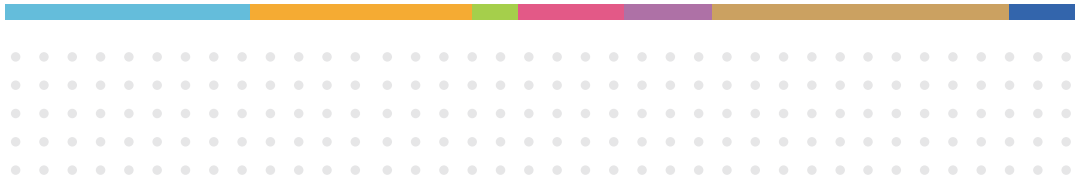


대구광역시 갈등관리 매뉴얼



대구광역시
DAEGU METROPOLITAN CITY

발 간 사

우리시는 시정추진과정에서 발생할 수 있는 갈등을 예방하고, 효율적으로 관리하기 위하여 「갈등매뉴얼」을 발간하게 되었습니다.

갈등(葛藤. 칩갈, 등나무 등)이란 칩과 등나무가 서로 얽히는 것과 같이 우리가 어떤 사업을 계획하고 추진하는 과정에는 반드시 이해당사자가 있고, 이해당사자들은 우리시와 입장 차이로 이해관계가 서로 대립하게 되면 상당기간 사업이 지연되고, 사회·경제적 비용 지출이 나날이 증가하고 있습니다. 그래서 우리는 사업을 추진함에 있어 다양하고 폭넓은 사항들을 검토하여 시민과의 갈등이 발생되지 않도록 노력하여야 하는 자세가 필요하게 되었습니다.

무엇보다 먼저 사업을 추진하는 과정에서 시민의 입장을 생각하여야 합니다. 그러면 많은 갈등을 예방할 수 있고, 또 발생한 갈등도 효과적으로 해결할 수 있을 것입니다. 사회 환경은 효율적인 갈등관리를 요구하고 있지만, 행정환경은 아직 갈등해결을 위한 방법과 절차가 정착되어 있지 아니할 뿐만 아니라 대부분의 공무원들도 기존의 민원을 처리하던 방식으로 갈등을 해결하고자 하나 갈등은 해소 되지 아니하고 증가하고 있는 상황입니다.

우리들은 시대가 요구하는 새로운 행정의 패러다임에 적응하여 효과적인 갈등 해결을 위하여 시민을 배려하고 화합하여 문제를 슬기롭게 풀어나가는 상생의 문화를 정착시켜야 합니다.

우리시는 갈등을 예방하는 체계적인 갈등관리를 통하여 시정의 신뢰를 확보하는데 도움을 드리고자 우리시의 갈등관리체계, 갈등관리사례 등을 수록하는 매뉴얼을 제작하였습니다. 아무쪼록 시정추진과정에서 갈등을 예방하고 효율적인 관리 및 해결지침서로 역할을 할 수 있도록 지속적으로 보완해 나갈 것입니다.

2015. 2.

대구광역시장 권영진



Contents

I. 갈등관리 이해 · 06

- ① 공공갈등과 갈등관리
- ② 갈등관리 패러다임의 변화
- ③ 갈등관리규정
- ④ 우리시의 갈등관리

II. 갈등관리 체계 · 14

- ① 갈등관리 프로세스
 - 1. 갈등진단
 - 2. 갈등대응계획 수립
 - 3. 맞춤형 갈등관리
 - 1) 갈등현안 검토회의
 - 2) 갈등조정 협의회
 - 3) 갈등영향 분석
 - 4) 갈등전문가 추천 지원

III. 갈등관리 기법 · 31

- ① 대안적 갈등해결
 - 1. 중재
 - 2. 화해조정
 - 3. 사실확인
 - 4. 약식심리
- ② 협상
- ③ 조정

④ 참여적 의사결정

- 1. 공론조사
- 2. 시나리오 워크숍
- 3. 시민배심원제
- 4. 합의회의
- 5. 규제 협상

IV. 갈등관리 사례 · 50

- ① 한일극장 앞 횡단보도 설치
- ② 동물원 이전
- ③ 공동주택 층간소음 주민자율 조정

V. 갈등프로세스 요약 · 58

- ① 절차별 프로세스
- ② 사업진행 단계별 프로세스

따로 붙임 · 62

- 1. 공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정
- 2. 공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정 시행규칙
- 3. 갈등진단표
- 4. 갈등기술서
- 5. 갈등대응계획 수립 양식
- 6. 갈등조정협의회 운영규칙(안)

I

갈등관리 이해

- ① 공공갈등과 갈등관리
- ② 갈등관리 패러다임의 변화
- ③ 갈등관리규정
- ④ 우리시의 갈등관리

I 갈등관리 이해

1. 공공갈등과 갈등관리

■ 공공갈등이란?

국가나 지방자치단체가 공공정책 (법령의 제·개정, 각종사업 계획의 수립 추진을 포함)을 수립하거나 추진하는 과정에서 해당 정책이나 사업으로 인하여 영향을 받는 이해관계자 상호간 또는 이해관계자와 해당 기관 간에 발생하는 이해관계의 충돌을 말함

■ 갈등관리란?

- 갈등의 역기능을 최소화하고, 갈등을 예방하거나 감소시키는 활동
- 갈등이 확대되어 악화되는 것을 막고 갈등해결을 실현하는데 도움이 되는 조건과 구조를 마련하는 활동
- 합의가 되지 아니하고 논란이 있어 발생한 갈등을 합의형성 절차를 통하여 갈등이 악화되는 것을 방지하는 활동

■ 갈등의 순기능과 역기능

순기능	역기능
<ul style="list-style-type: none"> • 정보투입과 정책대안을 풍부하게 만들고 정책결정과정에서 당사자 참여 활성화 • 공익을 형성하는 정책결정의 기회를 제공하고 정책합리성을 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정을 지연시켜 불필요한 비용증가 • 사업지연, 폭력적 행위로 비용 및 손실 증가 • 갈등당사자들의 심리적 불안, 좌절감 초래

2. 갈등관리 패러다임의 변화

■ 전통적인 관점

- 갈등을 부정적으로 보고 발생하여서는 안 되는 것으로 인식
- 정책목표와 조직의 성과 달성에 방해가 되므로 제거 대상으로 인식
- 갈등을 통제와 억압을 이용하여 권위주의적 방식으로 갈등관리
- 권위주의적 방식은 이해관계인 등의 의견수렴 없이 일방적으로 정책을 결정한 후 국민에게 통보하고 반발이 있을 경우 방어적으로 정책추진

■ 현대적 관점

- 갈등은 불가피한 것으로 수용적 태도
- 사회적 생산성 제고를 위하여 적극적인 갈등예방 및 해결을 위하여 노력하는 태도
- 이해관계자들의 참여와 협력에 따른 시민 참여적 방법으로 갈등관리
- 시민참여 방식은 이해관계자들이 직접 정부의 정책이나 사업추진 과정에 참여하여 의사결정을 하는 방식

■ 정책추진방식(권위주의→시민참여)이 변화한 이유

- 1990년대 지방자치제 실시 이후 정부의 정책이나 해당지역의 현안 또는 사업에 대한 지역주민들의 참여욕구가 높아졌고, 주민들의 선거에 의하여 선출된 단체장도 지역주민의 의견에 적극적인 화답

■ 갈등관리의 패러다임 변화

- 사후적 갈등해결 ⇒ 사전적 갈등예방
- 정책추진 결과의 중요성 ⇒ 정책추진 과정의 중요성
- 행정 및 정책의 효율성 ⇒ 행정 및 정책의 민주성과 형평성

■ 갈등관리의 변화

- 1970년대 : 주로 법원의 판단에 의존
- 1980년대 : 갈등이슈의 복잡화로 전문기술적인 판단이 필요하게 되어 관료들의 갈등예방 필요성 인식
- 1990년대 : 갈등의 복잡화로 해결에 관한 다양한 기법 모색
- 2000년대 : 대안적 갈등, 참여적 의사결정 등 갈등예방 및 해결을 위한 다양한 기법들이 적용되고, 주민참여 방안 개발

■ 갈등의 특징

- 갈등빈발의 원인
 - 전통적인 행정패러다임
 - 정책형성 및 결정 과정에서 이해관계자 참여결여
 - 사회적 조정기제 및 완충장치 미흡
- 갈등해결이 안 되는 주요 원인
 - 전통적인 대처방식(홍보, 설득, 물리력 등)에 의존
 - 해결의지와 노력부족(강행)
 - 전문적인 갈등 해결 시스템과 프로세스 미비
 - 사회문화적 요인



3. 갈등관리 규정 (대통령령 제24429호)

■ 갈등관리 규정의 구성과 특징

적용대상 (제3조)	• 중앙행정기관의 적용을 원칙으로 하고, 지방자치단체 및 그 밖에 공공기관도 갈등관리 제도를 운영할 수 있도록 규정함
갈등관리 종합시책수립 (제4조)	• 중앙행정기관은 소관 갈등의 선제적 예방 및 갈등 해소를 위한 체계적인 계획 수립을 통하여 사회경제적 비용을 최소화 하고, 정부에 대한 국민 신뢰 및 정책집행의 효율성을 제고
갈등영향분석 (제10조)	• 공공정책을 결정하기 전에 사회에 미치는 갈등 요인을 예측·분석 • 예상되는 갈등에 대한 대책강구
갈등관리 심의위원회 (제11조)	• 중앙행정기관은 갈등관리와 관련된 사항을 심의하기 위하여 위원회를 설치하여야 함
참여적 의사결정 (제15조)	• 중앙행정기관의 장은 갈등의 예방·해결을 위하여 이해 관계인·일반 시민·전문가 등이 참여하는 의사결정 방법을 활용
갈등조정 협의회 (제16조)	• 공공정책 등으로 발생한 갈등을 조정하기 위하여 사안별로 사회적 합의 촉진을 위한 갈등조정협의회를 설치

※ 현재 조례를 제정한 각시도(광역시 및 기초단체)는 대부분 “공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정(2007.2. 대통령령)”과 내용이 비슷함

■ 갈등관리대상의 분류와 관리방향

사회적 갈등이 예상되는 정책 및 사업	• 홍보와 협의를 통한 사전 예방 • 갈등영향분석 (의제, 이해당사자 분석) • 숙의적 의견수렴 기법 등의 활용
갈등이 이미 표출되어 장기간 표류하고 있는 사안	• 새로운 갈등해결절차의 모색과 시도 (중립자의 활용 또는 법적인 해결) • 갈등영향분석을 통한 대화통로 구축
3년 동안 지속적으로 발생하고 있는 동일 유형의 갈등 사안	• 갈등을 유발 또는 갈등 해결을 지연 시키고 있는 시스템적 요인 (제도 등)에 대한 진단 및 개선

■ 갈등관리심의위원회

배 경	• 갈등영향분석을 심의하여 갈등구조와 해결방안을 중립적이고 공정한 입장에서 검토·보완
구 성	• 위원장을 포함하여 11인 이내로 하고 위원장은 민간위원 중에서 호선하고 민간인이 1/2 이상
선 정 요 건	• 갈등예방과 해결에 관한 학식, 경험이 풍부한 전문가 • 중립적이고 공정한 입장에서 활동할 수 있는 사람 • 갈등이 자주 발생하는 정책, 사업에 관련한 전문가
위 상	• 갈등관리에 관한 폭넓은 논의의 장 및 의견 수렴
기 능	• 갈등에 관한 종합 시책의 수립·추진에 관한사항 • 갈등해결수단의 발굴·활용에 관한 사항 심의 • 갈등의 예방·해결에 관한 활동지원 사항 • 갈등영향분석에 관한 사항 심의
정 책 영	• 심의결과 정책반영여부는 의무사항이 아님 • 공공기관의 장은 갈등관리심의위원회의 결정을 성실하게 반영하여야 한다는 규정은 있음

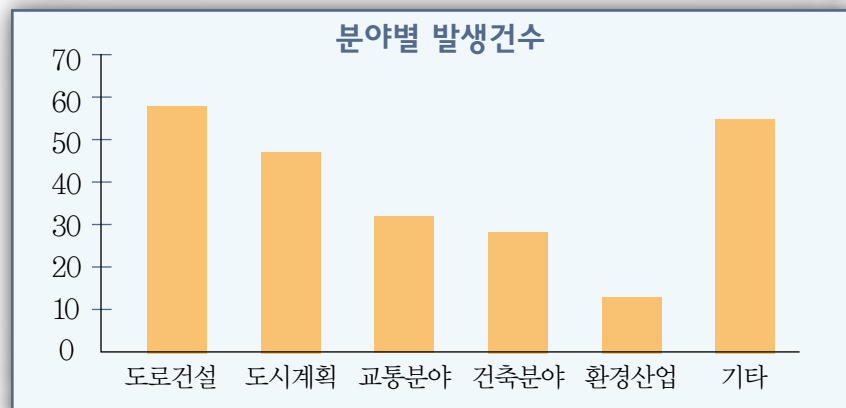
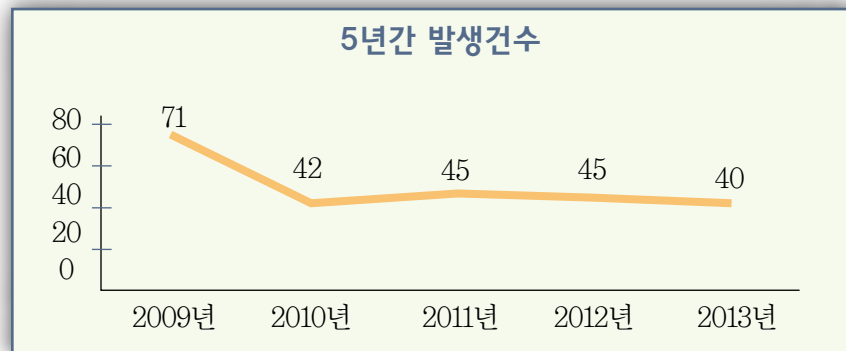
4. 우리시의 갈등관리

■ 우리시의 갈등현황

- 시정과 관련하여 다수인이 민원으로 제출하고 있는 의사표현들은 직접 방문, 편지 등의 형태로 처리하고 있으며, 이러한 다수 민원도 광의의 개념으로 보면 갈등이라 할 수 있음
- 최근 5년간 접수된 다수인 관련 집단민원을 건수별로 분류하면 2009년이 71건으로 가장 많았으며, 분야별로는 건설사업 관련 61건으로 가장 많았고, 도시계획, 교통, 주택·건축분야가 대체적으로 많았음

■ 최근 5년간 공공갈등 현황

- 5인 이상 집단 민원



■ 집단민원의 특성

- 5인 이상 집단민원 중에서 해당부서를 직접 방문하여 담당자에게 의견을 전달 하여도 해결될 수 있는 민원도 많은 편이었음
- 도시계획 민원은 대부분 주거지역의 종 상향을 요구하고 있어 현실적으로 요구 사항을 받아들이기 어려운 것이 대부분임
- 대부분 처리한 민원 중에서 반복되고 상당한 시간이 소요된 민원도 있어 갈등 관리의 필요성이 있는 민원도 있었음

