

출제유형분석

총론	6	재무행정론	3
정책론	2	정보화사회와 행정	-
조직론	5	행정환류	-
인사행정론	2	지방행정론	2

01 다음 중 BSC에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① BSC는 고객 관점에서 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만율, 신규 고객의 증감 등의 성과지표를 중요시한다.
- ② BSC는 추상성이 높은 비전에서부터 구체적인 성과지표로 이어지는 위계적인 체계를 가진다.
- ③ BSC는 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원 간 의사소통의 도구로 기능한다.
- ④ BSC는 정부실패와 시장실패 등의 위기를 극복하기 위하여 비재무적 지표보다는 재무적 지표관리의 중요성을 강조한다.

해설 ④ [X] BSC는 재무적 관점(재무적 지표) 뿐만 아니라 고객의 관점, 내부프로세스 관점, 학습 및 성장의 관점을 **균형 있게 관리**하여 조직의 과거, 현재 및 미래를 동시에 관리해 나가고자 하는 포괄적·통합적 성과관리시스템이다.

참고 2016 compass 행정학 p.435

▶ ④

02 다음 중 정책결정모형에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 점증모형에서는 기존 정책을 수정 보완해 약간 개선된 상태의 정책대안을 채택하는 것이 일반적이다.
- ② 사이버네틱스(cybernetics) 모형은 습관적 의사결정을 설명하는 데에 활용된다.
- ③ 최적모형(optimal model)은 기존의 계량적 분석뿐만 아니라 직관적 판단에 의한 결정도 중요시한다.
- ④ 합리모형은 제한된 합리성(bounded rationality)에 의거하여 효용을 계산하며 효용을 극대화할 수 있는 대안을 선택한다.

해설 ④ [X] 합리모형은 제한된 합리성이 아닌 **완전한 합리성을 가정**하고, 목표나 가치가 명확하게 고정되어 있다는 가정 하에 목표달성의 극대화를 위해 최선의 대안 선택을 추구하는 결정모형이다.

참고 2016 compass 행정학 p.249~254

▶ ④

03 다음 신공공관리론(New public management)과 뉴거버넌스론(New governance)에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 신공공관리론의 인식론적 기초는 민주주의이다.
- ② 뉴거버넌스론의 인식론적 기초는 공동체주의이다.
- ③ 신공공관리론은 관료의 역할로 조정자(coordinator)의 역할을 강조하였다.
- ④ 뉴거버넌스론은 관료의 역할로 공공기업가(public entrepreneur)의 역할을 강조하였다.

해설 ① [X] 신공공관리론의 인식론적 기초는 신자유주의이다.
 ② [O] 뉴거버넌스의 인식론적 기초는 공동체주의이다.
 ③ [X] 신공공관리론은 관료의 역할로 공공기업가의 역할을 강조하였다.
 ④ [X] 뉴거버넌스론은 관료의 역할로 조정자의 역할을 강조하였다.

참고 2016 compass 행정학 p.159, 60



04 조직인의 동기이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 핵먼과 올드햄(Hacman & Oldham)의 직무특성이론에 의하면 직무특성을 결정하는 변수로 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 환류를 들고 있다.
- ② 엘더퍼(Alderfer)의 ERG 이론에 의하면 상위욕구가 만족되지 않거나 좌절될 때 하위욕구를 더욱 충족시키고자 한다는 좌절-퇴행법을 주장하였다.
- ③ 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이론론에서 불만요인은 개인의 불만을 방지하는 효과를 가져오는 요인으로서 충족되면 만족감을 갖게 되어 동기가 유발된다.
- ④ 맥클랜드(McCelland)의 성취동기이론에 의하면 성취욕구는 행운을 바라는 대신 우수한 결과를 얻기 위해 높은 기준을 설정하고 이를 달성하려는 욕구이다.

