

2010 서울9급

담당 : 방성은 교수(남부고시학원 행정학 전임)

- 문제가 전반적으로 평이하게 출제되어 평소에 이론수업을 충실히 들은 수험생들은 고득점받으실 수 있었으리라 생각합니다.
- 논란이 되는 문제는 없었습니다.
- 3편 조직론에서 8문제나 출제되었으며 인사행정, 재무행정, 지방행정은 각 문제씩 출제가 되어서 편별 문제 구성에서 객관성 확보가 되지 않았습니다.
- 수험생의 편의를 위하여 편별로 문제를 재구성하였습니다.

1. 행정의 대외적 민주성을 확보하기 위한 것과 가장 거리가 먼 것은?

- ① 행정인의 행정윤리 확립
- ② 책임행정의 확보
- ③ 일반국민의 행정참여
- ④ 과도한 침해에 대한 제도적 구제장치
- ⑤ 파레토 최적

해설 : 대외적 민주성은 국민의사를 존중하여 국민의 요구를 수렴하고 이를 행정에 반영함으로써 대응성 있는 행정을 실현하고 국민에게 책임을 지는 책임행정을 구현하는 것이다(by the people, for the people, of the people). ⑤ 파레토최적은 최적의 자원배분상태로서 자원이 가장 합리적으로 배분되어 사회전체의 경제적 후생이 극대화되는 이상적인 상태이므로 능률성을 판단하는 기준이며 민주성과는 무관하다. 민주성은 오히려 능률성과 상충되는 경향이 강하다.(2010 비타민행정학 66, 144페이지) 답 : ⑤

2. 다음 중 정부에 대한 이해를 달리하는 제도는?

- ① 공립학교의 운영
- ② 성과연계예산
- ③ 법규중심의 통제
- ④ 계층제 조직
- ⑤ 수습중심의 재해대책

해설 : ②만 성과중심의 기업가적 정부에 해당되면 나머지는 전통적 정부의 모습이다. ① 공립학교의 운영은 정부가 직접 교육서비스를 제공하는 것으로서 전통적 정부의 역할에 해당되며 기업가적 정부는 이러한 rowing기능(서비스를 직접 제공) 보다는 steering 기능(목표설정, 전략, 정책결정, 민간유도 등)을 하는 촉진적 정부를 강조한다.(2010 비타민행정학 267~270페이지) 답 : ②

04 전통적 정부관료제와 신공공관리론의 기업형 정부 비교

구 분	전통적 정부관료제	신공공관리론의 기업형 정부
정부의 역할	노젓기(rowing)	방향잡기(steering) 역할
정부의 활동	조정과 통제, 분절적 행정	할 수 있도록 지원, 이음매 없는 행정
서비스 공급방식	독점적 공급, 직접 공급	경쟁 공급(민영화, 민간위탁 등), 권한위임
행정관리기제	행정 메커니즘	시장 메커니즘
행정관리방식	법령·규칙 중심 관리	임무·성과 중심 관리
	투입 중심 예산	성과 연계 예산
	지출 지향	수익 창출
	사후 대처	사전 대처(예측과 예방)
	명령과 통제	참여와 팀워크 및 네트워크 관리
행정의 지향점	공급자(관료 및 행정기관) 중심	수요자(고객) 중심
책임성 확보방법	계층제적 책임 확보	참여적 대응성 확보
국 가	행정국가	신행정국가
정부의 모습	경성정부(hard government)	연성정부(soft government)
공익관	법률로 표현된 정치적 결정	개인들의 총이익

3. 신공공관리론(New Public Management)에 대한 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 성과평가에 대한 지나친 집착으로 공무원의 창조적 사고를 억제할 수 있다.
- ② 행정의 관리적 측면을 강조한다.
- ③ 공공서비스 제공에 대한 민간부문의 적극적인 역할분담을 강조한다.
- ④ 기업경영의 논리와 기법을 정부에 도입, 접목하려는 노력이다.
- ⑤ 공공서비스에 대한 수요충족을 위하여 규제강화를 주장한다.

해설 : ⑤ 신공공관리론은 규제를 과감하게 완화 또는 철폐함으로써 시장의 자생적 질서를 회복하게 하고 불합리한 규제로 억눌린 민간의 자율성과 창의성을 고양시킬 것을 강조한다. 또한 외부규제 뿐만 아니라 관리자의 능력을 제약하는 내부규제(번잡한 절차와 불필요한 규정)도 완화해야 함을 강조한다. (2010 비타민행정학 269페이지) 답 : ⑤

(7) 시장지향적 정부 - 2010 비타민행정학 269페이지

- ① 의의 : 신공공관리론에서는 경쟁원리를 핵심으로 하는 시장화를 지향하고 민간부문의 생산성을 향상시키기 위하여 각종 규제를 완화 또는 철폐할 것을 강조한다.
- ② 내부시장화 : 수익자부담주의, 시장성테스트 등 행정기관 내에서 시장과 같이 비용과 원가개념을 갖고 경제적인 방법으로 거래하고 경쟁하는 것을 의미한다.
- ③ 외부시장화 : 민영화, 공동생산 등
- ④ 규제 완화 : 규제를 과감하게 완화 또는 철폐함으로써 시장의 자생적 질서를 회복하게 하고 불합리한 규제로 억눌린 민간의 자율성과 창의성을 고양시킬 것을 강조한다.

4. 로위(T. J. Lowi)의 정책분류 중 분배정책과 가장 거리가 먼 것은?

