

문서번호	갈등조정담당관-2295
결재일자	2019.3.8.
공개여부	부분공개(6)
방침번호	

# 2019년도 갈등관리 종합계획

2019. 3.

**서울혁신기획관**  
(갈등조정담당관)

## 사전 검토항목

☞ 해당사항이 있는 부분에 ‘■’ 표시하시기 바랍니다. (※ 비고 : 필요시 검토내용 기재)

구 분	사전 검토항목 점검 사항	검토 완료	해당 없음	비 고
정책의 제형성	◆ 정책현안에 대해 현황과 실태를 검토하였습니까? - 현황자료(통계자료 등) 및 실태조사서 검토 타지자체 유사정책 및 국내외 사례 분석 등	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	◆ 시민 및 관련전문가 의견을 반영하였습니까? - (시민참여) 청책토론회, 시민공모, 설문조사 등 - (전문가 자문) 자문위원회, TF운영, 타당성 검토조사 등	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
정책수립	◆ 정책화를 위한 제반 법규(근거법령 및 규칙, 지침 등)는 검토하였습니까? - (선거법) 공직선거법 등 각종 법률 저촉여부 - (성별분리통계) 성별분리통계 분석 등	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	◆ 정책(사업) 집행의 직·간접적 영향 및 효과성을 분석하였습니까? - (갈등) 이해관계 당사자 간 갈등 및 대책 마련 - (사회적 약자) 사회적 약자에 대한 배려 등 - (일자리) 일자리 창출, 직·간접 채용, 전문인력 양성, 창업지원 - (안전) 시민 안전 위험요인 및 대책, 안전 관리 등	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
정책집행	◆ 타기관, 민간단체 등과의 협의·협력 및 이견 조정 등을 검토하였습니까? - (타기관) 타기관(중앙정부, 지자체), 민간(단체) 등의 자원 활용 방안 - (자치구 영향) 자치구 행정·인사·재정 부담 및 적정성, 파급효과 분석 등	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	공동연수 협의(제주도)
	◆ 정책·계획 등의 지속가능성을 검토하였습니까? - (지속가능성) 지역경제 발전, 사회적 형평성, 환경보전 등	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
정책홍보	◆ 국내외 정책(사업)홍보방안을 검토하였습니까? - (홍보) 국내보도자료, 기자설명회, 현장설명회 - (정책영문화) 영문제목·요약, 해외언론보도, 외국어 홈페이지 게시 등	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
기타사항	◆ 불필요한 외국어·외래어 표현 대신 <b>바른 우리말</b> 을 사용하였습니까?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	◆ 공개 여부를 “비공개”로 설정했다면 <b>법적근거</b> 를 명확히 검토하였습니까? (정보공개법 제9조 제1항 제1호~제8호)	<input checked="" type="checkbox"/>		

# 목 차

I.	추진 개요	1
II.	추진목표 및 전략	2
III.	사업별 주요 추진계획	3
1.	갈등·민원 초기 관리 및 심화방지를 위한 갈등예방 강화	4
①	사전 갈등예방을 위한 갈등진단 및 대응	4
②	갈등확산 예방을 위한 갈등경보 및 상시보고제 운영	6
③	중점갈등관리사업 실태평가	8
④	정확한 정보공유로 주민수용성 제고를 위한 사전이행절차 개선	9
⑤	상생 갈등해결 역량강화 갈등관리 교육	10
2.	쉽없는 대화와 설득을 통한 현장 중심의 갈등조정 강화	11
①	장기화된 갈등을 위한 갈등조정관 전담 배치	11
②	갈등해결 및 제도개선 모색을 위한 갈등영향분석	12
③	심화되는 갈등에 대한 조정협의체 운영 등 갈등조정	13
④	갈등해결 및 관리기법 공유를 위한 콘텐츠 운영	15
3.	민·관 협력을 위한 갈등관리 거버넌스 강화	17
①	우리동네 주민자율조정가 양성(시민참여)	17
②	갈등관리 역량강화를 위한 지방자치단체 공동연수	18
③	갈등전문기관과 함께하는 학술대회 및 갈등포럼 개최	19
④	제4기 갈등관리심의위원회 구성 및 운영 내실화	20
IV.	행정사항	21

# 2019년도 갈등관리 종합계획

포용과 성장의 도시 서울을 위한 갈등관리 종합계획을 수립함으로써  
시정 주요 정책 및 대규모 사업 추진 과정에서의 갈등을 효과적으로  
사전에 예방하고 지속적인 관리를 통하여 신속히 조정하기 위함

## I 추진 개요

### □ 추진 근거

- 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」 (대통령령, '07. 5 시행)
- 「서울특별시 공공예방 및 조정에 관한 조례」 제3조 (시장의 책무)
  - 시정 전반의 공공갈등을 예방하고 그 해결능력을 강화하기 위하여 공공갈등에 대한 진단을 실시하고 종합적인 시책을 수립 추진 (조례 제3조 제1항)

### □ 추진 배경

- 첨예해지고 복잡해지는 공공행정 및 이해관계 속 갈등 심화
  - 비정규직 정규직화 대책은 정규직 vs. 공무직간 대립 부상
  - 갑을관계의 전형적 모습인 프랜차이즈 가맹본사 vs. 가맹점주간 분쟁
- 이해관계 범위 확대와 개입 수준의 다양화로 갈등 장기화
  - 기피시설 건립사업 등은 대부분 안전과 환경(보존) 문제 제기, 갈등이 지속
  - 공정기한으로 인한 조급한 해결은 갈등비용 누적 및 사업지연 초래 유발
- 각기 다른 이해관계 특수성으로 인한 갈등 개별화
  - 층간소음 등 이웃간 분쟁은 잠재되어 있다가 다양한 모습으로 극단적 표출됨

