

1 정부규제에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 규제피라미드는 피규제자의 규제 불응에 대해 정부가 새로운 규제를 도입해 피규제자의 규제 부담이 증가하는 현상을 말한다.
- ② 포지티브(positive) 규제가 네거티브(negative) 규제보다 피규제자에 더 많은 자율성을 보장해준다.
- ③ 사회적 규제는 개인 및 기업의 사회적 행동에 대한 규제로서, 사회적 규제의 역사는 경제적 규제의 역사보다 짧다.
- ④ 규제의 역설이란 규제가 의도하지 않은 부작용을 초래하여 규제가 가진 본래 목적과 상반된 결과를 초래하는 현상을 말한다.

해설

① (○) ■ 규제의 무분별한 확대와 관련된 용어

- ㉠ Bardach와 Kagan의 규제의 조임식(Regulatory Ratchet) : 정부규제는 일단 만들어지면 증가만 하고 줄어들지 않음.
- ㉡ Mckie의 끈끈이 인형효과(Tar Baby Effect) : J. Harris의 소설에서 토끼를 유혹하기 위해 사용되는 타르 인형에서 유래된 말로 토끼들이 타르를 칠한 인형을 친구로 착각해 주변에 모여들게 되듯이, 잘못된 정부규제가 다른 정부규제를 불러오는 현상을 지칭.
- ㉢ 풍선효과(balloon effect) : 풍선의 한 곳을 누르면 다른 곳이 불거져 나오는 것처럼 하나의 문제를 해결하면 다른 문제가 추가로 발생하는 효과로서 이를 해결하기 위해 또 다른 규제가 발생하게 된다. 예) 매춘영업장 단속 강화 → 유사 성행위 업소 증가
- ㉣ 규제의 피라미드(Regulation Pyramid) : 규제가 규제를 낳아 피규제자의 규제부담이 점점 증가하는 현상.

② (×) 네거티브(negative) 규제가 포지티브(positive) 규제보다 피규제자에도 많은 자율성을 보장해준다.

■ 규제의 개입 범위 : 네거티브 규제와 포지티브 규제

구분	포지티브(positive) 규제	네거티브(negative) 규제
특징	원칙적 금지, 예외적 허용. 사전규제 예) 주로 허가제·인가제	원칙적 허용, 예외적 금지. 사후규제 예) 주로 신고제·등록제
법 규정 형식	~할 수 있다. ~이다. - 허용 사항 명시 (특정 행위만 허용, 나머지는 금지)	~할 수 없다. ~가 아니다. - 금지 사항 명시 (특정 행위만 금지, 나머지는 허용)
입증책임	피규제자가 규제법규 준수를 입증	규제기관이 규제법규 위반을 입증
효과	피규제자의 자율성이 상대적으로 더 제약됨	피규제자의 자율성이 상대적으로 더 보장됨

③ (○) 경제적 규제 : 기업의 본원적 활동에 대한 규제. 19C 말 산업사회 시기부터 시작됨.

사회적 규제 : 기업의 사회적 행동에 대한 규제. 20C 초 시작됨

■ 규제의 영역 : 경제적 규제, 독과점 규제, 사회적 규제

구분	경제적 규제(광의)		사회적 규제 (Social Regulation)
	경제적 규제 (Economical Regulation)	독과점 규제 (Antitrust & Unfair Trade Regulation)	
개념	① 기업의 본원적 활동에 대한 정부규제 : 기업 설립, 개인사업 개시, 제품·서비스 가격, 생산량, 품질, 거래상대방과 거래방법 및 조건 등에 대한 의사결정 및 관련 행위에 대한 규제 ② 동일산업에 속한 기업 간의 자유로운 경쟁을 제약. (진입규제는 기존 기업과 신규 참여희망 기업의 경쟁을 제약하고, 가격·품질 규제는 기업들의 가격경쟁·품질경쟁을 제한함)	① 독과점 및 불공정 거래에 대한 규제는 기업의 본원적 활동에 대한 정부규제로서 진입, 가격, 생산량, 품질, 공급대상 및 조건 등을 직접적 규제대상으로 하는 점에서 경제적 규제와 일치. ② 시장경쟁은 제약하기보다는 시장경쟁을 창달하거나 시장경쟁 하에서와 비슷한 시장 성과를 확보하는 방향으로 이뤄지는 점에서 일반적인 경제적 규제와 대비됨.	① 기업의 사회적 행동에 대한 규제. : 환경오염, 근로자의 보건·안전에 대한 위험, 소비자 권익 침해, 근로자에 대한 차별대우 등 기업의 행위가 기업 내부적으로 국한되지 않고 사회적 영향을 미칠 경우 기업의 사회적 책임을 강제하거나 기업의 사회적 행위를 막기 위한 규제 ② 인간의 생명과 건강에 대한 각종 위험증대에 대응해 등장한 현대적 규제
종류	① 가격규제 : 최고가격규제, 최저가격규제 ② 진입규제 : 사업 인·허가, 직업면허 등 ③ 퇴거규제(퇴출규제) ④ 기타 품질, 생산량, 공급대상, 조건, 방법 등에 대한 규제	① 시장지배적 지위의 남용 금지 ② 합병(기업결합)의 규제 : 주로 수평적 결합(동종업체 간 합병)을 강하게 규제 ③ 부당한 공동행위(담합)의 제한 ④ 불공정거래행위의 금지	① 공해규제와 환경보전 ② 소비자보호규제 ③ 작업장안전과 보건규제 ④ 사회적 차별에 대한 규제
규제대상	시장실패차원에서 유래하는 기업의 본원적 활동에 대한 규제 (기업운영에 대한 개입)		기업의 사회적 행동에 대한 규제 (기준을 설정하고 기준의 준수를 강제함)
	특정개별산업(차별적 규제)	모든 산업(비차별적 규제)	모든 산업(비차별적 규제)
역사	전통적 규제	전통적 규제	현대적 규제
시장경쟁	시장경쟁 제한	시장경쟁 촉진·창달	시장경쟁과 직접적 관련은 없음
규제기관의 재량성	재량적 규제(규제기관의 재량권 큼)	비재량적 규제	비재량적 규제
정치경제학적 속성	포획현상(규제기관이 피규제산업의 요구에 호응) 생산자(인허가 받은 업체) 보호의 성격이 강함	대립현상(규제기관과 피규제산업 간 대립) 소비자 보호의 성격이 강함	대립현상(규제기관과 피규제기관 간 대립) 포획가능성 약함. 공익집단의 역할 중요
규제개혁 방향	완화 → 민간자율성 보장, 경쟁 촉진, 부패완화	유지	우리나라는 강화 필요 → 삶의 질 향상 서구 선진국은 완화 경향

④ (○) **규제의 역설(regulatory paradox)** : 규제가 실제로 집행되는 과정에서 의도와는 달리 반대의 효과가 발생하는 현상.

- ㉠ 과도한 규제는 과소한 규제가 된다. 예) 오염 없는 세상을 위한 고도의 규제 → 한정된 집행자원으로 규제 불가
- ㉡ 새로운 위험만 규제하다 보면 사회의 전체 위험 수준은 증가한다. 예) 새 차에 대한 환경규제·안전규제 강화 → 새 차 가격 상승 → 헌 차 이용 → 환경오염 증가
- ㉢ 최고의 기술을 요구하는 규제는 기술 개발을 지연시킨다. 예) 현 시점에서 최고 기술을 가진 기업의 시장 독점 초래 → 경쟁기업 소멸 → 신기술 개발 저해
- ㉣ 소득재분배를 위한 규제가 오히려 사회적으로 가장 어려운 사람들에게 해를 끼칠 수도 있다. 예) 최저임금제 도입 → 무능한 사람들, 즉 최저임금제로 보호하려 했던 사람들의 해고
- ㉤ 상품에 대한 정보공개 의무화할수록 소비자들의 실질적인 정보량은 줄어든다. 예) 제품정보 공개 의무화 → 기업의 광고 인센티브 감소(공개해야 하는 부분만 공개하고 나머지는 비공개) → 시장에서 제품 정보의 감소로 인한 소비자의 판단 근거 축소.

답 ②

2 공공서비스 공급방식 중 하나인 민간위탁에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 정부가 공공서비스를 민간기관에 위탁하여 생산·공급하는 것으로서 외주라고도 한다.
- ② 민간기관들 간 경쟁을 유도하여 생산비용을 절감하거나 양질의 공공서비스를 지속적으로 공급하게 한다.
- ③ 교육시설, 탁아시설 등에 보조금이나 현물을 주어 민간에서 공공부문의 기능을 수행하는 것을 포함한다.
- ④ 책임소재 불분명으로 인한 책임회피 현상이 야기될 수 있다.

해설

③ (×) 민간위탁이 아니라 보조금 지급 및 재정지원 방식에 대한 설명임

생산자에 대한 보조금 지급·재정지원(grants, subsidies)

의의	서비스 성격상 공공성을 지니지만, 공공부문만으로 서비스의 생산·공급이 수요에 미치지 못할 경우 이와 유사한 서비스를 제공하는 민간부문에 재정 또는 현물을 지원(저금리대출, 융자보조, 지급보증 등)해 서비스를 생산하게 하는 제도.
사례	사립초등학교에 대한 보조금, 탁아시설에 대한 보조, 민간 환경운동에 대한 보조
장점	① 공공서비스에 대한 요건을 구체적으로 명시하기 곤란하거나 서비스가 기술적으로 복잡하고 서비스의 목표를 어떻게 달성할 것인지 불확실한 경우에 사용, ② 이용자의 부담 경감, ③ 정부 비대화 방지
단점	보조금 횡령·유용 등 대리손실(도덕적 해이) 발생 가능, 정치적 목적의 악용, 자율적 시장가격 왜곡 우려.

민간위탁(contracting - out ; 계약방식·위탁계약) ≡ 아웃소싱(outsourcing ; 외주위탁)

의의	정부가 위탁계약을 통해 민간부문에 서비스의 생산을 맡기는 대신, 정부가 서비스 생산 비용 전액을 현금으로 지불하고 그 서비스에 대하여 일정한 책임을 지는 방식. 정부는 서비스공급권을 전면적으로 민간에게 넘기지는 않고, 재원부담책임·감독책임·공적 규제권한을 보유. 서비스 구입자는 국민이 아니라 정부. •공급(provide) : 정부 •생산(produce) : 민간 •서비스 구입자 : 정부 •비용부담자 : 정부(전액) * provide(공급·제공) : 정책결정, 생산자 결정, 서비스에 대한 감독과 최종책임 등을 의미함(어떤 서비스를 누가 어떻게 생산할지 정함)
사례	공공사업 및 교통사업, 건강 및 대민서비스, 일부 공공안전서비스 등에 적용 예) 쓰레기 처리사무의 용역계약, 민영교도소 설치.
장점	① 기업 간 경쟁입찰을 통해 서비스 생산주체를 결정하므로 정부의 재정부담 경감(인건비, 관리비 등 비용 감축 가능). ② 정식직원을 고용하지 않고도 서비스수준을 높이는 등 인력운영의 유연성을 제고시켜 관료조직의 팽창을 억제. ③ 민간기업에 의한 효율적 경영을 도모할 수 있으며 정부가 해당 분야의 전문 기술인력을 상시 보유하는 효과가 있음. ④ 업무량 변화에 따른 탄력적 대응이 가능해 신속한 업무처리 가능. ⑤ 전문인력이 없을 때 전문지식과 기술을 갖춘 외부기관의 신용도를 이용해 정책에 대한 지지 확보.
단점	① 민간업체는 공공성보다 비용절감에 관심을 두므로 서비스 질 저하 우려. ② 노사분규나 민간업체 도산, 안정적 원료 확보 실패 등에 따른 공급의 안정성 문제 발생. ③ 민간의 이윤추구 성향과 계약체결을 위한 비용 등으로 오히려 서비스 공급비용이 증가할 수 있음. ④ 외부기관이 집행하므로 집행구조가 복잡해지고 정부의 책임성 및 통제가 약화됨. 정보의 비대칭성에 따른 도덕적 해이 우려. ⑤ 계약과정상 정부의 재량권이 커서 부패 발생 우려, 독점성이 클수록 지대추구와 포획 가능성 커짐. ⑥ 민간에 대한 의존도가 높아져 비상 상황시 정부의 신속한 대응 곤란. ⑦ 특정 민간 부분의 정치적 영향력이 증대되고 더 많은 정부지출을 위한 로비 발생 우려.

답 ③

3 공공재 공급에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 리바이어던(Leviathan) 가설은 공공부문 서비스의 노동집약적 성격으로 인해 민간부문에 비해 생산비용이 빨리 증가하는 것을 설명한다.
- ② 뷰캐넌(Buchanan)의 다수결투표는 예산규모를 팽창시키고 공공재의 과다 공급을 초래한다는 것을 설명한다.
- ③ 머스그레이브(Musgrave)는 공공재의 경우 세금납부자인 시민이 자신이 부담한 것에 비해 적은 편익이 돌아간다고 인식하는데, 이러한 재정착각의 상황에서 조세에 대한 저항이 발생하여 공공재가 과소 공급된다고 주장한다.
- ④ 피콕과 와이즈만(Peacock & Wiseman)의 전위효과는 위기에 증가한 재정수준은 정상적으로 회복된 후에도 감소하지 않고 다른 사업에서 지속적으로 지출되는 것을 말한다.

① (×), ②④ (○)	
브레난(H. Brennan)과 뷰캐넌(J. Buchanan)의 리바이어던 가설 (Leviathan Hypothesis)	① 공공부문의 총체적 규모는 중앙정부의 자세 및 지출 권한의 분권화와 반비례해 변화. 공공지출에 대한 통제권한이 집중화되면, 정치인·관료·특수이익 로비스트들의 선호가 재정정책에 반영됨으로써, 정부 재정지출이 늘어나고 규모가 과도하게 팽창됨. ② 대의민주주의 하에서 다수결투표는 투표의 거래(vote trading), 즉 log-rolling에 의해 과다지출 초래. 개별 사업 하나하나를 보면 바람직하지 못하지만, 표의 교환행위(담합)를 통해 서로 불필요한 사업을 끼워 거래함으로써 정부사업 팽창. ③ 공공재를 무상으로 공급받으려는 일반대중은 더 큰 정부지출에 적극적으로 반대하지 않는 투표성향을 보이므로, 정부는 이를 이용해 세금증대, 공채발행 등으로 적자재정에 대한 의존은 증가. 적자재정은 조세부담이 미래세대로 전가되는 것을 의미하므로, 현재 세대는 재정팽창에 대해 별 부담을 느끼지 않음(재정착각). 또한 특수이해집단(기업), 정치인(국회상임위원회 위원), 행정관료가 결탁(철의 삼각)하여 정부 지출을 계속 늘리려고 하는 경향이 있음. ④ 뷰캐넌은 재정헌법(財政憲法, fiscal constitution) 제정으로 예산 한도를 법률로 정해야 한다고 주장.
보몰의 병 (Baumol's Disease) 비용질병(cost disease)	정부서비스는 노동집약적인 생산구조(정부지출 중 인건비 비중이 높음)를 지니므로 민간부분보다 생산성이 낮으며(생산성 격차 가설), 자본지출을 통한 생산성 향상이 곤란하다고 봄. 공공부문의 생산성은 민간보다 낮으나 임금상승은 유사한 수준을 유지해야 하며, 공공부문은 민간부분보다 인원감축에도 많은 제약이 있으므로 비용절감이 곤란하고 정부지출규모는 확대됨.
피콕(A. Peacock)과 와이즈만(J. Wiseman)의 대체효과(전위효과) (Displacement Effect)	전쟁·재난·위기시 증대된 조세는 평시로 환원되어도 그대로 유지되면서 재정이 팽창. 전쟁이나 위기시(경제공황) 조세부담 증대에 대한 국민의 허용수준이 높아지는데(문지방효과 ; threshold effect), 위기시 증액된 조세는 위기가 끝난 후 원상태로 돌아가지 않고(단속적 효과 ; 톱니바퀴 효과 ; ratchet effect), 새로운 사업계획 추진에 이용되는 대체효과가 발생하여 재정팽창 유발. 이 경우 원래는 민간에서 사용될 재원을 정부가 사용하게 되므로 공공지출(정부지출)이 민간지출(사적지출)을 대체하게 됨(민간지출이 공공지출을 대체×).
③ (○)	
머스그레이브 (R. Musgrave) 의 조세저항 (Citizen's Failure)	민간재는 비용을 부담한 만큼 소비하므로 자신의 부담액만큼 자신의 편익으로 환원되지만, 공공재는 자신의 부담액보다 돌아오는 편익이 적다(조세와 소비 간 연계의 불분명성)고 판단하여 과도한 조세부담에 대해 저항(조세저항)하게 되고 재정부족으로 인한 공공재의 과소공급으로 연결됨. 조세저항으로 인한 적정 공공재의 공급 실패를 시민실패(citizen's failure)라고 함. ※ 일반적으로 재정착각(Fiscal Illusion ; 재정환상)은 공채발행·간접세와 관련되어 공공재의 과다공급설에 해당되지만, Musgrave의 재정착각은 자신이 부담하는 것보다 적게 편익을 누린다고 여겨 조세저항을 초래하는 것이므로 과소공급설과 관련됨.

답 ①

4 정부실패에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 공공선택론은 공공서비스의 생산 및 공급에 있어서의 정부실패를 치유하기 위해 공공부문의 시장경제화가 바람직하다는 입장이다.
- ② ‘비배제성’과 ‘비경합성’이라는 속성을 가진 공공재의 존재는 정부실패를 발생시키는 주요 요인 중 하나이다.
- ③ 파생적 외부효과로 인한 정부실패는 정부보조 삭감, 규제완화 등의 방식으로 해결하는 것이 일반적이다.
- ④ 니스카넨(Niskanen)의 예산극대화 가설에 따르면, 정부 관료들이 자신의 이익을 극대화하기 위해 적정 생산수준보다 과잉생산을 하게 되어 정부실패가 발생한다.

해설

① (○) 공공선택론은 정부를 공공재의 생산자, 시민을 공공재의 소비자로 규정하여 공공부문의 시장경제화를 주장. 정부서비스를 순수공공재와 순수민간재의 중간 형태로 보아 시장원리의 도입이 가능하다고 가정.

② (×) ‘비배제성’과 ‘비경합성’이라는 속성을 가진 공공재의 존재는 시장실패의 원인
 cf) 공공재 공급의 독점성에 따른 X-비효율성은 정부실패의 원인

③ (○) **정부실패의 원인별 대응방식**

구 분	민영화	정부보조 삭감	규제완화
사적 목표 설정(행정조직의 내부성)	○(관료이익 추구 제거)	×	×
X - 비효율, 비용체증(비용>수익)	○(민간기업은 효율성 확보)	○(비효율적 보조금 삭감)	○(규제에 따른 비용 감소)
파생적 외부효과	×	○(불명확한 사업에 대한 보조금 삭감)	○(규제로 인한 부작용 방지)
권력의 편재	○(독점적 권력에 따른 특혜 방지)	×	○(규제를 통한 특혜제공 방지)

④ (○) **니스칸넨(W. Niskanen)의 관료이익(예산)극대화 가설(budget maximization)** : 관료가 산출하는 업무량이 많을수록 의회로부터 많은 예산을 얻을 수 있으므로, 공공재 산출량을 생산가능한 최대수준까지 생산하여 사회적 최적수준보다 과다한 공공재를 산출하는 낭비적 결과가 발생. 관료들의 예산극대화 노력이 불필요한 조직·정책의 유지·확대를 가져오므로 행정의 비효율성을 낳고, 정부실패 발생. 의회의 통제가 약한 행정부 우위의 불균형적인 쌍방독점적 예산과정에서는 재정지출 규모가 확대되어 후생 측면의 손실이 발생하며, 이를 통제하려면 입법부에 의한 통제 강화가 필요.

답 ②

5 행정가치 중 하나인 효율성(efficiency)에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 효율성은 투입 대비 산출의 비율을 나타내는 개념으로, 산출에 대한 비용의 관계라는 조직 내의 조건으로 이해된다.
- ② 파레토 최적(Pareto optimum) 상태는 효율성을 이론적으로 뒷받침하는 기준으로, 이는 자원 배분의 효율성을 의미한다.
- ③ 기계적 효율성은 효율을 수량적으로 파악한 개념으로, 과거 정치·행정일원론의 시대에 행정학에 도입되면서 중요시된 효율관이다.
- ④ 사회적 효율성은 구성원의 인간적 가치의 실현 등을 내용으로 하는 효율관으로, 민주성의 개념으로 이해되기도 한다.

