

## 2020 국가9급 행정학 기출문제 (2020.07.11 시행)

이번 국가9급 행정학은 지난 지방9급과는 비교되지 않을 난이도가 비교적 높았으며 예년의 국가9급 시험 수준으로 출제되었습니다. 기출문제와 신경향 문제의 비율이 적절한 균형을 이루었으며 기본적인 문제와 지엽적인 문제, 암기와 이해를 요하는 문제의 출제비율도 적절했다고 보여집니다.

난이도가 약간 있는 참신한 문제로는 문8(예산 집행), 문9(측정의 타당성과 신뢰성), 문10(인사이동), 문11(갈등), 문17(정책변동), 문18(우리나라 인사제도), 문19(정책변수), 문20(세계잉여금)이었으며 이러한 문제가 고득점 여부를 결정 짓는 분수령이 될 것으로 보입니다. 지나치게 기출에만 치중하거나 단편적인 암기 위주로 공부한 수험생들보다는 전반적인 이해위주로 공부한 수험생들이 상대적으로 고득점 했을 것으로 예상됩니다. 85점 정도면 상위권 20%에 해당할 것으로 전망됩니다.

수험생 여러분,

그동안 육체적·정신적으로 고생 많이 하였고 문제가 어려우면 어려운대로 열심히 한 수험생과 그렇지 않은 수험생, 기출이나 암기 위주로만 공부한 수험생과 그렇지 않은 수험생 간에는 점수차이가 나게 되어 있습니다.

결과를 기다리며 그동안 미루어 두었던 하지 못했던 일들도 하시고 휴식도 취하시기 바랍니다.

[기출 여부]

기출문제	기출변형문제	신경향문제
7문 (35%)	6문 (30%)	7문 (35%)

[난이도]

상	중	하
6문 (30%)	11문 (55%)	3문 (15%)

[중요도]

A급	B급	C급	D급
11문	5문	2문	2문

[분야별]

총론	정책	조직	인사	예산	환류	자치
4문	4문	4문	3문	3문	0문	2문

김중규

### 01. 정치·행정 이원론에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 정당정치의 개입으로부터 자유로운 행정 영역을 강조하였다.
- ② 1930년대 뉴딜정책은 정치·행정 이원론이 등장하게 된 중요 배경이다.
- ③ 과학적 관리론과 행정개혁운동은 정치·행정 이원론의 한계를 지적하였다.
- ④ 정치·행정 이원론을 대표하는 애플비(Appleby)는 정치와 행정이 단절적이라고 보았다.

[답] ① 정치행정이원론은 정당정치(엽관정치)의 폐단을 극복하기 위해서 정치영역과 행정영역을 구분하여 행정은 정치가 아니라 경영의 영역임을 강조했던 행정학 성립 초기의 입장이다.

- ② [X] 1930년대 경제대공황으로 인한 뉴딜정책은 정치행정이원론이 등장하게 된 주요배경이다.
- ③ [X] 과학적 관리론 등 행정개혁운동은 정치행정이원론이 등장하게 된 배경이다.
- ④ [X] Appleby는 정치와 행정은 단절적 관계가 아니라 연속적·융합적·정합적 관계임을 강조하고 행정에서의 정치성과 권력성을 강조한 대표적인 정치행정이원론자이다.

### 02. 무의사결정론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 정치체제 내의 지배적 규범이나 절차가 강조되어 변화를 위한 주장은 통제된다고 본다.
- ② 엘리트들에게 안전한 이슈만이 논의되고 불리한 이슈는 거론조차 못하게 봉쇄된다고 한다.
- ③ 위협과 같은 폭력적 방법을 통해 특정한 이슈의 등장이 방해받기도 한다고 주장한다.
- ④ 조직의 주의집중력과 가용자원은 한계가 있어 일부 사회 문제만이 정책의제로 선택된다고 주장한다.

[답] ④ 무의사결정론은 사회엘리트들이 자신의 기득권에 도전을 해오는 주장에 대하여 의도적으로 억압함으로써 정책의제의 채택을 방해하는 신엘리트이론을 의미한다. 따라서 조직의 주의집중력 등의 한계로 일부 사회문제만이 정책의제로 채택된다는 ④는 무의사결정론과 관계가 없으며 이는 Simon의 만족모형에 해당하는 설명이다.

- ① [O] 지배적 규범이나 절차를 강조하여 변화에 대한 주장을 억압하는 방법도 무의사결정의 한 수단으로 사용된다. 이를 편견의 동원이라고도 한다.
- ② [O] 지배엘리트들에게 유리하거나 안전한 이슈만 논의되고 불리한 이슈는 거론조차 못하게 의도적으로 기각·방치하는 현상이다.
- ③ [O] 물리적인 억압이나 위협 등 폭력적인 방법을 통해 특정 이슈의 논의를 봉쇄하는 것도 무의사결정의 한 수단이다.

#### ● 무의사결정의 수단

폭력	가장 강도가 높은 직접적인 수단으로 암살, 처벌, 위협 등 폭력적인 방법으로 변화를 주장하는 요구를 억압·봉쇄
권력	직접적이긴 하나 폭력보다는 온건한 방법으로 기존의 혜택을 박탈하거나 새로운 이익으로 유혹(매수)하는 방법
편견의 동원	간접적인 방법으로 지배적 규범이나 절차를 강조하여 변화를 위한 주장을 꺾는 방법
편견의 수정	가장 강도가 약한 간접적인 방법으로 지배적 규범이나 절차를 수정·보완하여 정책요구를 봉쇄하는 방법

**03.** 우리나라 지방자치에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 자치사법권은 인정되고 있다.
- ② 지방자치단체의 예산안 편성권은 지방자치단체장에 속한다.
- ③ 자치입법권은 지방의회만이 행사할 수 있는 전속적 권한이다.
- ④ ‘세종특별자치시’와 제주특별자치도의 ‘제주시’는 기초자치단체로서 자치권을 가지고 있다.

