

2022년 국회 8급 행정학 (2022.4.23.)

• 해설 : 이승철

01 피터스(B. Guy Peters)가 제시한 시장 모형의 구조 개혁 방안으로 옳은 것은?

- ① 계층제                      ② 분권화                      ③ 평면조직                      ④ 가상조직                      ⑤ 기업가적 정부

해설

구 분	전통적 정부	시장정부	참여정부	신축정부[유연한 정부]	탈규제[저통제]정부
문제진단	전근대적 권위	독점	계층제	영속성(경직성)	내부규제
구조의 개혁방안	계층제, 관료제	분권화	평면조직(계층제 완화)	가상조직	따로 제시하지는 않음 통제기관의 평가기관화 주장

답 ②

※ 피터스(G. Peters)의 뉴거버넌스 모형

구 분	전통적 정부	시장정부	참여정부	신축정부[유연한 정부]	탈규제[저통제]정부
문제진단	전근대적 권위	독점	계층제	영속성(경직성)	내부규제
구조의 개혁방안	계층제, 관료제	분권화	평면조직(계층제 완화)	가상조직	통제기관의 평가기관화
관리의 개혁방안	직업공무원, 내부규제, 절차적 통제	성과급, 민간부문의 기법, 목표관리제	총체적 품질관리(TQM), 팀제, 권한위임, 서비스 헌장제	가변적 인사관리(임시직, 계약직), 직업공무원제 탈피	관리상 재량권 확대 리더십 강조, 조직몰입
정책결정 개혁방안	정치·행정2원론	내부시장 시장적 유인	협의(consultation) 협상(negotiation)	실험(experimentation) 시행착오	기업가적 정부 (entrepreneurial government)
공익기준	안정성(지속성) 평등	저비용(low cost) 산출·성과	참여(involve), 협의(consultation), 투명성	저비용(low cost) 조정(coordination)	창의성(creativity) 활동주의(activism)
조정	상이하달, 명령통일, 계층제	보이지 않는 손	하의상달	조직개편 새로운 조직유형 도입	관리자의 이익
오류 발견 및 수정	절차, 내부규제	소비·생산자의 선호 등에 의한 시장적 신호	시민참여기제 등의 정치적 신호	오류의 제도화(고착화) 방지	자기교육학과 등을 통한 보다 많은 오류 수용
공무원 제도	직업공무원제	시장기제로 대체 직업공무원단 해체	계층제 축소 직급별 공무원의 축소	임시고용제 활용 고위공무원단 활용	내부규제 철폐 관료들의 창의성 유도
책임성	대의정치 장관책임론	시장에 의존 창의성 보다 생산성 강조	소비자 불만에 의존 (정치적 신호와 유사)	명확한 제안 없음	사후통제에 의존
모형의 약점	정부실패	시장실패	정책결정의 일관성·적시성 저해, 책임성 모호	낮은 조직몰입도, 공무원 사기 저하	재량 남용, 부패 발생
적용 가능 영역	국방, 군대, 경찰	집행 및 사업적 성격의 시장성 있는 공공 부문	지방행정과 도시계획, 환경 및 교육 정책	복합적 정책문제, 계절적 행정 수요	중앙관리기구의 개혁
우리나라 개혁 사례		경영진단, 시장성 테스트, 책임운영기관	행정서비스헌장, MBO	TQM, 조직·인력 감축, 임기제 공무원, 개방형 임용	Top-Down 예산(총액배분 자율예산편성)

[관련기출]

- 다음 중 피터스(B. Peters)가 제시한 뉴거버넌스 정부개혁모형별 문제의 진단 기준과 해결 방안으로 가장 옳지 않은 것은? 2013 국회8급 / 2017 행정간부
  - 전통적 정부모형의 문제 진단 기준은 전근대적인 권위에 있으며, 구조 개혁 방안으로 계층제를 제안한다.
  - 탈내부규제 정부모형의 문제 진단기준은 내부규제에 있으며, 관리 개혁 방안으로 관리 재량권 확대를 제안한다.
  - 시장적 정부모형의 문제 진단 기준은 공공서비스에 대한 정부의 독점적 공급에 있으며, 구조 개혁 방안으로 분권화를 제안한다.
  - 참여적 정부모형의 문제 진단 기준은 관료적 계층제에 있으며, 구조 개혁 방안으로 가상조직을 제안한다.
  - 신축적 정부모형의 문제 진단 기준은 영속성에 있으며, 관리 개혁 방안으로 가변적 인사관리를 제안한다.
- 피터스(B. Peters)의 뉴거버넌스 정부개혁 모형에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은? 2016 서울9급
  - 시장모형은 구조 개혁 방안으로 평면조직을 상정한다.
  - 참여정부 모형의 관리 개혁 방안은 총품질관리팀제이다.
  - 유연조직 모형의 정책결정 개혁 방안은 실험이다.
  - 저통제정부 모형의 공익 기준은 창의성과 활동주의이다.
- 피터스(B. Peters)가 제시한 뉴거버넌스 정부개혁 모형에 대한 설명으로 옳은 것은? 2017 소방간부
  - 전통적 정부모형에서 문제의 진단기준은 계층제이다.
  - 시장모형에서 구조의 개혁방안은 분권화이다.
  - 참여정부모형에서 관리의 개혁방안은 가변적 인사관리이다.
  - 유연조직모형에서 정책결정의 개혁방안은 협의·협상이다.
  - 저통제 정부모형에서 공익의 기준은 저비용이다.
- 피터스(B. Peters)가 제시한 뉴거버넌스 정부개혁모형에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? 2017 경쟁승진
  - 신축적 정부모형에서 구조의 개혁 방안으로 가상조직을 제안한다.
  - 참여적 정부모형에서 관리의 개혁 방안으로 총체적 품질관리, 팀제를 제안한다.
  - 시장적 정부모형에서 정책결정의 개혁 방안으로 실험을 제안한다.
  - 탈내부규제 정부모형에서 공익의 기준은 창의성, 활동주의이다.

5. 전통적 정부모형에 대한 대안으로 B. Peters가 제시한 네 가지 모형에서 각 모형이 제시한 개혁방안에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2013 경찰간부

		<구조의 개혁방안>	<관리의 개혁방안>
①	시장적 정부모형	분권화	민간부문의 기법 도입
②	참여적 정부모형	평면조직	총품질관리 및 팀제 도입
③	탈내부규제 정부모형	계층제	관리 제약권 확대
④	신축적 정부모형	가상조직	가변적 인사관리

6. B. Peters가 제시한 뉴거버넌스에 기초한 정부개혁모형 중 참여적 정부모형을 가장 바르게 설명한 것은? 2007 서울7급

① 문제의 진단 기준은 전근대적 권위이다.      ② 조직구조의 개혁방안으로 평면조직을 강조한다.  
 ③ 관리의 개혁방안으로 성과급과 민간부문의 기법을 강조한다.      ④ 정책결정의 개혁방안으로 기업가적 정부를 지향한다.  
 ⑤ 공익의 기준으로 저비용과 창의성을 강조한다.

7. 피터스(B. Guy Peters)가 제시한 정부개혁모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2019 소방간부

① 뉴거버넌스에 이론적 기초를 두고 있다.  
 ② 시장모형에서 관리의 개혁방안은 절차적 통제이다.  
 ③ 참여정부모형에서 정책결정의 개혁방안은 협의·협상이다.  
 ④ 유연조직모형(신축적 정부모형)에서 구조의 개혁 방안은 가상조직이다.  
 ⑤ 저통제정부모형(탈내부규제모형)에서 공익의 기준은 창의성·활동주의이다.

8. 피터스(B. Guy Peters)의 정부개혁모형 중 참여 정부모형과 가장 관련이 없는 것은? 2021 군무원7급

① 문제의 진단기준은 계층제이다.      ② 구조의 개혁방안은 평면조직이다.  
 ③ 관리의 개혁방안은 가변적 인사관리이다.      ④ 정책결정의 개혁방안은 협의·협상이다.

9. 피터스(B. Guy Peters)가 제시한 정부개혁모형에 대한 설명으로 옳은 것은? 2017 국가(9급)(하)

① 시장모형(market model)에서는 조직의 통합을 통한 집권화를 치방한다.  
 ② 참여정부모형(participatory model)에서는 조직 하층부 구성원이나 고객들의 의사결정 참여기회가 확대될수록 조직이 효과적으로 기능한다고 본다.  
 ③ 신축적 정부모형(flexible government)에서는 정규직 공무원의 확대를 통하여 비용을 절감하고 공익을 증진시킬 수 있다고 본다.  
 ④ 탈규제적 정부모형(deregulated government)에서는 경제적 규제 완화를 통한 시장 활성화를 추구하기 위하여 정부의 권한을 축소해야 한다고 본다.

답 1. ④ 2. ① 3. ② 4. ③ 5. ③ 6. ② 7. ② 8. ③ 9. ②

**02** 윌슨(James Q. Wilson)의 규제정치이론에 따를 때, 규제의 감지된 편익은 소수에게 집중되는 반면, 감지된 비용은 다수에게 분산되는 유형에 해당하는 것은?

- ① 대중정치      ② 이익집단정치      ③ 과두정치      ④ 고객정치      ⑤ 기업가정치

**해설**

■ J. Q. Wilson의 규제정치모형

		감지된 규제의 편익(수혜자집단)	
		높은 수준으로 집중(특정 소수)	낮은 수준으로 분산(불특정 다수)
감지된 규제의 비용 (비용부담집단)	높은 수준으로 집중 (특정 소수)	<b>이익집단정치(interest - group politics)</b> 예) 의·약분업, 한·약규제, 노사관계규제, 중소기업고용유증 규제	<b>기업가적 정치(entrepreneurial politics ; 운동가의 정치)</b> 예) 환경오염규제, 자동차안전규제, 산업안전규제, 유해성 물 품에 대한 위생규제, 원자력발전 안전규제
	낮은 수준으로 분산 (불특정 다수)	<b>고객의 정치(client politics)</b> 예) 진입규제(의사·변호사 등 직업면허, 인·허가제도), 농산 물 최저가격규제, 수입규제	<b>대중정치(majoritarian politics ; 다수의 정치)</b> 예) 사회적 차별에 대한 규제, 낙태·종교활동에 대한 규제, 신문·방송·출판물 등 언론에 대한 윤리규제, 사회보장법, 음란물 규제, 독과점 및 불공정거래에 대한 규제 등

답 ④

**【관련기출】**

1. 다음 중 J. Wilson의 규제정치모형에서 말하는 고객정치(client politics), 즉 정부가 공익보다는 피규제집단의 이익을 수호 하는 포획(capture)현상이 나타나는 상황으로 옳은 것은? 2017 소방간부

① 편익과 비용이 각각 소수의 특정 집단들에 집중된 경우  
 ② 편익과 비용이 각각 다수 국민들에게 넓게 분산된 경우  
 ③ 편익은 다수 국민에게 분산되고 비용은 소수의 집단에게 집중된 경우  
 ④ 편익은 소수의 집단에게 집중되고 비용은 다수 국민에게 분산된 경우

2. J. Wilson의 규제정치모형 중 불특정 다수가 비용을 부담하고 소수에게 편익이 집중되는 것은? 2009 군무원7급

① 고객정치      ② 이익집단정치      ③ 기업가정치      ④ 대중정치

3. J. Wilson은 정부규제로부터 감지되는 비용과 편익의 분포에 따라 규제정치를 아래 표와 같이 4가지 유형으로 구분했다. ㉠~㉣에 들어갈 유형의 명칭과 그 사례의 연결이 가장 적합한 것은? 2015 서울9급

구분		감지된 편익	
		넓게 분산	좁게 집중
감지된 비용	넓게 분산	㉠	㉡
	좁게 집중	㉢	㉣

- ① ㉠ 대중적 정치 - 각종 위생 및 안전규제
- ② ㉡ 고객정치 - 수입규제
- ③ ㉢ 기업가적 정치 - 낙태규제
- ④ ㉣ 이익집단 정치 - 농산물에 대한 최저가격 규제

4. J. Wilson의 규제정치 모형에 관한 설명 중 옳은 것으로만 짝지어진 것은? 2017 경찰간부

- ㉠ 규제의 편익과 비용이 모두 이질적인 불특정 다수에게 분산되는 것은 다수의 정치(대중적 정치) 모형에 해당한다.
- ㉡ 규제의 편익은 다수에게 분산되어 작게 느껴지고 비용은 소수에게 집중되어 크게 느껴지는 것은 기업가의 정치(운동가적 정치) 모형에 해당한다.
- ㉢ 기업가의 정치(운동가적 정치) 모형에서는 규제의 수혜자들이 잘 조직화되어 있다.
- ㉣ 환경오염 규제는 이익집단 정치 모형에 속하는 사례라고 할 수 있다.

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

5. J. Wilson의 규제정치이론에 따라 때 공공정책의 비용이 다수 국민들에게 널리 분산되어 부과되고, 또한 그 편익이 다수의 국민들에게 고루 부여되는 것과 관계가 깊은 것은? 2009 국회8급

- ① 대중정치                      ② 기업가정치                      ③ 고객정치                      ④ 이익집단정치                      ⑤ 인지정치

6. J. Wilson이 주장한 규제정치모형에 '감지된 비용은 좁게 집중되지만, 감지된 편익은 넓게 분산되는 경우'에 나타나는 유형은? 2013 서울9급

- ① 대중정치                      ② 이익집단정치                      ③ 고객정치                      ④ 기업가정치                      ⑤ 네트워크정치

답 1. ④ 2. ① 3. ② 4. ② 5. ① 6. ④

### 03 동기부여 이론가와 주장을 바르게 연결한 것은?

- ① 맥클랜드(D. McClelland) - 동기의 강도는 행동이 일정한 결과로 이어진다는 기대감과 결과에 대한 선호의 정도에 달려 있다.
- ② 맥그리거(D. McGregor) - X이론은 주로 상위욕구를, Y이론은 주로 하위욕구를 중요시하는 것이다.
- ③ 매슬로우(A. Maslow) - 인간의 욕구는 생리적 욕구, 소속의 욕구, 안전에 대한 욕구, 존경에 대한 욕구, 자아실현의 욕구의 순서에 따라 유발된다.
- ④ 허즈버그(F. Herzberg) - 조직구성원에게 불만족을 주는 동기요인과 만족을 주는 위생요인이 각각 별개로 존재한다.
- ⑤ 엘더퍼(C. Alderfer) - 매슬로우의 욕구계층이론을 수정하여 인간의 욕구를 생존(존재), 관계, 성장의 3단계로 구분한다.

#### 해설

- ① (X) 기대이론에 대한 설명임. 맥클랜드(D. McClelland)는 Maslow의 이론을 비판하면서 개인의 행동을 동기화시키는 욕구는 선천적인 것이 아니라 사회문화적 환경과 상호작용하는 과정에서 학습되는 것으로 개인마다 욕구의 계층에 차이가 있다고 주장하였다. 학습을 통해 개인의 동기가 개발될 수 있다는 진제를 기초로 A. Maslow의 5가지 욕구 중 상위욕구만을 대상으로 하여 인간의 욕구를 성취욕구, 권력욕구, 친교욕구로 구분하고 이 3가지의 욕구가 인간행동의 80%를 설명한다고 주장하면서 성취욕구의 중요성을 강조하였다. 훈련을 통하여 구성원들의 성취동기를 높일 수 있으며, 선발, 배치, 이동시에 구성된 개인의 성취동기를 고려하고, 직무설계 과정에서 너무 쉽거나 단순 작업방식보다는 어느 정도의 난이도가 가미되어 생각과 경험이 요구되는 방식을 사용해야 한다고 본다.
- ② (X) D. McGregor의 X이론은 주로 하위욕구를, Y이론은 주로 상위욕구를 중시
- ③ (X) A. Maslow의 욕구계층론은 인간의 욕구가 생리적 욕구, 안전 욕구, 소속 욕구(애정욕구), 존경 욕구, 자아실현욕구의 순서에 따라 순차적·연속적·단계적·상향적으로 유발된다고 봄.
- ④ (X) F. Herzberg의 욕구충족이론은 조직구성원에게 불만족을 주는 위생요인(불만요인)과 만족을 주는 동기요인이 각각 별개로 존재한다고 봄.
- ⑤ (O) C. Alderfer는 인간의 욕구의 구체성·추상성 정도에 따라 생존(존재), 관계, 성장의 3단계로 구분.

답 ⑤

#### [관련기출]

1. 동기이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은? 2019 서울7급(2)

- ① 브룸(Vroom)의 기대이론- 개인은 투입한 노력 대비 결과의 비율을 준거 인물의 그것과 비교하여 불균형이 발생했을 때 이를 조정하려 한다.
- ② 엘더퍼(Alderfer)의 ERG이론- 개인의 욕구 동기는 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구 세 단계로 구분된다.
- ③ 맥클랜드(McClelland)의 성취동기이론- 개인의 욕구는 성취욕구, 친교욕구, 권력욕구로 구분되며, 성취욕구의 중요성을 강조한다.
- ④ 허즈버그(Herzberg)의 2요인이론- 개인은 서로 별개인 만족과 불만족의 감정을 가지는데, 위생요인은 개인의 불만족을 방지해주는 요인이며, 동기요인은 개인의 만족을 제고하는 요인이다.

2. 동기이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2016 지방9급

- ① 매슬로우(Maslow)는 상위 차원의 욕구가 충족되지 못하거나 좌절될 경우, 하위 욕구를 더욱 더 충족시키고자 한다고 주장하였다.
- ② 엘더퍼(Alderfer)는 ERG이론에서 매슬로우의 욕구 5단계를 줄여서 생존욕구, 대인관계 욕구, 성장욕구의 세 단계를 제시하였다.
- ③ 허즈버그(Herzberg)는 욕구충족요인 이론에서 불만요인(위생요인)을 제거하더라도 만족을 보장하는 것은 아니라고 주장하였다.
- ④ 애덤스(Adams)는 형평성이론에서 자신의 노력과 그 결과로 얻어지는 보상과의 관계를 다른 사람의 것과 비교해 상대적으로 느끼는 공평한 정도가 행동동기에 영향을 준다고 본다.

3. 다음 중 동기부여 이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

2016 서울9급

- ① 브룸(V. Vroom)의 기대이론 - 성취욕구, 권력욕구, 자율욕구가 구성될 때 동기부여가 기대될 수 있다고 본다.
- ② 엘더퍼(C. Alderfer)의 ERG 이론 - 매슬로우의 욕구이론을 수정하여 개인의 기본욕구를 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구의 3단계로 구분하였다.
- ③ 매슬로우(A. H. Maslow)의 욕구이론 - 5단계의 욕구체계 중 가장 하위의 욕구는 '생리적 욕구'이다.
- ④ 포터(L. Porter)와 로울러(E. Lawler)의 기대이론 - 성과의 수준이 업무만족의 원인이 된다고 본다.

4. 동기이론에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

2018 서울7급(1)

- ① 머슬로(A. Maslow)는 욕구를 하위 욕구부터 상위욕구까지 총 5단계로 분류하면서, 하위욕구를 충족하게 되면 상위욕구를 추구하게 되나, 하위욕구인 생리적 욕구와 안전 욕구는 충족되더라도 필수적 욕구로 동기 유발이 지속된다고 주장하였다.
- ② 허즈버그(F. Herzberg)의 욕구충족요인 이론론은 불만요인(위생요인)은 개인의 불만족을 방지하는 효과를 가져오는 요인으로 충족이 되지 않으면 심한 불만을 일으키지만 충족이 되면 강한 동기요인이 되기 때문에 개인의 불만에 대하여 관심을 갖고 관리해야 한다고 주장하였다.
- ③ 엘더퍼(C. Alderfer)의 ERG 이론은 머슬로의 욕구 5단계이론과 달리, 욕구 추구는 분절적으로 일어날 수도 있지만, 두 가지 이상의 욕구를 동시에 추구하기도 한다고 주장하였다.
- ④ 맥클랜드(D. McClelland)는 성취동기이론에서 공식 조직이 개인의 행태에 미치는 영향 연구를 통하여 미성숙 상태에서 성숙 상태로 발전하는 성격 변화의 경험이 성취동기의 기본이 된다고 주장하였다.

5. 다음 조직이론 중 동기부여 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2017 국회8급

- ① 엘더퍼(Alderfer)의 ERG이론 - 상위욕구가 만족되지 않거나 좌절될 때 하위 욕구를 더욱 충족시키고자 한다는 좌절-퇴행 접근법을 주장한다.
- ② 아담스(Adams)의 형평성이론 - 자신의 노력과 그 결과로 얻어 지는 보상과의 관계를 다른 사람의 것과 비교해 상대적으로 느끼는 공평한 정도가 행동동기에 영향을 준다고 주장한다.
- ③ 맥클랜드(McClelland)의 성취동기이론 - 동기는 학습보다는 개인의 본능적 특성이 중요하게 작용하며 사회문화와 상호작용하는 과정에서 취득되는 것으로 친교욕구, 성취욕구, 성장욕구가 있다고 보았다.
- ④ 브룸(Vroom)의 기대이론 - 동기부여의 정도는 사람들이 선호하는 결과를 가져올 때, 자신의 특정한 행동이 그 결과를 가져오는 수단이 된다고 믿는 정도에 따라 달라진다고 본다.
- ⑤ 로크(Locke)의 목표설정이론 - 구체적이고 어려운 목표의 설정과 목표성취도에 대한 환류의 제공이 업무담당자의 동기를 유발하고 업무성취를 향상시킨다고 본다.

