

COMMENT

수험생 여러분, 수고 많았습니다.

2018 마지막 시험인 지방7급 행정학은 최근 행정학 시험이 비하여 난이도가 약간 낮았고 변별력도 다소 낮은 평이한 출제였습니다.

자칫 함정에 빠질 수 있어 주의해야 할 문제도 일부(문3의 거버넌스) 있었고, 신경향 문제도 일부(문18의 자연실험) 있었으며, 행정학의 범주를 벗어난 문제도 일부(문19의 공론조사) 있었습니다. 그러나 행정학의 특성을 감안할 때 크게 무리한 출제는 아니었다고 보여지며 행정학을 전반적으로 이해위주로 공부한 수험생이라면 충분히 고득점이 가능했을 거라고 생각합니다.

이제 금년도 시험이 모두 끝났습니다. 금년에 좋은 결과를 맞게된 수험생들께는 뜨거운 축하의 박수를 보내고, 그렇지 못한 수험생들께는 진심어린 위로를 드립니다. 한해를 겹쳐히 돌아보고 자신의 부족한 점을 보완하여 내년도에 는 반드시 꿈을 이루시길 간곡히 기도합니다.

수험생 여러분, 한해 동안 정말 수고 많았습니다.

- 김중규 -

01 「국가공무원법」상 소청심사위원회를 둘 수 없는 기관은?

«①

- ① 행정안전부
- ② 국회사무처
- ③ 중앙선거관리위원회사무처
- ④ 법원행정처

해설

- ① 행정부 공무원에 대한 소청심사위원회는 행정안전부가 아니라 행정부 국가공무원 인사를 총괄하는 인사혁신처에 설치한다. 헌법상 독립기관은 인사와 소청심사업무를 별도로 관장한다.

중앙인사기관의 종류

기관	중앙인사기관
행정부	인사혁신처
국회	국회사무처
법원	법원행정처
헌법재판소	헌법재판소사무처
중앙선거관리위원회	중앙선거관리위원회사무처

참고

2018 7급 선행행정학 p.484

02 우리나라 고위공무원단 제도 운영의 효과에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

« ②

- ① 민간전문가의 고위직 임용가능성이 증가하였다.
- ② 연공서열에 의한 인사관리를 강화하여 직위의 안정을 도모하였다.
- ③ 고위직 공무원이 다른 부처로 이동할 가능성이 증가하였다.
- ④ 공무원 개개인의 능력발전과 성과관리의 중요성이 더욱 커졌다.

해설

② 고위공무원단제도는 1~3급 실·국장급에 대한 인사를 계급이나 연공서열이 아닌 능력과 성과중심으로 운영하기 위하여 2006년에 도입된 인사관리제도이다. 고위공무원단제도에는 개방형직위, 공모직위, 자율직위가 포함된다.

- ☑ ① [○] 개방형직위는 민간에게까지 개방해야 되는 직위로 이를 통해 민간 전문가의 임용가능성이 증가된다.
- ③ [○] 타부처 고위공무원들에게도 개방하여야 하는 공모직위제도를 통하여 고위직 공무원이 다른 부처로 이동할 가능성이 증가한다.
- ④ [○] 연공서열과 계급 대신 능력과 성과중심의 인사운영이 가능해졌다.

고위공무원단 직위구성

	사유	특징	비율
개방형 직위	전문성 및 효율적인 정책수립	공직내외	20% 이내
공모 직위	효율적인 정책수립·관리	부처내외	30% 이내
자율 직위		기관내부	50% 이내

참고

2018 7급 선행정학 p.508

03 거버넌스(Governance)에 기반한 서비스 연계망의 단점으로 옳지 않은 것은?

« ④

- ① 분절화로 인해 집행통제가 어려움
- ② 정보부족으로 인해 조정이 어려움
- ③ 서비스의 공동생산에 따라 책임소재가 불분명
- ④ 이해당사자 간 상호의존적인 교환의 필요성 증가

해설

④ “이해당사자간 상호의존적인 교환”이란 이해관계가 걸려있는 사람들이 서로 자신들의 이익을 극대화하기 위하여 거래와 교환을 하는 관계를 말한다. 물론 거버넌스에서도 행위주체들 간 이해관계 차이로 인한 문제는 있을 수 있겠으나 구성원 간 갈등과 대립보다는 협력과 신뢰를 기반으로 정합게임을 하는 거버넌스에서는 이러한 현상이 상대적으로 덜 할 것이다.

- ☑ ① [○] 주의하여야 한다. 분절화(fragmentation)의 개념에는 두 가지가 있는데 일반적으로 분절화란 정책과 집행기능이 분리되어 연계되지 못하는 현상으로 이러한 의미의 분절화는 신공공관리론(NPM)의 단점이다. 그러나 거버넌스에서도 분절화현상은 나타난다. 거버넌스 하에서는 서비스 공급을 여러조직과 기관들이 관여하여 추진하기 때문에 집행에 대한 통제를 상실하는 분절화가 나타난다.
- ② [○] 협치체제하에서는 광범위한 정보와 조정의 필요성이 요구된다.
- ③ [○] 권한없는 집단의 대거 참여로 행정의 무책임현상이 나타날 수 있으며 모두의 책임은 무책임으로 이어질 수 있다.

