

오류 논란을 막기 위해 오래된 기출문제 지문을 가져다 억지로 짜깁기 하다보니 어색한 지문도 있고 과거 논란이 되었던 지문을 그대로 배긴 문제도 있었다(24번 ③번). 행정학 범위와 무관한 문제(2번, 25번 도시계획론·지역개발론 문제)가 출제되기도 하였다. 또한, 공무원을 선발을 위한 시험인데 맞춤법이나 문맥 확인도 완결하지 않고 출제했다는 것(19번 불만족을 충족 / 26번 '스마트 성장(smart growth)'는 /9번 ㉠ 환경적·역사적·문화적 요소에의 유지)이 어이없을 뿐이다. 최종 검수 담당자가 있었던 것인지 의심스럽다. 매년 문제를 야기하는 출제보다는 인사혁신처에 위탁하여 출제하는 것이 나올 것으로 보인다.

**1 정책과정에 관료가 우월적 위치를 차지하게 되는데 이러한 관료의 우월적 위치의 근원으로 다음 중 가장 옳지 않은 것은?**

- ① 정치자원의 활용      ② 정보의 통제      ③ 사회적 신뢰      ④ 전략적 지위

**해설**

지극히 주관적 기준에 따른 문제이다. 가답안은 ①이지만 정치자원의 해석에 따라서는 관료의 우월적 위치의 근원이 될 수도 있다. 정치적 지지를 정치자원으로 해석한다면 ①이 답일 수 없게 된다.

- ☒ **정책결정에 있어서 관료의 우월적 지위를 결정짓는 요인(power source) - 관료권력의 근원**
- ① 전문지식과 기술에 의한 권한 행사 : ㉠ 정보의 통제, 집행능력, 재량권의 행사 등, ㉡ 분업의 불가피, 오랜 경험, 교육받은 엘리트들
  - ② 정치적 지지의 동원에 의한 영향력 행사 : ㉢ 여론이나 고객집단의 지지, ㉣ 입법부의 지지, ㉤ 행정부 내부의 지지
  - ③ 관료들의 지위(상층부의 전략적 지위에 있는 관료일수록 영향력이 큼)

답 ①(정답 논란 가능)

[관련기출] 정책결정에 있어서 관료의 우월적 위치를 결정짓는 요인으로 옳지 않은 것은?

2011 국회8급

- ① 이슈네트워크의 형성      ② 정보의 통제      ③ 전문성      ④ 고객집단의 지지      ⑤ 전략적 지위

답 ①

**2 쇠퇴·낙후된 도시에 대한 기존의 재정비 방식은 하향식 의사결정, 경제적 효과(개발이익) 극대화를 지향함으로써 지역주민이 배제되는 문제를 야기 했다. 다음 중 이에 대한 반성으로 정부행정에서 취할 수 있는 방안으로 가장 옳은 것은?**

- ① 경제적 효과의 극대화를 추진한다.
- ② 하향식 의사결정을 사용한다.
- ③ 지역공동체를 복원을 통해 지역 거버넌스를 구축한다.
- ④ 지속적으로 기존의 재개발사업을 추진한다.

**해설**

문제 출제자가 문제 만드는 게 싫었나 봅니다. '기존 재정비 방식'이 '하향식 의사결정, 경제적 효과(개발이익) 극대화 지향'이 문제라서 이에 대한 반성인데 ①②④번이 절대 답이 될 일은 없겠죠. 차라리 커뮤니티 개발의 특징을 물었으면 나왔겠지요. 물론 커뮤니티 개발이 행정학 문제로 다시 출제될 가능성은 아주 약합니다. 도시계획론이나 지역개발론 문제이면 모를까.

☒ **커뮤니티 개발(community development)**

**1. 의의**

기존의 획일적 지역개발정책의 대안, 주민참여 및 사회적 유대감, 그리고 상호협력 등을 통한 지역사회개발 방식. 커뮤니티의 정치·경제·문화 측면에서 양적·질적 수준의 향상, 즉 지역단위에 거주하는 지역민의 삶의 질이 향상되는 것. 일정한 지역성이나 근린(neighborhood)에 기반을 둔 어떤 집단들이 가능할 경우 외부에서의 재정적인 지원을 받아 자신들의 노력을 통한 사회적·경제적 상황을 개선하고자 노력하는 상황.

**2. 배경 : 지역사회개발의 패러다임 변화(\*아래 내용은 국토연구원 자료 '커뮤니티 웰빙(행복)과 주민참여'에서 발췌)**

도시화의 심화, 경제구조의 변화, 그리고 지방자치제도의 활성화 등의 많은 변화로 인하여 갈등구조가 심화되고 부작용이 발생하면서 지역사회의 정체성, 지방자치제도, 그리고 사회적 화합을 해치는 현상을 일어나고 있다. 민주주의 정치와 자본주의 경제구조를 추구하는 사회에서 이러한 갈등요인을 효과적인 의사소통을 통하여 해결하려는 노력이 제기되고 있다. 기존의 하향식 의사결정, 경제적 효과(개발이익)의 극대화를 지향함으로써 쇠퇴·낙후된 도시 및 지역사회개발에서 지역주민이 배제되는 문제를 야기했다. 이에 대한 반성으로 '커뮤니티 개발'의 개념을 도입하려는 새로운 도시 및 지역사회 정비방식이 시도되고 있다. 이러한 패러다임의 전환 속에서 주민들의 직접적인 참여와 이해당사자간의 의사소통의 중요성이 강조되고 있는 실정이다. ... 한국의 커뮤니티 개발은 지역공동체 복원을 통해 지역 거버넌스 구축을 지향해야 할 것이다. 이 과정에서 의사결정을 바탕으로 지역주민의 삶의 질을 향상시키고 사회·경제·문화·환경적인 측면을 총체적으로 고려하는 사회통합형 모형을 추구하여야 할 것이다.

**3. 커뮤니티 개발의 특징**

- ① **지역자산 활용 - 지역자산기반(asset-based) 접근** : 필요기반 접근(need-based)은 부족한 부분을 하향식으로 채워 넣는 기존의 지역개발 및 소비중심의 개발이었다. 이와 달리 지역자산기반 접근은 외부의 도움 없이 커뮤니티가 가진 자산이 무엇인지를 파악하고 그 자산을 중심으로 커뮤니티를 개발하면서 커뮤니티에 부족한 것을 자발적으로 채워나가는 방식. 지역이 보유한 인적·물리적·재정적·환경적·사회적 자산의 활용가능성을 파악하고 이를 지역의 자력으로 발굴하고 발전시키며 유지·관리하는 방식.
- ② **지역문화와 지역정체성 반영** : 지역문화·지역정체성은 커뮤니티 개발에 활용할 수 있는 주요 전략적 요소인 동시에, 커뮤니티개발이 추구하는 목표
- ③ **지역 주민 중심(주민참여)** : 지역공동체(주민, 지역전문가 및 시민단체, 지자체 등)의 참여를 통한 커뮤니티 개발

답 ③

3 다음 중 '직무성과급적 연봉제'의 적용을 받는 공무원으로 옳은 것은?

- ① 고위공무원단                      ② 1~5급 공무원                      ③ 임기제 공무원                      ④ 정무직 공무원

해설

☞ 우리나라 공무원 보수체계 요약 \* 성과급액 지급비율을 기준액에 대한 비율이며 성과상여금 지급비율은 개인별 차등지급 방법일 경우임.

유형	대상	기본급여	성과급액						
연봉제	고정급적 연봉	정무직, 지방자치단체장	기본연봉(직책·계급 반영)						
	직무성과급적 연봉제	고위공무원단(호봉제 적용자 제외)	기본연봉 = 기준급(경력·누적 성과 반영) + 직무급(2등급)	성과 연봉	등급	매우 우수	우수	보통	미흡, 매우 미흡
	성과급적 연봉제	5급 상당 이상, 임기제공무원(한시임기제 제외) 등	기본연봉(경력·누적성과 반영)	성과 연봉	등급	S 20%	A 30%	B 40%	D 10%
호봉제	6급 이하 등 연봉제 적용대상이 아닌 공무원	봉급	성과 상여금	등급	20%	40%	30%	D 10%	
			지급비율	172.5% 이상	125%	85% 이하	미지급		

답 ①

[관련기출]

1. 공무원 보수제도 중 연봉제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2016 지방7급

- ① 직무성과급적 연봉제는 고위공무원단 소속 공무원에게 적용된다.
- ② 고정급적 연봉제에서 연봉은 기본연봉과 성과연봉으로 구성된다.
- ③ 직무성과급적 연봉제에서 기본연봉은 기준급과 직무급으로 구성된다.
- ④ 성과급적 연봉제와 직무성과급적 연봉제의 성과연봉은 전년도의 업무실적에 따른 평가결과에 따라 차등지급된다는 점에서 유사한 면이 있다.

2. 「공무원보수규정」상 고위공무원단 소속 공무원에 적용되는 직무 성과급적 연봉제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2017 지방9급(상)

- ① 고위공무원단에 속하는 모든 공무원에 대하여 적용한다.
- ② 기본연봉은 기준급과 직무급으로 구성된다.
- ③ 기준급은 개인의 경력 및 누적성과를 반영하여 책정된다.
- ④ 직무급은 직무의 곤란성 및 책임의 정도를 반영하여 직무등급에 따라 책정된다.

답 1. ② 2. ①

4 다음 중 기관위임사무에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 원칙적으로 국가가 경비를 전액 부담한다.
- ② 지방자치단체의 장은 국가기관적 지위를 갖는다.
- ③ 지방의회는 사업수행에 필요한 경비부담에 한해 관여한다.
- ④ 원칙적으로 중앙정부의 소송이 허용된다.

해설

문제 내용은 국가가 지방자치단체의 집행기관에 위임한 기관위임사무를 전제로 한다(기관위임사무는 상급 지방자치단체가 위임하는 경우도 있음).

- ① (○) 기관위임사무의 경비는 위임기관이 전액 부담하는 것이 원칙이다. 이 경우 위임기관이 국가인 경우 사무처리를 위한 국고보조금은 교부금(의무적 위탁금)의 성격을 갖는다.
- ② (○) 기관위임사무는 법령에 의해 국가나 상급자치단체로부터 지방자치단체의 집행기관[지방자치단체장]에게 위임된 사무로서 지방적 이해관계보다는 전국적 이해관계가 큰 사무이다. 국가가 위임한 경우 국가가 지방에 하급행정기관을 설치해 직접 처리해야 하나 이를 지방자치단체의 집행기관에 위임해 국가의 하급행정기관과 동일한 지위에서 처리하도록 한 것이다.
- ③ (○) 기관위임사무는 지방자치단체가 아니라 그 집행기관에게 위임된 사무이므로 의결기관인 지방의회는 관여하지 못함이 원칙이다. 단, 법률의 위임이 있는 경우 기관위임사무에 대한 조례 제정이 가능하며, 기관위임사무의 처리를 위해 지방자치단체가 경비를 부담하는 경우에는 지방의회가 관여할 수 있다.
- ④ (×) 중앙정부가 어떤 소송을 누구를 피고로 제기하는 것이 허용된다는 것인지 설명이 없다. 행정학보다는 행정법에서 논의되는 내용으로서 국가는 지방자치단체장의 기관위임사무의 처리에 관하여 해당 지방자치단체장을 상대로 취소소송을 제기하여 다룰 수 없다는 점에서 틀린 지문.
  - 건설교통부장관(현 국토교통부장관)은 지방자치단체장이 기관위임사무인 국토이용계획 사무를 처리함에 있어 자신과 의견이 다를 경우 행정협의회조정위원회에 협의·조정 신청을 하여 그 협의·조정 결정에 따라 의견불일치를 해소할 수 있고, 법원에 의한 판결을 받지 않고서도 행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정이나 구 지방자치법에서 정하고 있는 지도·감독을 통하여 직접 지방자치단체장의 사무처리에 대하여 시정명령을 발하고 그 사무처리를 취소 또는 정지할 수 있으며, 지방자치단체장에게 기간을 정하여 직무이행명령을 하고 지방자치단체장이 이를 이행하지 아니할 때에는 직접 필요한 조치를 할 수도 있으므로, 국가가 국토이용계획과 관련한 지방자치단체장의 기관위임사무의 처리에 관하여 지방자치단체장을 상대로 취소소송을 제기하는 것은 허용되지 않는다(대판 2007.9.20. 2005두6935).

답 ④

5 다음 중 공공서비스의 공급과 생산에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 면허(franchise)는 서비스 제공자들 사이에 경쟁이 미약하면 이용자의 비용부담이 과중하게 되는 부정적 효과가 발생한다.
- ② 바우처(vouchers)는 관료와 서비스 제공자 간의 유착을 근절하여 부정부패를 막을 수 있다.
- ③ 민간위탁(contracting-out)은 인력운영의 유연성을 제고해서 관료조직의 팽창을 억제할 수 있다.
- ④ 집합적 공동생산(collective co-production)은 시민들의 참여도에 관계없이 혜택이 공통으로 돌아가게 한다는 재분배적 사고가 기저에 있다.

해설

- ① (○) franchise도 계약과정을 거쳐 민간이 생산하므로 contracting-out의 장단점이 franchise에도 해당된다. 그 외에 정부가 서비스 수준 및 요금체계를 통제하면서도 서비스 생산을 민간부문에 이전하는 장점이 있다. 단, 서비스 제공자 간 경쟁이 미약하면 이용자의 비용부담이 과중하게 되며 규제에 의해 독점적 이익이 부여되므로 지대추구·포획 가능성이 크다. 또한 수익자부담방식이므로 사회적 약자의 서비스 이용이 제약될 수 있다.
- ② (△) contracting-out이나 franchise는 대상업체 선정과정에서 대상기업과 정치인·정부관료와의 결탁에 의한 서비스 독점의 우려가 있다. 그러나 voucher는 어떤 기업의 재화·서비스를 구매할 지 소비자가 정하므로 이를 예방할 수 있다. 따라서 관료와 서비스 제공자 간의 유착을 근절하여 부정부패를 막을 수 있다는 내용이 옳은 내용이 될 수도 있다. 다만 voucher를 사용할 수 있는 민간기업을 특정 기업들로 정부가 제한하는 경우에는 대상기업 선정과 관련된 부정부패가 발생할 소지는 있다.

