서 적격심사를 요구받은 자 ⑤ 금품비위, 성범죄 등 대통령령으로 정하는 비위행위로 인해 감사원 및 검찰·경찰 등 수사기관에서 조사나 수사 중인 자로서 비위 정도가 중대하고 이로 인해 정상적인 업무수행을 기대하기 현저히 어려운 자
직권 면직 사유	① 직제와 정원의 개폐 또는 예산의 감소 등에 의하여 폐직(廢職) 또는 과원(過員)이 되었을 때(감원) ② 휴직기간의 만료 또는 휴직사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 않거나 직무를 감당할 수 없을 때 ③ 직무수행 능력이 부족하거나 근무성적이 극히 나쁜 자로서 직위해제되어 대기명령을 받은 자가 그 기간에 능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정된 때(징계위원회의 동의 필요) ④ 전직시험에서 세 번 이상 불합격한 자로서 직무수행 능력이 부족하다고 인정된 때 ⑤ 징병검사·입영 또는 소집의 명령을 받고 정당한 사유 없이 이를 기피하거나 군복무를 위하여 휴직 중에 있는 자가 군복무 중 군무(軍務)를 이탈하였을 때 ⑥ 해당 직급·직위에서 직무를 수행하는데 필요한 자격증의 효력이 없어지거나 면허가 취소되어 담당 직무를 수행할 수 없게 된 때 ⑦ 고위공무원단에 속하는 공무원이 적격심사 결과 부적격결정을 받은 때

- ④ (×)

• **국가공무원법 제73조의3(직위해제)**
 ① 임용권자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에게는 직위를 부여하지 아니할 수 있다.(각 호 생략)
 ② 제1항에 따라 직위를 부여하지 아니한 경우에 그 사유가 소멸되면 임용권자는 지체 없이 직위를 부여하여야 한다.

답 ③

관련기출

1. 공무원법상 직위해제에 대한 설명 중 가장 틀린 것은?

2013 경찰간부

① 직위해제는 형사사건 기소자 등에 대해 직위를 부여하지 않는 행위를 말한다.

② 직위해제는 형사사건으로 기소된 자에게만 할 수 있다.

③ 직위해제의 사유가 소멸하면 임용권자는 지체 없이 직위를 부여해야 한다.

④ 직위해제는 징계처분보다 절차가 간편해 현실적으로 징계처분의 한 수단으로 남용되기도 한다.

2. 국가공무원법 상 직위해제 대상이 아닌 것은?

2015 행정사

① 직무수행 능력이 부족한 자

② 휴직 사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 않은 자

③ 근무성적이 극히 나쁜 자

④ 파면·해임에 해당하는 징계의결이 요구 중인 자

⑤ 정직에 해당하는 징계의결이 요구 중인 자

답 1. ② 2. ②

19 2021년 1월 전부 개정된 「지방자치법」에서 처음으로 도입된 주민참여 제도는?

- ① 주민소환
- ② 주민의 감사청구
- ③ 조례의 제정과 개정·폐지 청구
- ④ 규칙의 제정과 개정·폐지 관련 의견 제출

해설

④ (○) 지방자치법(2021.1.12, 전부개정 / 시행 2022.1.13.) 개정으로 규칙 제정·개정·폐지 관련 의견제출 제도 신설

• 지방자치법 제20조(규칙의 제정과 개정·폐지 의견 제출)

① 주민은 제29조에 따른 규칙(권리·의무와 직접 관련되는 사항으로 한정한다)의 제정, 개정 또는 폐지와 관련된 의견을 해당 지방자치단체의 장에게 제출할 수 있다.

② 법령이나 조례를 위반하거나 법령이나 조례에서 위임한 범위를 벗어나는 사항은 제1항에 따른 의견 제출 대상에서 제외한다.

③ 지방자치단체의 장은 제1항에 따라 제출된 의견에 대하여 의견이 제출된 날부터 30일 이내에 검토 결과를 그 의견을 제출한 주민에게 통보하여야 한다.

