

2020 갈등관리 매뉴얼



2020
갈등관리 매뉴얼



‘서울특별시 갈등관리매뉴얼’은 시정운영 및 주요사업 추진과정에서 발생하는 갈등을 예방하고 관리하는 데 활용하기 위하여 2012년 6월 처음 제작되었고, 이후 2016년 1월, 2018년 1월 두차례 개정을 거쳐, 서울시의 갈등관리 체계와 다양한 갈등관리 프로세스 등을 담아 세번째 개정판을 펴냅니다.

2020. 1.

서울특별시 갈등조정담당관

목차



1장

갈등관리란 무엇일까

- 08 공공갈등과 갈등관리
- 09 갈등관리 패러다임 변화
- 11 갈등관리 규정 및 특징
- 14 갈등관리기법 소개

2장

서울시, 갈등관리를 어떻게 하고 있을까

- 24 서울형 갈등관리체계
- 25 비전 및 목표
- 26 조직 및 인력
- 27 갈등관리 법적 근거
- 29 갈등관리 협의체

- 32 다양한 갈등관리 프로세스
- 33 갈등관리 프로세스
- 34 공공갈등진단
- 39 갈등대응계획 수립
- 43 갈등관리 모니터링
- 48 맞춤형 갈등조정
- 56 공공갈등영향분석
- 62 갈등경보제



3장

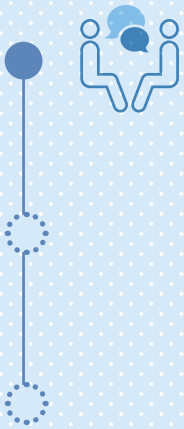
갈등관리 실무 참고자료

- 66 갈등관리 상시보고제
- 68 갈등관리 실태평가
- 73 갈등관리 역량강화 교육
- 81 갈등관리 예방 및 해결 우수사례 발표대회
- 86 전국 지자체 갈등관리 실무자 공동연수
- 95 서울 갈등포럼
- 98 학술회의 운영
- 100 갈등소통방

-
- 102 공공갈등 예방 및 조정 조례
 - 108 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙
 - 112 공공갈등진단표(양식)
 - 113 갈등기술서(양식)
 - 115 갈등대응계획서(양식)
 - 119 갈등관리카드(양식)
 - 125 갈등조정협의회 운영규칙(안)
 - 129 갈등경보 관리카드(양식)
 - 130 상시보고제 갈등사업 현황카드(양식)
 - 131 공공갈등 예방 및 해결 우수사례(안)

2020

갈등관리매뉴얼





1장

갈등관리란 무엇일까

1. 공공갈등과 갈등관리
2. 갈등관리 패러다임 변화
3. 갈등관리 규정 및 특징
4. 갈등관리기법 소개

01

공공갈등과 갈등관리

공공갈등이란

- ▶ 정부가 공공정책(법령의 제정·개정, 각종 사업 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
- ▶ 과거에는 공공정책을 추진하는데 있어 님비(NIMBY) 현상이 주로 있었으나 최근에는 님비와 핼피(PIMFY) 현상이 혼재하여 발생하는 양상으로 변화하였음

갈등관리란

- ▶ 갈등의 역기능을 최소화하고, 갈등을 예방하거나 감소시키는 활동을 하는 것
- ▶ 갈등이 확대되어 악화되는 것을 막고 갈등이 유리한 결과를 실현하는데 도움을 주는 구조나 조건을 마련하는 것(Bercovitch, 1984)
- ▶ 논란이 있거나 합의되지 않아 발생된 문제를 합의형성절차를 통하여 갈등이 수용 한계를 벗어날 정도로 악화되거나 고조되는 것을 방지하는 것(Krauss, 1984)

◀ 갈등의 순기능과 역기능

순기능	역기능
<ul style="list-style-type: none"> • 정보의 투입과 정책대안을 풍부하게 만들고, 정책결정과정에서 당사자들의 참여 활성화 • 광범위한 공익을 형성하는 정책결정의 기회를 제공하고, 정책 합리성 	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정을 지연시켜 불필요한 비용 증가 • 갈등당사자들을 심리적 불안과 좌절감에 빠뜨리기도 함 • 사업 지연, 폭력적 행위로 비용 손실 증가

02

갈등관리 패러다임 변화

전통적인 관점에서

- ▶ 갈등은 발생해서는 안 되는 것이라고 부정적으로 인식함
- ▶ 정책목표와 조직의 성과달성에 방해가 되므로 제거 대상으로 인식함
- ▶ 갈등관리는 주로 통제와 억압을 이용한 권위주의적 방식으로 이루어짐
- ▶ 권위주의적 방식(DAD : Decide-Announce-Defense)이란 정부에서 이해관계인 등의 의견수렴 없이 일방적으로 정책을 결정한 후 국민 또는 시민들에게 통보, 반발이 있을 경우 방어적 행태로 이어지는 정책 추진방식을 말함

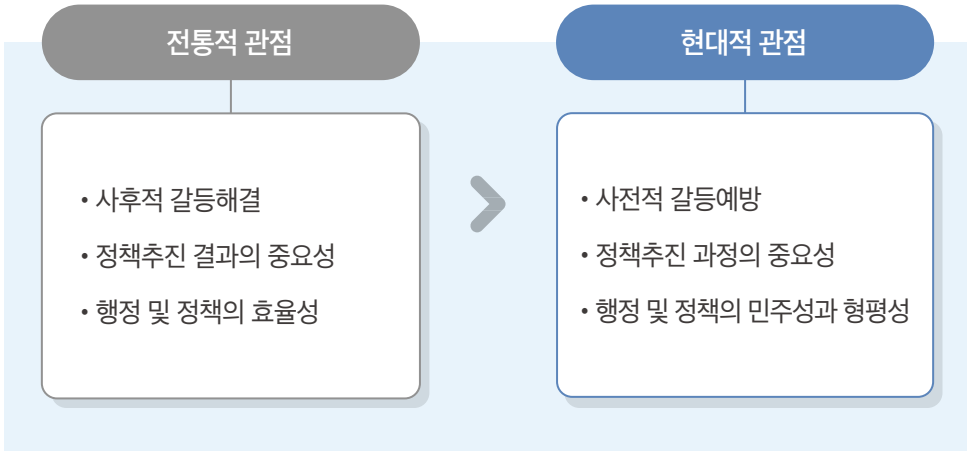
현대적인 관점에서

- ▶ 갈등은 불가피한 것으로 수용적 태도를 보이고 있음
- ▶ 사회적 생산성 제고를 위해 적극적인 갈등 예방과 해결을 위해 노력해야 한다고 인식됨
- ▶ 이해관계자들의 참여와 협력에 따른 시민 참여적 방식으로 갈등관리 진행됨
- ▶ 시민 참여적 방식이란 이해관계자들이 직접 정부의 정책이나 사업추진 과정에 참여하여 제안, 의사결정을 하는 방식을 말함

정책 추진방식이 권위주의적 방식에서 시민참여적 방식으로 변화한 이유

- ▶ 1990년대 지방자치제 실시 이후 정부의 정책이나 해당지역의 현안 또는 사업에 대한 국민 또는 지역주민들의 참여 욕구가 높아졌기 때문

▶ 갈등관리 패러다임 변화



갈등관리 패러다임은 사후 갈등해결에서 사전 갈등예방으로 점진적 변화

- ▶ 1970년대 - 주로 법원의 판단에 의존
- ▶ 1980년대 - 갈등이슈의 복잡화로 전문기술적인 판단이 필요하게 되면서 정부 관료들에 의한 행정적 결정이 이용됨
- ▶ 1990년대 - 갈등이슈가 한층 복잡화 되어 가면서 갈등해결에 관한 다양한 기법들이 모색되기 시작
- ▶ 2000년대 - 대안적 갈등해결(ADR), 참여적 의사결정 등 갈등예방 및 해결을 위한 다양한 기법들이 공공갈등에 적용되기 시작, 특히 주민참여를 위한 방안들의 개발, 활용

03

갈등관리 규정 및 특징

I. 중앙행정기관

「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정」

- ▶ 2007년 2월 12일 중앙행정기관 등이 공공정책과 관련된 갈등을 체계적으로 관리할 수 있도록 갈등관리에 관한 표준절차인 「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정」을 대통령령으로 제정
- ▶ 목적 : 중앙행정기관의 갈등예방과 해결능력 향상, 사회적 합의를 통한 정책의 수용성 제고 등
- ▶ 의의 : 기존의 명령적이고 통제적인 행정문화에서, 이해당사자나 전문가 등의 참여와 협력을 통해 갈등관리 정책을 결정·집행하는 방법으로 갈등관리 방향을 정립
 - 갈등영향분석 등을 통한 갈등의 사전 예방 및 해결 노력
 - 다양한 참여적 의사결정 방법의 활용
 - 갈등조정협의회와 같은 다양한 갈등해결절차의 활용

기본규정

공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정 (대통령령 '07)

- 중앙행정기관은 갈등영향분석, 갈등관리심의위원회 갈등조정협의회 등을 구성운영(의무)
- 국무조정실은 종합 지원

지자체·공공기관

갈등관리 규정과 동일한 취지의 갈등관리제도 운영 가능

- 자치단체 갈등관리제도 자체적 운영
- 갈등관련 조례는 '07년 총북을 시작으로 '19년 8월 기준 112개 지자체에서 제정

「갈등관리 규정」의 구성과 특징

- ▶ 공공기관 갈등관리는 각 기관이 소관 갈등에 대해 책임·관리함이 원칙
- ▶ 중앙행정기관은 갈등영향분석, 갈등관리심의위원회, 갈등조정협의회 등 구성·운영하여야 함
- ▶ 지방자치단체는 동일한 취지의 갈등관리 제도를 자체적으로 운영

갈등관리 종합시책	• 중앙행정기관은 소관 갈등의 선제적 예방 및 갈등 해소를 위한 체계적인 계획 수립을 통해, 갈등의 사회경제적 비용을 최소화하고, 정부에 대한 국민 신뢰 및 정책집행의 실효성을 제고
갈등영향분석	• 공공정책을 결정하기 전에 사회에 미치는 갈등요인을 예측·분석 • 예상되는 갈등에 대한 대책을 강구
갈등관리심의위원회	• 중앙행정기관은 갈등관리와 관련된 사항을 심의하기 위하여 위원회를 설치
갈등조정협의회	• 공공정책 등으로 발생한 갈등을 조정하기 위하여 사안별로 사회적 합의 촉진을 위한 갈등조정회의를 설치
참여적 의사결정기법	• 중앙행정기관의 장은 갈등의 예방·해결을 위하여 이해당사자·일반시민·전문가 등이 참여하는 의사결정방법을 활용

II. 서울시

「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」

- ▶ 2012년 9월 28일 서울시의 공공정책 수립 및 사업추진과 관련하여, 갈등 예방과 해결을 위한 제도적 절차인 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」를 제정
- ▶ 의의 : 공공갈등을 예방하고 원만히 해결하기 위한 부서를 신설 하고 갈등관리시스템을 구축하는 제도적 절차를 마련하고자 조례를 마련
- ▶ 구성과 특징

시장의 책무	• 갈등관리시책수립, 공공갈등 해결 방식 발굴, 교육훈련 실시 등 공공갈등 예방 및 해결능력 강화를 위한 서울시장의 책무 명시
갈등관리심의위원회	• 갈등관리 종합계획 수립, 공공갈등 해결방식 발굴·활용, 갈등영향분석 실시 여부 등, 갈등관리 관련 사항을 심의·자문하기 위하여 위원회를 설치

갈등진단 및 갈등대응계획	• 보다 효율적으로 갈등을 관리할 수 있도록 정확하게 갈등을 진단하고 진단 등급에 적절한 대응계획을 수립하여 대응
갈등관리 실태평가	• 공공갈등의 선제적 예방 및 역량제고, 효율적 갈등관리 체계를 정립하기 위해 중점 갈등관리 사업에 대해 실태 평가를 실시
갈등영향분석	• 시책을 추진함에 있어서 사회에 미치는 갈등요인을 분석하여 예상되거나 발생된 갈등에 대한 대응방안을 강구
갈등관리교육	• 공공갈등 예방 및 해결능력 향상을 위한 교육훈련 실시
참여적 의사결정	• 공공정책 결정과정에 갈등예방 및 해결을 위하여 이해관계자, 전문가 등이 참여하는 의사결정방법을 활용
갈등조정협의회	• 이해관계가 복잡하거나 심화된 갈등을 조정하기 위하여 해당 사안별로 합의를 형성하기 위한 한시적 기구
자치구 협력	• 공공갈등의 예방, 진단, 조정 및 교육·훈련 등 갈등관리 업무의 원활한 수행을 위해 자치구와 협력

🔊 자치구 갈등관리 조례 현황

연번	조 례 명	시행일자	부 서
1	서울특별시 광진구 공공갈등 공론화위원회 설치 및 운영에 관한 조례	2018. 10. 26.	민관협치팀
2	서울특별시 강북구 공공갈등 및 민원 조정위원회 조례	2016. 12. 30.	감사담당관
3	서울특별시 도봉구 민원조정위원회 운영 및 공공갈등 예방에 관한 조례	2018. 10. 4.	감사담당관
4	서울특별시 은평구 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례	2016. 9. 22.	감사담당관
5	서울특별시 마포구 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례	2019. 10. 17.	감사담당관
6	서울특별시 강서구 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례	2015. 3. 4.	감사담당관
7	서울특별시 구로구 공공갈등 예방 및 해결에 관한 조례	2016. 10. 13.	감사실
8	서울특별시 금천구 공공갈등 예방 및 해결에 관한 조례	2015. 5. 1.	감사담당관
9	서울특별시 영등포구 공공갈등 예방 및 해결에 관한 조례	2013. 5. 16.	감사담당관
10	서울특별시 서초구 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례	2017. 9. 28.	감사담당관
11	서울특별시 송파구 민원조정위원회 운영 및 공공갈등 예방에 관한 조례	2017. 11. 2.	감사담당관
12	서울특별시 강동구 공공갈등 예방 및 해결에 관한 조례	2016. 6. 22.	감사담당관

04

갈등관리기법 소개

대안적 갈등해결

ADR :
Alternative
Dispute
Resolution

- ▶ 법적 소송을 제기하지 않고 갈등당사자(집단)들이 갈등을 빚고 있는 사안에 대하여 평화적으로 합의를 도출할 수 있도록 돕는 다양한 갈등 해결 방안 갈등당사자가 해소과정에 직접 참여하여 대안을 제시하고 상대가 낸 대안을 평가하고 실현가능성을 검증함
- ▶ 실현방법까지 상호 협의하기 때문에 당사자 모두 만족할 수 있는 합의안을 도출할 수 있다는 장점이 있음

중재 (Arbitration)

갈등 당사자들이 인정한 독립적인 제3자가 갈등 당사자들 각각의 의견이나 주장 등을 자세하게 파악하여, 갈등 당사자들에게 구속력 있는 결정을 내려 줌으로서 해결하는 방식

- 구속력 있는 결정을 내리기 전에 갈등당사자들은 객관적, 독립적인 입장에 있는 강제중재자(arbitrator)나 중재위원단(arbitration panel) 앞에서 자신의 주장을 피력하고, 증빙자료를 제시할 수 있는 기회를 가짐
- 강제중재자나 중재위원단은 갈등당사자들과 오랜 시간에 걸쳐 중재를 시도하거나, 쌍방에 대안을 제시할 것을 요구하거나, 쌍방간의 관계복원을 시도하지는 않음
- 다만, 당사자들이 자신들의 협상안을 제시할 수 있으며, 이는 강제중재자들의 결정에 참고로 사용됨

💬 사례: 환경분쟁조정위원회에서 실시하는 공동주택 층간소음 갈등

화해조정 (Conciliation, 알선·화해라고도 함)

갈등 당사자들이 인정한 중립적인 제3자가 갈등 당사자 간 화해를 도하여 합의가 이루어지게 하는 기법

- 갈등당사자들 간의 좋은 관계(positive relationship)의 복원을 전제로 진행
- 화해조정자는 조정자(mediator)들처럼 갈등 당사자들이 스스로 대화를 재개하고, 오해가 있는 부분을 이해하고, 강한 감정을 누그러뜨리며, 상호 협력하여 문제를 해결하고 상호신뢰를 쌓을 수 있도록 도와주는 역할
- 화해조정자는 갈등당사자 모두 동의하는 중립적인 회합장소의 주선, 당사자들 각각이 처음 가지고 있는 생각 전달, 오해가 있는 부분과 상호 이해를 같이 하는 부분에 대한 사전 파악, 문제 해결을 위한 능력과 의지 등 확인
- 화해조정은 조정촉진(facilitation)이나 조정(mediation)기법들과 연계하여 사용됨


 사례: 대한상사중재원의 경우 국내외 상거래에서 발생하는 분쟁해결

사실확인 (Fact-finding)

과학적, 기술적 불확실성에 대한 논란(갈등)을 해소하기 위해 갈등당사자와 전문가가 함께 사실을 확인하고 해법을 모색하는 방식

- 주로 노사간의 갈등에서 사용되어지는 기법이기는 하지만, 많은 분야의 갈등에 적용되고 있음
- 사실확인자들은 갈등의 해소를 위해 대안을 제시하거나 결정을 내리는 것이 금지되어 있으나, 갈등의 요인들을 파악하고 평가하여 보고하는 임무를 수행하며, 경우에 따라서는 강제성을 띠지 않는 대안을 제시할 수 있음
- 제시된 대안들은 차후에 있을 협상을 촉진시켜주는 자료로 이용될 수 있음
- 사실확인 절차

- ① 갈등당사자와 각각을 대변하는 전문가, 중립적인 전문가가 함께 『무엇을 확인할 것인지』를 논의하여 질문지 작성
- ② 질문할 사항을 『어떻게 확인할 것인지』 방법을 정함
- ③ 합의된 방법에 따라 사실을 함께 탐구하여 결론을 도출

 사례: 밀양 송변전 건설 갈등 전자파 유해성 사실확인

약식심리 (Minitrials)

중립적인 제3자가 사건의 사실을 듣고 사건의 공과에 대한 의견을 제시하는 과정으로 조정과 중재의 기술이 가능하며 쟁점이 복잡할 때 적합

- 갈등당사자들이 각각 요약 정리된 문서를 상대 갈등당사자에게 전달함으로써 갈등 해소과정 시작
- 각 집단의 책임자는 갈등해소를 위한 의지를 가지고 있고, 갈등사안에 대한 충분한 정보를 가지고 있으며, 상대와의 합의사안들을 최종적으로 결정할 수 있는 권한을 가지고 있어야 함
- 갈등당사자들은 심리과정에서 충분히 소명의 기회를 가질 수 있다는 전제를 하고 있으며, 법정에서 진행되는 심리보다는 훨씬 편하고 간단한 과정을 밟으며, 절차나 심리기간은 갈등당사자들과의 상의에 의해서 결정하게 됨
- 심리를 담당할 제3자는 전직법관 출신이나 법과 관련되어 있는 사람들 중에서 선택되며, 진행 과정을 원활히 하고 각각의 주장을 재정리하여 줌으로써 궁극적으로는 합의안을 도출

 사례: 법원에서 사건처리의 한 방식으로 활용

협상

Negotiation

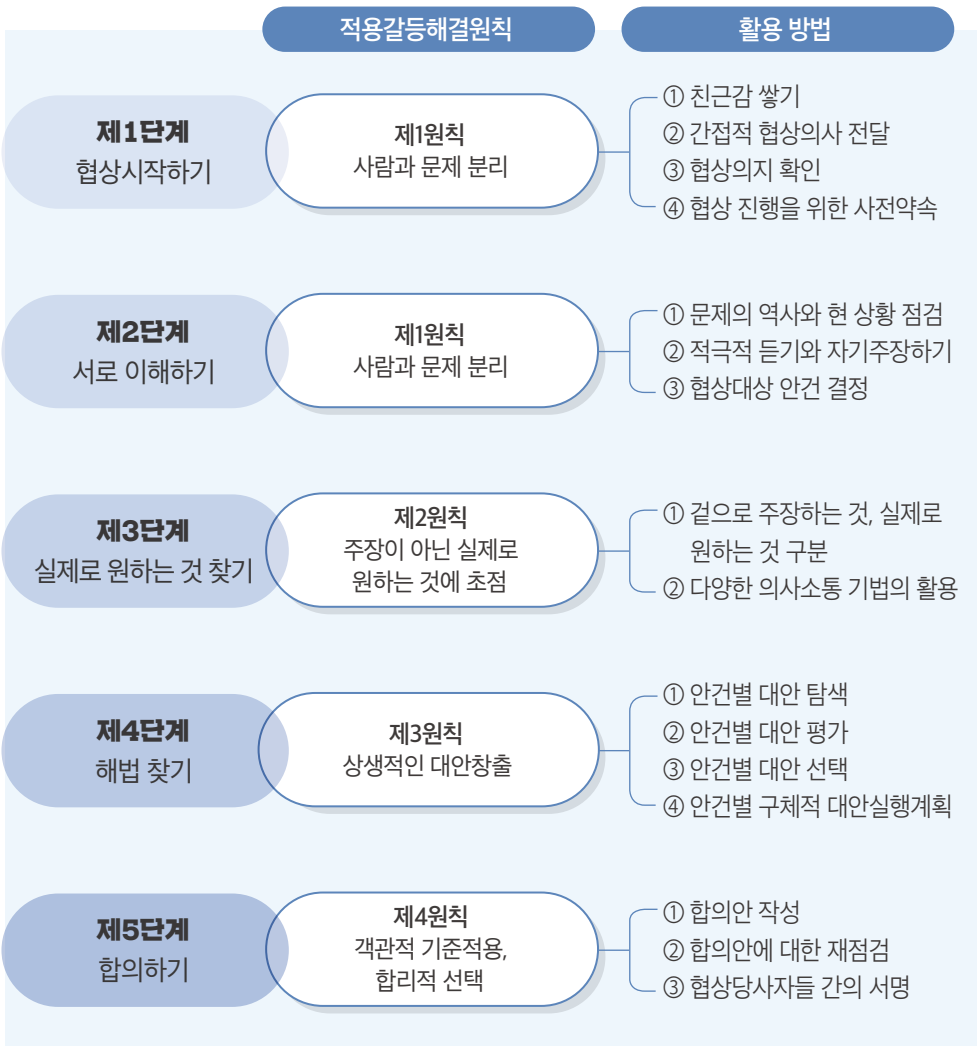
- ▶ 서로가 교환 또는 공동이익의 실현에 관한 합의를 도출하기 위하여 상호 작용하는 의사결정과정 (Gulliver, 1979)
- ▶ 둘 이상의 집단이 사회적 충돌을 피하기 위하여 서로의 상반된 이해 관계를 해결할 목적으로 토론하는 것 (Pruitt & Carnevaie, 1993)
- ▶ 어떤 공동된 문제에 대하여 서로간의 합의(mutual agreement)를 형성함으로써 서로 상충되는 이익을 조정해 나가는 과정 (박호숙, 1995)

협상 구분

- 협상은 당사자간 직접 협상을 하거나 협상전문가에게 위임하여 진행 가능
 - 갈등당사자간 직접 협상의 경우 : 협상은 주고받는 하나의 교환관계로서 갈등당사자간 수용 가능한 행동 대안을 형성하기 위하여 상호간의 입장을 조정하는 과정을 거치게 됨

