

구로구 협치행정조직 및 시스템 구축  
연구 용역

# 최종보고서

2020. 7.

 구로구

  
희망제작소  
The Hope Institute

○ 발행일 : 1판 1쇄 2020년 7월

○ 문의

[서울시 구로구청 기획예산과]

- 전화 : 02-860-2288
- 주소 : 서울시 구로구 가마산로 245
- 홈페이지 : [www.guro.go.kr](http://www.guro.go.kr)

[(재)희망제작소 대안연구센터]

- 전화 : 02-3210-0909
- 주소 : 서울시 마포구 월드컵북로 92
- 홈페이지 : [www.makehope.org](http://www.makehope.org)

이 보고서는 연구용역 수행기관의 결과물로서,  
구로구의 입장과 다를 수 있습니다.

# 제 출 문

구로구청장 귀하

본 보고서를

〈구로구 협치행정조직 및 시스템 구축 연구용역〉

최종보고서로 제출합니다.

2020. 7.

(재)희망제작소 소장

김제선



## 연구책임

정창기 (재)희망제작소 대안연구센터 센터장

## 연구진

이다현 (재)희망제작소 대안연구센터 선임연구원

허 응 (재)희망제작소 대안연구센터 연구원



# 목 차

---

<b>I. 연구의 개요 및 배경</b>	<b>1</b>
1. 연구의 개요	3
1) 연구명	3
2) 연구의 배경 및 목적	3
3) 연구의 범위	3
4) 연구 수행내용	3
2. 연구의 배경	4
3. 연구 세부수행 방법	5
<b>II. 국내외 협치조직 및 협치시스템 사례</b>	<b>7</b>
1. 서울시	9
1) 협치 행정조직 ‘서울민주주의위원회’	9
2) 주요 협치 정책	12
2. 서울시 자치구	19
1) 은평구	19
2) 서대문구	21
3) 마포구	23
4) 중구	25
5) 기타	27
3. 해외 주민참여형 혁신정책	28
1) 폴리시랩 (Policy-lab)	28
2) 리빙랩(Living-lab)	30

<b>III. 구로구 협치프로세스 진단</b>	<b>35</b>
1. 구로구 협치현황	37
1) 민선7기 비전 및 전략	37
2) 주요 협치과제 추진현황	38
3) 시민사회 역량 및 네트워크	44
2. 협치조직 및 프로세스 진단	46
1) 행정 협치조직	46
2) 협치 프로세스	49
3. 이해관계자 인터뷰	55
1) 인터뷰 개요	55
2) 인터뷰 결과	57
4. 소결	66
<b>IV. 구로구 협치실현을 위한 제언</b>	<b>69</b>
1. 구로형 협치실현을 위한 방향	71
1) 타지역 사례 함의	71
2) 구로구 특성 반영	72
3) 구로구 협치전략 반영	73
2. 구로구 협치조직 구성(안)	74
1) [공통] 민간영역 협치 컨트롤타워 일원화	74
2) [1안] (가칭)민관협치과 신설	79
3) [2안] 자치행정과 → (가칭)민관협치과 전환	80
4) [3안] 협치담당관 신설	82
5) [4안] (가칭)구로1번가추진단 신설	84



3. 협치시스템 강화 방안 .....	85
1) 협치회의 운영 강화 .....	85
2) 협치 및 협업 촉진 방안 .....	86
3) 주민협력을 위한 과제 .....	87
4) 주요 정책사업과 협치의 연결 .....	88
<b>부록</b> .....	<b>91</b>
<b>참고자료</b> .....	<b>97</b>

## 표 목 차

〈표 1〉 ‘서울민주주의위원회’ 성격 및 권한 .....	9
〈표 2〉 서울민주주의위원회 업무 이관 .....	10
〈표 3〉 서울시 자치구 지역사회혁신계획 운영 현황 .....	12
〈표 4〉 시민참여예산과 시민숙의예산의 비교 .....	14
〈표 5〉 서울시 시민숙의예산 2019년 시범실시 결과 .....	15
〈표 6〉 주민자치위원회와 서울형주민자치회 비교 .....	17
〈표 7〉 서울형 주민자치회 단계별 자치구 및 시행동 수 .....	18
〈표 8〉 ‘마포1번가’ 구민의견 접수 및 채택 현황 .....	24
〈표 9〉 서울시 자치구 주민참여형 정책 추진 부서 .....	27
〈표 10〉 리빙랩의 유형 .....	32
〈표 11〉 구로구 지역사회혁신계획 2020~2022 실행계획 주요 내용 .....	39
〈표 12〉 구로구 주민참여형 정책 추진부서 및 주요 업무 .....	48
〈표 13〉 구로구 행정 내 협치주체 역할 및 한계 .....	49
〈표 14〉 구로구협치회의 분과구성 및 역할 .....	51
〈표 15〉 구로구 지역사회혁신계획 실행계획 사업 및 워킹그룹 .....	53
〈표 16〉 협치조정관과 협치지원관 개념과 역할 .....	54
〈표 17〉 구로구 협치실현을 위한 협치조직(안) .....	74
〈표 18〉 협치정책보좌관과 시민사회조정관 역할 일원화(안) .....	75

## 그림 목 차

〈그림 1〉 ‘서울민주주의위원회’ 신설에 따른 조직개편 전후 비교	10
〈그림 2〉 지역사회혁신계획 수립 과정	12
〈그림 3〉 지역사회혁신계획 수립 과정	13
〈그림 4〉 지역사회혁신계획 실행 과정	13
〈그림 5〉 서울시 시민참여예산제 개념도	14
〈그림 6〉 2020년 서울시 시민숙의예산(숙의형) 운영 절차	15
〈그림 7〉 2020년 ‘민주주의 서울’ 운영 흐름도	16
〈그림 8〉 서울형주민자치회 지원 체계	18
〈그림 9〉 은평구 협치조직 구성 및 담당 업무	19
〈그림 10〉 은평구 협치담당관과 협치조정관 업무 분담	20
〈그림 11〉 서울 은평구 참여예산과 협치 과제발굴 프로세스	20
〈그림 12〉 서대문구 협치조직 구성 및 담당 업무	22
〈그림 13〉 서대문협치회의 구성 및 체계	22
〈그림 14〉 마포구 협치조직 구성 및 담당 업무	24
〈그림 15〉 중구 협치조직 구성 및 담당 업무	26
〈그림 16〉 EU 회원국의 수준별 폴리시랩 분포	28
〈그림 17〉 전세계 리빙랩 분포도 (ENoLL참여 기준)	30
〈그림 18〉 리빙랩 프로세스	31
〈그림 19〉 Living Labs Taiwan 성과	33
〈그림 20〉 구로구 민선7기 비전체계도	37
〈그림 21〉 구로구 민선7기 미래지도	38
〈그림 22〉 ‘구로1번가’ 진행 과정	40
〈그림 23〉 구로구 혁신교육지구 민관협치 과정	41

〈그림 24〉 구로구 어린이 민주주의 교육 ‘어린이나라’ .....	42
〈그림 25〉 가리봉 도시재생활성화계획(안) .....	43
〈그림 26〉 구로구 행정조직도 .....	46
〈그림 27〉 서울 구로구 협치조직 구성 및 업무 .....	47
〈그림 28〉 구로구 행정 내 주요 협치주체 .....	49
〈그림 29〉 구로구 협치회의 체계도 .....	51
〈그림 30〉 구로구 지역사회혁신계획 워킹그룹 협력 체계도 .....	52
〈그림 31〉 구로구 지역사회혁신계획 워킹그룹 운영 계획 .....	52
〈그림 32〉 구로구 협치실무단 구성 .....	54
〈그림 33〉 구로형 협치조직 및 협치시스템 구축을 위한 전략방향 .....	71
〈그림 34〉 현재 구로구 내 주요 협치주체와 역할 분담 .....	75
〈그림 35〉 현재 구로구 협치실무단 구성 .....	77
〈그림 36〉 민간국장+협치전담팀장 민관공동사무국 체계도 .....	78
〈그림 37〉 협치조정관 총괄 협치실무단 체계도 .....	78
〈그림 38〉 (가칭)민관협치과 신설(안) 행정조직도 .....	79
〈그림 39〉 자치행정과 → (가칭)민관협치과 전환(안) 행정조직도 .....	81
〈그림 40〉 협치담당관 신설(안) 행정조직도 .....	83
〈그림 41〉 (가칭)구로1번가추진단 신설(안) 행정조직도 .....	84

# I

## 연구의 개요 및 배경

1. 연구의 개요
2. 연구의 배경
3. 연구 세부수행 방법



# II 연구의 개요 및 배경

## 1. 연구의 개요

1) 연구명: 구로구 협치행정조직 및 시스템 구축 연구 용역

### 2) 연구의 배경 및 목적

- ① 복합적인 사회문제가 심화되면서 행정서비스 과정의 민관협치, 부서 간 협업 강조
- ② 구로구는 다양한 협치 관련 사업을 진행하고 있으나, 부서별로 산재하여 제도 간 연계성 부족 및 피로도 심화
- ③ 효율적인 협치사업 운영과 부서 간 협업 활성화를 위해서 행정의 협치체계 강화 필요
- ④ 이를 통한 행정서비스의 질적 개선 및 업무의 효율화, 주민의 만족도 제고

### 3) 연구의 범위

- ① 공간적 범위 : 서울특별시 구로구 일원
- ② 내용적 범위 : 민선 7기 구로구 협치현황 분석  
협치 관련 업무 이해관계자 심층 면접  
구로구 협치조직 개선안 및 협치시스템 구축안 제시

### 4) 연구 수행내용

- ① 민선7기 구로구 협치현황 분석
  - 구로구 협치업무 및 협치계획 조사
  - 협치 관련 업무 및 조직진단, 협치수준 평가
  - 타지역 협치 사례 조사
- ② 협치 관련업무 이해관계자 인터뷰
  - 협치 관련업무 담당 공무원, 협치 주요 관계자 대상 심층인터뷰 또는 포커스그룹인터뷰
  - 협치업무 진행·참여과정 평가, 주요이슈 발굴
  - 제도 간 연계지점 발굴, 협치업무에 행정영역과 민간영역 의견 수렴
  - 전문가 자문

- ③ 협치조직 개선안 및 협치시스템 제시
  - 협치활성화를 위한 협치전담 조직(안) 제시
  - 협치 시스템: 민관협업 및 협치 행정을 위한 방안 제시
  - 주요 정책사업의 주민참여 강화방안 제시

## 2. 연구의 배경

### 1) 시대적 흐름으로서 민관협치 확대

- 현대사회문제의 복합적, 미시적 분화로 인한 사회적 난제가 증가하면서 정부주도의 정책 추진이 아닌 민관협치 방식이 주목받고 있음. 특히, 주민주권 실현과 참여민주주의 중요성이 강조되면서 이를 위한 제도적 근거 마련, 정책결정과정의 시민참여 보장 등 정책에서의 협치적용 및 시민권한 강화가 점차 강조되는 추세임

### 2) 서울시 협치정책의 확대와 지역사회혁신계획 추진

- 서울시는 민선6기부터 본격적으로 '협치'를 시정책심가치 및 대표 브랜드로 설정하고, 민관협치 및 시민권한 강화를 위한 정책을 추진해오고 있음. 그 중 '지역사회혁신계획'은 자치구 차원의 협치문화 조성 및 제도개선을 위한 정책으로, 민관이 함께 지역사회문제를 해결해나가는 것을 목표로 하고 있음

### 3) 구로구 주민참여 정책 추진 현황

- 구로구는 민선7기 '사람 중심 구로, 더 행복한 구로'의 비전과 '소통·배려·화합으로 함께 여는 새 구로 시대'를 슬로건으로 세우며 정책과정에 참여와 소통을 강조하고 있음. 2019년 민관협치조례 제정 및 협치회의 구성, 지역사회혁신계획 수립을 추진하였으며, 2020년에는 온라인 정책제안 플랫폼 '구로1번가' 구축하여 주민과 상시적 소통 통로를 마련함

### 4) 구로구 협치활성화를 위한 과제 마련 필요

- 구로구는 다양한 주민참여형 정책과 관련 사업을 진행하고 있으나 부서별로 산재되어 있어 제도 간 연계성이 약하며, 이로 인한 담당공무원과 주민의 피로도가 높음. 보다 효율적인 협치사업 운영과 부서 간 협업 활성화를 위하여 행정의 협치체계를 강화할 필요가 있으며, 이를 통해 행정서비스의 질적 개선, 업무의 효율화, 주민만족도를 제고할 필요가 있음



### 3. 연구 세부수행 방법

#### 1) 타지역 협치 사례분석을 통한 착안점 발굴

- 선도적으로 협치 정책을 추진하고 있는 타지역 사례 조사
- 협치조직, 관련 정책, 행정-주민 간 협력방안 등을 조사·분석하여 구로구에 적용할 수 있는 착안점 발굴

#### 2) 구로구 협치현황 및 정책 진단

- 현재 구로구의 협치전담 조직 및 협치 관련 정책 추진과정, 성과, 협력체계 진단
- 협치회의 등 민-관 협력체계 운영과정 진단으로 강점 및 보완점 발굴
- 그 외 구로구 주요 추진정책을 조사하여 협치와 연계 지점 발굴

#### 3) 심층인터뷰를 통한 구로 협치이슈 발굴

- 협치 업무 담당부서 공무원, 협치과정에 참여하는 주민 등을 대상으로 심층인터뷰, 그룹인터뷰 등을 진행하여 구로 협치 이슈 발굴
- 행정과 민간의 의견을 폭넓게 수렴하여 수용성 높은 결과물 도출





---

## 국내외 협치조직 및 협치시스템 사례

1. 서울시
2. 서울시 자치구
3. 해외 주민참여형 혁신정책



## II | 국내외 협치조직 및 협치시스템 사례

### 1. 서울시

#### 1) 협치 행정조직 ‘서울민주주의위원회’

##### ① 조직 신설 및 구성

- 서울시는 2019년 5월, 「서울특별시 시민민주주의 기본 조례」를 제정하여 ‘서울민주주의위원회’ 설치에 대한 법적 근거를 마련하고<sup>1)</sup> 2019년 7월 민관의 합의제 행정기관인 ‘서울민주주의위원회’를 시장 직속으로 신설함
- 이는 그동안 행정이 주도하는 예산편성, 사업 결정 권한을 시민에게 돌려주자는 취지로, 시민이 직접 정책제안·심의·결정·평가하는 합의제 기구임

〈표 1〉 ‘서울민주주의위원회’ 성격 및 권한

구분	내용
성격	○ 민·관 합의제 행정 기관
구성	○ 위원 구성(15명 이내) - 개방형직위 위원장 1명 - 시민위원 6명 - 시의회 구청장협의회 추천 위원 5명 - 서울시 국장급 공무원 3명 등 ○ 사무기구 및 소속 직원 - 「서울특별시 행정기구 설치 조례」 및 「서울특별시 지방공무원 정원 조례」에 근거하여 조직 및 정원 구성
권한	○ 아래 사항에 대한 심의·조정 - 시민민주주의 계획에 관한 사항 - 민관협치에 관한 사항 - 서울특별시 위원회 운영 계획에 관한 사항 - 마을공동체 계획에 관한 사항 - 시민참여·숙의 예산제 운영 계획에 관한 사항 - 위원회 사무기구의 조직 및 정원 요구에 관한 사항 - 위원회의 예산 요구 및 결산에 관한 사항 - 위원회 운영규정의 제정 및 개정·폐지에 관한 사항 - 위원의 제척·기피에 관한 사항 - 그 밖에 위원장이 필요하다고 부의하는 사항

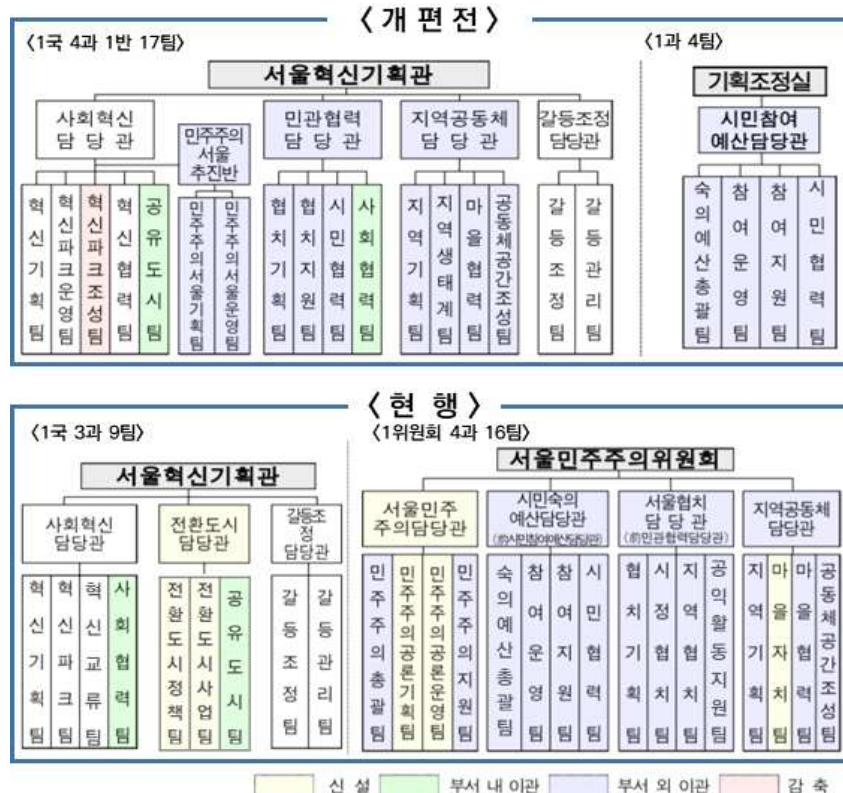
1) 「지방자치법」 116조에 따르면, 지방자치단체는 소관 사무의 일부를 독립하여 수행할 필요가 있는 경우 법령이나 조례로 합의제 행정기관을 설치할 수 있음

- ‘서울민주주의위원회’는 정책 당사자인 시민의 숙의와 공론화를 통해 생활밀착형·지역 협치형 사업의 예산편성 및 심의를 담당하는 합의제 행정기구로, 이를 위해 분산되어 있던 관련 타 실·본부·국과의 업무를 조정·이관함
- ‘서울민주주의위원회’ 신설에 따른 업무 이관
  - 기존 서울혁신기획관 산하의 민주주의서울추진반, 민관협력담당관, 지역공동체담당관, 평생교육국 민주시민교육 업무, 기획조정실 시민참여예산담당관 등은 서울민주주의위원회 산하로 이관됨

〈표 2〉 서울민주주의위원회 업무 이관

기존	현행
서울혁신기획관 산하 민주주의서울추진반 평생교육국 민주시민교육 업무	➔ 서울민주주의위원회 산하 서울민주주의담당관
기획조정실 재정기획관 산하 시민참여예산담당관	➔ 서울민주주의위원회 산하 시민숙의예산담당관
서울혁신기획관 산하 민관협력담당관	➔ 서울민주주의위원회 산하 서울협치담당관
서울혁신기획관 산하 지역공동체담당관	➔ 서울민주주의위원회 산하 지역공동체담당관

〈그림 1〉 ‘서울민주주의위원회’ 신설에 따른 조직개편 전후 비교



\*자료: 서울특별시 행정기구 설치조례 일부개정조례안 심사보고서(2019.7.1.) 재구성

② 주요 업무2)

- 서울민주주의담당관
  - 서울민주주의위원회 구성 및 운영에 관한 사항
  - 시민민주주의 종합계획 수립
  - 시민참여 제도적 기반 조성 및 숙의, 공론 과정의 종합적 기획
  - 민주주의서울 기획 및 운영에 관한 사항
  - 민주시민교육 운영·지원에 관한 사항
  
- 시민숙의예산담당관
  - 숙의예산 제도 운영에 관한 사항
  - 시민참여예산제에 관한 사항
  - 자치구 참여예산제 평가에 관한 사항
  - 예산학교 운영 등 시민협력에 관한 사항
  - 시민 예산절감과 예산낭비 신고에 관한 사항
  
- 서울협치담당관
  - 시정 및 지역 협치 활성화를 위한 거버넌스 구축 및 정책수립
  - 위원회 관리업무 총괄
  - 민간전문가제도 운영
  - 시민사회 활성화 및 지원에 관한 사항
  - 민간단체 시정참여사업 공모·지원에 관한 사항
  - 비영리 민간단체 등록업무 총괄
  - 비영리법인 관리시스템 운영에 관한 사항
  - NPO지원센터 설립 및 운영
  - 협치 지원관 운영
  
- 지역공동체담당관
  - 마을공동체 만들기 기본계획·실행계획 수립 시행
  - 마을공동체 사업 총괄·조정 및 평가
  - 마을공동체사업 지원
  - 마을공동체종합지원센터 운영
  - 자치구 마을 생태계 조성 계획 수립 및 지원
  - 마을공동체 행정협의회 운영
  - 주민자치회 주민자치활동 지원계획 수립 및 시행
  - 동단위 주민주도 계획수립 및 지원
  - 커뮤니티 거점공간 조성, 운영 지원

---

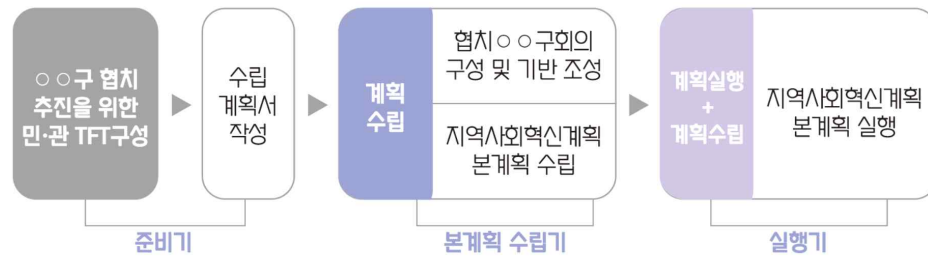
2) 서울특별시 행정기구 설치 조례 시행 규칙[2019. 7. 25.] 참고.

## 2) 주요 협치 정책

### ① 지역사회혁신계획

- 서울시는 자치구 차원의 협치문화 조성 및 제도개선이 필요하다는 점에서 2016년부터 자치구 단위의 '지역사회혁신계획' 수립을 지원하고 있음. 2020년에는 2년차 5개구, 3년차 6개구, 4년차 8개구에서 계획을 수립하여 추진하고 있음
- 지역사회혁신계획은 지속가능한 지역발전을 목표로 자치구의 협치기반을 조성하고, 민·관이 함께 지역사회문제를 해결해나가기 위한 최소 3개년 단위의 전략적·상향적·참여적·융합적 성격의 기본계획으로, 계획수립-실행-평가-환류 모든 과정을 협치적 논의(공론·숙의)를 통해 민과 관이 함께 운영하며, 자치구 협치회의(가칭)에서 최종 협의·결정한 계획을 일괄음

〈그림 2〉 지역사회혁신계획 수립 과정



\*자료: 서울시(2019). 2019년 지역사회혁신계획 안내서.

〈표 3〉 서울시 자치구 지역사회혁신계획 운영 현황

구분		자치구
2018년	2년차(7개)	성동·동대문·도봉·서대문·금천·영등포·관악
2019년	3년차(8개)	성동·동대문·도봉·은평·서대문·금천·영등포·관악
	2년차(3개)	종로·강서·동작
2020년	4년차(8개)	성동·동대문·도봉·은평·서대문·금천·영등포·관악
	3년차(6개)	종로·성북·노원·강서·동작·강동
	2년차(5개)	광진·중랑·강북·마포·구로

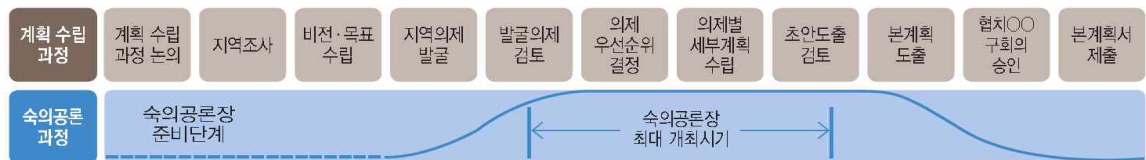
\*자료: 서울시(2020). 2020년 지역사회혁신계획 구단위계획형 안내서.

- 지역사회혁신계획의 기본원칙으로 ▲다양한 분야, 다양한 주체와의 협업을 통한 계획의 수립, ▲시민들의 참여 권한 보장, ▲원활한 정보 소통과 정보 공개, ▲현재의 협치 수준 진단과 개선 등이 있음



- 내용적으로 자치구에서 협치가 원활하게 실행될 수 있는 제도적 환경 조성 계획을 포함한 ‘협치기반 구축 계획’과 지역사회문제해결을 위한 민관협력 사업 등이 포함된 ‘분야별 협치과제 계획’으로 구분될 수 있음
- 지역사회혁신계획을 통해 각 자치구는 자치구의 협치 기반(조례, 조직, 예산제도 등)을 조성하고, 민과 관이 협치 경험을 축적함과 동시에, 민관협치의 경험을 기반으로 지역사회의 복잡·다양한 중 문제를 실질적으로 해결하여 다수의 시민이 체감할 수 있는 파급력을 도모할 수 있음
- 계획의 수립 및 실행과정에서 주민의 다양한 의견수렴을 위한 속의·공론장 운영, 협치 회의·분과위원회·워킹그룹 등의 민관협력 단위를 구성하여 전 과정에서 협치적 요소가 반영될 수 있도록 함

〈그림 3〉 지역사회혁신계획 수립 과정



\*자료: 서울시(2020). 2020년 지역사회혁신계획 구단위계획형 안내서.

