

구성요소가 상황적응적이라는 점에서 연성기질을 강하게 드러낼 것이다. 즉 다양화, 탄력화, 복합화, 개성화, 분산화, 수시화와 같은 일련의 동태적 변동인자를 ‘연성화(軟性化)’로 이해할 수 있다. 연성화는 본질적으로 비결정적이면서 가변성(可變性)을 띤다는 점에서 연성사회로의 전환가능성을 증대시킨다. 본래 연성(flexible)이란 “부러짐이 없이 구부러지거나, 바뀔 수 있으며, 굽힐 수 있는 것으로서 수정 또는 변화를 위한 준비된 능력으로 특징지어지는 사전적 의미를 갖는다. 경성조직과 연성조직을 비교하면 다음과 같다. 【답】 ④

| 구분 | 경성조직 | 연성조직 |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| 문제해결방법 | 문제제기형 분업 시스템 | 문제해결형 유기적 네트워크 (전문가집단) |
| 환경과의 관계 | 폐쇄적이며 소극적 | 개방적이며 능동적 |
| 공식화·표준화 정도 | 높다 | 낮다 |
| 행정구조 | 기계적/계서적/긴장 | 유기적/반계서적/이완적 |
| 인간관계 | 소외 | 친밀 |
| 조직유형 | X이론 | Y이론 |
| 역할체계 | 불명확화 | 명확화 |
| 의사결정 | 비참여적 | 참여적 |
| 기술수준 | 낮은 수준의 기술 | 높은 수준의 기술 |
| 조직활동 | 노동집약적 | 지식·정보집약적 |
| 실패 또는 위험에 대한 인식 | 실패불용 (위험회피) | 실패인정 (위험부담의 각오) |
| 중요 가치 | 생산성·능률성 (조직및집단중시) | 창조성·감성적 (개인의 창의존중) |

7. ‘제한적 합리성(bounded rationality)’에 가장 충실한 의사결정모형은?

- ① 만족모형 ② 점증주의모형
- ③ 최적모형 ④ 혼합주사모형
- ⑤ 쓰레기통모형

◀해설▶ Simon은 정보의 불확실성 및 인간의 인지능력의 한계로 인해 완전한 합리적 분석이 곤란하다고 보면서, 제한된 합리성(bounded rationality)을 바탕으로 의사결정에 관한 만족모형을 주창하였다. 점증모형 또한 제한된 합리성에 바탕을 두고 있으나 점증모형이 합리적 분석을 비판하는 입장에서 이론을 전개하고 있는 반면에, 만족모형은 기본적으로 합리성을 바탕을 두되, 합리성의 완화라는 측면에서 의사결정모형을 제시하고 있으며, 합리성의 완화가 제한된 합리성에 가장 근접한 개념이기 때문에 만족모형이 제한된 합리성에 더 충실한 모형이라고 볼 수 있다. 【답】 ①

8. 전통적 행정과 구별되는 새로운 Governance와 가장 관련이 적은 것은?

- ① 성과연계 예산 ② 고객중심
- ③ 집권적 계층제 ④ 시장메카니즘
- ⑤ 임무중심 관리

◀해설▶ 신공공관리론의 국정관리(Governance) 개념을 전통적인 관료제와 구별하여 출제한 문제이다. 【답】 ③

9. 목표관리(MBO)에 관한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 명확한 목표설정과 책임한계를 전제로 하나 정부기관의 목표를 구체적으로 설정하기는 어렵다.
- ② 목표관리는 실현가능성에 집착한 나머지 단기적이고 수량적인 목표를 강조하고 장기적이고 질적인 목표를 경시하는 경향이 있다.
- ③ 목표관리의 도입에는 추가적인 업무부담, 평가의 공정성 시비 등 어려움이 예상된다.
- ④ 목표관리는 집권화를 통하여 조직내 의사소통을 개선하고 행정의 효율성을 도모한다.
- ⑤ 목표관리는 실적에 기초한 업적평가의 실현이 가능하도록 객관적인 업무기준을 제시한다.