[답] ② 지방자치단체의 예산편성권은 자치단체장의 권한이며, 예산심의권은 지방의회의 권한에 속한다.

- ① [X] 자치사법권은 현재 인정되지 않고 있다. 아무리 자치가 발달하여도 일반적으로 자치사법권, 자치외교권, 자치국방권은 인정되지 않는다.
- ③ [X] 자치입법권이란 자치에 필요한 조례와 규칙을 제정할 수 있는 권한으로 조례제정은 지방의회의 전속 권한이지만 규칙제정은 단체장의 권한이다.
- ④ [X] 세종특별자치시는 자치권을 가지고는 있으나 기초자치단체가 아닌 광역자치단체이며, 제주특별자치도의 제주시와 서귀포시는 기초자치단체가 아닌 행정시로서 자치권을 가지고 있지 않다.

**04.** 총체적 품질관리(Total Quality Management)에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 고객의 요구를 존중한다.
- ㄴ. 무결점을 향한 지속적 개선을 중시한다.
- ㄷ. 집권화된 기획과 사후적 통제를 강조한다.
- ㄹ. 문제해결의 주된 방법은 집단적 노력에서 개인적 노력으로 옮겨간다.

- ① ㄱ, ㄴ
- ② ㄱ, ㄷ
- ③ ㄴ, ㄹ
- ④ ㄷ, ㄹ

[답] ① 총체적 품질관리(TQM)란 산출의 품질을 제고하기 위하여 통계학적 표준에 의한 과정통제기법으로 ㄱ, ㄴ은 맞고 ㄷ, ㄹ은 틀리다.

- ㄱ [O] TQM은 외부지향적인 목표, 즉 고객의 요구를 존중한다. 고객의 요구를 파악하는 것부터 고객의 요구가 충족되었는지까지 조직의 전반적이 과정을 품질 중심으로 통제·관리한다.
- ㄴ [O] TQM은 결과에 대한 보상이나 사후적 환류가 아니라 투입이나 과정 자체를 통제하여 무결점을 향한 지속적인 절차 개선을 추구한다.
- ㄷ [X] TQM은 수평적이고 분권화된 구조를 기반으로 사후적 통제가 아니라 사전적·예방적 통제를 강조한다.
- ㄹ [X] TQM은 집단 전체의 성과를 중시하는 품질관리기법으로 개인별 분업이나 경쟁보다는 집단적 노력(협업)과 총체적 헌신을 통한 품질의 향상을 추구한다. TQM은 개인별 성과관리 기법이 아니다.

● TQM의 기본원칙

- ① 고객이 품질의 최종결정자
- ② 산출초기에 품질 정착
- ③ 서비스의 변이성 방지
- ④ 투입과 절차의 지속적 개선
- ⑤ 구성원의 참여
- ⑥ 총체적 헌신
- ⑦ 전체구성원에 의한 품질결정
- ⑧ 과학적 절차에 의한 결정

**05. 프렌치와 레이븐(French & Raven)이 주장하는 권력의 원천에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

- ① 합법적 권력은 권한과 유사하며 상사가 보유한 직위에 기반한다.
- ② 강압적 권력은 카리스마 개념과 유사하며 인간의 공포에 기반한다.
- ③ 전문적 권력은 조직 내 공식적 직위와 항상 일치하는 것은 아니다.
- ④ 준거적 권력은 자신보다 뛰어나다고 생각하는 사람을 닮고자 할 때 발생한다.

[답] ② French & Raven은 권력의 원천에 따라 권력을 5가지(강압적 권력, 합법적 권력, 전문적 권력, 준거적 권력, 보상적 권력)로 구분하였다. ②의 경우 강압적 권력은 인간의 공포심에 근거를 두고 처벌과 위협을 가함으로써 상대방의 복종을 이끌어내는 권력이지만 카리스마적 권력과는 전혀 다른 것이다. 카리스마적 권력은 초인적인 자질과 능력 등에 기반한 권력으로 지도자에게 매력은 느낌으로써 자발적으로 복종하려는 권력을 말한다.

- ☑ ① [O] 합법적 권력은 공식적인 직위에 기반을 둔 정당한 권한(Authority)과 유사하다.
- ③ [O] 전문적 권력은 구성원이 가지는 전문 지식과 정보에 기반을 둔 권력으로 공식적인 직위와는 관계 없이 행사할 수 있는 권력이다.
- ④ [O] 준거적 권력은 자신보다 뛰어나다고 생각하는 사람을 닮고자 하는 동인시의 권위, 역할모델에 의한 권위를 말한다.

● 프렌치(J.R.P.French, Jr.)와 레이븐(B.H.Raven)의 권력 유형

보상적 권력 (Reward power)	복종의 대가로 타인이 원하는 것을 줄 수 있을 때 성립하는 권력
강요적 권력 (Coercive power)	인간의 공포심을 근거로 상대방을 처벌할 수 있을 때 성립하는 권력
정통적 권력 (Legitimate power)	계층상의 위치에 비추어 권력행사자가 정당한 권력을 행사할 수 있는 권리를 가지고 있다고 인정되는 경우에 성립하는 권력(M.Weber의 합법적 권력과 유사)
준거적 권력 (Referent power)	복종자가 지배자와 일체감·유사성을 가지고 자기의 행동모형을 권력행사자로부터 찾으려고 하는 역할모형화에 의한 권력으로 어떤 사람이 자신보다 월등하다고 느끼는 무언가의 매력이나 카리스마에 의한 권력
전문가적 권력 (Expert power)	공식직위와는 관계없이 전문기술이나 지식·정보에 기반한 권력

**06. 직위분류제와 관련하여 다음 설명에 해당하는 것은?**

- 직무의 곤란성과 책임성을 기준으로 상대적 가치를 결정하는 것이다.
- 서열법, 분류법, 점수법 등을 활용한다.
- 개인에게 공정한 보수를 제공하는 데 필요한 작업이다.

