
갈등관리 교육프로그램 개발 및 연구활성화 방안



대통령 자문 지속가능발전위원회
Presidential Commission on
Sustainable Development
Republic of Korea

‘갈등관리 교육프로그램 개발 및 연구활성화 방안’을 발간하며

우리가 추구하는 지속가능발전의 궁극적인 목표는 국민이 더 높은 삶의 질을 누리고 우리 후손들에 이르기까지 국가의 장기적인 발전이 보장되는 사회를 만드는 것이라고 할 수 있을 것이다. 그러나 우리사회가 민주화되고 시민의 참여가 활발해지면서 그 동안 억눌렸던 다양한 계층의 요구가 동시다발적으로 분출하면서 중앙정부와 지방정부간, 정부와 시민사회간, 혹은 사회집단간에 가치와 이해관계가 충돌하고 갈등이 깊어지면서 우리나라의 지속가능발전에 대한 국민적 염려가 커지고 있다.

민주사회에서 갈등은 필연적인 것이지만, 사회구성원이 갈등을 받아들이는 자세와 해결하려는 의지와 방법에 따라 갈등이 사회발전의 원동력이 되기도 한다. 참여정부에서는 지속가능발전위원회를 주축으로 사회적 통합을 저해하고 비생산적인 갈등을 예방하고 발생한 갈등을 평화적으로 해결하기 위하여 다양한 노력을 기울여왔다. 그동안 국내외 갈등 사례를 연구·분석하고, 갈등의 효과적인 관리를 위한 방안과 시스템 구축을 위한 노력을 계속해왔다. 이런 성과를 기반으로 우리는 갈등관리 기본법 제정과 갈등관리지원센터의 설립을 눈앞에 두고 있다.

그러나 법제를 준비하는 것만큼이나 중요하고 시급한 일은 이런 제도를 바르게 운영하고, 사회 전반에 갈등관리의 중요성을 알리고 바람직한 해결방법을 제시할 사람을 키우는 일이다. 갈등과 관련된 법제를 마련하는 일이 하드웨어라면 사람을 키우는 일은 이 하드웨어가 잘 작동하게 하는 소프트웨어에 해당될 것이다.

갈등관리에 관심이 있거나 갈등관리 교육프로그램을 개발하고자 하는 분들을 위하여 이 보고서를 만들었다. 따라서 공공갈등을 담당하는 공무원 뿐 아니라, 민간사이에 발생하는 사회갈등에 관심이 있는 학자, 시민운동가, 일반 시민들도 이 보고서를 이용할 수 있을 것이다. 특히 갈등교육에 관심이 있는 분들이 많이 활용해 주길 바란다. 이 보고서는 정책기획위원회에서 2004년 정책기획과제로 선정된 연구용역과제로서 정책기획위원회와 지속가능발전위원회가 협력하여 만들어졌음을 밝히며, 그 동안 이 보고서를 위해 수고해 주신 이영면 교수를 비롯한 연구위원들께 깊이 감사드립니다.

2005. 4. 20.

대통령자문 지속가능발전위원회
위원장 고철환

- 목 차 -

제1장 갈등관련 교육프로그램 개발의 필요성

- 1. 갈등관련 교육프로그램의 필요성 1
- 2. 공무원대상 갈등관련 교육프로그램의 개발 4

제2장 갈등관련 교육프로그램의 현황 분석

- 1. 기존의 국내 고위공무원 및 여론 주도층에 대한 교육 프로그램 7
- 2. 공무원대상 갈등관련 교육프로그램의 현황 8
- 3. 공공기관의 분쟁조정 현황과 갈등관련 교육프로그램의 예 23
- 4. 해외 갈등관련 교육프로그램 및 연구 현황 30

제3장 갈등관련 연구의 현황과 활성화 방안

- 1. 국내 갈등관련 연구 현황 52
- 2. 갈등관련 연구의 활성화 방안 104

<참고문헌> 121

<국문초록> 126

<Abstract> 137

<부 록> 145

- 1. 갈등관련 교육방법론 146
- 2. 고위공무원을 포함하는 여론 주도층에 대한 교육프로그램의 개발 ... 158
- 3. 일반공무원 대상 갈등예방 및 해결 표준 교육프로그램 183
- 4. 갈등관련 교육프로그램의 강의용 표준 매뉴얼 214
- 5. 갈등관련 교육프로그램의 교육방법 표준 매뉴얼 309

본보고서는 대통령자문 정책기획위원회의 2004년 정책기획 과제로 수행한 ‘갈등관리 교육프로그램개발 및 연구활성화 방안 연구’를 지속가능발전위원회에서 교육·홍보를 위해 재발간함을 다시 한번 밝힌다. 과제연구자는 다음과 같다. 2005. 4. 20

책임연구위원: 이영면(동국대학교 경영학과 교수)

연구위원: 이선우(방송통신대학교 행정학과 교수)

김현민(이화여자대학교 행정학과 교수)

박수선(평화를만드는여성회 갈등해결센터 소장)

제1장 갈등관련 교육프로그램 개발의 필요성

지난 몇 십 년 동안 성장 중심의 경제개발을 추진해 온 우리나라는 최근 들어 그동안 잠재되었던 사회갈등이 폭발적으로 표출되고 있다. 그러나 이러한 사회갈등을 합리적인 방법으로 관리하고, 예방하는 시스템의 구축은 아직 미흡하다고 하겠다.

사회갈등을 예방하고 합리적인 방법으로 관리하는 시스템을 구축하는 데는 법과 제도적인 측면과 함께 문화적인 접근을 필요로 한다. 본 연구에서는 문화적인 접근의 한 방안으로 교육과 훈련을 통해 갈등에 대한 이해도를 제고하고 관리역량을 확보하는 방안을 모색하고자 한다. 갈등에 관련된 교육과 훈련의 대상으로는 초중등 학생부터 일반 시민 그리고 사회적인 여론 주도층과 함께 공무원에 대한 교육훈련도 포함되어야 한다.

본 연구는 그 중에서도 사회적인 여론 주도층과 공무원에 대한 교육훈련의 필요성과 구체적인 대상별 표준 교육프로그램, 강의용 표준 매뉴얼 및 교육방법의 표준 매뉴얼을 만들어 제시하고자 한다. 이 내용은 부록에 별도로 첨부하였다. 또한 사회갈등에 대한 연구를 활성화하기 위한 정책적 지원방안도 제시하고자 한다.

1. 갈등관련 교육프로그램의 필요성

지역갈등, 계층갈등, 환경갈등 등과 같은 사회갈등이 폭발적으로 증가하는 현실에서 이를 제도적으로 관리하는 방안은 미흡한 실정이다. 특히 여론주도층을 포함한 고위공무원이나 일선 공무원의 갈등에 대한 이해도는 더욱 부족한 실정이다. 또한 공공정책을 수립하고 집행하는 과정에서 정부를 대표하는 일선의 공무원은 갈등에 대한 조정자로서 때로는 갈등의 당사자로서 참여하게 된다. 그럼에도 불구하고 공무원들의 갈등에 대한 이해도 부족은 사전에 예방 가능한 갈등을 제대로 관리하지 못하거나 정책을 집행하는 과정에서 본의 아니게 갈등을 유발하는 부정적인 역할을 하기도 한다.

1) 사회갈등의 증가와 해결역량의 부족

현재 사회갈등은 폭발적으로 증가하고 있으나 이에 대한 해결능력은 개인적으로나 사회적으로 매우 부족한 형편이다. 특히 유교적인 전통을 가지고 있어서 대화나 타협을 통해서 갈등을 해결하려는 의식이 부족하고 공무원들의 경우에는 아직도 위계적인 접근방식을 통해서 문제를 해결하려고 하는 입장이 잔존하고 있어서 갈등을 예방하고 해결하는 역량이 부족한 형편이다.

(1) 사회와 갈등에 대한 이해 부족

지금까지 우리 사회에서는 갈등에 대해 부정적인 입장만을 강조해 왔다. 갈등의 존재 자체를 부정함으로써 내적으로는 갈등이 존재하지만 외적으로는 평화로운 측면을 강조하였다. 그러나 사회 환경의 변화와 개인의식의 변화로 더 이상 내재적인 갈등이 그대로 잠재되어 있기를 기대하기는 어려워졌다.

이렇게 갈등에 대한 표출이 심각하게 확산되어 가지만 그럼에도 불구하고

갈등을 주도적으로 관리해야 할 정부의 공무원이나 고위관료 및 사회의 여론 주도층은 갈등에 대한 이해와 해결방안에 대한 공통적인 입장을 가지고 있지 못하다.

(2) 사회 갈등에 대한 시각차이

사회 갈등은 사회를 구성하는 모든 구성원의 이해관계나 가치관의 차이로부터 발생한다. 이는 사회갈등이 모두 그 나름의 이유가 있다는 점이다.

그러나 이러한 사회갈등의 원천에 대해 정부에서는 부정적인 시각과 함께 위계적인 방식으로 해결하려는 성향이 강하다. 이는 갈등이 존재하면 바람직하지 못하다는 기본적인 입장을 반영하는 것이다. 하지만 사회 속에서 갈등의 존재를 부정할 수 없으며 그보다는 갈등을 어떻게 사전적으로 예방하느냐 또는 사후적으로 해결하느냐를 논의의 초점으로 다룰 필요가 있다.

2) 갈등 예방과 갈등 해결을 위한 제도의 부족

사회적으로 갈등의 존재를 부정할 수는 없지만 이러한 갈등을 최소화하거나 표출된 갈등을 합리적으로 평화적으로 해결하는 것이 중요하다. 그런데 아직 우리 사회는 갈등의 발생을 최소화하기 위한 갈등예방시스템이나 표출된 갈등을 합리적인 방법을 통해 해결하는 갈등해결시스템이 제대로 구축되지 못하고 있다.

(1) 갈등예방과 갈등해결을 위한 지원프로그램의 미흡

사회적으로 갈등의 발생을 최소화하기 위해서는 법과 제도적인 접근과 함께 교육훈련 프로그램을 적극적으로 운영할 필요가 있다. 사회갈등에 대해 정부는 갈등의 조정자이면서 때로는 갈등의 당사자의 역할을 수행하게 되기 때문이다. 이러한 상황에서 정부를 대표하는 공무원은 갈등에 대한 정확한 이해를 바탕으로 갈등의 예방과 해결을 위한 주도적인 입장에 서게 된다.

그러나 갈등예방이나 갈등해결을 위한 지원프로그램이 미흡하여 갈등의 이해도 제고를 위한 교육훈련 프로그램이 부족하고 제도적으로 갈등을 조정하거나 해결하려는 시스템이 구축되지 못하고 있다.

(2) 갈등예방과 갈등해결을 위한 지원프로그램의 구축 및 운영의 필요성

정부는 사회갈등을 효율적으로 관리하기 위해 법과 제도적인 접근과 함께 사회갈등에 대한 공무원과 시민들의 이해도 제고 프로그램을 구축하고 운영할 필요가 있다. 구체적으로는 교육과 훈련을 통해서 갈등에 대한 이해도를 높이고 실제 갈등을 조정하거나 해결하는 데 필요한 기술적인 방법들을 터득함으로써 현장에서 갈등을 관리하는 능력을 제고할 필요가 있다.

2. 공무원대상 갈등관련 교육프로그램의 개발

사회갈등을 예방하고 해결하기 위한 갈등관련 교육프로그램의 대상은 기본적으로 국민 전체이어야 한다. 초중등학교에서도 갈등에 대한 이해도 제고와 해결방안에 대한 교육이 필요하고 일반시민들에 대해서도 갈등 이해와 해결방안에 대한 적

극적인 교육과 훈련이 필요하다. 하지만 정부를 대표하는 공무원에 대한 교육과 훈련 또한 그 중요성을 과소평가해서는 안 된다. 본 보고서에서는 다양한 교육프로그램 중에서 공무원을 대상으로 운영될 교육프로그램에 대해 중점적으로 살펴보기로 한다.

1) 고위공무원과 여론 주도층의 특징

고위공무원이나 여론 주도층은 사회적으로 여론을 주도할 위치에 있으나 갈등에 대한 이해도는 주관적인 측면이 강하다. 자신의 경험을 바탕으로 갈등에 대한 주관적인 소신이 강해 태도의 변화가 쉽지 않다는 특징을 가지고 있다. 즉 자신의 성공경험으로 인해 새로운 변화를 받아들이기에는 상대적으로 어려운 상황이다.

또한 사회적 지위로 인해 특정사항에 대해 공감을 하더라도 쉽게 입장을 바꾸기 어려운 특징을 가지고 있다. 예를 들어 고위공무원의 경우는 개인적인 견해보다는 자신이 속한 부처의 복잡다단한 이해관계를 대변해야 하는 입장이다. 시민단체의 경우에는 그 동안의 시민운동에서 정립된 입장이 역사적으로 형성되어 있어서 개인적으로 쉽게 입장을 바꾸기 어려운 특징을 가진다.

2) 일반 공무원의 특징

일반 공무원들의 경우에는 정부라는 조직의 특징을 가지고 있다. 첫 번째로는 자신의 직무 중심적이기 때문에 직접적으로 직무와 관련되지 않은 일에 대해서는 소극적이다. 하지만 환경의 급속한 변화는 새로운 갈등을 만들어 내고 정부부처간의 일 미루기로 갈등이 발생하거나 표출된 갈등이 확산되기 쉬운 상황이다.

둘째, 정부의 공무원은 규정에 따라 업무를 처리한다. 즉 정부가 주도적인 입장에 서게 된다는 점이다. 특히 일반시민들과 대립적인 관계에서 만나게 되는 대민부서나 경찰들의 경우에는 시민들의 갈등에 대한 원천을 파악하기보다는 현상을 해소하려는 입장이 강해 갈등의 해결이 아닌 갈등의 증폭에 기여하게 되는 경우가 많이 발생한다. 교육공무원의 경우에는 초중등학생들이 갈등에 대한 태도를 형성하고 이를 해결하는 방식에 대해 매우 중요한 역할을 수행한다. 하지만 구체적인 내용이나 방법에 대한 부족으로 초기 갈등에 대한 태도형성에 중요한 역할을 수행하지 못하고 있다.

셋째, 정부가 갈등의 조정자이지만 경우에 따라서는 갈등의 당사자가 되는 경우가 많다. 문제는 표출된 갈등을 어떻게 처리할 것인가에 대한 해결방안을 제대로 파악하지 못하고 있다는 점이다.

이러한 요인들은 갈등을 발생하게 하고 표출된 갈등이 확산되는 데 기여하게 된다. 갈등의 예방과 해결을 위해서는 공무원들에 대한 교육과 훈련을 통해 갈등 예방 방안과 갈등해결 방식에 대한 이해도 제고가 반드시 필요하다.

제2장 갈등관련 교육훈련 프로그램의 현황 분석

지금까지 갈등관련 교육훈련 프로그램, 특히 고위 공무원이나 여론 주도층, 그리고 일반 공무원들에 대한 갈등관련 교육훈련 프로그램이 아직 미흡하며 따라서 그 필요성에 대해 강조하였다. 여기서는 현재 진행되고 있는 갈등관련 교육훈련 프로그램의 현상을 살펴보기로 한다.

1. 기존의 국내 고위공무원이나 여론 주도층에 대한 교육프로그램

1) 고위공무원 및 여론 주도층에 대한 교육프로그램의 부재

지금까지 정부 내에서 고위공무원에 대해 갈등관련 교육훈련이 공식적으로 이루어진 경우를 찾기는 쉽지 않다. 이러한 결과 고위공무원들은 갈등과 관련해서는 구체적인 교육프로그램이 없이 자신이 속한 부처의 입장을 대변하는 논리의 개발에 치우친 경향이 있다. 그 결과 갈등이 해결되기보다는 증폭되는 결과를 보였다.

예를 들어 국회의원의 경우 정치적 환경으로 인해 지역구 국회의원은 지역의 입장을 대변하게 되어 토론에 참여해서 객관적인 의견으로 상호 대화와 토론을 통해 문제를 해결하기 어렵다.

시민단체의 경우에도 개별적으로 다양한 프로그램이 마련되어 운영되고 있는 하지만 서로 간에 의견을 조정하거나 정부 또는 국회의원 등과 충분한 의견을 교환할 수 있는 장이 부족한 형편이다.

국내에서 사회갈등을 제도화하여 해결하려는 노력의 예로 노사갈등과 관련한 “노사정위원회”의 활동을 들 수 있다. 정부는 법으로 노사정위원회를 설치하고 지속적인 협의나 논의가 계속하고 있다. 아직도 갈등해결을 위한 안정적인 노사관계 구축에는 거리가 있지만 그럼에도 불구하고 노사간의 갈등에 대해 정부가 조정자적인 입장으로 정책관련 토론회나 연구 등이 지속적으로 이루어지고 있는 예로 들 수 있다.

2. 공무원 대상 갈등관련 교육프로그램의 현황

그 동안 공무원을 대상으로 하는 갈등관련 교육프로그램은 매우 부족하다고 밖에 할 수 없다. 최근 들어 정부에서 사회갈등에 대한 중요성을 인식하고 일부 교육기관에서 갈등관련 교육프로그램을 급하게 준비하고 실행하고 있으나 전체적으로는 아직 체계적이지도 못하고 충분하지도 않다고 할 수 있다.

다만 최근 정부혁신지방분권위원회·중앙인사위원회(2004)의 ‘교육훈련을 통한 공무원 역량강화방안’에 따르면 정부인적자원의 경쟁력과 전문성을 제고하기 위한 공무원 교육훈련 혁신방안의 하나로 ‘혁신과 성과지향형 교육훈련을 강화’하고 있는데 이 내용 중에 부처혁신 및 정책혁신을 지원하는 교육훈련 방안으로 협상·갈등조정 등의 내용을 강화하는 과정을 개발하겠다고 밝히고 있다. 또한 문제해

결, 능력배양 및 현업의 성과 향상과 직결될 수 있는 문제해결중심의 행동학습(Action Learning) 교육훈련 방법을 도입할 예정으로 되어 있다. 이러한 내용은 정부 내 교육훈련 과정의 혁신과 함께 협상·갈등 관련 다양한 과정이 조만간 개발되고 진행될 것으로 예상되고 있다.

1) 중앙공무원교육원

중앙공무원교육원은 국가 공무원에 대한 교육 및 훈련을 담당하는 기관이다. 2004년을 기준으로 보면 기본교육, 전문교육, 외국공무원교육, 특별교육 등 총 46개 과정, 78회 교육을 통해 5,333명을 교육하고 있다. 갈등과 관련된 교육훈련 내용을 보면 2004년에 다음의 <표 2-1>에서 보는 대로 사회갈등관리과정이 있으며 고위정책과정이나 신임관리자과정에서 갈등사례를 중심으로 갈등관련 교육을 하고 있음을 알 수 있다.

<표 2-1> 중앙공무원교육원의 사회갈등관련 교육과정 개요

기관명	과정명(과목명)		비고
	2003년	2004년	
중앙 공무원교육원	<ul style="list-style-type: none"> . 사회갈등관리과정(1주일) . 고위정책과정 내 과목으로 갈등이론,사례연구 및 심포지움 (13시간) . 신임관리자과정 내 과목 갈등사례교육(15시간) 	<ul style="list-style-type: none"> . 고위정책과정(1년) *과정중 갈등관리 중점연구 . 사회갈등관리과정(1주) . 고위정책과정 내 과목 갈등이론,사례연구 및 심포지움(13) . 신임관리자과정 내 과목 갈등사례교육(15) 	

전문교육 분야의 사회갈등관리과정은 2003년도에 신설되어, 1년에 2회에 걸쳐 1주 35시간 교육을 실시하고 있다. 특히 중앙공무원교육원에서는 2004년 계획에 '참여 토론 활성화 및 사회갈등 조정능력 배양'을 중요한 과제로 삼고, 이를 위한 전문과정을 개설하고, 매뉴얼을 개발하는 등 갈등예방 및 해결에 대한 교육을 강화하는 추세라고 할 수 있다.

고위정책과정에서 운영하고 있는 사회갈등 사례연구과정의 경우를 보면 기존의 강의식 방법에서 벗어나 현안이 되고 있는 구체적인 사회갈등에 대해 집중적으로 연구하고 이를 발표하는 방식으로 구체적인 갈등해결방식에 대한 모색을 시도하고 있다는 점을 들 수 있다. <표 2-2>와 <표 2-3>에서 보는 대로 단순한 강의가 아니라 사전에 이론강의를 한 후 팀별로 구체적인 갈등사례를 정하고 이를 바탕으로 해결방안을 모색한 후 심포지움을 통해 갈등에 대한 해결방식을 구체적으로 논의하고 있다.

<표 2-2> 중앙공무원교육원의 사회갈등 사례연구과정 개요(1)

준비및이론강의	팀별연구단계	연구정리단계	심포지엄 개최
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">운영안내</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">이론강의</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">주제검토</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">주제확정</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">팀별토론</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">전문가초청</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">의견종합</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">자료정리</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">발표준비</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">개 회</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">주제발제</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">발표 및 토론 - 전문가 - 지정 토론자 - 청중</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">종합토론</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">정 리</div> </div>

자료: 중앙공무원교육원, 2004b, 사회갈등 사례연구과정 운영계획.

<표 2-3> 중앙공무원교육원의 사회갈등 사례연구과정 개요(2)

연구일정	소요시간	운 영 내 용	비 고
합 계	36시간(단위)		
연구준비	10.19(2)	. 운영안내 . 팀별 연구장 및 발표자 선정 . 팀별 연구주제 검토	천대윤 교수
	10.18(2) 10.25(2) 11. 1(2)	. 한국사회변동과 갈등구조의 이해 . 사례를 통해본 갈등구조 및 해결방안 . 갈등예방프로세스와 참여적 갈등 예방	한상진 교수 임현진 교수 이영희 교수
	10.25(2) 10.28(2) 11.1-11.4(4)	. 팀별 연구계획 수립 및 작성 . 팀별 자료 수집 및 연구 . 팀별 이해당사자 및 관련전문가 초청 ※ 연구결과보고서 및 발표자료 제출	팀별지도교수 .전문가 .이해당사자
연구정리	11.8-11.10(4)	. 팀별 발표자료 정리 및 발표 준비	
심포지엄	11.11-11.12(14)	. 『사회갈등 정책심포지엄』 개최	※ 2일

다음의 <표 2-4>는 사회갈등 사례연구과정의 마지막 과정인 심포지엄으로 개최된 내용의 개요이다.

<표 2-4> 중앙공무원교육원의 사회갈등 해결을 위한 정책심포지엄 개요

구분	주제 및 발표:토론자	비고
----	-------------	----

기초 강연	□ 제목: 갈등관리 정책과 제도개혁 . 강사: 김유환 이화여자대학교 교수	
제1팀	□ 주제: 개발제한구역 집단취락 해제에 따른 갈등 . 발표: 이영근 건설교통부 국장 . 토론: 박재길 국토연구원 지역도시연구실장 김성중 토지공사 개발부장 김광근 외교통상부 국장 배중하 농림부 국장	사회: 전성환 아산YMCA 사무총장
제2팀	□ 주제: 재산세 세제개편에 따른 갈등 . 발표: 문충실 서울특별시 국장 . 토론: 이영희 한국지방행정연구원 연구위원 박정우 서울시립대 교수 김영과 재정경제부 국장 신정수 국무조정실 국장	
제3팀	□ 주제: 비정규직 보호입법(안)에 대한 노사갈등 극복방안 . 발표: 이문희 교육인적자원부 국장 . 토론: 최재황 한국경영자총협회 정책본부장 안주엽 한국노동연구원 연구위원 박한규 충청남도 국장 정재찬 공정거래위원회 국장	사회: 최병선 서울대 교수
제4팀	□ 주제: 백두대간 보호구역 지정에 따른 갈등 . 발표: 전태봉 환경부 국장 . 토론: 전성우 한국환경정책평가연구원 연구위원 박상헌 강원발전연구원 연구위원 서정규 인천광역시 국장 심호진 해양수산부 국장	

그 외에 중앙공무원교육원에서 1주 동안 진행되는 사회갈등 교육과정의 개요는 다음의 <표 2-5>에 요약제시되어 있다.

<표 2-5> 중앙공무원교육원의 사회갈등관련 교육과정 개요

분야	교과목	시간배정			기타	
		계	이론(강의)			참여(실습)
			집합	사이버		
계	9개 과목	35	17		18	
사회갈등의 원인과 관리	. 사회변동과 사회갈등	2	2			
	. 참여정부의 갈등관리정책과 행정패러다임의 변화	3	3			
	. 사회갈등해결의 기본기술	2	2			

갈등의 조정 및 관리역량 강화	. 사회갈등의 유형별 발생요인과 해결전략	3	3		
	. 갈등예방프로세스와 참여적 갈등예방	3	2		1
	. 사회갈등의 해결기법	6	3		3
	- 협상을 통한 사회갈등해결전략	(2)	(1)		(1)
	- 조정(중재)을 통한 사회갈등 해결전략	(2)	(1)		(1)
	- 커뮤니케이션을 통한 사회갈등 해결전략	(2)	(1)		(1)
참여·토론과 사례연구·발표	. 분임토의 및 종합발표 - 유형별 사회갈등사례연구 ※ 갈등사례별 관련자 초청 (필요시관계기관방문자료조사병행)	11			11
	. 기타(과정안내, 설문조사,수료)	2			2

2) 국가전문행정연수원

국가전문행정연수원은 각 부처별 전문 교육을 실시하고 있다. 자치행정연수부, 교육행정연수부, 농업연수부, 건설교통연수부, 국제특허연수부, 통계연수부 등 기본교육을 비롯하여 부처별 특성에 맞는 전문교육을 실시하고 있다.

<표 2-6> 국가전문행정연수원의 갈등협상관리과정

기관명		과정명(과목명)		비고
		2003년(시간)	2004년(시간)	
국 가 전 문 행 정 연 수 원	자치행정 연수부	. 갈등협상과정(1주, 1기) . 문제해결능력향상과정(1주) . 상담력향상과정 내 갈등요인과 관리방법(3) . 주민참여전략과정 . NGO협력과정 내 과목 NGO갈등조정(3) . 민원행정과정 내 과목 집단민원과갈등관리 . 고급관리자과정 내 과목 갈등협상사례, 국제협상 이론 및 기법 . 중견관리자과정 내 과목 행정목표달성과조직구성원의 갈등관리, 문제해결식참여학습, 문제해결과창조혁신의프로세스 . 변화촉진과정,인사조직관리	. 갈등협상관리과정(1주, 2기운영) . 상담력향상과정 내 과목 갈등요인과 관리방법(3) . NGO협력과정 내 과목 NGO 갈등조정(3) . 행정혁신·변화실천과정,인사조직 관리과정 내 과목 행정목표달성과 조직구성원의 갈등관리(5) . 고위정책과정 내 과목 갈등협상론,지방자치와NGO(4) . 고급간부과정 내 과목 갈등협상 이론과 실제(3) . 중견관리자과정 내 과목 문제해결능력향상프로그램, 정책과정과갈등관리,토론·토의및	

	과정 內 과목 행정목표달성과조직구성원의 갈등 관리 . 신입관리자과정 內 과목 갈등협상사례연습,분임연구 . 여성간부양성과정 內 과목 효율적 갈등관리	회의기법, 정책과정과갈등관리(3) . 신입관리자과정 內 과목 효과적인 행정홍보기법(2) . 여성간부양성과정 內 과목 효율적갈등관리(3)	
--	---	---	--

자치행정연수부의 경우 2004년 교육훈련 방침으로 사회갈등 관리 및 참여·토론식 교육 운영 확대(문제해결식 참여학습, 테마형 현장학습, 외부토론회 교과목 연계 등)를 제시하고 있다. 그러나 아직도 갈등관리를 핵심으로 하는 과정 보다는 기존의 과정에 갈등관련 내용을 추가하는 방식으로 이루어져 있어서 갈등관련 이해도 제고에는 효과적이지만 갈등관리 전문가 양성에는 한계가 있다고 할 수 있다.

교육과정 중에서 2004년 4월에 개설된 35시간과정의 제1기 갈등협상관리과정의 개요는 다음의 <표 2-7>에서 보는 바와 같다.

<표 2-7> 국가전문행정연수원의 갈등협상관리과정

	교 과 목	교 수 요 목	시간	강 사
1일차	정책과정과 갈등관리	- 정책과정의 개요 및 정책결정과정 - 정책과정별 갈등 발생 형태와 특성 - 갈등의 발생요인과 전개과정	3	박호숙 (원내교수)
	협상이론 및 사례학습	- 갈등협상의 개념 및 필요성 - 문제해결식 협상 - 분쟁관리 스타일 - 갈등협상의 제 문제 - 문제해결식 협상의 필요 요건 - 갈등협상기술 등 - 갈등협상의 성공사례	3	이달곤 (서울대교수)

	교 과 목	교 수 요 목	시간	강 사
2일차	분쟁조정절차 및 동향	- 자치단체간 분쟁조정 제도 및 운영 - 자치단체간 분쟁 동향	2	김용찬 (행정자치부)
	현장학습 준비	- 현장답사 준비 - 질의사항 및 중점견학사항 등	1	박호숙 (원내교수)
	현장학습	- 현장답사(광명시 자원회수시설) - 주변지역주민의견청취 - 협상실습자료 수집	4	박호숙 (원내교수)

<표 2-7> 국가전문행정연수원의 갈등협상관리과정(계속)

	교 과 목	교 수 요 목	시간	강 사
3일차	지역갈등협상 관련인사 초청토론회	- 광명시·서울 구로구 간의 환경기초시설 빅딜 (서울시청, 경기도청, 광명시청, 구로구청 등) ※ 세부운영계획 별도수립	3	박호숙 (원내교수)
	갈등협상사례 분임토의	- 분임별 주어진 주제에 대한연구·토의 및 종합정리 - 이해당사자 초청토론 및 현장학습 결과 등을 종합 정리	2	박호숙 (원내교수)
	갈등협상사례 (비교학습)	- 지역갈등 관련 사례 소개 - 갈등협상과정의 문제점 및 개선책	2	한상열 (서울시환경국 청소과장)

	교 과 목	교 수 요 목	시간	강 사
4일차	갈등협상실습 (시뮬레이션)	- 광명시·서울 구로구 간의 환경기초시설 빅딜	3	박호숙 (원내교수)
	갈등사례에 관한 분임토의	- 분임별 주어진 주제에 대한 연구·토의 및 종합정리 - 이해당사자 초청토론 및 현장학습결과 등을 종합 정리	2	박호숙 (원내교수)
	전통국악의 이해	- 전통 우리가락(판소리)의 이해	2	강선숙 (은평문화예술 회관)

	교 과 목	교 수 요 목	시간	강 사
5일차	분임토의 연구보고서작성	- 분임별 보고서 작성	1	박호숙 (원내교수)
	분임사례연구 결과발표 및 토의	- 분임별 사례연구결과 발표·토의 및 강평	2	박호숙 (원내교수)
	고객유형별 갈등관리	- DISC의 이해 - 유형별 행동전략 및 대응법 - 유형별 갈등해소방법	2	김지숙 (태평양교육센 터 수석강사)

3) 주요 공무원 교육기관 갈등관련 교육 내용

그 외에도 많은 공무원 교육기관에서 갈등관련 교과목이 확대되고 있다. 예를 들어 국립환경연구원에도 2004년도에 1주일 동안 진행되는 환경갈등관리과정이 신설되었으며 국립수산물과학원에서도 주요 교과 과정에 갈등관련 과목을 포함시킬 예정으로 있다.

<표 2-8> 국립환경연구원의 환경갈등관리과정 교육내용 개요

교시	1	2	3	중식	4	5	6	7	8
10. 11 (월) 강사	과정안내 및 친교	환경갈등사례(1) (강의2, 사례1)				우리나라의 환경갈등 현황 (강의4)			
	담임	김영준 <인천시 서구청 과장>				구도완 <지속가능발전위원회 연구위원>			
10. 12 (화) 강사	참여적 의사 결정 (강의3)			중식	생산적인 토론 및 회의진행 기법 (강의3)		환경갈등 예방과 관리(강의2)		
	박민규 <인하대학교 교수>				강치원 <강원대학교 교수>		남재우 <지속위실장>		
10. 13 (수) 강사	수범 사례연구 및 토의	현장학습 <장소 : 사패산 터널 건설현장>							
	담임	담임							
10. 14 (목) 강사	환경갈등사례(2) (강의2, 사례1)			사례 연구 및 토의	중식	경청, 갈등, 논박기술 (강의3)			
	조병남 <서울시 구로구청 과장>			담임		윤치영 <대전대학교 교수>			
10. 15 (금) 강사	환경갈등관리와 언론 (강의3)			중식	환경갈등 해결을 위한 NGO의 역할 (강의3)		설문 조사 및 수료		
	김재범 <한양대학교 언론정보대학 교수>				조명래 <단국대학교 교수>		담임		

다음의 <표 2-9>는 각 지방공무원의 갈등관련 교육과정과 교과목의 개요이다. 각 지방공무원교육원에서도 최근 들어 갈등관련 교육 프로그램이 신설되거나 기존 과목에 갈등관련 과목이 보완되는 추세를 보이고 있다.

<표 2-9> 각 지방공무원교육원의 갈등관련 교육내용 개요

기관명	과정명(과목명)		비고
	2003년(시간)	2004년(시간)	
서울특별시	. 사회갈등관리과정(1주)	. 민원·갈등관리과정(1주)	
부산광역시	없음	. 갈등협상·문제해결과정(1주) . 글로벌인재양성과정 內 과목 갈등중재 협상기법(4)	신설 신설
대구광역시	없음	. 갈등관리 및 협상능력과정(1주)	신설

인천광역시	. NGO협력과정 내 지방자치단체와 주민갈등 사례(4), 갈등협상기법(3)	. NGO협력과정 내 지방자치단체와 주민갈등사례(4), 갈등협상기법(3)	
광주광역시		. 갈등관리협상능력향상과정(1주)	
대전광역시		. 갈등협상과정(1주)	
경기도		. 민원행정과정 내 과목	
강원도	. 상담및협상능력향상과정(1주) . 문제해결·갈등관리과정(1주) . 인간관계향상과정 내 과목 갈등관리(4)	. 상담 및 협상능력향상과정(1주) . 현안해결 및 갈등관리과정(1주) . 인간관계향상과정 내 과목 갈등관리(4)	
강원도	. 지역경제도약과정 내 과목 노사갈등해소와고용안정 및 실업관리(2)	. 지역경제도약과정 내 과목 노사갈등해소와고용안정및실업관리(2) . 초급관리자양성과정 내 과목 리더쉽·갈등협상(25) . 사회복지과정 내 과목 커뮤니케이션을통한갈등해결(4)	신설
충청북도		. 상담 및 갈등관리능력향상과정(1주)	
충청남도	. 자기개발과정 내 과목 갈등관리 . NGO협력과정 내 과목 NGO관계자와의 대화	. 정예공무원양성과정 내 과목 갈등관리 . 자기개발과정 내 과목 갈등관리 . NGO협력정 내 과목 NGO관계자와의 대화	신설

<표 2-9> 각 지방공무원교육원의 갈등 관련 교육내용개요(계속)

기관명	과정명(과목명)		비고
	2003년(시간)	2004년(시간)	
전라북도	. 행정환경변화과정 내 과목 . 홍보전략과정 내 과목 . 팀능력개발과정 내 과목	. 협상능력향상과정 내 과목 . NGO협력과정 내 과목 . 행정환경변화과정 내 과목 . 홍보전략과정 내 과목 . 팀능력개발과정 내 과목	
전라남도		. 협상 및 갈등대처과정(1주)	
경상북도	. 대화기법향상과정 내 과목	. NGO협력과정 내 과목 갈등협상이론 . 대화기법향상과정 내 과목	

		설득의이해/기법 및 대민이미지 창출	
경상남도		. NGO협력과정 内 과목 . 민원행정실무과정 内 과목	
제주도	. 문제해결능력과정(1주) . 환경정책과정 内 과목 환경현안문제와 해결대책 . 자치행정과정 内 과목 주민참여 및 만족방안 . 기획력개발과정 内 과목 문제해결과 의사결정	. NGO 협력과정 内 과목 갈등중재사례 및 토론 . 실천실무행정과정 内 과목 문제해결및의사결정 . 자치행정과정 内 과목 주민참여및만족방안 . 개인능력개발과정 과목 문제해결및능력배양	

4) 교육공무원 교육원 및 교사교육

교육공무원과 관련해서는 서울특별시교육연수원을 비롯하여 각 도마다 교사 대상 자격연수 및 다양한 연수교육을 실시하고 있는 교육연수원이 있다. 이 중에서 서울특별시교육연수원, 인천광역시교육연수원, 경남교육연수원 등에서 교사 대상 자격연수에 부분적으로 ‘갈등해결’ 관련 수업이 진행 중이다.

서울시교육연수원 연수는 2003년 한해 총 100개 과정 15,390명을 대상으로 교사, 학부모를 대상으로 자격, 직무, 교양 연수를 진행하고 있다. 또한 2002년부터 중등연수부에서는 교감 자격연수 115시간 중 8시간을 ‘갈등해결과 관용’ 과목으로 평화여성회 갈등해결센터에서 진행하였다.

이 프로그램은 참여식 수업 방식으로 8개 반으로 나누어 진행되는데 예비교감에 대해 학교 운영에서의 갈등 능력을 키우는 것과 함께 학생들의 갈등해결능력을 키울 수 있는 교육을 모색한다는 목표를 가지고 진행되고 있다.

2003년에는 중등사회과 1정자격연수에도 갈등해결 과목이 포함되어 자격연수에서의 갈등해결교육이 확대되는 추세를 보이고 있다. 기존의 강의식 형식과 달리 참여식으로 진행하기 때문에 여러 반이 동시에 개설되어야 하는 점 등 진행상의 복잡함이 있었지만, 참가 교사들의 반응은 좋은 편이다.

서울시교육청에서는 학교폭력과 왕따가 심한 현실에서 교사들이 또래중재 프로그램에 대해 이해하고 평화적 갈등해결방법을 훈련한다면 실제 학교, 교실에서 아이들간 문제를 폭력이 아니라 평화적으로 해결하는 것을 도울 수 있고, 아이들에게 가르칠 수 있을 것이라는 기대로 2003년 7월 21-25일 30시간 연수를 개최한 바 있다. 여기서는 초중등 생활지도부장, 상담부장 교사 및 장학사 60명을 대상(2개 반)으로 미국 오하이오 주 평화교육원에서 강사를 초청하여 진행하였다.

이 프로그램은 학교의 폭력 예방과 해결에 도움이 될 수 있다는 긍정적 평가 속에서 2004년에도 같은 내용으로 추진되었다. 다만 외국에서 강사를 초빙해오는 프로그램이므로 비용이 많이 들고, 광범위하게 확산할 수 없다는 어려움이 있다고 할 수 있다.

5) 민간교육기관에서의 갈등관리 관련 교육

(1) 정부투자 교육훈련기관

정부가 투자한 15개 정부투자교육훈련기관의 경우를 보면 갈등해결 관련 전문가 양성을 위한 프로그램이 제시되고 있지 못하다. 한국생산성본부의 “임금단체교섭전문가” “문제해결능력향상” 등이 갈등해결관련 과목으로 제시되고 있을 뿐이다. 한국생산성본부의 경우 25개 교육과정에 500여개 프로그램이 개설되고 있으나 갈등해결관련 교과목은 없으며 한국표준협회나 한국능률협회의 경우도 비즈니스 협상론 정도만이 운영될 정도이며 갈등해결관련 프로그램이나 과목이 개설되지 못하고 있는 상황이다.

(2) 민간단체의 갈등해결을 중심으로 한 프로그램

사회적 이슈를 다루는 단체들의 경우 정책제안, 문제제기의 활동은 활발하지만, 관련한 갈등을 해결해 나가기 위한 과정을 만들어가는 연구 및 갈등해결 교육을 진행하는 경우는 매우 적다. 예를 들어 참여연대의 경우에 4개의 부설기관과 9개의 활동기관으로 가지고 있으나 갈등해결에 대한 구체적인 기관을 운영하고 있지 않다. 1996년 처음 갈등해결관련 강좌를 개설하여 진행한 후 뒤에는 관련 교육이 없다고 할 수 있다. 경실련의 경우도 부설기관이나 위원회가 다수 존재하나 갈등해결에 대한 구체적인 교육이나 전문가 양성을 위한 프로그램은 운영되지 못하고 있는 형편이다.

2000년 6월 한국에서는 최초로 갈등해결전문가 훈련 프로그램을 한국여성단체연합, 자주평화통일민족회의, 평화여성회와 미국친우봉사회(American Friends Service Committee) 주최로 진행한 바 있다. 여기서는 평화적 갈등해결(Conflict Resolution)의 원리와 방법을 공부하고, 훈련 그리고 갈등해결방법의 한국 상황 적용 모색을 목적으로 하였다. 사회단체 증견활동가 14명을 대상으로 갈등해결 이론, 갈등해결방법(협상, 중재, 대화, Problem Solving Workshop 등) 훈련, 교육방법론, 과제별 갈등해결 모색, 갈등해결 매뉴얼 개발 등의 내용을 외국의 갈등해결전문가, 교수 등을 초빙 워크숍과, 2주간의 미국 연수(단체방문 및 조지메이슨 대학의 갈등해결고급과정)를 내용으로 하고 있다. 이 프로그램은 2000년 6월부터 2001년 7월까지 총 271시간의 교육과 훈련을 진행하였다.

그 외에도 2000년 한국여성사회교육원 주최의 갈등중재와 관용형성을 위한 워크숍과 ‘갈등해결전문가훈련 프로그램,’ 다름이 편견이 되지 않는 사회를 위한 장애여성캠프’ (2001년 9월 14-16일 2박3일), 기독교사회문제연구원의 갈등해결워크숍, 광주전남여성단체연합 주최의 ‘갈등해결과 관용형성을 위한 프로그램,’ 광주여성민우회의 ‘갈등해결 워크숍,’ 평화여성회 갈등해결센터의 ‘갈등해결을 통한 민주적 조직 운영,’ 한국아나뱃티스트센터의 ‘성인을 위한 평화교육-평화건설자(Peacebuilders) 프로그램,’ (재)부천문화재단 부천시 여성회관 주최의 ‘화해와 평화를 쌓는 갈등해결워크숍,’ 충북여성민우회의 ‘평화를 만드는 갈등중재훈련’ 등을 들 수 있다.

2004년 들어 지역사회의 갈등 조정을 위한 다양한 갈등해결워크숍들이 진행되었는데, 그 배경은 우리나라에서의 공공분쟁의 형태가 지역에서의 개발과 환경을 둘러싼 갈등의 증가와 연관이 있다고 하겠다.

그간 시민사회단체의 역할이 사회의 문제에 대해 제기하는 것이 주요했다면, 늘어나는 공공분쟁에서 갈등의 조정, 해결의 과제가 또 하나의 역할로 부여되는 상황에서, 기존의 갈등, 갈등해결에 대한 패러다임의 변화가 요구된 것이다.

2004년 평화를만드는여성회 갈등해결센터에서는 이러한 상황에 맞추어 호남지역의 ‘지역사회통합을 위한 갈등해결워크숍’을 진행하였다. 갈등해결 기초로 2박3일 워크숍을 2회 진행하였고, 조정 전문능력 강화를 위한 심화 워크숍을 1차 워크숍 참가자들을 대상으로 실시하였다.

나무를심는사람들·한국시민교육원의 ‘성찰과비전’은 2004년 한 해 동안 ‘갈등조정능력 향상을 위한 사회활동가 워크숍’을 지역을 순회하며 5회 개최하였다. 광주전남, 대전충청, 부산경남, 제주 등 지역사회의 단체 활동가를 대상으로 2박3일 또는 1박2일로 갈등조정능력 향상을 위한 다양한 프로그램을 진행하였다.

이들 프로그램은 1회성 교육으로 그치는 것이 아니라, 참여했던 참가자들 중심으로 갈등조정을 위한 연구 및 활동 네트워크를 구성하는 등 앞으로 지역사회의 당면한 사회갈등의 조정에 시민사회단체의 역할을 현실화하는 노력으로 이어질 것으로 보인다.

이렇게 시민사회의 갈등해결교육, 훈련은 미약하나마 여러 방법과 내용으로 다양한 대상을 향해 시도되고 있으나 정부 관련 공적 영역에서는 갈등해결교육이 거의 이루어지고 있지 않다. 하지만 갈등 분쟁의 증가와 함께 시민사회단체의 꾸준한 교육 시도는 앞으로 갈등해결교육의 확산에 기초가 될 것이다.

또한 서울시, 인천시 교육연수원의 자격연수에 부분적으로 갈등해결교육이 진행되고, 또 확대의 움직임이 있는 것은 교사대상 갈등해결교육의 방식과 내용에 대해 시사하는 바가 크다고 하겠다.

3. 공공기관의 분쟁조정 현황과 갈등관련 교육프로그램의 예

현재 정부 내 또는 정부가 직접적으로 관여하는 갈등조정 및 갈등해결 제도는 매우 많은 수가 존재한다. 우리 나라 행정부처의 갈등관련 조정과 중재는 회의체에 의한 조정과 공식적인 조정기구에 의한 조정이 있다. 회의체로는 국무회의, 주무장관회의, 4대분야별 장관회의로서 경제분야의 경제정책조정회의, 교육인적자원개발분야의 인적자원개발회의, 통일외교안보분야의 국가안전보장상임위원회, 그리고 사회관계장관회의가 있다(박중훈외, 2003).

또한 법령상의 회의체는 아니지만 중앙행정부처의 정책결정과정에서 공식적·비공식적으로 조정역할을 담당하고 있는 회의체로서 당정협의회와 실무조정협의회가 있다. 조정기구로는 청와대비서실, 국무조정실 등이 있다.

정부나 민간에서 사업이나 개발을 진행하고자 하는 경우 갈등은 필연적이라고 할 수 있다. 정부와 민간간의 사업개발계획과 관련된 갈등을 조정하기 위한 제도로는 국민고충처리제도, 환경오염분쟁제도, 환경영향평가제도, 사전환경성검토제도 등이 있으며 이와 관련된 법으로는 환경분쟁조정법, 소음·진동규제법, 폐기물관리법, 환경정책기본법 등이 있다.

민간상호간의 갈등을 조정하는 기구로서는 노사정위원회, 노동위원회, 언론중재위원회, 및 소비자피해 구제기구가 있다. 소비자피해구제는 상호교섭에 의한 구제, 소비자단체에 의한 구제, 행정기관 등에 의한 구제 등으로 나누어진다. 예를 들어 정보관련 분쟁을 처리하는 기관으로는 재정경제부 소관 소비자보호원의 분쟁조정위원회, 산업자원부 소관 한국전자거래진흥원의 전자거래분쟁조정위원회, 정보통신부 소관 한국정보보호진흥원의 개인정보분쟁조정위원회 등이 있다. <표 2-10>은 주요 분쟁관련 조정기구와 법규 현황이다. 여기서는 일부에 대해 사례를 들고 현황을 분석해 보고자 한다.

<표 2-10> 분쟁조정 관련 기구 및 법규 현황

구분	기구	관련 법규	관련 부처·기관
노동	노사정위원회	노사정위원회의 설치 및 운영 등에 관한 법률	노사정위원회
	중앙노동위원회	노동조합 및 노동관계 조정법, 노동위원회법	노동부
금융	증권분쟁조정위원회	증권거래법	증권거래소
	금융분쟁조정위원회	금융감독기구의 설치 등에 관한 법률	금융감독원
의료	의료심사조정위원회 (의료분쟁조정위원회 설립 추진)	의료법 (의료분쟁조정법: 시안)	보건복지부
환경	환경분쟁조정위원회	환경분쟁조정법	환경부
무역	대한상사중재원	중재법, 대외무역법 시행령	산업자원부, 대한상사중재원
언론	언론중재위원회	정기간행물의 등록에 관한 법률	문화관광부
외교	국제계약분쟁조정위원회	WTO정부조달협정, 국가를당사자로하는계약에 관한법률	외교통상부
건설	건설분쟁조정위원회	건설산업기본법	건설교통부
교육	사학분쟁조정위원회	사학분쟁조정위원회 규정	교육인적자원부
	시도교육분쟁조정위원회	지방교육자치에관한법률	교육인적자원부
	중앙교원지위향상심의회	교원지위향상을위한특별법	교육인적자원부
IT	프로그램심의조정위원회	컴퓨터프로그램보호법	정보통신부
	전자거래분쟁조정위원회	전자거래기본법	한국전자거래진흥원
	도메인이름분쟁조정위원회	-	한국인터넷정보센터
	개인정보분쟁조정위원회	정보통신망이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률	한국정보보호진흥원
행정기관 간 갈등	행정협의회조정위원회 (중앙기관-지자체간)	지방자치법	국무조정실
	중앙분쟁조정위원회 (지자체간)	지방자치법	행정자치부
기타	저작권분쟁심의조정위원회	저작권법	문화관광부
	소비자분쟁조정위원회	소비자보호법	한국소비자보호원
	하도급분쟁조정협의회	하도급거래공정화에 관한 법률	건설협회 등 8개 사업자단체
	분쟁조정위원회	방송법	방송위원회
	반도체배치설계심의조정위원회	반도체집적회로의배치설계에관한법률	특허청
	산업재산권분쟁조정위원회	발명진흥법	특허청
	선원노동위원회	선원법	해양수산부

자료: 지속가능발전위원회, 2004b, 갈등관리시스템 구축방안 연구보고서, 지속
위자료집 2004-5. <표 37> 분쟁조정 관련 기구 및 법규현황을 재인용함

1) 중앙환경분쟁조정위원회

(1) 중앙환경분쟁조정위원회의 현황과 갈등조정

중앙환경분쟁조정위원회는 1990년 8월 1일 환경오염피해분쟁조정법이 제정되어 1991년에 위원회의 업무를 개시하였다. 위원회는 상임위원인 위원장과 8명이 비상임위원으로 구성되어 있다. 비상임위원의 경우는 변호사가 3명, 대학교수가 5명인데 환경전문 변호사와 환경관련 교수들이라고 할 수 있다. 2002년 12월 법개정을 통해 1억원 이하의 재정사건은 각 시도에 설치된 지방환경분쟁조정위원회에서 처리하도록 하였다.

환경분쟁조정제도는 국민들이 생활 속에서 부딪치는 크고 작은 환경문제를 복잡한 소송절차를 통하지 않고 전문성을 가진 행정기관에서 신속히 해결하도록 하기 위해 마련된 제도라고 할 수 있다. 환경분쟁조정의 경우 알선, 조정, 재정의 조정 종류가 있다. 재정의 경우 60일 이내에 소송을 제기하지 않는 경우에는 재정내용과 동일한 합의가 성립된 것으로 본다.

환경분쟁조정위원회에 접수된 사건은 1991년 이후 2004년 4월말까지 1,400건이나 2001년에 154건, 2002년에 440건, 2003년 550건, 2004년 4월까지 232건 등 매년 급격히 증가하고 있다(환경분쟁조정위원회, 2003; 2004) 1,400건 중에서 1,102건을 처리하였으며 184건은 자진 철회되었고 114건은 당시 기준으로 처리 중이다.

처리된 사건 1,102건 중에서 재정사건은 1,069건이며 이중 배상결정은 436건(41%), 기각 90건(8%), 기타 4건 및 합의결정이 539건(51%)이다. 조정사건은 33건으로 이중 조정성립은 14건, 조정중단 17건, 기각 2건이다. 처리에 소요된 기간을 보면 처리된 1,102건 중 3개월 이내에 처리한 사건이 296건(27%), 4-6개월 441건(40%), 7-9개월 301건(27%), 10개월 이상이 64건(6%) 등으로 평균 처리기간은 5.4개월이었다. 처리된 1,102건 중에서 효력이 확정된 1,077건을 보면 900건(84%)은 합의, 177건(16%)은 조정 중단 또는 소송이 제기되었다.

(2) 환경분쟁조정의 문제점과 개선방안

기존의 환경분쟁조정에 대해 신창현(2001)은 국내의 환경분쟁은 재정 조정 방식이 전체의 95%를 차지하여 일본의 조정중심의 조정방식이 95%를 차지하는 일본과 대비되고 있음을 강조하고 있다. 즉 조정위원의 능력보다는 제도적인 절차에 따른 조정방식이 이용되고 있다. 이외에 급증하는 환경분쟁에 대응하기 위해 원인을 분석하면서 제도와 비용 외에 사람을 원인으로 들고 있다.

이와 관련해서 환경갈등이 발생하게 되면 당사자간의 대화를 알선하고 양보와 타협을 끌어내는 제3자의 조정 역할이 중요한데 이러한 환경분쟁을 처리할 수 있는 처리기관의 확대가 필요하다고 강조하고 있다. 또한 환경피해 민원을

접수한 지방자치단체의 공무원이 분쟁조정자로서의 역할을 수행한다면 대부분의 분쟁은 초기단계에서 처리될 수 있음을 강조하고 있다.

현재 공무원들의 다수는 소관업무가 애매하다거나 법적 근거가 모호하다는 이유로 상당수의 환경피해 민원을 방치하고 있어서 사전에 갈등을 예방하거나 사후적으로도 합리적이고 평화적으로 갈등을 해결하지 못하고 있다. 이들이 분쟁조정자로서의 역할을 수행할 수 있는 교육훈련제도가 필요함을 강조하고 있다.

홈페이지의 알림마당을 기준으로 살펴보면 2004년 5월 심사관 12명이 참여한 가운데 재정회의 모의훈련을 실시하여 심사업무의 내실화를 기하였다는 정도로 공식적인 갈등관련 조정능력 제고에 대한 교육훈련은 매우 미흡함을 알 수 있다.

2) 한국소비자보호원

한국소비자보호원의 소비자 피해구제는 소비자가 상담을 통해서 불만이 해결되지 못한 경우 피해구제청구를 하면 소비자보호원이 기업이나 사업자에 대해 피해구제를 의뢰하게 되고 이를 바탕으로 소비자보호원의 분쟁조정국에서 합의를 권고한다. 합의가 실패하면 분쟁조정위원회에서 30일 이내에 분쟁에 대한 조정결정을 내린다. 당사자가 이를 수락하면 조정결정이 성립하여 이행되거나 법원이 강제결정을 한다. 조정결정에 대해 일방의 당사자가 거부하면 조정이 성립되지 못하고 민사소송이 제기될 수 있다. 소비자보호원의 경우 구체적인 피해사례에 대해 법과 제도를 통해 해결하는 방식이 기본적인 접근 방법이라고 할 수 있다.

(1) 한국소비자보호원의 갈등관련 교육훈련

한국소비자보호원의 소비자교육은 소비자가 개인적/사회적 존재로서 자아를 실현할 수 있도록 소비자 능력을 개발시켜주는 것으로 정의하고 있다. 특히 소비자와 기업사이의 갈등과 관련해서는 소비자의 권리와 책임을 이해하고 소비자 시민의 역할을 잘 수행하여 새로운 소비문화를 형성해 나가는 차원을 세 가지 소비자교육 차원의 하나로 정의하고 있다. 소비자는 소비자 피해예방과 소비자 권리확대로 소비자주권의 향상을 기하며 기업 및 생산자에 대해서는 소비자의 만족증대와 소비자 불평 감소로 건전한 기업이 생존하는 시장메카니즘을 구현하도록 하고 있다. 정부는 소비자와 사업자간의 힘의 균형으로 경제시스템에 대한 만족도 증진을 소비자 교육의 효과로 보고 있다.

한국소비자보호원의 소비자교육국에서는 학교, 기업인, 공무원, 일반시민 등을 대상으로 다양한 교육을 실시하고 있다. 특히 연간 1회 실시하는 공무원경제전문연수과정과 소비자문제전문요원연수과정이 있다. 공무원경제전문연수과정의 경우를 보면 5박6일 31시간 동안 40명 내외의 공무원을 대상으로 실시하는데 여기에는 소비환경, 소비자정보, 소비자보호 등의 교육은 시행되고 있으나 소비자의 불만을 해결하는 갈등과정에 대한 구체적인 교육내용은 포함하고 있지 않다.

소비자문제전문요원과정의 경우는 5일간 35시간 동안 진행되는데 연간 교육

인원은 60명이다. 여기서는 소비자 문제에 대한 일반이론과 함께 상담요령 등을 교육하여 현장에서 발생하는 소비자 문제에 대한 해결능력 제고와 소비자 보호의 의식 제고를 연수목적으로 하고 있다. 구체적으로 살펴보면 소비자 심리연구나 모의분쟁조정실습 등의 갈등조정과정 내용이 포함되고 있다.

한국소비자보호원내에는 소비자보호원 사이버소비자센터가 설치되어 사이버 공간에서 발생하는 제반 소비자문제를 탐구하고 이를 해결하기 위한 대안을 모색하고 있다. 그러나 구체적인 분쟁에 대한 조정업무는 시행하지 않고 있으며 소비자연구 포럼과 소비자법포럼을 구성하여 전문화를 추구하고 있다.

(2) 한국소비자보호원의 전문가 대상 갈등관련 교육현황

소비자 피해에 대한 상담을 주축으로 하는 교육훈련을 진행하고 있으나 실제 분쟁조정위원회의 위원이나 내부 구성원에 대한 갈등관련 교육은 구체적인 내용이 없다고 할 수 있다. 내부적으로 이와 관련된 포럼이나 워크숍 등 교육 훈련 내용은 인터넷상으로 찾기가 어려운 상황이었다.

3) 도메인이름분쟁조정위원회

도메인이름분쟁조정위원회의 경우를 보면 도메인이름 분쟁에 대한 조정 심의 및 조정결정이 주요 업무이며 15명으로 조정인이 구성되어 있다. 조정인은 도메인이름에 관한 법률적 학식과 경험이 풍부하고 덕망을 갖춘 대학교수, 변호사, 변리사 및 관련연구자로 구성되는데 2003년 말을 기준으로 5명의 변리사, 4명의 변호사, 3명의 대학교수, 2명의 전문가로 구성되어 있다.

2003년 신청사건을 보면 총신청사건 49건 중 43건에 대해 조정결정이 내려졌으며 이전 17건, 말소 24건, 기간 2건 등이다. 조정신청 취하는 4건이 있었다. 조정결정에 반대하는 경우 법원에 제소할 수 있으며 이의제기가 없는 경우에는 조정결정에 따르게 된다. 2002년 1월 위원회 설치이후 112건의 신청사건이 있었는데 2004년 기준으로 11건에 대해서는 법원에 이의제기가 있었다.

위원회내의 갈등조정관련 교육훈련 내용을 보면 2003년의 경우 4월과 11월 2회에 걸쳐 국제세미나가 개최되었으며 7월 조정인 워크숍이 1박 2일 동안 개최된 바 있다.

4. 해외 갈등관련 프로그램 및 연구 현황

해외에서는 구체적인 프로그램보다 초기 교육에서부터 갈등에 대한 이해를 제고하는 교육과정을 이수하면서 성장하고 이를 사회적으로 적용하는 프로그램이 비교적 체계적으로 이루어지고 있다고 할 수 있다.

1) 미국 갈등관련 프로그램의 현황

(1) 정부의 갈등관련 프로그램의 현황

가. 미국 법무부의 갈등관련 프로그램

미국의 법무부(Department of Justice)는 갈등해결과 관련해서 갈등분쟁사무국(Office of Dispute Resolution)과 지역관계서비스(Community Relations Service)부서를 가지고 있다(<http://www.usdoj.gov/dojorg.htm>). 지역사회

의 분쟁이슈와 관련해서는 community dispute resolution(지역사회분쟁해결)을 적극적으로 활용하는데 젊은이들과 전문가들에게 갈등을 해소하기 위한 문제해결 방법과 서로 함께하는 스킬을 찾도록 돕고 있다. 또한 지역관계서비스(community relations service)를 통해 인종이나 국적에 따른 갈등문제를 해결하려고 하고 있다. 이를 위해 연방정부의 조정전문가들이 지역사회의 공무원이나 리더들에게 무료로 그리고 자발적으로 참여하는 교육훈련을 제공하고 있다. 특히 장애인에 대해서는 장애인관련법(Americans with Disabilities Act, ADA)에 따라 무료로 조정전문가를 제공하고 있다.

분쟁해결사무국은 법무부내에서 그리고 부처간에 대안적 분쟁해결제도(Alternative Dispute Resolution, ADR)가 활용되도록 하고 있으며 다양한 교육과 조정전문가의 선정에 노력하고 있다.

가) 지역사회분쟁해결(CDR) 프로그램

지역사회분쟁해결(CDR)은 학교, 경찰, 법원 및 지역사회의 갈등을 해결하기 위해 설치되었다. 이를 통해 지역사회의 폭력예방이나 조정 및 문제해결에 중요한 역할을 수행하고 있다. 젊은이들에게는 갈등을 평화적으로 해결할 수 있는 방법을 가르치고, 서로 다양성을 인정하고 파트너십을 키우며 미움과 편견으로 인한 범죄를 예방하였다. 자치지역에 대한 분쟁을 해결하고 지역사회의 조정안을 제시하였다. 전문가들에게는 효과적인 의사소통스킬을 훈련시켰고 공감대형성(consensus building)을 통한 지역주민의 정책결정 참여를 증대시켰으며 발생한 분쟁이 확대되지 않도록 노력하였다. 2000년에는 지역사회갈등해결포럼을 주최하여 학생, 교사, 지역갈등조정전문가, 지역사회의 리더 및 경찰 등이 참여하여 어떻게 지역갈등해소프로그램이 효과적으로 운영될 수 있는가를 논의한 바 있다.¹⁾

대표적인 지원프로그램으로는 다음을 들 수 있다. 국립갈등해소교육위원회(National Center for Conflict Resolution Education)는 1992년 일리노이 주의 변호사협회(BAR Association)가 일리노이분쟁해결연구소(Illinois Institute for Dispute Resolution)를 설립한 것이 시초인데 그 이후 법무부와 교육부의 지원으로 확대개편된 것이다.

<표 2-11> 국립갈등해소교육위원회(NCCRE)의 교육 프로그램

교육대상	주제	주요 내용
교사	평화로운 학교 만들기	- 2일 프로그램 - 평화로운 환경만들기, 갈등에 대한 이해, 평화 및 평화만들기 이해, 동료조정·협상 및 그룹문제해결, 실제 적용전략 연습

1) 미 법무부의 경우 다음의 두 개념에 대해 서로 혼용되어 사용된다고 하면서도 conflict resolution(갈등해결)은 갈등을 해결하고 관리하기 위한 다양한 기법, 즉 적극적으로 경청하기, 이해관계를 파악하기, 공동 문제 해결 등을 포함한다. 한편 dispute resolution(분쟁해결)은 문제를 파악하기 위해 제3자의 개입을 포함하는 다양한 절차를 포함하는 것으로 구분하고 있다(<http://www.ojp.usdoj.gov/eows/cdr/cdterms.htm>).

	동료갈등조정	<ul style="list-style-type: none"> - 동료간 갈등조정을 위한 2일 프로그램 - 제3자로서 갈등을 보는 방법, 의사소통능력 제고와 비판적 사고 및 협상스킬을 통한 문제해결, 징계최소화, 이문화이해, 학습환경 조성 등
	감정적 지성 개발	<ul style="list-style-type: none"> - 효과적인 감정소통을 위한 2일 프로그램 - 행동의 원인과 배경, 갈등이해, 자신평가와 행동변화, 자발적인 자기절제, 바람직한 행동유도를 위한 집단문제 해결 등

자료: NCCRE homepage. <http://www.nccre.org>.

나) 지역사회봉사부(Community Relations Center)의 갈등관련 프로그램

지역사회와 관련해서 지역사회봉사부(Community Relations Service)는 지역사회의 갈등에 대한 평화적 해결사라고 할 수 있다. 이는 1964년 Civil Right Acts에 의해 설립되었으며 인종, 피부색, 국적의 차이로 인해 발생하는 긴장과 갈등을 해결하기 위한 조직이다. 지역별로 분쟁과 갈등의 조정, 갈등해결스킬의 교육 및 갈등의 예방과 해결방법의 모색을 위한 지원을 포함한다. 구체적으로 지역에서는 경찰, 시장, 학교장 또는 지방자치단체로부터 도움을 요청받는데 중립적인 전문조정자가 긴장이나 폭력 등을 조정할 수 있는 경우이다. 미국 전역에 10개 지역사무소와 4개의 출장사무소가 있다. 지역사무소에는 3-4명의 알선전문가(conciliation specialists)가 있고 출장사무소에는 1-2명의 전문가가 있다. 전문가들은 조정기법, 이문화갈등 해결이론, 기본스킬제고 및 소프트웨어관련 교육을 받고 있다.

2002년을 기준으로 1,223건의 요청이 있었으며 인종간 긴장 외에 이민자, 타종교 등에 대한 편견과 미움이 원인인 경우가 많았다. 조정업무와 관련해서 2002년에 CRC는 38개 인종관련갈등에 대해 조정을 시도하였으며 18개에 대해서 성공적인 마무리가 있었다. 또한 16시간 분량의 경찰대상 조정 및 갈등해결스킬 교육프로그램을 개발하였으며 이 프로그램은 일부 주에서 경찰 등의 필수이수프로그램으로 이행되고 있다.

나. 연방조정알선청(FMCS)

법무부와는 달리 Federal Mediation and Conciliation Service는 초기에는 노동관련 분쟁의 해소에 중점을 두었으나 최근에는 전반적인 갈등해소업무에 관여를 하고 있다. 이 FMCS의 갈등해소연구소(Institute for Conflict Management)에서 제공하는 교육프로그램의 개요는 다음과 같다.

FMCS는 직접 교육프로그램을 운영하는 외에 미국 내 주요대학과 협력관계를 맺고 교육훈련을 강조하고 있다. 주요 대학으로는 The Usery Center at Georgia State University, Center for Urban and Regional Policy at Northeastern University, The Kennedy School at Harvard University, Southern Illinois University-Edwardsville, Straus Institute for Dispute

Resolution at Pepperdine University, Sullivan University, 그리고 University of North Texas 등이다.

<표 2-12> 연방조정알선청(FMCS)의 주요 교육프로그램 개요

교육사항	일정	주요 내용
Arbitration for Advocates	3일 (연 1회) (750달러)	<ul style="list-style-type: none"> - 진술이전의 중재자 교육 - 사례를 성공적으로 설명하기 - 증거의 제시순서 - 협상의 역사와 성공사례 - 증인신문 방법 - 관련법의 이해 - 상식을 벗어난 예에 대한 대응 - 성공적인 최종진술
Becoming a Labor Leader	5일 (연간 2회) (2,000달러)	<ul style="list-style-type: none"> - 중재관련 법 - 중재실무 기초 - 일정짜기 및 사전 준비 - 중재과정의 진술 - 중재를 위한 증거 - 중재인의 윤리 - FMCS의 중재 정책과 절차 - 실무연습 - 성공적인 최종진술
Mediation Skills for the Workplace	4일 (연 1회) (700 달러)	<ul style="list-style-type: none"> - 조정에서의 협상과정 이해 - 조정에 대한 이해 - 조정 기법과 기술 - 작업장 조정의 윤리적 문제 - 다양한 중재 방법에 대한 이해
Negotiation Skills	4일 (연 1회) (700 달러)	<ul style="list-style-type: none"> - 설득과 의사소통의 예술 - 윤리와 문제되는 기법에 대한 대응 - 계약비용 계산 - NLRB 검토 - 역할, 규칙, 단계 및 전략 - interest vs position bargaining

자료: FMCS homepage. <http://www.fmcs.gov>.

다. 환경분쟁관련 프로그램

미국의 경우 1998년 2월 11일 환경정책 및 분쟁조정에 관한 법률을 개정하여 환경분쟁의 조정 및 교육훈련 등을 목적으로 하는 미국환경분쟁조정 연구소(United States Institutes for Environmental Conflict Resolution, IECR)를 설립하기로 하였다. 이는 연방정부의 국가환경정책법의 이행을 지

원하기 위해 재단 부설로 미국환경분쟁조정연구소(IECR)를 설치하여 미국 정부기관 및 산하단체와 관련된 환경분쟁 해결을 위한 평가, 조정, 기타 관련 서비스를 제공하기 위함이 목적이다.

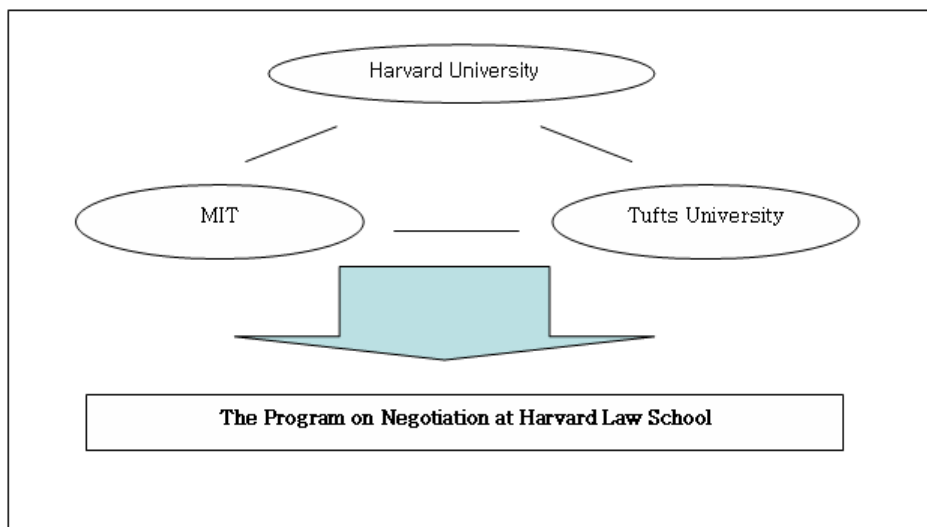
(2) 미국대학의 갈등관련 교육 및 연구 프로그램의 현황

가. 하버드대학교 법과대학(Harvard Law School)의 협상프로그램(Program on Negotiation)

하버드대학교의 협상프로그램은 1983년도에 (1) 협상과 분쟁해결을 위한 이론과 실습 제공, (2) 협상에 관한 법, 경영, 행정, 심리, 경제, 인류, 교육 등을 포함한 다학제간 연구를 목적으로 설립되었다. 구성형태를 보면 Harvard, MIT, Tuft 대학간 협의체(Inter-University Consortium)로 이루어져 있다.

이 협상프로그램은 연구와 함께 다양한 교육시스템을 갖추고 있다. 먼저 연구프로젝트의 주제를 보면 Dispute Resolution Project(대안적인 갈등해결 기제에 관한 실험과 연구 증진에 초점), Global Negotiation Project(파괴적인 갈등을 건설적인 협상으로 이끌어 평화를 유지하도록 하는데 초점), Harvard Negotiation Project(협상과 분쟁해결에 관한 이론, 교수법, 실습의 개선을 통해 사람들로 하여금 갈등을 더욱 잘 해결하도록 하는데 초점), Harvard Negotiation Research Project(협상과 분쟁해결에 관한 이론적 연구, 교수법 및 교재의 개발, 신진 연구인력 양상에 초점), MIT-Harvard Public Disputes Program(공공분야에서 분쟁을 해결하는데 초점), Negotiation Roundtable(협상 실습과 분석의 개선방안에 초점), Program on Negotiations in the Workplace(변화하는 현장조직과 그에 따른 상호이득(mutual gains)을 이끌어낼 수 있는 갈등관리에 초점), Project on International Institution and Conflict Management(국제적 합의를 둘러싼 갈등과 순응에 초점), Project on the Psychological Processes of Negotiation(협상에 있어 문화의 심리화적인 면, 갈등의 증폭 등 협상의 심리화적인 면에 초점) 등으로 구분되어 연구가 진행되고 있다.

[그림 2-1] 하버드대학교 협상프로그램의 구성



그 외에 차세대 지원프로그램(Next Generation Grants Program)이 있어서 협상 및 갈등해결 연구의 활성화와 신진학자 육성을 위한 재정적 지원 프로그램을 운영하고 있는데 Research Project 프로그램 각각에 대해 최대 5,000달러까지 재정적인 지원을 하고 있다.

또한 협상연구네트워크(Negotiation Research Network)를 운영하고 있어서 협상 및 갈등 해결에 관한 보고서(working paper) 및 전문가의 견해를 제공하는 온라인서비스(On-Line Venue)를 가지고 있다. 이는 협상 및 갈등 해결을 연구하는 학자들 간의 커뮤니케이션 활성화를 목표로 하고 있다. 학술지(Negotiation Journal) 및 소식지(Newsletter)도 발행하고 있는데 학술지는 1년에 4번 발간하여 분쟁해결에 관한 다학문적 접근을 시도하고 있다.

<표 2-13> 하버드대학교 법과대학의 협상프로그램의 최근 주요 이슈

순서	일자	주제
1	2004.5.19	- The Limits of Track II Diplomacy: Early Lessons from the Geneva Initiatives by Brian Mendall (Lecturer, Kennedy School)
2	2004.4.21	- Lessons from the PON Seminar "Negotiating Labor Agreements by Cutcher-Gershenfeld and Robert McKersie (Professor and Emeritus Professor at MIT)
3	2004.2.18	- The Mediator as "Negotiation Consultants" by Charles Doran (Mediation Works Corporated)
4	2003.11.19	- Negotiating Complementary Medicine by Michael Cohen (Professor at Harvard Medical School)
5	2003.10.22	- Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide by Linda Babcock (Carnegie Mellon University)
6	2003.9.24	- Using Insights from the Myers-Brigs Type Indicator as an Aid to Mediation with Some Comparisons between a Sample of Lawyers, Judges, and Mediators by Lis Baker (Suffolk University Law School)

자료: PON homepage, <http://www.pon.harvard.edu/education/drf>.

또한 협상프로그램(PON)에서는 협상과 관련한 학제적인 연구를 하면서 다양한 실무과정을 운영하고 있다. 대표적으로는 PON Seminar와 PON Forum을 운영하고 있는데 Seminar는 한 학기 동안 운영된다. Forum의 경우는 매월 1회 아침에 식사를 겸해서 운영되고 있다. 간단한 발표이후에는 토론중심으로 운영된다.

나. 컬럼비아대학교의 국제갈등해결센터 (International Conflict Resolution Center

at Columbia University)

미국의 콜롬비아 대학교는 국제행정대학(School of International and Public Affairs)은 1997년에 국제갈등해결센터(International Conflict Resolution Center)를 설립하여 주로 국가간 분쟁에 대한 연구와 교육을 시행하고 있다. 2002년에는 10여개 과목을 개설하고 있으며 콜롬비아대학교내의 90개 과목과 연계되어 운영되고 있다. 이 연구센터는 초기에 William and Flora Hewlett Foundation이 기부한 15만 달러와 대학의 매칭펀드 15만 달러에 의해 운영되어 왔다. 그 이후 미국국무부와 World Bank, 미국 평화연구소, 뉴욕 카아네기사, William and Mary Greve Foundation 등이 기부를 계속하였다.

