

## 2010년 국회 8급 행정학

방성은 교수(남부행정고시학원 행정학 전임)

### [총평]

기존 국회 문제에 비하여 문제의 질이나 구성측면에서 수준이 낮았으며 출제자의 자의적 판단이 개입된 문제와 다소 지엽적인 문제가 출제되어 체감난이도는 높았다고 할 수 있습니다.

### <질적 측면>

- 6번의 경우 티보가설은 주민 선호충족을 중심으로 이론이라는 점에서 상대적이고 주관적 관점에 개입된 문제였으며
- 21번 경우 스미스는 전통적 예산원칙과 현대적 예산원칙을 모두 제시했다는 점에서 매우 부적절한 문제였습니다.

### <구성측면>

- 주인-대리인 문제와 예산원칙 문제가 각각 2문제씩이나 중복 출제되어 가급적 전범위에서 고르게 출제함으로써 수험생의 지식을 파악해야 함에도 출제교수는 이러한 측면을 경시하였습니다.
- 행정학에서 큰 비중을 차지하는 지방행정을 출제하지 않음으로써 균형감각을 상실한 문제였습니다. 국회직원이라도 지방행정과 관련된 법률을 많이 다루게 되므로 중요한 섹터인 지방행정 문제출제를 누락시킨 것은 좋은 태도가 아니라고 할 수 있습니다.
- 기존에 비하여 지엽적인 문제(국민권익위원회 상임위원 임명, 중앙노동위원회 조정기한 등)가 많이 출제되었습니다.

\* 수험생의 편의를 위하여 편별로 재구성하였습니다.

문 1. <보기> 중 Barry Bozeman의 '공공성(publicness)'개념에 대한 설명을 옳은 것을 모두 고르면?

### < 보 기 >

- ㉠ 사회적 가치는 공(公)과 사(私) 모두에 본질적인 것이다.
- ㉡ 사조직도 흔히 정부규제와 정치적 압력 하에 있게 된다.
- ㉢ 모든 조직은 어느 정도 공공성을 띠고 있다.
- ㉣ 공(公)과 사(私)는 분명히 구별된다.
- ㉤ 사회적 가치는 행정의 본질적인 특징이다.

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

[해설] 부즈먼(B. Bozeman)은 「공공성의 차원」(1984)에서 공공성의 문제는 절대적인 것이 아니라 상대적인 것으로 보고, 정부조직은 내부조직목표보다 외부환경에의 대응을 강조하였으며, 내부조직목표를 역행적 목표라 하고 환경에의 대응을 이행적 목표라 하였다. 공행정과 사행정은 상대적인 영역으로 보았으므로 ㉣은 틀린 지문이다. 한편 공공성의 문제가 어



비타민행정학 72페이지).

[정답] ③

문 5. <보기>에서 개방체제적 특성에 해당하는 것은 모두 몇 개인가?

< 보 기 >	
㉠ 등종국성	㉡ 정(+)의 엔트로피
㉢ 항상성	㉣ 선형적 인과관계
㉤ 구조 기능의 다양성	㉥ 체제의 진화

- ① 2개
- ② 3개
- ③ 4개
- ④ 5개
- ⑤ 6개

[해설] ㉠ 등종국성(等終局性, 異因同果性, equifinality)이란 출발점과 발전경로는 각각 달라도 결국에 가서는 동일한 결과를 얻는다는 상황적응적 인식을 의미하는 것으로서 개방체제적 특성에 해당된다. 예서는 유일한 최선의 방법이 부인되고 상황적응적인 인식이 중시된다. 따라서 맞는 지문이다. ㉡ 체제가 생존하기 위해서는 엔트로피 증가를 억제하고 소비하는 것 이상의 에너지를 받아들여 스스로를 유지하고 발전시키는 부정적 엔트로피[negative entropy, 반노폐기제(反老廢棄制)] 현상이 필요하므로 개방체제적 특성은 정의 엔트로피가 아니라 부의 엔트로피이다. 따라서 틀린 지문이다. ㉢ 항상성은 언제나 자기 본래의 속성으로 돌아가려 하는 것으로서 체제는 질서와 안정성을 갖는 집합체로서 이질적인 것이 투입되면 이것을 균형화시킴으로써 항상성을 유지하려 한다. 따라서 맞는 지문이다. ㉣ 개방체제는 체제와 환경 간 또는 하위체제 간의 균형이 이루어져야(선형적 인과관계) 유지될 수 있다고 보고 동태적 적응을 통하여 안정을 추구하며 균형을 깨뜨리는(비선형적 인과관계) 적극적 변화를 추구하지 않는다. 따라서 맞는 지문이다. ㉤ 등종국성 즉, 상황에 맞는 방법을 찾게 되므로 구조와 기능은 다양성을 갖추게 된다. 따라서 맞는 지문이다. ㉥ 체제는 적응적 변화 즉, 정태적 발전만을 추구하므로 진화과정을 설명하는데 소홀하다. 따라서 틀린 지문으로 볼 수 있다. 진화의 개념을 출제교수는 카오스이론(공진화를 통하여 질서를 발견)과 비교해서 사용한 용어로 추정되지만, 적응적 변화도 일종의 진화로 볼 수 있으므로 자의적인 출제라 평가할 수밖에 없다(2011 비타민행정학 224, 511페이지).

