

- ③ 철의 삼각(Iron Tringale)은 하위정부와 같은 뜻으로 사용되는 개념으로서 의회 상임위원회(분과위원회), 행정부처와 이익집단간의 관계가 통합성이 지극히 높으며, 일종의 동맹관계를 형성하고 있다고 하여 사용되는 개념이다.
- ④ 이슈네트워크는 Helco가 하위정부나 철의 삼각을 비판하기 위하여 제기한 개념으로서 미국에서 이익집단이 수적으로 크게 늘어나고 다원화됨에 따라 하위정부식 정책결정이 용이해 졌다고 주장한다
- (답) ④ 이슈네트워크는 Helco가 하위정부나 철의 삼각을 비판하기 위하여 제기한 일종의 가변적 공동체모형으로서 미국에서 이익집단이 수적으로 크게 늘어나고 사회가 고도로 다원화됨에 따라 하위정부식 정책결정이 어려워졌다고 주장한다.
- ②의 경우 재분배정책은 대통령 등 엘리트들이 주도하므로 엘리트이론이 나타나고, 분배정책은 이익의 분배와 관련되므로 하위정부모형, 포크패럴, 로그롤링 등의 정치행태가 나타난다.(2006 선행정학 p.382)

[문 4] 탈관료제 조직모형인 애드호크라시(adhocracy)에 대한 기술 중 옳지 않은 것은? *

2005 국가7급

- ① 수평적 역할 분화가 잘 되어 있다.
 ② 조직 환경이 복잡하고 동태적일수록 잘 기능할 수 있다.
 ③ 구성원간 유기적 협력의 가능성이 크다.
 ④ 구성원들의 행동조율이 공식적인 법규나 절차에 의해서 이루어지기 어렵다.
- (답) ① ①의 경우 애드호크라시는 엄격한 분업과 계층제의 원리에 따르지 않으므로 구조적 복잡성이 낮은 조직이라는 점에서 보면 문제가 있는 지문이지만 애드호크라시도 복잡성이 낮은 가운데 수평적 분화(사람의 전문화)는 상당히 이루어져 있는 전문가 조직이라는 점에서 보면 수평적(횡적)인 역할 분화는 고도로 이루어진 조직이라 할 수 있다(이창원외). 다만 수평적 ‘역할’분화라는 표현이 출제자가 ‘업무’의 분화(분업)를 전제로 출제하였다면 틀린 지문이 될 것이다. 또한 ③의 경우 애드호크라시 등 탈관료제모형들은 대체로 ‘엄격한 경계나 분업개념을 타파하고 전문가들간에 유기적인 협동체제를 구축하고 있다는 점’(오석홍)과 엄격한 분업보다는 팀워크의 극대화 등을 감안할 때 맞는 지문으로 볼 수 있다. 애드호크라시와 조직구조의 복잡성의 관계에 대한 다음 정리를 참고하기 바란다.

<정리> 애드호크라시와 수평적 분화
(이창원, 오석홍 등 문헌 종합)

1. 애드호크라시의 구조적 특성

구조적 차원에서 볼 때 애드호크라시는 크게 세 가지 특성을 지닌다고 볼 수 있다. 그것은 복잡성·공식화·집권화 정도가 모두 낮다는 것이다. 즉 조직구조가 복잡하지 않고, 형식주의나 공식성에 얽매이지 않으며, 의사결정이 분권화되어 있다는 것이다.

(1) 낮은 수준의 복잡성

일반적으로 복잡성(complexity)이라 하면 분화의 정도(degree of differentiation)를 말하며 이는 수직적 분화와 수평적 분화 두 가지가 있다. 수직적 분화는 계층화의 정도를 말하며 수평적 분화는 횡적인 분화로서 여기에는 다시 직무(일)의 분화(전문화, 분업)과 사람의 전문화 두 가지가 있다. 일의 전문화는 사람의 전문화가 아니라 전통적인 기계적 구조에서처럼 업무를 미세하게 나누어 비전문가들도 할 수 있도록 하는 업무의 분화(분업)인 반면, 사람의 전문화는 일을 미세하게 나누는 것이 아니라 고도로 훈련받은 전문가들이 포괄적인 업무를 수행할 수 있게 하는 분화형태이다.