<표 2-14> 국제갈등해결센터의 주요 교과목의 주요 내용(일부 예)

과목	명칭	주요 내용
기초과목	협상과 갈등관리	<ul style="list-style-type: none"> - 의도를 가지고 원칙을 지키며 효과적으로 협상하는 능력제고 - 다른 사람들과 컨센서스를 만들어가고 합의에 도달하는 방법 - 강의실내외에서 모의사례의 실습 - 개인차원, 지역차원, 국제차원에서의 양자간, 다자간 갈등해결 : 모색
응용과목	다자협상	<ul style="list-style-type: none"> - 국제갈등해결을 위한 사례연구 - 사회심리학, 고고학, 정치학 등에서 갈등관련 이슈에 대한 논의 - 기타

<표 2-15> 최근에 진행된 주요 워크숍: 2002-2003년도

연도	주제	주요 내용
2003	갈등해결 및 평화수립 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> · 25명이 참여한 1일 프로그램 · 평화수립 및 협상 전략 및 접근법 모색
2003	갈등해결 접근법과 전략	<ul style="list-style-type: none"> · 15명의 UNDP 지도자대상 1일 프로그램 · UN활동에서 국가간 갈등을 파악하고 분석하며 해결하는 갈등시나리오 연구
2003	갈등해결 및 협상 워크숍 -인권운동가 중심-	<ul style="list-style-type: none"> · 10명의 인권운동가 대상 1일 프로그램 · 평화수립 및 협상 전략 및 접근법
2002 - 2003	역량향상 -갈등해결 및 지도자 훈련-	<ul style="list-style-type: none"> · 동티모르 관련 활동에 대한 프로그램 · 문화이해, 대그룹조정방법, 초기단계 및 사후단계 평가, 갈등재발예방에 초점
2002	갈등해결관련 이슈이해	<ul style="list-style-type: none"> · 도시계획과 관련된 갈등해결 · 토지이용계획과 관련된 갈등시나리오 연구

		<ul style="list-style-type: none"> · 협력과 경쟁에 대한 이해 · 갈등해결 유형에 대한 이해
2002	열린 조정 (Open Space Facilitation)	<ul style="list-style-type: none"> · 집단토론에서의 자기조정 능력 · 조직과 지역사회가 부딪치는 문제에 대한 창의적이고 새로운 접근법 모색

다. 설리반대학교(Sullivan University)의 대학원 프로그램

미국의 설리반대학교(Sullivan University)에서는 갈등해결을 위한 대학원 프로그램을 통신과정으로 운영되는 석사과정과 함께 갈등해결인증서(Certificate in Dispute Resolution)를 발급하고 있다.

전문가 인증과정의 경우에는 필수과목 중심으로 운영되며 특별한 분야를 정해 집중적인 연구를 권장하고 있다. 예로는 교육, 고용, 건강의료산업, 노동, 법, 종교 등의 분야이다. 변호사, 기업의 임원, 교육자, 가족기업소유자, 정부 관리, 인사관리담당자, 노동계인사, 종교계인사 등이 교육대상이다.

<표 2-16> 설리반대학교 갈등해결 석사과정 교육과정표

구 분	교 과 목
필수	<ul style="list-style-type: none"> - Mediator Diagnostics and Skills - Conflict Theories: Interdisciplinary Perspectives - Dispute Resolution Methods - Organizational Conflict Management - Family Conflict and Mediation
선택	<ul style="list-style-type: none"> - Organizational Design for Conflict Management - Management Mediation - Labor Organization Mediation - Grievance and Complaint Mediation and Conciliation - Managing Conflict in the HealthCare Environment - Mediation Advocacy - Conflict Management in cost Engineering Applications - Congregational Dispute Resolution - International Dispute Resolution - Crisis Negotiation in Law Enforcement Contexts - Mediation Practicum - ADR Research and Applications

자료: Sullivan University homepage.

http://home.sullivan.edu/grad_school/graduate/curriculum/msdr.

<표 2-17> 설리반대학교 갈등해소 전문가 인증과정 교과목표

구분	교과목
필수	<ul style="list-style-type: none"> - Mediator Diagnostics and Skills - Dispute Resolution Methods - Organizational Design for Conflict Management
선택	<ul style="list-style-type: none"> - Mediation Practicum - ADR Research and Applications

자료: Sullivan University homepage.

http://home.sullivan.edu/grad_school/graduate/curriculum/cdr.

(3) 미국의 비영리 또는 영리 전문중재조정 훈련 프로그램

가. 갈등해결협회(Association for Conflict Resolution)

미국 내의 대표적인 갈등관련 전문가집단으로는 갈등해결협회(Association for Conflict Resolution, ACR)가 있다(<http://www.acrnet.org>). 이 단체는 갈등해소를 위한 실무능력의 제고와 일반인의 이해제고를 위한 조직이다. 갈등해소와 협력적인 의사결정에 관련된 6천명이 넘는 조정자, 중재자, 교육자들을 포함하고 있다. 이전에 Academy of Family Mediators(AFM), the Conflict Resolution Education Network(CREnet), 그리고 the Society for Professionals in Dispute Resolution (SPIDR)이 2001년 1월에 통합하여 출범하였다.

매년 종합적인 대회를 열지만 하위단위를 보면 교육에서의 갈등해소, 환경과 공공정책, 가족 등 매우 포괄적인 부분을 포괄한다고 볼 수 있다.

<표 2-18> 미국 갈등해결협회(ACR)의 2004 정기총회 부문별 주제

	주 제
2004	<ul style="list-style-type: none"> - 중재, 상사관련, 지역사회, 소비자, 법정소송, 위기협상(Crisis Negotiation), 이문화, 가정내 폭력, 교육, 환경 및 공공정책, 윤리, 가족, 건강관련, 국제분쟁, 옴부즈, 온라인분쟁, 직장갈등관리, 연구, 갱생, 정신적(Spiritual), 교육훈련, 전환적(Transformative), 작업장, 청소년, 기타

자료: ACR homepage. <http://www.acrnet.org/conferences/ac04/program>.

① Hot Legislative and Public Policy Topics in the Conflict Resolution Field: An ACR Presentation

<표 2-18> 미국 갈등해결협회(ACR)의 2004 정기총회 부문별 주제(1)

Abstract	<ul style="list-style-type: none"> - This interactive panel presentation will give participants an opportunity to hear from ACR's Legislative Public Policy Committee about its different legislative and public policy initiatives.
----------	---

Presenters	<ul style="list-style-type: none"> - Gregory Firestone, Director, University of Florida Conflict Resolution Collaborative, and Co-Chair, ACR Legislative Public Policy Committee, Tampa, Florida, FL, United States
------------	--

자료: ACR homepage. <http://www.acrnet.org/cnferences/ac04/program>.

② If Mediation Is Our Position, What Is Our Interest?: Exploring Alternative Intervention Models to Address Public Policy Issues

<표 2-18> 미국 갈등해결협회(ACR)의 2004 정기총회 부문별 주제(2)

Abstract	<ul style="list-style-type: none"> - As public officials struggle with the challenges of engaging ever broader groups of citizens and stakeholders to work on public issues, practitioners are experimenting with a diverse range of intervention strategies. Presenters will describe several alternative modes of practice-coaching facilitative leaders, creating fluid civic engagement processes, and employing the implementation phase as a collaborative problem solving process in several issue arenas.
Presenters	<ul style="list-style-type: none"> - William R. Potapchuk, President, Community Building Institute, Annandale, Virginia, VA , United States - Bernard Mayer, Partner, CDR Associates, Boulder, Colorado, CO, United States - Frank J. Omowale Satterwhite, President, National Community Development Institute, Oakland, California, CA, United States - Juliana Birkhoff, Senior Mediator, Resolve, Washington, DC, United States - Malka R. Kopell, Founder and Executive Director, Community Focus, San Francisco, CA

자료: ACR homepage. <http://www.acrnet.org/cnferences/ac04/program>.

③ Stakeholder Dialogue vs. Citizen Engagement: Comparing proaches for Resolving Public Problems: What are the benefits and challenges offered by each of these two approaches to including the public in the resolution of public policy problems?

<표 2-18> 미국 갈등해결협회(ACR)의 2004 정기총회 부문별 주제(3)

Abstract	<ul style="list-style-type: none"> - The panel will discuss the differences and similarities between these two approaches to community participation in resolving complex public policy problems. What is the significance of the differences? Which method is best for which situation? Are certain issues too difficult for the public to tackle? What are the best way to give a voice to disenfranchised groups? Is it possible to get the
----------	---

	best of both worlds: how can the public be involved in multi-stakeholder dialogues?
Presenters	<ul style="list-style-type: none"> - Nicholas Dewar, San Francisco, California, CA, United States Joseph P. Goldman, AmericaSpeaks, Washington, District of Columbia, DC, United States - Patricia A. Bonner, US Environmental Protection Agency, Washington, District of Columbia, DC, United States

자료: ACR homepage. <http://www.acrnet.org/cnferences/ac04/program>.

나. 소비자분쟁조정위원회(Better Business Bureau)

미국의 BBB(Better Business Bureau)는 소비자분쟁의 해결을 위한 비영리 조직으로 미국 내 약 5만8천개의 기업의 지원으로 운영된다. 기본적으로는 우리나라와 마찬가지로 소비자피해 문제를 법원에서 소송을 제기하기 전에 해결하는 것을 목표로 운영되고 있다. 분쟁해결과 관련해서 알선, 조정, 중재 등에 대한 전문화된 교육을 제공하고 있다.

2003년을 기준으로 미국과 캐나다에서 79만 3천 건의 소비자피해구제 사건을 처리하였다. 이중 68.7%인 53만 건은 불만이 해결되었으며 26.8%인 20만 6천 건은 해결되지 못했다(http://www.dr.bbb.org/DRresults/2003US_TOB.pdf). 가장 많은 소비자불만은 자동차매매관련이었으며 유무선통신, 신용카드, 인터넷서비스 등이 많은 비중을 차지하고 있었다.

중재서비스를 제공하기 위해서는 특정한 기술(skill)이 요구되는 데 여기에는 서면, 대화, 경청, 사실확인 및 논리적 추론과 같은 기술(skill)이 포함된다. 변호사나 사전경험이 많은 경우에는 1박2일의 중재 훈련을 제공하고 있다.

<표 2-19> 미국 소비자분쟁조정위원회의 중재 전문가 요건

항 목	내 용
기술적 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 특정한 형태의 결정을 내릴 수 있는 능력과 의지 - 이메일과 팩스를 잘 다룸 - 관련법에 대한 충분한 지식
서비스	<ul style="list-style-type: none"> - 연간 최소 4회 이상의 조정회의에 참여 - 필요한 경우에 지방출장이 가능 - 연간 최소 1회 이상의 보수교육에 참가 - 연간 최소 3회 이상의 지방 조정회의에 참여
운영	<ul style="list-style-type: none"> - 조정회의이후 3일이내 중재결정문의 작성 및 송부 - 조정회의를 전문적으로 운영할 수 있음 - 결정사항에 대해 협력적으로 참여할 수 있는 능력 - 사건당 100 달러의 수고비

조정을 위해서는 지방조직에서 5일 동안의 기본 조정기법에 대한 교육이 진행된다. 실제 경험 및 문제해결 능력의 제고에 초점이 맞추어져 있다.

다. 공공위원회 - 분쟁해결연구소 (CPR Institute for Dispute Resolution)

미국의 또 다른 ADR 전문기관으로는 CPR Institute for Dispute Resolution (IDR)을 들 수 있다. 이 기관은 미국 내 주요 기업 500여개와 주요 법률법인들이 참여하고 있으며 기업 또는 공공분쟁을 ADR로 해결하려는 곳이다. 원래 1979년 Center for Public Resources로 창립되었으며 민간 또는 공공 분쟁 해결을 위한 조직이었다. 교육프로그램도 제공하는데 유상으로 운영되고 있다. 다만 교육의 초점이 작업장에서 발생하는 분쟁을 해결하는데 초점을 두고 있다고 할 수 있다.

<표 2-20> 공공위원회-분쟁해결연구소(CPR-IDR)의 주요 교육프로그램

기초과정	<ul style="list-style-type: none"> - ADR에 대한 이해 및 주요 기업의 ADR의 과정 - ADR 기법의 선택요령 - 체계적인 ADR 평가 - 중재자의 윤리적 측면
ADR전문가스킬제고	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 내 ADR 시스템 구축과정 - 효과적인 조정과정 진행 및 전략 - Interest-based 교섭 워크숍 - 법정에서의 조정 전문가 역할 - 효과적인 조정전문가의 기법과 기술

자료: CPR-IDR homepage. <http://www.cpradr.org>

라. 오레곤 조정 센터 (Oregon Mediation Center)

미국 오레곤주의 오레곤 조정 센터(Oregon Mediation Center)의 전문 조정과정(Professional Mediation Practice) 교육내용은 다음과 같다. 이 교육은 효과적인 조정업무를 수행하기 위해 필요한 전략과 스킬, 갈등해소와 관련된 이론의 이해, 의사소통스킬, 법률적인 측면 등을 이해하고 조정능력을 제고하기 위한 실무자 교육 프로그램이다.

<표 2-21> 조정전문과정의 실무교육 프로그램 예

일자	교육사항	주요 내용
1	8:00-9:45	- 세미나 안내
	10:00-12:00	- Conflict Resolution Theory and Skills(제3자결정모형, 갈등이해, 갈등유형, 갈등관리방법)
	1:00-2:30	- 계속
	2:45-4:00	- ADR Process (과정분석, 협상·조정·중재 연습)

	4:00-5:00	- Negotiation Concepts and Skills
2	8:00-10:00	- 계속
	1:15-12:00	- Being a Mediator
	1:00-5:00	- Overview of Mediation and Getting Started (조정 이해, 조정단계, 최초 접촉, 조정과정시작, 주제 정하기, 규칙정하기 등)
3	8:00-12:00	- 조정 전략 및 연습
	1:00-5:00	- 조정에서의 의사소통 스킬제고 방안
4	8:00-12:00	- 합의도출하기
	1:00-1:30	- 합의서 작성하기 및 조정윤리
	1:30-2:00	- 성공적인 조정을 위한 실무

자료: OMC homepage. www.smartmediator.com

2) 기타 외국의 갈등관련 프로그램 현황

(1) 캐나다의 갈등관련 프로그램의 현황

가. 캐나다 정부의 갈등관련 프로그램의 현황

캐나다의 경우 1999년부터 공동조정자프로그램(Shared Mediators Program)을 운영하고 있는데 여기에 소속된 전문조정자들은 공공부문의 작업장갈등이나 성희롱 문제 등에 대한 전문조정자로서 보다 폭넓게 정부 내 갈등문제를 효과적으로 해결하고 있다(<http://canada.justice.gc.ca/en/ps/drs>). 정부 내 42개 부처와 관련조직이 참여하고 있으며 30명의 전문조정자들은 150여건에 달하는 갈등문제를 해결했다. 또한 캐나다의 식품검사청(Food Inspection Agency)은 25명의 고위공무원과 300여명의 중간관리자들이 2-4일 동안 진행되는 갈등해결교육을 수료한 바 있다. 이러한 교육은 매우 효과적인 결과를 낳고 있는 것으로 알려지고 있다(http://canada.justice.gc.ca/en/ps/drs/food_inspection.html).

<표 2-22> 캐나다 법무부 갈등해결국의 교육훈련 프로그램

교육프로그램	주요 내용
Principled Negotiation	- 2.5일 프로그램으로 principled 협상프로세스의 기초 내용을 강의함
조정 입문	- 2.5일 프로그램으로 조정에서 필요한 지식과 스킬을 강의함
갈등조정스킬 워크숍 -조정을 중심으로-	- 법무부내 변호사와 법대생을 위한 1일 프로그램 - 갈등해결일반과 연방갈등해결제

	<ul style="list-style-type: none"> - 조정을 위한 정보수집 방법 - 조정을 위한 준비사항 - 조정에서의 효과적인 의사소통방법 - 조정과정: 사례연구
캐나다의 새로운 행정 중재 및 조정	- 캐나다의 새로운 행정 중재 및 조정

캐나다의 법무부(Department of Justice)는 갈등의 예방과 갈등관리를 목표로 갈등해결서비스(Dispute Resolution Services)부서를 운영하고 있다. 그 목표는 매우 방대해서 정부의 정책입안에서부터 시작해서 법원의 운영에 이르기까지 갈등해결관련 서비스를 제공하고자 하고 있다. 이러한 목표를 달성하기 위해 조정서비스의 제공, 여타 조정서비스 안내, 갈등관련 교육 등을 제공한다.

캐나다의 재무부와 공동으로 갈등관련 프로그램을 지원하기 위한 기금을 운영하고 있으며 매년 법대 학생 중에 갈등관련 논문을 쓰는 학생들에게는 장학금을 지원하고 있다. 교육훈련 프로그램은 주로 법무부내 공무원이나 여타공무원에게 제공된다.

나. 캐나다의 비영리 전문중재조정 훈련 기관

캐나다에는 비영리기관으로 1974년에 분쟁조정 전문가들에 의해 설립된 대안적 갈등조정협회(ADR Institute of Canada)가 있는데 여기서는 대안적 분쟁 해결에 대한 종합적인 서비스를 제공하고 있다. 초기에는 전문가들의 모임이었으나 이제는 기업과 법률법인들이 함께 구성하고 있으며 조정전문가를 위한 교육프로그램을 제공하고 있다.

<표 2-23> 캐나다 브리티시 콜롬비아 중재조정센터의 교육프로그램

교육프로그램	주요 내용
중재인을 위한 법 기초	<ul style="list-style-type: none"> - 3일 프로그램으로 유상으로 운영됨 - 중재를 위한 법의 기초적인 내용을 교육
중재절차에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> - 3일 프로그램 - 상사중재법, 지역 내 상사중재규칙, 결정문 작성
중재 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> - 2일 프로그램 - 실무적인 연습과 현안 이해도 제고

다. 캐나다 빅토리아대학교의 갈등조정연구소 (Institute for Dispute Resolution at University of Victoria, Canada)

캐나다의 빅토리아대학교에는 갈등조정연구소(Institute for Dispute Resolution)가 1989년에 설립되어 석사과정을 운영하고 있다. 정부의 지원보다는 대학 내에서 주요 단과대학들이 이 연구소를 설립하였고 공동으로 운영

하고 있다. 다음은 주요 교과목이다.

<표 2-24> 갈등해소연구소의 교과목

과목구분	교과목
필수	<ul style="list-style-type: none"> - Conflict Analysis and Resolution - Conflict, Culture and Diversity - Public Policy, Law and Dispute Resolution
선택	<ul style="list-style-type: none"> - Dispute Resolution and International Human Rights - Dispute Resolution and Indigenous Peoples - Special Topics - Global Issues

자료: IDR-UVC homepage, <http://www.dispute.resolution.uvic.ca>.

(2) 영국의 갈등관련 프로그램

가. 브래드포드 대학교의 갈등조정센터 (Center for Conflict Resolution at University of Bradford)

영국의 브래드포드 대학교(University of Bradford) 사회 및 국제대학(School of Social and International Studies)에는 갈등해결센터(Center for Conflict Resolution)가 설치되어 있다. 이 연구소는 평화연구학과(Department of Peace Studies)내에 1990년에 설치되었는데 웨이커교도인 Alec Horsley의 기부금이 그 모태가 되었다. 학부와 석사과정 그리고 박사과정이 설치되어 있으며 각종 컨설팅과 교육프로그램을 제공하고 있다. 교과과정외의 주요 교육프로그램을 보면 다음과 같다.

<표 2-25> 브래드포드대학교의 갈등조정센터내 교육훈련 프로그램의 주요 내용

교육프로그램		주요 내용
창의적으로 갈등을 다루기		<ul style="list-style-type: none"> - 가족, 학교 내에서의 갈등이 주제 - 갈등상황을 예방하고 창의적으로 대응하기 - 1시간 프로그램부터 다양한 프로그램 제공
NGO와 비즈니스 훈련		<ul style="list-style-type: none"> - 갈등에 대한 이해 - Facilitation and Mediation - 갈등분석 - 갈등해결 및 협상 스킬
사회갈등의 전환 (Transforming Civil Conflicts)		<ul style="list-style-type: none"> - 갈등관련업무에 종사하는 사람을 대상 - 갈등분석 및 갈등 예방을 위한 온라인 교육
1주	갈등해결에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등해결, 관리, 해소 및 전환 - 갈등예방 및 평화 수립 - 갈등 태도, 행동 및 구조

		<ul style="list-style-type: none"> - 갈등에 대한 위치, 이해관계 및 필요 - 상생의 결과 - 협상과 조정
2주	갈등 예방	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등 예방 - 갈등 예방을 위한 방법 - 갈등 발생의 원인
3주	갈등분석	<ul style="list-style-type: none"> - 특정 갈등에 대한 분석(mapping) - 체계적으로 정보를 수집하고 갈등을 분석, 창의적이고 새로운 접근법 모색

3) 외국의 갈등관련 프로그램에 대한 평가

지금까지 미국과 캐나다 그리고 영국을 중심으로 정부의 갈등관련 프로그램 그리고 대학을 비롯한 비정부기관의 갈등관련 프로그램을 살펴보았다. 첫째, 외국의 경우에는 갈등을 예방하고 해결하기 위해 정부에서는 구체적으로 이슈별로 조정과 해결을 위한 프로그램을 운영하고 있었으며 대학에서는 갈등과 관련된 연구를 바탕으로 전문가를 양성하는 프로그램을 다양하게 운영하고 있었다. 둘째, 본 연구에서 초점을 두고 있는 사회갈등 외에 국가간의 갈등, 개인간의 갈등 등 갈등에 대한 정의를 폭넓게 하고 이러한 다양한 갈등을 조정하고 해결하기 위한 영리 또는 비영리기관의 다각적인 접근이 시도되고 있음을 알 수 있었다.

제3장 갈등관련 연구 현황과 활성화 방안

갈등관리에 대한 이론적, 실무적 이해를 증진시키기 위해서 갈등예방과 해결 시스템의 도입과 함께 갈등관련연구 확산방안이 추진되어야 한다. 다시 말해서 갈등관련 연구 현황을 파악하고 연구수행기관, 전문연구인력, 연구지원기관 간의 네트워크를 구축하여 활발한 연구활동이 전개 될 수 있는 방안을 마련해야 한다.

현재 국내에 갈등관련 연구를 전담하는 대표적인 기관은 없으며 갈등관련연구가 여러 기관에서 산발적으로 이루어지고 있으나 그 실적은 저조한 편이다. 이는 우리나라의 갈등예방 및 해결에 대한 이해가 부족한 상황임을 단편적으로 보여주는 것으로 갈등관련연구를 확산시킬 필요가 있다. 우선 기존의 주요 연구관련 기관들의 활동을 살펴봄으로써 갈등관련연구 활동의 잠재력을 파악해 보고 이것을 바탕으로 연구 확산방안을 제시하고자 한다.

1. 국내 갈등관련 연구 현황

1) 연구수행기관

연구기관으로는 갈등연구와 관련이 있다고 판단되는 대표적인 연구기관들을 선정해서 살펴 보았다. 중앙정부 출연 연구기관 7개와 광역단체 소속 연구기관

13개의 조직구조, 예산, 전문인력 및 갈등관련 연구 발행 실적을 파악하였다. 조직구조의 경우 기반시설 사례와 관련된 연구들을 수행한 국토연구원의 SOC건설경제연구실과 민간투자지원센터, 한국지방행정연구원의 자치행정연구실, 그리고 한국환경정책평가연구원의 정책연구부가 소수의 갈등관련 연구 실적을 나타내고 있다. 그러나 각 연구기관의 분야별 연구부서들의 구성을 보면 ‘갈등관련 연구부서’를 갖춘 연구원은 없다.

예산규모는 중앙 연구기관이 지방연구기관에 비해 현격히 크며 한국개발연구원의 예산이 약 287억원으로 가장 크다. 광역단체의 연구기관들은 경기개발연구원과 시정개발연구원을 제외하고 대부분 약 50억원 정도의 예산규모를 가지고 있다. 그러나 각 연구기관의 연구인력 중에 갈등 및 협상 관련 연구인력을 살펴보면 전반적으로 갈등 전문 연구인력이 상당히 부족한 것을 볼 수 있다. 중앙 연구기관의 경우 지방행정연구원이 20%로 가장 높은 비중을 차지하였으며 그 다음으로 한국행정연구원이 약 13%를 차지하고 있다. 대부분의 지방연구기관들은 갈등연구에 관련된 전문인력이 없거나 1명 정도에 불과한 것으로 나타났다.

(1) 중앙 연구기관

가. 교통개발연구원

<표 3-1> 교통개발연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서a)	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력b)
광역·도시교통연구실, 도로교통연구실, 철도교통연구실, 항공교통연구실, 동북아·물류·교통연구센터, 첨단교통 기술연구센터, 국가교통 DB센터, 교통수요분석센터	12,371	- 1/61(1.64%) - 권영인(도로교통연구실 연구위원 - 토목공학) -> SOC 추진 관련 분쟁 및 협상

주: a) 진하게 표시된 부서는 갈등관련 연구인력이 소속된 부서임

b) 연구인력: 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장 제외이며 갈등연구 인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한 경우임

교통개발연구원은 상대적으로 갈등관련 연구인력이나 연구주제가 미흡한 형편이었다. 갈등과 관련된 연구부서가 독립되어 있지 않았고 전체 연구인력 중에서 갈등과 관련된 연구를 수행하는 연구인력은 1명이었고 SOC 추진관련 분쟁 및 협상에 대한 연구가 유일한 연구였다.

나. 국토연구원

<표 3-2> 국토연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서a)	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력b)
--------	-----------------------	-----------------

<p>국토계획·환경연구실, 지역·도시연구실, SOC건설경제 연구실, 토지주택 연구실, GIS 연구센터, 민간투자지원센터</p>	<p>19,570</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 10/117(8.55%) - 박형서(지역도시연구실 연구위원) ->연구분야: 입지갈등(2003, 2004) - 차미숙(지역도시연구실 책임연구원) -> 지방분쟁사례 (차미숙, 김용웅 지방행정연구원 (1998) <지방자치시대의 분쟁사례집>) - 김홍수(민간투자센터 소장), 우지원(민간투자센터 전문위원), 정민웅(민간투자센터전문위원, 황창용 (민간투자센터전문위원), 함정림(민간투자센터전문 위원) -> 민간투자산업 협상 방안(2004) - 김재영(SOC건설경제연구실 선임연구위원), 김성 일(SOC건설경제연구실 책임연구원), 이형찬(SOC 건설경제연구실 책임연구원) -> SOC 추진관련 분쟁 및 협상
--	---------------	---

주: a) 진하게 표시된 부서는 갈등관련 연구인력이 소속된 부서임

b) 연구인력: 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장 제외이며 갈등연
구인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한
경우임

국토연구원의 경우 갈등관련 연구인력은 전체연구인력 117명에서 10명 수
준으로 8.55%를 차지하고 있었다. 연구부서 중에서 갈등을 집중적으로 연구
하는 부서는 없었다. 주요 연구주제로는 입지갈등, 지방분쟁사례연구, SOC 투
자관련 분쟁에 대한 연구 등을 들 수 있다.

다. 산업연구원

산업연구원도 갈등과 직접적으로 관련된 부서는 없었다. 전체 연구인력 95
명 중에서 4명이 갈등관련연구를 진행하고 있었으며 주로 무역과 관련된 갈등
이슈를 연구하고 있었다.

<표 3-3> 산업연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서a)	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력b)
<p>국가균형발전연구센터, 주력기간산업실, 신성장산업실, 산업경쟁력실, 국제산업협력실, 중소·벤처기업실, 동향분석실</p>	<p>18,748</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4/95(4.21%) - 고준성(국제산업협력실연구위원-국제경제법) - 김규태(감사역-국제법) - 김도훈(국제산업협력실장-무역이론) - 오영석(주력기간산업실 연구위원-국제경제학) -> 갈등연구분야: 무역

주: a) 진하게 표시된 부서는 갈등관련 연구인력이 소속된 부서임

b) 연구인력: 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장 제외이며 갈등연구 인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한 경우임

라. 한국개발연구원

한국개발연구원도 전체연구인력 55명 중에서 1명만이 갈등관련 연구를 수행하고 있었으며 연구주제는 지역이기주의와 관련된 연구였다. 다만 한국개발연구원의 경우에는 별도의 정책대학원에서 갈등과 관련된 연구와 교육을 하고 있었다는 점을 특징으로 들 수 있다. 다만 한국개발연구원은 본원, 경제정보센터의 예산과 인원, 국제정책대학원의 예산과 인원 제외하였다.

<표 3-4> 한국개발연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서a)	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력b)
경제정보센터, 거시·금융경제연구부, 산업·기업경제연구부, 재정·공공투자관리 연구부	8,726	- 1/55 (1.82%) - 김재형(재정공공투자관리연구부 연구위원 - 재정, 도시지역경제) - 지역갈등 - (보고서, 1997. <지역이기주의의 경제적 이해와 효율적 갈등조정방안> <지역이기주의의 경제적 이해와 효율적 갈등 조정방안>)

주: a) 진하게 표시된 부서는 갈등관련 연구인력이 소속된 부서임

b) 연구인력: 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장 제외이며 갈등연구 인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한 경우임

마. 한국지방행정연구원

한국지방행정연구원의 경우는 별도의 조직은 없었으나 비교적 많은 인력이 갈등과 관련된 연구를 진행하고 있었다. 전체 인력 30명의 20%인 6명이 갈등과 관련된 연구를 진행하고 있었으며 입지갈등, 지방자치단체간의 갈등, 정부간 갈등 및 환경갈등과 관련된 이슈를 연구하고 있었다.

<표 3-5> 한국지방행정연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서a)	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력b)
자치행정연구실 (자치행정센터, 지역정책연구센터,	8,804	- 6/30 (20%) - 고경훈(조직진단센터 수석연구원-행정학) -> 입지갈등

행정평가센터, 조직진단센터 , 재정세제 연구실 (지방재정센터, 지방세제연구센터, 복식부기센터)		- 금창호(자치행정센터 수석연구원-행정학) -> 지방자치단체간 갈등 - 김병국(자치행정연구실장-행정학) -> 지방자치단체간 갈등 - 김필두(조직진단센터 수석연구원-행정학) -> 정부간 갈등 - 권오철(조직진단센터 수석연구원-행정학) -> 정부간 갈등
--	--	--

주: a) 진하게 표시된 부서는 갈등관련 연구인력이 소속된 부서임

b) 연구인력: 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장 제외이며 갈등연구 인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한 경우임

바. 한국행정연구원

한국행정연구원의 경우에도 갈등과 직접적으로 관련된 부서는 없었으나 갈등조정기구, 정부부처간의 갈등에 대한 연구 등을 진행하고 있었다.

<표 3-6> 한국행정연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서a)	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력b)
규제연구센터, 인적자원센터 , 정보화센터, 정책평가센터, 행정개혁센터	7,801	- 3/23(13.04%) - 박중훈(기획조정실 실장-정책분석평가, 재무행정, 행정관리) -> 갈등조정기구 - 박재희(행정개혁센터소장-정책분석평가, 행정관리) -> 중앙부처간 갈등 - 박홍엽(인적자원센터 초청연구원-인사행정, 협상, 갈등관리) -> 갈등관리 및 협상

주: a) 진하게 표시된 부서는 갈등관련 연구인력이 소속된 부서임

b) 연구인력: 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장 제외이며 갈등연구 인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한 경우임

사. 한국환경정책평가연구원

한국환경정책평가연구원의 경우에는 전담부서는 없었으나 갈등과 관련된 연구가 진행되고 있었으며 주로 환경분야에 대한 갈등에 대한 이슈를 다루고 있었다. 한국환경정책평가연구원의 갈등관련 연구내용은 <표 3-7>에 설명되고 있다.

(2) 지방 연구기관

지방연구기관은 각지역별로 설치된 발전연구원을 중심으로 분석하였다. 전

반적으로 그 규모에 비해서는 갈등관련 연구나 갈등관련 전문인력이 미흡한 것으로 나타났다. 연구인력규모는 개략적인 규모이며 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장은 제외하였다. 갈등연구인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한 경우에 한해 갈등연구인력으로 계산하였다.

<표 3-7> 한국환경정책평가연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서a)	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력b)
정책연구부(정책총괄팀, 환경경제팀, 환경관리팀, 지구환경연구센터), 환경영향평가부(검토1팀, 검토2팀, 검토3팀)	12,485	<ul style="list-style-type: none"> - 7/57(12.28%) - 김종호(연구기획조정실 기획조정팀 책임연구원-경제학) - 이창훈(정책연구부 정책총괄팀 책임연구 경제학) -> 환경분야 갈등 유형 및 해결방안 연구 - 김용진(정책연구부 지구환경연구센터 연구위원-경영과학) -> 국가간 환경협상 - 강상인(정책연구부 지구환경연구센터 연구위원-국제경제학) - 박정임(정책연구부 지구환경연구센터 책임연구원-환경보전) - 심영규(정책연구부 지구환경연구센터 책임연구원-국제통상법) -> 국가간 환경협상 - 정희성(정책연구부 정책총괄팀 연구위원-환경정책) -> 환경분쟁 - (수탁과제,1997, <지역간 환경분쟁의 합리적 해결방안> 환경포럼, 1997 <지역환경분쟁의 예방과 해소의 정책방안>)

주: a) 진하게 표시된 부서는 갈등관련 연구인력이 소속된 부서임

b) 연구인력: 책임연구원이상, 연구지원인력 제외, 원장·부원장 제외이며 갈등연구 인력은 전공분야가 갈등관련분야이거나 보고서 1편 이상 발행한 경우임

가. 강원발전연구원

<표 3-8> 강원발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
방재환경연구센터, 북강원연구센터, 강원학연구센터,	5, 600	<ul style="list-style-type: none"> - 1/25(4%) - 박상헌(광역정책연구실연구위원 -환경보존/환

복지청소년연구센터, 광역정책연구실, 지역계획연구실, 관광정책연구실		경과학) -> 입지갈등(2004년 보고서)
---	--	-------------------------

나. 경기개발연구원

<표 3-9> 경기개발연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
자치행정연구부, 도시지역계획연구부, 교통정책연구부, 환경정책연구부, 경제사회연구부, 정책개발센터	13,136	- 0/40(0%)

다. 경남발전연구원

<표 3-10> 경남발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
산업경제연구실, 도시지역연구실, 교통환경연구실, 역사문화센터		- 1/12(8.33%) - 김영규(도시지역연구실 책임연구원-방재,도시및 교통계획) -> 개발과정상 주민과의 갈등 (2000년 공동보고서)

라. 광주전남발전연구원

<표 3-11> 광주전남발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
산업경제연구실, 도시지역연구실, 환경문화연구실	5,000	- 1/12(8.33%) - 김영규(도시지역연구실 책임연구원-방재, 도시및 교통계획) -> 개발과정상 주민과의 갈등 (2000년 공동보고서)

마. 대구경북개발연구원

<표 3-12> 대구경북개발연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
지역계획실, 산업경제실, 문화환경실, 동향분석실, 기획조정실, 대구경북학연구센터, 인적자원개발지원센터, 여성개발센터		- 0/17(0%)

바. 대전발전연구원

<표 3-13> 대전발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
도시교통연구부, 자치정책연구부, 산업경제연구부		- 0/11(0%)

사. 부산발전연구원

<표 3-14> 부산발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
경제산업연구부, 도시계획연구부, 도시경영연구부, 도시환경연구부, 항만교통연구부	5,050	- 0/36(0%)

아. 서울시정개발연구원

<표 3-15> 서울시정개발연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
도시계획설계연구부, 도시교통연구부, 도시환경연구부, 도시경영연구부, 도시사회연구부, 도시정보연구센터	15,144	- 1/62(1.61%) - 이종규(도시경영연구부연구위원-사회간접자본) -> 개발 과정 갈등 (도시경영연구부보고서, 1994., <도시개발사업 수행을 위한 협상연구>)

자. 울산발전연구원

<표 3-16> 울산발전발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
경제산업실, 도시환경실, 도시사회실, 도시계획실, 문화재센터	-	- 1/14(7.14%) - 이재호 (도시사회연구실 연구원-행정학과) -> 환경정책 논문 다수 발표

차. 전북발전연구원

<표 3-17> 전북 및 제주발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
연구부		- 0/12(0%)

카. 제주발전연구원

<표 3-18> 전북 및 제주발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
국제자유도시팀, 산업경제팀, 환경지역계획팀, 사회조사연구센터, 장수문화연구센터		- 0%

타. 충남발전연구원

<표 3-19> 충남발전연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
산업디자인팀, 자치정책연구부, 도시지역연구부, 경제관광연구부, 환경생태연구부		- 0/11(0%)

파. 충북개발연구원

<표 3-20> 충북개발연구원의 현황과 갈등관련 연구 및 인력

연구부서	예산 총액 (2004년, 백만원)	갈등연구인력/전체연구인력
지역개발연구실, 산업경제연구실, 충북학연구소		<ul style="list-style-type: none"> - 4/11 (36.36%) - 류을렬(지역개발연구실) - 원광희(지역개발연구실) - 정삼철(산업경제연구실) - 김진덕(산업경제연구실) - 연구보고서 (류을렬, 정삼철. 1991. <도시혐오시설의 입지에 따르는 집단이해 조정방안>, 김진덕, 정삼철, 원광희. 1999. <중앙과 지방단체간의 합리적인 지역경제기능조정방안>)

2) 주요 연구수행기관별 갈등관련 연구실적

연구원별 2000년 이후에 발행된 연구실적을 보면 전반적으로 갈등관련 연구 발행편수가 극소수에 지나지 않는다. 절대편수로 보면 산업연구원이 9편, 국토연구원이 8편으로 가장 많다. 산업연구원의 경우 모두 국제무역에 관계된 연구들이다. 비율로 보면 한국지방행정연구원의 정기간행물인 <지방행정연구>에 발표된 논문들 중에 3.45%가 갈등관련 연구로 다른 연구원의 갈등관련 연구 실적보다 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 중앙연구기관과 지방연구기관간 갈등관련 연구실적을 비교해 보면 지방연구기관의 경우 최근의 주연구 방향은 지역경제 활성화 방안, 지역혁신체제, 지역특화산업 육성에 초점을 두고 있고 갈등관련 연구는 매우 미흡한 상황이다. 표에 제시된 연구보고서나 논문편수에는 수탁과제를 포함하여 계산하였다. 현재 진행중인 과제는 포함하지 않았다.

(1) 중앙연구기관

가. 국토연구원

국토연구원의 경우 전체 연구보고서 298편 중에 3편을 갈등관련연구로 볼 수 있으며 정기간행물의 경우에는 497편의 논문중에서 5편만이 갈등관련 논문으로 간주할 수 있었다. 최근에는 공간정책에 대한 입지갈등에 대해서 연구가 진행되고 있으며 관련 세미나도 개최되고 있음을 알 수 있다.

<표 3-21> 국토연구원의 갈등관련 연구 및 현황

종 류	편수	논 문 명	진행중인 과제
연구보고서	1.01% (3/298)	<ul style="list-style-type: none"> - 류해용, 성소미. 2000. 12. 토지에 대한 공익과 사익의 조정에 관한 연구. 국토연구원 - 김홍수, 우지원, 황창용, 함정림, 정민용. 2003. 민간투자사업의 주요쟁점별 협상방안 	<ul style="list-style-type: none"> -책임자: 박형서 (지역도시연구실), (2004.1.1.-12.31) <공간정책에 있어

		연구 - 김성일, 이형찬, 김재영. 2003. 공공공사의 클레임 실태분석과 개선방안	
정기간행물 (국토연구) (국토-특집, 국토논단)	1.00% (5/497)	<국토연구> - 박형서. 2003. 공공시설의 외부효과와 입지갈등에 관한 연구. 국토연구 37 <국토> ->국토논단 - 김종원. 2000. 게임이론을 통한 물분쟁 해결방안 모색. 국토 224 - 최연홍. 2001. 원자력시설 부지선 정의 갈등과 해소방안. 국토 232 ->특집 - 최진호. 2001 수도권 공장 총량제를 둘러싼 수도권과 지방간의 갈등. 국토 242 - 박용훈. 2003. 교통부문 갈등해소를 위한 시민참여 확대방안. 국토 264	입지갈등이 지역사회에 미치는 파급영향 연구>
- 세미나 개최 (2004.3.15) 국책사업 갈등예방을 위한 공공참여 모델들 (2004.8.11) 공공갈등의 문제점과 개선방안			

나. 교통개발연구원

교통개발연구원의 경우 기존의 연구보고서나 발간된 논문집에서 갈등관련 연구를 찾아보기 어려웠으며 다만 최근에 갈등과 관련해 SOC추진과 사회갈등에 대한 연구가 진행되고 있었다.

<표 3-22> 교통개발연구원의 갈등관련 연구 및 현황

종 류	편수a)	논 문 명	진행중인 과제
연구보고서	0%(0)		-책임자:권영인 (2004.1-12) <SOC 사업 추진상의 사회적 갈등해소방안-주민참여제도를 중심으로>
정기간행물 (월간교통 교통정책연구)	0%(0)		

다. 한국개발연구원

한국개발연구원의 경우 갈등과 관련된 직접적인 연구결과는 찾기 어려웠다.

<표 3-23> 한국지방행정연구원의 갈등관련 연구 및 현황

종 류	편수	논 문 명	진행중인 과제

연구보고서	0% (0/211)		- 비공개
연구소간행물 (정책연구)	0% (0/30)		

라. 산업연구원

산업연구원이 경우를 보면 전체 연구보고서의 0.61%인 3편의 논문이 연구되었으나 주로 무역관련 갈등에 대한 해결책 모색이라고 할 수 있다.

<표 3-24> 산업연구원의 갈등관련 연구 및 현황

종 류	편수	논 문 명	진행중 과제
연구보고서	0.61% (3/493)	<ul style="list-style-type: none"> - 고준성. 2003. 자유무역 협정의 조문별 유형분석: 한국의 FTA 상품무역규정협상 가이드라인의 모색 - 김규태. 2003. DDA 보조금 협상에서의 주요쟁점과 우리의 대응방안. - 김도훈. 2003. DDA 협상에서의 개도국 S&D 공여와 그 효과 	
연구소간행물 (월간 KIET 산업경제) (e-kiet 산업경제정보)	1.12% (6/535)	<p><월간 KIET 산업경제></p> <ul style="list-style-type: none"> - 고준성. 2002. 1. WTO 도하개발 아젠다 협상의 과제 및 영향. 월간 KIET 산업경제 - 오영석. 2002. 10. DDA 공산품 관세인하 협상의 주요이슈와 전망. 간 KIET 산업경제 - 조창현. 2004 .9. 대체적 분쟁해결제도의 현황 및 제고방안. 월간 KIET 산업경제 - 주대영. 2003 8. 한국 반도체산업의 상계관세 분쟁 사례 연구. 월간 KIET 산업경제 <p><e-kiet 산업경제정보></p> <ul style="list-style-type: none"> - 김도훈. 2003. DDA 협상 동향과 향후의 협상방안. e-kiet 산업경 제정보 140 - 오영석. 2002. WTO DDA 공산품 관세인하협상의 쟁점과 대응방안. e-kiet 산업경제정보 137 	

라. 한국지방행정연구원

한국지방행정연구원의 경우 연구보고서는 없으나 연구원 간행물의 경우 입지선정에 대한 이해갈등 관련 연구논문이 발표된 바 있다.

<표 3-25> 한국지방행정연구원의 갈등관련 연구 및 현황

종 류	편수	논 문 명	진행중 과제
-----	----	-------	--------

연구보고서	0%(0)		
연구소간행물 (지방행정연구)	3.45% (3/87)	<ul style="list-style-type: none"> - 박호숙. 2000. 집단갈등이 정책결정에 미치는 영향: 지방행정연구. 14(1) - 서희석, 정현욱, 고경훈. 2003. 비선호 입지갈등에 있어 지역주민 집단차이에 따른 PR에 관한 연구. 지방행정연구, 18(2) - 주재복, 홍성만. 2003 . 수자원 개발의 이해갈등과 정책조정기제의 변화. 지방행정연구. 17(1) 	

바. 한국행정연구원

한국행정연구원의 경우 연구보고서중에는 한 보고서가 간행물중에는 한 논문이 갈등과 관련이 있었다. 다만 최근 두 개의 관련 과제가 진행되고 있었다.

<표 3-26> 한국행정연구원의 갈등관련 연구 및 현황

종 류	편수	논 문 명	진행중 과제
연구보고서	0.98% (1/102)	- 박중훈, 갈등조정기구의 기능과 역할, 지방혁신분권위원회, 2003/10-2003/11	- 책임자: 나태준 (시정개발연구원) (2004.1-2004.12) <갈등해결의 제도적 접근: 현행 갈등관련 제도 분석 및 대안>
연구소간행물 (한국행정연구)	0.57% (1/176)	- 정준금. 2000. 개발, 보전과 갈등조정. 한국행정연구원 계간지, 9(4).	- 책임자: 박재희 (2004.1-2004.12) <중앙행정부처의 갈등관리 방안>

사. 한국환경정책평가연구원

한국환경정책평가연구원의 경우 최근 들어서 갈등관련 연구가 비교적 활발하게 진행되고 있음을 알 수 있다.

<표 3-27> 한국환경정책평가연구원의 갈등관련 연구 및 현황

종 류	편수	논 문 명	진행중 과제
연구보고서	0.30% (1/333)	- 김종호, 이창훈. 2004. 환경분야 갈등유형 및 해결방안 연구	- 책임자:김용건(2004.1-2004.12) <기후변화 대응을 위한 협상 메커니즘에 관한 연구>
연구소간행물 (환경정책연구) (환경포럼)	0% (0/65)		- 정책연구부/지구환경연구센터 (2004.7.5-2004.7.4) <FTA 환경서비스 및 투자분야 시장개방 협상 대응방안 연구> - 정책연구부/지구환경연구센터

			(2004.7.5-2004.7.4) <WTO DDA 공공 및 신규 환경 서비스 시장개방 협상 대응방안 연구>
--	--	--	--

(2) 지방연구기관

가. 강원·경기·경남발전·광주전남·대구경북·대전연구원

강원, 경기, 경남, 광주전남, 대구경북, 대전연구원의 갈등관련 연구 및 현황을 보면 일부 경우를 제외하고는 갈등관련 연구가 별로 없는 것으로 나타났다.

<표 3-28> 지방연구기관의 갈등관련 연구 및 현황(I)

기 관	종 류	편수	논 문 명	진행중 과제
강원발전 연구원	연구보고서	0% (0/180)		- 책임자:박상현 (2004.5.1-10.31) <환경기초시설의 입지 등 주요갈등 요인 조정방안에 관한 연구>
	연구소간행물 (북강원포럼)	0% (0)		
경기개발 연구원	연구보고서	0% (0/174)		
	연구소간행물	0% (0)		
경남발전 연구원	연구보고서	0.28% (1/358)	- 이시화, 김영규. 2000. 지역개발과정에서 나타나는 주민과의 갈등해소방안	
	연구소간행물 (경남발전지)	검색 불가		
광주전남 발전연구원	연구보고서	0% (0/70)		
	연구소간행물 (광주전남비전21)	0% (0)		
대구경북 개발연구원	연구보고서	0% (0/149)		
	연구소간행물 (대구경북개발연구)	6.25% (1/16)	- 노진철. 2002. 낙동강 유역개발과 환경갈등의 해소 방안. 대구경북개발연구 7호	

대전발전 연구원	연구보고서 (02년6월이후)	0% (0/55)		
	연구소간행물	0% (0)		

나. 부산·서울시·울산·전북·제주·충북·충남연구원

부산, 서울, 울산, 전북, 대구, 충북, 충남연구원의 경우에도 마찬가지로 갈등
관련 연구과제나 연구논문은 많지 않았다.

<표 3-29> 지방연구기관의 갈등관련 연구 및 현황(II)

기 관	종 류	편수a)	논 문 명	진행중 과제
부산발전 연구원	연구보고서	0% (0/120)		- 초청강연회 개최 (2004.9) <김영평. 우리나라 정책갈등 양상과 효율적 대응방안>
	연구소간행물 (부산발전포럼)	0% (0)		
서울시정 개발연구원	연구보고서	0% (0/350)		- 김승진. 2003. 정부간 관계와 정부간 갈등에 관한 이론적 고찰. 서울도시연구, 4(2).
	연구소간행물 (서울도시연구)	1.16% (1/86)		
울산발전 연구원	연구보고서 (2001년 이후)	0% (0/37)		
	연구소간행물 (울산발전)	0% (0)		
전북발전 연구원	연구보고서	0% (0)		
	연구소간행물 (전북발전연구)	검색 불가		
제주발전 연구원	연구보고서 (2004년 이후)	0% (0)		
	연구소간행물 (제주발전연구)	0% (0)		
충남발전 연구원	연구보고서	0% (0/215)		
	연구소간행물	0% (0)		

충북개발 연구원	연구보고서	0% (0/192)		
	연구소간행물 (충북개발연구)	검색 불가		

(3) 사례연구: 한국행정연구원

가. 한국행정연구원의 설립목적과 주요 기능

. 한국행정연구원은 1991년 다음과 같은 목적을 가지고 설립되었다.

- .. 현 행정체제가 안고 있는 근원적인 문제를 총체적으로 진단·평가하여 행정체도와 운영에 관한 개선방안을 연구
- .. 민주화·지방화·자율화·정보화·세계화 등 급변하는 행정 환경과 미래의 새로운 행정수요 변화에 효율적으로 대처할 수 있는 실용적인 중·장기 행정발전 방안을 모색·반영
- .. 행정에 관한 각종 정보·자료의 수집·관리·지원 및 국내외 관련 연구기관과의 교류사업 추진

. 한국행정연구원의 주요 기능은 다음과 같다.

- .. 행정연구의 총본산 역할
- .. 정치·사회변화에 대응하는 행정체제 발전방안 연구
- .. 행정체도의 개선과 행정의 효율화·전산화 등
- .. 행정운영의 개선에 관한 연구
- .. 다수부처가 관련되는 정책개발·평가에 관한 연구
- .. 행정 당면과제에 대한 포럼과 학술회의
- .. 국내외 타 연구기관과의 공동연구
- .. 행정기관·정부투자기관·민간단체의 연구용역 수탁
- .. 행정정보센터로서의 역할
- .. 행정에 관련된 각종 국내외 정보·자료의 수집·관리 및 지원
- .. 행정동향분석지 및 학술지 발행
- .. 관련 연구기관간 자료교환 및 공동활용
- .. 정책·행정과제 관련 국민여론의 조사·분석
- .. 국제교류·협력센터로서의 역할
- .. 행정정보 자료의 국제교환, 한국행정의 대외홍보
- .. 해외 저명연구소와의 공동연구, 세미나 개최 등 국제행정교류 촉진
- .. 외국저명학자·인사 초빙, 공개강좌 및 연구발전 협의
- .. 고위정책관리자 능력발전센터로서의 역할
- .. 고위관리자의 유연한 사고력과 효율적인 정책관리능력을 신장시키는 능력발전 프로그램의 개발과 운영
- .. 고위 관리자의 정책관리능력 제고를 위한 교재의 개발

.. 민·관 고위관리자 능력발전 워크샵 등이다.

한국행정연구원은 자체과제와 용역과제를 수행하고 있다. 자체과제는 행정 환경의 변화에 따른 정부의 대응능력과 종합적인 문제해결역량을 제고하기 위해, 매년 청와대 비서실, 국무조정실, 행정자치부 등의 정부부처에서 의뢰된 과제와 연구원에서 자체발굴한 과제 중에서 6-7개 영역별로 15-20개의 과제를 선정하여 수행하고 있다.

용역과제는 행정일반, 정책, 규제, 공공사업평가, 직무분석, 조직진단, 인력관리, 국제교류·협력, 정보화 등의 분야에 대해 각급 정부기관, 공공단체, 민간단체, 기업 등으로부터 용역과제를 수주하여 전문적인 연구·조사를 수행하고 있다.

주요 연구결과는 보고서발간, 한국행정연구발간, 연구총서 및 행정포커스를 통해 발표되고 있다. 또한 학술행사로는 정책토론회와 전문가초청세미나 그리고 정책포럼 및 해외학술세미나가 운영되고 있다.

나. 갈등관련 문헌의 현황

한국행정연구원의 경우 기능상으로는 사회갈등과 매우 밀접하게 연계되어 있지만 그럼에도 불구하고 갈등관련연구는 그다지 활발하게 진행되었다고 하기는 어려운 상황이다. 연구용역의 결과도 비슷하다. 최근 갈등관련 연구용역은 2003년에 정부혁신분권위원회에서 발주한 ‘갈등조정기구의 기능과 역할’이 유일하다고 할 수 있다.

<표 3-30> 한국행정연구의 갈등관련문헌

제 목	저자	년도	권호
- 70년대와 80년대의 우리나라 정책갈등 양상:신문에 보도된 정책갈등의 내용분석	김영평	1994	제3권 1호
- 국제협상력 강화를 위한 정책 방안	이달곤	1994	제3권 1호
- (지방)정부간 갈등관리와 중앙정부의 역할	안성호	1994	제3권 3호
- 사회협의시스템과 노사관계의 갈등조정: 한국에서의 사회적 협의 기능을 중심으로	최영기 유범상	2000	제9권 4호
- 의약분업정책과 갈등조정	최성두	2000	제9권 4호
- 부처간 갈등과 정책조정력 강화 방안	박재희	2000	제9권 4호
- 개발·보전과 갈등 조정	정준금	2000	제9권 4호
- 서울시 자치구청 민원행정공무원의 갈등관리유형과 민원행정서비스에 대한 시민만족도	유홍림 조경호	2001	제10권 3호
- 메조레벨에서 노사정간의 정책협상 실험: 지역	김성훈	2004	제13권 2호

업종별 노사정협의회 사례			
---------------	--	--	--

(4) 사례연구: 지방행정연구원

지방행정연구원은 1984년 9월 시·도 지방자치 단체가 함께 발의·출연하여 설립한 연구원으로 지방자치시대를 맞이하여 지방자치의 항구적인 정착, 발전을 위한 창의적이고 실천적인 조사, 연구 및 정책 개발을 추진하고 급변하는 행정환경 변화에 대한 지방자치단체의 능동적인 대응을 지원하는 것을 설립목적으로 하고 있다.

주요 기능은 다음과 같다.

- . 지방행정 발전을 위한 정책 모색 및 장기비전 제시
- . 지방행정의 주요 당면과제에 대한 조사, 연구
- . 중앙정부, 지방자치단체, 민간단체 등에 대한 자문 및 경영진단사업
- . 정부, 지방자치단체 및 민간단체로부터의 연구용역 수탁 및 교육훈련
- . 국내외 연구기관 및 국제기구와의 교류, 협력.

지방행정연수원의 연구사업 및 추진사업의 개요와 갈등관련 연구용역은 다음과 같다.

<표 3-31> 지방행정연수원의 연구사업 및 추진사업의 개요

구분	사업구분	추진일정
연구사업	기본/정책과제	1-10월
	특별과제	연중수시
용역사업	용역과제	연중수시
학술행사	국내세미나	연중수시
	공청회	연중수시
	KRILA 포럼	격월
	지방행정연수대회	11월
교육연수	행정서비스현장교육	연중수시
	지방재정전문교육	연중수시
	지자체평가전문교육	연중수시
	복식부기전문교육	연중수시
발간사업	연구보고서 (8권)	12월
	연구자료집(2권)	상반기
	지방행정연구지(년4회)	매분기 1회

<표 3-32> 지방행정연수원의 갈등관련 연구용역의 개요

제 목	저 자	년도
중앙정부-지방자치단체간 갈등해소방안	권오철	1996
지방자치단체상호간의 갈등해소방안	김필두	1996
지방자치단체조합의 활성화 방안	금창호	1997
지방자치단체의 국가정책결정 참여방안	김성호	1997
자치구제도의 개선방안	김병국	1997
지방자치시대의 분쟁사례집 1	한국지방행정연구원, 행정자치부, 국토연구원	1999
지방자치시대의 분쟁사례집 1,2	한국지방행정연구원, 행정자치부, 국토연구원	1999
지방자치시대의 분쟁사례집1, 2	한국지방행정연구원, 행정자치부, 국토연구원	1999

3) 주요 대학의 갈등관리 연구

국내의 대학에서 수행한 갈등관련 연구 및 교과목을 살펴보기 위해 서울 소재 몇몇 대학들과 지방 국립대학들을 선정하였다.

(1) 개설과목

조사된 13개 대학을 대상으로 할 때 갈등관련 과목개설은 학부과목과 대학원 과목 비율이 8:19로써 대학원에서 약 70%가 개설되고 있다. 대학원 개설 과목 중 전문대학원 및 특수대학원이 약 89%를 차지하고 있다.

대부분의 갈등관련과목은 협상론 과목이며 갈등관련 과목 개설하는 대학의 학과의 학문분야는 크게 국제관계, 법, 경영, 행정 등의 네 분야로 나누어 볼 수 있다. 각 분야의 전문대학원에서 개설되는 협상론 과목을 비교해보면 이론과 실무를 다루고 있으나 행정학 분야의 경우 실무적인 내용과 사례가 타분야에 비해 부족한 편이라고 볼 수 있다.

<표 3-33> 주요 대학교의 갈등관련 교과목(I)

대학교	학 부	대 학 원
고려대	<ul style="list-style-type: none"> - 법학과의 <소송대체 분쟁해결론> - 국제학부의 <International Negotiation> 	<ul style="list-style-type: none"> - 국제대학원 <International Negotiations> - 경영대학원 투자경영학 석사과정의 <International Negotiation Practice> - 법학과<소송대체분쟁해결론> - 법무대학원의 <협상론>, <지방행정의 분쟁해결연구>, <국제경제분쟁해결법제도>, <국제제분쟁해결법사례연구>

경희대	- 법과대학 법학부/ 국제법무학 전공의 〈국제경제분쟁해결법〉	- 국제법무대학원의 〈국제통상분쟁해결법〉, 〈국제소송 및 분쟁실무〉, 〈국제통상 분쟁사례연구〉 - 아태국제대학원의 International Trade and Economic Cooperation 전공의 〈Theory and Practice of Negotiation〉 - 평화복지대학원 리더쉽학과의 〈갈등관리론〉 국제평화학과의 〈갈등과 평화〉 - NGO 대학원의 〈중재와 협상〉
동국대	- 교양과정의 〈갈등관리〉 - 국제통상학과의 〈국제협상의 이론과 실제〉	- 대학원 정치학과의 〈국제갈등론연구〉, 〈지역통합론연구〉 - 대학원 경영학과의 〈단체교섭론〉 - 대학원 국제통상학과의 〈국제협상론〉
방송대	- 행정학과의 〈협상론〉	- 평생대학원 행정학과의 〈협상의 이론과 실제〉
서강대		- 국제대학원의 〈국제협상론〉, 〈통상분쟁 사례연구〉 - 공공정책대학원의 〈국제협상이론〉

<표 3-34> 주요 대학교 갈등관련 교과목(III)

대학	학 부	대 학 원
서울대	- 국제학과의 〈국제갈등 사례연구〉	- 국제대학원의 International Commerce 전공의 〈History of Trade Negotiation〉, 〈Case Studies in International Business Negotiation〉, 〈Current Issues in International Trade Negotiations〉, 〈Special Studies in Trade Negotiations〉 - 행정대학원의 〈협상론〉
연세대	- 경영학과의 〈경영협상론〉 - 외교통상학의 〈국제협상론〉	- 국제학대학원의 〈International Negotiation〉 - 경영대학원의 〈경영협상전략〉 - 경영학과 석박사 과정의 〈경영협상세미나〉

<표 3-35> 주요 국립대학교의 갈등관련 교과목

대학	학 부	대 학 원
강원대학교		
경북대학교		
부산대학교		- 국제전문대학원 〈국제협상사례연구〉

		<국제분쟁조정사례연구>
전남대학교		
전북대학교		
충남대학교	- 정치외교학과의 <협상론>	
충북대학교		- 정치외교학과의 한국정치 전공 <협상이론과 남북관계> - 정치외교학과의 국제관계학전공 <국제협상연구>

사례로 이화여자대학교 국제대학원의 경우 협상관련 교육과정을 보면 교과과정내 협상과목을 개설하고 있고 하버드 대학과 제휴한 Conflict Management Group (CMG) 를 통해 매학기 국제협상 워크샵개최하여 협상에 관련된 실무교육을 하고 있다.

<표 3-36> 이화여자대학교의 갈등관련 교과목

교과과정	교과목의 주요 내용
국제대학원	1.International Negotiation -This course offers the analysis of strategic situations with emphasis on an international dimension. This course is designed to help you develop: conceptual framework for analyzing conflicts; insight into styles of resolving conflicts; broader repertoire of negotiations strategies and skills; and deeper understanding of how to work with conflict. -This course is to be complemented by the Ewha-CMG workshop on negotiations, which highlights the behavioral dynamics of negotiations.
정책과학대학원 공공정책학전공	1.협상론(Negotiation Theory) -다원화사회에서는 다양한 이해관계의 조절 및 절충을 위해 협상기술이 요구되고 있다. 이 과목에서는 정부, 시민, 기업간의 상충되는 이해관계의 해결을 찾을 수 있는 협상에 대한 기본이론을 살펴보고 여러 가지 사례를 통해 협상이 실제적으로 활용되는 상황과 이에 적합한 기법을 익히도록 한다.
사회과학대학 행정학과 (학부)	1.협상의 이론과 기법(Negotiation Theory and Practice) -One of the important tasks of the public sector is to generate public consensus on various policies and public projects. In cases of conflicting interests of different groups, conflict management is a means to generate agreement and thereby prevent serious public disputes and policy stalemate. Negotiation is one of the methods in conflict management through which stakeholders can discuss and explore means to settle a conflict. This course examines the principles, functions and methods of negotiation utilized in public and private sectors. Different approaches to

	negotiation dealing with conflicts between and among government units, private firms, international organizations, and citizens are discussed. Based on several cases, students conduct negotiations among themselves to acquire negotiating skills and experiences.
--	--

교수진의 갈등관련연구결과를 보면 2000-2001년도에 Choi, Choi, & Fickles의 ‘국제분쟁사례연구,’ 2001년도에 Choi의 ‘egotiating Guidelines for the Treatment of Autonomous Liberalization at the WTO Services Negotiations,’ 2002-2003년도에 Choi의 ‘방사성 폐기물 처리장 유치에 있어 “NIMBY” 현상 극복방안 연구,’ 등이 있다.

학교 내 발간 학술지를 보면 이화여자대학교 사회과학연구소 <사회과학논총> 및 국제대학원의 <International Studies Review>, <Journal of APEC Studies> 등이 있으나 갈등관련 논문을 발표되지 않고 있다.

(2) 전문대학원의 분야별 갈등관련 교과목

국내 전문대학원에서는 일부 갈등관련 교과목이 개설되고 있었지만 갈등에 대해 집중적인 강의를 위해 개설되었다기보다는 구색맞추기를 위한 교과목의 개설이 많은 것으로 생각되었다. <표 3-37>은 국내 전문대학원의 갈등관련 교과목에 대한 개요이다.

4) 대학내 연구소의 갈등관련 연구

대학내 갈등연구를 전담하는 부설연구기관을 갖춘 대학교는 한국개발연구원(KDI) 국제정책대학원과 단국대학교가 가장 대표적이나 단국대학교의 경우 지원부족으로 활동이 지속되지 못하고 있다. KDI 국제정책대학원의 갈등조정협상센터는 올해 설립되어 활동기간이 짧아 많은 성과를 내지는 못했지만 앞으로 국제적 교류 및 연수를 포함하여 갈등관련 연구의 성과가 많을 것으로 기대할 수 있다.

<표 3-37> 전문대학원의 분야별 갈등관련 교과목

	국제관계	경영	법	행정(및 정치)
사례	경희대 아태국제대학원의 <Theory and Practice of Negotiation>	연세대학교 경영대학원의 <경영협상>	고려대학교 법무대학원의 <협상론>	서울대학교 행정대학원의 <협상론>
목적	기본적인 이론과 협상 기술 습득	경영자의 협상환경에서 경쟁력 제고	협상이론과 시뮬레이션을 통한 협상기술 체득	정책 결정 및 집행과정에서 겪는 갈등 분석을 위한 이론적 틀 및 해결 방안 모색
초점	이론, 실무(simulation)	사례 및 실무 중심	이론, 실무	이론 중심
방법	강의, 발표	강의, 발표, 토론	강의, 세미나	강의

내용	협상이론, simulation, 실제협상사례	실제 경영 과정에서의 협상 사례 중심 -case 연구가 주	협상의 기본원칙 강의, simulation, 영화속 협상사례, 협상세미나	협상이론, 교재 중심
----	--------------------------	----------------------------------	--	-------------

(1) 한국개발연구원 국제정책대학원의 갈등조정협상센터(Center for Conflict Resolution and Negotiation)

한국개발연구원에서는 최근 국제정책대학원내에 갈등조정협상센터를 개소하였다. 정부내 협상 및 갈등 조정능력을 제고하고 국내외 협상전문가를 양성하기 위한 목적으로 설치되었다. 이를 위해 기본적인 협상학은 물론 환경, 노동, 통상, 외교 등 분야별 교육을 시행하며 미국의 협상관련 기관들과도 교류를 시행하고 있다.

<표 3-38> 한국개발연구원 국제정책대학원의 갈등조정협상센터 개요

홈페이지	www. kdischool.ac.kr
설립목적	<ul style="list-style-type: none"> - 정부의 협상 및 갈등조정 능력이 주요 문제로 대두 - 대내외 협상 및 갈등조정능력 배양 및 국내외 협상전문가 양성 목적 - 기본적인 협상학은 물론 환경, 노동, 통상, 외교, 대북, 비즈니스 등의 분야별교육 시행 - CBI(Consensus Building Institute: 합의도출기구) 등 미국 협상 관련 기관, Harvard, MIT등과 교류
설립연혁	<ul style="list-style-type: none"> - 정부의 협상 및 갈등조정 능력이 주요 문제로 대두함에 따라 2004년 설립
활동사항	<ol style="list-style-type: none"> 1.연수/협상교육 <ul style="list-style-type: none"> - 기본적인 협상학은 물론 환경, 노동 통상, 외교, 대북, 비즈니스 등의 분야별 교육 시행 - 대상: 공무원 및 사기업체 - contents: custom design 2.정부정책 관련 자문 및 국가갈등 관련 연구 3.국제적 연계 <ul style="list-style-type: none"> - CBI(Consensus Building Institute) 등과 같은 미국협상 관련기관, MIT, Harvard 등과 교류 시행 - 국제회의 1년에 한번 개최 방침
기타	<ul style="list-style-type: none"> - 최근 설립

<표 3-39> 한국개발연구원 국제정책대학원의 교육과정과 갈등관련 교과목의 개요

교육과정	갈등관련 교과목
정책학석사 과정	1. <갈등 조정 및 협상> (Conflict Resolution and Negotiation) 정부와 기업

2/43(4.65%)	<p>이 자주 마주치는 갈등 문제의 성격, 갈등을 사전에 예방할 수 있는 제도, 갈등으로 인하여 분쟁이 발생했을 때 해결방안에 대한 이론 및 실제 사례, 특히 갈등을 효율적으로 해결하기 위한 협상, 협상이 실패할 경우 사용할 수 있는 중재 및 조정제도에 대해 공부하고 협상이나 조정의 당사자 역할에 대한 모의실험을 수차례 거쳐 협상과 갈등조정에 관한 학습내용을 체계화하도록 한다. 정책목표가 중요한 정책협상과 상업적인 deal-making에 대한 이해를 높이는 것이 궁극적인 학습 목표이다.</p> <p>2. <정책 결정의 이론과 실제: 분쟁, 협상 그리고 전략> (Decision-making in the Public and Private Sectors: Conflict, Negotiation and Strategy) 전문 직업인이 정책을 결정하는데 필요한 이론적, 실무적 지식을 함께 다룬다. 이론적으로는 갈등의 해결수단, 의사결정모형, 협상원칙 등을 해보고 실무적인 측면에서는 실제로 협상, 의사결정 게임을 해보고, 사례분석 등을 통해 실제 상황에 대한 경험을 축적한다.</p>
경영학석사 과정 1/35(2.86%)	<p>1. <정책 결정의 이론과 실제: 분쟁, 협상 그리고 전략> (Decision-making in the Public and Private Sectors: Conflict, Negotiation and Strategy) 전문 직업인이 정책을 결정하는데 필요한 이론적, 실무적 지식을 함께 다룬다. 이론적으로는 갈등의 해결수단, 의사결정모형, 협상원칙 등을 해보고 실무적인 측면에서는 실제로 협상, 의사결정 게임을 해보고, 사례분석 등을 통해 실제 상황에 대한 경험을 축적한다.</p>
투자경영학 석사과정 1/16(6.25%)	<p>1. FDI 협상(FDI Negotiation) 협상에 대한 기본이론, 대안도출, 조정절차, 관계구축 등에 대한 강의를 하고 사례연구와 모의실험을 통하여 대응능력을 키운다.</p>
Online Academy	<ul style="list-style-type: none"> . 비학위과정; 공무원 및 사기업체 연수과정 . 개설코스 <ul style="list-style-type: none"> - 경제정책 과정 <정책협상> - 경영과정 <협상 스킬 업, 비즈니스 협상>

<표 3-40> 한국개발연구원 국제정책대학원 온라인 아카데미 경제정책과정(비학위 과정)

	경제/정책 과정 <정책협상>
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> - 국·내외 다양한 정책과제의 분석 및 협상 전문 핵심역량 개발 - 행정 관리자로서 갖추어야 할 전문적인 정책협상기법 학습 - 각 분야별 정책협상 사례연구 등을 통한 현장 실무능력 배양
교육대상	<ul style="list-style-type: none"> - 정부시책을 담당하는 공무원 - 기업체 차장(승진대상자 포함)급 이상 및 공기업 과장급 이상 임직원 - 정부관련 사업을 진행하는 기업체 임직원
교육기간	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인교육: 총 48회차 중 필수 학습코스 3회차와 선택 학습코스 18회차 등 21회차 학습 진행 - 오프라인교육: 2일 14시간 집합교육

교육특징	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인교육과 집합교육의 결합을 통해 교육 효과를 극대화 하는 Blended Learning과정으로 구성 - 학습자의 Needs에 부합하는 맞춤형 전개: 학습자 선택형 학습 지원 - Case-Base Learning을 위한 Framework 설계 및 구성 - 실제 협상현안에 대한 사례분석과 모의협상 및 그룹토론 등을 통한 참여식 학습 진행 - 그룹토론과 모의협상 상황에 대한 시뮬레이션, Role-playing 및 전문가 컨설팅 실시
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> - 교육전반부는 정책협상의 기본 지식으로 주로 구성 - 교육후반부는 정책수립 및 결정에 따른 협상의 종류와 해결방법 및 분야별 적용 사례 제시 - 전체교과는 이론과 실무의 연계 학습으로 커리큘럼 구성
강사진	<ul style="list-style-type: none"> - 책임교수: 현오석(한국무역협회 연구소 소장, Pennsylvania대 경제학 박사, 前 재경부 장관특별보좌관) - 집필진: 각 정부부처 전·현직 정책결정자 25명

<표 3-41> KDI 국제정책대학원 온라인 아카데미 협상스킬 업, 비즈니스협상과정

비학위 경영과정: 협상스킬 업, 비즈니스 협상	
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> - 협상의 중요성과 필요성을 이해하여 기획 및 관련업무 담당자로서 갖추어야 할 협상 마인드와 협상기법 향상 도모 - 성공적인 협상의 기본원칙을 이해하고 상황과 단계에 따른 차별화된 협상전략과 전술을 선택할 수 있는 협상력 배양 - 각종 국내외 사례연구(Case study)를 통한 현장실무능력 배양
교육대상	<ul style="list-style-type: none"> - 일반 기업체 및 공기업 임직원 - 7급이상 공무원
교육기간	<ul style="list-style-type: none"> - 1개월 과정 - 총 20회차 (1회차 30분 학습 분량)
교육특징	<ul style="list-style-type: none"> - 기본 이론학습과 협상능력 배양을 위한 다양한 Case-Base Activity 제공 - 온라인 그룹토론 및 온라인 모의협상을 통한 협상실습 및 의견공유 - 책임교수제 도입을 통한 Quality assurance 실시 - Case study를 위한 시뮬레이션 드라마 및 애니메이션 등을 통해 동기유발 및 학습효과 극대화
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> - 협상 기술능력을 향상할 수 있는 실제 기술 - 교과의 20~30%는 협상의 기본communication, presentation skill 및 Documentation방법론으로 구성 - 주언어는 한글, 일부 강좌는 한글 및 영어 2개 모듈로 구성
강사진	<ul style="list-style-type: none"> - 박노형(고려대 법대 교수, Cambridge대 법학 박사, 現 외교통상부 통상교섭

	자문위원 - 박헌준(연세대 경영대 교수, Ohio주립대 경영학 박사) - 광노성(동국대 경영대 교수, Texas at Austin대 경제학 박사, 現 한국협상학회장)-책임교수: 현오석(한국무역협회 연구소 소장, Pennsylvania대 경제학 박사, 前 재경부 장관특별보좌관) - 집필진: 각 정부부처 전·현직 정책결정자 25명
--	--

(2) 단국대학교 분쟁해결연구센터

단국대학교 분쟁해결연구센터는 갈등에 대한 집중적인 연구를 위해 설립되었으나 최근 활동이 중단되어 있는 상태다.

<표 3-42> 단국대학교 분쟁해결연구센터 개요

홈페이지	www.ducdr.org
설립목적	<ul style="list-style-type: none"> . 분쟁의 발생과 해결에 대하여 학제적 연구와 이론과 실무를 통합하는 연구를 수행하고 분쟁의 평화적인 해결을 담당할 협상전문가 양성을 담당 - 국내의 대표적인 분쟁 해결 연구기관으로서 우리나라의 분쟁해결에 관한 연구 촉진 - 분쟁해결에 대한 센터역할을 함으로써 우리나라 분쟁해결 관행의 개선에 기여 - 분쟁해결이라는 실천적 문제를 새로운 접근방식으로 연구함으로써 대학의 발전에 기여
설립연혁	<ul style="list-style-type: none"> . 2001년 5월 9일에 제1회 콜로키움 개최 (주제: 분쟁연구의 일반적 경향) . 2001년 7월 1일에 단국대학교 일반연구기관으로 분쟁해결연구센터 창립 . 2003년 5월 29일 제16회 콜로키움 개최 (주제: 최근 미국의 대안적 분쟁해결(ADR)의 현황)
간행물	<ul style="list-style-type: none"> . working paper 출간 . 분쟁해결연구(2003년 12월 31일 창간)
기타	<ul style="list-style-type: none"> . 최근(2003년 하반기 이후) 연구부족

5) 관련 학회의 갈등관련 연구

학회의 갈등관련 연구실적을 파악하기 위해 갈등과 비교적 밀접한 관계를 가지고 있다고 판단되는 전국규모 학회 10개를 선정하여 살펴보았다. 한국협상학회를 제외하고는 대부분의 학회에서 갈등관련 연구가 저조한 편이다. 2000년 이후 발행된 학회지의 갈등관련 논문 비율을 보면 한국지방자치학회 4.93%, 한국행정학회 3.34%, 한국정책학회 2.68%의 순으로 나타났다.

