

# 민관협치 부담과 막연함을 넘어 생각하고 실천하는 이해, 공감으로



# 목 차

---

1. 민관협치의 정의
2. 민관협치의 필요성
3. 공무원의 생각과 민간인의 생각
4. 지역 현실과 민관협치
5. 협치 - 정착으로 가는 길
6. 민관협치 - 간단 복습

# 1. 민관협치의 정의?

---

# 협치가 뭐래유?

---

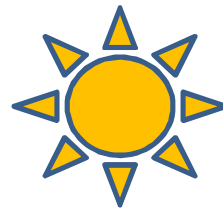
“힘을 합해서 다스림”  
“힘을 합해서 사회문제를 해결함”

- 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 원/원 - 교환원과 동네 꼬마

# 관치 시대 획일적 이미지



배급 문화 - 줄 서서 기다리고, 정확하고 똑같이 배분하고 관리하던  
(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  
얹혀 있어 행정의 힘만으로는 역부족

갈등을 사전에 예방하고  
행정만족도를 높이는 효과

비용과 시간이 발생하지만  
기획단계부터 참여시키는 것이  
결국은 이득

# 민관협치의 속성

사업이 아닙니다

일하는 방식

일하는 과정

일하는 문화

# 과거보다 복잡해진 현장! “협치” 중요

## 예) 마을만들기 영역

중앙부처는  
기능에 따라 관계법 근거  
범위에서 사업을 만들어  
보냄

전문부처의 특정사업은  
복합적 생활공간에 맞춤형  
사업이 되기 어려움

주민자치적 지역정부에  
권한과 예산 부여.

복잡한 현장에 협치구조  
사업시행 필요

관계법

전문부

광역정부  
전문실국

지역정부  
관련실과

특정사업1

관계법

전문처

광역정부  
전문실국

지역정부  
관련실과

전문사업2

관계법

전문부처

광역정부  
전문실국

지역정부  
관련실과

특성사업3

관계법

전문부처

광역정부  
전문실국

지역정부  
관련실과

목적사업4

실제 현장의 복합성에 맞는 협치 절실

### 3. 생각의 차이와 다른 생태계

---

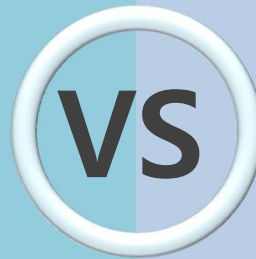
## 예) 다른 목적일 경우

공급자와 수요자 개념이라면? 방송사와 시청자

방송사

메인 방송 : 광고

미끼 상품 : 드라마 뉴스



시청자

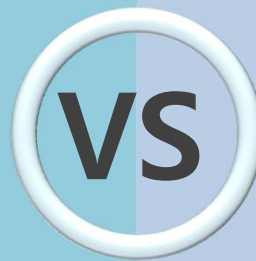
메인 방송 : 드라마, 뉴스

몰입 방해 요소 : 광고

# 공무원 VS 민간인

조금은 불편할 수도 있는 생각의 차이

무엇이든지 말하면  
다 되는 줄 안다

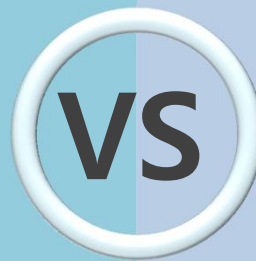


제안하면 그건  
안 된다는 말부터 한다

# 공무원 VS 민간인

조금은 불편할 수도 있는 생각의 차이

온다고 해 놓고 늦게 오거나  
연락 없이 안 온다



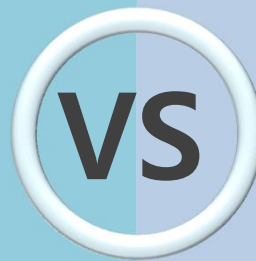
잘 설명도 안 해주면서  
중요하다며 무조건 오라고 한다



## 공무원 VS 민간인

조금은 불편할 수도 있는 생각의 차이

대안은 말하지 않고  
문제제기만 한다

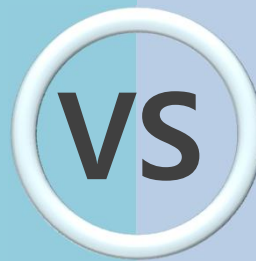


어차피 맘대로 할 거면서...  
‘답정너’ 역할을 원한다

## 공무원 VS 민간인

조금은 불편할 수도 있는 생각의 차이

공무원이 일 안하고  
놀이 먹기만 하는 줄 안다

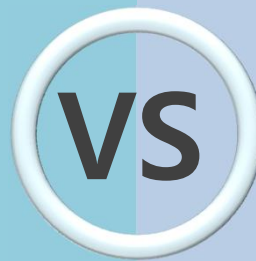


공무원들은 월급, 수당  
다 받으면서 민간인에게는  
재능기부를 요구한다

## 공무원 VS 민간인

조금은 불편할 수도 있는 생각의 차이

선수(업자)? 점령군(완장)  
이권? 자리? 명예?로  
협력한다?



