

---

## 예산군 공공갈등 인식전환 및 역량강화 교육

---

- 일 시 : 2018. 11. 1(목), 17:00 ~ 18:00
- 장 소 : 예산군청 추사홀



# 예산군 공공갈등 인식전환 및 역량강화 교육

## 1 목적

- 예산군 공무원을 대상으로 공공갈등 인식전환 및 역량강화 교육
- 공공갈등 이론, 타 지역 사례 분석 등 갈등해결을 위한 모델 적용 교육
- 현안문제 해결의 능력 향상 및 지식공유

## 2 내용

- 갈등 전문가 특강
- 교육 및 토론을 통한 갈등사안 해결 능력 향상 유도
- 공공갈등 인식전환 및 사례를 통한 대응 역량 강화
- 질의응답 및 의견수렴

## 3 행사개요

- 일 시 : 2018. 11. 1.(목), 17:00 ~ 18:00
- 장 소 : 예산군청 추사홀
- 참석 대상 : 약 300명(예산군 공무원)
- 주최·주관 : 충청남도, 예산군, 충남연구원

## 4 행사일정

시 간		내 용	비 고
16:50 ~ 17:00	10'	◦ 등 록	
17:00 ~ 17:05	5'	◦ 개 회	
17:05 ~ 17:50	45'	◦ 공공갈등관리 역량교육 - 공공갈등의 이해와 대응방안	충남연구원
17:50 ~ 18:00	10'	◦ 질의 응답	
18:00		◦ 폐 회	





# 목 차



## I. 공공갈등의 이해와 대응 방안 ..... 1

충남연구원 장창석 전문연구원

## 부록 - 충청남도 공공갈등 예방과 해결에 관한 조례 ..... 23





# 공공갈등의 이해와 대응방안

- 충남연구원 장창석 전문연구원



# 공공갈등의 이해와 대응방안

2018.11.1

 **충남연구원**  
ChungNam Institute

 **충남연구원**

## 목차

1. 충청남도 공공갈등 정책
2. 공공갈등의 이해
3. 공공갈등의 대응방안

# 1. 충청남도 공공갈등 정책

공공갈등의 이해와 대응방안

충남연구원

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ✓ 갈등정책

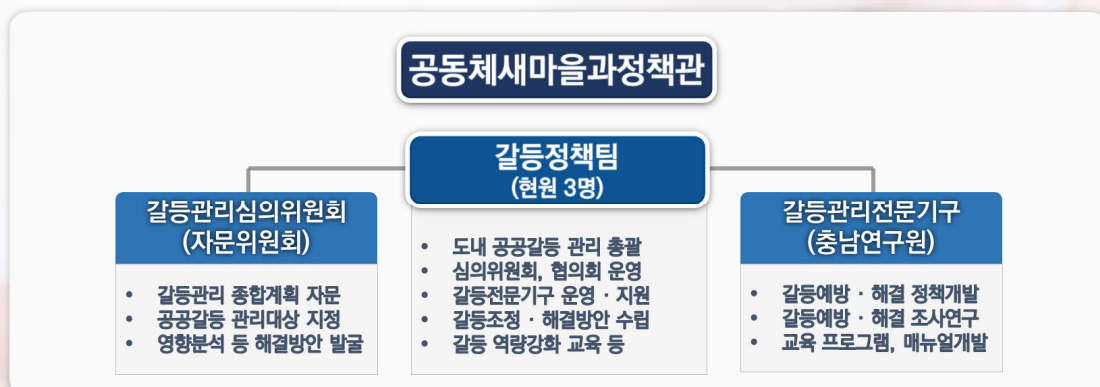
#### ① 근거 법령

- 「충청남도 갈등예방과 해결에 관한 조례」 (2011년 최초 제정, 2015년 전면 개정)

#### ② 연혁

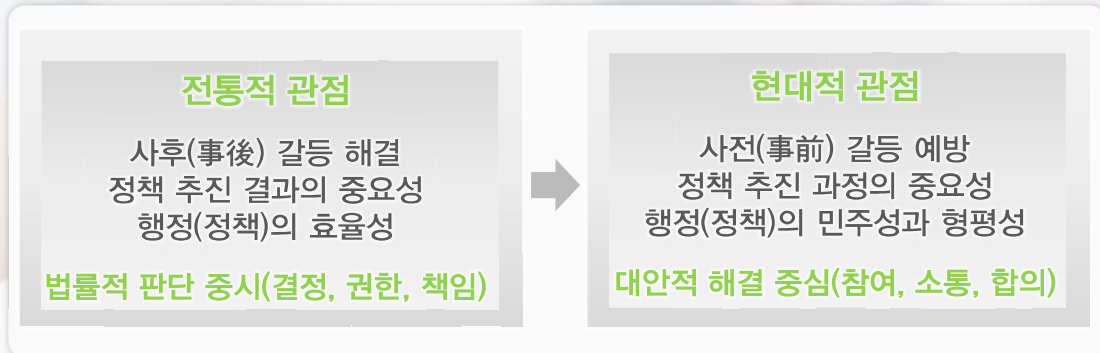
- 2015. 1. 갈등관리 전담부서(갈등관리팀) 신설
- 2018. 1. 갈등정책 총괄부서(갈등정책팀) 변경

