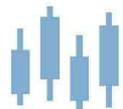


WP 19-16

# 홍콩과 일본 사례를 통해 살펴본 도시정비사업의 공공관리 확대방안

최진도 국토연구원 연구원 (jdchoi@krihs.re.kr)



※ 이 Working Paper의 내용은 국토연구원의 공식 견해가 아니며, 저자 개인의 의견입니다. 연구 내용에 대하여 궁금한 점은 저자의 이메일로 문의하여 주시고, 인용 시에는 저자 및 출처를 반드시 밝혀주시기 바랍니다.

## 차례

01 서론	05
02 국내 도시정비사업 문제점 및 공공관리제도의 실태분석	09
03 홍콩의 도시재개발(정비사업) 위원회 제도	23
04 일본의 정비사업 코디네이터 지원제도	31
05 결론 및 정책제언	41



# 01 서론

## 1) 연구의 배경

■ 도시정비사업은 「도시 및 주거환경정비법」<sup>1)</sup>에서 정한 절차에 따라 도시기능을 회복하기 위하여 정비구역 내에서 정비기반시설을 정비하고 주택 등 건축물을 개량하거나 건설하는 사업을 의미<sup>2)</sup>

- 도시정비사업의 주요 사업으로는 주거환경개선사업, 재개발사업, 재건축사업이 있으며, 정비기반시설의 노후도, 노후·불량건축물의 밀집도 등에 따라 사업이 구분됨
- 주거환경개선사업은 저소득 주민중심 지역의 기반시설 및 주택정비 사업인 반면, 재개발사업은 상업지역·공업지역 등에서 도시기능의 회복 및 상권활성화 등을 목적으로 하고, 재건축사업은 공동주택이 밀집한 지역에서 주거환경을 개선하기 위한 사업이라는 측면에서 차이가 있음
- 또한, 사업시행주체 측면에서 주거환경개선사업의 경우, 시장·군수, 한국토지주택공사 등 공공이 주민의 동의를 받아 직접 시행하는 반면, 재개발·재건축사업의 경우, 일반적으로 민간중심의 조합이 시행한다는 측면에서 차이가 있음
- 특히, 민간중심으로 사업이 추진되고 있는 재개발·재건축사업은 현 제도상에서 다양한 문제점을 야기시키고 있는 바, 본 연구는 재개발·재건축사업 중심의 도시정비사업의 구조적인 문제점에 착안하여 접근하였음

■ 국내의 재건축·재개발사업 등의 도시정비사업은 민간 중심 개발사업으로 추진됨에 따라, 사업추진과정에서 나타나는 위법 및 유착관계, 이해관계자 간의 갈등, 각종 소송, 사업의 장기화 등의 문제점이 발생하고 있음

1) 「도시 및 주거환경정비법」은 도시기능의 회복이 필요하거나 주거환경이 불량한 지역을 계획적으로 정비하고 노후·불량건축물을 효율적으로 개량하기 위하여 필요한 사항을 규정함으로써 도시환경을 개선하고 주거생활의 질을 높이는 데 이바지함을 목적으로 제정되었음.

2) 「도시 및 주거환경정비법」 제2조(정의) 부분 참고

- 민간중심의 시장성과 경제성을 중시하는 사업방식이라는 평가 속에 대도시 중심의 노후 주택 개선실적을 보여 온 재건축, 재개발은 점차 투명성과 주민의 알 권리 요구가 증가하는 주택시장 환경변화로 인해 자산주도의 정비방식 추진에 한계를 보이고 있음
- 도시정비사업의 추진주체가 수익성을 최우선으로 하는 조합 및 민간 건설업체이기 때문에 사업비 책정, 보상 문제 등에서 이해관계자 간 갈등으로 인해 사업이 장기간 소요됨
- 한편, 도시정비사업의 사업주체인 주민조합의 경우 사업의 경험과 전문성이 부족하여 토지 등 소유자의 중복적 동의, 각종 영향평가의 중복 등 사업지연의 절차적 문제점 등이 발생되었으며, 최근 몇 년간 도시정비사업 추진과정에서 위법·탈법사례가 각계에서 지속적으로 지적되었지만, 이에 대해 주목할 만한 처방이나 대책은 수립되지 못함
- 분양가상한제 시행(2019. 11. 6, 대상지역 발표)의 영향으로 도시정비사업의 사업성이 감소하는 문제로 인해 조합원들의 부담금이 증가하고, 건설사의 이익을 위한 또 다른 문제점이 예상되는 등 도시정비사업 추진의 근간이 흔들릴 수 있음
- 또한, 도시정비사업에 따른 주변지역 전월세 시장의 영향으로 인한 기존 원주민의 유출현상으로, 원주민 재정착률은 저하되고 있는 경우가 많음

## 6

- 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 도시정비사업의 전 과정을 공공에서 지원하는 공공관리제도가 있지만 제도적 미흡함으로 인해 활성화되지 못하고 있는 실정임
  - 공공관리제도가 도시정비법상에 명시는 되어 있지만 법적 의무규정이 아님에 따라, 사업성을 우선시하는 민간중심의 도시정비사업에서는 활성화되고 있지 못한 실정임
  - 홍콩 및 일본에서는 도시정비사업 추진과정에서 공공관리제도를 통해 국내에 산재된 이해관계자 간 갈등, 사업의 전문성 및 투명성 등의 문제점을 상당부분 해소하고 있음

## 2) 연구의 목적

- 국내 재건축, 재개발 등 도시정비사업의 문제점과 공공관리제도의 운영 실태를 분석하고, 개발사업 분야의 공공관리를 선도적으로 추진하고 있는 국외 사례를 분석을 통해 국내 적용 가능한 제도들을 검토하여 정책제언을 하고자 함

### 3) 연구의 범위 및 방법

■ 연구의 범위는 다음과 같음

- 도시정비사업 추진과정에서 나타나는 법·제도, 사업절차, 사업운영상의 문제점 분석
- 도시정비사업 추진 관련 관계자 인터뷰 내용 분석
- 국내 도시정비사업 공공관리제도 분석 및 비활성화 원인 분석
- 홍콩의 도시재개발(정비사업) 위원회 제도 분석 및 시사점 도출
- 일본의 도시정비사업 코디네이터 지원제도 분석 및 시사점 도출
- 결론 및 정책제언

■ 연구의 방법은 다음과 같음

- 문헌 분석(도시 및 주거환경정비법 등 관련 법·제도, 도시정비사업 공공관리 매뉴얼, 조합 표준정관, 국외사례 문헌 및 홈페이지 등)
- 주요 도시정비사업 지역 관계자 인터뷰 내용 분석(조합장, 관계공무원 등)

그림 1 연구 흐름도



출처: 저자 작성.



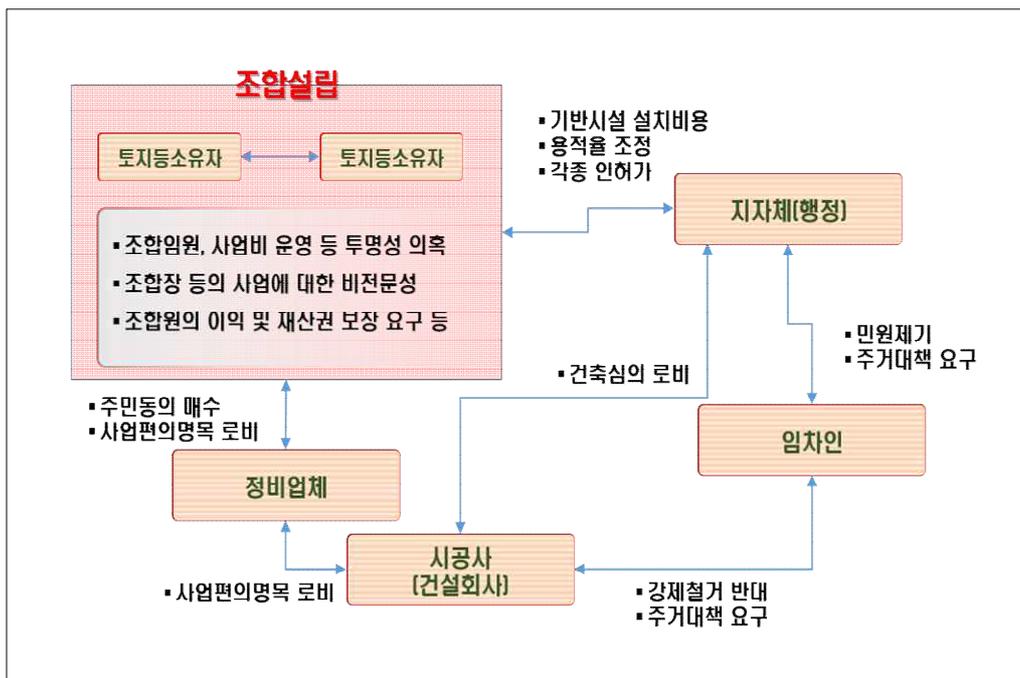
## 02 국내 도시정비사업 문제점 및 공공관리제도의 실태분석

### 1) 국내 도시정비사업 추진상의 문제점

#### ■ 도시정비사업에서 나타나는 주요 갈등구조

- 우리나라 도시정비사업은 토지 및 건물소유자, 임차인, 시행 및 시공사 그리고 행정 등 서로 다른 목적을 갖고 있는 다양한 주체들이 관련되어 있음
- 즉, 조합과 건설업체가 개발이익을 전제로 사업을 추진하고, 행정은 각종 규제를 완화하여 별도의 재정 지원 없이도 사업이 추진될 수 있도록 절차상으로 규정되어 있으나, 이해 당사자 간 갈등을 동반하고 있음

그림 2 도시정비사업 내 갈등구조



출처: 저자 작성.

- 이러한 갈등구조 아래 법·제도상 문제, 사업추진 절차상 문제, 사업운영상의 문제를 다음과 같이 정리해 볼 수 있음

**표 1 도시정비사업 관련 법·제도상의 문제점**

문제점	세부 내용
법적 판단기준 모호	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 건축물의 노후/불량성 기준</li> <li>• 정비기반시설의 양호도 기준</li> </ul>
형식적인 법적 권한	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 형식적인 도시사의 권한(정비기본계획 수립 및 변경, 정비기금 설치권 등)</li> </ul>
주민을 위한 제도 미흡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민을 위한 법적·제도적 장치 미흡</li> <li>• 법적으로 규정된 주민제안제도의 제도적 허점이 악용되고 있음</li> </ul>
추진위/조합을 위한 법·제도의 부적합성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구체적이지 않은 법규정을 악용하여 나타나는 탈법사례(추진위 구성)</li> <li>• 현실적인 상황을 반영하지 못한 법적 규정(조합의 사업시행계획서 작성)</li> </ul>

출처: 저자 작성.

- 주민제안제도의 경우, 외관상으로는 주민의견수렴 제도처럼 보이지만, 다른 시각에서 바라보면 정비계획 수립·지정에 대한 지자체의 책임과 사업비용을 주민에게 전가하는 책임 회피성 제도로 보일 수 있음
  - 도시정비사업 전문관리업체가 개발이익을 과장하여 홍보하고 준비위원회 등의 자금을 지원하는 편법을 동원함으로써 인위적으로 주민제안을 유도하는 사례도 있음 (한국형사정책연구원 2008, 67)
- 또한, 추진위원장이 자신에게 동조하는 사람들로 추진위원회를 구성하는 등 추진위원회 구성과정에서 비리나 탈법이 개입되는 사례도 많음

**표 2 도시정비사업 관련 사업절차상 문제점**

문제점	세부 내용
소통절차 부재	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민참여절차 및 과정의 부족</li> <li>• 주민의 능동적 참여장치의 부족</li> </ul>
사업감독 시스템 부재	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 추진위, 조합에 대한 감시, 감독시스템의 부재</li> <li>• 각종 비리, 탈법 행위 발생</li> </ul>
명확하지 않은 제도적 처리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문관리업체도의 현실적인 업무수행 한계</li> <li>• 사업지 내 국공유지 매입절차에 따른 국가 및 지자체와의 분쟁</li> <li>• 각종 비리, 탈법 행위 발생</li> </ul>
세입자 지원대책의 미흡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업추진에 따라 발생하는 세입자 이주 시, 이주비 지원에 대한 명확한 대책이 마련되지 못하고 있음</li> </ul>

출처: 저자 작성.