■ 우리시의 갈등관리

- 갈등예방을 목적으로 시민소통과에 갈등조정담당을 신설하여 갈등관리시스템을 구축



- 갈등관리를 위한 근거
 - 공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정(국무조정실, 2007.2.12. 대통령령)
- 갈등관리에서 제외되는 사항
 - (정부의 노사정책과 관련 없는) 노-사 갈등
 - 민간 이해당사자(집단)가 연관되지 않는 중앙행정기관 간 조정
 - 중앙행정기관과 지방자치단체 간 갈등

II

갈등관리 체계

□ 갈등관리 프로세스

1. 갈등진단
2. 갈등대응계획 수립
3. 맞춤형 갈등관리
 - 1) 갈등현안 검토회의
 - 2) 갈등조정 협의회
 - 3) 갈등영향 분석
 - 4) 갈등전문가 추천 지원

II 갈등관리 체계

1. 갈등관리 프로세스

■ 목적

사업추진과정에서 발생하는 갈등을 체계적으로 관리하기 위하여 갈등프로세스를 구축·운영

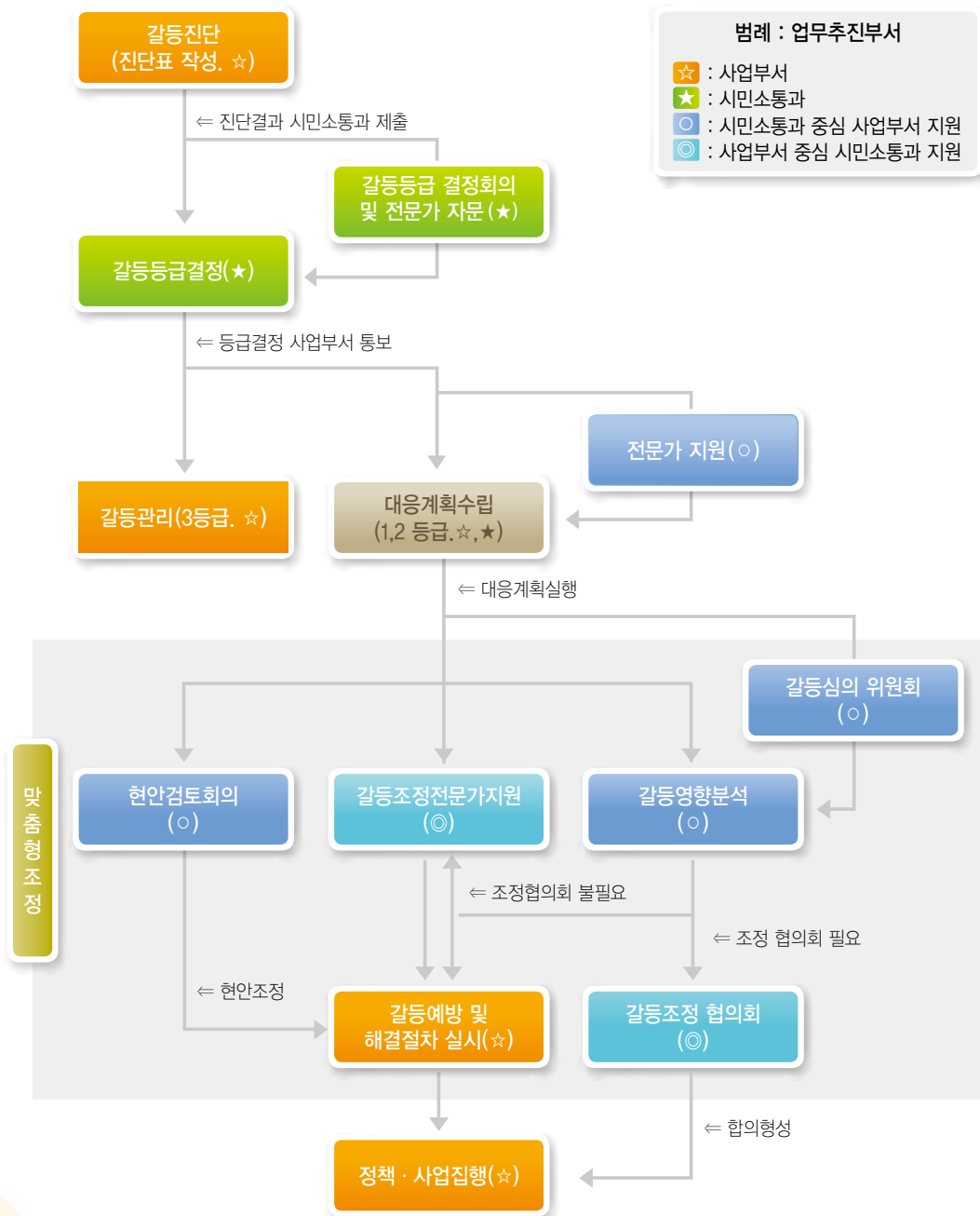
■ 프로세스



■ 갈등관리 원칙

- 사업부서 : 부서에서 추진하는 소관 갈등을 책임관리
- 총괄부서 : 사업추진부서의 갈등예방 및 지원하고 시 차원의 대응이 필요한 이슈를 조기 발굴 및 대응

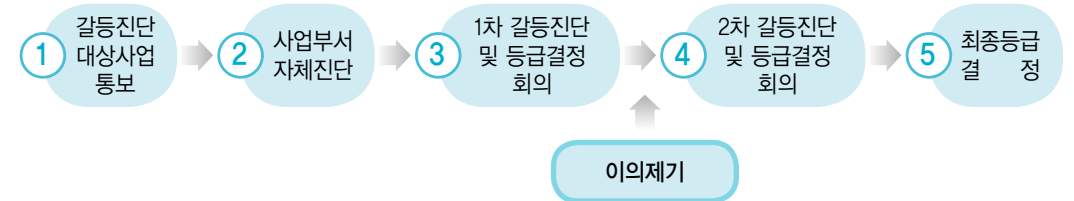
■ 갈등관리 흐름도



단계1 갈등진단

- 예산사업, 비 예산사업 등을 종합적으로 분석하여 목록화하고 갈등이 예상되는 사업을 집중관리 하고자 갈등진단을 실시
- 갈등진단은 갈등강도와 발생가능성을 예측하기 위한 것으로 이해당사자 수, 집단화 가능성, 갈등해결비용, 사회적 이슈화 등 12개 항목으로 구성

■ 갈등진단 흐름도



① 갈등진단대상사업 통보 (총괄부서 → 사업추진부서)

- 총괄부서에서는 갈등진단 대상사업을 목록화하여 사업추진부서에 진단할 것을 통보함 (매년 11월 중순경)



갈등진단대상사업

- 우리시에서 추진하는 단위사업 중 실·국장전결이상 사업 (단위사업 : 예산서상 세부단위사업)
- 투자심사대상사업의 예산편성 및 중기재정계획 사업 (사업규모 50억원 이상 사업)
- 자치법규(조례 및 규칙)제정 및 개정

☆ 갈등진단을 통하여 갈등유발 가능성이 있는 사업을 사전에 확인 국·시비투자 또는 시의 발전을 위하여 유관기관이 추진하는 사업도 주관부서에서 진단

② 부서자체 진단 (사업추진부서)

• 사업추진부서는

- 시민소통 과로부터 갈등 진단 대상 사업 목록을 받은 후 해당 사업에 대한 갈등 진단을 실시하고
 - 사업추진 계획서에 갈등 진단표를 첨부하여 실·국장 결재를 받아야함
 - 결재완료 후 7일 이내 사업추진계획서와 갈등 진단표를 총괄부서로 제출
- ※ 갈등진단표와 갈등기술서는 따로 붙임2, 3 (P76~77)



갈등 진단표 작성시기

- 사업계획방침수립 시(최종 결재권자 방침 시)
- 예산편성 시(예산담당관 제출 전)
- 중기재정계획 작성 시(예산담당관 제출 시)
- 자치법규 제정 및 개정 계획수립 시

☆ 갈등기술서는 사업계획 수립 시 계획과 병행하여 작성하고 이미 갈등이 발생되었던 유사사업을 계획할 시는 기존갈등대응 사례를 참고하여 작성



③ 갈등진단 및 등급결정 회의 (시민소통과)

• 시민소통과는

- 사업추진부서에서 제출한 갈등 진단표와 갈등기술서의 적정성 확인
- 각 사업의 갈등 수준에 대한 등급은 “갈등진단 및 등급결정회의”를 통하여 결정 할 수 있음
- “갈등진단 및 등급결정회의”는 시민행복국장이 주관하고 예산담당관, 평가담당관, 시민소통과장, 기획담당, 사업추진부서장 및 전문가들이 참여하여 1차 등급을 결정하고, 사업부서는 1차 등급결정에 이의가 있을 경우 이의를 제기할 수 있음

• 갈등진단 등급 기준

- 본 매뉴얼 따로 붙임2 “갈등 진단표”에 의해 점검
- 점검결과 “나” 항목에 해당하는 개수에 따라 분류
 - 1등급 : “나” 항목에 해당하는 개수가 2/3 이상인 경우
 - 2등급 : “나” 항목에 해당하는 개수가 1/2 이상인 경우
 - 3등급 : “나” 항목에 해당하는 개수가 1/2 미만인 경우

④ 등급결정

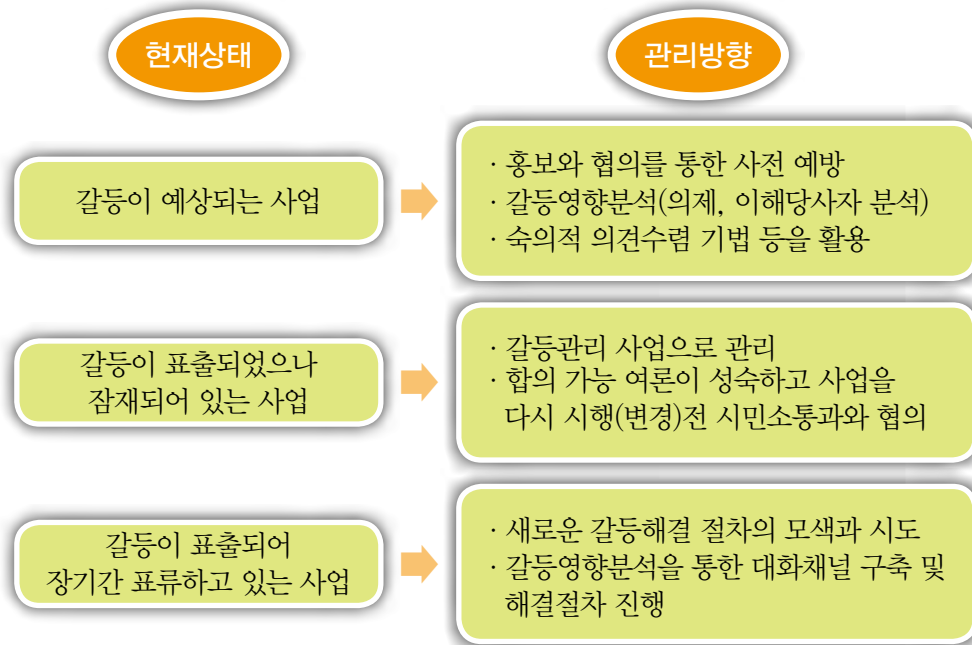
• 등급이 최종 결정되면 각 사업추진부서로 결과 통보

- 1, 2등급은 사업추진부서 및 시민소통과 관리
- 3등급은 사업추진부서 자체관리

• 등급별 성격

- 1등급 : 시 전체 차원의 접근 및 의사결정이 필요한 사항
(심의위원회에서 갈등영향분석 실시를 자문한 경우 등)
- 2등급 : 다른 부서 및 총괄부서의 협력 또는 지원이 필요한 사항
(이해관계자 의견수렴, 갈등조정전문가 지원 등 필요한 경우 등)
- 3등급 : 주관부서에서 자체적으로 관리가 가능한 사업

• 갈등관리 방향



단계2 갈등대응계획 수립

- 구체적으로 실행 가능한 갈등대응전략의 수립
- “갈등전문가의 자문”과 “종합검토 회의”를 통하여 체계적으로 갈등대응계획을 수립하고, 시 차원의 갈등관리 정책방향을 공유
- 갈등대응계획 수립
 - 수립부서 : 사업추진부서
 - 수립대상 : 자체 진단시 1,2등급으로 진단된 사업, 시민소통과에서 대응계획 수립을 권고한 사업
 - 수립시기 : 자체진단결과 갈등발생이 예상되거나 수립을 권고 받았을 때
 - 작성방향 : 지역주민 등 이해관계인이 참여한 계획 수립

■ 대응계획수립 흐름도



① 부서자체 수립

- 사업추진부서는 1,2등급으로 결정된 사업에 대하여 갈등사안과 사업추진 특성을 고려하여 효율적으로 대응할 수 있는 계획을 수립
 - 갈등대응계획에는 사업개요, 예상되는 갈등 또는 발생된 갈등의 원인, 이해관계자 범위, 이해관계자별 입장, 대응방향 (주민설명회, 협의회 구성, 참여적 의사결정 등 활용계획 포함) 등을 기술
- ※ 갈등대응계획 수립 양식은 따로 붙임 4 (P79)

② 전문가 검토

- 사업추진부서에서 수립한 갈등대응계획이 최적안의 대응 전략이 수립될 수 있도록 총괄부서에서 추천한 갈등조정전문가와 협의
- 전문가 검토를 통하여 중립적이고 제3자적인 입장에서 갈등을 관리하고 해결방안을 도출할 수 있는 대안 모색



③ 소그룹 전문가 자문회의

- 갈등전문가 검토를 거친 갈등대응계획을 5인 이상의 갈등전문가 그룹과 사업 부서가 함께 숙의를 거치는 과정
- 대응계획 수립시에 검토하지 못한 사안이 있을 경우 해결을 위한 새로운 방향으로 접근방향 제시
- 사업추진부서는 자문결과를 반영하여 보다 현실적인 대응계획 작성
- 소그룹 전문가 자문회의에서 갈등대응계획 수립이 잘 되었거나 향후 성공사례가 될 가능성이 높은 사업을 중심으로 토론하며 향후 갈등백서에 게재할 중요한 사례 발굴
- 갈등관리 사례를 평가할 때에 해당 사업추진부서에서 제출하는 사례 외에 갈등 대응을 성공적으로 수행한 사업에 대해 내용을 청취
- 참여적 의사결정 또는 시민 참여적 계획을 수립하는데 있어서 구체적인 절차를 논의

