

제1주제

국방갈등의 현황 및 관리방향

윤종설 박사 (한국행정연구원)

국방갈등현황 및 관리방향

2013. 5.

윤 중 설



한국행정연구원
Korea Institute of Public Administration



대한민국 국방부
Ministry of National Defense

국방갈등현황 및 관리방향

< 목차 >



1 전쟁과 갈등관리

1 을지문덕 장군 與陸將于仲文詩

神策究天文 妙算窮地理
戰勝功既高 知足願云止



1 전쟁과 갈등관리

2. 서희 장군 소손녕과 담판

- 소손녕, 80만 거란군(契丹軍)의 내침
- 이때 서경(西京) 이북을 할양하고 강화하자는 안에 극력 반대
- 자진해서 국서를 가지고 적장 소손녕과 담판을 벌여 거란 군을 철수
- 그 후 여진을 몰아내고 지금의 평북 일대의 강동6주 국토회복



1

전쟁과 갈등관리

3.

이순신 장군 위난관리

- 중국 제나라 사마양저, “天下雖安 忘戰必危”
- 와키자카 야스하루, 자신의 글에서 “내가 가장 두려워하는 사람, 가장 미운 사람, 가장 좋아하는 사람, 가장 흠숭하는 사람, 가장 죽이고 싶은 사람, 가장 차를 함께 하고 싶은 이도 바로 이순신”
- 와키자카 야스하루는 2000이 안되는 기병으로 5만의 조선육군을 물리친 명장
- 백의종군, 12척의 배로 330척의 적선을 물리침(명량대첩)



- 5 -

1

전쟁과 갈등관리



- 6 -

I. 개요

목 적

- 국방갈등 현안을 체계적·효율적 관리
- 국방정책의 원활한 추진 보장
- 국민들의 對軍 신뢰도 제고

관련 근거

- 대통령령 제21185호 ('08.12.24)
공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정
- 국방부훈령 제1274호('10.09.24)
국방부 갈등예방과 해결에 관한 훈령
- 국무총리실 ('12.03.16)
「2012년도 중앙행정기관 갈등관리 업무 추진 지침」

- 7 -

I. 개요

갈등관리 총리실 지침(요역)

■ 추진 체계

- 총리실 : 각 부처 갈등 예방 및 관리 노력 점검 및 지원
- 각 부처 : 현안 해결 및 선제적 갈등예방 등 소관 갈등 책임관리, 갈등관리 시스템 내실화

▲ 갈등 현안 해결 및 관리 강화

- 17대 중경과제 해결에 정부역량 집중, 연내 가시적 성과 도출
국방부 소관 : 제주 민군 복합화, 대도시 공군기지 이전
= 과제별 TF 구성 및 갈등관리 책임자(PM) 지정, 과제별 관리계획 수립 및 추진
- 고질적·반복적 갈등에 대한 표준해결모델 구축, 갈등관리 전담조직 설치 등
갈등 사전예방 및 관리 강화
= 발전시설, 군 시설, 주차원, 교통시설, 지역 개발

▲ 갈등관리시스템 활성화 및 제도·법령 정비

- 대규모 국책사업 : 외부전문가에 의한 갈등영향분석 의무화
* 예시 : 1,000억 이상, 반복 민원 및 갈등 발생 분야 등
- 갈등조정협의회 및 갈등관리 심의위원회 운영 강화
- 국가-지자체 간 분쟁 조정 위한 행정 협의 조정위원회 기능 강화 : 지방자치법 개정

▲ 체계적 갈등관리 강화

- 고위공무원 및 갈등 유관부서 공무원에 대한 갈등관리 교육계획 수립 실시
- 갈등관리실태 점검·평가 통한 부처의 갈등관리의 노력과 관심 독려,
갈등의 체계적 예방·관리 도모

- 8 -

I. 개요

목 적

- 국방갈등 현안을 체계적·효율적 관리
- 국방정책의 원활한 추진 보장
- 국민들의 對軍 신뢰도 제고

관련 근거

- 대통령령 제21185호 ('08.12.24)
공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정
- 국방부훈령 제1274호('10.09.24)
국방부 갈등예방과 해결에 관한 훈령
- 국무총리실 ('12.03.16)
「2012년도 중앙행정기관 갈등관리 업무 추진 지침」