✕ 바우처(vouchers)의 장단점.

장점	① 소비자의 구입부담 완화, 소비자의 선택권 보장 ② 소비 장려가 필요한 민간부문의 활성화. ③ 공급자 간 경쟁 촉진과 서비스 질 향상 ④ <b>공급자와 정치인·정부관료와의 결탁에 의한 서비스 독점 예방.</b> ⑤ 전자 바우처의 경우 투명한 결제시스템으로 부정 방지. ⑥ 자유·보수 양 진영으로부터 지지 획득 가능(소득 재분배 기능을 수행하면서도 시장의 자율성 침해가 적기 때문).
단점	① 공급자가 소수이면 비효율적임 ② 민간 공급자 측에서 서비스 수요량의 예측과 파악 곤란. ③ 바우처의 전매 및 서비스 누출(정보의 비대칭성으로 인해 대상소비자의 불합리한 선정, 바우처 오·남용에 대한 감독 곤란) ④ 서비스 제공 조직의 책임성 담보 곤란 ⑤ 현실적으로 제한된 범위에서만 사용 가능.

③ (○) ✕ 민간위탁(contracting-out)방식의 장·단점

장점	① 기업 간 경쟁입찰을 통해 서비스 생산주체를 결정하므로 정부의 재정부담 경감(인건비, 관리비 등 비용 감축 가능). ② 정식직원을 고용하지 않고도 서비스수준을 높이는 등 <b>인력운영의 유연성을 제고시켜 관료조직의 팽창을 억제.</b> ③ 민간기업에 의한 효율적 경영을 도모할 수 있으며 정부가 해당 분야의 전문 기술인력을 상시 보유하는 효과가 있음. ④ 업무량 변화에 따른 탄력적 대응이 가능해 신속한 업무처리 가능. ⑤ 전문인력이 없을 때 전문지식과 기술을 갖춘 외부기관의 신용도를 이용해 정책에 대한 지지 확보.
단점	① 민간업체는 공공성보다 비용절감에 관심을 두므로 서비스 질 저하 우려. ② 노사분규나 민간업체 도산, 안정적 원료 확보 실패 등에 따른 공급의 안정성 문제 발생. ③ 민간의 이윤추구 성향과 계약체결을 위한 비용 등으로 오히려 서비스 공급비용이 증가할 수 있음. ④ 외부기관이 집행하므로 집행구조가 복잡해지고 정부의 책임성 및 통제가 약화됨. 정보의 비대칭성에 따른 도덕적 해이 우려. ⑤ 계약과정상 정부의 재량권이 커서 <b>부패 발생 우려</b> , 독점성이 클수록 지대추구와 포획 가능성 커짐. ⑥ 민간에 대한 의존도가 높아져 비상 상황시 정부의 신속한 대응 곤란. ⑦ 특정 민간 부분의 정치적 영향력이 증대되고 더 많은 정부지출을 위한 로비 발생 우려.

④ (○) ✕ 공생산의 유형 - 참여단위 기준

개인적 공생산	편익이 개인적이고, 생산자영역과 소비자영역간의 혼합의 정도가 작은 유형. 서비스제공과정에 불가피하게 시민이 참여하는 것과 시민이 자신의 소비를 위해 능동적이고 자원적 행위를 하는 것(예) 집 주변 청소)
집단적 공생산 (group)	활동의 편익이 집단적이고, 그 과정에서 주민집단과 서비스기관간의 공식적 조정이 이루어짐(예) 자치방범대, 기타 서비스의 질과 양의 개선을 위한 주민결사체). 소수의 부유한 집단에 혜택을 주는 경향이 있고 정부활동에 대한 통제적 성격도 있으므로 공무원집단의 거부반응도 나타날 수 있음.
집합적 공생산 (collective)	편익이 서비스 전달과정에서의 참여 여부와 상관없이 지역사회 전체에 배분되는 집합재적 성격을 지님. 많은 미국 도시에서 재정위기 극복수단으로 사용. 치안·소방·도서관·공원 등의 서비스 분야에서 이루어짐.

답 ②

6 다음 중 우리나라의 공직분류 중 특정직에 해당하지 않는 것은?

- ① 경호공무원                      ② 경찰청장                      ③ 감사원 사무차장                      ④ 헌법재판소 헌법연구관

해설

- ①④ (○) 국가공무원법 제2조(공무원의 구분) ② “경력직공무원”이란 실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되며 평생 동안(근무기간을 정하여 임용하는 공무원의 경우에는 그 기간 동안을 말한다) 공무원으로 근무할 것이 예정되는 공무원을 말하며, 그 종류는 다음 각 호와 같다.
  1. 일반직공무원 : 기술·연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 공무원
  2. **특정직공무원** : 법관, 검사, 외무공무원, 경찰공무원, 소방공무원, 교육공무원, 군인, 군무원, **헌법재판소 헌법연구관**, 국가정보원의 직원, **경호공무원**과 특수 분야의 업무를 담당하는 공무원으로서 다른 법률에서 특정직공무원으로 지정하는 공무원

- ② (○) 경찰청장은 경찰공무원인 치안총감으로 보한다. 따라서 일반 청장들이 정무직인 것과 달리 경찰청장은 경찰공무원으로서 특정직 공무원이다.  
 • 국가경찰과 자치경찰의 조직 및 운영에 관한 법률 제14조(경찰청장) ① 경찰청에 경찰청장을 두며, 경찰청장은 치안총감으로 보한다.  
 ③ (×) • 감사원법 제19조(사무총장 및 사무차장) ① 사무총장은 정무직으로, 사무차장은 일반직으로 한다.

답 ③

7 다음 중 아래의 주민감사청구에 대한 「지방자치법」에 들어갈 내용이 모두 맞는 것은?

제21조(주민의 감사 청구) ① 지방자치단체의 ( ) 이상의 주민으로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람은 시·도는 ( ), 제198조에 따른 인구 50만 이상 대도시는 ( ), 그 밖의 시·군 및 자치구는 ( ) 이내에서 그 지방자치단체의 조례로 정하는 수 이상의 ( ) 이상의 주민이 연대 서명하여 그 지방자치단체와 그 장의 권한에 속하는 사무의 처리가 법령에 위반되거나 공익을 현저히 해친다고 인정되면 시·도의 경우에는 ( )에게, 시·군 및 자치구의 경우에는 ( )에게 감사를 청구할 수 있다.

- ① 19세 - 300명 - 200명 - 150명 - 19세 - 대통령 - 주무부장관  
 ② 18세 - 200명 - 150명 - 100명 - 18세 - 주무부장관 - 시·도지사  
 ③ 19세 - 300명 - 250명 - 200명 - 19세 - 대통령 - 주무부장관  
 ④ 18세 - 300명 - 200명 - 150명 - 18세 - 주무부장관 - 시·도지사

해설

종전 규정	개정된 규정(2022.1.13. 시행)
제16조(주민의 감사청구) ① 지방자치단체의 19세 이상의 주민은 시·도는 500명, 제175조에 따른 인구 50만 이상 대도시는 300명, 그 밖의 시·군 및 자치구는 200명을 넘지 아니하는 범위에서 그 지방자치단체의 조례로 정하는 19세 이상의 주민 수 이상의 연서(連署)로, 시·도에서는 주무부장관에게, 시·군 및 자치구에서는 시·도지사에게 그 지방자치단체와 그 장의 권한에 속하는 사무의 처리가 법령에 위반되거나 공익을 현저히 해친다고 인정되면 감사를 청구할 수 있다.	제21조(주민의 감사 청구) ① 지방자치단체의 18세 이상의 주민으로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람(「공직선거법」 제18조에 따른 선거권이 없는 사람은 제외한다. 이하 이 조에서 “18세 이상의 주민”이라 한다)은 시·도는 300명, 제198조에 따른 인구 50만 이상 대도시는 200명, 그 밖의 시·군 및 자치구는 150명 이내에서 그 지방자치단체의 조례로 정하는 수 이상의 18세 이상의 주민이 연대 서명하여 그 지방자치단체와 그 장의 권한에 속하는 사무의 처리가 법령에 위반되거나 공익을 현저히 해친다고 인정되면 시·도의 경우에는 주무부장관에게, 시·군 및 자치구의 경우에는 시·도지사에게 감사를 청구할 수 있다.

답 ④

8 다음 중 매트릭스(matrix) 구조에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 개인들이 다양한 경험을 통해 전문기술의 개발과 넓은 안목을 갖출 수 있다.  
 ② 기능부서 통제권한의 계층은 수평적으로 흐르고, 사업부서 간 조정권한의 계층은 수직적으로 흐르게 된다.  
 ③ 구성원 간의 역할갈등, 역할모호성, 과업조정 어려움 등이 발생할 우려가 있다.  
 ④ 경직화되어 가는 대규모 관료제 조직에 융통성을 부여해 줄 수 있다.

해설

- ② (×) 매트릭스구조는 기술적 전문성(기능구조의 특성)과 신속한 대응성(사업구조의 특성)이 동시에 강조됨에 따라 등장한 조직구조로서 전통적인 계서적 특성을 갖는 수직적(종적)인 기능구조(직능조직)와 수평적(횡적)인 사업구조(프로젝트조직)를 화학적(물리적으로×)으로 결합시켜 신속성을 확보하도록 한 혼합적·이원적 구조의 상설조직이다. 따라서 기능부서 통제권한은 수직적으로, 사업부서 간 조정권한은 수평적으로 흐르는 2원적 권한체계이며 조직구성원은 기능과 사업의 양 조직에 중복 소속되고 기능적 관리자(주로 인사)와 프로젝트 관리자(주로 사업) 간에 권한이 분담된다.

☞ 매트릭스 구조(matrix structure : 행렬조직, 복합구조, 주형(鑄型)조직)의 장·단점

장점	단점
① 신규직원 채용이나 장비의 구매 없이도, 기존의 전문요원 및 장비를 공유하게 되므로 인적·물적 자원 활용의 효율성이 제고되며 특수사업의 추진이 용이함. ② 잦은 대면과 회의를 통해 조직단위 간 정보흐름(의사소통)을 활성화시켜 예상치 못한 문제의 파악과 새로운 해결책 모색에 기여. ③ 구성원은 다양한 경험을 통해 전문기술을 개발하면서 넓은 시야와 목표관을 가질 수 있고 자아실현욕구를 충족시켜 동기부여에 유리. ④ 신속성·적응성이 요구되고 불안정하고 변화가 빈번한 환경에서 적절한 대응과 복잡한 의사결정 가능. 새로운 환경수요 발생시 별도로 조직을 구성할 필요가 없어 신속한 대처 가능. ⑤ 각 기능부문과 사업부문 간 조정, 조직원의 협동작업으로 상호이해와 통합 확보. ⑥ 경직화되어 가는 대규모 관료제조직에 융통성 부여.	① 두 상관에게 보고하고 지시받는 이중권한체제로 인하여 조직구성원의 정체성 약화와 역할갈등을 초래하고 권한과 책임한계가 불명확함. ② 기능부서와 사업부서 간 갈등을 초래할 수 있으며, 갈등을 해결하기 위해 별도의 시간과 노력이 필요하므로 신속한 결정이 곤란함. 조직 간 할거주의가 있을 경우 조정이 곤란. ③ 조직관리의 이중권한체계, 권력다툼 등으로 인해 기존 1원적 명령복종 체계보다 객관성·예측가능성이 떨어짐. ④ 두 상관과의 갈등이 불가피하며 상·하간 부드러운 인간관계가 형성되기 어렵고, 다양한 인간관계 기술에 대한 별도의 교육이 필요하며 권력균형 유지에 많은 노력이 요구됨. ⑤ 조직구성원이 매트릭스 구조의 특성을 이해하지 못하면 업무처리의 혼선을 초래.

답 ②

9 탈신공공관리(post-NPM)의 아이디어들로 묶인것으로 가장 옳은 것은?

- ㉠ 총체적 정부 또는 연계형 정부
- ㉡ 민간위탁과 민영화의 확대
- ㉢ 민간·공공부문의 파트너십 강조
- ㉣ 정부부문 내 경쟁 원리 도입
- ㉤ 중앙의 정치·행정적 역량 강화
- ㉥ 환경적·역사적·문화적 요소에의 **유지**

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

해설

㉢㉤은 신공공관리론의 특징. \* 참고로 ㉥의 경우 '유지'가 아니라 '유의'나 '주의'이다. 갑자기 건희가 생각내네...