1995년에 설립된 한국협상학회의 경우는 주로 협상이론, 국제/무역 및 남북 관계를 다루고 있어 정책 갈등, 지역갈등의 국내공공분쟁에 관한 연구는 저조한 편이다.

(1) 사회과학분야 학회의 주요 학술지에 실린 갈등관련 논문 편수

<표 3-43> 사회과학분야 학회의 학술지에 실린 갈등관련 논문(I)

학 회	갈등관련(2000년 이후)			
	편수	연구분야	갈등주체	연구지속성
대한국토도시계획학회	0.18% (1/ 542)	사회(환경):1	정부-주민	
한국경영학회	1.09% (3/273)			
한국정책학회	2.68% (6/224)	사회(입지): 3 사회(환경): 2 정부 1	정부간: 4 정부-주민: 2	
한국정치학회	0.81% (3/369)	국제: 2 사회(이익): 1	국가간: 2 이익집단간: 1	
한국지방자치학회	4.93% (10/203)	사회(입지): 6 사회(환경): 4		
한국지역개발학회	0.63 (1/158)	사회(지역):1	지역간:1	
한국행정학회	3.34% (10/299)	사회(입지): 4 사회(환경): 4 사회(이익): 1 갈등일반:1		
한국협상학회	100% (35/35)	남북관계: 8 국제/무역: 12 환경/입지:2 협상교육/연구:6 노사: 1 경제: 6		지속 (세미나, 월례연구회, 워크샵 개최)

(2) 학회지에 실린 갈등관련 주요 논문의 예(I)

<표 3-44> 학회지에 실린 갈등관련 주요 논문의 예(I)

학회	갈등 관련 논문(2000년 이후)
대한국토도시계획학회	- 박중화. 2000. 주민기피설의 입지갈등과 증량적 합의. 대한국토도시계획학회지, 35(5)
한국경영학회	- 박헌준, 이종건, 성상현. 2001. 디지털 시대의 e협상: 협상매체에 따른 협상 전략과 협상성파에 관한 비교연구. 경영학연구 30(2) - 이종건, 박헌준. 2004. 협상자 개인특성과 협상성파: 협상자 역할을 고려한 실증연구. 경영학 연구 33(2)

	<ul style="list-style-type: none"> - 조윤희, 조영호. 2004. 조직구성원의 가치성향과 갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 차이에 관한 연구. 경영학 연구 33(2)
한국정책학회	<ul style="list-style-type: none"> - 고경훈. 2003. 선호시설 유치와 관련된 정부간 정책갈등에 관한 연구-전북 공립 외국어 고등학교 유치사례를 중심으로. 한국정책학회보 12(3) - 김도희. 2001. 지방정부와 주민간 입지갈등의 갈등유발요인에 관한 연구-울산원자력발전소입지갈등사례를 중심으로. 한국정책학회보. 10(1) - 김도희. NIMBY 와 PIMFY 시설입지정책의 갈등구조 비교분석-북구 화장장유치사업과 경부고속철 울산역 유치사업 사례를 중심으로. 한국정책학회보. 13(1) - 정진우. 2001. 조직개편이후 조직통합을 위한 관리전략에 관한 연구-재정경제원을 중심으로. 한국정책학회보. 10(1). - 주재복. 2001. 지방정부간 정책갈등의 조정과정과 협력규칙-서울시와 경기도의 상수원 분쟁을 중심으로. 한국정책학회보. 10(1) - 홍성만, 주경일, 주재복. 2004. 공유재 이용을 둘러싼 정부간 갈등의 조정과 협력 분석-용담댐 수리권 분쟁사례에 대한 제도적 틀의 적용을 중심으로. 한국정책학회보 13(1)
한국정치학회	<ul style="list-style-type: none"> - 유현석.2002. 한-칠레 자유무역협정 협상의 국내정치:국내협상의 이해집단과 국내제도를 중심으로.36(3) - 이유림,김용호. 2004. 국가간 갈등에 있어서 공격-방어균형의 변화와 인식에 대한 고찰:북한 핵문제와 북미관계를 중심으로. 한국정치학회보. 38(1) - 이현출. 2001. 거버넌스와 NGOs: 의약분업사례를 중심으로. 한국정치학회보.35(3).

(3) 학회지에 실린 갈등관련 주요 논문의 예(II)

<표 3-45> 학회지에 실린 갈등관련 주요 논문의 예(I)

학회	갈등 관련 논문(2000년 이후)
한국지방자치학회	<ul style="list-style-type: none"> - 김길수. 2002, 폐기물처리시설의 성공적인 입지선정에 관한 연구-전주시 광역소각장 건설사업을 중심으로-. 한국지방자치학회보. 14(4) - 김상돈. 2004. 딜레마 상황에서의 악순환적 행위에 관한 연구- 부안 방사성 폐기물 처리장 입지정책을 중심으로-. 한국지방자치학회보 16(1) - 안동기. 2000. NIMBY의 개념적 재구성: 환경문제의 발생과 정치적 동원화 과정. 한국지방자치학회보. 12(4). - 오영석. 2002. 정책인과지도를 통한 지역간 환경분쟁의 이해-낙동강 물분쟁을 사례로-. 한국지방자치학회보. 14(4). - 이선우, 문병기, 주재복, 정재동. 2001. 영월 다목적 댐 건설사업의 협상론적 재해석-정책갈등해결의 모색-. 한국지방자치학회보. 13(2). - 이수장. 2001. 기피시설입지성정에 있어 합의형성방안-방사성폐기물처분장에 주목하면서-. 한국지방자치학회보. 13(3) - 이시경. 2000. 공동수자원을 둘러싼 환경갈등의 해소방안: 원칙과 방법의

	재검토. 한국지방자치학회보. 12(2). - 주경일. 2002. 쓰레기 소각장 입지과정에서의 집단행동의 틀과 틀짓기 행위 분석-군포시 사례를 중심으로-. 한국지방자치학회보 14(4) - 지병문, 지충남. 2002. 시민참여방식을 통한 님비(NIMBY)의 해결방안-생활 폐기물 소각시설의 건설을 중심으로. 한국지방자치학회보. 14(1) - 지충남. 2000. 쓰레기 소각장 입지분쟁에 관한 고찰-일본 무세야시 클린센터와 한국 군포시 산본 소각장 사례-. 한국지방자치학회보. 12(1).
--	---

<표 3-46> 학회지에 실린 갈등관련 주요 논문의 예(I) (계속)

학회	갈등 관련 논문(2000년 이후)
한국지역개발학회	- 홍기용. 2001. 지역주의와 지역갈등에 관한 고찰-영, 호남지역을 중심으로-. 한국지역개발학회지. 13(2)
한국행정학회	- 고경훈. 2004. 중앙-지방정부간 관계의 정책형성 연구: 성남시의 수도권 남부 저유소 입지성정 결정과정 사례를 중심으로. 한국행정학보. 38(2). - 김상구. 2002. 협상의 영향요인에 관한 연구- 환경기초시설입지갈등을 중심으로. 한국행정학보. 36(2). - 김석태. 2003. 선호(PIMFY) 시설 유치를 둘러싼 렌트추구와 렌트의 사회적 환원: 도청 이전 후보지를 중심으로. 한국행정학보. 37(1) - 문태훈. 2001. 보전과 개발을 둘러싼 중앙부서간 환경갈등 원인과 저감방안에 관한 연구. 한국행정학보. 35(1). - 박상필. 2000. 이익집단 갈등과 사회자본: 경실련의 한약분쟁 조정 사례 연구. 한국행정학보 34(2) - 이창원, 전주상. 2003. 갈등당사자의 상대적 지위와 개인간 갈등의 관리방식: 우리나라 중앙부처 공무원에 대한 실증분석. 한국행정학보. 37(2). - 주선미, 한인숙. 2002. 공론장과 지방정치: 고양시 "러브호텔" 건립사례를 중심으로. 한국행정학보. 36(1) - 최홍석, 홍성만, 주경일. 2003. 사회적 갈등의 근거이론적 이해: 댐건설을 중심으로. 한국행정학보. 37(4) - 하혜수. 2003. 지방정부간 분쟁조정과정에 관한 협상론적 분석 . 한국행정학보. 37(1) - 홍성만. 2002. 정부와 비정부조직(NGO)의 정책경쟁과 합의형성과정: 영월(동강)댐 건설을 둘러싼 정책조직과 환경운동연합을 중심으로 . 한국행정학보 36(1)
한국협상학회	- 사례 연구 참조

(4) 사례연구: 한국협상학회

한국협상학회는 1995년에 설립되었으며 협상과 관련된 광범위한 주제를 학술적으로 연구하고 있는 학회라고 할 수 있다. 그 중에서도 주로 국제무역이나 통상, 그리고 남북통일 등 좀 더 거시적인 협상과 갈등을 연구해 왔다.

<표 3-47> 한국협상학회의 연혁

일 자	주요 내용
1995년 6월 29일	협상학회 창립
1995년 12월	학회지 [협상연구] 창간호 발
1999년 12월	정기학술대회 - 뉴라운드 협상의 주요 의제와 협상전략
2000년 7월	하계세미나 - 남북정상회담의 협상학적 고찰
2000년 11월	하반기 워크샵 - 협상학 교육 어디까지 왔나
2000년 12월	정기학술대회 - 남북한 협상 및 21세기 한국의 통상협상전략
2001년 4월	월례연구회 - WTO 뉴라운드 동향과 협상전략
2001년 5월	월례연구회 - 게임이론의 협상에의 응용
2001년 6월	월례연구회 - 정보통신 기술을 이용한 전자협상
2001년 9월	하계세미나 - 디지털 경제와 국제 협상전략 세미나
2001년 11월	월례연구회 - 한-미 자동차 협상사례
2001년 12월	정기학술대회 - 세계화와 다자협상 체제의 과제
2002년 4월	월례연구회 - 협상프로그램 개발
2002년 5월	월례연구회 - 협상이론과 협상경험
2002년 8월	하계세미나 - 협상교육의 발전을 위한 제안
2003년 4월	월례연구회 - 대우자동차 매각협상
2003년 6월	하계세미나 - 분야별 토론
2003년 9월	월례연구회 - 구매협상에서의 협상전략
2003년 11월	월례연구회 - 농업협상과 칸쿤이후 DDA협상
2003년 12	동계세미나 - Session별 토론
2004년 4월	월례연구회 - 오쿠무라 교수
2004년 5월	월례연구회 - 권성우 교수(고려대)
2004년 10월 15~17일	한중 공동 학술대회(중국 항주)

<표 3-48> 협상학회에 실린 국가간 갈등을 제외한 다른 갈등 논문

년도(편)	권호	저자	제 목
1995(1)	1(1)	이중규	도시개발사업에서의 갈등관리와 협상전략
1997(2)	3(1)	김진섭, 임형록	불완전정보하의비협조적인 기술이전 협상이 가격결정에 관한 연구

		이만형, 임선영	도시재개발에 관한 협상론적 접근
1998(1)	4(1)	우동기, 장영두	협상적 접근에 의한 비선호시설 입지방안.
1999(2)	5(1)	김정유	다수 사안에 대한 순차적 협상: 사안별 협상 대 일괄타결 협상
		우동기, 장영두	환경분쟁을 위한 대안적 분쟁해결제도 도입에 관한 기초연구
2000(4)	6(1)	곽노성	한국 협상학 교육의 현재: 현황 평가와 미래 발전방향
		곽일천	군산 공업단지 환경분쟁을 위한 해결방안
		김필두	협오시설입지를 둘러싼 분쟁의 효율적 해결방안-군포시 쓰레기 소각장 사례를 중심으로
		박헌준, 이종건	협상교육: 경험적 학습을 통한 협상개발능력
2001(3)	7(1)	박헌준, 이종건	협상연구의 발전과 과제
		박헌준, 이종건	전자협상의 위험과 성공전략
	7(2)	곽노성, 권호근	M&A 협상의 협상결과 결정 요인들
2002(5)	8(1)	권성우, Laure R. Weingart	When You Get a Unilateral Concession from the Other Party: Concession Behavior, Attributions and Negotiation Judgements.
		박헌준, 이종건. 박성훈	전자협상에서 협상스타일과 협상전술이 협상성과에 미치는 영향 연구
		조기숙	한국대학의 협상강의안 분석
	8(2)	김병국, 박현숙	협상가의 자질, 중요도에 관한 순위연구: 직급간, 부서간 비교, 협상연구
		차재훈	협상력 증대를 위한 조직 매너지먼트
2003(6)	9(1)	조남신, 정용준	정보공유촉진이 협상성과에 미치는 영향- 시뮬레이션 기법의 적용-협상연구
		곽노성	민간투자사업 실시협약 협상의 구조적 특성과 효율적 협상방법
	9(2)	박헌준, 이제구	한국경영자의 윤리적/비윤리적 협상전략에 대한 탐구 사고구조와 인지 불일치를 중심으로
		이상민	호올드-업 문제 극복을 위한 효율적 협약 체결: 한국과 독일 비교
		안세영	대우자동차 매각협상에 관한 연구-GM의 협상전략을 중심으로
		이지만, 권인수	노사분쟁의 새로운 해법: (주)도레이새한의 노사파트너쉽 사례

(5) 사례연구: 지방자치학회

지방자치학회의 갈등관련 연구결과는 다음과 같다.

<표 3-49> 지방자치학회의 ‘지방자치학회보’에 나타난 갈등관련 연구

년도(편)	권호	저자	제목
1994(1)	6(1)	김중후, 전형원, 강동희	공공시설 설치에 따른 집단 이해갈등 조정에 관한 연구
1995(4)	7(1)	신창호	지방공공재서비스의 지역간 유출효과와 지방정부간의 조정방안
		박동수	지방정부수준의 NIMBY 해결방안
	7(2)	최창호	중앙, 지방간의 갈등관계조정
		육동일	지방자치제하의 지역, 집단 이기주의에 관한 연구
1996(2)	8(2)	유해운, 오창택	비선호시설의 입지접근방식의 분석
	8(3)	이해익	지방의정활동상의 갈등요인에 관한 연구
1997(1)	9(4)	심문보	지방자치단체와 주민간의 집단갈등현상에 관한 고찰
1998(2)	10(2)	김영기	지방정부내의 의결기관-집행기관 갈등에 관한 연구
		하성규	도시재개발에 있어서 갈등요인의 분석과 해소방안
1999(4)	11(1)	김영수	국책사업과 관련한 중앙과 지방정부간 분쟁조정제도의 정립에 관한 연구
	11(2)	최봉기, 이시경	위천공단을 둘러싼 정책갈등의 해소방안
	11(4)	김명숙	정치항의의 제도화에 관한 연구 - 핵폐기물처분장 설치반대 항의를 중심으로-
		박미옥	폐기물 소각정책의 집행과 주민저항 - 수원시 폐기물소각장 이동에 대한 사례분석-
2000(3)	12(1)	지충남	쓰레기 소각장 입지분쟁에 관한 고찰 - 일본 무세야시 클린센터와 한국 군포시 산본 소각장 사례-
	12(2)	이시경	공동수자원을 둘러싼 환경갈등의 해소방안 - 원칙과 방법의 재검토-
	12(4)	안동기	NIMBY의 개념적 재구성 - 환경문제의 발생과 정치적 동원화 과정-
2001(2)	13(2)	이선우, 문병기, 주재복, 정재동	영월 다목적 댐 건설사업의 협상론적 재해석 - 정책갈등해결의 모색-
	13(3)	이수장	기피시설입지성정에 있어 합의형성방안 - 방사성폐기물처분장에 주목하면서-
2002(4)	14(1)	지병문, 지충남	시민참여방식을 통한 님비(NIMBY)의 해결방안

			- 생활 폐기물 소각시설의 건설을 중심으로
	14(4)	김길수	폐기물처리시설의 성공적인 입지선정에 관한 연구 - 전주시 광역소각장 건설사업을 중심으로-
		오영석	정책인과지도를 통한 지역간 환경분쟁의 이해 - 낙동강 물 분쟁을 사례로-
		주경일	쓰레기 소각장 입지과정에서의 집단행동의 틀과 틀짓기 행위 분석-군포시 사례를 중심으로-
2004(1)	19(1)	김상돈	딜레마 상황에서의 악순환적 행위에 관한 연구 - 부안 방사성폐기물 처리장 입지정책을 중심으로-

4) 연구지원기관

연구지원기관에 대해서는 교육인적자원부의 한국학술진흥재단 및 중앙정부부처의 연구용역지원사업을 살펴보았다.

(1) 한국학술진흥재단

가. 재단지원사업

학술진흥재단의 2003년 사업 예산은 2천 85억원으로 4,664개의 다양한 사업을 지원하였다. 재단이 지원한 연구사업 중 갈등관련 연구 실적을 파악하기 위해 2000년 이후 지원된 갈등관련 주제의 연구과제 수를 살펴보았다. 그 결과 선도연구자 지원, 신진교수 과제, 박사후 연수 과정, 학술연구교수 지원, 신진연구인력 장려금 지원, 협동연구 지원, 중점연구소 지원, 기초학문 인문사회 분야 사업에서 총 26과제가 검색되었다. 2003년의 경우 이 사업들 총 2,242개 중에서 갈등관련 연구과제는 5편에 불과하였다.

<표 3-50> 한국학술진흥재단의 사업성격별 예산현황(2003년)

(단위: 백만원)

구분	연구지원	인력지원	연구인프라육성	계
예산	187,200	14,700	6,600	208,500
비율	89.9	7.1	3.2	100

주: 인력지원은 박사후연수, 학술연구교수, 전문연구인력, 신진연구인력 장학금을 포함하며 연구인프라 육성에는 국내학술지 발행, 국제학술지 발행, 학술대회 개최 등이 포함됨

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

<표 3-51> 한국학술진흥재단의 사업별 예산현황

(단위: 백만원)

사 업 명	2002년	2003년	증감
-------	-------	-------	----

- 선도연구자지원	17,300	16,300	△1,000
- 신진교수과제	7,500	6,500	△1,000
- 박사후연수과정	4,000	3,100	△900
- 학술연구교수지원	3,000	3,900	900
- 신진연구인력장려금지원	1,200	1,200	-
- 협동연구지원	15,700	14,700	△1,000
- 남북학술교류지원	500	500	-
- 중점연구소지원	27,500	27,500	-
- 국내학술지발행	2,500	2,500	-
- 국제학술지발행	600	600	-
- 학술대회개최지원	3,500	3,500	-
- 기초학문 인문사회분야	68,000	68,000	-
- 기초학문 기초과학지원	15,000	15,000	-
- 기초학문 순수기초연구그룹지원	12,200	14,200	2,000
- 기초학문 우수연구자지원	15,000	15,000	-
- 기초학문대학교육과정개발지원	6,000	4,000	△2,000
- 보호학문시간강사연구	1,500	1,500	-
- 동/서양학술명저번역	1,500	1,500	-
- 교과교육공동연구	800	800	-
- 사전편찬지원	200	1,200	1,000
- 지방대육성지원	4,000	7,000	3,000
- 계	207,500	208,500	1,000

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

<표 3-52> 한국학술진흥재단의 사업별 선정율(2003년)

사 업 명	신 청	선 정	선정율(%)
선도연구자	3,309(1,413)	917(460)	27.7
신진교수	1,888(681)	498(188)	26.4

박사후연수	586	224	38.2
학술연구교수	164	44	26.8
신진연구인력	284	161	56.7
협동연구(특별포함)	1,050	243	23.1
중점연구소	-	-	-
기초:인문사회	509	155	30.5
기초과학	926	227	24.5
순수기초연구	46	15	32.6
대학교육과정	108	82	75.9
보호학문	216	61	28.2
동·서양 명저	190	52	27.4
교과교육공동	173	25	14.5
남북학술교류	44	20	45.5
사전편찬	213	18	8.5
학술대회개최	657	619	91.8
국내학술지발행	546	545	99.8
국제학술지발행	33	12	36.3

주: 괄호안은 인문사회분야임

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

나. 학술진흥재단 지원 갈등 및 협상 관련 논문

(가) 2000년도

<표 3-53> 한국학술진흥재단지원의 갈등 및 협상관련 논문: 2000년

년도	편수 (갈등관련편수 /총 지원편수)		지원종류	목 특
2000	9	4	신진교수 연구과제	<ul style="list-style-type: none"> - 강인철. 지역분쟁과 종교 - 김천영. 남비형 국방시설의 외부성 갈등 조정에 관한 연구 - 이준웅. 갈등적 이슈에 대한 뉴스 프레임 구성방식이 의견형성에 미치는 영향 - 장수현. 중국내 한국 기업의 현지적응과정과 문화적 갈등:

			청다오 소재 한 신발공장에 대한 인류학적 연구
		1	신진연구 장려금지원 - 정재동. 관료와 주민의 도식갈등과 대응행위에 대한 해석학적 연구: 서울시 동사무소 사례
		1	협동연구 지원 - 최병두. 아시아-태평양 지역의 물갈등과 지속가능한 정책: 서울과 시드니의 비교
		2	협동연구 지정 주제 지원 - 조경호. 공공부문의 단체교섭과정과 동반자적 협력규칙의 모색. - 조효제. 민주화와 이익집단: 국가, 비영리 조직, 사회적 자본
		1	인문학육성지원 - 윤사순. 조선후기 천주교 수용과정의 사상변용과 사회갈등에 관한 연구

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

(나) 2001년과 2002년의 경우

<표 3-54> 한국학술진흥재단지원의 갈등 및 협상관련 논문: 2001-2002년

년도	편수 (갈등관련편수 /총 지원편수)	지원종류	목 록
2001	8	1	신진교수 연구과제 - 강원택. 한국정치의 이념적 특성: 국회의원과 국민에 대한 경험적 분석을 중심으로
		1	신진연구 장려금지원 - 이은주. 언론의 사회적 갈등 조정기능에 관한 패러다임 전환에 관한 연구-의약분업 관련보도를 중심으로
		3	협동연구 지정주제지원 - 송호근. 한국의 민주화와 사회갈등: 갈등의 형태, 전개 과정 및 조정방식에 관한 연구 - 윤상철. 사회갈등과 국가와 시민단체의 역할- 사회갈등 조정 모델의 모색 - 장훈. 합의와 수용의 민주주의를 위하여: 지역대결의 극복을 위한 비교제도론적 개혁의 모색
		3	중점연구소지원 - 문흥호. 한반도와 주변4강의 국가간 수준 분석: 갈등-안정 지수와 시나리오 개발 - 이승철. 한반도와 주변4강의 국가간 수준 분석: 갈등-통합 지수와 시나리오 개발 - 한홍렬. 한반도와 주변4강의 국가간 수준 분석: 갈등-협력 지수와 시나리오 개발
2002	4	2	선도연구차지원 - 이준웅. 갈등적 이슈에 관한 여론 형성 및 변화 과정의 메커니즘: 프레임 모형 검증을 위한 패널연구 - 서순복. 지역문화행사와 종교신념에 따른 수용인시간

			갈등에 관한 연구
		1	신진교수 연구과제 - 양기용. 지역거버넌스체제 구축을 통한 주둔미군과 지역사회의 통합에 관한 연구
		1	지방대학 육성지원 - 정순관. 지방정부 성과평가의 갈등요인 분석-전남 시군 행정 인센티브평가 과정을 중심으로

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

(다) 2001년과 2002년의 경우

<표 3-55> 한국학술진흥재단지원의 갈등 및 협상관련 논문: 2003년

년도	편수 (갈등관련편수/ 총 지원편수)	지원종류	목 록
2003	5/224 2a) (0.22 %)	1	선도연구자지원 -서순복. 지역문화행사와 종교신념에 따른 수용인간 갈등에 관한 연구
		1	신진교수 연구과제 -이민창. 정책갈등현상의 제도론적 해석-NIMBY 사례를 중심으로
		1	지방대학 육성지원 -김영수. 자율규제와 규제권한 확대간의 갈등 및 해결방안에 관한 연구-신문고시제도 규제강화 살계를 중심으로
		2	인문사회분야 지원 국내외지역 -강성철. 지방정부간 갈등 및 협력요인에 관한 연구-충청-호남영남지역의 사례를 중심으로 -홍용표. 북한과 유럽의 협력과 갈등: 외교와 국내정치의 연계를 중심으로(1948-2002)

주: a) 분모는 선도연구자, 신진교수, 박사후연수, 학술연구교수, 신진연구인력, 협동연구, 중점연구소, 기초(인문사회) 분야임

b) 갈등, 협상, 분쟁의 검색어로 학술진흥재단 지원과제를 검색한 결과임.

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

(2) BK 21지원 사업

1999년에 실시된 BK 21 사업은 각종 연구 분야의 515개 사업단을 지원하고 있다. 그러나 이 중 갈등관련 연구 사업단은 없다. 제 2차 BK 사업에서는 갈등관련 연구 사업을 권장하는 지원방침이 필요하다.

<표 3-56> BK21 선정 분야

분야	신청		선정	
	사업단 수	대학수	사업단 수	대학 수
과학기술분야	44	74	26	14

인문사회분야	73	30	18	11
지역대학육성	26	주관26 / 참여35	13	38
특화분야	41	29	12	11
핵심분야(1차)	333	52	241	48
핵심분야(추가)	518	62	78	28
신규사업	580	63	127	39

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

<표 3-57> BK21 사업의 분야별 연구비 지원액

분 야	지 원 액
과학기술분야	사업단별 12억-80억
인문사회분야	사업단별 2억 2천- 10억
지역대학육성분야	제주(15억원), 충북(35억원), 강원(40억원), 전북(45억원), 광주,전남(65억원), 울산,경남(60억원), 부산(75억원), 대전,충남(75억원), 대구,경북(90억원)
특화분야	사업단별 10억
핵심분야	사업단별 2천 3백만원 2억

자료: 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>

(3) 정부 각 부처의 연구용역사업

정부 각부처의 갈등관련 연구용역사업을 확인하기 위해 2003년을 기준으로 정부부처의 홈페이지를 검색하여 공개된 부처의 내용을 중심으로 조사하였으나 홈페이지 상에 연구용역을 공개하지 않는 부처가 많았으며 또한 여러 사정으로 충분한 자료를 수집하지 못하였다. 다만 대부분의 부처에서 갈등과 관련된 연구용역이 활발하지는 않은 것으로 추정되었다.

교육인적자원부나 산업자원부, 재정경제부, 통일부 등에서는 구체적인 연구용역결과를 확인하지 못하였으나 노동부에서는 노동연구원과 사적조정활성화 방안, 노사정위원회에 노동쟁의 조정제도 및 쟁의문화 개선을 위한 논의자료를 작성한 바 있었다.

건설교통부에서는 교통개발연구원에 2004년도에 도로교통연구실 권영인 연구위원, 박정욱 책임연구원에 SOC 사업 추진상의 사회적 갈등 해소방안 연구와 국토개발연구원의 지역도시연구실 박형서 연구위원에게 건설교통분야 공공정책사업 추진상의 갈등관리를 위한 프로세스에 대한 연구용역을 발주한 바 있었다.

그러나 각 부처가 처한 사회갈등의 중요성에 비추어 본다면 갈등관련 연구 영역의 규모는 매우 미흡하다고 할 수 있다.

2. 갈등관련 연구 활성화 방안

1) 갈등연구 활성화를 위한 기본 원칙과 기본 방향

국내의 갈등관련연구 현황을 살펴본 결과 갈등에 대한 이론적, 실무적 이해가 많이 필요함에도 불구하고 갈등관련 연구가 상당히 부족한 상황이다. 현재 부처 관련 연구기관이나 대학교 등 주요 연구기관에서 갈등관련연구 비중이 매우 낮고 산발적으로 수행되고 있어 갈등관련 전문기관이 없다고 볼 수 있다. 또한 갈등을 전공으로 한 연구인력도 소수에 지나지 않아 연구인력 양성에 대한 대책이 필요하다.

기존에 발행된 갈등관련 연구 주제는 노사, 무역 관련 주제가 비교적 많은 비중을 차지하고 있어 연구주제가 한정되어 있다. 국내의 정책갈등, 지역갈등, 환경갈등을 비롯한 다양한 주제의 연구가 더욱 활성화 되어야 한다. 또한 현재 국내의 연구·교육·훈련 내용이 대부분 외국에서 개발된 이론, 모형, 및 프로그램을 그대로 사용하고 있어 한국 적용가능성에 대한 심층분석이 필요하다. 외국의 이론, 방법론, 및 사례들에만 의존하지 않기 위해 우리나라에 적합한 한국형 이론, 방법 및 사례 개발이 강조 되어야 한다. 아울러 갈등해결 뿐만이 아니라 참여적 정책형성 등 갈등예방에 관련된 연구가 더욱 필요한 상황이다.

(1) 갈등연구 활성화를 위한 기본원칙

가. 다양성과 전문성의 확보

갈등연구는 주체가 누가 되든 다양한 분야에 대하여 다양한 주제로 다양한 분석과 진단 및 대안의 제시가 이루어지는 연구가 진행되어야 한다. 그러나 각 분야의 연구기관이나 교육기관 등이 그 기관의 정체성과 조직운영의 목표와는 상관없이 한정된 분야에 대한 연구만을 진행한다면 국가적 손실을 초래하게 될 것이다. 따라서 기관별 연구의 다양성은 인정하되 기관별로 특정갈등 분야에 대한 전문성을 갖출 수 있는 방향으로 갈등연구의 활성화가 이루어져야 할 것이다.

먼저 정부관련 정책적 지원을 하는 중앙정부의 정부기관이나 지방자치단체의 연구기관, 각 부처산하의 연구원 등이 있다. 다음으로는 정부와 직접적인 관련이 적은 대학이나 일반기관의 연구원 등을 두 번째 집단으로 구분할 수 있다. 세 번째로는 시민단체와 관련된 연구기관을 들 수 있다. 연구규모 면에서는 정부관련 연구기관이 크다고 할 수 있지만 특정 갈등관련 연구에서는 반드시 연구규모만으로 전문성을 평가할 수 없다. 따라서 다양한 연구관련 기관에서 전문성을 추구할 수 있는 방안으로 갈등관련 연구가 활성화되어야 할 것이다.

나. 효율성과 독립성의 확보 및 유지

정부관련, 대학, 시민단체와 관련된 개별 연구기관은 연구분야 선정 등의 연

구활동에 있어서 전문성을 가지는 만큼 그에 상응하는 독립성 또한 가져야 한다. 즉 독립적으로 연구를 수행할 수 있는 체계를 갖추고 연구인력 및 재원을 운용할 수 있는 독립성을 가져야 할 것이다. 정부관련 연구기관의 경우에는 예산지원이 정부이므로 경우에 따라서는 객관적인 연구결과를 발표하는 데 한계가 있을 수 있다. 하지만 갈등관련 특히 사회갈등과 관련된 연구는 그 동안의 정부의 일방적인 관점에서 벗어나 사회적 합의를 도출하는 것이 매우 중요한 연구목적이므로 독립성을 확보할 수 있는 구체적인 방안이 제시될 필요가 있다.

그러나 다양한 연구기관들이 다양한 분야를 독립적으로 운용하다 보면 국가 전체 차원에서의 전략적 접근은 어려워지고 반드시 필요한 분야에 대한 연구는 누락되는 경우가 발생할 것이다. 따라서 연구기관간의 갈등관련 연구가 상호연계성을 가지고 체계적으로 진행되어야 국가적 효율성을 제고할 수 있을 것이다.

이러한 국가적 효율성을 유지하고 제고하기 위해서는 현재 논의중인 ‘갈등관리기본법’ 하에서 운영되는 ‘갈등관리지원센터’에서 종합하고 조정 및 지원하는 역할을 수행할 수 있을 것이다.

다. 독특성과 대중성의 확보

기관별 연구는 나름대로의 독특성을 가져야 하며 그 독특성은 연구기관의 성격과 맥을 같이 하여야 한다. 독특성과 희귀성, 그리고 적극성을 가지는 갈등사례들에 대한 연구를 수행하고 많은 자료를 축적하여야 한다. 그러나 연구로서 끝나고 보고서의 발간으로 연구가 마무리되어서는 아니 된다. 연구는 일반화되고 갈등을 풀어나가는 문화와 생활화를 추구하는 대중성을 갖는 연구가 이루어져야 한다.

현재의 연구기관이나 대학 등에서는 각기 특화된 갈등관련 연구를 진행하고 있다. 예를 들면 환경갈등과 관련해서는 환경정책평가연구원이나 건설교통부 또는 지방자치단체 산하의 연구원에서 전문성을 제고할 수 있을 것이며 지역갈등에 대해서는 행정연구원이나 지방행정연구원 등에서 기존의 전문성을 가지고 더욱 전문성을 제고할 수 있을 것이다. 대학교에서도 비교적 긴 역사를 가지고 운영되어온 학위과정이나 연구소가 독특한 전문성을 가지고 있다. 따라서 이러한 기존의 전문성을 제고하는 것이 바람직하다.

대중성은 갈등관련 연구가 연구실에 머물지 않고 다양한 공청회나 토론회·세미나 등을 통해 사회적으로 논의되는 과정을 통해서 확보될 수 있을 것이다. 이러한 사회적 논의과정을 위해서는 시간이 걸리더라도 국가의 갈등관리역량의 제고라는 차원에서 지속적으로 관심의 대상으로 운영되어야 한다.

(2) 갈등연구 활성화를 위한 기본 방향

다음은 갈등연구의 활성화를 위한 기본 방향이다.

가. 갈등 전문연구기관 확보

갈등관련 연구를 전문적으로 수행하는 전문연구기관의 확보가 필요하다. 앞

에서 살펴본 현황을 분석해 보면 기존의 다양한 정부관련 연구기관과 대학이 존재하지만 갈등만을 전문적으로 연구하는 연구기관은 찾아보기 어렵다. 따라서 갈등과 관련된 폭넓은 연구를 전문적으로 수행할 수 있는 연구기관을 확보하는 것이 중요하다.

그렇다고 해서 새로이 갈등관련 전문연구기관을 설립할 필요는 없다. 이미 기존에 설립된 다양한 연구기관에 대한 데이터베이스를 구축하고 균형된 연구가 진행될 수 있도록 조정·지원하는 것이 더욱 중요할 것으로 생각된다.

나. 갈등연구의 재정적·제도적 지원 확대

현재 갈등관련 연구가 활성화되지 못하고 있는 것은 재정적인 지원이나 제도적인 지원이 미흡하기 때문이다. 재정적인 지원을 위해서는 다음에 설명하게 될 정부차원, 특히 교육부나 학술진흥재단 그리고 각 부처나 일반 단체 등에서 이러한 갈등관련, 특히 사회갈등과 관련된 연구를 재정적으로 지원할 필요가 있다. 제도적인 지원방안으로는 현재 논의되고 있는 ‘갈등관리기본법’에서 좀 더 구체적으로 갈등관리 연구에 대한 재정적 지원이나 제도적 지원방안을 모색할 필요가 있다.

하지만 재정적인 지원이나 제도적인 지원을 확충한다는 것이 앞에서 설명된 연구의 독립성이나 다양성을 제한해서는 안될 것이다.

다. 다양한 주제의 연구 권장: 특히 공공정책갈등, 참여적 정책, 갈등예방

다양한 주제의 연구를 권장할 필요가 있다. 사회 속에는 미처 생각하지 못한 다양한 갈등이 존재하고 있고 경우에 따라서는 폭발적으로 표출될 수 있다. 따라서 현재 논의되고 있는 사회갈등을 중심으로 연구를 지원할 필요가 있지만 그와 더불어 잠재적인 갈등으로 표출될 이슈들에 대한 연구도 지원할 필요가 있다.

현재로는 사회갈등 중에서도 공공정책의 시행과 관련된 갈등에 대한 연구와 이를 합리적으로 처리하는 방안, 그리고 이를 예방할 수 있는 정책결정 등에 대한 연구를 단기적으로 집중 권장할 필요가 있을 것이다. 중장기적으로는 이슈를 확대하고 다양한 교육방법이나 정책결정 등과 같은 이슈들을 다룰 필요가 있을 것이다.

라. 외국이론과 사례에 편중된 내용에서 벗어나 우리나라에 적합한 이론, 사례, 및 방법 연구 강조

현재 우리나라에 소개되고 권장되고 있는 시민참여형 정책결정과정이나 갈등해결방식은 사실 외국에서 수입되고 바로 적용이 시도되고 있는 한계가 있다. 법과 제도뿐만 아니라 의식과 문화에서도 차이가 있는 우리나라의 상황에 외국의 기법이나 사례를 직접적으로 활용하는 데는 한계가 있다.

따라서 우리나라에서 역사적으로 논의되어 온 갈등예방이나 갈등조정 및 갈등해결 방식에 대한 연구도 활성화되어야 한다. 또한 국내의 갈등사례를 제대로 정리하고 이를 바탕으로 우리식의 갈등예방과 갈등조정 및 갈등해결 방식을 개발해야 할 필요가 있다.

마. 갈등관련 전문연구 인력 양성

현재 가장 문제점으로 대두되고 있는 것은 갈등과 관련된 전문가가 많지 않다는 점이다. 앞에서 살펴 본 바와 같이 국내의 일부 대학원에서 갈등관련 전공과정을 개설은 하고 있지만 사회적 수요에도 불구하고 지원자도 많지 않고 이들을 키워낼 기존의 전문연구인력도 부족하다. 정부의 교육기관에서도 공무원을 대상으로 한 전문과정을 개설할 필요가 있으며 대학에서도 학위과정으로 전문가 양성에 적극 노력할 필요가 있다.

바. 민-학-관의 연구협력체제 구축

기존의 시민단체나 그와 관련된 연구기관, 대학의 특수대학원 또는 전문대학원, 정부관련 연구기관 등 이미 존재하고 있는 갈등관련 연구기관 들에 대해 서로 정보를 교환하고 학습할 수 있는 연구협력체제의 구축이 필요하다.

현재로는 서로 다른 차원에서 정보의 교환도 없이 갈등에 대해 서로 다른 시각을 가지고 있어서 이렇게 분산된 연구기관 들을 통합하고 연구인력들 간에 정보교환을 할 수 있는 체제를 구축할 필요가 있다.

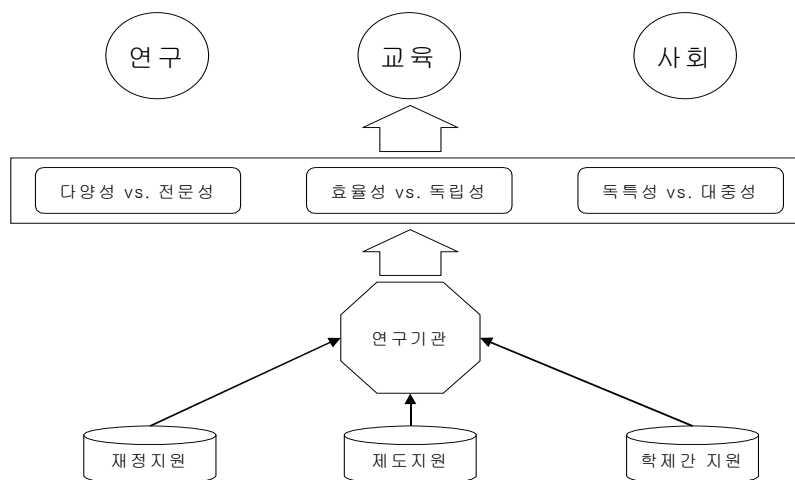
사. 사회적 학습효과 제고를 위한 갈등연구의 대중화 작업

마지막으로는 갈등과 관련된 사회적 학습효과를 제고할 수 있는 갈등연구의 대중화 작업이 필요하다. 향후 (가칭)갈등관리기본법에 따라 ‘갈등관리지원센터’가 설립되면 이러한 대중화 작업이 효과적으로 진행될 수 있을 것이다.

지역에 따라, 대상자에 따라, 이슈에 따라 다양한 접근방안을 모색함으로써 효과적인 대중화 과정이 반드시 필요할 것이다. 이를 통해 의식의 변화를 가져 오고 갈등에 대한 접근법이 다양화되며 궁극적으로 국가의 갈등관리 역량이 제고될 수 있을 것이다.

이상의 내용을 그림의 정리하면 다음의 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 갈등관련 연구의 활성화 기본원칙 및 방향



2) 연구관련 기관들의 주요 역할

(1) 연구기관별 주요 역할

갈등연구 활성화를 위해 정부기관, 민간기관, 대학교 등의 연구관련 기관들을 적극적으로 활용하여, 이들이 상호 연계되고 연구활동이 체계적으로 추진될 수 있어야 한다. 연구관련 기관들의 주요 역할은 다음의 <표 3-58>에 정리하였다.

대학은 갈등과 관련해서 다양하고도 기본적인 연구를 수행할 필요가 있다. 또한 교육훈련의 내용이나 기법에 대한 연구를 통해 갈등을 예방하고 해결하는 방법등에 대한 전문적인 역할을 수행할 수 있다. 그 외에 실습자료를 개발할 수 있으며 마지막으로 갈등관련 연구를 통해 갈등관련 전문인력을 자연스럽게 양성할 수 있다.

정부산하 연구원은 각 부처별로 특화된 갈등관련 이슈를 다룰 수 있다는 장점을 가지고 있다. 따라서 이슈에 대한 연구와 사례 개발 그리고 특정 이슈를 사전에 예방하거나 합리적으로 관리하는 방안에 대한 연구를 특화해서 진행할 수 있을 것이다.

<표 3-58> 연구관련 기관들의 역할과 연구분야

연구수행기관		연구분야
대학교		이론연구, 사례연구, 교육훈련내용·기법연구, 갈등해결 방법·기법 개발 실습자료개발 (모듈, 매뉴얼, 핸드북 등) 갈등관련 전문인력의 양성
정부산하 연구원	중앙부처연구원	해당 분야 사례연구, 갈등해결 방법·기법개발
	지자체 연구원	지역사회연구, 해당 분야 사례연구, 갈등해결 방법·기법개발,
민간연구원 및 시민단체 소속연구소		분야별 연구, 사례연구 갈등해결 방법·기법개발, 실습자료개발 (모듈, 매뉴얼, 핸드북 등)

민간 연구원이나 시민단체 등에서는 각기 특화된 이슈나 방법론 등을 더 전문적으로 연구함으로써 현실 감각을 갖춘 갈등예방과 갈등해결 방법에 대한 기여를 할 수 있을 것이다.

(2) 연구에 대한 재정지원 기관과 주요 역할

갈등관련 연구의 전문화와 활성화를 위해서는 교육인적자원부가 가장 큰 역할을 해야 한다. 현재 학술진흥재단이나 BK21사업 등을 사실상 주관하고 있으며 교육인적자원부가 갈등관련 연구를 활성화하는 데 필요한 재정적 지원을

가장 효과적으로 할 수 있는 부서로 생각할 수 있다.

앞에서 살펴 본 대로 학술진흥재단은 매년 2,000억원 이상을 학술연구 지원에 사용하고 있으나 갈등과 직접 관련된 연구는 몇 편에 불과하다. 또한 1999년부터 시작된 BK21의 515개 사업단에서 갈등과 직접적으로 관련된 사업단은 없다. 학술진흥재단에서는 선도연구자지원, 신진교수과제, 협동연구지원, 중점연구소 지원 등의 분야에서 갈등관련 연구주체를 지정하여 재정적인 지원을 확대할 수 있을 것이다.

<표 3-59> 갈등관련 전문연구를 위한 재정 지원기관

기 관	지 원 내 용
교육인적자원부	대학내 연구기관설립, 석·박사논문지원, 연구인력 양성, 연구비 지원
기타 정부부처 및 지자체	연구용역 발주
민간기업 및 단체	연구용역 발주

또한 BK21 사업이 계속 추진되는 경우 특화사업이나 핵심사업 분야 등에 갈등관련 연구를 포함하여 대학이나 연구기관에서 갈등과 관련된 연구가 활성화되도록 지원할 필요가 있다.

또한 정부에서는 교육인적자원부나 건설교통부 등과 같이 사회갈등과 직접적으로 관련이 있는 부처에서 대학 내에 갈등관련 연구기관의 설립을 지원하고 대학원 학위논문에 대한 지원 및 연구인력의 양성, 그리고 연구비지원을 모색할 수 있을 것이다. 기타 정부부처나 지자체 그리고 민간기업이나 단체에서는 갈등관련 연구용역을 발주함으로써 갈등관련 연구에 대한 재정적인 지원을 모색할 수 있다.

(3) 갈등관련 전문연구기관의 협력 강화

갈등과 관련된 연구가 활발히 진행되기 위해서는 갈등과 관련된 교육훈련기관은 필요한 정보나 사례를 제공하여 현실적인 감각을 가진 연구가 이루어지는 데 도움을 줄 수 있다. 또한 갈등과 관련된 분쟁을 조정하는 다양한 기관에서도 유사한 역할을 수행할 수 있을 것이다.

<표 3-60> 갈등관련 전문연구기관의 협력

기 관	협 조 내 용
교육훈련기관(민·관)	정보제공 사례기록
분쟁조정기관(민·관)	취약점 식별 필요한 연구내용 발굴

3) 갈등연구 활성화를 위한 주요 사업

(1) 전문연구기관 설립

앞에서도 언급되었으나 새로운 갈등전담연구원을 설립하면 갈등연구가 단독기관에 집중되어 다양성이 결여될 뿐만이 아니라 현재 전담연구원을 설립할 만한 갈등전문 연구인력이 부족하다. 따라서 새로운 갈등전담연구원을 설립하는 것보다 기존 연구원의 자원을 활용할 수 있도록 기존의 각종 연구원 내에 ‘갈등해결연구센터’ 설립하는 것이 바람직하다. 예를 든다면 한국행정연구원 내에 ‘공공분쟁 연구소,’ 한국지방행정연구원 내에 ‘지역사회갈등 연구소,’ 한국환경정책평가연구원 내에 ‘환경분쟁 연구소’ 등을 생각해 볼 수 있다.

또한 대학교의 연구소나 시민단체 등에도 연구를 진행할 수 있는 전문연구기관의 설립을 제도적이고 또한 재정적으로 지원할 필요가 있다. 다만 모든 기관을 지원하는 것은 현실적으로 어려우므로 공정한 심사과정을 거쳐서 제한된 연구기관을 집중적으로 지원하는 것이 바람직할 것이다.

(2) 대학원 과정 및 학회 설립

다음으로는 갈등전문인력 양성을 위해 공무원 교육훈련기관이나 대학교에 갈등전공과정의 설립을 지원한다. 다만 공무원 교육훈련 기관에서는 단기나 중기과정을 운영하고 장기적인 전문인력 양성과정은 대학교와 연계하여 진행하는 것이 효율적인 방안이 될 것이다. 현재 한국개발원의 국제정책대학원과정이나 일부 대학교의 과정을 확대 개편하는 것이 효과적인 방안이 될 수 있다.

다만 대학교의 경우에는 새로운 대학원을 설립하는 것보다 기존 대학원 내에 갈등관리전공과정을 설립하는 것이 바람직하다. 행정, 경영, 법학 대학원에 설립하는 것이 적합하며 학과간 연계전공으로 설립하는 것도 바람직하다. 이를 위해 대학의 신청을 받아 교육부에서 지원하는 사업을 추진해야 할 것이다. 아울러 갈등전공과정 뿐만이 아니라 기타 전공학생들도 포함하여 갈등관련 학위논문을 위한 석박사 과정 학생들에게 장학금을 지급하는 사업도 중요하다.

갈등관련 연구자들이 활발하게 토론과 대화가 이루어질 수 있도록 학회와 같은 단체를 설립하거나 지원할 필요가 있다. 기존의 갈등관련 학회가 없는 것은 아니나 학회의 설립은 상대적으로 용이하고 빠르게 효과를 볼 수 있다는 점을 충분히 고려해야 한다.

예를 들어 한국협상학회는 주로 국제관계 및 무역 또는 경영관련 분야의 갈등연구를 핵심으로 하고 있으므로 국내 정책갈등 및 통합적 갈등 주제를 핵심으로 하는 학회 설립을 추진한다. 학계, 연구원, 교육훈련실무자, 조정실무자 등으로 구성된 ‘갈등관리학회’ 설립을 위한 재정지원이 필요하다.

(3) 교육부와 학술진흥재단의 사업

갈등관련 연구의 활성화를 위해 교육부 또는 학술진흥재단이 대학교의 신청

을 받아 다음과 같은 주요 사업을 추진할 것을 권장한다. 앞에서 언급되었지만 다시 한번 언급하기로 한다.

가. 제2차 BK21사업에 갈등관련 연구 사업포함

여러 학과들의 참여로 구성된 협동연구 사업단을 우대하여 갈등관련 연구를 지원할 수 있을 것이다. 예를 들어 법학, 행정학, 경영학 및 기타 인문사회관련 학과들이 공동으로 참여하는 사업에 대해 지원할 수 있다. 외부 연구원과 산학협력연구 사업단을 우대하고 선정된 사업단은 대학교 내에 학과간 연계전공으로 갈등전공 과정을 설립하는 조건으로 지원할 수 있다. 이를 위해서는 예를 들면 몇 개 사업단을 선정해 사업단별로 중장기에 걸쳐 지원할 수 있을 것이다.

나. 학술진흥재단의 연구지원사업에 지정주제연구로 연구비 지급

다음으로는 앞에서 언급한 학술진흥재단의 다양한 학술연구지원 사업분야에서 갈등과 관련된 지정주제를 정해서 연구를 지원할 수 있다. 선도연구자지원, 신진교수과제, 협동연구지원, 중점연구소 지원 등을 포함하여 갈등관련 연구를 활성화할 수 있다. 학술진흥재단의 경우에는 BK21사업에 비해 사업규모가 작으므로 선정된 연구의 수를 늘릴 수 있을 것이다.

다. 갈등관리 관련 학위논문 장학금 지원 및 해외유학 장학생 선발

갈등과 관련된 논문을 작성하는 경우 장학금을 지원해서 갈등관련 전문인력을 간접적으로 지원할 수 있을 것이다. 현재 학술진흥재단의 신진연구인력 장려금 제도를 통해 지원할 수 있다.

(4) 다양한 분야별 연구협의체 구축

갈등연구 활동이 체계적으로 이루어 질 수 있도록 여러 관련기관들의 협력체제를 구축하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 갈등에 대한 전문적인 연구수행기관(대학교, 정부연구기관, 민간연구기관, 시민단체연구소) 등과 교육훈련기관 및 분쟁조정기관과의 상호 네트워크를 구축하여 이론과 실무의 연계를 도모한다. 또한 환경과 같은 특정분야 갈등을 다루는 학·민·관 기관들의 협력체제를 구축하여 전문성을 확보할 수 있을 것이다.

현재 지속가능위원회에서 진행하고 있는 갈등관련포럼도 그 형태에 있어서는 향후 연구협의체 구성의 모델이 될 수 있을 것이다.

(5) 대중화를 위한 연구지원

갈등연구결과를 사회에 적용하여 학습효과를 극대화시킴으로써 갈등예방 및 해결방식을 생활화 또는 문화화하기 위한 노력이 필요하다. 이를 위하여 사회 전 연령층과 지적수준 등에 어울리는 대책을 마련할 필요가 있다.

4) 갈등관련 연구활성화와 정부의 역할

연구의 활성화는 그 연구의 실용화를 통하여 이루어질 수 있는 것이기 때문에 연구결과를 실용화하기 위한 정부와 연구기관 등의 정책 및 재정적 지원이 필연

적이다. 특히 연구기관들의 사례중심 연구결과와 교육훈련용 교본 등을 접목하여 다양한 형태의 대중적 작품이 만들어질 수 있을 것이다.

(1) 정부내 부처와 연구 및 교육기관의 상호협력

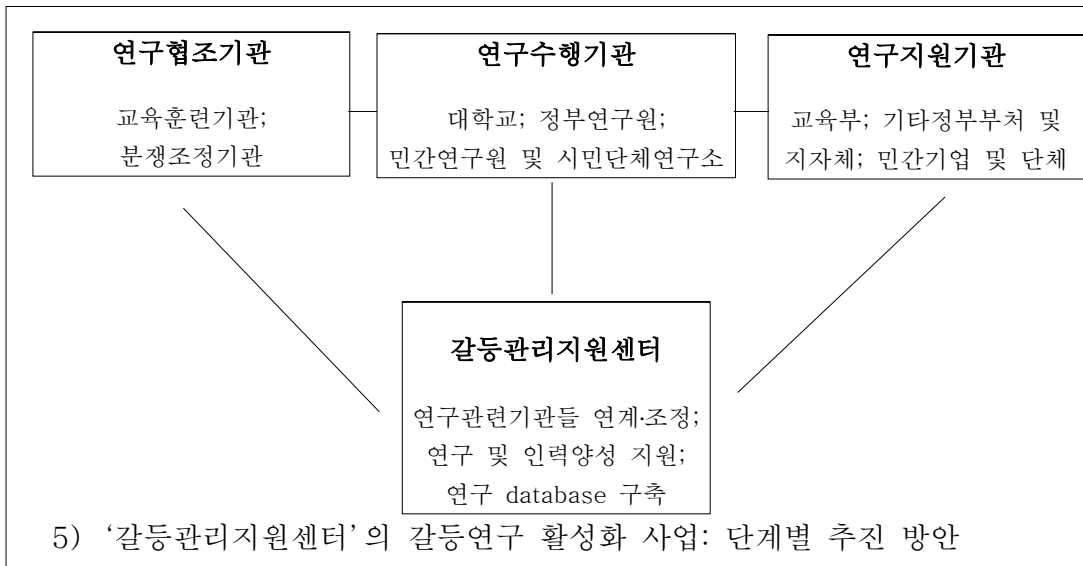
다시 말하면, 국무조정실, 지속가능발전위원회, 문화관광부, 정보통신부, 교육인적자원부, 노동부, 여성부, 외교통산부, 건설교통부, 산업자원부 등과 그 기관들의 산하 연구기관 및 학술연구기관이 상호협조하여 사례중심의 극화(영화 또는 TV 드라마 등), 만화, 게임프로그램 등을 만들 수 있는 자료와 인적, 재정적, 전문성의 지원을 체계적으로 할 수 있을 것이다. 이는 영화, TV, 게임 시장에 새로운 소재의 제공과 함께 새로운 장르를 구축하는 계기가 될 것이다.

(2) 국무총리실 “갈등관리지원센터”의 역할

‘갈등해결기본법’의 제정에 따라 총리실에 설립될 “갈등관리지원센터”가 연구 활성화 방안을 추진하는데 핵심적 역할을 하는 것이 바람직하며 위의 사업들을 직접 지원 또는 교육부의 학술진흥재단을 통해 지원한다. 연구활성화를 위한 사업지원을 위해 최소한 연간 50억 원의 예산을 확보하는 것이 바람직하다. 또한 다양한 기관들의 갈등연구활동을 연계하고 조정하는 (coordinate) 중심역할을 해야 한다.

즉 앞서 제시한 갈등연구의 기본원칙을 적용하여 연구기관들을 지원하기 위한 전략수립과 연구기관간 협조체계 구축의 정점에 이 지원센터가 있어야 할 것이다.

[그림 3-2] 갈등연구 활성화 협력 체계



(1) 단기: 향후 1년 이내

단기적으로 살펴본 추진주체별 추진 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 중앙정부가 출연한 연구원에서는 연구원 내에 갈등해결전문연구소를 설립한다. 이를 위해서는 먼저 재정보호, 인력확보, 연구과제설정이 중요할 것이다.

둘째, 재정지원기관은 연구재정을 확보하고 연구용역을 맡긴다. 여기에는 정부, 민간, 대학, 지자체의 연구기관 등이 포함될 것이다.

셋째, 교육부와 학술진흥재단은 갈등관련 석박사 논문에 대해 지원하는 사업을 마련하고 공포한다.

넷째, 대학에 전공과정 및 연구프로그램의 설립을 지원하는 방안을 마련 및 공포한다. 주요 관심영역분야는 경영학, 법학, 행정학을 포함한 사회과학 분야가 될 것이다.

이러한 단기 추진 방안의 근거는 현재 추진 중인 ‘갈등관리기본법’을 바탕으로 할 수 있으나 이 법이 시행되기 이전이라도 정부에서는 현재의 틀 속에서도 갈등과 관련된 사업을 추진하여 사회갈등의 예방과 관리에 노력할 수 있을 것이다. 이러한 종합적 관리는 단기적으로는 가칭 ‘갈등관리지원센터’에서 운영할 수 있을 것이다.

(2) 중기: 향후 2-3년의 기간

단기적인 과제가 예상대로 추진된다면 다음과 같은 상황을 예상할 수 있다.

첫째, 중앙정부 또는 지자체 소속 연구원에서는 연구원 내에 갈등해결전문연구소를 설립하여 갈등관련 연구를 시작할 수 있을 것이다.

둘째, 대학에서는 선정된 경우에 갈등관련 전공 대학원이나 학부의 교과목을 확대해 운영하고 있을 것이다.

셋째, 갈등관련 연구협의체의 구성이 중요하다. 갈등관련 연구를 수행하는 기관이나 교육훈련기관 및 실제로 갈등을 조정하고 관리하는 분쟁조정기관들은 협의체를 구성해 갈등을 예방하고 표출된 갈등을 합리적인 방법으로 처리하는 방법을 시범적으로 운영할 필요가 있다.

넷째, 연구협의체를 구축할 필요가 있다. 갈등해결학회 설립 및 창립 세미나 개최를 통해 갈등에 대한 연구를 활성화할 수 있다.

다섯째, 갈등과 관련된 전문연구인력 양성을 위한 해외연수 프로그램을 실시할 필요가 있다. 전문가뿐만 아니라 공무원, NGO의 상근활동가, 교원 등도 포함할 필요가 있다.

이러한 중기 추진방안도 역시 현재 논의중인 갈등해결기본법을 바탕으로 가칭 ‘갈등관리지원센터’가 주도적으로 추진할 필요가 있다.

(3) 장기: 향후 3년이후

이상의 갈등관련 연구의 활성화 방안들이 시행된다면 3년 정도이후에는 갈등관련 연구가 실제로 활성화되어 가는 시점이 될 것이다. 이러한 연구가 지속적으로 유지되기 위해서는 가칭 ‘갈등관리지원센터’나 가칭 ‘중앙갈등해결위원회’ 등에서 지속적으로 갈등관련 연구를 지원하는 것이 중요할 것이다.

참고 문헌

- 갈등해결전문가훈련프로그램 참가자. 2001. “갈등해결이론,” 『갈등해결 배우기: 이론 방법 적용』, 평화를만드는여성회·자주평화통일민족회의·한국여성단체연합·AFSC.
- 강영진. 2000. 『갈등분쟁해결 매뉴얼』, 성공회대 출판부.
- 국가전문행정연수원. 2004. 『갈등협상의 이론과 실제』
- 김두환. 2002. 『과학기술환경 시민참여』, 한울아카데미.
- 김진호·박용근, 경향신문, 2004년 11월 24일.
- 도메인이름분쟁조정위원회 홈페이지. <http://www.ddrc.or.kr>
- 로저 피셔·윌리엄 유리·브루스 패튼. 1994. 『Yes를 이끌어내는 협상법』, 박영환 옮김, 도서출판 장락.
- 박수선. 2002. “평화적 갈등해결의 이해”, 『갈등해결을 위한 학교평화교육 프로그램 -사례발표 및 자료집』, 유네스코한국위원회.
- 박수선 외. 2002. 『함께 만드는 평화, 공존의 갈등해결교육』, 민주시민교육 시범 커리큘럼과 일반 시범연수자료 개발, 민주화운동기념사업회.
- 박수선. 2004. 「갈등해결의 기본 기술」, 제2기 사회갈등관리과정, 중앙공무원교육원
- 박재현. 경향신문. 2004년 11월 22일.
- 박중훈, 윤기석, 이남국, 김운수, 2003, 갈등조정기구의 기능과 역할, 한국행정연구원.
- 서문기 외. 2001. 『한국사회 갈등구조에 대한 이해』, 삼성경제연구소.
- 신창현. 2001. “환경분쟁의 원인과 제도개선방안,” 중앙환경분쟁조정위원회.
- 이동현. 문화일보. 2004년 11월 5일.
- 이상호. 경향신문. 2004년 11월 25일.
- 이선우. 2004. 『협상론』, 한국방송통신대학교 출판부.
- 이영희. 2004, “과학기술·환경 갈등과 시민참여: 합의회의를 중심으로,” 『우리나라 전력정책의 미래에 대한 합의회의 워크숍』, 참여연대.
- 이재명. 동아일보. 2004년 9월 19일.
- 이재영. 2002. “갈등분쟁의 평화적 해결 이해하기”, 『갈등해결워크숍 자료집: 갈등분쟁의 평화적 해결과 평화교육』, 평화를만드는여성회.
- 정부혁신지방분권위원회·중앙인사위원회. 2004. 『교육훈련을 통한 공무원 역량강화 방안』, 10월 22일.
- 정현백·김엘리·김정수. 2002. 『통일교육 총서-통일교육과 평화교육의 만남』, 통일부 통일교육원.
- 중앙공무원교육원. 2002. 『2002 중앙공무원교육원 연보』.
- 중앙공무원교육원. 2003. 『제1기 사회갈등관리과정』 교재.
- 중앙공무원교육원. 2004a. 『제2기 사회갈등관리과정』 교재.
- 중앙공무원교육원. 2004b. 사회갈등 사례연구과정 운영계획.
- 중앙환경분쟁조정위원회 홈페이지. <http://edc.me.go.kr>

중앙환경분쟁조정위원회. 2003. 2002년도 환경분쟁조정사례집.
 지속가능발전위원회. 2004a. 『국내갈등사례자료모음집』, 2004-2.
 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』.
 지속가능발전위원회. 2004c. 「갈등관리기본법 제정 및 법·제도 개선. 갈등관리 국가시스템 구축방안 II 국정과제 조정회의 보고자료」. 9월 15일.
 지속가능발전위원회, 2004d, 공공분쟁 및 갈등관련 제도개선지침안, 비발간자료 최우규. 경향신문. 2003년 9월 19일.
 평화를만드는여성회. 2001. 『갈등해결과 관용형성을 위한 여교사 워크샵 자료집』.
 평화를만드는여성회. 2002. 비공개 통계자료.
 평화를만드는여성회. 2004. 『갈등해결과 평화』, 2004 강사트레이닝 자료집.
 평화를만드는여성회 갈등해결센터. 2003. 『청소년 대상 갈등해결교육 교안집』.
 한국능률협회. 2003. 『참여토론식 교육모델 수립을 위한 연구』, 중앙공무원교육원.
 한국소비자보호원 홈페이지. <http://www.cpb.or.kr>
 한국아나뎀티스트센터, 2003, 「갈등해결과 또래중재」.
 한국여성사회교육원. 2000. 『갈등중재와 관용형성을 위한 워크샵 자료집』.
 한국학술진흥재단 홈페이지. <http://www.krf.or.kr>
 한송희 외. 2002. “민주시민교육 기초조사분석연구사업 보고서,” 『민주시민교육의 개념과 쟁점』, 민주화운동기념사업회.

ACR homepage. <http://www.acrnet.org/conferences/ac04/program>
 ADR Institute of Canada, Inc. homepage. <http://www.adrcanada.ca>
 American Friend Service Committee. 1999. *Help Increase the Peace: Program Manual*, 2nd Edition, Baltimore.
 Association for Conflict Resolution homepage. <http://www.acrnet.org>
 Better Business Bureau homepage. <http://www.bbb.org> and
http://www.dr.bbb.org/DRresults/2003US_TOB.pdf
 British Columbia Arbitration and Mediation Institute homepage.
<http://www.amibc.org>.
 Canada Department of Justice homepage. <http://canada.justice.gc.ca/en/ps/drs>
 Canadian Food Inspection Agency, Department of Justice, Canada homepage.
http://canada.justice.gc.ca/en/ps/drs/food_inspection.html
 Campbell, Janet and Karen Cornelius-Bell. 1998. *Friendly Desks a Mediation Project*, Sheidow Park School.
 Center for International Conflict Resolution, Columbia University homepage.
<http://www.sipa.columbia.edu/cicr>
 CPR Institute for Dispute Resolution homepage. <http://www.cpradr.org>.
 Dispute Resolution Service, Department of Justice, Canada homepage.

<http://canada.justice.gc.ca/en/ps/drs>
 FMCS homepage. <http://www.fmcs.gov>
 Garrity, Robert, Faye Wampler, and Susan Hess. 1998. *Respect, Responsibility, Resolution*, FSR Associates.
 Harris, Robert. 2001. *Pathways to Peace*, George Mason University.
 IDR-UVC homepage. <http://www.dispute.resolution.uvic.ca>.
 Kreidler, William J. 1984. *Creative Conflict Resolution : More than 200 Activities for Keeping Peace in the Classroom K-6*, Grenview: Good Year Books.
 Lieber, Carol Miller. 1994. *Making Choice about Conflict, Security and Peacemaking Part 1: Personal Perspectives*, Educators for Social Responsibility.
 Mennonite Conciliation Service. *Mediation and Facilitation Training Manual : Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation*. 4th Edition.
 Nario-Galace, Jasmin P. 1999. *Peer Mediation Manual*, Center For Peace Education.
 NCCRE homepage. <http://www.nccre.org>.
 OMC homepage. www.smartmediator.com
 PON, Harvard University Law School, homepage.
<http://www.pon.harvard.edu/education/drif>
 Pruitt, Dean G. and Jeffrey Z. Rubin(1986), *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York, NY: McGraw-Hill.
 Rogenberg, Marshall B. 1999. *Nonviolent communication a language of compassion*, PuddleDancer Press.
 RTC(Responding to Conflict) ed. 2000. *Working with Conflict : Skills and Strategies for Action*, London: Zed Books.
 Sullivan University homepage.
http://home.sullivan.edu/grad_school/graduate/curriculum/msdr
 UNICEF Bangladesh. 1993. *VIPP*.
 US Department of Justice homepage. <http://www.usdoj.gov/dojorg.htm>
 US Department of Justice, Community Dispute Resolution homepage.
<http://www.usdoj.gov/eows/cdr/cdterms.htm>
 Wampler, Faye, Robert Garrity, Barbara Kangy, Susan Hess, and Carol Emerson. 1997. *Tool for Living*, SFR Associates & Educational Mediation Services.
 Galtung, Johan. 1996. “갈등이론”, 『평화적 수단에 의한 평화』, 강종일 외 옮김, 들녘.

국 문 초 록

제1장 갈등관련 교육프로그램 개발의 필요성

지난 몇 십년 동안 우리나라는 경제성장이라는 단일 과제를 추구하면서 사회갈등이 잠재되어 왔다. 그러나 최근 우리 사회는 지역갈등을 비롯해 계층갈등, 환경갈등 등 다양한 갈등이 폭발적으로 표출되고 있다. 하지만 우리 사회는 이러한 갈등을 합리적으로 해결할 수 있는 법과 제도, 그리고 문화가 구축되어 있지 못하다.

일반 국민뿐만 아니라 사회여론 주도층이나 공무원들도 각기 나름대로 갈등에 대한 서로 다른 7시각을 가지고 있어서 대화와 타협을 통한 갈등의 해결이 어려운 형편이다. 이러한 상황을 극복하기 위해서는 법과 제도의 마련도 필요하지만 문화 속에서 갈등을 포용하고 해결할 수 있어야 한다.

본 연구는 이러한 문화 구축의 일환으로 공무원을 중심으로 한 교육프로그램과 갈등관련 연구를 통한 갈등에 대한 이해도 제고 및 갈등에 대한 사회적 역량을 제고함에 그 목적이 있다.

지금까지 우리 사회는 갈등을 부정적으로 보는 시각이 지배적이었다. 갈등은 존재하면 좋지 않은 것이고 따라서 현실적으로 존재하는 갈등이 제대로 표출되지 못했다. 정부는 정부대로 공공성을 강조하면서 정책의 집행을 일방적으로 시도하였고 시민들은 이에 대해 합리적인 방법보다는 폭력적이거나 시위의 형태로 이를 반대하는 식으로 대응하였다. 그 결과 정부의 정책은 제대로 집행되지 못해 시간을 소요하면서도 효과를 거두지 못하고 있다.

최근 들어 갈등, 특히 사회갈등의 중요성이 인식되면서 정부나 교육기관 등에서 사회갈등에 대한 이해를 제고하고 사회갈등을 합리적으로 해결하려고 하는 노력이 시작되고 있다. 하지만 그럼에도 불구하고 어떠한 내용을 어떻게 이해해야 하는 지는 제대로 마련되지 못하고 있다. 그 결과 일부에서 시도되고 있는 갈등에 대한 교육훈련 프로그램이 효과를 거두지 못하고 있다. 따라서 갈등을 이해하고 해결하는 데 필요한 다양한 교육훈련 프로그램이 필요한 형편이다.

본 연구에서는 갈등에 대한 이해도 제고와 갈등 예방 및 해결을 위한 제도적 방안에 대해 그 동안 다른 여러 국가에서 그리고 국내에서 시행된 교육프로그램을 바탕으로 국내에서 고위공무원이나 사회여론 주도층 그리고 일반 공무원에 대한 갈등관리 역량을 제고할 수 있는 교육훈련 프로그램을 제공하고자 한다.

또한 갈등에 대한 체계적이고도 전문적인 이해를 위해 국내에서 갈등관련 연구와 전문가 육성이 체계적으로 이루어질 수 있는 정책적 지원방안도 모색하여 제시하고자 한다.

제2장 갈등관련 교육훈련 프로그램의 현황 분석

지금까지 국내에서 갈등에 대한 이해도를 제고하기 위해 고위공무원이나 사회여론 주도층에 대해 체계적인 교육과 훈련이 시행된 적이 없었다. 최근 일부 교육기관이나 시민단체에서 갈등에 대한 교육과 훈련이 이루어지고 있기는 하지만 아직 그 역사가

일천하여 효과적인 교육과 훈련이 이루어지지 못하고 있다.

최근 공무원을 대상으로 진행된 갈등관련 교육훈련 프로그램으로는 중앙공무원교육원의 사회갈등관리과정, 국가전문행정연수원의 갈등협상관리과정 등을 들 수 있다. 하지만 이러한 과정은 2003년 이후 시행된 매우 최근의 일이고 아직도 갈등관리 전문가를 양성하기보다는 사회갈등에 대한 이해도를 제고하는 수준에 그치고 있다고 할 수 있다.

교육공무원과 관련해서는 서울시교육연수원에서 교사 및 학무모를 대상으로, 또는 교감자격연수교육 등에서 갈등과 관련된 교육을 시행한 바 있으나 아직은 시범적인 수준에 그치고 있어서 전체 교육공무원이나 교사들에 대한 체계적인 교육훈련 과정은 시행되지 못하고 있다고 할 수 있다. 시민단체에서는 최근에 비교적 활발하게 갈등관련 교육훈련이나 갈등관련 전문가 양성을 시도하고 있다. 하지만 이런 교육도 일반적이기보다는 초기 단계 수준에서 아직은 확산되지 못하고 있다고 평가할 수 있다.

일부 공공기관, 특히 환경이나 소비자 등과 관련된 분쟁을 처리하는 중앙환경분쟁조정위원회나 한국소비자보호원에서는 분야에 맞는 분쟁처리에 대해 계몽적인 차원에서 교육과 훈련을 시행하고 있지만 갈등에 대한 전문적인 연구나 교육훈련은 시행되지 못하고 있는 형편이다. 특히 분쟁을 직접 조정하거나 중재의 역할을 담당하는 위원들의 경우에도 개인적인 경력이나 경험에 의존하고 있으며 체계적인 전문교육이 이루어지지 못하고 있다.

우리나라에서 이렇게 갈등에 관련된 교육이나 훈련 및 연구가 체계적으로 이루어지지 못하고 있는 반면에 해외에서는 비교적 체계적인 교육훈련과 연구가 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 미국의 경우에는 정부와 비정부기구 그리고 대학에서 갈등에 대한 전문적인 연구와 교육훈련이 진행되고 있다. 미국 법무부에서는 지역갈등이나 인종간 갈등을 사전에 예방하고 사후적으로는 조기에 해결하기 위해 갈등해결사무국을 운영하고 있다. 노동부산하의 연방알선조정청은 초기에는 노사관련 분쟁을 예방하고 해결하기 위해 설립되었으나 최근에는 노사문제만이 아니라 일반적인 갈등에도 적용할 수 있는 다양한 조정중재기법을 개발하여 제공하고 있다.

하바드대학교에서는 법과대학내에 협상프로그램을 마련하고 있는데 이를 통해 갈등과 관련된 심도있는 연구를 진행하고 있으며 협상관련 전문가를 양성하기 위한 재정지원 프로그램도 운영하고 있다. 그 외에도 현실에서 발생하는 분쟁을 해결하기 위한 워크숍을 적극적으로 개최하고 있다. 그 외에 컬럼비아대학교의 국제갈등해결센터, 설리반대학교의 갈등해소 대학원 과정 등 다양한 대학에서 갈등을 관리하기 위한 전문적인 연구와 전문가 양성에 노력하고 있다.

그 외에 갈등해결협회, 소비자분쟁조정위원회, 공공위원회의 분쟁해결연구소, 오래곤 조정센터 등도 갈등을 관리하고 예방 및 해결하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다.

캐나다나 영국 등에서도 사회갈등을 체계적으로 관리하기 위해 정부에서 구체적인 담당부서를 정해 관리하고 있으며 비영리 또는 영리기관에서 갈등관련 전문가 양성과 갈등관련 교육을 시행하고 있다.

이런 점을 살펴보면 우리나라의 경우는 아직도 사회갈등을 비롯한 갈등에 대한 이해도 부족과 이를 예방하고 조기에 해결하려는 구체적인 법과 제도적인 노력이 미흡하다고 할 수 있다.

제3장 갈등관련 연구 현황과 활성화 방안

지금까지 갈등관련 교육프로그램과 교육내용에 대해 설명하였다. 본 보고서의 두 번째 목적은 갈등관련 연구를 활성화할 수 있는 방안을 구체적으로 제시하는 것이다. 갈등관리에 대한 이론적·실무적 이해를 증진시키기 위해서 갈등관련연구의 확산이 갈등예방과 해결 시스템의 도입과 함께 추진되어야 할 필요가 있기 때문이다.

이를 위해 먼저 갈등과 관련된 연구의 현황을 살펴 보았다. 현재 국내에 갈등관련 연구를 전담하는 대표적인 기관은 아직 없으며 여러 기관에서 산발적으로 진행되고 있으나 전반적으로 저조한 편이다.

먼저 국내 연구기관으로 갈등연구와 관련이 있다고 판단되는 대표적인 연구기관들을 선정해서 살펴보았다. 중앙정부가 출연한 7개 연구기관과 광역자치단체에 소속된 연구기관 13개를 조직구조와 예산, 전문인력 및 갈등관련 연구들을 살펴 보았다. 조직구조를 살펴보면 기반시설 사례와 관련된 연구들을 수행한 국토개발연구원의 SOC 건설경제연구실과 민간투자지원센터, 한국지방행정연구원의 자치행정연구실, 그리고 한국환경정책평가연구원의 정책연구부가 소수의 갈등관련 연구실적을 나타내고 있다. 그러나 각 연구기관의 분야별 연구부서들의 구성을 보면 갈등관련연구부서를 갖춘 연구원은 현재 없는 상황이다.

