



WP 19-25

# 퍼실리테이션(Facilitation)을 활용한 도시정책 시민계획단 운영방안

이수암 국토연구원 연구원 (salee23@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 자료를 반드시 밝혀주시기 바랍니다.

## 차례

01 연구의 개요	05
02 도시정책 수립 시 퍼실리테이션 필요성	07
03 퍼실리테이션을 활용한 도시정책 수립 사례	15
04 도시정책 수립 시 퍼실리테이션을 활용한 시민계획단 운영 매뉴얼(안)	23
05 결론 및 정책제언	39



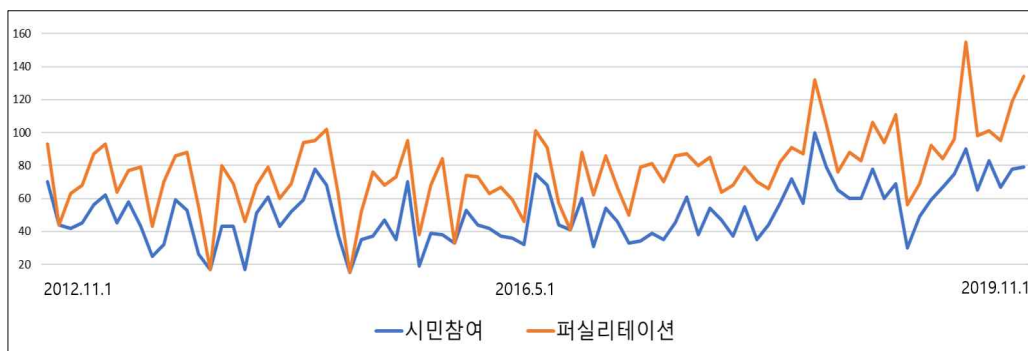
# 01 연구의 개요

## 1) 연구 배경

### ■ 도시정책 수립 시 퍼실리테이션(Facilitation)을 활용한 시민참여형 도시계획 관심 증가

- 1981년 「도시계획법」 개정으로 공청회, 공람, 설문조사 등 도시정책을 수립하는 과정에서 시민참여가 가능하게 되었으나, 사전 계획정보 유출 등의 우려로 대부분의 지자체는 아직까 지 형식적이고 소극적인 시민참여형 도시정책을 수립하는 한계를 보이고 있는 실정임
- 그러나 최근 2040 서울플랜 시민계획단(2019), 수원시 도시정책 시민계획단(2019), 제주 미래비전 도민계획단(2015) 등 퍼실리테이션을 활용한 실질적이고 적극적인 시 민참여가 가능한 시민참여형 도시정책에 대한 관심이 높아지고 있는 상황임

**그림 1** 시민참여와 퍼실리테이션 관심도 증가(2012~2019)



자료: <https://trends.google.co.kr/trends> 시간 흐름에 따른 관심도 변화 분석(저자 작성).

### ■ 시민참여형 도시정책이 증가하고 있으나, 운영실태에 관한 학술적 논의가 부족한 상황

- 시민참여가 활발해지고 그 중요성이 높아지고 있으나 계획 결과에 초점을 두고 있어 시민계 획단 운영에 대한 문제점을 개선하기 위한 노력은 미흡한 실정으로 실제 현장에서 퍼실리테 이션을 활용한 시민참여형 도시정책 수립과정을 파악하는 것이 중요함
- 도시정책 수립과정에서 시민참여는 더 이상 선택이 아닌 필수로 인식되면서 시민참여에 대한 수요가 늘어나고 있으나, 실제 현장에서 운영되고 있는 퍼실리테이션 기법에 대한 학술적 논의는 부족한 상황임

## 2) 연구 목적

### ■ 전문가 중심의 정책과정에서 퍼실리테이션을 활용한 시민참여형 정책 수립 마련

- 과거 도시정책 수립 시 의사결정과정에서 시민참여를 규정하고 있으나, 실질적 시민참여는 매우 제한적이며, 주민대표 및 외부 전문가에 의해 주도적으로 계획이 수립되어 지역자원을 최대한 활용하여 특성을 살릴 수 있는 도시정책 수립에는 한계가 있었음
- 도시정책을 수립할 때 시민의 다양한 시각과 의견이 필요하며 이는 성공적인 계획을 추진하는 데 필요조건이므로, 지역이 갖고 있는 다양하고 지속적인 가치를 증대시킬 수 있도록 퍼실리테이션을 활용한 시민참여형 도시정책 수립 방안을 마련하고자 함

### ■ 효과적인 시민참여형 도시정책 수립을 위한 퍼실리테이션 활용방안 제시

- 현행 도시정책 수립과정에서 시민참여를 활성화하기 위해서는 국내 성공적인 시민참여 사례를 분석하여 효과적인 시민참여형 도시정책 수립을 위하여 적용 가능한 퍼실리테이션 기법과 관련 제도의 개선방안을 모색할 필요가 있음
- 도시정책 분야에서 시민참여가 무엇보다 중요하게 인식되고 있는 상황으로 퍼실리테이션을 활용한 도시정책 사례를 분석하여 향후 효과적인 도시정책 수립을 위한 퍼실리테이션 활용에 관한 운영 매뉴얼을 제시하고자 함

### 표 1 용어의 정의(1)

#### ■ 퍼실리테이터(Facilitator)

- ✓ 퍼실리테이터란 개념은 회의를 원활하게 운영하기 위한 문제해결 및 의사결정 프로세스를 관리하는 활동이라는 협의의 개념과 조직 내 다양한 학습활동과 혁신활동 추진 시에 과제를 도출하고 문제해결을 촉진하는 활동이라는 광의의 개념을 포괄
- ✓ 프로젝트 회의나 그룹 학습활동, 혁신활동을 추진할 때 개개인의 능력과 의욕을 주체적으로 발휘하도록 돕는 역할을 하며, 모든 구성원들이 효과적인 기법과 절차에 따라 과제 해결을 위해 적극적으로 참여하고, 상호 작용을 촉진하여 목적을 달성하도록 진행하는 전문가

