

2021년 지방직 9급 행정학

2021년 06월 05일



지방직 9급 행정학

1. 총평

오늘 국가직 9급 시험을 치른 수험생 여러분 수고 많으셨습니다.

이번 지방직 9급 행정학 시험은 지난 4월 국가직 9급 시험과 유사하게 필수과목 전환을 앞둔 시점에서 **무난한 난이도로 출제**된 것으로 보입니다.

‘A’형을 기준으로 살펴보면

1. 지방직 시험의 특성답게 **지방자치파트에서 4문제가 출제**되었습니다. 15번 ‘자치경찰제도’ 문제는 올해 자치경찰제가 시행되면서 처음으로 출제된 영역이지만, 개정법령 특강과 모의고사를 통해 충분히 연습한 지문이 출제되었습니다. 20번 ‘지방정부의 기관구성’ 문제는 내년부터 전면 개정되는 지방자치법(개정 지방자치법에서는 지방정부의 구성형태를 주민투표를 통해 선택할 수 있도록 함.)에 대한 관심이 반영된 주제입니다. 지방자치법의 개정과 관련된 주제는 향후 상당기간 동안 계속하여 비중있게 다뤄질 것으로 보입니다.

2. 그 외 문제들은 모두 그동안 중요하게 다뤄졌던 핵심주제에서 출제되어 생소함은 없었을 것입니다.

총론	‘정치행정일원론’(문1), ‘NPM’(문2), ‘신제도주의’(문18)
정책	‘정책옹호연합모형’(문10), ‘앨리스 모형’(문17), ‘내적타당성저해요인’(문19)
조직	‘조직이론의 변천사’(문8), ‘변혁적 리더십’(문7), ‘BSC’(문9)
인사	‘공직분류’(문4) ‘업관주의 VS 실적주의’(문11), ‘고위공무원단’(문12)
재무	‘예산제도의 변천’(문4), ‘예산과 기금’(문5)
정보화	‘4차 산업혁명’(문13)
환류	‘행정책임과 통제’(문14)

기출문제를 기반으로 중요주제를 치밀하게 이해하면서도 행정학이라는 학문의 특성답게 변화하는 제도와 관심사를 업데이트해야지만 고득점이 가능하다는 것을 보여주는 시험이었다고 생각합니다. 저와함께 차분하고 성실하게 노력해온 수험생들이 높은 점수를 받을 수 있었던 시험인 것 같아 다행스럽게 생각하고 출제하느라 고생하신 교수님들께도 감사드리고 싶습니다.

행정학은 90점 이상이 합격점수로 판단됩니다.

올해 9급 시험이 끝났습니다. 이 시점까지 달려온 수험생 여러분 고생많으셨습니다. **노력의 결과가 무엇이든 후회없이 열심히 달려왔다면 여러분은 이미 챔피언이라고 생각합니다.** 수고하셨습니다.

2. 출제영역분석

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

3. 출제경향분석

기출 문제	20	기출변형 문제	—	신유형 문제	—
-------	----	---------	---	--------	---

4. 출제문제유형분석

말 바꾸기	짝찾기	내용 분류	개념	순서 연결	제도 및 이론비교	법령 문제
5	1	—	7	—	6	1

01 정치·행정 일원론에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 행정국가의 등장과 연관성이 깊다.
- ② 윌슨(Wilson)의 「행정연구」가 공헌하였다.
- ③ 정치는 의사결정의 영역이고, 행정은 결정된 내용을 집행한다고 보았다.
- ④ 행정은 경영과 비슷해야 하며, 행정이 지향하는 가치로 절약과 능률을 강조하였다.

【해설】 ① [○] 1930년대 경제대공황(시장실패), 빈부격차 등의 사회문제가 확산되고 공공수요의 폭발적 증대로 인해 행정국가가 등장하였다. 정치·행정 일원론은 이와 같은 상황 속에서 신속한 정책결정의 필요성 등 행정의 '정책형성기능'이 중시되면서 제기되었다.

② [×] 윌슨(Wilson)의 「행정연구」는 정치·행정 이원론에 공헌하였다.

③, ④ [×] 정치·행정 이원론에 대한 설명이다. 정치·행정일원론은 행정과 경영의 차이를 강조하며, 행정이 지향하는 가치로 경영과는 다른 '공익', '형평성' 등의 공공성을 강조하였다.

summary | 행정의 기능 & 역할 : 정치행정일원론 vs 정치행정이원론

구 분	정치행정일원론	정치행정이원론
행정의 기능 & 역할	• 행정의 결정(입법)기능 중시 • 행정의 정치와의 연계성 강조 • 정치성, 공공성 등의 가치 중시 ⇒ 행정의 정치적 성격 강조	• 행정의 결정기능 배제, 관리기능 중시 • 정치로부터 분리된 행정의 독자성 강조 • 기업의 능률 정신 강조 ⇒ 행정의 경영적 성격 강조

【참고】 2021 신용한 행정학 p. 7~10



02 신공공관리론에서 지향하는 '기업가적 정부'의 특성에 해당하지 않는 것은?

- ① 경쟁적 정부
- ② 노젓기 정부
- ③ 성과 지향적 정부
- ④ 미래 대비형 정부

【해설】 ①, ③, ④ [O] 기업가적 정부는 전통적 관료제와 달리 경쟁적 정부, 성과지향적 정부, 사전예방을 통한 미래지향적 정부, 분권적 정부 등을 특징으로 한다.
 ② [X] 신공공관리론은 정부의 역할을 노젓기(rowing)가 아닌 **방향잡기(steering)**로 본다.

