

서울시 시험은 7급과 9급이 같은 날 치러진다는 점에서 7급과 9급 난이도에 차이가 확연히 드러나고 있는데, 올해 시험에서는 이 부분이 두드러졌습니다.

1번, 5번, 15번 19번 문제의 경우 지문 해석 상 주의해야할 부분이 있었으며, 17번 문제는 조직보호성의 분류를 알고 있지 않았다면 쉽지 않은 문제였습니다. 그러나 기본 내용을 숙지하고 있었다면 고득점도 가능한 시험이었습니다. 좋은 결과를 얻기를 기원합니다.

YOU HAVE DONE!

- 강제명(공무원단기학교 행정학 전임)

01 다음 중 자본예산제도의 특징으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 재정안정화 효과 증진
- ② 중장기 예산운용 가능
- ③ 부채의 정당화
- ④ 예산의 적자재정 편성

[해설] CBS(자본예산제도)는 1937년 스웨덴에서 예산의 경기조절기능을 위해 도입하였다. 즉, (i) 불황기에 사회간접자원에 대한 투자를 통해 경기회복을 추진하되 적자예산(채권발행)을 통해 그 비용을 보전하고, (ii) 호황기에 정부의 재정지출을 줄이되(흑자예산의 편성) 부채를 상환함으로써 장기적인 재정의 균형을 추구하는 것이다. 미국의 일부 주정부에서 도입한 것은 1970년대 스태그플레이션 시기에 재정파탄을 방지하기 위해 채권관리 합리성을 위한 것이었다.

①④ CBS는 경기안정화 기능을 수행한다. 그러나, 적자재정을 편성하기 때문에 재정안정성(건전성)은 화 약화된다. ③ 그러나 불황기에 적자예산을 편성하지만, 호황기에 흑자예산을 통해 부채를 상환하는 방식을 통해 경기조절 기능을 수행하기 때문에, 자본적 지출에 충당하기 위한 공채의 발행은 정부재정의 건전성 요구에 위배되지 않는다.

② 자본예산은 사회간접자본을 대상으로 편성되기 때문에 다년도예산을 수반한다.

[정답] ①

02 다음 상황론적 조직이론(contingent theory)에 대한 설명 중 가장 옳은 것은?

- ① 우드워드(J. Woodward)는 제조업체의 생산기술에 따라 조직이 사용하는 기술의 유형을 구분하고, 대량생산 기술에는 관료제와 같은 기계적 구조가 효과적이지 않다고 주장하였다.
- ② 톰슨(V. A. Thompson)은 업무 처리 과정에서 일어나는 조직 간·개인 간 상호의존도를 기준으로 기술을 분류하고, 종합병원처럼 집약기술이 필요한 조직은 수직적 조정이 중요하다고 주장하였다.
- ③ 페로우(C. Perrow)는 조직원이 업무를 처리하는 과정에서 발생하는 예외적인 사건의 정도와 업무 처리가 표준화된 절차에 의해 수행되는 정도를 기준으로 조직의 기술을 장인기술, 비일상적 기술, 일상적 기술, 공학적 기술로 유형을 구분하였다.
- ④ 상황론적 조직이론에서는 정책결정자가 환경에 대해 충분한 정보를 갖지 못하므로 환경이 조직구조에 영향을 미치지 않는다고 본다.



- [해설] ① Woodward 여사는 소량생산, 대량생산, 절차생산으로 유형화하였다. 소량생산과 절차생산은 유기적 구조가, 대량생산은 기계적 구조가 효과적이다.
- ② Thompson은 길게 연결된 기술, 중개기술, 집약기술로 유형화하였다. 길게 연결된 기술은 계획, 중개기술은 표준, 집약기술은 상호적응을 통해 조정이 이루어진다. 상호적응은 수평적 조정방식이다.
- ④ 상황론은 조직의 환경, 조직이 사용하는 기술, 구성원의 성숙도 등 상황에 따라 조직구조가 달라진다고 보는 관점이다.

[정답] ③

0 다음 중 계급제에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 계급제는 개인의 자격, 능력, 학벌 등에 의해 분류된 계급에 따라 직무가 부여되는 제도이다.
- ② 계급제는 정치적 민주화가 꽃을 피우기 훨씬 전부터 국가체제를 유지하기 위한 공직 분류 체계의 기본틀로 형성되었다.
- ③ 사회의 수평적 분화가 이루어지고 산업사회가 고도화됨에 따라 많은 나라가 계급제의 골격을 유지하면서 직위분류제를 도입하고 있다.
- ④ 계급제는 직위분류제에 비해 분류 구조와 보수 체계가 복잡하고 융통성이 적어 그 활용성이 떨어진다는 단점이 있다.