#### ■ 퍼실리테이션(Facilitation)

- ✓ 좁은 의미에서 퍼실리테이션은 '회의를 효과적으로 진행하기 위한 활동'을 뜻하며, 넓은 의미에서 퍼실리테이션은 '조직 내 혁신과제 등의 문제해결 과정을 촉진하는 활동'이라고 할 수 있음
- ✓ 최근 각종 이해관계의 상충, 지역주의의 한계, 일방적 정부 정책 시행과 이에 대한 지역주민의 반발 등 오늘날 지역사회에는 수많은 갈등이 존재하므로 이러한 갈등상황을 조정하고 다양한 의견들을 모아 건강한 지역사회를 만들어 나가는 역할을 수행

## 02 도시정책 수립 시 퍼실리테이션 필요성

### 1) 시민참여형 도시정책의 발전과 과제

#### ■ 법적으로 도시정책에 시민참여 방식이 도입되었으나, 형식적이고 짧은 기간으로 시민참여 부족

- 1980년대에 「도시계획법」이 개정(1981)되면서 공청회, 공람, 의견서 제출 등의 시민참여 계획 제도가 도입, 1990년대에는 시민제안이 가능하도록 도시계획 입안과 도시계획 초안에 대한 공람 실시, 2000년대에는 주민제안 지구단위계획 제도 도입과 도시계획관리계획 입안 시 시민의견을 수렴하고 지자체 조례 제정 시 시민 발의가 가능하게 됨
  - 공청회의 경우 개최 14일 전에 일간신문에 공고하도록 하였으며 개최 이후 14일간 주민의 의견을 청취한 뒤 반영 여부를 도보 또는 홈페이지에 공개하도록 함(이상대 외 2015)
  - 공람의 경우 15일 이상 일반이 열람하고 의견을 낼 수 있고, 60일 이내에 의견반영 여부를 통보해야 하며, 주민제안과 같은 경우에는 최초 제안 이후 45일 이내에 입안 반영 여부를 제안자에게 알려주어야 함(이상대 외 2015)
- 법에 규정한 시민참여 형태는 짧은 기간과 일부에 국한된 단순한 참여만이 가능하여 시민참여가 매우 제한적이었으며, 여전히 전문가 중심의 정책수립으로 형식적이고 소극적인 시민참여 형태를 보이는 문제를 야기함

**표 2** 도시 관련 제도와 시민참여 변화

구분	도시관련 제도	시민참여
시민 참여	1980년대 • 「도시계획법」 개정(1981)	• 공청회 개최 • 도시계획 입안 시 공람과 의견서 제출 가능
	1990년대 • 「도시계획법」 개정	• 주민에게 도시계획입안의 제안권 부여 • 도시계획초안에 대한 공람 가능
	2000년대 • 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」 제정	• 지구단위계획에서 주민제안제도 도입 • 도시관리계획 수립 시 의견 청취
시민 주도	2010년 이후 • 도시·군기본계획수립지침 개정(2018)	• 계획의 입안 전 참여(주민참여단 구성 등)

자료: 수원시 2012.

■ 초기 계획 단계의 참여가 아닌 기 수립된 안에 대한 의견을 수렴하는 참여시기 문제 발생

- 공청회는 계획이 기 수립된 계획(안)에 대한 의견을 듣는 것으로 기 수립된 계획(안)을 동의하지 않는 시민은 참여하지 않는 문제가 있고 내용을 잘 모르는 시민은 실제로 정책이 추진되었을 때 지역발전에 어떠한 효과가 있는지 인식하기 어려운 경우가 많음
- 시민참여가 적극적이지 않은 상황에서 시민들이 납득할 수 없는 계획안이 제시된다면, 관심이 있다고 하여도 주어진 시간 내에 의견을 말하기 어려운 문제가 있으며, 계획 초반에 시민이 직접 참여하여 결정할 수 있는 기회를 주지 않아 시민 호응이 약하여 사업추진시 어려움이 발생하는 문제가 있음

■ 계획 수립 과정에서 시민참여가 확산하였으나, 과정에 대한 관심 부족

- 청주시(2000)가 시민참여형 도시계획을 최초로 실천하였으며, 그 후 같은 해 수원시(2012)를 시작으로 서울시(2012), 제천시(2012)와 무주군(2013), 논산시(2013) 등 광역지자체에서부터 기초지자체까지 시민참여형 비전 수립 과정을 진행하여 시민의 의견이 반영된 지역의 비전 및 전략을 수립하였음
- 그러나 과거의 시민참여 과정은 시간 제약으로 시민들의 자발적 참여를 기대하기 어려웠고 퍼실리테이터가 도입되기 전으로 지역 대학교수들이 회의를 진행하다보니 시민과의 커뮤니케이션 스킬 등의 제약이 있어 결국 시민참여라는 목적과 결과에만 관심이 집중되어 과정에 대한 관심은 부족한 상황이었음

**표 3 용어의 정의(2)**

■ 시민계획단

- ✓ 도시정책을 수립하는 과정에서 각계각층의 시민들이 함께 참여하는 모임을 말하며 시민들이 안전하고 편안한 삶을 보장하기 위하여 도시정책에 있어서 우리가 살고 있는 지역을 어떻게 발전시켜갈 것인가를 논의
- ✓ 즉 도시정책 수립 과정에서 시민이 직접적으로 참여하여 민주성, 효과성, 형평성의 기능과 동시에 감시자의 기능을 담당하는 도시정책을 수립하는 데 주도적으로 참여하는 조직

■ 과거 시민계획단을 운영한 도시정책 사례[서울(2012), 수원(2012), 제천(2012)]





## 2) 퍼실리테이터를 활용한 시민참여형 도시정책 수립의 등장

- 2030 서울생활권계획(2014) 주민참여단 워크숍 진행을 위해 전문 퍼실리테이터<sup>1)</sup> 도입**
  - ‘2030 서울 지역생활권계획’ 수립을 위해 116개 지역생활권별로 주민참여단을 구성하였는데 지역 주민이 주민참여단으로 지역생활권 도시계획 수립 과정에 직접 참여함으로써 실질적인 지역기반의 생활권계획을 수립할 수 있도록 전문 퍼실리테이터 제도를 운영
  - 주민참여단은 사전에 프로그램된 주민워크숍을 통해 회의진행 전문가(퍼실리테이터)의 안내에 따라 지역의 자원을 발굴하고 현안문제를 도출하였으며 지역이 바라는 발전된 미래의 모습을 만들어 제시함

**그림 2** 2030 서울생활권계획의 성격



자료: 서울특별시 2014b.