## II

## 추진목표 및 전략

### □ 갈등·민원 초기 관리 및 심화방지를 위한 갈등 예방 강화

- 공공갈등 확산 방지 및 예방을 위한 갈등진단, 갈등경보, 상시보고제 등
  - '19년 갈등진단 60건, 갈등경보 24건 실시
- 중점갈등관리사업 실태평가로 피드백 및 지속적인 사후관리
  - '19년 중점갈등관리사업 실태평가 12건 실시
- 공청회, 주민설명회 등 사전이행절차 개선을 통한 갈등예방
  - '19년 사전이행절차 실행사업 2건 실시

### □ 쉽없는 대화와 설득으로 현장 중심의 갈등 조정 강화

- 격화되고 장기화된 갈등은 갈등조정관이 전담 관리, 대안 모색
  - 시장현대화사업, 노점협의체 운영 등 긴 호흡으로 대화해야 하는 사안들은 갈등조정관 전담 관리 ※ '19년 갈등조정관(임기제 5급) 3인 선발 예정
  - '19년 시책 및 현안사업 등 갈등조정 8건 시행
- 사업 추진과정 상 내재된 갈등 신속 포착후 영향분석 및 조정 지원 강화
  - 갈등진단, 갈등경보, 갈등관리 상시보고를 통하여 시 전체 갈등현황을 조속히 파악하여 조기 갈등 해결을 위한 영향분석 및 갈등 조정 지원 실시
  - '19년 시책 및 현안사업 등 갈등영향분석 4건 시행
- 시책 및 정비사업 등에서 억울한 피해자가 없도록 상시 대화채널 가동
  - 행정절차 상 적법한 행위일지라도 면밀히 살펴 피해자 구제방안 모색
  - ※ 딜쿠샤 문화재 복원을 위한 불법점유자 이주협상 사례를 적용

### □ 복잡 다양한 갈등과 분쟁을 유형별로 처방위한 역량 강화

- 공동체 회복의 단초를 길러내는 우리동네 주민자율조정가 양성
  - 주민자율조정을 지원하는 시민단체와 희망하는 자치구간 네트워크 결성 및 확대
- 갈등조정 및 해결 우수사례를 발표회, 백서 등으로 갈등관리 홍보

### Ⅲ

## 사업별 주요 추진계획

2019년도에는 **3개 전략, 13개 주요 사업 추진**

### 추진전략

### 주요 사업

**갈등·민원 초기  
관리 및 심화  
방지를 위한  
갈등 예방 강화**

- ① 사전 갈등예방을 위한 갈등진단 및 대응
- ② 갈등확산 예방을 위한 갈등경보 및 상시보고제 운영
- ③ 중점갈등관리사업 실태평가
- ④ 정확한 정보공유로 주민수용성 제고를 위한 사전이행절차 개선
- ⑤ 상생 갈등해결 역량강화 갈등관리 교육

**쉽없는 대화와  
실득을 통한  
현장 중심의  
갈등 조정 강화**

- ① 장기화된 갈등을 위한 갈등조정관 전담 배치
- ② 갈등해결 및 제도개선 모색을 위한 갈등영향분석
- ③ 심화되는 갈등에 대한 조정협의체 운영 등 갈등조정
- ④ 갈등해결 및 관리기법 공유를 위한 콘텐츠 운영

**민관 협력을 위한  
갈등 관리  
거버넌스 강화**

- ① 우리동네 주민자율조정가 양성(시민참여)
- ② 갈등관리 역량강화를 위한 지방자치단체 공동연수
- ③ 갈등전문기관과 함께하는 학술대회 및 갈등포럼 개최
- ④ 제4기 갈등관리심의위원회 구성 및 운영 내실화

# 1. 갈등·민원 초기관리 및 심화방지를 위한 갈등예방 강화

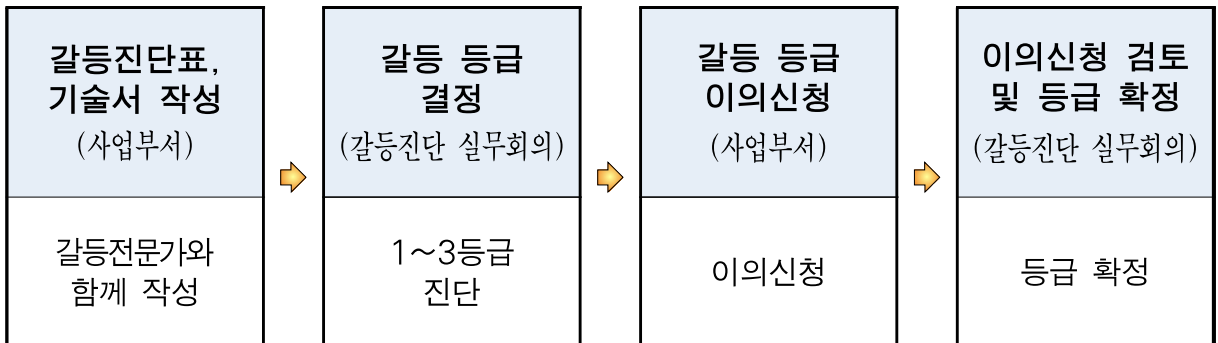
## 1 사전 갈등예방을 위한 갈등진단 및 대응

### □ 공공갈등 진단

- 진단대상 : 주요 예산·비에산 정책사업 및 고질적인 민원이 있는 사업  
※ 행정운영경비와 재무활동비, 지원·보조사업 등은 제외
- 진단시기 : 매년 1월~3월
- 갈등등급 결정기준