▶ 올바른 지문

② [X] 방향잡기 정부

summary | 전통적 관료제 vs 신공공관리론(Osborne & Gaebler, 1992)

구분	전통적 관료제	신공공관리론(기업가적 정부)
정부의 역할	노젓기(rowing) 역할	방향(steering)잡기 ⇨ 촉진(촉매)적 정부
정부의 활동	직접적 서비스 제공	할 수 있는 권한 부여 ⇨ 시민소유정부
행정의 가치	형평성과 민주성	경제성, 효율성, 효과성
서비스	독점적 공급	경쟁도입 ⇨ 경쟁적 정부
공급방식	행정메커니즘	시장메커니즘 ⇨ 시장지향적 정부
관리기제	법령, 규칙중심의 관리	임무중심의 관리, 결과 중시 ⇨ 사명지향적 정부
행정관리방식	투입 중심 예산	성과 연계 예산(VFM의 강조) ⇨ 성과지향적 정부
	지출지향	수익창출 ⇨ 기업형 정부
	사후대처	사전예방 ⇨ 미래지향적 정부
	명령과 통제	참여와 팀워크 및 네트워크 관리 ⇨ 분권적 정부
행정 주도주체	관료 및 행정기관 중심 (계층제적 책임 확보)	고객중심 ⇨ 고객지향적 정부 (참여적 대응성 확보)

03 공직 분류 체계에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 소방 공무원은 특수경력직 공무원에 해당한다.
- ② 국회 수석전문위원은 일반직 공무원에 해당한다.
- ③ 차관에서 3급 공무원까지는 특정직 공무원에 해당한다.
- ④ 경력직 공무원은 실적과 자격에 의해 임용되고 신분이 보장된다.

【해설】 ① [X] 소방 공무원은 경력직 공무원 중 **특정직 공무원**에 해당한다.

국가공무원법 제2조 【공무원의 구분】

1. 일반직공무원: 기술·연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 공무원
2. 특정직공무원: 법관, 검사, 외무공무원, 경찰공무원, **소방공무원**, 교육공무원, 군인, 군무원, 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원의 직원, 경호공무원과 특수 분야의 업무를 담당하는 공무원으로서 다른 법률에서 특정직공무원으로 지정하는 공무원

- ② [X] 국회수석전문위원은 **별정직 공무원**에 해당한다.
- ③ [X] 차관은 **정무직 공무원**이며, 1급부터 3급 공무원까지는 **일반직 공무원**에 해당한다.
- ④ [O] 경력직 공무원은 실적주의와 직업공무원제의 적용을 받는 공무원으로, 일반직과 특정직으로 분류되고 실적과 자격에 의해 임용, 신분이 보장된다.

국가공무원법 제2조 【공무원의 구분】 ② “경력직공무원”이란 실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되며 평생 동안(근무기간을 정하여 임용하는 공무원의 경우에는 그 기간 동안을 말한다) 공무원으로 근무할 것이 예정되는 공무원을 말하며, 그 종류는 다음 각 호와 같다.

▶ 올바른 지문

- ① [X] 소방 공무원은 경력직 공무원 중 경력직 공무원에 해당한다.
- ② [X] 국회수석전문위원은 별정직 공무원에 해당한다.
- ③ [X] 차관은 정무직 공무원이다.

summary | 경력직 공무원 vs 특수경력직 공무원

구분	특징	예시
일반직	- 기술, 연구, 일반 행정을 담당하는 대다수의 공무원. 성질상 직업공무원의 주류형성 - 일반적으로 계급은 1급~9급으로 구분 - 고위공무원단은 계급이 없으며, 연구직이나 지도직 공무원은 연구관·연구사, 지도관·지도사의 2계급으로 구분	행정 일반, 기술, 연구·지도직 공무원, 국회전문위원, 감사원 사무차장, 광역자치단체 선거관리위원회 상임위원 등
특정직	- 개별법(소방공무원법, 교육공무원법, 외무공무원법 등)의 적용을 받는 특수 분야 업무를 담당하는 공무원 - 우리나라 공무원 중 법관, 검사, 군인 등 특정직 비중이 가장 높음.	교육·소방·경찰·외무공무원 및 법관, 헌법재판소 헌법연구관과 검사, 군인과 군무원, 국가정보원 직원 등

구 분	특 징	예 시
정무직	선거로 취임하거나 임명할 때 국회의 동의가 필요한 공무원	대통령, 국회의원, 자치단체장, 지방의회 의원, 감사원장, 헌법재판소장, 헌법재판소 재판관, 국무총리, 중앙선거관리위원회 상임위원 등
	고도의 정책결정 업무를 담당하거나 이러한 업무를 보조하는 공무원으로서 법률이나 대통령령에서 정무직으로 지정하는 공무원	장·차관(법제처장, 통계청장, 기상청장 포함) 및 국가정보원의 원·차장, 국회사무총장, 감사원 사무총장 등
별정직	비서관·비서 등 보좌업무 등을 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 법령에서 별정직으로 지정하는 공무원	국회수석전문위원, 국가정보원 기획조정실장 등

【참고】 2021 신용한 행정학 p.481~483 ▶ ④

04 예산제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 품목별 예산제도는 행정부의 재량권을 확대하기 위해 도입되었다.
- ② 성과주의 예산제도에서는 사업의 단위원가를 기초로 예산을 편성한다.
- ③ 계획예산제도에서는 장기적인 기획과 단기적인 예산편성을 연계하여 합리적 예산 배분을 시도한다.
- ④ 영기준 예산제도는 예산을 편성할 때 전년도 예산에 구애받지 않는다.

- 【해설】 ① [X] **품목별 예산제도(LIBS)**는 지출대상별로 예산액을 명확히 배정함으로써 **행정부의 권한과 재량을 제한하는 통제지향적 예산제도**이다.
- ② [O] **성과주의 예산제도(PBS)**는 예산을 사업별·활동별로 분류해 편성하고, 업무단위의 원가와 양을 계산하여 편성하는 것으로, '단위원가×필요사업량=예산액' 방식으로 계산한다.
- ③ [O] **계획예산제도(PPBS)**는 장기적인 계획(Planning)과 단기적인 예산편성(Budgeting)을 프로그램(Programming)을 통해 유기적으로 연결시킴으로써 합리적인 자원배분을 이룩하려는 제도이다.
- ④ [O] **영기준예산제도(ZBB)**는 모든 지출제안서에 대해 매년 '0'의 기준 상태에서 근본적인 재평가를 하므로, 전년도 예산에 구애받지 않는다.