해설 ③ [X] 허즈버그의 욕구충족요인이론은 조직구성원에게 불만을 주는 요인(불만요인)과 만족을 주는 요인(동기요인)은 상호독립되어 있다는 것을 제시한 이론이다. 허즈버그는 불만요인이 충족된다는 것은 불만족이 없는 상태이지, 동기가 유발되는 것은 아니라고 한다. 만족감을 갖게 하기 위해서는 동기요인(만족요인)이 충족되어야 한다.

참고 2016 compass 행정학 p.387~392



05 다음 중 ZBB에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 과거연도의 예산지출이 참고자료로 고려되지 않는다.
- ② 예산의 과대추정을 억제할 수 있다.
- ③ 비용편익 분석과 시스템 분석을 주요 수단으로 활용한다.
- ④ 각 부처에서 지출규모에 대한 결정을 한다.

해설 ①, ②, ④ [O] 영기준예산제도는 매년 '0'의 기준 상태에서 근본적인 재평가를 바탕으로 검토하는 상향적 예산결정방식이다. 영기준예산제도는 예산낭비와 예산팽창을 억제할 수 있다는 장점이 있다.
 ③ [X] 비용편익분석과 시스템 분석 등 계량적·경제학적 기법을 도입하고 활용한 것은 계획예산제도(PPBS)이다.

참고 2016 compass 행정학 p.680



06 다음 중 자본예산제도의 특징으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 재정안정화 효과 증진
- ② 중장기 예산운용 가능
- ③ 부채의 정당화
- ④ 예산의 적자재정 편성

해설 ① [X] 자본예산제도는 경기를 과열시킴에 따라 경제안정을 해치고, 과도한 인플레이션을 조장할 가능성이 있다.

②, ③, ④ [O] 자본예산은 경기침체 시 적자예산을 편성하여 경기변동의 조절에 도움을 줄 수 있으며, 1년 단위가 아닌 하나의 경기순환기간을 단위로 장기적 시각에서 균형을 추구한다.

참고 2016 compass 행정학 p.611



07 다음 상황론적 조직이론(contingent theory)에 대한 설명 중 가장 옳은 것은?

- ① 우드워드(J. Woodward)는 제조업체의 생산기술에 따라 조직이 사용하는 기술의 유형을 구분하고, 대량생산 기술에는 관료제와 같은 기계적 구조가 효과적이지 않다고 주장하였다.
- ② 톰슨(V. A. Thompson)은 업무 처리 과정에서 일어나는 조직 간 · 개인 간 상호의존도를 기준으로 기술을 분류하고, 종합병원처럼 집약기술이 필요한 조직은 수직적 조정이 중요하다고 주장하였다.
- ③ 페로우(C. Perrow)는 조직원이 업무를 처리하는 과정에서 발생하는 예외적인 사건의 정도와 업무 처리가 표준화 된 절차에 의해 수행되는 정도를 기준으로 조직의 기술을 장인기술, 비일상적 기술, 일상적 기술, 공학적 기술로 유형을 구분하였다.
- ④ 상황론적 조직이론에서는 정책결정자가 환경에 대해 충분한 정보를 갖지 못하므로 환경이 조직구조에 영향을 미치지 않는다고 본다.

해설 ① [X] 우드워드는 대량생산체제에는 기계적 구조가, 소량생산이나 연속공정 생산기술을 사용하는 조직에서는 유기적 구조가 더 높은 효과를 달성할 수 있다고 주장하였다.

② [X] 톰슨은 종합병원처럼 집약적 기술이 필요한 조직은 수평적 의사전달 · 상호조정이 필요하다고 보았다.

④ [X] 상황론적 조직이론은 상황변수(규모, 환경, 기술 등)에 의해 조직구조 및 조직의 효과성이 영향을 받는다고 보고, 그 상황 요인을 규명하려는 이론이다.