6. 다음 중 동기부여 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2013 국회8급

- ① 마슬로우(Maslow)의 욕구계층론에 의하면 인간의 욕구는 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존중 욕구, 자기실현 욕구의 5개로 나누어져 있으며 하위계층의 욕구가 충족되어야 상위계층의 욕구가 나타난다.
- ② 허즈버그(Herzberg)의 동기-위생이론에 따르면 욕구가 충족되었다고 해서 모두 동기부여로 이어지는 것이 아니고 어떤 욕구는 충족되어도 단순히 불만을 예방하는 효과밖에 없다. 이러한 불만 예방효과만 가져오는 요인을 위생요인이라고 설명한다.
- ③ 아담스(Adams)의 형평성이론에 의하면 인간은 자신의 투입에 대한 산출의 비율이 비교대상의 투입에 대한 산출의 비율보다 크거나 작다고 지각하면 불평평성을 느끼게 되고, 이에 따른 심리적 불균형을 해소하기 위하여 형평성 추구의 행동을 작동시키는 동기가 유발된다고 본다.
- ④ 엘더퍼(Alderfer)는 마슬로우(Maslow)의 욕구계층론을 받아들여 한 계층의 욕구가 만족되어야 다음 계층의 욕구를 중요시한다고 본다. 그리고 이에 더하여 한 계층의 욕구가 충분히 채워지지 않는 상태에서는 바로 하위 욕구의 중요성이 훨씬 커진다고 주장한다.
- ⑤ 브룸(Vroom)의 기대이론에 의하면 동기의 정도는 노력을 통해 얻게 될 중요한 산출물인 목표달성, 보상, 만족에 대한 주관적 믿음에 의하여 결정되는데 특히 성과와 보상 간의 관계에 대한 인식인 기대치의 정도가 동기부여의 주요한 요인이다.

7. 동기부여이론에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

2008 국회8급

- ① 머슬로(Maslow)의 욕구단계론에 따르면 생리적 욕구가 충족되어야만 안전욕구로 갈 수 있다.
- ② 브룸(Vroom)의 기대이론에서 수단성(Instrumentality)이란 어떤 성과를 달성하면 바람직한 보상이 주어지리라고 믿는 정도를 뜻한다.
- ③ 허즈버그(Herzberg)의 위생-동기이론에 따르면 만족과 불만족은 같은 요인에 의해 생성될 수 있다.
- ④ 허즈버그(Herzberg)의 위생-동기이론에서 대인관계는 위생 요인이다.
- ⑤ 엘더퍼(Alderfer)의 ERG이론은 욕구발포의 후진적 퇴행 개념을 제시하고 있다.

8. 조직이론에 관한 다음 설명 중 가장 타당하지 않은 것은?

2005 국회8급

- ① 주인-대리인 이론에 따르면 대리인 선임 전에는 역선택 문제가 발생하고 대리인 선임 후에는 도덕적 해이 문제가 발생한다.
- ② Ouchi의 Z이론은 일본식 조직관리가 미국식 관리방법보다 우월하다는 전제를 기반으로 한다.
- ③ 신제도주의 이론에 있어서 행위자들의 상호작용방식은 제도의 개념에 포함된다.
- ④ Porter와 Lawler의 업적·만족이론에 의하면 내재적 보상은 조직 내에서 이루어지는 승급이나 승진 등을 말한다.
- ⑤ Alderfer는 Maslow의 5단계 욕구이론을 존재욕구(Existence needs), 관계욕구(Relatedness needs), 성장욕구(Growth needs)의 3단계로 축약하였고 욕구의 회귀를 주장하였다.

9. 조직인의 동기이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

2016 서울7급

- ① 해먼과 올드햄(Hackman & Oldham)의 직무특성이론에 의하면 직무특성을 결정하는 변수로 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 환류를 들고 있다.
- ② 엘더퍼(Alderfer)의 ERG이론에 의하면 상위욕구가 만족되지 않거나 좌절될 때 하위욕구를 더욱 충족시키고자 한다는 좌절-퇴행법을 주장하였다.
- ③ 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이론론에서 불만요인은 개인의 불만족을 방지하는 효과를 가져오는 요인으로서, 충족되면 만족감을 갖게 되어 동기가 유발된다.
- ④ 맥클랜드(McClelland)의 성취동기이론에 의하면 성취욕구는 행운을 바라는 대신 우수한 결과를 얻기 위해 높은 기준을 설정하고 이를 달성하려는 욕구이다.

10. 조직구성원들의 동기이론에 대한 옳은 설명은?

2014 국가9급

- ㉠ ERG이론 : 앨더퍼(C. Alderfer)는 욕구를 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구로 구분한 후 상위욕구와 하위욕구 간에 ‘좌절-퇴행’ 관계를 주장하였다.
- ㉡ X·Y이론 : 맥그리거(D. McGregor)의 X이론은 매슬로우(A. Maslow)가 주장했던 욕구계층 중에서 주로 상위욕구를, Y이론은 주로 하위욕구를 중요시하였다.
- ㉢ 형평이론 : 아담스(J. Adams)는 자기의 노력과 그 결과로 얻어지는 보상을 준거인물과 비교하여 공정하다고 인식할 때 동기가 유발된다고 주장하였다.
- ㉣ 기대이론 : 브룸(V. Vroom)은 보상에 대한 매력성, 결과에 따른 보상, 그리고 결과발생에 대한 기대감에 의해 동기유발의 강도가 좌우된다고 보았다.

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

답 1. ① 2. ① 3. ① 4. ③ 5. ③ 6. ⑤ 7. ③ 8. ④ 9. ③ 10. ②

04 우리나라 예산에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 세입세출예산은 일반회계와 특별회계 및 기금으로 구분한다.
- ② 국회의 예산에 예비금을 두며 국회의장이 이를 관리한다.
- ③ 세입예산은 관·항·목으로 구분한다.
- ④ 특별회계는 국가가 특정한 목적을 위해 특정한 자금을 신축적으로 운영하기 위해 법률로써 설치한다.
- ⑤ 국회에 예산안이 제출되면 상임위원회 회의에서 정부의 시정연설이 이루어진다.

해설

- ① (×) 세입세출예산은 일반회계와 특별회계로 운영됨. 기금은 세입세출예산에 의하지 않고 운영.
  - 국가재정법 제21조(세입세출예산의 구분) ② 세입세출예산은 독립기관 및 중앙관서의 소관별로 구분한 후 소관 내에서 일반회계·특별회계로 구분한다.
- ② (×) 국회의 예산에 예비금을 두며 국회 사무총장이 이를 관리한다.
  - 예비금(豫備金) : 독립기관(국회, 법원, 헌법재판소, 중앙선거관리위원회)의 재정적 독립성을 보장하기 위해 별도로 예비비를 청구하지 않고도 내부에서 융통성 있게 사용할 수 있게 한 제도로 국회법, 법원조직법, 헌법재판소법, 선거관리위원회법에 근거를 둔 예비적 경비이다. 예비비의 지출은 국회의 사후승인을 요하지만 예비금은 해당 소관의 세출결산에 포함하여 세입세출결산으로 처리하며 자체 예비금 부족시 일반회계의 예비비 사용 가능하다. 국회 사무총장, 법원행정처장, 헌법재판소 사무처장, 중앙선거관리위원회의 사무총장은 회계연도마다 예비금사용명세서를 작성하여 다음 연도 2월말까지 기획재정부장관에게 제출하여야 한다.
- ③ (○) 세입예산과목 : 성질별로 관·항·목으로 구분. 입법과목(국회 의결대상)인 관·항과 행정과목(국회 의결대상 아님)인 목(目).
  - 세출예산과목 : 장·관·항·세항·목으로 구분. 입법과목인 장·관·항은 기능별·성질별·기관별로 분류. 행정과목 중 세항은 부서의 기능, 단위별 또는 사업단위별로 분류하며, 목은 경비성질별로 분류.
  - 중앙정부(국가) 예산과목 구분 : 국가재정법(제21조)에 의하면 세입세출예산은 독립기관 및 중앙관서의 소관별로 구분한 후 소관 내에서 일반회계·특별회계로 구분하며 세입예산은 성질별로 관·항으로 구분하고, 세출예산은 기능별·성질별·기관별로 장·관·항으로 구분. 실제 예산분류는 세입은 소관·관·항·목으로 구분. 세출은 2007년부터 프로그램예산제도 도입으로 아래와 같이 구분.

예산과목	입법과목				행정과목			
세입예산	기관(소관)	·	관(款)	항(項)	·	·	·	목(目)
세출예산	기존	기관(소관)	장(章)	관(款)	항(項)	세항(細項)	세세항	목(目) 세목(細目)
	프로그램예산	기관(소관)	분야	부문	프로그램(정책사업)	단위사업	세부사업	평생비목 통계비목
분류기준	조직별 분류	기능별 분류		사업별·활동별 분류			품목별 분류	
특 징	신설·변경시 국회 의결 필요				신설·변경시 국회 의결 불필요(행정부 재량)			

- ④ (×) 기금의 설치에 대한 국가재정법 규정 내용임.
  - 국가재정법 제4조(회계구분) ③ 특별회계는 국가에서 특정한 사업을 운영하고자 할 때, 특정한 자금을 보유하여 운용하고자 할 때, 특정한 세입으로 특정한 세출에 충당함으로써 일반회계와 구분하여 회계처리할 필요가 있을 때에 법률로써 설치하되, 별표 1에 규정된 법률에 의하지 아니하고는 이를 설치할 수 없다.
  - 제5조(기금의 설치) ① 기금은 국가가 특정한 목적을 위하여 특정한 자금을 신축적으로 운용할 필요가 있을 때에 한정하여 법률로써 설치하되, 정부의 출연금 또는 법률에 따른 민간부담금을 재원으로 하는 기금은 별표 2에 규정된 법률에 의하지 아니하고는 이를 설치할 수 없다.
- ⑤ (×) 국회법 제84조(예산안·결산의 회부 및 심사) ① 예산안과 결산은 소관 상임위원회에 회부하고, 소관 상임위원회는 예비심사를 하여 그 결과를 의장에게 보고한다. 이 경우 예산안에 대해서는 본회의에서 정부의 시정연설을 듣는다.

답 ③

[관련기출] 우리나라 정부예산과목의 분류체계에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?

2022 경찰간부

- ① 예산과목 중에서 장·관·항은 입법과목이며, 세항·목은 행정과목이다.
- ② 예산과목의 구분과 설정은 기획재정부 장관이 정한다.
- ③ 소관은 누가 예산을 사용하는가에 대한 분류로 환경부, 국방부 등을 들 수 있다.
- ④ 세입예산과 세출예산 모두 장·관·항·세항·목으로 구분한다.

답 ④

05 국세에 해당하는 것만을 <보기>에서 모두 고르면?

<보기>

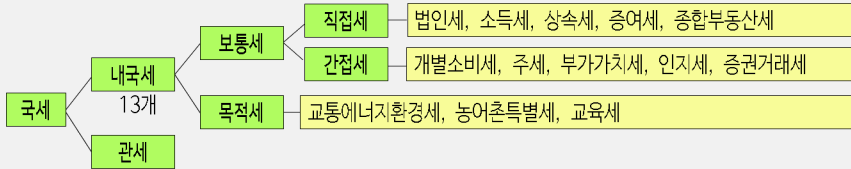
㉠ 증여세	㉡ 취득세	㉢ 담배소비세	㉣ 농어촌특별세
㉤ 레저세	㉥ 재산세	㉦ 등록면허세	㉧ 종합부동산세

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

**해설**

㉠ 증여세, ㉣ 농어촌특별세, ㉧ 종합부동산세는 국세, 나머지는 지방세.

**☒ 국세의 종류**



\* 교통에너지환경세, 관세는 간접세이며, 농어촌특별세와 교육세는 직접세와 간접세 성격이 혼재.

**☒ 과세주체별 지방세의 종류**

과세주체		보통세(9개)		목적세(2개)
광역자치단체	특별시·광역시	담배소비세, 자동차세, 주민세 <sup>주1)</sup> , 지방소득세	지방소비세 <sup>주2)</sup> 취득세, 레저세	지방교육세 지역자원시설세
	도	등록면허세		
기초자치단체	시·군	담배소비세, 자동차세, 주민세, 지방소득세	재산세 <sup>주3)</sup>	×
	자치구	등록면허세		

- \* 주1) 광역시의 자치구는 재정자립도가 낮은 점을 감안하여 주민세 사업소분·종업원분을 자치구세로 함. 주민세 개인분만 광역시세.
- \* 주2) 지방소비세는 국세인 부가가치세의 25.3%(21% x)를 재원으로 함. 시·군·자치구에 납입·안분되는 지방소비세액은 시·군·자치구세로 함.
- \* 주3) 특별시의 자치구는 재정자립도가 높은 점을 감안하여, 재산세의 도시지역분을 특별시세로 함. 주택·건축물·토지 재산세는 특별시와 공동과세.
- \* 광역시의 군 지역에서는 도세 항목을 광역시세로 함(예 등록면허세).
- \* 특별자치도세와 세종특별자치시세에는 전체 지방세가 포함됨.
- \* 목적세에 따른 세입·세출은 다른 법률에 특별한 규정이 있는 경우 외에는 특별회계를 설치·운영해야 함.

답 ②

**[관련기출]**

1. 다음 중 국세에 해당하는 것으로만 묶은 것은? 2018 국가7급

㉠ 취득세    ㉡ 자동차세    ㉢ 종합부동산세    ㉣ 인지세    ㉤ 등록면허세    ㉥ 주세

① ㉠, ㉢      ② ㉡, ㉣      ③ ㉢, ㉤      ④ ㉢, ㉥

2. 다음 조세 중 국세이며 간접세인 것을 모두 고르면? 2019 국회8급

㉠ 자동차세    ㉡ 주세    ㉢ 담배소비세    ㉣ 부가가치세    ㉤ 개별소비세    ㉥ 종합부동산세

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

3. 다음 내용에서 국세 중 간접세에 해당되는 것은 모두 몇 개인가? 2021 해경승진

㉠ 소득세    ㉡ 부가가치세    ㉢ 법인세    ㉣ 종합부동산세

㉤ 개별소비세    ㉥ 주세    ㉦ 인지세    ㉧ 상속세

① 1개      ② 2개      ③ 3개      ④ 4개

답 1. ㉣    2. ㉣    3. ㉣

06 지방자치단체장의 권한 및 기능에 해당하지 않는 것은?

- ① 지방의회에 조례안을 제출할 수 있다.
- ② 교육기관을 설치, 이전 및 폐지할 수 있다.
- ③ 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무의 일부를 보조기관 등에 위임할 수 있다.
- ④ 법령 또는 조례의 범위에서 그 권한에 속하는 사무에 관하여 규칙을 제정할 수 있다.
- ⑤ 주민에게 과도한 부담을 주거나 중대한 영향을 미치는 지방자치단체의 주요 결정사항 등에 대하여 주민투표에 부칠 수 있다.

해설

이하 법규정은 지방자치법 규정

- ① (○) 제76조(의안의 발의) ① 지방의회에서 의결할 의안은 지방자치단체의 장이나 조례로 정하는 수 이상의 지방의회의원의 찬성으로 발의한다.
- ② (×) 학교, 그 밖의 교육기관의 설치·이전 및 폐지에 관한 사항은 교육·학예에 관한 사무로서 교육감이 관장한다(지방교육자치에 관한 법률 제20조 5호).
- ③ (○) 제117조(사무의 위임 등) ① 지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무의 일부를 보조기관, 소속 행정기관 또는 하부행정기관에 위임할 수 있다.
- ④ (○) 종래에는 지방자치단체장의 규칙 제정시 법령 또는 조례의 위임을 필요로 했으나 지방자치법 개정으로 법령 또는 조례의 범위에서 제정할 수 있게 바뀜. 즉 법령 또는 조례의 위임 근거가 없어도, 법령 또는 조례를 위반하지 않는 범위에서 제정 가능.
- 제29조(규칙) 지방자치단체의 장은 법령 또는 조례의 범위에서 그 권한에 속하는 사무에 관하여 규칙을 제정할 수 있다.
- ⑤ (○) 제18조(주민투표) ① 지방자치단체의 장은 주민에게 과도한 부담을 주거나 중대한 영향을 미치는 지방자치단체의 주요 결정사항 등에 대하여 주민투표에 부칠 수 있다.

답 ②

07 티부(C. Tiebout)모형의 가정으로 옳지 않은 것은?

- ① 지방정부의 재원에 국고보조금은 포함되지 않아야 한다.
- ② 지방정부의 공공서비스에 외부효과가 발생하지 않아야 한다.
- ③ 고용기회와 관련된 제약조건은 거주지 의사결정에 왜곡을 초래할 수 있으므로 고려하지 않아야 한다.
- ④ 개인은 자신의 선호에 따라 다른 지방정부의 지역으로 자유롭게 이주할 수 있어야 한다.
- ⑤ 소수의 대규모 지방자치단체가 존재해야 한다.

해설

- ① (○) 지방정부의 재원은 해당지역 주민들의 재산세(property tax)로 충당되며 국고보조금 등은 없다고 가정.
- ② (○) 해당 지역의 프로그램의 이익은 해당지역 주민들에게만 돌아가며 이웃지역의 주민들에게 이익(경제) 또는 불이익(불경제)을 주지 말아야 한다(외부효과가 존재한다면 지역 간 이동이 불필요해 질 수도 있기 때문).
- ③ (○) 모든 주민은 배당수입(dividend)에 의존하여 생계 유지. 취업기회 차이나 소득획득상의 지역적 한계성이 없음. ⇨ 거주지 선정시 고용기회는 영향을 주지 못하며 단지 지방정부 재정프로그램만을 기준으로 거주지 선택.
- ④ (○) 지역 간 자유로운 이동가능성(이주비용이 거의 없음) : 지역 간 이동에 필요한 거래비용(이사비용 등) 등 제약 없이 지역 간 이동이 가능. 불완전한 이동이 아닌 '완전한 이동성'을 전제(집을 팔고 이주).
- ⑤ (×) 상이한 재정프로그램을 제공하는 다양한 자치단체가 존재. 공공서비스 소비자이자 유권자인 시민들이 지방정부를 선택함.

답 ⑤

※ 티부(C. Tiebout)의 바로 하는 투표 가설(voting with feet ; 이주에 의한 투표권 행사 ; 티부가설)

의의	① 각 지역에서 제공하는 공공서비스와 조세 간의 묶음을 주민선호에 따라 자율적으로 선택하게 하여, 자신이 원하는 공공서비스를 제공하는 자치단체로 진입·퇴장을 보장하면 지방정부 간 경쟁을 유도하고, 서비스 공급의 효율성을 높일 수 있다는 가설(지방분권 옹호). 지방공공재의 시장배분적 과징 중시. ② 공공재는 분권적인 배분체제가 효율적이지 못하며 중앙정부에 의한 공급이 필요하다는 새뮤얼슨(P. Samuelson)의 공공재 공급 이론을 반박한 것. 지방공공재의 효율적 공급방법이 지방분권임을 주장한 것인지 지방공공재의 최적 공급규모 결정 이론은 아님.
전제 조건	① 상이한 재정프로그램을 제공하는 다양한 자치단체가 존재. 공공서비스 소비자이자 유권자인 시민들이 지방정부를 선택함. ② 지역 간 자유로운 이동가능성(이주비용이 거의 없음) : 지역 간 이동에 필요한 거래비용(이사비용 등) 등 제약 없이 지역 간 이동이 가능. 불완전한 이동이 아닌 '완전한 이동성'을 전제(집을 팔고 이주). ③ 모든 주민은 배당수입(dividend)에 의존하여 생계 유지. 취업기회 차이나 소득획득상의 지역적 한계성이 없음. ⇨ 거주지 선정시 고용기회는 영향을 주지 못하며 단지 지방정부 재정프로그램만을 기준으로 거주지 선택. ④ 완전 정보 : 시민들은 모든 지방정부가 제공하는 재정프로그램(지방정부의 공공재, 지방세, 세입·세출 패턴 등)에 대한 정보를 가짐. ⑤ 외부효과 없음 : 해당 지역의 프로그램의 이익은 해당지역 주민들에게만 돌아가며 이웃지역의 주민들에게 이익(경제) 또는 불이익(불경제)을 주지 말아야 한다(외부효과가 존재한다면 지역 간 이동이 불필요해 질 수도 있기 때문). ⑥ 지방공공재 생산시 소요되는 단위당 평균비용은 일정(규모수익이 불변인 생산기술로 규모의 경제가 없어야 함) : 지방정부의 규모의 차이에 따른 지방공공재 대량생산의 이익이 존재하지 않음(규모의 경제가 존재하면 거주자가 많을수록 공공서비스 생산에 따른 평균비용이 감소하게 되어 지방정부가 대규모화 되고 개인이 선택할 수 있는 지방정부 수가 제약됨). * 재원은 해당지역 주민들의 재산세(property tax)로 충당되며 국고보조금 등은 없다고 가정. ⑦ 지방정부는 최소한 한가지의 고정적 생산요소(fixed factor)를 가짐 ⇨ 이로 인해 각 지방정부는 최적규모를 추구. ⑧ 최적규모의 추구 : 최적규모 보다 적은 경우 평균비용 감소를 위해 더 많은 주민을 유입시키려 하고, 최적규모보다 큰 경우 주민을 감소시키려 하며, 최적규모인 경우 현행 인구를 유지하려 함(최적규모란 최저평균비용으로 지방공공재를 생산할 수 있는 인구규모).
결론	① 지방정부가 독자적 조세징수와 지방공공재에 관한 의사결정을 하는 지방분권시 효율적 자원배분(Pareto 효율) 달성. ② 지방정부는 중앙정부와 달리 주민의 선호에 따른 선택이 가능하며, 시장처럼 주민들이 가장 저렴한 비용으로 큰 이익을 얻는 프로그램을 찾아 지방정부를 선택하게 하면 비슷한 선호와 소득을 가진 주민이 모여 살게 되고 지방공공재 규모가 적정수준이 됨.
한계	① 형평성 저해 가능 : '지역 내 동질성'은 높아지지만 지역 간 빈부격차가 심해져 '지역 간 이질성'은 더욱 심해짐(효율성을 위해 형평성을 희생함). ② 전제조건외 비현실성 : 현실의 직장·문화시설·지역에 대한 감정적 정서·시가·입지조건 및 관련 이주비용, 불완전정보, 외부효과 등을 무시(지역 간에는 현실적으로 명백히 외부경제나 외부불경제 효과가 존재하며, 집을 팔지 않고 강남으로 전세로 이사하는 경우 완전한 이동이 못되어 강남지역에 재산세를 납부하지 않으므로 비용부담지역과 이익을 보는 지역이 일치하지 않게 됨. 즉, 외부효과가 존재한다면 응익주의를 저해).

