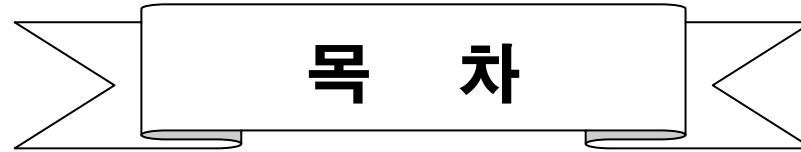


I. 갈등해결시스템 (문화연구팀)



목 차

I. 서론

1. 연구목적 및 배경
2. 연구의 접근방법

II. 갈등해결을 위한 사회문화적 구조의 연구

1. 갈등의 인과 관계 및 구조적 조건
2. 갈등의 전개양상 및 특성
3. 분석틀

III. 한국사회의 갈등구조 및 해결체계 현황

1. 지역갈등
2. 계층갈등
3. 노사갈등
4. 환경갈등
5. 이념갈등

I. 서론

연구목적 및 배경

1. 연구의 목적

- 누적되어 온 사회갈등 및 균열 요인들로 인해 갈등양상이 복합적으로 전개되고 있음
 - 갈등 양상이 ‘억압형 → 잠재형 → 표출형 → 확산형’으로 변동

- 경제성장에 걸 맞는 사회시스템의 정착이 지연되면서 각 사회집단들이 나름의 문제 해결방식을 추구하고 있는 상황
 - 합리적 협상과 이익의 조화보다는 감정적 대립과 이익의 극대화를 우선시하는 모습 노출

- 갈등을 조정하고 관리할 수 있는 거시적인 사회문화적 준거 틀을 형성해야 할 필요성이 강력히 제기되고 있음
 - 구조적 차원에서의 갈등해결 없이는 지속적 사회발전이 불가능함
 - 갈등의 극단적 소모적 전개를 제어하면서 합리적으로 조정 가능한 갈등 수준으로 안착시킬 수 있는 사회전체의 역량 결집이 필요

연구목적 및 배경

2. 연구의 배경

- 정치, 경제, 사회, 문화적 관행을 개선하여 갈등의 완화 및 조정을 위한 사회적 협의의 틀을 구축
 - 갈등해결과정의 비용을 최소화하고 사회구성원의 다양한 요구에 부응함으로써 성숙한 사회문화의 형성이 필요

- 표출이 필요한 갈등을 수면 위로 노출시켜 합리적 해결방안을 모색할 수 있는 시스템 설계
 - 적절한 수준의 갈등은 사회발전을 위해서 필요하며, 갈등당사자가 모두 윈윈 할 수 있는 합리적 시스템이 요구됨

- 지속 가능한 발전을 추구할 수 있는 패러다임 탐색
 - 민주화, 복지화, 정보화, 세계화 등 일련의 사회변동에 조응할 수 있는 새로운 패러다임을 모색할 국면임

- 갈등에 관한 경험적 연구와 이에 기초한 정책적 대안의 도출 및 활용
 - 갈등의 생성, 촉발, 확대, 종결 과정에 맞추어 분야별 사례연구와 연구결과를 DB화함으로써 향후 갈등조정에 활용
 - 갈등해결방안에 대한 기본 축을 제안함으로써 여타 3개 팀 작업내용에 반영될 수 있는 전체적 진단 및 처방을 제시

연구의 접근방법

□ 갈등현상에 대한 이론적 토대 마련

- 갈등을 바라보는 시각에 대한 검토
- 갈등 해결을 위한 중범위적 제도 개선과 조직 구성, 미시적 갈등해결 프로그램을 지원할 수 있는 이론적 토대를 제공
- 한국사회의 문화구조와 같은 특수성을 반영

□ 갈등 양상에 대한 전반적인 진단

- 갈등분야의 선정과 갈등과정에 대한 분석틀 구축
- 갈등 양상을 구분하여 각 분야별 아젠다를 추출하고 쟁점화
- 종속변수로서 갈등 문화의 양태를 우선적으로 진단

연구내용의 구성

- 갈등현황과 양태

- 원인과 배경

- 역사적 배경
- 구조적 원인

- 유형과 사례

- 유형
- 사례

- 해결시스템 진단

- 정책적 대안

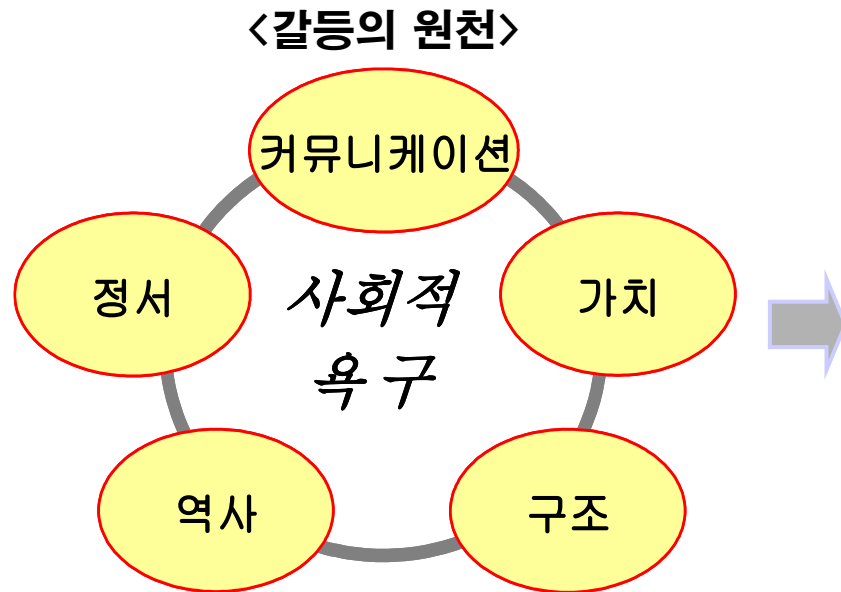


II. 갈등해결을 위한 사회문화적 구조의 연구

갈등의 인과관계 및 구조적 조건 – 갈등의 원천

□ 갈등의 원천은 주어진 사회의 사회적 욕구가 어떻게 표출되느냐와 밀접한 관계

- 사회적 욕구를 규정하는 요소는 사회체제의 구조, 역사적 맥락, 정서적 차원, 문화적 가치, 사회행위자간의 상호작용과 의사소통 등으로 세분할 수 있음



◆ 계급이론(맑스)

- 자본과 임금노동간 관계의 악화 양상과 정도를 중심으로 갈등 원천 설명
- 경제학적 접근, 변혁적 관점에서 갈등 해결

◆ 권한이론(다렌도르프, 베버)

- 권한관계에 의한 명령자와 복종자 사이의 갈등을 제시
- 다원성과 다양성 강조

◆ 기능이론(짐멜, 코저)

- 갈등을 집단의 결속수단으로 파악
- 갈등은 사회에너지를 활성화하고 사회발전을 촉진

갈등의 인과관계 및 구조적 조건 – 인과구조 및 구조적 조건

□ 한국사회에서 갈등 심화의 인과구조는 정치, 경제, 사회적 차원이 결합된 복합적 차원

- 정치적 차원: 정치갈등이 심각하고, 갈등조절의 작동기제가 제대로 작동하지 않음
 - 현재적 갈등을 심화시키고 새로운 갈등을 창출하는 증첩현상을 노정
- 경제 영역: 양적 성장위주의 발전전략으로 경쟁의 공정성과 분배의 형평성을 지향하지 못함
 - 소유 결핍증과 무규범 상태를 초래하고 노사갈등 등 호전성 및 대립적 양상을 특징으로 함
- 사회적 갈등: 집단간의 이념이나 이해관계의 대립에 따라 발생
 - 1960년대 이후 부와 권력의 분배에 있어서 각 사회단위별 형평성의 원리가 결여

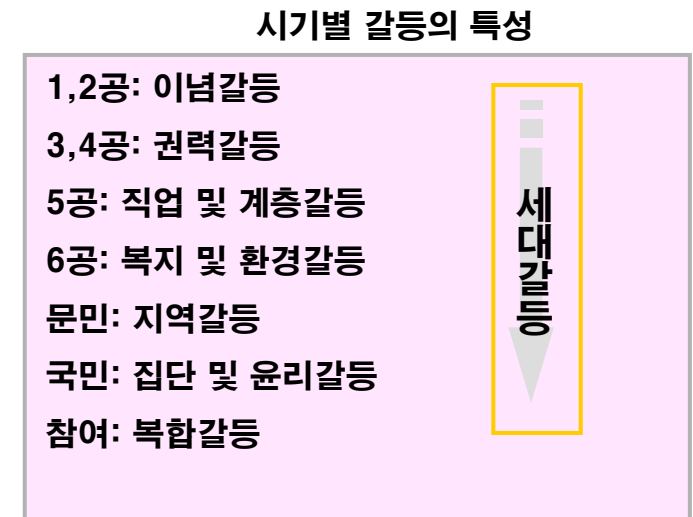
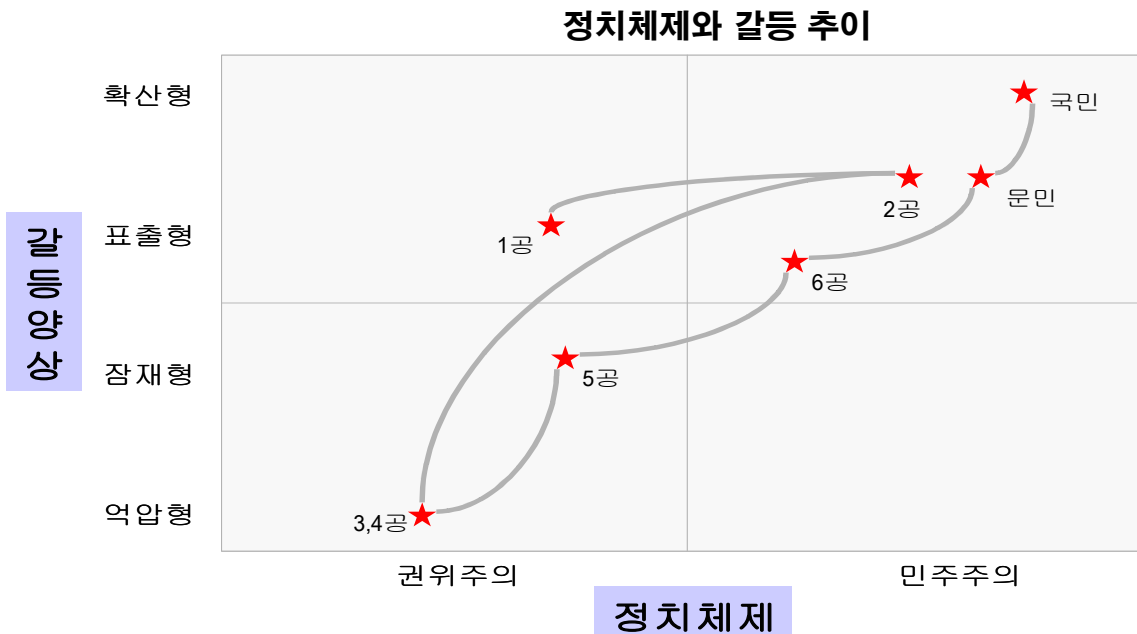
□ 갈등의 구조적 조건은 사회발전의 특수성에서 배태

- 한국사회는 대단히 빠르고 격렬한 변동과정을 경험하면서 사회구성원의 삶의 조건을 근본적으로 변화시킴
- 발전의 이면에는 성장위주의 발전전략이 초래한 여타 사회부문의 희생이 존재하여 향후 사회발전의 균형성과 지속성에 많은 문제가 제기되고 있음
- 급격한 불균형 성장은 수직적 불평등 초래: 도농간 격차, 지역 및 계층간 차별

갈등의 전개양상 및 특성

□ 한국사회의 갈등은 “억압형 → 잠재형 → 표출형 → 확산형”으로 전개

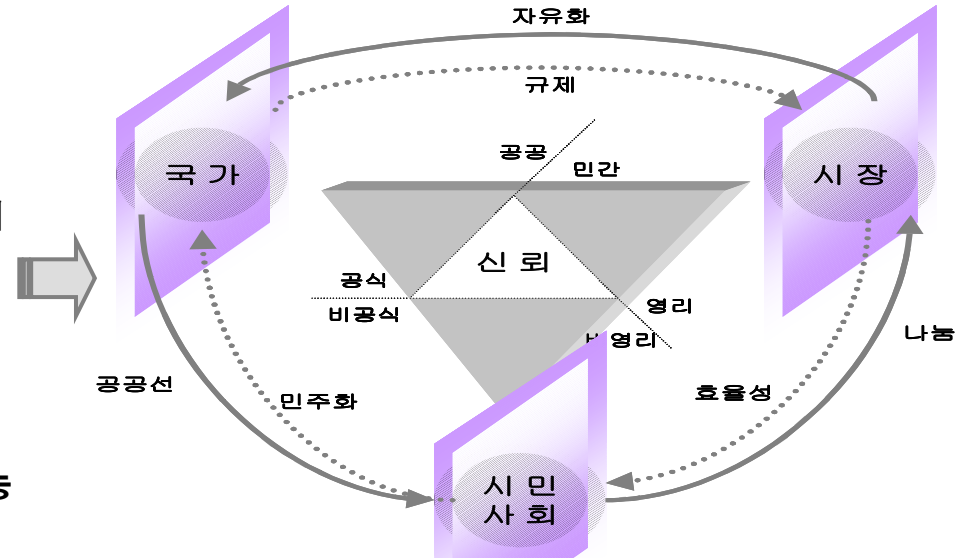
- 국가형성기와 발전연대를 거치면서 인권, 자유, 사회적 평등 등에 대한 욕구가 억압되고 좌절감으로 연결, 축적
- 군사정권의 권위주의적 문화 아래에서 갈등은 내재화되어 표출되지 못한 채 누적
- 1987년 민주화 이행 이후 억압구조의 분출구가 형성되고 갈등의 양상은 전체적인 운동의 차원으로 전환
- 문민정부와 국민의 정부, 참여정부에 이르러 실질적인 민주화 과정에 대한 기대가 분출
 - 사회 각 층의 욕구 표출이 확산되고 갈등의 강도가 강화



분석틀

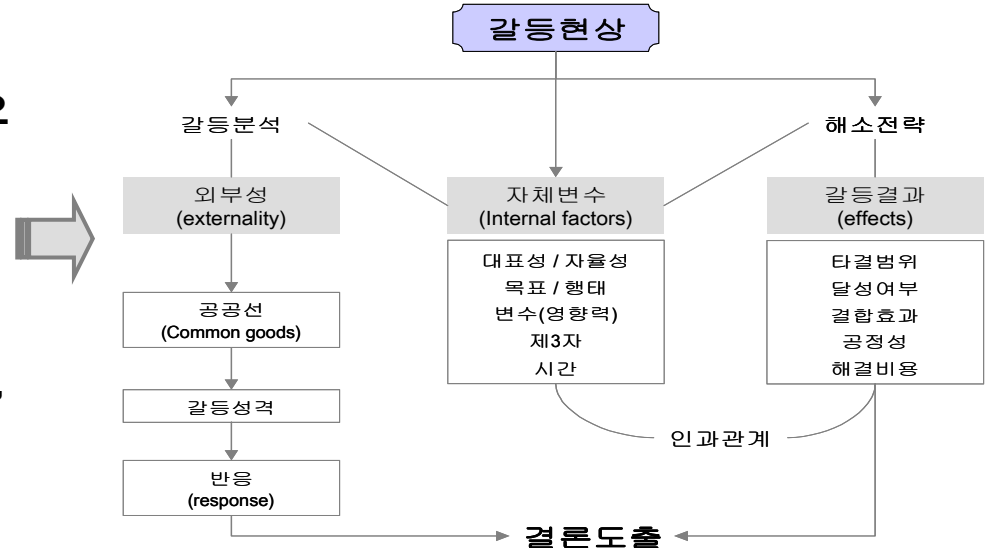
□ **갈등 이해의 기본 틀은 국가, 시장, 시민사회의 세 영역을 종합적으로 고려해야 함**

- 역사적 흐름에 따라 국가, 시장, 시민사회가 차례로 성장하면서 삼자와 모두 관련된 복합갈등양상이 표출
- 국가, 시장, 시민사회 3자간은 복합적으로 연결되어 있는데 이들 각 영역의 교차점이 사회의 신뢰구조
- 신뢰구조를 중심으로 공공선의 이해관계가 형성되고 세 영역의 상호작용이 균형점을 가지고 있을 때 갈등은 유기적 조정이 가능
 - 이해관계의 공통분모를 추출하고 이를 공정하게 나눌 수 있는 게임의 규칙이 필수조건



□ **개별 갈등 현상을 분석함에 있어서도 구조적 시각을 축으로 하여 다양한 변수들을 정밀하게 검토하는 작업이 필요**

- 당사자간의 사회적 관계와 내용분석을 위한 구조적 시각 견지
- 원천적 원인과 매개변수의 추출
- 갈등현상을 둘러싼 자체변수인 집단 목표와 행태, 제3자 역할, 시간 제한을 검토
- 정치, 경제, 사회, 문화적 맥락 등 외부 변수를 고려



III. 한국사회의 갈등 구조 및 해결체계 현황

地域葛藤 – 현황과 양태

□ 한국사회의 지역갈등은 정치적인 측면에서 지역연고주의에 근거한 지역대결주의로 표출

- 적대감으로서의 지역감과 신념체계로서의 지역주의가 결합
- 지역주의는 지역을 중심으로 한 사회적 자원의 배분과 사회 연줄망의 형성·유지에 활용
- 사회통합을 저해하고 생산적 정치의 성장을 방해하는 역기능 때문에 해소되어야 할 대상

□ 지역갈등의 양상은 정치적 갈등 뿐만 아니라 지역발전과 관련된 정책현안으로까지 확대

- 영호남 지역주의는 역사적 과정을 거쳐 정치적으로 확대 재생산되어 한국정치지형의 핵심 축으로 기능
- 지역주의는 정치적 동원구조로 자리잡으면서 충청도 핫바지론, 강원도 무대접론 등으로 확산
- 중앙정치의 지역주의 동원구조는 하향 부과되어 소지역주의를 파생시킴
 - 소지역주의는 님비, 핼비 현상과 결합하며 위천공단 설치 문제, 군포 쓰레기 소각장 건설 등으로 연결
- 최근에는 [지역균형발전특별법] 제정 논의를 계기로 수도권과 비수도권과의 대결 양상으로 전화될 조짐

地域葛藤 – 원인과 배경

□ 한국사회의 고질적인 지역갈등인 영호남 지역갈등은 역사적·정치적 맥락의 분석이 유효

- 삼국시대 이후 역사적으로 퇴적된 영호남간의 사회심리적 적대감과 서로가 이질적이라는 신념이 역사적 연원이라는 분석
- 국가통합을 거쳐 고려, 조선조를 거치면서 희석
- 일제가 호남 수탈과 저항정신 말살을 위해 호남인들에 대한 부정적 품성론을 조장
- 농지개혁 실패와 1960년대 이후 광범위한 지역이동을 계기로 편견이 접촉을 통해 확대 재생산
- 박정희 정권이 1967년 6대 대선부터 지역주의를 동원하면서 표의 동서현상 초래
- 1980년 광주민주화 운동과 1987년 민주화 이행 이후 지역정당체제가 성립하면서 지역갈등은 정치적 균열구조로 고착화

□ 지역격차, 배제와 소외, 정치적 결집이 결합하면서 지역갈등의 원인구조 형성

- 역사적 잔재론, 정치경제적 차별론, 인위적 동원론으로 3대 원인구조의 형성을 설명
- 경제발전과정에서 발생한 지역간 격차의 바탕 위에서 권력관계를 중심으로 배제와 소외가 구조화 되고 이 과정에서 형성된 정치적 정체성이 지역 단위의 정치적 결집을 유인하면서 균열구조 강화
- 소선거구제, 지방자치제 등의 불완전한 운용이 소지역단위 지역주의의 생성과 정치적 동원을 촉진
- 경제성장으로 인해 삶의 질에 대한 관심이 증대하면서 혐오시설 입지를 둘러싼 소지역갈등 확산

地域葛藤 – 유형과 사례(1): 지역갈등 유형과 국내 사례

□ 정치갈등: 영호남 지역주의 및 소지역주의

- 지역주의적 투표 성향(표의 동서현상), 지역불균등 총원
- 복합선거구(도농 복합, 단순 복합)에서 발생하는 소지역주의적 몰표 현상

□ 경제갈등: 지역불균형 발전, 님비·핍비 현상으로 표출되는 지역갈등

- 지역불균형 발전으로 인한 갈등
 - 영호남간·수도권-비수도권간 지역불균형 발전
- 비용과 편익의 충돌로 인한 갈등(입지 갈등)
 - 위천 공단 지정을 둘러싼 대구-부산간 갈등
 - 군포시 쓰레기 소각장 설치를 둘러싼 신도시 주민과 기존 도시 주민간의 갈등
 - 도청 청사의 이전을 둘러싼 유치갈등: 전남도청은 성공사례, 경북도청과 충남도청은 갈등 지속
 - 도농 통합을 둘러싼 인접 주민간의 갈등: 여수시와 여천군 통합사례

地域葛藤 – 유형과 사례(2): 지역갈등의 해외 사례 분석-유럽

□ 유럽의 지역주의와 지역갈등

국 가	패권지역	갈등 원인	전개	해결 방향
프랑스	일 드 프랑스	배제와 소외	저항적 지역주의	지방 분권화
스페인	카스틸리아	프랑코의 차별	프랑코 사후 갈등 격화	지역 분권화
벨기에	브랑드르	언어 갈등	분리주의적 갈등	연방제 도입
영국	잉글랜드	민족 갈등	스코틀랜드, 웨일즈의 분리주의 운동	지방분권화
이탈리아	북부	지역격차	북부동맹의 독립노선	지역 분권화
독일	구 서독지역	통일 후유증	동독의 내부식민지화	전망 불투명

地域葛藤 – 유형과 사례(3): 지역갈등의 해외 사례 분석-동양권

□ 중국은 민족문제와 지역불균형 발전이 지역갈등의 핵심요인

- 인구구성:한족 94%, 소수 민족 55개 6%
- 한족이 거주하는 동북 연안지방과 소수민족이 거주하는 서부 내륙지방의 갈등이 주요 갈등
 - 최근 지역간 발전격차가 벌어지면서 한족과의 정치·종교적 갈등과 결부되어 갈등 증폭
- 개혁·개방정책으로 인한 도시와 농촌간의 갈등과 중앙정부와 지방정부의 갈등도 심화
- 민족정책이 갈등해결의 주요 메커니즘으로 작동
 - 소수 민족을 적극적으로 정치에 참여시킴으로써 민족문제 해결을 시도
 - 경제적인 자치 인정(민족구역자치법), 경제·교육·문화 측면에서 우대 정책 실시
- 도농격차와 특구 및 비특구 지역간 갈등은 여전히 속제