진단표의 7/10 이상 해당	진단표의 5/10 이상 해당	진단표의 4/10 이하 해당	진단표 해당사항 없음
시차원의 접근 및 의사결정이 필요한 사업	부서협력·지원 등이 필요한 사업	사업부서 자체관리 가능 사업	갈등이 없는 사업
중점관리대상(1등급)	중점관리대상(2등급)	부서자체관리(3등급)	등급 외

- 추진절차



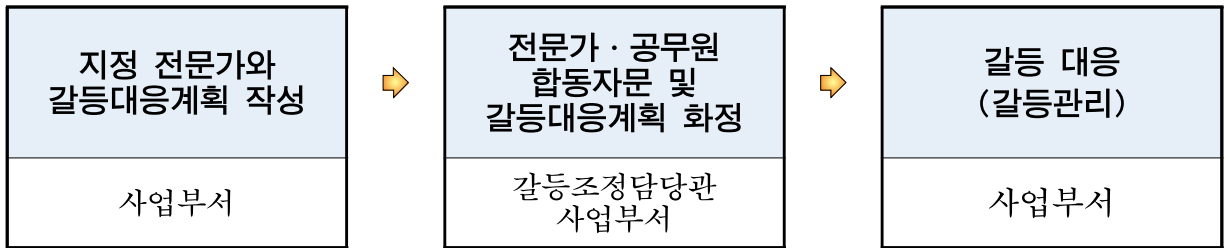
### □ 갈등대응계획 수립

- 수립대상 : 공공갈등 진단결과 중점관리대상(1·2등급)사업  
※ 진단결과 3등급 사업은 소관부서에서 자체 대응계획 수립 후 갈등관리
- 수립시기 : 중점관리대상 선정 시

○ 추진방법

- 갈등조정전문가와 관계기관(부서)가 함께 집중토론을 통해 합리적이고 효율적인 갈등대응 방향과 갈등해결 방안 마련 등 실효성 제고

○ 수립절차



갈등진단 및 대응 실무회의 운영 (필요시)

- 기능 : 사업부서간 현안 의견교환, 정보공유 및 갈등진단 등급조정 등
- 구성 : 서울혁신기획관(주관), 시민감사옴부즈만위원회, 시민소통담당관  
평가담당관, 갈등조정담당관, 갈등조정 전문가 등

추진실적

구 분	갈등진단	관 리 대 상			
		계	1등급	2등급	3등급
합 계	1,105	444	33	122	289
'18년	60	45	4	6	35
'13~'17	1,045	399	29	116	254

추진일정

- 공공갈등 진단실시 : 2 ~ 3월
- 갈등대응계획 수립 : 4월
- 갈등진단 및 대응실무위원회 운영 : 필요시



## 2

## 갈등확산 예방을 위한 갈등경보 및 상시보고제 운영

### 1

### 「갈등경보제」 운영

민원 및 언론동향을 분석·공유를 통해 갈등을 미리 예방하고 확산을 방지하여 사회·경제적 비용을 절감하고 정책집행의 실효성 확보

#### 사업 개요

- 추진근거 : 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조
- 분석대상 : 응답소민원, 언론보도사항, 청사주변 시위현황 등
- 경보시기 : 매월 (상시 모니터링 및 분석 후 갈등경보대상 선정)
- 경보발령 절차
  - (분석방법) 개별다수민원 또는 5인 이상 집단민원 중 철회·반대·취소·중단·청원 등 갈등관련 단어 및 이슈화된 사업명 포함된 경우, 갈등이 예상되는 민원 선별
  - (경보발령) 민원 제기 빈도수, 갈등의 심각성, 확산 가능성 등을 검토, 단계별 경보(관심요청, 예비경보, 갈등경보) 결정, 해당부서(기관)에 분석 내용 통지
- 경보단계 : 관심요청, 예비경보, 갈등경보

#### 운영실적('14. 8. ~ '19. 1.)

경보발령대상				
계	관심요청	예비경보	갈등경보	비고
98	59	29	10	

※ 전체 갈등경보사업 98건 중 갈등종료 되었거나 사업완료는 40건으로 40.8%

#### 관리 및 부서 지원

- 경보사업관리 : 발령사항 부서 통보, 분기별 진행사항 파악(부서에 요청)
- 부서 지원사항 : 전문 조정가 지원, 갈등영향분석(용역)을 통한 대안책 마련
  - 경보 발령 사업부서의 요청에 의거 지원하거나, 갈등조정담당관 자체 판단 시 시급성이 있는 사업 등의 경우는 해당부서와 협의 후 조정가 및 영향분석 지원

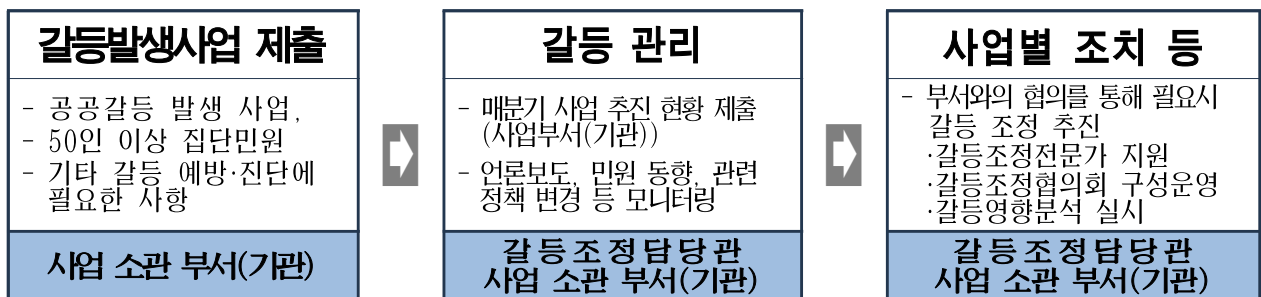
## 2 「갈등관리 상시보고제」 운영

갈등 사항에 대한 선제적 관리를 통해 시정의 안정성 및 신뢰도 향상을 위하여 갈등 현황을 보고하고 관리 (시행 : '17.10.10~)