#### ③ 갈등정책 운영 조직도



## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ㉠ 갈등관리 패러다임의 변화



### ㉡ 공공갈등 선제적 예방 및 조정관리체계 구축

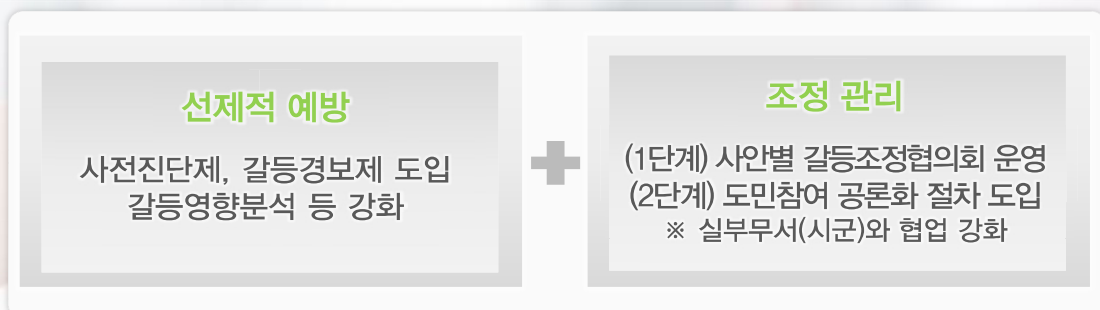
- 갈등예방을 위한 선제적 예방정책 및 합리적 조정관리 체계 구축
- 공동체 상생 및 민관협치 기반의 사회적 합의 시스템 도입 및 운영

### ㉢ 공공정책 및 도정 신뢰 향상을 위한 갈등 조정자 역할 정립

5

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ㉠ 기본방향



### ㉡ 반성과 대안

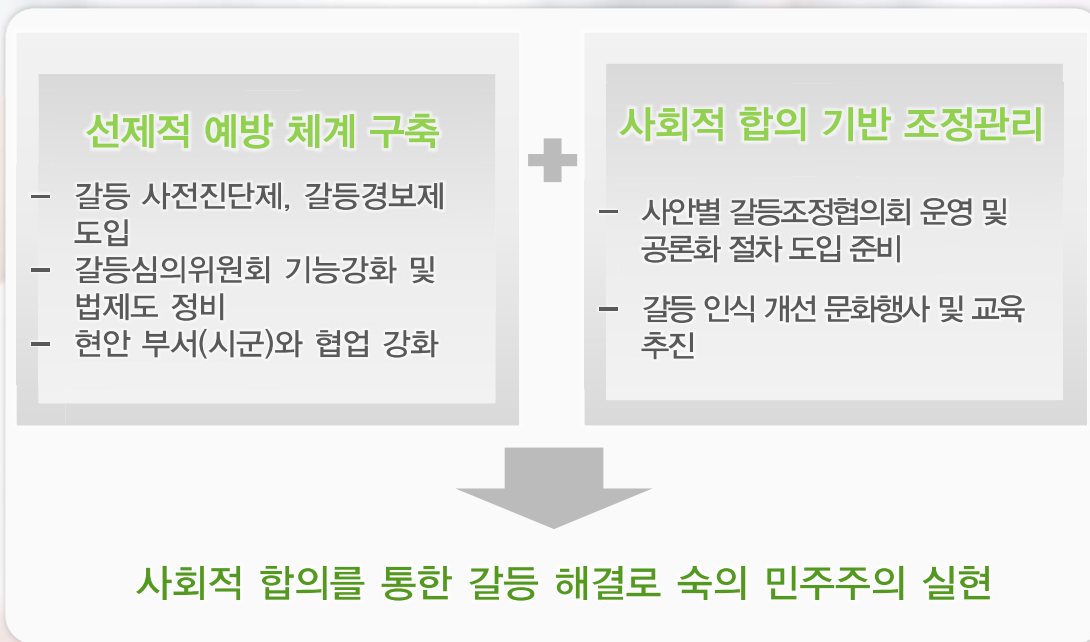
- 국책사업 위주의 현안 발생으로 道 차원의 갈등 해결이 곤란
- 공무원 대상 갈등 인식 개선 및 갈등 역량 교육 부재
- 관련 부서 간 협력 부진 및 갈등 상황 회피 분위기 극복 필요