□ 일본은 근대국가 형성기에 일부 지역주의적 현상이 있긴 하였으나 천황의 존재로 제어됨

- 神의 자손으로서의 천황이 지배하는 신성한 국가라는 의미에서의 '國體'가 강조되고 이에 대한 절대적인 歸依를 거부하는 자를 '非國民'으로 배제
- 천황을 중심으로 국민통합을 강화하는 시대상황이 특정 지역의 이익을 우선하는 행동이나 사고의 착근 차단
- 메이지유신의 정치과정에서 일정한 지역의 출신자들이 주도권을 잡기는 했지만 지역주의로 발전하지 못함
 - 薩摩關의 경우 지연을 이용한 인맥관계의 형성, 그리고 藩閥을 유지·강화하기 위한 노력 등 지역주의적인 성격 노정
 - 그러나 이 후의 역사과정에서 장기적·지속적인 특징이나 두드러진 정치적 영향력은 보이지 않고 있음
 - 오히려 향당색이 강한 만큼 그들의 배타성이 기피 당하면서 세력이 도태되어 갔음

地域葛藤 – 해결시스템 진단과 정책적 대안(1) : 해결시스템 진단

□ 정치갈등 해결 메커니즘의 분석

- 정치제도의 변경 노력: 국회 정치개혁위원회, 선거구 획정위원회 등은 운영 중
- 지역주의적 정당체계의 정책중심 정당체계로의 전환 움직임: 신 4당 체제 형성
- 인사불평등 해소를 위한 중앙인사위원회 설치, 인사청문회 확대
- 낙선 운동 등 시민단체 활동

□ 경제갈등 완화를 위한 제도의 진단

- 정부혁신 및 지역균형발전위원회 구성, [국가균형발전 특별법]을 비롯한 지방분권 3법 국회 계류
- ‘지방자치단체장 협의회’ 등 지방자치단체간 갈등 해결을 위한 협의구조 가동
- 일부 기초단체간의 Win-Win 게임에 입각한 협의는 일부 성공 사례 창출
 - 의왕-안양-군포-과천 간의 환경기초시설 공동 이용
- 비용과 편익이 충돌하는 문제에 대해서는 표준화된 조정 절차를 마련하지 못하고 있는 상황

地域葛藤 – 해결시스템 진단과 정책적 대안(2) : 정책적 대안

□ 시민사회 중심의 기반 조성

- 갈등 해결을 위한 대안 창출과 대안의 추진 동력을 제공(갈등해결형 시민운동 전개)
- 지역간 문화 교류사업을 주도하여 민간 수준에서의 지역간 상호이해를 증진
- 언론의 순기능적 역할 강화: 지역주의 극복과 중재의 역할, 지역간 차별성의 부각보다는 지역 고유의 차이를 생산적인 방향으로 국민에게 인지시키는 노력 전개

□ 지방자치단체의 다양한 프로그램 개발과 지역간 협의의 강화

- 지역문화 개방을 통해 문화 축제를 갈등 해소의 장으로 활용
- 인프라의 지역간 공동 이용을 추진

□ 지역간 산업불균형의 해소: 지역간 특화산업 정책 조정

- 지역들은 내생적·자발적 발전을 추진할 수 있는 지역개발기구(RDA) 및 지역혁신체제(RIS)를 구축
- 지역산업 정책을 중앙이 일방적으로 추진하기 보다는 선정방법, 추진체계 등의 다양화를 모색
- 중앙정부는 지역경제 활성화를 목표로 추진되는 유사한 지역산업정책들을 통합하고 조정
 - 과기부의 지역혁신사업, 정통부 및 문광부의 IT 및 문화산업 거점 형성사업, 교육부의 지방대학 특성화 사업 등을 지역산업 육성계획을 중심으로 유기적으로 통합

□ 정치제도의 변경

- 협의제 민주주의 기반 구축, 정·부통령제 및 스웨덴식 대선거구·비례대표제 도입

계층갈등 – 현황과 양태

- 정경유착 등으로 인해 계층간의 위화감 및 상대적 박탈감이 심화됨
 - ‘열심히 일한만큼 잘 살 수 있다’ 를 바랄 수 있는 희망감을 상실한 상태
- 자산투기로 인해 부유층의 경제적 성취에 대한 회의가 전체 사회구성원 의식에 깊이 확산됨
 - 전체가구의 50%이상이 무주택자인데 비해 16%가 평균 3채 이상 소유자로 주택편중이 심각
- 소득분배는 구조적 문제로서 빈부격차가 장기적으로 고착화될 가능성이 많음
 - 고소득 전문직/ 자영업자의 불투명한 납세행태와 사회안전망의 부실한 운영
- 한국은 외국에 비해 소득분포가 양호한 것으로 나타나고 있으나 상대적 빈곤이 심화됨
 - 빈곤의 원인: 개인 능력의 차이(외국) vs 사회구조적인 문제(한국)
- 나눔의 문화를 실천하기 위한 제도적 장치 및 올바른 규범체계가 미비됨
 - 이벤트성 기부문화로서 건전한 사회경제의식이 제대로 형성되지 못함

계층갈등 – 원인과 배경

□ 계층의 배경

- 사회계층은 자연발생적인 것이 아니라 사회구조에 의해 형성되는 구조적 불평등을 의미
- 개인능력의 차이보다 사회구조에 기초한 제도화된 불평등으로 지속성을 가질 때 문제가 됨
- 도덕적, 이데올로기적으로 정당화된 기제로 인해 불평등 구조를 개혁하기가 어려움

계층갈등 – 원인과 배경

□ 경제적 불평등

- 경제적 자원의 편재가 사회갈등을 유발시키는 기본 요소임
- 불평등의 경제적 차원(부)은 정치(권력) 및 사회적 차원(지위)과 상관관계에 있으며 이 세가지를 독점하는 경우 계층갈등이 심화됨

□ 소득의 불평등

- 소득분배구조의 현황은 이론적으로 완전균등분배상태에서 얼마나 떨어져 있느냐를 현실적으로 반영
- 소득은 직업, 산업, 교육, 연령, 성별, 지역 등 무수히 많은 요소들에 의해 영향을 받으며 복합적인 현상임
- 소득격차는 객관적 측면보다는 주관적 측면이 사회통합 차원에서 보다 중요함

□ 부의 불평등

- 소득불평등의 누적된 결과가 부의 불평등이며 재산 형태로서 세대간 상속되는 경향이 농후함
- 소득격차보다 토지 등 자산소유의 격차가 보다 더 심각함
- 생산목적의 산업에 이바지 하기보다 지가상승으로 인한 불로소득의 산출로 근로의욕을 저하시킴

계층갈등 – 유형과 사례

□ 주택문제

- 주택마련의 기회제공 여부가 계층갈등의 분출여부를 가늠하는 관건이 됨
- 주택의 소유유무와 어느 규모의 주택을 갖느냐에 따라 삶의 질이 결정됨
- 어느 지역의 주택을 갖느냐에 따라 주택계층이 결정됨으로써 계층적 지위가 반영됨

□ 빈곤문제

- 빈곤의 문제는 개인의 책임보다는 사회구조적인 문제로서 계층갈등의 중요한 원인임
- 빈곤은 경제적 문제이지만 사회문화적 가치관과 관련된 문제로서 정책, 정치적 차원에서 해결해야 함
- 최저생활을 유지하는 데 필요한 소득을 보장해 줘야 하며 사회안전망 구축 및 효율적 시행이 요구됨

□ 빈부격차문제

- 사회의 전반적인 생활수준과 비교하여, 소득수준의 상승과 관계없이 상대적 빈곤은 항상 존재함
- 공공선 또는 편향된 선을 위해 막연한 희생을 강요하는 국가의 요구와 이에 대한 사회구성원의 저항이 우려됨

□ 해외사례비교

- 한국은 선진국과 비교해서도 객관적 지표는 양호한 편이나 주관적 의식 차원에서 빈부격차가 심각함
- 중국 및 일본과 비교할 경우 문화적 차이보다는 시스템 차이가 더 중요하며 다만 신뢰문화(중국)나 집단문화(일본)에 기초한 전체 사회구성원의 공감대 형성에서 차이가 나타남

계층갈등 – 해결시스템 진단

□ 국가발전전략

- 개발주도형 발전전략의 이행기에서 국가권위 등 구심점의 확보가 절실함(비전과 전략)
- 왜곡된 시장 방식에 의해 투기 및 천민 자본주의 등 도덕적 해이현상이 누적됨
- 무규율, 무신뢰, 무규범의 환경에서 사회문화적 (공감)차원이 굴절, 지체됨
- 외형상의 계량적인 경제성장과 달리 사회구성원간의 유무형의 사회경제적 격차가 심화됨

□ 문화구조

- 논리보다 정서 및 감성을 중시해 온 문화로 투명성보다 융통성이 선행됨
- 시민사회형성 및 민주화 학습과정이 짧으며, 사회적 거래비용에 필요한 신뢰문화가 결여
- 명분과 실리의 이원화된 구도 속에서 갈등해결의 구체적 기준이 상이함
- 연기된 개혁의 파괴성으로 계층갈등의 폭발성은 항시 내포, 축적됨

계층갈등 – 정책적 대안

- 계층간의 불신감 및 적대관계를 해소하기 위해서는 사회적 요구에 대한 의견수렴과정이 전제가 되며, 사회구성원의 지지를 받는 사회적 권위조직체의 형성과 지속적 활동이 필수적임
- 계층갈등은 주택문제, 중산층 몰락, 문화적 향락퇴폐, 과소비문화 확산, 실업문제, 사회경제적 약자 등에 대한 문제를 종합적으로 검토하고 희망과 비전을 제시할 정책적 방안을 필요로 함
- 지니 계수의 세 전과 세 후 차이가 거의 없는 것으로 나타나 간접세율이 높고 자산세가 미흡하므로 투명한 세제개혁을 통해 소득재분배 기능을 강화해야 함
- 상층의 과소비와 허영 및 허례허식을 제어하기 위해서는 제도적 차원보다는 노블리스 오블리제의 형성과 같은 사회문화적 차원에서 접근해야 함
- 자산투기의 병폐를 차단하기 위해서는 토지공개념에 기초한 개발이익금 환수(싱가폴의 예)가 필요하며, 기업 및 개인 차원에서 나눔의 문화를 용이하게 실천할 수 있는 제도적 요건을 마련해야 함
- 부의 획득과정에 대한 잘못된 사회의식을 바로잡기 위해서는 경제와 부에 대한 올바른 교육이 필요
- 계층갈등의 균열구조를 완화하기 위해서는 ‘이만 불 시대나 동북아 중심’ 등 명분지향보다는 실제 ‘나(의 이해관계)는 무엇인가?’ 라는 현실적인 실리문제의 해결에 초점을 두어야 함

노사갈등 – 현황과 양태

1. 갈등의 양태

□ 한국의 대립적, 전투적인 노사관계는 세계적으로 유명하며, 노사갈등으로는 세계에서 거의 최저 수준임

- 국제경영개발원(IMD)의 “세계경쟁력연감”에서 평가대상국가 총 49개국 중 한국의 노사관계 국제경쟁력순위는 2001년에는 46위, 2002년에는 다시 47위로 사상최저수준을 기록

□ 피용자 1000명당 노동쟁의로 인한 근로손실일수가 1998년과 1999년에 각각 119.1일과 109.1일에 이르고 있음

- 이 수치는 대만(0.4일), 독일(0.5일), 스웨덴(0.5일)의 200배 이상에 이르고, 일본(1.9일)의 약 60배, 영국(10.0일)의 11배, 미국(15.5일)의 7배에 이르는 수치임

노사갈등 – 현황과 양태

□ 노사갈등의 비제도화 정도를 나타내는 불법쟁의의 건수와 비율이 높음

- 1987년의 94.1%에서 점차 감소하여 1995년에는 최저점인 14.9%에 이르렀으나 1990년대 말의 경제위기이후 다시 증가하여 1998년과 1999년에는 각각 42.6%, 48.0%에 이르고 2000년과 2001년에는 26.8%와 23.4%로 하락

□ 노사분규의 원인으로는 90년대 초까지는 임금인상의 비중이 가장 높았으나 1993년 이후에는 임금관련 분규비중은 크게 줄어든 반면 단체협약 관련 분규 비중이 늘어남

- 단체협약 관련 분규가 높다는 것은 노사갈등을 제도적으로 해소시켜줄 게임의 룰이 정립되지 못했다는 것을 시사함

노사갈등 – 원인과 배경

2. 역사적 배경

□ 사회문화적으로 최근 한국의 근로자들은 공동체의식이 약하고 평등 지향적이며 욕구는 다양함

- 이러한 근로계층이 산업현장의 중심세력으로 성장함에 따라 온존하는 사용자 지배적 권위주의의 노사관계관과 갈등을 빚음

□ 제도적 측면에서 지난 7, 80년대 우리의 노동제도는 집단적 노사관계, 즉 단결권, 단체교섭권, 단체행동권은 상대적으로 제약 받아옴

- 반면에 개별적 노사관계, 즉 해고의 제한과 고용안정, 연공서열에 기초한 안정적인 임금상승 등은 상대적 인 반대급부 차원에서 허용되어 왔음
- 최근 부족한 기본권은 더 요구하고 예전의 고용안정성은 지키려고 하는 결과를 낳아 갈등이 증폭됨

노사갈등 – 원인과 배경

- 국제환경측면에서 90년대에 들어 우리나라가 전면적인 세계화 환경에 노출되기 시작하면서 노동시장 유연화를 위한 구조개혁이 중요한 국제기준이 됨
 - 고비용, 저 효율 구조를 타파하여 국제경쟁력을 강화하고 고용잠재력을 확충하기 위해선 노동시장의 유연화가 필요했으나 급격한 고용조정과 비 정규직 확대가 노사갈등을 확대함

- 사회안전망이 확충되고는 있으나 여전히 OECD회원국 중 가장 낮은 수준으로 근로자의 고용안정을 위한 저항도가 강할 수밖에 없음
 - 사회보장지출은 1998년 GDP대비 6%를 하회하는 수준에 불과

- ※ 대부분 OECD회원국은 20% ~ 30%의 높은 수준을 보이고 있으며 미국과 일본이 가장 낮은 편임에도 15%에 이르고 있음

노사갈등 – 유형과 사례

- **선진국들의 갈등조정시스템은 크게 영미형과 유럽형으로 나뉘고 동양에서는 일본의 미시적 협의 모델과 중국의 관시모델이 있음**
 - 영미 형은 약한 정부개입, 분권적 단체교섭, 노사간의 대립적 관계로 특징 지워지며 노사갈등을 규율하는 법도 대부분 판례 중심임(다원주의 전통)
 - 유럽은 노사의 중앙대표간의 집중화된 이해조정과 정부가 가세한 국가차원의 정책협의 전통이 강하며 노사갈등을 규율하는 법과 제도도 노사정 3자간의 협의와 타협에 의해 마련되어짐(조합주의 전통)
 - 일본은 국가차원의 협의모델은 취약하나 기업과 업종차원에서 상시적인 협의를 중시하는 갈등조정시스템을 가지고 있음(미시적 조합주의 전통)
 - 중국은 전통적으로 인간관계를 중시하는 관시문화가 중심이었으나 점증하는 노사갈등을 풀기 위해서는 근대적인 노동법제를 강화하는 방향으로 선회함

노사갈등 – 해결시스템 진단

- 우리의 경우는 기업단위의 대립적 노사관계는 영미형 갈등양상을 보여주고 민주화운동으로서의 노동운동과 노사정위원회 등은 유럽형 갈등 및 조정양상을 보여주고 있음
 - 그러나 대립적 노사갈등을 조정, 중재하는 공적기구(미국의 FMCS, 영국의 ACAS)가 취약함
 - 아울러 노사정위원회의 파행처럼 노사정간의 정책협의로도 정상화되지 못하고 있음

- 노사갈등을 사전에 합리적으로 해결할 수 있는 사회적, 제도적 기반도 취약
 - 노동위원회는 이익분쟁에 한해 일회적인 사후조정 기능만 수행하고 있어 분쟁조정 역할에 한계

노사갈등 – 해결시스템 진단

- 정보 공유 및 상시 대화의 장으로서 기업, 업종, 지역, 중앙단위 노사(정)간의 협의, 조율하는 장치도 미약

- 우리나라는 오랫동안 기업별 노동조합을 중심으로 하고 있어 노사중앙단체의 위상과 역할이 산별체제의 국가보다 상대적으로 취약함
 - 따라서 중앙단위의 노사 또는 노사정협력체제에 의한 갈등조정 제도화는 낙후되어 있음
 - 여러 번의 중앙타협시도에도 불구하고 성과가 없다가 IMF 위기를 맞은 1998년 2월에 역사적인 노사정 대타협과 사회협약을 체결

노사갈등 – 정책적 대안

□ 신뢰구축과 법치에 의한 규율(1단계)

- 투명한 경영, 합법적 파업 등으로 노사간 불신구조를 타파하여 갈등이 있더라도 충분한 대화와 협상을 통하여 합리적인 타협에 이르는 것이 중요함
- 갈등은 최대한 법에 따라 제도적 수단을 활용하여 해결하는 것이 유리하고 불법적이고 물리적인 수단에 의존하는 것은 오히려 불리하다는 사회적 규범을 확립해야 함

□ 갈등을 줄이기 위한 사전협약과 갈등해결을 위한 사회적 협의강화(2단계)

- 갈등이 표출되기 이전 사전 협의, 조정할 수 있는 사회적 협의(social dialogue)가 매우 중요함
- 지속적인 정보공유와 작은 타협의 축적으로 신뢰관계가 형성될 수 있도록 노사정위원회 운영을 내실화 하고, 이것이 노사정 정책공동체(policy community)로 발전, 심화되도록 함

노사갈등 – 정책적 대안

□ 조정 제도의 활성화(3단계)

- 공적조정기구의 활성화:

노사분쟁 조정을 위해서 분쟁을 전문적으로 조정, 중재할 수 있는 공신력 있는 전문기구로 노동위원회를 육성할 필요가 있음

- 사적 조정기구 및 중재전문기구의 설립:

제도권 내의 갈등뿐만 아니라 제도권 밖의 갈등도 이 전문기관을 통하여 해결할 수 있게 함

환경갈등 – 현황과 양태

- 환경갈등의 지속성과 강도가 매우 높아, 참여정부 24개 갈등현안 중 7개 환경갈등이 해결되지 않은 상태
 - 정부가 사업의 주체인 국책사업의 경우, 주민 혹은 시민, 종교단체와 정부의 갈등이 장기화하여 경제적, 사회적 비용이 막대함

- 이해, 가치관 갈등의 조정자인 정부의 공적 정당성이 훼손되고 국민불신이 증가됨

- 기업, 시민사회 등 이해관계자와 정부 사이의 합리성과 상호신뢰에 바탕을 둔 정책대화나 갈등해결 대화의 조정체계가 부족하고 작동하지 않음
 - 사후갈등해결 및 사전조정체계 모두 미흡하고 갈등해결 문화도 미성숙

환경갈등 – 원인과 배경

□ 구조적인 원인

- 급속한 경제성장으로 전근대적인 환경문제는 해결되었으나, 대기오염, 수질오염, 토양오염 등 근대적 환경문제 심화
- 소득증대로 중간층이 확산되어 쾌적한 환경과 자연 등 삶의 질에 대한 국민욕구 증가
- 민주화 이후 환경시민단체, 종교단체, 주민운동단체 등 환경운동 세력 급속 확산
- 환경의식과 생태주의 의식 등 가치관 변화(국민의 약 90%가 규제완화보다 환경보호가 중요하다고 평가 (2003.8))

□ 참여정부 환경갈등의 배경

- 시민단체 및 주민단체 등은 사패산 터널 등 환경현안 해결에 대한 기대가 컸으나 해결이 지연되고 불안 사태가 심각하게 전개되어 참여정부 환경갈등 해결 의지와 능력에 대한 불신 증가
- 갈등해결 시스템을 이전과 다르게 합리적이고 민주적인 절차로 확립하려는 과도기적 과정에서 이해당사자의 새로운 게임의 룰이 미확립
- 환경시민단체와 종교단체의 힘이 커진 상태에서 언론, 개발지향 시민, 보전지향 시민단체 사이의 환경갈등 증대

환경갈등 – 유형과 사례

- 선진국의 갈등조정시스템은 크게 미국형과 유럽형, 일본형으로 나뉘고 중국 등 개발도상국의 환경갈등은 크지 않음
 - 미국은 주류 환경운동단체 들이 로비 등 법안, 제도개혁운동을 벌이고, 그린피스 등 일부 직접행동단체 들이 여론변화를 선도하며, 갈등해결은 사법제도, 중재제도 등 제도적 틀을 통한 해결이 주로 이루어짐
 - 유럽형은 사회적 공론을 통한 사회적 협상모델(네덜란드, 독일 등)이 일반적이며, 녹색 정치세력이 강하고 이들이 Eu, 국제기구 등에 강한 영향력을 행사함
 - ※ 반핵이 주류를 이루어 대부분의 유럽국가는 탈원자력발전 정책을 수행하고 기후변화에 적극대응하기 위한 효율화, 재생에너지 투자 확대로 환경갈등의 강도가 약함
 - 일본은 1960년대 격렬한 반공해운동으로 1970년대 환경정책이 선진화하였고, 이후 극렬한 환경갈등은 약화되고 협동조합운동 등 생활환경운동 확산
 - 중국 등 개발도상국은 개발욕구가 강하므로 환경갈등은 심각하지 않은 상태이고, 일부 환경 교육 관련 시민단체가 활동중

환경갈등 – 해결시스템 진단

- 환경분쟁조정위원회는 환경부 산하기구로서 사후적 갈등해결에 기여하고 있으나 정부가 사업주체인 사업에 대한 조정기구로서는 부적절함

- 국무총리 국무조정실은 동강댐, 새만금사업 등 공동조사단을 운영하였으나 동강댐의 경우 성공적으로 조정을 이루었고, 새만금의 경우 갈등조정에 실패함
 - 조정역할 포기, 절충적인 조정, 경제 중심 조정 등의 문제점 제기

- 제1기 지속가능발전위원회는 새만금사업에 대한 조정을 추진했으나 찬반입장 대립 심화로 단일한 자문의견 도출 실패

- 사인간, 지방자치단체와 사인간 갈등은 중앙정부가 조정할 수 있으나 정부가 사업주체인 사업에 대해서는 정부가 당사자가 되어 합리적인 갈등해결 절차, 조정체계가 미흡한 실정

환경갈등 – 정책적 대안

□ 중재시스템 강화

- 비공식적으로 행해온 중재와 조정을 공식화, 제도화

□ 국무총리실 조정기능 강화

- 사회갈등이 심화되기 전에 부처간 정책대화(policy dialogue)를 활성화하여 사회갈등에 대한 예측 후 정책결정

□ 사회영향평가제도 및 전략환경평가제도 도입

- 정부 주요 정책결정이 미치는 사회적인 영향, 예상되는 사회갈등 등을 미리 예측하여 정보에 바탕을 둔 정책의사결정 유도(informed decision making)
- 환경에 영향을 미치는 법, 제도, 정책, 프로그램에 대한 사전 환경성 평가를 통해 사회갈등을 예방

□ 지속가능발전위원회의 정책조정 및 갈등조정 기능 강화

- 환경갈등이 생길 우려가 있는 법, 제도, 정책 등에 대한 사전 정책조정과 장기정책 수립, 사후적인 갈등 해결 시스템 구축, 주요 현안에 대한 합리적인 갈등조정 등 갈등과 관련한 국가의 권위 있는 결정기구로서의 위상 확립