성과 위해 이용하지 않을까?  
시민보다 인사권자 입맛에 맞게?

## 민관협치 5단계



## 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 째든 맘대루 허!

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

## 아러써 사분면

**니~아러써**  
(같이 협조 허께)

긍정

**니~아러써**  
(알겠는디  
안돼문 나는 물러)

행복한 변화  
새로운 중남

내용 이해

알어써

내용 오해

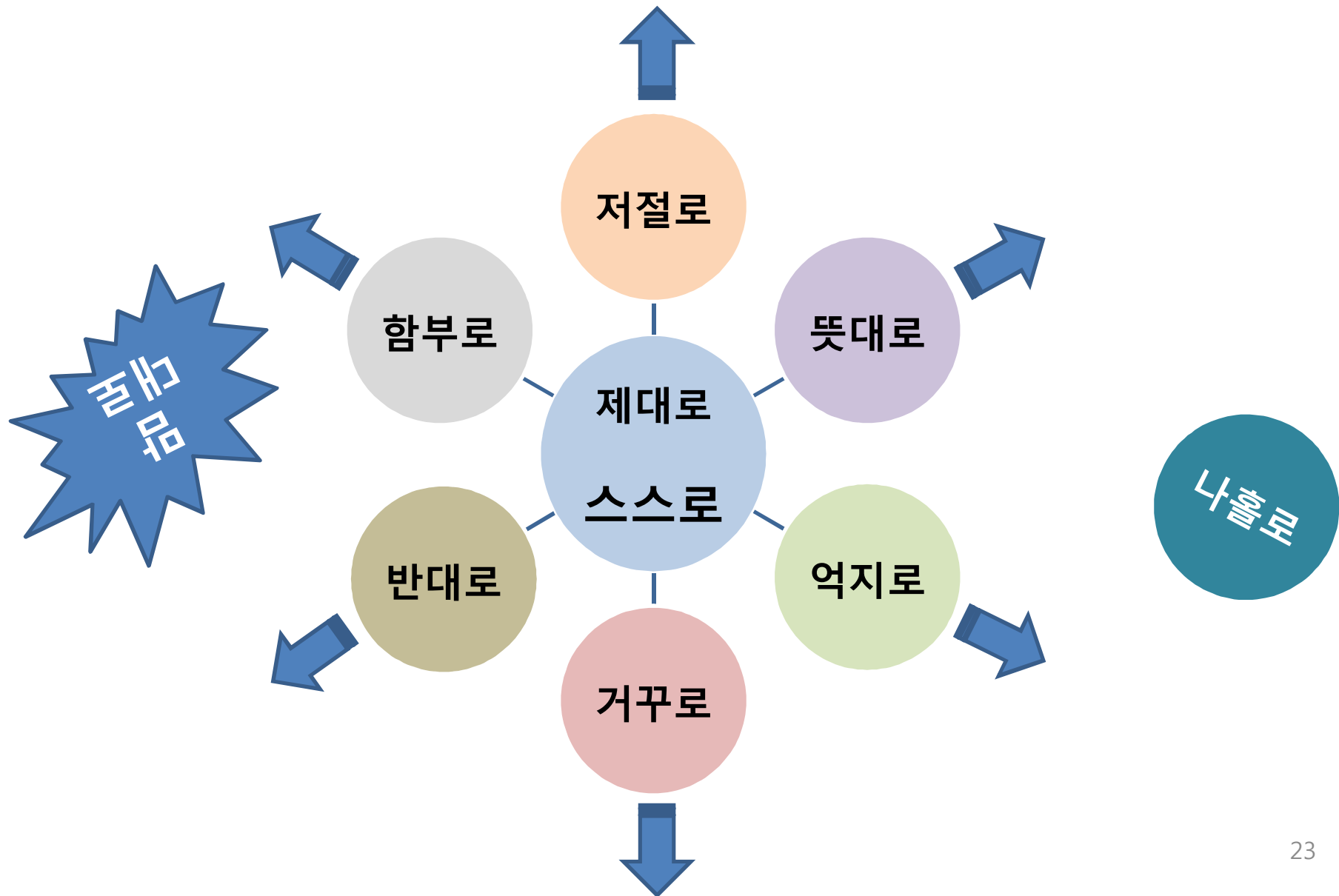
**니~아러써**  
(말은 알아 들었는디  
난 영 반대여!)