〈그림 4〉 지역사회혁신계획 실행 과정



\*자료: 서울시(2020). 2020년 지역사회혁신계획 구단위계획형 안내서 재구성.

- 2020년에는 협치 경험이 지역사회의 실질적 문제해결 역량으로 성숙할 수 있게 하는 발전 전략이 요구됨에 따라, 지역사회 문제해결형 ‘협치전략사업’ 시범운영(2019년 지역사회혁신계획(구단위계획형)을 실행한 11개 자치구 중 3개 구 선정, 각 5억원 지원, 제출기한: 2020.7.30., 구로구는 지원자격 없음)을 통해 선정된 의제에 대한 전문적 진단과 유기적 협치 방식을 실행할 수 있는 전략적 접근을 시도하고, 지역사회혁신계획 평가지표 개선으로 사업운영을 내실화·고도화함으로써 시민이 체감하는 변화를 도모하고자 함

② 시민숙의예산

- 서울시는 기존 시민참여예산을 확대·발전시킨 ‘시민숙의예산’을 추진하고 있음. 행정에서 주도적으로 기획·편성해 온 기존 계속 사업의 예산과정에 일반시민, 단체, 이해당사자, 전문가 등 다양한 주체가 참여하여 숙의를 통해 예산을 설계하는 프로세스를 구축하는 과정임
- 별도의 예산편성을 통해 시민이 신규사업을 제안·심사·선정하는 것에 더하여, 기존계속사업의 예산과정에도 시민이 참여·숙의·공론·설계하는 ‘시민숙의예산(숙의형)’을 추가 도입함

〈그림 5〉 서울시 시민참여예산제 개념도



\*자료: 서울시(2019). 시민숙의예산 종합계획.

\*시민숙의예산(제안형)은 시민이 신규사업을 제안·심사·선정하는 기존 시민참여예산으로, 시민혼란 방지를 위해 ‘시민참여예산’ 용어와 병행 사용

〈표 4〉 시민참여예산과 시민숙의예산의 비교

구분	기존 시민참여예산	시민숙의예산
예산규모	시 예산 0.35%(700억원)	시 예산 5%(1조원) ‘20년 예산 2천억원(‘19년) ⇒ ‘21년 예산 6천억원(‘20년) ⇒ ‘22년 예산 1조원(‘21년)
대상	신규, 단년도 사업 (소규모 시민 생활 밀착형 사업)	시 전반 모든 정책분야 사업 (기추진사업, 다년도 사업까지 포함)
방법·절차	단순 제안·심사 절차 (제안→심사→우선순위 등 선정)	실질적 공론·숙의 절차 (정보공유 및 학습 → 정책 및 사업추진방안 공론·숙의→예산안 설계) ※ 분야별 특성에 부합하는 공론화 절차와 숙의모델 마련 (시민배심제, 타운홀미팅, 라운드테이블, 공공토의, 공론조사 등)

\*자료: 서울시(2019). 시민숙의예산 종합계획.

- 2019년 시범 운영을 통해 6개 분야(▲사회혁신, ▲여성, ▲복지, ▲환경, ▲민생경제, ▲시민건강 등)를 중심으로 온·오프라인 숙의과정을 거쳐, 결과적으로 1,909억원의 2020년 숙의예산 편성안을 제시함

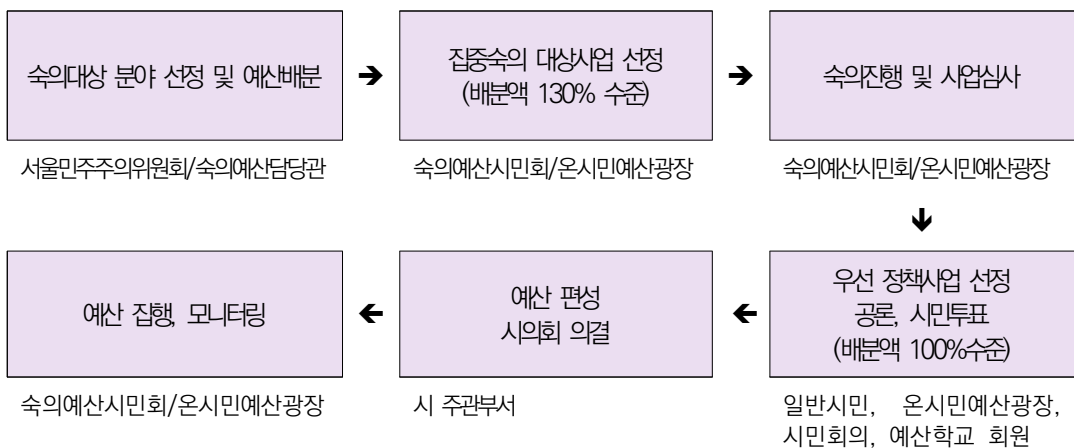
〈표 5〉 서울시 시민숙의예산 2019년 시범실시 결과 (단위: 억원)

구분	계	환경	민생경제	여성	복지	사회혁신	시민건강
숙의대상 (‘19년 기준)	1,441 (국비 33억 포함)	199	159	468 (국비33억)	423	169	23
숙의결과	2,087	174	176	823	656	223	35
2020년 숙의예산 편성안	1,909	168	157	860	540	162.2	22

\*자료: 서울시(2020). 2020년 시민숙의예산(숙의형) 운영계획.

- 2020년도는 주요 정책 13개 분야(기존 6개 분야 + ▲공원, ▲관광체육, ▲주택, ▲교통, ▲도시재생, ▲문화)를 중심으로, 숙의학습, 온·오프라인 숙의과정을 거쳐, 6천억 원의 예산 편성안을 제시할 예정임
- 다양한 수준의 시민이 예산 편성 협의과정에 참여하여 숙의·공론·설계하는 ‘시민숙의 예산’으로 정책의 시민권한 강화와 재정민주주의 구현에 기여할 것으로 봄

〈그림 6〉 2020년 서울시 시민숙의예산(숙의형) 운영 절차

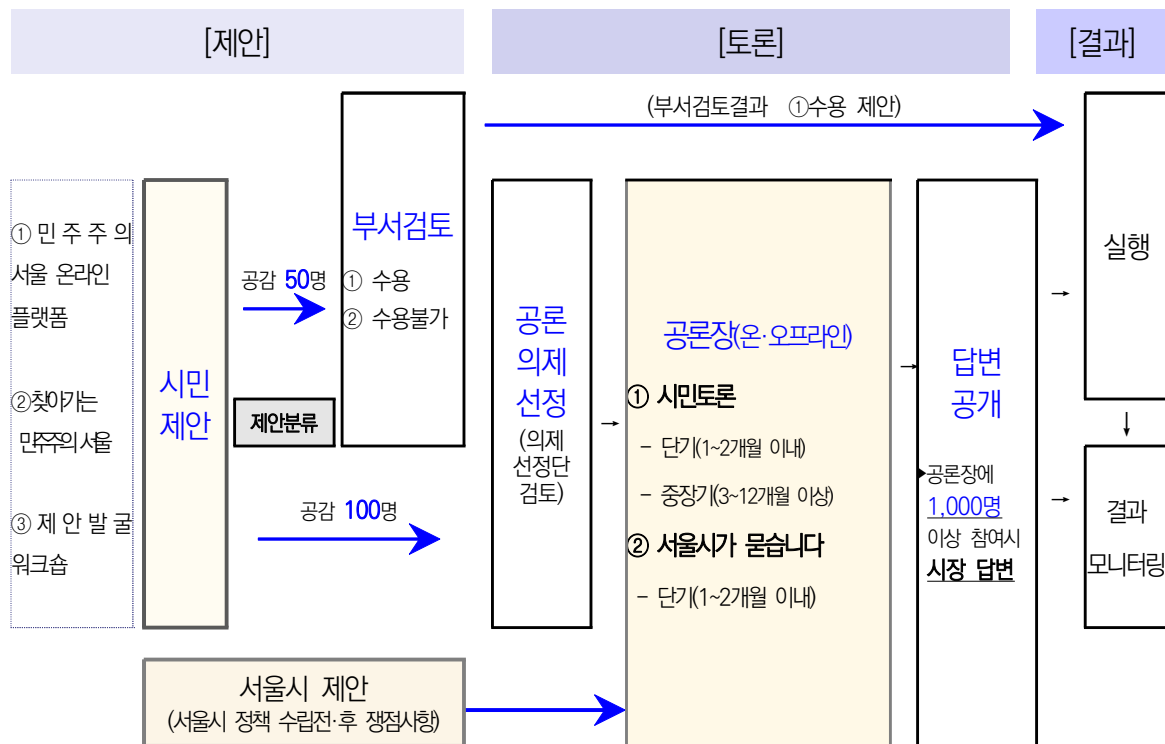


\*자료: 서울시(2020). 2020년 시민숙의예산(숙의형) 운영계획.

### ③ 온라인 정책토론 플랫폼 ‘민주주의 서울’

- 서울시는 2006년부터 시민제안 활성화를 위한 ‘천만상상 오아시스’를 운영하여 정책과 관련한 시민아이디어를 수렴해왔음. 기존 ‘천만상상 오아시스’가 채택된 제안의 실행 여부를 시민이 알기 어려웠다는 한계를 극복하기 위하여 정책제안부터 정책결정, 실행까지 시민이 참여하고 확인할 수 있도록 2017년 10월 ‘민주주의 서울’을 오픈함
- 시민이 정책결정 과정에 참여할 수 있는 온라인 통로인 ‘민주주의 서울’은 시민과 서울시가 함께 일상의 제안, 일상의 토론, 일상의 정책을 만드는 시민참여플랫폼으로, 시민과 시와 함께 일상의 문제를 토론을 통해 해결하는 것에 목적을 둠
- 구성
  - 시민제안: 시민이 일상에서 변화가 필요한 부분에 방법을 제안. 온라인플랫폼, 찾아가는 민주주의 서울, 제안발굴 워크숍 등을 통해 폭넓은 참여와 제안 발굴
  - 공론장: 일정 수 이상의 공감을 받은 제안을 중심으로 열리는 ‘시민토론’과 시 주요 정책에 대한 온·오프라인 시민의견을 수렴하는 ‘서울시가 묻습니다’ 운영
- 서울과 시민의 소통을 토대로 부서검토, 시장답변, 사업실행, 결과모니터링 등이 추진됨

〈그림 7〉 2020년 ‘민주주의 서울’ 운영 흐름도



\*자료: 서울시 내부자료(2020). 2020년 민주주의서울 운영계획.

④ 서울형 주민자치회

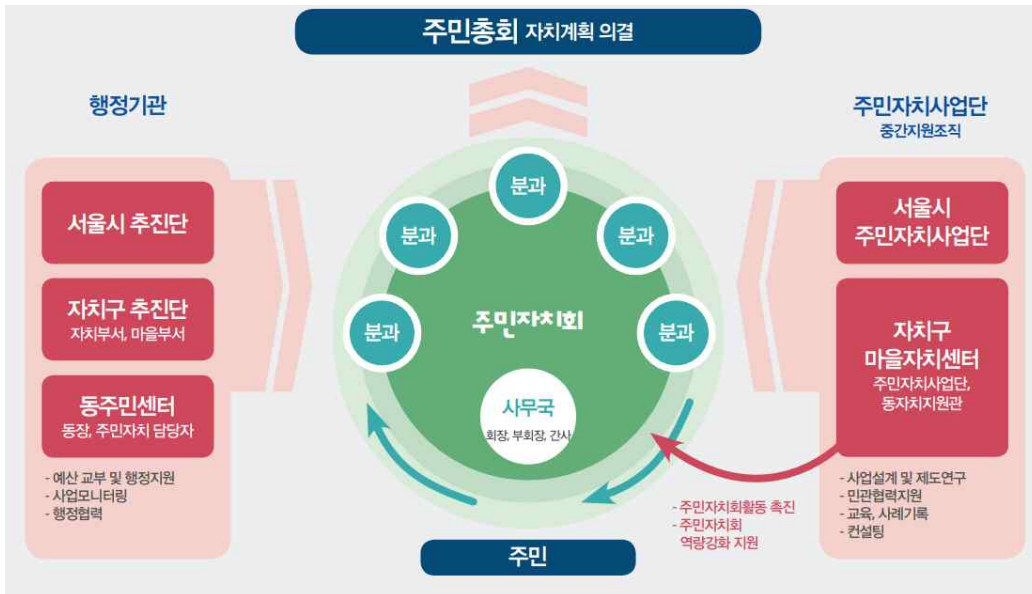
- 주민자치의 실현을 위하여 개방성을 확대하고, 예산 등 실질적 권한을 확대한 주민자치기구로, 행정안전부가 추진하는 주민자치회와 연결한 ‘서울형 주민자치회’를 2017년부터 도입함. 2017년부터 시범동 운영을 시작으로, 2022년까지 서울시 모든 동으로 확대할 예정임
- 서울형주민자치회는 기존 주민자치위원회, 마을계획, 주민참여예산 동지역회의, 그 외 다양한 주민단체 등 동단위에서 운영되고 있던 주민그룹과 제도를 융합하여, 마을과 자치를 연결하고, 마을자치의 새로운 발전방향을 모색하고자 함
- 주요 특징으로 ▲주민대표성(추첨을 통한 위원 선정), ▲권한 강화(주민세 및 시민참여예산 사업 선정), ▲참여 개방성(주민 누구나 참여하는 분과 운영), ▲주민공론장(분과별 자치계획과 주민총회), ▲동네별 맞춤 지원(자치구 마을자치센터와 동자치지원관 지원) 등을 들 수 있음

〈표 6〉 주민자치위원회와 서울형주민자치회 비교

구분	주민자치위원회	서울형 주민자치회(시범사업)
위원 인원	25명	50명 안팎
선정방식	선정위원회 선정	주민자치학교 이수 뒤 추첨
위원 구성 비율	비율 없음	40대 이하 15% 특정 성 60% 미만
위촉	동장	구청장
권한	자치회관 운영 동 행정 협의 권한	행정사무 수탁권·협의권 동정평가, 자치계획 수립권 서울시 참여예산 사업선정권
주민총회	없음	연1회
분과 구성	위원으로 구성	주민 누구나 참여
지원체계	없음	자치구 마을자치센터 (주민자치사업단, 동자치지원관)

\*자료: 서울시 마을공동체종합지원센터(2019). 서울형주민자치회 시범사업 설명자료.

〈그림 8〉 서울형주민자치회 지원 체계



\*자료: 서울시 마을공동체종합지원센터(2019). 서울형주민자치회 시범사업 설명자료.

- 2019년 12월 기준, 서울시 24개 자치구 및 146개 동에서 서울형 주민자치회 시범사업을 진행하고 있으며, 2022년 서울시 전 동으로 확대할 예정임

〈표 7〉 서울형 주민자치회 단계별 자치구 및 시행동 수(2019년 12월 기준)

구분	참여 자치구수	시행동 수
1단계 (2017년)	4개 (도봉, 성북, 성동, 금천)	46개
2단계 (2018년)	11개 (노원, 은평, 종로, 서대문, 마포, 동대문, 강동, 강서, 양천, 동작, 관악)	55개
3단계 (2019년)	7개 (강북, 중랑, 광진, 용산, 구로, 영등포, 송파)	35개
4단계 (2020년)	2개 (강남, 서초)	10개
계	24개	146개

\*자료: 서울시 마을공동체종합지원센터 홈페이지(<http://www.seoulmaeul.org/>)

- 구로구는 2018년 서울형 주민자치회 3단계 자치구로, 구로4동, 가리봉동, 개봉1동, 오류1동 등 4개 시범동으로 시작함

## 2. 서울시 자치구

### 1) 은평구

#### ① 협치 배경

- 은평구는 민선6기 구정운영의 핵심과제로 협치를 선정하고, 협치은평준비위원회 구성, 협치조정관 제도 도입 등을 통해 협치은평 실현을 위한 노력을 추진해오고 있음.이런 노력을 통해 서울시 협치의 ‘은평형 모델’로서 위상을 세움
- 이후 민선7기의 추진 전략 중 하나로 ‘탄탄한 협치 환경을 기반으로 주민 중심 구정 운영 시스템 확립’을 제시하며, 부서간 칸막이 제거 및 협업체계 구축, 구민과의 직접 소통 활성화, 주민의 공익활동 촉진을 위한 기반 조성 등을 추진함
- 구체적으로 ▲협치정책의 컨트롤타워로서 협치담당관 신설, ▲민관협력 촉진·조정·지원을 위한 협치조정관제도, ▲ 은평구 민관협치 활성화를 위한 조례 제정, ▲ 은평구 협치회의 구성 운영, ▲지역사회혁신계획 수립 등을 추진하고 있음

#### ② 조직 구성

- 은평구는 과거 민관협치과를 부구청장 직속 협치담당관으로 재편하였으며, 「은평구 민관협치 활성화를 위한 기본 조례」에 따라 민간전문가를 협치조정관으로 둬. 이에 협치담당관(행정)과 협치조정관(민간)의 상호협력시스템을 구축함
- 협치담당관은 은평구 협치정책의 컨트롤타워의 역할을 수행하고, 협치조정관은 민관협력의 촉진·조정·지원 역할을 수행함

〈그림 9〉 은평구 협치조직 구성 및 담당 업무



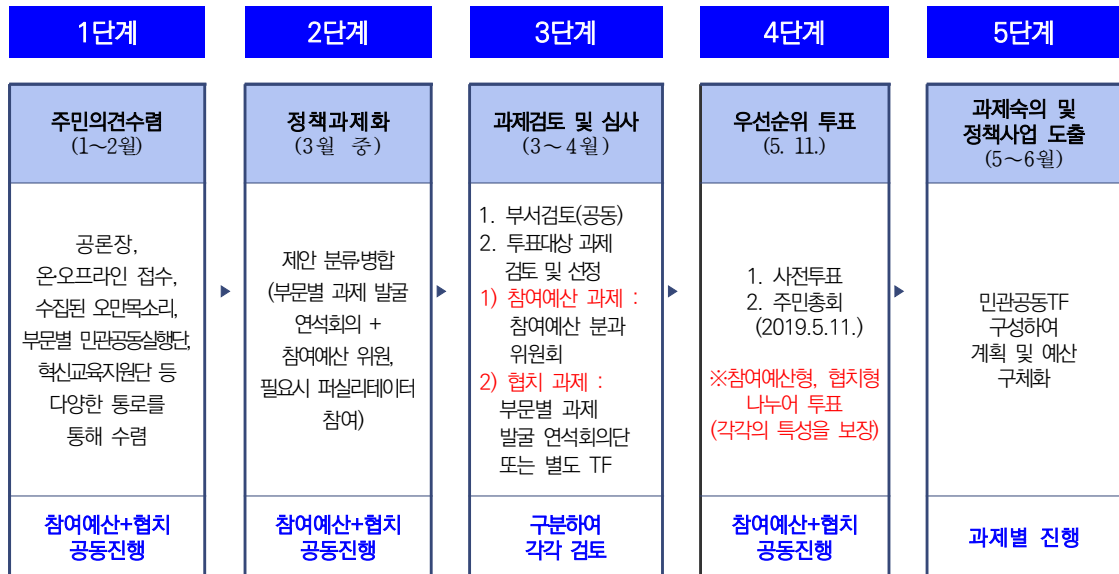
〈그림 10〉 은평구 협치담당관과 협치조정관 업무 분담



### ③ 주요 협치정책

- 주민참여정책의 융합적 운영
  - 지역사회혁신계획, 주민참여예산을 자치구 차원에서 유기적으로 결합하여 운영함으로써 보다 효율적인 정책 추진 가능

〈그림 11〉 서울 은평구 참여예산과 협치 과제발굴 프로세스



\*자료: 은평구협치회의(2019), 2020 은평 지역사회혁신계획안.

- 협치조정관 간부회의 참석 의무화
  - 국장급 이상의 간부회의 시 협치조정관이 참석하여 협업 및 주민참여 촉진
- 협치조정관 협조결재 제도
  - 각 부서에서 진행하는 민관협치 업무를 기획단계에서부터 민간의 생각과 입장을 고려하고 반영하기 위하여 협치조정관 협조결재 제도 운영
- 협치과정 및 분야별 검토사항 체크리스트
  - 사업계획수립 시 협치 관점으로 자가 검토하는 체크리스트 운영



#### ④ 은평구 협치의 주요 특징

- 조직 구성을 협치담당관(행정)과 협치조정관(민간) 두 축으로 두고 각각에 분명한 업무와 역할을 부여함으로써 상호협력적인 관계가 될 수 있도록 유도함
- 행정에 섞여들기 어려울 수 있는 협치조정관(민간)을 간부회의에 의무적으로 참석시키면서 행정과 민의 거리감을 좁히고 협업과 주민참여를 원활하게 촉진할 수 있는 시스템을 마련함
- 협치과제를 참여예산과 연계해 중복사업을 피하고 체계적인 시스템으로 협치사업이 진행될 수 있는 프로세스를 구축

## 2) 서대문구

### ① 협치 배경

- 민선7기 서대문구는 ‘서대문! 미래를 품다’ 비전 아래, 구민(사람)을 핵심가치 및 구정 기조로 강조
- 주요 정책으로 도시재생, 교육, 문화활성화, 복지, 환경, 참여 등을 핵심전략으로 제시
- 2018년 지역사회혁신계획 수립, 협치조정관 운영 등을 통해 협치기반 구축
- 그 외에 혁신교육지구, 청소년 활동, 친환경급식, 에너지 전환 등에 선도적 정책을 추진

### ② 조직 구성

- 서대문구는 2020년 7월 민관협치과를 신설하여 협치지원팀, 자원봉사팀, 도서관정책팀 등 3팀을 배치하였으며, 「서대문구 민관협치 활성화를 위한 기본 조례」에 따라 협치조정관을 기존 정책보좌관이 겸임함
- 민관협치과장은 소속된 협치 관련 업무를 총괄하고, 협치조정관은 행정 전반의 협치조정과 더불어 기존 전문분야인 에너지, 교육, 청소년, 친환경급식, 여성 등의 분야에 협치적 요소를 반영하여 추진함

〈그림 12〉 서대문구 협치조직 구성 및 담당 업무

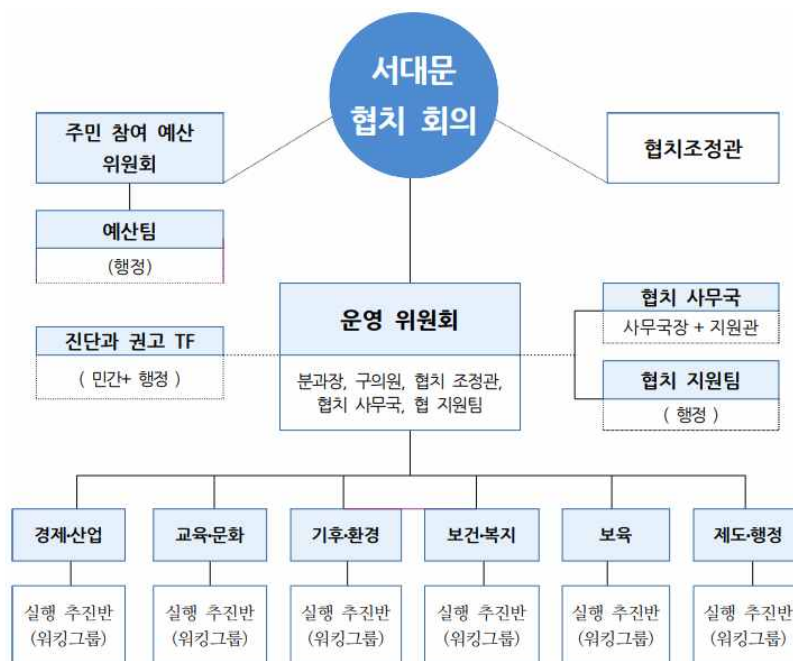


③ 주요 협치정책

○ 서대문협치회의 구성

- 서대문협치회의는 운영위원회 회의 내실화를 통해 민과 관이 협력하여 정보를 공유하고 결정함
- 협치회의를 지원하는 협치사무국은 민과 관이 합동 조직 운영. 민간사무국(사무국장, 협치지원관 등)과 협치지원팀(팀장, 직원 등)으로 구분하여 분과모집·홍보·관리·홈페이지 관리·회의지원은 민간사무국이, 행정관련 업무 및 예산집행은 행정이 역할분담

〈그림 13〉 서대문협치회의 구성 및 체계



\*자료: 서울 서대문구(2019). 서대문구 지역사회혁신계획 실행계획(2020)

- 협치지원센터 운영
  - 분야별·지역별(동 단위 등) 협치 주체와 정기적으로 소통할 수 있는 장소 운영. 상시 개최되는 협치행사 및 주민회의 등을 위한 개방형 장소 운영으로, 협치의 걸림돌인 공간적 제약 해소
- 협치 평가체계 구축
  - 협치에 대한 모니터링 및 평가체계 마련으로 협치과정의 성숙도 평가 필요에 따라 평가지표 개발 및 평가체계 구축하고, 협치 제약요소 개선방안 모색

#### ④ 서대문구 협치의 주요 특징

- 조직 구성에 있어서 민관협치과(행정)와 협치조정관(민간)를 두고 각각에 분명한 업무와 역할을 부여한 점은 은평구와 유사한 면이 있음. 또, 세부적으로는 민관협치과 산하 협치지원팀에 소속된 협치사무국(민간)이 독립적으로 운영되면서, 지역사회혁신계획과 구민과 관련한 소통·업무를 담당하고 있음
- 협치회의를 내실있게 운영하면서, 협치회의의 실행 추진반(워킹그룹)이 협치 전반의 사업에서 주도적으로 활약할 수 있는 여건을 제공하고 있음
- 협치조정관이 행정 내 전반의 협치를 조정할 뿐 아니라 특히, 협치조정관의 역량에 따른 특화된 협치영역(에너지, 교육, 청소년, 친환경급식, 여성 등의 분야)을 발굴하고 구체적인 협치 사업으로 연결하고 있음

### 3) 마포구

#### ① 협치 배경

- 마포구는 민선7기 ‘소통과 혁신으로 더 크고 행복한 마포’의 비전 아래 소통, 의견수렴, 마을자치 등 주민참여를 강조하고 있음. 특히 ‘마포1번가 정책소통플랫폼 운영’, ‘SNS소통관 제도와 소통시스템을 구축하여 신속한 민원처리와 의견수렴’, ‘주민참여형 정책 추진’ 등의 공약을 제시하고 있음

#### ② 조직 구성

- 민선7기의 구정운영 비전 및 목표 실현을 위하여, 구민의 생활 속 정책 수요를 부서와 공유하고, 주민과 협치, 지역발전 및 구민 삶의 질 향상을 제고하는 부서로 ‘마포1번가연구단’을 신설하고 ▲1번가팀, ▲협치지원팀, ▲구정연구팀 등 3개팀을 운영하고 있음

〈그림 14〉 마포구 협치조직 구성 및 담당 업무



③ 주요 협치정책

○ 소통플랫폼 ‘마포1번가’

- 목적: 민선7기 1호 공약인 온라인 주민참여플랫폼 ‘마포1번가’는 구민과 소통 활성화를 위한 온·오프라인 소통플랫폼으로, 구민의 참여로 지역의 과제를 발굴하고 숙의과정을 거쳐 합의하는 공공 숙의의 장이라 할 수 있음
- 2018년 7월부터 2019년 12월까지 온·오프라인을 통해 총 1,133건의 구민의견이 접수됨. 접수된 제안에 대하여 담당부서의 답변, 심사·채택 과정을 진행하며, 채택된 제안은 단기와 중·장기로 구분하여 예산을 배정함. 2018년~2019년 동안 188건의 제안심사의 결과로 92건의 정책이 채택됨

〈표 8〉 ‘마포1번가’ 구민의견 접수 및 채택 현황

구분	접수현황			심사대상	채택제안		
	계	온라인	오프라인		계	단기(소요예산)	중·장기
합계	1,133건	336건	797건	188건	92건	51건(2,234백만원)	41건
2018년 (7.16.-12.31.)	631건	203건	428건	141건	64건	33건(1,991백만원)	31건
2019년 (1.1.-12.31.)	502건	133건	369건	47건	28건	18건( 243백만원)	10건

\*자료: 마포구(2020). 2020년도 마포1번가 운영계획 재구성.

