

[총평]

2024년 9급 지방공무원 공개경쟁채용시험은 지난 3월 국가직 시험 이후 3개월만에 실시된 특성상 예년보다 다소 까다롭게 출제될 것이라는 예상을 한 바 있습니다. 예상대로 문제수준은 지난해보다 다소 어려운 수준이었습니다. 2022년 9급 지방직 시험에서 보기로 제시되기도 했던 반 미터&반 혼의 정책집행연구나 리더-구성원교환이론을 묻는 문제는 수험생들에게 다소 생소함과 당황스러움을 동시에 주었을 것으로 생각합니다.

출제영역은 행정이론, 정책이론, 조직이론, 재무행정론 문제가 주로 출제되었습니다. 인사행정론보다 재무행정론 출제비중이 상대적으로 높았던 점이 특징이며, 행정, 정책, 조직 등 이론 부문 출제가 상대적으로 높아 수험생들이 느낀 체감상 난도는 더욱 높았을 것으로 생각합니다. 하지만, 기본이론과 법령을 중심으로 이해 위주의 학습을 하였다면 75~80점 정도 점수는 획득할 수 있었던 문제라 판단됩니다.

[영역별 출제문항 분석]

	문항 수	비율
1. 행정이론	5	25%
2. 정책이론	4	20%
3. 조직이론	3	15%
4. 인사행정론	1	5%
5. 재무행정론	3	15%
6. 행정환류론	1	5%
7. 지방행정론	2	10%

[출제문항 난이도 분석]


	문항 수	문항번호
상	3	11, 13, 18
중	15	1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20
하	2	3, 7

[정답]

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
④	④	②	③	③	③	②	①	③	③
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
①	①	④	②	②	④	③	①	②	④

1. 애덤스(Adams)의 공정성이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 투입과 산출의 비율을 준거인과 비교하여 공정성을 지각한다.
- ② 불공정성을 느낄 때 자신의 지각을 의도적으로 왜곡하기도 한다.
- ③ 노력과 기술은 투입에 해당하며, 보수와 인정은 산출에 해당한다.
- ④ 준거인과 비교하여 과소보상자는 불공정하다고 생각하고, 과대보상자는 공정하다고 생각한다.

[조직이론, 중]  ④

애덤스(Adams)의 공정성 이론은 투입과 산출의 비율을 준거인과 비교하여 불공정성을 느낄 때 동기부여가 발생한다는 과정이론 중 하나로 나의 보상이 준거인의 보상보다 적거나 많을 때 동기부여가 발생한다고 주장한다. 따라서 과소보상과 과대보상 모두 불공정하다고 생각한다.

2. 공공선택이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 인간을 이기적이고 합리적인 경제인으로 본다.
- ② 비시장적 의사결정을 경제학적 관점에서 연구한다.
- ③ 뷰캐넌(Buchanan), 툴록(Tullock), 오스트롬(Ostrom) 등이 대표적인 학자이다.
- ④ 경제주체의 집단적 선택행위를 중시하는 방법론적 집단주의 입장이다.

[행정이론, 중]  ④

공공선택이론은 개인의 이기적인 선택이 합리적이라는 가정 아래 비시장적 의사결정을 경제학적 관점에서 연구한 이론으로, 방법론적 집단(전체)주의가 아닌 방법론적 개인(개체)주의 입장을 갖는다.

3. 피터스(Peters)가 『미래의 국정관리(The Future of Governing)』에서 제시한 정부개혁 모형에 해당하지 않는 것은?

- ① 시장모형                      ② 자유민주주의 모형  
③ 참여모형                    ④ 탈규제 모형.

[행정이론, 하]  ②

피터스(Peters)는 공공거버넌스를 통한 정부개혁모형으로 전통 정부보형, 시장 정부모형, 참여 정부모형, 신축 정부모형, 탈 내 부규제 정부모형으로 구분하였다.

4. 지방공무원법 상 공무원 인사이동에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 전직은 직렬을 달리하는 임명을 말한다.
- ② 전보는 같은 직급 내에서 보직변경을 말한다.
- ③ 강임의 경우, 같은 직렬의 하위 직급이 없는 경우 다른 직렬의 하위 직급으로는 이동할 수 없다.
- ④ 지방자치단체의 장 또는 지방의회의 의장은 공무원을 전입시키려고 할 때에는 해당 공무원이 소속된 지방자치단체의 장 또는 지방의회의 의장의 동의를 받아야 한다.

