

1. 총평

2017년 국가직 하반기 7급 행정학 문제는 교재영역별 출제빈도를 볼 때, 조직이론 문제가 2문제로서 상대적으로 출제비중이 낮았고 인사행정론 문제가 5문제로서 상대적으로 출제비중이 높았다. 문제를 출제유형별로 보면, 이해를 요하는 이론 문제가 14문제, 이해와 암기를 병행해야 하는 학자의 입장을 묻는 문제가 2문제, 법령 문제가 4문제이다.

난이도를 ‘상’, ‘중상’, ‘중’, ‘중하’ ‘하’로 구분할 경우 ‘상’에 해당하는 문제가 1문제(6번)이고 ‘중상’에 해당하는 문제가 2문제(15번, 18번)로서 난이도 분포는 적당했다고 본다.

이와 같은 난이도로 구성된 문제에서 행정학 점수가 95점 이상이라면 매우 우수, 85점부터 90점까지는 우수, 75점부터 80점까지는 보통, 70점 이하는 미흡에 해당한다.

2. 출제빈도(영역별과 유형별) 및 시사점

교재 영역별		문제유형별	
기초이론	3	개념문제	2
정책학	4	이론문제	12
조직이론	2	법령문제	4
인사행정론	5	학자문제	2
재무행정론	3	사례문제	
지방자치론	2		
행정환류론	1		

영역별 출제빈도를 보면 조직이론 문제가 2문제이고 인사행정론 문제가 5문제로서 인사행정론의 출제 비중이 상대적으로 높았다. 아마 인사행정을 전공하신 분이 출제위원이었을 것이다. 항상 출제빈도를 분석한 후에 말씀드리는데 이것지만 영역별 출제 빈도에 민감하게 반응해서는 안 된다. 6월에 실시한 서울시 7급의 경우 총론(기초이론) 부분에서 7문제가 출제된 적도 있다. 출제자가 누구인가에 따라 영역별 출제빈도는 달라진다.

한편 문제유형별 출제 빈도를 보면, 기본 개념 문제가 2문제, 이론문제가 12문제, 학자 입장을 묻는 문제가 2문제, 법령문제가 4문제로서 골고루 출제되었다. 이론과 법령 골고루 출제된다는 전제 하에 공부하는 것이 좋다.

3. 문제의 난이도 분석

난이도를 구분하여 보면 아래와 같다. ‘상’이나 ‘중상’으로 분류된 문제는 새롭게 출제되었거나 깊이 있게 출제된 문제들이다. 6번 문제의 경우 새롭게 출제된 문제로서 특히 기존에 출제되었던 Hayes 모형과 유사한 것 같으면서도 다르기 때문에 많은 수험생들이 틀렸을 것으로 본다. 이 외에 15번이나 18번의 경우 기존에 출제되었던 영역의 문제이나 조금 더 깊이 있게 출제되었고 구체적으로 학자의 입장을 묻고 있기 때문에 이해가 부족하거나 암기가 부족한 수험생의 경우 틀렸을 가능성이 높다.

상	6
중상	15, 18
중	1, 2, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 16, 17, 19, 20
중하	4, 5, 10, 11, 14

4. 당부 사항

1) 상당수 문제들은 기존의 기출문제에서 출제되었던 문제들이다. 따라서 기출문제 관련 내용을 완벽하게 이해하고 기억하는 항상 기본이라고 보면 된다. 다만, 새롭게 출제되거나 보다 구체적인 내용이 출제될 경우를 대비하여 기출문제 수준을 넘어서 기본서의 내용을 중심으로 충실하게 공부하는 것이 고득점을 할 수 있을 것이다.

2) 이해할 것은 이해하고 암기할 것은 암기하자. 항상 강조하는 내용이지만, 행정학의 경우 이해를 중심으로 하되, 단순 암기사항(법령 내용이나 특정 학자 입장)은 암기해주면 된다. 물론 보다 중요한 것은 제반 이론이나 제도에 대한 기본 개념을 철저히 파악하고, 그 특징이나 장점, 단점 등을 정확히 추론할 수 있는 능력을 키우는 것이다.