### □ 사업 개요

- 추진근거 : 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제18조
- 대상기관 : 시 본청 전부서 및 사업소, 투자기관, 출연기관
- 제출대상
  - 주요 시책사업 추진으로 발생한 공공갈등
  - 이해관계인 50명 이상의 집단 민원 발생 사항
  - 기타 갈등 예방 및 진단에 필요한 사항
- 제출시기 : 갈등 발생 즉시
- 보고실적 : 6개 사업 제출, 관리
  - 성수수제화 활성화 지원사업의 수탁기관 내부 갈등 등 6개 사업

### □ 상시보고 및 갈등관리 절차



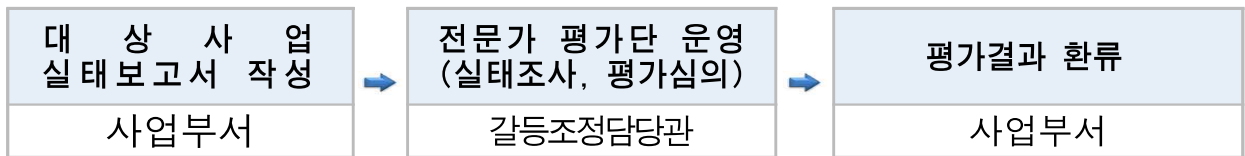
- 갈등발생사업 제출
  - 발생 즉시, 갈등사업 현황 카드(붙임1 서식) 작성하여 갈등조정담당관에 제출
- 갈등 관리 추진
  - 분기별 갈등사업 추진 현황 제출 : 사업부서(기관)
  - 사업별 동향(민원 동향, 관련 정책·법령·지침 변경, 언론 보도 등) 모니터링 : 갈등조정담당관, 사업부서(기관)
- 사업별 조치 계획 수립 등
  - 갈등확산 정도가 심화로 갈등조정 필요시 갈등조정담당관과 사업부서 간 협의를 통해 사업별 대응계획 수립, 영향분석 등 지원책 마련

### 3

## 중점갈등관리사업 실태평가

### □ 사업개요

- 추진근거 : 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제18조
- 대 상 : 중점갈등관리사업(갈등진단 결과 1·2등급 사업)
- 평가기준 : 갈등관리 단계 및 평가지표별 관리의 적절성
  - 관리단계 : 4개(예방 - 대응 - 관리 - 조직문화)
  - 평가지표 : 8개 지표(예방 2, 대응 2, 관리 3, 조직문화 1)
- 평가방법 : 전문 평가단 구성, 평가
- 평가절차



### □ 주요내용

- 전문가 평가단 구성·운영
  - 평가단 구성 : 갈등관리심의위원회, 갈등조정 전문가, 공무원 등
  - 실태조사 및 평가심의 : 갈등현장 확인, 이해관계자 면담, 평가심의 등
- 갈등관리 실태보고서 작성
  - 대상사업별 갈등관리 실태보고서 작성제출(사업부서 → 갈등조정담당관)
- 갈등관리 실태평가 결과 환류
  - 사업별 평가결과를 해당 부서에 통보하여 사업별 갈등관리 반영
  - 갈등관리 미흡(전문가 컨설팅 지원), 우수(표창 등 인센티브 제공)

### □ 추진실적('18) : 10개 사업

- 어울림플라자 건립, 퇴계로 보행환경 개선사업 등

### □ 추진일정

- 갈등관리 실태평가 세부계획 수립 : 9월
- 갈등관리 실태평가 실시 : 10~12월

## 4

## 정확한 정보공유로 주민수용성 제고를 위한 사전이행절차 개선

### 추진목적

- 공공사업 추진계획 결정 및 집행단계에서 형식적인 정보제공과 주민의견 수렴 미흡으로 반복적으로 발생하는 갈등을 저감하고자 사전이행 절차를 효과적으로 시행할 수 있도록 제도 개선

### 추진경위

- 사전이행절차 개선을 통한 갈등저감 방안 연구 : '17. 8.~'18. 2.
- 공공사업 추진 시 주민의견 수렴절차 제도개선 추진계획(행정1부시장 '18.5.14)
  - 단계별 갈등영향분석을 실시하고 그 결과를 바탕으로 갈등대응계획 및 주민설명회 기본계획을 수립 설계하여 이해관계인 및 주민의 참여절차 시행
- 공정단계별 갈등예방을 위한 표준업무 매뉴얼 개발 : '18. 7.~'18. 10.

### 추진계획

- 정교한(의견수렴) 사전이행 절차 설계를 위한 모니터링 : '19. 2.~'19. 5.
  - 대형 건설사업 대상 주민설명회 10건 모니터링 실시
- 공정단계별 갈등예방 표준업무 매뉴얼 확정 및 시뮬레이션 : '19. 6.
  - 모니터링 결과, 사업부서 의견, 전문가 의견을 종합하여 매뉴얼 확정
  - 매뉴얼 확정 직후 사업부서 직원대상 설명회 실시
  - 갈등진단으로 선정된 중점관리사업을 대상으로 매뉴얼 적용 시범 실시
- 시·자치구, 타 지자체, 중앙부처 공동협력 연속 기획 토론회 개최 : '19. 11.