해설

- ① (○) **능률성(Efficiency ; 효율성)** : 투입에 대한 산출의 비율($\frac{\text{산출}}{\text{투입}}$)을 극대화(투입 극소화, 산출극대화) - 최소의 비용으로 최대의 산출을 얻는 것. 효과를 고려하지 않음(제한된 자원으로 행정목적을 최대로 산출할 수 있는 수단 선택 ⇨ 능률은 목적을 전제로 한 수단성)
- ② (○) **능률성(효율성)의 이론적 배경 - 파레토 최적** : 투입(비용) 대비 산출(편익)을 고려해 자원을 배분한다면 최적의 자원배분이 이루어지는데 이러한 최적의 자원배분 상태를 파레토최적이라 함. 파레토 최적은 소득의 공평한 분배를 고려하지 않는 경제적 개념.
- ③ (×) 기계적 효율성은 정치행정일원론(행정관리론, 고전적 행정학, 고전적 조직론, 조직원리론) 시대에 행정학에 도입되면서 중시됨.
- ④ (○) **기계적 능률성(경제적 가치 중시) ⇨ 사회적 능률성(인간적 가치 중시)**

구 분	기계적 능률성(기계적 효율성)	사회적 능률성(사회적 효율성, 민주성·인간성)
배경	① 산업사회 등장, 19C말 행정국가화와 행정기능의 확대에 의해 많은 예산 필요 ⇨ 조세부담 가중 ② 업관주의의 폐해(비능률·예산낭비), 과학적 관리론의 영향, 절약·능률의 요구, 행정관리론(정치·행정2원론) 대두	① 과학적 관리론의 기계적 능률관(인간의 기계화)에 대한 비판과 인간관계론의 등장 ② 통치기능설(정치·행정1원론)의 등장(Dimock은 행정의 능률은 타산적·공리적 관점이 아니라 사회목적 실현, 인간가치 구현, 다원적 이익의 통합·조정 등 사회적 차원에서 인식할 것을 주장)
의미 내용	산출/투입 극대화. 최소의 비용(투입극소화), 최대의 산출(산출극대화), 단순한 비용·편익의 비교 - 수단의 합리성만 강조 • Simon은 기계적 능률을 대차대조표적 능률(성과를 계량화하여 객관적인 기준에 따라 능률성을 평가)로 파악 • Gulick : 능률은 행정가치 체계의 제1공리(axiom number one)이며, 최고의 품(The Basic Good)	• 대외 : 사회의 목적·발전에 기여, 국민요구에 부응 • 대내 : 조직 구성원의 인간가치 실현(조직 내 인간적 관리) • 목적가치인 인간과 사회를 위한 산출의 극대화(산출이 인간·사회에 만족에 기여). 인간존엄성, 사회적 효용을 기준 • 능률에 대한 민주적 개념(능률의 민주적 달성, 능률성과 민주성의 조화)
특징	사실의 문제(sein) ① 내적 능률, 운영상 능률 ② 물리적·기계적·공학적 능률 ③ 절대적 능률, 단기적 능률, 양적(수량적)·산술적 능률 ④ 불가치적·객관적·타산적·대차대조표적·가외적 능률 * '가외적'이란 '잔여·여분의' 라는 의미로 핵심적 가치가 없음을 의미함. 가외성과는 무관함 ⑤ 합리적 능률	가치의 문제(sollen) ① 발전적 능률, 봉사적 능률 ② 인간적·민주적 능률, 복합적·종합적 능률(경제+사회) ③ 상대적 능률(대상별 능률기준 다름), 장기적 능률, 질적 능률 ④ 가치적·규범적·주관적 능률 ⑤ 합목적적 능률(능률 달성의 수단은 목적에 부합. 사회적으로 용인된 것이어야 함.)
행정 이론	① 행정관리론 ② 고전적 조직론(과학적관리론, Weber의 관료제, 원리접근법)	① 인간관계론(Mayo) : 대내적 민주성 강조(인간≠기계) ② 통치기능설(Dimock) : 대외적·대내적 민주성 강조
조직	공식적 조직, 관료제, 계층제	비공식적 조직, 탈관료제
인간	경제인·합리인, X이론	사회인·자아실현인, Y이론

답 ③

6 행정개혁(행정혁신)의 관점에 관한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㉠ 신공공관리론(NPM : New Public Management)은 행정과 경영의 유사성에 대한 인식에 기초해 행정활동이나 관료행위의 관행을 개선하는 것을 강조한다.
- ㉡ 탈신공공관리론(Post NPM)은 신공공관리론을 수정·보완하는 관점에서 조직의 구조적 분화 강화, 적극적 규제 완화 등을 강조한다.
- ㉢ 뉴거버넌스론(New Governance)은 다양한 이해관계자들과의 협력적 해결을 중요시하기 때문에 사회적 자본에 기초한 시민의 집단적 역량과 참여를 강조한다.
- ㉣ 신공공서비스론(New Public Service)은 국민을 정부의 고객으로 인식하면서 공공서비스의 질 관리, 고객에 대한 서비스 선택권 부여 등을 강조한다.

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉢

③ ㉡, ㉣

④ ㉢, ㉣

해설

- ㉠ (○) 신공공관리론은 행정과 경영의 유사성·상대성에 기초해 행정활동에 대한 시장원리 도입, 행정의 경영화, 고객중심행정, 성과중심행정을 강조.
- ㉡ (×) 1980년대 이래 세계 각국에서 추진한 신공공관리적 개혁은 공공부문의 효율성을 제고하는데 적지 않게 기여했지만, 다른 한편에서는 이러한 신공공관리적 개혁 조치들에 대해 적지 않은 비판이 제기됨. 일단의 학자들은 신공공관리론에 대한 이러한 비판적 관점에 기반하여 신공공관리 개혁의 부작용 및 한계를 보완하기 위한 반작용적(reactive) 또는 사전적(proactive) 조치들을 탈신공공관리(post-NPM)로 개념화함. 탈신공공관리론은 **구조적 통합을 통한 분절화의 축소**(Reducing fragmentation through structural integration), **재집권화와 재규제의 주창**(Asserting recentralization and re-regulation), **총체적 정부 또는 합체된 정부의 주도**(Whole-of-government or joined-up government initiatives), **집권화·역량·조정**의 증대(Increased centralization, capacity building, and coordination), **중앙의 정치·행정적 역량의 강화**(Strengthening central political and administrative capacity) 등을 특징으로 한다.
- ㉢ (○) 뉴거버넌스론에 따르면 다양한 참여자들이 신뢰를 기반으로 협조적 관계를 유지하면서 민주적·효율적 방법으로 상호작용하며 공적인 문제를 함께 해결한다. 신뢰의 증진은 사회자본이 축적되어 긍정적인 영향을 미치며, 다양한 사회구성원들 간의 참여와 조정을 통해 시민사회를 요구를 보다 잘 반영할 수 있고, 정책이나 서비스의 형평성을 제고함으로써 시민에 대한 대응성을 향상시킨다.
- ㉣ (×) 신공공관리론의 특징이다. 신공공관리론은 시장지향성과 고객중심의 행정, 정부축소, 능률성 이념, 기업논리만을 중시하고 시민의 정치성과 형평성·민주성을 경시하였다. 정부의 노점기보다 방향기 역할을 강조하여 목적지 설정에 관한 관료권력만 강화시키고, 결국 고객중심을 주장하지만 정부의 소유자(배의 주인)인 시민들이 배제되었다. 신공공서비스론은 관료중심의 권력배분적 시각보다 정부의 소유자인 시민의 관점에서 재출발해야 한다고 보고 정책을 집행하면서 행정이 국민들에게 봉사하고 권한을 위임하고, 통합과 대응성을 특징으로 하는 공적 제도를 구축해야 한다고 주장했다. 국민을 고객으로 보고 정부의 방향기 역할을 강조한 신공공관리론과 달리 신공공서비스론은 국민을 주인인 시민으로 보고 정부의 봉사 역할(service : 시민의 담론을 통한 공유가치 형성을 지원·촉진)을 강조했다.

답 ②

7 정치행정이원론에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 정치행정이원론의 대표학자인 윌슨(Wilson)은 19세기 후반 당시 미국의 진보주의로부터 영향을 받았다.
- ② 정치는 의사결정의 영역이고, 행정은 결정된 내용을 집행한다고 보았다.
- ③ 정치행정이원론은 정당정치 및 엽관주의의 폐해를 극복하기 위한 이론적 기초를 제시하고자 했다.
- ④ 정책결정에 있어서 행정의 적극적 역할을 강조한다.

해설

- ① (○) 진보주의 운동에 참여했던 윌슨은 「행정의 연구」라는 논문을 저술. 정치에 예속되어 있던 행정의 고유영역을 내세우면서 행정의 전문성·중립성·능률성을 강조. 행정은 경영(business)의 분야로서 정치의 분야에서 형성된 법과 정책을 구체적 상황에 적용·관리하는 과정이라 보고 기업에서의 관리원칙을 공공기관에 적용할 것을 주장(정치·행정2원론, 행정관리론). 행정학이 정치학으로부터 독립하여 하나의 분과학문으로 발전하는 데 기여했으며 정치적으로 중립적 위치에 있으면서 직업적이고 능률적인 관료제 모델을 정립하고자 노력함으로써 행정의 당파성을 배격하고 합리적 분석과 과학적 접근을 강조했다.
- **진보주의 운동**(progressive movement) : 1789년 건국 후 미국 정치체제는 자유주의·민주주의 이념을 상징하는 제퍼슨-잭슨철학이 지배. '최소의 행정이 최선의 정부'라는 작은 정부 철학과 아마추어리즘(일반주의)과 공식순환이 행정을 지배. 1829년 A. Jackson이 대통령으로 당선되면서 선거전에서 승리한 정당이 관직을 차지하는 엽관주의가 도입되어 건국 이후 미국 행정부 내 누적된 특정 지역 및 계층 중심의 관료 파벌을 해체하는 유용한 혁신수단이었음. 그러나 19C 이후 급속한 산업화로 정부 역할이 확대되고 업무가 복잡해지면서 전문성이 없는 정당인을 공직에 채용하는 엽관제는 행정의 비효율 유발 원인이 되었고 전문성과 무관한 정당에의 충성을 기준으로 공직을 차지하는 과정에서 부패가 초래됨. 이러한 엽관제로 인한 비효율과 부패를 혁신하기 위한 공식개혁으로서 진보주의운동이 전개됨. 진보주의 개혁운동가들은 정치와 행정을 분리해 정치적으로는 시민참여 기회를 보장하고 행정은 능률성 위주의 업무 전문화 방향으로 개혁해야 한다고 주장. 이에 따라 펜들턴법이 제정되어 정치적 중립과 실적주의 인사제도를 도입했으며 행정의 전문성 확보를 위해 공채시험제도를 통해 공무원을 채용.
- ② (○) **정치·행정2원론, 공·사행정1원론** : 가치판단적 기능을 배제하고, 가치중립적인 기술적 과정을 중시
- | | | | | | |
|--------|----------------|-----------|----------|------|----------------|
| 정치(의회) | 정책결정, 국가의사의 결정 | 법 제정·정립 | 가치판단, 목표 | 권력현상 | 민주성·대응성·책임성 중시 |
| 행정 | 정책집행, 국가의사의 집행 | 법의 구체화·실현 | 사실판단, 수단 | 관리현상 | 능률성·전문성·기술성 중시 |
- ③ (○) 정치행정2원론의 배경으로서 엽관주의의 폐해 극복 및 실적주의 확립(펜들턴법) : 정당에 대한 충성도·공헌도에 따라 공직을 배분하는 엽관주의가 부정부패와 행정의 비전문성·비능률성을 초래함에 따라 행정에 대한 부당한 정치적 간섭의 배제와 행정의 독자성·전문성·능률성·기술성 확보가 요구됨에 따라 정치행정이원론(행정관리론)이 등장하였다.
- ④ (×) 정치행정이원론은 행정을 관리작용 또는 정책집행으로 파악했고 정책결정은 정치의 역할로 보았다. 반면, 정치행정일원론(통치기능설)은 행정의 정책결정에 있어서의 적극적 역할이 강조하고, 정치와 행정은 분리될 수 없다고 보았다.

답 ④

8 정부관의 변천에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 대공황 이후 케인스주의, 루스벨트 대통령의 뉴딜정책은 큰정부관을 강조하였다.
- ② 신자유주의는 큰 정부에서 작은 정부로의 전환을 강조한다.
- ③ 시장실패에 대한 대응으로 나타난 큰 정부는 규제를 완화하고 사회보장, 의료보험 등 사회정책을 펼침으로써, 정부의 적극적 역할을 강조하였다.
- ④ 신공공관리론은 작은 정부를 적극적으로 옹호한다.

해설

③ (×) 20C초 시장실패에 대한 대응으로 나타난 큰 정부는 **규제를 강화**하고 사회보장, 의료보험 등 사회정책을 펼침으로써, 정부의 적극적 역할을 강조하였다.
①②④ (○)

19C 근대 입법국가		20C 현대 행정국가
작은 정부 (Cheap Government) 입법권 > 행정·사법권 소국국가(자유·보안·질서·야경국가) 최소의 행정이 최선의 행정 소국적 기능(치안·외교·국방·질서) 사회안정화 기능, 행정은 정책집행기능 국가와 사회의 2원성 자본주의 A. Smith – 자유방임주의, 예정조화관 보이지 않는 손(가격기구)에 의한 자원배분의 효율성 달성 대의제, 입헌민주주의, 시민민주주의 시민의 자유와 권리의 최대한 보장	↑ 시장실패 1930년대 세계대공황 (대량실업) ↓ 정부규제 정부개입 필요	20C초 큰 정부 (Big Government) 행정권 > 입법·사법권 적극국가(복지·조정·경제·급부국가) 최대의 봉사가 최선의 행정 적극적 기능(복지·급부·조정) 사회안정화+사회변동 기능 행정은 정책집행+정책결정기능 국가와 사회의 동일성·1원성 수정자본주의 Keynes – 개입주의, 유효수요이론 정부의 적극적 개입으로 시장실패 치유 대의제 쇠퇴, 대중민주주의의 등장, 시민사회 약화 자유권 제한과 실질적 평등의 보장
	↑	20C말 작고 효율적인 정부 (small but efficiency Government) 정부실패 1970년대 stagflation 재정적자 ↓ 정부기능 적정화 필요
		• 신자유국가, 신행정국가 • 정부와 민간간 기능재분배, 정부기능 적정화 • 민영화, 규제완화, 감축관리, 제3섹터 활용, 민간의 경영기법 도입 • 인사 : 성과급, 개방형, 계약직 • 재무 : 발생주의·복식부기, 결과지향예산 • 정책 : 정책중결, 성과감사 • 중앙과 지방간 기능재분배 : 신지방분권 • 신공공관리론 (1980s) – 신관리주의, 시장주의, 신자유주의, 정부재창조 • 신국정관리론 (1990s) – 공동체주의, 참여주의, 시민재창조

답 ③

9 행정학의 발전과정에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 행정관리론은 과학적관리론으로부터 영향을 받아 행정에는 과학적인 원리가 존재하므로 행정의 능률성을 제고하기 위해서는 이들 원리를 발견해 행정에 적용해야 한다고 주장하였다.
- ② 굴릭(Gulick)은 비공식적 요인들에 대한 관심이 높아 통제 위주의 관료제를 중시하였다.
- ③ 사이먼(Simon)은 전문화의 원리, 명령통일의 원리, 부성화의 원리 등은 상호 간에 모순성이 존재한다고 지적하면서 이러한 원리들은 과학적인 실험을 거치지 않은 격언에 불과하다고 논박하였다.
- ④ 신행정학은 1968년 미국 미노브룩회의에서 왈도(Waldo)의 주도하에 새로운 행정학의 방향모색으로 태동하였다.

해설

- ① (○) 행정관리론은 업관주의를 극복하고 효율적 행정을 구축하려는 실천적인 정치개혁에서 출발해 과학적 관리론 및 고전적 조직이론과 접목하면서 독자적 학문 영역을 구축. 조직에 공통으로 적용되는 일반 조직 원리를 탐구. 조직 설계 원리로 분업의 원리, 명령통일의 원리, 통솔범위의 원리, 부성화의 원리 등을 제시. 능률적 관리활동의 내용은 굴릭이 제시한 POSDCoRB로 집약됨.
- ② (×) 굴릭(L. Gulick), 어윅(L. Urwick)은 『행정과학논문집(1937)』에서 조직 구조의 설계원리로서 명령통일원리, 통솔범위원리, 부성화(部省化)원리 등을 제시하였다(원리접근법). 행정관리론, 과학적 관리론, 원리접근법 등 고전적 행정학은 통제위주의 관료제를 중시하였으며, **비공식적 요인보다는 공식적 구조적 측면을 중시**하였다.

답 ②

10 공공선택론에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 주요 학자로 뷰캐넌(Buchanan)과 툴록(Tullock)이 있다.
- ② 던리비(Dunleavy)의 관청형성 모형에 따르면 관료들이 정책결정을 할 때 사적 이익보다는 공적 이익을 우선시한다.
- ③ 공공선택론은 자유시장의 논리를 공공부문에 도입함으로써 시장실패를 야기할 수 있다는 한계를 안고 있다.
- ④ 티부(Tiebout) 모형은 지방정부의 공공서비스에 외부효과가 발생하지 않아야 한다는 것을 가정한다.

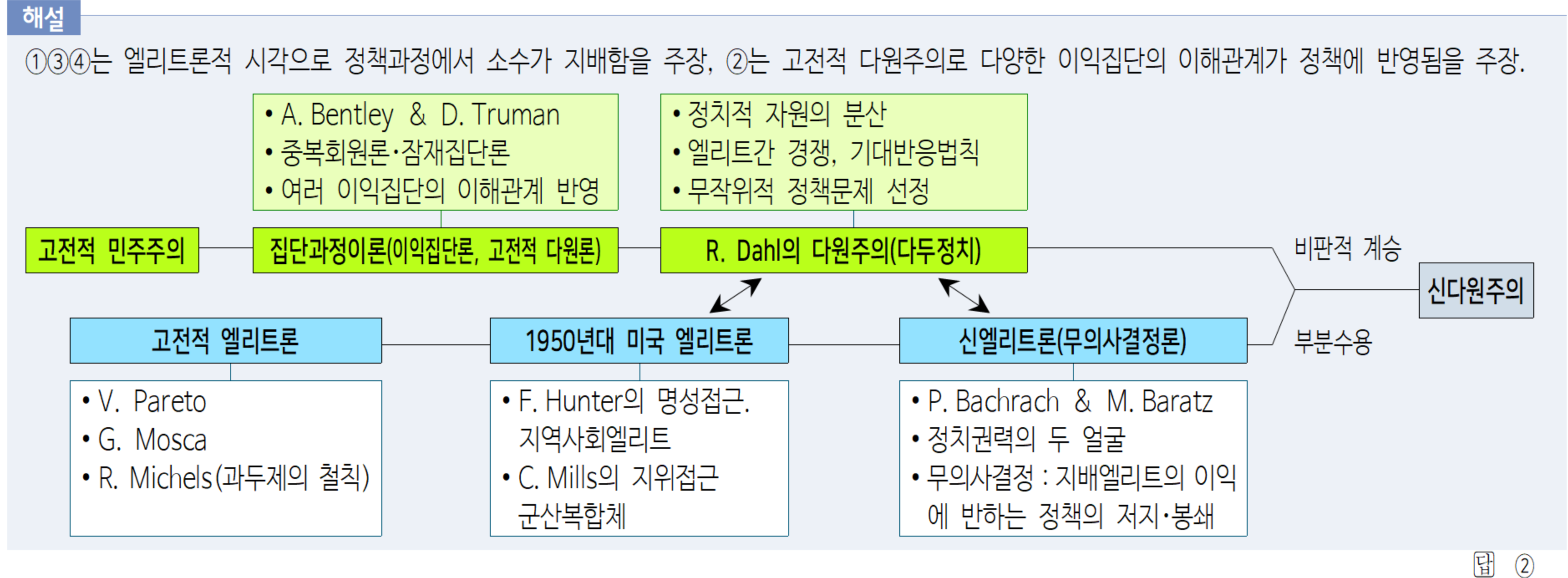
해설

- ② (×) 관청형성모형은 자기이익 추구적인(self-interested) 개인들의 합리적 선택을 기본 가정으로 하는 공공선택론의 방법론을 기본으로 하고 있다. 따라서 관료는 정책결정시 공적 이익보다 사적 이익을 우선시한다고 본다. 관료가 산출하는 업무량이 많을수록 의회로부터 많은 예산을 얻을 수 있으므로, 공공재 산출량을 생산가능한 최대수준까지 생산하여 사회적 최적수준보다 과다한 공공재를 산출하는 낭비적 결과가 발생한다고 보았다. 관료들의 예산극대화 노력이 불필요한 조직·정책의 유지·확대를 가져오므로 행정의 비효율성을 낳고, 정부실패가 발생한다. 의회의 통제가 약한 행정부 우위의 불균형적인 쌍방독점적 예산과정에서는 재정지출 규모가 확대되어 후생 측면의 손실이 발생하며, 이를 통제하려면 입법부에 의한 통제 강화가 필요하다고 보았다.
- ③ (○) 공공선택론은 자유시장의 논리를 공공부문에 도입할 것을 주장하지만 이는 역으로 시장실패의 우려가 있다는 비판을 받는다.
- ④ (○) 티부모형의 여러 자치단체의 존재와 개인의 선호에 따른 자치단체의 선택(이주)을 통해 효율적 공공서비스 운영이 가능하다는 모형이다. 해당 지역의 프로그램의 이익은 해당지역 주민들에게만 돌아가며 이웃지역의 주민들에게 이익(경제) 또는 불이익(불경제)을 주지 않아야 한다고 전제하므로 외부효과가 없어야 한다고 가정한다(외부효과가 존재한다면 지역 간 이동이 불필요해 질 수도 있기 때문).

