갈등관리 매뉴얼

2016. 2.

행 정 자 치 부

목 차

Ⅰ. 갈등관리 매뉴얼의 활용 ····· 3

1. 매뉴얼이 다루는 갈등의 정의와 범위 ····· 4
2. 현행 갈등관리 규정 ····· 5
3. 매뉴얼의 목적과 활용 ····· 6

Ⅱ. 갈등관리 체계 ····· 7

1. 갈등관리 체계(시스템)의 구성 ····· 8
2. 갈등관리 종합시책의 수립 ····· 9
3. 갈등관리심의위원회 ····· 12
4. 갈등관리 실태 자체 점검·평가 ····· 14

Ⅲ. 갈등관리 절차의 활용 ····· 15

1. 갈등관리 절차 활용 전 유의사항 ····· 16
2. 현안 점검·조정회의 ····· 17
3. 갈등영향분석 ····· 18
4. 갈등관리 절차의 활용 ····· 20

Ⅰ. 갈등관리 매뉴얼의 활용

1. 매뉴얼이 다루는 갈등의 정의와 범위

2. 현행 갈등관리 규정

3. 매뉴얼의 목적과 활용

1. 매뉴얼이 다루는 갈등의 정의와 범위

갈등의 정의

"갈등"이라 함은 행정자치부가 정책(법령의 제정·개정, 각종 사업계획의 수립·추진을 포함한다. 이하 같다)을 수립하거나 추진하는 과정에서 해당 정책이나 사업으로 인하여 영향을 받는 이해관계자 상호간 또는 이해관계자와 행정자치부 간에 발생하는 이해관계의 충돌을 말함

적용범위

다음의 유형은 매뉴얼 적용범위에서 제외함

√ (행정자치부의 정책과 관련이 없는) 노-사 갈등

√ 민간 이해당사자(집단)가 연관되지 않는 기관간 갈등(행자부・중앙행정기관 간, 행자부-지방자치단체 간 갈등 등)

---<참고>----------

◉ 매뉴얼 적용 범위에서 제외된 갈등들은 별도의 갈등관리 체계에 의해 예방 및 해결이 이루어지도록 함

2. 현행 갈등관리 규정 [공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정]

중앙행정기관의 역할과 책무(강제규정)

· 갈등관리능력 강화를 위한 종합적인 시책 수립과 추진(제4조 ①항)

· 갈등관리 관련 법령의 정비 (제4조 ②항)

· 갈등의 신속하고 효율적인 해결을 위한 다양한 수단 발굴 및 적극 활용 (제4조 ③항)

· 갈등관리에 필요한 교육훈련의 실시 (제4조 ④항)

· 갈등관리능력을 인사운영의 중요한 기준으로 설정·반영 (제4조 ④항)

·「갈등관리심의위원회」의 구성 및 운영 (제11조~제14조)

· 갈등관리 매뉴얼의 활용(제25조 ②항)

상황 판단에 따른 자율적 선택(임의규정)

· 갈등영향분석을 통한 갈등의 사전 예방 및 해결 노력 (제10조)

· 다양한 숙의적 의견수렴 기법의 활용 (제15조)

· 갈등조정협의회와 같은 다양한 갈등해결절차의 활용 (제16조)

· 국무총리실 갈등관리 매뉴얼의 추가·보완 (제25조 제③항)

--- <중요> ----------

◉ 갈등은 각 부서가 소관갈등을 책임관리함을 원칙으로 함

◉ 기획재정담당관실은 각 부서의 갈등 예방 및 관리를 점검·지원하고, 部차원의 대응이 필요한 이슈를 조기 발굴 및 대응

3. 매뉴얼의 목적과 활용

갈등관리의 기본적인 체계 및 절차 제시

· 행정자치부의 갈등관리 체계 및 절차에 대한 기준을 제시함으로써 정책을 수립·집행함에 있어 발생하는 갈등을 효율적으로 관리할 수 있도록 함

※ 갈등관리규정 제25조 제3항에 따라 국무총리실「갈등관리 매뉴얼」을 행정자치부의 실정에 맞게 보완

· 각 부서는 갈등관리 매뉴얼에서 제시된 기준에 따라 갈등을 예방·관리함을 원칙으로 하되, 상황에 따라 자체적인 갈등관리시스템을 개발하여 운영할 수 있음

※ 상황 판단에 따른 자율적 선택 (규정 제10조·15조·16조·25조③항)

