



## 2021, 지방직 9급 행정학(㉠책형)

### 총 평

수험생 여러분 수고 많으셨습니다.

2021년 지방직 9급 행정학은 대부분의 문제가 난도 중, 하 수준의 문제들로 출제되었고, 2~3문제 정도가 심도 있는 이론 이해나 잘 출제되지 않았던 제도에 대한 문제로 구성되었으며, 영역별로는 예년과 달리 지방행정론 문제가 4문제나 출제되었습니다.

다소 난도 높게 출제된 문제를 찾아보면

먼저, '문제 10번' 정책옹호연합모형(advocacy coalition framework)에 대한 문제입니다. 정책옹호연합모형은 기존부터 자주 출제된 중요한 이론이기 때문에 심도있는 학습이 필요합니다. 수업시간에 강조한 바처럼 정책옹호연합모형은 정책변동을 이해하기 위해서는 10년 이상의 장기간의 관찰이 필요하다고 주장하며, 이는 정책이해관계자들의 핵심신념의 변화는 쉽게 변화되지는 않기 때문입니다.

둘째, '문제 20번' 지방자치단체의 기관구성형태에 대한 문제입니다. 지방자치단체의 기관구성형태는 기관대립형, 기관통합형, 절충형으로 구분됩니다. 기관대립형인 강시장-약의회형, 약시장-강의회형과 기관통합형인 위원회형은 학습이 이루어진 제도이지만 의회-시지배인형은 생소했을 것이라고 생각합니다. 의회-시지배인형은 주로 미국의 중소도시에서 활용되는 제도로 지방의회가 시지배인을 임명하면, 시지배인이 행정의 총책임자가 되며, 시장은 의례적이고 명목적인 기능만 수행합니다.

그 밖에도 최근 도입된 자치경찰제도 출제되었으나 국가경찰제는 집권적 성격이 강하고 자치경찰제는 분권적 성격이 강하다는 이해를 바탕으로 문제에 접근했다면 쉽게 문제를 해결할 수 있었을 것입니다. 나머지 문제들은 다소 쉽게 출제되었기 때문에 90점 이상이면 합격을 기대해도 좋을 것 같습니다.

그동안의 수고와 노력이 헛되지 않고 좋은 결과로 귀결될 수 있기를 기원합니다. 따스하고 눈부신 6월 오후의 별처럼 여러분의 삶이 눈부신 행복으로 가득차길 기원합니다.

### \* 출제영역

행정학총론	행정환류론	정책학	조직론	인사행정론	재무행정론	지방행정론
4	1	3	3	3	2	4

### \* 출제경향

기본 개념	이론 이해	제도 이해	법령 문제	기타(학자, 연혁, 사례 등)
2	8	9	1	0

# 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.

정답 ① 정치행정일원론은 대공황, 세계대전 등으로 인한 행정국가화 현상(행정의 전문화·복잡화 현상)을 배경으로 행정이 정치적 기능을 수행한다고 보는 이론이다. [☞ 하이패스 행정학 p16](#)

### 오답정리

- ② 정치행정일원론은 애플비(Appleby)와 디목(Dimock)이 대표적 학자이다. 반면, 윌슨(Wilson)의 「행정의 연구」(1887)는 정치행정이원론의 입장에 있다.
- ③ 정치행정일원론은 행정을 의사결정의 영역으로 보았다. 반면, 정치행정이원론은 정치는 의사결정의 영역이고, 행정은 결정된 정책을 집행한다고 보았다.
- ④ 정치행정일원론은 공사행정이원론의 시각으로 행정과 경영은 다르다고 보았으며, 행정이 지향하는 가치로 사회적 능률성(민주성)을 강조하였다. 반면, 정치행정이원론은 행정은 경영과 비슷해야 하며, 행정이 지향하는 가치로 절약과 능률을 강조하였다.

### 핵심체크 정치행정일원론

의의	정치와 행정의 불가분성을 강조하면서 행정의 정치적 기능을 인정하고, '행정을 사회문제해결을 위해 정책을 형성하는 활동'으로 인식하는 입장
성립배경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장실패 극복 : 대공황, 빈부격차 심화 등의 행정국가화 현상과 시장실패 극복(뉴딜정책, 위대한 사회건설 정책 등)</li> <li>• 위임입법 증가 : 행정의 전문화·복잡화로 위임입법 증가</li> </ul>
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기능적 행정학 : 행정의 정책형성'기능' 중시</li> <li>• 사회적 능률(민주성) 중시 : 기계적 능률을 비판하고 사회적 능률(민주성) 중시</li> <li>• 규범적·처방적 이론 : 사회문제해결을 위한 방안 제시</li> </ul>
관련이론	통치기능설
주요학자	애플비(Appleby), 디목(Dimock)