[정답] ③

문 6. Tiebout의 ‘발로 하는 투표’에서 상정하는 지방자치 논리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 주민 요구에 대한 대응성 제고 측면을 강조한다.
- ② 주민이 선택할 수 있는 다수의 지방정부가 존재한다.
- ③ 주민들은 완전한 정보가 주어진다.는 전제 하에 자신들의 선호에 따라 지역 간 이동을 한다.
- ④ 지방정부는 최적인구규모를 유지하기 위해 서로 경쟁한다.
- ⑤ 정보통신 발달 및 생활광역화가 ‘발로하는 투표’의 설득력을 높인다.

[해설] 자원배분기능에 있어서 중앙정부보다는 지방정부의 역할이 왜 강조되어야 하는가에 대한 체계적 논의 중 하나가 티보가설이다. 즉, 주민들은 기존 지역의 행정서비스에 대하여 불만을 느낄 경우 다른 지역으로 이주하는 ‘발에 의한 투표(voting with feet)’를 하므로 공공재에 대한 주민 선호를 만족시키기 위해서 지방정부들이 서로 경쟁하고 이 과정을 통하여 지방공공재의 효율적 공급이 가능하다는 이론이다. 이 문제는 지나치게 상대적인 접근을 해야 하는 문제이다. ① 티보가설은 결국 공공자원의 효율적 배분을 강조하는 시장주의적 입장이므로 효율성을 강조한다고 볼 수 있으므로 틀리다고 볼 수 있다. 그러나 지역주민의 선호를 가장 잘 충족시킨다는 점에서 주민요구에 대한 대응성을 제고하는 측면도 있으므로 상대적으로 접근해야 한다. ⑤ 티보가설은 완전한 정보와 완전한 지역간 이동성을 전제로 하는 이론이다. 정보통신 발달은 지역간 행정서비스의 정보차이를 보다 용이하게 확보하게 한다는 점에서, 생활의 광역화는 이동성의 제약을 완화시킨다는 점에서 티보가설의 설득력을 높인다고 볼 수 있다. 그러나 광역행정만으로 본다면 지역간 서비스의 격차를 시정하게 되므로 주민들이 이동을 할 실익을 감소하므로 티보가설의 설득력을 낮춘다고 볼 수 있으므로 상대적으로 접근해야 한다.

[정답] ①

문 7. 신공공관리론(NPM)과 뉴거버넌스에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① NPM은 경쟁의 원리를 강조하지만, 뉴거버넌스는 신뢰를 기반으로 조정과 협조를 중시한다.
- ② NPM은 작은 정부를 중시하면서 행정과 경영을 동일시 하지만, 뉴거버넌스는 큰 정부를 중시하면서 행정과 경영을 분리시킨다.
- ③ NPM은 국민을 공리주의에 입각하여 고객으로 보지만, 뉴거버넌스는 국민을 시민주의에 바탕을 두고 덕성을 지닌 시민으로 본다.
- ④ NPM은 행정의 경영화에 의한 정치행정 이원론의 성격이 강하지만, 뉴거버넌스는 담론 이론 등을 바탕으로 한 행정의 정치성을 중시한다고 볼 수 있다.
- ⑤ NPM은 행정기능을 상당부분 민간에 이양하지만, 뉴거버넌스는 민간의 힘을 동원한 공적 문제의 해결을 중시한다.

[해설] ② 뉴거버넌스는 다양한 주체에 의한 네트워크를 통한 사회문제 해결을 강조한다는 점에서 큰 정부가 아닌, 작은 정부를 지향하며 작은 정부로의 정부개혁을 강조한다는 점에서 신공공관리론과 유사하다. 따라서 틀린 지문이다(2011 비타민행정학 291페이지).

[정답] ②

문 8. 행정현상을 설명하는 이론 중 연결이 옳은 것은?

- ① 담론이론 - Fox, 구성주의, 대의민주주의 강조
- ② 공공선택론 - Osborne, 시장경제주의, 공공성 강조
- ③ 신행정론 - Frederickson, 가치·규범주의, 형평성 강조
- ④ 행정행태론 - Simon, 논리실증주의, 대응성 강조
- ⑤ 행정관리론 - Appleby, 정치·행정 분리주의, 능률성 강조



옳은 것을 모두 고르면?

< 보 기 >

- ㉠ 집단사고(group think)를 방지할 수 있다.
- ㉡ 익명성을 유지하면서 각각 독자적으로 피력하는 의견이나 판단을 조합, 정리한다.
- ㉢ 마지막 단계에서는 대면 접촉하는 모임을 통해 의견의 조율을 꾀한다.
- ㉣ 해당 분야에 대한 체계적인 지식이 풍부한 전문가들을 활용한다.
- ㉤ 피력된 의견이나 판단에 대해서 비판보다는 창조적인 대안제시에 집중한다.

