

Finding Selection Ways for the Residents' Autonomous
Council Members in Goyang Special City

고양특례시 주민자치회 위원 선정 방안에 관한 연구

석 호 원
민 정 선

Finding Selection Ways for the Residents' Autonomous Council
Members in Goyang Special City
고양특례시 주민자치회 위원 선정 방안에 관한 연구

연구책임자

석호원(고양시정연구원, 시민정책연구실, 연구위원)

공동연구자

민정선(고양시정연구원, 시민정책연구실, 연구원)

발행일 2022년 09월 30일

저자 석호원, 민정선

발행인 정원호

발행처 고양시정연구원

주소 10393 경기도 고양특례시 일산동구 태극로 60 빛마루방송지원센터 11층

전화 031-8073-8343

홈페이지 www.goyang.re.kr

S N S <https://www.facebook.com/goyangre/>

I S B N 979-11-91726-62-6

이 보고서의 내용은 연구진의 개인적인 견해로서, 고양시정연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.
해당 보고서는 고양시서체를 사용하여 제작되었습니다.

목 차

요약	i
제1장 서론	1
제1절 연구 배경과 필요성	3
제2절 연구 내용과 방법	7
제2장 이론적 검토	11
제1절 주민자치회의 의의와 역할	13
제2절 조직 내 갈등의 유형과 관리 방식	16
제3장 고양특례시 주민자치위원 선정 방법과 주민자치회 현황	31
제1절 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방법	33
제2절 고양특례시 주민자치회 구성 현황	37
제4장 고양특례시 주민자치회 운영에 관한 인식조사	51
제1절 조사 설계와 분석 방법	53
제2절 인식조사 결과	55
제5장 결론	75
참고문헌	87
부록	93
Abstract	105

표 목차

<표 1-1> 연구 질문과 연구 내용	7
<표 2-1> 주민자치위원회와 주민자치회의 비교	14
<표 3-1> 주민자치회 표준조례와 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방식	35
<표 3-2> 고양특례시 주민자치회 전체 위원 현황	37
<표 3-3> 고양특례시 주민자치회 위원 성별 현황	37
<표 3-4> 고양특례시 주민자치회 동별 위원 수 및 성별 구성 현황	38
<표 3-5> 고양특례시 주민자치회 성별에 따른 위원의 연령별 현황	39
<표 3-6> 고양특례시 주민자치회 전체 위원의 성별, 연령별 현황	40
<표 3-7> 고양특례시 44개동 위원의 성별, 연령별 현황	42
<표 3-8> 고양특례시 주민자치회 위원의 직업별 현황	46
<표 3-9> 고양특례시 주민자치회 위원의 성별, 직종별 현황	47
<표 3-10> 고양특례시 주민자치회 동별 분과 구성	48
<표 4-1> 연구 질문과 조사, 분석 방법	54
<표 4-2> 조사 사례 기술 통계	55
<표 4-3> 갈등유형척도의 요인분석 및 신뢰도분석 결과	59
<표 4-4> 갈등관리유형척도의 요인분석 및 신뢰도분석 결과	60
<표 4-5> 위원 특성에 따른 갈등 유형과 갈등인식	61
<표 4-6> 직무갈등과 관계갈등 간 상관관계	62
<표 4-7> 회귀모형의 구성	63
<표 4-8> 갈등 유형이 갈등 정도의 인식에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과	63
<표 4-9> 주민자치회 위원 간 갈등요인의 빈도와 비중	65
<표 4-10> 갈등 요인별 결합 빈도	66
<표 4-11> 갈등관리 유형의 기술 통계	67
<표 4-12> 주민자치회 위원 선정 방법에 대한 인식조사 결과	71
<표 5-1> 주민자치회 위원 정수	81

<표 5-2> 주민자치회 위원의 유형과 선정 방법	82
<표 5-3> 주요 도시 주민자치회 추천위원의 추천 주체	82

그림 목차

<그림 1-1> 연구의 내용과 흐름	9
<그림 2-1> 직무갈등과 관계갈등의 양의 피드백 관계	20
<그림 2-2> 갈등의 수준과 조직성과	21
<그림 2-3> Thomas-Kilmann의 갈등관리 유형Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument	24
<그림 2-4> Rahim의 이중관심 모형의 차원과 유형	25
<그림 3-1> 주민자치회 위원 선정 방식	34
<그림 3-2> 고양특례시 주민자치회 전체 위원 현황	37
<그림 3-3> 고양특례시 주민자치회 위원 성별 현황	37
<그림 3-4> 고양특례시 주민자치회 연령별 위원 현황	40
<그림 3-5> 고양특례시 주민자치회 전체 위원의 성별, 연령별 현황	41
<그림 3-6> 고양특례시 주민자치회 위원의 성별, 직종별 현황	48
<그림 4-1> 위원 특성에 따른 갈등 요인 비중	67
<그림 4-2> 주민자치회 도입 시기에 따른 갈등관리 유형 비교	69
<그림 4-3> 주민자치회의 대표성 및 위원 선정 방법의 적절성에 관한 인식	70
<그림 4-4> 주민자치회 선정위원회 위원 구성의 적절성, 심사의 공정성, 심사기준의 적절성	72
<그림 4-5> 주민자치회 위원 수에 대한 인식	74
<그림 5-1> 전환의 계곡과 제도의 안정화	77

요 약

2022년 현재 대한민국 주민자치의 시간은 주민자치회를 가리키고 있으며, 주민자치회를 통한 풀뿌리 민주주의 확산과 근린자치의 실질화를 위한 제도적 실험은 여전히 진행중에 있다. 그러나 이러한 기대만큼 주민자치회를 둘러싼 우려의 목소리와 내부 갈등 역시 적지 않은 상황이며, 이러한 우려와 갈등의 기저에는 주민자치회 위원 선정 방식에 대한 인식 차이가 크게 자리하고 있는 것으로 제시되고 있다. 본 연구에서는 이러한 문제 인식에 기반하여 고양특례시 주민자치회 위원을 대상으로 한 설문조사와 초점집단면접을 통해 주민자치회 내부 갈등의 원인과 유형 그리고 갈등관리 방식을 진단하였다. 이어 진단된 결과와 주민자치회 위원선정 방식 간 관계를 검토하고, 내부 갈등 완화를 위한 주민자치회 위원 선정 방식을 모색하였다. 먼저 고양특례시 주민자치회 내부 갈등의 원인과 유형 그리고 갈등관리 방식을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 주민자치회 내부 갈등의 주된 원인은 ‘비민주적 소통방식’ 과 ‘갈등을 조장하는 행태와 태도’ 그리고 ‘기득권과 편가르기’ 등으로 나타났다. 둘째, 주민자치회의 관계갈등과 직무갈등은 보통 수준으로 나타났으나 관계갈등이 직무갈등보다 구성원의 갈등 인식에 미치는 영향력이 크게 나타나고 있으며, 특히 주민자치회 내부 갈등이 증가할 경우 신규위원의 갈등 인식이 더 크게 증가하는 것으로 나타났다. 셋째, 주민자치회의 갈등관리 방식은 ‘통합형’의 평균이 가장 높게 나타나고 있으나, 1기(2016)와 최근(2022) 전환된 동에 비해 2020년 전환된 동의 경우 지배형과 회피형의 평균이 상대적으로 높게 나타나 도입 시기에 따라 갈등관리 방식이 달리 나타나고 있다.

상기한 주민자치회 내부 갈등의 원인을 통해 볼 때 주민자치회 내부 갈등 완화를 위해서는 업무역량과 함께 민주적 소통역량과 타인을 존중하고 배려하는 시민의식을 지닌 주민자치회 위원의 선정이 가장 근본적인 갈등완화 방안이라 할 수 있다. 그러나 주민자치회에 대한 일반 주민의 관심이 낮을 뿐 아니라 주민자치회로의 전환 초기시점임을 고려할 때 위원 선정을 둘러싼 소모적 갈등을 최소화할 수 있는 현실적 방안 모색이 필요하다.

먼저 선정위원회를 통한 공개모집 위원 선정과 관련하여 다음의 방안을 고려해 볼 수 있다. 첫째, 단기적으로 주민자치회에 다양한 실험을 가능케 하는 것으로, 주민자치회가 자율적으로 공모위원-선

정위원회 방식의 운영 여부를 결정하도록 하여 신생 주민자치회의 안정성을 확보하는 방법이다. 중요한 점은 단기에 그쳐야 하며 선정위원회 구성의 투명성과 공정성 확보가 반드시 전제되어야 한다. 둘째, 공모위원-공개추첨 방식을 유지하되 주민자치회 위원으로 지원하기 위한 조건을 강화하는 방법으로, 주민자치회 활동에 참여(마을 자원조사 참여, 주민자치회 사업의견 제시, 주민총회 참석, 자치계획 수립단 참여 등), 주민자치회 분과위원회 참여, 주민자치회 현장교육 이수 등 실제 주민자치회 활동 경험을 지원 조건으로 부여하는 것이다. 셋째, 공모위원-공개추첨 방식을 유지하면서 시민적 덕성을 지닌 다양한 계층의 주민이 지원할 수 있도록 적극적 홍보를 통해 지원율을 높이고, 주민자치회 활동 시 공가(公暇) 부여, 회의 시간 조정, 온라인 참여 플랫폼 구축, 소규모 분과 활동 지원 등 주민의 접근성 확대 방안을 도입하는 것이다.

다음으로 선정위원회를 통한 추천위원 선정과 관련하여 다음의 방안을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 추천위원-추첨 방식으로 전환하되 추천 방식의 대표성을 높이기 위한 조치(추천하는 단체의 범위 명확화, 사회적 약자 계층을 대표할 수 있는 단체추천 인사의 비중 할당 등)를 병행하는 방법으로, 그 비중은 주민자치회 상황에 따라 자율적으로 정하되 적어도 일반 주민의 참여 기회를 크게 위축시키지 않는 범위(예: 40% 미만)에서 설정하는 것이 바람직할 것으로 생각된다. 둘째, 현재의 추천위원-선정위원회 방식을 유지하되 상기한 추천 방식의 대표성 증진 방안에 더하여 선정위원회 구성의 투명성과 선정기준의 적절성을 높이는 방법이다. 선정위원회 구성의 경우 특정인의 추천에 의존하여 구성하기보다 해당 동이나 주민자치에 식견을 지닌 인사로 선정위원회 풀(Pool)을 구성하여 무작위 추첨 방식으로 위원을 선정하는 방법 등을 통해 선정위원회 구성의 투명성을 확보할 필요가 있다. 또한 선정기준의 경우 사회적 약자를 대표하는 추천 인사에게 부여되는 항목 점수 비중을 상향 조정하되, 단체추천의 궁극적 목적이라 할 수 있는 전문성 정도를 객관적으로 측정할 수 있는 지표의 보완이 필요하다. 그와 함께 주민자치회 내부 갈등의 주원인이 일부 위원의 비민주적 소통 방식과 자기중심적 행태나 태도 등에 있음을 고려할 때 위원의 소통 역량과 기본적 자질을 평가할 수 있는 지표의 보완 역시 필요할 것으로 판단된다.

주제어: 주민자치회, 갈등유형, 갈등관리, 위원선정방법

제 1 장 서론

제1절 연구 배경과 필요성

제2절 연구 내용과 방법

제절 연구 배경과 필요성

지방자치는 일정한 지역을 중심으로 지역주민이 직접 또는 지방정부를 구성하여 지역 문제를 자기 책임으로 처리하는 것을 의미한다. 즉, 지방자치는 단체자치와 더불어 주민의 능동적 참여를 통해 지역 문제를 스스로 해결하는 ‘참여를 통한 자치’ 개념을 아울러 내포하고 있다. 이러한 맥락에서 일반적으로 주민자치는 “집합적 역량을 구축한 주민들이 지역 문제를 스스로 또는 정치·행정 과정의 참여를 통해 해결해 나가는 행위 및 과정”으로 정의되고 있다(곽현근, 2015). 1995년 6.27지방선거를 통해 본격적으로 부활한 한국의 지방자치는 20여 년 동안 양적·질적으로 크게 성장하였으나 여전히 주민의 능동적 참여를 통한 지방민주주의 실현은 미흡한 것으로 평가되고 있다(행정자치부, 2015). 아울러 주민자치 활성화를 위해 1999년 도입된 주민자치센터와 주민자치위원회가 주민자치 기능을 제대로 수행하지 못하고 있다는 비판이 제기되면서, ‘주민의 능동적 참여에 기반한 풀뿌리 민주주의 실현’을 목적으로 주민자치회 시범사업이 2013년부터 시행되고 있다(최근열, 2015; 최상현, 2016).

주민자치회는 해당 읍·면·동 주민의 대표로 구성되며, 지역사회 주민이 주도하여 지역의 공공사무를 운영하는 주민자치조직으로, 「지방분권법」과 행정안전부에서 제시한 「주민자치회 시범실시 및 설치·운영에 관한 표준조례안」을 기초로 각 자치단체의 개별 조례에 근거하여 설치·운영이 이루어지고 있다. 2021년 12월 기준 136개 시·군·구, 1,013개 읍·면·동에서 주민자치회 시범사업이 시행되고 있고, 최근 매우 빠른 속도로 확산되는 추세이며, 현재 대한민국 주민자치의 시간은 주민자치회를 가리키고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 정작 시범운영 현장에서는 주민자치회의 권한과 역할 그리고 행정·재정 지원 범위, 방식과 관련하여 주민자치회와 집행부 간 견해의 간극이 매우 크게 나타나고 있으며, 만연된 주민의 무관심, 주민자치회에 관한 부정적 인식 등 풀어야 할 다양한 과제가 산적해 있다. 이러한 다양한 과제 중 특히 주목할 필요가 있는 문제는 바로 주민자치회 위원 간 갈등이라 할 수 있다.

주민자치회가 근린 주민자치의 대표적 구심조직이 되기 위한 전제조건은 주민자치회의 대표성과 책임성 확보라 할 수 있다. 이러한 대표성과 책임성 확보를 위해서는 무엇

보다 지역 애착과 시민의식 그리고 역량을 지닌 주민이 주민자치회 위원으로 선정되어야 하며 선정 과정과 절차의 공정성 확보가 필수적이라 할 수 있다. 그러나 주민자치회 위원 선정을 둘러싸고 지역 일부 인사의 ‘그들만의 리그’로 전락하거나 지역 권력 자원 확보를 위한 지렛대 혹은 관변 단체로 전락할 수 있다는 우려의 목소리가 지속적으로 제기되고 있다(경인일보, 2022.1.27.; 문화일보, 2022.4.22.). 이러한 우려는 기존 주민자치위원회보다 강화된 주민자치회의 권한과 빠른 전국적 확산 추세에 비추어 볼 때 향후 더욱 확대될 가능성이 있으며, 오히려 주민자치를 통해 실현하고자 하는 풀뿌리 민주주의의 근간을 훼손하게 될 것이다. 즉, 주민자치회 위원 선정은 주민자치회에 부여된 ‘근린 주민자치 실질화’ 역할의 효과적 수행을 위한 필요조건을 넘어서는 주민자치회의 존립과 관련한 문제라 할 수 있다. 주민자치회 위원 구성은 선정 방식에 따라 달라지며 현재 주민자치위원의 선정 방식은 자치단체별로 차이가 있으나 모집에는 공개모집과 추천 방식이 병용되고 있으며, 공개추첨을 통한 선정 방식이 점차 확대되는 추세를 보이고 있다. 공모위원의 경우 주민자치회 진입장벽이 낮아지고 위원 선정의 대표성과 민주성이 높아질 수 있다는 장점이 있으나, 신규위원의 경우 주민자치 활동 경험 부족과 주민자치의 인식과 현실 간 괴리에 따라 주민자치회 운영에 어려움을 초래할 수 있다. 추천위원의 경우 일정 수준의 주민자치 경험을 가진 주민이 위원으로 선정됨으로써 주민자치회의 역량이 전반적으로 고양될 수 있으나, 주민자치회 활동이 기존 방식을 탈피하지 못해 타성에 젖거나 내부의 의사결정 자원 독점을 통해 민주적 주민자치회 운영이 어려워질 우려가 있다. 이러한 신규위원과 주민자치 관련 경험이 있는 위원(이하 ‘경력위원’) 간 주민자치와 주민자치회 운영과 관련한 견해 차이는 주민자치회 내부 갈등의 주된 원인으로 주목받고 있으며(오마이뉴스, 2022.5.12.), 두 집단의 비율은 위원 선정 방식에 따라 달라지므로 주민자치위원 간 내부 갈등 정도는 위원 선정 방식과 밀접한 관련을 지니게 될 개연성이 크다.

한편 과거와 달리 현대적 관점에서는 조직 내 갈등을 자연스러운 현상으로 인식하며, 갈등과 조직성과는 일률적 반비례 관계가 아닌 갈등 유형에 따른 함수로 전제하고 있다. 선행연구에 따르면 갈등 유형은 정서(관계)적 갈등(affective conflict)과 직무갈등(task conflict)으로 나눌 수 있으며, 그중 정서적 갈등은 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 반면에 직무갈등은 조직의 창의성 증진과 조직학습을 촉진하여 의사결정의 질을

높일 수 있는 것으로 제시되고 있다. 즉, 업무, 정책, 조직 이슈 등 직무와 관련한 갈등은 이를 최소화하기보다는 일정 수준으로 유지할 필요가 있는 것으로(Tidd et al., 2004; Jehn, 1997; Brown, 1986; Robbins & Judge, 2021; Rahm, 2002) 갈등은 무조건적 해소나 제거의 대상이 아닌 관리의 대상이며, 갈등 유형에 따른 갈등관리가 적절히 이루어질 경우 조직 성장을 촉진하는 촉매 역할을 할 수 있다는 것이다. 그러나 정서적 갈등과 직무갈등은 현실에서는 양자가 혼합되어 나타나기 때문에 갈등을 관리하는 데 두 가지 유형의 갈등 가운데 어느 갈등이 더 지배적인가에 관한 판단이 중요하며, 상황에 적합한 갈등관리 방식의 체화가 필요하다는 점에 유의할 필요가 있다(Rahim, 2002; Ohbuchi & Suzuki, 2003; 김호정, 2009).

특정 제도가 전환되는 과정에서 발생하는 시행착오와 이에 따른 전환 비용은 불가피한 것이라 할 것이다. 그러나 전환비용을 최소화하고 전환된 제도의 조속한 안정화를 위해서는 현 상황의 정확한 파악과 이에 기반한 대응책이 신속히 마련될 필요가 있다. 이러한 맥락에서 주민자치회 내부 갈등은 그 불가피성에도 불구하고 신생 주민자치회의 안정적 제도화를 위해 해결되어야 할 가장 시급한 해결과제로서, 갈등의 건설적 해소를 위해서는 무엇보다 먼저 주민자치회 내부 갈등의 유형과 관리 방식의 체계적 진단이 필요하다고 할 것이다.

특히 고양특례시는 2016년 2개동(풍산동과 창릉동)에 처음으로 주민자치회가 도입된 이후, 2020년 7개동(고양동, 창릉동, 화정2동, 식사동, 정발산동, 풍산동, 주엽1동), 그리고 2022년 37개동이 주민자치회로 전환되어 2022년 현재 고양특례시 44개동 모두 주민자치회 시범사업을 시행하고 있다. 고양특례시 주민자치회와 주민자치위원회는 주민 참여를 통한 지역사회 문제 해결의 모범사례로 자주 인용되어 왔으나, 고양특례시 역시 주민자치회 전환 과정에서 위원 선정과 관련한 다양한 우려의 목소리가 제기되고 있다. 따라서 신생 고양특례시 주민자치회의 성공적 정착을 위한 중요한 과제로서, 주민자치회 위원 선정과 관련한 문제의 파악과 적절한 대응책 검토가 매우 긴요한 상황이라 할 수 있다.

본 연구의 목적은 주민자치회 위원 간 내부 갈등의 주된 원인 중 하나로 제기되고 있는 주민자치회 위원 선정 방식의 합리적 대안 모색을 통해 시작단계인 고양특례시 주

민자치회의 안정적 제도화에 기여하는 데 있다. 이를 위해서는 다음 두 가지 내용의 검토가 선행되어야 한다. 첫째, 고양특례시 주민자치회의 내부 갈등의 원인 진단과 진단된 원인이 주민자치회 위원 구성 간 일정한 관계가 존재하는지 검토가 필요하다. 둘째, 고양특례시 내부 갈등의 유형은 어떠하며, 이러한 갈등이 어떤 방식으로 관리되고 있는지 진단이 필요하다. 첫 번째 내용은 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방안 검토의 필요성을 위한 전제조건이며 두 번째 내용은 고양특례시 주민자치회의 안정적 제도화 방안 모색을 위한 현황 진단으로서 의의를 지닌다.

본 연구의 이론적·현실적 의의는 다음과 같다. 주민자치회 활동 현장에서 발생하고 있는 주민자치회 위원 간 갈등의 심각성은 위원 선정 방식에 관한 마찰과 더불어 시범사업 초기부터 지속적으로 제기되어 왔다. 그러나 이에 관한 체계적 연구는 찾아보기 어려우며, 대부분의 연구는 기존 주민자치기구와 주민자치회의 차이점에 기반한 주민자치회의 역할 그리고 주민자치회 현황 분석과 시범사업 평가 등에 초점을 맞추고 있다. 본 연구는 주민자치회 내부 갈등의 원인 검토와 동시에 주민자치회 현장에서 발생하고 있는 내부 갈등 유형과 갈등관리 유형의 진단을 통해 주민자치회 내부 갈등의 건설적 해소 방안을 제시함으로써, 주민자치회의 안정적 제도화에 일조할 수 있을 것으로 기대된다. 아울러 이론적 측면에서 주민자치회 구성과 위원 선정 관련 연구, 조직 갈등 연구에 유용한 정보를 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

제2절 연구 내용과 방법

1. 연구 내용과 연구 질문

본 연구의 주된 목적은 주민자치회 위원 간 내부 갈등의 주원인으로 제기되고 있는 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방식의 합리적 대안을 모색하는 데 있다. 이를 위해 먼저 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방식과 44개동 주민자치회 위원 구성 현황을 검토하기로 한다. 주민자치회 위원 선정 방식은 주민자치회 위원 구성에 영향을 미치게 되며, 이러한 구성에 따라 주민자치회 내부 갈등 양상은 달리 나타날 가능성이 있다. 다음으로 고양특례시 주민자치회 내부 갈등의 유형과 갈등관리 방식을 진단하고 이어 내부 갈등의 원인과 위원 선정 방식의 관계를 검토하도록 한다. 이어 상기한 검토 결과를 바탕으로 주민자치회 내부 갈등을 완화할 수 있는 주민자치회 위원 선정 방식과 갈등관리 방안을 제시하도록 한다. 본 연구의 목적과 연구 내용에 기반한 주요 연구 질문을 제시하면 다음 <표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 연구 질문과 연구 내용

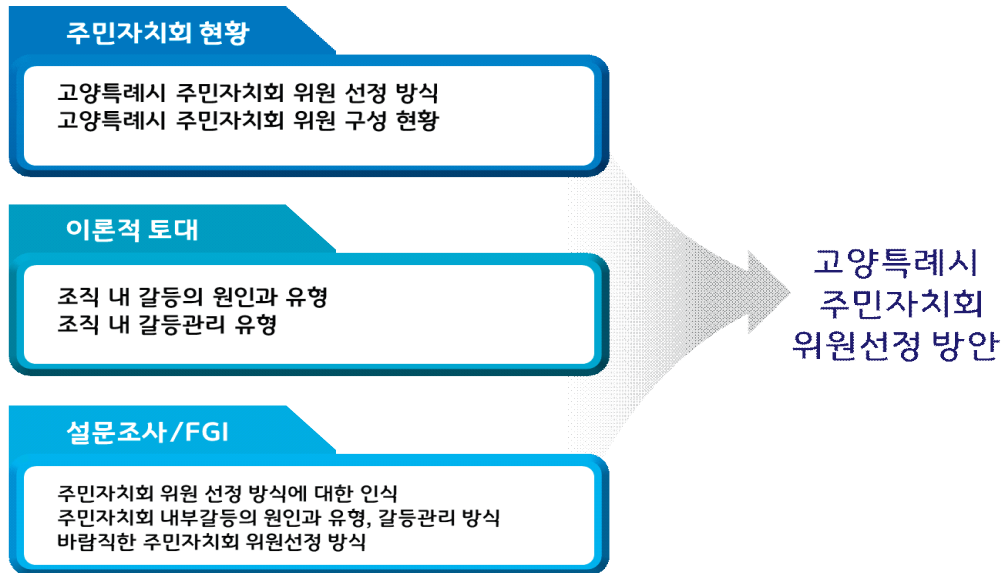
구분	연구 질문과 내용
연구 질문 1	고양특례시 주민자치회 위원 선정 방식과 위원 구성 현황은 어떠한가?
연구 내용	<ul style="list-style-type: none"> 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방법 검토 고양특례시 44개동 주민자치회 위원 구성 현황 검토
연구 질문 2	고양특례시 주민자치회 내부 갈등의 원인은 무엇인가?
연구 내용	<ul style="list-style-type: none"> 고양특례시 주민자치회 위원의 갈등 수준과 갈등 원인에 관한 인식조사 및 분석
연구 질문 3	고양특례시 주민자치회 내부 갈등의 유형과 관리 방식은 어떠한가?
연구 내용	<ul style="list-style-type: none"> 고양특례시 주민자치회 내부 갈등에 관한 인식조사 및 분석 고양특례시 주민자치회 갈등관리 방식에 관한 인식조사 및 분석
연구 질문 4	바람직한 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방안은 무엇인가?
연구 내용	<ul style="list-style-type: none"> 주민자치회 내부 갈등을 완화할 수 있는 주민자치회 위원 선정 방식과 갈등관리 방안 모색

2. 연구 방법

본 연구에서는 고양특례시 주민자치회 내부 갈등의 원인과 갈등 유형 그리고 갈등 관리 방식의 진단을 위해 문헌연구와 고양특례시 44개동 주민자치회 위원을 대상으로 설문조사와 FGI를 수행하도록 한다. 문헌연구에서는 주민자치회의 의의와 역할 그리고 주민자치회 위원 선임 방법을 검토하고, 조직 내 갈등의 원인과 유형 그리고 갈등관리 방안에 관한 선행연구 고찰을 통해 주민자치회 내부 갈등 유형과 갈등관리 방식 분석을 위한 이론적 틀을 설정하도록 한다. 설문조사는 44개동 주민자치회 위원을 대상으로 주민자치회 내부 갈등 유형과 현 주민자치회 위원 선정 방식에 관한 문제, 바람직한 대안에 관한 주민자치회 위원의 인식을 파악하도록 한다. 설문조사는 구조화된 질문지를 활용하며 설문 내용 중 갈등 유형 측정의 경우 가장 널리 활용되고 있는 Jehn(1995)의 ‘갈등 유형 척도(Intra-group conflict scale)’를 활용하며, 갈등관리 현황은 척도의 신뢰도와 타당도가 높고 조직 내 일반적인 갈등관리 유형 측정 방법으로 사용되고 있는 Rahim(1983; 2002)의 ‘조직 내 갈등관리유형척도(ROCI-II: Organizational Conflicts Inventory- II)’를 활용하도록 한다. 주민자치회 내부 갈등은 매우 역동적이므로 구조화된 설문조사만으로는 구체적 갈등의 맥락과 피조사자의 인식을 정확하게 파악할 수 없다. 따라서 주민자치회의 내부 갈등 원인과 갈등관리 현황에 관한 더 심도 있는 조사를 위해 44개동 주민자치회 회장¹⁾과 신규 위촉된 위원(5인)을 대상으로 초점집단면접을 수행하도록 한다. 분석 방법으로는 척도의 타당성과 신뢰성 확보를 위해 요인분석과 신뢰도분석을 수행하며, 연구 질문에 따라 회귀분석과 분산분석 그리고 t-test를 활용하도록 한다. 본 연구의 연구 질문에 따른 연구 내용과 흐름을 정리하면 다음 <그림 1-1>과 같다.