이렇게 볼 때 애드호크라시는 우선 수직적 분화의 수준이 아주 낮다. 애드호크라시가 다계층의 계층적 관리구조를 갖지 않는 이유는 애드호크라시가 유연성이 필요한데 계층이 많으면 유연한 적응능력을 잃게 되기 때문이며, 또한 전문요원들은 대부분 원하는 행동규범을 내면화하고 있어 감독의 필요성이 높지 않기 때문이다.

수평적 분화의 경우 애드호크라시는 양면적 성격을 보인다. 애드호크라시는 일의 전문화(분업) 수준은 낮지만(넓은 직무범위) 사람의 전문화는 상당히 높은 편이다(이창원외 ; p.459). 애드호크라시가 전반적인 복잡성(분화)의 수준이 낮다고 하면서도 고도의 수평적 분화가 이루어진 구조를 갖고 있다고 하는 이유는 애드호크라시는 엄격한 분업을 꺼려하며 넓은 직무범위를 갖추고 있지만 기본적으로는 훈련된 전문요원들로 구성되어 있어 사람의 전문화에 따른 수평적 분화 정도는 매우 높기 때문이다. 결국 일의 전문화와 사람의 전문화와는 관계가 없다는 결론에 이르게 된다.

(2) 낮은 수준의 공식화

애드호크라시는 공식화의 성격이 약한 반면에 전문성은 강하다. 애드호크라시는 규칙과 규정이 거의 없으며 존재한다 해도 그 성격이 엄격하지 않고 명문화되어 있지 않다. 애드호크라시는 신속한 결정과 유연성을 필요로 하기 때문에 공식화가

- ① 상위직에 대한 정치적 임용 확대
 - ② 분권적 인사정책
 - ③ 공무원단체의 인정
 - ④ 엄격한 직위분류제의 운용
- (답) ④ 적극적 인사행정은 과학적 인사보다는 탄력성과 융통성을 가미하는 현대적 인사제도로써 엄격한 직위분류제나 실적제 인사에 계급제적 요소나 정치적 측면을 보완한 것이다.(2006 선행정학 p.1014)

【문10】 다음 중 행정서비스의 품질관리 전략과 관련이 없는 것은? * 2005 국가7급

- ① 민간기업이 활용하는 총체적 품질관리 기법을 행정에 도입한 것은 질 높은 공공서비스 제공체제를 구축하고자 하는 것이다.
 - ② 우리나라는 노무현정부에서 비로소 행정의 책임성 확보와 주민참여를 위하여 행정서비스 현장제를 도입하여 운영하고 있다.
 - ③ 행정서비스 현장제는 공급자 중심에서 고객중심의 서비스를 제공하여 고객만족의 행정을 구현하려는 공공서비스의 품질관리 전략의 일환이다.
 - ④ 주민평가제는 공공서비스에 대하여 시민으로 하여금 정부의 활동을 평가하게 하는 일종의 고객 만족도 조사이다.
- (답) ② 행정서비스 현장제도는 노무현정부가 아닌 김영삼정부말기인 1997년 대통령훈령으로 ‘행정서비스 현장제정지침’이 만들어지면서 김대중정부들어 우편서비스현장, 향만서비스현장 등이 본격제정, 운용되기 시작하였다.(2006 선행정학 p.1488)

【문11】 계급제와 직위분류제를 비교한 것으로 옳은 것은? * 2005 국가7급

- ① 계급제가 외부환경에 대한 대응력이 상대적으로 강하다.
 - ② 직위분류제가 현직자의 근무의욕을 높이는 데 상대적으로 유리하다.
 - ③ 인사권자의 리더십은 계급제가 보다 더 강하다.
 - ④ 직위분류제는 부서 간 협조와 교류를 보다 원활하게 한다.
- (답) ③ 인사권자에게 보다 많은 재량권과 융통성을 주어 리더십을 강화시켜주는 것은 계급제이다. ①의 경우 계급제는 지나친 신분보장 및 폐쇄형의 인사제도이므로 공직사회를 일반사회와 격리시켜 국민의 여망에 민감하게 대응하지 못하게 함으로써 외부환경변화에 대응력을 저하시키고 공직사회의 경직성을 초래하는 폐단이 있다(유민봉). ②의 경우 직위분류제는 개방형이므로 재직자의 승진기회 제약 등 근무의욕을 저하시키며, ④의 경우 직