## 3) 도시정책 수립 시 퍼실리테이션 필요성 및 효과

- 현장감 있는 의견 수렴을 통한 체감형 지역발전 목표 설정 가능**
  - 퍼실리테이션은 도시발전을 위한 의견수렴과 관련하여 다양한 경우에 활용될 수 있는데 특히, 새로운 도시발전 사업의 창의성을 유발할 필요가 있는 경우와 도시의 성장과 발전을 위해 지역이 나아가야 할 방향을 결정할 때 필요함
  - 지역의 현안문제에 대하여 기존의 방식이 아닌 새로운 방식으로 해결책을 찾을 필요가 있을 때와 현안문제가 있는 지역사업을 추진하기 전에 여러 가지 예비 아이디어에 대한 피드백을 얻기 위해 필요함(최은수 외 2010)

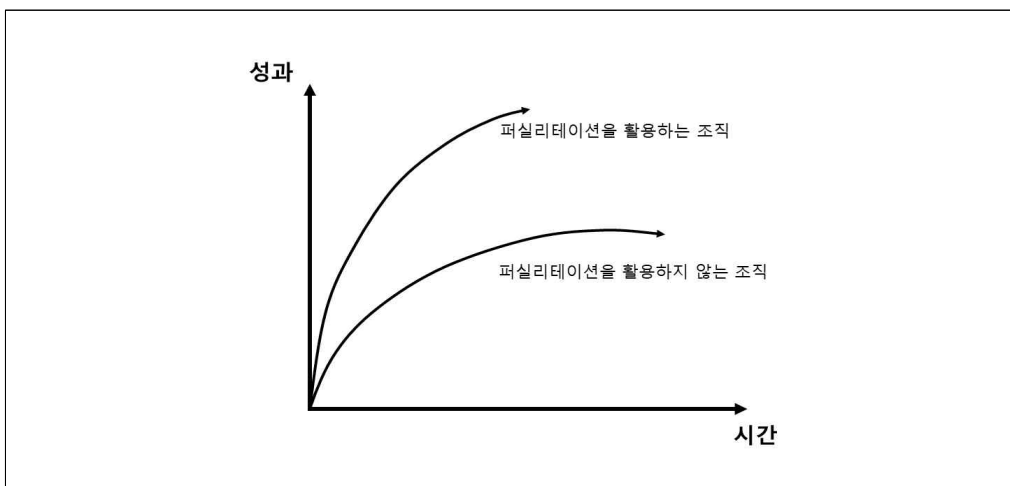
1) 2030 서울생활권 계획에서 퍼실리테이터를 모집하였지만, 당시 퍼실리테이터의 모집은 도시계획 관련 경험이 있는 대학생 및 대학원생 위주로 구성하여 회의진행 도우미 역할이었고, 분과회의는 10인의 MP단이 진행하여 실질적인 퍼실리테이터 위주의 계획이라고 할 수 없음

- 지역에서 새로운 비전과 목표를 설정함에 있어 공동체가 지향해야 할 가치가 바로 정립되었는지 현재의 비전과 목표로는 도시발전에 한계가 있어 여건변화에 대응한 새로운 비전과 목표를 설정하고 이에 맞는 추진전략을 수립할 때 지역주민이 적극적으로 참여하여 새로운 도시정책을 수립하는 것이 필요함

■ 집단지성을 통한 지역발전의 혁신적 해결책 도출

- 급속도로 변해가는 대내·외 여건변화에 대응하여 지역발전의 목적을 달성하고, 지속가능한 발전이 되기 위해서는 지역공동체 간의 협조를 유도하고, 지역 주민이 협력하여 당면한 문제를 해결하여야 함
- 이에 퍼실리테이션을 활용한 회의에서는 여러 가지 도구들이 사용되기 때문에 일반적인 회의보다는 의견도출과 의사결정이 보다 효과적이며, 주민주도의 지역계획을 수립하기 때문에 더욱 세부적이고, 지역의 특성에 맞는 계획을 수립할 수 있음
- 대부분의 지역사회가 개인보다는 다수의 의사결정을 내리게 되는데, 아무리 뛰어난 지자 체장이라 할지라도, 급속도로 변하는 여건을 제대로 파악하여 문제를 찾고, 최적의 해결 방안을 도출한다는 것은 쉽지 않은 일임(최은수 외 2010)
- 개인보다는 집단지성이 더 유능하다는 관점에서 집단지성이 문제를 제대로 파악하고 올바른 의사결정을 내릴 수 있으며 이러한 의사결정은 시민참여에 의하여 이루어지기 때문에 사업수행 성과가 높아짐(최은수 외 2010)
- 지역의 이해관계자가 아닌 개인의 이익이 아닌 공동체 전체가 누릴 수 있는 계획(안)을 합의를 이끌어낼 수 있도록 다양한 의견을 모아 조율하고 혁신적으로 문제를 해결할 수 있기 때문에 퍼실리테이터의 역할이 중요함

그림 3 퍼실리테이션 효과

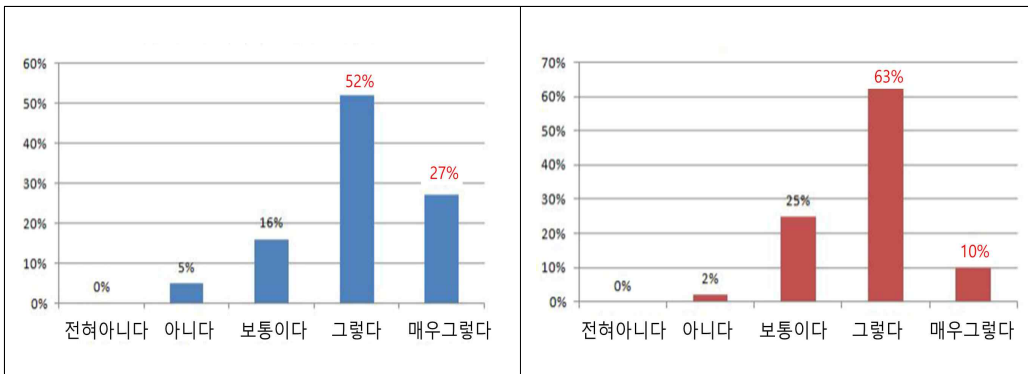


자료: 호리 기미토시 2004.

