



## 지방직 7급 행정학

### 1. 총평

수험생 여러분! 오늘 시간까지 달려오느라 수고 많았습니다.

이번 2018년 지방직 7급 행정학은 90점 수준이면 합격점수로 충분할 만큼 다소 어렵게 출제되었습니다. 90점 이상을 받았다면 훌륭한 점수입니다.

A채형을 기준으로 7번(지방자치분권)과 8번(공공기관 및 지방공기업)은 행정학 문제라기보다 지방자치론 수준의 문제였고, 18번(자연실험)과 19번(공론조사) 문제는 기존의 행정학 기출문제에서 다루지 않았던 새로운 문제였습니다. 이 4문제가 고득점의 관건이 되는 문제였을 것입니다.

한 가지 특이할 만한 것은 올해 서울시 7급, 국가직 7급, 지방직 7급까지 '7급 시험'에서 지방자치 파트에 대한 깊이 있는 문제들이 다수 출제되고 있다는 점입니다. 따라서 지방자치론을 선택하여 7급을 준비한 수험생들은 지방자치론은 물론 행정학에서도 절대적으로 유리하게 시험에 대응할 수 있었습니다.

7급을 준비하는 수험생들은 국가직에서 경제학으로 시험에 응시하더라도, 지방직에서는 지방자치론으로 선택해서 준비하는 것이 국가직·지방직 7급 합격을 위해 바람직한 수험전략으로 판단됩니다.

이제 올해 7, 9급 시험이 모두 끝났습니다.

그동안의 끊임없는 노력으로 좋은 결과가 예상되는 수험생분들 진심으로 축하드립니다!

아쉬운 결과를 받아들여야 하는 수험생분들은 2018년의 성과를 냉정하게 분석하고, 2019년에는 반드시 합격의 한해가 될 수 있도록 희망찬 계획을 수립하는 시간을 꼭 가져보시기를 당부 드립니다.

신용한 드림

### 2. 출제영역분석

|       |   |           |   |
|-------|---|-----------|---|
| 총론    | 4 | 재무행정론     | 2 |
| 정책론   | 4 | 정보화사회와 행정 | 1 |
| 조직론   | 4 | 행정환류      | 1 |
| 인사행정론 | 3 | 지방자치론     | 1 |

### 3. 출제경향분석

|       |    |         |   |        |   |
|-------|----|---------|---|--------|---|
| 기출 문제 | 12 | 기출변형 문제 | 6 | 신유형 문제 | 2 |
|-------|----|---------|---|--------|---|

### 4. 출제문제유형분석

| 말 바꾸기 | 짜맞기 | 내용 분류 | 개념 | 순서 연결 | 제도 및 이론비교 | 법령 문제 |
|-------|-----|-------|----|-------|-----------|-------|
| 5     | 1   | 1     | 9  | -     | 1         | 3     |

## 01 「국가공무원법」상 소청심사위원회를 둘 수 없는 기관은?

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

【해설】 ① [X] 「국가공무원법」상 소청심사위원회를 둘 수 있는 기관은 인사혁신처(행정안전부X), 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처 및 중앙선거관리위원회사무처 등이다.

**국가공무원법 제9조 【소청심사위원회의 설치】** ① 행정기관 소속 공무원의 징계처분, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사·결정하게 하기 위하여 인사혁신처에 소청심사위원회를 둔다.  
② 국회, 법원, 헌법재판소 및 선거관리위원회 소속 공무원의 소청에 관한 사항을 심사·결정하게 하기 위하여 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처 및 중앙선거관리위원회사무처에 각각 해당 소청심사위원회를 둔다.

### ▶ 올바른 지문

- ① 인사혁신처

【참고】 2019 compass 행정학 p.583



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

- 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 [X] 고위공무원단 제도는 연공서열중심의 인사 등 과거 계서적 전통에서 벗어나 직무 성과계약제에 따라 성과계약을 체결하고 평가 결과에 따라 보수, 신분 보장 등 인사 관리에 반영하는 제도이다. 이러한 고위공무원단 제도의 도입으로 고위공무원단에 속하는 공무원의 엄격한 인사관리가 가능해졌고 종전보다 신분보장이 완화되었다.

### ▶ 올바른 지문

- ② 연공서열에 의한 인사관리에서 엄격한 성과관리로 변화하였으며, 직위의 경쟁을 도모하였다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.469



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

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

【해설】 질문이 거버넌스에 기반한 서비스 연계망이라고 표현하고 있지만, 결국 뉴거버넌스 문제이다.