이념갈등 – 현황과 양태

1. 현황과 양태

□ 냉전반공주의의 유지와 해체를 기축으로 표출. 확산되면서 다원적 '공존형'보다는 극단의 대결형으로 전개

- 냉전반공주의는 사회적 자율성과 다원성을 저해
- 사회의 다른 주요한 갈등과 균열의 정치적 조직화를 어렵게 함
- 합리적인 정치적 의사소통과 담론의 형성이 왜곡되면서 여론몰이식 대중동원으로 확산. 증폭
- 대안의 사회정책과 프로그램을 이데올로기적 쟁투의 대상으로 변질시킴
- 자발적인 참여와 동의를 통한 사회통합의 정치메커니즘 왜곡

이념갈등 – 현황과 양태

□ 이념갈등은 지역, 계층, 세대의 주요 갈등과 구조적으로 중첩

- 냉전보수세력이 이념적 색칠로 호남을 배제하는 반호남주의와 이에 저항하는 지역주의 정치가 작동
- 냉전반공주의의 헤게모니하에서 계층의 균열과 이익을 수평적으로 연계하는 서구형 정치세력화가 어렵게 됨
- 좌파영역에 속할 노동자정당, 사민주의정당, 진보적 자유주의 정당의 제도적 진입이 어려워짐
- 시민사회의 공론장에서 ‘냉전세대’와 ‘전후세대’가 냉전반공주의의 유지와 해체를 둘러싸고 각축

이념갈등 – 원인과 배경

2. 원인과 배경

1) 역사적 배경

□ 분단과 전쟁의 역사적 경험은 냉전반공주의 헤게모니 강화

- 해방이후부터 한국전쟁까지의 양극화된 극단적 이념투쟁경험
- 경쟁자와 공존을 허용하지 않는 적대와 증오의 정서를 배태
- 다른 대안적 이념이 생존하기 어려운 조건을 갖게 됨

□ 냉전반공주의의 유지, 온존이나 해체냐를 둘러싼 이념적 대립

- 민주화와 정권교체로 민주-반민주 갈등구도가 해소되면서 한반도 냉전구조의 해체가 본격화
- 정치사회와 시민사회의 각 영역에서 냉전반공주의를 유지시키려는 세력과 이의 해체를 가속화시키려는 세력의 대결로 표출. 확산

이념갈등 – 원인과 배경

2) 구조적 원인

- 냉전반공주의를 배경으로 보수세력은 전 사회적 영향력을 확대했고 진보세력은 이에 대칭적으로 적대
 - 냉전반공주의가 국가와 사회의 제도와 관계의 구조를 장악, 보수기득권 세력의 물질적 기반을 형성
 - 사회 각 영역에서 진보적 대안을 제출하는 세력은 보수기득권 세력과 적대적 이념대결이 불가피해짐

- 이념적 중간영역을 통한 양극적 이념갈등의 완충이 어렵게 됨
 - 광범한 이념적 스펙트럼을 갖는 정치경쟁 불가능
 - 중도주의에 기반을 둔 정책적 대안이 이념논쟁으로 변질
 - 정치적 대안과 정책경쟁이 이데올로기적 양극화로 이어지면서 적대적 갈등으로 전이되는 일상적 정치구조

이념갈등 – 유형과 사례

□ 대북정책

- 햇볕정책 추진으로 보수세력과의 이념갈등이 증폭됨
- 부시정부의 등장과 '북핵위기'로 '한미동맹'까지를 사정권으로하는 대결양상으로 확산
- 북핵위기의 해결방향, 미국의 대북정책에 대한 평가, 북한의 변화에 관한 해석 문제, 대북지원의 적절성 문제가 갈등으로 전이

이념갈등 – 유형과 사례

□ 송두율 교수 문제

- 화해와 관용의 유연함이나 원칙과 법의 적용이냐의 문제는 곧 이념갈등의 표출로 나타남
- 보수세력은 송두율교수 처리 문제를 북한에 대한 태도와 연결, 열세의 담론시장에서 재역전의 지렛대로 활용
- 국가보안법의 유지와 개정을 둘러싼 이념갈등을 유발

이념갈등 – 해결시스템 진단

□ 정치사회의 제도적 기반 허약

- 사회적 기반 없는 허약한 정치시스템으로 건강한 이념갈등의 제도화수준이 낮음
- 적대적 이념갈등의 완충지대로 작동할 수 있는 이념적 중간지대가 정당체제로 제도화되지 못함

□ 시민사회의 합리적 의사소통이 가능한 공론장 취약

- 국가대 시민사회는 시민사회 대 시민사회의 대립으로 전이
- 언론, 재벌 등 보수이념세력에 의해 합리적 의사소통과 자율적 토론의 공론장 왜곡
- 사회적 다원성과 공존의 이념적 대안들을 만들어낼 수 있는 자율적 공간 부족

이념갈등 – 정책적 대안

□ 이념적 중간항의 정치적, 정책적 자원을 확대

- 정치적 중도주의는 이념적 중간지대와 완충지대의 역할 가능
- 자유주의와 민주주의의 이념적 자원을 확대

□ 한반도 평화정착의 실현

- 한반도 평화정착의 실현은 ‘대결형’ 이념갈등을 지양하고 ‘공존형’ 이념갈등을 발전시키는 여건을 조성할 것임
- 한반도 평화번영정책은 화해와 관용에 기초한 국민적 컨센서스를 구축 국내탈냉전의 안정성과 지속성을 담보해야 함

이념갈등 – 정책적 대안

□ 이념과 정책에 기반한 정당체제로의 정치개혁

- 지역당구도와 보수편중의 포괄정당은 이념과 정책적 차이를 제도화하는 정당체제로 개혁되어야 함
- 전국정당화된 진보적 개혁정당의 출현과 발전
- 건전한 보수주의 정당의 확립
- 1인 2표 정당명부 비례대표제, 선거공영제 등 선거제도의 개혁

□ 시민사회 갈등해결 기반 조성

- 시민사회중심의 대안생성의 자율적 공간 확대
- 시민사회 이해당사자와의 토론과 공론조성을 통해 정책적 내구성 확보하는 참여민주주의의 제도적 실천

II. 갈등해결 시스템

(프로세스팀)

I. 갈등예방 및 해결 프로세스

1. 갈등예방 및 해결프로세스의 의의 및 개발방향

- 1) 갈등예방 및 해결 프로세스의 의의
- 2) 갈등예방 및 해결 프로세스의 개발방향

2. 갈등예방 및 해결 프로세스 Field Manual 및 해설

- 1) 갈등예방 프로세스 Field Manual 및 해설
- 2) 갈등해결 프로세스 Field Manual 및 해설

3. 국내 갈등해결 프로세스 사례분석

- 1) 갈등유형
- 2) 분석기준
- 3) 사례분석
 - (1) 교육분야 갈등사례
 - (2) 경제분야 갈등사례
 - (3) 사회분야 갈등사례

4. 갈등예방 및 해결 프로세스 Field Manual 및 점검표

- 1) 갈등예방 프로세스 Field Manual 및 점검표
- 2) 갈등해결 프로세스 Field Manual 및 점검표

I. 갈등예방 및 해결 프로세스

1. 갈등예방 · 해결프로세스의 의의 및 개발방향

1-1. 갈등예방 · 해결 프로세스의 의의

1-1-1. 갈등예방 프로세스의 의의

- 사회갈등이나 정책갈등이 발생하기 이전 사회적인 이슈가 등장했을 때나 정부정책을 형성하는 시작 단계에서 이해당사자들(일반 시민 포함)의 참여와 대화에 기반한 사전합의를 도출함으로써 갈등을 예방하는 것을 의미함
- Key Words : 참여, 숙의(deliberation), 합의, 예방

1-1-2. 갈등해결 프로세스의 의의

- 갈등예방 프로세스들이 제대로 작동하지 않아 이해당사자들간의 갈등이 시작되었을 경우, 활용할 수 있는 갈등해결 프로세스로 갈등당사자들이 실제로 원하는 이익(Interest)을 성취하면서도 상호인간관계도 원상회복할 수 있도록 갈등을 해결하는 것을 의미함
- Key Words : 상호관계 회복, 협동적(호혜적) 갈등해결, 알선, 협상

1-2. 개발방향

- 기본방향은 갈등예방 및 해결프로세스 Field Manual을 작성하는 것임
 - Field Manual 작성은 실무자들이 현장에서 사용하기 쉽도록 이루어질 것임.
- 정부의 역할을 갈등해결자와 갈등당사자로 대별
- 프로세스 개발의 원칙은 호혜적 접근방법

2. 갈등예방 및 해결프로세스 필드 매뉴얼 및 해설

2-1. 갈등예방 프로세스 필드매뉴얼 및 해설

2-1-1. 참여적 갈등예방 프로세스 전체 개념도

제1단계 : 갈등예측

갈등영향평가

기준: 사회적 갈등을 야기할 것으로 예상되는 모든 갈등
과거 갈등을 일으켰던 유사 사례들



제2단계 : 이해당사자 참여

잠재적 이해당사자
판별

이해당사자 참여

합의절차 및
규칙결정



제3단계 : 합의도출

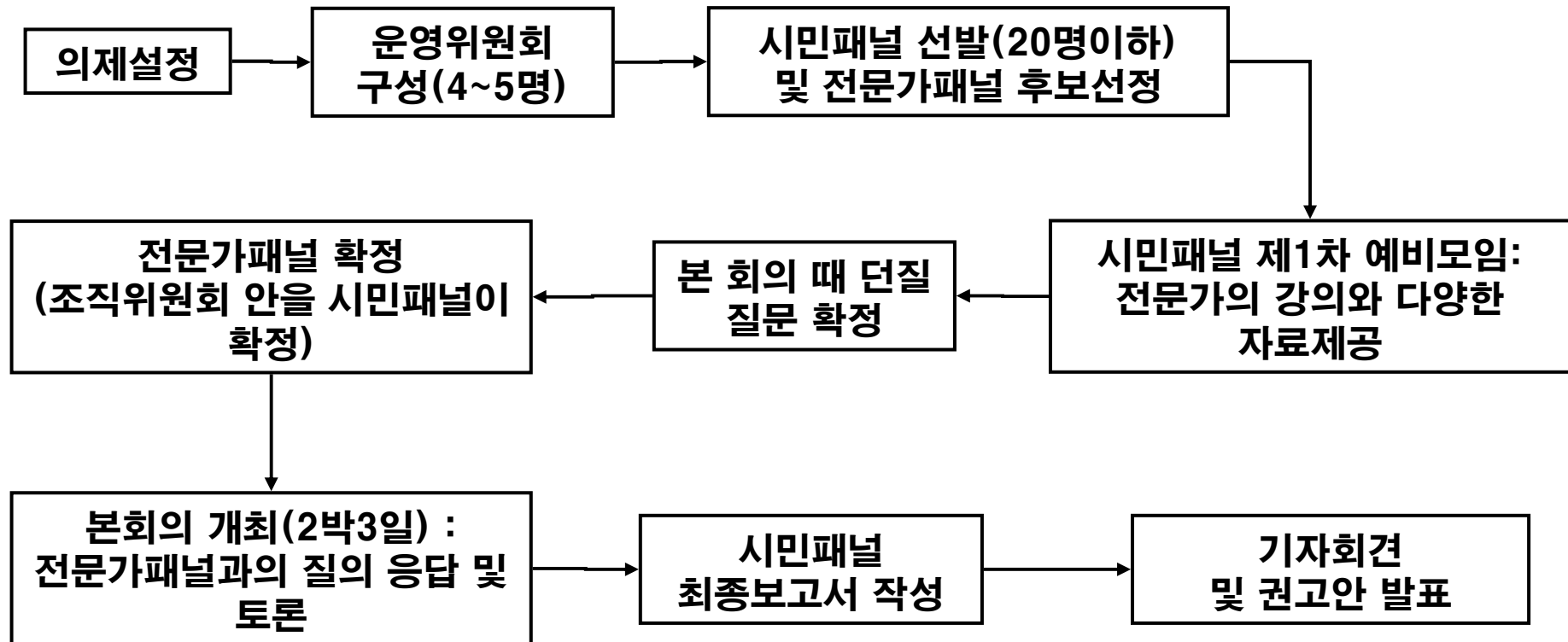
참여적
갈등예방기법 활용

합의도출
(갈등예방)

2-1-2. 참여적 갈등예방 기법들

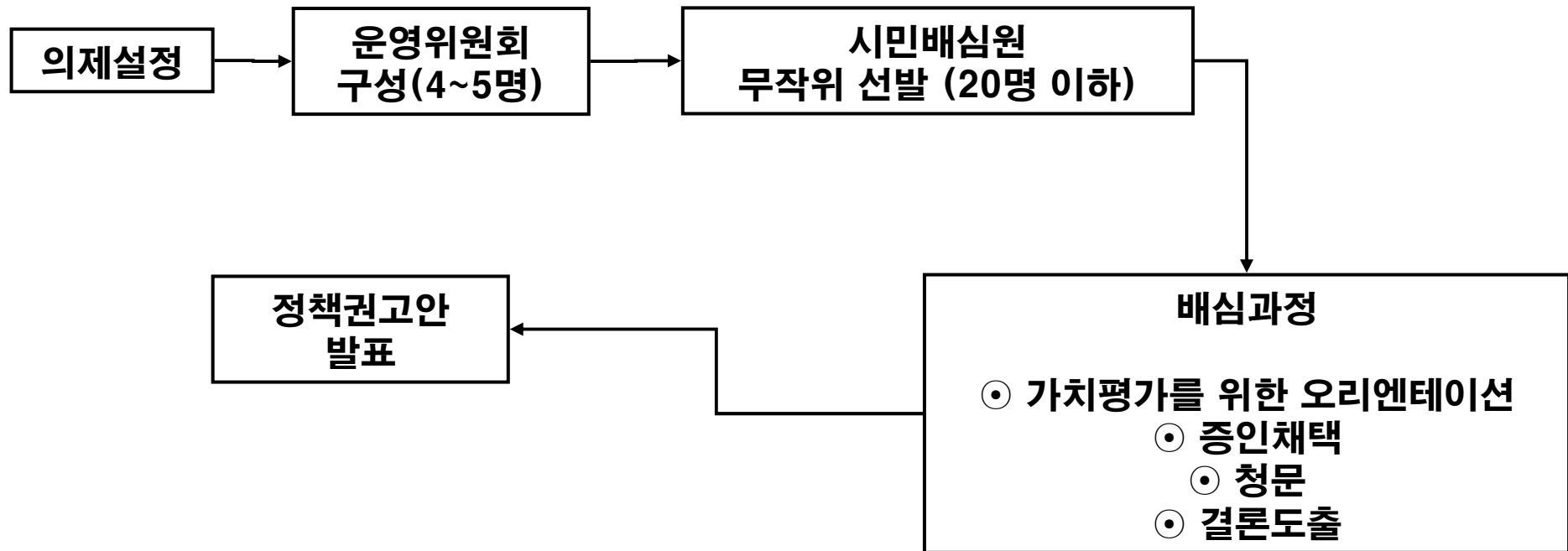
1) 합의회의 (6개월 정도 소요)

- 과학기술적, 환경적, 사회적 주제에 대한 전문가 견해 수렴
- 절차:



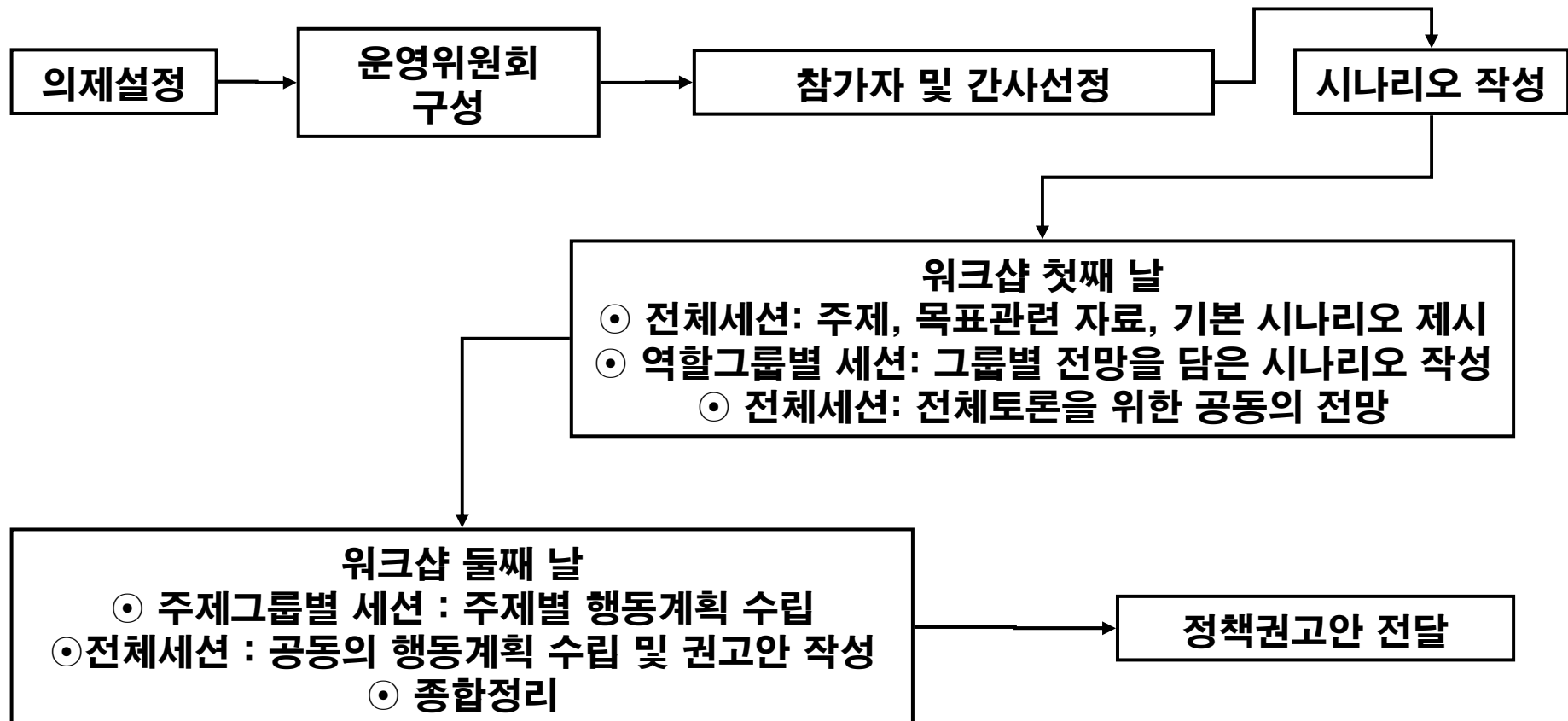
2) 시민배심원 (3~4개월 소요)

- 사회적 합의형성을 위한 시민참여의 구조화된 프로그램
- 시민배심원의 최종숙의결과는 정책권고안의 형태로 일반에게 공개



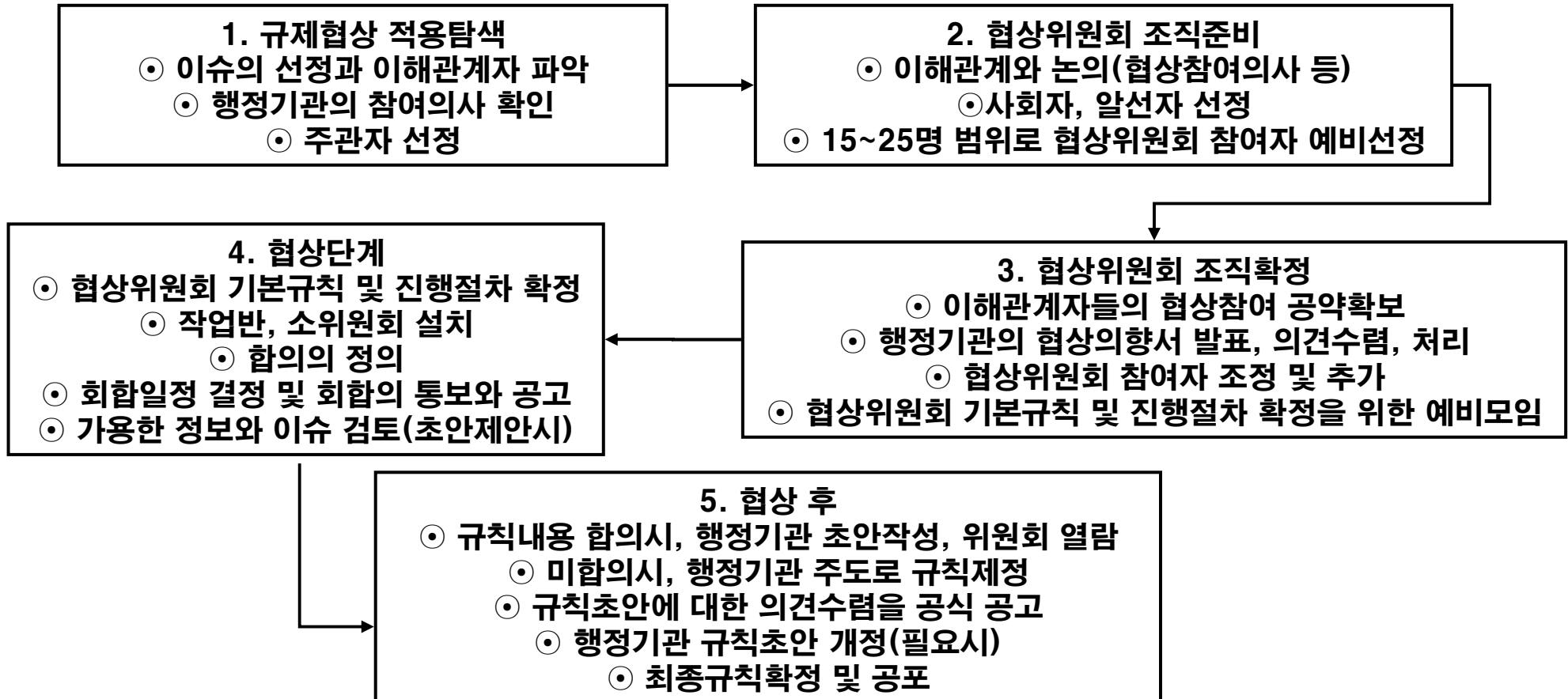
3) 시나리오 워크숍 (3~4개월 소요)

- 정책입안관련자들간의 토론을 통해 의견을 수렴하는 조직화된 작업모임
- 특정한 주제를 둘러싸고 미래에 있을 법한 일련의 시나리오들을 작성하는 것
- 네 부류의 역할집단 : 정책결정자, 기술적 전문가, 기업 및 산업관계자, 시민



4) 규제협상 진행과정 (4~8개월 소요)

- 행정기관의 규제로 영향을 받는 이해관계자들이 참여하는 협상을 통해 규제내용에 대해 합의를 도출하고 행정기관은 이것을 바탕으로 규칙을 제정하는 제도
- 가치갈등의 경우에는 부적절함



