

2019, 국가직 9급 행정학(라책형)

총 평

수험생 여러분 수고 많으셨습니다.

2019년 국가직 9급 행정학은 다소 평이한 출제였으나 논란이 있는 문제가 1~2문제 출제되었습니다.

먼저 논란이 있는 문제로는 '문제 6번' 정부 부처 형태의 공기업을 묻는 문제입니다. 출제자는 정부 부처 형태의 공기업에 책임운영기관이 포함된다고 보아 정답을 국립중앙극장으로 전제하고 출제한 듯 합니다. 그러나 「책임운영기관 설치·운영에 관한 법률」 제30조에 의해 책임운영기관특별회계기관의 사업만 정부기업(정부 부처 형태의 공기업)으로 보며, 국립중앙극장은 책임운영기관특별회계기관에 포함되지 않고 일반회계가 적용되는 책임운영기관이기 때문에 정부 부처 형태의 공기업이라 볼 수 없습니다. '문제 2번' 책임운영기관에 대한 문제 역시 논란이 있습니다. 소속책임운영기관과 중앙책임운영기관에 대한 구분 없이 ④번 지문을 구성하고 있기 때문입니다. 물론 ②번과 ③번 지문이 소속책임운영기관에 대한 것이기 때문에 소속책임운영기관을 전제로 문제를 푼다면 당연히 맞는 지문입니다.

그 외 난도 높은 문제는 '문제 10번' 지방선거에 대한 문제였습니다. 우리나라 지방자치제도의 연역에 대한 문제로 7급 지방자치론과목을 선택하여 준비하는 수험생이 아닌 수험생들에게는 상당히 어려운 문제였습니다.

최근 공무원 시험문제의 경향은 동일한 주제라 하더라도 과거 기출 지문의 반복적 출제보다는 새로운 지문들로 출제되고 있으며, 보다 심도 있는 학습이 요구되는 지문들이 출제되고 있습니다. 이로 인해 과거 출제된 기출지문의 단순 암기식 학습보다는 '하이패스 행정학 심화 강의'나 '행정학의 핵 강의' 등을 통해 이해 중심으로 차분한 학습을 진행해 나가시는 것이 좋습니다.

그동안의 수고와 노력이 헛되지 않고 좋은 결과로 귀결될 수 있기를 기원합니다. 다만, 당부드릴 것은 지금부터는 국가직 시험의 결과에 너무 연연해하지 말고, 마음을 다잡고 차분히 계획을 세워 다음 시험을 준비하시길 바랍니다. 특히, 이번 국가직 시험에서 틀린 문제들을 반드시 점검하여 다음 시험에 대비하시길 바랍니다.

* 출제영역분석

행정학총론	행정한류론	정책학	조직론	인사행정론	재무행정론	지방행정론
1	1	4	6	3	3	2

* 출제경향분석

기본 개념	이론 이해	법령 문제	기타(학자, 연혁, 사례 등)
3	11	5	1

01

정책네트워크에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 정책네트워크의 참여자는 정부뿐만 아니라 민간부문까지 포함한다.
- ② 정책공동체(policy community)에 비해서 이슈네트워크(issue network)는 제한된 행위자들이 정책과정에 참여하며 경계의 개방성이 낮은 특성이 있다.
- ③ 헤클로(Heclo)는 하위정부모형을 비판적으로 검토하면서 상호작용 현상을 묘사하기 위한 대안적 모형을 제안하였다.
- ④ 하위정부(sub-government)는 선출직 의원, 정부관료, 그리고 이익집단의 역할에 초점을 맞춘다.

정답 ② 이슈네트워크(issue network)는 다양한 행위자들의 광범위하고 개방적인 참여를 전제로 하는 반면, 정책공동체(policy community)는 전문가들의 폐쇄적이고 제한적인 참여를 전제로 한다. 따라서 이슈네트워크에 비해 정책공동체는 제한된 행위자들이 정책과정에 참여하며, 경계의 개방성이 낮은 특성이 있다. **☞ 하이패스 행정학 p253**

핵심체크 | 정책공동체와 이슈네트워크의 비교

구분	정책공동체	이슈네트워크
참여의 특징	폐쇄적이며 제한적 참여	광범위하며 개방적인 참여
주요 참여자	정부관료, 전문가, 학자, 국회의원 보좌관, 연구원 등(단순한 이해관계자 배제)	관련된 모든 이익집단, 전문가, 개인, 언론 등(단순한 이해 관계자 참여)
참여자간의 권한과 자원배분	모든 참여자가 상호교환 할 수 있는 권한 및 자원을 보유하고, 참여자간에 정책에 대한 기본적인 이해를 공유함	참여자의 일부만 자원 및 권한을 보유하고, 상황에 따라 중요한 자원의 종류가 달라지고 이로 인해 주도적 행위자도 변함
참여자간의 관계	비교적 지속적이고 안정적인 관계이며, 상호 협력적 관계를 형성	유동적이고 불안정한 관계이며, 상호 경쟁적인 관계를 형성
권력과 게임의 유형	참여자 간의 권력이 균형적이며, 포지티브섬게임(positive sum game) 발생	참여자간의 권력이 불균등하며, 네거티브섬게임(negative sum game) 발생
상호 작용	안정적이고 질서적이며, 상호작용이 빈번함	불안정적이고 무질서하며, 접촉의 빈도가 가변적임
이익의 유형	경제적·전문적 이익	모든 이익이 망라됨
정책산출	의도한 대로 정책산출이 가능하므로 예측이 용이하며, 정책산출과 집행의 결과가 유사	결정과정에서 정책내용이 변동하므로 정책산출의 예측이 곤란하며, 정책산출과 집행의 결과가 상이

「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」상 책임운영기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 책임운영기관은 기관장에게 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대해 책임을 지도록 하는 행정기관의 특성을 갖는다.
- ② 소속책임운영기관에 두는 공무원의 총 정원 한도는 총리령으로 정하며, 이 경우 고위공무원단에 속하는 공무원의 정원은 부령으로 정한다.
- ③ 소속책임운영기관 소속 공무원의 임용시험은 기관장이 실시함을 원칙으로 한다.
- ④ 기관장의 근무기간은 5년의 범위에서 소속중앙행정기관의 장이 정하되, 최소한 2년 이상으로 하여야 한다.