부정

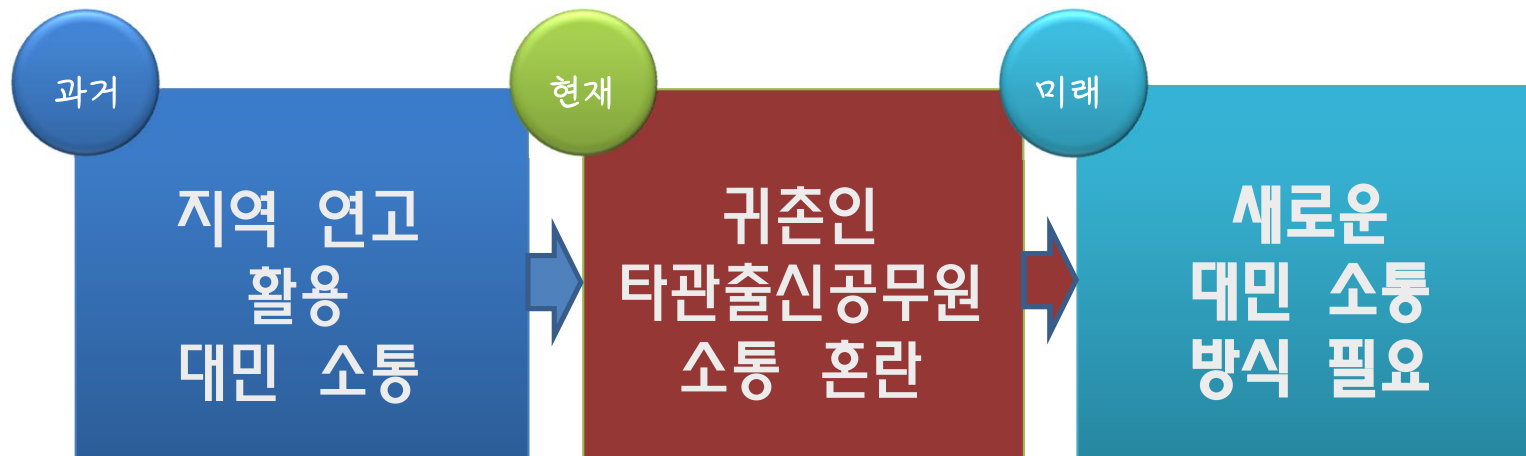
**니~아러써**  
(지금은 강 보는디  
안돼기만 허봐)



## 상호간 다양한 성향



## 지역 출신 공무원도 줄고 있다



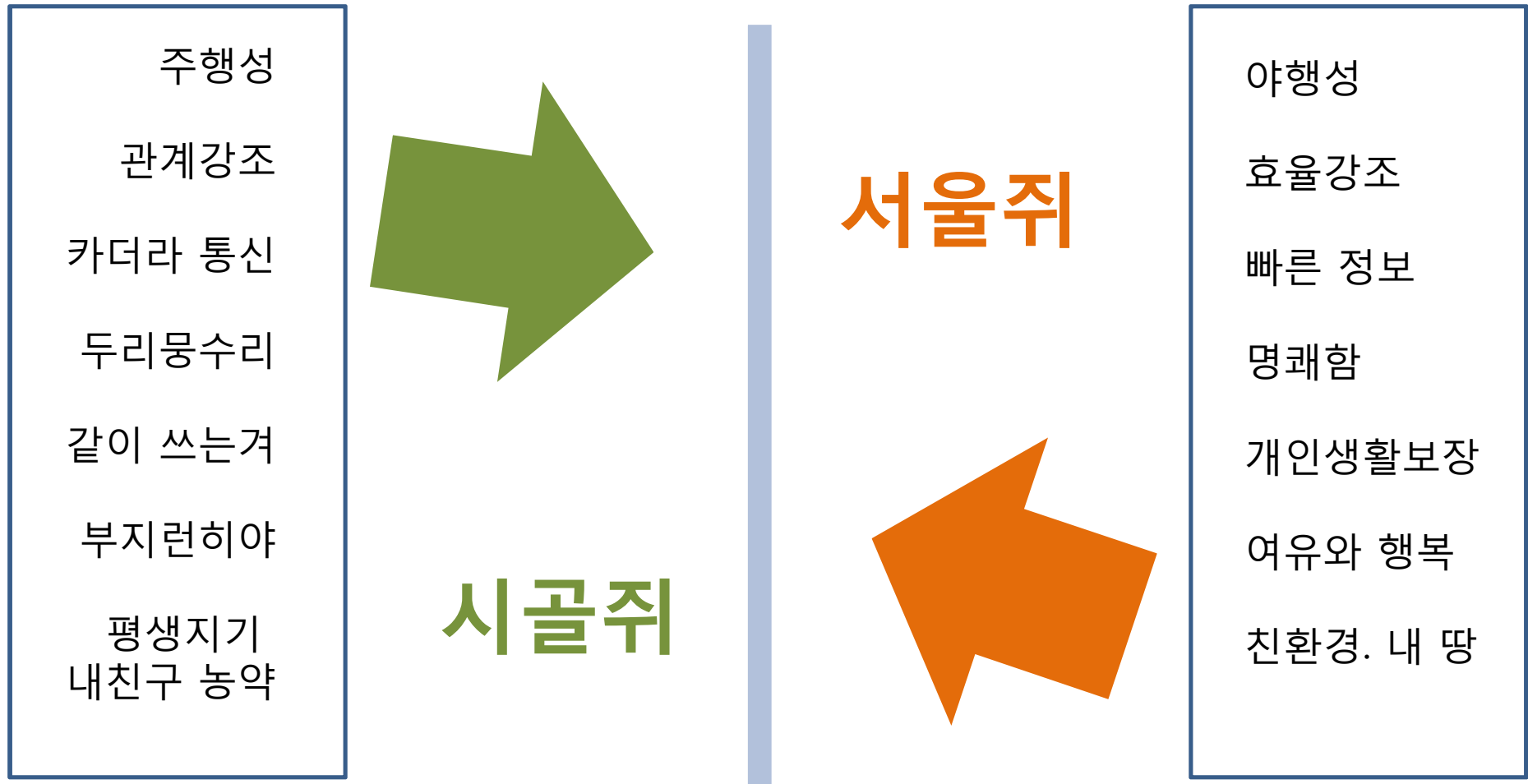
행정서비스 수행 중 대민갈등과 기타 문제 발생시,  
유관 채널을 찾는 것이 먼저였던 과거

