

---

# 공무원 갈등관리 및 민관협치 역량강화 교육

---



# 공무원 갈등관리 및 민관협치 역량강화 교육

## ① 목적

- 공주시 공무원을 대상으로 갈등관리 및 민관협치 역량강화 교육
- 갈등관리 및 효과적 의사소통(합의형성 방안)에 대한 이해와 실습을 통한 공공갈등 분석
- 지역의 갈등 유형·상황의 문제를 상정하여 문제해결을 위한 모델 적용을 통한 현안문제 해결의 능력 향상 및 지식공유

## ② 내용

- 갈등 전문가 특강
- 민관협치 전문가 특강
- 교육 및 토론을 통한 갈등사안 해결 능력 향상 유도
- 질의응답 및 의견수렴

## ③ 행사개요

- 일 시 : 2017. 7. 14.(금), 14:00 ~ 17:00
- 장 소 : 고마 컨벤션홀(세미나실 7호)
- 참 석 : 약 46명(공주시 공무원)
- 주 최 : 충청남도
- 주 관 : 공주시, 충남연구원

## ④ 행사일정

시 간		내 용	비 고
14:00~14:05	5'	◦ 개회 및 교육 안내	
14:05~15:25	80'	◦ 갈등관리 역량강화 교육 - 갈등관리 이해와 합의형성방안	서 정 철 (한국산업기술대학교)
15:25~15:40	15'	◦ 자리정돈 및 휴식	
15:40~17:00	80'	◦ 민관협치 역량강화 교육 - 민관협치 부담과 막연함을 넘어 생각하고 실천하는 이해, 공감으로	복 권 승 (道 평생교육진흥원)
17:00		◦ 폐 회	







# 목 차



## I. 갈등관리 이해와 합의형성방안 ..... 1

한국산업기술대학교 서정철 교수

## II. 민관협치 부담과 막연함을 넘어 생각하고 실천하는 이해, 공감으로 ..... 29

道 평생교육진흥원 복권승 이사



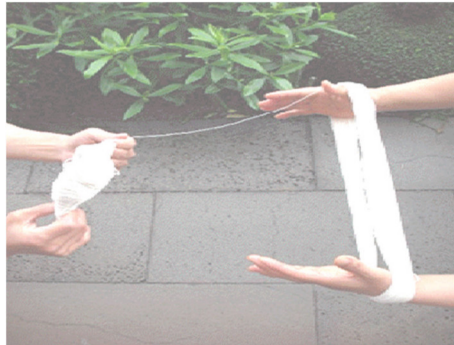
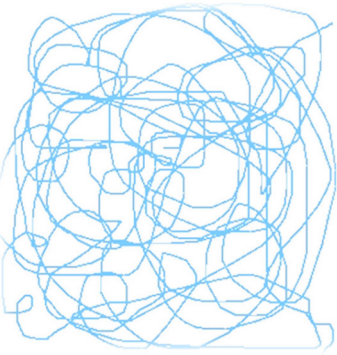


# 갈등관리 이해와 합의형성방안

- 한국산업기술대학교 서정철 교수







# 갈등관리 이해와 합의형성방안



서 정 철  
한국산업기술대학교 겸임교수  
(사)한국사회갈등해소센터 연구위원



## Index

-  1. 갈등관리 바로알기
-  2. 지자체갈등관리 현황
-  3. 상생협력 방안 찾기
-  4. 함께 이야기 나누기



## 왜 갈등관리인가 ?



- 갈등은 지역사회 내에서 일상적이고 필연적 문제이자 구조이다. 문제는 갈등 자체가 아니라 갈등을 어떻게 합리적이고 민주적으로 해결할 것이냐이다. 심각한 것은 이러한 갈등문제를 지역차원에서 해결될 수 있는 구조와 역량, 시스템이 전혀 확보되어 있지 않다는 점이다.

- 갈등은 갈등사안이나 문제 자체보다 갈등으로 인해 파생되는 지역적 분열이나 불신이다. 한번 갈라진 지역적 분위기와 관계는 쉽게 회복되지 않는다. 이는 지자체 및 지자체 간, 중앙정부 및 지자체 간의 문제이기도 하고, 주민들 간의 문제이기도 하다. 나아가 지자체 및 지자체 의회에 대한 시민들의 불신문제이기도 하다. 잘못된 갈등해결은 지역사회 공동체 자체를 파괴하는 요인이 될 뿐만아니라 국가 및 지역사회 발전에도 심각한 위기를 초래하고 있다.

3



## 왜 갈등관리인가 ?



- 갈등문제 해결은 지역사회는 물론 우리사회의 최우선 전략과제여야 한다. 형식적 민주주의를 넘어 실질적인 민주주의, 실질적인 자치문제는 갈등문제의 합리적 해결을 통해서만 달성될 수 있다. 상호 학습과 이해를 통해 이해의 폭을 넓히고 문제해결의 시각과 역량을 강화하며, 나아가 이해당사자 간의 이해와 요구를 조정하고 타협하고, 합의하는 문화를 만드는 것이야말로 진정한 민주주의다.

- 갈등문제에 대한 지자체 및 지자체 의회의 입장과 시각의 변화 필요
- 갈등 조정기구 설립 및 역할 강화
- 갈등해결과 소통을 위한 제도적 기반을 구축하는 문제
- 지역의 갈등해결 역량 강화

4



### ○ 갈등상황에서의 공무원의 딜레마

갈등당사자이면서 갈등조정자로서의 역할 요구

법,제도 장치 미비 및 갈등해결 역량 미흡

중앙정부 및 지자체와의 경쟁과 힘에 의존한 문제해결방식 선호,  
정당 프레임, 주민 민원해결사로서의 역할 강요

지역의 갈등인식 및 제3자 활용에 대한 부정적 인식



### ○ 갈등이란 ?

서로 추구하는 목표(이해관계)가 양립불가능하다고 인식하고 있는 상태

다투거나 다투는 과정 (Process, Event)

쟁점 : Goals, Interests, Values. Needs 등

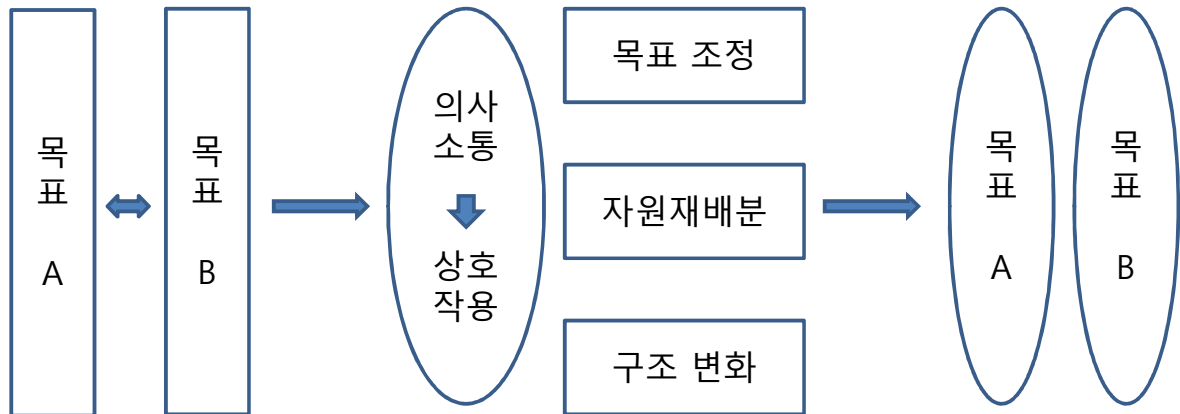


## ○ 갈등해결이란 ?

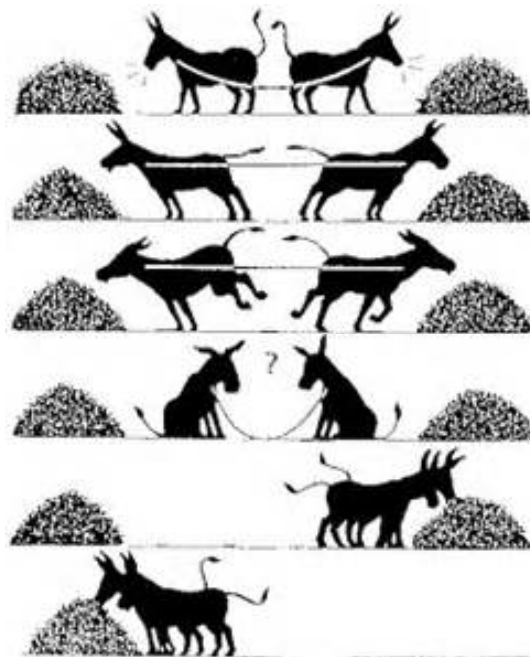
당사자들의 목표간  
양립불가능 상태

문제해결 과정

당사자들의 목표간  
양립 상태



[갈등분쟁해결메뉴얼-강영진]



대안적 문제해결 방안  
(ADR)

\* 출처 : " Hastings on nonviolence " 웹 페이지





## 갈등관리 바로 알기



### ○ I/R/P(Interest, Right, Power) Model W.Ury외.1998

이해 중심	권리 중심	권력(힘) 중심
-유형:협상,조정 합의형성	-유형:재판,중재	-유형: 전쟁,파업, 투표
-결과: Win-Win	-결과: Win-Lose	-결과 : Lose-Lose (Win-Lose)

9



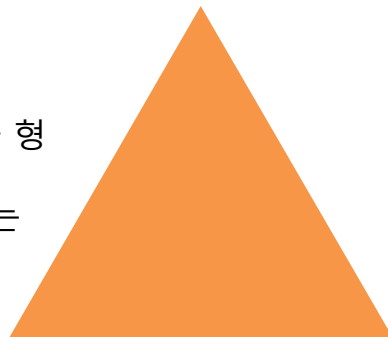
## 갈등관리 바로 알기



### ○ 이해관계자들의 요구 / 갈등요소

#### 절차적 측면

특정한 형태의 절차와 형식에 관한 것  
즉 '어떤 일이 처리되는 방식'에 대한 요구



#### 관계/심리적 측면

사람들이 어떤 기분, 감정을 느끼기를 원하는가, 또 어떻게 대우받기를 원하며 관계를 지속시키는데 전제로 삼는 조건들은 무엇인가?