Ⅱ. 갈등관리 체계

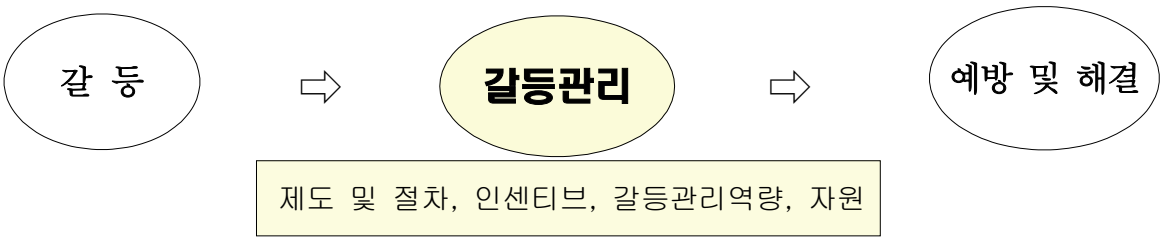
1. 갈등관리 체계(시스템)의 구성

2. 갈등관리 종합시책의 수립

3. 갈등관리심의위원회

4. 갈등관리 실태 자체 점검·평가

1. 갈등관리 체계(시스템)의 구성 (공통)



갈등관리 체계의 구성요소와 기능

< 제도 및 절차 >

갈등 예방과 해결을 위한 조직 내의 효과적인 의사소통 및 정보 공유 제도, 갈등 예방을 위한 모니터링 시스템, 각종 갈등해결 절차

→ **갈등관리 종합시책을 수립**

< 인센티브 >

갈등과제 담당자에 대한 인센티브 부여로 갈등관리에 대한 동기 부여

→ **포상 및 인사운영기준 반영**

<갈등관리역량>

부내 직원들의 갈등관리 역량 제고

→ **갈등관리 교육의 체계적인 실시**

<자원>

갈등관리를 위한 인적자원 등 확보

→ **갈등관리심의위원회의 구성**

2. 갈등관리 종합시책의 수립 (기획재정담당관실)

근거

「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」(이하 '규정') 제4조 제1항에 따라 「행정자치부 갈등관리 종합시책」을 수립·추진

필요성

개별 갈등현안을 일괄적으로 파악하여 체계적으로 관리함으로써 갈등의 선제적 예방과 효율적 해결을 도모

업무분담

종합시책 수립, 갈등현안의 취합 및 관리, 자체평가의 실시, 갈등관리심의위원회 구성·운영 등 총괄기능은 기획재정담당관실에서 담당

※ 각 부서는 소관 갈등현안 관리, 자체 갈등관리 교육, 갈등영향분석 업무 등을 담당

※ 실·국(주무팀 사무관) 및 부서(기획담당자)별 갈등관리 담당자 지정·운영

--- <중요> ----------

◉ '갈등관리'는 '현안관리'의 일환이므로 현안정책 수립·추진시 갈등의 예방 및 해결을 위해 종합시책의 내용이 반영되도록 하여야 함

가. 갈등관리 대상 업무의 분류와 관리 방향

갈등관리 대상 업무는 주기적 또는 수시 발굴하여 크게 세 가지 유형으로 구분, 각각의 유형에 따라 관리방향을 달리 설정

유 형	관리방향
갈등이 예상되는 정책, 입법 및 사업	· 홍보와 협의를 통한 갈등예방 · 이슈분석 또는 이해당사자 분석 · 내부 현안 점검·조정회의 활용
갈등이 이미 표출되어 있는 사안	· 갈등해결절차의 모색과 시도 · 갈등영향분석을 통한 대화채널 구축 및 해결절차 진행
반복적으로 발생하는 갈등사안	· 갈등을 유발하거나 갈등해결을 지연시키는 요인 진단 및 개선

---<참고>----------

◉ 이슈분석은 갈등 유발이 우려되는 핵심쟁점에 대한 분석을, 이해당사자 분석은 이해당사자 집단의 크기, 성향, 요구사항 등에 대한 분석을 의미

나. 갈등관리 심의위원회의 구성 및 운영

분류 및 파악된 갈등 사안들의 관리 방향을 논의하고 예방 및 해결 절차를 진행하는 과정에서 전문가들의 의견을 활용하기 위하여 갈등관리 심의위원회를 구성하고 활용하여야 함

다. 갈등관리 대장과 갈등관리 세부 계획

· 각 부서는 갈등과제별로 과제의 내용, 갈등내용, 추진경과, 향후 추진계획(갈등관리 계획 포함)이 담긴 주요갈등현안관리대장을 작성, 기획재정담당관실로 제출 및 유지관리

