
갈등관리업무 매뉴얼

2013. 3.

교 육 부
(기 획 조 정 실)

목 차

I . 교육부 갈등의 특성과 매뉴얼 일반론	1
① 부처 갈등의 특징	1
② 갈등관리매뉴얼의 개념	3
③ 갈등관리방식	4
II . 갈등관리 프로세스의 이해	5
① 갈등관리와 공공갈등의 개념	5
② 갈등관리 프로세스	6
III . 갈등영향분석의 이해	11
① 갈등분석 접근법	11
② 공무원이 갈등분석을 실시할 경우 매뉴얼	11
③ 제3자에 의해 실시되는 갈등영향분석 매뉴얼	14
IV . 부처 갈등관리 체계	21

1 부처 갈등의 특징

□ 갈등원인 및 배경

- (참여 민주주의 확대) 참여 민주주의 확대, 다원주의라는 상대적 가치 중시 사회분위기가 팽배해짐에 따라, 주요 정책관련 사안의 핵심적인 쟁점 사안을 놓고 대립하는 상황 발생
- (다양한 구성원의 정책 참여) 관리집단(정부, 지자체, 교육청, 학교장, 학교법인 등), 전문가 집단(교원, 교원단체, 교원노조 등), 정책수요자 집단(학생, 학부모, 학부모단체, 시민단체 등) 간 교육관, 문제해결방식, 이념 등 차이에 따른 갈등 발생 요인 상존

□ 갈등의 종류

- (학교 갈등) 학생간, 교사간, 교사와 학생, 교사와 경영층 등 교육주체들 간 학교 현장을 중심으로 발생하는 양상
 - 학교폭력과 따돌림, 교원의 교직생활과 관련된 학교사고에 대한 교사 책임범위, 학생 및 학부모의 교사폭력과 그에 따른 법적 대응 등
 - 잠재적 형태를 띠기도 하며, 법적인 인식으로 인식되지 않거나 교육에 대한 과도한 기대감, 당사자들 간 입장의 경직성 등 특성
- (갈등 유형의 복잡성) 교원단체간, 교원단체와 정부, 교원단체와 학부모, 학부모와 정부 등 교원단체 간의 입장과 주장, 교원 정책 등에 대한 이해관계 등을 중심으로 발생하는 갈등
- (교육정책 갈등) 교원단체와 정부, 사학, 시민단체 등 교육정책의 형성, 추진, 평가 등의 과정의 참여 여부 또는 특정 정책과제에 대한 주장을 관철하려는 노력, 교육관 및 가치관의 차이 등으로 인해 발생

□ 부처 정책갈등의 특성

- 교육 정책의 속성상 다양한 가치함축적 정책의미 내포
 - 非 가시적인 가치를 둘러싸고 정책을 추진하기 때문에 단순한 경제적 편익에 의한 갈등보다 배후에 가치갈등이 내재되어 있을 가능성이 높음
- 정책갈등의 유형이 매우 복잡
 - 업무 분야에 다른 초·중등교육, 대학, 과학기술정책, 원자력 등
 - 갈등 주체별로 타부처, 언론, 시도교육청, 시민사회단체 등
 - 정책 성격에 따라 규제, 지원, 일상적 정책 등

◆ 이러한 이유로 복잡한 가치갈등과 업무갈등을 둘러싸고 이것을 합리적으로 해결할 수 있는 갈등관리 매뉴얼이 더욱 필요

□ 갈등관리 매뉴얼의 의미

- 담당 공무원에게는 해당 갈등사례를 지혜롭고 합리적으로 대응하고 해결해 나가는데 하나의 지침서 및 참고자료
- 현장에서의 갈등사례 경험과 추상적 매뉴얼을 끊임없이 비교함으로써 안정된 매뉴얼로써 반전시켜 나갈 수 있는 하나의 도구
- 매뉴얼의 지속적인 수정, 보완을 갈등종결 이후 부처내의 환류와 평가과정을 통해 전 구성원들에게 사전 학습을 시켜 줌으로써 미래의 갈등에 유연하게 대응할 수 있는 하나의 학습서가 될 수 있음

2 갈등관리 매뉴얼의 개념

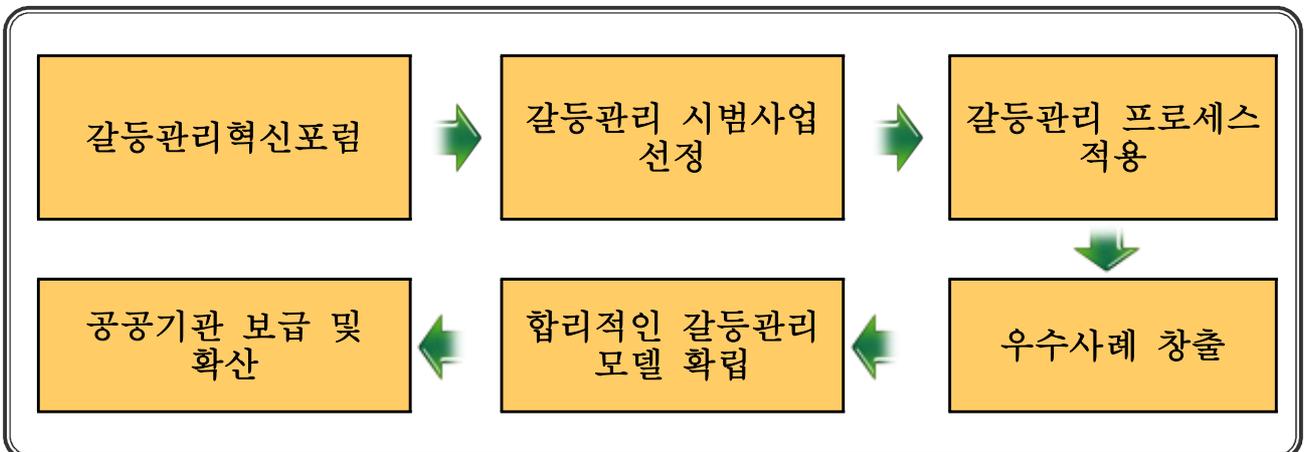
□ 갈등관리매뉴얼은 협력적 의사결정에 초점을 두는 집단과정도구

- 갈등관리 과정에서 다양한 이해관계를 가진 참여자들이 서로 동의할 수 있는 해법을 발견해 가는 과정
- 갈등 관리를 위한 시간과 투자는 실질적으로 이후에 더 많은 편익을 제공해 줄 수 있음

□ 갈등관리매뉴얼의 장점

- 대표성이 높은 의사결정 가능
- 서로간의 차이 극복
- 당사자들에 대한 학습효과(부서별로 반드시 학습이 전제되어야 함)
- 의사결정과정에서의 권한 공유
- 참여의식의 고취
- 해결책에 대한 가장 신속한 집행 가능
- 새로운 네트워크 창출
- 매뉴얼의 피드백과 지속적인 수정보완을 통한 갈등대응능력 향상

* 갈등관리 매뉴얼 작성 과정



3 갈등관리 방식

□ 갈등관리방식의 변화 경향

정책 추진 방식	갈등관리 방식	특징	갈등관리기법
정보제공	일방적, 억압적	높은 정책효율성 사회적 불만 팽배	행정정보공개, 홍보책자발간
협의	갈등회피적 또는 사법적 해결	의견수렴 막대한 갈등비용	공청회, 여론조사, 자문회의, 입법예고
적극적인 참여	갈등의 사전예방	합의 형성 오랜 시간 소요	갈등영향분석, 합의 회의, 시민배심원제

□ 정부의 갈등관리 양태(Lawrence Susskind)

- 온정주의적 모델 : 형식적으로 자문위원회 의견을 수렴하면서 일방적으로 정책을 추진
- 갈등 모형 : 정부의 온정주의적 행태에 집단적 반발을 하며, 이해관계자의 요구사항이 더욱 많아짐
- 합의형성모형 : 이해관계자의 참여와 협력을 강조

