

2019, 서울시 9급 행정학(㉠책형)

총 평

수험생 여러분 수고 많으셨습니다.

2019년 서울시 9급 행정학은 대부분 난도 중, 하 문제들로 출제되어 어느 정도 행정학 학습이 이루어진 수험생이라면 대부분 고득점이 가능했을 것입니다. 대부분의 문제가 개념을 묻는 문제이거나 기존의 기출문제를 약간 변형한 문제여서 대부분의 수험생들이 쉽게 문제에 접근할 수 있었을 것으로 판단됩니다.

특히 어려운 문제없이 출제되었으나 굳이 난도 높은 문제를 찾아보자면 ‘문제 5번’ 합리성의 제약요인을 묻는 문제였습니다. 그러나 이 문제 역시 합리적 결정의 제약요인을 유추하여 접근하면 쉽게 해결될 수 있는 문제였습니다.

수험생 여러분!

그동안의 수고와 노력이 헛되지 않고 좋은 결과로 귀결될 수 있기를 기원합니다.

* 출제영역분석

행정학총론	행정환류론	정책학	조직론	인사행정론	재무행정론	지방행정론
2	2	3	6	3	1	3

* 출제경향분석

기본 개념	이론 이해	법령 문제	사례 문제	학자 문제
5	8	6	1	0

01

정치-행정 일원론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 공공조직의 관리자들은 정책결정자를 위한 지원, 정보제공의 역할만을 수행한다.
- ② 공공조직의 관리자들은 정책을 구체화하면서 정책결정 기능을 수행한다.
- ③ 공공조직의 관리자들이 수집, 분석, 제시하는 정보가 가치판단적인 요소를 내포한다.
- ④ 행정의 파급효과는 정치적인 요소를 내포한다.

정답 ① 정치-행정 일원론에서 공공조직의 관리자(행정관료)들은 정치적 기능을 수행한다. 여기에서 정치적 기능이란 행정의 정책형성기능(정책결정, 목표설정, 가치판단)을 의미한다.  하이패스 행정학 p20

핵심체크 정치와 행정

정치행정 이원론	정치	- 입법부를 중심으로 법률형성을 통해 국가의 목표를 설정하고 정책을 결정하며, 가치를 배분하는 가치개입적 행위 - 국민의 의사를 수렴하여 민주성을 확립하는 과정
	행정	- 행정부문을 중심으로 수단을 모색하고 형성된 정책(법률)을 집행하는 가치중립적 행위 - 국민의 의사가 수렴된 정책(법률)을 능률적으로 수행하는 과정
정치행정 일원론		- 행정과 정치는 모두 정치적 기능을 수행한다는 점에서 근본적 차이가 없음 - 정치적 기능이란 정책형성기능(목표설정, 가치판단, 정책결정 등)을 의미

02

목표관리제(MBO)와 성과관리제를 비교한 <보기>의 설명 중 옳은 것을 모두 고르면?

- ㄱ. 목표관리제는 개인이나 부서의 목표를 조직의 관리자가 제시한다는 측면에서 조직목표 달성을 위한 하향식 접근이다.
- ㄴ. 목표관리제와 성과관리제 모두 성과지표별로 목표달성수준을 설정하고 사후의 목표달성도에 따라 보상과 재정지원의 차등을 약속하는 계약을 체결한다.
- ㄷ. 성과평가에서는 평가의 타당성, 신뢰성, 객관성을 확보하는 것이 중요하다.
- ㄹ. 성과관리는 조직의 비전과 목표로부터 이를 달성하기 위한 부서단위의 목표와 성과지표, 개인단위의 목표와 지표를 제시한다는 점에서 상향식 접근이다.

- ① ㄷ ② ㄴ, ㄷ
③ ㄱ, ㄴ, ㄷ ④ ㄴ, ㄷ, ㄹ

정답 ② 목표관리제와 성과관리제 모두 성과지표별로 목표달성수준을 설정하고 사후의 목표달성도에 따라 보상과 재정지원의 차등을 약속하는 계약을 체결한다(ㄴ). 성과평가는 평가결과에 따라 보수와 예산상 조치가 수반되므로 평가의 타당성, 신뢰성, 객관성을 확보하는 것이 중요하다(ㄷ). **하이패스 행정학 p464**

오답정리

- ㄱ. 목표관리제는 개인이나 부서의 목표를 구성원의 참여를 통해 결정한다는 측면에서 조직목표 달성을 위한 하향식 접근이 아닌 상향식 접근이다.
- ㄹ. 성과관리는 조직의 비전과 목표로부터 이를 달성하기 위한 부서단위의 목표와 성과지표, 개인단위의 목표와 지표를 제시한다는 점에서 상향식 접근이 아닌 하향식 접근이다.