¹⁾ 44개동 주민자치회 회장의 경우 지방선거와 코로나 재확산 등으로 대면과 서면 FGI를 병행하였다.

<그림 1-1> 연구의 내용과 흐름



제 2 장 이론적 검토

제1절 주민자치회의 의의와 역할

제2절 조직 내 갈등의 유형과 관리 방식

제절 주민자치회의 의의와 역할

1. 주민자치회의 의의

주민자치회는 풀뿌리자치 활성화와 민주적 참여의식 고양을 위해 읍·면·동의 해당 행정구역의 주민으로 구성된 새로운 형태의 주민자치조직이다. 주민자치회는 지역의 자치조직으로서 설립된 주민참여위원회가 풀뿌리자치의 활성화를 위한 제도적 기체로서 한계를 드러냄에 따라 「지방자치분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법」에 근거하여 2013년 7월부터 시범사업이 시행되고 있다. 2021년 12월 전국 기준 주민자치회 시범 운영 지역은 136개 시·군·구와 1013개 읍·면·동으로 매우 빠른 속도로 확산되고 있는 추세를 보이며, 참여와 숙의민주주의 그리고 풀뿌리 주민자치 활성화를 위한 근린 주민자치 대표조직으로 큰 기대를 모으고 있다. 주민자치회는 기존 주민자치위원회와 그 기능과 권한이 매우 다른 특징을 지니고 있다. 주민자치위원회는 각 지방자치단체 조례를 근거로 설치 운영되고 있으며 주민자치조직의 주요 기능인 자치활동이나 지역공동체 활성화보다는 주로 주민자치센터 시설과 프로그램 운영 심의 기능을 수행해 왔다. 그러나 자치위원의 활동이 월례회의에 참석하는 정도에 국한되면서 형식적 자치활동에 그치고 있다는 점 그리고 실질적인 자치위원회 활동을 읍·면·동 담당 공무원이 주도하고 있다는 비판이 지속적으로 제기되었다. 즉, 주민자치위원회는 주민자치센터의 운영에 관한 사항을 심의하는 역할을 수행할 뿐 읍·면·동 등 지역사회 내 주민자치 실현을 위한 종합적이며 대표성 있는 법적 권한은 지니고 있지 못한 것으로 평가받고 있다(최미연, 2018). 반면 주민자치회는 직접적 법적 근거 규정이 없는 주민자치위원회와 달리 「지방분권 및 지방행정체제개편에 관한 특별법(이하 ‘지방분권법’)」에 근거하고 있으며, 지방자치단체가 위임·위탁하는 사무의 처리와 그 밖에 관계 법령, 조례, 규칙으로 위탁된 사무를 처리할 수 있다. 이는 주민자치회가 주민자치센터 운영에 한정된 심의 결정권과 읍·면·동장의 비상설 자문기구 정도의 지위를 지닌 주민자치위원회와 달리 주민자치 기능을 수행하는 읍·면·동과 대등한 주민자치기구의 위상을 지닌 단체임을 의미한다(진동섭, 2019).

〈표 2-1〉 주민자치위원회와 주민자치회의 비교

구분	주민자치위원회	주민자치회
위상	읍·면·동 자문기구	읍·면·동 주민자치기구
법적 근거	개별 자치단체 조례	지방분권 및 지방행정체제 개편에 관한 특별법, 개별 자치단체 조례
위촉권자	읍·면·동장	시·군·구청장
위촉방법	추천된 후보자와 공개모집으로 선출된 후보자 중에서 위촉	공개모집과 추천된 후보자 대상 (공개추첨과 선정위원회를 통해 선정)
대표성	지역유지 중심, 대표성 한계	주민대표성, 전문성 확보
설치	읍·면·동사무소 설치 원칙	시·군·구 관할 지역의 읍·면·동에 설치
기능	주민자치센터 운영 사항 심의	주민자치업무, 협의업무, 수탁업무
재정	읍·면·동사무소 지원 외에 별도 자원 거의 없음	자체 자원(주민세, 회비, 수익, 위탁사업수입, 사용료 등), 기부금 등 다양함
자치단체와의 관계	대부분 읍·면·동 주도로 운영	대등한 관계에서 파트너십 구축

자료: 홍성우(2022); 행정안전부(2013). 저자 일부 재구성

2. 주민자치회의 역할

주민자치회는 기존 주민자치위원회가 주민자치 기구로서 역할 미흡, 대표성·자율성·책임성 등 한계에 따른 새로운 대안으로, 그 존립 근거와 대표성 그리고 기능 면에서 주민자치위원회와 다른 특징을 지니고 있다. 주민자치회는 구역 내의 주민화합 및 발전을 위한 사항, 지방자치단체가 위임 또는 위탁하는 사무의 처리에 관한 사항, 그 밖에 관계 법령, 조례 또는 규칙으로 위임 또는 위탁한 사항들을 수행하며(지방분권법, 제28조), 주민총회 개최, 자치(마을)계획 수립, 공동체 형성 등 순수 근린자치 영역에서 수행하는 주민자치업무와 동 행정기능 중 주민 생활과 밀접한 관련이 있는 업무 협의 그리고 주민자치센터의 운영 등 주민의 권리·의무와 직접 관련되지 아니하는 업무의 수탁 처리 등을 수행한다(표준조례안 제5조; 고양특례시 조례 제5조). 이는 주민자치회가 근린에서 주민과 밀접한 지역 문제의 발견과 그 해결을 모색하는 데 중심 역할을 수행해야 한다는 점을 의미한다. 또한 주민자치회는 특정인이나 특정 집단이 아닌 해당 지역사회의 현안과 공

동체 활성화를 위해 기여할 수 있는 업무와 지방의회의원, 지역구 국회의원 등 기존 지역 사회 대표기구가 효과적으로 수행하지 못하고 있는 가장 근접한 주민의 의사를 행정에 반영하는 통로 역할을 수행해야 한다. 즉, 주민의 일상과 가장 맞닿아 있는 동의 장점에 기반하여 주민 간 최대 접점에서 이들의 수요와 의사를 정확히 파악하고 이러한 주민의 목소리가 행정과 정책에 반영될 수 있도록 기여하는 역할을 충실히 수행해야 한다. 이 같은 맥락에서 마을 자치계획안의 수립과 주민총회를 통한 참여 주민의 의사 반영은 풀뿌리 자치와 주민의 자기결정권 보장을 위한 중요한 제도적 기제라 할 수 있다. 한편 산업화, 정보화, 도시화 등으로 개인주의 만연, 주민 간 상호 교류 단절, 공동유대감 상실 등에 따라 전통적 의미의 지역공동체는 매우 빠른 속도로 해체되고 있는 것으로 평가되고 있다. 이러한 시대적 맥락에서 주민자치회는 지역 안전관리 네트워크, 지역복지 공동체 구축 등 지역 안전망 확충을 통해 해체되고 있는 지역공동체 회복과 활성화 그리고 지속가능한 주민자치 생태계 구축을 위한 구심점 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대된다(김찬동·서윤정, 2012; 석호원·김소담, 2020). 또한 주민자치회를 통한 마을 혹은 마을 단위를 넘어서는 지역 간 갈등 해결 네트워크 활성화 그리고 자원의 공유 시스템 구축 등은 주민자치 생태계를 더욱 건전하게 만드는 동시에 긍정적 외부 효과 창출과 연계적 사회적 자본 확산에 기여할 수 있을 것으로 생각된다. 마지막으로 주민자치회는 지역에 필요한 문화와 복지 수요 충족을 통해 풍요로운 근린 공동체의 기반 조성 역할을 수행해야 할 것이다. 주민자치회는 주민의 다양한 문화, 예술, 여가 수요를 확인하고 이에 대응하는 지원사업을 통해 주민의 삶의 질을 높일 수 있다. 아울러 지역사회가 직면한 안전과 범죄 예방, 환경과 시설 개선, 교육·육아, 사회적 약자 지원 등 다양한 현안과 관련한 주민 숙의의 장을 제공하고, 숙의된 대안의 실천을 통해 주민의 자치 역량을 배양함과 동시에 주민의 공동체적 삶을 더욱 풍요롭게 할 수 있을 것으로 기대된다.

제2절 조직 내 갈등의 유형과 관리 방식

1. 갈등의 개념과 원인

국립국어원의 표준국어대사전에서는 갈등(葛藤)을 “좁과 등나무가 서로 얽히는 것과 같이 개인이나 집단 사이에 목표나 이해관계가 달라 서로 적대시하거나 충돌함. 또는 그런 상태”로 정의하고 있다. 이는 적어도 갈등은 복수의 행위자(집단) 간 상호작용 그리고 서로 다른 목표와 이해관계를 전제하는 것으로 “가치의 배타성이 내포된 상대방을 배제해야 자신의 목표(이해)를 달성할 수 있는 상태”로 개념화할 수 있다(유민봉, 2015). 갈등의 구성 개념을 통해 볼 때 서로 다른 가치관과 이해관계를 지닌 다수의 행위자로 구성된 조직 또는 사회에서 갈등은 불가피한 현상이라 할 것이다. 전통적으로 조직 내 갈등은 조직의 목표 달성을 저해하는 요인으로 반드시 제거되어야 할 대상으로 여겨졌다. 그러나 최근에는 갈등은 완전히 제거될 수 없으며, 조직의 목표 달성에 긍정적으로 작용하는 갈등 역시 존재하기 때문에 일반적으로 긍정적 갈등의 경우 적정 수준으로 유지하는 것이 바람직하다는 견해가 수용되고 있다(Robbins & Judge, 2021:671-672).

조직 구성원 간 갈등은 개인의 성격, 자원의 희소성, 역할 차이 등 여러 가지 원인이 복합적으로 작용한 결과라 할 수 있으므로 다양한 접근법 역시 가능할 것이나, 크게 조직 구조와 개인 특성 요인으로 구분할 수 있다. 조직의 분업구조, 자원의 희소성 그리고 업무의 상호의존성 등은 조직의 구조적 특성에 해당하며 이러한 특징은 개별 혹은 복합적으로 갈등에 영향을 주며 개인의 특성과 결합하여 다양한 갈등 양상이 나타날 수 있다(유민봉, 2015). 첫째, 조직은 기능과 업무의 특성에 따라 다양한 분업구조를 갖게 되며 계선·참모, 일반직·기술직 등 분화된 업무 유형에 따라 개인 간 목표, 당면 문제의 우선순위 등이 달라질 수 있다(Robbins, 2003). 이러한 하부조직의 특성과 유형은 소속된 개인의 목표 인식과 방향 그리고 달성 수단의 견해차로 연결되어 개인 간 갈등의 원인이 될 수 있다. 둘째, 자원의 희소성은 갈등을 초래하는 주된 원인이 될 수 있다. 자원은 예산, 공간, 인력, 권한, 평판, 지위 등 조직이 지닌 유무형 자원을 포괄한다. 자원이 충분할 경우 갈등의 소지는 크게 줄어들 수 있을 것이다. 그러나 자원이 한정적일 경우 희소 자원

을 둘러싼 경쟁은 불가피하며 그 과정에서 갈등이 발생할 가능성은 상존하게 된다. 셋째, 조직 내 업무는 독립적으로 존재하기보다는 상호의존성을 띠는 경우가 더 일반적이다. 이 경우 정보와 기술을 교환하고 공동의 과제를 수행하는 과정에서 투입과 산출의 지연 그리고 업무 결과에 따른 성과 배분과 책임 소재 공방 등으로 갈등이 발생할 가능성이 크다. 이 같은 갈등은 의존성의 크기에 비례하게 된다. 그 외 권한과 책임 범위의 모호성, 역할과 보상의 불일치, 참여적 의사결정 체계 등은 갈등을 유발할 개연성이 높은 조직의 구조적 특징이라 할 수 있다(오세덕 외, 2019). 넷째, 조직의 구조적 특성뿐 아니라 개인 특성 역시 갈등을 초래하는 주된 요인이 될 수 있다. 같은 환경하에서도 개인이 지닌 가치관, 태도, 역량 등에 따라 문제 인식과 해결 방향은 달라질 수 있다. 아울러 개인의 성격 역시 진보·보수 지향, 안정·개혁 지향, 공격·타협 지향 등 여러 차원에서 다양하게 분포하기 때문에 양립이 불가능한 견해차가 나타날 수 있으며 이는 개인 간 갈등의 원인이 될 수 있다. 특히 이러한 개인 특성은 제도나 구조 등이 변화하는 경우 그 변화에 대응하는 태도와 맞물려 갈등이 더욱 증폭될 수 있다. 즉, 변화에 따라 자원 배분이 기존과 달라지거나 환경적 불확실성이 커질 경우 개인의 역량과 성격에 따라 변화에 저항하거나 수용하는 태도와 정도가 달라질 것이며 이는 개인 간 갈등을 초래하는 원인이 될 가능성이 크다.

2. 갈등의 유형

다양한 목표와 가치관, 성격을 지닌 사람으로 구성된 조직에서 구성원 간 갈등은 불가피한 현상임에 틀림없다. 따라서 중요하게 고려할 문제는 갈등의 존재 여부가 아닌 갈등을 바라보는 시각이라 할 수 있다. 전통적으로 갈등은 구성원의 만족과 집단성과에 부정적인 영향을 미친다는 견해가 지배적이었으며, 이 같은 관점에서 보면 갈등은 예방하거나 제거되어야 하는 해소 대상이라 할 수 있다. 그러나 적정 수준의 갈등은 집단의 의사결정 능력과 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 견해 역시 존재하며, 이는 갈등을 해소되어야 할 병리 현상이 아닌 조직의 성장과 발전을 위한 관리의 대상으로 파악하는 관점이라 할 수 있다(Dooley & Fryxell, 1999; Amason, 1996; Jehn & Mannix,

2001; Rahim, 2002). 특히 최근 갈등과 조직성과 간 관계에 관심이 증가하면서, 갈등 유형에 따른 합리적 갈등관리 방안 모색에 관한 연구가 증가하고 있다. 갈등관리 연구의 기본적 전제는 갈등 정도뿐 아니라 갈등 유형에 따라 조직성과가 달라질 수 있다는 것으로, 조직성과와 갈등 간 관계를 규명하기 위해서는 먼저 조직 내 개인 간 갈등 유형의 구분이 필요하다.

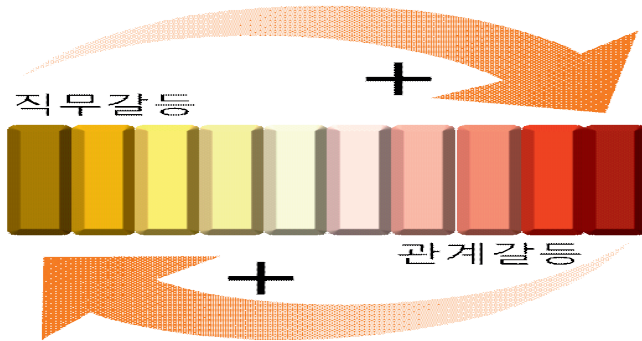
조직 내 개인 간 갈등 유형은 그 명칭에는 다소 차이가 있으나 일반적으로 집단이 수행하는 과업에 기초한 업무 갈등(task conflict)과 집단 내 대인관계의 감정적 측면에 기초한 '정서적 갈등(affective conflict)으로 구분하는 방식이 일반적이다(Guetzkow & Gyr, 1954; Jehn, 1997; Rahim, 2002). 먼저 업무 갈등은 인지적 갈등(cognitive conflict), 실질적 갈등(substantive conflict), 내용적 갈등(content conflict) 등 다양한 용어가 혼용되고 있으나, 본질적으로 업무의 내용과 주요 사안과 관련해 구성원 간 관점, 생각, 견해 등의 차이에 따라 발생하는 갈등을 의미한다(Jehn & Bendersky, 2003). 한편 정서적 갈등 역시 관계갈등(relationship conflict), 감정적 갈등(emotional conflict) 등 다양한 용어와 상호 교환적으로 사용되고 있으나, 그 본질은 직무와 무관한 개인의 선호, 견해, 성격 등의 차이에 따라 발생하는 갈등을 의미한다(Jehn & Bendersky, 2003). 갈등 유형은 연구에 따라 미세한 용어의 차이가 존재할 뿐 조직 내 '업무' 또는 '업무와 무관한 개인 간 관계' 등을 기준으로 갈등 유형을 구분하는 동일성을 지니고 있으므로, 본 연구에서는 직무갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)의 갈등 유형 구분 방식을 선택하기로 한다. 그러나 직무갈등과 관계갈등을 상기한 내용을 통해 관념적으로는 구분할 수 있다 하더라도 실제 발생하는 갈등을 직무갈등과 관계갈등으로 명확하게 구분할 수는 없다. 갈등의 발단이 업무에서 기인한 것이라 하더라도 갈등이 심하거나 장기화할 경우 관계갈등으로 발전할 수 있으며 개인적 관계가 좋지 않기 때문에 직무갈등으로 발전할 개연성도 있다. 같은 맥락에서 직무갈등과 관계갈등 간 관계를 제시한 연구에 따르면 양자 간 관계는 매우 높은 상관관계를 지닌 것으로 나타난다(Simon & Peterson, 2000; De Dreu & Weingart, 2003; 김호정, 2009). 먼저 직무갈등은 관계갈등을 유발하는 기제가 될 수 있으며, 업무와 관련한 논쟁이나 의견 불일치가 개인적 인신공격(personal attacks)이나 다른 숨겨진 의도가 있는 것으로 받아들여질 때

발생할 수 있다. 조직원은 직무와 관련하여 그들의 견해를 주장하거나 상호 논의하는 과정에서 감정적으로 공격적이고 거친 언어를 사용할 수 있으며 다른 사람을 설득하는 과정에서 공격적 전략을 구사하는 경우 감정적 갈등이 유발될 수 있다(Jehn, 1997). 또한 직무갈등은 편향된 정보와 자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy)을 통해 관계갈등을 유발할 수 있다(Fiske & Taylor, 1991). 조직원 간 불신이 존재하는 상황에서 다른 사람의 (모호한) 행동은 상대방의 악의적 해석을 유발하고 이는 다시 상호 불신을 조장하게 된다. 조직의 구성원은 사람들의 행동을 보고 의도를 추론하고 그 행동의 원인과 주장의 정확성을 평가한다. 만약 잘못된 정보나 모호한 행동으로 상호 불신 혹은 의견 불일치가 발생한 상황에서 그 이면에 숨겨진 의도가 있는 것으로 판단될 경우, 다른 사람의 의도는 자기충족적 예언으로 확산하며 악의적 해석을 통해 불신을 초래하게 된다(Simon & Peterson, 2000; 김호정, 2009). 한편 자신의 견해가 반박당하거나 비판받는 경우 당사자는 집단 구성원이 자신의 의견이나 관점을 존중하지 않는다고 느낄 수 있으며 자신의 능력이 의심받는 것으로 판단할 수 있다. 이 경우 상대방을 향한 비우호적 감정이 심화되면서 직무갈등이 쉽게 관계갈등으로 발전할 수 있으며, 이러한 경향은 높은 수준의 직무갈등을 경험한 조직이 이에 상응하는 수준의 관계갈등을 경험하는 다수의 사례를 통해 뒷받침되고 있다(Simons & Peterson, 2000).

직무갈등이 관계갈등을 유발하는 것처럼 관계갈등 역시 직무갈등을 초래할 수 있다. 관계가 좋지 않은 상태에 있는 조직 구성원은 의도적으로 직무갈등을 유발하여 상대방을 곤란하게 할 수 있다(Jehn, 1995). 이는 직무와 관련한 다른 사람의 의견이나 관점의 건설적 비판이라기보다 상대방을 자극하고 그 영향력을 방해하려는 시도라 할 수 있다. 상대방에게 적개심을 품고 있는 경우 다른 상대방은 그 의견의 결함을 찾으려고 시도할 것이며, 그 과정에서 갈등이 발생하게 된다. 이때 발생한 갈등은 직무갈등으로 가장(masqueraded)되었을 뿐 그 본질은 관계갈등이기 때문에 사안에 따라 달라지는 직무갈등과는 명확하게 구분되어야 한다(Simons & Peterson, 2000).

상기한 직무갈등과 관계갈등 간 높은 상관관계는 특정 유형의 갈등이 독립적으로 존재하는 것이 아니며, 하나의 갈등이 다른 갈등을 더욱 강화하는 양(+)의 피드백 관계라는 점을 나타낸다.

〈그림 2-1〉 직무갈등과 관계갈등의 양의 피드백 관계



한편 구성원 간 갈등의 상승 작용은 상호 불신을 통해 더욱 증폭되는 경향이 있다. 만약 구성원이 관계적 신뢰 수준이 높다면 다른 숨겨진 의도 혹은 인신공격을 의심하지 않고 직무와 관련한 논의를 액면 그대로 수용할 가능성이 크다(Simons & Peterson, 2000). 또한 신뢰는 조직 구성원이 새로운 아이디어를 탐색하고 공개적으로 토론하며, 과제에 집중할 수 있도록 하며, 조직(목표)의 통합은 구성원 간 충분한 관계적 신뢰가 전제되어야 단기에 이루어 낼 수 있다(Dooley & Fryxell, 1999). 결론적으로 직무갈등과 관계갈등은 혼재하며 특히 양자는 상호 강화하는 특성을 지니고 있으므로 적절한 갈등관리를 통해 갈등이 초래하는 부작용을 완화할 필요가 있다(Parayitam & Dooley, 2007).

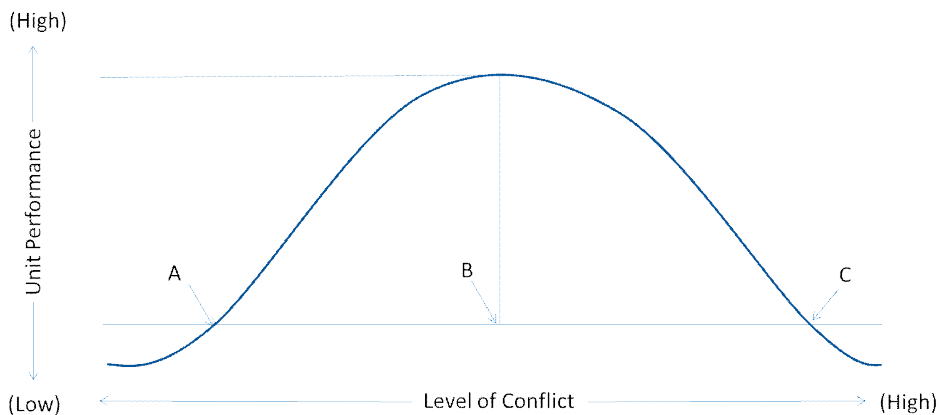
3. 갈등관리

1) 갈등과 조직성과

갈등이 조직의 성과에 부정적인 영향만을 미친다면 갈등은 최소화되어야 하며 제거되거나 적어도 해소되어야 할 대상이라 할 수 있다. 그러나 갈등은 조직학습과 혁신을 위한 에너지가 될 수 있으며 조직의 생존과 성장을 촉진할 수도 있다(Rahim, 2002). 이러한 갈등이 지닌 순기능의 원활한 작동을 위해서는 그 역기능을 최소화함과 동시에 갈등의 건설적 기능이 강화되어야 한다. 갈등관리는 단순히 갈등의 줄임, 제거 등을 의미하는 갈등 해소와 달리 갈등의 순기능을 높이기 위한 효과적인 거시 수준의 전략을 설계하

는 것을 의미한다(Rahim, 2002). 상기한 바와 같이 갈등은 그 원인과 성격이 다르기 때문에 갈등관리를 통해 조직이 의도하는 성과를 달성하기 위해서는 갈등의 유형에 따라 그 전략 역시 달라질 필요가 있다. 갈등에 관한 전통적 시각에서는 갈등이 초래하는 적대적 감정과 불신에 따라 조직성파에 부정적 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 그러나 최근 갈등 관련 연구에서는 갈등이 존재하지 않는 조직은 침체될 수밖에 없으며 환경 변화에 적절히 적응하지 못하기 때문에 적정 수준의 갈등은 오히려 조직성파에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 강조하고 있다(Robbins & Judge, 2021). 즉, 적절한 수준의 갈등이 존재하는 조직은 환경 변화에 신속하게 적응하고 유연하게 대응하는 동시에 새로운 변화 대응전략을 개발하고 받아들임으로써 조직성파가 높아진다는 것이다(유민봉, 2015).

〈그림 2-2〉 갈등의 수준과 조직성파



출처: Robbins & Judge, 2021: 672

갈등과 조직성파 간 관계를 분석한 연구에서 갈등과 조직성파 간 관계는 갈등 유형에 따라 달리 나타날 수 있음을 밝히고 있다(Tidd et al., 2004; Jehn, 1997; 유호정, 2009; Amason, 1996; 유호정, 2011). 특히 직무갈등의 경우 조직의 창의성 증진과 조직 학습을 촉진하여 의사결정의 질을 높일 수 있으므로 업무, 정책, 조직 이슈 등에 관한 갈등은 이를 최소화하기보다는 일정 수준으로 유지할 필요가 있는 것으로 제시되고 있다(Rahm, 2002). 그러나 일반적으로 긍정적 갈등으로 분류되고 있는 직무갈등 역시 성과

에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 관계갈등을 유발할 수 있으므로 직무갈등 역시 적절한 관리 방안 모색이 필요하다는 점에 유의할 필요가 있다(De Dreu & Weingart, 2003; 김호정, 2009). 한편 관계갈등은 스트레스, 불신 등을 유발하며 조직성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다(Amason, 1996; 김호정, 2009). 그러나 상기한 바와 같이 조직 내 갈등 유형은 이념적으로 구분될 뿐이며 현실에서는 양자가 혼합되어 나타나기 때문에 갈등을 관리하는 데 두 가지 갈등 가운데 어느 갈등이 더 지배적인가 하는 판단이 중요할 수 있다(Ohbuchi & Suzuki, 2003; 김호정, 2009).

2) 갈등관리 유형

적정한 수준의 갈등은 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있으며 갈등 유형에 따라 그 성과가 달라진다면 갈등은 그 유형에 따라 적절히 관리될 필요가 있다. 따라서 갈등관리란 갈등을 일방적으로 통제하거나 제거해야 하는 대상이 아닌 갈등의 해소와 완화 그리고 경우에 따라 갈등을 용인하고 조성할 수 있다는 의미를 포함한다고 할 수 있다(유민봉, 2015). 갈등관리 방식(conflict management style)은 갈등에 직면한 개인의 성향과 특성이 반영된 반복적·안정적·일반적·습관적 행태로 설명된다(Boonsathorn, 2007; Gross & Guerrero, 2000; 김호정, 2011에서 재인용). 즉, 여기에서 제안된 갈등관리 방식은 갈등 상황에서 특정 개인이 자신이 속한 조직에서 갈등에 대처하는 방식을 의미한다.