· 기획재정담당관실은 '총괄 주요갈등현안관리대장'을 작성하여 관리하고 갈등관리상황을 수시 파악·점검하여 대장 업데이트

· 갈등관리 대장에 담긴 과제별 향후 추진계획에는 계획의 목적과 기대효과, 일정 및 추정 예산, 업무분장 등의 내용을 포함해야 함

· 지속적으로 발생되는 갈등의 경우, 갈등유발 요인을 진단하고 개선하는 계획도 포함해야 함

라. 갈등관리 역량 제고를 위한 교육 계획

갈등관리 사례 공유 및 갈등관리기법 습득을 통한 직원들의 역량 제고를 위해 자체 및 외부전문교육기관 등을 활용한 교육계획을 반영하여야 함

마. 인센티브 부여 기준

갈등예방 및 해결 실적에 따라 포상 및 인사상 우대기준을 마련

바. 갈등관리에 대한 자체 평가 계획

갈등관리시스템 개선 및 갈등관리 역량 제고를 위해 국무총리실의 점검, 평가에 앞서 부내 갈등관리 실태에 대한 자체 점검, 평가를 실시

3. 갈등관리심의위원회 (기획재정담당관실)

개요	· 갈등영향분석을 심의하여 갈등구조와 해결방안을 중립적이고 공정한 입장에서 검토·보완 · 공공기관의 갈등예방·해결능력 강화를 위한 법령정비, 교육훈련 등의 전문적인 자문
구성	· 위원장을 포함한 11인 이내의 위원으로 구성 · 위원장은 민간위원 중에서 호선 · 민간위원이 전체 위원의 과반수가 되도록 구성
선정요건	· 갈등예방과 해결에 관한 학식과 경험이 풍부한 전문가 · 중립적이고 공정한 입장에서 활동할 수 있는 사람 · 갈등이 자주 발생하는 정책 및 사업 내용 관련 전문가
위상	· 갈등프로세스의 모든 단계에 걸쳐 활용 가능한 기구 · 갈등관리에 관한 폭넓은 논의의 장이자 의견 수렴 통로
기능	· 갈등관리에 관한 종합시책의 수립·추진에 관한 사항 심의 · 갈등관리 관련 법령의 정비에 관한 사항 심의 · 다양한 갈등해결수단의 발굴·활용에 관한 사항 심의 · 교육훈련의 실시에 관한 사항 심의 · 갈등영향분석에 관한 사항의 심의 · 갈등의 예방·해결에 관한 민간 활동의 지원에 관한 사항 심의

정책반영	· 심의결과를 정당한 사유가 있는 경우를 제외하고는 정책 등의 결정과정 또는 사업시행과정에 성실히 반영
구성 및 운영	· 갈등관리를 위한 정기회의 √ 가능한 모든 위원들의 참여 √ 갈등관리 관련 종합시책, 법령 정비, 교육훈련 관련 자문 · 갈등현안 논의를 위한 수시회의 √ 현안과 관련된 전문가들 참여 (갈등관리 심의위원으로 위촉되지 않은 자도 참가 가능) √ 해당 실무부서 실·국장 √ 갈등관리 방안에 대한 논의 및 자문

< 행자부 갈등관리심의위원회 구성 >

· **정부위원(5명)** : 정책기획관 및 안건 관련 국장급 등

· **민간위원(6명)** : 노사관계, 갈등해소, 변호사, 공공관리 등 전문가로 구성

---**<참고>** ----------

◉ 갈등관리심의위원회는 갈등관리시스템 개선 및 갈등현안에 대한 자문을 하는 기구로 활용하되, 상황에 따라 융통성 있고 탄력적으로 운영

◉ 특히, 갈등현안을 해결하기 위해 이해당사자, 전문가 등이 참여하는 민관협의체를 구성·운영하는 과정에서 특별히 갈등해결 기법·수단이 필요한 경우, 효율적 의사결정을 위해 갈등관리 심의위원회와 통합운영 가능

4. 갈등관리 실태 자체 점검·평가 (기획재정담당관실)

