

주무관	갈등조정팀장	갈등조정담당관	서울혁신기획관	정무부시장
협 조				

문서번호	갈등조정담당관-2911
결재일자	2013.4.16.
공개여부	대시민공개
방침번호	정무부시장 방침 제13호

함께 만드는 서울, 함께 누리는 서울

- 갈등예방 및 해결을 위한 -

2013년도 갈등관리 종합계획

2013. 4.

서울혁신기획관
(갈등조정담당관)

사전 검토항목

∴ 해당사항이 없을 경우 '무 ■' 표시하시기 바랍니다.

검토항목	검 토 여 부 (■ 표시)
시민 참여 고려 사항	● 시민 : 유 <input type="checkbox"/> (참여적 의사결정방법 활용) 무 ■
	● 이해당사자 : 유 <input type="checkbox"/> (사안별로 직접 참여) 무 ■
	● 전문가 : 유 <input type="checkbox"/> (갈등전문가 및 기관 활용) 무 ■
	● ombudsman : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
법령 및 기타 고려 사항	● 법령 규정 : 교통 <input type="checkbox"/> 환경 <input type="checkbox"/> 재해 <input type="checkbox"/> 기타 <input type="checkbox"/> 무 ■
	● 기타 : 고용효과 <input type="checkbox"/> 성인지 <input type="checkbox"/> 균형인지 <input type="checkbox"/> 취약계층 <input type="checkbox"/> 장애인 <input type="checkbox"/> 노동인지 <input type="checkbox"/>
	● 기타 : 갈등발생 가능성 <input type="checkbox"/> 유지관리 비용 <input type="checkbox"/> 무 ■
타 자 원 의 활 용	● 중앙부처 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 민간단체 : 유 <input type="checkbox"/> (갈등전문기관 활용) 무 ■
	● 기업 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
관계 기관 및 단체 협의	● 관계 기관 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■
	● 관련 단체 : 유 <input type="checkbox"/> () 무 ■

- 갈등예방 및 해결을 위한 -
2013년도 갈등관리 종합계획

목 차

I.	추진배경 및 근거	1
II.	추진현황	2
III.	추진방향 및 체계	3
IV.	세부 추진계획	4
	1. 갈등관리시스템 구축 및 활성화	5
	1-1 갈등영향분석실시	5
	1-2 갈등관리심의위원회 내실화	6
	1-3 갈등조정협의회 운영강화	7
	1-4 갈등조정전문가 Pool 구성·운영	7
	2. 체계적 갈등관리 역량강화	8
	2-1 갈등관리 역량강화	8
	2-2 갈등관리시스템 개선을 위한 실태 평가	10
	3. 맞춤형 예방적 갈등조정 및 해결강화	12
	3-1 공공갈등 진단 및 대응계획수립	12
	3-2 시위 및 집단민원 사전과약 예방적 대응	14
	3-3 갈등현안 검토회의를 통한 정책조정	16
	3-4 진단·대응실무위원회 및 갈등소통방 운영	16

I

추진배경 및 근거

□ 추진배경

- 그간 갈등관리 시스템 구축 등으로 갈등과제 해결을 위한 기반 마련을 하는 등 성과는 있었으나
 - 층간소음, 수도권매립지문제 등 새로운 갈등이 계속 나타나고 갈등 내용도 점차 복잡 심화되는 등 갈등관리 필요성은 증가
 - 2012년부터 체계적인 갈등관리제도(갈등관리심의위원회 등)를 도입·운영중으로 갈등관리시스템의 보다 내실있는 운영 필요
- 사업부서에서 갈등관리 필요성에 대한 공감대는 확대되고 있으나, 갈등대응계획수립, 갈등영향분석실시 등 예방적 갈등관리는 미흡
- 따라서, 갈등현안을 전략적으로 관리하여 갈등을 예방·해결하고 갈등관리시스템을 내실화하는 등 선제적 갈등관리 필요성 대두

□ 추진근거

- 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」 (대통령령, '07.5 시행)
- 「서울특별시 공공예방 및 조정에 관한 조례 제8조제1호」 ('12.9.28시행)
 - 공공갈등 예방·해결을 위한 종합계획 수립·추진

『서울시 공공갈등 예방 및 조정에 관한조례·시행규칙』의 주요 책무 규정

- 「갈등관리종합계획」 수립·추진(조례 제8조 제1호)
- 갈등예방 및 해결 방식의 발굴 및 활용(조례 제8조 제2호)
- 갈등영향분석의 실시(조례 제6조)
- 「갈등관리심의위원회」의 구성·운영(조례 제7조~제10조)
- 「갈등조정협의회」의 구성·운영(조례 제12조~제14조)
- 소속직원에 대한 갈등관리 교육훈련 실시(동 조례규칙 제4조 제2항)

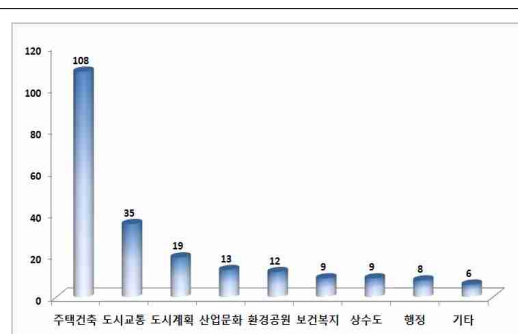
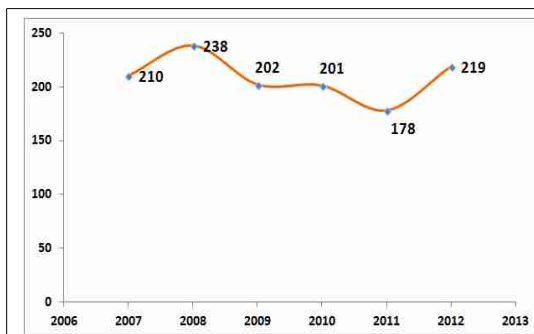
II

추진현황

- 시정관련 공공갈등 예방 및 해결을 위해 갈등관리 부서를 전국 최초로 신설('12.1.3)하여 제도기반 마련 등을 통해 본격적인 갈등관리체계를 구축·운영 중에 있음
 - 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」에 의거 갈등관리심의위원회를 설치·운영하고, 갈등조정협의회 구성·운영 지원
 - 갈등관리 역량강화를 위해 '12년부터 갈등관리 교육과정을 운영하고, 갈등매뉴얼을 제작·배포('12. 6월)
- 갈등과제를 맞춤형 관리기법을 체계적으로 적용하여 갈등을 최소화하고 있음
 - 2013년 예산이 수반되는 정책사업 2,819개 사업중 680개 사업에 대해 갈등진단 실시하여, 120개 사업은 갈등정도에 따라 1·2·3등급으로 관리
- 서울시 공공갈등 현황
 - 우리시 공공갈등(5인 이상 다수인 민원) 발생 건수는 '08년 이후 지속적으로 감소하다가 '12년에는 뉴타운 관련 민원증가 등으로 '11년 대비 19% 증가