관리갈등 방식에 관한 연구의 이론적 모형으로는 자신 혹은 다른 사람의 이해(interests) 충족 고려 정도를 기준으로 경쟁형(competition), 협력형(collaboration), 타협형(compromise), 회피형(avoidance), 순응형(accommodation) 등 5가지 유형을 제시한 Thomas-Kilman(1975) 모형, 자신과 상대방을 향한 관심(concern for self or others)을 기준으로 통합(integrating), 순응(obliging), 지배(dominating), 회피(avoiding), 타협(compromising) 등 5가지 유형을 제시한 Rahim(1983; 2002)의 이중 관심 모형이 대표적이라 할 수 있다.

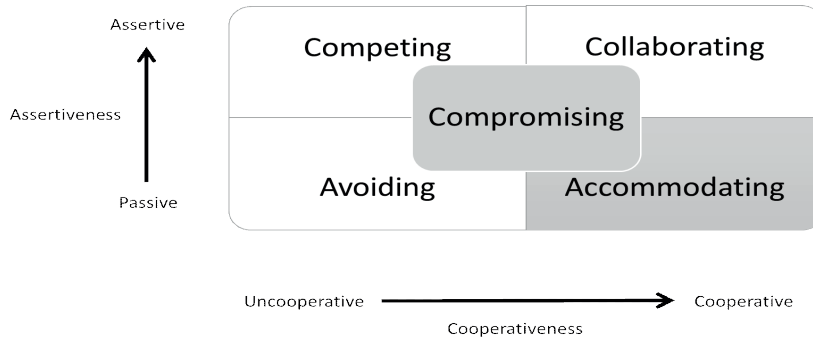
(1) Thomas-Kilman의 갈등관리 모형(TKI)

Thomas-Kilman 모형(TKI: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)은 Blake & Mouton이 제시한 갈등격자 모형을 발전시킨 것으로, 다른 사람의 이해를 충족시키는 데 관심이 있는 협력성(cooperativeness) 정도와 자신의 이해 충족에 관심이 있는 독단성(assertiveness) 정도를 기준으로 5가지 갈등관리 유형을 도출하고 있다(Thomas & Kilman, 1975). <그림 2-3>은 TKI의 갈등관리 유형을 나타낸 것이다.

먼저 경쟁형(competition)은 자신의 이해 충족에는 적극적이며 타인의 이해 충족에는 비협력적인 유형으로 갈등 상황에서 승패를 만드는 유형이다. 이 유형은 빠른 결단이 필요하거나 핵심 쟁점이 인기 없는 행동을 요구할 때 적용되고, 상대방의 형편을 고려하지 않고 공식적 권위를 통해 상대방을 지배하고 복종을 강요하는 유형이다(장한기·조영주, 2006). 경쟁형은 주로 비상사와 같이 신속하고 결단력 있는 행동이 필요하거나 비용 절감, 규칙 준수와 같이 일상적인 조치의 시행이 필요한 경우 또는 조직 전체의 생존을 위해 반드시 필요한 상황에 보다 적합하다(박원우, 2000).

협력형(collaboration)은 자신의 이해 충족에 적극적임과 동시에 상대방의 이해 충족에도 우호적인 특성을 지닌다. 이 유형은 타협이 만족스럽지 않거나, 상이한 시각을 통합하고자 할 때, 합의와 헌신이 중요할 때 적용되며, 조직 내 갈등 발생 시 서로의 이해관계를 모두 만족시키기 위해서 문제의 본질을 집중적으로 정확하게 파악하여 통합적인 문제 해결 대안을 도출해 내는 유형이다(김태훈 외, 2008; Hoy & Miskel, 2005; 장한기·조영주, 2006에서 재인용). 협력형은 갈등 당사자 모두의 관심사가 매우 중요해서 통합적 해결안이 필요하거나, 갈등 해결을 통해 상대방의 관점을 배우려 할 때 그리고 갈등 당사자 양측의 관심사를 통합하여 몰입을 얻고자 하는 경우에 적합한 유형이다(박원우, 2010).

<그림 2-3> Thomas-Kilmann의 갈등관리 유형(TKI: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)



출처: Koley, G., & Rao, S.(2018)

타협형(compromise)은 조직과 개인의 욕구 간 균형을 지키면서 자신과 상대방이 서로의 관심사를 어느 정도 양보하는 유형에 해당한다. 이 유형은 각자의 목표가 분열을 수용할 만큼 가치를 지닌 것은 아닐 때, 복잡한 문제의 잠정적인 해결을 모색할 때, 시간을 다투는 행동을 신속히 해야 할 경우 등에 유용하다(장한기·조영주, 2006). 또한 갈등 당사자가 서로 다른 목표를 갖고 있거나 비슷한 협상력을 지니고 있을 때 가능하며, 그 초점은 중용, 타협, 양자가 수용 가능한 해결 방안 모색 등에 있다. 타협형은 현재의 갈등 상황이 복잡해서 잠정적 또는 임기응변적인 해결이 필요하거나 강압적 방법이 초래하는 부정적 효과가 너무 클 때, 동등한 협상력을 가진 갈등 당사자가 상호배타적 이해를 충족하려고 하는 갈등 상황에서 주로 발견되는 유형이다(박원우, 2010).

회피형(avoidance)은 자신의 이해 충족에 수동적이며 상대방의 이해 충족에도 비협력적인 유형이다. 문제가 사소할 때, 문제 해결에 따른 이익보다 비용이 더 많이 들 때, 상황을 진정시키고자 할 때, 다른 사람이 더 효과적으로 문제를 해결할 수 있을 때 적절한 유형이다. 당면한 조직 내 갈등 문제를 무시하거나 도외시하는 것이 자신에게 유리할 경우 선택되며 갈등이 스스로 없어지기를 바라면서 이를 무시하거나 보류하는 행태를 보인다. 회피형은 자신의 이해 충족 가능성이 전혀 없거나, 결정을 내리기 위해 더 많은 정보가 필요하거나, 갈등 당사자보다 제3자가 갈등을 더욱 효과적으로 해결할 가능성이 있거나, 갈등 당사자 간 감정 충돌이 심하여 진정이 필요한 상황 등에서 주로 나타나는 유

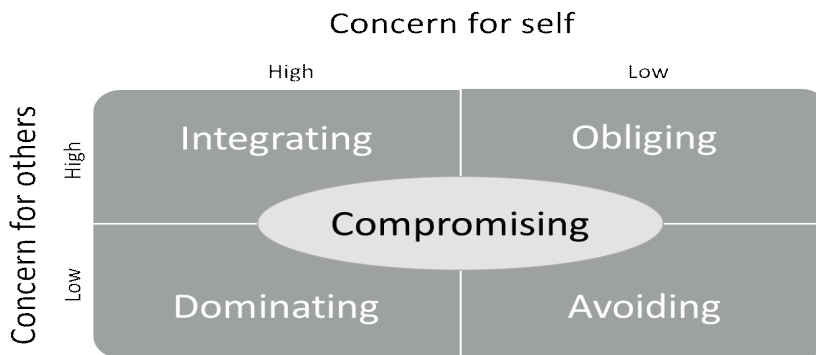
형이다(장한기·조영주, 2006; 박원우, 2010).

마지막으로 순응형(accommodation)은 자신의 이해 충족에는 수동적이나 상대방의 이익 충족에는 협력적 태도를 보이는 유형이다. 이 유형은 쟁점이 다른 사람에게 더 중요할 때, 선의를 구축하고자 할 때, 패배가 불가피하여 손실을 최소화하고자 할 때, 조화와 안정이 특히 중요할 때 사용된다(김태훈 외, 2008; 장한기·조영주, 2006). 순응형은 갈등 상황에서 자신의 이해 충족보다는 오히려 상대방의 이익이나 욕구를 충족시켜 주기 위해 자신의 이익을 양보 또는 포기하는 유형으로 더 복잡한 갈등의 해결을 위해 현 단계에서 우선 상대방의 신뢰가 필요하거나, 상대방의 의견이 자신의 의견보다 더 중요한 경우 그리고 상대방과 조화로운 관계가 필요한 상황 등에서 주로 나타난다(박원우, 2010).

(2) Rahim의 이중관심 모형(DC)

Rahim의 이중관심 모형(DC: The Ddual Concern Model)은 ‘자신을 향한 관심(concern for self)’과 ‘상대방을 향한 관심(concern for others)’ 등 두 가지 차원의 조합으로 갈등 상황에서 개인이 대처하는 유형을 도출하고 있다.

<그림 2-4> Rahim의 이중관심 모형의 차원과 유형



출처: Rahim(1983; 2002)

<그림 2-4>는 갈등 상황에서 개인의 동기지향(motivational orientation)을 나타내는 것으로 가로축은 자신의 관심사를 충족하려는 정도를 의미하며 세로축은 상대방의

관심사를 충족시키고자 하는 정도를 나타낸다(Rahim, 2002). 먼저 통합형(integrating style)은 자신과 상대방의 관심사 모두에 높은 충족 의도를 나타내는 유형으로, 자신과 상대방이 추구하는 목표를 동시에 충족하는 윈윈(win-win) 해결을 도모하는 방법이다. 이 유형에 해당하는 사람은 갈등과 직접 대면하고 문제 해결을 위해 협력하면서, 더 새롭고 창의적인 해결 방법을 모색하고자 한다. 따라서 통합형은 복잡한 문제의 해결책을 찾기 위해 종합적 견해가 필요할 때 효과적이며, 조직의 목표와 정책 그리고 장기적인 기획과 관련된 전략적 의제를 다루는 경우 등에 적합하다.

순응형(obliging style)은 자신의 목표에는 낮은 관심을 보이거나 상대방의 목표에는 높은 관심을 보이는 유형으로, 서로의 차이를 줄이고 상대방의 욕구충족을 위해 공통점을 강조하고자 한다. 순응형은 상대방의 관심사 수용과 자신의 욕구 포기를 통해 갈등을 최소화하고자 하며 갈등 상황에서도 조화와 협력을 강조하고 토론을 자제하므로, 더는 의견 불일치나 갈등 심화를 유발하지 않는다(김호정, 2011). 순응형은 한쪽이 갈등과 관련한 문제에 익숙하지 않거나, 문제된 이슈가 상대방에게 더욱 중요한 경우, 필요할 때 상대방에게서 어떤 이익을 얻기 위해 기꺼이 무언가를 포기할 필요가 있을 때 사용될 수 있다. 그러나 갈등과 관련한 사안이 자신에게 중요하고 자신의 견해가 옳다고 믿는 경우 그리고 상대방이 옳지 않거나 비윤리적이라고 생각되는 경우 등에는 적합하지 않은 유형이다(Rahim, 2002).

지배형(dominating style)은 자신의 목표에는 높은 관심을 보이거나 상대방의 목표에는 낮은 관심을 보이는 유형으로 상대방의 욕구를 무시하면서 자신의 지위를 확보하거나 자신의 목표 달성을 위해 권한을 활용하려 한다(김호정, 2011). 이 유형은 관련 문제가 자신에게 중요하거나, 상대방의 결정이 자신에게 해(害)가 되는 경우 그리고 일상적인 결정이나 빠른 결정이 필요할 때 적합할 수 있다. 그러나 갈등과 관련한 문제가 복잡하거나 충분한 논의 시간이 있는 경우 지배형은 적절하지 않으며, 양쪽의 세력이 유사한 경우 교착상태가 발생할 수 있다. 또한 부하직원의 역량이 높은 경우 역시 지배형과 같은 권위적 유형은 적절하지 않다.

회피형(avoiding style)은 자신의 목표와 상대방의 목표 모두에 낮은 관심을 보이는 유형으로, 책임 회피, 상황 모면 등과 관련이 있으며 갈등을 겪고 있는 문제의 개방적 토론

을 회피하는 수동적 유형이다. 회피형은 갈등 해소를 통해 얻는 편익이 상대방과 대립으로 발생하는 부작용보다 적을 때 사용될 수 있으며, 복잡한 문제의 처리 전 냉각기간(cooling off period)이 필요한 경우, 처리할 문제가 사소할 때 활용될 수 있다(Rahim, 2002). 그러나 한쪽에 매우 중요한 문제이거나, 의사결정이 당사자의 책임일 때 그리고 당사자가 기다리기를 꺼려해 즉각적 조치가 필요한 경우에는 적합하지 않다(Rahim, 2002).

타협형(compromising style)은 자신의 목표와 상대방의 목표 모두에 중간 정도의 관심을 갖는 유형으로, 당사자 모두가 수용할 수 있는 결정에 이르기 위해 일부를 포기하는 주고받기(give and take)를 받아들인다. 타협형은 목표가 상충되거나 협상 과정에서 난항에 봉착할 경우 그리고 합의에 도달하기 어려운 복잡한 문제의 일시적 해결책으로 유용하다. 또한 다른 갈등 유형이 문제를 다루는 데 효율적이지 않은 것으로 판명되거나 갈등의 장기화를 피하려 할 때 역시 적합하다. 그러나 타협형은 해결이 필요한 복잡한 문제를 다룰 때, 한쪽의 영향력이 더 큰 상황에서 당사자가 자신의 의지를 고수할 경우에는 적합하지 않다(Rahim, 2002).

4. 주민자치회 내부 갈등의 원인

상기한 바와 같이 조직 내 갈등은 필연적 현상이며 직무갈등은 오히려 적정한 수준에서 유지될 경우 조직이 추구하는 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다. 같은 맥락에서 주민자치회 위원 간 갈등 역시 필연적이라 할 수 있으며, 직무와 관련한 건설적 갈등의 경우 신생 주민자치회의 제도적 안착을 위해서는 적절한 수준으로 유지되는 것이 바람직할 수 있다. 주민자치회의 갈등 원인에 관한 체계적 연구는 아직 찾아보기 어려우나, 주민자치회 위원의 대표성과 전문성 부족 그리고 위원 선정을 둘러싼 행정의 영향력 등이 주민자치회 위원 간 갈등을 초래하는 근본적 원인으로 제기되고 있다. 물론 주민자치회의 효과적 운영을 위해 필요한 제도 미흡 역시 갈등의 원인이기도 하나 이는 주민자치회 내부 갈등의 원인이라기보다는 주로 행정 간 갈등을 초래하는 외부 요인이라 할 수 있다. 앞서 기술한 주민자치회 위원의 대표성과 전문성 논란은 모두 주민자치회 위원 선정과 밀접하게 관련되어 있으며 이는 다수의 연구에서 실증되고 있다

(김찬동, 2014; 2015; 김필두, 2014; 심익섭 외, 2015). 특히 주민자치위원회가 주민자치회로 전환되는 과정에서 주민자치회 위원이 다시 위촉되면서 기존 형해화된 주민자치회 활동 방식이 답습되고 있다는 비판이 현장에서 제기되고 있다(김찬동, 2015; 정진현, 2017a; 경인일보, 2022.1.27.) 또한 일부 자영업자 혹은 지역단체 등이 과다하게 대표로 선정되면서 주민자치회가 지역 유지나 특정한 성향을 지닌 인사의 친목모임으로 전락하고 있다는 우려 섞인 목소리도 존재한다. 즉, 주민자치회가 일부 인사의 지역 권력자원 확보를 위한 지렛대로 활용될 위험성이 있다는 것이다(김찬동, 2014; 문화일보, 2022.4.22.). 이는 주민자치회위원선정위원회의 구성을 둘러싼 잡음²⁾과 주민자치회에 신규로 선정된 사람이 3분의 1 수준에 불과하다는 점 그리고 중도에 이탈하는 주민자치회 위원 대부분이 신규로 선정된 공모위원이라는 점은 이러한 우려가 기우가 아님을 방증한다(김찬동, 2015). 한편 신규위원의 경우 소통과 자치 역량이 부족하다는 논란에 휩싸이는 경우가 많으며, 주민자치 인식과 실제 경험하는 주민자치 현실 간 괴리, 타성적인 주민자치회 운영 방식 불만 등으로 기존 활동 경험이 있는 위원과 마찰을 빚는 경우가 빈번하게 발생하고 있다. 상기한 위원 구성 문제 외에 주민자치회의 조직 특성 역시 내부 갈등에 영향을 미칠 수 있다. 주민자치회는 관료제에 비해 수평적 조직 특성을 띠고 있으나 주민자치회 회장과 부회장, 분과장, 감사 등 임원진이 존재하며, 일부 자치단체의 경우 기존 주민자치 활동 경험이 있는 사람을 주민자치회 고문으로 위촉하는 경우도 있다. 임원진은 신규위원보다 기존 주민자치위원회 혹은 주민자치 활동 경험이 있는 위원이 담당하는 경우가 많고 대체로 연령대가 높기 때문에 일반 위원과 민주적 의사소통이 이루어지지 않을 수 있으며 의사결정 권한 역시 비대칭적으로 분포할 가능성이 높다. 또한 합의제 기관의 성격에 따라 권한과 책임의 범위가 모호하고, 회사 조직이 아니므로 업무의 난이도와 유형에 따른 보상체계도 존재하지 않는다. 또한 주민자치 인식과 주민자치회의 역할에 관한 시각도 상이하며, 주민자치 업무 수행 역량과 경험 정도도 역시 다르기 때문에 주민자치회 활동의 비전과 전략 그리고 업무 수행 방식 등에서 양립이 불가능한 견해차가 발생할 여지가 크다. 더욱이 주민자치회가 지닌 상징성에 따라 주민자치회 위

2) 주민자치회 위원 선정은 현재 '공개모집-공개추첨', '단체추천-선정위원회 선정' 두 가지 방법이 병용되고 있다.

원칙이 개인적 이해관계 관철을 위한 지렛대로 활용될 경우 주민자치회 위원직은 사익 추구를 위한 희소한 자원이 되며, 이를 둘러싼 경쟁 역시 심화될 개연성이 크다. 아울러 주민자치회는 근린주민자치의 대표조직으로서 기존 주민자치위원회에 비해 그 위상과 권한이 크게 변화하였다. 그러나 변화된 위상에도 불구하고 주민자치 인식과 활동 방식은 기존 주민자치위원회의 타성에서 벗어나지 못하는 경우가 많으며, 특히 주민자치위원회와 주민자치회 간 차이를 인식하지 못하는 사례도 자주 발생하고 있는 것으로 제시되고 있다(정진헌, 2017b). 이 같은 변화에 관한 저항과 수용 지체는 기존 주민자치위원회에서 활동한 위원과 신규위원 간에 발생하는 경우가 많은 것으로 나타나고 있어 제도 변화에 따른 갈등 역시 위원 선정 방식과 밀접한 관련이 있음을 짐작할 수 있다.

주민자치회는 지방 민주주의의 공고화와 풀뿌리 주민자치 실현을 위한 거대한 실험으로서 매우 중요한 제도적 의의를 지니고 있다. 신생 주민자치회가 전환의 계곡(valley of transition)을 넘어 성공적으로 안착하기 위해서는 무엇보다 주민자치회의 내부 갈등이 파국으로 치닫지 않고 생산적 자산이 될 수 있도록 그 갈등의 원인과 유형 그리고 그에 따른 적절한 관리 방안이 강구될 필요가 있을 것으로 판단된다.

제 3 장

고양특례시 주민자치위원 선정 방법과 주민자치회 현황

제1절 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방법

제2절 고양특례시 주민자치회 구성 현황

제절 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방법

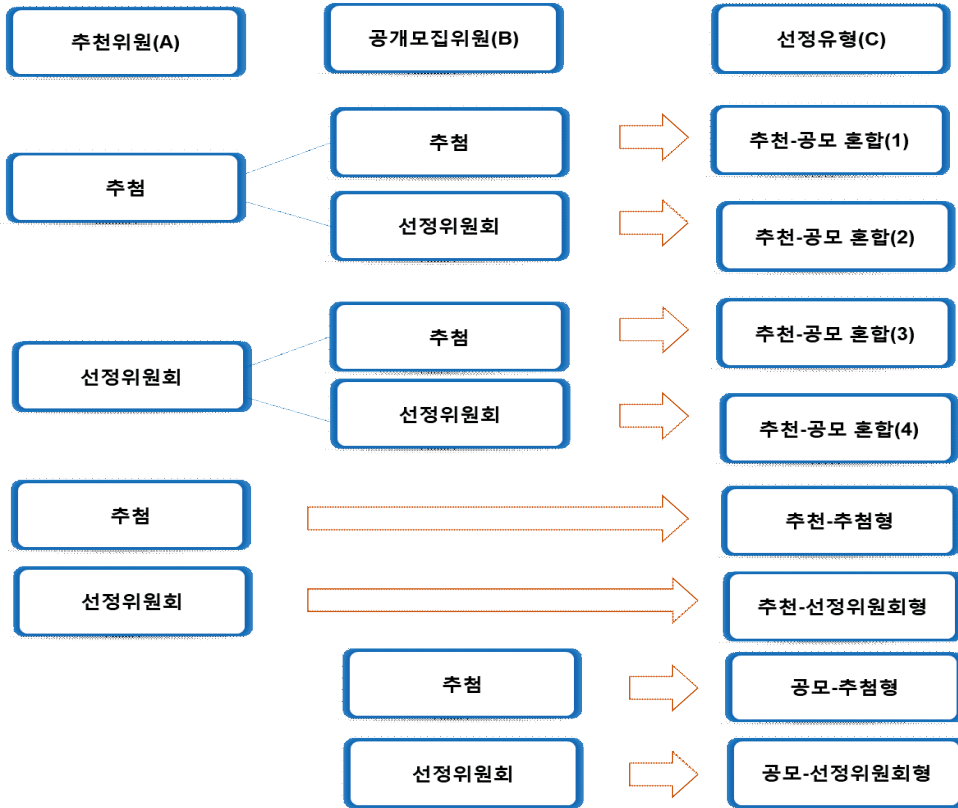
지방분권법 제27조에는 읍·면·동에 주민자치회를 둘 수 있도록 규정하고 있으며 같은 법 제29조에는 주민자치회 위원은 조례로 정하는 바에 따라 지방자치단체의 장이 위촉하도록 되어 있다. 이에 행정안전부에서는 주민자치회 시범운영을 준비하는 자치단체의 조례 제정에 참조할 수 있도록 표준조례안을 마련하였으며, 이에 기초하여 시범운영 자치단체에서는 「주민자치회 시범실시 및 설치 운영에 관한 조례」(이하 ‘주민자치회 조례’)를 제정하고 이에 근거하여 주민자치회를 구성하고 있다.

고양특례시 주민자치회 위원의 구성 방법은 「고양시 주민자치회 및 주민자치센터 설치·운영에 관한 조례」(이하 ‘조례’) 제8조, 제11조, 제13조와 「고양시 주민자치회 및 주민자치센터 설치·운영에 관한 조례 시행규칙」(이하 ‘시행규칙’) 제3조, 제4조, 제6조에서 규정하고 있다. 조례 제8조에서는 주민자치회 위원의 선정 자격을 규정하고 있으며, 제 11조에서 위원의 선정 방법을 그리고 제13조에서는 선정위원회의 구성 방식과 역할을 규정하고 있다. 또한 시행규칙 제3조와 제4조에서는 각각 주민자치회 위원의 모집과 신청 방법을 그리고 제6조에서는 선정위원회의 심사 기준을 규정하고 있다.

주민자치회 위원 선정은 공개모집과 단체추천을 병행하는 방식이 일반적이며³⁾ 선정 대상과 방식에 따라 다양하게 구분된다. 아래 <그림 3-1>은 이론적으로 가능한 주민자치회 위원 선정 방식을 도해한 것이다. <그림 3-1>의 추천위원(A)은 선정 대상 중 단체 등이 추천하는 주민이며, 공개모집위원(B)은 주민자치회 위원 공개모집에 신청한 주민 그리고 선정유형(C)은 추천된 주민과 공개모집에 신청한 주민 중 주민자치회 위원을 선정하는 방식의 조합을 의미한다.

3) 최근 전국 주민자치회 시범운영 지방자치단체(137개) 주민자치회 조례를 분석한 연구에 따르면 모두 공개모집으로 시행하고 있는 자치단체는 2곳(서대문구, 마포구)이며 나머지 자치단체는 추천과 주첨 방식을 병행하고 있다(하태영 외, 2021).

<그림 3-1> 주민자치회 위원 선정 방식



현행 선정 대상과 방식을 고려할 때 8가지 유형이 가능하며 가장 일반적인 유형은 추천위원과 공모위원을 모두 추천으로 선정하는 추천 방식인 공모 혼합(1)형과 추천위원은 선정위원회에서, 공모위원은 추첨을 통해 선정하는 추천 방식인 공모 혼합(3)형이라 할 수 있다. 주민자치회 표준조례는 2013년 처음 제정된 이래 총 4번의 개정이 있었으며 가장 최근의 개정은 2020년에 이루어졌다. 이에 2020년 개정된 표준조례를 중심으로 주민자치회 위원 선임 방법을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 조례안 제6조에서는 주민자치회 위원 정수를 기존 ‘20명 이상 50명 이하’의 상하한선 규정을 개정하여 30명 이상의 수준에서 지역 여건에 따라 자율적으로 결정하도록 하였다. 제7조에서는 만 18세 이상의 일정한 요건⁴⁾을 갖춘 사람이 위원이 될 수 있음을 규정하고 있다. 주민자치회 위원

선정 방식은 제9조와 제10조에서 규정하고 있으며 ‘위원선정위원회’ 내용은 개정조례에서는 삭제되었다. 이는 2020년 개정된 표준조례안에서 모든 주민자치회 위원을 공개추첨으로 선정하도록 변경하였기 때문이다. 표준조례안 제9조에서는 ‘공개모집에 신청하고 주민자치교육 과정을 이수한 사람’ 그리고 ‘당해 읍·면·동 소재 각급 학교·기관·단체 및 기타 읍·면·동장이 필요하다고 인정하는 주민공동조직 등에서 추천받아 주민자치교육 과정을 이수한 사람’을 대상으로 공개추첨하도록 하여, 추첨위원과 추천위원 모두 공개추첨 방식으로 선정하도록 규정하고 있다. <표 3-1>은 2013년 제정된 표준조례안의 위원 선정 방식을 현재의 방식과 비교한 것이다.

<표 3-1> 주민자치회 표준조례와 고양특례시 주민자치회 위원 선정 방식

구분	2013년	2022년	고양특례시
선정방식	위원선정위원회	공개추첨	공모위원: 공개추첨, 추천위원: 선정위원회
선정대상 위원유형	<ul style="list-style-type: none"> 지역대표: 아·통장(또는 통장, 이장) 연합회에서 추천한 후보자 주민대표: 공개모집 신청자 직능대표: 공개모집 신청한 전문가, 직능단체 대표 등 	<ul style="list-style-type: none"> 주민자치교육과정을 이수한 사람 중 공개모집 신청자 주민자치교육과정을 이수한 사람 중 당해 읍·면·동 소재 각급 학교·기관·단체 및 기타 읍·면·동장이 필요하다고 인정하는 주민공동조직 등에서 추천한 사람 	<ul style="list-style-type: none"> 주민자치교육과정을 이수한 사람 중 공개모집 신청자 주민자치교육과정을 이수한 사람 중 당해 읍·면·동 소재 각급 학교·공공기관·단체 또는 입주자대표회의 등에서 추천받은 사람
위원선정 위원회	<ul style="list-style-type: none"> 9명 이내로 구성 시·군·구청장 임명 읍·면·동장 추천위원 아·통장(또는 통장, 이장) 연합회에서 추천 위원 해당 지역 대표 연합단체 추천위원 기타 읍·면·동장이 필요하다고 인정하는 지역 주민공동조직 추천위원(2017년) 	없음	<ul style="list-style-type: none"> 위원장 포함 6명(위원장: 자치회장) 동장추천위원 2명 단체 추천위원 2명 자치회장 추천위원 1명

4) 위원이 될 수 있는 자격은 만 18세 이상으로 1. 해당 읍·면·동에 주민등록이 되어 있는 사람 2. 출입국관리 관계 법령에 따라 영주의 체류자격에 갖춘 외국인으로서 해당 읍·면·동의 외국인 등록대장에 올라 있는 사람 3. 해당 읍·면·동에 사업장 주소를 두고 있는 사업장에 종사하는 사람 4. 해당 읍·면·동에 소재한 각급 학교, 기관, 단체의 임직원 등이다. 개정조례에서는 연령을 만 19세에서 만 18세로 하향 조정하였으며 일정한 조건을 갖춘 외국인에게도 자격을 부여하고 있다(표준조례안, 제7조 참조).