■ 도시정책 수립 과정에서 퍼실리테이터 활용이 긍정적으로 나타남

- 2030 서울생활권 계획(2014) 참여과정에서 퍼실리테이터 활용의 적정성에 대해서 일반 시민의 79.0%가 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났으며, 관련 공무원도 73.0%로 나타나 퍼실리테이터 역할의 중요성이 높은 것으로 알 수 있음(김정현 2014)

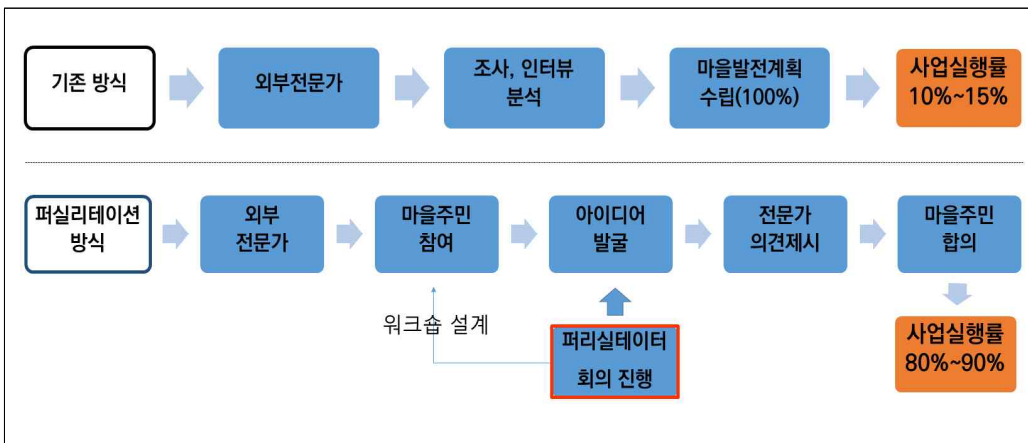
**그림 4** 퍼실리테이터 활용 적정성(좌: 시민, 우: 공무원)



자료: 김정현 2014.

- 농림축산식품부(2016)에 따르면 농촌현장포럼<sup>2)</sup> 운영 시 주민들의 소통 및 의견 취합에 효과적이라 판단하여 퍼실리테이터를 의무화하고 있으며, 현재 등록민간자격증인 농어촌퍼실리테이터 자격증에 대하여 국가공인자격증화를 검토 중임
- 또한 한국농어촌공사(2015) 자료를 보면 농촌마을발전계획 수립 시 기존의 프로세스에 따른 사업실행률은 10~15% 였으나, 퍼실리테이션 방식을 활용하였을 경우 사업실행률이 80~90%로 높아지는 것을 알 수 있음

**그림 5** 농촌마을발전계획 수립 프로세스와 사업실행률 비교



자료: 한국농어촌공사 2015.

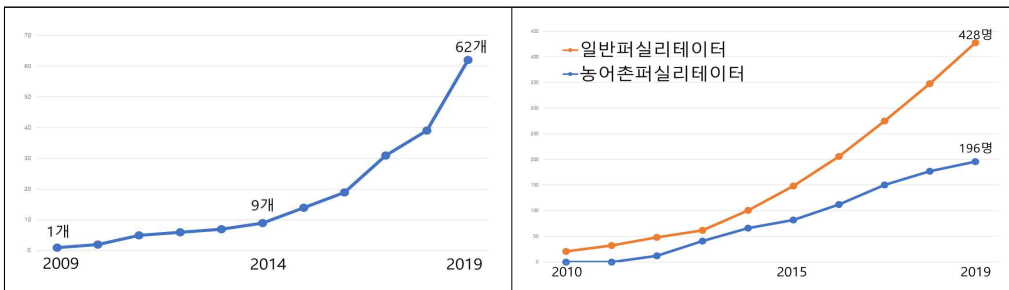
2) '농촌현장포럼'은 2013년에 도입된 농촌마을 권역의 다양한 유·무형 자원과 역량을 분석·진단하고 마을 권역의 특화된 발전과제를 발굴하고 계획하는 것을 지원하는 활동(농림축산식품부 2018)

#### 4) 도시정책 수립 시 퍼실리테이션 수요 증가

##### ■ 퍼실리테이터 민간자격 인증업체와 퍼실리테이터 급증

- 2014년 서울시 생활권계획이 시범사업으로 수행되고 2015년에 각 구별로 생활권계획 수립 시 시민참여단 워크숍이 진행되어 퍼실리테이터 수요가 증가하기 시작함
  - 2009년 1개에 불과했던 퍼실리테이터 민간자격 인증업체는 2019년 62개로 급증하였으며, 일반퍼실리테이터<sup>3)</sup>는 2019년 현재 428명, 농어촌퍼실리테이터는 196명이 활동하고 있음

**그림 6** 퍼실리테이터 등록민간자격 인증업체 현황(좌) 및 퍼실리테이터 자격증 증가(우) 현황



자료: 한국직업능력개발원 민간자격정보서비스(<https://www.pqi.or.kr>) 민간자격현황 분석(저자 작성).

##### ■ 주민계획단 구성이 가능하도록 도시·군기본계획수립지침 개정

- 2018년 도시·군기본계획수립지침에서 계획수립과정에 주민대표 등이 직접 참여할 수 있도록 주민계획단 구성, 도시대학 운영 등 계획 초기 단계에서부터 주민참여가 가능하도록 개정되어 향후 도시정책에서 시민계획단은 더욱 활성화될 것으로 보임

**표 4** 도시·군기본계획수립지침 개정내용

개정 국토교통부 훈령 제1133호 (2018.12.21.)
제4장 부문별 계획 수립기준 제13절 생활권 계획 4-13-3. 작성원칙 (1) 생활권 계획을 수립하는 경우 주민의사를 충분히 반영한 <b>주민참여 생활권계획</b> 을 수립할 수 있다. 생활권 계획을 수립하는 경우 기초조사, <b>주민계획단 과제 도출</b> , 생활권 발전비전 및 공간구상, 생활권 계획지표, 생활권 및 발전전략, 주요 생활인프라 배치전략 등을 포함하여야 한다.
제5장 도시·군기본계획 수립절차 제2절 주민참여 제고 5-2-2. 계획의 입안 전 참여 입안권자는 도시·군기본계획에 주민의사가 충분히 반영될 수 있도록 계획을 입안하기 전에 미리 주민간담회 등을 통하여 주민의견을 수렴하고, 계획의 방향, 주민참여의 과정과 필요성 등을 설명하여 참여를 유도해야 한다. 필요 시 <b>주민참여 생활권계획</b> 을 수립하고 계획수립과정에 주민대표 등이 직접 참여할 수 있도록 <b>주민참여단 구성, 도시대학 운영 등 계획수립체계를 마련</b> 할 수 있다.

