

1 행정학의 행태론적 접근방법의 특징으로 옳지 않은 것은?

- ① 종합학문적 접근방법
- ② 일반 법칙성 추구
- ③ 환경과의 상호작용을 통한 진화과정 강조
- ④ 조직구조보다는 인간 중심의 접근
- ⑤ 가치중립적 접근의 강조

해설

③ (×) 체제이론의 특징임. 행태주의는 외부 환경을 고려하지 않은 폐쇄체제적 시각임.

■ 행태주의의 기본 특징

- ① 사회현상도 자연과학과 마찬가지로 엄밀한 과학적 연구가 가능하다고 본다.
- ② 사회현상을 관찰 가능한 객관적 대상으로 보며 인간의 주관이나 의식을 배제해야 하며 인식론적 근거로서 논리실증주의를 신봉한다.
- ③ 명백한 자극과 반응으로 볼 수 있는 행위 또는 행동만을 연구 대상으로 삼는 심리학적 행동주의(psychological behaviorism)와는 달리 특정 질문에 따른 반응을 통해 파악해 볼 수 있는 태도, 의견, 개성 등도 행태에 포함시키고 있다.
- ④ 행태의 규칙성, 상관성 및 인과성을 경험적으로 입증하고 설명할 수 있다고 본다.
- ⑤ 연구에서 가치와 사실을 명백히 구분하고 가치중립성을 지킨다.
- ⑥ 개념의 조작적 정의를 통해 객관적인 측정 방법을 사용하며 자료를 계량적 방법에 의해 분석한다.
- ⑦ 집단의 고유한 특성을 인정하지 않는 방법론적 개체주의의 입장을 취한다.
- ⑧ 사회과학이 행태에 공통된 관심을 갖고 있기 때문에 통합된다고 본다.

답 ③

2 신제도주의에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 합리적 선택 제도주의는 개인의 표준화된 행동코드로서 제도의 준수를 통한 소속감을 강조한다.
- ② 역사적 제도주의는 서로 다른 국가들 사이의 제도가 유사해지는 현상을 설명하는 데 유리하다.
- ③ 사회학적 제도주의는 동일한 상황에서 국가 간의 상이한 제도로 인해 서로 다른 정책이 채택되고 효과도 다르게 나타나는 현상을 강조한다.
- ④ 사회학적 제도주의는 개인에 대한 가정에 기초한 미시적·연역적 방법에 주로 의존한다.
- ⑤ 합리적 선택 제도주의의 연장선상에서 오스트롬(E. Ostrom)은 '공유재의 비극'의 해결방안으로 공동체 중심의 자치제도를 제시한다.

해설

- ① (×) 사회학적 제도주의에 따르면 인간의 표준화된 행동 코드가 제도 내에 배태되어(embedded) 있으면 개인은 그 틀을 벗어나기 힘들며 제도를 따르고 유지함으로써 사회에 대한 일체감·소속감을 가진다고 본다.
- ② (×) 사회학적 제도주의는 횡단면적으로 국가 간 또는 조직 간 유사한 제도의 형태를 어떻게 취하는가(동형화)에 관심을 가진다.
- ③ (×) 역사적 제도주의는 동일한 상황에서 국가 간의 상이한 제도로 인해 서로 다른 정책이 채택되고 효과도 다르게 나타나는 현상을 강조한다. 정책을 개인선택의 합이나 행위자들의 갈등과 상호작용의 산물로 보지 않고, 정책결정과 그 결과는 역사적으로 형성된 제도의 맥락에 따라 달라진다고 본다.
- ④ (×) 합리적 선택 제도주의는 개인에 대한 가정에 기초한 미시적·연역적 방법에 주로 의존한다. 인간은 본성적으로 자신의 이익을 추구하나, 내부적 행동규범을 습득하는 능력과 정당하다고 인정되는 규칙을 준수하는 능력도 지녔다고 보며, 인간은 사회현상을 만들어 내는 존재라고 본다(방법론적 개체주의). 개인은 주어진 선택을 극대화하는 방향으로 의도적·자발적으로 제도를 형성하는 전략적 행동을 한다고 본다(미시적·연역적 접근)
- ⑤ (○) 오스트롬(E. Ostrom)은 '공유지의 비극'에 대한 해결방안으로 공동체의 자율해결(자발적 합의)을 제시했다. 공동체 구성원인 사용자 간에 공멸을 방지하기 위한 자율적 합의를 형성하여 이용권을 제한하는 규칙(제도)을 설정하는 것이다(정부개입 없는 해결방안).

답 ⑤

3 정부실패이론의 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 정부예산의 공유재적 성격 때문에 자원배분의 비효율성이 발생한다.
- ② 정부의 X-비효율성은 정부 서비스의 공급 측면보다는 사회적·정치적 수요 측면 때문에 발생한다.
- ③ 선거에 민감한 정치인들의 정치적 보상기제로 인해 사회문제가 과장되거나 단기적 해결책에 그치는 경우가 발생한다.
- ④ 사회문제 해결의 목표보다는 내부적인 절차와 규칙에 집착하는 정부조직 목표의 대치(displacement) 현상이 발생한다.
- ⑤ 정부 개입에 의한 인위적 지대(rent)를 획득하는 과정에서 불필요한 자원 낭비가 발생한다.

해설

- ① (○) 정부예산은 비배제성, 경합성을 지닌 공유재적 성격을 지닌다. 필요한 사업에 최적의 예산이 설정되어야 하지만 자신들의 비용 지불 없이 예산상의 편익을 크게 늘리려는 예산과정의 행위자들의 이기적 행동으로 인해 특정 부문에 과다하게 예산이 배분되면 다른 필요한 부문에 예산이 제대로 배분될 수 없어서 자원배분의 비효율성(과다·과소 배분)이 발생한다.
- ② (×) X-비효율성은 정부서비스 공급측면에서 독점적인 서비스 공급이라는 특성때문에 발생한다. X-비효율성이란 서비스 공급이 독점적인 경우 경쟁의 압력을 피할 수 있으나, 조직 내 경영자원을 능률적으로 사용할 유인(誘因)을 잃게 되어 자원이 낭비되는 측면이다. 경쟁의 부재로 인한 관리 및 경영상의 비효율로서 X-비효율성이 나타나면 생산량은 줄고 비용은 증가되며, 사회의 후생손실을 초래하게 된다.
- ③ (○) 각종 시장실패나 사회문제 해결과정에서 생기는 보상이, 문제해결을 위한 실질적 정책집행에는 책임을 지지 않으면서도, 문제점만 공개하며 그 해결책을 입법화하려 애쓰는 정치인·관료들에게 돌아가는 '정치적 보상체계의 왜곡'은 정부실패의 원인이다. 이들은 한견주의, 가시화, 인기위주 행정을 통하여 문제를 해결하려고 하므로 무책임한 정책행위를 유발함. 정치인·관료들은 경제적·사회적 문제가 있을 때 그 문제의 해악을 강조하고, 문제해결의 당위성만 강조함으로써 얻을 수 있는 정치적인 보상 때문에 무책임하게 정부활동을 확대하는 경향이 있다 (예 선거기간 중 공약 남발에 따른 시기상조의 정부정책 급증). 또한 정치인은 재선가능성을 최우선으로 고려하므로 임기 내에 무엇인가 이루기 위해 체계적인 대안 모색보다는 단기간 내의 가시적인 결과를 추구하며(졸속입법, 졸속행정), 그 결과 장기적인 부작용과 손실을 초래하며, 단기적으로는 손해가 수반되나 장기적으로 큰 효과를 볼 수 있는 사업의 추진을 기피한다. 먼 미래에 생기는 비용과 편익은 대폭 할인이 되지만, 현재 또는 가까운 장래에 생기는 편익이나 비용은 지나치게 과장될 수 있다. 정치인은 짧은 재임기간으로 인해 정치적 시간할인율이 사회적 시간할인율보다 높다. 즉, 정치인은 장기적 이익과 손해의 현재가치를 낮게 평가하고, 단기적 이익과 손해를 더 높게 평가한다.
- ④ (○) 행정조직의 내부성(internalities) - 조직 내부목표와 사회적 목표의 불일치(과리·유리[遊離]·절연[絶緣]), 사적 목표의 설정 : 모든 조직은 내부의 일상적 관리 및 운영관련 활동수행 지침(SOP, 예산분배규칙)이 필요하며, 시장(민간부문)의 경우 소비자의 반응, 손익분기점, 시장점유율 등 분명한 경영성과 지표를 기준으로 행동하지만, 정부부문의 경우 행정활동의 무형성·추상성으로 인해 구체적·객관적 행동기준이 없으므로, 행정조직 스스로 지표(내부기준)를 개발하여 행동함. 행정활동에 관한 목표나 기준 설정시 사회적 목표(공익)보다는 관료자신의 개인적 이익이나 소속기관의 이익을 우선적으로 고려할 경우(목표전환) 사회전체의 목표와 조직 내부목표의 괴리가 발생하는데 이를 행정조직의 내부성이라 함.
- ⑤ (○) 정부가 시장에 개입하여 경쟁을 제한하거나 독점적 상황을 만들면 이익집단들이 독점적 이권을 따내고 유지하기 위하여 경쟁체제라면 기술개발 등에 투자하였을 자금을 정부에 대한 로비, 뇌물제공 등 비생산적인 용도에 사용하게 되어 낭비와 사회적 손실이 발생한다.

답 ②

4 행정학의 패러다임에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 뉴거버넌스는 정부 내부의 관리보다는 외부 주체와의 관계를 강조한다.
- ② 신공공관리는 부서 간 또는 기관 간 경쟁보다 협력을 강조한다.
- ③ 신행정학은 행정의 능률성과 중립성을 강조한다.
- ④ 전통적 관료제 중심의 행정은 환경변화에 대한 유연한 적응에 유리하다.
- ⑤ 신공공관리의 고객은 사회적 책임의식을 갖춘 적극적 시민성을 특징으로 한다.