□ 새로이 요구되는 갈등관리 패러다임

- 주민의 적극적 참여와 협력
- 합의형성을 통한 갈등예방
- 거버넌스 확립
- 참여적 의사결정

II

갈등관리 프로세스의 이해

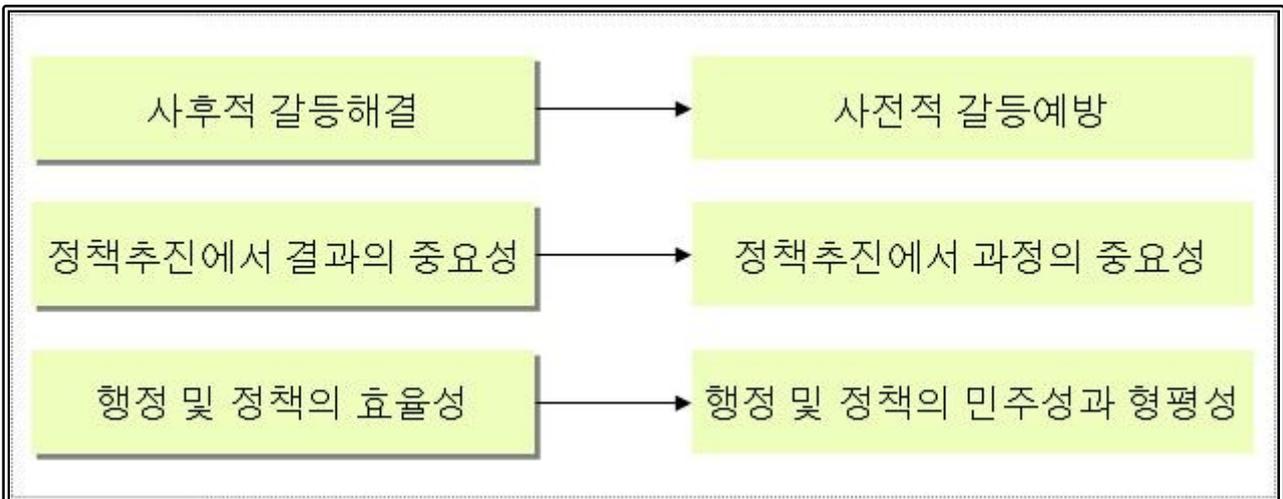
1 갈등관리와 공공갈등의 개념

□ 갈등관리의 개념

- ① 예상되는 갈등을 분석 ② 합의절차를 통한 정책결정
- ③ 갈등조정절차를 통한 갈등관리

□ 갈등관리의 의미

- ① 갈등관리의 인식 변화



- ② 공공갈등의 특징



③ 공공갈등관리의 원칙

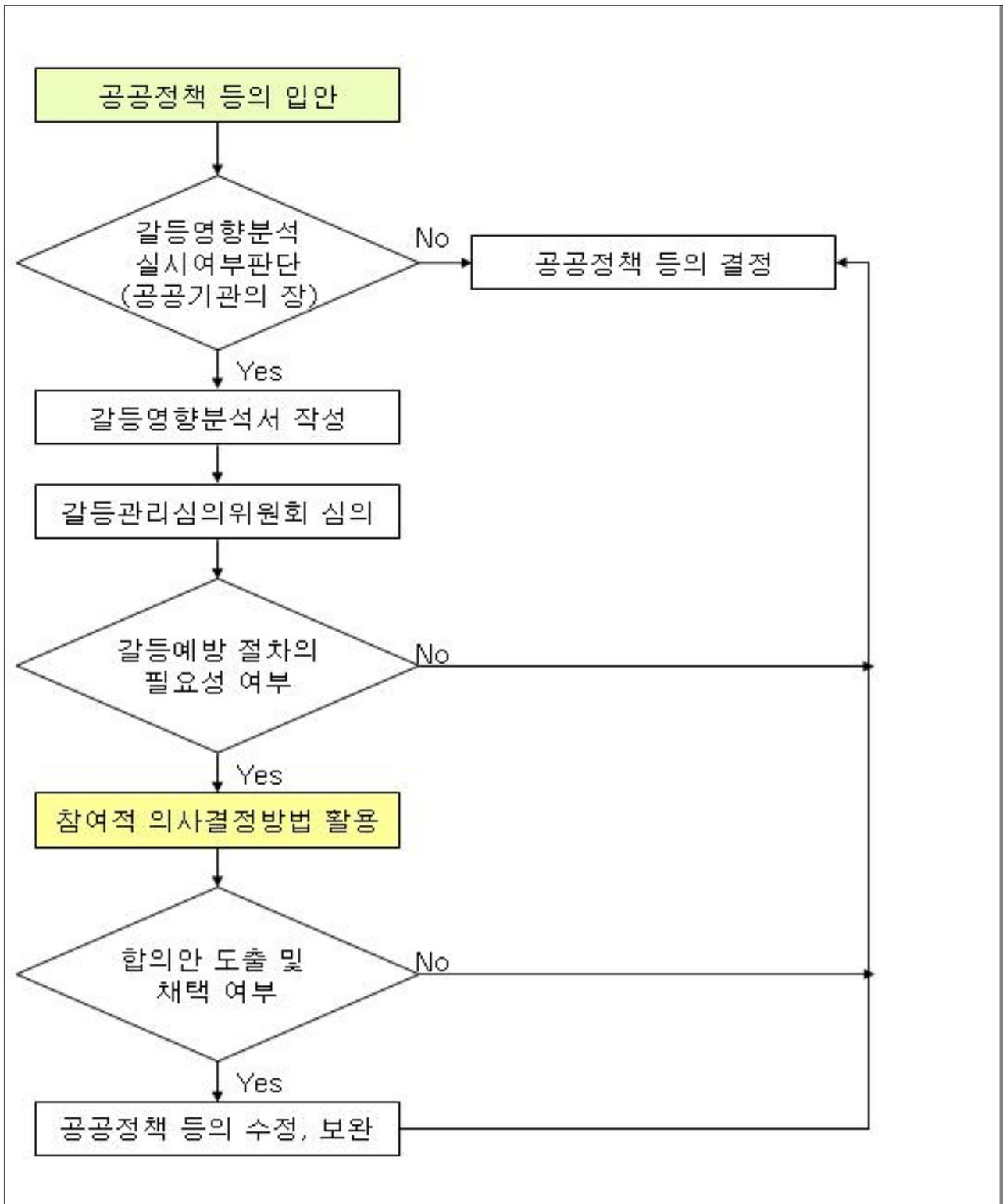
공익의 창출	공익창출 > 침해 받는 사익
공정한 절차를 통한 합의형성	내용적 합리성 + 절차적 합리성
효율성 기준의 충족	투입 < 산출효과
정부에 대한 신뢰 유지	갈등해소과정에서 정부의 권위 및 신뢰 유지
긍정적 학습효과	갈등해결과정을 사회적 학습과정으로 인식