- 9 -

II. 국방부 갈등관리 추진 현황

갈등관리 추진 개념

목 표

국방 정책의 원활한 추진 보장 및 대군 신뢰도 제고

방 향

갈등현안 해결

갈등관리 활성화

체계적 갈등관리

과 제

- ① 갈등현황 해결 노력 강화
- ② 고질·반복적 갈등의 예방 및 관리 강화

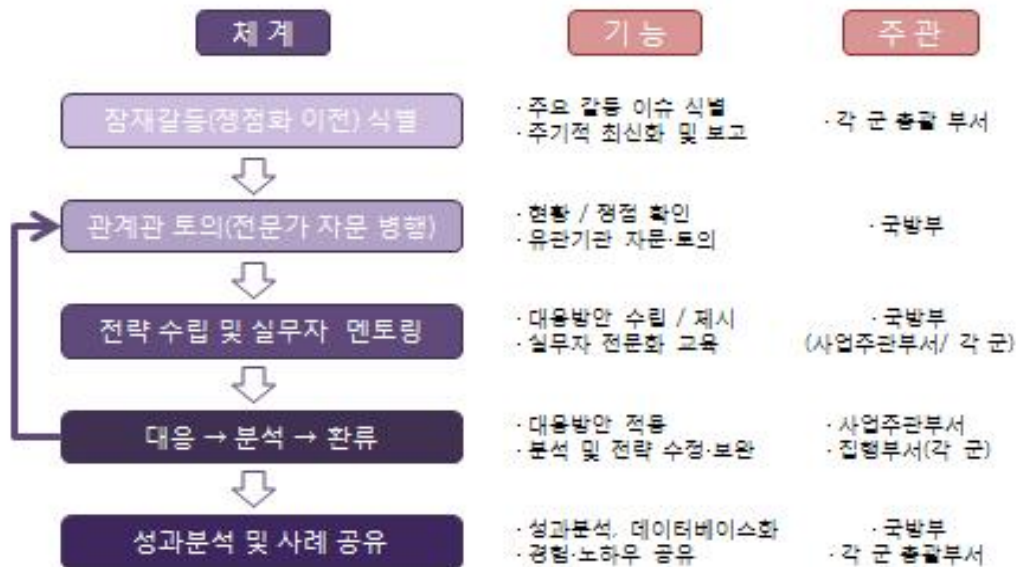
- ① 갈등영향분석 의무화
- ② 갈등조정협의회 및 갈등관리 심의위원회 운영 강화

- ① 갈등관리 역량 강화
- ② 갈등관리실태 점검·평가
- ③ 유관기관 간 유기적 협조체계 구축 노력

- 10 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

국방갈등관리 체계도



- 11 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

국방부 갈등과제 현황(총 19건 1342회)

구 분	갈 등 과 제 내 용
중점과제	(1) 수원 공군기지 이전 요구 (2) 대구 공군기지 이전 요구 (3) 광주 공군기지 이전 요구
일반과제	(4) 36사단 치악훈련장 이전 (5) 13 공수 강하훈련장 설치 (6) 5 포병여단 표적지 안전지대 구축 (7) 무건리 훈련장 확장 사업 (8) 인천해역방어사령부 이전 (9) 561/564ASP 통합·이전 사업 (10) 주한미군기지 환경오염 치유 (11) 20사단 양평훈련장 이전 (12) 비행기지 주변고도제한 완화 (13) 과학화훈련장(KCTC) 확장 사업 (14) 대천사격장 환경오염 관련 (15) 미여도 사격장 이전 요구 (16) 6 포병여단 신달리 포병훈련장 이전 (17) 포스코, 허용고도 초과 위법 건축물 증축 (18) 제주 민군 복합항 (19) 군 비행장·사격장 소음 대책

- 12 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

국방부 갈등관리 현황



▶ '12년 부대·기지 및 사격장·훈련장 관련 과제로 집중(100%)