◀해설▶ 목표관리는 목표를 중시하는 민주적·참여적 관리 기법의 일종으로 상하조직성원의 참여과정을 통해서 조직의 공동목표를 명확히 하고 체계적으로 조직성원들의 개개목표 내지 책임을 합의하여 부과하여 수행결과를 사후에 평가하고 환류시켜 궁극적으로 조직의 효과성 향상에 기여하고자 하는 동태적·민주적 관리체제이다. 분권화를 강조한다. 【답】 ④

10. 현대 정부에서 엽관주의의 정당성으로 인정될 수 있는 것은?

- ① 공직에의 기회균등 ② 행정의 공평성 확보
- ③ 국민에 대한 공약 실현 ④ 능력에 의한 인사 실현
- ⑤ 공직의 안정성과 계속성 확보

◀해설▶ 엽관제의 단점은 ① 정권이 교체될 때마다 공무원이 대량 경질되어 정책의 일관성이나 행정의 안정성 저해 ② 공직을 위인설관하여 예산의 낭비와 행정의 비능률 초래 ③ 관료의 정당 사병화로 말미암아 행정의 공정성과 국민에 대한 책임성 저하 ④ 신분이 보장되지 않아 부정부패의 원인 제공 ⑤ 비전문가(Generalist)의 임용으로 행정의 전문성 저해 ⑥ 능력과 자격중심의 인사가 안되고, 임용의 기회균등 및 공정성 상실 등이며, 엽관주의의 장점은 정치적 민주화에 기여한다는 것 외에 ① 정당이념의 철저한 실현과 공약의 강력한 추진이 가능 ② 관직을 만민에게 개방함으로써 민주주의의 평등 이념에 부합 ③ 공직경질을 통하여 관료제의 특권화(관료주의화)와 침체를 방지 ④ 중대한 정책변동에 대응이 유리하고 관리자 양성이나 리더십 강화에 기여 ⑤ 국민의 지지를 받은 정당의 당원이 관직에 임명됨으로써 국민 의사를 존중하는 민주통제의 강화와 책임행정의 구현 ⑥ 행정의 민주성과 대응성, 참여성, 책임성 확보 가능 등이다. 【답】 ③

11. 행정과 경영의 유사성으로 볼 수 없는 것은?

- ① 관료제적 성격 ② 협동행위
- ③ 관리기술의 활용 ④ 의사결정

⑤ 평등원칙의 적용

◀해설▶ 행정에는 평등의 원칙이 적용되어 무임승차현상이 발생하지만 경영은 그렇지 않다. 【답】 ⑤

12. 정책평가에 있어서 X, Y 두 변수가 서로 관계가 있는데도 관계가 없는 것으로 나타나게 하는 제3수의 변수는?

- ① 매개변수 ② 선행변수 ③ 억제변수
④ 왜곡변수 ⑤ 구성변수

◀해설▶ 독립(원인)변수와 종속(결과)변수의 관계에 영향을 미치는 변수에는 허위변수(외재적 변수), 혼란변수, 매개변수, 선행변수, 구성변수, 억제변수, 왜곡변수 등이 있다.

- (1) 허위변수 : X가 Y에 전혀 영향을 미치지 않는 상태에서 X와 Y 모두에 영향을 미치는 외생변수
(2) 혼란변수 : X가 Y에 일부 영향을 미치는 상태에서 X와 Y에 모두에 영향을 미치는 외생변수
(3) 매개변수 : 독립변수와 종속변수 사이에서 독립변수의 결과인 동시에 종속변수의 원인이 되는 변수
(4) 선행변수 : 인과관계에서 독립변수에 앞서면서 독립변수에 대해 유효한 영향력을 행사하는 변수
(5) 구성변수 : 포괄적 개념의 하위변수를 말한다. 예를 들어 사회계층은 '포괄적 개념'이며, 교육수준, 수입, 직업, 가족적 배경 등은 이를 구성하는 '하위변수'이다.
(6) 억제변수 : 두 변수가 서로 상관관계가 있는데도 없는 것으로 나타나게 하는 변수를 말한다. 억제변수는 독립변수와 종속변수간의 사실적인 인과관계를 약화시키거나 아예 소멸시켜 버리게 된다.
(7) 왜곡변수 : 두 변수간의 사실상의 관계를 정반대의 관계로 나타나게 하는 변수 【답】 ③

13. 정책기획의 특성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 현재의 정책을 적극적으로 지지하는 현실지향성을 가진다.
② 정책결정자가 설정한 목표를 성취할 수 있는 목표지향성을 가진다.
③ 사전에 명시된 평가기준에 기초를 둔 합리성을 지향한다.
④ 개인의 의사보다는 집단지향성을 띤다.
⑤ 선택의 기회를 넓히는 선택지향성을 지닌다.