▶ 올바른 지문

- ① 품목별 예산제도(LIBS)는 행정부의 재량권을 제한하기 위해 도입되었다.

summary | 예산제도의 특징

예산제도	중 점	기획책임	장 점	단 점
품목별 예산 (LIBS)	통제지향	분산적	• 회계책임 명확 • 재정통제 용이	• 융통성 저해 • 지출 목표의식 결여
성과주의 예산 (PBS)	관리지향	분산적	• 사업목적과 내용의 이해 • 집행의 신속성	• 회계책임 불분명 • 총괄계정에 부적합
계획예산 (PPBS)	기획지향	집권적	• 자원배분의 합리화 • 부서 간 장벽 타파 • 목표와 수단의 연계	• 사업구조작성 어려움. • 의사결정의 집권화 • 공무원과 의회의 이해부족
목표관리예산 (MBO)	관리기능	분산적	민주화, 창의적 참여	• 단기목표에 치중 • 평가기준개발의 어려움.
영기준예산 (ZBB)	감축지향	분산적	• 예산절감 • 관리자의 참여 확대	• 사업축소 및 폐지 곤란 • 분석기법의 적용 한계

【참고】 2021 신용한 행정학 p.697~707

▶ ①

05

특별회계 예산과 기금에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 기금은 특정 수입과 지출의 연계가 강하다.
- ② 특별회계 예산은 세입과 세출이라는 운영 체계를 지닌다.
- ③ 특별회계 예산은 합목적성 차원에서 기금보다 자율성과 탄력성이 강하다.
- ④ 특별회계 예산과 기금은 모두 결산서를 국회에 제출하여야 한다.

- 【해설】 ① [O] 기금은 국가가 특정한 목적을 위하여 특정한 자금을 신축적으로 유지할 필요가 있을 때 법률로써 설치하며, 예산외로 운영할 수 있는 자금으로, 특정 수입과 지출의 연계가 강하다.
- ② [O] 특별회계는 특정한 목적을 위해 세입과 세출을 일반회계와 별도로 구분·경리하는 예산으로, 세입과 세출의 운영체계를 지닌다.
- ③ [X] 기금은 집행단계에서 국회의결 없이 주요 항목에 대한 지출 금액의 변경이 가능한 등, 특별회계 예산 비해 자율성과 탄력성이 크다.
- ④ [O] 특별회계 예산과 기금 모두 결산서를 익년도 5월 31까지 국회에 제출하여야 한다.

▶ 올바른 지문

- ③ 기금은 합목적성 차원에서 특별회계 예산보다 자율성과 탄력성이 강하다.

summary | 일반회계, 특별회계, 기금의 특징

구분	예산		기금
	일반회계	특별회계	
설치	일반적 재정활동	특정사업 운영 특정자금 운용 특정세입으로 특정세출 총당 법률로 설치	특정 목적을 위해 특정 자금을 신축적으로 운용 법률로 설치
운용	조세수입이 주요자원	일반회계와 기금 운용 형태 혼재	출연금, 부담금 등 다양한 자원
예산	① 행정부 : 회계연도 120일 전까지 예산안 제출 ② 국회 : 회계연도 30일 전 까지 심의·의결	① 행정부 : 회계연도 120일 전까지 예산안 제출 ② 국회 : 회계연도 30일 전 까지 심의·의결	① 행정부 : 회계연도 120일 전 까지 기금운용계획안 제출 ② 국회 : 회계연도 30일 전까 지 심의·의결
집행	엄격한 통제 목적 외 사용 금지 원칙	엄격한 통제 목적 외 사용 금지 원칙	합목적성 차원에서 상대적으로 자율성과 탄력성 보장
수입 지출	연계 배제	특정수입과 지출의 연계	특정수입과 지출의 연계
변경	이용, 전용, 추경예산 편성	이용, 전용, 추경예산 편성	비금융성 기금 : 20%내 자율 금융성 기금 : 30%내 자율
결산	① 행정부 : 익년도 5월 31 일까지 결산서 제출 ② 국회 : 정기국회 개회 전 까지 승인	① 행정부 : 익년도 5월 31 일까지 결산서 제출 ② 국회 : 정기국회 개회 전 까지 승인	① 행정부 : 익년도 5월 31일까 지 기금결과보고서 제출 ② 국회 : 정기국회 개회 전까 지 승인

【참고】 2021 신용한 행정학 p.623~625

▶ ③

06

지방재정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 재정자립도는 일반회계 세입 중 지방세와 세외수입이 차지하는 비중을 말한다.
- ② 국고보조금은 지방재정운영의 자율성을 제고한다.
- ③ 지방교부세는 지역 간의 재정 불균형을 시정하기 위한 제도이다.
- ④ 지방자치단체는 재해예방 및 복구사업에 경비를 조달하기 위해서 지방채를 발행할 수 있다.

- 【해설】 ① [O] 재정자립도는 지방자치단체의 일반회계 세입총액 가운데 자주자원(지방세 수입 + 세외수입)이 차지하는 비중이다.
- ② [X] 국고보조금은 자금 활용에 있어 용도가 정해진 '특정자원'으로, 지방재정운영의 자율성이 저해될 위험이 존재한다.
- ③ [O] 지방교부세는 수평적 조정으로서 지방재원의 균형화 기능을 하며, 수직적 조정으로서 지방재원의 보강기능을 한다.
- ④ [O] 지방재정법 제11조 제1항

지방재정법 제11조 【지방채의 발행】 ① 지방자치단체의 장은 다음 각 호를 위한 자금 조달에 필요할 때에는 지방채를 발행할 수 있다. 다만, 제5호 및 제6호는 교육감이 발행하는 경우에 한한다.