- 더 많은 구민참여 및 의견수렴을 위하여 어디서나 접수창구(파란우체통)를 운영하고, 우수제안 발표회, 찾아가는 마포1번가 ‘민생현장탐방’ 등을 추진함
- 2020년에는 보다 쉽고 자유롭게 제안할 수 있도록 현장접수처를 확대하고, 처리과정 알림서비스, 마포1번가 제안도우미, 자유로운 토론으로 질 높은 구정정책 발굴을 위한 ‘마포1번가 정책회의’ 등을 운영할 계획임

#### ④ 마포구 협치의 주요 특징

- 마포구는 온·오프라인 플랫폼을 중심으로한 ‘마포1번가연구단’을 통해 마포구 내 협치와 관련한 사업의 전반을 관리하고 있음
- 구민의 제안과 의견을 다양한 루트를 통해 듣고 소통하며, 구민제안에서부터 사업수행단계까지의 과정과 절차를 체계적으로 구축해 협치 시스템으로 발전시켜 나가고 있음

### 4) 중구3)

#### ① 협치 배경

- 서울 중구는 동을 중심으로 각종 행정과 공공서비스를 재편해 제공하는 서울 중구형 지방자치 비전으로 동(洞)정부를 제시함. 구에는 최소 기능인 연결·지원·기획 역할을 남기고, 주민생활과 밀접한 행정서비스, 주민 직접 케어 등은 동을 중심으로 운영하는 등 실질적 권한과 자율성을 보장하는 것이며, 이에 따른 예산, 인력, 공간을 재배치하는 과제 추진 중

#### ② 조직 구성

- 동 중심의 행정재편을 위하여 ‘동정부과’를 신설하여 동정부추진팀, 동행정지원팀, 우리동네관리사무소팀, 생활체육팀 등을 배치함. 2022년까지 구와 동사무 업무비율을 7:3으로 단계적 조정하고, 동정부 예산을 1,000억원까지 편성하는 목표를 세움
- 주민 중심 동별 예산편성권 부여, 구 중심 예산 및 회계구조를 동으로 이양하는 등 동의 권한을 강화할 수 있도록 추진 중임

3) 서울 중구(2020). 2020년 중구민을 위한 도시 추진계획서: 2. 동정부.

〈그림 15〉 중구 협치조직 구성 및 담당 업무



### ③ 주요 협치정책

- 주민 학습 강화 및 민간파트너 양성
  - 과거 주민참여사업 추진이 다소 부족했던 중구는 공공프로그램에 참여하는 주민 등을 대상으로 다양한 참여기회를 제공하여 단계적인 마을사업 주체로 성장 계획. 이를 통해 주민의 10%를 민간파트너로 양성하며, 주민자치회 등으로 연결
- 동정부 예산 편성
  - 동별 인구·면적(40%), 주민참여도(40%), 예산수요등급(20%) 등을 고려하여 동별 예산 배분액을 결정. 또한 주민제안사업, 사회적일자리 등 예산의 성격별로 배분액을 결정. 2020년에는 전체 구 예산의 6%인 330억을 동정부 예산을 결정하는 계획을 수립함
- 주민참여예산 규모 확대
  - 2020년 주민참여예산 편성 금액은 179건 122억원으로, 전년대비 37배 증가함

### ④ 중구 협치의 주요 특징

- 중구는 동 중심의 행정재편이라는 독특한 형태를 취하고 있음. 예산에 있어서도 타구와 현격한 차이를 보이며, 협치의 한 축을 담당하는 주민참여예산을 '주민참여형 동정부예산편성'으로 꾸리고, 2019년 전국 243개 자치단체 중 기초자치단체 부문에서 최우수 자치단체로 선정되기도 함
- 주민참여형 동정부예산편성은 동주민센터에 예산편성권을 부여하여 주민이 직접 사업을 제안토록 하고 있으며, 특히 주민의 참여수준 및 권한, 주민참여 활동 지원에 힘을 모으고 있음

### 5) 기타

- 서울시 자치구별 주민참여형 정책(시민참여예산, 지역사회혁신계획, 주민자치회 등)을 담당하는 부서는 아래와 같음

〈표 9〉 서울시 자치구 주민참여형 정책 추진 부서(2020년 7월 기준)

구분	시민참여예산	지역사회혁신계획	주민자치회
강남구	기획예산과(예산팀)	주민자치과(주민협력팀)	
강동구	기획예산과(예산팀)	자치안전과(공유협치팀)	자치안전과(주민자치팀)
강북구	기획예산과(예산팀)	마을협치과(협치지원팀)	자치행정과(주민자치협력팀)
강서구	협치분권과(자치분권팀)	협치분권과(협치지원팀)	자치행정과(자치운영팀)
관악구	민관협치과(지역협치팀)	민관협치과(지역협치팀)	자치행정과(자치지원팀)
광진구	기획예산과(예산팀)	기획예산과(민관협치팀)	자치행정과(주민자치팀)
구로구	기획예산과(예산팀)	기획예산과(협치정책팀)	자치행정과(주민협력팀)
금천구	기획예산과(예산팀)	마을자치과(금천1번가팀)	마을자치과(주민참여팀)
노원구	기획예산과(미래전략팀)	마을공동체과(마을협치팀)	자치안전과(자치지원팀)
도봉구	지속가능발전과(참여예산팀)	지속가능발전과(지속가능협치팀)	자치마을과(자치마을팀)
동대문구	자치행정과(마을협치팀)	자치행정과(마을협치팀)	자치행정과(자치협력팀)
동작구	기획조정과(협치팀)		
마포구	마포1번가연구단(협치지원팀)		자치행정과(마을자치팀)
서대문구	민관협치과(참여예산팀)	민관협치과(협치지원팀)	자치행정과(자치운영팀)
서초구	기획예산과(예산팀)	-	자치행정과(주민자치팀)
성동구	기획예산과(예산팀)	민관협력관	자치행정과(자치사업팀)
성북구	자치행정과(현장행정팀)	자치행정과(자치행정팀)	자치행정과(주민자치팀)
송파구	기획예산과(예산팀)	자치행정과(마을공동체팀)	자치행정과(자치운영팀)
양천구	기획예산과(예산팀)	주민협치과(민관협치팀)	주민협치과(주민자치팀)
영등포구	기획예산과(예산팀)	자치행정과(지역협치팀)	자치행정과(주민자치팀)
용산구	기획예산과(예산팀)	자치행정과(공유협치팀)	자치행정과(자치지원팀)
은평구	협치담당관(참여구정팀)	협치담당관(협치공동체팀)	자치안전과(자치사업팀)
종로구	기획예산과(예산팀)	기획예산과(구정비전팀)	자치행정과(자치지원팀)
중구	동정부과(동정부추진팀)		
종랑구	마을협치과(마을협치팀)		마을협치과(마을사업팀)

\*자료: 희망제작소(2020), 서울시 주민참여정책의 개선 방향. 희망이슈 제56호.

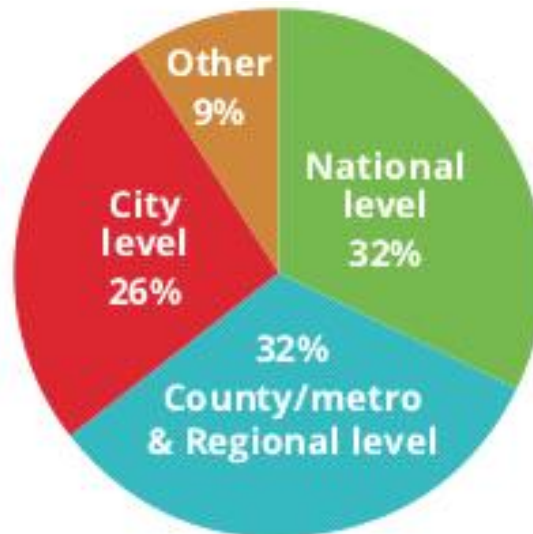
### 3. 해외 주민참여형 혁신정책

#### 1) 폴리시랩 (Policy-lab)

##### ① 개요

- 2010년 이후 정책내용과 결정과정의 혁신을 통해 아이디어의 창안과 개발을 주도하는 정책실험의 장으로, 무작위 실험을 통해 정책 추진 여부를 결정하는 방식임. 시행하게 될 정책의 실제 사용자가 정책의제의 선정, 정책형성, 집행, 피드백의 각 단계에 참여하여 혁신 아이디어를 실험하여 정책을 구체화해나감. 폴리시랩의 주체는 정부나 행정기관이 직접 수행하거나 혁신단체, 기업, 전문가 그룹과 협업하는 등 다양하게 진행됨

〈그림 16〉 EU 회원국의 수준별 폴리시랩 분포



\*자료: EU(2016), Public Policy Labs in European Union Members States

##### ② 특징

- 정책 응답성 제고를 위해 등장
  - 2000년 이후 유럽 각국의 정부는 정부 실패 및 시장실패 경험의 대안으로, 2010년 이후 폴리시랩을 통한 정책실험을 추진하고 있음
  - EU회원국 기준 폴리시랩의 영역 및 범주는 ▲문화와 교육, ▲디지털 경제 및 사회, ▲재정과 세제 ▲보건과 포용사회, ▲공공부문 사회혁신, ▲일자리와 성장, ▲지방 및 지역경제 발전, ▲이주민, 사회통합 및 인도주의적 원조, ▲자원 효율성, 순환경제 및 폐기물 문제, ▲교통과 이동성 등 사회 전 분야를 망라함



- 사용자 중심의 ‘디자인’과 ‘실험’을 통한 정책결정 과정
  - 폴리시랩은 ‘사용자 중심의 디자인’이라는 개념에서 전파된 ‘디자인’ 개념을 원용하여 정책의 최종사용자를 기준으로 정책을 만들고 결정하며, 비용대비 편익의 경제적 타당성이 아닌, 실사용자의 참여 효능감 및 체감 유효성을 중심으로 접근하고 있음
  - 또한 실험을 통해 유의미한 해결책과 결과물을 낼 수 있도록 정책대상을 선정함

### ③ 사례

- 핀란드 기본소득제 실험
  - 2017년부터 2년간 실업자에게 월 550유로(72만원)의 기본소득을 지급하는 국가단위의 실험을 통해 기본소득의 실질적 효과를 장기간 측정함. 이 실험을 통해 기본소득으로 인한 고용효과, 만족감·스트레스 등의 웰빙효과 등을 다각도로 평가함
  - 이와 같은 실험은 정책추진 이전 단계에 소규모의 실험을 통해 구체적인 증거를 도출함으로써 정책의 도입 및 확대과정에 야기될 수 있는 문제점 등을 미리 확인하고 대처함으로써 정책의 실효성을 높이는 방법이라 할 수 있음
- 코펜하겐 솔루션랩 (Copenhagen Solution Lab)
  - 코펜하겐 시의회와 정부를 모체로 하는 도시수준의 폴리시랩으로, ‘탄소중립 도시’를 위한 스마트시티 교통 인프라 구축, 공공부문과 민간부문의 혁신을 위한 데이터기반 도시 구축을 목표로 하는 프로젝트를 진행하고 있음
  - 프로젝트 매니저는 사회과학 영역의 제3섹터 및 협업 문제 전문가, 빅데이터를 다루는 기술전문가로 구성하여 협업을 통한 프로젝트를 추진하고 있음
  - 효율적인 사회서비스를 위하여 빅데이터를 활용한 민간영역과 공공영역, 개인 간의 데이터거래 솔루션 구축 등 협업기반을 조성하고, 스마트시티 구축을 위하여 구글, 히타치 등 기업과도 협업함
- 네덜란드 암스테르담 케니스랜드 (Kennisland)
  - ‘Think and Do Tank’를 표방하여 1998년 설립된 비영리 사회단체로, 암스테르담 및 인근 도시에 기반하여 노년층, 청소년층, 취약계층의 사회포용정책, 교육문제 및 시민의 혁신역량 강화를 도모하고 있음
  - 지식기반 사회로 이행 시 발생하는 사회문제에 대해 정부, 재단, 기업과 협업하여 해결책 제시, 자체 연구 및 소셜랩을 통해 폴리시랩 진행, 사회혁신을 위한 시민 혁신가(city makers)의 창안을 지원함

- 국내 현황
  - 정부는 ‘2018 경제정책방향’ 발표에서 “실험결과에 입각해 신규 정책을 추진하는 폴리시랩을 시범적으로 도입하겠다”고 밝힘
  - 2018년 대구도시공사가 대구 스마트시티 선도모델 개발에 ‘시민주도형 폴리시랩’ 도입을 공표하였고, 부산 등 지자체에서도 폴리시랩 형태의 스마트시티 모델 구성을 추진 중임

## 2) 리빙랩(Living-lab)

### ① 개요

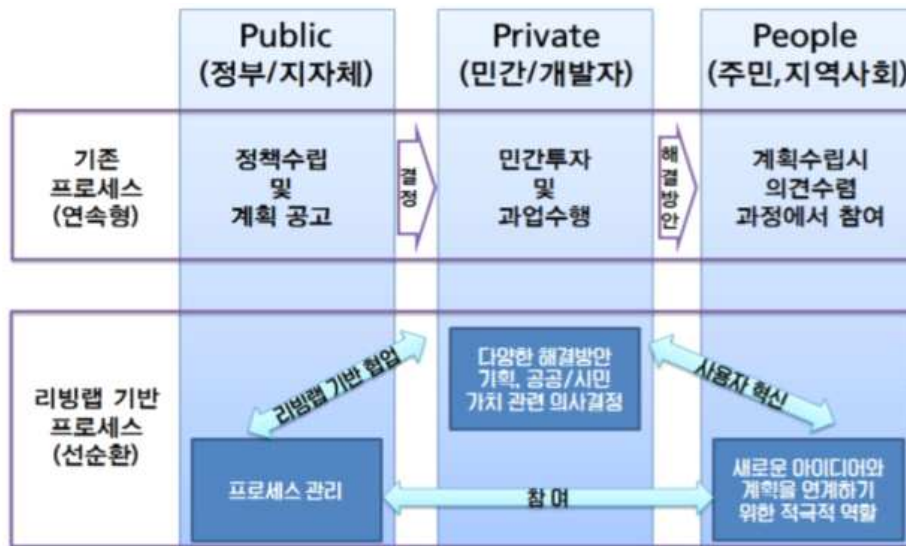
- 개념: ‘일상생활의 실험실’이란 뜻으로, 사용자 주도형 혁신플랫폼, 공공·민간시민의 협력체계, 과학·사회·현장의 통합모델을 시도하는 과학기술의 새로운 패러다임임
- EU를 중심으로 미국, 아시아, 아프리카 등 전 세계의 다양한 나라로 확산되어 2017년 기준 400여 개의 리빙랩을 보유 중임
- 리빙랩 활동은 에너지, 주거, 교통, 교육, 건강 등 시민과 지역사회에 밀접한 기술에 주로 집중하여 확산되고 있으며, 컨퍼런스, 인터넷, 학술자료 등 다양한 방법을 통해 서로 정보를 공유하면서 발전 중임

〈그림 17〉 전세계 리빙랩 분포도 (ENoLL참여 기준)



\*자료: 유럽리빙랩네트워크 홈페이지(<https://enoll.org>)

〈그림 18〉 리빙랩 프로세스



\*자료: 융합연구정책센터(2017). 사용자 주도의 혁신플랫폼, 리빙랩(living lab).

② 특징

- 혁신활동 전반에서 국민(사용자)의 참여와 다양한 혁신주체(정부, 민간) 간의 파트너십 확대를 강조하고, 국민의 참여와 역할 강화를 통해 새로운 전략적 방안 제시가 가능함
- 구성요소
  - 리빙랩은 사회혁신을 위한 시스템으로, ▲과학기술·ICT 기반의 연계, ▲ 공공(Public)·민간(Private)·시민(People)의 3P 파트너십, ▲ 추진주체 간 개방형 혁신으로 효과적 정보교류 확산, ▲ 사용자·수요자 참여 강조 등의 요소로 구성된 플랫폼임
  - 유럽리빙랩네트워크(ENoll, European Network of Living Labs)는 리빙랩 필수 요소로 ▲사용자의 능동적 개입 ▲실제 생활 세계에서의 세팅 ▲다양한 이해관계자의 참여 ▲다양한 방법론적 접근 ▲공동 창조 등을 제시함

〈표 10〉 리빙랩의 유형

유형	주요 내용
정부·지자체 주도형	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회의 문제, 개발 등에 초점을 두고 프로젝트의 형태로 리빙랩 조직 및 네트워크를 구성</li> <li>기본 참여 주체가 특정집단에 편중되지 않으며, 정부·지자체는 리빙랩 활동의 기반 조성이나 혁신활동을 지원하는 수준에서 참여</li> </ul>
연구기관 주도형	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학, 연구소 등 연구기능을 지닌 주체가 리빙랩 활동을 주도하며, 주로 R&amp;D 사업형태로 리빙랩 조직</li> <li>참여주체의 R&amp;D역량을 활용하고자 기존 개발기술의 활용에 초점</li> </ul>
기업(민간) 주도형	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비자를 조직화하고 참여시켜 수요자 지향성을 반영한 새로운 제품·서비스 개발 목표</li> <li>사용자의 참여범위는 상당히 제한적이며, 성과 창출시 사업화에 유리</li> </ul>
사용자(시민) 주도형	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 문제를 해결하기 위해 사용자 스스로 문제를 정의하며, 이를 해결하기 위한 기술을 자체적으로 모색</li> <li>타 유형에 비해 R&amp;D역량이 상대적으로 약하기 때문에 전문조직과의 협업 및 네트워크가 중요</li> </ul>

### ③ 사례

- 미국 Dr. Tong Louie Living Lab
  - 노인과 장애인의 독립적인 생활을 용이하게 하는 환경과 제품을 개발하는 것을 목표로 삼고 있으며, 사람들의 생활환경 및 근로환경을 개선하기 위한 연구 및 훈련 활동을 수행함
  - 연구의 범위는 노년학, 공학, 실험실 시뮬레이션, 의료 및 보조장치 개발에 이르기 까지 다양하며, 이를 위해 연구실 내부에 실제 생활공간과 매우 비슷한 생활환경을 만들어 참가자가 주변환경과 상호작용하는 과정을 통해 수용성 높은 결과물을 도출하고 있음
- 대만 Living Labs Taiwan<sup>4)</sup>
  - 대만은 아시아 최초로 리빙랩을 ICT 혁신모델 및 방법론으로 도입하였음. 2000년대 들어 IT, 의료·복지서비스 실현을 위해 사용자 중심의 혁신모델로서 리빙랩을 적극적으로 활용하고 있음. 이를 통한 교육, 생활, 의료, 헬스케어 제품 등이 전 세계를 석권 중임
  - Living Labs Taiwan은 ICT의 실생활 접목을 위하여, 개발 프로세스에 지역과 주민을 최종사용자이자 핵심주체로 포괄하여, 리빙랩을 개발활동과 지역발전의 원동력으로 활용하고 있음. 이러한 실험성과는 연구기관, 지역, 주민 모두에게 혜택이 돌아가는 동시에 함께 발전하는 원천으로 작동함
  - 지역환경에 맞춘 리빙랩 체계를 구성하며, 성과물의 성격에 따라 교사, 학생, 어린이,

4) 성지은, 박인용(2015). 대만의 사용자 기반 혁신과 ICT 리빙랩. 과학기술정책연구원. 동향과 이슈 제21호.