- 협상전문가에게 협상을 위임하여 진행하는 경우 : 협상위임을 받은 전문가는 의뢰인으로부터 주어진 협상의 범위 내에서 자율적으로 협상에 임하게 됨

협상 프로세스 일반적 절차



※ 통상적으로 갈등조정협의회를 구성하여 조정자(중립적이고 객관적인 제3자)가 조정

조정

Mediation

- ▶ 조정은 갈등당사자들이 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 하는 것
- ▶ 조정 테이블에 참여한 갈등당사자들이 스스로 대안을 제시하고 협의를 통해 서로 만족할 수 있는 대안을 도출해 나가는 과정

조정의 개념

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

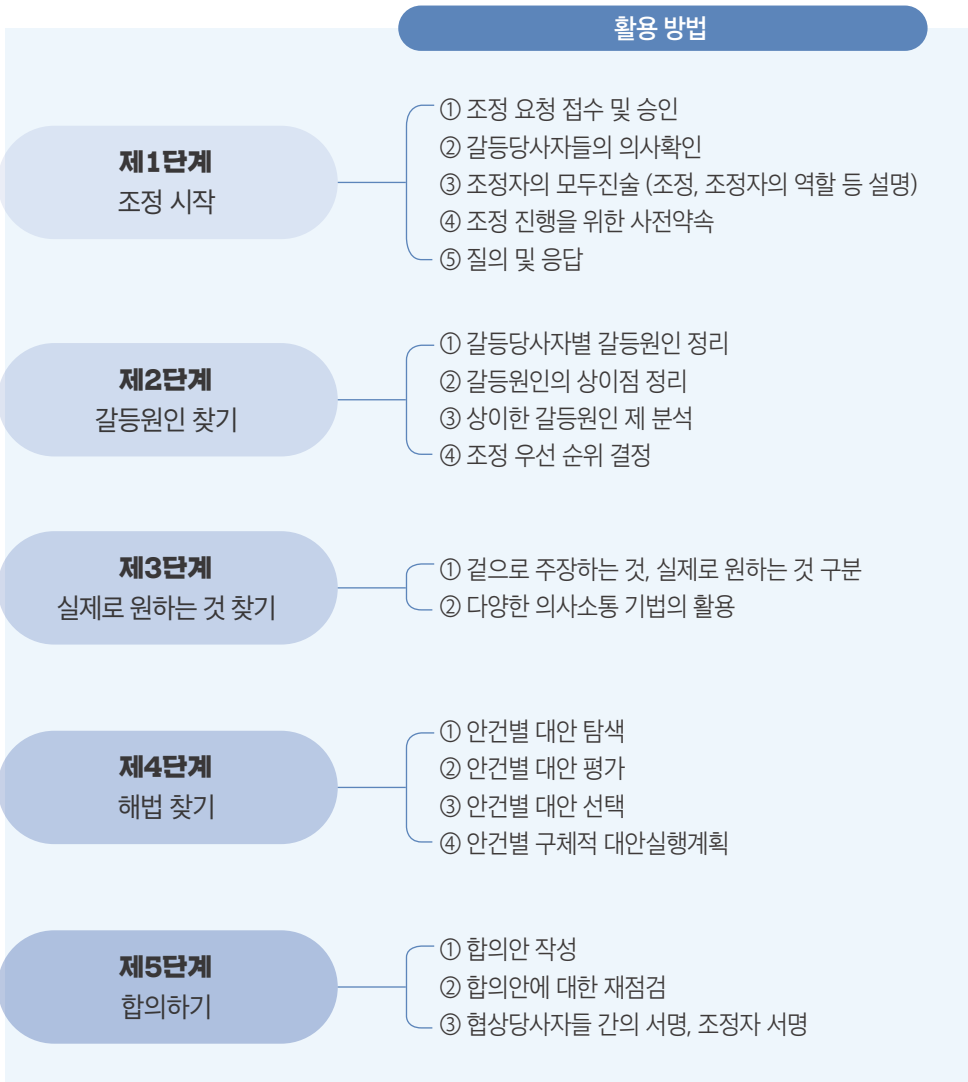
조정자의 조건

- 조정자는 객관적이고 중립적인 제3자여야 함
- 조정자가 갈등당사자 모두 또는 한 쪽 당사자와 친분이 있다고 하더라도 모두 동의하면 조정자로서의 역할 가능

조정자의 역할

- 갈등당사자들의 의견을 도출하고 이를 정리하여 대안을 도출할 수 있도록 도와주는 역할을 함
- 발생한 갈등원인에 대해 갈등 당사자가 주장하는 의견을 갈등 당사자 양측이 잘 이해할 수 있도록 노력
- 갈등원인을 정리 후 갈등당사자들 스스로 대안을 도출할 수 있도록 도와 줌
- 대안은 갈등당사자들이 제시 후 갈등당사자 상호간 합의하는 것임
- 조정자는 갈등당사자들이 객관적이고 합리적으로 대안을 탐색하고 평가한 후 선택할 수 있도록 도와주는 역할을 함
- 조정자는 갈등당사자들의 인간관계 복원을 우선적으로 함

조정 절차



※ 통상적으로 갈등조정협의회를 구성하여 조정자(중립적이고 객관적인 제3자)가 조정

참여적 의사결정

- ▶ 영국, 미국 지역사회를 중심으로 사용된 공동체 운영방식을 제도화한 것
- ▶ 정책 결정과정에 이해관계자들뿐만 아니라, 전문가 및 일반시민들을 포함시켜 이들과의 협의를 통해 의사결정을 이루어내는 일련의 과정 (김유환 외, 2005)
- ▶ 시민사회의 다양한 행위자들이 결정과정에 참여하는 것으로 속의적 민주주의와 합의형성 강조로 민주주의 증진에 기여

참여적 의사결정 기법 적용시기

- 공동의사결정이 필요하며, 당사자간 협상 이슈가 존재하지 않으며
- 사회적 합의가 요구되는 상황

공론조사(Deliberative Opinion Poll)

1988년 미국에서 개발된 조사방법, 대표자를 선발하여 해당 이슈에 대해 충분한 정보를 제공하고 토론한 후 의견을 조사하는 방식

- 통상적 여론조사 방법이 시민대중의 피상적 태도조사에 그치는 약점이 있어, 여기에 속의과정을 덧붙여 보완
- 1988년 미국의 제임스 피쉬킨이 처음 제안하고, 1994년 영국에서 처음 실시된 이래 세계 각국에서 20여 차례 이상 실시되고 있음
- 한미FTA(미래전략연구원), GMO(유전자재조합, 한국식품공업협회), 북한재개발(부산시), 북한문제(KBS) 등에 대해 공론조사를 실시한 바 있음
- 신고리 5·6호기 건설중단 여부(국무조정실)와 창원 스타필드 입점 여부(창원시)와 관련하여 한국형 공론조사인 시민참여형조사 기법으로 진행됨

포커스 그룹 (Focus Group)

심층적인 여론을 확인하기 위한 특정 주제에 대해 소그룹 형태로 조직하는 토론회

- 공공기관 또는 특정 정책의 목적에 적합한 대상자를 의도적으로 선택하여, 심층적 문제에 대한 여론 확인을 목적으로 사용되는 것이 일반적
- 정책의 내용, 방법을 선택할 목적으로 구성, 단일안을 제시하는 경우도 있음

시나리오 워크숍 (Scenario Workshop)

일반시민이 지역의 전문가로 참여, 관련 행위자들 간 밀도있고 체계적인 대화를 통해 미래 전망과 행동계획을 공동 작성해 나가는 것으로 주로 지역 차원의 개발과 지속가능한 발전의 전망을 수립하는데 효과적

- 미래를 예측할 수 없는 상황에서 미래 시나리오를 작성하는 하나의 방법
- 참여자는 지역주민, 공무원, 기업, 전문가 등 각 그룹별 4~6인

 사례: 국립서울병원 재건축과 관련된 갈등영향분석시 활용

시민배심원제 (Citizen Jury)

미국 제퍼슨 센터(Jefferson Center)가 고안한 사회적 합의형성을 위한 시민참여의 구조화된 프로그램이며, 시민들의 교육과 숙의가 주요 목적

- 시민배심원단 구성은 먼저 무작위 전화설문을 통해 관련 의제에 대한 추가 정보를 받기로 동의한 응답자 200~300인으로 시민배심원단 풀(pool)을 구성
- 다음으로 지역사회 및 의제와 관련된 일반시민의 인식과 성향을 반영할 수 있는 표본 수집을 통해 18~24인으로 선별하여 배심원단 구성
- 시민배심원제는 이해당사자가 아닌 일반 시민의 의견을 공공정책에 반영하고 사회적으로 중요한 공공문제에 대한 여론 형성을 목적으로 함
- 제한된 인원의 참여로 대표성 확보가 어렵다는 것이 한계

 사례: 울산시 북구청에서 음식물자원화시설 건립 당시 활용하여 건립 성공

합의회의(Consensus Conference)

선별된 일단의 보통시민들이 논쟁적이거나 관심을 불러일으키는 과학기술적, 환경적 혹은 사회적 주제에 대해 전문가들에게 질의하고 대답을 청취한 다음, 이 주제에 대한 내부의견을 취합하는 것

- 대상 : 전자주민카드, 유전자조작식품, 도시폐기물관리정책, 정부전력정책, 방사능폐기물관리 등과 같이 주로 전국적 관련성을 갖는 공공 쟁점에 적용가능, 정책영역은 지식이나 현상에 대한 인식격차가 큰 문제에 적합

☞ 사례: “유전자조작 식품의 안전과 생명윤리”→ 1998년 유네스코한국위원회의 주최
“생명복제기술 합의회의”→ 1999년 유네스코한국위원회 주최
“전력정책의 미래에 대한 시민합의회의”→ 2004년 시민과학센터 주최

규제협상(Negotiated Rule-making 또는 Regulatory Negotiation)

행정규제로 인해 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 협의과정임
- 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 결정방식

☞ 사례: 기업형슈퍼마켓(SSM), 온실가스 배출규제와 같이 이해관계자의 협조와 수용이 필요한 분야에 적합



2장

서울시, 갈등관리를 어떻게 하고 있을까

1. 서울형 갈등관리체계
2. 다양한 갈등관리 프로세스



2장 - 1

서울형 갈등관리체계

1. 비전 및 목표
2. 조직 및 인력
3. 갈등관리 법적 근거
4. 갈등관리 협의체

01

비전 및 목표

비전

시정 신뢰도 향상 및 상생 협력 사회 구현

정책
목표

공공갈등의 예방과 체계적 관리를 통한 시정신뢰도 제고

추진
전략

사전적
갈등 예방

맞춤형
갈등조정

갈등관리
역량강화

갈등관리
거버넌스 강화

추진
방향

- 갈등을 적시에 포착, 예방하고 이에 전략적으로 대응하기 위한 갈등예방시스템 강화

- 갈수록 복잡하고 첨예해지는 갈등 양상에 따라 현장 중심의 맞춤형 갈등조정 실시
- 관련 제도 개선 및 서울형 공론화 모델 구축

- 갈등 대응 능력 제고를 위한 직원 대상 교육 실시
- 우수사례 발굴 등을 통한 갈등 관리 노하우 전파 및 인식제고

- 민간전문가·기관 및 타지자체와의 협력을 통한 갈등 관리 네트워크 활성화
- 시·구간 협력하여 지역주민의 갈등 자율조정 능력 배양

추진
과제

- 상시보고제
- 갈등경보제
- 공공갈등진단

- 갈등 유형별 조정
- 직접·전문가·협의회
- 갈등영향분석
- 속의 공론화

- 갈등관리교육
- 갈등관리실태평가
- 우수사례 발표대회
- 갈등관리 교육 콘텐츠 개발

- 갈등포럼
- 지자체공동연수
- 학술대회
- 갈등소통방

02

조직 및 인력

조직



인력

▶ 12명/12명 (정원/현원)

- 4급 : 1명(부서장, 전문직)
- 5급 : 5명(팀장 2, 갈등조정관 3)
- 6급 이하 : 6명(주무관)

▶ '19.7.1. 갈등조정관 신설 : 3명(전문직 채용)

※ 주요직무 : 갈등 현안 조정, 중점갈등 관리대상 사업 및 갈등경보 발령 사업 사후 관리, 갈등진단 및 갈등경보제 운영, 갈등예방 및 관리를 위한 제도 개선 업무 추진 등

▶ 주요업무

- 갈등관리기본계획 수립
- 갈등관리심의회 운영
- 갈등진단 및 대응계획 수립
- 갈등관리상시보고제 및 갈등경보제 운영
- 갈등조정 및 갈등영향분석
- 갈등현안에 대한 공론화 추진
- 갈등관리 실태평가
- 갈등관리 역량강화 교육
- 갈등관리 네트워크 구축(공동연수, 갈등포럼, 우수사례 발표대회, 학술회의 등)

03

갈등관리 법적 근거

갈등관리 자치법규의 구성과 특징

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」
 - 구성 : 총 21조, 부칙 1조
 - 주요내용 : 시장의 책무, 갈등관리심의위원회, 갈등조정협의회, 갈등영향분석, 갈등관리실태 평가, 갈등관리전문기관 지정·운영, 자치구 협력 등
- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙」
 - 구성 : 총 8조, 부칙 1조
 - 주요내용 : 사전협의, 공공갈등진단 실시, 교육훈련, 갈등관리실태 평가 등
- ▶ 주요연혁
 - 조례 제정(2012.9.28.)
 - 제정이유 : 서울시가 공공정책을 수립하거나 추진할 때에 발생하는 갈등을 미리 예방하고 원만하게 해결하기 위한 제도적 절차 등을 마련
 - 구성 : 총 20조, 부칙 1조
 - 조례 일부개정(2017.9.21.)
 - 개정이유 : 효율적인 공공갈등의 예방 및 관리 강화를 위한 서울시 공공갈등 관리 체계의 관련 근거를 정비하여 내실 있는 공공갈등 관리를 통해 시정 신뢰성 향상에 기여
 - 주요개정 : 제18조(갈등관리실태의 평가 등) 개정, 제19조(자치구 협력) 신설
 - 시행규칙 제정(2013.1.10.)
 - 제정이유 : 조례에서 위임된 사항 및 그 시행에 필요한 사항을 규칙으로 제정
 - 구성 : 총 8조, 부칙 1조

- 시행규칙 타법개정(2019.10.10.)
 - 개정이유 : 상위법령 및 조례 인용조문 정비를 위한 일괄정비
 - 주요개정 : 제2조(사전협의) 개정 등

시장의 책무 (조례 제3조)	• 갈등관리시책수립, 공공갈등 해결 방식 발굴, 교육훈련 실시 등 공공갈등 예방 및 해결능력 강화를 위한 서울시장의 책무 명시
갈등관리심의위원회 (조례 제7~10조, 시행규칙 제6조)	• 갈등관리 종합계획 수립, 공공갈등 해결방식 발굴·활용, 갈등영향 분석 실시여부 등, 갈등관리 관련 사항을 심의·자문하기 위하여 위원회를 설치
갈등진단 및 갈등대응계획 (조례 제3조, 시행규칙 제2조, 제3조)	• 보다 효율적으로 갈등을 관리할 수 있도록 정확하게 갈등을 진단하고 진단등급에 적절한 대응계획을 수립하여 대응 • 공공갈등진단표, 갈등기술서 작성 및 진단등급 부여, 등급별 대응방안 등 세부사항을 시행규칙으로 규정
갈등관리 실태평가 (조례 제18조, 시행규칙 제8조)	• 공공갈등의 선제적 예방 및 역량제고, 효율적 갈등관리 체계를 정립하기 위해 중점 갈등관리 사업에 대해 실태 평가를 실시 • 갈등관리 실태에 관한 자료 요구 및 제출에 대한 사항, 실태평가 시기 등 갈등관리실태평가 세부사항에 대해 시행규칙으로 규정
갈등관리 상시보고제 (조례 제18조 제2항)	• 효율적 갈등관리를 위하여 소속기관의 장에게 주요시책 사업으로 발생한 갈등이나 50인 이상 집단민원 등에 대해 보고 의무를 규정
갈등영향분석 (조례 제6조, 시행규칙 제5조)	• 시책을 추진함에 있어서 사회에 미치는 갈등요인을 분석하여 예상되거나 발생한 갈등에 대한 대응방안을 강구
갈등관리교육 (조례 제3조, 시행규칙 제4조)	• 공공갈등 예방 및 해결능력 향상을 위해 갈등관리 교육계획을 수립 및 교육계획 대상에 포함된 공무원에 대한 교육 참석 의무 규정
참여적 의사결정 (조례 제11조)	• 공공정책 결정과정에 갈등예방 및 해결을 위하여 이해관계자, 전문가 등이 참여하는 의사결정방법을 활용
갈등조정협의회 (조례 제13조, 제14조, 시행규칙 제 7조)	• 이해관계가 복잡하거나 심화된 갈등을 조정하기 위하여 해당 사안 별로 합의를 형성하기 위한 한시적 기구
자치구 협력 (조례 제19조)	• 공공갈등의 예방, 진단, 조정 및 교육·훈련 등 갈등관리 업무의 원활한 수행을 위해 자치구와 협력 및 경비지원 근거 마련
사전협의 (시행규칙 제2조)	• 새로운 정책 입안 시 공공갈등 영향 및 대책에 대해 갈등조정담당관과의 사전협의 대상기관 및 의무 규정

※ 서울시 조례의 특징은 대통령령「갈등관리규정」에는 없는 갈등진단 및 갈등대응계획에 관한 조항 신설을 통해 갈등예방 노력

04

갈등관리 협의체

I. 갈등관리심의위원회

근거

- ▶ 서울특별시 각종 위원회의 설치·운영에 관한 조례
- ▶ 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제7~10조
- ▶ 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙 제6조

구성 : 15명(당연직3명, 위촉직12명)

- ▶ 자격요건(위촉직) : 갈등예방 및 조정에 관한 전문적 지식과 경험이 있는 사람
- ▶ 추천기관 및 인원 : 서울시장 4명, 서울시의회 4명(시의원 1명 포함), 갈등관리 경험이 있는 비영리법인·민간단체 4명
- ▶ 위원장 1명(위촉직), 부위원장 2명(당연직1명, 위촉직1명)

◀ 임기 : 2년 (6년에 한하여 연임 가능)

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| • 제1기('13. 1. 11 ~'15. 1. 10) | • 제2기('15. 2. 25 ~'17. 2. 24) |
| • 제3기('17. 2. 25 ~'19. 2. 24) | • 제4기('19. 2. 25 ~'21. 2. 24) |

운영

▶ 개최시기

- 정기회의 : 반기별 1회 이상
- 임시회의 : 수시(시장 또는 위원장이 필요하다고 인정한 때)
※ 사안이 경미하거나, 위원장이 필요하다고 인정할 때 서면으로 갈음 가능

▶ 운영규칙

- 위원은 중립적이고 공정한 입장에서 활동하여야 함
- 재적의원 과반수 출석 시 개최, 출석의원 과반수 찬성 의결
- 심의·자문의 안건과 이해관계가 있는 해당 위원은 제척·기피에 해당됨

기능 : 공공갈등관리 계획수립 및 주요 갈등관리 관련 사항에 대한 심의·자문

▶ 심의

- 갈등영향분석 실시 여부
- 기타 공공갈등의 예방·해결을 위해 시장이 필요하다고 인정하는 중요 사항

▶ 자문

- 공공갈등 예방 해결을 위한 종합계획 수립 및 추진에 관한 사항
- 갈등 관리 관련 자치법규의 정비
- 공공갈등 조정·관리를 위한 조정협의회 구성 및 운영에 관한 사항
- 공공갈등 해결 방식의 발굴 및 활용에 관한 사항
- 기타 공공갈등의 예방·해결을 위해 시장이 필요하다고 인정하는 일반 사항

II. 갈등조정협의회

근거

- ▶ 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제12~14조
- ▶ 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙 제7조

구성

- ▶ 명 칭 : 구성원의 합의에 의해 결정
- ▶ 인 원 : 5명 이상 20명 이하(의장은 해당사안과 직접 관련 없는 위원 중 협의회에서 선정)
- ▶ 자격요건 : 소속 공무원, 당사자 및 전문가
- ▶ 기 간 : 협의회는 활동기간을 정하여 운영
(단, 필요시 협의회 구성원간 합의해 의해 기간 연장 가능)

운영

- ▶ 운영규칙(안) : 포함하여야 할 내용

- 협의회 목적
- 당사자의 범위
- 협의회 구성 및 참여자 준수사항
- 협의회 의장의 선정
- 운영일정 및 진행방식
- 협의의 절차 및 의결
- 협의결과문의 작성
- 협의회 운영과정에서 발생하는 비용 분담에 관한 사항
- 그 밖에 협의회 운영에 필요하다고 당사자가 합의한 사항

- ▶ 의장은 필요하다고 인정하는 경우 관련 단체 또는 전문가를 협의회에 참석시켜 의견 청취 가능
- ▶ 시장은 협의회 구성과 운영에 필요한 행정적·재정적 지원을 할 수 있음



2장 - 2

다양한 갈등관리 프로세스

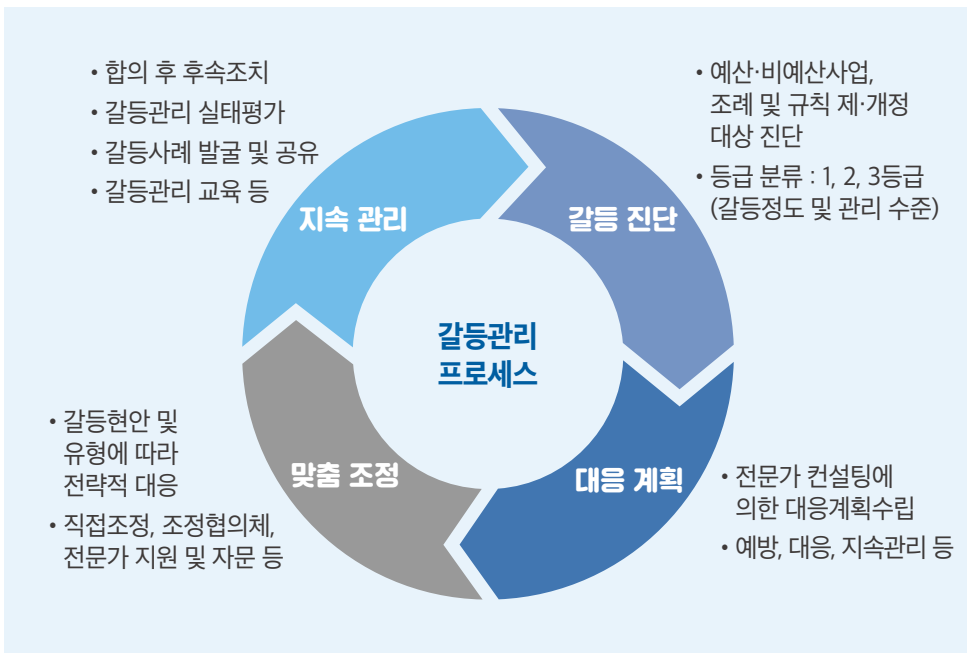
1. 갈등관리 프로세스
 2. 공공갈등진단
 3. 갈등대응계획 수립
 4. 갈등관리 모니터링
 5. 맞춤형 갈등조정
 6. 공공갈등영향분석
 7. 갈등경보제
 8. 갈등관리 상시보고제
 9. 갈등관리 실태평가
 10. 갈등관리 역량강화 교육
 11. 갈등관리 예방 및 해결 우수사례 발표대회
 12. 전국 지자체 갈등관리 실무자 공동연수
 13. 서울 갈등포럼
 14. 학술회의 운영
 15. 갈등소통방
- 