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

[해설] 1948년 Rand연구소에서 개발한 델파이(delphi)기법은 사이버네틱 조정이라는 과정과 절차를 활용하여 예측하고자 하는 미래현상에 대하여 전문지식을 가진 전문가들에게 서면으로 자문을 의뢰하고 이를 종합하여 합리적 안을 도출하는 기법으로서 전문가 직관에 의한 주관적 미래예측기법이다. ㉠ 집단사고란 합리적 결정을 하지 못하게 하는, 집단의 왜곡된 사고양식으로서 델파이기법은 참여자 각자가 환류과정에서 각자의 의견을 평가하고 자신의 의견을 수정하는 과정을 거치므로 집단사고를 방지할 수 있으므로 맞는 지문이다. ㉡ 델파이기법은 익명성 유지가 핵심으로서 전문가 각자의 의견을 조합·정리함으로써 전문가 합의를 유도하므로 맞는 지문이다. ㉢ 델파이기법은 끝까지 익명성을 유지하므로 틀린 지문이다. 마지막 단계에서 대면접촉을 하는 것(선택적 익명성)은 정책델파이기법이다. ㉣ 전문가의 합의를 유도하고자 하는 것이므로 맞는 지문이다. ㉤ 비판을 하지 않고 창조적 대안제시에 초점을 두는 것은 브레인스토밍의 내용이므로 틀린 지문이다.(2011 비타민행정학 502~504)

[정답] ①

문 12. <보기> 중 정책평가의 내적 타당성을 저해하는 요인은 모두 몇 개인가?

< 보 기 >

- ㉠ 역사요인
- ㉡ 회귀인공요인
- ㉢ 실험조작의 반응효과
- ㉣ 처치와 상실의 상호작용
- ㉤ 측정요인
- ㉥ 선발과 성숙의 상호작용
- ㉦ 측정도구요인
- ㉧ 표본추출의 대표성 문제
- ㉨ 다수 처리의 간섭
- ㉩ 실험조작과 측정의 상호작용

- ① 2개
- ② 4개
- ③ 5개
- ④ 6개
- ⑤ 8개

[해설] 내적 타당성 저해요인은 인과관계의 적합성을 제대로 파악하지 못하게 하는 요인을

의미한다. ㉔ 실험조작의 반응효과(혼손효과), ㉕ 표본의 대표성 부족(추출과 시도의 상호작용), ㉖ 실험조작과 측정의 상호작용은 외적 타당성을 저해하는 요인이다(2011 비타민행정학 584페이지).

■ 내적 타당성의 저해요인

구분	내용	
표본의 구성 및 대표성	선정효과(selection)	조사자의 판단으로 배정하거나 자원자를 신청받아 조사대상 집단을 구성하였을 때 구성원이 다르기 때문에 나타나는 현상(선발요인, 선택요인)
	상실효과(mortality)	피조사자의 일부가 연구기간 동안에 중도포기 등으로 탈락(상실)하게 됨에 따라 남아있는 대상이 최초와 다른 특성을 가지게 됨으로써 정확한 측정이 곤란해지는 현상
	회귀요인(regression)	프로그램 집행 직전 1회의 측정에서 극단적인 점수를 기초로 하여 실험 집단의 구성원들을 선발하게 되면, 다음 측정에서 평균값으로 회귀(回歸)함으로써 처음과 같은 극단적인 측정값을 나타내지 않는 현상(회귀인공요소)
대상집단의 특성변화	성숙효과(maturation)	시간의 경과로 인하여 구성원의 특성이 자연스럽게 변화되는 현상
	사건효과(history)	조사기간 중에 비의도적인 사건의 발생으로 결과변수에 영향을 미치는 현상(역사요인)
관찰 및 측정	검사요인(testing)	검사(측정) 그 자체가 연구되고 있는 사실에 영향을 주는 것으로서 사전검사(pretest)를 실시하게 되면 대상집단이 검사의 내용에 익숙해짐에 따라 사후검사의 효과에 영향을 주게 되는 현상(측정요인)   동일한 시험문제로 사전·사후측정을 다하면 교육점수가 높게 나옴. - 이를 방지하기 위하여 솔로몬 4집단설계를 활용
	측정수단요인 (instrumentation)	측정자의 측정기준이나 측정도구가 변화함으로써 발생하는 현상(측정도구의 변화)   주관식 시험의 채점기준이 달라지거나, 측정수단이 직접면접에서 간접관찰로 변경
요소 간 상호작용	선발과 성숙의 상호작용	실험집단과 비교집단에 선발된 개인들은 최초에도 다를 뿐만 아니라, 성장 또는 성숙의 비율도 다른 현상
	처리와 상실의 상호작용	실험집단과 비교집단에 서로 다른 처리로 인하여 양 집단에서 서로 다른 성질의 구성원들이 탈락하는 경우 결과가 왜곡되는 현상
집단 간 상호접촉 및 통제불능	누출효과	처리가 통제집단에게 누출되어 발생하는 현상
	모방효과	통제집단의 구성원들이 실험집단의 구성원을 모방하게 되어 발생하는 현상
	확산효과	누출효과와 모방효과를 합한 효과로서 오염현상이라고도 함.
	부자연스러운 변이	실험대상이나 통제대상의 자연스러운 상태가 정책실험을 통하여 일시적으로 자연스럽지 못한 상태로 변화되는 현상
연구자의 개입	피그말리온 효과 (Pygmalion)	평범한 학생이라도 교사가 뛰어난 학생이라고 믿고 기대와 격려를 할 경우 평범한 학생의 실력이 크게 향상되듯이, 연구자가 연구대상에게 기대를 하기 때문에 실험의 효과가 좋게 나오는 현상(자기충족적 예언) ※ 연구자의 개입 ⇨ 연구자가 연구대상을 변화시킴.
	플라세보 효과 (placebo)	의사가 환자에게 가짜약을 주면서 효능이 있다고 속이고 투여할 경우 환자의 상태가 좋아지듯이, 연구자가 무의식적으로 제시하는 단서에 연구대상이 반응함으로써 연구자가 원하는 방향으로 행동하게 되는 현상(위약효과) ※ 연구자의 개입 ⇨ 연구대상이 자기를 변화시킴.