해설

- ① (○) 뉴거버넌스는 시장·시민·국가(정부) 간 신뢰와 협력을 기반으로 한 네트워크를 형성한다.
- ② (×) 신공공관리는 시장원리에 입각한 경쟁의 원리를 중시한다. 부서 간 또는 기관 간 경쟁을 통한 성과 향상을 꾀한다.
- ③ (×) 신행정학은
- ④ (×) 전통적 관료제 중심의 행정은 기계적·정태적 구조로서, 내부의 유지·관리에 초점을 두며 외부환경 변화나 국민의 요구에 대응한 유연성·적응성이 낮다.
- ⑤ (×) 신공공관리론은 공리주의에 입각하여 국민을 국정의 대상이나 '서비스의 객체'인 '고객'으로 본다. 뉴거버넌스는 시민주의에 바탕을 두고 국민을 덕성을 지닌 '시민'으로 보며, '정부의 의제와 정책을 결정하는 능동적 존재', '공동체를 위한 이타적 존재'로 인정한다. 신공공서비스이론은 적극적으로 참여하는 시민을 전제하는 민주주의 이론을 기반으로 하며 시민은 개인의 이익을 넘어 공익을 고려한다고 본다.

답 ①

5 공익의 실체설과 과정설에 관한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㉠ 사익과 차별화되는 공익의 존재를 인정하는 실체설은 공익이 행정의 구체적인 지침이 될 수 있다고 본다.
- ㉡ 실체설은 개인이나 집단 사이의 이해를 조정하는 행정의 조정자 역할을 강조한다.
- ㉢ 과정설은 이해당사자 사이의 협상과 타협을 통해 규범적 절대가치에 도달할 수 있다고 본다.
- ㉣ 「지방재정법」에 규정된 주민참여예산제도의 준수를 통해 지방자치단체의 예산을 배분하는 것은 과정설에 해당된다.

- ① ㉠, ㉡
- ② ㉠, ㉢
- ③ ㉡, ㉣
- ④ ㉠, ㉢, ㉣
- ⑤ ㉡, ㉣, ㉤

해설

- ㉠ (○) 실체설은 공익을 사익과 별개의 것으로 본다. 실체설에서 제시되는 공익 개념은 행정활동의 당위적·규범적 기준이 될 수 있다.
- ㉡ (×) 과정설은 민주적 조정과정에 의한 공익의 도출을 중시하므로 국가는 개인들이 개별적 이익을 위해 자유스럽게 활동하도록 하는 것이 공익을 극대화 시키는 것이며 따라서 정부의 활동(행정)은 중립적 조정자로서 역할로 제한된다.
- ㉢ (×) 규범적 절대가치는 실체설에서 강조하는 공익 개념이다. 과정설은 이해당사자 사이의 협상과 타협을 통해 공익이 형성된다고 보므로 도덕적·규범적 요인이 경시되며, 국가이익이나 공동이익의 존재를 고려하지 않는다(집단이기주의가 발생할 수 있음).
- ㉣ (○) 주민참여예산제도는 주민이 참여하여 제시한 의견이 예산과정에 반영되는 재정민주주의의 제도로 과정설과 관련된다.

답 ②

6

- ① 효과성은 목표와 무관하게 자원을 낭비 없이 사용하는 것을 의미한다.
- ② 능률성은 사회문제의 해결정도를 의미한다.
- ③ 어떤 해결대안이 효과적이면 그 대안은 항상 능률적이다.
- ④ 비용효과(cost-effectiveness) 분석은 효과를 화폐가치로 측정하기 어려운 상황에서 적용된다.
- ⑤ 효과성은 행정의 수단적 가치인 반면, 능률성은 민주성과 마찬가지로 본질적 가치이다.

해설

- ①② (×) 능률성은 목표와 무관하게 자원을 낭비 없이 사용하는 것을 의미한다. 능률성은 최소의 투입(비용)으로 최대의 산출을 얻는 것으로 목표나 효과(사회문제 해결 정도)는 고려하지 않는다. 효과성은 목표달성도를 의미한다.
- ③ (×) 어떤 해결대안이 효과적이라면 목표는 달성하지만 항상 능률적인 것은 아니다. 효과성은 투입(비용)을 고려하지 못하므로 목표를 달성하여 효과성을 충족하더라도 투입된 비용이 지나치게 많다면 비능률적일 수 있다.
- ④ (○) **비용·효과(cost-effectiveness) 분석** : 비용편익분석의 한계(편익의 계량화가 곤란한 경우, 비용과 편익을 동일기준으로 비교하기 곤란한 경우)를 극복하기 위한 방법. 비용은 화폐단위로 측정하지만 효과(편익)는 화폐단위가 아닌 재화나 서비스 단위 또는 기타 가치 있는 효과단위로 측정. 어떤 대안이 일정 비용으로 의도된 목적을 보다 잘 구현할 수 있는가를 파악하기 위한 대안의 비교·평가방법.
- ⑤ (×) 효과성, 능률성, 민주성 모두 수단적(비본질적) 가치이다.

■ 본질적 행정가치와 비본질적 행정가치

본질적 가치	가치 자체가 목적이 되는 가치, 행정을 통해 이룩하고자 하는 궁극적 가치. 결과에 상관없이 만족을 줄 수 있는 가치.	공익, 정의, 복지, 형평, 자유, 평등 등
수단적·비본질적 가치	본질적 가치를 실현하게 하는 가치. 사회적 가치의 배분 절차나 실제적 행정과정에서 구체적 지침이 될 수 있는 가치	민주성, 합법성, 책임성, 투명성, 능률성, 효과성, 생산성, 합리성, 가외성, 중립성, 적합성, 적절성 등

답 4

7

- ① 고전적 기술관료형 ② 관료적 기업가형 ③ 재량적 실험가형
④ 지시적 위임자형 ⑤ 협상자형

해설

관료적 기업가형에 대한 설명이다.

■ 나카무라(R. Nakamura)와 스몰우드(F. Smallwood)의 정책집행자 유형

고전적 기술 관료형 (classical technocrats)	• 정책결정자와 정책집행자를 엄격히 구분, 결정자는 명확한 목표를 제시하고 집행자들은 이 목표를 지지. • 결정자는 계층제적(위계적) 명령구조를 형성하고, 특정 집행자에게 목표를 달성할 수 있는 기술적 권한만 위임. • 집행자는 구체적이고 세세한 기술적 문제 정도에서만 미약한 재량권을 부여받고, 목표 달성을 위해 노력함. • 결정자가 결정한 정책내용을 집행자가 충실히 집행. 결정자가 정책집행자들의 활동을 엄격히 통제함. • 집행자들은 목표 달성을 위한 기술적 능력을 지님.
지시적 위임자형 (instructed delegates)	• 정책결정자들에 의해 목표가 수립되고 대체적인 방침만 정해진 뒤 나머지 부분은 집행자들에게 위임됨. • 결정자가 명확한 목표를 제시하고 집행자는 목표의 소망성에 동의함. • 정책결정자는 정책의 목표를 자세하게 기술하여 집행자들에게 목표달성을 지시하고, 정책집행자는 그러한 목표를 받아들이고, 다만 수단의 선택시에는 상당한 정도의 재량권을 지니게 됨. • 집행자는 목표달성에 필요한 기술적·행정적[관리적]·협상적[교섭적] 능력을 소유.
협상자형 (bargainers)	• 정책결정자와 집행자간 반드시 정책목표나 수단에 대한 합의가 존재하는 것은 아님. • 공식적 정책결정자가 목표를 제시하지만, 집행자와 목표의 소망성에 대해 반드시 합의가 이루어진 것은 아님. • 결정자와 집행자 간, 집행자 상호 간 목표와 수단에 관해 협상하며, 힘과 협상력이 우월한 집단의 의도가 많이 반영된 정책이 만들어지고 집행됨. 집행자들이 결정자들의 권위에 쉽게 압도당하지 않을 때 나타남.
재량적 실험가형 (discretionary experimenters)	• 정책결정자가 정책수립 능력이 없고, 집행자에게 광범한 재량을 위임하려는 유형. • 정책결정자는 사회문제의 복잡성과 정보·기술의 한계로 인해 불확실한 상황에서 구체적 정책이나 목표를 설정하지 못하고 추상적 수준에 그침(결정자는 추상적인 일반 목표는 지지하지만, 목표를 분명하게 제시할 능력이 없음). • 결정자는 집행자에게 목표를 구체화하고, 집행수단을 개발하도록 광범위한 재량권을 부여하고 집행자들은 정책목표의 구체화, 수단 선택, 정책 시행을 자기 책임 하에 관장. • 집행자는 과업의 수행의사와 수행능력이 있음.
관료적 기업가형 (bureaucratic entrepreneur)	• 집행자가 정책결정자의 권한을 장악하고 정책과정을 완전히 통제 • 집행자는 정책목표를 수립하고 권력을 동원하여 결정자가 받아들이도록 설득이나 강제할 수 있는 능력을 보유. • 집행자는 그들의 정책목표를 달성하기를 원하며 달성할 능력도 보유. • 집행자는 결정자와 협상·홍정하여 목표달성에 필요한 수단을 얻어낼 수 있음.

2

8 바흐라흐와 바라츠(P. Bachrach & M. Baratz)의 무의사결정론에 관한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㉠ 무의사결정은 의사결정자의 가치나 이익에 대한 잠재적이거나 현재적인 도전을 억압하거나 방해하는 결과를 초래하는 결정을 의미한다.
 ㉡ 무의사결정은 정책의제 채택과정에서 일어날 뿐 정책결정과 집행과정에서는 일어나지 않는다.
 ㉢ 무의사결정을 추진하기 위하여 폭력이 동원되기도 한다.
 ㉣ 엘리트론을 비판하면서 다원론을 계승 발전시킨 신다원론적 이론이다.