정답 ② 소속 책임운영기관에 두는 공무원의 총정원의 한도는 대통령령으로 정하며, 이 경우 고위공무원단에 속하는 공무원의 정원은 총리령 또는 부령으로 정한다. ④번 지문과 관련하여 소속책임운영기관이라는 전제가 없어 정답에 논란이 있을 수 있다. **하이패스 행정학 p456**

핵심체크 중앙책임운영기관과 소속책임운영기관

유형	중앙책임운영기관	소속책임운영기관
기관장의 신분	<ul style="list-style-type: none"> • 「정부조직법」에서 정하는 신분(현재 특허청장은 정무직 공무원) • 임기 2년, 1차에 한하여 연임 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 임기제 공무원(경력직 공무원은 응모 불가) • 5년 이내에서 소속중앙행정기관의 장이 정하되, 2년 이상으로 함
정원관리	<ul style="list-style-type: none"> • 총정원의 한도는 대통령령으로 정하고, 종류별·계급별 정원과 고위공무원단에 속하는 공무원의 정원은 총리령 또는 부령으로 정함 • 직급별 정원은 기본운영규정으로 정함 	<ul style="list-style-type: none"> • 총정원의 한도는 대통령령으로 정하고, 종류별·계급별 정원과 고위공무원단에 속하는 공무원의 정원은 총리령 또는 부령으로 정함
소속 공무원에 대한 임용	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장은 고위공무원단에 속하는 공무원 외의 소속 공무원에 대한 일체의 임용권을 가짐 • 소속 공무원의 임용시험은 기관장이 실시함 	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙행정기관의 장이 공무원에 대한 일체의 임용권을 가짐(임용권의 일부를 기관장에게 위임할 수 있음) • 소속공무원의 임용시험은 기관장이 실시함
예산 및 회계	<ul style="list-style-type: none"> • 책임운영기관특별회계기관의 규정을 준용함 • 초과수입금을 직·간접비로 사용할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 책임운영기관특별회계기관은 특별회계로, 그 외 기관은 일반회계로 운영 • 특별회계는 계정별로 중앙행정기관의 장이 운용하고 기재부장관이 통합관리하며, 「정부기업예산법」이 적용됨 • 일반회계, 특별회계 모두 초과수입금을 직·간접비로 사용할 수 있음
성과관리	중앙책임운영기관장은 국무총리와 성과계약을 체결함	소속책임운영기관장은 소속중앙행정기관의 장과 성과계약을 체결함
평가	기관장 소속하에 중앙책임운영기관운영심의회를 두고, 행안부장관 소속하에 책임운영기관운영위원회를 둠(운영위원회의 평가가 우선함).	중앙행정기관의 장 소속하에 소속책임운영기관운영심의회를 두고, 행안부장관 소속하에 책임운영기관운영위원회를 둠(운영위원회의 평가가 우선함).

03

「지방자치법」상 주민참여 수단에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 주민은 행정기구를 설치하거나 변경하는 것에 관한 사항이나 공공시설의 설치를 반대하는 사항의 조례를 제정하거나 개정하거나 폐지할 것을 청구할 수 있다.
- ② 주민은 그 지방자치단체의 장을 소환할 권리는 갖지만, 비례대표지방의회의원을 소환할 권리를 가지고 있지는 못하다.
- ③ 19세 이상의 주민은 그 지방자치단체와 그 장의 권한에 속하는 사무의 처리가 법령에 위반되거나 공익을 현저히 해친다고 인정되면 감사를 청구할 수 있다.
- ④ 지방자치단체의 장은 주민에게 과도한 부담을 주거나 중대한 영향을 미치는 지방자치단체의 주요 결정사항 등에 대하여 주민투표에 부칠 수 있다.

정답 ① 주민은 법령을 위반하는 사항, 지방세·사용료·수수료·부담금의 부과·징수 또는 감면에 관한 사항, 행정기구의 설치·변경 또는 공공시설의 설치를 반대하는 사항에 대해서는 조례를 제정하거나 개정하거나 폐지할 것을 청구할 수 없다.  하이패스 행정학 p840

핵심체크 주민 조례 제정 및 개폐 청구

의의	주민들이 당해 단체장에게 조례의 제정·개정·폐지를 청구할 수 있는 제도
청구주체	당해 자치단체의 조례로 정하는 주민 수 이상의 연서로 청구
청구객체	당해 자치단체장
청구 제외사항	<ul style="list-style-type: none"> • 법령을 위반하는 사항 • 지방세·사용료·수수료·부담금의 부과·징수 또는 감면에 관한 사항 • 행정기구의 설치·변경에 관한 사항 또는 공공시설의 설치를 반대하는 사항
처리	단체장은 조례 제정·개폐안을 작성해 청구 수리일로부터 60일 이내에 지방의회에 부의하고 그 결과를 청구인의 대표자에게 통지해야 함

04

나카무라(Nakamura)와 스몰우드(Smallwood)의 정책결정자와 정책집행자의 관계 유형 중 다음 설명에 해당하는 것은?