대부분의 젊은 공무원들이 타 지역 출신.  
주민들도 귀농, 귀촌인의 증가

**지역을 뺏속까지 아는 공무원이 줄고 있다**

어떻게  
소통할  
것인가?

# 민민 갈등도 증가



## 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 마을만들기지원센터와 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 관계기반을 구축하려는 목적으로 ‘서울복지거버넌스’ 구성(2014년 1월)
- 사회복지법인, 종사자, 복지사협회, 복지재단, 공무원 등으로 구성  
0개 영역별 분과위원회와 기획조정위원회로 구성, 분과별 월1회 정기회의
- 대표사업으로 <찾아가는 동주민센터> 제도 운영(민간전문가 동별 배치)

## 5. 협치 - 정착으로 가는 길

---

## 민-관 작동원리의 차이

화성인 공무원 – 금성인 민간인



## 화성어 금성어 지구어 사전

업무, 가치, 생활 – 서로 다른 이해의 영역

경상보조, 감채기금  
보조내시, 자본보조, 결재공람  
자본이전, 수시배정, 일반수용  
순세계영여, 추가경정

시민사회, 지속가능  
의제선정, 젠더프리,  
양성평등, 소수자인권  
권력 감시, 피켓시위

단체 인건비 지원?,  
단체 체육행사, 지역문화행사  
공익캠페인 피켓참여,  
환경정화활동

관련법에 의거한 행정 조직  
전문성 및 팀원간 업무영역  
존재  
주무관, 계장, 과장

평소 무관한 일에 종사  
범용성 갖춘 혼자 1인  
○○국장(실무자 2명)

방송으로 회관에 모이는 사람  
마을 대동계, 입주민회의  
이장, 어르신, 부녀회장

관

민2

민1

# 지역 주민들의 유형

## “왜 이러시는지요?”

### 경험인맥파

나 ㅇㅇ여, 시장(군수)동창-자별허지.  
옛날에는 참 많이 해봤지. 다 그런거 그냥 그렇게

### 학력과시파

전문용어 난무, 성과 과시, 점유율상승, 우선발언 특성  
(무슨 열등 콤플렉스 있으세요?)

### 존재과시파

큰 목소리, 점유율 높는데 전문성 결여, 통제불가  
(한소리 해야 밥값, 교과서 읽고, 핵심은 안드로메다)