핵심체크

개념	성과목표를 설정하고 자율적으로 업무를 수행케 한 후 성과평가 및 평가결과에 따른 유인설계를 통해 성과를 향상시키고자 하는 결과중심의 관리 방식
배경	신공공관리론(기업가적 정부)
특징	• 복선적 가정 : 투입이 자동으로 산출로 연결된다는 단선적 가정이 아닌 성과는 적극 관리(평가 및 활용)되어야 한다는 복선적 가정에 기초 • 변화관리(조직체제의 재구조화) : 조직의 구조(책임운영기관), 인사관리(성과평가 및 성과급), 재무관리, 고객관리의 모든 요소를 재구조화하는 변화관리의 일종 • 연역적·하향적 접근 : 조직의 비전과 목표 → 부서단위의 목표와 성과지표 → 개인단위의 목표와 성과지표로 연결되는 연역적·하향적 접근 • 체제적·구조적 접근 : 각각의 성과지표는 조직 전체의 비전·미션 및 전략과 연결되어 있다는 점에서 체제적·구조적 접근 • 기타 : 산출과 결과 중시, 계량화·구체화된 지표 중시, 시민에 대한 성과책임 중시

핵심체크

의의	조직의 효과성을 제고하기 위해 상·하 조직원의 참여와 협의를 통해 목표를 설정하고, 이에 따라 업무를 수행한 다음 업무수행결과를 평가·환류하는 동태적·민주적·참여적 관리방식
특징	• 구체적·양적·가시적·단기적 목표 중시 • Y이론적 인간관에 입각한 분권적 관리 • 조직목표와 개인목표의 통합을 지향하는 통합적 관리 • 평가와 환류과정을 중시하는 결과지향적 관리 • 하급자와의 협력적 목표설정이 중시되는 상향식 관리(bottom-up관리) • 지속적인 환류과정을 통해 조직의 약점을 발견하고 보완하는 동태적 관리

03

다원주의(Pluralism)에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 권력은 다양한 세력들에게 분산되어 있다.
- ② 정책영역별로 영향력을 행사하는 엘리트들이 각기 다르다.
- ③ 이익집단들 간의 영향력 차이는 주로 정부의 정책과정에 대한 상이한 접근기회에 기인한다.
- ④ 이익집단들 간의 영향력 차이는 있지만 전체적으로 균형을 유지하고 있다.

정답 ③ 다원주의에 의하면 사회의 각종 이익집단은 정부의 정책과정에 동등한 접근기회를 가지고 있으나 영향력에는 차이가 있다. 이러한 영향력의 차이는 이익집단 내부의 문제(구성원의 수, 재정력, 응집력 등)에 기인한 것이지 정부의 차별적인 접근 허용에 기인한 것이 아니다.  하이패스 행정학 p262

핵심체크 다원주의

개념	권력은 다양한 이해관계세력에게 널리 분산되어 있기 때문에 다양한 의사가 정책에 반영된다고 보는 이론	
주요이론	- 고전적 다원주의론 : 잠재적이익집단론, 중복회원이론, 공공이익집단론 - 다알(R. Dahl)의 다원론	
특징	권력의 분산	권력은 다양한 세력에게 분산되어 있으나 분산된 불평등의 형태를 지님
	동등한 접근기회	- 각종 이익집단은 정부 정책에 동등한 접근기회를 지님 - 다만, 정부의 차별적 접근허용이 아닌 이익집단 내부의 문제(구성원의 수, 재정력, 응집력 등)로 인하여 영향력에는 차이가 있음
	경쟁과 균형	이익집단 간에는 게임의 규칙에 따른 경쟁이 이루어지며, 잠재적 이익집단의 존재와 이익집단내의 중복가입으로 인해 전체적으로 균형을 이룸
	정부의 역할	- 브로커형 국가 : 갈등적 이익을 조정하는 중개인 - 중립국가관 : 게임의 규칙을 형성하고 준수를 독려하는 심판자 - 풍향계 정부 : 다양한 이익집단의 요구를 수동적으로 받아들이는 소극적 역할

04

공익에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 과정설은 개인의 사익을 초월한 공동체 전체의 공익이 따로 있다고 보는 견해이다.
- ② 실체설은 사회 전 구성원의 총효용을 극대화함으로써 공익에 도달할 수 있다고 보는 견해이다.
- ③ 과정설은 공익이 사익의 총합이거나 사익 간의 타협·조정 과정을 통해 얻어지는 것으로 보는 견해이다.
- ④ 실체설은 사회공동체 내지 국가의 모든 가치를 포괄하는 절대적인 선의 가치가 있다고 보는 견해이다.