01

갈등관리 프로세스

갈등관리 프로세스 개요

- ▶ 서울시는 사업의 추진과정에서 발생하는 갈등들을 체계적으로 관리하기 위하여 갈등 관리 프로세스를 구축·운영



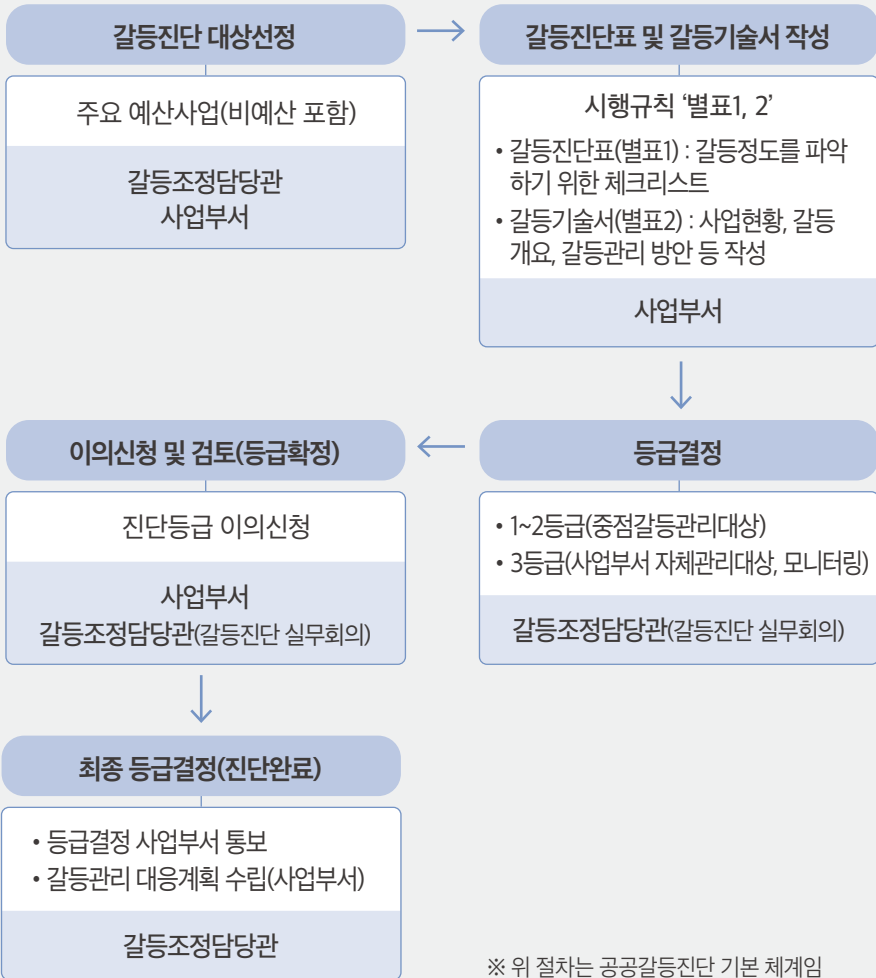
서울시 갈등관리 원칙

- ① 서울시의 갈등관리는 각 사업추진부서가 소관갈등을 책임관리함을 원칙으로 함
- ② 갈등조정담당관은 각 사업추진부서의 갈등예방 및 관리를 점검·지원하고 시 차원의 대응이 필요한 이슈를 조기 발굴 및 대응함

02

공공갈등진단

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

개념

- ▶ 시정 전반의 공공갈등에 대하여 갈등 정도와 갈등 영향을 분석하여 갈등 등급을 정함
- ▶ 목적 : 시정 주요사업 추진과정에서 예측되거나 발생한 갈등에 대하여 등급을 정하여 등급 수준별 중점관리를 통해 그 해결능력을 강화하기 위함

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조
 - 「조례 시행규칙」 제2조, 제3조(공공갈등진단 실시) 제1항 내지 제3항
- ▶ 연도별 공공갈등진단 계획(갈등조정담당관)

시기

- ▶ 중점갈등관리사업 진단 : 연초(일괄진단)
 - 1~2월 : 공공갈등진단대상 선정
공공갈등진단표 및 갈등기술서 작성
 - 2~3월 : 공공갈등진단(진단 후 대응계획 수립)
 - ▶ 기타 갈등관리대상 : 수시
- ◀ 조례 시행규칙 제3조제2항(공공갈등진단표 및 갈등기술서 작성 제출)
- 사업추진부서의 장 전결 이상의 사업계획 수립 시(최종 결재권자 결재 시점)
 - 사업계획 수립 예산편성 시(예산담당관 제출 시점)
 - 중기재정계획 작성 시(예산담당관 제출 시점)
 - 자치법규 제정 및 개정 시(자치법규 제·개정 계획수립 최종결재권자 결재 시점)
 - 갈등을 인지하였거나 갈등이 발생한 시점

연혁

- ▶ 2012.3.16. : 공공갈등 예방 및 해결을 위한 계획수립(시장방침 제73호)
 - 갈등관리대상사업 갈등진단 의무('공공갈등 자체 진단표' 작성)
 - 진단부문 : 예산·비예산 사업, 법규 제·개정, 규제정책 등
 - 2012.11.14. : 공공갈등관리 및 진단실시 계획수립(정무부시장 방침 제30호)
 - 2013.1.16.~1.29. : 2013년 공공갈등 진단(최초)
 - 2014.~ 계속 : 연도별 공공갈등 진단 실시

대상사업

- ▶ 주요 정책사업(예산, 비예산 사업 포함)
- ▶ 고질적인 민원사업 등
- ▶ 기타 갈등진단이 필요한 사업

Ⅲ. 방법 및 절차

방법

- ▶ 중점갈등관리사업
 - 시정 주요사업 갈등진단 대상 목록화 : 대상 선정
 - 갈등진단 대상사업 자체진단 : '공공갈등진단표' 및 '갈등기술서' 작성
 - 갈등진단 및 등급결정 : 전문가 갈등진단 등급결정회의 운영
- ▶ 기타 갈등관리대상
 - 진단 대상별로 진단 시기에 맞춰 진단 진행
 - ※ 조례 시행규칙 제3조(공공갈등진단 실시)

절차

① 갈등관리사업

- 갈등진단대상사업 선정 : 갈등조정담당관·사업추진부서
 - (갈등조정담당관) 관계공무원 및 조정전문가 회의를 통해 갈등진단대상 주요사업 선정
 - (사업추진부서) 갈등이 예상되는 소관 사업에 대하여 갈등조정담당관에 갈등진단 요청
 - (갈등조정담당관) 최종 갈등진단대상 목록화 및 사업부서에 진단대상 확정 통보
- 기타 갈등관리대상 진단절차 진행
 - 진단 대상별로 진단 시기에 맞춰 기본적인 진단체계 절차 진행

※ 「조례 시행규칙」 제3조(공공갈등진단 실시)



② 사업부서 자체 갈등진단

- 사업추진부서는 진단대상사업에 대하여 '공공갈등진단표'(시행규칙 별표1) 및 '갈등기술서'(시행규칙 별표2)를 작성하여 자체 진단하고 실, 본부, 국장 결재 선행 후
- 사업추진계획서와 '갈등진단표' 및 '갈등기술서'를 갈등조정담당관에 제출



③ 갈등등급 결정 : '갈등진단 등급결정회의' 운영

- 갈등조정담당관은 사업추진부서에서 제출한 갈등진단표와 갈등기술서의 적정성 확인
- 갈등조정담당관은 '갈등진단 등급결정회의'를 개최하여 갈등정도 및 갈등영향 수준을 분석하여 갈등등급 결정
- '갈등진단 등급결정회의' 구성 : 갈등관리전문가, 갈등조정관, 관계공무원 등



④ 갈등등급에 대한 이의신청 : 사업부서

- 사업추진부서는 등급결정회의에서 결정한 갈등등급에 대해 이견이 있을 경우 갈등조정담당관으로 이의신청
- 갈등조정담당관은 '등급결정회의'를 통해 갈등등급 재검토



5 **갈등등급 최종확정 : '갈등진단 등급결정회의'**

- 갈등조정담당관은 '등급결정회의'에서 사업추진부서가 제출한 이의신청 사항을 검토하여 최종등급 확정
- 갈등조정담당관은 사업추진부서에 최종등급 결과를 통보하고 갈등대응계획 작성 요청
- 최종등급 1,2등급은 '중점갈등관리사업'으로서 갈등조정담당관이 지원·관리하고, 3등급은 사업추진부서에서 자체적으로 갈등대응방안을 수립하여 관리

◀ **갈등진단 후 등급결정 기준: 공공갈등진단표의 '나' 항목에 해당하는 개수로 등급 결정**

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| • 1등급 : '나' 항목에 해당하는 개수가 8/12 이상인 경우 | • 3등급 : '나' 항목에 해당하는 개수가 5/12 이하인 경우 |
| • 2등급 : '나' 항목에 해당하는 개수가 6/12 이상인 경우 | • 등급외 : '나' 항목에 해당하는 개수가 없는 경우 |

◀ **갈등 등급별 성격**

- ① 1등급 : 시 전체 차원의 접근 및 의사결정이 필요한 사항(갈등관리심의위원회에서 갈등영향분석 실시를 결정한 경우 등)
- ② 2등급 : 타부서 및 갈등조정담당관의 협력 또는 지원이 필요한 사항(이해관계자 의견수렴, 갈등 조정전문가 지원 등 필요한 경우)
- ③ 3등급 : 주관 사업부서에서 자체적으로 갈등관리가 가능한 사업

IV. 기타

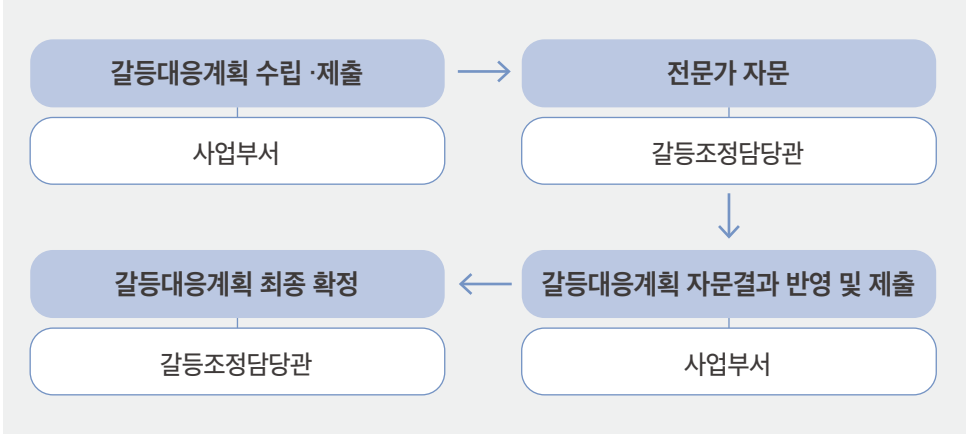
서식 (3장 갈등관리 실무 참고자료 참조)

- ▶ 공공갈등진단표(조례 시행규칙 별표1)
- ▶ 갈등기술서(조례 시행규칙 별표2)

03

갈등대응계획 수립

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

개념

- ▶ 공공갈등진단 결과 갈등등급이 1,2등급으로 결정된 사업에 대한 효과적인 갈등관리를 위해 갈등대응계획을 수립함
- ▶ 목적 : 구체적으로 실행 가능한 갈등대응전략(예방, 대응, 관리 등)을 수립하여 시 차원의 갈등관리 정책방향을 공유할 수 있도록 함

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조
 - 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙」 제2조, 제3조 제4항

시기

- ▶ 공공갈등진단 결과 갈등등급이 1,2등급으로 결정되었음을 통보받았을 때
- ▶ 갈등조정담당관이 갈등대응계획 수립을 권고한 때

대상사업

- ▶ 공공갈등진단 결과 1,2등급으로 결정된 사업(갈등조정담당관 관리)
- ▶ 갈등조정담당관이 갈등대응계획 수립을 권고한 사업
 - ※ 공공갈등진단 결과 3등급으로 결정된 사업은 사업추진부서에서 자체적으로 갈등대응방안을 수립하여 관리

Ⅲ. 방법 및 절차

방법

- ▶ 갈등조정담당관이 공공갈등진단 등급(1~3등급) 결정을 통보
- ▶ 사업추진부서에서 갈등대응계획 수립 : 1,2등급(중점갈등관리사업)

절차

- ▶ 공공갈등진단 최종결과 통보 : 갈등조정담당관 ⇨ 사업추진부서
 - 갈등진단 및 등급결정회의에서 최종결정된 등급을 사업추진부서에 통보

▶ 갈등대응계획 수립 : 사업추진부서

- 사업추진부서는 갈등조정담당관으로부터 통보받은 1,2등급 대상사업에 대하여 갈등사안과 사업추진 특성 등을 고려하여 효율적으로 대응할 수 있는 갈등대응계획을 수립
- 1, 2등급 사업(중점갈등관리사업)의 갈등대응계획은 갈등조정담당관에 제출하고, 3등급 사업은 갈등대응방안을 수립하여 사업추진부서에서 자체 갈등관리
- 갈등대응계획 기술 내용(붙임3 참조)

항 목	기술 내용
사업현황	<ul style="list-style-type: none"> • 추진근거 • 사업개요 : 사업목적, 사업내용, 사업기간 등 • 사업추진경과 및 향후 추진일정
갈등개요	<ul style="list-style-type: none"> • 갈등개요 : 발생시기, 갈등표출형태, 이해관계자(갈등당사자) 등 • 갈등의 주요 쟁점 및 이해관계자별 주장 • 갈등진행 경과 • 갈등진단 결과
대응계획	<ul style="list-style-type: none"> • 갈등쟁점별 해소방안 • 향후 갈등관리 추진계획 및 기대효과 • 갈등조정담당관에 요청사항

▶ 전문가 검토 : 갈등조정담당관

- 사업추진부서에서 제출한 중점갈등관리사업(1,2등급)의 갈등대응계획은 최적의 갈등대응전략 수립을 위해 갈등관리전문가와 협의
- 전문가 검토를 통하여 중립적이고 제3자적인 입장에서 갈등을 관리하고 해결방안을 도출할 수 있는 대안 모색

▶ 소그룹 전문가자문회의(갈등대응계획 완료) : 사업부서

- 갈등관리전문가의 검토(협의)를 거친 갈등대응계획에 대하여 5인 이상의 갈등관리전문가 그룹과 사업부서가 함께 숙의를 거치는 과정
- 사업추진부서는 자문결과를 반영하여 보다 현실적인 갈등대응계획 완성
- 중점갈등관리사업인 1,2등급의 갈등대응계획은 갈등조정담당관이 관리

▶ 소그룹 전문가자문회의의 의미

- 갈등관리전문가 자문을 통하여 갈등대응계획 수립 시 간과했던 부분을 보완하고 갈등해결을 위한 새로운 방향의 접근 방안 제시
- 갈등대응계획 수립이 잘 되었거나 향후 성공적 갈등관리 가능성이 높은 사업을 중심으로 토론하며 중요한 사례를 미리 발굴하는 기회이기도 함
- 갈등관리사례를 평가할 때 해당 사업추진부서에서 제출하는 사례 외에 갈등대응을 성공적으로 잘 수행한 사업을 참고할 수 있도록 함
- 사업부서가 제출한 갈등대응계획 외에 참여적 의사결정 또는 시민참여적 계획 수립을 모색하는 데 구체적인 절차를 검토하는 자리이기도 함

▶ 집중토론회의 : 실·본부·국장과 사업담당자 및 갈등관리전문가

- 소그룹 전문가자문회의를 거쳐 갈등의 수준이 높다고 판단된 사업을 대상으로 함
- 사업 소관 부서장 주재로 사업추진 방향과 대응전략에 대해 집중토론을 거쳐 갈등대응계획을 결정하는 단계
- 구체적이고 실행 가능한 갈등대응 방향과 전략을 결정한 이후 갈등영향분석이나 갈등조정 협의체 구성 등이 필요한 사업의 경우 갈등관리심의위원회에 상정하여 갈등대응전략을 재검토하고 결정하는 과정을 거치게 됨

IV. 기라

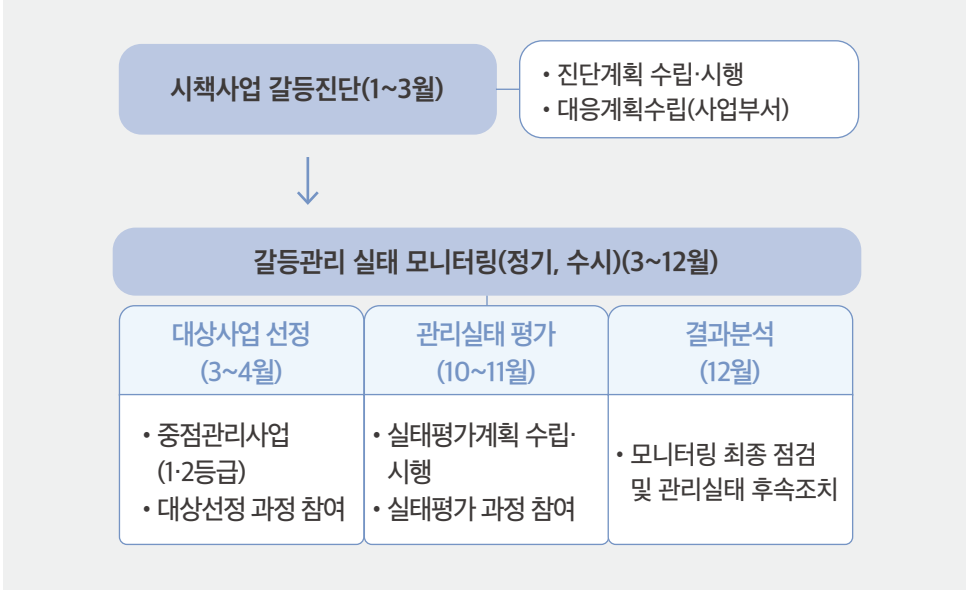
서식 (3장 갈등관리 실무 참고자료 참조)

- ▶ 갈등대응계획서(양식, 작성예시 포함)

04

갈등관리 모니터링

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

개념

- ▶ 중점갈등관리사업(갈등진단결과 1,2등급 대상사업)에 대한 사업추진부서의 갈등예방 및 대응 실태를 주기적으로 점검하여 갈등상황에 적절한 갈등관리 방안을 지원하고 협력 체계를 모색함

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조, 제18조
 - 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙」 제8조

시기

- ▶ 갈등발생 및 갈등관리 현황 등에 대한 점검(조례 제18조 제2항)
 - 주요 시책사업 추진으로 발생한 공공갈등 및 관계인 50인 이상의 집단민원 발생시 : 즉시
 - 발생된 공공갈등의 관리현황 : 매 분기 말일
 - 기타 갈등예방 및 진단에 필요한 사항 : 수시(갈등조정담당관의 요청)

대상사업

- ▶ 중점갈등관리사업(갈등진단 1,2등급 대상사업)
- ▶ 갈등이 발생하여 활발하게 진행 중이거나 예방이 필요한 사업

Ⅲ. 방법 및 내용

방법

- ▶ 중점갈등관리사업 등에 대하여 사업추진부서 담당자 면담 및 갈등현장 방문조사 등 실시
- ▶ 분기별 모니터링 실시 원칙(필요시 수시 실시)
- ▶ 갈등상황의 변화 등 모니터링 결과분석 및 갈등관리카드 기재

내용

- ▶ 중점갈등관리사업별 갈등현황 파악
 - 사업추진 단계에 따른 갈등상황의 변화 여부 파악
 - 쟁점의 변화 또는 이해관계자의 변동 등 파악
- ▶ 중점갈등관리사업에 대한 갈등대응계획 실행 점검
 - 갈등대응계획의 적정성 확인
 - 갈등대응계획의 보완 필요성 검토
- ▶ 갈등상황의 변화추이 분석 등을 통해 적절한 갈등관리방안 협의 또는 지원
 - 갈등상황의 변화요인 분석과 전개방향 예측
 - 사업추진부서와 갈등상황 변화 등에 따른 적절한 갈등대응방안 협의 및 도출

IV. 기라

갈등관리카드 (3장 갈등관리 실무 참고자료 참조)

- ▶ 갈등관리카드 작성 대상사업
 - 중점갈등관리사업
 - 기타 갈등경보 등 갈등이 진행 중인 사업
- ▶ 갈등관리카드 작성
 - 갈등대응계획 수립 내용을 기초로 작성
 - 주기적 모니터링 상황 추가 기록
 - 갈등상황의 변화시 수시로 추가 기록

▶ 갈등관리카드 서식

① 관리 코드		- - - -				② 관리유형				
③ (예산서)사업명 (갈등명)						④ 최초 작성일자		...		
⑤ 사업기간		... ~ ...				⑥ 최초 갈등 발생일자		...		
⑦ 갈등내용 유형						⑧ 최종 갈등 종료일자		...		
⑨ 표출 규모 및 형태		개인 (1~4)	5인 이상 집단	50명 이상 집단	서면	응답소	방문	시위	언론 보도	기타
⑩ 갈등단계		예상		진행		심화		완화		해소
⑪ 갈등 조정	갈등조정 담당관 (직접)	조정계획 수립일자		조정협의체 구성일자		합의서 작성일자		갈등조정 종료일자		
			
	사업부서 (지원)		
⑫ 갈등조정 종료유형		합의해소	합의불가	사업중단	당사자 법적해결	사업완료	기타			
⑬ 이 해 관 계 인	구 분	주요 주장(요구) 내용								
									
									
⑭ 사업개요										
⑮ 갈등개요										
⑯ 갈등관리 및 해결 수단										
⑰ 갈등관리 및 대응 추진현황(내용 상세작성)		○ ○								