### ㉢ 갈등 발생을 문제 삼지 않고, 갈등 대처에 적극적인 조직 분위기 조성

6

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ◎ 2018년 주요업무 추진 목표



7

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ◎ 2018년 중점과제 및 주요 추진 사업

구분	중점과제	주요추진내용
선제적 예방 체계 구축	사 전 진 단 제	◦정책 수립 단계부터 갈등을 검토하여 대응체계 수립
	갈 등 경 보 제	◦언론·여론 및 道 홈페이지의 민원 등 갈등 현황 파악하여 경보 발령 및 대응, 갈등 동향리포트 발생
	위 원 회 운 영	◦갈등관리심의위원회 구성 및 위원회 운영 - 10개 분야 20명 (위촉직 15, 당연직 5)
	현안부서와 협업 강화	◦갈등 담당 합동 워크숍, 관리카드 운영, 매뉴얼 제작
사 회 적 합 의 기 조 관	협 의 회 운 영	◦갈등해결을 위한 사안별 갈등조정협의회 구성 운영 - 보령공군사격장, 예당지 도수로, 서부내륙고속도로 갈등
	문 화 행 사 및 교 육 추 진	◦제3회 갈등해소문화행사, 교육계획 수립 및 운영
	갈등영향분석	◦주요갈등의 쟁점을 분석하여 해결방안 모색
	갈등전문기구	◦갈등조사·연구 등을 통한 갈등예방·해결 정책개발
	갈등현장 지원	◦도내 주요 갈등 현안에 대한 갈등관리 컨설팅 및 지원

8

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ✓ 2018년 공공갈등 관리현황(17건)

#### ⊙ 중점관리

연번	갈등 사업명	실무부서
1	보령 공군사격장 환경피해	환경보전과, 해양정책과
2	내포신도시 집단에너지시설 설치	기획관(내포상생협력기획단)
3	아산 인주산업단지 조성	투자입지과
4	청양 강정리 폐기물매립장 설치	물관리정책과

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ✓ 2018년 공공갈등 관리현황(17건)

#### ⊙ 부서자체관리

연번	갈등 사업명	실무부서
1	논산 태화산업단지 조성	투자입지과
2	서천-군산간 공동조업 구역	수산자원과
3	청양 강정리 석면 폐기물 문제	기획관, 환경보전과
4	서부내륙고속도로 예산군 통과노선	도로교통과
5	345kV 복당진~신당정 송전선로 건설	기후환경정책과
6	금산 불산공장 이전	환경보전과
7	장항성 개량2단계 건설사업	도로교통과
8	예산 대술면 폐기물매립장 설치	환경보전과
9	안면도관광지 개발	관광마케팅과
10	345kV 복당진~신송산 송전선로 건설	기후환경정책과
11	예산 대술 채석단지 지정	산림복지과
12	서산-당진 생활폐기물소각시설 설치	환경보전과
13	가축분뇨 신재생 에너지화사업	축산과

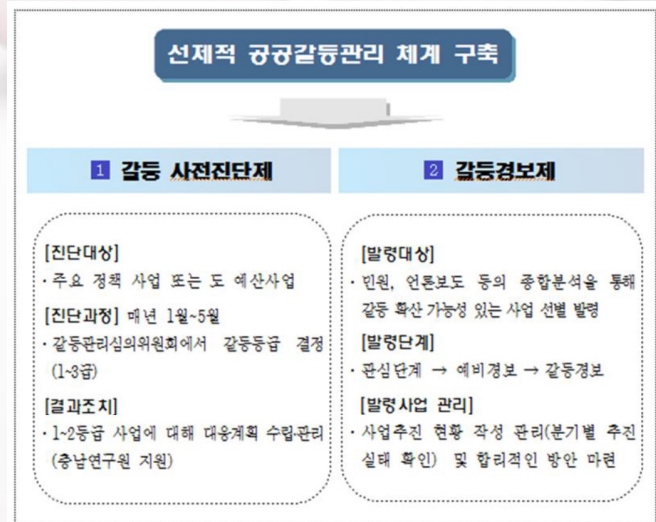
## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ① 선제적 갈등 예방 공공갈등관리 체계

- 공공갈등을 미리 예방하고 해결함으로써 사회·경제적 비용을 절감하고 행정의 효율성과 정책집행성의 실효성을 확보하고자 함

#### ○ 추진배경

- 갈등 발생 전, 선제적 분석을 통한 사전 대응 시스템 구축
- 갈등 발생 초기에 대상을 명확화하여 전방위적으로 대응
- 갈등 해결을 위한 상황별 맞춤형 갈등 조정 역할 필요



11

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ○ 공공갈등 사전진단제

- 도정 주요 정책(사업) 대상 추진 선제적 갈등 대응 방안 마련
- 적극적 사전 예방으로 사회적 비용 저감 및 행정 신뢰 향상

### ○ 주요사업 사전 갈등진단으로 선제적 갈등 예방 체계 구축

#### ○ 사전진단제 진단대상

- 道 추진 단위사업 중 환경영향평가 협의사업 및 주요 승인 사업
- 투자심사 대상사업의 예산 편성 및 중기재정계획 사업
  - ※ 투자심사 대상 사업 : 사업규모 50억원 이상 사업
- 자치법규(조례, 규칙) 제정 및 개정 사안

