

# 민관협치 부담과 막연함을 넘어 생각하고 실천하는 이해, 공감으로



# 목 차

---

1. 민관협치의 정의
2. 민관협치의 필요성
3. 생각의 차이와 다른 생태계
4. 지역현실과 민관협치
5. 민관협치 방법론
6. 민관협치 사례
7. 민관협치 간단복습

# 1. 민관협치의 정의

---

# 협치가 뭐래유?

---

“힘을 합해서 다스림”  
“힘을 합해서 사회문제를 해결함”

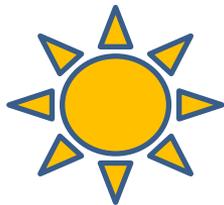
사회문제 해결을 위해 민간과 공무원이 공동으로 정책을  
결정하고 집행·평가하는 도정 운영 방식 및 체계

- 민과 관이 협업을 통해 공공정책의 목표를 달성하는 과정·방법-

# 강사의 어린시절 기억 1976-1977

“힘을 합해서 다스림”  
“힘을 합해서 사회문제를 해결함”

자석식 전화기 시절  
시골에 온  
도시 출신 교환원  
지역에 생경함



마을 사정에 밝은  
미 취학 - 심심한  
동네 꼬마

웬 떡? 한떡꿀떡-강구개떡-지프슬떡-무네미떡-새말떡?

상호 작용을 통해 윈/윈 - 교환원과 동네 꼬마

# 관치시대 획일적 이미지



배급 문화 – 줄 서서 기다리고, 정확하고 똑같이 배분하고 관리  
(분배의 갈등이 가장 큰 갈등)

# 지역민 의견반영? 전문가 의견반영?



시대의 흐름? 변화? 의견반영이 협치?

## 2. 민관협치의 필요성

---

# 민관협치의 필요성

어렵지만 해야만 합니다!

현대의 사회문제는 복잡적이며 다양한 이해관계자가  
얽혀 있어 행정의 힘만으로는 역부족

갈등을 사전에 예방하고  
행정만족도를 높이는 효과

비용과 시간이 발생하지만  
기획단계부터 참여시키는 것이  
결국은 이득

# 민관협치의 속성

사업이 아닙니다



문제 중심  
수치 중심



현장 중심  
생활 중심

# 과거보다 복잡해진 현장! “협치” 중요

## 예) 마을만들기 영역

중앙부처는  
기능에 따라 관계법 근거  
범위에서 전문화된 사업을  
만들어 보냄

지방과 지역현장은 보편적  
이며 유기체적이고,  
정체성이 명확한 특정사업  
은 현장성이 떨어짐

복잡한 현장에 민관이 함  
께 머리를 맞 대고 고민  
협치구조  
사업시행 필요

관계법	관계법	관계법	관계법
전문부	전문처	전문부처	전문부처
광역정부 전문실국	광역정부 전문실국	광역정부 전문실국	광역정부 전문실국
지역정부 관련실과	지역정부 관련실과	지역정부 관련실과	지역정부 관련실과
특정사업1	전문사업2	특성사업3	목적사업4

**실제 현장의 복합성에 맞는 협치 절실**

## 3. 생각의 차이와 다른 생태계

---

# 예) 다른 목적일 경우

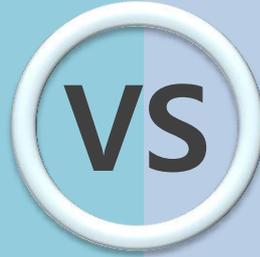
공급자와 수요자 개념이라면?

## 방송사

## 시청자

메인 방송 : 광고

미끼 상품 : 드라마 뉴스



메인 방송 : 드라마, 뉴스

몰입 방해 요소 : 광고

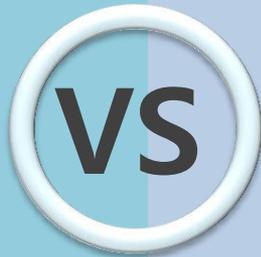
# 공무원 VS 민간인

조금은 불편할 수도 있는 생각의 차이

무엇이든지 말하면  
다 되는 줄 안다

대안은 말하지 않고  
문제제기만 한다

공무원이 일 안하고  
놀이 먹기만 하는 줄 안다



제안하면 그건  
안 된다는 말부터 한다

어차피 맘대로 할 거면서...  
'답정너' 역할을 원한다

공무원들은 월급, 수당  
다 받으면서 민간인에게는  
재능기부를 요구한다

## 4. 지역현실과 민관협치

---

# 과거 현장소통 방식

예) 면사무소 산업계장, 총무계장의 오후

산업계장이 막걸리두 못 허문 쓰간디?