Ⅰ 외적 타당성의 저해요인

구분	내용
상이한 실험집단과 통제 집단의 선택과 실험조작의 상호작용	무작위배정(난선회, randomization)에 의한 동등화가 이루어지지 않은 두 집단에 실험적 변수를 적용시킴으로써 발생하는 상호작용 때문에 예기치 못한 효과가 발생하게 되는데, 이를 일반화하기는 곤란함. ※ 크리밍효과 : 조건이 좋은 구성원들로 실험집단을, 조건이 나쁜 구성원들로 비교 집단을 설정
표본의 대표성 부족 (추출과 시도의 상호작용)	양 집단 간 동질성이 있다 하더라도, 각 집단의 구성원이 사회적인 대표성이 없다면 일반화가 곤란함(interaction of selection and treatment).   양 집단을 강남초등학생들로 동일하게 구성했다라도 한국을 대표하는 초등학생이라 할 수 없음.
설정과 시도의 상호작용	특정 연구에서 설정한 상황에서 찾아낸 인과관계를 다른 상황에 적용할 때 결과가 다르게 나옴(interaction of setting and treatment).   특정기업의 연구결과를 대학조직과 같은 다른 조직에 적용할 때 결과가 다르게 나옴.
역사와 시도의 상호작용	특정 시간대에 산출된 연구결과를 다른 시간대에 적용하는 경우 결과가 다르게 나옴(interaction of history and treatment).
실험조작의 반응효과	인위적인 특수한 실험환경에서 얻은 결과를 일반화하면 효과가 다르게 나타남. ※ 호손효과 : 실험집단의 구성원들이 통제집단에 비하여 관찰(관심)받고 있다는 사실을 인식할 때 평소와는 다른 행동을 보임으로써 효과가 크게 나타나지만, 이를 전국적으로 확산할 경우 관심 받지 않으므로 효과가 적게 나타남.
다수적 처리에 의한 간섭	한 집단에 여러 번의 실험적 처리를 반복하여 가할 경우 실험조작에 익숙해짐으로써 영향을 받게 되는데 그 실험결과를 일반화하여 적용하기 곤란함.
실험조작과 측정의 상호작용	사전측정(pretest)을 받아본 적이 있는 연구대상자들에게 나온 결과를 사전측정을 받아 본 적이 없는 모집단에 일반화하여 적용하기 곤란함.

[정답] ④

문 13. 동기이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 마슬로우(A. H. Maslow)는 인간의 욕구가 순차적으로 발로되며, 미충족된 욕구가 동기 유발요인으로 작용한다고 보았다.
- ② 허즈버그(F. Herzberg)는 불만족을 야기시키는 위생요인이 충족되더라도 동기가 유발되지 않는다고 하였다.
- ③ 맥그리거(D. McGregor)는 마슬로우의 욕구단계론을 바탕으로 인간관을 구분하고, 그에 따른 관리전략을 제시하였다.
- ④ 샤인(E. H. Schein)은 인간은 다양한 욕구와 잠재력을 가진 복잡한 존재로서 개인별로 복잡성의 유형도 다르다고 보았다.
- ⑤ 브룸(V. Vroom)은 인간행동의 방향과 강도는 행위과정에 대한 공정성 지각에 의해 결정된다고 보았다.

[해설] 브룸(V. Vroom)은 기대감(노력과 성과의 관계), 수단성(성과와 보상과의 관계), 유의성(보상의 가치)에 의하여 동기가 유발된다는 선호기대이론을 제시하였다. 공정성을 지각하는 것은 Porter와 Lawier의 업적만족이론과 Adams의 형평성이론이다(2011 비타민행정학 645페이지).

[정답] ⑤

문 14. Greiner의 조직성장이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 제1단계의 조직위기를 극복하기 위해 비공식적 조직설계가 필요하다.
- ② 제2단계는 조직성장동력을 담당부서의 전문성 발휘에 둔다.
- ③ 제3단계는 부서의 권한위임을 통해 부서자율성의 위기를 극복하고, 조직의 성장을 추구한다.
- ④ 제4단계 분권적 경영위기를 극복하기 위해 효과적 조정기제를 바탕으로 조직의 성장을 추구한다.
- ⑤ 제5단계는 문서주의 위기를 극복하기 위해 부서 간 협력을 바탕으로 조직의 성장을 추구한다.

[해설] ① 제1단계는 기업의 초창기에 해당되는 단계이다. 이 단계에서는 조직의 모든 일을 창업주가 맡아서 하게 되지만, 기업의 규모가 커지게 되면 지도성의 위기가 나타나게 된다. 즉 창업주는 대체로 기술 지향적이어서 대부분의 시간을 기술 개발에 투자하려고 하는데 이렇게 되면 만들어진 제품을 생산하고 판매하는 일을 감당하기가 어렵게 된다. 이 위기를 극복하는 방법이 바로 공식적 조직구조를 설계하는 것이다. 즉 생산과 판매를 담당하는 관리자를 두어 이들로 하여금 해당 업무를 수행하도록 하는 것이다.