④ 실·국장, 부서장 전문가와 함께하는 집중토론

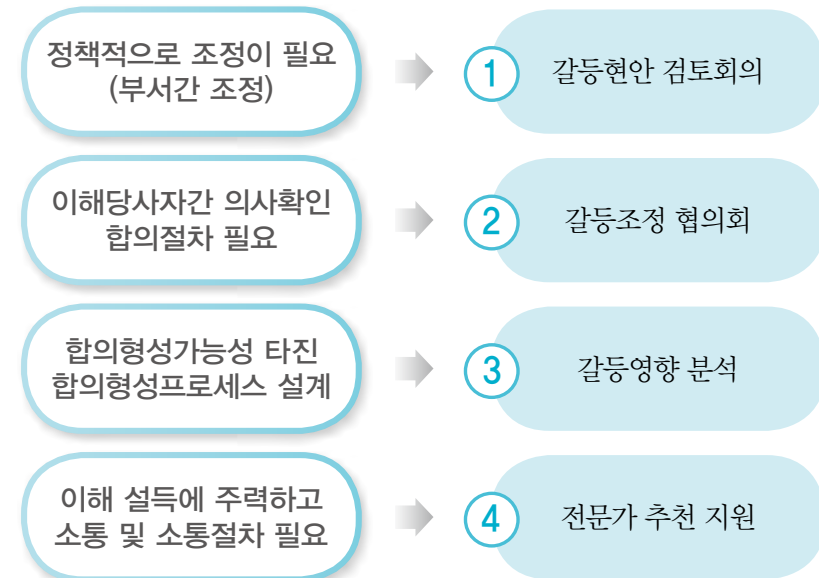
- 소그룹 전문가 자문회의를 거쳐 갈등 수준이 높은 것으로 판단된 사업을 대상으로 함
- 사업의 소관부서장 주제로 사업 추진 방향과 대응전략에 대하여 집중토론을 거쳐 대응계획을 결정
- 대응전략을 결정한 이후 갈등영향분석이나 협의회 구성 등이 필요한 사업의 경우 갈등관리심의위원회에 상정하여 재검토



단계3 맞춤형 갈등 조정

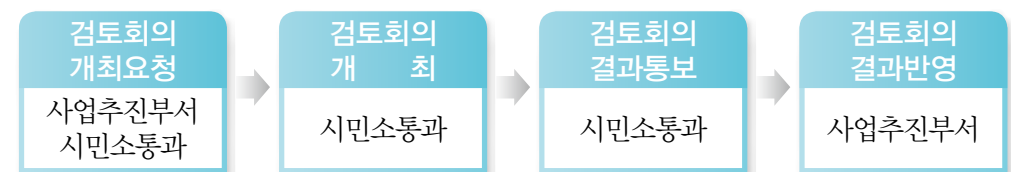
- 맞춤형 갈등조정은 갈등 등급별, 원인별로 효과적이고 효율적인 대응이 되도록 하는 활동

■ 맞춤형 갈등조정



① 갈등현안 검토회의

- 발생한 갈등의 내용이 정책적 판단을 필요로 하거나 정책방향을 변경하여야 하는 경우 갈등관리를 위한 정책조정 검토회의 개최
- 추진절차



※ 갈등관리 측면에서 주민 참여적 방법을 검토하고 계획하여 주민과 대면 전에 대안을 모색

- 참석자는 행정부시장 주관의 시민행복국장, 사업추진부서국장, 기획관을 포함하여 해당부서장

② 갈등조정협의회

- 이해관계자간 이해관계가 복잡하여 갈등이 심화되었을 경우 중립적인 제3자의 조정으로 이해관계 정리와 당사자간 합의안 도출을 위한 지원을 해 줄 필요가 있을 경우
- 현장 문제해결을 위한 협의회로서 이해관계자들의 동의에 의하여 구성
- **갈등조정협의회 절차**



- 갈등조정협의회는 갈등조정전문가와 이해관계인, 관련사항 전문가, 관련공무원 등 7명 정도

③ 갈등영향분석

- 갈등영향분석은 공공정책을 수립하거나 추진할 때에 공공정책이 사회에 미치는 갈등의 요인을 예측·분석하고 예상되는 갈등에 대한 대책을 강구하는 것을 말함 (갈등관리 규정 제2조 제2항)
- 공공정책을 수립·시행·변경함에 있어서 국민생활에 중대하고 광범위한 영향을 주거나 국민의 이해 상충으로 인하여 과도한 사회적비용이 발생할 우려가 있다고 판단되는 경우에는 해당 공공정책을 결정하기 전에 갈등영향분석을 실시 (갈등관리 규정 제10조 제1항)

■ 갈등영향분석 실시 주체

- 갈등관리총괄부서, 사업추진부서
 - 사업추진부서에서 갈등영향분석을 실시하는 것을 원칙으로 하나 여러 행정 절차상이나 비용문제가 있는 경우 총괄부서에서 실시

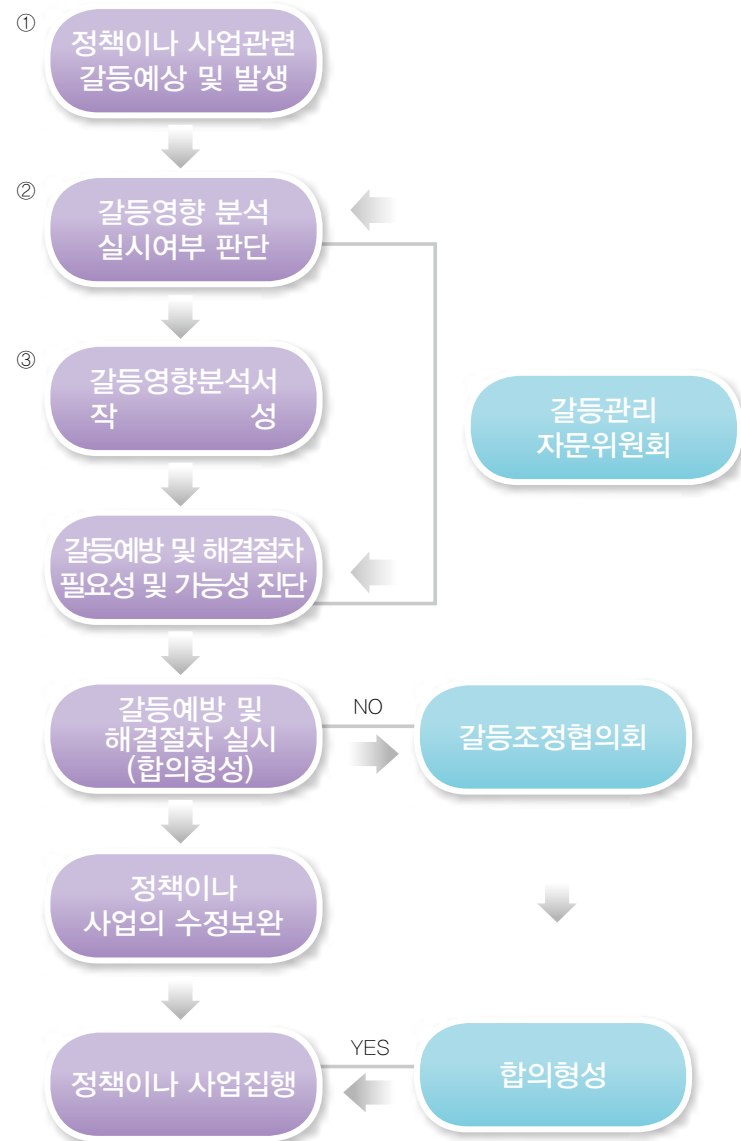
■ 갈등영향분석 실시 시기

- 갈등관리심의위원회에서 갈등 정도가 심각하다고 판단하여 갈등영향분석 실시를 결정하였을 때

■ 갈등영향분석 내용

- 사업의 개요 및 기대효과
 - 이해관계인의 확인 및 의견조사 내용
 - 관련단체 및 전문가 의견
 - 갈등유발요인 및 예상되는 주요쟁점
 - 갈등으로 인한 사회적 영향
 - 갈등의 예방·해결을 위한 구체적인 계획 등
 - 그 밖에 갈등의 예방·해결을 위하여 필요한 사항
- ※ 갈등영향분석서는 갈등의 예방·해결의 계획으로 조직역량강화에 활용

■ 갈등영향분석 절차



① 정책이나 사업관련 갈등예상 및 발생

- 정책이나 사업에 대하여 갈등진단을 통하여 예상한 갈등정도가 심각한 수준일 경우 사업추진부서와 시민소통과는 갈등영향분석 실시를 고려할 수 있음

② 갈등영향분석 실시 여부 판단

- 갈등영향분석 실시 여부는 갈등관리심의위원회의 자문을 받아 결정
- 갈등영향분석 실시가 결정된 경우 사업추진부서는 시민소통과와 협의하여 예산을 지원받을 수 있음

③ 갈등영향분석 작성

- 갈등영향분석은 갈등전문가 또는 갈등연구전문기관에 위탁 실시
 - 예) 한국행정연구원, 단국대분쟁해결연구센터, 경북대 등
 - 갈등전문가는 심층인터뷰를 통하여 이해관계자들의 갈등원인과 쟁점을 정리하고 합의형성 가능성과 합의형성프로세스 등을 설계
 - 갈등영향분석에서는 이해관계인의 인터뷰 내용을 가감없이 있는 그대로 옮기는 것이 중요(특히 답변 내용을 빠짐없이 기록)
 - 누가 보더라도 이해관계인의 생생한 의견을 알 수 있도록 기술하는 것이 중요함
 - 인터뷰 대상자 선정은 사업추진부서에서 작성한 명단을 활용하거나, 갈등전문가(분석자)가 독립적 입장에서 명단을 작성
 - 갈등전문가는 제공받은 명단으로 우선 인터뷰를 진행하며, 인터뷰 대상자들이 이해관계자 중 추가 인터뷰가 필요한 자를 추천하면 그 명단을 확보하여 추가 인터뷰 진행 가능
 - 갈등영향분석에서 인터뷰 대상자의 범위와 대상자 수의 적정성
 - 심층 인터뷰 대상자의 적절한 수는 정해져 있지 않으며, 갈등의 종류와 복잡성, 분석자구성, 분석기한, 인터뷰 방법, 예산 등에 따라 다를 수 있음
- ※ 인터뷰대상자 숫자보다는 정확한 대상자를 선정하는 것이 오히려 분석결과가 좋을 수 있음



인터뷰대상자로 선정된 사람들

- 해당정책으로 인하여 직접적인 또는 간접적인 영향을 받았거나 받게 될 이해당사자(집단)의 대표로서 해당조직 또는 개인의 이해관계를 잘 대변할 수 있는 경우
- 해당 정책과 관련된 갈등상황에 대한 내용을 잘 알고 있는 경우
- 2인 이상의 이해당사자들로부터 인터뷰가 필요한 사람으로 거론되는 경우
- 해당 정책의 실행 및 집행에 없어서는 안 되는 중요한 이해당사자(집단)로서 정부부처도 포함
- 해당정책의 실행 및 집행을 합법적으로 저지할 수 있는 힘이 있는 경우
- 해당 정책에 영향을 받을 수 있는 이해당사자이나 이를 아직 인식하지 못하고 있거나 자신들의 이해관계를 대변할 만한 조직이 없는 경우

■ 갈등영향분석 수행에서 분석자와 심층 인터뷰 대상자 수(예시)

구 분	갈등영향분석명	분석자/대상자 (명)	그룹별 심층인터뷰 대상(명)
2006 7~9	경북 울진지역 신원전 건설관련	분석자 (4) 인터뷰대상 (37)	주민(4), 원전관련 시민단체(6), 의회(4), 울진군청(3), 일반시민단체(9), 지역공공기관(7), 산자부/한수원(4)
2010 4~5	국립공원내 백두대간 보호지역관련	분석자 (4) 인터뷰대상 (41)	지역주민(4), 산악단체(4), 관련전문가(6), 환경단체 (6), 산림청 (3), 환경부(1), 지자체(4), 국립공원관리공단 본부(4), 지방사무소(9)
2013 7	재건마을 주거환경 개선	분석자 (3) 인터뷰대상 (41)	거주민(31), 시민단체전문가(4), 서울시(4), 관할구청(2)
2013 7	남부도로 사업소 이전	분석자 (3) 인터뷰대상 (29)	거주민(14), 지역정치인(4), 서울시(4), 관할구청(7)

인터뷰질문내용예시

- 질문내용은 갈등상황과 이해당사자(집단)범주, 그리고 필요성에 따라 달라져야 하지만 모든 인터뷰는 기본적으로 이러한 질문을 포함한다.
 - 면담자는 공공정책에 의하여 어떻게 영향을 받고 있는가?
 - 면담자는 조직이나 단체에서 어떤 위상을 가지고 있는가?
 - 갈등이 어떻게 진행되어 왔는가?
 - 어떤 이슈가 중요한 문제인가? 그 이유는?(입장이 아니라 실제로 원하는 것 또는 이해관계 등을 발견해야 함)
 - 여러 가지 이슈 중에서 어떤 것들이 더 중요한 문제들인가? 그 이유는?
 - 이 문제를 해결하는데 중요한 이해관계를 가지고 있는 사람은 누구이며 어떤 조직들이 있는가?
 - 다른 사람들(또는 단체들)은 어떤 이해관계를 가지고 있다고 생각하는가?
 - 문제를 해결하는데 필요한 정보나 사실 관계는 무엇이며 어떤 것이 불확실한 상황인가?
 - 만약 대화가 잘 되지 않는다면 이해관계를 만족시키기 위해서 어떤 수단과 방법을 사용할 수 있는가?
 - 갈등영향분석을 주관한 주관 기관과 갈등영향분석 자체에 대하여 어떠한 걱정이나 염려가 있는가?
 - 만약 갈등을 해결하기 위하여 대화를 통한 합의형성을 위한 절차가 있다면 참여할 의사가 있는가?
- 갈등영향분석의 기대효과
- 갈등영향분석은 대부분 갈등이 예상되거나 발생하였을 때 시행하는 일련의 분석과정이며, 분석과정을 통하여 전문가가 갈등유형과 전개 양상에 적합한 해결절차를 제안할 수 있음
 - 갈등영향분석을 통한 갈등을 예방하거나 해결을 위한 구체적인 계획을 도출할 수 있음
 - 이해관계인을 인터뷰하는 과정에서 특정한 절차가 제안되는 경우도 있음

④ 갈등전문가 추천지원

- 갈등조정협의회를 구성할 수준의 갈등은 아니지만 갈등유형에 따라 해당 사안에 적합하다고 판단되는 전문가를 추천하여 대화를 통한 타협이 이루어질 수 있도록 지원
- 갈등전문가 지원 절차