- ① [O] 뉴거버넌스에서 서비스 연계망은 서비스 공급을 여러 조직과 기관들이 관여하여 추진하기 때문에 이로 인해 나타나는 분절화(fragmentation)가 집행에 대한 통제를 상실하게 한다.
- ② [O] 뉴거버넌스의 서비스 연계망은 지나치게 복잡하여 조타(방향잡기, steer)하는 것이 어렵다. 중앙정부가 방향잡기를 위해서 정책조정을 해야 하지만, 정보부족 문제가 심각한 장애가 된다. 연계망 속의 정부-민간 조직들 간에 복잡하게 얽힌 관계나 이들의 움직임에 대해서 정확하게 알 수가 없다.
- ③ [O] 뉴거버넌스의 서비스 연계망에 의해 제공되는 서비스는 무수한 참여자에 의한 공동생산이다. 문제가 발생하면 어느 누구에게 책임이 있는지를 밝힐 수가 없다.
- ④ [X] 이해관계자 간 상호의존적인 교환의 필요성은 거버넌스에 기반한 서비스 연계망의 단점이 아니라 서비스 연계망이 만들어진 요소에 해당한다. 이해관계자들의 상호의존적인 교환의 필요성이 있으면, 명령이나 외적인 강압이 없더라도 구성원들 사이에 자발적인 조정이나 협조가 발생할 수 있다. 이 때문에 거버넌스에 기반한 서비스 연계망이 만들어지는 것이다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.163~165

▶ ④

### 04 행정통제와 행정책임에 대한 설명으로 옳은 것은?

- 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, ombudsman 등을 행사한다.

- 【해설】 ①, ③ [X] 대응적 책임(responsiveness)은 민의에 대한 반응, 대응, 응답을 말한다. 수임자 및 공복으로서의 광범위한 도의적·자율적 책임은 자율적 책임(responsibility)이다.
- ② [O] 19세기 입법국가에서는 외재적 책임(외부통제)이 강조되었으나 행정의 전문성 및 재량권이 강조되는 20세기 행정국가에서는 내재적 책임(내부통제)이 강조된다.
- ④ [X] 행정에 대한 외부 통제수단으로 우리나라 국회는 국정조사, 국정감사 등을 행사하며, 내부 통제수단으로 국민권익위원회의 옴부즈만, 감사원의 직무감찰 등이 있다.

▶ 올바른 지문

- ① 도의적·자율적 책임(responsibility)은 공복으로서의 관료의 직책과 관련된 광범위한 도의적·자율적 책임을 의미한다.
- ③ 대응적 책임(responsiveness)은 국민이나 고객의 요구, 이념, 가치에 대한 대응성을 강조하는 책임이다.
- ④ 행정에 대한 외부 통제수단으로 우리나라 국회는 국정조사, 국정감사 등을 행사하며, 내부 통제수단으로 국민권익위원회(행정부형 옴부즈만), 감사원의 직무감찰 등이 있다.

summary | 다양한 책임 개념

|                |                              |
|----------------|------------------------------|
| Responsibility | 수임자 및 공복으로서의 광범위한 도의적·자율적 책임 |
| Accountability | 변명적(설명적)·법률적·제도적 책임          |
| Responsiveness | 민의에 대한 반응, 대응, 응답            |

【참고】 2019 compass 행정학 p.749, 750

▶ ②

| 개념 |

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

- 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】 균형성과관리의 4대 관점은 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장관점이다. 해당 보기의 내용이 위의 어디 관점에 해당되는지 찾는 것이 포인트이다.

- ① [O] 재정운영의 효율성은 '재무적 관점'에 해당한다.
- ② [O] 전문적 직무교육의 강화는 '학습과 성장관점'이다.
- ③ [O] 시민들의 행정서비스 만족도 제고는 '고객관점'에 해당한다.
- ④ [X] 균형성과관리(BSC) 조직 전반의 성과관리 방법이다. 개인적 실적평가를 강조하는 것은 MBO에 해당되는 내용이다.