- ① 수출 특혜금융
- ② 지방자치단체에 대한 국가 보조금 지급
- ③ 임대주택의 건설
- ④ 주택 자금의 대출
- ⑤ 택지분양

해설 : 분배정책은 정부가 특정한 개인, 기업체, 조직, 지역사회에 공공서비스와 편익을 제공해주는 정책이다. 임대주택건설은 저소득층에게 주택을 임대해주는 것으로서 재분배정책에 해당된다.(2010 비타민행정학 359~360페이지) 답 : ③

③ 재분배정책 - 2010 비타민행정학 360페이지

① 의의 : 재분배정책(再分配政策, redistributive policy)은 고소득층으로부터 저소득층으로의 소득이전을 목적으로 하는 정책이다.

| 소득세의 누진세율, 특별소비세, 종합부동산세, 영세민취로사업, 임대주택건설, 저소득층 세액감면 등

5. 다음 중 시민이 바라는 정책은 직선에 의한 시장선출이나 지방의회 구성에서 출발된다는 주장을 뒷받침 할 수 있는 이론은?

- ① 다원주의
- ② 엘리트론
- ③ 제한된 엘리트론
- ④ 계급주의
- ⑤ 조합주의

해설 : Dahl의 다원적 권력모형에 대한 내용으로서 다원주의가 답이다.(2010 비타민행정학 367페이지) 답 : ①

(3) Dahl의 다원적 권력이론

① 의의 : Dahl은 「누가 지배하는가?(Who Governs?)」(1961)라는 저서를 통하여 미국 뉴헤븐 시를 대상으로 170여 년간(1780~1950년대)의 주요 정책결정사항들을 조사한 결과, 정치적으로 특권화되고 경제적으로 막강한 재력을 가지고 있는 엘리트들이 평범한 시민보다 더 큰 권력을 행사한다는 사실을 부정하지는 않았지만 어떤 지배적인 또는 영원한 엘리트가 정치과정을 지배할 수는 없다고 주장하면서 과두적인 사회에서 다원주의적 사회로 변모해 오고 있다고 강조하였다.

② 내 용

㉠ 엘리트의 다원화·분산화 : 엘리트가 존재하기는 하지만, 과거와 달리 1950년대에는 부(富), 지위, 명성, 정보 등을 엘리트가 분할소유하고 있기 때문에 ㉡ 영향력의 행사의 범위에 있어서도 분산되며, ㉢ 분산된 엘리트들은 전체로서의 응집력과 단결력이 약하고 상호 간에 갈등이 발생하기도 한다.

㉣ 엘리트의 대중요구 민감성과 경쟁 : 엘리트들은 대중의 요구에 민감하게 반응하여 선거와 같은 엘리트 간의 정치적 경쟁으로 대중의 이익이 최대한 정책에 반영된다.

6. 정책영향의 평가에 대한 타당성의 세 측면에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 구성의 타당성은 처리, 결과 모집단 및 상황들에 대한 이론적 구성요소들이 성공적으로 조작된 정도를 말한다.
- ② 통계적 결론의 타당성은 만일 정책의 결과가 존재하고 이것이 제대로 조작화 되었다고 할 때 우리가 이에 대한 효과를 찾아낼 만큼 충분히 정밀하고 강력하게 연구 설계가 되어진 정도를 말한다.
- ③ 내용적 타당성이란 조작화된 변수들 간의 실질적 내용이 일치하는 정도를 말한다.
- ④ 내적 타당성이란 조작화된 결과에 대하여 찾아낸 효과가 다른 경쟁적 원인들에 의해서가 아니라 조작화된 처리에 의한 것이라는 추정의 정도를 말한다.
- ⑤ 외적타당성이란 조작화된 구성요소들 중 관찰된 효과가 원래의 연구가들에 의해서 다른 이론적 구성요소에도 일반화 될 수 있는 정도를 말한다.

해설 : Cook과 Campbell(1979)은 타당성을 4가지로 세분화했는데 구성적 타당성, 통계적 타당성, 내적 타당성, 외적 타당성이다. 내용적 타당성은 정책평가의 타당성과 무관하다. 답 : ③

01 타당성

타당성(Validity)은 경험적 조사연구를 통하여 원인변수(정책수단)와 결과변수(의도한 효과)를 얼마나 진실에 가깝게 추론하는가 하는 정도를 의미한다. Cook과 Campbell(1979)은 타당성을 4가지로 세분화하였다. | 30일간 과식하여 “과식하면 살이 쪼다.”라는 가설을 실험

(1) 구성적 타당성(construct validity)

처리, 결과, 모집단 및 상황들에 대한 이론적 구성요소들이 성공적으로 조작화된 정도를 의미한다. | 과식=하루 3,000kcal 이상 섭취, 비만=120% 이상

(2) 통계적 결론의 타당성(statistical conclusion validity)

만일 정책의 결과가 존재하고 이것이 제대로 조작화되었다고 할 때, 이에 대한 효과를 찾아낼 수 있을 만큼 충분히 정밀하고 강력하게 연구설계가 되어진 정도를 의미한다. 제1종 오류(옳은 가설 기각)와 제2종 오류(틀린 가설 채택)를 범하게 되면 통계적 결론의 타당성은 낮아진다.

| “소식하면 살이 쪼다.” 등은 잘못된 연구설계

(3) 내적 타당성(internal validity)

- ① 의의 : ㉠ 일반적 의미의 타당성으로서, 내적 타당성은 인과적 결론의 적합성 정도를 의미한다. 즉, 나타난 결과가 추정된 원인(정책수단)에 기인한 것인가를 정확히 판단해 낸다면 내적 타당성이 높다고 할 수 있다. ㉡ 쉽게 말하면 진정한 정책효과가 있을 때 이 효과가 있다고 판단하거나 사실상 정책효과가 없을 때 이 효과가 없다고 정확히 밝혀내면 내적 타당성이 높다고 한다. ㉢ 정책평가를 위하여 고찰된 모든 통계적 실험적 방법들은 내적 타당성을 제고하는 것을 1차적 목표로 삼고 있다.

| 과식이 10kg 체중 증가의 원인인 것을 정확히 밝혀 낸.

② 인과적 추론의 조건

- ㉠ 시차적으로 원인이 결과에 앞서야 하고(시간적 선행조건)
- ㉡ 원인과 결과는 공동으로 변해야 하며(공동변화의 조건)
- ㉢ 결과는 원인에 의해서만 설명되어야 하며 제3의 변수에 의하여 설명될 가능성이 배제되어야 한다(경쟁가설 배제의 원칙).