- 절차적 측면에서, 조합은 사업에 대한 전문적인 지식과 사업초기 자금이 부족하기 때문에 이러한 조합을 지원하였던 정비업체의 역할을 추진위원회·조합이 보조하는 역할로 확대한 ‘정비사업전문관리업’ 제도가 신설됨
  - 특히, 사업시행계획, 관리처분인가 등 조합과 정비업체 측에서 행정적으로 부담이 되는 복잡하고 어려운 업무수행은 불필요한 사업비 증가를 부추김
  - 또한, 조합 측에서 사업 추진과 관련하여 미흡한 전문지식과 사업자금을 시공사 등으로 부터 불법적으로 지원받게 됨으로써 도시정비사업 전문업체가 조합을 지원하는 역할이 아니라 시공사와 조합장을 음성적으로 연결해주는 역할을 수행하는 구조로 보일 수 있음
- 2003년 「도시 및 주거환경정비법」이 제정된 뒤 재개발, 재건축 개발분이 일자, 지자체, LH 등이 소유한 국공유지는 감정가로 조합에 매수되도록 강권하는 등 조합과의 갈등이 나타나고 있음(최근, 반포주공 1단지 사례)
- 세입자의 주거지원 대책 측면에서도 기본계획상에 이주지원에 대한 포괄적이고 일반적인 주거지원 방향만 나와 있을 뿐, 구체적 계획은 정비기본계획상에도 제시되어 있지 않음(대전시, 광주시 조례 등)

**표 3** 도시정비사업 관련 사업운영상 문제점

문제점	세부 내용
비용의 전가 문제	• 제도적 모호성 및 비전문성으로 인해 불필요하게 사용된 자금 및 불법소요자금 등은 결국 조합원의 비용으로 전가
사업운영과정상 불법사례	• 건설사-정비업자 간 로비(영업징계 면피) • 건설사-조합장 간 로비(사업편의 제공) • 건설사-담당공무원/심의위원 간 로비(민원발생 해결 명목)
사업시행 근거 미흡	• 주택재개발·재건축사업의 시행요건이 권한을 가진 자치단체장의 주관적·자의적 재량에 의존하고 있음
조합운영상의 문제	• 임시총회 자료상 임원의 이력서 부실 • 구체적인 용역비용 제시 없으며, 총사업비용에 대한 세부명세 없음 • 조합운영비 등이 과다하게 책정되어 있음

출처: 저자 작성.

- 준비위원회의 경쟁으로 인해 사업동의서 확보를 위해 토지 등 소유자에게 동의요구·불법 자금 지급
  - 주민동의를 매수함에 따라 주민의사가 왜곡되는 사례가 있으며 이러한 소요비용은 결국 조합으로 승계됨

- 건설사에서 사업편의를 위해 조합장에게 금품과 향응을 제공하는 사례 빈번
  - 조합장, 조합임원 및 고문변호사가 공모하여 조합 분쟁, 설계변경 등을 해결해준다는 명목으로 건설회사로부터 금품을 제공하는 사례 등
- 조합임시총회 문서를 살펴보면, 조합장 후보자 이력서의 부실문제, 사업비 내 조합운영비의 과도한 책정 등 다양한 문제점이 산재해 있음

■ 도시정비사업 추진 관련 관계자 주요 인터뷰 내용<sup>3)</sup>

- 본 연구원에서 2018년도에 추진한 ‘대전광역시 정비사업관리시스템 구축’ 과정에서 대전시의 재개발, 재건축 사업을 추진 중이거나 추진 완료된 지역을 대상으로 현장방문 조사를 실시하여 실제 사업진행 단계별 발생 가능한 문제점을 파악한 것임
- 도시정비사업의 전체 진행 프로세스는 법으로 규정된 절차에 따라 진행되나, 지역별 부동산 시장상황, 사업을 추진하고 있는 조합의 사업 이해도, 정비사업 업체, 건설사 등 다양한 이해관계자들이 놓인 환경이 다름에 따라 지역별로 사업 추진과정에서 겪는 문제점이 상이함
- 아래 내용은 대전광역시 용운동 일대 재건축조합의 관계자 의견 중, 공공관리제도 관련 내용을 정리한 것임

표 4 대전광역시 용운동 조합관계자 의견(2019. 3. 6)

<p><b>조합원 간 정보공유에 대한 의견</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 용운동 주택재건축사업은 2003년부터 사업을 추진하였으며 조합원들 간의 사업내용 공유는 네이버 카페 등 개별 홈페이지를 구축하여 정보공유를 하였음</li> <li>▶ 과거에는 정보공유를 위한 시스템 등이 없어 개별적으로 홈페이지를 만들어서 내용을 공유하였는데 정보를 올리는 사람과 그것을 구독하는 사람 모두 정확한 정보가 모두 공개되었는지 확인하지 못해 항상 갈등의 소지가 존재하였음</li> </ul> <p><b>사업계획상 사업비와 실제 사업비 차이에 대한 의견</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 관리처분계획이 이루어지더라도 이후에 사업진행에 따라 현장과 계획 간의 괴리가 발생하기도 함</li> <li>▶ 사업비 항목의 경우 해당 조합에서는 학교용지 부담금, 광역교통시설 부담금, 상하수도 부담금 등이 기존 예상과 달리 크게 영향을 미치는 것으로 나타났음</li> <li>▶ 이러한 정부 부담금이 사업비에 미치는 영향이 생각보다 크게 나타남</li> </ul>
--

3) 본 인터뷰 내용은 수탁사업 추진과정에서 발생하였던 도시정비사업의 문제점 및 원활한 사업추진을 위한 개선 사항들을 발굴하고 이를 ‘정비사업관리시스템’ 구축 시 반영하고자 한 것으로, 해당 인터뷰 내용 중 공공관리제도와 관련된 사항을 추출하여 분석한 것임.

### 공공에서 지원하는 추정분담금 정보공유 미비에 따른 애로사항에 대한 의견

- ▶ 우리 조합의 경우 처음 예상한 사업비 대비 가장 변동이 컸던 것은 각종 부담금 부분이었음
- ▶ 초기 단계에는 건축에 들어가는 토지비·공사비 등을 많이 신경 쓰는데 사업이 진행됨에 따라 초기에 간과했던 사업비 항목들이 크게 영향을 미침
- ▶ 2003년 당시 초기 추정분담금 분석결과 분담금을 내지 않고 250만 원을 받는 것으로 분석되었으나 사업시행 결과 세대별로 1억 4,850만 원을 분담금으로 지불하는 결과가 도출되었음
- ▶ 사업내용 변화에 따른 사업지연은 공사비 및 조합운영비 등 부대비용의 지속적인 상승을 불러오며 사업성을 날로 악화시키는 요인임
- ▶ 사업을 진행함에 따라 수많은 비용이 들어가고 분담금이 상승해왔으며 이러한 갈등상황이 지속됨에 따라 사업비가 계속 증가하는 악순환을 겪어옴
- ▶ 시스템을 통해 미리 이런 부분에 대해서도 인지하고 있었다면 사업추진에 큰 도움이 되었을 것
- ▶ 사업 초기 단계부터 예측가능하고 실현가능한 사업성 분석결과를 조합원 간에 서로 공유하고 현실을 직시한 상태에서 사업을 진행해야 해당사업들이 원활히 추진될 수 있을 것이라 생각함

### 공공관리제도 활용 계기에 대한 의견

- ▶ 기존 사업 시작시점에는 정비업체와 위탁계약을 통해 사업을 추진하였으나, 정비업체의 과도한 수수료, 사업비 뺑뺑이 등으로 조합과 법적 소송까지 진행하고 있음
- ▶ 2016년에 「도시 및 주거환경정비법」이 개정되면서 정비사업 업체를 통한 기존의 사업방식을 버리고 한국토지신탁에 신탁하여 사업을 진행하였으며 신탁방식을 사용한 것이 사업성공의 주요 요인이라고 봄
- ▶ 신탁사는 규모가 크며 감리, 설계, 회계 등 사업관리를 위한 체계를 잘 구축하고 있어 원활하고 빠른 사업진행이 가능하였으며 투명한 사업관리를 할 수 있다는 점이 최대 장점임
- ▶ 지방의 경우 도시정비사업 관리업체들이 영세하고 경험이 부족하기 때문에 사업이 원활하게 추진되는데 있어 신탁방식을 적극 활용하는 것에 긍정적임
- ▶ 도시정비사업이 원활하게 추진되기 위해서 가장 중요한 것은 관련 이해주체 간 투명한 정보공개와 사업에 대한 이해임
- ▶ 도시정비사업 추진에 있어 가장 걸림돌이 되는 것은 서로간의 신뢰부족임. 언론에 보도되는 것처럼 도시정비사업은 이권이 크게 걸려 있는 사업이기 때문에 건설사, 정비사업관리업체, 그리고 조합장과 조합원 간 불신이 쌓일 경우 갈등이 지속되며 사업이 진행될 수 없음

출처: 대전광역시 2019, 127-129, 참고하여 저자 재작성.

- 아래 내용은 대전광역시 탄방동 일대 재건축조합의 관계자 의견 중, 공공관리제도 관련 내용을 정리한 것임

**표 5 대전광역시 탄방동 조합관계자 의견(2019. 4. 8)**

#### 도시정비사업 진행과정에서 애로사항에 대한 의견

- ▶ 사업절차가 복잡하고 사안마다 여러 부서의 담당자들과 업무를 처리해야 하기 때문에 불편하고 노력과 시간이 많이 소요
- ▶ 또한, 잦은 담당자 교체로 인해서 새로 바뀐 공무원을 교육해가면서 일을 진행해야 하는 경우도 있음

#### 공공지원 미흡에 따른 애로사항에 대한 의견

- ▶ 사업 추진에 필요한 구비서류나 협력업체 등에 대한 정보를 시청·구청에서 제공해 주면 좋겠음
- ▶ 사업 추진절차, 필요 구비서류, 협력업체에 대한 정보 등에 대해서 시스템에서 잘 안내해준다면 사업이 보다 원활하게 추진될 수 있을 것임
- ▶ 특히, 사업추진 단계별로 해야 할 일과 필요 구비서류를 미리미리 알려주고, 잦은 법 개정으로 인한 변동 사항을 즉시 반영하지 못해 사업이 지연되는 경우가 많음
- ▶ 또한 녹색인증, 지중화사업 등 사업인가에 필요한 사업을 처리하기 위해서는 관련 협력업체를 알아봐야 하는데 시스템이 이러한 업체들의 연락처를 알려주면 큰 도움이 될 것임
- ▶ 나아가 사업추진 과정에 대한 안내서(매뉴얼) 등을 제작하여 공공시스템 등에서 접근할 수 있게 해주면 활용도가 높아질 것임
- ▶ 조합원 동의서를 받기 위해 너무 많은 노력과 시간이 걸리는데 전자결재 같은 기능을 활용해서 조합원 간의 교류뿐만 아니라 실질적인 업무도 수행할 수 있는 것이 필요할 것 같음
- ▶ 사업비와 관련하여 공개입찰 기능을 시스템이 갖추었으면 함
- ▶ 조합에 필요한 용역업체 계약 시 시에서 공공의 개입을 통한 공개입찰방식으로 계약을 해야 리베이트 의혹 등의 불만과 분쟁이 줄어들 것임

#### 공공관리제도를 통한 위탁사업 추진의 장점에 대한 의견

- ▶ 신탁회사를 통할 때 사업추진이 더욱 원활하게 될 것으로 예상되나 그만큼 수수료 비용이 많이 들기 때문에 부담이 됨
- ▶ 기존 시공사가 투자하게 되는 공사비를 신탁회사가 대신 투자하여 위험을 대신 부담해주는 시스템이기 때문에 시공사가 시공비용을 과도하게 요구하는 것을 방지할 수 있는 장점이 있음
- ▶ 일반 정비업체를 통해서 사업을 추진할 경우에 비해서 약 1.5~2배의 수수료가 들 것이기 때문에 잘 따져 봐야 할 문제임

출처: 대전광역시 2019, 130-132, 참고하여 저자 재작성.