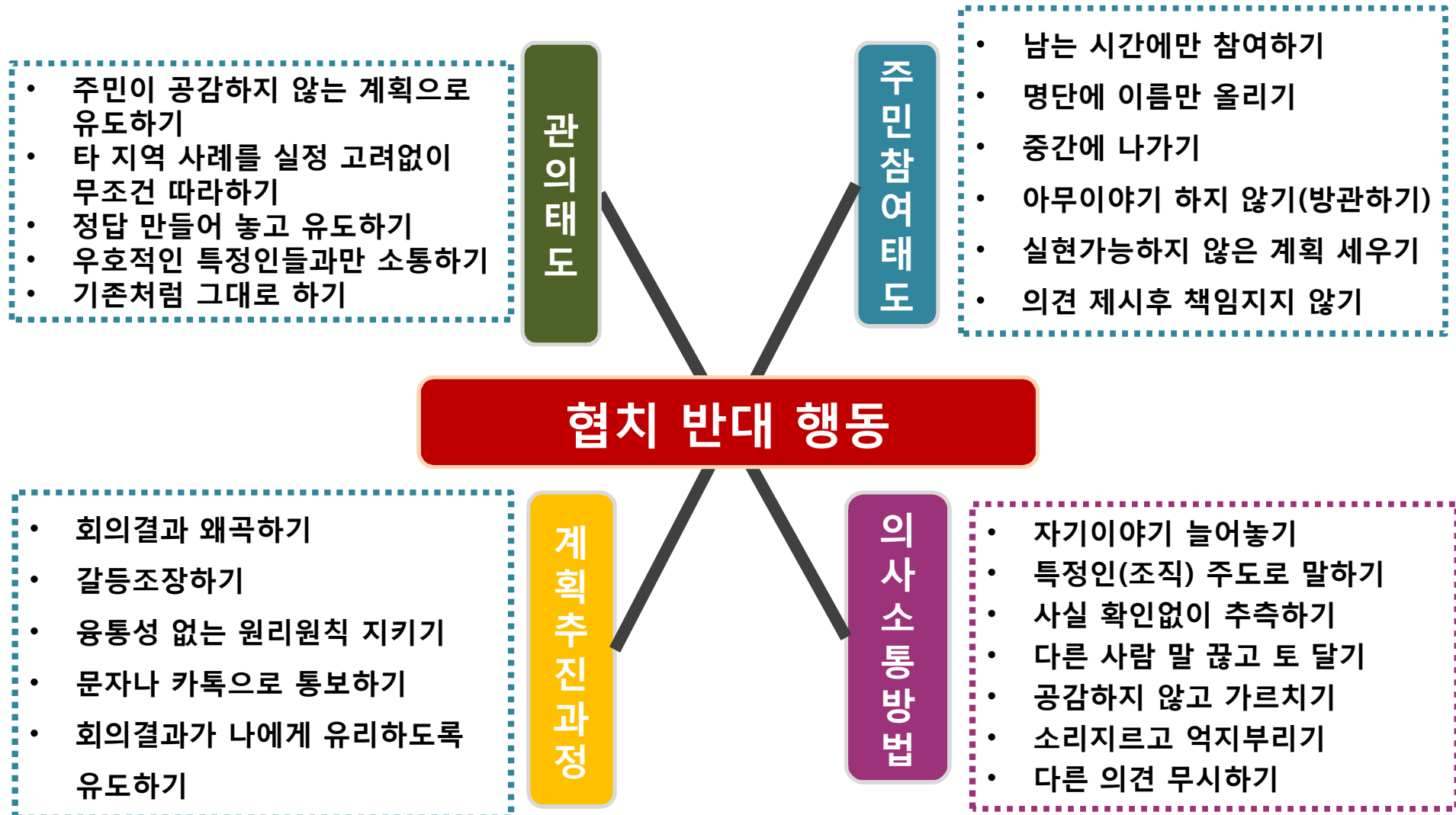
### 결석지각파

이름만 올리고 불 출석, 참석 예정 핑크, 지각-조퇴 등  
(이력필요?, 멀티플레이어?, 수당계산?, 건망증?)

### 의전형식파

주차는? / 내 자리는 어디에? / 이렇게 대우해서야?  
(자존감이 높아, 의전에 대한 불만족시 이상행동)

# 이렇게만 하면 협치 못 할 수 있다



# 바람직하고 이상적인 상호 협치 태도?

“덕분에 일 할맛 납니다.”

참여자세	시간과 약속을 정확히 지키고, 부득이 한 경우 최대한 빠른 시간 내에 알려주시는
예습활동	자료는 미리미리, 주어지는 대로 꼼꼼히 살피고 관련 내용, 사례 등등 공부하고 준비해주시는
관계활동	본인에게 부족한 부분은 사전에도 물어 주시고, 장점을 극대화 해 조언해주시는
정책활동	회의 진행 시 상황과 주제에 맞는 발언 해주시고 해결책과 대안까지 제시해주시는
사후활동	정책 수립 후 수행 과정 속에서 격려도 주시고, 활동영역에 살피고 성원주고 참여해주시는



