

# 한국사회 공공갈등에 대한 인식과 갈등해법의 변천과정에 관한 연구

빅테수  
사회갈등연구소

갈등에 대한 인식과 해결방법은 다양하고, 고정되어 있지 않고 시대와 상황에 따라 변해왔다. 최근 우리사회에서 빈발하는 갈등을 해결하기 위해서는 갈등에 대한 바람직한 인식과 올바른 선택에서 시작된다. 이 논문의 목적은 최근 우리사회의 갈등에 대한 인식과 해법의 특징을 고찰하고 이를 기반으로 향후 한국사회 갈등해결을 위해 필요한 과제를 도출하기 위한 것이다. 이 연구를 위하여 본 연구자는 우리시대를 1987년 민주항쟁 전후, 참여정부 출범 전후로 나누고, 각 시대별 갈등에 대한 인식, 갈등해결에 대한 접근방법, 주요한 갈등해법을 살펴보고, 그 특징을 개괄하였다.

본 연구자는 이 연구를 통하여 우리사회가 민주화되면서 갈등에 대한 인식이 부정적인 것에서 긍정적이고 양면적인 것으로 변해왔으며, 갈등해결에 대한 접근은 힘에 의한 접근으로부터 권리에 의한 접근을 거쳐 이해관계에 기반한 접근으로 빠르게 변화하고 있음을 알 수 있었다. 또한 이런 갈등을 해결하기 위하여 공권력과 경쟁, 권위에 의지하던 방식에서 벗어나 법과 제도에 의존한 합리적인 해결을 추구함과 동시에 최근에는 사회적 합의에 의한 문제 해결 노력이 증가하고 있음을 알 수 있었다.

그럼에도 불구하고 시민사회에 비하여 정부는 아직도 여전히 갈등에 대한 부정적 인식이 강하고 사회적 합의에 의한 문제 해결보다는 공권력과 법에 의존하여 해결하려는 경향이 강하다. 따라서 정부는 지금보다 갈등에 대한 긍정적인 인식을 보다 키우고, 상호-이해에 기반을 두어 사회적 합의에 의한 갈등해결 사례를 더 많이 개발할 필요가 있다.

**주제어:** 갈등에 대한 인식, 갈등해결에 대한 접근 방식, 갈등 해결방법, 정책형성과정, 갈등관리

## I. 서론

우리 사회가 갈등으로 몸살을 앓고 있다. 대규모 국책 사업에서 소규모 소각장 건설에 이르기까지 거의 모든 공공사업에서 갈등이 발생하고 있다. 갈등이 한번 발생하면 쉽게 해결되지 않고 장기화되고, 해결의 실마리를 찾기보다는 방치된 채 당사자간 관계가 악화되고 파괴되는 쪽으로 발전하는 경우가 많아지고 있다. 국가나 지자체가 주도하는 거의 모든 정책, 사업, 법의 제·개정에서 이런 갈등이 뒤따르고 있다.

이런 갈등으로 정책집행과 사업이 지연되고, 천문학적 비용 손실이 발생하기도 하고, 갈등이 심화되어 살기 좋았던 지역 공동체가 분열되고 붕괴되기도 하고 있다. 갈등의 이런 가공할 폐해를 보면서 국민들의 근심과 자괴감도 커져가고 있다.

그러나 갈등은 인간 세상에서 자연스러운 현상이며, 어느 사회나 갈등은 존재한다. 갈등 그자체가 선악의 열거를 갖고 있는 것은 아니다. 갈등이란 커다란 불덩어리는 때로는 사회발전의 원동력이 되기도 하고, 때로는 활화산이 되어 주변의 모든 것을 초토화시키기도 한다. 오늘 우리가 걱정하는 까닭은 갈등을 통해 자신의 의견을 드러내고 논의하고 새로운 대안을 찾고, 이를 통해 소속감과 사회적인 통합력을 높여가는 갈등이 아니라, 서로에 대한 증오가 쌓이고, 공동체가 파괴되고, 비생산적이고 사회분열적으로 발전해갈 것이라는 우려 때문이다.

그러나 오늘날과 같은 갈등에 대한 인식과 해법이 초역사적인 것은 아니다. 갈등에 대한 인식과 해법은 시대와 역사적인 상황에 따라 달라질 수 있을 것이다. 특히 국가에 의해 주도되는 공공갈등<sup>1)</sup>의 경우 그 나라의 체제, 이념, 정치적 현실에 크게 영향을 받을 것이다. 또한 정책이나 공공사업을 계획하거나 집행하는 정치지도력의 사상, 정치적 권위, 시민사회와의 역관계 등이 영향을 미칠 것이다.

한국사회 역시 권위주의 사회로부터 민주사회로 변화·발전해오면서 권력뿐 아니라 시민사회가 갈등에 대해 생각하고 해결하고자 하는 방법에 있어서 많은 변화가 발생했을 가능성이 매우 높다.

이 연구에서는 1970년대 소위 권위주의체제<sup>2)</sup> 이후, 각 시대별 공공갈등에 대한 인식과 해결방법을 탐구하고 정책형성과정에 대한 역사적 고찰을 통하여, 갈등에 대처하는 시대별 특징을 살펴보고자 한다. 이런 특징을 시기별로 1987년 6월 항쟁 이전과 이후, 참여정부 출범 이전과 이후, 3시기로 나누어 시대별 특징을 개괄하고, 우리 사회 갈등인식과 해결방법의 변천과정과 그 원인을 분석하고자 하였다. 이 연구를 통하여 한국사회 갈등의 현주소를 역사적인 맥락에서 파악하고 갈등해결을 위해 필요한 과제를 도출하고자 한다.

## II. 갈등에 대한 인식과 해결방법

시대별 갈등에 대한 인식과 주요 해결방법의 특징을 살펴보기 위하여 1987년 이전과 이후, 참여정부 출범 이전과 이후로 시대를 구분하여 비교분석하였다. 1987년 6월 민주항쟁을 기준으로 삼은 이유는 1987년 6월 민주항

쟁을 기점으로 이전의 권위주의 체제가 퇴조하기 시작하고 시민사회가 형성되고, 시민운동이 만개하면서 우리사회가 소위 ‘민주화의 여정’을 시작하면서 갈등에 대한 인식과 해결방법에도 변화가 발생하였을 것으로 보았기 때문이다. 또한 참여정부 출범을 분기점으로 삼은 이유는 1987년 이후 지속되어 온 민주화가 참여정부의 출범으로 정착기에 접어들고, 국가차원에서는 처음으로 갈등관리를 국정과제로 인식하고 조직을 두고 체계적인 정책개발을 하기 시작했기 때문이다.