## summary | 균형성과표(BSC)

|                  |                      |                                                                                                                                                                                            |                                       |
|------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 상<br>부<br>구<br>조 | 재무적<br>관점            | <ul style="list-style-type: none"> <li>개념 : 기업의 주인인 주주에게 보여주어야 할 성과의 관점. 기업 BSC에 있어 최종목표</li> <li>공공부문 : 공공부문은 사명달성이 궁극적 목표이므로 재무적 관점은 제약조건으로 작용</li> </ul>                                | 성과지표 : 매출, 자본수익률, 예산 대비 차이 등 전통적 후행지표 |
|                  | 고객<br>관점             | <ul style="list-style-type: none"> <li>개념 : 서비스의 구매자인 고객들에게 무엇을 보여주어야 할 성과의 관점</li> <li>공공부문 : 공공부문에서는 재무적 관점보다 고객의 관점이 중요. 그러나 이해관계자가 광범위하고 명확하지 않은 한계 有</li> </ul>                       | 성과지표 : 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만을 등       |
| 하<br>부<br>구<br>조 | 내부<br>프로세스<br>(과정)관점 | <ul style="list-style-type: none"> <li>개념 : 목표달성을 위해 기업내부의 일처리 방식의 혁신관점</li> <li>공공부문 : 정책결정과정, 정책집행과정, 재화와 서비스의 전달과정 등을 포괄하는 넓은 의미</li> </ul>                                             | 성과지표 : 의사결정과정의 시민참여, 적법절차 등           |
|                  | 학습과<br>성장 관점         | <ul style="list-style-type: none"> <li>개념 : 변화와 개선의 능력을 어떻게 키워나가야 할 것인가의 관점. 미래업무운영에 대한 근거를 제공. '미래의 관점'으로 대체 설명되기도 함.</li> <li>공공부문 : 구성원의 지식의 창조와 관리, 지속적인 자기혁신과 성장 등이 중요한 요소</li> </ul> | 성과지표 : 학습 동아리수, 내부 제안건수, 직무 만족도 등     |

【참고】 2019 compass 행정학 p.443

▶ ④

## | 말 바꾸기 |

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

- 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 [X] 규칙적 오류에 대한 설명이다. 규칙적 오류는 어떤 평정자가 다른 평정자들보다 언제나 좋은 점수 또는 나쁜 점수를 주게 됨으로써 나타나는 오류이다. 총계적 오류는 평정자의 평정기준이 일정하지 않아 관대화 및 엄격화 경향이 불규칙하게 나타나는 오류이다.

#### ▶ 올바른 지문

- ③ 규칙적 오류 - 어떤 평정자가 다른 평가자들보다 언제나 좋은 점수 또는 나쁜 점수를 주는 것이다.

## summary | 근무성적평정의 오류

|                                |                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 연쇄 효과<br>(Halo effect)         | • 한 평정 요소에 대한 판단이 연쇄적으로 다른 요소 평정에도 영향을 주는 오류<br>• 호효과, 후광효과) 성실도를 높게 평가하면 추진력도 높게 평가                                                              |
| 분포상의 착오                        | ① 집중화 경향 : 피평정자들에게 대부분 중간 수준의 점수를 주는 심리적 경향<br>② 관대화 경향 : 평정 결과의 분포가 우수한 쪽에 집중되는 경향<br>③ 엄격화 경향 : 평정 결과의 분포가 열등한 쪽에 집중되는 경향<br>④ 방지대책 : 강제배분법을 활용 |
| 규칙(체계)적 오류                     | • 어떤 평정자가 항상 관대화나 엄격화 경향을 보이는 것으로 평정기준이 높거나 낮아 오는 규칙적·일관적 착오 ⇒ 표준점수를 통한 사후조정이 가능                                                                  |
| 총계적 오류                         | • 평정자의 평정 기준이 일정치 않아 관대화 및 엄격화 경향이 불규칙하게 나타나는 오류<br>• 규칙적 오류와 달리 총계적 오류발생시 사후적 조정이 불가능함.                                                          |
| 시간적 오류                         | ① 첫머리효과(최초효과) : 전체 기간의 근무성적을 평가하기보다는 초기의 업무성적을 크게 받는 효과<br>② 막바지효과(근접효과) : 최근의 실적이나 능력을 중심으로 평가하는 효과<br>③ 방지대책 : ㉠ 독립된 평가센터, ㉡ MBO평정, ㉢ 중요사건기록법   |
| 유사성 오차                         | • 평정자가 자기 자신과 성향이 유사한 부하에게 후한 점수를 주는 오차                                                                                                           |
| 논리적 오차<br>(logical error)      | • 평정요소 간 존재하는 논리적 상관관계에 의하여 생기는 오류<br>• 어떤 평정요소가 특별히 좋거나 혹은 아주 낮은 점수를 받는 경우에 일반적인 관계에 있는 다른 요소도 높게 혹은 낮게 평정하는 경향                                  |
| 상동적 오차<br>(stereotyping error) | • 유형화(정형화·집단화)의 착오로 편견이나 선입견 또는 고정관념에 의한 오류<br>• 피평가자가 속한 사회적 집단의 유형에 대한 지각이나 어떤 인식을 오랫동안 고수한 상태로 일관되게 유지하려는 심리상태에서 기인하는 오차                       |
| 귀인적 편견                         | • 드러나는 행위를 기초로 해서 관찰자가 자신이나 피평가자의 내적 상태를 추론하여 발생시키는 오류                                                                                            |
| 선택적 지각                         | • 자기 기준 체계에 유리한 것만을 일관성 있게 추론함으로써 발생하는 오류                                                                                                         |
| 피그말리온 효과                       | • 자기 충족적 예언효과를 의미하는 것으로 예언대로 행동하고 판단하게 되는 현상 (로젠탈효과)                                                                                              |
| 근본적 귀속의 착오                     | • 타인의 실패를 평가할 때에는 상황적 요인을 과소평가하고 개인적 요인을 과대평가하는 반면, 성공에 있어서는 상황적 요인을 과대평가하고, 개인적 요인을 과소평가하는 경향                                                    |