- 정책집행자는 공식적 정책결정자로 하여금 자신이 결정한 정책목표를 받아들이도록 설득 또는 강제할 수 있다.
- 정책집행자는 목표를 달성하기 위한 수단을 획득하기 위해 정책결정자와 협상한다.
- 미국 FBI의 국장직을 수행했던 후버(Hoover) 국장이 대표적인 예이다.

- ① 지시적 위임형
- ② 협상형
- ③ 재량적 실험가형
- ④ 관료적 기업가형

정답 ④ 설문은 관료적 기업가형에 대한 설명이다. 관료적 기업가형에서 집행자는 정책목표를 설정하고 결정자로 하여금 이 목표를 수용하도록 모든 힘을 동원하여 종용한다. 또한 집행자는 자신들의 정책목표달성에 필요한 능력을 보유하고 있으며, 자신들의 목표성취에 필요한 수단들을 결정자와 협상을 통하여 확보한다.  하이패스 행정학 p323

핵심체크 나카무라와 스몰우드(Nakamura&Smallwood)의 모형

구분	내용	
고전적 기술자형	의의	결정자가 세부적인 내용까지 결정하고, 집행자는 제한된 재량권만 인정받아 집행하는 관계
	결정자	명확한 목표 설정, 집행과정 통제, 집행자에게 기술적 권한 위임
	집행자	결정자의 목표 지지, 목표달성을 위한 기술적 수단 장구
지시적 위임자형	의의	결정자는 정책목표 및 대체적인 방향을 설정하고, 집행자는 폭넓은 재량권을 위임받아 집행하는 관계
	결정자	명확한 목표 설정, 집행자에게 행정적 권한까지 위임
	집행자	결정자의 목표지지, 목표달성에 필요한 기술적·행정적·협상적 능력 보유, 집행자들 상호 간에 행정적 수단에 관하여 교섭(협상),
협상자형	의의	집행과정에서 결정자와 집행자 간에 목표와 수단에 대해 협상하고, 그 결과 정책이 변화를 겪는 관계
	결정자	목표설정
	집행자	결정자의 목표에 동의하지 않고 목표와 수단에 대해 결정자와 협상
재량적 실험가형	의의	<ul style="list-style-type: none"> • 결정자는 추상적인 정책방향을 제시, 집행자는 광범위하고 구체적인 책임 하에 정책을 집행하는 관계 • 결정자들이 무엇을 어떻게 해야 할지를 모르는 경우 또는 대립·갈등하고 있는 결정자들 간에 구체적인 목표 및 수단에 대해 합의를 보지 못하는 경우에 적합
	결정자	추상적인 목표의식은 갖고 있으나 목표를 명확히 표명하지 못하고 집행자에게 광범위한 재량권 위임
	집행자	결정자를 위해 목표와 수단 구체화
관료적 기업가형	의의	집행자가 대부분의 권한을 갖고 정책과정을 주도하는 관계
	결정자	집행자가 설정한 목표와 수단 지지
	집행자	<ul style="list-style-type: none"> • 집행자가 목표를 수립하고 결정자에게 이를 받아들이도록 종용 • 집행자는 자신들의 목표달성에 필요한 능력 보유 • 집행자는 결정자와 협상해서 목표달성에 필요한 수단 확보

05

공익에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 「국가공무원법」은 제1조에서 공무원은 국민 전체의 봉사자로서 공익을 추구해야 함을 명시하고 있다.
- ② 「공무원 헌장」은 공무원이 실천해야 하는 가치로 공익을 명시하고 있다.
- ③ 신공공서비스론에서는 공익을 행정의 목적이 아닌 부산물로 보아야 한다는 점을 강조한다.
- ④ 공익에 대한 실체설에서는 공익을 사익 간 타협 또는 집단 간 상호작용의 산물로 본다.

정답 ② 「공무원 헌장」은 ‘공익을 우선시하며 투명하고 공정하게 맡은 바 책임을 다한다’는 규정을 두고 있어 공무원이 실천해야 하는 가치로 공익을 명시하고 있다. **☞ 하이패스 행정학 p208**

오답정리

- ① 「국가공무원법」 제1조(목적)는 ‘이 법은 각급 기관에서 근무하는 모든 국가공무원에게 적용할 인사행정의 근본 기준을 확립하여 그 공정을 기함과 아울러 국가공무원에게 국민 전체의 봉사자로서 행정의 민주적이며 능률적인 운영을 기하게 하는 것을 목적으로 한다.’로 규정하고 있어 공익을 추구해야 함을 명시하고 있지 않다.
- ③ 신공공서비스론에서는 공익을 행정의 부산물이 아닌 목적물로 보아야 한다는 점을 강조한다.
- ④ 공익에 대한 과정설에서는 공익을 사익 간 타협 또는 집단 간 상호작용의 산물로 본다.

앨리슨(Allison) 모형에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 합리적 행위자 모형에서는 국가전체의 이익과 국가목표 추구를 위해서 개인의 이익을 고려하지 않는 것을 경계하며 국가가 단일적인 결정자임을 부정한다.
- ② 조직과정모형에서 조직은 불확실성을 회피하기 위하여 정책결정을 할 때 표준운영절차(SOP)나 프로그램 목록(program repertory)에 의존하지 않는다.
- ③ 관료정치모형은 여러 다양한 문제에 관심을 갖는 다수의 행위자를 상정하며 이들의 목표는 일관되지 않는다.
- ④ 외교안보문제 분석에 있어서 설명력을 높이기 위한 대안적 모형으로 조직과정모형을 고려하지는 않는다.