12

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ㉠ 사전진단제 진단절차



### ㉠ 사전진단제 결정 방법 및 갈등 대응 계획 수립

- ㉠ 1등급 : 道 차원의 접근 및 의사결정이 필요한 사항 (중점관리대상)
- ㉠ 2등급 : 사업부서 및 공동체새마을정책과의 협력 또는 지원이 필요한 사항  
(부서자체관리 대상)
- ㉠ 3등급 : 사업부서에서 자체적으로 관리가 가능한 사업
- ㉠ 갈등 대응계획 수립 대상사업 : 갈등관리심의위원회에서 1등급 및 2등급으로 결정된 사업
- ㉠ 갈등 대응계획 수립 추진방법 : 갈등영향분석(충남연구원)을 통해 공공갈등 대응계획 마련

13

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ㉠ 갈등경보제

- 민원실태, 언론동향 등을 파악하여 갈등 징후 탐색 체계 구축
- 갈등 징후 탐색을 위한 갈등 경보 기준 마련

### ㉠ 갈등 초기 해결을 위한 행정 내부 협조(협업) 및 민관협력 강화

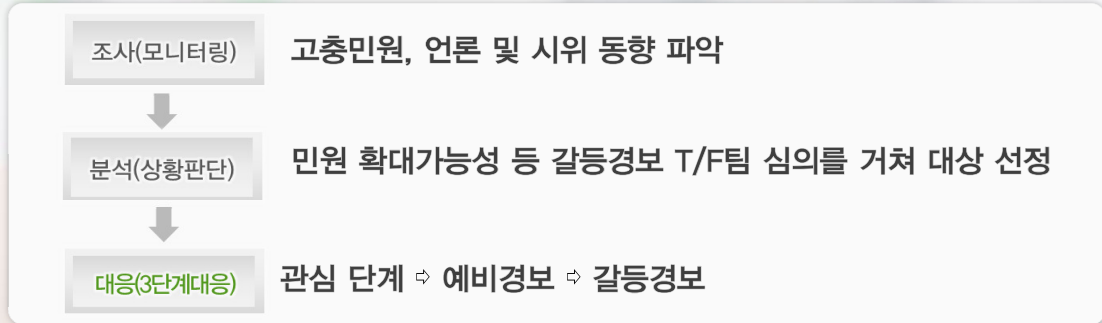
### ㉠ 공공갈등 패턴 분석

- ㉠ (갈등초기) 개인민원 ⇨ (갈등증폭) 집단시위, 단체 · 위원회로 확대 제기
- ㉠ 초기에는 일반민원에서 갈등 진행 후 고충민원으로 관리
- ㉠ 민원 접수 및 언론 보도 증가 ⇨ 특정 패턴(키워드) 형성

14

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ① 업무 흐름도



### ① 단계별 대응 방안(3단계)

- ① 관심단계 : 갈등예방 활동 수행
  - (갈등정책팀) 해당 부서에 메일링(전자우편 등) 알림
  - (사업부서) 민원 내용 분석 및 갈등해소 방안 준비
- ① 예비경보 : 갈등요인 제거 및 갈등방지 대책 수립
  - (갈등정책팀) 해당부서에 공문 통지
  - (사업부서) 민원당사자와 면담 및 주민 사업설명 등 갈등해결방안마련
- ① 갈등경보 : 갈등조정활동 수행
  - (갈등정책팀) 갈등경보T/F팀 운영, 갈등 대응방향 검토 및 대안 도출, 갈등조정지원(조정협의회 구성, 전문가 지원)
  - (사업부서) 갈등 대응 방향 마련 및 유관기관간 대응 협조 체계 강화

15

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ① 갈등영향분석

- ① 도내 주요갈등 현안에 대한 갈등영향분석을 실시하여 갈등 해결을 위한 합리적 방안 제시
  - 분석계획 : 연 2건 이상
  - 관련 근거 : 「충청남도 공공갈등 예방과 해결에 관한 조례」 제7조
  - 분석기관 : 충남연구원 공공갈등연구팀(道 갈등관리 전문기구)
  - 분석내용 : 갈등의 요인과 유형, 쟁점 및 환경분석, 정책적 제언 및 기술 검토 등

### ① 분석절차

- ① 영향분석 대상 선정 : 갈등관리심의위원회에서 분석 대상 심의 의결



16

## 1. 충청남도 공공갈등 정책

### ㉠ 갈등영향분석 활용방안

- ㉠ 공공갈등의 예방과 해결을 위한 갈등초기단계의 지침서 활용
- ㉠ 사실관계 파악을 통한 갈등예방 및 해결의 합의형성 절차 설계
- ㉠ 관련 부서와 분석 보고서를 공유하여 사업 추진에 반영
- ㉠ 갈등의 예방·해결을 위한 조사·연구 DB 구축 및 활용