회관 와서 즈심이나 허지?

물러서 그렸서. 계장님이 힘 좀 써야지 워측헌다?

아 난 물러!. 아러서 허든 배를 짜든 맘대루 혀!

시골 정서?  
규정과 절차 무시 요구?  
비선 라인과 정치적 채널 일반화?

# 아러써 사분면

**니~아러써**  
(같이 협조 허께)

**니~아러써**  
(알겠는디  
안돼문 나는 물러)

긍정

내용 이해

알어써

내용 오해

**니~아러써**  
(말은 알아 들었는디  
난 영 반대여!)

**니~아러써**  
(지금은 강 보는디  
안돼기만 허봐)

부정

# 지역 출신 공무원도 즐기고 있다



행정서비스 수행 중 대민갈등과 기타 문제 발생시,  
유관 채널을 찾는 것이 먼저였던 과거

대부분의 젊은 공무원들이 타 지역 출신  
주민들도 귀농, 귀촌인의 증가

# 민-민 갈등도 증가

주행성

관계 강조

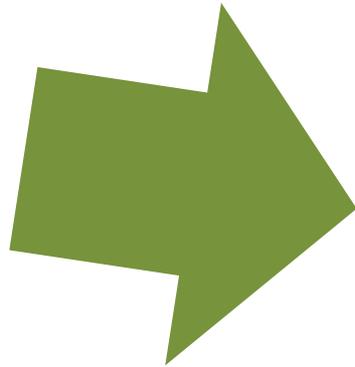
카더라 통신

두리뭉수리

같이 쓰는겨

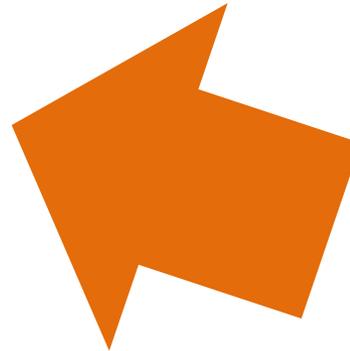