III

갈등관리 기법

① 대안적 갈등해결

1. 중재
2. 화해조정
3. 사실확인
4. 약식심리

② 협상

③ 조정

④ 참여적 의사결정

1. 공론조사
2. 시나리오 워크숍
3. 시민배심원제
4. 합의회의
5. 규제 협상

Ⅲ 갈등관리 기법

■ 갈등관리기법에는 다양한 방식이 있음

매뉴얼에서는 가장 일반적인 대안적 갈등해결(ADR), 참여적 의사결정이 있음

1. 대안적 갈등해결 (ADR, Alternative Dispute Resolution)

■ 대안적 갈등해결 (ADR)

- 갈등 당사자들이 소송을 제기하지 아니하고 소송결과 불확실성, 소송비용, 시간지연 등을 고려하여(이미 법원에 이미 소송을 제기하였거나 법적 소송의사를 밝힌 상태도 가능함) 더 바람직한 해결을 찾기 위하여 시도하는 소송 이외의 대안적인 절차를 통하여 합의를 도출할 수 있도록 돕는 다양한 갈등해결방식
- 갈등당사자가 해소과정에 직접 참여하여 대안제시를 하고 상대가 제출한 대안을 평가하고 실현 가능성을 검증하며, 실현 방법까지 도출할 수 있다는 장점이 있음

■ 대안적 갈등해결의 수단

대안적 갈등해결수단은 중재(Arbitration), 화해조정, 사실 확인, 약식심리



① 중재(Arbitration)

- 갈등당사자들이 인정한 중립적인 제3자가 갈등당사자들 의견이나 주장 등을 파악하여 갈등당사자에게 구속력 있는 결정으로 해결하는 방식
- 구속력 있는 결정을 내리기 전에 갈등당사자들은 객관적, 중립적인 입장에 있는 강제중재자(Arbitrator)나 중재위원단(Arbitration panel) 앞에서 자신의 주장을 피력하고, 증빙자료를 제출할 수 있는 기회를 가질 수 있음
- 강제중재자나 중재위원단은 갈등 당사자들과 오랜 시간에 걸쳐 중재를 시도하거나 쌍방에 대안을 제시할 것을 요구하거나 쌍방 간의 관계 복원을 시도하지는 않음
- 갈등 당사자들은 자신의 협상안을 제시할 수 있으며, 이 자료는 강제 중재자들의 결정에 참고로 사용되어짐

※ 사례로는 환경 분쟁조정위원회에서 실시하는 공동주택 층간소음 갈등

② 화해조정(Conciliation)

- 갈등당사자들이 인정하는 중립적인 제3자가 갈등당사자간 화해를 유도하여 합의가 이루어지게 하는 기법
- 갈등당사자들 간의 좋은 관계(Positive relationship)의 복원을 전제로 진행
- 화해조정자는 조정자(mediator)들처럼 갈등당사자들이 스스로 대화를 재개하고, 오해가 있는 부분은 이해하고, 강한 감정을 누그러뜨리며 상호 협력하여 문제를 해결하고 상호 신뢰를 쌓을 수 있도록 도와주는 역할
- 화해조정자는 갈등당사자 모두 동의하는 중립적인 회합장소의 주선, 당사자들 각각이 처음 가지고 있는 생각을 전달하며, 오해가 있는 부분과 상호 이해를 같이 하는 부분에 대하여 사전 파악을 하고, 문제해결을 위한 능력과 의지를 확인
- 화해조정은 조정촉진(Facilitation)이나 조정(mediation)기법들과 연계하여 사용하고 있음

※ 사례로는 대한상사중재원의 경우 국내외 상거래에서 발생하는 분쟁

③ 사실 확인(Fact-finding)

- 과학적, 기술적 확실성에 대한 갈등을 해소하기 위하여 갈등당사자와 전문가와 함께 사실을 확인하고 해법을 모색하는 방식
 - 많은 분야의 갈등에 적용되고 있지만 그중에 노사 간의 갈등에 가장 많이 사용하는 기법
 - 사실 확인자들은 갈등의 해소를 위한 대안을 제시하거나 결정을 내리는 것이 금지되어 있으나, 갈등의 요인들을 파악하고 평가하여 보고하는 업무를 수행하며, 경우에 따라서는 강제성을 띠지 않는 대안을 제시할 수 있음
 - 제시한 대안들은 다음에 있을 협상을 촉진시켜 주는 자료로 이용할 수 있음
 - 사실 확인 절차
 - ① 갈등당사자와 각각을 대변하는 전문가, 중립적인 전문가가 함께 “무엇을 할 것인지?”를 논의하여 질문지를 작성
 - ② 질문할 사항을 “어떻게 확인할 것인지?” 방법을 정함
 - ③ 합의된 방법에 따라 사실을 함께 탐구하여 결론을 도출
- ※ 사례로 밀양 송·변전선 건설 갈등, 전자파 유해성 사실 확인

④ 약식심리(Minitrials)

- 중립적인 제3자가 사건의 사실을 듣고 사건의 공과에 대한 의견을 제시하는 과정으로 조정과 중재의 기술이 가능하며 쟁점이 복잡할 때 적합
 - 갈등 당사자들이 각각 요약 정리된 문서를 상대 갈등당사자에게 전달함으로써 갈등해소 과정 진행
 - 각 집단의 책임자는 갈등해소를 위한 의지를 가지고 있고, 갈등 사안에 대한 충분한 정보를 가지고 있으며 상대자와 합의사안들을 최종적으로 결정할 수 있는 권한을 가지고 있어야 가능함
 - 갈등 당사자들은 심리과정에서 충분히 소명의 기회를 가질 수 있다는 전제를 하고 있으며, 법정에서 진행되는 심리보다는 비교적 편하고 간단한 과정을 밟으며, 절차나 심리기간은 갈등 당사자들과의 상의에 의해서 결정하게 됨
 - 심리를 담당할 제3자는 전직법관 출신이나 법과 관련되어 있는 사람들 중에서 선택되며, 진행과정을 원활히 하고 각각의 주장을 재정리하여 줌으로써 궁극적으로는 합의안을 도출
- ※ 사례로 일반법원에서 사건처리의 한 방식으로 활용

2. 협상 (Negotiation)

■ 협상은 당사자 간 직접 협상 또는 협상전문가에 위임 협상

- 갈등당사자 간 직접 협상 : 협상은 주고받는 하나의 교환관계로서 갈등당사자간 수용 가능한 행동 대안을 형성하기 위하여 상호간의 입장을 조정하는 과정을 거치게 됨
- 협상전문가에게 위임한 협상 : 협상의 위임을 받은 전문가는 의뢰인으로부터 주어진 협상의 범위 내에서 자율적으로 협상

■ 협상에 대한 정의

- 어떤 공통된 문제에 대하여 서로간의 합의(Mutual agreement)를 형성함으로써 서로 상충되는 이익을 조정해 나가는 과정(박호숙, 1995)
- 서로가 교환 또는 공동이익의 실현에 관한 합의를 도출하기 위하여 상호작용하는 의사결정(Gulliver, 1993)
- 둘 이상의 집단이 사회적 충돌을 피하기 위하여 서로의 상반된 이해관계를 해결할 목적으로 토론하는 것 (Pruitt & Carnevaie)



■ 협상프로세스의 일반적 절차

구분	적용갈등해결원칙	활용방법
제1단계 협상시작하기	제1원칙 사람과 문제를 분리	1. 친근감 쌓기 2. 간접적 협상의사 전달 3. 협상의지 확인 4. 협상 진행을 위한 사전 약속
제2단계 서로 이해하기	제1원칙 사람과 문제를 분리	1. 문제의 역사와 현 상황 점검 2. 적극적 듣기와 자기주장하기 3. 협상대상 안건 결정
제3단계 실제로 원하는 것 찾기	제2원칙 주장이 아닌 실제로 원하는 것에 초점	1. 겉으로 주장하는 것, 실제로 원하는 것 구분 2. 다양한 의사소통 기법의 활용
제4단계 해법 찾기	제3원칙 상생적인 대안창출	1. 안건별 대안 탐색 2. 안건별 대안 평가 3. 안건별 대안 선택 4. 안건별 구체적 대안 실행계획
제5단계 합의하기	제4원칙 객관적기준적용 합리적 선택	1. 합의안 작성 2. 합의안에 대한 재점검 3. 협상당사자들 간의 서명

3. 조정 (Mediation)

■ 조정의 개념

- 당사자 간 협상으로 갈등을 해결할 수 없는 경우 객관적이고 중립적인 제3자가 갈등 당사자들이 자발적으로 갈등을 해결할 수 있도록 도와주는 갈등해결 방식

■ 조정의 필요성

- 중립적 제3자의 개입으로 힘의 균형을 유지
- 행정에 대한 불신을 해소하는 소통의 장을 제공
- 개인적 주장에서 공통 관심사로 목표를 수정하여야 한다.

■ 조정의 특성

- 중립적 제3자가 당사자의 문제해결을 돕는 과정
- 자발적이고 자율적인 과정
- 더 말하고, 이야기를 들을 수 있는 소통의 장이 되어야 한다.
- 승패가 아니라 모두 만족할 수 있는 창의적인 방법을 찾을 수 있어야 한다.
- 조정은 대체적으로 비공개로 이루어져야 한다.

■ 조정자의 조건

- 조정자는 객관적이고 중립적인 제3자라야 한다.
- 조정자가 갈등당사자 모두 또는 한 쪽 당사자와 친분이 있다고 하더라도 모두 동의하면 조정자로서의 역할이 가능

■ 조정자의 역할

- 갈등 당사자들의 의견을 도출하고 이를 정리하여 대안을 도출할 수 있도록 도와주어야 한다.
 - 발생된 갈등원인에 대해 갈등 당사자가 주장하는 의견을 갈등 당사자 양측이 잘 이해할 수 있도록 노력 하여야 함
 - 갈등원인을 정리하고, 갈등당사자 스스로 대안을 도출할 수 있도록 도와 주어야 함
 - 대안은 갈등 당사자들이 제시 후 갈등 당사자 상호간 합의하는 것임
 - 갈등당사자들이 객관적이고 합리적으로 대안을 탐색하고 평가한 후 선택할 수 있도록 도와주는 역할을 하여야 함
- 갈등당사자들의 인간관계 복원을 우선하여야 함

■ 조정의 유사의미

개 념	제3자인가?	결정권이 있는가?	문제 해결 책임
Arbitrate(중재)	예	예	예
Mediate (조정)	예	아니오	아니오
Facilitate(촉진)	예	아니오	아니오

■ 조정가의 윤리

- 자발적인 결정 및 합의를 유도해야 한다.
- 어느 일방에 치우침이 없어야 한다.
- 공정성을 유지해야 한다.
- 안전한 환경을 제공하여야 한다.
- 비밀을 유지하여야 한다.
- 당사자의 이해관심에 기초하여 조정을 해야 한다.



■ 조정의 절차

구 분	실 행 내 용
제1단계 조정 시작	1. 조정요청 접수 및 승인 2. 갈등당사자들의 의사확인 3. 조정자의 처음 진술 (조정, 조정자의 역할 등 설명) 4. 조정 진행을 위한 사전 약속 5. 질의 및 응답
제2단계 갈등원인 찾기 (이슈 파악)	1. 갈등당사자별 갈등원인 정리 2. 갈등원인의 다른 점 정리 3. 다른 갈등원인을 모두 분석 4. 조정 우선순위 결정
제3단계 실제로 원하는 것 찾기	1. 겉으로 주장하는 것과 실제로 원하는 내용을 구분 2. 다양한 의사소통 기법의 활용
제4단계 해법 찾기 (창의적인 해결)	1. 안전별 대안 탐색 2. 안전별 대안 평가 3. 안전별 대안 선택 4. 안전별 구체적 대안 실행 계획
제5단계 합의하기	1. 합의안 작성 2. 합의안에 대한 재점검 3. 협상당사자들 간의 서명, 조정자 서명

※ 이해관계자들이 참여하는 갈등조정협의회를 구성하여 조정자가 조정하기도 함

4. 참여적 의사결정

■ 목적 및 특징

- 영국, 미국 지역사회를 중심으로 사용된 공동체 운영방식을 제도화한 것
- 정책결정과정에서 이해관계자들 뿐만 아니라, 전문가 및 일반시민들을 포함시켜 이들과의 협의를 통해 의사결정을 이루어 내는 일련의 과정 (김유환 외 2005)
- 시민사회의 다양한 행위자들이 결정과정에 참여하는 것으로 숙의적 민주주의와 합의형성 강조로 민주주의 증진에 기여

■ 참여적 의사결정 적용시기

- 공동의사결정이 필요하며, 당사자 간 협상 이슈가 존재하지 않으며
- 공공정책에서 사회적 합의가 요구되는 상황

■ 참여적 의사결정의 유형

① 공론조사 (Deliberative Poll)

- 요약
 - 과학적 확률표집을 통하여 대표성을 갖는 국민들을 선발하고, 이들에게 충분한 정보제공과 심도 있는 토론을 거치게 하여 표면적인 의견이 아니라 심사숙고된 의견을 수렴
- ※ 사람의 의견이나 선호(Preference)는 충분한 정보와 토론이 이루어지면 변화할 수 있다는 점이 핵심요소임
- 주요내용
 - 공론조사는 일반적으로 행하여지는 일회적인 “여론조사” 혹은 “의견조사”와는 크게 다름

- 공론조사의 첫 번째 단계는 약2,000~3,000명 정도의 표본을 대상으로 해당 이슈에 대해 의견조사를 실시한 다음 이들 중에서 성별, 연령, 지역을 감안한 비례할당 추출방법을 통해 다시 200~300명 정도 대표성을 갖는 최종참여자 (일반시민)를 선발함
- 선발된 참여자들에게 해당 이슈에 대한 찬반 주장 등 다양한 정보를 제공하여 참여자들이 해당 이슈를 숙지할 수 있도록 함
- 그 다음 참여자들을 무작위로 소집단으로 나누어 해당 이슈에 대해 심도 있게 논의하는 토론회를 개최하고 이후에 있을 전체 토론회에서 전문가 패널에게 질문할 내용을 선정토록 함.
- 소집단 토론회가 종료되면 찬·반측 전문가로 구성된 패널과 함께 일반 참여자들이 토론하는 전체 토론회의를 개최 함
- 전체 토론회 직후에 일반 참여자들을 대상으로 다시 한 번 해당 이슈에 대한 의견조사를 실시하고 그 결과를 발표함
- 대체적으로 1차 의견조사 결과와 심사숙고의 과정을 거쳐 나온 2차 의견조사의 결과는 상당히 다른 경우가 많음
- 이용실태
 - 공론조사는 1988년 미국에서 개발된 조사방법으로 대표성을 갖는 사람들을 선발하여 해당 이슈에 대한 충분한 정보제공과 토론을 거치게 하여 심사숙고된 의견을 수렴
 - 통상적인 여론조사 방법이 대중의 피상적 태도 조사에 거치는 약점이 있어, 여기에 숙의과정을 덧붙여 보완
 - 1988년 미국의 제임스 피쉬킨이 처음 제안하고 1994년 영국에서 처음 실시된 이래 세계 각국에서 20여 차례 이상 실시되고 있음