(4) 외적 타당성(external validity)

어떤 특정한 상황에서 얻은 인과적 결론의 적합성을 다른 상황에 일반화시킬 수 있는 것을 의미한다. 즉, 특정 상황하에서 타당한 평가가 다른 상황에서도 타당하면 외적 타당성이 높다고 할 수 있다. | 다른 사람이 동일한 실험을 한 결과, 그 사람도 10kg 증가

7. 정책평가의 목적으로 적절하지 않은 것은?

- ① 정책대안의 예측과 결과에 대한 비교 평가
- ② 목표의 충족 여부 파악
- ③ 성공과 실패의 원인 제시
- ④ 목표달성을 위해 사용된 수단과 하위목표의 재구성
- ⑤ 효과성을 증진시키기 위해 여러 기법을 사용하는 실험과정으로의 유도

해설 : 정책분석과 정책평가는 지적 활동이라는 점에서는 같지만, 정책대안을 기점으로 정책분석은 사전적 지적 활동인 반면 정책평가는 사후적 지적 활동이다. ① 정책대안을 예측하고 그 결과를 비교평가하는 것은 정책평가가 아니라, 정책분석에 해당된다. 나머지는 정책평가의 목적이다.(2010 비타민행정학 462페이지) 답 : ①

02 정책분석의 범위(Edward III & Sharkansky)

(1) 문제의 정의

문제를 구성하고 있는 원인들을 밝혀 설명하고 구성하는 단계이다.

(2) 목표의 우선순위 설정

실현시키고자 하는 가치들의 주요 순서에 따라 목표들의 순위를 설정한다.

(3) 대안의 탐색과 자료수집

목표를 성취시킬 수 있는 정책대안들을 탐색한다.

(4) 대안의 분석·비교평가

각 대안들이 초래할 수 있는 미래 상태를 예측하고 각 대안의 예측 결과를 비교해 목표를 성취시킬 수 있는 최선의 대안을 모색한다. ⇨ 가장 좁은 의미의 정책분석

(5) 최적의 대안 추천

최선의 대안을 최종적으로 정책결정자들에게 추천하게 된다.

8. 팀의 주요사업에 기여도가 약한 사람에게는 팀에 주어지는 성과포인트를 배정하지 않음으로써, 성실한 참여를 유도하는 방식은 다음 중 어디에 해당하는가?

- ① 긍정적 강화
- ② 소거
- ③ 처벌
- ④ 부정적 강화
- ⑤ 타산적 몰입

해설 : 행태론적 동기부여이론은 학습이론에서 성과포인트를 배정하지 않는다는 것은 부하가 원하는 것을 주다가 중단하는 것으로서 유인기제 중 중단(소거, extinction)에 대한 내용이다(ex. 성과금제도의 폐지). ① 긍정적 강화는 부하가 원하는 것을 주는 것이고(ex. 칭찬 승진, 성과금 지급), ③ 처벌은 부하가 원하지 않는 것을 주는 것이며(ex. 징계) ④ 부정적 강화는 부하가 원하지 않는 것을 회피하거나 제거시키는 것이다.(ex. 숙직면제, 징계경고) (2010 비타민행정학 629페이지) 답 : ②

9. 사업구조에 대한 설명과 가장 거리가 먼 것은?

- ① 산출물에 기반한 사업부서화 방식이다.
- ② 사업 부서들은 자율적으로 운영되므로 각 기능의 조정은 부서 내에서 이루어진다.
- ③ 규모의 경제에 따른 효율성을 확보한다.
- ④ 기능구조보다 환경변화에 신속적이고 대응적이다.
- ⑤ 성과에 대한 책임성의 소재가 분명해져 성과 관리에 유리하다.

해설 : ③ 규모의 경제에 따른 효율성을 확보할 수 있는 동일한 기능으로 구조화된 기능구조이며 사업구조는 기능의 중첩으로 비효율성과 규모의 불경제를 내용으로 한다.(2010 비타민행정학 685페이지) 답 : ③

② 사업구조(divisional structure) - 2010 비타민행정학 685페이지

- ㉠ 개념 : 산출물에 기반을 둔 사업부서화 방식으로 산출물구조, 전략사업단위로 불리기도 한다(Williamson의 M형 구조). 부서별로 자율적으로 운영되며 한 제품을 생산하거나 특정 고객에게 봉사할 때 모든 기능적 직원들이 부서 내로 배치되어 있는 자기완결적 구조이며 각 기능의 조정이 부서 내에서 이루어지므로 기능구조보다 분권적 조직구조를 가지며 사업관리자에게 그가 맡은 사업을 수행하는데 필요한 전권이 위임된다.

㉡ 장 점

- ㉢ 자기 완결적 기능단위로서 기능 간 조정이 유리하므로 환경변화에 신속적으로 대응할 수 있다.
- ㉣ 산출물별로 운영되기 때문에 다양한 고객만족도를 제고할 수 있다.
- ㉤ 사업부별 성과에 따라 자원이 배분되고 책임소재가 분명하며 상호 간 경쟁을 유도할 수 있기 때문에 성과관리체제에 유리하다.
- ㉥ 조직구성원으로 하여금 기능구조보다 더 포괄적인 목표관과 동기를 갖게 해 준다.
- ㉦ 사업부별 분권화가 용이하기 때문에 최고결정자는 전략적 업무에 집중할 수 있다(기획의 Gresham 법칙 방지).

㉧ 단 점

- ㉠ 산출물별 기능요원과 생산라인의 중복에 따른 비효율성으로 규모의 불경제가 초래된다.
- ㉡ 기능직위가 부서별로 분산되어 있기 때문에 전문지식과 기술을 발전시키기 곤란하다.
- ㉢ 부서 내 기능 간 조정은 증진되지만, 자율적으로 운영되는 부서 간 조정은 더욱 어려워진다.
- ㉣ 부서 간 경쟁이 지나치면 조직 전체적인 갈등 등 부정적 결과를 초래하게 된다.
- ㉤ 적합상황 : ㉠ 불확실한 조직환경일 때, ㉡ 비일상적인 조직기술을 사용할 때, ㉢ 기능부서 간 상호의존성이 높을 때, ㉣ 외부지향적인 조직목표일 때 적합하다.