3) 자신감을 가지고 다음 시험을 준비하라. 시험이 끝나고 나면 수험생을 가장 힘들어하는 것은 자신감 상실이다. 그러나 행운은 전혀 예상치 못한 때에 찾아온다. 자신의 능력에 대한 절대적 신뢰를 바탕으로 차분한 마음으로 다음 시험에 대비하기 바란다.

모두에게 합격의 기쁨이 함께 하시길.. 위계점 올림

1. 우리나라 지방자치단체의 사무에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2017 국가직 7급(하)

- ① 위임사무와 자치사무로 구분되며, 위임사무는 다시 기관위임사무와 단체위임사무로 구분된다.
- ② 병역자원의 관리업무 등 주로 국가적 이해관계가 크게 걸려 있는 사무는 단체위임사무에 속한다.
- ③ 제주특별자치도에서는 국가경찰과 자치경찰이 함께 활동할 수 있다.
- ④ 지방자치법에서 지방자치단체의 사무를 예시하고 있지만, 법률에 이와 다른 규정이 있으면 그렇지 않다.

[해설] ②(틀림). 병역자원의 관리업무 등 지방자치단체와 직접적 이해관계가 없는 사무, 즉 주로 국가적 이해관계가 크게 걸려 있는 사무로서 지방자치단체의 장에게 위임된 사무는 기관위임사무에 속한다.

<고유사무, 단체위임사무 및 기관위임사무의 비교>

구분	개념	중앙통제			경비 부담	배상 책임	지방 의회 관여	예시
		사후적		사전적				
		합법성	합목적성					
고유 사무	전국적 이해관계가 없는 지방의 고유사무	○	×	×	자치단체 부담 (협의의 보조금)	지방	가능	자치법규 제정, 주민등록, 상하수도, 소방, 공원, 도서관, 시장, 운동장, 주택, 청소, 위생, 미화, 도축장, 병원, 학교, 도시계획 등
단체 위임 사무	중앙과 지방이 공동의 이해관계가 있는 사무로서 자치단체에 위임한 사무	○	○	×	일부 국가 부담 (부담금)	공동	가능	보건소 설치 및 운영, 예방접종, 시·군의 도세 및 수수료 징수, 재해구호, 생활보호, 도로 유지·수선, 하천 보수·유지 등
기관 위임 사무	지방자치단체와 직접적 이해관계가 없는 사무를 자치단체의 장에게 위임한 사무	○	○	○	전액 국가 부담 (교부금)	국가 또는 상급 단체	불가능	선거, 병역, 경찰, 인구조사, 국세조사, 지적, 공유수면매립, 근로기준, 의약사면허, 도량형, 가족관계등록사무 ² 등

[정답] ②

☞ 참고 : 2017 알파 이론서, pp.734-738 / 2018 알파 이론서, pp.746-750

2. 다음과 같은 방식으로 직무를 평가하는 방법은?

2017 국가직 7급(하)

저는 각 답안지를 직관으로 평가하면서 우수한 순서대로 나열해 놓은 후 학점을 줍니다. 구체적으로 어떤 기준에서 그렇게 학점을 주었냐고 하면 금방 답하기는 어렵지만, 어쨌든 이 과정에서 중요한 것은 상대성입니다.

- ① 서열법
- ② 분류법
- ③ 점수법
- ④ 요소비교법

[해설] ①(옳음). 제시문은 서열법에 대한 내용이다.