목적

각 부서의 갈등관리에 대한 관심과 역량을 제고해 나가는 계기를 제공

점검·평가 방향

· 실질적인 갈등관리 역량 및 실적 평가

√ 갈등과제 관리 건수, 갈등영향분석 실시 건수 등의 계수 위주 평가를 지양하고, 갈등현안을 실질적으로 관리하고 있는지 여부를 평가

· 서면평가와 현장점검 병행

√ 갈등 내용이 국민생활과 밀접한 관련이 있는 부서에 대해서는 현장 점검 병행 실시

※ 평가결과 모범 사례를 창출·공유하고 잘못된 사례는 관심과 개선을 촉구

< 점검분야 및 평가지표 >

평가지표	측정방법	평가비율/등급	
갈등대장 유지·관리	- 갈등대장-실제 갈등간 일치도 - 신속 업데이트	10%	우수 보통 미흡 부실
개별법 상의 절차 이행 - 정보공개, 영향평가	- 법 절차 이행의 충실성 - 이해관계자 수용도(반발 여부)	15%	
갈등관리 매뉴얼 활용	- 매뉴얼 활용여부	15%	
갈등영향분석 활용	- 갈등영향분석 필요성 판단 - 필요성 판단의 적절성	가산항목 (5%)	
사전 모니터링 및 홍보	- 조기대응 노력 여부 (모니터링, 청문, 인터넷 활용 등) - 다각적 홍보(TV토론, 블로그 등) 이행여부	15%	
갈등관리 체제의 구축 - 부내 횡적 협조 - 유관부처·단체와 협조	- T/F구성 등 체계적 대응 노력 - 유관부처 등과의 협의 이행	15%	
갈등조정협의회 또는 민관협의체 구성·활용 실적	- 협의회 운영실적 - 갈등예방·완화 기여 여부	가산항목 (5%)	
갈등요인 발굴 및 제도개선	- 갈등실태진단 및 제도개선 실적	20%	
갈등관리 교육훈련	- 교육 시간 및 인원	10%	

Ⅲ. 갈등관리 절차의 활용

1. 갈등관리 절차 활용 전 유의사항

2. 현안 점검·조정회의

3. 갈등영향분석

4. 갈등관리 절차의 활용

1. 갈등관리 절차 활용 전 유의사항 (공통)

사전진단

· 갈등의 유형과 전개양상에 따라 적합한 갈등관리 절차를 선택해야 함

· 현안 점검·조정회의 또는 갈등영향분석과 같은 사전진단을 통해 적합한 절차를 제안할 수 있음

· 갈등관리심의위원회에서도 적합한 절차를 제안할 수 있음

· 갈등의 이해당사자들이 특정한 절차를 제안할 수도 있음

참가자들의 동의

· 특정 절차 및 기법을 활용할 때, 절차에 참가하는 참가자들에게 절차의 장점과 단점, 그리고 핵심 요소들을 설명하고 동의를 먼저 구하는 것이 바람직함

· 정책결정자의 절차활용에 대한 지지가 사전에 확보되어야 함

· 핵심 이해당사자(집단)가 참여를 거부할 경우에는 진행하지 않는 것이 바람직함

※ 참석하지 않는 이유를 파악하고 참석할 수 있는 조건을 마련하면서 제3자를 통한 설득도 활용할 수 있음

충분한 준비

· 절차를 진행하기 전 충분한 시간, 인력, 예산을 미리 확보해야 함

· 절차 진행 및 결과의 평가기준을 마련하고 평가 작업을 계획해야 함

2. 현안 점검 · 조정회의 (기획재정담당관실)

개요
· 갈등현안 해결을 위한 방안을 모색하고 주요쟁점에 대한 내부입장을 정리하며, 갈등관리 절차를 선택하기 위한 사전절차로 운영 · 갈등영향분석 이전 단계로 운영함을 원칙으로 하되, 상황에 따라서는 갈등영향분석과 병행하거나 갈등영향분석으로 대체할 수도 있음 · 신중한 의사결정을 위해 1,2,3,4단계를 순차적으로 이행함이 바람직하나, 사안에 따라 적절히 운영할 수 있음

1 단계	총괄부서 주관 「**관계부서 협의회**」	· 갈등과제 소과부서 과장 또는 실무자가 참석 · 갈등관리종합시책, 갈등관리심의위원회 안건 검토 및 주요 갈등현안 해결방안 모색
2 단계	기획조정실장 주재 「**현안점검회의**」	· 갈등관련 부서 과장 참석 · 다수부서 관련 갈등현안에 대해 내부 이견조정 및 대응방안 모색
3 단계	차관 주재 「**현안조정회의**」	· 기획조정실장 및 갈등현안 소관부서 실·국장 참석 · 주요 갈등현안에 대한 대응방안 마련
4 단계	장관 주재 「**(확대)간부회의**」	· 실·국장(확대 간부회의는 경찰청·소방방재청 관계관 및 소속기관장까지) 참석 · 갈등상황 보고 청취 및 조기해결방안 논의

3. 갈등영향분석 (소관부서)