[해설] 계급제는 사람의 자격과 능력을 기준으로 공직을 분류하는 제도라면, 직위분류제는 직무의 종류와 곤란도·책임도를 기준으로 공직을 분류하는 제도이다. 전자가 계층제 원리와 관련된다면 후자는 전문화 원리와 관련된다고 보면 된다.

- ④ 계급제는 직위분류제에 비해 분류 구조와 보수 체계가 단순한 반면 인력관리 신축성이 높다.

[정답] ④

0 다음 공무원 부패의 원인에 대한 접근방법을 설명한 것 중 가장 옳지 않은 것은?

- ① 도덕적 접근은 부패의 원인을 부패를 저지르는 관료 개인의 윤리 의식과 자질의 탓으로 돌린다.
- ② 제도적 접근은 법과 제도상의 결함이나 운영의 미숙 등이 부정부패의 원인으로 작용한다고 본다.
- ③ 사회문화적 접근은 관료 부패를 사회문화적 환경의 독립변수로 본다.
- ④ 체제론적 접근은 관료 부패 현상을 관료 개인의 속성과 제도, 사회문화 환경 등 여러 요인이 복합적으로 상호작용한 결과로 이해한다.

[해설] ③ 사회문화적 접근은 특정한 지배적 관습이나 경험적 습성에서 부패가 비롯된다고 보는 관점이다. 즉, 부패는 사회문화적 환경의 종속변수로 설정된다.

[정답] ③

05 다음 중 포스트모더니티이론 및 그에 입각한 행정에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 행정은 객관적으로 연구될 수 있다는 설화를 해체해야 한다.
- ② 인권, 인간 이성과 인간 중심적 관점에서의 행정을 강조하였다.
- ③ 진리의 기준은 맥락 의존적이다.
- ④ 행정에 있어서의 상상, 해체, 타자성 등을 강조하였다.

[해설] 포스트모더니즘은 계몽주의에 기초한 근대적 이성과 합리성에 대한 반발과 관련된다. 근대성은 보편 타당한 법칙이 존재하며, 인간은 이성 및 과학을 통해 이를 파악할 수 있고, 이러한 진리는 인간을 자유롭게 할 것이라고 보는 생각이다.

포스트모더니즘은 인간 중심의 사고, 이성과 합리성을 특징으로 하는 근대적 사고를 비판한다. 이성을

토대로 정립된 원리나 법칙이 인간의 정서적이고 미학적 욕구와 가치를 억압함으로써 결과적으로 인간소외를 야기했다고, 이성중심의 과학적 사고나 보편적 가치를 거부하는 것이다. 즉, 개별적 가치나 신념, 다원성과 다양성, 개별적 자아 등을 강조한다.

② 인권, 이성, 그리고 인간 중심의 관점은 전통적인 계몽주의에 기반한 자유주의의 입장이다.

[정답] ②

06 다음 중 BSC에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① BSC는 고객 관점에서 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만을, 신규 고객의 증감 등의 성과지표를 중요시한다.
- ② BSC는 추상성이 높은 비전에서부터 구체적인 성과지표로 이어지는 위계적인 체제를 가진다.
- ③ BSC는 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원 간 의사소통의 도구로 기능한다.
- ④ BSC는 정부실패와 시장실패 등의 위기를 극복하기 위하여 비재무적 지표보다는 재무적 지표관리의 중요성을 강조한다.

[해설] 균형성과표는 종래 기업의 성과를 평가하는 데 있어서 재무재표 중심의 평가가 고객이나 지식과 같은 무형의 자산을 고려하고 있지 못하다는 점을 지적하면서, 조직을 평가함에 있어서 과거와 미래, 유형과 무형의 자산, 조직 내외의 자산에 대한 균형 있는 평가가 필요하다고 보는 것이다.