■ 탈신공공관리론의 특징

- ① 구조적 통합을 통한 분절화의 축소(Reducing fragmentation through structural integration)
- ② 재집권화와 재규제의 주장(Asserting recentralization and re-regulation)
- ③ 총체적 정부 또는 합체된 정부의 주도(Whole-of-government or joined-up government initiatives)
- ④ 역할 모호성의 제거 및 명확한 역할 관계의 안출(案出)(Eliminating role ambiguity and creating clear role relationships)
- ⑤ 민간·공공부문의 파트너십 강조(Private-public partnerships)
- ⑥ 집권화·역량·조정 증대(Increased centralization, capacity building, and coordination)
- ⑦ 중앙의 정치·행정적 역량의 강화(Strengthening central political and administrative capacity)
- ⑧ 환경적·역사적 문화적 요소에의 유의(Paying attention to environmental, historical, and cultural elements)

■ 신공공관리과 탈신공공관리의 비교

비교국면		신공공관리	탈신공공관리
정부 기능	정부-시장 관계의 기본철학	시장지향주의 - 규제완화	정부의 정치·행정적 역량 강화 - 재규제의 주장, 정치적 통제 강조
	주요 행정가치	능률성, 경제적 가치 강조	민주성·형평성 등 전통적 행정가치 동시 고려
	정부 규모와 기능	정부 규모와 기능의 감축 : <b>민영화·민간위탁</b>	민간화·민영화의 신중한 접근
	공공서비스 제공의 초점	시민과 소비자 관점의 강조	
조직 구조	공공서비스 제공방식	시장 메커니즘의 활용 : 민간부문을 공공서비스 제공의 공동 생산자 및 경쟁자로 규정, 내부시장화·계약·외주화	<b>민간-공공부문의 파트너십 강조</b>
	기본모형	탈관료제 모형	관료제 모형과 탈관료제 모형의 조화
	조직구조의 특징	비항구적·유기적 구조 : 임시조직·네트워크 활용, 비계층적 구조, 구조적 권한 이양과 분권화	재집권화 : 분권화와 집권화의 조화
관리 기법	조직개편의 방향	소규모의 준자율적 조직으로 분절화 예) 책임운영기관	구조적 통합을 통한 분절화의 축소, <b>총체적 정부 강조</b> 집권 화·역량·조정 증대
	조직관리의 기본 철학	경쟁과 자율성을 강조하는 민간부문의 관리기법 도입 : <b>경쟁원 리 도입</b> , 규정과 규제의 완화, 관리자의 자율성·책임성 강조	자율성과 책임성의 증대
	통제 메커니즘	결과·산출 중심의 통제	
	인사관리의 특징	경쟁적 인사관리 : 능력·성과 기반 인사관리, 경쟁적 인센티브 중시, 개방형 인사제도	공공책임성 중시

답 ③

10 예산이론에 대한 설명 중 가장 옳지 않은 것은?

- ① 계획예산제도는 점증모형에 의한 예산결정이다.
- ② 총체주의는 자원배분의 최적화를 통한 사회 후생의 극대화를 추구한다.
- ③ 합리모형은 예산을 탄력적으로 활용하여 경기변동에 대응하는 재정정책적 기능을 수행한다.
- ④ 점증주의는 정치적 협상과 타협 등 정치적 합리성을 중시한다.

해설

① (×) 계획예산제도는 합리모형(총체주의예산이론)에 의한 예산결정.

✎ 합리주의와 점증주의의 비교

구 분	합리모형(총체주의·규범주의)	점증모형(과정주의)
특 성	이상적·규범적·경제적·총체적·포괄적 성향	현실적·실증적·정치적·단편적·부분적 성향
	규범적·개혁적 성향. 기득권 무시 쇄신적·혁신적 예산결정	보수성·현상유지성향, 기득권 존중, 이해관계 고려 전년도 답습(단기적 시야)
	목표수단분석(목표 정의 후 대안 분석) 목표의 명확한 정의, 목표달성 극대화 추구	목표수단분석 안함(목표 조정 가능) 목표의 불명확성, 목표와 수단은 상호유기적 관계
	비용 극소화, 목표의 극대화 추구	한계적 가치만 고려
과정	거시적	총체적·체계적 분석 / 모든 대안과 요소를 포괄적으로 고려
	미시적	집권적이고 제도화된 프로그램 예산편성
분석결과	신규사업과 대폭적이고 체계적인 변화	연속적 제한적 비교 / 한정된 수의 대안만 고려(제한적 분석과 합의)
결정방식	거시적·하향적(단, ZBB는 미시적·상향적)	당파적 상호조정
기 준	경제적 합리성(능률성)	전년도 예산의 소폭적 변화
관련제도	PPBS, ZBB, MBO	미시적·상향적
		정치적 합리성(민주성)
		LIBS, PBS

② (○)

✎ 예산의 경제원리와 정치원리

구 분	경제원리 - 총체주의(합리주의)	정치원리 - 점증주의
초 점	“어떻게 예산상의 이익을 극대화할 것인가?”	“예산상의 이익을 누가 얼마만큼 향유할 것인가?”
목 적	효율적인 자원배분 : Pareto 최적 달성	공정한 몫의 배분 : 균형의 달성
	사회후생(총편익) 극대화	몫(득표; 정치적 지지)의 극대화
기 준	경제적 합리성 : 효율성	정치적 합리성 : 형평성, 정당성
방 법	분석적 기법, 계획된 행동, 체계적 결정 계량적 모형(B·C분석, 체제분석, 관리과학 등) 이용	정치적 협상·타협, 모색에 의한 결정, 단편적 결정 상호조정 및 합의된 결정절차, 참여적 결정
행동원리	시장감각 : 최적화 원리	게임감각 : 균형화 원리
개혁목표	예산배분의 효율성	재정민주주의
적용분야	① 순수공공재, 분배정책(갈등이 적어 합리적 접근이 가능) ② 신규사업에 적용가능성 높음 ③ 기술적·미시적 문제 ④ 분석가의 능력이 크고, 분석의 질이 높을 때	① 준공공재, 재분배정책 ② 계속사업에 적용가능성 높음(이미 형성된 기득권 고려) ③ 거시적 문제

③ (○) 점증주의는 경직된 예산구조로 인해 경기변동에 대응하는 재정정책적 기능을 수행하기 곤란하다. 점증주의는 경제가 순조롭게 성장하는 시기에는 적합하나 경기침체기나 예산감축기에는 자원의 효율적 배분이 강조되는 거시적·합리적 예산결정이 필요하며 예산을 전체보다 부분에 초점을 맞추며 상향적 한계적 예산조정과정으로 파악하는 미시적 예산결정인 점증주의는 적용하기 곤란하다. 반면 합리모형은 예산을 탄력적으로 활용하여 경기변동에 대응하는 재정정책적 기능을 수행하기 용이하다.

답 ①

11 SWOT분석을 기초로 한 전략에서 방향전환전략으로 가장 옳은 것은?

- ① SO 전략                      ② WO 전략                      ③ ST 전략                      ④ WT 전략

해설

✎ SWOT분석 [TOWS 분석] : 기업의 내부환경을 분석하여 대내적 강점 및 약점(strength & weakness) 요인과 외부환경으로부터의 기회 및 위협(opportunities & threats) 요인을 분석·확인하여, 최적의 전략을 수립하고 이를 집행하는 데 가장 적합한 조직구조, 과정, 각 부문과의 관계, 구성원의 역할을 설계하고, 집행에 필요한 지도력의 제공에 초점을 둠.

외부요인 \ 내부요인		조직의 역량·능력	
		강점(Strength)	약점(Weakness)
환경	기회 (Opportunities)	SO전략(maxi-maxi) - 공격형 전략 강점을 기반으로, 기회를 활용	WO전략(mini-maxi) - 방향[국민] 전환 전략 약점을 보완하며, 기회를 활용
	위협(Threats)	ST전략(maxi-mini) - 다양화[다각화] 전략 강점을 기반으로, 위협을 회피·최소화	WT전략(mini-mini) - 방어적 전략 약점을 보완하며, 위협을 회피·최소화함

답 ②

[관련기출] SWOT분석에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2017 국가7급(상)

- ① 조직 내적 특성과 외부 환경의 조합에 따른 맞춤형 대응전략 수립에 도움이 된다.  
 ② 조직 외부 환경은 기회와 위협으로, 조직 내부 자원·역량은 강점과 약점으로 구분한다.  
 ③ 다양화 전략은 조직의 강점을 활용하여 위협을 회피하거나 최소화하는 전략이라고 볼 수 있다.  
 ④ 기존 프로그램의 축소 또는 폐지는 약점-기회를 고려한 방어적 전략이라고 볼 수 있다.

답 ④

12 다음 중 조직의 성과관리에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 목표관리제는 성과에 대한 지나친 몰입으로 너무 쉬운 목표를 채택하거나 중요하지 않은 목표를 채택하도록 유도할 수 있다.
- ② 성과관리제는 평가 대상자 간의 과열경쟁과 다른 부서 및 개인과의 협력적 활동에 대한 부정적 태도가 강화됨으로써 조직 전반의 성과수준이 저하될 수 있다.
- ③ 목표관리제는 개인목표와 조직목표의 통합을 촉진해 목표달성에 유리하게 조직을 재구조화할 수 있다.
- ④ 성과관리제는 행정조직의 성과평가 과정에서 즉각적인 환류가 용이하다.

해설

- ① (○) 목표관리제는 실현가능성에 집착하여 질적·장기적·본질적 목표보다 양적·단기적·가시적 목표에 치중하여 목표전환의 우려가 있으며, 성과에 대한 지나친 몰입은 너무 쉬운 목표를 채택하거나 중요하지 않은 목표를 채택하도록 유도하게 된다.
- ④ (×) 행정조직의 성과관리제의 경우 전년도의 성과보고서를 토대로 내년의 성과계획서를 작성하게되므로 즉각적인 환류가 이루어지지 못한다(t+1년도 예산은 t년도에 편성되어야 하지만 t년도 성과보고서는 t+1년도에 보고됨).

☞ 목표관리제와 성과관리제(\* 새행정학 3.0 p.370~378. 발췌·요약)

구분	목표관리제(MBO)	성과관리제
의의	하급 관리자가 상급 관리자와 협의해 목표를 설정하고, 협의기간 경과 후 목표달성도를 평가해 평가 결과를 예산·연봉·인사 등에 반영	조직의 비전·목표로부터 이를 달성하기 위한 부서단위 목표와 성과지표, 개인단위 목표와 성과지표를 도출하는(cascading) 연역적·하향식 접근
배경	전통적인 통제위주 관리방식(management by control)에서는 상급 관리자가 목표를 설정하고 이를 하급 관리자에게 일방적으로 강요하며, 목표와는 별개의 관료주의적 절차나 규칙에 따라 하급 관리자의 행태를 통제.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBO의 한계 : 조직 전체 전략 및 목표와의 괴리, 지나치게 쉽고 단순하거나 조직 차원에서 중요하지 않은 목표 설정. 행정목표의 계량적 측정 곤란</li> <li>• 1993 미국 정부성과평가법(Government Performance and Results Act: GPRA)을 통한 성과관리제 전면 도입</li> </ul>
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하급자의 참여를 통한 협력적 목표 설정. 조직목표 달성을 위한 <b>상향식 접근(bottom-up approach)</b></li> <li>• 조직목표의 달성을 통한 생산성 제고에 초점</li> <li>• 단기적 목표, <b>산출(outputs) 중시</b></li> <li>• 조직 내에서 관리자와 구성원 간의 관계에 초점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 비전·목표로부터 이를 달성하기 위한 부서단위 및 개인단위 목표와 성과지표를 도출하는 <b>하향식 접근</b></li> <li>• 목표 자체보다 목표달성수준을 구체적으로 파악·측정할 수 있는 성과지표 중시. <b>산출+결과 중시</b></li> <li>• 관리자와 조직 외부 고객 간의 관계에 초점</li> </ul>
단계	(참여를 통한) 목표 설정 ⇨ 목표 실행 ⇨ 평가 ⇨ 환류	환경 분석 및 우선순위 설정 ⇨ 성과계획 수립 ⇨ 집행 및 모니터링 ⇨ 성과평가 ⇨ 환류
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 조직활동을 목표지향적으로 변화시켜 효율적 조직으로 변모시킴(목표와 산출의 연계로 직원에게 직무몰입을 위한 강한 유인 제공)</li> <li>② 참여를 통한 목표 설정 과정에서 조직 상하 간 의사소통 원활화와 민주적 조직 운영 및 조직 내, 조직 상하 간 갈등 해소</li> <li>③ 개인목표와 조직목표의 통합 - 목표 달성에 유리하게 조직을 재구조화</li> <li>④ 산출에 대한 평가와 평가결과의 환류로 조직원·부서 통제 용이.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 전략적 성과목표체계에 따른 조직 효율성 제고</li> <li>② 성과지향적인 조직문화 확산</li> <li>③ 성과평가를 통한 합리적이고 과학적인 조직관리</li> <li>④ 대외적 의사소통 활성화 및 조직의 정당성 확보에 기여</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 협의를 통한 바람직한 목표 설정 곤란 : 성과에 대한 지나친 몰입은 너무 쉬운 목표를 채택하거나 중요하지 않은 목표를 채택하도록 유도</li> <li>② 목표달성도인 성과의 측정 곤란(공익 목표의 추상성)</li> <li>③ 많은 시간과 비용 소용 : 목표 협의에서 갈등 발생시 지연으로 인한 시간이 많이 들고, 성과평가 과정에서 방대한 실적 증명서를 준비하느라 많은 비용이 듦. 목표 달성보다 실적 증빙이 더 중요해지는 동조과잉 현상 발생)</li> <li>④ 조직문화가 참여나 민주적 운영에 적합해야 함 : 권위적·위계적 조직문화가 강한 조직에 목표관리제 적용시 조직원의 강한 저항과 갈등이 발생하여 목표관리제 구현이 어렵게 됨.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 과도한 경쟁에 따른 조직 협력의 저하로 조직 전체의 효과성 저해 : 개별 단위부서나 개인의 성과달성수준을 상대적으로 평가하는 과정에서 <b>평가 대상자 간 경쟁 과열, 타 부서나 개인과의 협력적 활동에 대한 부정적 태도가 강화되어 조직 전반의 성과 수준 저하 우려</b></li> <li>② 단기적·가시적 성과 위주의 업무 수행 : 중장기적 전략계획에 비해 성과 계획은 단년도 기준으로 수립·평가되므로, 성과평가 결과에 긍정적인 단기적·가시적인 성과를 더 중시할 우려가 있음.</li> <li>③ 성과평가의 공정성 문제 : 행정조직은 민간조직보다 훨씬 다양한 성과지표가 활용되며 외부적 요인에 따른 영향이나 평가자의 주관적 개입의 가능성이 커서 성과평가 결과에 대한 수용도가 낮은 편임</li> <li>④ 성과평가에 따른 즉각적 환류 곤란 : 전년도 평가 결과가 즉각적으로 반영되지 못함. 성과 달성의 시점과 평가 결과에 따른 환류시점간의 간격을 최소화할 필요가 있음</li> </ul>

답 ④

13 다음 중 호프스테드(Hofstede)가 비교한 문화의비교차원과 가장 옳지 않은 것은?