2-1-3. 모형별 적용상의 고려사항

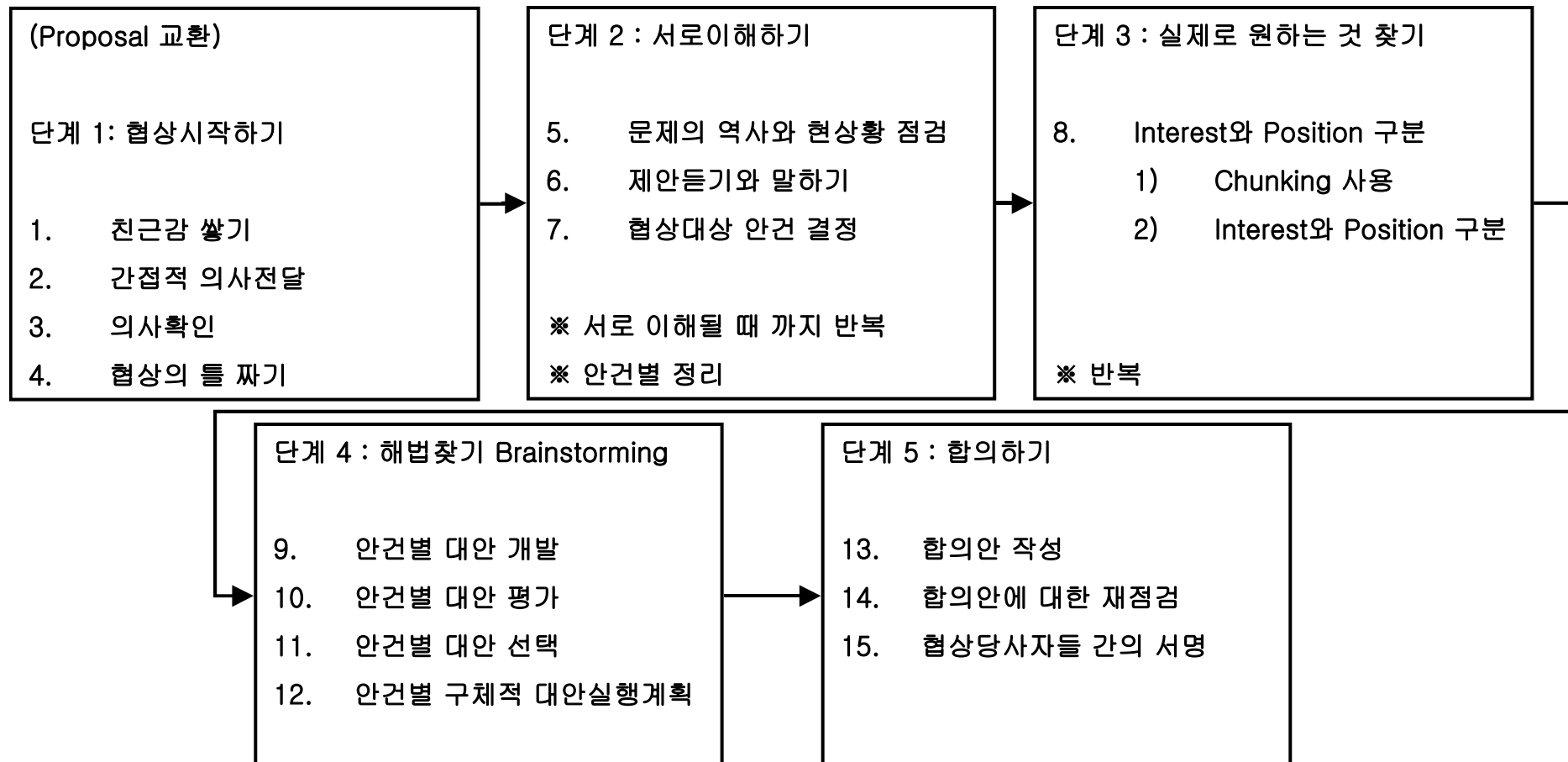
	갈등유형	갈등범위	갈등성격	이해당사자
합의회의	정부= 갈등당사자	전국적, 지역 적 갈등	가치갈등	전국민
시민배심원	상동	상동	가치갈등	전국민
시나리오 워크숍	상동	지역적 갈등	가치갈등, 이익갈등	전지역민
규제협상	상동	전국적 지역적 갈등	이익갈등	뚜렷한 이해당사자 존재

- *** 탄력적 변형적 활용 필요
- *** 복수의 모델의 결합 가능

2-2. 갈등해결 프로세스 필드매뉴얼 및 해설

2-2-1. 협상 프로세스 필드매뉴얼 및 해설

1) 협상 프로세스 전체 개념도(정부가 갈등당사자인 경우)



2) 협상 프로세스 필드 매뉴얼 및 해설

▶ 협상가의 조건

- 중립적일 필요가 없음
- 전문협상가로 협상을 진행

▶ 협상가의 역할

- 대변하는 편의 이익도모
- 의뢰받은 협상범위 내에서 전권 행사

▶ 협상방법

- 대표협상가와 주제별 전문협상가로 구성
- 대표를 통한 협상 진행
- 사전약속 지키기

▶ 제안서(Proposal) 교환

▶ 협상가는 중립적이고 객관적일 필요가 없이 자신들이 대변하는 편의 이익을 도모하면 됨.

▶ 협상전문성을 가지고 있어야 함.

▶ 협상가들은 일정한 범위 내에서 협상에 임할 수 있는 전권을 위임받아야 함

▶ 협상은 분야별 협상전문가들로 구성이 되고 협상대표를 통한 회의를 진행하면서, 분야별 전문 협상가간의 회의를 진행하고 합의는 반드시 협상대표를 통해서 이루어짐.

▶ 협상은 철저한 사전약속 아래서 진행되어야 함.

▶ 갈등이 발생하여 당사자들 간 갈등해결을 위한 협상과정에 접어들것을 희망하게 되면 서로가 원하는 내용을 상대방에게 제시하는 제안서를 교환하는 것이 통상적인 절차이나,

▶ 반드시 거쳐야 할 과정은 아니며, 「단계 2」에서 함께 하여도 무관한 절차이기도 함.

단계 1 : 협상시작 하기



- ▶ 협상의 제1원칙 : 사람과 문제 분리하기
- ▶ 협상을 시작하는 단계로 협상 상대와 신뢰관계를 형성하고 협상을 위한 분위기를 만들어가는 과정으로 호혜적 협상으로 가기 위한 전초전의 성격을 가짐.

1. 친근감 쌓기

- 1) 오감(五感)이용하기
- 2) 감정이입
- 3) 의도적 접촉
- 4) 의도적 따라하기
- 5) 유사점 찾기



- ▶ 친근감 쌓기는 협상을 순조롭게 진행하기 위한 분위기를 조성하기 위하여 필요한 단계임.
- ▶ 오감이라고 하는 것은 시각, 청각, 촉각, 미각, 후각 등을 이야기함.
- ▶ 오감으로 상대의 생각과 감정을 상대의 관점에서 파악하는 것을 의미함.

2. 간접적 전달

- 1) 협상에 임하는 마음 및 기대 전달
- 2) 협상의지 전달



- ▶ 협상할 의사가 있다는 의지를 간접적으로 전달하는 단계임.

3. 의사확인

- 1) 상대의 협상의지 확인
- 2) 협상결과도출에 대한 의지 확인



▶ 간접적 의사확인 후, 공개적으로 협상할 의사를 전달하면서 협상에 들어갈 준비가 되어 있으며, 가능한 결과를 도출하고 싶다는 의지를 확인함.

4. 협상의 틀 짜기

- 1) 효율적 협상진행을 위한 신사협정
- 2) 협상진행방식에 대한 합의
 - ① 발언기회 및 시간
 - ② 반론기회 및 시간
 - ③ 진행과정
 - ④ 협상참석 인원
- 3) 협상의 궁극적 목적에 관한 합의



▶ 협상의 틀이라고 하는 것은 협상을 진행하는데 있어 일종의 안내지도의 역할도 하지만, 또 한편으로는 협상하는 사람의 행동을 제어해주고, 감정을 자기 스스로 조절할 수 있도록 해주는 역할을 함.

- ▶ 효율적 협상진행을 위한 신사협정
- ▶ 협상진행 방식에 대한 합의
- ▶ 궁극적 목적에 대한 합의도출

단계 2 : 서로 이해하기



▶ 문제 역사와 현황을 점검하고 제안듣기와 말하기를 거쳐 협상 대상 이슈를 확인하고 요약한 후 우선순위를 정하는 과정으로, 호혜적 갈등해결을 위한 의사교환방법 중 정보공유의 기술에 해당됨.

5. 문제의 역사와 현 상황 점검

- 1) 현재 상황에 대한 의견 교환
- 2) 문제인식에 대한 의견 교환



▶ 현재 상황에 대한 대화(구체적 예를 들어가면서 설명함) → 문제의 심각성 정도에 대한 토론 → 상대와의 갈등의 존재여부 확인 → 협상의 필요성 확인, 프로포잘 교환(필요하다면)

6. 제안듣기와 말하기

- 1) 협상당사자 각각의 제안하기와 듣기 과정의 반복
- 2) 제안내용의 차이점과 유사점 도출
- 3) 상이한 제안내용(안건: 案件)에 대한 재제안(再提案)과 듣기과정 반복
- 4) 제안내용의 유사점 재도출(再導出)
- 5) 협상대상 안건(Issue) 합의 도출



▶ 협상당사자들이 협상대상이 될 안건(issue)들에 대하여 각각 자신들의 제안을 통하여 자기주장을 함.
▶ 상대가 자기주장을 하고 있을 때, 다른 한 상대는 적극적 듣기를 함.
▶ 1차 자기주장 이후 상이점과 유사점에 대한 합의를 도출
▶ 제안된 내용들 중 협상대상으로 선택될 안건들에 대한 최종합의가 이루어질 때 까지 이 과정을 계속함.

7. 협상대상 안건 결정



- ▶ 협상대상 안건을 최종 확인함
- ▶ 협상대상 안건별 주요내용을 요약함
- ▶ 협상대상 안건간 우선순위를 정함.

※ 안건 별 정리

단계 3 : 실제로 원하는 것 찾기



- ▶ 협상의 제2원칙 : 주장이 아닌 실제 이익에 초점

8. Interest 와 Position 구분

- 1) Chunking Up과 Down 기법 활용
- 2) Interest와 Position 구분



- ▶ Interest는 “실제로 원하는 것”으로, Position은 “겉으로 주장하는 것”으로 마치 내가 실제로 원하는 것인 양 포장하고 있는 것을 의미함.
- ▶ Chunking 이란 궁극적인 목표를 달성하면서도 실리를 찾을 수 있는 방법이 무엇인가를 차자아내기 위하여 활용하는 수단을 의미함.
- ▶ Chunking 방법을 활용하여 Interest와 Position을 구분함

※ 4단계 이후부터는 Brainstorming 과정을 거침

단계 4 : 해법을 찾기 위한 Brainstorming



- ▶ 협상의 제3원칙 : 상생적이고 호혜적인 대안창출
- ▶ 협상의 제4원칙 : 객관적 기준 적용, 합리적 선택

- 9. 안건별 대안탐색
 - 1) 협상방법 선택
 - 2) How To Statement 작성
 - 3) How To Statement에 대한 갈등당사자간 합의 도출
 - 4) Brainstorming 시작
 - 5) BATNA 찾기 시작



- ▶ 협상방법 선택
 - ① Bridging 법 : 협상상대간의 interest를 서로 연결
 - ② Logrolling 법 : 우선순위가 높은 interest를 얻기 위해서 나의 position이나 우선순위가 낮은 interest를 포기하는 협상방법
 - ③ Fractionation 법 : 복잡한 내용을 간단한 다수의 주요 내용으로 나누어 bridging이나 logrolling법을 활용하여 대안을 찾아가는 방법
- ▶ Interest를 중심으로 How To 구문의 형성과 협상당사자들간 합의도출
- ▶ 필요한 경우, 협상팀별 Caucus 활용하여 원활한 Brainstorming이 이루어지도록 협조함.
- ▶ BATNA란 Best Alternative To A Negotiated Agreement의 약자로 최선의 협상안을 의미함.

10. 안건별 대안평가



- ▶ 현실 가능한 대안을 선택
- ▶ Chunking 방법의 활용
- ▶ 객관적 기준설정 및 계량적 평가로 논리적 근거 마련
- ▶ 제한적 합리성과 합리성 사이의 합의점에서 BATNA 찾기가 이루어져야 함

11. 안건별 대안선택



- ▶ 현실가능성 점검
- ▶ 협상당사자 각각의 Interest를 충족시키는지 점검
 - ▶ Win-Win Solution 인지 점검
- ▶ 나도 만족하면서 상대를 기쁘게 해줄 수 있는 대안인지 점검
- ▶ 대안선택 후 후회할 가능성에 대한 점검
- ▶ 협상당사자들 간 대안선택을 위한 마지막 brainstorming 및 합의

12. 안건별 구체적 대안실행계획

- 1) 일정, 방법 등을 구체적으로 적시
- 2) 약속대로 수행되지 않을 경우에 대비한 Penalty 및 이행강제방법 합의



- ▶ 구체적 실행계획을 만듦
- ▶ 실행계획서의 현실가능성 점검
- ▶ 실행계획서대로 이행되지 않을 때를 대비한 벌칙조항 삽입

단계 5 : 합의하기



- ▶ 협상의 제4원칙 : 객관적 기준 적용, 합리적 선택

13. 합의안 작성



- ▶ 합의안 작성은 각 집단의 협상대표가 함께 직접 함
- ▶ 합의안은 가능한 자세하고 중립적인 용어를 사용함
- ▶ 합의 후 합의안 이행 및 합의안 내용에 대한 해석 상의 이견 등의 문제를 해결할 수 있는 방법에 대한 논의 및 합의
 - ▶ 작성된 합의안에 대해서 각 협상집단은 소속원들에 동의를 구함

14. 합의안에 대한 재점검



- ▶ 합의안에 대한 실현가능성 최종점검
- ▶ 합의안에 대한 해석 상의 문제나, 애매한 부분에 대한 점검 요약정리 - (필요시) 합의안 수정
- ▶ 합의안에 대한 만족정도 확인

15. 협상당사자들 간의 서명

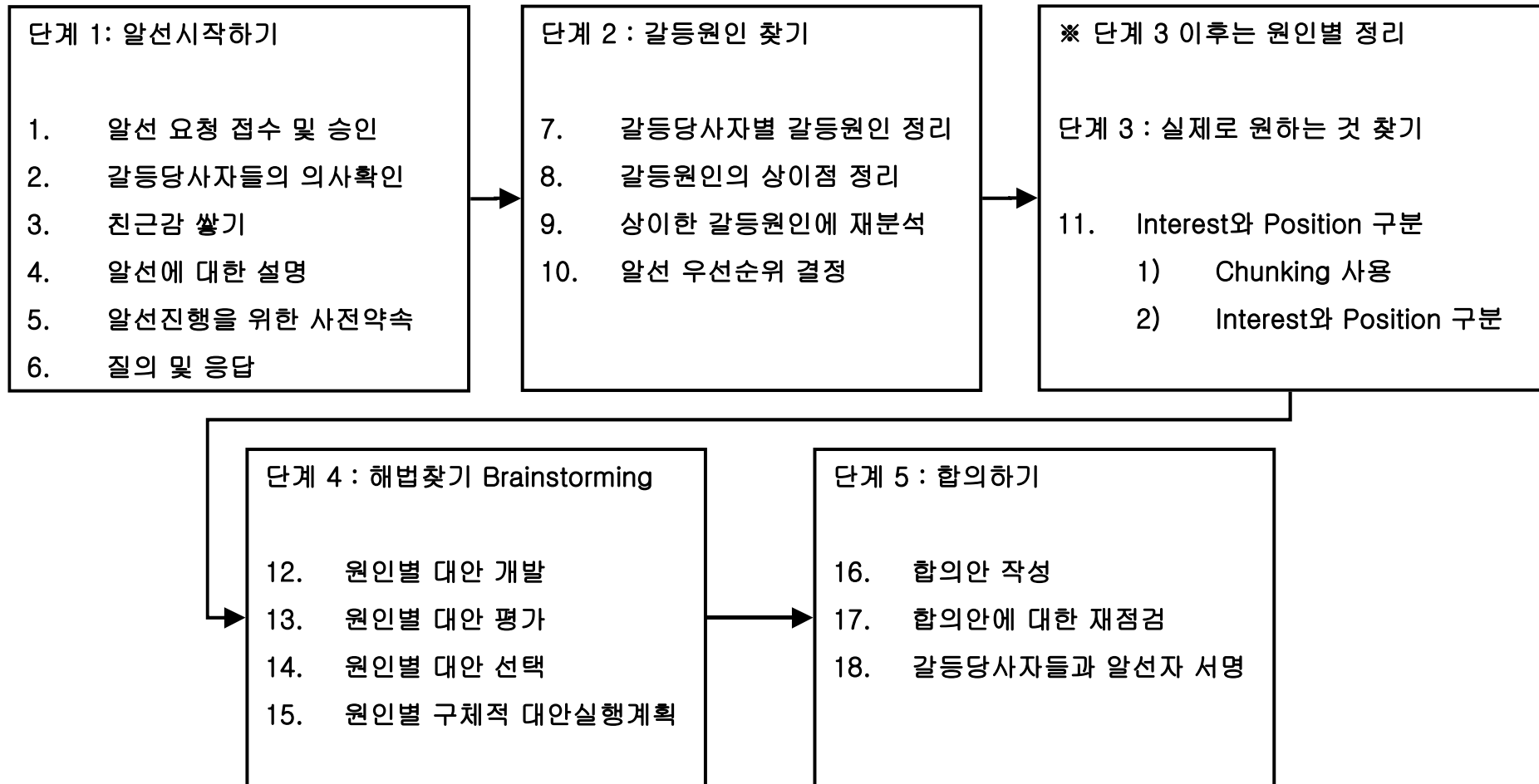


- ▶ 협상대표들이 동일한 협상안(2 부)에 각각 서명
- ▶ 각각 한부씩 나누어 가짐

※ 협상 실패 시 사실확인(Fact-Finding), 강제조정(Binding Arbitration) 등의 절차를 밟음

2-2-2. 알선 프로세스 필드 매뉴얼 및 해설 (정부가 갈등해결자인 경우)

1) 알선 프로세스 전체 개념도



2) 알선 프로세스 필드 매뉴얼 및 해설

- ▶ 알선자의 조건
 - 객관적이고 중립적인 제3자여야 함.
- ▶ 알선자의 역할
 - 갈등당사자들의 감정관리 지원
 - 갈등당사자 스스로 갈등원인을 정리할 수 있도록 지원
 - 갈등당사자 스스로 대안을 도출하고 합의하도록 지원
 - 인간관계 복원
- ▶ 알선방법
 - 갈등당사자 스스로 갈등원인 파악
 - 갈등당사자 스스로 서로간의 유사점과 차이점 파악
 - 갈등당사자 스스로 대안도출 및 합의
- ▶ 알선의미
 - 진실을 밝히는 것이 아니라 해법(solution)을 찾는 것임



- ▶ 알선자는 갈등당사자 어느 누구에게도 치우치지 않는 전문가로 객관적이고 중립적인 제3자여야 함.
- ▶ 알선자의 역할은 교통정리를 하는 것임. 즉 갈등당사자들의 감정을 다스려 스스로 대안을 도출할 수 있도록 마음가짐을 다듬어 가도록 만드는 것을 도와 줌.
- ▶ 갈등당사자가 이야기하고자 하는 것을 정확히 정리하여 갈등의 원인을 파악하고 확인하는 역할을 함.
- ▶ 알선자가 대안을 제시하는 것이 아니라 갈등당사자들이 대안을 제시하는 것이며, 합의도 갈등당사자들 스스로 하는 것임.
- ▶ 알선자의 역할은 무엇보다도 인간관계를 복원하고 중시하는 것임.

단계 1 : 알선시작 하기

1. 알선 요청 접수 및 승인

- 1) 갈등당사자 모두가 요청하는 경우
- 2) 갈등당사자 일부가 요청하는 경우
- 3) 갈등의 성격 파악
- 4) 주체의 수 파악 후 알선 또는 알선촉진 (facilitation) 결정



- ▶ 알선 요청은 갈등당사자 모두가 합의하여 이루어질 수 있으며, 갈등당사자일부에 의해서도 이루어질 수 있음.
- ▶ 갈등의 성격을 파악한 후 갈등주체의 수가 2인 또는 2개 집단일 경우에는 알선자를 갈등해결자로 배정하고,
- ▶ 갈등주체의 수가 3인 또는 3 집단 이상인 경우에는 알선촉진자(facilitator)를 배정하고 알선과정으로 갈등해결을 위한 과정을 전개하여야 함

2. 갈등 당사자의 알선 의사 확인; 일정 및 장소확정

- 1) 갈등당사자 모두가 요청하는 경우 :
의사확인 후 일정 및 장소확정
- 2) 갈등당사자 일부가 요청하는 경우 :
 - ① 비요청 갈등당사자 설득
 - ② 의사확인 후 일정 및 장소확정
- 3) 알선에 필요한 자료들 준비요청



- ▶ 갈등당사자 모두가 알선을 희망하는 경우는 알선의 의사를 확인한 후 일정과 장소를 정함
 - ▶ 갈등당사자 일부만이 요청하는 경우
 - 알선전문기관과 알선자가 비요청 갈등당사자에게 접촉함
 - 알선의 혜택 설명: 저비용, 사생활 및 비밀 보장, 갈등해결 속도, 법적 소송과의 차이 등
 - 기관의 알선성공률과 알선자의 경험 및 성공률 소개 및 설득
 - ▶ 알선에 도움이 될 증거자료들을 가져올 것을 요청함

3. 친밀감 쌓기

- 1) 당사자 및 이름 확인
- 2) 자기소개
 - ① 알선자 자신 소개
 - ② 갈등당사자들 상호간 소개
- 3) 일상적 대화로 알선을 위한 분위기 조성



- ▶ 알선장소에 온 갈등당사자 또는 집단의 대표 본인임과 정확한 이름을 확인
 - ▶ 참석예정자가 모두 참석한 후
 - 알선자 본인에 대한 소개를 간단히 하고
 - 갈등당사자들과 동반자(예: 변호사, 전문가, 증인 등)들에 대한 소개
 - ▶ 친근감 쌓기 과정 진입 (협상과정의 단계 1의 1과 동일한 과정)

4. 알선에 대한 설명

- 1) 알선자의 역할
- 2) 알선 과정 설명



- ▶ 알선자 자신의 역할 설명
- ▶ 알선프로세스 필드 매뉴얼에 나와 있는 알선과정을 간단히 설명하여 줌
 - 갈등당사자 스스로 갈등의 원인을 정확히 파악하고 해결점을 찾아가는 과정임을 다시 한번 강조함

5. 알선을 위한 사전약속(Ground Rules)

- 1) 익명성 및 비밀보장
- 2) 알선 과정 중 지켜야 할 사항에 동의
 - ① 예의
 - ② 존중
- 3) 발언순서·기회·시간
- 4) 메모
- 5) 알선을 위한 한 Session 시간과 총 Session 회수
- 6) 증거자료 활용방법
- 7) Caucus
- 8) 궁극적 목적에 대한 합의
- 9) 합의안 작성에 대한 정보제공



- ▶ 효율적 알선진행을 위한 신사협정으로 알선과정 중 지켜야 할 사항에 대한 동의를 구함
- ▶ 비밀보장
- ▶ 시간에 대한 압력을 주지 말 것.
- ▶ 각각의 갈등당사자들은 자신의 발언 시간이나 반론시간에 어떠한 증거자료도 활용할 수 있음을 알림.
- ▶ Caucus : 알선과정 중 알선자의 판단에 따라, 또는 개별 갈등당사자의 요청에 따라 알선자와 개별 갈등당사자간 회합이 이루어질 수 있음.
 - ▶ 알선의 궁극적인 목적이 무엇이며, 의견차를 극복하고 문제를 해결해서 결국은 대안을 개발하여 갈등을 해결하는 것이 궁극적인 목표인 것에 합의
 - ※사전약속에 관한 합의내용들은 반드시 서면으로 작성되어야 함

6. 질의·응답

- ▶ 사전약속에 대한 질문에 응답함
- ▶ 알선과정 전반에 대한 질문에 응답함
- ▶ 알선결과에 대한 궁금증에 응답함

단계 2 : 갈등원인 찾기 과정

- ### 7. 개별갈등당사자의 갈등원인 정리
- 1) 갈등당사자들 : 정해진 순서에 따라 자기주장과 적극적 듣기 과정 반복
 - 2) 알선자 : 갈등원인 정리

- ▶ 알선자는 갈등당사자 각각에게 본인들이 생각하는 갈등의 원인을 진술할 기회를 줌
 - 이 때, 사전약속에 정한대로 발언순서 정하는 규칙에 근거하여 먼저 진술할 쪽을 선정함.
 - 알선자는 적극적 듣기 방법에 따라 갈등당사자들의 진술내용을 갈등원인 중심으로 정리해감.
- ▶ 갈등당사자들 모두의 진술이 끝나면 갈등의 원인을 정리함

8. 갈등당사자간 갈등원인 상이점 정리

- 1) 갈등당사자 상호간 주장에 대한 각각의 의견제시 정리
- 2) 동일한 갈등원인 정리
- 3) 동일한 갈등원인에 대한 동의



- ▶ 정리된 갈등의 원인에 대하여 갈등당사자 각각의 의견을 다시 들음.
- ▶ 이 과정에서 동일하다고 합의된 갈등의 원인들은 별도로 정리함.
- ▶ 동일한 갈등의 원인에 대한 재확인을 갈등당사자들로부터 함.