1. 공유재산의 조성 등 소관 재정투자사업과 그에 직접적으로 수반되는 경비의 총당
2. 재해예방 및 복구사업
3. 천재지변으로 발생한 예측할 수 없었던 세입결함의 보전
4. 지방채의 차환
5. 「지방교육재정교부금법」 제9조제3항에 따른 교부금 차액의 보전
6. 명예퇴직(「교육공무원법」 제36조 및 「사립학교법」 제60조의3에 따른 명예퇴직을 말한다. 이하 같다) 신청자가 직전 3개 연도 평균 명예퇴직자의 100분의 120을 초과하는 경우 추가로 발생하는 명예퇴직 비용의 총당

▶ 올바른 지문

- ② 국고보조금은 지방재정운영의 자율성을 저해한다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.883, 888, 891, 893

▶ ②

07

변혁적(transformational) 리더십에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 적응보다 조직의 안정을 강조한다.
- ② 기계적 조직체계에 적합하며, 개인적 배려는 하지 않는다.
- ③ 부하에게 새로운 비전을 제시하며, 지적 자극을 통한 동기부여를 강조한다.
- ④ 리더와 부하의 관계를 경제적 교환관계로 인식하고, 보상에 관심을 둔다.

- 【해설】 ① [X] 변혁적 리더십은 조직의 안정보다는 노선과 문화를 변동시키려고 노력하는 최고 관리층의 **변화추구적·개혁적 리더십**이다.
- ② [X] 유기적 조직체계에 **좀 더 적합하며, 개별적 배려를 구성요소**로 한다.
- ④ [X] 리더와 부하의 관계를 경제적 교환관계로 인식하고, 보상에 관심을 두는 것은 **거래적 리더십**이다.

▶ 올바른 지문

- ① 조직의 안정보다 적응을 강조한다.
- ② 유기적 조직체계에 적합하며, 개인적 배려를 강조한다..
- ④ 거래적 리더십은 리더와 부하의 관계를 경제적 교환관계로 인식하고, 보상에 관심을 둔다.

summary | 변혁적 리더십의 구성요소

카리스마적 (위광적)리더십	리더가 난관을 극복하고 현상태에 대한 각성을 표명함으로써 부하들에게 자긍심과 신념 부여
영감적 리더십	부하가 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려
개별적 배려	부하에 대한 특별한 관심과 특정한 요구를 이해함으로써 개인적 존중감 전달
지적 자극	부하들이 형식적 관례와 사고를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발

【참고】 2021 신용한 행정학 p.423, 424

▶ ③

08

조직이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 인간관계론은 동기 유발 기제로 사회심리적 측면을 강조한다.
- ② 굴릭(Gulick)은 시간 - 동작 연구를 통해 과학적 관리론을 주장하였다.
- ③ 고전적 조직이론은 조직 내 사회적 능률을 강조하고, 조직 속의 인간을 자아실현인으로 간주한다.
- ④ 상황이론(contingency theory)은 모든 상황에서 적용되는 유일·최선의 조직구조를 찾는다.

- 【해설】
- ① [○] 인간관계론은 과학적관리론과 달리 인간을 사회적 유인에 따라 움직이는 존재로 파악하고 조직 내에서 사회적 능률을 향상시킬 수 있는 관리방법을 탐구한 접근방법이다.
 - ② [×] 시간 및 동작연구(time & motion study) 등을 통해 과학적 관리론을 주장한 것은 테일러(Taylor)이다.
 - ③ [×] 고전적 조직이론은 기계적 능률성을 최고의 가치로 강조한다.
 - ④ [×] 상황이론(contingency theory)은 모든 상황에 적용되는 유일·최선의 조직구조나 관리방법은 없다고 전제한다.

▶ 올바른 지문

- ② 테일러(Taylor)는 시간 - 동작 연구를 통해 과학적 관리론을 주장하였다.
- ③ 고전적 조직이론은 조직 내 기계적 능률을 강조한다.
- ④ 상황이론(contingency theory)은 모든 상황에서 적용되는 유일·최선의 조직구조는 없다고 전제한다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.128, 330, 331, 374



09 균형성과표(BSC)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 조직의 장기적 전략 목표와 단기적 활동을 연결할 수 있게 한다.
- ② 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과관리 도구라고 할 수 있다.
- ③ 재무적 정보 외에 고객, 내부 절차, 학습과 성장 등 조직 운영에 필요한 관점을 추가한 것이다.
- ④ 고객 관점에서의 성과지표는 시민참여, 적법절차, 내부 직원의 만족도, 정책 순응도, 공개 등이 있다.

- 【해설】 ①, ② [O] 균형성과표(BSC)는 ㉠ 재무적 지표와 비재무적 지표(고객, 학습과 성장, 내부 프로세스)의 균형, ㉡ 조직의 내부요소(직원과 내부 프로세스)와 외부요소(재무적 투자자와 고객) 간 균형, ㉢ 결과를 예측해주는 선행지표와 결과인 후행지표 간 균형, ㉣ 단기적 관점(재무적 관점)과 장기적 관점(학습과 성장관점)의 균형을 모색한다.
- ③ [O] 균형성과표(BSC)는 전통적 '재무의 관점' 뿐만 아니라 '고객의 관점', '내부프로세스 관점', '학습 및 성장의 관점'(4개의 관점)을 균형 있게 관리하여 조직의 과거, 현재 및 미래를 동시에 관리해 나가고자 하는 포괄적·통합적 성과관리시스템이다.
- ④ [X] 고객관점의 성과지표는 정책순응도, 고객만족도, 잘못된 업무처리 건수, 민원인의 불만을, 신규 고객의 증감, 삶의 질에 대한 통계지표 등으로 **시민참여, 적법절차**는 내부프로세스 관점, 내부 직원의 만족도는 학습과 성장 관점에 해당한다.