갈등에 대한 인식은 크게 긍정적 견해, 부정적 견해, 양면적 견해로 나눌 수 있다. 긍정적 견해는 갈등이 발생함으로써 내재되어 있던 문제가 드러나게 되고 해결을 위해 행동이 시작된다고 본다. 또한 갈등이 발생함으로써 문제해결을 위한 창의적인 노력을 하게 되고 이런 과정을 통하여 개인이나 집단의 역량이 커지는 계기가 되기도 한다. 다양한 토론을 통해서 민주주의가 강화되고 공공선을 이루기 위해 변화가 필요한 내용을 발견하게 된다. 문제해결 과정에서 경험이 쌓이고 새로운 지도력이 등장하기도 한다. 결국 갈등을 통하여 사회적 문제가 드러나고 해결을 위한 노력을 통하여 민주주의가 강화되고 사회적 신뢰가 깊어지면서 궁극적으로 사회발전의 원동력이 된다는 견해이다(Hustedde, Smutiko & Kapsa, 2004).

갈등에 대한 부정적 견해에서는 공공갈등으로 시간 낭비가 심하고 아무런 성과도 얻지 못할 가능성이 높고 극단적인 대립으로 관계(relationship)가 파괴될 가능성이 높다고 본다. 갈등으로 대화가 단절되고 민주주의가 파괴되며 공동체 의식이 감소하게 되고, 갈등 결과 한쪽은 승리하고 한쪽은 패배하여 상호 협력관계가 무너지기 쉽다. 또한 소송을 제기하는 경우 비싼 소송비를 지불하여야 한다. 갈등으로 공동체가 약화되고 리더십에 대한 영향력과 신뢰가 약화될 수 있다. 갈등에 대한 이런 부정적인 견해는 가시적인 갈등상황이 잘 드러나지 않는 사회가 ‘안정된’ 사회라는 인식을 바탕으로 갈등은 분열과 혼란을 초래하고 법과 질서를 해칠 위험을 늘 내포하고 있는 것으로 이해한다. 따라서 갈등의 분출을 효과적으로 통제, 관리함으로써 사회질서를 확립하고, 이를 위한 공권력이나 법적 제도적 관리 제도들이 주요한 갈등대응 메커니즘으로 발전되게 된다(Hustedde, Smutiko &

- 1) 공공갈등: 중앙정부, 지방자치체 등이 주도하는 정책, 법의 제정·개정, 공공사업의 계획 및 결정, 집행과 관련하여 발생하는 갈등.
- 2) 권위주의체제: 스페인 출신의 정치학자 호안 린스가 제창한 개념으로, “권위주의란 종래의 민주주의와 전체주의 사이의 중간 형태로서 책임 소재가 불분명한 다원주의를 유지하며, 잘 고안된 지도적 이데올로기가 없으며 내용상으로 고도의 정치적 요인도 없고, 지도자가 형식적으로는 무제한이지만 실제로는 예측 가능한 범위 내에서만 권력을 행사하는 시스템”이라고 정의 내리고 있다. 구체적으로는 스페인의 프랑코 체제가 출발점이다. 한국의 박정희·전두환 대통령 시대 등 경제성장을 목표로 시행된 권위주의 체제는 새롭게 나타난 권위주의 정치체제이다.

Kapsa, 2004).

갈등에 대한 양면적 인식은 갈등에는 위에서 언급한 부정적인 측면과 긍정적인 양면성이 존재하며 중요한 것은 갈등의 부정적인 면을 줄이고 긍정적인 면을 살리는 갈등관리가 중요하다는 관점이다.

갈등해결에 대한 접근방식은 크게 힘(power)에 의한 방법, 권리(rights)에 의한 방법, 그리고 욕구를 포함한 상호이익(interests)에 의한 방법 등 세 가지로 구분할 수 있다(Ury, Brett and Goldberg, 1988; Maiese, 2004). 힘은 어떤 일을 누군가에게 하도록 강요할 수 있는 능력으로 이해될 수 있으며 힘을 행사하여 다른 상대방에게 비용을 부과시키거나, 어떤 일을 하도록 위협하거나, 관계로부터 과생되는 이익을 얻지 못하도록 하는 등의 일을 할 수 있다. 권리는 사회적으로 법이나 계약을 통해서 공식적으로 수립된 공정성과 정당성의 독립적인 기준이다. 그런 기준에는 호혜주의, 선례, 평등 등이 포함된다. 인간의 욕구(needs)는 생존, 성장, 발전에 필요한 신체적 정신적 요소를 말한다. 상호이익에 의한 접근이란 갈등을 이러한 욕구를 중심으로 결정하려는 태도를 의미한다.

힘에 기반한 접근은 갈등을 해결하기 위해 전쟁, 권위, 위계, 특권, 정보독점 등의 방법을 이용하게 된다. 그러나 힘에 근거한 접근은 대체로 승자와 패자만 있거나 모두 패자가 되는 결과를 초래하는 경우가 많다. 권리에 기반한 접근은 갈등을 해결하기 위하여 객관성과 공정성이 담보될 수 있는 제3자에 의한 판단을 중요하게 여기며, 소송과 중재를 갈등해결 수단으로 활용하는 경우가 많다. 권리에 기반한 접근에는 판단의 결과에 따라 승자와 패자가 존재하는 경우가 대부분이다. 상호이익에 기반한 접근에서는 갈등을 해결하기 위하여 이해관계자가 직접 문제해결의 주체가 되는 경우가 많고, 협상과 조정, 합의도출이 갈등해결을 위한 수단으로 주로 사용된다. 상호이익에 기반한 접근에서는 이해관계자 모두가 동의할 수 있는 해법을 개발하기 위하여 노력하는 경향이 강하다. 이런 경우 참여한 이해관계자 모두가 승자가 되는 경우가 많으나, 때때로 합의형성에 이르기까지 시간과 비용, 상대에 대한 인식과 이해 등과 같은 요소에 대한 고려가 필요하다.

힘에 기반한 접근 방식에 따른 구체적인 방법들을 살펴보면, 권력에 의한 진압, 전쟁, 탄압, 박탈, 특권을 이용

한 문제의 해결을 들 수 있다. 권리에 기반한 접근방식에 따른 구체적인 방법들에는 재판이나 공정한 제3자의 판단에 의한 해결 등이 포함된다. 이해에 기반한 접근방식에 따른 구체적인 방법들 중에 대표적인 것은 중재, 합의에 의한 해결 등을 들 수 있다.