재무제표를 통해 확인될 수 있는 이윤이나 자산과 같은 조직의 성과(재무적 관점)는 고객이 원하는 가치를 창출할 때 가능하고(고객의 관점), 고객이 원하는 가치는 적절한 내부 프로세스가 갖춰질 때 가능하고(내부 프로세스 관점), 이를 달성하는 데 있어서 구성원의 역량이 요구된다는 점(학습과 성장의 관점)에서 [학습과 성장의 관점 → 내부 프로세스 관점 → 고객의 관점 → 재무적 관점]이라는 인과관계를 전제로 네 가지 관점 간의 균형 있는 평가와 전략목표와의 연계성을 중시한다.

④ BSC는 재무적 관점과 비재무적 관점의 균형을 강조한다.

② 조직의 미션과 비전, 전략목표로부터 주요성공요소(CSF), 핵심성과지표(KPI), 실행동인(enabler)을 도출하고, 이를 통해 평가하게 된다. 각각은 미션으로부터 하향식으로 도출된다.

[정답] ④

07 다음 중 정책결정모형에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 점증모형에서는 기존 정책을 수정 보완해 약간 개선된 상태의 정책대안을 채택하는 것이 일반적이다.
- ② 사이버네틱스(cybernetics)모형은 습관적 의사결정을 설명하는 데에 활용된다.
- ③ 최적모형(optimal model)은 기존의 계량적 분석뿐만 아니라 직관적 판단에 의한 결정도 중요시한다.
- ④ 합리모형은 제한된 합리성(bounded rationality)에 의거하여 효용을 계산하며 효용을 극대화할 수 있는 대안을 선택한다.

[해설] ④ 합리모형은 목표가 주어져 있다는 전제에서 모든 대안을 비교하여 최적 대안을 선택하려는 의사결정모형이다. 완전한 정보와 전지전능한 인간을 가정한다.

[정답] ④

0 다음 신공공관리론(new public management)과 뉴거버넌스론(new governance)에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 신공공관리론의 인식론적 기초는 민주주의이다.
- ② 뉴거버넌스론의 인식론적 기초는 공동체주의이다.
- ③ 신공공관리론은 관료의 역할로 조정자(coordinator)의 역할을 강조하였다.
- ④ 뉴거버넌스론은 관료의 역할로 공공기업가(public entrepreneur)의 역할을 강조하였다.



[해설] ①② 신공공관리론의 인식론적 기초는 신자유주의라면, 뉴거버넌스론의 인식론적 기초는 공동체주의이다.

③④ 신공공관리론에서 관료는 기업가적 관리자, 뉴거버넌스론에서 관료는 조정자로서의 역할을 강조한다.

[정답] ②

0 조직인의 동기이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 헉만과 올드햄(Hackman & Oldham)의 직무특성이론에 의하면 직무특성을 결정하는 변수로 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 환류를 들고 있다.
- ② 앨더퍼(Alderfer)의 ERG이론에 의하면 상위욕구가 만족되지 않거나 좌절될 때 하위욕구를 더욱 충족시키고자 한다는 좌절-퇴행법을 주장하였다.
- ③ 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에서 불만요인은 개인의 불만을 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.

[해설] ③ Herzberg는 만족과 불만은 반대가 아니라 별개라 보았다. 즉, 만족의 반대는 불만이 아니라 만족하지 못하는 상태이고, 불만의 반대는 만족이 아니라 불만이 없는 상태라는 것이다.

② Maslow는 상위욕구가 충족되지 않더라도 좌절과 퇴행은 없다고 보았으나, Alderfer는 좌절과 퇴행이 있다고 보았다.

[정답] ③

10 다음 중 ZBB에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 과거연도의 예산지출이 참고자료로 고려되지 않는다.
- ② 예산의 과대추정을 억제할 수 있다.
- ③ 비용편익 분석과 시스템 분석을 주요 수단으로 활용한다.
- ④ 각 부처에서 지출규모에 대한 결정을 한다.

[해설] 영기준 예산제도는 기존 사업과 새로운 사업을 구분하지 않고 모든 사업을 Zero-base에서 엄밀히 분석하여 사업의 타당성과 자원배분의 합리성을 제고하려는 예산제도이다. 예산편성과정은 의사결정 단위(Decision unit) 선정, 의사결정 패키지 작성, 의사결정 패키지의 우선순위 결정의 과정을 거친다. 이때, 기존사업과 신규사업을 구분하지 않고 모든 대안을 검토한다는 점에서 합리모형(총체주의)에 가장 가까운 제도라 평가된다.