④ 제1항에 따른 의견 제출, 제3항에 따른 의견의 검토와 결과 통보의 방법 및 절차는 해당 지방자치단체의 조례로 정한다.

■ 우리나라 주민참여제도

구분	시행연도	근거 법률	비고
주민감사청구	2000년	지방자치법	1999. 지방자치법에 규정
주민조례청구 (주민발안)	2000년	지방자치법 주민조례발안에 관한 법률	1999. 지방자치법에 규정(자치단체장에게 청구) 2022. 주민이 지방의회에 직접 발안하는 「주민조례발안에 관한 법률」 시행
주민투표	2004년	지방자치법, 주민투표법	1994. 지방자치법에 규정(법률로 정하도록 함). 주민투표법 2004년 제정
주민소송	2006년	지방자치법	2005.1. 지방자치법에 규정.
주민참여예산	2006년	지방재정법	2006. 자율시행 / 2011. 의무화 / 2019. 지방예산 편성 등 예산과정에까지 확대
주민소환	2007년	지방자치법, 주민소환에 관한 법률	2006. 지방자치법에 규정(법률로 정하도록 함). 주민소환에 관한 법률 2006년 제정
규칙 제정·개정·폐지 의견제출	2022년	지방자치법	규칙(권리·의무와 직접 관련된 사항만)의 재정·개정·폐지 관련 의견을 자치단체장에게 제출 가능

답 ④

20 정책평가를 위한 사회실험에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 통제집단 사전·사후 설계는 검사효과를 통제할 수 있다.
- ② 준실험은 진실험에 비해 실행 가능성이 높다는 장점이 있다.
- ③ 회귀불연속 설계는 구분점(구간)에서 회귀직선의 불연속적인 단절을 이용한다.
- ④ 솔로몬 4집단 설계는 통제집단 사전·사후 설계와 통제집단 사후 설계의 장점을 갖는다.

해설

① (×) 검사(testing)효과(사전측정치가 사후측정치에 영향)를 통제하기 곤란한 한계가 있음

• 통제집단 사전·사후측정설계(pretest-posttest control group design)

실험대상	사전 측정	처리(독립변수)	사후 측정	처리효과(결과변수)
동질적 집단	Q_1	✓	Q_2	$(Q_2 - Q_1) - (Q_4 - Q_3)$
구성 통제집단	Q_3		Q_4	

① 무작위(random)배정으로 실험집단과 통제집단을 구성 ⇒ 실험집단에는 처리를 가하고, 통제집단에는 가하지 않음. 일정 시간 후 양 집단 간 결과변수상의 차이를 처리효과로 추정