참고 2016 compass 행정학 p.328~332



08 다음 중 계급제에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 계급제는 개인의 자격, 능력, 학벌 등에 의해 분류된 계급에 따라 직무가 부여되는 제도이다.
- ② 계급제는 정치적 민주화가 꽃을 피우기 훨씬 전부터 국가체제를 유지하기 위한 공식 분류 체계의 기본 틀로 형성되었다.
- ③ 사회의 수평적 분화가 이루어지고 산업사회가 고도화됨에 따라 많은 나라가 계급제의 골격을 유지하면서 직위분류제를 도입하고 있다.
- ④ 계급제는 직위분류제에 비해 분류 구조와 보수 체계가 복잡하고 융통성이 적어 그 활용성이 떨어진다는 단점이 있다.

해설 ②, ③ [○] 계급제는 사회의 분화가 수평적으로 이뤄지지 못하고 수직적으로 이뤄졌던 과거 계급사회의 전통에서 비롯되었으나, 사회의 수평적 분화가 이뤄지고 산업사회가 고도화됨에 따라 많은 나라가 계급제의 골격을 유지하면서 직위분류제를 도입하고 있다.
 ④ [×] 계급제는 직위분류제에 비해 분류 구조와 보수 체계가 단순하고 융통성이 있으므로 인력 활용의 융통성과 효율성을 높여준다.

참고 2016 compass 행정학 p.475

▶ ④

09 다음 공무원 부패의 원인에 대한 접근방법을 설명한 것 중 가장 옳지 않은 것은?

- ① 도덕적 접근은 부패의 원인을 부패를 저지르는 관료 개인의 윤리 의식과 자질의 탓으로 돌린다.
- ② 제도적 접근은 법과 제도상의 결함이나 운영의 미숙 등이 부정부패의 원인으로 작용한다고 본다.
- ③ 사회문화적 접근은 관료 부패를 사회문화적 환경의 독립변수로 본다.
- ④ 체제론적 접근은 관료 부패 현상을 관료 개인의 속성과 제도, 사회문화 환경 등 여러 요인이 복합적으로 상호 작용한 결과로 이해한다.

해설 ① [○] 도덕적 접근은 부패를 개인행동의 결과로 보는 접근법이다.
 ② [○] 제도적 접근은 사회의 법과 제도상의 결함이나 이러한 것들에 대한 관리기구들과 그 운영상의 문제들을 부패의 원인으로 보는 입장이다.
 ③ [×] 사회문화적 접근은 관료의 부패를 사회문화적 환경의 종속변수(독립변수×)로 본다.
 ④ [○] 체제론적 접근은 부패란 하나의 변수에 의해 발생하는 것이 아니라, 복합적 요인에 의하여 발생한다고 보는 접근법이다.

참고 2016 compass 행정학 p.551

▶ ③

10 다음 중 포스트모더니티이론 및 그에 입각한 행정에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 행정은 객관적으로 연구될 수 있다는 설화를 해체해야 한다.
- ② 인권, 인간 이성과 인간 중심적 관점에서의 행정을 강조하였다.
- ③ 진리의 기준은 맥락 의존적이다.
- ④ 행정에 있어서의 상상, 해체, 타자성 등을 강조하였다.

해설 ② [X] 인간 이성과 인간 중심적 관점은 모더니티(현대주의)의 핵심가정이다.
 ①, ③ [O] 포스트모더니티는 진리의 기준은 맥락의존적이라고 보고 있으며, 거시이론, 거대한 설화, 거시 정치 등을 부인한다.
 ④ [O] 행정에 있어서의 상상, 해체, 탈영역화, 타자성 등을 강조하였다.

참고 2016 compass 행정학 p.171, 172



11 신공공서비스론(NPS)에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 신공공서비스론은 민주주의 이론 및 비판이론, 포스트모더니즘 등을 바탕으로 탄생한 복합적 이론이다.
- ② 책임성 확보의 방법으로 행정인이 민주적으로 선출된 대표자에게 책임을 다하는 것을 강조한다.
- ③ 정책과정에 있어서 전략적으로 생각하고 민주적으로 행동해야 한다고 강조한다.
- ④ 관료의 역할로 방향잡기보다는 시민들로 하여금 공유된 가치를 표명하고 그것을 충족시킬 수 있도록 도와주고 봉사해야 함을 강조한다.