\* Greiner의 성장이론 (김병섭 외)

1. 의의 : Greiner는 그의 1972년 논문을 다시 수정 보완하여 동일한 제목으로 1998년 발표하였다. 그는 조직의 성장 단계를 5단계로 나누고, 각 단계는 점진적 성장과 혁신적 변화를 반복하면서 성장한다고 본다. 즉 각 단계마다 점진적 성장 요인과 위기 또는 혁신적 변화의 요인이 상이하며, 이에 따라 성장단계에 따라서 적합한 조직구조의 모습이 달라진다고 주장하고 있다.

2. 조직성장에 따른 단계의 성격과 단계별 조직구조의 모습

1) 제1단계 : 이 단계는 기업의 초창기에 해당된다. 기업이 소규모로 시작할 때는 모든 일을 창업주가 맡아서 하게 된다. 그러나 기업의 규모가 커지게 되면 지도성의 위기가 나타나게 된다. 즉 창업주는 대체로 기술 지향적이어서 대부분의 시간을 기술 개발에 투자하려고 하는데 이렇게 되면 만들어진 제품을 생산하고 판매하는 일을 감당하기가 어렵게 된다. 이 위기를 극복하는 방법이 바로 공식적 조직구조를 설계하는 것이다. 즉 생산과 판매를 담당하는 관리자를 두어 이들로 하여금 해당 업무를 수행하도록 하는 것이다.

그러나 관리를 맡은 책임자를 찾는 일이 쉬지 않고 또 창업자가 권한을 내어 놓으려고도 하지 않는다. 그래서 리더십 위기가 발생한다.

2) 제2단계 : 리더십 위기를 극복하고 나면 조직은 능력 있는 관리자의 지시(direction)를 바탕으로 하여 점진적 성장을 이룩하게 된다. 기능적 조직은 생산·판매·자재 등 담당 부서를 중심으로 부문조직의 전문성을 높이고 기능별 통제를 강화하여 조직관리의 효율성과 경제성을 높이게 된다.

그러나 이러한 성장도 일정한 시점을 지나면 자율성의 위기를 초래하게 된다. 즉 일선에 있는 근로자들은 지나친 지시와 감독으로 인해 성취 의욕을 잃고 신속한 대응 능력을 상실하게 된다. 지시적 리더십은 다양하고 복잡한 환경에 부적절해지게 된다.

3) 제3단계 : 이와같이 일선부서의 자율성 위기가 부각되면 사업 단위를 중심으로 분권화된 조직구조를 형성하고 각 사업 단위에 자율성을 부여하는 등 위임(delegation)으로 위기를 극복하고 점진적 성장을 하게 된다. 사업부 관리자에게 권한이 대폭 위임되고, 최고경영자

는 예외적인 것에 대해서만 의사결정을 한다. 이러한 사업부 중심의 분권조직은 점차 복잡하고 대형화되어 가는 조직구조를 사업 단위별로 간소화하는 방법이다. 그렇게 되면 각 사업장을 단위로 하는 통제가 용이한 조직구조를 가지게 된다. 그리고 이러한 사업장의 경쟁을 통한 조직 전체의 성장을 도모하게 되는 것이다.

그러나 분권적 조직이 확대됨에 따라서 사업부 간의 업무의 중복과 인력, 자금, 기술, 설비 등 자원의 낭비가 심해진다. 그리고 사업부 간의 경쟁도 심해지고 그래서 업무의 협조도 잘 안 된다. 분권적 경영이 확대됨에 따라 최고경영자는 일선 경영에 대한 통제력을 상실하게 되는 통제의 위기가 발생한다.

4) 제4단계 : 이러한 통제 위기를 극복하기 위해서 모든 사업 단위를 포함한 기업체 전체의 업무를 통제하는 장치가 생산, 판매, 재무, 회계, 인사 등 기능별로 설립된다. 그리고 이 기능별 통합 부서가 각 사업 단위를 효과적으로 통합 조정함으로써 위기를 극복한다. 이러한 조정(coordination)을 바탕으로 하여 조직은 다시 점진적 성장을 지속할 수 있게 된다. 그러나 이러한 성장이 계속되는 동안 계선과 참모, 본부와 사업장 간에 갈등이 생긴다.

5) 제5단계 : 통제를 위해서 도입된 각종 장치들이 집행부서의 활동을 묶는 문서주의(redtape)로 작동하게 된다. 이러한 문서주의 위기를 극복하기 위해서는 강한 대인간 협력을 강조하게 된다. 제5단계의 점진적 성장은 팀제 등과 같은 유연한 조직관리로써 이룩하게 된다. 현재 미국에서는 많은 기업이 제5단계의 성장을 하고 있다고 한다. 그러면 그 다음 위기는 무엇인가? Greiner는 장담할 수는 없지만 아마도 팀워크와 창조적 쇄신에 대한 강한 압력에 지쳐서 탈진(burnout)하는 것이 위기가 아닌가 보다.

3. 시사점 : 이와 같이 새로운 위기에 대응하는 조직구조 설계가 없는 등 문제점이 없는 것은 아니나, Greiner의 성장이론은 기업이 성장함에 따라서 적절한 조직구조의 모습이 어떻게 바뀌게 되는가를 잘 보여주고 있다 하겠다.