② 갈등관리 프로세스

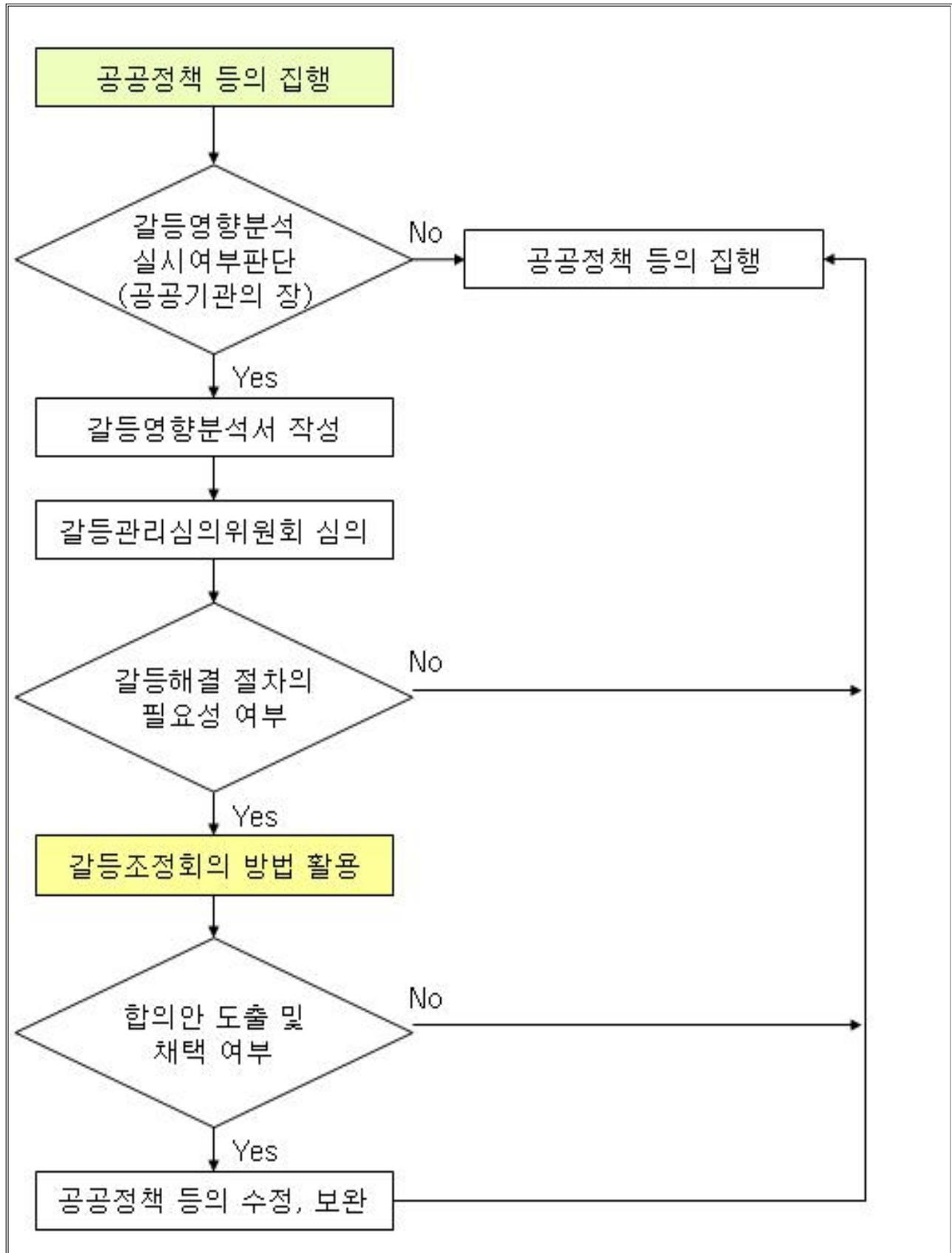
□ 갈등관리 프로세스 개요

- 과거에는 대부분의 갈등관리 프로세스가 정책의 집행과정에서 작동했지만 이제는 정책입안 과정에서 시작됨.
- 공공기관의 장이 (갈등관리심의위원회를 통해) 갈등영향분석이 필요한지 여부를 판단해 필요하다고 결론을 내리면 갈등영향분석은 공무원 혹은 중립적인 제3자에 의해 실시
- 갈등영향분석 결과를 갈등관리심의위원회에서 심의해 만일 갈등을 예방하거나 해소하는 절차가 필요하다고 판단될 경우 참여적 의사결정 방법을 활용하거나 갈등조정 회의를 통해 합의형성 절차를 밟음
- 합의형성 절차를 통해 합의안이 도출되고 공공기관의 장이 이를 수용할 경우 입안된 공공정책은 수정 및 보완 과정을 거쳐 정책으로 결정

□ **갈등예방 프로세스 개요**



□ **갈등해결 프로세스 개요**



□ 갈등영향분석 개요

개념	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정책이 사회에 미치는 영향과 그로 인한 갈등의 발생가능성 분석 및 갈등 예방대책 강구 ○ 합의형성에 관한 권고안을 작성하기 위한 정보수집활동
필요성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정책이 사회에 미치는 영향과 그로 인한 갈등의 발생가능성 분석 및 갈등 예방대책 강구 ○ 합의형성에 관한 권고안을 작성하기 위한 정보수집활동
실시기준	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국민생활에 지대한 영향을 준다고 판단되는 경우 ○ 이해충돌로 과도한 사회적 비용의 발생이 예상되는 경우
효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공공정책에 대한 불필요한 오해 불식 ○ 정부에 대한 신뢰 제고 ○ 현실성 있는 해결방안 강구
실시목적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 실직적인 이해관계자 파악 ○ 합의영역과 불합의영역 파악 ○ 협상에 참여할 의사 파악 ○ 합의형성절차에 참여할 의사 파악 ○ 분석자와 이해관계자 사이에 좋은 관계 형성 ○ 다양한 이해관계를 객관적으로 파악 ○ 합의전망을 가늠 ○ 합의형성절차에의 참여자 선발 시 정당성 부여

□ 갈등영향분석 관련자

<p>① 주관자 : 갈등영향분석을 의뢰하는 공공기관 (국가행정기관, 지자체, 공공단체 중 대통령령으로 정하는 기관, 민간사업자 등)</p> <p>② 분석자 : 갈등영향분석을 실시하는 기관이나 사람 (중립적인 제3자, 담당공무원)</p> <p>③ 진행자 : 참여적 의사결정이나 갈등조정회의를 진행 하는 사람이나 기관 (갈등영향분석을 실시한 분석자, 전문조정인)</p>
--

□ **갈등영향분석 관련자 중 주관자와 분석자의 관계**

- 갈등영향분석 용역계약서 상에 자율적이며 독립적인 분석을 실시한다는 내용을 명시
- 이해관계자 및 면담 대상자 결정의 자율성 확보
- 면담대상자에게 분석자가 직접 전화하고 약속을 잡아 면담을 실시
- 분석자가 이해관계자에게 묻는 질문서를 작성
- 면담내용 분석시의 자율성과 독립성

III

갈등영향분석의 이해

1 갈등분석 접근법

접근법	주요내용	목적	유의점
지표에 근거한 갈등분석	체크리스트 통해 갈등발생을 사전에 인지	갈등발생의 조기경보시스템 확보	이해당사자간의 관계에 대한 분석이 아님
전략적 갈등분석	행동지향적인 갈등 해소방안을 수립	갈등 원인 파악과 전략 설계	부분적인 측면에 초점을 맞출 우려
과정지향적 방법	정책프로세스에 따라 갈등을 분석	참여와 협의 통한 정책추진	공개적으로 의견을 개진하는 환경조성

2 공무원이 갈등분석을 실시할 경우 매뉴얼

단계	주요내용	비고
1단계 (갈등개요)	<ul style="list-style-type: none"> ○갈등의 간략한 적요 ○갈등문제의 이해 ○갈등관리시의 도전사항 ○정책 또는 사업이 갈등관리에 미치는 영향 ○갈등지표 개발의 필요성과 그 내용 ○갈등이 지닌 위험도 평가 	
2단계 (이해관계자 분석)	<ul style="list-style-type: none"> ○갈등행위자를 분석 ○이해관계자의 분류 ○갈등지도(conflict mapping)작성 ○이해관계, 입장, 관계를 명확히 파악 ○이해관계자간의 갈등관계 및 연합관계 파악. ○목표 집단 결정 및 목표 집단간의 구분 ○협력을 위한 파트너 선정 	
3단계 (원인분석)	<ul style="list-style-type: none"> ○시기적, 구조적 요인을 조사 ○시간경과에 따른 갈등의 변화과정 추적 ○갈등 원인과 갈등을 지속시키는 요인 구별 ○요인별 우선순위의 설정 ○갈등해소 촉진요인과 갈등해소 방해요인을구별 	
4단계 (동향 및 기회)	<ul style="list-style-type: none"> ○현재까지의 갈등전개현황 파악 ○갈등예방 및 해결 조치의 출발점 ○다음 단계의 전략형성과 계획의 기준 ○장·단기 조치의 구별 ○각 조치별 집행시기 결정 ○이해관계자분석과 원인분석 결과를 포함한 등분석 결과 매트릭스 작성 	

① 1단계

- ‘무엇을’, ‘언제’, ‘어디서’에 관한 답변을 통해 갈등의 간략한 적요 기술.
- 갈등을 둘러싸고 발생하는 문제에 대한 실질적인 이해.
- 갈등을 관리할 때 부딪칠 수 있는 도전(challenges)을 이해.
- 정책 또는 사업이 갈등관리에 미치는 영향을 이해.
- 갈등지표(conflict indicators)를 개발하고 갈등을 지닌 위험평가에 있어 기본적인 자료로서의 역할

CHECK LIST

무엇을	• 실제로 관심을 갖고 있는 갈등은 어떤 것인가?
	• 그 갈등은 무엇에 관한 것인가?
	• 갈등의 크기나 규모는 어느 정도인가?
	• 갈등이 초래할 정치적, 경제적, 사회적 결과는 무엇인가?
언제	• 갈등은 어느 국면에 있는가?
	• 갈등은 언제 시작되었는가?
	• 최근에 갈등은 어떻게 발전되어 가고 있는가?
어디서	• 갈등은 정확히 어디서 일어나고 있는가?
	• 갈등의 중요 지점(important sites)은?
	• 갈등의 계선(lines)은?
	• 갈등의 경계(border)는?

② 2단계

- ‘누가’에 관한 답변을 통해 갈등행위자를 분석.
- 이해관계자란 갈등에서 공동의 이해관계를 갖는 모든 집단 또는 갈등에 의해 비슷한 방식으로 영향을 받는 모든 집단.
- 갈등에 관여되었거나 또는 갈등에 의해 영향 받는 집단들의 이해관계, 입장, 관계를 명확히 파악하는 것이 주목적임.
- 목표 집단을 결정하고 목표 집단 간의 구분을 위한 배경 지식 제공.
- 협력을 위한 파트너 선정.
- 정책 활동을 우선순위에 따라 집중.
- 이해관계자간의 갈등관계 및 연합(alliance)관계를 파악.
- 핵심적인 갈등쟁점을 이해.
- 갈등예방 및 해소를 위한 출발점과 파트너를 모색하는 데에 초점이 맞추어짐.

CHECK LIST

누가	• 갈등 집단 사이의 관계는?
	• 연합(alliance)과 갈등은 어디에서 나타나는가?
	• 누가 누구에게 영향을 미치는가?
	• 누가 양측 모두와 관계를 가지고 있는가?
입장 및 이해관계	• 갈등당사자의 입장, 이해관계, 욕구는 무엇인가?
	• 그것들은 충분히 밝혀져 있는가?
	• 갈등으로부터 누가 이익을 얻고, 누가 손해를 보는가?
태도와 능력	• 목표 그룹이 갈등에 어떤 태도를 갖고 있는가?
	• 그들은 갈등으로부터 어떤 영향을 받는가?
	• 그들은 일상생활과 경제활동에서 갈등에 어떻게 반응하는가?
	• 그들이 갈등에 관여하게 된 이유는?
갈등의 해결	• 그들은 갈등이 어떤 모습으로 해결되기를 원하는가?
	• 이해관계자들은 갈등을 지속시키거나 해결하기 위해서 어떤 능력을 갖고 있는가?
	• 목표집단을 선정해 갈등예방 및 해결에 초점을 맞출 경우 어떤 결론이 도출 되겠는가?