• 공론조사의 진행단계

구분	실행내용
공론조사 적용 준비단계	<ul style="list-style-type: none"> • 공공기관의 공론조사를 통한 의견수렴 결정 • 공공기관의 공론조사 준비 기획실무팀 구성 • 공론조사 주관기관(공공기관, 언론사, 교육기관 등)의 선정
공론조사의 구성단계	<ul style="list-style-type: none"> • 공론조사를 위한 토론진행자의 선정 • 여론조사 기관선정 • 전문가 패널 구성
공론조사 실시1 1차 의견조사	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 의견조사 <ul style="list-style-type: none"> - 2~3천명의 통계적으로 추출된 표본을 대상으로 해당 쟁점에 대한 여론조사 (정보와 토론이 부재한 상태의 여론조사)
공론조사 실시2 토론회	<ul style="list-style-type: none"> • 토론 참여자 표본추출 : 1차 의견조사 표본 중 토론참여자를 200~300명을 선정 • 전체토론 : 전 참석자를 대상으로 하여 패널들의 주제 발표 및 상호 토론회 개최 • 조별숙의 과정 : 토론 참여자를 10~15명으로 구성된 여러 조로 나누어 조별로 토론실시(토론 참여자가 쟁점을 파악하고 있는 경우, 조별 숙의과정 이후 전체 토론회를 개최 가능)
공론조사 실시3 2차 의견조사	<ul style="list-style-type: none"> • 토론 참여자를 대상으로 1차 의견조사와 동일한 질문으로 2차 의견조사 실시
공론조사 결과분석 및 작성·공표	<ul style="list-style-type: none"> • 공론조사 결과에 대한 분석 • 공론조사 보고서의 작성과 공표

② 시나리오 워크숍 (Scenario Workshop)

• 요약

- 특정주제에 대하여 정책결정자, 기술전문가, 기업·산업관계자, 시민 등 4개 집단의 관계인이 함께 참여하여 향후 발생가능한 문제점과 해결방안에 관한 시나리오를 작성하는 것

※ 주로 지역적 수준에서의 개발계획 수립할 경우 활용

- 진행과정(통상3~4개월)

의제설정 → 운영위원회 구성 → 참가자·간사선정(총16~24명) → 시나리오 작성(운영위) → 워크숍(2일) → 정책권고안 전달

※ 워크숍은 1일차는 역할그룹별로, 2일차는 역할그룹을 섞어서 시나리오 작성

• 주요내용

- 논의 주제를 둘러싸고 미래에 있을 법한 일련의 시나리오를 작성하여 각각의 시나리오들이 향후 나타날 수 있는 문제들을 다양한 측면에서 기술하고 이에 대한 관리방안을 제시
- 참가자들이 자신의 비전과 견해를 확고하게 발전시킨 다음, 다른 참가자들과 공유하는 내용이 무엇이고, 공유하지 못한 내용은 무엇인가를 밝혀냄으로써 최대한 합의된 실행계획을 구체화
- 워크숍에서 핵심적인 것은 각 집단 사이의 대화, 대화를 통하여 각자의 경험과 지식이 교환되고 새로운 아이디어와 제안이 발전되는 것
- 시나리오 워크숍이 시민들로 하여금 지역개발과 관련된 정책입안 과정에 직접 참여한다는 점에서 사회적 합의형성에 기초한 갈등예방 제도로 볼 수 있음



• 시나리오 워크숍 진행과정(3~4개월 정도)



③ 시민배심원제 (Citizen's Jury)

• 요약

- 무작위로 선발된 시민들로 배심원단(20명 이하)을 구성, 전문가 및 증인들의 증언을 듣고 해결책을 토론했 후 최종결과를 정책권고안의 형태로 공개
- 진행과정
의제설정 → 운영위원회 구성(4~5명) → 배심원 무작위 선발 → 배심원 회의(4~5일) → 정책권고안 발표

• 주요내용

- 시민배심원(Citizen Jury) 모델은 미국의 제퍼슨 센터(Jefferson Center)가 고안한 사회적 합의 형성을 위한 시민참여의 구조화된 프로그램이며, 시민들의 교육과 숙의가 중심적이 됨
- 시민배심원단 구성은 먼저 무작위 전화설문을 통해 관련 의제에 대한 추가 정보를 받기로 동의한 응답자 200~300명으로 시민배심원단 풀(Pool)을 구성하여 4~5일간 만나서 주의 깊게 숙의하는 절차로 구성
- 하나의 배심원단(즉 시민패널)은 일반적으로 지역사회 및 의제와 관련된 일반 시민의 인식과 성향을 반영할 수 있는 표본 수집을 통해 18~24인으로 선별하여 배심원단 구성
- 전문가들의 증언은 다양한 시각과 주장들이 담기게 되고 시민배심원들은 제기된 문제를 해결하기 위해 질의 응답식의 증언 과정에 참여, 증언은 문제의 모든 측면들을 공정하게 다루도록 하기 위해 다양한 의견들에 균형을 맞추도록 설계
- 시민배심원제는 이해 당사자가 아닌 일반 시민의 의견을 공공정책에 반영하고 사회적으로 중요한 공공문제에 대한 여론형성을 목적으로 함
- 제한된 인원의 참여로 대표성 확보가 어렵다는 것이 한계



• 시민배심원 진행과정(3~4개월 정도)



참고

- 일반시민으로 구성된 배심원은 특정 이해당사자 집단과 관련 없어야 하며, 반드시 과학적으로 무작위 추출을 통해 선정되어야 함
- 다양한 전문가 및 이해당사자 증인들의 의견을 청취하도록 공평하게 구성

④ 합의회의(Consensus Conference)

• 요약

- 다양한 집단에서 선발된 일반시민들로 시민패널(20명 이하)을 구성하여 특정주제에 대해 전문가들과의 질의응답을 거친 후 권고안을 발표하는 시민 포럼
- 진행과정(통상3~4개월)
의제설정 → 운영위원회 구성 (4~5명) → 시민패널 선정 → 시민패널예비모임 (그룹스터디) → 전문가패널 확정 → 본회의 (2박3일)→시민패널 최종보고서 작성 → 권고안 발표 (기자 회견 등)

• 주요내용

- 합의회의의 첫 번째 단계는 다양한 집단들을 대표할 수 있도록 선발된 15명 정도로 구성되는 시민패널(Lay Panel)에게 관련 주제에 대한 지식과 정보를 제공하고 이들이 전문가들에게 질문할 항목을 만드는데 필요한 도움을 제공
- 3일간 계속되는 본 회의 단계에서는 시민패널이 다양한 전문가들의 의견을 듣고 이를 취합
- 시민패널이 청취하였던 다양한 전문가 의견을 평가한 기초 위에서 정부가 취해야 할 행동들을 권고 형태로 제출하게 됨
- 특정주제에 대한 일반인들의 태도와 기대, 그리고 우려 등이 정치인들과 정책결정자들에게 전달됨
- 합의회의는 시민들의 삶에 중요한 영향을 미치는 공공정책에 대해 시민들이 직접적으로 참여하여 발언하고 이를 정책에 반영시킴으로써 사회 갈등을 예방
- 합의회의가 대상으로 하는 토의 주제는 도시폐기물관리정책, 주민전자카드, 유전자조작식품, 정부전력정책, 방사능폐기물관리 등과 같이 주로 전국적 관련성을 갖는 공공 쟁점에 적용가능, 정책영역은 지식이나 현상에 대한 인식격차가 큰 문제에 적합

• 합의회의 진행과정(3~4개월 정도)



참고

- 일반시민으로 구성된 패널은 특정 이해당사자 집단과 관련 없어야 하며, 전체 시민들의 구성을 대표할 수 있기 위해서 반드시 과학적으로 무작위 추출을 통해 선정되어야 함
- 주제별 전문가는 여러 의견을 포괄할 수 있도록 공평하게 구성
- 시민패널에게 주어지는 관련 자료도 찬·반 양론의 내용을 중립적으로 반영할 수 있도록 구성되어야 함

⑤ 규제협상(Negotiated Rule-making 또는 Regulatory Negotiation)

- 행정규제로 인하여 영향을 받은 이해당사자들의 대표들과 행정기관이 모여 협상을 통해 합의를 도출하고, 행정기관은 이를 바탕으로 규칙을 제정하는 제도
- 협상에 의한 규칙제정(negotiated rule-making)이라고 부르기도 함
- 행정기관이 규칙제정을 위한 공식적인 정책결정에 들어가기 전에 이루어지는 합의 과정임
- 규제기관이 공식적인 정책결정에 들어가기 전에 규제로 인해 영향 받는 이해관계자들을 파악, 이들과의 논의와 협상을 통해 규제내용에 대한 합의를 도출하고, 이 과정을 통해 작성된 정책대안을 규제기관이 수용하는 규제정책 결정 방식
- 기업형 슈퍼마켓(SSM), 온실가스 배출규제와 같은 이해관계자의 협조와 수용이 필요한 분야에 적합



IV

갈등관리 사례

- ① 한일극장 앞 횡단보도 설치
- ② 동물원 이전
- ③ 공동주택 층간소음 주민자율 조정

IV 갈등관리 사례

1. 한일극장 앞 횡단보도 설치

■ 대구 동성로 지하상권과 횡단보도의 조화

(비정상적 정상화 - 상식이 통하는 대안 속에 공감대가 있다)

- 대구의 명동, 동성로는 바로 눈앞에 보이는 길 건너편 건물로 가기 위해 수십 미터 떨어진 지하도로 돌아가야 하는 불편이 30년 넘게 계속 되었다.
- 상권보호를 위하여 횡단보도 설치를 반대하는 지하상가 상인들과 보행권을 주장하는 주민과 시민단체가 대립하였다.
- 2013년 대구시가 에스컬레이터 설치로 지하상가 접근성을 개선하고 지하상가 중앙에 뮤지컬 광장을 조성하여 집객효과를 높이는 대신 장애인 등의 편의를 위해 횡단보도 설치 합의를 도출해 냈으므로써 갈등이 해소되었다.

- 국민대통합위원회 갈등해결 우수사례의 내용 중에서 -

■ 발생경위

- 도심의 차량 없는 도로인 동성로를 공공디자인 개선사업으로 아름다운 도시 공간으로 창출하고 지역의 상권 활성화도 도모하는 도시 이미지 개선사업 추진
- 공공디자인개선사업 계획에서 상권 활성화를 위하여 하나의 연결도로를 구상하면서 「한일극장 앞 횡단보도 설치」를 계획
- 지하상가 상인들은 유동인구 감소로 지하상권 침체를 우려하여 설치반대, 시민단체 등은 교통약자의 이동편의를 위하여 횡단보도 설치 요구

■ 이해관계자

- 이해 관계자 I
 - 시민 : 시민사회단체, 동성로 상가 상인
 - 주장 : 횡단보도 설치 요구
 - 사유 : 교통약자 이동권 보장 및 동성로 상권 활성화

- 이해 관계자 II
 - 시민 : 지하상가 점포 입주자(대현프리몰, 231개 점포)
 - 주장 : 횡단보도 설치 반대
 - 사유 : 지하상권 침체 우려

■ 추진상황

- '08. 01. 21. 동성로 공공디자인 개선사업 마스터플랜(안)제시
 - 동성로 (중앙 치안센터~대우빌딩)에 마당조성 및 횡단보도 등
- '08. 04. 02. 횡단보도 설치 반대 집회 (대현프리몰 상인/15일간)
- '08. 04. 19. 마스터플랜(안)에서 횡단보도 설치 철회
- '08. 05. 30. 시민사회단체 횡단보도설치 요청 항의방문
- '08. 07. 11. 이해당사자 면담
 - 시민단체 : 횡단보도 설치 요청
 - 대현프리몰 상인 : 중앙네거리 횡단보도 설치 수용, 한일극장 앞 불가
- '09. 01. 12. 국채 보상로 횡단보도 설치계획 발표
 - 중앙네거리는 '09년 대중교통전용지구 조성사업에 포함 설치
 - 한일극장 앞은 '10년 재검토 (유동인구 조사 후 검토)
- '09. 12. 15. 중앙네거리 횡단보도 설치 완료
 - 사업비 17억원 (에스컬레이터3, 캐노피4)
- '10. 01. 횡단보도가 지하상권에 미치는 영향 용역발주
 - 중앙로 보행자 통행량 조사
 - 2010년도 상반기 용역결과에 따른 협의 약속
- '11. 10. 24. 한일극장 앞 횡단보도 설치 방침결정
 - 갈등 장기화로 상호 부담 (지하상인 슬로퍼 설치 요구)
 - 사업비 : 22억원 정도 (2012년 당초예산편성)
- '12. 01. ~ '13. 03. 행정절차 이행 및 보행환경개선사업 시행
 - 사업비 : 총27억원 (에스컬레이터2, 캐노피2)
- '13. 03. 04. 보행환경개선사업 완료

■ 시사점

- 이해당사자(시민사회단체·지하상인)간의 갈등 해소를 위하여 공무원이 갈등 조정자 역할
- 2009년 중앙로 횡단보도 설치하면서 지하상권에 미치는 영향을 최소화하기 위하여 에스컬레이터 3개, 캐노피 4개를 설치⇒대안제공
- 지하상인들이 지하상권 피해 최소화를 위한 요구(슬로퍼)하여 시에서는 요구 사항을 일부수용하면서 이해당사자와 조정협의를 통하여 갈등 해소
- 교통약자 중심의 교통행정 기반을 마련 위한 노력
 - 시민단체 : 보행권 요구 (지하상가 피해를 인식하고 지원에 동의)
 - 지하상가 시민 : 보행자 중심의 시대적 상황을 인식하고 횡단보도 설치 동의
 - 동성로 상가 시민 : 동성로의 인도에 캐노피 설치 동의
 - 대구광역시 : 지하 상권피해 최소화 방안으로 에스컬레이터, 캐노피 설치, 뮤지컬 광장 조성



2. 동물원 이전

■ 발생경위

- ‘달성역사공원조성사업’이 문광부의 3대 문화권 선도 사업으로 선정되어 동물원 이전을 검토
- 달성군 주민들이 하빈면에 동물원 이전을 요구하자, 수성구 주민들이 행정의 신뢰성을 주장하며 당초 삼덕동(구름골) 지역에 사업 추진요구

■ 사업개요

- 사업위치/규모 : 미정
 - 대상후보지 : 수성구 삼덕동(구름골), 달성군 다사읍 문양리, 달성군 하빈면 대평리
- 사업기간 : 잠정유보('13. 12. 27)
- (예상)사업비 : 적정규모 33만㎡(600억~900억), 현 구름골(1,800억)