◀해설▶ 기획은 현실보다는 변화를 추구한다. 기획의 일반적인 특성은 목적지향성, 변화지향성, 선택지향성, 합리성, 집단지향성을 띤다. (1) 정책 결정자가 설정한 미래의 상태를 성취하고자 하는 목적지향성, (2) 현재의 상태를 어떤 바람직한 방향으로 변화시키려는 변화지향성, (3) 선택의 범위를 넓히고 선택의 기회를 확대시키는 선택지향성, (4) 선택이 정책결정에 의하여 사전에 명시적으로 설정된 평가기준에 기초를 두고 있다고 하는 합리성, (5) 기획은 개인이 아니라 어떤 한 공식적인 기관이 앞으로 취하고자 하는 의도가 무엇인가 하는 것을 표현한다는 집단지향성을 띤다. 【답】 ①

14. 행정기관의 예산확보 전략에 해당되는 것을 모두 고르면?

| | |
|-------------|------------------|
| ㄱ. 고객의 동원 | ㄴ. 역점사업의 활용 |
| ㄷ. 한도액의 설정 | ㄹ. 업무량과 단위원가 계산법 |
| ㄱ. 인간관계의 이용 | |

- ① ㄱ, ㄴ ② ㄱ, ㄴ, ㄷ
③ ㄱ, ㄴ, ㄷ ④ ㄷ, ㄹ
⑤ ㄴ, ㄹ, ㄱ

◀해설▶ 각 부서의 예산확보 전략은 다음과 같다.

- (1) 보편적 전략
1) 수혜자를 동원하는 방법
2) 신뢰를 확보하는 방법
3) 사업의 중요성을 강조하는 방법
(2) 상황적 전략
1) 역점사업 활용
2) 사업의 우선순위를 조정하는 방법
3) 기존예산 삭감저지 방법(기득권 보호방법)
4) 양보와 획득방법
5) 자료 및 정보를 이용하는 방법
6) 신규사업을 추가하는 방법
7) 맹점(정보격차)을 이용하는 방법
8) 언론매체의 지원을 얻는 방법
9) 기관장간의 정치적 해결방법(상급자에 호소)
10) 기존예산보다 조금 더 예산을 확보하는데 만족
11) 인맥(인간관계)을 활용하는 방법 등 【답】 ③

15. 미국 연방정부의 행정개혁에 관한 'Gore 보고서'에서 제시된 내용이 아닌 것은?

- ① 번문옥레(red tape)의 제거 ② 고객우선주의
③ 책임운영기관의 설치 ④ 권한의 하부위임
⑤ 기본(핵심)기능의 증시

◀해설▶ 책임운영기관(agency)의 설치는 영국의 Next Steps 프로그램(1988)에서 제시된 것이다. A.Gore부통령이 Clinton대통령에 제출한 1차보고서(From Red Tape to Result)에 의하면 ①②④⑤가 포함되어 있었다. 【답】 ③

16. 새로 개발된 항생제의 효과를 알아보기 위하여 환자들을 네 집단으로 나누어 각각 100mg, 75mg, 50mg, 25mg을 투여하였다. 실험집단을 여러개로 나누는 가장 중요한 이유는?

- ① 변수간의 통계적 상호작용을 알아보기 위함이다.
② 실험의 실행가능성을 높이기 위함이다.
③ 비선형적인 효과를 알아보기 위함이다.
④ 실험집단과 통제집단의 동질성을 확보하기 위함이다.
⑤ 외적타당성을 높이기 위함이다.

◀해설▶ 투여량이 다를 때 각각 어떠한 효과를 나타내는지 알아보기 위한 것으로 이는 비선형적 효과를 알아보기 위함이다. 【답】 ③

17. A.H Maslow가 제시한 욕구 중 공무원 교육훈련의 바우처(voucher)제도 및 공무원 안식년제와 가장 거리가 먼 것은?

- ① 생리적 욕구 ② 자기완성 욕구

- ③ 안전(안정) 욕구 ④ 사회적(친교적) 욕구
- ⑤ 인정(존경, 주제) 욕구

◀해설▶ 공무원 교육훈련을 위해 바우처제도의 운영 또는 안식년제를 운영하는 것은 공무원의 자기충전이나 능력개발과 관련된 것으로, 가장 하위욕구인 생리적 욕구가 가장 거리가 멀다. 【답】 ①

18. 1970년대 이후 선진국 정부부문에서 진행되고 있는 재정개혁의 주요한 내용으로 볼 수 없는 것은?