<표 1> 갈등해결에 대한 접근방식과 대표적 해결방법

갈등해결에 대한 접근방식	갈등해결의 대표적 해결방법
힘에 기반한 접근	공권력에 의한 진압, 전쟁, 탄압, 박탈, 특권
권리에 기반한 접근	재판이나 공정한 제3자의 판단에 의한 해결
이해에 기반한 접근	합의에 의한 해결

갈등에 대한 인식과 접근, 해결방법은 역사적 변천과정에서 정책형성 및 결정과정과 밀접한 관계를 갖게 될 것이다. 갈등에 대하여 부정적인 견해를 갖고 힘에 기반하여 갈등을 접근하고 공권력을 동원하여 갈등을 해결하고자 하는 사회에서는 정부가 일방적이고 독재적인 방식으로 정책을 결정하고 국민은 정책 수용의 대상으로 전락할 가능성이 많을 것이다. 또한 갈등의 양면성을 인식하고 이해관계의 측면에서 갈등을 접근하고 이해관계자 간 욕구와 이해의 조절을 통하여 갈등을 해결하려는 관점을 유지하는 경우, 정부의 이런 인식과 관점은 정책형성과정에 투영되어 다양한 이해관계자 간 충돌이 발생하는 경우 합의에 의한 문제해결을 시도할 가능성이 높을 것이다. 이 글에서는 정부의 갈등에 대한 인식과 접근 방식, 해결방식이 정책형성과정에 어떻게 투영되었는지를 살펴보고자 한다.

### III. 시대별 갈등에 대한 인식과 해법의 변화

#### 1. 1970-1980년대 권위주의 시대

권위주의 시대 갈등에 대한 인식은 대체로 부정적으로 인식되었다. 갈등은 사회적인 혼란을 가져오고 국력을 낭비하고 사회통합과 사회발전을 가로막는 사회악으로 인식되었다. 권위주의에 맞서는 모든 주위와 주장과 노동자, 농민을 비롯한 민중의 생존권적 요구까지도 때때로 사회분열을 조장하는 사회악으로 인식되었다. 갈등에 대한 이런 부정적 인식은 언론에 대한 통제, 체제의 우월성에 대한 교육, 안보 및 반공이념 교육 등을 통해 국민에게 각인되었으며, 일부 학생과 지식인 사회를 제

외한 일반국민의 인식이기도 했다.

권위주의 체제 하에서 갈등에 대한 접근은 힘에 의한 방식이 가장 우세하였다고 볼 수 있을 것이다.

힘에 의한 방식은 상대를 경쟁과 극복의 대상으로 설정하고 힘의 우위를 이용하여 갈등을 해결하고자 하는 관점이라고 할 수 있다.

힘에 의한 갈등의 접근은 갈등 상황에서 주로 공권력을 이용한 해결로 연결되는 경우가 많았다.

정부는 힘의 우위를 바탕으로 정부가 정한 정책과 법, 사업 등을 일방적으로 계획하고 결정하고 실행하는 것이 효율적이고 효과적이라는 관점을 견지하였다. 국민적 합의는 번거롭고 사회적 혼란을 불러일으킬 수 있는 불안정한 방법으로 인식되었다. 권리가 갈등해결의 접근이 되지 못하였다. 국민의 권리는 유보되었다.

국민 역시 통치의 대상에 머물러 있었다. 국민은 정책 결정과정에서 철저히 소외되었고 정책 집행의 대상에 머물러 있었다. 전문가 역시 권력의 시너 역할이 주 업무였다. 전문가가 하는 가장 중요한 과제는 군부와 중앙정부에 의해 구상된 계획을 그들의 의도대로 구체화하고 합리화하는 정도였다. 정책 결정과 관련된 모든 권한이 군부와 중앙정부에 의해 독점되었다. 권위주의 체제 아래서 갈등은 사회 안전을 저해하는 혼란으로 치부되었고, 표출된 갈등은 주로 공권력에 의해 해소되었다. 갈등은 수면아래 잠복하거나 내면화되었다.

권위주의 체제 아래에서 갈등은 국가나 국민 모두 부정으로 인식되었으며, 갈등은 법과 제도, 사회적 원칙과 기준에 의해 이루어지지 않았으며, 국가와 시민사회간의 합의에 의한 갈등해결은 요원한 과제였다.

<표 2> 권위주의 체제 아래서의 갈등에 대한 인식과 해법

구분	정부	국민
갈등에 대한 인식	부정적	대체로 부정적
갈등에 대한 접근방식	힘에 의한 방식	
주요 갈등해결방법	주로 공권력에 의존	
특징	갈등을 사회악으로 인식, 갈등 내면화, 잠재화	

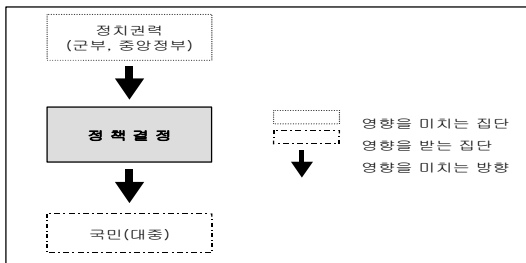
국가에 의한 통치는 국민의 권리에 우선하는 것으로 인식되었다. 군부에 의한 철권통치 시대에는 모든 권력을 군부와 중앙정부가 장악하고 있었다. 따라서 모든 정책 구상, 계획, 결정, 집행은 모두 이들에 의해 이루어졌다. 지방정부는 중앙정부의 시너에 불과했다. 중앙정부가 인력, 정보, 조직을 장악하고 지방정부를 통솔하였다. 지방정부의 모든 정책결정은 궁극적으로 중앙정부의 지시와 통제에 의해 이루어졌다.

## 2. 1987년 6월 항쟁 - 참여정부의 출범 이전

시민들의 갈등에 대한 인식은 권위주의 시대의 부정적인 견해로부터 다소 긍정적인 견해로 변화한 것으로 볼 수 있다. 국민은 6월 항쟁이라는 역사적 경험을 통하여 권위주의 정권과의 갈등과 마찰은 민주주의를 위해서는 불가피한 것이라는 인식이 싹트기 시작하였으며, 이런 인식은 사회발전을 위하여 갈등은 불가피한 측면이 있다는 것을 학습하게 된 효과로 볼 수 있다.