**[관련기출]**

1. 티부가설(Tiebout Hypothesis)의 가정이 아닌 것은? 2019 국가7급

① 다수의 이질적인 지방정부가 존재한다.  
 ② 주민들은 지방정부가 제공하는 서비스에 대한 정보를 완전히 알고 있다.  
 ③ 지방공공재는 외부효과가 존재한다.  
 ④ 개인들은 자유롭게 다른 지역으로 이주할 수 있다.

2. 티부(Tiebout)의 '발로 하는 투표(voting with feet)' 가설에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2012 지방7급

① 주민의 자유로운 이동을 전제로 한다.                      ② 분권화된 체제에서 효율적인 자원배분이 이루어진다.  
 ③ 지방자치단체의 주된 재원은 지방소비세가 되어야 한다.   ④ 지역재정프로그램의 혜택은 그 지역주민만이 누릴 수 있어야 한다.

3. 지방공공재 공급에 대한 티부(Tiebout)의 가설과 가장 거리가 먼 것은? 2014 지방7급(지방자치론)

① 주민들은 이주할 지방자치단체를 선택할 때 규모의 경제효과를 고려한다.  
 ② 주민들은 자신이 살고 있는 지방자치단체의 서비스에 대해 완전한 정보를 가지고 있다.  
 ③ 상이한 가격(조세)으로 서로 다른 서비스를 제공하는 수많은 지방자치단체가 존재한다.  
 ④ 주민들은 자신들이 거주할 장소를 자유롭게 선택할 수 있다.

4. 티부(Tiebout) 모형의 가정(assumptions)으로 옳지 않은 것은? 2016 국가9급

① 충분히 많은 수의 지방정부가 존재한다.  
 ② 공급되는 공공서비스는 지방정부 간에 과급효과 및 외부효과를 발생시킨다.  
 ③ 주민들은 언제나 자유롭게 이동할 수 있다.  
 ④ 주민들은 지방정부들의 세입과 지출 패턴에 관하여 완전히 알고 있다.

5. 티부 가설(Tiebout Hypothesis)의 전제조건에 대한 설명으로 적절한 것을 모두 고른 것은? 2018 경쟁승진

㉠ 모든 지방정부의 공공재와 조세(수입·지출의 패턴)에 대한 정보가 공개되어 주민이 그 내용을 알 수 있어야 한다.  
 ㉡ 공급되는 공공서비스가 지방정부 간에 과급효과 및 외부효과를 발생시킨다.  
 ㉢ 모든 지방정부는 최적규모를 추구하고, 공공서비스의 최저평균생산을 위해 주민유입을 계속 유인한다.  
 ㉣ 모든 시민은 지역 내 소득과 재산에 의한 배당수입에 의존하여 생계를 유지한다.  
 ㉤ 공공재 생산을 위한 단위당 평균비용이 동일해야 한다.

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

답 1. ③ 2. ③ 3. ① 4. ② 5. ④

## 08 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」의 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 행정안전부장관은 5년 단위로 책임운영기관의 관리 및 운영 전반에 관한 중기관리계획을 수립한다.
- ② 중앙책임운영기관의 장의 임기는 2년으로 하되, 한 차례만 연임할 수 있다.
- ③ 소속책임운영기관에는 소속 기관을 둘 수 없다.
- ④ 중앙책임운영기관의 장은 고위공무원단에 속하는 공무원을 제외한 소속 공무원에 대한 일체의 임용권을 가진다.
- ⑤ 책임운영기관운영위원회는 위원장 및 부위원장 각 1명을 포함한 15명 이내의 위원으로 구성한다.

**해설**

- ① (○) 제3조의2(중기관리계획의 수립 등) ① 행정안전부장관은 5년 단위로 책임운영기관의 관리 및 운영 전반에 관한 기본계획(이하 “중기관리계획”이라 한다)을 수립하여야 한다.
- ② (○) 제40조(중앙책임운영기관의 장의 임기) 중앙책임운영기관의 장의 임기는 2년으로 하되, 한 차례만 연임할 수 있다.
- ③ (×) 제15조(소속 기관 및 하부조직의 설치) ① 소속책임운영기관에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 소속 기관을 둘 수 있다.

**\* 조직 및 인사 관련 규정 비교**

규정 근거	대통령령	총리령·부령	기본운영규정(자율)
조직	소속 기관		하부조직의 설치와 분장사무
인사	총정원	종류별·계급별 정원, 고위공무원단 소속 공무원 정원	직급별 정원

- ④ (○) 제47조(인사 관리) ① 중앙책임운영기관의 장은 「국가공무원법」 제32조제1항 및 제2항이나 그 밖의 공무원 인사 관계 법령에도 불구하고 고위공무원단에 속하는 공무원을 제외한 소속 공무원에 대한 일체의 임용권을 가진다.

cf) 제18조(임용권자) 중앙행정기관의 장은 「국가공무원법」 제32조 제1항 및 제2항, 그 밖의 공무원 인사 관계 법령에도 불구하고 **소속책임운영기관 소속 공무원에 대한 일체의 임용권을 가진다.** 이 경우 중앙행정기관의 장은 대통령령으로 정하는 바에 따라 그 임용권의 일부를 기관장에게 위임할 수 있다.

- ⑤ (○) 제49조(책임운영기관운영위원회의 설치 및 기능 등) ① 책임운영기관의 존속 여부 및 제도의 개선 등에 관한 중요 사항을 심의하기 위하여 행정안전부장관 소속으로 책임운영기관운영위원회(이하 “위원회”라 한다)를 둔다  
 제50조(위원회의 구성 및 운영) ① 위원회는 위원장 및 부위원장 각 1명을 포함한 15명 이내의 위원으로 구성한다.

소속책임운영기관 운영 <b>심의회</b>	중앙행정기관장 소속	소속책임운영기관 사업성과 평가, 기관의 운영에 관한 중요 사항 심의
중앙책임운영기관 운영 <b>심의회</b>	중앙책임운영기관장 소속	중앙책임운영기관 사업성과 평가, 기관의 운영에 관한 중요 사항 심의
책임운영기관 운영 <b>위원회</b>	행정안전부장관(중앙행정기관장) 소속	책임운영기관의 존속 여부, 제도 개선에 관한 중요 사항의 심의

답 ③



☞ 소속책임운영기관과 중앙책임운영기관의 비교		
구분	소속책임운영기관	중앙책임운영기관
설치	중앙행정기관의 소속기관 중 대통령령으로 설치	중앙행정기관인 청(廳) 중에서 대통령령으로 설치(특허청)
기관장	임기제(2~5년 내), 개방형 임용(중앙행정기관장이 공개모집)	정무직, 2년 임기 보장, 1차에 한하여 연임 가능
기관장채무	중앙행정기관 장이 부여한 목표를 성실히 이행	국무총리가 부여한 목표를 성실히 이행
사업목표 부여	중앙행정기관장이 사업목표 부여. 기관장은 사업운영계획을 소속 중앙행정기관장의 승인을 받아 운영	국무총리가 사업목표 부여. 기관장은 사업운영계획을 소속중앙행정기관장을 거쳐 국무총리에게 제출
소속 공무원 임용권	<ul style="list-style-type: none"> <li>중앙행정기관장이 일체의 임용권을 가지며(고위공무원단 공무원 제외), 임용권 일부를 소속책임운영기관장에게 위임 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중앙책임운영기관장이 고위공무원단에 속하는 공무원 이외의 공무원에 대한 일체의 임용권 사</li> </ul>
임용시험은 책임운영기관장이 실시		
정원관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>총정원은 대통령령으로, 종류별·계급별 정원 또는 고위공무원단에 속하는 공무원의 정원은 총리령·부령으로 정함</li> <li>직급별 정원은 소속장관 승인을 얻어 기본운영규정에 규정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정원은 정부조직법 그 밖의 정부조직 관계법령(직제 및 직제시행규칙)에 의함</li> <li>직급별 정원은 자율적으로 직제시행규칙에 반영</li> </ul>
하부조직	기본운영규정으로 설치	직제(대통령령) 및 직제시행규칙(총리령·부령)으로 설치
예산·회계	<ul style="list-style-type: none"> <li>책임운영기관특별회계기관(재정수입 전부나 일부 자체 확보)은 책임운영기관특별회계(기업특별회계에 속함)</li> <li>그 외는 일반회계(원칙, 회계변경이 곤란한 특별한 사유가 있는 경우 다른 법률에 따라 설치된 특별회계</li> </ul>	책임운영기관특별회계
평가·심의 기구	<ul style="list-style-type: none"> <li>소속책임운영기관운영심의회(중앙행정기관장 소속)</li> <li>-사업성과 평가, 기관의 운영에 관한 중요 사항 심의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중앙책임운영기관운영심의회(중앙책임운영기관장 소속)</li> <li>-사업성과 평가, 기관의 운영에 관한 중요 사항 심의</li> </ul>
책임운영기관운영위원회(행정안전부장관 소속): 책임운영기관의 존속 여부 및 제도 개선 등에 관한 중요 사항 심의		

【관련기출】	
1. 우리나라 책임운영기관에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?	2015 국회8급
<ol style="list-style-type: none"> <li>① 행정안전부장관은 5년 단위로 책임운영기관의 관리 및 운영 전반에 관한 기본계획을 수립하여야 한다.</li> <li>② 책임운영기관은 기관의 지위에 따라 소속책임운영기관과 중앙책임운영기관으로 구분된다.</li> <li>③ 중앙책임운영기관의 장의 임기는 2년으로 하되, 한 차례만 연임할 수 있다.</li> <li>④ 소속책임운영기관의 장의 채용기간은 2년의 범위에서 소속중앙행정기관의 장이 정한다.</li> <li>⑤ 책임운영기관운영위원회는 위원장 및 부위원장 각 1명을 포함한 15명 이내의 위원으로 구성한다.</li> </ol>	
2. 우리나라의 중앙행정기관 소속 책임운영기관에 대한 설명으로 옳은 것은?	2020 국회8급
<ol style="list-style-type: none"> <li>① 「정부조직법」에 근거하여 설치 및 운영된다.</li> <li>② 소속중앙행정기관의 장은 소속책임운영기관의 조직 및 운영에 관한 기본운영규정을 제정하여야 한다.</li> <li>③ 기관장은 공개모집절차에 따라 5년 범위 내에서 임기제공무원으로 채용한다.</li> <li>④ 기관장은 전 직원에 대한 임용권을 갖는다.</li> <li>⑤ 계급별 정원은 4급 이상 공무원의 경우 대통령령으로, 5급 이하 공무원의 경우 부령으로 정한다.</li> </ol>	
3. 다음 중 책임운영기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?	2017 국회8급
<ol style="list-style-type: none"> <li>① 기관의 자율성과 독립성을 보장하는 책임운영기관은 신공공관리론의 성과관리에 바탕을 둔 제도이다.</li> <li>② 책임운영기관의 총정원 한도는 대통령령으로 정하고 종류별·계급별 정원은 기본운영규정으로 정한다.</li> <li>③ 소속책임운영기관은 중앙행정기관의 장 소속하에 소속책임운영기관운영심의회를 두고 행정안전부장관 소속하에 책임운영기관운영위원회를 둔다.</li> <li>④ 중앙책임운영기관장은 국무총리와 성과계약을 체결하고, 소속 책임운영기관장은 소속중앙행정기관의 장과 성과계약을 체결한다.</li> <li>⑤ 소속책임운영기관장의 채용조건은 소속중앙행정기관의 장이 정한다.</li> </ol>	
4. 책임운영기관의 설치 운영에 관한 법률 및 동 시행령에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?	2019 경쟁승진
<ol style="list-style-type: none"> <li>① 중앙책임운영기관의 장의 임기는 2년으로 하되, 한 차례만 연임할 수 있다.</li> <li>② 책임운영기관은 기관의 지위에 따라 소속책임운영기관과 중앙 책임운영기관으로 구분한다.</li> <li>③ 소속중앙행정기관의 장은 공개모집 절차에 따라 행정이나 경영에 관한 지식 능력 또는 관련 분야의 경험이 풍부한 사람 중에서 기관장을 선발하여 임기제공무원으로 임용한다.</li> <li>④ 중앙책임운영기관의 장은 고위공무원단에 속하는 공무원을 포함한 소속 공무원에 대한 일체의 임용권을 가진다.</li> </ol>	
5. 우리나라 책임운영기관에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?	2017 경쟁승진
<ol style="list-style-type: none"> <li>① 책임운영기관 특별회계의 예산 및 결산은 소속 책임운영기관의 조직별로 구분할 수 있다.</li> <li>② 기관 운영에 필요한 재정수입의 전부나 일부를 자체적으로 확보할 수 있는 사무에 대해서 책임운영기관을 설치·운영할 수 있다.</li> <li>③ 중앙책임운영기관의 장의 임기는 2년으로 하되, 한 차례만 연임할 수 있고, 소속책임운영기관의 장의 채용기간은 2년의 범위에서 소속중앙행정기관의 장이 정한다.</li> <li>④ 책임운영기관의 존속 여부 및 제도의 개선 등에 관한 중요사항을 심의하기 위하여 행정안전부장관 소속으로 책임운영기관운영위원회를 둔다.</li> </ol>	

6. 다음 중 우리나라 소속책임운영기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2016 국회8급
- ① 기관의 사업성과를 평가하기 위해 소속된 중앙행정기관의 장 소속으로 소속책임운영기관심의회를 둔다.
  - ② 기관의 하부조직과 분장사무는 기본운영규정으로 정한다.
  - ③ 소속 중앙행정기관과 소속책임운영기관 소속 공무원 간의 전보, 개인별 상여금 차등 지급 등이 가능하다.
  - ④ 기관 운영의 독립성과 자율성을 강조한다.
  - ⑤ 기관장은 임기를 정하지 않고 임명한다.
7. 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 상 책임운영기관에 대한 설명으로 틀린 것은? 2019 국가9급(수정)
- ① 책임운영기관은 기관장에게 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대해 책임을 지도록 하는 행정기관의 특성을 갖는다.
  - ② 소속책임운영기관에 두는 공무원의 총정원 한도는 총리령으로 정하되, 고위공무원단 속하는 공무원 정원은 부령으로 정한다.
  - ③ 소속책임운영기관 소속 공무원의 임용시험은 기관장이 실시함을 원칙으로 한다.
  - ④ 소속책임운영기관 기관장의 근무기간은 5년의 범위에서 소속중앙행정기관의 장이 정하되, 최소한 2년 이상으로 하여야 한다.
8. 우리나라의 책임운영기관에 대한 설명으로 가장 틀린 것은? 2016 해경간부
- ① 행정안전부장관은 기획재정부 및 해당 중앙행정 기관의 장과 협의하여 책임운영기관을 대통령령으로 설치 할 수 있다.
  - ② 책임운영기관 특별회계는 계정별로 중앙행정기관의 장이 운용하고, 기획재정부장관이 이를 통합하여 관리한다.
  - ③ 기관의 성격은 정부조직이며, 구성원도 공무원 신분이다.
  - ④ 사업성과의 평가 등을 심의하기 위하여 소속 중앙행정기관 산하에 책임운영기관운영위원회를 둔다.
9. 우리나라 책임운영기관에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? 2020 경쟁승진
- ① 소속책임운영기관은 기관의 사업성과를 평가하기 위해 소속된 중앙행정기관에 소속책임운영기관운영심의회를 둔다.
  - ② 소속책임운영기관의 조직이나 정원 운영은 신속적이기 때문에 총정원은 행정안전부령으로 정한다.
  - ③ 소속책임운영기관의 장은 공개모집을 통해 충원하고, 직원의 임용 시험은 책임운영기관의 장이 담당한다.
  - ④ 소속 중앙행정기관과 소속책임운영기관 소속 공무원 간의 전보, 개인별 상여금 차등 지급 등이 가능하다.

답 1. ④ 2. ③ 3. ② 4. ④ 5. ③ 6. ⑤ 7. ② 8. ④ 9. ②

09 다음 사례에서 최대최소값(Maximin) 기준에 의한 대안과 그에 따른 이득의 크기는?

K시는 복합시민센터의 이용수요를 향상시킬 목적으로 리모델링을 진행하고자 한다. 시민의 이용수요 상황에 따른 각 대안의 이득에 대한 표는 다음과 같다.

상황 \ 대안	S1 (수요 낮음)	S2 (수요 보통)	S3 (수요 높음)
A1(소규모)	15	20	50
A2(중규모)	20	40	80
A3(대규모)	10	70	100

	대안	이득의 크기
①	A1	15
②	A1	50
③	A2	20
④	A2	80
⑤	A3	100

**해설**  
 Maximax기준, Maxmin기준은 이익 극대화 값(maxi)을 찾는다.  
 • Maximax기준은 각 대안의 이익이 최댓값(max)이라는 낙관적 상황에서 이익극대화 값(maxi)을 찾는다.  
 • Maximin기준은 각 대안의 이익이 최솟값(min)이라는 비관적 상황에서 이익극대화 값(maxi)을 찾는다.

대안	상황			대안별 최소이익값 (비관적 상황)	대안별 최대이익값 (낙관적 상황)	평균기대값
	S1	S2	S3			
A1(소규모)	15	20	50	15	50	$(15+20+50) \div 3 = 85 \div 3$
A2(중규모)	20	40	80	20 ⇨ Maximin 기준	80	$(20+40+80) \div 3 = 130 \div 3$
A3(대규모)	10	70	100	10	100 ⇨ Maximax 기준	$(10+70+100) \div 3 = 180 \div 3 \Rightarrow$ Laplas 기준

Maximin기준에 의하면 각 대안의 이익이 최솟값일 경우 A1은 15, A2는 20, A3는 10. 이 중 가장 큰 값인 A3가 Maximin 기준에 해당.  
 • 참고로 Maximax기준은 A3, 리플라스 기준(평균기대 값기준)도 A3가 선택됨.  
 동일 상황에서 minimax regret기준(Savage기준; 최대기회손실(max regret)의 극소화)을 적용하면 아래 표처럼 A3가 선택됨.

대안	상황			상황별 기회손실(후회값, regret)			대안별 최대 기회손실 (max regret; 최대 후회값)
	S1	S2	S3	S1	S2	S3	
A1(소규모)	15	20	50	20-15=5	70-20=50	100-50=50	50
A2(중규모)	20	40	80	0	70-40=30	100-80=20	30
A3(대규모)	10	70	100	20-10=10	0	0	10 ⇨ mini max regret(Savage 기준)

답 ③

[관련기출 1] P 광역시는 몇 개의 군소 시로 구성되어 있다. 광역시 전체를 관할하는 대형 공항이 하나 있지만 이것과는 별도로 각 군소 도시별로 공항이 있으며 군소 도시 중 하나인 T시는 자체공항에 대한 미래 전략이 다음과 같다. 불확실한 상황에서 낙관적인 견해(Maximax)의 기준으로 볼 때 가장 바람직한 전략은?

1999 국가7급

- S1 : 현재 관리하고 있는 공항을 개인에게 매각하여 그 매각대금으로 공항관련 보조금을 지불하여 서비스의 질을 높이는 방안
- S2 : 현재대로 관리를 유지하는 방안
- S3 : 현재보다 서비스를 확대하는 방안
- S4 : 공항을 폐쇄하는 방안

그런데 항공수요에 대한 미래의 상황은 N1은 수요감소, N2는 현상유지, N3는 수요증가로 예측되며 이에 대한 이득표는 다음과 같다.

구 분	N1	N2	N3
S1	20	30	40
S2	0	50	60
S3	-50	10	100
S4	10	0	-40

- ① S1      ② S2      ③ S3      ④ S4

**해설**

우선 각 대안(S1~S4)별로 최대의 편익 값(max)을 도출하고 그 중 가장 큰 값(maxi)을 고르면 100인 S3가 Maximax 기준에 따른 대안.

전략	수요상황			대안별 최대이익값 (낙관적 상황)
	N1	N2	N3	
S1	20	30	40	40
S2	0	50	60	60
S3	-50	10	100	100 ⇨ Maximax 기준
S4	10	0	-40	10

답 ③

[관련기출 2] 대한건설의 사업대안 A, B, C와 앞으로의 수요상황에 대한 예상 이익은 다음과 같다. Maximin 기준과 Laplace 기준에 의한 최적 대안은?

2008 국가7급 경영학

수요상황 사업대안	불황	정체	호황
A	50	50	50
B	40	50	60
C	30	60	90

(단위 : 억 원)

- ① A, B      ② A, C      ③ B, C      ④ B, A

**해설**

- Maximin 기준 : 비관적 기준으로 각 대안이 최소의 이익이 나올 것으로 보고 이 중 가장 큰 이익을 가져오는 대안을 선택하므로 A가 선택된다.
- Laplace 기준(평균기대값 기준) : 각 상황의 발생확률이 동일하다고 가정하여 평균기대이익이 가장 큰 대안을 선택하므로 C가 선택된다.