■ 조직성장의 5단계별 조직운영

항목	제1단계	제2단계	제3단계	제4단계	제5단계
경영의 초점	생산과 판매	운영효율성	시장확대	조직의 통합	문제해결·혁신
조직구조	비공식 구조	권한집중·기능별조직	권한분산·지리적 분산구조	라인/스텝 제품별 팀구조	매트릭스팀 구조
최고경영자의 스타일	개인주의·기업가정신	지시형	권한위양	감시감독	참여형
통제기구	시장에서 결과 평가	표준화·원가 중심적	보고·이익 중심적	계획·투자 중심적	참여를 통한 공동목표설정
관리자보상	소유권	기본급·성과급	개인별 보너스	이익분배·스톡옵션	팀 보너스
성장원동력	창의성	명령과 지시	권한위양	조정	협력
위기	리더십 위기	자율성 위기	통제 위기	관료주의의 위기	?

[정답] ①

문 15. <보기>에서 설명하는 조직이론은?

< 보 기 >

일의 흐름에 따라 편제된 수평적 조직구조의 강조, 정보의 균형화, 성과중심의 대리인 통제, 인센티브의 제공에 의한 대리손실의 최소화를 강조한다.

- ① 구조적 상황적응이론
- ② 조직경제학이론
- ③ 제도화이론
- ④ 카오스이론
- ⑤ 지식정보사회 조직이론

[해설] 조직경제학(organizational economics) 또는 신제도론적 경제학(neo-institutional economics)은 경제학을 조직이론에 도입한 이론으로서 내·외부의 경제적 환경으로부터 발생하는 거래비용을 줄이기 위하여 조직이 설립되고 효율적인 조직구조가 형성된다는 이론이다. 거래비용이론과 주인-대리인이론이 대표적이다. 일의 흐름에 따라 편제된 수평적 조직구조를 설계하면 조직 내부에서 발생하는 거래비용을 감소할 수 있다는 거래비용이론의 내용(M형가설 : 거래비용이 많이 소요되는 기능구조에서 거래비용이 적게 소요되는 사업구조로의 전환)이며 정보의 균형화, 성과중심의 대리인 통제, 인센티브의 제공에 의한 대리손실의 최소화를 강조하는 것은 주인-대리인이론의 내용이다(2011 비타민행정학 661페이지)

[정답] ②

문 16. 순기능적 갈등을 조성하는 방법으로 옳지 않은 것은?

- ① 정보전달의 억제 또는 과도한 정보전달
- ② 의사전달통로의 변경
- ③ 갈등을 야기할 수 있는 의사결정의 연기
- ④ 인사이동 또는 직위 간 관계의 재설정
- ⑤ 구조의 분화

[해설] 순기능적 갈등은 조직의 침체를 방지하는 등 조직목표 달성에 기여하므로 조장할 필요가 있다. ③은 갈등을 조장하는 것이 아니므로 틀린 지문이다. ⑤구조의 분화는 조직단위의 동질성을 완화시켜 상호견제와 감시를 가능하게 하므로 갈등을 조장하는 방안이므로 맞는 지문이다.(2011 비타민행정학 800페이지).

[정답] ③

문 17. 선발시험의 효용성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 신뢰성은 시험 그 자체의 문제이지만, 타당성은 시험과 기준과의 관계를 말한다.
- ② 신뢰성이 높다고 해서 반드시 타당성이 높은 시험이라고 할 수 없다.
- ③ 타당성의 기준측면이 되는 것은 근무성적, 결근율, 이직률 등이다.
- ④ 제시험법, 복수양식법, 이분법 등은 신뢰성을 검증하는 수단이다.
- ⑤ 동시적 타당성 검증과 예측적 타당성 검증은 구성타당성을 검증하는 수단이다.

[해설] 동시적 타당성 검증(시험을 재직자에게 실시하여 현재의 업무실적(t0)과 시험성적

(t0)을 비교함으로써 간접 검증하는 방법)과 예측적 타당성 검증(합격한 수험생의 시험성적(t0)과 나중의 업무실적(t1)을 시차를 두고 비교함으로써 직접 검증하는 방법)은 기준타당성(시험성적과 본래 시험에서 예측하고자 했던 기준 사이에 얼마나 밀접한 상관관계가 있는가에 대한 것)을 검증하는 수단이므로 틀린 지문이다(2011 비타민행정학 1052페이지).

[정답] ⑤

문 18. 대표관료제의 논리가 지니는 문제점으로 옳지 않은 것은?

- ① 내부통제의 강화
- ② 피동적 대표성이 능동적 대표성을 보장한다는 전제의 허구성
- ③ 천부적 자유의 개념과 상충
- ④ 할당제와 역차별로 인한 사회분열의 조장
- ⑤ 대표의 집단이기주의화

[해설] 대표관료제는 관료가 출신집단에 대한 심리적·정책적 책임을 지는 것을 통하여 모든 사회집단에 의한 대중통제를 관료제 또는 공무원 내부로 내재화시킨 장치이며 관료집단 간의 견제와 균형을 통하여 사회집단 간 이익을 균형 있게 대변하는 내부통제의 역할을 수행한다. 따라서 대표관료제는 내부적·비제도적 통제를 가능하게 함으로써 객관적·사후적 외부통제의 비효율성을 극복하게 하므로 내부통제를 강화하는 것을 문제점으로 보기 어렵다(2011 비타민행정학 1013페이지).