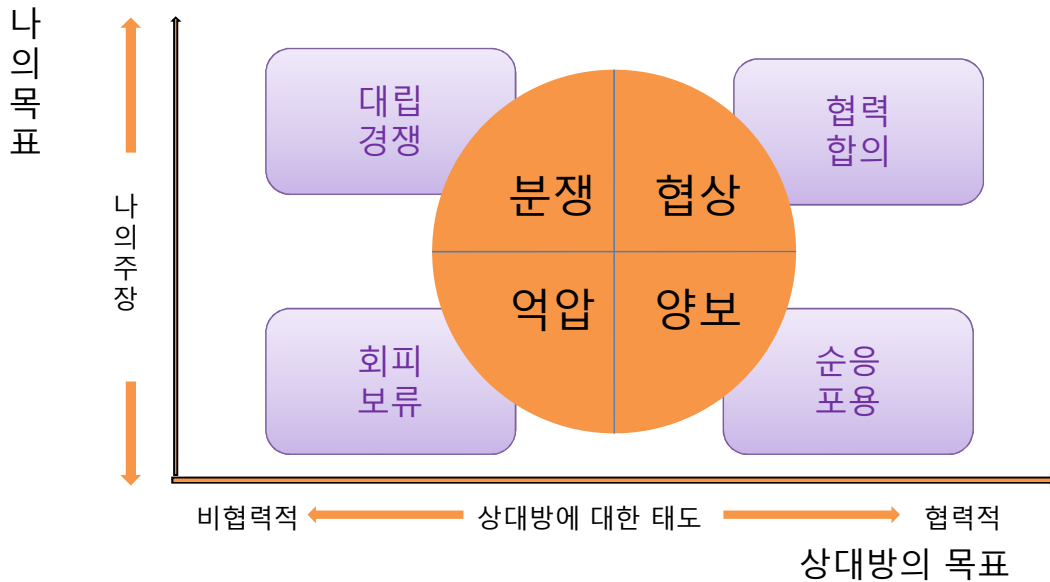
#### 실질적 측면

돈, 시간, 자원, 세력권, 생산물 등

10



## ○ 갈등해결의 방법 - 행태적 차원

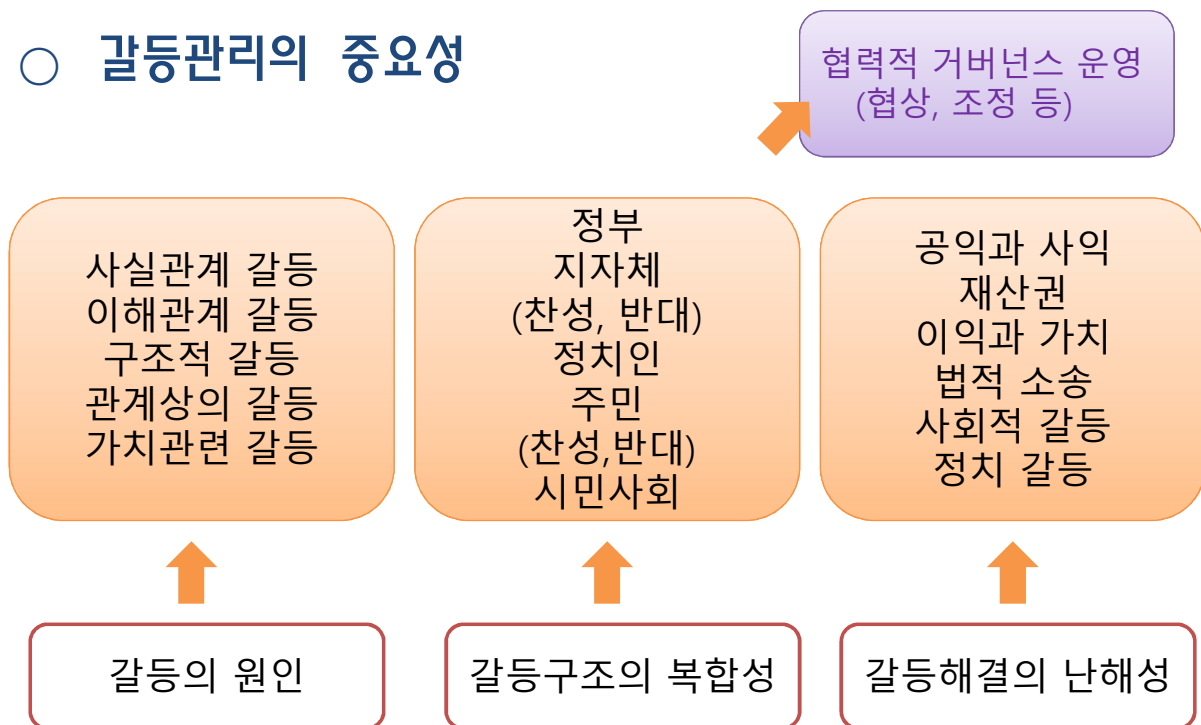


강문희 2013. 공공갈등의 이해와 갈등관리전략

11



## ○ 갈등관리의 중요성



12



## ○ 갈등관리(해결)

갈등관리

갈등의 역기능을 순기능으로 전환시키는 과정

갈등관리의  
관점

- 갈등 자체나 그 이면은 선하지도 악하지도 않다.
- 갈등을 다루는 방식에 따라 갈등은 파괴적인 것이 되기도 하고, 건설적인 것이 되기도 한다.
- 갈등을 다루는 방식에 대한 연구/실천이 중요하다.

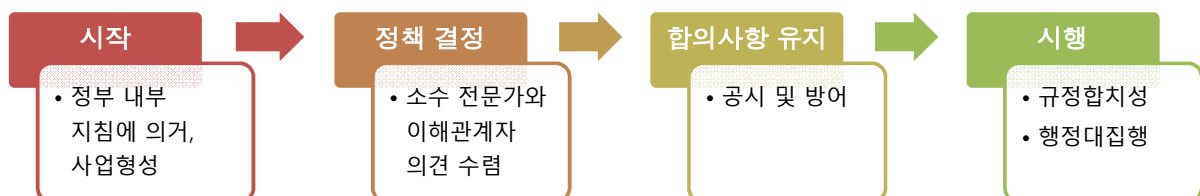
대안적 문제해결 방안  
(ADR)

13

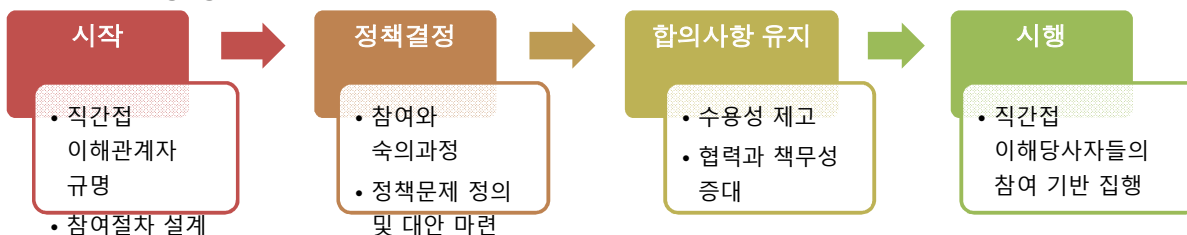


## ○ 갈등예방과 해결방안

☞ DAD(Decide, Announce, Defend) 방식 지향



☞ EDD (Engage, Deliberate, Decide) 방식 지향



한국갈등관리시스템의 발전방향(은재호)

14



### ○ 기본적 욕구 (Basic Needs Theory. J. Burton)

= 사회심리적 욕구 4가지

안전과 안정에 대한 욕구

인정에 대한 욕구

자기 결정권에 대한 욕구

정체성에 대한 욕구



### ○ 기본적 욕구의 특징

모든 인간에게는 반드시 충족되어야 할 욕구가 있다

기본적인 욕구가 억압되거나 침해되면 반드시 갈등이 발생한다

그 갈등은 기본적 욕구의 억압-침해상태-해소될 때까지 지속된다



### ○ 갈등해결의 4원칙

사람과 문제를 분리

겉으로 주장하는 것(position)이 아닌 실제로 원하는 것(interest)에 초점

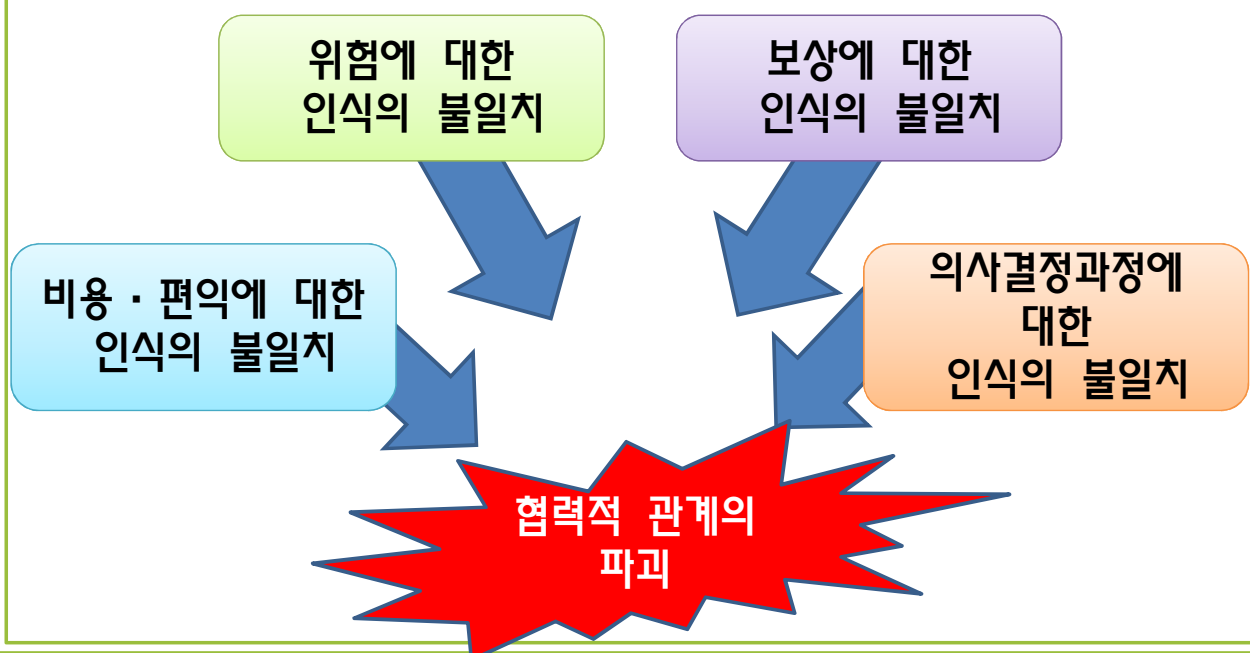
상생적이고 호혜적인 대안 창출

객관적 기준 적용 및 합리적 대안 선택

17



### ○ 공공갈등의 원인 (사실관계 갈등)



18



## 공공갈등 원인 분석



### ○ 위험관리(risk management)와 의사소통(risk communication)

현대사회

공공재 공급 입지 관련 공공갈등 발생 및 심화  
기술적 불확실성 / 복잡성으로 인해 공공기관 역할 강화

공공갈등

비선택시설에 대해 위험 및 기피시설(NIMBY)로 인식

대응방안

위험 프레임의 재구성을 위한 다양한 시도

19



## 공공갈등 원인 분석



### ○ 위험 프레임의 재구성

프레임

현상에 대한 일종의 해석체계  
오랜 기간 가치, 문화, 의존 지식, 자기 정체성을 통해 형성  
갈등당사자 간 프레임 불일치는 갈등의 핵심 원인

위험  
프레임

Gray(1997) 이익과 손해 인식, 가치 및 문화적 편견, 정  
체성의 상실감, 위험배분의 공정성 인지 등을 제시

위험  
프레임  
재구성

공동사실조사  
숙의 및 숙의기제  
중립적인 제3자를 통한 문제해결 과정 설계

20



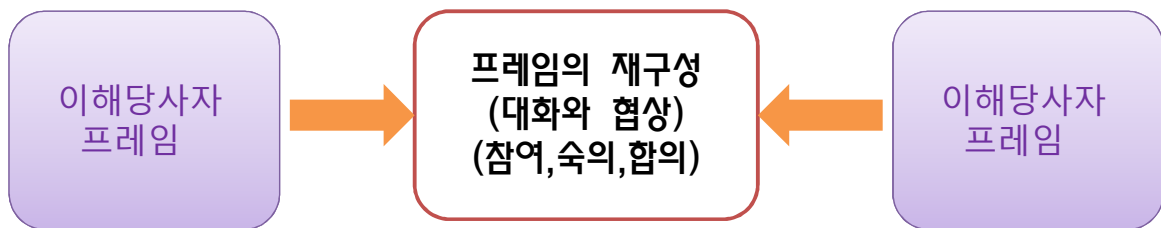
## 공공갈등 원인 분석



### ○ 프레임(Frame)의 불일치

\* 프레임 :  
현상에 대한 일종의  
해석체계

프레임은 일순간에 형성된 것이 아니라 비교적 오랜기간에 걸친 가치, 문화, 의존 지식, 자기정체성을 통해 형성되어온 것이기 때문에 갈등당사자들이 가지고 있는 기존의 프레임을 바꾸는 것은 매우 어려운 일이다 !!!!