③ 3단계

- 갈등을 발생시킬 뿐만 아니라 해결도 어렵게 만드는 장기적, 구조적 요인을 조사.
- 시간의 경과에 따라 갈등이 많은 변화를 겪게 됨.
- 갈등의 원인과 갈등을 지속시키는 요인을 구별하는 것이 중요.
- 갈등해소를 가로막는 요인과 촉진시키는 요인을 구별할 필요

CHECK LIST

왜	• 왜 이런 갈등이 시작 됐는가?
	• 갈등이 장기화되는 원인은 무엇인가?
	• 이런 원인들은 갈등 과정에서 어떻게 발전되었는가?
	• 어떤 요인이 추가되는가?
	• 갈등 해결을 위해서는 어떤 도전에 직면해야 되는가?
	• 어떤 요인 때문에 갈등문제가 지속되는가?

④ 4단계

- 현재까지의 갈등의 전개현황 파악
- 갈등예방 및 해결을 위한 조치에 착수
- 다음단계로 수립될 전략형성과 계획의 기준으로서의 역할
- 장·단기 조치를 구별해 사용
- 각 조치별로 어느 시기에 집행하는 것이 가장 적합한지 결정
- 이해관계자분석과 원인분석의 결과를 포함한 갈등영향분석의 매트릭스 작성

갈등영향분석 Matrix

정책(사업)의 내용 (목표 및 기대효과)	갈등요인	파트너	목표집단	실현 가능한 조치	시기
1.					
2.					

CHECK LIST

동향	• 최근 갈등은 어느 방향으로 전개되고 있는가?
	• 갈등 증폭 요인은?
	• 갈등 감소 요인은?
	• 갈등예방 및 해소를 위해 어떤 조치가 주도적으로 취해지고 있는가?
	• 현재의 진행상황은?
기회	• 갈등예방 및 해결 조치로 새로운 상황 전개가 있을 것인가?
	• 미시적 수준의 조치가 거시적으로 어떤 효과를 불러올 것인가?
	• 다른 사례에 미치는 영향은?

③ 제3자에 의해 실시되는 갈등영향분석 매뉴얼

① 1단계(갈등영향분석의 실시 결정)

- 갈등영향분석 실시 결정은 공공기관의 장에 의해 이루어짐
 - 공공기관의 장은 독자적인 판단으로 실시 결정을 내릴 수도 있지만,

갈등관리심의위원회 자문을 받아 결정

- 공공기관의 장은 전문성, 중립성, 공정성을 갖춘 제3자를 분석자로 지명
- 공공기관의 장과 분석자는 갈등영향분석 용역 계약서 작성
 - 용역계약서는 주관자와 분석자간의 독립성과 자율성 조항, 최종 산출물에 포함되어야 할 내용, 기간, 비용 등에 관한 내용으로 이루어짐
- 주관자는 분석자에게 기초자료를 제공
 - 예비 이해관계자 목록
 - 이해관계자 간의 관계에 대한 정보
 - 갈등의 경과
 - 문제가 되는 쟁점과 관련된 보고서, 보도자료, 탄원서 등
- 갈등영향분석서 작성 기간과 내용
 - 기간은 상황에 따라 달라질 수 있으나 2~3개월이 적정
 - 용역비는 갈등상황과 인력에 따라 다르나 1,500~3,000만원

CHECK LIST

왜	• 갈등영향분석이 필요한 이유는?
분석자	• 분석자가 이해관계로부터 자유로운가?
	• 분석자가 이해관계자로부터 신뢰를 받을 수 있는가?
	• 분석자가 적절한 권고안을 제시할 수 있는가?
주관자	• 주관자가 하나의 이해당사자로서 갈등관리 프로세스에 성실히 임할 준비가 되어 있는가?

② 2단계(갈등영향분석에의 착수)

- 쟁점목록의 작성
 - 주관자로부터 제공된 쟁점에 대한 정보
 - 언론매체를 통해 제시된 쟁점
 - 주변 인사로부터 취득한 정보를 참조해 작성

○ 질문목록의 작성

- 30분 정도 소요 질문목록
- 사전 테스트 필요
- 면담자의 감정을 이해하고 더 많은 의견을 청취하기 위해 개방형 질문 활용
- 필요 시 폐쇄형 질문도 적절히 사용

※ 질문예시

- 상황의 전개 과정은?
- 어떤 쟁점이 중요한가? 그 이유는?
- 다른 개인이나 조직은 어떤 이해관계를 가지고 있는가?
- 합의에 의한 해결방안을 도출하기 위해 다른 이해관계자와 공동으로 노력할 의사가 있는가?

CHECK LIST

쟁점	● 혹시 빠뜨린 쟁점은 없는가?
질문	● 질문내용 및 질문 소요시간은 적정한가?
	● 면담대상자로부터 많은 의견을 이끌어내는 질문인가?
면담 대상자	● 중요한 이해관계자가 면담목록에서 빠져있지는 않는가?
	● 대표자를 선정하지 못한 이해관계자 집단은 없는가?
	● 면담대상자 선정 기준은?
	● 면담대상자와의 첫 통화에서 설명해야 될 내용을 분명히 숙지하고 있는가?

③ 3단계(정보수집)

- 대면면담이 전화면담보다 더 효과적임
 - 정확한 정보획득 가능
 - 분석자와 면담 대상자 사이에 신뢰 형성이 가능

- 개별면담 방식이 집단면담방식보다 훨씬 바람직
 - 보다 솔직한 의견을 청취
 - 집단면담 방식이 시간과 비용을 절약할 수 있으나, 다른 사람을 의식해 의견차이가 있더라도 솔직하게 밝히지 못하는 단점이 있으므로, 이해관계가 비슷한 사람끼리 범주화하는 것이 필요.
- 반복면담 방식이 일회면담보다 더 효과적임
 - 첫 면담에서 알아내지 못한 정보는 반복면담을 통해 알아낼 수 있음.
 - 정확한 갈등분석이 목적일 경우, 정확한 진의 파악이 필요
- 중립적인 장소에서 면담을 진행하는 것이 바람직
- 필기면담 방식이 녹음면담 방식보다 더 바람직함.
- 유연한 질의 방식이 경직된 질의방식에 비해 바람직함.
- 면담 당 30분 정도가 적당하고 필요한 경우 양해 하에 추가로 면담시간을 연장할 수 있을 것임.
- 1인 분석자 면담방식보다는 2인 분석자 면담 방식이 바람직
- 1인 분석자 면담방식보다는 2인 분석자 면담 방식이 바람직
- 면담에서 핵심적으로 파악되어야 할 내용

- 면담대상자의 주요한 관심사는?
- 다른 핵심 행위자는 누구라고 생각하는가?
- 갈등상황에서 면담대상자의 정확한 역할은?
- 면담대상자가 다른 면담대상자를 어떻게 생각하는가?
- 면담대상자가 중요하지 않다고 생각하는 것은?
- 면담대상자가 언급한 사람의 이름 및 소속 조직은?
- 언론이 쟁점에 관심을 가질 것이라 생각하는가?
- 주관자 또는 분석과정에 대한 우려는?

CHECK LIST

면담방식	• 면담진행방식에 따라 면담결과가 달라질 수 있다고 여기는가?
	• 면담진행방식을 어떻게 설계하는 것이 바람직한가?
핵심정보	• 면담에서 핵심적으로 파악되어야 할 정보는 무엇인가?

④ 4단계(분석)

- 면담대상자의 관심과 이해관계를 이해관계자 범주(stakeholder category)에 따라 비실명으로 처리
- 합의 가능한 쟁점과 합의가 어려운 쟁점을 구분하는 것이 필요
- 협상에 의한 상호이득의 가능성을 분석해 언급하는 것도 중요

※ 합의를 가로막는 장애요인

- 상호이득을 가져오는 쟁점이 아닐 경우
(똑같이 높은 우선순위에 상호배타적인 쟁점)
- 비이성적으로 완고한 입장을 견지
- 합의를 이루기엔 인센티브가 충분하지 않을 경우
- 재정적인 지원이 부족해 합의절차를 진행할 수 없을 경우

CHECK LIST

비밀보장	• 면담내용을 비실명으로 처리해 비밀보장이 지켜지고 있는가?
쟁점	• 다수의견이나 지배적인 의견에 편향되고 있지는 않는가?
	• 쟁점별 합의가능성 여부는?
	• 쟁점별 협상을 통한 공동이득 창출가능성은?
합의절차 추진여부	• 합의절차가 성공할 조건과 그 가능성은?
	• 합의절차가 실패할 가능성에 노출되어 있지는 않는가?