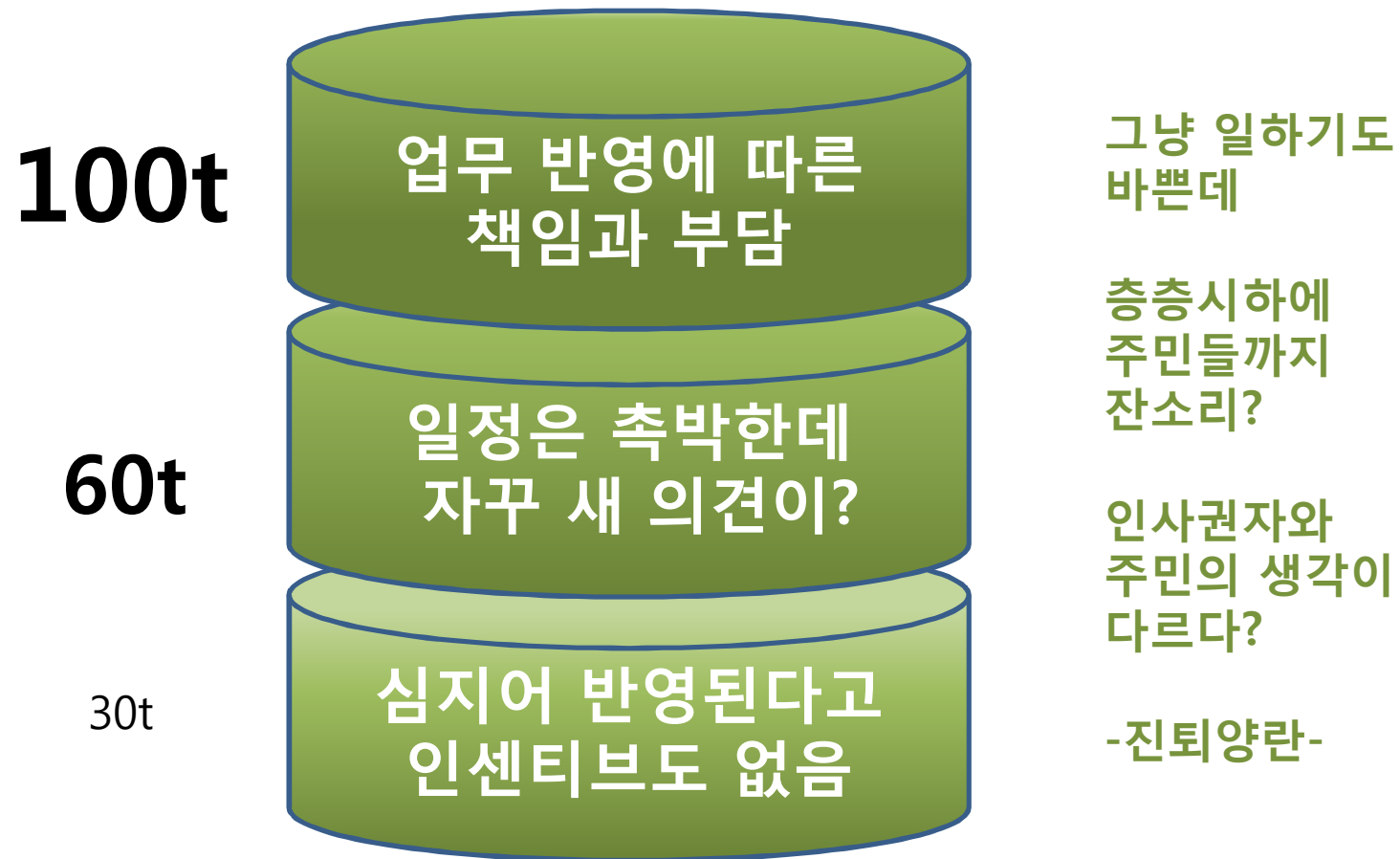
# 민-관 인식의 차이

기대수준의 차이에서 오해와 갈등 발생



# 시민참여가 부담스러운 공무원?

누구라서 시어머니가 느는 것이 즐거울까?