17

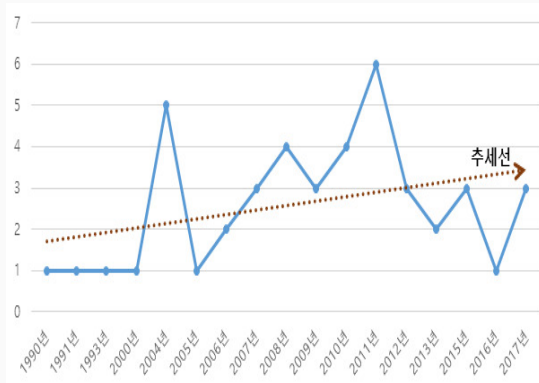
## 2. 공공갈등의 이해

### ✓ 갈등이란 무엇인가?

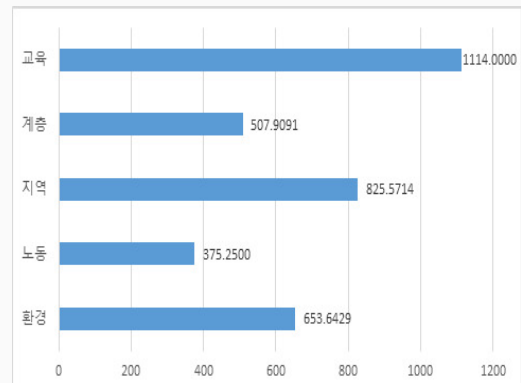
- ㉠ 서로 추구하는 목표(이해관계)가 양립 불가능하다고 인식하고 있는 상태
- ㉠ **갈등(葛藤)** : 칙(葛)과 등나무(燈)가 서로 얽히는 것과 같이, 개인이나 집단 사이에 목표나 이해관계가 달라 서로 적대시하거나 충돌함 또는 그런 상태
- ㉠ **갈등(conflict)** : 라틴어 ‘configere’ 에서 유래, ‘서로 충돌하다’ 또는 ‘상호 격돌하다’ 의 의미

19

### ✓ 충청남도 공공갈등 현황



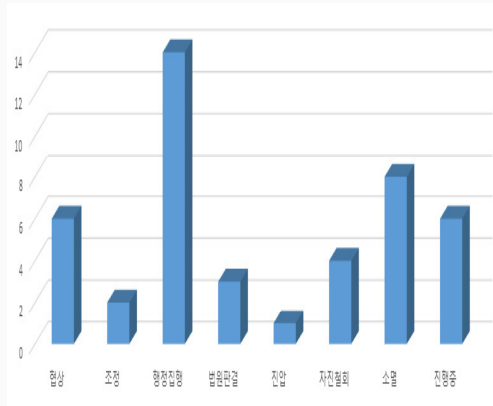
㉠ 연도별 발생 현황



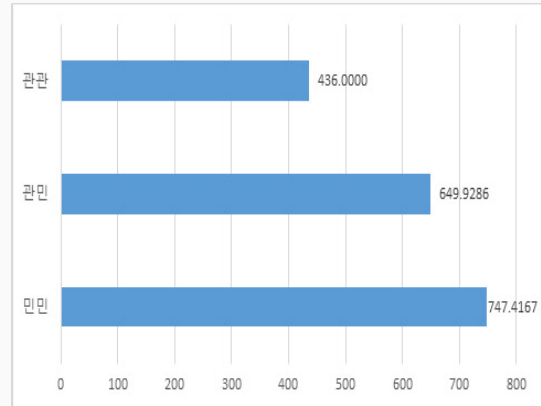
㉠ 유형별 지속 일수

20

✓ 충청남도 공공갈등 현황



㉠ 종결 유형별 비율



㉡ 대립 유형별 지속일수

21

✓ 충청남도 공공갈등 현황

㉠ 충청남도 공공갈등의 심각성 정도에 대한 일반적 인식(5점척도)

구분	2016년		2017년	
	응답자 수	비율	응답자 수	비율
전혀 심각하지 않음	5	0.7%	7	1.4%
심각하지 않음	68	8.9%	35	6.8%
보통	385	50.5%	301	58.3%
심각함	256	33.6%	160	31.0%
매우 심각함	48	6.3%	13	2.5%
합계	762	100.0%	516	100.0%
평균	3.36		3.27	

22

## 2. 공공갈등의 이해

### ✓ 갈등관리

#### ㉠ 공공갈등의 정의

- 공공정책 또는 공공사업을 수립하거나 추진하는 과정에서 발생하는 이해관계의 충돌
- 다양한 사회문제로 인해 발생하는 갈등을 공공부문에서 논의하는 것
- 정부와 단체, 정부와 정부간의 갈등이 공공갈등의 중심에 있지만, 그 밖에도 단체와 단체간 갈등이라도 이들 간의 대립이 시민에게 커다란 영향을 미쳐 정부의 개입을 필요로 하거나 관여하게 되는 갈등

#### ㉡ 공공갈등과 사회적 갈등

구분	협약적 접근	광의적 접근
내용	정부(지자체) 추진하는 공공사업 정책과정에서 야기되는 갈등	사회 구성원의 가치관, 직간접 이익과 관련되어 야기되는 갈등
비고	‘공공갈등’이라고 부름	‘사회적 갈등’이라고 부름 광역시(도시형)에서 증가추세