- 부대·기지 갈등의 주 요인 : 지역 개발 요구
- 사격장·훈련장 갈등의 주 요인 : 개인 재산권 침해, 소음·환경

▶ 지자체의 경쟁적 도시개발로 관련 갈등 유형 증가

- 도심권에 위치한 군부대 및 훈련장 이전 요구 증가 등

▶ 타 지역의 갈등사례 학습 및 NGO 단체 개입

- 13 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

국방부 갈등관리 현황



▶ 갈등쟁점 : 지역개발, 소음 및 환경 문제, 개인재산권 등

▶ 일부 갈등과제는 갈등쟁점의 복합화 양상

- 공군기지 이전 요구 : 소음피해, 재산권 침해, 지역발전 저해

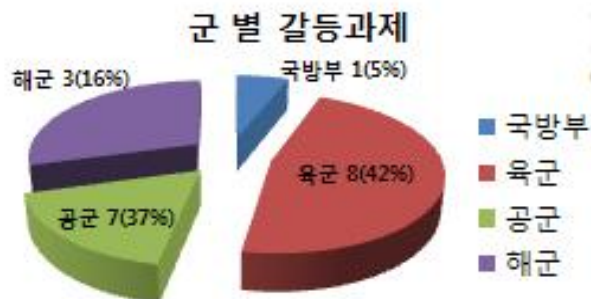
▶ 시민단체 등 개입으로 갈등쟁점 및 이해당사자 다변화

- 제주 민군복합항 건설 : 지역 주민 외 시민단체와의 갈등 심화

- 14 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

국방부 갈등관리 현황



- 육군 중심에서 각 군 균형화 추세
 - 각 군별 주요 갈등쟁점 상이
 (육군 : 훈련장, 해·공군 : 부대/기지 이전)

	국방부	육군	해군	공군	계
부대기지	1	1	3	5	10
사격훈련장	-	7	-	2	9
복지시설/기타	-	-	-	-	
	1(5%)	8(42%)	3(16%)	7(37%)	19

- 15 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

국방부 갈등관리 추진 일정(2012년)

구분	조치 사항	일정	비고
①	· 중점과제 과제별 추진 상황 자체 점검 실시 결과 총리실 제출 ➡ 국방부 과제 : 2건 * 제주 민군 복합화, 대도시 공군기지 이전	매월 말	
②	· 일반과제 과제별 추진 상황 자체 점검 실시 결과 총리실 제출 ➡ 국방부 과제 : 15건	분기 말	
③	· 국방갈등관리 실무조정협의회 개최	분기 1회	14분기는 3.29일 개최
④	· 갈등관리 전문가 양성을 위한 국방대 국방 갈등관리과정(1주) 교육 실시	5, 10월	기수 당 약 20명
⑤	· 국방 갈등관리과제 현장 방문	분기 1회	총리실, 사업부서 동참
⑥	· 갈등관리 역량을 위한 초빙 강의 및 워크숍 개최	5, 10월	
⑦	· 국방 갈등관리 심의위원회 개최	6월	
⑧	· 갈등관리 실태 점검·평가 추진 실적 총리실 제출	11월	

- 16 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

각 군별 갈등관리 추진 현황

○국방부 갈등관리 추진 실적

- ▶ 국방부 갈등관리심의위원회 구성 및 운영(06월)
 - 위촉기간: '12.06.22~'14.06.21 / 위촉위원: 11명
- ▶ 역량강화 및 공감대 형성, 확산
 - 국방부 갈등관리과정 신설(1주, 연 2회)
 - 국방갈등관리 직장교육 실시(5월)
- ▶ 국방갈등관리과제 정비(09-10월)
 - 국방갈등과제 현황: 19건(17 → 19건 2건 증대)
- ▶ 국방갈등관리 홈페이지 개설(3월)
 - 주기별 갈등관리과제 현황 업데이트(매월 25일)
 - 긴급상황 발생 시 수시 탑재 및 보고

- 17 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

각 군별 갈등관리 추진 현황

○육군 갈등관리 추진 실적

- ▶ 육군 관련 갈등과제 : 훈련장/사격장 관련 과제로 집중
 - 갈등 주 요인 : 지역 발전보장 요구, 소음·환경, 재산권 침해
- ▶ 갈등관리 육군규정 제정(개정) : '11.05.01부('12.10.05)
 - 갈등관리 지원사항 체계화 및 제도적 기반 마련
 - 예하부대 적용 가능한 지침 제공 및 최신화
- ▶ 갈등관리위원회(1회), 실무위원회(2회) 개최
 - 위원회를 통한 과제선정 및 삭제 조정조치(추가 2건, 삭제 1건)
 - 실무토의를 통한 언론 보도 및 민원, 집회 등 모니터링 강화
- ▶ 역량 강화 교육과정 실시
 - 지역별, 실무자, 지휘관리과정 교육 등 갈등관리 역량 강화 교육 실시