초기 표준조례(2013년)에서는 위원 유형을 지역, 주민, 직능대표로 구분하였으나 현행 표준조례에서는 이러한 위원 유형의 명칭은 규정하지 않고, 공모위원과 추천위원으로 구분하여 선정 대상을 제시하고 있다. 가장 두드러진 변화는 위원선정위원회가 위원을 모두 선정하는 방식에서 모두 공개추첨으로 변화한 점이다. 지역대표의 경우 현행 표준조례에서 규정하지 않았으나 초기 조례에서는 이·통장 추천-위원선정위원회 선정 방식을 규정하고 있으며, 주민대표의 경우 공개모집-선정위원회 선정 방식에서 공개모집-공개추첨으로, 직능대표의 경우 공개모집-선정위원회 선정 방식에서 추천-공개추첨 방식으로 변경되었다. 아울러 추천의 주체를 이·통장 연합회에서 학교·기관·단체 및 기타 읍·면·동장이 필요하다고 인정하는 주민공동조직 등으로 범위를 확대하였고, 사전 교육을 이수한 사람이 선정 대상이 될 수 있음을 규정하고 있다. 또한 주민자치회 위원 구성과 선출 방법에 관하여 필요한 세부 사항은 위원선정위원회에서 결정하도록 규정하였으나 위원선정위원회 규정이 삭제되면서 위 내용은 운영세칙으로 정하도록 변경되었다(주민자치회 표준조례 2013, 2017, 2020).

고양특례시의 경우 선정 대상 위원 유형을 공모위원과 추천위원으로 구분하고 있으며 사전에 주민자치회 활동에 관한 기본교육과정을 최소 6시간 이상 이수해야 모집에 지원이 가능하도록 하여 지원 조건은 현재의 행정안전부 표준조례와 유사하다. 그러나 가장 큰 차이점은 추천위원의 선정 방법과 선정위원회 구성 여부로 표준조례와 달리 고양시는 추천위원을 선정위원회에서 선정하도록 하고 있다. 따라서 표준조례는 주민자치회 위원 선정 방식 중 추천-공모 혼합(1)형을 규정하고 있으며 고양특례시는 추천-공모 혼합(3)형의 형태를 선택하고 있다.

제2절 고양특례시 주민자치회 구성 현황

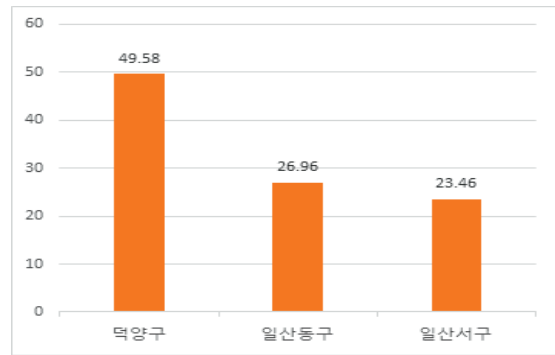
고양특례시 주민자치회는 현재 덕양구, 일산동구, 일산서구 등 3구, 44개동에서 운영되고 있다. 이는 2016년 7월 12일 시범운영을 시작으로 덕양구 창릉동, 일산동구 풍산동에 설립되었고, 덕양구 고양동, 화정2동, 일산동구 식사동, 정발산동, 일산서구 주엽1동은 2020년 10월 16일, 그 외 대부분의 주민자치회는 2021년 10월 8일에 설립되었다. 덕양구 삼송2동, 행신4동, 일산동구 중산2동, 일산서구 가좌동, 탄현2동 등 5개동은 2022년 1월 3일 설립되어 현재 고양특례시에는 총 44개의 주민자치회가 운영되고 있다.

현재 고양특례시 주민자치회 위원 수는 총 1,202명으로 각 구를 기준으로 보면 덕양구 596명(49.58%), 일산동구 324명(26.96%), 일산서구 282명(23.46%)이다. 그중 남성 위원은 총 584명(48.59%), 여성 위원은 총 618명(51.41%)이다.

〈표 3-2〉 고양특례시 주민자치회 전체 위원 현황

구분	전체 위원 수	비율(%)
덕양구 (21개동)	596	49.58
일산동구 (12개동)	324	26.96
일산서구 (11개동)	282	23.46
합계 (44개동)	1,202	100

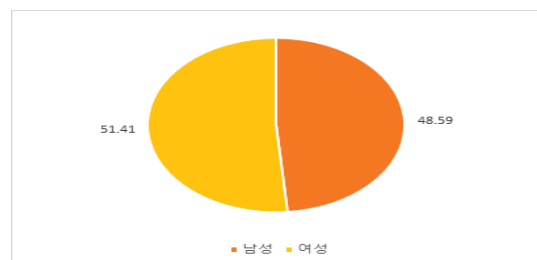
〈그림 3-2〉 고양특례시 주민자치회 전체 위원 현황



〈표 3-3〉 고양특례시 주민자치회 위원 성별 현황

구분(성별)	전체 위원 수	비율(%)
남성	584	48.59
여성	618	51.41
합계	1,202	100

〈그림 3-3〉 고양특례시 주민자치회 위원 성별 현황



<표 3-4>에서 동별 주민자치회 위원 현황을 살펴보면 위원 수가 가장 많은 곳은 창릉동으로 48명이고, 가장 적은 곳은 중산1동과 탄현2동으로 각각 18명이다. 성별로 살펴보면, 동마다 남성 위원은 5~30명, 여성 위원은 7~22명으로 구성되어 있다.

<표 3-4> 고양특례시 주민자치회 동별 위원 수 및 성별 구성 현황

(단위: 명, %)

구분(동)	정원(명)	현원(명)	비율(%)	남성 위원 수(명)	비율(%)	여성 위원 수(명)	비율(%)
고양동	50	27	2.74	16	1.78	11	2.25
관산동	40	27	2.23	13	2.27	14	2.25
능곡동	40	24	2.23	13	1.78	11	2
대덕동	27	25	2.74	16	1.46	9	2.08
삼송1동	40	23	1.88	11	1.94	12	1.91
삼송2동	35	27	2.74	16	1.78	11	2.25
성사동	40	29	2.05	12	2.75	17	2.41
성사2동	35	21	0.86	5	2.59	16	1.75
원신동	35	27	1.88	11	2.59	16	2.25
주교동	30	27	2.05	12	2.43	15	2.25
창릉동	50	48	4.45	26	3.56	22	3.99
행신1동	40	30	1.88	11	3.07	19	2.5
행신2동	40	30	2.74	16	2.27	14	2.5
행신3동	36	36	2.4	14	3.56	22	3
행신4동	30	28	2.23	13	2.43	15	2.33
행주동	50	25	1.71	10	2.43	15	2.08
화전동	35	27	1.71	10	2.75	17	2.25
화정동	35	32	2.74	16	2.59	16	2.66
화정2동	40	36	2.91	17	3.07	19	3
효자동	24	21	1.88	11	1.62	10	1.75
흥도동	30	26	2.4	14	1.94	12	2.16
고봉동	47	28	2.91	17	1.78	11	2.33
마두1동	25	20	1.54	9	1.78	11	1.66
마두2동	30	28	2.4	14	2.27	14	2.33
백석1동	30	28	2.05	12	2.59	16	2.33
백석2동	35	32	3.08	18	2.27	14	2.66

구분(동)	정원(명)	현원(명)	비율(%)	남성 위원 수(명)	비율(%)	여성 위원 수(명)	비율(%)
식사동	40	26	1.88	11	2.43	15	2.16
장항1동	23	23	2.4	14	1.46	9	1.91
장항2동	40	35	2.91	17	2.91	18	2.91
정발산동	40	22	1.37	8	2.27	14	1.83
중산1동	25	18	1.88	11	1.13	7	1.5
중산2동	25	22	1.71	10	1.94	12	1.83
풍산동	42	42	5.14	30	1.94	12	3.49
가좌동	25	25	1.71	10	2.43	15	2.08
대화동	40	35	2.91	17	2.91	18	2.91
덕이동	35	23	1.54	9	2.27	14	1.91
송포동	30	23	1.37	8	2.43	15	1.91
일산1동	30	23	1.88	11	1.94	12	1.91
일산2동	30	19	1.54	9	1.62	10	1.58
일산3동	32	28	2.23	13	2.43	15	2.33
주엽1동	40	35	2.91	17	2.91	18	2.91
주엽2동	35	31	2.4	14	2.75	17	2.58
탄현1동	25	22	1.88	11	1.78	11	1.83
탄현2동	25	18	1.88	11	1.13	7	1.5
합계	1,531	1,202	100	584	100	618	100

또한 고양특례시 주민자치회 전체 구성 위원을 연령별로 살펴보면 현재 20대 3명(0.2%), 30대 22명(1.8%), 40대 121명(10.1%), 50대 391명(32.5%), 60대 519명(43.2%), 70대 132명(11.0%), 80대 이상은 14명(1.2%)이다. 여기서 60대 이상의 위원이 전체의 55%이다.

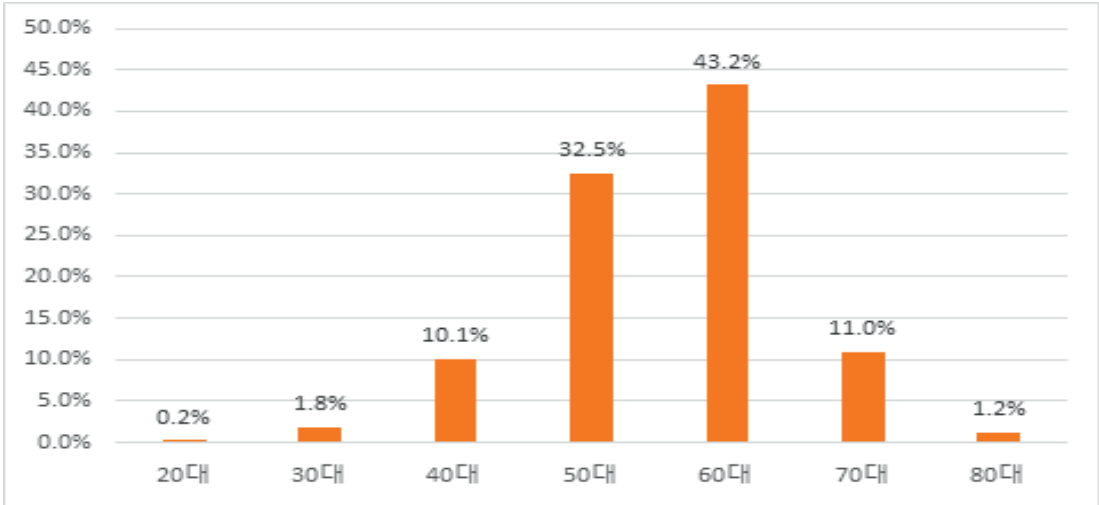
〈표 3-5〉 고양특례시 주민자치회 성별에 따른 위원의 연령별 현황

(단위: 명)

연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대 이상	합계
남성	1	13	52	151	275	82	10	584
여성	2	9	69	240	244	50	4	618
합계	3	22	121	391	519	132	14	1,202

〈그림 3-4〉 고양특례시 주민자치회 연령별 위원 현황

(단위: %)



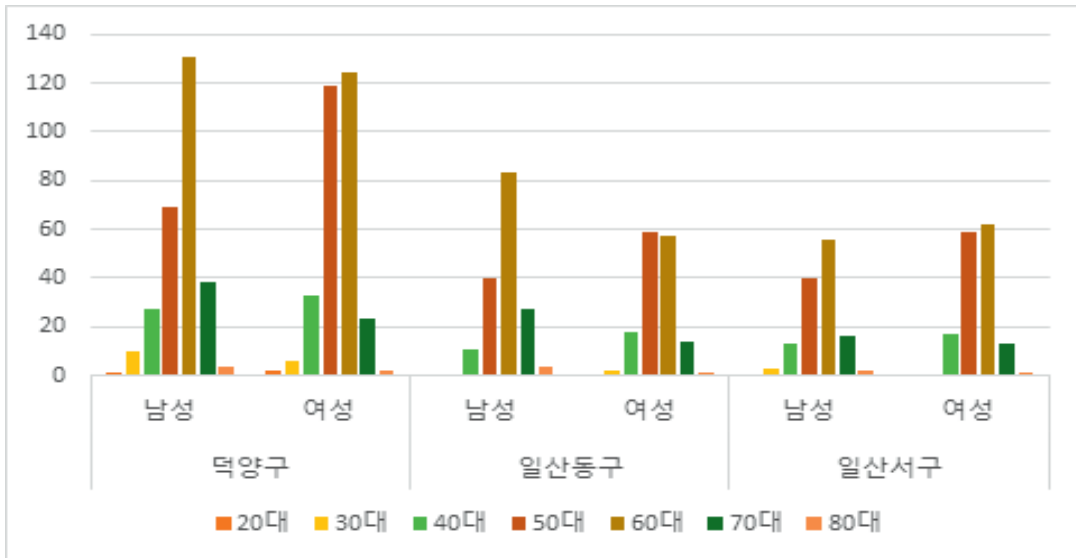
다음은 구별 전체 위원의 성별, 연령별 현황이다. <표 3-6>에서 덕양구는 60대 남성 132명(46.6%), 60대 여성 125명(39.9%), 일산동구는 60대 남성 87명(50.9%), 50대 여성 60명(39.2%), 일산서구는 60대 남성 56명(43.1%), 60대 여성 62명(40.8%)으로 가장 많다. 대체로 50~60대 위원이 많고, 덕양구에만 20대 위원이 있어 다양한 세대의 위원구성을 보여준다.

〈표 3-6〉 고양특례시 주민자치회 전체 위원의 성별, 연령별 현황

구분(구)	성별 및 연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대	합계
덕양구	남성	1	10	28	70	132	38	4	283
		0.4%	3.5%	9.9%	24.7%	46.6%	13.4%	1.4%	100%
	여성	2	7	33	121	125	23	2	313
		0.6%	2.2%	10.5%	38.7%	39.9%	7.3%	0.6%	100%
합계		3	17	61	191	257	61	6	596
일산동구	남성		0	11	41	87	28	4	171
			0.0%	6.4%	24%	50.9%	16.4%	2.3%	100%
	여성		2	19	60	57	14	1	153
			1.3%	12.4%	39.2%	37.2%	9.2%	0.7%	100%

구분 (구)	성별 및 연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대	합계
	합계		2	30	101	144	42	5	324
일산 서구	남성		3	13	40	56	16	2	130
			2.3%	10.0%	30.8%	43.1%	12.3%	1.5%	100%
	여성		0	17	59	62	13	1	152
			0.0%	11.2%	38.8%	40.8%	8.6%	0.7%	100%
합계		3	30	99	118	29	3	282	

<그림 3-5> 고양특례시 주민자치회 전체 위원들의 성별, 연령별 현황



동별 위원의 남녀 구성 비율을 보면 대체로 성비가 고르게 구성되어 있음을 알 수 있으나 대덕동, 성사2동, 행신1, 3동, 풍산동 등에서는 성별 차이가 현격히 있음을 알 수 있다. 특히 성사2동의 경우 남성 위원 5명(23.81%)에 여성 위원은 16명(76.19%)으로 구성되어 있고, 풍산동의 경우 남성 위원 30명(71.43%)에 여성 위원은 12명(28.57%)으로 구성되어 있어 위원 간 성비 불균형이 나타난다.

연령대의 경우 50~70대에 가장 많은 위원 구성을 이루고 있는데 능곡동, 성사2동, 행신1동에는 20대 위원이 있고, 성사1동에는 80대 위원이 3명이다. 연령대별로 고르게

구성된 곳은 창릉동, 행신2동, 화정2동, 일산1동 등이다.

다음 <표 3-7>은 44개동 위원의 성별과 연령에 따른 세부 현황을 정리하였다.

<표 3-7> 고양특례시 44개동 위원의 성별, 연령별 현황

(단위: 명)

구분(동)	성별 및 연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대	합계
고양동	남성		1	1	7	5	1		16
	여성		1	1	4	5	0		11
	합계		2	3	11	10	1		27
관산동	남성		0	1	4	8			13
	여성		1	0	9	4			14
	합계		1	1	13	12			27
능곡동	남성	1		0	9	3	0		13
	여성	0		1	6	3	1		11
	합계	1		1	15	6	1		24
대덕동	남성				2	10	4		16
	여성				3	4	2		9
	합계				5	14	6		25
삼송1동	남성			3	6	1	1		11
	여성			2	5	4	1		12
	합계			5	11	5	2		23
삼송2동	남성				0	8	8		16
	여성				5	4	2		11
	합계				5	12	10		27
성사동	남성		0	5	0	5	1	1	12
	여성		2	0	5	5	3	2	17
	합계		2	5	5	10	4	3	29
성사2동	남성	0			0	5	0		5
	여성	1			4	10	1		16
	합계	1			4	15	1		21
원산동	남성		1	1	5	4	0		11
	여성		0	4	2	8	2		16

구분(동)	성별 및 연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대	합계
	합계		1	5	7	12	2		27
주교동	남성			1	2	9			12
	여성			1	7	7			15
	합계			2	9	16			27
창릉동	남성		1	4	3	15	2	1	26
	여성		0	3	8	9	2	0	22
	합계		1	7	11	24	4	1	48
행신동	남성	0	1	0	5	4	1		11
	여성	1	0	1	4	12	1		19
	합계	1	1	1	9	16	2		30
행신2동	남성		1	0	5	6	3	1	16
	여성		0	1	6	5	2	0	14
	합계		1	1	11	11	5	1	30
행신3동	남성			1	4	5	4		14
	여성			1	9	8	4		22
	합계			2	13	13	8		36
행신4동	남성			2	1	7	3		13
	여성			3	4	8	0		15
	합계			5	5	15	3		28
행주동	남성		1	1	3	3	2		10
	여성		1	2	9	3	0		15
	합계		2	3	12	6	2		25
화전동	남성		2	2	2	4			10
	여성		1	3	8	5			17
	합계		3	5	10	9			27
화정1동	남성			1	0	10	5		16
	여성			2	6	7	1		16
	합계			3	6	17	6		32
화정2동	남성		1	2	6	6	1	1	17
	여성		0	3	10	6	0	0	19

구분(동)	성별 및 연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대	합계
	합계		1	5	16	12	1	1	36
효자동	남성		1	0	5	5	0		11
	여성		1	2	3	3	1		10
	합계		2	2	8	8	1		21
흥도동	남성			2	1	9	2		14
	여성			3	4	5	0		12
	합계			5	5	14	2		26
고봉동	남성			3	5	8		1	17
	여성			5	3	3		0	11
	합계			8	8	11		1	28
마두1동	남성			0	2	4	2	1	9
	여성			1	6	4	0	0	11
	합계			1	8	8	2	1	20
마두2동	남성			1	2	3	7	1	14
	여성			1	5	5	2	1	14
	합계			2	7	8	9	2	28
백석1동	남성		0	0	3	8	1		12
	여성		1	1	6	5	3		16
	합계		1	1	9	13	4		28
백석2동	남성			1	4	9	4		18
	여성			2	5	6	1		14
	합계			3	9	15	5		32
식사동	남성			0	0	8	3		11
	여성			2	6	4	3		15
	합계			2	6	12	6		26
장항1동	남성			0	0	5	8	1	14
	여성			1	2	4	2	0	9
	합계			1	2	9	10	1	23
장항2동	남성			2	4	6	4	1	17
	여성			1	5	10	2	0	18

구분(동)	성별 및 연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대	합계
	합계			3	9	16	6	1	35
정발산동	남성			0	1	7	0		8
	여성			2	6	5	1		14
	합계			2	7	12	1		22
중산1동	남성			0	3	6	2		11
	여성			1	5	1	0		7
	합계			1	8	7	2		18
중산2동	남성			1	4	4	1		10
	여성			1	5	5	1		12
	합계			2	9	9	2		22
풍산동	남성			3	8	16	3		30
	여성			0	4	7	1		12
	합계			3	12	23	4		42
가좌동	남성		1	0	4	3	2		10
	여성		0	4	6	3	2		15
	합계		1	4	10	6	4		25
대화동	남성			2	4	9	2		17
	여성			0	5	13	0		18
	합계			2	9	22	2		35
덕이동	남성			1	5	3			9
	여성			0	11	3			14
	합계			1	16	6			23
송포동	남성			0	5	3			8
	여성			1	7	7			15
	합계			1	12	10			23
일산1동	남성		1	1	1	4	2	2	11
	여성		0	0	5	5	2	0	12
	합계		1	1	6	9	4	2	23
일산2동	남성			1	4	2	2		9
	여성			3	5	2	0		10

구분(동)	성별 및 연령	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대	합계
	합계			4	9	4	2		19
일산3동	남성			1	4	7	1	0	13
	여성			0	5	6	3	1	15
	합계			1	9	13	4	1	28
주엽1동	남성			2	4	8	3		17
	여성			5	5	7	1		18
	합계			7	9	15	4		35
주엽2동	남성		1	3	3	5	2		14
	여성		0	1	4	9	3		17
	합계		1	4	7	14	5		31
탄현1동	남성			0	5	5	1		11
	여성			2	3	4	2		11
	합계			2	8	9	3		22
탄현2동	남성			2	1	7	1		11
	여성			1	3	3	0		7
	합계			3	4	10	1		18

<표 3-8>에서 고양특례시 주민자치회 전체 위원의 직종을 살펴보면 주부가 총 321명(26.71%)으로 가장 많고, 기타를 제외하고는 자영업 총 264명(21.96%), 무직 총 133명(11.06%) 순이다.

<표 3-8> 고양특례시 주민자치회 위원의 직업별 현황

(단위: 명, %)

구분(직종)	총 위원 수	비율(%)	남성 위원	비율(%)	여성 위원	비율(%)
회사원	108	8.99	87	14.90	21	3.40
자영업	264	21.96	182	31.16	82	13.27
공무원	5	0.42	5	0.87	0	0
주부	321	26.71	1	0.17	320	51.78
학생	2	0.17	0	0	2	0.32
직능단체	9	0.75	5	0.86	4	0.65

구분(직종)	총 위원 수	비율(%)	남성 위원	비율(%)	여성 위원	비율(%)
농업	61	5.07	50	8.56	11	1.78
사회복지사	18	1.50	9	1.54	9	1.46
무직	133	11.06	85	14.55	48	7.77
기타	281	23.38	160	27.40	121	19.58
합계	1,202	100	584	100	618	100

세부적인 구별 위원의 성별과 직종에 따른 현황은 <표 3-9>와 같다. 덕양구의 경우 주부가 182명으로 가장 많고, 자영업, 회사원의 순으로 일반 업무에 종사하는 위원이 많다. 일산동구는 주부 72명, 자영업 80명, 무직 34명 순이며, 일산서구는 주부 66명, 무직 61명, 자영업 56명 순이다. 무직에는 은퇴 후 현장에서 떠난 위원도 포함되며, 기타 직업은 대표성을 띠기 어려운 다양한 직업군이 포함되어 있다. 성별로는 남성 위원의 경우 자영업이 총 182명(31.16%)으로 가장 많고, 여성 위원의 경우 주부가 총 320명(51.78%)으로 가장 많다.

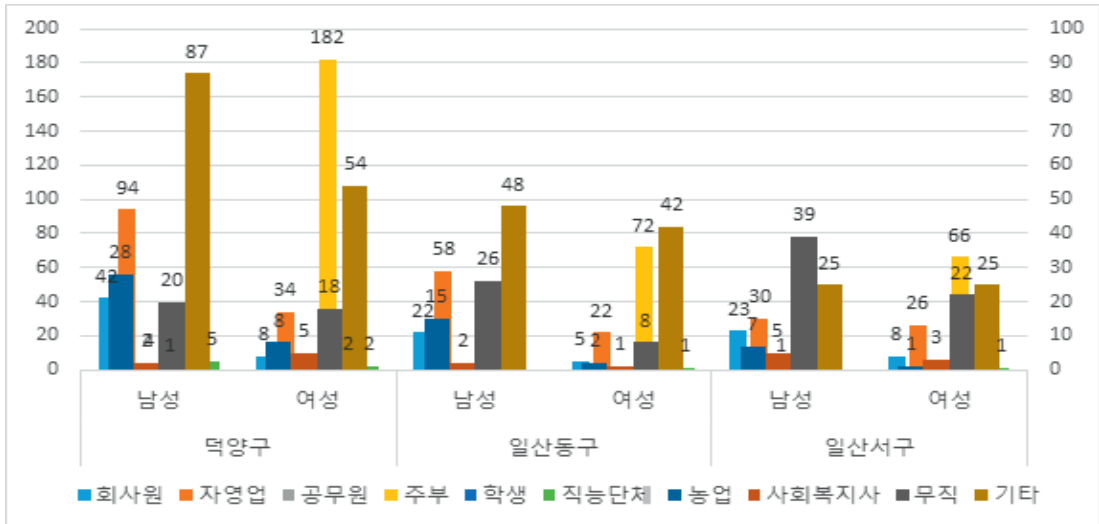
<표 3-9> 고양특례시 주민자치회 위원의 성별, 직종별 현황

(단위: 명, %)

구분(구)	성별 및 직종	회사원	자영업	공무원	주부	학생	직능단체	농업	사회복지사	무직	기타	합계
덕양구	남성	42	94	4	1	0	5	28	2	20	87	283
		14.8%	33.2%	1.4%	0.4%	0%	1.8%	9.9%	0.7%	7.1%	30.7%	100%
	여성	8	34	0	182	2	2	8	5	18	54	313
		2.6%	10.8%	0%	58.2%	0.6%	0.6%	2.6%	1.6%	5.8%	17.2%	100%
합계		50	128	4	183	2	7	36	7	38	141	596
일산동구	남성	22	58	0	0	0	0	15	2	26	48	171
		12.9%	33.9%	0%	0%	0%	0%	8.8%	1.2%	15.2%	28.1%	100%
	여성	5	22	0	72	0	1	2	1	8	42	153
		3.3%	14.9%	0%	47.1%	0%	0.7%	1.3%	0.7%	5.2%	27.5%	100%
합계		27	80	0	72	0	1	17	3	34	90	324
일산서구	남성	23	30	1	0	0	0	7	5	39	25	130
		17.7%	23.1%	0.8%	0%	0%	0%	5.4%	3.8%	30.0%	19.2%	100%
	여성	8	26	0	66	0	1	1	3	22	25	152

구분 (구)	성별 및 직종	회사원	자영업	공무원	주부	학생	직능 단체	농업	사회 복지사	무직	기타	합계
		5.3%	17.1%	0%	43.4%	0%	0.7%	0.7%	2.0%	14.5%	16.4%	100%
	합계	31	56	1	66	0	1	8	8	61	50	282

<그림 3-6> 고양특례시 주민자치회 위원의 성별, 직종별 현황



다음 <표 3-10>에서 44개동의 분과 구성을 살펴보면 대체로 3~4개의 분과에서 많게는 5~6개의 분과까지 구성되어 각각 5~7명이 분과위원으로 활동하고 있다.