▶ 올바른 지문

- ④ 고객 관점에서의 성과지표는 정책순응도, 고객만족도, 잘못된 업무처리 건수, 민원인의 불만을, 신규 고객의 증감, 삶의 질에 대한 통계지표 등이다.

summary | 균형성과관리의 4대 관점

가치지향	재무적 관점	- 개념 : 기업의 주인인 주주에게 보여주어야 할 성과의 관점. 기업 BSC에 있어 최종목표 - 공공부문 : 공공부문은 사명달성이 궁극적 목표이므로 재무적 관점은 제약조건으로 작용	성과지표 : 매출, 자본수익률, 예산 대비 차이 등 전통적 후행지표
	고객 관점	- 개념 : 서비스의 구매자인 고객들에게 무엇을 보여주어야 할 성과의 관점 - 공공부문 : 공공부문에서는 재무적 관점보다 고객의 관점이 중요. 그러나 이해관계자가 광범위하고 명확하지 않은 한계 有	성과지표 : 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만을 등
행동지향	내부 프로세스 (과정)관점	- 개념 : 목표달성을 위해 기업내부의 일처리 방식의 혁신 관점 - 공공부문 : 정책결정과정, 정책집행과정, 재화와 서비스의 전달과정 등을 포괄하는 넓은 의미	성과지표 : 의사결정과정의 시민참여, 적법절차 등
	학습과 성장 관점	- 개념 : 변화와 개선의 능력을 어떻게 키워나가야 할 것인가의 관점. 미래업무운영에 대한 근거를 제공. '미래의 관점' 으로 대체 설명되기도 함. - 공공부문 : 구성원의 지식의 창조와 관리, 지속적인 자기혁신과 성장 등이 중요한 요소	성과지표 : 학습 동아리수, 내부 제안 건수, 직무 만족도 등

【참고】 2021 신용한 행정학 p.451, 452

▶ ④

10

정책옹호연합모형(advocacy coalition framework)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 외적인 환경변수를 정책 과정과 연계함으로써 정책변동을 설명한다.
- ② 정책학습을 통해 행위자들의 기저 핵심 신념(deep core beliefs)을 쉽게 변화시킬 수 있다.
- ③ 옹호연합 사이에서 정치적 갈등 발생 시 중재중개자가 이를 조정할 수 있다.
- ④ 옹호연합은 그들의 신념 체계가 정부 정책에 관철되도록 여론, 정보, 인적자원 등을 동원한다.

- 【해설】 ① [○] 정책옹호연합모형(advocacy coalition framework)은 10년 이상의 기간에 걸쳐 신념 체계에 기초한 지지연합의 상호작용과 정책 학습, 정치체제의 변화와 사회경제적 환경 변화로 인해 정책이 변동한다고 보는 모형이다.
- ② [×] 옹호연합 참여자들의 신념체계는 기본핵심신념(deep core beliefs), 정책핵심신념(policy core beliefs), 부차적 신념(secondary beliefs)로 구성된 것으로 보는데, 기본핵심신념(deep core beliefs)은 유아시절 형성된 사회화과정의 산물로서 그 변경가능성은 희박하다.
- ③ [○] 하나의 정책하위체계 내에서 복수의 정책옹호연합들이 자원을 동원하여 그들의 신념체계를 정책과 프로그램에 반영시키기 위해 노력하는데, 이들이 각각 선택한 서로 상반되는 경쟁적인 정책대안들을 제3자인 정책중개자들이 중재할 수 있다.
- ④ [○] 옹호연합은 자신들의 신념을 정부의 정책과 프로그램에 반영시키려고 자신들이 동원할 수 있는 자원을 최대한 이용하는 등 다양한 전략을 구사한다. 자원에는 정책을 결정할 수 있는 공식적인 법적 권위, 일반여론, 정보, 인적자원, 재정자원, 유능한 리더십 등이 있다.

▶ 올바른 지문

- ② 정책학습을 통해 행위자들의 기저 핵심 신념(deep core beliefs)을 쉽게 변화시킬 수 없다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.284, 285

▶ ②

11 엽관주의와 실적주의에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 엽관주의는 개인의 능력, 적성, 기술을 공직 임용 기준으로 한다.
- ② 엽관주의는 정치지도자의 국정 지도력을 약화한다.
- ③ 실적주의는 국민에 대한 관료의 대응성을 높인다.
- ④ 실적주의는 공직 임용에 대한 기회의 균등을 보장한다.

- 【해설】 ① [X] **실적주의에 대한 설명이다.** 엽관주의는 정당에의 충성도와 공헌도를 관직의 임용기준으로 삼는 인사행정제도이다.
- ② [X] **엽관주의는** 선출직 정치지도자(집권 정치인)들을 통해 관료집단에 대한 통제가 용이하며, 정치지도자의 **국정 지도력을 강화(약화 X)한다.**
- ③ [X] 국민에 대한 관료의 대응성을 높일 수 있다는 장점은 **엽관주의에 대한 설명이다.**
- ④ [O] 실적주의는 공직 임용에 대한 기회의 균등을 보장 할 수 있다.

▶ 올바른 지문

- ① 실적주의는 개인의 능력, 적성 기술을 공직 임용 기준으로 한다.
- ②엽관주의는 정치지도자의 국정 지도력을 **강화**한다.
- ③ **엽관주의**는 국민에 대한 관료의 대응성을 높인다.

summary | 엽관주의와 실적주의의 장·단점

(1) 엽관주의의 장·단점

장점 및 공헌	단점 및 폐단
① 특권적 정부관료제를 일반대중에게 공개 ⇨ 민주정치 발달과 행정 민주화에 공헌 ② 정당의 대중화와 정당정치의 발달에 공헌 ③ 국민의 요구에 대한 관료적 대응성을 향상 ④ 선출직 정치지도자들의 관료집단에 대한 통제가 용이	① 매관매직 등 정치적·행정적 부패를 초래 ② 행정의 전문성 저해 & 비능률성 야기 ③ 행정의 계속성, 일관성, 안정성 등을 훼손 ④ 관직의 남설을 통해 재정적 낭비를 초래 ⑤ 행정의 공공성을 담보할 수 없음.