- 18 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

각 군별 갈등관리 추진 현황

○해군 갈등관리 추진 실적

- ▶ 해군 관련 갈등과제 : 제주 민군 복합항의 갈등 표출 단계
- 그 외 포항시, 영일만, 인방사 등 해군 관련 갈등 완화 단계
- ▶ 갈등관리 홈페이지 활용 활성화
- 갈등관리 업무 공유 및 갈등현황 전파
- 갈등관리 사례 및 갈등관리 담당자 역량 강화 교육 자료 제공
- ▶ 갈등관리 실무위원회(1회) 개최
- 갈등관리 과제 추진 현황 파악 및 수준 평가, 애로/건의사항 수렴
- ▶ 역량 강화 교육과정 실시
- 총리실 주관·국방부 주관·해군주관 등 실시
- 민간 갈등관리 전문가 교육 통한 갈등 공감대 형성

- 19 -

Ⅱ. 국방부 갈등관리 추진 현황

각 군별 갈등관리 추진 현황

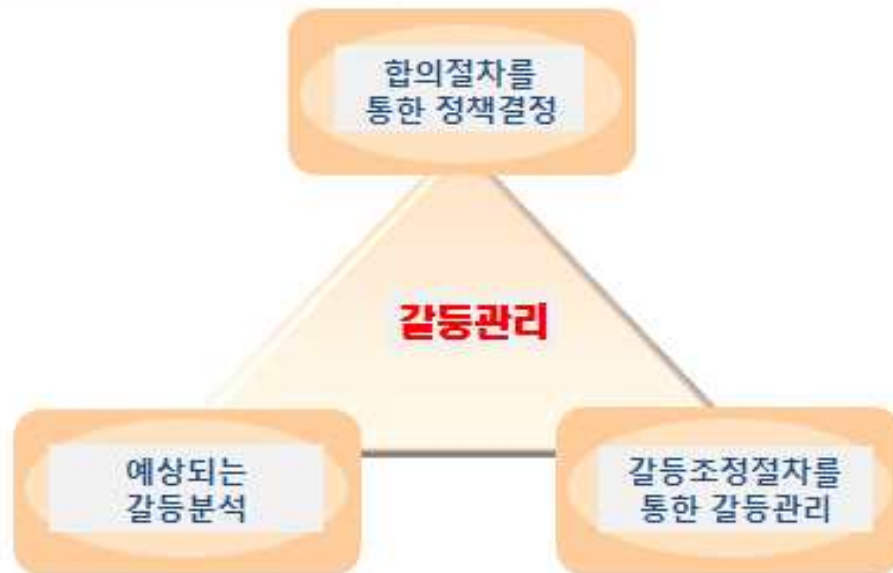
○공군 갈등관리 추진 실적

- ▶ 공군 관련 갈등과제 : 공군기지(대구/광주/수원) 이전 요구
- 그 외 비행장/사격장 소음 및 비행기지 주변 고도완화 요구 등
- ▶ 공군갈등관리 계획 수립
- 부서별 갈등관리 주요사업 반영
- 갈등관리 과제 재정비 및 신규과제 발생시 반영 가능
- ▶ 부대별/지역별 갈등관리 시스템 강화
- 각 부대별/지역별 갈등과제의 체계적·효율적·정기적 관리 목적
- ▶ 역량 강화 교육과정 실시
- 외부기관 교육, 공군 자체 교육, 갈등관리 실무자 워크숍,
민·관·군 갈등관리 세미나 등 실시

- 20 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등관리 개념 체계도



- 21 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등관리의 원칙(대통령령 제5조 제9조)

자율해결과 신뢰확보	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대화와 타협으로 갈등을 자율적으로 해결 ▪ 이해관계자의 신뢰를 확보하도록 노력
참여와 절차적 정의	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 이해관계자의 실질적 참여와 절차적 정의 보장
이익의 비교·형량	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상충되는 이익 간의 비교·형량
정보공개 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 이해관계자에게 관련 정보를 공개하고 공유
지속 가능한 발전 고려	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 미래 세대 및 비계량 가치 고려