② 장점 : 비교집단이 비동질적인 준실험에서 나타나는 선정·성숙의 상호작용, 역사효과를 약화 ⇒ 내적 타당성 향상

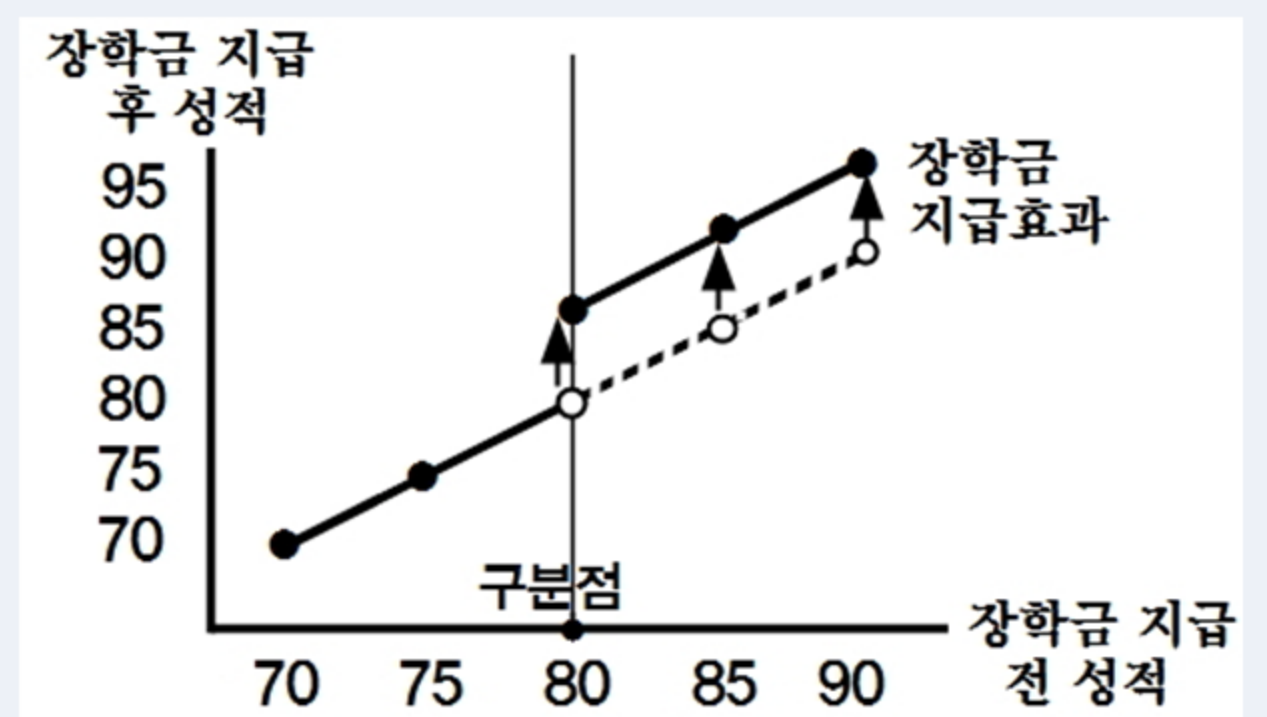
③ 단점 : testing 효과(사전측정치가 사후측정치에 영향)

② (○) 진실험은 동질적 집단들에 대해 처리를 가하고, 가하지 않는 차별을 하므로 처리가 유리한 것이면 통제집단이, 처리가 불리한 것이면 실험집단이 반발·저항하므로 실험의 실행이 곤란해질 수 있다. 반면 진실험은 양집단에 대한 동질성을 전제로 하지 않으므로 처리의 차별성에 대한 인식이 약해 실험을 실행하기가 상대적으로 진실험보다는 더 용이하다.

③ (○) 회귀불연속설계(regression discontinuity design)

(1) 의의 : 정책효과를 평가하기 위한 실험집단과 비교집단을 설정할 때 명확하게 알려진 계량적인 자격기준(eligibility criterion), 즉 구분점(cutting point)을 사용하여 회귀직선의 불연속단절을 통하여 정책효과를 파악. **예** 장학금이 학업성적에 미치는 영향을 평가하기 위해 80점 이상을 실험집단, 80점 미만을 비교집단으로 구성하여 실험집단에게 장학금을 준 다음, 1년 후 양 집단의 성적을 비교해 장학금을 지급받은 실험집단의 성적이 지급 전에 비해 불연속적으로 향상되었다면 그 수직적 차이가 효과임

(2) 유용성 : ① 실험집단과 통제집단으로 구분해 실험집단에게만 실험을 실시하는 것이 곤란한 경우 회귀불연속설계는 명백한 기준만 있으면 되므로 적용 가능, ② 투입자원이 희소하여 오직 대상집단의 일부에게만 희소자원이 공급될 수밖에 없는 경우에 정책효과를 파악하기 위한 연구에 적합.



④ (○) 솔로몬 4집단 설계(solomon four-group design)

실험대상	사전 측정	처리(독립변수)	사후 측정	처리효과(결과변수)
동질적 구성	실험집단	Q_1	✓	Q_2
	통제집단	Q_3		Q_4
	실험집단		✓	Q_5
	통제집단			Q_6

$$(Q_2 - Q_1) - (Q_4 - Q_3) - \text{상호작용효과}$$

(1) 통제집단 사전·사후측정설계+통제집단 사후측정설계 : 통제집단과 실험집단을 2개씩 구성 $\Rightarrow$ 하나의 실험집단·통제집단은 사전측정, 다른 실험집단·통제집단은 사전측정 안함(시험효과 통제) $\Rightarrow$ 각 집단들 간 결과변수값의 차이 비교

(2) 장점 : 선정·성숙·역사효과와 testing 효과까지 통제하여 내적 타당성을 높이는 동시에, 실험처리의 상호작용을 배제하여 외적타당도를 높일 수 있어서 이상적 실험설계유형으로 평가됨.