10. 베버(W. weber)의 관료제에 대한 설명이 아닌 것은?

- ① 관료제는 일정한 자격 또는 능력에 따라 규정된 기능을 수행하는 분업의 원리에 따른다.
- ② 조직은 엄격한 계층제의 원리에 따라 운영된다.
- ③ 조직의 기능은 일정한 규칙에 의해 제한된다.
- ④ 이상적 관료제는 증오나 열정없이 형식주의적인 비정의성(impersonality)에 따라 움직인다.
- ⑤ 이상적 관료제는 정치적 전문성에 의하여 충원되는 제도를 갖는다.

해설 : 관료제의 구성원인 관료는 정치적 전문성이 아니라, 전문능력에 의하여 채용된다.
(2010 비타민행정학 692페이지) 답 : ⑤

(4) 근대관료제의 특징 - 2010 비타민행정학 692페이지

- ① 권한과 관할범위의 규정 : 모든 직위의 권한과 관할범위는 법규(공식적 규범)로 규정되며 권한은 사람이 아니라 직위에 부여됨으로써(직위와 소유의 분리) 권한의 남용이나 임의성을 최소화하고 합리적이고 예측가능한 업무수행이 이루어진다.
- ② 계층제 구조 : 모든 직위는 피라미드식의 계층 내에 배치되며 상하위 계층은 질서정연한 명령복종 체제를 이룬다. 이러한 상명하복(上命下服)체제는 질서유지와 조정을 가능하게 할 뿐만 아니라, 계층제를 통한 승진은 권력욕구와 성장욕구를 만족시켜 준다(동기부여).
- ③ 전문화와 분업 : 자기가 맡은 분야의 유능한 기술을 가진 전문인을 양성하여 분업화된 직무를 맡긴다. 이러한 사람의 전문화와 일의 전문화(분업)는 업무의 능률성을 향상시킨다.
- ④ 비개인성(impersonalism) : 관료들은 공식적인 업무수행에 있어서 개인적 특성이나 기호의 영향을 주거나 받지 않는다는 것이다. 이러한 비정의성(非情誼性)·물주관성(沒主觀性)은 권력자의 인격적 지배를 방지하며 인간의 감정과 편견을 배제하고 업무절차의 합리성과 절차적 정의의 구현, 즉 고객에 대한 업무처리의 공평성을 가능하게 한다.
- ⑤ 문서주의 : 모든 직위의 업무는 책임소재를 분명히 하고 의사결정을 공식화하기 위하여 문서로 이루어지고 문서로 보관된다. 이러한 문서화는 객관성, 정확성, 책임성을 높여준다.
- ⑥ 관료의 전임화(專任化) : 관료로서의 직업은 잠정적이 아니라, 생애의 직업이자 전임직업이다. 따라서 직무수행에 있어서 겸직이 금지되고 구성원의 전 노동력이 요구된다. 이러한 전임직업(full-time job)은 심리적 안정감을 주고 업무능률을 향상시킨다.
- ⑦ 능력에 의한 채용 : 관료의 채용은 세습이나 정실에 의하지 않고 전문능력에 의하여 시험·자격증 등을 통한 임용심사가 이루어진다. 이러한 능력 중심의 채용은 공직에의 공정한 접근기회를 부여한다.

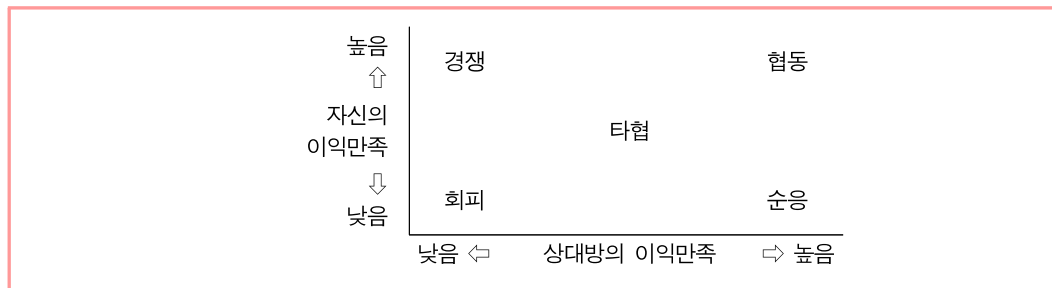
11. 갈등관리상황 중 자기와 상대이익을 만족시키려는 의도가 다 같이 높을 때 제시될 수 있는 갈등해소 방안으로 가장 적합한 것은?

- ① 순응
- ② 경쟁
- ③ 타협
- ④ 회피
- ⑤ 협동

해설 : 모두의 이익을 만족시키는 것은 협동전략이다.(2010 비타민행정학 782페이지) 답 :

- ㉠ Thomas의 2차원 갈등해결모형(1976) - 2010 비타민행정학 782페이지
- ㉡ 의의 : 토마스(K. Thomas)는 자신의 이익만족도와 상대방의 이익만족도를 기준으로 5가지 갈등관리방안을 제시하였다.
- ㉢ 갈등관리방안
- i) 회피 : 자신의 이익과 상대방의 이익 모두 무관심한 갈등전략
 - ii) 경쟁 : 자신의 이익을 추구하고 상대방의 이익은 희생시키는 갈등전략
 - iii) 순응 : 자신의 이익은 희생하고 상대방의 이익을 만족시키는 갈등전략
 - iv) 협동 : 자신과 상대방 이익 모두 만족시키는 갈등전략
 - v) 타협 : 자신과 상대방 이익의 중간 정도를 만족시키는 갈등전략

■ Thomas의 2차원 갈등해결모형 ■



12. 거래적 리더십과 대비되는 변혁적 리더십에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 리더가 부하에게 자긍심과 신념을 심어 준다.
- ② 리더가 부하로 하여금 미래에 대한 비전을 열정적으로 수용하고 계속 추구하도록 격려한다.
- ③ 리더가 부하에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달한다.
- ④ 리더는 부하가 적절한 수준의 노력과 성과를 보이면 그만큼의 보상을 제공한다.
- ⑤ 리더는 부하로 하여금 형식적 관례와 사고를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발시킨다.