부지런히야

평생지기  
내친구 농약



시골쥐

서울쥐



야행성

효율 강조

빠른 정보

명쾌함

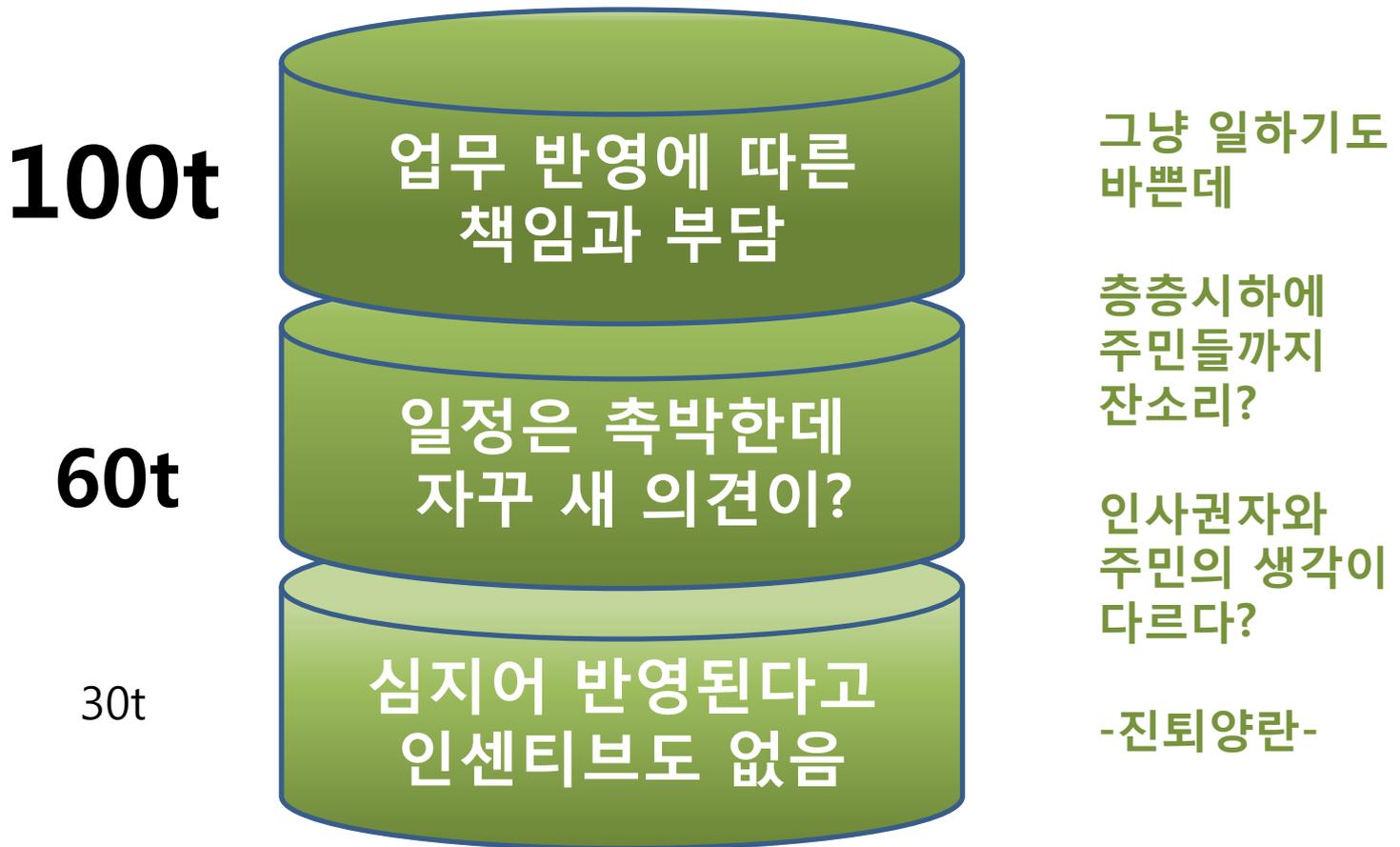
개인생활 보장

여유와 행복

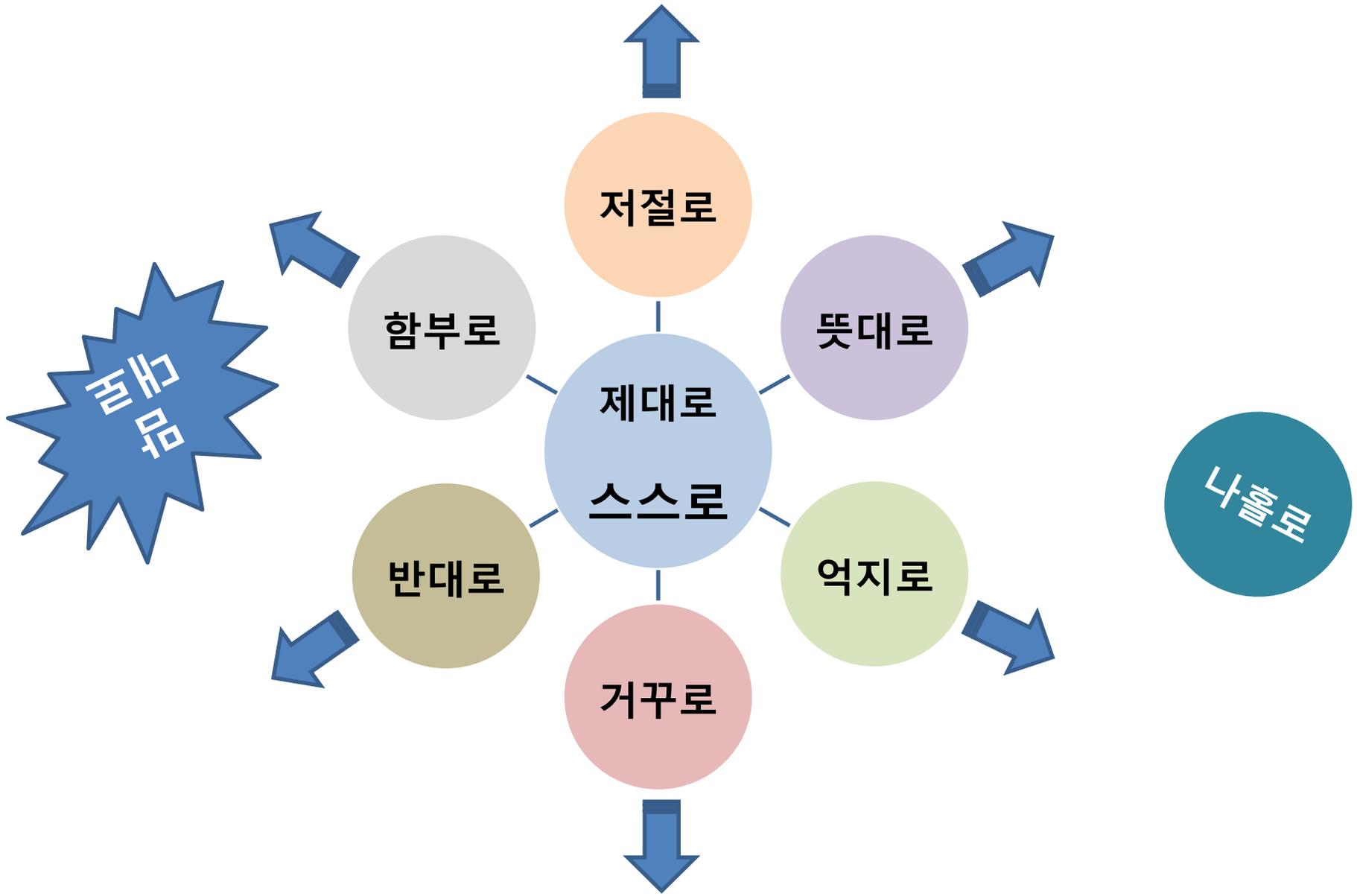
친환경. 내 땅

# 시민참여가 부담스러운 공무원?

누구라서 시어머니가 느는 것이 즐거울까?



# 상호간 다양한 성향



# 지역을 뺏속까지 아는 공무원이 줄고 있다

어떻게  
소통할  
것인가?

## 5. 민관협치의 방법론

---

# 1) 협치 능력을 키움



협상



리더십



팀워크

## 협치관계



갈등관리



존중

### 협치 능력이란

서로 다른 민과 관이 함께 협조적 관계를 유지하고(신뢰관계 유지),  
구성원들에게 도움을 줄 수 있는 결정과 일의 추진을 하며(호혜 리더십),  
당연히 생겨나는 갈등을 원만히 관리하고(갈등관리와 협업)  
서로가 함께 원하던 공공의 목적을 달성하는(협치 성과)능력