연구기관의 예산규모를 보면 중앙연구기관이 지방연구기관에 비해 현격히 크며 한국개발연구원의 예산이 287억원으로 가장 많다. 광역자치단체의 연구기관들은 경기개발연구원과 시정개발연구원을 제외하고 대부분 50억원 정도의 예산규모를 가지고 있었다. 그러나 각 연구기관의 연구인력 중에서 갈등 및 협상 관련 연구인력을 살펴보면 대체로 갈등관련 전문 연구인력은 소수에 불과하거나 아예 없는 경우가 많았다. 중앙연구기관의 경우 지방행정연구원이 20%로 가장 높은 비중을 차지하고 있었으며 그 다음으로는 한국행정연구원이 약 13%를 차지하고 있다. 대부분이 지방연구기관들은 갈등연구에 관련된 전문인력이 없거나 1명 정도에 불과하였다.

다음으로는 연구원별로 2000년이후에 발행된 연구실적을 조사하였다. 연구실적을 보면 전반적으로 갈등관련 연구결과의 발행편수가 소수에 지나지 않았다. 절대편수로 보면 산업연구원이 9편, 국토연구원이 8편으로 가장 많은 편이었다. 그러나 산업연구원의 경우는 주로 국제무역에 관련된 연구들이었다. 전체 연구에 대한 비중을 보면 갈등관련 연구물은 1% 수준에 불과한 경우가 많았다. 다만 한국지방행정연구원의 정기간행물은 '지방행정연구'에 발표된 논문들 중에서 3.45%가 갈등관련 연구로 다른 연구원의 갈등관련 연구실적보다 높은 비중을 차지하고 있었다. 중앙연구기관과 지방연구기관간의 갈등관련 연구실적을 비교해 보면 지방연구기관의 경우 최근 주요 연구방향이 지역경제활성화, 지역혁신체제, 지역특화산업 육성 등에 초점을 두고 있어서 갈등관련 연구는 매우 미흡한 상황이다.

연구원중에서 한국행정연구원과 지방행정연구원을 선정하여 좀 더 자세하게 분석하였다. 한국행정연구원은 자체과제와 용역과제를 수행하고 있는데 이중에서 갈등관련연구는 많지 않았으며 2003년도에 하나의 갈등관련 연구를 수행한 바 있다. 지방행정연구원의 경우도 마찬가지로 갈등관련 연구는 많지 않았다.

다음으로는 대학에서의 갈등관련 교육과 연구를 살펴 보았다. 조사된 13개 대학을 기준으로 보았을 때 갈등관련 과목개설은 학부보다는 대학원에서 많이 개설되고 있었지만 대부분의 과목이 협상론 수준이었다. 국제관계, 법, 경영, 행정학 분야에서 협상론을 중심으로 개설되고 있었으며 일부 대학에서는 전문대학원이나 특수대학원에서 갈등관련 과목들이 개설되고 있었다. 이화여자대학교의 경우는 좀 더 자세한 분석을 하였다. 전문대학원의 경우에도 갈등과 관련된 전문적이고 심도있는 과목의 개설보다는 구색을 갖추기 위한 형식적인 개설이 많은 것으로 판단되었다.

대학내 연구소의 갈등관련 연구를 보면 한국개발연구원의 국제정책대학원과 단국대학교의 경우가 대표적인 갈등관련 연구소라고 할 수 있다. 한국개발연구원의 정책대학원에서는 2004년 갈등조정협상센터를 설립하고 대내외 협상 및 갈등조정능력의 배양 및 국내외 협상전문가를 양성하고 있다. 그 외에 온라인 아카데미를 개설하여 정책협상이나 기업에서의 협상스킬 향상을 목적으로 운영되고 있었다. 단국대학교의 분쟁해결연구센터의 경우는 다양한 갈등에 대한 집중적인 연구를 목적으로 2001년에 설립되었으나 현재는 활동이 적극적이지 못한 상황이었다.

갈등관련 학회로 전국규모의 학회를 10여개 선정하여 분석하였다. 한국협상학회 제외하고는 대부분의 학회에서 갈등관련 연구나 발표가 저조한 편이었다. 2000년이후 발행된 학회지를 분석하면 갈등관련 논문의 비율이 한국지방자치학회 4.93%, 한국행정학회 3.34%, 한국정책학회 2.68% 수준으로 대체로 낮은 수준이었다. 한국협상학회와 지방자치학회는 사례연구를 통해 좀 더 자세한 분석을 시도하였다.

갈등관련 연구를 활성화하기 위한 재정적인 연구지원기관을 살피기 위해 한국학술진흥재단과 중앙정부부처의 연구용역 지원사업을 검토하였다. 한국학술진흥재단의 경우 2003년도에 2,085억원의 예산으로 4,664개의 사업을 지원하였으나 갈등관련 연구주제는 별로 없었다. 2000년이후 선도연구자, 신진교수과제, 박사후 연수과정, 학술연구교수, 신진연구인력 장려금, 협동연구, 중점연구소, 기초학문분야 등의 사업에서 26개 과제만이 갈등관련 연구주제로 분류할 수 있었다. 2003년의 경우에는 2,242개 사업중에서 갈등관련 연구과제는 5개에 불과하였다.

BK21지원사업을 분석하였는데 1999년에 시행된 이 사업은 각종 연구분야에 515개 사업단을 지원하고 있었다. 하지만 이중 갈등과 직접적으로 관련된 사업단은 없었다. 정부 각 부처의 연구용역 지원사업을 살펴 보아도 갈등과 관련된 연구용역사업은 소수에 불과했다. 다만 노동부에서는 사적조정, 노동쟁의제도의 개선과 같은 노사관계에 관련된 연구용역을 진행하고 있었으며 건설교통부는 사회적 갈등해소 방안, 공공정책추진상의 갈등관리에 대한 프로세스 등에 대해 연구용역을 진행하고 있었다.

이상의 검토를 거쳐 갈등관련 연구의 확산과 활성화를 위해 다음과 같은 제안을 하

였다. 기본원칙으로는 다양성과 전문성, 효율성과 독립성, 그리고 독특성과 대중성을 제시하였으며 기본방향으로는 갈등 전문 연구기관의 확보, 갈등연구에 대한 재정적·제도적 지원의 확대, 다양한 주체의 연구 권장, 우리나라에 맞는 이론과 방법연구 강조, 전문연구인력의 양성, 민학관의 연구협력체제 구축 그리고 갈등연구의 대중화 작업 등을 설정하였다.

갈등관련 연구를 위해서 정부와 학교 및 민간기관이 상호협력 체제를 구축할 필요가 있다. 대학에서는 이론과 사례를 연구·개발하고 교육훈련 내용과 기법을 연구하며 정부산하연구원은 해당분야의 사례개발 및 갈등해결 방법과 기법을 개발한다. 민간연구원이거나 시민단체 소속연구소에서는 분야별 연구와 갈등해결 방법과 기법을 개발할 필요가 있다. 이러한 역할 분담이 이루어지기 위해서는 교육부는 대학내 연구기관의 설립을 지원하고 연구인력의 양성을 지원할 필요가 있다. 기타 정부부처나 지자체 그리고 민간기업이나 민간단체는 연구용역의 발주와 직접적인 교육훈련에의 참여가 필요하다.

갈등연구 활성화를 위한 주요 사업으로는 첫째, 전문연구기관의 설립이 필요하다. 하지만 독립적인 전문연구기관보다는 기존의 연구원을 확대·개편하는 것이 효율적인 방안일 수 있다. 둘째, 대학원 과정과 갈등관련 학회의 설립을 지원할 필요가 있다. 이를 통해 전문가를 양성하고 체계적인 연구를 지속적으로 수행할 수 있다. 셋째, 교육부와 학술진흥재단에서는 BK21 2차사업에서 갈등관련 연구사업을 포함하고 협동연구나 선도연구 등에서 갈등관리를 지정과제로 선정해서 지원할 필요가 있다. 또한 갈등관련 전문연구인력을 양성하기 위해 학위논문 장학금 지원이나 해외유학 장학생 선발을 활용할 수 있을 것이다.

넷째, 다양한 분야별 연구협의체를 구축할 필요가 있다. 전문연구수행기관·교육훈련기관·분쟁조정기관간의 상호 네트워크를 구축하여 이론과 실무의 연계성을 확보하고 갈등관리에 대한 전문성을 제고할 수 있다. 다섯째 대중화를 위한 연구를 지원한다.

마지막으로 갈등관련 연구를 활성화하기 위한 정부의 역할은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 정부내 부처와 연구 및 교육기관의 상호협력을 증대할 필요가 있다. 사례중심의 교재개발이나 이를 위한 지원을 할 필요가 있다. 둘째, 현재 논의되고 있는 갈등관리지원센터(가칭)를 국무총리실 산하에 두고 다양한 조정작업과 갈등관리 및 해소를 위한 실무적인 지원을 할 필요가 있다.

단기적으로는 정부출연연구원의 갈등해결전문연구소 설립, 정부부처의 갈등관련 연구용역의 발주, 교육부나 학술진흥재단의 갈등관련 연구 및 전문인력 양성의 지원, 대학의 갈등전공과정 및 대학원 과정의 개설 등을 추진과제로 삼을 수 있다. 중기적으로는 연구원 내의 갈등연구 시작 및 지속적 노력, 대학의 갈등관련 교과목 및 전공의 확대, 갈등관련 연구협의체의 구성 및 활동, 갈등해결학회의 창립 및 운영, 갈등전문가 양성을 위한 해외프로그램의 실시 등이다. 이를 위해서는 현재 논의 중인 갈등관리기본법의 ‘갈등관리지원센터(가칭)’가 활동을 개시하고 이를 주도적으로 추진할 필요가 있다. 중장기적으로는 갈등관리가 활성화되는 시점에서 이를 지속적으로 유지

하기 위한 갈등관리지원센터(가칭)나 중앙갈등해결위원회 등의 안정적인 출발과 지속화가 중요할 것이다.

부록: 공무원 중심의 갈등교육 프로그램 표준 매뉴얼

사회갈등을 체계적으로 관리하기 위해서는 초등학교에서부터 타인을 배려하고 서로 다른 생각을 인정하는 문화가 체득되어야 한다. 또한 일반 시민과 공무원 등 사회를 구성하는 모든 구성원에게 갈등이란 삶속에 존재하는 것이며 그 자체를 부정할 것이 아니라 갈등을 관리하고 해결하는 것이 중요하다는 인식을 가질 필요가 있다. 여기서는 그 중에서도 공무원에 대한 갈등관련 교육프로그램을 구체적으로 개발하여 제시하고 한다.

먼저 고위공무원을 포함하는 사회여론 주도층에 대한 교육프로그램을 개발하였다. 고위공무원이나 사회여론의 주도층은 개인적으로 갈등에 대한 고정적인 시각을 가지고 있을 가능성이 크다. 또한 개인적으로 성공적인 경력개발을 하였기 때문에 갈등에 대한 시각을 바꾸기가 더욱 어려운 경우가 많다. 시간적으로도 많은 시간을 할애해서 갈등관련 교육을 실행하기가 어렵다. 이러한 점을 고려하여 본 보고서에서는 고위공무원과 사회여론 주도층을 대상으로 한 포럼형식의 교육훈련 프로그램을 개발하였다.

고위공무원과 사회여론 주도층에 대한 갈등교육 프로그램은 기본적으로 월 1회, 총 10회 한단위로 구성하였다. 여기에는 크게 갈등의 개념과 원천에 대한 이해, 갈등을 예방하고 초기에 관리하는 방안, 갈등의 주체, 갈등해결방안 등으로 구분하였다. 그리고 마지막으로 토론을 통해 사회갈등의 제도화를 모색하도록 하였다.

다음으로는 일반 공무원을 대상으로 하는 갈등예방 및 해결 교육훈련 프로그램을 마련하고자 하였다. 공무원의 경우에는 일반적으로 일선에서 갈등의 조정하는 경우가 많지만 최근에는 정책 결정과 정책 집행과정에서 갈등의 당사자가 되는 경우도 많아지고 있다.

본 보고서에서는 공무원 대상의 교육훈련 프로그램을 전공무원 대상 기초교육과정, 정책결정자의 갈등예방과 리더십 훈련과정, 갈등빈발부처의 갈등예방을 위한 교육과정, 지자체 등 대민사업관련 갈등예방 및 해결교육과정, 갈등조정을 위한 경찰관 갈등해결 교육과정, 교육관련(초중등교사) 공무원 갈등해결 교육과정, 그리고 전문가 과정으로 구분하였다.

각각의 교육훈련 프로그램에 대해 최소한 필요로 하는 교육시간, 목표와 기대효과, 교육대상의 크기와 교육방식, 그리고 주요 내용을 자세히 서술하였다. 자세한 내용에 대해서는 보고서의 본문을 참고할 수 있을 것이다.

이상의 다양한 교육훈련과정에 대한 개별적인 강의용 매뉴얼을 작성하는 것은 본 보고서의 범위를 넘어가는 것이기 때문에 여기서는 강의에 공통적으로 사용될 수 있는 표준 교안(매뉴얼)을 제시하였다.

표준매뉴얼의 주요 내용은 다음과 같다. 먼저 갈등의 개념, 갈등의 기능, 그리고 갈등의 진행주기에 대해 설명하였다. 다음으로는 갈등의 원인별 유형과 그에 따른 갈등

의 대응 유형을 설명하였다. 갈등해결 수단에 대해서는 기본적으로 평화적인 수단이어야 함을 강조하였다. 평화적 갈등해결에 대한 기본적인 설명과 함께 대안적 갈등해결방안(ADR)을 설명하였다.

이 대안적 갈등해결방안으로는 협상, 조정, 중재, 조정적 중재, 사실확인, 조정 촉진 등을 자세히 설명하였다. 이상의 평화적 갈등해결의 일반적 과정에 대해 설명하였는데 갈등의 존재 인정, 팀구성, 문제의 성격규정, 해결방안 모색, 해결방안의 평가, 최선의 해결방안 선택, 해결방안의 분석 등을 설명하였다.

다음으로는 갈등분석에 대해 설명하였는데 일반적 분석내용을 설명하였고 당사자 중심의 갈등분석 방법으로 양과분석기법과 ABC 삼각형 기법 등을 제시하였다. 갈등해결의 기본 기술로는 효과적인 의사소통 기술에 대해 설명하였다.

갈등예방 프로세스로는 실제 사회갈등을 사전에 예방하거나 표출된 갈등을 합리적으로 해결할 수 있는 중요한 방법들로서 일반적인 프로세스는 갈등예측, 이해당사자의 참여, 합의도출 및 집행확인으로 이루어진다. 갈등예측단계에서는 적합성여부판단과 갈등영향평가가 이루어진다. 이해당사자 참여단계에서는 잠재적 이해당사자의 판별과 이해당사자의 참여를 통해 합의절차와 규칙이 결정된다. 참여적 갈등예방 기법에는 합의회의, 시민배심원, 시나리오 워크샵, 규제협상, 및 공론조사가 있다. 이를 통해 합의를 도출하게 되며 최종단계에서는 집행을 확인하게 된다.

참여적 갈등예방기법인 합의회의, 시민배심원, 시나리오 워크샵, 규제협상 및 공론조사에 대해서는 각각 진행과정을 그림으로 설명하였고 주요 요점에 대해서는 표로 요약해서 제시하였다. 그리고 각 예방방법들의 특징과 바람직한 활용상황을 비교 정리해서 제시하였다. 또한 대표성의 측면에서, 심사숙고성의 측면에서 각 예방방법을 비교하였다.

다음으로는 일반적인 분쟁해결의 방법인 협상에 대해 설명하였는데 협상의 의미, 협상의 원칙, 협상의 단계, 효과적인 협상의 지침에 대해 설명하였다. 조정에 대해서는 조정의 의미, 기본원칙, 조정의 3원칙, 조정과정, 및 조정자의 기술에 대해 설명하였다.

이상의 내용들을 현실과 대비시켜 설명할 수 있도록 최근에 대두된 사회갈등에 대한 신문기사를 몇 개 인용하여 제시하였다. 이상으로 내용에 대한 설명이었다.

이상의 내용을 구체적으로 이해시키기 위해 교육방법에 대한 매뉴얼을 제시하였다. 먼저 갈등의 개념에 대한 이해와 인식변화를 위해서는 갈등그림그리기와 갈등에 대한 느낌 모으기를 설명하였다. 각각에 대해 목표, 소요시간, 준비물, 진행순서 및 짚을 내용을 제시하여 시행하는 경우에 도움이 되도록 하였다. 갈등의 주기에 대해서는 갈등주기 그리기를 제시하였고 갈등의 원인을 이해하기 위해서는 갈등은 왜 생기나와 정체성과 갈등과 같은 두 가지 활동을 제시하였다. 갈등 대응 유형을 이해하기 위해서 자신의 갈등대응유형을 파악할 수 있는 활동을 두 가지 제시하였다. 참고자료로 개인간 갈등 유형에 관한 조사자료표를 제시하였다. 평화적 갈등해결을 이해하기 위해서 갈등해결 수단과 평화적 갈등해결이란? 등의 두 가지 활동을 제시하였다.

<Abstract>

The Development of Education Program on Conflict Management and Activation Methods on Conflict Study

Chapter 1 Conflict Management Education Program

For the last couple of decades, the economy of Korean society has performed exceptionally although the capacity of prevention and resolution of social conflict has not been improved. This unbalanced development has resulted in the eruption of conflicts in the society.

The leaders in the society in general and in the government have shown problems in the perspectives to the conflict in the society and in the management and the resolution of the conflicts. This report was written to improve the understanding, managing, and preventing the conflicts in the society by developing the conflict management development program and by enhancing the research on conflicts in general.

Still today, conflict in society is generally assumed to be negative by the citizen in general. The conflict, however, is natural in the society especially in the democratized society. The government need to change its attitudes to conflict in the society, especially in developing and executing the public policies. Recently, the education and training program towards government employees have been developed to improve the competency of preventing and resolving conflicts. These programs, however, are still in its early stage. And this report is expected to improve the quality or these education programs and to enhance the researches on conflicts in the society.

Chapter 2 Current Conflict Management Education Program

It is not easy to find out the conflict management education program in the current education and training program in government education institutes including Central Officials Training Institute(COTI). A few exceptions include 5-day Social Conflict Management which started in 2003 at (COTI) and 5-day Conflict Negotiation Management at National Institute of Professional Administration(NIPA). Some of teachers and parents took conflict-related training at Seoul Education Training Institute.

Non-government organizations(NGO) including Conflict Resolution Center at Women Peace Making performed relatively long periods in training for conflict resolution and education conflict management specialists. These

activities, however, is still its early stage and yet to be popular. Some of dispute resolution institutes including National Environment Dispute Resolution Commission and Korean Consumer Protection Board run training programs to educate for example consumers but not the official education program for mediators and commissioners to enhance their competency in handling conflicts.

Various efforts to prevent and resolve conflicts have been found in government offices, universities and for-profit and nonprofit organizations in U.S.. Department of Justice administers the office of conflict resolution to prevent and resolve regional and racial conflicts. Federal Conciliation and Mediation Service(FMCS) supports the company and the union to foster conflict-free environment in the company. Program on Negotiation at Harvard Law School support the researches on various conflicts including social conflict and seminars on conflict resolution. Other institutes include Association for Conflict Resolution(ACR) for conflict management specialists, Better Business Bureau(BBB) for consumer complaints, CPR Institute for Dispute Resolution for resolving social conflicts.

Many programs on training citizens and educating conflict management specialists was found in Canada and England. Also many universities have institutes on conflicts such as Institute for Dispute Resolutions at University of Victoria, Canada and Center for Conflict Resolution at University of Bradford, England.

Chapter 3 Activation Methods on Conflict Study

Studies on conflict also are necessary subject to improve national competency in managing social conflicts. Currently, the study on conflict is being done unsystematically and the volume of the study is too little compared with the level of necessity in the society.

There is non conflict-focused research institute although many research institutes are financially supported by the central and local governments. Korea Research Institute for Human Settlements, Korea Development Institute, Korea Transport Institute, Korea Institute for Industrial Economies and Trade, and Korea Institute of Public Administration among others research various issues but they researched only a couple of conflict related topics. The research papers and reports on conflict for the last four years are only handful in numbers and volumes. The research institutes established by the local governments also paid not much attention on conflict issues for the last decade. Cases studies on Korea Institute of Public Administration

and Korea Research Institute for Local Administration also neither show any particular research papers or reports on conflict-related issues.

Universities also show the same situations except a few cases. Among 13 universities, most of them offer only 'negotiation' class as undergraduate course and a couple of negotiation courses at the graduate school of business administration, public administration, and law schools. Center of Conflict Resolution and Negotiation at Korea Development Institute School of Public Policy and Management which was established in 2004 and Conflict and Dispute Resolution Center at Dankook University are the exceptions.

Several academic societies can be counted as conflict-related specialists' associations including Korean Association of Local Government Studies, Korean Association of Public Administration, and Korean Association of Negotiation Studies among others. These associations has studies various conflicts from their own interests and perspectives.

Korea Research Foundation spends over 200 billion won each year on supporting academic researches of over 2000 subjects although only less than topics are related to conflict prevention or conflict resolution. Brain Korea 21 projects has supported over 500 projects since 1999. However, none of the projects are related to the conflict issues.

To activate the research on conflict the following recommendations are made in this report. First, the research institute focused on conflict issues should be supported either by establishing new institute or enlarging the functions of current institutes. Second, several selected training institute of public officials or universities should be financially supported by the central government, the department of Human Resource and Education, by the Korea Research Foundation to produce conflict-related specialists. The universities should open the graduate schools to foster conflict-related researches and to bear conflict-related specialists.

Professional associations including mediators, arbitrators, conflict management training specialists, academics should be established to foster the network of these specialists. Korea Research Foundation or BK21 Projects should include in their financial support the topics on conflicts as designated areas.

The government also should support the dispersion of knowledges produced by the researchers and specialists by publishing books and manuals, producing movies, cartoons, and games. These activities of supporting researches on conflict prevention and resolution can be coordinated by the national conflict management support center which may be established by the proposed law,

Law on Conflict Management. The time-based plan was presented in the report in some detail.

Appendix: Standard Manual for Conflict Management Education Program on Public Officials.

Conflict management education is to improve the ability to resolve peacefully conflicts occurred in human relations. Public officials as mediators and sometimes as conflict sources needs to be educated to prevent and resolve social conflict Several points need to be considered in developing the conflict management education program. First, the program should allow individuals to involve in learning process not them as listeners. Second, the participants sholud learn by experience not by understanding. Third, the participants needs to be creative because the resolution to the conflict can be many ways. This leads to peaceful solutions and to communicate each other.

The program first consider what the participants need and want, which teaching method is effective to the specific participant groups, time allocation to lecture, exercise, and evaluation.

First. the high-level public officials are characterized as strong personal belief on conflict and conflict management and time-restricted in learning program. So, the conflict management program for high-level public officials and leaders in the society can be organized as types of a series of forums or seminars. The program may have ten sessions of four hours for each session. The issues to be covered may include three session for the understanding of the conflict, two sessions for conflict prevention and initial management of conflict, two sessions for conflict involvers, three sessions for the methods of conflict resolutions. The last session may be discussions on the management of the social conflicts.

Second, programs for public officials in general can be categorized as follows: basic level for all public officials(3 and 8 hours); conflict prevention and leadership program for policy decision makers(30 hours); program for conflict prevention at frequent conflict arising department(30 hours); program for conflict prevention and resolution at frequent conflict arising department in local government(15 and 30 hours); program for police officials for 30 hours; program for teachers at public schools(30 hours).

These programs may be run effectively with a small group size of twenty or at maximum of thirty. Major issues to be covered to the basic level for all public officials include the understanding of the conflicts, the development of

the conflicts, the types and the causes of the conflicts, the methods to resolve the conflicts, the peaceful conflict resolution, alternative dispute resolutions. For the eight-hour programs include additionally the communications, effective listening, talking techniques. For conflict prevention and leadership program for policy decision makers include additionally conflict analysis, conflict prevention strategy, decision making, and team building. The program for conflict prevention at frequent conflict arising department for 30 hours specializes principles of negotiation and exercises of negotiation. Program for police officials specializes mediation, mediation techniques, and exercises. Program for teachers specializes conflict at schools, mediation techniques, discussion at conflicts at schools.

Third, the program for specialists include specialists for conflict management education and conflict mediators. Program for conflict management education is designed for 90 hours focuses on mediation, mediation exercise, anger management, dialogues on conflict resolution, training exercise, and so on. Program for conflict mediators is designed for 70 hours and focuses on system and laws on conflict mediation and various mediation exercises.

Manual for the conflict management program can be a series of books. So, only the example of the manual is presented in this report. The volume of this example manual, however, is still very voluminous. So, only the title of the manual is presented in this summary. The major title includes the concept of conflict, the function of conflict, the stage of conflict, solutions to conflict resolution, peaceful conflict resolution, techniques on peaceful conflict resolution (negotiation, mediation, binding arbitration, mediated-arbitration, fact-finding, and facilitation). role of conflict managers, process in peaceful conflict resolution, analysis of conflict, basic technique in conflict resolution, conflict prevention process (consensus conference, citizen jury, scenario workshop, regulatory rule-making, and deliberative poll), negotiation, mediation, and the references for the lecture including newspaper articles.

Several techniques for conflict management training are included in this report. They are drawing the conflict, collecting feelings to conflict, drawing conflict stages, why does the conflict occur?, identity and conflict, my response style to conflict I, my response style to conflict II, technique to conflict resolution, peaceful conflict resolution

<부 록>

1. 갈등관련 교육방법론	146
2. 고위공무원을 포함하는 여론 주도층에 대한 교육프로그램의 개발	158
3. 일반공무원 대상 갈등예방 및 해결 표준 교육프로그램	183
4. 갈등관련 교육프로그램의 강의용 표준 매뉴얼	214
5. 갈등관련 교육프로그램의 교육방법 표준 매뉴얼	309

<부록 1> 갈등관련 교육방법론

- 목 차 -

- 1) 갈등관련 교육의 주요 특징147
 - (1) 자기 주도적 참여 학습
 - (2) 경험학습
 - (3) 창의적 교육

- 2) 교육진행자(교수자, Facilitator)의 역할 및 방법150
 - (1) 교육진행자의 역할
 - (2) 갈등해결 교육의 진행 방법
 - (3) 진행요령 30가지

- 3) 갈등관련 교육훈련 프로그램 디자인의 원칙과 방법155
 - (1) 참가자의 요구와 필요를 찾아라.
 - (2) 적용 가능한 기술과 방법의 훈련
 - (3) 강의와 참여, 실행과 평가의 적절한 시간 배분

갈등·분쟁 해결(관리) 교육은 인간관계 속에서 흔히 나타나는 갈등과 그 결과로 발생하는 다양한 분쟁을 폭력적 방법이 아닌 평화적 방법으로 풀어나가는 전문적 기술과 의식을 배양한다. 특히 공무원을 대상으로 하는 갈등해결(관리)교육은 사회갈등의 당사자, 조정자로서 참여행정을 지향하는 공직자의 사고와 기술, 그리고 갈등의 건설적 해결방법(협상, 조정 등)에 대한 구체적 전략과 기법을 습득하게 함으로써 사회적 갈등을 예방하고, 해결하는 제도와 문화를 형성하는데 중요한 역할을 한다.

1) 갈등관련 교육의 주요 특징

갈등·분쟁 해결 교육의 주요한 특징을 살펴보면 다음 몇 가지로 요약될 수 있다.

(1) 자기 주도적 참여 학습

갈등·분쟁 해결 교육은 가치교육임과 동시에 궁극적으로 행동의 변화를 추구하는 실천교육이다. 사람의 행동은 어떤 것을 듣는다고 해서 갑자기 쉽게 바뀌지 않는다. 왜냐하면, 행동은 사고와 신념에 의해 지배되는 경향이 있기 때문이다. 따라서 폭력적 생활방식이 몸에 배어 있는 사람이 하루아침에 평화로운 사람으로 바뀌지는 않는다.

일반적인 교육에서는 지식, 기능, 가치·태도를 강조하면서 인식을 높이는 중심으로 진행해왔다. 그러나 실천이 없는 지식, 기능, 가치·태도는 무의미하다는 인식과 함께 ‘참여’라는 행동 목표가 강조되었고 공무원 대상 일반적인 교육에서도 그 변화의 추세와 함께 자기주도적 참여학습이 다양하게 시도되고 있는 현실이다. 즉 교수자와 학습자가 있어서 교수자의 의도와 내용을 학습자가 수용하는 형태의 교육이 아니라 교수자와 학습자가 스스로 수업에 자기주도적이고, 적극적으로 참여하여 지식, 기능, 가치·태도를 익히며, 행동의 변화로 연결되도록 하는 것이다.

이러한 참여학습은 추상적 개념을 좀더 구체적으로 이해하는데 도움을 준다. 실질적인 참여를 통해 막연하게 또는 머리로만 이해하는 민주주의, 갈등해결의 개념을 좀더 구체적으로 배우게 되고 실제로 적용할 수 있는 가능성과 방법을 깨닫게 되는 것이다. 또한 자신의 경우를 직접 대비해 봄으로써 더 깊은 관심과 흥미를 가질 수 있게 된다.

직접적인 참여교육은 참가자의 수와 공간의 제약을 많이 받는다는 단점이 있지만 실질적인 이해를 돕고 교육의 효과를 극대화 할 수 있다는 점에서는 참가자 개인에게 더욱 많은 도움을 준다고 볼 수 있다.

(2) 경험학습

갈등·분쟁 해결 교육은 참여적 학습방법을 통하여 개인적 경험을 통해 가치가 변하고, 사고가 바뀌고, 태도가 바뀌고, 나중에는 행동으로 나타날 수 있도록 하는데 주안점을 둔다.²⁾

학습자는 현실사회와 있는 그대로의 환경을 직접적으로 접촉하는 경험을 통해,

2) 경험학습(experiential learning)은 피교육자가 교육의 중심이 되어야 한다는 입장에서 학습자의 경험을 교육의 본질적 요인으로 보는 교육이론이다. 경험학습이론은 제임스(W. James)의 경험주의를 듀이(J. Dewey)가 계승발전시킨 것으로, 교과중심주의와 지식주의를 비판하며 대두되었다.

즉 생활하는 가운데 얻은 경험을 바탕으로 학습과정을 통해 사회화과정을 경험하게 된다. 자신-타인-집단을 파악하는 과정을 배우고, 분석능력을 습득함으로써, 환경이 변하더라도 자신과 새로운 집단과의 관계성을 어떻게 파악하면 되는 지를 배운다. 즉 경험학습방법에 기초한 교육과정을 통해 현실에서 직면하게 될 상황분석과정을 학습한다.

그런 의미에서 교수자와 학습자의 역할은 상호보완적이다. 객관적 지식을 학습자에게 그대로 전달해주는 일반적인 교수자의 역할에서 더 나아가 학습자가 자기 주도적인 학습을 통해 지식, 가치, 태도를 스스로 구성할 수 있도록 돕는 역할을 한다. 교수는 또한 학습자에게서 다양한 지혜와 평가를 통해 영향을 받는다.

갈등·분쟁 해결 교육이 초점을 맞추어 다루는 것은 관계상의 갈등으로, 문제해결 학습이다. 관계상의 갈등은 어떠한 공식을 가지고 생성되고 풀리는 것이 아니다. 언제나 가변적이고 상대적인 것이 바로 관계상의 갈등구조이다. 삶에서 끊임없이 부딪치는 문제에 대한 해결과정의 주체는 각각 당사자로서 개인이다. 각개인 참가자, 학습자의 직접적인 참여와 적용에 대한 고민 없이는 갈등·분쟁 해결 교육의 큰 효과를 기대하기란 어렵다. 자신에게 발생하는 문제, 갈등을 다른 사람이 대신 해결해 줄 수 없으며 스스로, 즉 자기주도적으로 참여하여 직접적 경험을 통해 해결하는 학습을 하면서 스스로의 문제해결능력을 키울 수 있다.

(3) 창의적 교육

갈등해결 교육은 어떠한 특별한 형식을 갖는 교육이라기보다는 창의성과 자율성을 강조하는 교육이다. 갈등 해결 교육이 창의성과 자율성을 중요하게 여기는 데에는 몇 가지 이유가 있다.

갈등은 강제적으로 해결될 수 있는 것이 아니다. 갈등의 평화적(협동적) 해결은 자발적인 협의와 대화를 통해서만 이뤄질 수 있고, 그렇게 되었을 때만이 지속성을 가질 수 있다.

갈등을 유발하는 요소는 매우 다양하다. 마찬가지로 이러한 갈등을 조정 해결하며, 갈등의 폭력적 표출을 예방하기 위해서는 확립화된 사고나 기술이 아니라 다양한 접근과 시도가 필요하며 능동적으로 대처하는 민첩성이 요구된다. 그러나 무엇보다도 사고자체가 평화로울 수 있도록 자유로워야 한다. 평화로운 사고에서 평화로운 방법이 나올 수 있으며, 평화로운 방법을 통해서 평화가 형성되고 정착될 수 있기 때문이다.

또 다른 이유는 갈등해결 교육이 민주적 절차를 강조하기 때문이다. 민주적 절차를 통한 문제해결은 곧 대화를 통한, 즉 비폭력적 방법에 의한 해결을 의미한다. 대화는 일반적인 의사소통의 방법이자 문제해결의 핵심이 되는 기술이기도 하다. 따라서 대화는 갈등해결을 위한 중요한 방법 중 하나인 조정과 협상을 효과적으로 이루기 위한 필수적인 요소이다. 의사소통 개발(Communication Development)이 갈등해결 교육에서 중시되는 이유는 여기에 있다. 이렇게 중요한 대화의 기술을 적절히 습득하고 활용하기 위해서는 창의성이 필요하다. 창의적으로 대화하지 못

한다면 창의적인 합의를 도출해 내는 것도 어렵게 된다. 문제에 봉착하여 갈등이 증폭되는 상황에서 창의적 대안을 찾지 못하는 것은 상황을 더욱 악화시키는 결과를 낳게 되는 것이다. 결국, 효과적인 대화를 위해서는 창의적 사고가 필요하고 이를 훈련하기 위해서는 갈등해결 교육도 창의성을 극대화할 수 있는 방법으로 진행되어야 한다.

2) 교육진행자(교수자, Facilitator)의 역할 및 방법

(1) 교육진행자의 역할

앞에서 이야기한 갈등해결교육의 특성인 자기주도적 참여, 경험, 창의적 학습을 잘 살리기 위해서는 교육진행자의 역할이 매우 중요하다. 일반적 교육에서 강사는 지식내용의 전문성을 가지고, 전달하는 것에서 그 역할을 다했지만, 여기서는 교육진행자가 지식 내용의 전문성과 함께 기획, 토론, 훈련, 평가 등 어떤 종류의 집단 활동을 하든지 참가자들에게서 그들의 경험을 끌어내고 참가한 모든 사람들 사이의 상호작용을 촉진하는 역할을 함께 한다. 이는 모든 개인들은 각자의 경험과 지식을 가지고 있으며 발전과 개발에 기여할 수 있다는 믿음에 기초한다.

갈등해결교육에서는 아이디어를 얻고 새로운 것을 배우는 과정이 상승작용을 일으키도록 하기 위해 각자 알고 있는 것을 바탕으로 상호작용의 역동성을 활용한다. 서로 의견을 나누고 조정하고 받아들이면서 각자가 가진 주관적인 생각을 집단적으로 모두 공유하게 된다. 보통, 사람들의 집합적 의사결정의 결과로서 어떤 의견에 대해 모두가 자기 생각이라고 느끼고 개별 또는 집단행동에 나설 때 발전이 있다. 교육 진행자는 이 같은 과정을 촉진한다.

교육진행자는 ‘일방적 지도자’나 ‘절대 권력자’가 아니다. 또 모든 것을 통달한 ‘교사’가 아니며, 사물이나 사건의 본질에 통달한 ‘전문가’도 아니다. 교육진행자와 참가자는 ‘서로 영향을 주고받는 관계’로 교육에 참여한다. 갈등해결교육에서는 참가자들의 지식과 감정이 모두 동원된다. 참가자들은 단순히 새로운 지식을 주입받는 것이 아니라 교육진행자의 지도를 받으며 새것을 배우고 찾고 훈련한다. 새로운 지식이란 결국 모든 참가자들의 경험과 지식의 총화다. 교육진행자는 훈련받는 사람들에게 질문에 대한 답을 주는 대신, 모임을 이뤄 스스로의 경험으로부터 답을 끌어내 토론하게 하고, 토론 결과를 시각화해 전체적인 지식으로 종합하게 하는 역할을 하는 것이다.

(2) 갈등해결 교육의 진행 방법

갈등해결교육의 핵심적인 기본 관점은 서로 다른 것에 대한 이해와 존중이라 할 수 있다. 이 갈등해결교육의 기본 관점은 내용에서뿐만 아니라 교육의 방식에서도 적용되어야 한다. 즉 갈등해결교육의 진행자는 갈등과 관련된 내용상의 전문성을 가지는 것만큼 교육방법론에서도 전문성을 갖는 것이 필요하다.

동일한 주제에 대해 다양한 의견이 있는 것처럼 동일한 방법을 사용한 토론, 진행이라 하더라도 참여자가 나타내는 반응이나 참여방식은 다양하다. 특히 연령과

성별, 계층과 지역에 따라 학습의 양태는 확연한 차이를 보이기 때문에 이에 대처하기 위해서는 방법의 다양성이 요구된다. 교육에서 말, 강의로만 내용을 전달하는 단조롭고 평이한 방식은 참여자를 피곤하게 할뿐만 아니라 가지고 있었던 의욕을 상실하게 할 수도 있다. 그렇기 때문에 같은 내용이라도 시각화를 포함한 다양한 방법으로 표현, 진행한다면 새로운 자극을 불어넣을 수 있다.

또한 갈등해결교육에서 중요한 것은 적절한 질문을 통해 참가자들의 지혜를 모으고, 교육의 목표를 인식하도록 하는 것이다. 갈등해결교육 진행자는 내용에 대해 전문성으로 자신의 의사를 밝히고 그에 대한 의문점에 대해 대답하는 기술도 필요하지만 ‘보다 시의적절하고 효과적인 질문을 던지는 기술’이 더욱 필요하다. 질문을 통해 함께 논의한 갈등해결에 대한 반응을 이끌어 낼 수 있으며, 참여자들의 이해 정도가 어떠한지를 측정할 수 있고, 또한 다음 단계의 내용으로 넘어가야 할지를 가늠할 수 있고, 그때 그때의 분위기를 명확히 알 수 있다.

질문은 적절한 내용을 담고 있어야 하지만 동시에 올바른 형태를 띠고 있어야 한다. 참가자들이 자신의 의견을 자연스럽게 내올 수 있도록 열린 질문을 하는 것이 바람직하고, 주제별 활동마다 그 의미를 확인하고, 평가할 수 있는 적절한 질문을 미리 준비한다.

(3) 진행요령 30가지³⁾

- . 짧은 시간에 너무 많은 것을 하려고 하지 말아야 한다. 토론이 활발하게 이뤄지면 일정을 이유로 토론을 중단시키기보다는 다른 수업 시간을 줄이거나 간략히 하는 것이 낫다.
- . 불평을 듣는 것을 두려워하지 말아야 한다. 이런 감정 표현은 분위기를 바꾸는데 필요하고 참석자들이 더욱 생산적으로 프로그램에 참여하도록 만든다. 불평이 너무 많아서 전체 진행을 압도해서도 안 되지만 못하게 해서도 안 된다. 잘 듣고 불평의 요점을 정리하면서 계속한다. 이것이 최고의 기술이다.
- . 만약 토론이 논쟁으로 번지면 다음과 같이 말한다. “우와! 이 방에 열기와 아이디어가 넘치는군요.” 또 양쪽 얘기를 다 듣고 있음을 보여주는 방법으로 서로 견해가 다른 부분이 무엇인지 정리해서 지적해 준다.
- . 어느 한쪽 편을 들지 않는다. 토론의 진행자임을 명심해야 한다. 진행자의 역할은 양쪽 얘기를 다 듣고 있다고 참가자들에게 신뢰를 주는 것이다. 한쪽 편을 들면 진행자가 편견을 가지고 있다고 여겨져서 신뢰를 잃게 된다. 필요하다고 생각되면 자료제공자로서 역할을 수행한다.
- . 목소리를 앞으로 내뿜는다. 목이 아니라 배로 말한다.
- . 청중을 두루 쳐다보면서 눈을 맞춘다.
- . 칠판을 배경 삼아 선다.
- . 가능하면 자연스럽게 평소 말하는 정도거나 조금 큰 목소리면 좋다.
- . 최대의 효과를 얻기 위해 말하는 속도에 변화를 준다. 중요한 점을 지적하기 전

3) 여기에 제시된 내용은 평화를만드는여성회 외(2001)를 참조하여 작성하였다.

- 에 말하는 속도를 늦추거나 잠시 중단시키면서 청중이 주목하도록 한다.
- 청중들이 알아들을 수 있는 용어를 사용하고 비속어는 피한다.
- 진행자의 견해가 두드러져서는 안 된다. 참가자들은 스스로 토론에 참여하면서 서로 배운다. 양쪽이 상대의 견해를 다 들을 때까지 학습에 영향을 미치지 않도록 진행자는 자신의 의견을 피력하지 않는다. 만약 한쪽이 진행자의 의견을 알고 싶어 한다면 알려준다. 그러나 이것은 개인적인 의견임을 강조하고 왜 그렇게 생각하는지를 설명하며 많은 선택의 여지가 있음을 지적한 다음 진행자의 역할로 돌아간다.
- 과거 경험 교육 경력 등의 유사함을 지적함으로써 청중과 함께 동질감을 형성하도록 노력한다. 지나치게 자신을 드러내지 않는 듯한 태도는 피한다.
- 마지못해 참석한 사람들에게도 격려를 아끼지 않는다. 사람들이 각기 다른 방식으로 토론에 기여할 필요가 있음을 인정한다. 어떤 사람은 소집단 토론을, 어떤 사람은 대규모 집단을, 또 다른 사람은 둘이나 혼자 하는 작업을 더 선호하기도 한다.
- 발제를 하면서 참가자들의 이름을 사용한다.
- ‘나’ 보다는 ‘우리’ 라는 말을 자주 쓴다.
- 시각 교재는 사용이 끝나면 진행에 방해가 되지 않도록 덮어두거나 치운다.
- 설득해야 할 사람과 가까이 있는 것이 좋다. 그 사람 뒤에 서는 것도 행동을 효과적으로 조정하는 방법이다.
- 질문에 답할 때 이 강좌의 핵심을 자주 강조한다. 엉뚱한 곳으로 이야기가 새지 않도록 한다.
- 침묵에 익숙해져야 한다. 사람들이 생각할 수 있도록 적당한 시간을 준다. 생각할 시간이 필요할 때 의견을 다그쳐서는 안 된다. 질문에 답을 찾아줘야 한다는 의무감을 버린다.
- 청중의 질문을 반복해 물어보거나 확인하기를 두려워하지 않는다.
- 잘 모르는 기술적인 질문이 나왔을 때 당황하거나 곤란해 하지 않는다. 만약 이에 관련한 정보를 알고 있다면 알려주고 잘 모르면 다음 기회에 답을 해주겠다고 약속한다.
- 만약 답을 모른다면, 끝내기 전에 “찾아보겠다.” 고 하고 질문자와 나머지 청중들이 언제 어떻게 대답을 얻을 수 있는지 알려준다.
- ‘수고했다’ ‘좋은 지적’ ‘나쁘지 않은 생각’ 이라는 말로 격려하고 프로그램에 참여하도록 의지와 신념을 심어준다.
- 만약 질문이 다른 사람이 아는 것이라면 주저 없이 다른 청중들의 경험과 지식을 이끌어낸다. 평범한 질문에 대한 진부한 답변이라도 곤란해 하지 않는다.
- 질문하나 없이 강의를 마치지 않는다.
- 어떤 행위로 낭패를 보지 않게 하고 그들에게 새로운 자료를 제공하거나 출처를 제안한다.

- . 달갑지 않아 하는 사람, 냉소적인 사람, 잘못된 정보를 가진 사람은 물론 회의적인 사람까지 포함해 모든 참가자들에게 관심과 애정을 표한다. 개별적으로 사랑을 지적하거나 논쟁을 벌이는 것은 피한다.
- . 반대 의견을 허용한다. 만약 의견이 크게 다르면 다른 의견을 예로 들어 설명한다. 만약 참가자들이 일반적이지 않은 견해를 언급할 경우 그 의견은 하나의 가설임을 지적하면서 이렇게 말한다. “어떻게 그렇게 느낄 수 있는지 상상할 수 있지만…… 그게 가능한 걸까요?”
- . ‘맞다’, ‘틀리다’는 말은 피한다.
- . 진행자도 스스로 즐거워야 한다.

3) 갈등관련 교육훈련 프로그램 디자인의 원칙과 방법

(1) 참가자의 요구와 필요를 찾아라.

교육 프로그램을 실시하기로 결정하면 먼저 진행 팀을 구성하여 우선 다음의 사항에 대해 점검한다.

- . 이 프로그램의 목적과 목표는 무엇인가?
- . 누가 참가하는가?
- . 참가자 규모는?
- . 참가자들의 특성은 어떠한가?

이 사항들을 보다 직접적으로 파악하기 위해 참가자들에게 설문을 받는 것도 좋은 방법이다.

이상의 것들을 염두에 두면서 진행 팀은 교육 프로그램을 설계하고 세밀한 진행 각본을 짠다. 참가자들이 자연스럽게 참여할 수 있도록 하는 소개에서 시작해 주제와 하위주제, 최종평가에 이르기까지 각 단계의 순서를 짜는 것이다. 순서를 정하고 나면 교육 순서와 전체 과정을 염두에 두면서 각 하위 주제에 적합한 방법과 기술을 정한다.

참가자가 누구인가를 명확히 이해하는 것은 교육의 실효성을 높이기 위한 내용 마련에 가장 기초적으로 필요한 것이다. 참가자 중심의 교육이기 때문에 참가자가 어떤 일을 하고 있고, 갈등에 대해 가장 크게 갖는 관심사가 무엇인지 등 참가자들의 조건과 갈등해결에 관련한 요구들을 이해하고, 그에 맞는 내용과 방법으로 프로그램을 디자인하는 것이 중요하다.

(2) 적용 가능한 기술과 방법의 훈련

참여교육의 특징이기도 하지만, 갈등해결교육을 통해 인식을 넓히는 것뿐 아니라 개인의 생활, 공적 영역 모두에서 적용 가능한 기술과 방법의 훈련을 중심으로 프로그램을 구성하는 것이 필요하다. 이는 앞에서 제시한 참여, 경험학습을 통한 현실 적용성을 높이는 실천교육임을 의미한다. 그러므로 다양한 대상에 맞는 특정 기술과 방법을 훈련하는 프로그램으로 디자인한다.

예를 들어 모두에게 일반적인 갈등해결교육이 필요하기는 하지만, 정책수립을

주요한 업무로 하고 있는 공무원들에게는 갈등예방 및 해결과 관련한 제도적 측면을 이해하고, 적용할 수 있는 교육 프로그램이 실효성이 있고, 각 부처 및 지자체에서 대민관련 업무를 담당하고 있는 공무원들에게는 실질적인 갈등해결의 기술과 협상 기술이 직접적 업무에 적용 가능성이 높은 교육이 될 것이다.

(3) 강의와 참여, 실행과 평가의 적절한 시간 배분

참여프로그램은 참가자들이 직접 개인별, 그룹별 활동을 통해 사고의 변화를 꾀하는 것이다. 그렇기 때문에 한 주제, 활동마다 충분한 시간을 배정해야 한다. 또한 지루해지지 않도록 프로그램 중간중간에 참여를 더욱 높이고 쉬어갈 수 있는 짧은 참여활동을 배치한다. 이는 프로그램에서의 긴장을 풀고, 참가자들이 더욱 적극적으로 참여할 수 있도록 하는 역할을 한다.

또한 참여프로그램에서 평가는 교육의 진행만큼 매우 중요한 과정이다. 평가를 통해 교육프로그램에서 참가자들이 무엇을 했고, 앞으로 무엇이 필요한지를 찾을 수 있다. 참가자들의 의견과 생각을 존중한다는 것을 보여주는 것이며, 참가자들의 자존심을 살려주고, 진행되는 교육에 더 열심히 참가해야 한다고 느끼도록 하는 역할을 한다.

평가를 통해 또한 참가자들은 교육프로그램에서 있었던 일들을 되돌아보고 무엇을 더 배워야 하는지 알게 된다. 평가는 참가자들이 자기가 원하는 것을 분명하게 표현하고 교육의 방식과 내용을 어떻게 변화시킬지 제안하게 하는 적극적 역할을 한다.

며칠간의 교육 프로그램이라면 매일 그 날의 진행되었던 내용을 평가함으로써 참가자들의 요구 사항을 다음 날의 교육에 바로 반영할 수 있도록 하는 것도 필요하다. 평가는 새로운 교육의 시작이다.

<부록 2> 사회여론 주도층에 대한 교육프로그램

- 목 차 -

- 1) 고위공무원을 포함하는 사회여론 주도층에 대한 교육프로그램의 특징 159
 - (1) 변화수용도 제고
 - (2) 단기프로그램을 통한 집중적 교육
 - (3) 수준별 프로그램의 개발과 운영
 - (4) 프로그램 운영 주체와 운영 방안 결정
 - (5) 강사풀의 구성과 운영

- 2) 교육프로그램의 주요 내용161

- 3) 고위공무원 및 여론 주도층에 대한 갈등교육프로그램 예시161
 - (1) 적용원칙
 - (2) 갈등교육 프로그램의 기본틀
 - (3) 갈등 포럼의 차수별 주제와 강의내용 및 강의방법 개요
 - (4) 차수별 포럼의 강의목표와 강의내용 개요

이상의 갈등관련 교육프로그램의 교육방법론과 프로그램 디자인에 대한 원칙과 방법론을 적용하여 구체적인 교육프로그램을 만드는 것이 본 절의 목적이다. 일반 공무원에 대한 다양한 교육프로그램에 대해서는 다음 절 이하에서 살펴보고 여기서는 고위공무원을 포함하는 사회여론 주도층에 대한 교육프로그램을 개발하고자 한다.

1) 고위공무원을 포함하는 사회여론 주도층에 대한 교육프로그램의 특징

고위공무원을 포함하는 사회여론 주도층의 특징은 개인적으로 갈등에 대한 시각이 굳어져 있기 때문에 그리고 이러한 관점을 가지고 오래 생활에 왔기 때문에 갈등에 대한 시각을 바꾸고 서로간의 입장 차이를 인정하도록 하는 변화수용도를 제고할 필요가 있으며 시간적으로 단기 프로그램을 구성하는 것이 중요한 고려요소이다.

(1) 변화수용도 제고

고위공무원을 포함하는 사회여론 주도층의 경우 개인적인 경험은 풍부하지만 이로 인해 새로운 변화를 받아들이기 어려운 점을 고려할 필요가 있다. 개인적으로 성공에 대한 긍정적인 평가를 하기 때문에 갈등에 대해 개인적으로 확신을 가지고 있을 가능성이 높다. 따라서 고위공무원을 포함하는 여론 주도층에 대한 갈등교육을 시행할 경우 태도의 변화에 좀 더 초점을 둘 필요가 있다.

(2) 단기프로그램을 통한 집중적 교육

시간적으로 장기적인 프로그램보다는 단기적으로 그러나 다양한 프로그램을 이 슈별로 제공해서 참석할 유인을 제공할 수 있어야 한다. 예를 들자면 4시간 내외의 단기 프로그램을 시리즈별로 구성하여 운영할 수 있다.

또한 특정프로그램을 운영하는 경우 일정부분 이상 참여하면 수료증을 교부하여 인증제도를 시행하는 것도 바람직한 방안이 될 수 있다. 예를 들어 10회를 가정한다면 8회 이상 출석하는 경우 수료증을 교부할 수 있을 것이다.

필요에 따라서는 다음에 설명되는 내용을 취사선택하여 1-2회의 초단기 프로그램을 구성하여 운영할 수도 있을 것이다.

(3) 수준별 프로그램의 개발과 운영

참석자의 사회적 지위를 고려해서 두세 단계의 참석자 수준별 프로그램을 고려할 필요가 있다. 예를 들면 다음과 같은 수준을 고려할 수 있을 것이다. 고위공무원을 대상으로 장관급이나 국회위원급 대상 프로그램, 고위공무원이나 정치인 또는 시민 단체의 상근활동가를 대상으로 하는 프로그램, 그리고 사회갈등에 관심이 있는 일반 사회여론 주도층 대상의 프로그램을 별도로 개발하고 운영하는 방안을 모색해 볼 수 있다.

(4) 프로그램 운영 주체와 운영 방안 결정

프로그램의 운영을 주체를 구체적으로 정하고 프로그램이 활성화될 수 있는 방안을 지속적으로 고려할 필요가 있다.

현실적으로 프로그램을 개발하기 위해서는 재원을 마련할 필요가 있으며 담당자

를 정해서 책임을 지고 운영을 할 필요가 있다.

(5) 강사풀의 구성과 운영

일반적으로 우리나라에 갈등, 특히 사회갈등에 대한 전문가는 많지 않은 형편이다. 따라서 제대로 운영되는 프로그램을 만들기 위해서는 사전에 강사진의 구성을 충분히 하여 유연성 있게 운영할 필요가 있다.

서울뿐만 아니라 지역별로도 운영할 수 있는 강사 데이터베이스를 구축할 필요가 있다. 또한 표준화된 강의과정을 운영함으로써 일관성을 유지하는 것도 중요한 요소이다.

2) 교육프로그램의 주요 내용

고위공무원이나 여론 주도층의 경우 개인적으로 이미 상당한 수준의 주관이 형성되어 있으므로 일방적인 방식보다는 토론을 통한 이해도 제고가 필요하다. 그러나 갈등에 대한 일반적인 내용도 포함되어야 할 것이며 주관적인 내용을 객관화할 수 있는 프로그램의 마련이 필요하다.

고위공무원 및 사회여론 주도층에 대한 단기교육프로그램의 개요는 다음의 <표 부록-2-1>에서 보는 바와 같다.

3) 고위공무원 및 여론 주도층에 대한 갈등교육프로그램 예시

갈등관련 교육 프로그램을 운영하는 데 기본적으로 서울 또는 지역별로 운영할 수 있을 것이다. 예를 들어 기본적으로 연간 10회의 포럼으로 이루어진다고 한다면 1회당 시간은 최소한 2-4시간으로 구성하여 전반부(30%이내)는 강의 또는 발제로 구성하고 후반부는 직접 참여하는 방식을 활용할 수 있다.

직접 참여방식은 기존의 토론보다는 다양한 형식의 참여방식을 고려할 수 있을 것이다. 다양한 참여방식은 제3장의 '5. 갈등관련 교육프로그램 교육방법 예시'를 참조하기 바란다.

<표 부록-2-1> 사회여론 주도층에 대한 단기교육프로그램의 개요

대구분	중구분	주요 내용
갈등에 대한 이해	사회와 갈등의 관계	- 사회적 수준에서의 갈등관리 중요성 - 사회문화적인 갈등에 대한 이해 및 사회갈등 교육의 중요성
	갈등에 대한 접근방안	- 경제적 갈등 - 이념갈등
갈등에 대한 유형 분류	사회전체 수준	- 지역갈등, 계층갈등, 노사갈등, 환경갈등, 사회갈등
	정부의 입장	- 이해당사자 - 조정자

갈등예방 방안	- 정부의 정책수립 과정 - 이해관계자의 의견 수렴
갈등조정외의 구체적 방법	- 정부의 정책결정 과정 - 표출된 갈등의 조정 방법

(1) 적용원칙

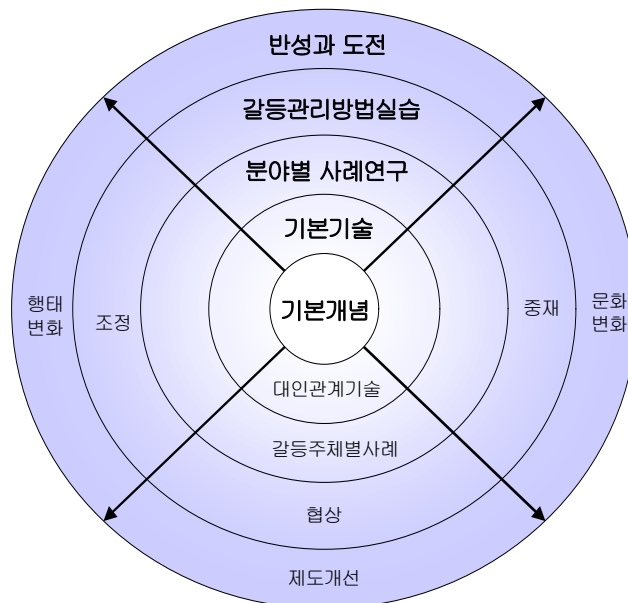
고위공무원 및 여론 주도층에 대한 갈등교육프로그램을 개발하고 운영하는 데 필요한 기본원칙은 다음과 같다.

- . 고도의 갈등해결기술을 전수하는 목적보다는 갈등해결방법에 대한 전반적인 이해를 시키는 것을 주요 목적으로 한다.
- . 갈등관리의 기본개념에 대한 이해를 충실히 제공한다.
- . 갈등관리의 기본기술에 대한 전반적이나 기초적인 정보를 제공한다.
- . 갈등관리의 기본기술에 근거하여 갈등주체별 사례연구를 실시한다.
- . 갈등관리의 방법에 대한 이해를 충실히 하며 간단한 실습을 실시한다.
- . 교육참여자들의 소속조직에 해당될 수 있는 제도화관련 토론시간을 갖는다.
- . 교육참여자들의 연구물(사례연구, 실습결과보고, 제도개선 등)을 백서로 발간한다.

(2) 갈등교육 프로그램의 기본틀

고위공무원 및 여론 주도층에 대한 갈등교육 프로그램의 기본틀은 다음의 [그림 부록-2-1]에서 보는 바와 같다.

[그림 부록-2-1] 갈등교육프로그램의 기본틀



우선 원의 중심에 위치한 갈등에 대한 기본개념에 대한 이해를 시작으로 대인관계기술과 같은 갈등의 조정과 해결에 대한 기본적인 기술을 습득할 필요가 있다.

다음으로는 각기 필요한 분야의 갈등에 대한 사례연구와 실습을 통해 실제적인 기술을 익히는 것이 중요하다. 마지막으로 이를 바탕으로 새로운 갈등조정방식을 도입하고 갈등을 합리적으로 조정하고 해결하는 의지와 지식 및 기술을 가지는 것이 구체적인 목표라고 할 수 있다.

(3) 갈등 포럼의 차수별 주제와 강의내용 및 강의방법 개요

갈등포럼의 차수별 주제와 주요 강의내용 및 강의방법은 다음의 <표 부록-2-2>에 요약 제시되어 있다.

(4) 차수별 포럼의 강의목표와 강의내용 개요

가. 제1주제: 갈등의 이해

가) 갈등이해 - 갈등개념

① 강의목표

- . 갈등의 개념에 대한 정확한 이해
- . 사회갈등을 해석하고 분석하는 다양한 이론과 일반적인 연구추세
- . 갈등의 현상학적 이해와 구조기능론적 해석
- . 갈등해결을 위한 접근방법의 종류와 내용

<표 부록-2-2> 갈등 포럼의 차수별 주제와 강의내용

차수	주제	주제별 목표	강 의 내 용	강의방법
1	갈등이해	갈등개념	. 사회갈등이론 . 게임이론 . 갈등의 유형	강의 토론
2		갈등원천	. 국가, 사회, 조직(內, 間) 갈등 . 갈등탐구	강의 토론
3		사회와 갈등	. 분야별 갈등종류와 개념 . Collective Action . 갈등의 변환과 영향	강의 토론 실습
4	갈등예방 및 초기관리	기본교육	. Interpersonal Conflict Resolution Skills . 심리적 상담 . 의사교환 . 리더십	강의 토론 분임토의 세미나
		분야별 이해	. 문화와 갈등 . 성과 갈등 . 인간의 가치와 갈등 . 폭력과 갈등	
5	갈등주체	시민단체와 갈등	. 갈등주체에 대한 개념정의 . 분야별 갈등사례연구 (예: 노동, 환경, 경찰, 지역, 정책 등등)	현장방문 자료수집 토론 Cognitive
6		정부와 갈등		

		조직간 갈등		Mapping 세미나
7	갈등해결 방법	갈등해결 방법	· 전략적 갈등해결 · 갈등해결의 다양한 방법소개 · 갈등유형별 해결방식	역할연기 모의조정 및 중재
8				
9				
10	토론회	사회갈등의 제도화	· 갈등유발 제도발견과 개선 · 사회, 조직문화의 변화	분임토의 전체토의 보고서발간

주: 구성은 강의목표, 강의내용, 강의방법 등 세 가지로 구분되며, 강의내용은 교육자의 경험과 피교육자의 특성에 따라서 집필되어야 하기 때문에 강의내용의 목차만 제시하는 것이 바람직하며, 강의집필은 강의목표와 방법에 맞추어 이루어져야 할 것임.

② 강의내용

. 사회갈등이론

- .. 갈등의 기본적인 개념을 이해하는 것이 중요하기 때문에 갈등의 내용, 범위, 폭에 따른 정의와 시간흐름에 따른 갈등의 진행속도와 진행별 갈등의 정의에 대한 논의를 필요로 한다.
- .. 사회갈등의 종류는 다양하고 그것을 해석하고 분석하는 방법도 다양함. 사회갈등이론과 그 연구방법들은 고도의 사회심리학적 접근을 하기 때문에 분석방법별로 소개되는 사례들을 중심으로 갈등연구의 일반적인 추세를 쉽게 설명하는 강의를 진행하여야 한다.
- .. 현실에서의 갈등의 발생과 진행과정에 대한 이해와 동시에 실제 상황에서 갈등해결을 위하여 취해지는 다양한 형태의 움직임을 구조기능론적 측면에서 접근할 필요가 있다.
- .. 갈등해결을 위하여 동원되는 방법들과 그 개괄적 내용을 소개하는 것으로 성격유형에 따른 접근법, 협상기법에 따른 접근법, 비폭력적 갈등해소법에 따른 접근법 등을 소개한다.
- .. 이를 위해서는 다음과 같은 내용의 강의를 필요하다.

- ... 사회갈등의 원인과 유형
- ... 갈등유형별 관리전략
- ... 갈등관리분야의 역사 및 현황
- ... 주요갈등관리이론 및 연구주제
- ... 갈등관리방법의 개괄적 이해

. 게임이론

- .. 갈등을 게임이론으로 설명하고 있는 것으로 경제학적 접근방식이나 여기서는 고차원의 경제학적 접근방법 보다는 일반론적이며 상식적 차원에서의 경제수학으로서 피교육자에게 갈등의 현상과 구조기능적인 측면을 설명하

여야 한다.

- .. 적대적 갈등의 원인을 Zero-Sum 게임에서 찾는다면 호혜적 갈등으로의 전환은 Non-Zero-Sum 게임에서 설명하면서 갈등상황에 대한 사고의 전환을 유도할 수 있는 이론으로서 소개될 수 있다.
- .. 이를 위하여 다음과 같은 내용의 강의가 필요하다.
 - ... 갈등의 게임이론적 이해
 - ... 게임이론에서의 사회갈등 해석
 - ... 게임이론적 갈등풀이

③ 강의방법

- . 개념에 대한 이해를 목적으로 하기 때문에 강의위주로 진행한다.
- . 특히 사회갈등이론은 향후 진행될 갈등예방 및 해결기재의 활용을 위한 기초 지식을 제공하기 때문에 이해 중심의 강의를 진행하는 것이 바람직하다.
- . 게임이론은 향후 갈등해결방식의 실제사례적용과 운용에 도움을 줄 수 있는 논리적 배경과 과학적 설명력을 습득하는데 많은 도움을 줄 것이기 때문에 실습시간을 갖는 것이 좋다.

나) 갈등이해 - 갈등원천

① 강의목표

- . 갈등은 다양한 원인으로부터 발생하기 때문에 그 원인들에 대한 이해를 도모한다.
- . 갈등의 원인을 국가, 사회, 조직 등 분야별로 범주화하여 범주별 갈등원인과 진행, 결과와 영향을 설명한다.
- . 직·간접적으로 경험하거나 현재 소속 조직 내에서 겪고 있는 갈등을 소개하고 그 원천을 파악함으로써 강의에 대한 이해의 폭을 넓힌다.

② 강의내용

- . 국가·사회·조직(內, 間) 갈등
 - .. 갈등의 주체와 주체별 갈등양태는 다양함. 주체별 갈등의 원인에 대한 이해는 대상별 갈등을 이해하고 해결하는 데 필수불가결한 요소이기 때문에 국가, 사회, 조직 등의 분야별 갈등의 범주화와 그에 따른 원인해석이 있어야 한다.
 - .. 피교육자들이 현장에서 경험한 사례들의 갈등원천을 분석하고 토론함으로써 그 갈등이 피할 수 없었던 것이었는지를 살펴보고, 피할 수 없는 것이었다면 예측가능한 범위 내에서 대처할 수 없었는지를 파악함으로써 갈등의 원천의 깊이를 분석할 수 있으며, 피할 수 있는 것이었다면 왜 갈등을 사전에 예방하지 못하고 야기할 수밖에 없었는지에 대한 분석을 통하여 갈등의 원천에 대한 이해를 증진시킬 수 있을 것이다.
 - .. 이를 위하여 다음과 같은 내용의 강의가 필요하다
 - ... 다양한 갈등의 원천에 대한 이해를 높이는 것을 목적으로 함

- ... 조직적 갈등(예: 인사문제, 노사갈등, 개혁갈등, 업무적 갈등, 부서간 갈등, 이기적 갈등 등)
- ... 국내적 갈등(예: 사회규범의 전환, 정부정책, 구조적 문제, 이념차이, 세대간 차이, 인종갈등, 종교갈등, 환경문제 등)
- ... 국제적 갈등(예: 통상문제, 외교문제, 탈북자 문제, 스포츠 갈등, 전쟁과 평화 등)

. 갈등탐구

- .. 갈등의 원인을 파악하는 것은 갈등을 해결하는 가장 기본적이면서 지름길이기 때문에 원인에 대한 이해증진은 필수적임. 따라서 심리적 접근법(예: Mind Map 그리기, 심리상담법)을 통한 갈등원인의 파악을 위한 기본적인 이해가 필요하며, 이를 위하여 갈등의 근본을 이해하는 것은 반드시 거쳐야 할 과정이다.
- .. 이를 위하여 다음과 같은 내용의 강의가 필요하다.
 - ... 갈등을 인지하고 그 원인을 파악하는 방법에 대한 강의와 실습 위주의 교육
 - ... 갈등확인방법
 - ... 갈등관리유형분석
 - ... 정성적, 정량적 갈등연구방법

③ 강의방법

- . 갈등의 원천에 대한 이론적 강의
- . 갈등의 원천을 파악하는 방법에 대한 이론적 강의와 실습
- . 자신이 경험한 갈등의 원인을 규명하기 위한 Brainstorming 과정
- . 범주별(분야별) 갈등원인에 대한 이해를 위한 토론식 강의

다) 갈등이해 - 사회와 갈등

① 강의목표

- . 사회 각 분야별 갈등에 대한 개별적 접근을 통한 이해증대
- . 개인갈등과 집단갈등의 원인과 대응의 차이와 해결방식에 대한 개괄적 이해
- . 국가·사회·조직 내 또는 간의 갈등을 제도화 내지는 생활화로 승화시키는 방법과 사례소개 및 승화된 갈등의 영향에 대한 강의
- . 윤리적, 도덕적, 규범적 갈등에 대한 이해와 풀이해법

② 강의내용

- . 분야별 갈등종류와 개념
 - .. 사회 각 분야별로 갈등에 대한 이해와 갈등에 대한 대응형태는 다양함. 개인, 집단, 국가 등 갈등의 크기와 참여자의 성격과 추구하는 이해 및 명분 등에 따라 갈등을 이해하고 해결하는 행태의 속도와 의지는 차이가 있기 때문에 이에 대한 교육이 필요하다. 특히 학문별로 접근하는 방식이 다르기 때문에 어느 분야에서 발생한 갈등이냐에 따라 해결방식도 다르게 적용되

어지는 양태에 대하여 설명이 있어야 한다.

.. 이미 사회갈등으로 표출되어 상당한 혼란과 반목을 거치면서도 성공적으로 해결되어 갈등의 원인에 대한 파악을 통하여 갈등재발 방지를 위한 제도로 정착되어진 대표적이면서 모범적인 사례들을 연구하고 학습하는 시간을 가질 필요가 있다.

.. 이를 위하여 다음과 같은 강의가 필요하다.

... 인류학, 심리학, 정치학, 행정학, 경제학 등 다학문분야에서의 갈등개념 및 유형이해

... 환경갈등, 지역갈등, 주민갈등, 빈부갈등, 세대갈등, 이념갈등, 종교갈등 등의 갈등종류별 파악과 개념설명

... 정책갈등, 정부조직간 갈등, 중앙-지방정부간 갈등 등등의 갈등종류별 파악과 개념설명

. 집단 행동(Collective Action)

.. 개인갈등과 집단갈등의 원인과 대응은 차이가 있을 수 있으며, 그 갈등을 해결하기 위한 기제 역시 다르게 활용될 수 있기 때문에 개인 또는 집단별 갈등원인의 해결을 위한 접근방법의 차이점을 소개한다.

.. 특히, 집단적 갈등은 집단역학적 측면과 집단사고적 측면이 동시에 작용하기 때문에 심리적이고 조직행태적인 측면에서의 접근이 없이는 집단갈등에 대한 이해를 하기 어려울 것이다.

.. 이를 위하여 다음과 같은 강의가 필요하다.

... 집단행동의 심리적 분석과 유형

... 집단행동의 이해파악과 해결

. 갈등의 변환과 영향

.. 적대적 갈등의 인식과 호혜적 갈등으로의 전환은 용이한 것은 아니지만, 사고의 전환과 궁극적 목적에 따른 이해상충의 조정은 갈등의 순기능적 역할로의 전환 내지는 변환을 유도한다.

.. 갈등은 단순히 이해상충에 따른 결과로 나타나는 것도 있을 수 있지만, 윤리적, 도덕적, 규범적 측면에서 갈등당사자(집단)의 배경과 이해가 다르므로 인하여 발생하는 갈등도 많기 때문에 이에 대한 이해와 해결방법에 대한 설명이 필요하다.

.. 이를 위하여 다음과 같은 강의가 필요하다.

... 갈등의 순기능과 역기능

... 갈등의 변환과정과 해석

... 갈등의 순기능적 변화유도와 방법

... 갈등변환과 사회적 규범(윤리, 도덕)

③ 강의방법

. 이해를 목적으로 진행되기 때문에 강의와 토론이 주요 방식으로 진행된다.

- . 특별히 분야별 갈등과 집단갈등의 경우에는 문헌조사를 통한 유형별 교육이 필요함. 그 이유는 갈등의 유형분석이 상당히 이루어져 있으며 유형에 따른 대응방식과 처방 등이 유형화되어 있기 때문에 일반적 강의보다는 유형중심의 심층토론이 필요한 분야이다.
- . 집단갈등의 경우에는 개인적 갈등과는 해결방식이 다르며 다수의 집단갈등의 경우에는 더욱 복잡하기 때문에 유형별 학습은 필수적이다. 뿐만 아니라, 유형별 학습은 유형별 사례연구를 필요충분조건으로 하고 있기 때문에 다양한 사례의 축적과 제공이 필요하다.
- . 갈등의 변환은 이론적인 교육으로는 이해가 어렵기 때문에 사례중심의 교육과 간단한 실습이 필요하다.

나. 제2주제: 갈등예방 및 갈등초기관리

가) 강의목표

- . 기본교육과 이를 적용할 수 있는 분야별 갈등에 대한 이해와 기본기술 적용의 두 가지 목표를 가진다.
- . 갈등해결의 근본적인 치유방법은 예방을 하거나 갈등초기에 해소시키는 데에 있기 때문에 예방과 초기대응에 대한 기본적인 교육을 전달하는 것을 목표로 한다.
- . 특히 갈등예방과 관련한 합의회의, 공론조사 등과 같은 개인간 갈등이 아닌 집단간 또는 정책관련 갈등예방방법에 대한 기본적 이해를 돕는다.
- . 다양한 원인에 의해서 발생하는 분야별 갈등의 예방과 초기대응을 위한 기본 교육 적용방법을 교육한다.

나) 강의내용

- . 개인간 갈등해결 기법 (Interpersonal Conflict Resolution Skills, ICRS)
 - .. 기본교육이란 갈등예방 또는 해결을 위한 모든 기법에 공히 적용되어지는 개인간 갈등해결기법 (interpersonal conflict resolution skills, ICRS)을 의미하는 것으로 모든 갈등해결방법의 기초임. 따라서 이에 대한 이해가 없이는 향후 소개될 다양한 형태의 갈등예방 및 해결방법들을 이해하기 어려울 것이다.
 - .. 갈등의 예방이나 초기해결은 대화방법과 갈등원인을 예상 또는 파악하는 것이 기본이며, 이를 위해서는 정보공유를 위한 의사교환방법과 절차적 접근방식에 대한 교육이 선행되어야 한다.
 - .. 이를 위하여 다음과 같은 내용의 교육이 필요하다.
 - ... 갈등예방 및 갈등초기해결을 위한 갈등관리의 기본기술 교육
 - ... 심리상담법
 - ... 의사교환방법
 - ... Rapport-Building
 - ... 비언어적, 언어적 대화방법

- ... 리더십
 - 리더십 이론 서설
 - 비전제시와 변화유도능력
 - Leading People
 - 권력, 권한, 영향력의 운용과 저항관리

. 예방방법

- .. 갈등예방을 위하여 갈등이 예상되는 정책사안들에 대하여 예상되는 갈등집단에게 갈등예방을 위한 절차에 참여하여 줄 것을 설득하고 예상되는 갈등을 사전에 이해당사자간 풀어나가는 방식이다. 그러나 아직은 우리나라에서는 보편화된 것이 아니며 이 과정을 이끌어갈 전문가들이 부족한 상황이기 때문에 이론적 강의가 아닌 경험을 가진 전문가로부터의 교육이 필수적이다.
- .. 갈등을 사전에 예측하고 이미 발생한 갈등에 대해서는 초기에 해결하기 위해서는 갈등예방 및 해결의 기법도 중요하지만, 무엇보다도 예상되는 갈등에 대한 시나리오를 작성하고 그 시나리오에 따른 대책과 전략을 수립할 수 있는 능력을 부여하는 것이 필요하다.
- .. 이를 위하여 다음과 같은 교육이 필요하다.
 - ... 합의회의
 - ... 공론조사
 - ... 시민회의
 - ... 시나리오 워크숍
- .. 분야별 갈등에 대한 이해란 사회갈등, 정책갈등, 개인갈등 등 갈등의 종류와 대상들에 따라 적용되어지는 방법과 전략의 차이가 있기 때문에 다양한 사례를 통한 이해의 폭을 넓힐 필요가 있다.
- .. 특히 최근 사회에서 빈발하는 갈등의 종류별로 갈등사례를 정리하고 분야별 맞춤형 갈등해결교육이 이루어져야 한다.
- .. 이를 위하여 다음과 같은 갈등분야의 교육이 필요하다.