그러나 정부와 국가권력은 이런 시민사회의 갈등에 대한 새로운 인식과는 차이가 패리를 보였다. 6월 항쟁이라는 사회적인 변화에도 불구하고 정치권력과 정부는 큰 변화없이 그대로 유지되었고, 이에 따라 권위주의 체제에서 형성되어 온 그들의 의식과 통치관행에 근본적인 인식의 변화가 발생하지 않았다. 따라서 갈등을 사회적 혼란으로 인식하는 과거의 갈등에 대한 부정적 인식에는 큰 변화가 있었다고 볼 수 없다. 그들은 학생데모 등을 부정적인 시각에서 주로 보았고, 노동자의 생존권 투쟁 등도 부정적인 시각에서 보았으나, 6월 민주항쟁은 이런 시민들의 시각을 바꾸는 계기로 작용하였다. 역사적인 경험을 통하여 갈등에 대한 인식에 전환이 발생한 것으로 볼 수 있다.

6월 항쟁으로 시민의식이 형성되면서 시민들은 권위주의 체제하에서 억눌렸던 생존권과 시민적 기본권을 요



<그림 1> 권위주의 체제 하의 정책결정 모식도

구하였다. 그러나 국가는 여전히 힘에 기반한 접근방식에 의존하여 공권력을 동원하여 갈등을 해결하고자했다.

1987년 6월 민주항쟁은 정책결정과정에도 변화를 가져왔다. 정책결정과정에서 국민을 철저히 배제하고 국가와 중앙정부가 모든 권력과 권한을 독점하던 ‘막강한 1강’ 구조에 근원적인 변화가 발생한 것이다.

정책집행의 대상에 머물던 대중들이 그 동안 수면아래 내재화되어 있던 자신들의 계급적, 계층적 욕구를 쏟아내고 자신들의 입장과 이익을 지켜줄 노동조합, 농민회, 교원노조 등을 조직하고 기존의 권위주의적 통치관행에 맞서게 되었다. 이와 더불어 시민단체가 만들어지고 빠르게 확산되면서 그 동안 억눌려 있던 시민들의 탈계급적, 민주적 요구를 쏟아내기 시작했다. 시민단체는 이제까지 사회운동에서 간과되어 온 환경, 여성, 교육, 지방자치, 의료, 교통, 인권 등 새로운 이슈를 내놓으며 시민들의 관심을 유도하고, 정부의 정책결정과정에 이룬 시민적 가치를 결합시키려 노력했다.

시민사회가 성장하고 정책에 대한 참여 욕구가 커지면서 정부의 정책결정과정에 개입하려는 시민사회단체와 기존의 독점권을 유지하려는 국가 권력 사이에 갈등이 끊이지 않게 되었다.

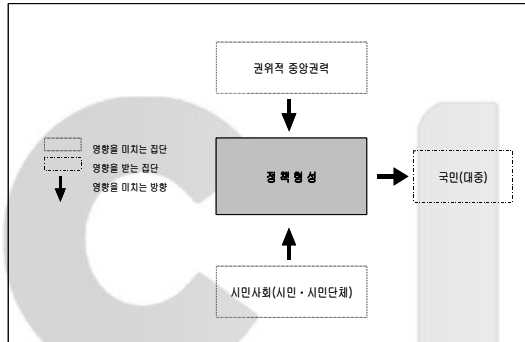
시민사회단체와 국가 권력 사이의 갈등은 정책결정과정의 참여 여부에만 국한된 것이 아니었다. 정책 목표 혹은 정책의 지향에 있어서 근원적인 차이가 존재했다. 국가 권력은 경제성장과 개발지상주의에 입각하여 국력 신장과 효율성에 주안점을 두었던 반면, 시민사회단체는 환경, 인권, 평등, 정의 등과 같은 시민적 가치를 중심에 놓고 이를 옹호하고자 노력하였다.

시민사회단체가 성장하고 시민들의 지지를 받게 되면서, 국가 권력은 시민사회단체에 대화의 공간을 제공하였으나, 진정한 의미의 파트너로 인정하기 보다는 참여에 대한 명분을 쌓고 반대여론을 무마하기 위한 목적이 우선하였다.

<표 3> 1987년 6월 항쟁 - 참여정부 출범 이전 갈등에 대한 인식과 해법

구분	정부	국민(시민사회)
갈등에 대한 인식	부정적	긍정적 인식 증가
갈등에 대한 접근방법	힘에 의한 접근 법에 의한 접근	권리에 의한 접근 이해에 의한 접근
갈등 해법	힘(공권력), 법에 의한 해결	법에 의한 해결
특징	권위주의 퇴조, 투쟁과 대립을 통한 권리 회복	

국가 권력과 시민사회단체간의 대화는 언제나 코드가 맞지 않았다. 의제설정 자체가 되지 않는 경우가 대부분이었다. 정부는 자신들이 일방적으로 결정한 사업에 대한 이해를 구하고 협조를 부탁하는 내용이었고, 시민사회단체는 시민적 가치를 주장하면서 사업의 필요성과 타당성에 대해 의문을 제기하였다. 따라서 논의가 논점을 만들어 내지 못하고 자신들의 주장만 되풀이하면서 갈등의 골만 키우는 계기가 되었다.



<그림 2> 1987년 6월 민주항쟁 - 참여정부 출범 이전의 정책결정과정 모식도

갈등이 해소되지 않은 상태에서 국가권력이 사업을 일방적으로 추진하면서 시민사회의 강한 저항에 부딪히게 되고, 그 결과 정부정책과 사업에 차질이 발생하는 경우가 점점 많아졌다. 2000년 6월, 영월동강댐 건설 계획 취소가 대표적인 사례이다.

1987년 6월 항쟁 이전이 권위주의 정권에 의해 정책결정 권한이 독점되었던 ‘막강한 1강’ 구조의 사회였다면, 1987년 6월 이후에는 기존의 통치관행을 그대로 유지하면서 여전히 정책결정의 독점적인 권한을 행사하려는 국가권력과 이에 맞서 시민사회의 가치를 옹호하면서 정책결정과정에 끊임없는 간섭과 참여를 주장하는 시민사회단체간에 치열한 대립과 갈등이 존재하는 소위 ‘막강한 2강’ 구조가 사회가 되었다.

### 3. 참여정부의 출범 - 현재

참여정부 출범 이후 갈등에 대한 국가와 시민사회의 인식간의 간극은 이전에 비하여 상대적으로 좁아졌다고 말할 수 있을 것이다. 참여정부의 출범이 오랜 권위주의 체제와의 갈등을 통해 이룩한 민주화의 성과임과 동시에 참여정부는 새로운 시대의 개막을 선포하며 국민참여에 의한 국정운영을 약속하고 있다. 그러나 다발한 사회적 갈등 가운데 출범한 참여정부는 갈등으로 인한 사회적 혼란과 천문학적인 사회경제적 비용을 우려하며 갈등에 대한 조직적이고 체계적인 관리를 국정과제로 채택하고 있다는 점에서 갈등이 사회발전의 원동력이라는 인식과 더불어 갈등이 오히려 사회발전을 지체시킬 수 있다는 점을 동시에 인식하고 있다. 따라서 참여정부는 갈등의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 동시에 인식하고, 갈등의 부정적인 측면을 줄이고 갈등의 긍정적인 측면을 강화하는 갈등에 대한 양면적 인식을 갖고 있다고 할 수 있다.