정답 ① 개인의 사익을 초월한 공동체 전체의 공익이 따로 있다고 보는 공동체실체설은 공익실체설에 해당하는 이론이다. 

하이패스 행정학 p131

핵심체크 공익에 관한 학설

공익 실체설 (적극설, 규범설)	의의	공익이란 사익을 초월하여 선형적·객관적으로 존재하는 규범적·도덕적 실체
	근거	• 도덕적·규범적·보편적 실체 : 정의, 형평, 자연법 등 개별특수이익을 초월하여 존재하는 사회전체로서의 공동선(사회의 보편적 이익) 또는 국가이익을 공익으로 인식하는 입장 • 사익집합 이상의 공익 : 공공재 공급, 공유지의 비극 극복을 위한 규칙, 기본권 등 단순한 사익의 합으로 볼 수 없는 공공이익을 공익으로 인식하는 입장 • 전체효용극대화설(공리주의, 후생경제학) : 몇몇 개별 사익이 침해되더라도 사회 전체의 효용이 증대된다면 공익이 증대된 것으로 보는 입장 • 공동체실체설(신비주의적 형이상학적 공동체론) : 공동체를 살아 있는 유기체로 보고 그 시대의 통치자에 의해 결정된 공동체 스스로의 의지와 욕구를 공익으로 인식하는 입장
	특징	① 규범적·선형적 공익관, ② 공익우선주의적 관점(전체주의적·집단주의적 입장), ③ 국가주의적 관점(국민의 덕성을 함양하는 목민적 관점), ④ 엘리트론적 공익관과 합리모형, ⑤ 사법부 판례의 기준(집단이기주의를 극복하기 위해 공익과 사익의 비교형량), ⑥ 관료가 공익결정에 적극적인 역할 수행(적극설)
공익 과정설 (소극설, 민주적 공익이론)	의의	공익이란 사익의 총합이거나 사익 간의 타협 또는 집단 간 상호작용의 산물
	근거	다원주의(이익집단론적 과정설)
	특징	① 현실적(경험적)·절차적(과정적) 공익관, ② 정책과정의 합리화 중시(강한 이익집단에 의해 희생되기 쉬운 약자·대중·미래의 이익을 보호하기 위한 적법절차, 대표관료제 도입 강조), ③ 민주적 공익관과 점증모형(자유주의·개인주의·국민주권주의에 근거), ④ 관료가 공익결정에 소극적 역할(소극설)

05

합리성의 제약요인으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 다수 간의 조화된 가치선택
- ② 감정적 요소
- ③ 비용의 과다
- ④ 지식 및 정보의 불완전성

정답 ① 다수 간의 갈등(충돌)되는 가치를 선호할 경우 합의를 구하는 과정에서 합리성이 제약된다. 반면, 다수 간의 조화된 가치의 선호는 합리성을 제약하는 요인이 아니다.  하이패스 행정학 p298

핵심체크 합리성의 제약요인

결정자에 기인한 원인	- 가치관과 태도의 차이(결정자의 편견 등) - 미래예측의 곤란성(결정자의 인지능력상의 한계, 제한된 합리성 등) - 관료제의 병리(변동에의 저항, 형식주의, 무사안일 등의 관료의 부정적 행태) - 권위주의적 사고방식, 이해 부족과 전문지식의 결여, 과거의 경력 등에 의한 선입관	
결정구조 에 기인한 요인	- 정보·자료의 부족과 부정확성 - 권위적이고 독선적인 집권적 구조 - 정책참모기관의 약화 - 정책전담기구의 결여	- 부처할거주의 등 관료제의 역기능 - 행정선례와 표준운영절차의 존중 - 품의제에 입각한 정책결정
결정환경 에 기인한 요인	- 사회문제와 목표의 다양성·무형성·유동성 - 이익집단 등 외부 준거집단의 영향력 - 매몰비용(sunk cost)의 문제	- 투입기능의 취약성(결정과정의 폐쇄성) - 피동적인 사회문화적 관습의 영향

06

6. 우리나라의 책임운영기관(Executive Agency)에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 신공공관리론(NPM)의 조직원리에 따라 등장한 성과중심 정부 실현의 한 방안으로 도입되었다.
- ② 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대하여 책임을 지도록 하는 행정기관을 말한다.
- ③ 책임운영기관은 사무성격에 따라 조사연구형, 교육훈련형, 문화형, 의료형, 시설관리형, 그 밖에 대통령령으로 정하는 기타 유형으로 구분된다.
- ④ 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」에 근거하여 1995년부터 제도가 시행되었다.