- ① ㉠, ㉡ ② ㉠, ㉢ ③ ㉠, ㉣ ④ ㉡, ㉣ ⑤ ㉢, ㉣

해설

- ㉠ (○) **무의사결정** : 의사결정자의 가치나 이익에 대한 잠재적(潛在的)·현재적(顯在的) 도전을 억압·방해하는 결과를 초래하는 결정.
 - 정치체제 내의 특정행위자가 다른 행위자로 하여금 영향력의 행사를 시도조차 못하도록 효과적으로 권력을 사용하는 과정(Frey).
 - 특정문제를 정책의제로서 다루지 않기로 하는 결정.
 - 의도적으로 문제를 기각·방치시켜 결과적으로 정책대안을 마련하지 않는 경우에도 나타남.
 ㉡ (×) 협의의 무의사결정은 정책의제설정과정과 관련되지만, 광의의 무의사결정은 정책과정 전반을 통해 나타남.
 - 정책의제설정단계 : 엘리트의 이익에 반하는 사회적 이슈와 공중의제의 확산·진입을 막고 정부의제화를 저지. 전형적인 무의사결정
 - 정책결정단계 : 고려되는 대안의 범위나 내용을 한정·수정시켜 내용은 없고, 상징에 그치는 대안이 채택되도록 영향력 행사.
 - 정책집행단계 : 정책집행에 필요한 예산을 없애거나 정책집행자를 매수하여 정책집행을 실질적으로 막는다.
 - 정책평가·환류단계 : 편견을 동원하여 자신의 이익에 반대되는 정책을 종결시키고 기존 정책으로 회귀하도록 압력 행사.

☑ 무의사결정은 정책결정과정에서 집중적으로 이뤄진다.(x) - 정책의제설정과정에서 주로 나타나며 이후의 과정에도 지속됨

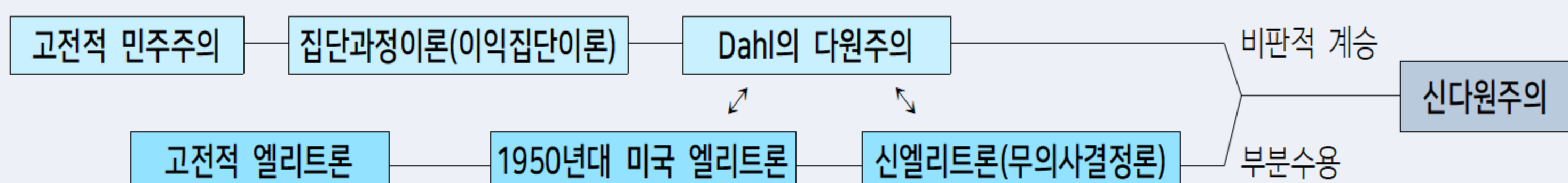
- ㉢ (○) **무의사결정의 수단 및 방법(Bachrach & Baratz, 1976)**

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

폭력의 행사	테러 등 물리적 힘 행사(가장 직접적 수단).
권력의 행사	권력을 이용해 현재의 기득권을 박탈하겠다고 위협·협박하거나 새로운 이익을 주겠다고 매수·회유. 적응적 흡수(cooptation)
편견의 동원	지배적 규범이나 절차를 강조하여 새로운 변화를 위한 주장을 좌절시킴. 비애국적·비윤리적인 것으로 매도, 지배적 정치이념이나 확립된 절차·규칙에 위반되는 것으로 낙인 찍기 등 문제의 부정적 성격 강조 예 매카시즘(McCarthyism ; 공산주의자로 매도), 1970년대 경제발전 이념을 명분으로 노동·인권·환경문제의 이슈화 저지.
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

- ㉣ (×) 무의사결정론은 달(R. Dahl)의 다원주의에 대한 비판에서 제기되었으며 신엘리트론으로 불린다. 바흐라흐(P. Bachrach)와 바라츠(M. Baratz)는 R. Dahl의 다원주의가 권력의 한쪽 측면만을 고려하고 있다고 비판하고, '정치권력의 두 얼굴'을 제시. 정치권력의 제2의 얼굴이 정책문제 정의와 정책의제설정 과정에서 갈등을 억압하고, 갈등이 정치과정에 진입하는 것을 방지하는데 행사되는 권력으로서 무의사결정과 관련된다.

1950년대 미국의 엘리트론(Hunter, Mills) ^{비판} Dahl의 다원론 ^{비판} 신엘리트론(무의사결정론)



답 ②

9 실제 체제를 모방한 모형을 활용하는 정책대안의 미래예측 기법은?

- ① 브레인스토밍 ② 정책델파이 ③ 정책학습
 ④ 시뮬레이션 ⑤ 교차영향분석

해설

- **시뮬레이션(모의분석 : simulation)** : 미래에 발생할 수 있는 사건·문제를 예측하기 위해 복잡한 현실에 유사하고 적합하게 가상적으로 모형화하여 실험하고 그 결과를 이용해 실제 현상의 특성을 예측하는 기법(원인과 결과의 관계를 명확히 알 수 없을 때 주로 활용). 미래의 불확실성을 줄이고 실수나 위험을 예방하지만, 실제 투입·산출의 결과를 명확히 알 수 없고 비용이 과다하게 소요됨

답 ④

10 기계적(mechanistic) 구조와 대비되는 유기적(organic) 구조의 조직 특성에 해당하는 것은?

- ① 모호한 책임관계 ② 표준운영절차 ③ 좁은 직무범위
 ④ 계층제 ⑤ 공식적/물인간적 대면관계

해설

①은 유기적 구조, ②③④⑤는 기계적 구조의 특징

기계적 구조와 유기적 구조

구 분		기계적 구조(전통적 구조)	유기적 구조(현대적 구조)
조직 특성	직무범위	좁은 직무범위(한계가 명확) - 과업의 전문화	넓은 직무범위(한계가 불명확)
	공식화	공식성 높음(통제 중심) - 표준운영절차(SOP)	공식성 낮음(재량·신축성 중심) - 적은 규칙·절차
	책임성	분명한 책임관계	모호한 책임관계
	의사소통	계층제	분화된 채널(다양한 의사전달 통로·수단) - 네트워크구조
	구성원 간 관계	공식적·물인간적 대면관계	비공식적·인간적 대면관계
	계층의 수	고층구조(수직적 분화 높음) - 통솔범위 좁음	저층구조(수직적 분화 낮음) - 통솔범위 넓음
	업무지시방식	명령과 지시, 통제	정보제공과 권고, 자발적 몰입
	의사결정방식	일방적 결정	참여에 의한 결정
	환경에의 적응	적응성 낮음	적응성 높음
	보 상	계급(계층)에 따른 큰 차이	계급(계층)에 따른 작은 차이
	조직구조의 경직성	높음(경직적·영속적 구조)	낮음(임시적·신축적 구조)
	대표적 조직	관료제	학습조직
상황 조건	조직목표	명확한 조직목표와 과제	모호한 조직목표와 과제
	과제의 성격	분업적 과제, 단순한 과제(독자적 수행)	분업이 어려운 과제, 복합적 과제(공동 수행)
	성과측정	성과측정 가능	성과측정 곤란
	동기부여	금전적 동기부여	복합적 동기부여(금전+자아실현+성취감 등)
	권 위	권위의 정당성 확보 권위의 근거는 공식적 지위	도전받는 권위(권위의 유동성) 권위의 근거는 정보 및 문제해결능력
	환경 상황	안정적 상황, 예측가능성 높음	불안정한 상황, 예측가능성 낮음

답 ①

11 학습조직에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 리더의 사려 깊은 리더십이 요구된다.
- ② 구성원의 권한 강화를 강조한다.
- ③ 수평적 구조의 팀으로 구성된다.
- ④ 전체보다 부분을 중시한다.
- ⑤ 조직구성원은 조직의 공식자료에 접근할 수 있어야 한다.

해설

④ (×) 학습조직은 부분보다 전체를 중시(시스템적 사고)

학습조직의 특성(Daft 등)

① 사려 깊은 리더십(mindful leadership) : 학습행위는 구성원의 자발적·주체적 노력에 의하여 진행되므로 학습조직의 리더는 ‘구성원의 기본행태를 안내할 조직의 목표·사명·핵심가치에 대한 통치이념을 설계하는 사회건축가(social architecture)’, ‘역할과 공유비전(shared vision)의 창조자’, ‘조직의 임무와 구성원을 지원하는 데 헌신하는 봉사자(servant leadership)’로서의 역할이 요구됨.

② 기본구성단위는 팀 : 조직의 문제를 인지하고 해결하는 학습조직의 기본 단위는 프로세스 중심의 통합기능팀(cross-function team). 수직적 구조는 구성원 상하 간 거리감을 발생시키므로 수평적 구조를 강조.

③ 수평적·분권적 조직구조 : 급변하고 불확실한 환경에 필요한 신축적으로 대응하고 다양한 학습이 가능하도록 경계와 계층을 제거한 네트워크 조직과 가상조직을 활용하며 수평적·분권적 구조를 강조.

③ 조직구성원에 대한 권한부여(empowered employees) : 학습을 촉진하고 시행착오적 학습이 가능하도록 구성원에게 권한을 부여하고 강화시켜 줌으로써 내적 동기를 부여하고 충분한 학습기회를 제공.

④ 협력적 Network를 통한 전략 수립 : 전략은 중앙집권적으로 수립되는 것이 아니라, 여러 방향에서 등장함. 고객 및 공급자와 직접 접촉하고 있는 일선의 조직 구성원이 조직문제 해결을 위한 전략 수립에 중요한 역할을 차지하고 공급자나 경쟁자와 협력적 네트워크를 통해 정보를 공유함으로써 조직의 전략 수립에 도움을 받음.

⑤ 체제론적(시스템적) 사고 : 개인학습으로 얻은 지식·정보·기술·경험 등이 팀 학습을 통해 소규모 조직단위의 집합적 학습으로 바뀐 후 전파 및 공유 활동을 통해 조직학습으로 발전하는 시스템적 사고를 중시. 따라서 부분보다는 전체가, 개인의 능력보다는 조직의 능력이, 개인적 학습보다는 사회적 학습이 중요.

⑥ 경계의 최소화과 강력한 조직문화(strong culture) : 시스템적 사고를 위해 부서 간 경계를 최소화하고, 조직의 공동체 정신과 조직구성원 상호 간의 동정과 지원 정서(상호호혜), 공동생산, 협력, 일체감을 강조하는 강력한 조직문화를 지향.

⑦ 정보공유(share information) : 조직 구성원이 문제의 인지와 해결을 위해서 정보를 공유해야 하므로 조직의 공식 자료는 항상 조직 구성원이 접근할 수 있고, 조직 구성원 간에 광범위한 의사소통을 장려.

⑧ 보상체계 : 개인별 성과급 보다는 팀워크와 조직 전체를 강조하는 이윤공유 보너스(profit-sharing bonuses)와 지식급(pay for knowledge ; 지식수준 및 지식투자에 대한 기여의 대가로 지급되는 급여) 제도를 도입.