21



## 우리 사회 갈등관리 현황



### 갈등관리 법제 현황

#### 공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정(대통령령)

##### 제정목적

- 07년 2월 제정, 행정기관의 갈등예방과 해결 관련 역할과 책무 등 규정

##### 적용대상

- 중앙행정기관 적용 원칙, 지자체, 그 밖의 공공기관은 이 영과 동일한 취지의 갈등관리제도를 운영할 수 있음(제3조)

##### 적용 내용

- 갈등영향분석 실시(제10조) / 참여적 의사결정방법 활용(제15조)
- 갈등관리심의 위원회(제11조) / 갈등조정 협의회(제16조)

#### 자치단체의 갈등관련 조례지정 사례

- 07년도 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」 제정 이후 자치단체에서도 관련 자치법규를 제정하는 지역이 점차 증가
- 충남도 상생협력포럼 등 자발적 조례 제정 움직임 활발

22



## 우리 사회 갈등관리 현황



### 지방자치단체 관련 조례 제정, 조정협의회 운영

- 인천광역시 부평구 : 정책발전 및 갈등예방관리위원회 운영규정(06.7.7)
- 충청북도 : 갈등예방과 해결에 관한 조례(07.11.23)
- 전라북도 : 갈등조정협의회 설치 및 운영에 관한 조례(07.12.28)
- 광주광역시 : 갈등관리 및 조정에 관한 조례(08.1.1)
- 대전광역시 : 갈등관리 및 조정에 관한 조례(09.7.17)
- 부산광역시 : 갈등예방과 해결에 관한 조례(09.12.30)
- 광주 남구 갈등조정위원회(07)
- 전북갈등조정협의회 (07)
- 충청남도 : 갈등예방과 해결에 관한 조례(10.10.26)
- 인천부평구, 서울시, 성남시 등 갈등조정관 신설
- 서울특별시 주택재정비사업 조정위원회(11.11)
- 서울특별시 공공갈등예방 및 조정에 관한 조례(12.9.28)
- 경기도 갈등예방 및 해결에 관한 조례(13.11)
- 창원시, 나주시 등 공공갈등예방 해결 조례(13)
- 대구광역시 : 공공갈등 관리 및 조정에 관한 조례(15.7.10) 등 등

23



## 지자체 갈등관리 현황



### ○ 갈등관리에 대한 제도적 노력

갈등관리규정/국민권익위법 규정에 의거 조례 마련(2015년 4월기준 총51개)

- 1) 갈등관리 규정에 의거 : 예방 및 해결 활동, 갈등분석/협의체 구성 등
  - 서울, 경기, 충북, 전북, 광주, 대전, 충남 등(갈등조정위원회, 조정관제 등)
- 2) 권익위법에 의거 : 갈등사후활동, 시민고충처리위원회(옴부즈만 등)
  - 강원/ 고충처리위원회 조례 마련(2012년) 및 위원회 운영
  - 부천(1997년 부터) 등을 시작으로 12개 광역기초지자체(2012년 기준)
- 3) 특별법에 의거 : 갈등예방활동
  - 제주/ 사회협약위원회 조례 마련(2007년) 및 위원회 운영
- 4) 기타 : 근거법령은 없으나 자체적으로 마련하여 추진
  - 경기/위원회 형식의 조례 마련(2014년) 및 위원회 운영
  - 서울/감사기능 강화를 포함한 조례 마련(2015년), 조정관제 운영(2012)

24





### ○ 갈등관리 업무 관련 개선방안

갈등관리 업무 기능 및 연계

문제점	개선 과제
갈등관리 총괄 기능과 역할의 한계	-갈등관리 총괄기능 강화 *갈등관리 전담자 배치를 통한 역할 강화 *전담자의 갈등관리 전문성 강화 *현장과의 연계성 강화를 위한 전략회의운영
사업단계별, 분절적 갈등관리	-단계별 연계성 강화 *갈등관리 총괄부서와 실무라인의 연계 강화
전략적 갈등관리의 어려움	*갈등현안대책회의 상설화 *단계별 갈등관리 책임성 강화

25



### ○ 갈등관리 역량 관련 개선방안

갈등관리 역량 강화

문제점	개선과제
갈등관리 전담자의 업무수행 한계	-교육을 통한 역량 강화 (자체해결 역량 제고) *매뉴얼 작성 및 역량 강화 교육
현장업무 담당자의 업무수행 한계	*해당 분야 갈등관리 전문가 양성 *갈등교육의 의무화
갈등관리 업무 효율성 저하	-전담자에 대한 갈등관리 수준 고도화 *관련업무의 확대 *보고체계 구축
개인적 역량에 의존하는 갈등관리	-갈등관리 담당자 참여 우수사례발표 및 워크숍활성화 -갈등관리 DB구축 -갈등관리 매뉴얼 실무활용 능력 제고

26



### ○ 갈등관리 평가체계 관련 개선방안

#### 갈등관리 평가체계

문제점	개선 과제
갈등관리 노력 평가 미흡	<b>-갈등관리 노력에 대한 평가 강화</b> *평가내용을 예방과 해결로 분리하고 관련 평가항목 명확화 *사업추진 상황에 따른 갈등관리 평가대상을 구체적 명시 *BSC 성과관리 평가 항목 중 갈등관리 노력 비율 상향 *단순히 개최 횟수보다는 당사자 참여 여부에 가중치
산하기관(담당부서)에 대한 갈등관리 평가 부재	<b>-산하기관(담당부서)에 대한 갈등관리평가 실시</b> *자체 갈등관리 평가 기준 마련 *평가결과에 대한 공유 및 피드백 *각 갈등관리심의위원회에 관련 역할 부여

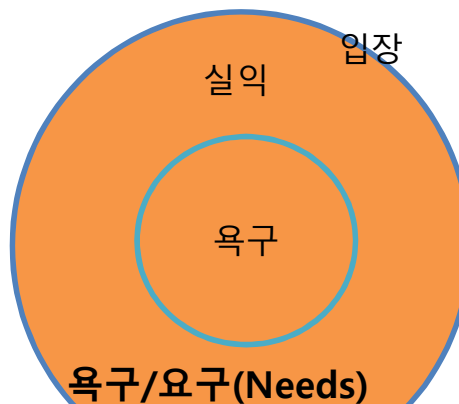
27



### ○ 양파 분석기법

#### 실익/관심사 (Interests)

목표, 이익 등 당사자가  
갖기를 또는  
성취하기를  
원하는 것들,  
입장 아래 있는 것으로  
진정으로 원하는 것



#### 입장/주장(Positions)

어떤 문제에 대해 당사  
자가 생각하는 해결책으  
로 모두가 알도록 공적  
으로 취하고 있는 내용  
으로 '원한다고 표명하  
는 것'

개인 또는 집단으로서 당사자 실존을  
위해 반드시 필요한 것들. 신념, 정체성,  
안전, 의식주 등 가장 근본적인 것으로  
반드시 충족되어야 하는 것

28



## 상생협력 방안 찾기



### ○ 실의 기반 문제해결 방식의 장점

당사자 간 평화로운 대화를 통해, 상대에 대한 이해를 할 수 있게 된다

당사자들이 겉으로 주장하는 것과 속으로 진정 원하는 것이 무엇인지, 왜 그렇게 중요한지를 알 수 있게 된다

서로 다투는 쟁점을 재구성하게 된다. (양립가능한 쟁점 확인)

서로가 추구하는 바를 중심으로 논의, 협상할 수 있게 해 준다

29



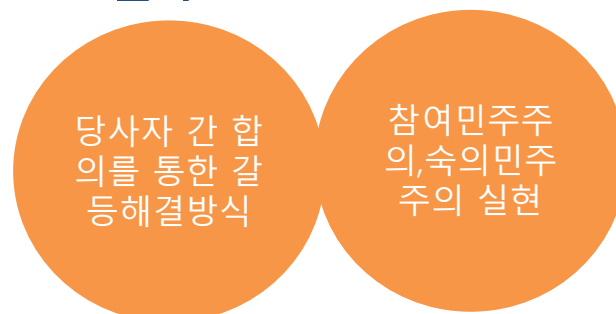
## 상생협력 방안 찾기



### ○ 갈등예방과 해결방안 : ADR(Alternative Dispute Resolution)

구분	전통적인 관리방식	대체적 관리방식
주요 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사법적 판결방식</li> <li>· 독자적 관리방식 (무시, 회피, 일방적 행동, 지연 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 당사자간 협상</li> <li>· 조정, 중재 등 (조정과 중재는 중립적 제3자 활용)</li> </ul>

### ○ WIN-WIN 전략





## 협상과 갈등관리



### ○ 협상의 개념과 목적

어느 한 쪽도 힘의 우위를 갖고 있지 않을 때

-협상이란 "상대방으로부터 일방이 바라는 것을 얻어내기 위한 기본 수단으로서, 당사자들이 어떤 문제에 관하여 서로 상충하는 이해관계를 가질 경우 합의에 도달하기 위하여 서로 의사를 주고받는 과정" (Fisher & Ury)

- "공동결정 행위를 통해 자신의 이해관계를 증진시키는 수단" (Sebenius)

- "이해당사자 간에 발생하는 이견(갈등)을 대화와 협의를 통하여 해소하는 과정" (김학린)

- 서로의 다른 이해관계를 주고 받는 과정
- 내가 바라는 바를 이루게 하는 수단
- 공동의 문제해결 과정

31



## 협상의 이해



### ○ 협상성립의 조건

협상은 성공/실패 모두 가능

- 상호의존

: 자신이 바라는 것을 상대방이 갖고 있거나,

: 상대방에게 무엇가를 주지 않고서는 자신의 목표를 이룰 수 없는 상황

- 갈등의 인지

: 서로를 필요로 한다는 인식의 공유

- 기회추구적 상호작용

- 타결의 가능성

김학린 (협상의 원리와 기법)

32



## 협상의 이해



### ○ 협상의 목표 (적극적 의미)

협상의 핵심은 '대화'임

#### -과정 중시

: 갈등의 평화적 해소

#### - 합의 중시

: 공동의 해결책 모색

#### - 결과 중시

: 공동의 가치 창출

#### - 관계 중시

: 생산적(신뢰적)관계의 형성 및 유지

김학린 (협상의 원리와 기법)

33



## 중립자 활용의 이해



### ○ 중립자 개념과 조건

언제 중립자를 활용할까 ?

#### -중립자(Neutrals)란 ?

: 특정 현안이나 이슈에 어떠한 이해관계도 갖고 있지 않고, 관련 이해당사자들과도 중립적인 관계를 유지하고(할 수) 있는 인사(또는 팀)  
: 중립자 중 갈등전문가의 역할 이해

#### -중립자 활용의 조건

: 이해당사자 간 불신이 깊고, 신뢰관계가 깨져 대화가 어려울 때  
: 이해당사자 간 협상을 기대하기 어렵고, 테이블을 만들기 어려울 때  
: 서로 간의 힘에 대해서 과대평가 또는 과소평가 하고 있을 때  
: 이해당사자들의 수가 많고, 이슈가 많을 때

34



## 중립자 활용의 이해



### ○ 중립자 활용을 주저하는 이유는?

진정으로 갈등상황을  
해결하고 싶은가?