정답 ④ 우리나라의 책임운영기관은 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」에 근거하여 1999년(김대중 정부)부터 제도가 시행되었다. 하이패스 행정학 p455

핵심체크 책임운영기관

의의	- 정책기능과 집행기능을 구분하여 집행기능을 담당하는 독립기관을 설치하고 이 기관에 인사·예산 등 조직 운영에 자율성을 부여하는 반면 운영성과에 대하여 책임을 지도록 하는 제도 - 공공성이 강해 민영화가 어려운 부분을 정부가 직접 수행하기 위해 설치
배경	신공공관리론
각국	- 영국 : 대처정부의 Next Steps에 의해 최초로 설치 - 미국 : 클린턴 정부가 '성과중심조직(PBO)'으로 도입 - 일본 : '독립행정법인'으로 도입 - 우리나라 : 국민의 정부에서 도입(1999년)

07

행정통제에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 행정 권한의 강화 및 행정재량권의 확대가 두드러지면서 행정책임 확보의 수단으로서 행정통제의 중요성이 커지고 있다.
- ② 의회는 국가의 예산을 심의하고 승인하거나 혹은 지출을 금지하거나 제한하는 등의 조치를 통하여 행정부를 통제한다.
- ③ 행정이 전문성과 복잡성을 띠게 된 현대 행정국가 시대에는 내부 통제보다 외부 통제가 점차 강조되고 있다.
- ④ 일반 국민은 선거권이나 국민투표권의 행사를 통하여 행정을 간접적으로 통제한다.

정답 ③ 행정이 전문성과 복잡성을 띠게 된 현대 행정국가 시대에는 행정의 전문성 부족으로 인하여 외부통제가 무력화됨에 따라 내부통제가 점차 강조되고 있다. 하이패스 행정학 p199

핵심체크

구분	특징
내부통제	- 행정의 능률성을 확보할 목적으로 시행되며, 행정국가 및 정치행정일원론에서 중시 - 행정이 전문화되고 복잡화된 행정국가에서 궁극적이고 실질적인 통제방식
외부통제	행정의 민주성을 확보할 목적으로 시행되며, 근대입법국가 및 정치행정이원론에서 중시

08

로위(Lowi)의 정책유형 중 선거구의 조정 등 헌법상 운영규칙과 관련된 정책으로 가장 옳은 것은?

- ① 구성정책 ② 배분정책
③ 규제정책 ④ 재분배정책

정답 ① 선거구의 조정 등 헌정수행에 필요한 운영규칙에 관한 정책을 구성정책이라 한다.  하이패스 행정학 p246

핵심체크 로위(Lowi)의 구성정책

구성정책	의의	헌정수행에 필요한 운영규칙에 관한 정책(체제정책, 입헌정책)
	특성	• 체제내부를 정비하는 정책으로 총체적 기능과 권위주의적 결정 • 정치세력들에게 게임의 규칙을 설정해 주는 정책(정당이 중요한 역할) • 대외적인 가치배분에 직접적인 영향을 주지 않은 정책
	예	정부기관 신설·변경, 선거구 조정, 자치단체 관할구역 변경, 공무원 모집·보수·연금 등과 관련된 정책 등

09

행정통제의 유형 중 공식적·내부통제 유형에 포함되는 방식으로 가장 옳은 것은?

- ① 정당에 의한 통제
② 감사원에 의한 통제
③ 사법부에 의한 통제
④ 동료집단의 평판에 의한 통제

정답 ② 감사원에 의한 통제는 공식적·내부통제에 속한다. 정당에 의한 통제는 비공식적·외부통제에 속하며(①), 사법부에 의한 통제는 공식적·외부통제에 속하고(③), 동료집단의 평판에 의한 통제는 비공식적·내부통제에 속한다(④).  하이패스 행정학 p197

핵심체크 행정통제의 유형

구분	공식통제	비공식통제
내부통제	• 행정수반 및 국무총리에 의한 통제 • 계층제(상관)에 의한 통제 • 독립통제기관(감사원, 국민권익위)에 의한 통제 • 교차기능조직에 의한 통제 • 정부업무평가에 의한 통제 • 행정심판에 의한 통제 • 근평제도에 의한 통제 • 감찰통제, 예산통제, 정원통제 등	• 행정윤리에 의한 통제 • 기능적 책임에 의한 통제 • 대표관료제에 의한 통제 • 공무원노조에 의한 통제 • 행정문화에 의한 통제 • 비공식집단에 의한 통제 • 공익에 의한 통제
외부통제	• 입법부에 의한 통제 • 사법부에 의한 통제 • 옴부즈맨에 의한 통제	• 민중통제 및 언론통제 • 정당에 의한 통제 • 이익집단 및 고객에 의한 통제

10

허시(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)는 부하의 성숙도(Maturity)에 따른 효과적인 리더십을 제시하였다. 부하가 가장 미성숙한 상황에서 점점 성숙해간다고 할 때, 가장 효과적인 리더십 유형을 <보기>에서 골라 순서대로 나열한 것은?