[지방행정론, 중] **답** ③

강임은 같은 직렬의 하위직급이 없는 경우 다른 직렬의 하위 직급으로 이동할 수 있다.

## 5. 프로그램 예산제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 우리나라 중앙정부는 2007년부터 프로그램 예산제도를 도입하였다.
- ② 예산 전과정을 프로그램 중심으로 구조화하고 성과평가체제와 연계시킨다.
- ③ 세부 업무와 단가를 통해 예산 금액을 산정하는 상향식(bottom up) 방식을 사용한다.
- ④ 일반회계, 특별회계, 기금이 포괄적으로 표시되어 총체적 재정배분 파악이 가능하다.

[재무행정론, 중] 답 ③

프로그램 예산제도는 세부업무와 단가를 통해 예산 금액을 산정하는 하향식(top down) 방식을 사용한다.

## 6. 사회적 형평성(social equity)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 1968년 개최된 미노부룩 회의(Minobrook Conference)에서 태동한 신행정론에서 강조하였다.
- ② 롤스(Rawls)의 『정의론』은 사회적 형평성 논의에 영향을 주었다.
- ③ 수직적 형평성(vertical equity)은 '동등한 여건에 있지 않은 사람을 동등하게 취급'함을 의미하며, 누진세가 그 예이다.
- ④ 수평적 형평성(horizontal equity)은 '동등한 여건에 있는 사람을 동등하게 취급'함을 의미하며, 동일노동 동일임금이 그 예이다.

[행정이론, 중] 답 ③

수직적 형평성(vertical equity)은 '동등한 여건에 있지 않은 사람을 동등하지 않게 취급'함을 의미한다.

## 7. 다음 설명에 해당하는 정책분석기법은?

관련 사건이 일어났느냐 일어나지 않았느냐에 기초하여 미래에 어떤 사건이 일어날 확률에 대해서 식견 있는 판단(informed judgements)을 이끌어내는 방법이다.

- ① 브레인스토밍                      ② 교차영향분석
- ③ 델파이 기법                      ④ 선형경향추정

[정책이론, 해] 답 ②

해당 사건과 연관된 사건의 발생 여부에 따라 미래에 사건이 일어날 확률에 대해 예측하는 직관적 예측기법은 교차영향분석이다.

[오답정리]

- ① 브레인스토밍은 심리적 제약이 없는 자유로운 상태에서 창의적이고 즉흥적인 의견을 제시하여 이 가운데 적절한 대안을 선정하는 직관적 예측기법이다.
- ③ 델파이 기법은 익명으로 격리된 전문가들에게 반복된 질문을 실시하여 도출된 의견을 바탕으로 적절한 대안을 선정하는 직관적 예측기법이다.
- ④ 선형경향추정은 기존 상황진행이 방해없이 지속되면 과거에 일어났던 과정이나 결과가 미래에도 유사하게 나타날 것이라고 예측하는 직관적 예측기법이다.

8. 예산 과정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 「국가재정법」에서는 대통령의 승인을 얻은 정부 예산안이 회계연도 개시 90일 전까지 국회에 제출되어야 한다고 규정하고 있다.
- ② 기획재정부장관은 국무회의의 심의를 거쳐 대통령의 승인을 얻은 다음 연도의 예산안편성지침을 매년 3월31일까지 중앙관서의 장에게 통보해야 한다.
- ③ 국회 예산결산특별위원회는 소관 상임위원회에서 삭감한 세출예산 각 항의 금액을 증가하게 하거나 새 비목을 설치할 경우 소관 상임위원회의 동의를 받아야 한다.
- ④ 정부는 국회에 예산안을 제출한 후 부득이한 사유로 인하여 그 내용의 일부를 수정하고자 하는 때에는 국무회의의 심의를 거쳐 대통령의 승인을 얻은 수정예산안을 국회에 제출할 수 있다.

[재무행정론, 중]  ①

「국가재정법」에서는 대통령의 승인을 얻은 정부 예산안이 회계연도 개시 120일 전까지 국회에 제출되어야 한다고 규정하고 있다. 정부 예산안이 회계연도 개시 90일 전까지 국회에 제출되어야 한다고 규정한 것은 헌법이다.