노인 등 핵심사용자를 설정하여 이들과 연구진이 실시간으로 소통하고, 궁극적으로 모든 주민이 혁신활동 참가를 경험할 수 있음

- 리빙랩을 통해 노인의 건강상태 자가진단 모바일 장치(ComCare), 쌍방향 키오스크(inMedia\_Kiosks), 스마트교육 시스템(Future Classroom), 생태가이드 및 교육 서비스를 통합한 소프트웨어(GreenLife 생태투어 가이드) 등을 개발

<그림 19> Living Labs Taiwan 성과 (왼쪽: ComCare, 오른쪽: inMedia 어플리케이션)



\*자료: 리빙랩타이완 홈페이지(<http://www.livinglabs.com.tw>)

○ 국내 리빙랩 사례

- 국내에서도 사회문제의 효과적 해결을 위하여 ‘국민생활연구사업’, ‘과학기술기반 국민생활 문제 해결 종합계획’ 등이 추진 중임. 구체적으로 범부처 협력사업인 ‘사회문제 해결을 위한 다부처 공동기획 사업’의 일환으로 추진된 자원순환 주거단지 조성을 위한 음식물 쓰레기 처리시스템 실증사업(국토부), 과학기술정보통신부의 야간작업자를 위한 자체 발광 키트 개발 및 보급형 표면소독기기 기술 개발, 대전 소프트웨어 활성화사업의 ‘대전형 SW융합 리빙랩 프로젝트’, 행안부의 제주도 ‘가치 더함’ 프로젝트 및 국민참여 사회문제 해결 프로젝트, 서울 구로구 공감e구로 리빙랩 등이 있음





---

## 구로구 협치프로세스 진단

1. 구로구 협치현황
2. 협치조직 및 프로세스 진단
3. 이해관계자 인터뷰
4. 소결





# III | 구로구 협치프로세스 진단

## 1. 구로구 협치현황

### 1) 민선7기 비전 및 전략

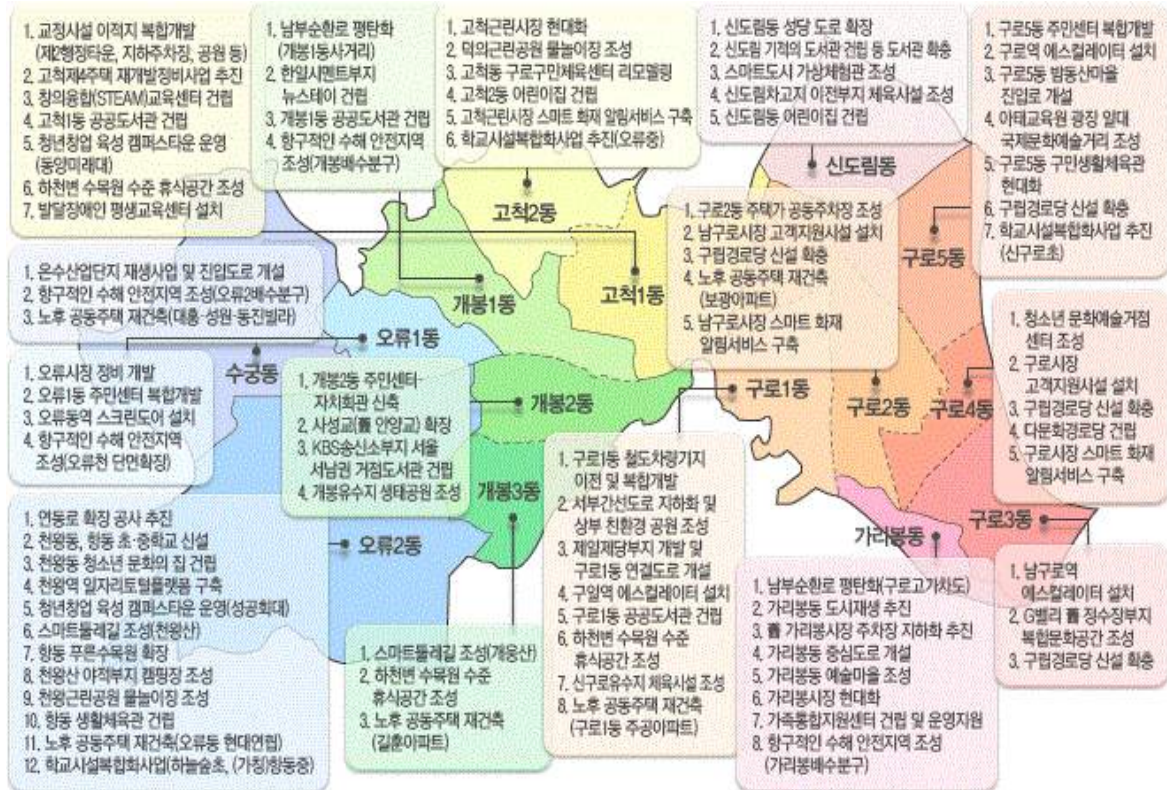
- 구로구는 민선7기 ‘사람중심 구로, 더 행복한 구로’의 비전 아래, ▲지역균형 발전 도시, ▲경쟁력 있는 교육문화 도시, ▲일자리 많은 스마트산업 도시, ▲체육휴식공간 풍부한 녹색도시, ▲따뜻한 복지·안전한 도시의 5대 정책목표를 제시하였음
- 각 정책목표에 따른 세부 실천전략 중 민선 5, 6기와 연결되는 사업이 지속추진되고 있음. 특히 지역균형발전을 위한 도시재생·개발사업, 스마트도시구축, 녹지공간 확충, 어린이 돌봄 등 복지정책에 중점을 두고 있으며, 공약 및 정책의 추진과정에 소통, 주민참여, 주민의견 수렴 등의 주민참여과정을 강조하고 있음

〈그림 20〉 구로구 민선7기 비전체계도



\*자료: 구로구청 홈페이지(<https://www.guro.go.kr>)

〈그림 21〉 구로구 민선7기 미래지도



\*자료: 구로구청 홈페이지(<https://www.guro.go.kr>)

## 2) 주요 협치과제 추진현황

### ① 지역사회혁신계획

- 구로구는 2018년 협치정책보좌관 신설, 2019년 협치정책팀과 시민사회조정관 신설 등 협치추진을 위한 조직적 기반을 마련과 민관협치 기본조례 수립 등 협치를 위한 제도적 기반을 마련함
- 2020년~2022년 지역사회혁신계획은 ‘참여와 소통으로 신뢰를 만드는 행복구로’를 비전으로, ▲협치행정 정착, ▲주민역량 강화, ▲지역문제해결(지역사회혁신) 등의 방향을 수립함

〈표 11〉 구로구 지역사회혁신계획 2020~2022 실행계획 주요 내용

핵심과제	주요 내용
협치행정 정착	① '진단과 권고' 시행
	② 공무원 협치역량 강화교육 시행
	③ 협치행정 개선추진
	④ 협치전담부서(과) 설치추진
주민역량 강화	① 「주권재민」시민학교 통합운영
	② 주민참여예산 협치 융합형 사업 추진
	③ 주민자치회 역량강화 지원
	④ 주민참여 온라인플랫폼 구축
	⑤ 구로민주주의 축제
	⑥ 퍼실리테이터 양성 교육
지역문제 해결	① 의제발굴 숙의·공론장 운영
	② 해결방법을 찾는 로컬랩
	③ 민·관이 함께 실행하는 워킹그룹
	④ 구로 아카이브 구축

## ② 온라인 정책제안 플랫폼 '구로1번가'

- 주민의 행정 참여기회를 확대하고, 숙의 민주주의 정착을 위하여 주민이 온라인으로 정책제안 및 토론하는 소통플랫폼 '구로1번가'를 구축함
- 기존 지역사회혁신계획, 주민참여예산 등 여러 창구로 분산되어 있는 구민제안 통로를 일원화하고, 구정연구반, 기획예산과 등 부서간협업을 통해 구민의 제안을 실질적인 정책(예산)으로 반영할 수 있도록 설계함. 2020년에는 구로1번가(구민제안)와 협치사업(지역사회혁신계획)을 융합하고, 향후 주민참여예산까지 연결할 수 있도록 함<sup>5)</sup>
- 운영프로세스
  - '구로에 제안하다': 구로구에 필요한 정책, 문제점, 개선방안, 기대효과 등을 제안
  - '구로와 토론하다': 공감 50개 이상을 얻은 주민제안 중, 부서검토 결과 실행가능한 제안 및 구 주요사업 중 구민의견을 청취하고자 하는 사업 대상으로 30일간 온라인 토론 진행, 종료 후 30일 이내 답변
  - '실행': 제안 채택 이후 실행과정 공개(2021년부터)
- 정책반영 계획: 부서검토 결과 불가능 제안을 재심의하여 실행가능한 제안으로 변경

5) 주민참여예산위원회 5기가 2021.2.28.까지 운영되어 2020년 시점으로 통합이 어려움

하고, 부서검토 결과 가능한 제안은 구로구협치회의에 상정하여 서울시 지역사회혁신 계획 예산에 반영함으로써, 구민제안을 실제 실행으로 반영하고자 함

〈그림 22〉 ‘구로1번가’ 진행 과정



\*자료: 구로구(2020). 구민참여 온라인 정책제안 플랫폼 구축 계획

### ③ 스마트도시

- 구로구는 2017년 1월, 전국 기초지자체 중 최초로 ‘스마트도시팀’(현 스마트도시과로 격상)을 신설하는 등 스마트도시 추진에 박차를 가하고 있음. 관내 전역의 와이파이 망, 사물인터넷망이 모두 구축되어 있는 도시이며, 와이파이와 사물인터넷망을 바탕으로 복지, 안전, 교통, 도시관리 등에 스마트 산업기술을 접목하고 있음
- 2018년 12월, 스마트도시 비전 선포식을 개최하고, 스마트도시과 격상 등 스마트도시 조성을 본격적으로 추진하고 있음. 스마트도시 실현을 위한 민·관·산·학 거버넌스를 구축하고, 5대 스마트도시 비전을 아래와 같이 선언함

#### 구로구 5대 스마트도시 비전

- ▲ 맑고 깨끗한 친환경 스마트 건강도시
- ▲ 저탄소 고효율의 신재생에너지 도시
- ▲ 배려와 공감이 넘치는 주민복지 혁신도시
- ▲ 생활밀착 체감형 융·복합 서비스 창출
- ▲ 주민과 기업이 함께하는 공감e구로 리빙랩 도시

- 스마트도시 추진과정에 주민생활과 밀접한 과제 발굴을 위한 주민참여과정을 적용하고 있음. 대표적으로 ‘스마트시티 서비스 발굴을 위한 스마트 아이디어톤 공모전’, ‘스마트 시티 구로를 만들기 위한 아이디어 공모’ 등이 있음
- 또한 생활에서 겪는 크고 작은 불편사항에 대해 스마트기술을 접목하여 주민 스스로 해결방안 제시할 수 있는 ‘공감e구로’ 리빙랩 공간을 마련함. 이 공간은 주민의 활동 공간인 ‘오픈 스페이스’, 디지털 기술을 활용한 문제해결 공간 ‘메이커 스페이스’, 리빙랩 운영과 지원공간 ‘허브 스페이스’로 구성되어 있으며, 주민들이 주도적으로 사회문제 해결책을 찾는 다양한 프로젝트를 진행함
- 또한 4차 산업혁명에 대비한 문화인프라 조성을 위하여 교육·문화시설 확충, 창의적 인재육성을 위한 창의융합센터(STEAM) 건립, 지능형 CCTV 시스템 구축, 스마트도시 가상체험관 개관이 예정되어 있으며, 복지, 안전, 교통, 도시관리 등 주민편의에 스마트기술을 접목하고 있음

#### ④ 혁신교육지구

- 구로구는 2013년 혁신교육지구로 지정된 이후, 지속적으로 교육정책에 높은 관심을 가지고 다양한 정책을 추진해오고 있음. 특히 4차 산업혁명에 대비한 인재 양성을 위하여 창의융합교육센터(STEAM) 건립, 학생들의 글로벌 체험기회 확대, 공공도서관 및 작은도서관을 지속적으로 확충해나가고 있음
- 또한 청소년의 건전한 여가 생활을 위하여 천왕동 청소년문화의집 건립, 청소년이 기획하고 참여하는 ‘구로 청소년 축제’ 등을 추진하고 있음
- 2013년 혁신교육지구 지정 이후, 6년 연속 혁신교육지구로 지정되어 학교와 마을이 협력한 마을교육 공동체의 성장을 지원하고 있음. 민관학 거버넌스를 구축하여 추진 되는 구로구 혁신교육사업은 현재 민관의 협력체계 구축, 예산계획 수립, 사업실행의 과정에서 높은 수준의 민관협치 모델로 자리매김하고 있음

〈그림 23〉 구로구 혁신교육지구 민관협치 과정



\*자료: 구로구(2018). 구로비전백서.

⑤ 어린이 관련 정책

- 2017년 10월, ‘구로구 어린이나라 지원 조례’를 제정하여 전국 최초로 ‘어린이나라’를 건국함. ‘어린이나라’는 어린이의 민주주의 체험을 위한 과정으로 2015년 건국준비위원회, 2016년 임시정부를 통해 2017년에 건국됨. 이는 어린이가 주체가 되어 민주주의 시민으로서의 역할을 직접 수행하는 살아있는 민주주의 교육이라 할 수 있음
- 어린이나라는 교육위원회, 인권복지위원회, 식품건강관리위원회, 교통안전위원회, 환경위원회 등 5개 위원회를 구성하여 학교 주변 식품위생업소 점검, 초등학교 주변 통학로 정비, 놀이기구 안전점검 등의 활동을 추진함. 이러한 활동결과는 구로구 관련부서에 요구하여 구정에 반영하는 등의 성과를 냄
- 또한 유니세프 아동친화도시 국제인증 추진으로 아이낳고 키우기 좋은 구로구 실현을 위하여 2018년 ‘아동친화도시 조성 등에 관한 조례’를 제정하고, 현재 인증 절차를 밟고 있음
- 아동친화도시 조례에 따라 아동의 인권보장과 증진에 기여하는 중립적 감시자인 ‘옴부즈퍼슨’ 위원을 위촉함. 옴부즈퍼슨은 2020년 9월까지 아동참여 기구, 민간단체 등과 협업하여 아동의 권리 침해에 대한 상담·조사·구제·모니터링, 권리 증진을 위한 정책 제언과 제도개선 요구 등의 활동을 할 예정임
- 그 외에도 작은도서관과 마을활력소를 활용한 구로형 아이돌봄체계 구축, 부모와 영유아가 함께 이용하는 신도림 ‘기적의 도서관’ 개관, 안전한 학교급식 사업 등을 추진하고 있음
- 현재 구로구의 어린이 관련 정책은 타 지자체에서 벤치마킹 할 수 있는 선도적 모델을 구축해나가고 있으며, 이에 협치적 요소를 더하여 협치선도모델로서 도약할 수 있을 것으로 보임

〈그림 24〉 구로구 어린이 민주주의 교육 ‘어린이나라’



\*자료: 구로구청 제공

⑥ 도시재생·도시계획 사업

- 가리봉 도시재생: 2015년부터 2020년까지 가리봉동 125번지 일대(332,929㎡)에 재생사업을 추진하고 있음. 주요사업으로 ▲우마길 문화의 거리 조성, 가리봉 루트 조성, ▲가족통합지원센터 개소, 가리봉시장 현대화, ▲가리봉 중심도로 정비, 불량도로, 하수관, 보도 등 정비, 구 시장부지 복합시설 건립, 가리봉예술마을 조성, ▲구로고가 철거 후 왕복 11차로 도로 조성 등임
- 도시재생 추진 시 주민의 참여 활성화를 위하여 준비·계획수립 등의 단계에서 주민설명회, 재생학교, 공동체 및 주민활동가모임, 주민협의체 구성, 활성화계획 주민워크숍 등의 과정을 추진하고 있음

〈그림 25〉 가리봉 도시재생활성화계획(안)



\*자료: 서울도시재생포털(uri.seoul.go.kr)

- 옛 남부교정시설 이적지 개발, 구로차량기지 이전개발 등 지역의 오랜 숙원 개발사업이 추진되고 있음. 옛 남부교정시설은 2018년 공사가 착공되고 있으며, 구로차량기지 이전 개발은 기본계획수립을 진행 중으로, 올해 내 이전 대상지와 노선을 고시할 예정임
- 지역의 대규모 개발사업은 행정과 주민, 주민과 주민 간의 갈등을 일으키는 주요 원 인 중 하나임. 특히 옛 남부교정시설 이적지 개발 사업은 부지 토양오염으로 인한 행정과 주민간의 갈등이 야기되고 있음. 이러한 점에서 개발사업의 계획, 진행, 평가 과정에서 주민과의 원활한 소통이 필수적이라 할 수 있음

⑦ 기타 주민참여형 정책 추진 현황

- 주민참여예산제: 구로구 예산편성과정에 지역주민이 직접 참여함으로써 지방재정 운용의 투명성과 공정성을 확보하는 제도임. 구로구는 현재 구주민참여위원 76명, 동지역회의위원 240명으로 구성되어 있음. 2020년 편성된 구 공통사업은 11억 5,923만원(18개 사업)이며, 동 지역회의사업은 3억 4,295만원(24개 사업)임
- 서울형 주민자치회: 2020년 현재 구로4동, 가리봉동, 개봉1동, 오류1동 등에서 서울형 주민자치회를 시범운영 중임
- 마을공동체: 이웃 간의 관계망 형성, 마을 일을 주민이 직접 결정·추진하는 주민자치공동체 활성화, 역량강화 등을 위하여 주민제안마을맞춤사업, 행복마을조성사업, 골목축제사업 등을 추진하고 있음
- 사회적경제: 기획경제국(행정)과 구로사회적경제사회적협동조합(민간)이 함께 사회적경제 민관공동영업단을 구성하여 운영하고 있음
- 공익활동지원센터: 구로주민의 공익활동의 촉진을 위하여 2020년 7월 공익활동지원센터 개소. 비영리 공익활동단체와 주민의 공익활동을 지원하는 기능을 수행하며, 10월까지 민·관 운영단을 구성하여 운영하고, 이후 전문 법인에 위탁 운영할 예정임

3) 시민사회 역량 및 네트워크

① 구로 시민사회 협치역량

- 구로구는 마을공동체, 지역기반 시민단체, 지역언론 등 시민사회 활동이 활발한 지역 중 하나로, 영역별 네트워크를 구성하여 주민 간 연대 또한 활발한 상황임. 2017년 시민협력플랫폼이 구성됨으로써 활동영역을 넘나드는 주민간의 협력적 네트워크가 구성되어 활동하고 있음
- 구로시민협력플랫폼: 시민협력플랫폼은 협치기반을 마련하기 위하여 민관협치 이전에 민민협력 활성화를 통해 시민사회의 역량을 스스로 강화하는 서울시의 지원사업으로, 구로구는 2016년부터 준비하여 2017년 11월에 구로시민협력플랫폼을 구성하였음. 시민협력플랫폼에는 구로구 내 22개 조직이 참여하고 있고, 2018년 6월 지방선거 시기에 16개 정책을 모아 제안하는 등 주민협력강화 및 민관협치를 위한 활동을 진행함. 또한 ‘구로 민·관협치를 말하다’ 토론회(2018.10), ‘2018 시민협력플랫폼 정책포럼 시민협력, 왜 필요한가?(2018.1)’ 등 지역의 민관협치 활성화에 대하여 꾸준한 관심을 가지고 논의를 지속하고 있음



② 시민사회 주요 네트워크

- 개별적인 주민주체 뿐 아니라 이들 간의 협력은 민관협치의 주요 기반이라 할 수 있음. 현재 구로구는 영역별 네트워크가 활성화되어 있고, 시민협력플랫폼을 통해 전체 영역을 포괄하는 시민간의 협력적 네트워크도 구성되어 있음
- 시민협력플랫폼: 민간의 역량 강화를 위해서 주민간 협력 기반을 조성하는 서울시 사업으로, 시민단체 및 개인 등 민간조직을 연결하는 플랫폼을 구축하고, 영역별로 소통의 장을 마련하고 있음. 구로구는 2017년 11월부터 구로시민협력플랫폼을 결성하여 운영하고 있음
- 구로마을공동체네트워크: 초기 18개 단체의 실무자들이 모여 각 기관의 역할과 사업에 대한 이해를 높여가면서 마을축제를 진행하고, 운영위원회를 구성하여 2014년, 구로마을공동체네트워크(이하 '구로마을넷')을 창립함. 이후 마을공동체주민모임을 추진하고, 서울시 마을공동체생태계조성지원사업에 선정되어 실질적 마을공동체 지원정책을 자치구 차원에서 운영하고 있음<sup>6)</sup>
- 구로아동청소년네트워크 '함께': 구로지역에서 아동·청소년의 직접 지원, 관련 단체를 지원하는 민간단체로, 구로구 주민, 복지기관, 학교, 교육청, 상담, 가족지원기관 등 약 40여 개의 단체로 구성된 네트워크임. 현재 아동·청소년지원기관들의 실무자 지원, 진로지원 프로그램 지원, 지역의 청소년축제 행사 지원 등의 활동을 추진 중임
- 그 외에 구로구교육연대회의, 구로지방자치시민연대, 구로민간대표자협의회, 구로지역사회복지협의체, 구로사회적경제사회적협동조합 등 다양한 영역에서 시민사회 네트워크가 운영되고 있음

6) 서울시마을공동체종합지원센터(2016). 마을넷의 정체성과 역할, 유형별 강화방안 연구.

## 2. 협치조직 및 프로세스 진단

### 1) 행정 협치조직

#### ① 구로구 행정조직

- 구로구청 행정조직은 5국 1단, 1실 1담당관 1반(34과 146팀), 1구의회사무국(3전문위원 3팀), 1소(4과 17팀)이며, 행정동은 16동 48팀으로 구성되어 있음

〈그림 26〉 구로구 행정조직도



- 구로구의 협치 전담부서는 기획예산과 내 협치정책팀으로, 지역사회혁신계획, 협치회의, 마을민주주의축제, 생활밀착형SOC, 워킹그룹 관리 및 운영, 온라인 주민참여플랫폼 ‘구로1번가’ 등을 운영하고 있음
- 또한 민관협치 조례에 근거하여 구청장 직속 협치정책보좌관이 구로구 협치사업에 대한 조정·자문 역할을 담당하고 있음

〈그림 27〉 서울 구로구 협치조직 구성 및 업무



- 구로구는 시민사회, 정당, 교육 등의 분야의 협업을 강화하고자 각각 시민사회조정관, 정무조정관, 교육정책조정관을 설치하여 운영함. 분야별 조정관 설치하는 구로구 협치 모델의 특징이라 할 수 있음

② 관련 부서 및 주요 업무

- 주요 주민참여 정책인 지역사회혁신계획, 참여예산, 주민자치회, 마을공동체 등은 각각 기획예산과 협치정책팀, 기획예산과 예산팀, 자치행정과 주민협력팀, 자치행정과 마을공동체팀 등에서 추진함
- 구정연구반은 분야별 주요 정책연구를 추진하며, ‘구로1번가’ 등 제안제도를 협치정책팀과 협업 운영하고 있음

〈표 12〉 구로구 주민참여형 정책 추진부서 및 주요 업무

부서		주요 업무
기 획 예 산 과	예산팀	-세입·세출예산, 투자사업, 투자심사, 특별교부금 -기금, 재정공시, 재정분석 -재정동원, 구·시 주민참여예산 -보조금, 중기지방재정 -세출예산배정, 지방재정시스템 등
	협치정책팀	-지역사회혁신계획 수립 및 성과관리, 협치회의 운영 및 관리 -구로마을민주주의축제, 시민협력플랫폼 지원 및 관리 -협치회의 워킹그룹 관리 및 운영 -주권재민 시민학교 운영 등 -의제발굴·숙의 공론장 기획 및 운영 -협치선진사례연구 프로젝트 -온라인플랫폼 운영 및 관리, 각종 회의 지원 등
자 치 행 정 과	주민협력팀	-주민자치회, 주민자치위원회 -민간단체 보조금 -자치회관 프로그램 등
	마을공동체팀	-마을공동체 사업, 마을자치센터 운영, 마을생태계조성사업 -마을활력소 운영 및 관리, 동단위계획형 주민참여예산 -마을사업전문가 등
구정연구반		-분야별 구정연구 -지방자치단체혁신평가 -제안제도, 시구공동협력사업 등

- 각각의 주민참여형 정책은 목적과 기능이 구분됨에도 불구하고, 실제 추진과정, 주체, 내용에서 연결되는 지점이 있음<sup>7)</sup>
- 과정 측면에서 참여예산, 지역사회혁신계획, 주민자치회 등은 대체로 의제발굴 → 의제의 융합·검토 → 의제결정 등의 전 과정에 주민참여를 강조하고 있다는 점에서 공통점이 있음

7) 희망제작소(2020). 서울시 주민참여정책의 개선 방향. 희망이슈 제56호.