해설 ② [X] 민주적으로 선출된 대표자에게 책임을 다하는 것은 전통 행정이론에 대한 설명이다.
<전통행정이론 vs 신공공관리론 vs 신공공서비스론>

구 분	전통 행정이론	신공공관리론	신공공서비스론
이론 및 인식토대	• 초기 사회과학이론	• 신고전파 경제이론, 성과관리론	• 민주주의 이론, 실증주의, 해석학, 비판이론, 포스트모더니즘 등 복합적
합리성과 인간행태	• 개괄적 합리성 • 행정인	• 기술적·경제적 합리성 • 경제인	• 전략적 합리성 • 정치적·경제적·조직적 합리성에 대한 다원적 검증
공 익	• 법률로 표현된 정치적 결정	• 개인 이익의 총합	• 공유가치에 대한 담론의 결과
대응대상	• 고객과 유권자	• 고객	• 시민
정부역할	• 노ذج기(정치적으로 정의된 단일 목표에 초점을 둔 정책설계와 집행)	• 방향잡기 (시장의 힘을 활용한 촉매자)	• 봉사(공유가치 창출을 위한 집단이익의 협상과 중재)
책임성확보	• 위계적	• 시장지향적	• 다면적
행정재량	• 공무원에게 제한된 재량 허용	• 목표달성을 위한 폭넓은 재량	• 재량이 필요하지만 제약과 책임 수반
조직구조	• 상명하복의 관료적 조직	• 분권화된 조직	• 리더십이 공유되는 협동적 조직
동기유발	• 보수와 편익, 공무원 보호	• 기업가정신	• 사회봉사, 사회이익에 기여하려는 욕구

참고 2016 compass 행정학 p.174, 175



12 조직목표의 모호성에 대한 설명 중 가장 옳지 않은 것은?

- ① 사명 이해 모호성(mission comprehension ambiguity)은 목표가 모호해 조직원이 어떤 조직의 사명을 이해하고 설명하고 의사소통하는 과정에서 자신의 업무가 무엇인지를 각자 다르게 이해하는 것을 의미한다.
- ② 지시적 모호성(directive ambiguity)은 어떤 조직의 사명이나 일반적 목표들을 그 사명을 달성하기 위한 구체적 행동지침으로 전환하는 데 발생하는 다양하고 경쟁적인 해석의 정도를 의미한다.
- ③ 평가적 모호성(evaluative ambiguity)은 다수의 조직목표 중 우선순위를 선정하고 평가하는 데 발생하는 경쟁적 해석의 정도를 의미한다.
- ④ 목표 모호성은 공공조직과 기업조직 모두에서 발견되지만 공공조직의 목표는 기업조직의 목표보다 일반적으로 더 추상적이다.

해설 조직의 목표모호성(goal ambiguity)의 네 가지 차원은 사명이해 · 지시적 · 평가적 · 우선순위 모호성으로 구분된다.

③ [X] 우선순위 모호성(priority ambiguity)에 대한 설명이다. 평가적 모호성(evaluative ambiguity)은 어떤 조직의 사명을 얼마나 달성했는지 그 진전을 평가하는 데 발생하는 경쟁적 해석의 정도를 말한다.

목표모호성	개 념
사명이해 모호성	목표가 모호해 조직원이 어떤 조직의 사명을 이해하고 설명하고 의사소통하는 과정에서 자신의 업무가 무엇인지를 각자 다르게 이해하는 것
지시적 모호성	어떤 조직의 사명이나 일반적 목표들을 그 사명을 달성하기 위한 구체적 행동지침으로 전환하는 데 발생하는 다양하고 경쟁적인 해석의 정도
평가적 모호성	어떤 조직의 사명을 얼마나 달성했는지 그 진전을 평가하는 데 발생하는 경쟁적 해석의 정도
우선순위 모호성	다수의 조직목표 중 우선순위를 정하는 데 발생하는 경쟁적 해석의 정도

▶ ③

13 다음 집단의 의사결정 기법에 대한 설명 중 가장 옳은 것은?