(3) 단점 : ① 실험집단과 통제집단의 선정·관리 곤란(동일한 종류의 더 많은 연구대상 확보 필요), ② 설계가 복잡하고 집단간의 분리가 어려워 효과적인 실험 곤란(두 가지 다른 실험을 동시에 수행해야 함), ③ 시간·비용이 많이 듦

답 ①

실험설계의 유형

1. 진실험설계·순수실험설계(pure experimental design)

- 실험조건 : ① 무작위 배정을 하여 실험집단과 통제집단 간 동질성 확보(동일한 구성·경험·성향), 구성원의 평균적 의미의 동일성, ② 독립변수의 조작(처리), ③ 외생변수의 통제
- 내적타당도를 저해하는 요인을 최대한 통제하는 설계유형으로 내적타당도가 매우 높게 나타나지만, 현실세계에서 발생할 수 있는 변수나 상황을 모두 통제하는 설계이기 때문에 현실에 대한 적용이 어려움(외적타당도는 낮음)

(1) 통제집단 사전·사후측정설계(pretest-posttest control group design)

실험대상	사전 측정	처리(독립변수)	사후 측정	처리효과(결과변수)
동질적 구성	실험집단	Q_1	✓	Q_2
	통제집단	Q_3		Q_4

$$(Q_2 - Q_1) - (Q_4 - Q_3)$$

① 무작위(random)배정으로 실험집단과 통제집단을 구성 $\Rightarrow$ 실험집단에는 처리를 가하고, 통제집단에는 가하지 않음. 일정 시간 후 양 집단 간 결과변수상의 차이를 처리효과로 추정

② 장점 : 비교집단이 비동질적인 준실험에서 나타나는 선정·성숙의 상호작용, 역사효과를 약화 $\Rightarrow$ 내적 타당성 향상

③ 단점 : testing 효과(사전측정치가 사후측정치에 영향)

(2) 통제집단 사후측정설계(posttest only control group design)

실험대상	사전 측정	처리(독립변수)	사후 측정	처리효과(결과변수)
동질적 구성	실험집단		✓	Q_1
	통제집단			Q_2

$$Q_1 - Q_2$$

① 무작위로 배치한 실험집단과 통제집단을 대상으로 사전측정을 하지 않고 사후측정만 비교

② 장점 : testing 효과의 영향 배제, 시간·비용 적게 듦.

③ 단점 : 실험 전후의 변화 정도를 알 수는 없음-측정결과를 단지 독립변수의 조작(처리)으로 이루어진 결과라고 단정 못 함.

(3) 솔로몬 4집단 설계(solomon four-group design)

실험대상	사전 측정	처리(독립변수)	사후 측정	처리효과(결과변수)
동질적 구성	실험집단	Q_1	✓	Q_2
	통제집단	Q_3		Q_4
	실험집단		✓	Q_5
	통제집단			Q_6

$$(Q_2 - Q_1) - (Q_4 - Q_3) - \text{상호작용효과}$$

① 통제집단 사전사후측정설계+통제집단 사후측정설계 : 통제집단과 실험집단을 2개씩 구성 $\Rightarrow$ 하나의 실험집단·통제집단은 사전측정, 다른 실험집단·통제집단은 사전측정 안함(시험효과 통제) $\Rightarrow$ 각 집단들 간 결과변수값의 차이 비교

② 장점 : 선정·성숙·역사효과와 testing 효과까지 통제하여 내적타당성을 높이는 동시에, 실험처리의 상호작용을 배제하여 외적타당도를 높일 수 있어서 이상적 실험설계유형으로 평가됨.