1987년 이후 민주화 과정을 경험한 시민사회는 갈등이 갖는 사회적 효용을 인정하면서도 새만금, 천성산, 북한산 외곽순환도로 등과 같은 갈등을 경험하면서 갈등이 갖는 부정적 효과를 동시에 학습하게 되는 과정에 있다고 볼 수 있다. 과도한 사회적 갈등이 오히려 사회발전을 저해할 수 있다는 인식이 형성되고, 국가에 의한 체계적인 관리와 시민사회의 합리적 의사결정의 중요성을 깨달아 가고 있는 상황이라고 볼 수 있다.

정부는 갈등에 대한 부정적 인식에서 출발하여 갈등에 대한 긍정적, 양면적 인식으로 변화하고 있으며, 시민사회는 갈등에 대한 긍정적 인식으로부터 갈등에 대한 부정적, 양면적 인식으로 변화하면서 정부와 시민사회의 갈등에 대한 양면적 인식이 확산되어 가고 있다고 볼 수 있다.

갈등해결을 위한 접근 방식에 있어서 참여정부와 시민사회는 힘에 기반한 접근 방식을 배제하고, 권리와 상호이해에 기반한 접근 방식을 옹호하고 있다는 점에서 공통적이다. 이에 따라 갈등해결방식에 있어서도 공권력에 의한 일방적 해결보다는 법과 제도에 의한 합리적 해결과 사회적 합의에 의한 해결을 선호한다는 점에서 같은 지향을 갖고 있다고 볼 수 있다. 이런 정부와 시민사

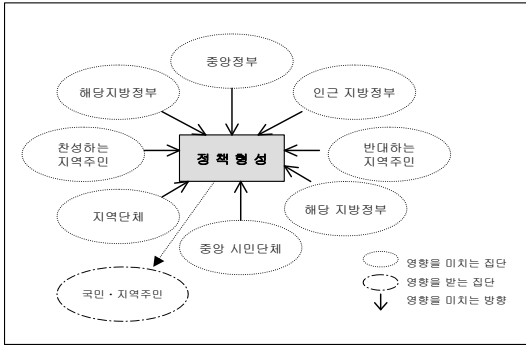
회의 갈등에 대한 인식의 전환과 갈등 해결을 위한 노력이 주민투표에 의한 방폐장 갈등의 해결, 새만금, 천성산 갈등의 법적인 해결, 사회지구 지속가능발전협의회의 성공적 운영 등의 성과를 낳은 원동력으로 작용했다고 볼 수 있다.

<표 4> 참여정부 출범 이후 갈등에 대한 인식과 해법

구분	정부	국민(시민사회)
갈등에 대한 인식	양면적	양면적
갈등에 대한 접근	상호이해에 입각한 해결	
갈등 해법	법에 의한 해결, 합의 중시	법에 의한 해결, 합의 중시
특징	민주화, 지방화, 정보화	사회도래, 새만금, 천성산 소송, 합의 중시

‘권위적 국가 권력’과 이에 맞서는 ‘저항적 시민사회운동’에 의해 형성된 ‘막강한 2강’ 구조는 1997년 IMF를 맞으면서 변화하기 시작한다. 변화는 시민사회와 시민사회 단체간의 관계에서 시작되었다. IMF라는 미증유의 사태로 시민사회는 생존의 위기에 몰리게 되지만, 이제까지 시민의 입장을 대변하던 시민사회운동은 이런 위기에 아무런 대안을 내놓지 못하게 되면서, 시민사회단체 내부에서 스스로의 정체성에 대한 혼란이 발생하게 되었다. 또한 2002년 총선시민연대에 의한 낙천낙선운동은 시민들의 관심과 상당한 정도의 정치적 효과를 거뒀음에도 불구하고 시민단체의 정치적 중립성에 대한 시비와 시민없는 시민운동에 대한 문제제기의 계기가 되었다.

이런 일련의 사건이 우리사회에서 시민사회단체의 위상과 역할에 일정한 변화를 준 것은 사실이지만, 그때까지 형성되었던 ‘막강한 2강’ 구조를 근본적으로 변화시킨 동력을 제공하지는 못하였다. 1987년 이후 형성된 ‘막강한 2강’ 구조 사회를 ‘다강 구조’ 사회로 변화시킨 동력은 민주화, 정보화, 분권과 지방화로 대표되는 우리 사회의 질적 변화에 있었다.



<그림 3> 참여정부 출범-현재의 정책결정 모식도

참여정부의 출현은 이런 시대적 변화를 반영하는 것임과 동시에 새로운 시대에 맞는 새로운 정치질서에 대한 국민적 요구의 반영이기도 했다. ‘새로운 시대, 새로운 정치’를 주창하며 출현한 참여정부는 기존의 권위적, 비민주적, 중앙집권적 통치구조와 의사결정 구조를 변화시키기 위해 노력해왔고, 이는 낡은 질서와 낡은 세력과의 갈등을 동반하는 계기가 되기도 하였다.

우리 사회가 민주화, 정보화, 지방화되면서 나타난 대표적인 특징은 시민과 주민들의 삶의 질에 대한 욕구 분출과 자신의 생활과 관련된 사안에 대한 적극적인 참여이다. 자신의 입장과 이해와 다른 정책이나 사업에 대하여 반대 목소리를 내고, 의견을 같이하는 사람들이 모여 조직을 만들고 집단행동에 들어가기도 한다. 이런 과정에서 지역주민들은 정부뿐만 아니라, 기존의 시민사회단체와 입장 차가 드러나고 이해관계자자간에 갈등이 발생하게 된다.

중앙정부든 지방정부든 정책을 만들고 집행하기가 점점 어렵다고 느끼고 있다. 예를 들어, 소각장 하나 짓는데도 지자체, 기존의 환경단체, 입지예정지역 주민, 주변지역주민 등 조금이라도 자신과 관계가 있는 사람들은 모두 자신의 목소리를 내고 있다.