3) 일반퍼실리테이터 현황은 한국퍼실리테이터협회(KFA) 인증 1급(CPF)자격 및 2급(CF)자격 현황만을 분석.

■ 도시정책 수립 시 시민계획단 운영 지자체 증가

- 2014년 1건 있었던 시민계획단 운영 지자체 수가 지속적으로 증가하고 있으며, 2018년에는 12개의 지자체에서 시민계획단을 운영하여 가장 많았음
- 향후 도시정책 수립 시 시민참여형 계획의 필요성이 증대되고 있어 시민계획단을 운영할 지자체가 더욱 증가할 것으로 예상됨

그림 7 연도별(2014~2019년) 시민계획단 모집 현황



자료: 네이버 이미지 및 뉴스 검색(<https://search.naver.com>)



## 03 퍼실리테이션을 활용한 도시정책 수립 사례

### 1) 제주 미래비전 도민계획단(2015)

#### ■ 지원위원회 구성 및 운영

- 도민계획단 지원위원회를 구성하여 시민단체그룹(시민사회단체, 지역의 오피니언 리더 등)과 전문가그룹(제주발전연구원, 국토연구원, 퍼실리테이터)이 참여하는 도민계획단 지원위원회를 구성(운영)하여 도민계획단 선발 방법, 참여 인원, 운영 기준 등을 마련함
- 도민계획단을 운영하는 과정에서 도민계획단에서 논의할 회차별 의제 선정, 분과별 회의 운영, 기타 도민계획단 운영에 필요한 위촉식, 전달식 등에 대한 사항 등을 논의하여 결정함

#### ■ 도민계획단 구성 및 운영

- 도민계획단은 제주시미래비전 도민계획단과 청소년계획단으로 구성하되, 청소년계획단은 도민계획단 운영과 동시에 진행하며, 도민계획단 분과별 회의를 개최할 때 하나의 분과처럼 운영함
- 제주시민을 대표하는 100명(청소년을 대표하는 20명 별도)으로 구성·운영하여 제주의 미래상, 현안 및 주요 이슈 등 도민계획단에서 논의할 의제를 선정하고 결과를 도출함
  - 도민계획단 응모자 선정은 지역별·성별·연령별 순서에 따라 선정하되, 신청자가 다수 일 때에는 무작위 추첨을 통해 참가자를 선정하도록 함
  - 신청자 중에서 도민계획단을 100% 구성하는 경우에도 소외 계층을 대변하기 위해 관련 단체의 추천을 받아 다문화 가정 1명, 장애인 2명 등 최소 3명이 참여할 수 있도록 함

그림 8 제주시미래비전 도민계획단 운영 프로세스



자료: 조판기, 이수암 2015.

■ 본회의 프로그램

- 도민계획단은 5개 분과로 구성하였으며 청소년계획단은 1개 분과를 별도로 구성하여 운영함
  - 도민계획단은 ① 경제·일자리 창출 분과, ② 문화·관광분과, ③ 도시·주택·교통·인프라 분과, ④ 환경·에너지 분과, ⑤ 사회복지·공동체 분과를 운영함
  - 청소년계획단은 별도의 분과로 구분하지 않고 하나의 분과로 운영함
- 분과별 회의 진행은 회의진행전문가(퍼실리테이터)가 담당
  - 도민계획단 회의를 진행할 때 도민계획단의 의사를 충분히 반영할 수 있도록 하며 도민계획단의 의견에 영향을 미칠 수 있는 자(연구수행자, 관련 공무원)의 참여를 배제함
  - 관련 공무원이 참여할 경우 도민계획단 의견에 영향을 미칠 수 있으므로, 도민계획단이 궁금해 하는 사항에 대한 설명은 제주특별자치도에서 발간하는 주요 행정 총람 등 객관적인 자료를 제시하는 것으로 함
  - 기타 도정방향을 제시하는 자료는 도민계획단의 의사결정에 영향을 미칠 수 있으므로 제공하지 않고 분과별 회의 진행은 회의진행전문가인 퍼실리테이터가 회의를 진행하여 객관성을 갖도록 함
- 원만한 회의 진행을 위해 지원위원회 위원을 대상으로 사전 리허설 개최
  - 1차 회의 주제 진행을 위해 전체 회의에서 참여자를 대상으로 정보 제공, 분과별 회의 진행, 전체 의견수렴 등 회의 진행 과정에 대해 지원위원회 위원을 대상으로 사전 리허설을 개최함
  - 각 분과별 회의 진행의 통일성 확보, 회의 진행과정에 필요한 보조 인력의 필요성, 회의 진행 사항에 대한 기록 및 도민계획단 전체가 공유할 수 있는 방안에 대한 의견을 정리함
  - 회의진행전문가 6인이 각 분과별 회의를 진행하는데, 퍼실리테이터를 보조하며 기록, 사진촬영 등을 담당할 보조 인력을 각 분과별로 배치하기로 함

**표 5** 제주 미래비전 도민계획단 전체 일정

일시	주요 내용	참여
5/9(토) 10:30~16:00	• 도민계획단 위촉식 및 • 1차 회의: 제주의 자산 및 가치 찾기	도민계획단, 청소년계획단
5/16(토) 11:00~16:00	• 2차 회의: 제주의 현안 이슈 나누기	도민계획단
5/23(토) 11:00~16:00	• 3차 회의: 제주의 미래상 찾기(Ⅰ)	도민계획단, 청소년계획단
5/30(토) 11:00~16:00	• 4차 회의: 제주의 미래상 찾기(Ⅱ)	도민계획단
6/13(토) 11:00~16:00	• 5차 회의: 제주의 미래비전 정하기	도민계획단
6/20(토) 11:00~17:00	• 6차 회의: 제주미래비전 전달식	도민계획단, 청소년계획단