# 02

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

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

정답 ② 신공공관리론에서 지향하는 기업가적 정부는 노젓기 정부보다는 방향잡기 정부를 지향한다. [☞ 하이패스 행정학 p94](#)

### 핵심체크 오스본과 게블러(Osborne & Gaebler)의 기업가적 정부

정부형태	관료제(행정 : government)	기업가적 정부(NPM : governance)
축매적 정부	노젓기 : 추진(rowing)	방향잡기 : 방향설정(steering)
지역사회 소유의 정부	명령과 통제: 직접 서비스 제공 (service)	권한 부여: 할 수 있도록 해줌 (empowerment)
경쟁적 정부	독점(monopoly)	경쟁(competition)
임무지향적 정부	규칙위주 : 역할에 의한 추진	임무위주 : 사명감에 의한 추진
결과지향적 정부	과정지향 : 예산투입	결과지향 : 자금산출
고객지향적 정부	관료제의 편의 중시 : 관료지향	고객의 편의 중시 : 고객지향
기업가적 정부	지출에 초점 : 소비중시	수익에 초점 : 수입중시
예방적 정부	단기적·반응적 : 사후치료	예견적·예방적 : 사전예방
분권적 정부	집권화 : 계층제	분권화 : 참여, 팀워크
시장지향적 정부	행정메커니즘 : 조직 중심	시장메커니즘 : 시장 중심

### 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.

**정답 ④** 우리나라의 공직분류는 경력직 공무원과 특수경력직 공무원으로 구분되며, 그 중 경력직 공무원은 실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되며 평생 동안 공무원으로 근무할 것이 예정되어 있는 공무원을 말한다. **하이패스 행정학 p579**

#### 오답정리

- ① 소방공무원은 경력직 공무원 중 특정직 공무원에 해당한다.
- ② 국회 수석전문위원은 특수경력직 공무원 중 별정직 공무원에 해당한다.
- ③ 차관은 특수경력직 공무원 중 정무직 공무원에 해당하며, 일반직 공무원이 1급 ~ 9급 으로 구분되므로 1급 ~ 3급 공무원은 경력직 공무원 중 일반직 공무원에 해당한다.

#### 핵심체크

우리나라의 공직분류체계 - 경력직과 특수경력직

경력직 공무원	의의	실적과 자격에 의하여 임명되고 그 신분이 보장되며, 평생토록 공무원으로 근무할 것이 예정되어 있는 직업공무원	
	일반직	의의	기술·연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 공무원
		구성	① 행정·기술직, ② 우정직, ③ 연구·지도직, ④ 전문경력관
	특정직	특징	일반직 공무원은 1급~9급까지의 계급으로 구분하며, 직군·직렬별로 분류
의의		담당업무가 특수하여 자격·신분보장·복무 등에서 특수성이 인정되는 공무원(특별법이 우선 적용되는 공무원)	
	구성	① 법관·검사, ② 외부공무원, ③ 경찰공무원(자치경찰 포함), ④ 소방공무원(지방소방사 포함), ⑤ 교육공무원(교육감 소속 교육전문직원 포함), ⑥ 군인·군무원, ⑦ 헌법재판소 헌법연구관, ⑧ 국가정보원의 직원·경호공무원 등 특수 분야의 업무를 담당하는 공무원	

특수 경력직 공무원	의의	직업공무원제의 적용을 받지 않는 경력직 외의 비직업공무원	
	정무직	의의	선거로 취임하거나 임명할 때 국회의 동의를 필요한 공무원 또는 고도의 정책결정 업무를 담당하거나 이러한 업무를 보조하는 공무원
		구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선출직 : 대통령, 국회의원, 자치단체의 장, 지방의회의원 등</li> <li>• 임명시 국회의 동의 : 국무총리, 감사원장, 헌법재판소장, 국회에서 선출하는 헌법재판관·중앙선거관리위원회 위원</li> <li>• 고도의 정책결정업무 담당 또는 보조 : 장·차관, 청장, 처장, 국무조정실장·차장, 차관급 이상의 보수를 받는 비서관(대통령 비서실장 및 정책실장, 안보실장, 수석 및 보좌관, 경호처장 / 국무총리비서실장, 대법원장비서실장 / 국회의장비서실장) 등</li> </ul>
	별정직	의의	비서관·비서 등 보좌업무 등을 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 법령이나 조례에서 별정직으로 지정하는 공무원
구성		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 비서관·비서, ② 장관정책보좌관·차관보, ③ 국회 수석전문위원,</li> <li>④ 국가정보원 기획조정실장, ⑤ 지방의회 전문위원 등</li> </ul>	

## 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.

정답 ① 품목별 예산제도는 예산을 지출대상별(기본급·수당·관서운영비 등)로 분류하여 그 한계를 규정함으로써 예산통제를 기하려는 제도이다.  하이패스 행정학 p709