참고

2018 7급 선행정학 p.172

04 행정통제와 행정책임에 대한 설명으로 옳은 것은?

«②»

- ① 대응적 책임(responsiveness)은 공복으로서의 관료의 직책과 관련된 광범위한 도의적·자율적 책임을 의미한다.
- ② 입법국가 시절에는 외부통제에 중점을 두었으나, 행정국가로 이행하면서 내부통제의 중요성이 부각되었다.
- ③ 도의적 책임(responsibility)은 국민이나 고객의 요구, 이념, 가치에 대한 대응성을 강조하는 책임이다.
- ④ 행정에 대한 외부통제 수단으로 우리나라 국회는 국정조사, 국정감사, 직무감찰, 옴부즈만 등을 행사한다.

해설

② 입법국가 시절에는 의회가 중요 정책을 결정하고 행정부가 이를 집행하는 정치행정이원론을 토대로 하였으므로 입법부 등 외부통제에 중점을 두었으나, 정치행정일원론에 바탕한 현대행정국가가 등장하면서 행정의 전문성과 재량권이 증가함에 따라 내부통제의 중요성이 부각되었다.

- ☒ ① [×] 대응적 책임이 아니라 도의적 책임에 해당한다.
- ③ [×] 도의적 책임이 아니라 대응적 책임에 해당한다.
- ④ [×] 직무감찰은 국회가 아닌 감사원, 옴부즈만 기능은 국회가 아닌 국민권익위원회에서 담당한다.

참고

2018 7급 선행정학 p.704, 708

05 공공부문의 성과관리를 강화하기 위해 균형성과표(BSC: Balanced Score Card)를 도입할 경우 중시해야 할 관점으로 옳지 않은 것은?

«④»

- ① 공기업 재정운영의 효율성을 제고하기 위해 직원 보수를 조정한다.
- ② 공무원의 능력향상을 위해 전문적 직무교육을 강화한다.
- ③ 시민들의 행정서비스 만족도를 제고하기 위해 노력한다.
- ④ 상향식 접근방법에 기초해 공무원의 개인별 실적평가를 중시한다.

해설

④ 균형성과표는 재무적 관점에만 치중하는 전통적 성과관리와 달리 재무적 관점, 고객관점, 프로세스관점, 학습과 성장관점 등을 균형있게 고려하는 현대 성과관리로 상향식 접근법에 기초하여 공무원의 개인별 실적평가를 중시하는 MBO와 달리 기관의 임무, 비전 및 전략목표를 토대로 하는 하향적·위계적·연역적 성과관리 방식이다.

- ☒ ① [○] 균형성과표 중 재정운영의 효율성을 제고하기 위한 재무적 관점에 해당한다.
- ② [○] 학습과 성장관점에 해당하는 옳은 지문이다.
- ③ [○] 고객관점에 해당하는 옳은 지문이다.

균형성과표의 관점

관점(지표)	특성	내용(예)
재무적 관점	민간부문에서 중시하는 전통적인 후행지표	매출, 자본수익률, 예산대비차이 등
고객 관점	공공부문이 중시하는 대외적 지표	고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만율, 신규 고객의 증감 등
프로세스(절차) 관점	업무처리관점 과정중심 지표	의사결정과정에의 시민참여, 적법적 절차, 커뮤니케이션(소통) 구조 등
학습과 성장 관점	미래적 관점의 선행지표	인적 자원의 역량, 지식의 축적, 정보시스템 구축, 학습동아리 수, 제안 건수, 직무만족도 등

참고

2018 7급 선행정학 p.459

06 근무평가 과정에서 나타날 수 있는 오류의 유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

« ③

- ① 집중화 경향 - 평가자가 모든 피평가자에게 대부분 중간 수준의 점수를 주는 심리적 경향이다.
- ② 관대화 경향 - 평가 결과의 분포가 우수한 쪽에 집중되는 경향이다.
- ③ 총계적 오류 - 어떤 평가자가 다른 평가자들보다 언제나 좋은 점수 또는 나쁜 점수를 주는 것이다.
- ④ 시간적 오류 - 근무평가 대상기간 초기의 업적에 영향을 크게 받는 첫머리 효과와 최근 실적을 중심으로 평가하는 막바지 효과로 나타난다.

해설

③ ③은 총계적 오류가 아니라 규칙적·체계적 오류에 해당한다. 규칙적·체계적 오류(systematic error)는 평가자가 언제나 규칙적으로 좋은 점수 또는 나쁜 점수를 주는 것이고 총계적 오류(total error)는 이와 반대로 일정하지 않은 평정기준에 의하여 평가자가 불규칙적으로 범하는 오류를 말한다.