③ 우선순위 결정에 B-C분석을 사용하는 것도 가능하지만 주요 수단 혹은 필수요인은 아니다. 우선순위 결정은 최고관리자가 단독으로 결정하거나, 구성원의 토론 혹은 위원회를 구성하여 결정할 수 있다.

① 합리모형에 의한 예산결정모형으로 전년도 예산을 배제하고 결정한다.

② 감축관리 수단으로 사용된다는 점에서 맞다고 해석된다.

④ 관리부서에서 패키지와 우선순위를 결정하고 상향식 과정을 통해 전체 예산이 결정된다. 이런 맥락에서는 맞는 지문이다.

[정답] ③



- ① 기능구조는 기능 중복을 제거하고 규모의 경제를 구현할 수 있다. ② 수직적 조정은 용이하지만 기능간 수평적 조정을 어렵게 한다.
- ④ 사업구조는 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하며, 고객지향성을 확보하는 데 용이하다.

[정답] ③

1 다음 중 호손실험에 대한 내용으로 가장 옳은 것은?

- ① 인간관계론의 이론적 틀을 마련하였다.
- ② 테일러의 과학적 관리법을 계승한다.
- ③ 개인의 생산성 향상을 위해서는 물리적 작업환경이 중요하다는 점을 발견하였다.
- ④ 본래 실험 의도와 다르게 작업의 과학화, 객관화, 분업화의 중요성을 발견하였다.

[해설] Mayo는 호손공장에서 1927년부터 5년간 과학적 관리이론의 바탕에서 작업장의 조명, 휴식시간 등 물리적·육체적 작업조건과 물질적 보상방법의 변화가 근로자의 동기유발과 노동생산성에 미치는 영향을 연구하였다. 이에 영향을 받아 인간관계론이 대두되었다. 인간관계론은 조직구성원의 내면적 심리를 대상으로 관리기법을 개발하는 데 주안을 둔 접근방법이다. 또한, 조직 내 인간을 사회적 인간이라고 이해하는 바탕에서 조직현상을 연구하였다.

- ③ 물리적 작업환경이 중요성, ④ 작업의 과학화, 객관화, 분업화의 중요성은 과학적 관리론의 특징이다. ② 테일러의 과학적 관리론에 대한 반발로 등장하였다.

[정답] ①

15 공공선택론에 대한 비판적 시각으로 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 행정은 가치중립적인 것이며 정치의 영역 밖에 있다고 가정하는데, 이는 현실적합성이 매우 떨어진다.
- ② 시민과 기업의 참여를 통한 서비스의 공동 공급을 주장하지만, 이는 실현 불가능한 이상향에 가깝다.
- ③ 현실 세계가 효용극대화를 추구하고 있으며 합리적인 개인들로 구성되어 있다고 가정하는데, 이는 현실적이지 못하다.
- ④ 자유경쟁시장의 논리를 공공부문에 도입하고자 하는데, 그 논리 자체가 현상유지와 균형이론에 집착하는 것이며 시장실패라는 고유한 한계 또한 가지고 있다.

[해설] 공공선택론은 경제학의 분석틀을 정치영역에 적용한 이론으로, 합리선택이론의 기본가정을 전제로 하고, 공공재 공급을 둘러싼 문제를 분석한다. 즉, 사회현상은 사익과 사익의 교환을 본질로 하는 것으로, 이 과정에서 사익을 추구하는 개인들 사이의 문제인 집단행동의 딜레마(시장실패)가 발생하며, 정부의 역할은 이러한 시장실패를 교정하는 데 있다고 본다. 문제는 정치 또한 사익의 배분문제로 사익을 추구하는 합리적 경제인들의 교환과정에서 정부실패가 문제된다고 보는 것이다.

② 공공선택론은 민영화와 위탁, self-help, 자원주의, 공생산 등을 공공서비스 공급의 대안으로 제시하며, 1980년대 이후 이러한 방식이 실제로 확산되어 왔다.

- ① 공공선택론은 정치 또한 사익의 교환에 불과하다고 본다. 즉, 시장경제원리를 정치와 행정에 적용한 것으로 정치와 행정을 화폐가치로 환산하여 평가하고 있다. 해석의 여지는 있지만 맞는 지문으로 해석된다.
- ③ 인간을 합리적 경제인으로 구성하는 데 이는 자원봉사나 이타적 행위를 설명하지 못한다.
- ④ 자유경쟁시장의 논리를 공공부문에 도입함으로써 시장실패를 유발한다는 비판을 받는다.