※ 연도별 발생추이

연도 건수	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1,248	210	238	202	201	178	219



Ⅲ

추진방향 및 체계

□ 추진방향

○ 갈등관리시스템 구축 및 활성화

- 갈등관리시스템이 활성화 되도록 갈등영향분석, 갈등관리심의위원회 등을 내실있게 운영

○ 체계적 갈등관리 역량강화

- 체계적 갈등관리를 위해 교육훈련등 갈등관리 역량을 강화하고 공공갈등 관리실태에 대한 점검·평가 실시

○ 예방적 갈등조정 및 해결 강화

- 중점사업에 갈등에 역량을 집중하고 고질·반복적인 갈등 및 잠재 갈등에 대한 선제적 대응 강화

□ 체계도

공공갈등의 예방 및 체계적 관리

갈등관리시스템구축 및 활성화

- 주요 갈등과제에 대한 갈등 영향분석 활성화
- 갈등관리심의위원회 운영 내실화
- 갈등조정 협의회 구성 및 운영 지원 체계화
- 갈등조정전문가 Pool 구성·운영

체계적 갈등관리 역량강화

- 갈등관리 교육실시로 갈등관리 역량강화
- 공공갈등 관리실태 점검 및 평가

예방적 갈등조정 및 해결강화

- 공공갈등진단 및 대응계획 수립
- 시위 및 집단민원 사전 파악 예방적 대응
- 갈등현안 검토회의를 통한 정책 조정
- 갈등진단·대응실무위원회 및 갈등소통방 운영

IV 세부 추진계획

구 분	주요 사업명
<p>1. 갈등관리 시스템 구축 및 활성화</p>	<p>1-1. 갈등영향분석실시</p> <p>1-2. 갈등관리심의위원회 내실화</p> <p>1-3. 갈등조정협의회 구성·운영지원 체계화</p> <p>1-4. 갈등조정전문가 Pool 구성·운영</p>
<p>2. 체계적 갈등관리 역량강화</p>	<p>2-1. 갈등관리 역량강화</p> <p>2-2. 갈등관리시스템 개선을 위한 실태평가</p>
<p>3. 예방적 갈등조정 및 해결강화</p>	<p>3-1. 공공갈등 진단 및 대응계획 수립</p> <p>3-2. 시위 및 집단민원 사전파악 예방적 대응</p> <p>3-3. 갈등현안 검토회의를 통한 정책조정</p> <p>3-4. 갈등진단·대응실무위원회 및 갈등소통방 운영</p>

1. 갈등관리시스템 구축 및 활성화

1-1 갈등영향분석 실시

○ 추진목적

- 사업시행시 발생 또는 발생 가능한 갈등에 대해 전문가에게 의뢰하여 이해관계자와 쟁점분석, 합의 가능성 확인 및 절차 설계하여 갈등 대응

○ 분석대상

- '13년 예산·비예산 사업중 갈등으로 인한 사업지연과 과도한 사회적 비용 지출이 예상되는 사업에 대해 갈등관리심의위원회에서 결정된 사업

갈등관리심의위원회

- 기 능 : 중점관리대상 사업을 검토하여 갈등영향분석의 실시 등을 결정
- 대 상 : 해당 사업 주무부서 등 이해관계자, 관련 전문가 등 구성
- 개 최 : 필요시

○ 주요내용

- 이해관계자 그룹 및 범위 확보, 쟁점사항 파악 및 분석
- 합의 가능성 타진, 합의 형성절차 설계 등

○ 대상사업 : 3건

- 남부도로사업소 청사신축사업, 개포동 재건마을 주거환경개선, 가양4단지 주거복지동 증축

○ 갈등영향분석 절차

자료수집(사업개요) → 심층면담(이해관계자, 관련단체, 전문가) → 면담결과 분석(주요쟁점 도출) → 합의형성절차 설계 → 갈등영향분석서 작성 및 공유

○ 추진기간 : '13. 4월 ~ 12월

1-2 갈등관리심의위원회 내실화

○ 추진목적

- 공공정책 수립 및 추진시 발생하는 갈등을 전문가의 심의와 자문을 통해 갈등을 완화하고 원만하게 조정

○ 근거 : 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제7조

○ 기능

- 공공갈등 예방·해결방식 검토 등 정책 자문, 갈등관련 법규 정비 등
- 갈등영향분석 또는 갈등조정협의회 구성이 필요한 사업의 심의·자문
- 갈등관리 종합계획 자문

○ 운영횟수 : 6회(1·2·4·6·9·12월)

갈등관리심의위원회 구성

- 구성 : 15명(위촉직12, 당연직3)
 - 위촉직 : 시의회추천 4, 비영리단체 또는 법인추천 4, 시장추천 4
 - 당연직 : 서울혁신기획관, 경영기획관, 시민소통기획관
 - 위원장 : 외부위원 중 호선, 부위원장(당연직과 위촉직 각 1명 호선)
 - 간사 : 갈등조정담당관

※ 분과위원회 구성·운영 : 3개 분과위원회

[경제·복지분과위원회(8명), 도시·문화분과위원회(7명), 건설·교통분과위원회(8명)]

○ 회의결과

- 회의에서 논의된 의결 및 자문사항은 정책에 적극적으로 반영
- 회의결과 조치사항에 대해 다음 위원회 개최시 보고

○ 추진기간 : '13. 2월 ~ 12월

1-3 갈등조정협의회 구성·운영 지원 체계화

○ 추진목적

- 갈등현안에 대하여 이해관계자, 갈등조정전문가 등이 자율적으로 현장협의체를 구성하여 원만한 합의를 이끌어낼 수 있도록 지원

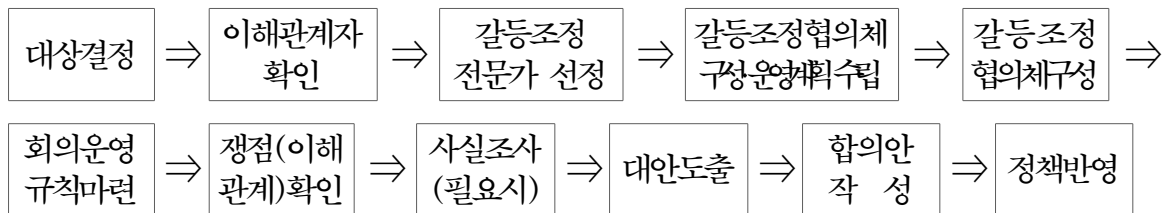
○ 갈등조정협의회 구성

- 해당사업과 관련된 이해관계자, 중립적인 갈등전문가 갈등조정담당관, 담당공무원, 필요시 고문변호사 및 시민단체 등 구성

○ 대 상

- 이해관계자간 이해가 상반되어 사업추진이 지연되고 있는 경우
- 시민의견수렴 절차가 부족하여 갈등이 발생되었다고 판단되는 경우
- 갈등영향분석결과 갈등조정협의회가 필요하다고 판단되는 경우