근무성적평정상 오류

연쇄효과	특정 평정요소의 평정결과나 전반적인(막연한) 인상이 평정에 영향을 주는 착오
시간적 오차	최근의 실적·사건이 평정에 영향을 주는 근접 오류
집중화의 오차	중간에 절대다수가 집중되는 경향
관대화의 오차	실제보다 너그럽게 후한 평정을 하는 것
규칙적 오차	지속적으로 과대 or 과소평정 ↔ 총계적 오차(불규칙)
논리적 오차	평정요소 간에 존재하는 논리적 상관관계에 의한 오류
상동적 오차 (stereotyping)	유형화(정형화·집단화)의 착오로 선입견·고정관념에 의한 오차
피그말리온효과	자기충족적 예언효과

참고

2018 7급 선행정학 p.530

07 「지방자치분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법」상 지방자치분권에 대한 내용으로 옳은 것은?

« ③

- ① 정부업무평가위원회는 자치분권 및 지방행정체제 개편을 효과적으로 추진하기 위하여 관계 중앙행정기관의 장과 협의하고 지방자치단체의 의견을 수렴하여 자치분권 종합계획을 수립하여야 한다.
- ② 국가와 지방자치단체 간 또는 지방자치단체 상호간의 사무를 배분하는 경우 원칙적으로 국가가 처리하기 어려운 사무는 특별시·광역시·특별자치시·도 및 특별자치도의 사무로, 특별시·광역시·특별자치시·도 및 특별자치도가 처리하기 어려운 사무는 시·군 및 자치구의 사무로 각각 배분하여야 한다.
- ③ 국가는 사무배분의 원칙에 따라 그 권한 및 사무를 적극적으로 지방자치단체에 이양하여야 하며, 그 과정에서 국가사무 또는 특별시·광역시·특별자치시·도 및 특별자치도의 사무로서 특별시·광역시·특별자치시·도 및 특별자치도 또는 시·군 및 자치구의 장에게 위임된 사무는 원칙적으로 폐지하고 자치사무와 국가사무로 이분화하여야 한다.
- ④ 국가는 자치분권정책을 추진할 때 어떠한 경우에도 지방자치단체 간에 차등을 두어서는 아니 된다.

해설

③ 「지방자치분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법」상 지방자치단체 장에게 위임된 기관위임사무는 이를 원칙적으로 폐지하고 자치사무와 국가사무로 이분화하도록 되어 있다(동법 제11조).

- ☑ ① [×] 정부업무평가위원회가 아니라 대통령 소속 자치분권위원회의 책무이다(동법 제5조).
- ② [×] 반대이다. 국가는 사무를 배분하는 경우 지역주민생활과 밀접한 관련이 있는 사무는 원칙적으로 시·군 및 자치구의 사무로, 시·군·구가 처리하기 어려운 사무는 특별시·광역시·특별자치시·도 및 특별자치도의 사무로, 시·도가 처리하기 어려운 사무는 국가의 사무로 각각 배분하여야 한다(동법 제9조2항).
- ④ [×] 국가는 자치분권정책을 추진함에 있어서 필요한 때에는 그 지방자치단체의 실정에 맞게 시범적·차등적으로 실시할 수 있다(동법 제10조).

참고

2018 7급 선행정학 p.775

08 「공공기관의 운영에 관한 법률」과 지방공기업법령상 공공기관과 지방공기업에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

«④

- ① 기획재정부장관은 공공기관을 공기업·준정부기관과 기타 공공기관으로 구분하여 지정하되, 공기업과 준정부기관은 직원 정원이 50인 이상인 공공기관 중에서 지정한다.
- ② 기획재정부장관은 경영실적 평가 결과 경영실적이 부진한 공기업·준정부기관에 대하여 운영위원회의 심의·의결을 거친 후 기관장, 상임이사의 임명권자에게 그 해임을 건의하거나 요구할 수 있다.
- ③ 「지방공기업법」상 지방공기업의 범주에는 지방직영기업과 지방공사·지방공단이 포함된다.
- ④ 지방자치단체장은 지방자치의 발전과 주민복리의 증진을 위해 지방공기업을 설립·운영할 수 있으며, 매년 경영평가 결과를 토대로 경영진단 대상 지방공기업을 선정한다.

해설

④ 지방공기업에 대한 경영평가는 행정안전부장관 또는 자치단체장이 실시할 수 있지만 경영평가를 토대로 경영진단대상 지방공기업을 선정하는 주체는 자치단체장이 아닌 행정안전부장관이다.

- ✓ ① [오] 「공공기관의 운영에 관한 법률」상 국가공공기관의 지정원칙에 해당하는 설명으로 맞는 지문이다.
- ② [오] 「공공기관의 운영에 관한 법률」상 경영실적평가결과 조치내용에 관한 설명으로 옳은 지문이다.
- ③ [오] 「지방공기업법」상 지방공기업에는 자치단체가 직접 경영하는 지방직영기업, 자치단체가 50%이상 출자한 지방공사, 자치단체가 전액을 출자한 지방공단이 포함된다.

☞ 지방공기업법 제78조의2

제78조의2(경영진단 및 경영 개선 명령) ① 지방자치단체의 장은 경영평가를 하였을 때에는 그 평가가 끝난 후 1개월 이내에 경영평가보고서, 재무제표, 그 밖에 대통령령으로 정하는 서류를 행정안전부장관에게 제출하여야 한다.

② 행정안전부장관은 경영평가를 분석한 결과 특별한 대책이 필요하다고 인정되는 지방공기업으로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 지방공기업에 대하여는 대통령령으로 정하는 바에 따라 따로 경영진단을 실시하고, 그 결과를 공개할 수 있다.