③ 단점 : ① 실험집단과 통제집단의 선정·관리 곤란(동일한 종류의 더 많은 연구대상 확보 필요), ② 설계가 복잡하고 집단간의 분리가 어려워 효과적인 실험 곤란(두 가지 다른 실험을 동시에 수행해야 함), ③ 시간·비용이 많이 듦

2. 준실험설계, 유사실험설계(quasi-experimental design)

- 실험대상의 무작위화, 독립변수의 조작, 외생변수의 통제 중 한 개 이상의 요소가 결여된 조사설계.
- 실험집단과 통제집단의 무작위화가 불가능한 상황에서 외생변수를 통제하고 실험변수의 효과를 검증할 때 주로 사용

(1) 비동질적 통제집단 설계(Non-equivalent Control Group Design)

- ① 진실실험의 통제집단 사전사후측정설계와 유사하나 비교집단을 임의적으로 선정하므로 비동질적으로 구성

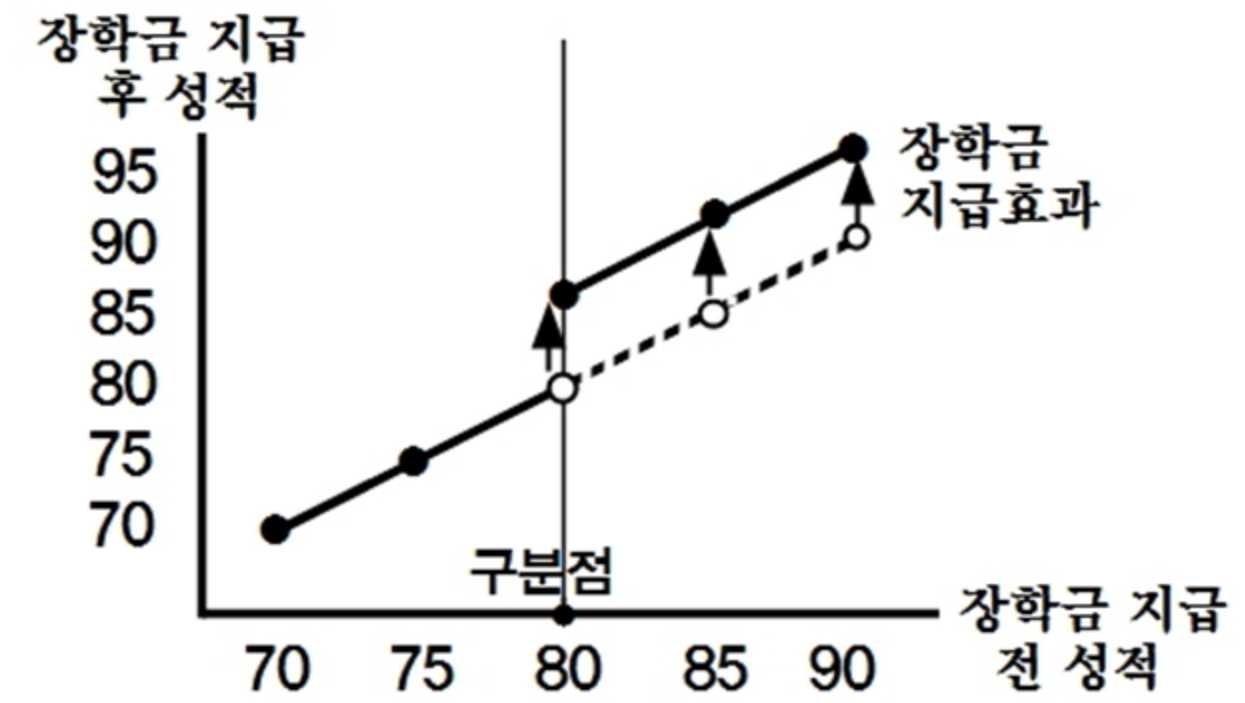
실험대상		사전 측정	처리(독립변수)	사후 측정	처리효과(결과변수)
비동질적 구성	실험집단	Q_1	✓	Q_2	$(Q_2 - Q_1) - (Q_4 - Q_3)$
	통제집단	Q_3		Q_4	