○ 추진절차



○ 추진기간 : '13. 4월 ~ 12월

1-4 갈등조정전문가 Pool 구성·운영

○ 구 성 : 30명 내외

○ 추천대상 : 갈등조정 전문기관, 관련 분야 교수, 갈등조정 유경험자 등 확보

○ 갈등조정 전문가 역할

- 갈등영향분석, 갈등조정협의회 참여, 자문 등
- 갈등대상 사업이 있는 실·본부·국의 멘토 역할 부여

○ 위 축 : 2013년 5월 중

2. 체계적 갈등관리 역량강화

2-1 갈등관리 역량강화

□ 갈등관리 역량강화 교육실시

○ 추진목적

- 갈등관리에 대한 이해와 필요성 및 기법을 공유하고, 의사소통 훈련을 통하여 갈등대응능력 향상

○ 교육대상 : 서울시, 자치구 공무원 등

○ 교육내용

- 갈등관리 개념 이해, 이해당사자 입장과 이해관계 분석, 쟁점 및 대안 도출 방법, 의사소통기법, 합의형성 절차 설계 등
- 공공갈등조정 우수사례 공유 등

○ 교육과정

구 분	과 정 명	주 요 내 용
자체교육	갈등관리 특강	· 갈등관리 이해 및 의사소통 기법, 갈등조정 사례
	사례중심 소규모 그룹 집중토론	· 갈등조정 사례 공유, 갈등관리기법
	찾아가는 갈등관리교육	· 매뉴얼 안내 교육 · 갈등관리 성공사례 공유
인재개발원 교육	갈등관리 협상과정	· 서울시 갈등관리 매뉴얼 이해 · 협상의 이해, 협상의 실습 · 갈등과 협상 성공 및 실패 사례
위탁교육 (한국행정연구원)	갈등관리 역량강화 일반과정	· 갈등의 이해, 커뮤니케이션 이론 및 실습 · 갈등영향분석, Win-Win 협상 이론 및 실습
	전문가 양성 과정	· 갈등예방 및 해결을 위한 소통의 법칙 · 참여적 의사결정을 통한 갈등예방, 갈등조정 실습
	대안적 갈등해결 과정	· 대안적 갈등해결 개론 및 조정기법, 조정사례 및 실습 · 중재법 및 중재사례 및 실습

○ 추진기간 : '13. 3 ~ 12월

□ 갈등관리 워크숍 · 토론회 개최

○ 추진목적

- 시·자치구 공무원의 갈등경험 사례를 공유하고 갈등대응방안 모색
- 갈등관련 전문기관과 연계하여 국내외 사례를 공유하고 시민참여적 갈등관리 기법으로 효율적인 시정 추진

○ 추진내용

- 외부 전문가를 초빙하여 갈등관리전략에 대한 교육 및 실습지도
- 조별 토의·사례발표를 통한 시·자치구 갈등사례 공유
- 시민참여 갈등해결기법 등을 발굴하여 효율적인 시정 추진 유도

○ 대 상 : 시 및 자치구 직원

○ 인 원 : 100명(상·하반기)

○ 방 법 : 주제 토론을 통해 실행방안을 도출하도록 실무중심으로 2일 과정 운영

○ 개최횟수 : 2회(상, 하반기)

□ 행정학회 등을 통한 학술세미나 개최

○ 사업목적

- 갈등전문가를 통한 국내·외 갈등해결사례 발표, 토론 및 자료공유
- 시정갈등 관리인식 확산 및 방향전환

○ 대 상 : 시·자치구 직원, 전문가

○ 인 원 : 300명

○ 방 법 : 서울시 국내·외 사례에 대해 전문가 발제 및 토론

○ 내 용 : 서울시 국내·외 갈등사례 소개, 사례별 적정 갈등관리기법
도출

○ 추진횟수 : 2회(4월, 10월)

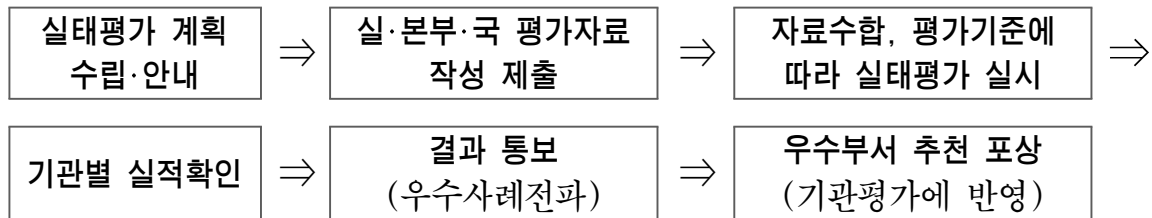
○ 추진기간 : '13. 3 ~ 12월

2-2 갈등관리 시스템 개선을 위한 실태평가 실시

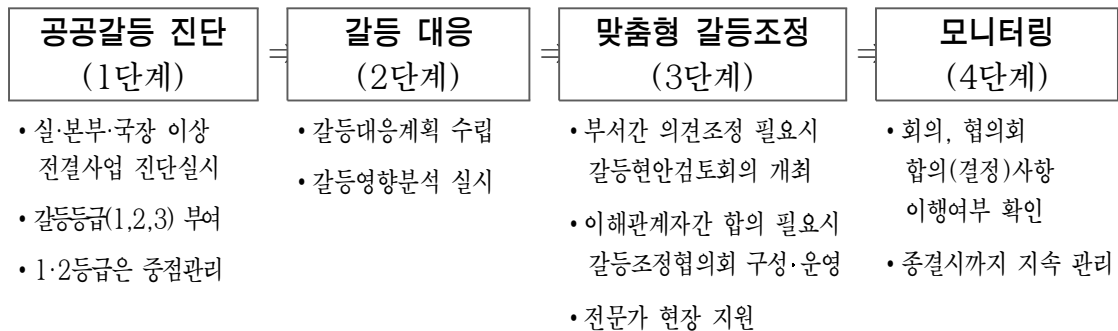
□ 공공갈등 실태평가

- **관련근거** : 서울시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제18조
- **평가대상** : 실·본부·국, 사업소의 전부서
- **평가시기** : 11월
- **내 용** : 진단표 작성, 갈등대응계획 수립, 갈등관리 교육이수자 현황, 갈등 문제 해결 노력도 등 평가기준을 개발하여 평가
- **결과조치**
 - 평가결과 실적이 양호한 부서는 우수부서 추천 및 유공공무원 표창상신

○ 절 차



※ 갈등관리 프로세스 구축 (4단계)



□ 갈등관리 대상사업 정기 모니터링 및 갈등관리(Best, Worst) 사례 선정

○ 갈등관리 대상사업 정기 모니터링

- 대 상 : 중점관리대상
- 내 용 : 대응계획 수립, 조치사항 실행, 매뉴얼 활용 등
- 주 기 : 2회(상·하반기)
- 점검내용 : 갈등해소 추진상황, 문제점, 사업(정책) 변경 등
- 조치사항
 - 점검결과 갈등 사안의 심각성 또는 중요성에 따라 갈등현안 검토회의, 갈등관리심의위원회 개최