- 다음은 본 연구에서 2019년도에 추진하고 있는 ‘대구광역시 추정분담금시스템 구축’과 관련하여 대구도시공사 관계자와 인터뷰한 내용 중 공공관리제도 내용을 정리한 것임
- 주요 내용은 타 지역에 비해 재개발, 재건축 아파트의 공사비가 높게 책정되고 있다는 것이며, 이에 대해 공공이 개입할 수 없는 민간 중심의 주택공급이 원인으로 의견이 모였음

**표 6 대구도시공사 관계자 의견(2019. 7. 10)**

#### 도시정비사업 진행과정에서 애로사항에 대한 의견

- ▶ 도시정비사업 추진절차상 조합-시행사-시공사 등 단계별 추진에 따라 금융권 이자비용, 금융수수료 등 지출비용이 증가하게 됨
- ▶ 이는 곧 사업비 증가로 이어질 수밖에 없는 구조이며, 심지어 보상비, 민원해결비용도 공사비에 포함되는 경우가 많음
- ▶ 주택 공급 시 70세대가 이윤창출의 마지노선이기 때문에 그 이하의 세대를 공급할 경우 공사비는 높게 느껴질 수밖에 없음
- ▶ 지역 건설사의 폐쇄성 때문에 공사비 산출이 영업비밀로 여겨지고 있음
- ▶ 민간사업의 건축비의 경우 분양가 상한제 등으로 규제를 해야 할 것이며, 도시공사 등에서 왈가왈부할 수 없는 상황임

#### 공공지원 미흡에 따른 애로사항에 대한 의견

- ▶ 현재 지자체 지원을 통해 지원되고 있는 정비사업 공공관리제도는 추진위원회, 조합에서 활용하기 꺼려지는 경우가 많음
- ▶ 사업추진 과정에서 공공관리제도를 활용하게 되면 조합장은 물론, 정비업체, 시공사까지 공공의 간섭을 받기 때문에 이해관계자 입장에서 해당 제도를 활용하게 되는 사례는 드물다고 볼 수 있음

출처: 관계자 인터뷰 후 저자 작성

## 2) 국내 도시정비사업 공공관리제도의 개요

### ■ 도시정비사업의 투명성 강화 및 효율성 제고를 위해 정비계획수립 단계부터 사업완료 시까지 정비사업시행 과정을 공공에서 지원하는 제도

- 공공관리제도는 시장·군수·구청장 등이 행정·재정적 지원을 통해 재개발·재건축 등의 도시정비사업이 투명하고 공정하게 추진될 수 있도록 지원하는 제도임
- 본 제도는 설계자·시공사 등 협력업체 선정에 필요한 기준을 제시하여 공정하게 선정토록 하고, 공공의 자금용자 확대와 정확한 정보공개 관리 등 업무지원을 통해 주민의 자율적 사업추진 역량을 강화함으로써, 소송 등 주민갈등에 따른 불필요한 사회·경제적 비용낭비를 방지하며, 사업기간 단축과 사업비를 절감하여 주민들의 재정착 기회를 확대하고자 도입한 제도임(서울특별시 2010b, 1)

- 즉, 공공관리제도는 시민중심의 도시정비사업으로 전환하기 위해, 사업의 복잡성과 전문성, 자금조달능력을 완화하고, 참여주체 간 음성적 비리 척결, 이로 인한 주민 간의 갈등 해소, 사업정보의 원활한 공유 등을 목적으로 추진되었음
- 이를 위해 공공관리제도를 활용하여 참여업체(정비업체, 설계업체, 시공업체 등)의 선정 및 관리방법 개선, 추진위원회 선거절차 개선, 추정분담금 등 사업추진 정보의 공개, 관리감독 기능 강화 등을 위해 도입되었다고 볼 수 있음
- 공공관리제도는 일반적으로 해당 분야 전문기업인 LH공사, 신탁업자, 주택도시보증공사, 한국감정원 등에 위탁하여 지원하는 경우가 많음

**표 7** 정비사업 공공관리제도 도입목적

부문	내용
합리적인 도시정비사업 추진	자금조달 위주의 불합리한 업체 선정방법 개선
	조합의 전문성 부족을 보완하기 위한 제도적 개선
	사업 추진 시 조합원들이 사업 추진사항을 명확하게 알고 의사결정을 할 수 있도록 지원
투명한 도시정비사업 추진	도시정비사업 통합 홈페이지를 통한 사업추진 과정의 정보를 투명하게 공개
	자금지원을 통해 음성적 자금유입 차단으로 비리발생 근절
효율적인 도시정비사업 추진	사업추진과정에서 법적 문제점이 사전 차단되도록 지원
	사업 진행과정에서 공공의 지원·관리기능 강화로 사업의 효율성과 투명성 확보

출처: 부산광역시 정비사업 통합 홈페이지(<http://dynamice.busan.go.kr/total/main.do>) 참고.

**그림 3** 공공관리제도 도입배경 및 취지



출처: 서울특별시 재개발· 재건축 클린업시스템 홈페이지(<http://cleanup.seoul.go.kr/cleanup/view/publicSumry.do>) 참고.

■ 공공관리제도의 추진근거로는 「도시 및 주거환경정비법」, 「도시 및 주거환경정비법 시행령」, 지자체 조례에 관련조항이 명시되어 있음<sup>4)</sup>

- 공공관리제도를 이용할 수 있는 사업은 다음과 같이 분류할 수 있음
  - 조합설립 추진위원회 승인신청 전까지 토지 등 소유자의 3분의 2 이상 동의를 얻어 요청하는 사업
  - 조합설립 추진위원회 승인 또는 조합인가된 경우에는 주민총회 또는 조합총회 의결을 거쳐 요청하는 사업
  - 시장·군수·구청장의 요청에 의하여 시장이 공공지원이 필요하다고 인정한 정비사업
- 공공관리제도의 주체는 다음과 같이 분류할 수 있음
  - 사업시행자: 토지 등 소유자 동의에 의하여 정비사업을 시행하는 주체(추진위, 조합 등)
  - 참여업체: 정비사업 추진업무를 도와 사업시행자의 용역업무를 수행하는 관련업체
  - 공공지원자<sup>5)</sup>: 정비사업을 전반적으로 지원하는 시장·군수·구청장 등 공공지원자

**표 8** 도시정비사업 공공관리제도 관련 법조항

<p>▶ 도시 및 주거환경정비법 제118조(정비사업의 공공지원)</p> <p>① 시장·군수 등은 정비사업의 투명성 강화 및 효율성 제고를 위하여 시·도조례로 정하는 정비사업에 대하여 사업시행 과정을 지원(이하 "공공지원"이라 한다)하거나 토지주택공사 등, 신탁업자, 「주택도시보증법」에 따른 주택도시보증공사 또는 이 법 제102조제1항 각 호 외의 부분 단서에 따라 대통령령으로 정하는 기관에 공공지원을 위탁할 수 있다.</p> <p>▶ 도시 및 주거환경정비법 시행령 제27조(창립총회의 방법 및 절차 등)</p> <p>⑥ 법 제118조에 따라 공공지원 방식으로 시행하는 정비사업 중 법 제31조제4항에 따라 추진위원회를 구성하지 아니하는 경우에는 제1항부터 제5항까지에서 규정한 사항 외에 제26조제2호부터 제4호까지의 업무에 대한 절차 등에 필요한 사항을 시·도조례로 정할 수 있다.</p>
--

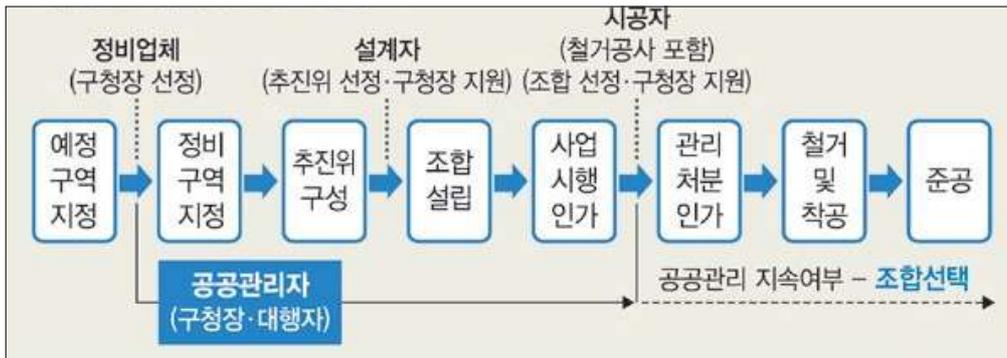
출처: 「도시 및 주거환경정비법」([http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법/\(20191024,16383,20190423\)/제118조](http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법/(20191024,16383,20190423)/제118조)); 동법 시행령([http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법시행령/\(20181213,29360,20181211\)/제27조](http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법시행령/(20181213,29360,20181211)/제27조)).

4) 해당 조항은 2016년 3월 2일, 「도시및주거환경정비법」상 제77조의 4항(정비사업의 공공지원과 정보공개)에 기존 조항들이 개정되면서 처음 도입되었음.

5) 공공지원자의 주요 업무로는 추진위원회 구성을 위한 업무 지원(공공시행 전환 시 주민대표회의 구성 지원, 추진위원회 구성을 위한 정비업체 선정(위탁관리자는 선정지원에 한함), 추진위원회 구성을 위한 추진위원장·감사 선거의 선거관리위원회 위탁, 추진위원회 구성 후 공공지원자가 선정한 정비업체 미승계 시 정비업체 선정 지원, 조합설립 준비업무에 관한 지원, 설계자 및 시공자 등 선정에 대한 지원, 추진위원회 또는 조합의 운영 및 정보공개 업무 지원, 추진위원회 또는 조합이 제출한 관련 자료의 검토 및 보완 요구 등이 있음.

- 「도시 및 주거환경정비법」 제118조 3항에서는 “시장·군수 등은 위탁지원자의 공정한 업무수행을 위하여 관련 자료의 제출 및 조사, 현장점검 등 필요한 조치를 할 수 있다. 이 경우 위탁지원자의 행위에 대한 대외적인 책임은 시장·군수 등에게 있다”고 명시하고 있음
- 또한, “추진위원회가 「도시 및 주거환경정비법」 제2항 제2호에 따라 시장·군수 등이 선정한 정비사업전문관리업자를 선정하는 경우에는 제32조 제2항6)을 적용하지 아니한다”고 명시함
- 공공지원 관련 비용부담은 일반적으로 시장·군수·구청장이 부담하며, 주요 비용부담 내용7)은 추진위원회 구성을 위한 업무지원 비용, 조합설립 지원을 위한 소요비용, 위탁관리자8)에게 위탁 시 공공지원 위탁수수료임
- 도시정비사업 추진 절차상 공공지원을 위한 적용기간을 살펴보면, 크게 3단계로 나눌 수 있는데, 정비구역 지정 후, 추진위원회 구성 후, 조합설립 후로 구분할 수 있음
- 일반적으로 공공지원을 위한 방법 및 절차, 개입시기 등은 시·도 조례로 정하고 있음9)

**그림 4 도시정비사업의 공공지원 개입시기**



출처: 서울특별시 2010a, 9.

6) 「도시 및 주거환경정비법」 제32조 2항: 추진위원회가 정비사업전문관리업자를 선정하려는 경우에는 제31조에 따라 추진위원회 승인을 받은 후 제29조제1항에 따른 경쟁입찰 또는 수의계약(2회 이상 경쟁입찰이 유찰된 경우로 한정한다)의 방법으로 선정하여야 한다(개정 2017. 8. 9.).

7) 「도시 및 주거환경정비법」 제118조 4항: 공공지원에 필요한 비용은 시장·군수 등이 부담하되, 특별시장, 광역시장 또는 도시는 관할 구역의 시장, 군수 또는 구청장에게 특별시·광역시 또는 도의 조례로 정하는 바에 따라 그 비용의 일부를 지원할 수 있다.

8) 위탁관리자: 토지주택공사, 신탁업자, 주택도시보증공사, 한국감정원 등.

9) 「도시 및 주거환경정비법」 제118조 6항: 공공지원의 시행을 위한 방법과 절차, 기준 및 「도시 및 주거환경정비법」 제126조에 따른 도시·주거환경정비기금의 지원, 시공자 선정 시기 등에 필요한 사항은 시·도조례로 정한다.

## ■ 공공관리제도의 주요 업무

- 공공관리제도는 정비구역 지정 이후부터 사업시행인가 후 시공자 선정까지 공공관리에 필요한 사항을 지원하는 것으로 일반적으로 구청장이 추진위원회 구성을 위한 위원 선출에 대한 선관위 위탁, 참여업체 선정방법 등에 대한 지원, 조합설립 준비업무 지원, 추진위원회 또는 조합의 운영 및 정보공개 업무 등을 지원하고 있음(서울특별시 2010a)
  - 추진위 구성을 위한 업무 지원(공공시행 전환 시 주민대표회의 구성 지원)
  - 정비업체 선정(위탁관리자는 선정지원에 한함)
  - 설계자 및 시공자 등 선정 방법 등에 대한 지원
  - 추진위원회 구성을 위한 예비 추진위원장, 예비 감사 선거의 선거관리위원회 위탁
  - 기타 용역업체 선정방법 등에 관한 업무의 지원
  - 조합설립 준비업무에 관한 지원
  - 추진위원회 또는 조합의 운영 및 정보공개 업무 지원
  - 추진위원회 또는 조합이 제출한 관련 자료의 검토 및 보완 요구
- 공공관리에 대한 비용부담은 제도상 구청장이 부담하게 되어 있으며, 시장이 일부 지원 가능함
  - 추진위원회 구성을 위한 정비업체 용역비 및 선거관리위원회 위탁비용
  - 공공관리 위탁수수료(위탁관리자에게 위탁시)
  - 위탁기관: SH공사, 한국토지주택공사, 신탁업자, 한국감정원, 주택보증공사 등