- ① 직무조사
- ② 직무분석
- ③ 직무평가
- ④ 정급

[답] ③ 제시문은 직위분류제의 수립절차 중 하나인 직무평가 단계에 해당하는 설명이다. 직무의 곤란성과 책임성을 기준으로 직무의 상대적 가치를 결정하여 구성원에게 공정하고 합리적인 보수를 지급하고자 하는 평가작업으로 서열법, 분류법, 점수법, 요소비교법 등의 평가기법이 사용된다.

● 직위분류제의 수립절차

- ① 직무기술서의 작성 : 개개 공무원이 수행하는 직무내용을 기술하게 하여 직무를 조사하는 것
- ② 직무분석(Job Analysis) : 직무에 관한 정보를 체계적으로 수집·처리하는 활동으로 유사한 직위를 모아 직류를 만들고, 직류를 모아 직렬을, 직렬을 모아 다시 직군을 만드는 것
- ③ 직무평가(Job Evaluation) : 직무의 곤란도·책임도 등 직무의 상대적 비중 및 가치에 따라 등급과 직급을 결정하는 것
- ④ 직급 명세서의 작성 : 직급별로 명칭, 자격요건, 채용조건 보수 등 들을 명확히 규정하는 것
- ⑤ 정급(定級) : 모든 직위를 각각 해당 직군·직렬·직류와 등급·직급에 배정하는 것

● 직무평가방법

계량적	서열법	직무와 직무를 비교하여 상하서열화(간단)
	분류법	등급기준표에 따라 곤란도 결정(정부사용)
계량적	점수법	직위를 구성 요소별로 직무평가기준표에 의해 평가한 점수 부여(가장 일반적)
	요소비교법	직무를 평가요소별로 평가하되 대표직위와 비교하고 보수액 산정·제시하는 방법으로 점수법의 임의성을 보완한 객관적 방법

**07.** 다음 설명에 해당하는 정책결정모형은?

지난 30년간 자료를 중심으로 전국의 자연재난 발생현황을 개략적으로 파악한 다음, 홍수와 지진 등 두 가지 이상의 재난이 한 해에 동시에 발생한 지역을 중심으로 다시 면밀하게 관찰하며 정책을 결정한다.

- ① 만족모형
- ② 점증모형
- ③ 최적모형
- ④ 혼합탐사모형

[답] ④ 제시문은 의사결정모형 중 합리모형과 점증모형을 결정의 유형에 따라 탄력적으로 결합한 혼합탐사모형을 설명하고 있다. 혼합탐사모형은 기본적인 결정에 대해서는 합리모형을 적용하되 전체를 개략적으로 살펴보고, 세부적인 결정에 대해서는 점증모형을 적용하되 한정된 대안을 면밀하게 관찰하여 정책을 결정하는 모형이다.

● 혼합탐사모형의 기본구조

	고려할 대안	예측할 대안의 결과
합리모형	포괄적(모든 대안)	포괄적(모든 결과)
점증모형	제한적(현재보다 소폭 가감된 대안)	제한적(결과 의 일부)
혼합 주사 모형	근 본 적 결정 - 합리모형	한정적(중요한 결과만) - 합리모형의 엄밀성 극복
	세 부 적 결정 - 점증모형	포괄적(모든 결과를 세밀히) - 합리모형 수용

**08.** 예산의 집행에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 기획재정부장관은 각 중앙관서의 장에게 예산을 배정한 때에는 감사원에 통지하여야 한다.
- ② 기획재정부장관은 반기별 예산배정계획을 작성하여 국회의 심의를 받은 뒤에 예산을 배정한다.
- ③ 중앙관서의 장에게 자금을 사용할 수 있는 권한을 부여하는 것을 예산 재배정이라고 한다.
- ④ 기획재정부장관은 매년 2월 말까지 예산집행지침을 각 중앙관서의 장과 국회예산정책처에 통보하여야 한다.

[답] ① 기획재정부장관은 중앙관서 장에게 예산을 배정한 때에는 감사원에 통지하여야 한다.

- ② [X] 기획재정부장관은 예산배정요구서에 따라 분기별 예산배정계획을 작성하여 국무회의의 심의를 거친 후 대통령의 승인을 얻어야 한다. 국회의 심의라는 표현이 틀리다.
- ③ [X] 중앙관서 장에게 기획재정부장관이 자금을 사용할 수 있는 권한을 부여하는 것은 예산의 재배정이 아니라 배정이다. 재배정이란 예산을 배정 받은 중앙관서의 장이 하급기관에 다시 자금을 사용할 수 있는 권한을 부여하는 것이다.
- ④ [X] 기획재정부장관은 예산집행지침을 매년 1월말까지 각 중앙관서의 장에게 통보하여야 한다. 예산집행지침과 예산편성지침은 다르다. 예산편성지침은 기획재정부장관이 매년 3월 말까지 각 중앙관서의 장에게 제출하여야 하지만 예산집행지침은 1월 말까지이다.

[관련 조문]

- 국가재정법 제43조(예산의 배정)
  - ① 기획재정부장관은 제42조의 규정에 따른 예산배정요구서에 따라 분기별 예산배정계획을 작성하여 국무회의의 심의를 거친 후 대통령의 승인을 얻어야 한다.
  - ② 기획재정부장관은 각 중앙관서의 장에게 예산을 배정한 때에는 감사원에 통지하여야 한다.
  - ③ 기획재정부장관은 필요한 때에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 회계연도 개시 전에 예산을 배정할 수 있다.
  - ④ 기획재정부장관은 예산의 효율적인 집행관리를 위하여 필요한 때에는 제1항의 규정에 따른 분기별 예산배정계획에도 불구하고 개별사업계획을 검토하여 그 결과에 따라 예산을 배정할 수 있다.
  - ⑤ 기획재정부장관은 재정수지의 적정한 관리 및 예산사업의 효율적인 집행관리를 위하여 필요한 때에는 제1항의 규정에 따른 분기별 예산배정계획을 조정하거나 예산배정을 유보할 수 있으며, 배정된 예산의 집행을 보류하도록 조치를 취할 수 있다.
- 국가재정법 시행령 제18조(예산집행지침의 통보)
  - ① 기획재정부장관은 법 제44조에 따른 예산집행지침을 매년 1월말까지 각 중앙관서의 장에게 통보하여야 한다.