대안	상황			대안별 최소이익값 (비관적 상황)	평균기대값
	불황	정체	호황		
A1(소규모)	50	50	50	50 ⇨ Maximin 기준	$(50+50+50) \div 3 = 150 \div 3$
A2(중규모)	40	50	60	40	$(40+50+60) \div 3 = 150 \div 3$
A3(대규모)	30	60	90	30	$(30+60+90) \div 3 = 180 \div 3 \Rightarrow \text{Laplace 기준}$

답 ②

[관련기출 3] 어떤 지방자치단체가 일시적인 여유자금 10억 원을 금융자산에 투자하려 하는데 투자대안으로는 예금, 채권, 주식이 있다. 각 금융상품은 미래 경기상황(호황, 보통, 침체)에 따라 다음 표와 같이 상이한 기대수익을 발생시킨다(단위: 억 원). 만약 경기상황을 예측하기 힘들다면 의사결정자의 성향에 따라 투자 방식이 달라질 수 있다. 의사결정자가 기대수익이 높은 자산에 투자한다고 할 때, 예상할 수 있는 경우가 아닌 것은?

2013 국회8급

투자대안 \ 경기상황	호황	보통	침체
예금	2	2	2
채권	3	2.5	1
주식	6	3	-2

예) 경기호황 시 예금의 기회손실은 4억원(6-2=4)이다.

- ① 의사결정자가 향후 경기가 침체될 것이라고 예상한다면, 각 대안 중에서 예금에 투자하려고 할 것이다.
- ② 의사결정자가 향후 경기가 호황일 것이라고 예상한다면, 각 대안 중에서 주식에 투자하려고 할 것이다.
- ③ 의사결정자가 각 대안들의 최대기회손실이 최소인 대안을 선택하고자 한다면 각 대안 중에서 채권에 투자하려고 할 것이다.
- ④ 각각의 경기 상황 발생확률이 1/3이라고 한다면 각 대안 중에서 주식에 투자하려고 할 것이다.
- ⑤ 의사결정자의 경기호황에 대한 기대성향이 0.3이고 경기보통에 대한 기대성향이 0.5, 경기침체에 대한 기대성향이 0.2라면, 각 대안 중에서 예금에 투자하려고 할 것이다.

해설

- ① (○) 침체 예상시 기대수익이 가장 큰 예금(기대수익: 2)에 투자.
- ② (○) 호황 예상시 기대수익이 가장 큰 주식(기대수익: 6)에 투자.
- ③ (○) 비관적인 입장인 Minimax regret기준(Savage기준: 최대기회손실(max regret)의 극소화)이다. 각 상황별로 각 대안의 기회손실(기회손실의 계산은 각 상황별로 최대값에서 해당 셀의 값을 빼서 계산)을 구하고 대안별로 기회손실이 가장 큰 값(최대기회손실)을 구한 후 최대기회손실이 가장 작은 대안을 선택하는 것이다. 각 상황별 기회손실을 구하면 호황일 때 주식을 택하지 않았다면 예금과 채권이 각각 4와 3의 기회손실(후회값, regret)이 발생한다. 같은 방법으로 보통과 침체일 경우의 기회손실은 아래 표와 같다. 각 대안별로 기회손실이 가장 큰 값(최대기회손실, max regret)을 구하면 예금은 4, 1, 0에서 4, 채권은 3, 0.5, 1에서 3, 주식은 0, 0, 4에서 4이다. 따라서 최대기회손실이 가장 적은 대안은 채권이다. <상황별 기회손실과 대안별 최대 기회손실>

대안	상황별 기대수익			상황별 기회손실(후회값)			대안별 최대 기회손실 (max regret; 최대 후회값)
	호황	보통	침체	호황	보통	침체	
예금	2	2	2	6-2=4	3-2=1	2-2=0	4
채권	3	2.5	1	6-3=3	3-2.5=0.5	2-1=1	3 ⇨ Minimax regret(Savage 기준)
주식	6	3	-2	6-6=0	3-3=0	2-(-2)=4	4

- ④ (○) 상황별 발생확률이 동일하므로 Laplace기준(평균기대수익)을 적용하면  
 예금은  $(2+2+2) \div 3 = 2$ , 채권은  $(3+2.5+1) \div 3 = 2.16$ , 주식은  $(6+3-2) \div 3 = 2.3$  ⇨ 평균기대수익이 가장 큰 주식에 투자하려고 할 것이다.
- ⑤ (x) 상황별로 기대성향(낙관계수)이 동일하다면 후회비즈 기준을 적용하지만 ⑤의 경우 상황에 따른 결정자의 기대성향이 각각 다르므로 의사결정분석을 사용하여 각 대안의 기대치(σ{확률×기대수익})를 계산해 가장 큰 값을 가지는 대안을 선택한다.  
 • 기대성향을 반영한 기대치
  - 예금:  $2 \times 0.3 + 2 \times 0.5 + 2 \times 0.2 = 2$
  - 채권:  $3 \times 0.3 + 2.5 \times 0.5 + 1 \times 0.2 = 2.35$
  - 주식:  $6 \times 0.3 + 3 \times 0.5 + (-2) \times 0.2 = 2.9$  ⇨ 기대치가 제일 높은 주식에 투자

답 ⑤

10 교육훈련 방식에 대한 설명으로 옳은 것만을 <보기>에서 모두 고르면?

- ㉠ 멘토링은 조직 내 핵심 인재의 육성과 지식 이전, 구성원들 간의 학습활동을 촉진할 수 있는 방법으로, 조직 내 업무 역량을 조기에 배양할 수 있다.
- ㉡ 학습조직은 암묵적 지식으로 관리되던 조직의 내부 역량을 체계적으로 관리하는 방법으로, 조직설계 기준 제시가 용이하다.
- ㉢ 액션러닝은 참여와 성과 중심의 교육훈련을 지향하는 방법으로, 현장에서 발생하는 현안 문제를 가지고 자율적 학습 또는 전문가의 지원을 받아 구체적인 문제 해결 방안을 모색한다.
- ㉣ 워크아웃 프로그램은 전 구성원의 자발적 참여에 의한 행정혁신을 추진하는 방법으로, 관리자의 의사결정과 문제 해결이 지원되는 한계가 있다.

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

해설

제시된 내용은 역량기반 교육훈련(Competency-based Curriculum: CBC)의 방식이다.  
 ㉠ (x) 학습조직 운영을 위한 구체적인 조직설계의 기준을 제시하기가 어렵다는 한계점이 있다.  
 ㉢ (x) work-out program은 관리자의 신속한 의사결정과 문제해결을 도모하는 교육훈련 방식이다.

답 ②

✎ 역량기반 교육훈련(competency-based curriculum) 방식 새행정학 2.0(이종수 외 공저) p.270~271

역량기반 교육훈련제도는 전통적 교육훈련의 한계를 극복하고, 역량진단을 통한 문제 해결 및 현실 적용성을 제고하기 위한 방안으로 도입되고 있다. 역량기반 교육훈련제도는 특정 업무 수행을 통해 달성하고자 하는 성과로부터 출발하며, 역량은 이러한 성과를 달성하기 위해 필요한 지식, 기술, 태도 등의 행동 특성을 의미한다. 업무 성과 향상을 위해 필요한 역량을 구체화하고, 이를 바탕으로 실질적인 개별 공무원의 역량을 강화할 수 있는 다양한 교육훈련 프로그램을 개발할 수 있다.

역량기반 교육훈련의 대표적인 방식으로 멘토링이나 학습조직, 액션 러닝, 워크아웃 등이 활용되고 있다.

첫째, 멘토링(mentoring)은 개인 간의 신뢰와 존중을 바탕으로 조직 내 발전과 학습이라는 공통 목표의 달성을 도모하고자 하는 상호 관계를 말한다. 조직 내에서 직무에 대한 많은 경험과 전문지식을 갖고 있는 멘토가 일대일 방식으로 멘티를 지도함으로써 조직 내 업무 역량을 조기에 배양시킬 수 있는 학습활동이다. 멘토링을 통해, 조직 내 핵심 인재의 육성 및 지식 이전, 조직구성원들 간의 학습활동 촉진을 기대할 수 있다. 또한 멘토는 자신의 경험과 지식을 정리할 수 있는 기회를 통해 새로운 아이디어의 발굴 가능성을 높이며 코칭을 통한 리더십 역량을 배양하고, 멘티의 입장에서 담담 분야에 대한 전문지식 및 노하우를 용이하게 확보함으로써 경력 개발 및 조기 전력화가 가능해진다. 이러한 맥락에서 현행 인사제도에서는 각급 행정기관의 장이 신규임용과 관련해 수습행정관에 대한 지도와 교육을 위해 수습지도관을 임명하도록 규정하고 있다.

둘째, 학습조직은 조직 내 모든 구성원의 학습과 개발을 촉진시키는 조직 형태로, 지식의 창출 및 공유와 상시적 관리 역량을 갖춘 조직이다. 학습조직의 운영을 통해 개인의 업무 수행과 관련성이 높은 지식의 창출과 공유, 그리고 학습이 가능하다는 점에서 역량기반 교육훈련제도의 대표적 방법 중 하나다. 학습조직의 장점은 암묵적 지식으로 관리되던 조직의 내부 역량을 구체화시켜 체계적으로 관리할 수 있으며, 조직구성원의 적극적 참여를 통해 새로운 지식 창출을 촉진한다. 그러나 학습조직 운영을 위한 구체적인 조직설계의 기준을 제시하기가 어렵다는 한계점도 있다.

셋째, **액션러닝(action learning)**은 이론과 지식 전달 위주의 전통적인 강의식·집합식 교육의 한계를 극복하고 참여와 성과 중심의 교육훈련을 지향하는 대표적인 역량기반 교육훈련 방법의 하나다. 액션 러닝은 정책 현안에 대한 현장 방문, 사례조사와 성찰 미팅을 통해 문제 해결 능력을 함양하는 것으로, 교육생들이 실제 현장에서부터는 현안 문제를 가지고 자율적 학습 또는 전문가의 지원을 받으며 구체적인문제 해결 방안을 모색한다. 액션 러닝은 효과적인 학습과 업무 현장에서 나타나는어려운 문제의 해결이 동시에 이뤄지도록 구성되고 있으며, 업무와 교육이 연계되고,구상과 실행이 일원화돼 이뤄진다는 점에서 일과 학습, 이론과 실제, 교육과 행정을연결한 적시형 학습(just in time learning) 형태로 떠오르고 있다.

넷째, **워크아웃 프로그램(work-out program)**은 조직의 수직적·수평적 장벽을 제거하고, 전 구성원의 자발적 참여에 의한 행정혁신, **관리자의 신속한 의사결정과 문제 해결을 도모하는 교육훈련 방식**이다. 워크아웃 프로그램은 1980년대 후반부터 미국 GE사의 전략적 인적자원 개발 프로그램으로 활용되었으며, 정부조직에서도 정책 현안에 대한 각종 워크숍의 운영을 통해 집단적 토론과 함께 문제 해결 방안을 모색하고, 개별 공무원의 업무 역량을 제고하기 위한 목적에서 적극 활용되고 있다.

❖ 역량기반 교육훈련(competency-based curriculum)																						
개념	① 조직이 목표로 하는 성과를 창출하는데 필요한 역량을 규명하고, 이를 조직구성원들이 인식하고 학습하여 실천하는 과정. 조직의 실질적인 성과창출에 필요한 역량을 파악하고 현재수준과 요구수준 간 격차를 확인한 후 이를 해소하기 위한 교육훈련 및 학습지원체계. ② <b>직무중심 접근에서 역량중심 접근으로 전환.</b> ■ <b>직무중심 접근:</b> 교수체계개발(ISD, Instructional Systems Development) - 학습자의 직무수행과 현안 과제 해결에 필요한 요구를 파악하여 이를 충족시킬 수 있는 교육적 해결대안을 수립·실행하기 위하여 교육목표·내용·방법 등을 분석·설계·개발·실행·평가하는 체계적인 교육방법.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>직무 중심(ISD, 교수체계개발)</th> <th>역량 중심(CBC)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>초점</td> <td>직무 및 현안과제(Task)</td> <td>성과 및 역량(Competency)</td> </tr> <tr> <td>목적</td> <td>직무수행상과 현안과제의 해결안 제시 ↳ 개인 지식·기술 향상</td> <td>바람직한 성과 창출을 위해 필요한 역량 확보를 위한 해결안 제시 ↳ 조직성과 향상</td> </tr> <tr> <td>분석 포인트</td> <td>교육수요 발생 직무에 대한 격차(gap) 필요한 지식·기술·태도에 대한 격차 분석</td> <td>조직 성과 창출에 필요한 역량 조직 내 고성과자 역량 수준과의 격차 분석</td> </tr> <tr> <td>해결대안</td> <td>교육체계·과정 개발</td> <td>다양한 학습지원책 개발</td> </tr> <tr> <td>학습내용</td> <td>직무수행상 보완이 필요한 지식·기술·태도</td> <td>역량 향상을 위해 필요한 지식·기술·태도</td> </tr> <tr> <td>평가기준</td> <td>직무수행의 충실도</td> <td>조직차원의 경쟁력 제고</td> </tr> </tbody> </table>	구분	직무 중심(ISD, 교수체계개발)	역량 중심(CBC)	초점	직무 및 현안과제(Task)	성과 및 역량(Competency)	목적	직무수행상과 현안과제의 해결안 제시 ↳ 개인 지식·기술 향상	바람직한 성과 창출을 위해 필요한 역량 확보를 위한 해결안 제시 ↳ 조직성과 향상	분석 포인트	교육수요 발생 직무에 대한 격차(gap) 필요한 지식·기술·태도에 대한 격차 분석	조직 성과 창출에 필요한 역량 조직 내 고성과자 역량 수준과의 격차 분석	해결대안	교육체계·과정 개발	다양한 학습지원책 개발	학습내용	직무수행상 보완이 필요한 지식·기술·태도	역량 향상을 위해 필요한 지식·기술·태도	평가기준	직무수행의 충실도	조직차원의 경쟁력 제고
	구분	직무 중심(ISD, 교수체계개발)	역량 중심(CBC)																			
	초점	직무 및 현안과제(Task)	성과 및 역량(Competency)																			
	목적	직무수행상과 현안과제의 해결안 제시 ↳ 개인 지식·기술 향상	바람직한 성과 창출을 위해 필요한 역량 확보를 위한 해결안 제시 ↳ 조직성과 향상																			
	분석 포인트	교육수요 발생 직무에 대한 격차(gap) 필요한 지식·기술·태도에 대한 격차 분석	조직 성과 창출에 필요한 역량 조직 내 고성과자 역량 수준과의 격차 분석																			
	해결대안	교육체계·과정 개발	다양한 학습지원책 개발																			
	학습내용	직무수행상 보완이 필요한 지식·기술·태도	역량 향상을 위해 필요한 지식·기술·태도																			
평가기준	직무수행의 충실도	조직차원의 경쟁력 제고																				
역량 기반 훈련 과정	① <b>역량모델 수립:</b> 조직에서 필요로 하는 역량 및 현재 조직이 갖고 있는 지식, 기술, 태도 등 그 하위 구성요소를 분석하여 역량 모델 수립. ■ <b>역량(competency):</b> 직무에서 탁월한 성과를 내는 사람들에게서 일관되게 관찰되는 행동적 특성. 주어진 역할이나 직무에서 탁월한 성과를 창출할 수 있는 개인의 지속적이고 안정적인 행동 특성으로 직접적으로 관찰 가능한 기술·지식·태도(K·S·M)뿐 아니라 행동지표에 의해 간접적으로 관찰 가능한 가치관, 신념, 성격, 특성, 동기, 사명감 등을 포함. 역량은 조직의 성과 창출과 직접적으로 연계되어 있으므로 조직의 목표달성에 기여하는지에 대해 관심을 두지 않는 개인적 자질·능력과는 개념상 구별됨.																					
	② <b>역량진단:</b> 조직발전 전략 및 조직특성을 고려한 역량모델을 기반으로 역량수준을 진단하여 필요수준과 현재 수준 간 격차 확인.																					
	③ <b>역량격차(gap)해소를 위한 교육훈련프로그램 및 학습지원 체계 개발:</b> 현재 기관이 운영 중인 교육과정 및 인프라 등의 분석을 통하여 기관 실정에 맞는 맞춤형 교육프로그램 설계 및 학습지원체계 개선방안 도출.																					
기대 효과	<b>인재육성 차원</b> ① 성과지향적 교육과정 개발의 근거 제공 ② 부서별 특성에 부합하는 인재육성계획 수립 및 실행 방안 제고 ③ 합리적 평가기준의 개발과 활용 ④ 타 부서의 필요 역량에 대한 정보습득이 용이하여 계획적 경력개발(CDP)에 활용 가능																					
	<b>인력관리 차원</b> ① 신규인력의 채용 및 선발기준으로 활용 ② 기존 인력에 대한 교육, 승진, 보상의 근거로 활용 ③ 부서별 직무역량 보유자의 식별과 적절한 인력배치 활용 ④ 업무수행의 목적이나 가치를 인식하여 일에 대한 주인의식(job ownership) 강화																					
훈련 방식	① 멘토링(mentoring), ② 학습조직(Learning Organization), ③ 워크아웃 프로그램(work-out program), ④ 액션 러닝[실천학습·행동학습·문제해결학습](Action Learning)																					

11 시장실패와 정부실패에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 시장은 배타성과 경쟁성을 모두 갖지 않는 재화를 충분히 공급하기 어렵다.
- ② 정부는 시장 활동이 초래하는 환경오염과 같은 부정적 외부효과를 막기 위해 규제 등의 수단을 가지고 시장에 개입한다.
- ③ 공유지의 비극은 개인의 합리적인 행동으로 인해 공동 자원이 훼손되는 현상을 설명하는 용어이다.
- ④ 관료의 외부성은 관료가 부서의 확장에만 집착하는 것을 의미한다.
- ⑤ 정부의 독점적인 공공서비스 공급은 경쟁의 부재로 인해 생산성이 낮아져 정부실패를 초래할 수 있다.

해설

- ① (○) 비배타성(비배제성), 비경합성을 지닌 공공재는 시장에서 과소공급되는 문제를 초래하므로 정부가 개입하여 직접공급한다.
- ② (○) 시장실패 원인 중 부정적 외부효과는 사회적 최적수준보다 과다공급 또는 과다소비의 문제를 초래하므로 정부는 벌금, 과세, 부과금 등 정부규제 방식을 통해 개입하여 적정 공급과 소비가 이루어지도록 한다.
- ③ (○) 공유지의 비극은 개인의 이기적·합리적 행동으로 공유재적 성격의 재화가 과다소비되어 공동자원의 고갈을 초래하고 공익을 저해하게된다는 것을 설명한다.
- ④ (×) 관료가 부서의 확장에만 집착하는 것은 관료제국주의(Empire Building)와 관련된다. 관료제국주의는 관료들이 관료들이 자기보존 및 세력 확장을 도모하므로, 업무량과 상관없이 예산·인력·조직을 확대하려는 경향으로서 '관료의 외부성'이 아니라 행정조직의 내부성(internalities)과 관련된다.

**✖ 행정조직의 내부성(internalities) - 조직 내부목표와 사회적 목표의 불일치(과리·유리[遊離]·절연[絶緣]), 사적 목표의 설정**  
 모든 조직은 내부의 일상적 관리 및 운영관련 활동수행 지침(SOP, 예산분배규칙)이 필요하며, 시장(민간부문)의 경우 소비자의 반응, 손익분기점, 시장점유율 등 분명한 경영성과 지표를 기준으로 행동하지만, 정부부문은 행정활동의 무형성·추상성으로 인해 구체적·객관적 행동기준이 없으므로, 행정조직 스스로 지표(내부기준)를 개발하여 행동함. 행정활동에 관한 목표나 기준 설정시 사회적 목표(공익)보다는 관료자신의 개인적 이익이나 소속기관의 이익을 우선적으로 고려할 경우(목표전환) 사회전체의 목표와 조직 내부목표의 괴리가 발생하는데 이를 행정조직의 내부성이라 함.

- ㉠ 관료제국주의(Empire Building) : 관료들이 자기 부처의 예산(관료예산극대화기설)·인력·조직을 확대하려는 경향
- ㉡ 권력의 원천인 정보의 획득과 통제에 의한 권력 확대 추구, 정보의 독점과 유용(流用)
- ㉢ 법규나 절차 등 수단에 집착
- ㉣ 최신기술에의 집착 또는 새로운 기술도입에의 반발

- ⑤ (○) 독점적인 공공서비스 공급이 경쟁의 부재로 인해 생산성이 저하되는 문제는 X-비효율성으로서 정부실패 요인에 해당된다.

**✖ X-비효율성(X-inefficiency)** - 라이벤스타인(H. Leibenstein)이 제시

- ㉠ 정부나 기업이 방만하고 나태한 경영으로 인해 경영상의 효율성 추구 노력이나 유인(incentives)이 감소되어 나타나는 비효율성으로서, **법적 제도적 요인이 아닌 심리적 행태적 요인(사명감·직업의식의 부족)에 의해 나타나는 관리상·경영상 비효율성을 의미함**(예 무사안일한 근무성향, 소극적인 근무태도).
- ㉡ 자원배분의 비효율성과는 구별되는 개념으로 경제학에서는 평균비용곡선보다 높은 비용을 생산하는 비효율성을 말함(기술적 비효율성). X-비효율성이 지속되면 기업의 경우 조직퇴출(폐업)로 이어지지만, 정부부문은 퇴출이 불가능하므로 더 큰 비효율 초래.
- ㉢ 책임소재의 명확성 결여, 인센티브 제도 미흡, 도덕적 해이가 가능한 상황일수록 X-비효율성은 증가. 노동자뿐만 아니라 경영자 측에서도 발생 가능.