이뿐 아니라, 같은 정부, 시민단체, 주민들 내부에서도 의견이 일치하는 경우가 별로 없다. 어떤 사업과 관련하여 환경부와 건교부의 입장이 판이하게 다른 경우가 많다. 예를 들어, 환경부는 건교부보다 시민단체 입장에 더 가까운 경우도 있다. 시민단체 내부도 마찬가지이다. 하나의 목소리가 아니라 단체별로 입장과 견해가 달라 서로 마찰을 일으키는 경우가 많아졌다. 대표적인 예가 지율의 천성산 관련 갈등에서 환경운동연합과 녹색연합과

의 노선 갈등이다. 주민들 역시 자신의 이해에 따라 다양한 반응을 보이는 경우가 많다. 자신에게 이익이 되면 찬성 입장과 찬성 조직에, 불리하면 반대 입장과 반대 조직에 속하는 경우가 많다. 이렇게 이해관계자간 관계가 복잡해지고, 입장에 차이가 발생하게 되고 갈등 해결이 점점 어려워지다 보니, 공무원 입에서 ‘사업하기 힘들다’, ‘옛날이 좋았어!’라는 말이 나오기도 한다.

정책결정과정의 변화되면서 나타나는 또 하나의 특징은 가치-지향적 시민사회단체의 사회적 영향력 감소이다. 중앙에 있는 단체일수록 영향력 감소현상은 더욱 심하게 나타났다. 예를 들어, 예전 같으면 어떤 지역에 댐을 짓는다는 계획이 발표되면 중앙에 있는 환경단체들이 나서서 반대 운동을 조직하고, 환경단체와 건교부간에 갈등이 시작되고, 갈등을 해소하기 위한 논의 테이블이 이들을 중심으로 만들어졌을 것이다. 그러나 지금은 어떤 지역에 댐 건설 계획이 발표되면 지역주민이나 지자체, 지역에 있는 시민사회단체가 먼저 나선다. 이들 사이에서 이견이 발생하고 찬반이 갈리게 되고, 갈등이 심화되는 경우가 많다. 시민사회단체 역시 중앙중심에서 지역중심으로 바뀌어가고 있다. ‘우리 지역문제이니 너희들은 좀 빠져있어, 필요하면 부를께’라는 식의 생각이 커져가고 있다.

중앙정부와 지방정부간의 견해차이와 갈등이 발생하듯이, 중앙에 있는 시민사회단체와 지방에 있는 단체간에도 견해차이와 갈등이 존재하는 경우가 많다. 여기에는 여러 가지 이유가 있겠지만, 중앙은 가치중심적이고 정책지향적 경향이 강한 반면, 지역으로 갈수록 지역적 특성에 따라 문제를 현실적으로 해결하려는 경향이 강하게 나타나면서 같은 사안을 놓고도 이견이 생겨 갈등을 빚기도 한다.

#### IV. 갈등에 대한 인식과 해법의 변화

민주화 과정으로 표현되는 지난 30년간 갈등에 대한 우리사회와 정부의 인식은 부정적인 인식에서 긍정적인 인식으로, 긍정적인 인식에서 양면적인 인식으로 변화 발전해왔다. 보다 세부적으로 살펴보면 국가 차원에서의 갈등에 대한 인식은 1987년 이후에도 갈등에 대한 부정적인 인식이 압도하다가 참여정부 출범이후 갈등에 대한 인식이 증가하면서 양면적 인식으로 수렴되어가는 양태

를 보이고 있다면, 시민사회는 1987년 이후 갈등에 대한 긍정적인 인식이 형성되기 시작하였으나, 최근 사회적 갈등이 장기화되고 고질화되면서 갈등의 부정적인 인식이 확대되면서 갈등에 대한 양면적 인식과 갈등에 대한 체계적인 관리의 필요성을 자각해가는 과정에 있다고 볼 수 있다.

갈등해결을 위한 접근에 있어서 권위주의 체제는 주로 힘에 기반한 접근을 선호하였고, 주로 갈등 해결을 위하여 공권력, 정보통제, 일방적 결정, 비밀주의 같은 방법에 의존하였다. 1987년 이후 시민사회는 권리에 기반한 갈등접근과 법과 제도에 의한 갈등해결을 주문하였으나, 권위주의 체제에서 형성된 정부의 갈등에 대한 인식과 해결방법은 1987년 이후에도 크게 변화되지 않고 유지되었다고 평가할 수 있다. 시민사회와 정부의 갈등에 대한 인식과 해법 사이에는 커다란 간극이 존재하였다.

참여정부의 출현 이후 정부와 시민사회는 갈등이 갖는 사회적 효용과 더불어 사회적 비용을 동시에 고려하는 갈등에 대한 양면적 인식을 공유하게 되었고, 양자간의 갈등에 대한 인식에 있어서 차이를 극복할 수 있는 계기가 만들어졌다. 또한 갈등에 대한 접근에서 양자는 힘에 기반한 갈등 접근과 공권력을 동원한 갈등해결을 배제하고, 권리와 상호이해에 기반하여 갈등을 접근하고 3자에 의한 공정한 판결과 사회적 합의에 의한 문제해결을 지향하게 되었다.

권위주의 시대의 정책형성은 주로 정치권력에 의해 주도되고, 국민은 정책형성과정에서 철저히 소외되어 있었고, 집행의 대상에 머물러 있었다. 이 시기 갈등은 사회 질서를 저해하는 요인으로 치부되었으며, 발생한 갈등은 힘을 앞세운 국가 권력에 의해 일방적으로 해결되었다. 갈등은 부정적으로 인식되고 국가는 갈등 개입 혹은 갈등 종식이라는 입장에 서서 공권력을 동원하여 갈등을 해결하고자 노력하였다. 정책형성과정에서 배제되고 통치의 대상이었던 국민의 갈등에 대한 인식은 대체로 부정적이었다. 이는 권위주의적 국가에 의해 유포된 이념에 의한 영향으로 볼 수 있을 것이다. 사회적 갈등이 내면화되고 잠재화되었던 시기이다.

1987년 6월 항쟁으로 권위주의 시대가 퇴조하면서 시민사회와 시민운동이 형성되어 발전하기 시작한다. 이 시기 정책형성과정의 가장 큰 특징은 여전히 권위주의적

정책형성 과정에 머물고 있는 정치권력과 이에 대하여 시민적 가치와 요구를 주장하는 시민운동과의 강력한 2강 구조가 형성되었다는 점이다. 이런 상황 하에서, 정치권력은 갈등을 여전히 부정적으로 보고, 공권력을 동원하여 갈등을 진압하거나, 갈등을 초기에 표면적으로 무마하려는 갈등개입과 갈등타결의 양면적 입장을 띠게 되는 것으로 볼 수 있을 것이다. 이에 반하여 6월 항쟁을 경험한 시민사회는 갈등을 사회발전의 원동력으로 긍정적으로 인식하고, 국가에 의한 갈등 개입과 힘에 의한 갈등 해결에 저항하면서 갈등의 보다 근원적인 해결, 즉 갈등 그 자체보다 갈등이 발생하게 되는 사회·경제적 요인에 대한 근원적인 해결을 요구하는 경향이 강하게 나타난다. 시민운동 진영은 발생한 갈등에 대하여 공권력에 의한 해결을 비판하면서 법과 제도에 의한 공정하고 객관적인 해결을 기대하였다.