- 중립자에 대한 불신 및 불확실성
- 중립자가 당국자로 부터 이해당사자들에 대한 통제권을 가져간다는 인식
- 자신들에게 불리한 합의안을 수용하도록 조작할 수 있다는 우려
- 중립자를 통해 도출한 합의안에 법적 효력을 부과할 가능성에 대한 우려
- 갈등없이 지나 갈 수 있는 사안 및 상황에 대해 오히려 악화시킬 가능성에 대한 우려
- 자신의 업무추진과 갈등해결 업적 성취에 방해에 대한 우려
- 법적,제도적 미비로 인한 적극성 결여 및 책임에 대한 우려

35



## 중립자 활용의 이해



### ○ 중립자 활용의 절차 및 이익

왜 중립자를 활용할까?

#### -사전 합의

: 이해당사자 간 약속과 합의를 전제로 가능함

#### -제3기관 활용

: 국민대통합위나 국민권익위 활용 (신화리, 밀양 갈등 등)

#### -중립자 활용의 이익

- : 갈등당사자 간 대화 복원 및 합의설계 모색
- : 현 갈등상황을 해소할 수 있는 프로세스 및 전략안 제시
- : 사회적 합의를 통한 수용성 제고

36



## 중립자 활용의 이해



### ○ 중립자의 전문성

3영역 : 대화의 장 마련  
커뮤니케이션 촉진  
대안창출 지원

#### 중립자(팀)

- 특정 현안이나 이슈에 어떠한 이해관계도 갖고 있지 않고, 관련 이해 당사자들과도 중립적인 관계를 유지하고 (할 수) 있는 인사 (또는 팀)

#### 사안에 대한 전문성

- 갈등관리에 대한 지식과 경험을 소유하고 있으나, 해당 현안이나 이슈에 대해서는 아주 수준 높은 전문성을 갖추고 있어야 할 필요는 없음

37



## 중립자 활용의 이해



### ○ 중립자 활용의 실제

중립자 활용도 갈등해결의  
한 방식 일 뿐이다 !!!

- 정책의 최종 결정권은 정부에 있음
- 합의안은 정부에 대한 정책제안 기능 (그러나 당사자간 합의안이 정책 결정에 반영될 가능성은 매우 높음)
- 이러한 절차의 목적과 권한을 조정절차 진행시 반드시 공유해야 함
- 정부 및 시행자는 조정자에게 회의운영을 맡기고 이해당사자로서의 이익 최대화에 집중해야 함
- 합의안이 바트나보다 좋지 않을 경우, 언제든지 합의안을 거부할 수 있음

38



## 중립자 활용의 유형(방식)



### ○ 갈등진단 목적과 유형

갈등진단이 있어야  
갈등해결책이 보인다.

#### -갈등진단의 목적

- : 갈등 상황 분석
- : 갈등해소 가능성 탐색
- : 갈등해소 절차 설계
- : 갈등당사자들의 대화(협상) 의지 파악

#### -갈등진단 (갈등영향분석)

- : 갈등배경 및 원인 분석 (사실관계, 이해관계, 구조적, 관계상, 가치 관련 등)
- : 주요 이해관계자 분석 (입장과 실익 분석 등)
- : 쟁점 분석 (쟁점 간 우선 순위 예측 등)
- : 과정 분석 (갈등 진행방향을 예상하기 위한 분석)

39



## 중립자 활용의 유형(방식)



### ○ 갈등진단 시기와 조건

갈등진단실시는 시기와 조  
건을 엄밀하게 따져봐야 !

#### -갈등진단의 시기

- : 전략적 판단이 중요
- : 갈등의 표출 여부 확인 (이해관계자 입장과 실익 표출 안됨)
- : 갈등이 심각한 경우는 불필요한 오해를 야기할 수 있음
- : 갈등진단은 사전적 의미와 실천적 의미를 동시에 갖음

#### -갈등진단의 조건

- : 복수의 이해당사자 간의 갈등이 예상되거나 발생되었을 때
- : 해당 기관의 장이 결정
- : 모든 이해당사자가 '중립적'이라고 인정하는 전문가 또는 팀
- : 갈등담당자의 의지와 프로세스를 이해할 때

40





## 중립자 활용의 유형(방식)



### ○ 갈등진단 효과

갈등진단은 과정이지  
결과가 아니다!!

- 이해당사자(집단)의 존재 및 구성의 구체적인 파악 가능
- 쟁점과 이슈 및 우선 순위 파악
- 각 이해당사자의 입장,실익 파악
- 합의 형성 가능성 및 사실관계 일치,불일치 여부 파악
- 합의형성 설계 및 조건 파악
- 신뢰복원을 위한 대화의 장 마련 유도
- 이해당사자 간 갈등에 대한 전반적 인식 제고(갈등분석서 회람 및 보고서)
- 협의체 참여 유도 및 대표자 선정 가능

41



## 중립자 활용의 유형(방식)



### ○ 합의형성 위한 숙의기제 활용

숙의 기제 활용과  
한계 극복 방안

- 이해관계와 명분, 구성원 간의 이견으로 합의안 도출 어려운 경우
- 숙의적 합의형성방법 활용 : 공론조사, 전문가 회의, 합의회의, 시나리오워크숍 등
- 전문가 회의와 공동사실 조사(논의)**
  - 한탄강댐** : 전문가들을 찬반, 중립 그룹으로 나누어 대안 검토, 전문가적 양식과 식견에 근거하여 합의대안 도출
  - 밀양765kv** : 전자파유해성 관련 찬반 전문가들 초청하여 토론하고 주민이 참관한 후 한전과 주민 모두가 동의할 수준의 전자파 수준 설정
  - 시화지속협** : 공동학습 및 집중토론(끝장토론)을 통해 합의 대안 도출
- 조정회의 논의과정과 합의 내용에 대해 주민과 직접 소통 필요성 있음
- 숙의과정에 이해당사자 직접 참여, 의견개진 및 과정의 공정성 확인
- 합의내용에 대하여 여러 번의 설명회 및 반대지역주민들을 상대로 질의응답 기회 제공

42



## 중립자 활용의 유형(방식)



### ○ 갈등자문

막혔을 때, 길이 보이지 않을 때 적극 활용하라!!

#### -갈등 자문(컨설팅)

- : 갈등상황을 타개하기 위한 방향성 및 방안 모색 단계에서 적용  
예) 영덕원전 관련 현장 담당자와의 교육 및 컨설팅 진행
- : 해당 사안 별로 진행  
예) 신뢰 복원과 해소 과정 설계 및 방안 마련 (갈등 및 현장 담당자)
- : 갈등관리 계획 수립시에 적용
- : 갈등전문가 상호 토론 활용

43



## 중립자 활용의 유형(방식)



### ○ 조정의 개념과 목적

대화와 협상을 기대하기 어려울 때

- 조정이란 비공식적인 과정으로 강제력을 갖지 않는 중립적인 제 3자의 도움을 받아 갈등당사자들 스스로 상호합의안을 도출하는 과정
- 조정자의 도움을 통해 갈등당사자들 스스로 갈등의 원인을 파악하고 대안을 탐색·평가한 후 합의에 이르도록 하는 합의형성(consensus-Building) 방식
- 중립적인 제3자가 갈등당사자들이 자신의 이해관계를 충족시키기 위해서 서로 협상할 수 있도록 돕는 과정
- 갈등의 고조를 막고, 대립하는 이해를 조화시키고, 공동이익을 가져오는 대안을 모색하고, 당사자간 협상을 도와주는 것

44



### ○ 조정인(mediator)의 역할

조정팀 구성, 운영하기

- 조정절차 설계 및 관리 (designer)
- 갈등당사자들의 이해(interest) 인정 (legitimizer)
- 절차의 운영 (process facilitator)
- 창의적 대화 및 협상기술 교육 (trainer)
- 조정절차에 필요한 (인적, 물적)자원의 확보
- 문제와 실익에 집중 유도
- 현실을 파악하도록 조언
- 갈등당사자간 관계유지와 개선 가교 (diplomat)
- 창의적 대안 모색 유도 및 제안

45



### ○ 조정절차의 3단계

사전 조정 단계에서  
판가름

사전 조정 단계	조정 단계	사후 조정 단계
① 조정의뢰 ② 여론주도층 파악 ③ 사례이해 및 주요 갈등원인 파악 ④ 조정의지확인 및 설득, 조정대표성 확보 ⑤ 이해관계자분석	① 운영규칙 확정 ② 의제목록 작성 및 우선순위 선정 ③ 대안도출 ④ 합의안 구성	① 합의안의 실행계획 ② 합의안 추진 ③ 이행과정 모니터링 ④ 재조정 필요성 제기 대응
	※ 숙의적 기제 활용	※ 숙의적 기제 활용

46



## 중립자 활용의 원칙



### ○ 담당자의 고민과 문제의식

조정성공/실패 사례  
철저히 분석하기

누가 대표자인가?

•주민들 중 누가 대표자인가, 과연 대표성이 있는가?

갈등당사자들이 합의를 준수할 것인가?

•대표자들은 합의했지만, 주민들이 거부하는 경우 발생 가능

•최선의 합의안 도출하고, 대표자와 주민간의 간극 최소화 노력

합의 중에 새로운 분파가 발생하면?

•분파발생을 근본적으로 막을 수는 없음

•면밀한 갈등영향분석 필수, 가능한 모든 분파 참여 유도

•각 분파의 대표자들의 대표성 확보 필요

합의 이후 합의파기 하고 소송을 제기하면?

•소송 막을 수는 없지만, 소송으로 합의안이 무효화되지 않음

•대표자 전원이 서명한 합의안이 소송에서 유리할 수 있음

어떻게 이렇게 많은 사람들과 생산적인 대화가 가능할까?