담당자 현황

연번	담당기간	소관부서(담당팀)	담당자	전화번호	비고
1					
2					

작성 자 부서장: ☎ 2133-6350 팀장: ○○○ ☎ 0000 담당: ○○○ ☎ 0000

▶ 갈등관리카드 작성내용

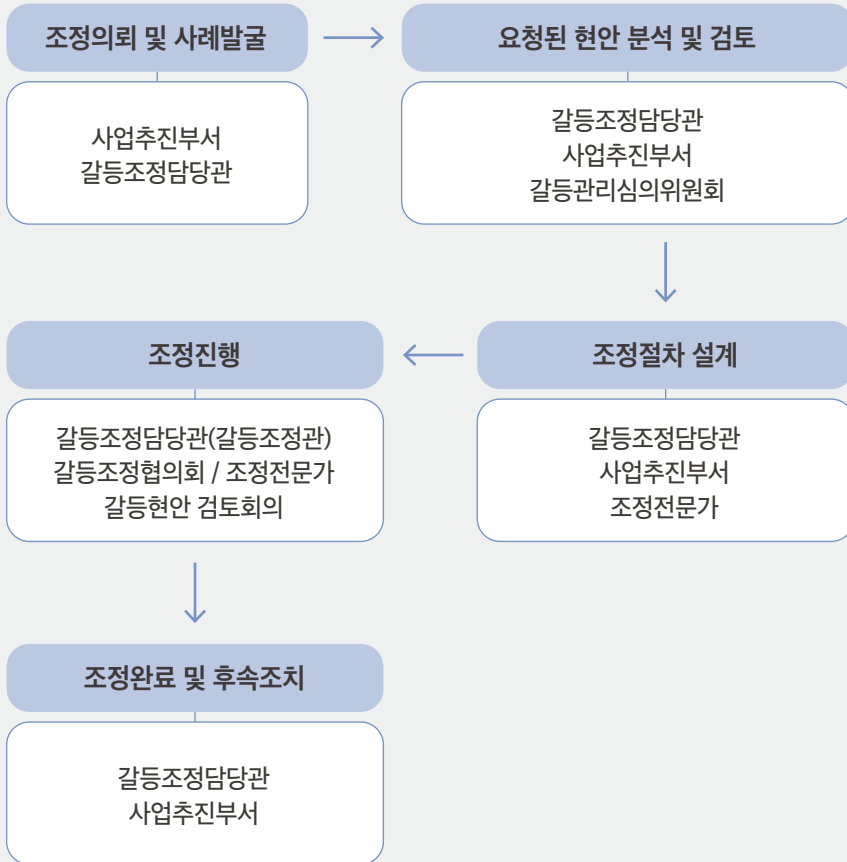
① 관리코드	갈등관리 분류코드에 따라 순서대로 기재
② 관리유형	관리유형코드에 따라 선택 기재
③ 사업명	예산서 상 사업명(갈등특징의 명칭은 괄호 안에 기재)
④ 최초작성일자	갈등관리카드 최초 작성일자
⑤ 사업기간	대상사업의 (계획)기간. 기간의 변경사항은 추가 기재
⑥ 최초 갈등발생일자	갈등이 발생한 시점
⑦ 갈등내용 유형	갈등내용 유형분류 코드에 따라 기재
⑧ 최종 갈등종료일자	갈등이 해소된 시점
⑨ 표출규모 및 형태	당사자(집단)의 수, 지역크기, 서면, 인터넷, 방문, 시위 등 모두 기재
⑩ 갈등단계	작성 또는 추가기재 시점의 갈등상황(5단계) 기재
⑪ 갈등조정	갈등조정 관련 세부 사항을 양식대로 기재
⑫ 갈등조정 종료유형	종류별 선택 기재. 기타인 경우 그 내용 기재
⑬ 이해관계인	갈등의 직접,간접 이해당사자 모두 기재. 쟁점에 대한 각 당사자의 주장 모두 기재
⑭ 사업개요	갈등발생 대상사업의 주요 내용 기재(양식 참조)
⑮ 갈등개요	갈등의 배경이나 원인이 된 사건, 사업, 시책 등의 현황과 개요를 자세히 기록
⑯ 갈등관리/해결수단	갈등관리를 위해 활용한 수단을 모두 기재(개별면담, 집단면담, 협의체, 공론화, 주민설명회, 공청회, 기타)
⑰ 갈등관리 대응현황	갈등전개과정, 분쟁해결을 위해 추진한 사항 등을 상세 기재
⑱ 담당자 의견	갈등관리 담당자의 분석 및 향후과제에 대한 의견 등을 기재

※ 갈등관리카드 (추가)기재한 날짜 및 기록자 명시

05

맞춤형 갈등조정

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

개념

- ▶ 주요 시책사업 추진과 관련된 갈등현안에 대하여 직접조정, 갈등조정협의회, 조정전문가 지원, 갈등현안 검토회의와 같이 그 유형에 따라 갈등조정을 지원하는 것

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제12조
 - 해당사업과 관련된 이해관계자, 독립적인 갈등전문가, 갈등조정담당관, 담당공무원으로 구성 하되, 필요시 변호사 등 해당분야 전문가 포함
 - 독립적인 조정전문가와 이해관계자들이 함께 모여 쟁점을 논의하고 대안을 모색함으로써 참여자들의 자율적 합의 형성 노력

시기 : 수시

- ▶ 사업추진부서에서 조정의뢰 시
- ▶ 사전 모니터링을 통해 갈등현안 등 조정 필요사례 발굴 시

대상 : 주요 시책사업과 관련된 갈등현안

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

내용

- ▶ 갈등유형에 따라 다음의 4가지 방식으로 적절한 대응방안을 적용하되 갈등등급별, 원인별로 효과적인 대응이 되도록 함

◀ 맞춤형 갈등조정

① 시정 신뢰도에 직접적 영향을 미치는 중요 갈등	직접조정
② 이해당사자간 의사확인, 합의절차 필요	갈등조정협의회
③ 외부 전문가를 통한 공정성 확보 필요	조정전문가 지원
④ 부서 요청에 따른 정책적으로 조정 필요	갈등현안 검토회의

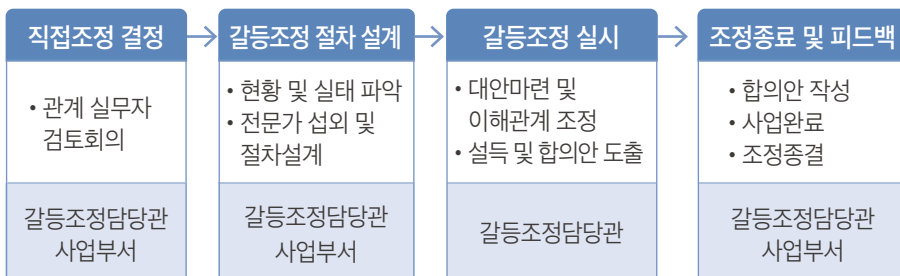
Ⅲ. 방법 및 절차

직접 조정

▶ 추진개요

- 관계실무자 검토회의 등을 통하여 중요도에 따라 갈등조정담당관이 직접조정 결정
- 갈등조정담당관이 관련분야 전문가 등과 함께 협업하여 갈등 조기 해소

▶ 추진절차



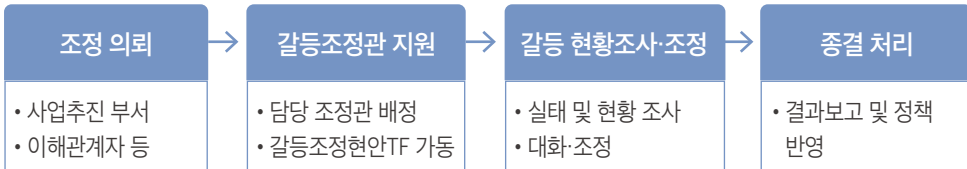
※ 필요 시 2인 이상 갈등조정관이 협업 또는 관계부서와 '갈등조정 현안 TF' 구성·추진

▶ 조정대상

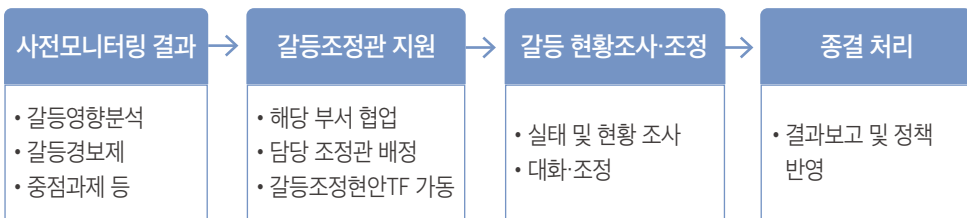
- 중점갈등관리과제, 갈등경보대상 등 사전 모니터링 현안 중 적극 조정이 필요하다고 판단되는 사안
- 사업추진부서의 긴급 조정 요청 등에 따라 조사 등 갈등조정관 지원이 필요하다고 판단되는 경우
- 갈등사안에 따라 갈등조정관 상호협업이 필요할 경우 협력적 문제해결 모색

▶ 유형별 프로세스

- 조정 의뢰



- 사전모니터링 결과



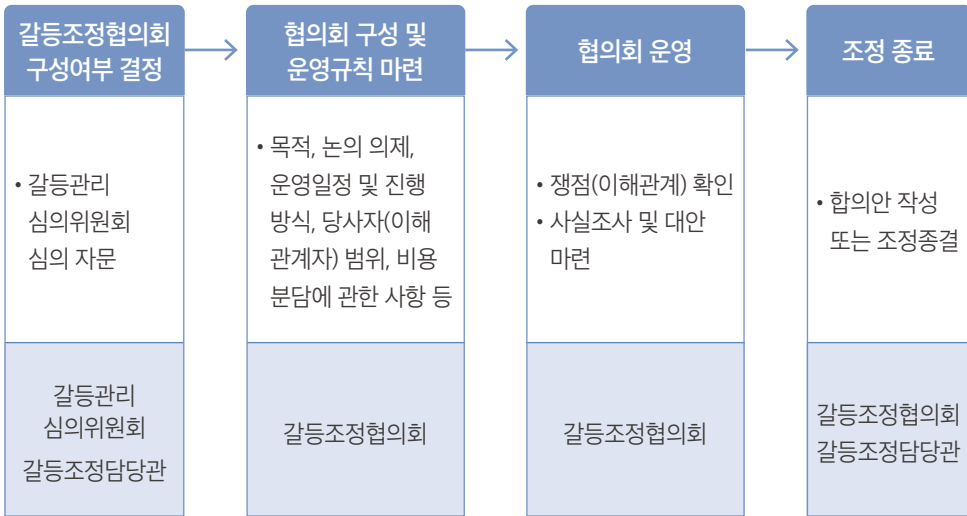
※ 갈등영향분석 : 공공정책 수립 및 사업 추진과정에서 갈등이 예상되는 사안에 대해 조사, 진단을 통한 적절한 대응책 제시를 위한 일련의 검토·분석과정

갈등조정협의회

▶ 추진개요

- 해당사업과 관련된 이해관계자, 독립적인 갈등전문가, 갈등조정담당관, 사업추진부서 등으로 구성하되, 필요시 변호사 등 해당분야 전문가 포함
- 독립적인 조정전문가와 이해관계자들이 함께 모여 쟁점을 논의하고 대안을 모색함으로써 참여자들의 자율적 합의 형성 노력

▶ 추진절차



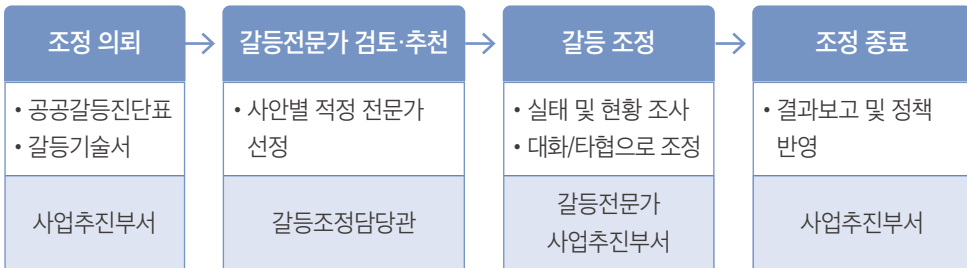
※ 근거: 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제12조

갈등전문가 지원

▶ 추진개요

- 조정전문가 투입으로 해결이 가능한 경미한 사안(수시)
- 갈등유형에 따라 해당 사안에 적합한 전문가를 추천하여 대화를 통한 타협이 이루어질 수 있도록 지원

▶ 추진절차



갈등현안 검토회의

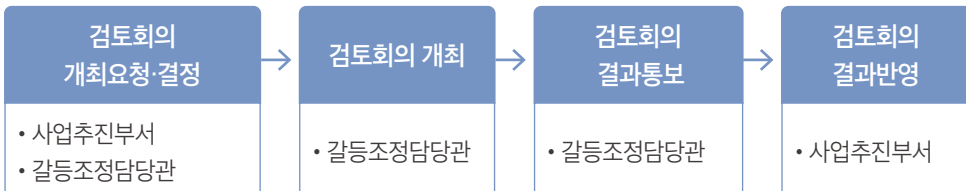
▶ 추진개요

- 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

▶ 구성 및 운영

- 주재 : 소관 부서장(또는 실·본부·국장)
- 범위 : 사업부서 및 현안 관련 부서장, 갈등조정담당관, 관계 공무원 등
- 진행 : 갈등현안 쟁점 파악 및 갈등당사자 확인, 입장정리 및 해결방안 모색 등

▶ 추진절차



◀ 참고사항

- 기획담당관에서 주관하는 '현안 검토회의', '리스크 점검회의'와 유사
 - 기획담당관 주관 회의 : 정책방향 결정에 중점
 - 갈등현안 검토회의 : 갈등해소에 역점
- 갈등현안 검토회의는 갈등 측면에서 사업을 다시 한 번 검토해보는 과정
 - 주민과 갈등이 있는 경우 : 시민참여적 방법을 구체적으로 모색하고 설계
 - 주민과 대면 전 사전 준비단계 : 시 전체 입장에서 정책방향 설정

IV. 시민참여적 의사결정(공공토론)

개념

- ▶ 사회적 갈등이슈에 대하여 시민참여와 숙의에 기반한 공론화 과정을 통해 예상되는 사회 갈등을 미연에 방지하고 서울시 정책방향 및 기준 등 가이드라인 제시

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조, 제11조
 - 제3조(시장의 책무) 공공갈등을 신속하고 효율적으로 해결할 수 있는 다양한 공공갈등 해결 방식을 발굴하여 적극 활용해야 함
 - 제11조(참여적 의사결정방법의 활용) 공공갈등의 예방·해결을 위하여 당사자 또는 전문가 등이 공공정책의 결정과정에 직접 참여하는 의사결정방법을 활용할 수 있음

배경

- ▶ 기존의 갈등관리는 사업추진과정에서 갈등발생시 사안 해소차원에서 진행되는 것이 일반적이며 갈등심화로 인해 지역사회에 부정적 영향과 관련 사회적 비용이 늘고 있는 실정임
- ▶ 이러한 가운데 신고리5.6호기공론화 이후, 지자체별로 시민공론화의 확산과 더불어 시민의 참여욕구가 늘고 있으며, 특히 추진과정에서 갈등발생이 우려되는 사안의 경우 예방차원의 선제적 갈등관리를 위한 공론화 도입이 요구되고 있음

목적

- ▶ 참여자의 대표성과 절차·운영의 공정성을 바탕으로 한 공공토론 진행으로 정책·사업추진의 정당성 확보
- ▶ 갈등발생 전 단계부터 갈등관리를 적극적으로 수행함으로써 갈등예방 효과 증대
- ▶ 사안별 맞춤형 공공토론 방식 마련으로 서울형 갈등예방 모델 고도화

운영체계

- ▶ 정책의 지침 및 방향성 제시를 위한 공공토론

- 의제발굴 공공토론
 - 사회적 이슈 등 당해 주요 의제를 선정하여 추진
 - 의제선정과정과 의제에 대한 시민숙의로 지침, 방향성 등 제안
- 의제심화 공공토론
 - 정책·사업추진과정에서 추가 의견수렴이 필요한 경우 추진
 - 주요 의제에 대한 추가 시민숙의를 통해 구체적 대안 등 제안

▶ 정책결정을 위한 공공토론

- 정책결정 공공토론
 - 관련 부서 등의 요청으로 정책결정이 필요하다고 판단될 경우 추진하는 공공토론
 - 추진 여부 등을 숙의에 기반한 결정과정을 통해 최종 권고

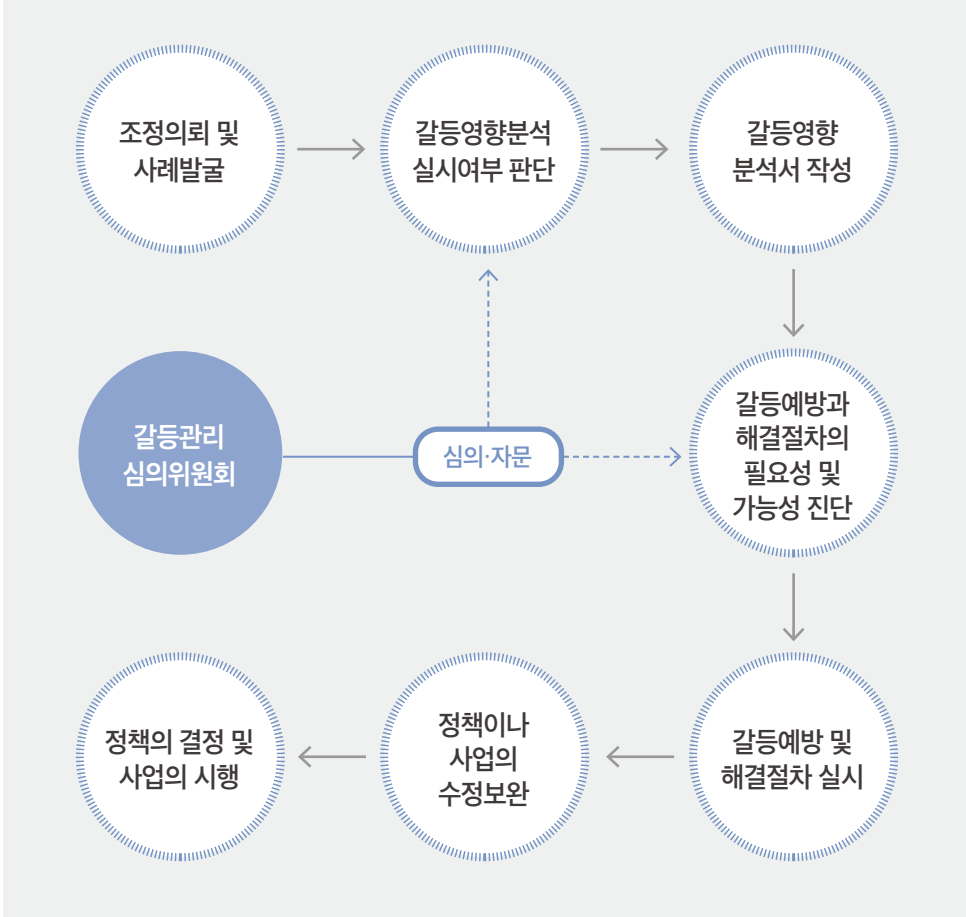
• 2020 서울 공공토론 운영 체계(안)

개요	목적별	지침 및 방향성 제시 공공토론		정책결정 공공토론
		의제발굴	의제심화	정책결정
특 징		• 의제 최초 논의 시	• 추가 논의 필요 시	• 추진 여부 판단
과 제 기 간		• 중·장기 과제	• 중기 과제	• 단기 과제
의 제 선 정		• 자체, 관련 부서 협의	• 부서 협의	• 부서 요청
공론화 기법		• 합의회의 • 타운홀 미팅 • 숙의형 여론조사 등	• 시나리오 워크숍 • 숙의형 여론조사 등	• 공론조사 • 시민배심원제 등
참여자 범위		• 일반시민	• 전문가 혹은 이해 관계자	• 일반시민 혹은 이해 당사자
고 려 사 항		• 의제 관련 다양한 의견 도출	• 구체적 시나리오 도출 • 의견수렴 및 방안모색	• 가능한 구체적인 대안 도출 및 선택 가능하도록 설계
우 선 가 치		• 개방성 - 가능한 한 다양하고 많은 시민 참여 • 포괄성 - 의제의 포괄성	• 전문성 - 가능한 한 타당한 시나리오를 도출할 수 있는 전문성 • 명료성 - 시나리오 구체성과 명료성	• 투명성 - 참여자 선정 및 운영과정 전반에 대한 투명성 • 대표성 - 참여자의 대표성
공공토론 사례		• 균형발전, 플랫폼노동	-	• 새로운 광화문광장 조성

06

공공갈등영향분석

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

개념

- ▶ 공공정책을 수립하거나 추진할 때 그 공공정책이 사회에 미치는 갈등의 요인을 예측·분석하고, 공공갈등을 예방·해결하기 위한 적절한 방안 등을 제시하는 것으로 갈등에 대한 대책을 강구하는 것(갈등관리규정 제2조 제2호)

갈등영향분석서는 이러한 분석과정과 그 결과를 기술한 보고서로 목적에 따라 예방, 해결로 구분한다. 단, 일반적으로 해결차원의 경우 갈등발생으로 인해 새로운 정책 추진의 필요성이 요구될 수 있어 예방·해결목적 모두를 만족하는 보고서로 작성한다.

근거 : 관련 법·규정 및 조례

- ▶ [대통령령] 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」 제10조
- ▶ [서울특별시 조례] 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제6조

실시 결정

- ▶ 실시여부 판단
 - 서울특별시장(해당부서의 장)
 - 갈등관리심의위원회 등의 전문가 심의·자문을 통해 실시여부 판단
 - 갈등의 이해당사자들이 관련 절차 제안
- ▶ 실시여부 결정을 위한 판단 기준
 - 해당 사안에 대한 진단기준(공공갈등진단표, 갈등기술서)을 통해 판단
 - 갈등의 빈도·강도를 분석하여 판단(응답소 민원 분석을 통한 갈등경보제 운영 등)
 - 해당 사안과 유사한 과거사례 유무 여부 등
 - 시민의 이해상충으로 과도한 사회적 비용이 발생할 우려가 있다고 판단되는 사안(갈등의 장기화, 영향범위가 넓은 사안)

시기

- ▶ 공공정책 및 사업의 시행을 결정하기 전
 - 타당성검토 및 기본계획 수립 이전 : 예방목적의 갈등영향분석으로 계획중인 사업에 대한 갈등 발생 진단과 예방계획의 수립
- ▶ 공공정책 및 사업추진 확정 후 갈등발생 예상 시
 - 기본 및 실시설계 단계 : 추진 확정사업에 대한 설계단계에서 갈등발생가능성의 구체적 파악 및 예방 실행방안 모색

갈등영향분석의 주요내용

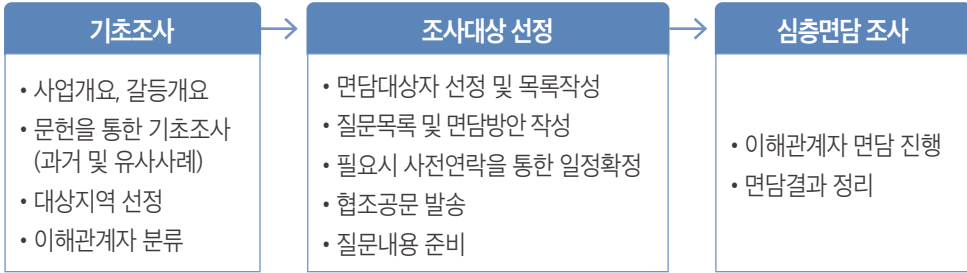
- ▶ 공공정책과 사업의 개요 및 기대효과
- ▶ 이해관계인의 확인 및 의견조사 내용
- ▶ 관련 단체 및 전문가의 의견
- ▶ 갈등유발요인 및 예상되는 주요쟁점
- ▶ 갈등으로 인한 사회적 영향
- ▶ 갈등의 예방·해결을 위한 구체적인 계획 등

Ⅲ. 분석방법 및 절차

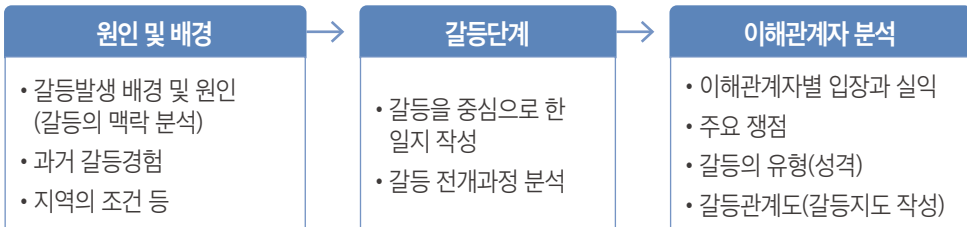
결정

- ▶ 실시의 결정
 - 갈등관리심의위원회 심의
 - 공공기관의 장이 실시여부 결정
 - 분석자 선정(갈등전문가 및 전문연구기관)
 - 용역 계약, 기초자료 제공

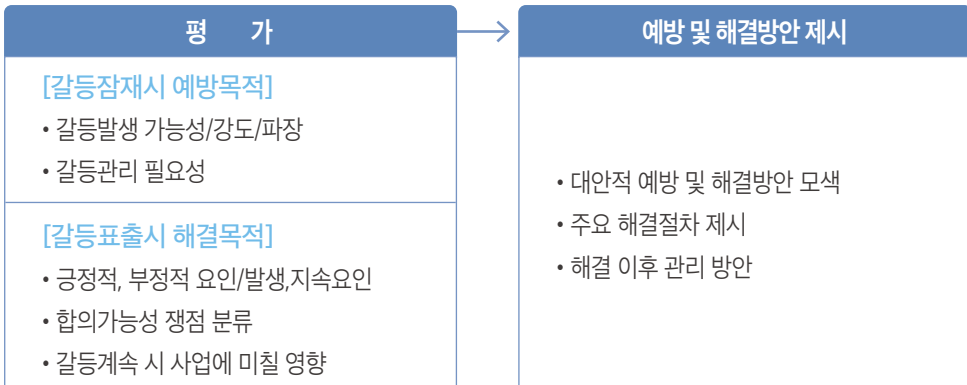
조사



분석



평가 및 제언



제출

- ▶ **갈등영향분석서 작성**
 - 분석서 내용구성 : 서론, 사업 및 갈등의 개요, 조사, 분석, 평가, 제언 등
- ▶ **갈등영향분석서 공유**
 - 분석서 초안의 면담자 공람과 수정
- ▶ **최종보고**
 - 갈등조정담당관에 제출

실행

- ▶ **검토 및 실행**
 - 사업부서 의견 수렴
 - 실행을 위한 기간/예산 등 검토
 - 갈등관리 추진계획 수립(협의체 구성 등 향후 계획방안 수립)

🔊 인터뷰 선정 대상자는?