9. 신공공서비스론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 신공공관리론을 극복하기 위해 등장하였으며, 비판이론과 포스트모더니즘을 활용한다.
- ② 공익은 시민의 공유된 가치에 대한 담론의 결과이다.
- ③ 정부는 ‘노젓기’보다 ‘방향잡기’에 집중하면서 시민에게 더 많은 권력을 부여해야 한다.
- ④ 정부관료는 헌법과 법률, 정치 규범, 시민에 대한 대응성을 중요시해야 한다.

[행정이론, 중] 답 ③

정부가 시민에게 더 많은 권력을 부여해야 한다고 주장한 것은 신공공서비스론의 입장이지만, '노컷기'보다 '방향잡기'에 집중해야 한다고 주장한 것은 신공공관리론의 입장이다. 신공공서비스는 정부역할로 '직접봉사'를 주장하였다.

10. 팀제 조직에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- 나. 결정과 기획의 핵심 기능만 남기고 사업집행 기능은 전문업체에 위탁한다.
- ㄴ. 역동적 환경변화에 유연하게 적응하고 신속한 문제해결이 가능하다.
- ㄷ. 기술구조 부문이 중심이 되고 작업 과정의 표준화가 주요 조정수단이다.
- ㄹ. 관료제의 병리를 타파하고 업무수행에 새로운 의식과 행태의 변화 필요성으로 등장하였다.

- ①  $\neg$ ,  $\perp$   
②  $\neg$ ,  $\top$   
③  $\perp$ ,  $\exists$   
④  $\top$ ,  $\exists$

[조직이론, 중] 답 ③

팀제 조직(수평조직)은 업무과정에 따른 부서편성이 특징으로, 이는 관료제의 병리를 타파하고 역동적 환경변화에 유연하게 대응하여 신속한 문제해결을 이루고자 하는 새로운 업무수행 인식과 행태의 변화 필요성으로 등장한 조직모형이다.

[오답정리]

- 가. 결정과 기획의 핵심 기능만 남기고 사업집행 기능은 전문업체에 위탁하는 조직모형은 네트워크구조이다.
- 다. 기술구조 부문이 중심이 되고 작업 과정의 표준화가 주요 조정수단이 되는 것은 기계적 구조이다.

## 11. 옹호연합모형(Advocacy Coalition Framework)에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 정책하위체제에 초점을 두어 정책변화를 이해한다.  
 ㄴ. 정책지향학습은 옹호연합 내부만 아니라 옹호연합 사이에서도 발생한다.  
 ㄷ. 행정규칙, 예산배분, 규정의 해석에 대한 결정은 정책 핵심 신념과 관련된다.  
 ㄹ. 신념 체계 구조에서 규범적 핵심 신념은 관심 있는 특정 정책 규범에 적용되며, 이차적 측면(secondary aspects)보다 변화 가능성이 적다.

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

## [정책이론, 상] 답 ①

- ㄷ. 행정규칙, 예산배분, 규정의 해석에 대한 결정은 이차적 측면과 관련된다.  
 ㄹ. 신념체계구조에서 규범적 핵심 신념은 모든 정책규범에 똑같이 적용되며, 이차적 측면보다 변화가능성이 적다. 특정 정책 규범에 적용되는 신념은 정책 핵심 신념이다.

## 정책지지연합모형의 신념체계

정책지지연합모형의 신념체계는 변화의 용이성에 따라 규범적 핵심 신념(가장 변화하기 어려움), 정책 핵심 신념(사회변화에 따라 변동가능)과 이에 따른 이차적 측면(가장 변화하기 쉬움)으로 구분됨.