(2) 실적주의의 장·단점

장점 및 공헌	단점 및 폐단
① 공직취임에 대한 기회균등 보장 ② 공개경쟁시험으로 유능한 인재 임용 ③ 정치적 중립 ⇨ 행정의 공정성 확보 ④ 신분보장 ⇨ 행정의 안정성 & 계속성 확보 ⑤ 공직의 상품화 봉쇄 ⇨ 부패 감소	① 소극적·경직적 인사제도 ② 채용시험 내용과 직무 수행 능력과의 직접적 연계성 부족 ③ 정치적 중립 ⇨ 행정의 대응성 & 책임성 부재 ④ 신분보장으로 정치지도자의 공무원에 대한 통제력 확보가 어려움 ⑤ 공무원의 정치적 자유를 지나치게 제약

12 고위공무원단제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

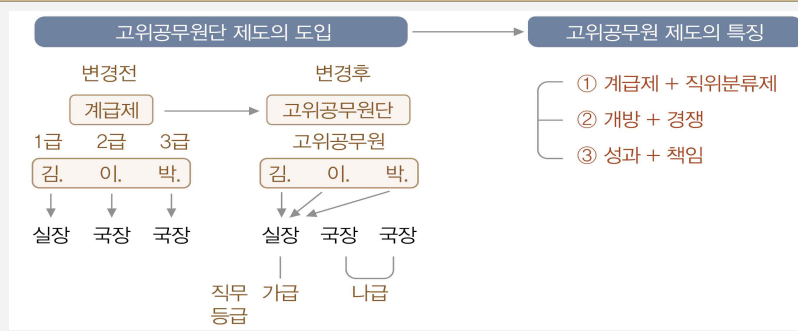
- ① 역량 중심의 인사관리
- ② 계급 중심의 인사관리
- ③ 성과와 책임 중심의 인사관리
- ④ 개방과 경쟁 중심의 인사관리

【해설】 ② [X] 고위공무원단의 도입 목적은 신분보다 일 중심의 인사관리, 고위직의 개방 확대와 경쟁 촉진, 고위직의 성과와 책임성 확대, 범정부적 통합적 시야 확보, 고위공무원에 대한 부처별 인사자율권 확대 등이다. **계급 중심에서 벗어나 직무중심의 인사관리를 위해 도입되었다.**

▶ 올바른 지문

② 직무 중심의 인사관리

summary | 우리나라 고위공무원단 제도의 내용 및 특징



【참고】 2021 신용한 행정학 p.472~473

▶ ②

13 4차 산업혁명에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 초연결성, 초지능성 등의 특징이 있다.
- ② 대량 생산 및 규모의 경제 확산이 핵심이다.
- ③ 사물인터넷은 스마트 도시 구현에 도움이 된다.
- ④ 빅데이터를 활용한 맞춤형 공공 서비스 제공이 가능하다.

【해설】 4차 산업혁명은 로봇이나 인공지능(AI)이 이끄는 정보통신기술의 융합으로 이뤄지는 차세대 산업혁명을 의미한다.

- ① [O] 4차 산업혁명은 산업과 산업 간의 초연결성을 바탕으로 초지능성을 창출하며, 이를 미래예측을 통해 뒷받침하여 융합과 혁신을 이끌어낸다.
- ② [X] 대량 생산 및 규모의 경제 확산은 1,2차 산업혁명의 특징에 해당한다.
- ③, ④ [O] 4차 산업혁명은 Iot(사물인터넷), 인공지능, 로봇, 나노기술, 바이오, 드론, 자율주행 자동차, 3D 프린터, 빅데이터 등 신기술을 바탕으로 스마트 도시, 맞춤형 공공서비스 제공 등 기존 제조업과 융합해 생산 능력과 효율을 극대화시킬 수 있다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.731

▶ ②

14 행정통제와 행정책임에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 파이너(Finer)는 법적·제도적 외부통제를 강조한다.
- ㄴ. 감사원의 직무감찰과 회계감사는 외부통제에 해당한다.
- ㄷ. 프리드리히(Friedrich)는 내재적 통제보다 객관적·외재적 책임을 강조한다.

- ① ㄱ
- ② ㄴ
- ③ ㄱ, ㄷ
- ④ ㄴ, ㄷ

【해설】 ㄱ [O] 파이너는 외부적인 힘에 의한 통제로 확보되는 책임으로 법적·제도적 외부통제를 강조한다.

- ㄴ [X] 감사원의 직무감찰과 회계감사는 내부통제(외부통제 X)에 해당한다.
- ㄷ [X] 프리드리히(Friedrich)는 외부적 힘이 아닌, 관료의 내면적 기준에 의한 책임, 공무원이 전문가로서의 직업윤리나 책임감에 기초해서 적극적이고 자발적인 재량을 발휘하여 확보되는 행정 책임을 말한다.

▶ 올바른 지문

- ㄴ 감사원의 직무감찰과 회계감사는 내부통제에 해당한다.
- ㄷ 프리드리히(Friedrich)는 외재적 통제보다 주관적·내재적 책임을 강조한다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.760

▶ ①

15 자치경찰제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 지역 실정에 맞는 치안 행정을 펼칠 수 있다.
- ② 경찰 업무의 통일성과 효율성을 높일 수 있다.
- ③ 제주자치경찰단은 주민의 생활안전 활동에 관한 사무를 수행한다.
- ④ 자치경찰 사무를 관장하기 위하여 광역자치단체에 시·도자치경찰위원회를 둔다.

- 【해설】 ① [O] 자치경찰제도는 경찰조직을 지방정부의 관할하에 두는 방식으로, 책임성 있는 생활치안의 실현, 경찰행정의 분권화와 민주화 구현 등의 장점이 있다.
- ② [X] 국가경찰제도의 장점에 해당한다. 자치경찰제도는 지역 간 치안 격차의 발생 가능성이 존재한다.
- ③ [O] 제주특별법 제90조 각호

제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법 제90조 【사무】 자치경찰은 다음 각 호의 사무(이하 “자치경찰사무”라 한다)를 처리한다.