⑧ 비공식적·자발적 학습 : 학습조직은 외부 특정 전문가를 중시하기보다는, 조직구성원 모두가 맡은 분야의 전문가가 될 수 있도록 제도적인 도움을 제공. 따라서 학습조직은 공식적이거나 정규적으로 이루어지는 교육·훈련 활동보다, 비공식적이거나 비정규적으로 이루어지는 조직구성원들의 자발적 학습활동을 강조.

답 ④

12 동기부여 이론에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 머슬로(A. Maslow)의 욕구계층이론은 과정이론에 해당한다.
- ② 매클리랜드(D. McClelland)의 성취동기이론은 모든 사람이 비슷한 욕구의 계층을 갖고 있다고 보는 점에서 머슬로(A. Maslow)의 이론을 계승하고 있다.
- ③ 동기부여 이론은 일반적으로 내용이론과 형식이론으로 분류된다.
- ④ 앨더퍼(C. Alderfer)의 ERG이론은 인간의 욕구를 계층화한 점에서는 머슬로(A. Maslow)와 공통된 견해를 지니고 있다.
- ⑤ 허즈버그(F. Herzberg)의 욕구충족요인 이론론은 인간에게 만족을 주는 요인과 불만족을 방지하는 요인은 서로 같은 차원이라고 본다.

해설

① (×) 머슬로(A. Maslow)의 욕구계층이론은 **내용이론(욕구이론)**에 해당

② (×) 맥클레랜드(D. McClelland)의 성취동기이론 : 모든 사람의 욕구계층이 같다고 보는 Maslow이론을 비판하고, 개인의 행동을 동기화시키는 욕구는 사회문화적 환경과 상호작용하는 과정에서 학습되는 것으로서 **개인마다 욕구의 계층에 차이가 있다고 주장.**

③ (×) 동기부여 이론은 일반적으로 **내용이론(욕구이론)**과 **과정이론(인지이론)**으로 분류된다.

④ (○) 앨더퍼(C. Alderfer)와 머슬로(A. Maslow)는 인간은 욕구에 의해 동기가 부여된다고 보고 인간의 욕구를 계층화·범주화한 점은 유사하다. 단, 앨더퍼는 욕구를 단계적 계층적 개념이 아닌 욕구의 구체성·추상성 정도에 따라 분류하고 욕구 간 순서는 없으며 개인의 성격·문화에 따라 세 욕구의 상대적 크기[욕구 선호]가 다르다고 보았다.

■ 머슬로(A. Maslow)의 욕구계층제이론과 앨더퍼(C. Alderfer)의 ERG이론

구분	머슬로(A. Maslow)의 욕구계층제이론	앨더퍼(C. Alderfer)의 ERG이론
공통점	인간은 욕구에 의해 동기가 부여된다고 보고 인간의 욕구를 계층화·범주화 (단, 앨더퍼는 욕구를 단계적 계층적 개념이 아닌 욕구의 구체성 정도에 따라 분류하고 욕구 간 순서는 없으며 개인의 성격·문화에 따라 세 욕구의 상대적 크기[욕구 선호]가 다르다고 봄)	
	욕구단계에 따라 엄격하게 순차적으로 욕구 충족 모든 사람의 욕구의 5단계 순서 동일	욕구충족의 엄격한 순서는 없음. 사람의 욕구 선호(E·R·G의 상대적 크기)는 성격·문화에 따라 다름
욕구분류	5단계 : 생리-안전-사회[소속·애정]-존경[자급]-자아실현	3단계 : 존재[생존]-관계-성장
분류기준	욕구에 부여하는 중요성과 추구의 순서	욕구충족을 위해 취하는 행동의 추상성·구체성
욕구발현	전진적·상향적 욕구발현(만족·진행)	전진적·상향적 또는 후진적·하향적 욕구 발현(좌절·퇴행)
	하위욕구 충족이 상위욕구 발현의 필수적 선행조건	하위욕구가 충족되지 않아도 상위욕구 발생 가능
행동유발	하나의 행동에 하나의 욕구가 작용(분절적 욕구 단계)	하나의 행동에 복합적 욕구 작용 가능(복합연결형 욕구 단계)

⑤ (×) 허즈버그(F. Herzberg)의 욕구충족요인 이론론은 인간에게 만족을 주는 요인(동기요인·만족요인)과 불만족을 방지하는 요인(위생요인·불만요인)은 **서로 별개이며 독립적**이라고 본다.

답 ④

13 조직구조 설계 시 고려해야 할 기본 요소에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 누구에게 보고하는 지를 정하는 명령 체계
- ② 상관에게 보고하는 부하의 수를 의미하는 통솔 범위
- ③ 의사결정이 이루어지는 계층이 위치한 수준을 의미하는 집권과 분권
- ④ 문서화된 정도를 의미하는 공식화
- ⑤ 조직의 일차적 목표와 관련된 사업을 수행하는 참모와 이를 지원하는 계선

해설

① 명령통일의 원리, 명령계통의 원리, ② 통솔범위의 원리, ③ 집권성, ④ 공식성

⑤ (×) 조직의 일차적 목표와 관련된 사업을 수행하는 **계선**과 이를 지원하는 **참모(참모)**

답 ⑤

14 직위분류제에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 조직 내의 직위들을 각 직위에 배당된 직무의 속성에 따라 분류·관리하는 제도를 말한다.
- ② 직위(職位)란 1명의 공무원에게 부여할 수 있는 직무와 책임을 말한다.
- ③ 직군(職群)이란 직무의 종류·곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군을 말한다.
- ④ 직렬(職列)이란 직무의 종류가 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 서로 다른 직급의 군을 말한다.
- ⑤ 직류(職類)란 같은 직렬 내에서 담당 분야가 같은 직무의 군을 말한다.

해설

③ (×) 직급(職級)이란 직무의 종류·곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군을 말한다.

- 국가공무원법 제53조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.
- 1. “직위(職位)”란 1명의 공무원에게 부여할 수 있는 직무와 책임을 말한다.
- 2. “직급(職級)”이란 직무의 종류·곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군을 말한다.
- 7. “직군(職群)”이란 직무의 성질이 유사한 직렬의 군을 말한다.
- 8. “직렬(職列)”이란 직무의 종류가 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 서로 다른 직급의 군을 말한다.
- 9. “직류(職類)”란 같은 직렬 내에서 담당 분야가 같은 직무의 군을 말한다.
- 10. “직무등급(職務等級)”이란 직무의 곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군을 말한다.

등급
↓
직위분류제의 최소 단위에서 최대 단위까지의 구성요소 : 직위 < 직급 < 직렬 < 직군
↓
직류

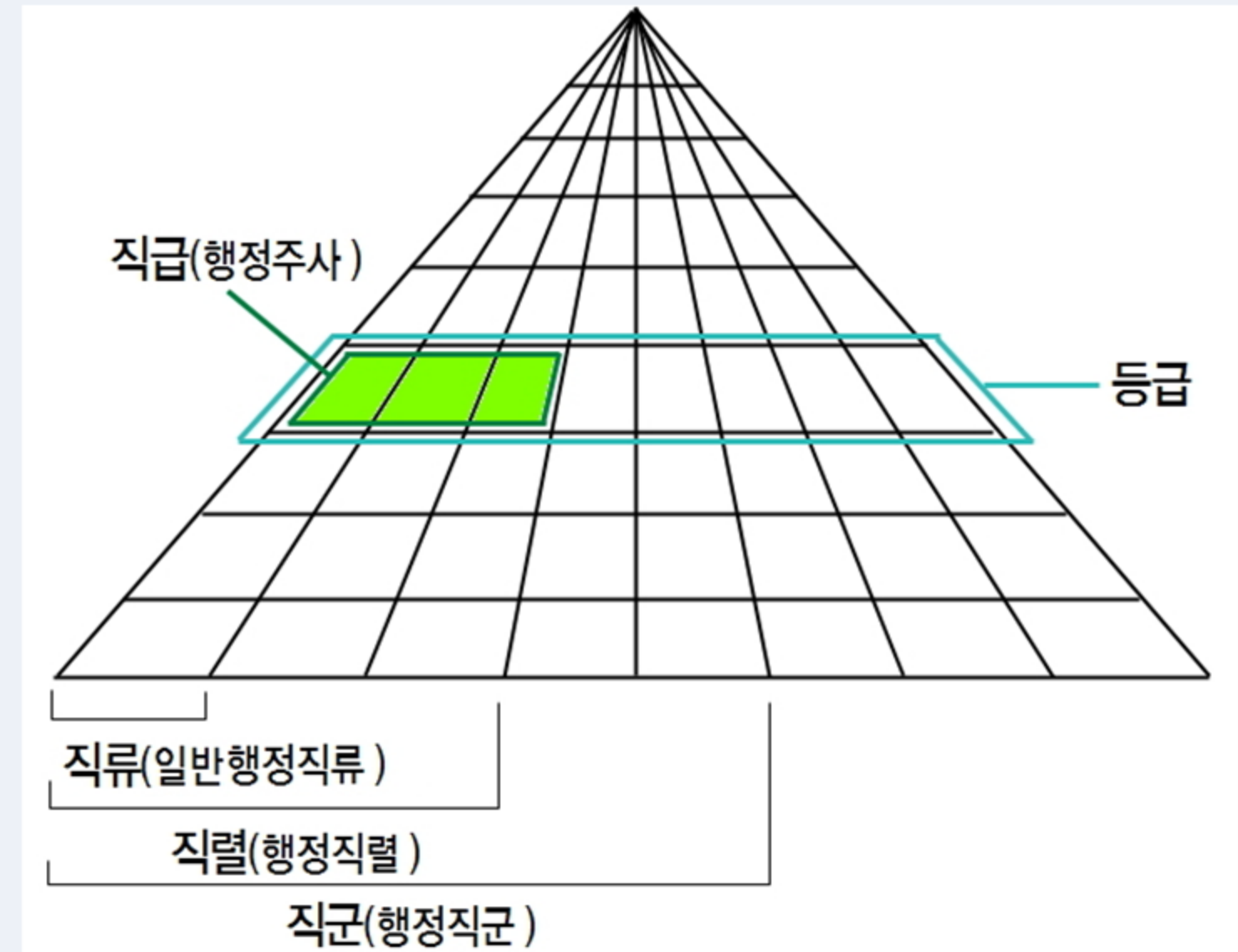
기 준	직무분석			직무평가	
	직류	직렬	직군	직급	등급
직무의 종류·성질	유사			유사	상이
직무의 책임도·곤란도	상이			유사	

직무의 종류와 성질 기준

직무의 책임도·곤란도(난이도) 기준

⇒ 수직적·종적 분류(직류·직렬·직군별)
수평적 분업 체계 형성(일의 종류별 전문화)

⇒ 수평적·횡적 분류(등급·직급별)
수직적 분업 체계 형성(계층제 형성)



답 ③

15 성적분포 비율을 미리 정하여 순위를 매기거나 배분함으로써 평정자의 편견이나 집중화 등의 오류를 방지할 수 있는 근무성적평정 방법은?