**그림 5 도시정비사업의 공공관리 프로세스**

정비사업 절차		주체	공공관리 내용
추진위 구성단계	예비추진위원장, 감사선출	토지등 소유자	- 정비업체선정, 추진위원회 구성지원, 선관위위탁요청 - 동의서징구(정비업체)
	토지등 소유자동의서 징구	예비추진위원장(정비업체)	
	추진위원회구성 승인신청	예비추진위원장(정비업체)	
추진위 운영단계	추진위원회구성 승인	구청장	- 정비업체선정기준적용관리 (재선정시) - 설계자선정기준적용관리
	정비업체승계 또는 재선정	추진위원회	
	설계자 선정	추진위원회	
조합 설립단계	조합창립총회	추진위원회	- 선관위에 선거관리위탁가능 (임원선출)
	조합설립인가신청	추진위원회	
	조합설립인가	구청장	
	조합설립등기	조합	
조합 설립단계	사업 시행계획서 작성	조합(정비업체, 설계자)	- 시공자선정기준적용관리
	사업 시행인가 및 고시	구청장	
	시공자 선정	조합	

출처: 서울시 구로구(<https://www.guro.go.kr/div/partinfo/D000000445.jsp?categoryVal=1004>)

- 서울시에서는 2010년에 공공관리제도와 관련하여 프로세스 및 관련 업무를 매뉴얼로 구축해놓은 상태이나 타 지자체에서는 구체적인 매뉴얼이 없음
- 또한, 서울시에서 구축해 놓은 ‘서울시 정비사업 공공관리 운용매뉴얼’은 일부 구청을 중심으로 운영되고 있으나, 그 외 지방지자체에서는 국내 도시정비사업이 가지고 있는 특수성 및 다양한 문제점 등으로 인해 유명무실한 상태임

### ■ 공공관리제도가 왜 활성화되지 못하고 있는가?

- 공공관리제도를 통한 도시정비사업 지원은 「도시 및 주거환경정비법」과 동법 시행령상에 공공지원에 대한 관련조항을 두고는 있지만 의무규정이 아님에 따라 해당 공공관리제도가 법적으로 의무화되어 있지 않음
- 그렇기 때문에 지자체 입장에서는 무리하게 공공관리제도를 운영하지 않고 있으며, 도시정비사업 자체가 민간사업 중심의 사업형태이기 때문에 지자체의 무리한 간섭 시, 민간의 반발을 유발할 수 있음
- 특히, 민간중심의 도시정비사업에 대해 공공의 무리한 간섭과 감독은 사업비 추정에 중요한 영향을 미치고 있는 감정평가사(협회), 사업추진에 필요한 자금조달과 시공을 담당하고 있는 건설사의 수익구조 등에 영향을 미칠 수 있음
- 무엇보다도, 건설사의 경제사정 악화는 건설인력의 감소 등 일자리에 영향을 미쳐, 장기적으로 지역경제에 영향을 미칠 수 있음
- 공공관리제도에 대한 지자체의 인력이 부족한 것은 지자체 차원에서도 정비계획수립, 사업승인 및 정비구역지정, 민원해결, 재정비촉진계획수립, 재건축·재개발 사업관리 등을 담당하고 있으나, 주거환경개선사업에 비해 공공지원의 업무가 명시적으로 업무지침에 나와 있지도 않으며, 순환보직체계인 공무원의 업무적 특수성으로 인해 5~10년의 장기사업으로 추진되는 도시정비사업을 지원하기 위한 업무의 연속성에도 한계가 있음

### 3) 시사점

- 국내에서 추진 중인 재개발·재건축 등의 도시정비사업은 현재 이해관계자 간 이익 다툼을 위한 갈등사례가 빈번하게 나타나고 있으나, 민간중심의 사업으로 추진되는 정비사업의 특수성으로 인해 공공의 참여가 제한적임
- 주민갈등에 따른 불필요한 사회·경제적 비용낭비를 방지하고 사업기간의 단축과 사업비 절감 등의 부분에서 공공의 참여를 확대하기 위해 공공관리제도를 운영하고 있지만, 제도적 완결성이 부족하여 유명무실한 제도로 방치되고 있는 실정임

- 현재 도시정비사업은 주민과의 소통부재, 조합 및 추진위원회 구성과정에서의 제도적 허술함, 사업에 대한 관리감독 시스템 부재 등 다양한 문제점이 있으며, 공공관리제도의 적용을 위해서는 해결해야 할 과제가 많이 있음
- 특히, 사업 추진 시 조합원 간의 정보공유, 사업비와 추정분담금에 대한 투명하고 체계적인 관리, 복잡한 사업추진절차 등이 주요 애로사항으로 신탁관리를 통한 사업을 추진하는 지역이 일부 있으나 극히 드문 경우임
- 무엇보다도 공공관리지원제도를 활용하지 않은 큰 이유는 도시정비사업의 특성상 초기 사업비를 정비업체나 시공사에 의존해야 하는 경우가 많기 때문에, 공공관리가 이루어지게 되면 사업비 충당이 힘들어지게 된다는 의견이 많았음
- 또한, 공공의 입장에서는 공공관리지원제도에 대한 법적 의무와 이를 적극적으로 추진할 인력이 부족하며, 공공관리제도에 대한 정확한 지식을 갖추고 있지 못하는 등의 문제점을 가지고 있음
- 공공관리제도가 존재함에도 불구하고 국내 도시정비사업의 특성상 활성화되지 못하고 있는 측면에서, 제도적 보완을 통해 보다 현실적이고 합리적인 제도적 보완이 필요하며, 다음 장에서 기술한 해외 사례를 통해 적용 가능한 제도적 장치를 모색해 보고자 함
- 3장에서 제시하고 있는 홍콩 및 일본사례는 국내와 같이 민간중심의 개발사업 추진과정에서 나타나고 있는 문제점을 공공의 적극적인 제도적 장치를 활용하여 사업추진과정에서 파생되는 사회적 갈등을 상당부분 완화하였다고 볼 수 있음
  - 홍콩의 경우, 공공의 개입을 통해 정부, 주민, 조합, 민간건설사 등의 이해관계를 조정하며, 전문성 및 자금력이 이 부족한 부분에 대해 정부로부터 행정적, 재정적 지원을 받고 있으며, 특히 국내에서 가장 문제되고 있는 이해관계자간 불법유착관계 부분을 ‘정비사업 위원회’ 제도를 통해 해결하고 있음
  - 일본의 경우, 도시정비사업 법령의 체계나 사업 방식 등에 있어 우리와 상당한 유사성을 가지고 있으며, 사업주체가 우리보다 더욱 세분화되어 행정적인 절차가 더욱 복잡함에도 불구하고 ‘코디네이터 지원제도’를 통해 사업의 전문성을 확보하고 주민과 소통하는 창구를 마련하였다는 측면에서 이 또한 국내에서 주요 문제로 부각되고 있는 이해관계자간 갈등과 사업의 장기화를 해소할 수 있다는 측면에서 시사점을 가질 수 있음



## 03 홍콩의 도시재개발(정비사업) 위원회 제도

### 1) URA(Urban Renewal Authority)의 개요

#### ■ URA 설립 개요

- 홍콩의 URA(Urban Renewal Authority, 市區重建局<sup>10</sup>)는 2001년 5월 설립된 준정부기관으로, 도시재생 조례에 따라 홍콩의 낙후된 도시 지역의 재개발·재생을 추진 및 촉진하기 위한 법적 기관으로 토지 개발 공사를 대체하기 위해 설립되었음(URA 홈페이지 참조)
- URA는 세계수준의 도시공간에서 양질의 주택을 통한 활기찬 도시생활을 할 수 있도록 지원하는 것을 목표로 하며, 사업추진 우선순위는 다음과 같음
  - 더 나은 생활환경과 이웃을 제공하기 위해 낙후된 건물을 재건축하여 재개발을 가속화
  - 도시 붕괴를 방지하기 위해 낡은 건물의 재건을 가능하게 하고 장려
  - 역사적 및 건축적 가치가 있는 건물을 유지 및 복원하여 보존하고 지역 특성을 유지
  - 도시 공동체의 이익을 위해 사회·경제적 및 환경적 구조를 강화하고 활성화
- URA의 사업주체 및 파트너는 거주민, 임차인, 정부, 개발 및 금융기관, 학계 전문가 등으로 구성되어 사업을 추진하고 있음
- URA는 2014년까지 총 54개의 재개발 프로젝트, 2개의 보존 프로젝트, 1개의 활성화 프로젝트를 추진함

#### ■ URA 사업목표

- URA는 재개발, 도시재생, 유산 보존 및 활성화를 포함하여 URS(Urban Renewal Strategy, 도시재생전략)에 따라 ‘재개발’ 및 ‘재활성화’를 핵심 사업으로 채택하고 있음 (Hongkong Special Administrative Region Government 2011, 6)

10) 영문(Urban Renewal Authority)으로는 도시재개발국 또는 도시재생국이라고 해석되며, 중국·홍콩 언어로는 市區重建局(도시갱신국)이라고 해석됨에 따라 본고에서는 내용적 성격에 따라 ‘도시재개발국’이라고 명칭하도록 하고, Urban Renewal Authority Committee는 ‘도시재개발(정비사업)위원회’라고 명칭하도록 한다.

- URA는 ‘사람 우선, 지구 기반의 공공 참여’라는 슬로건 아래, 도시재생계획을 이행함에 있어 정부의 도시재생전략에 제시된 지침을 따름
- URA는 홍콩 사람들을 위한 지속가능하고 양질의 삶을 창출하기 위해 두 가지 핵심사업, 즉 재개발 및 재활, 유산 보존 및 활성화를 통해 포괄적이고 전체적인 접근 방식을 채택하고 있음
- 공공의 책임과 투명성을 높이기 위해 URA는 이사회 회원에게 사업과 관계된 모든 자료를 공개하고, URA 이사회는 가능한 한 대중에게 공개회의를 개최하고 있으며, 위원회별 감사를 통한 관리감독을 철저히 하고 있음
- 포괄적인 지역기반 접근 방식을 반영하여 DURF(District Urban Renewal Forum)가 지역 재생이 필요한 오래된 도시지역에 설치되도록 지원하고 있으며, 2019년 현재 시범운영지역이 점차 늘어나고 있음
- URA는 이러한 포럼을 통해 그동안 추진된 도시 재개발 프로젝트 또는 신규로 개발할 지역에 대해 현지주민의 의견을 수렴하여 사업을 추진하고 있음

#### ■ URA 사업추진 방식

- 24
- 홍콩의 URA를 통한 재개발사업은 사업구조에 따라 ‘사업실행’ 또는 ‘사업지원’ 등의 방식으로 구분될 수 있음(Hongkong Special Administrative Region Government 2011, 8)
    - (a) 자체적인 재개발 프로젝트 추진(자체사업 실행)
    - (b) 공공의 목적달성과 개별 건축 소유주 간의 합의를 통한 재개발 추진(공동사업 실행)
    - (c) 개인 및 조합의 재개발 추진을 위한 컨설턴트 지원(사업지원)
  - URA의 재개발 사업 우선순위 결정시 고려사항(Hongkong Special Administrative Region Government 2011, 10)
    - (a) 제안된 사업지역이 오래되고 낡았으며 건물조사(안전성 조사 등) 및 DURF에 의해 검증된 긴급 재개발 지역인지 여부
    - (b) 건물에 기본 위생시설이 없거나 적절한 유지 관리 부족으로 잠재적인 화재 위험에 노출되어 있는지 여부
    - (c) 제안된 사업지역에 거주하는 주민들의 생활조건 만족성 여부
    - (d) 제안된 사업지역이 재개발 및 구조 조정을 통해 지역을 개선할 수 있는지 여부
    - (e) 재개발 후 제안된 사업지역이 더 나은 토지 이용을 달성할 것인지 여부
    - (f) 제안된 사업지역 내에서 건물의 재생이 실행 가능하고 실행 가능한 옵션인지 여부

- URA는 재개발을 위해 웹사이트를 통해 사업 추진 관련 자료를 원하는 개인 및 조합에게 자료를 공유하게 되고 온·오프라인으로 상담 서비스를 제공할 수 있음
- URA는 10년 단위의 도시재생전략(Urban Renewal Strategy, URS)을 수립하여 체계적인 도시정비를 추진해오고 있음
  - 특히, 도시재생전략(URS)을 통해 도시정비사업 대상지를 선정할 때 사업구역의 물리적인 조건을 비롯하여 정비사업이 미치는 사회경제적, 교통, 환경적 요인 등을 종합적으로 고려하고 있음
  - 무엇보다도 사업추진에 있어서 해당 지역주민의 참여를 이끌어내기 위한 전략을 마련하고 있음(People first, district-based and public participatory approach)
- 도시재생전략을 통해 사업단위별 도시정비사업 추진 시작 시점에서 의무적으로 도시재생포럼(DURF)이 구성될 수 있도록 계획하고 있음
  - DURF는 관련 전문가, 주민, 지역의원, 비영리단체, 사업가, 비영리단체 등으로 구성되는 민관합동 자문위원회임
  - 해당 포럼을 통해 재생사업에 대한 관련 이해관계자의 의견을 모아 사업시행자에게 정보를 제공함과 동시에 주민의 참여를 지원하며, 사업예정지 주민들을 대상으로 사회영향평가(Social Impact Assessment)를 시행(Hong Kong Development Bureau 2011)

■ URA 사업추진 결과(2017)

- 2017년에 사업 완료된 60개 사업구역의 재개발 프로젝트로 인한 성과(Urban Renewal Authority 2017, 12)

그림 6 재개발 사업 추진의 성과(2017년)



출처: Urban Renewal Authority 2017, 12 참고하여 작성.