**핵심체크** 품목별 예산제도

개념	예산을 지출대상별로 분류하여 그 한계를 규정함으로써 예산통제를 기하려는 제도(재정민주주의에 입각한 통제지향적 예산)
발달	‘능률과 절약을 위한 대통령 위원회(Taft 위원회)’의 권고에 의해 1920년대 연방정부에 도입
편성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인건비(기본급, 수당 등), 물건비(관서운영비, 업무추진비 등) 등으로 편성</li> <li>• 우리나라 예산편성과목 중 목(目)에 해당</li> </ul>
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 통제지향적 예산, ② 투입 중심 예산, ③ 점증주의적 예산, ④ 상향적·미시적 예산,</li> <li>⑤ 다른 예산제도와 병용되어 활용, ⑥ 통제책임의 집중화, ⑦ 필요지식 - 회계학</li> </ul>
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 재정민주주의 확립, ② 회계책임의 명확화(관료통제 용이), ③ 편성의 능률성(간편한 예산편성), ④ 자원배분시 적은 마찰과 갈등(예산 삭감시 이익집단의 저항이 적음), ⑤ 인사행정에 대한 유용한 정보 제공, ⑥ 비능률적 지출이나 초과지출 통제 용이, ⑦ 지출항목의 일목요연성, ⑧ 다음 연도 예산편성에 유용한 자료제공(점증주의 예산)</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 예산집행상의 신축성이 결여되어 경직성 초래, ② 정부활동 파악 곤란, ③ 정책의 우선순위 파악 곤란, ④ 사업의 목표 및 성과(생산성) 파악 곤란, ⑤ 동조과잉과 번문목례 야기, ⑥ 자원낭비 우려, ⑦ 국민경제에 미치는 영향 파악 곤란, ⑧ 부서 간의 상황차이 무시, ⑨ 신규사업 창안 곤란, ⑩ 계획과 예산의 연계 미흡</li> </ul>

## 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.

정답 ③ 특별회계는 특정한 세입에 의해 특정한 세출을 충당하도록 하는 예산제도로 경직성이 강한 일반회계와 자율성과 탄력성이 강한 기금의 운용 형태가 혼재되어 있다. 따라서 기금은 합목적성 차원에서 특별회계보다 자율성과 탄력성이 강하다. **하이패스 행정학 p676**

**핵심체크** 일반회계, 특별회계, 기금

구분	예산		기금
	일반회계	특별회계	
의의	일반적인 국가활동에 관한 총세입·총세출을 망라한 예산	특정한 세입에 의해 특정한 세출을 충당하도록 하는 예산(법률로 설치)	국가가 특정 목적을 위해 특정 자금을 신축적으로 운용할 필요가 있을 때에 한하여 법률로 설치하되, 세입세출예산외로 운영되는 자금(법률로 설치)
설치	행정부외에 헌법상 독립기관(입법부, 사법부, 헌재, 선관위 등)도 일반회계로 편성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정 사업 운영</li> <li>• 특정 자금의 보유·운용</li> <li>• 특정 세입으로 특정 세출에 충당할 필요가 있을 때</li> </ul>	
운용	공권력에 의한 조세수입으로 무상급부 수행(소비성)	일반회계와 기금의 운용 형태 혼재(주로 소비성)	다양한 재원으로 용자사업 등 유상급부 수행(적립성 또는 회전성)
운영방식	회계연도 내의 모든 세입이 해당 연도 세출로 연결됨(회계연도 독립의 원칙)		조성된 자금을 회계연도 내에 운용해 남는 자금을 적립
세입	조세수입	사업소득, 부담금, 수수료, 전입금 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조성 : 전입금·출연금·외부차입금·운용 수입 등 다양한 수입원</li> <li>• 운용 : 기금운용계획에 따른 신축적 운용</li> </ul>
세출	국가사업에 대한 기본적인 경비지출	특정세출에 충당	
집행절차	합법성에 입각한 엄격한 통제	일반회계에 비해 자율성과 탄력성 높음	합목적성 차원에서 일반회계와 특별회계보다 자율성과 탄력성 높음
계획변경	추가경정예산의 편성		지출금액 변경범위가 비금융성기금은 20%, 금융성 기금은 30% 초과시에만 국회의 심의·의결 필요
예산원칙	고전적 예산원칙 적용	통일성·단일성의 원칙 예외	완전성·통일성·단일성의 원칙 예외
결산	감사원의 결산심사, 국회의 결산심의회 승인		

## 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.

정답 ② 국고보조금은 국가시책상 또는 자치단체의 재정사정상 필요하다고 인정될 때 국가가 자치단체의 행정 수행에 소요되는 경비의 일부 또는 전부를 용도 지정하여 교부하는 자금을 말한다. 국고보조금은 용도가 지정되어 지급된다는 점에서 지방재정운영의 자율성을 저해한다. [하이패스 행정학 p846](#)