[정답] ①

문 19. 「국가공무원법」에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 직권면직은 직제 정원의 개폐, 예산의 감소 등에 의해 폐직 또는 과원이 될 경우에 임용권자가 직권에 의해 공무원의 신분을 박탈하는 제도이다.
- ② 해임된 공무원은 3년 동안 공무원으로 임용될 수 없으며, 파면된 경우에는 5년 동안 공무원으로 임용될 수 없다.
- ③ 정직은 1개월 이상 3개월 이하의 기간으로 하고, 그 기간 동안 보수의 1/3을 감한다.
- ④ 감봉은 1개월 이상 3개월 이하의 기간동안 보수의 1/3을 감한다.
- ⑤ 고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로 근무성적평정에서 총 2년 이상 최하위 등급의 평정을 받아 '적격심사'를 요구 받은 자에 대해서는 직위를 부여하지 아니할 수 있다.

[해설] ③ 정직(停職)은 공무원 신분은 보유하나 1~3개월 동안 직무에 종사하지 못하게 하는 중징계 처분으로서, 보수의 2/3를 감하여 지급하며 18개월 간 승진(승급)이 제한된다(2011 비타민행정학 1114페이지).

[정답] ③

문 20. 공무원의 노동조합 설립 및 운영에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 단체협약의 내용 중 법령, 조례, 예산에 의하여 규정되는 내용은 단체협약으로서의 효력을 인정하지 아니한다.
- ② 공무원노조를 설립하고자 하는 경우에는 고용노동부장관에게 노조설립허가서를 제출하여야 한다.

- ③ 인사·보수에 관한 업무를 수행하는 공무원 등 노동조합과의 관계에서 행정기관의 입장에서 업무를 수행하는 공무원은 노동조합에 가입할 수 없다.
- ④ 단체교섭이 결렬된 경우에는 당사자 일방 또는 쌍방은 중앙노동위원회의 조정을 신청할 수 있다. 중앙노동위원회는 조정신청을 받은 날부터 20일 이내에 조정을 마쳐야 한다.
- ⑤ 정부교섭대표는 정부교섭대표가 아닌 관계 기관의 장이 관리하거나 결정할 권한을 가진 사항에 대해서 해당 기관의 장에게 교섭 및 단체협약 체결 권한을 위임할 수 있다.

[해설] 단체교섭이 결렬된 경우 당사자 일방 또는 쌍방은 중앙노동위원회에 조정을 신청할 수 있다. 이 경우 위원회는 지체 없이 조정을 개시하며 조정신청일로부터 30일 이내에 종료하여야 하며 당사자 간 합의가 있는 때에는 30일 이내의 범위에서 연장할 수 있다(2011 비타민행정학 1141페이지).

[정답] ④

문 21. 국민권익위원회에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 국민권익위원회는 행정체제 내의 독립기관으로 옴부즈만의 일종이라고 할 수 있다.
- ② 국민권익위원회는 국무총리 소속이며, 상임위원은 국무총리가 제청하고 대통령이 임명한다.
- ③ 국민권익위원회에 중앙행정심판위원회를 두도록 하고, 국민권익위원회의 부위원장 중 1명이 중앙행정심판위원회의 위원장이 된다.
- ④ 국민권익위원회는 부패행위에 대해 검찰에 고발할 수 있고, 이에 검찰이 공소제기를 하지 않을 경우 고등법원에 재정신청을 할 수 있다.
- ⑤ 국민권익위원회는 고충민원을 처리하고 그에 관련된 불합리한 행정제도 개선을 권고할 수 있다.

[해설] 국민권익위원회의 위원장 및 부위원장은 국무총리의 제청으로 대통령이 임명하고, 상임위원은 위원장의 제청으로 대통령이 임명하며, 상임이 아닌 위원은 대통령이 임명 또는 위촉한다. 이 경우 상임이 아닌 위원 중 1명은 국회가, 1명은 대법원장이 각각 추천하는 자를 임명 또는 위촉한다.

[정답] ②

문 22. <보기> 중 미국의 행정학자인 스미스(Harold D. Smith)가 제시한 예산원칙은 모두 몇 개인가?

— < 보 기 > —

㉠ 한정성의 원칙	㉡ 보고의 원칙
㉢ 책임의 원칙	㉣ 공개의 원칙
㉤ 계획의 원칙	㉥ 단일의 원칙
㉦ 사전의결의 원칙	㉧ 재량의 원칙
㉨ 완전성의 원칙	㉩ 시기신축성의 원칙

① 2개

② 3개

③ 4개

④ 5개

⑤ 6개

[해설] 루스벨트행정부에서 예산국장을 역임한 스미스(Harold D. Smith)는 전통적 예산 원칙과 현대적 예산원칙을 모두 제시하였으므로 부적절한 문제였다. 출제교수는 전통적 예산 원칙은 독일의 재정학자인 노이마크(Neuma가), 현대적 예산원칙은 스미스(Harold D. Smith)가 체계적으로 제시했다는 점에서 현대적 예산원칙을 지칭한 듯하다. ㉠㉡㉢㉣㉤은 현대적 예산원칙이다(2011 비타민행정학 1227~1228).

\* 스미스의 예산원칙  
- 스미스가 제시한 전통적 예산원칙과 현대적 예산원칙을 중심으로 고찰한다(박영희)  
- 스미스는 공개, 명료, 포괄성, 통일성, 명세, 사전승인, 정기성, 정확성 등 전통적 예산원칙을 제시하였다(신무섭).