23

## 2. 공공갈등의 이해

### ✓ 민원과 갈등

#### ㉠ 민원과 갈등의 구분

구분	내용	근거법령
일반 민원	법정민원 ①인가·허가·승인·특허·면허 신청 ②장부 대장 등에 등록·등재 신청, 신고 ③특정사실, 법률관계 확인 증명 신청	민원 처리에 관한 법률 (’97년 제정)
	질의민원 법령·제도·절차 등 행정업무의 설명이나 해석을 요구	
	건의민원 행정제도 및 운영의 개선을 요구하는 민원	
	기타민원 상담·설명, 불편사항 등 행정기관의 특정 행위를 요구	
고충민원	행정기관 등의 ①위법·부당, ②소극적 처분(사실행위, 부작위 포함), ③불합리한 행정제도로 권리를 침해하거나 불편 또는 부담을 주는 사항	부패방지 및 국민권익위원회설치와 운영에 관한 법률 (’02년 제정)
갈등	공공정책(법령 제·개정, 각종 사업계획 수립·추진 포함)을 수립하거나 추진하는 과정에서 발생하는 이해관계의 충돌	공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정 (’07년 제정)

24

## 2. 공공갈등의 이해

### ① 민원과 갈등

- ㉠ 민원은 법령이나 행정 시스템에서 관리 가능한 경우가 대부분
  - 고충민원의 경우, 청문·행정심판(행정소송) 등 절차가 법률로 규정
- ㉡ 갈등은 ‘심리적·물리적인 충돌 및 격동하는 상태’로 법령이나 행정 시스템 범위 안에서 해결되지 않는 사안이 대부분
  - 공직자의 업무권한 및 재량권을 넘어 복합적으로 발생, 초기대처가 어려움
  - 갈등 발생을 성과 저하 및 업무능력 없음으로 보는 공직사회 분위기 개선 필요
- ㉢ 민원이 반복(증폭)되거나 갈등 발생이 예견될 경우, 선제적 갈등 예방 조치 필요
  - 갈등 사전 예방 및 갈등 해소를 위한 부서간 협업 강화를 위해, 道, 갈등관리팀을 갈등정책팀으로 전화(‘18.1.) 및 예방시책 추진

25

## 2. 공공갈등의 이해

### ① 갈등의 유형

구분	정의	해결방안(예시)
사실갈등	사건, 정보(자료), 언행에 대한 사실해석의 차이에서 발생	객관적 자료나 제3자 개입을 통한 사실 증명(팩트체크), 공동조사 등
이익갈등	한정된 자원이나 지위를 분배하는 과정에서 발생	공정한 배분시스템, 합리적 의사결정 제도 도입 운영 등
관계갈등	불신, 오해, 편견 등 상호관계 이상으로 발생	정보(자료)제공, 의사소통 통로 확보 및 확대, 관계전환 조정
가치갈등	가치관, 신념, 세대, 이념, 종교, 문화의 차이에서 발생	의견수렴, 이해당사자 간 대화를 위한 공론장 형성, 공동연구, 학습 등 상호 교류 증진
정체성갈등	개인(집단)의 정체성을 의도적 훼손하거나 강요로 발생	
구조적 갈등	사회, 정치, 경제 구조와 왜곡된 제도, 관행, 관습 등으로 발생	법제도 개선, 정부혁신, 새로운 문화창출 위한 교육, 훈련

26

## 2. 공공갈등의 이해

### ✓ 갈등의 유형

- ① (갈등의 변질) 갈등은 이해관계자(주민)의 사실관계 확인(질의민원)에서 시작
  - 최초 정보공개 요구(사실갈등)시 정확하고 객관적인 정보가 제공되지 않으면 관계갈등으로 확대
  - 갈등이 장기화되면, 갈등원인 해결보다 불신, 오해, 편견을 심리적 내면화하면서 가치갈등으로 변질
- ② (갈등의 복잡화) 공공갈등은 여러 유형이 복합적으로 작용
  - 복잡한 갈등 대응은 “갈등의 핵심 유형과 부차적 유형 분석” 이 필요

27

## 3. 공공갈등의 대응방안

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ✓ 공무원이 갈등에 빠지면?

- ㉠ (갈등 프레임) 공공갈등은 정책(사업) 추진 과정에서
  - ① 서로 대립적인 2개 이상의 대안이,
  - ② 서로 충돌하여 양보, 타협의 여지가 없으며,
  - ③ 어느 대안을 선택하든 다른 대안의 희생이 불가피하여 비판, 비난 정도가 줄어들지 않으며,
  - ④ 시간이 제한되어 있을 때 발생
- ㉡ (딜레마 상황) 공공갈등에 직면한 결정권자(공직자)는
  - ① 각각의 대안을 지지하는 세력(이해관계자) 사이에서,
  - ② 모든 세력을 동시에 만족 시킬 수 없으며,
  - ③ 그 중 한 세력을 지지하기도 곤란하지만,
  - ④ 시간이 제한되어 있어 결정을 보류, 회피할 수 없는 혼란에 빠짐

29

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ✓ 공무원이 갈등에 빠지면?