1. 3개 사업연도 이상 계속하여 당기 순손실이 발생한 지방공기업
2. 특별한 사유 없이 전년도에 비하여 영업수입이 현저하게 감소한 지방공기업
3. 경영 여건상 사업 규모의 축소, 법인의 청산 또는 민영화 등 경영구조 개편이 필요하다고 인정되는 지방공기업
4. 그 밖에 대통령령으로 정하는 지방공기업

참고

2018 7급 선행정학 p.830

09 전자적 행정서비스를 제공받는 집단에 대한 설명으로 옳은 것은?

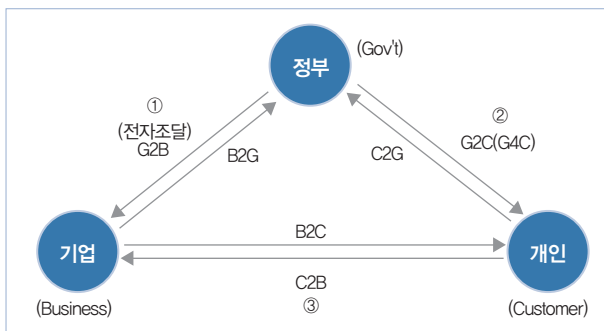
« ③

- ① G2G(Government, Government)에서는 그룹웨어시스템을 통한 원격지 연결, 정보 공유, 업무의 공동처리, 업무 유연성 등으로 행정의 생산성이 저하된다.
- ② G2C(Government, Citizen)의 관계 변화를 통해 시민요구에 부응하는 질 높은 행정서비스를 제공하고 시민참여를 촉진할 수 있지만 공공서비스 수요에 대한 대응성이 낮아진다.
- ③ G2G(Government, Government)에서는 정부부처 간, 중앙과 지방정부 간에 정보를 공동활용하여 행정업무의 정확성과 효율성이 증대되고 거래비용이 감소한다.
- ④ G2B(Government, Business)의 관계 변화로 정부의 정책수행을 위한 권고, 지침전달 등을 위한 정보교류 비용이 감소하지만 조달행정 비용은 증가한다.

해설

- ③ G2G(Government, Government)란 정부와 정부 간의 전자상거래제도를 의미하는 것으로 정부부처 간, 중앙과 지방정부 간에 정보를 공동활용하여 행정업무의 정확성과 효율성이 증대되고 거래비용이 감소시킨다. 전자상거래의 종류에는 G2G(정부와 정부), G2B(정부와 기업), G2C(정부와 시민) 등의 유형이 있다.
- ☑ ① [x] G2G는 정부와 정부 또는 정부내에서의 전자거래방식으로 정보의 공유와 업무의 공동처리 등에 의하여 행정의 생산성을 향상시킨다.
- ② [x] G2C는 정부와 시민 간 전자상거래로 시민요구에 부응하는 서비스와 시민참여를 촉진시켜 행정의 대응성을 높여준다.
- ④ [x] G2B는 정부와 기업 간 전자상거래로 정보교류비용 및 조달행정비용을 감소시킨다.

전자상거래의 종류



참고

2018 7급 선행정학 p.686

10

덴하트와 덴하트(J.V.Denhardt & R.B.Denhardt)가 제시한 신공공서비스론(new public service)의 일곱 가지 기본 원칙에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

《①》

- ① 민주적으로 생각하고 전략적으로 행동해야 한다.
- ② 방향을 잡기보다는 시민에 대해 봉사해야 한다.
- ③ 공익을 공유된 가치를 창출하는 담론의 결과물로 인식해야 한다.
- ④ 기업주의 정신보다는 시민의식의 가치를 받아들여야 한다.

해설

① 신공공서비스에서 공무원은 전략적으로 생각하고 민주적으로 행동하여야 한다.

- ☑ ② [오] 신공공서비스란 방향잡기도 아니고 노젓기도 아닌 시민에 대한 봉사(서비스)를 중시한다.
- ③ [오] 공익을 개인이익의 총합이 아닌 공유된 가치를 창출하는 담론의 결과로 인식한다.
- ④ [오] 기업가정신보다는 시민정신이 우위임을 강조한다.

☞ 신공공서비스론의 원칙

- ① 방향잡기가 아닌 서비스 제공자로서의 정부 - "조종하기보다 시민에게 봉사"
- ② 담론을 통한 공익의 중시 - "공익은 부산물이 아니라 목표이다."
- ③ 전략적 사고와 민주적 행동 - "전략적으로 생각하고 민주적으로 행동한다."
- ④ 시민에 대한 봉사 - "고객이 아니라 시민 모두에게 봉사한다."
- ⑤ 책임의 다원성 - "책임은 단순하지 않다."
- ⑥ 인간존중 - "생산성만을 중시하는 것이 아니라 사람을 존중한다."
- ⑦ 시민존중과 공공서비스의 중시 - "기업가정신보다 시민존중(시민정신)과 공공서비스를 중시한다."