9. 상이한 갈등원인에 대한 재분석



- ▶ 상이한 갈등의 원인에 대해서 갈등당사자 상호간에 토론토록 함.
 - ① - 이 때, 갈등당사자 A와 B가 차례로 번갈아 가면서 진술토록 하고
 - ② - A와 B가 각각 상대의 진술에 대해서 토론하도록 함
 - 알선자는 이들의 의견을 정리하고 유사점을 찾아 갈등의 원인에 대한 동의를 구해나감.
 - 원인에 대한 합의가 이루어질 때 까지 ①과 ②의 과정을 반복함
- ▶ 갈등의 원인에 대한 최종 합의를 이끔.

10. 합의된 원인 중심 알선
우선순위 결정



- ▶ 합의된 갈등의 원인들이 정리된 이후에는 알선을 진행하기 위한 원인들에 대한 우선순위를 결정함.
 - 합의하기 쉬운 원인부터 우선적으로 알선을 시작하는 것이 원칙임.
 - 우선순위 결정은 갈등당사자들에게 일임하는 것을 원칙으로 함
 - 일반적으로 경제적이거나 가치적인 문제는 뒤로 돌림.
 - 그러나, 신뢰나 인간적 관계복원과 관련된 갈등원인들은 우선적으로 해결하는 것이 다음 문제를 풀어가는데 도움이 됨.

※ 3단계 이후부터는 원인별 정리

▶ 단계 3의 11번 이하 단계 5의 18번 까지 협상프로세스와 비슷함

단계 3 : 실제로 원하는 것 찾기

11. Interest 와 Position 구분
1) Chunking Up과 Down 기법 활용
2) Interest와 Position 구분



- ▶ **Interest**는 “실제로 원하는 것”으로, **Position**은 “겉으로 주장하는 것”으로 마치 내가 실제로 원하는 것인 양 포장하고 있는 것을 의미함.
- ▶ **Chunking** 이란 궁극적인 목표를 달성하면서도 실리를 찾을 수 있는 방법이 무엇인가를 차자아내기 위하여 활용하는 수단을 의미함.

※ 4단계 이후부터는 Brainstorming 과정을 거침

단계 4 : 해법을 찾기 위한 Brainstorming 과정

12. 원인별 대안개발

- 1) Interest 중심의 대안개발 시도
- 2) How To Statement 작성
- 3) How To Statement에 대한
 갈등당사자간 합의 도출
- 4) Brainstorming 시작
- 5) BATNA 찾기시작



▶ 협상방법 선택

- ① Bridging 법 : 협상상대간의 interest를 서로 연결
 - ② Logrolling 법 : 우선순위가 높은 interest를 얻기 위해서 나의 position이나 우선순위가 낮은 interest를 포기하는 협상방법
 - ③ Fractionation 법 : 복잡한 내용을 간단한 다수의 주요내용으로 나누어 bridging이나 logrolling법을 활용하여 대안을 찾아가는 방법
- ▶ Interest를 중심으로 How To 구문의 형성과 협상당사자들간 합의도출
- ▶ 필요한 경우, 협상팀별 Caucus 활용하여 원활한 Brainstorming이 이루어지도록 협조함.
- ▶ BATNA란 Best Alternative To A Negotiated Agreement의 약자로 최선의 협상안을 의미함.

13. 원인별 대안평가



- ▶ 현실 가능한 대안을 선택
- ▶ Chunking 방법의 활용
- ▶ 객관적 기준설정 및 계량적 평가로 논리적 근거 마련
- ▶ 제한적 합리성과 합리성 사이의 합의점에서 BATNA 찾기가 이루어져야 함

14. 원인별 대안선택



- ▶ 현실가능성 점검
- ▶ 갈등당사자 각각의 Interest를 충족시키는지 점검
- ▶ Win-Win Solution 인지 점검
- ▶ 나도 만족하면서 상대를 기쁘게 해줄 수 있는 대안인지 점검
- ▶ 대안선택 후 후회할 가능성에 대한 점검
- ▶ 갈등당사자들 간 대안선택을 위한 마지막 brainstorming 및 합의

15. 원인별 구체적 대안실행계획
1) 일정, 방법 등을 구체적으로 적시
2) 약속대로 수행되지 않을 경우에
대비한 Penalty 및 이행강제방법 합의



단계 5 : 합의하기

16. 합의안 작성
1) 합의안 작성은 알선자가 직접 함
2) 작성된 합의안에 대해서 갈등당사자
모두에 동의를 구함



- ▶ 구체적 실행계획을 만듦.
 - ① 정확한 이름 또는 집단명 기입
 - ② 정확한 일정제시: 연.월.일.시, 기간
 - ③ 정확하고 자세한 방법제시
 - ④ 六何原則
 - ⑤ 갈등당사자 모두 이해할 수 있으며, 그 내용에 동의할 수 있는 내용으로 작성
- ▶ 실행계획서의 현실가능성 점검
- ▶ 실행계획서대로 이행되지 않을 때를 대비한 벌칙조항 삽입

- ▶ 합의안 작성은 각 집단의 협상대표가 함께 직접 함
- ※ 합의안 작성에 갈등당사자와 알선자 이외의 제3자의 참여를 금함
- ▶ 합의안은 가능한 자세하고 중립적인 용어를 사용함
- ▶ 합의 후 합의안 이행 및 합의안 내용에 대한 해석 상의 이견 등의 문제를 해결할 수 있는 방법에 대한 논의 및 합의
- ▶ 작성된 합의안에 대해서 각 갈등집단은 소속원들의 동의를 구함

17. 합의안에 대한 재점검

- ▶ 합의안에 대한 실현가능성 최종점검
 - 실행계획에 대한 평가가 중요함
- ▶ 합의안에 대한 해석 상의 문제나, 애매한 부분에 대한 점검 요약정리
 - (필요시) 합의안 수정
- ▶ 합의안에 대한 만족정도 확인
 - 어느 한쪽이라도 불만족할 경우, 불만의 원인을 밝히고, 만족할 수 있는 방안을 강구하고, 합의안을 재작성함

18. 갈등당사자들과 알선자의 서명

- ▶ 갈등당사자들의 동의 하에서 각각 서명
 - 알선자를 포함하여 갈등관련자(또는 집단) 모두 나누어 가질 수 있는 수 만큼에 사인하는 것이 바람직함
- ▶ 알선자 서명
- ▶ 각각 한부씩 나누어 가짐

※ 알선 실패 시 사실확인(Fact-Finding), 강제조정(Binding Arbitration) 등의 절차를 밟음

3. 국내 갈등해결 프로세스 사례분석

3-1. 갈등사례분석 유형

- 갈등유형은 정부의 입장(역할)에 따라 두 종류로 대별됨
- 갈등당사자 → 정부가 협상당사자
- 갈등해결자 → 정부가 알선자

3-1-1. 갈등당사자로서의 정부

- 정부가 추진 중인 정책을 중심으로 발생하는 갈등의 당사자로 참여하는 경우로 정부가 협상의 주체가 됨
- 따라서, 여기서는 협상모형이 적용될 것임
- 각 사례들을 기준에 맞추어 분석하고 갈등의 원인, 갈등당사자들의 태도 및 전략, 그리고 사례별 상이점 등을 도출함
- 분석사례: 원전수거물, 쓰레기 소각장, NEIS, 건강보험재정통합 등

3-1-2. 갈등해결자로서의 정부

- 노사간, 지역간, 조직간, 또는 다양한 이해집단간에 정부정책과는 상관없이 발생하는 갈등유형으로 정부가 간여하지 않을 수 없는 갈등유형임
- 이 때, 정부는 갈등해결자로 개입하게 되며, 이 때 사용가능한 방법으로 알선, 중재, 조정 등이 있음.
- 각 사례들을 기준에 맞추어 분석하고 갈등의 원인, 갈등당사자들의 태도 및 전략, 그리고 사례별 상이점 등을 도출함
- 분석사례: 고속철도 역사명 결정, 평창-무주 동계올림픽개최지 유치 갈등

3-2. 사례분석의 기준

3-2-1. 사례분석 기준(사례진행시간중심분석)

1. 사례의 개요
2. 갈등당사자(집단)간 쟁점 분석
 - 1) 주요 갈등당사자(집단) 식별
 - 2) 핵심이슈별 쟁점 분석
 - 3) 핵심이슈별 쟁점 분석 표
3. 관련 정부기관의 평가
 - 1) 갈등사례와 관련이 된 주요 정부기관 식별
 - 2) 주요 정부기관의 의견 분석
 - 3) 총괄조정 정부기관의 의견

3-2-2. 프로세스에 따른 사례분석 기준

갈등예방 프로세스 관련 사례분석기준

주 프로세스	설명
1. 갈등예측	갈등영향평가
2. 이해당사자 참여	1) 잠재적 이해당사자 판별
	2) 협상안건 합의 도출
	3) 합의절차 및 규칙결정
3. 합의도출	1) 참여적 갈등예방기법
	2) 합의도출

협상 프로세스 관련 사례분석기준

단계1

주 프로세스	설명
1. 친근감 쌓기	신뢰형성
2. 간접적 전달	1) 협상의지 상호전달
	2) 기대결과 상호전달
3. 의사확인	1) 협상 의지 확인
	2) 결과도출 의지 확인
4. 협상 틀짜기	1) 사전약속
	2) 협상목적에 대한 합의

단계2

주 프로세스	설명
5. 문제상황점검	1) 갈등원인 인식교환
	2) 현상황 인식교환
6. 제안하기	1) 상호 제안서 제시
	2) 협상안건 합의 도출
7. 협상우선순위	1) 협상안건 확인
	2) 협상우선순위 결정

	주 프로세스	설명
단계3	8. Interest 중심 협상	1) Interest 중심 협상
		2) 감정배제
단계4	9. Brainstorming	1) 대안개발 brainstorming
		2) 실행계획 구체성
단계5	10. 합의안 작성	1) 실현가능성
		2) 갈등집단별 만족도
	11. 사후관리	1) 합의안 해석 이견조정
		2) 합의안 불이행 대처

알선 프로세스 관련 사례분석기준

단계1

주 프로세스	설명
1. 알선요청	갈등집단에 의한 알선요청
2. 알선의지 확인	1) 비요청 갈등집단 설득
	2) 알선진입의사 확인
3. 친밀감 쌓기	협상 시작 전 분위기 조성 과 신뢰형성
4. 알선설명	1) 알선자의 역할 설명
	2) 알선과정 설명
5. 알선 틀짜기	1) 비밀보장
	2) 사전협약

단계2

주 프로세스	설명
6. 갈등원인 정리	1) 갈등원인 정리
	2) 알선자 갈등원인 정리
7. 갈등원인 동의	1) 갈등원인 동의
	2) 우선순위 결정

	주 프로세스	설명
단계3	8. Interest 중심 알선	1) Interest 중심 알선
		2) 감정배제
단계4	9. Brainstorming	1) 대안개발 brainstorming
		2) 실행계획 구체성
		3) 대안제시 및 실행계획작성
단계5	10. 합의안 작성	1) 실현가능성
		2) 갈등집단별 만족도
단계5	11. 사후관리	1) 합의안 해석 이견조정
		2) 합의안 불이행 대처

3-3: 교육분야 갈등사례

3-3-1. NEIS 갈등

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
찬성	교육부 / 교총, 한교조	보완 후 시행
반대	인권위 / 전교조, 참여연대, 참교육학부모회, 민변 등	시행 연기 또는 폐기 ; SEIS 채택

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
제도 도입전 사전협의 부재	신뢰형성 실패	협상안건 합의실패
비밀주의적 의사결정	정부가 갈등당사자가 됨으로써 문제해결이 어려워짐.	제도 시행 발표후 시행 연기 또는 폐기 주장으로 사업의 전면 재검토
이해당사자 참여 과정 소극대응	협상거부	Brainstorming 소극
합의도출 실패	알선자의 부재 ; 협상전문가 부재	초기단계 사람과 문제 분리 실패
	사전약속 부재	

■ 시사점

- 제도 도입전 관련 당사자의 충분한 의견수렴 필요

3-3-2. FTA 갈등

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
찬성	외교부, 재계	조속한 비준 처리
조건부 찬성	농림부, 농단협	선 대책 후 비준
반대	전농, 한농연	비준 연기 또는 폐기

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
정부의 국내농업에 대한 보호의지를 불신함.	구체적 협상테이블을 마련하기 어려움	사전약속 거부 ; 단체행동
정부부처별 의견조율 미흡	정부가 갈등당사자가 됨으로써 문제해결이 어려워짐.	제안서 제출 없음 ; 농민지원법안
알선자의 부재	농민단체의 이분화	정부부처별 의견 다양
이해당사자 참여부재	협상거부	Brainstorming 소극

■ 시사점

- 정부의 신뢰 확보가 중요함.
- 협상대표 선정 실패와 대표성 문제로 다자간 협상으로 발전한 것에 대비 못한 것에 비판

3-4. 경제분야

3-4-1. 위도 원전수거물관리시설 건설

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
찬성	정부(산자부, 부안군수), 위도주민대다수	값싸고 안정적인 전력 공급(정부), 경제적어려움 해소(위도주민)
반대	부안군민대다수, 부안군의회, 환경단체, 위도주민소수	군수의 대표성과 주민의견수렴, 핵위주 전력정책 추진

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
원자력정책에 대한 국민적 이해와 합의를 구하는 노력이 미흡.	합리적 해결을 위한 협상의지 상호전달 및 협상의지 확인	협상과정에서 신뢰형성실패
사업추진 주체가 노력한 사전갈등 예방조치는 제도적이고 구체적이 못됨	협상을 위한 사전협약	협상 3과 4원칙인 호혜적 대안도출과 객관적 기준마련 실패
일방적 후보지 지정	합리적 해결 합의	
합의절차 무시	문제상황점검 및 안건합의	

■ 시사점

- 경직된 법절차를 지양하고 법감정에 근거한 절차의 합리성, 유연성을 근거로 이해당사자의 감정, 정서적 부문 흡수,
- 선 신뢰구축 후 사업추진: 왜곡된 정보와 임기응변적 추진은 장기적으로 사업추진에 더 큰 장애물로 작용함

3-4-1. 소각장 건설

1) 입지선정과정에 갈등이 있는 경우: 마산진동소각장

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
찬성	정부(환경부, 마산시)	쓰레기 처리 책임 수행
반대	진동면주민, 마산·창원환경운동연합	소각장의 필요성 불확신, 입지선정과정의 타당성, 합리성 불인정, 사후환경영향불안, 보상내용 불만
중립	입지주민	신속하고 정확한 보상 집행

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
구체적이고 공식적인 노력 없음	대화노력 부족	
창원시와의 협조 의문	신뢰형성 실패	
이해당사자 참여 부재	협상의지 의문	

■ 시사점

- 주민과의 대화시 책임있는 말과 행동을 통하여 신뢰구축
- 소각장의 필요에 대하여 사전에 지역사회의 공감을 확보할 수 있는 장치를 확보하여 논의구조를 입지선정에 초점을 맞춤
- 주민감정에 어긋나는 전문가의 주장은 유연하게 표현, 활용할 것(너희는 모른다, 박사말이니까 믿어라 등의 표현은 금기)

2) 입지선정과정에 갈등이 있는 경우: 인천청라소각장 건설 후 사후관리문제

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
문제제기	청라주민, 지역환경단체	사후환경영향조사를 위한 주변환경권범위 700-800 내외, 조사단구성, 조사 후 해석에 대한 합의와 수용
대응	인천시	주변환경권범위 300 미터 이내

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
주변환경권 범위 고려 및 합의	원칙적 동의	
	안건합의	
	조사 후 수용여부 등 사후관리 미지수	

■ 시사점

- 행정기관의 경직된 협상태도 및 법제도 해석
- 구체적 실행계획의 중요성
- 사후관리의 중요성

3-4-2. 건강보험 재정통합

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
찬성	민주노총과 농민단체, 시민단체, 인의협,	재정통합, 조직통합, 소득파악
반대	경제단체(전경련과 경총)와 보험자단체, 의료보험연합회, 한국노총	

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
사전협의 부족	신뢰형성 실패	자기주장만 강조, 적극적 듣기 무시
	사전협약 무시	Brainstorming 소극

■ 시사점

- 구조화된 갈등의 해결 어려움은 시나리오 워크샵 등의 장기적이고 합리적인 기준으로 접근하여야 함
- 토론 방식의 부재
- 정책입안 전 갈등영향평가 및 갈등예방 노력이 필요

3-5. 사회분야 갈등사례

3-5-1. 천안아산역 역명칭

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
문제제기	아산시	경부고속철도의 역사명을 아산천안역으로
대응	천안시	경부고속철도의 역사명을 천안아산역으로

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
사전협의 부족	알선자로 갈등해결 시도	Brainstorming 노력
이해당사자 참여노력 부족	자문위원회 구성으로 신뢰 구축	만족도 떨어짐
	사전협약	

■ 시사점

- 선정위원회 구성의 공정성
- 게임의 규칙 제정과 수용노력
- BATNA 선택의 지혜

3-5-2. 평창-무주간동계올림픽 유치

■ 주요 갈등당사자 및 핵심 이슈

갈등구도	갈등당사자(집단)	핵심 이슈
문제제기	전북 무주	2002년 5월 KOC의 중재 결정(동의서 제출)에 따라 2014년 동계올림픽 유치후 보도시는 당연히 무주가 되어야 한다는 입장
대응	강원도 평창	금번개최지 결정 1차투표에서 1위를 한 점과 유럽IOC위원들의 정략적 투표에 따라 패배하였을 뿐 실질적 승자였다는 점을 들어 2014년에 재도전

■ 프로세스 관련 문제점

예방	해결	
2002년 합의서 구체성 부족		
사후관리 부족		

■ 시사점

- 합의서 작성의 구체성과 현실적 가능성 점검
- 합의사항 수용자세 및 이행방법 강구

3-6. 사례분석의 의의

갈등예방 프로세스 관련 사례분석기준

주 프로세스	설명	NEIS	FTA	위도	소각장	역사명	올림픽
1. 갈등예측	갈등영향평가						
2. 이해당사자 참여	1) 잠재적 이해당사자 판별						
	2) 협상안건 합의 도출						
	3) 합의절차 및 규칙결정						
3. 합의도출	1) 참여적 갈등예방기법						
	2) 합의도출						

협상 프로세스 관련 사례분석 의의

주 프로세스	설명	NEIS	FTA	위도	소각장	
1. 친근감 쌓기	신뢰형성					
2. 간접적 전달	1) 협상의지 상호전달					
	2) 기대결과 상호전달					
3. 의사확인	1) 협상 의지 확인					
	2) 결과도출 의지 확인					
4. 협상 틀짜기	1) 사전약속					
	2) 협상목적에 대한 합의					
5. 문제상황점검	1) 갈등원인 인식교환					
	2) 현상황 인식교환					

주 프로세스	설명	NEIS	FTA	위도	소각장	
6. 제안하기	1) 상호 제안서 제시					
	2) 협상안건 합의 도출					
7. 협상우선순위	1) 협상안건 확인					
	2) 협상우선순위 결정					
8. Interest 중심 협상	1) Interest 중심 협상					
	2) 감정배제					
9. Brainstorming	1) 대안개발 brainstorming					
	2) 실행계획 구체성					
10. 합의안 작성	1) 실현가능성					
	2) 갈등집단별 만족도					
11. 사후관리	1) 합의안 해석 이견조정					
	2) 합의안 불이행 대처					

알선 프로세스 관련 사례분석 의의

주 프로세스	설명	역사명	올림픽
1. 알선요청	갈등집단에 의한 알선요청		
2. 알선의지 확인	1) 비요청 갈등집단 설득		
	2) 알선진입의사 확인		
3. 친밀감 쌓기	협상 시작 전 분위기 조성 과 신뢰형성		
4. 알선설명	1) 알선자의 역할 설명		
	2) 알선과정 설명		
5. 알선 틀짜기	1) 비밀보장		
	2) 사전협약		
6. 갈등원인 정리	1) 갈등원인 정리		
	2) 알선자 갈등원인 정리		

주 프로세스	설명	역사명	올림픽
7. 갈등원인 동의	1) 갈등원인 동의		
	2) 우선순위 결정		
8. Interest 중심 알선	1) Interest 중심 알선		
	2) 감정배제		
9. Brainstorming	1) 대안개발 brainstorming		
	2) 실행계획 구체성		
	3) 대안제시 및 실행계획작성		
10. 합의안 작성	1) 실현가능성		
	2) 갈등집단별 만족도		
11. 사후관리	1) 합의안 해석 이견조정		
	2) 합의안 불이행 대처		

Ⅲ. 갈등해결시스템 (교육훈련프로그램개발팀)



목 차

- I. 교육훈련프로그램의 의의 및 개발방향**
- II. 국내외 교육훈련 프로그램 및 연구현황**
- III. 교육훈련 프로그램 개발 및 운영방안**
- IV. 갈등해결 교육프로그램의 운영에 대한 상시지원체제의 구축**