위분류제는 형적인 교류와 조정이 원활하지 못하다.(2006 선행정학 p.1046)

【문12】 다음 입찰방식들 중 민간기업의 경쟁성과 공공의 품질 확보를 동시에 추구하고 있어서 정부부문에서 보편적으로 많이 채택하고 있는 계약자 선정방식은 무엇인가? *

2005 국가7급

- ① 제한입찰
 - ② 수의계약
 - ③ 최저가낙찰제
 - ④ 적격심사에 의한 최저가낙찰제
- (답) ④ 정부의 입찰방식에는 크게 민간기업의 경쟁을 촉진하려는 최저가낙찰제와 공공시설의 부실을 막고 품질을 향상시키기 위한 적격심사제 두 가지가 있다. 정부부문의 입찰은 공식적으로는 최저가낙찰제를 원칙으로 하고 예외적으로 대통령령에 의하여 사전심사제(적격심사제)를 보완적으로 활용할 수 있도록 되어 있으나, 예외가 원칙을 압도하여 적격심사제의 폐단이 문제가 되고 있다. 따라서 우리정부의 입찰방식은 적격심사제와 최저가낙찰제가 결합된 ‘적격심사에 의한 최저가낙찰제’가 보편적으로 사용되고 있다고 볼 수 있다.

<정리> 정부입찰의 허와 실

정부가 공공공사의 입찰을 붙일 때는 원칙적으로 최저가낙찰제를 시행토록 법에 규정되어 있다. 국가계약법(제10조 제2항)은 ‘국고의 부담이 되는 경쟁입찰에서 충분한 계약이행능력이 있다고 인정되는 자로서 최저가격으로 입찰한 자’라고 규정하고 있다. 그러나 단서규정으로 ‘기타 계약의 성질 규모 등을 감안해 대통령령으로 특별히 기준을 정한 경우에는 그 기준에 가장 적합하게 입찰한 자’라고 예외 규정을 두고 있다. 즉, ‘최저가낙찰제’를 원칙으로 하되 예외적인 경우에 한해 시행령으로 별도 규정을 뒤 낙찰 방식을 정하게 한 것이다. 하지만 문제는 예외가 원칙을 압도해 사실상 시행령이 법 취지를 완전히 훼손하고 있다는 점이다. 국가계약법시행령(제42조)에는 ‘경쟁입찰에서 예정가격 이하로서 최저가격으로 입찰한 자의 순으로 당해계약이행능력을 심사하여 낙찰자를 결정한다’고 규정, 사실상 ‘적격심사제’가 원칙이 되도록 만든 것이다. 이에 따라 우리의 경우 경쟁입찰시 낙찰자 결정에서는 입찰가격 이외에도 이행실적, 기술능력, 재무상태, 과거 계약이행 성실도 등 적격성을 종합적으로 심사하도록 규정하고 있다.

‘최저가낙찰제’는 말 그대로 가장 낮은 가격을 써낸 입찰자에게 공사를 주는 방식으로 국내의 거의 모든 민간 건설업체들도 하청업체를 고를 때 최저가낙찰제를 사용한다. 선진국 대부분도 이 방식을 택하고 있으며 국내 건설업체들이 해외에서 공사를 수주할 때도 이 방식이 사용된다.

그러나 우리 정부의 관급공사의 경우 부실공사를 방지한다는 명분으로 적격여부를 사전에 심사하는 ‘적격심사제’를 도입하고 있는데 ‘적격심사제’란 공공사업 발주자인 정부가 부실공사 방지(품질확보)를 명목으로 일정 낙찰률미만으로 낙찰되지 않도록 일정수준의 낙찰하한선을 만들어두는 제도인데 이는 결국 정부가 일정한 선에서 적절한 가격을 심사해 건설업체들의 이윤을 보장해주는 방식이다.