사전검사 실시를 통해 집단의 동질성을 통제

- ② 단점 : ㉠ 두 집단 간의 동질성이 명확하지 않아 내적 타당도 저해.
㉡ 독립변수의 상호작용, 조사반응성 등으로 외적 타당도 저해 가능성도 있음

(2) 회귀불연속설계(regression discontinuity design)

- ① 의의 : 정책효과를 평가하기 위한 실험집단과 비교집단을 설정할 때 명확하게 알려진 계량적인 자격기준(eligibility criterion), 즉 구분점(cutting point)을 사용하여 회귀직선의 불연속단절을 통하여 정책효과를 파악. 예) 장학금이 학업성적에 미치는 영향을 평가하기 위해 80점 이상을 실험집단, 80점 미만을 비교집단으로 구성하여 실험집단에게 장학금을 준 다음, 1년 후 양 집단의 성적을 비교해 장학금을 지급받은 실험집단의 성적이 지급 전에 비해 불연속적으로 향상되었다면 그 수직적 차이가 효과임
- ② 유용성 : ㉠ 실험집단과 통제집단으로 구분해 실험집단에게만 실험을 실시하는 것이 곤란한 경우 회귀불연속설계는 명백한 기준만 있으면 되므로 적용 가능, ㉡ 투입자원이 희소하여 오직 대상집단의 일부에게만 희소자원이 공급될 수밖에 없는 경우에 정책효과를 파악하기 위한 연구에 적합.



(3) 단순시계열 설계(time series design)·단절적 시계열 설계(interrupted time-series design)

- ① 실험집단에 처리를 하기 전과 이후에 몇 차례 결과변수에 대한 측정을 하여 처리의 효과를 추정
처리 전에 여러 번의 측정값 조사, 처리 후 다시 여러 번의 측정값 조사 → 처리 전후를 비교해 처리 효과 추정

실험대상	사전 측정(반복)	처리	사후 측정(반복)
단일집단	$Q_1 Q_2 Q_3 Q_4$	✓	$Q_5 Q_6 Q_7 Q_8 Q_9$

- ② 장점 : 실험변수 개입의 효과가 발생하는 시기를 알 수 없을 때나, 종단적 연구 시 많이 활용
③ 단점 : 통제집단을 사용하지 않아 실험집단의 중대한 변화가 처리에 의한 것인지, 역사요인 같은 외부요인에 의한 것인지 불분명.

(4) 복수시계열 설계(multiple time series design)·단절적 시계열 비교집단 설계

- ① 단순시계열 설계에 하나 또는 그 이상의 통제집단을 구성하여, 내적 타당도의 문제점을 개선하기 위한 조사

실험대상	사전 측정(반복)	처리	사후 측정(반복)
비동질적 구성	실험집단	✓	$Q_5 Q_6 Q_7 Q_8$
	통제집단		$Q_{13} Q_{14} Q_{15} Q_{16}$

- ② 장점 : 단순시계열 설계에 비해 내적 타당도를 높일 수 있음
③ 단점 : 실험집단과 통제집단 구분의 무작위성이 없어 반드시 동질적이지는 않음(이질적일 수 있음)

3. 전(前)실험설계(Pre-experimental Design)

무작위할당에 의해 연구대상을 나누지 않고, 비교집단 간 동질성이 없으며, 독립변수의 조작에 따른 변화의 관찰이 제한된 경우에 실시하는 설계유형으로, 엄격한 의미에서는 실험설계라고 볼 수 없음. 인과적 추론이 어려워 내적 타당도와 외적 타당도를 거의 통제하지 못하는 실험설계.

(1) 단일집단 사후측정설계(단일[1회] 사례연구)(One-Shot Case Study)

- ① 실험변수에 노출된 단일집단을 대상으로 사후검사 실시

실험대상	사전 측정	처리	사후 측정
단일집단	없음	✓	Q_1

- ② 처리의 효과를 관찰하는 것에 주요 목적을 가진 연구로, 탐색적 목적을 위해 유용하게 사용할 수 있으나, 비교대상이 없어 분석결과를 일반화할 수 없으며, 변수의 통제도 어렵다는 한계를 가짐.