•면밀한 갈등영향분석 통해 이해관계자 그룹을 유형화 하고

•비공식 면담을 통해 사전 합의 유도

47



## 공무원의 역할 – Process Designer



### ○ 갈등조정협의체 구성 및 운영 전략



48



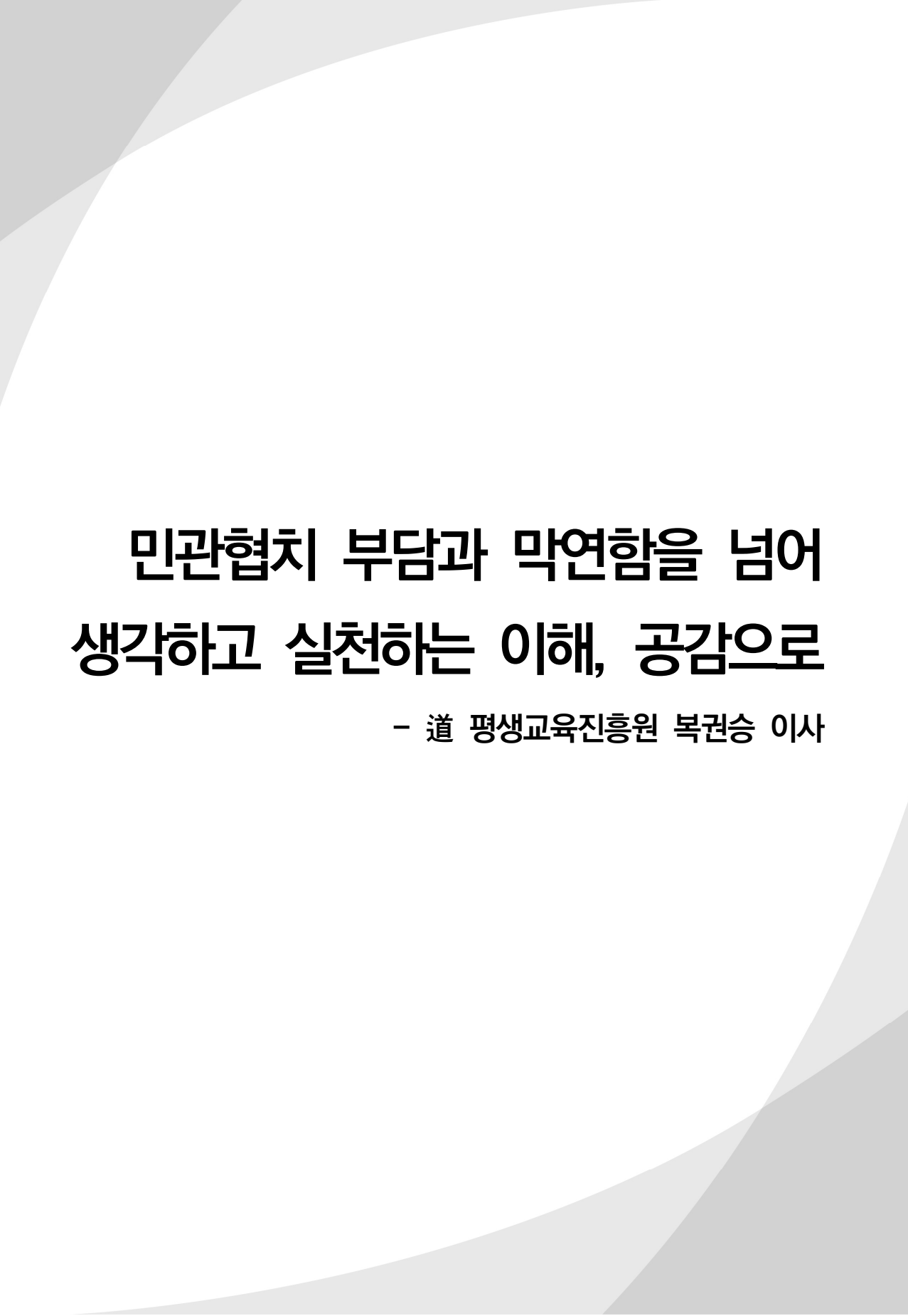
### ○ 평화적 갈등해결의 원칙

- 갈등의 근본적 원인이 규명되고 다뤄지지 않는 한 갈등해결은 이뤄질 수 없다.
- 갈등해결의 결과뿐만 아니라 그 과정에서 공정성과 정당성이 확보되지 못하면 갈등을 해결하고 평화를 이루는 것을 불가능하다.
- 사람들의 기본적인 욕구가 (Basic Human Needs)는 크게 다르지 않다.
- 갈등을 해결하는 일은 새로운 인간관계의 설정을 의미한다.

천천히 가는 것이 빨리 가는 것이다 !!! (Brazil)

# 감사합니다





# **민관협치 부담과 막연함을 넘어 생각하고 실천하는 이해, 공감으로**

- 道 평생교육진흥원 복권승 이사





# 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

5

## 관치시대 획일적 이미지



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

6

# 지역민 의견반영? 전문가 의견반영?



시대의 흐름? 변화? 의견반영이 협치?

7

## 2. 민관협치의 필요성

## 민관협치의 필요성

어렵지만 해야만 합니다!

현대의 사회문제는 복잡적이며 다양한 이해관계자가  
얹혀 있어 행정의 힘만으로는 역부족

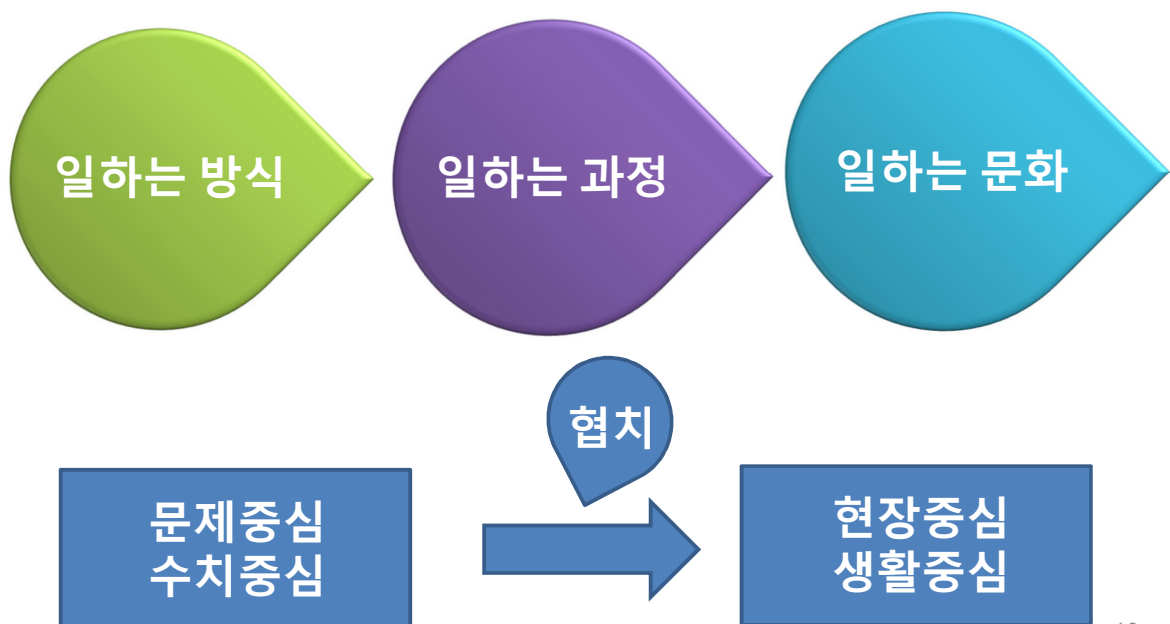
갈등을 사전에 예방하고  
행정만족도를 높이는 효과

비용과 시간이 발생하지만  
기획단계부터 참여시키는 것이  
결국은 이득

9

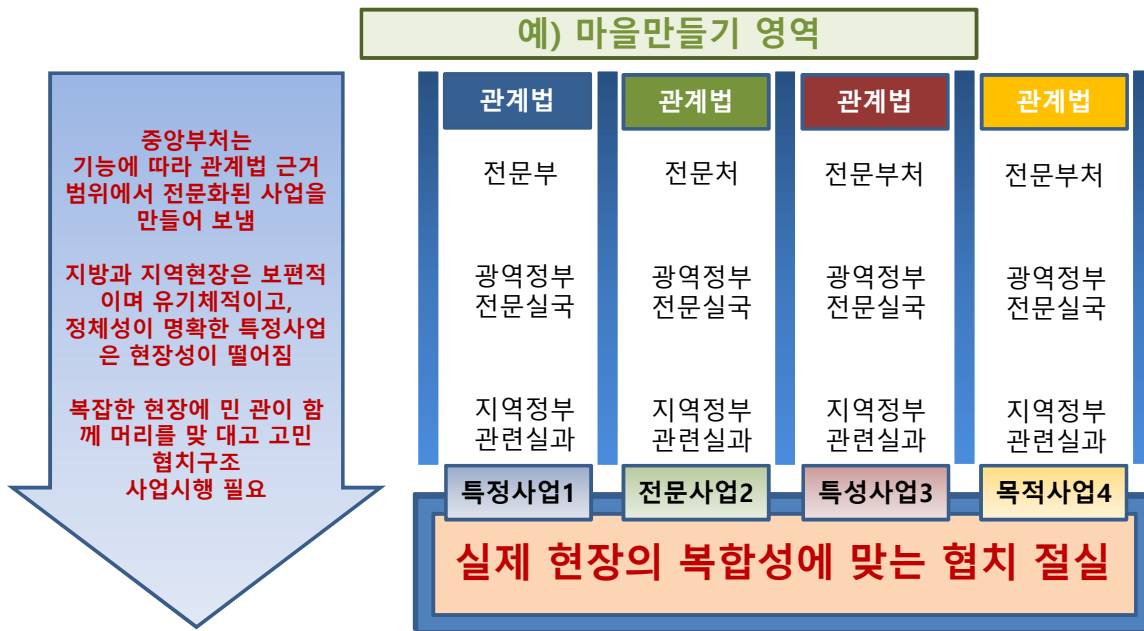
## 민관협치의 속성

사업이 아닙니다



10

# 과거보다 복잡해진 현장! “ 협치 ” 중요



11

## 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

13

## 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

14

## 4. 지역현실과 민관협치

### 과거 현장소통 방식

예) 면사무소 산업계장, 총무계장의 오후

산업계장이 막걸리두 못 허문 쓰간디?