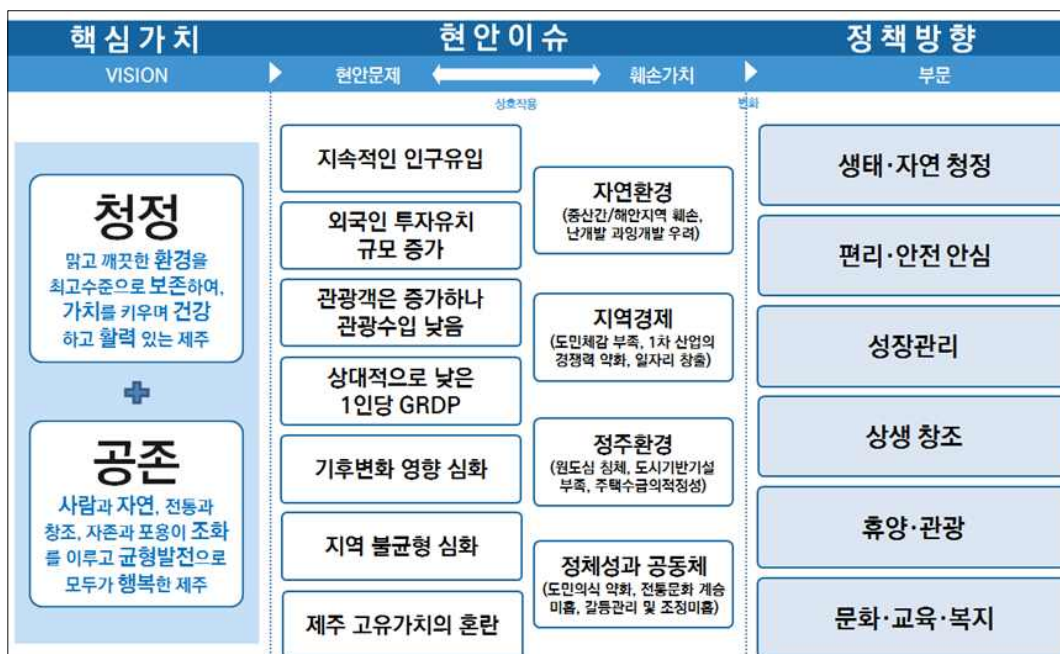
자료: 제주특별자치도 2015.



## ■ 최종 결과

- 최종 결과물인 비전전달식은 도민계획단 회의를 통해 도출한 성과물을 제주특별자치도 지사에게 전달하고, 도지사가 이를 검토한 후에 도민계획단이 제안한 내용을 제주시미래비전 수립에 반영하도록 요청하는 중요한 의미를 지니고 있음
  - 도민계획단 회의 결과를 토대로 제주시미래비전의 핵심가치·중심가치·비전슬로건 및 비전을 실현하기 위해 5개 분과별 정책방향을 판넬로 제작하여 전달함
  - 핵심가치·중심가치·비전슬로건은 청소년계획단에서, 정책방향은 각 분과별로 전달자를 선정하여 도민계획단을 대표하여 전달함
- 제주 미래비전 도민계획단이 제안한 제주의 핵심가치는 ‘청정과 공존’임
  - ‘청정’은 맑고 깨끗한 환경을 최고 수준으로 보전하여 가치를 키우며, 건강하고 활력 있는 제주이며,
  - ‘공존’은 사람과 자연, 전통과 창조, 자존과 포용이 조화를 이루며, 균형 발전으로 모두가 행복한 제주를 나타냄
  - 또한 핵심가치 외에 도민계획단 회의에서 논의된 현안이슈를 중심으로 ① 생태·자연 청정, ② 편리·안전 안심, ③ 성장관리, ④ 상생 창조, ⑤ 휴양·관광, ⑥ 문화·교육·복지의 여섯 개 정책방향을 제안함

**그림 9** 제주시미래비전 도민계획단이 제안한 제주의 핵심가치와 정책방향



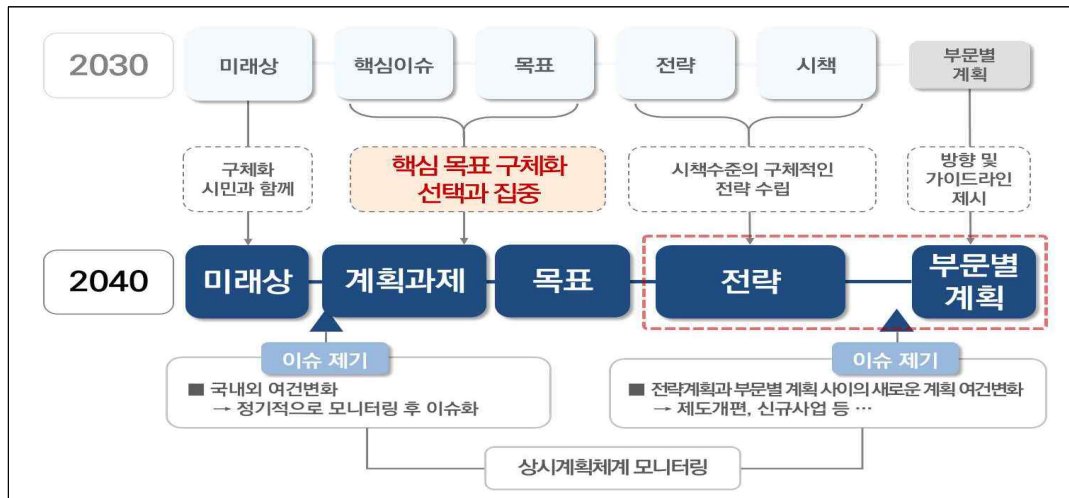
자료: 조판기, 이수암 2015.

## 2) 2040 서울플랜 시민계획단(2019)

### ■ 기획 및 운영 계획

- 2040 서울플랜에서는 부문별 계획을 보완하고 실무 활용성을 강화하기 위하여 계획체계를 미래상-계획과제-목표-전략-부문별 계획으로 개편하며, 전략계획과 부문별계획을 계획 초기부터 연계하여 실현성을 강화하도록 계획체계를 조정함
- 2030 서울플랜은 시민계획단에 의하여 미래상이 결정되었지만, 2040 서울플랜에서는 시민계획단을 비롯하여 전문가, 행정가 등 다양한 주체가 함께 참여하여 최종 미래상을 결정함

**그림 10** 2040 서울플랜의 시민참여계획 체계 개선방안

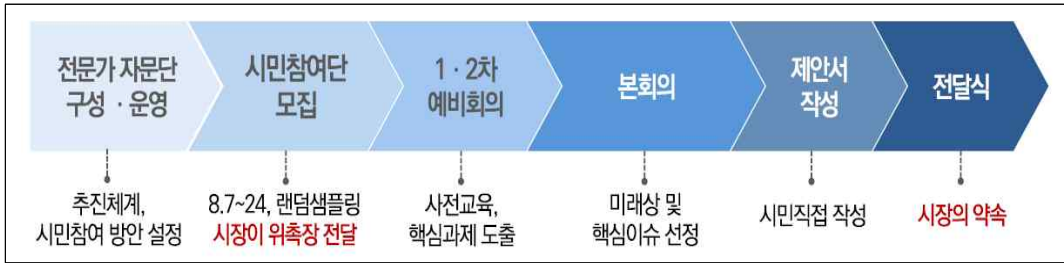


자료: 서울특별시 2019a.