**✖ X-효율성(X-efficiency)** : 행정이나 경영에 있어서 법제상으로 규정할 수 없는, 관리상의 요인에 의하여 효율성이 발휘되는 경우로 기업이 처해있는 기술적 조건이 같더라도 근로자들의 열성적인 의욕과 노력(예 사명감, 투철한 직업의식, 신바람)이 효율성을 가져오는 경우.

답 ④

12 예산과 재정운영제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 국회는 국가재정운용계획과 예산안을 함께 심의하여 확정한다.
- ② 총액배분·자율편성제도는 정부가 사전에 설정한 지출 한도에 맞추어 각 중앙부처가 예산을 편성하는 것을 의미한다.
- ③ 프로그램예산제도는 유사 정책을 시행하는 사업의 묶음인 프로그램별로 예산을 편성하는 제도로 우리나라의 경우 중앙정부와 지방정부 모두 도입하고 있다.
- ④ 기획재정부장관은 예비타당성조사의 결과를 국회 소관 상임위원회와 예산결산특별위원회에 제출하여야 한다.
- ⑤ 정부는 예산이 온실가스 감축에 미칠 영향을 미리 분석한 보고서를 작성하여야 한다.

해설

- ① (×) 예산안 첨부서류에 국가재정운용계획이 포함되는 것은 아니며, 예산안과 국가재정운용계획은 각각 회계연도 개시 120일 전까지 국회에 제출해야 한다. 그러나, 예산은 국회 심의·의결로 확정되는 반면, 국가재정운용계획은 기획재정부의 최종 결정으로 확정되는 행정내부계획으로서 국회의 심의·의결로 확정되는 것은 아니다. 국회법이나 국가재정법에도 국회의 국가재정운용계획에 대한 심의·의결 절차 규정은 없다.
- ② (○) **총액배분·자율예산편성제(사전재원배분제 : Top-down(하향식) 예산편성 방식)** : 단년도 예산편성방식과 달리 재정당국(기획재정부)이 국정목표와 우선순위에 따라 장기(5개년) 재원배분계획을 수립하면, 국무위원들이 토론(국무회의)을 통해 연도별·분야별·부처별 지출한도를 미리 설정하고(Top-Down), 각 부처는 그 범위 내에서 사업의 우선순위에 따라 자율적으로 개별사업별 예산을 편성·제출하여 협의·조정하고, 재정당국이 이를 심사하여 정부예산을 최종 확정하는 제도.
- ③ (○) **프로그램예산(Program Budgeting System ; 사업별 예산)** : 예산의 계획·편성·배정·집행·결산·평가·환류의 전 과정을 프로그램(사업) 중심으로 구조화하고 성과평가 체계와 연계시켜 성과를 관리하고자 하는 예산제도. 우리나라는 중앙정부에 2007년 도입(프로그램예산), 지방정부에 2008년 도입(사업예산제도)
- ④ (○) 국가재정법 제38조(예비타당성조사) ① 기획재정부장관은 총사업비가 500억원 이상이고 국가의 재정지원 규모가 300억원 이상인 신규 사업으로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 대규모사업에 대한 예산을 편성하기 위하여 미리 **예비타당성조사를 실시하고, 그 결과를 요약하여 국회 소관 상임위원회와 예산결산특별위원회에 제출하여야 한다.**
- ⑤ (○) 국가재정법 제27조(온실가스감축인지 예산서의 작성) ① 정부는 예산이 온실가스 감축에 미칠 영향을 미리 분석한 보고서(온실가스감축인지 예산서)를 작성하여야 한다.

답 ①

13 행정가치에 대한 설명으로 옳은 것만을 <보기>에서 모두 고르면?

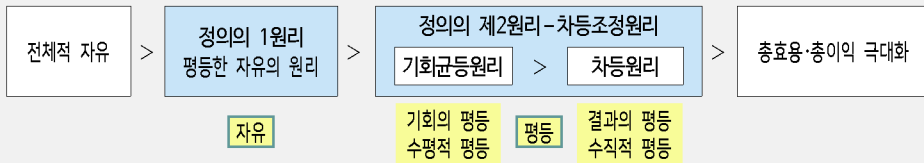
- ㉠ 공익의 과정설은 집단이기주의의 폐단이 발생할 수 있다는 한계가 있다.
- ㉡ 롤스(J. Rawls)의 사회정의 원칙에 따르면, 기회 균등의 원리와 차등의 원리가 충돌할 때 기회균등의 원리가 차등의 원리에 우선한다.
- ㉢ 공익의 실체설은 현실주의 혹은 개인주의적으로 공익 개념을 주장한다.
- ㉣ 롤스(J. Rawls)의 정의관은 자유방임주의에 의거한 전통적 자유주의와 생산수단의 사회적 소유를 주장하는 사회주의의 양극단을 지향한다.

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

해설

㉠ (○) 공익의 과정설은 사익 간의 경쟁과 대립을 조정하는 과정 속에서 공익이 경험적으로 나타난다는 견해로서 집단이기주의와 같은 사회집단 간의 동태적 현상을 설명할 수는 있어도 집단이기주의에 대한 규범적 해결책은 될 수 없다. 따라서 지나친 집단이기주의에 대응하기 위해서는 실체설적 입장 즉, 사회일반의 이익을 중심으로 문제를 해결해야 한다. 민주화의 과정에서 발생하는 지나친 집단이기주의를 대응하기 위해 공익에 대한 실체설적인 입장을 반영하는 판례가 늘고 있다. 개별부분의 이익만을 강조할 경우 나타나는 집단이기주의는 과정설에 의할 경우 나타날 가능성이 크며, 이를 해결하려면 사익보다 공익을 존중하는 실체설적 판단이 필요한 것이다.

㉡ (○) • 롤스(J. Rawls)의 사회정의 원칙에 따른 바람직한 정책기준(우선순위)



㉢ (×) 현실주의, 개인주의적 공익관은 과정설이다. 실체설(규범설)은 전체주의·집단주의(참여 무시) 공익관이다.

※ 공익의 실체설과 과정설 비교

학설	실체설·규범설·적극설	과정설·소극설
공익개념	선험적(先驗的) 개념, 일원적·실체적·적극적 개념 전체효용극대화, 절대가치, 공유의 이익, 보편성	경험적(經驗的) 개념, 다원적·과정적·소극적 개념. 다수 이익 간 조정·타협의 산물, 적법절차의 준수
공익과 사익	공익은 사익과 본질적·질적 차이가 있음 사익을 초월한 공익의 존재(∑사익 ≠ 공익) - 사익은 공익으로 전환 불가 - 정의, 도덕, 양심, 일반의사 등 실체적·도덕적 개념 공익과 사익을 명확하게 구분 사익보다 공익이 중요, 공익과 사익 간 갈등 없음	공익은 사익과 상대적·양적 차이만 있음 사익이 고려되지 않는 공익은 없음 - 사익을 공익으로 전환 가능, 공익개념의 가변성. - 공익은 사익의 총합 또는 사익 간 타협·조정 결과 공익과 사익의 명확한 구분 곤란 공익과 사익은 갈등관계에 있음
사회체제	투입능력이 활성화되어 있지 않은 개도국	다원화된 선진국
사상	전체주의·집단주의(참여 무시)	현실주의, 개인주의(참여 중시), 다원주의
공익 결정자	행정인(소수 엘리트)의 적극적 역할 국가 우월적 지위에서 행정의 목민적(敎民的) 역할	행정인은 소극적 역할만 담당 국민주권주의에 의한 행정의 조정자 역할
이념	능률성·전문성 강조	민주성 강조
정책 과정	국방·외교정책과 관련 국가주의(statism), 정책결정의 합리모형·엘리트론	교육·복지정책과 관련 정책결정의 점증모형·다원주의

㉣ (×) 롤스(J. Rawls)의 정의관은 자유방임주의에 의거한 전통적 자유주의와 생산수단의 사회적 소유를 주장하는 사회주의의 양극단을 지향하고, 자유와 평등의 조화를 추구하는 중도적 입장이다. Rawls는 공리주의가 다수효용의 극대화를 위하여 소수자 이익의 침해를 묵인하는 것을 비판하며 자유주의적 이론체계에서 사회주의적 요구를 결합함으로써 자유주의적 평등을 실현하려 한다.

답 ①

【관련기출】

1. 다음 중 공익에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

'2019 경찰간부

- ① 신행정론의 등장으로 행정의 규범적 성격과 가치지향성을 강조하게 되어 공익이 강조되었다.
- ② 실체설은 공익이 사익과 상충되는 경우 사익은 당연히 희생되어야 한다는 전체주의적 입장이다.
- ③ 과정설은 공익은 선험적이지 않으나 특수이익이 민주적 조정과정을 통해 조정되는 입장으로서 파악한다.
- ④ 민주화의 과정에서 발생하는 집단이기주의를 극복하기 위해서는 과정설의 입장을 반영할 필요가 있다.

2. 행정 가치에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2014 국가7급

- ① 공익 과정설은 현실주의적이고 개인주의적인 공익개념이다.
- ② 공익 실체설은 개인의 사익을 모두 합한 것이 공익이라고 보지 않는다.
- ③ 행정 이념으로서 사회적 형평성은 신행정론의 등장과 함께 강조되었다.
- ④ 롤스가 정의론에서 제시한 '기본적 자유의 평등원리'는 개개인의 권리가 다른 사람의 유사한 자유와 상충되더라도 최대한의 기본적 자유가 인정되어야 한다는 것이다.

3. 롤스(Rawls)의 정의론에 대한 설명 중 옳은 것은 모두 몇 개인가? 2020 경간부

- ㉠ 자유와 평등의 조화를 추구하는 중도적 입장보다는 자유방임주의에 의거한 전통적 자유주의 입장을 취하고 있다.
- ㉡ 이념적·가설적 상황으로서 원초적 상태를 설정하였고 사회계약론의 입장에서 정의의 원리를 도출한다.
- ㉢ 정의의 두 가지 기본원리 중 제1원리는 기본적 자유의 평등 원리이며, 제2원리는 차등조정의 원리이다. 제2원리 내에서 충돌이 생길 때에는 차등의 원리가 기회균등의 원리에 우선한다.
- ㉣ 기회균등의 원리는 결과의 공평을 중시하며 차등의 원리는 기회의 공평을 중시한다.

- ① 1개                      ② 2개                      ③ 3개                      ④ 4개

4. 롤스(Rawls)의 정의론에 대한 설명 중 가장 옳지 않은 것은? 2009 지방9급

- ① 타고난 차이 때문에 사회적 가치의 획득에서 불평등이 생겨나는 것은 사회적 정의에 어긋난다.
- ② 형평성이 확보되려면 우선적으로 결과의 평등이 전제되어야만 한다.
- ③ 원초적 상태에서 구성원들이 합의하는 규칙 또는 원칙이 공정할 것이라고 전제하고 있다.
- ④ 전통적 자유주의와 사회주의의 양극단을 지양하고 자유와 평등의 조화를 추구하는 중도적 입장을 취하고 있다.

5. 롤스(Rawls)가 주장한 사회 정의의 원리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2015 사회복지9급

- ① 정의의 제1원리는 '기본적 자유의 평등 원리'로서, 개개인에 대해 다른 사람의 유사한 자유와 상충되지 않는 범위 내에서 최대한의 기본적 자유에의 평등한 권리가 인정되어야 한다는 원리이다.
- ② 정의의 제2원리의 하나인 '차등 원리'는 저축 원리와 양립하는 범위 내에서 가장 불우한 사람들의 편익을 최대화해야 한다는 원리이다.
- ③ 정의의 제2원리의 하나인 '기회 균등의 원리'는, 사회·경제적 불평등은 그 모체가 되는 모든 직무와 지위에 대한 기회 균등이 공정하게 이루어진 조건하에서 직무나 지위에 부수해 존재해야 한다는 원리이다.
- ④ 정의의 제1원리가 제2원리에 우선하고, 제2원리 중에서는 '차등 원리'가 '기회 균등의 원리'에 우선되어야 한다.

답 1. ㉠ 2. ㉡ 3. ㉠ 4. ㉡ 5. ㉣

14 생게(P. Senge)가 제시한 학습조직(Learning Organization) 구축을 위한 다섯 가지 방법에 해당하지 않는 것은?

- ① 조직이 달성하고자 하는 목표, 가치 등에 관한 비전 공유가 필요하다.
- ② 공동학습을 통해 지식을 공유하고 토론을 활성화하는 집단학습이 필요하다.
- ③ 개인의 전문지식 습득 노력을 통한 자기완성이 필요하다.
- ④ 조직에 대한 종합적·동태적 이해를 위해 시스템적 사고가 필요하다.
- ⑤ 학습효과를 극대화하기 위해 관리자의 리더십이 필요하다.

해설

⑤는 생게가 제시한 내용에 포함되지 않음. 학습조직에서는 사려깊은 리더십, 서버트 리더십이 요구됨.  
 • **사려 깊은 리더십(mindful leadership)** : 학습행위는 구성원의 자발적·주체적 노력에 의하여 진행되므로 학습조직의 리더는 ㉠ '구성원의 기본행태를 안내할 조직의 목표·사명·핵심가치에 대한 통치이념을 설계하는 사회건축가(social architect)', ㉡ '역할과 공유비전(shared vision)의 창조자', ㉢ '조직의 임무와 구성원을 지원하는 데 헌신하는 봉사자(servant leadership)'로서의 역할이 요구됨.

※ 생게(P. Senge)의 학습조직을 위한 다섯 가지 수련(disciplines)

- ① **자기완성[전문적 소양](personal mastery)** : 개인적인 비전을 지속적으로 명료화하고, 심화시키며, 자신의 비전과 현재상태 사이의 갭을 줄이기 위해 지속적인 학습활동을 전개함으로써 업무전반에 걸쳐 전문가적 수준이 되는 것을 말하며 창조적인 긴장이 유지될 때 형성됨.
- ② **사고의 틀[사고모형·세계관](mental model)** : 인식과 사고의 내면에 놓여있는 준거의 틀로 개인이 세상 조직에 적응해 가는 방식에 대해 가지는 신념. 성찰기술·탐구기술을 통해 잘못된 인식체계를 개선.
- ③ **공유된 비전(building shared vision)** : 조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 왜 중요한 것인지에 대해 모든 조직원들이 공감대를 형성하는 것(일체감과 사명에 대한 공감대).
- ④ **집단적 학습[팀 학습](team learning)** : 구성원 간 진정한 대화와 집단적 사고의 과정을 통해 개인적 능력의 합계를 능가하는 지혜와 능력을 구축하게 하는 것. 학습조직은 개인적 학습보다 사회적 학습을 강조.
- ⑤ **시스템적 사고(systems thinking)** : 조직 내의 문제 파악 시 전체적인 틀 안에서 하부 구성요소들을 상호 연관시켜 생각하는 것으로 단편적인 사항에 대해 수동적으로 분석하는 접근방법이 아니라 행위 유형이 복잡하게 얽혀 있는 구조적 복잡성을 통찰할 수 있는 사고양식.

답 ⑤

[관련기출]

1. 학습조직에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급

- ① 개방체제와 자아실현적 인간관을 바탕으로 새로운 지식을 창출하고자 한다.
- ② 연결된 체계 간의 상호작용을 이해하고, 이를 효과적으로 활용하기 위한 체계적 사고(systems thinking)를 강조한다.
- ③ 조직구성원들의 비전 공유를 중시한다.
- ④ 조직구성원의 합이 조직이 된다는 점에서, 조직 내 구성원 각자의 개인적 학습을 강조한다.

2. 학습조직(learning organization)의 특성인 것만을 모두 고르면? 2021 국가7급 인사·조직론

- ㉠ 공통된 비전의 강조    ㉡ 수평적이며 분권화된 조직구조
- ㉢ 개인적 숙련의 강조    ㉣ 자기정체성 및 안정성 강조
- ㉤ 팀 학습보다 개인 학습을 통한 개인 간 경쟁 촉진

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



3. 생계(P.M. Senge)가 제시한 학습조직의 기본요소가 아닌 것은? 2004 서울7급(2)
- ① 자아 완성(Personal Mastery)                                    ② 개인 학습(Private Learning)                                    ③ 사고 모형(Mental Model)
- ④ 공유 비전(Shared Vision)                                    ⑤ 시스템 사고(System Thinking)
4. 다음 중 학습조직이 갖는 특징으로 타당하지 않은 것은? 2004 국회8급
- ① 전문적 소양을 통한 자기 완성                                    ② 일체감과 사명의 공유                                    ③ 시스템적 사고
- ④ 원자적 구조                                    ⑤ 유동적 과정
- 답 1. ④ 2. ① 3. ② 4. ④

15 현금주의 회계방식과 발생주의 회계방식에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 현금주의 회계방식은 재정상태표에 해당하며, 발생주의 회계방식은 재정운영표에 해당한다.
- ② 현금주의 회계방식은 정보의 적시성을 확보할 수 있으며, 발생주의 회계방식은 회계처리의 객관성 확보에 용이하다.
- ③ 현금주의 회계방식은 재정 건전성 확보가 가능하며, 발생주의 회계방식은 이해와 통제가 용이하다.
- ④ 현금주의 회계방식은 의회통제를 회피하기 위해 악용될 가능성이 있으며, 발생주의 회계방식 또한 의회통제와는 거리가 있다.
- ⑤ 현금주의 회계방식은 화폐자산과 차입금을 측정대상으로 하며, 발생주의 회계방식은 재무자원, 비재무자원을 포함한 모든 경제자원을 측정대상으로 한다.

해설

- ① (×) 재정상태표, 재정운영표 모두 발생주의·복식부기가 적용된다. 단, 우리나라는 차변과 대변을 나눠 표시하는 계정식이 아니라 항목을 연속하여 표시하는 보고식으로 작성된다 (예 재정상태표의 경우 자산은 차변, 부채와 순자산은 대변에 나눠 표시하는 계정식이 아니라 자산, 부채, 순자산 순으로 연속하여 표시하는 보고식으로 작성).
- ② (×)
- 현금주의는 수입·지출을 수반하지 않은 비용·수익의 발생은 기록하지 않고, 부채 발생을 그 시점에서 인식하지 못하므로 정보의 적시성 확보가 곤란하다.
  - 발생주의가 복식부기와 연계 운영시 자동 이월(rolling-over) 기능과 자동 산출 기능을 지닌다. 즉, 거래관계가 자산·부채·자본 간 상호관계로 자동 이월되면서 회계자료가 자동 산출된다. 별도의 작업 없이도 항상 최근의 총량데이터(gross data)를 작성·확보하고 매일 매일의 종합적 재정상태를 즉시 알 수 있으므로 **정보의 적시성을 확보한다.**
  - 현금주의는 자산이나 부채 등을 인식하지 못하므로 자산이나 부채 평가시 발생하는 주관적 판단이 배제되어 **발생주의보다 객관성 확보, 자의적인 회계처리가 불가능하여 통제가 용이하다.**
  - 발생주의는 **회계담당자의 주관성 개입(예 자산평가·감가상각의 주관성, 채권·채무의 자의적 추정)**으로 인한 정보왜곡 우려가 있다.
- ③ (×)
- 현금주의는 자산·부채의 명확한 인식이 되지 않아 **재정건전성 판단이 곤란하다.**
  - 발생주의는 자산·부채 규모를 정확히 파악할 수 있으므로 **재정적자 및 실질적인 재정건전성 판단이 용이하다.** 외형상[현금성] 수지균형이 이뤄져 재정건전성이 확보된 듯 보이나 미래재정의 영향을 미치는 자산과 부채가 인식되지 못하므로 실질적으로는 재정건전성을 판단할 수 없다.
  - 현금주의는 회계관리가 단순하고, 작성·관리가 용이하며, 회계처리 비용이 적다.
  - 발생주의는 **회계전문지식이 필요(숙련된 회계공무원 필요)하고, 회계처리 시간·비용 많으며 작성절차가 복잡하다.**
- ④ (×)
- 발생주의는 실제 현금지출내역을 기록하지는 않으므로 **비목별(費目別) 통제가 곤란하여 의회의 통제를 피하기 위해 악용될 가능성이 있다.**
  - 현금주의는 자의적인 회계처리가 불가능하여 통제가 용이하다.
- ⑤ (○)
- 현금주의에서 화폐자산과 차입금(빌려온 돈)은 현금의 유입으로서 수입에 포함되어 측정대상이 된다.
  - 현금주의는 현금만 측정대상으로 하므로 비현금거래(감가상각비, 미수금, 미지급금 등)는 인식하지 않는다.
- 반면, **발생주의**는 재무자원, 비재무자원을 포함한 모든 경제자원을 측정대상으로 한다.

현금주의, 발생주의, 수정현금주의, 수정발생주의의 비교

인식기준	인식시점	측정대상	특징
현금주의	현금의 유입과 유출에 따라 수입과 지출 인식	현금, 따라서 비현금거래(감가상각비, 미수금, 미지급금 등)는 인식하지 않음	• 이해가 쉽고 예산의 관리통제에 용이 • 자산 및 부채의 변동 사항이 인식되지 않아 재정상태 및 운영성과의 왜곡 초래
수정현금주의	출납정리기한 내의 입출금을 포함하여 인식	단기적 재무자원의 변동	장기적 재무자원의 변동상황 파악 곤란
수정발생주의	유동자산 또는 유동부채의 증감시점에 거래를 인식	총재무자원(유동자산 또는 유동부채) 변동	비재무자원, 즉 유형자산, 사회간접자본시설 등 고정자산과 장기차입금, 장기 미지급금 등 고정부채의 변동상황 파악이 곤란
발생주의	거래발생시점	<b>모든 경제적 자원의 변동</b>	• 자산과 부채의 종합관리 • 사업원가, 행정비용 등을 통해 정부성과의 측정 가능

답 ⑤

16 다음 표는 던(W. Dunn)이 분류한 정책대안 예측유형과 그에 따른 기법이다. 분류가 옳지 않은 것만을 모두 고르면?