☞ 참고 : 직무평가 방법의 비교 ☞ 암기 : 서요직직 / 분점직기

구분	특징	비교	
비계량적인 방법 (직무 전체)	서열법	직무를 전체적·종합적으로 평가하여 상대적 중요도에 의해 서열을 부여하는 자의적(직관적) 평가법이다. 상위 직위와 하위 직위를 선정한 다음 대상 직위를 이에 비교하여 결정한다.	직무와 직무
	분류법 (등급법)	사전에 작성된 등급기준표에 의해 직무의 책임과 곤란도 등을 파악하는 방법으로, 서열법보다 다소 세련된 방법이다.	직무와 기준표 (등급기준표)
계량적인 방법 (평가요소)	점수법	분류법이 세련화된 것으로, 직위의 직무구성요소를 정의하고, 각 요소별로 직무평가기준표에 의하여 평가한 점수를 총합하는 방식이다. 일반적으로 가장 많이 활용된다.	직무와 기준표 (직무평가기준표)
	요소 비교법	서열법이 세련화된 것으로, 가장 늦게 고안되었으며, 평가요소의 비중 결정과 단계 구분에 따른 점수 부여의 임의성을 극복하고자 개발된 기법이다. 직무를 평가요소별로 나누어 계량적으로 평가하되 기준 직위를 선정하여 이와 대비시키는 방법으로, 보수액 산정이 동시에 이루어진다.	직무와 직무

[해설] ②(틀림). 베버가 제시한 근대관료제는 임무수행의 비정성성(非情誼性, impersonality) 및 공사(公私)의 구별을 속성으로 한다. 관료와 국민의 관계 또한 비정성성을 특징으로 한다. 따라서 관료는 직무수행 과정에서 법규와 상관의 명령에 따라 업무를 수행하며, 개인의 주관성과 재량은 최대한 배제해야 한다.

- 참고** 관료제의 병리(역기능)
- (1) 법규에 의한 지배 : 필요한 정도를 넘어서 법규의 엄격한 적용과 준수가 강요되는 동조과잉(overconformity)으로 인한 목표의 전환(대치) 현상을 초래한다.
 - (2) 계층제적 구조 : 상관의 권위에 대한 의존성 증가 및 무사안일(camel(지능 낮음) + elephant(행동 느림) = camelephant) 현상을 초래한다.
 - (3) 비정성성(非情誼性, impersonality) 및 공사(公私)의 구별 : 인격적 관계의 상실 및 개별적 특수성을 무시한다.
 - (4) 문서에 의한 행정 : 문서와 형식에 얽매어 쇄신과 발전을 저해하는 번문옥례(red tape) 및 형식주의를 초래한다.
 - (5) 관료의 전문화 : 한 가지의 지식 또는 기술에 대해 훈련받고 기존 규칙을 준수하도록 길들여진 사람이 다른 대안을 생각하지 못하는 것은 훈련된 무능(trained incapacity) 현상을 발생시킨다. 그리고 특수 이익에 묶여 전체 이익을 망각하는 경향은 국지주의(parochialism) 또는 할거주의(sectionalism) 현상을 초래한다.
 - (6) 관료의 전일화 : 폐쇄집단화 및 변동에 대한 저항을 초래하고, 관료들의 권한행사 영역이 계속 확장되는 관료제국 건설(empire building) 현상이 발생한다.
 - (7) 피터의 원리(Peter's principle) : 계층제적 관료조직의 구성원이 각자의 능력을 넘는 수준까지 승진함으로써 모든 직위가 무능자로 채워지는 경향이 나타난다. 이러한 문제점은 관료제적 구조(신분보장이 이루어지는 폐쇄형 조직)로서 연공서열에 의해 승진이 이루어지는 조직)를 갖는 조직에서 공통적으로 나타난다. 피터의 원리를 극복하기 위한 대책으로 모든 구성원의 계급을 한 단계 낮추는 강등(demoted)의 원리가 제시된다. ⇨ **승진제도의 문제점 지적**
 - (8) 권력구조의 이원화와 갈등 : 상관의 계층적 권한과 부하의 전문적 권력이 이원화됨에 따라 조직 내에서 갈등이 발생하게 되어 조직 구성원들의 불만이 증대된다.
 - (9) 권위주의 행태 : 권한과 능력의 괴리, 상위직으로 갈수록 모호해지는 업적평가 기준, 조직의 공식적 규범을 엄격하게 준수해야 한다는 압박감 등으로 불안해진 조직 구성원들은 더욱더 권위주의적인 행태를 가지게 된다.