- ① 불확실성의 회피
- ② 보편주의 대 특수주의
- ③ 개인주의 대 집단주의
- ④ 장기성향 대 단기성향

해설

• G. Hofstede의 6가지 문화차원 : 권력거리, 불확실성 회피(위험선호-회피), 장기-단기 성향, 쾌락추구-절제, 남성성-여성성, 개인주의-집단주의

답 ②

☞ 호프스테드(G. Hofstede)의 문화차원이론(Cultural Dimensions Theory)	
호프스테드는 IBM 근무 당시 70여 개국 약 10만명의 IBM 직원 설문조사를 통해 각 국가별로 일반화할 수 있는 문화적 차이를 6가지로 제시.	
권력 거리 [권력격차] (power distance)	조직이나 단체(가족과 같은)에서 권력이 작은 구성원이 권력의 불평등한 분배를 수용하고 기대하는 정도. ① 낮은 권력 거리[권력격차] - 평등주의 : 권력관계가 상호의존적 민주적임. 사람 사이 관계는 형식적 위치에 관계 없이 평등하고, 하급자가 권력자의 의사결정에 기여하거나 비판할 권리를 요구할 수 있음. ② 높은 권력 거리[권력격차] - 권위주의·계서주의 : 권력이 작은 측이 전제적 가부장적 권력 관계를 그대로 수용. 구성원 간 권력배분의 차이가 크며 리더의 권위를 인정하고 복종하는 경향이 강함
개인주의 / 집단주의 (individualism / collectivism)	개인이 집단으로부터 얼마나 독립적으로 행동하는가의 정도. ① 개인주의 : 개인적 성취와 개인의 자유·권리를 강조하므로 개인간 구속력이 느슨함. 자신과 직계 가족을 스스로 책임질 것을 요구받고 자신의 소속을 스스로 결정. 개인적 양심에서 나오는 죄책감(guilt)을 통해 사람들을 통제. ② 집단주의 : 특정 집단에 소속·통합되어 소속집단에 충성하는 대가로 보호를 받는 사회. 집단의 목표와 구성원간 관계 중시. 사회전체, 소속집단에 비치는 자신의 모습에 관심이 높음. 집단이나 공동체에 대한 소속감이 상대적으로 높고, 제도나 관행 상 자원배분이나 보상을 개인이 아닌 집단을 기준으로 함. 집단적인 의무감에서 나오는 수치감(shame, 불명예)을 통해 사람들을 통제.
불확실성 회피 (uncertainty avoidance)	불확실성과 애매성에 대한 사회적 저항력. 불확실성을 최소화함으로써 불안에 대처하려는 정도. ① 불확실성 회피(안정지향, 보수성) : 보다 감정적인 경향, 알 수 없거나 이례적인 환경의 발생을 최소화, 사회 변화에 있어 계획과 규범, 법과 규제를 이용한 신중하고 점진적인 태도. ② 불확실성 감수(변화 지향, 개방성) : 비체계적 상황이나 가변적 환경을 편안히 받아들이고, 규칙은 되도록 적게 만듦. 보다 실용적이며, 변화에 관용적임.
남성성 / 여성성 (masculinity / femininity)	성별 간 감정적 역할의 분화. ① 남성적 문화 : 경쟁력, 자기주장, 유물론, 야망, 권력 등 중시. 성취를 이룩하는 사람이 존경 받음. 성역할의 차이가 크고 유동성이 작음. 의사결정이 명확하고 객관적인 경향. ② 여성적 문화 : 대인관계나 삶의 질을 보다 높게 평가. 표면적 성공이 큰 존경을 받지 못함. 정숙이나 헌신 같은 개념을 남녀 양성 모두 똑같이 강조 받음.
장기/단기 지향성 (long/short term orientation)	사회의 시간범위를 설명. ① 장기 지향적 사회 : 미래에 더 많은 중요성 부여. 지속성, 절약, 적응능력 등 보상을 지향하는 실용적 가치를 조성 - 실용주의 ② 단기 지향적 사회 : 끈기, 전통에 대한 존중, 호혜성, 사회적 책임 준수 등 과거와 현재에 관련된 가치 중시.
쾌락추구 / 절제 (indulgence / restraint)	사회구성원의 자신의 욕구와 충동에 따라 행동하는 경향. ① 쾌락 추구 : 대체로 낙관적이고 삶을 즐기려는 경향. 여가생활과 휴가를 매우 중요하게 인식 ② 절제 : 비관적·냉소적 경향, 여가생활·취미활동 욕구가 낮고, 이런 활동에 대한 죄의식을 느끼기도 함
※ 우리나라는 상대적으로 권력격차가 크며(권위주의), 개인주의보다 집단주의가 강하고, 불확실성에 대한 회피 정도가 높으며(안정주의), 여성성이 강하고(온정주의), 장기지향성이 강하며, 절제 경향이 높다. 우리나라는 표면적으로는 경쟁적이고, 성취위주 사회로 보이지만 여성성이 강하게 나타나는데 봐주기, 정상참작, 법과 규정에 대한 융통적인 자세와 사회적으로 큰 성공을 거둔 인사들이 국민의 진전한 존경을 받지 못하고 있는 사실을 반영한 것이다.	

[관련기출]	
1. 호프스테드(G. Hofstede)의 문화차원에 대한 설명으로 옳은 것은?	2019 국가7급(인사·조직)
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 권력거리, 불확실성 회피, 장기-단기 성향, 보편주의-특수주의, 남성성-여성성, 성취-귀속을 포함하고 있다.</li> <li>② 장기성향이 강한 사회는 전통보다 현재 문제를 더 중요하게 생각하며, 현실적응적이며 변화지향적인 성격이 강하다.</li> <li>③ 권력거리(power distance)란 조직이나 단체에서 권력이 작은 구성원이 권력의 불평등한 분배를 수용하는 정도를 의미한다.</li> <li>④ 불확실성 회피정도가 큰 문화에서는 공식적인 규칙을 되도록 적게 만들려고 한다.</li> </ul>	
2. 행정문화란 행정체제의 구성원들이 공유하는 가치와 신념, 그리고 태도와 행동양식의 총체라고 할 수 있다. 호프스테드(G. Hofstede)의 문화 차원을 근거로 하였을 때 한국문화의 특성으로 보기 어려운 것은?	2015 국가7급
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 개인주의                      ② 온정주의                      ③ 권위주의                      ④ 안정주의</li> </ul>	
3. 호프스테드(G. Hofstede)의 문화 차원에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?	2021 국가7급
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 불확실성 회피 정도가 강한 경우 공식적규정을 많이 만들어 불확실한 요소를 최대한 통제하려 한다.</li> <li>② 집단주의가 강한 문화는 개인주의가 강한 문화보다 상대적으로 느슨한 개인 간 관계를 더 중요시한다.</li> <li>③ 권력거리가 큰 경우 제도나 조직 내에 내재되어 있는 상당한 권력의 차이를 자연스럽게 인정한다.</li> <li>④ 남성성이 강한 문화는 여성성이 강한 문화보다 상대적으로 남성과 여성의 역할에 대한 분명한 차이를 인정하려고 한다.</li> </ul>	
4. 다음 중 호프스테드(Hofstede)가 제시한 국가 간 문화분류 차원에 해당되지 않은 것은?	2022 군무원 경영학
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 불확실성 기피 성향(uncertainty avoidance)                      ② 개인주의(individualism) 대 집단주의(collectivism)</li> <li>③ 편협성(parochialism) 대 진취성(progressiveness)                      ④ 남성성(masculinity) 대 여성성(femininity)</li> </ul>	

해설	
1. ① (×) 보편주의-특수주의, 성취-귀속은 포함되어 있지 않다.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6가지 문화차원 : 권력거리, 불확실성 회피(위험선호-회피), 장기-단기 성향, 쾌락추구-절제, 남성성-여성성, 개인주의-집단주의</li> </ul>	
② (×) 장기성향이 강한 사회는 전통(과거)·현재와 관련된 가치보다는 미래지향적 가치를 더 중시한다.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기 지향적 사회 : 미래에 더 많은 중요성 부여. 지속성, 절약, 적응능력 등 보상을 지향하는 실용적 가치를 조성 - 실용주의</li> <li>• 단기 지향적 사회 : 끈기, 전통에 대한 존중, 호혜성, 사회적 책임 준수 등 과거와 현재에 관련된 가치 중시.</li> </ul>	
③ (○) 권력거리(power distance)란 사회적 권력 및 권위가 구성원들 간에 다르게 행사되고 있는 현상에 대한 수용도 및 어떠한 방식으로 권력이 행사되는 것을 선호하는 정도를 의미한다. 이를 달리 표현하면, 권력거리는 조직이나 단체에서 권력이 작은 구성원이 권력의 불평등한 분배를 수용하는 정도를 의미한다.	
④ (×) 불확실성 회피 정도가 큰 문화에서는 모호한 상황에 대한 초조와 불안이 뚜렷하게 나타나며, 이에 따라 각종 법적·제도적 장치를 통해 위험을 줄이고 안정을 꾀한다.	



2. 우리나라는 상대적으로 권력격차가 크며(권위주의), 개인주의보다 집단주의가 강하고, 불확실성에 대한 회피 정도가 높으며(안정주의), 여성성이 강하고(온정주의), 장기지향성이 강하며, 절제 경향이 높다.
3. ② (×) 개인주의가 강한 문화는 개인적 성취와 개인의 자유·권리를 강조하므로 개인 간 관계의 구속력이 상대적으로 느슨하다. 집단주의가 강한 문화는 집단의 목표와 구성원간 관계를 중시하며, 집단이나 공동체에 대한 소속감이 상대적으로 높다.

답 1. ③ 2. ① 3. ② 4. ③

14 다음 중 신중앙집권화와 관련된 특징에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 행정구역의 광역화가 나타날 수 있다.  
 ② 중앙-지방간의 관계는 기능적·협력적 관계이다.  
 ③ 지방정부의 자율성을 상대적으로 제한할 수 있다.  
 ④ 세계화와 신자유주의가 신중앙집권화를 촉진하였다.

해설

④ (×) 세계화와 신자유주의는 신지방분권의 촉진요인. 신지방분권이란 중앙집권의 필요성을 인정하면서도 그로 인한 문제점에 대처하기 위한 새로운 관점의 지방분권 체제다. 1970년대 이후 세계화와 신자유주의의 영향 아래 프랑스를 비롯한 유럽대륙에 분권과 자율화의 사조가 확산되면서 중앙집권의 능률성과 지방분권의 민주성이라는 장점을 동시에 취하기 위해 등장했다. 중앙정부와 지방정부를 협력·공존하는 관계로 놓고 국민 최저 수준과 지역적 타당성을 동시에 확보할 수 있는 정책으로 지역 주민들의 중앙정부에 대한 무관심이나 불신 또는 저항을 타파하고, 국가발전과 국민복지라는 공동목표를 달성하기 위해 긴밀히 협력하는 태도를 추구한다. 신지방분권 체제에서는 중앙정부의 권한이 지방정부로 대폭 이양되고, 지방정부에 대한 권력적 통제와 사전승인제를 폐지하는 등 상호 대등한 지위에서 지방자치의 가치를 재인식하는 경향이 나타난다. 특히 중앙정부와 지방정부의 이해관계가 모두 포함된 사업은 중앙에서 기본적인 방향만 정하고 구체적인 내용은 지방정부에서 지역 실정에 맞게 결정하고 집행한다.