I . 교육훈련프로그램의 의의 및 개발방향

1-1. 교육훈련프로그램의 의의

- 다양한 이해관계자가 존재하는 민주사회에서 갈등의 발생은 불가피한 현상
 - ➔ 평화적/합리적인 해결방안 필요 (민주주의적 가치규범을 정립하는 과정)
 - 갈등의 불가피성에 대한 이해와 이에 대한 교육과 훈련 필요
 - 참여적 정책과정에 대한 교육과 훈련 필요

- 갈등예방과 해결을 위한 다양한 정보제공과 문화의 형성
 - 갈등에 대한 이해와 예방 및 해결을 위한 다양한 정보와 기법을 제공 : 갈등해결에 대한 시스템 구축

- 당사자를 중심으로 한 갈등 예방 및 해결을 위한 교육훈련
 - 초중등학교/사회교육프로그램/공직자 등에 대한 교육을 체계적으로 시행

- 전문가 양성
 - 갈등해결 및 예방에 대한 전문적 연구 진행 및 체계적 교육프로그램 구축
 - 갈등에 대한 사전적/사후적 해결

1-2. 교육훈련프로그램의 개발방향

- **초중등학교에서의 갈등예방 및 해결에 대한 교육**
 - 민주사회의 시민으로서 서로간의 이해관계와 이의 상충에 대한 이해와 해결능력을 교육
 - 기존의 갈등관련 교육프로그램에 대한 분석을 바탕으로 체계적인 갈등해결 교육프로그램 마련

- **대학 및 연구기관에서의 갈등해결에 대한 전문적 연구**
 - 대학 및 전문 연구기관에서 갈등해결에 대한 연구 진행 : 갈등해결 교육프로그램에 대한 전문가 양성

- **갈등 당사자에 대한 갈등예방 및 해결방식의 교육훈련**
 - 갈등예방/해결방식에 대한 구체적 교육프로그램 마련, 시행 및 사후 평가에 의한 보완
 - 갈등관련 교육을 위한 초중등 교사 및 강사들의 구축 및 강사 양성

- **전문가 양성을 통한 전문적인 갈등해결 서비스의 제공**
 - 갈등해결에 대한 전문가 양성시스템 구축 : 사회적 수요에 부응하는 전문가 양성/활용

II. 국내외 교육훈련프로그램 및 연구 현황

2-1. 국내 교육훈련프로그램 현황

(1) 초중등 정규교과 과정의 갈등해결관련 교육

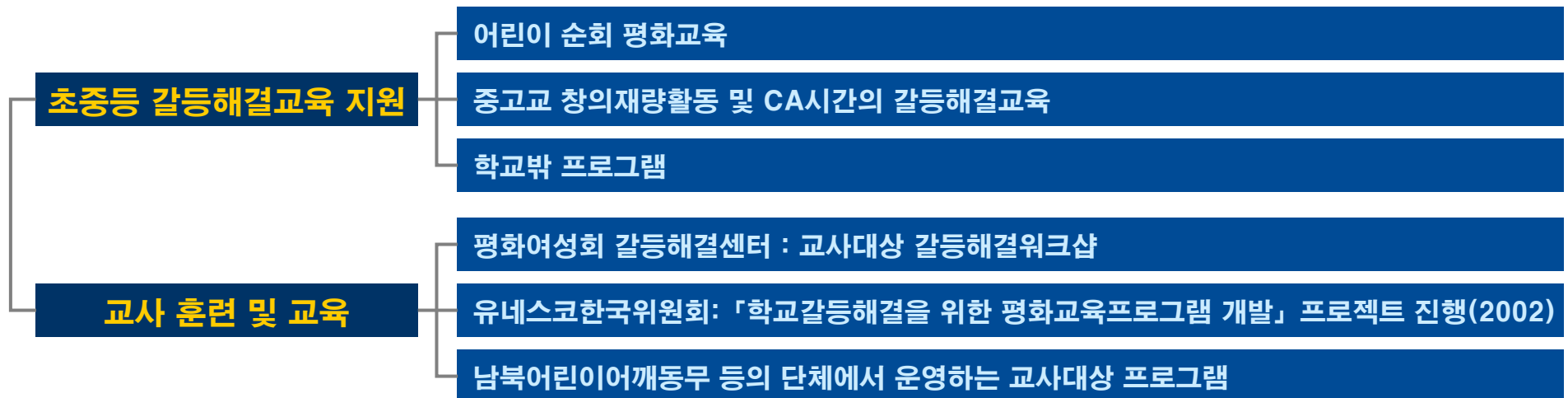
□ 초중등 정규교과 과정에서의 갈등해결 교육훈련 프로그램

- 현재 교육과정에서는 갈등해결에 대한 교육 미흡
- 교과서 내용분석

□ 교사훈련 및 교육

- 서울시교육연수원 연수 중 갈등해결프로그램
- 서울시 교육청 주최 Peer Mediator's Guide 프로그램

□ 사회기관 및 단체의 갈등해결관련 교육과정



초중등 정규교과 과정의 갈등관련 교육에 대한 평가 및 시사점

- 갈등해결교육이 공교육 내에서 이루어지지 않는으나 현재 통일교육/평화교육의 연관성 속에서 꾸준히 그 필요성이 제기되고, 일부 사회단체/교사를 중심으로 부분적으로 적용을 모색하는 단계임
- 다양한 형태로 갈등해결교육에 관한 소개는 이루어지고 있으나, 전체적으로 보면 매우 부분적이고 적용과 실천으로 전개되지 못하고 있음
- 교사대상 교육이 실제적으로 학교에서 아이들 대상 교육으로 확대되기 위해서는 소개프로그램에서 나아가 강사의 전문화 및 교육내용에 대한 심화프로그램이 필요함
- 현재 이루어지는 교육의 진행주체가 수적으로 매우 적기 때문에 다양한 형태/내용으로 확산하기가 어려움. 강사훈련이 확대될 필요가 있음.

2-1. 국내 교육훈련프로그램 현황

(2) 사회각분야에서의 교육훈련 과정

□ 갈등해결을 중심으로 한 프로그램

- 사회적 이슈를 다루는 단체들 : 정책제안/문제제기 활동은 활발한 반면 관련한 갈등해결 과정에 대한 연구 및 갈등해결교육을 진행하는 경우는 매우 적음
- 갈등해결 전문가 훈련 프로그램 : 평화적 갈등해결의 원리와 방법을 공부하고 훈련/갈등해결 방법의 한국적 상황 적용 모색을 목적으로 일부 시행되고 있음.
- 2000년 한국여성사회교육원 주최의 워크숍 이래로 다양한 대상으로 갈등해결워크숍 진행되고 있음
- 「갈등해결과 평화」 강사 트레이닝 : 2003년 1-7월 중고등학교의 창의재량 수업을 진행할 교사 및 교육관련 활동가를 대상으로 시행함

□ 민주시민 교육 등 관련 프로그램 중 갈등해결 내용이 일부 첨가된 프로그램

- 통일교육관련 교육과정 : 통일교육의 새로운 관점 및 방법으로 갈등해결교육이 부분적으로 이루어짐
- 민주시민교육 관련 교육과정 : 여성단체의 주부대상 프로그램의 일부로 진행됨
지역의 다양한 교육 프로그램에 갈등해결 관련 내용 교육

사회 각 분야에서의 갈등관련 교육훈련 과정에 대한 평가 및 시사점

- 최근 들어 사회 각 분야에서의 갈등해결에 대한 교육이 요구가 높아지고 있음
- 시민단체에서는 2000년-2001년 장기적 프로그램으로 진행된 「갈등해결전문가훈련프로그램」의 수료생들이 거의 유일한 갈등해결 훈련전문가 그룹 : 각 영역에서 갈등해결교육을 제작/진행
- 「갈등해결전문가훈련프로그램」 이후 그 참가자들이 주체가 되어 교육훈련 과정을 여러 형태로 진행하고 있으나 전문적/지속적 과정으로 이루어지고 있지 못함
- 사회적으로 다양한 갈등의 표출 → 갈등해결에 대한 관심과 그 평화적 방법모색 노력이 늘어남 → 갈등해결에 대한 이해의 요구가 높아짐 → 다양한 프로그램에 부분적으로나마 갈등해결의 내용을 포함하는 경우가 증가하고 있는 형편임
- 사회갈등의 평화적 해결에 대한 관심은 증대되나 현행 대부분의 교육은 개인간/조직내부의 갈등해결에 초점을 맞추고 있음

2-1. 국내 교육훈련프로그램 현황

(3) 정부투자교육훈련기관의 갈등해결관련 프로그램

- ☐ 정부가 투자한 15개 정부투자교육훈련기관의 경우 갈등해결관련 전문가 양성을 위한 프로그램이 제시되지 못하고 있음
- ☐ 한국생산성본부/한국표준협회/한국능률협회 : 갈등해결 프로그램이나 과목 개설되지 않음

[국내 갈등해결 교육프로그램에 대한 평가]

- 초·중등교육과정 : 통일교육/평화교육과의 연관성 속에서 꾸준히 그 필요성이 제기되고 부분적으로 적용을 모색하는 단계
- 사회 각 분야에서 교육훈련이 여러 형태로 진행되고 있으나 전문화되고 체계적으로 이루어지지 않음.
- 전문강사 양성의 필요성
- 지속적 훈련 프로그램의 필요성

갈등해결 교육프로그램에 대한 필요성은 인식하고 있으나 전문적이고 지속적인 교육훈련이 실시되지 않고 있음

2-2. 국내 연구기관의 갈등관련 연구(1)

□ 국내 연구실적 : 갈등 주제별 연구현황

		갈등 일반		지역주민 vs 정부 갈등		이익집단간 갈등				지역간 정부간 갈등		국가간 갈등 (무역분쟁)		합계	
						노사갈등		노사갈등 외							
발행 형태	도서	9	(13.85)	16	(24.62)	12	(18.46)	2	(3.08)	8	(12.31)	18	(27.69)	65	(100.00)
			(20.45)				(15.69)				(15.79)				(11.11)
	연구 논문	31	(14.83)	67	(32.06)	23	(11.00)	11	(5.26)	46	(22.01)	31	(14.83)	209	(100.00)
			(70.45)				(65.69)				(30.26)				(61.11)
	학위 논문	4	(4.04)	19	(19.19)	41	(41.41)	5	(5.05)	7	(7.07)	23	(23.23)	99	(100.00)
			(9.09)				(18.63)				(53.95)				(27.78)
합계	44	(11.80)	102	(27.35)	76	(20.38)	18	(4.83)	61	(16.35)	72	(19.30)	373	(100.00)	
		(100)		(100)		(100)		(100)		(100)		(100)		(100)	(100)

출처 : 국회도서관, 이대도서관, 한국개발연구원, 한국지방행정연구원, 시정개발연구원, 삼성경제연구소의 자료검색 사이트

주 : 1991년 이후 발표된 한국관련 연구, 개론서 제외

→ 정부간 갈등/주민-정부간 갈등에 대한 연구가 약 44% : 정부가 주요 갈등주체

→ 노사 및 국제무역 갈등 연구도 약 40% : 주요 갈등발생 분야

2-2. 국내 연구기관의 갈등관련 연구(2)

□ 국내 연구실적 : 갈등 유형 및 분야별 연구 현황

갈등유형 분야		반대갈등 (NIMBY)	이해상충갈등	유치갈등 (PIMFY)	합계
경제	환경/개발	80(55.56)	60(41.67)	4(2.78)	144(100.00)
	노사	-	76(100.00)	-	76(100.00)
사회		-	17(100.00)	-	17(100.00)
통일		-	1(100.00)	-	1(100.00)
기타 (복합적 갈등, 가치관 갈등, 중앙/지방정부간 행정갈등)		-	18(100.00)	-	18(100.00)
합계		80(31.25)	172(67.19)	4(1.56)	256(100.00)

주 : 갈등일반, 무역분쟁 제외

- 무역분쟁을 제외한 국내갈등 연구는 개발과 환경의 경제분야가 가장 많은 비중을 차지함
- 이해상충관련 연구가 2/3로 현안에 대해 반대와 찬성집단이 명확한 사례가 큰 비중을 차지

갈등해결에 대한 정책적 연구 현황에 대한 시사점

- 주요 정책 연구기관에서의 갈등연구 : 미흡하고 종합적인 관리 부족
- 국립대학에서도 갈등해결에 대한 연구가 미흡
- 사립대학/특수대학원 등에서도 갈등해결에 대한 연구나 교육이 미흡
- 단국대학교의 분쟁해결연구센터는 갈등해결에 대한 전문적인 연구를 위해 설립되어 운영됨
- 민간기관의 경우 삼성경제연구소 등에서 지역개발이나 분쟁과 관련된 포럼 개최/연구

해외 갈등관련 연구 및 교육훈련프로그램 현황 및 시사점

미국

- 대학부설 연구기관의 전문적 연구(전문가 양성 및 갈등 해결)-조지메이슨대, 시라큐스대
- 주요대학원(경영/법학/행정)의 석사과정에서 갈등해결 관련 교과목 운영
- 콜로라도 주립대학 : CRInfo(The Conflict Resolution Information Resource)
- 코넬/미네소타/위스콘신/일리노이대학교 등에 노사관계학과 설치
 - 전문적인 연구/노사관계관련 분쟁에 대한 서비스 제공
- 연방정부 부처별로 갈등예방/해결센터에서 전문가양성 프로그램 운영

유럽

- 영국 : 다양한 갈등해결 관련연구와 교육훈련 프로그램 운영
- 프랑스 : 유럽협상센터에서 교육훈련 프로그램 제공
- 독일 : 베를린사회과학연구소에서 다양한 갈등해결 연구 진행

시사점

- 갈등해결에 대한 전문적인 연구를 주도적으로 추진할 기관을 선정하거나 지정할 필요가 있음
- 전문적 연구결과를 종합적으로 수집/정리하고 필요한 사람들에게 제공할 수 있는 시스템 구축/운영
- 전문적 연구결과를 바탕으로 구체적 교육훈련 프로그램에 연계시켜 개발할 필요가 있음

2-3. 갈등관련 전문가 양성 프로그램 및 공무원 교육훈련과정 현황

갈등관련 전문가 양성 프로그램 현황

- ☐ 주요 대학이나 연구기관의 전문가 양성 프로그램 : 운영되지 못하고 있음(노동관련 일부 특수대학원 예외)
- ☐ 주요 교육기관의 전문가 양성 프로그램
 - 사회단체를 중심으로 한 여러 프로그램이 운영되고 있으나 종합적/체계적인 관리는 이루어지지 않음

공무원 교육훈련과정 현황

- ☐ 공무원에 대한 갈등해결 교육프로그램이 매우 미흡
- ☐ 중앙공무원 교육프로그램
 - 고시합격자 대상 교육프로그램 : 6개월 과정 1,455시간 중 4시간
 - 5급/7급 승진예정자에 대한 갈등해결 관련 교육프로그램이 전무함
 - 최근(2003년 11월) 처음으로 갈등해결 전문가 과정을 개설하여 프로그램을 운영하기로 결정
- ☐ 지방공무원 : 중앙공무원 교육훈련과정과 유사한 과정 운영/별도의 갈등해결 교육프로그램은 미흡
- ☐ 참고: 한국노동교육원 : 노사간의 갈등을 중심으로 한 갈등해결 교육훈련 프로그램 운영

Ⅲ. 교육훈련프로그램 개발 및 운영방안

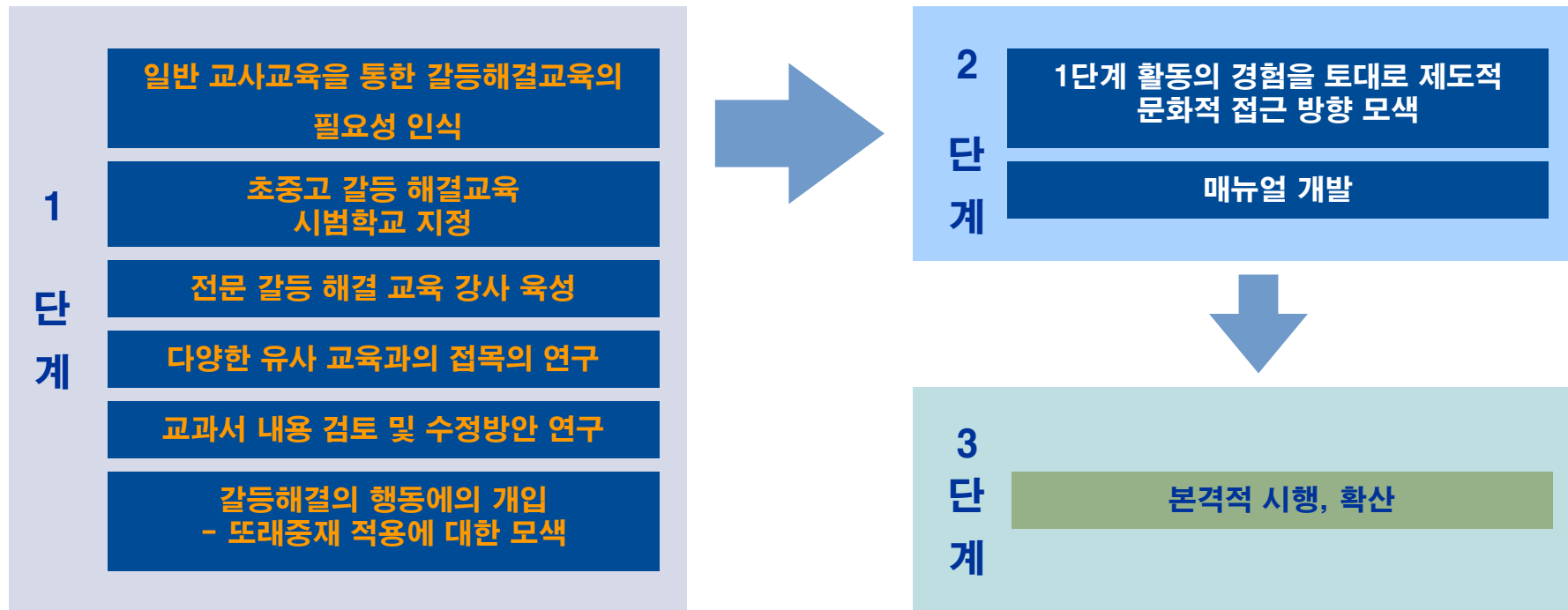
교육훈련 프로그램 개발의 전제

- 장기적 계획과 관점 속에 장단기 프로그램 개발을 세분화하는 것이 필요
-> 종합적인 계획과 시행을 담당할 기관(정부/단체 등)을 정하고 운영해야 할 것임
- 어떤 관점과 방식으로 갈등 해결 교육을 실시할 것인가에 대한 내용을 명확히 해야 함
-> 갈등에 대한 관점과 접근에 대한 공통된 시각을 먼저 수립할 필요가 있음
- 강사훈련이 우선되어야 함
-> 교육훈련을 시행하기 위해서는 강사풀을 확보하고 개발해야 할 것임
- 정부차원으로 추진해야 할 사업과 시민사회단체, 연구기관 등에서 추진해야 할 사업을 명확히 구분하고, 정부차원에서는 사업 활성화를 위해 지원할 수 있도록 하는 제도적 법적 기반을 마련해야 함
- 다양한 대상, 다양한 형태의 매뉴얼 개발은 교육 확대에 중요한 기반이 됨

3-1. 초중등 교과과정에 갈등해결 프로그램 확충

□ 교육개발 방향

- 장기적 접근의 필요성
- 갈등해결 교육은 갈등을 자연스럽게 받아 들이고 자발적이고 건설적인 방법으로 갈등을 해결할 수 있도록 그 방법을 익히도록 하는 교육임
- 타인을 존중하고 공존할 수 있는 가치관의 변화를 함께 도모하는 교육/참여식 수업방식이 목표달성에 효과적
- 갈등해결은 결과보다는 원인과 과정에 초점을 두는 것
- 일방적 지시와 제도로써가 아니라 중장기적인 계획 속에 교사들의 인식과 자발적인 요구를 만들어 가는 과정



3-2. 사회적으로 활용되는 갈등해결 교육과정의 개발(1)

□ 교육과정의 필요성

- 권위주의정치체제에서 시민사회로의 변화지점에서 다양한 이해관계 표출로 갈등분쟁 사회 문제로 제기됨
- 보다 민주적인 사회로의 발전을 위해 민주적 정책결정과정 및 시스템 개발/정착 & 시스템 이용자들의 민주시민의식과 공직자 의식의 고취/시스템의 절차와 과정에 대한 이해 증진

□ 교육과정의 개발 및 교육내용

NGO활동가 대상의 갈등예방 및 해결교육

- 90년대 이후 급증하는 공공분쟁은 힘의 논리로 문제를 풀어나가려는 문화 속에 정부와 주민의 대립으로 악화되는 경향
- 갈등을 건설적/미래지향적으로 다룰 수 있게 하여 지역사외 및 민주주의 발전에 기여할 수 있도록 해야할 것임
- 관민의 갈등에서 NGO 또는 제3자가 적절한 중재자의 역할을 할 수 있도록 함.
- 갈등해결관련 시민단체의 프로그램 활성화가 필요.
- 교육내용 : 평화적 갈등해결의 개념 및 이론적 기초 이해/갈등의 원인 이해 및 분석 방법/갈등의 평화적 해결의 수단과 방법/의사소통 훈련/의사결정과정과 민주적 의사결정 방법/협상훈련/중재훈련

일반 시민 대상의 갈등예방 및 해결교육

- 평화적 갈등해결의 문화를 만들어가는데 주요한 방식이 됨
- 시민사회단체/대학부설교육기관 등에서 각계각층 시민을 대상으로 한 다양한 교육과정 속에 「갈등해결」 관련 요구 증가
- 교육내용 : 갈등의 긍정적, 부정적 역할 인식/갈등의 원인 이해 및 분석방법/갈등의 평화적 해결의 수단과 방법/의사소통 훈련/협상훈련/시간, 주제, 내용에 맞게 부분적으로 활용 가능

3-2. 사회적으로 활용되는 갈등해결 교육과정의 개발 (2)

□ 교육과정의 개발

- 구체적인 교육과정 및 교육프로그램의 개발

□ 강사확보 및 양성방안

- 갈등해결교육을 하는 단체 및 연구소, 교육기관을 지원할 수 있는 법적 기초 마련(사업 및 운영비 지원)
 - 단기적 : 갈등해결관련 NGO에 대한 지원
 - 장기적 : 강사인력을 효율적으로 관리할 수 있는 네트워크 구축 및 운영
- 강사인정제 도입(자격증)
 - 일정 요건을 갖춘 단체/기관에서의 갈등해결교육 과정
 - 수료자에게 자격증을 주어 갈등해결강사로 활동하게 함.

3-3. 공무원에 대한 갈등해결 교육과정 개발 및 운영

☐ 공무원 교육의 필요성

- 공무원은 사회적 갈등의 당사자가 되기도 하고 조정자가 되기도 함.
- 정부가 갈등의 당사자가 되는 경우 참여행정을 제고하는 공직자의 사고와 기술이 필요
- 협상의 당사자로서 필요한 협상의 이론/전략/기법의 습득이 필요
- 분쟁의 조정자로서 분쟁조정의 이론/전략/기법의 습득이 필요
- 기존의 교육프로그램에서는 갈등해소교육이 강조되지 않음 : 공무원들의 협상 및 조정능력이 효과적이지 못함.