[정답] ②

16 신공공서비스론(NPS)에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 신공공서비스론은 민주주의 이론 및 비판이론, 포스트모더니즘 등을 바탕으로 탄생한 복합적 이론이다.
- ② 책임성 확보의 방법으로 행정인이 민주적으로 선출된 대표자에게 책임을 다하는 것을 강조한다.
- ③ 정책과정에 있어서 전략적으로 생각하고 민주적으로 행동해야 한다고 강조한다.
- ④ 관료의 역할로 방향잡기보다는 시민들로 하여금 공유된 가치를 표명하고 그것을 충족시킬 수 있도록 도와주고 봉사해야 함을 강조한다.

[해설] 덴하르트(Denhardt)의 신공공서비스론(NPS)은 신공공관리론(NPM)에 대한 반발로 제시된 이론이다. Denhardt는 앞서 본 비판이론을 행정에 접목한 학자라는 것을 상기해 보자. 비판이론은 현상학과 함께 합리주의를 비판한 이론이었고, 인간해방(인간적 가치의 구현)을 궁극적 목적으로 하였으며, 포스트모더니즘과 담론 민주주의를 기반으로 시민참여 및 소통과 합의, 민주적 정당성을 강조하였다. 이 내용이 생각 난다면, 아래 주장과 특징이 이해될 것이다.

신공공서비스론이 민주적 시민이론, 지역공동체와 시민사회모델, 조직의 인간주의와 담론이론에 기초한 이론으로, 다음과 같은 특징을 보인다.

행정의 역할 : 방향잡기 → 서비스 제공

시민에 대한 시각 : 고객 → 동료로서 시민

가치에 대한 시각 : 생산성 → 인간적 가치로의 전환을 꾀한다.

이외에, 담론/공론/소통을 통한 공익의 도출, 책임의 다원성과 행정체제의 정당성을 강조한다.

② 선출된 대표자에 대한 책임성(accountability)은 전통적인 관료제의 책임성이다. 신공공서비스론은 법, 공동체, 정치규범, 전문성, 시민이익 존중 등 다면적 책임성을 강조한다.

[정답] ②

17 조직목표의 모호성에 대한 설명 중 가장 옳지 않은 것은?

- ① 사명 이해 모호성(mission comprehension ambiguity)은 목표가 모호해 조직원이 어떤 조직의 사명을 이해하고 설명하고 의사소통하는 과정에서 자신의 업무가 무엇인지를 각자 다르게 이해하는 것을 의미한다.
- ② 지시적 모호성(directive ambiguity)은 어떤 조직의 사명이나 일반적 목표들을 그 사명을 달성하기 위한 구체적 행동지침으로 전환하는 데 발생하는 다양하고 경쟁적인 해석의 정도를 의미한다.
- ③ 평가적 모호성(evaluative ambiguity)은 다수의 조직목표 중 우선순위를 선정하고 평가하는 데 발생하는 경쟁적 해석의 정도를 의미한다.
- ④ 목표 모호성은 공공조직과 기업조직 모두에서 발견되지만 공공조직의 목표는 기업조직의 목표보다 일반적으로 더 추상적이다.

[해설] 개인적 수준에서 발생하는 모호성은 역할모호성, 업무모호성, 목표모호성 등으로 구분할 수 있다. Chun & Rainey는 목표 모호성을 ‘조직목표가 그 조직의 소망스러운 미래상태라고 할 때, 그 조직의 목표 또는 목표들의 집합이 허용하는 해석여지의 정도’로 정의하면서 사명 이해 모호성, 지시적 모호성, 평가적 모호성, 우선 순위 모호성으로 유형화하였다.

사명 이해 모호성	조직적 사명을 이해, 설명, 소통하는데 있어 해석의 어려움
지시적 목표모호성	조직의 사명 및 목표를 달성하기 위해 구체적 행동 지시 및 가이드라인으로 전환시킬 때 존재하는 해석의 어려움
평가적 목표모호성	조직차원의 사명달성의 정도를 평가하는데 있어 조직목표 진술문이 가진 해석의 어려움
우선 순위 모호성	다양한 목표 중 우선순위를 설정하는데 있어 어려움

③은 우선 순위 모호성의 내용이다.

[정답] ③