- | | |
|---------|---------|
| (가) 참여형 | (나) 설득형 |
| (다) 위임형 | (라) 지시형 |

- ① (다) → (가) → (나) → (라)
- ② (라) → (가) → (나) → (다)
- ③ (라) → (나) → (가) → (다)
- ④ (라) → (나) → (다) → (가)

정답 ③ 허시(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)는 부하의 성숙도가 높아짐에 따라 리더십의 유형이 지시형 ⇨ 설득형 ⇨ 참여형 ⇨ 위임형으로 나아가야 조직의 효과성이 제고될 수 있다고 보았다. [☞ 하이패스 행정학 p509](#)

핵심체크 허시(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)의 상황론적 리더십이론

의의	리더의 행동을 과업지향적 행동과 관계지향적 행동으로 구분하고, 상황변수로 부하의 성숙도를 채택해 3차원적 리더십 모형 제시
결론	부하의 성숙도가 높아짐에 따라 리더십의 유형이 지시형 → 설득형 → 참여형 → 위임형으로 나아가야 조직의 효율성이 제고됨

11

조직의 규모에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 조직의 규모가 클수록 공식화 수준이 낮아진다.
- ② 조직의 규모가 클수록 조직 내 구성원의 응집력이 강해진다.
- ③ 조직의 규모가 클수록 분권화되는 경향이 있다.
- ④ 조직의 규모가 클수록 복잡성이 낮아진다.

정답 ③ 조직의 규모가 커질수록 조직의 의사결정권한이 위임되어 분권화되는 경향이 있다. [☞ 하이패스 행정학 p403](#)

오답정리

- ① 조직의 규모가 클수록 공식화 수준이 높아진다.
- ② 조직의 규모가 클수록 조직 내 구성원의 응집력이 약해진다.
- ④ 조직의 규모가 클수록 복잡성이 높아진다.

핵심체크 상황변수와 기본변수 간의 관계

구분	복잡성	공식화	집권화
규모가 클 때	+	+	-
기술이 비일상적일 때	+	-	-
환경이 유동적일 때	-	-	-

12

지방자치단체의 재정자립도에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 재정자립도는 세입총액에서 지방세수입과 세외수입이 차지하는 비율을 나타낸다.
- ② 자주재원이 적더라도 중앙정부가 지방교부세를 증액하면 재정자립도는 올라간다.
- ③ 재정자립도가 높다고 지방정부의 실질적 재정이 반드시 좋다고 볼 수는 없다.
- ④ 국세의 지방세 이전은 재정자립도 증대에 도움이 된다.

정답 ② 재정자립도는 일반회계세입총액에서 자주재원(지방세수입과 세외수입)이 차지하는 비율을 나타낸다. 따라서 자주재원이 적다면 재정자립도는 낮아지며, 의존재원인 지방교부세를 증액하면 재정자립도는 내려간다.  하이패스 행정학 p826

핵심체크 지방재정자립도의 한계와 제고방안

한계	• 특별회계와 기금이 고려되지 않아 지방정부의 총재정규모의 파악 곤란 • 세입중심으로 산정되어 자치단체의 세출구조 파악 불가능 • 의존재원의 성격 파악 곤란 • 자치단체 간 상대적 재정규모의 파악 곤란 • 지방재정력과 충돌 가능성
제고방안	• 조세체제 개편을 통한 국세와 지방세의 합리적 조정 • 각종 부담금의 지방세화 등 새로운 지방세원의 개발 • 수익자부담주의를 활용하여 사용료·수수료 등 세외수입의 확충 • 경영수익사업의 개발을 통한 세외수입 확충

13

우리나라 지방자치단체 주민투표제도에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 1994년 「지방자치법」 개정에서 도입된 이래 지금까지 시행되고 있다.
- ② 주민투표에 부쳐진 사항은 법에서 정한 경우를 제외하고는 주민투표권자 총수의 3분의 1 이상의 투표와 유효 투표수 과반수의 득표로 확정된다.
- ③ 지방자치단체의 장은 주민 또는 지방의회의 청구에 의한 경우가 아닌 자신의 직권으로 주민투표를 실시할 수 없다.
- ④ 일반 공직선거와 마찬가지로 외국인은 어떠한 경우에도 주민투표에 참여할 수 없다.