**핵심체크** 국고보조금의 효용과 한계

효용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가적 필요에 따라 국가가 지향하는 의도를 지방단위에 실현</li> <li>• 행정수준의 전국적 통일성 확보 및 행정서비스의 외부효과에 대처 용이</li> </ul>
한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙정부의 강력한 통제로 지방정부의 자율성 저해</li> <li>• 대응지원금으로 지방비 부담 가중</li> <li>• 지방적 우선순위가 낮은 사업에 재정이 투자되는 문제 야기</li> <li>• 지방비 부담능력이 있는 자치단체만 지원받을 수 있어 수평적 재정불균형 야기</li> <li>• 보조금 지급조건 엄격성과 확실성(차등보조율제가 도입되어 있으나 대부분 기준보조율 적용)으로 인해 지역의 다양한 수요에 대응 곤란</li> <li>• 교부절차의 번잡성과 교부시기의 부적절성으로 인해 적기집행 곤란</li> <li>• 보조금의 영세성과 세분화로 인해 재정자금의 비효율적 활용 야기</li> </ul>

## 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.

정답 ③ 변혁적 리더십은 환경변화에 대응하기 위해 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 최고관리층의 리더십을 말한다. 변혁적 리더십은 영감을 통해 부하에게 새로운 비전을 제시하며, 지적 자극을 통한 동기부여를 강조한다. [하이패스 행정학 p525](#)

**오답정리**

- ① 변혁적 리더십은 조직의 안정보다는 조직의 환경에의 적응을 강조한다.
- ② 변혁적 리더십은 유기적 조직체계에 적합하며, 개인적 배려를 중시한다.
- ④ 변혁적 리더십과 대비되는 거래적 리더십은 리더와 부하의 관계를 경제적 교환관계로 인식하고, 보상에 관심을 둔다.

**핵심체크** 변혁적 리더십

의의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경변화에 대응하기 위해 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 최고관리층의 리더십</li> <li>• 리더와 부하 간 합리적 교환관계를 토대로 하는 안정 중심의 '거래적(교환적) 리더십'과 대비되는 개념</li> </ul>	
구성 요소	카리스마적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더가 난관을 극복하고 현상에 대한 각성을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어주는 리더십</li> <li>• 리더와 부하들의 강력한 감정의 결속을 통해 부하들이 강한 충성과 존경을 가지고 리더의 비전을 수행케 하는 리더십</li> </ul>
	영감적 리더십	부하들로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하는 리더십
	지적 자극 (촉매적 리더십)	리더가 부하들에게 형식적 관례와 사고에 대해 의문을 제기하고 다시 생각케 함으로써 새로운 관념을 촉발시키는 리더십(부하에게 권한부여 중시)
	개별적 고려	리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고 각 부하들의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하들에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달하는 리더십

## 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.

정답 ① 인간관계론은 인간을 사회인으로 인식하고 동기유발기제로 사회심리적 측면을 강조한다. [하이패스 행정학 p66](#)

오답정리

- ② 굴릭(Gulick)은 논리적 추론을 통해 조직의 원리와 최고관리자의 기능을 제시하였다. 시간-동작 연구를 통해 과학적 관리론을 주장한 학자는 테일러(Taylor)이다.
- ③ 과학적 관리론 등의 고전적 조직이론은 조직 내 기계적 능률을 강조하고, 조직 속의 인간을 경제적 합리인으로 간주한다.
- ④ 상황이론은 모든 상황에서 적용되는 유일최선의 조직구조는 없다고 보고 상황에 따른 조직설계와 관리방식의 융통성을 강조하였다.

## 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.

정답 ④ 균형성과표(BSC)는 조직의 비전 및 전략에 근거하여 도출되는 재무, 고객, 내부 프로세스, 성장과 학습 관점의 핵심성공요소를 측정가능한 핵심지표(KPI)로 구체화하여 평가하는 전략적 성과평가 시스템이다. 균형성과표(BSC)에서 고객관점에서의 성과지표는 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만율, 신규 고객 증감 등이

있다. 시민참여, 적법절차, 내부 직원의 만족도, 정책 순응도, 공개 등은 내부 프로세스 관점의 성과지표이다.