- 무엇보다 홍콩 주민들은 재개발 사업을 통해 기존에 불편했던 공동주차장, 주택과의 접근성 개선, 상업지역과의 경계, 공공광장의 설립 등에 대해 만족도가 높은 것으로 나타났음
- 재활사업 부분에서는 총 4,779건의 사업지원이 있었음(Urban Renewal Authority 2017, 13)
  - 건물 리모델링 2,434건, 통합 유지보수지원 1,270건, 건물건설 보조금 지원 500건, 건물 필수검사 보조금 지원 409건, 스마트 빌딩사업 지원 166건 등
- 도심개발로 인한 이재민 가정지원 및 주민 사회봉사 프로그램 추진(Urban Renewal Authority 2017, 14)
  - 세입자 현금지원 110건, 세입자의 공공임대주택에 이주지원 169건, 도시지역 내 재활성화 92%, 자원봉사자 830명, 지원서비스 6,400시간, 예술 및 문화프로그램 지원 41건, 서비스 수혜주민 580,000명 이상 등의 효과를 나타냄

## 2) 도시재개발(정비사업) 위원회(Urban Renewal Authority Committee)의 역할

### ■ 도시재개발(정비사업) 위원회의 구성 및 주요 역할

- 홍콩은 도시재개발국(URA) 내 재건축, 재개발, 도시재생사업 등 도시정비사업의 원활한 추진을 위해 사업계획, 인적·물적 관리, 재무성 검토, 보상, 감사 등 사업과 관련된 모든 절차를 지원하고 감사하기 위한 '재개발(정비사업) 위원회' 제도를 두고 있음
- 2001년 URA의 설립과 함께 구성된 '재개발(정비사업)위원회'를 통해 재개발, 재건축, 도시재생 등의 정비사업이 사업의 전문성 확보와 동시에 이해당사자 간에 발생하는 불법비리, 사업자금의 원활한 지원, 합리적 보상정책, 주민의 적극적 참여를 이끌며, 성공적인 도시정비사업 추진의 밑거름이 되었다는 평가를 받고 있음
- 1990년대까지 소규모 개발에만 의존해왔던 홍콩정부는 URA의 도시재생전략과 함께 '재개발(정비사업)위원회' 제도를 통해 사업추진의 발판을 마련하여 대규모 정비사업 추진을 통해 낙후된 도심지역을 빠르게 재건하는 성과를 이루었음
- URA 사업의 목적과 권한을 이행하기 위해 이사회에서는 7개 분과의 상임위원회를 설립했으며, 각 위원회는 의장직을 포함하여 관련 전문지식과 경험을 가진 이사회 구성원과 공동 선출된 구성원으로 구성되어 있음
- URA의 주요 위원회와 위원회별 역할은 다음 <표 9>와 같음

**표 9 도시재개발(정비사업) 위원회의 역할**

구분	역할
감사위원회 (Audit Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 추진상 내부 통제 및 사업 리스크 관리</li> <li>• 사업의 재무 및 운영 정보의 신뢰성, 무결성, 적시성 및 적합성 감독</li> <li>• 사업의 운영 및 관리 관행 준수 여부 관리</li> <li>• 사업에 투입되는 URA 자원 고용의 경제, 효율성 및 효과</li> <li>• 특별 프로젝트 및 조사, 회계 정책</li> <li>• 외부 감사 검토 및 내부 감사</li> <li>• 사업에 투입된 연간 재무보고 및 감사</li> </ul>
개발사업 이의제기위원회 (Development Project Objection Consideration Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• URA 조례에 따라 문제가 되는 사업에 대한 이의 제기(사업절차, 사업비용, 이해관계자 갈등 문제 등)</li> <li>• 이의제기에 대한 URA의 심의 준비</li> </ul>
재무위원회 (Finance Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업자금 요구사항 검토 및 사업관련 재무정책 수립</li> <li>• 잉여자금의 투자 및 사업추진을 위한 연간예산 수립</li> <li>• 연간 사업계획 검토 및 5년간 사업비 재무구조 검토</li> <li>• 개발에 따른 주택분양가격 및 목표 임대료 검토</li> </ul>
인적 자원 보수위원회 (Human Resources and Remuneration Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업에 투입되는 인력에 대한 임금정책 검토</li> <li>• 사업에 참여하는 모든 인력에 대한 급여 조정 및 검토</li> <li>• 사업에 참여하는 관련 조직의 효율성 및 인적 자원 관리</li> </ul>
토지, 주택 보상위원회 (Land, Rehousing and Compensation Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 토지 보조금, 재산 취득, 보상 및 재 주택과 관련된 정책 및 문제 검토</li> <li>• 개별 소규모 사업을 위한 추진 전략 및 절차상 해결방안 제안</li> <li>• URA 조례 제12조에 따른 사업자금 대출 정책 및 기준 검토</li> </ul>
계획, 개발 및 보존위원회 (Planning, Development and Conservation Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개발사업 관련 기업의 5년간 기업 계획 및 연간 사업계획에서 사업선택 제안</li> <li>• 도시 계획위원회에 재개발 관련 사업관련 계획 제출</li> <li>• 재개발 계획 및 개발 관련 변수 및 설계 문제 검토</li> <li>• 재개발 사업지역 보존 및 활성화 제안</li> </ul>
검토위원회 (Review Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책의 영향을 받는 소유자 또는 점유자가 요청한 URA 정책 적용에 대한 경영진의 결정 검토</li> </ul>

출처: Urban Renewal Authority 2018, 72-73 참고하여 저자 작성.

- URA를 중심으로 한 ‘재개발(정비사업)위원회’는 현재 각 분과 위원장과 26명의 위원으로 구성되었으며, URA 조례 제4조에 따라 관리되고 있음

- 위원회는 중앙부처의 토지국장, 기획국장, 건물국장 및 주택 담당국장이 비상임 이사로 구성되어 있는 것이 특징이며, 이는 정부에서도 지역 개발사업 전반에 대해 관여한다는 의미를 가지고 있음
- 또한 현 이사회에는 법무 법인을 포함하여 다양한 분야의 전문가 및 학자, 4명의 입법 카운슬러(counselor)가 있음
- 재개발(정비사업)위원회는 대부분 비상임 이사이며 공무원이 아닌 회계, 재무, 자산, 계획, 측량 및 사회사업 분야 등 다양한 전문가로 구성됨
- 개발사업과 관련하여 정기적인 이사회는 1년에 6회 정도 개최되며, 정비사업별로 이사회를 소집하여 사업 컨설팅, 주요 문제 해결에 대해 논의함
- 지역사회 참여와 이해를 위한 위원회 활동 추진
  - 재개발(정비사업)위원회는 구도심 지역의 재개발사업을 수행하는 데 있어 지역 사회와의 파트너십을 소중히 생각하기 때문에, URA 프로젝트의 진행에 관한 관련 지구 협의회를 정기적으로 개최하여 주민의 참여와 이해를 도움
  - 또한 지역 컨설턴트, 주택소유자, 임차인 등 지역사회의 대표들로 구성된 5개의 지구 자문위원회를 설립하여 도시 재개발과 관련한 지역사회의 의견에 대해 조언을 구하고, 관련 지구에서의 URA 활동에 대한 지역사회의 이해를 향상시킴
  - 도시 재생 및 재개발 전략의 목표에 따라 URA는 개발사업 계획 및 설계에 대한 커뮤니티 이해 관계자의 의견을 수집하기 위해 전시회, 설문조사, 공개 포럼 및 워크숍과 같은 다양한 공공 참여활동을 개최함
  - 도시 재개발 프로젝트가 시작되고 각각의 사업추진 제안이 이루어진 후 소유자, 임차인 및 기타 이해관계자 그룹을 위한 공개 브리핑 세션 개최
  - URA의 개발사업에 대한 지역사회의 이해를 높이기 위해 세미나, 컨퍼런스 및 전문가와 기타 조직의 회의에서 발표회를 개최하고, 중고등학교에서도 브리핑 세션을 제공함
- 웹사이트 플랫폼을 활용한 사업의 홍보 및 투명한 정보제공
  - 재개발(정비사업)위원회는 URA의 웹사이트를 활용하여 중요한 민간개발 사업이나 URA가 수행하는 다양한 프로젝트 및 활동에 대해 대중에게 알리는 기본 전자 플랫폼 역할을 하고 있음
  - 2009년부터는 이사회 회의록 등을 다국어 언어로 제공하여 사업의 투명성과 이해도를 높이고 있음
  - 또한, 재개발 작업의 투명성을 높이기 위해 2010년 6월부터 매년 입법위원회의 개발 패널에 전년도에 완료된 재개발사업의 재무 결과를 공개하는 관행을 시작함

그림 7 URA의 웹사이트

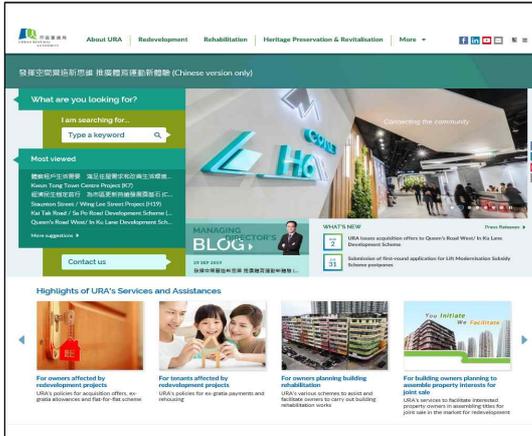


그림 8 URA의 주민 설문조사



출처: Urban Renewal Authority 홈페이지

- 위원회 내부감사를 통한 사업 비리 척결 및 사업의 효율성과 투명성 제고
  - URA의 내부 감사 부서는 이사회 감사위원회에 직접 보고하여 위원회뿐만 아니라 URA 내의 모든 부서가 수행하는 활동에 대해 정기적으로 독립적인 검토를 수행
  - 운영 및 비용 가치 감사의 주요 목적은 URA 자원의 비용 효율적인 사용뿐만 아니라 모든 다양한 법적 요구사항, 이사회 지침 및 일반적인 내부 정책 및 절차를 준수하는 것을 목적으로 함

### 3) 시사점

- 홍콩의 재개발 사업은 공공의 책임과 투명성을 높이기 위한 사업구조로, URA라는 준정부기관 내 ‘재개발(정비사업)위원회 제도’를 앞세워 정비사업에 대한 철저한 관리, 감독, 지원을 통해 사업을 추진하고 있음
- 도시정비사업 추진 시, 우리나라와 같이 주민 과반수의 동의가 있다고 해서 무조건 사업을 추진할 수 있는 것이 아니라, ‘재개발(정비사업)위원회’의 전문가를 통해 재개발 사업의 우선순위를 고려하여 사업의 적정성 여부를 검토한 후, 사업추진의 적격성을 판단하고 있음
- 공공관리 지원방식도 건축 리모델링, 건물 유지보수, 건축보조금 지원 등 사업의 형태에 따라 ‘재개발(정비사업)위원회’의 사업계획 검토와 전문가 의견을 바탕으로 다양한 형태로 지원하고 있음
- ‘재개발(정비사업)위원회’는 7개의 분과로 구분하여 사업추진과 관련된 관리감독, 사업에 대한 이익제기, 재정적 검토, 인력지원, 보상처리, 계획수립, 정책결정 등 다양한 부분에 대해 전문가 검토를 통해 사업의 효율성과 경제성을 극대화하고 있음

- 20여 가구의 소규모 재개발, 재건축 사업에도 일곱 차례의 사전조사를 실시하고, 특히 토지 등 소유자에 집중된 우리나라 제도와는 달리 홍콩은 임차인의 이주나 재정착에 매우 적극적인 제도를 가지고 있는 것도 특징임
- URA를 통해 추진되는 모든 지역재개발 사업은 사업의 타당성부터 계획의 적절성, 주민 참여, 임차인보상 등 절차상 필요한 전 과정에서 ‘재개발(정비사업)위원회’의 심의를 거치며, 사업 단계별 회의록과 관련자료를 홈페이지에 게시하여 사업의 투명성을 높이고 있으며, 이러한 위원회의 활동은 주민의 이해를 바탕으로 한 성공적인 사업을 추진하는 원동력이 되고 있음
- 특히, 지역사회의 참여와 주민의 이해를 이끌어내기 위한 위원회의 활동이 주목할 만한데, 공공의 참여 아래 정기적인 지구협의회를 개최하며, 사업지구별 전문 자문위원회, 공개포럼, 웹사이트를 통한 사업의 홍보 및 정보제공을 통해 주민과 소통하고 이해관계자의 갈등을 최소화하고 있음