## 2) 협치 프로세스

### ① 행정 내 협치주체

- 구로구 행정조직 내 주요 협치주체는 협치정책보좌관, 시민사회조정관, 협치정책팀(장)이라 할 수 있음

〈그림 28〉 구로구 행정 내 주요 협치주체



- 그러나 협치업무와 관련하여 세 주체 간 역할분담이 명확하지 않으며, 역할에 따른 권한과 위상이 수반되지 않아 일관성 있는 민관협치 추진 및 협력에 한계가 있는 것으로 보임
- 구로구 협치주체 간 역할
  - 협치정책보좌관(4급 전문임기제): 민관협치 기본조례에 따른 민관협력 촉진, 협치사업 조정·자문 역할. 정책보좌관으로서 역할 겸임으로 협치업무 전담 어려움
  - 시민사회조정관(6급 별정직): 시민사회 협력을 위한 민간전문가, 협치회의 실무단장 담당. 실무에 필요한 결재권이 없으며, 협치정책보좌관과 역할 중복
  - 협치정책팀장(6급 지방공무원): 협치정책팀 총괄. 팀장급으로 부서 간 협업 촉진에 한계

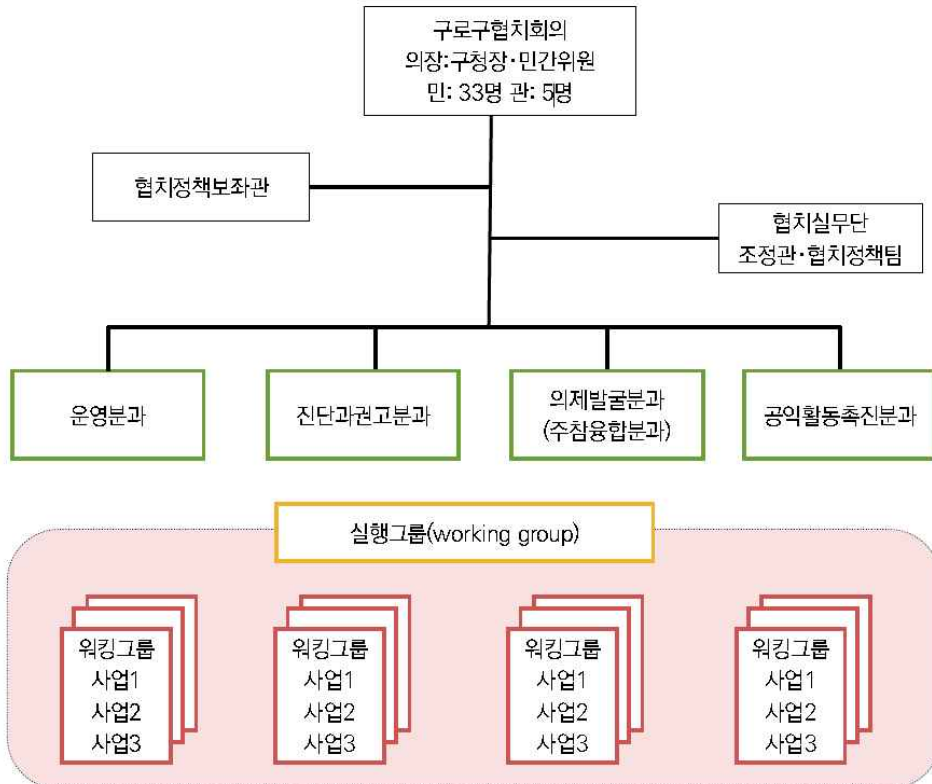
〈표 13〉 구로구 행정 내 협치주체 역할 및 한계

구분	위상 및 역할	한계
협치정책보좌관	-4급 전문임기제 -민관협치 기본조례에 따른 민관협력 촉진, 협치사업 조정·자문	-정책보좌관 역할 겸임으로 협치업무 전담 어려움 -시민사회조정관과 역할 중복
시민사회조정관	-6급 별정직 -시민사회 협력을 위한 민간전문가 -협치회의 실무단장	-결재권 없음 -협치정책보좌관과 역할 중복
협치정책팀장	-6급 지방공무원 -협치정책팀 총괄	-팀장급으로 부서 간 협업 촉진 한계

## ② 구로구협치회의

- 2019년 5월 제정된 구로구 민관협치조례에 따라 민관협치 체계의 구축 및 활성화에 관한 사항을 심의·조정하기 위하여 구로구협치회의를 설치·운영함
- 구성
  - 당연직: 구청장, 기획경제·생활복지·행정관리국장, 협치정책보좌관 등 5명
  - 위촉직: 구의회 추천(3명), 주민참여예산위원회 추천(3명), 민간대표자협의회(준) 추천(3명), 공개모집(21명) 등 30명 내외
    - ※공개모집: 마을공동체, 주민자치, 교육, 여성, 경제, 도시재생, 보건, 환경, 복지, 청년, 인권, 장애인 등 분야에서 협치 유경험자, 협치활동 의지 여부, 단체 및 조직의 대표성과 실무능력이 있는 자 등을 심사를 통해 선정
- 위원 임기: 위촉일로부터 2년, 1회 연임 가능
- 기능
  - 민관협치 활성화정책의 수립·시행·평가·환류에 관한 사항
  - 민관협치 활성화를 위하여 필요한 제도 개선에 관한 사항
  - 주민참여의 제도적 기반 조성 및 숙의·공론 과정의 종합적 기획 및 관리에 관한 사항
  - 그 밖에 민관협치 활성화를 위하여 필요하다고 인정되는 사항
- 분과구성
  - 운영분과: 협치회의 위임 사항, 운영에 관한 전반적인 조정 등
  - 진단과권고분과: 민관협력분야에 관한 평가 및 개선안 제시, 사업추진 등
  - 의제발굴분과: 주민참여예산+협치사업 융합과제 추진, 주민의제 실행과정 운영 등
  - 공익활동촉진분과: 공익활동지원, 주민역량강화 사무 등
- 운영
  - 협치회의: 정기회의 연 4회 및 필요 시 임시회의 진행
  - 분과회의: 월 1회 정기회의 및 필요 시 추가 회의 진행

〈그림 29〉 구로구 협치회의 체계도



\*자료: 구로구협치회의(2019). 2020-2022 구로구 지역사회혁신계획.

〈표 14〉 구로구협치회의 분과구성 및 역할

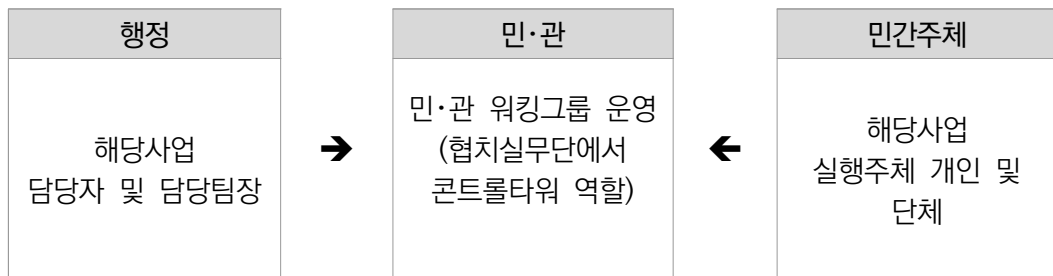
분과명	구성 및 역할
운영분과	-구성: 민간의장, 각 분과장, 협치정책보좌관, 시민사회조정관, 협치정책팀장 -역할: 협치회의에서 위임한 사항, 협치회의 운영에 관한 전반적인 조정 등
진단과권고	-구성: 분과장, 협치위원, 외부위원, 공무원 -역할: 위원회, 민간위탁 등 민관협력분야에 관한 평가와 개선안 제시, 사업 추진 등
의제발굴분과	-구성: 주민참여예산위원, 협치위원, 외부위원, 공무원 -역할: 주민참여예산제+협치사업과 융합과제 추진, 주민의제 제안-속의공론 -협치회의 상정-실행그룹 실행
공익활동촉진분과	-구성: 분과장, 협치위원, 외부위원, 공무원 -역할: 공익활동지원, 교육, 플랫폼 등 주민역량강화에 관한 사무

\*자료: 구로구협치회의(2019). 2020-2022 구로구 지역사회혁신계획.

③ 협치 워킹그룹

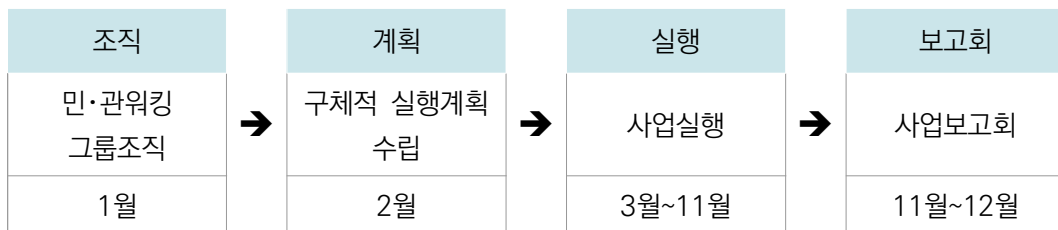
- ‘워킹그룹’은 지역사회혁신계획의 사업실행과정을 운영하는 민·관 파트너십 조직임
- 워킹그룹 활동 내용<sup>8)</sup>
  - 결정된 의제를 실행할 수 있는 민·관 파트너십
  - 의제와 연관된 행정부서와 민간파트너로 워킹그룹 구성·운영
  - 의제 관련 전문가 포함하는 것이 바람직함
  - 최대한 개방적으로 운영하고, 다양한 이해당사자가 참여할 수 있도록 함
  - 워킹그룹은 사업실행의 주체가 될 수도 있고, 사업 실행과정의 모니터링, 지역주민 의견수렴 및 전달 역할을 할 수도 있음
- 구로구 워킹그룹 추진방향: 민·관이 의제별 워킹그룹을 구성하여 집행-평가-환류 과정에 참여

〈그림 30〉 구로구 지역사회혁신계획 워킹그룹 협력 체계도



\*자료: 구로구(2019). 구로구 지역사회혁신계획 실행계획.

〈그림 31〉 구로구 지역사회혁신계획 워킹그룹 운영 계획



\*자료: 구로구(2019). 구로구 지역사회혁신계획 실행계획.

8) 서울시(2020). 지역사회혁신계획 구단위계획형 안내서.



- 구로구는 2020년 여성, 청년, 청소년, 다문화, 복지, 시민교육, 공익활동 지원 등의 부문에서 민·관 합동 워킹그룹을 구성하여 협치사업을 추진하고 있음

〈표 15〉 구로구 지역사회혁신계획 실행계획 사업 및 워킹그룹

부문	사업명 및 주체	
여성	사업	-우리동네 성평등 더하기+
	주체	-행정: 여성정책과 -민간: 더초록, 구로시민두레생협, 아이쿱구로생협, 구로여성회, 일인여성활동가
청년	사업	-백구청(백지위의 구로 청년들) 네트워크 활성화
	주체	-행정: 일자리지원과, 문화체육과, 기획예산과 -민간: 청년네트워크(준)
청소년	사업	-이제는 결정하는 청소년 '청소년의회'
	주체	-행정: 교육지원과, 어르신청소년과, 감사실 -민간: 구로청소년문화의집, 시립구로청소년수련관, 구로교육복지센터, 아동청소년네트워크함께, 따뜻한마음청소년센터, 학교너머더큰학교
다문화	사업	-구로형 외국인주민 및 다문화가족지원정책 수립, 다문화가족지원정책 추진을 위한 민·관협력체계 활성화
	주체	-행정·민간: 연구전문가,多加치 다누리거버넌스 위원, 지역주민
복지	사업	-구로형 통합 돌봄체계 구축
	주체	-행정: 복지정책과, 사회복지과, 보건소, 어르신청소년과, 일자리지원과 -민간: 구로사회적경제사회적협동조합, 구로사회적경제통합지원센터, 구로장애인자립생활센터, 구로주거복지센터, 공동종합사회복지관, 구로어르신돌봄센터, 회원종합사회복지관
시민교육	사업	-생활 속 민주시민교육
	주체	-행정: 교육지원과 -민간: 여성환경연대, 구로마을넷, 성공회대학교, 구로구의원
공익활동 지원	사업	-공익활동 촉진을 위한 공익활동지원플랫폼 조성
	주체	-행정: 자치행정과, 기획예산과 -민간: 구로시민협력플랫폼, 구로시민회, 구로건강복지센터, 더초록, 학교너머더큰학교, 구로구의원

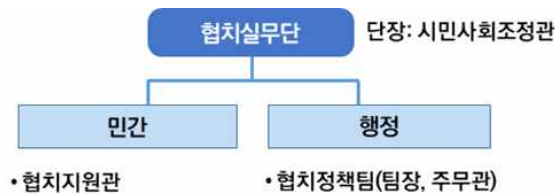
\*자료: 구로구(2019). 구로구 지역사회혁신계획 실행계획.

#### ④ 협치 지원체계

##### ○ 협치실무단

- 개념: 협치실무단(협치추진단)은 지역사회혁신계획 수립·실행의 원활한 운영을 위해 설치하는 민관합동 실행 지원조직으로, 행정의 협치팀(팀장, 주무관)과 협치조정관, 협치지원관 등을 중심으로 구성함)
- 그 외 지역사회혁신계획에 필요한 다양한 사무 지원, 자치구 협치기반 구축에 필요한 정책을 추진함
- 구로구 협치실무단은 민간영역의 시민사회조정관·협치지원관, 행정영역의 협치정책팀(팀장, 주무관)으로 구성되어 있으며, 협치실무단장은 시민사회조정관이 담당함

〈그림 32〉 구로구 협치실무단 구성



##### ○ 협치지원관

- 행정 내부에서 협치추진을 지원하기 위하여 ‘협치지원관’을 채용하여 운영하고 있음
- 담당업무: 민관협치 활성화 사업 실무 지원, 시민사회조정관과 협치정책팀의 민·관 협치 업무 지원, 그 밖의 협치사업 업무보조 지원 등
- 협치지원관은 지역협치 활성화의 주요 주체로, 서울시는 지역협치역량 강화 프로그램에서 협치지원관 대상 성장교육을 통해 협치 촉진역량 등을 지원하고 있음

〈표 16〉 협치조정관과 협치지원관 개념과 역할

구분	역할
협치조정관	-민·관 협력의 촉진, 협치 제도와 사업 전반에 대한 조정·자문 등 민관협력의 경험이 풍부한 민간 전문가 -지역 시민사회 현황과 행정체계 및 운영원리를 잘 알고, 민과 관의 입장을 조율할 수 있어야 함 -분야별 시민사회와 부서별 행정의 칸막이를 넘어 다양한 분야, 부서가 협력할 수 있도록 조정자 역할을 할 수 있어야 함
협치지원관	-민관협치 제도구축과 민관협치 사업에 대한 계획 수립, 실행에 있어 필요한 사무를 할 수 있는 협치 업무 담당자 -숙의·공론장 기획과 운영, 지역 시민사회 및 지역주민과의 파트너십 형성 등 민간의 참여를 촉진하는 역할을 할 수 있어야 함

\*자료: 서울시(2020). 지역사회혁신계획 구단위계획형 안내서.

9) 서울시(2020). 지역사회혁신계획 구단위계획형 안내서.

### 3. 이해관계자 인터뷰

#### 1) 인터뷰 개요

- ① 인터뷰 기간: 2020.6.15.~6.19.
- ② 인터뷰 방법: 개인 심층인터뷰 및 포커스그룹인터뷰(FGI, 회당 2~3인)
- ③ 인터뷰 대상 및 진행 일정

구분	참석자	활동분야	참석자 수	인터뷰 방법
행정	A	협치	1명	개인 심층인터뷰
	B	협치	1명	
	C	협치	1명	
	D	구정연구·구민제안	1명	
	E	사회적경제	1명	
	F	주민자치회	2명	포커스그룹 인터뷰
	G	마을공동체		
	H	주민참여예산	2명	
	I	동단위계획형 시민참여예산		
민간	A	사회적경제	2명	포커스그룹 인터뷰
	B	일자리		
	C	마을공동체, 주민자치회	3명	
	D	마을공동체, 주민자치회		
	E	주민자치회		
	F	협치회의	2명	
	G	협치회의		
	H	주민참여예산위원회	2명	
	I	협치회의		

④ 인터뷰 주요 질문

구분	분류	질문내용
행정	참여경험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 추진 시 민관협치, 부서 간 협업 경험</li> <li>• 주민참여, 부서 간 협업의 필요성 여부</li> </ul>
	민관협치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구로구의 민관협치 수준에 대한 평가 (행정주도, 민간주도, 협력, 대립 등)</li> <li>• 협치에 대한 공감대, 협치 인식 정도</li> <li>• 협치, 주민참여 관련 업무 프로세스 평가</li> <li>• 행정과 중간지원조직의 협업, 연계 정도</li> <li>• 민관협치의 활성화 요소 (시스템, 평가체계, 실험의지 등)</li> </ul>
	부서 간 협업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 구로구 부서 간 협업·연계 정도, 협업 사례</li> <li>• 구단위-동단위 협업·소통구조</li> <li>• 구로구의 부서 간 협업 수준에 대한 평가</li> <li>• 부서 간 협업 활성화 방안</li> </ul>
민간	참여경험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 활동 시 민관협치, 주민 간 협업 경험</li> <li>• 주민참여, 민관협치의 필요성 여부</li> </ul>
	민관협치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구로구의 민관협치 수준에 대한 평가 (행정주도, 민간주도, 협력, 대립 등)</li> <li>• 협치에 대한 공감대, 협치 인식 정도</li> <li>• 협치, 주민참여 관련 업무 프로세스 평가</li> <li>• 주민과 중간지원조직의 협업, 연계 정도</li> <li>• 민관협치의 활성화 요소 (시스템, 평가체계, 실험의지 등)</li> </ul>
	협치 의제발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민참여가 필요한 정책의제, 사업</li> <li>• 부서 간 협업이 필요한 정책의제, 사업</li> </ul>

## 2) 인터뷰 결과

### ① 민관협치에 대한 의견

#### ○ 민관협치에 대한 인식

- 구로구의 행정과 민간 모두에서 협치에 대한 필요성은 공감대를 가지고 있으나, 협치를 수행하는 범위와 방식에 있어서 분명한 인식차가 존재함
- 행정은 협치의 필요성에 대해서는 공감하고 있지만, 협치를 수행하는 과정에서 부서 고유 사업에 적용하기 어려움을 강조하고 있음. 또한 협치를 특정한 사업 영역으로 이해하고 있어, 협치정책팀이 추진하는 협치사업을 중심으로 이해하는 경향이 있음
- 민간은 현재 구로구 협치 수준이 낮은 편으로 평가하고 있음. 행정과 대등한 관계로써 초기 기획·계획단계에서부터 평가에 이르기까지 사업진행 전반에서 협치가 필요하다고 인식함. 또한 협치를 특정 사업 영역이 아닌, 넓은 범위의 개념으로 이해하고 있음

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민이 주권 행사를 잘할 수 있는 길을 열어주는 것이 협치라고 인식. 이를 위한 제도적 마련의 필요성에 공감함</li> <li>• 계획단계에서부터의 협치는 행정 프로세스상 어렵다고 인식</li> <li>• 특정 조건(예: 협치팀이 관련 예산을 가지고 있고, 사업부서에서 예산이 부족한 경우)에서 협치가 잘 이루어질 수 있다고 생각</li> <li>• 구로구 안에 여러 채널이 있으며 서로 유기적으로 연결되어 있어서 협치가 잘 되고 있다고 여김</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협치는 넓은 영역에서 여러 분야의 일을 어디든지 함께할 수 있는 것으로 인식</li> <li>• 행정과 민간이 이해하는 협치가 다름. 민간에서는 민과 관이 공동으로 계획, 집행, 평가까지를 생각하는 데 반해, 행정은 필요성, 공감대와는 별개로 비효율적으로 바라본다고 생각함</li> <li>• 공론화 과정을 협치의 중요한 요소이자 특징으로 여김</li> <li>• 행정 쪽에서는 협치에 있어서 정성적 평가에 대한 이해가 낮고, 따라서 성과지점의 차이로 인한 민관의 괴리감이 있음</li> </ul>

#### ○ 민관협치 잘되는 점

- 행정과 민간 모두 구로구의 민관협치가 점차 개선되고 원활해지고 있다고 평가함. 특히, 주민들의 제안을 계기로 담당 부서가 해당 사업을 확장하는 부분에 있어서 양쪽 모두 만족도가 높음

- 사업과 관련한 중간지원조직이 있는 경우, 그 역할과 권한이 제한적이긴 하지만 행정과 민간의 중간자로서의 역할을 하는 것으로 평가함

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시간이 흐르면서 민과 관이 점차 잘 적응해 가는 흐름</li> <li>• 전자시스템 도입을 통한 주민참여의 폭이 넓어졌음</li> <li>• 주민이 필요한 관련 사업부서에 업무협조를 진행하면서 민-관 협업이 원활히 이루어질 수 있도록 노력하고 있음</li> <li>• 주민들이 제안한 일부 사업을 부서의 관심 사업과 연계하여 확장하는 방식으로 결합</li> <li>• 주민들 제안의 기회와 폭이 넓어지고, 사전 간담회 등을 통해서 협의가 잘 이루어 지도록 조정하고 있음</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간지원조직을 통해 주민의 정돈된 목소리를 행정에 전달함으로써 민-관 소통을 원활히 함</li> <li>• 행정만으로 하기 힘들었던 부분을 센터가 충족시킴으로써 민-관 양쪽 모두의 만족도가 올라가고 있음</li> <li>• 여러 가지 비슷한 사업의 중복으로 효율성은 떨어질 수 있지만, 주민이 받는 수혜는 많아지고 있음</li> <li>• 민간에서 제안하는 사업이 담당 부서와 잘 맞을 경우, 오히려 개선·확장하여 진행. 특히, 누적된 민원과 연결되는 사업의 경우 진행이 원만하게 이루어짐</li> </ul>

○ 민관협치의 어려운 점

- 민관협치의 어려운 점으로 행정은 협치 사업의 효능감이 크지 않고, 협치를 통한 업무 진행이 비효율적이라는 점에 어려움을 느끼고 있음. 현재 민간에서 제안하는 의제를 사업화하기에는 수준이 다소 낮다고 평가하고 있으며, 협치에 참여하는 시민의 범위가 제한적이라는 점을 지적함
- 또한 협치의 본래 취지를 실현하기에 현재 진행하는 협치의 규모와 수준이 제한적인 것으로 평가함. 협치의 주요 기반이라 할 수 있는 주민역량과 성장 부분에서는 눈에 띄는 성과가 없는 것으로 인식함
- 민간은 행정이 결정권을 가지고 있어, 의견의 반영이 잘되지 않는다는 점과 그로 인한 참여효능감의 저하를 지적함. 또한 행정 위주의 사업평가로 단기성과에 매몰된다는 점, 행정조직 시스템(순환보직)으로 인한 연속성 부재와 협치를 위한 플랫폼 구축 미비를 문제점으로 지적하였음

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협치의 효능감이 크지 않음. 협치에 있어서 수동적으로 대처하게 됨</li> <li>• 업무 진행에 있어서 협치의 과정은 효율적이지 못함</li> <li>• 민간이 제안하는 의제나 사업의 수준이 아직 낮음</li> <li>• 협치에 참여하는 시민이 제한적임</li> <li>• 본래 협치의 취지와 현재 진행하는 협치의 괴리감 존재</li> <li>• 적은 예산으로 인해 협치를 통해 진행할 수 있는 사업의 규모와 수준의 한계</li> <li>• 협치의 기반이 되는 주민역량의 한계</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상황에 맞추어 민-관 협업을 유연하게 대처하기보다 대부분 행정에서 결정</li> <li>• 행정은 단기성과에 매몰되는 경향이 있고, 지역적 편차에 대해 고려가 없음</li> <li>• 행정조직의 순환보직으로 인한 연속성 부재와 소통의 어려움</li> <li>• 체계적인 협치 구조를 실현하기 위한 플랫폼 구축이 미흡함</li> <li>• 행정은 정해진 업무 이외에는 큰 관심이 없어 보임</li> <li>• 민간 영역은 결속력이 약하고, 행정은 지침에 따라 움직이다보니 경직되고 유연함이 떨어짐</li> <li>• 협치보좌관과 시민사회조정관을 동시에 두고 있는데, 민관협치를 효율적으로 이끌어 나가는 데 있어 구조적으로 적합하지 않다고 봄</li> </ul>

○ 민관협치 활성화를 위한 개선 방향

- 민관협치의 개선 방향으로 행정은 폭넓은 정보공유를 기반으로 한 지속적인 주민역량 강화와 행정의 소통과 협력을 도모할 필요성을 제시함. 또한, 민관협치 개선을 위한 협치 담당 공무원의 순환보직 기간 연장에 대한 의견도 피력함
- 민간은 민간과 행정 간의 상호 피드백의 중요성을 피력하면서 민-관 두 주체 간의 시스템과 체계를 맞춰가는 과정의 필요성을 이야기함. 또한, 민간 역량 강화를 위한 지원의 필요성과 행정 협치 문화 개선을 위한 교육의 필요성에 더해, 지역사회 혁신계획의 틀을 벗어날 필요성을 언급함
- 행정과 민간 모두 의제선정, 진행, 평가로 이어지는 협치 전반의 과정에 있어서 시스템 구축의 필요성과 협치 담당 공무원의 인센티브 제도 도입의 필요성에 대한 의견이 공통적으로 제시됨

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민의 참여를 촉진할 수 있는 정보공유와 참여 촉진이 중요하고, 지속적인 주민역량강화 교육의 필요</li> <li>• 부서 간 소통과 협조를 원활히 하기 위한 구로구 내부 정보공유 범위 확대</li> <li>• 의사결정(주민), 진행(시민단체와 행정), 평가(주민과 행정)로 이어지는 협치 시스템 구축 필요</li> <li>• 협치 관련 업무에 있어서 행정의 적극성을 이끌기 위한 인센티브 제도 도입</li> <li>• 협치 담당 행정공무원의 순환보직에 대한 고민과 방안 필요</li> </ul>

민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업 관계를 만들어 가는 과정으로써 민간과 행정 사이에 상호 피드백의 필요성과 이를 통한 두 주체 간의 체계를 맞춰나가는 과정 필요</li> <li>• 민간의 조직력을 키우고 결속할 수 있는 지원과 기회 제공 및 행정의 협치 문화의 변화를 위한 공무원 교육 필요</li> <li>• 의제 발굴과 선정(협치회의), 검토 및 시행(해당 부서), 마무리 평가 및 검토(부서와 협치팀)에서 진행하는 등의 역할 분담을 위한 개선 방안 필요</li> <li>• 협치가 지역사회 혁신계획의 틀을 벗어나야 할 필요성</li> <li>• 협치 관련 근무 평가에 인센티브 제도 필요</li> </ul>
-----	---

② 협치 행정조직 및 시스템에 대한 의견

○ 부서간 협업 잘되는 점

- 부서간 협업에 대하여 행정은 스스로 각 주체와의 소통을 통해 협업하고 있으며, 부서간, 사업주체 간, 중간지원조직 간의 관계를 염두에 두며 협업통로와 시야를 확장하고 있는 것으로 평가함
- 부서간 협업 사업추진 시, 제안을 받는 부서의 부담을 덜어 주기 위하여 해당 부서가 진행하는 사업의 자원과 연결하는 등의 방식으로 접근하고 있으며, 결과적으로 행정과 민간 모두에게 긍정적인 방향을 도출하고 있다고 응답함

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 방식의 접근과 함께 협업을 다각도에서 바라보고 추진</li> <li>• 담당 부서에 업무 부담을 주는 방식이 아니라, 기존에 진행되는 사업에 민간 자원을 끌어오는 방식으로 접근</li> <li>• 업무협조 요청 전 철저한 준비를 통해 양쪽 모두 이득을 볼 수 있는 방향으로 유도</li> <li>• 타 부서에 예산 부담을 주지 않도록 하고, 준비 과정에서 결합을 시도하면서 서로 부담을 느끼지 않도록 노력함</li> </ul>