**09. 정책평가를 위한 측정도구의 타당성과 신뢰성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

- ① 타당성은 없지만 신뢰성이 높은 측정도구가 있을 수 있다.
- ② 신뢰성이 없지만 타당성이 높은 측정도구는 있을 수 없다.
- ③ 신뢰성은 측정도구의 타당성을 담보할 수 있는 충분조건이다.
- ④ 타당성이 없는 측정도구는 제1종 오류를 범하는 원인이 될 수 있다.

[답] ③ 정책평가를 위한 측정도구가 갖춰야 할 중요한 요소로 타당성과 신뢰성이 있다. 타당성이란 측정의 정확도를 말하며 신뢰성이란 측정의 일관성을 의미한다. ③의 경우 신뢰성은 타당성의 필요조건이지만 충분조건은 아니다. 즉, 신뢰성이 높지 않을 때 타당성이 높아질 수는 없지만 신뢰성이 높아도 타당성이 반드시 높아지는 것은 아니기 때문이다(행정학에서 충분조건은 존재하지 않는다고 수업 때 수차례 강조했던 내용).

- ①② [O] 신뢰성은 타당성의 필요조건일 뿐 충분조건은 아니므로 신뢰성은 높아도 타당성은 높지 않을 수 있다.
- ④ [O] 타당성이 없는 측정도구는 인과관계를 정확하게 측정할 수 없게 되므로 정책효과가 없는 대안을 있다고 판단하게 하는 1종 오류를 범하는 원인이 될 수 있다.

● 시험의 효용도

타당도	측정하려는 것(직무수행능력)을 얼마나 정확하게 측정했는지의 정도
신뢰도	시험이 측정도구(형식, 시기 등)로서 가지는 일관성 (타당도의 필요조건)
객관도	채점의 공정성 (신뢰도의 한 조건)
난이도	쉬운 문제와 어려운 문제의 혼합비율의 적정도 (변별력)
실용도	실시 비용의 저렴성 및 실시와 채점의 용이성

**10. 공무원의 인사이동에 대한 설명으로 옳은 것은?**

- ① 겸임은 한 사람에게 둘 이상의 직위를 부여하는 것으로 그 대상은 특정직 공무원이며, 겸임 기간은 3년 이내로 한다.
- ② 전직은 인사 관할을 달리하는 기관 사이의 수평적 인사이동에 해당하며, 예외적인 경우에만 전직시험을 거치도록 하고 있다.
- ③ 같은 직급 내에서 직위 등을 변경하는 전보는 수평적 인사이동에 해당하며, 전보의 오용과 남용을 방지하기 위해 전보가 제한되는 기간이나 범위를 두고 있다.
- ④ 예산 감소 등으로 직위가 폐지되어 하위 계급의 직위에 임용하려면 별도의 심사 절차를 거쳐야 하고, 강임된 공무원에게는 강임된 계급의 봉급이 지급된다.

[답] ③ 수평적 인사이동에는 전직, 전보 등이 있다. 전보는 동일한 직급 내에서 직위나 부서만 이동되는 수평적 인사이동으로 인사절서의 혼란과 전보의 오·남용을 방지하기 위해 전보가 제한되는 기간(2~3년)이나 범위를 두고 있다.

- ① [X] 겸임은 특정직만 대상으로 하는 것은 아니며 겸임 기간도 3년이 아니라 2년 이내로서 필요시에는 2년 범위에서 연장이 가능하다.
- ② [X] 전직은 직렬을 달리하는 수평적 인사이동으로 원칙적으로 전직 시험을 거치도록 하고 있다. 인사 관할을 달리하는 기관사이의 수평적 인사이동은 전직이 아니라 전출·입에 해당한다.
- ④ [X] 정부조직 개편이나 예산 감소 등으로 폐직이 되어 하위 계급의 직위에 임용되는 것을 강임이라고 한다. 그러나 별도의 심사절차를 거쳐야 하는 것은 아니며, 봉급도 강임된 봉급이 강임되기 전보다 많아지게 될 때까지는 강임되기 전의 봉급에 해당하는 금액을 지급한다.

● 공무원 보수규정 제6조(강임 시 등의 봉급 보전)

- ① 강임된 사람에게는 강임된 봉급이 강임되기 전보다 많아지게 될 때까지는 강임되기 전의 봉급에 해당하는 금액을 지급한다.

## 11. 조직 내 갈등에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 과업의 상호의존성이 높은 경우 잠재적 갈등이 야기될 수 있다.
- ② 고전적 관점에서 갈등은 조직 효과성에 부정적인 영향을 끼친다고 가정한다.
- ③ 의사소통 과정에서 충분한 양의 정보도 갈등을 유발하는 경우가 있다.
- ④ 진행단계별로 분류할 때 지각된 갈등은 갈등이 야기될 수 있는 상황 또는 조건을 의미한다.

[답] ④ Pondy는 갈등을 진행 단계에 따라 5단계로 구분하였다. 잠재적 갈등 ⇨ 지각된 갈등 ⇨ 감정적 갈등 ⇨ 표면화된 갈등 ⇨ 갈등의 결과 순으로 진행된다는 것이다. ④의 경우 갈등이 야기될 수 있는 상황 또는 조건을 의미하는 것은 지각된 갈등이 아니라 잠재적 갈등에 해당한다.