# 일을 더 수월하게 하는 과정

## 시민참여와 민관협치는?

1. 자문,평가,협업,제안,환류 시민참여

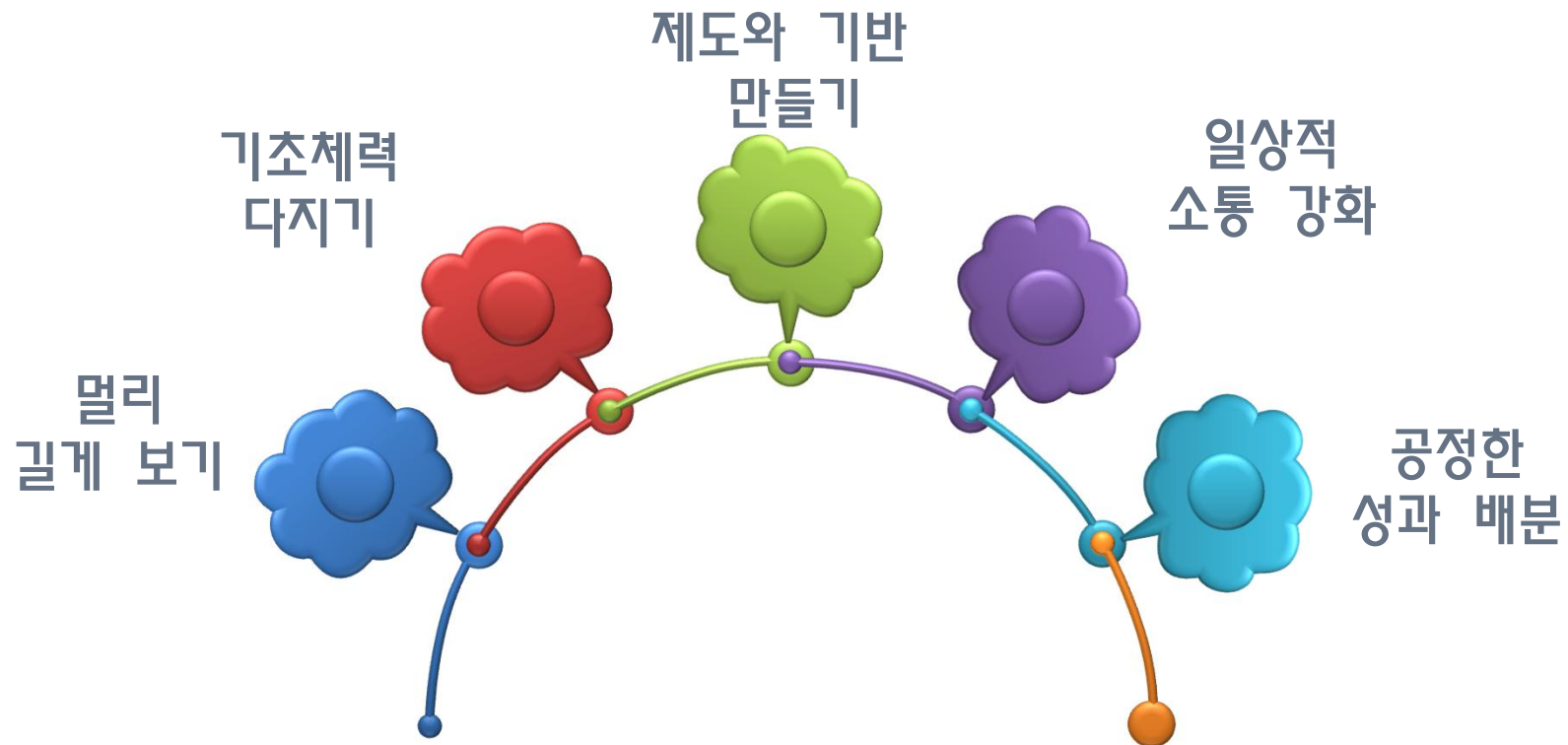
2. 사업방향결정과정의 시민참여

3. 사업 문제점 진단, 해결방향 제시

4. 정책제안 및 실행과정

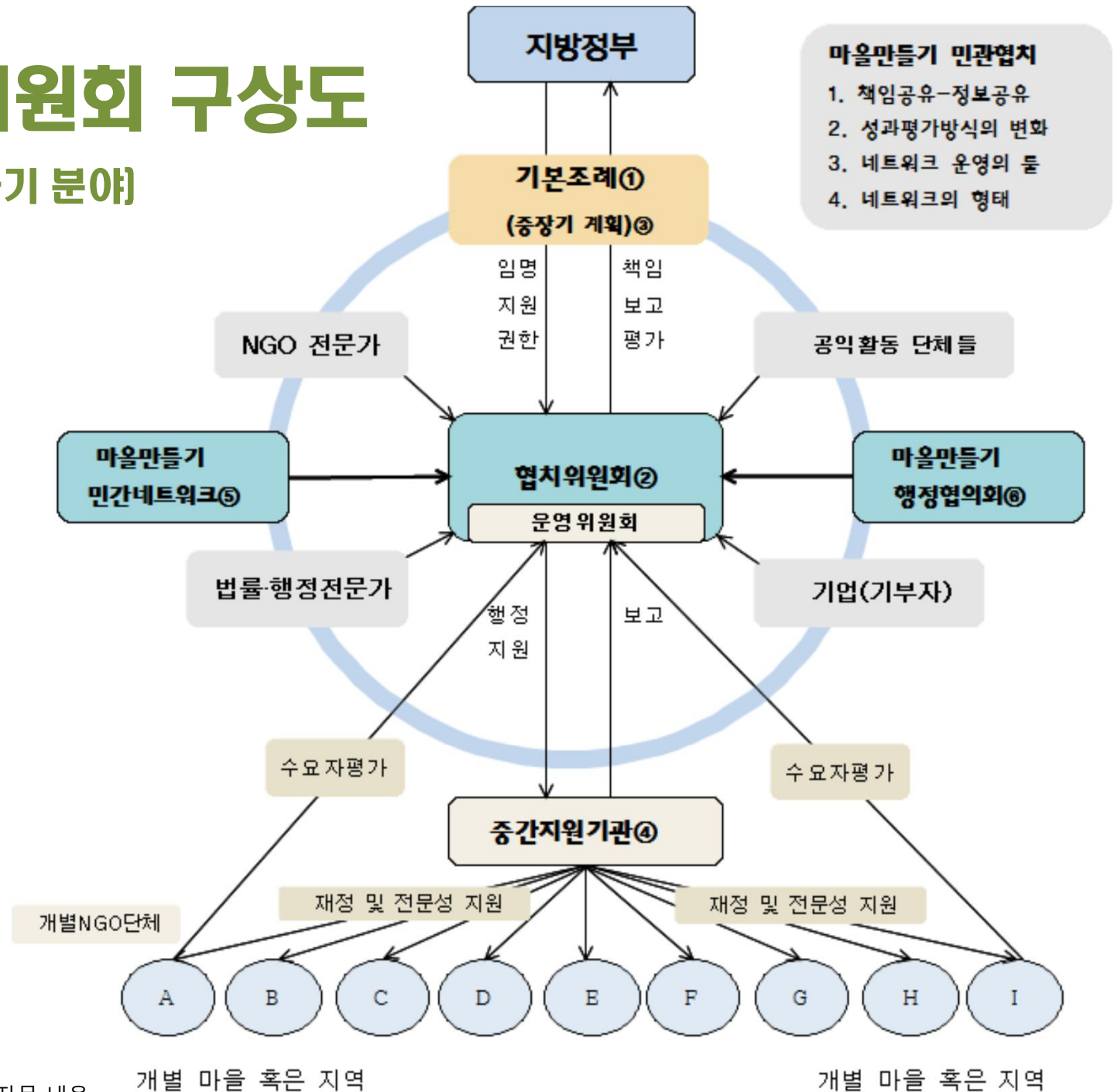
시민참여와 협치 구조를 통해 절차적 정당성을 확보  
지역내 주민들의 반대, 조직내 무리한 요구 등의 예방 가능  
어려운 선택 시 공무원들의 책임감 및 중압감 해소 효과도...