○ 부서 간 협업의 걸림돌

- 부서 간 협업의 걸림돌로 행정에서는 담당 공무원의 추가업무 부담을 주로 지적함. 또한 협치사업의 뚜렷한 성과 부재로 인한 협치추진의 동기가 저하되는 점이 있음. 협업을 위한 담당 공무원 간, 부서 간 업무방식도 협업에 걸림돌이 될 수 있다고 응답함
- 민간에서는 행정이 생각하는 협치의 범위가 협소하여 부서 간 협업이 활발하지 못하



다는 지적이 있었고, 성과배분으로 인한 협업이 어려운 점 등도 지적함. 또한 민간에서 제안하는 의제가 복합적인 성격을 가지고 있다는 점에서, 행정의 어려움이 있음을 이해하고 있으며, 담당 공무원의 업무 부담이 협업이 걸림돌로 작용하고 있다고 응답함

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서 간 협업이 담당 공무원의 업무 부담으로 가중되는 경우가 많음</li> <li>• 협치 관련 사업을 각 부서에서 받아보려고 해도 부서에서 관심이 없고, 신청이 들어오지 않음</li> <li>• 협치를 통한 구로구의 성공사례가 없어 협업추진의 효능감이 떨어짐</li> <li>• 과정의 시기가 잘 맞고 서로의 요구가 부합할 경우에는 진행이 잘 되지만, 이런 상황이 많지는 않음</li> <li>• 부서 간 협업을 위해서 이해와 배려를 통한 접근방식의 중요성</li> <li>• 제대로 된 협치 행정을 위해서 팀장급, 과장급에서 변화가 필요함</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정이 생각하는 협치의 범위가 좁음</li> <li>• 행정 내 타 부서에 업무를 미루는 부분과 주도적인 협업이 아닌 지시의 형태에서 오는 거부감이 있음</li> <li>• 기존업무에 더해지는 협치라는 추가업무에 대한 공무원들의 부담감</li> <li>• 사업화 과정에서 충분한 소통 없이 복합적인 요소들이 더해지면서 사업부서에서 느끼는 어려움이 있음</li> <li>• 부서장, 과장급 사이에서 협조가 잘 이뤄지면 좋은데, 위계에 기대는 방식으로 진행되면 담당공무원의 업무 효율이 떨어질 수 있음</li> </ul>

○ 구로구 협치조직 및 시스템 진단

- 구로구의 현재 협치조직의 문제점으로 행정과 민간 모두 협치정책보좌관과 시민사회조정관 간의 모호한 역할 분담을 지적하였음. 또한, 현재의 팀 단위의 전담부서로 구로구 전반의 민관협치와 협업을 촉진하는데 한계가 있다고 인식함
- 행정은 협치조직의 구조적 문제(협치정책보좌관, 시민사회조정관 간의 역할분담)를 지적함. 또한 담당 역할에 필요한 권한(결재권) 등이 수반되지 않아 실제 업무 추진에 혼란이 있다고 봄. 또한 실제 업무를 진행하는 시민사회조정관과 협치지원관의 현재 위상으로 협치촉진에 한계가 있다고 봄
- 또한, 협치전담부서와 사업부서 간의 쌍방향 협업이 잘되지 않고, 협치사업이 사업부서에 일방적으로 분배되는 과정에 대한 부담이 있음을 확인할 수 있음
- 민간 또한 협치조직의 구조적 문제를 지적함. 협치와 부서간 협업 시 부서장급의 협조가 중요하나, 현재 구로구 부서장급들의 협치에 대한 공감대가 높지 않다고 봄

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구로구 협치조직 내에서 조정관, 팀장, 지원관 등의 역할 및 시스템이 제대로 작동되지 않음. 또한, 보좌관과 조정관의 역할이 겹치는 부분이 많음</li> <li>• 협치업무 추진 시 필요한 권한 등이 없어 사업추진에 어려움이 있음</li> <li>• 협치지원관(기간제)의 경우 인재가 들어오기는 힘든 구조임</li> <li>• 협치 시스템 구조상 담당 부서의 필요와 요구와는 무관하게 협치전담팀의 일방적인 추진 요청으로 연결하는 형태라 사업부서에 부담으로 작용</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구로구는 협치정책보좌관과 시민사회조정관을 동시에 두고 있는데, 구조적으로 적합하지 않음</li> <li>• 행정 시스템에서 원활한 협업을 위해서는 부서장급의 협조가 중요함. 하지만, 각 부서장의 협치에 대한 이해가 부족함</li> </ul>

○ 구로구 협치조직 및 시스템 개선 방향

- 협치조직 구성을 위한 기반을 다지는 데 있어 행정에서는 현재 구로구에서 협치를 담당하고 있는 담당관이 협치정책보좌관과 시민사회조정관이라는 두 개의 직책으로 나뉘어 두 역할이 중첩되고 경계가 모호한 부분을 정리할 필요가 있음을 언급함
- 또한 행정에서는 서울시 모델을 그대로 따라가기보다는 구로구에 맞는 협치 기반을 갖출 것을 강조하였으며, 협치조직에 행정 경험이 많은 인재가 참여하여 제도적 뒷받침을 할 수 있어야 한다고 주장함. 협치 기반을 다지기 위해 협치를 통해 큰 효능감을 가질 수 있는 부서들을 모으는 방향도 제시됨
- 반면, 민간에서는 혼재되어있는 주민참여 사업들을 행정에서 협치부서가 일괄적으로 관리하는 방안과 함께 관련 중간지원조직들에 대한 지원도 해당 부서를 통해 일괄적으로 관리될 필요성을 제기함

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 협치정책보좌관, 시민사회조정관으로 나뉘어 있는 것을 일원화시켜야 함</li> <li>• 서울시의 계획만 따라가기 보다는 자치구에서 실현할 수 있는 구로구에 맞는 협치 기반을 갖추는 것이 중요함</li> <li>• 협치조직에 행정 경험이 많은 부서장이 참여해서 제도적 뒷받침을 할 수 있도록 하고, 이를 통해 협치의 행정조직 내에서의 자리매김을 이루어야 함</li> <li>• 협치가 잘 되었을 때 효과가 크게 드러날 수 있는 부서들을 모은 새로운 협치과의 신설 필요</li> <li>• 협치 사업을 담당할 수 있는 행정 내부 인재의 필요성</li> </ul>

민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하나의 큰 부서에서 공모사업을 도맡아 하면서 중간지원조직도 거기서 일괄적으로 관리를 하는 것이 시민사회 성장을 이끄는 취지를 살리면서 협치를 이뤄내는 방법임</li> <li>• 협치조직 및 시스템의 재정비를 통해 효율을 높이고 더 많은 주민이 혜택을 받을 수 있도록 해야 함</li> </ul>
-----	---

○ 협치조직의 구조

- 협치조직의 구조적 개선 방향으로 행정에서는 어떤 형태로든 협치에 힘을 실어줄 수 있는 구조적 개편의 필요성을 이야기함. 또한, 이를 통해 협치부서의 위상을 높여 폭넓은 정책추진의 기반을 확보하고 주민참여 사업들의 관리를 체계적으로 할 수 있어야 한다고 주장함
- 현재 구로구의 협치를 담당하는 협치정책보좌관과 시민사회조정관 모두 구청장 직속으로 있음에도 불구하고, 민간에서는 실질적으로 협치주체(협치정책보좌관, 시민사회조정관)의 역할이 불분명하고 권한을 제대로 쓰고 있지 못하다고 생각함. 협치 업무를 일괄적으로 조정하는 부서의 필요를 언급함

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구청장 산하에 협치 TFT를 구성해 협치에 좀 더 힘을 실어주는 방향</li> <li>• 협치부서를 신설하고 적어도 부구청장 직속으로 가는 방안</li> <li>• 협치를 위해 부서 단위의 정책추진이 가능할 수 있도록 과 단위의 부서를 만들 필요성</li> <li>• 구로구 내 협치의 위상을 강화 및 조직 확대의 필요성</li> <li>• 협치조직을 키워 주민의 요구를 수용하는 폭을 넓히고 중복되는 교육과 사업 등을 일괄적으로 관리할 수 있도록 해야 함</li> <li>• 시민사회조정관의 한계를 보완할 시스템 마련과 함께 조직개편의 필요성</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구로구 협치담당자는 평가, 조정, 배분의 역할을 도맡아 하기 위해서 구청장 직속으로 따로 나와야 함</li> <li>• 다른 부서와의 원활한 협조를 위해 협치 업무만을 할 수 있는 부서가 있어야 함</li> </ul>

○ 협치조직의 내부 구성

- 협치부서를 새로 구성하게 될 경우, 어떤 방향으로 가야 할지에 대한 응답으로 행정에서는 서로 시너지를 낼 수 있는 부서들이 협치팀을 중심으로 모여야 한다고 주장함. 구체적으로는 마을공동체, 협치팀, 연구팀 등이 모여 마을교육과 협치교육을 비롯해 활동 지원, 의견수렴 등을 함으로써 시너지효과와 더불어 부서단위의 협치 정책 추진이 가능할 것이라는 의견이 있었음

- 민간에서도 부서 간의 결합을 통한 시너지효과가 있을 것이라는 의견이 도출되었으며, 내부 구성을 통한 중간지원조직 관리 방안도 언급함

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협치가 잘 되었을 때 효과가 크게 드러날 수 있는 부서들을 모은 새로운 ‘협치과’의 신설 필요</li> <li>• 사회적경제, 마을공동체, 주민자치 등을 아우를 수 있는 부서를 신설하고 협치가 중심이 되어 이끌어야 함</li> <li>• 협치팀, 마을공동체, 연구팀 등이 모여서 서로 시너지를 낼 수 있어야 함</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협치부서를 만들어서 협치팀을 비롯한 주민자치회, 참여예산 등이 함께하고 주민과 관련된 단체를 일괄적으로 관리하는 방안도 고민할 필요가 있음</li> <li>• 너무 비슷한 조직끼리 뭉치기보다는 이질적이고 성향이 다른 지원조직들이 만나면 시너지 효과가 더 잘 발휘될 수도 있음</li> </ul>

○ 협치조직 개선 방향

- 협치조직의 운영에 있어서 행정에서는 협치팀장과 시민사회조정관의 역할을 분명히 하는 것이 중요하며, 부서 간 협업 촉진은 행정에 익숙한 협치팀장이 담당하고 민간과 관계가 유연한 시민사회조정관이 협치 사업 기획을 담당하는 등의 업무 분장이 이루어져야 한다는 의견을 제시함
- 또한, 구로구 내 협치에 대한 폭넓은 이해와 공감대를 형성하기 위한 조직 운영방식의 접근으로 부서 간 협의체를 구성할 필요를 언급하며 이를 바탕으로 한 인센티브 제도와 인사평가반영 등의 고민이 필요하다고 주장함
- 반면, 민간에서는 협치팀의 역할이 명확할 필요가 있다는 의견이 도출됨

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협치정책팀장과 시민사회조정관의 역할과 업무 분장을 분명히 해야 함(행정 간의 중간 역할은 협치정책팀장이 담당해서 부서 간 직접 협업을 유도하고, 지역 사회 혁신계획수립은 시민사회조정관이 담당하는 등)</li> <li>• 협치 업무에 대한 인센티브 및 인사평가반영 등의 도입이 필요함</li> <li>• 시스템적으로 부서 간 협의체를 구성해 협업 성과에 대한 인센티브를 부여하고 협업으로 추진한 업무 중심으로 평가가 내려지는 운영방식에 대한 고민 필요</li> <li>• 정책보좌관의 역할과 협치조정관의 역할을 분명히 해야 함</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협치팀의 역할을 분명히 해야 할 필요가 있음</li> </ul>

○ 협치부서의 역할 및 주요업무

- 협치부서의 역할과 주요업무로 행정과 민간 모두 협치부서가 거시적 관점에서 행정 전반의 협치문화 조성 and 협업을 주도해야 한다는 점에 동의하고 있음. 또한, 민간과 행정의 만나는 지점에서 두 주체의 소통을 원활히 하기 위한 중재자 혹은 중간자의 역할이 있어야 한다는 필요성이 행정과 민간 모두에서 제기됨
- 특히, 행정은 협치부서가 부서 간의 연결 역할만이 아니라, 협치부서로써 사업 전반에 걸쳐 협치관점에서의 과정관리가 필요하다고 보았고, 민간에서는 협치부서의 독립된 조정 권한 부여에 대한 언급도 있었음

구 분	내 용
행 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서 간 융합에 협치팀이 역할을 할 필요가 있음. 사업이 돌아가는 프로세스, 부서의 업무 등에 대한 파악이 제대로 되어있어야 하며, 단순히 연결만으로 끝나는 것이 아니라 전체 과정에서도 역할을 해줄 수 있어야 함</li> <li>• 협치를 기치로 모두가 힘을 모을 수 있도록 중재와 조정의 역할을 할 수 있어야 함</li> <li>• 주민과 행정의 중간자적 역할로써 주민의 이야기를 구체화하고 행정의 언어로 바꾸어 행정이 자연스럽게 받아들일 수 있도록 지원해야 함</li> </ul>
민 간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협치부서가 완전히 독립되어 다른 과를 조정하는 권한을 가지고 각 분과에 이점을 주는 역할을 해야 함</li> <li>• 협치부서가 일부 사업에만 몰두할 것이 아니라, 거시적인 관점에서 협치의 가치를 바탕으로 각 과의 일을 조정, 관리하며 민간과의 협상을 주도하는 역할을 담당해야 함</li> </ul>

## 4. 소결

### 1) 협치에 대한 민-관의 인식 차이

- 구로구의 행정과 민간 모두 협치에 대한 필요성에 공감하고 있지만, 협치를 생각하는 수준과 정도는 큰 차이를 보임. 행정은 주로 특정 사업 중심의 좁은 의미로 협치를 이해하는 반면, 민간은 행정 전반의 영역에서 다양한 수준과 방식의 참여하는 방법론으로서 협치를 이해하고 있음
- 민관의 협치에 대한 인식 차이는 현재 구로구 협치수준 평가의 차이로 연결됨. 행정은 현재 협치를 충실히 수행하고 있는 편이라고 평가하는 데 반해, 민간은 여전히 협치추진에 미흡한 점이 많다고 평가하고 있음. 협치의 인식 차이는 실제 협치사업을 추진하는 과정에서 두 주체 간의 불신과 피로감을 더하는 요인으로 작용하는 것으로 보임
- 행정과 민간 두 주체 간 인식 차이를 좁히기 위하여 교육과 워크숍 등을 통해 협치에 대한 상호이해도 제고 및 협치의 범위 합의 등 소통 기회를 확대할 필요가 있음

### 2) 협치의 일상화·전면화를 위한 노력 필요

- 구로구는 민선7기 공약 및 정책추진과정에 소통, 주민참여 등을 강조하며 민관협치조례 제정, 협치조직 구성, 지역사회혁신계획 수립, 구로1번가 신설 등의 성과를 냄
- 그러나 여전히 협치가 일상적인 방법론이나 문화로서 자리잡지 못하고 있는 것으로 보임. 행정은 협치를 협치정책팀에 국한되는 일종의 사업 영역으로 인식하고 있으며, 이는 협치사업을 중심으로 한 부서간 협력을 어렵게 하는 요인으로 작용하고 있음
- 행정과 민간 모두에서 협치부서는 일부 사업(지역사회혁신계획)에만 치중할 것이 아니라, 거시적 관점으로 구로구 전반의 협치와 협업 문화를 이끌어야 한다고 보고 있음
- 협치를 기치로 모두가 힘을 모을 수 있도록 협치부서가 민관협업의 중간자 역할과 협치행정을 이끌어가는 조정자 역할 모두를 수행할 수 있어야 함. 협치의 일상화, 전면화를 목표로 협치조직 내 명확한 역할분담이 강조되며, 협치전담부서의 위상을 강화할 필요가 있음

### 3) 행정 내 협치경험 축적 필요

- 행정이 협치과정에 부담을 느끼는 주된 이유로 구체적인 경험 부족으로 인한 협치에 대한 낮은 이해, 체계화되지 않은 주민참여과정에 대한 피로감 등을 들고 있음

- 협치를 막연한 개념이 아닌, 구체적으로 방법론으로 이해할 수 있도록 체계화된 협치 과정을 운영하여 경험을 축적해나갈 필요가 있음
- 특히 구로구는 혁신교육지구, 사회적경제 영역 등에서 경험한 민관협력의 과정을 돌아보고, 구로구가 중점적으로 추진하고 있는 스마트도시, 도시재생, 어린이정책 등에 적용해보는 등 구체적인 경험축적을 위한 접근이 마련되어야 함

#### 4) 구로구 협치조직의 구조적 개선 필요

- 협치는 타 부서에서 진행하는 참여예산, 주민자치회, 마을공동체 등의 주민참여형 정책과 밀접한 관련이 있음. 현재 구로구는 주민참여형 정책 담당 부서가 분산되어 있고, 부서 간 협력체계가 미흡하여 정책 간 연계도 다소 부족한 것으로 평가됨
- 협치가 구로구의 문화로 자리잡아야 한다는 필요성이 커지는 가운데, 이를 촉진하고 조정하기에는 현재 협치팀의 위상과 규모로 한계가 있음. 이에 구로구 전반의 협치실현을 위하여 그에 부합하는 협치부서와 기능을 모을 필요가 있음
- 기존 팀 단위로 운영하는 협치전담부서를 과 단위 규모로 격상하고, 하부에 협치와 밀접한 관련이 있는 부서를 모아 정책 간 연계성을 강화할 필요가 있음. 협치전담부서의 위치와 규모는 구로구의 여러 여건을 반영하여 다양하게 고려해볼 수 있음

#### 5) 행정 내 협치 주체 간 역할분담 필요

- 구로구 행정 내 주요 협치주체는 협치정책보좌관, 시민사회조정관, 협치정책팀 등이 있음. 그러나 서로의 역할이 일부 중복되거나 업무가 명확히 구분되지 않고, 필요한 권한이 부여되지 않아 혼란이 발생하는 것으로 보임
- 심층인터뷰 결과, 행정과 민간 모두 구로구의 협치정책보좌관과 시민사회조정관의 역할 경계의 모호하다는 점을 지적함. 또한, 시민사회조정관과 협치정책팀장의 업무분장에 대한 명확한 가이드라인이 없다는 점도 문제로 지적되었음
- 역할이 중첩되는 협치정책보좌관과 시민사회조정관을 ‘협치조정관’으로 일원화할 필요가 있으며, 이를 중심으로 구로구 협치를 일관성 있게 추진해나갈 필요가 있음. 민간 영역의 협치주체인 협치조정관은 역할수행에 필요한 권한이 부여되어야 하며, 행정영역의 협치주체와 긴밀한 협력을 통해 구로구 협치를 견인해나아가야 함

## 6) 체계적 협치과정과 시스템 구축 필요

- 심층인터뷰 결과, 민간은 자치구의 중요한 결정에 참여하는 차원에서 협치가 필요하다는 점을 강조하고 있으나, 현재 구로구의 협치 수준과 규모는 다소 제한적임. 이를 극복하기 위해 협치사업의 일부 과정에 주민참여를 끼워넣는 방식이 아닌, 보다 적극적인 의제발굴, 기획, 진행, 평가 등 전 과정에 민관의 협력 시스템 구축이 필요함
- 예를 들어, [의제발굴과 선정]주민과 협치회의 → [사업 검토]해당 사업부서 → [사업 진행]시민사회와 해당 부서 → [사업 모니터링]주민과 협치팀 → [평가]주민과 협치팀 등의 시스템을 생각해 볼 수 있음
- 2020년 구축된 ‘구로1번가’는 주민제안을 정책으로 연결하기 위한 구체적 프로세스를 구축하고 있다는 점에서 협치추진을 위한 중요한 통로로 활용할 수 있음. 또한 협치과정에 필요한 지속적인 공무원 소통역량 강화, 주민참여형 의사결정기법 도입, 주민역량강화 등을 통해 전반적 협치 기반을 강화해나가야 함



# IV

---

## 구로구 협치실현을 위한 제언

1. 구로형 협치실현을 위한 방향
2. 구로구 협치조직 구성(안)
3. 협치시스템 강화 방안



## Ⅳ | 구로구 협치실현을 위한 제언

### 1. 구로형 협치실현을 위한 방향

- 구로형 협치조직 및 협치시스템 구축을 위하여 ▲타지역 사례 함의, ▲구로구 특성, ▲구로구 협치전략 반영이 필요함. 이를 통해 구로구의 상황과 특성에 부합하는 구로형 협치 모델 도출이 가능할 것으로 보임

〈그림 33〉 구로형 협치조직 및 협치시스템 구축을 위한 전략방향



### 구로형 협치조직 및 협치시스템 구축

#### 1) 타지역 사례 함의

##### ① 협치 콘트롤타워 위상 강화

- 협치의 적극적 추진을 위해서는 협치 담당부서 또는 콘트롤타워의 위상 강화 필요
- 위상강화를 통한 부서간 협력, 주민참여 촉진 등 행정 전반에 걸친 문화로 안착 현실화 가능
- 은평구 협치조정관(5급)은 특정부서에 소속되지 않은 독립적 지위 부여, 국장급 이상 간부회의 참여, 협조결재 의무화 등을 통해 직간접적 위상 강화 노력

② 특화형 협치과제 추진

- 협치의 일상화·전면화는 궁극적인 목적이나 단기적으로는 특정 영역 중심의 협치추진을 통해 구체적 경험을 축적해나가는 전략 요구
- 은평구는 주민참여예산과 지역사회혁신계획의 융합적 추진으로 은평형 협치모델 구축
- 서대문구는 교육, 청소년, 에너지, 여성 등 분야와 협치 결합
- 구로구 또한 지역의 강점을 협치와 연결하여 구로형 협치모델 구축 전략 필요

③ 협치주체 간 역할 분담

- 일관성있는 협치추진을 위해서 행정 내부의 일원화된 협치 컨트롤타워가 필요하나, 행정과 민간의 소통 및 업무방식의 차이 등 현실적 한계 고려 필요
- 타 지역은 행정과 민간의 협치담당을 별도로 두고, 두 영역 간에 유기적으로 협력으로 협치를 공동 견인
- 은평구는 협치부서의 업무를 총괄하는 협치담당관(행정)과 부서협력 및 주민참여를 총괄하는 협치조정관(시민사회)로 역할을 분담

④ 협치업무에 대한 사업부서 부담 완화 노력

- 협치과제 실행의 주요 주체인 사업부서는 추가업무에 대한 부담을 호소
- 이에 지역사회혁신계획 등 협치사업 추진 시, 사업부서의 부담을 경감하기 위한 방안 마련 필요
- 은평구는 지역사회혁신계획 예산 중 일부를 공무원협치예산제로 편성하여 협치사업과 부서사업의 결합도 제고
- 지역사회혁신계획의 목적 및 과정을 사업부서와 충분히 공유하고, 주민제안 뿐 아니라 사업부서의 제안도 반영할 수 있도록 과정 설계 고려

2) 구로구 특성 반영

① 협치에 대한 단계적 접근 필요

- 구로구는 협치사업이 다소 늦게 시작되었고, 행정 전반의 협치경험이 부족
- 또한 협치에 대한 공무원과 주민의 인식차이가 다소 큰 편
- 협치는 행정과 민간 어느 일방의 주도가 아닌 균형적 접근 필요. 현재 구로구의 협치 경험에 비추어 보았을 때, 단계적 접근을 통한 경험축적이 필요한 시점으로 평가

② 구로1번가 운영 연계

- 주민소통플랫폼인 ‘구로1번가’ 운영과 구정 전반의 협치시스템 연계 고려
- 주민참여 정책은 전 과정에 주민참여가 강조되고 있으며, 분산 운영되는 과정을 일원화하여 참여주민과 공무원의 피로도 경감 및 과정 운영의 실효성 제고 가능

③ 구로구 주요정책과 협치의 연결 필요

- 협치에 대한 막연한 인식은 협치도입의 어려움과 부담을 느끼는 원인으로 작용
- 이에 구체적인 경험과 작은 성공으로 협치를 이해하고 확장해 나가는 방향성 고려
- 구로구의 주요 정책인 스마트도시, 도시재생, 혁신교육, 어린이정책 등의 분야와 협치를 접목한 구로형 협치모델 구상 가능

3) 구로구 협치전략 반영

① 추진기반 강화

- 구로구 협치의 추진기반인 행정 협치주체(협치정책보좌관, 시민사회조정관 등)의 명확한 역할분담, 협치회의 운영 내실화, 협치실무단 지원기능 보완 등으로 협치추진의 기반 강화
- 2020년 7월 개소한 공익활동지원센터의 공간 및 기능을 활용한 민-민협력 과제 도출