### ■ 시민계획단 구성 및 운영

- ‘2040 서울플랜 시민계획단’은 그 범위를 확대하여 서울에 살지 않지만 서울에서 생활하는 생활시민까지 포함한 120명으로 증원하였고, 청소년, 외국인, 쪽방촌 주민, 성소수자와 같이 상대적으로 참여가 어려운 참여 소외계층의 목소리를 듣기 위해 각 그룹별 워크숍을 개최하여 의견을 수렴함
- 25개 자치구의 균등한 시민계획단 참여를 위해 자치구별 4인의 시민계획단을 선발하였고 수도권(경기·인천) 거주자 중 서울에서 생활하는 생활시민 20명을 시민계획단으로 선발하여 계획 수립에 참여함
- 시민계획단 회의와 함께 다양한 형식으로 진행되는 미래포럼과 시민아카데미를 개최하고, 블로그·페이스북·인스타그램·트위터·유튜브·엠보팅 등 다양한 미디어 플랫폼을 활용한 SNS 광장형 참여도 도입하여 참여방식을 다양화함

**그림 11** 서울플랜 시민계획단 운영 프로세스



자료: 서울특별시 2019a.

■ 본회의 프로그램

- 2040 서울플랜의 미래상과 계획과제 선정을 목표로 두 번에 걸쳐 개최되었으며, 회의의 기본 틀은 120인의 시민계획단을 열두 개 조로 나누고 정해진 주제에 대해 조별로 토론하는 방식으로 진행함
- 분과는 여유 있는 생활, 더불어 사는 공동체, 활력 있는 경제, 편리한 안전도시의 네 개 전략계획 분과 구성에 적용되었고, 네 개 분과의 계획을 도시공간에 실현하기 위한 ‘도시공간분과’를 다섯 번째 분과로 구성함
- 전체 회의 진행방식은 시민참여 워크숍 방식으로 진행하였고, 전체 워크숍 진행자 주도로 운영하여 시민들이 의견을 개진하고, 함께 수립 및 합의하는 방식으로 추진함
- 분임별 토의 진행방식은 퍼실리테이터(대화촉진자)를 배치하여, 분임별 토의가 원활하게 진행될 수 있도록 함

**표 6** 2040 서울플랜 시민계획단 전체 일정

일시	주요 내용
제1차 회의 2019.9.21.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2040 서울플랜 오리엔테이션</li> <li>• 2040 서울플랜 시민계획단의 중요성·연속성·역할 등 이해</li> <li>• 2030 서울플랜에서 2040 서울플랜으로 이어지는 연속성 공감</li> <li>• 2040 서울플랜 참여자 책임감 부여</li> <li>• 2040 서울플랜 미래상 키워드 풍성히 상상하기</li> </ul>
제2차 회의 2019.9.28.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2040 서울플랜 미래상 키워드 공유 및 확인</li> <li>• 2040 서울플랜 복수의 미래상 도출</li> <li>• 2040 서울플랜 복수의 미래상에 근거한 계획과제 도출</li> </ul>
전달식 2019.10.11.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2040 서울플랜 시민계획단 미래상 제안서 전달</li> <li>• 시민대표 2인 → 서울시장, 서울시의회 의장, 총괄계획가</li> </ul>

자료: 서울특별시 2019b.

■ 최종 결과

- 2040 서울플랜에서는 2030의 ‘소통과 배려’라는 정신을 ‘포용과 다양성’이라는 가치로 계승하면서 지속가능성과 활력을 더하여, 보다 발전적인 미래를 제시함
- 미래상과 함께 조사한 핵심가치에 대한 설문 결과, 2040 서울플랜 시민계획단이 제시한 여섯 개의 미래상이 공통적으로 함의하는 핵심 가치는 공동체, 지속가능, 포용, 활력, 기술, 다양 등인 것으로 나타났음
- 또한 시민계획단이 선정한 여섯 개의 미래상 외에 서울시민은 가족, 정겨운 등 공동체와 관련된 가치를 가장 중요하다고 응답했고, 지속가능, 포용, 활력 등이 뒤를 이었음
- 2040 서울플랜이 추진해야 할 계획과제를 선정하기 위해 시민계획단은 1차 회의에서 서울에서 ‘일하기, 살기, 이동하기, 놀기’를 주제로 의견을 나누었고,
- 시민계획단 논의의 결과를 키워드로 연관성 분석과 빈도 분석을 통해 “여유 있는 생활, 더불어 사는 공동체, 활력 있는 경제, 편리한 안전도시”의 네 가지 방향으로 주제화함

그림 12 2040 서울플랜의 시민참여단이 제안한 계획과제



자료: 서울특별시 2019b.