신중앙집권과 신지방분권 비교

구분	신중앙집권화	신지방분권화
의의	지방자치를 발전시켜온 영·미 등 주민자치형 국가에서 행정국가화, 광역화, 국제화 등으로 중앙집권이 새로이 일어나는 현상	중앙집권적 성향이 강했던 대륙의 프랑스 등에서 정보화, 국제화, 도시화, 지역 불균형화 등으로 1980년대 이후 나타난 지방분권화 경향
촉진 요인 (원인)	① 행정사무의 양적 증가와 질적 변화(행정국가화) 및 행정수요 팽창 ② 과학기술과 교통·통신의 발달(행정기술의 발달) ③ 경제권·생활권·교통권의 확대(행정수요의 광역화) ④ 경제에서의 공공재정의 비중 증대, 지방재정의 취약성과 지방재정의 중앙에 의존성 증대 ⑤ 행정구역의 광역화에 따른 지방사무의 독자성 상실 → 지방사무와 국가사무의 연관성 ⑥ 국제정세의 급격한 변화와 국제적 긴장고조(위기 상황) ⑦ 국민적 최저수준(national minimum)의 유지·확보, 국토의 균형적 개발(지역 간 균형발전) 요청 ⑧ 지방·촌락경제에서 국민경제·국가경제로, 분권경제에서 집권경제로, 개발경제에서 보존경제(자원고갈 방지와 공공이익의 옹호)로의 발전 ⑨ 규모의 경제의 실현 • 공동관리사무의 증대 → 국가의 관여 증대	① 중앙집권화의 폐해 발생 ② 중앙정부의 실패와 재정적자 심화로 인한 정부기능의 재분배 필요성, 신자유주의의 대두 ③ 탈냉전체제로 국제정세 변화. 국제화, 세계화에 따른 경쟁환경의 변화, 경제불복화 현상 ④ 도시화의 진전에 따른 대도시의 도심에서 교외지역으로 소산되는 현상 출현 ⑤ 정보화의 확산에 따른 재택근무의 보편화와 인구의 지방분산 가능 ⑥ 대중사회의 획일화에 대한 염증으로 자신의 개성과 자주성을 추가하는 심리 지향, 포디즘적 축적체제 붕괴 ⑦ 행정수요의 지역별 다양성, 다품종소량생산체제에의 대응 ⑧ 지방자치단체의 행정능력 향상 ⑨ 거버넌스의 등장(시민공동체 가치의 재발견) ⑩ 국민최저수준과 시민최저수준(의 동시 확보) • 공동관리사무의 증대 → 지방정부의 국가와 대등한 지위에서 기능을 분담하고 협력할 필요가 있음
관련제도	재정연방주의	신연방주의, Home Rule(자치현장)
특징	지도적·협동적·사회적·지식적·기술적·수평적·병렬적·비권력적 집권 ※ J. S. Mill : 지식·기술은 집권, 권한은 분산 절대군주국가 시대의 중앙집권인 지배적·강압적·관료적·윤리적·후견적·수직적·권력적 집권과는 다름	상대적·참여적·협력적·적극적 분권(국가는 기본정책 결정, 지방은 집행) 국가는 사전적·권력적 관여보다 사후적·지식적 관여 근대 입법국가의 지방분권인 절대적·항거적·배타적·소극적 지방분권과는 다름
공통점	① 능률성과 민주성의 조화, ② 집권과 분권의 조화, ③ 국가와 자치단체 간의 협력적·비권력적 관계 중시	

답 ④

[관련기출]

1. 신중앙집권화 또는 신지방분권화에 대한 설명으로 옳은 것은?

2017 지방7급(지방자치론)

- ① 신중앙집권화의 관점은 지방자치의 가치와 역사적 공헌을 비판하는 입장을 대표한다.  
 ② 정보통신기술발전은 지방분산화를 통한 분권화의 요인으로 작동할 뿐 신중앙집권화와는 무관하다.  
 ③ 자본과 노동의 세계화는 지역경제의 중요성을 부각시키며 신지방분권화의 동인이 되고 있다.  
 ④ 도시와 농촌 사이의 경제적·사회적 불균형 해소가 신지방분권의 주요 촉진요인으로 작용한다.

2. 다음 중 신지방분권화의 촉진요인이 아닌 것은?

2007 울산9급

- ① 행정의 현지성, 지역적 특수성의 요청  
 ② 중간사무의 존재  
 ③ 국민적 형평의 요청  
 ④ 세계화에 의한 국가경쟁력 제고 필요  
 ⑤ 지방정부의 행정능력 향상

답 1. ③ 2. ③

15 다음 중 신공공관리론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 시장에 대한 규제는 완화하지만 관료에 대한 규정과 규제는 강화한다.
- ② 현대국가의 팽창과 복지국가에 대한 비판의 성격이 강하다.
- ③ 시장주의와 신관리주의의 개념이 합해진 것으로 볼 수 있다.
- ④ 시장화의 방법으로는 민영화, 민간위탁 등을 활용한다.

해설

- ① (×) 행정내부규제란 행정기관이 특정 행정목적 실현하기 위하여 다른 행정기관 또는 공무원에게 적용하는 제도·기준·절차 및 관행을 의미함. 신공공관리론은 시장에 대한 규제 완화와 관료에 대한 내부규제 완화 모두 주장. 내부규제를 완화하여 관리자에게 조직·인사·재정상 재량권 부여(권한 위임) - 사전통제 완화, 대신 성과에 따른 책임과 통제의 강화(예 성과급) - 사후통제 중심
- ② (○) 1970년대 석유파동과 스태그플레이션, 정부실패, 재정수입 감소, 복지국가위기로 등은 신공공관리론의 등장 배경
- ③ (○)
  - 신공공관리 개념 요소 : 신관리주의+시장주의. 내부적으로는 신관리주의를 도입해 성과위주 행정 도모, 외부적으로 시장주의를 도입해 고객위주 행정 도모.
  - ㉠ 신관리주의(New Managerialism)·신테일러주의(New Taylorism) = 관리주의 + 신제도론적 경제학
    - ㉡ 관리의 효율성을 높여 성과를 극대화하는 것으로 이를 위해 민간 경영기법을 행정에 도입하고 관료에게 권한을 대폭 위임하여 자율성과 재량권을 더 많이 부여하고 성과에 대한 책임을 제거할 것을 강조.
    - ㉢ 관리주의(Managerialism)는 민간부문의 관리시스템과 기법을 정부부문에 도입하고자 하는 주장으로서 정부부문의 성과·실적을 중시하고 관리자의 개인적 책임을 강조하는 사고방식.
    - ㉣ 기존 관리주의에 신제도론적 경제학(공공선택론, 대리인이론, 거래비용경제학)이 결합되어 생산비용의 민감성 제고, 소비자 선호와 선택의 존중, 경쟁성 확대, 계약관계의 활용 등의 노선정립에 지적 기초 제공.
    - ㉤ 시장주의 : 정부와 시장기능의 재정립을 통해 정부역할을 축소하고 신자유주의에 입각해 민영화를 시행하고 규제와 정부지출을 줄이며 시장 가격메커니즘(수익자부담), 경쟁원리, 고객주의 도입을 강조.

답 ①

[관련기출]

- 1. 1990년대 이후부터 2000년대 초반까지 영·미 등 주요 선진국 행정개혁의 특징과 거리가 먼 것은? 2012 국가7급
  - ① 시장원리의 도입을 통한 행정서비스 공급의 효율성 향상을 꾀한다.
  - ② 책임성 향상에 대한 요구가 증가함에 따라 내부관리에 대한 규제를 보다 강화한다.
  - ③ 자원배분의 기준으로서 투입보다는 성과를 중시한다.
  - ④ 책임성과 자율성을 동시에 강조한다.
- 2. 신공공관리론(New Public Management)에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? 2017 경정승진
  - ① 정부실패를 지적하고 그 대응책을 제시한 공공선택이론, 주인 대리인이론, 거래비용경제학 등을 이론적 기반으로 한다.
  - ② 정책의 집행과 분리, 책임운영기관 등 행정의 분절화를 강조한다.
  - ③ Hayek의 '노예로의 길'은 신공공관리론의 철학적 기초가 되었다.
  - ④ 관리자의 재량권을 축소시켜 행정의 신축성을 저해한다는 비판을 받고 있다.

답 1. ② 2. ④

16 다음 성인지예산에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 국가재정법에서는 성인지예산서와 성인지 결산서 작성을 의무화하고 있다.
- ② 성인지예산제도는 기금에도 적용하고 있다.
- ③ 성인지예산제도는 성 중립적(gender neutral) 관점에 기반하고 있다.
- ④ 세입뿐만 아니라 세출에 대해서도 차별철폐를추구한다.

해설

- ①② (○) 우리나라는 국가재정법에 근거규정을 두어 2010 회계연도 예·결산부터 성인지 예·결산서 작성. 2011 회계연도 기금부터 성인지 기금운영계획서와 성인지 기금결산서 작성. 지방자치단체는 2013회계연도 예·결산부터 적용.
- ③ (×) 일반적으로 정책이나 프로그램이 성 차별적인 사회환경을 고려하지 않고 여성이나 남성에 대해 같은 절차나 기회, 조건 등을 제시하여 접근하는 방식을 성 중립적이라 한다. 성 중립성(gender neutrality)은 생물학적 성(Sex)과 사회문화적 성(Gender)의 효과가 중립적이거나 관계가 없는 것으로 보는 태도로서, 모든 정책과 프로그램이 남녀에게 동등한 영향을 줄 것이라 생각하게 한다. 따라서 정책이슈와 관련되어 여성과 남성의 다른 요구와 상황을 반영하지 못함으로써 결국 정책의 내용이나 집행 방식 등에서 어느 한 성에 차별적인 효과가 나타날 가능성을 가져오는데, 이러한 성(性)에 대한 인식이 없는 특성을 몰성적(gender blind)이라고 한다. 여성과 남성의 다른 경험과 요구가 정책과 사업 안에 포함돼야 함을 인식하지 못하는 몰성적 태도는 단순히 비율적으로 동등하게 대하는 것이 평등한 것이라고 오해하게 한다. 성인지예산제도는 성중립적·몰성적 관념에서 벗어나 성인지적 관점(gender perceptive) 또는 성 주류화(gender mainstreaming) 입장에서 제시된 제도이다.
  - 성 주류화(Gender Mainstraming) : 법 제정, 정책 또는 프로그램을 포함한 모든 계획 및 활동에 있어 남성과 여성을 통합하는 것. 여성은 물론 남성이 관심을 가지고 체험하는 정치적, 경제적, 사회적 분야의 정책 및 프로그램을 통합적 차원에서 기획, 실행, 감시 및 평가를 함으로써 여성과 남성이 동등한 혜택을 누리고 불평등이 발생하지 않도록 하는 것으로서 궁극적 목적은 양성평등을 이루는 데 있음.
  - 성 인지적 관점(性認知的觀點, gender perspective) : 각종 제도나 정책에 포함된 특정 개념이 특정 성에게 유리하거나 불리하지 않은지, 성 역할 고정 관념이 개입되어 있는지 아닌지 등의 문제점을 검토하는 관점. 여성과 남성이 지닌 생물학적, 사회 문화적 경험의 차이에 의해 서로 다른 이해나 요구를 가지고 있다는 사실을 제도나 정책에 반영하기 위한 것으로 각종 제도와 정책이 여성과 남성에게 미치는 영향을 고려하고, 남녀 성차별의 개선이라는 문제의식에 기반하여 등장한 개념
- ④ (○) 세입·세출에 관한 차별철폐를 추구하지만 세출 측면에 더 많은 관심을 둬.

답 ③

<p>[관련기출]</p> <p>1. 성인지예산에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?</p> <p>① 예산 과정에 성 주류화(gender mainstreaming)의 적용을 의미한다.                  ② 성 중립적(gender neutral) 관점에서 출발한다.                  ③ 「국가재정법」에서 성인지 예산서와 결산서 작성을 의무화했다.                  ④ 성인지적 관점의 예산 운영은 새로운 재정 운영의 규범이 되고 있다.</p> <p>2. 성인지 예산제도에 대한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은?</p> <p>① 1984년 호주 정부가 처음 채택하였다.                  ② 성 중립적(gender neutral) 또는 물성적(gender blind)인 제도이다.                  ③ 국가재정법 제26조에 의하면, 정부는 예산이 여성과 남성에게 미칠 영향을 미리 분석한 보고서를 작성하여야 한다.                  ④ 우리나라의 성인지 예산제도는 예산뿐 아니라 기금에도 적용된다.</p>	<p>2012 지방9급</p> <p>2021 경찰승진</p>
---	-----------------------------------

답 1. ② 2. ②

17 다음 중 정부실패와 관련한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 니스카넨(Niskanen)은 관료조직이 자기 부처의 예산을 극대화하여 권한을 확대하고자 하는 이기적 행위가 있음을 경험적으로 입증하였다.
- ② 파킨슨(Parkinson)은 공무원 규모는 업무량에 상관없이 증가한다고 주장했다.
- ③ 피콕-와이즈만(Peacock-Wiseman)은 공공지출과정을 분석하여 공공지출이 불연속적으로 증대되는 과정을 설명하였다.
- ④ 바그너(Wagner)는 경제성장과 관계없이 국민총생산에서 공공지출이 높아진다는 공공지출 증가의 법칙을 주장하였다.