- ① 해당 정책으로 인하여 직접적인 또는 간접적인 영향을 받았거나 받게 될 이해당사자(집단)의 대표로서 해당 조직 또는 개인의 이해관계를 잘 대변할 수 있는 경우
- ② 해당 정책과 관련된 갈등상황에 대한 내용을 잘 알고 있는 경우
- ③ 2인 이상의 이해당사자들로부터 인터뷰가 필요한 사람으로 거론되는 경우
- ④ 해당 정책의 실행 및 집행을 없어서는 안되는 중요한 이해당사자(집단)로서 정부 부처 포함
- ⑤ 해당 정책의 실행 및 집행을 합법적으로 저지할 수 있는 힘이 있는 경우
- ⑥ 해당 정책에 영향을 받을 수 있는 이해당사자이지만 이를 인식하지 못하고 있거나 자신들의 이해 관계를 대변할 만한 조직이 없는 경우

참고 국무조정실 「공공기관의 갈등관리매뉴얼」(2016)

▶ 인터뷰대상자 선정 예



참고 국무조정실 「공공기관의 갈등관리매뉴얼」 (2016), 그림 '포괄적 이해당사자 파악'

▶ 갈등영향분석 수행시 인터뷰 대상자의 범위와 대상자 수의 적정성

- 심층 인터뷰 대상자의 적절한 수는 정해져 있지 않고, 갈등의 종류나 복잡성에 따라 그리고 분석자의 구성과 분석시간, 인터뷰방법, 예산 등에 따라 달라짐

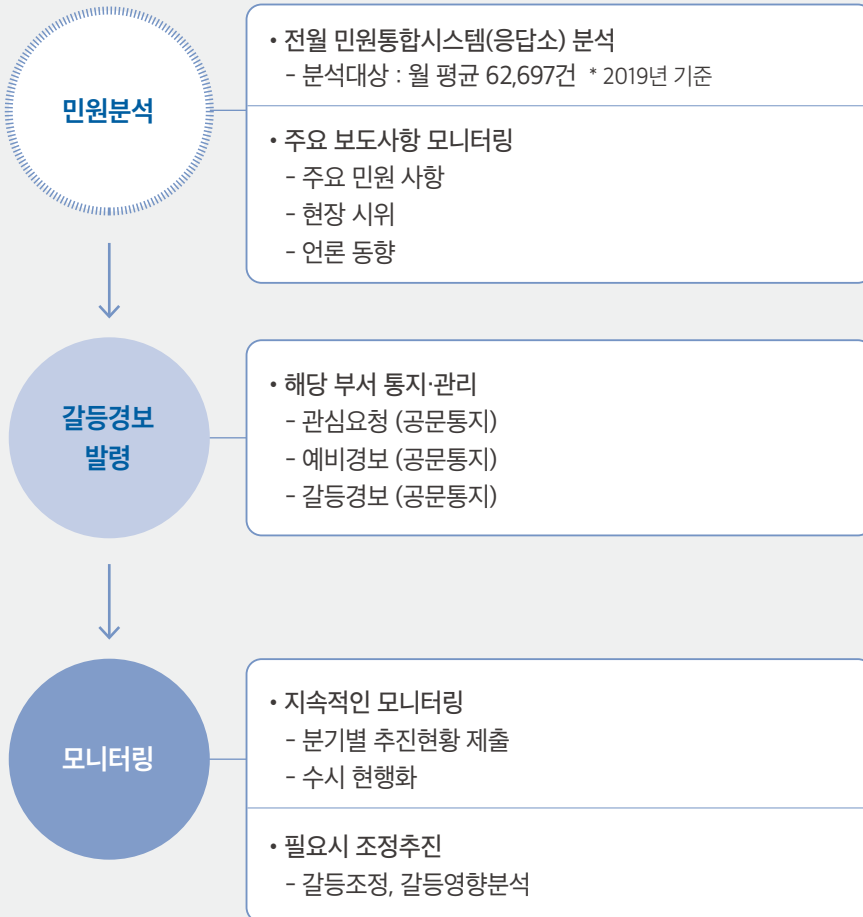
▶ 갈등영향분석 수행시 분석자와 심층인터뷰 대상자 수(예시)

기간	갈등영향분석 제목	분석자/대상자(명)	그룹별 심층인터뷰대상(명)
'13. 6	OO4단지 주거복지동 건설 관련 갈등영향분석	분석자(1) 인터뷰대상(23)	관할구청(1), 서울시(3), 복지관(1), 관리사무소(2), 거주민(16)
'13. 7	OO마을 주거환경개선 갈등영향분석	분석자(3) 인터뷰대상(43)	관할구청(2), 서울시(4), 거주민(31), 시민단체 및 전문가(6)
'13. 7	OO사업소 이전갈등영향분석	분석자(3) 인터뷰대상(29)	관할구청(7), 서울시(4), 지역정치인(4), 거주민(14)

07

갈등경보제

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

개념

- ▶ 응답소 민원 및 언론동향 분석을 통해 갈등경보대상을 선정
- ▶ 선정된 대상에 대해 대응체계 구축, 갈등을 사전 예방하고 확산을 방지
- ▶ 사회·경제적 비용 절감. 행정의 효율성과 정책집행의 실효성 확보

근거

- ▶ [대통령령] 「공공기관의 갈등 예방과 해결에 관한 규정」
- ▶ [서울특별시 조례] 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조

시기

- ▶ 월1회 발령
 - 전월 발생된 민원통합시스템(응답소)접수 민원 및 시위, 언론동향 분석
예) 8월 발령 대상 선정 (7월, 민원 분석)

연혁

- ▶ 갈등경보제 시행 (2014년 8월)
- ▶ 갈등경보제 운영 활성화 계획 수립 (2017년 6월)
 - 경보 발령대상 사업에 대한 통지방식 변경 (메일링 ▶ 메일링+공문)
- ▶ 갈등경보제 개선계획 수립 (2017년 11월)
 - 갈등 분류 용어 정리 (발굴민원 ▶ 자체관리)
- ▶ 갈등경보제 개선계획 수립 (2020년 1월)
 - 경보 발령대상 사업에 대한 통지방식 변경 (메일링+공문 ▶ 공문)
 - 공문 통지 시 갈등 대상사업에 대한 대안 제시

▶ 추진현황(2019년 12월 말 기준)

- ▶ '14년 8월 첫 시행 후 '19년까지 1,830,174건 분석하여 갈등경보를 총 118건 발령
 - 관심요청 72건, 예비경보 36건, 갈등경보 10건
 - ※ 연도별 갈등경보 발령 현황 : '15년 3건, '17년 3건, '18년 4건
- ▶ 갈등경보 118건 중 갈등해결/종료 사업 76건(64.4%)

내용

- ▶ 상시 모니터링을 통해 갈등 징후 탐지 및 갈등경보대상 선정
 - 민원 빈도·심각성·확대가능성 등을 고려한 종합적 분석으로 갈등경보대상 선정
- ▶ 각 갈등 현안에 맞는 종합적 대응체계 구축 및 운영
 - 갈등유형 및 쟁점을 고려하여 각 단계별 대응책 마련

단계구분	정의	대응
관심요청	갈등이 수면위로 떠올라 주의집중이 필요한 단계	· 부서 공문시행 - 갈등관리 컨설팅 - 기관 정보체계 구축 - 기관간 대응 협조
예비경보	집단행동, 언론보도 등 대립되기 시작한 단계	
갈등경보	집단행동, 언론보도 등 첨예하고 대립된 단계	

- ▶ 주요 갈등예상 대상사업을 시 차원의 갈등분야 리스크로 통합 관리
 - 관련 부서와 정보 공유 강화, 리스크 D/B 등록 등 체계적 관리
- ▶ 갈등경보대상에 대해 예방·조정활동 수행 및 정기적 모니터링 실시
- ▶ 행정 포털(갈등소통방) 내 이슈 리포트 및 갈등 동향 게시로 현황 공유

Ⅲ. 방법 및 절차

방법

- ▶ 전월의 민원통합시스템(응답소) 접수 민원 및 현장 시위, 언론동향 등을 분석, 갈등의 징후 사안 포착
- ▶ 갈등의 심각성, 확산 가능성 등을 검토, 단계별 경보(관심요청, 예비경보, 갈등경보) 결정하여 해당부서(기관)에 분석 내용을 공문시행
- ▶ 해당부서(기관)에 갈등조정프로세스 등 갈등해결을 위한 대안·절차 안내(컨설팅) 및 공청회, 주민설명회 시 시민참여적 의사결정방법 제시 및 지원

절차

- ▶ 민원분석 → 갈등경보 발령 → 모니터링
 - 업무처리흐름도 참고

Ⅳ. 기타

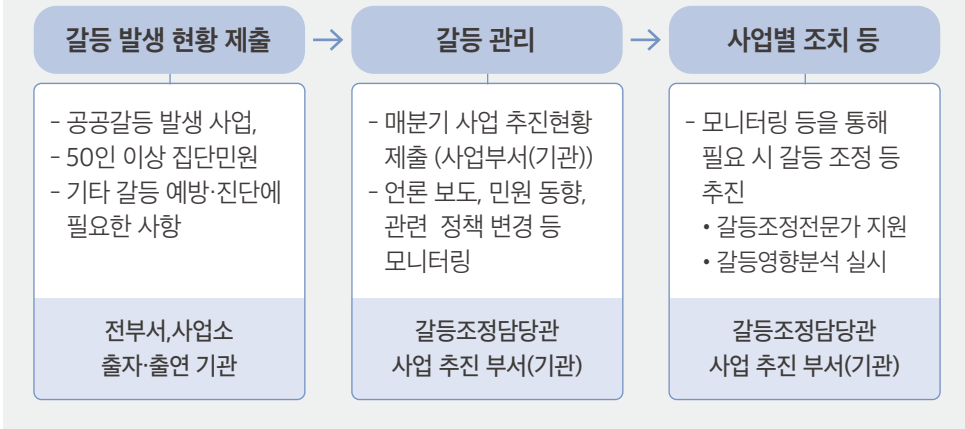
서식 (3장 갈등관리 실무 참고자료 참조)

- ▶ 갈등경보 관리카드(양식)
 - 해당부서 작성(분기별 추진현황 제출 시)

08

갈등관리 상시보고제

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

개념

- ▶ 효율적 갈등관리를 위하여 소속기관(시가 출자·출연한 기관, 시의 사무위탁기관 포함)의 장에게 갈등 발생 및 관리 현황 등에 대하여 보고하도록 하는 것

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제18조

시기 : 상시

연혁

- ▶ 2017.9.21. 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 일부개정
 - 조례 제18조 2항(갈등상황 상시보고)
- ▶ 2017.10.10. 갈등예방시스템(상시보고제) 구축 계획수립 (서울혁신기획관 방침)

Ⅲ. 운영 사항

갈등 발생 현황 제출

- ▶ 운영대상 : 시 본청 전부서, 사업소, 출자·출연기관
- ▶ 제출방법 : '상시보고제 갈등사업 현황카드' 작성, 갈등조정담당관에 즉시 제출
- ▶ 제출사항
 - 주요 시책 사업 추진으로 발생한 공공갈등
 - 이해관계인 50명 이상의 집단 민원 발생 사항
 - 기타 갈등 예방 및 진단에 필요한 사항

갈등관리

- ▶ 사업별 동향 모니터링
 - 담당부서(기관) : 갈등조정담당관, 사업부서(기관)
 - 제출 내용 : 민원 동향, 관련 정책·법령·지침 변경, 언론 보도 등
- ▶ 사업별 조치 계획 수립 등
 - 지속적인 모니터링을 통해 갈등 확산 정도가 심화되어 조정이 필요하다고 판단되는 경우 갈등 조정담당관과 사업부서(기관)간의 협의를 통해 사업별 대응계획 수립
 - 사업 추진 동향에 따라 갈등조정관·갈등조정전문가 지원, 갈등조정협의회 운영, 갈등영향분석 실시를 통한 대응책 모색 등 추진

Ⅳ. 기타

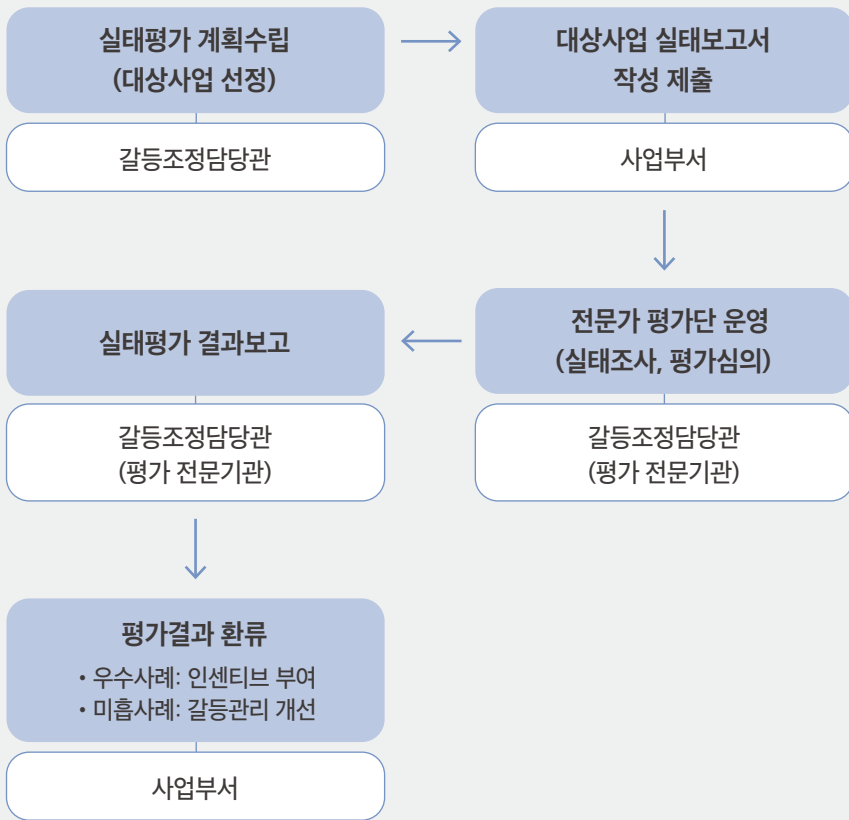
서식 (3장 갈등관리 실무 참고자료 참조)

- ▶ 상시보고제 갈등사업 현황 카드(양식)

09

갈등관리 실태평가

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

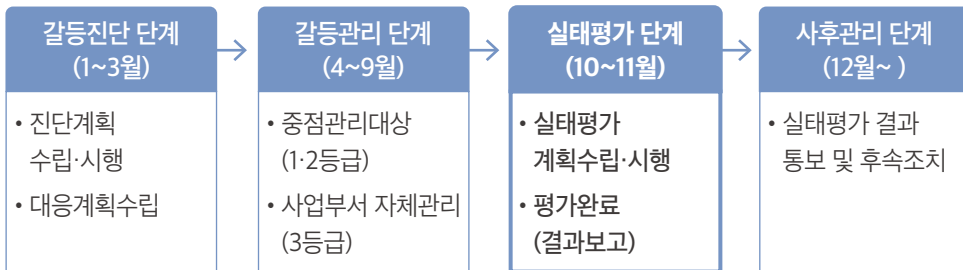
목적

- ▶ 공공갈등의 선제적 예방 및 갈등해결과 효율적 갈등관리 체계를 정립하기 위해 중점 갈등 관리 사업에 대한 실태평가를 실시하여 갈등관리 역량제고

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제18조 및 「시행규칙」 제8조 (갈등관리 실태의 평가)
 - 시장은 공공갈등관리 실태를 매년 11월에 점검·평가 실시

시기 : 매년 11월



내용

- ▶ 실태평가 대상 : 중점갈등관리사업, 주요 시책사업, 기타 필요한 사업 등
- ▶ 전문가 평가단 구성
 - 평가참여 : 서울시 갈등관리심의위원회, 갈등조정 전문가, 공무원 등
- ▶ 실태평가 결과 환류
 - 평가결과를 해당 부서에 통보하여 사업별 갈등관리 반영
 - 갈등관리 미흡(전문가 컨설팅 지원), 우수(표창, 교육자료 활용 등)

Ⅲ. 평가방법 및 절차

평가지표

단계	평가지표	평가점수
예방(1)	(1-1) 갈등이해 및 진단의 적절성	10
	(1-2) 예방의 충실성	10
대응(2)	(2-1) 대응계획의 실행도	20
	(2-2) 대응의 적절성	30
관리(3)	(3-1) 갈등관리의 효과성	10
	(3-2) 갈등관리의 공익성 및 합리성	5
	(3-3) 갈등관리의 결과 환류 및 지속성	5
조직문화(4)	(4-1) 갈등관리의 관심도(기관·부서장 및 직원)	10
합계		100

※ 관리사례(우수, 미흡) 공유자료 제출 : 가중치 점수 10점 이내 (3~10) 부여

평가방법 : 실태평가 매뉴얼 적용

▶ 평가지표별 평가 : 5단계 영역(매우 우수, 우수, 보통, 미흡, 매우미흡)으로 해당 점수를 부여

• 평가등급 구분 및 평점

- 평가기준별 배점에 따라, 아래의 표에서 각각 해당하는 영역의 점수를 부여함

단계	매우우수 (A)	우수 (B)	보통 (C)	미흡 (D)	매우 미흡 (E)
평점	5	4	3	2	1~0
	10~9	8~7	6	5~4	3~0
	20~18	17~14	13~12	11~8	7~0
	30~27	26~21	20~18	17~12	11~0

※ 기본평점 영역별 부여 기준 : '보통' 등급 수준의 평점 적용(총 60점)

▶ 30점 → 기본평점 18점 ▶ 20점 → 기본평점 12점

▶ 10점 → 기본평점 6점 ▶ 5점 → 기본평점 3점

• 평가지표별 평정등급 부여 기준

- 각 평가지표별로 아래의 평정등급 부여 기준을 어느 정도 충족하는가를 토대로 평가함

평정등급	평정등급 부여 기준
매우우수	- 평가지표에서 요구하는 세부평가내용을 충분히 만족하는 경우 - 주어진 여건에서 최선을 다한 것으로 판단되고 해당부서 직원들의 평가지표 관련 노력정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우
우수	- 평가지표에서 요구하는 세부평가내용을 대체로 만족하는 경우 - 창의력을 발휘하여 평가지표 관련 갈등관리 업무를 수행을 하였으나 개선의 여지가 일부 있는 경우
보통	- 평가지표에서 요구하는 세부평가내용을 다소 만족하는 경우
미흡	- 평가지표에서 요구하는 세부평가내용이 미흡한 경우 - 해당부서 직원들의 평가지표 관련 갈등관리 노력의 정도가 미흡하여 개선의 여지가 많은 경우
매우 미흡	- 평가지표에서 요구하는 세부평가내용을 결여한 경우 - 평가지표 관련 갈등관리 과정 및 결과가 지극히 불량하거나 중대한 결점이 있는 경우 - 평가지표 관련 갈등관리 과정 및 결과에 대한 문제점이나 결점에 대한 인식이 약하고, 대책강구 등 개선을 하려는 의지가 없다고 인정되는 경우

- ▶ 사업별 종합평가 : 5단계 유형(탁월, 우수, 보통, 미흡, 매우미흡)으로 절대평가 종합평정
 - 유형별 점수 : 탁월(90점 이상), 우수(70점 이상), 보통(60점 이상), 미흡(40점 이상), 매우 미흡(39점 이하)
 - 갈등관리 실태가 평가 단계(예방 - 대응 - 관리 - 조직문화) 중 어느 하나에 해당하지 않지만 정상적인 사업추진인 경우는 유형별 평가 등급인 ‘보통’ 수준의 기본평점을 부여

• 종합평정등급 부여 기준

종합평정등급	종합평정등급 부여 기준
탁월	해당사업의 모든 갈등관리 영역에서 체계적인 갈등관리 시스템을 갖추고 효과적인 갈등관리 활동이 이루어지고 있으며, 매우 높은 성과를 달성하고 있는 수준
우수	해당사업의 대부분의 갈등관리 영역에서 체계적인 갈등관리 시스템을 갖추고 효과적인 갈등관리 활동이 이루어지고 있으며, 높은 성과를 달성하고 있는 수준
보통	해당사업의 대부분의 갈등관리 영역에서 일반적인 갈등관리 시스템을 갖추고 일반적인 갈등관리 활동이 이루어지고 있으며, 성과는 보통인 수준
미흡	해당사업의 일부 갈등관리 영역에서 일반적인 갈등관리 시스템을 갖추고 있으나, 갈등관리 활동이나 성과가 다소 부족한 수준
매우 미흡	해당사업의 대부분의 갈등관리 영역에서 갈등관리 시스템이 체계적이지 못하고 갈등관리 활동이 효과적으로 이루어지지 않으며, 성과도 매우 부족해 갈등관리의 많은 개선이 필요한 수준

절차

- ① 갈등관리사업 실태평가 계획수립 및 평가대상사업 선정(갈등조정담당관)
- ② 갈등관리 실태 보고서 자료작성(소관부서)
- ③ 평가 전문기관 선정 및 용역시행(갈등조정담당관)
- ④ 전문 평가단 구성 운영 및 갈등관리실태 평가실시(용역사)
※ 평가단 구성 : 5명 내외(서울시갈등관리심의위원, 갈등조정 전문가, 공무원 등)
- ⑤ 실태평가 결과 보고서 제출(용역사)
- ⑥ 실태평가 완료보고 및 결과반영(갈등조정담당관, 사업부서)

IV. 기라

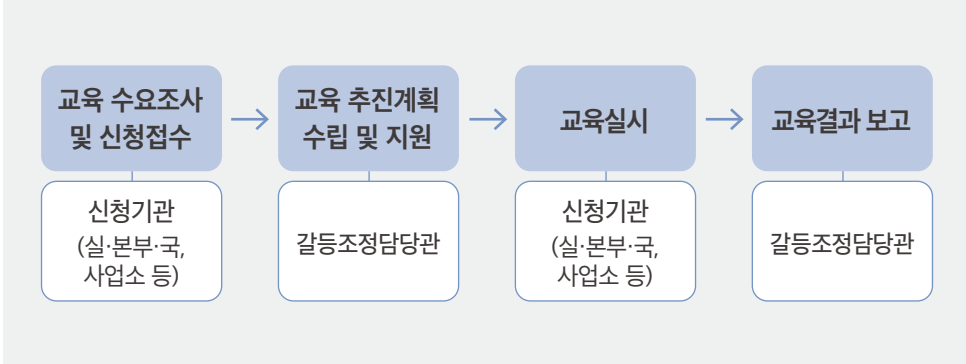
참고자료

- ▶ 서울시 갈등관리사업 실태평가 매뉴얼(2018. 12.)