② 부문별 과제 추진 강화

- 지역사회혁신계획 실행계획 추진을 위한 민관공동의 워킹그룹 운영의 내실화를 통해 원활한 사업 추진 지원

③ 구로구 협치 범위 설정

- 지역사회혁신계획, 참여예산, 마을공동체, 주민자치회, 구로1번가 등 주민참여정책 중 구로구 협치범위에 포함되어야 할 영역에 대한 합의 필요

## 2. 구로구 협치조직 구성(안)

- 이상의 방향을 통해서 구로구에 적용할 수 있는 협치조직은 공통과제인 ‘민간영역 협치 콘트롤타워 일원화’를 기본으로, 총 4개 안으로 도출될 수 있음
- 각각의 안에 대한 장점과 고려해야 할 점을 종합적으로 판단 후, 구로구에 적합한 모델을 구상할 수 있음
- 4개의 안은 각 선택지에 대한 가장 기본적인 틀을 제시한 것으로, 상황과 필요에 따라 각 안의 내용을 융합하여 구성할 수 있음

〈표 17〉 구로구 협치실현을 위한 협치조직(안)

구분		주요 내용
공통	민간영역 협치 콘트롤타워 일원화	-협치정책보좌관과 시민사회조정관을 ‘협치조정관’으로 일원화 -행정-민간의 영역 간 역할분담 및 협력체계 강화
1안	(가칭)민관협치과 신설	-(가칭)민관협치과를 신설하여 협치, 주민참여 관련한 팀을 이관 -구성(예): 협치정책팀, 참여예산팀, 주민협력팀, 마을공동체팀, 구정연구팀 등
2안	현 자치행정과 → (가칭)민관협치과 전환	-현재 자치행정과를 (가칭)민관협치과 명칭 변경하여 협치기능 강화 -구성(예): 협치정책팀, 동행정팀, 주민협력팀, 자원봉사팀, 마을공동체팀 등
3안	협치담당관 신설	-협치업무의 권한강화를 위해 (부)구청장 직속 담당관 신설하여 주민참여 관련 팀 이관 -구성(예): 협치정책팀, 참여예산팀, 구로1번가팀 등
4안	(가칭)구로1번가추진단 신설	-주민제안의 정책반영 강화를 위해 (부)구청장 직속 구로1번가추진단 신설 -구성(예): 구로1번가팀, 협치정책팀, 구정연구팀 등

### 1) [공통] 민간영역 협치 콘트롤타워 일원화

#### ① 협치정책보좌관-시민사회조정관 일원화

- 현재 구로구 행정 내 주요 협치주체는 협치정책보좌관, 시민사회조정관, 기획예산과(협치정책팀) 등으로 구성되어 있음. 그 중 민간영역을 대표한다고 할 수 있는 협치정책보좌관과 시민사회조정관의 역할분담이 모호하여 명확한 역할 구분이 필요함. 또한 행정영역을 대표하는 협치부서장<sup>10)</sup>과의 역할분담과 협력도 요구됨

10) 추후 협치조직 구성에 따라 (가칭)민관협치과장, 협치담당관, (가칭)구로1번가추진단장 등이 될 수 있음

〈그림 34〉 현재 구로구 내 주요 협치주체와 역할 분담

협치정책보좌관	시민사회조정관	협치팀장
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근거: 민관협치 기본조례</li> <li>• 위상: 4급 전문임기제</li> <li>• 역할: 민관협력 촉진, 협치 전반 조정·자문</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위상: 6급 별정직</li> <li>• 시민사회조정, 협치회의 협치실무단장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6급 지방공무원</li> <li>• 협치팀 업무 총괄</li> </ul>

- 협치정책보좌관은 민관협치 조례상 민관협력을 촉진하고, 협치사업 전반에 대한 조정과 자문역할을 담당하는 핵심주체임. 그러나 구청장 정책보좌의 역할을 동시에 수행하면서 협치업무 전담에 한계가 있음
- 시민사회조정관은 시민사회조정 및 민·관으로 구성된 협치실무단 단장 역할을 담당하며 협치회의 지원 총괄 등 실질적 협치업무를 담당하고 있음. 그러나 업무 추진에 필요한 결재권 등의 권한이 부여되지 않으면서 업무 진행에 한계가 있음
- 협치팀장은 협치정책팀의 업무를 총괄하고 있음. 그러나 팀장급으로 부서 간 협업을 추진하기에 한계가 있음
- 먼저, 협치정책보좌관-시민사회조정관 간의 역할과 권한이 명확히 분리되지 않고 있다는 점에서 중복된 역할의 일원화와 명확한 업무분담이 요구됨. 이에 ‘협치조정관’으로 전환하여 분리된 업무를 일원화할 것을 제안함

〈표 18〉 협치정책보좌관과 시민사회조정관 역할 일원화(안)

구 분	내 용
[1인] 협치정책보좌관 →협치조정관 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 협치정책보좌관을 협치조정에 전담할 수 있도록 재구성</li> <li>- 협치정책보좌관→협치조정관으로 변경하고, 협치 관련 업무에 집중할 수 있도록 변경</li> <li>- 현재 시민사회조정관은 민간 사무국장의 기능 전담하며, 협치지원관과 함께 시민사회 영역 협력 촉진</li> <li>- 조례상 ‘협치정책보좌관’의 명칭을 ‘협치조정관’으로 변경 필요</li> </ul>
[2인] 시민사회조정관 →협치조정관 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민사회조정관을 협치조정에 전담할 수 있도록 재구성</li> <li>- 시민사회조정관 → 협치조정관(5급 이상)으로 변경하고, 협치 관련 업무를 전담할 수 있도록 변경</li> <li>- 협치정책보좌관→정책보좌관으로 변경하여 협치업무의 일원화</li> <li>- 조례상 ‘협치정책보좌관’의 명칭을 ‘협치조정관’으로 변경 필요</li> <li>- 조정에 필요한 결재권 등 권한 부여</li> </ul>

- [1안] 협치정책보좌관→협치조정관 전환
  - 민관협치조례 상 협치조정관의 역할을 담당하는 협치정책보좌관의 협치조정 역할 강화
  - 현재 협치정책보좌관의 명칭을 협치조정관으로 변경하고, 정책보좌 역할과 분리하여 협치업무에 전담할 수 있도록 변경
  - 현재 시민사회조정관은 협치실무단의 사무국장의 기능을 전담하며, 협치지원관과 함께 민간영역의 참여와 협력 촉진
  - 조례상 협치정책보좌관을 ‘협치조정관’으로 수정 필요
  
- [2안] 시민사회조정관→협치조정관 전환
  - 현재 협치정책보좌관과 시민사회조정관으로 분산된 역할을 시민사회조정관이 전담할 수 있도록 재구성
  - 협치정책보좌관→정책보좌관으로 변경, 시민사회조정관→협치조정관(5급 이상)으로 변경하여 협치조정관으로 협치업무 일원화
  - 조례상 협치정책보좌관을 ‘협치조정관’으로 수정 필요
  - 협치조정관 역할 수행에 필요한 결재권 등 권한 부여 필요
  
- 협치조정관은 행정조직 내 민간영역 협치주체로서, 행정영역 협치주체와 유기적 협력 및 업무분담이 필요함. 협치조정관은 부서협업 촉진, 정책의 주민참여 활성화, 지역 사회혁신계획 총괄 등을 담당하여 행정 전반의 협치문화 조성 및 부서간협력 촉진 역할을 담당할 수 있음
  
- 부서를 넘나드는 협치 촉진을 위해서는 협치조정관의 위상이 강화될 필요가 있음. 이에 협치조정관은 (부)구청장 직속으로 두어 독립적 위상을 부여하고, 협조결재 의무화 등의 권한이 수반되어야 함. 또한 간부회의 필수 참석 등을 통해 간접적으로 위상을 강화하는 방법도 고려해볼 수 있음

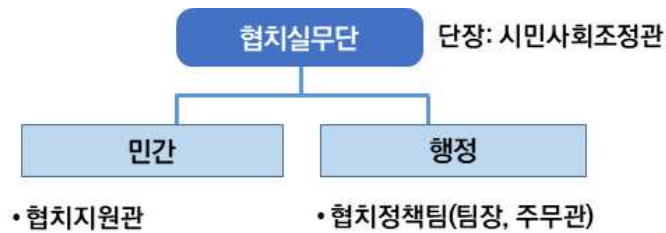
## ② 협치실무단 역할 분담 명확화

- 협치실무단은 협치사업의 집행 총괄 및 제도개선 실행 등을 뒷받침하는 지원조직으로, 구로구협치회의 및 분과 뿐 아니라 워킹그룹도 지원한다는 점에서 내실있는 운영이 필요함



- 현재 구로구 협치실무단은 민간(협치지원관)과 행정(협치정책팀)의 영역이 분리되어, 각각 민간영역과 행정영역의 협치 촉진으로 역할을 구분하고 있으며, 시민사회조정관이 실무단장으로 두 영역을 총괄하고 있음

〈그림 35〉 현재 구로구 협치실무단 구성



- 그러나 실제 운영과정에서 민간영역과 행정영역의 역할분담과 업무 경계가 모호해지는 것으로 보임. 또한 실무단장인 시민사회조정관이 총괄에 필요한 결재권 등의 권한이 없고, 협치정책팀장과 직급이 같다는 점에서 실제 업무 추진에 한계가 있음
- 이에 민간영역은 시민사회 간 협업 및 주민참여 촉진 역할을, 행정영역은 부서간 협업 역할 등 두 영역 간 역할분담을 명확히 구분할 필요가 있음. 또한 총괄 역할에 수반되어야 할 권한 등을 부여하여 협치실무단의 체계적이고 내실있는 운영이 필요함
- 구로구 협치실무단과 행정조직 간의 관계는 협치조정관과 협치전담부서의 위상 및 역할분담에 따라 다양하게 둘 수 있음
- [1안] 민간국장+협치전담팀장 민관공동사무국
  - 협치실무단을 협치전담팀 내에 독립적 기구로 두고, 민관공동사무국을 통해 민간영역을 총괄하는 '민간국장'과 행정영역을 총괄하는 '협치전담팀장'이 협력
  - 민간국장은 민간영역의 실무대표로 협치지원관과 함께 시민사회 영역의 협력 및 참여 촉진
  - 협치정책팀장은 행정영역의 실무대표로 주무관과 함께 행정처리, 예산집행 등의 역할 담당
  - 민간영역과 행정영역의 협력을 통해 민관공동사무국 운영

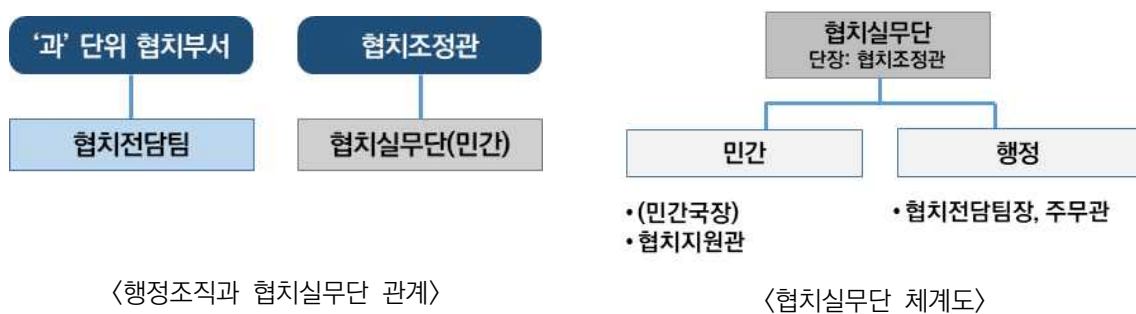
〈그림 36〉 민간국장+협치전담팀장 민관공동사무국 체계도



○ [2안] 협치조정관 총괄 협치실무단

- 협치실무단을 협치조정관과 함께 두고, 협치조정관이 협치실무단장으로 민간영역과 행정영역을 총괄
- 민간영역의 실무대표인 민간국장을 별도로 두거나, 협치지원관을 통해 시민사회 영역의 협력 및 참여 촉진
- 협치정책팀장은 행정영역의 실무대표로 주무관과 함께 행정처리, 예산집행 등의 역할 담당
- 협치조정관이 민간영역과 행정영역을 총괄하며 협력 촉진

〈그림 37〉 협치조정관 총괄 협치실무단 체계도



○ 협치지원관 역할 강화

- 협치지원관은 민간영역의 주민참여와 민관협력을 촉진하는 주요 실무자로, 협치지원관의 역량이 실제 협치추진에 주요 요소가 될 수 있음
- 이에 구로구 또한 협치지원관을 통한 민-민협력과 민-관협력을 활성화하는 주요 주체로 역할할 수 있도록 적합한 위상을 부여하고, 지속적인 역량강화를 지원할 필요가 있음

## 2) [1안] (가칭)민관협치과 신설

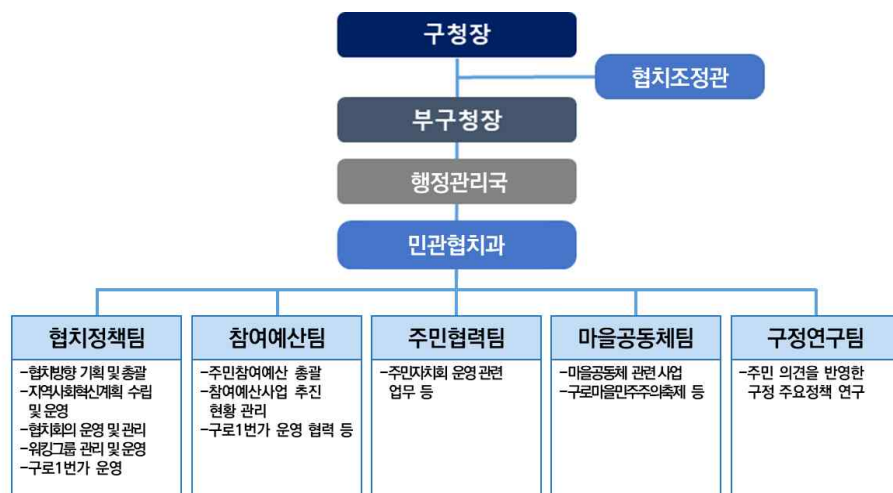
### ① 배경 및 목적

- 현재 구로구의 협치 관련 업무는 기획예산과 협치정책팀·예산팀, 자치행정과 주민협력팀·마을공동체 팀 등으로 분산<sup>11)</sup>
- 현재 협치업무를 총괄적으로 담당하고 있는 전담부서인 협치정책팀의 인력과 위상으로 구로구 전반적인 협치문화 조성 과 부서간 협력, 민관협치 추진에 한계
- 협치전담부서를 과 단위로 위상을 상향하여 협치, 참여예산, 주민자치 등 주민참여 및 협력과 관련한 팀을 이관하는 방안 고려

### ② 주요 내용

- 행정관리국 내 (가칭)민관협치과 신설
- 담당 업무: 구로구 주민참여형 정책 추진부서 관리·조정, 협치, 지역사회혁신계획, 주민참여예산, 주민자치회, 구로1번가 운영 등
- 소속 팀(안)
  - 협치정책팀: 구로구 협치 총괄 및 기획, 지역사회혁신계획 수립 및 운영, 협치회의 운영 및 관리, 워킹그룹 관리 및 운영, 구로1번가 총괄
  - 참여예산팀: 주민참여예산 총괄, 참여예산사업 추진현황 관리, 구로1번가 운영 협력 등
  - 주민협력팀: 주민자치회 운영, 주민자치 교육 등
  - 마을공동체팀: 마을공동체 관련 사업 운영, 구로마을민주주의축제 등
  - 구정연구팀: 주민의견을 반영한 구정 주요 정책 연구 등

〈그림 38〉 (가칭)민관협치과 신설(안) 행정조직도



11) 협치정책팀(협치업무, 지역사회혁신계획 추진), 예산팀(주민참여예산), 주민협력팀(주민자치회, 주민자치위원회), 마을공동체팀(마을공동체, 동단위계획형 시민참여예산) 등

③ 장점

- 협치를 전담하는 과 신설로, 행정 전반의 협치업무 위상 강화 및 적극적 정책추진을 위한 조직적 기반 마련
- 주민참여 관련 사업을 같은 과 내에 배치함으로써 업무 간 협력 및 유기적 연계 가능
- 내용적으로 연결되는 시민참여예산 구단위계획형(지역사회혁신계획)과 동단위계획형, 주민참여예산을 함께 운영하여 과정과 내용의 중복 방지
- 주민참여형 정책의 주요 주체인 협치회의, 주민참여예산위원회, 주민자치(위원)회, 마을공동체 등을 함께 운영하여 정책과 관련한 주민주체 발굴, 역량강화 등 연결성 있는 과정 설계 가능
- 주민의견을 반영한 구정연구를 통해 주민 일상과 밀접한 정책개발 가능
- 주민 의견수렴이 강조되는 정책과정에 구로1번가를 결합하여 폭넓은 지역사회 의제발굴 가능. 다양한 통로로 수렴한 주민의견을 참여예산, 지역사회혁신계획 등 정책의 목적과 수위에 맞는 형태로 운영하여 정책 간 연결성을 높이고, 보다 실효성있는 주민참여형 정책 추진 가능

④ 고려할 점

- 민관협치과 신설에 대한 내부 공감대 필요
- 현재 자치행정과에 소속된 4개팀 중 2개팀(주민협력팀, 마을공동체팀)의 업무 이관으로 자치행정과의 역할 축소
- 주민자치회 업무가 주민자치센터 운영 및 관리업무와 밀접한 연관이 있다는 점에서 두 업무의 분리에 대한 공감대 형성 필요 (주민참여 활성화에 비중을 둔다면 주민자치회 업무와 주민자치센터 관리업무를 분리하는 것도 고려 가능)
- 현재 구로구의 주민참여예산의 업무 비중이 크지 않은 상황에서 (가칭)참여예산팀 신설과 그에 따른 업무 확대 필요

3) [2안] 자치행정과 → (가칭)민관협치과 전환

① 배경 및 목적

- 현재 자치행정과의 주요 업무인 주민자치회, 마을공동체 관련 사업은 협치업무와 내용, 운영과정에서 밀접히 연관
- 협치정책팀이 소속되어 있는 기획예산과는 구로구 행정전반의 기획, 조정 예산편성 등의 주요 권한을 가지고 있으나, 협치업무에 중요한 요소인 주민참여, 주민소통 등의

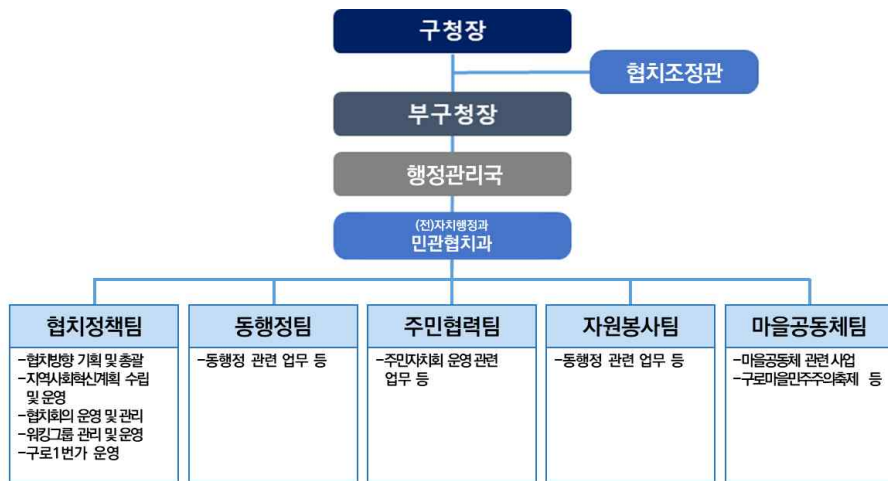
기능은 다소 부재

- 현재 자치행정과의 이름을 (가칭)민관협치과로 변경하고, 자치행정과 기존 업무에 협치기능을 강화하는 안을 제안

② 주요 내용

- 현재 자치행정과를 (가칭)민관협치과로 이름 변경. 현재 기획예산과 내 협치업무를 (가칭)민관협치과로 이관
- 담당 업무: 협치, 동행정, 주민협력, 자치회관, 자원봉사, 마을공동체 등
- 소속 팀(안)
  - 협치정책팀: 구로구 협치방향 기획 및 총괄, 지역사회혁신계획 수립 및 운영, 협치회의 운영 및 관리, 워킹그룹 관리 및 운영, 구로1번가 운영
  - 동행정팀: 동행정 관련 업무 등
  - 주민협력팀: 주민자치회 운영 관련 업무 등
  - 자원봉사팀: 자원봉사 관련 업무 등
  - 마을공동체팀: 마을공동체 관련 사업, 구로마을민주주의축제 등

〈그림 39〉 자치행정과 → (가칭)민관협치과 전환(안) 행정조직도



③ 장점

- 기존 조직도를 크게 변경하지 않는 범위 내에서 주민참여 업무와 협치정책을 연결하여 조직운영의 안정성 및 수용성 확보
- 주민참여와 연관된 사업 추진부서를 같은 과 내에 배치함으로써 업무 간 협력 및 유기적 연계 가능

- 내용적으로 연결되는 시민참여예산 구단위계획형(지역사회혁신계획)과 동단위계획형을 함께 운영하여 과정과 내용의 중복 방지
- 주민참여형 정책의 주요 주체인 협치회의, 주민자치(위원회), 마을공동체 등을 함께 운영하여 정책과 관련한 주민주체 발굴, 역량강화 등 연결성있는 과정 설계 가능
- 자치행정과가 담당해 온 주민참여 관련 업무에 협치기능을 강화하여 보다 적극적인 협치 추진 가능
- 민관협치과 명칭으로 인한 구정 전반의 협치에 대한 인식 제고 가능

#### ④ 고려할 점

- 현재 조직도의 구성과 내용 면에서 뚜렷한 차이가 보이지 않다는 점에서 파급 효과 부족
- 자치행정과의 협치업무 추가에 대한 내부 공감대 및 추진 의지 필요
- 명칭을 민관협치과로 변경함에 따라 과 내에서 협치전담팀(협치정책팀)의 위상 및 역할 강화가 수반되어야 하나, 이관된 팀의 실질적 위상 강화 어려움 예상

### 4) [3안] 협치담당관 신설

#### ① 배경 및 목적

- 협치는 구정 전반적인 영역에 적용되어야 하지만, 특정 국 내에 소속될 경우 영역을 넘나드는 부서 간 협력 촉진에 한계
- 이에 협치업무는 특정 국 내의 소속이 아닌, (부)구청장 직속 담당관을 두어 역할의 독립성 및 위상 강화 필요
- (부)구청장 직속 협치담당관을 신설하고, 협치, 참여예산, 주민참여과정 등 협치와 관련한 팀을 이관하는 방안 고려

#### ② 주요 내용

- (부)구청장 직속 협치담당관 신설
- 담당업무: 구로구 주민참여형 정책 추진부서 관리·조정, 협치, 지역사회혁신계획, 주민참여예산, 구로1번가 등
- 소속 팀(안)
  - 협치정책팀: 구로구 협치방향 기획 및 총괄, 지역사회혁신계획 수립 및 운영, 협치회의 운영 및 관리, 워킹그룹 관리 및 운영 등

- 참여예산팀: 주민참여예산 총괄, 참여예산사업 추진현황 관리 등
- 구로1번가팀: 구로1번가 총괄, 주민참여과정 설계 및 운영 등

〈그림 40〉 협치담당관 신설(안) 행정조직도



③ 장점

- 특정 국 단위 소속이 아닌, (부)구청장 직속으로 역할의 독립성 및 위상 강화
- 독립적 위상으로 인한 영역을 넘나드는 부서간 협력 조정 용이
- 주민참여와 연관된 사업 추진부서를 담당관 내에 배치함으로써 업무 간 협력 및 유기적 연계 가능
- 내용적으로 연결되는 시민참여예산 구단위계획형(지역사회혁신계획)과 주민참여예산을 함께 운영하여 과정과 내용의 중복 방지
- 주민참여형 정책의 주요 주체인 협치회의, 참여예산위원회 등을 함께 운영하여 정책과 관련한 주민주체 발굴, 역량강화 등 연결성있는 과정 설계 가능
- 주민 의견수렴이 강조되는 정책과정에 구로1번가를 결합하여 폭넓은 지역사회 의제발굴 가능. 다양한 통로로 수렴한 주민의견을 참여예산, 지역사회혁신계획 등 정책의 목적과 수위에 맞는 형태로 운영하여 정책 간 연결성을 높이고, 보다 실효성있는 주민참여형 정책 추진 가능

④ 고려할 점

- (부)구청장 직속 협치담당관 신설 가능성 타진
- 한시적 조직의 성격으로, 장기적 관점에서 조직 운영의 안정성 부족
- 현재 구로구의 주민참여예산의 업무 비중이 크지 않은 상황에서 (가칭)참여예산팀 신설과 그에 따른 업무 확대 필요

## 5) [4안] (가칭)구로1번가추진단 신설

### ① 배경 및 목적

- 주민의 행정참여 기회를 확대하고, 주민과 행정의 상시적으로 소통할 수 있는 ‘구로1번가’ 운영에 따라, 주민의 참여효능감 제고를 통해 주민참여 활성화 필요
- 주민제안을 실제 정책으로 연결하기 위해서는 운영과정 설계뿐 아니라, 과정을 실행할 수 있는 담당부서의 역할과 의지 중요
- 이에 구로1번가 운영을 중심으로 행정조직 및 주민참여과정 재설계 방안 고려