<표 3-10> 고양특례시 주민자치회 동별 분과 구성

동명(분과 수)	분과명
고양동(4)	기획행정분과, 문화교육분과, 복지나눔분과, 청소년분과
관산동(4)	자치운영분과, 지역발전소통분과, 교육문화복지분과, 교통환경생태분과
능곡동(3)	기획운영분과, 사회복지분과, 문화교양분과
대덕동(3)	기획행정분과, 지역발전분과, 문화복지분과
삼송1동(4)	기획행정분과, 문화예술분과, 복지문화분과, 체육환경분과
성사1동(5)	기획행정분과, 대외협력분과, 생활복지분과, 지역활성화분과, 청소년·다문화분과
성사2동(3)	기획운영분과, 문화체육분과, 지역사회분과
원신동(4)	문화교육분과, 복지건강분과, 자치행정분과, 지역발전분과
주교동(4)	사무총괄(지원)분과, 문화·체육·청소년분과, 복지나눔분과, 환경·안전개선분과
창릉동(6)	지역발전위원회, 홍보소통위원회, 마을축제위원회, 행복나눔위원회, 환경안전위원회, 미래참여위원회

동명(분과 수)	분과명
행신1동(3)	기획행정분과, 교육문화분과, 사회복지분과
행신2동(4)	사업지원분과, 교육문화분과, 마을활성화분과, 행복나눔분과
행신3동(4)	기획행정분과, 지역발전분과, 녹색환경기후분과, 문화복지분과
행주동(5)	노인청소년분과, 구행주대교도시재생분과, 문화예술분과, 지역발전분과, 다문화주거환경개선분과
화정1동(5)	기획행정분과, 문화교육분과, 행복나눔분과, 청소년·미디어분과, 꽃우물협력분과
화정2동(4)	기획·홍보분과, 마을문화예술분과, 자치센터활성화분과, 청소년분과
흥도동(5)	기획행정분과, 교육문화분과, 드림스타트분과, 농업경영체분과, 소상공인분과
고봉동(3)	기획행정분과, 지역발전분과, 문화복지분과
마두1동(4)	환경분과, 교육분과, 봉사분과, 문화분과
마두2동(3)	기획홍보분과, 문화복지분과, 주민교육분과
백석1동(4)	기획행정분과, 사회복지분과, 교육다문화분과, 안전환경분과
백석2동(4)	기획재정홍보분과, 교육문화청소년분과, 사회환경분과, 안전복지분과
식사동(4)	소통분과, 성장분과, 환경분과, 문화·교육분과
장항1동(3)	잘살아보세, 어울려살자, 자연아놀자
장항2동(4)	자치운영·계획분과, 교육·문화분과, 복지·환경분과, 지역활성화분과
정발산동(4)	건강생활분과, 문화누리분과, 미래미디어소통분과, 행복나눔분과
중산1동(4)	기획행정분과, 문화교육분과, 복지나눔분과, 마을홍보분과
중산2동(3)	기획행정분과, 문화교육분과, 환경복지분과
풍산동(5)	기획교육분과, 미디어소통분과, 어울림분과, 마을관리소분과, 청소년분과
송포동(3)	홍보·소통분과, 마을환경발전분과, 문화체육분과
일산1동(3)	총무운영분과, 복지환경분과, 문화체육분과
일산2동(2)	환경복지분과, 문화체육분과
주엽1동(4)	자치운영분과, 문화예술분과, 행복소통나눔분과, 마을경제분과
주엽2동(4)	기획운영분과, 교육문화분과, 도시환경복지분과, 미디어청소년분과
탄현1동(4)	미래로기획운영분과, 꿈꾸는교육홍보분과, 꽃피는환경복지분과, 어울림문화예술분과

덕양구 고양동의 경우 기획행정분과, 문화교육분과, 복지나눔분과, 청소년분과로 구성되어 있다. 행주동의 경우 노인청소년분과, 구행주대교도시재생분과, 문화예술분과, 지역발전분과, 다문화주거환경개선분과로 구성되어 있다. 이와 같이 각각의 동 특성에 맞는 분과명과 진행되는 활동 등으로 그 명칭을 세분화하여 운영하고 있다. 또한 장항1동의 경우 잘살아보세, 어울려살자, 자연아놀자 같은 분과명으로 딱딱한 행정적 틀을 벗어나 주민생활과 보다 밀접한 느낌의 분과 특성을 나타내기도 한다. 식사동의 소통분과와 성장분과, 흥도동의 드림스타트분과와 농업경영체분과, 소상공인분과같이 독특한 분과명으로 마을에서 분과활동으로 주력하고 싶은 부분을 나타내기도 하였다. 그 밖에 행정적인 특성이 담긴 분과명 외에 개성 있는 명칭으로는 마을활성화분과, 행복나눔분과, 어울림분과 등이 있다.

제 4 장 고양특례시 주민자치회 운영에 관한 인식조사

제1절 조사 설계와 분석 방법

제2절 인식조사 결과

제절 조사 설계와 분석 방법

고양특례시는 수도권에 위치한 인구 108만의 대도시로, 시범사업 초기부터 현재에 이르기까지 3차에 걸쳐 단계적으로 주민자치회 전환이 이루어졌다. 고양특례시는 2016년 2개동(풍산동, 창릉동)에 처음으로 주민자치회가 도입된 이후 2020년 7개동(고양동, 창릉동, 화정2동, 식사동, 정발산동, 풍산동, 주엽1동) 그리고 2022년 37개동이 새로이 주민자치회로 전환되어, 2022년 현재 고양특례시 44개동 모두 주민자치회 시범사업을 운영하고 있다. 고양특례시 주민자치회는 주민 참여를 통한 지역사회 문제 해결의 모범사례로 자주 언급되고 있으며 모든 동이 주민자치회로 전환됨에 따라 주민자치회에 거는 기대가 매우 높아진 상황이다. 그러나 현재 주민자치회 전환 과정에서 위원 선정과 관련한 다양한 우려의 목소리가 제기되고 있으며, 주민자치회 내부에서 위원 간 갈등 사례가 자주 거론되고 있다. 이에 주민자치회 전면 전환에 따른 고양특례시의 의미 있는 실험이 소기의 성과를 거두기 위해서는 주민자치회 내부 갈등의 원인과 적절한 대응 방안이 조기에 검토될 필요가 있다. 본 연구에서는 고양특례시 주민자치회 내부 갈등의 원인, 갈등 유형, 갈등관리 방식의 진단과 주민자치회 위원 선정 방식에 관한 주민자치회 위원의 인식 파악을 위해 고양특례시 44개동 주민자치회 위원을 대상으로 설문조사와 FGI를 수행하도록 한다.⁵⁾ 측정 방법으로는 구조화된 설문지를 활용하며 갈등 유형 측정의 경우 가장 널리 활용되고 있는 Jehn(1995)의 ‘갈등유형척도(Intra-group conflict scale)’를 활용하며, 갈등관리 현황은 척도의 신뢰도와 타당도가 높고 조직 내 갈등관리 유형 측정 방법으로 일반적으로 사용되고 있는 Rahim(1983; 2002)의 ‘조직 내 갈등관리유형척도(ROCI-II: Organizational Conflicts Inventory- II)’를 활용하도록 한다. 주민자치회 내부 갈등은 매우 역동적이므로 구조화된 설문조사만으로는 구체적 갈등의 맥락과 피조사자의 인식을 정확하게 파악할 수 없다. 따라서 주민자치회의 내부 갈등 원인과 갈등관리 현황을 좀더 심도 있게 조사하기 위해 44개동 주민자치회 회장⁶⁾과 신규 위촉된 위원(5인)을 대상으로

5) 설문은 주민자치회에 대한 일반적 인식과 현황 그리고 운영 방식 등에 다양한 내용을 담고 있으나, 본 연구의 주된 초점이 주민자치회 내부 갈등과 위원 구성 방식 파악에 있으므로 이를 제외한 다른 내용은 부록으로 제시하도록 한다.

초점집단면접을 수행하도록 한다. 분석 방법으로는 척도의 타당성과 신뢰성 확보를 위해 요인분석과 신뢰도분석을 수행하며, 연구 질문에 따라 회귀분석과 분산분석 그리고 t-test를 활용하도록 한다. 이상 본 연구의 주요 연구 질문과 조사 설계 그리고 분석 방법을 정리한 연구모형은 다음의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 연구 질문과 조사, 분석 방법

연구 질문	조사 방법	분석 방법
주민자치회 내부 갈등 유형	갈등유형척도	요인분석, 분산분석
주민자치회 위원 특성에 따른 갈등 유형	설문조사	분산분석
갈등 유형에 따른 주민자치회 위원의 갈등인식	설문조사	회귀분석
주민자치회 내부 갈등의 주요 원인	설문조사	빈도분석
주민자치회 위원 특성에 따른 갈등 원인	설문조사	빈도분석
주민자치회의 내부 갈등관리 유형	갈등관리유형척도	요인분석, 빈도분석
주민자치회 내부 갈등 대응 방안	설문조사, FGI(서면)	내용분석
주민자치회 위원 선정 방식의 인식	설문조사	빈도분석, 분산분석

주: 고양특례시 37개동은 2022년에 새로이 출범하여 신규 주민자치회 위원의 경우 갈등 유형과 관련한 설문조사에 응답하기 어렵다는 의견이 지배적으로 나타나 각 동 주민자치회 회장을 대상으로 갈등 유형을 측정함. 따라서 본 항목의 설문조사는 주민자치회 회장을 조사 대상으로 함.

6) 44개동 주민자치회 회장의 경우 지방선거와 코로나 재확산 등으로 대면과 서면 FGI를 병행하였다.

제2절 인식조사 결과

1. 조사 사례의 인구통계학적 특성

본 설문조사는 고양특례시 주민자치회 위원 전체를 대상으로 수행되었으며 유효 응답 사례는 644건으로 회수율은 59%이다. 유효 응답 사례 중 여성 비율은 56%이며 연령은 60대 비중이 가장 높게 나타났으며 주부와 자영업자의 비율이 전체 응답 사례의 50% 이상을 차지하고 있다. 위원 특성의 경우 신규위원이 전체 응답자의 61%로 경력위원의 1.9배 수준이며 추천위원과 추천위원은 거의 유사한 비중으로 나타났다.

〈표 4-2〉 조사 사례 기술 통계

(단위: 명, %)

구 분		인원 수(명)	비중(%)	
전체		644	100.0	
성별	여성	363	56.4	
	남성	242	37.6	
	무응답	39	6.1	
연령대	10대	1	0.2	
	20대	2	0.3	
	30대	6	0.9	
	40대	49	7.6	
	50대	190	29.5	
	60대	287	44.6	
	70대	42	6.5	
	80대 이상	4	0.6	
	무응답	63	9.8	
	거주지역(구)	덕양구	336	52.2
일산동구		150	23.3	
일산서구		158	24.5	
거주지역(동)	덕양구	고양동	24	3.7
		능곡동	22	3.4
		대덕동	13	2.0
		삼송1동	17	2.6
		삼송2동	21	3.3

구 분		인원 수(명)	비중(%)	
		성서1동	16	2.5
		성서2동	20	3.1
		원신동	23	3.6
		주교동	31	4.8
		창릉동	19	3.0
		행신동	22	3.4
		행신2동	12	1.9
		행신3동	19	3.0
		행주동	6	0.9
		화전동	8	1.2
		화정동	15	2.3
		화정2동	27	4.2
		효자동	3	0.5
		흥도동	18	2.8
		일산동구	마두1동	17
	마두2동		17	2.6
	백석동		24	3.7
	백석2동		19	3.0
	식사동		11	1.7
	장항2동		11	1.7
	정발산동		13	2.0
	중산1동		8	1.2
	중산2동		9	1.4
	풍산동	21	3.3	
	일산서구	가좌동	8	1.2
		대화동	22	3.4
		덕이동	1	0.2
		송포동	11	1.7
		일산1동	18	2.8
		일산2동	12	1.9
		일산3동	24	3.7
		주엽동	20	3.1
		주엽2동	18	2.8
탄현동		16	2.5	
탄현2동		8	1.2	

	구 분	인원 수(명)	비중(%)
고양특례시 거주기간	① 1년 미만	6	0.9
	② 1년 이상 3년 미만	27	4.2
	③ 3년 이상 5년 미만	21	3.3
	④ 5년 이상 7년 미만	20	3.1
	⑤ 7년 이상 10년 미만	40	6.2
	⑥ 10년 이상 15년 미만	91	14.1
	⑦ 15년 이상	401	62.3
	무응답	38	5.9
현재 동 총 거주기간	① 1년 미만	10	1.6
	② 1년 이상 3년 미만	48	7.5
	③ 3년 이상 5년 미만	50	7.8
	④ 5년 이상 7년 미만	35	5.4
	⑤ 7년 이상 10년 미만	72	11.2
	⑥ 10년 이상 15년 미만	87	13.5
	⑦ 15년 이상	306	47.5
	무응답	36	5.6
주민자치위원 선정방법	① 추천	286	44.4
	② 추천	271	42.1
	③ 주민자치회 의결을 거쳐 자치회장이 위촉	51	7.9
	무응답	36	5.6
주민자치회 위원경력	① 신규	397	61.6
	② 재임(연임 포함)	209	32.5
	무응답	38	5.9
주민자치회 내 역할	① 주민자치회 회장	25	3.9
	② 주민자치회 부회장	32	5.0
	③ 분과위원장	77	12.0
	④ 간사	21	3.3
	⑤ 감사	24	3.7
	⑥ 고문	9	1.4
	⑦ 명예 주민자치회 위원	4	0.6
	⑧ 주민자치회 위원	405	62.9
	무응답	47	7.3
주요활동경험 (복수응답)	① 마을활동가	62	5.9
	② 통장	82	7.8
	③ 반장	41	3.9

구 분		인원 수(명)	비중(%)	
	④ 공무원	69	6.5	
	⑤ 주민자치위원회 위원	243	23.0	
	⑥ 주민자치회 위원	163	15.5	
	⑦ 시민단체	89	8.4	
	⑧ 아파트 동대표	133	12.6	
	⑨ 입주자대표회 구성원	64	6.1	
	⑩ 해당사항 없음	109	10.3	
	합계	1,055	100.0	
	직업	① 회사원	79	12.3
		② 자영업	140	21.7
③ 공무원		10	1.6	
④ 주부		198	30.7	
⑤ 학생		2	0.3	
⑥ 시민단체		10	1.6	
⑦ 직능단체		19	3.0	
⑧ 기타		116	18.0	
무응답		70	10.9	
서면 FGI	주민자치회 회장 대상	37개동	회수율(84%)	

주1: 고양시는 주민자치회의 의결을 통해 명예 주민자치회 위원을 위촉할 수 있음

주2: 회수된 서면 FGI는 37개동으로 회수율은 84%임

2. 요인분석 결과: 갈등 유형과 갈등관리 유형

본 연구에서 활용하는 갈등유형척도와 갈등관리유형척도는 갈등 관련 연구에서 일반적으로 사용되고 있으나 대상 조직의 특성에 따라 척도의 타당성이 달라질 수 있으므로 분석 척도의 내적 타당성과 신뢰성을 먼저 진단할 필요가 있다. 이에 갈등 유형과 갈등관리 유형 측정 도구의 내적 타당성과 신뢰성 확보를 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 수행하였다. 먼저 갈등유형척도(Intra-group conflict scale)의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 4-3>과 같다. 먼저 문항의 'Bartlett 구형성 검정' 결과 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하며 모든 척도에서 공통성이 0.8 이상으로 이 문항이 요인분석에 적절한 자료임을 나타내고 있다.⁷⁾ 한편 탐색적 요인분석을 통해 2가지 요인을 도출하였으며 각 문항의 요인 적재값은 모두 0.7 이상으로 매우 높게 나타났다. 한편 각 요인

의 설명력은 43% 이상으로 두 요인이 전체분산의 89% 이상을 설명하고 있으며, 요인을 구성하는 문항의 신뢰성 검정 결과 Cronbach's α 값이 모두 0.9 이상으로 척도의 내적 일관성 역시 높은 것으로 나타났다.

〈표 4-3〉 갈등유형척도의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

문항		요인(관계갈등)	요인(직무갈등)
R-1	주민자치회 위원 간 개인적 불화 정도	.870	.396
R-2	주민자치회 위원 간 성격 차이로 인한 갈등 정도	.867	.444
R-3	주민자치회 위원 간 상호 긴장(불편한 관계) 정도	.804	.516
R-4	주민자치회 위원 간 감정 충돌 정도	.768	.547
T-1	주민자치회 위원 간 업무 진행 방식에 대해 의견이 일치하지 않는 빈도	.373	.867
T-2	주민자치회 위원 간 업무 관련 갈등 정도	.470	.821
T-3	주민자치회 위원 간 업무 아이디어에 대한 충돌 정도	.483	.777
T-4	주민자치회 위원 간 견해의 차이 정도	.517	.755
회전된 고유킳		3.603	3.519
설명된 분산(총 89.02%)		45.04%	43.98%
신뢰도(Cronbach's α)		.968	.947
Bartlett의 구형성 검정		유의확률: 0.00	

갈등관리유형척도(ROCI-II)의 요인분석 결과는 다음과 같다. 탐색적 요인분석 결과 35개의 척도 중 C-10 문항의 공통성이 낮게 나타나, 이 문항을 제거한 후 새로이 요인분석을 수행하였다. 아래의 <표 4-4>는 갈등유형척도에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과를 정리한 것이다. 표의 두 번째 열 'ROCI'는 Rahim의 갈등관리유형척도에서 제시된 갈등 유형을 의미하며, 요인 1~5는 요인분석을 통해 새롭게 분류된 갈등 유형을 의미한다. 요인의 설명력은 75% 수준이며 각 요인을 구성하는 문항의 신뢰성 검정 결과 내적 일관성이 높게 나타났다. 문항분석 결과 주목할 점은 ROCI-II에서 제시하고 있는 요인 간 일치성 정도이다. 요인분석 결과 문항과 요인이 Intra-group conflict scale과 모두 일치하는 것으로 나타난 갈등유형척도와 달리 갈등관리유형은 복합유형이 존재하

7) Bartlett 구형성 검정은 변수 간 상관관계의 유의성을 검정하는 것으로 변수 간 상관관계가 요인분석에 적합한지를 측정하는 데 사용된다. (이학식·임지훈, 2010)

는 것으로 나타났다(요인1). 이를 제외한 ‘지배’, ‘회피’ 그리고 ‘통합(일부 문항 제외)’ 유형의 경우 ROCI-II와 일치성이 매우 높게 나타났다. 상기 결과는 여타 연구에서 이미 밝힌 바와 같이 복합적 특징을 지닌 갈등관리 유형이 존재할 수 있으며(은재호·장현주, 2012), 순응과 타협 측정 문항의 경우 한국적 맥락에서 구별이 어려운 특징에서 기인한 것일 수 있다(이선영·정종원, 2013). 이에 본 연구에서는 갈등관리 유형을 5개 요인으로 분류하되 요인1은 ‘절충형’으로, 요인 2~5는 각각 ‘지배형’, ‘통합형’, ‘회피형’, ‘타협형’으로 분류하도록 한다.

〈표 4-4〉 갈등관리유형척도의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

문항	ROCI	요인1(절충형)	요인2(지배형)	요인3(통합형)	요인4(회피형)	요인5(타협형)
C-24	순응	.840	-.218	.201	-.250	.045
C-32	타협	.829	-.246	.181	-.267	.156
C-31	타협	.825	-.212	.089	-.130	.245
C-28	타협	.818	-.185	.275	-.166	.179
C-23	순응	.799	-.273	.317	-.233	.111
C-33	타협	.769	-.239	.205	.005	.307
C-22	순응	.764	-.313	.285	-.208	.103
C-26	순응	.757	-.192	.075	-.147	-.087
C-25	순응	.724	.099	.319	.153	-.067
C-27	타협	.689	-.238	.247	.122	.191
C-7	통합	.665	-.160	.540	-.209	-.111
C-5	통합	.652	-.153	.530	-.244	-.037
C-35	타협	.649	.338	.125	-.106	.397
C-30	타협	.611	.096	.187	.112	.412
C-29	타협	.576	.320	.029	-.106	.509
C-17	지배	-.350	.809	-.229	.060	-.022
C-21	지배	-.260	.728	-.048	.107	-.057
C-16	지배	.013	.727	-.126	.274	.013
C-18	지배	-.410	.722	-.340	-.054	-.167
C-20	지배	-.208	.702	-.201	-.056	-.025
C-19	지배	.197	.573	.344	.340	.073
C-3	통합	.462	-.293	.706	-.111	.194
C-4	통합	.499	-.249	.697	-.259	.006

C-2	통합	.451	-.135	.638	-.151	.286
C-6	통합	.537	-.171	.608	-.356	.102
C-1	통합	.417	-.385	.574	-.214	.281
C-12	회피	-.096	.150	-.202	.840	-.166
C-14	회피	-.156	.027	.129	.765	-.187
C-13	회피	-.053	.124	-.321	.760	-.285
C-11	회피	-.379	.086	-.309	.705	.106
C-34	타협	.557	-.009	.069	-.253	.710
회전된 고웃값		10.195	4.534	4.051	3.803	3.059
설명된 분산(총 75.42%)		29.986	13.336	11.914	11.187	8.997
신뢰도(Cronbach's α)		.958	.847	.936	.859	-
Bartlett의 구형성 검정		유의확률: 0.00				

주: 요인적재 값 0.5 이하 문항(C-8, C-9, C-15) 제외

3. 갈등 유형 분석 결과

관계갈등과 직무갈등 각 유형은 7점 척도로 구성된 4개의 문항으로 구성되어 있으며 분석 결과는 아래의 <표 4-5>와 같다. 먼저 관계갈등과 직무갈등의 평균점수는 3.5 수준으로 7점 척도임을 고려할 때 갈등 수준은 중간 정도로 나타나고 있다. 또한 위원별 특성에 따른 갈등 유형 분석 결과 추천위원을 제외하면 모두 관계갈등이 다소 높게 나타나고 있다. 그러나 분산분석과 집단차이 분석(t-test) 결과 통계적으로 유의한 차이는 아닌 것으로 나타났다. ‘주민자치회 내부 갈등 수준에 대한 인식’의 평균은 3.6 수준으로 다른 위원에 비해 추천위원의 평균이 다소 높게 나타났으나, 이 또한 통계적으로 유의한 차이는 아닌 것으로 나타났다.

<표 4-5> 위원 특성에 따른 갈등 유형과 갈등인식

(단위: 점, 명)

유형	평균(전체)	추천위원	추천위원	의결위촉	신규위원	재임위원
관계갈등	3.50	3.60	3.40	3.53	3.52	3.43
직무갈등	3.48	3.54	3.44	3.42	3.50	3.41
갈등 인식	3.63	3.69	3.60	3.41	3.62	3.63
사례 수(명)	633	284	269	48	392	206

한편 선행연구에 따르면 관계갈등과 직무갈등은 상호 강화하는 관계인 것으로 제시

되고 있다. 본 연구의 분석 결과 역시 관계갈등과 직무갈등의 상관관계는 0.8 이상으로 매우 높게 나타나고 있으며, 모두 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타나고 있다. 또한 갈등 유형 내 문항 간 상관계수는 0.8~0.9 수준 그리고 갈등 유형 간 문항의 상관계수는 0.7 수준으로, 0.01 수준에서 모두 통계적으로 유의하다.

〈표 4-6〉 직무갈등과 관계갈등 간 상관관계

갈등 유형 간 상관관계	전체	추첨위원	추천위원	의결위촉	신규위원	재임위원	
		0.8598	0.8425	0.8622	0.8772	0.85	0.8585
문항 간 상관관계	R-1	R-2	R-3	R-4	T-1	T-2	T-3
R-1	1						
R-2	0.9094	1					
R-3	0.8597	0.9156	1				
R-4	0.8404	0.8842	0.8864	1			
T-1	0.7325	0.7704	0.7721	0.7841	1		
T-2	0.6789	0.7165	0.7697	0.7536	0.8089	1	
T-3	0.7441	0.7729	0.7875	0.8049	0.8216	0.8453	1
T-4	0.7481	0.7733	0.7889	0.7975	0.7798	0.7915	0.8456

상기 분석은 갈등 유형과 주민자치회 위원의 특성 간 상관관계에 초점을 둔 분석이라 할 수 있다. 그렇다면 갈등 유형이 ‘주민자치회 위원의 갈등 정도에 대한 인식’에 미치는 영향은 어느 정도일까? 아래 <표 4-7>과 <표 4-8>은 갈등 유형과 위원의 특성이 ‘주민자치회 위원의 갈등 정도에 대한 인식’에 미치는 영향의 회귀모형과 그 분석 결과를 정리한 것이다. 회귀모형은 갈등 유형과 주민자치회 위원의 특성(선임 방법과 신규위원 여부)의 조합으로 4개 모형을 구성하였으며 성별과 연령을 통제변수로 설정하였다.

모형 1과 2는 위원 선임 방법(추첨, 추천, 의결·위촉)과 갈등 유형(관계갈등, 직무갈등)이 ‘갈등 정도에 대한 인식’에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이며, 모형 3과 4는 위원의 경력(신규위원, 경력위원)과 갈등 유형(관계갈등, 직무갈등)이 ‘갈등 정도에 대한 인식’에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다.

〈표 4-7〉 회귀모형의 구성

변수	설명
종속변수	주민자치회 갈등 정도에 대한 인식
설명변수	갈등 유형(X_1 : 관계갈등, X_2 : 직무갈등) 위원 특성(D_i : 추천위원: 1, 추천위원: 2, 의결·위촉: 3) 위원 특성(M_i : 신규: 1, 재임: 2) 갈등 유형과 위원 특성의 교호작용($D_i * X_1$, $M_i * X_1$), ($D_i * X_2$, $M_i * X_2$)
통제변수	성별(X_3), 연령(X_4)
모형 1	$y = \alpha + \beta_1 D_2 + \beta_2 D_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 D_2 X_1 + \beta_5 D_3 X_1 + \beta_6 X_2 + \beta_7 X_3 + \beta_8 X_4 + \epsilon$
모형 2	$y = \alpha + \beta_1 D_2 + \beta_2 D_3 + \beta_3 X_2 + \beta_4 D_2 X_2 + \beta_5 D_3 X_2 + \beta_6 X_1 + \beta_7 X_3 + \beta_8 X_4 + \epsilon$
모형 3	$y = \alpha + \beta_1 M_2 + \beta_2 X_1 + \beta_3 M_2 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 X_3 + \beta_6 X_4 + \epsilon$
모형 4	$y = \alpha + \beta_1 M_2 + \beta_2 X_2 + \beta_3 M_2 X_2 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_3 + \beta_6 X_4 + \epsilon$

각 모델의 회귀분석 결과는 다음과 같다. 먼저 직무갈등과 관계갈등은 주민자치회 위원의 갈등 정도 인식(이하 ‘갈등인식’)에 긍정적 영향을 미치며, 특히 관계갈등이 직무갈등보다 갈등인식에 미치는 영향이 모든 모형에서 더 크게 나타나고 있다.