⑤ 5단계(합의형성 절차의 설계)

- 분명하고 실현 가능한 목표의 제시
- 생산적인 논의를 위해 쟁점의 범위 및 우선순위를 구분지음
- 합의절차에 포함시킬 이해관계자를 선정함에 있어 '포함'과 '균형'의 원칙을 준수
- 합의절차를 진행할 협의체의 규모는 협의진행의 효율성과 효과성에 염두를 두고 그 규모를 결정. 협상에 의한 규칙제정의 경우에는 25인 이내로 규정하고 있음
- 합의절차를 진행할 협의체 모임을 어떠한 방식으로 가질 것인지를 결정

CHECK LIST

목표	• 합의절차를 추진하려는 목적 및 목표는 분명한가?
쟁점	• 쟁점의 범위와 우선순위를 구분 짓고 있는가?
협의체	• 협의체 모임에 빠뜨린 이해관계자는 없는가?
	• 협의체 구성 비율에 있어 대표성이 확보되고 있는가?
	• 협의체 모임의 횟수 및 시기는?
	• 협의체 운영과 공청회 등 다른 요인들과의 관계를 어떻게 설정하고 조정할 것인가?
	• 협의체 운영에 필요한 예산과 기금을 어떻게 확보?

⑥ 6단계(갈등영향분석서 작성 및 공유)

【 갈등영향분석서 구성 】

□ 서 언

- 주관자 및 분석자를 명기
- 갈등영향분석의 작성 목적
- 공공정책 등의 개요 및 기대효과
- 갈등영향분석의 작성 방법
- 면담대상자의 수
- 면담대상자 간의 합의점과 비합의점에 관한 간단한 서술

□ 사실확인

- 이해관계자로부터 확인사항과 의견조사내용
- 관련단체 및 전문가의 의견

□ 분 석

- 이해관계자 간의 이해관계 중복여부
- 갈등유발요인 및 예상되는 주요 쟁점
- 합의를 가로막는 장애요인

□ 제 안

- 갈등의 예방·해결을 위한 구체적인 계획
- 합의절차를 추진할 지 여부에 대한 제안
- 합의절차의 추진을 제안할 경우 합의절차의 설계를 포함
- 그 밖의 갈등의 예방·해결을 위하여 필요한 사항

□ 면담대상자 목록

- 이름, 직위, 소속 기관을 명기

IV

교육부 갈등관리 체계

1 개요

□ 목적

- 공공정책의 수립·추진과 관련된 갈등을 체계적으로 관리하여 갈등의 사전 예방 및 기 발생한 갈등의 해결
- 우리부 갈등관리에 대한 관심을 제고하고, 갈등관리 체계를 개선함으로써 실질적 성과 창출 유도

- ◆ 공공갈등관리는 100대 국정과제 세부실천과제임에도 관심 부족, 형식적 관리 등이 국회, 언론 등에서 지적
- ◆ 올해 총리실에서 갈등관리 역량을 특정평가 대상에 포함하는 등 관심을 기울이고 있으며, 향후 정부업무평가 중 비중이 커질 것으로 예상

□ 근거

- 공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정(대통령령)
 - 사회통합의 증진을 위해 중앙행정기관의 갈등 예방과 해결에 관한 역할·책무·절차 및 갈등관리역량의 향상 의무 등을 규정

『공공갈등규정』 상 주요 책무

- 갈등관리 「종합시책」 수립·추진(규정 제4조 ①항)
- 「갈등관리심의위원회」의 구성·운영(제11조~제15조)
- 갈등예방 및 해결 관련 법령의 지속 정비(제4조 ②항)
- 소속직원에 대한 갈등관리 교육훈련 실시(제4조 ④항)
- 갈등관리능력의 기관 인사운영기준 설정·반영(제4조 ④항)
- 갈등영향분석의 실시(제10조) <임의규정>
- 갈등조정협의회의 구성·운영(제4조 ④항) <임의규정>

2 기본 방향

- 소관 갈등의 선제적 예방·관리를 통한 성과도출에 중점을 두고, △ 자체 갈등관리 시스템 운영의 개선 △갈등현안의 체계적 관리 △ 담당공무원의 갈등관리 역량 강화 노력
- '갈등관리시스템 운영 개선'을 위해 갈등관리심의위원회 활성화 도모 및 본격적인 갈등관리역량 평가에 대비
- '갈등현안의 체계적 관리'를 위해 주요 갈등현안 관리계획 위주의 종합시책 수립, 다양한 갈등관리기법 활용 등 추진
- '조직내부 갈등관리 역량 강화'를 위해 담당공무원에 대한 교육훈련 실시 및 갈등관리 실적의 성과평가 연계



□ 부처실정에 맞는 갈등관리 체계 구축

- 체계적인 갈등관리를 위해 갈등관리 훈령 제정·시행 추진
 - * '교육부 갈등관리 운영규정' 제정 (10월 중)
- 우리부 실정에 맞는 갈등관리 매뉴얼 개발 및 활용
- 갈등관리 관련 종합시책 및 교육계획 수립, 갈등현안 취합 및 관리는 기획담당관실이 총괄

□ 갈등관리심의위원회 운영 활성화

- 교육훈련 실시 및 갈등영향 분석 등 갈등관리 주요 사안은 「갈등관리심의위원회」에서 최종 심의

□ 갈등관리실태에 대한 자체평가 실시

- 갈등관리시스템 개선 및 갈등관리역량 제고를 위해 자체점검·평가 실시 (연말)
 - * '10년 정부업무평가 시행계획에 따라 총리실 특정평가 정책관리역량부문에 '갈등관리역량' 이 세부평가분야로 포함 (총리실에서 6월말 갈등관리평가모형을 개발하여 각 부처에 시달 예정)

□ 갈등관리 성과 및 실적의 부서 성과평가 반영

- 갈등관리에 대한 실질적인 관심 제고를 위해 부서별 갈등관리 실적(갈등조정, 부서원 갈등관리 교육참여 등)에 대한 자체점검 결과의 부서 성과평가 반영 추진

4 갈등현안 관리체계

갈등관리 조직 체계



1 갈등관리 조직

□ 갈등관리심의위원회 (사전적 갈등관리기구)

① 주요 심의사항

- 갈등영향분석에 관한 사항
- 갈등예방과 해결능력강화를 위한 종합적인 시책의 수립·추진에 관한 사항
- 갈등의 예방 및 해결과 관련된 법령 등의 정비에 관한 사항
- 다양한 갈등해결 수단의 발굴·활용에 관한 사항
- 갈등예방 및 해결능력 제고를 위한 교육훈련의 실시에 관한 사항
- 갈등의 예방·해결에 관한 민간 활동의 지원에 관한 사항
- 그 밖에 갈등의 예방·해결에 관하여 장관이 필요하다고 인정한 사항

② 구성(9명)

- 민간(5명) : 민간위원 별도 위촉 예정
 - 교육부(4명) : 기획조정실장, 학교정책관, 대학정책관, 지방교육지원국장
- * 간사 : 기획담당관

□ 갈등관리조정협의회 (사후적 갈등관리기구)

① 주요기능

- 국·관별 각 사안별로 이해당사자가 참여하여 자율적으로 갈등 해결 추진

※ 협의회 명칭은 정책 및 사업 명칭에 따라 융통성 있게 명명 가능

② 구성(10명)

- 의장 1인, 교육부 관계 직원 및 이해관계인으로 구성

※ 교육부 및 이해관계인은 필요하다고 인정하는 경우 관련단체와 전문가를 협의회에 참석시킬 수 있음

□ 행정지원 조직

- 부처 갈등관리 총괄부서인 기획담당관실에서 갈등관리 제반 업무 지원
- 각 국·관에서는 갈등관리 업무 담당자를 지정하여, 해당 국·관 내 갈등관리과제 총괄

2 갈등관리 체계

□ 사전예방 절차

◆ 정책 관련 갈등의 발생 사전 예방을 위해, 갈등영향 분석서 작성, 갈등관리심의위원회의 심사, 참여적 의사결정방법 활용

○ 갈등영향분석 실시 (국·관)

- 정책수립·시행·변경 시 국민생활에 중대하고 광범위한 영향을 주거나, 이해상충으로 과도한 사회적 비용 발생 우려가 있다고 판단되는 경우 갈등영향분석 실시

- 갈등영향분석 결과서는 반드시 갈등관리심의위원회에 안전 상정 여부를 표시하여 기획조정실(기획담당관실)로 통보

○ 갈등관리심의위원회 운영

- 국·관에서 갈등영향분석을 실시하고 심의위원회에 심의 요청 시 기획조정실(기획담당관실)에서는 심의위원회에 안전을 상정하고 심의 결과 회신
- * 부처 차원에서 사전예방 필요성이 있다고 판단되는 사안은 기획 조정실에서 직접 갈등영향분석서를 작성하고 심의위원회에 상정

□ 사후 발생 갈등 해결 절차

◆ 既 발생한 갈등의 합리적 해결을 위해 정부관계자와 이해관계자들이 참여하는 갈등조정협의회 구성·운영

○ 갈등조정협의회 구성·운영(국·관)