답 ②

11 정책의제가 어떻게 형성되는지를 설명하는 것으로 관점이 다른 하나는?

- ① 바흐라흐와 바라츠(Bachrach & Baratz)의 무의사결정이론
- ② 벤틀리와 트루먼(Bentley & Truman)의 이익집단론
- ③ 밀스(Mills)의 지위접근법
- ④ 미헬스(Michels)의 과두제의 철칙



12 로위(Lowi)의 정책 유형 중 분배정책에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 정책과 관련된 복잡한 상호작용 없이 단순하게 개별화된 의사결정이 이루어지며 세부사업의 집합이 정책을 구성하게 된다.
- ② 정책에 따라 누가 손해를 보고 누가 혜택을 보는지를 놓고 이해당사자 간 제로섬(zero sum)게임이 벌어지거나 참여자들 간에 갈등이 발생할 가능성이 높다.
- ③ 정책 과정에서 이해당사자들 간의 협상을 통해 비교적 안정적인 연합을 형성할 수 있다.
- ④ 로그롤링(log-rolling)이나 포크배럴(pork barrel)과 같은 정치적 현상이 나타날 수 있다.

해설

② (×) 분배정책은 승자(수혜집단)와 패자(비용부담집단)간 정면대결의 필요가 없다(non-zero sum 게임). 국민의 세금에 의해 정책비용이 지불되고 정책의 혜택이 분배되므로, 경쟁의 대상이 존재하지 않기 때문이다. 따라서 안정적 정책집행을 위한 표준운영절차(SOP)나 상례적 절차(routine)의 확립 가능성이 높고 반발이 별로 없어 정책집행이 가장 용이하다.

배분정책(Distributive Policy ; 분배정책)

의의	국민에게 권리나 편의·재화·서비스를 제공하는 정책(예) 보조금 지급, 국공립학교 교육서비스, SOC(사회간접자본) 구축, 주택자금 대출, 국유지 불해(拂下), 택지분양, 벤처기업 창업지원금 지원, 무의촌 보건진료, 농어촌소득증대사업, 박물관·미술관 건립, 공원 조성, 기업에 대한 수출보조금 지급 및 수출정보 제공 등 주로 급부행정).
특징	① 분배정책의 결정은 법률의 형식이 아닌 경우도 많음. ② 정책의 비용이 일반국민의 세금으로 충당되므로 비용부담집단은 불특정적임. 특정 비용부담자가 별도로 존재하지 않아 사회적 논란과 갈등이 발생하지 않으므로 일반국민에게 잘 알려지지 않고 가시성이 낮음. ③ 정책이 여러 사업들로 구성되고, 이 사업들의 집합이 하나의 정책을 구성함. 정책내용이 쉽게 세부단위로 구분되고, 각 단위가 다른 단위와 독립적·개별적·부분적으로 처리될 수 있음(예) 구간별 도로 건설). ④ 주된 정치단위는 기업·개인이며 정치단위 간 높은 안정성 유지. ⑤ 승자(수혜집단)와 패자(비용부담집단)간 정면대결의 필요가 없음(non-zero sum 게임). 국민의 세금에 의해 정책비용이 지불되고 정책의 혜택이 분배되므로, 경쟁의 대상이 존재하지 않기 때문임. 따라서 집행이 용이. ⑥ 갈등이나 타협보다는 상호불간섭 또는 상호수용(cooptation)의 특징을 지님. ⑦ 수혜자집단들이 서비스와 편익을 더 많이 배분 받으려는 나눠먹기식정치·돼지구유통정치(pork barrel politics)가 나타나거나, 승자와 패자간 정면대결의 필요성이 없으므로 서로 로그롤링(log-rolling ; 담합), 투표의 거래(vote trading)가 이루어짐.

②

13 정책집행의 상향식 접근(bottom-up approach)에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 정책결정과 정책집행을 엄밀히 구분해서 바라보는 이원론적 접근을 취한다.
- ② 정책목표 대신 집행문제의 해결에 논의의 초점을 맞춘다.
- ③ 일선관료가 정책집행과정에서 큰 영향력을 행사한다고 본다.
- ④ 집행의 제도적 구조, 집행자원 배분 등 집행의 거시적 틀을 무시한다는 비판을 받는다.

해설

① (×) 하향식 접근의 특징이다.

■ 정책집행에 대한 하향식 접근

의의	① 정책집행의 실패를 막고 성공적 정책집행을 위한 조건·전략을 알아내기 위한 연구로 바람직한 집행이 이뤄질 수 있는 규범적 처방을 정책결정자에게 제시하는데 그 목적이 있음(정책 중심, 정책결정자 관점). ② 정책집행을 정책목표 달성을 위해 채택된 정책결정 내용을 충실히 이행하는 수단적 행위로 인식하므로 명확하고 일관된 정책목표와 그 실현을 위한 정책수단을 가지고 있다고 가정. 정책과 집행의 완전한 인과관계를 토대로 하며 단계를 중시하는 '단계주의 접근' - 합리모형의 선형적(단계적) 시각 반영. ※ 하향적 접근의 단계: 명확한 목표 설정 ⇨ 정책지침 작성 ⇨ 자원 확보 ⇨ 조직화 ⇨ 실행 ⇨ 감시·감독 ③ 정책결정 과정에서 논의를 출발하여 바람직한 집행은 정책결정의 내용을 충실히 실현시키는 과정이라고 봄.
특징	① 정치·행정2원론과 합리모형에 근거: 정책결정과 정책집행을 분리, 주어진 목표 달성을 위한 최적 수단의 선택을 강조하는 합리모형을 배경 ② 정책결정자의 관점: 정책결정자가 정책과정의 모든 것에 결정적인 영향력을 행사할 수 있다고 보는 고전적 접근방법. 정책결정자의 리더십은 성공적 집행의 핵심조건이며 집행자의 재량은 인정하지 않음. 결정자의 통제력과 집행자의 순응을 성공요건으로 봄. ③ 규범적 처방의 제시: 집행과정에 대한 기술(記述)이나 인과론적 설명보다는 바람직한 정책집행을 위한 규범적 처방을 정책결정자에게 제시 ④ 집행의 비정치성: 일선관료는 단순히 결정된 사항을 충실히 집행만 하므로 집행의 비정치적·기술적 측면 강조. ⑤ 거시적·연역적 접근: 행위자보다 모든 구조적 변수를 포괄하는 거시적 접근, 집행의 일반원칙 정립 후 구체적으로 현실에 적용하는 연역적 접근

②③ (○) ■ 정책집행에 대한 상향식 접근

의의	① 정책집행이 실제로 현장에서 어떻게 이루어지는지 기술하고 설명하는 데 중점을 두는 경험적 실증적 연구. ② 정책집행을 다수의 참여자 사이에서 발생하는 상호작용으로 이해. 일선관료와 대상집단의 입장에서 파악.
특징	① 정치·행정1원론과 점증모형: 정책결정과 정책집행은 순환적 과정으로 성질상 본질적 차이는 없다고 보므로 결정과 집행의 엄밀한 구분을 부인하고 수단에 의해 목표가 수정될 수 있다고 봄. 목표의 수정가능성을 전제로 하므로 목표는 상대적으로 일반성·모호성을 띠기 쉬움. ② 일선관료 중심: 집행과정에 가장 큰 영향력을 행사하는 집단은 명목적 통제만 맡는 정책결정자가 아니라 일선관료임. 일선관료와 정책대상집단의 행태를 연구해 일선관료의 전문지식·문제해결능력을 성공적 집행조건으로 보고 일선관료의 역량 강화와 문제해결에 필요한 재량 부여 등 분권화 중시 ③ 집행문제 해결에 초점: 분명하고 일관된 정책목표의 존재가능성 부인, 공식적 정책목표 보다 집행현장에서 발생하는 문제 파악·해결에 초점. ④ 미시적·귀납적 접근: 집행과정의 실제 행위자 중심의 연구이므로 미시적 접근이며, 개별 집행현장에서 발생하는 구체적 현상으로부터 시작해 일반화된 이론을 구성하므로 귀납적 접근.

④ (○) 상향식 접근은 일선집행관료의 영향력을 지나치게 강조하는 반면, 정책결정자가 통제할 수 있는 집행의 거시적 틀(집행의 제도적 구조, 집행자원의 배분, 공식적 권한, 집행규칙 등)은 경시한다는 비판을 받음(나무는 보되 숲을 보지 못함).

답 ①

14 정책 델파이(Policy Delphi)에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 개인의 이해관계나 가치판단이 개입될 수 있다.
- ② 정책대안에 대한 주장들이 표면화된 이후 참여자들 간 공개적 토론이 허용되지 않는다.
- ③ 경험적 자료나 이론이 없는 경우 예측자의 주관적 판단에 의해 예측하는 방법 중 하나이다.
- ④ 주요 정책이슈의 잠정적인 해결책에 대하여 있을 수 있는 반대의견을 창출할 수 있다.

해설

- ① (○) 각 응답자 개인의 주관적 판단에 의존하므로 응답결과의 모호성·추상성 극복이 곤란하고, 과학성·객관성이 결여되어 있다. 또한 이해관계가 작용하는 정치적 의사결정의 가능성도 있다
- ② (×) 정책델파이는 선택적 익명성을 특징으로 한다. 초기(1 round)에는 익명으로 의견을 제시하지만, 정책대안에 대한 주장들이 표면화된 후에는 참가자 간 공개 토론을 허용한다.
- ③ (○) 경험적 자료와 이론을 활용하는 기법은 이론적 예측기법, 경험적 자료(시계열 자료)를 활용하는 기법은 연장적 예측기법 사용, 경험적 자료나 이론이 없는 경우 전문가(예측자)의 주관적 판단에 의한 예측기법은 직관적·주관적 예측기법. 델파이는 직관적·주관적 예측기법이다. 예측의 시계(視界)에 있어서 가까운 미래를 예측할 때는 시계열분석·회귀분석과 같은 양적 분석기법이 주로 활용되지만, 예측이 곤란한 보다 먼 미래를 예측할 때는 델파이기법과 같은 질적 분석 기법이 필요하다.

연장적 예측	투사(投射)(projection)	비인과적 예측	양적(정량적)·객관적·합리적·논리적 예측	기존 자료 활용
이론적·인과적 예측	예견(豫見)(prediction)	인과적 예측		
직관적·주관적 예측	추측(推測)(conjecture)	비인과적 예측	질적(정성적)·주관적·비합리적·비논리적 예측	기존 자료 활용 안 함

- ④ (○) 정책델파이분석은 주요 정책이슈의 잠정적인 해결책에 대하여 있을 수 있는 강력한 반대의견을 창출한 후 토론을 거쳐 최종보고서를 작성하는 기법이다. 전통적 델파이는 참여한 동질적 전문가간 합의를 도출하며 철저한 익명성을 보장하고, 토론 과정이 없다. 반면, 정책델파이는 정책문제에 관심 있는 집단 사이에 존재하는 대립적인 이해관계나 견해를 도출하는데 역점을 둔다. 참여자들 사이의 이질성(異質性)을 인정하고 이들의 다양한 견해를 두 개의 대립되는 견해로 압축하는 절차를 밟는다. 복잡한 정책문제의 해결을 위한 전문가의 의견보다는 특정 정책과 관련된 주창자(창도자)와 찬·반론자를 가려내어 이들의 주장을 집약시킨다.

■ 전통적 델파이와 정책델파이의 구별

구 분	전통적 델파이(일반델파이 conventional delphi)	정책델파이(policy delphi)
특징	① 격리·익명성 : 익명이 엄격히 보장되어 분리된 개인으로서 답변하고, 의견 제시는 대면적 토의가 아닌 서면으로 제시. ② 반복 : 다른 사람들의 의견을 검토하고, 각자 다시 자신의 의견을 제시하면서 의견의 회람을 몇 차례 반복. ③ 통제된 환류 : 질문서(설문지)에 대한 응답을 종합된 의견으로 전문가와 참여자에게 전달. ④ 통계적 처리 : 종합된 의견의 전달은 질문서에 대한 응답을 요약수치(집중정도·확산정도·빈도분석) 형식으로 표현. ⑤ 전문가들 간 합의 : 반복적 설문조사 과정에서 전문가의 의견 조정·합의. 종국적으로 전문가 집단의 의견일치를 유도.	① 선택적 익명성 : 초기에는 익명으로 의견 제시, 정책대안에 대한 주장들이 표면화된 후에는 참가자 간 공개토론 허용. ② 유도된 의견 대립(구성된 갈등) : 일부러 갈등을 조성하고, 그로부터 대안이나 대안 결과에 대한 창의가 나오길 기대함. 더 창의적인 idea 개발을 위해 각 전문가의 견해와 상호불일치한 산출을 개방. 주요 정책이슈의 잠정적 해결책에 대해 있을 수 있는 강력한 반대 의견을 창출. ③ 차이를 부각시키는(양극화된) 통계처리 : 개인의 판단을 집약할 때 불일치와 갈등을 의도적으로 부각시키는 수치 사용. ④ 양식 있는 많은 주장과 정책관련자의 의견 중시 : 참가자 선발시 전문성 자체보다는 흥미와 식견에 바탕을 두며, 참여범위가 전문가뿐 아니라 이해당사자, 정책관련자까지 포함하여 넓어짐. ⑤ 컴퓨터(인터넷)를 이용한 회의방식도 활용
적용영역	일반문제(기술적인 문제)에 대한 예측	정책문제에 대한 예측
익명성	철저한 익명성	선택적 익명성(중간에 상호교차토론 허용)
통계처리	통계처리를 통한 의견의 평균치·중위(衆位)값 발견	의견차이나 갈등을 부각시키는 양극화된 통계처리
합 의	전문가 간 합의(근접된 의견)의 도출	구성[조성]된 갈등 - 극단적·대립적 견해의 유도과 존중
응답자	동질적 정책전문가를 응답자로 선정	정책전문가와 이해관계자, 정책관련자 등 다양한 응답자 선정
토 론	없음	컴퓨터를 통한 회의방식, 대면토론도 활용
유사점	주관적 예측기법, 다수의 응답자 선정, 반복과 통제된 환류, 의견의 통계 처리	

답 ②

15 정책결정모형에 관한 설명으로 가장 적절한 것은?

- ① 엘리슨(Allison)모형은 정책문제, 해결책, 선택기회, 참여자의 네 요소가 독자적으로 흘러 다니다가 어떤 계기로 교차하여 만나게 될 때 의사결정이 이루어진다고 본다.
- ② 만족모형은 모든 대안을 탐색한 후 만족할만한 결과를 도출한다.
- ③ 최적모형에 따르면 정책결정과 관련해 위험최소화전략 대신 혁신전략을 취하는 것은 상위정책결정(meta-policy making)에 해당한다.
- ④ 회사모형은 조직의 불확실한 환경을 회피하고 조직 내 갈등을 극복하기 위하여 장기적인 전략과 기획의 중요성을 강조한다.

해설

- ① (×) 쓰레기통모형에 대한 설명임.
- ② (×) 만족모형에 따르면 제한된 합리성을 가진 인간(행정인)은 몇 개의 대안만 무작위적·순차적으로 탐색한 후 만족할만한 대안을 선택.
- ③ (○) 최적모형에서 상위정책결정(meta-policy making)은 ㉠ 가치처리, ㉡ 현실처리, ㉢ 문제처리, ㉣ 자원의 조사·처리·개발, ㉤ 정책결정체제의 설계·평가·재설계, ㉥ 문제·가치·장원 등의 배분, ㉦ 정책결정전략의 결정으로 나뉘며 정책결정과 관련해 위험최소화전략 대신 혁신전략을 취하는 것은 **상위정책결정 중 ㉦ 정책결정전략의 결정에 해당한다**(혁신을 추구하느냐의 문제가 아니라 정책결정전략을 선택하는 것인 점을 주의).

■ 최적모형(Optimal Model)의 정책결정 단계

1. Meta - policy making stage(7단계) ⇒ 주로 초합리성 적용	2. Policy making stage(7단계) ⇒ 주로 합리성 적용(합리모형)	3. Post - policy making(3단계)
① 가치의 처리 ② 현실의 처리 ③ 문제의 처리 ④ 자원에 대한 조사·처리·개발 ⑤ 정책결정체제 설계·평가·재설계 ⑥ 문제·가치·자원의 할당 ⑦ 정책결정전략의 결정	① 자원의 세부적 할당 ② 우선순위에 의한 구체적 목표설정 ③ 우선순위에 의한 중요 가치군 설정 ④ 좋은 대안을 포함한 주요 대안군 마련 ⑤ 각 대안의 비용 편익의 예측 ⑥ 대안의 비교 및 최선의 대안 발견 ⑦ 최선의 대안에 대한 비용·편익 평가	① 정책 집행 을 위한 동기부여 ② 정책의 집행 ③ 집행 후의 정책 평가

- ④ (×) 회사모형에 따르면 실제조직은 장기적인 전략보다는 급박한 문제부터 해결하려 하면서 단기적인 환류(feedback)정보에 따라 단기적인 대응책을 수립함으로써 불확실성을 회피하며, 환경에 제약을 가하거나 환경과 타협함으로써 불확실성을 통제하는 등 예측 가능한 결정절차를 선호한다고 본다.

답 ③

16 정책평가의 실험설계에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 선발요인이나 상실요인을 통제하기 위해 무작위배정과 사전측정을 활용할 수 있다.
- ② 성숙효과는 실험대상자들이 사전측정의 내용에 대해 친숙하게 되어 사후 측정값이 달라지는 것이다.
- ③ 실험 중에 피실험자의 일부가 탈락하여 실험결과에 영향을 미치는 경우를 상실요인이라고 한다.
- ④ 실험의 효과가 크게 나타날 것으로 예상되는 집단만을 의도적으로 실험집단에 배정하는 것은 외적 타당성을 저해한다.

해설

- ① (○) 실험집단과 통제집단 간 특성의 차이가 클 경우 비동질적으로 구성되어 처리에 따른 효과가 아니라 각 집단의 특성의 차이가 영향을 미칠 수 있으며 한쪽 집단에서 상실요인의 정도가 더 크게 나타날 수도 있다. 따라서 무작위배정을 통해 양 집단을 동질적으로 구성되도록 선정하고 사전측정을 통해서 두 집단의 이질성의 정도를 미리 파악하여 최대한 동질적으로 구성되도록 해야 한다.
- ② (×) 측정요인에 대한 내용이다.
- ③④ (○)

성숙(성장)요인 (maturation)	정책실시기간 동안 시간경과로 발생하는 대상집단의 자연적인 특성 변화가 결과변수에 영향 (예 노인복지정책실시와 노인건강증진의 관계 측정시 정책과 무관하게 노인은 나이가 들면서 건강이 악화됨을 간과한 경우, 우유급식과 성장발육의 관계 측정시 우유급식과 상관없이 청소년의 자연적인 성장이 있는 경우). 측정 전후 시간간격이 길고 정책대상이 사람일 때 주로 나타남.
측정(검사·조사·시험)요인 (testing)	검사(측정) 자체가 연구되고 있는 사실에 영향을 주는 것으로서 대상집단이 유사한 사전검사를 경험한 경우, 사전검사(pre-test)가 시험의 친숙도를 증가시켜 사후검사의 측정값에 영향을 미치는 경우(예 자동차 운전시험 탈락자를 대상으로 새로운 교습실시 후 그 효과 평가시 처음 운전면허시험에 응시한 것 자체에서 학습이 발생하여 교습효과 측정에 오류가 발생하는 경우). 측정대상자들이 측정 받고 있다는 사실을 감지하여 의도적 행위나 무의식적 반응이 수반되어 엄밀한 측정이 곤란한 경우도 측정요인으로 봄. *측정경험이 축적되어 처치 후의 동일한 측정에 영향을 주는 현상으로 동일한 시험 문제들이 프로그램 전과 후에 사용될 경우 대상자들이 문제를 기억하거나 프로그램 집행 후의 시험에 앞서 이 문제들을 토의함으로써 시험 점수가 높아질 수도 있다.
상실(탈락)요인 (experimental mortality)	실험집단과 통제집단의 구성원이 서로 다른 성격과 비율로 빠져나가 균형이 깨지는 것으로 두 집단의 구성이 처음과 다른 특성을 지니므로 표본의 대표성이 달라지고 결과에 대한 잠재적 편견으로 작용할 수 있음. 예 금연교실 운영 중 중도탈락자 발생시 금연의지가 강한 사람만 남아 교육을 수료함으로써 수료생 중 금연 성공자를 평가하면 금연교실 운영효과가 과대평가됨
크리밍효과 (위광효과) (creaming effect)	실험효과가 비교적 잘 나타날 가능성이 있는 집단을 실험집단으로 선정하고, 그렇지 못한 집단을 통제집단으로 선정하여 정책수단을 실시한 결과 기대한 효과가 나타난 경우로, 다른 상황에 적용할 경우 동일한 효과가 나타나지 않을 수 있음(선발효과와 호손효과와 상호작용). 크리밍 효과는 실험집단과 통제집단이 비동질적으로 구성되므로 내적 타당성 저해 요인도 될 수 있음. *크리밍 효과는 '표본의 대표성 문제', '상이한 실험집단과 통제집단의 선택과 실험조작의 상호작용'과 모두 관련됨

답 ②

17 제3섹터에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 제3섹터는 민간부문이 비영리활동을 수행하거나, 공공기관이 영리활동을 수행하는 영역을 포함한다.
- ② 비정부조직(NGO)은 정부실패와 시장실패를 배경으로 등장하였다.
- ③ 제3섹터는 정부와 시장과는 독립적으로 운영되는 비공식적이고 비제도적인 조직이다.
- ④ 비정부조직(NGO)은 시민의 자발적 자원적(voluntary) 참여를 통해 구성되기 때문에 자치적(self-governing) 특성을 지닌다.