예측유형	기법		
투사(Project)	㉠ 시계열 분석	㉡ 최소화승 경향 추정	㉢ 경로분석
예견(Predict)	㉣ 선형기획법	㉤ 자료전환법	㉥ 회귀분석
추정(Conjecture)	㉦ 격변예측기법	㉧ 정책텔파이	㉨ 교차영향분석

- ① ㉠, ㉡, ㉢      ② ㉡, ㉢, ㉨      ③ ㉡, ㉢, ㉧      ④ ㉢, ㉤, ㉦      ⑤ ㉢, ㉥, ㉧

**해설**

㉢ 경로분석은 예견(Predict), ㉤ 자료전환법과 ㉦ 격변예측기법은 투사(Project)

**※ 정책대안의 결과예측 방법(W. Dunn)**

유형	산출	근거	기법
연장적 예측 (extrapolative)	투사(投射) (projection)	추세연장 (외삽법) 경향분석 귀납적 예측	<ul style="list-style-type: none"> <li>외삽법·보외법(구간 외 추정)</li> <li>전통적 시계열분석(classical time-series analysis)</li> <li>선형경향추정</li> <li>최소자승경향추정(least-squares trend estimation)</li> <li>지수가중법(지수평활법: exponential weighting)</li> <li>자료전환법(data transformation)</li> <li>격변기법(대변동법: catastrophe methodology)</li> <li>흑선기법(black-thread technique)</li> <li>이동평균법(moving average)</li> </ul>
이론적 인과적 예측 (theoretical)	예견(豫見) (prediction)	이론적 모형 연역적 예측	<ul style="list-style-type: none"> <li>선형계획(linear programming)</li> <li>경로분석(path analysis)</li> <li>상관분석(correlation analysis)</li> <li>회귀분석(regression analysis), 마르코프분석</li> <li>투입-산출분석(input-output analysis)</li> <li>PERT(계획평가사정기법) / CPM(중요경로분석)</li> <li>시뮬레이션(모의분석: simulation)</li> <li>구간추정(interval estimation)</li> <li>이론지도(theory mapping)</li> <li>대기행렬이론(queueing theory)</li> <li>게임이론(game theory)</li> <li>의사결정수 분석(decision tree analysis)</li> <li>계량적 시나리오 작성</li> <li>계층화분석(AHP: Analytical Hierarchy Process)</li> <li>자료포락분석(DEA: data envelopment analysis)</li> <li>Q-방법론(Q Methodology)</li> </ul>
직관적 주관적 예측 (intuitive)	추측(推測) (conjecture)	주관적 판단 통찰력 역논리적 추론 질적 예측	<ul style="list-style-type: none"> <li>브레인스토밍(brainstorming)</li> <li>일반델파이(conventional delphi)</li> <li>정책델파이(policy delphi)</li> <li>교차[상호]영향분석(cross-impact analysis)</li> <li>실행가능성분석(feasibility assessment technique)</li> <li>명목집단기법(nominal group method)</li> <li>변증법적토론(dialectical discussion method)</li> <li>패널토의, 자유토론</li> <li>비계량적 시나리오 작성</li> <li>역사적 유추</li> </ul>

답 ④

**[관련기술]**

1. 던(Dunn)은 불확실성 극복을 위한 미래예측의 유형으로 이론적 예측(예견), 연장적 예측(투사), 직관적 예측(추측)으로 분류하였다. 다음 각 기법을 미래예측 유형별로 구분할 경우 그 개수를 바르게 연결한 것은? 2020 해경승진

㉠ 선형계획	㉡ 시계열분석	㉢ 브레인 스토밍	㉣ 정책텔파이	㉤ 구간추정
㉥ 상관분석	㉦ 선형경향추정	㉧ 회귀분석	㉨ 교차영향분석	㉩ 전통적텔파이

- ① 이론적 예측 - 4개    연장적 예측 - 3개    직관적 예측 - 3개  
 ② 이론적 예측 - 2개    연장적 예측 - 5개    직관적 예측 - 3개  
 ③ 이론적 예측 - 3개    연장적 예측 - 3개    직관적 예측 - 4개  
 ④ 이론적 예측 - 4개    연장적 예측 - 2개    직관적 예측 - 4개

2. W. Dunn은 예측기법을 연장적 예측, 이론적 예측, 직관적 예측으로 분류하였다. 다음 내용에서 이론적 예측 기법은 모두 몇 개인가? 2011 국회9급

㉠ 시계열 분석	㉡ 선형경향추정	㉢ 구간추정	㉣ 회귀분석
㉤ 상관분석	㉥ 정책 텔파이	㉦ 교차영향분석	㉧ 브레인스토밍

- ① 2개      ② 3개      ③ 4개      ④ 5개      ⑤ 6개

3. 정책분석활동의 핵심은 정책대안의 결과에 대한 예측이다. 다음 중 이론적 미래예측에서 사용하는 분석기법으로 거리가 먼 것은? 2013 국회9급

- ① 이론지도 작성    ② 인과관계모델링    ③ 구간추정    ④ 시계열분석    ⑤ 회귀분석

4. 인과관계를 토대로 한 정책대안의 결과예측방법에 해당되지 않는 것은? 2008 서울9급

- ① 회귀모형    ② 시계열자료분석    ③ 투입산출분석    ④ 계획의 평가검토기법(PERT)    ⑤ 경로분석

5. 다음은 정책대안이 가져올 미래를 예측하는 기법들이다. 그 중 성격이 다른 하나는? 2006 서울9급

- ① 회귀분석법    ② 델파이기법    ③ 상관관계분석    ④ 투입-산출분석    ⑤ 선형계획

답 1. ④ 2. ② 3. ④ 4. ② 5. ②

17 공무원 노동조합에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 노동조합과 그 조합원은 정치활동이 허용된다.
- ② 6급 이하의 일반직 공무원만 노동조합에 가입할 수 있다.
- ③ 퇴직공무원도 노동조합에 가입할 수 있다.
- ④ 소방공무원과 교원은 노동조합 가입이 허용되지 않는다.
- ⑤ 교정·수사 등에 관한 업무에 종사하는 공무원은 노동조합에 가입할 수 있다.

해설

- ① (×) 「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」 제4조(정치활동의 금지) 노동조합과 그 조합원은 정치활동을 하여서는 아니 된다.
- ② (×) 종전에는 일반직은 6급 이하만 대상이었으나 법 개정으로 가입 대상 범위가 확대되어 계급 제한은 없어짐(2021.7.6.)
- ③ (○) 퇴직공무원이라도 가입대상 범위에 포함되었던 공무원이었던 사람으로서 노동조합 규약으로 정하는 사람은 가입대상이 된다. ③을 답으로 보지만 더 정확하게는 '퇴직공무원이라도 공무원 노동조합에 가입할 수 있는 경우가 있다.'라고 표현되어야 한다.
- ④ (×) 법을 개정으로 소방공무원도 「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」 상 공무원 노동조합 가입대상에 포함시킴. 유치원 및 초·중·고등학교 교원, 대학교 교원(교수·부교수·조교수 포함, 총장·학장·강사 제외)은 「교원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」에 의해 교원노조에 가입할 수 있음.
- ⑤ (×) 가입대상 범위에 있더라도 법률이 정한 일정 업무(교정·수사 등 공공의 안녕과 국가안전보장에 관한 업무 포함)를 맡는 자는 가입 불가.

☞ 「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」 상 공무원 노동조합 가입대상

가입 대상(제5조 1항)	가입 불가능(제5조 2항)
① 일반직 공무원	가입 대상에 해당하는 자라도 다음 공무원은 가입 불가.
② 특정직공무원 중 외무영사직렬·외교정보기술직렬 외무공무원, 소방공무원 및 교육공무원(단, 교원 제외·교원노조법 적용하므로)	① 업무의 주된 내용이 다른 공무원에 대하여 지휘·감독권을 행사하거나 다른 공무원의 업무를 총괄하는 업무에 종사하는 공무원
③ 별정직 공무원	② 업무의 주된 내용이 인사·보수 또는 노동관계의 조정·감독 등 노동조합의 조합원 지위를 가지고 수행하기에 적절하지 않은 업무에 종사하는 공무원
④ 위 ①부터 ③까지 해당 공무원이었던 사람으로서 노동조합 규약으로 정하는 사람	③ 교정·수사 등 공공의 안녕과 국가안전보장에 관한 업무에 종사하는 공무원

답 ③

18 비용효과분석에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 모든 관련 요소를 공통의 가치 단위로 측정한다.
- ② 경제적 합리성과 정책대안의 효과성을 강조한다.
- ③ 시장가격에 대한 의존도가 낮으므로 민간부문의 사업 대안 분석에 적용가능성이 낮다.
- ④ 외부효과와 무형적 가치 분석에 적합하지 않다.
- ⑤ 변동하는 비용과 효과의 문제 분석에 활용한다.

해설

- ① (×) 비용편익분석은 비용과 편익을 모두 화폐가치로 측정하여 계량화한다. 비용효과분석은 비용과 효과를 계량화하지만 비용은 화폐가치로 측정하여 계량화하고 효과는 화폐단위가 아닌 재화나 서비스 단위 또는 기타 가치 있는 효과단위로 측정하여 계량화한다.
- ② (×) 비용편익분석 - 경제적 합리성에 치중, 능률성 중시.  
비용효과분석 - 목표·수단 간 기술적·도구적 합리성에 치중, 효과성 중시.
- ③ (○) 비용효과분석은 편익에 대하여 시장가격에 의존하지 않으므로 사경제부문의 이윤극대화 논리를 따르지는 않는다. 따라서 민간부문의 사업 대안 분석에 적용가능성이 낮다.
- ④ (×) 비용편익분석에 비해 비용효과분석은 공공재·준공공재처럼 시장가격이 없는 것을 다룰 수 있으며, 외부경제와 측정 곤란한 질적·무형적 가치의 분석에 보다 더 적합하다. 국방·경찰행정·보건 등 목표달성정도를 화폐가치로 표현할 수 없는 영역에서도 사용 가능하다(☞ EC분석은 고속도로 속도제한 강화로 사망자 수가 월 12명에서 5명으로 감소되었다고 계량화하지만, BC분석은 이를 화폐가치로 환산해야 함).
- ⑤ (×) 비용편익분석 - 가변비용 or 가변편익의 문제유형 분석 - 비용과 편익이 같이 변화  
비용효과분석 - 고정비용 or 고정효과의 문제유형 분석 - 비용이나 효과 중 하나가 고정(비용 일정시 최대 효과, 효과 일정시 최소 비용)

☞ BC분석과 EC분석

구분	비용편익분석(B·C분석)	비용효과분석(E·C분석)
측정단위	비용·편익 모두 화폐가치로 측정	효과(편익)의 현재가치 계산이 힘들 때 사용. 효과(신출·결과)를 물건·서비스단위로 표현(측정단위 다양)
	비용과 편익을 동일기준(NPV, B/C)으로 비교	비용과 효과(편익)의 측정단위가 달라 동일기준으로 양자의 비교가 곤란한 경우 사용
변화요소	가변비용 또는 가변편익의 문제유형 분석 -비용과 편익이 같이 변화	고정비용 또는 고정효과의 문제유형 분석 - 비용이나 효과 중 하나가 반드시 고정(비용 일정시 최대 효과, 효과 일정시 최소 비용)
적용범위	동종사업 간이나 이종사업 간 비교에 모두 활용	동종사업 간 비교시 사용. 이종사업 간 비교가 곤란
중점	경제적 합리성에 치중, 능률성 중시	목표·수단 간 기술적·도구적 합리성에 치중, 효과성 분석
시관	장기분석에 이용	단기분석에 이용
이용대상	양적 분석에 적합	외부경제, 무형적·질적 가치의 분석에 적합(공공재·준공공재에 적용 용이)

답 ③

**[관련기출]**

1. 다음 비용효과분석에 대한 설명 중 틀린 것은? 2005 경기9급

- ① 화폐단위로 측정하는 문제를 피하기 때문에 비용-편익분석보다 훨씬 쉽게 적용할 수 있다.
- ② 비용-효과분석은 기술적 합리성을 요약해서 나타낸다.
- ③ 비용-효과분석은 시장가격에 의존한다.
- ④ 비용-효과분석은 외부효과나 무형적인 것의 분석에 적합하다.

2. 비용편익분석과 비용효과분석에 대한 설명 중 가장 옳지 않은 것은? '2019 경찰간부

- ① 비용효과분석에서 효과는 물건이나 용역의 단위 또는 측정 가능한 효과로 나타내어진다.
- ② 비용편익분석은 경제적 합리성을 강조하지만 비용효과분석은 기술적 합리성을 강조한다.
- ③ 비용효과분석은 총효과가 총비용을 초과하는지의 여부에 대한 직접적 증거는 제시하지 못한다.
- ④ 비용효과분석은 측정대상이 이질적이어도 효과성만으로 비교 분석이 가능하다.

답 1. ㉠ 2. ㉣

**19 오스본(D. Osborne)과 개블러(T. Gaebler)의 저서 「정부재창조론」에서 제시된 정부 운영의 원리에 대한 설명으로 옳은 것은?**

- ① 정부의 새로운 역할로 종래의 방향잡기보다는 노젓기를 강조한다.
- ② 규칙 및 역할 중심 관리방식에서 사명 지향적 관리방식으로 전환되어야 함을 강조한다.
- ③ 예방적 정부보다는 치료 중심적 정부로 바뀌어야 함을 강조한다.
- ④ 행정서비스 제공에 경쟁 개념을 도입하기보다는 독점적 공급을 강조한다.
- ⑤ 주민에게 권한을 부여하기보다는 서비스를 제공하는 방향으로 전환되어야 함을 강조한다.

**해설**

②번만 옳음. ①③④⑤는 반대로 서술됨.

☞ 오스본과 개블러(D. Osborne & T. Gaebler)의 「정부재창조(Reinventing Government, 1992)」 - 기업가적 정부 운영의 10대 원리

구분	전통적 관료제	기업가적 정부(entrepreneurial government)	
정부역할	노젓기(rowing), 사공	⇒ 방향키(steering), 조타수	촉매적·촉진적(Catalytic) 정부
정부활동	서비스 직접 제공(serving)	⇒ 지역사회 권한 부여(empowering)	지역사회가 주도하는(Community-owned) 정부
서비스 공급 방식	서비스의 독점적 공급(monopoly) 행정메카니즘(인위적 질서체제)	⇒ 경쟁 도입(competition) ⇒ 시장메카니즘(자율적 질서체제)	경쟁적(Competitive) 정부 시장지향적(Market-oriented) 정부
관리기제	규칙·역할 중심 관리(role-driven)	⇒ 임무·사명 중심 관리	사명(임무)중심(Mission-driven) 정부
관리방식	투입중심 예산(budgeting-inputs)	⇒ 성과·결과 중심 예산(funding outcomes)	결과[성과] 지향(Results-oriented) 정부
	지출 지향(spending)	⇒ 수익 창출(earning)	기업가적(Enterprising) 정부
	사후 치료·치유(cure)	⇒ 예측·예방과 사전예방(prevention)	미래지향적·예견적(Anticipatory) 정부
집권적 계층제(명령·통제)(hierarchy)	⇒ 분권·참여·팀워크(participation/teamwork)	분권적(Decentralized) 정부	
주체·책임성	관료(행정)중심	⇒ 고객(국민)중심	고객지향(Customer-driven) 정부

답 ②

**[관련기출]**

1. 오스본(D. Osborne)과 개블러(T. Gaebler)가 제시한 기업가적 정부 운영의 원리를 다음 내용에서 모두 고른 것은? 2018 서울7급(2)

- ㉠ 투입, 과정, 성과를 균형 있게 연계한 예산 배분
- ㉡ 권한 분산과 하부 위임을 통한 참여적 의사결정 촉진
- ㉢ 서비스 공급자로서의 정부관료제 역할 강화
- ㉣ 공공서비스 제공에 경쟁 원리를 도입
- ㉤ 목표와 임무 중심의 조직 운영
- ㉥ 문제에 대한 사후수습 역량의 강화

① ㉠, ㉡, ㉤      ② ㉡, ㉢, ㉥      ③ ㉡, ㉢, ㉣, ㉥      ④ ㉠, ㉢, ㉣, ㉥

2. 오스본과 개블러(D. Osborne & Gaebler)가 정부재창조론에서 제시한 '기업가적 정부 운영의 10대 원리'가 아닌 것은? 2018 소방간부

- ① 수입 확보 위주의 정부 운영 방식에서 탈피하여 지출 통제의 개념을 활성화하는 것이 필요하다.
- ② 법규나 규정에 의한 관리보다는 목표와 임무를 중심으로 조직을 운영하고 결과를 중시해야 한다.
- ③ 사후적으로 대책을 수립하기보다는 사전에 문제 예방에 주력하는 것이 효과적이다.
- ④ 경쟁원리의 도입을 통해 행정서비스 공급의 경쟁력을 제고해야 한다.
- ⑤ 지역주민과 지역공동체를 서비스 공급 주체의 일원으로 참여시키는 것이 바람직하다.

3. 오스본과 개블러(D. Osborne & Gaebler)의 정부재창조론에서 제시된 기업가적 정부의 운영원리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? '2019 경찰간부

- ① 기업가적 정부는 예산지출 위주의 정부운영 방식에서 탈피하여 수익창출을 중시한다.
- ② 기업가적 정부는 리더십을 발휘하여 직접적인 서비스 공급자로서 역할을 수행한다.
- ③ 기업가적 정부는 법규나 규정에 의한 관리보다는 목표와 임무를 중심으로 조직을 운영하고 결과를 중시한다.
- ④ 기업가적 정부는 권한 분산과 하부 위임을 통해 참여적 의사결정을 중시한다.

4. 기업이 정신과 기업경영 원리를 행정에 도입함으로써 정부의 효율성과 효과성을 높여나갈 수 있음을 강조한 오스본과 게블러(D. Osborne & Gaebler)의 정부재창조 원리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? '2016 경찰관부

① 추진적 정부 : 노릇기보다 방향 잡아주기  
② 지역사회가 주도하는 정부 : 권한부여보다 서비스 제공  
③ 경쟁적 정부 : 서비스 제공에 경쟁 도입  
④ 고객지향적 정부 : 관료제가 아닌 고객 요구의 충족

5. 신공공관리론의 행정개혁에 대한 가치와 정책접근요소에 해당하지 않는 것은? 2012 전원특채7급

① 규칙 중심보다는 임무 중심의 정부를 강조한다.  
② 정부는 방향잡기보다는 노릇기에 주력한다.  
③ 사후치료보다는 예측과 예방을 중시한다.  
④ 서비스의 독점적 공급보다는 경쟁원리를 중시한다.

6. 오스본과 게블러(D. Osborne & Gaebler)의 정부재창조론에서 제시된 기업가적 정부 운영의 원리에 관한 내용 으로 옳지 않은 것은? 2017 서울9급

① 시민에 대한 봉사 지향적 정부  
② 지역사회가 주도하는 정부  
③ 분권적 정부  
④ 추진적 정부

7. 신공공관리론에서 지향하는 '기업가적 정부'의 특성에 해당하지 않는 것은? 2021 지방9급

① 경쟁적 정부  
② 노릇기 정부  
③ 성과 지향적 정부  
④ 미래 대비형 정부

답 1. ② 2. ① 3. ② 4. ② 5. ② 6. ① 7. ②

20 정책지지원합모형(Advocacy Coalition Frame work)에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 신념체계와 정책변화는 정책지향적 학습에 의해서만 가능하다고 가정한다.
- ② 정책변화의 과정과 정책지향적 학습의 역할을 이해하려면 단기보다는 5년 정도의 중기 기간이 필요하다고 전제한다.
- ③ 정책변화를 분석하기 위한 분석단위로 정책하위체제를 설정한다.
- ④ 하향식 접근법의 분석단위를 채택하여 공공 및 민간 분야까지 확장하면서 행위자들의 전략적 행위를 검토한다.
- ⑤ 정책행위자가 강한 정책신념을 가지고 있다고 간주하므로 정책행위자의 신념을 변경시키는 데에 있어 과학적·기술적 인 정보는 중요한 역할을 담당하지 못한다고 가정한다.

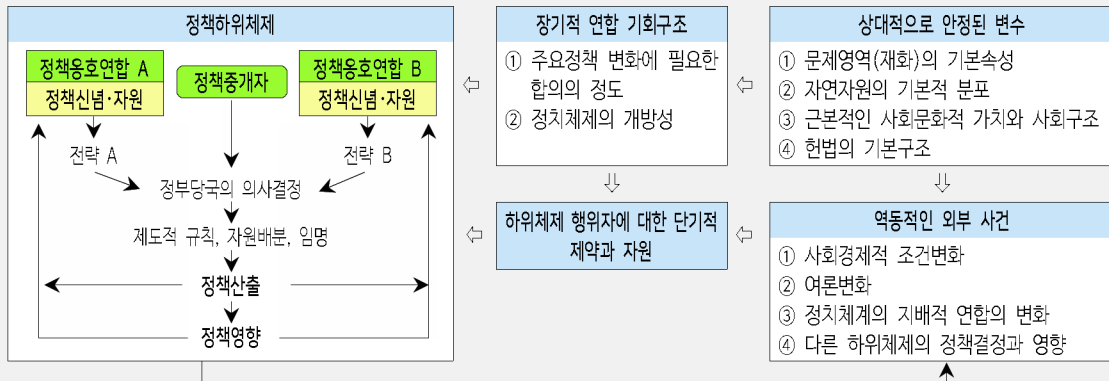
**해설**

① (x) 정책옹호연합은 정책에 영향을 미치게 되어 정책변동을 유도하게 되는데, **정책변동에 영향을 미치는 요인은 옹호연합의 전략과 자원뿐 아니라 정책지향학습과 협상에 의한 합의, 내부적·외부적 충격 등이 있음.** 정책지향학습은 장기적으로 점진적 정책변화를 촉진하는 중심 역할을 함.