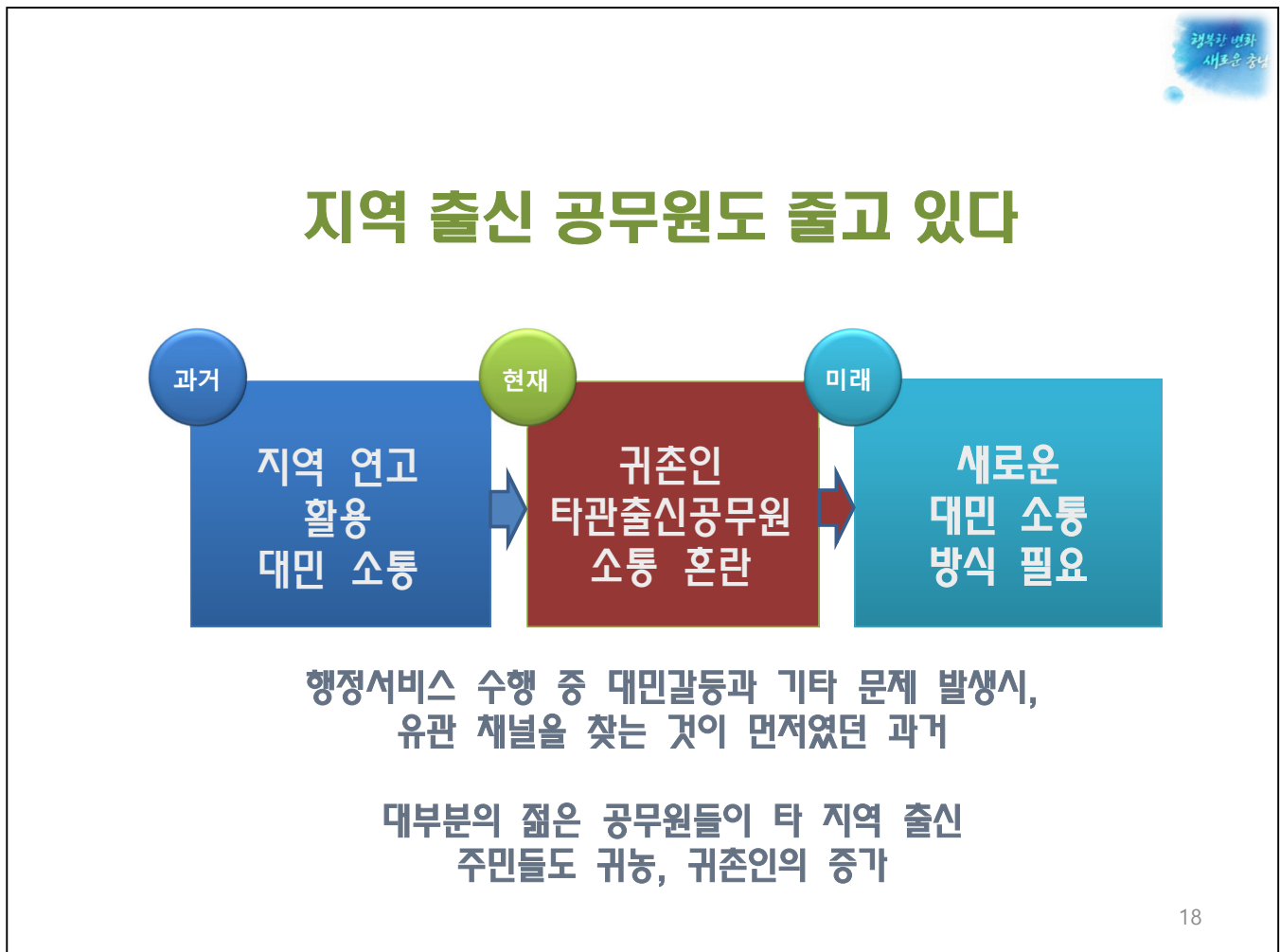
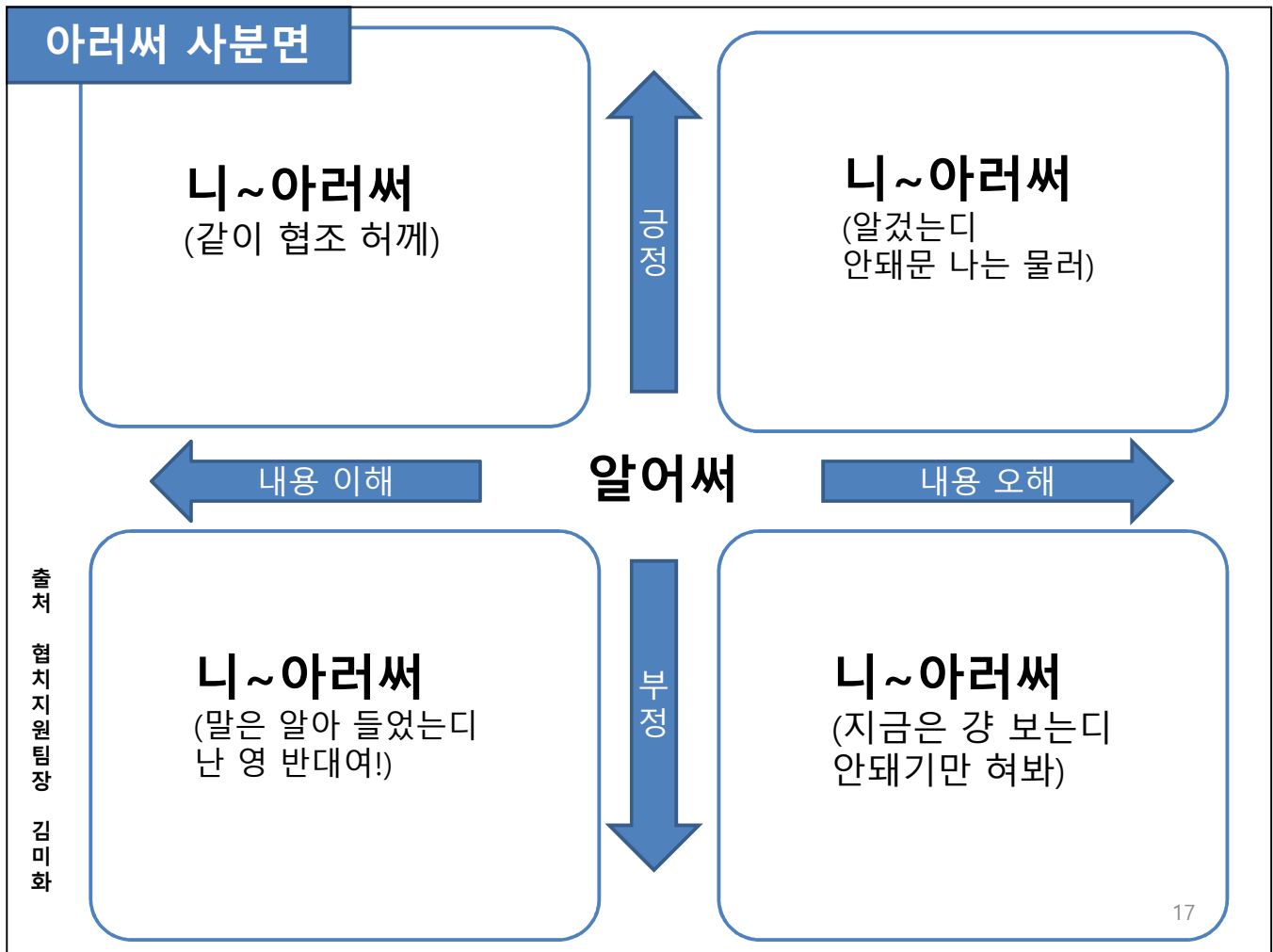
회관 와서 즈심이나 허지?

물러서 그렸서. 계장님이 힘 좀 써야지 위촉한다?

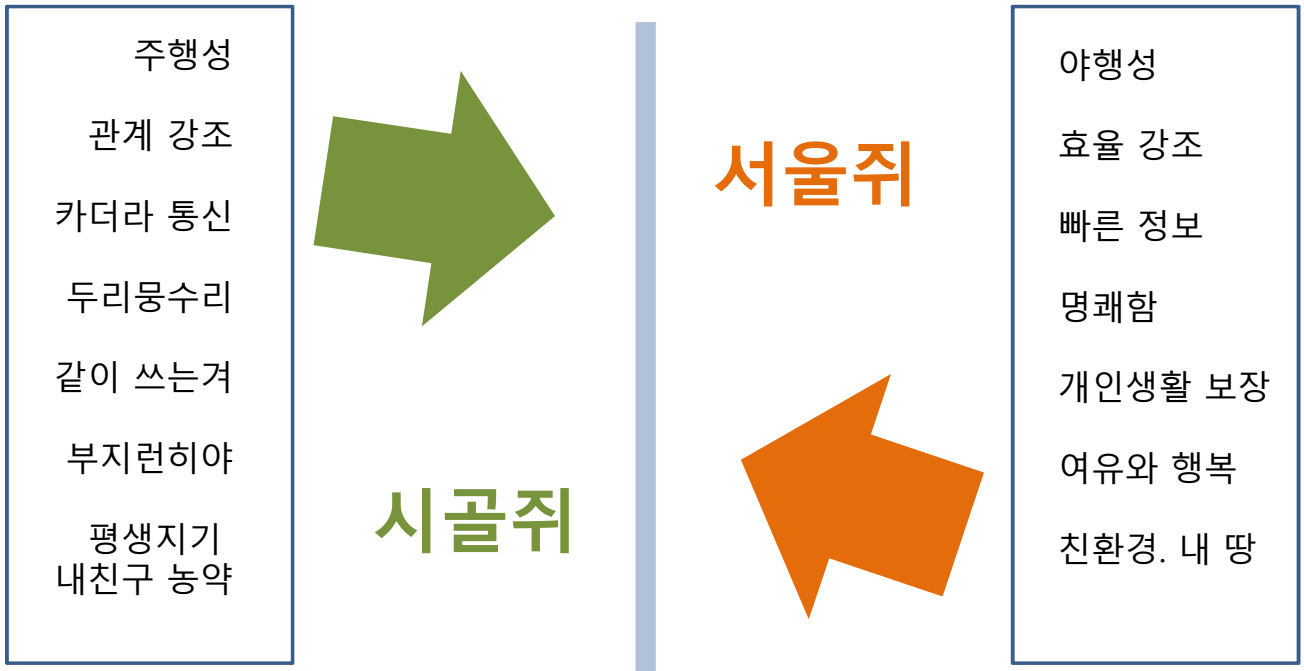
아 난 물러!. 아러서 허든 배를 째든 맘대루 혀!