해설

- ① (○)

기 능 \ 주 체	공공기관	민간기관
공적 기능	A 비영리 공공조직	B 비영리 민간 조직
영리 기능	C 영리 공공조직	D 영리 민간 조직

- 제1섹터 : 공공기관 - 공공기능, A 영역
- 제2섹터 : 민간기관 - 영리기능, D 영역

- 제3섹터 : 1섹터와 2섹터의 결합(半民半官) - 민간부문과 공공부문의 연속성, C또는 B의 일부. 공행정도 사행정도 아닌 중간적 완충지대적 형태로써 공익이 추구되는 활동을 함. 정부실패와 시장실패를 치유하기 위해 대두된 정부와 시장의 중간영역.
- ② (○) NGO의 등장 배경으로서 시장실패와 정부실패
- 시장실패 : 영리를 추구하는 기업이 시장 메커니즘을 통해 다양한 시민사회의 수요에 적절히 대응하는데 실패하자 그 대안으로 출현
 - 정부실패 : 정부가 다양한 국민의 욕구에 적절히 대응하지 못하자 그 부족 부분과 영역에 대해 시민들이 자발적 보완을 시도하는 형태로 출현
- ③ (×) '비공식적·비제도적'의 의미가 법령에 명시되지 않음을 의미한다면 제3섹터 중 준정부조직(QUANGO)은 법령에 명시된 공식적 조직이므로 틀림. '비공식적·비제도적'의 의미가 정기적 회의활동, 사업계획, 정관·회칙 등이 없음을 의미하더라도 NGO의 특성이 아니므로 틀림.
- ④ (○)

• NGO의 성격 - 살라몬(L. Salamon)

- ㉠ 사적(private) 조직, 민간조직 : 정부의 일부 조직이어서는 안 됨.
- ㉡ 비영리조직 : 이타성, 무보수성, 편익의 비배분성(Non-profit Distributing; 조직활동을 통해 발생한 이윤을 이해관계자에게 배분하지 않음)
- ㉢ 제3섹터 조직 : 정부나 시장 영역과 구별되는 제3섹터에서 활동하는 민간조직으로 시장실패와 정부실패로 인한 공백을 보충.
- ㉣ 자원적·자발적(voluntary) 조직 : 시민의 자발적 참여에 의해 형성·운영되는 조직.
- ㉤ 자율적(self-governing) 조직, 자치조직 : 다른 조직에 지배되지 않고 독립된 조직을 스스로 운영하는 관리능력을 갖춘.
- ㉥ 지속적 조직 : 일회적이거나 임시적인 모임이 아닌 지속적 조직.
- ㉦ 공식적(formal) 제도적(institutional) 조직 : 정기적 회의활동, 사업계획, 정관·회칙 갖춘
- ㉧ 비종교적(non-religious) 조직 : 종교단체가 설립했다라도 주요사업이 종교적 서비스와 종교교육에 목적을 두지 않음.
- ㉨ 비정치적(non-political) 조직 : 정부정책에 영향력을 행사하기도 하나 기본적으로 정권획득 목적이거나 정치활동 중심의 조직은 아님.

답 ③

18 거래비용이론에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 거래비용이론은 인간의 제한적 합리성(bounded rationality)이 아닌 합리성(rationality)을 전제로 한다.
- ② 사전 거래비용은 거래 계약을 위한 정보취득 및 거래협상 등에 들어가는 비용을 포함하며 사후 거래비용은 이행감시비용을 포함한다.
- ③ 자산의 특정성이 높을수록 타인과의 거래가 어려워 거래비용이 가하는 경향이 있다.
- ④ 거래비용과 내부관리비용과의 비교를 통해 전자가 후자보다 크면 수직적 통합 전략이 효과적이다.

해설

① (×) 거래비용이론은 인간의 제한적 합리성(bounded rationality)을 전제로 한다.

②③ (○) **거래비용(Transactions Costs)**

의미	정보비용·협상비용·통제비용·거래관계유지비용 등 경제적 교환과정에서 발생하는 모든 비용		
유형	사전적 거래비용	거래조건에 대한 합의 사항을 작성하고, 협상하며, 이행을 보장하는 비용 예 거래준비를 위한 의사결정비용, 협상비용, 합의사항 작성비용, 정보이용비용 등	
	사후적 거래비용	거래가 계약 조건이나 이행과 협력에서 벗어나 발생하는 부적합의 조정비용 사후 부대응(不對等) 관계를 시정하기 위해 양자가 노력할 경우 발생하는 협상비용 예 분쟁조정 관련비용, 확실한 계약 이행을 위한 보증비용, 감시비용, 이행비용	
발생 원인	인간적 요인	제한된 합리성	Simon이 제시한 제한된 합리성과 동일. 복잡한 문제를 해결하고 처리하는 인간의 능력은 정보의 불충분성으로 인해 제한된 범위 내에서만 합리적이다(bounded rationality).
		기회주의 행태	사전·사후적으로 자신의 정보를 의도적으로 왜곡시켜 자기 이익을 추구하려는 계산된 이기주의. 누가 속이고 속이지 않는지 모르는 제한된 합리성 때문에 그 구별에 거래비용이 소요됨.
	환경적 요인	자산의 전속성 (특정성) (asset specificity)	자산의 전속성은 어떤 자산이 특정한 거래관계에 고착된 정도(자산 이전이 힘든 정도). 전속성이 클수록 거래비용 증가. 높은 수준의 자산특정성은 양자 간의 독점을 의미하며 특정한 거래관계가 단절된다면 그 자산가치가 급격히 감소되므로 자산특정성이 높을수록 거래관계를 보호해주는 제도(예 수직적 통합-계층제 구조)가 필요하다.
		불확실성	기회주의에서 파생된 효과로서, 불확실성이 증가하면 계약은 보다 조건부의 형태를 띠며, 거래 이행에 따라 거래조건을 새롭게 찾아내고 협상·감독해야 하므로 거래비용은 증가.
		거래발생 빈도 (소수자교환 관계)	① 일회성 거래(거래빈도 낮음) ⇨ 시장에서 다수의 거래당사자와 접촉 ⇨ 거래비용 적음 ⇨ 시장 거래가 유리 ② 반복성 거래(거래빈도 높음) ⇨ 지속적 계약에 의해 특정 소수자와의 교환에 국한 ⇨ 거래비용 많음 ⇨ 전문화된 지배구조(계층제)로의 통합이 유리

④ (○) • **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 약용하려는 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

답 ①

19 조직구조 모형에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 기능구조(functional structure)에서는 공통기능별 통합을 통해 규모의 경제에 의한 비용 절감을 도모할 수 있다.
- ② 사업구조(divisional structure)에서는 사업부서들이 자율적으로 운영되므로 부서 내 기능 조정 가능성은 증진되지만 부서 간 기능 조정은 곤란해진다.
- ③ 네트워크구조(network structure)에서는 조직 자체 기능은 핵심역량 위주로 하고 여타 기능은 외부계약 관계를 통해서 수행한다.
- ④ 매트릭스구조(matrix structure)에서는 각 기능부서를 사업별로 운영함에 따라 성과책임의 소재가 분명해진다.

해설

- ①② (○) 기능구조 : 기능부서 간 수평적 조정 곤란(기능 간 수평적 분업이 요구될 때 효과적), 전문기능
사업구조 : 사업부서 내 기능간 조정 용이, 사업부서 간 조정 곤란(성과 경쟁, 할거주의 발생)

■ 기능구조와 사업구조의 장·단점

구분	기능구조	사업구조
형태		
장점	㉠ 같은 기능을 묶어 시설과 자원을 공유하여 일관성 있고 합리적인 직무분업과 구조설계가 가능하며, 일의 중복과 낭비를 막아 효율성을 높이므로 기능 내에서 규모의 경제 실현. ㉡ 유사 기능을 수행하는 조직구성원 간 분업을 통해 전문기술을 발전시킴. ㉢ 구성원이 비슷한 기술과 경력을 가지고 있으므로 응집력이 강하며 부서 내 의사소통과 조정이 유리. ㉣ 높은 공식화에 따른 내적 통제로 예측가능성이 높음.	㉠ 자기완결적 기능단위로서 기능 간 조정이 용이하므로 환경변화에 신속적으로 대응. ㉡ 특정 산출물별로 운영되기 때문에 다양한 고객만족도 제고. ㉢ 사업부별 성과에 따라 자원이 배분되고 성과에 대한 책임 소재가 분명하며 상호 간 경쟁을 유도할 수 있으므로 성과관리체제에 유리. ㉣ 조직구성원으로 하여금 기능구조보다 더 포괄적인 목표관과 동기를 갖게 함. ㉤ 사업부별 분권화가 용이하기 때문에 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 낮음. ㉢ 일상적인 업무수행으로 직무에 만족감을 느끼기 어렵고 동기부여에 부적합.	㉠ 산출물별 기능과 생산라인의 중복에 따른 비효율성으로 규모의 불경제 초래. ㉡ 기능직위가 부서별로 분산되어 있기 때문에 전문지식과 기술을 발전시키기 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.

- ③ (○) 네트워크구조 : 한 조직 내에서 모든 기능을 수행하는 방식에서 벗어나 조직의 자체 기능은 전략·계획·통제 등 핵심역량 위주로 합리화하고 회계·제조·포장·유통 등 여타 부수기능들은 외부기관과의 계약관계(outsourcing)를 통하여 연계·수행하는 구조.
④ (×) 사업구조의 특징이다.

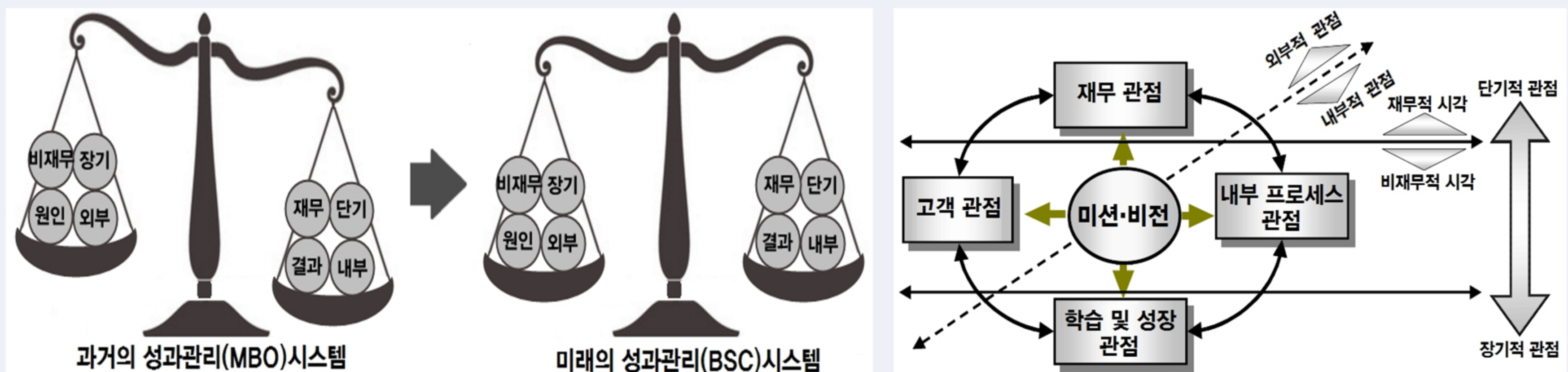
답 ④

20 균형성과표(BSC : Balanced Score Card)에 관한 설명으로 가장 적절한 것은?

- ① 거시적 장기적 측면의 계획 및 전략보다는 미시적 단기적 계획 및 전략의 이행 성과를 관리하는 데 초점을 맞춘다.
② 특정 조직에 적용함에 있어서, 해당 조직의 특성에 따라 각 관점별 성과지표는 상이하겠지만 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 4대 관점은 변경되거나 확장될 수 없다.
③ 조직의 내부 요소와 외부 요소 간의 균형은 물론, 결과를 예측해 주는 선행지표와 결과인 후행지표 간의 균형을 중시한다.
④ 부서별 목표(하위계층 성과표)를 먼저 설정하고 그것을 토대로 조직 전체의 목표를 설정하는 상향식 접근방법을 취한다.

해설

- ① (×) 전통적 재무회계 모형은 과거의 정보에 의존한 단기적인 의사결정을 유도했지만 BSC에서는 단기적 관점(재무관점)과 장기적 관점(학습·성장 관점)의 균형을 강조하며 단기적 성과에 추가하여 조직의 본질가치와 성장 동력과 같은 장기적 성과지표도 중시.
② (×) 특정 조직에 적용함에 있어서, 해당 조직의 특성에 따라 각 관점별 성과지표도 상이할 수 있으며, 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 4대 관점은 변경되거나 확장될 수 있음.
③ (○) • 각 지표 간 균형(balanced set of measures) 중시



- ㉠ 재무적 관점과 비재무적 관점의 균형 : 무형자산의 가치가 재무성과와 어떻게 연계되어 기업의 장기적 가치 창출 내지 전략 달성에 기여하는지를 기술적으로 분석하여 성과평가에 포함시킴으로써 재무적 관점과 비재무적 관점(고객, 내부업무처리, 학습·성장관점)의 균형을 꾀함.
- ㉡ 단기적 관점(재무관점)과 장기적 관점(학습·성장 관점)의 균형 : 전통적 재무회계 모형은 과거의 정보에 의존한 단기적인 의사결정을 유도했지만 BSC에서는 장단기 목표 사이의 균형을 강조하며 단기적 성과에 추가하여 조직의 본질가치와 성장 동력과 같은 장기적 성과지표도 중시.
- ㉢ 결과와 원인[과정]의 균형(선행지표와 후행지표 간 균형) : 결과를 측정하는 후행지표(lagging indicator)와 이러한 결과를 낳는 성과동인[成果動因, performance drivers]인 선행지표(leading indicator) 간 적절한 균형 중시. 과정과 결과 간 인과성을 바탕으로 통합적 균형을 추구하므로 최종성과가 좋지 않을 때 원인이 투입과 과정의 어디에 있는지 찾아내고 해결하는 데 유리.
- ㉣ 내부 관점과 외부 관점의 균형 : 조직 구성원과 조직구조 등에 대한 내부적 관점(학습·성장 관점, 내부업무처리 관점)과 조직 환경에 속하는 고객과 주주의 외부적 시각(재무관점, 고객관점)을 함께 고려.

재무관점	외부적 관점, 상부구조, 가치지향적 관점	과거시각, 단기적 관점	재무적 시각
고객관점		↕	비재무적 시각
내부프로세스관점	내부적 관점, 하부구조, 행동지향적 관점		
학습·성장관점		미래시각, 장기적 관점	

- ④ (×) 조직전체의 비전과 전략으로부터 캐스케이딩 하여 하위조직 지표를 도출하는 하향식(Top-Down) 방식

기존 성과관리와 BSC의 차이

구분	기존 성과관리	BSC
지표도출 방법	- Bottom-Up 방식 ⇨ 성과지표가 조직전체의 비전 및 전략실행과의 괴리 가능성 - 평가주무부서에서 주도	- Top-Down 방식 - 조직전체의 비전과 전략으로부터 캐스케이딩 하여 하위조직 지표 도출 - 전 부서의 참여를 통한 지표 도출(참여·토론 강조)
지표체계	- 단기적, 과거 업적 평가 중심지표 - 주로 재무적 관점에만 집중, 지표 간 연관성 규명 곤란	- 네 가지 관점별 장·단기, 과거업적, 미래역량 등 균형적 평가 - 고객·지식·학습 등 무형자산도 중시, 지표 간 인과관계 정의
결과분석	- 지표실적의 주기적 모니터링 미비 - 실적의 원인분석에 한계	- 지표실적의 주기적 모니터링 및 피드백 강조 - 전략적 조직관리 수단의 기능
결과 활용	- 평가결과에 대한 보상에 초점 - 조직의 전략 등과 단절된 성과평가	- 지표실적 분석 및 사후조치, 조직 전체 성과에 대한 평가 - 조직의 비전, 전략 등과 연계

답 ③

21 조직이론에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 고전적 조직이론은 조직 내 기계적 능력을 중시하고, 조직 속의 인간을 합리적 경제인으로 간주한다.
- ② 고전적 조직이론에서는 공조직과 사조직의 관리는 본질적으로 다르다는 공사행정이원론에 입각하고 있다.
- ③ 신고전적 조직이론은 메이요(Mayo) 등에 의한 호손(Hawthorne) 공장 실험에서 시작되었다.
- ④ 현대적 조직이론은 동태적이고 유기체적인 조직을 상정하며 조직발전(OD : Organization Development)을 중시해 왔다.

해설

- ② (×) 고전적 조직이론에서는 공조직과 사조직의 관리는 유사하다는 공사행정이원론에 입각하고 있다.

조직이론의 비교

구분	고전적 조직론	신고전적 조직론	현대 조직론	
인간관	합리적·경제적 인간	사회적 인간	자아실현인	복잡인(복합인)
	욕구의 단일성(경제적 욕구) 인간의 피동성, 수동성 동기부여의 외재성 (외재적 보상-경제적 유인)	욕구의 단일성(사회적 욕구) 인간의 피동성, 수동성 동기부여의 외재성 (외재적 보상-사회적 유인)	욕구의 다양성 인간의 능동성 동기부여의 내재성 (내재적 보상)	욕구의 다양성 변이성·가변성 ⇨ 유형화·정형화 곤란 욕구의 개인차
	X이론(수직적 명령·복종 중시)	Y이론(인간 고려, 인간관계론)	Y이론(성장이론)	Z이론의 일종(상황적응이론)
조직 목표와 개인목표	양립·조화 가능 ⇨ 교환모형 (일 vs 경제적 유인 교환)	양립·조화 가능 ⇨ 교환모형 (일 vs 사회적 유인 교환)	조직목표·개인목표의 통합 통합모형(교환모형·수용모형)	상황에 따라 다른 상황적응적 관리전략
조직구조	공식적 구조, 관료제·계층제	비공식적 구조	공식·비공식조직, 동태적 구조(탈관료제)	
환경관	폐쇄체제관	주로 폐쇄체제관(인간관계론) 또는 환경유관론	개방체제관	
행정변수	구조	인간(행태)	환경	
행정이념	기계적 능력	사회적 능력	다원적 목표·가치·이념	
연구방법	원리접근(형식적 과학성 추구)	경험적 접근(경험과학성 추구)	복합적 구조(경험과학성 제고, 종합학문성·學諸性)	
정치·행정	정치·행정2원론	정치·행정2원론	정치·행정1원론	
기초이론	행정관리론, 과학적 관리론, 원리접근법, Weber의 관료제론	인간관계론, 초기 비교행정론·생태론, 환경유관론(Selznick)	상황적응이론, 탈관료제론, 비교조직론(Hardy), 체제론(Scott), 의사결정론(Simon), 조직혁신론(Tompson)	

답 ②

22 우리나라 국회 인사청문회제도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 인사청문특별위원회의 인사청문과 소관상임위원회의 인사청문으로 구분되며 인사청문특별위원회의 위원정수는 13인이다.
- ② 인사청문특별위원회의 인사청문 대상자에는 국무총리, 헌법재판소장, 감사원장, 대법원장, 대법관, 헌법재판소 재판관 및 대통령이 임명하는 중앙선거관리위원회 위원 3인이 포함된다.
- ③ 인사청문특별위원회는 임명동의안에 대한 인사청문회를 마친 날로부터 3일 이내에 심사경과보고서 또는 인사청문결과보고서를 의장에게 제출한다.
- ④ 소관상임위원회 인사청문회의 인사청문결과보고서 내용은 법적 구속력이 없다.