- 1) **규범적 핵심(nomative core) 신념**: 모든 정책에 적용되는 근본 가치로 예를 들면 인간의 자유, 평등, 인권 등에 관한 가장 기본적인 생각  
 2) **정책 핵심(policy core) 신념**: 규범적 핵심을 달성하기 위한 기본 전략에 관한 근본적인 정책 시각  
 3) **이차적 측면(secondary aspects)**: 행정규칙, 예산배분, 규정해석 등과 같이 정책핵심을 집행하기 위하여 필요한 도구나 정보탐색과 관련된 규칙

## 12. 「공직자윤리법」에서 규정하고 있는 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 이해충돌 방지 의무                      ㄴ. 등록재산의 공개  
 ㄷ. 종교 중립의 의무                        ㄹ. 품위 유지의 의무

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

## [행정환류론, 중] 답 ①

「공직자윤리법」에서 규정하고 있는 공무원의 의무는 재산 등록 및 공개의무, 이해충돌 방지 의무, 퇴직공직자의 취업 및 취업무제한, 보유주식의 백지신탁 의무, 외국정부 등으로부터 받은 선물의 신고 및 인도 의무가 있다. 종교 중립의 의무와 품위 유지의 의무는 「국가공무원법」에 규정된 공무원의 의무이다.

### 13. 밑줄 친 연구에 해당하는 것은?

이 연구에서는 정책과 성과를 연결하는 모형에 정책 기준과 목표, 집행에 필요한 자원, 조직 간 의사소통과 집행활동(enforcement activities), 집행기관의 특성, 경제·사회·정치적 조건, 정책집행자의 성향(disposition)이라는 변수를 제시하였다.

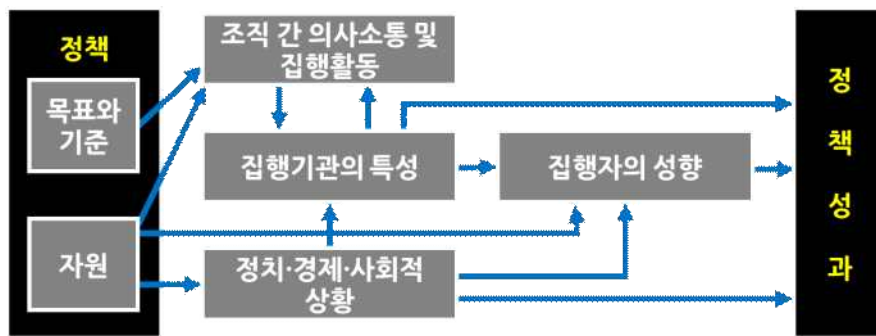
- ① 립스키(Lipsky)의 일선관료제 연구
- ② 오스트롬(Ostrom)의 제도분석 연구
- ③ 사바티어와 마즈마니언(Sabatier & Mazmanian)의 집행과정연구
- ④ 반 미터와 반 혼(Van Meter & Van Horn)의 정책 집행과정연구

#### [정책이론, 생] ㉔ ④

반 미터와 반 혼은 정책집행과정에서의 인간심리요소를 강조하여 정책집행을 정책과 성과를 연결해 주는 변수로 보았다. 정책 성과에 영향을 미치는 요인으로 정책 기준과 목표, 집행에 필요한 자원, 조직 간 의사소통과 집행활동, 집행기관의 특성, 경제·사회·정치적 조건, 정책집행자의 성향 등을 들었다.

#### 반 미터(Van Meter)와 반 혼(Van Horn)의 정책집행모형

조직론적 관점에서 정책집행단계에서 조직행태에 영향을 미치는 심리적 요인을 중심으로 체계적 정책집행연구이론을 제시. 정책집행을 포함한 정책과정 전반의 체계를 구성하고 있는 변수와 변수간 상호관계를 규명



### 14. 예산집행의 신축성 유지 방안에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 추가경정예산의 경우, 정부는 국회에서 추가경정예산안이 확정되기 전에 이를 미리 배정하거나 집행할 수 없다.
- ② 예비비의 경우, 정부는 예측할 수 없는 예산 외의 지출 또는 예산초과지출에 충당하기 위하여 일반회계 예산총액의 100분의 5 이내의 금액으로 세입세출예산에서 계상할 수 있다.
- ③ 계속비의 경우 국가가 지출할 수 있는 연한은 그 회계연도로부터 5년 이내이나, 사업규모 및 국가재원 여건을 고려하여 필요한 경우에는 10년 이내로 할 수 있다.
- ④ 각 중앙관서의 장은 예산의 목적범위 안에서 재원의 효율적 활용을 위하여 대통령령으로 정하는 바에 따라 기획재정부장관의 승인을 얻어 각 세항 또는 목의 금액을 전용(轉用)할 수 있다.