참고

2018 7급 선행정학 p.179

11

예산제도의 유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

« ③

- ① 품목별 예산제도(LIBS)는 예산집행에 대한 회계책임을 명백히 하고 경비사용을 엄격하게 통제한다.
- ② 계획예산제도(PPBS)의 주요한 관심 대상은 사업의 목표이나, 투입과 산출에도 관심을 둔다.
- ③ 목표관리 예산제도(MBO)의 도입 취지는 불요불급한 지출을 억제하고 감축관리를 지향하는데 있다.
- ④ 성과주의 예산제도(PBS)에서는 국민과 의회가 정부의 사업 내용과 목적을 이해하는 데 편리하다.

해설

③ ③은 목표관리예산제도(MBO)가 아니라 영기준예산(ZBB)에 해당하는 설명이다.

- ☒ ① [○] 통제중심의 예산제도인 품목별 예산의 장점이다.
- ② [○] 계획예산은 정책과 목표를 중시하나 투입과 산출에도 관심을 둔다.
- ④ [○] 성과주의예산은 사업중심의 예산이므로 의회나 국민이 정부사업과 목적을 이해하기가 용이하다.

예산제도의 변천

예산제도	특 징	중점·이념
품목별예산 (LIBS)	지출의 대상·성질 또는구입물품·서비스 중심 (1920~30년대)	- 투입중심 - 통제지향 - 합법성
성과주의 예산(PBS)	- 기능 ⇨ 사업 ⇨ 활동으로 사업분류 - 세부사업예산 = 단위원가 × 업무량 - Truman 대통령 (1950년)	- 산출중심 - 관리지향 - 능률성
계획예산 (PPBS)	- 계획 + 예산 - 자원의 합리적 배분 - Johnson 대통령 (1965년)	- 목표중심 - 계획지향 - 효과성
목표관리 예산(MBO)	- 구성원의 참여에 의한 예산 편성 - 단기목표 강조 - Nixon 대통령 (1973년)	- 분권적·상황적 예산 - 참여지향
영기준예산 (ZBB)	- 전년도 예산을 기준하지 않음 - 계속사업·신규사업을 모두 분석 - Carter 대통령 (1979년)	- 우선순위 중심 - 감축지향

참고

2018 7급 선행정학 p.638

12

공공서비스 공급을 확대하는 과정에서 정부예산이 부족한 경우 활용되는 수익형 민자사업(BTO)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

«③»

- ① BTO는 민간이 자금을 투자해 공공시설을 건설하고 소유권을 정부로 이전하지만, 그 대가로 민간사업자는 일정 기간 사용수익권을 인정받게 된다.
- ② BTO의 경우 민간사업자는 시설을 운영하면서 사용료 징수로 투자비를 회수하는데, 주로 도로·철도 등 수익 창출이 가능한 영역에 적용된다.
- ③ BTO의 경우 시설에 대한 수요변동 위험은 정부에서 부담하며, 정부는 사전에 약정한 수익률을 포함한 리스크를 민간사업자에게 지출한다.
- ④ BTO는 일반적으로 임대형 민자사업(BTL)에 비해 사업리스크와 수익률이 상대적으로 더 높고, 사업기간도 상대적으로 더 길다.

해설

- ③ ③은 BTO가 아니라 BTL에 대한 설명이다. BTO는 사회간접자본을 민간이 건설하고 소유권을 이전한 다음 민간이 운영하여 투자비를 회수하는 방식이나 BTL은 민간이 건설하고 소유권을 이전한 다음 정부로부터 임대료(리스크)를 받아 투자비를 회수하는 방식이다.

☞ 사회간접자본에 대한 민자유치방안

구분	BOO	BOT	BTO	BLT	BTL
전제	민간이 운영	민간이 운영 (기업은 시설대상자산으로부터 일정 기간 동안 사용료 수익을 소비자로부터 받는 방식)		정부가 운영 (기업은 Lease 대상자산을 기초로 일정 기간 동안 임대료를 정부로부터 받는 방식)	
사례	-	① 수익사업(투자비 회수가 가능한 시설) ② 민간이 위험부담 ③ 적자보전협약에 의하여 최소운영수익(MRG)보장		① 비수익사업(공공임대주택, 노인요양시설, 수목원 등 투자비 회수가 곤란한 시설) ② 민간에게는 위험 부담이 거의 없음.	
운영시 소유권	민간	민간	정부	민간	정부
소유권 이전	이전하지 않음	운영종료 시점	준공 시점	운영종료 시점	준공 시점

참고

2018 7급 선행정학 p.77

13

매트릭스(Matrix) 조직의 특징에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

«②»

- ① 조직 활동을 기능 부문으로 전문화하는 동시에 전문화된 부문들을 프로젝트로 통합하기 위한 장치이다.
- ② 정보화 시대에서 팀제가 '규모의 경제'를 구현한 방식이라면 매트릭스 조직은 '스피드의 경제'를 보장한 방식이다.
- ③ 기존 조직구조 내의 인력을 활용할 수 있기 때문에 인력 사용에서 경제성을 확보할 수 있다.
- ④ 기능부서와 사업부서 간에 할거주의가 존재할 경우 원만하게 조정하기가 어려운 경우가 많다.