해설 : ④는 업적에 따른 보상을 하는 것으로서 거래적 리더십에 대한 내용이다. 나머지는 변혁적 리더십에 대한 내용이다. (2010 비타민행정학 792~793페이지) 답 : ④

03 리더십의 유형 - 2010 비타민행정학 792~793페이지

(1) 거래적 리더십(transactional leadership)

- ① 의미 : 거래적 리더십은 흔히 볼 수 있는 전통적 리더십으로서 합리적 · 타산적 인간관을 전제로 하여 가치 있는 무엇인가를 교환함으로써 추종자에게 영향력을 행사하는 리더십이다.
- ② 기능
 - ㉠ 리더의 안정지향기능을 강조하는 것으로, 정해진 기준이나 규칙에 의거하여 조직목표달성에 필요한 작업들을 선정 · 할당하는 등 반복적이고 일상적인 기능에 중점을 둔다.
 - ㉡ 할당된 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 부하들에게 동기부여를 한다.
 - ㉢ 그 결과에 대하여 적절한 평가와 보상을 한다.
- ③ 특징
 - ㉠ 현상유지적 : 근본적인 변혁을 이끌어가지 못하기 때문에 보수적 · 현상유지적이다.
 - ㉡ 교환적 상호관계 중시 : 리더와 부하 간의 교환적 상호관계를 강조함으로써 재화의 거래나 사회심리적 유인체계를 중시한다.
 - ㉢ 상황적응적 보상 : 부하를 성과목표에 일치시키기 위하여 보상, 승진, 임금인상 및 칭찬과 같은 보상을 적절히 사용한다.
 - ㉣ 예외적 관리 : 부하의 성과가 기존의 표준에서 벗어날 때에만 부하에게 반응을 보인다.

(2) 변혁적 리더십(transformational leadership)

- ① 의미
 - ㉠ Burns(1978)에 의해 처음 사용되었고, Bass(1985)에 의해 체계적으로 발전된 변혁적(전환적) 리더십은 거래적 리더십에 대응하는 개념으로서, 급변하는 환경에 적응하기 위한 변동추구적 · 개혁적 리더십을 말한다. 전환적 리더십이라고도 한다.
 - ㉡ 거래적 리더십이 리더와 추종자 간의 유인체계를 통한 교환관계를 중시하는 반면, 변혁적 리더십은 기본가치나 신념의 변동, 조직전체의 정의실천과 가치통합, 도덕적 정당성에 대한 확신의 제시, 조직의 혁신적 변화를 도모하는 지도력에 관심을 갖는다.
 - ㉢ 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적인 행태의 중요성과 어떤 사건을 부하의 입장에서 볼 때 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조한다. 그 결과 변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어 주고 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여 주며 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 만들어 주고 부하에게 영감을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다(이종수 외).
 - ㉣ 이를 위해 변혁적 지도자에게 요구되는 행태적 특성은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 영감, 다양한 영향력의 행사, 반전통적 · 반문화적인 관리전략과 관행이다(김병섭 외).
- ② 특징[Bass(1985), Bryman(1999)] : 카리스마, 영감, 개별적 배려, 지적 자극
 - ㉠ 카리스마 : 카리스마를 지닌 리더는 조직구성원으로부터 존경과 신뢰를 확보하는 능력을 지니고 있으며 부하에게 비전을 개발하여 제시하고, 효과적인 역할모범을 보이고, 이념적 목표를 명확하게 표현하며, 높은 기대감과 확신을 보임으로써 동기를 유발시킨다.
 - **영향의 이상화** 역할모범 등을 통하여 리더를 신뢰하고 본받도록 함.
 - ㉡ 개별적 배려 : 리더가 부하에게 존중과 책임성을 표시하고, 부하들의 개인적인 문제에도 관심을 갖는 등 개별적으로 격려하고 충고하는 것이다.

㉔ 지적 자극 : 기존의 문제해결방식과는 다른 새로운 아이디어와 접근방법으로 끊임없이 도전하도록 하는 것이다.

□ **변혁적 리더십의 기능(오석홍)** 비전의 제시, 동기유발(업무수행에의 몰입과 헌신), 지적 자극의 제공, 영향의 이상화, 개별적 배려, 신뢰구축, 공생적 관계의 형성(공동목표에의 단합)

□ **변혁적 리더십의 특성연구(이종수, 2004)** 비전의 창출과 공유, 환경에 대한 민감한 대처, 변화의 주체로서 모험적 정책의 추진, 핵심가치의 명확한 제시, 신념과 이상에 대한 확신, 자신이 능력이 있으며 성공을 거두고 있다는 인상을 주는 행동을 수행(이미지 관리), 구성원에게 신뢰감과 높은 관심의 표시, 모범이 될만한 행동의 전형(example)제시, 구성원의 동기유발, 업무가치의 강조, 사리(私利)의 초월 유도, 사회적 가치의 강조 등

③ 변혁적 리더십에 적합한 조직조건

㉑ 능률지향적인 조직보다는 적응지향적인 조직에 적합하다.

㉒ 조직과 환경의 연계작용을 중심으로 하는 경계작용적 구조에 적합하다.

㉓ 기계적 관료제, 전문적 관료제, 할거적 구조보다는 단순구조와 임시체제에 더 적합하다.

㉔ 교환이나 통제위주의 조직보다는 개인과 조직의 목표를 통합하려는 조직에 더 적합하다.

13. 고객정보를 바탕으로 업무프로세스, 조직, 인력을 정비하고 운영하는 전략을 나타내는 것은?