정답 ② 주민투표에 부쳐진 사항은 주민투표권자 총수의 3분의 1 이상의 투표와 유효투표수 과반수의 득표로 확정된다.  하이패스 행정학 p843

오답정리

- ① 2004년 「지방자치법」 개정에서 도입된 이래 지금까지 시행되고 있다.
- ③ 주민 또는 지방의회의 청구에 의한 경우뿐만 아니라 지방자치단체의 장은 재적의원 과반수의 출석과 출석의원 과반수의 동의를 얻어 직권으로 주민투표를 실시할 수 있다.
- ④ 일반 공직선거와 달리 주민투표는 19세 이상의 외국인의 경우 출입국관리 관계 법령에 따라 대한민국에 계속 거주할 수 있는 자격(체류자격변경허가 또는 체류기간연장허가를 통하여 계속 거주할 수 있는 경우 포함)을 갖춘 외국인으로서 지방자치단체의 조례로 정한 사람은 주민투표권을 가진다.

14

네트워크 조직구조가 가지는 일반적인 장점에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 조직의 유연성과 자율성 강화를 통해 창의력을 발휘할 수 있다.
- ② 통합과 학습을 통해 경쟁력을 제고할 수 있다.
- ③ 조직의 네트워크화를 통해 환경 변화에 따른 불확실성을 감소시킬 수 있다.
- ④ 조직의 정체성과 응집력을 강화시킬 수 있다.

정답 ④ 네트워크 조직은 각기 높은 독자성을 지닌 조직들 간에 협력적 연계장치로 구성된 조직을 말한다. 네트워크 조직은 각 구성단위 조직들의 독립성과 자율성으로 인하여 응집성 있는 조직문화를 형성하기 곤란하며 조직의 정체성이 약하다.  하이패스 행정학 p440

핵심체크 네트워크 구조

의의	각기 높은 독자성을 지닌 조직들 간에 협력적 연계장치로 구성된 조직
기본원리	- 통합지향성(수직적·수평적·공간적 통합) : 수직적·수평적·공간적으로 공식적인 조직의 경계를 뛰어넘는 통합메커니즘을 지닌 조직 - 집권화와 분권화의 조화 : 각 구성단위 조직들에 대한 의사결정권의 위임수준이 높기 때문에 분권적이며, 공동목표 추구를 위해 의사전달과 정보의 통합관리를 추구하기 때문에 집권적 - 계층통합(수평적·유기적 구조) : 상하계층이 뚜렷하지 않으며 모든 계층은 함께 노력하고 조직 전체의 한 부분으로 기능하는 조직 - 기타 : 공통된 목적 추구, 자율성을 지닌 독립적 구성원, 자발적 연결, 다수의 지도자, 비공식적 조정 중시 등
장점	① 계층제와 시장의 단점 극복, ② 환경에의 신속적 대응, ③ 환경의 불확실 완화, ④ 지식의 공유, ⑤ 직무동기와 사기의 증진, ⑥ 조직 내부의 감독비용 감소, ⑦ 시·공간상 제약 극복, ⑧ 조직의 간소화·단순화 등
단점	① 공동목표 설정 곤란, ② 관리상 통합성 확보 곤란(밀접한 감독과 통제 곤란), ③ 구성단위 조직의 기회주의적 행동으로 서비스의 안정적 공급 곤란, ④ 구성단위 조직의 도덕적 헤일로 감시 및 조정비용 증가, ⑤ 성과평가가 곤란한 경우 적용 곤란, ⑥ 약한 조직 정체성, ⑦ 낮은 조직몰입, ⑧ 네트워크의 배타성 등

15

조직 내에서 구성원 A는 구성원 B와 동일한 정도로 일을 하였음에도 구성원 B에 비하여 보상을 적게 받았다고 느낄 때 애덤스(J. Stacy Adams)의 공정성이론에 의거하여 취할 수 있는 구성원 A의 행동 전략으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 자신의 투입을 변화시킨다.
- ② 구성원 B의 투입과 산출에 대해 의도적으로 자신의 지각을 변경한다.
- ③ 이직을 한다.
- ④ 구성원 B의 투입과 산출의 실제량을 자신의 것과 객관적으로 비교하여 보상의 재산정을 요구한다.