- 22 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

공공갈등관리 기본 전략

○갈등관리 전략

- ▶ 초기발굴과 사전예방
 - 정책 초기단계부터 갈등 요소에 대한 체계적 접근 통한 해결
 - 갈등과제의 초기발굴 및 관리 대응체계 구축
- ▶ 역량 배양 인프라 구축
 - 이해관계자의 실질적 참여와 절차적 정의 보장
 - 갈등관리 전문가 육성 및 갈등관리 부서 구성

- 23 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

공공갈등관리 기본 전략

○갈등관리 전략

- ▶ 자율적 갈등관리
 - 상충되는 이익 간의 비교·형량
 - 직·간접적 이해당사자와의 의사소통 통로 개방
- ▶ 사회적 신뢰 제고
 - 이해당사자에게 관련 정보를 공개 및 공유
 - 이해당사자의 정책결정 참여 기회 확대
- ▶ 참여와 숙의과정 정착

- 24 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등현안 해결 및 관리 강화

○ 갈등현안 해결노력 강화

- ▶ 주요 갈등현안을 중점과제와 일반과제로 구분
- ▶ 효율적 관리 및 갈등현안 총괄표 작성·유지
 - * 17대 중점과제 해결에 역량 집중
 - 중요과제는 과제별 FT(위원장 차관급) 구성,
 - 갈등관리책임자(PM) 지정, 과제별 관리계획 수립
 - ☞ 국방부 소관: 제주 민군 복합항, 대도시 공군기지 이전
 - * 일반 갈등현안 적극 해결 관리
 - 일반과제: 과제별 책임자(PM) 지정, 관리계획 수립
 - ☞ 국방부 소관: 15개 과제

- 25 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등현안 해결 및 관리 강화

○ 갈등현안 해결노력 강화

- ▶ 국방 포탈체계 상 '갈등관리시스템' 개설
- ▶ 국방부 및 각 군 갈등관리과제 수시 업데이트 및 상시 관리체계 구축
 - * 국방갈등과제(19개) 현황 최신 업데이트: 10월 25일
 - ☞ 중점과제: 총리실 10월 제출
 - ☞ 일반과제: 총리실 분기별 제출
 - 주요 갈등 현안 보고: 사안 발생 시
(갈등심화, 언론 보도 등)
 - * 국방부 ↔ 각 군 간 체계 연동 추진: '13년 이후

- 26 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등현안 해결 및 관리 강화

○ 고질·반복적인 갈등의 예방 및 관리 강화

- ▶ 국방갈등과제 분야별 성공·실패 요인 분석
- ▶ 해외 사례 참조 「표준 해결모델」 구축 추진
- ▶ 각 군 내 갈등관리 전담조직 설치 및 전담인력 편성 검토 추진
- ▶ 갈등 현안을 각 군 상황에 맞는 유형별 분류 및 표준업무처리절차(SOP) 작성 및 업무 활용
 - * 업무처리 간 중요절차의 누락 방지, 업무 담당자 신규 보임 시 신속한 업무 적응 및 일관성 있는 업무 추진을 위한 실무참고용 작성

- 27 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등관리 활성화

○ 대규모 사업에 대한 갈등영향분석 의무화

- ▶ 대규모 국책사업의 경우, 외부 전문가에 의한 갈등영향분석 실시
 - ➡ 외부 전문가 참여 부족, 외부 전문가 활용도가 높지 않음
 - 외부 전문가 참여를 증진시켜 갈등관리의 전문성 향상 노력 필요

- 28 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등관리 활성화

○갈등조정협의회 및 갈등관리 심의위원회 운영 강화

- ▶ 각 군별 이해관계자의 복잡한 갈등, 장기 미해결 갈등 대상으로 「갈등조정협의회」 설치 및 운영계획 수립
 - ☞ 협의회 : 실제 사업 담당하는 해당 부서에 설치
- ▶ 각 군의 갈등관리심의위원회가 형식화 되지 않도록 실질적 자문 및 갈등정책 심의 역할 부여 등 운영계획 수립
 - ☞ 국방갈등관리 심의위원회 연 1-2회 개최
 - ☞ 갈등관리 심의위원회의 협의회 실적 미미 or 형식적 운영
 - 실질적 운영 및 갈등관리 심의 역할 강화 필수