해설

- ② (×) 중앙선거관리위원회와 헌법재판소 재판관 중 각각 국회에서 선출하는 3인만 국회 인사청문특별위원회의 인사청문 대상임. 대통령이 임명하는 3인 및 대법원장이 지명하는 3인의 경우 국회 소관 상임위원회의 인사청문 대상임

인사청문 대상

구분	국회 인사청문특별위원회 인사청문 대상		국회 소관 상임위원회 인사청문
	임명에 국회 동의 필요	국회에서 선출하는 자	
대법원	대법원장, 대법관		
헌법재판소	헌법재판소장	헌법재판관 3인	헌법재판관 6인(대통령 임명 3인, 대법원장 지명 3인)
중앙선거위	☑ 중앙선거위원장(×)	중앙선거관리위원 3인	중앙선거관리위원 6인(대통령 임명 3인, 대법원장 지명 3인)
행정부	국무총리, 감사원장 ☑ 감사위원(×)		국무위원(각부 장관), 국세청장·검찰총장·경찰청장, 국가정보원장, 방송통신위·공정거래위·금융위·국가인권위 위원장, 합동참모의장, 특별감찰관 ☑ 국민권익위원회 위원장(×), 금융통화위원회 위원장(×)
기타			한국은행 총재, 한국방송공사 사장

*헌법재판소 재판관 : 9명의 재판관은 대통령이 임명하되 3명은 국회에서 선출하는 자를, 3명은 대법원장이 지명한 자를 임명.

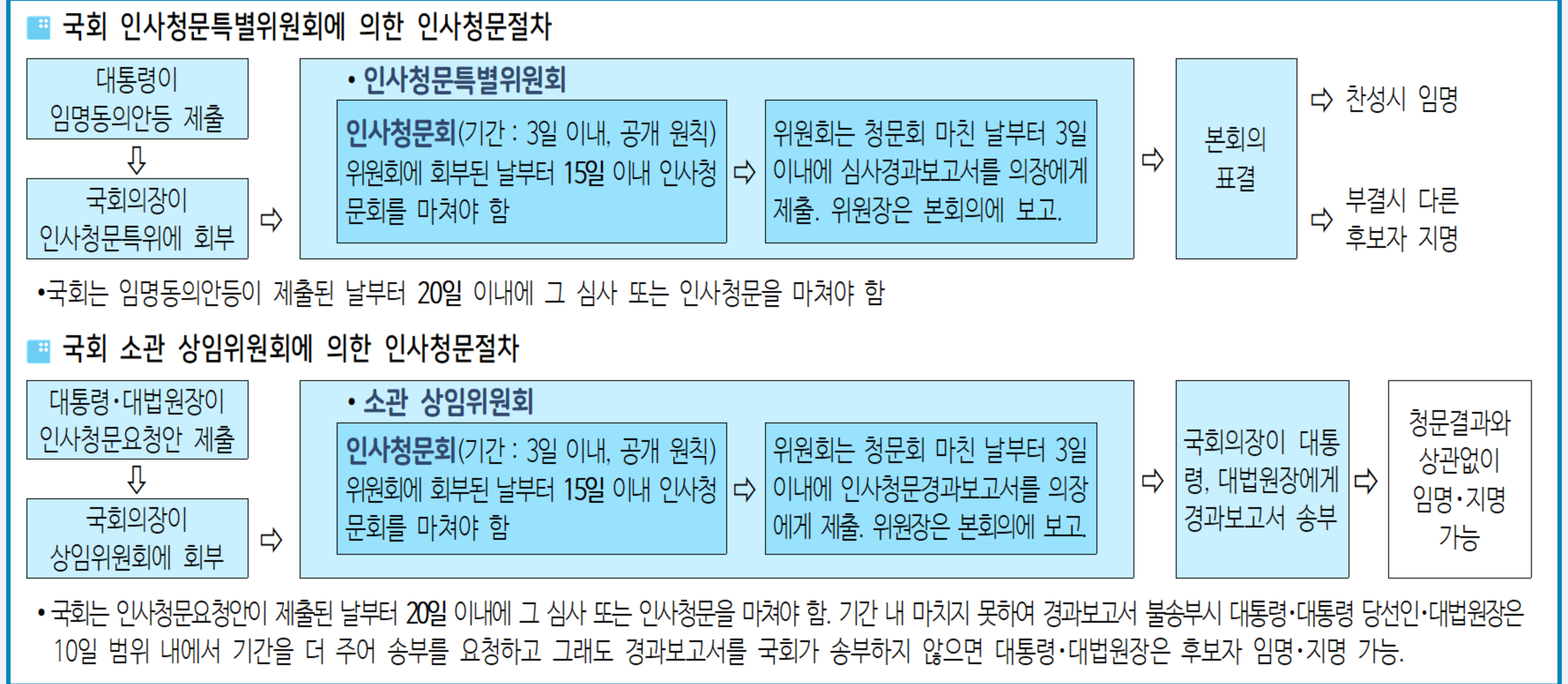
*중앙선거위 위원 : 9명의 선거위원 중 3인은 국회에서 선출, 3인은 대법원장이 지명, 3인은 대통령이 임명.

*중앙선거관리위원장은 호선(互選 : 위원들이 서로 투표하여 뽑음)하며 청문대상이 아님.

☑ 중앙선거관리위원회 위원과 헌법재판소 재판관은 국회의 인사청문특별위원회의 인사청문을 받아야 한다.(×) - 국회가 선출하는 3인의 경우만 해당

☑ 경찰청장 후보자에 대한 인사청문은 국회 행정안전위원회에서 실시한다.(○) - 소관상임위원회인 행정안전위원회에서 실시

- ③ (○)



- ④ (○) 국회의 임명 동의와는 달리 인사청문 결과는 그 자체로서 대통령을 법적으로 구속하지는 못한다. 즉 대통령이 인사청문 결과를 정치적으로 존중할 것인지의 문제이지 법적 구속력 문제는 아니다. 소관상임위원회 인사청문에서 상임위원회가 경과보고서를 채택하지 않는 경우나 임용에 반대하는 경과보고서를 채택하더라도 대통령이 후보자를 임명하는 것을 막을 수는 없다.

답 ②

23 우리나라 공무원연금제도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 1960년 공무원연금법 제정으로 공무원연금제도의 법적 토대가 마련되었다.
- ② 연금조성 방식은 기금제와 기여제를 적용하고 있다.
- ③ 보건복지부는 공무원연금제도를 총괄하고 있으며, 공무원연금공단은 연금업무를 집행하고 있다.
- ④ 기여금을 부담하는 재직기간은 최대 36년이다.

해설

- ① (○) 공무원연금제도는 1960년 도입된 공적연금제도로써 직업공무원을 대상으로 하는 특수직역연금제도
 ② (○) 기여제 : 연금지급에 소요되는 재원을 국가와 공무원이 공동으로 부담
 기금제 : 연금소요 발생에 대비하여 소요되는 재원확보를 위해 사전에 적립금(기금)을 마련·적립하는 방식

국 가	재원(개인부담 여부)	연금기금 조성 여부	관련 학설
미국·우리나라	기여제(국가와 공무원이 공동부담)	기금제	거치보수설(보수후불설)
영국·독일	비기여제(국가예산으로 부담)	비기금제	공로보상설(은혜설)

- ③ (×) 공무원연금제도 총괄은 인사혁신처가 함.

• 공무원연금법

제2조(주관) 이 법에 따른 공무원연금제도의 운영에 관한 사항은 인사혁신처장이 주관한다.

제4조(공무원연금공단의 설립) 인사혁신처장의 권한 및 업무를 위탁받아 이 법의 목적을 달성하기 위한 사업을 효율적으로 추진하기 위하여 공무원연금공단을 설립한다.

- ④ (○) 공무원의 기여금 납부기간의 상한 또는 퇴직급여 산정 시 재직기간의 상한은 최대 36년이다.

답 ③

24 우리나라 공무원 소청심사제도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 인사혁신처에 설치된 소청심사위원회는 위원장 1명을 포함한 5명 이상 7명 이하의 상임위원과 상임위원 수의 2분의 1 이상인 비상임위원으로 구성된다.
 ② 국회, 법원, 헌법재판소 및 선거관리위원회 소속 공무원의 소청에 관한 사항을 심사 결정하기 위하여 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소 사무처 및 중앙선거관리위원회 사무처에 각각 해당 소청심사위원회를 둔다.
 ③ 소청심사위원회의 결정은 처분 행정청을 기속한다.
 ④ 모든 국가 및 지방 공무원은 소청심사를 통해 공무원 징계처분에 대한 이의제기권을 보장받는다.

해설

- ④ (×) 특수경력직 공무원은 소청심사 대상이 아니다. 따라서 행정심판법 상 행정심판을 청구해야 한다. 특정직의 경우 검사는 소청심사 규정이 별도로 없음.

☞ 공무원 소청심사기관

행정부	• 경력직 : 국가공무원은 인사혁신처 소청심사위원회(지방공무원은 시·도 지방소청심사위원회) - 단, 특정직은 다른 법률로 정한 경우 인사혁신처 소청심사위원회의 소청심사 가능 - 교원은 교원소청심사위원회, 군인은 국방부 중앙군인인사소청심사위원회(징계처분의 경우 항고심사위원회). - 법관은 대법원에 징계처분취소 청구. 검사는 소청심사 규정이 없음. • 특수경력직 : 소청심사 대상이 아님. 별정직의 경우 행정심판법 상 행정심판을 청구해야 함.
국회	국회사무처 소청심사위원회
법원	법원행정처 소청심사위원회
헌법재판소	헌법재판소사무처 소청심사위원회
중앙선거관위	중앙선거관리위원회 사무처 소청심사위원회

- ①②③ (○)

• 국가공무원법

제9조(소청심사위원회의 설치)

- ① 행정기관 소속 공무원의 징계처분, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사·결정하게 하기 위하여 인사혁신처에 소청심사위원회를 둔다.
 ② 국회, 법원, 헌법재판소 및 선거관리위원회 소속 공무원의 소청에 관한 사항을 심사·결정하게 하기 위하여 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처 및 중앙선거관리위원회사무처에 각각 해당 소청심사위원회를 둔다.
 ③ 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처 및 중앙선거관리위원회사무처에 설치된 소청심사위원회는 위원장 1명을 포함한 위원 5명 이상 7명 이하의 비상임위원으로 구성하고, 인사혁신처에 설치된 소청심사위원회는 위원장 1명을 포함한 5명 이상 7명 이하의 상임위원과 상임위원 수의 2분의 1 이상인 비상임위원으로 구성하되, 위원장은 정무직으로 보한다.
 ④ 제1항에 따라 설치된 소청심사위원회는 다른 법률로 정하는 바에 따라 특정직공무원의 소청을 심사·결정할 수 있다.

제15조(결정의 효력) 제14조에 따른 소청심사위원회의 결정은 처분 행정청을 기속(기속)한다.

답 ④

25 다면평가제도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 입체적이고 다면적인 평가 결과를 도출하여 평가의 객관성과 공정성을 강화할 수 있다.
 ② 하급자가 상급자를 평가함에 따라 계층제를 통한 내부통제를 약화시킬 우려가 있다.
 ③ 우리나라에서는 이명박 정부 당시 다면평가제도가 처음 도입되었다.
 ④ 우리나라 제도상 평가자는 피평가자의 상사, 동료, 부하, 민원인 등으로 구성된다.

해설

①② (○) ■ 다면평가제의 장·단점

1. 장점

- ① 다수의 평정자를 활용하는 평가의 다면화·입체화를 통해 **정실주의를 차단**하며, 소수인의 주관과 편견 및 개인 편차를 줄여 인사평정의 **객관성·공정성·신뢰성**을 제고하고, 평정예의 관심도와 지지도를 높임.
- ② 동료나 부하의 업적에 무임승차하려는 행태의 억제.
- ③ 사람들과 원활한 인간관계를 증진시키도록 동기를 부여해 **조직 내 상하 간, 동료·조직 간 커뮤니케이션의 원활화**.
- ④ 평가결과를 승진, 보직관리, 성과상여금 지급, 포상 등에 활용하므로 공무원에 대한 **동기부여의 효과**가 높음. 다면평가를 통한 능력·성과 중심의 인사관리는 개인의 성과 향상과 조직의 생산성 증대를 위한 촉매제. 업무 전반의 관련자로부터의 긍정적인 평가가 중시되므로 업무 전반에 대한 성과 향상에 기여.
- ⑤ 행정서비스에 대한 다양한 의견을 수렴해 **공무원의 능력과 행정발전을 위해 활용**.
 - ㉠ 추종자의 솔직한 의견을 들어 관리자·감독자가 리더십 행태를 반성·개선함으로써 **민주적인 리더십 형성**.
 - ㉡ 행정 분권화와 부하직원에 대한 **힘 실어주기의 유리한 조건을 형성**시키므로 계층구조 완화와 팀워크가 강조되는 **매트릭스 조직, 팀조직** 등 현대사회의 새로운 조직유형에 적합.
 - ㉢ **평정결과에 대한 당사자의 승복을 얻어내기 쉽고**(평가결과의 수용성 증대), **공정한 평가 및 환류를 통해** 구성원에 대한 자기개발동기 유발 및 자기역량 강화의 기회 촉진
- ⑥ **민주적인 조직문화 창출** : 평가과정에 구성원이 직접 참여하므로 책임의식 고양, 상하 간 일방적 지시와 복종의 조직문화를 개선. 특정 상관에 대한 책임·맹종에 따른 권위적·관료적 병폐 시정.
- ⑦ **충성심의 방향을 다원화**하며, 국민(고객)중심적 방향으로 전환.

2. 단점

- ① 능력·실적보다 인간관계가 우선되는 **인기투표식 평정**, 목표성취보다는 원만한 대인관계에 치중하는 **대중영합주의(populism ; 포퓰리즘)** 초래.
- ② 평가 시간과 비용 과다, 절차 복잡, 평정단 선정의 객관성 확보 곤란.
- ③ **통제망의 확대**로 인한 평정상의 불쾌감·스트레스 확대, 부하 평정시 전통적인 **하향식 행정문화와의 마찰**(계층제 문화가 강한 경우 적용 곤란, 관리자가 부하들의 평가를 받는데 대한 저항감·불쾌감으로 상사와 부하 간 갈등을 야기해 조직 내 화합 저해).
- ④ 평가자가 갖은 인사이동으로 유동성이 심하거나, 평가 취지·방법을 잘 모를 경우 평가의 신뢰성 저하.
- ⑤ 평가자의 범위가 너무 확대되면 피평가자에 대한 정확한 정보를 모르고 평가가 이루어져 평가의 정확성 저해.
- ⑥ 편파적 평정이나 **상호담합 또는 모략성 응답**의 가능성.
- ⑦ 부처 통합시 능력보다 출신부처에 따른 평가로 인해 **소규모 부처 출신자에 대한 부당한 평가나 부처이기주의** 초래 우려
- ⑧ 부처별 직급별로 특성에 따른 다양하고 적합한 평가가 곤란.

- ③ (×) 다면평가제는 1998년 김대중 정부 때 처음 도입.

■ 우리나라 다면평가제도 연혁

- ㉠ 1998년 김대중 정부 때 공무원임용령에 다면평가 결과를 승진에 활용할 수 있는 법적 근거 마련.
- ㉡ 2001년 각종 인사운영에 다면평가 결과를 반영할 수 있는 근거 마련.
- ㉢ 2010년 인기투표 논란, 부적절한 평가단 구성 등이 문제되어 다면평가 결과를 공무원의 역량개발, 교육훈련등에만 활용하고, **승진·전보·성과급지급 등에는 참고자료로만 활용**하게 함.
- ㉣ 2019년 **역량개발 및 교육훈련, 승진·전보·성과급에 활용할 수 있도록 다시 개정**(여전히 다면평가 결과는 근무성적평정에 반영 안 됨), 보통승진심사위원회의 심사기준에도 다시 '다면평가를 실시한 경우 다면평가 결과'를 포함시킴.

- ④ (○)

■ 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제28조(다면평가)

- ① 소속 장관은 소속 공무원에 대한 능력개발 및 인사관리 등을 위하여 해당 **공무원의 상급 또는 상위 공무원, 동료, 하급 또는 하위 공무원 및 민원인 등에 의한 다면평가**를 실시할 수 있다.
- ② 소속 장관은 제1항에 따른 다면평가의 방법 및 절차 등에 관한 구체적인 사항을 직무의 특성 등을 고려하여 설계·운영하여야 한다.
- ③ 제1항에 따른 다면평가의 평가자 집단은 다면평가 대상 공무원의 실적·능력 등을 잘 아는 업무 관련자로 구성하되, 소속 공무원의 인적 구성을 고려하여 공정하게 대표되도록 구성하여야 한다.
- ④ 제1항에 따른 다면평가의 결과는 해당 공무원에게 공개할 수 있다.

답 ③

26 중앙인사기관에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 독립합의형은 타 기관과의 밀착을 방지하고 입법부나 일반 국민 및 행정부와의 관계를 원만하게 설정할 수 있다.
- ② 비독립단독형은 합의에 따른 결정방식으로 인사의 공정성을 유지할 수 있다.
- ③ 독립합의형은 엽관주의의 영향력을 배제함으로써 실적제를 발전시키는 데 유리하다.
- ④ 우리나라는 2014년 국무총리 소속으로 인사혁신처가 신설되어 현재까지 비독립단독형으로 운영되고 있다.

해설

- ①③ (○) ② (×) 독립합의형은 합의에 따른 결정방식으로 신중하고 공정한 의사결정이 가능. 비독립단독형은 단독제 기관장의 독선적·자의적 결정이 이뤄질 수 있음.

■ 중앙인사기관의 유형 : 독립·합의제형(위원회 형태 commission - type)과 비독립·단독제형(집행부 형태, executive - type)

의의	독립·합의제형(위원회 형태 commission - type)	비독립·단독제형(집행부 형태, executive - type)
의의	중앙인사기관이 일반행정부처에서 분리되어 있고 행정수반으로부터 독립된 지위를 가진 합의체로 구성	중앙인사기관이 행정수반에 의해 임명된 한 명의 기관장에 의해 관리됨.
사례	미국 실적제도보호위원회(MSPB ; Merit System Protection Board) 영국 인사위원회(CSC ; Civil Service Commission), 일본 인사원	미국 인사관리처, 영국 내각사무처(Cabinet Office), 일본 내각관방의 내각인사국, 프랑스 인사행정처(총리 직속), 우리나라 인사혁신처(국무총리 소속)
장점	① 업관주의적 영향력 배제, 인사행정의 정치적 중립, 실적제 발전에 유리. ② 합의체에 의한 신중하고 공정한 의사결정(1인에 의한 전횡·독단 방지), 중요 이익집단 대표자를 참여시켜 인사행정에 대한 이익집단의 요구를 균형 있게 수용 가능. ③ 합의체 구성원 임기를 서로 엇갈리게 하여 인사행정의 계속성 확보(staggering term, 임기시차제). ④ 단독책임자가 아닌 여러 명의 위원으로 구성되므로 다른 기관과의 밀착이나 소원한 관계를 방지하고 입법부나 일반 국민 및 행정부와의 관계를 원만하게 유지할 수 있음.	① 한 사람이 단독으로 인사행정의 수행하므로 인사행정의 책임소재 명확화. ② 단일 지도층으로 형성되므로 중요 인사정책의 신속한 결정 가능. ③ 행정수반이 인사행정을 관리도구로 삼아 신속하고 강력한 정책추진이 가능하므로 능률적 행정 수행. ④ 일상적 행정의 필요성과 변화에 신속적으로 대응 가능.
단점	① 인사행정의 책임소재 불분명과 책임전가. ② 합의에 따른 시간 소요로 인사정책 결정의 지연. ③ 업관주의 방지가 목적이므로 인사행정의 적극화나 전문화 곤란. ④ 구성원이 양당적 또는 초당적 비전문가이므로 전문적 인사문제를 다룰 때 비능률성·비합리성 우려. ⑤ 행정수반에 대해서도 독립적 지위를 유지하므로, 행정수반이 인사관리수단을 확보하지 못해 자신의 정책을 강력히 추진하기 곤란. ⑥ 일상적인 행정을 수행하는 행정부로부터 인사권이 분리되어 있고, 합의제 형태의 조직구조이므로 일상적 행정의 필요성과 변화에 신속적으로 대응 곤란.	① 단독제 기관장의 독선적·자의적 결정에 대한 통제 곤란. ② 인사행정의 독립성(정치적 중립성) 결여로 인해 인사행정의 업관화·정실화 우려. ③ 기관장이 바뀔 때마다 인사행정의 방향이 달라질 수 있어서 인사행정의 일관성·계속성 결여. ④ 행정수반이나 내각에 소속되므로 양당적이거나 초당적인 문제를 적절히 반영하기 곤란.