## 2) 협치 능력을 키움

서로 꿩!! 하고 토라지는 협치 저해 요인

민  
관  
  
꿩  
치

1. 서로에 대한 이해부족 “니? 말귀를 못알아 듣네?”
2. 자기중심적인 이기주의 “덕분에 직장생활 꼬였어”
3. “내가”라는 자아의식 “어짜피 내가 잘하던 일인데?”
4. 성과 공유 및 자존감의 상처 “고생은 다하고 들러리”
5. 그릇된 프랜드십과 인정 “그렇게 믿었는데, 뒤통수를?”
6. 사고방식 차이 “어떻게 그렇게 생각할 수 있지?”

# 3) 협치 능력을 키움

## 훌륭한 팀워크 유지 위한 기본요소

민  
관  
  
협  
치

- 1. 협치는 통치를 넘어 자치로 가는 중요한 과정이다!
- 2. 민/관 상호간에 신뢰하고 존중하는 관계를 유지하자!
- 3. 서로 다름을 이해하고 각자의 역할과 책임을 다하자!
- 4. 수시로 솔직한 대화와 교류로 서로를 이해하자!
- 5. 자신감을 바탕으로 상대방도 칭찬하자. 당신 최고!!!

\* 큰소리로 함께 읽어주세요.

# 4) 협치 능력을 키움

## 리더형 주민과 관리자형 공무원의 상호 특징 이해

이런 주민리더?