○ 갈등관리 Best, Worst 사례 선정

- 선정기준 : 갈등예방, 갈등조정 및 해결, 노력도 등
- 인센티브 : 매년 11월(3명, 3개 부서)
 - 훈 격 : 서울시장
 - 공 적 : 우리시 공공갈등 관리를 통해 시정발전에 기여한 갈등해결의 달인
- 사례전파
 - Best 사례 간부회의 발표, Worst 사례는 교육차원에서 추진
 - Best 및 Worst 사례집 발간, 『갈등소통방』 등재 등

3. 예방적 갈등조정 및 해결강화

3-1 공공갈등 진단 및 대응계획 수립

□ 2013년 공공갈등 진단 및 갈등대응계획 수립

○ 추진목적

- 사업추진전 갈등진단을 실시하고 전문가 컨설팅에 의한 갈등대응계획 수립과 맞춤형 갈등조정으로 원활한 시정추진에 기여

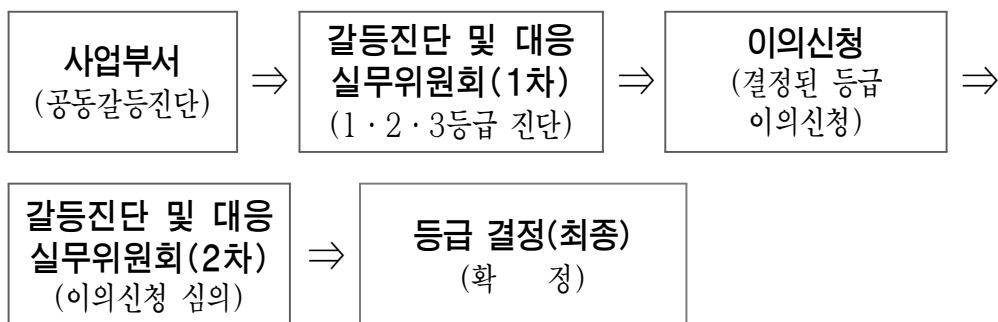
○ 공공갈등 진단실시

- 진단대상 : 2013년 예산이 수반되는 정책사업 총 2,819건 중 680건 사업에 대해 진단실시
 - ※ 행정운영경비와 재무활동비, 지원·보조사업 등은 제외
- 등급부여 : 평가담당관 등 5개부서의 장이 참여하는 「갈등진단 및 대응 실무위원회」를 통해 최종 등급 부여
- 진단결과 : '13년 예산사업 갈등등급 분류(1~3등급) : 120개 사업

공공갈등 진단실시

- 사업부서 진단 : '12.11.17~'12.12.13
- 갈등진단 및 대응실무위원회 개최(2회)
 - 1차 등급결정('13.1.16), 2차 이의신청('13.1.29)

※ 진단절차



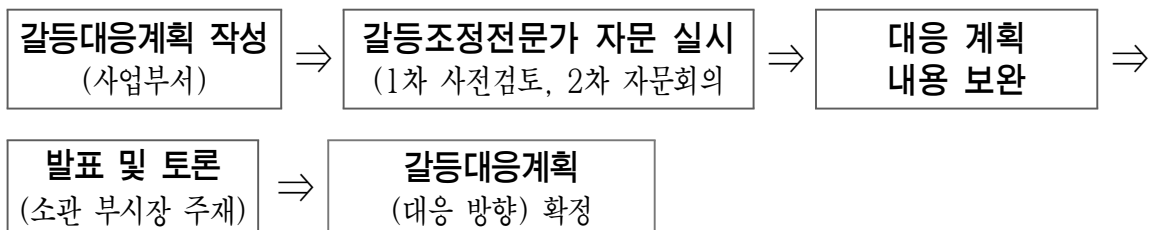
○ 갈등대응계획 수립

- 수립대상 : 58개 사업
 - 2013년 예산사업 중 공공갈등 진단결과, 중점관리 대상으로 분류된 생산근린공원 조성 등 58개 사업
- 추진방법
 - 갈등대응계획의 실효성과 타당성을 높이기 위해 전문가 자문실시
 - 전문가, 부시장, 실·본부·국장 등이 함께 집중토론을 통해 합리적인 갈등대응 방향 정책결정
- 대응계획 확정
 - 집중토론 결과를 반영하여 공공갈등 대응계획 내용 확정

공공갈등대응계획 추진

- 갈등대응계획 작성 및 수합 : '13. 2. 1~ 2.15
 - 수합양식(갈등개요, 갈등 해소방안)
- 전문가 자문회의 개최 : '13. 2.18~ 2.25
- 중점사업 집중토론회 : 2회
 - 1부시장 주재(3.14), 2부시장 주재(3.15)

※ 대응계획 절차



○ 추진목적

- 집회시위 사전 신고된 민원은 관계부서와 함께 상설 협의체를 구성하여 예방적으로 대응(갈등정도 완화)
- 1인 시위는 소관 부서장 면담 등을 통해 갈등정도 완화 및 집단민원으로 확대 방지 유도

○ 집회시위 예방 대응 상설협의체 구성·운영

- 명 칭 : 시위 대응체제
- 위원구성 : 총10명
 - 서울혁신기획관(위원장)
 - 갈등조정담당관(팀장 2, 갈등조정팀·갈등관리팀), 총무과장(청사운영1팀장), 민원해소담당관(민원해소1팀장), 관계부서과장(담당팀장)
- 회의개최
 - 안전별로 사전 검토하여 회의개최 여부 결정
 - 서면, 유선 대체 등 탄력적으로 운영
- 기 능
 - 집회시위 내용, 민원 사업내용, 갈등대응계획 등 자료 공유 및 검토
 - 민원해소담당관에서 집단민원 대응하는 『민원배심법정』, 『시장과의 주말데이트』 『시민감사음브즈만 제도』 등 활용여부 판단
 - 집중토론을 통한 맞춤형 갈등대응 방향 결정
 - 갈등조정지원