- ① 델파이(Delphi)기법은 미래 예측을 위해 전문가가 아닌 일반인 다수를 활용하는 의사결정 기법이다.
- ② 브레인스토밍(Brainstorming)은 아이디어가 많은 소수에게 여러 개 주제에 대해 아이디어를 제시하도록 해 좋은 아이디어를 발굴하는 기법이다.
- ③ 지명반론자 기법(Devil's advocate method)은 작위적으로 특정 조직원들 또는 집단을 반론을 제기하는 집단으로 지정해 반론자 역할을 부여하고 이들이 제기하는 반론과 이에 대한 제야자의 옹호 과정을 통해 의사결정을 유도하는 기법이다.
- ④ 명목집단기법(nominal group technique)은 관련자들이 의사결정에 직접 참여하여 대안에 대한 아이디어를 제출하도록 하고 충분한 토의를 거쳐 투표로 의사결정을 하는 기법이다.

구 분		광역자치단체		기초자치단체	
		특별시·광역시세	도 세	자치구세	시·군세
지방세	보통세	취득세, 주민세, 자동차세, 레저세, 담배소비세, 지방소비세, 지방소득세	취득세, 레저세, 등록면허세, 지방소비세	등록면허세, 재산세	주민세, 재산세, 자동차세, 담배소비세, 지방소득세
	목적세	지방교육세, 지역자원시설세	지방교육세, 지역자원시설세		

참고 ▶ 2016 compass 행정학 p.845

▶ ①

17 다음 중 행정학과 관련된 학자에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 굿노(F. J. Goodnow)는 행정은 국가의 의지를 실천하는 것이라고 주장하였다.
- ② 테일러(P. W. Taylor)는 시간과 동작에 관한 연구를 통해 최선의 방법(one best way)을 추구하였다.
- ③ 사이먼(H. A. Simon)은 행정 원리의 보편성과 과학성을 강조하였다.
- ④ 굴릭(L. H. Gulick)은 POSDCoRB를 통해 능률적인 관리활동방법을 제시하였다.

해설 ▶ ③ [×] 사이먼의 행정행태론은 보편적인 행정 원리를 주장한 고전적 원리주의에 대한 비판으로 부터 시작하였다. 사이먼은 굴릭과 어웁이 제시한 고전적 조직 원리들은 검증되지 않은 속담이나 격언에 불과하다고 비판하였다.

참고 ▶ 2016 compass 행정학 p.114~123

▶ ③

18 조직구조에 있어 기능구조와 사업구조의 장단점에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 기능구조는 중복과 낭비를 예방하고 기능 내에서 규모의 경제를 구현할 수 있다.
- ② 기능구조는 각 기능부서들 간의 조정과 협력이 요구되는 환경에 적응하기 곤란할 수 있다.
- ③ 사업구조는 의사결정의 상위 집중화로 최고관리층의 업무 부담이 증가될 수 있다.
- ④ 사업구조는 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.

해설 ▶ ① [○] 기능구조는 같은 기능적 업무를 묶어 시설과 자원을 공유함으로써 중복과 낭비를 막을 수 있으므로 기능 내에서 규모의 경제를 제고할 수 있다.
 ② [○] 기능구조는 각 기능 부서들 간의 조정과 협력이 요구되는 환경 변화에 둔감할 수 있다.
 ③ [×] 의사결정의 상위 집중화로 최고관리층의 업무 부담이 증가하는 것은 기능구조의 단점이다.
 ④ [○] 사업구조는 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.

참고 ▶ 2016 compass 행정학 p.320

▶ ③

19 다음 중 호손실험에 대한 내용으로 가장 옳은 것은?

- ① 인간관계론의 이론적 틀을 마련하였다.
- ② 테일러의 과학적 관리법을 계승한다.
- ③ 개인의 생산성 향상을 위해서는 물리적 작업환경이 중요하다는 점을 발견하였다.
- ④ 본래 실험 의도와 다르게 작업의 과학화, 객관화, 분업화의 중요성을 발견하였다.