1. 주민의 생활안전활동에 관한 사무
 - 가. 생활안전을 위한 순찰 및 시설 운영
 - 나. 주민참여 방법활동의 지원 및 지도
 - 다. 안전사고와 재해·재난 등으로부터의 주민보호
 - 라. 아동·청소년·노인·여성 등 사회적 보호가 필요한 사람의 보호와 가정·학교 폭력 등의 예방
 - 마. 주민의 일상생활과 관련된 사회질서의 유지와 그 위반행위의 지도·단속

- ④ [O] 국가경찰과 자치경찰의 조직 및 운영에 관한 법률 제18조 제1항

국가경찰과 자치경찰의 조직 및 운영에 관한 법률 제18조 【시·도 자치경찰위원회의 설치】

- ① 자치경찰사무를 관장하게 하기 위하여 특별시장·광역시장·특별자치시장·도지사·특별자치도지사 소속으로 시·도자치경찰위원회를 둔다.
- ② 시·도자치경찰위원회는 합의제 행정기관으로서 그 권한에 속하는 업무를 독립적으로 수행한다.

16 지방자치단체의 예비비에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 예측할 수 없는 예산 외의 지출에 충당하기 위하여 예산에 계상한다.
- ② 일반회계의 경우 예산총액의 100분의 1 이내의 금액을 예비비로 계상하여야 한다.
- ③ 지방의회의 예산안 심의 결과 감액된 지출항목에 대해 예비비를 사용할 수 있다.
- ④ 재해·재난 관련 목적 예비비는 별도로 예산에 계상할 수 있다.

【해설】 ①, ②, ④ [○], ③ [×] 예비비는 일반회계 예산 총액의 1/100 범위 내에서 예산에 계상하도록 하고, 지방의회 예산안 심의결과 폐지되거나 감액된 지출항목에 대해서는 예비비를 사용할 수 없도록 하며, 예비비는 결산과 별도로 지방의회 승인을 받도록 한다.

지방재정법 제43조 【예비비】 ① 지방자치단체는 예측할 수 없는 예산 외의 지출 또는 예산 초과 지출에 충당하기 위하여 일반회계와 교육비특별회계의 경우에는 각 예산 총액의 100분의 1 이내의 금액을 예비비로 예산에 계상하여야 하고, 그 밖의 특별회계의 경우에는 각 예산 총액의 100분의 1 이내의 금액을 예비비로 예산에 계상할 수 있다.

② 제1항에도 불구하고 재해·재난 관련 목적 예비비는 별도로 예산에 계상할 수 있다.

③ 지방자치단체의 장은 지방의회의 예산안 심의 결과 폐지되거나 감액된 지출항목에 대해서는 예비비를 사용할 수 없다.

▶ 올바른 지문

- ③ 지방의회의 예산안 심의 결과 감액된 지출항목에 대해 예비비를 사용할 수 없다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.619

▶ ③

17 엘리스(Allison)모형 중 다음 내용에 초점을 두고 정책결정을 설명하는 것은?

1960년대 쿠바 미사일 사태에서 미국은 해안봉쇄로 위기를 극복하였다. 정부의 각 부처를 대표하는 사람들은 위기 상황에서 각자가 선호하는 대안을 제시하였다. 대표자들은 여러 대안에 대하여 갈등과 타협의 과정을 거쳤고, 결국 해안봉쇄 결정이 내려졌다. 이는 대통령이 사태 초기에 선호했던 국지적 공습과는 다른 결정이었다. 물론 해안봉쇄가 위기를 해소하는 최선의 대안이라는 보장은 없었고, 부처에 따라서는 불만을 가진 대표자도 있었다.

- ① 합리적 행위자 모형
- ② 쓰레기통 모형
- ③ 조직과정 모형
- ④ 관료정치 모형

【해설】 엘리스는 집단적 의사결정을 유형화하여 정부의 정책결정과정을 세 가지 의사결정모형을 통해 분석하였다. 사례에서 미국의 해안봉쇄 결정은 **대통령의 단일적 결정이 아닌 여러 대표자들의 대안에 대한 갈등과 타협의 과정으로 결정**을 한 것이 특징이다.

- ④ [O] 사례에서는 관료정치모형에 따른 정책결정의 특징을 설명하고 있다. 관료정치 모형에서 정책결정이란 참여자들 간의 갈등과 타협·흥정에 의해 이뤄지는 정치적 활동으로 설명하는 의사결정모형이다. 이 모형에서는 정부를 독립적 개별 행위자들의 집합체로 간주하고, **독립된 자유재량을 가진 참여자들 개개인이 의사결정의 주체가 된다고 본다.** 사례에서 **각 대표자들은 개별 행위자로, 각자가 선호하는 대안을 제시 하였고, 대표자들 간의 갈등과 타협·흥정에 의해 의사결정이 이뤄졌다.**

summary | 엘리스 모형 I · II · III

구 분	모형 I : 합리모형	모형 II : 조직과정모형	모형 III : 관료정치모형
조직관	조정과 통제가 잘된 유기체	느슨하게 연결된 하위조직들의 연합체	독립적인 개별 행위자들의 집합체
권 력	조직의 두뇌와 같은 최고 관리층에게 집중	준독립적인 하위조직들이 분산 소유	개별 행위자들의 정치적 자원에 의존
행위자의 목표	조직 전체의 목표	조직 전체의 목표 + 하위조직들의 목표	조직 전체의 목표 + 하위조직들의 목표 + 개별 행위자들의 목표
목표 공유도	매우 강함.	약함.	매우 약함.
정책결정	최고지도자의 명령·지시	표준운영절차(SOP)에 의한 정책결정	정치적 게임의 규칙에 따른 타협, 흥정, 지배
정책 일관성	매우 강함.	약함.	매우 약함.
적용 계층	조직 전반	하위 계층	상위 계층

【참고】 2021 신용한 행정학 p.268

▶ ④

18 신제도주의에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 제도는 법률, 규범, 관습 등을 포함한다.
- ② 역사적 제도주의는 제도가 경로의존성을 따른다고 본다.
- ③ 사회학적 제도주의는 적절성의 논리보다 결과성의 논리를 중시한다.
- ④ 합리적 선택 제도주의는 제도가 합리적 행위자의 이기적 행태를 제약한다고 본다.