. 문화갈등

- .. 문화적 갈등에 대한 이해
- .. 조직특성에 대한 문화적 이해
- .. 사회특성에 대한 문화적 이해
- .. 사회변화와 문화변동

. Gender Conflict

- .. 성인지 및 성주류화에 대한 이해
- .. 성차별에 대한 문화적 분석
- .. 여성정책과 갈등
- .. 사회적 규범과 성적 갈등

. 폭력과 갈등

- .. 폭력적 문제해결에 따른 갈등
- .. 폭력의 사회심리학
- .. 인간의 가치와 폭력의 산술적 해석
- .. 적대적 관계의 호의적 관계전환을 통한 폭력적 갈등해결

다) 강의방법

- . 갈등예방 및 갈등의 초기대응을 위한 기술적인 측면을 강조하기 때문에 이론적 접근 보다는 실습을 통한 체험적 이해가 더욱 중요하다.
- . 강의 도입부에는 이론적 설명이 우선시 되어야 할 것이다. 따라서 강의와 토론으로 시작되어야 한다.
- . 간단한 시범을 보인 후 분임토의를 통하여 구체적 실습을 하고 그 결과를 상호 열린 토론을 한다. 분임토의가 끝난 후 전체 강의에서 경험담을 서로 이야기한다.
- . 강의 진행은 주교수자와 보조교수자로 이루어지며, 수강자의 수가 20인을 넘을 경우 수강자 10명당 보조교수자가 1명 씩 더 추가되어야 한다. 주교수자와 보조교수자는 각각 10명씩의 분임을 담당하고 분임토의를 이끈다.

다. 제3주제: 갈등주체

가) 강의목표

- . 갈등을 야기하거나 관련 있는 주체들에 대한 개념정의 및 갈등의 내용에 대한 설명을 목표로 한다.
- . 갈등의 주체를 정부, 정부조직, 시민단체 또는 개별 공-사 조직 및 개인으로 설정하고 갈등진행상황에서의 이들의 기능과 역할을 조명한다.
- . 갈등주체별 갈등을 사례연구를 통하여 분석함으로써 갈등의 원인과 대응방식을 해석하고 각 갈등주체의 호혜적 역할전환 및 갈등의 순기능적 변환에 대하여 토론한다.
- . 노동, 환경, 지역, 정책, 문화 등 다양한 분야의 사례들을 소개함으로써 수강자들의 이해를 돕는 것을 목표로 한다.

나) 강의내용

. 시민단체·정부·조직 갈등

- .. 정부정책을 둘러싸고 발생할 수 있는 갈등의 주체들은 다양하며 그 갈등의 내용 역시 복잡하면서 다양하다. 정부정책의 고객종류를 파악하고 고객별 정책에 대한 이해와 그에 따른 갈등의 내용을 구분하여 설명하는 것이 필요하다.
- .. 정부정책을 둘러싼 고객집단은 다양할 수 있으나 이를 정부, 정부조직, 시민단체, 개인 등으로 대별하고 정책을 결정하고 집행하는 해당정부조직과 이들 집단간의 갈등을 갈등참여집단별로 설명하고 해결점을 설명한다.
- .. 이를 위하여 다음과 같은 교육이 필요하다.
- ... 시민단체·정부·조직간 갈등의 역사에 대한 해석

- ... 시민단체·정부·조직간 갈등의 양태에 관한 설명
- ... 시민단체·정부·조직의 입장과 전략에 대한 이해
- ... 시민단체·정부·조직의 입장과 전략의 상호연계성 방식에 대한 논의

. 분야별 갈등사례연구

- .. 이미 발생하고 해결되거나 잠재된 갈등사례들을 정리하여 피교육자들에게 제공함으로써 스스로 갈등의 원인을 분석하고 갈등의 주체로서의 입장을 정리하고 이해하면서 역할연기방식과 감정이입을 통하여 호혜적 갈등해결의 방안을 생각하도록 하는 체험학습이다.
- .. 분야별 갈등사례는 노동, 환경, 지역, 정책, 문화갈등 이외에도 다양하며, 피교육자들의 구성성격에 따라서 적용할 수 있는 갈등분야와 주체들을 다양하게 선택하고 활용할 수 있을 것이다.
- .. 이를 위하여 다음과 같은 교육이 필요하다.
 - ... 노동, 환경, 지역, 정책, 문화 등 개별 분야의 갈등사례 소개
 - ... 각 사례의 주체별 갈등의 원인과 진행과정 및 결과에 대한 분석
 - ... 각 사례의 갈등영향과 주체별 갈등영향에 대한 해석
 - ... 각 사례의 주체별 갈등의 순기능적 변환 가능성

다) 강의방법

- . 갈등주체와 주체별 갈등관리방식 및 그 결과와 영향을 경험적 해석과 사례연구실시라는 두 가지의 목적을 가지고 진행된다.
- . 사례연구를 중심으로 진행되는 강의이기 때문에 충분한 사례축적이 선행되어야 한다.
- . 주체별 입장과 전략 및 결과와 영향 등에 대한 심층적인 토론을 위해서는 자료수집과 현장방문 및 집중토론이 있어야 한다.
- . 토론과 연구 분석의 결과를 근거로 세미나를 열어 학습내용에 대한 상호교류를 시도한다.

라. 제4주제: 갈등해결방법

가) 강의목표

- . 갈등해결의 다양한 방법소개
- . 갈등해결의 실제 사례 소개 및 벤치마킹
- . 갈등유형에 따른 갈등해결방식의 적용
- . 조정, 중재, 협상방법에 대한 이해와 실습

나) 강의내용

- . 전략적 갈등해결
 - .. 정부정책관련 갈등해결사례를 수집하고 외국의 성공 및 실패사례를 소개하는 한편, 피교육자가 직접 경험하였거나 소속조직이 경험한 사례를 소개하고 분석하는 시간을 가지면서 향후 유사사례에 접하게 되었을 때를 가정한 훈련 시간을 가질 필요가 있다.

- .. 갈등의 유형은 다양하며 분야별로도 독특한 특성을 가진다. 그러나 주체별, 분야별, 정책별, 성격별로 대별하여 유형을 분류할 수 있으며, 그 분류에 따라서 갈등해결방식도 적용할 수 있다.
- .. 이를 위하여 다음과 같은 내용의 교육이 필요하다.
 - ... 갈등해결방식에 대한 소개
 - ... 쿠바 미사일 갈등, 중동갈등, 동구민주화 및 소련붕괴위기 해결사례
 - ... 갈등사례유형별 갈등해결방식 및 전략의 선택
 - ... 갈등사례유형별 전략적 접근의 사례소개 및 해석
- .. 갈등해결을 위한 방법에는 조정, 중재, 조정적 중재, 협상 등 다양한 방법들이 있다. 각각의 방법들도 구체적인 기법들을 가지고 있으면서 상호 공유하기 때문에 전문적인 교육은 아니더라도 이해할 수 있을 정도의 교육과 실습은 필요할 것이다.
- .. 갈등해결방법의 큰 줄기는 조정, 중재, 협상으로 대별할 수 있으며, 이들을 중심으로 응용기법들을 적용 내지는 새로이 개발할 수 있기 때문에 기초적이나 중요한 이들 방법에 대하여 중점적인 이해를 도모하여야 한다.
- . 조정
 - .. 조정의 시작
 - .. 조정자의 역할과 권한
 - .. 조정진행방식
 - .. 지켜야할 사항과 금기사항
- . 중재
 - .. 중재의 시작
 - .. 중재자의 역할과 권한
 - .. 중재진행방식
 - .. 지켜야할 사항과 금기사항
- . 협상
 - .. 협상의 시작
 - .. 협상자의 역할과 권한
 - .. 협상진행방식
 - .. 협상방법선택(다리연결, 구분/교환, 세분화, 교대선택, 자르기/고르기)
- 다) 강의방법
 - . 갈등해결전문가양성과정과는 구분되어야 하나, 실습을 통하여 간단한 갈등해결 방식을 익힐 수 있도록 설계되어야 한다.
 - . 간단한 협상방식은 조정, 중재, 협상의 기본이기 때문에 이에 대한 교육과 실습이 있어야 한다.
 - . 따라서 간단한 사례들에 대한 역할연기를 통하여 갈등해결방식에 대한 감각을 익히도록 할 필요가 있다.

- . 가상적 갈등상황설정을 통한 모의조정, 모의중재, 모의협상 등을 실습을 진행한다.

마. 제5주제: 토론회

가) 토론회

① 토론회 목표

- . 조직관리자이면서 사회의 지도층으로서 수강한 9차에 걸친 교육을 통하여 느끼고 파악한 갈등유발 원인을 파악하고 이를 해결하기 위한 토론과정이다.
- . 교육참여자 소속조직 또는 사회의 갈등유발제도를 발견하고 개선하기 위한 대안을 발굴하여 제언하는 것을 목표로 한다.
- . 교육참여자 소속조직 또는 사회의 순기능적 문화변동을 위한 방법을 고민하고 대안을 제시하여 제언하는 것을 목표로 한다.
- . 교육을 통하여 학습한 내용과 사례분석으로 도출된 결과를 토대로 “(가칭)갈등해결을 위한 사례연구백서”를 발간하여 교육의 효과를 사회적 학습으로 전파하고 학습내용을 공유하는 것을 목표로 한다.

② 토론회 방법

- . 분임토의와 전체토의를 원칙으로 하며, 브레인스토밍과정을 이끌어 줄 수 있는 전문사회자(facilitator)를 배석시킬 필요가 있다.
- . 교육참여자들이 동일한 조직체 소속이면 소속조직의 갈등유발 제도를 발견하고 개선하기 위한 대안을 제시하고, 타 조직의 대안에 대한 브레인스토밍과정을 밟는다.
- . 교육참여자들이 다양한 조직체 소속이면 우선 소속별 분임토의를 거치고 전체 토의에서 소속조직의 갈등유발 제도를 발견하고 개선하기 위한 대안을 제시하고, 타 조직의 대안에 대한 브레인스토밍과정을 밟는다.
- . 교육참여자 모두의 공동작업으로 “(가칭)갈등해결을 위한 사례연구백서” 출간하면 바람직할 것이다.

<부록 3> 공무원대상 갈등예방 및 해결 교육훈련프로그램

- 목 차 -

1) 대상의 특성에 따른 공무원 갈등교육훈련 프로그램의 구분	184
(1) 전공무원대상 갈등해결 기초교육	
(2) 정책결정자의 갈등예방과 리더십 훈련과정	
(3) 갈등빈발부처 갈등예방을 위한 교육과정	
(4) 지자체 등 대민사업 관련 갈등예방 및 해결 교육과정	
(5) 갈등 조정을 위한 경찰관 갈등해결 교육과정	
(6) 교육관련(초중등 교사) 공무원 갈등해결 교육과정	
(7) 전문가 과정	
2) 대상별 교육 프로그램의 응용	213

1) 대상의 특성에 따른 공무원 갈등교육훈련 프로그램의 구분

대상은 전 공무원과 정책결정자 과정, 그리고 전문가 과정 등으로 구분할 수 있다. 전공무원은 갈등에 대한 기초적인 이해도 제고가 프로그램의 목적이며 시간이 허용하는 경우에는 실습을 병행할 수 있는 특징이 있다. 정책결정자과정은 기본적인 이해도 외에 구체적인 실습을 병행함으로써 실제로 정책을 결정하는 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 예방하고 발생한 갈등을 해결할 수 있는 능력을 배양하는데 과정의 초점이 있다. 여기에는 갈등빈발 부처의 공무원, 지자체의 대민사업 수행 공무원 등이 있다. 그 외에 경찰 및 교육관련 공무원 대상으로 프로그램이 있다. 전문가 양성을 위한 프로그램으로는 갈등해결 교육전문가와 갈등해결 조정전문가 과정이 있다.

이 장에서 제시하는 프로그램 예시에서 가장 중요하게 초점을 맞춘 것은 변화이다. 즉 직접적인 참여, 경험을 통해 가치관, 태도의 변화와 함께 실천의 구체적 방법과 기술을 익혀 행동의 변화를 갖도록 하는 것이다. 따라서 일반적인 교육에서 진행되었던 이론, 지식과 정보를 중심으로 한 강의형 교육의 내용은 최소화하고 자기주도적 경험학습을 중심으로 디자인하였다.

(1) 전공무원대상 갈등해결 기초교육

전공무원을 대상으로 하는 갈등해결 기초교육은 교육시간에 따라 3시간 과정과 8시간 과정으로 구분할 수 있다.

가. 전공무원 대상 갈등해결기초 - 3시간 교양 기초과정

가) 목표

갈등의 개념, 평화적 갈등해결의 기본 관점과 다양한 방법에 대해 이해함으로써 사회에 필연적인 갈등을 건설적으로 다룰 수 있도록 사고의 틀을 확장한다.

<표 부록-3-1> 전공무원대상 갈등해결 기초교육 - 3시간 교양기초과정 개요

주 제	시 간	내 용
갈등에 대한 이해	3	<ul style="list-style-type: none"> . 갈등에 대한 이해 . 갈등의 특성 및 주기 . 갈등의 원인별 유형 . 갈등 대응 유형 . 갈등해결의 수단 . 평화적, 협동적 갈등해결에 대한 이해도 제고 . 협동적 갈등해결의 여러 방법(ADR)

나) 기대효과

첫째, 갈등을 해결하는 다양한 방법에 대해 이해함으로써, 갈등해결능력을 키운다.
둘째, 협동적 갈등해결 문화를 형성하는데 기여한다.

다) 단위교육대상의 크기

30명 내외가 적당하나, 실습 중심은 아니므로 더 많은 인원을 대상으로 하는

것도 가능하다. 전 공무원 대상의 기본교육 내에 포함하는 것이 중요하다.

라) 방식

강의 및 참여학습

마) 주요 내용

. 갈등에 대한 이해

갈등은 삶에서 필연적인 것으로 그 대응은 자신이 선택할 수 있다. 갈등 자체가 부정적인 것이라기보다는 어떻게 다루는가에 따라 생산적으로 될 수도 있고, 파괴적 부정적 결과를 가져올 수도 있다.(표준 매뉴얼 1) 갈등개념, 갈등에 대한 인식 바꾸기 활동 참조)

. 갈등의 특성, 주기

갈등의 전단계에서부터 갈등의 결말까지의 각 단계별 특성을 이해하고, 원인의 근본적 해결 없이는 갈등이 되풀이될 수 있음을 이해한다. 문제의식(갈등)을 당사자들이 느끼기 시작하는 갈등 전단계에서 예방적 접근이 필요함을 이해한다.(표준 매뉴얼 2) 갈등의 주기 활동 참조)

. 갈등의 원인별 유형

모든 갈등에는 원인이 있다. 드러난 것 이면의 원인을 찾는 것은 해결의 분석적 기준을 준다. 각 원인별 유형의 특징과 해결방법을 알아본다.(표준 매뉴얼 예시 3) 갈등의 원인 이해 활동 참조)

. 갈등 대응유형

나는 갈등에 어떻게 대응하는지를 테스트지를 통해 알아보고, 각각의 대응유형별 특성을 이해함으로써 다양한 유형의 갈등에 대한 계획적 선택의 폭을 넓힐 수 있도록 한다.(표준 매뉴얼 4) 갈등대응유형 활동 참조)

. 갈등해결의 수단

갈등해결의 수단으로서 힘, 법, 대화의 장단점을 알아보고, 상생할 수 있는 갈등해결의 수단으로 어떻게 제도적 문화적 접근을 해야 할지 함께 생각해본다.(표준 매뉴얼 5) 평화적 갈등이해 (1) 갈등해결 수단 활동 참조)

. 평화적, 협동적 갈등해결에 대한 이해도 제고

평화적 갈등해결의 관점과 과정을 익힌다.

.. 갈등은 삶에서 필연적인 것으로 어떻게 다루는가에 따라 달라진다.

.. 인간은 누구나 존엄하며 존재 자체로 존중받아야 한다.

.. 갈등해결은 당사자간 자율적 문제해결과정이다.

.. 갈등해결의 답은 하나가 아니다 - 다양성과 창조성

.. 갈등해결과정은 협동/존중하는 민주적 의사소통 과정이다.(표준 매뉴얼 예시 5) 평화적 갈등해결 이해 (2) 평화적 갈등해결이란 활동 참조)

. 협동적 갈등해결의 여러 방법(ADR)

.. 제도화된 갈등예방 및 해결의 여러 방법에 대해서 이해한다.(강의)

나. 전공무원대상 갈등해결 기초교육 - 8시간 교양기초과정

가) 목표

갈등의 개념, 평화적 갈등해결의 기본 관점과 다양한 방법에 대해 이해함으로써 사회에 필연적인 갈등을 건설적으로 다룰 수 있도록 사고의 틀을 확장한다.

<표 부록-3-2> 전공무원대상 갈등해결 기초교육 - 8시간 교양기초과정 개요

주 제	시간	내 용
갈등해결 기초	3	<ul style="list-style-type: none"> . 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	5	<ul style="list-style-type: none"> . 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 . 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 . 자기주장 방법 실습

나) 기대효과

- . 갈등을 해결하는 다양한 방법에 대해 이해함으로써, 갈등해결능력을 키운다.
- . 갈등해결의 기본 기술을 실습을 통해 훈련함으로써 조직내, 대민사업에서의 갈등을 예방하는데 기여한다.

다) 단위교육대상의 크기

- . 30명 내외가 적당하다. 전 공무원 대상의 기본교육 내에 포함.

라) 방식

- . 강의 및 참여학습

마) 주요 내용

- . 갈등에 대한 이해
- . 갈등의 특성, 주기
- . 갈등의 원인별 유형
- . 갈등 대응유형
- . 갈등해결의 수단
- . 평화적, 협동적 갈등해결이란?/평화적 갈등해결의 관점과 과정을 익힌다.
- . 협동적 갈등해결의 여러 방법(ADR) (이상 표준 매뉴얼 가. 갈등해결기초 내용 참조)
- . 의사소통이란?
 - .. 의사소통은 일방적 정보전달이 아니라 상호작용으로, 소통의 중요성을 이해한다.
- . 의사소통의 필터 이해하기
 - .. 의사소통을 어렵게 하는 필터(경험, 가치관, 고정관념, 의사소통스타일, 문화

적 배경 등등)에 대해 이해하고, 그 필터를 줄이거나 없애는 방법을 찾아본다.

- . 효과적인 듣기 방법
 - .. 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 등 상대의 이야기를 효과적으로 듣는 방법을 연습한다.
- . 친밀감을 증대시키는 말하기
- . 상대를 비난하지 않고 나의 필요와 상대의 필요를 연결시키는 친밀감을 증대시키는 말하기 방법을 연습한다.

(2) 정책결정자의 갈등예방과 리더십 훈련과정

가. 목표

- . 갈등예방의 필요성 및 평화적 갈등해결의 방법을 이해함으로써 사회에 필연적인 갈등을 건설적으로 다룰 수 있도록 사고의 틀을 확장한다.
- . 정책결정자, 조직의 리더로서 협동적 리더십을 함양하고, 조직내 갈등관리 방법과 관점을 익힌다.

나. 기대효과

- . 갈등을 예방 및 해결하는 다양한 방법에 대해 이해함으로써, 갈등해결능력을 키운다.
- . 혁신적 리더십을 키움으로써 국정능력을 배양한다.

다. 단위교육대상의 크기

- . 30명 내외가 적당하다.

라. 방식

- . 강의, 토론 및 참여학습

<표 부록-3-3> 정책결정자의 갈등예방과 리더십 훈련 개요

주 제	시간	내 용
갈등예방의 필요성	3	. 정책과정에서의 갈등 발생 형태와 특성 . 갈등의 발생 요인과 전개과정 . 사례연구/국가정책수립과정에서의 갈등예측, 영향 평가의 필요성, 갈등예방의 필요성
갈등해결 기초	4	. 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등예방 방법	2	. 갈등예방의 다양한 과정, 방법 이해 합의회, 시나리오 워크숍, 규제협상 등
갈등 분석	4	. 갈등분석의 필요성 . 갈등분석 방법 실습

		<ul style="list-style-type: none"> . 이슈 이면의 실익과 욕구 찾기 . 행동에서 맥락과 태도 이해하기
갈등 예방 및 해결 전략세우기	3	<ul style="list-style-type: none"> . 갈등예견 사업 추진을 위한 전략 세우기 실습
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	6	<ul style="list-style-type: none"> . 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 . 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 . 자기주장 방법 실습
의사결정 방법	4	<ul style="list-style-type: none"> . 창조적 문제해결방법 익히기 . 의사결정을 위한 다양한 방법 . 효과적 의사결정을 위한 원칙과 방법
팀 빌딩(Team Building), 조직관리	4	<ul style="list-style-type: none"> . 리더의 역할 . 팀 빌딩의 요소(이유, 자원, 역할, 규칙, 관계) . 조직 안의 문제해결방법

마. 주요 내용

- . 갈등예방의 필요성
 - .. 현 사회갈등의 경향과 내용, 방식들을 분석, 평가하면서 국가적 차원의 갈등 예방 필요성을 인식한다. 모둠을 나누어 사례별로 분석, 토론한다.(쟁점, 원인, 문제해결 또는 증폭의 과정 분석) 성공사례와 실패사례를 비교하면서 갈등예방을 위해 어떤 과정이 필요한지에 대해 모색한다.
 - .. 자료: 신문자료, 지속가능발전위원회, 2004a, 국내갈등사례자료모음집, 자료모음집 2004-2; 지속가능발전위원회 2004b, 갈등관리시스템 구축방안 연구보고서, 서울특별시공무원교육원, 문제해결사례 우수논문집 등을 참조할 수 있다.
- . 갈등해결 기초(앞의 기본교육 참조)
- . 갈등예방 방법
 - .. 주민과 직접 관련 있는 국가 정책이나, 갈등이 우려되는 사안들에 대해 이해 당사자들과 일반 시민들의 참여와 대화에 기반을 둔 사회적 합의를 중요하게 여기고, 그 방법을 모색할 필요가 있다. 그 구체적인 방법들을 살펴본다.
- . 갈등분석의 필요성
 - .. 갈등분석은 갈등해결의 시작이다. 갈등분석의 필요성과, 무엇을 분석해야 하는지 그 대상에 대해 이해한다.
- . 갈등분석 방법 실습
 - .. 당사자의 이슈 이면의 실익과 욕구 찾기, 행동에서 맥락과 태도 이해하기 등

갈등분석의 다양한 방법을 실습을 통해 훈련한다.

. 갈등예방 및 해결을 위한 전략 세우기

.. 국가 정책을 수립하는 과정에서 한 정책이 사회에 미치는 갈등에의 영향을 평가, 예측하며 어떤 과정을 통해 갈등을 예방할 수 있는지 사례를 가지고 그 전략을 세워본다. 모듈별 토론/작업, 실습

.. 전략을 세우기 위한 내용

... 갈등분쟁에 대한 사전 연구, 정보모으기, 분석(쟁점과 진행과정, 당사자는 누구인가? 영향을 미치는 사람은? 주요 이슈와 원인 분석, 유사사례 찾기, 각 당사자의 관심사, 요구, 이해관계, 두려움, 희망, 미래 찾기, 공통의 접근 가능한 영역 찾기)

... 전략 수립(준비 및 진행과정에 대한 전반 계획 수립, 대화를 위한 접근을 어디부터 시작할 것인가?/영향자, 당사자 등, 어떤 과정으로 당사자 만남을 할 수 있나?/Dialogue, 예방을 위한 절차, 협상, 조정, 객관적 사실조사, Problem Solving Workshop?)

... 분쟁 당사자 선정

... 중재, 대화의 장 마련

. 갈등해결 기본 기술(앞의 기본교육 참조)

. 의사결정 방법

.. 조직을 효율적으로 관리, 운영하기 위한 의사결정의 다양한 방법을 이해하고, 목표와 상황에 맞는 의사결정 방식을 사용할 수 있는 조직관리능력을 높인다. 창조적 문제해결방법을 통해 조직 구성원들의 자발성과 창의성을 높이는 리더십을 향상시킨다.

. 팀 빌딩, 조직관리

.. 함께 협동하여 일을 한다는 것은 조직적으로 일을 한다는 것을 의미한다. 팀 작업은 참여하는 개개인의 능력을 끌어올려주고, 더 크고 어려운 문제들을 다루는 것을 가능하게 해준다. 좋은 팀을 형성하기 위한 요소와 과정을 이해하고, 조직 내 문제 해결 과정과 방법을 찾아본다.

(3) 갈등빈발부처 갈등예방을 위한 교육과정

가. 목표

. 갈등예방의 필요성 및 평화적 갈등해결의 방법을 이해함으로써 사회에 필연적인 갈등을 건설적으로 다룰 수 있도록 사고의 틀을 확장한다.

. 정책을 집행하는 과정에서의 집단 갈등을 최소화할 수 있는 프로세스와 시스템 구축을 도모한다.

나. 기대효과

. 갈등을 예방 및 해결하는 다양한 방법에 대해 이해함으로써, 갈등해결능력을 키운다.

. 갈등 예방을 통해 공공정책, 주민관련 사업 추진에 활력을 불어넣을 수 있다.

다. 단위교육대상의 크기

- . 30명 내외가 적당하다.

라. 방식

- . 강의, 토론, 역할극 등 참여학습

<표 부록-3-4> 갈등빈발부처의 갈등예방을 위한 교육과정

주 제	시간	내 용
갈등예방의 필요성	3	. 정책과정에서의 갈등 발생 형태와 특성 . 갈등의 발생 요인과 전개과정 . 사례연구/국가정책수립과정에서의 갈등예측, 영향 평가의 필요성, 갈등예방의 필요성
갈등해결 기초	4	. 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등예방 방법	2	. 갈등예방의 다양한 과정, 방법 이해 . 합의회의, 시나리오워크숍, 규제협상 등
갈등 분석	4	. 갈등분석의 필요성 . 갈등분석 방법 익히기 실습 . 이슈 이면의 실익과 욕구 찾기 . 행동에서 맥락과 태도 이해하기
갈등 예방 및 해결 전략세우기	3	. 갈등예견 사업 추진을 위한 전략 세우기 실습
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	6	. 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 . 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 . 자기주장 방법 실습
협상의 원칙과 방법	3	. 협상의 의미 . win-win 협상의 필요성과 원칙 . 협상 원칙과 프로세스 이해
협상 실습	5	. 협상의 과정/시나리오 실습, 평가

마. 주요 내용

- . 갈등예방의 필요성(앞의 리더십훈련 참조)
- . 갈등해결 기초(앞의 기본교육 참조)
- . 갈등예방 방법(앞의 리더십훈련 참조)
- . 갈등분석(앞의 리더십훈련 참조)
- . 갈등예방 및 해결을 위한 전략 세우기(앞의 리더십훈련 참조)

- . 갈등해결 기본 기술(앞의 기본교육 참조)
- . 협상의 원칙과 방법
 - .. 경쟁적, 타협적, 협동적 협상의 차이에 대해 이해하고, 원칙에 입각한 협동적 협상의 관점과 방법을 익힌다.
- . 협상 실습
 - .. 시나리오를 가지고 협상의 실재를 실습, 평가함으로써 win-win 협상 과정을 익혀 협상력을 높인다.

(4) 지자체 등 대민사업 관련 갈등예방 및 해결 교육과정

가. 8시간 과정

가) 목표

- . 갈등예방의 필요성 및 평화적 갈등해결의 방법을 이해함으로써 사회에 필연적인 갈등을 건설적으로 다룰 수 있도록 사고의 틀을 확장한다.
- . 대민사업의 주체로서 효과적인 듣기와 대화 방법을 익힌다.

나) 기대효과

- . 갈등을 예방 및 해결하는 다양한 방법에 대해 이해함으로써, 갈등해결능력을 키운다.
- . 효과적인 듣기와 대화방법을 익힘으로써 직접적 대민 접촉시 공무원 역할에 대한 신뢰를 높인다.

<표 부록-3-5> 지자체 등 대민사업관련 갈등예방 및 해결 교육과정 개요: 8시간

주 제	시간	내 용
갈등해결 기초	3	. 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	3	. 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 . 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습
협상의 원칙과 방법	2	. 협상의 이해 . 협상의 원칙과 방법 사람과 문제 분리, 실익 중심, 상생적 대안 찾기, 객관적 기준 적용

다) 단위교육대상의 크기

- . 30명 내외가 적당하다.

라) 방식

- . 강의, 토론, 역할극 등 참여학습

마) 주요 내용

- . 갈등해결 기초(앞의 기본교육 참조)
- . 갈등해결 기본 기술(앞의 기본교육 참조)
- . 협상의 원칙과 방법
 - .. 경쟁적, 타협적, 협동적 협상의 차이에 대해 이해하고, 원칙에 입각한 협동적 협상의 관점과 방법을 익힌다.

나. 15시간 과정

<표 부록-3-6> 지자체 등 대민사업관련 갈등예방 및 해결 교육과정 개요: 15시간

주 제	시간	내 용
갈등해결 기초	4	. 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	6	. 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 . 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 . 자기주장 방법 실습
협상의 원칙과 방법	2	. 협상의 의미, win-win 협상의 필요성과 원칙 . 협상 원칙과 프로세스 이해
협상 실습	3	. 협상의 과정/시나리오 실습, 평가

(5) 갈등 조정을 위한 경찰관 갈등해결 교육과정

가. 목표

- . 평화적 갈등해결의 방법을 이해함으로써 사회에 필연적인 갈등을 건설적으로 다룰 수 있도록 사고의 틀을 확장한다.

<표 부록-3-7> 갈등 조정을 위한 경찰관 갈등해결 교육과정 개요

주 제	시간	내 용
갈등해결 기초	4	. 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등 분석	4	. 갈등분석의 필요성 . 갈등분석 방법 익히기 실습 이슈 이면의 실익과 욕구 찾기 행동에서 맥락과 태도 이해하기
갈등해결 기본기술	6	. 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신

(의사소통 중심)		<ul style="list-style-type: none"> · 체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 · 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 · 자기주장 방법 실습
조정(Mediation) 기초	2	<ul style="list-style-type: none"> · 조정의 이해 · 조정자의 역할 · 조정 준비과정
조정기법, 기술	2	<ul style="list-style-type: none"> · 조정과정에서 조정자의 기술 이해 및 실습 · 바꿔 말하기, 공감하기, 열린 질문, 참가자의 화, 강한 감정 다루기
조정 과정 이해	3	<ul style="list-style-type: none"> · 조정의 각 단계별 특징 이해, 과정 익히기
조정 실습	9	<ul style="list-style-type: none"> · 시나리오 실습 및 평가

- 주민들의 직접적인 갈등에서 중립적인 조정자의 역할과 능력을 훈련함으로써 경찰관의 갈등조정능력을 향상시킨다.

나. 기대효과

- 일상적으로 벌어지는 주민(개인·집단)간 갈등에서 단순 법집행관으로서 경찰관이 아니라 주민의 자율적 해결을 돕는 중립적 3자로서의 위상을 높인다.
- 직접 국민을 접하는 공간에서 자율적이고 건설적인 갈등해결방법을 보여줌으로써 건설적인 갈등해결문화를 확산하는데 기여할 수 있다.

다. 단위교육대상의 크기

- 30명 내외가 적당하다.

라. 방식

- 강의, 토론, 역할극 등 참여학습

마. 주요 내용

- 갈등해결 기초(앞의 기본교육 참조)
- 갈등분석(앞의 리더십훈련 참조)
- 갈등해결 기본 기술(앞의 기본교육 참조)
- 조정 (Mediation) 기초
- 조정의 개념과 원칙, 조정의 특성에 대해 이해한다.
 - .. 3자개입 갈등해결방법으로서 조정이란 무엇인가?
 - .. 조정의 3원칙/중립성, 자율성, 비공개
 - .. 조정의 특성
 - .. 조정자 역할
- 조정 (Mediation) 기법, 기술을 통해 조정자가 효과적인 조정을 위해 갖추어야 할 기술과 관점을 훈련한다.

- .. 주의하여 듣기(Active Listening)
 - .. 독립적 표현으로 말하기(패러프레이징)
 - .. 감정과 경험에 대한 반응 끌어내기(열린 질문)
 - .. 사실 찾아내기(공통점과 차이점 명확히 하기-효과적 질문)
 - .. 합의가 가능한지 알아보기 위해 들은 것을 분석하기
 - .. 규칙 집행하기
 - .. 인내심 가지기
 - .. 양쪽 당사자 존중하기
 - . 조정(Mediation) 과정을 통해 조정의 과정을 각 단계별로 살펴보고 각 단계별 특징과 필요한 내용들을 이해한다.
 - .. 준비-도입-말하기 듣기-쟁점규명-문제 풀기(대안 만들기)-합의
 - .. 사전약속 만들기, 대안찾기의 방법 등
 - . 조정(Mediation) 실습
 - .. 주민 사이에 발생하는 개인간, 집단간 갈등을 소재로 한 시나리오로 역할극을 통한 조정 실습(예: 주차갈등, 단순폭행, 쓰레기 분쟁, 소음관련 분쟁 등)
- (6) 교육관련(초중등 교사) 공무원 갈등해결 교육과정
 <표 부록-3-8> 교육관련(초중등 교사) 공무원 갈등해결 교육과정 개요

주 제	시간	내 용
갈등해결 기초	4	<ul style="list-style-type: none"> . 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등 분석	4	<ul style="list-style-type: none"> . 갈등분석의 필요성 . 갈등분석 방법 익히기 실습 이슈 이면의 실익과 욕구 찾기 행동에서 맥락과 태도 이해하기
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	6	<ul style="list-style-type: none"> . 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 . 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 . 자기주장 방법 실습
창의적 문제해결과정 의사결정방법	2	<ul style="list-style-type: none"> . 창의적 문제해결과정 이해 . 의사결정의 다양한 방법 이해 . 효과적 의사결정을 위한 방법
학교 갈등해결 사례	2	<ul style="list-style-type: none"> . 외국의 학교갈등해결 사례 소개 평화교육, 갈등해결교육, 또래중재 등 . 국내 사례 소개

조정(Mediation) 기초	2	. 조정과정에서 조정자의 기술 이해 및 실습 바뀌 말하기, 공감하기, 열린 질문, 참가자의 화, 강한 감정 다루기
조정 과정 이해	3	. 조정의 각 단계별 특징 이해, 과정 익히기
조정 실습	5	. 시나리오 실습 및 평가
학교 갈등해결 적용 모색	2	. 토론 . 학교 갈등해결을 위한 제도, 문화적 접근

가. 목표

- . 교사들이 평화적 갈등해결의 방법을 이해함으로써 학교 폭력을 예방, 변화시켜 나가는데 기여하도록 한다.
- . 장기적으로 학생을 대상으로 갈등해결교육을 진행할 수 있도록 기본 관점과 방법을 익힌다.

나. 기대효과

- . 우리 사회의 미래라 할 수 있는 아이들을 교육시키는 교사들 대상 갈등해결교육을 통해 교육과정에 직접 접목시킬 수 있는 기초를 형성한다.

다. 단위교육대상의 크기

- . 30명 내외가 적당하다.

라. 방식

- . 강의, 토론, 역할극 등 참여학습

마. 주요 내용

- . 갈등해결 기초(앞의 기본교육 참조)
- . 갈등분석(앞의 리더십훈련 참조)
- . 갈등해결 기본 기술(앞의 기본교육 참조)
- . 창의적 문제해결과정, 의사결정
 - .. 문제에 대한 동의, 팀 구성, 쟁점 규명(원인 분석), 문제해결 아이디어 모으기(대안탐색), 합의로 이루어지는 자발적, 창의적 문제해결과정을 익힌다.
 - 의사결정의 다양한 방법을 이해하고, 교육공간에서 다양한 방법을 적용할 수 있도록 한다.
- . 학교 갈등해결 사례
 - .. 국내외의 학교 갈등 해결을 위한 제도와 교육에 대해 사례를 통해 이해한다.
- . 조정(Mediation) 기초(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 조정(Mediation) 기법, 기술(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 조정(Mediation) 과정(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 조정(Mediation) 실습(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 학교 갈등해결 적용 모색

.. 학교의 평화적 갈등해결 문화 형성을 위한 다양한 접근 방법에 대해 모색해 본다. 그동안 교육받았던 내용을 중심으로 참가자들이 토론하여 의견을 모으는 방식으로 진행한다.

(7) 전문가 과정

가. 갈등해결 교육 전문가 과정 (90시간)

. 본과정은 90시간 교육과정으로 프로그램은 상황에 따라 일정 계획을 세운다.

.. 하루 6시간씩 주5회 3주 프로그램

.. 하루 8시간씩 주3회 2.5주 프로그램

.. 2박3일 워크숍(숙박) 후 하루 6시간씩 주5회 2주 프로그램

.. 2박3일 워크숍(숙박) 후 하루 3시간씩 주5회 4주 프로그램

<표 부록-3-9> 갈등해결교육 전문가 과정의 개요

주 제	시간	내 용
소개, Community Building	2	. 전체 교육 프로그램 소개 . 목표와 내용 이해 . 참가자들간 소개
갈등해결 기초	4	. 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등 분석	6	. 갈등분석의 필요성 . 갈등분석 방법 익히기 실습 이슈 이면의 실익과 욕구 찾기 행동에서 맥락과 태도 이해하기
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	8	. 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 감하기, 신체 언어의 중요성, 질문, 바꿔 말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습 . 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 . 강한 감정을 듣는 4가지 방법 . 자기주장 방법 실습
창의적 문제해결과정 의사결정방법	4	. 창의적 문제해결과정 이해 . 의사결정의 다양한 방법 이해 . 효과적 의사결정을 위한 방법
갈등해결 방법 1 협상	4	. 협상이란? . 협상의 원칙과 방법 . 협상 과정 . 협상 실습

<표 부록-3-9> 갈등해결교육 전문가 과정의 개요(계속)

주 제	시간	내 용
갈등해결 방법 2 조정(Mediation) 기초	2	<ul style="list-style-type: none"> · 조정자의 역할 · 조정과정에서 조정자의 기술 이해 및 실습 바뀌 말하기, 공감하기, 열린 질문, 참가자의 화, 강한 감정 다루기
조정 과정 이해	3	<ul style="list-style-type: none"> · 조정의 각 단계별 특징 이해, 과정 익히기
조정 실습	8	<ul style="list-style-type: none"> · 시나리오 실습 및 평가
갈등해결 방법 3 Dialogue	3	<ul style="list-style-type: none"> · 구조화된 대화(Dialogue)란? · 대화의 진행과정과 방법
편견 다루기	3	<ul style="list-style-type: none"> · 고정관념, 편견, 차별 이해 · 편견과 강한 감정을 다루는 방법 훈련
분노조절	3	<ul style="list-style-type: none"> · 화/분노의 자극과 원인 구별하기 · 분노조절방법 · 분노를 듣는 듣기와 말하기
중간 평가	2	<ul style="list-style-type: none"> · 그간 참가자들의 이해도 측정 · 얻은 것과 더 필요한 것
갈등해결교육 진행방법론 1	3	<ul style="list-style-type: none"> · 갈등해결교육의 특징 · 교육 진행의 원칙과 방법 이해
갈등해결교육 진행방법론 2	3	<ul style="list-style-type: none"> · 갈등해결교육 프로그램 디자인의 원칙 · 교육 요소와 방법론
교육실습 1	3	<ul style="list-style-type: none"> · 프로그램 시작과 과정에서의 공동체 형성을 위한 다양한 방 법들 이해 · 몸풀기 및 참여 강화 활동 배우기
교육실습 2	24	<ul style="list-style-type: none"> · 주제별 교안 만들기 실습 · 프리젠테이션 실습, 평가
전체 평가 및 적용	3	<ul style="list-style-type: none"> · 교육 과정 복습 · 전체 평가 · 교육 및 적용 계획 세우기

가) 목표

- 갈등해결교육 진행자로서의 지식, 가치와 태도, 기술을 함양한다.
- 광범위하게 적용할 수 있는 갈등해결교육 교사를 양성한다.

나) 기대효과

- . 갈등해결교육 전문 진행자를 양성함으로써 갈등해결교육을 확대, 평화적 갈등 해결문화를 형성하는데 기여한다.

다) 단위교육대상의 크기

- . 20명 내외가 적당하다.

라) 방식

- . 강의, 토론, 역할극 등 참여학습

마) 주요 내용

- . 소개, 커뮤니티 빌딩
 - .. 90시간 과정의 목표와 내용에 대해 이해하고, 참가자들간 신뢰, 친목을 도모한다.
- . 갈등해결 기초(앞의 기본교육 참조)
- . 갈등분석(앞의 리더십훈련 참조)
- . 갈등해결 기본 기술(앞의 기본교육 참조)
- . 창의적 문제해결과정, 의사결정(앞 내용 참조)
- . 갈등예방의 필요성(앞 내용 참조)
- . 갈등해결 방법 1-협상
- . 갈등해결 방법 2-조정(Mediation) 기초, 기법, 기술, 과정(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 조정(Mediation) 실습(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 갈등해결 방법 3-Dialogue
- . 편견다루기
 - .. 서로 다른 차이가 고정관념, 편견 등을 통해 차별화되는 과정에 대해 이해하고 편견과 강한 감정을 다루는 법을 훈련한다.
- . 분노조절
 - .. 화가 나는 이유를 자극과 원인을 구별함으로써 이해하고, 화가 났을 때의 행동을 객관화해본다. 나아가 분노를 조절할 수 있는 여러 방법들에 대해 배우고 모색해본다.
- . 중간 평가
 - .. 그 동안 이해했던 갈등해결의 인식과 방법에 대해 참가자 스스로 평가해보고, 얻은 것과 앞으로 더 이해, 습득해야 하는 내용들에 대해 모아본다.
- . 갈등해결교육 진행방법론
 - .. 평화적 갈등해결을 위한 가치, 태도, 기술을 함양시키기 위해 적절한 교육 진행 방법론에 대해 이해한다.
- . 갈등해결교육 진행 실습
 - .. 갈등해결교육 프로그램의 디자인의 원칙과 방법을 이해하고, 참가자들이 주제별 프로그램을 기획, 실제 교육 진행을 실습하고 평가를 통해 교육진행

의 구체성을 체득한다.

- . 전체평가 및 적용
 - .. 교육을 통해 이해한 것, 얻은 것, 앞으로 적용을 위해 더 필요한 것과 가능한 것들을 참가자들이 함께 평가하며 모색한다.

나. 갈등해결 조정 전문가 과정 (70시간)

- . 갈등해결 조정 전문가 과정은 70시간 교육과정으로 프로그램은 상황에 따라 일정 계획을 세운다.
 - .. 하루 7시간씩 주5회 2주 프로그램
 - .. 하루 8시간씩 주3회 2.5주 프로그램
 - .. 2박3일 워크숍(숙박) 후 하루 6시간씩 주5회 1.5주 프로그램
 - .. 하루 5시간씩 주5회 3주 프로그램

가) 목표

- . 갈등해결 조정 전문가로서의 지식, 가치와 태도, 기술을 함양한다.
- . 협상, 조정 전문가를 양성한다.

나) 기대효과

- . 협상 조정 전문가를 양성함으로써 사회 갈등의 평화적 해결의 제도 구축에 기여한다.
- . 협상 조정 전문가의 양성으로 사회갈등의 관리능력을 높인다.

다) 단위교육대상의 크기

- . 20명 내외가 적당하다.

<표 부록-3-10> 갈등해결 조정 전문가 과정 개요

주 제	시간	내 용
소개, Community Building	2	. 전체 교육 프로그램 소개 . 목표와 내용 이해 . 참가자들간 소개
갈등해결 기초	4	. 갈등의 개념, 갈등의 특성 . 갈등의 원인과 대응유형 . 갈등해결의 다양한 수단과 방법
갈등 분석	6	. 갈등분석의 필요성 . 갈등분석 방법 익히기 실습 이슈 이면의 실익과 욕구 찾기 행동에서 맥락과 태도 이해하기
갈등해결 기본기술 (의사소통 중심)	8	. 의사소통 필터 . 효과적인 듣기 방법/적극적 듣기, 적극적 청취, 공감하기, 신체언어의 중요성, 질문, 바꿔말하기(사실을 다시 말하기, 느낌을 반영하기), 요약하기 실습

		<ul style="list-style-type: none"> · 친밀감을 증대시키는 말하기 방법 실습 · 강한 감정을 듣는 4가지 방법 · 자기 주장 방법 실습
갈등예방의 필요성	2	<ul style="list-style-type: none"> · 갈등예방의 필요성 · 갈등예방의 제도적 방법 이해
갈등해결 방법 1 협상	3	<ul style="list-style-type: none"> · 협상이란? · 협상의 원칙과 방법 · 협상 과정
협상 실습	6	<ul style="list-style-type: none"> · 협상 시나리오 실습
갈등해결 방법 2 조정(Mediation) 기초	2	<ul style="list-style-type: none"> · 조정자의 역할 · 조정과정에서 조정자의 기술 이해 및 실습 바뀌말하기, 공감하기, 열린 질문, 참가자의 화, 강한 감정 다루기

<표 부록-3-10> 갈등해결 조정 전문가 과정 개요(계속)

주 제	시간	내 용
조정 과정 이해	3	<ul style="list-style-type: none"> · 조정의 각 단계별 특징 이해, 과정 익히기
조정 실습	8	<ul style="list-style-type: none"> · 시나리오 실습 및 평가
갈등해결 방법 3 Dialogue	3	<ul style="list-style-type: none"> · 구조화된 대화(Dialogue)란? · 대화의 진행과정과 방법
진행 기술	4	<ul style="list-style-type: none"> · 진행 기술 종합 정리 및 실습
편견 다루기	3	<ul style="list-style-type: none"> · 고정관념, 편견, 차별 이해 · 편견과 강한 감정을 다루는 방법 훈련
분노조절	3	<ul style="list-style-type: none"> · 화/분노의 자극과 원인 구별하기 · 분노조절방법 · 분노를 듣는 듣기와 말하기
조정관련 법, 제도	4	<ul style="list-style-type: none"> · 조정관련 제도와 법규 이해 노사관련 제도 및 법규, 환경분쟁조정 관련 제도 및 법규 등
참관 실습	6	<ul style="list-style-type: none"> · 조정, 중재 과정 참관 실습 현재 제도적으로 시행중인 노동위원회 등 조정, 중재과정 참관, 보고서 작성
전체 평가 및 적용	3	<ul style="list-style-type: none"> · 교육 과정 복습 · 전체 평가 · 교육 및 적용 계획 세우기

라) 방식

- . 강의, 토론, 역할극 등 참여학습

마) 주요 내용

- . 소개, 커뮤니티 빌딩
 - .. 70시간 과정의 목표와 내용에 대해 이해하고, 참가자들간 신뢰, 친목을 도모한다.
- . 갈등해결 기초(앞의 기본교육 참조)
- . 갈등분석(앞의 리더십훈련 참조)
- . 갈등해결 기본 기술(앞의 기본교육 참조)
- . 창의적 문제해결과정, 의사결정(앞 내용 참조)
- . 갈등예방의 필요성(앞 내용 참조)
- . 갈등해결 방법 1-협상
- . 갈등해결 방법 2-조정(Mediation) 기초, 기법, 기술, 과정(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 조정(Mediation) 실습(앞의 경찰관 교육 참조)
- . 갈등해결 방법 3-Dialogue
- . 편견다루기
 - . 분노조절
- . 조정관련 법 제도
 - .. 현재 제도화되어 있는 갈등해결 조정 및 중재 관련한 법, 제도를 이해한다.
 - .. 외국의 갈등관련 법, 제도 사례를 이해한다.
- . 참관 실습
 - .. 현재 제도화되어 시행중인 갈등해결 조정 및 중재 과정을 참관하여 실재를 익힌다.(노동위원회, 환경분쟁조정위원회, 언론중재위원회 등)
- . 전체평가 및 적용

2) 대상별 교육 프로그램의 응용

앞에서 갈등관리 정책을 수립하는 차원의 공무원, 집행과 관련된 부처, 대민사업 관련 공무원 대상, 일상적으로 개인간 갈등을 접하고 있는 경찰공무원 대상, 교육 관련 공무원 대상의 교육의 특성에 기반한 프로그램과 교육 전문가, 협상 조정 전문가 양성을 위한 프로그램을 정리해 보았다. 이 교육들은 대상의 활동 영역의 특성에 따른 디자인으로 시간대별로 정리했지만, 프로그램 기획의 목표에 따라 구성을 다시 조합할 수 있을 것이다.

가장 기초적으로 <부록 2>의 [그림 부록-2-1] 갈등교육프로그램의 기본틀을 참조하여 기본 개념, 기본 기술, 분야별 사례연구, 갈등관리방법 실습, 반성과 도전(제도 문화의 변화 모색) 차원으로 나누어 어떤 영역이 더 주요하게 필요한가에 따라 제시된 프로그램 예시를 내용별로 조합할 수 있다. 정책결정자 대상 프로그램에

서 참가자들이 ‘의사결정 방법’ 보다 ‘갈등 사례 연구’에 더 높은 요구를 갖는다면 ‘분야별 갈등사례연구’를 ‘의사결정방법’에 대치시킬 수 있을 것이다. 현재 진행되고 있는 중앙공무원교육원의 갈등관리과정이나 국가전문행정연수원에서 진행하고 있는 갈등관리 관련 교육들을 부분적으로 결합하는 방안도 있을 수 있다.

또 다른 예를 든다면 중앙공무원교육원에서 현재 진행 중인 사회갈등관리과정에 이 자료에서 디자인한 프로그램을 도입하고자 한다면 대상과 목표에 맞게 각각의 전문성을 고려하여 프로그램을 기획한다. 조정능력 제고가 주요한 목표라면 경찰관 대상 조정 교육을 기초로 할 수 있겠고, 조직관리능력이 주요한 목표라면 정책결정자 대상 교육 프로그램(여론주도층 및 고위관리 프로그램을 포함하여)을 참고할 수 있다.

목표에 따른 프로그램 디자인이 끝나면 대상에 따라 그에 맞는 교육 자료 및 사례를 발굴하고, 작업지나 시나리오를 구성하여 교육에 활용할 수 있을 것이다.

<부록 4> 갈등관련 교육프로그램의 강의용 표준매뉴얼⁴⁾

- 목 차 -

1) 갈등의 개념	215
2) 갈등의 기능	217
3) 갈등의 진행(주기)	218
4) 갈등의 원인별 유형	220
5) 갈등해결의 수단	226
6) 평화적 갈등해결이란?	227
7) 평화적 갈등해결의 여러 방법	230
8) 갈등관리자의 역할과 합의안의 법적 구속력	235
9) 평화적 갈등해결의 일반적 과정	236
10) 갈등 분석	239
11) 갈등해결의 기본 기술	246
12) 갈등예방 프로세스	251
13) 협상(Negotiation)	276
14) 조정(Mediation)	283
15) 공공갈등 발생의 유형과 대응방향	292
16) 갈등예방 참고 자료/신문기사	298

4) 이 내용은 그간 갈등해결, 관리 교육과 관련한 자료들을 인용, 또는 편집한 것으로 새롭게 쓴 글이 아님을 밝혀둔다. 주요 참고 자료는 각 항목마다 자료출처를 밝혀놓았다.

1) 갈등의 개념⁵⁾

사전적 정의로 갈등은 싸움, 의견·이해 따위의 불일치, 충돌로 정의한다. 영어의 Conflict는 라틴어의 콘플리게레(Confligere)에서 어원을 찾을 수 있는데 콘플리게레는 서로라는 의미의 Con과 맞선다, 치다는 의미의 fligere가 합쳐진 말로 다시 말해 서로 맞선다, 또는 서로 치고 때린다는 의미이다.

우리나라에서의 갈등은 등나무와 칩을 일컫는 말로 일이 복잡하게 얽혀 있는 상태를 표현한다. 등나무는 생물학적으로 오른쪽으로 꼬여 올라가고, 칩은 왼쪽으로 꼬이는 특성을 갖는다고 한다. 그러니 등나무와 칩이 함께 있는 모습은 서로 다른 방향을 향해 꼬이면서 복잡하고 풀기 어렵게 얽혀 있는 현상이다. 우리말 사전에서 갈등은 그래서 두 가지 정의를 내리고 있는데 첫째는 ‘견해나 이해관계 등의 차이로 생기는 불화, 충돌’이고 둘째는 ‘한 개인의 마음속에 두 가지 이상의 욕구가 동시에 일어나 갈피를 못잡고 괴로워하는 상태’이다.

갈등은 개인의 내적 갈등에서부터 개인간, 집단간, 국가간 갈등까지 여러 차원에서 일어난다. 갈등에 대해서는 갈등의 기능, 원인을 기초로 많은 연구자들이 다양하게 정의하고 있는데 그만큼 갈등은 다양한 차원으로 역동적으로 발생하고, 움직이기 때문이다.

대표적으로 갈등에 관한 정의를 보면, 도이치(Morton Deutch)는 “서로 양립될 수 없는 활동이 발생할 때 갈등이 존재한다”고 하였다. 루탄스(Fred Ruthans) 역시 갈등은 “목표나 가치관이 양립할 수 없는 상태이며 타인의 목표나 성취를 의도적으로 방해하는 행위이고 감정적으로는 적개심으로 나타난다”고 하였다.

대체적으로 갈등은 ‘양립 불가능한 이해관계나 목표가 서로 충돌하고 있는 상태’라고 정의하는 데는 이견이 없는 듯하다. 눈에 보이는 드러난 갈등(Manifest Conflict)을 우리는 갈등의 전부로 생각하기 쉽지만, 보통 드러난 갈등의 이면에는 원인이 되는 갈등의 뿌리가 존재한다(잠재적 갈등 Latent Conflict). 잠재적 갈등이 어떤 계기를 맞아 구체적으로 다투는 행위로 나타날 때 이것을 분쟁(Dispute)이라고 한다. 이 잠재적 갈등에 대해 이해되고, 그것이 해결되지 않을 때는 드러난 갈등이 해결된 듯 보이더라도 또 다른 계기를 통해, 또 다른 모습으로 분쟁으로 표출되고 갈등은 순환된다.

2) 갈등의 기능⁶⁾

갈등은 관계를 훼손시키기도 하고, 관계를 증진시키기도 한다. 갈등의 기능에 대해 부정적으로 인식하는 연구에서는 갈등은 평형상태의 상실과 부조화 등 역기능을 강조하며, 그렇게 때문에 권위적 강압적으로 해결 내지 통제해야 한다고 방법을 제시한다. 결국 갈등이 없는 사회가 건강한 사회라는 인식을 근본으로 하고 있다.

5) 본 항목은 박수선. 2002. “평화적 갈등해결의 이해”, 『갈등해결을 위한 학교평화교육 프로그램-사례발표 및 자료집』, 유네스코한국위원회를 참조하여 작성하였다.

6) 본 항목은 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』의 내용을 참조하였다.

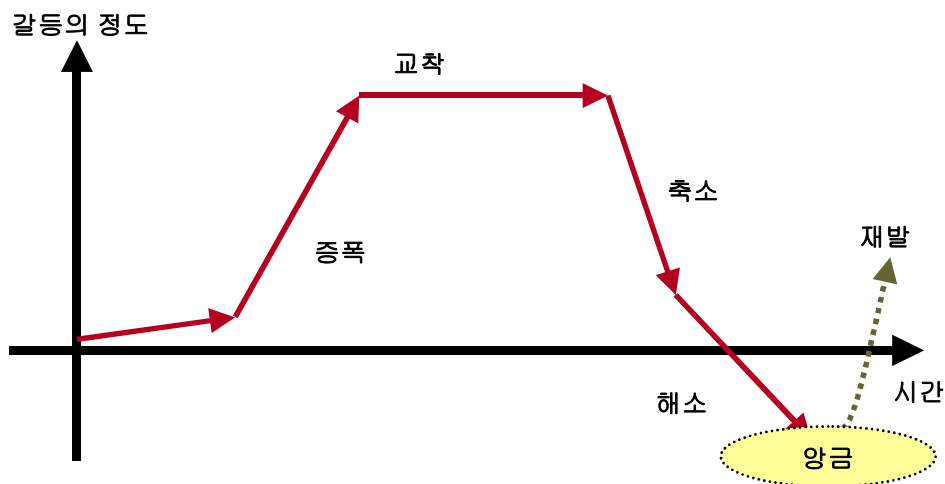
갈등의 기능에 대해 긍정적으로 인식하는 연구에서는 갈등은 역사적 산물이며, 사회통합과 발전을 위한 필연적인 것으로 역사 변동의 원동력이며, 대화를 통해 평화적으로 해결이 가능하다는 인식의 기초 위에서 결국 갈등을 평화적, 건설적으로 해결해나가는 사회가 건강한 사회임을 강조한다.

우리는 사회 속에서, 생활 속에서 항상 갈등이라고 하는 것을 경험하므로 갈등은 생활의 일부이다. 즉 갈등은 삶에서 필연적인 것이다. 그래서 관계를 훼손시키는 기능으로 갈등을 활용할 것이냐, 아니면 관계를 증진시키는 기능으로 갈등을 활용할 것이냐 하는 것은 나의 선택으로, 갈등 자체가 부정적인 것이 아니라 갈등을 어떻게 다루는가에 따라, 즉 내가 어떻게 활용하느냐 내가 어떤 기술을 가지고 있느냐에 따라서 갈등이 발전적으로 활용되어질 수도 있고 부정적으로 영향을 미칠 수도 있는 것이다.

3) 갈등의 진행(주기)⁷⁾

갈등은 시간에 따라 활동성과 강도, 긴장감, 폭력상태라는 차원의 각각 다른 정도와 단계들을 거치면서 변화해간다.

[그림 부록-4-1] 갈등의 진행과정(주기)



출처 : Pruitt, Dean G. and Jeffrey Z. Rubin. 1986. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York, NY: McGraw-Hill.

가. 갈등의 증폭 원인

- . 흑백의 논리가 뚜렷해지고 이길 수 있다는 느낌을 받을 때
- . 보다 확실한 증거를 발견했을 때
- . 정보가 왜곡되어 유리한 것만 들어올 때
- . 자기에게 유리한 정보만 선택할 때

7) 본 항목은 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』의 내용을 참조하였다.

- . 너무 몰입하여 자기 논리에 갇혔을 때
- 나. 갈등의 교착 원인
 - . 더 이상 사용할 협상 기술이나 카드가 없을 때
 - . 사회나 주위의 지지를 받지 못할 때
 - . 더 이상 자신의 논리를 증명할 수 없을 때
 - . 더 싸울 의사를 잃었을 때
- 다. 갈등의 수위가 낮아지는 원인
 - . 상대가 계속 무반응을 보일 때
 - . 상대가 무조건 양보했을 때
 - . 상대방부터 얻을 것이 없거나 상대가 너무 완강할 때
 - . 본인이 스스로 무관심하여지거나 회피할 경우
 - . 조정 또는 중재과정에 접어들 때
- 라. 갈등의 재발
 - . 한번 발생한 갈등은 다시 재연될 수 있음
 - . 그렇기 때문에 애초에 갈등이 생기지 않도록 예방하여야 함
 - . 일단 갈등이 발생하면 증폭되지 않도록 하는 것이 중요
 - . 갈등이 발생하게 되면 좋은 인간관계를 유지하면서 문제도 풀 수 있는 방법을 연구하여야 함

4) 갈등의 원인별 유형⁸⁾

갈등의 원인에 대한 견해는 갈등에 대한 정의만큼 접근 방법에 따라 다양하다고 할 수 있다. 가치와 목표의 차이를 갈등의 원인으로 보는가 하면 제한된 자원에 대한 경쟁, 관계상의 오해, 인식의 차이, 의사소통의 문제, 상대적 박탈감 등 아마도 갈등의 수만큼 갈등의 원인이 존재할 것이다.

그 갈등의 원인을 유형화해보고 그 유형을 이해하는 것은 어떻게 해결할 것인가의 분석적 기준을 준다. 크리스토퍼 무어(Christopher Moor)는 갈등의 유형을 5가지로 범주화했는데, 그 내용으로는 이해관계 갈등, 사실관계 갈등, 가치관 갈등, 구조적 갈등, 인간관계 갈등이다.

이해관계 갈등은 한정된 자원이나 권력을 분배하는 과정에서 빚어지는 갈등인데, 주로 이해관계를 분배하는 과정이나 절차에 대한 입장의 차이로 비롯된다. 사실관계 갈등은 하나의 사건이나 자료, 언행 등에 대해 서로 다르게 해석함으로써 생기는 갈등이다.

가치관 갈등은 신앙, 신념 또는 문화의 차이에서 비롯된 것으로 가치관은 고정관념, 편견화되면서 더 양립할 수 없는 것으로 인식되게 만드는 경향이 있다. 인간관계 갈등은 서로간의 불신이나 오해로 인해 상호관계가 벌어지는 갈등으로 의사소통

8) 본 항목은 박수선. 2002. “평화적 갈등해결의 이해”, 『갈등해결을 위한 학교평화교육 프로그램-사례발표 및 자료집』, 유네스코한국위원회를 참조하여 작성하였다.

이 잘 이루어지지 않음으로 해서 오기도 하고, 분노, 증오, 서운한 감정 등 쌓인 서로에 대한 부정적 감정과 불신으로 나타나기도 한다. 구조적 갈등은 사회의 구조적인 요인, 즉 잘못된 제도, 관행, 모순으로 인해 발생하는 갈등이다. 차별, 억압적인 구조는 갈등을 필연적으로 수반한다.

하나의 갈등현상은 일반적으로 여러 갈등유형이 중첩되어 있는 복합적 성격을 띠고 있다. 특히나 인간관계 갈등은 거의 다른 갈등과 복합적으로 나타나는데, 흔히 사람들이 갈등을 대할 때 문제 자체를 대하기보다는 사람의 문제로 이해하는 경향이 강하고, 갈등을 협동적으로 풀어나가기보다는 대립 경쟁적으로 대하기 때문에 관계에 더 금이 가게 되는 것이다. 하나의 갈등현상이 갖고 있는 여러 유형을 개별적, 종합적 차원에서 바르게 이해한다면 갈등해결 지점을 찾는 데 도움을 받을 수 있다.

(1) 인간의 기본적 욕구(Human Basic Needs) 이론⁹⁾

갈등의 근본 원인으로 가장 깊은 이면에 자리잡고 있는 것을 인간의 기본적 욕구라고 파악하는 이론으로, 뿌리깊고 심각한 갈등분쟁은 인간의 기본적 욕구가 억압되기 때문에 벌어진다고 본다. 즉 인간에게는 살아가는데 기본적으로 필요한 것들이 있는데, 이 기본적 욕구를 인위적 억압으로 보장받지 못하게 되면 갈등분쟁은 불가피하게 되고, 대체로 폭력적인 양상으로 전개된다.

기본적 욕구의 내용으로는

- . 생명유지에 필요한 기본적 의식주(생물학적, 신체적 양육)
- . 생명, 신체의 안전, 안보
- . 정체성, 집단적 소속감
- . 기본적 자유, 자율성
- . 주위로부터의 인정
- . 공정한 대우 등이 있다.

인간의 기본적 욕구 자체는 타협 불가능한 것이지만 이러한 욕구는 다른 이의 욕구와 양립가능하고, 이를 충족시킬 자원 역시 고갈되는 것이 아니기 때문에 상생적 해결이 가능하다.

(2) 갈등대응 유형¹⁰⁾

일반적으로 갈등에 대응하는 유형은 사람의 성격에 따라, 조정 및 중재에 관해 전문적인 훈련을 받고 자격증을 가지고 있는 사람들에 따라 그 유형이 비슷하기도 하며, 다르기도 한데, 예를 들어 그 사람의 성격대로 갈등에 대응하는 사람도 있고, 전략적으로 갈등관리 방법을 사용하는 경우도 있다.

갈등대응 유형을 이해하고 아는 것은 내가 어떤 스타일인가를 이해하는 것과

9) 본 항목은 강영진. 2000. 『갈등분쟁해결 매뉴얼』, 성공회대 출판부의 내용을 인용 편집하였다.

10) 본 항목은 박수선 외. 2002. 민주시민교육 시범커리큘럼과 일반 시범연수자료 개발 『함께 만드는 평화, 공존의 갈등해결교육』, 민주화운동기념사업회; 지속가능발전위원회b. 2004. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』 내용을 인용, 편집하였다.

함께 갈등이 나에게 어떤 영향을 주는 것인가에 따라, 즉 나의 목표와 상대와의 관계를 중심으로 전략을 세우고, 활용하는 방법을 익히는 것이다. 즉 일반적으로 즉각적으로 갈등에 대응하는 것이 아니라 목표와 관계설정에 따라 다양한 대응유형을 선택함으로써 갈등해결에 따른 만족도를 높일 수 있다.

사람들은 갈등상태에서 일반적으로 두 가지 관심사를 가지고 있는데 하나는 자신의 목표에 대한 것이고, 또 하나는 다른 사람과의 관계이다. 이 두 관심사를 축으로 해서 나의 목표의 높고 낮음, 상대와의 관계가 협조적인가 아닌가에 따라 갈등대응유형을 5가지로 나누었다.

가. 경쟁대립/강직형(Competing)

자기 주장이 강하고 자신의 목표를 우선으로 삼기 때문에 경쟁적인 태도를 가진다. 이 유형은 승패를 확실히 가리기 위해 다른 사람과 어떤 관계에 있어도 개의치 않고 개인적 목적을 달성하고자 다른 사람을 희생시키기도 한다. 즉 자신의 목표를 이루기 위해 자신의 입장을 고수하며 상대방을 압도함으로써 갈등을 해결하는 유형이다.

. 경쟁대립 전략을 사용하는 경우

- .. 나의 힘이 상대보다 우위임을 확신할 때
- .. 나의 논리가 상대보다 우위임을 확신할 때
- .. 잃을 것이 없다고 판단될 때
- .. 상대와의 관계가 중요하지 않거나, 최소한 해치지 않는다고 생각될 때
- .. 신념이 확고할 때 사용하는 갈등관리전략

나. 회피/무시형(Avoiding)

갈등상태에서 얻게 되는 장점을 전혀 보지 못하고 개인적으로 갈등상태에 대처하려 하지 않는다. 문제가 있어도 없는 듯 무시하거나 회피한다. 즉 갈등문제로부터 물러나거나 이를 피함으로써 자신뿐만 아니라 상대방의 관심마저 무시하는 유형이다.

. 회피 전략을 사용하는 경우

- .. 대응할 시간이 없을 때
- .. 문제해결의 가능성이 보일 때
- .. 상대의 힘과 양보의 정도를 파악할 수 없을 때
- .. 문제해결의 가능성은 보이지 않고 문제의 핵심에 대한 파악도 어려우며 주위만 맴돌고 있을 때
- .. 적당한 제안이나 양보가 없고 본인의 기대치를 훨씬 밀돌 때
- .. 여러 정황으로 미루어 볼 때, 서로의 갈등을 수면 밑으로 당분간 두는 것이 유리할 때
- .. 갈등당사자 서로가 갈등 자체를 모른 척하고 있을 때, 주로 사용되는 2보 전진을 위한 1보 후퇴의 갈등관리전략

다. 순응양보-동조형(Accomodating)

자신의 목표보다는 상대와의 관계를 생각해서 상대의 목표에 맞춰 문제를 풀

다. 갈등은 필연적으로 생기게 되지만 훌륭한 인간관계를 유지하기 위하여 자신의 관심사는 버려두고 상대방의 관심사를 충족시켜주기 위해 상대방의 요구나 입장을 주로 수용함으로써 갈등을 해결하는 유형이다.

. 순응양보-동조 전략을 사용하는 경우

.. 상대와의 관계가 무엇보다도 중요할 때

.. 상대의 논리에 설득 당하였을 때

.. 상대의 논리에 100% 동의할 때

.. 싸우는 것이 귀찮아서 100% 양보하는 경우

.. 상대가 상대적으로 힘의 우위에 있어서 양보하지 않으면 나의 신상에 불이익이 훨씬 많은 경우의 갈등관리 전략

라. 타협절충형 (Compromising)

쌍방의 실익을 생각해 상호교환과 희생을 통해 부분적 만족을 취함으로써 갈등을 해결하는 유형이다. 즉 적당한 선에서 타협점을 찾는다.

. 타협절충 전략을 사용하는 경우

.. 나의 이익의 일부의 손해도 감수할 때

.. 상대와의 관계가 다소 소원해지는 것도 감수할 때

.. 지금 다소의 손해를 감수하는 것이 장기적으로 볼 때 이익이나 관계면에서 유리하다고 판단될 때 사용하는 갈등전략

마. 협동/이상형 (Collaborating)

이 유형은 개인간의 차이는 당연한 것으로 여기고 갈등의 해결은 정직한 상호토론과 협동을 통해서 할 수 있다는 생각을 갖는다. 쌍방 모두의 관심사를 함께 만족시킬 수 있는 문제해결을 도모한다. 서로의 목표도 추구하면서 동시에 좋은 관계도 유지하면서 갈등을 해결하는 유형이다.

. 협동형 전략을 사용하는 경우

.. 문제해결의 능력이 있다고 믿을 때

.. 문제해결에 대한 추진력이 있을 때

.. 모두가 100%의 만족을 할 수 있는 방법이 있다고 확신할 때

.. 조정, 중재자를 구할 수 있을 때

.. 나의 이익과 상대의 이익, 나와 상대와의 관계가 모두 중요할 때 사용할 수 있는 갈등관리전략

일반적으로 갈등에 대응하는 유형은 갈등이 어떤 종류인가, 갈등 상대자와 어떤 관계인가에 따라 그 대응유형이 달라질 수 있다. 각 대응유형별 전략을 이해하면, 무의식적인 부정적 갈등대응에서 벗어나 나의 목표와 상대와의 관계 설정에 따라 다양한 대응유형을 선택할 수 있다. 그러나 지속되는 관계일 경우 나의 목표와 상대의 목표, 그리고 친밀한 관계를 유지할 수 있는 협동적 갈등해결방법을 선택하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

5) 갈등해결의 수단¹¹⁾

나라마다, 문화마다 수천 수만 가지 다양한 갈등이 있는데, 그 해결의 방법을 크게 범주화해보면 힘에 의한 갈등해결, 법·규칙에 의한 갈등해결, 그리고 상대를 존중하는 대화를 통한 갈등해결이다.

사회의 변화와 함께 이 갈등해결 방법도 변화해 왔는데, 전근대적이고 권위주의적인 사회에서 ‘힘’을 통한 갈등해결방법이 가장 다수를 점하고 지배적인 방법이었다면, 근대시민사회로 들어오면서 따라 법·규칙을 통한 갈등해결방법이, 그리고 고도로 분업화된 현대사회에서는 ‘대화’를 통한 방법이 중요하게 대두되었다고 할 수 있다.

대화를 통한 갈등해결은 당사자의 자율적인 의지와 결정으로 이루어지고, 존중을 기반으로 하는 협동적인 갈등해결이라 할 수 있다. 일방적인 힘, 승패가 있는 법, 제도와 달리 모두가 만족할 수 있는 방법이다.

평화와 공존의 대화를 통한 평화적 갈등해결 정착을 위해서는 제도적, 문화적 양 측면에서 접근해야 한다.

우선, 집단이나 사회 안에 갈등분쟁을 평화적으로 해결할 수 있는 문제해결 장치가 제도적으로 마련되어야 한다. 이 제도적 장치를 통해 실질적인 문제해결이 이루어질 때 갈등이 폭력적 분쟁으로 표출되는 것을 막을 수 있기 때문이다.

그리고 또한 평화적 갈등해결의 문화가 형성되어야 한다. 갈등에 대한 긍정적 태도, 차이를 받아들이는 공존의 가치관 등의 문화적 토대가 뒷받침되지 않으면 제도는 형식으로 머물 수 있다.

6) 평화적 갈등해결이란?¹²⁾

갈등해결은 드러난 갈등을 해결하는 것뿐 아니라 드러난 갈등 이면의 원인에 대한 분석을 기초로 그 잠재된 갈등의 뿌리를 변화 또는 제거시킬 때 진정한 평화적 해결을 이룰 수 있다. 즉 폭력적 행동의 중지 또는 행동의 변화와 함께 그 행동을 뒷받침하는 신념, 가치관, 태도 등을 평화와 공존의 가치관, 신념, 태도로 변화시키고, 갈등의 원인이 되는 구조를 변화시키는 것 모두를 포함한다. 이 해결은 갈등 당사자 모두에게 수용될 수 있는 결과가 있어야 하고, 그 결과를 계속 지탱, 지속할 수 있는 것이어야 한다(Galtung, 1996).

평화적 갈등해결의 밑바탕이 되는 기본 관점은 다음과 같다.

(1) 갈등은 자연스러운 삶의 일부

갈등은 자연스러운 현상이다. 다양한 개개인이 모여 사회적 관계를 만드는데 각 개인은 너무나 다양해서 조화와 평화를 만드는 것이 쉽지 않기 때문이다.

갈등은 사람들의 요구를 표현하는 것이다. 어떤 불만이나 요구가 드러나지 않고

11) 본 항목은 박수선 외. 2002. 민주시민교육 시범커리큘럼과 일반 시범연수자료 개발 『함께 만드는 평화, 공존의 갈등해결교육』, 민주화운동기념사업회에서 발채하여 인용하였다.

12) 본 항목은 박수선. 2002. “평화적 갈등해결의 이해”, 『갈등해결을 위한 학교평화교육 프로그램-사례발표 및 자료집』, 유네스코한국위원회를 참고하였다.

쟁점이 무시된다면 마치 조그만 뽀루지가 종기가 되어 끓아터지는 것처럼 갈등이 점점 자라 매우 부정적으로—심지어 폭력적으로—표출될 수 있다. 갈등이 변화, 도전의 기회로 긍정적으로 받아들여질 때 개인, 사회 발전의 기초가 될 수 있다.

(2) 인간은 누구나 존엄하며 존재 자체로 존중받아야 함

인간은 누구나 존중받아야 한다. 사회는 서로 다른 사람들로 구성되어 있다. 나이, 성별, 인종, 또 다른 문화, 역사를 가진 사람들이 그 차이에 따라 다른 생각, 다른 행동을 나타내는 것은 당연한 일이다. 그런 차이가 우열을 가리는 차별로 되고, 또는 무시되는 이유가 되어서는 안 된다. 존중은 누구나 가지는 인간의 기본적 욕구로서 나만이 아닌 타자 역시 존중한다면 다양한 관점과 태도에 대해 이해할 수 있고, 그럼으로써 갈등을 자연스럽게, 함께 해결해야 할 문제로 받아들일 수 있다. 또한 갈등의 한가운데 놓이더라도 건설적으로 갈등을 해결해 나갈 수 있다. 평화적 갈등해결의 여러 방법들은 존중을 기반으로, 그것을 표현하는 방법이다.