☞ 하이패스 행정학 p498

**핵심체크** 균형성과표(BSC)

의의	조직의 비전 및 전략에 근거하여 도출되는 재무, 고객, 내부 프로세스, 성장과 학습이라는 네 관점의 핵심성공요소를 측정 가능한 핵심지표(KPI)로 구체화하여 평가하는 전략적 성과평가 시스템 이상의 관리철학(칼프란과 노트)	
측정지표	재무관점 (과거시각, 후행지표)	재정운영의 효율성 제고를 목적으로 하며 매출, 자본수익률, 예산 대비 차이, 시장점유율, 원가절감을 등(상부구조-가치지향적 관점)
	고객관점 (외부시각)	서비스의 만족도 증진을 목적으로 하며 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만을, 신규 고객 증감 등(상부구조-가치지향적 관점)
	내부 프로세스 관점 (내부시각)	프로세스 개선을 목적으로 하며 의사결정과정에서 시민참여, 적법절차, 조직 내 커뮤니케이션 구조, 공개 등(하부구조-행동지향적 관점)
	학습과 성장 관점 (미래시각, 선행지표)	구성원의 능력개발을 목적으로 하며 학습 동아리 수, 내부 제안 건수, 직무 만족도 등(하부구조-행동지향적 관점)
기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과측정시스템 : 조직원의 성과평가를 위한 장치</li> <li>• 하향적 전략관리시스템 : 조직의 비전과 미션, 전략목표, 성과지표, 실행계획으로 케스케이딩하여 완성되는 하향적 전략관리시스템</li> <li>• 의사소통도구 : 조직원에게 전달하고 싶은 메시지를 성과지표의 형태로 전달</li> <li>• 종합모형 : TQM, MBO 등 기존의 성과관리체제가 진화된 종합모형</li> </ul>	
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략적 관점 : 전략목표와 실천적 행동지표 간의 인과관계</li> <li>• 계층적·체제적 관점 : 조직목표와 행동지표 간의 인과관계를 지닌 위계적 체제</li> <li>• 상호균형 : 재무지표와 비재무지표 간, 내부요소와 외부요소 간, 선행지표와 후행지표 간, 단기적 관점과 장기적 관점 간, 행동지향적 관점과 가치지향적 관점 간 균형</li> <li>• 성과지표간 인과관계 : 학습과 성장 관점(하부구조)의 성과동인으로부터 재무 관점의 향상된 재무성과(상부구조)에 이르기까지 인과관계로 연계된 성과평가체제(학습 및 성장 관점 ⇨ 내부 프로세스 관점 ⇨ 고객 관점 ⇨ 재무 관점 순)</li> </ul>	

## 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 정책중개자가 이를 조정할 수 있다.
- ④ 옹호연합은 그들의 신념 체계가 정부 정책에 관철되도록 여론, 정보, 인적자원 등을 동원한다.

**정답** ② 정책옹호연합모형(Advocacy Coalition Framework)은 10년 이상 기간에 걸쳐 신념체계에 기초한 옹호연합의 상호작용과 정책학습, 정치체제의 변화와 사회경제적 환경 변화로 정책이 변동한다고 보는 모형이다. 정책옹호연합모형에 의하면 핵심신념체계는 외적인 환경변수와 정책지향 학습을 거치면서 조정되거나 정책중개자(policy broker)에 의하여 중개되어 변화될 수 있는데 쉽게 변화되는 것이 아니라 장기적인 과정을 통해 변화된다. ☞ 하이패스 행정학 p333

**핵심체크** 정책옹호연합모형

의의	다양한 집행 관련자들의 연합을 분석단위로 한 상향적 접근을 기본으로 하고, 사회경제적 조건과 법적 수단이 어떻게 참여자들의 행태를 제한하는지를 살피는 하향적 접근을 결합한 통합모형
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책하위체제에 영향을 미치는 조건 : 문제의 속성, 법적 구조 등의 안정적 변수와 사회경제적 조건의 변화, 여론의 변화, 정치체제의 지배적 연합의 변화 등 외부적 사건</li> <li>• 정책하위체제 : 정책행위자들은 유사한 신념체제를 지닌 동맹을 찾아 지지연합을 형성하고 다른 신념체제를 가진 지지연합과 갈등·경쟁하며, 이를 정책중개자가 조정하는 과정에서 정책변동 발생</li> <li>• 정책학습 : 지지연합들은 정책지향적 학습을 통해 자신의 정책방향이나 전략을 수정·강화</li> </ul>
함의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책집행은 연속적이고 지속적인 정책변동의 과정(점진적 정책변동)</li> <li>• 정책변동을 이해하기 위한 가장 유효한 분석단위는 정책하위시스템</li> <li>• 정책변동을 야기하는 요인은 지지연합 간의 상호작용, 정책하위체제에 영향을 미치는 조건의 변화, 정책학습 등(특히, 정책지향적 학습 중시)</li> <li>• 정책변동 과정을 이해하기 위해서는 10년 이상의 장기간이 필요</li> </ul>
평가	정치행정이원론에 입각한 단계모형(결정과 집행의 단일방향적 인식)의 한계 극복

## 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.

정답 ④ 실적주의는 개인의 실적(능력·자격·기술·지식·업적·성과 등)을 공직임용의 기준으로 삼는 인사제도를 말한다. 실적주의는 공직을 모든 국민에게 개방함으로써 공직 임용에 대한 기회균등을 보장하는 것을 특징으로 한다. ☞ 하이패스 행정학 p556

오답정리

- ① 엽관주의는 정당에 대한 충성도를, 실적주의는 개인의 능력, 적성, 기술을 공직 임용 기준으로 한다.
- ② 엽관주의는 선거를 통해 집권한 정당에 정부 관료제를 예측시킴으로써 정치지도자의 국정지도력을 강화한다.
- ③ 실적주의는 신분보장과 정치적 중립에 대한 요구로 국민에 대한 관료의 대응성을 저해한다.