<p><b>해설</b></p> <p>정부실패라기 보다는 정부재정팽창 원인에 대한 주장들이다.</p> <p>① (○) <b>니스카넨(W. Niskanen)의 예산극대화가설</b> : 관료들은 자신의 효용을 극대화하기 위해 필요 이상으로 자기부서 예산을 많이 확보함으로써 사회적 적정수준의 산출량보다 더 많은 공공서비스를 생산.</p> <p>② (○) <b>파킨슨 법칙(Parkinson's Law)</b> : 공무원 수는 본질적 업무량(행정수요를 충족시키기 위한 업무량)의 유무·경중·증감과 무관하게 매년 일정비율로 증가한다는 법칙</p> <p>③ (○) <b>피콕(A. Peacock)과 와이즈만(J. Wiseman)의 대체효과(전위효과)(Displacement Effect)</b> : 전쟁·재난·위기시 증대된 조세는 평시로 환원되어도 그대로 유지되면서 재정이 팽창. 전쟁이나 위기시(경제공황) 조세부담 증대에 대한 국민의 허용수준이 높아지는데(문지방효과 ; threshold effect), 위기시 증액된 조세는 위기가 끝난 후 원상태로 돌아가지 않고(단속적 효과 ; 톱니바퀴 효과 ; ratchet effect - 위기시에만 증액되므로 공공지출이 불연속적으로 증대), 새로운 사업계획 추진에 이용되는 대체효과가 발생하여 재정팽창 유발. 이 경우 원래는 민간에서 사용될 재원을 정부가 사용하게 되므로 공공지출(정부지출)이 민간지출(사적지출)을 대체하게 됨(민간지출이 공공지출을 대체×).</p> <p>④ (×) <b>바그너(A. Wagner, 와그너)의 법칙</b> : 경제발전과정에서 1인당 국민소득이 증가할 때 국민경제에서 차지하는 공공부문의 상대적 크기가 증가함을 주장. 국가경제의 성장(1인당 GNP의 성장)에 따라 행정수요(정부개입 요구)가 증가하므로 공공부문의 규모가 확대된다고 주장. 또한 도시화의 진전과 사회의 상호의존관계 심화는 정부개입의 강화를 요구하게 되어 재정지출의 확대를 유발한다고 주장.</p>
--

답 ④

<p>[관련기출]</p> <p>1. 정부규모팽창에 대한 이론의 설명으로 옳은 것을 모두 고르면?</p> <p>㉠ 전위효과-사회혼란기에 공공지출이 상향 조정되며 민간지출이 공공지출을 대체하는 현상                  ㉡ 와그너 법칙(Wagner's law)-1인당 국민소득이 증가할 때, 국민경제에서 차지하는 공공부문의 상대적 크기가 증대되는 현상                  ㉢ 예산극대화 가설-관료들이 권력의 극대화를 위해 자기부서의 예산 극대화를 추구하는 현상                  ㉣ 파킨슨 법칙-공무원의 수가 해야 할 업무의 경중이나 그 유무에 관계 없이 일정 비율로 증가하는 현상                  ㉤ 보몰 효과(Baumol's effect)-정부가 생산 공급하는 서비스의 생산비용이 상대적으로 빨리 하락하여 정부지출이 감소하는 현상</p> <p>① ㉠, ㉡, ㉢                      ② ㉠, ㉡, ㉣, ㉤                      ③ ㉡, ㉢, ㉣                      ④ ㉠, ㉢, ㉣, ㉤</p> <p>2. 다음 중 정부의 예산 팽창과 관련된 이론과 그 원인의 연결이 가장 옳지 않은 것은?</p> <p>① 와그너(Wagner)의 국가활동 증대 법칙(law of expanding state activity) - 경제발전에 따른 국민의 다양한 욕구                  ② 피콕(Peacock)과 와이즈만(Wiseman)의 전위효과론(displacement effect) - 대규모의 사회적 변동                  ③ 보몰병(Baumol's Disease) - 정부 예산과 관련된 권한의 집중화                  ④ 니스카넨(Niskanen)의 예산극대화론(Budget Maximization) - 관료의 효용극대화</p>	<p>2009 국가7급</p> <p>'2015 경찰간부</p>
--	------------------------------------

답 1. ③ 2. ③

18 다음 중 조직이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 자원의존이론은 환경에 능동적인 조직의 특성을 강조한다.
- ② 공동체 생태학이론은 조직 간의 관계에 대해 논의를 전개한다.
- ③ 구조적 상황이론은 환경에 적응하는 조직의 구조 실체를 강조한다.
- ④ 조직군 생태학이론은 조직의 주도적 선택을 강조한다.

해설

- ① (○) 자원의존이론은 임의론적 시각. 어떤 조직도 필요로 하는 다양한 모든 자원을 획득할 수 없다는 것을 전제로 조직이 환경적 요인을 피동적으로 수용하지 않고 스스로의 이익을 위해 적극적으로 환경에 대처하며, 조직 내의 대내적·정치적 맥락에서 조직의 환경적응을 위한 전략적 결정을 내린다는 이론.
- ② (○) 공동체생태학은 임의론적 시각. 조직을 생태학적 공동체 속에서 상호의존적인 조직군의 한 구성원으로서 파악하고, 조직의 공동전략에 의한 능동적 환경적응과정을 설명. 조직들이 환경에 능동적으로 대처해 나가기 위하여 조직들 상호 간에 호혜적인 관계를 형성.
- ③ (○) 구조적 상황이론은 조직의 환경에의 적응능력을 인정. 결정론적 시각이지만 수동적 적응론.
- ④ (×) 조직군 생태학이론은 결정론적 시각이다(조직환경의 절대성을 강조하는 극단적 환경결정론). 조직의 주도적 선택은 임의론적 시각의 특징이다.

답 ④

[관련기출]

1. 거시조직이론에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

2019 서울7급(2)

- ① 공동체 생태학이론은 조직의 내적 논리를 강조한다.
- ② 자원의존이론은 환경에 피동적인 조직의 특성을 강조 한다.
- ③ 구조적 상황이론은 환경에 적응하는 조직의 구조 설계를 강조한다.
- ④ 조직군 생태학이론은 조직의 주도적 선택을 강조한다.

2. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

2016 국가7급(인사·조직론)

- ① 거래비용이론은 거래비용이 높아지면 기업 내 위계조직 설립이 줄어들 것이라고 설명한다.
- ② 조직군 생태학 이론은 사회생태학에 근거하여 유리한 환경을 형성하려는 조직의 적극적 노력에 초점을 둔다.
- ③ 구조적 상황이론은 자원을 획득하고 유지할 수 있는 능력을 조직 생존의 핵심요인으로 파악한다.
- ④ 전략적 선택이론, 자원의존이론, 공동체 생태학 이론은 임의론적 관점을 채택하고 있다.

3. 조직이론에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

2020 국가7급

- ① 전략적 선택론은 조직 설계의 문제를 단순히 상황적응의 차원이 아니라 설계자의 자유재량에 의한 의사결정 산물로 파악한다.
- ② 번스(Burns)와 스토키(Stalker)는 조직을 둘러싼 환경의 성격 및 특성이 조직구조와 어떻게 관련되는지를 설명한다.
- ③ 조직군 생태학은 조직을 외부환경의 선택에 영향을 받을 뿐만 아니라 적극적으로 영향을 끼치는 능동적인 존재로 이해한다.
- ④ 버나드(Barnard)는 조직 내 인간적·사회적 측면을 강조한다.

4. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2017 국가7급(인사·조직론)

- ① 자원의존이론은 조직의 대외적 전략으로 합병, 적응적 흡수 등을 제시한다.
- ② 구조적 상황이론에서는 조직 설계의 최선의 방법은 조직이 관계해야 하는 환경의 특성에 달려 있다고 주장한다.
- ③ 조직군 생태학 이론은 환경에 능동적으로 대처하는 조직들의 공동적인 노력을 강조한다.
- ④ 전략적 선택이론은 조직의 구조를 설계하는 데 의사결정자의 역할을 강조한다.

답 1. ③ 2. ④ 3. ③ 4. ③

19 동기이론에 대한 다음 설명 중 가장 옳지 않은 것은?

- ① 애덤스(Adams)는 자신의 노력과 그 결과로 얻어지는 보상과의 관계를 다른 사람의 것과 비교해 상대적으로 느끼는 공평한 정도가 행동동기에 영향을 준다고 본다.
- ② 앨더퍼(Alderfer)는 상위욕구가 만족되지 않거나 좌절될 때 하위욕구를 더욱 충족시키고자 한다고 주장하였다.
- ③ 허즈버그(Herzberg)는 불만 요인이 충족된다고 만족을 보장하는 것은 아니지만 **불만족이 충족되면 동기가 유발될 수 있다고 본다.**
- ④ 핵만과 올드햄(Hackman & Oldham)의 직무 특성이론에 의하면 직무특성을 결정하는 변수로 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 환류를 들고 있다.

해설

- ③ (×) '불만족이 충족'이라는 표현을 쓰고 있는데 출제자가 출제하려 했던 지문은 아래 내용인 듯 보인다  
'허즈버그(Herzberg)는 불만요인이 충족된다고 만족을 보장하는 것은 아니지만 **불만요인이** 충족되면 동기가 유발될 수 있다고 본다.' 또는  
'허즈버그(Herzberg)는 불만요인이 충족된다고 만족을 보장하는 것은 아니지만 **불만이** 제거되면 동기가 유발될 수 있다고 본다.'  
어찌되었던 불만요인은 충족되어도 불만을 제거할 뿐 만족을 주지 못하므로 동기유발로 연결되지 못함. 반면 만족요인의 충족은 만족을 주며, 만족을 주어야 동기유발로 연결됨.

☒ 불만요인과 만족요인 비교

불만요인(dissatisfier) = 위생요인(hygiene)	만족요인(satisfier) = 동기요인(motivator)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불만 유발 또는 불만 해소에 작용</li> <li>• 생산성 향상과 직접적 관계 없음(필요조건에 불과).</li> <li>• 불만요인 제거시(충족시) 불만 없는 상태가 됨.</li> <li>• 불만요인 제거시(충족시) 만족으로 연결되지 않음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 만족 또는 직무수행 동기유발에 작용</li> <li>• 생산성 향상과 직접 관련됨(충분조건).</li> <li>• 만족요인 불충족시 만족 없는 상태가 됨.</li> <li>• 만족요인 불충족시 불만으로 연결되지 않음.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경·직무수행상황 vs 조직구성원</li> <li>• 직무 외적이고 물리적·환경적인 요인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무 자체 vs 조직구성원</li> <li>• 직무 내재적·심리적 요인(내적 보상·자아실현)</li> </ul>
조직의 정책·관리·관행·규칙, 감독(리더십의 질), 근무환경·작업조건, 안전, 근무시간, 지위나 직위, 정년, 신분안정(직업적 안정), 복지시설, 보수, 대인관계(상사·동료·부하직원과의 인간관계)	직무상 성취감(자아실현)·인정감, 직무자체·직무내용(보람 있고 도전적인 일), 개인의 성장(승진)·발전·자아개발, 직무충실화(job enrichment), 직무성과, 직무상 책임 증대, 칭찬

답 ③

**[관련기출]**

**1. 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 이론에서 불만요인은 개인의 불만족을 방지하는 효과를 가져오는 요인으로서, 충족되면 만족감을 갖게 되어 동기가 유발된다.
- ④ 맥클랜드(McCelland)의 성취동기이론에 의하면 성취욕구는 행운을 바라는 대신 우수한 결과를 얻기 위해 높은 기준을 설정하고 이를 달성하려는 욕구이다.

**2. 동기부여 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?** 2013 국회8급

- ① 매슬로우(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 애덤스(Adams)의 형평성이론에 의하면 인간은 자신의 투입에 대한 산출의 비율이 비교대상의 투입에 대한 산출의 비율보다 크거나 작다고 지각하면 불형평성을 느끼게 되고, 이에 따른 심리적 불균형을 해소하기 위하여 형평성 추구의 행동을 작동시키는 동기가 유발된다고 본다.
- ④ 엘더퍼(Alderfer)는 매슬로우(Maslow)의 욕구계층론을 받아들여 한 계층의 욕구가 만족되어야 다음 계층의 욕구를 중요시한다고 보고, 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.

답 1. ③ 2. ⑤

**20 다음 중 도시 공공서비스의 공급 체계에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?**

- ① 중앙 또는 지방정부가 직접 공급하는 서비스는 중앙정부가 해야 할 사무는 정부조직법에서 지방정부의 사무는 지방자치법에서 규정하고 있으며, 각 정부 간의 업무가 명확히 확정되어 있다.
- ② 행정사무를 민간에게 완전히 이양하지 않고 행정기관이 그에 관한 권한을 보유하고 있으면서 해당 민간업체로 하여금 자신의 명의로 책임 하에 그 행정사무를 처리하게 하는 민간부분과의 계약을 통해 도시 공공서비스를 공급하기도 한다.
- ③ 도시의 경제개발 과정에서 지방자치단체와 민간기업이 서로 합의하여 공통의 목적을 설정하고 협력하는 관민 파트너십을 통해 공공서비스를 공급하기도 한다.
- ④ 도시행정에서 시민들에 대한 공공서비스의 공급은 전통적으로 중앙정부나 지방정부에 의해 직접 공급되는 것이 일반적이다.

**해설**

- ① (×) 정부조직법은 중앙행정기관인 부·처·청의 업무관할을 규정. 지방자치법 13조 2항은 지방자치단체의 사무를 예시, 지방자치법 15조는 국가전속사무를 규정. 지방자치법 13조 2항 단서 조항은 지방자치단체의 사무로 예시된 사무라도 다른 법률 다른 규정이 있으면 예외를 인정.
  - 지방자치단체의 사무구분의 모호성 : 사무 범위와 사무배분의 예시규정이 모호해 자치사무와 위임사무, 광역과 기초자치단체간 사무에 대한 명확한 구분이 곤란한 경우가 많아 갈등가능성이 큼.
  - ㉠ 계층 간 사무배분의 불명확 : 단위사무를 광역 또는 기초 자치단체 중 어느 한 계층에 전적으로 배분하지 않고 두 계층에 배분해 자치단체 간 권한 분쟁, 책임 전가 문제가 발생할 수 있음.
  - ㉡ 단위사무의 계층 간 분할 배분 : 단위사무를 한 자치계층에 전적으로 배분하지 않고 이를 분할해 광역자치단체와 기초자치단체에 배분하여 두 자치계층 간 권한 책임의 불분명을 초래할 수 있음.
- ② (○) 민간위탁방식
- ③ (○) 공공·민간협력방식
- ④ (○) 공공 공급방식

답 ①

**21 피터스(B. Guy Peters)의 거버넌스 유형 중 계층제를 문제로 진단하고, 관리측면에서 총체적 품질관리나 팀제를 중시하며, 구조면에서는 평면조직으로의 개편을 통해서 상하단계를 줄이려고 하는 모형으로 다음 중 가장 옳은 것은?**

- ① 신축적 정부모형
- ② 참여적 정부모형
- ③ 시장적 정부모형
- ④ 탈규제적 정부모형

해설

문제진단 - 계층제 / 관리측면 - TQM·팀제 / 구조면 - 평면조직 ⇨ 참여정부모형

※ 피터스(G. Peters)의 뉴거버넌스 모형

구분	전통적 정부	시장정부	참여정부	신속정부[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	자기교육효과 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 행정수요	중앙관리기구의 개혁
우리나라 개혁 사례		경영진단, 시장성 테스트, 책임운영기관	행정서비스헌장, TQM, MBO	조직·인력 감축, 임기제 공무원, 개방형 임용	Top-Down 예산(총액배분자율예산편성)

답 ②

22 우리나라 「지방자치법」 제11조에서 정하는 사무배분의 원칙에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 국가는 지방자치단체가 사무를 종합적·자율적으로 수행할 수 있도록 국가와 지방자치단체간 또는 지방자치단체 상호 간의 사무를 주민의편익증진, 집행의 효과 등을 고려하여 서로 중복되지 아니하도록 배분하여야 한다.
- ② 국가는 지역주민생활과 밀접한 관련이 있는 사무는 원칙적으로 시·군 및 자치구의 사무로, 시·군 및 자치구가 처리하기 어려운 사무는 시·도의 사무로, 시·도가 처리하기 어려운 사무는 국가의 사무로 각각 배분하여야 한다.
- ③ 국가가 지방자치단체에 사무를 배분하거나 지방자치단체가 사무를 다른 지방자치단체에 재배분할 때에는 사무를 배분받거나 재배분 받는 지방자치단체가 그 사무를 자기의 책임 하에 종합적으로 처리할 수 있도록 관련 사무를 포괄적으로 배분하여야 한다.
- ④ 국가 및 지방자치단체는 민간부문의 자율성을 존중하여 국가 또는 지방자치단체의 관여를 최소화하여야 하며, 민간의 행정참여기회를 확대하여야 한다.