- 새로운 상황 창조자
- 혁신지향적
- 내일에 초점을
- 사람의 마음에 불을 지핀다
- 사람을 중시
- 정신적
- 계산된 리스크를 취한다
- '무엇을 할까?'를 생각한다

공무원이라면?



- 상황에 수동적
- 유지지향적
- 오늘에 초점을
- 사람을 관리한다
- 체제나 기구를 중시
- 기계적
- 리스크를 회피한다
- '어떻게 할까'를 생각한다

# 5) 협치 능력을 키움

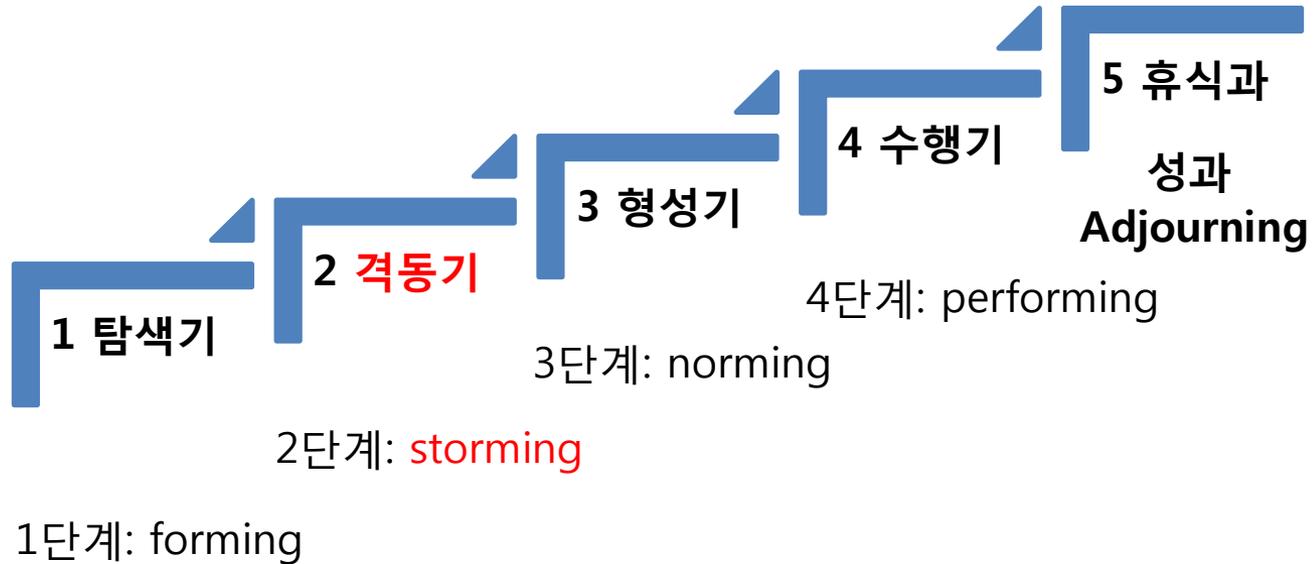
---

## 교육과 워크숍 => 협치학교의 필요성

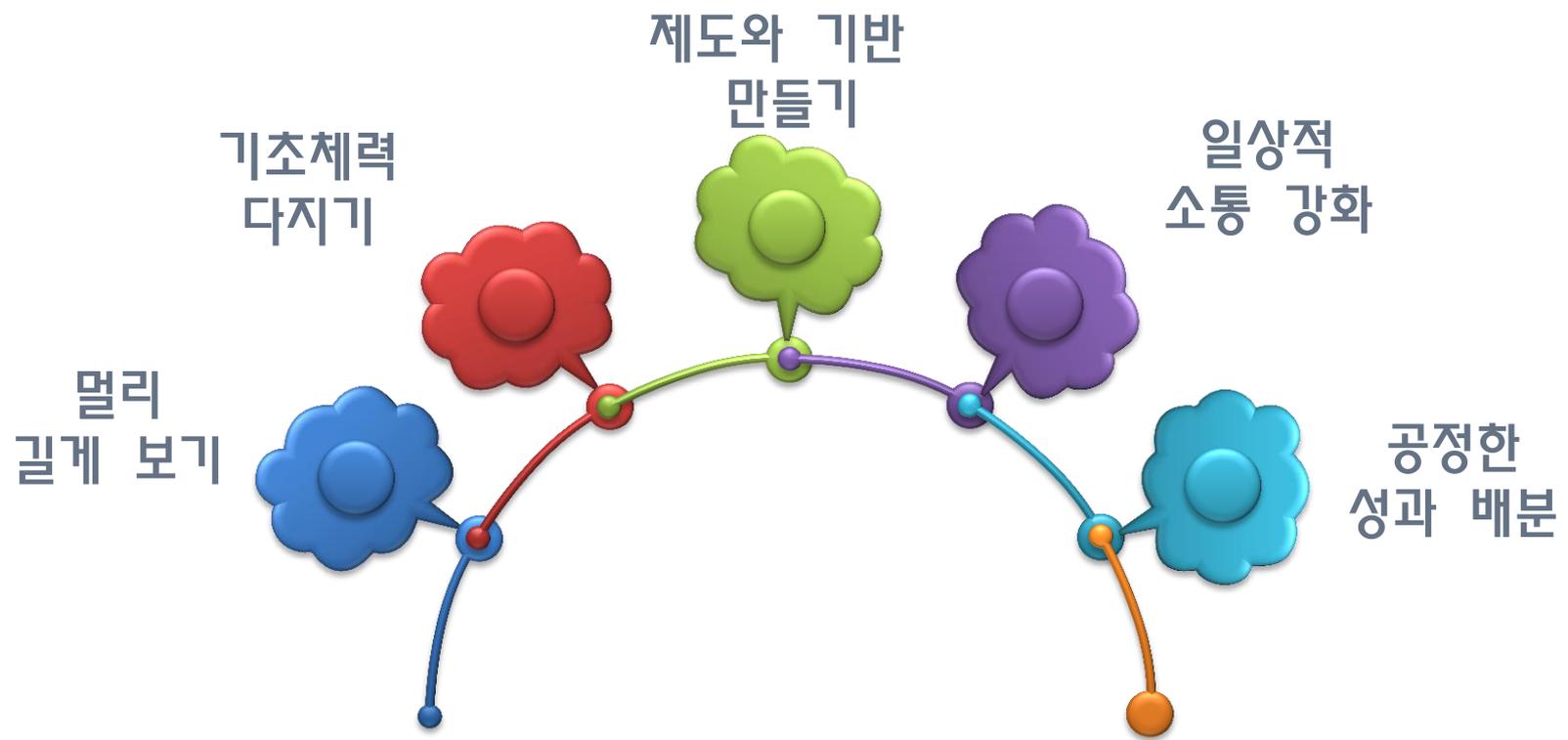
- **민간 협치 경험치 축적과 수요 발굴도 중요 (꺼리찾기)**
  - 사람을 찾아내어야 하니까
  - 역량을 찾아내어야 하니까
  - 민원을 찾아내어야 하니까
- **민간인과 공무원이 함께 하는 상호 팀빌딩이나 훈련과정 워크숍 제안**
- **협치 성공사례 실패사례 상호 토론하고, 실,과 내에서도 책임자 앞에서 주무관들이 수다 떠는 연습을 하자. 교육공학적으로 대상 놓고 상호 다름과 협업개념을 경험하게 하자. 기초의원, 지방의원들도 참여하는 협치 포럼 만들자.**