【참고】 2019 compass 행정학 p.514~516

▶ ③

| 법령문제 |

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

- ① 정부업무평가위원회는 자치분권 및 지방행정체제 개편을 효과적으로 추진하기 위하여 관계 중앙행정기간의 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 아니된다.

【해설】 ① [X] 정부업무평가위원회가 아니라 자치분권위원회이다.

**지방자치분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법 제5조【자치분권 종합계획의 수립】** ① 제44조에 따른 자치분권위원회(이하 "위원회"라 한다)는 자치분권 및 지방행정체제 개편을 효과적으로 추진하기 위하여 관계 중앙행정기관의 장과 협의하고 지방자치단체의 의견을 수렴하여 자치분권 종합계획을 수립하여야 한다.

② [X] 지역주민생활과 밀접한 관련이 있는 사무는 원칙적으로 시·군 및 자치구의 사무로 해야하며, 시·군·구 처리하기 어려울 때 상급지방자치단체의 사무로 하는 것이다.

**동법 제9조【사무배분의 원칙】** ② 국가는 제1항에 따라 사무를 배분하는 경우 지역주민생활과 밀접한 관련이 있는 사무는 원칙적으로 시·군 및 자치구(이하 "시·군·구"라 한다)의 사무로, 시·군·구가 처리하기 어려운 사무는 특별시·광역시·특별자치시·도 및 특별자치도(이하 "시·도"라 한다)의 사무로, 시·도가 처리하기 어려운 사무는 국가의 사무로 각각 배분하여야 한다.

③ [O] 동법 제11조 제1항

**동법 제11조【권한이양 및 사무구분체계의 정비 등】** ① 국가는 제9조에 따른 사무배분의 원칙에 따라 그 권한 및 사무를 적극적으로 지방자치단체에 이양하여야 하며, 그 과정에서 국가 사무 또는 시·도의 사무로서 시·도 또는 시·군·구의 장에게 위임된 사무는 원칙적으로 폐지하고 자치사무와 국가사무로 이분화하여야 한다.

④ [X] 실정에 맞게 시범적·차등적으로 실시할 수 있다.

**동법 제10조【자치분권정책의 시범실시】** 국가는 자치분권정책을 추진함에 있어서 필요한 때에는 그 지방자치단체의 실정에 맞게 시범적·차등적으로 실시할 수 있다.

#### ▶ 올바른 지문

- ① 자치분권위원회는 자치분권 및 지방행정체제 개편을 효과적으로 추진하기 위하여 관계 중앙행정기관의 장과 협의하고 지방자치단체의 의견을 수렴하여 자치분권 종합계획을 수립하여야 한다.
- ② 국가와 지방자치단체 간 또는 지방자치단체 상호 간의 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.
- ④ 국가는 자치분권정책을 추진함에 있어서 필요한 때에는 그 지방자치단체의 실정에 맞게 시범적·차등적으로 실시할 수 있다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.801

▶ ③



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

- ① 기획재정부장관은 공공기관을 공기업·준정부기관과 기타 공공기관으로 구분하여 지정하되, 공기업과 준정부기관은 직원 정원이 50인 이상을 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】 ① [O] 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조 제1항

**제5조 【공공기관의 구분】** ① 기획재정부장관은 공공기관을 공기업·준정부기관과 기타공공기관으로 구분하여 지정하되, 공기업과 준정부기관은 직원 정원이 50인 이상인 공공기관 중에서 지정한다.

② [O] 공공기관의 운영에 관한 법률 제48조 제8항

**제48조 【경영실적 평가】** ⑧ 기획재정부장관은 제7항에 따른 경영실적 평가 결과 경영실적이 부진한 공기업·준정부기관에 대하여 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 제25조 및 제26조의 규정에 따른 기관장·상임이사의 임명권자에게 그 해임을 건의하거나 요구할 수 있다.