참여정부 출범을 전후하여 우리 사회는 그 동안의 지속적인 민주화, 시민사회의 정보생산·가공·유통 능력의 향상, 지방자치의 정착, 세계화 등에 힘입어 빠르게 다원적인 사회로 변화하게 되고, 이런 변화는 정책형성과정에 구조적인 변화를 일으킨다. 정책형성과정이 국가 권력과 시민운동 양자에 의해 이루어지던 2강 구조에서, 정책형성에 영향을 받는 다양한 이해관계자가 자기 목소리를 내는 다강 구조 사회로 발전하게 된다.

‘새시대, ‘새로운 정치’를 앞세워 집권한 참여정부는 역사상 처음으로 공공갈등을 체계적으로 접근하고 합리적으로 해결하기 위하여 갈등관리시스템 구축을 국정과제로 선정하고 대통령 자문 지속가능발전위원회에 그 임무를 부여하였다. 참여정부는 갈등의 양면성에 주목하고, 갈등관리를 통해 갈등의 부정적인 측면을 줄이고 갈등이 심화되지 않도록 효과적으로 관리하기 위해 노력해왔다고 평가할 수 있을 것이다. 또한 참여정부는 갈등 해결 방법으로 공권력에 의한 해법을 지양하고, 법과 제도에 의한 해결, 사회적 합의에 의한 해결을 강조하였다. 시민사회는 1990년대 갈등에 대한 긍정적인 평가로부터 2000년대 들어 지율의 천성산, 새만금 간척사업, 부안 방폐장 등을 경험하면서, 지나친 갈등은 오히려 사회발전에 저해요인이 될 수 있다는 갈등의 부정적인 면에 주목하게 되면서, 갈등에 대한 양면적 인식에 이르게 되는 것으로 볼 수 있을 것이다. 새만금 소송이나 천성산 소송에서 보

듯이 시민단체 일각에서는 아직도 상황을 권위적 국가권력 대 시민사회의 대립과 경쟁으로 보고 갈등을 법에 의해 해결하고자 노력하는 반면, 그 동안 수많은 갈등을 경험해 온 시민사회에서는 사회적 합의에 의한 갈등의 해결에 대한 욕구와 기대가 높아지고 있다.

## V. 한국사회 갈등해결을 위해 필요한 과제

우리 사회에서 다발하고 장기화되는 갈등을 해결하기 위한 실마리는 ‘더 이상 권위적, 일방통행식, 비밀주의식 관행은 통하지 않는다’는 사회적 인식의 공유로부터 찾을 수 있다. 다양한 이해관계자가 자기 목소리를 내는 세상에서 독자적인 결정이란 갈등을 심화시킬 뿐이다. 따라서 기존의 DAD(정부가 일방적으로 결정(Decide), 알릴(Announce), 변명(Defend)) 방식이 아닌, 이해관계자의 참여, 숙의에 기반하여 모든 이해관계자가 동의할 수 있는 결론을 도출하는 사회적 합의에 의한 방식에 의해 갈등은 해결되어야 한다.

이제 정책 결정과 집행 과정에서 이해관계자의 참여는 선택이 아닌 필수적인 조건이 되었으며, 정책 결정에 영향을 미치는 사람뿐 아니라, 그 결정으로 영향을 받을 사람까지 참여하는 구조를 만들어 가야 할 것이다. 사회적 합의 과정에서 정부도 우월적인 위치가 아닌 이해관계자의 하나로 참여해야 하고, 갈등이 심각한 상태이고 대화가 어려운 상황에서 사회적 명망가에 의존하기보다 갈등해결에 역량을 보유한 갈등조정 전문가를 고용하여 해결해야 하고, 이런 갈등전문가를 육성해야 한다.

또한 갈등해결에서 숙의과정(deliberation)을 활성화해야 한다. 지금은 어떤 정책이든 단순히 결정을 내릴 수 있는 문제는 없다. 이해관계자들이 무식하다 탓하기 전에, 판단에 필요한 정보를 적극적으로 제공하고 서로 의견을 드러내놓고 의견이 일치하는 부분과 일치하지 않는 부분을 가려내야 하고, 이견이 존재하는 경우에는 사실관계 조사를 통하여 사실을 규명해야 한다.

복잡한 이해관계자간 갈등이 존재하는 상황에서 정부가 일방적으로 의사결정을 내리지 말아야 한다. 갈등을 해소하기 위해서는 국민으로 하여금 자신들의 문제에 대해 자신들이 의사결정 권한을 갖고 있는 책임감과 의무감을 갖도록 해야 한다.

의사결정 방식이 선진화되어야 한다. 다수결은 갈등

해결에 제한적인 의미만을 갖는다. 많은 경우 소외된 소수가 새로운 갈등의 씨앗이 되는 경우가 많다. 다수결은 동질성이 강한 집단에서 효과적인 방식이나 오늘날처럼 다원화, 개인화되고, 각자가 자신의 주장과 이해를 갖고 있는 경우에는 한계를 가질 수밖에 없다. 이해관계자가 동의할 수 있는 합의에 의한 의사결정이 갈등 예방과 해결에 효과적인 방식이다.

참여정부 출범 이후 갈등에 대한 인식과 접근 방법이 변화가 생기고, 이해관계자를 중심으로 갈등을 합의에 의해 민주적으로 해결하고자 하는 분위기가 형성되어 가고 있으며, 갈등을 체계적으로 관리하고자 하는 노력도 성과를 얻어가고 있다. 이와 더불어 사회적 합의를 통한 갈등 해결 사례가 형성되어 가고 있다. 갈등에 대한 양면적 인식이 증가하면서 정부와 시민사회의 갈등에 대한 인식의 간극이 좁아져 가고 있다.

이런 인식의 전환과 성과에도 불구하고, 현재 우리 사회의 갈등관리에 대한 준비와 역량은 초보적인 수준이라고 평가할 수 있을 것이다. 아직 갈등관리를 실효성 있게 뒷받침할 법과 제도가 정비되어 있지 못할 뿐 아니라, 이해관계에 입각하여 갈등을 이해관계자간 합의에 의해 해결하려는 의지와 역량은 턱없이 부족한 상태이다.