(3) 인간은 스스로 문제를 풀어갈 지혜가 있음 - 자주성과 주체성

인간이 다른 생물과 다른 것은 자신의 의지와 노력으로 자신과 사회를 변화시켜 낼 수 있는 주체성을 가진 존재라는 점이다. 사람은 언어를 통해 다른 사람들과 접촉하고, 사람으로 살아가는 방법을 배우면서 자기 발전을 계속한다. 그렇기 때문에 사람은 중심을 가지고 있다. 그것이 사람의 주체성과 자주성이다. 평화적 갈등해결은 자신이 스스로의 주인이 되어, 다른 사람에 의존하지 않고 당사자들 스스로의 지혜로 협동해서 갈등을 해결해 나가는 것이다.

(4) 갈등해결의 답은 하나가 아님 - 다양성과 창의성

평화적으로 갈등을 해결한다는 것은 갈등분쟁 당사자 모두 서로 만족할 수 있는 결과를 갖게 된다는 것을 의미한다.

대개 사람들은 갈등상황에서 ‘답’을 알고 있다고 생각한다. 그리고 상대와 대화를 나누기도 전에 문제를 판단하고, 내가 가진 ‘답’이 최선의 것이라 생각하는 경향이 있다. 나의 답은 주로 내가 이기고 상대가 지는 답이다. 하지만 당사자 모두 ‘자신의 답이 최선’이라고 생각한다면 결코 갈등을 당사자 모두 만족스럽게 해결할 수 없다.

어떤 갈등상황에서도 단 하나의 정답은 없다. 똑같은 갈등이라도 그 갈등의 당사자가 어떤 사람인가에 따라, 어떤 상황에 있는가에 따라 그 해결은 달라질 수 있다. 정해진 답의 틀을 깨고, 고정관념과 편견에서가 아니라 새로운 각도에서 갈등을 바라보고, 창의적인 대안을 내올 때 더욱 만족스런 결과를 얻을 수 있다.

(5) 협동/존중하는 민주적 의사소통과정

갈등해결이란 당사자들 스스로 갈등의 원인이 무엇인지 알아내고 대화로 합의의 과정을 거치면서 갈등을 해결하는 것이다.

대화는 상대가 가진 생각을 알게 하고 그것을 통해 새로운 인식을 갖게 되는 상호작용이다. 대화는 잘 듣는 것으로부터 시작하는데 잘 듣는 것은 ‘존중’을 표현하는 최상의 방법이다. 이러한 의사소통, 대화의 과정을 통해 서로의 이해와 입장,

요구를 이해함으로써 갈등 당사자들은 애초에 가졌던 각자의 목표를 새로운 공동의 목표로 조정하는 것이 가능하고, 새로운 창의적인 대안을 내올 수 있다. 평화적 갈등해결이란 참여(의사결정과정에 직접 참여한다), 그리고 존중(상대가 나를 존중하고 있다는 것을 느낄 수 있다)의 의사소통을 통해 협동의 토대를 만드는 것이고, 협동을 가능하게 하는 것이기도 하다.

7) 평화적 갈등해결의 여러 방법¹³⁾

나의 목표와 상대의 목표, 관계를 모두 만족시키면서 갈등을 해결할 수 있기 위해서는 협동적 문제 해결이 중요하다. 이를 대안적 갈등해결 또는 분쟁해결방법(alternative dispute resolution: ADR)이라고 한다. 갈등을 폭력이나 강제적 방식이 아니라 당사자들의 해결에 대한 자발적 의지와 평화적 방법으로 갈등을 해결하는 이 과정은 당사자간의 직접 대화를 통해서인가, 3자의 개입을 통해서인가, 또 3자의 개입의 정도가 어떠한가에 따라 다양한 방식을 보인다. ADR은 일반적으로 법적 해결이 아닌 비공식적 해결을 의미하였고, 단순한 분쟁(dispute)에 한하여 적용되어지던 것이 가치갈등도 포함한 갈등(conflict)문제 까지도 해결하는 범위로 확대되고 있다. 이 글에서는 일반적 갈등해결의 방법으로 광의의 개념에서 접근한다.

ADR, 즉 대안적인 갈등해결이라고 하는 것은 상당히 종류가 많다. 그러나 가장 기본적인 몇 가지 원칙을 조직의 성격, 조직의 문화, 또는 활용정도에 따라서 조직별로 나름대로 변형해서 사용하고 있는 상황으로, 현재 일반적으로 제도 문화적으로 현재 이루어지고 있는 여러 과정들에 대해서 살펴보자.¹⁴⁾

(1) 협상(Negotiation)

협상은 제3자의 개입없이 의견과 입장이 다른 당사자들이 대화를 통해 갈등, 분쟁을 해결하는 것이다. 협상의 목적은 쟁점과 문제를 규명하고 차이를 해결하는 합의를 이루어내는 것이다. 갈등해결의 가장 소망스러운 과정이라고 할 수 있다.

협상에 임하는 자는 중재자나 조정자와 같이 중립적이며 객관적인 제3자일 필요가 없다. 당사자가 직접 협상의 주체일 수 있고, 당사자가 협상에 대해 어려움을 가질 때 협상을 위임하여 대신할 수 있는데, 협상자는 협상을 위임한 측으로부터 협상에 필요한 전권을 부여받은 후, 의뢰인으로부터 주어진 협상의 범위 내에서 자율적으로 협상에 임한다.

(2) 조정(Mediation)

조정은 당사자들간의 협상이 실패하고 의사소통의 끈이 끊어질 때 중립적인 제3자가 의사소통을 도와 당사자간 협상과정에 간여하는 과정이다. 보통 조정은 제3

13) 본 항목은 박수선 외. 2002. 민주시민교육 시범커리큘럼과 일반 시범연수자료 개발 『함께 만드는 평화, 공존의 갈등해결교육』, 민주화운동기념사업회; 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』 내용을 인용·편집하였다.

14) 협상뿐만 아니라 조정(mediation), 중재(arbitration), 사실확인(fact-finding) 등에 대한 정의는 국내의 학자마다 다른 의견을 가지고 다른 정의를 내리고 있는 것이 현실이다. 본 교육프로그램에서는 일반적으로 정의되는 내용에 따라 사용하기로 한다.

자가 자청하기도 하고 양측 당사자의 요구로 이루어지기도 하고, 사회에 따라 법제도 등에 의해 조정자의 개입이 강제되기도 한다. 중요한 것은 조정자의 개입이 당사자들에게 인정되어야 한다는 것이다.

조정자가 당사자간 문제해결에 개입하지만 최종적인 결정을 내리고 해결책을 제시할 수 있는 권한을 가지지는 않는다. 당사자들이 받아들일 수 있는 해결책을 그들 스스로가 자발적으로 찾을 수 있도록 도와주는 역할을 하는 것이다. 조정은 객관적 진실을 찾는 것을 목표로 하지 않는다. 당사자 각각의 경험과 인식을 서로 받아들이고 이에 근거한 합의된 해결책을 찾는 것이다.

조정은 특히 쌍방간 감정의 대립이 심하고 의견의 차가 극명하게 드러나 스스로는 대화를 할 수 없는 상황에 처해있는 분쟁의 경우 유용하게 사용되어질 수 있다.

조정과정이 난관에 봉착해 미로를 헤매고 있거나 서로가 주장을 굽히지 않을 때 개별면담(caucus)을 통하여 개개 당사자들이 가지고 있는 이해를 파악하고 합의 가능한 대안을 협의하여 조정시간을 축소할 수 있다.

조정을 통해 당사자간 합의한 사항은 법적 구속력을 가지지는 않는다.

(3) 중재(binding arbitration)

중재는 조정과 같이 3자가 개입하여 당사자들의 갈등해결을 돕는 과정인데, 조정이 문제해결의 제안이나 결정권이 당사자들에게 있다면 중재과정에서는 중재자가 갈등 당사자들 각각의 이야기를 들어보고 해결책이 무엇인지 결정한다는 차이가 있다. 이 역시 갈등 당사자들의 합의된 인정과 요청에 의해 과정이 시작된다.

중재자가 구속력 있는 결정을 내리기 전에 갈등당사자들은 객관적이고 중립적인 입장에 있는 강제중재자(arbitrator)나 중재심사원단(arbitration panel) 앞에서 자신의 주장을 피력하고 증빙자료를 제시할 수 있는 기회를 가진다. 그러나 강제중재자나 조정심사원단은 갈등당사자들과 오랜 시간에 걸쳐 조정을 시도하거나 쌍방에 대안을 제시할 것을 요구하거나 쌍방간의 관계복원을 시도하지는 않으며 당사자들이 자신들의 대안을 제시할 수는 있으며, 이는 강제중재자들의 결정에 참고로 사용되어질 수 있다. 중재자의 결정은 법적 구속력을 가진다.

(4) 조정적 중재(mediated-arbitration)

조정인 경우, 갈등당사자들이 서로 만족할 수 있는 대안을 도출해 낼 수 있는 반면, 법적 구속력을 갖지는 못한다. 그러나 중재의 경우에는, 갈등당사자들이 불만은 갖지만 일단 합의하고 나면 법적 구속력을 갖게 된다. 이러한 양쪽의 장점을 수용하여 개발된 새로운 방법이 바로 조정적 중재이다.

이 방법은 조정과 중재의 장점을 활용한 것이고 법적 구속력을 가지며, 법원과 검찰과 경찰 등 공권력을 가진 기관에서 주로 활용되고 있다. 즉 중재의 과정을 조정과정과 동일한 방법에 의하여 진행하되, 합의된 안은 중재와 같은 법적 구속력을 갖는 혼합적인 형태이다.

(5) 사실확인(fact-finding)

현재 진행 중인 분쟁이 가지고 있는 갈등의 요인 또는 사실을 파악하기 위하여

갈등 당사자들이나, 소속기관, 또는 사실확인자(factfinder)를 임명할 수 있는 권한을 가진 이가 객관적이고 중립적인 제삼자에게 의뢰하는 것으로 주로 노사간의 분쟁에서 사용되어지는 기법이기도 하지만, 많은 분야에서의 갈등에서도 적용되고 있는 방법이다.

사실확인자들은 갈등의 해결을 위해 대안을 제시하거나 결정을 내리는 것은 금지되어 있고 다만 사실확인자들은 갈등의 요인들을 파악하고 평가하여 보고하는 임무를 수행하며, 경우에 따라서는 강제성을 띠지 않는 대안을 제시할 수 있다. 이때 제시된 대안들은 차후에 있을 협상을 촉진시켜주는 자료로 활용되어질 수 있다.

(6) 조정 촉진, 진행(Facilitation)

갈등당사자들의 회합에서 촉진자 또는 진행자가 갈등 당사자들의 의사교환이 원활히 일어나고 정보가 제대로 전달될 수 있도록 촉진하는 과정, 방법이다.

조정촉진자(facilitator)는 조정자(mediator)와 같은 역할을 한다. 전형적으로 조정촉진자들은 조정자들처럼 조정과정에서 주요한 사안들에는 중립적인 입장을 견지하며 대안을 제시하지 않는다. 조정촉진자들은 문제해결을 위한 과정에 더욱 관심을 기울이며, 당사자들이 합의에 의해 효과적으로 갈등을 해소할 수 있도록 진행과정의 속도를 조정하고 문제해결과정을 단계적으로 밝아 나갈 수 있도록 도와주는 역할을 한다.

조정촉진자들은 반드시 중립적이고 객관적인 제삼자일 필요는 없으며, 분쟁당사자들 중의 어느 한편과 가까운 사람이어도 무방하며, 외부전문상담자에 의뢰하기도 한다.

조정촉진기법은 갈등당사자들의 감정이 지극히 악화되어있을 경우나 갈등당사자(또는 집단)들이 셋 이상이고, 이들의 이해관계가 복잡하게 얽혀 있을 경우에, 그리고 당사자들이 상호신뢰하고 있으며 문제해결에 대한 의지는 있으나 방법을 모르는 경우와 당사자들 개개인이 갈등해소를 통해 이익을 얻을 수 있다는 사실을 인지하고 있을 때 사용 가능한 방법이다.

갈등의 초기 단계, 당사자간 대화를 촉진하는 방법(Dialogue)으로 이루어지기도 하고, 한 그룹 내에서 구성원들간에 정치적 사회적 주제에 대한 견해를 나누기가 어렵거나 적대적인 방식으로만 토론이 이루어지는 상황, 다른 그룹간에 정치적 사회적 이슈에 대한 견해를 분명하게 공유하기 위해 모였거나 어려운 이슈가 발생할 지도 모르는 어떤 작업을 함께 해야 하는 상황에서 이루어진다.

폭력적인 국제, 종교분쟁 등 복잡하고 구조적인 갈등요인을 가진 경우 갈등 당사자들과 직간접적 관계가 있는 제3그룹이 모여 간접적이고 객관적인 해결책을 모색해보는 학술회의 성격의 Problem Solving Workshop 등에서도 진행의 과정과 진행자(Facilitator)의 역할은 매우 중요하다.

이 외에도 당사자들의 자발적, 긍정적 참여가 근간이 되는 다양한 방법이 있고 우리 문화에 맞는 여러 과정들을 만들어나갈 수 있을 것이다.

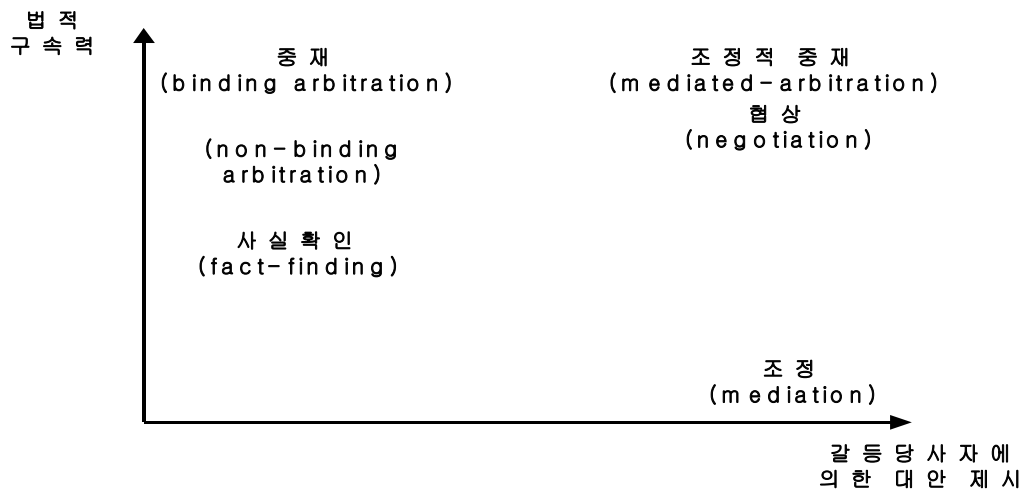
8) 갈등관리자의 역할과 합의안의 법적 구속력¹⁵⁾

갈등관리자의 갈등관리과정에서의 역할은 내용의 측면에서 개입을 하는가, 아닌가에 따라 달라지고, 법적 구속력을 가지는가 아닌가에 따라서도 달라진다.

중재과정에서의 중재자 역할은 대안을 스스로 제시하고 갈등당사자들로 하여금 그 대안에 합의토록 영향력을 행사할 뿐만 아니라, 그리하여 합의된 안이 법적 구속력을 갖게 되는 경우이고, 조정과정에서 조정자 역할은 갈등당사자들로 하여금 스스로 대안을 개발하여 제시하고 합의토록 하되, 그 합의안은 법적 구속력을 갖지 않는 경우라 할 수 있다.

앞서 설명한 갈등해결방법들을 합의안의 법적 구속력 정도와 갈등당사자에 의한 대안제시 정도의 두 축으로 설명하면 다음의 [그림 부록-4-2]와 같다.

[그림 부록-4-2] 합의안의 법적 구속력과 갈등당사자의 대안제시 정도



9) 평화적 갈등해결의 일반적 과정¹⁶⁾

(1) 갈등이 존재함을 인정하고 이를 해결하기로 동의한다.

최소한 어느 한쪽이라도 갈등을 인정하고 대화를 시작할 필요가 있다. 이것은 빠를수록 좋다. 이미 감정적으로 되었다면, 이를 인정하고 누그러뜨리는 방법을 사용하려고 노력해 본다. 이것이 불가능하면 (포기하거나 회피하지 말고) 감정이 누그러들 때까지 문제를 다루는 것을 연기한다.

(2) 팀 구성

갈등을 평화적으로 해결한다는 것은 갈등 당사자들 스스로의 자발적인 문제해결에 대한 의지가 있어야 한다. 당사자들 간의 동의를 통해 당사자들끼리 문제해결을 위한 팀을 구성할 수 있고(협상), 각 당사자들 간의 의사소통의 어려움이 있을 때

15) 본 항목은 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』 내용을 인용·편집하였다.

16) 본 항목은 Carol Miller Lieber 1994. *Making Choice about Conflict, Security and Peacemaking Part 1: Personal Perspectives*, Educators for Social Responsibility를 참고하였다.

3자가 개입된 팀(조정 등)을 구성할 수도 있다.

(3) 문제의 성격을 규정한다.

양측 모두 자신들이 이해하는 문제에 대해 설명해 본다. 그 다음, 자신이 바로 해결하고자 하는 문제에 대해 의견을 같이 한다. 양쪽의 이야기를 돌아가면서 들어보고 자신의 감정, 바라는 바, 요구하는 것 등을 열린 마음으로 정직하게 말한다.(I message) 또한 상대가 말하는 것을 부연설명(Paraphrasing)해 본다. 이리하여 갈등을 불러일으킬 근본적 문제와 관심사에 도달하도록 애쓴다. 관심사를 분명히 하고 먼저 공동의 기반이 되는 동의의 영역을 명백히 한다. 또 양측이 동의하지 않는 부분에 대해서도 분명히 해둔다.

(4) 해결방안에 대한 아이디어 모으기(brainstorming)

갈등을 해결할 여러 가지 아이디어를 나열해 본다. 생각들에 대한 평가는 하지 않는다. 비판은 창의적인 다양한 생각의 흐름을 막을 수도 있기 때문이다. 각자가 기꺼이 변화를 가져오고 상대방의 요구에 부응할 수 있는 그런 방식으로 질문을 새로이 구성해 본다.

예: “……는 어떻게 생각하세요?”

“만약 ……라면, 당신과 나는 어떨까요?”

“당신과 내가 확실히 ……를 할 수 있으려면 무엇을 해야 할까요?”

입장을 바꾸어서 생각해 본다.

(5) 해결방안들을 평가해 본다.

가능성 있는 해결방안들의 결과에 대해 생각해 본다. 어떤 것이 가장 현실적이고 책임질 수 있는 것인지, 어떤 제약이나 한계가 있는지, 성공할 가능성이 있는지 없는지에 대해 구체적으로 현실에 맞게 평가해본다.

(6) 하나의 해결방안을 선택한다.

양 당사자 모두 만족할만한 해결책을 선택한다. 양측이 선택한 방안에 대해 동의하고 이를 선택하기 위해 취해온 과정에 대해 만족하게 느끼는 것이 아주 중요하다.

(7) 해결방안을 실행한다.

이 방안이 작용하도록 하는 계획은 무엇인가. 어떻게 이 방법이 작용하도록 계획을 세울 것인가? 이것이 작용하고 있다는 것을 어떻게 알아볼 수 있을 것인가? 실행계획을 적어보는 것도 유용할 것이다. 이 계획의 실행에 대해 후에 평가해 볼 시간을 정해본다.

10) 갈등 분석¹⁷⁾

(1) 갈등분석을 왜 하는가?

갈등분석은 드러난 문제 이면에 있는 원인을 찾는 훈련으로, 갈등 상황에서 상대

17) 본 항목은 박수선 외. 2002. 민주시민교육 시범커리큘럼과 일반 시범연수자료 개발 『함께 만드는 평화, 공존의 갈등해결교육』, 민주화운동기념사업회를 참고하였다.

방의 요구(Need), 실익(Interest), 입장(Position)을 분석함으로써 갈등을 증폭시키지 않고, 창조적으로 문제를 해결해나갈 수 있는 기초를 배울 수 있다.

또한 갈등해결을 위한 전략을 수립하고 행동을 하기 위해 갈등분석은 필수적이다. 갈등분석을 통해 갈등을 둘러싼 주체와 환경, 내용, 변화과정 등을 잘 이해할 수 있다.

분석은 곧 해결의 시작이다. 갈등해결 과정(갈등분석 과정)은 진정한 갈등의 원인이 어디에 있는지를 서로 인식해가는 과정으로 갈등 원인과 책임을 불필요하게 당사자 관계로만 제한하는 불합리성을 제거해가는 과정이기도 하다.

(2) 갈등분석이란?

- . 현재 일어나고 있는 사건들과 현 상황에 이르기까지의 과정과 배경을 이해하는 것
- . 분명하게 드러나는 주요 당사자들뿐만 아니라 관련된 모든 당사자(집단)들을 파악하는 것
- . 관련 당사자들의 입장과 관점을 이해하는 것과 동시에 당사자들 서로 서로가 어떻게 연결되어 있는지를 파악하는 것
- . 갈등상황을 지탱하고 있는 요소들과 경향들을 파악하는 것

(3) 주요 갈등분석 내용

갈등분석 내용은 분석의 주체가 누구인가, 어떤 입장에서 하는가에 따라 다양하다. 주요 내용은 갈등 당사자(주요당사자, 주변당사자), 갈등의 쟁점과 내용(갈등당사자의 입장, 이해, 요구/욕구, 갈등의 핵심 문제), 갈등당사자간 상호관계(상대방에 대한 이해, 태도), 갈등의 발생과 변화 과정, 갈등을 지속시키는 외부 환경, 사안에 대한 갈등 당사자간 서로 다른 해석, 다른 인식 등이다.

갈등분석은 한번의 작업으로 끝나지 않으며 갈등을 둘러싼 상황이 변화, 발전함에 따라 여러 번에 걸쳐 진행되는 작업과정이다. 따라서 변화, 발전하는 요소 및 상황에 맞게 행동전략도 수정해 나가야 한다.

그리고 각 분석기법별로 분석 대상의 초점이 다르기 때문에 하나의 갈등에 대해서 다양한 기법을 활용하여 이를 종합하는 것이 좋다.

분석기법은 학술적이거나 이론적인 것이 아니다. 오히려 영성해 보이기도 하는데 이는 갈등분석기법이 '갈등현장'에서 갈등 당사자 또는 제3자가 함께 쉽게 적용할 수 있음을 의미한다. 같은 맥락에서 분석기법들은 대개 '시각화' 하는 기법이 많다. 머리 속에서 산재해있는 개념, 내용들을 시각화함으로써 갈등현장 당사자(생활인)이 갈등 요소들을 보다 분명히 인식할 수 있도록 한다.

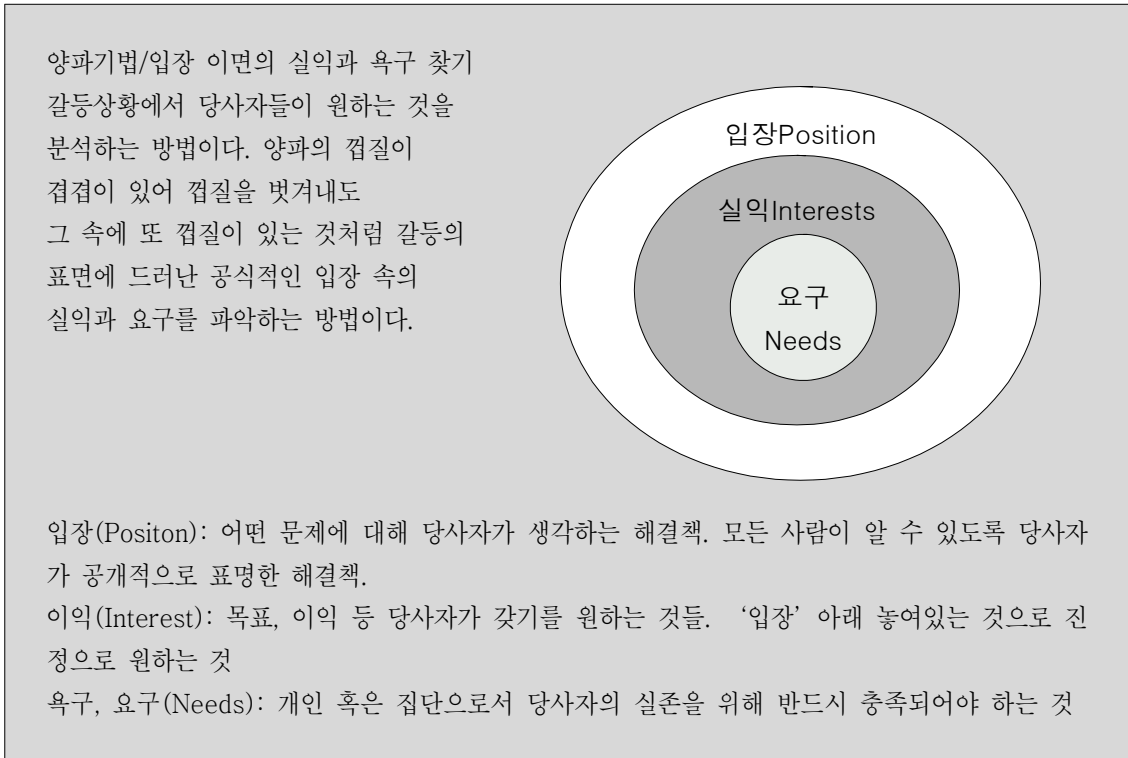
(4) 당사자 중심의 몇 가지 분석기법을 소개한다.

가. 양과분석기법

양과분석기법은 각 당사자들이 표명하는 공적 입장을 넘어서서 당사자들의 실익(interests)과 욕구(needs)를 이해하는데 그 목적이 있다. 또한 향후 토론을

진전시키기 위한 기초로서 당사자들간의 공통 기반(common ground)을 발견하기 위해 쓰일 수 있는 방법이다.

[그림 부록-4-3] 양파분석기법의 의미



양파분석기법은 갈등 상황의 다이내믹을 이해하기 위한 분석을 시도할 때, 갈등 당사자들간의 대화를 촉진하기 위해 준비할 때 또는 중재 또는 협상 과정에서 필요하다.

양파분석기법의 갈등해결과정에서의 기능은 다음과 같다. 보통 문제, 갈등상황에 놓이면 입장끼리 대립되는 경향이 강하다. 입장끼리 대립될 때는 결코 양립될 수 없어 보이는 경우가 많다. 그러나 '왜'라는 질문을 통해, 또는 상대의 입장에서 생각하는 존중의 의사소통의 과정을 통해 겉으로 내세우는 입장 이면에 진짜 원하는 것, 필요한 것을 찾으면 서로의 이해 속에서 당사자간 목표를 조정하기도 하고 새로운 대안을 찾아낼 수도 있다. 요구가 항상 명백한 것은 아니다. 요구를 찾아내는 가장 최선의 방법은 물어보고, 또 주의 깊게 듣는 것이다.

나. ABC 삼각형 기법

ABC 삼각형 기법은 각 당사자들에게 영향을 미치는 요인들에 대한 통찰력을 얻고자 할 때, 이후 갈등해결을 위한 행동/개입을 통해 개선되어질 수 있는 지점을 파악하려 할 때, ABC 중 한 차원에서의 변화가 다른 차원에 어떤 영향을 줄 수 있는지를 예측하는 것이 필요할 때 사용할 수 있는 분석법이다.

[그림 부록-4-4] ABC 삼각형 기법

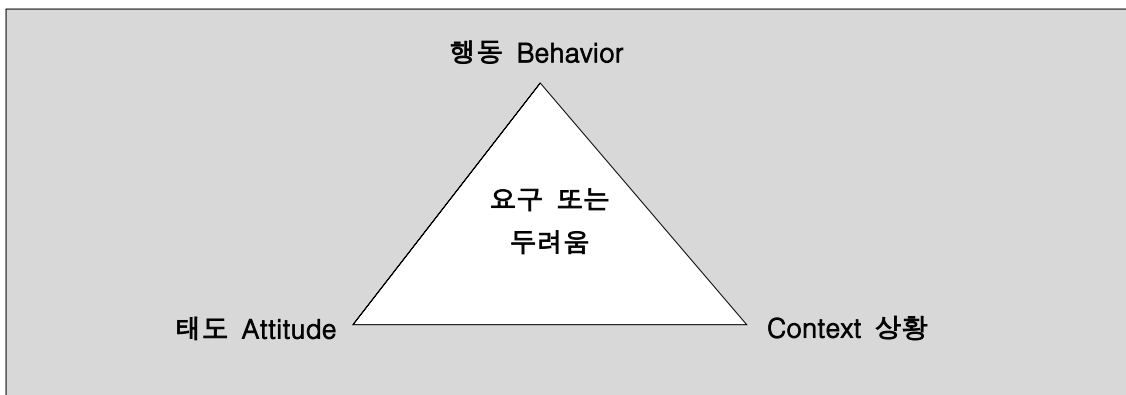
ABC 삼각형 기법/행동에서 맥락으로

갈등이 태도(Attitude), 행동(Behaviour), 상황/맥락(Context)이라는 세 가지 차원으로 구성되면서 각 차원이 상호 영향을 미친다는 전제하에 주요 당사자들 각자의 ABC에 대해 파악하는 분석 기법.

Attitude(태도) : 갈등당사자의 성격, 심리상태, 감정상태

Behavior(행동) : 갈등당사자의 구체적인 행위, 태도와 상황에서 표출되는 모습, 외화된 행태

Context(상황) : 갈등당사자가 처한 조건, 환경, 배경, 주변여건



사람들은 각자 다른 경험과 상반되는 인식을 갖고 있기 때문에 갈등이 생겼을 때 갈등의 원인에 대해서도 당사자 각각이 다르게 생각하고 있다. 각자가 자신에게 가장 큰 고통을 준 문제에만 경도되어 있어서 상대방이 강조하는 문제들도 중요하고 갈등의 실제적 원인이라는 것을 이해하지 못하는 것이다.

갈등이 해결되려면 모든 문제들이 전부 짚어지고 개선되어야 하는데 보통 당사자들은 자신과 전혀 다르게 생각하는 상대방을 비난하는 일에 온 정력을 쏟고 있다. 따라서 상대방의 관점에서 문제를 파악하는 것이 필요하며 ABC삼각형 기법은 이를 분석하는데 유용하다.

흔히 자신의 행동은 '상황'으로, 타인 행동은 그의 '성격' 탓으로 돌리는 경향이 있는데 갈등의 원인이 상대방의 잘못이나 상대방에 책임이 있는 것이 아니라 나 혹은 다른 상황에 있음을 인식하는 것은 상대에 대한 원망적, 감정적 태도를 푸는데 중요한 역할을 하며 갈등을 해결하는 데에도 중요하다.

각각의 삼각형을 통해 공동의 욕구, 공동의 두려움을 확인하는 것은 갈등의 쟁점이 결코 당사자 개인 차원의 문제로 제한될 수 없다는 인식에 도움을 주며 각도를 바꾸어 근본적인 문제해결을 모색하는 시작이 될 수 있다.

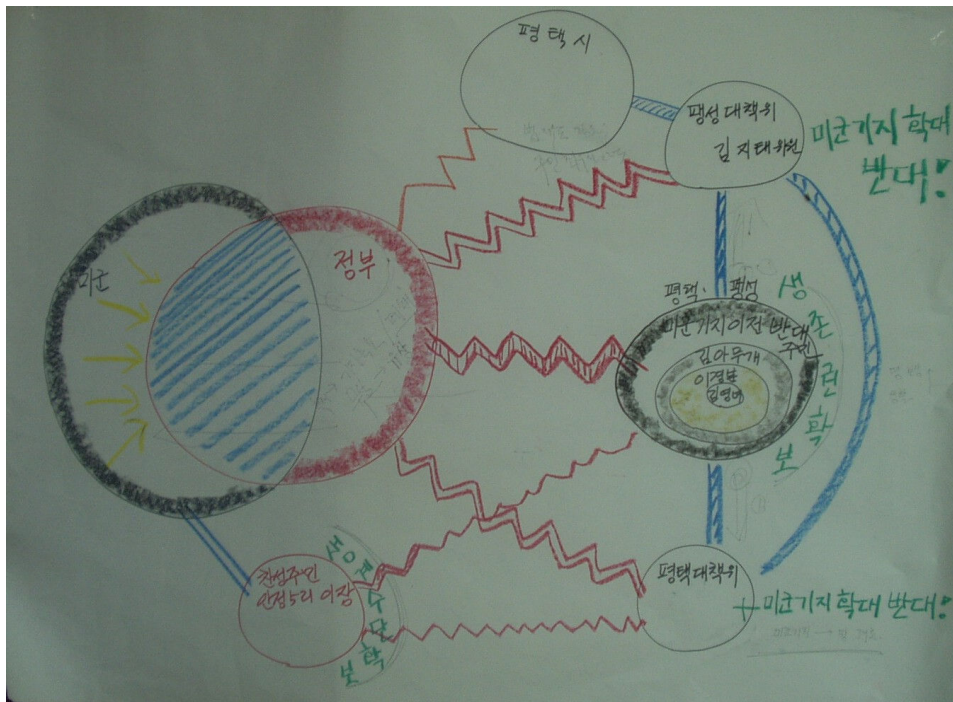
다. 갈등지도 (Conflict mapping)

갈등지도란 갈등 당사자들간의 관계가 협력적인지, 비적대적인지, 적대적인지, 그리고 그 당사자간 또는 영향을 주는 관계들에서 힘의 균형은 어떠한지 등을 보

여주는 지도를 그림으로써 갈등 상황을 명확하게 이해할 수 있게 하는 기법이다.

갈등지도는 관련 당사자들간의 관계를 보다 분명하게 드러내기 위해서, 권력의 소재를 파악하기 위해서, 각 당사자들의 활동이나 접촉면의 상태를 점검하기 위해서, 같은 편 또는 동지가 될 가능성이 있는 상대들을 파악하기 위해서, 갈등 해결을 위한 행동/개입을 시작할 수 있는 지점을 파악하거나 이미 진행된 일들에 대해 점검/평가하기 위한 방법으로 쓰인다.

[그림 부록-4-5] 갈등지도18)



보통 분석과정에서는 다른 분석기법들과 함께 초기에 사용될 수 있으며, 전략수립 과정에서는 행동 개시 지점을 파악하고자 할 때 이 방법을 쓸 수 있다.

갈등지도는 관련 당사자들과 영역만을 보여주는 것이 아니라 쟁점, 권력 관계, 기본적인 욕구(needs)와 가장 원하지 않는 것(fears) 등을 함께 지도에 표현함으로써 갈등을 전체적으로 볼 수 있도록 할 수 있다.

· 갈등 상황을 지도화하는 방법

- .. 무엇을, 언제, 어떤 관점에서 갈등지도를 그릴 것인지를 먼저 결정한다: 구체적인 상황에서, 특정 시간을 선택하여 그린다.
- .. 갈등지도에 지도를 그리는 주체의 위치를 포함한다.
- .. 갈등지도는 변화하는 상황 속에서의 한 시점과 앞으로의 개입지점들을 보여 줄 수 있다.
- .. 각 당사자들간의 쟁점들도 갈등지도에 명시한다.

18) 평화여성회 주최 전북지역 여론주도층 및 NGO활동가 대상 '사회통합을 위한 갈등해결워크숍' (2004년 9월)에서 참가자들이 그린 '평택 미군기지 이전' 갈등 지도

11) 갈등해결의 기본 기술¹⁹⁾

(1) 의사소통은?

의사소통은 어떤 전달할 내용을 주고받는 것이다. 종종 우리는 의사소통이 정보를 주거나 말하는 것으로 생각한다. 의사소통은 나에게서 상대에게로의 정보와 마음의 전이이다. 좋은 의사소통은 적극적 듣기에 뿌리를 둔다. 의사소통은 사람들의 마음을 건드리는 노력이고, 의사소통을 통해 어떤 상황을 깨거나 만든다. 많은 갈등은 좋지 않은 의사소통의 결과로 오해가 생겨 생겨난다.

의사소통을 통해 마음의 전이를 이루는데 장애가 되는 요소로는 태도, 경험, 의사소통스타일, 문화적 배경, 고정관념, 견해, 확신, 지식, 기분, 숨겨진 의도, 성, 나이/세대, 갈등의 접근방식 등이 있다.

(2) 의사소통을 효과적으로 하기 위한 방법

가. 적극적으로 듣기

- . 말하는 사람은 상대방이 지금 자신의 이야기에 관심을 갖고 주의 깊게 듣고 있다는 믿음을 갖게 된다.
- . 말하는 사람의 본뜻이 듣는 사람에게 제대로 전달되고 있음을 확인할 수 있게 해준다.
- . 갈등분쟁과정에 쌓인 감정을 분출함으로써 심리적으로 이완되고 내적인 긴장을 해소하게 된다.
- . 당사자는 자기 이야기를 하는 동안 스스로 자신의 생각을 정리하고 돌이켜보는 기회를 갖게 된다.
- . 적극적인 듣기 요령
 - .. 상대방의 말을 듣는 데는 노력이 필요하다. 말을 하는 사람에게 완전히 주의를 집중하라.
 - .. 귀로 듣는 것이 아니라 마음으로 들어라.
 - .. 인내심을 가지고 들어라.
 - .. 일단 개인적인 관점이나 의견을 접어라.
 - .. 말뿐 아니라 비언어적 의사소통(말하는 태도, 행동 등)에도 주목하라.
 - .. 말하는 사람에게 시선을 집중하고 상체도 약간 그쪽으로 기울인다.
 - .. 이따금 눈을 서로 마주친다.
 - .. 말하는 이의 이야기에 대한 관심 및 이해의 표시로 고개를 자주 끄덕인다.
 - .. 이야기 내용에 따라 적절한 표정을 지어보이며 공감을 표한다.
 - .. 불분명한 대목에 대해 효과적인 질문을 함으로써 말하는 이의 메시지가 정확히 전달-이해되도록 한다.
 - .. 따지는 식의 '닫힌 질문'이 아니라 '열린 질문'을 통해 당사자의 입장과 감정 및 쟁점에 대해 보다 정확하고 풍부한 정보를 얻는다.

19) 본 항목은 박수선, 2004. 「갈등해결의 기본 기술」, 제2기 사회갈등관리과정, 중앙공무원교육원의 자료를 참고하였다.

나. 바꾸어 말하기 (Paraphrasing)

이는 원문의 뜻을 명확히 하기 위해 말을 바꾸어 표현하는 방법이다. 바꾸어 말하기는 내가 상대의 말을 주의 깊게 듣고 있다는 것, 상대방이 말하는 것을 진지하게 고려하고 있다는 것을 보여주는 방법이다. 또한 바꾸어말하기를 통해 불필요한 오해를 줄일 수 있으며 상대의 말을 반복함으로써 강한 감정이 있을 경우 감정을 조절하는 데도 도움이 된다.

- . 상대방이 말한 것을 내 방식대로 다시 말해본다.
- . 공감대를 형성하며 말한다. 선불리 판단이나 평가를 해서는 안 된다.
- . 말하는 사람에게 초점을 두고 말한다.
- . 사실적인 것과 감정적인 것을 포함하여 말한다.
- . 중요한 문구 또는 문장은 말한 사람이 한 그대로 반복한다.

예) 당신이 이야기하는 것은... 라는 것인가요?

제가 당신의 말을 잘 이해했는지 확인해볼게요. 당신의 말은....

다. 열린 질문

단정적, 일반화의 오류를 겪지 않기 위해서는 상대가 하는 말의 진위가 무엇인지 보다 구체적으로 이해하기 위해 상대의 이야기를 더 들을 수 있도록 네, 아니오의 대답을 끌어내는 닫힌 질문이 아닌 열린 질문을 하는 것이 필요하다.

. 질문의 유형

.. 따지기식 질문/왜? 도대체?

“왜 늦은 거야?” “도대체 뭘 일을 이렇게 한 거야?”

.. 이끌기형/하고 싶은 이야기를 숨기고 질문을 통해 의견을 표현.

“오늘 날씨가 화창한데 이렇게 강의실에 앉아있는 것보다는 나가서 산책하면 더 좋다고 생각되지 않니?”

.. 복합형/문제에 초점을 두고, 잘못되었음을 표현하기 위함.

“일이 왜 이렇게 된 거지? 전번에도 이와 비슷한 거 아냐? 어째서 늘 이런 식인지 이야기좀 해볼래?”

.. 닫힌 질문/예, 아니오의 한정된 답을 듣기 위한 질문

.. 가정된 결론을 유도하는 질문

.. 열린 질문

. 정보를 탐색하기 위한 열린 질문보다 흔히 따지기식이나 본인이 의도하는 바를 표현하는 목적을 지닌 질문을 많이 쓴다. 그래서 정보를 탐색하기 위한 질문도 자칫 따지기 위한 것으로 이해될 수 있으므로 목소리의 톤을 부드럽게 하고 ‘왜’ 라는 직접적 질문보다는 “이유를 좀더 설명해 주세요.” 하는 식으로 보다 구체적으로 풀어서 적용하는 것이 바람직하다.

라. 자기 표현(마음으로부터 주고받는 대인관계 성취를 위한 말하기 방법)

관찰하기-느낌 표현하기-필요와 욕구 이야기하기-상대의 느낌 듣기-부탁으로 구성된다.

- . 평가하지 않고 관찰하기
 - .. 관찰에 평가를 섞게 되면 듣는 사람은 이것을 비판으로 받아들이기 쉽고 하는 말에 저항감을 느끼기 쉽다. 또한 평가는 고정적인 일반화를 가져오는 경우가 많다.
 - .. 예) 감사무관은 너무 자주 지각을 해. → 감사무관은 이번 주에 두 번 지각을 했어.
- . 느낌 표현하기
 - .. 어떻게 느끼고 있는가 표현하는 것. 느낌을 명확하고 구체적으로 표현하면 관계형성에 도움이 된다. 또한 자신의 느낌을 표현함으로써 스스로의 취약성의 여지를 인정하는 것이 갈등을 해결하는 데 도움이 된다. 느낌과 생각, 평가, 해석을 나타내는 말과 구분하는 것이 중요하다.
- . 필요와 욕구(needs) 이야기하기
 - .. 느낌의 근본은 나의 충족되거나, 충족되지 않은 욕구(필요)이다. 욕구와 느낌을 연결시킨다.
 - .. 예) “나는 ...가 필요하기 때문에 느낀다.”
 “나는 우리가 국민들의 신뢰를 받는 것이 중요하고 필요하기 때문에 민원인들이 오래 기다리고 있는 것을 볼 때 화가 난다.”
- . 상대의 느낌 듣기
 - .. 나의 느낌과 필요(욕구)에 대해 상대가 어떻게 듣고, 어떻게 이해했는지 상대의 반응을 확인한다.
 - .. 예) “제 이야기를 들으니 어떠세요?”
 “제가 말한 것에 대해 어떻게 생각하시는지 의견을 알고 싶어요.”
 “내가 한 말이 제대로 전달되었는지 한번 말해주시겠어요?”
- . 부탁하기
 - .. 내가 진정 원하는 것을 상대방에게 나타내고 싶을 때는 명확하고, 긍정적이며, 구체적인 행동을 나타내는 언어로 부탁한다.

12) 갈등예방 프로세스²⁰⁾

(1) 갈등예방 프로세스의 개발, 적용 필요성

현재 우리나라에서 커다란 사회갈등을 야기하고 있는 대부분의 사례들은 갈등 예방을 위한 사전적 노력이 거의 없는 데서 비롯되었다고 할 수 있다. 대표적으로 위도원전수거물관리시설(핵폐기물 처리장)을 둘러싼 ‘부안사태’의 경우 정부에서는 부안군수의 유치신청이 정부가 정한 사전공고내용에 부합하는 것으로 절차상의 하자가 없다고 말하고 있지만, 부안 주민들은 군의회와 지역주민들의 다수가 반대하는 상황에서 군수의 결정을 핑계삼아 문제가 없다는 것은 타당하지 않다고 주장하고, 2004년 11월 9일 인권위원회에서 ‘부안 핵폐기장 추진절차 행

20) 본 항목은 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』를 참조하였다.

복추구권 등 침해’ 관련하여 내린 결정에 대한 결정에서 지역주민의 의견을 전혀 고려하지 않은 결정은 적법절차의 원리를 위반한 것이라는 내용을 더 세부적으로 이야기하지 않더라도, 실제로 지방정부와 중앙정부는 군수가 신청했으니 법적으로 하자가 없다고 하는 형식논리에 사로잡혀 이해당사자인 지역주민의 광범위한 의견수렴과 참여를 통해 갈등을 예방하고자 하는 노력을 거의 하지 않았다고 할 수 있다.

즉 갈등을 예방하기 위해 사전에 지역주민들에게 충분한 정보를 제공해주고, 주민들의 의견을 민주적으로 수렴하는 절차를 거쳤다면 적어도 현재와 같은 극단적인 갈등상황은 발생하지 않았을 것이다.

그런 점에서 주민과 직접 관련있는 국가 공공정책이나, 갈등이 우려되는 사안들에 대해 이해당사자들과 일반 시민들의 참여와 대화에 기반한 사회적 합의를 중요하게 여기고, 그 방법을 도모할 필요가 있다.

사회적 합의를 통한 갈등예방을 위해 활용되는 대표적인 방법은 합의회의, 시민 배심원제, 시나리오 워크숍, 규제협상, 공론조사 등을 들 수 있는데, 그 내용들을 살펴본다.

(2) 갈등예방 프로세스의 실제

가. 전체적 흐름도

우선 갈등예방 프로세스를 진행할 필요가 있는지에 대한 예측과 판단이 필요하다. 사회갈등이 예상되는 공공정책을 입안할 때 정부와 이해당사자들이 함께 모여 합의형성을 도모함으로써 갈등을 예방하고자 하는 것이 주 목적으로, 참여적 갈등예방 프로세스는 사회 경제적 영향력이 큰 정책이나 계획을 수립할 때는 반드시 거치도록 하는 것이 바람직하다.

[제1단계] 갈등예측

적합성 여부 판단 → 갈등영향평가

[제2단계] 이해당사자 참여

잠재적 이해당사자(직접 및 간접) 판별 → 이해당사자 참여 → 합의절차 및 규칙 결정

[제3단계] 합의도출

참여적 갈등예방 기법 활용 → 합의도출(갈등예방)

[제4단계] 집행확인

집행확인(모니터링)

나. 각 단계 내용

<표 부록-4-1> 갈등해결 프로세스의 각 단계 내용

단계 1 : 갈등예측

- 해설
 - 갈등예방프로세스의 첫 번째 단계는 갈등을 예측하는 단계로, 이 단계에서는 정부가 입안하는 공공정책이 만약 시행된다면 과연 사회갈등을 야기시킬 가능성이 있는지의 여부를 사전에 판단하는 것을 주요 목표로 함
 - 단계 1은 다시 두 개의 과정을 거치게 됨

1. 적합성 여부 판단

- 해설
 - 현재 입안하려는 공공정책이 과연 뒤에서 언급할 갈등영향평가의 대상이 되어야 하는지의 여부를 판단
 - 갈등영향평가의 대상이 되어야 하는지의 적합성 여부 판단기준은 추후에 보다 구체적으로 만들어야 함

2. 갈등영향평가
- 1) 현안과 관련된 이해당사자 판별
 - 2) 이해당사자들에게 미칠 영향 파악
 - 3) 전문가의견 청취

- 해설
 - 갈등영향평가란 공공정책을 결정함에 있어 사전에 그 공공정책이 사회에 어떠한 영향을 미치게 될 것인가를, 특히 사회갈등의 유발효과가 얼마나 있는가를 체계적으로 분석하고 그에 대한 대비책을 세우는 것을 목적으로 함
 - 갈등영향평가의 시행기준: 사회적으로 커다란 갈등을 야기할 것으로 예상되는 모든 공공정책에 대해서는 정책 입안 시 반드시 갈등영향평가를 수행하도록 함
 - 갈등영향평가는 공공정책을 입안하는 정부 부처 스스로가 수행할 수도 있고, 외부의 제3자 기관에 의뢰할 수도 있을 것임
 - 혹은, 현행 환경영향평가 내의 사회·경제환경평가 항목의 하나로 집어넣을 수도 있을 것임
 - 최종적으로는 국무총리실 규제심사위원회로 하여금 이러한 갈등영향평가의 결과를 검토하도록 하는 방안도 고려해 볼 수 있음

단계 2 : 이해당사자 참여

- 해설
 - 갈등예측에 이은 두 번째 단계에서는 갈등영향평가를 통해 도출된 직접·간접의 당사자들을 확인한 다음, 이들을 갈등예방을 위한 협상과정에 참여시키고, 최종적으로 합의형성을 위한 절차와 규칙을 결정함
 - 따라서 이 두 번째 단계에서는 이해당사자들의 참여와 대화를 통한 협상이 가장 중요한 의미를 지니게 됨

3. 잠재적 이해당사자(직접 및 간접) 판별	
1) 현안과 관련된 직접적 이해당사자 확인 <input type="checkbox"/>
2) 현안과 관련된 간접적 이해당사자 확인 <input type="checkbox"/>
3) 이해당사자들 간의 상호관계 확인 <input type="checkbox"/>

- 해설

현안이 되고 있는 공공정책과 관련된 이해당사자들을 mapping함으로써 이해당사자들을 판별함

직접적인 이해당사자들만이 아니라 간접적으로 관련되어 있는 이해당사자들도 함께 판별해 내야 함

4. 이해당사자 참여	
1) 이해당사자들 접촉 및 상황설명 <input type="checkbox"/>
2) 이해당사자들이 대화의 장에 참여하도록 권유 <input type="checkbox"/>
3) 참여할 경우, 입안할 공공정책의 내용 설명 <input type="checkbox"/>
4) 이에 대한 이해당사자들의 의견 취합 <input type="checkbox"/>
5) 필요할 경우, 사실확인을 위한 공동조사단 구성 <input type="checkbox"/>

- 해설

잠재적 이해당사자들이 판별된 후에는 이들을 협상을 위한 대화의 장으로 끌어들이는 것이 중요함

따라서 일차적으로는, 잠재적 이해당사자들을 접촉하면서 상황 설명을 하고 참여를 독려해야 함

이해당사자들이 상대방에 대한 신뢰에 기반해서 적극적으로 대화의 장에 참여할 수 있도록 정부는 최선의 노력을 기울여야 함

이해당사자들이 대화의 장에 참여하게 되면, 먼저 이들에게 현재 정부가 입안하고자 하는 공공정책의 내용이 무엇인가를 설명함

이에 대해 이해당사자들은 각자의 의견을 정리하여 제시함으로써 본격적인 협상이 시작됨

경우에 따라서는, 이해당사자들이 모두 참여하는 공동의 사실조사단을 구성하여 객관적인 사실조사에 임해야 할 필요도 있음

5. 합의절차 및 규칙 결정	
1) 이해당사자간 합의 절차 토론 <input type="checkbox"/>
2) 이해당사자간 합의 규칙 토론 <input type="checkbox"/>
3) 합의절차 및 규칙 합의 <input type="checkbox"/>

6. 참여적 갈등예방 기법 활용	
1) 다양한 참여적 기법 제시 <input type="checkbox"/>
2) 어떤 기법 활용할 것인지 합의 <input type="checkbox"/>
3) 합의된 기법 실행 <input type="checkbox"/>
4) 참여적 기법을 통해 나온 결과 보고 <input type="checkbox"/>

- 해설
 - 이해당사자들의 참여와 대화는, 예상되는 갈등을 어떻게 관리할 것인가와 같은, 잠재적 갈등의 관리 절차에 대해 합의하는 방향으로 이끌어져야 함
 - 아울러 합의를 도출하기 위한 세부적인 규칙에 대해서도 토의하고 정해야 함
 - 이 단계에서 정해지는 절차와 규칙은 매우 강력한 구속력을 갖는 것이라는 점을 관련 당사자들이 합의해야 함

- 해설
 - 참여적 갈등예방 기법이란 직접적인 이해당사자들만이 아니라 보다 다양한 사회구성원들이 쟁점이 되고 있는 논의과정에 참여하여 현안 문제에 대한 사회적 합의를 형성해 나가는 구체적인 절차임
 - 대표적인 참여적 갈등예방 기법들은 다음과 같음
 - 1) 합의회의
 - 2) 시민배심원
 - 3) 시나리오 워크숍
 - 4) 규제협상
 - 5) 공론조사

단계 3 : 합의도출

- 해설
 - 이 단계에서는 앞 단계에서 관련 이해당사자들의 합의에 기반하여 정한 절차와 규칙에 의거하여, 예상되는 사회갈등을 민주적으로 예방하는 것을 추구함
 - 먼저 관련 이해당사자들 사이의 내부적인 협상에 의해 합의를 도출하고자 하는 노력을 기울여야 함
 - 그러나 그것이 여의치 않을 때는, 앞 단계에서 정한 합의 절차와 규칙에 의거하여 보다 다양한 사회구성원들이 참여하는 ‘참여적 갈등예방 기법’ 들을 활용해 볼 수 있음

7. 합의도출(갈등예방)
- 1) 6-4의 결과에 승복할 것을 다시 확인
 - 2) 합의안 작성
 - 3) 합의안에 서명

- 해설
 - 미리 정한 절차와 규칙에 따라 이해당사자들 간에 합의가 도출된다는 것은 결국 갈등이 예방됨을 의미함
 - 경우에 따라, 도출된 합의를 더욱 공고히 하기 위해 합의문을 작성하고 협상에 참여한 당사자들이 합의문에 서명하는 것이 좋을 수도 있음

단계 4 : 집행확인

- 해설
 집행확인 단계는 갈등예방프로세스 상의 마지막 단계로서, 앞 단계에서 도출된 갈등예방 합의안이 제대로 지켜지고 있는지를 사후적으로 모니터링하는 것을 의미함

8. 집행확인(모니터링)
 1) 합의안의 준수 여부 확인
 2) 이에 대한 이해당사자들 각각의 견해 청취

- 해설
 갈등예방을 위한 합의안이 제대로 지켜지고 있는지를 모니터링함
 이를 위해서는 주기적으로 이해당사자들로부터 합의안의 준수 여부에 대한 그들의 평가의 견을 듣는 것이 좋음

다. 참여적 갈등예방 방법

가) 합의회의

합의회의(consensus conference)란, 선별된 일단의 보통 시민들이 논쟁적이거나 관심을 불러일으키는 과학기술적, 환경적, 혹은 사회적 주제에 대해 전문가들에게 질의하고 그에 대한 전문가들의 대답을 청취한 다음 이 주제에 대한 내부의 의견을 취합하여 최종적으로 기자회견을 통해 자신들의 견해를 발표하는 하나의 시민포럼이다.

합의회의의 첫 번째 단계는 전국 각지에서 다양한 집단들을 대표할 수 있도록 선발된 15명 정도로 구성되는 시민패널(lay panel)에게 관련 주제에 대한 지식과 정보를 제공하고 이들이 전문가들에게 질문할 항목을 만드는 데 필요한 도움을 제공한다.

이후 3일에 걸쳐 계속되는 본 회의 단계에서는 시민패널이 다양한 전문가들의 의견을 듣고 이를 취합하고, 그 다음 단계에서는 시민패널이 자신들이 청취하였던 다양한 전문가 의견을 평가한 기초 위에서 정부가 취해야 할 행동들을 권고형태로 제출하는 것이다.

이 권고를 통해 특정 주제에 대한 일반인들의 태도와 기대, 그리고 우려 등이 정치인들과 정책결정자들에게 전달되어 결국 합의회의는 시민들의 삶에 중요한 영향을 미치는 공공정책에 대해 시민들이 직접적으로 참여하여 발언하고 이를 정책에 반영시킴으로써 사회갈등을 예방하는 기능을 수행할 수 있다.

합의회의가 대상으로 하는 토의 주제는 주로 전국적 관련성을 갖는 사안인 경우가 많은데, 예를 들어 전자주민카드, 유전자조작식품, 도시 폐기물관리정책, 정부전력정책, 방사능폐기물 관리, 생명복제기술, 의료보험개혁 등이 대표적인 주제라 할 수 있다.

국내에서도 최근(2004년 10월 11일) 참여연대에서 ‘전력정책의 미래에 대한 시민합의회의’를 개최, 그 결과를 발표한 바 있다.²¹⁾

원래 1970년대에 미국에서 의료기술영향평가의 한 방법으로 고안되었던 합의회의는 1980년대 중반에 들어와 과학기술(정책)의 형성과정에 대한 일반대중들의 참여를 제도화시키는 유력한 메카니즘으로 유럽에서 변형·발전하게 되었다. 특히 1987년에 처음 열린 일반시민 중심의 합의회의가 성공을 거두면서 덴마크에서는 지금까지 매년 1-2차례씩 과학기술과 관련된 여러 주제들에 대해 합의회의를 개최해 왔다. 덴마크의 성공 사례가 알려지자 1990년대 초에는 네덜란드와 영국에서 덴마크식 합의회의의 모델을 도입했고, 1990년대 후반부터는 유럽의 다른 국가들뿐 아니라 북미, 호주, 아시아 국가들에 이르기까지 전 세계로 확산되는 추세이다. 현재까지 세계 14개국에서 50회 이상의 합의회의가 이미 개최되었거나 진행 중에 있다(<표 부록-4-2> 참조).

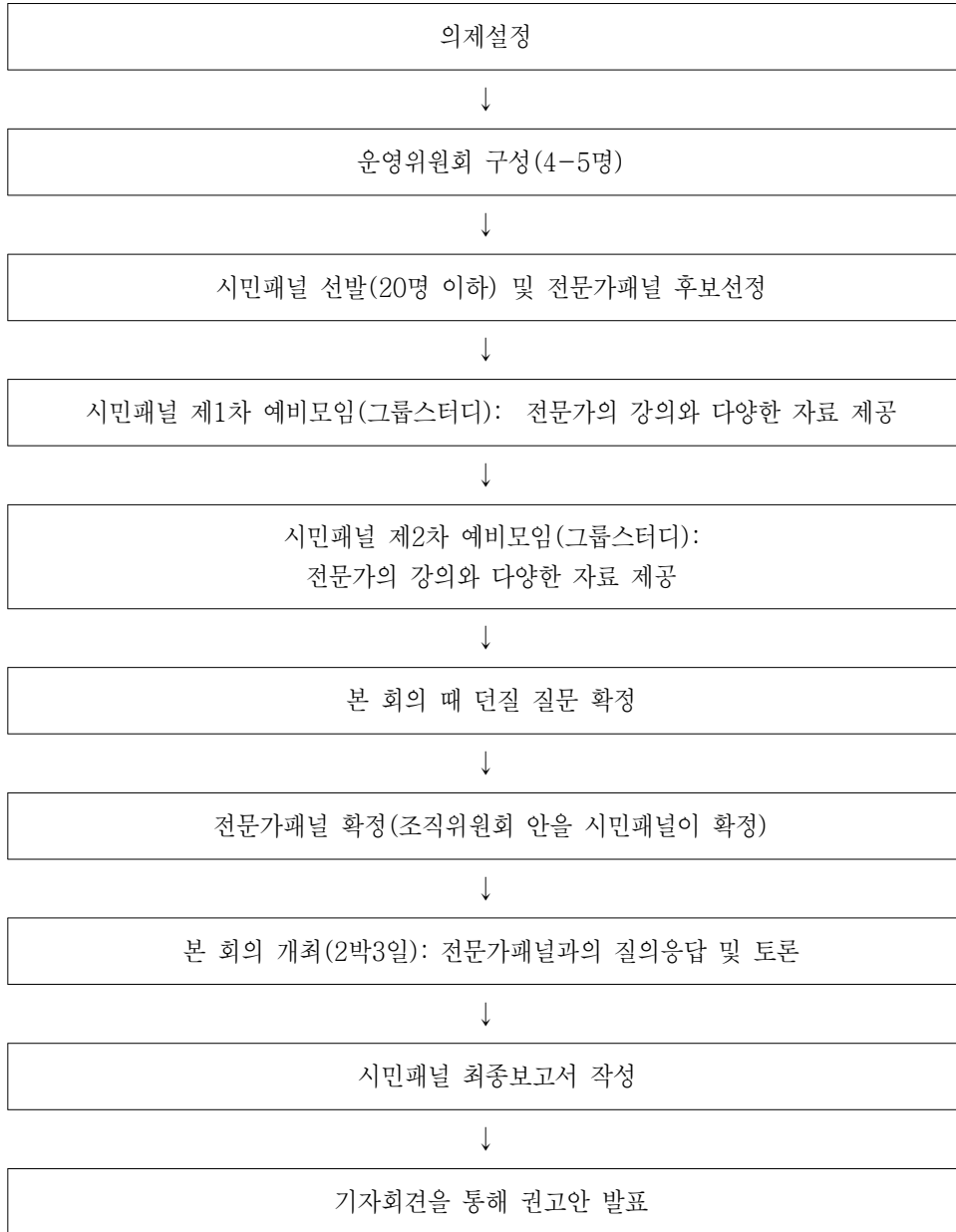
<표 부록-4-2> 합의회의 개최국 및 주제

덴마크(19): 농업과 산업에서 유전공학의 적용(1987), 방사선조사(照射)식품(1989), 인간 게놈 연구(1989), 대기오염(1990), 교육기술(educational technology)에 대한 투자문제(1991), 형질전환동물(1992), 승용차이용(motorising)의 미래(1993), 불임치료(1993), 전자주민카드(1994), 교통에서의 정보기술 이용(1994), 통합적 농업생산(integrated agriculture production)(1994), 식품과 환경에서의 화학물질의 위험성평가(1995), 유전자치료(1995), 소비와 환경(1997), 재택근무(teleworking)(1997), 시민의 식품정책(1998), 어업의 미래(1998), 유전자조작식품(1999), 소음과 기술(2000)
호주(1): 식품에 대한 유전공학 적용(1999)
오스트리아(1): 성층권의 오존층 파괴(1997)
캐나다(4): 대학에서의 랩탑 컴퓨터 설치 의무화(1998, 맥매스터 대학 학생들이 조직한 시범 프로젝트), 온라인교육에 대한 맥매스터 대학의 정책(1999, 맥매스터 대학이 조직한 시범 프로젝트), 식품 생명공학(1999, 웨스턴 캐나다 지역), 도시폐기물 관리(2000, 해밀턴 시/지구)
프랑스(1): 유전자조작식품(1998)
이스라엘(1): 수송/교통의 미래(2000)
일본(5): 유전자치료(1998), 고도정보화사회(1999), 유전자조작식품(2000, 2001, 2002)
네덜란드(2): 유전자조작 동물(1993), 인간 유전자 연구(1995)
뉴질랜드(3): 식물 생명공학(1996), 식물 생명공학 2(1999. 5), 생명공학을 이용한 해충 통제(1999. 9)
노르웨이(2): 유전자조작식품(1996), 가정관리를 위한 인공지능 기술(2000)
스위스(3): 국가 전력 정책(1998, 시민패널간에 3개국어 동시통역으로 진행), 유전공학과 식품(1999. 6), 장기이식 의학(2000. 11)
영국(2): 식물 생명공학(1994), 방사능폐기물 관리(1999)
미국(2): 원격통신과 민주주의의 미래(1997, 로카연구소가 주최한 보스턴 지역의 시범 프로젝트), 유전자조작식품(2002. 2)
한국(2): 유전자조작식품의 안전과 생명윤리(1998), 생명복제기술(1999)

21) 외국의 합의회의의 개최 사례 예와 자료는 이영희. 2004, “과학기술환경 갈등과 시민참여: 합의회의를 중심으로”, 『우리나라 전력정책의 미래에 대한 합의회의 워크숍』, 참여연대를 참조하기 바람.

합의회의의 진행과정은 대체로 수개월이 걸리며 일반적인 과정은 다음의 [그림 부록-4-6]에 제시되어 있다.

[그림 부록-4-6] 합의회의의 진행과정(총 6개월 정도)



<표 부록-4-3> 합의회의의 개요

합 의 회 의	
목적	(1) 사회적으로 논쟁이 될 수 있는 과학기술 관련 쟁점에 대해 일반시민들로 구성된 패널이 전문가들과의 상호작용과 자체적인 토론 및 숙의를 통해 합의 도출 (2) 최종보고서 제출과 언론보도를 통해 정치권과 일반시민들 사이에서 사회적 논쟁의 확산 촉진 (3) 시민패널 합의안의 정책 반영 추구

적용 영역	지리적 영역	전국 단위(시범 프로젝트의 경우 지역 단위로 열리기도 함)
	정책부문영역	사회적 관심을 일으키면서 가치가 대립되는, 중간 정도 범위의 과학기술 및 환경 관련 주제
구성	주최기관	<ul style="list-style-type: none"> 기술영향평가기구, 과학대중화조직, 대학, 소비자단체, NGO(혹은 둘 이상의 연합) 등 다양 합의회의 진행과정에서 엄정한 중립 유지 원칙
	프로젝트 관리자	합의회의의 준비 과정을 총괄적으로 관리하는 사람 1인
	조정위원회	<ul style="list-style-type: none"> 구성: 선정된 주제에 관해 전문적 지식과 네트워크를 가진 전문가 3-5인으로 구성(가급적 해당 주제에 대해 상이한 견해를 가진 사람들을 포함) 역할: 합의회의의 준비과정에 대한 전반적 자문역할. 선발된 시민패널 인준, 시민패널에게 제공할 자료 준비, 전문가패널 추천 등의 임무 수행
	시민패널	<ul style="list-style-type: none"> 구성: 관련된 주제에 대해 전문적 지식과 특정한 이해관계가 없는 일반시민들 중 다양한 사회통계적 지표 및 해당 주제에 대한 태도 등을 감안해 10-16명으로 구성 역할: 예비모임에서 얻은 지식을 기초로 답해야 할 질문을 선정하고 본회의 때 전문가들과의 상호작용을 거친 후, 자체 토론을 거쳐 합의안 작성
	전문가패널	<ul style="list-style-type: none"> 구성: 해당 분야의 전문 과학기술자, 윤리학·종교학 등 인문학 전공자, 정부 해당부처 공직자, NGO 대표 등 다양한 견해를 대표하는 10-15인으로 구성 역할: 본회의 첫날에 시민패널이 선정한 질문들에 대해 답하고, 둘째 날 시민패널의 추가 질문에 답하면서 토론. 시민패널이 내린 최종 합의안에는 영향을 미칠 수 없음
	시민패널 촉진자	<ul style="list-style-type: none"> 실무진이 선정해 조정위원회에서 인준 역할: 1, 2차 예비모임 사회, 본회의 사회 및 시민패널 자체토론 진행 자격: 전문적 사회자
진행	소요기간	준비기간은 통상 6개월 정도. 본회의는 2박 3일(혹은 3박 4일)
	1차 예비모임	본회의 2-3개월전. 시민패널과 촉진자소개, 기초지식제공, 주요질문 선정, 전문가패널구성 제안
	2차 예비모임	본회의 1개월 전. 주요질문에 대한 토론, 세부질문 선정, 추천된 전문가패널 승인
	본회의 제1일	시민패널이 선정한 질문들에 대해 전문가패널이 답변하고 시민패널과 질의응답
	본회의 제2일	미진했던 부분에 대해 시민패널이 추가질문하고 전문가패널이 답변. 반대 심문의 성격

		. 이후 시민패널은 합의안 작성을 위한 밤샘토론 진행(토론을 위해 하루를 더 두기도 함)
	본회의 제3일	. 시민패널 합의안을 기자회견을 통해 발표
	본회의 이후	. 언론보도를 통한 사회적 논쟁 확산 . 주최기관은 최종보고서를 관련기관에 송부 해 정책반영 추구
특징		. 참가한 시민패널은 특정한 이해관계를 대표하는 것이 아니라 공공선을 염두에 둔 속의 과정 진행 . 시민패널의 합의안 도출과 이를 통한 사회 전체적 논쟁 확산이 주된 목표
참고		<덴마크 기술위원회(DBT)> http://www.tekno.dk/ <미국 로카연구소> http://www.loka.org/pages/worldpanels.htm (전세계에서 열린 합의회의 소개 및 링크 제공) <유네스코한국위원회> http://www.unesco.or.kr/cc (한국 1, 2차 합의회의 진행과정 소개 및 보고서 제공)

나) 시민배심원제도

시민배심원(citizen jury) 제도는 미국의 제퍼슨 센터(Jefferson Center)가 고안한, 사회적 합의형성을 위한 시민참여의 구조화된 프로그램이다. 시민 배심원 제도는 공공적으로 중요한 문제를 무작위로 선별된 시민들이 4-5일간 만나서 주의 깊게 숙의하는 절차로 구성된다.

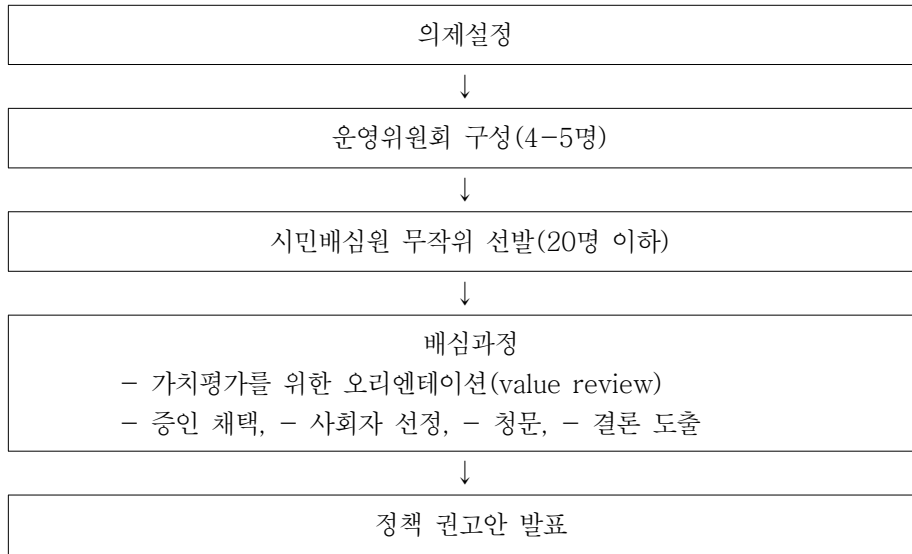
하나의 시민 배심원단(즉 시민패널)은 일반적으로 12명에서 24명으로 구성되고 보통 시민들을 대표해서 일한다. 배심원단은 부여된 과제에 대해 해당 전문가들과 증인들의 증언을 듣고 해결책을 토론하고 숙의하는 과정을 거치게 된다.

전문가들의 증언은 다양한 시각과 주장들이 담기게 되고 시민 배심원들은 제기된 문제를 해결하기 위해 질의 응답식의 증언 과정에 참여하며, 증언은 문제의 모든 측면들을 공정하게 다루도록 하기 위해 다양한 의견간에 균형을 맞추도록 설계한다. 이러한 일련의 과정을 거쳐 시민배심원의 숙의 결과 나온 최종결과는 정책권고안의 형태로 일반에게 공개한다.

제퍼슨 센터는 1974년 국가의료보건의료계획에 관한 시민배심원제를 실시한 이래 농업문제에 있어 수질문제, 생명윤리의 문제, 조세와 예산안 개혁 등에 관한 시민배심원 프로그램을 개최하였다.

이 제도는 시민배심원에서 다루는 주제의 다양성만큼이나 다양한 지역에서 진행되었으며, 특히 연방정부와 주 정부 차원의 문제에서부터 지역의 문제에 이르기까지 공간적 스펙트럼도 매우 다양하게 진행되고 있다.

[그림 부록-4-7] 시민배심원 진행과정
(총 3~4개월)



<표 부록-4-4> 시민배심원제도 개요

시민배심원		
목적	(1) 정책결정에 있어 심사숙고를 거듭한 시민들의 의견을 반영하기 위함 (2) 사회적으로 이슈가 되는 문제에 대한 여론형성 도모	
적용 영역	지리적 영역	전국적 단위, 주(州)단위, 지방단위 모두에 활용 가능
	정책부문영역	경제, 행정, 환경, 지역개발 등의 정책결정 영역에 활용
구성	주최기관	미국의 제퍼슨 센터와 같은 전문적 비영리 단체
	배심원	. 구성: 무작위로 선발된 12-24명의 시민(여러 지역, 다양한 직업과 경험을 가진 시민들)
	사회자	. 주최단체에서 선발(주최측이 전문적 사회자를 보유하고 있음) . 역할: 전체세션 사회 및 진행 책임, 원활한 토론 진행, 중립적인 입장에서 다양한 의견 존중 . 자격: 전문적 사회자
	자문위원회	. 구성: 해당 주제의 전문가들로 구성(지방의 공무원, 교육위원회 위원, 사회단체 대표, 대학교수나 박사) . 역할: 시민들이 부여된 과제를 해결하는데 다양한 시각 제공, 중립적인 결정을 할 수 있도록 전문가적 견해 표출
	증인	. 구성: 부여된 주제에 지식이 있는 사람들로 구성(증인 채택을 위해 주최측의 스텝들이 다양한 이해집단의 구성원들과 정치인 그리고 정책 전문가들과 접촉하게 됨)

		<ul style="list-style-type: none"> 역할: 시민들이 부여된 과제를 해결하는데 상반된 시각을 제시하도록 구성되는데 이를 통해서 특정 문제에 대한 다양한 의견을 피력하게 됨 ※배심원 회의중 즉흥적으로 증인을 요구할 수도 있음
진행	소요기간	<ul style="list-style-type: none"> 통상 4~5일간 진행
	배심원 회의 제1일	<ol style="list-style-type: none"> 1) 전체 open 세션: 프로젝트의 소개, 시민배심원의 연혁소개, 기본절차와 토론방식소개 2) 배경지식의 제공: 프로젝트의 주제소개, 주요용어에 대한 설명
	배심원회의 제2~4일	<ol style="list-style-type: none"> 1) 숙의: 주제에 관한 다양한 자문위원과 증인의 증언을 듣는 청문과정과 시민들의 숙의과정 2) 사회자의 역할: 전체 회의의 진행 과정을 플로우 차트로 보여주거나, 대립되는 의견 등을 정리해 줌으로써 숙의가 원활히 이루어지게 함
	배심원회 마지막날	<ol style="list-style-type: none"> 1) 그간 숙의한 정책권고안을 보고서 형태로 제출 2) 기자회견등을 통해 보고서 내용 발표
특징	<ul style="list-style-type: none"> 참가자들의 구성: 층화 무작위 표집으로 시민들 선발, 특정 집단이나 계층을 조금 더 많이 참여시키기도 함 정책에 대한 직접적인 영향을 줄 것을 목적으로 진행됨, 그러나 시민배심원의 정책권고안이 법적구속력을 갖지는 못함 	
참고	<미국제퍼슨센터> http://www.jefferson-center.org/ 시민배심원의 절차와 최근 실시내용 소개	

다. 시나리오 워크숍

시나리오 워크숍(scenario workshop)이란 주로 지역적 수준에서의 발전계획 입안과 관련하여 일련의 관련 행위자들 사이의 토론을 통해 서로 의견을 수렴해 가는 조직화된 작업모임이다.