☐ 교육과정의 주요 내용

- 참여행정능력의 향상 프로그램 : Interactive Policy Making/Policy Dialogue/Consensus Building
- 협상능력의 향상 프로그램 : 사회적 갈등의 이해/협상의 Golden Rule/Win-win의 매력/협상스타일 등
- 조정능력의 향상 프로그램 : 조정이 유용한 상황/조정과정/유능한 조정인의 특징/조정전략과 전술 등

☐ 교육과정의 개발



3-4. 전문가 양성 프로그램 개발

□ 전문가 양성의 필요성

- 사회적 갈등의 보편화 & 해결자로서의 정부역할에 대한 요구 일반화 : 공무원조직과 사조직에 전문가 배치 필요
- 협상전문가와 조정 전문가 적음/전문가 양성 기관과 교육프로그램 희소함

□ 전문가 양성 프로그램의 주요 내용 : 협상조정전문가의 양성-개발-유지



3-5. 갈등해결 전문연구기관의 확보(1) : 필요성

□ 다양한 분야별 전문연구의 활성화

- 현재 갈등해결 전문연구기관이 극소수에 지나지 않음
- 갈등관련 연구가 분산되어 서로 정보의 공유도 되지 않고 실용적으로 활용되지 못하고 있음
- 주요 민간, 공공 연구기관에 갈등해결 관련 연구비중이 매우 낮음

□ 외국의 이론에 대한 한국 적용가능성에 대한 재검토

- 현재 국내의 연구·교육훈련 내용이 대부분 외국에서 개발된 이론, 모형, 및 프로그램을 그대로 사용하고 있음
- 선진 외국에서도 갈등해결관련 연구의 역사가 비교적 짧아 일반화에 대한 문제를 제기하고 있음
- 효과적인 갈등해결방법이 문화별, 성별, 인종별로 다르다는 경험적 관찰이 관심을 모으고 있음.

□ 우리 문화에 맞는 갈등해결 방식의 개발

- 외국식 갈등해결방법에 한계를 가할 수 있는 현 상황: 시민 또는 지방의 권한의 한계, 장유유서 문화, 학벌·지역·권위주의 문화, 토론보다 투쟁이 효과적이라는 문화, 법치주의의 한계 등.
- 현재 우리문화에서 갈등해결에 긍정적·부정적으로 작용할 특성을 식별하여야 함.
➔ 부정적인 측면을 극복하는 방안과 긍정적인 측면을 활용하는 갈등해결 방식의 개발 필요.

3-5. 갈등해결 전문연구기관의 확보(2) : 전문기관의 역할

□ 전문연구기관 활성화를 위한 기관별 역할

[연구수행기관]

연구 수행 기관		연구분야
대학교		이론연구, 사례연구, 교육훈련내용 · 기법연구, 갈등해결 방법 · 기법개발, 실습자료 개발(모듈, 매뉴얼, 핸드북 등)
정부연구기관	중앙부처 소속기관	해당분야 사례연구 갈등해결 방법 · 기법개발
	지자체 소속기관	지역사회연구, 해당분야 사례연구 갈등해결 방법 · 기법개발
인간연구기관 및 시민단체 소속연구소		분야별 연구, 갈등해결 방법 · 기법개발, 실습자료개발(모듈, 매뉴얼, 핸드북 등)

[재정지원기관]

기관	지원내용
교육부	대학내 연구기관설립, 석·박사논문 지원, 연구인력양성, 연구비
기타 정부부서 및 지자체	연구용역 발주
민간기업 및 단체	연구용역 발주

[협조기관]

기관	지원내용
교육훈련기관 (민·관)	정보제공 사례기록 취약점 식별 필요한 연구내용 발굴
분쟁조정기관 (민·관)	

갈등해결 전문연구기관의 네트워크 구축

☐ 갈등 전문 연구 네트워크

- 전문적인 연구수행기관 등과 교육훈련기관 및 분쟁 조정기관과의 상호 네트워크를 구축

☐ 협력체제 구축

- 학+민+관의 협력체제 구축, 연구수행기관+분쟁조정기관의 협력체제 구축으로 이론과 실무 연계

☐ 전문연구기관 설립

- 기존 연구원의 자원을 활용할 수 있도록 연구원 내에 ‘갈등해결연구센터’ 설립

☐ 대학원 과정 및 학회 설립

- 기존 대학원 내에 갈등해결전공과정을 설립하고, 교육부에서 전공과정 설립 위해 대학에 재정지원
- 학계, 연구원, 교육훈련·조정 실무자 등으로 구성된 ‘갈등해결 학회’ 설립 지원

☐ 시기별 집행계획

단기	재정확보/기존 정부출현 연구원내 갈등연구소 설립/연구용역 발주/석박사 논문 장학금
중기	대학내 전공과정 설립/갈등해결학회 설립/연구협의체 구성/공직자 해외연수 프로그램
장기	단기/중기 과제의 강화

3-6. 교육훈련 프로그램 사례연구: 노사갈등해결 프로그램

□ 목적

- 노사간 갈등과 근로자 고충을 합리적으로 해결하기 위해 필요한 전문성을 개발하는 프로그램 개발 및 교육과정 운영

□ 노사갈등해결을 위한 주요 교육훈련사업

- 분쟁조정관련 프로그램개발
- 분쟁조정 교육과정 운영
- 분쟁조정 전무가 네트워크지원
- 국제 분쟁 조정 협력사업

□ 노사갈등해결 프로그램의 개요

- 분쟁조정전문가 과정
- 분쟁조정관련 단기과정
- 조정전문가 워크샵
- 대안적 갈등해결 과정

IV. 갈등해결 교육프로그램의 운영에 대한 상시 지원체제의 구축

전담조직의 구성 및 운영과정

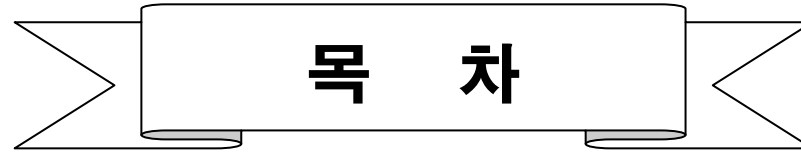
□ 전담조직의 구성

- 정부부처 또는 전담조직의 확보
 - 정부가 담당할 것인가 또는 전담조직을 별도로 만들 것인가
 - 정부가 주도할 것인가 또는 정부는 지원역할을 할 것인가
- 지속적인 평가 및 개선

□ 주요 업무

- 갈등예방 및 해결관련 전문적인 연구 및 교육훈련 (또는 지원)
- 교육훈련 프로그램의 개발 및 보급 및 지속적인 개선 (또는 지원)
- 갈등관련 전문가 양성 프로그램의 개발, 운영 및 인증제도 (또는 지원)
- 강사의 확보 및 양성 및 강사풀 운영 (또는 지원)
- 갈등관련 교육훈련 기관의 네트워크 구축 및 운영 (또는 지원)

IV. 갈등해결시스템 (법제도정비팀)



I. 해외 법제도 분석

- 1. 미국사례**
- 2. 독일사례**
- 3. 네덜란드사례**
- 4. 일본사례**

II. 우리나라 법제도의 현황 및 문제점

- 1. 우리나라 분쟁조정제도에 대한 일반적 검토**
- 2. 분야별 법제도의 운영현황 분석**

III. 법제도 구축방안

- 1. 갈등해결기본법 제정방안**
- 2. 분야별 정비방안**

1. 해외 법제도 분석

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(1)

미국의 행정분쟁해결법

: (Administrative Dispute Resoluion act of 1990

가. 행정분쟁해결법 도입배경

- ◆ 분쟁 당사자간의 협상으로 문제를 해결하는 경우 갈등이 심화되 감정이 격화되는 경우가 많으며 문제가 복잡하거나 당사자의 숫자가 많은 경우 해결되지 않는 경우 많음
 - ◆ 효율적인 분쟁해결을 위해 민간부문에서 광범위하게 활용되고 있는 제3자의 개입을 통한 갈등의 해결인 **대안적 분쟁해결 방법 도입 필요**
 - ◆ **1985년 클린턴 대통령의 업무지침 (Memorendam)**으로 ADR 적극 활용, 협상에 의한 법규제정 (negotiated rule-making) 보다 강화 지시
 - ◆ **대안적 분쟁해결추진단(Alternative dispute resolution working group)**이 구성 되어 분쟁해결 프로그램 개발, 교육훈련, 대통령 자문 실시
 - ◆ 70년대 이후 법조계와 학계에서도 **ADR 운동** 시작하여 법원에서도 소송보다 중재 권고
- 그 결과 소송사건 중 3%만이 판결까지가고 나머지는 법정밖에서 협상 혹은 중재로 해결

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(2)

나. 주요내용

- ◆ 각 행정기관은 이 법에 따라 대안적분쟁해결 (alternative dispute resolution, ADR)을 분쟁해결의 주요 방법으로 채택할 것을 공표, 분쟁해결 정책을 개발
 - 개발된 정책에는 다음의 내용과 관련된 분쟁의 해결방안이 포함되어야 함
 - : 공식 또는 비공식 행정결정, 법률제정, 집행, 각종 인허가의 승인 및 폐지, 계약관리, 행정기관이 제기하거나 당한 소송, 다른 기관의 행동 등
- ◆ 분쟁해결 전문가 지정
 - 각 기관의 장은 기관의 고위 관료를 분쟁해결전문가로 지정
- ◆ 교육 훈련 제공
 - 분쟁해결전문가 및 관련자에게 정기적으로 교육훈련 제공
 - 교육 훈련은 협상, 중재 등과 관련된 이론과 실습 포함
- ◆ 각 기관이 관할하고 있는 사항을 검토하여 이법에 의하여 개정될 법률 있는지 검토
 - 정부계약 또는 보조금지급의 절차에 대안적분쟁해결방식 (ADR)이 활용될 수 있도록 표준계약을 검토하고 개정

(예 : 연방조달규정의 경우 행정분쟁조정법을 반영하기 위하여 개정)

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(3)

다. 적용범위

- ◆ 행정행위와 관련된 분쟁에 있어 당사자가 합의한 경우
- ◆ 이 법의 적용은 당사자간 자발적 선택사항; 다른 분쟁해결 수단의 활용을 배제하지 않음
- ◆ 예 외
 - 이 법의 절차로는 제공할 수 없는 수준의 권위 있는 해결이 필요한 경우
 - 최종적인 판단을 위해서 정부 정책에 대한 심각한 의문이 있어 최종적인 분쟁조정 이전에 이에 대한 추가적인 절차가 필요한 경우
 - 기존의 정책을 유지하는 것이 중요하여 개인간의 적용에 있어 차별이 있으면 안 되는 경우
 - 적용의 결과가 당사자가 아닌 타인에게 심각한 영향을 미치는 경우
 - 절차 전반에 대한 공식적인 기록이 필요하나 이 법의 적용으로 그러한 기록을 남길 수 없는 경우
 - 이 법의 적용으로 기관의 사안에 대한 지속적인 관할권 유지에 변경이 가능한 경우

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(4)

* 중립위원(Neutrals)

- ◆ 중재과정에서 당사자를 돕는 사람
- ◆ 연방정부 직원(정규직, 임시직 모두 가능) 또는 다른 개인으로 당사자가 수용할 수 있는 사람
- ◆ 역할 : 당사자의 의사에 따라 알선 또는 조정 역할을 수행 (serves as a conciliator, facilitator or mediator)

* 중재인(Arbitrator)

- ◆ 당사자들은 중립위원 명부(roster)로부터 중재인 (arbitrator)을 선정하는 과정에 참여
- ◆ 중재인 (arbitrator) 은 중립위원 (neutral) 중에서 선정
- ◆ 중재인의 권한
 - 중재청문회 진행 주재 및 실시
 - 선서와 증언 실시
 - 증인 출석 및 증거 제출 명령
 - 재정(awards)

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(5)

* 중재의 승인(Authorization of arbitration)

- ◆ Arbitration은 대안적 분쟁해결 수단으로 당사자가 서면으로 동의한 경우 활용
- ◆ 동의는 문제가 발생하기 이전 혹은 이후에 득할 수 있음
- ◆ 동의의 범위
 - 특정의 쟁점에 한정
 - 특정의 해결대안을 한정
- * 단, 기관은 계약이나 편익의 제공 조건으로 중재를 요구할 수 없음

* 비공개 의무

- ◆ 당사자와 중재인은 중재와 관련 지득한 내용을 공개해서는 안됨
- ◆ 예 외
 - 서면으로 공개를 동의한 경우
 - 이미 공개된 내용
 - 법으로 공개가 의무화된 경우 중재자만이 공개할 수 있는 상황인 경우
 - 법원이 공개를 명한 경우

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(6)

라. 중재절차

◆ 회의 시간과 장소 결정, 당사자에게 공지(중재인, 최소 5일 이전)

- 회의를 기록하고자 하는 당사자는 기록 가능
- 기록관련 준비는 원하는 당사자가 책임
- 다른 대안적 합의가 없는 한 기록 원하는 당사자가 비용 부담

◆ 다른 당사자와 중재인에게 통지

◆ 당사자의 의견발표, 증거제시 및 증인의 교차신문

- 중재인은 당사자의 동의를 얻어 회의 전체 혹은 일부를 전화, 화상, 컴퓨터 혹은 다른 전자적 매체를 활용하여 직행할 수 있음
- 중재는 신속하고 비공식적으로 진행되어야 함

◆ 관련된 법조항, 규제 조건, 선례 및 정책지침 등의 해석 및 적용(중재인)

◆ 중재결과의 결정(중재인) : 회의가 종료된 후 30일 이내

- 당사자가 다른 시점을 정하거나 각 기관이 다른 기간을 정한 경우 이중 가장 늦은 시점

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(7)

마. 중재

- ◆ 중재의 시작은 양측의 요청 혹은 동의에 의하여 시작
- ◆ 중재인은 자유로운 의견의 개진과 토론이 건설적으로 이루어질 수 있도록 유도
- ◆ 당사자들이 실제로 원하는 것을 찾아내는 과정
- ◆ 중재인은 대화를 통하여 모두 만족할 만한 창조적인 대안을 찾을 수 있도록 노력
- ◆ 중재의 3원칙
 - 분쟁당사자의 자발성 존중
 - 중립성
 - 비공개원칙

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(8)

바. 중재기관

- ◆ 공·사립 중재기관이 다양한 형태로 존재
- ◆ 정부 각부처와 지방자치단체의 경우
 - 분쟁해결지원센터가 설치되어 있어 각종 공공분쟁이나 정부기관내 분쟁에 대해 중재서비스 제공
 - 사안에 따라 외부 전문 중재인 연결
- ◆ 시·군 등 지역사회의 경우
 - 지역사회에서 발생하는 분쟁의 해결을 지원하는 분쟁조정서비스센터 (community mediation center) 설치, 운영
- ◆ 민간부문
 - 전문중재인이 개인 변호사 사무실이나 법률회사처럼 활동
 - 유료로 중재 서비스 제공 (변호사 보다 저렴)
 - 하버드, 시라큐스, 인디애나 등 일부 대학에서 ADR 관련 분쟁해결기구를 설치하고 분쟁해결 지원

1. 미국사례 : 행정분쟁해결법(9)

사. 전문중재인 자격과 양성기관

◆ 전문중재인

- 중재는 누구나 할 수 있는 것이기 때문에 **모든 주에서 자격증 제도를 도입하고 있지는 않음** (버지니아 중 등 일부에서만 자격증 제도 도입)
- 전문중재인협회 가입된 직업적인 중재인이 약 3000여명 정도

◆ 양성기관 : **공립 및 사설 중재훈련기관에서 중재교육프로그램 운영**

- 60시간 내외의 훈련과 실습과정
- 과정 이수시 해당 기관에서 발행하는 중재인 자격증 획득
- 일부 대학에서 관련 석·박사과정 운영

1. 미국사례 : 미국 농무부 사례

* 미국 농무부(USDA) 사례

- ◆ 농무부는 농업, 수산업 관련 개발사업을 추진하여 개발분쟁이 많은 부서임
- ◆ 부서 내 갈등예방 및 해결센터 (Conflict prevention and resolution center of USDA) 설치 운영
- ◆ 주요 기능
 - 농무부 및 관련 조직의 직원들에 대한 분쟁 예방·해결에 관한 교육
 - 농무부 내외에서 발생하는 분쟁의 체계적인 해결을 위한 시스템 디자인
 - 농무부 내외 각 부서간 상호협조적인 분위기 조성
 - 분쟁발생시 해결프로그램 디자인, 중재인 추천 등 분쟁해결 지원활동
 - 농무부 직원에게 분쟁해결 관련 자료와 교육 훈련기회 등에 대한 정보 제공

<참고> ADR의 주요 기법

		협상(negotiation)	조정(mediation)	중재(arbitration)
절차개시에서 당사자간의 합의		필수요건	필수요건/예외	필수요건/예외
제3자	개입	불개입	개입	개입
	범위		민간/공 · 사기관	민간/공 · 사기관
	선정		쌍방합의	쌍방합의
	역할		합의도출	일방적 결정
절차의 진행내용		이해/입장조정	이해/입장조정	확인/입장조정
절차진행의 주요 수단		협상(negotiation)	화해(conciliation), 조정협상(mediated negotiation)	사실발견(fact-finding), 협상
결정의 정형성		없음	대개 없음	조금 있음
결정의 근거		쌍방의 합의	제3자의 조언을 바탕으로 쌍방 합의	쌍방간의 증거자료와 중재인의 결정
결정의 구속력		쌍방의 동의 필요	쌍방의 동의 필요	구속적/예외
파생기법의 종류			사실발견(fact-finding) 간이재판(minitrial) 협상규칙제정(negotiated rulemaking) 옴부즈만(Ombudsman) 동반화(partnering) 조기중립적 평가(Early neutral evaluation) 약식배심 심판(summary jury trials) 기밀경청자(confidential listener)	구속중재(binding arbitration) 비구속중재(non-binding arbitration) 최후통첩(final offer arbitration) 하이로우중재(high-low arbitration) 인센티브 중재(incentive arbitration)
			다단계(multi steps) 사전적 ADR 계약(predispute ADR contract clause)	
			조정-중재(med-arb), 연대적 조정중재(co-med-arb)	
			이원적 접근(two-track approach : 재판절차인 소송까지 포함)	

2. 독일사례 : 현황

현황

- ◆ 사회에서 발생하는 많은 갈등의 해결은 주로 정식재판절차를 이용
- ◆ 국가나 지방자치단체의 대규모계획과정에서는 정보공개제도 및 계획확정절차 등의 행정절차제도를 이용하여 갈등을 사전에 해결
- ◆ 최근 간이·신속한 재판외 분쟁해결수단에 대한 관심이 증대되고 있는 추세

갈등해결관련 교육과정

- ◆ 최근 많은 대학의 법학부 등에서 조정에 관한 Mater과정을 두어 분쟁해결 전문가를 양성하고 있음
- ◆ 교과과정 : 조정이론개관, 조정실무개관, 선택과정(가족분쟁조정, 경제분쟁조정, 행정분쟁조정, 국제분쟁조정) 등으로 구성

〈참고〉 독일 Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)의 Mediation-Master과정

* 2004년 4월 개설 독일 Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)이 독일 훔볼트 대학의 변호사법연구소와 협력으로 설치한 Mediation-Master과정

◆ 가족영역(Familie)

- 별거, 이혼(Trennung und Scheidung) 등 가사분쟁조정(intrafamiliale Konflikte; Erbschaftsstreitigkeiten etc.)

◆ 경제영역(Wirtschaft)

- 기업간 조정(Mediation zwischen Unternehmen)
- 기업내 조정(Mediation innerhalb von Unternehmen ; Dispute Systems Design)

◆ 행정영역(Verwaltung)

- 행정계획 및 절차관련 분쟁(Oeffentliche Planung und Verfahrensgestaltung)
- 행정조직내부 분쟁처리(Verwaltungsinterne Konfliktbearbeitung)

◆ 국제분쟁관리영역(Internationales Konfliktmanagement)

- International Peacemaking - public sector
- 국제상사중재 (International Commercial Arbitration - private sector)

2. 독일사례 : 분쟁조정사례

분쟁조정사례

◆ 강제조정절차

- 종업원의 발명에 관한 법률에 따른 특허청의 조정 위원회
- 자동차 강제보험에 관한 법률에 따른 보상 기금의 조정 위원회
- 저작권의 행사에 관한 법률에 따른 특허청의 조정 위원회

◆ 임의적인 조정절차

- 독일 상공업회의 조정위원회
- 주 의사협회에 의해, 의료분쟁사건을 위한 조정 위원회
- 전자 데이터 프로세싱 조정 위원회

3. 네델란드 사례

InfraLab

- ◆ 정책 또는 공공사업의 최종사용자(이해당사자)가 정책형성의 초기단계부터 참여하여 그들의 배경과 지식에 따른 의견을 투입하여 정책결정에 반영하는 기획제도
- ◆ 1993년 네델란드의 교통공공사업수자원부 (Ministry of Transport, Public Works and Water Management)에서 상호교류적 기획 (interactive planning)을 위해 설립
- ◆ 시민 기타 사회적 이해관계인, 전문가 정부의 세 당사자가 주된 역할 수행
- ◆ Voice, Agora, Action 3단계과정을 통하여 기반시설의 문제를 해결

국토계획법

- ◆ 네델란드의 주택.국토.환경부(VROM)는 네델란드의 국토계획의 근간을 이루는 1965년의 국토계획법을 점진적으로 개정하면서, 국토계획법의 개정을 추진하고 있음
- ◆ NIMBY현상에 대한 대응책을 포함하며, 정책신뢰(policy beliefs)를 강조

3. 네델란드 사례 InfraLab의 단계

◆ 제1단계 : Voice(문제의 제기)단계

- 도로사용인, 인근주민 등과 같은 비정부 이해관계인들이 주된 문제를 형성
- 이 단계에서의 문제는 행정주체가 아니라 시민 이해관계인에 의해 규정됨.
- 이 단계의 종국에 가서는 소관 행정청이 어떠한 문제가 다음 단계의 출발점으로 이용될지 결정
- 이해관계인이 주장하는 문제의 편향된 시각은 적절한 방법으로 처리되어야 함

◆ 제2단계 : Agora(토론 및 조정)단계

- 이해관계인은 첫번째 단계에서 정하여진 문제에 대한 해결방안을 브레인스토밍함.
- 이 단계에서는 창조력이 중요한 역할을 함.
- 다른 분야의 전문가 및 지방정부는 해결책의 기술적 재정적 가능성에 대하여 이해관계인을 조언.
- 이 단계는 소관 행정청이 어떠한 해결책이 당해 문제에 대하여 이용될 것인가를 결정.
- 아울러, 다양한 해결책을 조정하고 민간 이해관계인으로부터 피드백을 접수함

◆ 제3단계 : Action(실행)단계

최종단계는 2가지로 구성

- 첫째, 동의된 해결책을 액션리스트로 전환하는 것인데, 이는 행정청에 의해 공식적으로 승인되며 (가령 계약의 형태로), 다양한 참가자의 역할과 과제는 이 액션리스트에 기록됨.
- 둘째, 참가한 이해관계인은 이러한 상호대화를 통한 결과를 그들이 속한 집단에 설명함(‘sell’)

4. 일본사례 : 현황

현황

- ◆ 일본의 분쟁해결제도는 우리의 그것과 많은 점에서 유사한 면이 있는 바, 소송을 통한 분쟁해결 외에도,
 - 재판소의 민사 조정, 가사 조정이라고 하는 「司法型 ADR」 ,
 - 행정 기관이 운영하는 「행정형 ADR(공해등 조정위원회, 건설공사분쟁 심사회, 소비생활센터 등) 」 ,
 - 「 민간형 ADR(제조물책임(PL)센터, 변호사회 중재 센터 등)」 등이 있음.