< 개요 >

· 정책(법령의 제정·개정 및 각종 사업계획의 수립·추진을 포함)을 수립하거나 추진하는 과정에서,

· 국민생활에 중대하고 광범위한 영향을 주거나, 국민의 이해상충으로 인해 과도한 사회적 비용이 발생할 우려가 있다고 판단되는 경우에,

· 당해 정책의 결정전에 해당 갈등과제 소관 실·국장 주관으로 소관 정책자문위원회 분과위의 자문을 거쳐,

· 해당 정책과 관련된 모든 주요 이해당사자들이 '중립적'이라고 인식하고 인정하는 외부인사(또는 팀)로 하여금,

(또는 실·국내 정책담당자를 포함한 자체 영향분석 T/F를 구성하여,)

· 주요 이해당사자(집단)들과 전문가들을 심층 면담(또는 분석)하여 ,

√ 보다 광범위한 이해당사자들과

√ 해당 정책 및 사업과 관련된 갈등의 주요 이슈 및 쟁점을 파악하고

√ 해당 이슈마다 각각의 이해당사자들이 가진 실익을 파악하여

√ 이해당사자(집단)들이 자발적으로 대화를 통해 갈등의 해결을 위해 합의를 이룰 수 있는 여지가 있는지 등을 분석한 뒤

· 갈등 해소를 위한 절차적 조언이 담긴 보고서 초안을 작성하고,
갈등관리심의위원회 안건으로 상정

· 실·국장은 갈등관리심의위원회 심의결과를 반영하여 정책의 추진여부, 갈등해결방안 등에 대한 판단을 장·차관에게 보고

< 수행절차 >

1 단계	갈등영향분석 실시 결정	· 정책자문위원회 소관 분과위원회 심의 · 실·국장이 실시 여부 결정 · 분석자 선정 · 용역계약서 작성(외부인사 수행시) · 기초자료 작성(제공)
2 단계	갈등영향분석 착수	· 면담대상자 선정 및 목록 작성 · 협조공문 발송 · 질문목록 작성
3 단계	심층 면담(분석)	· 면담 진행방식의 설계 · 유연하면서도 짜임새 있는 면담(분석) 진행 · 적정한 면담 장소 및 소요시간
4 단계	면담결과 분석	· 면담내용을 이해관계자별로 분류 · 합의가능 쟁점과 합의가 어려운 쟁점의 구분 · 협상에 의한 상호이득가능성 모색 · 합의의 장애요인 · 합의절차의 성공 및 실패 조건
5 단계	합의형성절차 설계	· 분명하고 실현 가능한 목표의 제시 · 쟁점의 범위 및 우선순위 제안 · 절차 참가자 선정 및 규모 제시 · 합의절차의 운영에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들 파악 및 개선 방향 제시 · 합의절차 운영에 필요한 예산 또는 기금 제안
6 단계	갈등영향분석서 작성 및 공유	· 갈등영향분석서의 내용 구성 · 갈등관리심의위원회의 심의 · 갈등영향분석서 등 보고

4. 갈등관리 절차의 활용 (소관부서)

개요

· 이해당사자와 직접 갈등을 해결하는 방안들로서 아래와 같은 방안 중의 하나 또는 복수 방안을 동시에 선택 가능

· 아래 방안은 고려하는 순서로서 1,2,3단계로는 해결이 어렵다고 판단될 경우 바로 4단계로 진행 가능

절차 및 수단

1 단계	기존의 공식절차 활용	· 공식적인 갈등해결 절차가 존재하는 경우 ※ 이해당사자와의 직접 협상을 병행하는 방안도 가능
2 단계	이해당사자와 직접협상	· 이해당사자와의 양자간 혹은 다자간 협상
3 단계	제3자에 의한 조정	· 제3의 조정자가 대개 2명으로 구성된 이해당사자간 협상을 도와 주는 방식
4 단계	갈등조정협의회 (민관공동협의체)	· 제3의 조정자가 개입하여 3명 이상으로 구성된 이해 당사자간 공동이 문제해결을 추구하는 방식 · 갈등조정협의회 안에서 직접협상, 다양한 의견 수렴 기법의 채택도 가능 (이해당사자와 제3의 전문가가 참여하여 조정방안 협의)
5 단계	소송	· 소송은 가급적 피해야 하나, 때에 따라서는 소송이 불가피한 경우가 있음 · 소송으로 가는 경우에도 그 과정에서 위의 해결방식으로 돌아 가는 경우도 가능

1단계: 기존의 공식절차 활용

목적 및 적용 영역

· 기존에 공식적으로 존재하는 절차를 먼저 파악하고 이를 통해 갈등을 해결하는 방안을 우선적으로 검토

· 기존의 공식절차는 행정적 분쟁조정위원회와 민간 분쟁조정위원회로 대별되므로 그 법적 효력을 숙지하는 것이 중요

절차와 운영

· 기존 절차에 대한 파악 및 적용 가능성 타진

· 기존 절차와 협상, 조정, 갈등조정협의회를 병행하는 방안 강구

※ 체크리스트

의제와 관련 절차 파악	· 현재의 갈등이 기존의 절차에 의해 해결될 수 있는 사안인가? · 기존의 절차에 협상, 조정, 갈등조정협의회를 혼용하여 활용하는 방안은 없는지? · 기존의 공식적인 절차의 구체적인 규정은 무엇인가?
기존 절차 적용	· 기존 절차와 관련된 과거 사례 검토
기존절차 이후 가능한 절차 파악	· 기존 절차에 의해 문제해결이 되지 않을 경우 어떠한 절차가 있는가?