■ 이해관계자

- 이해 관계자 I
 - 시민 : 수성구청 및 수성구 시민
 - 주장 : 행정의 신뢰 원칙
 - 사유 : 도시계획시설 결정되어 재산권 행사도 할 수 없었고, 당초 계획하였던 지역에 건립 요구.
- 이해 관계자 II
 - 시민 : 달성군청 및 달성군 시민
 - 주장 : 하빈면 지역에 건립
 - 사유 : 대구교도소 이전에 따른 인센티브와 지역의 균형발전

■ 갈등 진행경과

- '93. 12. 02. 수성구 삼덕동 일원 도시공원 결정 (구름골)
- '10. 01. 대구 대공원 내 동물원 조성 계획 수립
- '01. 01. 08. 대공원조성 계획 결정
- '11. 08. 달성군 하빈면 동물원 유치건의서 제출
- '12. 08. 민간사업자 “○건설”과 500억원대 투자 각서 체결
- '13. 01. 동물원 이전관련 타당성 용역 (대구경북연구원)
 - 이전의 필요성, 현황분석, 후보지 분석
- '13. 08. 12. 하빈면 동물원이전 유치위원회 시청 앞 궐기대회 진행
- '13. 08. 13. 수성구청 대구시에 건의서 제출
- '13. 12. 27. 동물원 이전추진 연기 결정 (민자 유치 불투명)
- '13. 12. ~ 민간투자자 물색에 노력 집중

■ 평가 · 시사점

- 당초 동물원 이전은 수성구 대구대공원으로 이전되는 것으로 도시관리계획 (1993)결정이 되어 있었으나 2011. 8월 달성군 지역에서 대구교도소 이전에 따른 인센티브로 동물원 이전 요구에 명확한 정책방향과 입장을 표명하지 않아 혼란을 가중시켰고, 시간 경과에 따라 정치적 이슈화로 이해당사자들의 범위가 확대되어 의사결정 구조가 복잡해지고 어려워지는 결과 초래
- 향후 민간투자자가 선정되어 이전사업이 추진될 경우 충분한 대화를 통해 양 지자체 및 시민의 의견을 수렴하여 진행해야 할 것이며, 또한 선정결과를 이해 당사들이 수용할 수 있도록 투명하고 공정하게 추진하여야 할 것임



3. 공동주택 층간소음 주민자율 조정

■ 추진목적

- 공동주택이 증가하면서 개인의 주거생활 환경은 편리하나 공동체의식 부족으로 발생하는 층간 소음으로 인한 이웃 간의 분쟁 증가
- 이웃 간의 분쟁은 살인, 방화 등 사회적 문제가 되고 있어, 주민 스스로 층간 소음을 예방·조정할 수 있는 공동체 정신 함양으로 사회적 문제를 해결

■ 추진개요

- 사업명 : 층간소음 없는 행복한 시범 공동주택 운영
- 관리실태 : 우리시 환경분쟁조정위원회, 환경부 환경분쟁조정위원회, 이웃사이 센터 등의 위원회들이 있지만 인력 부족으로 지역실정에 맞는 맞춤형 상담이 미흡
- 이웃 간 주민 갈등을 입주민 공동체 의식을 함양하여 자율 해결

■ 주민공동체 의식 확산 및 입주민의 층간소음 자율 해결

(층간소음관리 시범 공동주택 지정, 운영)

- '12. 04. 층간소음관리 시범 공동주택 공모
- '12. 05. 17. 수성구 녹원맨션 전국 최초 지정 (수범 사례로 전국에 파급)
- '12. 07. 12. 1차 주민설명회 개최
 - 주최 : 대구시, 주거문화개선연구소
 - 내용 : 층간소음 기본 개념 및 층간소음 해소방안 설명
- '12. 09. 11. 2차 주민설명회 개최
 - 주최 : 대구시, 주거문화개선연구소
 - 내용 : 층간소음 해소방안 및 공동주택 관리규약 제정방식 등
- '12. 09. 12. 주민자율 층간소음 예방 규칙(생활규칙) 제정 및 시범 운영
- '12. 12. 31. 시범 공동주택 운영 결과 분석
 - 민원 월평균 5건에서 경미한 1건으로 감소

- '13. 02. 21. 층간소음 분쟁해소를 위한 Task force 구성·운영
 - 구성인원 : 8명(대구시, 전문가, 관련 기관 등)
 - 주요역할 : 층간소음 분쟁 예방을 위한 각종 자문 및 정책 제안
- '13. 03. 2013년 층간 소음 관리 시범 공동주택 공모 및 운영
- '14. 12. 31. 시범 공동주택 운영 추진결과 분석 (각 구·군 1개소)
 - 2014년 층간소음관리 공동주택 운영결과(민원 70% 감소)
 - 2013년 층간소음관리 공동주택 심화교육 후 민원 감소 (96% 감소)

■ 평가·시사점

- 공동주택 층간분쟁은 입주민간의 갈등이지만 점차 사회적인 문제로 확대되고 있어, 공동체의식 확산으로 주민자율 조정
- 우리시는 주민들이 자율적 예방 및 해결을 위한 환경을 조성하고, 민간단체, 구·군이 함께 협업하여 주민의 쾌적한 주거문화 환경 조성



V

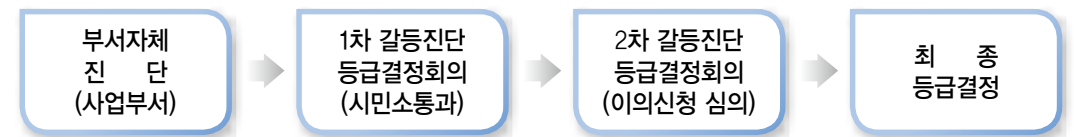
갈등프로세스 요약

- ① 절차별 프로세스
- ② 사업진행 단계별 프로세스

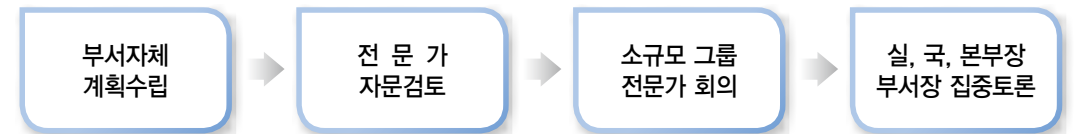
V 갈등프로세스 요약

1. 절차별 프로세스

① 갈등진단 및 등급결정



② 갈등대응계획 수립



③ 갈등사업 지속관리

- 갈등관리 실태를 파악하고 갈등발생 최소화 관리 (사업부서 : 수시)
- 갈등관리 실태를 확인 및 평가하여 시의 적절한 지원 및 갈등관리 인식을 확산하여 공무원 역량강화

④ 맞춤형 갈등조정



2. 사업진행 단계별 프로세스

구분	추진사항
갈등진단 대상사업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市에서 추진하는 사업 중 실·국·본부장 전결 이상 사업 ○ 투자심사 대상 사업 및 중기재정계획 사업 ○ 자치법규(조례 및 규칙) 제정 및 개정 ※ 수시로 발생하는 현안검토 사업
1. 사업 계획수립시	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위 대상사업 추진함에 있어 갈등발생 여부를 파악하고자 갈등진단 실시하여 총괄부서(시민소통과) 제출 ◀ 수시 제출 <ul style="list-style-type: none"> - 갈등 진단표 (붙임2) - 갈등 기술서 (붙임3)
2. 투자심사 및 재정계획 반영시	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위 대상사업 중 <ul style="list-style-type: none"> - 갈등진단을 실시한 경우 ⇒ 갈등 진단표, 갈등기술서를 확인 및 검토 (상황 변화를 반영) - 갈등진단을 실시하지 않은 경우 ⇒ 갈등진단을 실시하고 갈등진단표, 갈등기술서 작성 (붙임2, 붙임3)하여 시민소통과 제출
3. 갈등등급 결정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시민소통과는 제출된 갈등 진단표를 검토하여 등급결정 <ul style="list-style-type: none"> - 등급 결정회의를 거쳐 등급 결정 (필요시 전문가 자문 및 참석) ○ 등급결정 기준 <ul style="list-style-type: none"> - 1등급 갈등 진단표 작성결과 '나'항목이 2/3이상인 경우 - 2등급 갈등 진단표 작성결과 '나'항목이 1/2이상인 경우 - 3등급 갈등 진단표 작성결과 '나'항목이 1/2미만인 경우
4. 갈등대응 계획수립	<ul style="list-style-type: none"> ○ 총괄부서에서 통보받은 2등급 이상의 경우 대응계획 수립 (붙임4) ※ 갈등총괄부서에서 대응계획이 필요하다고 인정하는 사업 ○ 갈등대응계획 수립대상 사업의 경우 대응계획 수립과정에 총괄부서에 전문가 지원을 요청할 수 있음 ○ 대응계획수립절차 <ul style="list-style-type: none"> - 부서자체 계획수립 → 갈등전문가의 검토의견 청취 → 소규모 그룹전문가 회의개최 → 담당자, 부서장, 국장, 전문가와 토론 후 최종대응계획수립

구분	추진사항
5. 대응계획 실행	<ul style="list-style-type: none"> ○ 갈등대응계획에 반영한 대응계획 실행 <ul style="list-style-type: none"> - 주민설명회, 개별면담, 의견수렴 하여 전문가 자문을 받아 반영 ○ 상황에 맞도록 대응계획 실행 <ul style="list-style-type: none"> - 갈등영향 분석실시 ⇒ 갈등이 중대하여 갈등관리 자문위원회가 갈등영향분석이 필요하다고 인정하는 사업 - 갈등발생시 대처 ⇒ 갈등조정협의회 운영 및 갈등전문가 지원
5-1. 갈등영향 분석	<ul style="list-style-type: none"> ○ 갈등영향분석을 전문가에게 위탁하여 갈등해결 분석서를 받아 분석서 매뉴얼과 같이 실행 ※ 갈등영향분석서는 갈등전문가가 갈등원인과 쟁점을 정리하고 합의형성 가능성 및 프로세스를 작성 ※ 갈등영향분석 내용 <ul style="list-style-type: none"> - 사업개요 및 기대효과 - 이해관계인의 확인 및 의견조사, 관련단체와 전문가 의견 - 갈등유발요인 및 예상되는 주요쟁점 - 갈등으로 인한 사회적 영향 - 갈등의 예방 및 해결을 위한 구체적인 계획(프로세스) 등
5-2. 갈등발생 또는 예상될 경우 대처	<ul style="list-style-type: none"> ○ 법령, 제도개선 등이 필요한 경우 ⇒ 갈등대응계획 검토 회의 ○ 갈등대응계획에 반영 못한 경우 ⇒ 갈등대응계획 변경 수립 ○ 이해관계자간 합의절차가 필요하거나 이해와 설득이 필요한 경우 ⇒ 갈등조정협의회 운영 및 전문가 지원
6. 갈등관리 대상사업지속 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 갈등대응 계획 실행과 동시에 사업을 추진하고 갈등관리 갈등진단표, 갈등기술서, 대응계획서 (붙임2, 붙임3, 붙임4)를 사업완료시까지 지속관리하고, 일정기간 동안 보존 ○ 매년 말 갈등관리 실태조사서를 작성하여 시민소통과 제출

참 고

- 갈등진단은 갈등 발생여부를 파악할 수 있는 진단표
- 갈등대응계획수립은 구체적으로 실행 가능한 갈등대응전략 수립하여 갈등예방 및 관리를 목적으로 함

따로 붙임

- 1. 공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정
- 2. 공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정 시행규칙
- 3. 갈등진단표
- 4. 갈등기술서
- 5. 갈등대응계획 수립 양식
- 6. 갈등조정협의회 운영규칙(안)

붙임 1

공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정

[시행 2013.3. 23.] [대통령령 제24429호, 2013.3. 23.타법개정]

국무조정실(기획총괄정책관실)

제1장 총칙

제1조(목적) 이 영은 중앙행정기관의 갈등 예방과 해결에 관한 역할·책무 및 절차 등을 규정하고 중앙행정기관의 갈등 예방과 해결 능력을 향상시킴으로써 사회 통합에 이바지함을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 영에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

- 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.

제3조(적용대상) ① 이 영은 중앙행정기관(총리령으로 정하는 대통령 소속기관 및 국무총리 소속기관을 포함한다. 이하 같다)에 적용함을 원칙으로 한다.

② 지방자치단체, 그 밖의 공공기관은 이 영과 동일한 취지의 갈등관리제도를 운영할 수 있다.

제4조(중앙행정기관의 책무) ① 중앙행정기관은 사회 전반의 갈등예방 및 해결 능력을 강화하기 위하여 종합적인 시책을 수립·추진하여야 한다.

② 중앙행정기관은 갈등의 예방 및 해결과 관련된 법령 등을 지속적으로 정비하여야 한다.

③ 중앙행정기관은 갈등을 신속하고 효율적으로 해결할 수 있는 다양한 수단을 발굴하여 적극 활용하여야 한다.

④ 중앙행정기관은 소속 직원을 대상으로 갈등을 예방하고 갈등 해결 능력을 향상하기 위한 교육훈련을 실시하고 갈등관리능력을 기관의 인사운영의 중요한 기준으로 설정·반영하여야 한다.

제2장 갈등 예방 및 해결의 원칙

제5조(자율해결과 신뢰 확보) ① 갈등의 당사자는 대화와 타협을 통하여 자율적으로 갈등을 해결할 수 있도록 노력하여야 한다.

② 중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 이해관계인의 신뢰를 확보할 수 있도록 노력하여야 한다.

제6조(참여와 절차적 정의) 중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 이해관계인·일반시민 또는 전문가 등의 실질적인 참여가 보장되도록 노력하여야 한다.

제7조(이익의 비교형량) 중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 달성하려는 공익과 이와 상충되는 다른 공익 또는 사익을 비교·형량하여야 한다.

제8조(정보공개 및 공유) 중앙행정기관의 장은 이해관계인이 공공정책의 취지와 내용을 충분히 이해할 수 있도록 관련정보를 공개하고 공유하도록 노력하여야 한다.

제9조(지속가능한 발전의 고려) 중앙행정기관의 장은 공공정책을 수립·추진할 때 지속가능한 발전을 위한 요소를 고려하여야 한다.

제3장 갈등의 예방

제10조(갈등영향분석) ① 중앙행정기관의 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.

② 중앙행정기관의 장은 제1항에 따른 갈등영향 분석서를 작성하여 제11조에 따른 갈등관리심의위원회에 심의를 요청하여야 한다.

③ 제2항에 따른 갈등영향 분석서에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.

1. 공공정책의 개요 및 기대효과
2. 이해관계인의 확인 및 의견조사 내용
3. 관련 단체 및 전문가의 의견
4. 갈등유발요인 및 예상되는 주요쟁점
5. 갈등으로 인한 사회적 영향
6. 갈등의 예방·해결을 위한 구체적인 계획
7. 그 밖에 갈등의 예방·해결을 위하여 필요한 사항

④ 중앙행정기관의 장이 「환경영향평가법」 제9조 및 제27조에 따른 전략환경영향평가 및 환경영향평가 또는 「도시교통정비 촉진법」에 따른 교통영향분석·개선대책 등을 실시하면서 이 영이 정한 갈등영향분석 기법을 활용한 경우에는 제1항에 따른 갈등영향분석을 실시한 것으로 본다. <개정 2008.12.24., 2012.7.20.>

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.