# 6) 협치 능력을 키움

## 일반적인 팀워크(함께일함)의 발전과정



# 협치의 성공요인 5요소



# 기 협치 능력을 키움

## 멤버십의 길 유형

- 판단, 사고를 리더에 의존
- 지시가 있어야 행동

시키는  
대로

- 조직의 운영방침에 민감함
- 사건을 균형 잡힌 시각으로 봄

제대로

스스로

- 자립적인 사람
- 대놓고 반대의견제시

내맘  
대로

- 팀 플레이를 함
- 리더나 조직을 믿고 헌신함

가자는  
대로

가장 이상적인  
멤버십 유형

# 8) 협치 능력을 키움

## 리더십의 유형 (협치의 위치관계는 파트너)

- 질문은 NO
- 모든 정보는 내 것
- 실수는 용납 못해



독재자 유형

- 평등
- 집단의 비전
- 책임공유



파트너십 유형

- 카리스마
- 자기확신
- 존경과 충성심
- 풍부한 칭찬
- 감화



변혁적 유형

- 참여
- 토론의 장려
- 거부권

민주주의에  
근접한 유형



# 일을 더 수월하게 하는 과정

## 시민참여와 민관 협치

1. 자문,평가,협업,제안,환류 시민참여

2. 사업방향결정과정의 시민참여

3. 사업 문제점 진단, 해결방향 제시

4. 정책제안 및 실행과정

시민참여와 협치 구조를 통해 절차적 정당성을 확보  
지역내 주민들의 반대, 조직내 무리한 요구 등의 예방 가능  
어려운 선택 시 공무원들의 책임감 및 중압감 해소 효과도...