[정답] ②

⇨ 참고 : 2017 알파 이론서, p.377 / 2018 알파 이론서, p.377

12. 공공선택론(public choice theory)에 대한 설명으로 옳은 것은?

2017 국가직 7급(하)

- ① 관할권이 다른 지방정부로 이주하는 것은 개인의 지방정부에 대한 선호 표시와는 관련이 없다.
- ② 집권적이며 계층제적 구조를 강조하는 정부 관료제가 시민의 요구에 민감하게 반응한다고 주장한다.
- ③ 공공선택론의 대표적인 학자들 중에는 뷰캐넌(Buchanan), 오스트롬(Ostrom), 니스카넨(Niskanen)이 있다.
- ④ 개인이 아닌 공공조직을 분석의 기초단위로 채택함으로써 방법론적 개체주의에 반대한다.

[해설] ①(틀림). 공공선택론자들은 공공부문의 의사결정의 문제를 다루는 이론으로서, 모든 참여자가 자신의 이익을 위해 행동할 것이라고 가정한다. 발에 의한 투표 모형(voting with one's feet, 티부모형)은 공공선택론에 속한다. 티부모형은 주민들이 자신이 가장 선호하는 '공공서비스-세금' 패키지를 산출하는 지방정부로 이동하게 되며, 이와 같은 주민들의 자유로운 이동이 지방정부 간의 경쟁을 유발시켜 지방공공서비스의 효율적인 공급을 촉발한다는 논리이다.
 ②(틀림). 공공선택론에서는 공공서비스를 독점 공급하는 전통적인 정부관료제가 시민의 요구에 민감하게 대응할 수 없는 장치라고 본다.
 ④(틀림). 공공선택론은 의사결정의 주체는 개인이지, 집단(공공조직) 그 자체는 아니라고 보는 방법론적 개체주의를 취한다.

- 참고** 공공선택론의 행정학에 접목
- (1) 이름 없는 영역
 1963년 Buchanan과 Tullock이 주관한 비시장적 의사결정에 대한 회의는 '이름 없는 회의(no-name conference)'로 불리며, 공공선택론은 이후 미국 「행정학회보」에 행정학의 '이름 없는 영역'으로 소개되었다.
 - (2) Ostrom의 이론(블루밍턴 학파)
 1971년 Vincent Ostrom과 Elinor Ostrom의 「공공선택론 : 행정학 연구를 위한 또 다른 하나의 접근 방법」과 1973년 Vincent Ostrom의 「미국 행정학의 지적 위기」는 행정학에 공공선택론적 관점을 접목시킨 대표적인 저서로서, Wilsonian-Weberian 패러다임을 비판하면서 민주행정 패러다임을 주장하였다. 아래에서 설명하는 공공선택론 주요 특징이나 처방은 Ostrom의 이론을 기반하고 있다.

[정답] ③

⇨ 참고 : 2017 알파 이론서, pp.143-148, 768-769 / 2018 알파 이론서, pp.141-146, 780-781

15. 역량기반교육훈련(CBC : Competency-Based Curriculum)에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고른 것은?

2017 국가직 7급(하)

- ㉠ 맥클랜드(McClelland)는 우수성과자의 인사 관련 행태를 역량으로 규정하고 이를 중심으로 한 인사관리를 주장하였다.
- ㉡ 직무분석으로 도출된 직무명세서를 바탕으로 교육 과정을 설계하는 직무 지향적 교육훈련 방법이다.
- ㉢ 역량모델은 전체 구성원에게 적용되는 공통역량, 원활한 조직운영을 위한 직무역량, 전문적 직무수행을 위한 관리역량으로 구성된다.
- ㉣ 피교육자의 능력을 정확히 진단하여 부족한 부분(gap)을 보충하는 교육이 가능하다.