## 12

고위공무원단체도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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

정답 ② 고위공무원단체도는 정부의 주요 정책 및 관리에 있어서 핵심적 역할을 담당하는 국가의 고위공무원을 중·하위직 공무원과 구분하여 범정부적 차원에서 통합 관리하는 개방과 경쟁 및 직무와 성과 중심의 공직분류제도이다. 고위공무원단체도는 고위공무원의 범정부적 통합관리, 개방과 경쟁, 성과와 책임, 능력발전, 계급보다 일(직위 또는 직무등급) 중심의 인사관리 등을 특징으로 한다. ☞ 하이패스 행정학 p586

# 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.

정답 ② 4차 산업혁명은 사물인터넷(IoT), 클라우드 등 정보통신기술(ICT)을 통해 인간과 인간, 사물과 사물, 인간과 사물이 상호연결되고 빅데이터와 인공지능(AI) 등으로 보다 지능화된 사회로의 전환을 가져온다. 4차 산업혁명은 초연결성과 초지능화를 특징으로 하며, 개인 맞춤형 서비스와 신속한 서비스 제공을 가져온다. 따라서 4차 산업혁명은 다품종 소량생산 및 스피드(speed)의 경제 확산이 핵심이다. [하이패스 행정학 p176](#)

**핵심체크** 4차 산업혁명

의의	3차 산업혁명(정보화 혁명)을 기반으로 한 디지털과 바이오산업, 물리학 등 3개 분야의 융합된 기술들이 경제체제와 사회구조를 급격히 변화시키는 기술혁명(K. Schwab)
특징	• 초연결성과 초지능화 : 사물인터넷(IoT), 클라우드 등 정보통신기술(ICT)을 통해 인간과 인간, 사물과 사물, 인간과 사물이 상호 연결되고 빅데이터와 인공지능(AI) 등으로 보다 지능화된 사회로 전환
적용	사이버물리시스템이 적용된 스마트팩토리(Smart Factory) 등
한계	① 대폭적인 일자리 감소로 노동시장 붕괴, ② 사회적 불평등 확산 등
평가	• 슈밥(제4차 산업혁명 제시자) : 지금까지의 삶의 방식을 근본적으로 바꿀 기술혁명 • 리프킨(제3차 산업혁명 제시자) : 제3차 산업의 연장선에 불과

# 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

정답 ① ㄱ은 옳고, ㄴ, ㄷ은 옳지 않다. 파이너(Finer)는 '자기심판금지의 원칙'을 들어 법적·외부통제에 의하여 확보될 수 있음을 강조하였다(ㄱ). [하이패스 행정학 p195](#)

**오답정리**

ㄴ. 감사원은 대통령 소속 기관이므로 감사원의 직무감찰과 회계감사는 내부통제에 해당한다.  
 ㄷ. 프리드리히(Friedrich)는 책임 있는 행위는 기술적 지식과 대중의 감정에 스스로 응답하는 것이라고 정의하고 객관적·외재적 통제보다 자율적·내재적 통제를 중시하였다.

**핵심체크** 행정책임에 대한 논쟁

프리드리히(Friedrich)	공무원 개개인이 스스로 기술적 지식과 대중의 감정에 응답하는 것이 책임성 확보에 중요하다고 주장하면서 자율적·내재적 책임 강조
파이너(Finer)	'자기심판 금지의 원칙'을 들어 프리드리히의 책임론에 반론을 제기하고 외재적·객관적 책임 강조
논의의 종합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 입법국가 시대(정치행정이원론) : 외재적 책임 중시</li> <li>• 행정국가 시대 및 현재(정치행정일원론) : 내재적 책임 중시</li> </ul>

## 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.

정답 ② 자치경찰제도는 사회안전기능과 개인안전기능 중 주민복리와 관련된 개인안전기능을 지방자치단체가 수행하는 제도이다. 자치경찰제도는 지역실정에 맞는 치안행정을 수행할 수 있으나 경찰업무의 통일성과 효율성을 저해할 수 있다. **하이패스 행정학 p825**