**· 정책옹호연합모형에서 정책변동에 이르는 경로의 4가지 메커니즘(Sabatier & Weible, 2007)**

- ① **외부충격** : 사회경 제적 조건의 변화, 지배연합의 변화, 다른 하위시스템으로의 영향 등 정책하위시스템 밖에서 일어나는 사건. 외부 충격으로 인해 일반적 대중이나 주요 의사결정자의 관심을 변화시키거나 더 나아가서 지배적인 옹호연합을 대체하게 하기도 하며 때로는 정책하위시스템에 있는 지배적 옹호연합의 정책핵심신념을 변화시키기도 함.
- ② **내부충격** : 정책하위시스템 내부에서 발생된 기존 정책의 결정적 실패를 가져오는 사건으로 상대적으로 소수 옹호연합(minority advocacy coalition)의 정책핵심신념을 강화시키는 한편, 지배적 옹호연합(dominant advocacy coalition)의 경우에는 자신들의 정책에 대한 의구심을 증대시키게 됨. 내부충격은 이러한 과정을 통해 정치적 자원의 재분배를 가져오면서 정책하위시스템 내의 지배적 옹호연합과 소수 옹호연합간 권력구조의 변화를 일으키게 함.
- ③ **협상에 의한 합의** : 협상에 의한 합의는 정책옹호연합모형의 정책지향학습과 대안적 분쟁해결방식(alternative dispute resolution)을 결합하여 가능하게 됨. 즉 협상에 의한 합의는 협상과 협의결과에의 이해를 위한 제도설계와 유사한 조건 하에 가능하여 이러한 조건은 막다른 교착상태(a hurting stalemate), 이해관계자들의 대표성, 리더십, 합의도출 규칙, 재정지원, 지속성과 준수노력, 이슈의 중요성, 신뢰구축, 협상 이외의 다른 대안의 부재 등을 제시하고 있음.
- ④ **정책지향학습** : 과학적 연구나 정책 분석 등을 통한 정보가 점차적으로 축적되면 정책지향학습이 가능하게 되고 이를 통한 신념의 변화가 정책변동을 가져오게 됨. 정책옹호연합모형은 정책지향학습을 정책목표와 관계되는 새로운 정보로 인해 사고나 행위가 지속적으로 변화하는 것으로 보고 외부충격, 내부충격, 정책학습, 합의 등으로 인한 정책변동이 발생하면 그것은 정책집행으로 이어지고 정책하위시스템의 내·외부로 환류되며 장기적으로 정책영향의 형태로 나타남.

- ② (x) 정책변화의 과정과 정책지향적 학습의 역할을 이해하려면 단기보다는 **10년 이상의 장기기간**이 필요하다고 전제함.
- ③ (o) 정책변동을 이해하기 위한 분석의 단위로 정책하위체제를 고려.



④ (x) 상향적 접근법과 하향적 접근법의 특성을 결합하여 하나의 분석틀을 구성. **기본적 관점은 상향적 접근법의 분석단위를 채택**(정책하위체제에서 시작되어 정책이 변동됨)하고 여기에 영향을 미치는 여러 변수와 사회경제적 상황, 법적 수단들을 고려하는 하향적 접근을 결합. 현대산업사회의 정책변화를 이해하는 가장 유효한 분석단위는 정부기관이 아니라 정책하위체제라는 전체에서 논의를 시작. 정책하위체제는 정책문제나 쟁점에 적극적으로 관심을

가지는 공공 및 민간조직의 행위자들로 구성됨.

⑤ (×) 정책하위체제는 특정 정책문제를 다루는 데 관여하는 정책행위자들의 집합이다. 하나의 정책하위체제는 기능·실질적 영역과특정 지역의 양 측면에서 특성화된다. 정책하위체제의 참여자들은 강한 신념을 갖고 있고, 그들의 신념을 실질적인 정책으로 바꾸기 위해 동기화되어 있다. 정책하위체제의 참여자들은 정책결정자 뿐만 아니라 정책아이디어의 생성과 전파에 관여하는 모든 행위자들이다. 이들 정책하위체제의 개념은 행정기관의 관료, 의회의 소위원회, 이익집단들을 의미하는 ‘coalition’보다도 넓다. 또한 정책옹호연합모형은 **과학적·기술적 정보가 정책행위자의 신념을 조정하는 중요한 역할을 한다고 가정하기 때문에 학자 또는 연구자(대학의 과학자, 정책분석가, 상담자 등)를 정책과정에서의 중심적 활동가로 간주한다.**

답 ③

[관련기출]

1. 정책변동을 설명하는 다음의 모형 중에서 정책하위체제라는 분석단위에 초점을 두고 정책변화를 이해하며, 정책변화과정을 이해하기 위해서는 10년 이상이라는 장기간이 필요하다고 설명하는 모형은? 2011 서울7급

① 정책지지원합모형(Advocacy Coalition Model)                            ② 패러다임변동모형(Paradigm Shift Model)

③ 이익집단 위상변동모형(Reversals of Fortune Model)                    ④ 정책흐름모형(Policy Stream Model)

⑤ 쓰레기통모형(Garbage Can Model)

2. 정책지지원합 모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2019 소방간부

① 10년 이상의 장기간에 걸쳐 일어나는 정책의 변동을 설명하는 데 유리하다.

② 정책상위체제라는 분석 단위에 초점을 두고 정책 변화를 이해한다.

③ 외부역동적 요인에는 정책문제의 특성, 자원의 배분, 법적 구조 등이 있다.

④ 외부역동적 요인에는 사회·경제적 조건의 변화, 통치집단의 변화 등이 있다.

⑤ 규범핵심은 모든 정책에 적용되는 존재론적 공리를 의미한다.

3. 정책집행의 통합모형에서 사바티에(Sabatier)가 제시한 정책지지원합모형(advocacy coalition framework)에 대한 설명으로 틀린 것은? 2011 군무원9급

① 시간의 경과에 따라 자신들의 목표를 달성하기 위해 정책의 법적 속성을 조정하려는 다양한 행위자들의 전략과 시도를 강조한다.

② 행위자들은 신념체계를 기준으로 행위자 집단을 구분하고, 이에 따른 지지연합이라는 행위자 집단에 초점을 두어 이들의 정책학습을 강조한다.

③ 현대 산업사회에서 정책변화를 이해하기 위한 가장 유용한 분석단위는 특정 정부기관이 아니라 정책하위 시스템, 즉 공공 및 민간조직의 행위자들로 구성되는 정책하위시스템이라 전제한다.

④ 정책집행연구의 접근방법을 전방향적 접근(forward mapping)과 후방향적 접근(backward mapping)으로 구분하여 전방향적 접근에서는 정책결정자의 의도와 정책 목표 집행 성과를 비교하고, 후방향적 접근에서는 일선 관료의 지식과 전문성이 충분히 발휘될 수 있도록 재량과 자원을 강조한다.

4. 정책옹호연합모형(advocacy coalition framework)에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? 2019 경쟁승진

① 정책변화과정을 이해하기 위해서는 10년 이상의 장기간이 필요하다.

② 정책행위자 집단의 핵심신념에 기초한 상호작용과 정책학습을 강조한다.

③ 집단의사결정을 유형화하여 정책결정과정을 세 가지 의사결정 모형으로 분석하였다.

④ 정책변화의 분석단위로서 다양한 행위자를 포함한 정책하위체제(policy subsystem)에 중점을 둔다.

5. 정책옹호연합모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2011 국가9급

① 신념체계별로 여러 개의 연합으로 구성된 정책행위자집단이 자신들의 신념을 정책으로 관철하기 위해 경쟁한다는 점을 강조한다.

② 사바티에(Sabatier) 등에 의해 중견의 정책 과정 단계모형의 한계를 극복하기 위하여 개발되었다.

③ 정책문제나 쟁점에 적극적으로 관심을 가지는 공공 및 민간조직의 행위자들로 구성되는 정책하위체제라는 개념을 활용한다.

④ 정책변화 또는 정책학습보다 정책집행 과정에 초점을 맞춘 이론이다.

6. 정책옹호연합모형(advocacy coalition framework)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2021 지방9급

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.

답 1. ①   2. ②   3. ④   4. ③   5. ④   6. ②

21 <보기>의 내용을 미국 행정학의 발달과정 순서대로 나열한 것은?

- ㉠ 행정조직의 공식적 측면을 강조한 행정관리학파의 원리 제시
- ㉡ 신공공관리론의 등장
- ㉢ 행정과학의 적실성에 대한 논쟁
- ㉣ 거버넌스 이론의 유행
- ㉤ 가치문제를 중시하는 신행정론의 등장
- ㉥ 비교행정론과 발전행정론의 등장
- ① ㉠-㉡-㉢-㉣-㉤-㉥                            ② ㉠-㉣-㉢-㉡-㉤-㉥                            ③ ㉠-㉢-㉣-㉡-㉤-㉥
- ④ ㉡-㉠-㉢-㉤-㉡-㉥                            ⑤ ㉡-㉣-㉢-㉠-㉤-㉥

해설

- ㉠ 19세기말~1930년대 : 행정관리학파의 조직관리론(원리접근법, 행정원리론, L. Gulick, L. Urwick, J. Mooney)은 행정조직의 공식적 측면을 중시하고, 모든 조직에 공통으로 적용되는 일반 조직원리를 탐구. 대표적 조직설계 원리로서는 분업의 원리, 명령통일의 원리, 통솔범위의 원리, 부서화(部省化)의 원리 등을 제시.
- ㉡ 1940년대 행정과학(science of administration)의 적실성 논쟁 - 정치·행정2원론에 기초해 가치중립적 원리를 탐구했던 행정관리론에 대한 비판
  - ㉢ 달(R. Dahl)은 행정과학의 성립 가능성에 의문 제기, 특히 행정행태에 대한 기계론적 가정에 대해 의문 제기
  - ㉣ 논리실증주의자인 사이몬(H. Simon)은 경험적으로 확인된 원칙을 발견하자는 주장을 제기하면서 행정학 연구에 있어서 자연 과학적 연구방법의 도입 강조. 이를 위해서는 사실(fact)과 가치(values)를 구분하여 과학으로서의 행정학은 사실만을 다루어야 한다고 주장
- ㉢ 1950년대 말 비교행정론과 발전행정론 등장 : 비교행정론은 각국의 행정에 대한 비교연구를 통해 행정학의 과학성을 높이고 일반화된 행정이론을 개발하기 위한 노력의 일환발전행정론의 주제는 개발도상국가의 발전에서 행정의 역할 문제였으며, 국가 발전을 촉진하기 위한 수단으로서 행정의 역할에 초점을 두고, 어떻게 발전사업을 선정·관리할 것인가에 관한 전략과 처방을 제시
- ㉣ 1960년대 신행정론 등장. 1968년 Minnowbrook 회의에서 D. Waldo와 소강학자들이 기존 행정학의 한계를 지적하고 문제지향적·처방적·실천적인 새로운 행정학(가치주의 행정학)의 방향을 모색. 적실성, 참여, 변화, 가치, 사회적 형평성 등에 기초한 행정학의 독자적 주체성을 강조.
- ㉤ 1980년대 신공공관리론 등장
- ㉥ 1990년대 다양한 거버넌스 이론의 유행

답 ①

[관련기출]

1. 다음 중 미국 행정학의 특징을 시대적 순서대로 나열한 것은?

2015 국회8급

- ㉠ 가치 중립적인 관리론보다는 민주적 가치 규범에 입각한 정책연구를 지향한다.
- ㉡ 행정학은 이론과 법칙을 정립하는 데 목적을 두어야 하며 사실판단의 문제를 연구대상으로 삼아야 한다.
- ㉢ 과업별로 가장 효율적인 표준시간과 동작을 정해서 수행할 필요가 있다.
- ㉣ 정부는 공공재의 생산·공급자이며 국민을 만족시킬 수 있는 최선의 제도적 장치를 설계해야 한다.
- ㉤ 조직 구성원의 생산성은 조직의 관리통제보다는 조직 구성원 간의 관계에 더 많은 영향을 받는다.

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

2. 다음 행정이론들을 시기 순으로 나열한 것은?

2019 국회8급

- ㉠ 최소의 노동과 비용으로 최대의 능률을 올릴 수 있는 표준적 작업절차를 정하고 이에 따라 예정된 작업량을 달성하기 위한 가장 좋은 방법을 발견하려는 이론이다.
- ㉡ 기존의 거시적인 제도나 구조가 아닌 개인의 표출된 행태를 객관적·실증적으로 분석하는 이론이다.
- ㉢ 조직구성원들의 사회적·심리적 욕구와 조직 내 비공식집단 등을 중시하며, 조직의 목표와 조직구성원들의 목표 간의 균형 유지를 지향하는 민주적·참여적 관리 방식을 처방하는 이론이다.
- ㉣ 시민적 담론과 공익에 기반을 두고 시민에게 봉사하는 정부의 역할을 강조하는 이론이다.

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

3. 다음 행정학의 발달과정에 관한 항목 중 가장 오래된 시간부터 최근까지 순서대로 연결된 것은?

2014 해경간부

- ㉠ 애플비는 '정부는 다르다.'라는 논문에서 정부에서 정치와 행정의 관계는 정합적이고, 연속적이며, 순환적이기 때문에 양자를 구별하는 것은 적절치 않으며, 결합적 관계를 형성해야 한다고 주장했다.
- ㉡ 월슨은 '행정의 연구(The study of administration)'라는 논문을 발표했다.
- ㉢ 린드블롬은 'The science of muddling through'라는 논문에서 정책결정과정을 이전투구 또는 진흙탕 싸움과정으로 파악했다.
- ㉣ 굴릭은 POSDCoRB로 집약되는 논문을 집필했다.

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

해설

- ㉠(과학적 관리론, 19세기 말) → ㉡(인간관계론, 1930년대) → ㉢(행태론, 1940년대) → ㉣(신행정론, 1960년대 말) → ㉤(공공선택론, 1970년대).
- ㉠(과학적 관리론, 19세기 말) → ㉢(인간관계론, 1930년대) → ㉣(행태론, 1940년대) → ㉤(신공공서비스론, 1990년대)
- ㉡ 월슨(W. Wilson)은 '행정의 연구(The study of administration; 1887)'에서 행정은 정치가 아닌 사무(관리)의 영역이라고 주장.
  - ㉢ 굴릭(L. Gulick)은 '행정과학논총(1937)'에서 최고관리층의 7대 기능으로 POSDCoRB를 주장.
  - ㉣ 애플비(P. Appleby)는 '정책과 행정(1949)'에 실린 논문 '정부는 다르다'에서 정부에서 정치와 행정의 관계는 정합적·연속적·순환적이기 때문에 양자를 구별하는 것은 적절치 않으며, 결합적 관계를 형성해야 한다고 주장.
  - ㉤ 린드블롬(C. Lindblom)은 'The science of muddling through' 1959년 발표된 논문으로 점증주의를 주장.

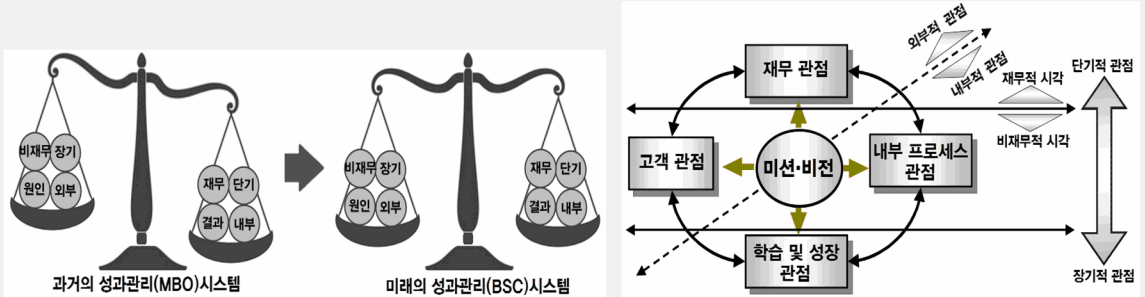
답 1. ㉡ 2. ㉡ 3. ㉣

22 균형성과표(Balanced Score Card)를 활용한 성과관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 결과에 초점을 둔 재무지표 방식의 성과관리에 대한 대안으로 개발되었다.
- ② 성과관리를 위한 단기적 관점과 장기적 관점의 균형을 중시한다.
- ③ 고객관점의 성과지표로 고객만족도, 민원인의 불만율 등을 제시한다.
- ④ 재무적 관점은 전통적인 선형 성과지표이다.
- ⑤ 성과에 대한 조직구성원 간의 커뮤니케이션 도구로 사용할 수 있다.

해설

- ① (○) 기존 성과관리는 계량적 측정이 용이한 재무적 성과만 측정·관리했으나 재무적 성과는 과거 지향적 지표로서 지금까지 한 일의 결과만 보여주며 미래지향적 정보나 조직의 당면문제 해결방법을 제공하지 못함. 또한 지식정보사회에서 무형자산의 중요성이 커지는 상황에서 유형자산인 재무가치 중심의 성과평가는 순이익 같은 단기적 성과에만 집착하여 장기적 가치 창조나 미래의 성장을 낳는 무형 및 지적 자산에 대한 투자에 소홀했음. BSC는 재무적 시각뿐 아니라 비재무적 시각의 기업의 성과를 균형 있게 평가하고 나아가 기업의 장기적 전략을 중심으로 성과지표를 도출하여 이를 토대로 조직을 관리하고 그 성과를 평가하는 전략적 성과관리나 전략적 성과평가시스템.
- ② (○) 재무적 관점과 비재무적 관점(고객, 내부업무처리, 학습·성장관점)의 균형, 단기적 관점(재무관점)과 장기적 관점(학습·성장 관점)의 균형, 결과와 원인[과정]의 균형(선행지표와 후행지표 간 균형), 조직 구성원과 조직구조 등에 대한 내부적 관점(학습·성장 관점, 내부업무처리 관점)과 조직 환경에 속하는 고객과 주주의 외부적 관점(재무관점, 고객관점)의 균형을 포함

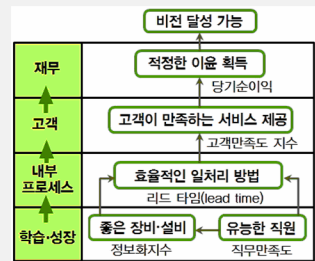


재무관점	외부적 관점, 상부구조, 가치지향적 관점	과거시각, 단기적 관점	재무적 시각
고객관점			
내부프로세스관점	내부적 관점, 하부구조, 행동지향적 관점		비재무적 시각
학습·성장관점		미래시각, 장기적 관점	

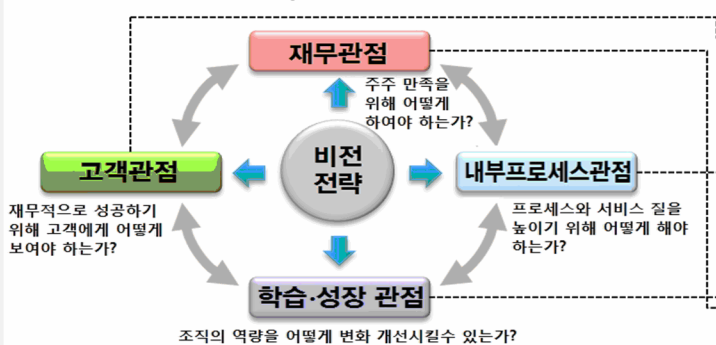
③ (○) • 네 가지 관점의 측정지표

재무관점	순이익, 매출액, 자본수익률, 수치차(收支差 : 예산 대비 차이), 재정건전성 등(정부조직의 경우 순이익 매출액 등의 지표는 사용하기 곤란하고 사업 집행이나 서비스 제공에 따른 비용과 편익[효용]이 적용될 수 있음)
고객관점	고객만족도, 신규고객 증감, 고객충성도, 고객유지율, 정책순응도, 민원인 불만율, 삶의 질에 대한 통계지표.
내부프로세스관점	의사결정과정에서 이해당사자나 시민의 참여 보장, 적법절차 준수, 조직 내 커뮤니케이션 구조, 관련 정보의 공개, 정책수단의 적실성, 서비스전달시스템의 효율성.
학습·성장관점	조직 구성원의 직무수행능력, 직무만족도, 지식의 창조·관리, 인적자원의 역량개발정도, 지속적인 자기혁신·성장, 내부 제안 건수, 학습동아리(스터디그룹) 수.

- ④ (×) 민간부문의 경우 재무적 관점의 성과지표는 전통적인 후행지표이다. BSC는 선행지표와 후행지표 간의 균형을 강조한다. 네 관점은 독립적이지 않고 서로 인과관계가 존재하는 선행-후행관계에 있다. 즉 돈을 벌어주는 것은 고객이고 고객은 좋은 프로세스를 통해 확보되며 좋은 프로세스는 좋은 직원들에 의해 성취된다는 일련의 인과관계 고리를 중시한다. 학습과 성장 관점(유능한 직원) → 내부 프로세스 관점(내부 프로세스 개선) → 고객 관점(고객만족) → 재무적 관점(수익 창출) 순으로 연결된다. 투입지표는 학습·성장 관점, 과정지표는 내부 프로세스 관점, 산출지표는 고객관점, 결과지표는 재무관점과 연결될 수 있다.
- 반면 정부부문의 경우 재무적 관점은 임무수행을 위한 자원관리에 해당되고 국민의 만족도 향상이라는 고객관점이 후행지표라고 보아야 하나, 행정학 기출문제에서는 줄곧 재무적 관점이 전통적인 후행지표라는 지문이 출제되고 있지만 이는 민간부문에 적용할 경우를 반영하며 정부부문에 적용할 때는 달라질 수 있다.