- ① 강제배분법 ② 쌍대비교법 ③ 가감점수법 ④ 목표관리법 ⑤ 직접서열법

해설

강제배분법[분포제한법, 강제할당법, 정규분포법] (Forced Distribution)	• 의의 : 성적분포의 과도한 집중화·관대화·엄격화 오차를 방지하기 위해 성적분포비율이 정규분포화되도록 획일적으로 분포비율을 미리 정해 놓는 방법. 도표식 평정을 보완. • 장점 : 관대화·집중화·엄격화에 따르는 평정오차 방지. • 단점 : 평정대상 전원 무능 또는 유능해도 일정 비율만 우수하거나 열등하다는 평정을 받게 됨, 역산(逆算)식 평정의 우려.
서열법 (Ranking Method)	• 의의 : 피평정자 간 실적이나 능력을 서로 비교해 서열을 정하는 방법. • 유형 ㉠ 분석적 순위법 : 평정요소별로 서열을 정해 이를 종합·평가 ㉡ 단순서열법·직접서열법(straight ranking) : 평정대상자의 실적·능력·특성·장단점 등을 포괄적으로 평가해 우열을 정함 ㉢ 쌍쌍비교법·2인조비교법(paired comparison) : 평정대상자를 두 사람씩 짝지어 비교하는 방식을 반복. ㉣ 전이법·교대서열법(alternation ranking) : 평정대상자 중 가장 우수한 자와 가장 열등한 자를 우선 뽑고 남은 평정대상자를 대상으로 다시 이 방식을 반복하여 서열을 정함 ㉤ 대인비교법·인물비교법(man-to-man comparison) : 평정요소(지도력, 기획능력, 창의성 등)를 선정하여 각 요소마다 평정등급을 정한 후 각 평정등급별로 표준적 인물(대표인물)을 선정하고, 이를 기초로 하여 다른 피평정자의 근무성적을 비교·평가.) • 장점 : 특정 집단 내 전체적 서열을 알 수 있음, 관대화·집중화 방지, 구체적 인물을 기준으로 하므로 평정의 추상성 극복. • 단점 : 다른 집단과 비교할 수 있는 객관적 자료는 제시하지 못함(같은 직무의 범위에서만 적용할 수 있으며, 부서간의 상호 비교는 불가능), 비교적 소규모 집단에서만 사용 가능, 순위만 표시되므로 양적 차이가 불명확.
가감점수법	직무수행태도에서 바람직하지 못한 행동이 관찰되면 감점, 바람직한 행동이 관찰되면 가점. * 사실기록법 : ㉠ 산출기록법, ㉡ 주기적[정기적] 검사법, ㉢ 근무태도기록법, ㉣ 가감점수법
목표관리제 (MBO식) 평정법	• 의의 : 상관과 부하가 합의하여 목표를 설정하고, 그 목표에 대한 진척상황을 정기적인 면담 등을 통해 검토하여 진행시켜 나간 다음 목표 달성 여부를 근거로 평가하는 제도(결과를 중시) * 종래 국가공무원 4급 이상에 적용했었음 • 장점 : 시간적 오류 방지, 직무관련성 높음, 직무개발과 인재육성 용이, 성과 향상에 효과적임. • 단점 : 목표가 평정대상자의 능력을 고려해 개별 구성원 중심으로 설정되므로 개인 간 비교에 사용 불가. 평정자와 피평정자의 참여를 바탕으로 하므로 제도의 개발·운영에 많은 시간과 비용이 따름. 피평정자가 성과 달성에 별다른 통제력(기여도)이 없는 경우 적용 곤란.

답 ①

16 국가공무원법상 징계에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 징계는 파면·해임·강등·강임·정직·감봉·견책으로 구분한다.
- ② 징계로 해임처분을 받은 때부터 5년이 지나지 아니한 자는 공무원으로 임용될 수 없다.
- ③ 강등은 1계급 아래로 직급을 내리고 공무원 신분은 보유하나 6개월간 직무에 종사하지 못하며 그 기간 중 보수는 2분의 1을 감한다.
- ④ 정직은 1개월 이상 3개월 이하의 기간으로 하고, 정직 처분을 받은 자는 그 기간 중 공무원의 신분은 보유하나 직무에 종사하지 못하며 보수는 전액을 감한다.
- ⑤ 감봉은 1개월 이상 3개월 이하의 기간 동안 보수의 2분의 1을 감한다.

해설

① (×) 국가공무원법 상 징계의 종류 : 파면·해임·강등·정직·감봉·견책. **강임은 징계가 아님.**

② (×) 5년 ⇨ 3년

③ (×) 강등은 1계급 아래로 직급을 내리고 공무원 신분은 보유하나 **3개월간** 직무에 종사하지 못하며 그 기간 중 **보수는 전액**을 감한다.

⑤ (×) 감봉은 1개월 이상 3개월 이하의 기간 동안 보수의 **3분의 1**을 감한다.

☞ 국가공무원법 상 징계의 종류

경징계	견책 (譴責)	• 전과(前過)에 대해 훈계하고 회개하게 함. 공식적 징계절차에 의하고 인사기록에 남음. • 가장 가벼운 징계이며 사용빈도가 높음. 징계처분 집행이 끝난 날부터 6개월 간 승진·승급 제한.	교정 징계
	감봉 (減俸)	• 1개월 이상 3개월 이하의 기간, 보수의 1/3을 감함(2/3 지급). • 징계처분 집행이 끝난 날부터 12개월 간 승진·승급 제한.	
중징계	정직 (停職)	• 1개월 이상 3개월 이하의 기간, 그 기간 중 공무원 신분은 보유하나 직무에 종사하지 못하며, 보수의 전액 을 감함. • 징계처분 집행이 끝난 날부터 18개월 간 승진·승급 제한	배제 징계 (공무원 신분 상실)
	강등 (降等)	• 1계급 아래로 직급을 내리고 공무원 신분은 보유하나, 3개월간(1~3개월간 ×) 직무에 종사하지 못하며, 그 기간 중 보수의 전액 을 감함. *고위공무원단 소속 공무원은 3급으로 임용, 연구관 및 지도관은 연구사 및 지도사로 임용. • 징계처분 집행이 끝난 날부터 18개월간 승진·승급 제한. • 계급을 구분하지 않는 공무원과 임기제공무원에는 강등 적용 안 함.	
	해임 (解任)	• 공무원을 강제 퇴직시키는 처분. 3년간 공직 취임 제한, 원칙적으로 퇴직급여에 영향 없음. • 단, 금품·향응 수수, 공금 횡령·유용으로 해임된 공무원의 경우 퇴직급여는 재직기간이 5년 이상인 자는 1/4을, 5년 미만인 자는 1/8을 감액 지급하고, 퇴직수당은 1/4을 감액 지급.	
	파면 (罷免)	• 공무원을 강제 퇴직시키는 처분. 5년간 공직 취임 제한, 퇴직급여는 감액 지급. • 퇴직급여는 재직기간이 5년 이상인 자는 1/2을, 5년 미만인 자는 1/4을 감액 지급하고, 퇴직수당은 1/2을 감액 지급.	

☞ 해임과 파면의 효과

구분	퇴직급여	퇴직수당	공직취임 제한
해임	원칙 : 영향 없음	원칙 : 영향 없음	3년간
	금품·향응 수수, 공금 횡령·유용 등으로 해임시 재직기간 5년 이상인 자 1/4 감액 지급 / 재직기간 5년 미만인 자 1/8 감액 지급	금품·향응 수수, 공금 횡령·유용 등으로 해임시 1/4 감액 지급	
파면	재직기간 5년 이상인 자 1/2 감액 지급 / 재직기간 5년 미만인 자 1/4 감액 지급	1/2 감액 지급	5년간

답 ④

17 예산 내용의 일반적인 분류방법에 해당하지 않는 것은?

- ① 품목별 분류
- ② 조직별 분류
- ③ 기능별 분류
- ④ 경제 성질별 분류
- ⑤ 정치적 분류

해설

☞ 일반적인 예산분류 방식과 초점

조직별 분류	품목별 분류	기능별 분류	경제성질별 분류
누가 얼마를 쓰는가? (지출주체)	정부가 무엇을 구입하는데 얼마를 쓰는가? (지출대상·지출항목)	정부가 무슨 일을 하는 데 얼마를 쓰는가? (지출목적)	국민경제에 미치는 총체적 효과가 어떠한가? (예산의 국민경제적 효과)

답 ⑤

18 재정사업자율평가제도에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 일정 규모 이상인 신규 사업의 경제적 타당성을 검토하여 사업의 추진 여부를 결정하는 제도
- ② 다년도 사업에 대해 사업규모, 총사업비, 사업기간 등을 정해 미리 기획재정부장관과 협의하는 제도
- ③ 부족한 재원을 고려하여 민간자본을 공공의 SOC 투자에 동원하는 제도
- ④ 예산지출을 줄이거나 수입을 늘리는 데 기여한 자에게 성과금을 지급하는 제도
- ⑤ 각 중앙관서의 장과 기금관리주체가 기획재정부장관이 정하는 바에 따라 주요 재정사업을 스스로 평가하는 제도