〈표 4-8〉 갈등 유형이 갈등 정도의 인식에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

Variable	model1	model2	model3	model4
X_1 : 관계갈등	0.4413***	0.4787***	0.5240***	0.4727***
X_2 : 직무갈등	0.3226***	0.2941***	0.3302***	0.3956***
D_2 : 추천	-0.2519	-0.1237	-	-
D_3 : 의결	0.1019	-0.2162	-	-
M_2 : 재임	-	-	0.6078**	0.7156***
$D_2 * X_1$	0.0946	-	-	-
$D_3 * X_1$	-0.0858	-	-	-
$D_2 * X_2$	-	0.0576	-	-
$D_3 * X_2$	-	0.0028	-	-
$M_2 * X_1$	-	-	-0.1546**	-
$M_2 * X_2$	-	-	-	-0.1877***
성별	0.0695	0.0742	0.0631	0.0469

연령	0.1299**	0.1289**	0.1277**	0.1337**
_cons	0.1331	0.0982	-0.1723	-0.2294
R ²	0.5036	0.5011	0.5031	0.504

legend: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

한편 선정유형(D)은 갈등인식에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있으나 위원의 경력(M) 여부에 따라 갈등인식 정도가 다른 것으로 나타난다. 즉, 주민자치 활동 경력이 있는 위원은 그렇지 않은 위원보다 갈등인식이 더 높은 결과 [M_2 : 재임(β_1 : 0.6078, 0.7156)]를 보이고 있다. 주목할 점은 활동 경력과 갈등 유형의 교호작용 변수가 통계적으로 유의한 부(-)의 관계가 존재한다는 것이다. 즉, 관계갈등이 한 단위 증가할 경우 신규위원의 경우 (β_2 : 0.524)만큼 갈등인식이 증가하나 경력위원의 경우 ($\beta_2+\beta_3$: 0.524-0.1546=0.3694)만큼 증가하며, 직무갈등이 한 단위 증가할 경우 신규위원은 (β_2 : 0.3956), 그리고 경력위원은 ($\beta_2+\beta_3$: 0.3956-0.1877=0.2079)만큼 갈등인식이 증가한다. 이를 해석하면 다른 조건이 동일할 경우 갈등인식은 경력위원이 β_1 (관계갈등: 0.6078, 직무갈등: 0.7156)만큼 더 높으나 조직 내 갈등이 증가할 경우 갈등인식의 증가 정도는 신규위원이 더 높게 나타나며 그 차이는 직무갈등에서 더 높은 경향이 있음을 의미한다.

4. 갈등 원인 분석 결과

주민자치회 위원 간 갈등 원인은 주민자치회 위원 625명을 대상으로 개방형 질문 (귀하께서 생각하시는 갈등의 주된 원인은 무엇입니까?)을 통해 조사되었으며, 무응답을 제외한 유효 응답 수는 총 329명이다. <표 4-9>는 갈등 원인을 분석한 결과를 정리한 것이다. 주민자치회 위원들이 인식하고 있는 주된 갈등 원인은 크게 8가지 요인으로 축약될 수 있으며, 갈등 원인에 2가지 이상의 내용이 담겨 있는 경우를 고려하여 합산한 요인의 빈도는 총 401개이다.

〈표 4-9〉 주민자치회 위원 간 갈등요인의 빈도와 비중

요인	내용	빈도(개)	비중(%)
1	의견: 업무와 활동에 대한 의견 차이	72	17.96
2	소통: 낮은 상대방 의견의 수용성, 독단적 결정 등	111	27.68
3	업무역량: 일처리 능력, 경험 부족, 관리능력 미흡 등	21	5.24
4	행태와 태도: 비협조, 무시, 갈등조장, 자기과시	83	20.7
5	권력자원: 편가르기, 기득권, 파벌, 이익추구	44	10.97
6	기존 방식과 관행 답습, 신규 위원 간 충돌	31	7.73
7	업무에 대한 참여 부족, 업무 과중	23	5.74
8	주민자치회 역할에 대한 이해 부족	16	3.99
계		401	100

<표 4-9>를 살펴보면 내부 갈등 요인 중 ‘소통’, ‘행태와 태도’ 항목의 비중이 20% 이상으로 가장 높게 나타나고 있다. 요인 1(의견)은 주민자치회 수행 업무와 활동 방식에 관한 생각이 다른 점에서 기인하는 경우가 다수이기 때문에 업무갈등에 상대적으로 가깝다고 할 수 있다. 그러나 ‘행태와 태도’는 관계적 갈등과 밀접하게 관련되어 있으며 ‘소통’ 역시 관계갈등을 심화하는 원인이 될 가능성이 높다. 특히 주민자치회 위원직의 기득권화, 내부의 파벌 조장, 사익추구 등을 지적하는 ‘권력자원’ 그리고 일부 위원만 과중하게 업무를 떠맡는 ‘업무에 대한 참여 부족과 업무 과중’, ‘기존 방식과 관행을 답습하는 행태’ 등은 건전한 갈등이라 보기 어렵기 때문에 적절한 해소 대안의 모색이 필요할 것으로 생각된다. 또한 갈등 원인은 독립적으로 존재하는 경우도 있으나 혼합적으로 나타나는 경우가 다수 나타나고 있다. 특히 ‘소통’의 경우 불충분한 토론과 독단적 결정 등 그 자체가 갈등의 원인이 되기도 하나 주로 위원의 행태나 태도와 결합되는 경우가 많은 것으로 나타났다.⁸⁾

<표 4-10>은 각 요인이 결합되어 나타나는 빈도를 정리한 것으로 결합 빈도는 ‘소통’과 ‘행태와 태도’ 비중이 가장 높게 나타나고 있어 관계갈등이 심화될 수 있는 가능성을 보여주고 있다.

8) 응답 내용 중 이와 관련한 내용의 일부를 소개하면 다음과 같다. (사례, 125:“위원 중 몇몇이 개인적 감정으로 불만을 표출하고 자기 의견만을 고집합니다. 회의 진행이 불가능할 정도이며, 소수의견이 무시되니 이후에는 참여가 떨어지고 그 결과 사임하는 위원도 생깁니다.”), (사례 86:“고집과 이집으로 타인의 의견을 경청하지 않습니다. 과연 주민자치회 위원으로서 자질이 있나 의심됩니다.”)

〈표 4-10〉 갈등 요인별 결합 빈도

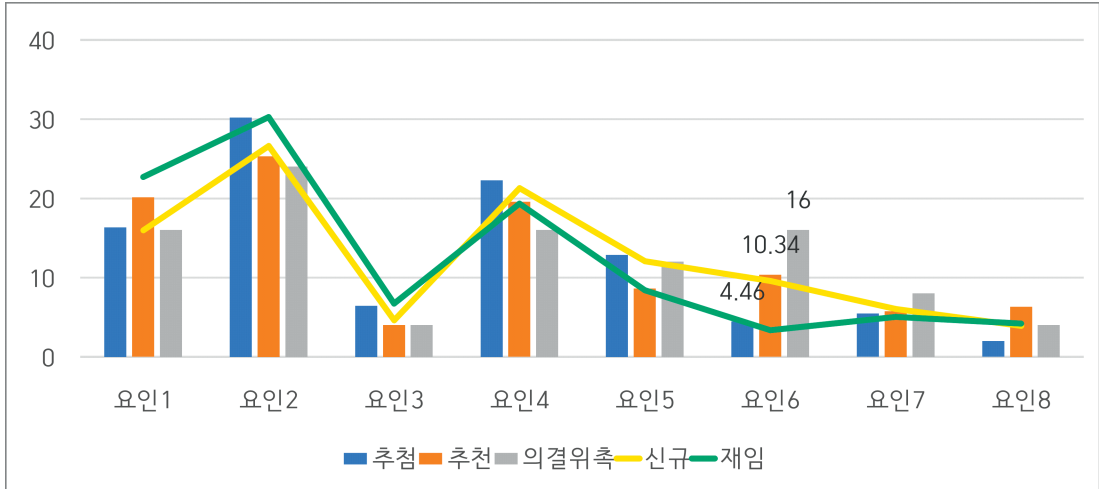
(단위: 개)

구분	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	계
요인1	3	0	3	1	0	0	0	7
요인2	0	3	25	4	2	1	2	37
요인3	1	0	2	1	0	1	0	5
요인4	0	0	0	3	0	1	1	5
요인5	0	0	0	0	3	0	0	3
요인6	1	2	3	0	0	1	4	11
요인7	0	0	1	0	0	0	2	3
요인8	0	0	0	1	0	0	0	1
계	5	5	34	10	5	4	9	72

한편 이러한 갈등 요인은 위원 선임 방법(추첨, 추천, 의결·위촉)과 경력(신규위원, 경력위원)에 따라 달리 나타날 개연성이 있다. <그림 4-1>은 상기한 위원의 특성에 따른 갈등 원인의 비중을 정리한 것이다. 그림을 보면 위원의 경력은 요인별 큰 차이를 보이지 않으며 8개 요인 중 ‘소통(요인2)’과 ‘행태와 태도(요인4)’의 비중이 가장 높게 나타나고 있다. 위원의 선임 방법 역시 위원의 경력과 유사하게 요인2와 요인4의 비중이 높게 나타나고 있다. 그러나 요인6(기존 관행의 답습, 신·구 위원 대립), 요인8(주민자치회의 역할 이해)의 경우 위원 간 그 비중 차이가 크게 나타나며, 추천위원(의결·위촉)이 추첨위원보다 이들 요인을 심각한 갈등의 원인으로 인식하고 있는 것으로 제시되고 있다.⁹⁾

⁹⁾ 전체 응답사례는 추첨위원 286명, 추천위원 271명, 의결·위촉위원 51명으로, 이중 주민자치위원회 경력이 있는 위원은 총 241명이다. 주민자치위원회 경력이 있는 241명 중 추첨으로 위촉된 위원이 151명(63%), 추천을 통해 위촉된 위원은 65명(27%)로, 일반적 예상과 달리 주민자치위원회 경력이 있으면서 추천으로 위촉된 위원보다 추첨으로 위촉된 위원이 2배 이상 높게 나타나고 있다. 추천위원의 ‘기존 관행 등’과 ‘주민자치회 역할에 관한 상이한 관점’에 관한 상대적으로 높은 갈등 인식 비중은 이러한 추첨으로 위촉된 위원의 경력에서 기인한 것으로 생각된다.

〈그림 4-1〉 위원 특성에 따른 갈등 요인 비중(%)



5. 갈등관리 유형 분석 결과

앞선 요인분석 결과 갈등관리 유형은 총 5개의 유형으로 분류되었으며 절충형 척도에 해당하는 문항이 총 15개로 가장 많고 타협형 척도 문항이 가장 적게 나타났다.

〈표 4-11〉 갈등관리 유형의 기술 통계

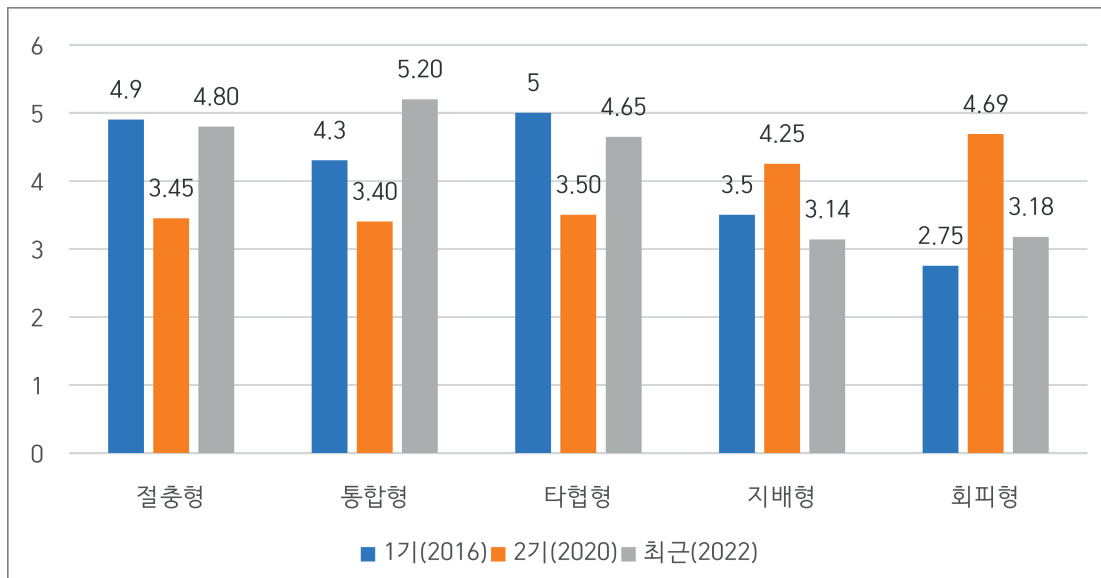
문항	내용	요인	평균
C-24	대체로 다른 사람의 요구를 들어줌	절충형	4.86
C-32	타협점을 찾기 위해 의견차를 완화하려 함	절충형	5.05
C-31	이길 때도 있고 질 때도 있음	절충형	5.11
C-28	다른 사람의 기대를 충족시켜 주려 함	절충형	4.68
C-23	대체로 다른 사람의 기대를 수용함	절충형	4.92
C-33	교착상태 해결을 위해 대체로 중립적 의견을 제안함	절충형	4.84
C-22	일반적으로 다른 사람의 요구를 충족시키기 위해 노력함	절충형	5.08
C-26	다른 사람의 제안을 수용하는 빈도가 높음	절충형	4.84
C-25	가끔 다른 사람에게 유리한 결정이 이루어지도록 도와줌	절충형	4.41
C-27	대체로 다른 사람에게 양보함	절충형	4.27
C-7	사안의 올바른 이해를 위해 함께 노력함	절충형	5.16
C-5	합리적 문제 해결책 모색을 위해 관련 모든 문제점을 공론화함	절충형	5.05
C-35	타협을 위해 'give and take' 전략을 사용함	절충형	3.65

C-30	교착상태에서 벗어나기 위해 중간 안을 찾으려 함	절충형	4.24
C-29	일부를 얻기 위해 일부를 내어줌	절충형	3.68
절충형 평균			4.66
C-17	자신에게 유리한 결정을 위해 권한을 이용함	지배형	2.84
C-21	가끔 경쟁적 상황에서 승리하기 위해 권한을 사용함	지배형	2.86
C-16	자신의 생각이 수용되도록 영향력을 행사함	지배형	3.81
C-18	자신에게 유리한 결정을 위해 지위(position)를 이용함	지배형	2.49
C-20	대체로 자신의 입장을 단호하게 추구함	지배형	3.84
C-19	자신에게 유리한 결정을 위해 전문지식을 활용함	지배형	3.84
지배형 평균			3.28
C-3	모두의 기대를 충족할 방안을 찾기 위해 함께 노력함	통합형	5.16
C-4	문제를 함께 해결하기 위해 정확한 정보를 교환함	통합형	4.76
C-2	자신과 다른 사람의 아이디어를 통합하여 결정을 도출하고자 함	통합형	4.73
C-6	모든 사람이 수용할 수 있는 대안 제시를 위해 협력함	통합형	5.05
C-1	함께 문제를 분석하여 수용할 수 있는 해결책을 찾으려 함	통합형	5.08
통합형 평균			4.96
C-12	힘든 감정을 피하기 위해 의견 불일치를 알리지 않으려 함	회피형	3.05
C-14	일반적으로 언쟁을 피함	회피형	3.92
C-13	불편한 교류를 피하려 함	회피형	3.32
C-11	마주치지 않으려 피함	회피형	2.97
회피형 평균			3.32
C-34	타협이 이루어지도록 다른 사람과 협상함	타협형	4.54
전체 평균			4.26

분석 결과 주민자치회 갈등관리 유형은 통합형이 가장 높고 이어 절충형과 타협형 회피형, 지배형 순으로 높게 나타나고 있다. 특히 타인의 의견에는 낮은 관심으로 개방적 토론이 어려운 ‘회피형’과 ‘지배형’이 상대적으로 낮게 나타나는 대신 자신과 상대방 의사 의 존중을 기반으로 한 갈등의 건설적 해결을 모색하는 ‘통합형’이 높게 나타난 점은 매우 고무적이라 할 수 있다. 한편 고양특례시 주민자치회 시범사업은 동별 도입 시기에서 차이가 있으므로 운용 경험 정도에 따라 다른 결과가 나타날 수 있다. 분석 결과 1기(2016년)와 최근 시범사업을 도입한 동의 경우 절충형, 통합형, 타협형의 비중이 높게 나타나고 있으나, 2기에 도입한 동의 경우 상대적으로 지배형과 회피형의 비중이 높게

나타나는 특징을 보이고 있다. 갈등은 일단 발생하게 되면 이후 증가와 심화 시기를 거치게 되며(Pruitt & Rubin, 1986), 이러한 관점에서 보면 2기 시범사업은 갈등이 심화되는 시기일 수 있다. 따라서 위원 간 관계갈등을 최소화하는 동시에 주민자치회 운영의 내부적 합의와 협력 도출을 위한 타협형 관리 단계를 거친 이후 갈등의 순기능을 강화할 수 있는 통합형 갈등관리로 유도할 필요가 있을 것으로 생각된다.

<그림 4-2> 주민자치회 도입 시기에 따른 갈등관리 유형 비교 (단위: 점)



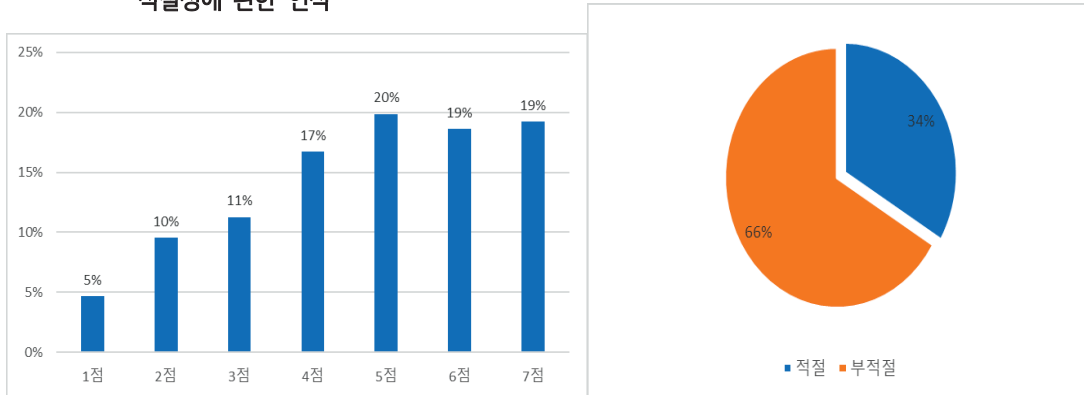
6. 주민자치회 위원 선정 방법과 적정 위원 수

1) 설문조사 결과

전술한 바와 같이 주민자치회가 근린 주민자치의 대표적 구심조직이 되기 위한 전제조건은 주민자치회의 대표성과 책임성 확보라 할 수 있다. 이 같은 대표성과 책임성 확보를 위해서는 무엇보다 지역 애착과 시민의식 그리고 역량을 지닌 주민이 주민자치회 위원으로 선정되어야 하며 선정 과정과 절차의 공정성 확보가 필수적이라 할 수 있다. 그렇다면 주민자치회 위원의 인식은 어떤지 아래 그림으로 정리했다. <그림 4-3>은 주

민자치회의 대표성과 위원 선정 방식에 관한 주민자치회 위원의 인식을 나타낸 것이다.

<그림 4-3> 주민자치회의 대표성 및 위원 선정 방법의 적절성에 관한 인식



주민자치회의 지역 대표성에 관한 응답은 7점 척도 기준 4.70점으로 집계되었으며, 5점 이상 응답한 비율이 58% 수준으로 비교적 높게 나타나고 있다. 그러나 현 주민자치회 위원 선정 방식이 적절하지 않다는 의견이 전체 응답자의 3분의 2에 해당하는 66%로 나타나고 있어 위원 선정 방식의 검토가 필요할 것으로 생각된다. <표 4-12>는 주민자치회 위원의 가장 적합하다고 생각하는 주민자치회 위원 선정 방법과 관련한 조사 결과를 나타낸 것이다.

〈표 4-12〉 주민자치회 위원 선정 방법에 대한 인식조사 결과

유형	내용	비중(%)
① 추천 + 공모 혼합(1)	<ul style="list-style-type: none"> 추천위원: 추천받은 사람 대상: 선정위원회가 선정 공개모집위원: 모집된 사람 대상: 공개추첨으로 선정 	25.43
② 추천 + 공모 혼합(2)	<ul style="list-style-type: none"> 추천위원: 추천받은 사람 대상: 공개추첨으로 선정 공개모집위원: 모집된 사람 대상: 공개추첨으로 선정 	13.50
③ 추천 + 공모 혼합(3)	<ul style="list-style-type: none"> 추천위원: 추천받은 사람 대상: 선정위원회가 선정 공개모집위원: 모집된 사람 대상: 선정위원회가 선정 	16.64
④ 공모-추첨형	<ul style="list-style-type: none"> 공개모집 후 모집된 사람 대상: 추첨으로 100% 선정 	12.24
⑤ 공모-선정위원회형	<ul style="list-style-type: none"> 공개모집 후 모집된 사람 대상: 선정위원회가 100% 선정 	13.34
⑥ 추천-추첨형	<ul style="list-style-type: none"> 추천받은 사람 대상: 추첨으로 100% 선정 	2.35
⑦ 추천-선정위원회형	<ul style="list-style-type: none"> 추천받은 사람 대상: 선정위원회가 100% 선정 	2.83
⑧ 자율형	<ul style="list-style-type: none"> 각 동 특성에 맞게 자율적으로 선정 	13.66

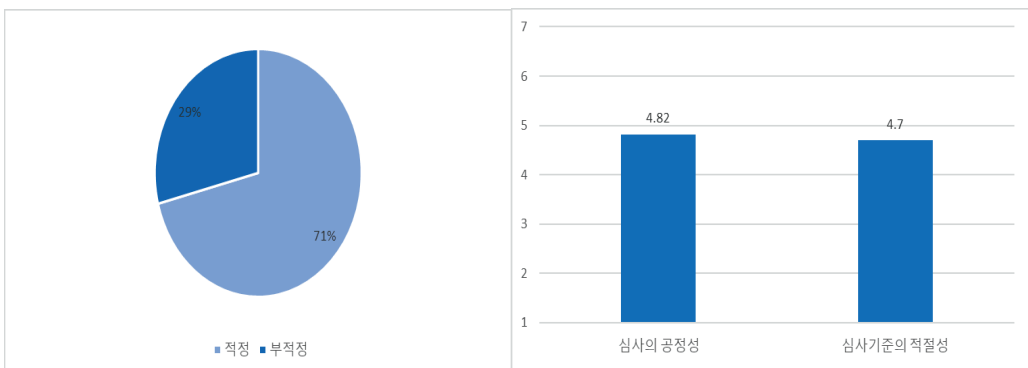
<표 4-12>를 보면 추천위원과 공모위원으로 구성하는 혼합형에 56% 이상이 응답하였으며 추천-선정위원회, 공모-공개추첨에 응답한 비중(혼합 1형)이 25% 수준으로 가장 높게 나타났다. 이어 혼합 3형(추천-선정위원회, 공모-선정위원회), 자율형, 혼합 2형(추천-공개추첨, 공모-공개추첨), 공모-추첨형 순으로 그 비중이 높게 나타나고 있다. 이 같은 결과와 관련하여 주목할 점은 선정위원회를 통한 위원 선정 비중이 높다는 점과 선정위원회를 제외한 공개추첨이 바람직하다고 생각하는 비중도 유사하게 높게 나타난다는 점이다. 상기 결과 중 절충형이라 할 수 있는 혼합1형과 자율형을 제외한 응답자 기준 54%는 선정위원회를 반드시 거치는 것이 바람직하다고 응답했으며 같은 기준 46%는 공개추첨이 바람직하다는 의견을 제시하고 있다. 선정위원회의 선정 절차가 필요하다는 의견을 낸 주된 이유는 자질과 역량이 부족한 위원을 선별하기 위한 장치로서 선정위원회의 중요성을 강조하고 있다. 이는 주민자치회 내부 갈등의 주된 원인으로 지목되고 있는 일부 위원의 행태와 태도 그리고 주민자치의 역할 이해 부족, 신·구 위원 간 충돌 등과 연계되어 있다. 반면 공개추첨이 바람직하다는 의견의 이유는 선정위원회의

신뢰성 문제, 공평한 선정 기회 부여, 주민자치회의 권력자원화 방지, 기존 방식과 관행의 탈피 등과 관련되어 있다.

설문조사 결과가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 주민자치회 내부 갈등의 원인으로 제기되고 있는 주된 요인과 주민자치회 위원 선정 방법은 매우 밀접하게 관련이 있다는 점이다. 둘째, 선정위원회를 통한 선정과 추천을 통한 선정 방식과 관련한 견해 모두 주민자치회의 효과적 역할 수행을 위한 민주적 역량과 자질을 지닌 위원의 충원을 목적으로 하고 있으며 각 방식에 관한 주민자치회 위원의 의견 비중도 유사하게 나타나 어는 방식을 일률적으로 채택하는 것이 쉽지 않다. 셋째, 공개모집의 경우 지역에 따라 차이가 있으나 일부 지역에서는 그 정원을 다 채우지 못하는 결과가 발생하고 있다. 따라서 주민자치회 홍보 강화와 정책효능감 증대를 통해 잠재적 주민자치회 위원 풀(Pool)을 확대할 필요가 있으며, 주민자치회의 역할을 중심으로 현장교육과 실무교육을 강화할 필요가 있다. 넷째, 선정위원회의 역할이 매우 강조되고 있는 실정에서 전제되어야 할 점은 선정위원회의 공정성과 신뢰성 확보라 할 수 있다. 공개추천을 지지하는 주된 이유로 ‘기존 관행의 탈피’와 ‘주민자치회의 권력자원화에 대한 우려’가 있음을 고려할 때 선정위원회의 공정성 확보는 매우 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

아래의 <그림 4-4>는 주민자치회 선정위원회를 대상으로 한 주민자치회 위원의 인식조사 결과를 정리한 것이다.