- ☑ ① [O] 과업 간 상호의존성이 높은 경우 반드시 갈등이 생기는 것은 아니지만 갈등의 소지는 높아지며 이 경우 잠재적 갈등(갈등이 야기될 수 있는 상황 또는 조건)이 야기될 수 있다.
- ② [O] 고전적 갈등관에 따르면 갈등은 부정적인 것이므로 예방하거나 해소되는 것이 바람직하다는 입장이다.
- ③ [O] 정보전달통로의 변경이나 과도한 정보 등 정보량의 조절은 갈등을 조성시키는 방안 중의 하나이다.

### ● 갈등관리관점(Robins & Judge)

관점	내용
전통적 관점 (갈등역기능론)	갈등은 해롭고 나쁜 것이고 부정적이므로 회피의 대상으로 간주
행태주의 관점 (갈등불가피론)	갈등은 자연적이고 불가피한 것으로 수용(용인)의 대상으로 간주, 순기능 인정 <sup>1)</sup>
상호주의 관점	갈등의 용인(수용)에 그치지 않고 적극적인 갈등 조장 ⇨ 갈등을 조직변화의 원동력으로 간주

### ● 갈등관리전략

갈등 해소	① 상위목표나 이념 제시 : 목표의 차별화 ② 집단 간 상호의존성 또는 접촉 필요성 감소 ③ 계층제적 공식 권위 이용 ④ 구조적 요인의 개편 : 갈등집단의 통폐합
갈등 조성	① 정보량 조절 및 정보통로 변경 ② 조직의 분화와 전문화 ③ 순환정보 등 인사이동 ④ 경쟁조성 : 성과급, 개방형 직위 등

### ● 진행단계에 따른 갈등 분류(Pondy)

잠재적 갈등	갈등이 야기될 수 있는 상황 또는 조건
지각된 갈등	구성원들이 느끼게 된 갈등
감정적 갈등	감정적으로 느끼는 갈등
표면화된 갈등	노골적으로 표출된 갈등
갈등의 결과	조직이 갈등에 대응한 후 남는 조건 또는 상황

## 12. 예산제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 품목별 예산제도는 일에 대한 정보를 제공하며, 세입과 세출의 유기적 연계를 고려한다.
- ② 성과주의 예산제도는 업무량과 단위당 원가를 곱하여 예산액을 산정한다.
- ③ 계획예산제도는 비용편익분석 등을 활용함으로써 자원 배분의 합리화를 추구한다.
- ④ 영기준 예산제도는 예산 편성에서 의사결정단위(decision unit)설정, 의사결정 패키지 작성 등이 필요하다.

[답] ① 품목별 예산제도는 투입물(품목)을 중심으로 예산을 편성하므로 재정통제는 용이하지만 일(사업)에 대한 정보를 제공하지 못하며 지출의 대상을 중심으로 예산을 편성하므로 세입과 세출의 유기적인 연계도 곤란하다는 단점이 있다.

- ☑ ② [O] 성과주의 예산은 단위사업별로 업무량과 단위원가를 곱하여 세부사업별 예산을 편성한다.
- ③ [O] 계획예산제도는 프로그램별로 비용편익분석 등 체제분석을 활용하여 의사결정 및 자원배분의 합리화를 추구한다.
- ④ [O] 영기준 예산제도는 의사결정단위 선정 ⇨ 의사결정 패키지 ⇨ 우선순위 선정 ⇨ 실행예산 편성 순으로 진행된다.

### ● 품목별예산의 장단점

장 점	단 점
① 책임확보 및 통제 용이 ↳ 합법성 위주의 회계검사 용이	① 동조과잉·번문복례
② 절차 간편	② 융통성 저해
③ 인사행정상 유용한 자료 제공	③ 사업(일)의 목적과 성과 불분명
④ 이익집단의 저항 회피	

### ● 예산제도 비교

	LIBS	PBS	PPBS	ZBB
지향	통제	관리	계획	감축
취급범위	투입	투입, 산출	투입, 산출 효과, 대안	대안
직원의 지식	회계이론	관리이론	경제학, 기획이론	관리와 계획
중요정보	지출대상	기관의 활동	기관의 목표	사업, 기관의 목표
결정형태	점중(상향)적·미시적 결정	점중(상향)적·미시적 결정	포괄(하향)적·거시적 결정	상향적·미시적 결정
기획 책임	분권	분권	집권	분권
예산기관의 역할	재정적 통제	능률	정책	우선순위
흐름	상향적(위로 통제)	상향적(위로 통제)	하향적(아래로 결정)	상향적(위로 결정)

**13. 단체위임사무와 기관위임사무에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

- ① 지방의회는 기관위임사무에 대해 조례제정권을 행사할 수 없다.
- ② 보건소의 운영업무와 병역자원의 관리업무는 대표적인 기관위임사무이다.
- ③ 중앙정부는 단체위임사무에 대해 사전적 통제보다 사후적 통제를 주로 한다.
- ④ 기관위임사무의 처리를 위한 비용은 국가가 부담한다.

[답] ② 병역자원의 관리 업무는 대표적인 기관위임사무이지만 감염병 예방 등 보건소의 운영 업무는 대표적인 단체위임사무이다.

- ① [O] 기관위임사무는 지방과는 관계 없는 국가사무이므로 의회가 관여할 수 없으며 조례로도 제정할 수 없다.
- ③ [O] 단체위임사무는 국가와 지방의 이해관계가 공존하는 사무로 의회가 결정하고 단체장이 집행하는 사무이므로 중앙정부의 사전통제보다 사후통제(합법적 감독, 합목적적 감독)를 주로 한다.
- ④ [O] 기관위임사무는 국가적 이해관계가 크므로 처리를 위한 비용은 원칙적으로 국가가 부담한다.