해설

- ② 정보화시대에 요구되는 유기적 구조의 하나인 매트릭스 조직은 기능별 조직과 사업(프로젝트)별 조직을 결합한 이중구조로 기능별 조직을 통해서는 수직적 통제를 통하여 전문성과 규모의 경제를 도모하고 사업별 조직을 통해서는 수평적 조정과 통합을 통하여 대응성을 확보할 수 있는 조직이다. 따라서 매트릭스 조직은 최적의 자원을 최선의 방법으로 배분하여 최대효과를 얻는 규모의 경제(economy of scale)를 구현할 수 있다. 그러나 매트릭스 조직은 기능별 조직과 사업별 조직 간 권한 충돌 시 이를 조절하는 과정에서 신속한 결정이 곤란할 수 있으므로 스피드의 경제(속도의 경제)는 상실될 수 있다.

참고

2018 7급 선행정학 p.391

14 2000년대 초반 도입된 한국의 프로그램 예산제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

«①

- ① 프로그램 예산제도는 현재 운영되지 않는 제도이다.
- ② 프로그램 예산분류(과목) 체계는 분야-부문-프로그램-단위사업-세부사업 등으로 구성된다.
- ③ 프로그램 예산제도 도입 시 비목(품목)의 개수를 대폭 축소함으로써 비목 간 칸막이를 최대한 줄였다.
- ④ 프로그램 예산제도는 정책과 성과중심의 예산운을 위해 설계·도입된 제도이다.

해설

① 프로그램 예산제도는 전통적인 품목별 분류 대신 프로그램(정책사업)중심으로 예산을 분류하는 방식이다. 우리나라는 2007년 도입되어 현재 활용되고 있다.

- ☑ ② [o] 프로그램 예산분류(과목) 체계는 분야-부문-프로그램-단위사업-세부사업 등으로 구성되는데 분야는 전통적 분류에서 장, 부문은 관, 프로그램은 항, 단위사업은 세항, 세부사업은 세세항에 각각 해당한다.
- ③ [o] 프로그램예산에서도 말단에서 품목별 분류가 사용되지만 품목의 수는 대폭 축소·통합된다.
- ④ [o] 프로그램 예산제도는 통제중심의 품목별 분류를 탈피하고 정책과 성과중심의 예산운을 지향한다.

☞ 프로그램 예산분류 체계

입법과목					행정과목		
장	관		항		세항	목	세목
분야	부문		정책사업		단위사업	편성비목	통계비목
(기능)	(기능)	(실·국)	(프로그램)	(회계)	(사업)	(품목)	(품목)

참고

2018 7급 선행정학 p.611

15 조직목표에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

«②

- ① 목표의 다원화(multiplication) 및 목표의 확대(expansion)는 기존목표에 새로운 목표가 추가되거나 기존목표의 범위가 넓어지는 것을 말한다.
- ② 목표의 전환(diversion)은 애초에 설정된 목표를 달성할 수 없거나 목표가 완전히 달성된 경우 같은 유형의 다른 목표로 교체되는 것을 말한다.
- ③ 목표의 대체(displacement)란 조직의 목표 추구가 왜곡되는 현상으로, 조직이 정당하게 추구하는 종국적 목표가 다른 목표나 수단과 뒤바뀌는 것을 말한다.
- ④ 조직의 운영상 목표는 공식목표를 추진하는 과정에서 추구하는 목표로, 비공식적 목표다.

해설

② ②는 목표의 전환이 아니라 목표의 승계(succession)에 해당한다. 목표의 전환이란 수단과 목표가 뒤바뀌는 목표의 대체, 왜곡, 전도를 말한다.

- ☑ ① [o] 목표의 다원화는 기존목표에 새로운 목표가 추가되는 것이고 목표의 확대는 기존목표의 범위가 넓어지거나 수준이 높아지는 것을 말한다.
- ③ [o] 목표의 대체란 수단과 목표가 뒤바뀌는 목표의 전환을 의미한다.
- ④ [o] 운영상 목표는 공식목표를 추구하는 과정에서 구성원들이 실제로 추구하는 목표로 일종의 비공식 목표에 해당한다.

☞ 목표의 변동

목표의 전환	수단과 목표가 뒤바뀌는 목표의 대체, 전도
목표의 승계	목표가 기달성 또는 불가능시 새로운 목표 설정
목표의 다원화	새로운 목표가 추가되는 것
목표의 확대	목표달성이 낙관적일 때 목표를 높이는 것
목표의 비중 변동	목표간 우선순위가 바뀌는 것
목표의 종결	목표 달성 시 목표 폐지

참고

2018 7급 선행정학 p.217

16

민츠버그(Mintzberg)의 조직성장 경로모형에 따르면, 조직 내에서 어떤 부문을 강조할 것인가에 따라 조직의 구조(유형)가 달라진다. 강조된 조직구성부분과 이에 상응하는 구조의 연결로 옳지 않은 것은?

«①

- ① 전략적 정점(strategic apex)-기계적 관료제 구조
- ② 핵심운영(operation core)-전문적 관료제 구조
- ③ 중간계선(middle line)-사업부제 구조
- ④ 지원참모(support staff)-애드호크라시(adhocracy)

해설

① 민츠버그(Mintzberg)는 개방체제적 관점에서 조직성장 경로모형을 5가지로 제시하였다. 그 중 최고위층에 해당하는 전략적 정점을 핵심구성부분으로 하는 조직은 기계적 관료제가 아니라 단순구조에 해당한다.