해설

- ① **예비타당성 조사** : 대규모 재정사업에 대한 담당 부처의 본격적인 타당성조사 이전에 기획재정부가 객관적·중립적으로 타당성에 대한 개략적인 사전조사를 통해 재정사업의 신규투자를 우선순위에 입각하여 투명·공정하게 결정하도록 함으로써 예산낭비 방지, 신규사업의 신중한 착수, 재정운영의 효율성 제고를 목적으로 하는 제도.
- ② **총사업비 관리** : 각 중앙관서의 장이 완성에 2년 이상 소요되는 사업으로서 대통령령으로 정하는 대규모사업에 대하여 사업규모·총사업비·사업기간을 정해 미리 기획재정부장관과 협의해야 하는 제도.
- ③ **공공-민간협력방식(민관협력사업 ; Public-Private Partnership)** : 공공 서비스를 제공하기 위한 정부와 민간(기업)의 협력모형. 공공부문이 제공해야 하는 인프라 또는 공공서비스를 민간이 대신 제공하고 공공부문과 민간부문이 위험을 부담하거나, 공공부문에서 민간부문으로 위험의 이전이 수반됨.
- ④ **예산성과금** : 예산의 집행방법 또는 제도의 개선 등으로 인하여 수입이 증대되거나 지출이 절약된 때에 이에 기여한 자(일반 국민도 가능)에게 예산성과금심사위원회의 심사를 성과금을 지급하는 제도
- ⑤ **재정사업자율평가제도(program review)**
 - ㉠ 개념 : 각 중앙관서의 장과 기금관리주체가 재정사업(평가단위는 단위사업에서 세부사업으로 변경)을 자율적으로 평가(자체평가위원회가 평가지표에 따라 평가)하고 기획재정부가 이를 확인·점검하여 평가결과를 재정 운용에 활용하는 평가제도.
 - ㉡ 유래 : 미국 OMB(관리예산처)의 PART(Program Assessment Rating Tools)를 우리 현실에 맞게 수정 적용한 것
 - ㉢ 평가지표 : 사업내용 적정성(10), 집행률(30), 성과목표달성도(40), 성과우수성(10), 환류(10), 가감점(5)
 - ㉣ 대상사업 : 예산 및 기금이 투입되는 모든 재정사업에 대해 매년 평가(단, 평가실익이 없는 사업은 제외)

답 ⑤

19 전통적 예산원칙과 대비되는 현대적 예산원칙으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㉠ 사업계획과 예산편성은 유기적으로 이루어져야 하고 계획된 예산은 경제적으로 집행해야 한다.
- ㉡ 국민에게 필요 이상의 돈을 거두어서는 안 되며 계획대로 정확히 지출해야 한다.
- ㉢ 예산의 편성, 심의, 집행은 공식적인 보고에 기초를 두어야 한다.
- ㉣ 예산구조나 과목은 국민들이 이해하기 쉽게 단순해야 한다.

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉢

③ ㉡, ㉣

④ ㉡, ㉣

⑤ ㉢, ㉣

해설

• 현대적 예산원칙

- ㉠ **계획과 책임의 원칙** : 사업계획과 예산편성은 유기적으로 이루어져야 하며 계획된 예산은 경제적으로 집행해야 할 책임이 있다.
 - 행정부 계획의 원칙 : 행정부 사업계획을 예산에 반영
 - 행정부 책임의 원칙 : 행정부가 경제적·효율적으로 예산을 집행할 책임을 짐(합법성보다 효과성·능률성 중시).
- ㉡ **보고의 원칙** : 선례·관습보다 각 수요기관이 제출한 정확한 재정보고·업무보고 등 각종 보고에 기초하여 예산을 편성·심의·집행.

• 전통적 예산원칙

- ㉢ **엄밀성(정확성 : accuracy)** : 정부는 국민들에게 필요이상의 돈을 거두어서는 안 되며 계획대로 정확히 지출하여야 한다. 회계연도가 끝난 후 결산과 당초예산이 꼭 일치할 수는 없으나 가능한 수치의 추계가 명확해야 하고 수입의 용도가 분명해야 한다(예산추계가 가능한 한 정확하도록 예산(예정적 계산)과 결산(확정적 계산)은 가급적 일치해야 한다는 원칙)
- ㉣ **명료성[명확성] 원칙(clarity)** : 예산공개의 전제조건으로 예산구조나 과목은 국민이 쉽게 이해할 수 있도록 단순하고, 수입·지출에 관한 내용이 합리적으로 분류되며, 수입·지출의 추계가 명료해야 한다.

답 ②

20 지방자치의 원리로서 주민자치에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 국가에 대한 지방자치단체의 법률상의 상대적 독립성을 강조한다.
- ② 주민자치의 전통은 주로 유럽 대륙권 국가에서 찾아볼 수 있다.
- ③ 대의민주제를 포함한 지방자치단체의 주민대표성과 민주성을 강조한다.
- ④ 자치권이 국가로부터 파생 내지 위임된 것으로 보는 전래설 또는 수탁설에 기초한다.
- ⑤ 민족국가 출현과 함께 수립된 헌정체제에 기초한 중앙정부와 지방자치단체의 관계를 강조한다.

해설

- ①②④⑤ (×) 단체자치와 관련된다. 단체자치는 국가로부터 상대적으로 독립한 지방정부가 일정사무를 처리한다는 유럽 대륙형 모델이다. 단체자치에서 자치권은 국권으로부터 유래한 것으로 본다(전래권설·국권설·수탁설). 단체자치는 민족통일국가 성립을 전제로 하며, 지방자치단체는 국가(중앙정부) 법률의 창조물이며 고유사무가 설정되어도 국가 법률에 의해 수탁된 결과이고, 사무집행시 국가의 강력한 감독을 받는다. 단, 지방자치단체는 법률에 의해 독립된 법인격을 가진 단체로서 자기 이익을 위해 자기 권리로서 지배권을 행사할 수 있을 뿐이다(법률적 의미의 자치).
- ③ (○) 아래로부터의 참여를 강조하는 주민자치와 관련된다. 주민자치는 지방정부가 주민의 의사와 통제를 기반으로 구성되고 작동해야 한다는 민주주의 원리를 반영한다.

주민자치와 단체자치		
구 분	주민자치	단체자치
의의	지역의 문제를 지역 주민이 자신의 책임 하에 스스로 처리한다는 영국식 모델.	국가로부터 상대적으로 독립한 지방정부가 일정사무를 처리한다는 대륙형 모델
자치의 의미	정치적 의미(민주주의 사상)의 자치	법률적 의미(지방분권주의)의 자치
자치의 중점	지방정부와 주민과의 기능적 협력관계에서 주민참여에 중점(아래로부터의 참여) ⇒ 주민의 권리(참여) 중시 실질적, 내용적, 본질적, 대내적 자치	중앙정부와 자치단체와의 권력적 관계에서 자치단체의 독립에 중점(위로부터의 독립) ⇒ 자치단체의 권능(자치권) 중시 법률적, 형식적, 대외적 자치
자치권의 본질	고유권설(확인설) : 자연적·천부적 권리로써 국가 이전의 권리. 민주주의와 직접적인 관련 있음	전래권설(수탁설·국권설) : 국가에 의해 수여된 실정법상의 권리. 민주주의와 직접적인 관련 없음
자치권의 범위	광범위	협소
중앙통제방법	입법적·사법적 통제 위주(소극적 통제) 중앙정부의 비권력적 감독(기능적 상호협력)	행정적 통제 위주(적극적 통제) 중앙정부의 권력적 감독
수권방법	개별적 수권주의(개별적 지정주의)	포괄적 수권주의(개괄적 위임주의)
사무의 구분	고유사무(국가사무와 지방사무의 구분 없음)	고유사무와 위임사무(국가사무와 지방사무의 구분 있음)
자치단체의 성격	단일적 성격(지방자치단체의 성격만 지님)	이중적 성격(지방자치단체이자 국가의 하급행정기관)
기관구성형태	기관통합형(의회제, 위원회제)	기관대립형(의결기관과 집행기관으로 분리)
기관 간 우월적 지위	의결기관 우월주의	집행기관(長) 우월주의
지방세제	독립세주의(조세종목 단순), 분리과세	부가세주의(지방세 수입의 종류 복잡), 중복과세
대표국가	영국형 모델	독일·프랑스 중심의 대륙형 모델

답 ③

21 감수성 훈련 등을 통해 관료의 가치관, 신념, 태도의 변화를 유도하는 행정개혁의 접근방법은?