- 국·관은 기 발생한 갈등의 합리적 해결을 위하여 필요시 각 사안별로 갈등조정협의회를 마련 이해당사자가 참여하여 자율적으로 갈등 해결을 추진
- * 구성·운영 실적 발생 시 반드시 기획조정실(기획담당관실)로 통보

○ 부 전체 차원에서 대응할 필요가 있는 사안에 대해 기획조정실에서 갈등조정협의회 구성·운영

※ 갈등조정협의회 구성·운영 등 : 공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정 제17조 내지 23조 참조

5 갈등관리 세부계획

1 주요 갈등현안 관리

□ 관리대상 갈등 상시점검

- 국·관에서는 갈등관리대장을 비치하고 과제 설명서를 작성*하여, 갈등 진행상황 기록 관리
- 기획조정실(기획담당관)에서는 반기별로 주요 갈등현안 과제들의 진행상황을 종합하여 '갈등현안 리스트'를 작성하고 국조실에 제출

2 갈등유발 법령 발굴 및 정비

□ 추진방향

- 갈등과제 중 법령에 의하여 발생하는 사항에 대하여 진행상황을 주기적으로 점검·관리

□ 갈등유발 법령 발굴·정비 추진

- (기획조정실) 갈등유발법령 관리팀* 운영을 통해 부내 갈등유발 가능성이 있는 법령을 선제적으로 발굴하여, 해당 부서와 협의하여 갈등관리심의위원회에 상정

* 기획담당관실(갈등관리담당자) 및 규제개혁법무담당관(법제담당자)로 구성

- (국·관) 갈등유발이 중대할 것으로 예상되는 법령 제·개정(안)을 반드시 '갈등관리심의위원회'에 회부하여 심의 요청
 - 갈등관리심의위원회는 해당 내용 심의 후 법령 소관 부서장에게 주요 개선 내용을 적시하여 통보

3

갈등관리 실태 자체점검

추진방향

- 갈등관리 자체평가를 통해 갈등관리 체제 정비·개선 및 갈등관리 역량 제고 도모

* 총리실에서는 매년 공공갈등규정(제4조)에 근거하여 각 부처의 갈등예방 실적 점검

점검시기 : 10월, 익년도 1월

점검주체 : 갈등관리실태점검팀*

* 갈등관리심위원회 위원 중 외부인사, 부처 자체평가위원 및 실무자등으로 구성

점검 및 평가대상

- 우리부 갈등관리체제 유지 운영체제

- 각 국·관별 갈등관리 실태

- 갈등조정협의, 갈등관리영향분석, 갈등관련 외부부처, 단체와의 협조 실적 등

- 주요 갈등현안 과제 추진 현황

* 각 국·관별로 갈등발생의 양적 편차가 있는 만큼, 실질적인 갈등예방 및 해결 노력 점검에 역점

4

갈등관리 역량 제고를 위한 교육훈련

추진방향

- 부처 내 갈등관리 중요성에 대한 인식 확산 및 갈등관리 담당자들의 역량 제고를 위해 총괄부서 및 갈등유관부서 공무원에 대한 갈등관리 교육 추진

교육대상

- 총괄부서 담당자 및 국·관 갈등관리 총괄 담당자, 갈등 관리 과제 담당자 등

교육내용

- 공공갈등관리의 이해, 갈등관리 기법, 갈등영향분석 절차, 의사소통 및 갈등조정 기법 등

교육방법

- 부내 직원대상 집체교육 실시
- 우리부 유관 교육기관(중앙교육연수원) 및 외부교육기관*과 연계하여 갈등관리 교육 과정을 개설·운영

* 한국개발원(KDI), 한국행정연구원, 사회갈등연구소 등

참고 (관계 법령)

「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정 및 시행규칙」

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정</p> <p style="margin-top: 20px;">제1장 총 칙</p> <p>제1조(목적) 이 영은 중앙행정기관의 갈등 예방과 해결에 관한 역할·책무 및 절차 등을 규정하고 중앙행정기관의 갈등 예방과 해결 능력을 향상시킴으로써 사회통합에 이바지함을 목적으로 한다.</p> <p>제2조(정의) 이 영에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "갈등"이라 함은 공공정책(법령의 제정·개정, 각종 사업계획의 수립·추진을 포함한다. 이하 같다)을 수립하거나 추진하는 과정에서 발생하는 이해관계의 충돌을 말한다. 2. "갈등영향분석"이라 함은 공공정책을 수립·추진할 때 공공정책이 사회에 미치는 갈등의 요인을 예측·분석하고 예상되는 갈등에 대한 대책을 강구하는 것을 말한다. <p>제3조(적용대상) ①이 영은 중앙행정기관(총리령으로 정하는 대통령 소속기관 및 국무총리 소속기관을 포함한다. 이하 같다)에 적용</p>	<p>공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정 시행규칙</p> <p style="margin-top: 20px;">제1조 (목적) 이 규칙은 「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정」에서 위임된 사항과 그 시행에 관하여 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.</p> <p>제2조 (적용대상) 「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정」(이하 "영"이라 한다) 제3조제1항에서 "총리령으로 정하는 대통령 소속</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>함을 원칙으로 한다.</p> <p>②지방자치단체, 그 밖의 공공기관은 이 영과 동일한 취지의 갈등 관리제도를 운영할 수 있다.</p> <p>제4조(중앙행정기관의 책무) ①중앙행정기관은 사회 전반의 갈등 예방 및 해결 능력을 강화하기 위하여 종합적인 시책을 수립·추진하여야 한다.</p> <p>②중앙행정기관은 갈등의 예방 및 해결과 관련된 법령 등을 지속적으로 정비하여야 한다.</p> <p>③중앙행정기관은 갈등을 신속하고 효율적으로 해결할 수 있는 다양한 수단을 발굴하여 적극 활용하여야 한다.</p> <p>④중앙행정기관은 소속 직원을 대상으로 갈등을 예방하고 갈등 해결 능력을 향상하기 위한 교육훈련을 실시하고 갈등관리능력을 기관의 인사운영의 중요한 기준으로 설정·반영하여야 한다.</p> <p style="text-align: center;">제2장 갈등 예방 및 해결의 원칙</p> <p>제5조(자율해결과 신뢰확보) ①갈등의 당사자는 대화와 타협을 통하여 자율적으로 갈등을 해결할 수 있도록 노력하여야 한다.</p> <p>②중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 이해관계인의 신뢰를 확보할 수 있도록 노력하여야 한다.</p> <p>제6조(참여와 절차적 정의) 중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 이해관계인·일반시민 또는 전문가 등의 실질적인 참여가 보장되도록 노력하여야 한다.</p>	<p>기관 및 국무총리 소속기관"이란 다음 각 호의 기관을 말한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 대통령 소속기관 : 중앙인사위원회, 국가청렴위원회 2. 국무총리 소속기관 : 국무조정실, 금융감독위원회

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>제7조(이익의 비교형량) 중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 달성하려는 공익과 이와 상충되는 다른 공익 또는 사익을 비교·형량하여야 한다.</p> <p>제8조(정보공개 및 공유) 중앙행정기관의 장은 이해관계인이 공공정책의 취지와 내용을 충분히 이해할 수 있도록 관련정보를 공개하고 공유하도록 노력하여야 한다.</p> <p>제9조(지속가능한 발전의 고려) 중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 지속가능한 발전을 위한 요소를 고려하여야 한다.</p> <p style="text-align: center;">제3장 갈등의 예방</p> <p>제10조(갈등영향분석) ①중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·시행·변경함에 있어서 국민생활에 중대하고 광범위한 영향을 주거나 국민의 이해 상충으로 인하여 과도한 사회적 비용이 발생할 우려가 있다고 판단되는 경우에는 해당 공공정책을 결정하기 전에 갈등영향분석을 실시할 수 있다.</p> <p>②중앙행정기관의 장은 제1항에 따른 갈등영향분석서를 작성하여 제11조에 따른 갈등관리심의위원회에 심의를 요청하여야 한다.</p> <p>③제2항에 따른 갈등영향분석서에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 공공정책의 개요 및 기대효과 2. 이해관계인의 확인 및 의견조사 내용 3. 관련 단체 및 전문가의 의견 4. 갈등유발요인 및 예상되는 주요쟁점 	

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>5. 갈등으로 인한 사회적 영향</p> <p>6. 갈등의 예방·해결을 위한 구체적인 계획</p> <p>7. 그 밖에 갈등의 예방·해결을 위하여 필요한 사항</p> <p>④중앙행정기관의 장이 「환경정책기본법」 제25조에 따른 사전환경성검토 또는 「환경·교통·재해 등에 관한 영향평가법」에 따른 환경영향평가 등을 실시하면서 이 영이 정한 갈등영향분석 기법을 활용한 경우에는 제1항에 따른 갈등영향분석을 실시한 것으로 본다.</p> <p>제11조(갈등관리심의위원회의 설치) 중앙행정기관은 소관 사무의 갈등관리와 관련된 사항을 심의하기 위하여 갈등관리심의위원회(이하 "위원회"라 한다)를 설치하여야 한다. 다만, 갈등이 많이 발생하지 않는 기관으로서 총리령으로 정하는 기관은 당해 기관의 장이 판단해 위원회를 설치하지 않을 수 있다.</p> <p>제12조 (위원회의 구성·운영) ①위원회는 위원장을 포함한 11인 이내의 위원으로 구성한다.</p> <p>②중앙행정기관의 장은 소속 직원 또는 갈등의 예방과 해결에 관한 학식과 경험이 풍부한 자 중에서 위원을 임명 또는 위촉하되,</p>	<p>제3조 (갈등관리심의위원회의 임의적 설치기관) 영 제11조 단서에 서 "총리령으로 정하는 기관"이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관을 말한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 법무부 2. 법제처 3. 중앙인사위원회 4. 국무총리실 5. 통계청 6. 기상청 7. 검찰청 8. 특허청