정답 ③ 관료정치모형(앨리슨 모형Ⅲ)은 여러 다양한 문제에 관심을 갖는 다수의 행위자를 상정하며 다수의 행위자들은 개별적인 목표를 달성하기 위해 정치적으로 상호작용하는 것을 가정하므로 이들의 목표는 일관되지 않는다. **하이패스 행정학 p309**

오답정리

- ① 합리적 행위자 모형(앨리슨 모형Ⅰ)에서는 국가전체의 이익과 국가 목표 추구를 위해서 개인의 이익을 고려하지 않는 것을 가정하며 국가가 단일적인 결정자임을 인정한다.
- ② 조직과정 모형(앨리슨 모형Ⅱ)에서 조직은 불확실성을 회피하기 위하여 정책결정을 할 때 표준운영절차나 프로그램 목록에 의존한다.
- ④ 앨리슨 모형은 세 가지 모형이 하나의 조직이나 정책에 동시에 적용 가능하다고 보았다. 따라서 외교안보 문제 분석에 있어서 설명력을 높이기 위한 대안적 모형으로 조직과정모형을 고려한다.

핵심체크 앨리슨(G. Allison) 모형

구분	합리자모형(Ⅰ)	조직과정모형(Ⅱ)	(관료)정치모형(Ⅲ)
의의	개인차원의 합리모형을 집단 차원에 적용	회사모형의 논리개념을 이용하여 구성된 모형	개인차원의 점증모형을 집단차원에 적용
조직관	조정과 통제가 잘된 유기체	느슨하게 연결된 하위 조직들의 연합체	독립적인 개인적 행위자들의 집합체
권력의 소재	조직의 두뇌인 최고지도자가 보유	반독립적인 하위조직들이 분산 소유	개인적 행위자들의 정치적 자원에 의존
행위자의 목표	조직전체의 목표	조직전체의 목표 + 하위조직들의 목표	조직전체의 목표 + 하위조직들의 목표 + 개별 행위자들의 목표
목표의 공유 및 응집성	매우 강함	약함	매우 약함
정책결정의 양태	합리적 정책결정	SOP에 의한 의사결정, 갈등의 준해결	정치적 표결이 아닌 정치적 게임의 규칙에 따른 타협, 갈등, 흥정
합리성	완전한 합리성	제한된 합리성	정치적 합리성
정책의 일관성	매우 강함	약함(자주 바뀜)	매우 약함
적용계층	모든 계층	주로 하위계층	주로 상위계층
적용	3가지 모형이 정·반·합의 관계가 아니라 하나의 정책이나 조직에 동시에 적용 가능		

「정부업무평가 기본법」 상 정책평가제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 정부업무평가위원회는 위원장 1인과 14인 이내의 위원으로 구성한다.
- ② 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관이 행하는 정책은 정부업무평가의 대상에 포함된다.
- ③ 국무총리는 2 이상의 중앙행정기관 관련 시책, 주요 현안시책, 혁신관리 및 대통령령이 정하는 대상부문에 대하여 특정평가를 실시하고, 그 결과를 공개하여야 한다.
- ④ 지방자치단체의 장은 정부업무평가시행계획에 기초하여 자체평가계획을 매년 수립하여야 한다.

정답 ① 정부업무평가위원회는 위원장 2인(국무총리와 민간전문가)과 위원장을 포함한 15인 이내의 위원으로 구성된다. 하이패스 행정학 p354

핵심체크 정부업무평가기본법

정부업무평가 위원회	소속	국무총리 소속 하에 정부업무평가위원회를 둠	
	구성	위원장 2인(국무총리와 민간위원장)을 포함한 15인 이내의 위원(행안부 장관, 기재부 장관, 국무조정실장 및 민간전문가)으로 구성	
	기능	평가와 관련된 기본계획을 수립하고 평가를 총괄	
성과관리 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 성과관리전략계획 : 중앙행정기관의 장 등이 수립하며 최소한 3년마다 타당성 검토 • 정부업무평가기본계획 : 국무총리가 수립하며 최소한 3년마다 타당성 검토 		
정부업무평가의 종류	중앙행정기관	자체 평가	중앙행정기관의 장이 자체평가위원회(민간위원이 2/3이상 참여, 위원장은 민간위원 중에서 중앙행정기관의 장이 지명)를 구성하여 평가
		재평가	자체평가 결과의 객관성과 신뢰성에 문제가 있는 경우 국무총리가 정부평가위원회의 심의·의결을 거쳐 재평가를 실시할 수 있음
		특정 평가	국무총리가 중앙행정기관을 대상으로 국정을 통합적으로 관리하기 위하여 필요한 정책 등(둘 이상의 중앙행정기관 관련 시책, 주요 현안시책, 혁신관리 및 대통령령이 정하는 대상부문)을 평가
	지방자치단체	자체 평가	단체장이 자체평가위원회(민간위원이 2/3이상 참여)를 구성하여 평가
		합동 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 자치단체 또는 그 장이 위임받아 처리하는 국가사무, 국고보조사업 등에 대하여 행안부 장관이 관계중앙행정기관의 장과 합동으로 평가를 실시할 수 있음 • 행안부장관 소속 하에 지방자치단체합동평가위원회(민간위원이 2/3이상 참여, 위원장은 민간위원 중에서 행안부장관이 지명)를 설치·운영할 수 있음
	공공기관	평가의 객관성 및 공정성을 확보하기 위해 공공기관 외부의 기관에서 평가를 실시해야 함	
평가결과의 활용	① 평가결과의 공개, ② 평가결과의 국무회의 및 국회 소관 상임위에 보고, ③ 평가결과의 예산 및 인사 등에 반영, ④ 평가결과에 따른 시정조치 및 감사, ⑤ 평가결과에 따른 보상 등		

10

지방선거에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 이승만 정부에서 처음으로 시·읍·면 의회의원을 뽑는 지방선거가 실시되었다.
- ② 박정희 정부부터 노태우 정부 시기까지는 지방선거가 실시되지 않았다.
- ③ 지방자치단체장과 지방의회의원을 동시에 뽑는 선거는 김대중 정부에서 처음으로 실시되었다.
- ④ 2010년 지방선거부터 정당공천제가 기초지방의원까지 확대되었지만 많은 문제점이 지적되면서 현재는 실시되지 않고 있다.