③ [O] 「지방공기업법」에서 지방공기업에는 지방직영기업, 지방공사, 지방공단이 포함된다.

④ [X] 「지방공기업법」상 지방자치단체는 지방공기업을 설립·운영할 수 있다. 그러나 경영진단 대상 지방공기업의 선정은 행정안전부장관이 한다.

**제78조의2 【경영진단 및 경영 개선 명령】** ② 행정안전부장관은 제78조제1항 본문에 따라 경영평가를 하거나 제1항에 따른 서류 등을 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

▶ 올바른 지문

④ 지방자치단체는 지방자치의 발전과 주민복리의 증진을 위해 지방공기업을 설립·운영할 수 있으며, 행정안전부장관은 경영평가 결과를 토대로 경영진단 대상 지방공기업을 선정한다.



## 09 전자적 행정서비스를 제공받는 집단에 대한 설명으로 옳은 것은?

- 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 정책 수행을 위한 권고, 지침전달 등을 위한 정보교류 비용이 감소하지만 조달행정 비용은 증가한다.

- 【해설】 ① [X] 정부기관 간의 G2G에서는 그룹웨어시스템을 통한 원격지 연결, 정보 공유, 업무의 공동처리, 업무 유연성 등으로 행정의 생산성을 향상시킨다.
- ② [X] 정부의 대국민 서비스 차원인 G2C의 관계 변화를 통해 시민요구에 부응하는 질 높은 행정서비스를 제공하고 시민참여를 촉진할 수 있으며, 공공서비스 수요에 대한 대응성이 높아진다.
- ④ [X] 정부와 기업 간의 G2B의 관계 변화로 정부의 정책수행을 위한 권고, 지침전달 등을 위한 정보교류 비용이 감소하며, 조달행정 비용도 감소한다.

### ▶ 올바른 지문

- ① G2G에서는 그룹웨어시스템을 통한 원격지 연결, 정보 공유, 업무의 공동처리, 업무 유연성 등으로 행정의 생산성을 향상시킨다.
- ② G2C의 관계 변화를 통해 시민요구에 부응하는 질 높은 행정서비스를 제공하고 시민 참여를 촉진할 수 있으며, 공공서비스 수요에 대한 대응성이 높아진다.
- ④ G2B의 관계 변화로 정부의 정책수행을 위한 권고, 지침전달 등을 위한 정보교류 비용이 감소하며, 조달행정 비용도 감소한다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.729

▶ ③

## 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 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 [X] 신공공서비스론에서 공공정책과 공공사업은 집단적 노력과 협력적 과정에 의해서만 책임 있고, 효율적으로 실현될 수 있으며, 이를 위해서는 “전략적으로 사고하고, 민주적으로 행동해야 한다.”

### ▶ 올바른 지문

- ① 전략적으로 생각하고 민주적으로 행동해야 한다.

## summary | 신공공서비스론의 원칙

### 신공공서비스론의 7가지 원칙

- ① 시민에 대한 봉사 : “고객이 아니라 시민에게 봉사하라”
- ② 공익의 중시 : “공익은 부산물이 아니라 목표이다”
- ③ 시민의식의 중시 : “기업가 정신보다 시민의식(citizenship)의 가치를 받아 들여라”
- ④ 전략적 사고와 민주적 행동 : “전략적으로 사고하고, 민주적으로 행동하라”
- ⑤ 책임의 다원성 : “책임성이란 것이 단순한 것이 아니라는 점을 인식하라”
- ⑥ 조종이 아닌 봉사 : “조종하기보다 봉사하기를 하라”
- ⑦ 인간존중 : “단순히 생산성이 아니라 ‘사람’의 가치를 받아들여라”