- ◆ 최근 ADR이 재판에 못지 않는 유용한 분쟁해결수단이 되도록 그 확충, 활성화를 추진하고 있는바, 2002년부터 진행되어 온 일본사법제도개혁 과제의 중요한 내용으로서 ADR의 활성화방안이 연구되고 있음.

4. 일본사례 : ADR 활성화 방안

현재 일본에서 검토되는 ADR의 활성화방안

- ◆ 다양한 형태의 ADR에 대해, 각각의 장점을 살리면서 그 육성·충실을 도모하기 위해 관계기관등의 제휴를 강화해 **공통적인 제도 기반정비를 계획**하고 있음.
- ◆ 확충·활성화를 향한 법원이나 관계 기관, 관계 부처 등의 제휴촉진을 위해, **연락회의 등의 체제정비가 필요**하다고 함.
- ◆ 소송, ADR를 포함한 분쟁해결에 관한 종합적인 상담 창구, 인터넷상의 포털사이트 등 **정보통신 기술의 활용**을 통하여 **원스톱에서의 정보 제공의 실현을 연구**하고 있음
- ◆ 종합적인 ADR의 제도 기반을 정비하기 위해, 일본사법개혁추진본부에서 ADR의 이용촉진 및 재판절차와의 제휴 강화를 위한 기본적인 골격을 규정하는 이른바 **ADR 기본법의 제정을 진행중**

4. 일본사례 : 일본 ADR 기본법(1)

일본 ADR 기본법

※ 아직 부분적으로 합의를 보지 못하고 검토중인 사항이 많으며, 이하의 내용은 2003년 11월 17일 일본사법개혁추진본부에서 논의된 내용임.

가. 입법 목적

- ◆ ADR(司法型, 행정형 포함)의 건전한 발전을 도모함으로써, 민사상 분쟁의 해결방법을 선택할 기회를 확충함을 목적
- ◆ 이를 위해 ADR에 관한 기본이념이나 국가등의 책무를 정함과 동시에 ADR(司法型 제외)의 편리성, 실효성을 확보하기 위한 각종 특례 조치를 강구함.

4. 일본사례 : 일본 ADR 기본법(2)

나. 총 칙

(1) 기본이념

- ◆ ADR은 그 건전한 발전이 도모됨으로써, 재판과 함께 다양하고 광범위한 국민의 요청에 대응하여 민사상 분쟁의 해결 방법을 선택할 기회의 확충하는데 중요한 역할을 할 것으로 기대됨. 따라서 국가, 지방자치단체, ADR 제공자 그 외의 관계자의 긴밀한 제휴아래, 그 편리성·실효성·신뢰성의 확보가 도모되어야 함.

기본이념 규정을 둬

(2) 국가의 책무 등

- ◆ 국가, 지방자치단체의 책무등
 - 국가는 기본이념에 따라 ADR의 건전한 발전에 관한 시책을 책정·실시할 책무를 가지며, 또한 ADR에 관한 국민의 이해를 심화시키기 위한 시책 등을 강구한다는 취지의 규정을 둬. 또한 지방자치단체도 일정한 책무를 가진다는 취지의 규정을 둬

4. 일본사례 : 일본 ADR 기본법(3)

(2) 국가의 책무 등

◆ ADR 제공자등의 책무

- ADR 제공자나 주재자는 공정한 절차운영의 확보, 이용자에게 정보제공, 수준높은 ADR 담당자의 확보 등과 같은 일정한 노력의무를 진다는 취지의 규정을 둠

◆ 국민의 역할 : 현재 그 규정의 정비는 보류

◆ 관계자의 협력

- 국가, 지방자치단체, ADR 제공자 기타 관계자는 ADR의 건전한 발전을 위해 서로 협력한다는 취지의 규정을 둠

(3) ADR 제공자 등의 의무

◆ 일반적 사항 중 의견모집에 있어서 민사상의 의무로 제시한 것에 대해서는 비밀엄수 의무를 제외함

- 다만 중요사항의 설명의무를 책무규정을 포함하는 데 대해서는 추후 다시 검토

4. 일본사례 : 일본 ADR 기본법(4)

다. 민법등의 특례(특례적 사항)

(1) 시효의 중단(중재는 제외) - 검토중

(2) 집행력의 부여(중재는 제외)

- ◆ 앞으로 검토과제로 하며, 일단 관계자 사이의 제휴·협력을 증진시키는 차원에서 기존 제도의 이용자가 편리한 방책을 검토함

(3) 조정전치주의의 부적용(중재는 제외)

- ◆ 조정전치주의가 적용되는 사건에 있어서도 ADR에서의 화해가 성립될 전망이 없다고 보이는 경우, 수소법원이 그 재량판단으로 조정전치주의를 적용하지 아니할 수 있도록 함

(4) 소송절차의 중지(중재는 제외)

- ◆ ADR에 의해 분쟁해결을 도모하는 데 합의하는 당사자로부터 신청이 있는 경우에는 그 ADR이 공정하고 적확하게 절차가 진행되는 것으로 인정되는 경우에는 수소법원은 그 재량판단으로 일정기간 소송절차를 중지시킬 수 있음

4. 일본사례 : 일본 ADR 기본법(5)

다. 민법등의 특례(특례적 사항)

(5) 법원에 의한 ADR 이용의 권장

- ◆ 향후 검토과제. 다만 관계자간의 제휴·협력을 증진 차원에서, 법원·ADR 제공자간의 제휴에 대해 검토

(6) ADR과 관련된 법률구조제도의 재검토

- ◆ 향후 검토과제로 삼고 있고, 일단 기존제도 이용자에게 편리한 방안을 검토

(7) 비 변호사에 의한 ADR관련 법률사무의 취급(중재포함)

◆ 주재

- 변호사와 공동으로, 혹은 변호사의 조언을 얻어 ADR 주재와 관련된 일정한 법률사무를 행할 경우에는 변호사법 제72조를 적용하지 않음

◆ 대리

- 필요성과 상당성을 근거로 하여 개별법에서 조치하는 것을 검토

라. 조정절차법(조정절차법적 사항)

- ◆ 조정에서 중재등으로의 이행절차에 관한 규율 및 조정절차일반법 공히 장래 검토과제로 함

II. 우리나라 법제도의 현황 및 문제점

1. 우리나라 분쟁조정제도에 대한 일반적 검토(1)

분쟁조정제도의 분류

- ◆ 분쟁조정기구에 따라
 - 민사조정이나 가사조정과 같이 법원에서 관장하는 司法型
 - 행정기관에서 관장하는 행정형
 - 민간형 등
- ◆ ADR 주관자의 판단의 수락에 의하느냐, 당사자의 양해에 따라 분쟁을 해결하느냐에 따라
 - 裁斷型 : 仲裁, 裁定
 - 調整型 : 斡旋, 調停
- ◆ 분쟁조정제도를 그 분쟁의 성질에 따라 분류할 경우 주로 사인과 사인간의 분쟁이 대부분이나, 일부 행정주체 상호간의 분쟁을 대상으로 하는 경우도 있음

1. 우리나라 분쟁조정제도에 대한 일반적 검토(2)

검토의 범위

- ◆ 민사조정이나 가사조정과 같은 司法型은 검토대상에서 제외
 - 司法制度改善차원에서 검토가 필요
- ◆ 용어의 사용
 - 調整이라는 용어는 독음상 調停과 혼동할 우려가 있고, 그 개념범위의 광협을 달리하는 경우도 있어 가능하면 사용을 피하고자 함
- ◆ 사인과 행정청간에 행정작용 혹은 기본권침해작용에 관한 분쟁을 행정재판이나 헌법재판 이외의 수단으로 해결하는 제도(현행 제도로는 국민고충처리위원회제도, 국가인권위원회제도)는 분쟁해결제도의 틀에서 이해할 필요가 있음.

1. 우리나라 분쟁조정제도에 대한 일반적 검토(3)

분쟁조정제도

- ◆ 주된 紛爭調整로 斡旋, 調停 및 準司法節次인 仲裁나 재정이 있지만, 실제로 중재나 재정까지 포함하는 경우(예 : 노동쟁의조정, 환경분쟁조정)는 많지 않음
- ◆ 調停의 법적 효력은 개별법에 따라 상이하게 규정
 - 재판상 화해의 효력을 인정하고 있는 調停
 - 민법상 화해의 효력만을 인정하고 있는 調停
 - 기타 調停의 효력으로서 소관부처인 공정거래위원회의 是正措置의 효력을 인정하는 경우(하도급분쟁조정협의회) 등
- ◆ 대부분의 분쟁조정기구는 보다 강력한 調停의 효력, 즉 “재판상 화해”로서의 효력을 요구

〈참고〉 조정의 효력에 따른 분쟁조정제도 분류

조정 효력	관련 기구
민법상 화해	증권분쟁조정위원회(증권거래소) 건설분쟁조정위원회(건설교통부) 전자거래분쟁조정위원회(한국전자거래진흥원) 개인정보분쟁조정위원회(정보통신부) 산업재산권분쟁조정위원회(특허청)
재판상 화해	소비자분쟁조정위원회(한국소비자보호원) 금융분쟁조정위원회(금융감독원) 국제계약분쟁조정위원회(외교부) 반도체배치설계심의조정위원회(특허청) 언론중재위원회(단, 이의신청이 없는 경우에 한함)

※ 조정의 효력으로서 **재판상 화해**의 효력은 민사소송법상 확정판결과 동일한 효력을 뜻하며, 조정이 성립되었는데도 피청구인이 결정내용을 이행하지 않는 경우에는 각종분쟁조정위원회의조정조서등에대한집행문부여에관한규칙(대법원규칙 제1,558호)에 따라 법원으로부터 집행문을 부여받아 강제집행을 할 수 있음.

1. 우리나라 분쟁조정제도에 대한 일반적 검토(4)

職權調停, 職權仲裁

- ◆ 위와 같은 紛爭調整은 그 취지상 당사자의 자율적인 신청에 의해 개시되는 것이 원칙이나, 공익상 필요에 의하여 당사자가 아닌 직권으로 紛爭調整節次가 이루어지는 경우가 있으며, 노동쟁의조정에서의 職權仲裁과 환경분쟁조정에서의 職權調停이 대표적인 예임
- ◆ 그밖에 지방자치법에 근거를 둔 중앙분쟁조정위원회(행자부)와 지방교육자치에 관한 법률에 의한 시도교육분쟁조정위원회(교육인적자원부)는 직권조정을 할 수 있으며, 이들은 행정주체간의 분쟁을 다룬다는 점에서 특징이 있음

1. 우리나라 분쟁조정제도에 대한 일반적 검토(5)

조정전치주의, 조정신청에 있어서 소멸시효중단의 문제

- ◆ 대부분의 조정절차가 임의적임에 비하여, 노동쟁의조정에서 조정전치주의를 인정하고 있는데, 효율적인 분쟁조정을 위해서 반드시 조정전치주의가 필요한가에 대해서는 검토의 여지가 있음
- ◆ 향후 분쟁조정제도의 체계화 및 활성화 방안을 연구하는 과정에서 조정신청이 소멸시효를 중단 혹은 정지하는 효력을 갖도록 할 것인가에 대한 신중한 검토가 필요하다고 할 것인데, 현행제도 중 “반도체배치설계심의조정”의 경우 소멸시효의 중단을 인정하고 있는 점은 매우 주목이 감

2. 분야별 법제도의 운영 현황 분석(1)

현 황

- ◆ 정부 부처별로 27개의 위원회 등을 구성하여 각종 분쟁에 대한 조정기능을 수행
- ◆ 갈등의 발생 이후를 중심으로 한 사후적 갈등해결 역할에 치중
- ◆ 비상설기구로서의 운영이 이루어지고 있으며, 일부 위원회의 경우 전문성과 객관성에 불신을 받고 있음
- ◆ 중앙행정기관에 치우쳐서 운영되고 있는 실정이며 분야별로 다양하게 분산되어 있음

2. 분야별 법제도의 운영 현황 분석(2)

종합적 문제점

- ◆ 사회 전체적인 차원에서의 갈등해결을 위한 시스템 미비
- ◆ 각 부처별로 산재, 관련기구의 통합 미흡, 법적 일관성 결여
- ◆ 갈등의 사전적 예방 및 해결 기제의 부재로 인해 갈등의 확대 가능성과 불만
- ◆ 노동, 환경, 금융, 언론 등 분야별 조정기구가 설정되어 있어 복합적 갈등에 대한 대응에 취약
- ◆ 이해당사자간 합의에 의한 해결보다 제3자에 의한 심판방식으로 불복여지 큼
- ◆ 분야별로 용어(중재, 재정 등)가 통일되어 있지 않아 혼란 초래

2. 분야별 법제도의 운영 현황 분석(3)

노사정위원회 현황 및 발전방향

- ◆ **조정실태** : 02년도 신청 1,042건, 03년도 8월말 신청 661건
- ◆ **중재실태** : 02년도 중재사건 46건, 03년도 중재사건 13건
- ◆ **발전방향**
 - 파업권과 공익보호의 조화를 위해 필수공익사업의 직권중재제도 개선
 - 조정의 실효성을 제고할 수 있도록 조정전치주의의 개선
 - 노동위원회의 조정·중재대상 확대하여 노사간 분쟁해결 적극지원
 - 분쟁조정기능의 대폭 강화(예방적 조정부터 사후조정까지)
 - 전문인력 확충, 조정-중재방식의 개선, 노사에 대한 교육-지도기능 부여

2. 분야별 법제도의 운영 현황 분석(3)

중앙노동위원회 현황 및 발전방향

- ◆ **조정실태** : 02년도 신청 1,042건, 03년도 8월말 신청 661건
- ◆ **중재실태** : 02년도 중재사건 46건, 03년도 중재사건 13건
- ◆ **발전방향**
 - 파업권과 공익보호의 조화를 위해 필수공익사업의 직권중재제도 개선
 - 조정의 실효성을 제고할 수 있도록 조정전치주의의 개선
 - 노동위원회의 조정·중재대상 확대하여 노사간 분쟁해결 적극지원
 - 분쟁조정기능의 대폭 강화(예방적 조정부터 사후조정까지)
 - 전문인력 확충, 조정-중재방식의 개선, 노사에 대한 교육-지도기능 부여

2. 분야별 법제도의 운영 현황 분석(4)

중앙환경분쟁조정위원회 현황 및 발전방향

◆ 적용실태

- 02년도: 접수 493건, 처리: 재정 118건, 조정 2건, 합의 143건, 기타 30건, 진행 200건
- 03년도 8월말: 접수 492건, 처리: 재정 60건, 조정 0건, 합의 137건, 기타 47건, 진행 248건

◆ 문제점

- 심사관 부족으로 신속한 분쟁조정 어려움(01년까지 3-4개월 소요, 02년부터 7-10개월 소요)
- 새만금사업 등과 같은 주요 사회적 집단분쟁의 해결에 기여하지 못하고 있음

2. 분야별 법제도의 운영 현황 분석(5)

언론중재위원회 현황 및 발전방향

◆ 적용실태

- 02년도 : 신청 511건, 중재 502건, 피해구제 313건, 피해구제율 62.4%
- 03년도 10월말 : 신청 581건, 중재 548건, 피해구제 348건,
피해구제율 63.5%

◆ 문제점 : 중재결정의 실효성 저하

◆ 발전방향

- 손해배상청구를 중재위원회에 임의적으로 청구할 수 있도록 함
- 인터넷 신문 등 다양한 형태의 언론매체에 대한 피해구제방안 마련 시급
- 중재결정에도 불구하고 언론사의 불복제소로 피해구제가 지연되는 문제점

〈참고〉 분쟁조정관련기구 및 법규현황

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, 국가를당사자로하는계약에관한법률	외교통상부
건설	건설분쟁조정위원회	건설산업기본법	건설교통부
교육	사학분쟁조정위원회	사학분쟁조정위원회 규정	교육인적자원부
	시도교육분쟁조정위원회	지방교육자치에관한법률	교육인적자원부
	중앙교원지위향상심의회	교원지위향상을위한특별법	교육인적자원부
IT	프로그램심사조정위원회	컴퓨터프로그램보호법	정보통신부
	전자거래분쟁조정위원회	전자거래기본법	한국전자거래진흥원
	도메인이름분쟁조정위원회	-	한국인터넷정보센터
	개인정보분쟁조정위원회	정보통신망이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률	한국정보보호진흥원
행정기관간 갈등	행정협조정위원회 (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

Ⅲ. 법제도 구축방안

1. 갈등해결기본법 제정방안 : 기본원칙

갈등해결기본법 제정의 기본원칙

◆ 사회전반의 상시 갈등해결 능력 강화

- 국가 사회 전반에 걸쳐 갈등해결 능력의 강화와 협상능력의 선진화를 도모
- 초중등, 대학의 갈등해결 교육과정은 물론 평생교육 차원에서도 프로그램 운용

◆ 공공부문 갈등해결 능력 강화

- 국가 및 지방 공무원의 임용 및 승진시 연수 프로그램에 갈등해결 프로그램 운용
- 현재의 중앙행정기관, 지방자치단체, 준정부기구의 공공부문 종사자에 대한 교육프로그램 운용
- 중앙행정기관-광역자치단체-기초자치단체에 이르는 갈등해결시스템 조직 운용

◆ 민간분야에 대한 제도화 촉진

- 시민단체, 민간 대기업 등에 대한 갈등해결 프로그램 운영방안의 제시
- 공인 자격사 연수 프로그램에도 갈등해결 프로그램 운용

1. 갈등해결기본법 제정방안 : 주요내용(1)

갈등해결기본법의 주요내용

가. 총 칙

- 목적, 이념, 정의, 적용범위, 원칙, 국가 및 공공단체의 책무, 다른법률과의 관계 등

나. 국가갈등해결제도

- 국가 갈등해결 운영계획의 수립
- 중앙 갈등해결기구의 설치, 기능, 전문중재자 활용방안
- 지방 갈등해결 기구의 설치, 기능, 전문중재자 활용방안
- 갈등상황에 대한 관리방안

다. 갈등해결제도의 도입의무

- 중앙행정기관의 갈등해결제도 도입 의무
- 시도 및 시군구의 갈등해결제도 도입 의무
- 정부기관의 갈등해결 전문가 양성 및 활용방안 도입 의무

1. 갈등해결기본법 제정방안 : 주요내용(2)

라. 정부 및 민간부문 갈등해결제도 운영

- 중앙 행정기관 및 지방자치단체의 갈등해결제도 운영 방안
- 정부기관 갈등해결 교육훈련 방안(기관, 프로그램 등)
- 정부기관 갈등해결프로그램의 연구개발 방안
- 우선협상대상자 선정에 관한 방안
- 시민단체, 언론단체, 민간기업의 갈등해결시스템 운영방안

마. 갈등해결 전문중재자

- 전문중재자의 자격 조건
- 전문중재자 양성방안
- 전문중재자 활용 방안
- 전문중재자 협회의 설립 및 운용에 관한 사항

1. **갈등해결기본법 제정방안 : 주요내용(3)**

바. 갈등해결을 위한 참여제도 강화

- 위원회 및 공청회 진행방식의 개선에 관한 사항
- 주민투표제 및 주민발안제 등의 주민참여제도 활성화

사. 갈등해결 전문연구기관의 설립 및 운영

- 갈등해결전문연구기관 사업 총괄
- 전문연구기관의 교육-훈련 프로그램 개발 기능
- 전문연구기관의 갈등해결 방식의 개발 기능
- 갈등 분야별 전문연구 활성화 기능
- 국가갈등해결제도 개선방안 마련 기능

1. 갈등해결기본법 제정방안 : 주요내용(4)

아. 국가 갈등해결체계 구축 및 정비

지방자치단체수준

- 지방자치단체별 갈등해결지원센터(가칭) 운영
- 읍면동사무소 주민자치센터 중심으로 퇴직공무원, 자원봉사자 등에 의한 갈등해결지원

부처수준

- 부처 갈등해결전문가 중심으로 갈등해결팀 구성 운영 및 교육훈련프로그램 운영
- 부처 갈등해결담당관 중심으로 갈등해결전문가집단 구성 운영

총리실

- 복합적 사회갈등 해결 지원과 정부 전반의 갈등해결 교육훈련프로그램 운영 지원
- 부처 갈등해결팀에 대한 모니터링 및 총괄 기능 수행
- 사회 각부문과 갈등해결 협력 방안 모색

청와대

- 정책실 중심으로 갈등해결 관련조직의 control tower 역할 수행
- 지속가능발전위원회 활용, 대규모 사회적 갈등해결 지원 역할

1. **갈등해결기본법 제정방안 : 주요내용(5)**

자. 갈등해결 교육훈련 및 연구개발 - 관련 타 법률에서 규정 추진

- 갈등해결 초, 중등 교육과정 운용방안
- 갈등해결 대학 교육과정 운용방안
- 갈등해결 평생교육원 교육과정 운용방안

차. 지역단위 갈등해결 역량 강화 - 관련 타 법률(지방자치법) 개정 추진

- 지역사회단체, 자원봉사단체, 퇴직공무원 등을 갈등해결에 활용
- 주민자치센터 등을 소규모 지역 갈등현안에 대한 상담 및 토론장소로 활용
- 지역의 갈등해결지원제도를 총괄할 수 있는 자치단체 법규 및 조직 구성

1. **갈등해결기본법 제정방안 : 주요내용(6)**

카. 합의적 법규 제개정 - 관련 법률 (예: 행정절차법, 국책사업관련법 등) 개정 추진

- **갈등야기 가능성이 높은 법규 제정시 이해당사자 대표(업계, 시민단체등)
참여 의무화**
- **이해관계자들에 의한 공동작업을 통한 합의 법규 제정 및 개정**
- **각 부처별 갈등유발 가능성이 높은 법규의 개정**

2. 분야별 정비방안(1)

정부간 정책조정 갈등 분야

- ◆ 정부업무조정등에관한규정 제정(국무총리 훈령, 2003.10.31)
- ◆ 중앙행정기관 상호간의 정책, 업무 등에 대한 기관간 이견조정
 - 국무조정실 총괄 조정 및 지원
- ◆ 갈등조정 추진체계 확립
 - 당사자간 조정
 - 분야별(경제, 교육인적, 통일외교안보, 사회) 주무부처 조정
 - 국무조정실 조정

2. 분야별 정비방안(2)

사회갈등 분야

- ◆ **갈등해결기본법(안)의 제정**
- ◆ **참여행정추진규정(안) 통해 기존 주민 참여제도의 강화 및 활성화
(대통령 훈령)**
- ◆ **사회적분쟁해결법(안) 통해 정부와 이해관계집단간 갈등, 노사갈등,
환경갈등 등 해결**
- ◆ **부처별 추진 정책에 대한 갈등영향평가제 도입**
- ◆ **정책다이얼로그(policy dialogue)제도 도입 운용**