<그림 4-4> 주민자치회 선정위원회 위원 구성의 적절성, 심사의 공정성, 심사기준의 적절성

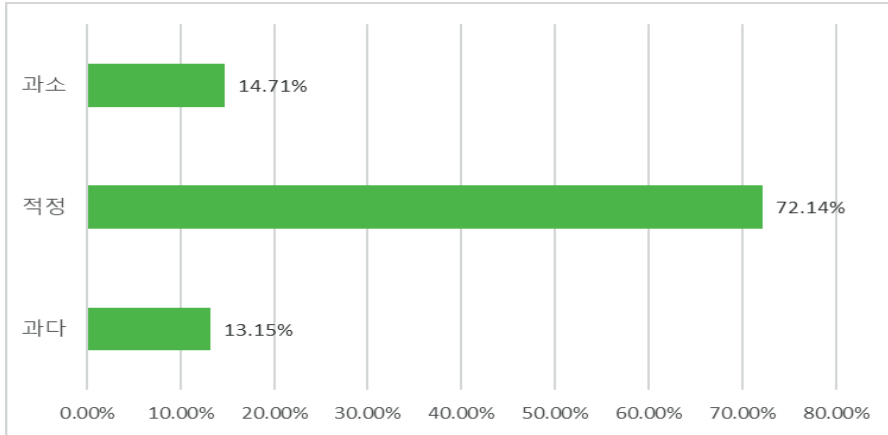


현재 주민자치회 위원선정위원회는 동장 추천 2명, 단체 추천 2명, 자치회장 추천 1명, 자치회장(위원장) 6명으로 구성되며, 주민자치회 위원 선정 심의 등에 관한 사항, 주민자치회 위원 공개추첨 운영, 그 밖에 주민자치회 위원 선정에 관한 사항 등을 결정한다(고양시 조례, 제13조). 위원선정위원회 관련 인식조사에 따르면 현 선정위원회의 위원 구성이 적절하다는 응답이 71%로 나타났으며 심사의 공정성과 기준의 적정성은 7점 만점 기준 평균 4.8, 4.7로 보통을 넘는 수준으로 나타났다. 선정위원회 구성이 부적절하다고 응답한 경우 그 주된 이유는 ①공개추첨이 바람직하기 때문에 선정위원회가 필요 없음 ②선정위원회 구성의 투명성 결여 ③위원의 구성과 관련한 동장의 영향력을 줄이고 주민자치회의 권한이 강화될 필요 등이 제시되었다.

추천위원 심사 시 중요하게 고려되어야 할 내용으로는 ①주민자치회 이해도와 전문성 ②적극적 참여 의지와 봉사정신 ③인격적 소양과 협의 소통 능력 등이 제시되었다. 현행 주민자치회 위원 심사기준은 객관적 평가와 주관적 평가가 각각 50점으로 구분되어 있으며 조사된 주요 고려 내용은 심사기준에 모두 포함되어 있어 평가의 내실화가 중요해 보인다. 다만 추천위원의 활용 이유가 활동의 전문성을 보완하고 지역의 다양한 단체의 참여를 높이기 위한다는 점을 고려할 때 7번 항목(부록3 참조) 점수의 비중이 상향 조정될 필요가 있을 것으로 생각된다.

한편 주민자치회 위원 수는 주민의 참여 기회 그리고 주민자치회 업무의 원활한 수행과 밀접하게 관련되어 있다. 주민자치회 표준조례에서는 주민자치회 위원 수의 상한을 정하지 않고 30명 이상이라는 하한만 정하고 있으며 지역 여건에 따라 자율적으로 구성하도록 규정하고 있다. 고양특례시 조례에서는 20명 이상 50명 이하로 상·하한선을 모두 규정하고 있으며 주민자치회 의견 조사 결과에 따르면 현 위원 수가 적정하다는 의견이 72% 이상 높게 나타나고 있다.

〈그림 4-5〉 주민자치회 위원 수에 대한 인식



주민자치위원회 정수는 동별로 다르기 때문에 주민자치회 위원 수 조정이 필요한 이유를 좀더 살펴볼 필요가 있다. 주민자치회 위원의 적정 수는 20~30명 수준이 적절하다는 견해가 다수이며, 참여 위원의 확대가 필요하다는 주장의 논거는 ①구성원 확대를 통한 역량 있는 주민의 참여 확대 ②추진 업무의 원활한 운영 인력 필요 등이며 축소 주장의 경우 ①의견 조율과 단합의 어려움 ②실질적으로 업무를 수행하는 사람 수가 중요하다는 점을 이유로 제시하고 있다. 현재 주민자치회 정원을 모두 충원한 동은 2개동 정도에 불과하며 나머지 동은 적게는 1명, 많게는 20명 이상의 인원이 현재 충원되지 못하고 있다. 미충원 이유 중 ‘중도사퇴’가 대부분이며 그 외 ‘지원자 부족’이 일부 원인으로 나타나고 있다. 이는 주민자치회 대부분이 정수를 채우지 못한 이유가 바로 위원 선정 문제와 밀접하게 연계되어 있음을 의미한다.

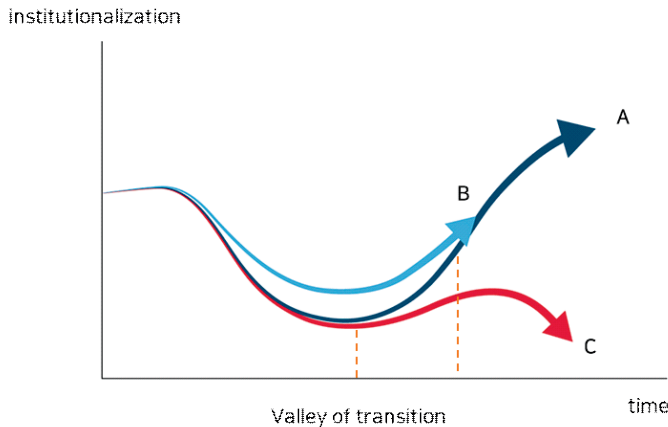
주민자치회 위원 정수에 관한 의견 조사 결과를 정리하면 다음과 같다. 주민자치회 위원 정수 조정 필요성은 높지 않으며 적정 위원 수는 25~30명 수준으로 나타나고 있다. 또한 주민자치회의 대표성을 확보하고 주민자치회 분과에서 업무를 수행할 수 있는 적정 인력은 유지되어야 하며, 위원 수의 많고 적음보다는 실제로 업무를 수행하는 사람 수가 중요함을 인식하고 있는 것으로 나타난다. 결국 주민자치회 위원 수는 주민자치회의 대표성을 유지할 수 있는 수준에서 실제로 업무를 수행할 역량을 지닌 사람이 얼마나 충원될 수 있는가의 문제라 할 수 있다.

제 5 장 결론

결론

2022년 현재 대한민국 주민자치의 시간은 주민자치회를 가리키고 있으며, 주민자치회를 통한 풀뿌리 민주주의 확산과 근린자치의 실질화를 위한 제도적 실험은 여전히 진행 중이다. 그러나 이러한 기대만큼 주민자치회를 둘러싼 우려의 목소리와 내부 갈등 역시 적지 않은 상황이다. 특정한 정책 혹은 제도가 도입될 경우 시행착오는 불가피하며 이 같은 시행착오는 안정적 제도화를 위한 전환 비용이다. 신생 고양특례시 주민자치회 역시 제도화 과정에서 다양한 갈등과 혼란을 겪을 것이라는 점은 주지의 사실이다. 제도화 과정에서 발생하는 비용은 시행착오 대응 방식에 따라 달라질 수 있으며(B) 제도 시행에 따른 갈등이 너무 크다면 이 제도는 안착하지 못하고 사라지게 될 것이다(C).

〈그림 5-1〉 전환의 계곡과 제도의 안정화



유의할 점은 주민자치와 주민 참여에 관한 관계자의 인식 차이가 매우 크기 때문에 주민자치회의 제도화 비용은 상대적으로 크게 나타날 수 있다는 점이다. 그러나 주민자치회가 지닌 제도적 의의를 고려할 때 주민자치회가 겪게 될 시행착오를 무조건적으로 비판하기보다는 아직 걸음마 단계인 주민자치회가 주민자치의 중심 기구로 비상하기 위해 치러야 하는 성장의 과정임을 주지할 필요가 있다. 이하에서는 본 연구에서 제시한 연구 질문과 관련한 조사분석 결과를 정리하고 주민자치회 위원 선정과 관련하여 제기되고 있는 주요 이슈의 검토 결과를 제시하는 것으로 결론을 마무리하고자 한다.

1. 고양특례시 주민자치회 내부 갈등 유형과 원인, 갈등관리 유형

다양한 인식을 지닌 개인으로 구성된 조직에서 발생하는 갈등은 오히려 자연스러운 현상이며 일정한 수준의 갈등은 조직 발전에 긍정적 역할을 수행할 수 있다. 따라서 조직갈등과 관련하여 주목할 점은 갈등이 ‘조직의 존립을 위협할 정도로 증폭되지 않았는지’ 그리고 ‘갈등의 건설적 기능을 훼손하는 정서적 갈등이 어느 정도 수준인지’ 등에 관한 것이라 할 수 있다. 주민자치회 역시 다양한 개인으로 구성된 조직이므로 신생 주민자치회의 성공적 안착을 위해서는 주민자치회의 갈등 수준과 갈등 유형 그리고 이러한 갈등에 어떤 방식으로 대응(갈등관리)하고 있는지를 체계적으로 진단할 필요가 있다.

첫째, ‘주민자치회 내부 갈등 유형은 어떠한가?’를 분석한 결과를 정리하면 다음과 같다. 설문조사 결과에 따르면 고양특례시 주민자치회의 관계갈등과 직무갈등이 심각한 수준은 아니며, 위원의 선정 유형(추첨, 추천, 의결)과 주민자치 관련 경력(신규, 경력) 등에 따른 통계적으로 유의한 갈등 유형 간 차이는 없는 것으로 나타났다. 다만 주목할 점은 관계갈등과 직무갈등의 상관관계가 매우 높고, 관계갈등이 직무갈등보다 갈등인식에 미치는 영향력이 크게 나타나고 있다는 점이다. 이는 직무갈등과 관계갈등이 상호 강화하는 효과가 있음을 방증하며 직무갈등보다 관계갈등이 조직 내 갈등 수준을 더 크게 증가시킬 수 있으므로 관계갈등 완화를 위한 방안이 강구될 필요가 있음을 의미한다. 또한 신규위원에 비해 경력위원이 갈등 수준을 더 높게 인식하고 있으나, 주민자치회 내부 갈등이 증가할 경우 신규위원의 갈등인식이 더 크게 증가하는 것으로 나타나고 있다. 이 같은 결과는 신규위원이 경력위원에 비해 중도 이탈률이 높은 현상과 밀접한 관련이 있을 것으로 생각된다.

둘째, ‘주민자치회 내부 갈등의 주요 원인은 무엇인가?’를 분석한 결과는 다음과 같다. 주민자치회를 둘러싼 현장에서 제기되고 있는 주된 우려의 목소리는 주민자치회의 권력 자원화, 위원 구성의 배타성, 상이한 주민자치회 인식, 신·구 위원 간 충돌 등이다. 이들 내용은 모두 일정 부분 상호 연계되어 있으며, 특히 주민자치회 위원의 구성 방법이 공통분모로 자리하고 있다. 설문조사 분석 결과 갈등의 주된 원인은 ‘비민주적 소통 방식’과 ‘갈등을 조장하는 행태와 태도’ 그리고 ‘기득권과 편가르기’ 등으로 압축될 수 있다.

특히 일부 위원의 상대 위원 의견 무시, 독단적 태도와 자기과시 그리고 갈등을 조장하는 행태 등은 주민자치회 갈등의 주된 축으로, 풀뿌리 민주주의를 지향하는 주민자치회의 근본을 흔드는 요인이 되고 있다. 또한 ‘기득권 유지와 편가르기’의 인식은 주민자치회의 배타성 우려와 맞물려 주민자치회 편견과 주민자치 불신을 조장하는 원인으로 작용하여 주민자치회의 제도적 안착을 위협하는 원인이 될 가능성이 크다.

셋째, ‘주민자치회의 내부 갈등관리 방식은 어떠한가?’의 분석 결과는 다음과 같다. 주민자치회의 갈등관리 방식은 갈등의 건설적 해결과 조직학습에 긍정적인 영향을 미치는 ‘통합형’이 가장 높게 나타나고 있다. 그러나 주민자치회 도입 시기에 따라 갈등관리 방식은 다소 다른 결과를 나타내고 있으며 1기(2016)와 최근(2022)에 주민자치회 시범 사업을 도입한 동에 비해 2기(2020)에서 지배형과 회피형의 비중이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 특히 갈등은 갑자기 사라지는 것이 아닌 발생, 증폭, 유지, 감소 과정을 거치게 됨을 고려할 때(Pruitt & Rubin, 1986), 주민자치회 시범사업을 2022년에 도입하여 현재 발생 단계에 있는 고양특례시 37개동의 갈등은 향후 더 증폭될 가능성이 있다. 이러한 맥락에서 선행 주민자치회의 경험을 반영하여, 갈등의 발생, 증폭 시기에 놓여 있는 주민자치회의 ‘통합적 갈등관리 수행 가능 방안’을 모색하는 데 선제적 고민이 필요할 것으로 생각된다.

전술한 바와 같이 조직 내 갈등은 필연적이다. 그러나 조직갈등이 일정 수준 이상 심화될 경우 조직이 추구하는 목적의 효과적 달성이 요원해질 뿐 아니라 안정성도 크게 위협받게 된다. 선행연구에 따르면 직무갈등은 조직 발전에 촉매제로 작용하나 관계갈등은 조직의 효과 증진을 저해하는 요인으로 작용하며, 이들 갈등의 건설적 해결을 위해서는 통합적 갈등관리 방식의 필요성이 제시되고 있다. 따라서 조직의 내부 갈등 대응방안 모색을 위해서는 조직갈등의 원인, 내부 갈등의 유형과 수준 그리고 갈등관리 방식을 종합적으로 고찰할 필요성이 있다. 분석 결과에 따르면 주민자치회 갈등의 가장 큰 원인은 직무 역량 부족보다는 일부 위원의 일방적인 소통과 갈등을 조장하는 행태와 태도 그리고 편가르기 등의 기득권 유지 행태에서 기인하는 것으로 나타나고 있다. 이 같은 일련의 원인은 갈등 수준, 특히 관계갈등 수준을 높이는 원인이 되며, 신규로 주민자치회에 위촉된 위원의 갈등인식에 더욱 크게 영향을 미치고 있다. 따라서 업무 역량과 함께 민주적

소통 역량과 타인을 존중하고 배려하는 시민의식을 지닌 주민자치회 위원의 선정이 가장 근본적인 갈등 완화 방안이라 할 수 있다.

2. 고양특례시 주민자치회 위원 선정 관련 쟁점

2013년 초기 행안부 표준조례에서는 추천위원과 공모위원을 모두 ‘선정위원회’에서 선정하도록 규정하였으나, 현재는 추천위원과 공모위원 모두 ‘공개추첨’으로 선정하도록 규정하고 있다. 고양특례시의 경우 추천위원은 선정위원회에서, 공모위원은 공개추첨을 통해 선정하도록 규정하고 있으나, 현장에서는 민주적 자질이 부족한 위원이 선정되어 발생하는 갈등을 예방할 수 있도록 공모위원 역시 선정위원회의 판단을 통해 선정하도록 하자는 목소리에 힘이 실리고 있는 것도 사실이다. 그러나 주민자치회 위원의 선정은 선정 방식에 대한 의견 불일치, 일반 주민의 무관심, 추천 인사의 편중, 유사한 인사의 회전문식 위축, 공개모집 위원의 높은 중도 이탈률 등 다양한 이슈가 내재되어 단기간에 쉽게 해결할 수 있는 성질의 문제는 아니다. 물론 장기적 측면에서는 주민의 관심을 토대로 주민자치회가 근린 주민자치의 중심 조직으로 자리매김함으로써 덕성을 갖춘 시민이 폭넓게 충원되고 민주적 소통문화의 정착을 통해 일부 인사가 초래하는 갈등이 자정될 수 있는 환경을 조성하는 것이 필요할 것이다. 그러나 전환 초기 시점에서는 위원 선정을 둘러싼 소모적 갈등을 최소화할 수 있는 현실적 방안 모색이 필요하다.

1) 주민자치회 정원

설문조사 결과에 따르면 주민자치회의 위원 수는 25~30명 수준이 적절하다는 견해가 다수이다. 그러나 주민자치회 위원 수는 주민자치회의 대표성 그리고 분과 중심으로 운영되는 주민자치회의 운영과도 밀접한 관련이 있기 때문에 더 신중한 접근이 필요하다. 아래의 <표 5-1>은 행안부 표준조례와 경기도 특례시 그리고 서울특별시 일부 자치구의 주민자치회 위원 정수를 정리한 것이다. 주요 자치단체의 정원을 감안할 때 고양특례시 주민자치회 정원은 그리 높은 수준은 아닌 것으로 나타나고 있다.

〈표 5-1〉 주민자치회 위원 정수

표준조례	고양	수원	창원	성남	서울 관악	서울 도봉
30명 이상	20~50명 이하	20~50명 이하	20~50명 이하	30~50명 이하	50명 이내	50명 이내

주: 용인시는 주민자치회 시범사업을 운영하지 않음

먼저 위원 수 그리고 주민자치회의 대표성과 관련하여 가장 일반적으로 검토되는 기준 중 하나는 ‘인구수’로 인구에 비해 주민자치회 위원의 수가 너무 적을 경우 주민의 참여 기회가 제한될 수 있기 때문에 낮은 상한선의 일률적 설정은 바람직하지 않을 수 있다(신수경, 2020). 현재 고양특례시 주민자치회 위원 정수는 평균 34명, 분과위원회 수는 평균 3.8개 수준으로 나타나고 있으며, 위원 정수와 분과위원회 수는 동마다 차이가 있으나 정원 대비 분과위원회당 위원 수는 평균 8명 수준이다.¹⁰⁾ 2022년 현재 고양특례시 동별 평균 인구수는 2만 4,000명이 넘는 상황으로 동마다 인구수의 차이가 있기 때문에 일률적으로 낮은 인원수 상한을 두는 것은 주민자치회의 대표성 확보 차원에서 바람직하지 않을 수 있다. 그러나 주민 수 대비 적합한 위원 수의 기준을 정하는 방법은 검토 가능할 것으로 생각된다.¹¹⁾ 또한 설문조사 결과 주민자치회 위원의 정원도 의미가 있으나 실질적으로 업무 수행자 수가 중요하다는 의견이 높게 나타나고 있다는 점, 적정 정원에 관한 의견이 25~30명 수준으로 나타나고 있다는 점에 비추어 인구수와 동별 특성을 고려하여 주민자치회 운영세칙으로 정한다 하더라도 정원이 크게 증가할 가능성은 높지 않을 것으로 판단된다. 그와 함께 주민자치회 운영의 자율성 확보 그리고 향후 상황 변화에 따른 탄력성 측면을 고려하면 낮은 수준의 정원 상한을 일률적으로 정하는 것은 제도 개선의 비용이 더 크게 나타날 수 있다.

¹⁰⁾ 분과위원회 수는 44개동 주민자치회 홈페이지 게시 기준으로 분과위원회가 적시되지 않은 9개동은 수치에서 제외하였다. 그러나 정원을 채우지 못한 주민자치회가 많기 때문에 실제 인원대비 분과위원수는 8명에 미치지 못한다.

¹¹⁾ 수원시의 경우 20명 이상 50명 이하의 위원으로 주민자치회를 구성하며 정수는 다음 각 호의 범위에서 주민자치회 운영세칙으로 정하도록 규정하고 있다(수원시 주민자치회 및 주민자치센터 설치·운영에 관한 조례 제 6조) 1. 동별 주민등록인구수 2만 명 미만: 20명 이상 50명 이하, 2. 동별 주민등록인구수 2만 명 이상 4만 명 미만: 25명 이상 50명 이하, 3. 동별 주민등록인구수 4만 명 이상 30명 이상 50명 이하.

2) 주민자치회 위원 선정 방법

고양특례시 주민자치회는 공모위원과 추천위원으로 구성되며 공모위원의 비율이 2분의 1 이상이 되어야 하며 추천위원은 선정위원회에서 선정한다. <표 5-2>에 따르면 다른 자치단체 역시 추천위원 제도를 운영하고 있으나 수원시를 제외한 다른 자치단체는 선정위원회의 결정이 아닌 공개추첨을 통한 선정을 원칙으로 하고 있다.

〈표 5-2〉 주민자치회 위원의 유형과 선정 방법

구분	공모위원	추천위원	비고
표준조례	공개추첨	공개추첨	선정비율 자율, 공모위원 우선
고양	공개추첨	선정위원회	공모위원 1/2 이상
수원	공개추첨	위원선정관리위원회	추천위원 3/10 이하
창원	공개추첨	읍면동장 필요 인정 시 우선 선정	추천위원 1/10 이하
성남	공개추첨	공개추첨	추천위원 4/10 이내
서울 관악	공개추첨	공개추첨	추천위원 4/10 이하
서울 도봉	공개추첨	공개추첨	추천위원 2/10 이내

주: 모든 위원은 원칙적으로 공개추첨이며 추천위원 우선 선정은 예외적 조항임

다만 창원시의 경우 사회적 약자 등 다양한 계층의 참여를 위해 읍·면·동장이 필요하다고 인정하는 각급 학교·기관·단체, 주민공동조직 등에서 추천된 사람은 추첨 없이 우선 선정할 수 있도록 예외규정을 두고 있다(창원시 주민자치회 및 주민자치센터 설치·운영에 관한 조례, 제8조). 또한 수원시는 주요 기관과 단체, 그 밖에 주민공동조직 등에서 동장의 추천을 받은 사람을 그 대상으로 하고 있어 추천 주체를 ‘동장’으로 하고 있다(수원시 주민자치회 및 주민자치센터 설치·운영에 관한 조례 제8조).

〈표 5-3〉 주요 도시 주민자치회 추천위원의 추천 주체

구분	추천위원의 추천 주체
표준조례	각급 학교기관단체 및 기타 읍면동장이 필요하다고 인정하는 주민공동조직 등
고양	각급 학교, 공공기관, 단체 또는 입주자대표회의 등

구분	추천위원의 추천 주체
수원	주요기관 및 단체, 그 밖에 주민공동조직 대상 동장추천
창원	사회적 약자 등 다양한 계층의 참여를 위해 읍·면·동장이 필요하다고 인정하는 각급 학교·기관·단체 및 주민공동조직 등에서 추천된 사람
성남	각급 학교장·기관장·단체장
서울 관악	주요 기관 및 단체, 그 밖에 동장이 필요하다고 인정한 주민조직 등
서울 도봉	주요 기관 및 제2조제5호1에 따른 단체

주: 법령 또는 조례에 근거하거나 서울특별시 도봉구청장이 인정하는 공공목적을 가진 단체

표준조례와 주요 도시 모두 공개모집 위원과 추천위원제를 운영하고 있으나 가장 큰 차이점은 선정위원회의 위원 선정 역할 여부에 있으며, 이를 둘러싼 의견 역시 찬반으로 나뉘고 있어 선정위원회의 위원 선정 역할을 검토할 필요가 있는 상황이다.

(1) 선정위원회를 통한 공모위원 선정

현재 고양특례시를 포함한 모든 주요 도시의 경우 공모위원은 공개추첨을 통해 선정하도록 하고 있다. 이 방식은 주민자치회의 민주성과 주민의 접근성 고양 측면, 기존 주민자치 활동 방식과 관행에서 탈피, 기득권 타파 등의 장점이 있는 것으로 제시되고 있다. 그러나 중도에 사퇴하는 위원의 대부분이 공모위원인 현실 그리고 고양특례시 설문조사 결과 공개모집 후 선정위원회를 통해 위원의 자질을 검증하는 과정이 필요하다는 의견 역시 제시되고 있다. 따라서 이 문제의 대응 방안을 검토해 볼 필요가 있을 것으로 판단되며 다음과 같은 방법을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 단기적으로 주민자치회에 다양한 실험을 가능케 하는 방법이다. 주민자치회가 자율적으로 공모위원-선정위원회 방식의 운영 여부를 결정하도록 하여 신생 주민자치회의 안정성을 확보하는 방법이다. 중요한 점은 단기에 그쳐야 하며 선정위원회 구성의 투명성과 공정성 확보가 반드시 전제되어야 한다. 둘째, 공모위원-공개추첨 방식을 유지하되 주민자치회 위원으로 지원하기 위한 조건을 강화하는 방법이다. 현재 주민자치회 위원으로 지원 가능한 조건인 주민자치회 교육 6시간 이수는 주민자치와 주민자치회 이해를 도모하기에는 턱없이 부족하며, 지원자의 최소한의 자질 파악 역시 불가능하다는 의견이 제시되고 있다. 따라서 주민자치회 활

동에 참여(마을 자원조사 참여, 주민자치회 사업의견 제시, 주민총회 참석, 자치계획 수립단 참여 등), 주민자치회 분과위원회 참여, 주민자치회 현장교육 이수 등 실제 주민자치회 활동 경험을 지원 조건으로 부여하는 것이다. 이는 주민자치회 이해도를 높이고, 참여 활동 경험을 공유하여 기본적인 소양 역시 어느 정도 검증이 가능하도록 하는 방법이다. 공개모집 위원이 중도에 주민자치회를 사퇴하는 가장 큰 이유가 주민자치회 활동 이해도 부족과 기존 위원 간의 갈등임을 고려할 때 상기 방법은 공개모집 위원의 중도이탈률을 낮추는 데 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다. 그러나 주민자치회와 관련한 주민의 인지도와 관심도가 높지 않은 상황에서 주민자치회 진입 문턱을 높여 참여 가능한 주민의 저변을 축소할 수 있는 위험성도 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 셋째, 공모위원-공개추첨 방식을 유지하면서 시민적 덕성을 지닌 다양한 계층의 주민이 지원할 수 있도록 적극적 홍보를 통해 지원율을 높이고, 주민자치회 활동 시 공가(公暇) 부여, 회의 시간 조정, 온라인 참여 플랫폼 구축, 소규모 분과 활동 지원 등 주민의 접근성 확대 방안도 도입하는 것이다. 이러한 방법을 통해 현재 주민자치회 구성의 대부분을 차지하는 고령자, 은퇴자, 주부, 자영업자 등과 함께 청년층, 직장인 등 다양한 시민의 참여율을 높여야 할 것이다. 이는 비단 공모위원 위촉뿐 아니라 주민의 주민자치회 접근성을 높이기 위해 적극적으로 고려해야 할 사항으로, 주민자치회 활동을 수행할 경우 공가를 부여하는 충남 당진시 사례, 공개추첨으로 위원을 선정하되 40대 이하가 전체 위원의 20% 이상이 되도록 규정한 서울 관악구 사례 등은 눈여겨볼 필요가 있다.