갈등이 다발하고 있으나 갈등에 대한 해결은 주로 법적 판결에 의존하고 있는 현실이다. 이런 경향은 중앙정부, 지자체, 시민사회 공통적이다. 이는 갈등에 대한 당사자 해결 우선 원칙이 아직 우리 사회에 정착하지 못하였음을 반증하는 것이기도 하다. 갈등에 대한 법적 해결은 공권력에 의한 일방적인 해결에 비해 선진적인 해법이냐, 이 역시 천문학적인 사회적 비용을 수반하게 되고, 승자와 패자를 낳아 갈등의 새로운 씨앗이 되기도 한다.

민주화를 경험하고 이미 다원화된 한국사회에서 다양한 이해관계자가 이념과 이해가 충돌하는 것은 지극히 당연한 현상이다. 문제는 이런 과정에서 발생하는 갈등을 합리적이고 효과적으로 관리할 수 있는 정부와 시민사회의 역량을 강화하는 것이다.

이를 위하여 정부는 갈등관리가 실효성 있게 추진될 수 있도록 법과 제도를 정비함과 동시에 공공기관의 갈등관리 역량 강화를 위한 구체적인 로드맵을 제시하고 이를 구체적인 사업과 연관시켜야 한다. 갈등관리 결과를 중앙부처 및 지자체의 성과관리에 반영해야 한다. 이

와 더불어 공무원과 공공기관 종사자의 갈등 예방 및 해결 역량을 강화하기 위하여 형식적인 갈등 교육을 지양하고 문제해결 중심의 갈등교육을 강화해야 한다. 특히, 갈등이 다발하는 정부 부처의 경우, 갈등 발생의 원인과 과정, 해결 방안에 대한 내실 있는 매뉴얼을 작성하여 갈등 상황에 대비해야 한다.

또한 사회적 합의에 의한 갈등 해결 사례를 적극적으로 발굴하여 현장 실무자가 유사한 사례에 적용할 수 있도록 노력해야 한다. 이와 더불어 갈등의 근원적인 원인을 해소하기 위한 사회·경제적 노력을 계속해가야 할 것이다.

마지막으로 갈등은 상대자가 있는 게임이고, 공공갈등의 경우 보통 공공기관과 시민사회가 갈등의 주요 당사자가 되는 경우가 많다. 따라서 정부의 갈등에 대한 준비와 인식변화 만큼이나 시민사회의 갈등에 대한 준비와 인식전환이 필요하다. 오랫동안 권위주의 체제 속에서 형성된 대결적, 부정적 의식과 힘에 기반한 논리가 시민사회 내부에도 팽배해 있으며, 정부와 시민사회라는 이분법적 구분과 논리가 시대적 변화에 대한 적응과 합리적 갈등 해결을 가로막고 있다. 이런 적대적 힘의 논리가 갈등해결에 장애로 작용하고 있다. 이를 해결하기 위해서는 의사결정과정에 독선적이고 독점적인 관점과 태도에 대한 사회적인 비판과 대안 중심의 논의를 활성화시켜야 하며, 갈등해결 과정을 보다 정치화하여 논의 결과와 실행에 대한 책임감을 높이고, 결과에 승복하지 않는 태도에 대하여 사회적 비판을 강화해야 한다. 이와 더불어 교육과 훈련을 통하여 시민의 갈등관리 역량을 강화해야 하며, 갈등분야 전문가 양성을 위한 체계적이고 조직적인 준비가 요구된다.

## <참고문헌>

- ▷ 대통령자문 지속가능발전위원회. 2003. 갈등관리시스템 구축방안 연구보고서.
- ▷ 박태순 외. 2005. 공공갈등관리의 이론과 기법. 논형.
- ▷ 서문기 등. 2001. 한국사회 갈등구조에 대한 이해. 삼성경제연구소.
- ▷ Herbert C. Kelman. 1990. Interactive Problem-solving: A Social-psychological Approach to Conflict Resolution. 199-

215. in *Conflict: Readings in Management and Resolution*. eds. John Burton and Frank Dukes. New York: St. Martin's Press. 206.

- ▷ Ronald, J. Hustedde, Steve, Smutko, Jarad. J. Kapsa. 2001. *Public Conflict Resolution: Turning Lemons to Lemonade: A Training Workbook for Extension Educators and Community Leaders on Public Conflict Resolution*. Southern Rural Development Center. SRDC Series. #221.
- ▷ John Burton. 1990. *Conflict: Resolution and Prevention*. New York, NY: St. Martin's Press.
- ▷ John, Burton and Frank, Dukes. 1990. *Conflict: Practices in Management, Settlement & Resolution*. New York: St. Martin's Press. 83-87.
- ▷ Lawrence Susskind. 1999. *The Consensus Building Handbook*. SAGE Publications.
- ▷ Maiese Michelle. 2003. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. *Conflict Research Consortium*. University of Colorado. Boulder. Posted.
- ▷ Meredith Taylor. 2001. *Before You Tie the Knot*. Institute of Food and Agricultural Sciences. University of Florida.
- ▷ William, Ury, J. Brett, and S. Goldberg,. 1988. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Cost of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

**朴台淳:** 서울대학교에서 행동학 박사 학위를 취득하고(논문: 왕관용 달거미 *Philoponella prominens*(uloboridae)의 집단생활과 관련된 행동과 생태, 1999), 현재 사회갈등연구소 소장으로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 사회갈등 조정과 사회적 합의형성 등이며, “공공갈등 이론과 기법(공저, 2005)” 등의 저서와 주요 논문으로는 “시민사회의 성격변화와 갈등해결을 위한 정책형성과정 개선 방안(2007)”, “우리사회 갈등의 원인과 해결방안(2006)”, “전라북도 환경갈등 이슈와 대응방안(2006)”, “지자체 갈등의 유형과 특징(2006)”, “공공갈등 해결과 사회적 합의형성(2006)”, “수자원사업 갈등요인의 합리적 해결방안(2006)” 등이 있다. 주요 경력으로는 대통령 자문 지속가능발전위원회 전문위원, 영국 케임브리지대학교 행동생태학 연구원, 환경운동연합 시민환경연구소 책임연구원을 역임하고, 현재는 KDI 국제정책대학원 갈등조정협상센터 자문위원, 한국철도시설공단 갈등관리체계 구축을 위한 전문자문위원, 한국수자원공사 갈등관리시스템 구축 자문위원 등을 맡고 있다 (parkts2923@socon.or.kr).