## 04 일본의 도시정비사업 코디네이터 지원제도

### 1) 일본의 도시정비사업 추진 개요

#### ■ 일본에서의 재개발 개념

- 일본의 도시정비사업의 개념은 ‘마을만들기’ 개념으로 접근하고 있음
  - 일본에서는 재개발·재건축 사업을 “마을 만들기”의 개념으로 접근하고 있으며, 개별 주택별로 재건축을 하기보다는 주변의 여러 토지를 한꺼번에 정리하고 일체적으로 재개발하는 것이 지역 및 각 권리자에게 더 좋은 마을 만들기라고 생각하고 있음(Urban Renewal Coordinator Association of Japan(이하 URCA<sup>11)</sup>) 홈페이지)
  - ‘도시 재개발’은 현재의 도시가 안고 있는 다양한 과제를 해결하고 도시의 기능과 거주성을 향상하고 안심, 안전하고 매력 있는 마을 만들기를 실현하기 위한 효과적인 방안임(URCA 홈페이지)
  - 또한 소유자의 재산과 생명을 보호하면서 공동으로 개축하고, 건축 규제의 완화와 보조제 등을 활용하면서 행정과 협력, 도시를 부활시켜 나가는 사업 방법임(URCA 홈페이지)
- 도시재개발은「도시재개발법」에 근거한 ‘시가지 재개발 사업’을 비롯해 ‘방재 거리 구정비 사업’, ‘우량 건축물 등 정비 사업’ 등 다양한 형태의 재개발로 추진되고 있으며, 최근에는 ‘아파트 재건축 사업’ 등에도 활용되고 있음
- 일본에서는 이러한 다양한 정비 수법을 지역의 실정에 따라 유연하게 활용함으로써 고도의 도시 기능과 높은 방재성을 갖추어 살기 좋은 마을 만들기가 가능하다고 판단하고 있음
- 일본의 아파트 수는 2016년 말 기준 약 633만 가구에 달하며 그중 106만 가구가 1981년 이전에 건축된 것으로서, 내진 기준에 미치지 못한 아파트로 조사됨(URCA 홈페이지)

11) 일본 도시재개발 코디네이터협회(Urban Renewal Coordinator Association of Japan, URCA)는 1979년10월 설립되어 1985년 일본 국토교통성의 인가를 받은 사단법인 형태의 단체로 1300여명의 회원을 두고 있으며 도시 재건축 및 재개발 컨설팅, 도시정비사업 기술의 향상지원 및 인재의 육성, 재건축·재개발 계획 자격심사 등의 업무를 수행하고 있다.

- 매년 오래된 아파트가 증가하는 가운데, 내진 성능의 부족 이외에도 구조 및 설비의 노후화, 현재의 생활 상태에 맞지 않는 크기와 구조, 물리적·사회적 노후화 등으로 재건축을 포함한 정비 필요가 있는 아파트가 해마다 증가
- 재건축은 아파트 재생의 중요한 선택이지만, 2016년 4월 1일 현재 개축을 실현한 아파트는 개축 진행 중인 아파트를 포함해 전국에서 244건 정도에 그침(URCA 홈페이지)
  - 이는 우리나라와 달리 아파트 선호도에 대한 차이가 있기 때문이며, 일본에서는 맨션이라 부르는 노후된 다세대주택의 사업성 또한 우리나라처럼 높지 않아 재건축 사례가 낮은 편임
- 이러한 ‘마을 만들기’의 중심에 재개발·재건축 코디네이터 제도가 있으며, 사업의 효과 증진, 사업절차상 행정 지원, 금융 지원 등 재건축 사업의 활성화에 큰 역할을 하고 있음

■ 재개발사업의 종류

- 제1종 시가지재개발 사업
  - 도시 재개발법이 정하는 절차에 따라 권리자 및 행정과의 파트너십을 바탕으로 권리자의 생활과 재산을 지키면서 추진하는 공동 개축방법임
  - 종전 권리자의 권리는 권리 변환 기법을 이용하여 새로운 건축물 및 현금청산으로 대체되며, 고도 이용에 따라 새롭게 만들어진 부지는 매각 사업비에 충당되고 있음
  - 또한, 도로와 역전 광장 등 공공시설 정비를 일체적으로 실시하는 경우도 많음
- 제2종 시가지재개발 사업
  - 공공성·긴급성이 현저하게 높은 지역에서 시행되는 제2종 재개발사업에서 관리 처분의 방법을 이용하여 사업을 강력하게 추진하게 되며, 시행자는 시행지구 내의 토지·건물 등을 인수하며, 인수된 사람이 희망하면 현금청산 대신 분양권을 주게 됨
- 방재거리 정비사업
  - 밀집 시가지의 방재거리 정비촉진에 관한 법률(농축법)이 정하는 절차에 따라 방재시설 보수가 필요한 건축물과 도로 등의 공공시설을 정비하는 사업
  - 새로운 건물의 권리변환에 의해 취득하는 것이 기본이지만, 빈터에 대한 권리 변환이나 공터에서 처분도 가능한 사업 방식임
- 우량건축물 등 정비사업
  - 시가지 환경 개선과 양질의 시가지 주택 공급 유도를 목적으로 일정 요건을 충족하는 공동 개축 등에 대하여 행정을 지원하는 사업방식으로 우리나라 뉴타운사업과 유사함

- 사업시행자가 현금청산하는 토지 등 소유자에 대해서는 해당 소유권을 매입하여 등가 교환 방식<sup>12)</sup>으로 추진되는 것이 많은 사업임
- 아파트(맨션) 재건축 사업
  - 노후 아파트 재건축도 도시 재개발의 하나라고 할 수 있으며, 아파트 재건축법에 따라 권리변환 방식과 개발자가 일단 매입하여 교환하는 등가교환방식이 있음
- 도시재개발 사업
  - 종전의 권리자가 토지와 건물을 민간 사업자에게 양도하여 완성된 건물의 새로운 소유권을 환매하는 ‘등가교환방식’ 과 신탁은행에 자산 활용을 맡겨 신탁 배당금을 받는 ‘신탁사업’ 등의 방법이 있음

■ 재개발사업의 주체

- 재개발의 목적이나 지역 상황에 따라 사업의 추진주체가 되는 사람은 다양한 케이스가 있을 수 있지만, 도시재개발법에 근거한 시가지 재개발사업은 민간이나 지방 공공단체 등이 사업 주체(시행사)가 될 수 있음

**표 10** 사업 주체별 재개발사업 추진방법

주체	사업추진 방법
조합 시행	• 5명 이상 권리자들이 모여 조합을 조직하고, 사업구역 내 권리자 전원이 조합원이 되어, 토지·건물의 공동화에 따라 토지의 유효 이용을 도모하면서 건물의 정비와 함께 광장 및 도로 정비를 실시
개인 시행	• 권리자가 5명 미만인 경우에는 각각 공동 또는 조합시행과 같이 권리자 전원이 시행자가 되지 않고도 대표 1인 또는 여러 명이 타 권리자의 동의를 얻어 개인 시행자로 사업을 추진할 수 있음 • 또한, 사업지역 내의 권리자 전원의 동의를 얻은 업체에서도 개인 시행자가 될 수 있음
재개발 회사 시행	• 재개발사업을 추진하기 위해 민간 사업자의 자금력과 노하우 등을 최대한 활용하고자 하는 것으로, 시가지 재개발사업의 시행을 주된 목적으로 하는 주식회사가 시행자가 될 수 있음 • 재개발 회사가 실질적인 권리자의 과반수의 지지와 동의를 얻어 사업을 추진함
지방자치단체 시행	• 지방자치단체가 주체가 되어 광장 및 도로 정비 등 공공시설의 정비를 주된 목적으로 하면서 주변을 포함한 주택 재개발에 의해 일체적인 마을 만들기를 진행할 수 있음
도시재생기구 및 지방주택 공사 시행	• 도시재생기구는 시가지의 재개발을 촉진하기 위해 지역의 계획적인 정비 개선을 도모하거나 국가의 정책에 근거하여 임대주택 건설과 시가지의 재개발을 할 경우 시행자가 될 수 있음 • 지방주택 공급공사는 공사가 실시하는 주택의 건설과 함께 이와 관련된 시가지의 재개발을 할 필요가 있는 경우에는 시행자가 될 수 있음

출처: URCA 홈페이지 참조([http://www.urca.or.jp/coordinator/04biz\\_approach.html](http://www.urca.or.jp/coordinator/04biz_approach.html)) 참고하여 저자 작성.

12) 재개발사업의 시행이나 건축물의 건축에 있어서 토지소유자로부터 사업시행자 또는 건축업자가 공사비 또는 건축비에 해당하는 건축물의 구분소유권과 그 대지의 특분권을 갖는 방식을 가리키는 경우가 많음. 사업시행자 또는 건축업자는 이와 같이 하여 자기가 취득한 부분을 제3자에게 양도할 수 있음. 따라서 법률상으로 기존의 수단을 사용하여 행할 수 있으며 실용에 알맞은 토지이용방식 중 하나로 평가되고 있음. 국유재산의 교환에 있어서도 한쪽의 가격이 다른 쪽의 가격의 3/4 범위 안에 있도록 되어 있어, 이는 일종의 등가교환방식에 유사한 교환방식이라 할 수 있음(매일경제, <http://www.mk.co.kr>).

## ■ 재개발사업의 지원방법

- 재개발 사업의 주요 지원방법
  - 일본의 재개발 사업은 지역의 상황과 경제 여건을 근거로 적절한 선택이 요구됨에 따라, 요구사항을 충족하는 경우 공공의 보조금·부담금 및 용자제도를 활용할 수 있으며, 세제상의 우대조치도 지원받고 있음
  - 재개발 사업의 추진은 우리나라와 같이 지방자치단체의 기본계획에 의한 재개발과 주민의 재개발 의지에 따른 재개발로 구분되며, 도시 계획 결정 → 사업 계획 결정 → 권리 변환 계획(또는 관리 처분 계획) 결정 절차를 거친 다음 준공처리절차를 거치게 됨
  - 재개발 코디네이터는 이런 복잡한 사업을 원활하게 추진하기 위해 각 단계별로 중요한 역할을 수행하고 있음

**표 11** 공공의 재개발사업 지원방법

구분	지원방법	주요 내용
사회자본 정비 종합교부금	재개발 건축물 정비에 대한 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조사 설계 계획 비용, 토지 정비 비용 공동 시설 정비비 등 재개발 빌딩의 정비에 소요되는 비용의 일부에 대한 지방자치단체의 보조에 대하여 국가가 부여</li> <li>• 보조율은 원칙적으로 지방자치단체는 보조대상 사업비의 2/3, 국가는 1/2 이 정해져 있어, 결과적으로 국가에서 1/3, 지방 공공단체에서 1/3의 보조를 받을 수 있음</li> <li>• 또한 중심 시가지와 밀집 시가지 등 일정한 조건을 충족한 지역에서 실시되는 사업에 대해서는, 교부대상 금액의 할증제도가 마련되어 있음</li> </ul>
	공공시설 정비에 대한 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시가지 재개발사업으로 정비된 도로 등의 공공시설에 대해 이를 관리하게 되는 지방 공공단체는 시행자에 대한 보조가 있음</li> <li>• 보조율은 원칙적으로 부담금의 1/2을 국가가 부담</li> </ul>
	용자제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시가지 재개발사업에 있어서는 주택금융 지원기구와 민간 도시 개발 추진 기구 등에서 유리한 조건으로 용자를 받을 수 있는 구조가 형성</li> <li>• 또한 사업에 대한 보조금 중 지방자치단체의 부담분(지방 공공단체 시행의 경우) 사업자금 등은 채권 발행 인정</li> </ul>
	세금혜택	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재개발 사업에서는 권리변환에 대한 피해를 입은 권리자에게 재산의 이동이 없었던 것으로 간주하여 소득세·법인세, 취득세를 부과하지 않음</li> <li>• 이러한 세금 외에 재산세와 사업소세, 등록면허세 등에서 각종 우대 조치</li> </ul>
	건축규제 완화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재개발 기법을 활용하여 토지와 건물을 공동 사용함으로써 토지를 합리적으로 활용할 수 있음</li> <li>• 또한 개발과정에서 집약한 토지에 도로 등의 도시 기반시설과 열린 공간 창출 등 일정한 조건을 통해 용적률 할증을 받을 수 있음</li> </ul>

출처: URCA 홈페이지 참조([http://www.urca.or.jp/coordinator/04biz\\_approach.html](http://www.urca.or.jp/coordinator/04biz_approach.html)) 참고하여 저자 작성.