- 【해설】 ① [O] 신제도주의에서 제도는 비공식적 규범이나 정책구조 등 제도에 대한 이해의 폭을 확대하여, 법률, 규범, 관습 등을 제도에 포함한다.
- ② [O] 역사적 제도주의에서 형성된 제도는 지속성과 경로의존성(path dependence)을 갖고 현재의 정책선택을 제약한다고 본다.
- ③ [X] 사회학적 제도주의는 결과성의 논리보다 적절성의 논리를 중시한다. 사회학적 제도주의는 **특정한 제도적 형태나 관행이 다른 것들에 비하여 보다 더 적절하여 많은 사람들에게 의하여 지지를 받는다고 믿으므로 그것들이 채택된다는 것이다.**
- ④ [O] 합리적 선택 제도주의에서 제도는 합리적이며 자기이익을 추구하는 개인의 행태를 제약한다고 본다.

▶ 올바른 지문

- ③ 사회학적 제도주의는 결과성의 논리보다 적절성의 논리를 중시한다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.150~152

▶ ③

19 정책실험에서 내적타당성을 위협하는 요인 중 다음 설명에 해당하는 것은?

사전측정을 경험한 실험 대상자들이 측정 내용에 대해 친숙해지거나 학습 효과를 얻음으로써 사후측정 때 실험집단의 측정값에 영향을 주는 효과이며, '눈에 띄지 않는 관찰' 방법 등으로 통제할 수 있다.

- ① 검사요인
- ② 선발요인
- ③ 상실요인
- ④ 역사요인

- 【해설】 ① [O] 보기의 사례는 검사요인(측정요인)에 해당한다. 검사요인은 **측정 그 자체가 실험에 영향을 주는 것**으로 예를 들어 동일한 시험문제를 사전·사후에 사용하게 되면 사후 시험에서는 점수가 높아지는 현상이 대표적이다.
- ② [X] 선발요인은 조사자가 자의로 실험집단을 배정하거나 지원자를 신청 받아 실험집단을 구성할 경우, 실험집단과 비교집단 간 구성원이 다르기 때문에 나타나는 현상이다.
- ③ [X] 상실요인은 연구기간 중 실험집단의 일부가 탈락해 남아있는 실험집단 구성원이 최초와 다른 특성을 가짐에 따라 발생하는 것이다.
- ④ [X] 역사요인은 실험기간 동안에 일어난 비의도적인 사건발생이 실험에 영향을 미치는 것을 말한다.

summary | 내적타당성 저해요인

선발요소 (선정요인)	실험집단구성 시 선발의 차이로 인한 오류(실험집단과 통제집단이 동등하게 선발되지 못하여 처음부터 다른 특성을 가져 정책이 영향을 받는 것)
역사적 요소	실험기간동안에 일어난 역사적 사건이 실험에 영향을 미치는 것
성숙효과 (성장효과)	시간 경과에 따라 실험집단 특성이 자연스럽게 성장·발전하는 것 허위·혼란변수로 작용
선발과 성숙의 상호작용	실험집단구성 시 선발의 차이가 시간이 지남에 따라 구성원의 자연적 성장이나 발전 속도에 의한 차이로까지 이어지는 현상
상실요소	연구기간 중 실험집단의 일부가 탈락해 남아있는 최종 실험집단 구성원이 최초와 다른 특성을 가짐에 따라 발생하는 것
측정요소 (시험효과)	실험 전 측정한 그 자체가 실험에 영향을 주는 것(□ 동일한 시험문제를 사전·사후에 사용하게 되면 사후 시험에서는 점수가 높게 나타나는 것)
측정수단요소	연구자의 측정기준이나 측정도구가 변화함으로써 발생하는 현상(측정도구요인)
회귀인공요소 (실험직전반응)	실험 전 1회 측정에서 극단적인 점수를 얻은 것을 기초로 개인들을 선발하게 되면, 다음의 측정에서 그들의 평균점수가 덜 극단적인 방향으로 이동하게 되는 것
오염효과	통제집단의 구성원이 실험집단 구성원의 행동을 모방하는 오염 또는 확산효과로서 모방, 정책의 누출, 부자연스러운 변이 등이 여기에 포함됨.

지방정부의 기관구성 형태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 강시장-의회(strong mayor-council) 형태에서는 시장이 강력한 정치적 리더십을 행사한다.
- ② 위원회(commision) 형태에서는 주민 직선으로 선출된 의원들이 집행부서의 장을 맡는다.
- ③ 약시장-의회(weak mayor-council) 형태에서는 일반적으로 의회가 예산을 편성한다.
- ④ 의회-시지배인(council-manager) 형태에서는 시지배인이 의례적이고 명목적인 기능을 수행한다.

- 【해설】 ① [O] 강시장-의회형(기관대립형)은 집행권을 가진 시장이 집행업무에 관한 실질적 책임자일 뿐만 아니라, 의회와의 관계에서 지도자적 지위에 있는 유형으로 시장이 강력한 정치적 리더십을 행사한다.
- ② [O] 위원회형(기관통합형)은 주민에 의해 직선되는 3~5인 정도의 위원으로 구성된 위원회가 입법권과 행정권을 모두 행사하는 유형으로 선출된 의원들이 집행부서의 장을 맡게 된다.
- ③ [O] 약시장-의회형(기관대립형)은 의회가 입법권을 행사할 뿐 아니라 직접 집행업무에 관여하여 시장은 지극히 제한된 범위에서 행정권한만을 가지는 유형이다.
- ④ [X] 의회-시지배인 형태에서는 의회가 시지배인(관리인, city manager)을 고용하고, 시지배인을 통해 집행권을 행사한다. 따라서 **시지배인은 의례적이고 명목적인 기능을 수행하는 것이 아니라 자치단체의 행정 운영 전반에 대하여 책임을 지는 전문가이다.** 이 제도는 주민의 선출을 거치지 아니한 자에게 막중한 권한을 집중시키는 결과를 가져와 독선화할 위험을 가지고 있어 비판을 받는다.

▶ 올바른 지문

- ④ 의회-시지배인 형태에서는 시지배인이 자치단체의 행정 운영 전반에 대하여 책임을 진다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.836~838

▶ ④