# 협치전략



# 민관협치 5단계



# 서로 자기 아기라고 주장하는 두 여인의 다툼과 솔로몬왕 이야기

- I lose-You lose
- 나도 지고 너도 지는 방법

회피형

- win-lose
- 나는 이기고 너는 지는 방법

경쟁형

- win-win
- 나도 이기고 너도 이기는 방법

통합형  
(협력형)

- I lose-You win
- 나는 지고 너는 이기는 방법

수용형

- give and take
- 서로 주고 받는 방식

타협형

## 중재에 앞서 정확한 원인 파악과 진단

다름이 아니고 틀림

## 6. 민관 협치 사례

---



협치는 다양한 이해집단이 공동으로 참여하여  
자율적으로 의사를 결정하고  
결정된 의사를 협력적으로 추진하는 매커니즘

# 충남도 민관협치 사례1

## 충청남도 3농 혁신 사업



- 이해당사자 대부분이 수용되는 37명 규모의 3농 혁신 특별위원회 구성·운영
- 3농혁신대학 정례운영으로 교육·정보 소통·의견 반영 창구로 적극 활용
- 행정협의회 운영으로 부서간 칸막이행정 극복과 협업행정체계 구축
- 중간지원조직을 광역단위 설립 뿐만 아니라 시·군 단위 마을만들기지원 센터와 학교급식지원센터 설립을 전략적으로 지원

# 청양군 민관 협치 사례

보상 잔여토지 일부  
매입 교육시설 조성  
(비가림 시설 포함)  
A=3,314제곱미터  
(약1000평)  
식생바구니 씨앗  
토종 식생으로 교체

2012년 7월  
청양군 광대리  
소하천정비사업  
설계대안 제시  
청양군 90%  
긍정적 합의

- 주변유희농지 활용 홍수터 조성  
유수지시설에 저서 생물 관찰 가능  
(약 2500평)
- 기존 묵논 등 습지 자연경관 활용
  - 계곡부는 소하천이 아님으로 상류 공사 삭제.
  - 남는 비용으로 습지교육 기반시설
  - 2중 도로포장 낭비 줄여 호안블럭 자연석으로 대체



20억 인센티브



청양시민연대 문제제기 ->  
푸른충남21&대전충남시민환경연구소(지역전문가결합)  
금강환경지킴이(모니터자료) => 수정도면 및 피티 => 대안  
**지역정부+시민단체+거버넌스조직**  
청시연+푸른충남21+대전충남시민환경연+금강환경지킴이

# 서울복지거버넌스 사례1

## 서울시 지역사회 복지 거버넌스



- 민간위탁에 의한 복지시설 관리·운영은 폐쇄적 운영체계와 불합리한 제도 등 다양한 문제점이 제기되어 옴
- 서울시는 지역사회복지 영역에서 민간의 사업 참여를 넘어 새로운 관계 기반을 구축하려는 목적으로 ‘서울복지거버넌스’ 구성(2014년 1월)
- 사회복지법인, 종사자, 복지사협회, 복지재단, 공무원 등으로 구성  
10개 영역별 분과위원회와 기획조정위원회로 구성, 분과별 월1회 정기회의
- 대표사업으로 <찾아가는 동주민센터> 제도 운영(민간전문가 동별 배치)

# 화성시 농업인 월급제

농촌 살리기의 혁신적인 정책으로 평가받는 화성시의 '농업인월급제'가 법률적·제도적 근거를 갖추게 돼, 보다 빠르게 타 지자체로 확산될 것으로 보인다.

농림축산식품부는 '농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌 지역 개발촉진에 관한 특별법'에 농업인월급제를 '농산물대금 선지급제'라는 명칭으로 포함시키고 6월 3일부터 시행에 들어간다.