<민간부문 BSC 모델>



<정부부문 BSC 모델>



- ⑤ (○) 잘 개발된 BSC는 조직구성원에게 조직의 전략 목적을 달성하기 위해 필요한 성과가 무엇인지 알려주므로 조직전략의 해석지침이 됨. 조직이 구성원에게 전하고 싶은 메시지가 성과지표의 형태로 전달된다는 점에서 BSC는 의사소통도구로 기능함.

답 ④



**[관련기출]**

1. 다음 중 균형성과관리(BSC)에 관한 다음 설명 중 가장 옳은 것은?	'2018 경찰간부
① 거시적·장기적 측면의 조직문화 형성보다는 순익과 같은 미시적·단기적 목표와 계획 및 전략에 초점을 둔다. ② 의사소통의 도구로 조직구성원들에게 조직의 전략 목표를 달성하기 위해 필요한 성과가 무엇인지 알려준다. ③ 정부실패와 시장실패 등의 위기를 극복하기 위하여 비재무적 지표보다는 재무적 지표관리의 중요성을 강조한다. ④ 재무적 관점의 성과지표는 전통적인 선행지표로서 매출, 자본 수익률, 예산 대비 차이 등이 있다.	
2. 균형성과표(BSC)의 성과지표에 대한 설명 중 옳지 않은 것은 ?	2014 지방9급
① 고객 관점에서의 성과지표에는 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만을, 신규 고객의 증감 등이 있다. ② 내부 프로세스 관점의 성과지표에는 의사결정 과정의 시민참여, 적법적 절차, 커뮤니케이션 구조 등이 있다. ③ 재무적 관점의 성과지표는 전통적인 선행지표로서 매출, 자본 수익률, 예산 대비 차이 등이 있다. ④ 학습과 성장 관점의 성과지표에는 학습동아리 수, 제안건수, 직무만족도 등이 있다.	
3. 균형성과표(BSC)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?	2021 지방9급
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.	
4. 균형성과관리(BSC)에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?	'2017 경찰간부
① 하버드 대학교의 Kaplan & Norton 교수는 그 동안의 성과 평가가 재무적 관점에만 치우쳐져 있다는 점을 지적하면서, 여기에 비재무적 관점을 포함할 것을 주장하였다. ② BSC를 공공부문에 적용할 때 재무적 관점이란 국민이 요구 하는 수준의 공공서비스를 제공할 수 있는 재정자원을 확보해야 한다는 측면을 포함한다. ③ BSC의 지표 중 재무적 관점은 민간부문에서 특히 중시하는 것으로, 대표적인 후행지표이다. ④ BSC의 지표 중 학습과 성장 관점은 다른 지표들을 통해 달성하고자 하는 최종적인 목표로서 가장 상부구조에 해당한다.	
5. 균형성과표(BSC : Balanced Score Card)에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?	2017 경쟁승진
① 재무적 관점의 성과지표는 민간부문에서 특히 중시하는 것으로 대표적인 후행지표이다. ② 내부프로세스 관점의 대표적 성과지표에는 의사결정과정의 시민 참여, 적법절차, 커뮤니케이션 구조 등이 있다. ③ 학습과 성장 관점의 성과지표에는 학습동아리 수, 내부 제안 건수, 직무만족도 등이 있다. ④ BSC는 정부실패와 시장실패 등의 위기를 극복하기 위하여 비재무적 지표보다는 재무적 지표관리의 중요성을 강조한다.	

답 1. ② 2. ③ 3. ④ 4. ④ 5. ④

**23 계급제의 특징에 대한 설명으로 옳은 것은?**

- ① 업무 분담과 직무분석으로 합리적인 정원관리 및 사무 관리에 유리하다.
- ② 계급에 따른 권한과 책임의 명확화를 통해 전문화되고 체계적인 조직관리가 가능하다.
- ③ 동일 직무에 대한 동일 보수의 원칙을 따르는 직무급 제도를 통해 합리적인 보수체계를 확립할 수 있다.
- ④ 직무의 종류·책임도·근란도에 따라 공직을 분류하므로 시험·임용·승진·전직을 위한 기준을 제공해줄 수 있다.
- ⑤ 담당할 직무와 관계없이 인사배치를 할 수 있어 인사배치의 신축성·융통성을 기할 수 있다.

해설		계급제	직위분류제
①	(×)	• 보직관리의 정확성·합리성 확보 곤란 : 직무에 대한 상세 규정이 없고 동일 계급이면 직무 종류나 성격에 관계없이 넓게 이동할 수 있어 보직관리의 정확성·합리성 확보 곤란, 조직설계와 인사행정의 합리화 요점에 대응하는 기준 제시 곤란.	• 효율적인 정원관리 : 구성원의 업무분담을 합리화하고, 이를 기초로 직무분석·직무평가를 통하여 일의 종류와 수준·업무량 등을 명확히 하므로 효율적인 정원관리가 가능
②	(×)	• 권한·책임한계의 불명확성 : 직위 간 직무경계가 불명확하여 갈등발생의 소지가 많으며, 업무의 전가가능성이 높아 행정업무의 지연 및 민원인의 불편을 초래할 수 있음.	• 권한·책임 한계 명확화 : 횡적인 직책 한계와 종적인 지휘·감독관계가 분명하여 권한·책임 한계를 명확히 하므로 행정활동의 증폭과 갈등 예방.
③	(×)	• 직무급 체계 확립 곤란, 보수체계의 비합리성 : 생활급 위주이므로 동일 계급 하에서는 직무 종류·성격에 관계없이 동일한 보수가 지급되며, 동일 직무에 대한 동일 보수라는 직무급 확립 곤란(업무와 보수의 형평성이 낮음).	• 직무급 수립과 합리적 보수체계, 보수의 형평성(공정성) : 동일직무에 대한 동일보수의 원칙(equal pay for equal work)에 입각한 직무급 체계를 확립하고, 보수체계의 형평성(직무수준과 보수수준의 균형) 확보.
④	(×)	• 보직관리의 정확성·합리성 확보 곤란 : 직무에 대한 상세 규정이 없고 동일 계급이면 직무 종류나 성격에 관계없이 넓게 이동할 수 있어 보직관리의 정확성·합리성 확보 곤란 조직설계와 인사행정의 합리화 요점에 대응하는 기준 제시 곤란	• 인사행정(인력계획·임용·인사배치)의 합리적 기준 제시, 인사행정의 자의성 배제 : 직위가 요구하는 직무의 내용·성격·자격요건에 따라 채용시험·교육훈련·전보·승진 등을 시행하여 인사행정의 합리적 기준 제시, 인사행정의 자의성 배제, 적재적소의 인사배치 가능.
⑤	(○)	• 인사배치의 탄력성·융통성·신축성 : 일반행정가를 중시하므로 계급만 동일하면 보수의 변동 없이 전직·전보가 탄력적으로 이루어질 수 있음. 순환보직의 범위가 넓으며, 상위직에 올라갈수록 그 범위가 넓어짐(수평적 융통성).	• 인사배치의 비융통성·비신축성 : 동일 직렬에서의 승진·전보는 가능하나, 다른 직무로의 전직이 어렵기 때문에 인사관리의 탄력성·신축성이 결여됨.

답 ⑤

**[관련기출]**

1. 계급제와 직위분류제에 관한 설명으로 바르지 못한 것은? 2004 국가9급

- ① 계급제는 인사이드가 수월하므로 인사배치의 신속성을 기할 수 있다.
- ② 직위분류제는 동일직무에 대한 동일보수의 원칙에 따르는 직무급을 확립함으로써 보수책정이 쉽다.
- ③ 계급제는 업무분담의 합리화와 업무처리과정의 간소화를 촉진시킨다.
- ④ 직위분류제는 직위가 요구하는 직무의 내용이나 자격조건을 밝혀줌으로 인사행정의 적정화에 기여한다.

2. 공직의 설계 방식인 계급제와 직위분류제에 대한 설명으로 옳은 것은? 2019 국회9급

- ① 직위분류제는 직책을 중심으로 공직을 분류하기 때문에 행정의 전문화를 저해한다는 비판이 있다.
- ② 직위분류제는 직무의 난이도에 따른 차별적 직무급 수립에는 기여하나 지나친 신분보장으로 공직자를 특권집단화할 수 있다.
- ③ 직위분류제를 엄격하게 시행할 경우 업무가 세분화되기 때문에 직무 간 협의와 조정이 용이해진다.
- ④ 계급제는 차별화된 직무급 체계 확립은 어려우나 인사의 융통성을 확보하기 용이하다.
- ⑤ 계급제는 일반행정이 양성에는 불리하나 계급이 올라감에 따라 직무 전문성이 축적되기 때문에 한 분야에 특화된 전문가 양성에 적합하다.

3. 계급제와 직위분류제에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은? 2009 국회9급

- ① 계급제에서는 인적자원의 외부로부터의 충원이 제한적이다.
- ② 직위분류제에서는 인사업무, 예산업무, 정책집행업무 등 서로 다른 직무 간의 상호이동이 어렵다.
- ③ 직위분류제에서는 직무의 전문성을 중심으로 운영되기 때문에 신분보장이 강화된다.
- ④ 계급제에서는 직무에 따른 보수의 형평성이 직위분류제보다 낫다.
- ⑤ 계급제에서는 인적자원을 탄력적으로 운용할 수 있다.

4. 계급제와 비교할 때, 직위분류제의 특성과 가장 거리가 먼 것은? 2016 사회복지9급

- ① 업무의 전문화로 인하여 상위직급에서의 업무 통합이 쉽다.
- ② 인사관리의 탄력성과 신속성이 저해되기 쉽다.
- ③ 동일 직무에 대한 동일 보수의 원칙을 적용하기 쉽다.
- ④ 각 직무를 담당하고 있는 직원들의 교육훈련수요를 파악하기 쉽다.

5. 계급제와 직위분류제의 장단점을 비교한 것 중 옳지 않은 것은? 2017 군무원

	계급제	직위분류제
① 배치전환의 신속성·융통성	높음	낮음
② 인사권자의 리더십	약함	강함
③ 수평적 조정·협조	용이	곤란
④ 직무와 보수의 형평성	낮음	높음

답 1. ㉠ 2. ㉣ 3. ㉠ 4. ㉠ 5. ㉡

## 24 현행 「지방자치법」에 근거하는 제도에 해당하지 않는 것은?

- ① 주민참여예산제      ② 주민투표제      ③ 주민감사청구제      ④ 주민소송제      ⑤ 주민소환제

**해설**

① 주민참여예산제는 지방재정법에 근거한 제도.

**☒ 우리나라의 주민참여제도**

구분	시행연도	근거 법률	비고
주민감사청구 주민조례발안	2000년	지방자치법 주민조례발안에 관한 법률	지방자치법에 1999년 규정(자치단체장에게 조례 제정·개폐를 청구하는 간접발안 방식) 주민이 지방의회에 직접 발안하는 「주민조례발안에 관한 법률」 2022년 시행
주민투표	2004년	지방자치법, 주민투표법	지방자치법에는 1994년 규정(법률로 정하도록 함). 주민투표법 2004년 제정
주민소송	2006년	지방자치법	2005.1. 지방자치법에 규정.
주민참여예산	2006년	지방재정법	2006년 자율시행, 2011년 의무화
주민소환	2007년	지방자치법, 주민소환에 관한 법률	지방자치법에는 2006년 규정(법률로 정하도록 함). 주민소환에 관한 법률 2006년 제정

• 지방자치법 상 주민참여제도는 주민감사청구제, 주민조례발안제, 주민투표제, 주민소환제, 주민소송제를 규정. 이 중 주민소환제, 주민투표제, 주민조례발안제는 개별 법률로 구체적 내용을 정하도록 함

**• 지방자치법**

**제18조(주민투표)**

① 지방자치단체의 장은 주민에게 과도한 부담을 주거나 중대한 영향을 미치는 지방자치단체의 주요 결정사항 등에 대하여 주민투표에 부칠 수 있다.

② 주민투표의 대상·발의자·발의요건, 그 밖에 투표절차 등에 관한 사항은 따로 법률로 정한다.(⇒ 주민투표법)

**제19조(조례의 제정과 개정·폐지 청구)**

① 주민은 지방자치단체의 조례를 제정하거나 개정하거나 폐지할 것을 청구할 수 있다.

② 조례의 제정·개정 또는 폐지 청구의 청구권자·청구대상·청구요건 및 절차 등에 관한 사항은 따로 법률로 정한다.(⇒ 주민조례발안에 관한 법률)

**제25조(주민소환)**

① 주민은 그 지방자치단체의 장 및 지방의회의원(비례대표 지방의회의원은 제외한다)을 소환할 권리를 가진다.

② 주민소환의 투표 청구권자·청구요건·절차 및 효력 등에 관한 사항은 따로 법률로 정한다.(⇒ 주민소환에 관한 법률)

답 ①

**[관련기출]**

1. 주민참여예산제에 대한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은? 2016 서울7급(지방자치론)

㉠ 예산과정의 투명성 및 공정성을 제고할 수 있다.  
 ㉡ 중앙 정부의 입법에 의해 처음 지방자치단체에서 실시되었다.  
 ㉢ 주민의 참여 절차는 「지방자치법」에 규정되어 있다.  
 ㉣ 지방의회의 예산심의권과 충돌할 수 있다.

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

2. 우리나라 주민참여예산제에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은? 2018 서울경제9급

① 예산편성 과정에 해당 지역주민이 직접 참여해 자신들의 선호를 예산에 반영토록 하는 제도이다.  
 ② 근거 법령은 「지방재정법」이다.  
 ③ 정치적인 논리에 따른 예산배분이 일어날 수 있다는 단점이 있다.  
 ④ 중앙정부 차원에서 먼저 고안되어 지방으로 확산된 제도의 대표적 유형이다.

3. 주민참여예산제도에 관한 설명으로 옳은 것을 다음 내용에서 모두 고른 것은? 2018 교육행정9급

㉠ 주민참여예산제도는 재정민주주의를 구현하는 제도이다.  
 ㉡ 브라질의 포르투 알레그레(Porto Alegre)시는 주민참여예산제도를 가장 먼저 실시한 도시이다.  
 ㉢ 우리나라의 주민참여예산제도는 「지방재정법」에 의하여 지방자치단체가 의무적으로 시행하도록 하고 있다.  
 ㉣ 우리나라의 주민참여예산제도에 의하면 수립된 주민의 의견서를 지방의회에 제출하는 예산안에 첨부하지 않도록 하고 있다.

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

4. 주민참여예산제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 소방간부

① 지방자치단체의 예산편성과정에 지역주민들의 직접적인 참여를 보장하는 제도이다.  
 ② 우리나라는 지방자치법에 주민참여예산제도의 시행을 규정하고 있다.  
 ③ 예산과정에 있어서 시민들의 선호를 반영함으로써 대응성을 강화할 수 있다.  
 ④ 경직성 경비를 제외한 가용예산이 부족한 자치단체의 경우에는 그 실효성이 미흡할 수 있다.  
 ⑤ 지방자치단체는 조례를 통해 주민의견 수렴에 적합하다고 판단되는 주민참여 방식을 정할 수 있다.

5. 주민참여예산제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 군무원 7급

① 지방재정법에 근거조항이 마련되어 있다.  
 ② 주민참여예산기구의 구성운영과 그 밖에 필요한 사항은 해당 지방자치단체의 조례로 정한다.  
 ③ 지방자치단체의 장은 주민참여예산제도를 통하여 수립한 주민의 의견서를 지방의회에 제출하는 예산안에 첨부하여야 한다.  
 ④ 지방자치단체의 장은 지방의회의 의결사항을 포함하여 예산과정에 주민참여예산제도를 마련하여 시행하여야 한다.

답 1. ② 2. ④ 3. ③ 4. ② 5. ④

## 25 조직이론의 주요 학자와 주장을 바르게 연결한 것은?

- ① 테일러(F. Taylor)는 조직의 생산성과 능률성을 향상시키기 위해 관리자의 직관에 따를 것을 강조하였다.
- ② 페이올(H. Fayol)은 최고관리자의 관점에서 14가지 조직 관리의 원칙을 제시하였다.
- ③ 굴릭(L. Gulick)이 제시한 최고관리자의 기능 중에는 협력(Cooperation)이 포함된다.
- ④ 베버(M. Weber)는 근대관료제가 카리스마적 지배를 받는다고 주장하였다.
- ⑤ 메이요(E. Mayo)의 호손(Hawthorne)실험은 공식조직의 중요성을 강조하였다

**해설**

- ① (X) 테일러(F. Taylor)의 과업관리 : Taylor는 절약·능률을 실현할 수 있는 **표준적 업무절차**를 만들어 업무의 생산성·능률성을 높일 것을 강조하였다. 개개의 작업을 가장 간단한 요소동작으로 분해하여 각 요소동작의 형태·순서·소요시간을 시간연구와 동작연구에 의하여 표준화함으로써 하루의 공정한 작업량을 설정하고 이를 기준으로 하는 관리의 과학화를 주장하였다.
- ② (O) 페이올(H. Fayol)의 전체관리 : 생산공정에 대한 기계적 관리를 넘어서 기술·경영·재무·보존·회계 등 조직의 전반적인 관리가 생산성에 미치는 영향까지도 종합적으로 파악·관리하고자 14대 관리원칙 주장. Fayol의 이론은 생산중심의 Taylor의 과학적 관리론과는 달리 관리를 최고관리자의 관점에서 봄. Taylor가 주로 작업장(shop floor)에서 수행되는 업무(work)에 관심을 둔 반면 Fayol은 관리계층에서의 업무에 관련된 문제에 초점을 둠.
- ③ (X) 굴릭(L. Gulick) - 최고관리층의 7대 기능 - POSDCoRB : 기획(Planning), 조직화(Organizing), 인사(Staffing), 지휘(Directing), 조정(Coordinating), 보고(Reporting), 예산(Budgeting)     통제(control), 협동(Cooperation), 정책결정, 목표설정, 환류, 동기부여(동작화)는 포함되지 **않음**
- ④ (X) 근대관료제는 법규에 근거한 합리적·합법적 지배를 받는다고 주장.

지배의 유형	권위의 정당성 근거	관료제 유형	특징
전통적 지배	전통·신성함·미신	가산(家産)관료제	전통·선례를 바탕으로 혈연에 의한 세습적 지배.
합리적·합법적 지배	법규	근대관료제	법에 의한 지배를 바탕으로 한 합리적 지배.
카리스마적 지배	초인적 자질·능력에 대한 외경심	카리스마적 관료제	전통이나 법을 무시하고 개인의 초인적 자질을 바탕으로 자의적인 지배

- ⑤ (X) 메이요(E. Mayo)의 호손실험은 공식조직보다는 비공식 조직의 중요성을 강조. 비공식조직은 사회심리적 욕구의 충족을 통해 작업의 생산성과 능률성에 밀접한 관련이 있음. 조직은 기술적·경제적 체제일 뿐 아니라, 사회적 체제(비공식체제)이며 이 체제는 공식조직과 다른 규범 및 개인적 역할을 설정할 수 있음(조직의 2원론적 파악). 과학적관리법의 우수성을 증명하려 했으나, 인간심리상태의 중요성을 발견. 고전적 조직이론에서는 조직을 단순한 공식적 구조로 이해하였는데 인간관계론에서는 조직을 개인·비공식집단 및 집단상호간의 관계로 파악하였고 아울러 조직 내의 인간적 요인이 조직의 주요 관심사로 등장.

• Hawthorne Experiment(호손실험)

의의	메이요(E. Mayo), 로슬리스버거(F. Roethlisberger), 딕슨(W. Dickson) 등 하버드경영대 교수팀이 서부전력회사(The Western Electric Co.)인 호손공장에서 생산성 결정요인을 규명하기 위해 인간관계에 대한 실증적 연구 전개(1924년/1927~1932년).	
연구 내용	조명실험	조명 밝기 ⇨ 능률 증가에는 한계
	계전기조립실험	근무시간, 휴식시간, 간식
	면접실험	근로자의 심리상태, 작업의욕, 태도, 불평불만, 요구조건 조사 ⇨ 개선시 생산성 증대
	뱅크작업실험	관리자가 육체적으로 가능한 양이라 판단해 일방적으로 부여한 작업량을 기계적으로 따르지 않고, 자발적 조직(비공식 조직)에서 합의한 사회적 규범(집단규범)에 따라 행동하며 작업량·생산성이 영향을 받음
연구 결과	① 실제 작업 조건과 작업 효율성 사이에 직원들의 감정과 의욕 등 주관적 태도가 크게 영향을 미치며, 주관적 태도는 자연발생적인 <b>비공식적 인간관계, 비공식 집단의 집단규범의 영향을 크게 받음</b> . 집단규범이 기업의 조직 목표를 지원하는 경우 생산성 향상으로 연결됨. ② 노동자의 작업량과 생산성은 육체적 능력이 아니라 <b>사회적 능력</b> 에 의해 결정됨. ③ 비경제적 보상과 동기부여의 중요성, <b>참여적·민주적 리더십</b> 의 중요성 강조. ④ 근로자는 관리자에 대해 원자적 개체(개인)로서가 아니라 집단의 구성원으로서 반응 ⑤ 전문화가 가장 능률적 조직구조는 아님. 심리적 만족감을 높이려면 작업과 조직구조를 적절히 조화시켜야 함.	

답 ②