① E-Consultation

② CRM

③ EDI

④ TRM

⑤ DRM

해설 : CRM에 대한 내용이다. ③은 전자문서교환이고 ④ 기술 참조모형(TRM)과 ⑤ 데이터 참조모형(DRM)은 아키텍처의 구성요소로서 참조모형의 내용들이다.(2010 비타민행정학 1493, 822페이지) 답 : ②

01 CRM의 의의 - 2010 비타민행정학 1493페이지

(1) 개념 : CRM(Customer Relationship Management)은 고객에 대한 정보를 바탕으로 업무 프로세스, 조직, 인력을 정비하고 운영하는 전략이다. 즉, 전체 고객에 대한 다양한 정보를 바탕으로 고객을 세분화하고 주된 목표대상이 되는 고객을 선정하고 목표고객에 대한 체계적인 정보를 중심으로 분석하여 마케팅전략을 실행하는 것이며 고객의 반응을 분석한 후 이를 이용하여 다시 고객 관리 수준을 강화하는 순환적 경로를 밟는다.

(2) CRM 도입의 전제 : 기관 내 특정 응용시스템에 한정하지 않고 기관 내 전체 응용시스템 간 연계가 이루어져야 하며 공동으로 정보를 활용할 수 있는 체제가 형성되어야 한다.

⑥ 참조모형(reference model)- 2010 비타민행정학 822페이지

정보기술 아키텍처를 구성하는 핵심요소로서 기술 참조모형(TRM), 데이터 참조모형(DRM), 서비스 참조모형(SRM), 업무 참조모형(BRM), 성과 참조모형(PRM) 등이 있다.

14. 서로 다른 조직 간에 약속된 포맷을 사용하여 행정상의 거래를 컴퓨터와 컴퓨터 간에 행하는 것은?

- ① 행정정보 공동활용
- ② 전자문서교환
- ③ 전자민원처리
- ④ 전자정보공개
- ⑤ 윈스톱행정

해설 : 서류를 전자적으로 교환하는 전자서류(문서)교환에 대한 내용이다.(2010 비타민 행정학 819페이지) 답 : ②

전자정부의 기술적 수단

1. 포털사이트 : 하나의 인터넷 통합사이트를 통하여 모든 정부기관의 정보와 서비스를 제공함으로써 행정기관을 직접 방문하지 않고도 1회 신청으로 민원을 전자적으로 처리할 수 있는 One - stop 민원처리가 가능하다.
| www.egov.go.kr
2. 민원서류자동발급기(Kiosk) : 터치스크린 방식으로 공공장소에 설치된 24시간 Non - stop 민원서류자동발급기이다.
3. 전자급여이전(EBT ; Electronic Benefit Transfer) : 정부가 복지서비스 수혜자에게 카드를 발급해 주고 카드로 물건구입을 하게 하는 제도이다.
4. 스마트 카드(smart card) : 대규모의 연산 및 저장기능을 갖춘 IC 칩을 내장하여 모든 정보에 대한 인식기능은 물론 전자화폐기능까지 수행하는 카드로서 기존 마그네틱 카드보다 안전성과 보안성이 뛰어나므로 통신, 의료, 교통, 신분증 등 다양한 분야에서 활용되고 있다. 현재 도입이 검토되고 있는 전자주민카드가 그 대표적인 예이다. IC(Integrated Circuit) 카드라고도 하며 키오스크 등과 연계하여 사용된다(일반카드는 결제 시 중앙컴퓨터에 접속하여야 하지만, 스마트 카드는 카드 자체에서 정보를 읽고 구매를 승인하며 계좌에서 지출을 공제하고 잔고를 유지하게 함).
5. 전자서류교환(EDI ; Electronic Data Interchange) : EDI는 전자상거래(EC)와 부가가치망(VAN) 사업의 핵심내용으로서, 기업 간 거래를 위한 데이터와 문서를 표준화된 전자신호로 바꾸어 거래당사자가 문서 없이 컴퓨터 통신망을 통하여 직접 송수신할 수 있는 정보전달시스템이다.
6. 공인인증 : 공문서의 전자신청 및 전자상거래에 사용되는 암호화된 전자서명(digital signature)으로서, 금융결제원 등 6개 공인인증기관에서 발급하며 기존의 인감도장기능을 한다. 송신자가 자신의 비밀키로 정보를 암호화하고 수신자는 송신자의 공개키를 이용하여 이를 해독하는 공개키방식의 암호화로 보안을 유지한다.
7. 지리정보시스템(GIS ; Geographic Information System) : 전자정부의 핵심사업으로서 국토지리 관련정보를 통합 DB화하여 관련부처가 공유, 정책결정에 활용하는 정보시스템이다. 우리의 경우 2002년도부터 구축 중에 있으며 초기의 지도제작·관리 차원에서 현재는 토지관련, 지상 및 지하 시설관리, 교통분야(지능형 교통시스템), 도시계획, 환경분야, 농업분야, 재해재난, 응용산업(게임 및 군수산업) 등 분야별 전문지식으로 확대·활용되고 있다.

15. 다음 중 UN에서 본 전자거버넌스로서의 전자적 참여의 형태가 진화하는 단계로 옳은 것은?