## 2) 재개발 코디네이터 제도

### ■ 재개발 코디네이터 컨설팅의 개요

- 재개발 코디네이터란?
  - 도시 재개발 및 재건축을 추진하기 위해 시행자와 다수의 이해관계자 간의 원활한 합의 형성을 위한 지도·조정뿐만 아니라 행정이나 사업 협력자와의 조정도 필요함
  - 또한 건축 설계뿐만 아니라 재개발의 기획·계획·경영·법률·세무·평가·보상·설계·시공·관리 운영 등 다양한 분야가 복잡하게 얽히는 경우가 많으며, 각 분야의 전문가(컨설턴트)의 참여가 필수적임
  - ‘재개발 코디네이터’는 이러한 전문가를 통해 복잡하고 다양한 문제를 조정하고 도시 재개발을 강력하게 추진하기 위해 공공의 입장에서 조력자 역할을 수행하는 조직임
  - ‘재개발 코디네이터’는 도시 재개발에 관한 고도의 전문지식과 풍부한 경험을 보유하고 엄격한 심사를 받고 가입한 전문가이며, 지역주민들과 협력하여 더 나은 마을 만들기 추진에 크게 공헌하고 있음

**그림 9** 일본의 재개발사업 이해관계도



출처: Urban Renewal Coordinator Association of JAPAN (<http://www.urca.or.jp/coordinator/coordinator.html>)  
참고하여 저자 작성.

### ■ 재개발 코디네이터의 역할

- 재개발 코디네이터는 일반적으로 사단법인 ‘일본재개발 코디네이터 협회’에 등록된 전문 자격인으로, 본 협회는 재개발 코디네이터 업무의 건전한 발전과 재개발 코디네이터의 기술적 수준과 사회적 지위의 향상을 도모하여 시가지 재개발의 원활하고 광범위한 추진과 공공복리 증진에 기여하는 것을 목적으로 설립된 기관임

- 협회의 주요 사업은 재개발과 관련된 인재양성, 마을 만들기 상담·지원, 아파트 재건축에 관한 상담·지원 등임
  - 재개발 코디네이터 협회에서는 아파트 등 공동주택에 거주하는 소유자, 관리 조합 임원 등을 대상으로 아파트의 재건축·수선 및 개축에 대한 최신 정보를 제공하는 무료 세미나를 주기적으로 개최하여, 분야별 전문 어드바이저가 상담을 실시함
- 코디네이터 업무의 단계구분<sup>13)</sup>
  - 1단계: 사업초기 기본 계획 작성 단계까지의 업무
  - 2단계: 준비조합 설립에서 도시계획 결정까지의 업무
  - 3단계: 도시계획 결정에서 조합 설립까지의 업무
  - 4단계: 조합 설립에서 공사 착공까지의 업무
  - 5단계: 공사 착공부터 준공(해산)까지의 업무
- 단계별 코디네이터의 주요 업무
  - 재개발 사업의 5단계는 업무적으로 구분하면 다음과 같이 준비, 검토, 계획, 실시의 4단계로 구분할 수 있으며, 단계별 핵심활동은 다음과 같음

**표 12** 재개발 코디네이터의 업무내용

단계구분	단계별 업무	주요 활동
사업준비	재개발, 마을 만들기의 발의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민협의를 통한 스터디 그룹 구축</li> <li>• 마을 만들기 홍보활동</li> <li>• 재건축, 재개발 전문가와의 협의 지원</li> </ul>
사업검토	조합 설립을 위한 검토조직의 설립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업실시를 위한 기본정책 검토</li> <li>• 지역현황에 대한 주민과의 소통</li> <li>• 주민 합의 형성을 위한 전문가, 컨설턴트, 설계사 등과의 협의체 구축</li> </ul>
사업계획	도시계획의 결정 또는 재건축 결의 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민과 함께 사업추진 방법 검토 및 기본설계 구상</li> <li>• 자금계획 검토 및 권리자 의향조사</li> <li>• 주민 합의 형성을 위한 전문가, 컨설턴트, 설계사 등과의 협의체 구축</li> </ul>
사업실시	재개발, 재건축 조합의 설립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 추진절차 구체화 계획 수립</li> <li>• 사업일정 관리, 이해관계자 조정계획 수립</li> <li>• 토지 등 소유자의 동의서 수렴</li> <li>• 보상, 세금, 법률 관련 협의체 구성 지원</li> </ul>

출처: URCA 홈페이지 참조(<http://www.urca.or.jp/coordinator/01coordinator.html>) 참고하여 저자 작성.

13) 재개발 코디네이터의 업무 내용은 일본 도시재개발 코디네이터협회에서 발간한 「조합 시행 시가지 재개발 사업에 있어서 코디 업무 계약 지침」에 나타난 업무 구분을 바탕으로 협회 업무 기준위원회에서 재개발 코디네이터 코디 및 관련 컨설팅 업무로 구분한 것임.

- 재개발 코디네이터의 핵심업무
  - 지구 현황 데이터 및 권리자 의향을 조사하여 선정된 지역의 지역적 특성을 파악
  - 부동산 시장의 동향 조사를 기초로 해당 지역에 적합한 사업 방법을 선정
  - 지역의 과제를 정리, 선정된 사업 방식에서 지역의 과제를 극복하기 위한 대응책 검토
  - 기본계획의 설계 방침에 따라 사업 계획, 권리 조정 계획, 처분 계획, 자금 조달 방법, 관리 운영 계획 등의 기본 정책을 입안하고 조정·지도
- 사업 단계별 컨설팅 업무 내용
  - 사업의 단계마다 재개발 코디네이터 및 측량, 평가, 보상비용 산출, 건축 설계, 상업 컨설턴트 등 각 전문 컨설턴트의 업무 내용은 업무 계약 지침의 내용을 바탕으로 추진
  - 사업지역의 자료수집, 개발방향의 설정, 사업구조 검토, 기본구상, 사업성 분석 및 예측, 기본계획 작성 및 적정성 검토 업무는 조사계획 단계에서 보상계획 단계에 걸쳐 추진

**표 13** 재개발 코디네이터의 단계별·업무별 주요 역할

구분	단계별 업무에 대한 조정 및 지도내용
① 조사 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 분양 및 임차예정자 조사, 주요 필요시설 수요 조사</li> <li>• (2단계) 토지, 건물 등 지역 현황 조사, 주거 실태조사, 권리자 의향 조사</li> <li>• (3단계) 조합 설립에 대한 사업계획 수립을 위해 지역 현황 실사 정책의 조정 및 지도</li> <li>• (4단계) 지반조사, 주변지역의 영향조사 등</li> <li>• (5단계) 기본 업무(조합 운영지도, 행정관리 조정)</li> </ul>
② 디자인(설계)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 계획상 요구되는 기본설계와 상이한 부분에 대한 검토</li> <li>• (2단계) 사업기본설계(1), 도시계획시설 및 협의자료 작성</li> <li>• (3단계) 사업기본설계(2), 공공시설계획, 가설점포계획 등 작업방침 조정 및 지도</li> <li>• (4단계) 실시설계, 보조사업 관련 검토, 공공시설의 설계, 권리 및 공사비 등 조정, 가설점포 설치 및 운영 조정 및 지도</li> <li>• (5단계) 건축 확인 신청, 상업시설 설계, 공사감리, 준공검사 등 준공절차 등 조정 및 지도</li> </ul>
③ 자금계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 자금계획 정책, 기본 개념의 조정 및 지도</li> <li>• (2단계) 추정사업비 검토, 자금조달계획 작성, 용도별 비용 산정 등</li> <li>• (3단계) 항목별·연차별 사업비의 산정</li> <li>• (4단계) 실행예산의 작성, 자금조달계획의 작성, 수입금에 대한 세부계획 수립</li> <li>• (5단계) 자금 계획의 재검토, 수정 확정에 실시, 검토, 검증·확인에 대한 지도</li> </ul>
④ 권리변환계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 권리 변환 및 작업의 기본 방침 결정, 사업추진 절차를 위한 이해관계자의 합의 형성을 위한 정책 조정 및 지도</li> <li>• (2단계) 종전·중후자산의 평가, 권리변환방식의 산정, 권리변환모델 초안 작성</li> <li>• (3단계) 권리변환계획 초안 작성 및 조합설립 동의를 위한 정책조정 및 지도, 각종 기준의 작성, 개별 권리자의 조정 및 합의</li> </ul>

구분	단계별 업무에 대한 조정 및 지도내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (4단계) 종전·종후자산의 평가, 배치계획 작성, 각종 조서 작성, 개별 권리자 조정 및 합의, 권리변환계획서 및 서류 작성, 각종 등기서류 준비</li> <li>• (5단계) 가액의 확정까지 권리 변환 절차를 종료시키기 위한 정책의 조정·지도</li> </ul>
⑤ 관리 운영계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 각 작업의 방침의 확인·조정 및 관리 운영 계획의 목표의 구체화</li> <li>• (2단계) 관리운영 프레임 설계(행정계획, 관리법인 설립 등)</li> <li>• (3단계) 관리운영 경영방침 설정, 관리주체검토, 관리법인 설립, 관리규약검토</li> <li>• (4단계) 관리조직에 대한 검토, 관리주체의 결정, 관리비, 각종 요금 계산, 수선적립금 보험료 계산 등</li> <li>• (5단계) 준공 후 관리 운영 체제의 정비를 목표로 관리 운영 계획의 내용을 확정</li> </ul>
⑥ 보상계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 보상계획 작업의 정책 입안, 보상 계획의 과제 검토, 종전자산 평가 정책의 입안, 보상 내용 조정 및 통보, 각 계획 부문과의 조정</li> <li>• (2단계) 보상 관련 규정 검토, 종전자산 평가가격 조정, 보상비 총액 검토</li> <li>• (3단계) 건물평가 및 보상비 조정, 개별 추정보상비 산정, 보상 협의방법 검토, 보상계약서 검토</li> <li>• (4단계) 손실보상기준 작성, 보상 협의, 보상계약 등</li> <li>• (5단계) 기본 업무(조합 운영지도, 행정관리 조정)</li> </ul>
⑦ 조직과 사무처리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 조합 등 조직구축을 위한 정책입안과 지도, 조합 활동의 정책수립 및 운영지도, 조합 활동방침 기획, 이해관계자 간 신뢰관계 향상을 위한 지원</li> <li>• (2단계) 사무국의 운영지도, 홍보 PR 활동의 기획 및 실시지도</li> <li>• (3단계) 회의체 운영지도, 조합설립 준비활동 지도, 사업 팸플릿 작성</li> <li>• (4단계) 회의체 운영지도, 홍보기획 세부지도, 사무국 운영지도, 사업 브로슈어 제작</li> <li>• (5단계) 조합활동의 운영지도, 조합해산절차 안내, 법적 주의사항 지도 등</li> </ul>
⑧ 권리자 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 사업시행 인가까지 사전에 필요하다고 생각되는 권리자 대응의 내용을 분석하고 대응의 정도와 그 방법의 방침 수립</li> <li>• (2단계) 권리자 상담, 합의 형성 지원</li> <li>• (3단계) 대체지역 임시주거 정책 수립, 권리자 상담, 합의 형성 지원</li> <li>• (4단계) 권리자 상담, 대체지역 임시주거지 검토, 각종 민원 대응</li> <li>• (5단계) 권리자상담, 준공 이후 개별 문제에 대한 대응정책 수립 지원</li> </ul>
⑨ 관계기관 협의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1단계) 사업추진 공공기관 담당부서 설치 및 연락조정, 도시계획시설 관리기관과의 협의 및 조정, 행정관리 실시(도로, 철도, 상하수도, 주차장 등), 지자체 조례 등 관계법령 검토</li> <li>• (2단계) 사업 협력자의 선정 및 계약 체결 지도 및 조정, 행정 관리 실시</li> <li>• (3단계) 사업인가, 보조금 등 절차관련 지원, 공공시설 설계에 대한 협의, 방재관계 협의, 세무관계 협의, 사업자금대출 등 금융기관 협의 등</li> <li>• (4단계) 인가 신청절차에 대한 협의·조정, 등기 보상에 관한 세무, 자금 조달 등에 관한 협의·조정 총괄지도</li> <li>• (5단계) 공사 진행에 따른 보조금 관련 협의·조정 실시, 공공시설 관계의 조정, 공사 완료에 따른 검사, 건물에 관한 등기, 세무, 자금 조달 등 실시 협의 조정 작업 총괄·지도</li> </ul>

출처: URCA 2011, 2-6, 참고하여 저자 작성.