(2) 단일집단 사전-사후검사설계(One Group Pretest-Posttest Design)

- ① 조사대상에 대해 사전검사를 진행 후 독립변수를 개입하여 사후검사를 실시한 후 인과관계를 추정하는 실험설계이다. 단일집단 사전-사후검사설계는 다음과 같은 과정으로 진행된다. (일회 사례연구에 사전검사를 추가한 설계형태)

실험대상	사전 측정	처리	사후 측정
단일집단	Q_1	✓	Q_2

- ② 시간적 우선성과 비교의 기준이 존재한다는 점에서 개입(X)의 효과를 추정하는데 필요한 최소한의 조건은 충족한다. 하지만 단일한 집단에만 사전-사후검사를 실시하기 때문에 외부적(외생변수)인 영향을 통제할 수 없으며, 실험조치 전후의 차이를 실험에 의한 영향으로 확신할 수 없다는 단점이 있다.

(3) 정태적 집단 비교설계(static group comparison design).

- ① 실험집단과 통제집단을 임의로 선정한 후, 실험집단에는 개입을 가하는 반면, 통제집단에는 이를 가하지 않은 상태로 그 결과를 비교(통제집단 사후 측정설계의 무작위 배정을 제외한 설계)

실험대상	사전 측정	처리	사후 측정
연구집단	없음	✓	Q_1
비교집단	없음		Q_2

- ② 장점 : 대상을 두 개 집단으로 나누어 측정하므로 내적타당도 저해요인을 일부 제거할 수 있음. 실험이 간편하고 시간과 검사비용이 적게 들
③ 단점 : 집단이 무작위로 선정되지 않아 선택의 편이가 발생할 수 있고, 두 집단 간의 교류를 통제하지 못해 발생하는 모방효과가 발생할 수 있음. 변수 간의 인과관계를 추정에 한계가 있음.

관련기출	
1. 정책평가를 위한 조사설계의 유형 중 진실험설계(true experimental design)에 해당하는 것은?	2020 지방7급
① 단절적 시계열설계(interrupted time-series design) ② 통제집단 사전사후측정설계(pretest-posttest control group design) ③ 비동질적 통제집단설계(non-equivalent control group design) ④ 단일집단 사전사후측정설계(one group pretest-posttest design)	
2. 다음 내용이 설명하는 연구방법은?	2011 국가7급
준실험설계방법 중에서 실험집단과 통제집단에 실험대상을 배정할 때 분명하게 알려진 자격기준(eligibility criterion)을 적용하는 방법으로, 투입자원이 희소하여 오직 대상집단의 일부에게만 희소자원이 공급될 수밖에 없는 경우에 정책 효과를 파악하기 위한 연구에 적합하다.	
① 비동질적 통제집단설계 ② 회귀-불연속설계 ③ 단절적 시계열설계 ④ 통제-시계열설계	
3. 정책평가 방법에 관한 설명으로 바르지 않은 것은?	2014 경찰승진
① 모방효과, 정책내용의 누출 등은 진실험설계로도 극복하기 어려운 내적 타당성을 저해하는 문제들이다. ② 준실험적 방법에는 비동질적 통제집단 설계, 사후측정 비교집단 설계, 회귀불연속설계, 단절적 시계열분석에 의한 평가 등이 있다. ③ 비실험적 방법에는 통계적, 포괄적, 잠재적 통제에 의한 설계방법이 있으며 측정대상을 실험집단과 통제집단에 선택적으로 배정시킬 수 있기 때문에 실제 시행이 용이하다. ④ 진실험적 방법은 측정대상을 무작위로 배정함으로써 실험집단과 통제집단의 동질성을 확보하여 행하는 실험이며 두 집단은 관찰기간 동안에 동일한 시간과 관련된 과정을 경험해야 한다.	
답 1. ㉠ 2. ㉠ 3. ㉢	