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>공무원이 아닌 위원이 전체위원의 과반수가 되도록 하여야 한다.</p> <p>③위원회의 위원장은 민간위원 중에서 호선하여 선출한다.</p> <p>④위원의 임기는 2년으로 하고 보궐위원의 임기는 전임자의 잔임기간으로 한다. 다만, 공무원인 위원의 임기는 당해 직에 재직하는 기간으로 한다.</p> <p>⑤위원회는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.</p> <p>⑥위원은 중립적이고 공정한 입장에서 활동하여야 한다.</p> <p>⑦그 밖에 위원회의 운영에 관하여 필요한 사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정한다.</p> <p>제13조 (위원회의 기능) 위원회는 다음 각 호의 사항을 심의한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 제4조제1항에 따른 종합적인 시책의 수립·추진에 관한 사항 2. 제4조제2항에 따른 법령 등의 정비에 관한 사항 3. 제4조제3항에 따른 다양한 갈등해결수단의 발굴·활용에 관한 사항 4. 제4조제4항에 따른 교육훈련의 실시에 관한 사항 5. 제10조에 따른 갈등영향분석에 관한 사항 6. 갈등의 예방·해결에 관한 민간활동의 지원에 관한 사항 7. 그 밖에 갈등의 예방·해결에 관하여 중앙행정기관의 장이 필요하다고 인정한 사항 <p>제14조 (심의결과의 반영) 중앙행정기관의 장은 정당한 사유가 있는 경우를 제외하고는 제13조에 따른 위원회의 심의결과를 공공정</p>	

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>책의 수립·추진과정에 성실히 반영하여야 한다.</p> <p>제15조 (참여적 의사결정방법의 활용) ①중앙행정기관의 장은 제13조제5호에 따른 갈등영향분석에 대한 심의결과 갈등의 예방·해결을 위하여 이해관계인·일반시민 또는 전문가 등의 참여가 중요하다고 판단되는 경우에는 이해관계인·일반시민 또는 전문가 등도 참여하는 의사결정방법을 활용할 수 있다.</p> <p>②중앙행정기관의 장은 공공정책을 결정함에 있어 참여적 의사결정방법의 활용결과를 충분히 고려하여야 한다.</p> <p style="text-align: center;">제4장 갈등조정협의회</p> <p>제16조(갈등조정협의회) ①중앙행정기관의 장은 공공정책으로 인하여 발생한 갈등해결을 위하여 필요하다고 판단되는 경우에는 각 사안별로 갈등조정협의회(이하 "협의회"라 한다)를 구성하여 운영할 수 있다.</p> <p>②중앙행정기관의 장은 협의회의 구성과 운영에 필요한 행정적 지원을 하여야 한다.</p> <p>제17조 (협의회의 구성) ①협의회는 제19조에 따른 의장 1인, 관계 중앙행정기관 및 이해관계인으로 구성한다.</p> <p>②관계 중앙행정기관 및 이해관계인(이하 "당사자"라 한다)은 필요하다고 인정하는 경우 관련단체와 전문가를 협의회에 참석시킬 수 있다.</p>	<p>제4조 (참여적 의사결정 방법의 활용) 중앙행정기관의 장은 갈등을 예방하고 신속하게 해결하기 위하여 갈등영향분석을 실시하지 않은 사안의 경우에도 영 제15조제1항에 따른 참여적 의사결정 방법을 활용할 수 있다.</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>③공동의 이해관계가 있는 다수의 당사자는 그 중 1인 또는 수인을 대표 당사자로 선임할 수 있다.</p> <p>제18조 (의장의 역할) 협의회 의장은 중립성과 공정성을 바탕으로 당사자간의 갈등이 해소될 수 있도록 지원·촉진하는 역할을 수행하며, 당사자의 의사를 최대한 존중하여야 한다.</p> <p>제19조 (의장의 선임) 협의회 의장은 당해 사안과 직접 관련이 없는 자 중 당사자간의 합의에 의해 선정하는 것을 원칙으로 한다.</p> <p>제20조(협회의의 기본규칙 등) ①협회의의 구체적인 구성과 운영은 당사자가 정하는 기본규칙에 따른다.</p> <p>②협회의의 기본규칙은 다음 각 호의 사항을 포함하여 작성할 수 있다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 협회의의 목적 2. 당사자의 범위 3. 협의회 의장의 선정 4. 진행일정 5. 협의의 절차 6. 협의결과문의 작성 7. 협의회 운영과정에서 발생하는 비용 분담에 관한 사항 8. 그 밖에 협의회 운영에 필요하다고 당사자가 합의한 사항 <p>③당사자는 상호존중과 신뢰를 바탕으로 공동의 이익이 되는 대안을 창출하기 위하여 적극적으로 협력하여야 한다.</p>	