해설

①②③은 「지방자치법」 제11조에 제1·2·3항에 규정

④는 「지방자치분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법」 제9조 제4항에 규정

• 지방자치법 제11조(사무배분의 기본원칙)

- ① 국가는 지방자치단체가 사무를 종합적·자율적으로 수행할 수 있도록 국가와 지방자치단체 간 또는 지방자치단체 상호 간의 사무를 주민의 편익증진, 집행의 효과 등을 고려하여 서로 중복되지 아니하도록 배분하여야 한다. ⇨ **권한·책임 명확화 원칙(불경합성·경합피지[競合避止] 원칙, 중복배분금지 원칙)**
- ② 국가는 제1항에 따라 사무를 배분하는 경우 지역주민생활과 밀접한 관련이 있는 사무는 원칙적으로 시·군 및 자치구의 사무로, 시·군 및 자치구가 처리하기 어려운 사무는 시·도의 사무로, 시·도가 처리하기 어려운 사무는 국가의 사무로 각각 배분하여야 한다. ⇨ **보충성(subsidiarity) 원칙 / 현지성 원칙(기초자치단체우선의 원칙)**
- ③ 국가가 지방자치단체에 사무를 배분하거나 지방자치단체가 사무를 다른 지방자치단체에 재배분할 때에는 사무를 배분받거나 재배분받는 지방자치단체가 그 사무를 자기의 책임하에 종합적으로 처리할 수 있도록 관련 사무를 포괄적으로 배분하여야 한다. ⇨ **포괄성·종합성 원칙.**

• 「지방자치분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법」 제9조(사무배분의 원칙) \*①②③항은 지방자치법 제11조 ①②③항 내용과 동일

- ④ 국가 및 지방자치단체는 제1항부터 제3항까지의 규정에 따라 사무를 배분하는 때에는 민간부문의 자율성을 존중하여 국가 또는 지방자치단체의 관여를 최소화하여야 하며, 민간의 행정참여기회를 확대하여야 한다.

답 ④

[관련기출]

1. 중앙정부의 지방자치단체 사무배분 원칙에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면? 2021 국가7급

㉠ 지역주민생활과 밀접한 관련이 있는 사무는 원칙적으로 시·군 및 자치구의 사무로 배분하여야 한다.  
 ㉡ 서로 관련된 사무들을 배분할 때는 포괄적으로 배분하여야 한다.  
 ㉢ 시·군 및 자치구가 처리하기 어려운 사무는 국가보다는 시·도에 우선적으로 배분하여야 한다.  
 ㉣ 시·군 및 자치구가 해당 사무를 원활히 처리할 수 있도록 행정적·재정적 지원을 병행하여야 한다.  
 ㉤ 주민의 편익증진과 집행의 효과 등을 고려하여 지방자치단체 상호 간 중복되지 않도록 해야 한다.

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

2. 「지방자치분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법」에 규정된 사무배분 원칙으로 옳은 것은? 2021 지방7급

① 경합의 원칙                      ② 중복배분의 원칙                      ③ 종합성의 원칙                      ④ 민간참여 최소화 원칙

답 1. ④ 2. ③

23 다음 중 신제도주의에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 사회학적 제도주의는 제도의 변화에서 개인의 역할을 전혀 인정하지 않는다.
- ② 역사적 제도주의는 제도의 횡단적 측면을 중시하면서 국가간에 어떻게 유사한 제도의 형태를 취하는가에 관심을 갖는다.
- ③ 역사적 제도주의는 주로 국가 간 비교사례 연구를 통한 귀납적 방법으로 이론화를 시도하였다.
- ④ 합리적 선택제도주의는 방법론적 개인주의를 취하는 반면 사회학적 제도주의는 방법론적 전체주의의 입장을 취한다.

**해설**

- ① (○) 사회학적 제도주의는 인간의 행동은 타산적 이익이나 도구적·전략적인 것에 기인하기보다는, 사회문화적으로 이미 형성된 것에 기인한다고 인식하는 문화중속적·귀납적 입장이다. 제도의 변화에서 개인의 역할을 전혀 인정하지 않으며, 다양성·변화·합리성보다는 동질성·안정성·비합리성에 초점을 두므로 사회규범적 환경을 통한 정당성의 기준이 변하지 않는 한 제도는 변하지 않는다고 본다.
- ② (×) **역사적 신제도주의**: 제도의 중단면적 측면을 중시하면서 시간의 흐름에 따른 국가 간 정책 차이를 강조(**중단면적 차이점**)  
 ↳ **사회학적 신제도주의**: 횡단면적으로 국가 간 또는 조직 간 유사한 제도의 형태를 어떻게 취하는가에 관심(**횡단면적 유사점**).
- ③ (○) 역사적 제도주의는 주로 국가 간 **비교사례연구**를 통한 **귀납적 방법**으로 이론을 구성하며 주로 정부차원의 정책, 특히 통화정책, 산업정책, 의료정책 등의 결정요인을 제도에서 찾음.

☞ 신제도주의 유파 간 비교

구 분	합리적 선택 신제도주의	사회학적 신제도주의	역사적 신제도주의
제도의 개념	개인의 합리적 계산, 전략적 행위 좁게 인식(미시적: 개인 간 거래행위)	사회문화 및 상징, 의미구조 가장 넓게 인식(거시적: 사회문화)	역사적 맥락과 경로의존성·지속성 넓게 인식(거시적: 국가·정치체제=제도)
제도의 측면	공식적 측면 더 중시	비공식적 측면 더 중시	공식적 측면 더 중시
학문적 기초	경제학	사회학	정치학
초 점	개인 중심(개인의 자율성)	사회 중심(문화의 자율성)	국가 중심(국가의 자율성)
개인의 선호	외생적·선택적(주어진 것), 고정 ※ 개인의 고정된 선호가 전체선호를 결정	내생적(주어진 것이 아님, 형성되는 것) ※ 사회문화 및 상징이 개인선호를 결정	※ 집단 선호를 결정하는 정치체제가 개인선호를 재형성
인간 행동	임의론과 제도적 결정론 절충	제도적 결정론 성격(선호가 제도의 영향을 받음)	
제도의 형성	전략적 행위, 균형 합리성, 효율성, 결과성	인지적 측면 사회적 정당성, 수용성, 적절성	역사적 과정, 경로의존성 정치체제의 자율성, 권력불균형 반영
제도의 변화 원인	전략적 선택, 비용·편익비교, 결과성(consequentiality) 논리	동형화(isomorphism), 인지·상징흡수 적절성(appropriateness)의 논리	결절된[단절적] 균형, 외부적 충격 역사적 우연성
제도의 역할	거래의 안정성 제공, 거래비용 최소화	인간행동을 구조화, 안정화	국가의 정책 및 정책결과에 영향
방법론	연역적 연구(일반화된 이론 추구)	귀납적·경험적 연구(형이상학적 신비주의, 해석학, 민속학, 현상학)	귀납적 연구(사례연구, 비교연구)
분석 단위	개인(미시적, 방법론적 개체주의)	제도(거시적, 방법론적 전체주의)	

답 ②

[관련기출]

1. 신제도주의에 대한 다음 설명 중 가장 옳은 것은? 2011 경찰간부

- ① 합리적 선택의 제도주의는 사례연구와 비교연구를 통하여 효율적이지 못한 제도는 도태된다는 이론을 전개하였다.
- ② 역사적 신제도주의와 사회학적 신제도주의에서 개인의 선호체계는 주어진 것으로 가정한다.
- ③ 신제도론적 접근방법은 행정부·입법부·사법부 등 제도 간의 관계에 관해 법규를 중심으로 연구를 진행한다.
- ④ 역사적 제도주의가 제도의 중단면적 측면을 중시하면서 국가 간의 차이를 강조한다면 사회학적 제도주의는 횡단면적으로 국가 간 또는 조직 간 어떻게 유사한 제도의 형태를 취하는가에 관심을 갖는다.

2. 신제도주의에 대한 설명으로 옳은 것만을 다음에서 모두 고르면?

2021 국회8급

- ㉠ 사회학적 제도주의가 제도의 중단면적 측면을 중시하면서 국가 간의 차이를 강조한다면, 역사적 제도주의는 횡단면적으로 서로 다른 국가나 조직에서 어떻게 유사한 제도가 나타나는지에 관심을 갖는다.
- ㉡ 역사적 제도주의에 의하면, 제도는 환경의 변화가 크지 않으면 안정적인 균형상태를 유지하다가 외부의 충격을 겪으면서 근본적 변화를 경험하고 새로운 경로에서 다시 균형상태를 이루는 단절적 균형의 특성을 보인다.
- ㉢ 사회학적 제도주의에서는 개인이나 조직의 제도적 환경에 대한 적응력이 강조되고, 사회적으로 표준화된 규칙 또는 규범에 적절하게 순응하는 개인이나 조직은 사회로부터 정당성을 부여받는다.
- ㉣ 사회학적 제도주의는 제도의 변화에서 개인의 역할을 인정하지 않고, 개인은 자신의 의도에 따라 제도를 만들거나 변화시킬 수 없으며 제도에 종속될 뿐이라고 본다.

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

답 1. ④ 2. ④

24 정보화 사회로 진입하면서 산업구조의 변화, 질적 성장에 대한 요구 증대, 저출산·고령화로 인한 인구구조 변화, 민주주의 발전에 따른 지방 정부의 역할 강화 등의 복합적인 여러 사회변화가 일어나고 있으며 이러한 변화 속에서 형평성에 대한 관심이 증대되고 있다. 다음 중 사회적 형평성과 관련된 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 대표관료제는 수평적 형평성을 확보하기 위함이다.
- ② 롤스(J. Rawls)는 원초적 상태 하에서 합리적 인간의 최대 극소화 원리에 따른다고 한다.
- ③ 정부의 환경보존사업에 필요한 비용을 공채 발행으로 조달하여 다음 세대에게 그 부담을 전가하는 것은 수직적 형평성에 해당한다.
- ④ 형평성은 총체적 효용 개념을 강조한다.

**해설**  
 • 2008년 선관위 9급 문제를 배겼다. 그 때도 ③번 지문 해석을 둘러싸고 논란이 있었음.

• **형평성에 대한 설명으로 옳은 것은?**      2008 선관위9급

- ① 대표관료제는 수평적 형평성을 확보하기 위함이다.
- ② 롤스(J. Rawls)는 원초적 상태 하에서 합리적 인간은 최대극소화 원리에 따른다고 한다.
- ③ 정부의 환경보존사업에 필요한 비용을 공채발행으로 조달하여 다음 세대에게 그 부담을 전가하는 것은 수직적 형평성에 해당한다.
- ④ 형평성은 총체적 효용 개념을 강조한다.

① (×) 대표관료제는 사회적으로 불리한 소외계층에 대한 임용을 확대하는 제도로서 수직적 형평성을 확보한다.

수평적 형평성	㉠ 동일 대상은 동일하게 대우(동등한 여건에 있는 사람들을 동등하게 취급). 공공서비스를 제공하는 데 그 결정기준이 되는 특성에 상응하는 같은 양의 서비스를 받도록 하는 것. ㉡ 소득·가정환경 등 조건이 동일한 사람들에게 동일한 공공서비스가 제공됨. ㉢ 적용례 : 선거에 있어서 1인 1표주의(보통선거), 비용부담의 문제에서 수익자부담의 원칙(응익주의), 공개경쟁채용시험(실적주의), 비례제, 납세와 국방의 의무 등.
수직적 형평성	㉠ 다른 대상은 다르게 대우(대등하지 않은 상황 하에 있는 사람들을 서로 다르게 취급하여 평등하게 만들). 서로 다른 상황에 처해 있는 사람들을 좀 더 동등하게 만들 것을 목적으로 하는 판단의 기준. ㉡ 이질적 특성을 가진 사람에게 서비스를 배분할 때 이러한 차이를 고려하는 기준(주민수요·납세능력·최소한도의 생활수준 등)에 따라야만 형평성이 확보됨. 각 개인의 특성(성별·연령·거주지역·재산 등)상 정도의 차이가 있는 사람들에게는 다른 기준의 공공서비스가 제공됨. ㉢ 적용례 : 공직임용상의 대표관료제(임용할당제), 누진소득세, 저소득층에 대한 생계비 지원, 재분배정책

실적주의 : 공직임용의 형식적 기회균등 - 공개경쟁채용시험(임용기회의 수평적 평등 보장), 수직적 평등 미흡(사회적 약자를 고려 못함)  
 대표관료제 : 공직임용의 실질적 기회균등 - 사회적 약자 고려(임용기회의 수직적 평등 확보), 수평적 평등 저해 우려(예 할당제에 따른 역차별)  
 \* 일부 수험서나 강사들이 수직적 형평을 '다른 것을 다르게'에만 초점을 두면서 상대적 평등과 비슷한 것처럼 설명하나 수직적 평등은 불평등 상황에서 차별적 대우를 통해 평등을 확보하려는 것인 점을 주의.