2단계: 이해 당사자 간 협상

목적 및 적용 영역

· 협상은 이해당사자간에 서로 이해관계를 주고 받아 합의안을 도출하는 데에 목적이 있음

· 대체로 이해당사자의 수가 많지 않을 때 사용하며 전국적 혹은 지역적 갈등에 모두 적용될 수 있음

절차와 운영

1단계	사전준비	· 예상 의제 및 이해당사자의 파악 · 이해당사자들의 협상 참여의사 확인 · 각 이해당사자별로 협상대표 선정

※ 체크리스트

예상 의제 파악	· 이해당사자가 다루고자 하는 의제와 의제별 대안을 파악하고 있는가?
이해당사자 파악	· 이해당사자를 모두 파악하였는가? 그리고 그들의 입장과 이해관계는 무엇인지 파악하였는가?
기존절차 이후 가능한 절차 파악	· 당사자들의 협상 참여 의사를 확인하였나? · 협상에 참여자가 대표성을 가지고 있는가?

2단계	협상 준비	· 각 의제별 내부 입장 정리 · 상대방과 협상 일시와 장소에 대한 협의

※ 체크리스트

내부입장 정리	· 각 의제별로 기관내의 입장은 어떻게 정리되는가? · 양보가 가능한 범위는 무엇인가? BATNA는 무엇인가?
협상 일시·장소 및 시한	· 협상 일시·장소는 어디로 할 것인가? · 협상시한을 정할 것인가?
협상팀 구성	· 기관 내에서 협상 당사자 외에도 이를 지원할 인력으로 임시 협상팀이 필요한가?

---<참고>----------

◉ BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement): 협상이 결렬되었을 때의 대안 중 가장 유리한 것을 말하며 통상 '협상 결렬 시의 상황'으로 번역 된다. 협상 결렬 시 상황보다 협상에서의 합의안이 좋아야 할 것이므로 종종 BATNA는 마지노선으로 이해된다. 따라서 협상에 임하기 전에 BATNA를 파악하는 것은 매우 중요하다.

3 단계	협상단계	· 각 의제별 협상으로 상대방의 입장과 각 이해관계별 강도를 파악 · 의제를 해결하기 위한 새로운 대안 개발 · 모든 의제를 아우르는 패키지 협상으로 본격적인 주고 받기 개시

※ 체크리스트

의제별 협상	· 각 의제별로 상대의 입장은 무엇인가? · 각 의제별로 상대의 이해관계는 무엇이며 그 강도는 강한가, 약한가?
새로운 대안과 의제 모색	· 각 의제마다 합의를 유도할 수 있는 새로운 대안이 있는가? · 협상과정에서 새로 발굴된 의제가 있는가?
패키지 협상	· 모든 의제를 아우르는 다양한 패키지 합의안을 만들었는가? · 합의 가능한 패티지는 무수히 많으나 그 중 이해당사자에게 상호이익을 주는 합의안이 있는가?

---<참고>----------

◉ 상호이익 합의안 (Mutual Gains Agreement): 당사자 누구도 불행하게 만들지 않으면서 최소 한 명에게는 더 나은 만족도를 줄 수 있는 방향으로 합의안의 내용을 개선시켜 더 이상 그러한 개선이 일어날 수 없는 상태의 합의안

4 단계	협상 마무리	· 의제에 대한 합의안 마련 · 합의안 미 준수 시의 규정 마련 · 합의안의 공표방식을 협의 · 최종 합의안 서명

※ 체크리스트

의제에 대한 합의안 마련	· 합의안의 문구는 오해의 소지가 없도록 명확하게 규정되었는가? · 각 이해당사자가 내부조직으로부터 합의안에 대한 동의를 유도할 수 있는가?
기타 합의내용 협의	· 합의 내용 미 준수 시 규정 · 합의안은 공표할 것인가, 한다면 어떤 방식으로 할 것인가?
서명	· 협상당사자와 기관의 대표자가 모두 서명하였는가?