#### [재무행정론, 중] ㉔ ②

예비비는 정부의 예측할 수 없는 예산 외의 지출 또는 예산초과지출에 충당하기 위하여 일반회계 예산총액의 100분의 1 이내의 금액으로 세입세출예산에서 계상할 수 있다.

15. 「지방공기업법」상 지방공기업에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 지방직영기업의 관리자는 해당 지방자치단체의 공무원으로서 지방직영기업의 경영에 관하여 지식과 경험이 풍부한 사람 중에서 지방자치단체의 장이 임명한다.
- ② 지방공사를 설립하고자 하는 시장·군수·구청장은 설립 전에 행정안전부장관과 협의하여야 한다.
- ③ 지방자치단체는 상호 규약을 정하여 다른 지방자치단체와 공동으로 지방공사를 설립할 수 있다.
- ④ 지방자치단체는 지방직영기업을 설치·경영하려는 경우에는 그 설치·운영의 기본사항을 조례로 정하여야 한다.


[지방행정론, 중]  ②

시장·군수·구청장 등 기초자치단체장이 지방공사와 같은 지방공기업을 설립하는 것은 인구 50만 이상 기초자치단체에 허용된 특례사항으로, 관련 조례를 근거로 별도 법인을 설립하는 형태로 이루어진다. 따라서 지방공사 설립 전 행정안전부장관과 협의가 필요하지 않다.

16. 정책문제의 구조화기법에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 가정분석: 문제상황의 가능성 있는 원인, 개연성(plausible) 원인, 행동가능한 원인을 식별하기 위한 기법  
 ㄴ. 계층분석: 정책문제에 관해 서로 대립되는 가정의 창조적 통합을 목표로 하는 기법  
 ㄷ. 시네틱스(유추분석): 문제들 사이에 유사한 관계를 인지하는 것이 분석가의 문제해결 능력을 크게 증가시킬 것이라는 가정에 기초한 기법  
 ㄹ. 분류분석: 문제상황을 정의하고 분류하기 위해 사용되는 개념을 명확하게 하기 위한 기법

- ①  $\neg$ ,  $\perp$   
②  $\neg$ ,  $\exists$   
③  $\perp$ ,  $\sqsubset$   
④  $\sqsubset$ ,  $\exists$

[정책이론, 중]  ④

- ㄱ. 문제상황의 가능성 있는 원인, 개연성(plausible) 원인, 행동 가능한 원인을 식별하기 위한 기법은 계층분석이다.
- ㄴ. 정책문제에 관해 서로 대립되는 가정의 창조적 통합을 목표로 하는 기법은 가정분석이다.

17. 직무평가 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 분류법은 미리 정해진 등급기준표를 이용하는 비계량적 방법이다.
- ② 서열법은 비계량적 방법으로, 직무의 수가 적은 소규모 조직에 적절하다.
- ③ 점수법은 직무와 관련된 평가요소를 선정하고 각 요소별로 중요도를 부여하는 과정에서 계량화를 통해 명확하고 객관적인 이론적 증명이 가능하다.
- ④ 요소비교법은 조직 내 기준직무(key job)를 선정하여 평가하려는 직무와 기준직무의 평가요소를 상호 비교하여 상대적 가치를 판단하는 방법이다.

[인사행정론, 중]  ③

점수법은 직무 구성요소를 다시 하위요소로 나누고 각 요소별 가치를 계량적으로 분석하여 총점을 구한 뒤 등급 기준표에 따라 배치하는 방법이지만, 가치분석과 점수부여에 주관성이 개입될 여지가 있어 명확하고 객관적 이론적 증명은 곤란하다.



## 18. 리더-구성원 교환이론에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 내집단(in-group)에 속한 구성원이 많을수록 집단의 성과가 높아진다고 본다.  
 ㄴ. 리더와 구성원이 파트너십 관계로 발전하는 과정을 '리더십 만들기'라 한다.  
 ㄷ. 리더가 모든 구성원을 차별 없이 대우하는 공정성을 중시한다.  
 ㄹ. 리더와 구성원이 점점 높은 도덕성과 동기 수준으로 서로를 이끌어 가는 상호 관계를 중시한다.