- ㉠ (회피유형) 갈등 상황은 사업 추진을 지연시켜 공공기관이나 공직자의 실적형성을 저해하기 때문에 이를 벗어나기 위해 ①공개거부, ②소통회피, ③공정성 포기, ④여론동원, ⑤책임 떠넘기기 등을 유발
  - ㉡ (갈등심화) 공공기관이나 공직자가 위의 회피 유형을 보이며 초기 대응에 실패하면, 이해관계자(세력)들의 경쟁심리를 자극하고 불안감을 증폭시켜 합리적, 이성적 논리 대결에서 감정적, 적대적 공격과 응징으로 변질
- ↓
- ㉠ (패러다임 변화) 최근 공공갈등 관리방향은 “갈등 발생을 문제삼지 않고, 갈등 대처에 적극적인 조직 분위기 조성” 과 “선제적 대응을 통한 사전 예방”(협업으로 조기 대응하여 행정 신뢰 향상)
  - ㉡ (대응방향) 대외적으로 대안이 수렴되고 정보가 공개되는 민주주의 강화, 대내적으로 부서 간 경쟁, 비판 보장과 종합적 총괄 대응이 요구

30

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ✓ 갈등상황에서의 공무원의 딜레마



① 지역의 갈등인식 및 제3자 활용에 대한 부정적 인식



① 갈등당사자이면서 갈등 조정자로서의 역할 요구



① 법, 제도 장치 미비 및 갈등해결 역량 미흡



① 중앙정부 및 지자체와의 경쟁과 힘에 의존한 문제해결방식 선호, 정당 프레임, 주민 민원해결사로서의 역할 강요

31

### 3. 공공갈등의 대응방안

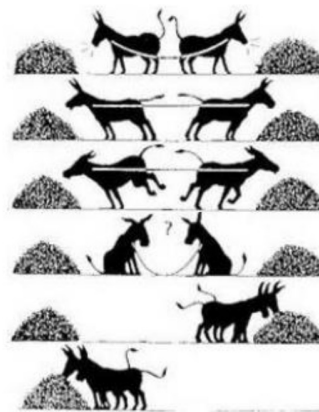
#### ✓ 갈등관리를 위한 기본인식

① 갈등문제에 대한 지자체 및 지자체  
의회 의 입장과 시각의 변화 필요

① 갈등 조정기구 설립 및 역할 강화

① 갈등해결과 소통을 위한 제도적 기  
반을 구축하는 문제

① 지역의 갈등해결 역량 강화



대안적 문제해결 방안  
(ADR)

\* 출처 : " Hastings on nonviolence " 웹 페이지

32

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ① 도·시군 갈등 관련 조례 제정 현황

지역	조례명	호	제정 및 개정일
충청남도	충청남도 공공갈등 예방과 해결에 관한 조례	제3943호	14.12.30
계룡시	계룡시 갈등예방과 해결에 관한 조례	제421호	13.08.09
공주시	공주시 갈등예방과 해결에 관한 조례	제841호	12.12.07
금산군	금산군 갈등예방과 해결에 관한 조례	제1973호	15.04.15
논산시	논산시 갈등 예방과 해결에 관한 조례	제735호	11.10.31
당진시	당진시 갈등예방과 해결에 관한 조례	제40호	12.01.01
보령시	보령시 갈등예방과 해결에 관한 조례	제1110호	14.12.22
부여군	부여군 갈등예방과 해결에 관한 조례	제2103호	14.08.01
서산시	서산시 갈등 예방과 해결에 관한 조례	제1041호	15.06.29
서천군	서천군 갈등예방과 해결에 관한 조례	제2399호	16.07.14
아산시	아산시 갈등 예방과 해결에 관한 조례	제1190호	13.09.25
예산군	예산군 갈등예방과 해결에 관한 조례	제1972호	11.07.15
천안시	천안시 갈등예방과 해결에 관한 조례	제1155호	11.09.14
청양군	청양군 갈등 예방과 해결에 관한 조례	제1823호	11.12.20
태안군	태안군 갈등예방과 해결에 관한 조례	제1054호	13.03.08
홍성군	홍성군 갈등예방과 해결에 관한 조례	제2186호	15.06.05

출처: 법제처 국가법령정보센터(<http://www.law.go.kr/>)

33

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ① 도·시군 갈등 관련 조례 내용

지역	갈등영향분석	갈등심의 위원회	갈등조정 협의회	갈등관리 연구기관	갈등전문 인력양성
충청남도	○	○	○	○	×
계룡시	○	○	○	×	○
공주시	○	○	○	×	○
금산군	○	○	○	×	×
논산시	○	○	○	×	×
당진시	○	○	○	×	×
보령시	○	○	○	×	○
부여군	○	○	○	×	○
서산시	○	○	○	×	○
서천군	○	○	○	×	×
아산시	○	○	×	×	○
예산군	○	○	○	×	○
천안시	○	○	○	×	○
청양군	○	○	○	×	○
태안군	○	○	○	×	○
홍성군	○	○	○	×	○