**\* 예산의 원칙**

전통적 예산원칙(통제성 - 입법부 우위)			현대적 예산원칙 (신축성 - 행정부 우위)
원칙	내용	예외	
공개성의 원칙	국민에게 공개	신임예산	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계획의 원칙</li> <li>• 책임의 원칙</li> <li>• 보고의 원칙(각종 보고에 기초)</li> <li>• 적절한 수단의 원칙</li> <li>• 다원적 절차의 원칙(사업성격에 따라 예산절차를 다르게 운영)</li> <li>• 재량의 원칙</li> <li>• 시기신축성의 원칙</li> <li>• 예산기구 상호성의 원칙(상호협력)</li> </ul>
명료성의 원칙	국민이 이해하기 쉽게 편성	총액예산	
정확성의 원칙	예산=결산(수지균형)	적자예산, 흑자예산	
명세성의 원칙	구체적으로 항목화	총액예산	
완전성의 원칙	모두 예산에 계상(포괄성의 원칙)	순계예산, 기금, 세입세출 외, 수입대체경비·수입금마련지출	
통일성의 원칙	국고로 통합, 국고에서 지출	특별회계, 기금, 목적세(교육세·교통에너지환경세·농어촌특별세·지역개발세 등), 수입대체경비·수입금마련지출	
사전의결의 원칙	의회가 사전 심의 및 의결	준예산, 예비비, 전용, 사고이월, 재정상 긴급명령, 선결처분	
한정성의 원칙	목적 외 사용금지(질적 한정성)	이용, 전용	
	연도경과 금지(시간적 한정성)	이월, 계속비, 과년도 수입 및 지출, 국고채무부담행위, 조상충용	
단일성의 원칙	재정활동을 단일예산으로 편성	특별회계, 기금, 추가경정예산, 공기업 예산	

[정답] ④

문 23. 다음 중 예산의 원칙과 그 예외의 연결이 옳지 않은 것은?

- ① 목적외 사용금지의 원칙 - 이용·전용
- ② 완전성의 원칙 - 전대차관
- ③ 회계연도 독립의 원칙 - 조상충용
- ④ 명확성의 원칙 - 수입대체경비
- ⑤ 한계성의 원칙 - 예비비

[해설] 수입대체경비(收入代替經費)는 용역 및 시설을 직접 제공함으로써 발생하는 수입과 관련된 경비로서, 자체수입으로 관련 경비를 직접 충당할 수 있도록 한 경비이다. 수입이 예산을 초과하거나 초과할 것이 예상되는 경우에는 당해 초과수입에 직접 관련되는 경비 및 이에 수반되는 경비에 초과지출할 수 있는 경비이다. 즉, 경비의 성질상 특정한 지출이 직접적인 수입을 수반하는 경우 당해 연도 수입의 한도 내에서 해당 경비에 직접 지출할 수 있도록 인정하는 제도이다. 따라서 국고통일주의와 완전성원칙(예산총계주의)의 예외이다 (2011 비타민행정학 1381페이지)

[정답] ④

문 24. 자본예산제도에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 1937년 미국 주정부에서 실시한 것이 그 효시이다.
- ② 예산이란 경기 순환기를 중심으로 균형이 이루어지면 된다는 논리이다.
- ③ 경기침체 시 흑자예산을, 경기과열 시 적자예산을 편성하여 경기변동의 조절에 도움을 준다.
- ④ 투자재원의 조달에 대한 현 세대와 다음 세대 간의 부담을 불공평하게 할 수 있다는 문제가 있다.
- ⑤ 자본적 지출은 단기적 계획을 요한다.

[해설] ① 자본예산은 1937년 스웨덴에서 처음 도입하였으므로 틀린 지문이다. ② 자본예산은 종래의 1년 단위의 균형예산 원칙을 포기하고 순환적 균형예산을 채택한 점에서 의의가 있다. 즉, 예산은 매년 균형시킬 필요가 없고 경기변동의 주기에 따라 일정한 기간별로 균형을 이루면 된다는 것을 기본논리로 하고 있으므로 맞는 지문이다. ③ 경기침체시 적자예산을, 경기과열시 흑자예산을 편성하여 경기변동을 조절하므로 틀린 지문이다. ④ 세대간 부담을 공평하게 하는 것은 문제점이 아니라 장점이므로 틀린 지문이다. ⑤ 자본예산에서 중시하는 자본적 지출은 장기적 계획을 요하므로 틀린 지문이다(2011 비타민행정학 1299~1302페이지).

[정답] ②

문 25. D, Osborne과 P. Plastrik이 제시한 「정부혁신의 5가지 전략」의 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 핵심전략 : 정책수립 시 명확한 목표설정
- ② 통제전략 : 부패방지를 위한 행정투명성 확보
- ③ 결과전략 : 유인책을 통한 성과관리 강조
- ④ 고객전략 : 시민현장 제정을 통한 고객에 대한 책임성 확보
- ⑤ 문화전략 : 공직사회의 기업가적 조직문화 창조

[해설] 통제전략(controls strategy)은 권한을 이양하고 결과에 대한 책임성을 확보하라는 것을 내용으로 하므로 틀린 지문이다(2011 비타민행정학 1656페이지).

[정답] ②