- ① ㉠, ㉡
- ② ㉠, ㉢
- ③ ㉡, ㉣
- ④ ㉢, ㉣

[해설] ㉠(옳음). 역량(Competency)이라는 용어는 McClelland(1973)에 의해 최초로 실증연구에서 사용되었는데 그 이후로 다양한 연구자들에 의해 활용되고 있다. 역량기반교육 훈련(CBT) 체계는 피훈련자들을 대상으로 하는 역량평가와 교육훈련을 연계하여 피훈련자들의 자질과 역량을 진단하고 이를 토대로 필요한 교육을 실시함으로써 인재를 양성하여 업무성과를 극대화하기 위한 것이다.

㉡(틀림). 전통적인 인사행정은 직무기술서(job description)와 직무명세서(자격명세서, job specification)를 기반으로 하는 직무기반 인적 자원 관리가 지배적이었다. 그러나 최근에는 뛰어난 성과를 보이는 조직 구성원의 역량을 찾아내고 이를 활용할 수 있는 방법을 강구하는 역량기반(competency-based) 인적자원관리가 중시되고 있다. 역량기반교육훈련은 역량기반 인적자원관리의 일환이다.

㉢(틀림). 관리역량과 직무역량에 대한 설명이 바뀌어 있다. 역량모델은 전체 구성원에게 적용되는 공통역량, 원활한 조직운영을 위한 관리역량, 전문적 직무수행을 위한 직무역량으로 구성된다.

공통역량	공통역량은 조직 내 신입사원부터 CEO까지 공히 필요한 가치관을 말한다. 예를 들어 정직, 열정, 팀워크, 고객지향 등을 말한다.
관리역량	관리역량은 각 단계의 관리자에게 필요한 역량을 말한다. 주로 하위 단계에서는 업무의 전문성, 자기관리 등이 요구되며, 단계가 올라갈수록 부하 육성, 동기부여, 성취지향성 등이 필요하고 가장 상위의 단계에서는 사업가적 통찰력, 전략적 의사결정, 인재의 발굴 역량 등이 도출된다.
직무역량	직무역량은 각 직무군(혹은 직렬)에서 차별적으로 요구되는 역량을 규명하는 것이다. 즉 영업직무에서 요구되는 역량과 재무직무에서 요구되는 역량을 다르다는 것이다. 직무역량은 특히 직무의 전문성을 추구를 목적으로 하고, 직무전환, 이동, 배치에 유용하게 활용할 수 있다.

[정답] ② ≡ 참고 : 2017 알파 이론서, pp.472, 523-524 / 2018 알파 이론서, pp.470, 521-522

16. 현대 조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2017 국가직 7급(하)

- ① 거래비용이론 - 탐색·거래·감시비용 등을 포함하는 거래비용의 절감을 위해 외부화 전략뿐만 아니라 내부화 전략도 가능하다.
- ② 조직군 생태론 - 조직군을 분석 단위로 하며, 개별 조직은 외부환경의 선택에 좌우되는 수동적인 존재이다.
- ③ 상황론 - 조직구조를 상황요인으로 강조하면서 이러한 상황에 적합한 조직의 기술과 전략 등을 처방한다.
- ④ 제도적 동형화론 - 조직의 장이 생성되어 구조화되면, 내부조직뿐만 아니라 새로 진입하려는 조직들도 유사해지는 경향을 나타낸다.

[해설] ③(틀림). 상황이론(상황론)은 상황변수(환경, 기술, 규모 등), 조직특성변수(조직구조, 관리체계, 관리 과정 등), 조직의 효과성의 세 가지 변수 간의 관계에서, 상황변수에 적합하게 조직특성변수가 설계되어야 조직의 효과성이 높아질 수 있다고 본다. ③번 지문에서 조직의 구조는 조직특성변수에 해당하고, 조직의 기술과 전략 등이 조직구조에 영향을 미치는 상황변수가 된다.