34

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ① 갈등관리를 위한 업무 개선 방안

문제점	개선 과제
갈등관리 총괄 기능과 역할의 한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등관리 총괄기능 강화</li> <li>• 갈등관리 전담자 배치를 통한 역할 강화</li> <li>• 전담자의 갈등관리 전문성 강화</li> <li>• 현장과의 연계성 강화를 위한 전략회의 운영</li> </ul>
사업단계별, 분절적 갈등관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단계별 연계성 강화</li> <li>• 갈등관리 총괄부서와 실무라인의 연계 강화</li> <li>• 갈등현안대책회의 상설화</li> <li>• 단계별 갈등관리 책임성 강화</li> </ul>
전략적 갈등관리의 어려움	

35

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ① 갈등관리를 위한 역량 강화 방안

문제점	개선 과제
갈등관리 전담자의 업무수행 한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육을 통한 역량 강화(자체해결 역량 제고)</li> <li>• 매뉴얼 작성 및 역량 강화 교육</li> <li>• 해당 분야 갈등관리 전문가 양성</li> <li>• 갈등교육의 의무화</li> </ul>
현장업무 담당자의 업무수행 한계	
갈등관리 업무 효율성 저하	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전담자에 대한 갈등관리 수준 고도화</li> <li>• 관련업무의 확대</li> <li>• 보고체계 구축</li> </ul>
개인적 역량에 의존하는 갈등관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등관리 담당자 참여 우수사례 발표 및 워크숍 활성화</li> <li>- 갈등관리 : DB구축</li> <li>- 관리관리 : 매뉴얼 실무활용 능력 제고</li> </ul>

36

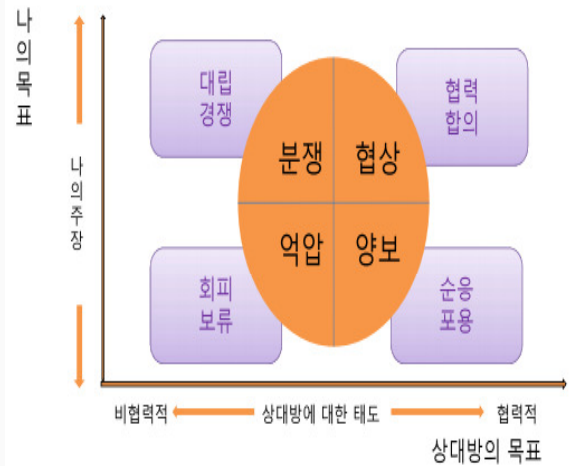
### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ✓ 갈등 해결 방법

##### ① I/R/P (Interest, Right, Power) Model



##### ② 갈등해결의 방법 - 행태적 차원

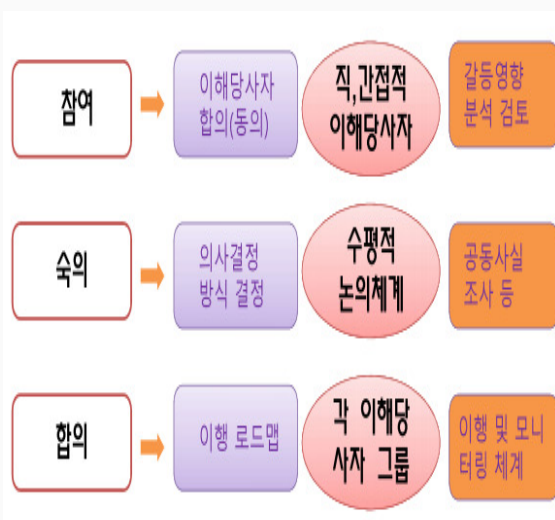


37

### 3. 공공갈등의 대응방안

#### ✓ 공무원의 역할

##### ① 갈등조정협의체 구성 및 운영 전략



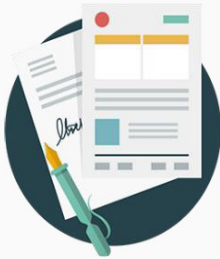
##### ② 평화적 갈등해결의 원칙

- 갈등의 근본적인 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 욕구는 크게 다르지 않다.
- 갈등을 해결하는 일은 새로운 인간관계의 설정을 의미한다.

38

공공갈등의 이해와 대응방안  
3. 공공갈등의 대응방안

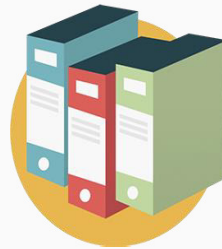
✓ 갈등 해결의 4원칙



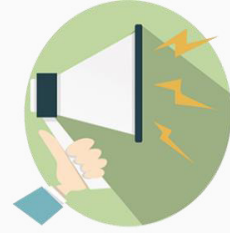
사람과 문제를 분리



겉으로 주장하는 것이 아닌  
실제로 원하는 것에 초점



상생적이고 호혜적인  
대안 창출



객관적 기준 적용 및  
합리적 대안 선택

감사합니다

부 록

# 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.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]