④ (○) ■ 행정부 중앙인사기관의 연혁

- 1948년 정부수립 후 총무처
- 1955년 국무원 사무국 ⇨ 1960년 국무원 사무처
- 1963년 총무처 인사국
- 1998년 행정자치부 인사국 (* 총무처 + 내무부 ⇨ 행정자치부)
- 1999년 중앙인사위원회와 행정자치부로 2원화. 행정자치부로부터 인사사무 일부를 이관받아 대통령 직속 중앙인사위원회(비독립 합의형) 설치.
- 2004년 중앙인사위원회로 인사업무 1원화. 행정자치부로부터 공무원 인사관리·후생복지(윤리·복무·연금업무 제외) 사무가 이관됨.
- 2008년 행정안전부 인사실이 인사기능 통합하여 담당. 중앙인사위원회 폐지.
- 2013년 행정안전부 ⇨ 안전행정부
- 2014년 안전행정부 인사기능을 이관받아 국무총리 소속 인사혁신처 설치

답 ②

27 직위분류제에 관한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㉠ ‘직급’은 직무의 종류가 유사하고 곤란도 책임도가 서로 다른 군을 말한다.
 ㉡ 계급제와 비교할 때 직위분류제는 계급과 직위를 연계시키지 않아 인사행정의 수직적 융통성이 높다.
 ㉢ 직위분류제는 계급제에 비해 업무의 전문화로 인하여 상위직급에서의 업무 통합이 쉽다.
 ㉣ 직위분류제는 조직 및 직무환경의 변화에 적절한 대응이 어렵다.

① ㉠, ㉡

② ㉡, ㉢

③ ㉡, ㉣

④ ㉢, ㉣

해설

㉠ (×) 직급(職級) : 직무의 종류·곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군

- 국가공무원법 제5조(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”이란 직무의 곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군을 말한다.

㉡ (○)

인력 활용	계급제	직위분류제
수평적 융통성(이동성)	높음(일반행정이 중시, 계급만 동일하면 전직·전보가 탄력적으로 가능)	낮음(전문행정이 지향, 다른 직무로의 전직 곤란)
수직적 융통성(이동성)	낮음(계급 간 엄격한 구분 강조, 계급 간 승진 곤란, 연공서열 기준 승진)	높음(승진 기준은 실적·능력, 연공서열은 고려 안 함)
외부 개방성	낮음(폐쇄형 임용)	높음(개방형 임용)

- ㉔ (×) 계급제는 일반행정을 지향하는 융통성있는 제도로서 구성원 간 관계가 친밀하여 조직 간 조정·협조·의사소통이 잘 이루어지지만, 직위분류제는 업무 전문화를 통한 전문적 행정관리에 역점을 두므로 상위직급에의 업무통합이 곤란하고, 공무원의 시야와 이해력이 좁아져 수평적 협조·조정이 곤란하다.
- ㉕ (○) • **외부 환경(국민)에의 대응력과 직무 변화에의 대응력**
- ㉕ ㉔ 외부 환경(국민)에의 대응력은 직위분류제가 높음 : 직위분류제는 개방형과 결합되어 일반국민의 시각에서 공직을 관찰해 오던 외부인사에게 충원의 문호를 개방하므로 민의에 보다 민감하게 대응. 계급제는 폐쇄성으로 인한 무사안일을 초래하거나 특권집단화되어 결국 국민의 요구에 민감한 대응을 하지 못하고, 환경의 변화에 적절하게 대응하지 못하는 공직의 경직화를 야기할 수 있음.
- ㉕ ㉕ 직무 변화에 대한 대응력은 계급제가 높음 : 계급제는 인사관리(인력활용)의 탄력성·융통성·신축성이 커 직무 변화에 신속히 대응 가능. 직위분류제는 지나친 직무구조의 편협성과 비탄력적 분류체계 때문에 직무변화에 신속히 대응 곤란.

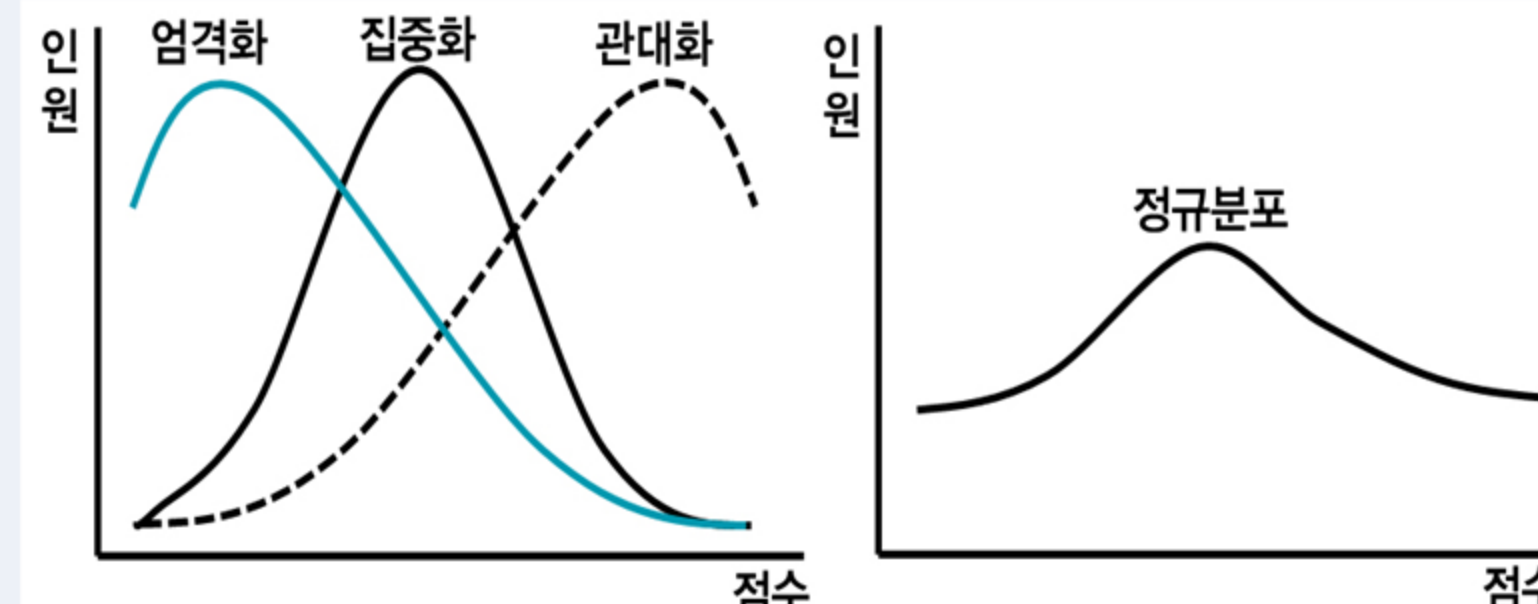
답 ③

28 근무성적평정 방법에 관한 설명으로 가장 적절한 것은?

- ① 피평정자들의 성적분포가 과도하게 집중되는 것을 방지하기 위해 등급별로 비율을 정하여 준수하도록 하는 강제선택법을 활용할 수 있다.
- ② 중요사건기록법은 피평정자로 하여금 자신의 근무실적을 스스로 보고하도록 하는 방법이다
- ③ 행태기준평정법은 성과와 관련된 직무행태를 관찰하여 활동의 발생빈도를 측정하는 것으로 도표식평정척도법에 중요사건기록법을 가미한 방법이다.
- ④ 도표식평정척도법은 평정자의 직관과 선함에 근거하여 평가요소를 결정하기 때문에 작성이 빠르고 쉬우며, 경제적인다는 장점이 있다.

해설

- ① (×) 강제선택법 ⇨ 강제배분법
 [강제배분법 : 등급별 분포비율 지정(관대화·집중화·엄격화 방지)
 강제선택법 : 서술항목 중 피평정자 특성에 가장 적합 or 부적합한 표현 선택
- ② (×) 중요사건기록법 : 피평정자의 근무실적에 큰 영향을 주는 중요사건들을 평정자로 하여금 기술하게 하거나 중요사건들에 대한 설명구를 미리 만들어 평정자에게 해당되는 사건에 표시하게 하는 방법.
- ③ (×) 행태기준평정법이 도표식 평정에 중요사건기록법을 가미한 방법이지만 직무활동의 관찰 빈도 수를 표시하는 척도를 사용하는 것은 아님. 행태기준평정척도법에 도표식평정척도법을 추가하여 사건의 관찰 빈도 수를 표시하는 척도를 구성하고 조직구성원의 주요 행태별 척도를 제시한 뒤, 해당 척도를 선택하게 하는 방법은 행태관찰평정척도법임.

도표식 평정척도법 (Graphic Rating Scale)	① 의의 : 한 쪽에 평정요소를, 다른 쪽에는 각 평정요소별 우열척도인 등급을 표시한 평정표를 사용하여 평정자가 피평정자를 평정요소별로 관찰하여 해당 평정등급을 표시 하는 방법으로 가장 널리 사용.															
	■ 사례															
	<table><tr><th>평정요소</th><th>평정요소의 내용</th><th>요소별 배점</th><th>평정등급(평정척도)</th><th>소계 점수</th></tr><tr><td>기획력</td><td>창의적 시각으로 문제를 예측하고 실행 가능한 계획 수립</td><td>9</td><td>① - ② - ③ - ④ - ⑤</td><td></td></tr><tr><td>추진력</td><td>맡은 업무를 책임감을 가지고 목적한 바를 완수</td><td>6</td><td>① - ② - ③ - ④ - ⑤</td><td></td></tr></table>	평정요소	평정요소의 내용	요소별 배점	평정등급(평정척도)	소계 점수	기획력	창의적 시각으로 문제를 예측하고 실행 가능한 계획 수립	9	① - ② - ③ - ④ - ⑤		추진력	맡은 업무를 책임감을 가지고 목적한 바를 완수	6	① - ② - ③ - ④ - ⑤	
	평정요소	평정요소의 내용	요소별 배점	평정등급(평정척도)	소계 점수											
기획력	창의적 시각으로 문제를 예측하고 실행 가능한 계획 수립	9	① - ② - ③ - ④ - ⑤													
추진력	맡은 업무를 책임감을 가지고 목적한 바를 완수	6	① - ② - ③ - ④ - ⑤													
② 장점 : 평가자의 직관과 선함을 바탕으로 하여 평가요소가 결정되기 때문에 작성이 빠르고 쉬우며 경제적 임. 상별목적에 이용 하는 것이 편리함, 평정결과가 점수로 표시되므로 계량화와 통계적 조정 용이 . ③ 단점 : 평정요소의 합리적 선정 곤란 , 등급지정 기준이 모호해 평정이 주관적·임의적임(등급의 비교기준 불명확), 연쇄효과와 집중화·관대화 경향, 일반적 요소를 기준으로 하므로 피평정자의 능력개발을 위한 자료 형성 곤란.																
강제배분법 [분포제한법, 강제할당법, 정규분포법] (Forced Distribution)	① 의의 : 성적분포의 과도한 집중화·관대화·엄격화 오차 를 방지하기 위해 성적분포비율이 정규분포 화 되도록 확률적으로 분포비율을 미리 정해 놓는 방법. 도표식 평정을 보완. ② 장점 : 관대화·집중화·엄격화에 따르는 평정오차 방지. ③ 단점 : 평정대상 전원이 무능 또는 유능해도 일정 비율만 우수하거나 열등하다는 평정을 받게 되어 현실을 왜곡하는 부작용을 초래하며, 역산(逆算)식 평정의 우려도 있음.															
																
강제선택법 (Forced Choice Method)	① 의의 : 2개 또는 4 ~ 5개의 서술항목 중 피평정자의 특성에 가장 적합하거나 부적합한 표현을 선택하도록 하는 방법. 각 서술 항목은 비슷하게 좋은 것으로 또는 나쁜 것으로 보이는 문항들로 짝을 지어 작성. 강제선택식 사실표지법(forced choice checklist)이라고도 하며 체크리스트법의 한 변형.															
	■ 사례 • 평정대상자의 행동을 가장 잘 묘사할 수 있는 항목에 체크표시 하여 주십시오. 1. 학습속도가 빠르다.(✓) 열심히 일한다.() 2. 자주 결근한다.() 일처리가 느리다.(✓)															
	② 장점 : 각 항목에 배정된 점수가 평정자나 평정대상자에게 알려주지 않으므로 연쇄효과 같은 평정자의 편견이나 정실(情實)을 배제할 수 있으며, 신뢰성과 타당성이 높음. ③ 단점 : 평정기술항목 작성 곤란, 작성비용 과다, 피평정자의 평정에 관한 상의 곤란(평정항목별 점수계산 방식을 모르므로), 피평정자와 모든 항목이 관련 없거나 모든 항목이 관련된 경우에도 하나만 선택해야 함.															

중요사건 기록법
(Critical Incident Method)

① 의의 : 피평정자의 근무실적에 큰 영향을 주는 중요사건들을 평정자로 하여금 기술하게 하거나 중요사건들에 대한 설명구를 미리 만들어 평정자에게 해당되는 사건에 표시하게 하는 방법. 근무성적평정의 객관적 기준의 발견보다는 직원의 능력발전 도모라는 목적에 적합.

■ 사례 1

중요 사건	일시	장소
일하면서 불쾌감을 표시하거나 화를 낸다.		
동료직원 돕기를 거부한다.		
작업방법의 개선을 제안한다.		
동료직원이 상부지시를 받아들이도록 설득한다.		

■ 사례 2

평가요소 : 문서관리			
일자/ 장소	바람직한 행동	일자/장소	바람직하지 못한 행동
3/1 사무실	담당자 부재시 접수된 문서를 본인 문서함에 안전하게 보관했다가 다음 날 담당자에게 전달	4/2 사무실	작업을 마치지 않은 상태에서 점심시간이 되자 대외비 문서를 책상위에 놓고 나감

② 장점 : 피평정자와의 상담을 촉진(피평정자의 행동이 기대되었던 행동과 다르면 평정자인 감독자와 피평정자인 부하가 그 사건을 서로 토의·상담하는 과정에서 피평정자의 태도와 직무수행 개선 가능), 시간적 오류 방지, 사실에 기초한 평가가 가능.

③ 단점 : 이례적인 행동을 지나치게 강조할 위험이 있음. 평가결과의 계량화가 곤란해 비교와 서열화 곤란. 감독자는 평가의 역할보다는 보고인의 역할만 함.

행태기준 평정척도법
(BARS ; Behavioral Anchored Rating Scale)

① 의의 : 도표식 평정척도법 + 중요사건기록법. 도표식 평정척도법의 주관성을 배제하고 평정의 타당성을 높이기 위하여 실제로 관찰될 수 있는 행태(중요 사건)를 서술적 문장으로 평정척도를 표시한 평정도표(행태적 길잡이)를 사용. 직무분석에 기초하여 직무(job)와 관련한 중요한 과업(task) 분야를 선정하고 각 과업분야에 대하여 가장 이상적인 과업행태에서부터 가장 바람직하지 못한 행태까지를 몇 개의 등급으로 구분하고 각 등급마다 중요 행태를 명확하게 기술하고 점수를 할당(중요 행태는 중요사건기록법에서 idea를 얻을 수 있음).

■ 사례 - 평정요소 : 문제해결을 위한 협조성(평정대상자의 행태를 가장 잘 대표할 수 있는 난에 체크 표시)

등급	행태 유형
() 6	부하직원과 상세하게 대화를 나누고 그에 대한 해결방안을 내놓는다.
() 5	스스로 해결할 수 없는 문제는 상관에게 자문을 구하여 해결책을 모색한다.
() 4	스스로 해결하려는 노력은 하나 가끔 잘못된 문제를 초래한다.
() 3	일시적인 해결책으로 대응하여 문제가 계속 발생한다.
() 2	부하직원의 의사를 고려하지 않고 독단적으로 결정을 내린다.
() 1	어떤 결정을 내려야 할 상황인데 결정을 회피하거나 계속 미룬다.

② 장점 : 평정척도는 피평정자(직무수행담당자)와 계선상의 관리자가 공동으로 참여하여 설계하므로 신뢰와 참여를 통해 이루어짐. 주관적 평가의 오류 가능성 최소화.

③ 단점 : 동일 직무라도 과업마다 별도의 행태기준을 작성해야 하므로 시간과 비용이 많이 듦. 어느 하나의 행태만 선택하라는 것은 인간행동의 다양성을 인정하지 않고 상호배타성을 전제로 하므로 설득력이 약함(인간은 바람직한 행태를 보일 때도 있고 바람직하지 못한 행태를 보일 때도 있기 때문임).

행태관찰 척도법
(BOS ; Behavioral Observation Scales)

① 의의 : 행태기준평정척도법 + 도표식평정척도법.

㉠ 행태기준평정척도법 처럼 평정요소별 행태에 관한 구체적 사건·사례를 기준으로 평정하지만, 등급은 도표식평정척도법과 유사하게 사건의 관찰 빈도 수를 표시하는 척도를 구성하여 조직구성원의 주요 행태별 척도를 제시한 뒤, 해당 척도를 선택하게 하는 방법.

■ 사례 - 평정요소 : 부하직원과의 의사소통

평정항목	등급(관찰빈도)									
	거의 관찰 못함					매우 자주 관찰				
새 정책이나 내규가 시행될 때 게시판에 게시한다.	1	-	2	-	3	-	4	-	5	
주의력을 집중하여 대화에 임한다.	1	-	2	-	3	-	4	-	5	
지시사항을 전할 때에는 구두로 한 것을 다시 메모로 전달함으로써 확인한다.	1	-	2	-	3	-	4	-	5	
메모는 간략하고 이해하기 쉽게 적는다.	1	-	2	-	3	-	4	-	5	
상부 지시사항을 즉시 전하지 않고 며칠 지나 전함으로써 일을 서두르게 만든다.	1	-	2	-	3	-	4	-	5	

㉡ 행태기준평정척도법의 단점인 바람직한 행동과 그렇지 않은 행동 간 상호배타성 극복을 위해, 행태별 척도 제시.

㉢ 선정된 평정항목은 모두 직무와 밀접한 관련성이 있어야 함(직무에 능통한 전문가의 판단에 의지하게 되며, 시험의 내용타당성 확보와 유사한 논리).

② 장점 : 평정요소와 직무와의 관련성이 높으므로 평정결과를 통해 평정대상자에게 행태변화에 유용한 정보를 환류시켜 줌. 도표식평정의 평정요소의 추상성을 해소하고 등급 간 막연한 탁월·우수·보통 등의 평가가 아니라 평정항목의 행동이 얼마나 자주 관찰되는나를 기준으로 하므로 평정자의 주관성·임의성을 줄임.

③ 단점 : 행태의 정확한 관찰이 곤란하므로 도표식의 등급 간 구분의 모호성과 연쇄효과의 가능성은 여전히 존재함.

답 ④

29 우리나라 중앙정부의 기금제도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 국가가 특정한 목적을 위하여 특정 자금을 신축적으로 운용할 필요가 있을 때에 한하여 법률로써 설치한다.
- ② 예산의 통일성과 단일성 원칙에 위배된다.
- ③ 세입 세출 예산에 의하지 않고 예산 외로 운용할 수 있다.
- ④ 기금 상호 간에 여유재원을 전입 또는 전출하여 통합적으로 활용할 수 없다.

해설

①③ (○)

• 국가재정법 제5조(기금의 설치)

- ① 기금은 국가가 특정한 목적을 위하여 특정한 자금을 신축적으로 운용할 필요가 있을 때에 한정하여 법률로써 설치하되, 정부의 출연금 또는 법률에 따른 민간부담금을 재원으로 하는 기금은 별표 2에 규정된 법률에 의하지 아니하고는 이를 설치할 수 없다.
- ② 제1항의 규정에 따른 기금은 세입세출예산에 의하지 아니하고 운용할 수 있다.

② (○) 기금은 특정 세입으로 특정 세출에 충당되므로 통일성 원칙의 예외, 일반회계와 분리되어 있으므로 단일성 원칙의 예외, 예산에 포함되지 않고 별도로 운용되므로 완전성 원칙의 예외.

④ (×)

- 국가재정법 제13조(회계·기금 간 여유재원의 전입·전출) ① 정부는 국가재정의 효율적 운용을 위하여 필요한 경우에는 다른 법률의 규정에도 불구하고 회계 및 기금의 목적 수행에 지장을 초래하지 아니하는 범위 안에서 회계와 기금 간 또는 회계 및 기금 상호 간에 여유재원을 전입 또는 전출하여 통합적으로 활용할 수 있다. 다만, 다음 각 호의 특별회계 및 기금은 제외한다(각 호 생략).

답 ④

30 성인지예산에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 호주가 1984년에 처음 도입하였다.
- ② 예산이 남녀에게 어떠한 영향을 미치는지에 대한 효과를 평가하고 이를 세입 세출예산에 반영하여 남녀평등을 구현하려는 예산이다.
- ③ 우리나라 성인지 예산서는 기획재정부장관이 각 중앙관서의 장과 협의하여 제시한 작성기준 및 방식에 따라 여성가족부장관이 작성한다.
- ④ 세입 세출예산이 남성과 여성에게 미치는 영향이 서로 다를 수 있다는 것을 전제한다.