- ① 회계감사의 완화 ② 재정규제의 완화
- ③ 재정성과의 증시 ④ 비용에 대한 인식
- ⑤ 재무관리에 대한 권한의 분권화

◀해설▶ 성과중심의 재무행정, 재무관리권한의 분권, 비용가치의 증대와 함께 회계감사의 중점이 합법성 감사 외에 경제성, 능률성, 효과성 감사로 확대되어 왔다. 【답】 ①

19. 공기업의 관리원칙에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 공기업은 원칙적으로 사기업에 의해 공급되기 어려운 공공서비스를 공급한다.
- ② 공기업은 국민의 세금으로 운영되기 때문에 공공규제의 대상이 되어야 한다.
- ③ 공기업의 책임경영은 중시되어야 하지만 공기업이 수익성만을 목적으로 하지는 않기 때문에 독립채산제의 도입은 엄격히 제한된다.
- ④ 공기업은 화폐단위로 측정될 수 있는 생산활동을 수행하기 때문에 생산성의 향상을 주된 관리원칙으로 삼아야 한다.
- ⑤ 공기업이 공급하는 서비스에는 산업기반적 서비스, 독점적 서비스 및 생활필수적 서비스 등이 포함된다.

◀해설▶ 공기업은 공공성과 기업성을 함께 추구한다. 기업성 측면에서 볼 때 가능한 한 독립채산제의 도입이 필요하다. 독립채산제는 수지적합의 원칙, 자본의 자기조달원칙, 이익금의 자기처분 등을 그 내용으로 한다. 【답】 ③

20. 행정책임을 보장하기 위한 행정통제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 행정통제의 목적은 불법·부당하거나 비능률적인 행정행위를 사전·사후에 방지하는 것을 포함한다.
- ② 오늘날의 행정은 재량의 범위가 넓고 가치배분의 기능을 수행하므로 행정통제의 필요성이 크다.
- ③ 외부통제는 주로 행정의 민주성을 확보하는데 그 목적이 있다.
- ④ 정당과 압력단체에 의한 행정통제는 국민이 직접행정을 통제하는 민중통제라고 볼 수 없다.
- ⑤ 행정부 스스로에 의한 내부통제의 주목적은 행정의 능률성을 확보하는데 있다.

◀해설▶ 정당과 압력단체에 의한 행정통제는 민중통제의 범주에 포함된다. 의회에 의한 통제가 아니다. 【답】 ④

21. 불확실한 환경에 대한 조직의 적절한 반응이 아닌 것은?

- ① 매트릭스 조직의 활용 ② 필요한 전문가의 흡수
- ③ 수평적 의사전달의 활성화 ④ 절차의 강조
- ⑤ 유기적 구조의 형성

◀해설▶ 행정절차를 강조한다는 것은 법규나 규칙이 엄격하게 설정되어 있고, 이를 엄수한다는 의미이기 때문에 불확실한 환경에 신속하게 대응하는 것을 곤란하게 만든다. 결과중심의 행정이라야 불확실한 환경에 대응이 용이하다. 【답】 ④

22. 광역자치단체와 기초자치단체 사이에 경합되는 사무의 배분기준으로 옳지 않은 것은?

- ① 재정자립도 ② 규모의 경제
- ③ 지역간 외부성 ④ 지역간 분쟁가능성
- ⑤ 현장 접근성

◀해설▶ 규모의 경제나 지역간 외부성, 지역간 분쟁가능성이 있는 사무는 광역자치단체에 배정하는 것이 좋다. 그리고 현장 접근가능성이 낮은 사무도 그러하다. 현실적으로 기초자치단체간의 분쟁가능성이 있는 사무는 중간자치단체의 사무로 하고 있다. (과거 우리의 소방사무가 시·군사무였지만 산발발생시 경계가 애매하고 책임소관이 불분명하여 분쟁방지과 규모의 경제 등을 고려하여 이를 도사무로 전환, 1992). ①의 재정자립도가 일반적인 기준은 아니다. 자치단체간 일반적인 기능(사무)배분의 원칙은 다음과 같다.