3단계: 제3자에 의한 조정

목적 및 적용 영역

· 제3자에 의한 조정은 이해당사자간의 협상이 용이하게 합의에 이를 수 있도록 도와주는 데에 목적이 있음

· 대체로 이해당사자의 수가 많지 않을 때 사용하며 당사자간 직접 협상이 진전을 이루지 못할 때 활용되는 경우가 많음

절차와 운영

1단계	조정의 필요성 검토	· 당사자간 직접 협상 가능성에 대한 검토 · 조정 필요성에 대한 당사자의 동의 획득

※ 체크리스트

조정의 필요성 파악	· 당사자간 직접 협상 가능성에 대한 검토 · 조정을 통한 문제해결의 가능성 검토
당사자간 조정에 동의	· 당사자간 제3자에 의한 조정에 합의하되 조정의 법적 한계에 대해 숙지
조정자 선정	· 당사자들이 중립적이라고 인정할 수 있는 조정자를 합의하에 선정

2단계	조정 준비	· 각 의제별 내부 입장 정리 · 조정자, 당사자와 조정 일시와 장소 협의 · 조정의 구체적인 형태에 대해 당사자와 합의

※ 체크리스트

내부 입장 정리	· 각 의제별로 기관내의 입장은 어떻게 정리될 수 있는가? · 양보가 가능한 범위는 무엇인가? BATNA는 무엇인가?
조정자에 대한 사전설명	· 조정자에게 관련된 자료를 보내고 조정자가 충분한 정보를 가지고 조정에 임할 수 있도록 지원
조정형태 확정	· 조정자의 역할범위에 대해 당사자간 합의

--- <참고> ----------

◉ 조정자가 합의안을 제시하고 당사자에게 합의를 위해 다소간의 압력을 행사하는 등 적극적으로 문제해결에 개입할 수도 있으며 소극적으로 당사자간 협상을 지원하는 역할에 그칠 수도 있다. 적극적인 조정의 극단적인 형태는 중재적 조정으로서 이는 조정자가 중재자와 같이 결정을 내려 주고 당사자가 가급적 이를 따르도록 종용하는 방식을 말한다.

3 단계	조정 단계	· 각 의제별 협상으로 상대방의 입장과 각 이해관계별 강도를 파악 · 의제를 해결하기 위한 새로운 대안개발 · 모든 의제를 아우르는 패키지 협상으로 본격적인 이해관계 주고 받기 개시

※ 체크리스트

입장설명	· 각 의제별로 기관의 입장을 제대로 설명하였는가? · 나의 이해관계를 명확히 밝히는 것이 유리한가?
새로운 대안과 의제모색	· 각 의제마다 합의를 유도할 수 있는 새로운 대안이 있는가? · 필요시 조정자에게 개별미팅(caucus)을 제안
협의안 도출	· 합의안을 제안할 수도 있으나 이 경우에는 가급적 개별미팅을 활용 · 조정자로부터 상대의 제안을 파악하여 이를 새로운 합의안 창출에 활용

4 단계	조정 마무리	· 의제에 대한 합의안 마련 · 합의안 미 준수 시의 규정 마련 · 합의안의 공표방식을 협의 · 최종 합의안 서명

※ 체크리스트

의제에 대한 합의안 마련	· 합의안의 문구는 오해의 소지가 없도록 명확하게 규정되었는가? · 각 이해당사자가 내부조직으로부터 합의안에 대한 동의를 유도 할 수 있는가?
기타 합의내용 협의	· 합의 내용 미 준수 시 규정 · 합의안은 공표할 것인가, 한다면 어떤 방식으로 할 것인가?
서명	· 협상당사자와 기관의 대표자가 모두 서명하였는가?

4단계: 갈등조정협의회

목적 및 적용 영역

· 갈등조정협의회는 공공정책 관련 이해당사자의 상충하는 입장과 이해관계를 합리적으로 조정, 합의안을 도출하는 데에 목적이 있음

· 전국적 혹은 지역적 공공갈등에 모두 적용

· 협의회의 이름은 정책 및 사업의 이름에 따라 융통성 있게 구성할 수 있음

절차와 운영

1단계	적용 탐색단계	· 예상 의제 및 이해당사자의 파악 · 갈등조정회의 준비 실무팀 구성

※ 체크리스트

예상 의제파악	· 갈등조정회의에서 다루어질 의제와 의제별 대안을 파악하고 있는가?
이해당사자 파악	· 이해 당사자를 모두 파악하였는가? 그리고 그들의 입장과 이해관계는 무엇인지 파악하였는가?
실무팀 구성	· 갈등조정회의의 구성과 진행을 담당할 실무팀을 만들었는가?