제12조(위원회의 구성·운영) ① 위원회는 위원장을 포함한 11인 이내의 위원으로 구성한다.

② 중앙행정기관의 장은 소속 직원 또는 갈등의 예방과 해결에 관한 학식과 경험이 풍부한 자 중에서 위원을 임명 또는 위촉하되, 공무원이 아닌 위원이 전체위원의 과반수가 되도록 하여야 한다.

③ 위원회의 위원장은 민간위원 중에서 호선하여 선출한다.

④ 위원의 임기는 2년으로 하고 보궐위원의 임기는 전임자의 잔임기간으로 한다. 다만, 공무원인 위원의 임기는 당해 직에 재직하는 기간으로 한다.

⑤ 위원회는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

⑥ 위원은 중립적이고 공정한 입장에서 활동하여야 한다.

⑦ 그 밖에 위원회의 운영에 관하여 필요한 사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정한다.

제13조(위원회의 기능) 위원회는 다음 각 호의 사항을 심의한다.

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

제14조(심의결과의 반영) 중앙행정기관의 장은 정당한 사유가 있는 경우를 제외하고는 제13조에 따른 위원회의 심의결과를 공공정책의 수립·추진과정에 성실히 반영하여야 한다.

제15조(참여적 의사결정방법의 활용) ① 중앙행정기관의 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.

② 중앙행정기관의 장은 공공정책을 결정함에 있어 참여적 의사결정방법의 활용 결과를 충분히 고려하여야 한다.

제4장 갈등조정협의회

제16조(갈등조정협의회) ① 중앙행정기관의 장은 공공정책으로 인하여 발생한 갈등 해결을 위하여 필요하다고 판단되는 경우에는 각 사안별로 갈등조정협의회(이하 "협의회"라 한다)를 구성하여 운영할 수 있다.

② 중앙행정기관의 장은 협의회의 구성과 운영에 필요한 행정적 지원을 하여야 한다.

제17조(협의회의 구성) ① 협의회는 제19조에 따른 의장 1인, 관계 중앙행정기관 및

이해관계인으로 구성한다.

② 관계 중앙행정기관 및 이해관계인(이하 "당사자"라 한다)은 필요하다고 인정하는 경우 관련단체와 전문가를 협의회에 참석시킬 수 있다.

③ 공동의 이해관계가 있는 다수의 당사자는 그 중 1인 또는 수인을 대표 당사자로 선임할 수 있다.

제18조(의장의 역할) 협의회 의장은 중립성과 공정성을 바탕으로 당사자간의 갈등이 해소될 수 있도록 지원·촉진하는 역할을 수행하며, 당사자의 의사를 최대한 존중하여야 한다.

제19조(의장의 선임) 협의회 의장은 당해 사안과 직접 관련이 없는 자 중 당사자간의 합의에 의해 선정하는 것을 원칙으로 한다.

제20조(협의회의 기본규칙 등) ① 협의회의 구체적인 구성과 운영은 당사자가 정하는 기본규칙에 따른다.

② 협의회의 기본규칙은 다음 각 호의 사항을 포함하여 작성할 수 있다.

1. 협의회의 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
- ③ 당사자는 상호존중과 신뢰를 바탕으로 공동의 이익이 되는 대안을 창출하기 위하여 적극적으로 협력하여야 한다.

제21조(협의결과문의 내용 및 이행) ① 협의결과문의 내용은 법령 등에 위배되거나 중대한 공익을 침해하지 않아야 한다.

② 중앙행정기관은 제1항에 따른 협의결과를 성실하게 이행하도록 노력하여야 한다.

제22조(협의회 절차의 공개) 이 영에 의한 협의절차는 비공개를 원칙으로 하되 당사자들이 모두 합의한 경우에는 공개할 수 있다.

제23조(비밀유지) 중앙행정기관의 장과 관계공무원은 협의회 과정에서 알게 된 비밀을 타인에게 누설하거나 직무상 목적 외에 이를 사용하여서는 안 된다.

제5장 보칙

제24조(갈등관리연구기관의 지정·운영) ① 국무조정실장은 갈등관리와 관련해 다음 각 호의 업무를 수행하도록 하기 위해 갈등관리관련 연구기관 또는 단체를 갈등관리 연구기관으로 지정할 수 있다. <개정 2008.2.29., 2013.3.23.>

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

② 국무조정실장은 제1항에 따라 지정된 기관 또는 단체에 대하여 그 활동에 필요한 경비의 일부 또는 전부를 예산의 범위 안에서 지원할 수 있다. <개정 2008.2.29., 2013.3.23.>

③ 제1항에 따른 연구기관의 지정·운영 등에 관하여 필요한 사항은 총리령으로 정한다.

제25조(갈등관리매뉴얼의 작성 및 활용) ① 국무조정실장은 제24조제1항 제2호에 따른 갈등관리매뉴얼을 중앙행정기관의 장에게 통보하여야 한다. <개정 2008.2.29., 2013.3.23.>

② 중앙행정기관의 장은 소관정책을 추진함에 있어 갈등관리매뉴얼을 활용하여야 한다.

③ 중앙행정기관의 장은 제1항에 따라 배부된 매뉴얼에 각 부처의 특성을 반영한 내용을 추가·보완할 수 있다.

제26조(갈등관리실태의 점검·보고 등) ① 국무조정실장은 중앙행정기관에 의한 갈등관리의 실태 등을 점검·평가하여야 한다. <개정 2008.2.29., 2013.3.23.>

② 국무조정실장은 제1항에 따른 점검·평가를 위하여 중앙행정기관의 장에게 갈등관리 실태 등에 관한 자료의 제출을 요구할 수 있다. <개정 2008.2.29., 2013.3.23.>

③ 중앙행정기관의 장은 제2항에 따라 자료 제출을 요청받은 경우 특별한 사유가 없는 한 관련 자료를 제공하여야 한다.

④ 국무조정실장은 제1항에 따른 점검·평가결과를 국무회의에 보고 할 수 있다. <개정 2008.2.29., 2013.3.23.>

⑤ 갈등관리에 대한 관계부처간의 협의 등을 위하여 제11조에 따라 위원회를 설치한 중앙행정기관으로 구성되는 갈등관리정책협의회를 국무조정실에 둔다.

⑥ 제1항에 따른 점검과 제5항에 따른 갈등관리정책협의회 운영에 관하여 필요한 사항은 총리령으로 정한다.

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 지속가능발전위원회의 갈등조정특별위원회와 협의하거나 자문을 요청할 수 있다.

제28조(갈등전문 인력의 양성 등) 중앙행정기관은 갈등관리에 관한 전문 인력을 양성하기 위한 교육훈련, 자격제도의 도입 등 필요한 시책을 수립할 수 있다.

제29조(수당지급 등) ① 중앙행정기관은 제11조에 따라 설치된 위원회 위원 또는 제20조제2항제7호에 따라 발생한 비용에 대해 예산의 범위 내에서 수당·여비 그 밖에 필요한 경비를 지급할 수 있다.

② 중앙행정기관은 갈등관리에 필요한 조사·연구·교육훈련과 민간부문의 자발적인 갈등관리 활동을 촉진하기 위하여 예산의 범위 내에서 필요한 재정지원 등을 할 수 있다.

부칙 <제24429호, 2013.3.23.> (국무조정실과 그 소속기관 직제)

제1조(시행일) 이 영은 공포한 날부터 시행한다.

제2조부터 제5조까지 생략

제6조(다른 법령의 개정) ① 공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정 일부를 다음과 같이 개정한다.

제24조제1항 각 호 외의 부분, 같은 조 제2항, 제25조제1항 및 제26조제1항·제2항·제4항 중 "국무총리실장"을 각각 "국무조정실장 B"으로 한다.

② 부터 ⑨까지 생략

공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정 시행규칙

[시행 2013.3.23.] [총리령 제1014호, 2013.3.23., 일부개정]

국무조정실(기획총괄정책관실) 044-200-2071

제1조(목적) 이 규칙은 「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정」에서 위임된 사항과 그 시행에 관하여 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조(적용대상) 「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정」(이하 "영"이라 한다) 제3조제1항에서 "총리령으로 정하는 대통령 소속기관 및 국무총리 소속기관"이란 다음 각 호의 기관을 말한다.

1. 대통령 소속기관 : 방송통신위원회
2. 국무총리 소속기관 : 국무조정실, 금융위원회

제3조(갈등관리심의위원회의 임의적 설치기관) 영 제11조 단서에서 "총리령으로 정하는 기관"이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관을 말한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

1. 법무부
2. 법제처
3. 국무조정실
4. 통계청
5. 기상청
6. 검찰청
7. 특허청

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.

제5조(갈등관리연구기관의 지정) ① 국무조정실장은 영 제24조제1항에 따라 하나 이상의 연구기관 또는 단체를 갈등관리연구기관(이하 "연구기관"이라 한다)으로 지정할 수 있다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

② 제1항에 따라 연구기관을 지정하고자 하는 경우에는 연구기관 지정 사실을 관보에 게재하고, 국무조정실 홈페이지 또는 국내에서 발간하는 일간지 등을 통해 공고하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

제6조(연구기관의 요건) 국무조정실장은 갈등관리에 관한 전문가 또는 조직을 보유하고 있는 기관으로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기관 중에서 연구기관을 지정하여야 한다. <개정 2013.3.23.>

1. 「정부출연연구기관등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률」에 따라 설립된 연구기관
2. 「고등교육법」 제2조에 따른 학교에 설치된 부설연구소
3. 「민법」 제32조에 따른 비영리법인 또는 그 부설연구소
4. 기업부설 연구소

제7조(지정신청) ① 연구기관으로 지정받고자 하는 자는 별지 서식의 지정기관 신청서와 다음 각 호의 서류를 국무조정실장에게 제출하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

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
- ② 제10조제1항에 따라 연구기관 지정기간이 종료된 연구기관도 지정신청을 할 수 있으며, 이 경우에도 제1항에 따른 서류를 제출하여야 한다.
- ③ 연구기관 지정신청 접수기간은 최소 30일 이상으로 하여야 한다.
- ④ 지정신청서는 전산접수와 우편접수 방식으로 접수한다.

제8조(심사위원회 구성 및 운영) ① 국무조정실장은 연구기관을 지정하기 위하여 위원장 1명을 포함한 7명 이내의 위원으로 심사위원회를 구성하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

② 심사위원회의 위원은 관계 공무원과 관련분야에 대해 풍부한 경험과 지식을 가진 민간 전문가로 구성한다.

③ 심사위원회의 위원장은 국무조정실 국정운영실장이 되고, 관계 공무원은 고위 공무원단에 속하는 일반직공무원 또는 이에 상당하는 공무원 중에서 국무조정실장이 지명하는 자가 된다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

④ 삭제 <2009.1.2.>

⑤ 심사위원회는 재적위원 3분의 2 이상의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수 찬성으로 의결한다.

제9조(지정사실의 통지) ① 국무조정실장은 제8조제5항에 따라 연구기관이 지정된 경우 다음 각 호의 사항을 관보에 게재하고 홈페이지 등을 통해 공개하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

1. 지정된 연구기관의 명칭과 주소
2. 지정연월일 및 지정기간
3. 주요 기능 및 역할

② 국무조정실장은 연구기관이 지정된 날로부터 7일 이내에 연구기관 지정사실을 해당 연구기관의 장에게 통지하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

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. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

② 국무조정실장은 제1항에 따른 지정기간이 만료되기 전 3개월까지 지정된 연구기관의 장에게 기간의 종료 통지나 기간 연장에 관한 통지를 하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

제11조(경비의 지원과 관리) ① 연구기관의 장은 영 제24조제2항에 따라 지원되는 경비를 해당 사업수행에 필요한 용도에 한하여 사용하여야 한다.

② 국무조정실장은 연구기관의 경비사용 내역을 확인할 필요가 있다고 판단하는 경우 연구기관의 장에게 경비사용 내역을 제출하도록 요구할 수 있다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

③ 제2항에 따라 경비사용 내역 제출을 요구받은 연구기관의 장은 이를 지체없이 국무조정실장에게 제출하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

제12조(시정요구) 국무조정실장은 연구기관으로 지정된 자가 과제수행 내용을 위반하거나 제11조제1항을 위반하는 경우에는 시정을 요구할 수 있다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

제13조(연구결과물의 제출) 연구기관으로 지정된 자는 매년 12월 31일까지 연구실적, 교육훈련실시 결과 등을 국무조정실장에게 제출하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

제14조(갈등관리실태의 점검 등) 국무조정실장은 영 제26조제1항에 따라 중앙행정기관의 갈등관리실태 등을 점검하고자 하는 경우에 특별한 사유가 없는 한 미리 다음 각 호의 사항을 명시하여 관계 행정기관에 통지하여야 한다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

1. 점검사항
2. 점검일정
3. 점검자 인적사항
4. 그 밖에 점검에 필요하다고 판단되는 사항

제15조(갈등관리정책협의회 구성 및 운영) ① 영 제26조제5항에 따른 갈등관리정책협의회(이하 "정책협의회"라 한다)는 위원장 1명을 포함한 25명 이내의 위원으로 구성한다.

② 위원장은 국무조정실장이 되고, 위원은 기획재정부차관, 미래창조과학부차관, 교육부차관, 국방부차관, 안전행정부차관, 문화체육관광부차관, 농림축산식품부차관, 산업통상자원부차관, 보건복지부차관, 환경부차관, 고용노동부차관, 여성가족부차관, 국토교통부차관, 해양수산부차관, 방송통신위원회부위원장, 소방방재청장, 문화재청장, 산림청장, 그 밖에 위원장이 필요하다고 인정하는 관계부처 또는 청의 차관, 차장 또는 청장이 된다. 이 경우 복수차관이 있는 기관은 해당 기관의 장이 지정하는 차관으로 한다. <개정 2013.3.23.>

③ 정책협의회는 다음 각 호의 사항을 심의·조정한다.

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
- ④ 정책협의회의 사무를 처리하기 위하여 간사 1명을 두되, 간사는 국무조정실 국정운영실장이 된다. <개정 2008.7.2., 2013.3.23.>

제16조(회의) ① 위원장은 정책협의회의 회의를 소집하며 그 의장이 된다.

② 정책협의회의 회의는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

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.

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.

부칙 <제1014호, 2013.3.23.>

이 규칙은 공포한 날부터 시행한다.