● 지방자치단체의 사무와 통제

구분	예	중앙통제		
		예방 통제	사후적 통제	
			합목적성	합법성
고유사무	① 자치단체 존립·유지사무(조례·규칙제정 등) ② 주민복지사무(상하수, 소방1), 시장, 도서관, 학교, 병원, 도로, 주택, 쓰레기, 교통, 도시계획)	X	X	O
위임사무	단체 위임 사무 보건소, 생활보호, 의료보호, 제해구호, 도세징수, 공과금 징수, 직할하천 점용료 징수, 직업안정, 하천 유지보수, 국도 유지보수 등	X	O	O
	기관 위임 사무 국회의원 선거, 근로기준 설정, 의·약사 면허, 도량형, 외국인 등록, 대통령 선거, 병역자원 관리 등	O	O	O

**14. 행정학의 접근 방법에 대한 설명으로 옳은 것은?**

- ① 법적·제도적 접근 방법은 개인이나 집단의 속성과 행태를 행정 현상의 설명변수로 규정한다.
- ② 신제도주의 접근 방법에서는 제도를 공식적인 구조나 조직 등에 한정하지 않고, 비공식적인 규범 등도 포함한다.
- ③ 후기 행태주의 접근 방법은 행정을 자연·문화적 환경과 관련하여 이해하면서 행정체제의 개방성을 강조한다.
- ④ 툴민(Toulmin)의 논변적 접근 방법은 환경을 포함하여 거시적인 관점에서 행정 현상을 분석하고, 확실성을 지닌 법칙 발견을 강조한다.

[답] ② 신제도주의 접근법은 구제도주의와 달리 제도를 공식적인 구조나 조직 등에 한정하지 않고 비공식적인 규범이나 문화까지도 제도에 포함을 시킨다.

- ① [X] 개인이나 집단의 속성과 행태를 행정현상의 설명변수로 규정하는 것은 법적·제도적 접근법이 아니라 행태론적 접근법이다.
- ③ [X] 후기행태주의가 아니라 생태론적 접근법에 대한 설명이다.
- ④ [X] 논변적 접근법이 아니라 자연과학적인 연구방법에 해당한다. 논변적 접근법은 자연현상의 확실한 법칙성 발견을 연구하는 자연과학과는 달리 행정현상과 같은 가치 측면의 규범성을 연구할 때는 결정에 대한 정당성을 갖추는 것이 중요하다고 보고 타협과 합의를 도출하는 민주적 절차를 중시하는 담론적 접근법을 말한다.

15. 공리주의적 관점에서 공익을 설명한 것으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 사회 전체의 효용이 증가하면 공익이 향상된다.
- ㄴ. 목적론적 윤리론을 따르고 있다.
- ㄷ. 효율성(efficiency)보다는 합법성(legitimacy)이 윤리적 행정의 판단기준이다.

- ① ㄱ
- ② ㄷ
- ③ ㄱ, ㄴ
- ④ ㄴ, ㄷ

[답] ③ 공리주의는 공동체가 지향하는 절대적 가치나 동기보다는 목적 달성 등 결과만 중시하는 상대주의적 또는 목적론적 윤리관으로 개인 간 분배의 공평보다는 사회 전체의 효용만 증가하면 공익이 향상되는 것으로 보는 관점을 말한다. 따라서 ㄱ, ㄴ은 맞고 ㄷ은 틀리다.

- ㄱ [O] 최대다수 최대행복을 기치로 하는 공리주의는 개인 간 효용비교보다는 사회 전체의 효용이 증가하면 공익이 향상된 것으로 본다.
- ㄴ [O] 공동체주의나 정의론은 결과보다는 절대적 가치나 동기를 중시하는 절대론(의무론)에 해당하고 공리주의는 반대로 목적달성이라는 결과만 중시하는 상대론(목적론)적 윤리관과 관련된다.
- ㄷ [X] 반대이다. 공리주의는 형평성이나 합법성 같은 절차적 가치보다는 효율성이나 성과 등 결과적 가치만을 중시한다.

16. 책임운영기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 기관장에게 기관 운영의 자율성을 보장하고, 기관 운영 성과에 대해 책임을 지도록 한다.
- ② 공공성이 크기 때문에 민영화하기 어려운 업무를 정부가 직접 수행하기 위해 고안된 것이다.
- ③ 객관적이고 신뢰할 수 있는 성과평가 시스템 구축은 책임 운영기관의 성공 여부를 결정짓는 요건 중의 하나이다.
- ④ 1970년대 영국에서 집행기관(executive agency)이라는 이름으로 처음 도입되었고, 우리나라는 1990년부터 운영하고 있다.

[답] ④ 책임운영기관이란 공공성이 강하여 민영화 곤란한 집행 업무 중 경쟁성이나 전문성이 요구되거나 성과관리가 가능 또는 필요한 업무를 중앙행정기관으로부터 분리하여 전담하는 사업부서기관으로 우리의 경우 1999년 김대중 정부 때 영국으로부터 도입되었다.

- ① [O] 기관장에게 기관운영의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대해서 장관에게 책임을 지도록 하는 기관이다.
- ② [O] 공공성이 강하여 민영화 곤란한 업무를 정부가 직접 수행하는 집행전담기관이다. 따라서 외부시장화가 아닌 내부 시장화된 조직으로 기관의 성격도 정부조직이고 직원의 신분도 공무원이다.
- ③ [O] 책임운영기관은 성과중심의 조직이므로 성과평가 시스템의 구축여부는 기관의 성패여부를 결정짓는 중요한 요건 중의 하나이다.

● 책임운영기관의 특징

- ① 집행기능 중심의 조직
- ② 공공성이 강하여 민영화 곤란한 업무
- ③ 기관의 성격도 정부조직이고 직원의 신분도 공무원
- ④ 성과 중심의 조직
- ⑤ 개방화된 조직 : 기관장 공채(5년 이내 임기제 공무원)
- ⑥ 자율 + 성과 + 책임의 조화
- ⑦ 내부시장화된 조직 : 책임경영 방식

## 17. 정책변동에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 킹던(Kingdon)의 정책흐름이론에 따르면 정책변동은 정책 문제의 흐름, 정치의 흐름, 정책대안의 흐름이 결합하여 이루어진다.
- ② 무치아로니(Mucciaroni)의 이익집단 위상변동모형에서 이슈 맥락은 환경적 요인과 같이 정책의 유지 혹은 변동에 영향을 미치는 정책요인을 말한다.
- ③ 실질적인 정책내용이 변하더라도 정책목표가 변하지 않는다면 이를 정책유지라 한다.
- ④ 정책목표를 달성하기 위한 전반적인 정책수단을 소멸시키고 이를 대체할 다른 정책을 마련하지 않는 것을 정책종결이라 한다.