10

갈등관리 역량강화 교육

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조(시장의 책무)
 - 공공갈등 예방 및 해결능력을 향상시키기 위해 교육훈련 실시
- ▶ 공공갈등 예방 및 해결을 위한 추진 계획(시장방침 제73호, '12.3.16)
- ▶ 연도별 갈등관리 교육·훈련 계획(갈등조정담당관)

시기

- ▶ 교육신청 접수 : 1 ~ 2월
- ▶ 교육실시(신청기관 일정별 실시) : 3 ~ 12월

갈등관리 교육과정

- ▶ 기관별 수요중심 교육(갈등조정담당관 주관)
 - 개요 : 기관별 수요중심 교육을 통해 사업부서 업무기능에 따라 갈등사례 유형별 맞춤형 강의를 통해 조직내 갈등관리 역량 및 인식개선을 확대하는 교육
 - 교육과정 : 관리자 대상 교육, 실무자 대상 교육, 모의실습·토론교육

구분	교육대상	교육내용
관리자 대상 교육 (1회: 1~2시간)	• 시·사업소(팀장급 이상) 공무원 • 출자·출연기관(관리자) 직원	조직의 갈등관리 핵심리더인 관리자를 대상으로 갈등관리 이해 및 필요성에 관한 교육을 통해 갈등관리 인식개선 및 갈등관리 역량강화
실무자 대상 교육 (1회: 1~2시간)	• 시·사업소(6급 이하) 공무원 • 출자·출연기관 직원	현장에서 발생하는 다양한 갈등사례를 공유하고 실무 관점에서 갈등원인을 이해하고 해결하는 사례중심의 갈등관리 실무교육
모의실습 토론교육 (1회: 2~3시간)	• 시·사업소 공무원 • 출자·출연기관 직원 (관리자포함)	갈등현안 등 실제 갈등사례를 주제로 교육 참여자와 전문가가 함께 갈등관리 기법을 적용하여 해법을 모색해보는 갈등관리 실습교육
갈등관리 컨설팅 교육 (1회: 2~3시간)	• 시·사업소 공무원 • 자치구 공무원	갈등대응의 일환으로 실제 사업추진 현장에서 바로 적용할 수 있도록 사업추진부서 등과 연계한 갈등해결방안 컨설팅 형식의 교육

- 운영 : 기관(실·본부·국, 사업소, 출자·출연기관)별 일정에 따라 직접주관 교육 실시
- 주관 : 갈등조정담당관(전문강사, 교재 등 행정지원), 신청기관(강의진행 주관)

▶ 서울시 인재개발원 갈등관리 교육(집합교육, e-러닝)

- 개 요 : 전문적인 교육기관을 통한 갈등관리교육에 대해 직원들의 자발적 참여의지를 높이고 체계적인 학습을 통해 갈등관리 역량을 제고하는 교육
- 교육과정 : 집합교육, 이러닝교육

구분	교육대상	교육내용
집합교육 (1회: 2일)	• 시·사업소, 자치구 공무원	사례통한 갈등관리 이해, 의사소통기법, 갈등조정 프로세스실습 등
이러닝 (4시간 35분)		갈등관리 매뉴얼, 민원해결 사례 등

- 운 영 : 인재개발원 교육과정 일정별 개인 신청 후 교육진행
- 주 관 : 서울시인재개발원(학습관리시스템으로 강의신청)

◀ 2019년 갈등관리 교육과정

구분		과정	주요 내용
기관별 교육	이해 과정	1~2시간 내외	<ul style="list-style-type: none"> 핵심리더 갈등관리 특강 공공갈등 이해, 협의체운영, 협의조정, 공론화, 의사결정, 관리프로세스(경보제, 상시보고제, 갈등진단, 대응계획 등) 등
			<ul style="list-style-type: none"> 실무리더 갈등관리 교육 공공갈등 이해, 협의체운영, 협의조정, 공론화, 의사결정, 관리프로세스(경보제, 상시보고제, 갈등진단, 대응계획 등), 매뉴얼, 관리사례 등
	심화 과정	2~3시간 내외	<ul style="list-style-type: none"> 모의실습 토론 갈등관리 교육 갈등분석, 협상, 조정, 의사결정, 대안적 갈등 해결(중재, 화해, 사실확인, 약식심리) 등
인재원 교육	집합 교육	연 2회 (1회: 2일)	<ul style="list-style-type: none"> 상생과 협력을 위한 갈등관리 사례를 통한 갈등관리 이해, 의사소통기법, 갈등조정 프로세스실습 등
	e-러닝	15차시 (4시간 35분)	<ul style="list-style-type: none"> e-바로적용가능한 갈등관리노하우 갈등관리 매뉴얼, 민원해결 사례 등

Ⅲ. 방법 및 절차

교육 진행 절차

▶ 교육수요조사 및 신청접수

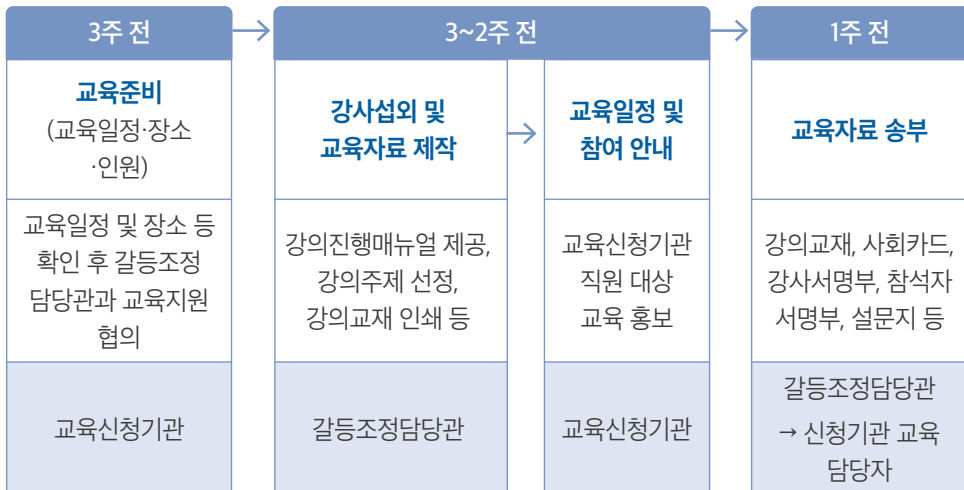
- 시기 : 1~2월
- 절차 : 교육수요조사 공문 발송(갈등조정담당관)
 - 신청기관 교육신청(각 실·본부·국, 사업소, 출자·출연기관)
 - 연간 교육일정 확정 통보(갈등조정담당관)
- ※ 추가교육 신청접수(연중 수시, 갈등조정담당관 협의)

▶ 교육추진계획 수립

- 시기 : 2월
- 내용 : 세부교육과정 및 참여기관별 교육일정 확정

▶ 교육지원 및 절차

- 교육지원 : 총괄(갈등조정담당관) → 시행(교육신청기관)
- 추진절차(교육 실시 3주 전부터 준비)



▶ 강의내용

- 구성 : 개념이해교육 40%, 갈등사례교육 60%
- 형식 : ppt, 동영상, 언론보도자료 등 효과적 전달 방식
 - 실무에 바로 적용 가능한 갈등사례 중심 교육
 - 강의 진행 사전에 사업부서 소관 갈등사례 발굴하여 강의내용 반영 교육

▶ 교육실시

- 시기 : 교육 당일
- 절차 : 강의자료 등 점검(ppt, 강의교재, 교육동영상 준비 등)
 - 교육참석확인(강사서명부, 참석자서명부(행사참석기), 설문지 비치)
 - 강의 실시 → 설문조사 실시

▶ 교육결과보고

- 시기 : 교육기관(교육 후 즉시), 갈등조정담당관(교육 후 1주 이내)
- 절차 : 강사서명부, 참석자서명부, 설문조사지 등 송부 (교육신청기관 → 갈등조정담당관) → 강사 및 교육기관 대상 피드백 (갈등조정담당관) → 교육 결과보고 및 강사비 지급 등 (갈등조정담당관) → 교육시간 인정 (본청·사업소 : 갈등조정담당관, 출자·출연기관 : 기관 교육담당)

2019년 서울시 갈등관리교육 강의진행 매뉴얼

강의목표

- ▶ 갈등관리의 이해 및 합의조정 등 다양한 강의를 통해 갈등해결 실무능력 향상
- ▶ 갈등 유형별 사례중심 강의를 통해 갈등 현장에서 적용되는 생생한 갈등해결 정보제공
- ▶ 교육 신청기관(부서)에서 요청한 강의주제(갈등사례 등)를 반영한 강의진행으로 교육 참여율 제고

주요강의

구 분	과 정	주요 내용	
이해 과정	1~2 시간 내외	핵심리더 갈등관리 특강	공공갈등 이해, 협의체운영, 협의조정, 공론화, 의사결정, 관리프로세스(경보제, 상시보고제, 갈등진단, 대응계획 등) 등
	실무리더 갈등관리 교육	공공갈등 이해, 협의체운영, 협의조정, 공론화, 의사결정, 관리프로세스(경보제, 상시보고제, 갈등진단, 대응계획 등), 매뉴얼, 관리사례 등	
심화 과정	2~3 시간 내외	모의실습 토론 갈등관리 교육	갈등분석, 협상, 조정, 의사결정, 대안적 갈등해결 (중재, 화해, 사실확인, 약식심리) 등

강의 중점사항

- ▶ 실무에 적용 가능한 갈등관리 사례중심의 강의(이론: 40%, 사례: 60% 내외 구성)
 - 갈등의 개념 및 갈등관리 이론
 - 서울시 공공갈등관리체계에 대한 소개 및 활용방안
 - 언론보도, 동영상, 이슈 등 교육자료 활용을 통해 교육효과 제고(강의집중 등)
 - 문답형식 강의를 통해 교육 참여자의 갈등해결 방안제시 등 갈등관리 인식개선 유도

※ '18년 강의 설문조사 결과 : 실질적인 갈등사례 중심의 강의요구

※ '19년 실효성 있는 교육계획 : 강의진행 사전에 사업부서 소관 갈등사례를 발굴하여 강의내용 반영

▶ **핵심리더 갈등관리 특강(이해과정)**

- 교육대상 : 시·사업소(팀장급 이상) 공무원, 출자·출연기관(관리자) 직원
- 강의지침 : 조직의 갈등관리 핵심리더인 관리자를 대상으로 갈등관리에 대한 이해, 갈등관리 기법, 갈등관리시스템, 매뉴얼, 갈등관리 사례 등 관리자의 갈등관리 인식을 개선하고 갈등해결 역량을 제고 할 수 있도록 갈등사례 중심의 강의내용 구성

▶ **실무리더 갈등관리 교육(이해과정)**

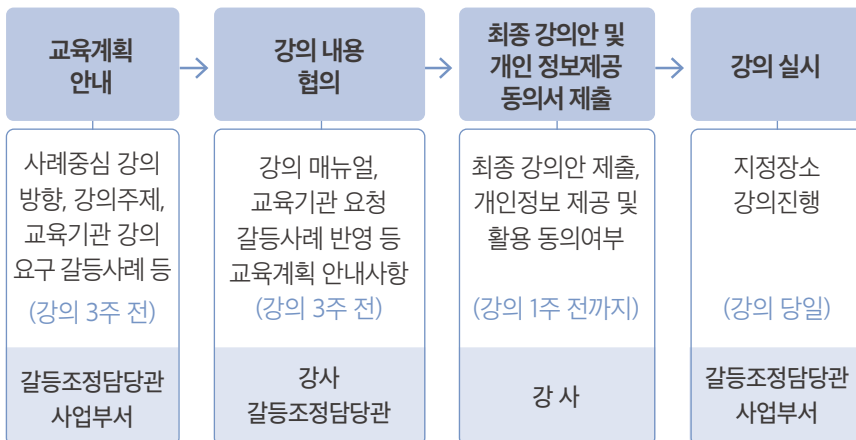
- 교육대상 : 실무자(서울시, 출자출연기관 실무업무 담당자)
- 강의지침 : 기관(부서) 실무자 대상의 교육으로 갈등관리에 대한 이해, 협의체 구성, 갈등관리 기법, 갈등관리프로세스, 매뉴얼, 갈등관리 사례 등 실무자가 갈등현장에서 적용하여 갈등해결 할 수 있도록 갈등사례 중심의 강의내용 구성

▶ **모의실습 토론교육(심화과정)**

- 교육대상 : 전직원(서울시, 출자출연기관 관리자 및 실무업무 담당자)
- 강의지침 : 기관(부서) 전직원 대상의 교육으로 갈등관리에 대한 이해, 갈등관리 사례, 조정 기법, 롤플레이 등 갈등현안 등 실제 사례를 주제로 갈등관리 기법을 적용하여 해법을 모색해보는 실습교육 중심의 강의내용 구성

강의준비 및 진행절차

▶ **강의준비**



▶ 강의진행(1강의 당 평균 2시간 기준)

연번	주요 내용	교육시간	진행	비고
1	교육안내 및 강사소개	5분	신청기관	담당자 진행
2	갈등관리 교육동영상 시청	10분	신청기관	갈등조정담당관 제공
3	갈등관리 강의	100분	전문강사	갈등조정담당관 지원
4	마무리, 설문조사	5분	신청기관	갈등조정담당관으로 수합제출

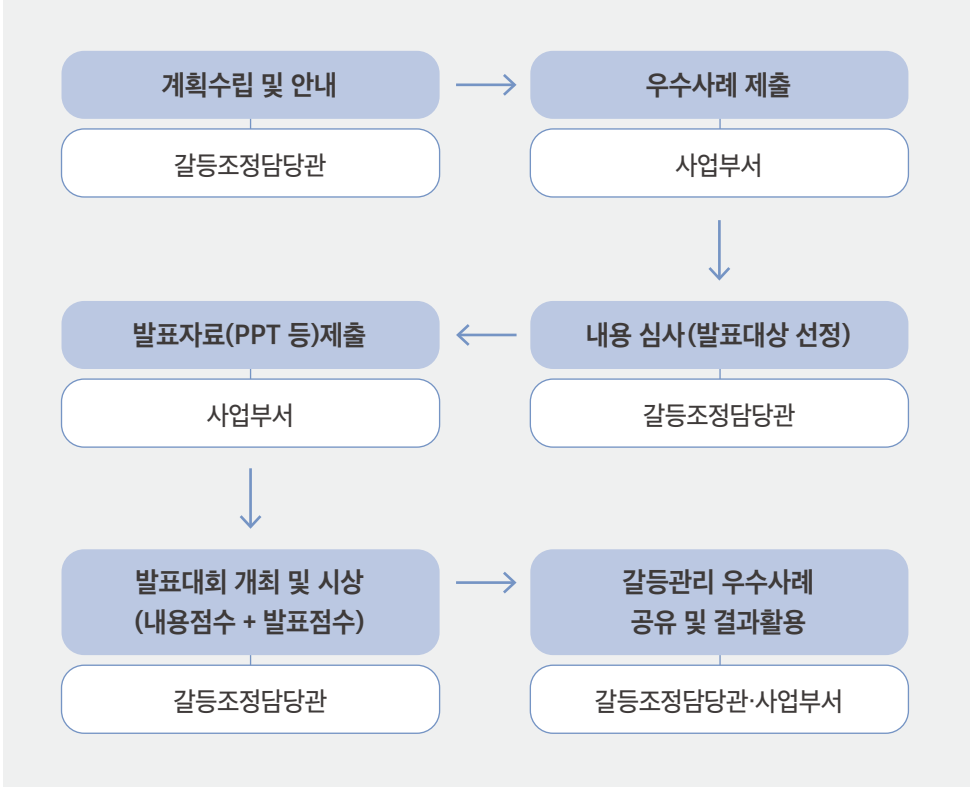
행정사항

- ▶ 강의 종료 후 강의료 지급(개인 은행계좌 입금)
- ▶ 강의 만족도 등 설문조사 결과 '20년도 교육 계획에 반영

11

갈등관리 예방 및 해결 우수사례 발표대회

I. 업무처리 흐름도



Ⅱ. 개요

목적

- ▶ 매년 갈등예방 및 해결 우수사례를 발굴하여 조직내 갈등관리 정보 공유를 통한 갈등 관리 역량 강화

근거

- ▶ 공공갈등 예방 및 해결을 위한 추진계획(시장방침 제73호, '12.3.16)
- ▶ 연도별 갈등관리 교육훈련 계획(갈등조정담당관)

시기

- ▶ 매년 하반기(10~11월)

연혁

- ▶ 제1회 우수사례(9건) 발표대회('14.11.20. ~11.21.)
 - 장소 : 서초수련원(강원도 횡성)
- ▶ 제2회 우수사례(7건) 발표대회('15.11.24.)
 - 장소 : 서울글로벌센터 국제회의장
- ▶ 제3회 우수사례(5건) 발표대회('16.10.14.)
 - 장소 : 시청 다목적홀
- ▶ 제4회 우수사례(7건) 발표대회('17.10.20.)
 - 장소 : 서울글로벌센터 국제회의장

▶ 제5회 우수사례(7건) 발표대회('18.10.19.)

- 장소 : 서울글로벌센터 국제회의장

▶ 제6회 우수사례(8건) 발표대회('19.10.16.)

- 장소 : 서울글로벌센터 국제회의장

▶ 참가대상

- 시(분청, 사업소), 출자·출연기관, 자치구

▶ 제출사업

- 최근 2년 이내 갈등관리 성과사업 우수사례

내용

▶ 교육 및 발표대회

- 제1세션 : 갈등관리 전문가 특강(갈등이해 및 갈등사례 모의실습 등)
- 제2세션 : 우수사례 발표대회 개최(발표대상 선정사례)

▶ 우수사례 시상 : 최우수, 우수, 장려 등

Ⅲ. 방법 및 절차

심사방법

▶ 내용평가, 발표평가를 합산하여 최종 순위 결정

- 내용평가 : 갈등예방 충실성, 갈등대응 적절성·노력도, 갈등관리 중요도·난이도·효율성, 조직문화 관심도 등
- 발표평가 : 내용 이해 및 전달력, 현장 참여 호응도 등

절차

- ▶ 계획수립 및 안내
 - 시기 : 발표대회 개최 3개월 전
 - 내용 : 교육 및 발표대회 운영, 시상, 결과 활용방안 등

- ▶ 사업부서 우수사례 제출
 - 시기 : 발표대회 개최 2개월 전
 - 대상 : 갈등관리중점사업, 경보발령사업, 기타 시정주요 갈등관리 성과사업 등

- ▶ 서면 내용심사(발표대상 선정)
 - 시기 : 발표대회 개최 1개월 전
 - 심사단 : 전문가로 구성
 - 방법 : 사업부서에서 제출한 우수사례를 내용심사 후 발표대상 선정

- ▶ 발표자료 제출
 - 시기 : 발표대회 개최 10일 전
 - 형태 : PPT, 동영상 등
 - 내용 : 내용심사에서 발표대상으로 선정된 우수사례

- ▶ 발표대회 개최 및 시상
 - 시기 : 발표대회 당일
 - 심사기준 : 내용평가, 발표평가 점수 합산
 - 시상 : 3개 부문(최우수, 우수, 장려) 시상 및 유공자 시장표창(최우수, 우수)

- ▶ 우수사례 공유
 - 우수사례집 및 백서 제작 배포
 - 교육자료 홍보 등

연도별 우수사례 수상현황

개최년도	우수사례 수상내역
제1회('14년)	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1건(구로구) • 우수 1건(성북구) • 장려 7건(성동구, 광진구, 도봉구, 은평구, 양천구, 금천구, 강동구)
제2회('15년)	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1건(서대문구) • 우수 2건(금천구, 동작구) • 장려 4건(용산구, 광진구, 서초구, 강동구)
제3회('16년)	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1건(종로구) • 우수 1건(성북구) • 장려 3건(동대문구, 서대문구, 소상공인지원과)
제4회('17년)	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1건(성동구) • 우수 2건(중랑구),(성동구) • 장려 4건(공공경제과, 종로구, 성북구, 서초구)
제5회('18년)	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1건(성북구) • 우수 2건(강동구, 양천구) • 장려 4건(공정경제과, 은평구, 서울주택도시공사, 서울에너지공사)
제6회('19년)	<ul style="list-style-type: none"> • 최우수 1건(도로관리과), • 우수 2건(은평구, 어르신복지과) • 장려 5건(성동구, 양천구(건축과, 도시계획과), 용산구, 영등포구)