정답 ① 1952년 이승만 정부에서 처음으로 시·읍·면 의회의원을 선출하는 지방선거가 실시되었다. 다만, 최초의 지방선거는 시·읍·면 의회의원선거만 실시되었다(시·읍·면장은 지방의회가 선출하는 간선제).  **하이패스 행정학 p775**

오답정리

- ② 제3공화국(박정희 정부)부터 제5공화국(전두환 정부)까지는 지방선거가 실시되지 않았다. 노태우 정부는 지방자치단체장 선거는 실시하지 않았으나 지방의회 선거는 실시하였다.
- ③ 지방자치단체장과 지방의회의원을 동시에 뽑는 선거는 김영삼 정부에서 처음으로 실시되었다(전국동시지방선거).
- ④ 2010년 지방선거에서 정당공천제가 기초지방의회의원까지 확대되었으며, 문제점이 지적되고 있지만 현재도 실시되고 있다.

다음 설명에 해당하는 조직의 인간관은?

- 인간을 자신의 이익을 극대화하기 위해 행동하는 존재로 본다.
- 인간은 조직에 의해 통제·동기화되는 수동적 존재이며, 조직은 인간의 감정과 같은 주관적 요소를 통제할 수 있도록 설계해야 한다.

- ① 합리적·경제적 인간관 ② 사회적 인간관
- ③ 자아실현적 인간관 ④ 복잡한 인간관

정답 ① 설명은 샤인(Schein)의 인간관 중 합리적·경제적 인간관에 대한 설명이다. 하이패스 행정학 p499

핵심체크 샤인(Schein)의 인간관

구분	합리적 경제인	사회인	자아실현인	복잡인	
가정	개인 욕구	합리적·경제적 욕구	정서적·사회적 욕구	자기실현 욕구	욕구체계의 다양성·변이성
	조직과 관계	<ul style="list-style-type: none"> • 피동적 존재 • 동기 유발의 외재화 • 개인목표와 조직 목표 상충 	<ul style="list-style-type: none"> • 피동적 존재 • 동기유발의 외재화 • 개인목표와 조직 목표 상충 	<ul style="list-style-type: none"> • 능동적 존재 • 동기유발의 내재화 • 개인목표와 조직 목표의 통합 	<ul style="list-style-type: none"> • 경험에 따라 새로운 욕구 학습 • 조직의 역할에 따른 욕구 변화
관리전략	<ul style="list-style-type: none"> • 원자적 개인 • 교환형 관리 • 통제체제의 확립 • 조직구조 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 집단내의 개인 • 교환형 관리 • 부드러운 관리 • 일선 리더십 강조 	<ul style="list-style-type: none"> • 통합형 관리 • 직무확충·분권화·참여 관리 • 관리자의 촉매적 역할 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인차의 존중 • 상황적응적 관리 • 관리자의 진단가(상담가)로서 역할 	
조직형태	<ul style="list-style-type: none"> • 계서제 • 합리적·기계적 생산체제 확립 	<ul style="list-style-type: none"> • 계서제 • 비공식집단의 인정과 수용 	<ul style="list-style-type: none"> • 고도의 유기적 구조 • 저층구조화 		
관련이론	<ul style="list-style-type: none"> • 매슬로우의 생리적 욕구, 안전 욕구 • 맥그리거의 X이론 • 엘더퍼의 생존욕구 • 아지리스의 미성숙인 • 과학적 관리론, 관료제론 	<ul style="list-style-type: none"> • 매슬로우의 사회적 욕구 • 엘더퍼의 관계욕구 • 인간관계론 (호손 실험) 	<ul style="list-style-type: none"> • 매슬로우의 자아실현인 • 맥그리거의 Y이론 • 아지리스의 성숙인 • 엘더퍼의 성장욕구 	<ul style="list-style-type: none"> • 룬드스테트의 방임형 관리 • 톨리스의 상황적응적 관리 • 라모스의 괄호인 • 베니스의 탐구인 • 샤인의 복잡인 	

정부가 동원하는 공공재원에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 조세의 경우 납세자인 국민들은 정부지출을 통제하고 성과에 대한 직접적인 책임을 요구할 수 있다.
- ② 국공채는 사회간접자본(SOC) 관련 사업이나 시설로 인해 편익을 얻게 될 경우 후세대도 비용을 분담하기 때문에 세대간 형평성을 훼손시킨다.
- ③ 수익자부담금은 시장기구와 유사한 매커니즘을 통해 공공서비스의 최적 수준을 지향하여 자원배분의 효율성을 제고할 수 있다.
- ④ 조세로 투자된 자본시설은 개인이 대가를 지불하지 않는 것으로 인식되어 과다 수요 혹은 과다 지출되는 비효율성 문제가 발생할 수 있다.