# 협치의 성공요인 5요소



# 민관협치위원회 구상도

[예: 마을만들기 분야]



# 협치 수준 제고 과제 및 개선안

- **실과 소관의 각종 위원회를 협치적 위원회로 전환**
  - 전문가·현장활동가·(공익적)이해당사자가 고루 포함되도록 구성
  - 실무위원회, 「행정-민간 공동간사제」등 일상적 소통 창구 마련
  - 기본소양교육 제공 및 다양한 회의기법 활용
  - 자문 중심 기능에서 심의·의결 기능으로 역할 고도화(필요시 조례 개정)
- **중간지원조직의 자율성·창의성 보장**
  - 중간지원조직-행정의 상호신뢰 구축을 위한 워크숍 등 교류기회 마련
  - 민간의 실험정신과 창의성에 기반한 사업기획 존중
  - 담당공무원의 잦은 인사이동 자제(전문직위제 지정 등)
- **민간네트워크 구축 지원**
  - 좋은 협치 파트너를 발굴하는 것을 넘어 성장토록 지원
  - 참여과정을 보장하는 예산 편성(민간의 참여·논의·지원 관련 예산)
  - 협치적 사업 적극 발굴·기획·집행(추진사업은 극소수에 불과)
  - ※ 서울시의 경우, 협치형 공모사업에 총 100억원 편성

# “협치”의 기본은 상호 신뢰

스텐포드에서 있었던 마쉬멜로우 실험

1972년 스탠포드대학 Walter Mischel의 실험 - 600명의 아이 대상

어린이 앉아 있는 책상에 매우 맛있어 보이는 마쉬멜로우를 두고 아이들에게 15분을 참고 있으면 하나 더 주겠다고 합니다. 물론 지금 당장 먹으면 하나만 먹을 수 있다는 말도 합니다.

마쉬멜로우를 먹지 않고 참은 아이와 그렇지 않은 아이를 분류한 후 이들을 꾸준히 추적 조사해 보았습니다. 그랬더니 이후 학교 성적과 성공에서 큰 차이가 있었다는 결과를 얻었습니다. 이 연구 결과는 수많은 사람에게 전파되었고 이를 모티브로 한 책도 출판되어 엄청나게 많이 팔렸습니다.

그런데 최근 로체스터 대학의 연구진이 이를 다시 연구해 보니 좀 다른 의미가 발견되었다고 합니다. 마쉬멜로우 실험에서와 똑같은 조건이었지만 조건을 두가지로 나누었다고 합니다. 한 조건은 실험 전 아이가 약속을 잘 안지키는 어른과 대면하였고, 다른 조건은 상대가 약속을 잘 지키는 어른과 대면하였다고 합니다. 그 결과 상대가 약속을 지킬 것이 기대되는 환경에서는 15분을 참은 아이가 많았지만(14명 중 9명), 약속을 지킬 것이 기대되지 않은 환경에서는 참은 아이가 14명 중 1명 밖에 되지 않았다고 합니다. 어떤 환경이냐에 따라서 아이의 행동이 바뀌는 것을 볼 때 신뢰의 중요성 혹은 부모의 숭선수범이 가지는 중요성을 보여 주는 연구라 할 수 있겠네요.

## 6. 민관협치 간단 복습

---





최근 행정에서 강조되고 있는  
**통치방식** 중에 하나가

**‘협치’**인데요...  
멸치도 꿈치도 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



관	민
의사결정에 참여시키면 협치	의견 제시 & 실행에 참여해야 협치

우리 달라요~

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.