(2) 선정위원회를 통한 추천위원 선정

주민자치회의 추천위원 제도는 주민자치회 활동의 전문성 보완, 지역단체의 참여 증진을 통한 협력적 네트워크 구축을 통한 주민자치 생태계 조성을 주된 목적으로 하고 있다. 따라서 공개추첨 방식이 기회의 평등과 민주적 대표성 확보 측면에서 더 바람직하다고 할 수 있다. 주민자치회 표준조례와 수원시를 제외한 주요 도시의 경우 공개추첨을 통해 추천위원을 선정하고 있으나 고양특례시는 선정위원회를 통해 추천위원을 선정하고 있다. 공개추첨 방식의 경우 추천 주체와 전체 위원 대비 추천위원 비율 등의 문제가 중요하게 제기되나, 선정위원회를 통한 선정 방식의 경우 위의 문제에 더하여 선정위원

회 구성의 투명성과 선정기준의 적절성 역시 확보되어야 한다. 추천 방식의 경우 추천 인사의 편중, 유사한 인사의 회전문식 위촉 통로, 기득권 유지의 수단 등으로 활용되고 있다는 비판이 존재하며, 선정위원회 구성에서 동장의 영향력을 줄이고 주민자치회의 권한이 강화될 필요가 있다는 의견이 높게 나타나고 있다. 이 같은 문제와 관련하여 다음의 내용을 생각할 수 있다. 첫째, 추천위원-추첨 방식으로 전환하되 추천 방식의 대표성을 높이기 위한 조치(추천하는 단체의 범위 명확화, 사회적 약자 계층을 대표할 수 있는 단체추천 인사의 비중 할당 등)를 병행하는 방법으로, 그 비중은 주민자치회 상황에 따라 자율적으로 정하되 적어도 일반 주민의 참여 기회를 크게 위축시키지 않는 범위(예: 40% 미만)에서 설정하는 것이 바람직할 것으로 생각된다. 둘째, 현재의 추천위원-선정위원회 방식을 유지하되 상기한 추천 방식의 대표성 증진 방안에 더하여 선정위원회 구성의 투명성과 선정기준의 적절성을 높이는 방법이다. 선정위원회 구성의 경우 특정인의 추천에 의존하여 구성하기보다 해당 동이나 주민자치에 식견을 지닌 인사로 선정위원회 풀(Pool)을 구성하여 무작위 추첨 방식으로 위원을 선정하는 방법 등을 통해 선정위원회 구성의 투명성을 확보할 필요가 있다. 또한 선정기준의 경우 사회적 약자를 대표하는 추천 인사에게 부여되는 항목 점수 비중을 상향 조정하되, 단체추천의 궁극적 목적이라 할 수 있는 전문성 정도를 객관적으로 측정할 수 있는 지표의 보완이 필요하다. 그와 함께 주민자치회 내부 갈등의 주원인이 일부 위원의 비민주적 소통 방식과 자기중심적 행태나 태도 등에 있음을 고려할 때 위원의 소통 역량과 기본적 자질을 평가할 수 있는 지표의 보완 역시 필요할 것으로 판단된다.

주민자치회가 근린주민자치의 대표조직으로 큰 관심과 기대를 모으고 있으나 주민의 무관심, 행정 간 협치 부족, 역할과 기대의 불일치, 내부 갈등, 구성의 배타성 등 다양한 해결 과제가 산적해 있다. 본 연구에서는 상기한 다양한 문제 중 신생 주민자치회의 내부 갈등에 초점을 두고, 주민자치회 내부 갈등의 원인과 유형 그리고 갈등관리 방식 등을 진단하였으며 그 주된 해소 방안으로 주민자치회 위원 선정 방법의 개선과 보완이 필요함을 제시하였다.

주민자치는 지역공동체, 주민의 적극적 참여라는 공통 개념에도 불구하고 주민자치의 범위의 인식은 사람마다 차이가 있다. 따라서 주민자치회가 비록 풀뿌리 민주주의

와 주민자치 확산을 목적으로 하고 있다는 점에 동의한다 하더라도 주민자치회를 바라보는 시각과 그 역할에 관한 견해 역시 상이할 수밖에 없다. 또한 기대하는 주민자치회와 현실에서 존재하는 주민자치회 간 간극은 주민자치회의 효과적 운영 방안을 둘러싼 대립된 견해를 형성하고 있는 것도 사실이다. 그러나 명확한 점은 주민자치회는 주민의 실질적 정책과정 참여 증대와 숙의민주주의 구현으로 대표되는 주민자치의 현대적 흐름과 맥을 같이하고 있으며, 향후 주민자치회의 제도적 안착 여부는 현재의 선택에 달려 있다는 점이다. 다양한 색깔의 의견이 합의를 이루기 위해서는 접근을 위한 일정 수준의 모색 과정이 필요하다. 이것이 아직 걸음마 단계에서 넘어지고 다시 일어나는 주민자치회의 성장 과정을 응원해야 하는 이유라 할 것이다.

참고문헌

[국내문헌]

김찬동(2014). “주민자치의 제도설계: 일본의 주민자치회와 주민자치센터를 사례로.”

한국지방자치학회보, 26(1): 117-138.

김찬동(2015). 「주민자치의 이해」, 충남대학교 출판부.

김찬동·서윤정(2012). “마을공동체 복원을 통한 주민자치 실현방안.” 서울연구원, 1-171.

김태훈·이규녀·박기문(2008). “공업계 고등학교 교사의 갈등관리 유형과 직무만족도 분석.” 한국기술교육학회지, (8): 127-142.

김필두(2015). “주민자치회란 무엇인가” 자치발전, 4월호: 24-35.

김필두(2014). “주민자치회 시범실시에 대한 성과 분석.” 지방행정연구, 28(3): 35-60.

김호정(2009). “갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계.” 한국행정학보, 43(1): 97-119.

김호정(2011). “갈등유형과 갈등관리방식의 관계: 교육행정직 공무원을 대상으로.” 한국조직학회보, 8(2): 111-140.

곽현근(2015). “주민자치 개념화를 통한 모형 설계와 제도화 방향.” 한국행정학보, 49(3): 279-302.

박원우(2000). 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 서울: 시스마인사이트컴.

석호원·김소담(2020). “고양시 동(洞) 특성에 따른 주민자치회 역할 모색에 관한 연구.” 고양시정연구원, 1-281.

심익섭·문황진(2015). “IAD 분석을 통한 읍·면·동 주민자치센터의 발전방안 연구: 주민자치센터와 주민자치위원회에 대한 분석을 중심으로.” 지방정부연구, 19(1): 147-172.

안철현(2018). “주민자치회 위원 선출방식에 관한 연구.” 한국지방자치학회보, 30(4): 175-193.

오세덕·이명재·강제상·임영제(2019). 「조직론」, 서울: 윤성사.

이선영·정종원(2013). “조직 내 갈등 및 갈등관리에 관한 연구: 갈등관리방법의 실증적 분석을 중심으로.” 한국행정논집, 25(3): 743-765.

- 은재호·장현주(2012). “조직내 갈등에 대한 공무원의 갈등관리 유형에 관한 연구: Thomas & Kilman의 갈등관리유형을 중심으로.” 한국인사행정학회보, 11(1): 1-24.
- 유민봉(2005). <한국행정학>. 서울: 박영사.
- 이학식·임지훈(2013). <SPSS 20.0 매뉴얼>. 서울: 집현재.
- 장한기·조영주(2006). “교사들의 갈등관리 유형에 따른 직무만족의 차이.” 수산해양교육연구, 18(3): 379-389.
- 정진헌(2017a). “읍·면·동 주민자치회의 발전방안.” 자치발전, 2017(5): 102-112.
- 정진헌(2017b). “읍·면·동 주민자치회의 발전방안 (II).” 자치발전, 2017(6): 122-134.
- 진동섭(2019). “주민자치회의 실효적 운영을 위한 법제적 연구.” 박사학위논문, 건국대학교.
- 최근열(2014). “읍면동 주민자치회 시범실시 실태 및 발전과제.” 한국지방자치연구, 16(3): 215-240.
- 최미연(2018). “주민자치위원회의 활성화 방안에 관한 연구: 진안군의 사례를 중심으로.” 석사학위논문, 전북대학교.
- 최상현(2016). “주민자치위원회 운영 실태와 개선방안에 관한 연구.” 한국행정연구, 25(1): 139-167.
- 하태영·손정혁·오지은(2021). “전국 지방자치단체의 주민자치회 조례 현황 분석에 관한 연구.” 지방행정연구, 35(2): 3-42.
- 홍성우(2022). “주민자치조직의 제도적 변화와 한계분석.” 한국지방자치학회보, 34(2)
- 행정자치부(2015). “지방자치 20년 평가.” 한국지방행정연구원, 1-599.

[해외문헌]

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of*

Conflict Management.

- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management journal*, 42(4), 389-402.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International journal of conflict management*.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human relations* 7(3), 367-382.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. (7th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42: 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior

as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological reports*, 37(3), 971-980.

Koley, G., & Rao, S. (2018). *Adaptive human-agent multi-issue bilateral negotiation using the Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. In 2018 IEEE/ACM 22nd International Symposium on Distributed Simulation and Real Time Applications (DS-RT) (pp. 1-5). IEEE.

Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The Relationship between Conflict and Decision Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18(1): 42-73.

Pruitt, D. G. & Rubin, J. G. (1986). *Social Conflict Escalation Stalemate and Settlement*. New York, NY: McGraw-Hill.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.

Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4): 364-380.

Thomas, K. W. & Kilman, R. H. (1974). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.

Ohbuchi, K., & Suzuki, M. (2003). Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings. *International Journal of Conflict Management*, 14(1): 61-73.

Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New

Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2021). *Organizational behavior*. Pearson.

Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.

[기타자료]

경인일보. (2022). '주민이 외면하는' 주민자치회... 갈등 키우는 '그들만의 리그'. 1. 27.

오마이뉴스. (2022). 민주주의의 '뿌리'는 '갈등 중'. 5. 12.

문화일보. (2022). 직(職) 유지한 채 선거출마... 주민자치위원 '중립성' 논란. 4. 29.

부록

[부록 1] 주민자치회 설문 기술통계 결과표

[부록 2] 주민자치회 위원 심사표

[부록1]

주민자치회 설문 기초통계 결과표

1. 주민자치회에 대한 인식과 현황

1-1. 다음의 각 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문 항	인원수(명)	평균(점)
1. 현재 운영되고 있는 주민자치회의 활동은 기존 주민자치위원회의 활동과 크게 다르다.	639	4.24
2. 주민자치회 역할에 대해 잘 알고 있다.	642	5.38
3. 현 주민자치회는 마을을 대표하는 주민자치 조직의 위상을 지닌다.	641	4.60
4. 현 주민자치회는 지역공동체 활성화에 기여하고 있다.	639	4.84
5. 현 주민자치회는 지역문제 해결에 기여하고 있다.	639	4.75
6. 현 주민자치회는 주민 간 소통 증진에 기여하고 있다.	638	4.49
7. 현 주민자치회는 주민과 행정 간 소통 증진에 기여하고 있다.	638	4.59
8. 현 주민자치회는 주민의 의견을 효과적으로 수렴하고 있다.	639	4.48

1-2. 주민자치회는 어떤 단체라고 생각하십니까?

문 항	주민자치회에 대한 인식		현 고양특례시 주민자치회에 대한 인식	
	인원수(명)	비중(%)	인원수(명)	비중(%)
① 주민과 행정 간 소통을 위한 가교 단체	241	31.18	209	28.1
② 인적네트워크를 위한 친목 단체	20	2.59	41	5.5
③ 시민단체와 직능단체의 연합조직	42	5.43	52	7.0
④ 지역에 대한 봉사단체	149	19.28	174	23.4
⑤ 동 행정에 대한 자문기구	20	2.59	27	3.6
⑥ 주민 자치기구	278	35.96	172	23.1
⑦ 시의 행정보조기관	10	1.29	36	4.8
⑧ 동의 행정보조기관	13	1.68	34	4.6
합계	773	100.0	745	100.0

1-3. 주민자치회와 동의 바람직한 관계와 현재 관계는 무엇이라 생각하십니까?

문항	바람직한 관계		현재 관계	
	인원수(명)	비중(%)	인원수(명)	비중(%)
① 주민자치회 우위	76	11.9	54	8.6
② 대등한 관계	528	82.6	354	56.5
③ 동 우위	35	5.5	219	34.9
합계	639	100.0	627	100.0

1-4. 고양시의 주민자치회와 시민단체 및 직능단체의 바람직한 관계와 현재 관계는 무엇이라고 생각하십니까?

문항	바람직한 관계		현재 관계	
	인원수(명)	비중(%)	인원수(명)	비중(%)
① 지역 내 단체의 대표조직	254	39.8	200	31.7
② 지역 내 단체와 동등한 조직	293	45.9	304	48.3
③ 지역 내 단체의 지원조직	91	14.3	126	20.0
합계	638	100.0	630	100.0

2. 주민자치회 운영

2-1. 다음의 각 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문항	인원수(명)	평균(점)
1. 주민자치회 위원들은 적극적으로 주민자치회 활동에 참여하고 있다.	640	4.90
2. 주민자치회 위원들은 주민자치회의 역할을 잘 알고 있다.	640	4.81
3. 주민자치회 위원들은 주민자치회 위원의 역할을 잘 알고 있다.	638	4.84

2-2. 다음의 각 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문항	인원수(명)	평균(점)
1. 주민자치회 위원 상호 간 소통이 원활히 이루어지고 있다.	639	4.37
2. 주민자치회 위원들은 충분한 역량과 전문성을 지니고 있다.	638	4.22

3. 주민자치회 운영은 민주적이고 투명하게 이루어지고 있다.	640	4.82
4. 주민자치회 회의는 민주적으로 운영되고 있다.	639	4.96
5. 동의 의제형성이 주민자치회를 통해 원활하게 이루어지고 있다.	637	4.72
6. 자치계획 수립 시 주민의 의견이 잘 반영되고 있다.	639	4.54
7. 주민자치회는 사업계획을 잘 수립하고 있다.	640	4.83
8. 주민자치회는 사업계획을 잘 수행하고 있다.	638	4.93
9. 주민자치회 사업은 지역 문제해결을 위해 적절하게 선정되고 있다.	638	4.75
10. 주민총회에 대한 주민의 관심과 참여가 높다.	639	3.94
11. 주민자치회 활동에 대한 홍보가 효과적으로 이루어지고 있다.	639	4.19
12. 주민자치회에 대한 주민의 관심이 높다.	637	3.79
13. 주민자치회 활동에 중간지원조직(자치공동체지원센터, 사회적경제지원센터, 자원봉사센터, 도시재생지원센터 등)이 도움이 된다.	637	4.49
14. 주민자치회와 지역단체(시민단체, 직능단체(통장협의회, 체육회, 지역사회보장 협의체 등) 입주자대표 회의 등)간 협력이 원활히 이루어지고 있다.	638	4.29
15. 동과 협의 사무 처리 시 주민자치회의 의견이 충분히 반영되고 있다.	639	4.82
16. 고양시는 주민자치회의 자치계획안 이행을 위한 지원과 협력을 충실히 하고 있다.	638	4.50
17. 주민자치회 전담공무원의 역할은 명확하게 규정되어 있다.	638	4.88

2-3. 다음의 각 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문 항	인원수(명)	평균(점)
1. 주민자치회 위원 간 개인적 불화 정도	636	3.51
2. 주민자치회 위원 간 성격 차이로 인한 갈등 정도	634	3.54
3. 주민자치회 위원 간 상호 긴장(불편한 관계) 정도	635	3.49
4. 주민자치회 위원 간 감정 충돌 정도	634	3.47
5. 주민자치회 위원 간 업무 아이디어에 대한 충돌 정도	633	3.43
6. 주민자치회 위원 간 업무 진행 방식에 대해 의견이 일치하지 않는 빈도	635	3.45
7. 주민자치회 위원 간 업무관련 갈등 정도	635	3.43
8. 주민자치회 위원 간 견해의 차이 정도	635	3.59

3. 주민자치회 구성

3-1. 다음의 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문 항	인원수(명)	평균(점)
주민자치회 위원들은 지역을 대표하는 대표성을 지니고 있다.	639	4.70

3-2. 현 주민자치회 위원의 선정방식에 대해 어떻게 생각하십니까?

문 항	인원수(명)	비중(%)
① 적절하다	204	33.6
② 적절하지 않다	403	66.4
합계	607	100.0

3-3. 다음 방안 중 주민자치회 위원선정 방법으로 가장 적합하다고 생각하는 것은 무엇입니까?

문 항	인원수(명)	비중(%)
① 추천 + 공모 혼합(1)	162	25.43
② 추천 + 공모 혼합(2)	86	13.50
③ 추천 + 공모 혼합(3)	106	16.64
④ 공모-추첨형	78	12.24
⑤ 공모-선정위원회형	85	13.34
⑥ 추천-추첨형	15	2.35
⑦ 추천-선정위원회형	18	2.83
⑧ 자율형	87	13.66
합계	637	100.0

3-4. 주민자치회 회장을 주민총회에서 투표로 선출하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?

문 항	인원수(명)	비중(%)
① 적절하다	382	60.6
② 적절하지 않다	248	39.4
합계	630	100.0

3-5. 현재 활동하고 계신 동의 주민자치회 위원 정수에 대해 어떻게 생각하십니까?

문 항	인원수(명)	비중(%)
① 과다	84	13.1
② 적정	461	72.1
③ 과소	94	14.7
합계	644	100.0

3-6. 주민자치회 위원 임기 만료 후 다시 위원으로 활동하실 의향이 있으십니까?

문 항	인원수(명)	비중(%)
① 있다	368	58.4
② 없다	262	41.6
합계	630	100.0

3-7. 주민자치회 위원으로 다시 활동할 생각이 없다면 그 이유는 무엇입니까?(복수응답허용)

문 항	인원수(명)	비중(%)
① 시간적 여유 없음	109	16.54
② 권한과 자율성 낮음	81	12.29
③ 위원구성 방식 부적절	39	5.92
④ 주민자치회 위원 역량 부족	77	11.68
⑤ 주민의 무관심	72	10.93
⑥ 위원 간 소통 어려움	90	13.66
⑦ 업무과중	77	11.68
⑧ 기대와 다름	79	11.99
⑨ 기타	35	5.31
합계	659	100.0

3-8. 주민자치회 위원 임기에 대해 어떻게 생각하십니까?

문항	인원수(명)	비중(%)
① 적정하다	549	86.1
② 적정하지 않다	89	13.9
합계	638	100.0

3-9. 주민자치회장의 임기에 대해 어떻게 생각하십니까?

문항	인원수(명)	비중(%)
① 적정하다	526	82.4
② 적정하지 않다	112	17.6
합계	638	100.0

3-10. 현 주민자치회 선정위원회의 위원구성 방식에 대해 어떻게 생각하십니까?

문항	인원수(명)	비중(%)
① 적정하다	443	71.0
② 적정하지 않다	181	29.0
합계	624	100.0

3-11. 다음의 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문항	인원수(명)	평균(점)
1. 주민자치회 선정위원회는 공정하고 투명하게 심사를 수행한다.	625	4.82
2. 주민자치회 선정위원회의 추천위원 심사기준은 적절하다.	612	4.70

3-12. 다음의 문항에 대해 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문항	인원수(명)	평균(점)
귀하께서 인식하는 주민자치위원 간 갈등 정도는 어떠한가요?	634	3.63

4. 주민자치위원 교육

4-1. 다음의 각 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문항	인원수(명)	평균(점)
1. 주민자치회 위원 지원 조건으로 사전교육이 필요하다고 생각하십니까?	622	5.69
2. 주민자치회 위원을 대상으로 수시교육이 필요하다고 생각하십니까?	622	5.09
3. 이수한 교육이 있으실 경우 교육내용과 방식에 어느 정도 만족하십니까?	610	4.72

5. 주민자치회 역할과 기대

5-1. 다음의 각 문항에 대해 동의하는 정도를 응답해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문항	구분	인원수(명)	평균(점)
1. 주민 간 소통 강화	필요성 정도	591	5.46
	개선(기대)정도	580	5.01
2. 주민과 행정 간 소통강화	필요성 정도	589	5.43
	개선(기대)정도	577	5.07
3. 지역(마을)공동체 활성화	필요성 정도	590	5.45
	개선(기대)정도	579	5.08
4. (골목길 개선, 코로나 방역 등) 마을안전	필요성 정도	589	5.49
	개선(기대)정도	581	5.15
5. (쓰레기, 거주환경 문제 등) 마을(생활)환경	필요성 정도	586	5.60
	개선(기대)정도	579	5.21
6. (취약계층 돕기, 돌봄 서비스 등) 마을복지	필요성 정도	590	5.44
	개선(기대)정도	580	5.11
7. (마을기업 만들기, 일자리 창출 등) 마을경제	필요성 정도	587	5.35
	개선(기대)정도	580	4.89
8. (축제개최, 문화행사 등) 마을문화	필요성 정도	588	5.37
	개선(기대)정도	579	5.16
9. (다양한 강좌, 평생교육 등) 마을교육	필요성 정도	588	5.57
	개선(기대)정도	579	5.19
10. (주민의 지역사회 활동 참여 등) 마을참여	필요성 정도	584	5.48
	개선(기대)정도	579	5.06

5-2. 다음의 각 문항에 대해 동의하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다(7점 척도).

문 항	인원수(명)	평균(점)
1. 주민자치회에 사무국이 설치될 필요가 있다.	613	5.38
2. 주민자치회에 상근하는 유급직원이 필요하다.	613	5.52
3. 주민자치회 간사의 보수는 적정하다.	612	3.43
4. 주민자치회의 회비운영 방식은 개선될 필요가 있다.	613	5.09
5. 주민자치회 사업과 동 주민참여예산 사업 간 연계 필요성이 있다.	611	5.72
6. 주민자치회에 대한 행정 지원이 충분히 이루어지고 있다.	614	4.42
7. 주민자치회에 대한 재정 지원이 충분히 이루어지고 있다.	613	3.66

5-3. 다음의 각 문항에 대해 개선이 필요하다고 생각하는 정도를 체크해 주시기 바랍니다 (7점 척도).

문 항	인원수(명)	평균(점)
1. 주민자치회의 재정운영 자율성 및 권한 강화	610	5.59
2. 주민의 관심 유도과 참여확대	613	5.88
3. 주민자치회 운영을 위한 재정지원	612	5.94
4. 주민자치회 운영을 위한 행정지원	612	5.85
5. 주민의 주민자치회에 대한 인식개선	612	6.00
6. 주민자치회 위원 선정방식 개선	612	5.28
7. 주민자치회 위원의 역량 강화	612	5.78
8. 주민자치회 활동에 대한 홍보 강화	613	5.97
9. 주민자치회와 지역단체 간 연계강화	609	5.85

[부록2] 주민자치회 위원 심사표

「고양시 주민자치회 및 주민자치센터 설치·운영에 관한 조례 시행규칙」 제6조 선정위원회 심사 등 ① 조례 제1조 및 제3조에 따라 추천위원을 선정하기 위한 심사 기준은 별지 제6호서식에 따른다.								
[별지 제6호서식]								
주민자치회 위원 심사표								
<input type="checkbox"/> 심사대상자								
성명	성별	생년월일	직업	연락처				
주소				(휴대전화)				
<input type="checkbox"/> 심사기준 (기준일 : 공고일 현재)								
구분	심사자	심사항목	배점기준	배점	특점	비고		
객 관 적 평 가 (50)	동 장	1. 거주·재직 기간	5년 이상	10				
			2년 이상 5년 미만	7				
			2년 미만	4				
		2. 행정기관 상훈 (중앙, 도, 시)	행정기관 상훈 2회 이상	5	- 상장 사본			
			행정기관 상훈 1회	3				
			행정기관 상훈 없음	1				
		3. 경력 (전 공무원, 시정 참여 조직, 시민 사회단체, 공동체 지원조직 경력)	10년 이상	10	- 재직·경력증명서			
			3년 이상 10년 미만	7				
			1년 이상 3년 미만	5				
			6개월 이상	3				
		4. 자원봉사활동 (2년이내)	50시간 이상	10	- 자원봉사센터 실적증명서 등			
			30시간 이상 50시간 미만	7				
			10시간 이상 30시간 미만	5				
			8시간 이상 10시간 미만	1				
		5. 자치 공동체 사업 수행자 (2년이내)	공동체사업 수행 3회 이상	5	- 「고양시 자치공동체 만들기 지원 등에 관 한 조례」 제1조에 규 정된 자치공동체사업자			
			공동체사업 수행 2회	4				
			공동체사업 수행 1회	3				
			없음	0				
		6. 자치교육 수료 (2년이내)	25시간 이상	5	- 관련 증빙서류 등			
			6시간 이상 25시간 미만	3				
		7. 사회적 약자 계층	북한이탈주민, 장애인, 결혼이민자, 귀화허가자	5	- 참여자 본인이 증명			
해당없음	0							
소계			50					
평가자		○ ○ ○ 동장		○ ○ ○		(서명/인)		
구분	심사자	심사항목	배점				특점	비고
			A	B	C	D		
주 관 적 평 가 (50)	심사 위원	1. 지원동기	8	6	4	2		
		2. 지역 및 자치활동 관심(이해)도	14	11	7	3		
		3. 자치활동 참여 의지	14	11	7	3		
		4. 인품, 태도 등	14	11	7	3		
소계			50					
총계			100					
심사자		선정위원		○ ○ ○		(서명/인)		

Abstract

Finding Selection Ways for the Residents' Autonomous Council Members in Goyang Special City

Howon Suk, Jungsun Min

As of 2022, the time of Korean residents' autonomy indicates the Residents' Autonomous Council, and institutional experiments are still underway to spread grassroots democracy and realize neighborhood autonomy through the Residents' Autonomous Council (hereafter RAC). However, as much as these expectations, there are many voices of concern and internal conflicts surrounding the RAC. It is suggested that there is a large difference in perception of the method of selecting members of the RAC underlying these concerns and conflicts. Based on that, this study diagnosed the causes, types, and conflict management styles of the RAC through a survey of the Goyang Special City' RAC members and a focus group interview.

Subsequently, the relationship between the diagnosed results and the method of selecting members of the RAC was reviewed, and a way of selecting members of the RAC was sought to alleviate internal conflict. The research results on the causes and types of internal conflicts and styles of conflict management of the Goyang Special City RAC are as follows. First, the leading causes of internal conflict are 'undemocratic communication', 'attitudes promoting conflict', and 'behaviors taking sides and maintaining vested interests'. Second, the relationship conflict and task conflict were found to be at a moderate level, but the influence of the relationship conflict on the perception of conflict was greater than that of task conflict, and also found that when internal conflict increased, the conflict perception of new members increased more significantly. Third, the average value of the 'Integrating' is the highest in the conflict management styles, but the average value of the 'Dominating' and 'Avoiding' type in 2020 is relatively higher than that of the first (2016) and the last (2022), so the conflict management style differs depending on the time of introduction.

Considering the causes of internal conflicts, the selection of members of the Residents' Association with democratic communication capabilities and civic awareness to respect and care for others is the most fundamental way to alleviate conflicts. However, when taking into account that residents' interest in the RAC is low and that it is the early stage of the transition, it is necessary to find realistic ways to minimize wasteful conflicts over the selection of members.

The following measures may be considered in relation to the selection of members for open recruitment through the Selection Committee:

First, it enables various experiments for the RAC in the short term. It is a way to secure the stability of the RAC by allowing the RAC to decide whether to operate the open recruitment-committee selection way autonomously. Second, it is to strengthen the conditions for applying as a member of the RAC while maintaining the open recruitment-lottery system. Third, it is to increase the applying rate through active public relation so that residents of various classes with civic virtues while maintaining the open recruitment-lottery system, and introducing lots of ways to expand residents' accessibility

Next, the following measures can be considered in relation to the selection of recommended members through the selection committee:

First, while switching to the recommend-lottery system, it is desirable to set the proportion autonomously depending on the situation of the RAC, but at least in a range that does not significantly reduce the opportunity for ordinary residents to participate. Second, maintaining the current recommendation-committee-selection system but increasing the transparency of the composition of the selection committee and the appropriateness of the selection criteria. In the case of the composition of the selection committee, it is necessary to secure transparency by randomly selecting members through random lottery, rather than relying on the recommendation of some specific person. Also, there needs to supplement of the indicators that can evaluate the communication capabilities and social capacity of the members.

Key words: Residents' Autonomous Council, Conflict types, Conflict management styles, Selection ways for committee members