[답] ③ 실질적인 정책내용이나 정책수단이 변동되더라도 정책목표가 변하지 않는다면 이는 정책유지가 아니라 정책승계이다. 정책유지는 정책목표는 물론 실질적인 정책내용도 변하지 않으면서 일부 정책수단(투입, 기구, 산출, 수혜범위 등)이 변동되면서 정책이 유지되는 현상을 말한다.

- ① [O] Kingdon의 흐름창모형에 따르면 정책변동은 3P(문제의 흐름, 정치의 흐름, 정책의 흐름)의 흐름이 결합되어 이루어진다고 본다.
- ② [O] 이익집단 위상변동모형은 이익집단의 위상이 정책을 변동시킨다는 모형으로 이슈맥락이 환경적인 요인과 함께 정책의 유지 또는 변동에 영향을 준다는 모형이다.
- ④ [O] 정책목표, 정책내용, 정책수단 등이 모두 소멸되고 더 이상 다른 대체 정책이 마련되지 않는 것을 정책종결이라고 한다.

### ● 정책변동의 유형

구분	변동여부		
	정책목표	정책의 근본적 성격 (실질적인 정책내용)	정책수단
정책혁신	○	○	○
정책승계	×	○	○
정책유지	×	×	○
정책종결	○	○	○

### ☞ 정책변동의 이론적 모형

모형	학자	주요 내용
정책지지 연합모형	Sabaler, Jenkins 등	① 정책변화 이해를 위해서는 10년 이상의 장기간 필요 ② 다양한 활동행위자를 포함한 정책하위체제에 중점 ③ 정책하위체제 안에 산님체계를 공유하는 정책지지 연합간 경쟁이 정책변동을 초래
정책패러다임 변동모형	P.Hall	① 정책형성을 목표, 수단 또는 기술, 환경의 3변수를 포함하는 과정으로 정의 ② 정책목표의 수단에 있어 근본적·급진적 변동을 정책패러다임의 변동으로 규정 ③ 정책패러다임이란 정책목표와 수단에 대한 근본적인 사고와 기준의 틀을 의미 ④ 정책지자연합모형에 비하여 더 급격하고 근본적인 정책변동을 설명
단절균형모형	Sabaler, P.Hall	① 정책은 단절(변동)이 있을 후에 균형을 이룬다는 모형으로 정책의 변동가능성을 부인하는 점증모형과 달리 정책변동을 설명하고자 하는 모형 ② 정책지자연합모형이나 정책패러다임변동모형 등이 모두 이에 포함
이익집단 위상변동모형	Mucciaroni	① 사적이익을 추구하는 이익집단의 위상이 변동될 때 정책내용도 변동된다는 것 ② 이슈맥락과 제도적 맥락의 유희리에 따라 이익집단의 위상이 변동됨 ③ 기존의 점증모형과 쓰레기통모형의 한계 지적
정책흐름모형 (흐름창모형)	Kingdon	① 정책문제의 흐름, 정책대안의 흐름, 정치적 흐름이 결합되어 의제가 설정되거나 정책이 변동 ② 세가지 흐름의 요소들은 아무런 관련 없이 자신의 고유한 규칙에 따라 흘러다님 ③ 정책선도자는 각 흐름을 결합, 정책창을 열리게 하여 정책변동을 유도하는 적극적 존재
시차이론	정정길	① 정책수단들이 어떤 순서와 시점에서 조합되느냐에 따라 정책효과가 달라짐 ② 시차를 이용하여 정책효과와 지연이유, 정책안정화에 걸리는 기간, 정책평가와 혁신의 시점 등 정책변동의 양상과 원인을 파악

**18. 우리나라 인사제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

- ① 인사혁신처는 비독립형 단독제 형태의 중앙인사기관이다.
- ② 전문경력관이란 직무 분야가 특수한 직위에 임용되는 일반직 공무원만을 말한다.
- ③ 별정직 공무원의 근무상한연령은 65세이며, 일반임기제 공무원으로 채용할 수 있다.
- ④ 각 부처의 고위공무원을 법정부적 차원에서 효율적으로 관리하고자 고위공무원단 제도를 운영하고 있다.

[답] ③ 별정직 공무원의 근무상한연령도 일반직 공무원과 마찬가지로 60세이다.

- ① [O] 우리나라 중앙인사행정기관인 인사혁신처는 처장을 기관장으로 하는 국무총리소속이므로 비독립단독형에 해당한다.
- ② [O] 전문경력관이란 직무분야가 특수한 직위에 임용되는 일반직 공무원으로 직렬, 직군 등의 구분이 적용되지 않는 공무원이다.
- ④ [O] 중앙부처 1~3급(실·국장급) 공무원들을 법정부적으로 관리하는 고위공무원단 제도가 2006년 이후 운영되고 있다.

● **별정직공무원 인사규정 제6조(근무상한연령)**

- ① 별정직공무원의 근무상한연령은 60세로 한다. 다만, 「대통령 등의 경호에 관한 법률」 제6조에 따른 별정직공무원에 대해서는 임용권자나 임용제청권자가 근무상한연령을 따로 정할 수 있다.
- ② 제1항에도 불구하고 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 별정직공무원에 대해서는 근무상한연령을 두지 않는다.
  - 1. 비서, 비서관(「전직대통령 예우에 관한 법률」 제6조제1항에 따른 비서관을 포함한다) 및 정책보좌관
  - 2. 제1호에 따른 별정직공무원과 담당 직무 및 직위가 유사하거나 근무기간이 정해져 있는 등의 사유로 임용권자나 임용제청권자가 인사혁신처장과 협의하여 근무상한연령을 두지 않는 것으로 정한 별정직공무원
- ③ 별정직공무원은 그 근무상한연령에 이른 날이 1월에서 6월 사이에 있으면 6월 30일에, 7월에서 12월 사이에 있으면 12월 31일에 각각 당연히 퇴직한다.