- ① 과정적 접근방법
- ② 구조적 접근방법
- ③ 행태적 접근방법
- ④ 통합적 접근방법
- ⑤ 사업중심적 접근방법

해설		
인간·행태적 접근방법과 관련된다.		
행정개혁의 접근방법		
구조적 (제도적) 접근방법	공식적·합리적 조직에 중점을 두는 전통적인 접근(예 원리전략, 분권화전략 등), 공식적 조직의 내부구조를 개선·합리화. * Hoover위원회의 활동, 과거 우리나라의 행정개혁. ① 구조·직제 간소화, 기능중복 제거 ② 명령계통·통솔범위 조정 등 조직원리 적용 ③ 행정사무의 적절 배분, 권한·책임 명확화, 책임의 재규정 ④ 집권화 또는 분권화의 확대 ⑤ 의사전달[의사소통] 체제의 개선 ⑥ 의사결정권한의 수정 ⑦ 조직의 통·폐합, 리스트럭처링(restructuring)	• 관련이론 : 고전적 조직론, 원리접근법, Weber의 관료제론 * 원리전략(최적 구조의 설계) : 최적의 구조가 업무의 최적 수행을 가져 온다는 전략. 기능중복 제거, 책임 재규정, 조정·통제절차 개선, 표준적 절차의 간소화 등 * 분권화 전략 : 조직이 분권화되면 계층이 줄고 명령과 책임 계통이 분명해져 막료서비스가 확립될 수 있음. 공식조직뿐 아니라 관리자의 행태와 의사결정까지 포함하는 종합적 성격을 지님. • 단점 ① 개도국은 구조와 현실적 기능간 불일치(형식주의)가 심해 적용 곤란. ② 조직 내부 구조만 중시. 인간적·행태적 요인이나 조직단위 간 권력관계 등을 과소평가. ③ 조직의 동태적 성격과 환경적 요인 경시.
관리 기술적 (과정적 절차적) 접근방법	행정과정에서 사용하는 행정기술·장비·수단 개선, 계량적 분석기법을 활용하여 행정체제의 과정, 업무처리 절차나 운영기술, 일의 흐름 개선 ① 업무·기술·절차·장비의 전문화·기계화·표준화 ② OR(관리과학·운영연구)·SA(체제분석), 행정전산화(OA, EDPS), 정보시스템(PMIS) 등 과학기술 활용 ③ 직무분석·직무평가, 문서양식 개선, 사무관리, 정원관리, 봉급책정 ④ 리엔지니어링(reengineering ; BPR), 행정민원절차의 간소화	• 관련이론 : 과학적 관리론, 관리과학, 체제분석, 계량화모형 • 장점 : 업무수행의 능률성 제고와 성과향상, 기술적 쇄신을 통해 표준적 절차와 조직의 과업수행에 영향을 줄 뿐 아니라, 조직행태와 인간행태에 영향을 미칠 수 있음. • 단점 ① 계량적 기계모형, 현실세계를 너무 단순화시켜 파악, 기술과 인간성 간의 갈등을 경시. ② 구성원의 기술활용능력 부족시 적용 곤란. ③ 신생국은 기술적 접근을 활용할 여건과 전문인력이 부족.
인간· 행태적 접근방법	• 행정인의 가치관·신념·태도를 인위적으로 조작적 전략이나 실험실 훈련 등에 의하여 변형시켜 행정체제 전체의 개혁을 도모하려는 접근방법 • 상황적·자발적 성격 ① 중요 의사결정에의 참여 ② 감수성훈련, 과정상담, MBO 등 조직발전(OD)기법 ③ 조직역학(group dynamics)	• 관련이론 : 인간관계론, 행태주의, 행태과학 • 장점 : 근본적이고 장기적인 효과 • 단점 ① 장기간 시간 소요(행태변동은 단기간에 곤란), 법적 제약. ② 자유로운 의사소통과 토의의 수용이 어려운 권위주의적 행정문화에서 는 곤란. ③ 비공식적 감정적 측면에 치중, 공식적 계층제적 성격이 강한 정부조직 에 전면 적용 곤란.

통합적 종합적 접근법	통합적·총체적 개선(구조+기술+행태). 개방체제 관념에 입각하여 개혁대상 요소의 구성요소를 포괄적으로 관찰하고 여러 가지 분화된 접근법을 통합하여 해결방안을 탐색하려는 접근 방법.	• 전체적 상호관련성을 중시하는 체제이론·상황이론을 주요 기반으로 함 • 단점 : 개혁추진자들의 실천적 작업에 많은 부담을 줌
사업중심 접근방법	산출/정책 중심적 접근. 행정산출의 정책목표와 내용, 소요자원에 초점을 두어 행정목표를 개선하고 서비스의 양과 질을 개선하려는 접근법. 정책분석과 평가, 생산성 측정, 직무감사, 행정책임평가 등이 주요 도구.	
문화론적 접근방법	행정문화를 개혁함으로써 행정체제의 근본적이고 장기적인 개혁을 성취하려는 접근방법. 의식적·계획적인 개입에 의해 바람직한 문화변동을 달성하는 것.	

답 ③

22 지방자치법에 규정된 특별지방자치단체에 관한 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 특별지방자치단체는 법인으로 한다.
- ② 구성 지방자치단체의 장은 특별지방자치단체의 장을 겸할 수 있다.
- ③ 특별지방자치단체의 의회는 규약으로 정하는 바에 따라 구성 지방자치단체의 의회 의원으로 구성한다.
- ④ 특별지방자치단체의 구역은 특별한 사정이 있을 때에는 해당 지방자치단체 구역의 일부만을 구역으로 할 수 있다.
- ⑤ 2개 이상의 지방자치단체가 특별지방자치단체를 설치하는 경우 구성하는 지방자치단체의 지방의회 의결을 거쳐 국무총리의 승인을 받아야 한다.

해설

- ① (○) **제199조(설치)** ③ 특별지방자치단체는 법인으로 한다.
- ② (○) **제205조(집행기관의 조직 등)** ① 특별지방자치단체의 장은 규약으로 정하는 바에 따라 특별지방자치단체의 의회에서 선출한다. ② 구성 지방자치단체의 장은 제109조에도 불구하고 특별지방자치단체의 장을 겸할 수 있다.
- ③ (○) **제204조(의회의 조직 등)** ① 특별지방자치단체의 의회는 규약으로 정하는 바에 따라 구성 지방자치단체의 의회 의원으로 구성한다.
- ④ (○) **제201조(구역)** 특별지방자치단체의 구역은 구성 지방자치단체의 구역을 합한 것으로 한다. 다만, 특별지방자치단체의 사무가 구성 지방자치단체 구역의 일부에만 관계되는 등 특별한 사정이 있을 때에는 해당 지방자치단체 구역의 일부만을 구역으로 할 수 있다.
- ⑤ (×) **국무총리의 승인** ⇨ **행정안전부장관의 승인**
제199조(설치) ① 2개 이상의 지방자치단체가 공동으로 특정한 목적을 위하여 광역적으로 사무를 처리할 필요가 있을 때에는 특별지방자치단체를 설치할 수 있다. 이 경우 특별지방자치단체를 구성하는 지방자치단체(이하 “구성 지방자치단체”라 한다)는 상호 합의에 따른 **규약을 정하여 구성 지방자치단체의 지방의회 의결을 거쳐 행정안전부장관의 승인을 받아야 한다.**

특별지방자치단체

설치 (199조)	① 2개 이상의 지방자치단체가 공동으로 특정한 목적을 위하여 광역적으로 사무를 처리할 필요가 있을 때 설치 가능 ② 구성 지방자치단체는 상호합의에 따른 규약을 정해 각 지방의회 의결을 거쳐 행정안전부장관(시·도지사 x)의 승인을 받아야 함. * 설치시 국가나 시·도 사무의 위임이 필요하면 구성 지방자치단체장이 관계 중앙행정기관장 또는 시·도지사에게 사무 위임 요청 가능 ③ 특별지방자치단체는 법인으로 함.
설치권고	행정안전부장관은 공익상 필요시 관계 지방자치단체에 대하여 특별지방자치단체의 설치·해산·규약변경 권고 가능(설치를 명할 수 있다 x) * 권고가 국가 또는 시·도 사무의 위임을 포함하고 있을 때에는 사전에 관계 중앙행정기관장 또는 시·도지사와 협의
구역	특별지방자치단체의 구역은 구성 지방자치단체의 구역을 합한 것으로 함. 단, 그 사무가 구성 지방자치단체 구역의 일부에만 관계되는 등 특별한 사정이 있을 때에는 해당 지방자치단체 구역의 일부만을 구역으로 할 수 있음.
규약	규약에는 법령의 범위에서 목적·명칭·구성자치단체·관할구역·사무 등의 사항이 포함되어야 함 규약 변경시 구성 지방자치단체의 지방의회 의결을 거쳐 행정안전부장관의 승인 필요
기본계획	① 특별지방자치단체의 장은 소관사무 처리를 위한 기본계획을 수립해 특별지방자치단체 의회의 의결을 받아야 함. ② 특별지방자치단체는 기본계획에 따라 사무를 처리.
의회의 조직	① 특별지방자치단체의 의회는 규약으로 정하는 바에 따라 구성 지방자치단체의 의회 의원으로 구성(검직 가능)(주민이 선출 x) ② 특별지방자치단체의 의회가 의결할 안건 중 대통령령으로 정하는 중요한 사항에 대해서는 특별지방자치단체의 장에게 미리 통지하고, 특별지방자치단체의 장은 그 내용을 구성 지방자치단체의 장에게 통지(그 의결 결과도 통지).
집행 기관의 조직 등	① 특별지방자치단체의 장 : 규약에 따라 특별지방자치단체의 의회에서 선출(주민이 선출 x). 구성 지방자치단체의 장이 검직 가능 ② 특별지방자치단체의 의회 및 집행기관의 직원 : 규약에 따라 특별지방자치단체 소속 지방공무원과 구성 지방자치단체의 지방공무원 중에서 파견된 사람으로 구성.
경비의 부담	① 운영 및 사무처리 경비는 구성 지방자치단체의 인구, 사무처리의 수혜범위 등을 고려해 규약으로 정하는 바에 따라 구성 지방자치단체가 부담. 구성 지방자치단체는 경비에 대하여 특별회계를 설치·운영해야 함. ② 국가 또는 시·도가 사무를 위임하는 경우에는 그 사무를 수행하는 데 필요한 재정적 지원 가능.
사무처리 상황통지	특별지방자치단체의 장은 대통령령으로 정하는 바에 따라 사무처리 상황 등을 구성 지방자치단체의 장 및 행정안전부장관(시·군·자치구만으로 구성시·도지사 포함)에게 통지해야 함.
가입·탈퇴	① 가입·탈퇴시 지방자치단체장은 해당 지방의회 의결을 거쳐 특별지방자치단체의 장에게 가입·탈퇴 신청(의회에 신청 x, 행안부장관에게 신청 x) ② 신청을 받은 특별지방자치단체의 장은 특별지방자치단체 의회의 동의를 받아 신청 수용 여부를 결정하되, 특별한 사유가 없으면 가입·탈퇴하려는 지방자치단체의 의견을 존중.

해산	① 구성 지방자치단체는 특별지방자치단체가 그 설치 목적을 달성하는 등 해산의 사유가 있을 때에는 해당 지방의회의 의결을 거쳐 행정안전부장관의 승인을 받아 특별지방자치단체를 해산해야 함. ② 해산시 구성 지방자치단체는 상호 협의로 재산을 처분하고 사무·직원을 재배치해야 하며, 국가나 시·도 사무를 위임받았을 때에는 관계 중앙행정기관장 또는 시·도지사와의 협의(협의 불성립시 당사자의 신청으로 행안부장관이 조정 가능)
규정 준용	시·도, 시·도와 시·군 및 자치구 또는 2개 이상의 시·도에 걸쳐 있는 시·군 및 자치구로 구성되는 특별지방자치단체는 시·도에 관한 규정을, 시·군 및 자치구로 구성하는 특별지방자치단체는 시·군 및 자치구에 관한 규정을 준용

답 ⑤

23 지방자치법상 지방자치단체의 사무 배분 및 처리의 기본원칙에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 국가는 국가와 지방자치단체 간의 사무를 주민의 편익 증진 등을 고려하여 서로 중복되지 아니하도록 배분하여야 한다.
② 국가가 지방자치단체에 사무를 배분할 때에는 관련 사무를 포괄적으로 배분하여야 한다.
③ 도와 시·군이 사무를 처리할 때 사무가 서로 겹치면 도에서 먼저 처리한다.
④ 지방자치단체는 조직과 운영을 합리적으로 하고 규모를 적절하게 유지하여야 한다.
⑤ 시·군 및 자치구는 해당 구역을 관할하는 시·도의 조례를 위반하여 사무를 처리할 수 없다.