①(옳음) O. Williamson은 시장과 기업(계층제) 가운데 어떤 방식이 보다 효율적일 수 있는가를 분석하였다. 그는 시장을 통한 계약관계의 형성 및 집행에서 발생하는 거래비용과 계층제적 조직이 될 경우의 내부관리비용을 비교하여 거래비용이 관리비용보다 많은 경우 수직적 통합(vertical integration), 즉 계층제적 조직이 형성된다고 보았다. 그런데 위 ①번 지문의 경우 거래비용을 '탐색·거래·감시비용 등을 포함하는 거래비용'이라고 표현하고 있다. 이 지문처럼 거래비용을 광의로 정의할 경우 조직 외에서 재화나 서비스를 공급 받는 과정에서 발생하는 거래비용뿐만 아니라 조직 내에서 재화나 서비스를 공급받는 과정에서 발생하는 관리비용도 일종의 거래비용이라고 볼 수 있다. 따라서 거래비용의 절감을 위해 외부화 전략뿐만 아니라 내부화 전략도 가능하다는 표현은 옳다고 보아야 한다.

[정답] ③ ≡ 참고 : 2017 알파 이론서, pp.155-156, 344-345, 348-349 / 2018 알파 이론서, pp.153-154, 344-345, 348-349

운영표, 순자산변동표 등 세 가지가 있다. 재무제표는 '국가회계기준'에 따라 작성하여야 한다. '국가회계기준'은 국가의 재정 활동에서 발생하는 경제적 거래 등을 발생 사실에 따라 복식부기 방식으로 회계처리하는 데 필요한 기준을 담고 있으며, 기획재정부령으로 정하고 있다. 결론적으로 재무제표(재정상태표, 재정운영표, 순자산변동표)는 모두 발생주의와 복식부기 방식으로 기록하고 있다.

[정답] ④

☞ 참고 : 2017 알파 이론서, pp.644-646 / 2018 알파 이론서, pp.656-658

20. 우리나라의 예산 과정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2017 국가직 7급(하)

- ① 기획재정부는 매년 당해 연도부터 5회계연도 이상의 기간에 대한 재정운용계획을 수립하여 회계연도 개시 120일 전까지 국회에 제출하여야 한다.
- ② 예산안편성지침에 중앙관서별 지출한도를 포함하여 통보할 수 있는 총액배분·자율편성제도가 도입되어서, 기획재정부의 사업별 예산통제 기능이 상실되었다.
- ③ 국회 본회의 중심이 아니라 국회 상임위원회와 예산결산특별위원회 중심으로 예산이 심의된다.
- ④ 예산의 이용(移用)과 전용, 예산의 이체(移替), 예비비, 계속비는 예산집행의 신축성을 보장하기 위한 것이다.

[해설] ②(틀림). 총액배분·자율편성 예산제도(하향식 예산편성, 사전재원배분제도)는 재정당국이 국정목표와 우선순위에 따라 5개년 재원배분계획을 수립하고(국가재정운용계획), 이를 토대로 국무회의에서 분야별·부처별 지출한도를 미리 설정한 후 개별 사업별로 예산을 편성하는 제도이다. 지출한도는 일반회계·특별회계·기금을 포괄하여 설정한다. 즉, 기획재정부가 세세하게 사용처를 정해 주지 않고 부처별로 예산 총액을 정해 주면 부처가 자율적으로 구체적인 사용처와 규모를 정하는 제도이다.

그러나 총액배분·자율편성 예산제도가 도입되었다 하더라도 현실적으로 기획재정부의 사업별 예산 통제기능이 완전히 상실된 것은 아니기 때문에 ②번 지문은 틀렸다고 보아야 한다.

[정답] ②

☞ 참고 : 2017 알파 이론서, pp.609, 614-616, 622-623, 628 / 2018 알파 이론서, pp.621, 626-628, 634-635, 640