정답 ② 국공채는 사회간접자본(SOC) 관련 사업이나 시설로 인해 편익을 얻게 될 경우 후세대도 비용을 분담하기 때문에 세대 간 비용부담의 형평성을 높일 수 있다.  하이패스 행정학 p652

핵심체크 세입예산과 세출예산

세입예산	의의	1회계연도 내의 정부지출의 재원이 되는 모든 현금적 수입(조세, 수익자부담금, 국공채, 민자유치 등)		
	조세	개념	정부가 국민에게 반대급부 없이 강제적으로 징수하는 재원	
		장점	<ul style="list-style-type: none"> • 이자부담이 없어 부채관리와 관련된 재원관리비용이 발생하지 않음 • 국민이 정부지출을 통제하고 성과에 대한 책임을 요구할 수 있음 • 현세대의 의사결정에 대한 재정부담이 미래세대로 전가되지 않음 	
		단점	<ul style="list-style-type: none"> • 미래세대까지 혜택이 발생하는 자본투자를 현세대가 부담하므로 세대 간 비용·편익의 형평성 문제 야기 • 조세를 통해 투자된 자본시설은 대가를 지불하지 않는 자유재로 인식돼 과다수요 또는 과다지출되는 비효율성의 문제 야기 • 과세의 대상과 세율을 결정하는 법적 절차가 복잡하고 시간이 많이 소요되는 경직성 때문에 조세 재원 동원의 시의성 확보 곤란 	
	우리나라	<ul style="list-style-type: none"> • 조세 비중 순서 : 소득세 > 부가가치세 > 법인세 순 • 선진국에 비해 높은 간접세 비중(미국 약 20%, 한국 약 50%) 		
	수익자부담금	개념	공공서비스 및 시설의 이용 대가로 징수하는 재원(시장논리에 입각한 사용자 중심의 재원 조달 방식 - 사용료, 수수료, 공기업 요금 등)	
		장점	<ul style="list-style-type: none"> • 시장논리에 의한 공공서비스 제공으로 자원배분의 효율성 제고(공공서비스의 불필요한 수요 감소) 및 조세저항 회피 • 편익자가 비용을 부담하므로 부담과 편익의 공평성 확보(수평적 형평) 	
		단점	비용부담능력이 없는 자는 서비스를 이용할 수 없어 사회적 형평성(수직적 형평) 저하	
	기타	<ul style="list-style-type: none"> • 국공채 : 정부가 과세권을 담보로 부족한 재원을 충당하는 채무부담행위 • 민자유치 : 공공부문에서 공공서비스 공급을 위해 민간자본을 활용 		
	세출예산	1 회계연도 내에서 정부가 그 목적을 수행하기 위한 일체의 지출		

14

정부의 위원회 조직에 대한 설명으로 옳지 않는 것은?

- ① 결정에 대한 책임의 공유와 분산이 특징이다.
- ② 복수인으로 구성된 합의형 조직의 한 형태다.
- ③ 국민권익위원회는 의사결정의 권한이 없는 자문위원회에 해당된다.
- ④ 소청심사위원회는 행정관청적 성격을 지닌 행정위원회에 해당된다.

정답 ③ 국민권익위원회는 의사결정의 법적 구속력도 있고 집행권도 보유한 행정위원회에 해당된다. 하이패스 행정학 p453

핵심체크 위원회제

개념	민주적 결정과 조정을 촉진하기 위하여 동일한 계층과 지위에 있는 사람들이 의사결정을 하고 그에 대하여 책임을 지는 합의제 조직			
특징	① 합의제조직, ② 통합조직, ③ 분권성과 민주성, ④ 탈관료제 조직			
유형	행정위원회 (협의)	개념	독립지위를 가진 행정관청으로 법률에 의해 설치되며, 의사결정의 법적 구속력이 있고 집행권을 보유하는 위원회	
		예	중앙선거관리위원회, 국가인권위원회, 방송통신위원회, 공정거래위원회, 금융위원회, 국민권익위원회, 원자력안전위원회 등	
		의결위원회	개념	자문위원회와 행정위원회(협의)의 중간조직으로 의사결정의 법적 구속력이 있으나 집행권이 없는 위원회
			예	각 부처 징계위원회, 공직자 윤리위원회, 소청심사위원회, 토지수용위원회, 행정심판위원회 등
	자문위원회	개념	참모기관으로 의사결정에 법적 구속력이 없는 위원회	
		예	지방자치발전위원회, 경제사회발전노사정위원회, 정부업무평가위원회 등	
	조정위원회	개념	기관 간 또는 기관 내의 부서 간 서로 대립되는 의견을 조정·통합하기 위해 설치된 위원회	
		예	차관회의, 지방자치단체중앙분쟁조정위원회, 경제관계장관회의 등	
	독립규제위원회	개념	행정부로부터 독립하여 준입법권, 준사법권을 가지고 경제 및 사회의 규제업무를 담당하는 위원회	
		발달	① 행정권의 비대화 방지, ② 규제업무의 전문성 제고	
예		미국의 독립위원회와 완벽하게 동일한 위원회는 존재하지 않음		

15

리더십에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 특성론에 대한 비판은 지도자의 자질이 집단의 특성·조직목표·상황에 따라 완전히 달라질 수 있고, 동일한 자질을 갖는 것은 아니며, 반드시 갖추어야 할 보편적인 자질은 없다는 것이다.
- ② 행태이론에서는 눈에 보이지 않는 능력 등 리더가 갖춘 속성보다 리더가 실제 어떤 행동을 하는가에 초점을 맞춘다.
- ③ 상황론에서는 리더십을 특정한 맥락 속에서 발휘되는 것으로 파악해, 상황 유형별로 효율적인 리더의 행태를 찾아 내기 위한 연구를 수행하였다.
- ④ 번스(Burns)의 리더십이론에서 거래적 리더십은 카리스마적 리더십을 기반으로 하므로 카리스마적 리더십과 중첩되는 측면이 있다.