**핵심체크** 국가경찰제와 자치경찰제

구분	국가경찰 중심형	자치경찰 중심형
특징	사회안전·질서유지, 방법·교통 등 전반적인 사무 일체를 국가경찰에 의해 집행	사회안전기능과 개인안전기능 중 주민복리와 관련된 개인안전기능을 자치단체가 수행
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강력한 집행력 확보</li> <li>• 국가긴급사태에 효율적으로 대처</li> <li>• 치안행정의 능률성·통일성 확보</li> <li>• 광역적인 협조체계의 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생활치안의 책임성 있는 실현</li> <li>• 민·경 간의 협조체제 구축</li> <li>• 국가경찰의 업무부담 경감</li> <li>• 명확한 책임한계</li> <li>• 지역실정과 지역치안 수요에 부합</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경찰행정의 관료화와 정치화의 우려</li> <li>• 지방의 특성 무시</li> <li>• 개인안전기능의 소홀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경찰행정의 일반행정에의 예속</li> <li>• 경찰서비스 격차의 발생</li> <li>• 광역적 사건 처리의 비능률</li> <li>• 조직의 유지관리 비용 증대</li> <li>• 지역의 유력자와 경찰 간의 결탁</li> </ul>
채택국가	대륙법계 국가(프랑스, 독일 등)	영미계 국가

## 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.

정답 ③ 예비비는 예측할 수 없는 예산 외 지출 또는 예산초과지출에 충당하기 위하여 설치한 자금으로 지방자치단체의 예비비는 일반회계와 교육비특별회계는 1/100 이내로 계상해야 하고(의무), 그 밖의 특별회계는 1/100 이내로 계상할 수 있다(재량). 지방자치단체의 장은 지방의회의 예산안 심의 결과 폐지되거나 감액된 지출항목에 대해서는 예비비를 사용할 수 없다. [☞ 하이패스 행정학 p741](#)

**핵심체크** 관련법률 - 「지방재정법」 제43조

- 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.
- ④ 지방자치단체의 장은 예비비로 사용한 금액의 명세서를 「지방자치법」 제150조제1항에 따라 지방의회의 승인을 받아야 한다.

## 17

엘리슨(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 |

정답 ④ 엘리슨은 집단적 의사결정을 구성원들의 응집성을 기준으로 성질별로 분류하여 세 가지 상호배타적인 의사결정모형을 제시하였다. 설문은 이 중 엘리슨모형Ⅲ인 관료정치모형에 대한 것이다. 관료정치모형은 개인 차원의 점증모형을 정부의 집단적 의사결정에 유추·적용한 모형으로 정책과정의 참여자들 간에 합의된 정책결정을 위해 갈등·타협·홍정 등이 이루어지는 상황을 설명하기 용이하다. [☞ 하이패스 행정학 p313](#)

**핵심체크** 엘리슨(Allison)모형

구분	합리자모형(Ⅰ)	조직과정모형(Ⅱ)	(관료)정치모형(Ⅲ)
의의	개인차원의 합리모형을 집단차원에 적용	회사모형의 논리개념을 이용하여 구성된 모형	개인차원의 점증모형을 집단차원에 적용
조직관	조정과 통제가 잘된 유기체	느슨하게 연결된 하위 조직들의 연합체	독립적인 개인적 행위자들의 집합체
권력의 소재	조직의 두뇌인 최고지도자가 보유	반독립적인 하위부서들이 분산 소유	개인적 행위자들의 정치적 자원에 의존
행위자의 목표	조직전체의 목표	조직전체의 목표+하위부서들의 목표	조직전체의 목표+하위부서들의 목표+개별 행위자들의 목표
응집성	매우 강함	약함	매우 약함
정책결정의 양태	합리적 정책결정	SOP에 의한 의사결정, 갈등의 준해결	정치적 표결이 아닌 정치적 게임의 규칙에 따른 타협, 갈등, 흥정
합리성	완전한 합리성	제한된 합리성	정치적 합리성
정책결정의 일관성	매우 강함 (항상 일관성 유지)	약함 (자주 바뀜)	매우 약함 (거의 일치하지 않음)
적용계층	모든 계층에서 나타남	주로 하위계층에 나타남	주로 상위계층에 나타남

## 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.

정답 ③ 사회학적 신제도주의는 사회학적 제도주의에서 특정 제도의 도입과 지속성은 업무수행에 효율적(결과성의 논리)이기 때문이 아니라, 단지 그러한 제도를 도입하고 유지하는 것이 현존하는 사회·문화적 환경에 가장 적절(적절성의 논리)하여 조직의 외적 정당성을 높일 수 있기 때문이라고 본다. **하이패스 행정학 p122**