- ② (×) 롤스의 정의론에 따르면 차등조정(극빈층의 이익이 극대화하게 조정하는 것이므로 '최대극소화원리'가 아니라 '최소극대화(Maximin)'의 원리에 입각한다. 롤스는 원초적 상태라는 가설적 상황에서 부족한 자원의 배분에 관한 사회구성원의 참여절차를 통한 합의를 함에 있어 장래 자신이 어떤 위치에 처할지 모르는 불확실한 상황과 위험회피적 성향때문에 합리적 인간은 최악의 상황을 염두에 두고 자신의 이익 극대화를 위한 선택을 한다고 가정한다. 즉, 사회전체에서 가장 열악한 조건에 있는 사회구성원의 복지를 개선하는 것(최악의 결과 중 최선의 대안선택)이 정의의 원칙에 합당하다고 판단하여 Maximin 배분기준에 합의하게 된다.
- ③ (○) 과거 2008년 선관위 9급에 이 문제가 출제된 이후로 공채발행으로 재원을 확보하는 자본예산이 무조건 수직적 평등을 위한 것처럼 서술한 수험서들이 많았지만 이는 오류이다. 공채발행으로 재원을 확보하는 자본예산은 일반적으로 수평적 평등과 관련된다.

• **자본예산처럼 SOC 확충(예 도로 건설)을 위한 자원조달시**  
 ㉠ 조세인상을 통한 재원확보시 현재세대만 부담 ⇨ 현재세대와 미래세대의 부담의 불공평성  
 ㉡ 공채발행을 통한 재원확보시 현재세대와 미래세대 모두 부담(양 세대의 조세부담으로 장기간에 걸쳐 공채 상황) - 세대간 부담의 형평성, 도로 이용자는 현재세대와 미래세대 모두이므로 이용자가 비용을 부담하게되는 수익자부담원칙에 충실 ⇨ 수평적 평등의 실현  
 (간혹 일부 수험서를 보면 행정가치 파트에서 수익자부담은 수평적 평등이라 해놓고 재무행정 파트에서는 자본예산이 수직적 평등과 관련된다면서 거기에 수익자부담원칙이 왜 연결되는지 설명을 제대로 하지 못한 경우가 있음)



**<자본예산제도와 형평성의 관계에 대한 설명>**

1. 유훈, 「재무행정론」. p388 자본예산 특징 중 수익자부담원칙에 대한 설명.  
공공시설을 위한 경비를 경상적 조세수입에만 의존한다는 것은 미래의 세대들도 사용할 시설의 경비를 현 세대가 전적으로 부담한다는 결과가 된다. 예를 들면, 신축될 시민회관은 적어도 50년은 갈 것이니, 현 세대만이 그 경비를 부담할 것이 아니라 장치 그 시민회관을 사용할 사람들도 공동으로 부담하는 것이 공평한 처사가 아니라는 문제가 일어나게 된다. 따라서 시민회관 건축비는 전적으로 경상적 수입에 의하여 충당할 것이 아니라 기채(공채발행)를 하여 충당하고 서서히 공채를 상환함으로써 부담의 균등화를 기해야 한다는 것이다.
2. 원구환, 「재무행정론」 p.508  
일반적으로 장기간에 걸쳐 효과가 발생하는 대규모 공공사업에 대한 투자비를 조세 등과 같은 수입으로 충당한다면, 대규모 사업을 진행하는 동안에 세금을 납부하는 자와 사업 종료 후에 혜택을 받게 되는 자와의 형평성 문제가 발생한다. 대규모 공공사업에 투자되는 비용은 미래 세대가 함께 부담하는 것이 타당하다는 것이며, 이를 위해 공채 발행을 통해 재원을 조달하고 현 세대와 미래 세대가 균등하게 재원을 부담하는 것이 세대 간의 형평에 부합한다는 것이다.

- 문제 지문에서 제시된 사례 : 정부의 환경보존사업에 필요한 비용을 공채 발행으로 조달하여 다음 세대에게 그 부담을 전가하는 것 지문 내용을 잘 보면 공채발행으로 비용을 조달하지만 '다음 세대에게 그 부담을 전가하는 것'이라는 표현이 들어 있다. 즉, 일반적인 자본예산의 공채발행을 통한 재원운영 방식과는 다르다. 제시된 사례는 **현재세대에게 부담시키지 않고 미래세대에게 부담을 넘긴다는 것이다.** 그런데 환경보존사업의 혜택을 두 세대가 모두 누리게 되는지, 미래세대만 누리게 되는지 설명이 없다. 만약 두 세대 모두 누리게 된다면 경제적 여력이 부족한 현재 세대에게 부담시키지 않고 경제적 여력이 풍족한 미래세대에게만 부담시키는 것으로 파악할 경우에만 수직적 평등에 해당하게 된다. 현재세대는 미래에 노년기에 경제활동을 하지 않아 세금을 내지 않고 미래세대가 경제활동을 하면서 세금을 부담하며, 미래세대가 부담한 세금으로 공채를 상환한다고 본다면 맞는 표현이 될 수도 있다. 하지만 이러한 설명은 너무 억지라는 생각이 든다.
- ④ (x) 형평성은 총체적 효용보다는 배분적 정의를 중시한다. 총체적 효용을 중시하는 것은 공리주의나 파레토최적과 관련된다.
- \* 정답 여부 : 과거 출제 당시에도 논란이 되었지만 ①②④는 확실히 틀리고, ③은 정확한 조건의 부연 설명이 없는 애매한 지문이어서 발표된 정답(③)이 바뀌지 않았다.

답 ③

**25 도시행정 및 계획의 새로운 패러다임 이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?**

- ① '어반빌리지(urban village)'는 스프롤현상 및 공공공간 부족 문제를 해결하기 위하여 대두되었다.
- ② '뉴어바니즘(new urbanism)'은 근린주구가 중심이 되는 도시개발 패턴으로 혼합토지이용 체계를 원칙으로 한다.
- ③ '스마트 성장(smart growth)'은 도시의 무계획적인 확산을 방지하고 환경과 커뮤니티를 고려한 경제적 성장을 지향한다.
- ④ '압축도시(compact city)'는 공간이용과 토지이용의 고도화로 효율적인 도시의 모습을 제안한다.

**해설**

일반 공무원시험에서는 행정학 문제에 10여년 넘게 도시행정론은 출제되지 않고 있다. 뜯어보면 군무원 문제이다보니 이 따위 문제가 출제된 것으로 보인다. 도시계획론이나 지역개발론 전공자분이 출제위원으로 들어간 듯하다. 보고 지나쳐도 될만한 문제임.

- ① (x) 뉴어바니즘(new urbanism)에 대한 내용임. 도시스프롤현상은 도시화된 지역이 도심에서 외곽으로 불규칙하고 급속하게 확대되어 가는 현상으로서 저밀도 개발과 분산되고 비연속적인 토지이용 및 자동차 의존 증대로 인한 열악한 접근성 등을 특징으로 함.
- 지속가능한 개발(Sustainable Development)을 위한 새로운 도시패러다임의 대표적 사례로서는 일본과 유럽의 압축도시(Compact City), 미국의 뉴어바니즘(New Urbanism), 영국의 어반빌리지(Urban Village) 등을 들 수 있다
1. **어반빌리지(urban village)** : 지속가능한 규모에 다양한 계층의 사람들이 함께 거주하면서 다양한 용도와 유형의 커뮤니티가 혼합되어 있는 전원도시 또는 사람들이 서로 사회적 교류가 가능한 하나의 커뮤니티를 형성할 수 있을 규모로 작되 일상생활에 필요한 시설을 유지할 정도의 규모를 확보할 수 있는 규모로서의 정주 공간(settlement)을 의미함. 도시 내 특정지역을 영국의 전통적인 마을이 가지고 있던 특성을 살리는 공간으로 개발하겠다는 의미로 찰스황태자에 의해 어반빌리지 운동이 제창됨. 상호배타적인 용도지역제와 교통체증, 전통 커뮤니티 의식의 약화와 도시 고유특성의 약화 등 영국도시가 가진 한계를 구체적으로 인식하면서 시작됨. 휴먼 스케일의 도시환경과 경제적, 사회적, 환경적으로 지속가능한 커뮤니티 개발을 목적으로 함.
2. **뉴어바니즘(New Urbanism)** : 시가지의 토지이용에서 지나친 기능 분리나 사적 공간의 확보를 지양하고 적절한 기능의 혼재와 이동 거리 단축에 의한 토지자원의 절약, 자동차에 의한 환경 파괴 방지를 목표로 등장한 새로운 도시계획 개념. 미국에서 교외화에 대한 문제의식으로부터 출발한 설계원칙이며 사회운동으로서 기존 시가지의 평면적 확산을 지양하고 고밀도로 생활요소들을 집중시키는 대안적 도시개발 방식을 통해 주거와 직장 그리고 커뮤니티 시설(공공, 구매, 위락)을 근접시킨다는 것이 뉴어바니즘 설계의 기본적인 원칙. 이 개념을 실제 지방 도시계획에 적용하기 위하여 정해진 아와니원칙(Ahwahnee Principles)의 내용은 다음과 같음.
  - ㉠ **스마트성장관리(Smart Growth)** : 신개발지의 개발보다는 기존개발지 내에서 주택, 상업, 업무 기능의 개발을 강조함으로써 신개발로 인해 발생하는 사회적 비용을 줄여보자는 것
  - ㉡ **압축도시(Compact City) 개발** : 저밀도 확산에 따른 교통의 발생과 이에 따른 환경의 악화, 토지이용효율의 저하를 막기 위해 적정 밀도 집중개발 유도. 기존개발지나 신개발지를 개발할 때 고밀도로 개발함으로써 자연환경의 무분별한 훼손을 막고 직주근접(職住近接)을 유도해 시민들의 통행거리 감소와 에너지 절약을 도모. 단, 무분별한 압축도시 개발은 녹지공간 확보를 저해할 수 있어 개발밀도의 선택과 녹지공간의 확보 사이에 적절한 조화가 필요.
  - ㉢ **혼합토지이용개발(Mixed Land Use Development)** : 다양한 지역사회활동, 서비스, 직장과 주거가 근린주구(近隣主區) 내에 공존 하도록 배치하는 토지이용계획 전략. 토지이용의 지나친 기능 분리는 시민들의 원거리 통행을 발생시키고 교통비용의 증가와 에너지의 낭비를 가져올 것이라는 인식 아래 토지이용의 무분별한 분리 입지보다는 토지이용의 적절한 혼합이 바람직하다는 취지에서 시도.
    - \* 근린주구 : 적절한 도시 계획에 의하여 거주자의 문화적인 일상생활과 사회적 생활을 확보할 수 있는 이상적 주택지의 단위. 어린이들이 위험한 도로를 건너지 않고 걸어서 통학할 수 있는 단지규모에서 생활의 편리성과 쾌적성, 주민들간의 사회적 교류 등을 도모할 수 있도록 조성된 물리적

환경

- ㉔ **대중교통중심개발(TOD : Transit-Oriented Development)** : 대중교통시설 주변에 혼합토지이용을 허용하여 도보로 도시생활에 필요한 도시서비스시설에 접근 할 수 있는 도시공간구조 형성. 도시철도 역세권이나 버스정류장 주변지역 등 대중교통 이용이 편리한 곳에 고밀도 도시개발을 유도해 시민들의 승용차 의존도를 줄이고 대중교통 이용을 활성화. 궁극적으로 도로교통 혼잡을 완화하고 에너지 소비를 줄이는 결과를 가져옴.

답 ①

[관련기출] 그냥 보고 넘기세요.

뉴어바니즘(New Urbanism)이란 시가지의 토지이용에서 지나친 기능 분리나 사적 공간의 확보를 지양하고 적절한 기능의 혼재와 이동 거리 단축에 의한 토지자원의 절약, 자동차에 의한 환경 파괴 방지를 목표로 등장한 새로운 도시계획 개념이다. 이 개념을 실제 지방 도시계획에 적용하기 위하여 정해진 아와니원칙 (Ahwahnee Principles)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2015 국가7급 도시계획론

- ① 스마트성장관리(Smart Growth) : IT기반 도시계획시설 공급을 통한 스마트한 생활양식의 도입
- ② 압축도시(Compact City) 개발 : 저밀도 확산에 따른 교통의 발생과 이에 따른 환경의 악화, 토지이용효율의 저하를 막기 위해 적정 밀도 집중개발 유도
- ③ 혼합토지이용개발(Mixed Land Use Development) : 다양한 지역사회활동, 서비스, 직장과 주거가 근린주구 내에 공존 하도록 배치하는 토지이용계획 전략
- ④ 대중교통중심개발(TOD) : 대중교통시설 주변에 혼합토지이용을 허용하여 도보로 도시생활에 필요한 도시서비스시설에 접근 할 수 있는 도시공간구조 형성

답 ①