○ 시위대응체제 운영

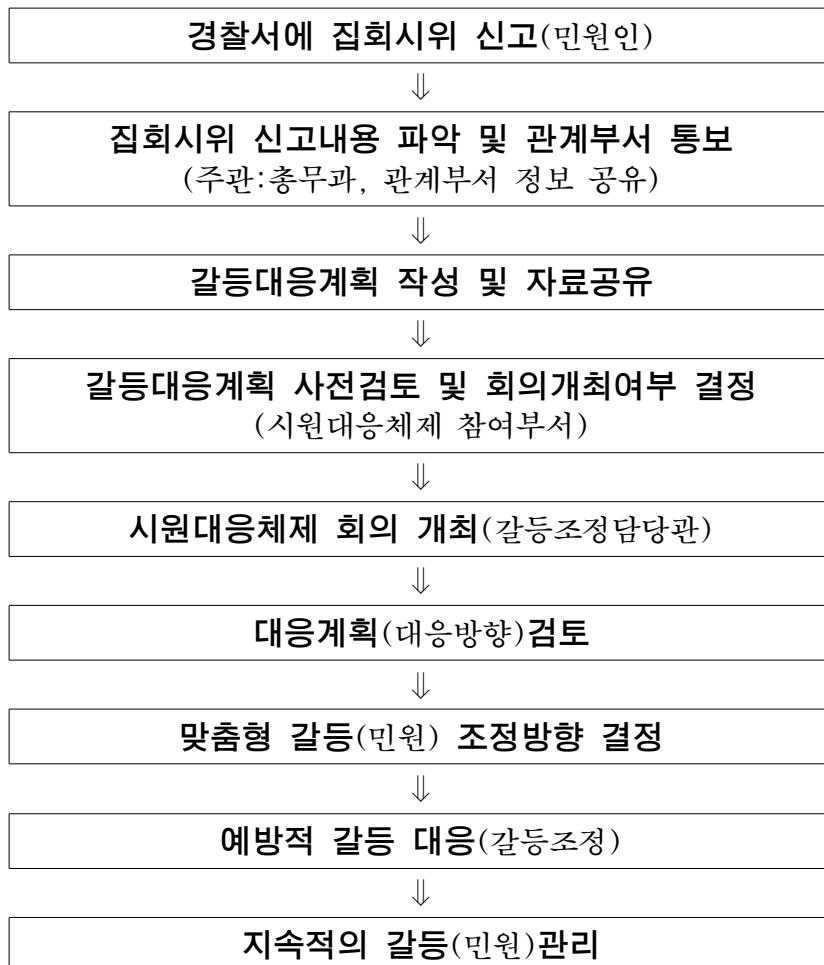
- 집단민원 : 집단시위 신고내용 확인, 갈등대응계획 작성(검토) 및 자료 공유 등
- 1인 시위 : 장기화·집단화·이슈화된 안전 부서장이 대화 (의견청취 등)

○ 시 행 : '13. 3월부터~

- 부서별 역할

- 총 무 과 : 남대문경찰서 등을 통해 집회시위 신고내용 사전파악, 관계부서 통보, 대응방향 검토
- 사업부서 : 집회발생 예상사업 파악시 전파, 사업 민원내용 자료 작성, 대응계획수립 및 대응방향 검토, 맞춤형 갈등조정
- 민원해소담당관 : 민원내용에 따라 유형별 갈등 대응방향 검토 및 직접민원 조사하여 갈등 해결
- 갈등조정담당관 : 집회시위 신고 민원내용 파악, 시원대응체제 회의 개최·주관, 대응방향 검토, 갈등대응계획수립 및 맞춤형 갈등조정 시위

※ 추진절차



3-3

갈등현안 검토회의를 통한 정책 조정

○ 대 상

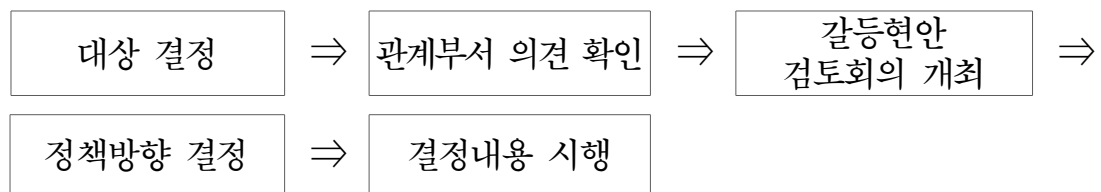
- 부서간 불명확한 업무분장, 입장 차이, 예산조정 등이 미해결되어 갈등이 지속되고 있는 사업
- 갈등정도가 심각하고 사회적으로 파장이 큰 정책사업

○ 회 의 : 소관 부시장이 주재하고 수시로 개최

○ 사 업 명 : 수도권매립지 사용기간 연장 등

○ 추진기간 : '13. 1월 ~ 12월

○ 추진절차



3-4

「갈등진단 및 대응실무위원회」 및 「갈등소통방」 운영

□ 「갈등진단 및 대응실무위원회」 운영

- 기 능 : 시정사업 총괄부서장간 현안관련의견 교환 및 정보공유 및 갈등진단 등급조정 등
- 구 성 : 6명
 - 위원장 : 서울혁신기획관
 - 위 원 : 시민소통기획관, 민원해소담당관, 평가담당관, 재정담당관, 갈등조정담당관
- 개 최 : 필요시

□ 「갈등 소통방」 운영

○ 추진목적

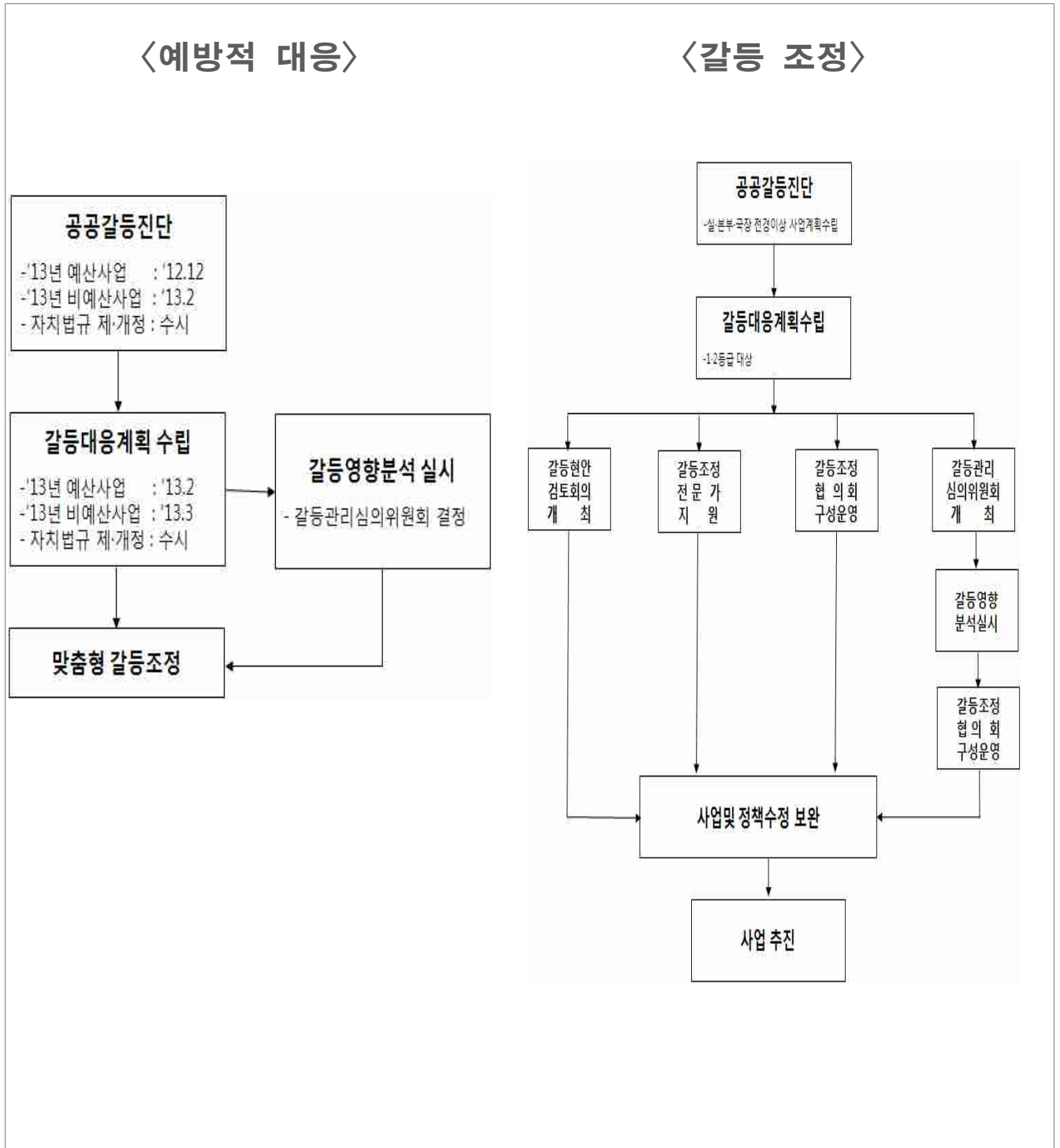
- 행정내부 상담을 통해 갈등해결 방안을 모색하고 공공갈등에 대한 해결방법 등을 온·오프라인으로 공유