해설

③ (×)

- 국가재정법 시행령 제9조(성인지 예산서의 내용 및 작성기준 등) ② 성인지 예산서는 기획재정부장관이 여성가족부장관과 협의하여 제시한 작성기준(성인지 예산서 작성 대상사업 선정 기준을 포함한다) 및 방식 등에 따라 각 중앙관서의 장이 작성한다.

- 성인지 예산서 작성 : 기획재정부장관이 여성가족부장관과 협의해 제시한 작성기준·방식 등에 따라 각 중앙관서의 장이 작성(여성가족부장관이 작성x).
- 성인지 기금운용계획서 작성 : 기획재정부장관이 여성가족부장관과 협의하여 제시한 작성기준·방식 등에 따라 각 기금관리주체가 작성
- cf 온실가스감축인지 예산서 작성 : 각 중앙관서의 장이 기획재정부장관이 환경부장관과 협의해 제시한 작성기준·방식에 따라 작성(환경부장관이 작성x).

④ (○) 성 중립적(gender neutral) 관점이나 물성인지(gender blind) 관점이 아닌 성 주류화(gender mainstreaming) 및 성 인지적 관점에서 대두 기존 예산편성 과정은 여성과 남성을 특별히 언급하지 않고 예산의 수혜가 남녀 모두에게 미치는 것이면 동등하게 영향을 미친다고 가정하는 성중립적 관점이었지만, 정말 성 불평등 효과가 없는 지는 검증될 필요가 있다는 것이 성인지예산 개념의 등장 배경. 성인지예산은 성 주류적 관점에서 제시된 것으로 예산이 성 중립적이라는 것이 반드시 양성평등일 수는 없다고 보며 세입세출예산이 남성과 여성에게 미치는 영향은 서로 다르다고 전제하고 예산과정에서 남녀평등을 적극적으로 실현하려는 예산.

└ 성 중립적 관점 : 남녀 간 획일적 평등을 강조하는 소극적인 기회의 공평

└ 성 인지적 관점 : 남녀 간 적극적인 공평을 구현하려는 결과의 공평

- * 성 주류화(性主流化) : 정부가 수행하는 모든 활동, 정책개발, 연구, 주창(advocacy), 소통과 대화, 입법, 자원배분, 계획, 프로그램 시행 및 모니터링에 있어서 양성평등적 시각과 인식이 중심적 위치를 확보하는 것. 공공자금을 사용하는 모든 공공부문 주체가 예산 및 비예산 활동의 과정과 결과에 있어서 남성과 여성의 '무차별, 동등 상태'가 유지될 수 있도록 이들 활동의 영향과 결과를 분석, 점검(모니터링), 환류하는데 중점
- * 성 분석(gender analysis) : 남성과 여성에게 미치는 현존하는 정책, 프로그램, 법률의 효율성과 차별적인 요소들을 평가하는 방법, 성별영향분석을 통하여 남성과 여성이 처해있는 조건과 이해의 다양성을 고려하는 성인지 정책계획의 수립과 분석, 평가의 방법.

답 ③

31 우리나라 특별회계에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 국가재정법에 따르면 특별회계의 경우 개별 '특별회계 설치근거 법률'에 의하지 아니하고는 설치할 수 없다.
- ② 특별한 목적을 위해 운용하는 특별회계는 행정부의 재량 및 재정운영 자율성을 축소시킨다.
- ③ 국가재정법에 따르면 일반회계로부터의 전입금도 특별회계의 세입이 될 수 있다.
- ④ 특별회계는 입법부의 예산통제가 어려워 예산을 팽창시킬 우려가 있다.

해설

① (○)

- 국가재정법 제4조(회계구분) ③ 특별회계는 국가에서 특정한 사업을 운영하고자 할 때, 특정한 자금을 보유하여 운용하고자 할 때, 특정한 세입으로 특정한 세출에 충당함으로써 일반회계와 구분하여 회계처리할 필요가 있을 때에 법률로써 설치하되, 별표 1에 규정된 법률에 의하지 아니하고는 이를 설치할 수 없다.

② (×), ④ (○) 특별회계는 행정부의 재량 및 재정운영의 자율성을 확대시킨다.

■ 특별회계의 장·단점

장점·필요성	단점·문제점
㉠ 특정사업의 안정적 추진, ㉡ 정부가 자본을 투자해 운영하는 사업의 수입·지출(수지)을 명확히 하고 경영성과를 파악하여 경영 합리화 가능 ㉢ 행정기관의 재량성·자율성 확대 , 적극성·창의성 도모를 통한 행정능률의 증진, ㉣ 행정기능의 전문화·다양화에 부응.	㉠ 예산규모 복잡화와 재량성의 인정으로 의회에 의한 재정통제 약화 ㉡ 회계가 복잡해져 유사기능을 다른 회계와 중복 수행할 수 있고 통제가 곤란해 예산팽창(예산인플레이션) 가능성이 있음 ㉢ 회계 간 내부거래가 존재하므로 재정활동의 투명성을 저해함, ㉣ 특정 세입을 특정 지출에 국한하여 사용 되고(재정의 칸막이현상) 지출목적이 정해진 경비가 많아 재정(운영)의 경직성을 심화시킴(단, 우리나라는 여유재원의 전입·전출 가능). ㉤ 예산제도의 복잡화로 인해 국가재정의 전체적 관련성이 불분명해지므로 국가재정의 통합적 관리를 어렵게 함

③ (○) 일반회계, 특별회계, 기금 간 여유재원의 전입·전출이 허용된다.

• **국가재정법 제13조(회계·기금 간 여유재원의 전입·전출)** ① 정부는 국가재정의 효율적 운용을 위하여 필요한 경우에는 다른 법률의 규정에도 불구하고 회계 및 기금의 목적 수행에 지장을 초래하지 아니하는 범위 안에서 회계와 기금 간 또는 회계 및 기금 상호 간에 여유재원을 전입 또는 전출하여 통합적으로 활용할 수 있다. 다만, 다음 각 호의 특별회계 및 기금은 제외한다(각 호 생략).

답 ②

32 국가재정법 상 추가경정예산에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- 정부는 편성 사유와 무관하게 필요시 추가경정예산안을 편성할 수 있다.
- 추가경정예산의 편성 여부나 연간 편성횟수에는 법령상 제한이 없다.
- 국회에서 추가경정예산안이 확정되기 전에 정부가 이를 미리 배정하거나 집행할 수 없다.
- 추가경정예산은 본 예산과 별개로 성립되지만 당해 회계연도의 결산에는 포함되어야 한다.

해설

① (×) ② (○) 국가재정법상 추가경정예산 편성사유는 제한이 있지만, 편성횟수는 제한은 없으며 편성사유가 발생하더라도 추가경정예산을 반드시 편성해야 하는 것도 아니다.

• **국가재정법 제89조(추가경정예산안의 편성)** ① 정부는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하게 되어 이미 확정된 예산에 변경을 가할 필요가 있는 경우에는 추가경정예산안을 편성할 수 있다.

- 전쟁이나 대규모 재해(「재난 및 안전관리 기본법」 제3조에서 정의한 자연재난과 사회재난의 발생에 따른 피해를 말함)가 발생한 경우
- 경기침체, 대량실업, 남북관계의 변화, 경제협력과 같은 대내·외 여건에 중대한 변화가 발생하였거나 발생할 우려가 있는 경우
- 법령에 따라 국가가 지급하여야 하는 지출이 발생하거나 증가하는 경우

③ (○) 추가경정예산은 국회 의결로 예산 성립 후에 생긴 사유로 이미 성립된 예산에 변경을 가할 필요가 있을 때 편성. 예산은 국회에서 확정되기 전에 미리 배정하거나 집행할 수 없으며 추가경정예산도 마찬가지이다.

• **국가재정법 제89조(추가경정예산안의 편성)** ② 정부는 국회에서 **추가경정예산안이 확정되기 전에 이를 미리 배정하거나 집행할 수 없다.**

cf) 단 지방재정의 경우 추가경정예산 성립 전에 사용할 수 있는 예외가 인정됨.

• **지방재정법 제45조(추가경정예산의 편성 등)** 지방자치단체의 장은 이미 성립된 예산을 변경할 필요가 있을 때에는 추가경정예산을 편성할 수 있다. 다만, **다음 각 호의 경비는 추가경정예산의 성립 전에 사용할 수 있으며**, 이는 같은 회계연도의 차기 추가경정예산에 계상하여야 한다.
 1. 시·도의 경우 국가로부터, 시·군 및 자치구의 경우 국가 또는 시·도로부터 그 용도가 지정되고 소요 전액이 교부된 경비
 2. 시·도의 경우 국가로부터, 시·군 및 자치구의 경우 국가 또는 시·도로부터 재난구호 및 복구와 관련하여 복구계획이 확정·통보된 경우 그 소요 경비

④ (○) 추가경정예산은 본예산과 별개로 성립·시행되나, 본예산의 항목·금액을 추가·수정하므로, 일단 성립하면 본예산에 흡수되어 양자를 통산하여 전체로서 집행된다. 따라서 당해 회계연도 종료 후 결산에는 추가경정예산 집행 내용도 포함된다.

답 ①

33 우리나라 중앙과 지방의 예산제도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- 총액배분 자율편성 예산제도가 중앙정부는 물론 지방자치단체에도 도입되어 있다.
- 총액인건비제도가 중앙정부는 물론 지방자치단체에도 도입되어 있다.
- 납세자 소송제도가 지방자치단체에만 주민소송의 형태로 도입되었고, 중앙정부에는 아직 도입되지 않았다.
- 주민참여예산제도가 지방자치단체에 도입되었고 중앙정부에도 국민참여예산제도가 도입되어 있다.

해설

① (×) 총액배분 자율편성 예산제도는 중앙정부에만 도입되고 지방자치단체에는 도입되지 않음.

② (○) 총액인건비제도는 중앙정부의 경우 2005년부터 시범실시하고, 2007년부터 전 부처로 전면 확대 실시. 지방자치단체의 경우 2007년부터 표준인건비제 대신 총액인건비제를 실시했으나 2014년부터 기준인건비제로 전환. 단, 지방교육행정기관은 총액인건비제 적용.

③ (○) 납세자소송제도는 지방자치단체의 경우 지방재정운영에 대한 주민소송제도로 2006년부터 시행. 국가재정운영에 대한 국민소송제도는 없음.

④ (○) 주민참여예산제도는 2006년부터 시행, 국민참여예산제도는 2019년도 예산을 편성하는 2018년부터 시행

■ 국가재정과 지방재정 제도 비교		
구 분	국가재정	지방재정
예산의 구성형식	예산총칙, 세입세출예산, 계속비, 명시이월비, 국고채무부담행위	예산총칙, 세입세출예산, 계속비, 명시이월비, 채무부담행위
재정운용계획	국가재정운용계획 수립(5개년. 연동계획)	중기지방재정계획 수립(5개년. 연동계획)
통합재정	○ 정부통합재정통계 작성	○ 지역통합재정통계 작성
발생주의·복식부기	○(국가회계법, 국가회계기준에 관한 규칙[기획재정부령])	○(지방재정법, 지방자치단체회계기준에 관한 규칙[행안부령])
조세지출예산	○ 조세지출예산서(2011 회계연도부터)	○ 지방세지출보고서(2011 회계연도부터)
예산성과금	○(예산절약 또는 수입증대 기여자에게 예산성과금) 절약된 예산(늘어난 수입)만 다른 사업에 사용 가능	○(예산절약 또는 수입 증대 기여자에게 예산성과금) 절약된 예산, 늘어난 수입을 다른 사업에 사용 가능
예산제출 시한	회계연도 개시 120일 전(헌법은 90일 전)	회계연도 개시 50일 전(광역) / 40일 전(기초)
예산의결 시한	회계연도 개시 30일 전	회계연도 개시 15일 전(광역) / 10일 전(기초)
특별회계	법률로 설치	법률이나 조례로 설치 (목적세는 특별회계 설치 원칙, 특별회계일몰제 - 5년 이내 존속기간 명시)
상임위의 예비심사	필수	생략되는 기초의회도 있음
예산결산특별위원회	상설	비상설
추가경정예산	편성사유 제한 있음. 추경예산 성립 전 배정·집행 불가	편성사유 제한 없음. 추경예산 성립 전 사용 가능한 경비도 있음.
예비비	- 일반회계예산 총액의 1/100 이내에서 예비비로 계상할 수 있음 - 특별회계는 원칙적으로 예비비를 별도로 계상하지 않고 일반회계 예비비를 전입 받아 사용	- 일반회계·교육비특별회계는 각 예산 총액의 1/100 이내의 금액을 예비비로 계상해야 함. - 그 밖의 특별회계는 1/100 이내의 금액을 예비비를 계상할 수 있음
총액인건비	2005년부터 시범실시. 2007년부터 전 부처로 전면 확대 실시	2007년부터 실시했으나 2014년부터 기준인건비제로 전환 단, 지방교육행정기관은 총액인건비제 적용
참여예산제	○(국민참여예산제 2018년에 2019년도 예산편성부터 도입)	○(주민참여예산제 - 2006 임의 ⇨ 2011 필수)
납세자소송제도	×(국민소송제도 없음)	○(주민소송제도)
재정분석·재정진단	×	○
재정영향평가	×	○(지방재정영향평가제도)
총액계상예산	○	×
기타 공통점	① 성인지 예·결산제도(국가 2010, 지방 2013회계연도~) ② 성과 계획서·보고서(국가 2009, 지방 2015회계연도~) ③ 불법재정지출·낭비에 대한 시민의 감시(시정요구 처리결과 수입 증대나 지출 절약시 예산성과금 지급 가능) ④ 출납정리기한은 12월 31일(예외 1월20일) 출납기한은 2월 10일 ⑤ 국회·지방의회에 대한 결산안 제출일은 다음 연도 5월 31일	

답 ①

34 예산집행의 신속성을 유지하기 위한 제도로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 총사업비 관리 제도 ② 수입대체경비 ③ 총괄예산 제도 ④ 총액계상예산

해설	
① 총사업비관리제도는 재정통제수단으로서 각 중앙관서의 장은 완성에 2년 이상 소요되는 사업으로서 대통령령으로 정하는 대규모사업)에 대하여는 사업규모·총사업비·사업기간을 정하여 미리 기획재정부장관과 협의해야 함.	
■ 예산집행의 신속성 확보 수단과 재정통제 수단	
신속성 확보 수단	이용, 전용, 이체, 이월(명시이월, 사고이월), 계속비, 국고채무부담행위, 예비비 지출, 수입대체경비, 수입금 마련 지출, 총액계상사업, 총괄(총액) 예산, 추가경정예산, 준예산, 긴급재정경제 명령·처분, 긴급배정 등
재정통제 수단	배정, 재배정, 지출원인행위 통제, 계약에 대한 통제, 정원과 보수의 통제, 장부의 기록·보고, 예산집행심의위원회, 예산사업의 사전검토·협의·조사(예비타당성 조사, 총사업비 관리, 대규모 개발사업예산의 단계별 편성), 명세예산, 예산안편성지침, 보조금의 관리, 재정집행의 관리(매월 경과 후 20일 이내에 사업집행보고서와 예산 및 기금운용계획에 관한 집행보고서를 기획재정부장관에게 제출), 예산 및 기금운용계획의 집행에 대한 감독

답 ①

35 옴부즈만 제도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 입법부나 사법부가 행정통제의 기능을 제대로 못하게 되자, 보다 적극적으로 국민의 이익을 보호하려는 취지에서 1809년 스웨덴에서 처음 창설된 제도이다.
 ② 스웨덴의 옴부즈만은 우리나라에서와 같이 행정부에 설치되어 있다.
 ③ 우리나라는 1994년에 출범한 ‘국민고충처리위원회’가 옴부즈만제도의 시초라 할 수 있다.
 ④ 옴부즈만은 일반적으로 직무상 독립이 보장된다.

해설	
① (○) 1809년 스웨덴에서 최초로 설치. 전통적인 입법통제나 사법통제가 행정통제 기능을 수행하지 못하자 이를 보완하고 용이하고 적절하게 국민의 권익을 보호하려는 통제수단으로 발달.	

- ② (×) 스웨덴 옴부즈만은 의회 소속, 우리나라 옴부즈만으로 볼 수 있는 고충민원처리기관은 국무총리 소속 국민권익위원회이므로 행정부에 설치됨.
 ③ (○) 1994년(김대중 정부) 국무총리 소속 국민고충처리위원회 설치 → 2005년(노무현 정부) 「국민고충처리위원회의 설치 및 운영에 관한 법률」 제정. 대통령 직속으로 변경 → 2008.2.29 「부패방지 및 국민 권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」 제정. 국민고충처리위원회를 폐지하고 국무총리 소속 국민권익위원회로 업무 이관
 ④ (○) 주로 의회 소속이지만 직무수행상 독립성이 보장되며 업무에 대해 의회의 간섭을 받지 않음.

■ 스웨덴의 옴부즈맨과 우리나라의 국민고충처리위원회의 고충민원처리제도 비교

구분	스웨덴의 옴부즈맨	우리나라 국민권익위원회의 고충민원처리제도
차이점		
조직소속	입법부 소속 → 외부통제	행정부 소속(국무총리 소속) → 내부통제
법적 근거	헌법상 기관(헌법에 설치하도록 규정됨)	법률상 기관(부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률)
조사방식	신청에 의한 조사 또는 직권조사	신청에 의한 조사만 가능, 직권조사는 인정 안 됨
유사점		
통제유형	공식적(제도적) 통제(헌법이나 법률에 규정을 둠)	
독립성	직무수행상 독립성 있음(단 우리나라는 행정부 소속이므로 스웨덴 보다는 미흡)	
조사사항	위법한 사항+부당한 사항 조사 가능 → 합법성 심사와 합목적성 심사 가능	
조사결과의 처리	직접적 통제권은 없고 간접적 통제권만 지님 - 이빨 없는 감시견(watchdog without teeth) 시정·개선조치 권고나 요구만 가능하며 직접 시정·개선조치를 할 수 없음(취소·철회권 없음)	

답 ②

36 지식관리에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 조직구성원은 지식의 활용자로서 조직에 공유된 형식지식(explicit knowledge)을 자신의 암묵지식(tacit knowledge)으로 변환시킴으로써 업무의 생산성을 높일 수 있다.
 ② 지식관리는 계층제적 조직보다는 학습조직을 기반으로 한다.
 ③ 업무 매뉴얼, 정부 보고서 등은 대표적 암묵지식에 해당한다.
 ④ 지식관리를 통해 개인의 전문적 자질이 향상되는 효과를 기대할 수 있다.

해설

- ① (○) 형식지는 모방이 가능하고 다른 조직으로 이전이 용이하므로 지속가능한 경쟁 우위요인으로 작용하기 어려우므로 조직이 보유한 암묵지가 조직의 핵심역량에 더 기여. 특정 구성원의 암묵지를 형식지로 전환해두면, 조직구성원들이 지식의 활용자로서 조직에 공유된 형식지를 자신의 암묵지로 변환시킴으로써 업무의 생산성을 높일 수 있음.
 ②④ (○) 지식관리는 정보관리를 기반으로 창출된 지식을 적시에 획득·축적·창출·유통시키는 조직적 활동으로서 조직의 지식자본을 효율적으로 활용하는 관리체계로 조직이 지니는 지적 자산뿐 아니라 구성원의 지식과 노하우를 발굴해 조직 내부의 보편적 지식으로 공유·활용함으로써 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 관리기법이다. 따라서 지식관리는 계층제적 조직보다는 학습조직을 기반으로 하며, 개인의 전문적 자질 향상을 기대할 수 있다.