【참고】 2019 compass 행정학 p.177



## | 개념 + 이론 비교 |

### 11 예산제도의 유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- 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】
- ① [O] 품목별 예산제도(LIBS)는 예산과목의 최종단위인 목을 중심으로 예산이 배분되어 있기 때문에 공무원의 회계책임을 분명히 할 수 있다. 또한 정부의 지출대상이나 지출금액이 명확하게 표현되어 있어 관료의 재량의 여지를 줄이게 되며, 예산의 남용을 방지할 수 있다.
  - ② [O] 계획예산제도(PPBS)는 사업을 중심으로 편성함으로써 사업 또는 정책의 성과에 관심을 기울인 예산제도로 예산서에는 사업의 목적과 목표에 대한 기술서가 포함된다. 또한 관심의 대상으로 투입과 산출이 함께 포함된다.
  - ③ [X] 감축관리를 지향하는 것은 영기준 예산제도(ZBB)이다. 목표관리 예산제도(MBO)는 참여의 과정을 통해 조직단위와 구성원들이 실현해야 할 목표를 설정하고 그에 따라 생산활동을 수행하도록 하며, 활동의 결과를 평가·환류시키는 관리체제이다.
  - ④ [O] 성과주의 예산제도(PBS)에서는 사업 또는 활동별로 예산이 편성되기 때문에 정부가 무슨 사업을 추진하는지 국민들이 쉽게 이해 할 수 있다. 또한 사업별로 예산 산출 근거가 제시되기 때문에 의회에서 심의하기에 용이하다.

#### ▶ 올바른 지문

- ③ 영기준 예산제도(ZBB)의 도입 취지는 불요불급한 지출을 억제하고 감축관리를 지향하는데 있다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.688~698



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

- ① BTO는 민간의 자금을 투자해 공공시설을 건설하고 소유권을 정부로 이전하지만, 그 대가로 민간사업자는 일정 기간 사용 수익권을 인정받게 된다.
- ② BTO의 경우 민간사업자는 시설을 운영하면서 사용료 징수로 투자비를 회수하는데, 주로 도로·철도 등 수익창출이 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 [X] BTO가 아닌 BTL방식에 대한 설명이다. BTO는 민간이 민간자본으로 건설하고 건설 후 소유권이 정부에 귀속되는 방식으로 민간이 일정 기간 시설을 집적 운용하여 투자비를 회수한다. BTO의 경우 시설에 대한 수요변동 위험은 민간이 부담한다.

### ▶ 올바른 지문

- ③ BTL의 경우 시설에 대한 수요변동 위험은 정부에서 부담하며, 정부는 사전에 약정한 수익률을 포함한 리스크를 민간사업자에게 지출한다.

### summary | 민간투자유치방식 간 특징 비교

| 구 분 | 특 징                                                                                    | 소유권<br>이전시기 | 운영기간<br>소유권 주체 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| BTO | • 수익형 민간투자방식                                                                           | 준공시점        | 정부             |
| BOT | • 민간이 직접 운영해 투자비를 회수<br>• 민간이 위험부담<br>• 예 인천대교, 주차빌딩, 고속도로, 철도 등 투자비 회수가 가능한 시설        | 운영종료<br>시점  | 민간             |
| BTL | • 임대형 민간투자방식                                                                           | 준공시점        | 정부             |
| BLT | • 비수익사업<br>• 정부가 운영(민간은 위험부담이 거의 없음.)<br>• 예 공공임대주택, 노인요양시설, 기숙사, 도서관 등 투자비 회수가 곤란한 시설 | 운영종료<br>시점  | 민간             |

【참고】 2019 compass 행정학 p.54~56

▶ ③

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

- 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】 ① [O] 매트릭스(Matrix)조직은 기능부서의 기술적 전문성과 사업부서의 신속한 대응성에 대한 동시적 필요가 요청되면서 등장한 조직형태이다.
- ② [X] 매트릭스(Matrix)조직은 내부자원 활용에 규모의 경제가 있는 경우 적절한 조직이며, 팀제는 고객 요구에 신속한 대응이 요구되는 환경에 적합하다.
- ③ [O] 매트릭스(Matrix)조직은 이중구조로 인적 자원의 경제적 활용을 도모할 수 있는 장점을 가진다.
- ④ [O] 매트릭스(Matrix)조직은 조직 간에 할거주의가 있을 경우 조정애 애로가 있는 단점을 가진다.

▶ 올바른 지문

- ② 정보화 시대에서 팀제가 ‘스피드의 경제’를 구현한 방식이라면 매트릭스 조직은 ‘규모의 경제’를 보장한 방식이다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.325~327

▶ ②

| 개념 + 말 바꾸기 |

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

- 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 예산운영을 위해 설계 · 도입된 제도이다.

- 【해설】 ① [X] 프로그램예산제도는 중앙정부는 2007년, 지방정부는 2008년부터 공식적으로 도입되었다.
- ② [O] 프로그램예산제도에서 예산 과목 체계는 기능별 분류인 분야-부문, 프로그램 구조인 프로그램-단위사업-세부사업, 품목별 분류인 편성 비목-통계 비목이 연계되어 있다.
- ③, ④ [O] 프로그램예산제도는 기존의 투입 중심의 예산운영을 사업 또는 성과 중심의 예산운영으로 전환하는 패러다임 전환이다.