IV. 기타

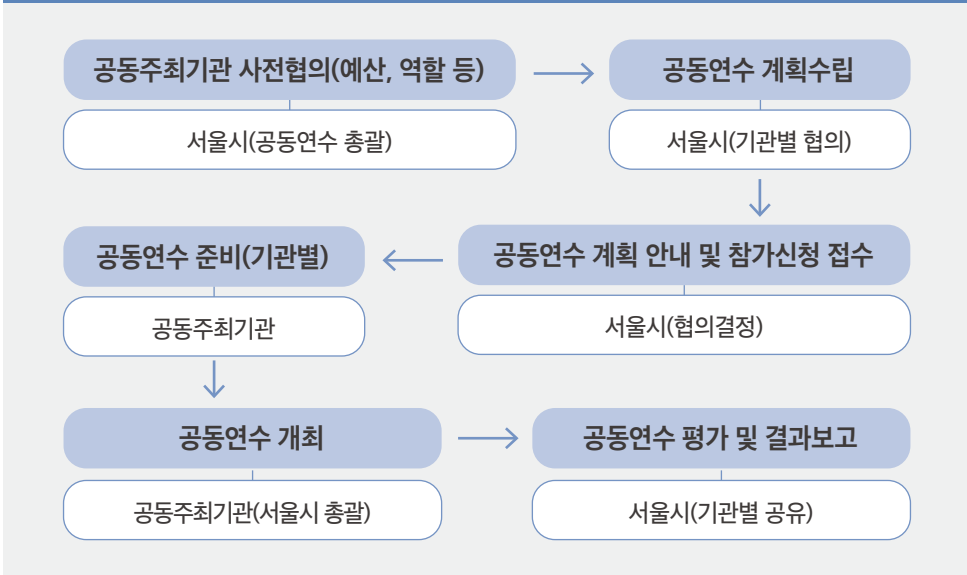
서식 (3장 갈등관리 실무 참고자료 참조)

▶ 공공갈등 예방 및 해결 우수사례(안)

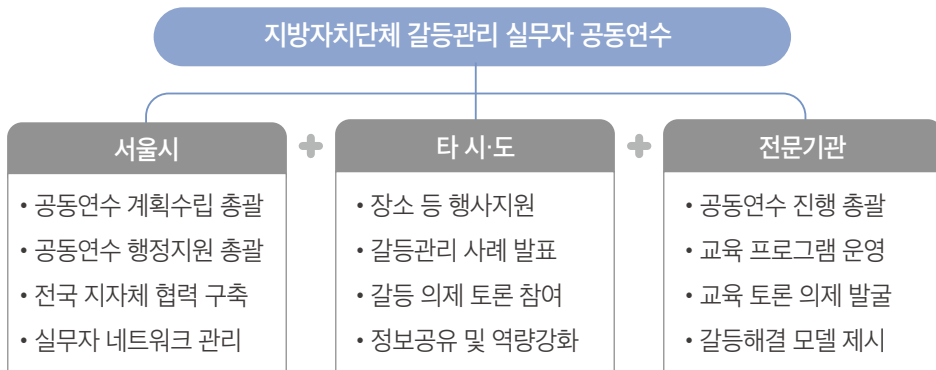
12

전국 지자체 갈등관리 실무자 공동연수

I. 업무처리 흐름도



공통연수 민·관 협력 체계도



II. 개요

개념

- ▶ 공공갈등 예방 및 해결 역량강화를 위한 지자체 갈등관리 실무자 및 전문가들이 함께 모여 갈등예방 및 해결모델 제시, 갈등사례 공유, 지자체간 협력 및 네트워크를 구축하는 연수 프로그램

근거

- ▶ 「서울시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조(시장의 책무) 제3항(교육훈련)
- ▶ 연도별 갈등관리 교육훈련 계획(갈등조정담당관)

시기 : 매년 개최(1회)

연혁

- ▶ 제1회 공동연수(2015.9.10. ~ 9.11.), 서울시 서천연수원
 - 주최 : 서울시, 국민대통합위원회, 한국행정연구원
- ▶ 제2회 공동연수(2016.5.26. ~ 5.27.), 제주특별자치도 인재개발원
 - 주최 : 서울시, 제주특별자치도, 한국행정연구원
- ▶ 제3회 공동연수(2017.6.29. ~ 6.30.), 워스토피아 리조트(보령시)
 - 주최 : 서울시, 대구광역시, 충청남도, 단국대 분쟁해결연구센터, 한국행정연구원
- ▶ 제4회 공동연수(2018.5.31. ~ 6.1.), 코오롱 씨클라우드 호텔(부산시 해운대구)
 - 주최 : 서울시, 부산광역시, 광주광역시, 단국대 분쟁해결연구센터
- ▶ 제5회 공동연수(2019.5.23. ~ 5.24.), 대명리조트 제주(제주도 조천읍)
 - 주최 : 서울시, 제주특별자치도, 단국대 분쟁해결연구센터

Ⅲ. 방법 및 절차

방법

- ▶ 참석기관 : 지방자치단체, 갈등분야 전문기관(학회, 단체 등)
- ▶ 추진방법 : 기관별 공동연수 참여역할 분담 공동주최
- ▶ 협의사항 : 예산, 프로그램운영, 장소, 갈등사례 발굴 등
- ▶ 주요내용 : 갈등사례 공유, 갈등예방 및 해결 모델 제시, 제도개선, 지자체간 협력 및 네트워크 구축 등

절차

① 공동주최기관 사전협의

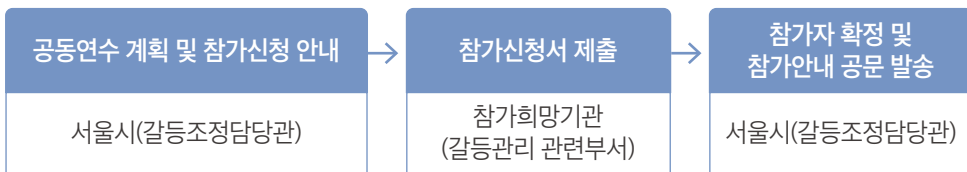
- 시기 : 연초
- 협의사항 : 예산, 프로그램운영, 장소, 갈등사례 발굴 등

② 공동연수 계획수립

- 시기 : 공동연수 개최 3개월 전
- 내용 : 교육세부프로그램 기획, 예산분담 방안 확정 등

③ 공동연수 개최 안내 및 참가신청 접수

- 시기 : 공동연수 개최 2개월 전



④ 공동연수 행사준비

- 시기 : 공동연수 개최 1개월 전
- 내용 : 교육프로그램 준비(교육자료, 행사용품 등), 연수장소(교육장, 숙소 등)·교통편·식당 등 확인, 참가자 안전보험 가입 등

⑤ 공동연수 현장답사 및 점검

- 시기 : 개최 2주 전
- 내용 : 숙소, 식당, 교육장 답사 및 전기, 음향 점검

⑥ 공동연수 개최

- 시기 : 행사당일
- 내용 : 행사진행 업무분장에 따라 프로그램 운영, 참석자 설문지 수합 등

⑦ 평가 및 결과보고

- 평가부문 : 프로그램 운영, 전문가 활용, 행사진행 부문
- 내용 : 공동연수 개최 결과보고(평가부문 및 설문조사 내용 등) 및 공동주최기관 공유

IV. 기라

참가신청 서식

연번	기관명	부서명	직급	성명	주민등록번호	핸드폰
1	○○시·도	갈등조정담당관	행정7	홍길동	123456-1234567	010-1234-5678
2	○○구	○○과				
3						

※ 주민등록번호 : 참가자 안전보험 가입 제출

서울형 시민배심원제 모델(안)

1) 시민배심원제의 정의

▶ 개념

- 시민배심원제는 무작위로 선발된 시민들로 배심원단(통상 10~30명 정도)을 구성하여, 전문가 및 증인 등의 발언을 듣고, 이들과 질의응답을 거치며, 필요한 경우 현장 확인 등을 거쳐 해결책을 논의한 후 최종 결과를 정책권고안의 형태로 공개하는 것¹⁾

▶ 전제와 목적

- 정보와 자원, 시간 등이 충분히 주어지면 평범한 시민들도 우리 사회가 맞이한 어려운 판단 사항에 대해 현명한 해답을 도출할 수 있을 것이라는 믿음에 기초하고 있음
- 정책결정에 있어 심사숙고를 거듭한 시민들의 의견을 반영하는 것
- 사회적으로 이슈가 되는 문제에 대한 여론 형성을 도모하는 것

2) 서울형 시민배심원제의 기본 절차(안)

① 시민배심원제 실시 신청

- [1안] 특정한 사회적 문제 또는 정책 등에 대해 갈등관리심의위원회의 자문을 통해 또는 서울시 내 관련 부서의 의견을 통해 시민배심원제의 실시를 서울시(갈등조정담당관)에 신청
- [2안] 일정 수 이상의 시민들이 연대서명하여 시민배심원제의 실시를 서울시에 신청(이에 대해서는 조례로 정하는 것이 적절함)
- [3안] 서울시의회에서 과반수 출석에 과반수 찬성으로 시민배심원제 실시를 서울시에 신청(서울시장은 특별한 이유가 없을 경우 이를 수용하는 것으로 함)

1) 시민배심원제에 대해서는 국무조정실에서 발간된 “공공기관의 갈등관리 매뉴얼”, 김강민·김학린·임재형·전형준(2018)의 “갈등관리와 협상”, Jefferson Center의 시민배심원제 관련 내용 등을 참조했음

2 시민배심원제 실시 검토 및 기획

- 갈등조정담당관은 시민배심원제의 실시에 대해 검토하고 기획함
 - 안건이 시민배심원제로 다루기에 적합한지 검토
 - 중립적 위원회 구성(안) 도출
 - 예산 검토
 - 실시 기간 검토
 - 수행 가능 기관 리스트 작성
 - 이해관계자 기관·집단 파악
- 갈등조정담당관은 시민배심원제 기획안에 대해 전문가 자문을 받음
 - 자문 대상: 외부의 갈등관리 전문가, 내용 전문가 등
 - 자문 내용: 해당 안건을 시민배심원제로 다룰 경우 장단점, 유의사항, 부작용 등
- 갈등조정담당관은 시민배심원제 기획안에 대해 이해관계자들과 협의함.
 - 협의 대상: 안건과 관련된 주요 이해관계자 기관·집단의 대표 등
 - 협의 내용: 시민배심원제를 통해 해당 안건을 다루는 것에 대한 의견, 시민배심원제를 진행할 경우 참여 의사, 참여 의사가 있는 경우 참여 방식 등

3 시민배심원제 실시 결정

- 서울시장은 갈등조정담당관의 검토·기획(안)과 외부 전문가들의 자문, 이해관계 기관 등과의 협의 내용 등을 검토하여, 시민배심원제를 실시할 지에 대해 결정함
- 만약 이 단계에서 시민배심원제로 해당 안건을 다루는 것이 부적절하다고 판단할 경우, 서울시장은 그 이유를 신청측에 통보

4 시민배심원제 진행에 있어 중요 판단을 내릴 중립적 위원회 구성

- 중립적 위원회를 구성함에 있어서 학회나 연구기관 등에 3배수 추천 등을 의뢰할 수 있음
- 필요한 경우 중립적 위원으로 추천된 사람들에 대해 주요 이해관계자 기관·집단이 배제권을 행사할 수 있음
- 서울시장은 중립적 위원회 구성에 대해 주요 이해관계자 기관·집단들의 의견, 갈등관리 심의위원들의 자문, 갈등조정담당관의 의견 등을 참고하여 검토하고, 4~5인 내외로 구성함
- 중립적 위원회는 시민배심 회의를 준비하고 수행할 수행기관을 선정할 수 있음. 단, 수행기관 선정이 불필요하다고 판단할 경우, 서울시(갈등조정담당관)가 직접 회의를 준비하고 수행할 수 있음(이하 두 경우 모두 수행기관이라고 표현함)

5 중립적 위원회에서 예비시민배심원단을 무작위로 선정함

- 중립적 위원회가 예비시민배심원단을 선출함에 있어서 안건과 관련된 공동체를 최대한 대표할 수 있도록 하여야 하며, 일례로 거주지역, 성별, 교육수준, 정치적 입장 등이 선발 과정에 고려될 수 있음
- 무작위로 선발된 예비시민배심원들의 수는 100명 정도로 함
- 예비시민배심원들의 선정은 중립적 위원회에서 정한 방법에 따라 수행기관이 수행함

6 시민배심원단을 위한 설명회 개최

- 수행기관은 예비시민배심원단을 대상으로 설명회를 개최하여 다음 사항을 설명하고, 질의응답을 통해 이해를 도모함
 - 시민배심원제의 작동 방식
 - 안건에 대한 설명
 - 배심과정에서 필요한 비판적 사고법
 - 적절한 질문을 하기 위한 커뮤니케이션의 이해 등
- 예비시민배심원단의 이해를 돕기 위해 수행기관은 관련 전문가 등을 초청할 수 있음.

7 예비시민배심원단이 사전 숙의과정을 실시함

- 예비시민배심원단이 사전 숙의토론을 실시함
 - 시민배심 회의에 초청할 전문가와 증인 등은 선정
 - 평결 기준에 대한 합의: 만약 과반수 이외의 기준을 선정할 경우, 그 기준에 도달하는 판단이 나오지 않을 경우의 평결 절차를 결정함
 - 현장 방문 등이 필요한 지 등에 대해 논의하고, 필요할 경우 현장 방문 등 실시
- 수행기관은 사전 숙의토론을 준비 및 진행함

8 시민배심 회의를 개최

- 시민배심 회의의 준비와 진행에 있어서 중요한 결정은 중립적 위원회의 위원장과 부위원장 함
 - 위원장과 부위원장은 시민배심 회의가 원활히 진행되고, 절차적 공정성이 유지될 수 있도록 노력함
 - 수행기관은 시민배심 회의를 준비 및 진행함
 - 예비시민배심원단 중에 시민배심 회의 참석자 중 시민배심원단을 추첨으로 선정함

- 시민배심 회의에는 신청측, 피신청측, 전문가 등이 참여하여 시민배심원들에게 관련 사항을 설명하고, 시민배심원들의 질의에 응답함
- 질의응답이 끝나면, 시민배심원단은 숙의토론을 진행하고, 필요할 경우 추가적인 현장 방문, 추가적인 증언 청취, 추가적인 전문가 초청, 추가적인 정보 확인 등을 결정할 수 있음
- 시민배심원단이 추가적인 시민배심 회의가 필요하다고 판단할 경우, 중립적 위원회의 위원장에게 이에 대해 요청할 수 있고, 중립적 위원회의 위원장은 특별한 사유가 없는 경우 이를 수용해야 함
- 추가적인 시민배심 회의가 결정되면 수행기관은 이에 대해 준비하고, 진행함

9 시민배심원단이 결론을 도출함

- 시민배심원단이 추가적인 회의가 필요하지 않다고 판단하면, 평결을 위한 숙의토론을 실시함
- 사전 숙의토론시 정한 평결기준 및 절차에 따라 표결을 하고, 이를 정책 권고안의 형태로 정리해 발표함

3) 서울형 시민배심원제 체크리스트(안)

1 사전 일정

일시	과 정	비 고
D-120	• 시민배심원제 안건 신청	
D-90	• 시민배심원제 실시에 대한 검토 - 안건의 적합성 - 예산, 실시기간 등 검토 - 이해관계자 기관·집단 파악 및 협의(기피·배척 요건 등) - 전문가 자문 실시	실시여부 판단 판단 결과에 대해 신청 측에 통보
D-75	• 시민배심원제 기획 - 중립적 위원회 구성(안) 도출 - 수행 가능 기관 리스트 작성 • 중립적 위원회 구성	서울시
D-60	• 중립적 위원회에서 수행기관 선정	
D-30	• 예비시민배심원단 선정	중립적 위원회/ 수행기관

D-15	<ul style="list-style-type: none"> • 예비시민배심원단을 위한 설명회(기피·배척 요건 등 포함) • 예비시민배심원단이 사전 숙의토론을 실시 	수행기관
D-day	<ul style="list-style-type: none"> • 시민배심 회의 개최 <ul style="list-style-type: none"> - 배심원단을 추첨에 의해 선정 - 필요시 추가 일정을 잡아 현장 방문 또는 추가 회의 개최 - 배심원단이 숙의 및 질의응답 등을 수행 • 평결문 발표 	수행기관

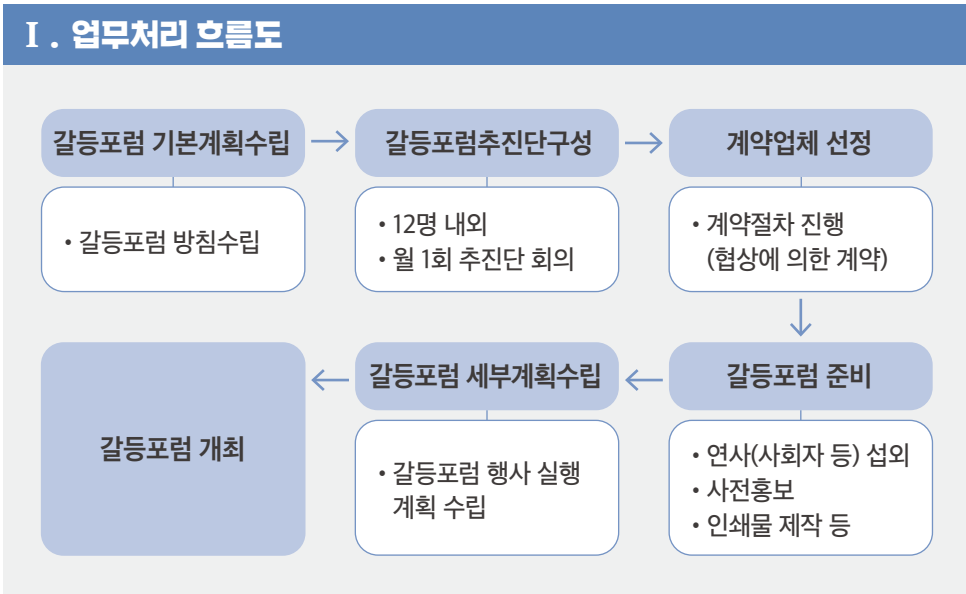
② 시민배심 회의 세부일정(안)

	소요 시간	내 용	비고	
시민 배심 회의	~09:00	• 예비시민배심원단 대기실 입실		
	09:00~09:30	30'	<ul style="list-style-type: none"> • 시민배심원 유의사항 설명 • 시민배심원단 추첨 • 시민배심원 선서 대표 선출 	
	09:30~12:00	150'	<ul style="list-style-type: none"> • 제1세션 <ul style="list-style-type: none"> - 시민배심원단, 신청측·피신청측 전문가 등 입장 - 사회자, 부사회자 입장 - 배심원단 선서 - 사회자가 시민배심원제에 대해 설명 - 신청측에서 신청 취지 등 발표 - 피신청측에서 입장 등 발표 - 전문가들의 관련 내용 발표 	
	12:00~13:10	70'	• 중식	
	13:10~14:40	90'	• 시민배심원단 숙의토론: 질문 도출	
	14:40~14:50	10'	• 휴식	
	14:50~16:20	90'	<ul style="list-style-type: none"> • 제2세션 <ul style="list-style-type: none"> - 시민배심원단이 전문가 등에게 질문 - 전문가 등이 답변 	
	16:20~16:30	10'	• 휴식	
	16:30~17:30	60'	<ul style="list-style-type: none"> • 시민배심원단 숙의토론 <ul style="list-style-type: none"> - 평결을 위한 표결 및 평결문 도출 	
	17:30~17:40	10'	• 휴식	
	17:40~18:00	20'	<ul style="list-style-type: none"> • 제3세션 <ul style="list-style-type: none"> - 평결문 발표 	

13

서울 갈등포럼

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

추진방향

- ▶ 갈등관리 전문가, 연구기관 등이 함께하는 지식과 정보 공유의 장 마련 통한 선진적 갈등 해결 모델 제시 및 정책 수립
- ▶ 국내·외 갈등관리 거버넌스 운영확대를 통한 선제적 갈등관리인식 확산
- ▶ 일반시민의 공감과 신뢰를 바탕으로 갈등이슈에 대한 논의와 해결책 모색을 통한 사회적 비용 절감 및 시민의식 성장 도모

근거

- ▶ 서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 제3조(시장의 책무)
 - 공공갈등 예방 및 해결능력을 향상시키기 위해 교육훈련 실시

시기

- ▶ 매년 하반기(국내·국제 격년 개최)

연혁

- ▶ 2016 서울 국제갈등컨퍼런스
 - 주제 : '서울, 갈등을 넘어 상생을 생각하다'
 - 일시/장소 : 2016.11.2.~3. 서울시청 다목적홀 외
 - 협력기관 : 서울YMCA, 한국갈등학회, 행정개혁시민연합
- ▶ 2017 서울 갈등포럼
 - 주제 : '상생의 힘-공공갈등을 혁신의 원동력으로'
 - 일시/장소 : 2017.9.15. 프레지던트 호텔
 - 협력기관 : 갈등해결과대화, 서울YMCA, 한국갈등학회, 한국갈등해결센터, 한국지방행정연구원, 행정개혁시민연합
- ▶ 2018 서울 국제 갈등포럼
 - 주제 : '포용 도시, 서울'
 - 일시/장소 : 2018.11.1. 롯데호텔(사파이어 볼룸)
 - 협력기관 : 갈등해결과대화, 서울YMCA, 한국갈등학회, 한국갈등해결센터, 한국사회갈등해소센터, 한국지방행정연구원, 행정개혁시민연합
- ▶ 2019 서울 갈등포럼
 - 주제 : '갈등관리, 새로운 대안'
 - 일시/장소 : 2019.10.25. 롯데호텔(사파이어 볼룸, 피콕, 샤흐데)
 - 협력기관 : 갈등해결과대화, 단국대분쟁해결연구센터, 서울YMCA, 자원순환사회연대, 한국갈등학회, 한국갈등해결센터, 한국갈등해소센터, 한국규제학회, 한국지방행정연구원

Ⅲ. 방법 및 절차

방법

- ▶ 협력기관의 갈등관리 전문가들로 갈등포럼 추진단을 구성하고, 원활한 행사운영을 위해 행사운영대행업체를 선정을 통해 포럼 추진

절차

① 사전 전문가 회의

- 갈등포럼 준비를 위한 전문가 브레인 스토밍

② 갈등포럼 기본계획 수립

③ 포럼추진단구성

- 시기 : 매년 4월
- 구성원: 갈등관리 전문가 등으로 12명 내외 구성
- 내용 : 포럼 개최 방향, 세션 운영방안 등 논의

④ 갈등포럼 세부추진계획 수립

⑤ 행사대행 계약추진

- 시기 : 5월 ~ 7월
- 절차 : 사전규격공개 → 일상감사의뢰(토론행사의 경우 일상감사 면제) → 용역의뢰(재무과) → 입찰공고(재무과) → 제안서평가위원회 구성 → 제안서평가위원회 개최 → 우선협상대상자 선정 → 기술협상 → 계약체결(재무과)

⑥ 행사준비

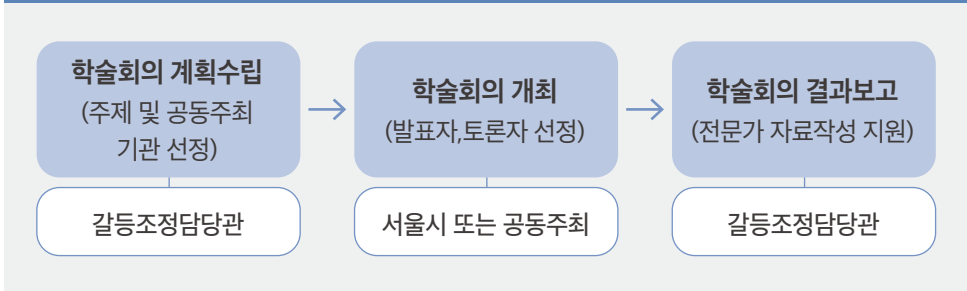
- 포럼 참여 연사(사회자, 발표자, 토론자 등) 섭외
- 인쇄물 제작 : 포스터, 초청장, 프로그램북 등
- 사전 홍보 : 갈등포럼 홈페이지를 통한 사전 등록, 네이버 등 SNS(카드뉴스), 언론보도

⑦ 결과보고

14

학술회의 운영

I. 업무처리 흐름도



II. 개요

목적

- ▶ 갈등이 복잡·심화되는 경향에 따라, 학술회의(세미나, 토론회 등)를 개최하여, 전문가를 통해 다양한 시각의 심층 연구분석 및 토론을 통해 해결방안 모색

근거

- ▶ 「서울특별시 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례」 제3조(시장의 책무)
 - 공공갈등을 예방하고 그 해결능력을 향상하기 위한 교육훈련 실시

시기

- ▶ 상,하반기

연혁

- ▶ 2013년 2회 개최(4.25./10.25.)
- ▶ 2014년 2회 개최(10.28./12.12.)
- ▶ 2015년 1회 개최(12.4.)
- ▶ 2016년 1회 개최(12.9.)
- ▶ 2017년 3회 개최(2.3./8.17./12.15.)
- ▶ 2018년 3회 개최(2.19./6.22./6.29.)
- ▶ 2019년 5회 개최(3.22./5.31./6.21./8.30./10.18.)