워크숍의 기초를 이루는 것은 특정한 주제를 둘러싸고 미래에 있을 법한 일련의 시나리오들을 작성하는 것. 각각의 시나리오들은 미래에 나타날 수 있는 문제들을 사회적, 기술적, 조직적 측면에서 기술하고 이에 대한 해결방안을 제시한다.

시나리오 워크숍에는 통상적으로 네 부류의 역할 집단들, 즉 정책결정자, 기술적 전문가, 기업·산업 관계자, 시민들이 참여한다.

참가자들은 의제가 되고 있는 지역개발 관련 프로그램에 대해 각자 자신의 비전과 견해를 확고하게 발전시킨 다음, 다른 참가자들과 공유하는 내용이 무엇이고, 공유하지 못하는 내용이 무엇인가를 밝혀냄으로써 최대한 합의적인 실행계획을 구체적으로 발전시킬 수 있다.

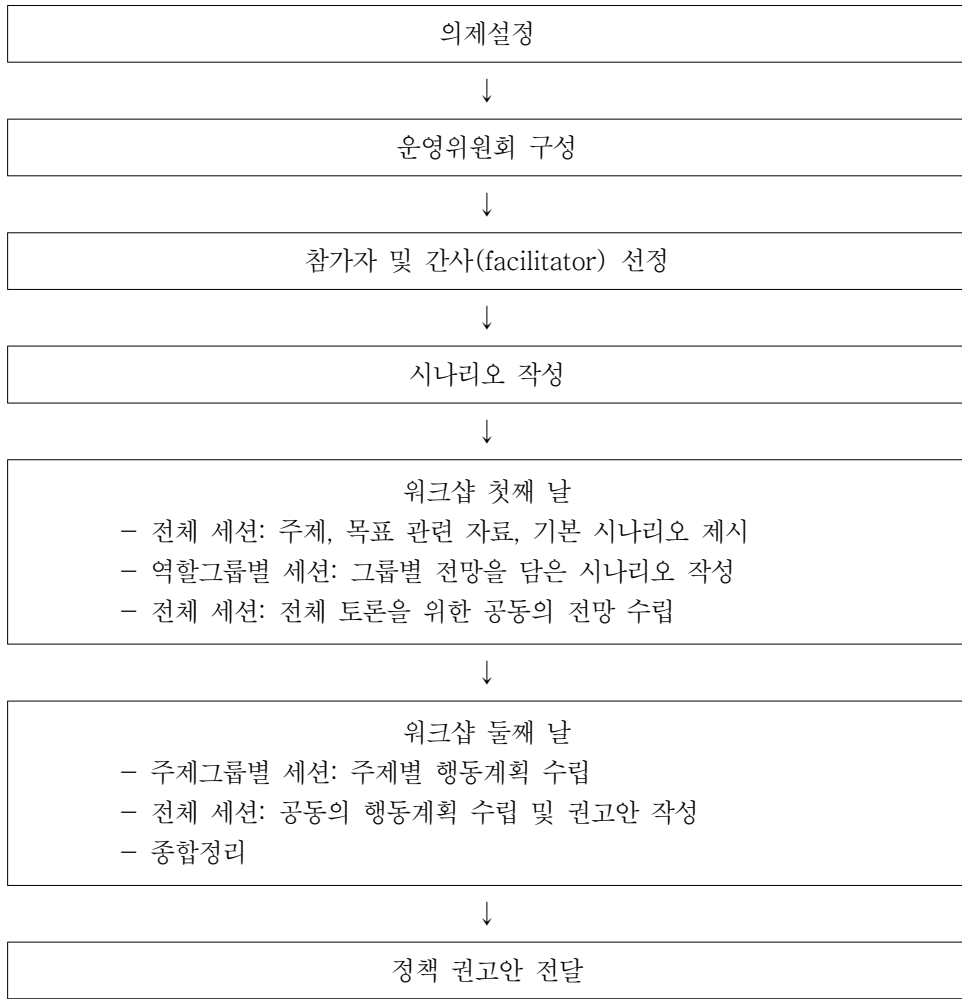
결국 시나리오 워크숍에서 핵심적인 것은 각 집단 사이의 대화이며, 대화를 통하여 각자의 경험과 지식이 교환되고 새로운 아이디어와 제안이 발전되는 것이다.

이처럼 시나리오 워크숍은 시민들로 하여금 지역개발과 관련된 정책입안과정에 직접적으로 참여할 수 있도록 한다는 점에서 사회적 합의형성에 기반하여 갈등을

예방하는 갈등조정제도의 하나라고 할 수 있다.

한국의 경우, 해양수산개발원에서 해안 개발과 관련하여 시나리오 워크숍을 변형한 ‘지역포럼’을 개최한 바 있다.

[그림 부록-4-8] 시나리오 워크숍 진행과정
(총 3~4개월 정도)



<표 부록-4-8> 시나리오 워크숍 개요

시나리오 워크숍		
목적	(1) 지방 또는 지역 수준에서 미래의 기술적 필요와 가능성을 고려한 개발 또는 지속가능한 발전 전망을 수립 (2) 전망을 현실화하기 위한 행동 프로그램을 작성 (3) 지방 행위자들간의 상호이해와 신뢰 구축	
적용 영역	지리적 영역	보통 인구 10만 정도의 중소도시
	정책부문영역	다양한 유형의 기술에 대한 평가와 선택이 이루어져야 하고, 폭넓고 사회성이 강한 주제를 갖는 정책영역(예, 지역개발정책)

구성	주최기관	지방정부(의회), 예외적으로 중앙정부(의회)
	운영위원회	<ul style="list-style-type: none"> 구성: 주최기관에서 5, 6인 정도로 구성 운영원칙: 구성된 이후에는 주최기관에 대해 독립성 유지 역할: 워크숍의 진행 일정, 진행 방법, 진행 관리, 참가자 초청 및 결정 등
	촉진자	<ul style="list-style-type: none"> 운영위원회에서 선임 역할: 전체세션 사회 및 진행 책임, 원활한 토론 진행 자격: 전문적 사회자
	역할그룹 참가자	<ul style="list-style-type: none"> 주민, 공무원, 기업, 과학기술전문가의 4개 역할그룹으로 구성하되, 각 그룹별 구성원은 4-6인정도 구성: 지방에서 각 역할 그룹을 대표할 수 있는 조직의 추천을 받아 운영위원회에서 선발
진행	소요기간	<ul style="list-style-type: none"> 통상 이틀간 진행
	워크숍 이전	<ul style="list-style-type: none"> 시나리오 작성(운영위원회)
	워크숍 제1일	<ol style="list-style-type: none"> 1) 전체 open 세션: 워크숍 목표 소개, 이슈와 관련된 정보 제공 2) 역할그룹 세션: 4개의 역할그룹별로 각자의 시나리오 작성 3) 전체 세션: 역할그룹별 시나리오를 종합하여 단일의 시나리오 작성
	워크숍 제2일	<ol style="list-style-type: none"> 1) 주제그룹 세션: 역할그룹을 섞어서 4개 정도의 주제그룹 구성. 주제별 행동계획 작성 2) 전체세션: 주제별 행동계획의 종합, 우선 순위 선정, 실행계획 수립
	워크숍 이후	<ol style="list-style-type: none"> 1) 시나리오 및 행동계획을 지방 주요 행위자들에게 전달 2) 공청회 등을 통해 워크숍 결과를 대중적으로 공포, 토론
특징	<ul style="list-style-type: none"> 참가자들을 역할그룹으로 구성: 지방 행위자들의 집단 대표성을 유지(합의회의와 대비) 전망(시나리오) 수립이 주요 목적: 영향평가, 여론수렴과 대비됨 	
참고	<p><덴마크 기술위원회(DBT)> http://www.tekno.dk/ <유럽 시나리오 워크숍> http://www.cordis.lu/easw/ <한국해양수산개발원> http://www.kmi.re.kr/(시나리오 워크숍 모델을 수정 적용한 '지역 포럼' 소개)</p>	

라. 규제협상

규제협상(regulatory rule-making)은 행정기관의 규제로 인해 영향을 받는 이해관계자들이 참여하는 협상을 통해 규제 내용에 대해 합의를 도출하고 행정기관은 이것을 바탕으로 규칙을 제정하는 제도이다. 따라서 행정기관이 주도하는 통상적인 하향식 규칙제정과는 달리 이 제도는 일종의 상향적 의사결정방식으로서, 규칙 내용의 결정과정에 사회집단의 참여가 직접 이루어진다는 점에서 참여적 갈등 예방 기법의 하나로 볼 수 있다.

규제협상의 과정은 크게 협상 조직 단계, 협상 단계, 협상 후 단계 등 크게 세 단계로 구분되는데, 먼저 협상 조직 단계에서는 규제협상을 적용할 이슈 및 참여자를

과약하고 주관자를 선정한다.

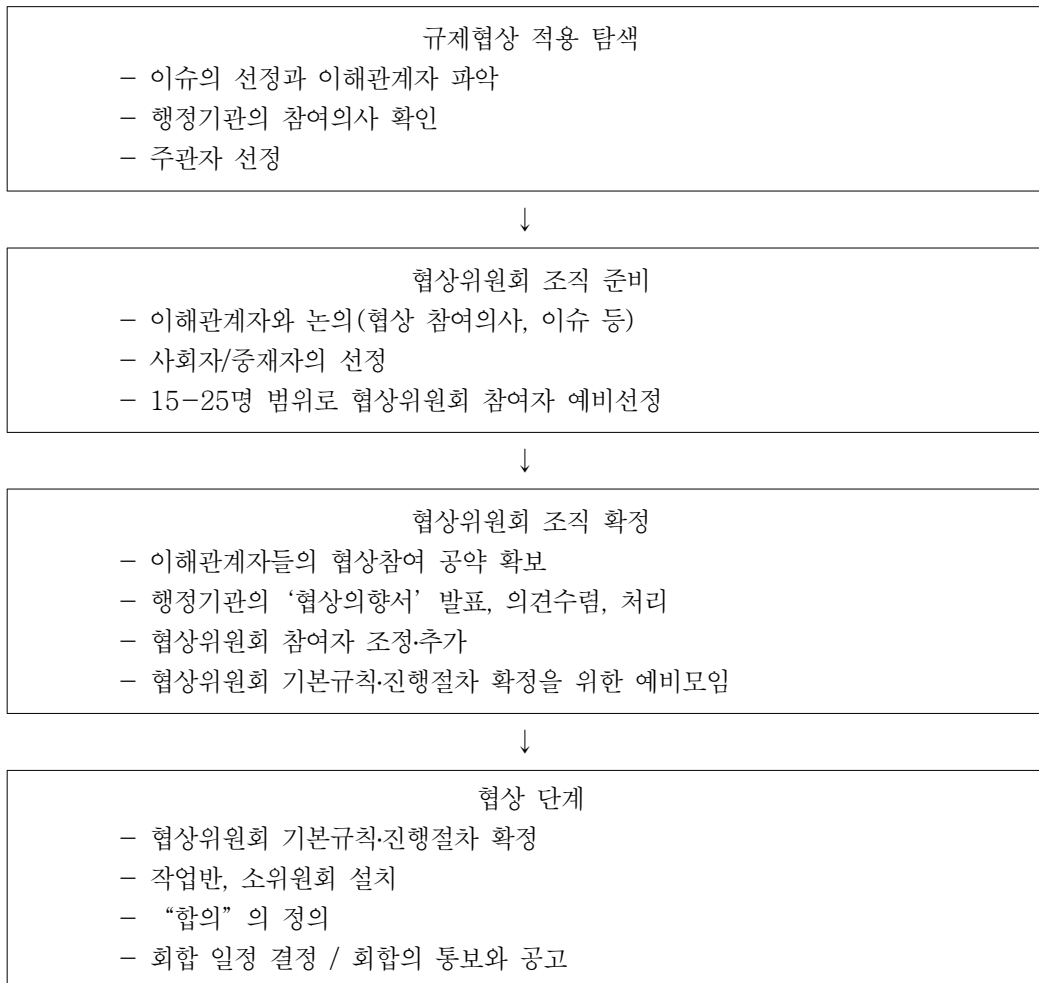
영향을 받는 집단의 수가 너무 많지 않고, 적극적으로 이익을 표출하는 조직화된 집단이 존재하고 협상에 참여하는 개인들이 대표성을 가질 수 있는 이슈가 규제협상에 적절하다.

다음의 협상 단계에서는, 규칙의 바탕이 되는 합의를 도출하기 위한 구체적인 협상이 진행되는 단계이다. 그러나 협상단계에서 이루어지는 구체적인 협상 활동은 일정한 틀이나 형식이 정해져 있는 것이 아니고, 개개 협상 별로 상당히 신축적인 방식으로 협상이 진행될 수 있다.

마지막으로, 협상이 성공적으로 마무리되어 합의가 이루어지면 이것을 토대로 행정기관이 작성한 규칙제정안은 관보에 공고되어 행정기관 내외 이해관계자들의 의견제출을 받는다. 경우에 따라서는 협상위원회에서 규칙안의 자구까지 성안되는 경우도 있으므로 합의 내용이 그대로 행정기관의 규칙안으로 입법예고 되기도 한다. 공고된 규칙안에 대해 제출된 의견이 있으면 이것을 검토한 후 행정기관이 최종 규칙을 제정하여 공포하게 된다.

규제협상의 경우 가치갈등을 포함하는 갈등의 예방과정으로는 부적합하다.

[그림 부록-4-9] 규제협상 진행과정 (총 4~8개월 정도)



- 가용한 정보와 이슈 검토 (초안이 제안되면 검토)



협상 후

- 규칙내용에 대해서 합의가 될 경우, 행정기관이 규칙 초안을 만들고, 위원회 내외에 열람
- 합의가 안된 경우, 행정기관 주도로 규칙제정과정 진행
- 규칙 초안을 의견 수렴을 위해 공식으로 공고
- 제출된 의견을 협상위원회 등에 송부
- 행정기관이 규칙초안을 개정 (필요하면)
- 최종 규칙 확정, 공포

<표 부록-4-8> 규제협상 요약

규제협상		
목적	1) 행정기관들을 포함한 이해관계자들 대표들의 참여와 협상을 통해 얻은 합의를 규칙제정에 반영함으로써 규칙 제정의 효율성을 제고함 2) 이해관계자들의 참여와 협상을 통한 규칙 제정으로 규칙에 대한 순응을 효과적으로 확보함 3) 협상을 통해 의견을 반영함으로써 행정규칙에 대한 이해관계자들의 소송 제기를 감소시킴	
적용영역	지리적 영역	전국적 범위나 지방적 범위에서 사용할 수 있음. 중앙정부와 주 정부가 모두 시행
	정책부문영역	. 규제와 같은 행정입법에 적용함. 교육, 환경, 교통, 안전 등 다양한 이슈 영역에 적용할 수 있으나 주로 기술적 쟁점을 포함하는 이슈에 적용되는 경우가 높음 . 가치 갈등을 포함하는 이슈에는 적용이 부적절함
구성	주최기관	. 중앙정부의 규제 관련 규제 관련 행정기관 (예, 환경청) . 주 정부 등 지방정부의 규제관련 집행기관
	주관자 (Convenor)	. 해당 행정기관이 위촉함. 개인이나 팀이 될 수 있고, 공적, 사적 분야 종사자 모두 될 수 있음(예, 고위관리, 법학 교수, 변호사, 갈등조정 전문가, 컨설팅 회사 등) . 규제협상의 적용 가능성에 대해 조사활동을 함. 참여할 만 한 이해관계자들을 파악, 이들과 접촉하여 참여 의사를 타진하거나 참여를 설득함 . 조사활동의 결과를 행정기관에 보고, 규제협상의 적용 여부 결정에 조언함 . 규제협상의 조직을 위한 활동을 마무리하여 협상위원회를 구성함
	사회자 (facilitator)	. 본 협상 회합, 소위원회, 작업반의 토의를 주재. 사회자는 여러 명이 될 수 있음 . 사회자의 전문성, 중립성, 신망이 매우 중요함 . 때로는 중재자를 따로 두어서 협상에서의 합의 도출을 지원하도록 함

	협상위원회 참여자	<ul style="list-style-type: none"> · 주최 행정기관과 관련 행정기관의 대표(예, 고위관리), 이익집단의 대표, 관련 공익 집단(예, 환경단체)의 대표, 전문가 등. 보통 15-25명으로 구성 · 보통 시민의 자격으로 참여하는 것은 어렵다
진행	소요기간	<ul style="list-style-type: none"> · 협상위원회의 구성을 위한 조직기간은 수개월에서 수년이 소요 · 협상기간은 4-8개월이 소요되고 협상 회합은 1-2일간 단위로 수 차례 개최됨
	규제협상 조직단계	<ul style="list-style-type: none"> · 해당 행정기관이 규제협상을 적용할 규칙을 선정 · 주관자를 정하여 규제협상을 조직하기 위한 활동을 전개.(이해관계자들의 협상 참여 의사 파악, 사회자, 중재자 선정, 행정기관의 협상의향 확정, 협상위원회 구성)
	협상위원회 진행절차 확정	<ul style="list-style-type: none"> · 보통 본 협상 회합의 첫째 회합을 이 목적으로 활용하나, 때로는 본 협상 회합 개최 1-2주 전에 진행절차 확정을 위한 회합을 따로 개최하기도 함 · 협상위원회 회합의 기본규칙과 의사진행절차, 소위원회, 작업반 구성에 관해 합의함
	협상 회합	<ul style="list-style-type: none"> · 회합 횟수, 기간, 의제 등의 측면에서 미리 정해진 절차가 없음 · 그러나 보통 4-8월 기간동안 지속되는 협상 기간 동안 수 차례 협상 회합이 개최되며 한 회합은 1-2 작업일 소요됨 · 전체회의 외에 소위원회, 작업반, 코커스를 운영하여 본 회합의 효율성을 높임
	협상 이후	<ul style="list-style-type: none"> · 협상위원회의 합의안을 토대로 규칙 안을 작성하고 의견수렴 후 최종 규칙 공포
특징	<ul style="list-style-type: none"> · 참여의 효과성이 높음. 사회집단과 정부 대표들이 동등한 지위로 협상을 벌여 규칙을 제정하므로 비정부 참여자의 실질적인 참여가 이루어짐 · 참여의 대표성이 낮음. 조직화된 사회집단이 아니면 협상위원회 참여가 어려움 	

마. 공론조사

공론조사(deliberative poll)란 1988년 미국 제임스 피쉬킨(James Fishkin) 교수에 의해 개발된 ‘공론’의 조사방법으로서, 과학적 확률표집을 통해 대표성을 갖는 국민들을 선발한 다음 이들에게 해당 이슈에 대한 충분한 정보를 제공하고 이를 심도 있게 토론하게 한 후 참여자들의 의견을 조사함으로써 표피적인 의견이 아니라, 질 높고 심사숙고한 의견을 수렴하여 공공적 의사결정에 활용하는 방법이다.

공론조사의 핵심적인 전제는, 사람의 의견이나 선호(preference)는 충분한 정보가 제공되고 토론이 이루어지게 되면 변화할 수 있으며, 그러한 심사숙고에 기반하여 변화된 의견과 선호가 보다 합리적인 선택이라는 것이다. 따라서 공론조사는 일반적으로 행해지는 일회적인 ‘여론조사’ 혹은 ‘의견조사’와는 크게 다르다고

할 수 있다.

공론조사의 첫 번째 단계는 약 2, 3천 명 정도의 표본을 대상으로 해당 이슈에 대해 의견조사를 실시한 다음 이들 중에서 성, 연령, 지역을 감안한 비례할당추출 방법을 통해 다시 2, 3백 명 정도의 대표성을 갖는 최종 참여자(일반 시민)를 선발한다.

다음으로는, 이렇게 선발된 참여자들에게 해당 이슈에 대한 찬반 주장 등 다양한 정보를 제공함으로써 참여자들이 해당 이슈를 숙지할 수 있도록 한다. 그 다음 단계는, 참여자들을 무작위로 소집단으로 나누어 해당 이슈에 대해 심도 있게 논의하는 토론회를 개최하고 이후에 있을 전체 토론회에서 전문가 패널에게 질문할 내용을 선정토록 한다.

소집단 토론회가 종료되면 이제 찬반측 전문가로 구성된 패널과 함께 일반 참여자들이 토론하는 전체 토론회를 개최한다. 이 전체 토론회 직후에 일반 참여자들을 대상으로 다시 한번 해당 이슈에 대한 의견조사를 실시하고 그 결과를 발표함으로써 공론조사의 과정은 종료된다.

대체적으로 보면, 1차 의견조사 결과와 심사숙고의 과정을 거쳐 나온 2차 의견조사의 결과는 상당히 다른 경우가 많다.

<표 부록-4-10> 공론조사 요약

공론조사		
목적	<ul style="list-style-type: none"> . 과학적 확률표집을 통해 대표성 있는 시민들을 선발한 다음, 이들에게 해당 이슈에 대한 충분한 정보를 제공하고 이를 심도 있게 토론하게 한 후 참여자들의 의견을 조사하여 이 결과를 공공정책 결정에 반영하고자 하는 것 . 충분한 정보가 제공되고 심도 있는 토론과정을 거쳐 나타난 사람들의 의견이 보다 합리적인 의견이라는 전제에서 출발 	
적용 영역	지리적 영역	전국적 범위나 지방적 범위에서 사용할 수 있음. 중앙정부와 주 정부가 모두 시행
	정책부문영역	모든 정책 영역에 다 적용될 수 있음
구성	주최기관	중앙정부나 지방정부, 언론사, 교육기관 등 공공기관이면 주최할 수 있음
	여론조사기관	모집단을 대상으로 한 무작위 표본추출과 의견조사 및 결과 분석을 담당
	토론진행자	소집단 토론과 전체 토론과정에서 토론이 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 중립적인 전문 진행자가 필요
진행	소요기간	총 2-3개월 정도
	1차 의견조사	1000-2000명의 무작위 추출된 표본을 대상으로 해당 이슈에 대한 정보와 토론이 부재한 상태에서 의견조사 실시

	토론참여자 표본추출	공론조사 결과의 대표성 확보의 목적으로, 1차 의견조사 표본 중에서 토론 참여자 표본을 약 200-400명 사이로 추출
	토론회개최	<ul style="list-style-type: none"> 토론조사 표본 200-400명을 여러 개의 소집단(15-20명)으로 편성하여 해당 이슈에 대한 토론회 실시 찬반측 전문가들로 구성된 전문가패널과 일반 참여자들이 함께 모이는 전체토론회 에서 해당 이슈에 대한 질의응답과 토론 실시
	2차 의견조사	<ul style="list-style-type: none"> 토론 참여자 표본을 대상으로 2차 의견조사 실시 1차 의견조사와 동일한 질문을 던짐
특징		<ul style="list-style-type: none"> 비교적 많은 시민들을 무작위 추출하여 참여시키기 때문에 여타의 참여 모델들에 비해 상대적으로 대표성은 높다고 할 수 있음 그러나 많은 수가 참여하므로 해당 이슈에 대해 상대적으로 깊이 있게 토론하는 데에는 일정한 한계가 있음

(3) 갈등예방 프로세스 적용방법

각 예방방법마다의 특징과 어떤 경우에 활용될 수 있는가를 정리해 본다.

<표 부록-4-11> 참여적 갈등예방기법들의 특징

	갈등의 범위	갈등의 성격	이해당사자	장점	단점
합의회의	전국적, 지역적 갈등	가치갈등	전국민	충분한 정보제공과 토론을 통해 일반인들의 합리적 의견 얻을 수 있음	시민패널을 지원자 중심으로 구성하므로 대표성에서 취약함
시민배심원	전국적, 지역적 갈등	가치갈등	전국민	충분한 정보제공과 토론을 통해 일반인들의 합리적 의견 얻을 수 있음	배심원으로 참여하는 시민의 수가 적어 대표성에서 취약
시나리오 워크숍	지역적 갈등	가치갈등, 이익갈등	전지역민	일반 지역민과 이해당사자들이 지역개발계획수립과정에 함께 대등하게 참여함	이해당사자들이 함께 참여하므로 합의도달이 상대적으로 어려울 수 있음
규제협상	전국적, 지역적 갈등	이익갈등	뚜렷한 이해 당사자존재	사회집단과 정부대표들이 동등한 지위로 협상을 벌여 규칙을 제정하므로 사회집단의 참여 효과가 극대화될 수 있음	조직화된 사회집단이 아니면 협상과정에 참여하기 어려움
공론조사	전국적, 지역적 갈등	가치갈등, 이익갈등	전국민, 특정집단	단순 여론조사에 비해서는 많은 정보와 토론에 기반하여 도출된 의견을 조사할 수 있다는 점, 합의회의나 시민배심원	참여자의 수가 많기 때문에 합의회의나 시민배심원에서 하는 것만큼의 심사속고 과정을 거치지지는 못함

				에 비해서는 참여자의 대표성이 훨씬 높다는 점이 장점임	
--	--	--	--	--------------------------------	--

이상에서 본 바와 같이, 각 참여기법들은 저마다 특성들이 다르므로 실제 갈등을 예방하기 위해 적용할 경우 이러한 특성의 차이를 고려해서 적용해야 한다.

먼저 위에서 제시된 모델 중 ‘규제협상’과 ‘시나리오 워크숍’은 적용대상이 비교적 분명한 편이다. 규제협상은 이해당사자가 분명하게 존재하는 상황에서 새로운 규제정책을 입안하고자 할 경우에 적용한다. 시나리오 워크숍은 지역개발정책을 입안할 경우에 주로 활용될 수 있다.

‘합의회의’, ‘시민배심원’, ‘공론조사’는 주로 가치갈등과 관련된 사안에 대한 사회적 합의를 형성하는 데 활용될 수 있으며, 전국적 사안이나 지역적 사안에 모두 적용될 수 있다. 지역적 사안에 대해 실시하는 ‘시나리오 워크숍’은 가치갈등과 이익갈등에 모두 적용될 수 있다. 그러나 이 네 모델은 참여자의 대표성과 심사숙고성의 정도를 비교해 보면 서로 약간씩 차이를 보인다.

먼저 참여자의 대표성의 측면에서, 공론조사는 합의회의나 시민배심원, 그리고 시나리오 워크숍에 비해 상대적으로 전국적, 혹은 지역적 대표성을 확보할 수 있는 모델이므로 대표성 확보가 중요한 사안의 경우에는 공론조사를 활용하는 것이 바람직하다(물론 가장 대표성이 높은 것은 해당 지역주민 전원이 참여하는 주민투표임).

시나리오 워크숍, 시민배심원, 그리고 합의회의를 비교해 보면, 이 셋 중 시나리오 워크숍은 일반 지역주민만이 아니라 다양한 이해당사자들이 함께 참여한다는 점에서 대표성이 가장 높다고 할 수 있으며, 시민배심원은 합의회의에 비해 참여자를 무작위로 추출하므로 상대적으로 좀 더 대표성이 높다고 주장할 수 있다.

따라서 대표성의 측면에서 비교해 보면, 다음과 같다.

공론조사>시나리오 워크숍>시민배심원>합의회의

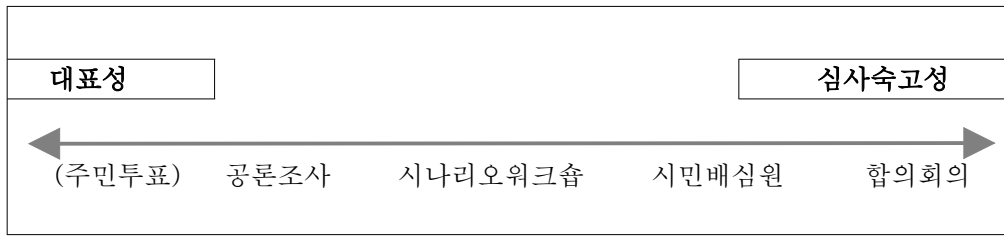
심사숙고성의 측면에서는, 두 번에 걸친 예비모임과 본회의를 거쳐 충분한 논의 과정을 거치게 하는 합의회의가 가장 높고, 그 다음이 시민배심원제, 시나리오 워크숍, 공론조사라고 할 수 있다. 공론조사의 경우 심사숙고성이 가장 낮은 이유는, 비록 소집단으로 나누어 진행하는 토의과정을 거치기는 하지만, 300명 정도의 참여자들이 본회의에서의 토론과정에 충분히 참여한다고 볼 수 없기 때문이다.

따라서 심사숙고성의 측면에서 비교해 보면, 다음과 같다.

합의회의>시민배심원>시나리오 워크숍>공론조사

이상의 논의에 기반을 두어 주로 가치갈등의 경우에 활용될 수 있는 참여적 갈등 예방기법들을 대표성과 심사숙고성의 측면에서 정리해 보면 다음의 그림과 같다.

[그림 부록-4-10] 참여적 갈등예방기법의 비교기준



그러나 염두에 두어야 할 점은, 이 모델들을 구체적으로 실행할 경우, 앞에서 제시된 내용들을 무조건, 기계적으로 적용하기보다는 그때 그때 탄력적으로 조금씩 변형하는 것이 바람직할 수 있다는 점이다. 여기에 제시된 모델들을 서로 결합한 새로운 모델을 구상할 수도 있을 것이다. 또한 이들 방법들이 활용할 수 있는 모든 방법을 다 포괄하고 있는 것은 아니므로 새로운 모델들을 개발하거나 더 발굴할 수도 있을 것이다.

13) 협상(Negotiation)²²⁾

(1) 협상이란 무엇인가?

우리는 매일의 삶 속에서 협상 기술을 활용하며 생활한다. 여기에서 우리가 살펴보고자 하는 것은 일상생활에서의 기술을 갈등 상황에 적용해 보는 것이다. 이와 같은 맥락에서 보면, 협상은 의견과 입장이 다른 쟁점에 대하여 갈등 당사자들 간에 이루어지는 대화의 구조화된 과정이라 할 수 있다. 대부분의 경우 협상은 제3자의 개입 없이 이루어진다. 협상의 목적은 쟁점과 문제를 규명하고 차이를 해결하는 합의를 이루어 내는 것이다. 주로 협상은 갈등의 초기 단계에서 아직 의사소통의 끈이 끊어지지 않고 남아 있을 때 당사자들간에 이루어지거나, 혹은 후기 단계에서 평화 협정을 맺을 때 조항과 세부사항을 합의하기 위해 시도되곤 한다. 폭력이 수반되는 대치 국면에서 당사자들이 직접 만나기가 어려운 상황에서는 제3자가 개입하여 이후 직접적인 협상의 장을 준비하기 위한 간접적인 의사소통을 지원하는 촉진자로서의 역할을 수행할 때도 있다. 협상 과정은 크게 문화에 의해 영향을 받으므로 지역마다 다르다. 아래의 지침을 무조건 따르는 것이 아니라 소용이 닿는 부분만 적용하는 것이 필요하다.

(2) 협상의 유형

협상의 유형은 다음의 세 가지로 구분할 수 있다.

- 가. 대립적, 경쟁적 협상: 상대방과의 관계를 중요하게 생각하지 않거나 상대방의 이익, 요구를 최소화하는 대신 자신의 이익, 요구를 최대한화하기 위한 협상
- 나. 절충, 타협형 협상: 상대와의 좋은 관계유지, 자신과 상대방의 이익, 요구를

22) 본 항목에 대해서는 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』; 로저 피셔·윌리엄 유라브루스 패튼. 1994. 『Yes를 이끌어내는 협상법』, 박영환 옮김, 도서출판 장락; 갈등해결전문가훈련프로그램 참가자. 2001. 『갈등해결 배우기: 이론 방법 적용』, 평화를만드는여성회·자주평화통일민족회의·한국여성단체연합·AFSC 등의 내용을 인용·편집하였다.

동시에 고려(나누어 갖기 식 기계적 절충, 타협)

다. 협력적 협상: 상대의 관계를 중요하게 생각하고 자신과 상대방의 이익, 요구를 함께 최대화하기 위한 협상(창조적, 입체적 대안 마련), “협상은 상대방의 요구를 알아나가는 과정”

(2) 협상의 원칙

가. 사람과 문제를 분리한다.

일반적으로 문제에 다치면 사람은 갈등 상대의 행동에 초점을 맞추고 자신의 관점, 잣대로 “저 사람은 원래 성격이 그래”하며 문제의 원인을 상대에게 돌리는 경향이 있다. 그래서 ‘사람’ 자체의 문제로 생각하기 때문에 그 사람의 그 못된 행동, 또는 태도가 바뀌지 않으면 해결할 수 없다고 생각하기도 한다. 관계에서 어떤 문제가 생겼을 때 상대의 행동으로 나타나는 이면에 있는 그 사람의 태도, 가치관 그리고 처해 있는 상황에 대해 이해하려고 한다면, 일반화시키거나 자신의 편견에서 벗어나 문제를 해결하는데 훨씬 우호적 관계를 형성할 수 있다. 그 ‘이해’의 폭을 넓히는 것은 ‘존중하는 의사소통’이다. 상대의 입장, 관점을 잘 들어주고, 또 적절한 질문을 통해 상대의 행동이 아닌 문제에 초점을 맞춰야 한다.

나. 입장(Position)에서 실익(Interest)으로

입장이란 어떤 문제에 대해서 자신이 걸으로 표명하는 해결책을 말한다.

실익은 입장 이면에 실제 자신에게 필요한 것, 이루려고 하는 것이다.

보통 문제, 갈등상황에 놓이면 입장끼리 대립되는 경향이 강하다. 입장끼리 대립될 때는 결코 양립될 수 없어 보이는 경우가 많다. 그러나 ‘왜’라는 질문을 통해, 또는 상대의 입장에서 생각하는 존중의 의사소통의 과정을 통해 걸으로 내세우는 입장 이면에 진짜 원하는 것, 필요한 것을 찾으면 서로의 이해 속에서 당사자간 목표를 조정하기도 하고 새로운 대안을 찾아낼 수도 있다. 이 과정 역시 ‘존중하는 의사소통’이 중요하며 그것을 통해 서로의 만족스런 결과를 내올 수 있다.

다. 창의적(상생적) 대안 만들기

흔히 문제를 해결하는데 답은 하나라고 생각한다. 그리고 성급하게 결론을 내리고 싶어한다. 또한 나눌 수 있는 몫이 정해져 있다고 생각한다.

문제를 서로 만족스런 결과를 얻는 방향으로 해결하는 데는 한 가지 대안보다는 다양한 해결책을 내오면 내올수록 선택의 폭이 넓어질 수 있다. 아이디어를 내는 것과 판단을 분리시키면(Brainstorming) 더 많은 해결책을 내올 수 있다. 그렇게 창의적인 아이디어들 속에 서로에게 득이 되는 해결책을 나중에 결정하는 것이다. 이것은 문제를 평화적으로 해결하는 것뿐 아니라 다양한 관점을 존중하고 창의적 사고를 키우는데도 도움이 된다.

라. 객관적인 기준 적용

사람들은 결과의 ‘몫’보다도 ‘과정’의 공정함에 더 많은 관심을 갖고 그것이 객관적으로 납득할 만하지 않거나, 공정하지 않다고 생각될 때 더 많은 분노, 갈등을 갖게 된다.

평화적으로 문제를 해결하는 과정이란 당사자들 스스로의 자발적인 의지, 그것에 근거한 존중하는 의사소통과정이고 그 결과를 스스로 결정하는 것이다. 당사자 스스로 이해하고 납득할 수 있는 ‘객관적 기준’을 찾고 그에 따른 절차와 과정을 만드는 것이 평화적 문제해결과정이라 할 수 있다.

(4) 협상의 단계

가. 1단계: 준비

- . 갈등상황을 분석한다. 갈등지도를 그려볼 수 있겠다.
- . 정보를 수집한다.
- . 상대측과 자신의 필요와 실익을 각각 파악해 본다.(‘양파’ 분석기법)
- . 최상의 협상 결과(Best Alternative To a Negotiated Agreement/BATNA)뿐만 아니라 바람직하다고 판단되어지는 여러 선택적인 결과들을 예상해 본다.
- . 상대측과 접촉하여 협상의 장소와 과정 등에 대해 합의한다. 협상 진행 규칙은 무엇인지, 논의될 주제는 무엇인지, 몇 명이 참석할 것이며 발언할 것인지, 독립적인 사회자/촉진자가 필요한지의 여부에 대한 사전 합의가 필요하다.

나. 2단계: 대화

- . 협상장에 도착하면 적절한 방식으로 상대방에게 인사한다.
- . 상황에 대한 각자의 다른 관점을 공유한다.
- . 문제 혹은 관련된 쟁점들에 대한 정의를 합의한다.
- . 문제 해결의 대안을 도출해 본다.
- . 각자의 필요와 실익에 따라 도출된 대안들을 검증해 보고 우선순위를 매겨 본다.
- . 관련자들 모두의 필요와 실익을 충족시킬 수 있는 최상의 대안을 선택한다.

다. 3단계: 종결

- . 최상의 대안에 합의한다.
- . 각 당사자들이 수행해야 하는 실천 계획을 세운다.
- . 실천 계획의 시간표 및 마감일을 정한다.
- . 합의안을 재검토할 계획을 세운다.

협상 과정은 상대방의 요구에 양보하는 자세를 필요로 하지 않으며 해답을 찾기 위한 창조적인 자세와 적극성을 필요로 한다. 협상자들이 하나의 큰 그룹을 대표하는 경우 반드시 분명한 위임을 받아야 하며 협상 과정에서 자신이 속한 그룹에 보고하고 결과에 대한 책임성을 갖는 등에 대한 절차를 분명히 지켜야 한다.

(5) 효과적인 협상에 대한 지침

가. 듣기와 의사소통하기

- . 상대방이 자신의 얘기를 듣기 원한다면 상대방의 얘기를 먼저 들어라.
- . 상대방이 자신의 요점을 인정해 주기를 원한다면 상대방의 요점을 먼저 인정하라.
- . 상대방의 의견에 덧붙여, 반대되는 의견이 아닌, 자신의 견해를 제시하라.
- . 가능성을 타진해 보기 위해서는 가정문이나 열린 질문 등을 던진다.

나. 관계 형성하기

- . 사람과 그들의 행동을 구별하라. 사람 그 자체를 공격하지 말라.
- . 자신이 어떻게 행동하냐에 따라 상대방의 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점을 주지하라.
- . 천천히, 한 걸음 한 걸음씩, 대화와 긍정적인 행동을 통해 신뢰를 구축해 가라.

다. 문제 해결하기

- . 협상의 목표는 대치 국면을 문제 해결 국면으로 변화시키는 것이다.
- . 성공적인 협상의 대가는 입장을 취하는 것이 아니라 실익을 만족시키는 것이다.
- . 비타협적인 반대자로 인해 상황이 풀리지 않을 때, 질문을 재구성함으로써 상대방의 관심사와 염려에 대해 이해할 수 있도록 노력한다.
- . 이쪽 편이 적은 비용을 들여 상대방에게 큰 이익을 줄 수 있는 게 무엇인지를 찾아본다.
- . 상대방의 체면이 살려지도록 도와준다.

라. 성공적인 결과

협상이 성공적인 결과를 낳았다면 협상 과정을 효과적이게 만든 몇 가지 요인들이 있다.

- . 협상 타결을 이루고자 하는 의도를 모든 당사자들이 동일하게 갖고 있는 것
- . 공포한 입장에서 벗어나 대안을 찾는 적극성
- . 굴복시키기에는 불충분하지만 설득하기에는 충분한 권력
- . 응집력 있는 유권자들로부터 분명한 위임
- . 협상 파트너로서 서로를 인정하는 것
- . 상호 받아들일 수 있는 협상 과정에 대한 규칙을 고수하는 것
- . 다름의 정당성 및 상호 관계에서의 공통 영역의 존재를 승인하는 것
- . 관련자들의 차이를 해소하기 위해서는 협상이 최상의 방법이라는 믿음
- . 협상 과정에 대해서나 협상 당사자들의 신망을 실추시키지 않을 만큼 충분한 자원

협상의 성공적인 결과는 다음과 같은 합의안을 낳는다.

- . 모든 당사자들의 정당한 실익을 가능한 많이 충족시키며 갈등을 일으켰던 이해 관계를 충분히 해소함
- . 당사자들간의 관계를 해치지 않음
- . 당사자들이 감당할 만하고 실행에 옮길 수 있음
- . 외부자들에 의해 조작되거나 부과되지 않음
- . 협상 주체들이 대표하는 유권자들에게 받아들여질 만한 내용임
- . 명료하고 완전하고 지속 가능한 내용임
- . 무리가 없는 일정표로 진행되는 합의안임

14) 조정 (Mediation)²³⁾

조정도 협상과 같이 우리가 매일의 일상 속에서 사용하는 기술 중의 하나이다. 직접적인 협상이 실패하고 의사소통의 끈이 끊어질 때 제3자가 개입할 공간이 생긴다. 때로는 제3자가 자청하여 나서기도 하고 때로는 양측 당사자들의 부탁에 의해 역할을 맡기도 한다. 어떤 사회에서는 법이나 제도에 의해 조정자의 개입이 강제되기도 한다. 어떤 경우든지 주요 원칙은 조정자의 개입이 모든 당사자들에 의해 인정되어야 하는 것이다.

다음과 같은 상황에서 조정이 적당한 기법이 될 수 있다.

- . 당사자가 자신의 입장을 재평가 또는 해결할 의지가 있을 때
- . 관계에 갈등이 있으나 그래도 지속적으로 관계를 유지해야 할 경우
- . 오해로 인한 갈등, 의사소통의 부족으로 생긴 갈등을 해결해야 할 때
- . 제3자 개입으로 역학관계가 달라질 수 있을 때

(1) 기본 원칙

- . 갈등 당사자들 모두는 과정에 참여하는 것을 자발적으로 동의하며 특정한 조정자를 인정하여야 한다.
- . 조정자는 모든 갈등 당사자들과 기꺼이 함께 할 의지를 갖고 있어야 한다.
- . 조정은 객관적인 진실을 찾는 것을 목표로 하지 않으며 오히려 당사자들 각각의 경험과 인식을 승인하고 이에 근거하여 합의된 해결책을 찾는 것이다.
- . 조정자는 중재 과정을 안내하고 통제할 뿐, 논의의 내용을 지도하려고 해서는 안 된다.
- . 갈등을 해결하는 대안은 반드시 당사자들 자신으로부터 도출되어야 한다. 왜냐하면 그 어떤 합의안도 갈등 당사자들이 자신의 것으로 받아들일 때만 의미가 있기 때문이다.

(2) 조정의 3원칙

가. 중립성(Neutrality, Impartiality)

- . 조정자의 중립성은 조정의 성립에 중요한 원칙이다. 조정자가 중립적이지 않으면 당사자들의 신뢰를 얻기 어렵고, 중재 자체가 이루어지지 않을 수 있다.

나. 자율성(Voluntariness, Autonomy)

- . 갈등해결의 주체는 갈등 당사자이고 결정권도 당사자에게 있다. 스스로의 의지로 합의, 결정했을 때 실행력도 커진다.

다. 비공개(Confidentiality)

- . 갈등분쟁을 해결하는 데는 묵은 오해나 감정, 또 자신의 이익에 대해서도 드러내는 것이 필요하다. 많은 사람들 앞에서는 허심탄회하게 자신의 속내를 드러내기 어렵기 때문에 비공개로 진행되어야 한다.

(3) 조정 과정

23) 본 항목은 지속가능발전위원회, 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』; 갈등해결전문가훈련프로그램 참가자, 2001. 『갈등해결 배우기: 이론 방법 적용』, 평화를만드는여성회·자주평화통일민족회의·한국여성단체연합·AFSC의 내용을 인용·편집하였다.

조정자의 역할은 중재 과정을 설명하고 각 단계별로 갈등 당사자들을 안내하는 것이다. 조정은 대개 짝을 이룬 두 조정자 또는 조정자들의 팀에 의해 이루어지곤 한다. 조정자가 팀을 이루게 될 때 개별적인 기술과 경험, 각각 다른 배경들이 결합하여 갈등 당사자들과의 관계에서 보다 더 균형 잡힌 역할을 수행할 수가 있다.

감정과 경험에 대해서 나누는 것은 각자의 입장에서부터 자유로와 질 수 있게 도와주고 필요에 집중할 수 있게 한다. 당파적 입장을 벗고 정직해지는 것은 이기려는 전략이 아닌 문제를 중심으로 하는 협동과 비적대적인 토론을 이끌어 낼 가능성을 높인다. 열린 질문은 참가자들로 하여금 모든 이들의 필요를 충족시킬 수 있는 시도로서 유의미한 미래의 전략과 새로운 가능성을 제안할 수 있도록 한다.²⁴⁾

가. 조정자들에 의한 준비 단계

- . 전략과 과정을 계획한다.
- . 갈등 당사자들을 개별적으로 만나서 조정자 자신에 대해 소개하고 과정을 설명한다. 조정자의 역할을 분명히 하고 조정자의 개입과 과정에 대한 동의를 얻는다.

나. 조정자에 의한 시작 진술

- . 환영 인사, 소개, 갈등 당사자들을 격려하는 말 등
- . 왜 우리가 여기에 왔나? 무엇을 해야 하나?
- . 이 과정이 얼마나 오래 걸릴 수 있나? 등등

다. 갈등 당사자들이 과정에 충실할 것을 결의하기

- . 적극적으로 참여하고 해결책을 찾도록 노력한다는 결의
- . 규칙(ground rules)을 지키겠다는 결의, 예) 욕지거리, 말 끊기 등등을 삼가기
- . 과정을 완성하는 데 충분히 필요한 시간을 감수한다는 결의

라. 이야기하기, 듣기

- . 각 당사자들이 차례로 분쟁의 원인, 진행과정, 이에 대한 자신의 입장과 요구, 감정 등을 이야기하도록 한다.
- . 조정자는 합의된 규칙에 따라 전 과정과 참가자들에게 할당된 시간을 통제한다. 다른 당사자가 이야기 도중 끼어들거나 하지 않도록 수칙을 상기시키고 집행한다.
- . 조정자는 적극적으로 청취(Active Listening)하여 당사자들이 존중감을 느끼면서 이야기를 할 수 있도록 하고 갈등이 무엇인지를 파악한다.
- . 조정자는 각 당사자들이 서로 잘 이해할 수 있도록 패러프레이징을 통해 감정적, 인신공격적 말에 가시를 빼고 당사자들의 갈등과 요구하는 바를 중립적으로 드러내준다.
- . 효과적인 질문을 통해 드러난 갈등 외에도 묵은 감정이나 숨은 이익, 요구들을 당사자들이 표현할 수 있도록 돕는다.

마. 쟁점을 규명하고 의제를 설정하기

- . 앞의 이야기로부터 서로 동의하지 않고 갈등을 일으키는 쟁점에 대해 명확히 한

24) 본 자료에서는 협상, 조정 방법에서 교육을 위한 기초적인 정보를 수록했으며 갈등관리 프로세스 전반에 대해서는 지속가능발전위, 2003b, 『갈등예방시스템구축방안연구보고서』, 218-291쪽을 참조하기 바란다.

다.

- . 조정 과정에서 다루어질 쟁점들을 열거하는 하나의 의제를 설정한다.
- 바. 해결책으로서 가능한 대안을 직접 공유하고 도출해 보기
- . 각 쟁점에 관한 필요와 두려움에 대해 당사자들간의 직접적인 공유를 격려한다.
 - . 각 당사자들이 서로의 차이를 해결할 수 있는 대안들을 제안하도록 요청한다.
 - . 조정자는 어떠한 판단 없이 제안된 모든 대안들을 열거한다.

사. 가능한 대안을 세우기

- . 모든 갈등 당사자들의 필요와 실익과 관련하여 대안들을 검증해 본다.
- . 가능한 대안들을 결합시키거나 공통점을 찾는 것에 창조적인 노력을 기울일 수 있도록 도와준다.

아. 합의안을 마무리하기

- . 가능한 합의안의 요점을 명확히 한다. 예) 누가 무엇을 할 것인가? 언제까지?
- . 합의는 당사자 모두 만족하는 내용이어야 한다.
- . 합의서는 6하원칙에 따라서 구체적으로 작성해야 한다. 노력한다든가, 잘 해보자든가 하는 추상적 표현이 아니라, 누가 언제 어디서 무엇을 어떻게 할 것인지 일시 장소 등을 비롯해 구체적으로 서술해야 한다.
- . 합의가 지켜지지 않을 때 어떻게 할 것인지에 대해서도 합의한다.
- . 당사자들은 합의안의 형태를 결정하고 합의안의 실행을 점검하고 확인하는 일정표를 세운다.

자. 조정자에 의한 마무리 진술

- . 갈등 당사자들이 얻은 것과 합의한 것을 다시 정리해 본다.
- . 당사자들에게 성공적인 문제 해결을 축하한다.
- . 이후에 뒤따라야 하는 활동의 필요성 또는 이후 모임을 명시한다.

조정자가 삼가야 할 내용으로는 다음이 있다.

- . 이야기하는 도중에 끼어들어 자신의 생각이나 충고를 하지 말아야 한다.
- . 자신의 느낌이나 감정을 표현하지 말아야 한다.
- . 경험으로 조언하지 말아야 한다.

(4) 조정자의 기술

갈등 당사자간 대화를 촉진하기 위한 어떠한 노력도 긴장감을 증폭시켜서는 안 된다. 그러므로 다음과 같은 지침을 따른다.

가. 조정자로서의 역할과 목표를 분명히 하라

- . 조정자로서의 역할은 갈등 당사자들의 의사소통 과정을 지원하는 것이므로 자신의 관점이나 견해를 표현해서는 안 된다. 조정자의 목표는 다른 견해가 적대감 없이 솔직하게 교환되고 경청되어질 수 있는 분위기와 조건을 만드는 것이다. 조정자는 오직 과정에 대해서만 책임질 뿐, 내용에 대해서는 관여하지 않는다.

나. 당사자들의 목표 수립을 도와라

- . 어떤 상황이든지 간에, 시작단계에서 참가자들 전원이 동의하는 목표를 간단하게

정리해야 한다.

다. 참가자들이 대화를 진행하면서 반드시 지켜야 하는 규칙을 만들어 내도록 지원하라.

- . 조정을 시작하기 전에 조정과정 내내 참가자들 스스로가 지켜야 하는 규칙 (ground rules)을 세울 수 있도록 도와라.

라. 참가자들이 서로를 경청할 수 있도록 격려하라

- . 중립적인 표현으로 말하기(Paraphrasing): 상대방이 말한 내용을 자신이 어떻게 이해했는지를 확인하는 방법 - 예) 당신은…… 라고 말씀하신 거지요?
- . 서로의 의견 중에 공통점과 차이점들을 찾아 명확하게 하기
- . 사적인 진술을 끌어낼 수 있도록 효과적으로 질문하기
- . 쟁점에 대한 반응뿐만 아니라 감정과 경험에 대한 반응을 끌어내기
- . 상대방의 감정상태에 대해 경청하기

마. 격한 감정상태를 처리할 수 있는 방법을 도입하라

우선 격한 감정들을 다루기 위해서는 먼저 그와 같은 감정들을 지시해 주는 신호에 주의를 기울여라.

- . 강요하지 않으면서 감정을 표현할 수 있도록 여유를 제공하는 열린 질문(open-ended questions)을 던진다. 예) 그것에 대해 어떻게 느끼는지 말씀해 주시겠어요? 또는 감정을 표현할 수 있게 하는 형식 또는 구조를 제공한다. 예) 당신이… 라고 말씀하실 때, 저는…하기 때문에(감정 상태를 표현하여)…합니다.
- . 가능하다면, 공유하고자 하는 감정 상태에 대해 여러 가지 표현을 통해 전달하는 것보다는 그와 같은 감정을 야기한 경험을 공유하게끔 한다.
- . 공격적인 감정 상태로서 분노는 상처나 슬픔을 숨기는 경우가 흔하고, 두려움은 절망이나 무력감의 표현일 수가 있다. 이와 같이 공격적인 감정 표현을 그 이면 상태의 감정으로 전환시킬 수 있는 방법을 시도한다. 그러나 사람들이 감당할 수 없는 위험 부담을 강요해서는 안 된다. 조정자는 오직 기회를 제공할 뿐이고 이와 같은 기회를 취할지의 여부는 참가자들이 직접 결정해야 한다.
- . 감정 상태는 당사자가 직접 표현하는 것이 최상이지만, 때로는 조정자가 참가자들 내에 잠재되어 있는 감정들을 표현해 줄 수 있다. 예) 그것은 몇몇 참가자들에게 상처를 줄 수 있는 것이므로 저를 불편하게 합니다.
- . 동시에 여러 가지 감정 상태들이 드러날 수가 있다. 다른 감정들도 표현될 수 있는 여유를 제공해야 하지만 한번에 한 가지 감정을 집중하여 처리하는 것이 좋다. 이때 다른 감정들에 대해서는 이후 다시 얘기할 기회가 있음을 분명히 하면서 진행한다.
- . 가능하다면 참가자들로 하여금 상대방의 감정 표현에 대해 자연스럽게 반응할 수 있도록 도와준다.

감정과 경험에 대해서 나누는 것은 각자의 입장에서부터 자유로와 질 수 있게 도와주고 필요에 집중할 수 있게 한다. 당파적 입장을 벗고 정직해지는 것은 이기

려는 전략이 아닌 문제를 중심으로 하는 협동과 비적대적인 토론을 이끌어 낼 가능성을 높인다. 열린 질문은 참가자들로 하여금 모든 이들의 필요를 충족시킬 수 있는 시도로서 유의미한 미래의 전략과 새로운 가능성을 제안할 수 있도록 한다.

15) 공공갈등 발생의 유형과 대응방향²⁵⁾

(1) 공공갈등 발생의 유형

공공분쟁이나 공공갈등을 야기하는 제도의 유형에는 다음의 몇 가지가 있다.

가. 실체의 적정성 부족

가장 기본적인 공공갈등 발생이유로는 헌법 또는 상위법의 정신과 부합하지 않거나 형평성, 법이념상 타당성이 부족한 경우이다.

이에 대한 예로는 국토의계획및이용에관한법률 제51조(지구단위계획구역의 지정 등), 개발제한구역의지정및관리에관한특별조치법 제3조(개발제한구역의 지정 등), 동법 시행령 제2조(개발제한구역의 지정 및 해제에 관한 기준)를 들 수 있다. 또한 자연공원법 제15조(공원계획의 변경 등), 제73조(손실보상), 제76조(협약에 의한 토지 등의 매수), 제77조(토지매수의 청구) 등과 공유수면매립법 제32조(사정변경) 등이다.

나. 절차의 적정성 미흡

두 번째로는 법률이 지나치게 엄격하고 참여와 절차의 기회가 막혀 있는 경우이다. 예를 들면 국토의계획및이용에관한법률 제2조(정의), 동법 시행령 제3조(광역시설), 동법 제12조(광역도시계획의 내용), 동법 시행령 제9조(광역도시계획의 내용), 동법 제45조(광역시설의 설치·관리 등), 동법 시행령 제40조(광역시설의 설치에 따른 지원 등)이다.

또한 국토의계획및이용에관한법률 제2조6(기반시설), 제28조(주민 및 지방의회의견청취); 폐기물처리시설설치촉진및주변지역지원등에관한법률 제9조(폐기물시설의 입지선정) 내지 제10조(폐기물처리시설입지의 결정·고시), 동법시행령 제7조(입지선정위원회); 환경정책기본법 제25조 제1항(사전환경성검토(협약)의 시기); 자연환경보전법 제18조(생태계보전지역), 습지보전법 제8조(습지보호 지역), 해양오염방지법 제4조의4(환경보전해역), 독도등도서지역의 생태계보전에관한특별법 제4조(특정도서), 국토의계획및이용에관한법률 제40조(수산자원보호구역), 문화재보호법 제8조(천연보호구역), 자연공원법 제4조(자연공원), 해양수산발전기본법 제28조(해중경관지구); 건설기술관리법 시행령 제38조(용역업자의 선정기준 및 절차) 등을 들 수 있다.

다. 경제적 측면의 고려 부족

세 번째로는 경제적인 측면을 제대로 고려하지 못하는 경우이다. 시장원리의 적용(또는 확대)이 필요하거나, 부당이득(우발이득)의 소지가 커서 합리적으로 조정할 필요가 있는 경우이다.

25) 이 유형에 대한 내용은 지속가능발전위원회, 2004c, 공공분쟁 및 갈등관련 제도개선지침안, 비발간자료

예를 들면 해양오염방지법 제4조의4 제2항(환경보전해역 등에서의 행위제한), 항만법 제2조(항만시설)와 제3조(항만의 개발), 국토의계획및이용에관한법률 제2조의2(도시계획); 공유수면매립법 제26조(매립지의 소유권), 동법 시행령 제20조(공유수면(갯벌) 매립지의 가격); 수산업법 제9조 제1항(마을어업의 면허), 제14조 제1항(마을어업 등 면허어업의 유효기간) 등을 들 수 있다.

라. 법률의 현실적합성 부족

네 번째로는 법률의 내용이 빠르게 변하는 사회적 변화를 반영하지 못하여 갈등을 유발하는 경우이다.

예를 들면 공익사업을위한토지등의취득및보상에관한법률 제4조(공익사업) 및 동법 제6장(손실보상), 발전소주변지역지원에관한법률 제15조(사업의 우선시행), 수산업법 제34조(공익상 필요에 의한 면허어업의 제한 등), 동법 제81조(보상) 등을 들 수 있다.

또한 건설기술관리법 시행령 제38조(용역업자의 선정기준 및 절차); 지방자치법 제140조(지방자치단체 상호간의 협력), 제149조(지방자치단체조합) 등을 들 수 있다.

마. 법집행의 효율성 부족

다음으로는 법집행에 과다한 비용이 소요되거나 실효성이 떨어진 경우이다. 예를 들면 국토의계획및이용에관한법률 제18조 내지 제55조 및 동법시행령 제14조 내지 제50조(도시기본계획·도시관리계획); 지방자치법 제139조(지방자치단체 상호간의 협력), 제141조(사무의 위탁), 제142조(행정협의회), 제156조의2(중앙행정기관과 지방자치단체간 협의조정) 등이다.

바. 입법기술상의 문제

다음으로는 다른 법령과 상충·모순관계에 있거나 하위규칙에서 상위법률로 옮길 필요가 있으며 애매모호한 규정으로 갈등이 야기되는 경우이다.

예를 들면 국토의계획및이용에관한법률 제19조(도시기본계획의 내용), 동법시행령 제15조(도시기본계획의 내용); 택지개발촉진법 제3조의3(주민 등의 의견청취)과 동법 시행령 제5조(주민 등의 의견청취); 교통체계효율화법 제10조(투자평가지침), 동법 시행령 제7조(투자평가지침의 내용) 및 건교부 고시 2002-8, 2004-87호(공공교통시설개발사업에 관한 투자평가지침) 등을 들 수 있다.

(2) 공공갈등에 대한 제도적 대응방안

공공갈등과 관련하여 제도적인 대응방안으로는 다음을 고려할 수 있다.

가. 공공의사결정과정의 개선

참여민주주의 사상의 확산과 세계화의 진전으로 인한 행정체제의 전지구적 차원의 경쟁, 그리고 민간의 정보력의 향상과 민주화의 진전은 행정청으로 하여금 이제는 국민을 단순한 행정객체로서가 아니라 파트너로 그리고 고객으로 취급하지 않으면 안되는 행정환경의 패러다임전환을 가져오게 된다.

국민을 행정의 파트너로 인식하는 새로운 행정패러다임에서는 행정에 있어서의

국민의 참여와 협력을 적극적으로 확보하고자 노력하여야 할 필요가 있다. 이를 위해서는 실질적으로 국민의 의사결정과정 참여를 보장하는 각종 행정절차제도의 정비 및 강화가 필요하다.

따라서 다수 국민의 이해에 관계있는 사안이거나 또는 갈등을 유발할 가능성이 있는 공공정책이나 공공사업에 관한 의사결정에 있어서는 공론조사, 시민배심, 합의회의, 시나리오워크숍 등의 심의적 의사결정(deliberative decision-making) 방식을 채택하도록 행정의 제도와 관행을 개선할 필요가 있다.

행정계획 등의 입안과 결정에 있어서 이해관계인의 폭넓은 참여를 보장하는 제도개선이 필요하다. 또한 의사결정을 위한 사실관계조사에 있어서 국민이 납득할 수 있는 객관성과 합리성을 보장할 수 있는 제도개선이 필요하다. 사실관계조사의 편향성과 왜곡가능성은 심각한 집단갈등의 유발원인이 된다.

국민의 의사결정에의 참여제도를 도입함에 있어서 단순히 형식적이고 일회적인 참여제도의 도입으로 만족할 것이 아니라 단계 단계 마다 국민의 의견과 전문가의 의견이 피드백 되어 실질적으로 참여가 의사결정에 중요한 의미를 가질 수 있도록 하여야 한다.

갈등이 예상되는 사안의 경우는 특히 의사결정과정에서 공동결정에 준하는 의미를 가질 수 있도록 이해관계인의 실질적인 참여를 보장하도록 하는 제도적 개선이 필요하다. 공공정책이나 공공사업과 관련되는 정책결정과정에서 실질적으로 영향력 있는 NGO들이 정책결정과정에서 참여할 수 있는 기회를 마련하여야 하며 아울러 불량 NGO로 인한 문제 또는 NGO의 실패를 방지할 수 있는 제도적 방안을 모색하여야 할 것이다.

나. 수범자의 입장에 선 법제도 수립과 엄격한 법집행

민원이나 사회갈등과 관련되는 법제는 수범자의 입장에서 불편한 점이 없는가를 면밀히 검토한 다음에 제도화하여야 한다. 현재 수범자의 입장에서 큰 불편을 초래하는 법제들은 장기적인 계획을 세워 개선해 나갈 필요가 있다.

집행률이 현저히 떨어지는 법제는 준법의식의 약화와 부패의 원인이 되므로 과감히 개선해 나가야 할 것이다. 누구나 지킬 수 있는 법을 만들고 그를 철저히 집행함으로써 법의 권위를 세워나가고 법질서를 위반하는 이익대변이 용납받지 못한다는 사실을 국민이 학습할 수 있도록 하여야 할 것이다.

다. 행정의 예측가능성과 일관성의 확보

행정청은 공공정책이나 공공사업과 관련된 의사결정을 하기 전에 면밀한 사전 검토와 분석, 이해관계에 대한 검토, 갈등영향에 대한 검토 분석 등을 통하여 처음부터 끝까지 일관성 있게 추진할 수 있는 방침을 찾아내어야 한다. 이를 담보하기 위한 제도와 관행의 개선이 요망된다.

행정청이 정책이나 사업계획을 수정할 필요가 있을 경우에는 이해관계인이 충분히 납득할 수 있는 절차를 밟도록 하여야 한다. 이를 담보하기 위한 제도와 관행의 개선이 요구된다고 하겠다.

행정청의 정책결정은 일반 국민의 입장에서 예측 가능하도록 진행되어야 함. 국민의 예측을 벗어나는 새로운 결정을 할 때에는 국민의 신뢰보호를 위한 특단의 조치를 하여야 할 것이다. 이를 위하여 제도와 관행의 개선이 필요하다.

라. 행정의 투명성과 정보의 공유

행정청의 의사결정 과정은 국민에게 투명하게 공개되어야 하며 밀실행정의 우려가 있는 의사결정과정은 대폭 개선하여야 한다. 정보공개는 행정청의 입장을 국민으로 하여금 이해시키기 위한 중요한 방편이 되므로 보다 적극적인 정보공개를 통하여 행정과 이해관계인이 모두 동일한 정보를 바탕으로 공동의 인식에 이를 수 있도록 하여야 한다.

마. 갈등 해결수단의 정비

공공정책이나 공공사업으로 인해 손해를 보는 집단에 대해서, 손해를 받아들일 수 있는 여건을 마련하도록 실질적인 보상책을 제도화하여야 한다. 공공갈등은 소송 보다는 합의에 의한 해결이 가능하도록 합의촉진적 제도 또는 대안적 갈등해결(ADR, Alternative Dispute Resolution)기법을 도입하여야 할 필요가 있다.

공공갈등과 관련된 기존의 ADR제도가 효율적이지 못한 이유를 검토하여 이를 개선하여야 하며, ADR제도의 활성화를 위한 부수적인 여건을 제도적으로 보장하도록 하여야 한다. ADR제도가 활성화될 수 있도록 관련공무원의 교육, 전담인력의 양성 등에 대한 제도적 기초를 마련할 필요 있다. 분쟁해결에 실질적으로 영향을 미치는 NGO의 실체를 인정하고 이들을 협상테이블에 나오도록 할 수 있는 제도적 개선이 요구된다.

16) 갈등예방 참고 자료/신문기사

다음은 최근 사회갈등과 관련한 신문기사와 기타 자료들이다. 강의를 진행하는 경우 실사례로 참고할 수 있을 것이다.

(1) 국책사업 갈등을 넘어서-이대로는 안된다²⁶⁾

새만금방조제, 경부고속철, 원자력발전소와 원전센터... 현재 공사가 중단돼 있는 주요 국책사업들이다. 요즘 엔간한 국책사업치고 계획을 세우는 단계에서는 물론 삽만 뜨면 지역, 주민, 환경보호론자와 정부 사이에 갈등을 빚지 않는 경우가 없다. 과거의 뼈아픈 경험은 문헌 채 어김없이 힘의 대결을 되풀이하기 일쑤다. 그 책임이 누구에게 있느냐를 떠나 이 과정에서 예산이 크게 늘어나고 갈등의 골이 깊어지는 등 부작용이 막대하다. 주요 국책사업을 둘러싼 갈등의 실체를 심층진단하고 그 해결책은 없는지 모색하고자 5회에 걸쳐 시리즈를 보도한다.

올해 부분개통된 고속철(KTX)은 1990년대 초반 처음 노선설계 때부터 경부선이 경주를 거치느냐, 그렇지 않으면 대구에서 부산으로 직행하느냐를 놓고 지자체와 정부가 뒤엉켜 한판 힘을 겨뤘다. 다음은 도심 통과 구간을 지상으로 건설하는 문제가 불거졌다.

26) 박재현기자, 경향신문, 2004년 11월 22일.

개통을 앞두고는 역의 이름을 무엇으로 하느냐를 놓고도 자자체끼리 입씨름이 벌어졌다. 지금은 대구~부산 구간 공사에서 천성산터널 굴착을 놓고 환경보호를 내세운 반대에 부딪혀 있다.

동양 최대의 간척이라는 새만금사업도 마찬가지다. 바다와 갯벌이 죽는다며 반대할 때 식량안보 차원에서 농지를 확보한다며 간척을 강행했다. 그러나 이제는 세계 최대의 골프장으로 거론되고 있다. 아울러 레저관광기업도시로 만들겠다는 안도 떠오르고 있다. 농림부 등의 반대에도 불구하고 식량의 공급기지라는 말은 쑥 들어갔다. 현재 국토연구원이 활용 방안을 놓고 용역중이지만 어떻게 매듭지어질지 물음표는 여전하다.

원전수거물처리센터는 여전히 자리도 찾지 못한 채 공중에 떠 있다. 안면도, 굴업도, 부안 등을 전전하는 사이 원자력발전소의 임시보관시설은 거의 가득 찼다. 일부 원자력발전소의 경우 2008년이면 가득차 한데 내놓을 판이라지만 해결의 실마리는 여전히 보이지 않고 있다. 그동안 남긴 것이라고는 후보지로 선정된 뒤 주민들이 거세게 반발하면서 빚어진 ‘안면도사태’ 나 ‘부안사태’니 하는 사건과 주민들에게 남긴 상처뿐이다.

18년이 되도록 거의 한걸음도 나가지 못했다. 일부에서는 이제 처음 시작하는 것보다 더 어려워졌다고 말했다. 전문가들은 후보지 이름만 거론되면서 우왕좌왕하는 사이 원전센터에 대한 불신만 커져 실제로는 후퇴한 셈이라고 주장했다. 부안에 수천억원의 자금을 지원하고, 한국수력원자력본사를 옮기고 양성자가속기를 설치해 일자리를 늘려준다고 해도 설득에 실패한 게 그 실례다.

신고리원전 1·2호기 건설도 대부분의 허가 절차를 끝낸지 오래지만 착공할 엄두도 내지 못하고 있다. 건설용 부지가 부산과 울산광역시 경계에 자리 잡으면서 양 지자체의 서로 다른 의견을 조율하는 사이 공기는 1년6개월 정도 늦어졌다.

왜 이렇게 국책사업마다 실패를 거듭하고 있는가. 전문가들은 우리나라가 급속한 압축성장 속에 ‘정부가 결정하면 국민은 그대로 따라오기만 하면 된다’는 관위주로 생각하고 행동하는 타성을 한 원인으로 지적한다. 계획 단계부터 국민은 물론 이해관계가 얽힌 해당지역 주민의 여론을 읽고 대화로 설득하기에 앞서 덜컥 발표부터 하는 버릇이 남아 있다는 지적이다.

그러다보니 중도에 주워담지도 못한 채 경찰과의 충돌 등 정해진 코스를 거친 뒤야 원점으로 돌아가는 행태가 이어지고 있다. 이 와중에서 예산이 천문학적으로 늘어나면서 국민 부담만 증가하고, 주민들에게 정부 정책에 대한 불신의 양금만 남기고 있다. 아무리 국가적으로 필요한 사업도 주민을 설득하지 못하면 한 발자국도 나갈 수 없는 상황이다. 시간이 흐르고 지방 분권화가 가속화될수록 주민들의 요구는 더욱 다양해질 전망이다.

하지만 서울을 비롯한 수도권외의 맑은 물 공급 사업, 서울외곽순환고속도로의 사패산터널처럼 온갖 갈등을 딛고 사업을 제 궤도에 올린 사례도 적지 않다. 하

지만 그 노하우는 그 사업으로만 그치는 데 문제가 있다.

국책사업을 비롯한 공공사업이 제대로 이뤄지려면 이제라도 후딱 공사에 들어가기보다 사전에 갈등과 대결을 조정하는 시스템이 필요하다는 지적이다.

(2) 국책사업 갈등을 넘어서 - 왜 실패하고 있나²⁷⁾

안면도, 굴업도, 부안. 원자력발전소의 방사능폐기물을 보관, 처리하는 원전수거물처리센터(방폐장) 후보지로 꼽힌 곳들이다. 왜 20년이 다 돼 가도록 전국을 돌면서 실패만 거듭하고 있는가. 원전이 반드시 필요하고 가동해야 한다면 원전센터도 있을 수밖에 없다. 그러나 해당 지역 주민들은 물론 대다수 국민이 그 당위성을 받아들이기보다는 말을 꺼내기조차 질색하는 게 현실이다. 무엇이 그렇게 만들었나 되돌아볼 필요가 있다.

정부가 처음 원전센터 건립을 추진하고 나섰던 1986년은 5공화국 군사정권 시절이었다. 정부가 밀어붙이면 모든 게 해결된다는 사고가 지배하던 때였다. 하지만 사회 밑바닥에서는 민주화 욕구와 함께 환경에 대한 여론의 관심이 꿈틀대고 있었다. 정부가 정보의 비공개 속에 일방적으로 후보지를 찍는 일방주의가 작동했다. 주민 의사는 주요 고려 대상이 아니었다. 지극히 비민주적 방법으로 추진되면서 일은 실패로 돌아가고 원전센터에 대한 부정적 이미지만 남았다.

국민 1만명이 시위에 참가해 그야말로 ‘민란’을 방불케 한 부안사태는 불신의 정점에서 뇌관이 터졌을 뿐이다. 그 엄청난 폭발력은 원전센터 추진 과정에서 오랫동안 축적된 불신의 크기와 같다.

그동안 원전센터 건립이 정부의 주장대로 비록 안전하다 하더라도 주민 생활에 막대한 영향을 미칠 수밖에 없는 사업이라는 점은 간과됐다. 관료적 조급성과 행정편의주의에 눌러 사회적 합의를 모색하려는 ‘원려(遠慮)’는 전혀 없었다.

정부가 1994년 12월 방폐장 입지로 선정한 굴업도에서는 행정편의주의가 적나라하게 드러났다. 굴업도는 90~91년 안면도 시위 뒤 전국으로 반핵기류가 확산되자 정부가 발견해 낸 ‘묘수’였다. 시민단체들은 주민이 9가구인 굴업도를 선정한 것 자체가 주민 시위의 부담이 적고 이에 편승해 지역 국회의원들이 적극적으로 반대에 나서지 않을 곳으로 판단했다는 설명이다.

그러나 지질이 활성단층인 것으로 밝혀지면서 계획을 백지화했다. 정부 정책에 대한 원초적 불신만 쌓은 채 끝났다.

전북 부안군이 원전센터 후보지로 거론된 지난해 7월까지 정부가 깨달은 교훈은 두 가지에 불과했다. 민주적 결정 방식의 필요성과 금전 보상을 크게 늘려야 한다는 것. 정부는 굴업도 때 5백억원대였던 지역지원금을 3천억원으로 상향했다. 지자체 스스로 신청하게 하는 방식도 도입했다. 하지만 가장 중요한 주민의사의 확인과 사회적 합의를 위한 사전 노력은 여전히 빠진 게 화근이었다.

정부는 원전센터의 실체와 안전성 여부를 차분하게 알리고 설득하기에 앞서 거액을 주민들에게 나눠줄 것처럼 말한 게 거의 전부였다. 과정의 민주화도 생략

27) 김진호·박용근기자, 경향신문, 2004년 11월 24일.

됐다. ‘주민 자율에 의한 유치신청’ 이라고 뜻을 박아 놓고도 주민 대의기구인 군의회가 부결시킨 유치청원을 군수가 단독으로 신청했는데도 이를 묵살한 채 수용한 것이다. 주민들의 반발 수위가 예상 밖으로 거세자 정부는 뒤늦게 주민투표를 통해 부안문제를 해결하겠다고 밝혔지만 이미 버스는 떠난 뒤였다.

지난 2월 주민청원에 의한 예비신청공모로 바뀌었다. 주민청원은 11곳에 이르렀지만 자치단체장은 1곳도 예비신청하지 않았다. 정부는 그 과정에서 지자체가 요청하면 원전센터에 대해 설명회를 갖겠다고 나섰지만 성과는 하나도 없었다.

정부가 1년4개월 만에 부안을 사실상 포기하면서 내세우는 논리는 18년 전과 똑같다. 시간이 없다는 것이다. 정부가 조급함 속에 똑같은 말만 되풀이하면서 ‘양치기 소년’으로 전략한 사이 원전센터는 치유하기 어려운 불신의 상징이 돼 버렸다. 또 민주적 선정 방법을 찾는데 18년이나 걸린 셈이다.

그러나 독일은 오래 걸리더라도 주민참여 속에 신뢰를 다져가는 느린 길을 선택했다. 19기의 원전을 가동중인 독일 연방정부는 99년 2월 ‘방사성폐기물 영구처분장 부지 선정방식을 위한 위원회(아켄트위원회)’를 설립하고 기존의 부지 적합성 조사를 중단했다.

주민 참여와 투명성이 가장 민주적으로 보장된 스웨덴과 스위스를 벤치마킹, 원점에서 다시 출발하기로 했다. 위원회는 2002년 최종 보고서를 내놓고 최종 건립까지 걸리는 시간을 최장 30년으로 늘려잡았다.