▶ 올바른 지문

- ① 프로그램예산제도는 중앙정부는 2007년, 지방정부는 2008년부터 공식적으로 도입되었다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.635, 636

▶ ①

## 15 조직목표에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- 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 대치(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 [X] 목표가 달성 불가능하거나 완전히 달성된 경우, 같은 유형의 다른 목표로 교체되는 형태로 목표가 변동되는 것은 목표의 승계(succession)이다. 목표의 전환(diversion)은 조직이 추구한 최초의 목표를 달성하지 못했으나 조직이 소멸하지 않고 성격이 다른 새로운 목표가 과거의 목표를 대체한 것을 의미한다.

### ▶ 올바른 지문

- ② 목표의 승계(succession)는 애초에 설정된 목표를 달성할 수 없거나 목표가 완전히 달성된 경우 같은 유형의 다른 목표로 대체되는 것을 말한다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.226, 227

▶ ②

## 16 민츠버그(Mintzberg)의 조직성장 경로모형에 따르면, 조직 내에서 어떤 부분을 강조할 것인가에 따라 조직의 구조(유형)가 달라진다.

강조된 조직구성부분과 이해 상응하는 구조의 연결로 옳지 않은 것은?

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

【해설】 ① [X] 기계적 관료제 구조에서 강조하는 핵심부분은 기술구조이다.

### ▶ 올바른 지문

- ① 기술구조 - 기계적 관료제 구조

summary | 민츠버그(Mintzberg)의 5가지 조직유형의 비교

| 분 류                          | 단순구조                                    | 기계적 관료제                                    | 전문적 관료제                                | 사업부제                                      | 임시체제 (Adhocracy)                       |
|------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| 조정기제                         | 직접감독 (통제)                               | 작업(업무)과정 표준화                               | 기술표준화                                  | 산출표준화                                     | 상호조절                                   |
| 핵심부문                         | 최고관리층 (전략부문)                            | 기술구조                                       | 핵심운영층 (작업계층)                           | 중간관리층 (중간계선)                              | 지원참모                                   |
| 상황요인                         |                                         |                                            |                                        |                                           |                                        |
| 역사<br>규모<br>기술<br>환경<br>전략   | 신생조직<br>소규모<br>단순기술<br>단순, 동태적<br>최고관리자 | 오래된 조직<br>대규모<br>비교적 단순<br>단순, 안정적<br>기술관료 | 가변적<br>가변적<br>복잡한 기술<br>복잡, 안정적<br>전문가 | 오래된 조직<br>대규모<br>가변적<br>단순, 안정적<br>중간 관리층 | 신생조직<br>가변적<br>매우 복잡<br>복잡, 동태적<br>전문가 |
| 구조요인                         |                                         |                                            |                                        |                                           |                                        |
| 전문화<br>공식화<br>통합/조정<br>집권/분권 | 낮음<br>낮음<br>낮음<br>집권화                   | 높음<br>높음<br>낮음<br>제한된 수평적<br>분권화           | 높음(수평적)<br>낮음<br>높음<br>수평·수직적<br>분권화   | 중간<br>높음<br>낮음<br>제한된 수직적<br>분권화          | 높음(수평적)<br>낮음<br>높음<br>선택적 분권화         |
| 예                            | 신생조직                                    | 행정부, 교도소                                   | 종합대학, 종합병원                             | 재벌조직                                      | 연구소                                    |

【참고】 2019 compass 행정학 p.361~363



| 말 바꾸기 |

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

- ① 배분정책(distributive policy) - 정책과정에서 이해당사자들 간에 로그롤링(log-rolling) 또는 포크베렐(pork barrel)과 같은 정치적 현상이 나타나기도 한다.
- ② 재분배정책(redistributive policy) - 이념적 논쟁과 소득계층 간 갈등이 첨예하게 대립되어 표준 운영절차(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 [X] 경쟁적 규제정책(competitive regulatory)은 분배정책과 규제정책적 성격을 동시에 지니는 규제정책이며, 대부분의 규제정책은 보호적 규제정책에 해당된다.