### 3) 시사점

- 일본에서의 도시정비사업은 ‘마을 만들기’의 관점에서 접근하고 있으며, 우리나라와 같이 복잡한 사업절차를 가지고 있기 때문에 재개발 코디네이터를 통해 각 단계별 정비사업을 지원하고 있음
- 공공에서 도시정비사업을 지원하는 방식도 정비지원금, 용자, 세금, 건축규제 완화 등 실질적으로 정비사업을 추진할 때, 가장 필요한 사업비와 용적률 완화 측면에서 접근하고 있음
- 재개발 코디네이터는 사업의 준비과정부터 실시단계까지 주민과 함께 공부하고 의견을 수렴하며, 계획수립을 위한 활동까지 전 과정에 참여하여 컨설팅하고 있음
- 일본의 도시정비사업 공공지원은 ‘도시 재개발 코디네이터 협회’라는 조직을 통해 단계별 업무를 구체화하는 등 세계 어느 국가보다 체계적으로 사업을 지원하고 있음
- 특히 현장조사, 주민의견 수렴, 각종 행정자료 작성, 자금계획 및 지원, 사업 전반적인 관리, 보상계획, 관리처분계획, 법률 대응, 관계기관 협의 등 우리나라에서도 공공지원이 필요한 전 과정에 대해 전문 컨설턴트가 지도 및 관리를 하고 있음
- 또한, 우리나라와 같이 재개발을 통한 자산가치 증진에 대한 생각보다는 사업지역 여건에 맞는 개발방식을 통해 모두가 잘살 수 있는 마을 만들기 정책을 바탕으로 세입자를 비롯하여 지역 내 근린시설을 함께 개발하여 지역 내 커뮤니티 개발이 될 수 있도록 추진하고 있음



## 05 결론 및 정책제언

### 1) 결론

- 지금까지 국내 도시정비사업의 문제점과 이해관계자의 이익 및 공공의 제도적 문제로 인해 제대로 작동하지 못하고 있는 공공관리제도의 실태를 분석함과 동시에, 홍콩과 일본의 도시정비사업을 위한 공공지원의 역할에 대한 시사점을 도출하였음

**표 14 사례를 통한 국내적용 시사점 도출**

국내 도시정비사업 주요 문제점	국내 적용 시사점	
	홍콩 도시재개발(정비사업) 위원회 제도	일본 도시정비사업 코디네이터 지원제도
관련 인력의 부족	• 위원회제도 운영을 통한 사업의 전문성 확보 및 공공관리 지원	• 재개발 코디네이터 양성을 통해 지자체 행정업무 및 공공관리 지원
이해당사자 간 갈등	• 사업에 대한 이익의 제기(사업절차, 사업 비용, 이해관계자 갈등 문제 등)에 대해 위원회 전문가가 공식적으로 갈등 해결	• 주민과 개발자·건설사·임차인·지자체 간 중간에 위치하여 사업의 갈등에 대해 조정자 역할 수행 • 사업일정관리, 이해관계자 조정계획 수립
불법비리 문제	• 감사위원회 활동을 통해 사업비 내역 전체를 검토하고 있으며, 해당내역을 웹사이트에 공개해 투명성 확보 • 인적자원보수위원회 활동을 통해 사업에 참여하는 모든 인력(조합 등)에 대한 이력관리를 통해 유착관계 근절	• 조합 운영지도, 행정관리 조정 • 토지 등 소유자의 동의서 수렴 • 보상, 세금, 법률 관련 협의체 구성 지원
사업주체의 전문성	• 위원회는 관련 분야 전문가 및 중앙부처 국장이 함께 참여하여 전문성 확보	• 재건축, 재개발 전문가와의 협의 지원 • 전문 컨설턴트가 사업 전 과정의 행정과 사업관리 지원
재정 지원	• 재무위원회에서 사업자금 요구사항 검토 및 재무정책을 수립 • 토지주택보상위원회를 통해 사업자금 대출 및 기준 검토	• 주택금융 지원기구나 민간 도시개발 추진기구 등에서 유리한 조건으로 용자를 받을 수 있는 구조가 형성 • 자금계획 검토 및 권리자 의향조사
주민과의 소통	• 공개포럼, 웹사이트를 통한 사업의 홍보 및 정보제공을 통해 이해관계자와 주민의 갈등을 해소하고 있음	• 주민협의를 통한 스테디그룹 구축 • 주민 합의 형성을 위한 전문가, 컨설턴트, 설계사 등과의 협의체 구축

출처: 저자 작성.

- 국내 도시정비사업 공공관리지원제도를 활성화하여 주민의 적극적 참여를 통한 사업의 공공성과 투명성을 강화하기 위해 두 사례를 부분적으로 수용하고, 민간과 공공이 상생할 수 있는 제도적 개선이 필요할 것임
  - 홍콩의 ‘재개발(정비사업) 위원회’ 사례는 불법비리 문제 > 재정지원 > 주민과의 소통 측면에서 많은 시사점을 주고 있음
  - 일본의 ‘정비사업 코디네이터 지원제도’ 사례는 사업주체의 전문성 확보 > 주민과의 소통 > 이해당사자 간 갈등해결 측면에서 많은 시사점을 주고 있음
  - 특히, 두 가지 사례 모두 전문성을 기반으로 한 공공관리 인력의 부족함을 대체할 수 있다는 점에서는 긍정적으로 판단할 수 있음
- 우리나라는 이러한 홍콩의 주민지향적인 ‘재개발(정비사업) 위원회’의 활동 및 사업에 대한 관리감독 시스템을 비롯하여, 재개발 코디네이터를 통한 사업 전 과정에서 절차적·행정적·경제적 지원을 하고 있는 일본의 사례를 부분적으로 수용해야 할 시기가 도래하였으며, 다음과 같이 정책적 제언을 하고자 함

## 2) 정책제언

- 먼저, 지자체(공공) 차원에서 공공관리 지원제도를 적극적으로 추진할 전담인력이 확보되어야 할 것임
  - 현재 지자체 공무원 인력이 순환보직체제로 구성되어 있는바, 전문성 있는 인력의 확보(별정직 등) 및 인원의 확대가 필요함
  - 예산 등의 사정으로 여의치 않을 경우, 전문기업인 LH공사, 신탁업자, 주택도시보증공사, 한국감정원 등에 보다 체계적으로 위탁할 수 있도록 해당 기관의 전담인력 확보 노력 필요
- 둘째, 홍콩과 같은 공공 및 민간합동의 정비사업위원회 제도의 도입을 통해 사업에 대한 관리감독, 사업계획 대한 자문, 사업비 검토, 재정착률 강화 등을 전문화, 체계화하여 기존의 공공관리제도를 보완할 수 있는 방안의 모색이 필요함
- 셋째, 일본의 재개발 코디네이터 제도와 같이 국내에서도 전문 코디네이터를 양성할 수 있는 협회를 신설하여 사업지별 전담 코디네이터 배정을 의무화할 수 있는 제도적 장치 마련이 필요함
  - 서울시와 같이 ‘정비사업 공공관리 운용 매뉴얼’이 있는 지자체도 있지만, 대부분 조합이 사업에 대한 전문성이 부족함에 따라 공공관리 매뉴얼대로 추진하지 못하는 경우가 많음
  - 사업단계별로 전문 컨설턴트가 사업이 종료될 때까지 사업을 지원할 수 있는 시스템이 필요함

- 협회 신설을 통한 전문 코디네이터 양성을 통해 청년 및 고령자 일자리 창출도 기대할 수 있음
- 넷째, 사업의 효율성과 투명성을 증진시키고 주민에 대한 알 권리 충족을 통한 갈등완화 측면에서 ‘추정분담금 시스템’을 확대할 필요성이 있음
  - 해당 시스템을 통해 추진위 구성단계에서 해당 사업의 사업성과 추정분담금 정보를 제공하여 이해관계자 간 갈등해소와 사업비 절감효과를 기대할 수 있음
  - 현재 서울시, 경기도, 대전시, 광주시, 대구시 등에서 정비사업 추정분담금 시스템을 운영 중이며, 타 지방광역시 및 중소도시 등에 확대할 필요가 있음
- 다섯째, 국내의 「도시 및 주거환경정비법」 제118조에 명시된 도시정비사업의 공공지원을 활성화하기 위해서는 조합 등 사업시행자가 정비업체나 시공사에게 초기사업비를 의존하지 않도록 경제적 지원대책을 마련하는 것이 요구됨
- 여섯째, 공공관리제도 활성화에 따라 일부 반발이 우려되는 감정평가사(협회), 건설사 등의 피해를 최소화하기 위한 제도적 보완책의 마련이 필요함
  - 공공관리제도 추진 시 감정평가사를 활용한 전문위원회 구성
  - 지역 건설사의 수익을 보조해줄 수 있는 세제 혜택 마련 등
- 이러한 제도개선을 순차적으로 진행하기 위해 사전 시범사업을 통한 사업의 부작용을 사전에 검토해야 할 것이며, 관련 분야와의 연계를 통한 부가가치 창출방안도 고민해 봐야 할 과제임

## 참고문헌

국가법령정보센터 홈페이지. [http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법/\(20191024,16383,20190423\)/제118조](http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법/(20191024,16383,20190423)/제118조) (2019년 9월 4일 검색).

\_\_\_\_\_. [http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법시행령/\(20181213,29360,20181211\)/제27조](http://www.law.go.kr/법령/도시및주거환경정비법시행령/(20181213,29360,20181211)/제27조) (2019년 9월 4일 검색).

매일경제용어사전. <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=13769&cid=43659&categoryId=43659> (2019년 9월 4일 검색).

부산광역시 정비사업 통합홈페이지. <http://dynamice.busan.go.kr/total/main.do> (2019년 9월 16일 검색).

서울특별시. 2010a. 서울시 정비사업 공공관리 운용 매뉴얼.

\_\_\_\_\_. 2010b. 공공관리제도의 올바른 이해를 위한 설명자료. 구청홍보자료.

서울특별시 구로구청 홈페이지. <https://www.guro.go.kr/div/partinfo/D000000445.jsp?categoryVal=1004> (2019년 9월 20일 검색)

서울특별시 재개발·재건축 클린업시스템 홈페이지. <http://cleanup.seoul.go.kr/cleanup/view/publicSumry.do> (2019년 9월 16일 검색).

한국형사정책연구원. 2008. 주택재개발·재건축사업의 탈법운영 실태 및 대책. 서울: 한국형사정책연구원.

Hongkong Special Administrative Region Government. 2011. Urban Renewal Strategy.

Lily Y. M. 2011. People First-A District-based and Public Participatory Approach to Urban Renewal, Urban Renewal Strategy 2011. [https://static1.squarespace.com/static/591e6a001b631bff6312f919/t/59f342af084665b361038f73/1509114566073/JHKIP\\_Vol\\_28\\_No1-2013\\_A01.pdf](https://static1.squarespace.com/static/591e6a001b631bff6312f919/t/59f342af084665b361038f73/1509114566073/JHKIP_Vol_28_No1-2013_A01.pdf) (2019년 12월 22일 검색).

URA(Urban Renewal Authority) 홈페이지. <https://www.ura.org.hk/en>.

Urban Renewal Authority. 2017. Annual Report 2016-17.

\_\_\_\_\_. 2018. Annual Report 2017-18.

Urban Renewal Coordinator Association of Japan. <http://www.urca.or.jp>.

\_\_\_\_\_. まちの課題と個性にあわせて-再開発の事業制度と手法. [http://www.urca.or.jp/coordinator/04biz\\_approach.html](http://www.urca.or.jp/coordinator/04biz_approach.html) (2019년 12월 22일 검색).

\_\_\_\_\_. 再開発コーディネーターとは.<http://www.urca.or.jp/coordinator/coordinator.html> (2019년 12월 22일 검색).

\_\_\_\_\_. 再開発コーディネーターの役割. <http://www.urca.or.jp/coordinator/01coordinator.html> (2019년 12월 22일 검색).

\_\_\_\_\_. 2011 組合施行市街地再開発事業に於ける コーディネート及び関連コンサルティングに関する業務量について: 2-6.

국토연구원 Working Paper는 다양한 국토 현안에 대하여 시의성 있고 활용도 높은 대안을 제시할 목적으로 실험정신을 가지고 작성한 짧은 연구물입니다. 투고된 원고는 정해진 절차를 거쳐 발간되며, 외부 연구자의 투고도 가능합니다. 공유하고 싶은 새로운 이론이나 연구방법론, 국토 현안이나 정책에 대한 찬반 논의, 국내외 사례 연구나 비교연구, 창의적 제안 등 국토분야 이론과 정책에 도움이 될 어떠한 연구도 환영합니다.

투고를 원하시는 분은 국토연구원 연구기획·평가팀(044-960-0582, jhkim@krihs.re.kr)으로 연락주십시오. 채택된 원고에 대해서는 소정의 원고료를 드립니다.

## WP 19-16

### 홍콩과 일본 사례를 통해 살펴본 도시정비사업의 공공관리 확대방안

연구진 최진도  
발행일 2019년 12월 30일  
발행인 강현수  
발행처 국토연구원  
홈페이지 <http://www.krihs.re.kr>

---

© 2019, 국토연구원

---

이 연구보고서의 내용은 국토연구원의 자체 연구물로서 정부의 정책이나 견해와는 상관없습니다.

---

이 연구보고서는 한국출판인협회에서 제공한 KoPub 서체와 대한인쇄문화협회가 제공한 바른바탕체가 적용되어 있습니다.