정답 ④ 번스(Burns)의 리더십이론에서 변혁적 리더십은 카리스마적 리더십을 기반으로 하므로 카리스마적 리더십과 중첩되는 측면이 있다. **하이패스 행정학 p511**

핵심체크 번스(Burns)의 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

의의	<ul style="list-style-type: none"> • 환경변화에 대응하기 위해 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 최고 관리층의 리더십 • 리더와 부하 간 합리적 교환관계를 토대로 하는 안정 중심의 '거래적(교환적) 리더십'과 대비되는 개념 	
구성요소	카리스마적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 리더가 난관을 극복하고 현상에 대한 각성을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어주는 리더십 • 리더와 부하들의 강력한 감정의 결속을 통해 부하들이 강한 충성과 존경을 가지고 리더의 비전을 수행케 하는 리더십
	영감적 리더십	부하들로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하는 리더십
	지적 자극	리더가 부하들에게 형식적 관례와 사고에 대해 의문을 제기하고 다시 생각케 함으로써 새로운 관념을 촉발시키는 리더십(촉매적 리더십 - 부하에게 권한부여 중시)
	개별적 고려	리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고 각 부하들의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하들에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달하는 리더십

16

동기이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 브룸(Vroom)의 기대이론에서 수단성(instrumentality)은 특정한 결과에 대한 선호의 강도를 의미한다.
- ② 허즈버그(Herzberg)는 불만요인(위생요인)을 없앤다고 해서 적극적으로 만족감을 느끼는 것은 아니라고 했다.
- ③ 엘더퍼(Alderfer)는 매슬로우의 5단계 욕구이론을 수정해서 인간의 욕구를 3단계로 나누었다.
- ④ 매슬로우(Maslow)는 충족된 욕구는 동기부여의 역할이 약화되고 그 다음 단계의 욕구가 새로운 동기 요인이 된다고 하였다.

정답 ① 브룸(Vroom)의 기대이론에서 유의성(valence)은 특정한 결과에 대한 선호의 강도를 의미한다. 반면 수단성(instrumentality)은 특정한 성과가 특정한 보상을 가져올 것이라는 개인의 믿음의 강도를 말한다. [☞ 하이패스 행정학 p501](#)

핵심체크 기대이론

브룸의 기대이론	의의	동기부여는 유인가, 수단성, 기대감에 의해 결정된다고 보는 이론	
	구성요소	기대감	일정한 노력을 기울이면 근무성과(1차 수준의 결과)를 가져올 수 있을 것이라는 주관적 믿음
		수단성	근무성과(1차 수준의 결과)가 특정 보상(2차 수준의 결과)을 가져올 수 있을 것이라는 주관적 믿음(성과와 보상 간의 관계에 대한 믿음)
		유의성	보상에 대한 주관적인 선호의 강도(보상에 대한 주관적 매력도)
포터와 롤러의 기대이론	의의	브룸의 기대이론에서 강조하는 기대감과 유의성뿐만 아니라 보상에 대한 개인의 만족감을 동기부여의 요인으로 인식한 이론	
	구성요소	만족감	자신이 받아야 한다고 기대하는 정당한 수준 이상의 보상(공평한 보상으로 지각되는 보상)이 주어져야 만족감이 충족됨
	특징	기존의 내용이론(만족 → 성과)과 달리 업적(성과)이 만족에 선행	
한계	동기부여의 방안을 구체적으로 제시하지 못함		

공무원의 근무방식과 형태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 유연근무제는 공무원의 근무방식과 형태를 개인·업무·기관특성에 따라 선택할 수 있는 제도이다.
- ② 시간선택제 근무는 통상적인 전일제 근무시간(주 40시간)보다 길거나 짧은 시간을 근무하는 제도이다.
- ③ 탄력근무제는 전일제 근무시간을 지키되 근무시간, 근무일수를 자율 조정할 수 있는 제도이다.
- ④ 원격근무제는 직장 이외의 장소에서 정보통신망을 이용하여 근무하는 제도이다.

정답 ② 시간선택제 근무는 통상적인 전일제 근무시간(주 40시간)보다 짧은 시간을 근무하는 제도이다. 구체적으로 시간선택제 채용공무원은 주 20시간 근무하며, 시간선택제전환공무원과 시간선택제임기제공무원은 주 15시간 ~ 35시간 근무한다.  하이패스 행정학 p567

핵심체크 시간선택제공무원

의의	통상적인 근무시간(주당 40시간, 일당 8시간)보다 짧게 근무하는 공무원		
목적	① 유연근무제도의 일환, ② 정부의 일자리 나누기 정책 구현 등		
유형	시간선택제 전환공무원	의의	통상적인 근무시간동안 근무하던 공무원이 시간선택제 근무를 신청하여 근무하는 제도
		특징	<ul style="list-style-type: none"> • 대상 : 일반직 공무원과 별정직 공무원 • 근무 : 일당 3시간 이상, 주당 15~35시간 근무
	시간선택제 채용공무원	의의	시간선택제공무원 채용시험을 통해 채용된 공무원이 근무시간을 선택하여 근무케 하는 제도
		특징	<ul style="list-style-type: none"> • 대상 : 원칙적으로 7급 이하 채용(전문분야는 상위직급 가능) • 근무 : 원칙적으로 주 20시간 근무(5시간 범위에서 조정가능) • 전일제 전환 : 시간선택제채용공무원을 통상적인 근무시간 동안 근무하는 공무원으로 임용하는 경우에는 어떠한 우선권도 인정되지 않음(경쟁에 따른 신규채용절차를 거쳐야 함)
시간선택제 임기제공무원	한시적인 사업 수행 또는 시간선택제 전환자의 업무대체를 위해 일시적으로 채용되는 공무원 (일당 3시간 이상, 주당 15~35시간 근무)		

품목별 예산제도에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 능률적인 관리를 위하여 구성원의 참여를 촉진한다는 점에서는 목표에 의한 관리(MBO)와 비슷하다.
- ② 거리 청소, 노면 보수 등과 같이 활동 단위를 중심으로 예산재원을 배분한다.
- ③ 미국 케네디 행정부의 국방장관인 맥나마라(McNamara)가 국방부에 최초로 도입하였다.
- ④ 지출을 통제하고 공무원으로 하여금 회계적 책임을 쉽게 확보할 수 있는 데 용이하다.