### ② 주요 내용

- (부)구청장 직속 (가칭)구로1번가추진단 신설
- 담당업무: 구로1번가 총괄 및 운영, 협치, 구정연구
- 소속 팀(안)
  - 구로1번가팀: 구로1번가 총괄, 주민참여과정 설계 및 운영 등
  - 협치정책팀: 구로구 협치방향 기획 및 총괄, 지역사회혁신계획 수립 및 운영, 협치회의 운영 및 관리, 워킹그룹 관리 및 운영, 구로1번가 운영 지원 등
  - 구정연구팀: 주민의견을 반영한 구정 주요 정책 연구 등

〈그림 41〉 (가칭)구로1번가추진단 신설(안) 행정조직도



### ③ 장점

- 특정 국 단위 소속이 아닌, (부)구청장 직속으로 역할의 독립성 및 위상 강화
- 독립적 위상으로 인한 영역을 넘나드는 부서간 협력 조정 용이



- 주민참여플랫폼 ‘구로1번가’를 중심으로 한 조직설계로 주민의견의 정책반영도 제고
- 주민 의견수렴이 강조되는 협치 추진과정에 구로1번가를 결합하여 폭넓은 지역사회의제발굴이 가능하고, 수렴된 주민의견을 타부서와 연계·협력 가능
- 주민의견을 반영한 구정연구를 통해 주민 일상과 밀접한 정책개발 가능
- 주민참여와 소통을 강조하는 ‘구로1번가’를 전면에 내세우고, 과정을 설계함으로써 구정 전반의 협치 인식 제고 가능

④ 고려할 점

- 새로운 형태의 조직신설에 대한 내부 공감대 필요
- 한시적 조직의 성격으로, 장기적 관점에서 조직 운영의 안정성 부족
- 주민의견의 수렴과 반영에 초점을 둔 조직으로, 타 주민참여 정책(참여예산, 주민자치회, 마을공동체 등)과의 연계성 부족

### 3. 협치시스템 강화 방안

#### 1) 협치회의 운영 강화

① 협치회의 운영 내실화

- 협치회의는 민관의 주요 협력체계로, 구로구 전반적인 협치수준을 견인해나갈 수 있는 주요 주체라는 점에서 운영의 내실화가 필요함
- 현재 구로구 협치회의 분과는 ▲운영분과(분과총괄 담당), ▲진단과권고분과, ▲의제발굴분과, ▲공익활동촉진분과로 구성되어 있으며 분과회의는 월 1회 정기회의 및 필요시 추가 회의를 개최함
- 행정의 관련 주요 부서, 민간위촉위원이 참여하는 협치회의는 그 자체로 강력한 민과 협력체계를 가지고 있으므로, 중요 결정사항을 분과에 위임하기보다 숙의를 통해 함께 결정하고 추진해나가는 운영이 필요함. 이를 위하여 회의 횟수의 확대, 명확한 협치 과제 설정, 협치실무단 등 지원체계 강화 등이 수반되어야 함

② 협치 위원회 워킹그룹 참여 강화

- 워킹그룹은 실제 사업을 추진하는 실행단위로, 워킹그룹의 원활한 운영이 협치사업의 성과로 연결될 수 있음. 그러나 협치사업에 대한 사업부서의 부담, 협치 경험의 부재 등으로 인하여 워킹그룹 운영이 쉽지 않은 것이 현실임
- 이에 워킹그룹에 협치회의 위원이 쓸림없이 참석하여 워킹그룹 운영의 촉진자로서 역할을 수행할 것을 제안함

2) 협치 및 협업 촉진 방안

① 주민참여형 정책 간 연계성 강화

- 각각의 주민참여형 정책은 목적과 기능이 구분됨에도 불구하고, 실제 추진과정, 주체, 내용에서 연결되는 지점이 있음<sup>12)</sup>
- 과정 측면에서 참여예산, 지역사회혁신계획, 주민자치회 등은 대체로 의제발굴 → 의제의 융합·검토 → 의제결정 등의 전 과정에 주민참여를 강조하고 있다는 점에서 공통점이 있음
- 내용과 주체 측면에서 서울시 시민참여예산 구단위계획형은 지역사회혁신계획으로 진행되며, 동단위계획형은 주민자치회에서 사업선정 권한을 가지고 있음. 즉, 현재 협치정책팀(시민참여예산 구단위계획형), 주민협력팀(주민자치회), 마을공동체팀(동단위계획형 시민참여예산)은 서로 내용과 주체 간 밀접하게 연관되어 있음
- 행정부서의 분리는 유사과정의 융합과 연계를 어렵게 하고, 행정영역 파트너에 대한 주민 혼란을 가중시키는 요인으로 작용함. 이러한 점에서 주민참여형 정책을 추진하는 부서 간의 유기적 연계를 강화할 필요가 있음

② 주민과 행정의 상호제안 및 속의 강화

- 현재 주민의 제안을 과제화하여 사업부서에 배분하는 방식은 부서입장에서 해당 사업의 취지에 대한 공감대와 수용성이 낮을 수 있음
- 협치는 주민과 행정의 협력이 필요하다는 점에서 주민의 의견수렴뿐 아니라, 행정의 의견수렴도 적극적으로 고려해볼 수 있음
- 이에 주민과 행정이 함께 의제를 발굴하고 숙성해나가는 등 과정관리에 협치적 요소를 강화해야 함

12) 희망제작소(2020). 서울시 주민참여정책의 개선 방향. 희망이슈 제56호.

- 공무원도 협치과제를 제안하고 예산에 반영할 수 있도록 쌍방향 제안 및 숙의과정을 도입할 수 있음

### ③ 협치·협업 인센티브 부여

- 협치·협업부서에 대한 피로도 해소방안 마련 필요에 따라, 협치·협업을 적극적으로 추진하는 부서에 인센티브 부여로 협치 보상체계 마련할 필요가 있음
- 부서별 협업과제에 대하여 협치, 부서간협업을 적극 추진한 부서에 적합한 형태의 인센티브 부여를 고려해야 함
- 금천구는 온나라시스템(협업과제)을 활용하여 협치·협업을 적극 추진한 부서에 인센티브 부여. 인센티브 부여에 부서장, 팀장, 담당 주무관까지 대상으로 확대하고 있음

### ④ 협치체크리스트 도입

- 사업 기획 및 평가 시, 협치적 요소를 고려한 과정을 설계하고, 실제 운영할 수 있도록 자가 협치체크리스트 도입을 고려해볼 수 있음
- 사업의 준비-실행-평가환류 등 단계별로 협치와 관련한 주요 검토사항을 제시함
- 은평구 등은 모든 사업에 대하여 협치 체크리스트를 통한 자가점검으로, 공무원의 협치에 대한 인식을 제고하고 있음

## 3) 주민협력을 위한 과제

### ① 주민 간 협력·소통 강화

- 시민사회 내 다양한 주민 간의 협력은 주민자치의 밑바탕이 될 수 있음. 주민자치가 강화되는 추세 속에서 다양한 성격의 주민모임을 행정 주도로 통합하는 것은 주민간 갈등과 혼란을 야기할 수 있다는 점에서 유의할 필요가 있음
- 구로구는 시민협력플랫폼, 다양한 영역의 시민사회네트워크 경험을 통해 민-민협력의 경험을 축적해왔다는 점에서 시민사회 협력기반이 어느 정도 마련되었다고 평가할 수 있음
- 주민권한 강화와 그에 따른 주민대표성이 강조되는 추세 속에서 더 많은 주민간의 협력이 요구될 것으로 보임. 이에 주민자치위원회, 마을공동체, 자생단체 등 시민사회 내 다양한 주민 주체 간의 협력과 소통이 선행되어야 함

② 협치 주체로서 중간지원조직 역할 강화

- 중간지원조직은 실제 행정과 주민의 중간영역에서 연결자의 역할을 담당하고 있다는 점에서 협치의 주요 주체라 할 수 있음. 이에 중간지원조직의 참여를 통한 민관협치를 촉진할 수 있음
- 2020년 7월 개소한 공익활동지원센터는 민-민협력과 소통을 강화하는 플랫폼의 역할을 할 수 있을 것으로 보임. 교육, 워크숍, 홍보 등을 통해 다양한 영역의 주민이 협력할 수 있도록 촉진하는 것이 필요함
- 그동안 중간지원조직이 행정서비스를 주민에 전달하는 다소 수동적인 형태였다면, 공익활동지원센터는 행정과 주민의 쌍방향 소통, 주민과 주민을 연결하고 협력하는 플랫폼으로서, 시민사회 내 주도적인 역할을 할 수 있도록 해야 함
- 그 외 마을자치센터, 사회적경제지원센터 등은 해당 분야의 주민 수요를 면밀하게 파악하고 있으며, 이를 협치와 내용, 주체, 운영과정에 적절히 연결할 수 있을 것으로 보임
- 이를 위하여 중간지원조직이 주민의견을 반영한 사업실행 등을 위하여 계획수립, 운영과정 등에 역할을 강화하고 관리감독 부서와 협력할 것을 제안

4) 주요 정책사업과 협치의 연결

① 협치와 주요 정책사업 연결 필요

- 앞서 II장에 소개된 협치 선도지역을 살펴보면, 지역의 특성과 요구를 반영하여 특화된 협치사업을 추진하고 있음
- 은평구는 참여예산과 지역사회혁신계획의 과정 결합으로 주민참여과정 및 사업내용을 내실화하고 있음. 서대문구는 교육·청소년·여성 등 특정 영역에 협치적 요소를 적용하여 선도적인 사례를 만들어가고 있음. 마포구는 온라인 주민참여플랫폼인 ‘마포1번가’를 중심으로 행정 조직구성 및 사업을 추진하고 있음
- 이러한 노력은 서울시가 지원하는 지역사회혁신계획의 틀을 넘어, 자치구의 지속 가능한 협치를 위한 기반이 될 수 있음
- 현재 구로구는 협치부서에서 추진하는 주요 정책사업이 부족하고, 지역사회혁신계획의 틀에서 벗어나지 못하고 있음. 따라서, 앞으로의 지속 가능한 협치 기반을 다지기 위한 초석으로 지역의 주요 정책사업과 연계할 방안을 고민할 필요가 있음

② 구로구 주요 정책사업과 연계한 협치 방향 설정

- 스마트도시 조성, 녹색도시 조성, 아동친화도시 등 구로구의 대표적인 주요관심 사업들 가운데서 협치와 결합할 특화사업을 선정하고, 여기에 주민 참여적 요소를 강화·확대하는 방안을 고민할 필요가 있음
- 이러한 협치와 주요 정책사업과의 연계를 통해 구로구 내 지속 가능한 협치 기반을 다지고, 이를 바탕으로 협치의 위상을 높여 지역 내 협치 공감대를 키울 수 있어야 함. 또, 주요 정책사업의 경우, 협치와의 연계를 통해 정책의 정당성 확보와 함께 사회적 수용성을 높이는 효과를 생각할 수 있음
- 주요 정책사업에 주민참여를 확대하는 방안으로 체계적인 접근을 고민할 필요가 있음. 사업의 [계획단계] - [수행단계] - [평가단계] 각각에 있어서 필요에 따른 주민의 역할과 참여 범위를 명확히 하고 그 근거를 마련한 후 시스템적인 접근을 이루어야 함
- 주요 정책사업과 협치의 자연스러운 연결을 위해 해당 정책사업의 전문가를 협치부서에 채용하는 방안도 고민할 필요가 있음
- 구로구가 중점적으로 추진하고 있는 스마트도시를 주민친화형으로 구축하기 위하여 폴리시랩(Policy-lab)의 방식을 도입하거나, 주민이 직접 도시의 문제를 찾아내고 여러 주체가 협력하여 방법을 찾아보는 리빙랩(Living-lab)의 방식을 도입하는 등 주요 정책과 협치를 유연하게 연결해볼 수 있음
- 특화된 협치 과제를 지원할 수 있도록 협치회의 분과구성에 반영하여 민관이 협력하여 추진할 수 있도록 함



# 부록

---

1. 구로구 민관협치 활성화 기본조례





# 서울특별시 구로구 민관협치 활성화를 위한 기본 조례

(제정) 2019.05.02 조례 제1401호

## 제1장 총 칙

**제1조(목적)** 이 조례는 민관협치를 활성화하는 데 필요한 사항을 규정함으로써 구민의 구정참여를 통한 민주주의 가치 실현에 기여함을 목적으로 한다.

**제2조(정의)** 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음 각 호와 같다.

1. “민관협치”란 사회문제 해결을 위해 민간과 서울특별시 구로구(이하 “구”라 한다)가 공동으로 정책을 결정하고 집행·평가하는 구정 운영 방식 및 체계 등을 말한다.
2. “협치정책보좌관”이란 민관 협력을 촉진하고, 민관협치 사업 전반에 대한 조정·자문의 역할을 하는 사람을 말한다.
3. “공론”이란 구민이 구 정책의 결정, 집행, 평가 과정에 직접 참여하는 다양한 형태의 민주적 의사결정 방식을 말한다.

**제3조(기본원칙)** 민관협치 활성화는 다음 각 호의 기본원칙에 따라 추진하여야 한다.

1. 민관협치는 참여자들의 자발성과 수평적 협력관계에 기반하여 이루어지도록 한다.
2. 모든 참여자들은 민관협치 과정 자체가 중요한 가치임을 인식한다.
3. 민관협치의 모든 과정은 민간과 구의 상호신뢰를 바탕으로 한다.

**제4조(구민의 권리와 의무)** ① 서울특별시 구로구민(이하 “구민”이라 한다)은 누구나 구의 정책 결정, 집행, 평가 과정에 참여할 권리를 가진다.

② 구민은 정책과정 참여에 대한 책임과 역할을 인식하고, 공익적 가치의 실현을 위해 노력하여야 한다.

**제5조(구청장의 책무)** ① 서울특별시 구로구청장(이하 “구청장”이라 한다)은 민관협치 활성화를 위하여 정책을 수립·시행하여야 하며, 지속가능한 민관협치 환경 조성을 위해 노력하여야 한다.

② 구청장은 지역사회 내 다양한 주체들의 정책과정 참여를 확대하고, 참여자들의 민관협치 역량을 향상시키기 위해 노력하여야 한다.

**제6조(다른 법령 또는 조례 등과의 관계)** 민관협치에 대한 정책 추진에 관하여는 다른 법령이나 조례에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 이 조례가 정하는 바에 따른다.

## 제2장 구로구협치회의

**제7조(설치)** ① 구청장은 민관협치 체계의 구축 및 활성화에 관한 사항을 심의·조정하기 위하여 구로구협치회의(이하 “협치회의”라 한다)를 설치·운영한다.

② 협치회의의 원활한 운영을 위하여 분과위원회를 설치·운영할 수 있다.

③ 협치사업의 집행 총괄 및 제도 개선 실행 등을 위하여 행정지원 조직인 구로구협치실무단을 설치·운영할 수 있다.

**제8조(기능 등)** ① 협치회의는 다음 각 호에 관한 사항을 심의·조정한다.

1. 민관협치 활성화정책의 수립·시행·평가·환류에 관한 사항
2. 민관협치 활성화를 위하여 필요한 제도 개선에 관한 사항
3. 주민참여의 제도적 기반 조성 및 숙의·공론 과정의 종합적 기획 및 관리에 관한 사항
4. 그 밖에 민관협치 활성화를 위하여 필요하다고 인정되는 사항

② 협치회의는 구정활동에 대한 평가 및 공론화 절차를 통해 이루어진 사회적 합의사항을 구청장에게 권고할 수 있고, 구청장은 이를 실행하도록 노력하여야 한다.

**제9조(구성)** ① 협치회의는 의장 2명을 포함하여 35명 내외의 위원으로 구성한다.

② 의장은 구청장과 위촉직 위원 중에서 호선으로 선출된 사람이 공동의장이 된다.

③ 당연직 위원은 소관국장 또는 관련국장과 협치정책보좌관으로 한다.

④ 위촉직 위원은 민관협치에 관한 경험이 풍부한 다음 각 호의 사람 중에서 구청장이 위촉하되, 특정성별이 10분의 6을 넘지 않도록 하여야 한다.

1. 민간공익활동을 하는 시민단체 또는 직능단체의 추천
2. 서울특별시 구로구의회에서 추천한 구의원
3. 그 밖에 민관협치 활성화를 위하여 구청장이 필요하다고 인정하는 사람

**제10조(임기)** ① 위원의 임기는 2년으로 하며, 한 차례만 연임할 수 있다. 다만, 공무원의 임기는 해당 직에 재직하고 있는 기간으로 한다.

② 위원 중 공무원이 아닌 위원의 사임 등으로 인하여 새로 위촉된 위원의 임기는 전임위원의 남은 기간으로 한다.

**제11조(위원의 위촉 해제)** 구청장은 위원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 위원을 위촉 해제할 수 있다.

1. 위원 스스로가 위촉 해제를 희망한 경우
2. 장기 치료를 요하는 질병 또는 6개월 이상의 해외여행 등으로 직무를 수행하기 어려운 경우
3. 위원회 직무와 관련하여 알게 된 비밀을 누설하였거나 그 내용을 개인적으로 이용한 경우
4. 위원회의 직무와 관련하여 비위 사실이 있거나 위원직을 유지하기에 적합하지 않다고 인정되는 비위 사실이 발생한 경우
5. 직무대만, 품위손상이나 그 밖의 사유로 인하여 위원으로 적합하지 아니하다고 인정되는 경우

**제12조(의장의 직무)** ① 의장은 회의를 대표하고, 회의의 업무를 총괄한다.

② 의장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 의장이 미리 지명한 위원이 그 직무를 대행한다.

**제13조(회의)** ① 회의는 정기회와 임시회로 구분하며, 정기회는 연4회 개최하고, 임시회는 의장이 필요하다고 인정하거나 재적위원 3분의 1이상의 회의소집 요구가 있을 때에 의장이 소집한다.

② 회의는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

③ 회의의 원활한 운영을 위하여 간사를 두며, 간사는 민관협치 업무를 주관하는 부서의 장이 된다.

**제14조(의견 청취 등)** ① 회의는 민관협치의 활성화를 위해 필요하다고 인정하는 경우에는 전문기관 또는 관련단체 등에 조사·연구를 의뢰하거나 세미나 등을 개최하여 관계 전문가 및 구민의 의견을 청취할 수 있다.

② 구청장은 제1항에 따른 조사·연구 활동 및 세미나 개최 등에 소요되는 경비를 예산의 범위에서 지원할 수 있다.

**제15조(수당 등)** 회의에 참석한 위원에게는 예산의 범위에서 관련 규정에 따라 수당과 여비를 지급할 수 있다. 다만, 공무원인 위원이 그 소관 업무와 직접 관련하여 참석하는 경우에는 그러하지 아니하다.

### 제3장 민관협치 활성화 등

**제16조(민관협치 활성화 기본계획 및 실행계획)** ① 회의는 정책과정에서의 구민의견 반영 및 참여 확대를 위한 민관협치 활성화 기본계획(이하 “기본계획”이라 한다)을 3년 마다 수립한다.

② 기본계획은 다음 각 호의 사항을 포함한다.

1. 민관협치 활성화정책의 기본방향
2. 민관협치 분야별 정책목표 및 추진계획
3. 기본계획의 실행을 위한 자원 조달
4. 이전 계획에 대한 평가와 개선 방향
5. 그 밖에 민관협치 활성화를 위한 주요사항

③ 구청장은 제16조의 기본계획에 따라 연도별 민관협치 실행계획(이하 “연도별 실행계획”이라 한다)을 수립하여 시행할 수 있다.

**제17조(협치정책보좌관)** 구청장은 민·관 협력을 촉진하고, 민관협치 사업 전반에 대한 조정·자문을 위해 협치회의와 협의하여 민관 협력에 관한 경험이 풍부한 민간전문가를 「서울특별시 구로구 지방공무원 인사 규칙」에 의거하여 협치정책보좌관으로 채용할 수 있다.

**제18조(민관협치 협약)** ① 구청장은 지역 사회문제 해결을 위한 정책의 추진 시 이해관계자 간의 권리와 의무를 모두 명시한 민관협치에 관한 협약을 체결할 수 있다.  
② 구청장은 제1항에 따른 협약의 이행을 위하여 필요한 사항을 기본계획 또는 연도별 실행계획에 반영하여 추진할 수 있다.

**제19조(제도개선 및 정책평가)** 구청장은 협치회의가 권고한 구정활동에 대한 평가 및 공론화 절차를 통해 이루어진 합의사항에 따라 민관협치 활성화를 위하여 행정절차와 제도를 개선하고, 민관 간 수평적 협력관계에 기반한 정책평가를 시행할 수 있다.

**제20조(관련기관 지원)** ① 구청장은 관련규정에 따라 이해관계자들의 협업 촉진 및 정책과정에서의 구민참여와 역량강화를 지원하는 민간위탁 사업 등을 수행하는 기관에 대하여 행·재정적 지원 등을 할 수 있다.  
② 구청장은 제1항에 따른 민간위탁 사업 등을 수행하는 기관을 지원하기 위해 관련 제도를 개선하도록 노력한다.

**제21조(관련 기관과의 협력)** 구청장은 협치 정책의 시행을 위하여 관련기관 및 그 밖의 단체 등과 적극 협력하여야 한다.

**제22조(지역사회 민관협치 지원)** 구청장은 지역사회 발전을 위한 민관협치 정책의 발굴과 집행 등을 활성화하고자 민간단체 등을 지원하고, 예산의 범위에서 사업비를 지원할 수 있다.

**제23조(교육)** 구청장은 구로구 공무원과 구민의 협치역량 개발 등을 위하여 교육과정의 개발과 운영을 지원할 수 있다.

**제24조(백서 발간)** 구청장은 민관협치 활성화의 내용과 추진상황 등을 구민에게 알리기 위하여 매년 이행상황 등을 구 홈페이지 등에 공개하고, 필요한 경우에는 구로구협치백서를 발간할 수 있다.

**부 칙<조례 제1401호, 2019.05.02.>**

제1조(시행일) 이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

제2조(운영세칙) 그 밖에 이 조례의 시행에 필요한 사항은 협치회의의 의결을 거쳐 규칙으로 정한다.



## 참고자료

### [문헌자료]

구로구(2018). 구로비전백서.

구로구(2019). 구로구 지역사회혁신계획 실행계획.

구로구(2020). 구민참여 온라인 정책제안 플랫폼 구축 계획.

구로구협치회의(2019). 2020-2022 구로구 지역사회혁신계획.

마포구(2020). 2020년도 마포1번가 운영계획.

서울시 마을공동체종합지원센터(2016). 마을넷의 정체성과 역할, 유형별 강화방안 연구.

서울시 마을공동체종합지원센터(2019). 서울형주민자치회 시범사업 설명자료.

서울 서대문구(2019). 서대문구 지역사회혁신계획 실행계획(2020).

서울 중구(2020). 2020년 중구민을 위한 도시 추진계획서: 2. 동정부.

서울특별시(2019). 2019년 지역사회혁신계획 안내서.

서울특별시(2019). 시민숙의예산 종합계획.

서울특별시(2020). 2020년 지역사회혁신계획 구단위계획형 안내서.

서울특별시(2020). 2020년 시민숙의예산(숙의형) 운영계획.

성지은, 박인용(2015). 대만의 사용자 기반 혁신과 ICT 리빙랩. 과학기술정책연구원. 동향과 이슈 제21호.

융합연구정책센터(2017). 사용자 주도의 혁신플랫폼, 리빙랩(living lab).

은평구협치회의(2019), 2020 은평 지역사회혁신계획안.

희망제작소(2018). 은평구 협치 시스템 구축 및 협치과제 발굴 연구.

희망제작소(2019). 구로구 지역사회혁신계획 수립을 위한 연구용역 최종보고서.

희망제작소(2020). 마포구 지역사회혁신계획 운영을 위한 지역사회 현황조사 최종보고서.

희망제작소(2020), 서울시 주민참여정책의 개선 방향. 희망이슈 제56호.

EU(2016), Public Policy Labs in European Union Members States

## [기타자료]

서울시마을공동체종합지원센터. 서울형주민자치회 시범사업 리플렛.  
서울특별시 행정기구 설치조례 일부개정조례안 심사보고서(2019.7.1.).  
서울특별시 행정기구 설치 조례 시행 규칙(2019. 7. 25.).  
서울특별시 내부자료(2020). 2020년 민주주의서울 운영계획.

## [홈페이지, 인터넷 자료]

구로구청 홈페이지 [www.guro.go.kr](http://www.guro.go.kr)  
리빙랩타이완 홈페이지 [www.livinglabs.com.tw](http://www.livinglabs.com.tw)  
마포구청 홈페이지 [www.mapo.go.kr](http://www.mapo.go.kr)  
서대문구청 홈페이지 [www.sdm.go.kr](http://www.sdm.go.kr)  
서울도시재생포털 [uri.seoul.go.kr](http://uri.seoul.go.kr)  
서울시 마을공동체종합지원센터 홈페이지 [www.seoulmaeul.org](http://www.seoulmaeul.org)  
유럽리빙랩네트워크 홈페이지 [enoll.org](http://enoll.org)  
은평구청 홈페이지 [www.ep.go.kr](http://www.ep.go.kr)  
중구청 홈페이지 [www.junggu.seoul.kr](http://www.junggu.seoul.kr)