### ▶ 올바른 지문

- ③ 경쟁적 규제정책(competitive regulatory) - 분배정책과 규제정책적 성격을 동시에 지니고 있다.  
 보호적 규제정책(protective regulatory policy) - 규제정책은 거의 대부분 보호적 규제정책에 해당된다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.190, 191



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

- 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 [X] 자연실험은 진실실험(true experiment)이 아닌 준실험(quasi experiment)에 가까운 실험설계 방식이다.
- ② [O] 자연실험은 인위적 실험이 아닌 자연이나 사회현상 속에서 만들어진 사건이나 변화를 혼란변수의 영향력을 통제하기 위해 이용한다. 따라서 사회실험에 수반되는 비용문제를 걱정할 필요가 없으며 실험에 수반되는 윤리적 문제도 없다.
- ③ [O] 자연실험은 말 그대로 자연스러운 사건(natural event)이나 정치적, 경제적, 사회적, 자연적 충격(shock)을 통해 그 실험여건이 조성된다. 또한 급격한 정책이나 제도변화에 의해서도 자연실험의 여건이 형성되기도 한다.
- ④ [O] 자연실험은 독립변수와 종속변수가 서로 영향을 주고받는 동시적 관계에 있을 때 이를 통제하기 위한 수단으로 자연실험을 이용할 수 있다.

### ▶ 올바른 지문

- ① 자연실험은 진실험(true experiment)이 아닌 준실험(quasi experiment)에 가까운 실험설계 방식이다.

【참고】 2019 compass 행정학 p.300~302



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

- 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】 ① [O] 공론조사는 조사 대상자들을 한 곳에 모아 일정기간 동안 토론을 하는 공론화 과정을 거쳐야 하므로 많은 비용과 시간이 든다.
- ② [X] 공론조사는 한곳에 모여서 정보를 제공하고 토론을 거치는데 그 과정에서 응답자가 탈락하기 때문에 참가자의 대표성 문제가 한계로 남는다.
- ③ [O] 공론조사는 여론조사에서 빠진 숙의과정을 보완하는 여러 절차를 거친 후 나온 공론을 다시 확인하여 이전의 여론과 비교하는 과정으로 여론조사보다 정제된 국민여론을 수렴하는 방법이라고 할 수 있다.
- ④ [O] 우리나라에서도 8. 31 부동산 제도 개혁방안, 탈원전 정책 등 공론조사를 활용한 사례가 있다.



▶ 올바른 지문

- ② 공론조사는 조사 대상자가 중간에 탈락하는 경우가 있기 때문에 일반 여론조사보다 대표성 측면의 문제가 발생 할 수 있다.

【참고】

▶ ②

| 짝찾기 |

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

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

- |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <u>A</u> | <u>B</u> | <u>C</u> | <u>D</u> |
| ① 구두     | 해저광물     | 고속도로     | 등대       |
| ② 라면     | 출근길 시내도로 | 일기예보     | 상하수도     |
| ③ 자동차    | 공공납시터    | 국방       | 무료TV방송   |
| ④ 냉장고    | 케이블TV    | 목초지      | 외교       |

【해설】

| 배제성 여부 \ 경합성 여부 | 배제성          | 비배제성    |
|-----------------|--------------|---------|
| 경합성             | A - 시장재(사적재) | B - 공유재 |
| 비경합성            | C - 요금재      | D - 공공재 |

A - 시장재, [구두] / 시장재에는 구두, 라면, 자동차, 냉장고가 모두 해당된다.

B - 공유재, [해저광물] / 해저광물, 공공납시터, 출근길 시내도로는 공유재에 해당된다. 케이블 TV는 요금재이다.

C - 요금재, [고속도로] / 고속도로는 요금재이며, 일기예보, 국방 등은 공공재에 해당한다. 목초지는 공유재이다.

D - 공공재, [등대] / 상하수도는 요금재이며, 무료 TV, 외교 등은 공공재에 해당한다.

summary | 공공서비스의 분류

| 유형        | 특 징        | 정부개입의 원인 및 방식                        | 예                                       |
|-----------|------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|
| 공공재 (집합재) | 비배제성, 비경합성 | 무임승차 등으로 시장형성 × ⇨ 정부의 직접공급           | • 국방, 외교, 치안 등 순수공공재                    |
| 공유재       | 비배제성, 경합성  | 과잉소비(부정적 외부효과)로 인한 고갈 ⇨ 합리적 이용규칙의 설정 | • 천연자원, 국립공원, 하천, 녹지, 연안어장, 목초지, 관개시설 등 |
| 요금재       | 배제성, 비경합성  | 자연독점 ⇨ 정부나 공기업이 직접공급 (최근 민간기업 참여 활발) | • 전기, 가스, 상하수도, 도로 등                    |
| 시장재       | 배제성, 경합성   | 공공부문 개입의 최소화 ⇨ 저소득층이나 영세민 배려         | • 노인돌보미, 보육서비스 지원 등                     |

【참고】 2019 compass 행정학 p.41~45

▶ ①