【문13】 다음 중 우리나라에서 현재 도입·시행하고 있지 않은 제도는? * 2005 국가7급

- ① 주민소환제도
- ② 주민투표제도
- ③ 주민감사청구제도
- ④ 정보공개청구제도

(답) ① 주민소환제도는 2006.5 법제정으로 도입은 되었으나 시행은 2007.5.25 이다. ②의 주민투표제도는 2004.7.29이후 시행되고 있으며, ③④도 현재 시행중인 제도이다.(2006 선행정학 p.959-p.961)

【문14】 행정의 시정조치 가운데 실적이 목표에서 이탈된 것을 발견하고 후속행동이 전철을 밟지 않도록 시정하는 통제를 의미하는 것은? * 2005 국가7급

- ① 부정적 환류통제
- ② 긍정적 환류통제
- ③ 결정론적 통제
- ④ 추계적 통제

(답) ① 시정조치(환류)에는 부정적(소극적)환류와 긍정적(적극적)환류 두 가지가 있다. 전자는 실적이 목표에서 이탈했을 때 오류를 시정하는 것이며, 후자는 목표가 바람직하지 않을 때 이를 수정하는 것이다.(2006 선행정학 p.1398)

【문15】 다음 정책문제 구조화의 기법을 설명한 것 중 옳지 않은 것은? * 2005 국가7급

- ① 계층분석은 문제 상황의 가능성 있는 원인을 식별하기 위한 기법이다.
- ② 시네틱스(synetics)는 유사한 문제의 인식을 촉

진하기 위하여 고안된 방법이다.

- ③ 브레인스토밍(brainstorming)은 문제 상황을 식별하고 개념화하는 데 도움을 주는 아이디어, 목표, 전략을 끌어내기 위한 방법이다.
- ④ 경계분석은 문제상황을 정의하고 분류하기 위하여 사용되는 개념을 명백하게 하기 위한 기법이다.

(답) ④ W.Dunn은 정책문제의 구조화방법으로써 계층분석, 시네틱스, 브레인스토밍, 텔파이기술, 경계분석, 분류분석 등을 제시하고 있다. ④의 경우 문제상황을 정의하고 분류하기 위하여 사용되는 개념을 명백하게 하기 위한 기법은 경계분석이 아니라 ‘분류분석’이다. 경계분석이란 문제의 형성체계, 즉 메타문제(meta-problem)가 완전한 것인가를 추정하는 방법이다.(2006 선행정학 p.372)

【문16】 우리나라 책임운영기관에 대해 옳게 기술한 것은? * 2005 국가7급

- ① 책임운영기관의 기관장은 전체 직원에 대하여 임용권을 가진다.
- ② 책임운영기관의 구성원은 공무원신분이다.
- ③ 모든 책임운영 기관이 동일한 평가지표에 의해 평가된다.
- ④ 원칙적으로 일반회계로 운영된다.

(답) ② 우리나라 책임운영기관은 정부조직이며, 구성원도 공무원신분이다. ①의 경우 직원의 임용권은 소속중앙행정기관장이 가지며, ③의 경우 기관의 성격에 따라 다양한 성과평가지표가 사용된다. ④의 경우 특별회계로 운영된다.(2006 선행정학 p.713)

【문17】 참여정부의 지방분권화 정책에 따라 국가균형발전특별법이 제정되고 국가균형발전특별회계가 신설됨에 따라 폐지된 제도는? * 2005 국가7급

- ① 지방교부세제도
- ② 지방양여금제도
- ③ 국고보조금제도
- ④ 지방채발행제도

(답) ② 지방양여금제도는 균형적 지역발전을 위하여 1991년 도입된 제도로서 2005.1 지방양여금제도가 폐지되고 양여금의 주재원이었던 주세는 전액 국가균형발전특별회계 재원으로 사용되고 있다. 따라서 지방양여금제도는 국가균형발전특별회계 제도로 전환된 것이라 할 수 있다.(2006 선행정학 p.955)

【문18】 지방자치단체는 사업을 수행하기 위해 다양한 재원으로부터 경비를 조달한다. 다음 중 지방자치단체의 자주재원이라고 할 수 있는