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>제21조 (협약결과문의 내용 및 이행) ①협약결과문의 내용은 법령 등에 위배되거나 중대한 공익을 침해하지 않아야 한다. ②중앙행정기관은 제1항에 따른 협약결과를 성실하게 이행하도록 노력하여야 한다.</p> <p>제22조 (협의회 절차의 공개) 이 영에 의한 협의절차는 비공개를 원칙으로 하되 당사자들이 모두 합의한 경우에는 공개할 수 있다.</p> <p>제23조 (비밀유지) 중앙행정기관의 장과 관계공무원은 협의회 과정에서 알게 된 비밀을 타인에게 누설하거나 직무상 목적 외에 이를 사용하여서는 안 된다.</p>	
<p>제5장 보 칙</p>	
<p>제24조 (갈등관리연구기관의 지정·운영) ①국무조정실장은 갈등관리와 관련해 다음 각 호의 업무를 수행하도록 하기 위해 갈등관리관련 연구기관 또는 단체를 갈등관리 연구기관으로 지정할 수 있다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 갈등의 예방·해결을 위한 정책·법령·제도·문화 등의 조사·연구 2. 갈등의 예방·해결 과정과 관련된 매뉴얼 작성·보급 3. 갈등의 예방·해결을 위한 교육훈련 프로그램의 개발·보급 4. 갈등영향분석에 관한 조사·연구 5. 참여적 의사결정방법의 활용방법에 대한 조사·연구 6. 그 밖에 갈등의 예방·해결에 필요한 사항 <p>②국무조정실장은 제1항에 따라 지정된 기관 또는 단체에 대하여</p>	<p>제5조(갈등관리연구기관의 지정) ① 국무조정실장은 영 제24조제1항에 따라 하나 이상의 연구기관 또는 단체를 갈등관리연구기관(이하 "연구기관"이라 한다)으로 지정할 수 있다.</p> <p>② 제1항에 따라 연구기관을 지정하고자 하는 경우에는 연구기관 지정 사실을 관보에 게재하고, 국무조정실 홈페이지 또는 국내에서 발간하는 일간지 등을 통해 공고하여야 한다.</p> <p>제6조(연구기관의 요건) 국무조정실장은 갈등관리에 관한 전문가 또는 조직을 보유하고 있는 기관으로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관 중에서 연구기관을 지정하여야 한다.</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>그 활동에 필요한 경비의 일부 또는 전부를 예산의 범위 안에서 지원할 수 있다.</p> <p>③제1항에 따른 연구기관의 지정·운영 등에 관하여 필요한 사항은 총리령으로 정한다.</p>	<p>1. 「정부출연연구기관등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률」에 따라 설립된 연구기관</p> <p>2. 「고등교육법」 제2조에 따른 학교에 설치된 부설연구소</p> <p>3. 「민법」 제32조에 따른 비영리법인 또는 그 부설연구소</p> <p>4. 기업부설 연구소</p> <p>제7조(지정신청) ① 연구기관으로 지정받고자 하는 자는 별지 서식의 지정기관 신청서와 다음 각 호의 서류를 국무조정실장에게 제출하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 영 제24조제1항 각 호에 대한 사업계획서 2. 법인등기부 등본(법인에 한한다) 3. 신청기관 일반현황(조직체계, 주요업무 및 인력현황 등) 4. 그 밖에 지정심사에 필요한 서류 <p>② 제10조제1항에 따라 연구기관 지정기간이 종료된 연구기관도 지정신청을 할 수 있으며, 이 경우에도 제1항에 따른 서류를 제출하여야 한다.</p> <p>③ 연구기관 지정신청 접수기간은 최소 30일 이상으로 하여야 한다.</p> <p>④ 지정신청서는 전산접수와 우편접수 방식으로 접수한다.</p> <p>제8조(심사위원회 구성 및 운영) ① 국무조정실장은 연구기관을 지정하기 위하여 위원장 1명을 포함한 7명 이내의 위원으로 심사위원회를 구성하여야 한다.</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
	<p>② 심사위원회의 위원은 관계 공무원과 관련분야에 대해 풍부한 경험과 지식을 가진 민간 전문가로 구성한다.</p> <p>③ 심사위원회의 위원장은 국무조정실 기획관리조정관이 되고, 관계 공무원은 고위공무원단에 속하는 일반직공무원 또는 이에 상당하는 공무원 중에서 국무조정실장이 지명하는 자가 된다.</p> <p>④ 심사위원회의의 업무에 필요한 사무를 처리하기 위해 간사 1명을 두며 간사는 국무조정실 정책기획과장이 된다.</p> <p>⑤ 심사위원회는 재적위원 3분의 2 이상의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수 찬성으로 의결한다.</p> <p>제9조(지정사실의 통지) ① 국무조정실장은 제8조제5항에 따라 연구기관이 지정된 경우 다음 각 호의 사항을 관보에 게재하고 홈페이지 등을 통해 공개하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 지정된 연구기관의 명칭과 주소 2. 지정연월일 및 지정기간 3. 주요 기능 및 역할 <p>② 국무조정실장은 연구기관이 지정된 날로부터 7일 이내에 연구기관 지정사실을 해당 연구기관의 장에게 통지하여야 한다.</p> <p>제10조(지정기간) ① 연구기관의 지정 기간은 3년을 원칙으로 한다. 다만, 국무조정실장이 과제수행 기간의 연장, 과제의 일관성 유지 등을 위해 지정기간 연장이 필요하다고 판단하는 경우에는 최대 2년까지 기간을 연장할 수 있다.</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>제25조 (갈등관리매뉴얼의 작성 및 활용) ①국무조정실장은 제24조제1항제2호에 따른 갈등관리매뉴얼을 중앙행정기관의 장에게 통보하여야 한다.</p>	<p>② 국무조정실장은 제1항에 따른 지정기간이 만료되기 전 3개월까지 지정된 연구기관의 장에게 기간의 종료 통지나 기간 연장에 관한 통지를 하여야 한다.</p> <p>제11조(경비의 지원과 관리) ① 연구기관의 장은 영 제24조제2항에 따라 지원되는 경비를 해당 사업수행에 필요한 용도에 한하여 사용하여야 한다.</p> <p>② 국무조정실장은 연구기관의 경비사용 내역을 확인할 필요가 있다고 판단하는 경우 연구기관의 장에게 경비사용 내역을 제출하도록 요구할 수 있다.</p> <p>③ 제2항에 따라 경비사용 내역 제출을 요구받은 연구기관의 장은 이를 지체없이 국무조정실장에게 제출하여야 한다.</p> <p>제12조(시정요구) 국무조정실장은 연구기관으로 지정된 자가 과제수행 내용을 위반하거나 제11조제1항을 위반하는 경우에는 시정을 요구할 수 있다.</p> <p>제13조(연구결과물의 제출) 연구기관으로 지정된 자는 매년 12월 15일까지 연구실적, 교육훈련실시 결과 등을 국무조정실장에게 제출하여야 한다.</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>②중앙행정기관의 장은 소관정책을 추진함에 있어 갈등관리매뉴얼을 활용하여야 한다.</p> <p>③중앙행정기관의 장은 제1항에 따라 배부된 매뉴얼에 각 부처의 특성을 반영한 내용을 추가·보완할 수 있다.</p> <p>제26조 (갈등관리실태의 점검·보고 등) ①국무조정실장은 중앙행정기관에 의한 갈등관리의 실태 등을 점검·평가하여야 한다.</p> <p>②국무조정실장은 제1항에 따른 점검·평가를 위하여 중앙행정기관의 장에게 갈등관리 실태 등에 관한 자료의 제출을 요구할 수 있다.</p> <p>③중앙행정기관의 장은 제2항에 따라 자료 제출을 요청받은 경우 특별한 사유가 없는 한 관련 자료를 제공하여야 한다.</p> <p>④국무조정실장은 제1항에 따른 점검·평가결과를 국무회의에 보고할 수 있다.</p> <p>⑤갈등관리에 대한 관계부처간의 협의 등을 위하여 제11조에 따라 위원회를 설치한 중앙행정기관으로 구성되는 갈등관리정책협의회를 국무조정실에 둔다.</p> <p>⑥제1항에 따른 점검과 제5항에 따른 갈등관리정책협의회 운영에 관하여 필요한 사항은 총리령으로 정한다.</p>	<p>제14조(갈등관리실태의 점검 등) 국무조정실장은 영 제26조제1항에 따라 중앙행정기관의 갈등관리실태 등을 점검하고자 하는 경우에 특별한 사유가 없는 한 미리 다음 각 호의 사항을 명시하여 관계행정기관에 통지하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 점검사항 2. 점검일정 3. 점검자 인적사항 4. 그 밖에 점검에 필요하다고 판단되는 사항 <p>제15조(갈등관리정책협의회 구성 및 운영) ① 영 제26조제5항에 따른 갈등관리정책협의회(이하 "정책협의회"라 한다)는 위원장 1명을 포함한 25명 이내의 위원으로 구성한다.</p> <p>②위원장은 국무조정실장이 되고, 위원은 재정경제부차관·교육인적자원부차관·국방부차관·행정자치부차관·문화관광부차관·농림부차관·산업자원부차관·정보통신부차관·보건복지부차관·환경부차관·노동부차관·건설교통부차관·해양수산부차관·기획예산처차관·소방방재청장·문화재청장·산림청장 그 밖에 위원장이 필요하다고 인정하는 관계부처 또는 청의 차관·차장 또는 청장이 된다.</p> <p>③정책협의회는 다음 각 호의 사항을 심의·조정한다.</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>제27조 (지속가능발전위원회와의 협의 등) 「지속가능발전위원회 규정」 제2조제1호 및 별표와 관련된 정책에 관한 계획을 수립하거나 다수 부처가 관련된 정책을 수립하는 과정에서 중앙행정기관의 장이 갈등의 예방과 해결을 위하여 필요하다고 판단하는 경우에는 「지속가능발전위원회 규정」 제3조의2에 따른 지속가능발전위원회</p>	<p>총리령(제847호)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 공공갈등 예방과 해결을 위한 법령정비 등 제도개선에 관한 사항 2. 공공갈등과 관련된 교육·홍보에 관한 사항 3. 그 밖에 위원장이 공공갈등과 관련하여 정책협의회의 심의가 필요하다고 인정하는 사항 <p>④정책협의회의 사무를 처리하기 위하여 간사 1명을 두되, 간사는 국무조정실 기획관리조정관이 된다.</p> <p>제16조 (회의) ①위원장은 정책협의회의 회의를 소집하며 그 의장이 된다.</p> <p>②정책협의회의 회의는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.</p> <p>제17조(관계기관 등에의 협조요청) 정책협의회는 직무수행을 위하여 필요한 때에는 전문지식과 경험이 있는 관계공무원 또는 관계전문가를 참석하게 하여 의견을 듣거나 관계기관·단체 등에 대하여 자료 및 의견의 제출 등 필요한 협조를 요청할 수 있다.</p>

대통령령(제19886호)	총리령(제847호)
<p>의 갈등조정특별위원회와 협의하거나 자문을 요청할 수 있다.</p> <p>제28조(갈등전문인력의 양성 등) 중앙행정기관은 갈등관리에 관한 전문인력을 양성하기 위한 교육훈련, 자격제도의 도입 등 필요한 시책을 수립할 수 있다.</p> <p>제29조(수당지급 등) ①중앙행정기관은 제11조에 따라 설치된 위원회 위원 또는 제20조제2항제7호에 따라 발생한 비용에 대해 예산의 범위 내에서 수당·여비 그 밖에 필요한 경비를 지급할 수 있다. ②중앙행정기관은 갈등관리에 필요한 조사·연구·교육훈련과 민간부문의 자발적인 갈등관리 활동을 촉진하기 위하여 예산의 범위 내에서 필요한 재정지원 등을 할 수 있다.</p> <p style="text-align: center;">부칙 <제19886호, 2007.2.12></p> <p>이 영은 공포 후 3월이 경과한 날부터 시행한다.</p>	<p>제18조 (수당 및 여비) 제8조에 따른 심사위원회 및 제15조에 따른 정책협의회에 출석한 위원 및 관계전문가 등에 대하여는 예산의 범위 안에서 수당·여비 그 밖에 필요한 경비를 지급할 수 있다. 다만, 공무원이 그 소관업무와 직접 관련하여 출석하는 경우에는 그렇지 않다.</p> <p style="text-align: center;">부칙 <제847호, 2007.5.11></p> <p>이 규칙은 2007년 5월 13일부터 시행한다.</p>