### 사업예산 : 295,000천원

- 사무관리비 : 50,000천원, 행사운영비 : 245,000천원

**5****상생 갈등해결 역량강화를 위한 갈등관리 교육**

공공 갈등관리의 이해 및 갈등관리 기법, 의사소통 등 다양한 교육 과정 운영을 통해 조직 내 갈등대응 능력 향상 제고

 **운영개요**

- 대상 : 서울시 공무원 및 투자·출연기관 직원
- 시기 및 인원 : 연중(일정별 진행), 3,000명
- 과정 : 기관별 직접교육(이해, 심화), 교육기관 교육(이러닝, u-지식, 집합)
- 내용 : 갈등이해, 갈등관리 기법, 우수사례 공유 등
- 사업예산 : 37,500천원

 **교육과정**

- 직접교육(기관별 수요교육)
  - (이해과정) 핵심·실무리더 갈등관리 특강
  - (심화과정) 사례(공공사업, 이웃분쟁 등) 유형별 모의실습 토론 교육
- 교육기관(인재개발원 개별신청 교육)
  - (이러닝) 'e-바로 적용가능 갈등관리 노하우'
  - (u-지식) '갈등 유형별 해결사례 지식'
  - (집합) '상생협력을 위한 갈등관리 교육'

 **주요내용**

- 기관별 수요중심 교육을 통해 조직내 갈등관리 역량 및 인식개선 확대
  - 주요 핵심사업(부서) 담당직원 대상으로 갈등사례 유형별 맞춤형 교육
  - 관리자 교육 참여를 적극 유도하여 갈등관리 조직문화 정착
- 수준 단계 및 유형별 교육과정 운영으로 갈등관리교육 내실화
  - 교육대상자 이해정도 구분하여 교육(기초, 심화)
  - 시간활용 및 접근성을 고려하여 교육 선택의 폭 다양화(부서교육, 교육기관)
- 1인 미디어시대에 부응하여 애플리케이션 동영상 교육 기회 확대
  - 교육시간 내기 어려운 직원대상으로 교육용 콘텐츠에 쉽게 접근하여 교육받는 기회제공

 **추진일정**

- 갈등관리교육 세부계획 수립 및 일정별 교육 실시 : 2 ~ 12월
- 갈등관리 교육용 동영상 개발·보급 : 상반기

## 2. 쉽없는 대화와 설득을 통한 현장 중심의 갈등조정 강화

### 1 장기화된 갈등을 위한 갈등조정관 전담 배치

시장 현대화사업, 노점협의체 운영 등 긴 호흡으로 대화해야 하는 장기 시책사업에 대하여 대안 모색 및 해결책 강구를 위한 전담 직원 배치 필요

#### 추진목적

- 상호간 첨예한 의견 불일치로 장기화된 공공갈등 사업의 원활한 갈등관리
- 갈등부서 전담직원 배치를 통한 지속적이고 체계적인 갈등 관리와 해결 대안 모색

#### 채용계획

- 갈등조정관 정원 확보 : 임기제 5급 3명
- 임용 분야 및 인원

채용예정 직무분야	임용등급	근무예정 부서	임용 인원	주요 직무 내용
갈등조정관 요원	임기제 지방행정 사무관	갈등조정 담당관	3명	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 갈등 조정 및 현장민원 업무 추진</li> <li>• 갈등예방 및 관리를 위한 제도개선 발굴 및 업무 추진</li> <li>• 갈등진단 사업에 대한 갈등조정 및 관리업무</li> <li>• 갈등경보제 운영 및 경보발령 사업 관리</li> <li>• 매월 갈등동향 보고서 작성</li> </ul>

\* 갈등조정관 3명 채용 후 갈등 조정 및 현장 민원 업무에 대해 실·본부·국별 소관 업무 분담

- 임용 방법 : 경력 경쟁 임용 (1차 서류, 2차 면접)
- 근무 기간 : 임용 일로부터 2년 (근무 실적에 따라 총 5년 범위에서 연장 가능)

#### 추진일정

- 갈등조정관 채용 절차 진행 (인재개발원) : '19. 4~5월
- 임용후보자 임용 승인 요청, 인사위원회 심의 등 : '19. 5~6월
- 임용 약정체결 및 발령 : '19. 7월

## 2

## 갈등해결 및 제도개선 모색을 위한 갈등영향분석

### □ 사업개요

#### ○ 추진목적

- 용역을 통해 예상 쟁점 분석 및 절차 설계 등 갈등관리 방향 제시
- 갈등사안에 대한 합의형성 절차와 갈등협의체 구성운영안 등 구체적인 해결방안까지도 제시

#### ○ 추진근거 : 서울시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제6조

#### ○ 시행시기 : 사업부서 의뢰 및 자체 파악 사업에 대해 연중 실시

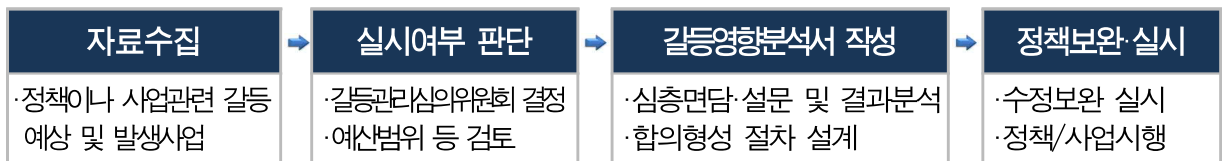
### □ 추진계획

#### ○ 대상선정 : 갈등관리심의위원회 심의를 통해 선정

- 사업추진 상 갈등발생 및 제도개선 여지가 있는 주요 제도 및 관습
- 과도한 사회적 비용 지출이 예상되는 중요한 갈등현안

#### ○ 추진방식 및 절차

- 추진방식 : 갈등관리 전문업체와 용역계약 후 시행
- 추진절차



#### ○ 갈등영향분석 의무이행 제도화 추진

- 사전이행절차 시범사업 추진 시 사전갈등영향분석(예비,전략) 실시
- 시범사업 이후 사전갈등영향분석 도입 및 대상사업기준, 실시시기, 수행방법 등을 구체화하여 의무규정으로 조례 개정 추진