민츠버그의 조직유형론

구분	환경	규모	권한 (통제수단)	주요구성부분
단순구조	단순 · 동태적	소규모 신설조직	최고관리자에 집중(직접통제)	최고관리층 (전략정점)
기계 관료제	단순 · 안정적	대규모 조직	조직적 분화 (직업표준화)	기술구조
전문 관료제	복잡 · 안정적	특별시 · 광역시	자치구	보통세 수입액의 일부
사업부제	단순 · 안정적	대규모 조직	하부단위 준자율적 (산출표준화)	중간관리층
임시 특별조직	복잡 · 동태적	소규모 조직	수평적 분화 (상호조절)	지원막료

참고

2018 7급 선행정학 p.317

17 리플리와 프랭클린(Ripley & Franklin)이 구분한 네 가지 정책유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

« ③

- ① 배분정책(distributive policy) – 정책과정에서 이해당사자들 간에 로그롤링(log-rolling) 또는 포크배럴(pork barrel)과 같은 정치적 현상이 나타나기도 한다.
- ② 재분배정책(redistributive policy) – 이념적 논쟁과 소득계층 간 갈등이 첨예하게 대립되어 표준운영절차(SOP)나 일상적 절차의 확립이 비교적 어렵다.
- ③ 경쟁적 규제정책(competitive regulatory policy) – 배분정책적 성격과 규제정책적 성격을 동시에 지니고 있고 규제정책은 거의 대부분 이러한 경쟁적 규제정책에 해당된다.
- ④ 보호적 규제정책(protective regulatory policy) – 소비자나 일반대중을 보호하기 위해 특정 집단을 규제하므로 규제집행조직과 피규제집단 간 갈등의 가능성이 높다.

해설

- ③ 경쟁적 규제정책은 많은 수의 경쟁자들 중에서 몇몇 개인 또는 집단에게 서비스공급권을 제한적으로 부여하는 정책으로 배분정책과 규제정책의 성격을 동시에 지니고 있는 양면적 정책(hybrid policy)이지만 규제적인 요소가 더 많기 때문에 이를 규제정책으로 보는 것이 일반적이다. 일반적으로 규제정책이라고 하면 이러한 경쟁적 규제정책보다는 보호적 규제정책을 말한다. 소비자나 사회적 약자, 일반대중을 보호하기 위한 보호적 규제정책이 규제정책의 일반적인 정의에 가장 가깝다.
- ☑ ① [○] 배분정책은 철의 삼각을 매개로 로그롤링(밀어주기) 또는 포크배럴(갈라먹기)와 같은 정치현상이 나타난다.
- ② [○] 재분배정책은 계층 간 갈등 및 이념 간 논쟁이 심하여 루틴화된 집행절차의 확립이 어렵다.
- ④ [○] 보호적 규제정책은 강제력을 수반하기 때문에 규제대상으로부터 큰 반발이 나타나고 규제집행조직과 피규제집단 간 갈등가능성이 높다.

Ripley와 Franklin의 정책유형

정책분류	개념	예시
분배정책	행정서비스의 제공이나 이득·기회의 배분과 관련된 정책	사회간접자본 구축, 국공립학교를 통한 교육서비스 제공
경쟁적 규제정책	다수의 경쟁자 중에서 경쟁범위를 제한하려는 정책(진입규제 등)으로 희소한 자원의 배분과 관련된 정책	TV나 라디오 방송권의 부여, 항공노선 취항권의 부여
보호적 규제정책	민간활동이 허용 또는 제한되는 조건을 설정함으로써 일반대중을 보호하는 정책	작업장 안전을 위한 기업 규제, 국민건강보호를 위한 식품위생 규제, 환경오염방지를 위한 기업 규제
재분배 정책	고소득층으로부터 저소득층으로의 소득 이전을 목적으로 하는 정책	누진세를 통한 사회보장 지출 확대 등

참고

2018 7급 선행정학 p.194

18

정책평가방법 중 자연실험(natural experiment)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

«①

- ① 자연실험은 준실험(quasi-experiment)이 아닌 진실실험(true experiment)에 가까운 실험설계 방식이다.
- ② 자연실험에서는 사회실험에 비해 비용 문제나 윤리적 문제 때문에 어려움을 겪을 가능성이 적다.
- ③ 자연실험에서 실험 여건은 자연적인 충격(shock)뿐만 아니라 급격한 정책이나 제도변화에 의해서도 형성된다.
- ④ 독립변수와 종속변수가 서로 영향을 주고받는 동시적 관계에 있을 때 이를 통제하기 위한 수단으로 자연실험을 이용할 수 있다.

해설

① 자연실험은 사회실험에 비하여 비교적 자연스러운 상태에서 이루어지는 실험으로 진실실험보다는 준실험(또는 비실험)설계에 가까운 방식이다.