정답 ④ 품목별 예산제도(LIBS)는 예산을 품목별로 분류하여 지출대상과 한계를 규정함으로써 예산통제를 기하려는 예산제도이다. 품목별 예산제도는 지출을 통제하고 공무원으로 하여금 회계적 책임을 쉽게 확보할 수 있는 데 용이하다. **하이패스 행정학 p690**

오답정리

- ① 영기준 예산제도(ZBB)는 능률적인 관리를 위하여 구성원의 참여를 촉진한다는 점에서는 목표에 의한 관리(MBO)와 비슷하다.
- ② 성과주의 예산제도(PBS)는 거리 청소, 노면 보수 등과 같이 활동 단위를 중심으로 예산재원을 배분하는 예산제도이다.
- ③ 계획예산제도(PPBS)는 미국 케네디 행정부의 국방장관인 맥나마라(McNamara)가 국방부에 최초로 도입한 예산제도이다.

핵심체크 품목별 예산제도(LIBS : The Line Item Budgeting System)

개념	예산을 지출대상별로 분류하여 편성하는 제도(통제중심 예산)
발달	'능률과 절약을 위한 대통령 위원회(Taft 위원회)'의 권고에 의해 1920년대 연방정부에 도입
편성	인건비(기본급, 수당 등), 물건비(관서운영비, 업무추진비 등) 등으로 편성되며, 우리나라 예산편성과목 중 목(目)에 해당
특징	① 통제지향적 예산, ② 투입 중심 예산, ③ 점증주의적 예산, ④ 상향적·미시적 예산, ⑤ 다른 예산제도와 병용되어 활용, ⑥ 통제책임의 집중화, ⑦ 필요지식 - 회계학
장점	① 재정민주주의 확립, ② 회계책임의 명확화(관료통제 용이), ③ 편성의 능률성(간편한 예산편성), ④ 자원배분시 적은 마찰과 갈등(예산 삭감시 이익집단의 저항이 적음), ⑤ 인사행정에 대한 유용한 정보 제공, ⑥ 비능률적 지출이나 초과지출 통제 용이, ⑦ 지출항목의 일목요연성, ⑧ 다음연도 예산편성에 유용한 자료제공(점증주의 예산)
단점	① 예산집행상의 신속성이 결여되어 경직성 초래, ② 정부활동 파악 곤란, ③ 정책의 우선순위 파악 곤란, ④ 사업의 목표 및 성과(생산성) 파악 곤란, ⑤ 동조과잉과 번문욕례 야기, ⑥ 자원낭비 우려, ⑦ 국민경제에 미치는 영향 파악 곤란, ⑧ 부서 간의 상황차이 무시, ⑨ 신규사업 창안 곤란, ⑩ 계획과 예산의 연계 미흡

예산집행에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 예산의 재배정은 행정부처의 장이 실무부서에게 지출을 할 수 있는 권한을 부여하는 것을 의미한다.
- ② 예산의 전용을 위해서 정부 부처는 미리 국회의 승인을 받아야 한다.
- ③ 예비비는 공무원 인건비 인상을 위한 인건비 충당을 목적으로 사용할 수 없다.
- ④ 사고이월은 집행과정에서 재해 등의 이유로 불가피하게 다음 연도로 이월된 경비를 말한다.

정답 ② 예산의 전용은 행정과목 간의 상호용통으로 예산의 전용을 위해서는 국회의 승인이 불필요하며 기획재정부장관의 승인을 얻어 또는 기획재정부장관이 위임하는 범위 안에서 자체적으로 전용할 수 있다.  하이패스 행정학 p719

핵심체크 예산의 이용, 전용, 이체

이용	의의	입법과목(장·관·항) 간의 상호용통
	절차	각 중앙관서의 장은 원칙적으로 예산이 정한 각 기관 간 또는 각 장·관·항 간에 상호 이용 할 수 없지만, 미리 예산으로써 국회의 의결을 얻은 때에는 기재부장관의 승인을 얻어 이용하거나 기재부장관이 위임하는 범위 안에서 자체적으로 이용할 수 있음
	원칙	목적(질적) 한정성의 원칙의 예외
전용	의의	행정과목(세항·목) 간의 상호용통
	절차	각 중앙관서의 장은 예산의 목적범위 안에서 기재부장관의 승인을 얻어 또는 기재부장관이 위임하는 범위 안에서 자체적으로 각 세항 또는 목의 금액을 전용할 수 있음
	원칙	사건의결의 원칙 및 목적(질적) 한정성의 원칙의 예외
이체	의의	정부조직 등에 관한 법령의 변화로 그 직무와 권한에 변동이 있을 때에 기관 간 예산을 변동시키는 제도
	절차	기재부장관은 정부조직 등에 관한 법령의 제정·개정 또는 폐지로 인하여 중앙관서의 직무와 권한에 변동이 있는 때에는 그 중앙관서의 장의 요구에 따라 그 예산을 상호 이용하거나 이체할 수 있음
	원칙	사건의결의 원칙의 예외(이건있음)