**핵심체크** 사회학적 신제도주의

의의	사회문화적 환경(문화, 관습 등)과 조직과의 관계를 중시하는 조직이론을 토대로 인지된 문화적 관행으로서의 제도를 중시하는 접근방법
제도의 개념	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전통·관습·문화·유행·상징체계 등 인간의 표준화된 행동을 낳는 모든 것</li> <li>• 신제도주의적 접근 중 제도를 가장 넓게 인식</li> </ul>
제도의 형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동형화 현상 : 문화적 관행을 전파시키는 동형화 현상으로 제도 형성</li> <li>• 정당성의 논리 및 비합리적 제도 형성 : 도구성(합리성, 효율성)의 논리가 아닌 사회적 정당성의 논리로 제도가 형성되므로 비합리적 제도가 형성됨</li> <li>• 인지에 의한 제도 채택 : 사회에서 '당연시 되는 것'으로 개인이 인지한 제도 채택</li> </ul>
제도의 변화	기존 제도가 사회적 정당성을 상실할 때 제도는 변화(제도의 환경의존성 강조)
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도 : 비공식적 제도 중시 - 전통·관습·문화·유행·상징체계·인지구조 등</li> <li>• 인간 : 내생적 선호 - 개인의 선호는 제도적 환경에 의해 내생적으로 형성</li> <li>• 강조점 : 제도적 환경(사회문화적 환경)과 배태성 중시, 결과성의 논리가 아닌 적절성의 논리 강조</li> </ul>

유용성	국가 간 제도의 유사성 및 제도의 형성·확산·재생산 설명
한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도의 변화과정에 대한 설명 미흡</li> <li>• 개인의 전략적 선택에 대한 고려가 없어 미시적 기초 결여</li> <li>• 조직의 다양한 전략적 대응 및 제도화의 이유로서 기술적 능률성 무시</li> </ul>

## 19

정책실험에서 내적 타당성을 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

정답 ① 설명은 검사요인(측정요소)에 대한 것이다. 검사요인은 실험을 실시하기 이전에 실험집단을 구성하기 위한 측정(시험)이 실험실시 이후 실험집단의 측정 점수에 영향을 미쳐 실험결과를 왜곡시키는 요소를 말한다.

☞ 하이패스 행정학 p353

**핵심체크** 내적 타당성 저해요인

선발요소 (선정요인)	실험집단과 통제집단 구성할 때 서로 다른 특성을 지닌 개인들을 선발하여 할당함으로써 실험결과를 왜곡시키는 요소(내적 타당성 저해요소 중 외재적 요소)
역사적 요소 (사건효과)	실험기간 동안에 실험자의 의도와 상관없이 일어난 사건이 실험에 영향을 미쳐 실험결과를 왜곡시키는 요소
성숙효과 (성장효과)	평가에 동원된 구성원들이 정책의 효과와는 관계없이 스스로 성장함으로써 실험결과를 왜곡시키는 요소
상실요소 (이탈효과)	실험대상자들이 연구기간 동안에 이사·전보 등으로 이탈하여 실험결과를 왜곡시키는 요소
회귀인공요소 (통계적 회귀)	실험 직전의 측정결과를 토대로 집단을 구성할 때 평소와는 달리 유별나게 좋거나 나쁜 결과를 얻은 사람들이 선발되는 경우 이들이 실험 진행 동안 자신의 원래 위치로 돌아가게 되어 실험결과를 왜곡시키는 요소
측정요소 (검사요소)	실험을 실시하기 이전에 실험집단을 구성하기 위한 측정이 실험실시 이후 실험집단의 측정 점수에 영향을 미쳐 실험결과를 왜곡시키는 요소
오염효과 (모방효과)	통제집단이 실험집단 구성원의 행동을 모방함으로써 실험결과를 왜곡시키는 요소
측정도구의 변화	정책집행 전과 후에 측정하는 절차나 측정도구가 달라져 실험결과가 왜곡되는 것
기타	선정과 역사적 사건의 상호작용, 선발과 성숙의 상호작용, 처지와 상실의 상호작용 등

## 20

지방정부의 기관구성 형태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 강시장-의회(strong mayor-council) 형태에서는 시장이 강력한 정치적 리더십을 행사한다.
- ② 위원회(commission) 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.

정답 ④ 의회-시지배인(council - manager) 형태에서는 의회에서 선임되는 시지배인에게 모든 행정권한을 위임하는 기관구성 형태로 시지배인(manager)이 실제적인 행정의 총책임자가 되며, 시장은 의례적이고 명목적인 기능을 수행한다.

**핵심체크** 의회-시지배인(council - manager)형

- ① 의회에서 선임되는 시지배인에게 모든 행정권한을 위임하는 기관구성 형태으로써 시지배인은 의회가 결정한 정책을 책임지고 능률적으로 집행하는 일을 담당하며, 의회의 동의를 받아 행정부서장에 대한 임명·파면 등의 인사권을 지니는 실제적인 행정이 총책임자가 된다.
- ② 의회-시지배인형 기관구성에서 시장은 주민에 의해 직선되는 경우도 있으나 일반적으로 의원들 가운데 선출(윤번제로 운영되거나 선거에서 최다 득표를 얻은 의원)되며, 어떤 경우든 의례적이고 명목적인 기능만을 수행한다. 따라서 시장은 누구를 임명하거나 파면하는 인사권을 지니고 있지 못하며, 의원을 겸직하지 않는 한 시지배인에 대한 어떤 영향력도 행사할 수 없다.