- ① 전자정보화-전자자문-전자결정
- ② 전자문서화-전자결정-전자자문
- ③ 전자자문-전자문서화-전자결정
- ④ 전자정보화-전자결정-전자문서화
- ⑤ 전자자문-전자정보화-전자결정

해설 : 2010 비타민행정학 829페이지

08

전자거버넌스와 전자민주주의 - 2010 비타민행정학 829페이지

(I) 의 의

- ① 전자거버넌스 : 정보기술의 발달로 시간적 · 공간적 제약이 극복되고 다양한 관계의 네트워크가 형성되면서 전자공간을 활용하여 거버넌스가 구현된 것을 전자거버넌스(e-Governance)라 한다.
- ② 전자민주주의 : 전자거버넌스의 맥락하에서 민주주의가 구현된 것을 전자민주주의(e-Democracy)라 한다. 전자민주주의는 정보통신기반의 이용을 통하여 정치과정에 대한 시민의 참여가 이루어지는 정보사회의 민주주의이며 정책과정에 대해 모든 사람들이 온라인상으로 자유롭게 보고 들을 수 있게 되고 의사를 표명할 수 있어 전자거버넌스의 실효성을 높여준다. 사이버크라시(cybercracy), 클릭크라시(clickocracy), 테크노폴리틱스(techno politics), 인터넷민주주의 등 여러 가지 명칭으로 사용된다.
 - 그리스의 고전적 직접민주주의의 시간적 · 공간적 제약으로 20C 엘리트 중심적 간접민주주의(대의민주주의)가 발생했다면, 이러한 시간적 · 공간적 제약이 극복되면서 모든 시민이 자유롭게 평등하게 참여하는 제3의 민주주의인 전자민주주의(신직접민주주의)가 대두되었다. 이는 대표를 통하지 않고도 의사결정이 가능한 직접 민주주의방식으로의 가능성을 열어 놓았으며 심의민주주의와 함께 대의민주주의의 문제점을 보완하는 기능을 한다.
- ③ 전자민주주의의 수단 : 인터넷을 통한 여론수렴, 국민신문고, 온라인 선거 캠페인 및 홍보, 온라인 투표, 사이버 국회, 사이버 정당, 전자공청회, 전자청원(e-Petition), 전자배심원제(e-Jury), 정책 결정에 따른 시민의 온라인 참여 및 토론, 지지 후보나 정책 등을 인터넷을 통해 다른 사람들에게 알리는 일련의 정치적 행위 등

(2) 전자적 참여의 형태(UN, 2008)

- ① 전자정보화(e-Information) 단계 : 각종 전자적 채널을 통해 다양한 정보가 공개
- ② 전자자문(e-Consultation) 단계 : 시민과 선거직 공무원 간의 상호 의사소통과 직접 토론, 사이버 공간상에서의 청원활동 등
- ③ 전자결정(e-Decision) 단계 : 정부기관이 주요 정책과정에 시민들의 의견을 고려하여 반영하는 활동

(3) 전자민주주의의 평가와 성공조건

- ① 전자민주주의의 긍정적 측면 : 정보접근의 편리함으로 인한 시민참여의 증가, 정책결정의 질과 합리성 제고, 정치인 · 공무원들과 시민들과의 정보 및 의견 교환 용이, 의사표현의 자유성 보장, 저비용 고효율의 정치문화 창출(인터넷 선거운동을 통한 선거운동 비용 절감), 정부 · 정당 · 정치지도자 · 언론매체에 의해 독점되어 운영되던 정치과정이 다변화됨으로써 여론통제의 근절, 정치문화 전반의 변화, 무능한 정치인의 도태, 젊은 층의 참여 확대 등
- ② 문제점 : 정치의 대중조작 가능성 증가, 정보과다로 인한 시민들의 정치적 무력감 증가, 정보의 독점과 조작에 따른 감시기능의 강화, 잘못된 정보의 난무, 사이버테러, 정보의 부익부 빈익빈

현상, 개인생활 침해 우려 등

- ③ 성공조건 : 정보흐름에 대한 통제 및 독점 방지, 보편적 서비스(정보접근의 용이성 제고), 정보 활용 교육, 시민의 참여의식과 주인의식 배양 등

16. 동일한 보수를 지급할 수 있는 직위의 횡적인 군을 뜻하는 것은?

- ① 직류
- ② 등급
- ③ 직렬
- ④ 직급명세서
- ⑤ 직급

해설 : 등급에 대한 내용이다.(2010 비타민행정학 954페이지) 답 : ②

02 직위분류제의 구조-2010 비타민행정학 954페이지

(1) 직위(position)

한 사람의 공무원에게 부여할 수 있는 직무와 책임 | ○○담당

(2) 등급(grade)

직렬과 직군을 초월하여 직무의 종류는 다르지만, 그 곤란성과 책임도가 유사하여 동일한 보수를 지급할 수 있는 직위의 횡적군으로서 계급제의 계급에 해당된다. (ex. 9급 서기보 전체)

(3) 직급(class)

직무의 종류·곤란성·책임도가 상당히 유사한 직위의 군으로서 수평적인 등급과 수직적인 직렬이 교차하는 공통부분이다. 임용자격·임용시험·보수 등 인사관리에서 동일한 취급을 한다.

| 행정 9급, 세무 9급 등

(4) 직류(sub-series)

동일한 직렬 내에서 담당분야가 동일한 직무의 군으로서 행정의 전문화를 위하여 직렬을 좀 더 세분화한 것이다. 우리나라의 공무원 선발시험의 과목과 응시자격에 대한 기준이다.

| 행정직렬 내의 일반행정직류와 재정직류는 시험과목 등이 다름.

(5) 직렬(series)

직무의 종류는 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 상이한 직급의 군으로서 공무원에 대한 일반적인 인력관리기준이 된다. | 행정직렬, 세무직렬 등

□ **전보와 전직** 전보는 동일직렬 내의 이동이고, 전직은 직렬 간 이동이다.

(6) 직군(group)

직무의 성질이 유사한 직렬의 군 | 행정직군, 기술직군

17. 국가가 현물로 출자하는 경우와 외국차관을 도입하여 전대하는 경우에 이를 세입세출 예산 외로 처리할 수 있도록 한 것은 어떤 원칙의 예외인가?