- ☑ ② [이] 자연스러운 상태에서 진행되는 자연실험은 인위적으로 집단을 구성하고 통제하지 않아도 되기 때문에 진실실험에서 나타나는 비용문제나 윤리적 문제 등으로 인한 실행가능성의 어려움을 겪을 가능성이 적다.

✍ 준실험에 가까운 자연실험의 특성

- ① 혼란변수의 효과를 제거하기 위한 실험에는, 일반적으로 인위적 실험인 사회실험과 비인위적인 자연실험이 있다.
- ② 자연실험은 변수를 인위적으로 통제하는 진실실험보다는 자연스러운 상태에서 실시되는 준실험이나 비실험에 가깝다.
- ③ 진실실험에 비해 다른 외부 혼란요인들을 완벽히 통제할 수는 없지만, 준실험이나 비실험에서는 주요 경쟁가설들의 영향을 배제 또는 통제하기 위해 자연실험이 유용하다.
- ④ 인위적인 개입이 없이 자연스럽게 실험설계와 유사한 상황이 일어난 경우를 연구자가 연구목적에 맞게 이용한다.
- ⑤ 자연스러운 사건이나 정치적·경제적·사회적·자연적 충격 또는 급격한 정책이나 제도변화에 의해서 자연실험의 여건을 형성하며, 비용이 적고, 윤리적 문제 없어 실행가능성이 높다.
- ⑥ 연구자들은 실험자료가 아닌 비실험자료를 사용하는 경우가 많다.
- ⑦ 비실험자료는 혼란변수의 영향으로 이미 오염된 자료일 가능성이 많다.

참고

2018 7급 선행정학 p.293

19 공론조사(deliberative polling)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

«②»

- ① 조사 대상자들을 한곳에 모아 일정 기간 동안 공론화 과정을 거쳐야 하기 때문에 비용과 시간이 많이 든다.
- ② 공론조사는 조사 대상자가 중간에 탈락하는 경우가 적기 때문에 대표성 측면에서 일반 여론조사보다 우위에 있다.
- ③ 공론조사는 여론조사에 숙의와 토론과정을 보완한 것으로, 정제된 국민여론을 수렴하는 방법이라고 할 수 있다.
- ④ 우리나라에서도 공공정책 결정과정에서 공론조사를 도입하여 활용한 사례가 있다.

해설

② 공론조사는 1991년 제임스 피시킨(James Fishkin)이 창안한 제도로 전통적인 여론조사에 숙의와 토론과정을 보완하는 민주적이고 정제된 국민여론 수렴방법이다. 주로 찬반이 뚜렷한 사안에 대하여 정보를 충분히 제공 받은 시민들이나 전문가들의 다양한 의견을 토론을 통하여 수렴하여 공론을 형성하는 숙의형 여론조사기법이다. 다만 조사대상자의 범위가 일반여론조사보다 좁고 단계별로 중간에 탈락하는 경우가 있기 때문에 대표성 측면에서 일반여론조사보다 우위에 있다고 보기 힘들다.

- ☑ ① [오] 토론에 필요한 시간과 비용이 소요된다.
- ③ [오] 공론조사의 개념과 특성으로 옳은 지문이다.
- ④ [오] 우리나라에서도 1994년 이 제도가 도입된 이래 최근 탈원전정책과 국가교육정책 결정과정 등에서 공론화위원회를 구성하여 이를 활용한 바 있다.

여론조사와 공론조사

여론조사	공론조사
일반시민이 대상	선별된 시민이나 전문가
대의민주주의를 기반 (토론 없음)	수익민주주의를 기반 (토론 있음)
단편적 정보와 인식에 기초	다양한 정보와 이해에 기초
시간·비용 절감	시간·비용 소요

20 재화를 배제성과 경합성 여부에 따라 네 가지 유형(A~D)으로 분류할 경우, 유형별 사례를 모두 바르게 짝지은 것은?

《①》

배제성 여부 \ 경합성 여부	배제성	비배제성
경합성	A	B
비경합성	C	D

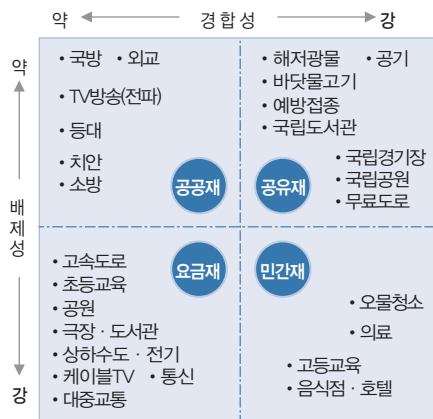
	A	B	C	D
①	구두	해저광물	고속도로	등대
②	라면	출근길 시내도로	일기예보	상하수도
③	자동차	공공낚시터	국방	무료TV방송
④	냉장고	케이블TV	목초지	외교

해설

① E.Savas의 재화유형론에 따라 재화유형별 분류와 사례가 옳게 연결된 것은 ①이다. A는 사적재(구두), B는 공유재(해저광물), C는 유료재(고속도로), D는 공공재(등대)에 각각 해당한다.

배제성 여부 \ 경합성 여부	배제성	비배제성
경합성	사적재	유료재
비경합성	공유재	공공재

재화의 유형(E.Savas)



참고

2018 9급 선행정학 p.8