화성시가 2013년 전국 최초로 시행한 농업인 월급제는 가을 수확기에 편중된 농가의 소득을 미리 월별로 나눠 지급해 금융대출로 발생하는 이자비용을 줄이고 계획적인 농가경영이 가능하도록 돕는 제도이다.

이미 경기도와 강원도를 비롯해 안성시, 당진시, 청주시, 순천시, 나주시, 강진군, 장성군, 완주군, 임실군, 진안군, 진도군 등 10개 기초자치단체에서 벤치마킹 및 사업을 도입했다.

채인석 화성시장은 “사람이 먼저라는 신념으로 도입한 농업인 월급제가 이제는 전국 농민들에게 힘을 실어 줄 수 있게 돼 매우 기쁘다”며, “대한민국의 축소판인 화성시가 앞으로도 사람을 향한 따뜻한 공동체의 역할과 방향을 제시할 수 있도록 최선을 다할 것”이라고 말했다.

화성시는 지난 19일 농업인 월급제 운영위원회를 개최하고 지난해보다 5억원을 증액한 23억원을 151개 농가에 지원하기로 했다.

선정된 농가는 관내 미곡종합처리장(RPC), 농협, 원협, 협동조합 등과 출하약정을 체결하고 1월부터 10월까지 매월 30만원에서 200만원을 지급받게 된다.

# 수원시의 시민참여 도시계획 수립

## 2030 수원도시 계획 시민계획단과 청소년 계획단

- 각 분야 전문가와 일반 주민, 자영업자, 사회적 약자, 기업인등 130명으로 '시민계획단' 구성
- 시민계획단은 2012년 2월부터 7월까지 수십차례 분과 토의와 수차례의 전체토론, 안건 별 투표 등을 통해 3대 목표와 12개전략, 36개의 세부실천 전략 담긴 "꿈의 지도"완성



# 주민참여로 지역공간 재구성

- 유성구 생각꾸러미공원
- 순천시 기적의 놀이터  
엉뚱발뚱 아이들의 시각으로  
아이들에게 물어 만든 놀이터
- 대구 동구 아양철교  
산업유산이 야경이 아름다운  
문화와 소통의 공간으로 변모  
인도가 2미터면 교행 가능,  
4미터가 되면 난장이 벌어짐.  
모여 축제와 화합의 공간이 됨.  
보행전용 다리, 보행전용 도로,  
광장 공간에 대한 생각을 달리한 사례



사진출처 : 유성구청



사진출처 : 대구광역시 홈페이지

# 공주시의 주민자치위원회 민원실?

한수 가르쳐주세요!!!!

## 7. 민관협치 간단 복습

---



최근 행정에서 강조되고 있는  
**통치방식** 중에 하나가

**'협치'**인데요...  
멸치도 꽂치도 아닌  
**'협치'**가 도대체 뭔지  
쉽게 알아보도록 하겠습니다.



그럼 협치는  
**왜** 하는 걸까요?



많은 사회학자들의 의견에 따르면  
현대에 이르러 사회문제는  
매우 복잡적이며 다양한 이해관계자가  
얽혀 있어 도저히 행정만의 힘으로는  
해결할 수 없기 때문이라고 합니다.

## 협치는 근육을 키우는 일입니다.

운동 하루 한다고 근육이 생기나요?

근육



민과 관이 일상적으로 소통하는 과정이  
켜켜히 쌓여야 건강한 협치가  
이뤄질 수 있습니다.

회의시간에  
늦게 오거나  
연락도 없이  
안 온다



VS

네네  
일단 오셔서  
말씀하시죠



잘 설명도  
안 해주면서  
무조건 오라고 한다

우리 달래요~

**관**

의사결정에  
참여시키면  
협치

**민**

의견 제시  
& 실행에  
참여해야 협치

협치의 기대수준은  
민과 관이  
서로 차이가 있습니다.



중간지원조직이 잘 운영되려면,  
**행정**에서는 “지원은 하되 간섭하지 않는다”는  
원칙과  
**민간**에서는 “내 집 사랑방처럼 편하게 드나들며  
도움을 받을 수 있는 곳”이란 인식이 필요합니다.



# 서로에게 차이가 있다면?



완충/균형 - 협치역할

고맙습니다