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





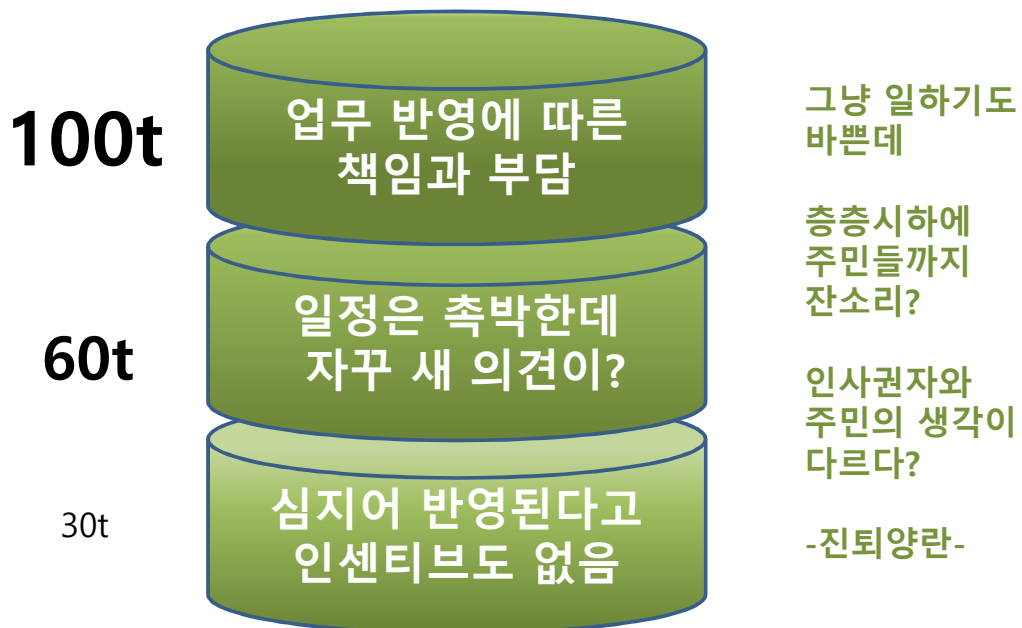
## 민-민 갈등도 증가



19

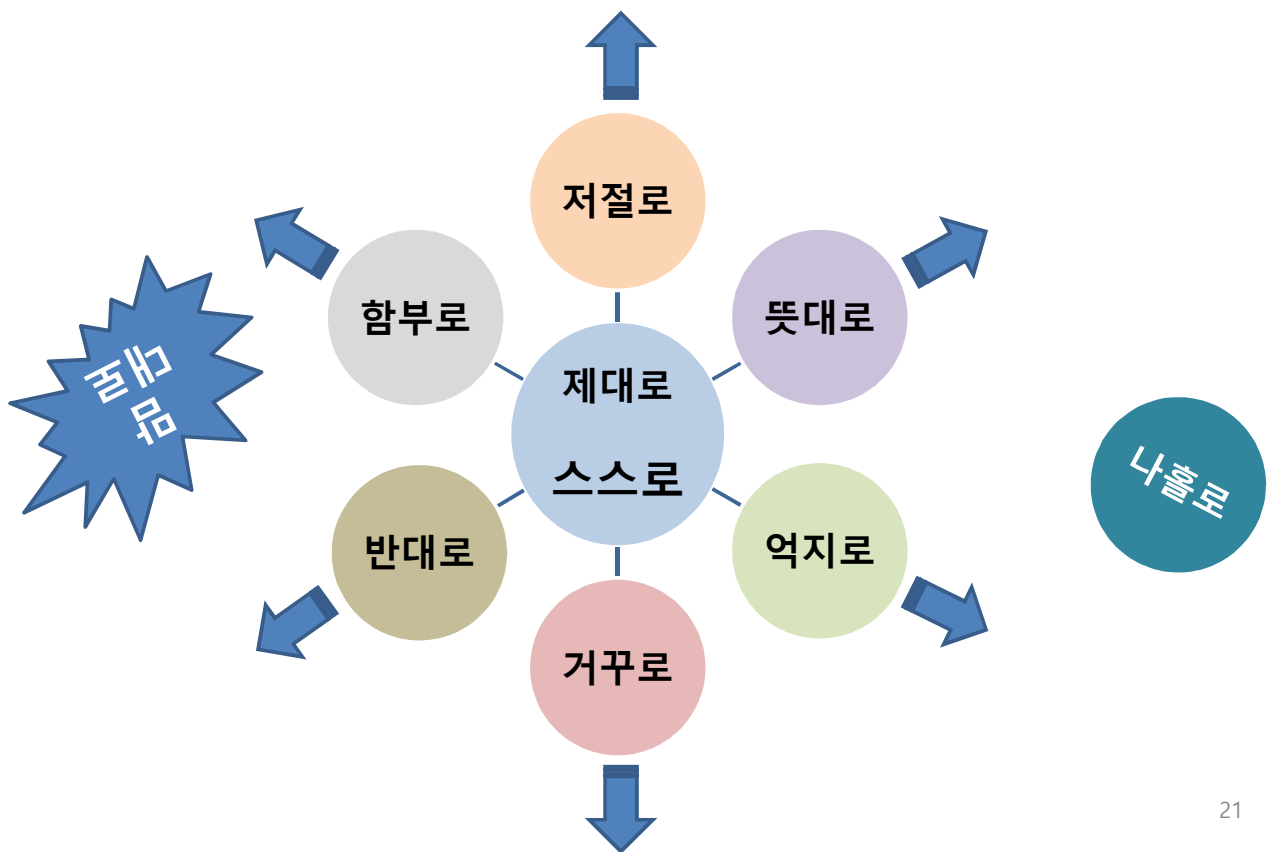
## 시민참여가 부담스러운 공무원?

누구라서 시어머니가 느는 것이 즐거울까?



20

## 상호간 다양한 성향



21

## 지역을 뺏속까지 아는 공무원이 줄고 있다



22

## 5. 민관협치의 방법론

### 1) 협치 능력을 키움



#### 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 꿈!! 하고 토라지는 협치 저해 요인

### 민 관 공 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?”

25

## 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.

26

## 4) 협치 능력을 키움

### 리더형 주민과 관리자형 공무원의 상호 특징 이해

이런 주민리더?



공무원이라면?



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

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

27

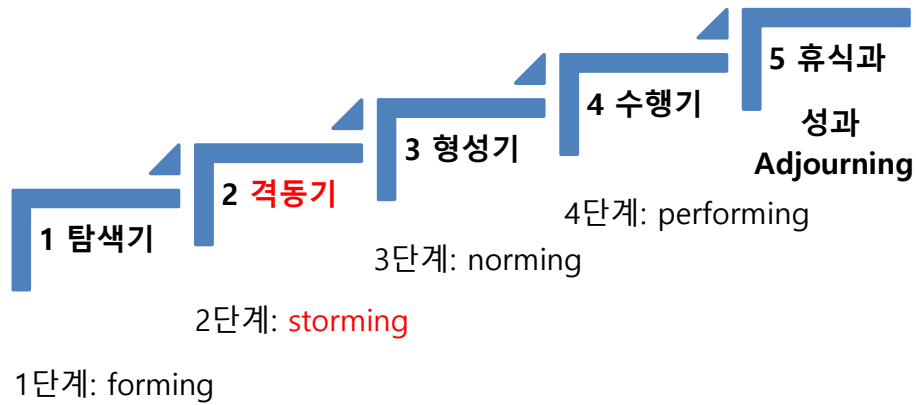
## 5) 협치 능력을 키움

### 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.**

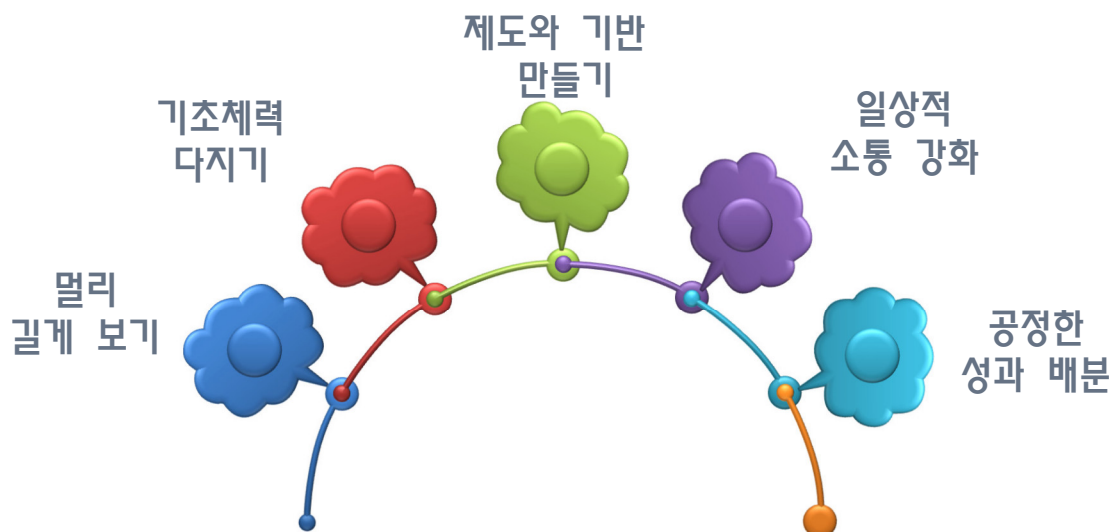
## 6) 협치 능력을 키움

### 일반적인 팀워크(함께일함)의 발전과정



Bruce Tuckman(1965) Developmental Sequence in Small Groups <sup>29</sup>

## 협치의 성공요인 5요소



## 7) 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

31

## 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



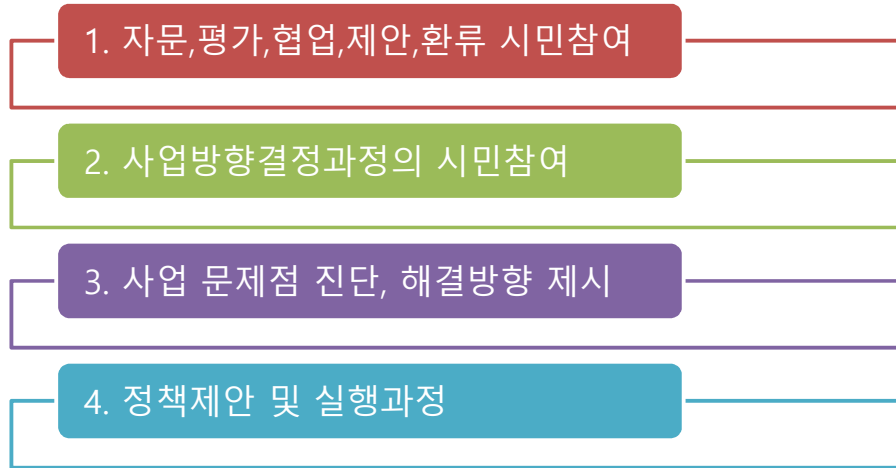
민주주의에  
근접한 유형

32



# 일을 더 수월하게 하는 과정

## 시민참여와 민관 협치



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...

33

## 협치전략



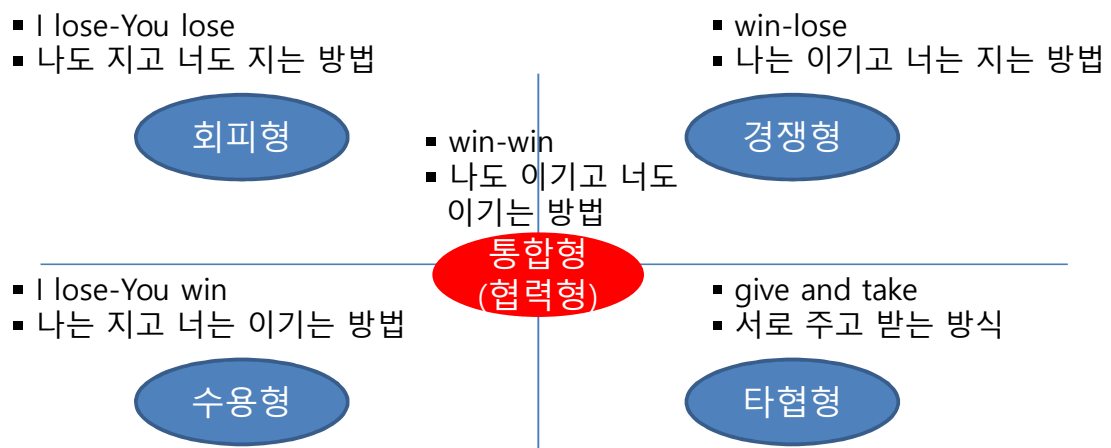
34

## 민관협치 5단계



35

## 서로 자기 아기라고 주장하는 두 여인의 다툼과 솔로몬왕 이야기



36

## 중재에 앞서 정확한 원인 파악과 진단

다름이 아니고 틀림

37

## 6. 민관 협치 사례

---



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

39

## 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.

43

기사 출처 : 노컷뉴스 17년 1월 24일

## 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



사진출처 : E수원뉴스



44



## 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...  
멀치도 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.

49

행복한 변화  
새로운 중년

**회의시간에  
늦게 오거나  
연락도 없이  
안 온다**

**VS**

네네  
일단 오셔서  
말씀하시죠



**잘 설명도  
안 해주면서  
무조건 오라고 한다**

**관**  
의사결정에  
참여시키면  
협치

우리 둘다요~

**민**  
의견 제시  
& 실행에  
참여해야 협치

협치의 기대수준은  
민과 관이  
서로 차이가 있습니다.



50

행복한 변화  
새로운 중년

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





## 서로에게 차이가 있다면?



완충/균형 - 협치역할

고맙습니다

## 충청남도 공공갈등 예방과 해결에 관한 조례



# 충청남도 공공갈등 예방과 해결에 관한 조례

(제정) 2010-11-10 조례 제 3544호

(일부개정) 2014-07-10 조례 제 3915호

(전부개정) 2014-12-30 조례 제 3943호

## 제1장 총 칙

**제1조(목적)** 이 조례는 충청남도가 공공정책을 수립하거나 추진할 때에 발생하는 공공갈등관리 능력을 향상시켜 성숙한 지방자치 건설에 이바지하기 위하여 그 합리적 예방과 해결에 관한 사항을 정함을 목적으로 한다.

**제2조(정의)** 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음 각 호와 같다.

1. “공공정책”이란 충청남도(이하“도”라 한다)가 수립하거나 추진하는 정책 또는 사업계획, 자치법규의 제(개)정을 말한다.
2. “공공갈등”이란 도가 공공정책을 수립하거나 추진하는 과정에서 발생하는 이해관계인간의 충돌을 말한다.
3. “공공갈등관리”란 충청남도지사(이하 “도지사”라 한다)가 공공갈등을 예방하고 조정·해결하기 위하여 수행하는 모든 활동을 말한다.
4. “갈등영향분석”이란 갈등정도가 심각하다고 판단하여 공공정책을 수립하기 전이나 추진하는 과정에서 그 공공정책이 사회에 미치는 갈등의 원인이나 요인을 조사·분석 및 그 영향의 정도를 사전에 예측하고, 공공 갈등을 예방·해결하기 위한 합리적 방안 등을 제시하는 것을 말한다.