전문가들은 “원전센터 문제의 핵심은 신뢰의 위기”라고 입을 모으고 있다. 환경운동연합 이승화 간사 역시 “이미 발생한 방사성폐기물을 처리할 원전센터 건립을 무조건 반대하는 것은 무책임한 행위”라면서 건립의 필요성을 인정했다. 그는 그러나 “정부는 초기 단계에서부터 민관이 함께 참여하는 투명한 방식으로 사업에 착수해야 한다”고 강조했다.

다음은 독일 아켄트위원회의 권고 내용이다.

- . 원전센터 부지 선정 5단계
 - .. 방폐장 부지 부적합지 제외(지질학적조사)
 - .. 지상조사 위한 후보지 3~5곳 선정
 - .. 지상조사 여부를 묻는 주민투표(지역발전 계획 및 사회경제적 분석) 시민포럼 권고-지방의회 최종 결정
 - .. 지상 및 지하 조사 여부 묻는 주민투표(후보지 2곳 이상 선정)
 - .. 지하 조사
- . 바람직한 주민참여 5원칙
 - .. 대화
 - .. 결정 과정에 전문가와 공평한 권한 부여
 - .. 감독 형태 참여
 - .. 지역의 미래 모습 결정에 참여
 - .. 책임 있는 참여(책임 공유)

(3) 갈등 조정할 주체가 없다… 각종 이권 싸고 대립 확산²⁸⁾

“도로는 막혀 있고 주민들은 점점 원수지간이 되어 가는데 중간에 나서서 조정해 줄 사람이 없다는 건가요?”

18, 19일 본보 사회부에는 도로 개통 여부를 놓고 갈등을 빚고 있는 경기 성남시 분당구 구미동과 용인시 죽전동 주민간의 ‘7m 도로 분쟁’ 기사를 읽은 독자들의 전화가 여러 통 걸려 왔다. 분쟁이 100일 넘게 계속되기까지 정부와 정치권은 무엇을 하고 있는냐는 항의였다.

비단 7m 도로 분쟁뿐만 아니라 민선 지방자치시대 개막 이후 도로와 택지개발, 기피시설 건설 등 각종 개발사업을 놓고 관련지역 주민간, 지자체간의 갈등이 끊이지 않고 있다. 그러나 이를 조정할 기구나 제도는 유명무실한 상태여서 갈등이 갈수록 악화되고 주요 사업이 표류하는 경우가 비일비재하다.

정부는 1994년 행정자치부와 광역자치단체마다 분쟁조정위원회를 구성했지만 2000년 이후 중앙조정위원회가 조정한 분쟁은 6건에 불과하다.

지방조정위의 실적은 더 초라하다. 이는 분쟁당사자들이 ‘아무 강제력 없는 분쟁조정위에 맡겨봤자 별 효과가 없을 것’이라고 미뤄 짐작하고 아예 외면하기 때문으로 풀이된다.

사실 분쟁조정위가 애써 조정안을 내놓아도 이행을 강제할 집행권한이 없어 휴지조각이 되어 버리는 경우도 상당수다.

<표 부록-4-12> 최근 지역간 주요분쟁 사례

최근 지역간 주요 분쟁 이유 및 현재 상태			
분쟁 내용	분쟁 지역	분쟁 당사자	현재 상태
원전센터 유치	전북 부안군	주민간 찬반 대립	유치 백지화로 주민간 갈등 심화
한탄강댐 건설	강원 철원군, 경기 포천시·연천군 등	지자체간, 주민간 건설 및 보상 문제 등을 놓고 대립	5년째 답보 상태. 10월 초 건설여부 최종 결정
7m 도로 분쟁	경기 성남시 분당구 구미동, 용인시 죽전동	도로 개통 여부를 놓고 지자체간, 주민간 대립	100일째 주민 농성 중
새만금 간척사업	전북 군산시, 김제시 부안군	지역주민과 환경단체 간척사업 반대	법원의 조정결정 공판이 9월에서 11월로 연기

정부는 2000년 지방자치법을 개정해 당사자간 갈등이 심각하다고 판단되면 조정권자가 임의로 분쟁사안을 조정위에 상정할 수 있는 ‘직권상정제’를 신설했다. 하지만 지금까지 직권상정제가 활용된 적은 단 한번도 없다.

이는 이 법이 ‘민원이 개입된 분쟁은 조정 대상에서 제외한다’는 규정을 두고

28) 이재명 기자, 동아일보, 2004년 9월 19일.

있기 때문. 실제 거의 모든 분쟁이 민원과 직간접적으로 연관이 있다는 점을 감안하면 현실성 없는 탁상제도인 셈이다.

이와 관련해 대통령자문지속가능발전위원회는 사회적 갈등을 예방하고 조정하기 위한 갈등관리기본법 제정 및 갈등관리센터의 신설을 추진하고 있다.

행정자치부 관계자는 “현재 대다수의 분쟁에 주민이 개입돼 있고 지자체가 이를 대변하는 상황에서는 분쟁조정위가 유명무실할 수밖에 없다”며 “강제로 조정했을 경우 주민들이 이를 수용할 수 있도록 하는 제도적 장치를 만드는 것이 풀기 어려운 과제”라고 말했다.

덕성여대 권순원(權純源·경제학과) 교수는 “분쟁 당사자들이 조정 과정에서부터 직접 참여해 논의할 수 있도록 합리적인 조정 절차를 만들고 이 같은 절차를 거쳐 조정안이 나올 경우 최종적으로 이를 강제할 수 있도록 해야 한다”고 지적했다.

(4) 정부 사패산관통 등 국책사업 속얇이²⁹⁾

서울외곽순환고속도로 사패산 구간과 경부고속철도 등 2개의 국책 사업 추진을 놓고 정부가 골머리를 앓고 있다. 19일 오후 고건(高建) 국무총리 주제로 열린 국정현안 정책조정회의에서 내부적으로는 정부안 외에 대안이 없다는 의견이 주를 이뤘으나 이를 내놓고 발표하지 못했다. 불교계와 시민·환경단체의 강력한 반발을 감안한 조처다.

130km의 서울외곽순환고속도로 중 일산~퇴계원 구간 36.3km의 사패산 구간은 그동안 환경훼손 및 불교계 수도공간 파괴를 주장하는 불교계와 시민단체의 반대로 2001년 11월 공사가 중단된 상태다.

환경단체와 불교계는 기존 노선을 전면 백지화하고 우회 노선 등으로 대체할 것을 주장해왔다. 그러나 정부는 북한산 외곽 우회노선은 정부안보다 산림훼손 정도가 심하고 주택밀집지역을 통과하며, 천주교 공원묘역을 통과하는데 겨울철에 얼음이 어는 음지가 존재하는 등 문제점이 더 많다는 의견이다. 의정부 우회노선도 과도한 산림훼손과 주택지역 통과, 매년 8백20억원 정도의 도로이용비용 증가 등 해결키 어려운 문제가 있다고 보고 있다.

경부고속철도의 부산 금정산 구간과 경남 양산의 천성산 구간은 부산·경남권 최대 환경 쟁점으로 부상한 상태다. 범어사와 내원사 관계자들을 필두로 한 부산·경남지역 환경·종교단체는 ‘시민·종교대책위’를 결성, “고속철 터널이 뚫리면 자연 환경이 파괴된다”며 거세게 반발해왔다.

고속철도공단과 정부는 이들이 내놓은 대안노선을 선택한다면 공사기간이 7년 연장되고 이에 따른 사회 경제적 손실이 18조원, 고속철도 운영수입감소 4조원 등 모두 22조원의 손실이 발생할 것으로 보고 있다. 원안대로 공사할 경우 산지표로부터 300~400m 깊이의 지하 암반층으로 터널이 관통하기 때문에 환경훼손이 거의 없다는 설명도 내놓고 있다.

29) 최우규기자, 경향신문, 2003년 9월 19일.

경인운하도 철새도래지 파괴 등 환경훼손에다 사업성에 대한 의구심이 제기되면서 일단 굴포천 준설 및 제방도로 건설 등의 정부안으로 사실상 결론이 난 상태다.

정부 고위관계자가 이날 오전만 해도 “정부안 쪽으로 거의 결론이 날 것”이라고 자신했지만 회의가 끝난 뒤엔 태도가 돌변해 “결론 난 것 없다. 검토만 했다”고 물러섰다.

정부의 움직임을 감지한 시민·사회단체의 반발이 강하게 제기되자 청와대측이 “정부안이 기존 것과 달라진 게 없고 설득노력이 부족했다”며 “오늘 결정내리는 것은 적절치 않다”는 의견을 전달해 온 데 따른 것이다. 태풍으로 민심이 좋지 않은 상황에서 다른 갈등 요소가 불거지는 것을 우려한 것도 결론을 내리지 않은 배경이 됐다.

그렇다고 결정을 마냥 늦출 수 없다는 게 정부 입장이다. 정부는 사패산구간의 경우 1년9개월간의 공사중단으로 인한 손실액이 5천억원 정도이며, 경부고속철도도 1년 연기될 때마다 2조원 가량의 손실비용이 발생할 것으로 추정하고 있다.

정부는 이달 말까지 정부안의 타당성에 대한 홍보논리를 개발하고 불교계와 시민·사회단체를 설득하기로 했다.

그러나 정부가 원안을 고수하고 불교·환경계가 특별한 대안을 제시하지 않는 한 양측이 의견차를 좁히기 어려워 공사가 제대로 추진될지는 여전히 미지수다.

(5) ‘사패산 터널’ 2년 갈등 어떻게 풀었나³⁰⁾

경기 양주시 장흥면 울대리 서울 외곽순환고속도로 사패산터널 공사장은 요즘 바쁘다. 지난해까지만 해도 증장비를 세운 채 현장에 가득했던 ‘결사 반대’를 외치던 현수막과 감시 망루, 철조망이 사라졌다. 대신 터널 발파에서 나오는 돌덩이를 가득 실어내는 트럭들로 분주하다.

언제 뚫릴 지 암담했던 터널 안은 전구를 환하게 밝힌 채 포클레인 등 증장비들의 거친 울림과 인부들의 뜨거운 입김으로 가득했다.

길이 4km에 이르는 사패산터널 중 송추에서 퇴계원 방향은 이미 1.1km가량이나 공사가 진행됐다. 반대쪽에서도 658m가 뚫렸다.

지금처럼 공사가 순조롭게 진행되면 서울 외곽순환고속도로는 착공 20년만인 2008년 6월 서울을 축으로 완전히 고리형태로 둘러싸게 된다.

하지만 이렇게 공사가 재개되기까지 고비가 많았다. 2001년 6월 첫 삽을 떴으나 착공 6개월 만에 공사가 중단됐다. 2년여 동안 먼지만 날리는 진통이 있었다. 불교계와 환경단체에서 북한산국립공원과 주변 환경 훼손이 우려된다고 하며 기존의 노선을 전면 재검토하라고 요구했기 때문이다.

공사 반대를 주장하는 스님들이 농성 현장에서 집단폭행을 당하는 사건까지 발생하면서 사태는 앞이 보이지 않는 상황으로 빠져들었다. 게다가 대통령 선거도 변수로 작용했다. 노무현 대통령이 노선의 재검토를 약속하면서 공사가 원점

30) 이상호기자, 경향신문, 2004년 11월 25일.

에서 다시 시작될 가능성까지 제기됐다.

사태 해결의 가닥은 지난해 4월 정부와 불교계, 환경단체가 추천한 전문가 11명으로 구성된 ‘노선재검토위원회’가 만들어지면서 잡히기 시작했다. 노선재검토위원회는 45일 동안 사패산 주변 현장을 둘러보고 기존 노선을 제외한 10여개의 대체 노선에 대해 타당성을 검토했다. 또 6번의 합동회의와 워크숍 등을 통해 합의점을 모색했다. 국무총리실에서 주관하는 국민대토론회도 열렸다.

그러나 이같은 활동에도 불구하고 대체 노선에 대한 합의점을 찾는 데 실패했다. 급기야 도로가 기존 노선대로 뚫렸을 때 유리한 지역의 주민들도 조속한 개통을 요구하는 목소리를 높이면서 불교·환경단체와 갈등하는 양상으로 사태는 꼬였다.

하지만 사태의 장기화와 이에 따른 갈등의 심화는 조속한 해결을 촉구하는 여론을 불러 일으켰다. 결국 기존 노선을 채택하되 인근 사찰의 수행 환경 저해와 환경 피해를 최소화하는 방안을 마련해 공사를 재개해야 한다는 의견에 힘이 실렸다.

여기에는 노대통령이 불교계를 직접 방문, 이해를 구하면서 불교계도 고개를 숙였다. 뚜렷한 대안이 없는 데다 주요 국책사업인 점을 중시해 한 걸음 물러선 것이다.

시행사인 서울고속도로(주)는 사태를 겪은 뒤 북한산국립공원의 경관 훼손을 당초보다 줄이는 공법을 채택해 공사를 벌이고 있다. 도로가 지나는 주변에 대한 복원도 당초보다 강화했다. 이해 당사자들이 서로의 주장에 귀를 기울이며 손을 잡으면서 사패산터널이 뚫리게 된 것이다.

물론 환경단체는 아직까지 주변 지하수의 수위를 모니터링하는 등 환경 훼손에 대한 감시의 끈을 놓지 않고 있다. 이는 감시이기도 하지만 우리나라가 보다 친환경적인 도로를 갖게 되는 원동력으로 작용하고 있는 셈이다.

(6) ‘참여형 분쟁해결 아직 이르나³¹⁾

이해당사자들의 직접 참여와 대화, 중재를 통한 지역갈등 해소의 첫 번째 시도로 기대를 모았던 한탄강댐 관련 분쟁이 난관에 봉착했다. 지난 2일 대통령 자문 지속발전가능위원회(이하 지속위)의 한탄강댐 갈등조정소위원회(이하 조정소위)가 한탄강댐 건설에 대한 대안으로 천변저류지 2곳과 순수 홍수조절용 댐을 건설기로 결정하면서 지난 5년간 끌어온 한탄강댐 관련 분쟁은 해결국면으로 들어서는 듯했다.

그러나 4일 한탄강댐 건설 예정지 상류지역 주민들로 구성된 한탄강댐 반대 공동대책위원회가 “조정소위의 일방적 대안 제시는 잘못된 결정이며 홍수조절을 위한 타당성 검토를 원점에서 다시하라”고 요구하면서 분쟁 해결은 다시 무산될 위기에 놓였다.

지난 8월 관련당사자회의에서 조정소위에 최종 결정권을 위임하고 이 결정에

31) 이동현기자, 문화일보, 2004년 11월 5일.

대해 이견이 있어도 반대 행동을 하지 않겠다는 내용의 ‘한탄강댐 문제 조정을 위한 최종합의문’이 발표됐지만 사실상 이 합의가 지켜지지 않은 셈이다.

. 참여형 분쟁해결 실험

.. 한탄강댐 관련 분쟁은 지난 90년대말임진강 유역을 휩쓴 대규모 홍수를 막기 위해 지난 99년 건설교통부가 한탄강댐 건설을 국책사업으로 추진하면서 시작됐다. 그러나 댐건설을 찬성하는 주민과 반대하는 주민, 환경단체와 건교부 사이에 사업타당성을 둘러싼 논란이 계속되면서 뚜렷한 결론을 내리지 못한채 반목과 갈등의 골만 깊어갔다. 지난해 12월 노무현 대통령이 ‘강원도민과의 대화’에서 “당사자간 합의절차를 만들어 결론을 내리자”고 제안하면서 한탄강댐 관련 분쟁은 새로운 전기를 맞았다.

.. 지난 2월 정진승 한국개발연구원(KDI) 국제정책대학원장을 단장으로 하는 ‘한탄강 갈등관리 준비단’이 구성되면서 국내에서 처음 시도된 이해당사자간 참여형 분쟁 해결의 실험은 시작됐다.

.. 준비단은 지난 5월 찬반 지역 주민들을 대상으로 설명회를 개최하고 당사자 회의에 참여할 대표단을 구성, 본격적인 대화의 장을 마련했다. 당사자 회의에서는 어떤 식으로 대화를 진행할 것인지에 대한 사전약속이 이뤄졌고 조정위원들은 중재에만 참여할뿐, 의사 결정 과정에 참여하지 않기로 하는 역할 분담도 명시됐다. 8월까지 계속된 당사자 회의에서 지역주민과 정부, 환경단체들은 오랜 토론 끝에 조정소위에 최종 결정권을 위임하는 합의서에 서명했다.

. 아직 실패는 아니다

.. 동강댐 건설, 새만금 간척사업 등 크고작은 갈등이 있었지만 이해당사자와 전문 중재단이 한자리에 모여 문제 해결에 나선 사례는 없었다는 점에서 한탄강댐 관련 분쟁은 유사한 갈등을 겪고 있는 지역 주민, 단체들의 이목이 집중됐다. 우리 사회에서 전례가 없던 새로운 분쟁 해결의 모델을 제시할 수 있을 것이라는 이유에서다.

.. 대화의 장조차 마련하지 못한 채 반목과 갈등을 거듭했던 그간의 전례를 볼 때 이해 당사자들이 한자리에 모여 대화를 했다는 것만으로도 큰 의미를 갖는다는 데에는 이견의 여지가 없다. 정진승 조정소위 위원장은 4일 밤 문화일보와의 전화통화에서 “아직실패라고 말할 단계는 아니다”라며 “한탄강댐 관련 분쟁이 어떻게 결론지어지느냐는 우리 사회의 갈등조정 시스템의 정착여부를 결정하는 잣대 역할을 할 것”이라고 의미를 부여했다.

.. 서로의 입장에 대한 이해와 양보없이 끝없이 평행선을 달리는 우리 사회의 갈등이 해결의 실마리를 찾을 수 있을까. 붓물처럼 쏟아지고 있는 크고 작은 갈등을 해결하기 위한 ‘시스템’의 마련이 무엇보다 중요하다는 점에서 이번 한탄강댐 관련 분쟁은 성공여부를 떠나 새로운 이정표 역할을 할 것임이 분명하다.

<부록 5> 갈등관련 교육프로그램의 교육방법 표준 매뉴얼

- 목 차 -

1) 갈등 개념 이해, 갈등에 대한 인식 바꾸기	313
(1) 활동 1: 갈등 그림 그리기	
(2) 활동 2: 갈등에 대한 느낌 모으기	
2) 갈등의 주기	315
(1) 활동 3: 갈등주기 그리기	
3) 갈등의 원인 이해	317
(1) 활동 4: 갈등은 왜 생기나?	
(2) 활동 5: 정체성과 갈등	
4) 갈등 대응 유형	321
(1) 활동 6: 나는 갈등에 어떻게 대응하는가?-나의 갈등대응유형1	
(2) 활동 7: 나는 갈등에 어떻게 대응하는가?-나의 갈등대응유형2	
5) 평화적 갈등해결 이해	334
(1) 활동8: 갈등해결의 수단	
(2) 활동9: 평화적 갈등해결이란?	
6) 갈등해결의 다양한 방법 교육에 쓰이는 역할극(Role Plays)의 실행과 평가 방법	338
(1) 목표설정	
(2) 시나리오	
(3) 준비	
(4) 역할극 과정	
(5) 평가	

다음은 전공무원 대상의 갈등해결 기초교육에서 사용할 수 있는 교육방법을 예시로 설명하기로 한다. 먼저 여기에 제시된 교육방법에 대한 활용도를 높이기 위해 몇 가지 설명한다.

. 활동중심

매뉴얼 예시는 활동 중심으로 되어 있는데 이는 갈등해결교육의 특징 항목에서 언급했듯이 실질적인 참여를 통해 태도와 가치관의 변화를 갖도록 하고 이를 바탕으로 행동의 변화를 추구하여 실제 생활에의 실천을 꾀할 수 있기 때문이다.

. 교육생 규모와 교육장 배치

활동중심의 참여학습으로 갈등해결교육을 진행하기 위해서는 먼저 교육 계획 단계에서부터 구조를 만들어야 한다. 즉 참가자의 수의 단위를 기존 50명 이상에서 50명 이내, 최적으로는 30명 이내로 한정하고, 교육장의 배치도 참가자 사이의 소통이 가능하도록 강의식 배열에서 트레이닝, 진행 배열(□자, ㄷ자, 원형 배열)로 구조화할 필요가 있다. 기존의 공무원 교육이 강의 중심에서 강의와 분반별 토론식 수업의 병행으로 변화 추세에 있지만 아직 기본은 강의를 중심으로 하고 있음을 감안할 때 갈등해결교육의 그 취지에 맞게 본격적으로 진행하기 위해서는 교육 틀의 변화에서부터 시작해야 할 것이다.

. 교수자가 아닌 진행자의 역할

또한 교수자가 아닌 진행자로서 역할을 명확히 해야 한다. 갈등해결교육은 자기주도적 경험을 통한 창의적 학습이라는 원칙에서 볼 때 이 매뉴얼이 공무원 대상 교육에 적극 활용되기 위해서는 우선 진행자로서 매뉴얼 내용을 이해, 훈련할 수 있는 진행자 트레이닝이 필요하며 갈등해결교육의 양적 확산을 위해서도 전문 진행자 양성이 시급하다. 따라서 우선 시범적으로 갈등해결교육 진행자 훈련의 기회를 마련하는 것이 도움이 될 것이다. 각급 교육 기관에서 자체적으로, 또는 여러 기관들이 함께 그간 교수자들을 대상으로 진행자 훈련 프로그램을 마련해 볼 수 있겠다.

. 공무원 교육과정에서의 실제 효과

일선 공무원대상 교육기관에서는 그간의 교육 경험을 통해 공무원들은 움직이는 교육을 귀찮아하거나, 참여식 수업에 대한 흥미도가 떨어진다는 생각을 가지고 있을 수 있다고 생각되나, 실제 공무원 대상 교육에서 참여식 프로그램을 부분적으로 도입했을 때의 반응은 과히 부정적인 측면만 있는 것은 아니다.

지난 2002년, 2003년에 걸쳐 진행된 서울시교육연수원에서 진행하였던 교감자격연수 내용³²⁾ 중 ‘갈등해결과 관용’ 수업의 결과, 참여했던 교사들의 평가에서

32) 평화여성회 갈등해결센터에서 진행한 ‘갈등해결과 관용’ 수업은 총 115시간 중 8시간으로 평화여성회 진행팀의 요구에 맞춰 디자인된 수업이다. 즉 일반적으로는 한 반이 40명으로 구성되는데 평화여성회에서 참여식 수업의 필요성을 요구하여 20명씩 분반, 8개반으로 진행하였고, 참여프로그램의 특성상 시간도 처음 제안된 4시간에서 8시간으로 연장하여 진행되었다. 주요 내용은 갈등해결 기초 이해, 분석실습, 조정실습이었다. 이때 평화여성회 갈등해결센터에서는 5명의 진행자가 참여하였다. 교감자격연수이므로 연령대는 50대가 기본으로, 40대와 60대 교사가 일부 있었다.

‘실습 중심’ 과 ‘참여식 수업방법’ 에 가장 높은 점수를 주었다.³³⁾

또한 『2002 중앙공무원교육원 연보』의 개별 교육과정 운영현황에 따르면 과정별로 교육수료 소감 및 건의사항을 적어 두고 있는데, 이중 가장 많은 것이 ‘사례 중심의 실제적인 교육’이며, 그 다음으로는 ‘교육생들이 어떤 방식으로든 참여’ 할 수 있는 활동 위주의 프로그램을 요구하고 있다.³⁴⁾

이 사례는 교육 참가자들의 요구와 평가로서, 특히 실천성을 중시하는 갈등해결 교육의 진행을 위해 공무원교육의 그간의 틀을 변화시키는 노력을 보다 적극적으로 해야 한다는 점을 시사해준다.

본 부록에서는 갈등해결 기초교육 3시간용에서 활용할 수 있는 방법들과 갈등해결방법(협상, 조정 등)을 실습, 훈련하는 방식으로 역할극의 원칙과 방법에 대해 기초적 내용을 정리하였다. 진행자의 의도에 맞게 디자인하여 사용할 수 있으며, 또한 창의적으로 적용하기를 권한다.

1) 갈등 개념 이해, 갈등에 대한 인식 바꾸기

(1) 활동 1: 갈등 그림 그리기

. 목표: 시각적으로 갈등을 표현해봄으로써 갈등에 대해 갖고 있는 이미지를 객관화해본다.

. 소요시간: 15분 내외

. 준비물: A4 종이, 크레파스

. 진행순서

.. ‘갈등’ 하면 떠오르는 이미지를 참가자들이 그림으로 그리게 한다.

.. 그린 그림을 칠판 또는 벽에 붙인다.

.. 그림을 보면서 참가자들이 느끼는 전체적인 이미지에 대해 이야기해본다.

.. 몇 가지 그림을 골라 다른 사람의 느낌, 그리고 그린 사람의 의미를 설명하도록 한다.

. 짚을 것: 갈등에 대한 이미지는 대개 부정적으로 표현되는 경우가 많다. 이 활동은 이런 부정적인 이미지를 전체적으로 시각화함으로써 참가자들의 ‘갈등에 대한 부정적 인식’을 드러낼 수 있다. 갈등은 그 자체가 부정적인 것이 아니라 어떻게 다루는가에 따라 부정적으로도, 긍정적으로도 만들 수 있다는 갈등의 긍정적 의미를 제시한다.

(2) 활동 2: 갈등에 대한 느낌 모으기

. 목표

.. 갈등에 대한 부정적 인식을 객관화시킨다.

33) 교육 후 평가서에 따르면 2002년 교육 참가자 총 160명 중 48명이 이부분에 대해 좋았다는 답변을 했으며, 중재 역할극, 다양한 교재와 실습 준비내용, 구체적 방법 등에 대해 좋았던 것으로 꼽았던 유사 항목까지를 합치면 참여식 교육에 대해 매우 긍정적 반응을 보인다고 할 수 있겠다.(평화를만드는여성회, 비공개 통계자료, 2002)

34) 한국능률협회, 2003, 「참여토론식 교육모델 수립을 위한 연구」, 중앙공무원교육원, 86쪽

- .. 갈등은 다양한 사람들이 함께 살아가는 사회에서 당연한 삶의 일부임을 인식하도록 한다.
- . 소요시간: 10분 내외
- . 진행순서
 - .. ‘갈등’ 하면 떠오르는 단어를 참가자들이 이야기하게 한다.
 - .. 진행자는 Brainstorming이라는 것을 상기시킬 필요가 있다.
 - ... Brainstorming이란,
 - 모두 자신의 생각 느낌을 자유롭게 이야기한다.
 - 누구도 제시된 다른 사람의 생각을 평가해서는 안된다.
 - 진행자는 모든 이야기들을 기록한다.
 - .. 진행자는 참가자들의 이야기를 칠판 또는 전지에 적는다.
 - .. 적힌 내용의 공통점에 대해 토론한다. 진행자는 질문을 통해 참가자들의 이야기를 자연스럽게 끌어낼 수 있다.
 - ... 질문 예
 - 이 말들은 어떤 말들인가?
 - 갈등은 항상 나쁜가?
 - 여기 적힌 말들은 좋은 느낌인가? 나쁜 느낌인가?
 - 긍정적인가, 부정적인가? 편안한가? 불편한가?
 - 갈등 없는 세상이 있을까?
 - .. 대개의 경우 부정적인 느낌의 표현이 많은데 이를 지적하면서 갈등의 긍정적 기능에 대해 새롭게 받아들일 수 있도록 진행자가 이야기를 끝어나간다.
- . 짚을 것: 갈등은 하나의 기회이며 상대를 더 이해할 수 있고, 갈등을 풀어나가면서 화해할 수 있다. 또한 새로운 생각과 방향을 만들어갈 수 있으며 새로운 정보를 통해 발전의 계기가 될 수 있다. 이 브레인스토밍은 갈등에 대한 부정적 고정관념을 탈피하는데 도움이 된다. 갈등을 긍정적으로 받아들이는 것은 갈등의 평화적 해결을 위한 기본 관점이다.

2) 갈등의 주기

(1) 활동 3: 갈등주기 그리기

- . 목표
 - .. 갈등의 주기별 특성을 이해한다.
 - .. 갈등의 원인이 해결되지 않을 때 갈등의 주기는 순환된다는 점을 인식한다.
- . 소요시간: 20분 내외
- . 준비물: A4용지, 필기도구
- . 진행순서
 - .. 나의 갈등, 또는 내게 떠오르는 갈등의 주기를 참가자들이 각각 그려보게 한다.(5분)

- .. 참가자들이 돌아가면서 그림과 함께 자신의 갈등 주기를 설명하게 한다.
- .. 진행자는 일반적인 갈등의 발생, 증폭, 교착, 축소, 재발의 주기에 대해 설명하고, 참가자들이 각각 그려본 주기 그림과 비교해본다.
- .. 참가자들에게 다음의 질문을 주고, 함께 이야기한다.
 - ... 갈등의 당사자라면 어떤 단계에서 갈등을 해결하기가 가장 쉬울까?
 - ... 3자라면 어떤 단계에서 개입을 할 때 가장 효과적일까?
 - ... 갈등이 재발되지 않기 위해서는 어떻게 해야 할까?
- .. 갈등의 주기에 대해 정리하면서, 갈등의 원인이 해결되지 않으면 갈등의 주기는 순환된다는 점을 강조한다.
- . 짚을 것: 갈등을 분석적 관점에서 보면 누구나 주기를 파악할 수 있다. 많은 경우 갈등이 생기면 즉흥적으로 반응하기 때문에, 당사자간 문제제기와 대화, 협동적인 문제해결과정을 갖기보다는 대립과 힘겨루기를 통해 상승되고, 위기를 맞아 어떤 식으로든 결말을 맞는다. 대치, 긴장상태가 약화되고 정상적인 관계로 회복되지만, 갈등의 원인으로 작용하였던 문제들이나 이슈들이 충분히 해결되지 않았다면 결국 또 다른 갈등으로 시작되어 새로운 갈등의 주기로 진행된다. 갈등의 일반적 주기에 대해 이해하게 되면, 갈등이 증폭(상승)과정으로 가기 전에 갈등을 객관화하여 문제의 원인, 나의 필요와 상대의 필요에 대해 대화로 문제를 풀어나갈 수 있는 기회를 만들어갈 수 있다.
- . 응용: 이 갈등의 주기는 현재가 어떤 상태인지를 판단하고, 갈등의 상승 및 하강의 주기와 단계를 눈으로 확인하며 앞으로 갈등을 예방하기 위해 이후 갈등의 상승패턴을 예상해보는 분석방법으로도 쓰인다.

3) 갈등의 원인 이해

(1) 활동 4: 갈등은 왜 생기나?

. 목표

1. 갈등의 뿌리를 이루는 여러 원인에 대해 이해한다.
2. 모든 갈등은 드러난 문제 이면에 원인이 있고, 그 원인을 제대로 찾아내야 갈등의 순환을 끊고 갈등을 해결할 수 있다는 것을 이해한다.

. 준비물: 갈등원인별 유형 그림

. 소요시간: 15분 내외

. 진행순서

- .. 참가자들에게 ‘갈등의 원인이 무엇이라고 생각하는지 이야기해보라고 한다. 브레인스토밍으로 진행한다.
- .. 진행자는 참가자들이 이야기하는 원인을 칠판 또는 전지에 적는데 읽기자료에 있는 Christopher Moore의 5가지 원인별 유형의 범주에 따라 구분해서 적는다. 이때 아직은 범주화된 유형을 이야기하지는 않는다.

- .. 참가자들이 골고루 이야기하게 되면, 적힌 내용에서 공통점을 찾아보라고 한다. 이때 참가자가 직접 나와서 색분필이나 색매직으로 공통적인 부분에 표시를 하고 어떤 이유에서 공통적인 부분이라고 생각하는지 이야기하게 한다.
- .. 전체적으로 이야기가 되고 나면, 범주화된 갈등의 유형별 원인에 대해 보충설명한다.
- .. 참가자들이 공통적인 조직 또는 활동공간에 있는 사람들이라면 그들의 공간에서의 흔히 발생하는 갈등에 대해 유형별로 이야기하게 한다.
- . 짚을 것: 갈등의 원인은 아마도 갈등의 수만큼 다양하다고 할 수 있다. 원인에 대한 분석적 사고를 키우는 것은 드러난 갈등에 감정적으로 대응하거나, 인간관계상의 문제로만 이해되는 것을 막고 원인을 변화 또는 제거하기 위한 긍정적 사고를 할 수 있도록 하는 것이다. 또한 원인을 변화시키지 않고는 드러난 갈등은 또다시 되풀이될 수 있다는 사실을 이해하는 것이 중요하다.

(2) 활동 5: 정체성과 갈등

. 목표

- .. 다른 사람에 대해 이해하고, 그 차이가 어떻게 갈등의 원인이 되는지 이해한다.
- .. 집단화가 편견을 일으키고 편견이 갈등을 유발, 강화시킨다는 점을 체험하게 한다.
- .. 집단적인 갈등에서 정체성이 갈등에 미치는 영향에 대해 이해하게 한다.

. 준비물: 없음

. 소요시간: 20분 내외

. 진행 순서

- .. 참가자들에게 좋아하는 색깔을 이야기하게 한다.
- .. 참가자들이 이야기한 색깔을 참가자의 수에 맞게 3-4개 정도로 고른다. 고르는 방식은 다수결로 할 수도 있고, ‘그 색깔에 대해 꼭 이야기해야만 하는 이유’를 참가자들에게 발표하게 하여 가장 호응을 많이 받은 색깔을 고를 수도 있다.
- .. 3-4개 고른 색깔 중 좋아하는 색깔별로 모둠을 만들게 한다.
- .. 모둠에게 7-10분 동안의 토론 과제를 준다.
 - “우리가 이 색깔을 좋아하는 이유 세 가지”
 - “다른 색깔과 비교해서 우리 색깔의 장점 세 가지”
- .. 모둠별로 토론한 내용 중 먼저 “우리가 이 색깔을 좋아하는 이유 세 가지”를 전체적으로 발표하게 한다.
- .. 다음으로 “다른 색깔과 비교해서 우리 색깔의 장점 세 가지”를 발표하게 한다.
- .. 다른 모둠의 발표 내용에 대해 이견이 있는지 묻고, 그에 관한 이야기를 듣는다.
- . 응용: 좋아하는 계절 등 일상에서 기호로 분류되는 것들로 내용을 진행할 수도

있다.

- . 짚을 것: 좋아하는 색깔은 사람마다 다르고 그 나름의 이유가 있다. 그 이유가 타당하다, 아니다의 논쟁거리가 되거나 무시되는 근거가 될 수 없음은 당연한 사실이다. 보통 '좋아하는 이유 세 가지' 를 이야기할 때는 긍정적이고, 각 색깔의 특징이 그대로 잘 드러나는데, '다른 색깔과 비교해서' 이야기할 때는 논조가 경쟁적으로 되고, 반박하거나 무시의 분위기가 되기 쉽다. 근거로 이야기하는 이유 역시 다른 사람이 공감하기 어려운 억지스러운 경우도 많다. '다른 색깔과 비교해서' 이야기가 시작되면 보통은 한 모듬의 발표를 그냥 듣지 않고, 끼어들거나 야유를 보내거나 하면서 분위기가 매우 경쟁적으로 되는데, 이 차이에 대해 짚고 넘어가야 한다.
- . 이 활동은 정체성과 갈등에 대해 이해할 수 있는 것으로, 정체성은 갈등의 원인이 되지만, 동시에 갈등은 정체성을 형성, 강화시키는 원동력이 되기도 한다. 즉 정체성은 갈등을 유발한다. 다양성과 서로 다른 정체성은 긴장, 불만, 갈등을 유발한다. 또한 정체성의 차이는 혼란과 편견을 가져온다.(동질성 또는 차이의 부각)
 - .. 정체성의 차이는 비교하는 문화를 만든다.('우리' 對 '그들')
 - .. 한편 갈등은 정체성을 형성한다.
- . 갈등을 겪으면서 한 집단의 정체성이 형성 또는 발전하는 계기가 되고, 특정한 집단적 고난이나 환희의 경험은 그 집단의 정체성을 형성한다. 외부와의 갈등상황은 쉽게 내적 정체성을 확립시킨다. 그렇기 때문에 갈등을 해결해나가는 과정에서 정체성이 각 당사자들에 미친 영향에 대해 파악하는 것이 매우 중요하다.

4) 갈등 대응 유형

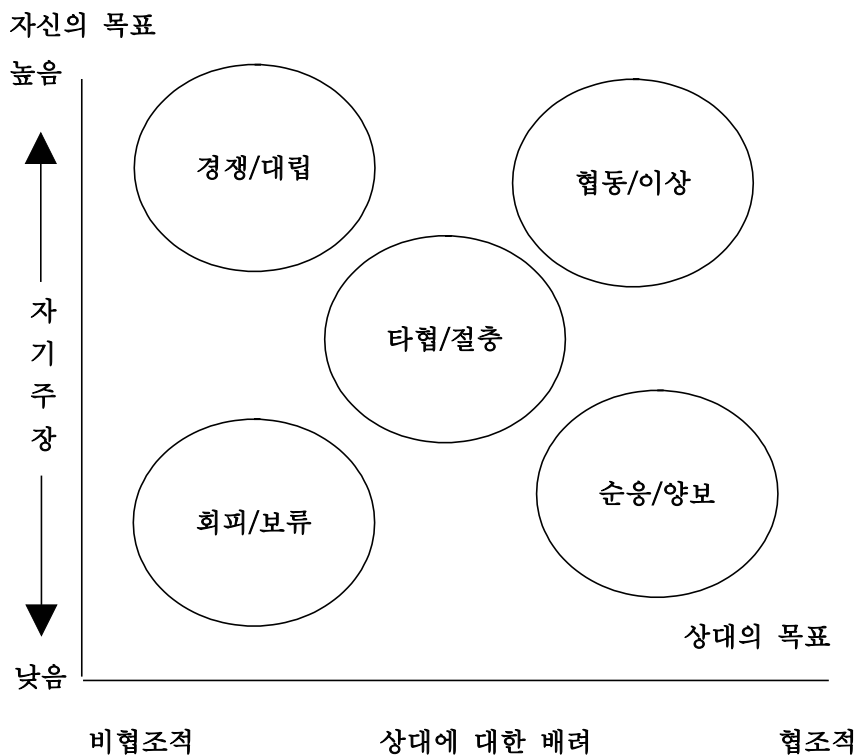
(1) 활동 6: 나는 갈등에 어떻게 대응하는가?-나의 갈등대응유형 1

- . 목표
 - .. 갈등에 대한 자신의 일반적인 대응유형을 객관화해본다.
 - .. 각 유형의 장단점에 대해 이해한다.
 - .. 관계와 자신의 이익을 둘 다 만족시킬 수 있는 방법으로서의 변화를 모색하는 기초적 인식을 가질 수 있다.
- . 적정 인원: 20명 내외
- . 소요시간: 40분 내외
- . 준비물: 갈등대응유형테스트지, 갈등대응유형 그래프 그림(진행자 미리 준비), 두가지 색카드 등
- . 진행 순서
 - .. 먼저 참가자들에게 대응유형테스트지를 나눠준다. 테스트지 기록 방법은 다음과 같다.

- .. 이 테스트지는 개인간 갈등대응유형을 알아보는 것임을 설명한다.
- .. 최근의 경험한 갈등 상태를 먼저 머리에 떠올려보라고 한다.
- .. 갈등이 시작되려는 초기의 반응(차분)과 갈등이 고조되었을 때의 반응(고조)을 나누어서 표시하는 것임을 설명한다.
- .. 문항에 대해 ‘생각’이 아니라 실제적인 ‘자신의 태도, 반응’을 표시하는 것임을 설명한다.
- .. 테스트지에 참가자들이 각자 표시를 하게 한다.
- .. 점수산정표에 각각의 결과를 적게 하고 점수가 가장 많이 나온 순서대로 위에서 아래로 점수와 유형을 적게 한다. 가장 높은 점수가 나온 것이 일반적인 자신의 갈등에 대한 대응유형이다.
- .. 갈등대응유형 그래프(Killmann)가 그려진 전지를 벽 또는 칠판에 붙인다.
- .. 차분과 고조의 색깔이 다른 색카드를 참가자들에게 나눠준다.
- .. 테스트 결과 나온 자신의 차분과 고조일 때의 대응유형 색카드를 직접 나와서 그래프에 붙이도록 한다. (예: 노란색 색지는 차분일 때, 빨간색 색지는 고조일 때의 대응유형을 표시한다.)
- .. 색카드가 붙은 대응유형 그래프를 보고 ‘이 그룹의 대응유형의 특성’을 이야기해보라고 한다.
- .. 흔히 차분상태일 때는 협동형, 양보순응형, 타협형이다가 갈등이 고조되면 경쟁대립형이나 회피형으로 나타나는 경우가 많다. 이는 갈등의 시작단계에서는 함께 잘 풀어보려고 노력하지만 갈등이 고조될수록 이기기 위해 경쟁대립으로 가거나, 너무나 복잡하고 귀찮아져서 아예 피해가려는 경향이 있기 때문이란 것을 나타낸다. 참가자들의 의견이 나오지 않을 때 진행자가 상황에 맞게 설명할 수 있다.
- .. 각 유형별로 모둠을 만든다. 5개의 모둠을 만들 수 있는데, 차분과 고조 중 골고루 분포된 것으로 결정하여 모둠을 만든다. 만일 5가지 유형 중 한 사람도 없는 경우가 있다면 그 유형은 모둠을 구성하지 않는다.
- .. 모둠별로 “자신의 스타일의 장점 세 가지, 단점 세 가지 그리고 갈등상황에서 만나면 갈등을 잘 풀 수 있을 것 같은 스타일 한 가지와 그 이유”에 대해 10분 동안 토론하게 한다. 한 사람은 기록하도록 한다.
- .. 각 모둠별로 먼저 각 유형별 장단점 세 가지를 발표하게 한다.
- .. 발표하는 동안 진행자는 참가자들이 잘 볼 수 있도록 발표내용을 그래프 옆의 칠판 또는 전지에 적는다.
- .. 발표가 끝나면 발표된 내용 중에 보충할 것이나, 이견이 있는지 묻는다.
- .. 보충의견 또는 다른 의견을 들어 역시 함께 적는다.
- .. 진행자는 각 유형별 특성을 참가자들의 의견을 중심으로 다시한번 정리해서 설명한다.
- .. ‘내가 만나면 갈등을 잘 풀 수 있을 것 같은 스타일 한 가지와 이유’에 대해서 각 모둠별로 발표하게 한다.

- .. 그래프로 이해할 수 있는 만족의 총량을 대응유형별로 설명하면서 ‘갈등대응 유형’을 이해할 필요성과 목표를 다시 한번 상기시키면서 정리한다.
- . **깊을 것:** 갈등대응유형은 모든 상황에서 똑같이 나타나는 것은 아니다. 타인과의 관계와 자신의 목표가 어떤지에 따라 다양한 갈등대응유형이 나올 수 있다.
- .. 자신, 상대자의 갈등대응유형을 이해하는 것은 목표와 상황에 따라 다양한 갈등대응전략을 세울 수 있기 위해서이다. 관계가 일시적이고 자신의 목표도 그다지 높지 않다면 회피하거나, 양보의 전략을 쓸 수도 있겠고, 그것이 더 갈등을 효율적으로 해결하는 것일 수도 있다.
- .. 그러나 지속되는 관계 속에 있는 갈등이라면 각각 상대를 존중하면서 서로의 입장과 이해, 요구들을 만족시킬 수 있도록 협동적으로 갈등을 해결해나가는 것이 바람직하다. 즉 협동적 문제해결이 가장 만족의 총량이 높다는 것을 이해하도록 하고, 평화적으로 갈등을 해결하기 위해 협동적 문제해결로 자신의 스타일을 변화시킬 수 있도록 노력해야 함을 주지시킨다.

[그림 부록-5-1] 갈등대응유형



자료: 강영진, 2000. 『갈등분쟁해결 매뉴얼』, 성공회대출판부 15쪽 참조.

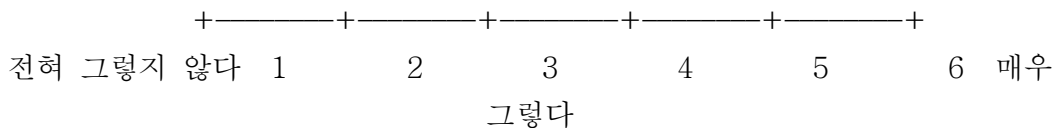
<표 부록-5-1> 개인간 갈등 유형에 관한 조사 자료

다음은 개인간 갈등(Personal Conflict)을 다루는 스타일을 조사하기 위한 자료입니다. 다른 사람들과 당신의 의견이 다른 상황이라고 가정하고 완성하십시오.

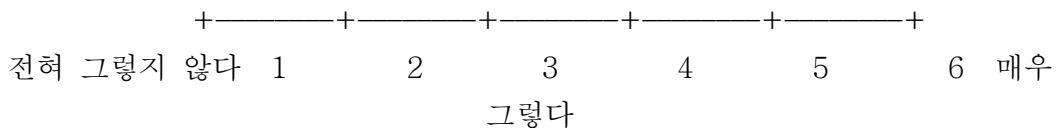
A-J 는 이견에 대한 즉흥적 반응이고, K-T 는 이견이 깊어졌을 때 반응을 나타냅니다. 만약 생각나는 갈등의 경우가 있다면 그것을 배경으로 해서 작성을 하면 도움이 될 것입니다. 각 문장 아래 반드시 하나의 숫자에만 표시를 하십시오.

I. 다른 사람과 의견이 다르다는 것을 느끼기 시작할 때, 나는

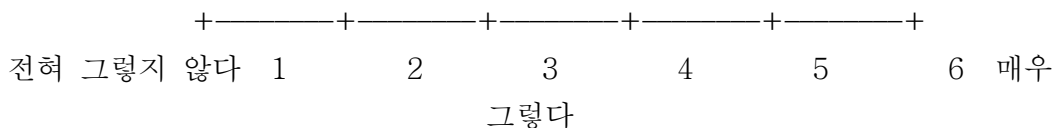
A. 설사 현저한 이견차가 있을지라도 모든 의견이 동등하게 고려되고 검토될 수 있도록 열어놓는다.



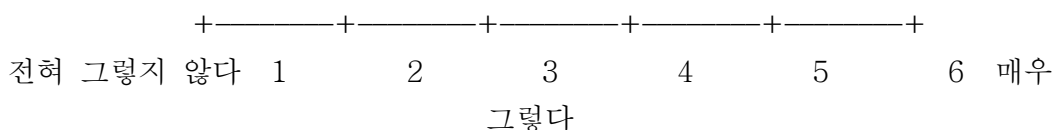
B. 모든 사람을 기쁘게 할 수 없음으로 나의 의견과 입장을 남들에게 분명히 이해 시키려 노력한다.



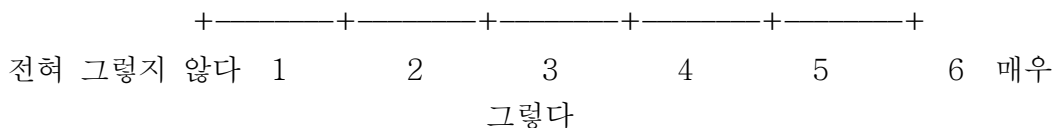
C. 내 입장을 분명히 하지만, 그 수위를 조금 낮추어 어느 정도의 시점에서 해결책을 찾을 수 있도록 한다.



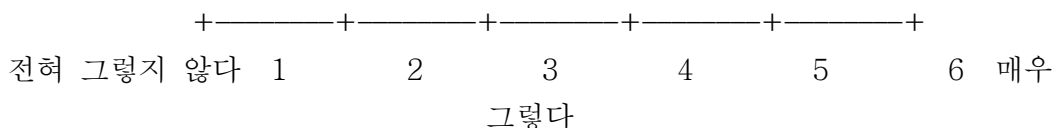
D. 토론에서 잠시 벗어나 불편한 긴장상황을 피한다.



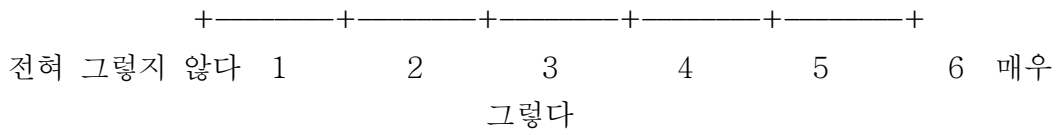
E. 내 개인적 목표보다 다른 사람의 감정에 더 많이 신경을 쓴다.



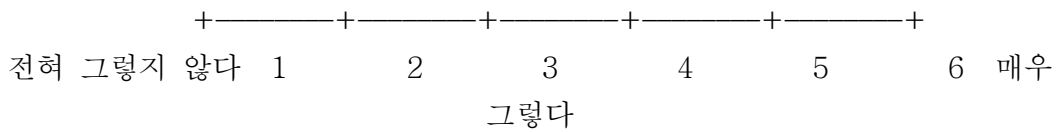
F. 나의 의견이 다른 사람과의 관계에 영향을 주지 않도록 고려한다.



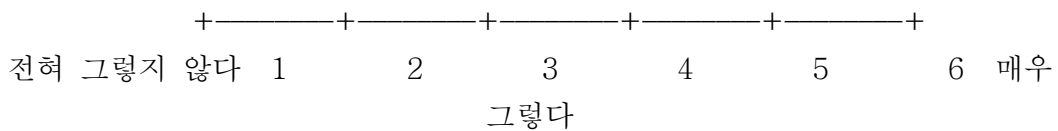
G. 나의 의견을 설명하는 만큼 다른 사람의 의견도 이해하려고 부단히 노력한다.



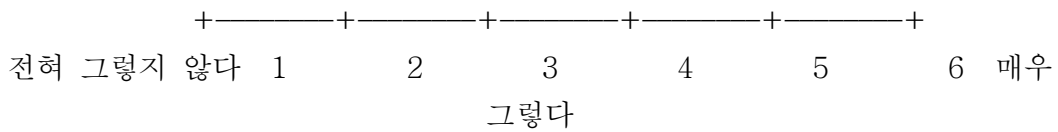
H. 다른 사람이 어떻게 느끼는지 보다 가장 중요하다고 보는 목적에 우선순위를 둔다.



I. 다름이나 차이가 일을 진행함에 있어 크게 걸림돌이 된다고 생각하지 않는다.

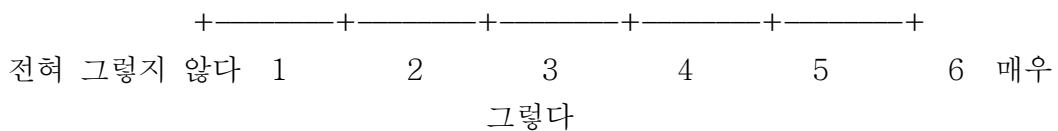


J. 어느 정도 양보하고 얻을 수 있는 것을 얻는다.

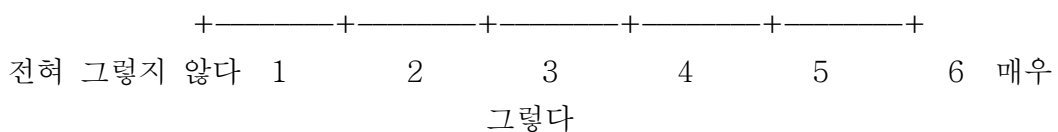


II. 만약 이견이 지속되거나 감정이 격해지기 시작하면, 나는 . . .

K. 나 뿐만 아니라 다른 사람의 요구가 수용될 수 있도록 더욱 활발하게 토론에 참가한다.



L. 남의 기분에 맞추기 보다 나의 신념이 다른 사람에게도 진리로 보여질 수 있도록 최선의 노력을 기운다.



M. 내 주장만을 고집하지 않고 이성적으로 행동하지만, 내가 반드시 찾아야 할 부분은 찾는다.

+-----+-----+-----+-----+-----+
전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 매우
그렇다

N. 내 의견을 절대로 강요하지 않으며, 남의 요구에 조금 뒤로 물러난다.

+-----+-----+-----+-----+-----+
전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 매우
그렇다

O. 내 주장은 잠시 접어두고 다른 사람과의 관계에 더욱 신경을 쓴다.

+-----+-----+-----+-----+-----+
전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 매우
그렇다

P. 다른 사람과의 직접적 접촉을 줄이고, 적당하고 안전한 거리를 유지한다.

+-----+-----+-----+-----+-----+
전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 매우
그렇다

Q. 우선 결정해야 할 상황을 해결하고 나중에 관계개선을 위해 노력한다.

+-----+-----+-----+-----+-----+
전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 매우
그렇다

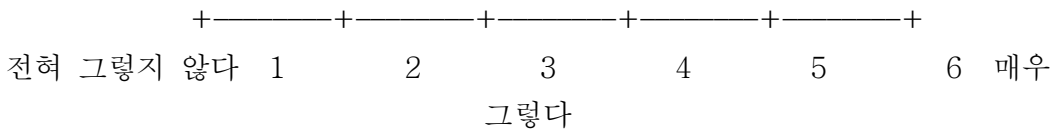
R. 다른 사람의 감정을 풀기 위해 필요한 모든 조치를 취한다.

+-----+-----+-----+-----+-----+
전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 매우
그렇다

S. 다른 사람의 요구를 수용하는 만큼 나의 요구도 관철되도록 한다.

+-----+-----+-----+-----+-----+
전혀 그렇지 않다 1 2 3 4 5 6 매우
그렇다

T. 중용과 타협을 이끌어 냈으로써 일을 해결하고 다음 단계로 진행될 수 있도록 한다.



보충 설명

이 조사 자료는 각각 두개의 상황에 다섯 가지 대응방식을 나타내고 있다. **차분**에 해당되는 점수는 이견이 처음으로 나타날 때 흔히 나타나는 반응을 표시하고 있고, **고조**에 해당되는 점수는 의견차이가 잘 해소되지 않고 감정이 고조되는 상황에서서의 반응을 나타냅니다. 점수가 높은 부분일수록 주로 대응하는 방식이라 볼 수 있습니다. 가장 높은 점수가 나온 방식이 여러분이 가장 일반적이고 쉽게 갈등에 대응하는 방식입니다. 두 번째로 높은 점수(대체로 최고점과 별반 차이가 없다면)는 다음으로 많이 나타나는 방식인데 소위 Backup Style 이라고 할 수 있습니다. 만약 전 방식에 걸쳐 점수가 비슷하다면 갈등대응에 있어 어느 특정 방식보다는 여러 가지 상황에 따라 다양하게 변할 수 있는 스타일이라고 할 수 있습니다.

* 출처 : Mennonite Conciliation Service *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation*, 4th Edition, p. 64-66.

III. 결과 보기

1. 모두 마친 후에는 각각 해당되는 숫자를 다음의 빈칸에 채우시오. 그 후 두 숫자를 합산하면 됩니다.

차분할 때

A :	B :	C :	D :	E :
G :	H :	J :	I :	F :
협동	경쟁 / 대립	타협 / 절충	회피 / 보류	양보 / 순응

고조일 때

K :	L :	M :	N :	O :
S :	Q :	T :	P :	R :
협동	경쟁 / 대립	타협 / 절충	회피 / 보류	양보 / 순응

2. 높은 숫자에서 낮은 숫자 순으로 합산된 점수와 대응방식을 기재하십시오.

차분	고조
갈등이 처음 인지되었을 때의 반응	갈등이 해결되지 않고 더 고조되었을 때의 반응

점수	대응방식	점수	대응방식
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

(2) 활동 7: 나는 갈등에 어떻게 대응하는가? - 나의 갈등대응유형 2

. 목표

- .. 갈등에 대한 자신의 일반적인 대응유형을 객관화해본다.
- .. 각 유형의 장단점에 대해 이해한다.
- .. 관계와 자신의 이익을 둘 다 만족시킬 수 있는 방법으로의 변화를 모색하는 기초적 인식을 가질 수 있다.

. 적정 인원: 20명 내외

. 소요시간: 40분 내외

. 준비물: 갈등대응유형테스트지, 갈등대응유형 그래프 그림(진행자 미리 준비), 색카드 등

. 진행 순서

- .. 먼저 참가자들에게 대응유형테스트지를 나눠준다. 테스트지 기록 방법은 다음과 같다.

(1) 이 테스트지는 개인간 갈등대응유형을 알아보는 것임을 설명한다.

(2) 최근의 경험한 갈등 상태를 먼저 머리에 떠올려보라고 한다.

(3) 문항에 대해 ‘생각’이 아니라 실제적인 ‘자신의 태도, 반응’을 표시하는 것임을 설명한다.

- .. 테스트지에 참가자들이 각자 표시를 하게 한다.

- .. 점수산정표에 각각의 결과를 적게 하고 점수가 가장 많이 나온 순서대로 점수와 유형을 적게 한다. 가장 높은 점수가 나온 것이 일반적인 자신의 갈등

- 에 대한 대응유형이다.
- .. 갈등대응유형 그래프(Killmann)가 그려진 전지를 벽 또는 칠판에 붙인다.
 - .. 색카드를 참가자들에게 나눠준다.
 - .. 테스트 결과 나온 자신의 대응유형을 그래프에 붙이도록 한다.
 - .. 색카드가 붙은 대응유형 그래프를 보고 ‘이 그룹의 대응유형의 특성’을 이야기해보라고 한다.
 - .. 각 유형별로 모둠을 만든다. 만일 5가지 유형 중 한 사람도 없는 경우가 있다면 그 유형은 모둠을 구성하지 않는다.
 - .. 모둠별로 “자신의 스타일의 장점 세 가지, 단점 세 가지 그리고 갈등상황에서 만나면 갈등을 잘 풀 수 있을 것 같은 스타일 한 가지와 그 이유”에 대해 10분 동안 토론하게 한다. 한 사람은 기록하도록 한다.
 - .. 각 모둠별로 먼저 각 유형별 장단점 세 가지를 발표하게 한다.
 - .. 발표하는 동안 진행자는 참가자들이 잘 볼 수 있도록 발표내용을 그래프 옆의 칠판 또는 전지에 적는다.
 - .. 발표가 끝나면 발표된 내용 중에 보충할 것이나, 이견이 있는지 묻는다.
 - .. 보충의견 또는 다른 의견을 들어 역시 함께 적는다.
 - .. 진행자는 각 유형별 특성을 참가자들의 의견을 중심으로 다시한번 정리해서 설명한다.
 - .. ‘내가 만나면 갈등을 잘 풀 수 있을 것 같은 스타일 한 가지와 이유’에 대해서 각 모둠별로 발표하게 한다.
 - .. 그래프로 이해할 수 있는 만족의 총량을 대응유형별로 설명하면서 ‘갈등대응유형’을 이해할 필요성과 목표를 다시 한번 상기시키면서 정리한다.
 - 짚을 것: 갈등대응유형은 모든 상황에서 똑같이 나타나는 것은 아니다. 타인과의 관계와 자신의 목표가 어떤지에 따라 다양한 갈등대응유형이 나올 수 있다.
 - .. 자신, 상대자의 갈등대응유형을 이해하는 것은 목표와 상황에 따라 다양한 갈등대응전략을 세울 수 있기 위해서이다. 관계가 일시적이고 자신의 목표도 그다지 높지 않다면 회피하거나, 양보의 전략을 쓸 수도 있겠고, 그것이 더 갈등을 효율적으로 해결하는 것일 수도 있다.
 - .. 그러나 지속되는 관계 속에 있는 갈등이라면 각각 상대를 존중하면서 서로의 입장과 이해, 요구들을 만족시킬 수 있도록 협동적으로 갈등을 해결해나가는 것이 바람직하다. 즉 협동적 문제해결이 가장 만족의 총량이 높다는 것을 이해하도록 하고, 평화적으로 갈등을 해결하기 위해 협동적 문제해결로 자신의 스타일을 변화시킬 수 있도록 노력해야 한다는 것을 주지시킨다.

<표 부록-5-2> 자신의 갈등관리유형 조사표

자신의 갈등관리유형 조사표									
작성 방법		각각의 지문(1~15)을 읽고 난 후, 갈등상황에서 자신이 흔히 보이는 행동이면 “3,” 가끔 그러면 “2,” 거의 그렇지 않으면 “1” 을 기입하세요							
1	상대방을 위협하거나 싸운다								
2	나와 상대의 관점을 동시에 해결하려고 노력한다								
3	중간선에서 대충 해결하려고 한다								
4	나 자신이 틀렸다고 믿지는 않으나 틀렸다고 한다								
5	상대를 일부러 피한다								
6	나의 목적을 끝까지 달성하려고 한다								
7	상대와 갈등을 일으키는 원인이 무엇인지 찾아 그와 나의 의견이나 이해가 일치하는 것과 상반되는 것을 찾아본다								
8	협상하려고 노력한다								
9	무조건 상대방에 동의해버린다								
10	대화의 주제를 바꾼다								
11	나의 목표를 달성할 때까지 계속 불평하고 투덜거린다								
12	내가 생각하는 모든 것을 솔직히 털어놓는다								
13	서로 조금씩 양보하여 문제를 해결하려고 한다								
14	동의하는 척한다								
15	갈등을 일종의 일과성 해프닝으로 돌리려한다								
답 지 (지문별 답을 빈칸에 기입한 후 합하세요)									
I		II		III		IV		V	
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
()		()		()		()		()	
합계(1+6+11)		합계(2+7+12)		합계(3+8+13)		합계(4+9+14)		합계(5+10+15)	
I, II, III, IV, V 중 합계가 높은 것부터 배열하세요									
I = 통제형 II = 이상형 III = 타협형 IV = 수용형 V = 회피형									
1위		2위		3위		4위		5위	

자료: 지속가능발전위원회. 2004b. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』 .

5) 평화적 갈등해결 이해

(1) 활동8: 갈등해결의 수단

. 목표

- .. 갈등해결 (Conflict Resolution)이 무엇인지 이해한다.
- .. 힘, 법, 대화 방법의 갈등해결 방법의 장단점을 이야기함으로써 평화적 갈등 해결의 중요성을 느낄 수 있도록 한다.

. 시간: 20분 내외

. 준비물: 힘, 법, 대화 피라미드 그림 (OHP 또는 Work sheet)

. 진행 순서

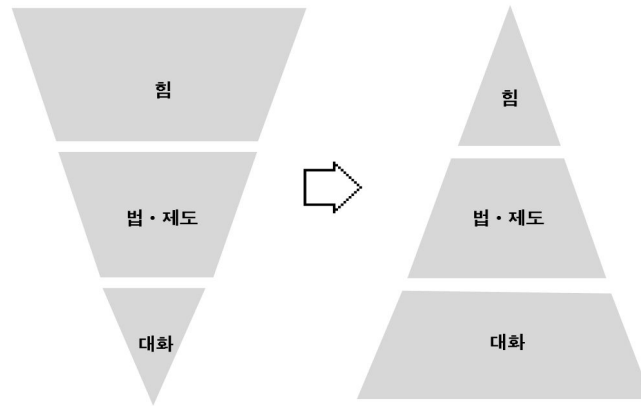
- .. 갈등을 해결하는 수단으로 어떤 것들이 있는지 참가자들에게 질문한다.
- .. 참가자들이 이야기하는 것들을 칠판 또는 전지에 적는다.
- .. 공통점이 있는지, 있다면 어떤 공통점이 있는지 질문한다.
- .. 갈등을 해결하는 여러 수단을 범주화하면 힘에 의한, 법·규칙에 의한, 대화를 통한 방법의 세 가지가 있다고 설명한다.
- .. 힘에 의한 갈등해결의 장단점에 대해 전체 토론한다.
- .. 법·규칙에 의한 갈등해결의 장단점에 대해 전체 토론한다.
- .. 대화를 통한 갈등해결의 장단점에 대해 전체 토론한다.
- .. 준비된 삼각형 그림을 보면서 역삼각형(힘, 법, 대화)에서 삼각형(대화, 법, 힘)으로의 전환의 필요성을 설명한다.
- .. 대화를 중심으로 한 갈등해결 방법의 변화를 위해 어떤 것들이 필요한지 모둠을 나누어 토론한다.
- .. 토론 내용을 나누고, 갈등해결 방법의 변화를 위한 제도적, 문화적 접근에 대해 참가자들이 나눈 내용을 중심으로 필요와 내용에 대해 이야기하면서 마무리한다.

. 짚을 것

- .. 힘에 의한 갈등해결: 정 및 국가권력의 독재의 예를 들 수 있다. 힘을 가진 사람 측면에서는 갈등이 쉽게 해결되지만 일방적이고, 언젠가는 힘이 약한 사람들의 힘에 의한 반항으로 힘의 관계가 바뀌며 일방적 관계가 되풀이될 수 있다. 전근대적, 비민주적인 방식이지만 현재 개인간 집단간에 힘에 의한 갈등해결이 아직도 많이 사용되고 있다.

[그림 부록-5-2] 갈등해결방법의 변화

갈등해결 방법의 변화



- .. 법·규칙을 통한 갈등해결 : 법에 호소(사법적 해결 중심)해서 문제를 해결하는 방식으로 합리적인 방법이다. 그러나 이 해결방법은 한 사람이 이기면 한 사람이 지는 승패가 갈리는 방법이다. 시간과 비용이 많이 드는 단점을 가지고 있고, 스스로 문제해결을 결정하는 방법이 아니다.
- .. 대화를 통한 갈등해결 : 상호 존중의 관계를 만들 수 있다. 갈등 당사자들이 스스로 자신의 의지와 노력으로 양 당사자 모두 원하는 바를 찾아낼 수 있다. 서로의 이해와 요구가 무엇인지를 알아나가면서 관계를 더욱 돈독히 할 수 있는 평화적인 방법이다. 한편 시간이 오래 걸릴 수 있다.

(2) 활동9: 평화적 갈등해결이란?

. 목표

- .. 평화적 갈등해결에 대해 참가자들의 생각을 나눠본다.
- .. 갈등해결 기초 교육에서 이해한 것들을 총정리한다.

. 소요시간: 20분 내외

. 방식: 모둠 토의, 전체토의

. 준비물: 전지 또는 칠판, 카드

. 진행순서

- .. 미리 준비한

갈등해결은 _____ 이다

 라고 쓰여진 카드를 참가자들에게 나눠준다. 그리고 그 카드에 각자 나름대로 자신의 정의를 써넣게 한다. 되도록이면 추상적이고 일반적인 정의보다 개인적으로 생각하고 느끼는 갈등해결의 정의를 간결한 문장으로 적게 한다.
- .. 모두 작성한 후, 한 사람씩 자신의 카드를 발표한다. 진행자는 전지나 칠판에 핵심 단어나 구문을 적는다. 이들 중 중복되거나 유사한 정의가 나오면

다시 쓰지 않고 횡수만을 표시한다.

- .. 모두 적은 후 가장 많이 나온 단어나 구문의 순서대로 배열하거나 표시한다.
- .. 다시 두세 모둠으로 나눠 적혀 있는 단어나 구문을 바탕으로 평화적 갈등해결의 정의를 각각의 모둠별로 논의하여 한 문장으로 정리하게 한다.
- .. 정리된 모둠의 정의를 서로 들어본다. 이때, 진행자는 완전한 문장으로 정리할 필요는 없지만, 각 모둠의 초점이 어디에 있는지 파악할 필요가 있다.
- .. 진행자는 평화적 갈등해결의 관점과 내용에 대해 준비하여 참가자들에게 설명해주고, 참가자들로 하여금 질문이나 의견 발표를 하도록 유도한다.

. 짚을 것

- .. 평화적 갈등해결을 위한 기본 관점은 갈등에 대해 긍정적으로 받아들이는 것으로부터 출발한다. 즉 “갈등은 삶에서 필연적인 것으로 그 자체가 부정적인 것이 아니라 어떻게 다루는가에 따라 긍정적 결과를 갖기도 하고, 부정적 영향을 미치기도 한다”는 점을 명확히 한다.
- .. 둘째, 모든 갈등에는 원인이 있어서 그 원인을 찾아 제거, 또는 변화시키지 않으면 어떤 계기를 만나 다시 갈등이 재발된다.
- .. 셋째, 당사자들간 상호 존중하는 대화의 과정이 중요하다. 즉 자율성에 기반한 민주적 의사소통과정이 중요하다.

6) 갈등해결의 다양한 방법 교육에 쓰이는 역할극(Role Plays)의 실행과 평가 방법

(1) 목표 설정

먼저 역할극을 통해 얻고자 하는 것을 명확히 한다. 갈등해결교육에서 주로 역할극을 통해 얻고자 하는 바는 크게 두 가지 측면이 있다. 첫째는 역할극 과정에서 상호작용을 경험함으로써 갈등해결의 방법에서 당사자 존중과 대화의 필요성을 이해하는 것을 목표로 하는 것이다. 둘째는 다양한 갈등해결의 방법에서 그 과정의 진행 방법 및 내용을 반복적으로 훈련하는 것이다.

역할극을 교육 방법으로 쓸 때 어떤 목표를 갖는가에 따라 시나리오 구성이나 진행방식에서 약간의 차이가 있으므로, 목표를 분명히 하는 것이 우선 필요하다. 또한 방식을 정하는데도 목표가 중요하다. 역할극을 참가자들이 모두 참여하여 단위별로 진행하는 방법도 있고, 한 팀이 나와 역할극을 하고 나머지 참가자들은 모두가 관찰자가 되어 진행과정을 관찰, 평가하는 방법, 처음 나온 참가자가 즉각적인 역할극을 하고, 그 문제에 대해 다른 생각이 있는 사람이 연결해서 역할극을 계속하는 방법 등 목표를 정하면 그에 따른 역할극의 방식을 결정한다.

(2) 시나리오

시나리오는 역할극을 할 때 미리 진행(훈련)자가 준비하는 경우, 참가자들이 스스로 가상의 상황을 디자인해서 진행하는 경우로 나눌 수 있다. 어떤 목표로 역할극을 하는가에 따라 미리 시나리오를 준비할 수도 있고, 참가자 스스로 만들도록

할 수 있을 것이다. 일반적으로 협상, 조정 등의 의미와 필요성을 역할극 과정으로 체험함으로써 교육 효과를 높이고자 하는 목표라면 훈련용 시나리오를 미리 준비하는 것이 좋다. 드러난 이슈, 과거의 좋지 않았던 경험과 관계, 구조적 문제 등 이슈 이면의 다양한 원인과 관심사를 현실에 맞게 디자인되어 있는 시나리오일 때 그 숨어있는 원인들을 찾아나가는 과정에서 서로 이해의 폭을 넓히고 상생의 문제 해결을 이룰 수 있는 ‘대화(협상, 조정)’의 의미와 필요성을 체험하기가 쉬울 것이다.

한편 진행자로서 진행기술을 훈련하거나, 다양한 문제해결과정(협상, 조정을 포함하여)을 익히고 훈련하는 것이 주요목적이라면 현실의 역동성을 감안하여 참가자들 스스로 역할을 만들고, 역할극을 하도록 하는 것이 도움이 된다. 구체적인 시나리오가 없다 하더라도 갈등의 주제 또는 당사자가 누구인가 등 큰 틀은 훈련자가 주어야 한다. 예를 들면 한탄강댐 건설과 관련한 갈등 사안으로 조정 실습을 할 때 한탄강댐 갈등의 주요 내용에 대해 참가자들이 이해할 수 있는 정보는 제공(또는 정보를 찾을 수 있는 시간 확보)하여야 할 것이며, 실습에 참가하는 자신들의 역할을 이해하도록 돕는 것은 필요하다.

(3) 준비

진행자는 역할극의 방법을 자세히 알려준다. 역할극이 어떤 의미인지에 대해 참가자들이 잘 이해하고, 또 몰입할 수 있을 때 그 과정에서 교육의 효과가 더 높아지기 때문이다.

. 시나리오가 있는 경우

- .. 시나리오에 있는 역할에 몰입, 나는 그 사람이 된다.
- .. 시나리오에 적혀 있는 내용 외 세부사항은 참가자 스스로 만든다.
- .. 역할극의 과정에서 마음의 변화가 있다면 그 변화에 따른다. 즉 시나리오상의 인물이 강한 감정을 갖고 있었는데 역할극 과정에서 강한 감정이 해소되었다면 그 과정의 변화에 따라 행동한다.

. 시나리오가 없는 경우

- .. 진행자는 어떤 갈등 사안으로 역할극을 할 것이라는 주제를 정해서 참가자들에게 알려준다.
- .. 상황에 맞게 ‘나(또는 우리)’를 만든다.
나의 입장, 관심사, 피하고 싶은 것, 요구 등을 구체적으로 만든다.
- .. 내가 스스로 만든 당사자가 된다.
- .. 역할극의 과정에서 마음의 변화가 있다면 그 변화에 따른다.

역할극에 대해 거부감을 갖거나 부끄러워 참석하기를 주저한다면 그들을 ‘관찰자’로 역할을 줄 수도 있다. 관찰자는 역할극의 핵심적 전개나 극적 전환점에 주목하여 구체적으로 기록하도록 한다. 구체적 평가는 역할극 담당자나 참가자들에게 평가시간에 유용한 관찰 정보를 제공하도록 한다.

진행자는 참가자들에게 자신들의 역할을 확인하고 전략을 개발할 시간을 주어야

한다.

(4) 역할극 과정

진행자는 역할극의 시작을 분명하게 알려준다. 역할극을 하는 동안에는 참가자들이 간섭이나 외부의 방해 없이 역할에 몰입할 수 있도록 도와야 한다.

역할극의 목표, 내용에 따라 시간은 적절하게 조절한다. 언제 종료하는지 미리 참가자들이 알고 시작할 수 있도록 시작할 때 진행자는 종료시간을 알려준다.

(5) 평가

역할극에서 가장 중요한 과정이 평가이다. 역할극을 하는 동안 각각 어떤 일이 일어났는지 어떤 변화가 있었는지를 파악하고 서로 경험을 나눌 수 있기 때문이다. 훈련자는 역할극 과정에서의 경험, 느낌, 변화를 자연스럽게 드러낼 수 있도록 적절한 질문을 한다. 필요한 질문은 어떤 목표로 역할극을 했는지에 따라 다르겠지만, 대략적인 내용을 보면 다음과 같다.

- . 역할극을 하는 동안 느낀 감정과 긴장감은 어떠했는지
- . 상황의 변화나 감정의 변화에 구체적 전환점이 있었는지
- . 기술, 전략, 목표는 무엇이었는지
- . 무엇이 어려웠는지
- . 결과는 어떻게 되었는지

질문을 통해 역할극을 하면서 어려웠던 점과 얻은 것들을 나누고 관찰자들에게도 특별히 관찰한 것에 대해 묻는데, 구체적이고 정확하게 인용하도록 돕는 것이 필요하다.

마지막으로 진행자는 질문을 통해 나온 이야기들을 종합적으로 정리한다. 문제 해결을 위해 어떤 기술이 도움이 되고, 또 앞으로 어떤 내용을 더 훈련해야 하는지, 참가자들의 의견을 모은다.

참여 연구자 명단

책임연구위원: 이영면(동국대학교 경영학과 교수)

연 구 위 원: 이선우(방송통신대학교 행정학과 교수)

김헌민(이화여자대학교 행정학과 교수)

박수선(평화를만드는여성회 갈등해결센터 소장)