### □ 추진일정

- '19년 예산 및 비예산 사업 갈등진단 및 대상사업 선정 실시 : 연중
- 사전이행절차 시범사업 추진중 사전갈등영향분석 실시 : '19.6~11

### 3

## 심화되는 갈등에 대한 조정협의체 운영 등 갈등조정

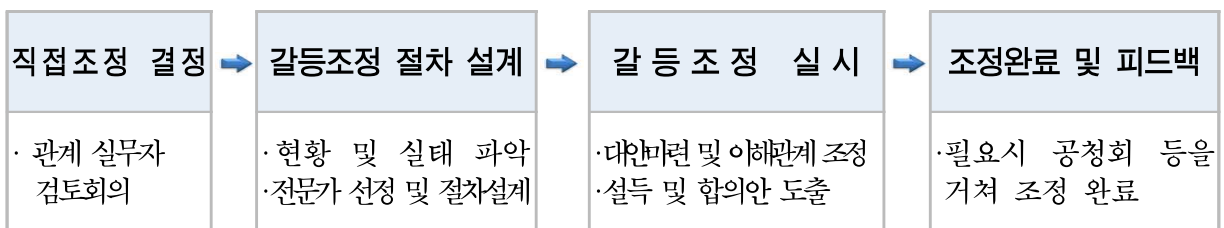
정상적인 사업추진이 어려워진 갈등현안에 대해 시의적절한 전문가 투입 등 현장중심의 갈등조정을 통해 차질 없는 공공사업 추진

### □ 사업개요

- 사업대상 : 주요 시책사업과 관련된 갈등현안
  - 이해관계자간 이해가 상반되어 사업추진이 지연되고 있는 경우
  - 시민의견수렴 절차가 부족하여 갈등이 발생되었다고 판단되는 경우
  - 갈등영향분석결과 갈등조정협의회가 필요하다고 판단되는 경우
- 추진방법 : 갈등유형에 따라 적절한 대응방안 적용

### □ 실행방안

- 직접 조정 : 시정 신뢰도에 직접적 영향을 미치는 중요한 갈등
  - 관계실무자 검토회의 등을 통하여 중요도에 따라 갈등조정담당관 직접조정 결정
  - 갈등조정담당관이 관련분야 전문가 등과 함께 협업하여 갈등 조기 해소
  - 추진절차

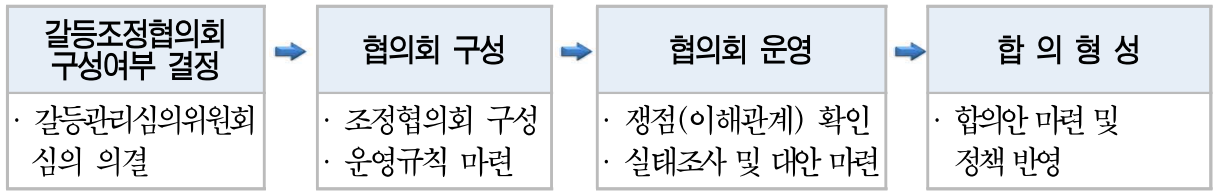


### ○ 갈등조정협의회 구성·운영

- 근거 : 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제12조
- 해당사업과 관련된 이해관계자, 중립적인 갈등전문가, 갈등조정담당관, 담당공무원으로 구성하되, 필요시 변호사 등 해당분야 전문가 포함
- 중립적인 조정전문가와 이해관계자들이 함께 모여 쟁점을 논의하고 대안을 모색함으로써 참여자들의 자율적 합의 형성 노력

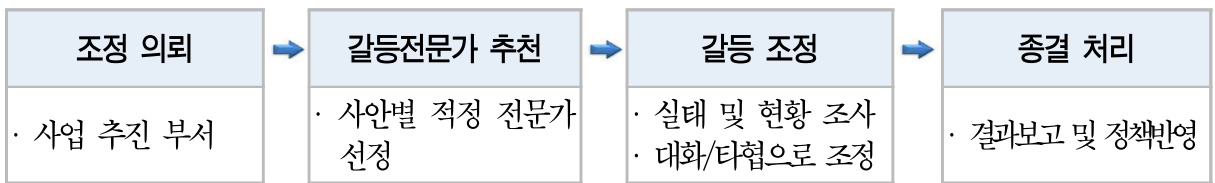


- 추진절차



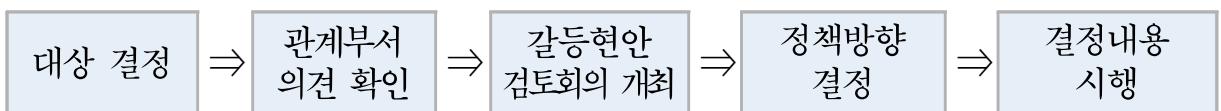
○ 조정전문가 지원

- 조정전문가 투입으로 해결이 가능한 경미한 사안 (수시)
- 갈등유형에 따라 해당 사안에 적합한 전문가를 추천하여 대화를 통한 타협
- 추진절차



○ 갈등현안 검토회의 운영

- 사업부서의 갈등 요청 시, 부서 간 입장 확인, 대안 모색을 위한 회의
- 조정의 적정성, 대안의 합리성, 조정결과(합의된 대안)에 대한 사회적 수용성 등 사전 검토
- 추진절차 : 소관 부시장이 주재하고 수시 개최