■ 지식관리의 기대효과(기존행정관리와 지식행정관리의 비교)

구 분	관료제 하의 기존 행정관리	지식정부 하의 지식행정관리
조직 구성원의 능력	조직구성원의 기량과 경험이 일과성으로 소모	개인의 전문적 자질 향상
지식 공유	조직 내 정보 및 지식의 분절, 파편화	공유를 통한 지식가치향상 및 확대 재생산
지식 소유	지식의 개인 사유화	지식의 조직공동생산화
지식 활용	정보·지식의 중복 활용	(정보·지식의 공동 활용을 통한) 조직의 업무능력 향상
조직 성격	계층제적 조직	학습조직기반 구축

- ③ (×) 업무 매뉴얼, 정부 보고서 등은 형식지에 해당

■ 지식의 유형 : 암묵지와 형식지 - 지식의 형태 기준(Nonaka의 분류)

구분	암묵지(暗黙知 ; tacit knowledge; 잠재지식)	형식지(形式知 ; explicit knowledge, 명시지, 표출지식)
정의	내용을 언어·부호로 표현하기 힘들고 구성원의 행동과 머릿속에 체화되어 있는 주관적이고 내면화된 지식. 정보시스템을 통해 공유·학습 곤란	그 내용을 언어나 부호로 표현(언어화·형식화) 가능한 유형화된 객관적 지식. 정보시스템을 통해 효율적으로 공유 가능
사례	가치체계, 주관적 판단기준, skill·knowhow(예) 도공의 도자기 제작법, 자전거타기, 음식 맛내기)	문서, 규정, 매뉴얼, 업무처리절차(SOP), 소프트웨어(S/W), 데이터베이스(DB) 등
획득	경험을 통해 몸에 밴 지식	언어를 통해 습득된 지식
전달	은유를 통한 전달, 다른 사람에게 전수하기가 더 곤란 지식보유자와 직접 접촉, 경험학습을 통해 공유·전파 가능	언어를 통한 전달, 다른 사람에게 전수하기가 더 쉬움 교육 등 일반적 지식전파 수단으로 전파 가능
관리 방법	대화, 학습공동체(실천공동체·경험공동체), 역사학습과 경험담 듣기, 프 로토콜 분석, 현장관찰 등	전자도서관, data mining, data warehousing, 지식지도(knowledge map) 등

답 ③

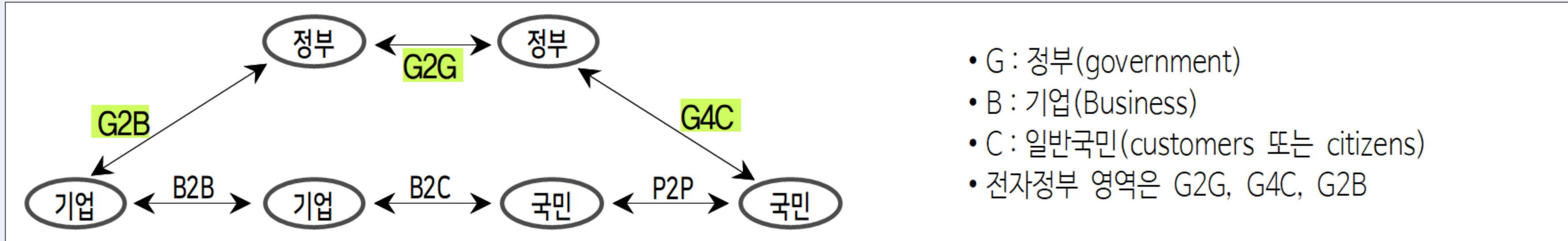
37 정보화와 전자정부에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 전자민주주의는 주권자로서 국민이 정보통신기술을 이용해서 정치과정에 직접 참여하는 것이라 할 수 있다.
- ② 전자적 문서처리는 문서를 생산, 유통, 보고, 승인, 관리, 보존하는 일련의 과정을 종이 형태가 아니라 컴퓨터 등 정보처리능력을 가진 장치를 통해 전자적으로 처리하는 것을 말한다.
- ③ 대정부 대국민 서비스 차원인 G2C(Government to Citizen)의 관계 변화를 통해 시민요구에 부응하는 질 높은 행정서비스를 제공하고 시민참여를 촉진할 수 있지만 공공서비스 수요에 대한 대응성이 낮아진다.
- ④ UN의 전자정부평가 보고서는 온라인 시민참여를 “국민들로부터 의견을 수렴하여 국민의 니즈(needs)를 충족시켜 주며 정책 우선순위를 조정할 수 있도록 하는 맞춤형 정책수단”으로 보았다.

해설

③ (×) ‘낮아진다’ ⇨ ‘높아진다’

상호작용관계에 따른 전자정부의 분류(G2G, G2B, G4C 또는 G2C)



G2G(Government to Government)	G4C 또는 G2C(Government to Citizens)	G2B(Government to Business)
- 정부조직간 연계 확대와 정보의 공동활용을 통한 행정업무의 효율성·정확성 증대 및 거래비용 감소 - 그룹웨어시스템을 통한 원격지 연결, 정보 공유, 업무의 공동처리, 업무 유연성 등으로 행정의 생산성 향상	정부와 시민의 연계를 정보화하여 시민참여 촉진과 과 공공서비스의 대응성·적시성 향상 .	정부와 기업 간 연계의 정보화로 전자상거래 촉진, 조달행정의 효율성·투명성 증대.
전자인사관리시스템(PPSS ; e-사람), 디지털예산회계시스템(d-brain), 지식관리시스템(KMS), 정부통합전산센터, 온나라시스템(On-nara BPS : Business Process System), 정부원격근무지원시스템(GVPN : Government Virtual Private Network ; 정부가상가설망), smart work center(smart office), G-drive(범정부 클라우드 저장소) 등	- 정부민원포털(정부24, 구 민원24) - 경찰청 이파인(efine) - 교통민원24 - 국민신문고 - 홈텍스 - 워크넷(worknet)	- 국가종합전자조달시스템(KONEPS, GePS, 나라장터) - 전자통관시스템(Universal Pass ; UNI-PASS)

답 ③

38 지방채에 관한 설명으로 가장 적절한 것은?

- ① 지방채 발행 한도액 범위더라도 외채를 발행하는 경우에는 지방의회의 의결을 거치기 전에 행정안전부장관의 승인을 받아야 한다.
- ② 교부공채는 지방자치단체로부터 인·허가나 차량등록 등 특정 서비스를 제공받는 주민 또는 법인을 대상으로 강제소화시키는 것을 말한다.
- ③ 증권발행채는 기명채권으로 시장유통성이 없다.
- ④ 지방채는 지방자치단체장만이 법률로 정하는 바에 따라 발행할 수 있으며 지방자치단체조합은 발행주체에 해당되지 않는다.

해설

① (○) **지방재정법 제11조(지방채의 발행)** ② 지방자치단체의 장은 제1항에 따라 지방채를 발행하려면 재정 상황 및 채무 규모 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 지방채 발행 한도액의 범위에서 지방의회의 의결을 얻어야 한다. 다만, 지방채 발행 한도액 범위더라도 외채를 발행하는 경우에는 지방의회의 의결을 거치기 전에 행정안전부장관의 승인을 받아야 한다

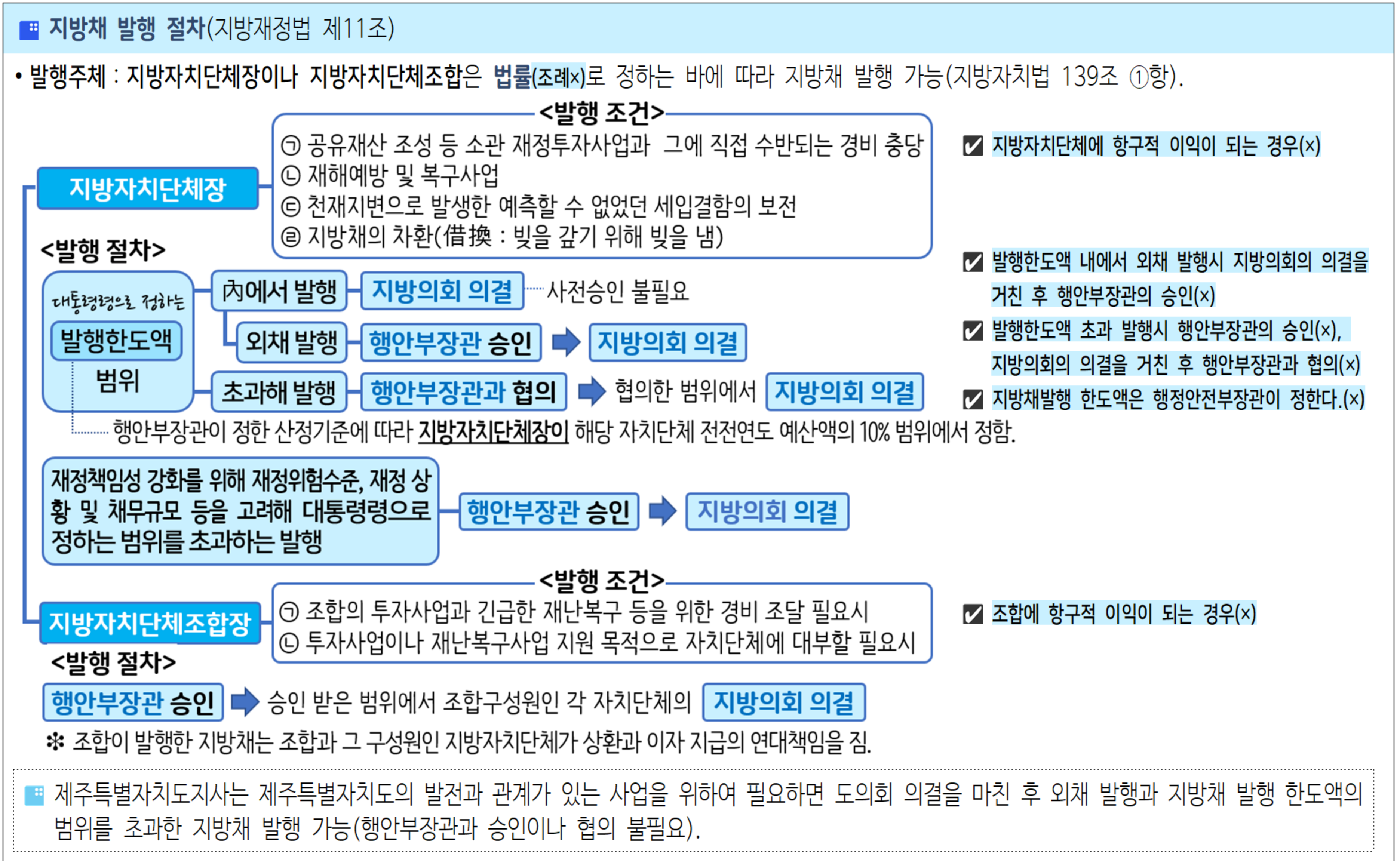
②③ (×) ②는 매출공채, ③ 증권발행채는 무기명이며 유통성 있음, 증서차입채는 지명채권이므로 유통성 없음.

지방채의 종류

증서차입채	지방재정법 시행령상 차입금. (차입)증서에 의해 차입하는 지방채. 외국정부·국제기구 등으로부터의 차관(현물차관 포함) 도입 포함. 실제로 장기차입금이며 지명채권(指名債權) 이므로 유통성 없음 .
증권발행채	지방재정법 시행령상 지방채증권(협의의 지방채). 증권발행 방식으로 차입. 외국 발행(외채) 포함. 무기명이며 유통성 있음 .
	모집공채 신규 발행 지방채 증권에 대해 청약서에 의하여 불특정 다수를 대상으로 공채매입자 모집 후 현금을 받고 지방채 증권을 발행.
	매출공채 지방자치단체로부터 인·허가나 등록·등기 등 특정 서비스[역무]를 제공받는 주민·법인을 대상으로 원인행위에 참가하여 이미 발행한 지방채증권을 강제 구입하게 함 (예 지역개발공채, 도시철도공채 등). 증권발행채 중 가장 비중 높음. 자본시장이 발달하지 못하고 투자욕이 약한 경우 이용되지만 구입의 강제성이 문제됨.
교부공채	지방자치단체가 현금지급 대신에 차후 연도 지급을 약속하는 증권을 채권자에게 교부 . 대규모 공사 시공업체나 토지소유자에게 공사비나 보상비를 공채로 교부. 현금 지급 대신 채권을 발행하므로 다른 지방채와 달리 채권 발행시점에서는 자금 이동 없음.

④ (×) **지방자치법 제139조** ① 지방자치단체의 장이나 지방자치단체조합은 따로 법률로 정하는 바에 따라 지방채를 발행할 수 있다.

답 ①



39 지방자치법 상 지방의회의원에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 지방의회의원에게 매월 의정활동비와 월정수당을 지급한다.
- ② 지방의회의원의 의정활동 지원을 위하여 해당 지방자치단체의 조례로 정하는 바에 따라 지방의회에 지방의회의원 정수의 2분의 1 범위에서 정책지원 전문인력을 둘 수 있다.
- ③ 지방의회의원은 농업협동조합, 수산업협동조합, 산림조합 등과 같은 조합의 중앙회장이나 연합회장을 겸직할 수 있다.
- ④ 수사기관의 장은 체포되거나 구금된 지방의회의원이 있으면 지체 없이 해당 지방의회 의장에게 영장의 사본을 첨부하여 그 사실을 알려야 한다.

해설

③ (×) 겸직 금지 직에 해당함

• 지방자치법

제40조(의원의 의정활동비 등) ① 지방의회의원에게는 다음 각 호의 비용을 지급한다.

1. 의정(議政) 자료를 수집하고 연구하거나 이를 위한 보조 활동에 사용되는 비용을 보전(補填)하기 위하여 매월 지급하는 의정활동비
2. 지방의회의원의 직무활동에 대하여 지급하는 월정수당
3. 본회의 의결, 위원회 의결 또는 지방의회의 의장의 명에 따라 공무로 여행할 때 지급하는 여비

제41조(의원의 정책지원 전문인력) ① 지방의회의원의 의정활동을 지원하기 위하여 지방의회의원 정수의 2분의 1 범위에서 해당 지방자치단체의 조례로 정하는 바에 따라 지방의회에 정책지원 전문인력을 둘 수 있다.

제43조(겸직 등 금지) ① 지방의회의원은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 직(職)을 겸할 수 없다.

1. 국회의원, 다른 지방의회의원
2. 헌법재판소 재판관, 각급 선거관리위원회 위원
3. 「국가공무원법」 제2조에 따른 국가공무원과 「지방공무원법」 제2조에 따른 지방공무원(「정당법」 제22조에 따라 정당의 당원이 될 수 있는 교원은 제외한다)
4. 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 따른 공공기관(한국방송공사, 한국교육방송공사 및 한국은행을 포함한다)의 임직원
5. 「지방공기업법」 제2조에 따른 지방공사와 지방공단의 임직원
6. 농업협동조합, 수산업협동조합, 산림조합, 연연초생산협동조합, 신용협동조합, 새마을금고(이들 조합·금고의 중앙회와 연합회를 포함한다)의 임직원과 이들 조합·금고의 중앙회장이나 연합회장
7. 「정당법」 제22조에 따라 정당의 당원이 될 수 없는 교원
8. 다른 법령에 따라 공무원의 신분을 가지는 직
9. 그 밖에 다른 법률에서 겸임할 수 없도록 정하는 직

제45조(의원체포 및 확정판결의 통지)

- ① 수사기관의 장은 체포되거나 구금된 지방의회의원이 있으면 지체 없이 해당 지방의회의 의장에게 영장의 사본을 첨부하여 그 사실을 알려야 한다.
- ② 각급 법원장은 지방의회의원이 형사사건으로 공소가 제기되어 판결이 확정되면 지체 없이 해당 지방의회의 의장에게 그 사실을 알려야 한다.

40 중앙정부와 지방자치단체 간 또는 상·하위 자치단체 간 사무 배분을 설명하는 내용으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㉠ 포괄적 배분방식의 장점은 배분방식이 간단하고, 사무배분을 유연하게 운영할 수 있다는 것이다.
 ㉡ 개별적 배분방식은 사무의 내용을 구체적으로 명시함으로써 배분받은 사무에 대한 중앙정부 및 상위 지방자치단체의 감독과 관여를 용이하게 한다.
 ㉢ 보충성의 원칙에 따르면 모든 공공사무의 처리 권한을 원칙적으로 기초자치단체에 부여하고 법률에 특별한 규정이 있는 경우에 한하여 상위 지방자치단체 혹은 중앙정부에 부여하는 방식으로 사무배분이 이루어진다.
 ㉣ 포괄성의 원칙은 탄력적 업무처리 권한 조정을 위해 동일 유사하거나 관련성이 높은 사무들을 묶어 상위 지방자치단체와 하위 지방자치단체 모두에 동시 배분하는 것이다.

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉢

③ ㉡, ㉣

④ ㉢, ㉣

해설

- ㉠ (○) ㉡ (×) 개별적 배분방식은 개별법령에 각 지방자치단체의 사무의 내용을 구체적으로 명시하지만 그 사무는 자치사무에 대한 것이며 위임사무가 없으므로 지방자치단체의 자치권이 강화된다. 반면 포괄적 배분방식의 경우 국가전속사무를 제외한 관할 구역 내의 모든 사무를 지방자치단체가 맡게 되며 국가나 상급자체가 위임한 사무도 수행하므로 자치권이 상대적으로 더 약하며 중앙정부 및 상위 지방자치단체의 감독과 관여를 용이하게 한다.

■ 지방자치단체에 대한 사무배분방식의 유형 : 포괄적(개괄적) 수권형과 개별적 수권형

구분	포괄적(개괄적) 수권형 = 포괄적 위임주의(principle of universality)	개별적 수권형 = 개별적 지정주의(principle of enumeration)
의의	법률에 특별히 금지된 사항이나 중앙정부의 전속적 관할에 속하는 사항을 제외하고는 자치단체의 구별 없이 모든 자치단체에 사무를 포괄적으로 배분하도록 지방자치에 관한 일반법에 규정하는 방식	지방자치단체가 처리할 수 있는 권한 사항을 사무종류별, 개개 지방단체 별로 그때그때 필요할 때마다 수시로 국가의 개별 특별법에 의해 지정해 주는 방식.
국가	주로 프랑스, 독일 등 유럽대륙형 단체자치제 국가	주로 영국형의 주민자치제 국가(영국·미국·캐나다)
장점	① 권한배분 방법 간단, 통일성 확보 ② 운영상 유연성·융통성(사무 하나하나에 대한 권리주체를 법에 명시하지 않아 상황에 따라 사무처리 주체를 달리 할 수 있음) ③ 사무를 개별적으로 지정하지 않으므로 지방재정에 융통성을 부여하여 행정수요와 재정력이 다양한 각 자치단체가 그 행정수요·재정력에 적합한 행정 가능	① 사무분배의 종류·한계가 명확, 책임한계 명확 ② 지방자치단체의 특수성·개별성 고려 ③ 개별적으로 주어진 사무에 대해 자치권을 폭넓게 보장하고 중앙정부의 간섭을 최대한 배제하므로 자치권 영역이 넓어짐
단점	① 각 단계 정부단위의 사무 간 구분 불명확, 사무배분의 중복·혼란 ② 지방자치단체의 특수성·개별성 무시 ③ 지방자치단체의 권한사항까지 국가나 상급자치단체의 관할로 법률에 규정하여 무제한적 통제를 초래하고 지방자치단체 권한이 유명무실화됨(개별적 수권방식보다 자치영역이 축소됨)	① 무수한 법률의 제정을 요하므로, 의회의 업무량 폭주 ② 법률 제정이 정치 쟁점화되어 장시일이 소요되는 경우 행정수요에 신속한 대응 곤란 ③ 법률 제정 때마다 중앙과 지방간 관계가 계속 변동됨 ④ 지나친 개별성으로 인해 통일성 저해 ⑤ 사무를 구체적으로 지정하므로 운영상 유연성 저해

- ㉢ (○) **보충성(subsidiarity) 원칙** : 사무분배시 기초자치단체가 우선 담당하게 하되, 자체적인 처리 곤란시 광역자치단체, 국가 순으로 담당한다는 원칙. 1990년대부터 주목받기 시작해 유럽연합 국가 중심으로 확산. 유럽평의회(Council of Europe)의 「유럽지방자치헌장」에 1985년 규정, 「지방자치법」에도 규정.

소극적 의미의 보충성	기초정부(기초공동체)가 할 수 있는 일을 상급정부(상급공동체)가 관여해서는 안 된다. 정부 간 사무배분시 지역주민으로부터 지리·공간적으로 가까운 정부가 처리할 수 있는 사무에 대해 상위정부가 관여해서는 안 되며, 업무처리능력 여부와 관계없이 개별적인 사회구성단위의 활동을 파괴·박탈하면 안 된다.
적극적 의미의 보충성	상급정부(상급공동체)는 기초정부(기초공동체)가 어떤 업무 수행능력이 없다하여 곧바로 기초정부의 관할권을 배제하고 자신의 업무로 대체할 것이 아니라 기초정부가 1차적으로 활동할 수 있는 조건을 갖추 수 있도록 재정적·행정적 지원을 해야 한다. 지역주민의 복리증진과 지역발전을 위하여 하위의 정부가 처리하여야 함에도 불구하고 처리하지 않는 사무에 대해서는 상위의 정부가 관여할 수 있다. 즉 상급정부는 필요한 최저수준을 정하고 이에 미달하는 개인 및 지역의 삶을 보장하여 개인 및 지역 간의 과도한 격차를 줄여야 한다.

- ㉣ (×) 포괄성 원칙은 지방자치단체가 사무를 자기 책임 하에 종합적으로 처리할 수 있도록 관련 사무를 포괄적으로 배분한다는 원칙이다. 하지만 상위 지방자치단체와 하위 지방자치단체 모두에 동시 배분하면 상호 간 중복배분된 사무로 인한 갈등·혼선이 초래될 수 있으므로 사무는 가능한 한 엄격하게 구분하여 책임이 명확하도록 특정 사무가 한 단계의 정부단위에게만 배분되도록 하고 이중배분되거나 상호 간 중복배분되지 않게 해야 한다(권한·책임 명확화 원칙, 불경합성 원칙, 경합피지[競合禁止] 원칙, 중복배분금지 원칙)

답 ②