해설

이하 법률 규정은 지방자치법

①② (○)

제11조(사무배분의 기본원칙)

- ① 국가는 지방자치단체가 사무를 종합적·자율적으로 수행할 수 있도록 국가와 지방자치단체 간 또는 지방자치단체 상호 간의 사무를 **주민의 편익증진, 집행의 효과 등을 고려하여 서로 중복되지 아니하도록 배분**하여야 한다. ⇒ **권한·책임 명확화 원칙**(불경합성·경합피지[競合防止] 원칙, 중복배분금지 원칙)
② 국가는 제1항에 따라 사무를 배분하는 경우 지역주민생활과 밀접한 관련이 있는 사무는 원칙적으로 시·군 및 자치구의 사무로, 시·군 및 자치구가 처리하기 어려운 사무는 시·도의 사무로, 시·도가 처리하기 어려운 사무는 국가의 사무로 각각 배분하여야 한다. ⇒ **보충성(subsidiarity) 원칙** / **현지성 원칙**(기초자치단체우선의 원칙)
③ 국가가 지방자치단체에 사무를 배분하거나 지방자치단체가 사무를 다른 지방자치단체에 재배분할 때에는 사무를 배분받거나 재배분받는 지방자치단체가 그 사무를 자기의 책임하에 종합적으로 처리할 수 있도록 **관련 사무를 포괄적으로 배분**하여야 한다. ⇒ **포괄성 원칙**

- ③ (×) **제14조(지방자치단체의 종류별 사무배분기준)** ③ 시·도와 시·군 및 자치구는 사무를 처리할 때 서로 겹치지 아니하도록 하여야 하며, 사무가 서로 겹치면 시·군 및 자치구에서 먼저 처리한다. ⇒ **기초자치단체 우선의 원칙**

④⑤ (○)

제12조(사무처리의 기본원칙)

- ① 지방자치단체는 사무를 처리할 때 주민의 편익과 복리증진을 위하여 노력하여야 한다.
② 지방자치단체는 **조직과 운영을 합리적으로 하고 규모를 적절하게 유지**하여야 한다.
③ 지방자치단체는 법령을 위반하여 사무를 처리할 수 없으며, **시·군 및 자치구는 해당 구역을 관할하는 시·도의 조례를 위반하여 사무를 처리할 수 없다.**

답 ③

24 지식행정에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 행정지식은 구조적이고 단기간에 창출되기 때문에 관리에 많은 시간과 자원이 소요되지 않는다.
② 지식은 정보와 동일하므로 지식행정은 정보행정과 동일한 수준의 활동이다.
③ 지식행정은 행정활동의 프로세스 개선과 무관하다.
④ 지식행정은 지식사회를 설계하고 지식관리를 통해 가치를 창출하고 극대화하는 것을 의미한다.
⑤ 지식행정은 문제 해결 및 사회변화 예견을 위해 정보관리기술에 의존하지 않는다.

해설

- ① (×) 행정지식은 기존 데이터나 정보에 비해 높은 전략적 가치를 내포하지만, **비구조적이고 사람에게서 오랜 시간을 거쳐 창출되기에 다른 유형의 자산과 달리 효과적으로 관리하고 공유하는 데 많은 시간과 자원이 요구된다.** 이러한 특성을 지닌 지식의 창출 및 활용과정을 조직차원에서 관리해 조직경쟁력을 제고시키려는 것이 지식관리이다.

- ② (×) 정보사회 패러다임이 지식사회 패러다임으로 전환되면서 **정보행정의 진화된 형태로 대두된 것이 지식행정**이다. 지식행정은 정책목표달성과 행정문제의 해결을 위해 필요한 지식을 창출·축적·공유·확산·활용·학습함으로써 가치를 창출하고 효과를 극대화하는 연속적 활동이다.

구분	기반	내용	정책	목적
정보행정	전자정부	정보관리와 정보화정책	정보기술 인프라에 바탕을 둔 정책	정보기술 활용도 제고
지식행정	지식정부	지식관리와 지식화정책	더 나아가 인간적 요소에 의한 세련되고 정교한 수준의 정책	지식활용도 제고, 창의적 업무처리능력 향상

- ③ (×), ④ (○) **지식행정은 지식사회를 설계하고, 지식 창출 형식화 전파 활용 등 지식관리를 통해 가치를 창출하고 극대화하는 행정**이다. 또한 예측할 수 없을 정도로 급변하는 환경에서 경쟁력을 갖춘지능적 행정으로서 그 외연적 모습은 지식정부로 나타난다. 지식행정은 장래의 기회와 위협 요소에

대응하기 위해 **행정 활동의 프로세스를 끊임없이 개선하는 학습과정**으로서 조직 프로세스를 급격히 변화시키는 리엔지니어링과 구분된다. 이에 따라 행정조직은 창조력을 지닌 유기체로 기능하도록 스스로 인도하는 자기유도적(self-guiding) 능력을 발휘한다.

⑤ (×) 지식행정에서 정보기술은 조직 내의 각 구성원과 조직지식을 연결하고, 공유·활용하게 한다. 정보기술을 활용하여 조직원의 지식창출, 지식공유, 활용을 도모하고, 개인지식과 조직지식이 유기적으로 연결될 수 있는 지식공유기반을 구축한다.

• **정부지식행정시스템(GKMC : Government Knowledge Management Center)** : 기관단위로 분산되어 있는 행정지식을 통합·연계하여 모든 공무원이 다양한 행정지식을 상호 공유·활용하고 정책의견을 교환할 수 있는 정부 내 '단일 지식창구'로서의 범부처 지식관리시스템.

답 ④

25 **넥스트 스텝(Next Steps)을 통해 책임운영기관 제도를 도입하고, 공공서비스의 질 향상을 위해 시민헌장제, 의무경쟁 입찰제, 시장성테스트 등의 개혁 조치를 추진한 국가는?**

- ① 영국 ② 일본 ③ 뉴질랜드 ④ 미국 ⑤ 독일

해설	
영국의 정부개혁	
대처 (M. Thatcher) 정부 (1979 ~1990)	신자유주의 정치이념과 시장경제 원리를 중시하는 정부개혁. ① 능률성 정밀진단(efficiency scrutiny. 1979) : 내각사무처 내 민·관이 혼합된 능률성팀(efficiency team)을 통한 능률성 진단작업을 통해 불필요한 직무 폐지·축소·민간이양, 절차·서식의 개선·간소화, 내부감사 강화, 공무원 정원관리 강화 등 추진. ② 재무관리개혁(financial management initiative. 1982) : 투입 중심 관리에서 벗어나 성과제고를 위한 재정가치(value for money) 실현, 정부지출을 통한 더 많은 가치 창출, 능률성 제고를 목표로 함(성과관리체제). 재무성의 각 부처에 대한 예산통제를 완화하여 정원상한제(staff ceiling), 총괄운영예산(total running costs) 도입으로 한도 내에서 예산을 자율적으로 운영하도록 재무관리권을 위임하며 재정자율권을 허용하되, 모든 관리자들에게 자신의 업무목표를 설정하도록 하고 실적에 대한 비용 효과성을 평가함으로써 재원의 최적 활용여부에 대한 개인적 책임을 지도록 함. 발생주의 회계 도입. ③ Next Steps Program(1988) : 중앙부처가 담당하는 집행 및 서비스 전달기능을 정책기능으로부터 분리하여 책임집행기관(executive agencies)으로 전환(기관장은 공개방식, 성과급 지급)하는 등 경쟁과 성과를 중시하는 개혁을 단행. ④ 의무경쟁입찰제도(compulsory competitive tendering) : 지방정부 공공서비스 공급에 공·사부문이 경쟁입찰에 참여해 가장 낮은 생산가격으로 서비스를 공급하는 주체에게 생산을 맡김. 공공서비스 공급의 경쟁화와 정부기능 재조정을 위해 도입.
메이저 (J. Major) 정부 (1990 ~1997)	재정부문에 중점을 둔 대처정부의 기초를 일부 수정, '높은 질의 행정서비스 제공'을 내세워 관리혁신, 고객만족 등을 목표로 함. ① 시장성 검사(Market Testing) : 1991년 정부백서 '품질을 위한 경쟁(Competing for Quality)'에서 강조한 것으로, 정부예산 가치(value for money) 향상을 목적으로 정부기능을 원점부터 재검토(사전대안분석[prior options analysis])하여 이를 적절하게 축소하려는 프로그램. 정부의 모든 기능을 주기적으로 검토하여 그 기능의 존폐 여부 및 수행주체를 결정. 기존 정부기관의 내부생산에 의한 공공서비스 공급방식에 경쟁과 유인시스템을 내재화시킴으로써 정부부문의 생산성을 높이기 위해 도입. 정부가 수행하는 기능에 민간과의 경쟁을 어느 정도 도입하느냐에 따라 정부기능 폐지, 민영화, 외부위탁, 시장성테스트(의무경쟁입찰), 자체효율화(책임집행기관) 중 하나를 택함. ② 시민헌장제도(Citizen's Charter. 1991) : 능률성 진단과 Next Steps이 주로 경제성·효율성에 초점을 두었다면, 시민헌장은 고객서비스의 질 향상을 목표로 함. 행정서비스의 방법·기준·절차와 시정조치·보상 등을 헌장에 규정. ③ 고위공무원단(SCS ; Senior Civil Service) 도입(1996) : 공직 내부에서 폐쇄적으로 임용되어 오던 고위공무원에 대해 개방형 계약제로 임용하고 계급제도 폐지. 성과계약, 성과급 등 경쟁제도 도입.

답 ①