- (1) 불경합의 원칙(권한·책임 명확화의 원칙) : 국가와 각급 지방자치단체가 그 사무를 처리함에 있어서 서로 경합하지 아니하도록 사무의 소속과 그 처리의 책임을 명백히 하여야 한다.
- (2) 현지성의 원칙(기초자치단체우선의 원칙) : 사무를 민주적으로 수행하기 위하여 주민통제가 용이한 기초자치단체에 가능한 한 많이 배분하여야 한다.
- (3) 종합성의 원칙 : 사무를 종합적으로 처리하기 위하여 국가의 특별지방행정기관보다는 일반 지방자치단체에 사무를 집중적으로 배분하여야 한다.
- (4) 경제성의 원칙(능률적 집행의 원칙) : 능률적 집행을 위하여 사무를 각 단체의 규모, 행·재정능력, 인구수 등을 고려하여 최소의 비용으로 최대의 효과를 도모할 수 있는 단체에 배분하여야 한다.

【답】 ①

23. 행정과정상 불확실성에 대한 대응방법으로 옳지 않은 것은?

- ① 표준화 ② 지식과 정보의 수집
- ③ 가의성 장치 ④ 권한의 집중
- ⑤ 한정적 합리성 확보

◀해설▶ 집권화보다는 분권화가 필요하다. 표준화에 대해서는 양면성이 있다. 불확실한 환경에서 행동의 변이성을 억제하기 위해 표준화가 필요하다고 볼 수 있다. 그러나 지나친 표준화나 공식화는 변화하는 환경의 요구에 신속한 적응을 곤란하게 만든다.

【답】 ④

24. 직위분류제에 관한 일반적 설명으로 옳지 않은 것은?
- ① 직위분류제는 직위가 요구하는 직무의 내용, 성격, 그리고 자격요건에 따라 채용시험, 교육훈련, 전보 및 승진 등을 시행함으로써 인사행정의 합리적 기준을 제공한다.
 - ② 직위분류제는 계급제에 비해 분류구조와 보수체계가 단순하고 탄력적이므로 인력활용의 융통성을 높여준다.
 - ③ 직위분류제는 계급제에 비해 직무의 내용이나 수준이 명확하게 나타나므로 직위 간의 권한과 책임의 한계를 명확히 해준다.
 - ④ 직위분류제는 특정 직위의 전문가를 요구하므로, 계급제에 비해 일반적 관리능력을 가진 일반행정가의 확보나 양성이 어렵다.
 - ⑤ 직위분류제는 계급제에 비해 업무의 전문화를 통한 전문적 행정관리에 역점을 두으로써 상위 직급에서의 업무통합이 어렵다.

◀해설▶ 계급제가 직위분류제보다 분류구조와 보수체계가 단순하며, 획적인 인사이동 등이 자유롭기 때문에 전반적으로 인사의 융통성을 높여준다. 【답】 ②

25. 정책집행의 성공가능성에 대한 설명으로 타당하지 않은 것은?
- ① 재분배정책보다 분배정책인 경우 집행의 성공가능성이 높다.
 - ② 정책목표와 그것을 달성하기 위한 수단이 구체적일수록 집행의 성공가능성이 높다.
 - ③ 비용부담은 소수에게 집중되고 편익은 불특정 다수에게 분산될 경우 집행의 성공가능성이 높다.
 - ④ 집행자들이 지적 능력과 업무에 대한 전문성이 높을 때 집행의 성공가능성이 높다.
 - ⑤ 정책대상집단의 규모가 작고 격리되어 있는 경우 집행의 성공가능성이 높다.

◀해설▶ 비용부담이 소수에게 집중된다는 것은 개개인의 입장에서 볼 때 체감비용부담이 대단히 크다는 것을 의미한다. 따라서 이들은 이익집단을 형성하여 정책집행에 필사적으로 반대할 가능성이 높다. Crenson은 문제특성론에서 정책의체채택이 이루어지기 어려운 경우로서 비용부담이 소수에게 집중되고 편익은 불특정다수에게 분산될 경우를 들고 있다. 【답】 ③