**제3조(적용대상 및 범위)** ① 예방과 해결의 적용대상은 도내에서 발생하여 지역발전에 심대한 영향을 끼칠 우려가 있는 다음 각 호의 공공갈등으로 한다.

1. 도정 갈등: 도의 정책을 둘러싸고 일어나는 갈등
2. 그 밖의 갈등: 도지사가 특별히 필요하다고 인정하는 갈등

② 적용대상 갈등의 예방과 해결에 관하여 법령에서 정한 것이나 다른 조례에서 특별히 정한 사항 외에는 이 조례에 따른다.

**제4조(책무)** 도지사는 갈등의 예방과 해결에 관한 다음 각 호의 책무를 이행해야 한다.

1. 도정 전반에 걸쳐 그 능력을 강화하기 위하여 공공갈등진단을 실시하고 종합적 공공갈등관리계획을 수립·추진한다.
2. 신속하고 효율적으로 해결할 수 있는 다양한 방식을 발굴하여 적극 활용한다.
3. 소속 공무원에게 그 능력을 향상하기 위한 교육훈련을 실시한다.

## 제2장 예방과 해결의 원칙

**제5조(자율해결과 신뢰확보)** ① 공공갈등의 당사자는 대화와 타협을 통하여 자율적으로 해결 할 수 있도록 노력해야 한다.

② 도지사는 제1항에 따른 자율적 해결이 어렵다고 판단될 경우 중립적 위치에서 당사자 간에 합리적으로 해소될 수 있도록 유도해 나감으로써 이해관계인의 신뢰회복에 노력해야 한다.

**제6조(이익의 비교형량)** 도지사는 공공정책을 수립·추진할 때 달성하려는 공익과 이와 상충되는 다른 공익 또는 사익을 비교·형량하여 상호간 균형이 이루어지도록 노력해야 한다.

**제7조(갈등영향분석)** ① 도지사는 주요정책 등을 수립·시행 또는 변경할 때 도민생활과 밀접한 관계가 있거나 도민과의 이해 상충으로 과도한 사회적 비용이 발생할 우려가 있다고 예상·판단될 경우에는 갈등영향분석을 실시해야 한다.

② 도지사는 제1항에 따라 갈등영향분석을 실시할 때에는 그 분석서를 작성하여 제9조에 따른 위원회의 심의를 요청해야 한다.

③ 제2항에 따른 갈등영향분석서에는 갈등의 발생 및 해결 가능성, 갈등예방과 해결을 위한 절차 등을 포함해야 한다.

④ 도지사는 다음 각 호의 사항에 관하여 영에서 정한 갈등영향분석 기법을 충실히 활용한 경우에는 제1항에 따른 갈등영향분석을 실시한 것으로 본다.

1. 「환경영향평가법」 제9조 및 제27조에 따른 전략환경영향평가와 환경영향평가

2. 「도시교통정비 촉진법」에 따른 교통영향분석·개선대책

**제8조(참여적 의사결정방법의 활용)** ① 도지사는 공공갈등의 예방과 해결을 위하여 이해당사자, 전문가, 각계 대표 등이 공공정책의 결정과정에 직접 참여하는 의사결정방법을 활용할 수 있다.

② 도지사는 제1항의 활용결과를 공공정책 등의 결정 및 추진과정에 반영하기 위하여 노력해야 한다.

### 제3장 갈등관리심의위원회

**제9조(설치 및 기능)** 도지사는 공공갈등관리에 관한 다음 각 호의 사항을 심의·자문하는 충청남도 갈등관리 심의위원회(이하“위원회”라 한다)를 둔다.

1. 공공갈등 예방과 해결을 위한 종합계획 수립·추진
2. 도 및 시·군과 주민간의 갈등사항, 관리대상 등의 지정·조정
3. 관련 자치법규의 정비
4. 제4조 제2항에 따른 해결방식의 발굴·활용
5. 제7조에 따른 갈등영향분석 실시 여부
6. 제15조에 따른 협의회의 구성·운영 참여
7. 그 밖에 도지사가 예방과 해결에 필요하다고 인정하는 사항

**제10조(구성·운영)** ① 위원회는 위원장 1인을 포함하여 20명 이내의 위원으로 구성한다.

② 위원장은 민간위원 중에서 서로 뽑는다.

③ 심의위원은 도지사가 다음 각 호의 사람 중에서 위촉 또는 임명하되, 공무원이 아닌 심의위원이 전체위원의 과반수로 해야 한다. 이 경우 어느 한쪽의 성(性)이 100분의 60을 넘지 않도록 노력한다.

1. 갈등의 예방과 해결에 관한 학식과 경험이 풍부한 전문가
2. 시민단체 대표
3. 언론인
4. 충청남도의회회장 및 시·군의회의장이 추천하는 의원
5. 도 소속 3급 이상 공무원

④ 심의위원의 임기는 2년으로 하고, 공무원인 경우는 그 직위의 재임기간으로 한다. 다만, 심의위원의 위촉해제에 따라 새로 위촉된 경우는 전임자의 남은 임기로 한다.

⑤ 심의위원은 중립적이고 공정한 입장에서 그 직무를 수행해야 한다.

⑥ 도지사는 심의위원이 직무상 알게 된 비밀을 누설하거나 질병 또는 품위 손상 등으로 그 직무를 수행할 수 없을 때에는 위촉해제 할 수 있다.

⑦ 위원회의 사무를 처리하기 위하여 간사 및 서기를 두되, 간사는 총괄 부서장의 장이 되고 서기는 관계업무팀장이 된다.



**제11조(회의 등)** ① 위원회의 회의는 도지사 또는 위원장이 필요하다고 인정하거나 재적위원 3분의 1 이상 또는 공공갈등당사자의 요구가 있을 경우 위원장이 소집한다.

② 위원회는 재적위원 과반수의 출석으로 회의를 시작하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

**제12조(위원의 제척·회피)** ① 심의위원은 위원회의 심의·자문안건과 이해관계가 있을 경우 해당 안건의 심의·자문에서 제척된다.

② 심의위원은 제1항에 해당됨을 알게 된 때에는 스스로 해당 안건의 심의·자문에서 회피해야 한다.

**제13조(심의결과의 반영)** 도지사는 정당한 사유가 있을 경우 외에는 위원회의 제11조 각 호에 따른 심의결과를 주요시책의 수립·추진과정에 성실히 반영해야 한다.

## 제4장 갈등조정협의회

**제14조(설치)** 도지사는 공공갈등을 원만하게 조정·관리하기 위하여 필요하다고 인정할 때마다 사안별로 갈등관리 총괄부서로 하여금 갈등조정협의회(이하 “협의회”라 한다)를 둘 수 있다.

**제15조(구성·운영)** ① 협의회는 의장과 부의장 각 1명을 포함하여 20명 이내의 협의위원으로 구성한다.

② 협의위원은 도지사가 해당 사안에 관한 전문성을 가진 다음 각 호의 사람 중에서 위촉한다.

1. 당사자(공동의 이해관계가 있을 경우 다수의 당사자 중 선임한 대표당사자를 포함한다)
2. 전문가
3. 심의위원

③ 협의회는 그 업무를 처리하기 위하여 관계기관 소속 공무원 또는 관계 전문가를 참석시켜 의견을 청취하거나 자료제공 등의 협조를 요청할 수 있다.

④ 협의회는 활동기간을 정하여 운영한다. 단 필요시 협의회 구성원 간 합의에 의해 기간을 연장할 수 있다.

**제16조(의장 등)** ① 협의회는 의장과 부의장은 해당 사안과 직접 관련이 없는 협의위원 중에서 서로 뽑는다.

② 의장은 중립성과 공정성을 바탕으로 당사자간의 갈등이 해소될 수 있도록 지원·촉진하는 역할을 수행하며 그 의사를 최대한 존중해야 한다.

③ 부의장은 의장을 보좌하며, 의장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 그 직무를 대행한다.

**제17조(합의결과문의 내용 및 이행)** ① 협의회는 갈등사안에 대하여 조정된 합의결과문을 작성하고 이를 성실히 이행하도록 당사자에게 권고할 수 있다.

② 협의회는 합의 결과는 법령에 위반되거나 중대한 공익을 침해하지 않아야 한다.

③ 도지사는 제1항에 따른 합의 결과를 이행하도록 노력해야 한다.

## 제5장 갈등관리 전문기구

**제18조(갈등관리 전문기구 등의 운영·지원)** ① 도지사는 공공갈등의 예방과 해결을 위하여 갈등관리 전문기구(이하 “전문기구”라 한다)등을 지정·활용 할 수 있다.

② 도지사는 갈등관리 전문기구 등의 운영을 위하여 지역 내 연구원 또는 갈등관리전문기관 등에 그 운영을 지정할 수 있다. 이 경우 갈등관리 전문기구의 운영지정서를 교부한다.

③ 갈등관리 전문기구는 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 갈등현장 조정·해결 지원
2. 갈등영향분석의 수행
3. 갈등관리매뉴얼의 작성·배포·활용
4. 갈등의 예방·해결을 위한 교육훈련

5. 참여적 의사결정방법에 관한 조사·연구
6. 갈등의 예방·해결을 위한 정책·조례·제도·문화 등의 조사·연구
7. 상생·협력 및 사회통합을 위한 갈등관리 네트워크 및 거버넌스 구축
8. 그 밖에 도지사가 갈등의 예방과 해결에 필요하다고 인정하는 사항

## 제6장 보칙

**제19조(매뉴얼의 작성 및 활용)** 도지사는 공공정책을 수립하거나 추진할 때 갈등관리매뉴얼을 활용할 수 있다.

**제20조(점검·평가 등)** 도지사는 년 1회 이상 각 부서의 공공갈등관리 실태를 점검·평가할 수 있다.

**제21조(재정지원 등)** ① 도지사는 갈등관리에 필요한 조사·연구, 갈등영향분석, 자발적·체계적 활동, 갈등관리 전문기구 등의 운영 촉진을 위하여 유관기관이나 단체 등에 필요한 경비의 일부 또는 전부를 예산의 범위에서 지원할 수 있다.

- ② 위원회 또는 협의회 회의에 출석하거나 그 업무와 관련하여 출장하는 심의위원, 협의위원 또는 관계전문가 등에게는 「충청남도위원회 위원 수당 및 여비 지급 조례」에 따라 예산의 범위에서 수당·여비 그 밖에 필요한 경비를 지급할 수 있다. 다만, 공무원이 그 소관업무와 직접 관련하여 출석한 경우에는 제외한다.

**제22조(비밀유지)** 심의위원 및 협의위원, 관계공무원 등 모든 갈등관리 관계자는 그 직무수행 과정에서 알게 된 비밀을 다른 사람에게 누설하거나 직무상 목적 외에 이를 사용해서는 아니된다.

**제23조(시행규칙)** 이 조례의 시행에 관하여 필요한 사항은 규칙으로 정한다.

## 부칙(조례 제3943호)

**제1조(시행일)** 이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

**제2조(경과조치)** 도지사가 이 조례 시행 전의 규정에 따라 구성한 위원회 및 갈등관리 전문기구와 그 처리하였거나 처리 중인 사항은 이 조례에 따른 것으로 보며, 심의위원의 임기는 계속된다.



## This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

## This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]