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

## [조직이론, 생] ㉠

리더-구성원 교환이론은 리더가 여러 구성원들을 동일하게 다루지 않는다고 주장하며, 구성원들의 업무와 관련된 행동과 태도는 리더가 그들을 어떻게 다루는가에 달려있다고 주장한다. 이에 따라 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 카리스마적 리더십 등 새로운 리더십에 대한 연구가 진행되었다.

- ㄷ. 리더가 모든 구성원을 차별없이 대우하고 공정성을 중시하는 기존 리더십과는 달리 리더-구성원 교환이론에서는 리더는 모든 구성원을 동일하게 다루지 않는다고 주장한다.  
 ㄹ. 리더-구성원 교환이론은 내집단에서는 상호간에 동업자적 신뢰와 존경심이 형성되어 공동운명 의식을 나누게 되고, 서로간에 큰 영향력을 주고받지만, 외집단에서는 리더가 감독자로서의 역할을 하게 되고, 수직적이고 하향적인 영향력을 행사하며 상호공식적 범위에서의 관계만 유지하게 된다고 주장한다.

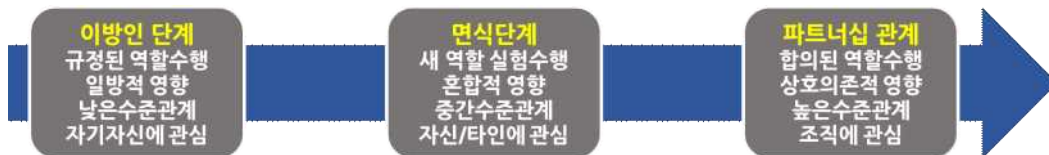
## 리더-구성원 교환이론

조직효과성원인으로 리더와 구성원 간 관계가 갖는 효과를 검증한 이론

리더는 시간압박으로 인해 모든 구성원과 동등한 관계를 형성하지 못하고 일부구성원과 특별한 관계를 형성하여 내집단(In-group)을 형성

리더는 구성원의 특성을 바탕으로 자신과 비슷한 성격과 태도를 지닌 구성원을 내집단에 포함시킴

## 리더-구성원 간 관계형성단계(리더십 만들기)



## 19. 정책학의 발달에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 1951년 「정책지향(Policy Orientation)」이라는 논문은 정책학의 정체성 확립에 기여하였다.  
 ② 라스웰(Lasswell)은 1971년 『정책학 소개(A Pre-View of Policy Science)』에서 맥락지향성, 이론지향성, 연합학문지향성을 제시하였다.  
 ③ 1980년대 정책학의 연구는 정책형성, 집행, 평가, 변동 등 다양한 분야로 확대되었다.  
 ④ 드로(Dror)는 정책결정 단계를 상위 정책결정(meta-policymaking), 정책결정(policymaking), 정책결정 이후(post-policymaking)로 나누는 최적모형을 제시하였다.

## [정책이론, 중] ㉡

라스웰(Lasswell)은 1971년 『정책학 소개(A Pre-View of Policy Science)』에서 맥락지향성, 문제지향성, 연합학문지향성을 제시하였다.



**20. 공공가치론에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

- ㄱ. 무어(Moore)는 공공가치 실패를 진단하는 도구로 '공공가치 지도그리기(mapping)'을 제안한다.  
ㄴ. 보즈만(Bozeman)은 공공기관에 의해 생산된 순(純) 공공가치를 추정하는 '공공가치 회계'를 제시했다.  
ㄷ. '전략적 삼각형' 모델은 정당성과 지지, 운영, 역량, 공공가치로 구성된다.  
ㄹ. 시장과 공공부문이 공공가치 실현에 필수적으로 요구되는 재화와 서비스를 제공하지 못할 때 '공공가치 실패'가 일어난다.

- ① ㄱ, ㄴ  
② ㄱ, ㄹ  
③ ㄴ, ㄷ  
④ ㄷ, ㄹ

[행정이론, 중] ㉡ ④

- ㄱ. 공공가치 실패를 진단하는 도구로 '공공가치 지도그리기(mapping)'을 제안한 것은 보즈만(Bozeman)이다.  
ㄴ. 공공기관에 의해 생산된 순(純) 공공가치를 추정하는 '공공가치 회계'를 제시한 것은 무어(Moore)이다.