2단계	협의체 구성단계	· 참여자 확정 및 동의 확보 · 갈등조정협의체에 참여할 조정자 선정 · 갈등조정협의체 구성에 관한 공고 · 갈등조정협의체 참여자 조정 및 구성 완료

※ 체크리스트

참여자 구성	· 추가로 포함시켜야 할 이해당사자가 있는가? 굳이 포함시키지 않아도 되는 이해당사자가 있는가? 참여자의 대표성은 있는가?
이해당사자 동의 확보	· 이해당사자의 참여의사를 서면으로 확인하였는가?
조정자 선정	· 이해당사자, 참여전문가의 의견을 충분히 수렴하여 조정자를 선정하였는가? · 조정자가 참여자로부터 신뢰를 받고 있는가?
협의체 구성·공고	· 갈등조정협의체의 구성을 공고 하였는가?

3단계	협의체 기본운영 규칙 마련 단계	· 기본 운영규칙 마련을 위한 예비모임 · 분과나 실무위원회 설치 필요성 검토 · 협의체 기본운영규칙 마련 및 확정 (당사자 간 조정회의 규칙)

※ 체크리스트

운영규칙 마련	· 갈등조정회의를 효율적으로 운영할 수 있는 기본 운영규칙이 마련되었는가?
분과나 실무위 필요 검토	· (분과) 참여자들이 관심을 가지고 있는 의제가 다른가? · (실무위) 보다 실무적이고 전문적인 검토를 할 필요성이 있는가?
규칙 확정	· 충분한 토론과 합의를 통해 기본 운영 규칙은 확정되었는가?

4 단 계	협의체 조정 시작	· 의제상정 · 회합일정 및 회합의 통보와 공고 · 주요 갈등 쟁점의 제시와 토론 · 사실 정보 확인 및 추가적 정보수집

※ 체크리스트

의제상정	· 참여자 사이에 논의되어야 할 의제의 내용 및 문제에 대해 분명하게 공유하고 있는가?
회의 진행	· 조정자는 공정성과 중립성을 준수하는가? · 참여자는 성실하고 진지하게 협의에 임하는가?
정보확인 및 수집	· 진행자는 합의도출에 필요한 증거자료 확보에 노력하는가? · 공동의 사실확인(joint fact-finding)을 할 필요성이 있는가?
회의일정 및 기간	· 회의일정은 가급적 일정한 간격을 두고 규칙적으로 짜여 있는가? · 회의기간의 결정은 다음과 같은 고려요소를 종합적으로 고려하는가? √ 법이 정한 최종 시한 √ 상황의 심각성 √ 이해관계자의 관심과 의지, 노력 정도 √ 이해관계자의 지역적 분포 √ 추가적 정보수집 및 사실확인조사의 필요성

5단계	합의초안 마련	· 의제별 토론 및 조정 시도 · 합의초안의 마련

※ 체크리스트

쟁점토론 및 조정	· 조정자는 근거자료의 객관성을 토대로 의견조정을 유도하는가? · 조정자와 참여자는 합의 가능한 안건과 합의가 어려운 안건을 구분하고, 가능한 합의의 범위를 넓히기 위해 노력하는가?
조정 및 합의초안 마련	· 논의되는 합의안이 각 참여자가 대표하는 단체의 인준을 받을 수 있을지를 파악하였는가? · 상호 합의한 운영규칙에 따라 합의초안이 마련되었는가?

6단계	합의안 도출	· 조정안 초안에 대한 합의시도 · 합의사항 최종합의문 작성 · 최종합의안 도출, 서명

5단계: 소송

목적 및 적용 영역

· 소송은 공공정책 관련 이해당사자의 상충하는 입장을 사법적 판단에 따라 해결하고자 하는 최후의 수단

· 행정소송이 가장 대표적이며 간혹 민사소송이 이루어지기도 함

· 전국적 혹은 지역적 갈등 모두에 적용 가능

· 소송에 의한 판결은 모든 대안적 문제해결이 무산될 때의 결과이므로 대안적 문제해결을 진행하면서 늘 소송을 염두에 두고 있어야 하며 소송에 잘 준비된 측이 협상이나 조정협의체에서도 유리하게 됨

절차와 운영

※ 체크리스트

대안적 문제 해결 최종타진	· 소송 이외 지금까지 다루었던 협상, 조정, 갈등조정협의체와 같은 대안적 갈등해결 방식의 적용가능성을 최종점검
소송 대응	· 관련 자료를 잘 정리하고 법률자문을 받아 대응
소송의 파급효과 분석	· 소송으로 인한 정책 집행 지연으로 예상되는 공사비 증가 등 관계부처 협의 추진