내용

- ▶ 주제 : 시정 주요 갈등현안 및 이슈
- ▶ 구성 : 발표자(주제발표), 토론자(의견제시), 진행자
- ▶ 내용 : 시정운영 다양한 분야에서 갈등현안 및 이슈에 대하여 선제적 연구분석 및 토론을 통해 갈등해결 방안 제시 등

Ⅲ. 방법 및 절차

방법

- ▶ 방법 : 직접 또는 공동주최 (세미나, 토론회, 발표회 등)
- ▶ 대상 : 학회, 전문가, 시민단체, 시·자치구 공무원 등

절차

- ▶ 갈등현안 및 이슈 등의 갈등사례를 연구·검토하여 주제선정 → 계획수립 → 발표자·토론자 등 선정 → 학술회의 개최 → 학술회의 결과보고 → 결과 공유(주제와 관련된 부서에 결과 통보)

15

갈등소통방

I. 개요

개념

- ▶ 실무부서 직원들과 시정 주요사업 추진 시 발생한 갈등을 함께 고민하고 해결해 나가기 위한 온라인 갈등 소통의 장

구성

- ▶ 갈등해소사례(갈등조정담당관 및 사업부서에서 갈등조정 등을 통한 갈등해결사례)
- ▶ 갈등자료실(갈등관리 종합계획, 갈등관리 추진체계 및 매뉴얼, 갈등동향 등)

II. 방법 및 절차

운영 방법

- ▶ 시, 자치구 공무원 대상으로 행정포털(정보공유)에 온라인 갈등소통방운영
- ▶ 주요 내용
 - 이슈 리포트('17.1월까지) 및 갈등 동향('17.7월~현재) 게시로 매달 서울시 갈등 동향 공유
 - 갈등법령 및 갈등관리기법 등 교육자료 소개
 - 갈등현안에 대한 토론 및 해결방안 모색 등 정보 교환
 - 갈등해결 우수사례 소개 등 다양한 갈등 관련 정보 제공
- ▶ 접속방법 : 행정포털 → 정보공유 → 갈등소통방
 - ※ 필요시 갈등조정담당관 사무실에 방문하여 상담 가능



3장

갈등관리 실무 참고자료

1. 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례
2. 공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙
3. 공공갈등진단표(양식)
4. 갈등기술서(양식)
5. 갈등대응계획서(양식)
6. 갈등관리카드(양식)
7. 갈등조정협의회 운영규칙(안)
8. 갈등경보 관리카드(양식)
9. 상시보고제 갈등사업 현황카드(양식)
10. 공공갈등 예방 및 해결 우수사례(안)



서울특별시

공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례

[시행 2017. 9. 21.] [서울특별시조례 제6634호, 2017. 9. 21., 일부개정]

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 시장 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 발생될 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, 재정기획관, 시 민소통기획관으로 한다. <개정 2015. 10. 8.>

- 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 비영리민간단체 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 위원 중 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 의사결정방을 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 해당 사안과 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 합의 결과의 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 다른 사람에게 흘리거나 직무상 목적 외에 사용하여서는 아니 된다.

제17조(갈등관리매뉴얼의 작성 및 활용)

시장은 공공정책을 수립하거나 추진할 때 갈등관리매뉴얼을 활용할 수 있다.

제18조(갈등관리실태의 평가 등)

- ① 시장은 연 1회 이상 각 부서의 공공갈등관리 실태 등을 점검·평가해야 한다.
- ② 시장은 효율적 갈등관리를 위하여 소속기관(시가 투자·출연한 기관, 시의 사무위탁기관을 포함한다)의 장에게 갈등 발생 및 관리 현황 등에 대한 다음 각 호의 사항을 보고하도록 하여야 한다.
 1. 주요 시책사업 추진으로 발생한 공공갈등 및 관계인 50인 이상의 집단민원 발생시 : 즉시
 2. 발생한 공공 갈등의 관리 현황 : 매 분기 말일

3. 기타 갈등예방 및 진단에 필요한 사항 : 수사

[전문개정 2017. 9. 21.]

제19조(자치구 협력 등)

시장은 공공갈등의 예방, 진단, 조정 및 교육·훈련 등 갈등관리 업무의 원활한 수행을 위해 자치구와 협력하여야 하며, 예산의 범위 내에서 필요한 경비를 지원할 수 있다.

[본조신설 2017. 9. 21.]

[종전 제19조는 제20조로 이동 <2017. 9. 21.>]

제20조(수당지급 등)

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

[제19조에서 이동, 종전 제20조는 제21조로 이동 <2017. 9. 21.>]

제21조(시행규칙)

이 조례의 시행에 관하여 필요한 사항은 규칙으로 정한다.

[제20조에서 이동 <2017. 9. 21.>]

부칙 <제6634호, 2017.9.21>

제1조(시행일) 이 조례는 공포한 날부터 시행한다.



서울특별시

공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례 시행규칙

[시행 2019. 10. 10.] [서울특별시규칙 제4303호, 2019. 10. 10., 타법개정]

제1조(목적)

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

제2조(사전협의)

다음 각 호의 기관(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

1. 「서울특별시 행정기구 설치 조례」에 따른 서울특별시(이하 "시"라 한다) 본청의 실·본부·국 및 소속기관
 2. 「지방공기업법」에 따라 시가 설립한 공사·공단
 3. 「서울특별시 출자·출연 기관의 운영에 관한 조례」에 따른 출자·출연 기관
- [전문개정 2019.10.10]

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 발생된 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 갈등관리심의위원회의 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 운영규칙을 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(서울특별시 규칙의 상위법령 및 조례 인용조문 정비를 위한 일괄정비 규칙)
<제4303호,2019.10.10>

이 규칙은 공포한 날부터 시행한다.

03

공공갈등진단표(양식)

- 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 () 소송 () 항의성 방문 ()
5	갈등이 언론매체를 통하여 보도되었다.	보도되지 않음	보도됨
6	보도된 매체 수	2개 이하	3개 이상
7	보도된 횟수	2개 이하	3개 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 예상 하십니까? 예상소요액을 적어주세요.		
11	갈등해결에 법령상 또는 제도적 변경이 필요 하거나 필요하다.	필요 없음	필요함
12	갈등해결에 서울시를 제외한 타 부처, 타 기관 (자치구, 타 자치단체, 중앙부처 포함)의 협조가 필요하다.	필요 없음	필요함



04 갈등기술서(양식)

- 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**

이해관계인		요구사항(주장하는 내용)
지역주민		
서울시	해당부서1	
	해당부서2	
시민단체		

• **갈등대응**

- 대응실적 : (갈등발생이후 갈등을 해결하기 위해 추진한 내용기록)

- 대응경과 : (일자별로 정리)

- 담당부서의견 :

※ 작성매수 제한 없음



갈등대응계획서(양식)

OOOOO 사업(견고딕28)

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

I. 사업현황(견고딕20)

□ 추진근거(신명견고딕 16)

- (신명태고딕 14)
- (신명태고딕 13)

<작성요령>

- 법규, 방침 등 사업추진 근거를 작성, 필요시 주요내용을 요약

□ 사업개요

- 사업목적 :
- 사업위치 :

- 사업내용 : 필요한 경우 현실태 및 현황자료 포함
- 사업기간 : 년, 월까지 기재
- 총사업비 : 000백만원(국비:000백만원, 시비:000백만원, 민간자본:000백만원)
- 공 정 률 :

<작성요령>

- ① 건설공사 - 위치 : 지번까지 정확히 기재
 - 규모 : 건축물 → 층수(지상/지하), 연면적(단위 : m²), 용도 등
 - 시설물 → 폭, 길이, 높이 등(단위 : m)
 - 시공사 : 회사명, 업종, 전화번호, 대표자
 - 공정률 : 2011년 12월말 기준 → 사업추진시 사용하는 공정률(%)
- ② 운영중인 시설 : 이용인원, 설치연월, 운영기관, 운영실태 등
- ③ 조례·규칙 등 정책적인 갈등은 제·개정 사유, 변경 전·후 제도 기재

□ 추진경과

- <작성요령 : 계획 수립부터 현재까지의 사업추진 사항을 발생 순서에 따라 세부적으로 기재>
-
-
-

□ 향후 추진일정

- <작성요령 : 향후 사업 추진일정을 월단위로 작성>
-
-

II. 갈등원인 분석

□ 갈등 개요

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

□ 갈등 배경 및 원인

- 갈등배경 :
- 갈등원인 :
- 문제점 :
- 현황(구체적 상황 기술) :
- 이해관계인 입장 : 갈등쟁점 구체적으로 기재

이해관계인		요구사항(주장하는 내용)
지역주민		
서울시	해당부서1	
	해당부서2	
시민단체		

※ 단체나 부서가 많을시 해당표를 추가하여 작성

□ 갈등 진행경과

- <계획 수립부터 현재까지의 사업추진 사항을 발생 순서에 따라 세부적으로 기재>
-
-

Ⅲ. 갈등 대응 계획

□ 갈등 쟁점사항

- 쟁점 1
- 쟁점 2

□ 갈등 해소방안

- 쟁점 1
 - ▷
 -
- 쟁점 2
 - ▷
 -

Ⅳ. 향후 추진일정

- -

- -



갈등관리카드(양식)

갈등관리카드

1. 현 황

(자료 현행화 일자 : 2019. . . .)

① 관리코드		년도-관리연번-소관-지역-유형			② 관리유형			진단, 경보, 기타		
③ (예산서)사업명 (갈등명)		00000 (000000000)			④ 최초 작성일자			2019. . .		
⑤ 사업기간		2019. . . ~ 2020. . .			⑥ 최초 갈등 발생일자			2019. . .		
⑦ 갈등내용 유형 (붙임 별표 '분류')		9.자원순환(1.피해보상)			⑧ 최종 갈등 종료일자			2020. . .		
⑨ 표출 규모 및 형태		개인 (1~4)	5인 이상 집단	50명 이상 집단	서면	응답소	방문	시위	언론 보도	기타
		0명	0명	00명				○		
⑩ 갈등단계		예상		진행		심화		완화		해소
				○						
⑪ 갈등 조정	갈등조정 담당관 (직접)	조정계획 수립일자		조정협의체 구성일자		합의서 작성일자		갈등조정 종료일자		
		2019. . .		2019. . .		2019. . .		2019. . .		
	사업부서 (지원)	2019. . .		2019. . .		2019. . .		2019. . .		
⑫ 갈등조정 종료유형		합의해소	합의불가	사업중단	당사자 법적해결		사업완료	기타		
		○								

	구 분	주요 주장(요구) 내용
⑬ 이 해 관 계 인	○○○○○○○	○
		○
		○
	○○○○○○○	○
		○
		○
	○○○○○○○	○
		○
		○

2. 사업 명 :

⑭ 사업개요	<ul style="list-style-type: none"> ○위치 및 규모 : ○사업기간 : ○사업비 : 백만원 (국비 , 시비) ○공정률 : ○사업내용 : ○추진계획 : ○추진내용 (경과포함) :
⑮ 갈등개요	<ul style="list-style-type: none"> ○갈등배경 및 원인 - ○갈등쟁점 (이해관계자, 주장 요구내용 등) -
⑯ 갈등관리 및 해결 수단	<ul style="list-style-type: none"> ○의견수렴(면담, 실태파악 등), 여론조사, 주민설명·공청회, 관련기관(부서) 협력, 협의체구성, 법령·제도개선, 예산편성, 사업계획 수정보완, 전문가 갈등조정 등
⑰ 갈등관리 및 대응 추진현황(내용 상세작성)	<ul style="list-style-type: none"> ○ ○ ○

사업부서 갈등관리 담당자 현황

3. 사업명 :

연번	담당기간	소관부서 (담당팀)	담당자		전화번호	비고
1	2019. . ~ 2019. .	○○정책과 (○○팀)	토목6	홍길동	0000 - 0000	

작성 자

부서장: ☎ 2133-6350 팀장: ○○○ ☎ 0000 담당: ○○○ ☎ 0000

※ 관련 참고자료 : 붙임

[붙임1]

갈등관리카드 참고자료 목록

4. 사업명 :

연번	제목	문서번호	비고
1	사업계획서	○○정책과-1234(2019.03.20.)호	
2	갈등진단표 및 갈등기술서		
3	갈등대응계획서		
4	전문가 자문내용		
5	○○타당성 조사 용역실시	○○정책과-5678(2019.05.20.)호	

갈등내용 유형 분류

3. 사업명 :

1차 분류	2차 분류
1. 자원순환(재활용) 2. 쓰레기(소각, 매립) 3. 저류조 4. 배수지 5. 복지·편의시설(노인, 장애인) 6. 주택건축 7. 도로·교량 8. 공원·체육시설 9. 교통 10. 공동주택(청년, 임대, 기숙사 등) 11. 도시재생(재개발, 재건축) 12. 기타()	1. 피해보상 2. 인·허가 3. 분쟁(임대차, 이웃 등) 4. 관리운영(소음, 안전, 운영일반 등) 5. 기타()

※ 괄호 : 해당사항 작성

갈등관리 분류코드

년도	코드	번호	코드	관리소관	코드	발생지역	코드	관리유형		
2020년	2020	1	혁신	서울혁신기획관	서울	서울전지역	1	갈등진단 1등급	시 차원의 접근 및 의사 결정이 필요한 사항	
		2	소통	시민소통기획관	종로	종로구				
		3	여성	여성가족정책실	중구	중구	2	갈등진단 2등급	타부서 및 갈등조정 담당관의 협력 지원이 필요한 사항	
		4	노동	노동민생정책관	용산	용산구				
		5	경제	경제정책실	성동	성동구	3	갈등진단 3등급	사업부서에서 자체적 으로 관리 가능사항	
		6	복지	복지정책실	광진	광진구				
		7	교통	도시교통실	동대문	동대문구	4	경보	-	
		8	문화	문화본부	중랑	중랑구				
		9	환경	기후환경본부	성북	성북구	5	기타	-	
		10	행정	행정국	성북	성북구				
		11	재무	재무국	도봉	도봉구				
		12	교육	평생교육국	노원	노원구				
		13	관체	관광체육국	은평	은평구				
		14	건강	시민건강국	서대문	서대문구				
		15	도공	도시공간개선단	마포	마포구				
		16	기심	기술심사담당관	양천	양천구				
		17	안전	안전총괄실	강서	강서구				
		18	재생	도시재생실	구로	구로구				
		19	도계	도시계획국	금천	금천구				
		20	주택	주택건축본부	영등포	영등포구				
		21	푸른	푸른도시국	동작	동작구				
		22	물안	물순환안전국	관악	관악구				
		23	지역	지역발전본부	서초	서초구				
		24	소방	소방재난본부	강남	강남구				
		25	수도	상수도사업본부	송파	송파구				
		26	한강	한강사업본부	강동	강동구				
		27	도기	도시기반시설본부	기타	서울외지역				



갈등조정협의회 운영규칙(안)

“〇〇〇협의회” 운영규칙(안)

제1조(목적)

이 규정은 〇〇〇사업과 관련해 서울시, △△구 지역 내 이해관계자의 의견수렴 등을 위하여 “〇〇〇협의회”를 구성하고 그 효율적인 운영을 위한 것이다.

제2조(기능)

“〇〇〇협의회”는 다음 사항에 대하여 토의하고, 의견을 수렴하여 〇〇〇사업에 반영할 수 있도록 노력한다.

제3조(구성)

- ① 협의회는 위원장을 포함하여 7인 이상 위원으로 구성한다.
- ② 위원장은 갈등조정전문가로 위촉하고, 위원은 다음 각호의 자가 된다.
 1. 이해관계인
 2. (조정인 포함시) 조정인
- ③ 협의회의 원활한 운영을 위하여 실무관계자가 참여하는 “〇〇〇협의회”(이하 “실무협”이라 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 있을시) 조정인은 위원장과 협의해 협의회 회의를 소집하고 진행한다.
- ② (조정인이 없을시) 위원장은 상호합의하에 협의회 회의를 소집하며 교대로 회의를 진행한다.
- ③ 협의회 회의는 위원장의 가능한 참석하에(불가피하게 참석 못할시에는 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, 출석 위원간에 최대한 합의를 도출하여 의결하도록 노력한다.
- ④ 위원장이 필요하다고 인정하는 경우에는 협의회 회의를 서면으로 의결할 수 있다.

제6조(참관인, 서기 및 회계담당)

- ① 협의회는 _____ 을 참관인으로 둔다.
- ② 협의회 서기는 _____ 이 담당한다.

제7조(관계기관 등에의 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 의견의 제출 등 필요한 협조를 요청할 수 있다.

제8조(회의 개최)

- 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 필요에 의한 경우에는 그러하지 아니한다.
- ② 실무협 회의는 공동의 합의하에 개최하며, 1주에 1회 실시를 원칙으로 하고 필요에 따라 조정할 수 있다.
- ③ 협의회는 실무협 회의에서 협의된 안건의 의결이 필요시 개최한다.

제9조(회의 운영 및 결과발표)

- ① 협의회 회의(실무협 회의를 포함한다, 이하 같다)는 투명하고 공정하게 진행하며 비공개 개최를 원칙으로 하되 위원장의 합의하에 공개될 수 있다.
- ② 협의회 회의에서 제시된 자료 및 논의내용은 비공개를 원칙으로 하고 위원장의 합의하에 공개될 수 있다. 자료의 비공개 원칙은 상호 신뢰 하에 원활한 협의회 운영을 위해 엄수되어야 한다.
- ③ 위원장이 지명한 자가(조정인 포함시, 조정인이) 회의 후 결과를 정리하여 발표할 수 있다.

제10조(회의에서 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.

제11조(회의 진행)

- ① 회의에서의 발언 및 반론, 발표의 기회와 시간은 당사자별로 동일하게 함을 원칙으로 한다.
- ② 발언순서는 상호협의를 의해 결정한다.

제12조(회의 내용 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.

제13조(수당 등)

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

제14조(운영기간)

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 1부씩 나누어 가진다.
- ② 각 위원장과 위원은 최종합의안의 이행을 확약하고 그 이행에 필요한 조치를 취하여야 한다.

부 칙

제1조(시행일) 본 운영세칙은 협의회 구성 즉시 시행한다.



갈등정보 관리카드(양식)

갈등정보 발령 사업 추진 현황

(작성일 : 2019. . .)

사업명	
정보단계	예비정보, 갈등정보 등 정보 단계 기재후, ()에 발령 시기 기재
사업개요	사업전반에 관한 사항 즉, 사업목적, 기간, 규모, 위치, 주요 내용, 소요예산, 추진상태 등을 기재(필요시 도면 등 추가)
쟁점사항 (이해관계인별 주요 의견)	사업 추진과 관련 이해를 달리하는 당사자들의 주요 의견을 정리하여 개별 기술 <예시> 서울 시 : 00복지관 건립 (지역 사회복지 수요 충족) 00아파트 주민(5,000세대), **초등학교 학부모 : 00복지관 건립 반대 (교통량 증가로 통행 불편, 공원 조성 희망..)
추진경위	
추진현황	금회 기간중 사업 추진과 관련된 민원인(이해당사자) 동향 및 사업 추진 현황 기술
향후계획 (추진전망)	
추진부서	0000 국(본부)·공사 000과(부) (협조부서 :) 작성 시 주관 부서에서 협조 부서의 의견을 수합하여 작성



상시보고제 갈등사업 현황카드(양식)

갈등사업 현황 카드

(작성일: . . .)

사업명	
최초보고일	최초 50명 이상 집단 민원등 갈등 발생하여 최초 보고한 일자 기재
사업개요	사업전반에 관한 사항 즉, 사업목적, 기간, 규모, 위치, 주요 내용, 소요예산, 추진상태 등을 기재(필요시 도면 등 추가)
쟁점사항 (이해관계인별 주요 의견)	사업 추진과 관련 이해를 달리하는 당사자들의 주요 의견을 정리하여 개별 기술 <예시> 서울 시 : 00복지관 건립 (지역 사회복지 수요 충족) 00아파트 주민(5,000세대), **초등학교 학부모 : 00복지관 건립 반대 (교통량 증가로 통행 불편, 공원 조성 희망..)
추진경위	
추진현황	금회 기간중 사업 추진과 관련된 민원인(이해당사자) 동향 및 사업 추진 현황 기술
향후계획 (추진전망)	
추진부서	0000 국(본부)·공사 000과(부) (협조부서:) 작성 시 주관 부서에서 협조 부서의 의견을 수합하여 작성

10

공공갈등 예방 및 해결 우수사례(안)

공공갈등 예방 및 해결 우수사례

제출기관		담당자	
제출부서		연락처	
제 목			

□ 사업추진 및 갈등개요

- 사업현황(간략 작성)
 - 사업명 :
 - 사업기간 :
 - 사업위치(규모) :
 - 사업내용 :
 - 사업비 :
- 갈등내용(구체적 작성)
 - 갈등배경 및 원인 :
 - 이해당사자 및 쟁점사항 :
 - 갈등관리 경과사항(사업추진 진행사항 포함 작성) :

□ 갈등예방 및 해결 내용

- (※ 작성방법 : 개조식을 포함하여 서술 형식으로 작성)
 - (작성내용이 명확한 숫자와 및 팩트가 드러나도록 구체적 작성)
 -
-
-

□ 추진성과(기대효과)(시사점, 노하우 및 정보공유 확산이 필요한 사례 등)

-
-

2020

갈등관리 매뉴얼

발행처 서울특별시

발행일 2020년 1월 1일

제 작 정 선 애 서울혁신기획관
홍 수 정 갈등조정담당관
신 현 기 갈등관리팀장
양 성 호 갈등조정팀장
조 성 배 갈등조정관
신 환 창 갈등조정관
이 경 순 갈등조정관
구 민 표 주무관
강 윤 애 주무관
노 대 호 주무관
도 호 지 주무관
민 혜 경 주무관
강 현 지 주무관

디자인·편집 디자인세류 02) 2273-5167


출판물번호 혁신 851-0036

발간등록번호 51-6110000-001149-10

I S B N 979-11-6161-843-2

©서울특별시

본 저작물의 저작권 및 판권은 서울특별시에 있습니다.

 서울특별시

값 5,000원



9 791161 618432
ISBN 979-11-6161-843-2

03350