**19. 정책변수에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

- ㄱ. 매개변수 - 독립변수의 원인인 동시에 종속변수의 원인이 되는 제3의 변수
- ㄴ. 조절변수 - 독립변수와 종속변수 간에 상호작용효과를 나타나게 하는 제3의 변수
- ㄷ. 억제변수 - 독립변수와 종속변수 간에 상관관계가 없는데도 있는 것으로 나타나게 하는 제3의 변수
- ㄹ. 허위변수 - 독립변수와 종속변수 모두에게 영향을 미치며 이들 사이의 공동변화를 설명하는 제3의 변수

- ① ㄱ, ㄷ
- ② ㄱ, ㄹ
- ③ ㄴ, ㄷ
- ④ ㄴ, ㄹ

[답] ④ ㄱ, ㄷ은 틀리고 ㄴ, ㄹ은 옳다.

- ㄱ [X] 매개변수는 독립변수와 종속변수 사이에 끼어서 중간매개 역할을 하는 교량변수로 독립변수의 결과인 동시에 종속변수의 원인이 되는 제3의 변수를 말한다.
- ㄴ [O] 조절변수란 독립변수와 종속변수 사이에서 두 변수 간 관계(상호작용효과)를 강화시키거나 약화시키는 제3의 변수를 말한다.
- ㄷ [X] 반대이다. 억제변수란 독립변수와 종속변수 간에 상관관계가 있는데도 없는 것처럼 효과를 억압하는 제3의 변수를 말한다.
- ㄹ [O] 허위변수는 독립변수와 종속변수 간에 상관관계가 없는데도 있는 것처럼 독립변수와 종속변수 모두에게 영향을 미치며 이들 사이에 공동변화를 야기하는 제3의 변수를 말한다. 허위의 상관관계에서 제3의 변수는 결과변수 뿐 아니라 원인변수에도 영향을 미쳐 두 변수 간 공동변화를 야기한다. 예컨대, 소방차 출동횟수(원인변수)와 화재피해액(결과변수) 간에 인과관계가 없는데도 화재발생건수(제3의 변수)가 영향을 미쳐 인과관계가 있는 것처럼 보이는 경우 화재발생건수는 허위변수이다. 소방차 출동횟수가 화재피해액에 직접 영향을 준 것이 아니라 화재발생건수가 소방차 출동횟수에 영향을 주고 출동횟수가 피해액에도 영향을 준다는 것이다.

● **정책평가에 영향을 미치는 제3의 변수**

선행변수	독립변수에 앞서면서 독립변수에 대해 유효한 영향력을 행사하는 변수
매개변수	독립변수와 종속변수의 사이에 끼어서 독립변수의 결과인 동시에 종속변수의 원인이 되는 변수
조절변수	독립변수와 종속변수 사이에서 두 변수 간 관계(상호작용효과)를 강화시키거나 약화시키는 변수
허위변수	실제로는 상관관계가 없는데도 있는 것처럼 만드는 제3의 변수
혼란변수	종속변수 간에 상관관계가 있는 상태에서 두 변수 모두에 영향을 미치는 제3의 변수
억제변수	두 변수가 서로 상관관계가 있는데도 없는 것으로 나타나게 하는 제3의 변수
왜곡변수	두 변수간의 사실상의 관계를 정반대의 관계로 나타내게 하는 제3의 변수
구성변수	포괄적 개념을 구체적으로 나타내주는 하위변수

20. 세계잉여금에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 일반회계, 특별회계가 포함되고 기금은 제외된다.
- ㄴ. 적자 국채 발행 규모와 부(-)의 관계이며, 국가의 재정건전성을 파악하는데 효과적이다.
- ㄷ. 결산의 결과 발생한 세계잉여금은 전액 추가경정예산에 편성하여야 한다.

- ① ㄱ
- ② ㄷ
- ③ ㄱ, ㄴ
- ④ ㄴ, ㄷ

[답] ① ㄱ만 맞고 ㄴ, ㄷ은 틀리다. 세계잉여금은 기금을 제외한 세입·세출의 예산결산상 생긴 잉여금으로 결산 시 수납된 세입액에서 지출된 세출액을 차감한 잔액을 말한다.

- ㄱ [O] 세계잉여금은 기금을 제외한 세입·세출의 예산결산상 생긴 잉여금이다.
- ㄴ [X] 세계잉여금과 적자부채발행 규모가 반드시 부(-)의 관계라고 볼 수는 없다. 세계잉여금이 부족하거나 발생하지 않았다고 하여 반드시 적자부채를 발행한다는 보장이 없고 또 세계잉여금이 발생하였다고 하여 적자부채를 발행하지 않는다는 보장이 없기 때문이다. 우리의 경우 최근 세계잉여금이 급증하고 있는데도 정부가 적자성 국채 발행을 지속하고 있다. 2017년 20조원에 이어 2018년에도 15조원 규모의 적자성 국채를 발행했다. 따라서 세계잉여금 자체만 가지고는 국가재정건전성 여부를 파악할 수도 없다.
- ㄷ [X] 세계잉여금은 국가재정법 규정에 따라 법률에 의한 지출과 이월금액을 제외하고 지방교부세 정산 ⇨ 공적자금 상환 ⇨ 국가채무 상환 이후에 추가경정예산 지원으로 활용할 수 있다.

● 세계잉여금의 사용

- ① 법률에 의한 지출과 이월액 공제
- ② 지방교부세 정산
- ③ 공적자금 상환기금 출연
- ④ 국채 또는 차입금 등 국가채무 원리금 상환
- ⑤ 추가경정예산의 편성
- ⑥ 다음연도 세입으로 이입