붙임 2

갈등 진단표

- 사업명 : _____
- 진단일자 : _____ (회차)
- 사업추진부서 : _____

연번	공공갈등 진단 내용	가	나
1	다수의 이해관계인 또는 집단이 존재한다. (다수 : 5인 이상 또는 1개 이상의 집단) 이해관계인 또는 이해관계집단이 존재하거나 예상되는 경우 이해관계인의 수를 적어주세요. 조직화된 집단의 수를 적어주세요.	존재하지 않음	존재함
2	갈등이 전개되는 과정에서 집단화가 더욱 강해지고 있거나 강해질 것으로 예상된다.	그렇지 않음	집단구성원 수 (당초: 명, 현재: 명)
3	사업과 관련하여 시와 갈등이 표출되거나 표출될 것으로 예상된다.	그렇지 않음	예상되는 갈등표출시기 - 사업계획 발표 시 () - 사업 추진(진행)시 ()
4	갈등이 표출되었거나, 표출된다면, 표출양태는 어떠합니까? 모두 체크하여 주세요.	공문 통한 민원제기 () 인터넷 통한 민원제기 ()	집단시위, 폭력 () 소송 () 항의성 방문 ()
5	갈등이 언론매체를 통하여 보도되었다.	보도되지 않음	보도됨
6	보도된 매체 수	2개 이하	3개 이상
7	보도된 횟수	2회 이하	3회 이상
8	갈등에 대한 해결방안이 어느 일방으로부터 제시된 적이 있다.	있음	없음
9	갈등해결에 상당한 기간이 소요될 것으로 보인다.	3개월 미만	3개월 이상
10	갈등해결을 위해 별도의 재원이 소요되거나 소요될 것으로 예상된다. 별도 재원이 필요하다면, 어느 정도로 예상하십니까? 예상소요액을 적어주세요.	필요 없음	필요함
11	갈등해결에 법령상 또는 제도적 변경이 필요하거나 필요하다.	필요 없음	필요함
12	갈등해결에 대구시를 제외한 타 부처, 타 기관(자치구, 타 자치단체, 중앙부처 포함)의 협조가 필요하다.	필요 없음	필요함

붙임 3

갈등 기술서

- 사업명 : _____ (작성일 : _____)

1. 사업현황

- 사업개요
 - 위치 및 규모 :
 - 사업기간 :
 - 사업비 : 백만원 (국비, 시비)
 - 공정률 : %
- 추진경과(사업추진과정 일자별로 정리)
 -
 -

2. 갈등개요

- 갈등내용
 - 갈등배경 및 원인 :
 - 발생(예상)시기 :
 - 표출방법 :
 - 이해관계자 :

• 쟁점사항

이해관계자	요구사항(주장하는 내용)
지역주민	
기초단체	
대구시	해당부서1
	해당부서2
시민단체	

○ 갈등대응

- 대응실적:(갈등발생이후 갈등을 해결하기 위해 추진한 내용기록)
- 대응경과:(일자별로 정리)
- 사업추진에 어려운 점 및 지원을 받고 싶은 사항:(별지로 작성 가능)
- 담당부서종합 의견:

붙임 4

갈등대응계획 수립 양식

사업명 (정책명, 법규명 등 추진 사업명 기재)

부서명	담당자	전화번호
000실·국·본부 (000과·담당관)	과장:	
	팀장:	
	담당:	

① 사업현황

□ 중간 제목에 해당

- 소제목에 해당하는 내용 : 개괄사항에 해당하는 내용

〈작성요령〉

- 법규, 방침 등 사업추진 근거를 작성, 필요시 주요내용을 요약

□ 사업개요

- 사업목적 :
- 사업내용 : 필요한 경우 현 실태 및 현황자료 포함

작성예시

- ① 건설공사
 - 위 치 : 지번까지 정확히 기재
 - 규 모 : 건축물 → 층수(지상/지하), 연면적(단위 : m²), 용도 등 시설물 → 폭, 길이, 높이 등(단위 : m)
 - 시공사 : 회사명, 업종, 전화번호, 대표자
 - 공정률 : 2014년 12월말 기준 → 사업추진시 사용하는 공정률(%)
- ② 운영중인 시설 : 이용인원, 설치년월, 운영기관, 운영실태 등
- ③ 조례·규칙 등 정책적인 갈등은 제·개정 사유, 변경 전·후 제도 기재

- 사업기간 : 년, 월까지 기재
- 총사업비 : 백만원(국비 : 백만원, 시비 : 백만원, 민간자본 : 백만원)

□ 추진경과

○ 계획 수립부터 현재까지 사업추진 사항을 발생 순서에 따라 세부적으로 기재

□ 향후 추진일정

○ 향후 사업 추진일정을 월 단위로 작성

② 주요 갈등개요 및 해소계획

□ 갈등 개요

- 발생시기 : 갈등이 최초로 표출된 시기, 사업시행 단계 (입찰공고, 고시, 설계, 시공 등)
- 표출형태 : 서면 민원, 방문상담, 집단시위, 계약·운영 등 이행 거부 등
- 갈등 당사자 : 기관일 경우 - 기관명, 집단일 경우 - 대표자 외 인원수

□ 이해관계인 입장 : 갈등쟁점 구체적으로 기재

이해관계인		요구사항(주장하는 내용)
지역주민		
기초단체		
대구시	해당부서1	
	해당부서2	
시민단체		

□ 갈등 진행경과

○ 최초 갈등 표출부터 현재까지 진행경과를 일자별로 자세하게 작성

□ 갈등 진단 결과

○ 진단일

- 최초 진단일 : '12. 9.1. (최초 진단날짜 기재)
 - 진단계기 : 사업계획수립 계획시, 갈등발생 예상시, 갈등발생시 등 사유 기재
 - 2차 진단일 : 갈등정도를 판단하기 위해 실시한 진단 횟수 모두 기재
- 진단결과 갈등정도 분류 : 갈등 진단표에 따라 진단한 갈등정도 기재

□ 갈등 대응계획

① 갈등 쟁점사항

○ 쟁점 1(쟁점내용 기재)

- 쟁점1. 대한 사업추진부서 검토의견 기재

○ 쟁점 2(쟁점내용 기재)

- 쟁점2. 대한 사업추진부서검토의견 기재

② 갈등 해소방안

(법규개정, 정책변경, 추가재원 투입 등 갈등 해소를 위한 조치 필요사항 기재)

○ 쟁점 1 (쟁점 내용 기재)

- 부서간 의견조정(정책회의 개최, 부서협의 등)
 - 우리시 부서간 이견에 따른 의견조정 사항 유무 및 조정방안
 - 의견조정 사항 있을시 시민소통과장에 조정의뢰
- 갈등조정을 위한 이해관계인 간 갈등협의체 구성, 운영 등
 - 갈등해소를 위해 대표인을 구성하여 협의체 운영 필요 여부 기재
 - 사업추진부서에서 협의체 구성,
- 시의회 협조
 - 시의회 및 관할지역 의원 협조 필요성
- 예산 편성
 - 갈등해소를 위해 소요되는 비용 또는 사업계획 변경에 수반되는 비용 등
- 법규 제정, 개정
 - 법령 모순으로 발생한 갈등여부 파악 및 보완점
- 사업계획 수정, 보완
 - 이해관계인과 협의된 사항을 반영하여 사업계획 변경

갈등조정협의회 운영규칙(안)

○쟁점 2

- 부서간 의견조정(정책회의 개최, 부서협의 등)
 - 우리시 부서간 이견에 따른 의견조정 사항 유무 및 조정방안
 - 의견조정 사항 있을시 시민소통과장에 조정의뢰
- 갈등조정을 위한 이해관계인 간 갈등협의체 구성, 운영 등
 - 갈등해소를 위해 대표인을 구성하여 협의체 운영 필요 여부 기재
 - 사업추진부서에서 협의체 구성,
- 시의회 협조
 - 시의회 및 관할지역 의원 협조 필요성
- 예산 편성
 - 갈등해소를 위해 소요되는 비용 또는 사업계획 변경에 수반되는 비용 등
- 법규 제정, 개정
 - 법령 모순으로 발생한 갈등여부 파악 및 보완점
- 사업계획 수정, 보완
 - 이해관계인과 협의된 사항을 반영하여 사업계획 변경

③ 향후 추진일정

○'14.1. : 시민설명회 개최(예시)

※ 붙임 제출서류

1. 사업계획 방침서
 2. 주요 민원내용 및 처리결과 (공문사본 포함)
 3. 법규 제·개정 관련 갈등의 경우 신·구조문 대비표
 4. 특정지역의 갈등, 건설사업의 경우 위치도, 현황 사진 등
- ※ 사업계획서 등을 첨부할 경우 필요시 사업특성 위치도 등을 설명할 수 있는 자료를 첨부

제1조(목적)

이 규정은 ○○○사업과 관련하여 대구광역시 ○○○구 지역내 이해관계자의 의견 수렴 등을 위하여 “○○○협의회”를 구성하고 그 효율적인 운영을 위한 것이다.

제2조(기능)

“○○○협의회”는 ○○○사업추진과 관련하여 토의하고 의견을 수렴하여 ○○○사업에 반영할 수 있도록 노력한다.

제3조(구성)

- ① 협의회는 위원장을 포함하여 7인 이상의 위원으로 구성한다.
- ② 위원장은 갈등조정전문가로 위촉하고, 위원은 다음 각 호의 자가 된다.
 1. 이해관계인
 2. (조정인 포함시)조정인
- ③ 협의회의 원활한 운영을 위하여 실무관계자가 참여하는 “○○○협의회”(이하 “실무협”이라고 한다)를 구성한다.

제4조(위원장의 직무)

- ① 위원장은 협의회를 대표하며 협의회의 업무를 총괄한다.
- ② 위원장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 위원장이 지명한 자가 그 직무를 대행한다.

제5조(회의)

- ① (조정인이 있을 시) 조정인은 위원장과 협의해 협의회 회를 소집하고 진행한다.
- ② (조정인이 없을 시) 위원장은 상호합의하에 협의회 회의를 소집하며 교대로 회의를 진행한다.
- ③ 협의회 회의는 위원장의 가능한 참석하에 (불가피하게 참석 못 할시에는 위원장이 지명한 자가 대신 참석) 전체 위원의 과반수 이상(2/4 또는 조정인 포함시

3/5) 출석으로 개의하고, 상정된 안건은 전체 위원 3/4이상의 찬성으로 의결하고, 출석위원간에 최대한 합의를 도출하여 의결하도록 노력한다.

④ 위원장이 필요하다고 인정하는 경우에는 협의회 회의를 서면으로 의결할 수 있다.

제6조(관계기관 등에 협조요청)

협의회는 업무수행을 위하여 필요한 때에는 전문적 지식과 경험이 있는 관계 전문가 및 공무원을 참석하게 하여 의견을 듣거나 관계기관, 단체 등에 대하여 필요한 자료 또는 의견을 제출 등 필요한 협조를 요청할 수 있다.

제7조(회의개최)

① (조정인 포함시) 조정인은 제1항의 규정에 의하여 회의를 개최하고자 하는 경우에는 회의 개최일부터 2일전까지 회의의 일시, 장소 및 주제를 각 위원에게 미리 통보한다. 다만 회의를 긴급히 소집할 필요가 있을 경우에는 그러하지 아니한다.

② 실무협 회의는 공동의 합의하에 개최하며, 1주에 1회 실시를 원칙으로 하고 필요에 따라 조정할 수 있다.

③ 협의회는 실무협 회의에서 제출된 안건의 의결이 필요시 개최한다.

제8조(회의운영 및 결과발표)

① 협의회 회의(실무협 회의를 포함한다. 이하 같다)는 투명하고 공정하게 진행하며 비공개 개최를 원칙으로 하되 위원장의 합의하에 공개할 수 있다.

② 협의회 회의에서 제시된 자료 및 논의 내용은 비공개를 원칙으로 하고 위원장의 합의하에 공개할 수 있다. 자료의 비공개 원칙은 상호 신뢰하에 원활한 협의회 운영을 위하여 반드시 지켜져야 한다.

③ 위원장이 지명한 자가(조정인 포함시, 조정인이)회의 후 결과를 정리하여 발표할 수 있다.

제9조(회의의 준수사항)

- ① 상호간에 예의를 지키고 상대를 존중한다.
- ② 인신공격성 발언과 욕설을 하지 않는다.

③ 조정인의 회의 진행을 방해하지 아니한다.

④ 협의회 회의 기간 중에는 회의에 영향을 미치는 집회나 시위 등 일체의 행위를 삼간다. 단 협의회 논의내용 및 진행상황 등에 대한 설명회는 개최할 수 있다.

제10조(회의진행)

① 회의에서의 발언 및 반론, 발표의 기회와 시간은 당사자별로 동일하게 함을 원칙으로 한다.

② 발언 순서는 상호협의를 의하여 결정한다.

제11조(회의내용 녹음 및 기록)

① 협의회 회의의 투명성과 객관성 및 역사성을 위하여 협의회 회의에서의 발언을 녹음하고 기록할 수 있다.

② 녹음 및 기록은 협의회 서기가 담당한다.

제12조(서기 및 참관인)

① 협의회 서기는 _____ 이 담당한다.

② 협의회는 _____ 을 참관인으로 둔다.

제13조(수당 등)

협의회 회의에 참석한 전문가에 대하여는 예산의 범위 안에서 수당과 여비를 지급할 수 있다.

제14조(운영기관)

① 협의회는 개시일로부터 1개월이며 1회에 한하여 2주간을 연장할 수 있다.

제15조(최종합의문 작성 및 분배)

① 회의시 합의한 사항은 이를 합의문으로 정리하여 공동위원장과 위원이 서명 날인한 후 각 위원장과 위원이 각각 1부 나누어 가진다.

② 각 위원장과 위원은 최종합의안의 이행을 확약하고 그 이행에 필요한 조치를 취하여야 한다.

부칙 제1조(시행일) 본 운영세칙은 협의회 구성 즉시 시행한다.

참가자	기관 혹은 대표	(서명)
	기관 혹은 대표	(서명)
	기관 혹은 대표	(서명)

《참고문헌》

1. 국무조정실(2013. 9, 2009. 11) 공공기관의 갈등관리 매뉴얼
2. 서울특별시(2013. 11, 2012. 6) 갈등관리 매뉴얼
3. 국민대통합위원회(2014. 8) 소통·갈등관리·통합역량 강화교육 표준안개발사업

대구광역시 갈등관리 매뉴얼

편 집 인 대구광역시장 권영진
발행부서 대구광역시 시민소통과
제 작 대구광역시
시민행복국장 황종길
시민소통과장 김태성
갈등조정담당 김돈희
주 무 관 이동숙

편집디자인 대원당 (<http://www.dwdpr.com>)

발행일 2015년 2월

본 출판물의 저작권 및 판권은 대구광역시에 있습니다.

※ 본 책자에 대하여 의문사항이나 의견이 있으시면 아래로 문의하여 주시기 바랍니다.

○ 전 화 : 053-803-2950 (김돈희)

【비매품】