해설 ② [X] 호손실험은 인간관계론의 이론적 기반이 된 것으로, 과학적 관리법과 달리 인간을 사회적 유인에 따라 움직이는 존재로 파악하고 조직 내에서 사회적 능력을 향상시킬 수 있는 관리 방법을 탐구하였다.
 ③ [X] 호손실험은 개인의 생산성 향상을 위해서는 물리적 작업환경보다는 인간관계의 사회심리적 요인이 중요하다는 것이다.
 ④ [X] 작업의 과학화, 객관화, 분업화의 중요성을 발견한 것은 테일러의 시간 및 동작연구이다.

참고 2016 compass 행정학 p.121



20 공공선택론에 대한 비판적 시각으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 행정은 가치중립적인 것이며 정치의 영역 밖에 있다고 가정하는데, 이는 현실적합성이 매우 떨어진다.
- ② 시민과 기업의 참여를 통한 서비스의 공동 공급을 주장하지만 이는 실현 불가능한 이상형에 가깝다.
- ③ 현실 세계가 효용극대화를 추구하고 있으며 합리적인 개인들로 구성되어 있다고 가정하는데, 이는 현실적이지 못하다.
- ④ 자유경쟁시장의 논리를 공공부문에 도입하고자 하는데, 그 논리 자체가 현상유지와 균형이론에 집착하는 것이며, 시장실패라는 고유한 한계 또한 가지고 있다.

해설 ① 이 문제는 가답안이 2번으로 발표되었지만, 1번 지문도 복수정답으로 인정 될 수 있는 여지가 있다. 공공선택론의 경우 자유시장의 논리를 강조함으로써 행정의 정치적 속성보다는 시장적 속성, 경영적 속성을 강조했다는 측면에서 공공선택론에 대한 비판으로 인식될 수도 있다. 다만, 공공선택론의 대표적 학자인 오스트롬의 경우 '행정은 가치중립적인 것이고 정치의 영역 밖에 있다'는 인식을 19c말 윌슨류의 전통적 행정패러다임으로 규정하고 이에 대한 비판적 시각을 견지했다는 측면에서 공공선택론에 대한 비판이라기보다는 전통적 행정패러다임에 대한 비판이라고 볼 수도 있다. 이러한 논란이 생기는 이유는 공공선택론의 경우 하나의 정립된 이론이라기보다는 경제학적 시각으로 비시장적 영역을 분석하려는 학자들의 시도였고 학문을 연구하는 접근방법이기 때문이다. 그러다보니 다양한 학자들에 의한 다양한 견해가 주장될 수 있는 부분이다.
 ② [X] 공공선택론은 정부와 민간의 다양한 조직들의 경쟁을 통해 서비스를 생산·공급하는 것을 처방한다. 공공선택론은 자유시장의 논리를 공공부문에 도입하고자 하는 것인데 자유시장 논리의 핵심은 '다원화된 주체들 간의 경쟁과 소비자의 선택'이다. 그런 차원에서 2번 지문의 '공동공급'의 비현실성은 공공선택론에 대한 비판적 시각이라기보다 뉴거버넌스의 비판적 시각으로 제시된 내용이 출제된 것으로 보인다.
 ③ [O] 현실세계가 효용 극대화를 추구하는 이기적이고 합리적인 개인들로 구성됐고, 인간의 가치나 개인의 자유 대신 경제적 선택만이 고려된다는 것은 현실성이 약하다는 비판이 있다.
 ④ [O] 공공선택의 경쟁시장의 논리는 그 자체가 현상 유지와 균형이론에 집착하는 것으로 비판

을 받아왔다. 따라서 공공선택론이란 역사적으로 누적·형성된 개인의 기득권을 계속 유지하기 위한 보수주의 접근에 불과하다는 비판이 있다.

참고 ▶ 2016 compass 행정학 p.132, 138