**추진실적** ('12~'19. 1월 누계)

구분	누계	합의·종결	진행중
조정건수	56	48	8

※ 년도별 건수 : '12(3건), '13(4건), '14(12건), '15(8건), '16(9건), '17(10건), '18(9건), '19(1건)

**추진일정**

- 갈등실태 유형별 맞춤형 갈등조정 실시 : 1 ~ 12월

**4****갈등해결 및 관리기법 공유를 위한 콘텐츠 운영**

동영상, 브로슈어 등 다양한 교육 콘텐츠 제작 및 공공갈등 인식조사, 갈등소통방 운영을 통한 정보공유 및 갈등관리 인식 문화 확산

 **갈등관리 교육 동영상 개발·보급**

- 보급대상 : 시, 자치구, 투자·출연기관 등
- 개발시기 : 상반기
- 개발방법 : 전문업체 선정, 인재개발원 셀프스튜디오 활용
- 주요내용 : 갈등 유형별 갈등사례(사전이행절차, 도시재생 정비 등)
- 사업예산 : 21,000천원

 **갈등관리 매뉴얼 제작 보급**

- 보급대상 : 시, 자치구, 투자·출연기관 등
- 제작시기 : 상반기
- 제작부수 : 3,000부(유상 30부, 무상 2,970부)
- 제작규격 : 182mm×257mm, 100쪽 내외
- 소요예산 : 16,050천원

 **갈등관리 백서(제목 - ‘상생의 힘’) 제작 보급**

- 보급대상 : 시·자치구, 투자·출연기관, 전국 지자체 및 중앙부처, 국회 등
- 제작시기 : 하반기
- 제작부수 : 1,000부(유상 30부, 무상 970부)
- 제작규격 : 182mm×257mm, 200쪽 내외
- 소요예산 : 16,050천원

## **갈등관리 공유하는 온라인 「갈등소통방」 운영**

- 운영목적 : 시 내부 조직간 신속한 소통으로 갈등현안을 공유하고 궁금한 점, 해결사례, 업무처리절차 등을 온·오프라인을 통해 공유
- 운영시기 및 방법 : 연중, 행정포탈 게시판 운영
  - 사업추진 시 발생하는 다양한 갈등 해결 사례 게재 및 직원 간 질의답변
- 주요내용 : 갈등관리 기초자료, 서울시 갈등 동향, 갈등해소 사례 등

## **「서울시민 공공갈등 인식조사」 실시**

- 조사목적 : 서울시 갈등관리 성과를 평가하고, 향후 갈등관리 계획 수립을 위한 기초자료로 활용
- 조사시기 : '19.10월(2개월 소요)
- 조사내용 : 갈등에 대한 인식, 갈등 인지경로, 갈등분야 등 20개 내외문항
- 조사대상 : 1,000명(성·연령·지역 인구구성 비율에 따라 비례할당)
- 사업예산 : 8,900천원

## **공공갈등 예방 및 해결 우수사례 발표대회 개최**

- 목 적 : 공공사업 추진과정에서 발생한 갈등해결 경험을 공유하고 우수사례 전파를 통해 조직 내 갈등해결 역량 강화
- 대 상 : 시·자치구, 투자·출연기관
- 개최시기 : 하반기(10월 예정)
- 추진방법 : 우수사례 제출(7월), 1차 서류(9월), 2차 발표대회(10월)
- 평가기준 : 예방 충실성, 대응 적절성, 갈등관리 효과성, 조직문화 등
- 내 용 : 주요시책 추진과정의 공공갈등 예방 및 해결사례 발표
- 사업예산 : 8,419천원

### 3. 민·관 협력을 위한 갈등관리 거버넌스 강화

#### 1 우리동네 주민자율조정가 양성(시민참여사업)

주민자율조정가 양성교육을 통해 지역사회에서 이웃 간 분쟁의 자율적 해결 역량을 강화하여 마을단위 주민자율조정시스템 구축 기반 마련

##### 필요성

- '13년 층간소음이 사회적 이슈가 되어 아파트관리규약 개정 등 자체해결 물꼬를 튼 은평뉴타운 등 50여단지 주민자율조정기구 구성 사례 접목 필요
- '19년 민관협치 시민참여사업 선정을 계기로 마을단위 주민자율조정가를 시범 양성을 통한 층간소음, 주차 문제 등 마을 내 갈등해결 위한 도움 필요

##### 추진경위

- 이웃분쟁 해결을 위한 지역사회 갈등영향분석 : '17. 10.~ 12.
- 시민참여예산(시정협치형) 제안 및 숙의검토 선정 : '18. 05.~ 09.
- '시정협치 공론장 공유의 장' 정책박람회 발표 : '18. 10.~ 26.

##### 추진계획

- 사전 사업 조율을 위한 민·관협의체 구성 ('18.11.21. 구성 운영중)
  - 구 성 : 제안자 2, 사업수행자 1, 서울시 3
  - 기 능 : 사업단계별 추진방향 결정 및 운영, 관리, 평가
- 자치구 참여의사 확인 및 시범동 선정 : '19. 1월말
- 민간보조사업자 공모 선정(공고 : '19.2.28) : '19. 2.~3.
- 주민자율조정가 양성교육 실시(목표 : 500명) : '19. 4.~6.
- 주민자율조정기구 구축 지원(연구모임 및 소통방 운영) : '19. 7.~11.
- 사업 전반 모니터링 및 평가 : '19. 4.~12.
  - 외부전문가 선정 민·관협의체와 합동평가 실시