- 29 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

갈등관리 활성화

○갈등조정협의회 및 갈등관리 심의위원회 운영 강화

- ▶ 갈등관리 심의·조정위원회, 세미나·워크숍 활성화
 - * 개별 현안 해결을 위한 민·관·군 협의체 운영 시
갈등해결 기법·수단 발굴 등 필요한 경우
갈등관리 심의위원회와 통합 운영 가능
- ▶ 민·관·군 협의체 활성화
 - * 사업 당위성 확보, 이해당사자 간 소통 창구로 적극 활용
 - * 갈등 유발 이해당사자에게 문제해결의 노력을 보여주는 수단으로 적극 활용
 - * 민간과 관계되는 갈등 현안의 경우 필수적 구성 필요

- 30 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

체계적 갈등관리 강화

○갈등관리 역량 강화

- ▶ 계층별·직책별 맞춤형 교육을 통한 갈등관리 업무 수행 능력 제고
 - * 지휘관·참모 과정, 담당 실무자 과정,
보직 전 과정, 부대별 맞춤 과정을 통한 갈등관리 능력 제고
- ▶ 실무자 역량 강화·갈등관리 공감대 확산을 위한 간담회, 세미나, 워크숍 개최 활성화 및 소식지 발간 등을 통한 저변 확대 노력 강화
 - * 국방 갈등관리 실무협조회의 개최 : 분기별 1회
 - * 국방부 초빙 강의 및 워크숍 개최 : 시기별, 업무별

- 31 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

체계적 갈등관리 강화

○갈등관리실태 점검·평가

- ▶ 연 1회 갈등관리 실태 전반의 자체 평가 실시 : 11월
 - * 국무총리실 「12년도 공공갈등관리실태 점검·평가 지침」 준용,
자체평가계획 수립 및 시행
- ▶ 갈등관리 핵심 “**원활한 소통**”과 정확한 실상 파악을 위한 현장 중심의 업무 수행
 - * 중점 갈등과제의 경우, 국방부 차원에서 연 2회 현장 방문

- 32 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

체계적 갈등관리 강화

○유관기관 간 유기적 협조체계 구축 노력

- ▶ 국방부 - 각 군 - 유관기관 간 협조체계 구축을 통한
종합역량 강화
 - * 대 내·외 워크숍, 세미나 등 적극적 활동 통한
인적 네트워크 구축
 - * 관계관 간 실시간 상황 공유 및 시너지 효과 창출 통한
해결 역량 향상
- ▶ 전문가 Pool 적극적 구축 및 자문 활용
 - * 갈등관리 심의·조정위원으로 학계/지역 인사 적극 위촉
 - * 각 군 간 원활한 정보 교류 통해 소수인원에 편중된 교류 지양

- 33 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

체계적 갈등관리 강화

○갈등관리실태 점검·평가

- ▶ 연 1회 갈등관리 실태 전반의 자체 평가 실시 : 11월
 - * 국무총리실 「12년도 공공갈등관리실태 점검·평가 지침」 준용,
자체평가계획 수립 및 시행
- ▶ 갈등관리 핵심 “**원활한 소통**”과 정확한 실상 파악
을 위한 현장 중심의 업무 수행
 - * 중점 갈등과제의 경우, 국방부 차원에서 연 2회 현장 방문

- 34 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

체계적 갈등관리 강화

○갈등관리실태 점검·평가

- ▶ 연 1회 갈등관리 실태 전반의 자체 평가 실시 : 11월
 - * 국무총리실 「12년도 공공갈등관리실태 점검·평가 지침」 준용,
자체평가계획 수립 및 시행
- ▶ 갈등관리 핵심 “**원활한 소통**”과 정확한 실상 파악을 위한 현장 중심의 업무 수행
 - * 중점 갈등과제의 경우, 국방부 차원에서 연 2회 현장 방문

- 35 -

Ⅲ. 갈등관리 방향

체계적 갈등관리 강화

○갈등관리실태 점검·평가

- ▶ 연 1회 갈등관리 실태 전반의 자체 평가 실시 : 11월
 - * 국무총리실 「12년도 공공갈등관리실태 점검·평가 지침」 준용,
자체평가계획 수립 및 시행
- ▶ 갈등관리 핵심 “**원활한 소통**”과 정확한 실상 파악을 위한 현장 중심의 업무 수행
 - * 중점 갈등과제의 경우, 국방부 차원에서 연 2회 현장 방문

- 36 -