○기 능 : 갈등조정 매뉴얼 및 이론·실무 등 기초자료 제공

○설 치

- 오프라인 : 갈등조정담당관내 설치
- 온 라 인 : 행정포털내 갈등소통방

서울시 갈등관리 체계도



공공갈등진단표

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

연번	공공갈등 진단 내용	가	나
1	다수의 이해관계인 또는 집단이 존재한다. (다수 : 5인 이상 또는 1개 이상의 집단)	존재하지 않음	존재함
	이해관계인 또는 이해관계집단이 존재하거나 예상되는 경우 이해관계인의 수를 적어주세요. 조직화된 집단의 수를 적어주세요.		
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 () 소 송 () 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.	필요 없음	필요함
	별도 재원이 필요하다면, 어느 정도로 예상하십니까? 예상소요액을 적어주세요.		
11	갈등해결에 법령상 또는 제도적 변경이 필요하거나 필요하다.	필요 없음	필요함
12	갈등해결에 서울시를 제외한 타 부처, 타 기관(자치구, 타 자치단체, 중앙부처 포함)의 협조가 필요하다.	필요 없음	필요함

갈등 기술서

사 업 명 :

(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		
자치구		
서울시	해당부서1	
	해당부서2	
시민단체		

○ 갈등대응

- 대응실적:(갈등발생이후 갈등을 해결하기 위해 추진한 내용기록)

- 대응경과:(일자별로 정리)

- 담당부서의견:

사업명(견고딕 28) (정책명, 법규명 등 추진 사업명 기재)

부 서 명	담 당 자	전화번호
000실·본부·국 (000과·담당관)	과장:	
	팀장:	
	담당:	

1 사업현황 (견고딕 20)

추진근거 (신명견고딕 16)

- 신명태고딕 14
 - 신명태명조 13

<작성요령>

- 법규, 방침 등 사업추진 근거를 작성, 필요시 주요내용을 요약

사업개요

- 사업목적 :
- 사업내용 : 필요한 경우 현실태 및 현황자료 포함

작성예시

① 건설공사

- 위 치 : 지번까지 정확히 기재
- 규 모 : 건축물 → 층수(지상/지하), 연면적(단위 : m^2), 용도 등
시설물 → 폭, 길이, 높이 등(단위 : m)
- 시 공 사 : 회사명, 업종, 전화번호, 대표자
- 공 정 률 : 2011년 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 현재까지의 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 - 대표자의 인원수

이해관계인 입장 : 갈등쟁점 구체적으로 기재

이해관계인		요구사항(주장하는 내용)
지역주민		
자치구		
서울시	해당부서1	
	해당부서2	
시민단체		

갈등 진행경과

- 최초 갈등 표출시부터 현재까지 진행경과를 일자별로 자세하게 작성

갈등 진단 결과

○ **진단일**

- 최초 진단일 : '12. 9. 10 (최초 진단날짜 기재)
- 진단시기 : 사업계획수립 계획시, 갈등발생 예상시, 갈등발생시 등 사유 기재
- 2차 진단일 : 갈등정도를 판단하기 위해 실시한 진단 횟수 모두 기재

- **진단결과 갈등정도 분류** : 갈등진단표에 따라 진단한 갈등정도 기재

□ 갈등 대응계획

① 갈등 쟁점사항

- 쟁점 1(쟁점내용 기재)
 - 쟁점 1에 대한 사업추진부서 검토의견 기재
- 쟁점 2(쟁점내용 기재)
 - 쟁점 2에 대한 사업추진부서 검토의견 기재

② 갈등 해소방안(법규개정, 정책변경, 추가재원 투입 등 갈등 해소를 위한 조치 필요사항 기재)

○ 쟁점 1

- ▷ 부서간 의견조정(정책회의 개최, 부서협의 등)
 - 우리시 부서간 이견에 따른 의견조정 사항 유무 및 조정방안
 - 의견조정 사항 있을시 갈등조정담당관에 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

○ 쟁점 2

- ▷ 부서간 의견조정(정책회의 개최, 부서협의 등)
 - 우리시 부서간 이견에 따른 의견조정 사항 유무 및 조정방안
 - 의견조정 사항 있을시 갈등조정담당관에 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

- '13. 1 : 시민공청회 개최(예시)

※ 추가 제출자료

1. 사업계획 방침서
2. 주요 민원내용 및 처리결과(공문사본 포함)
3. 법규 제·개정 관련 갈등의 경우 신·구 조문 대비표
4. 특정지역의 갈등, 건설사업의 경우 위치도, 현황 사진 등

- ※ 사업계획서 또는 예산사업 설명서 첨부 - 필요시 사업특성을 설명할 수 있도록 양식 변경 가능

서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례

[서울특별시조례 제5366호, 2012.9.28, 제정]

제1조(목적) 이 조례는 서울특별시가 공공정책을 수립하거나 추진할 때에 발생하는 갈등을 미리 예방하고 원만하게 해결하기 위한 제도적 절차를 마련함으로써 공공갈등으로 인한 과도한 사회적 비용의 지출을 방지하고 사회통합에 이바지함을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. “공공정책”이란 서울특별시(이하 “서울시”라 한다)가 수립하거나 추진하는 정책 또는 사업계획, 자치법규의 제(개)정을 말한다.
2. “공공갈등”이란 서울시가 공공정책을 수립하거나 추진하는 과정에서 발생하는 이해관계인 간의 충돌을 말한다.
3. “공공갈등관리”란 갈등을 예방하고 조정·해결하기 위하여 수행하는 모든 활동을 말한다.
4. “갈등영향분석”이란 공공정책을 수립하거나 추진할 때 그 공공정책이 사회에 미치는 갈등의 요인을 예측·분석하고, 공공갈등을 예방·해결하기 위한 적절한 방안 등을 제시하는 것을 말한다.