정답 ④ 아담스(Adams)의 공정성이론은 인간은 공정하게 대우받기를 원한다는 인지부조화이론에 근거하여 인간은 불공정성을 (주관적으로) 지각하게 되면 이를 해소하는 과정에서 동기가 유발된다고 보았다. 특히 자신의 과소보상을 지각할 경우 인간은 편익증대 요구, 투입 감소(①), 산출의 왜곡, 준거 인물 변경, 본인의 지각 변경(②), 조직에서의 이탈(③) 등의 행태를 보인다. **하이패스 행정학 p500**

핵심체크 아담스(Adams)의 공정성이론

의의	사람들은 자신의 산출/투입과 준거인물의 산출/투입을 비교하고 자신에 대한 처우가 불공정하다고 지각하게 되면 공정성을 얻기 위해 동기가 유발된다고 보는 이론
공정성에 대한 반응	• 준거인물과 자신의 산출/투입이 일치한다고 지각 : 동기유발 없음 • 자신의 산출/투입이 작다고 지각(과소보상) : 편익 증대 요구, 투입 감소, 산출의 왜곡, 준거인물 변경, 본인의 지각 변경, 조직에서의 이탈 등 • 자신의 산출/투입이 크다고 지각(과다보상) : 편익 감소 요청, 투입 증대, 준거인물 변경, 본인의 지각 변경 등

16

배치전환에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 능력의 정체와 퇴행현상을 방지할 수 있다.
- ② 직무의 부적응을 해소하고 조직 구성원에게 재적응의 기회를 부여할 수 있다.
- ③ 행정의 전문성과 능률성을 증진시킬 수 있다.
- ④ 정당한 징계절차에 의하지 않고 일종의 징계수단으로 활용될 가능성이 존재한다.

정답 ③ 배치전환이란 내부임용방법 중 수평적·횡적 변동을 의미하는 것으로 전입, 전직, 전보, 파견 근무 등이 있다. 배치전환은 잦은 인사이동을 촉진하여 행정의 전문성과 능률성을 저해할 위험성이 있다. **하이패스 행정학 p590**

핵심체크 배치전환의 용도

본질적 용도	① 할거주의 타파와 부처 간 협력 조성, ② 능력발전 및 교육훈련 수단, ③ 개인적 희망의 존중, ④ 승진의 예비경로로 활용, ⑤ 조직의 침체방지 및 구성원의 근무의욕 자극, ⑥ 적재적소의 배치 수단, ⑦ 특정상관에서 조직 전체로 충성심 방향 전환 등
부정적 용도	① 징계의 수단, ② 해고의 방편, ③ 사임강요수단, ④ 부패방지수단, ⑤ 정실인사의 수단, ⑥ 개인세력확장 수단 등

17

예산 유형에 대한 <보기>의 설명 중 옳은 것을 모두 고르면?

- ㄱ. 준예산은 회계연도 개시 전까지 예산이 의결되지 않을 경우 편성하는 예산이다.
- ㄴ. 본예산은 매 회계연도 개시 전에 국회의 심의·의결을 거쳐 성립되는 예산이다.
- ㄷ. 추가경정예산은 본예산과 별개로 성립하며 결산 심의 역시 별도로 이루어진다.
- ㄹ. 우리나라는 1960년도 이후부터 잠정예산제도를 채택하고 있다.

- ① ㄱ, ㄴ ② ㄱ, ㄷ
- ③ ㄴ, ㄷ ④ ㄷ, ㄹ

정답 ① 준예산은 새로운 회계연도 개시 전까지 예산이 국회에서 의결되지 않을 경우 편성하는 예산이다(ㄱ). 본예산은 매 회계연도 개시일 전에 정기국회의 심의를 거쳐 확정된 최초의 예산을 말한다(ㄴ).  **하이패스 행정학 p662**

오답정리

ㄷ. 추가경정예산은 본예산과 별개로 성립하나 일단 성립되면 본예산에 흡수되어 본예산과 통산하여 전체로서 집행되며, 결산 심의 역시 통산하여 전체로 이루어진다.
 ㄹ. 우리나라는 한 번도 잠정예산제도를 채택한 적이 없다. 우리나라는 제2공화국(1960년도) 이후부터 준예산제도를 채택하고 있다.

18

계급제와 직위분류제에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 과학적 관리론과 실적제의 발달은 직위분류제의 쇠퇴와 계급제의 발전에 기여했다.
- ② 우리나라 「국가공무원법」에는 직위분류제 주요 구성개념인 ‘직위, 직군, 직렬, 직류, 직급’등이 제시되어 있다.
- ③ 직위분류제는 공무원 개인의 능력이나 자격을 기준으로 공직분류체계를 형성한다.
- ④ 계급제와 직위분류제는 절대 양립불가능하며 우리나라는 계급제를 기반으로 한다.