- ① 예산완전성의 원칙
- ② 예산공개의 원칙
- ③ 예산통일의 원칙
- ④ 예산단일의 원칙
- ⑤ 예산엄밀성의 원칙

해설 : 완전성원칙은 세입과 세출을 모두 계상해야 한다는 것으로서 국가의 현물출자나 외국차관의 전대(민간에게 바로 다시 빌려줌)는 계상하지 않고 바로 지출되는 것이므로 완전성 원칙의 예외에 해당된다.(2010 비타민행정학 1160페이지) 답 : ①

(3) 완전성의 원칙 - 2010 비타민행정학 1160페이지

의회와 국민의 재정감독을 위하여 세입·세출은 모두 예산에 계상되어야 한다는 원칙 (포괄성의 원칙, 예산총계주의)

예외 ① 순계예산(총계예산 - 중복부문(회계 간·계정 간 거래)), ② 예산 외로 운영되는 기금, ③ 정부의 현물출자(공기업에 출자), 외국차관의 전대(轉貸), 국가연구개발사업의 개발성과물 사용에 따른 기술료 등은 세입세출 외로 처리 가능(국가재정법 제53조), ④ 초과수입의 사용(수입대체경비, 수입금마련지출)

18. 성과주의예산의 단점을 설명한 것으로 옳은 것은?

- ① 국민이나 입법부가 정부사업의 목적을 이해하기 어렵다.
- ② 총괄예산 계정에 적합하지 않고 입법부의 재정통제가 곤란하다.
- ③ 정책과 계획수립을 어렵게 하고 입법부에 의한 예산심의가 복잡하다.
- ④ 예산 집행의 신속성이 떨어진다.
- ⑤ 하향적 의사결정에 따라 권한이 상부에 집중되는 경향이 있다.

해설 : 성과주의예산은 예산과목을 사업별·활동별로 분류하여 편성하되, 대단위사업을 하위사업으로 나누고 이를 다시 세부사업으로 나눈 다음 세부사업별로 업무량과 단위원가를 곱하여 예산액을 산출하는 예산제도이다. ② 성과주의예산은 품목별 예산제도와 같이 단순한 모형의 경우에 비해 예산과정에 대한 입법부의 참여와 통제가 제약되는데 이는 기술적 복잡성이 상대적으로 높기 때문이며 따라서 의회의 회계적 통제가 곤란하다(회계적 측면에서 통제의 상대적 곤란성). 또한 장기적 계획과의 연계보다는 단위사업만 중시하는 예산이므로 구체적인 개별적 사업만 나타나 있어 총괄예산 계정에는 적합하지 않다. ①, ③ 성과주의예산은 사업별·활동별로 편성됨으로써 정책과 계획수립을 용이하게 하고 정부가 무엇(사업의 성격)을 하는지 국민이 이해하기 쉽고 사업별 산출근거가 제시되므로 의회에서 심의하기가 용이하다. ④ 성과주의예산은 통제중심이 아니라, 사업중심 예산이므로 품목별예산에 비하여 예산집행의 신속성이 높다. ⑤ 성과주의예산은 점증주의예산으로서 상향적·분권적 예산이다. (2010 비타민행정학 1210페이지) 답 : ②

19. 지방자치단체의 기관구성에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 기관통합형은 의원 내각제와 비교적 유사하다.
- ② 기관대립형은 대통령중심제와 비교적 유사하다.
- ③ 기관통합형에서는 임기동안 지방자치 행정에 대한 효율성과 책임성을 확보할 수 있다.
- ④ 기관대립형에서는 집행부와 의회의 마찰로 인한 비효율성이 발생할 수도 있다.
- ⑤ 기관통합형에서는 의회와 집행기관 간 견제와 균형을 통하여 민주성을 확보할 수 있다.

해설 : ⑤ 의결기관과 집행기관 간 견제와 균형이 이루어지는 것은 기관통합형이 아니라, 기관분리형이다. ③ 결정과 집행의 유기적 연계로 행정의 효율성이 높아지고 권한과 책임이 대의기관에 집중되므로 책임정치 구현에 적합하다. (2010 비타민행정학 1368페이지) 답 : ⑤

20. 행정통제의 유효성을 제고하기 위한 개선방안으로 옳지 않은 것은?

- ① 행정정보공개제도의 활성화를 통해 행정의 투명성을 높여야 한다.
- ② 행정절차법의 활용을 높여 열린 행정과 투명 행정을 실현해야 한다.
- ③ 과도한 시민참여로 인한 정책과정상의 비효율성을 제거해야 한다.
- ④ 옴부즈만제도의 확대 및 강화가 필요하다.
- ⑤ 내부고발인보호제도를 강화해야 한다.

해설 : ③ 행정통제의 유효성을 높이기 위해서는 시민단체에 대한 제도적 지원책을 마련하는 등 시민단체를 활성화해야 하고 시민참여를 확대해야 한다. (2010 비타민행정학 1462~1463페이지) 답 : ③

02 행정통제의 향상방안 - 2010 비타민행정학 1462~1463페이지

(1) 행정정보공개제도의 활성화

행정과 정책과정의 '검은 상자'의 제거 ⇨ 대리손실의 최소화

(2) 행정절차법의 적극적 활용

사전적 통제제도로서, 행정재량권의 범위 축소가 목적

(3) 내부고발자보호제도의 활성화

고발자에 대한 보호체계의 강화

(4) 시민단체의 활성화

시혜적 재정지원이 아닌, 제도적 지원책 강구 ⇨ 관변단체화 방지

(5) 통제기관 간의 협조체제 구축

통제기준의 통일과 과도한 통제비용의 감소

(6) 통제기관의 독립성

인사적·재정적 독립성과 자율성 확보

(7) 행정책임실명제의 도입

실무책임자와 결정권자를 확정하여 공표함으로써 공무원이 맡은 업무에 대한 책임을 끝까지 지도록 한다.

(8) 정치인들에 의한 행정통제 강화

진정한 삼권분립의 원칙 확립, 전문성 강화, 정치자금의 축소와 공개, 공천제의 폐지, 당내 민주주의의 확립

(9) 통제기법의 개선

목적이나 기준에 맞는 통제, 신축적이고 적정한 통제(공무원의 심리적 위축 및 통제의 제재수단화 방지), 적극적·사전적·계속적 통제로의 전환 등

(10) 시민참여 확대

독점적 정책과정에서 정책공동체·참여예산제 등 거버넌스로의 전환, 주민발안·주민감사청구·주민소송·주민소환제의 활성화 등