제3조(시장의 책무) ① 서울특별시시장(이하 “시장”이라 한다)은 시정 전반의 공공갈등을 예방하고 그 해결 능력을 강화하기 위하여 공공갈등에 대한 진단을 실시하고 종합적인 시책을 수립하여 추진하여야 한다.

② 시장은 공공갈등을 신속하고 효율적으로 해결할 수 있는 다양한 공공갈등 해결 방식을 발굴하여 적극 활용하여야 한다.

③ 시장은 소속 공무원에게 공공갈등을 예방하고 그 해결능력을 향상하기 위한 교육훈련을 실시하여야 한다.

제4조(이익의 비교형량) 시장은 공공정책을 수립·추진할 때 달성하려는 공익과 이와 상충되는 다른 공익 또는 사익을 비교·형량하여 서로 간 균형이 이루어지도록 하여야 한다.

제5조(다른 법령과의 관계) 공공갈등의 예방과 조정에 관하여 다른 법령이나 조례에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 이 조례가 정하는 바에 따른다.

- 제6조(갈등영향분석)** ① 시장은 공공정책을 수립·시행·변경함에 있어서 시민생활에 중대한 영향을 주거나 과도한 사회적 비용이 발생할 우려가 있는 경우에는 갈등영향분석을 실시할 수 있다.
- ② 시장은 제1항에 따른 갈등영향분석을 전문기관에 위탁하여 실시할 수 있다.
- ③ 제2항에 따라 갈등영향분석을 실시하는 전문기관은 갈등영향분석서를 시장에게 제출하여야 한다.
- ④ 제3항에 따라 시장에게 제출하는 갈등영향분석서에는 갈등의 발생 및 해결 가능성, 갈등예방과 해결을 위한 절차 등을 포함하여야 한다.

- 제7조(갈등관리심의위원회의 구성·운영)** ① 시장은 서울시의 공공갈등관리와 관련된 사항을 심의하기 위하여 갈등관리심의위원회(이하 “위원회”라 한다)를 둘 수 있다.
- ② 위원회는 위원장 1인을 포함한 15명의 위원으로 구성한다.
- ③ 위원은 당연직과 위촉직으로 구성되며, 당연직 위원은 서울혁신기획관, 경영기획관, 시민소통기획관으로 한다.
- ④ 위촉직 위원은 갈등예방 및 조정에 관한 전문적인 지식과 경험이 있는 사람 중에서 다음 각 호의 사람을 시장이 위촉한다.
1. 서울특별시의회가 추천하는 4명 (시의원 1명 포함)
 2. 공공갈등조정 및 관리경험이 있는 비영리 민간단체 또는 법인이 추천하는 4명
 3. 시장이 추천하는 4명
- ⑤ 위원회의 사무를 처리하기 위하여 간사를 두며, 간사는 갈등조정담당관으로 한다.
- ⑥ 위원장은 민간위원 중에서 호선으로 선출한다.
- ⑦ 위원의 임기는 2년으로 하고 보궐위원의 임기는 전임자의 남은 기간으로 한다. 다만, 당연직 위원의 임기는 해당 직에 재직하는 기간으로 한다.
- ⑧ 위원은 중립적이고 공정한 입장에서 활동하여야 한다.
- ⑨ 위원회는 재적위원 과반수의 출석으로 개최하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.
- ⑩ 위원이 직무상 알게 된 비밀을 흘리거나 질병 또는 품위손상 등으로 위원의 직무를 수행할 수 없을 때에는 시장이 해촉할 수 있다.

- 제8조(위원회의 기능)** 위원회는 다음 각 호의 사항을 심의·자문한다.
1. 공공갈등 예방·해결을 위한 종합계획 수립·추진
 2. 제3조제2항에 따른 공공갈등 해결방식의 발굴·활용
 3. 갈등관리 관련 자치법규의 정비

4. 제6조에 따른 갈등영향분석 실시 여부

5. 제12조와 제13조에 따른 갈등조정협의회 구성·운영

6. 그 밖에 공공갈등의 예방·해결에 관하여 시장이 필요하다고 인정하는 사항

제9조(위원의 제척·기피) ① 위원중 해당 심의·자문과 이해관계가 있는 위원은 해당 심의·자문에 참여할 수 없다.

② 위원이 해당 안건과 이해관계가 있음을 알게 되었을 때에는 그 안건의 심의·자문에 참여하지 아니하여야 한다.

제10조(심의결과의 반영) 시장은 제8조에 따른 위원회의 심의결과를 공공정책의 수립과 추진 과정에 성실히 반영하기 위하여 노력하여야 한다.

제11조(참여적 의사결정방법의 활용) ① 시장은 공공갈등의 예방·해결을 위하여 당사자 또는 전문가 등이 공공정책의 결정과정에 직접 참여하는 의사결정방법을 활용할 수 있다.

② 시장은 참여적 의사결정방법의 활용결과를 공공정책 등의 결정과정에 반영하기 위해 노력하여야 한다.

제12조(갈등조정협의회) 시장은 공공갈등을 원만하게 조정하고 관리하기 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 사안별로 갈등조정협의회(이하 “협의회”라 한다)를 둘 수 있다.

제13조(협의회의 구성·운영) ① 협의회는 의장 1명을 포함하여 5명 이상 20명 이하의 위원으로 구성하며, 의장은 해당사안과 직접 관련이 없는 위원 중에서 협의회에서 선정한다.

② 위원은 소속 공무원, 당사자 및 전문가로 한다.

③ 의장은 필요하다고 인정하는 경우 관련 단체 또는 전문가를 협의회에 참석시켜 의견을 들을 수 있다.

④ 시장은 협의회의 구성과 운영에 필요한 행정적·재정적 지원을 할 수 있다.

⑤ 협의회는 활동기간을 정하여 운영한다. 단 필요시 협의회 구성원간 합의에 의해 기간을 연장할 수 있다.

제14조(합의결과문의 내용 및 이행) ① 협의회는 갈등사안에 대하여 조정된 합의결과문을 작성하고 이를 이행하도록 당사자에게 권고할 수 있다.

② 협의회의 합의 결과는 법령에 위반되거나 중대한 공익을 침해하여서는 아니 된다.

③ 시장은 제1항에 따른 합의결과의 내용이 이행될 수 있도록 적극 노력하여야 한다.