정답 ② 우리나라는 계급제를 기본으로 하면서 직위분류제를 가미하고 있으며, 「국가공무원법」에는 직위분류제 주요 구성개념인 ‘직위, 직군, 직렬, 직류, 직급’등이 제시되어 있다.  **하이패스 행정학 p558**

오답정리

① 과학적 관리론과 실적제의 발달은 직위분류제의 발전에 기여했다.
 ③ 계급제는 공무원 개인의 능력이나 자격을 기준으로 공직분류체계를 형성한다.
 ④ 계급제와 직위분류제는 절대 양립가능하며, 우리나라는 계급제를 기반으로 하면서 직위분류제적 요소를 가미한 공직구조 형태를 띠고 있다.

19

<보기>의 설명에 해당하는 근무성적 평정 방법으로 가장 옳은 것은?

저는 학생들을 평가함에 있어 성적 분포의 비율을 미리 정해 놓고 등급을 줍니다. 비록 평가 대상 전원이 다소 부족하더라도 일정 비율의 인원이 좋은 평가를 받거나, 혹은 전원이 우수하더라도 일부 학생은 낮은 평가를 받게 되지만, 이 방법을 통해 학생들의 성적 분포가 과도하게 한쪽으로 집중되는 것을 막아 평정 오차를 방지할 수 있다는 점에서 유용합니다.

- ① 강제배분법
- ② 서열법
- ③ 도표식 평정척도법
- ④ 강제선택법

정답 ① 설문은 강제배분법에 대한 설명이다. 강제배분법은 피평정자들의 성적 분포가 과도히 집중되는 것을 막기 위하여 성적 분포의 비율을 미리 정해 놓은 평정방법이다.  하이패스 행정학 p599

지방자치의 이념과 사상적 계보에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 자치권의 인식에서 주민자치는 전래권으로, 단체자치는 고유권으로 본다.
- ② 주민자치는 지방분권의 이념을, 단체자치는 민주주의 이념을 강조한다.
- ③ 주민자치는 의결기관과 집행기관을 분리하여 대립시키는 기관분리형을 채택하는 반면, 단체자치는 의결기관이 집행기관도 되는 기관통합형을 채택한다.
- ④ 사무구분에서 주민자치는 자치사무와 위임사무를 구분하지 않지만, 단체자치는 이를 구분한다.

정답 ④ 사무구분에서 주민자치는 지방자치단체가 자치사무만 수행하므로 자치사무와 위임사무를 구분하지 않지만, 단체자치는 지방자치단체가 자치사무와 위임사무를 모두 수행하기 때문에 자치사무와 위임사무를 구분한다.  하이패스 행정학 p762

오답정리

- ① 자치권의 인식에서 주민자치는 고유권으로, 단체자치는 전래권으로 본다.
- ② 주민자치는 민주주의 이념을, 단체자치는 지방분권의 이념을 강조한다.
- ③ 주민자치는 의결기관이 집행기관도 되는 기관통합형을 채택하는 반면, 단체자치는 의결기관과 집행기관을 분리하여 대립시키는 기관분리형을 채택한다.

핵심체크 주민자치와 단체자치

구분	주민자치	단체자치
의미	정치적 의미(민주주의의 원리)	법률적 의미(지방분권의 원리)
국가	영국·미국	독일·프랑스
자치권의 인식	자연적·천부적 권리	국가에서 전래된 권리
자치권의 범위	광범위함	협소함
자치권의 중점	지방정부와 주민과의 관계 (주민참여에 초점)	중앙정부와 지방정부와의 관계 (사무배분에 초점)
권한부여방식	개별적 수권주의	포괄적 수권주의
지방정부 구성형태	기관통합형(의회우월형)	기관대립형(집행기관우월형)
사무구분	고유사무와 위임사무 미구분	고유사무와 위임사무 구분
조세제도	독립세(자치단체가 과세주체)	부가세(국가가 과세주체)
중앙과 지방의 관계	기능적 상호협력관계	권력적 감독관계
자치단체의 지위	순수한 자치단체	이중적 지위(자치단체 + 일선기관)
특별지방행정기관	많음	적음
통제	주민통제(아래로부터의 통제)	중앙통제(위로부터의 통제)
민주주의와 관계	상관관계 인정설	상관관계 부정설
국가공무원	없음	있음
위법통제	입법적·사법적 통제	행정적 통제