##### 사업예산 : 505,500천원

- 사무관리비 : 25,500천원, 민간경상사업보조 : 480,000천원

## 2

## 갈등관리 역량강화를 위한 지방자치단체 공동연수

다양한 공공갈등 해결사례 및 노하우를 공유하고 전문가와 함께 토론 및 갈등해결 모델 제시 등 지자체 차원의 갈등해결 역량강화의 기회 마련

### 추진배경

- 지자체 주요시책 추진과정에서 다양한 갈등민원 증가추세
- 상생의 갈등해결 및 사업추진 성과 제고 필요
- 타 지자체의 다양한 갈등해결 사례 및 노하우 정보공유 기회제공

### 추진계획

- 일 시 : 2019. 5. 23.(목) ~ 24.(금) 1박2일
- 장 소 : 제주도

※ 그간 실시장소 : '15년(서천연수원), '16년(제주도), '17년(충남보령), '18년(부산)

- 대 상 : 지자체 공무원, 갈등관리 전문가(기관, 단체) 등
- 내 용 : 참여적 의사결정(시민배심원제) 실습·토론, 갈등현장 방문 등
- 방 법 : 서울시-제주도 공동개최(필요경비 분담)
  - 공동개최 지자체간 사전 행정지원 계획수립 협의(참여규모, 예산, 장소 등)
  - 갈등관리 전문기관을 통해 워크숍 프로그램 및 진행 등 전문성 확보
  - 기타 세부사항에 대해서는 참여 지자체간 협의결정
- 소요예산 : 12,640천원

### 추진일정

- 공공갈등관리 워크숍 추진계획 수립 : 3~4월
- 공공갈등관리 워크숍 실시 : 5월

### 3

## 갈등전문기관과 함께하는 학술대회 및 갈등포럼 개최

관련학회 등 주요단체 등과 연계한 공공갈등 포럼 및 학술회의를 개최하여, 우수사례 공유 및 갈등현안에 대한 집중 토론과 발표를 통해 갈등 관리

### □ 2019 서울 갈등포럼 개최

- 개최시기 : 2019. 10월 마지막주

※ 국정감사가 종료 시점인 10월 말경 : 10월 28일(월) ~ 11월 1일(금)

- 개최장소 : 미 정 ※ 2018년 롯데호텔 사파이어 볼룸

- 포럼주제 : 서울갈등포럼추진단('19. 4월 구성) 회의에서 결정

- 2018. 11. 1. 「포용의 도시, 서울」 (국제)
- 2017. 9.15. 「상생의 힘- 공공갈등을 혁신의 원동력으로」 (국내)
- 2016. 11. 2. 「서울, 갈등을 넘어 상생을 생각하다」 (국제)

- 추진방법 : 연구원, 학회, 갈등관리 전문기관 참여 및 연계 실시

- 사업예산 : 200,000천원

### □ 공공갈등관리 학술대회 개최

- 대 상 : 전문가(전문기관, 학회 등), 공무원, 일반인 등

- 개최시기 : 연 4회(상·하반기)

- 추진방법 : 학회, 전문기관 등 연계 운영

- 학회나 전문기관 등과 공동으로 학술대회 개최 또는 연계하여 서울시 특별기획세션 운영

- 내 용 : 현안 갈등대응 및 갈등해결 사례에 대한 분석 및 연구발표

- 사업예산 : 12,000천원

## 4

## 제4기 갈등관리심의회 위원회 구성 및 운영 내실화

### □ 위원회 개요

- 근거 : 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제7조
- 기능 : 공공갈등계획 수립 및 주요 갈등관리 관련 사항 심의·자문
- 임 기 : 2년 (최대 3회, 6년이내 연임 가능)
  - ※ 제4기 임기 : '19. 2. 25.~'21. 2. 24.
- 구 성 : 총 15인 (위촉직 12인, 당연직 3인)
  - 위촉직 : 시장추천(4), 시의회추천(4), 비영리단체추천(4)
  - 당연직 : 3인 (서울혁신기획관, 재정기획관, 시민소통기획관)

### 【 3기 위원회 운영 실적 】

- \* 운영기간 : 2017. 2. 25 ~ 2019. 2. 24
- \* 회의개최 : 총8회 32건 자문·심의 (위촉위원 참석률 : 평균 76.1%)

### □ 위원회 운영

- 회의 개최 : 정기회는 연2회(반기별), 필요시 수시 임시회 개최
- 안건 처리
  - 심의(의결) 대상 : 갈등영향분석 실시 여부
  - 자문 대상 : 갈등관리종합계획 수립, 갈등관리 자치법규 정비, 공공갈등 조정·관리를 위한 갈등 조정협의회 구성·운영 등
- 기타 갈등관리 전문분야(갈등포럼, 학술대회 등) 참여

### □ 추진 일정

- 위촉장 수여 및 제1차 정기회 개최 : '19. 4월중

## IV

## 행 정 사 항

### □ 시 본청 전부서 및 사업소, 투자·출연기관

- '19년 공공갈등 진단에 따른 중점관리대상(1·2등급) 갈등대응계획 수립 제출  
: 별도 문서로 통보할 계획임
- 갈등경보발령 사업 갈등 진행사항 파악 보고 : 분기별
- 갈등관리 상시보고제 대상사업 발생 시 보고 철저 이행 : 발생 즉시
  - 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제18조에 규정된 의무사항임
  - 보고서식은 붙임1 참조
- 심화되는 갈등에 대한 조정협의체 운영 등 갈등 조정 요청 : 수시
  - 기존 중점관리대상사업·갈등경보 발령사업·갈등관리 상시보고 사업, 기타 주요시책사업 중 갈등 심화로 정상적인 사업추진이 어려운 경우
  - ※ 사전 유선 및 방문 협의 필요
- 갈등관리 자료 공유를 위한 「갈등소통방」 활용 협조
  - 찾아가기 : 행정포털 → 정보공유 → 갈등소통방