제15조(갈등관리전문기관 등의 지정·운영) 시장은 다음 각 호의 업무를 수행하기 위하여 공공갈등관리와 관련된 전문가 및 전문기관 등을 지정·활용할 수 있다.

1. 갈등조정협의회 참여 등 자문
2. 갈등관리매뉴얼의 작성·활용
3. 공공갈등의 예방·해결을 위한 교육훈련
4. 갈등영향분석에 관한 조사·연구
5. 참여적 의사결정방법에 관한 조사·연구
6. 그 밖에 공공갈등의 예방·해결에 필요한 사항

제16조(비밀유지) 위원회 위원과 협의회의 위원 및 제15조의 전문가 및 전문기관은 공공갈등심의 또는 공공갈등조정과정에서 알게 된 비밀을 다른사람에게 흘리거나 직무상 목적 외에 사용하여서는 아니 된다.

제17조(갈등관리매뉴얼의 작성 및 활용) 시장은 공공정책을 수립하거나 추진할 때 갈등관리매뉴얼을 활용할 수 있다.

제18조(갈등관리실태의 평가) 시장은 년 1회 이상 각 부서의 공공갈등관리 실태를 점검·평가할 수 있다.

제19조(수당지급 등) 제7조에 따라 설치된 위원회 또는 제12조에 의해 설치된 협의회의 운영과정에서 발생하는 비용이나 제15조의 전문가, 전문기관의 활동 등에 소요되는 비용에 대해 예산의 범위내에서 수당·여비 그 밖에 필요한 경비를 지급할 수 있다.

제20조(시행규칙) 이 조례의 시행에 관하여 필요한 사항은 규칙으로 정한다.

부칙

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙

[서울특별시규칙 제3883호, 2013.1.10, 제정]

제1조(목적) 이 규칙은 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」의 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

제2조(사전협의) 「서울특별시 행정기구 설치조례」에 따른 서울특별시 본청의 실장·본부장·국장과 소속기관의 장 및 「서울특별시 투자·출연기관 평가 등에 관한 조례」에 따른 투자·출연기관(이하 “사업추진부서”라 한다)의 장은 그 소속직원으로 하여금 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」(이하 “조례”라 한다) 제3조제1항에 따라 새로운 정책 입안 시 공공갈등 영향 및 대책에 대해 갈등조정담당관과 미리 협의하게 하여야 한다.

제3조(공공갈등진단 실시) ① 사업추진부서는 제2조에 따른 협의를 할 경우 별표 1에 따른 공공갈등진단표 및 별표 2에 따른 갈등기술서 등 서식을 작성하여 갈등조정담당관에게 제출하여야 한다.

② 제1항에 따른 공공갈등진단 대상 사업 및 제출하여야 할 서식의 작성 시기는 다음과 같다.

1. 사업추진부서의 장 전결 이상의 사업계획 수립 시 : 최종결재권자 결재 시점
2. 제1호의 사업예산 편성 시 : 예산담당관 제출 시점
3. 중기재정계획 작성 시 : 예산담당관 제출 시점
4. 자치법규 제정 및 개정 시 : 제정·개정을 추진하는 자치법규의 계획 수립 최종결재권자 결재 시점
5. 기타 공공갈등을 인지하였거나 갈등이 발생한 시점

③ 갈등조정담당관은 공공갈등진단 대상 사업에 대해 공공갈등진단결과 등을 고려하여 갈등정도가 심한 1등급부터 갈등정도가 약한 3등급까지 체계적으로 등급을 부여한다.

④ 사업추진부서에서는 제3항의 공공갈등 진단에 의해 1등급 또는 2등급으로 진단된 사업에 대해 갈등대응계획을 수립하여야 하고 갈등조정담당관은 이를 지원·관리하며 3등급으로 진단된 사업은 사업추진부서에서 자체적으로 갈등대응방안을 수립하여 관리한다.

제4조(담당 공무원의 교육훈련) ① 갈등조정담당관은 조례 제3조제3항에 따라 갈등관리 교육계획을 수립한다.

② 제1항에 따른 갈등관리 교육계획 대상에 포함된 공무원은 갈등관리 교육에 참석하여야 한다.

제5조(갈등영향분석의 실시) 조례 제6조제3항에 따른 갈등영향분석서에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.

1. 공공정책의 개요 및 기대효과
2. 공공갈등 요인 및 예상되는 주요쟁점
3. 공공갈등으로 인한 사회적 영향
4. 이해관계인 및 그 의견
5. 관련 단체 및 전문가의 의견
6. 공공갈등의 예방·해결을 위한 구체적인 계획 및 절차
7. 그 밖에 공공갈등의 예방·해결을 위하여 필요한 사항

제6조(갈등관리심의위원회의 운영) ① 조례 제7조에 따라 설치된 갈등관리심의 위원회의 위원장은 위원회를 대표한다.

② 위원회의 부위원장은 공동부위원장 2명을 두되, 당연직 위원과 위촉직 위원 중에서 각각 1명씩 선출한다.

③ 부위원장은 위원장을 보좌하고, 위원장이 그 직무를 수행할 수 없는 때에는 이를 대행한다.

④ 위원회의 회의는 정기회의와 임시회의로 구분하고, 정기회의는 반기별 1회 이상 개최하며, 임시회의는 시장 또는 위원장이 필요하다고 인정할 때에 수시로 개최한다. 다만, 사안이 경미하거나 위원장이 필요하다고 인정할 때에는 서면으로 갈음할 수 있다.

⑤ 기타 위원회의 운영에 필요한 사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정한다.

제7조(협의회의 명칭 및 운영규칙의 작성) ① 조례 제12조의 갈등조정협의회는 운영 규칙을 정하여 운영한다.

② 조례 제13조의 규정에 의해 구성된 협의회의 명칭은 구성원의 합의에 의하여 정한다.

③ 협의회의 운영규칙은 다음 각 호의 사항을 포함하여 작성할 수 있다.

1. 협의회의 목적

2. 당사자의 범위
3. 협의체 구성 및 참여자 준수사항
4. 협의회 의장의 선정
5. 운영일정 및 진행방식
6. 협의의 절차 및 의결
7. 협의결과문의 작성
8. 협의회 운영과정에서 발생하는 비용 분담에 관한 사항
9. 그 밖에 협의회 운영에 필요하다고 당사자가 합의한 사항

- 제8조(갈등관리실태의 평가)** ① 갈등조정담당관은 조례 제18조에 따른 점검·평가를 위하여 각 부서의 장에게 공공갈등관리 실태에 관한 자료 제출을 요청할 수 있다.
- ② 제1항에 따라 자료의 제출을 요청받은 부서의 장은 특별한 사유가 없으면 관련 자료를 제출하여야 한다.
- ③ 갈등조정담당관은 조례 제18조에 따라 각 부서의 공공갈등관리 실태를 매년 11월에 평가하고, 그 결과를 공공갈등관리계획 수립시 반영하여야 한다.

부칙

이 규칙은 공포한 날부터 시행한다.