### 3) 사례분석의 시사점

- 사전준비 단계에서 정책자문회의 및 지원위원회를 통한 시민계획단 기획·운영 방안 마련
  - 제주미래비전 도민계획단은 지원위원회를 운영하여 도민계획단 구성과 운영에 필요한 슬로건, 전체 일정 및 세부일정, 회의장소, 도민계획단 구성, 분과구성 및 홍보 방안 등을 수립함
  - 2040 서울플랜은 정책자문회의를 운영하여 2030 서울플랜 평가와 모니터링결과를 분석하여 계획 위상, 시민참여 방안, 계획 체계, 추진 체계 등 시민계획단을 효율적으로 운영할 수 있도록 하였음
- 대표성을 가질 수 있도록 다양한 시민참여가 이루어짐
  - 제주미래비전 도민계획단은 신청자가 있는 읍·면·동(섬지역 포함)에 대해서는 최소 1명 이상이 참여할 수 있도록 우선 할당하였고, 소외 계층을 대변하기 위해 관련 단체의 추천을 받아 다문화 가정 1명, 장애인 2명 등 최소 3명이 참여할 수 있도록 함
  - 2040 서울플랜 시민계획단은 대상 범위를 서울에서 거주하는 시민을 비롯하여 서울을 생활 터전으로 삼고 활동하는 생활시민까지 확대하였으며, 청소년, 장애인, 저소득층, 외국인 노동자, 성소수자 등이 참여하였음
- 시민계획단 본회의 운영단계에서 퍼실리테이터의 역할이 증대함
  - 제주미래비전 도민계획단은 준비단계에서부터 퍼실리테이터가 지원위원회에 참여하여 도민계획단 구성과 운영 계획을 수립하였으며, 본회의 단계에서는 다양한 퍼실리테이션 기법을 활용하여 도민들의 의견이 충분히 계획에 반영할 수 있도록 하였음
  - 2040 서울플랜 시민계획단은 분임별 토의에 대한 퍼실리테이터의 역할에 대한 만족도 설문조사 결과 약 80%로 각 조별 토의 과정에서 다양한 의견을 적절히 수용한 것으로 나타남(서울시 2019b)

**그림 13** 시민계획단을 활용한 2040 서울플랜 미래상 결정



자료: 서울특별시 2019a.



# 04 도시정책 수립 시 퍼실리테이션을 활용한 시민계획단 운영 매뉴얼(안)

## 1) 시민계획단 기획 및 운영 계획 수립

### ■ 시민계획단 운영 목표 설정

- 시민 및 다양한 지역관계자의 의견을 반영하여 계획수립을 수립할 수 있도록 미래상, 중장기 목표, 세부추진과제 등의 계획수립 과정에서 각계각층의 시민의견을 반영함
- 시민 스스로 만들어 나가는 지역계획 수립을 통하여 공감대 형성, 시민참여의식 고양 및 계획추진의 실효성을 제고하고 시정에 대한 홍보, 이해도 및 공감대 제고, 도시 내 지역 간·세대 간·계층 간 이해조정, 갈등해소 등의 장치로 기능이 가능하도록 함

### ■ 퍼실리테이터 모집 및 교육

- 회의를 직간접적으로 진행하는 퍼실리테이터는 총괄 책임 및 각 분과별 퍼실리테이터 모두를 포함하며 행정팀과 연구팀은 퍼실리테이터 선정과 함께 효과적인 회의 수행을 위해 지속적인 협의를 진행함
  - (총괄 책임 퍼실리테이터) 지역에 대한 이해를 바탕으로 계획 수립, 의견 제시, 갈등 조정 등에 풍부한 경험을 가진 자로서 회의를 전문성 있게 진행할 수 있는 사람으로 선정함
  - (분과별 퍼실리테이터) 회의 의도와 안전에 대한 내용을 충분히 이해하고 연구책임자와 협력을 통해 시민들의 참여를 촉진시킬 수 있는 역량을 가진 사람으로 선정함

※ 한국도시계획기술사회 「주민참여형 도시계획을 위한 도시계획 퍼실리테이터」 활용 가능

**표 7** 한국도시계획기술사회 도시계획 퍼실리테이터 양성과정

#### ■ 주민참여형 도시계획을 위한 도시계획 퍼실리테이터

- ✓ (사)한국도시계획기술사회에서는 2015년 1월부터 주민참여형 도시계획의 중요성을 인식
- ✓ 주민 참여의 확산과 전문가 양성 및 도시계획가들의 역량강화를 위해 다양한 기법개발과 기술 습득
- ✓ 한국퍼실리테이터 협회와 함께 도시계획 퍼실리테이터 양성과정을 진행

**한국도시계획기술사회 도시계획 퍼실리테이터 양성과정 모집**

주민참여형 도시계획을 위한 도시계획 퍼실리테이터 양성과정 제11기 수강생 모집

**표 8 한국도시계획기술사회 도시계획 퍼실리테이터 양성과정 프로그램**

회차	주요 내용	시간 (총 26시간)
1	• 도시계획 퍼실리테이션 소개 (주민참여형 도시계획 변화 트렌드, 이해와 실행 사례)	2
	• 그룹활동에 대한 이해	1
	• 퍼실리테이터의 기본 소양: 경청과 칭찬 / 질문과 피드백	4
2	• 워크숍 시작	1
	• 주민의견 발산(1)	2
	• 주민의견 발산(2)	3
3	• 주민의견 수렴(1)	2
	• 주민의견 수렴(2)	1
	• 주민의사 결정(합의)	2
	• 워크숍 마무리	1
4	• 도시계획 퍼실리테이션 사례	1
	• 종합실습(발산)	2
	• 종합실습(수렴)	2
	• 종합실습(결정)	2

자료: <http://www.pupa.or.kr>

**■ 준비위원회 구성 및 운영**

- 준비위원회는 시민단체, 공무원, 연구진, 퍼실리테이터, 관련 전문가 등 6명 내외로 구성하고 시민계획단이 효율적으로 구성·운영할 수 있도록 시민계획단 운영과 관련된 계획(안) 전반에 대한 의견을 개진하고 아이디어를 제공하는 등의 자문 역할을 수행함
  - 준비위원회에서는 시민계획단 슬로건 선정, 시민계획단 모집 및 선정 관련 논의, 홍보 방안 및 위촉식 관련 아이디어 논의, 전체 일정 및 세부일정 논의, 회의 주제 및 분과구성 논의, 기타 시민계획단 운영 전반을 논의함

**표 9 준비위원회 운영 규정(예시)**

<p><b>■ 준비위원회는 시민계획단 전체회의와 분과회의에 참여하지 않음</b></p> <p>✓ 준비위원회는 시민계획단을 정상적으로 구성·운영할 수 있도록 하는 자문 역할을 수행하며, 시민계획단의 전체회의와 분과회의에는 참여하지 않음</p> <p><b>■ 준비위원회 내에 별도 위원장을 선출하지 않음</b></p> <p>✓ 준비위원회에 참여하는 위원들이 수평적 논의구조에서 각자의 의견을 동등하게 개진하며 합의할 수 있도록 별도 위원장을 선출하지 않음</p>
--

자료: 제주특별자치도 2015.



■ 시민계획단 운영을 위한 예산 확보

- 시민계획단 운영 예산은 참여하는 인원 수에 다르나, 100명을 기준으로 6개 분과를 운영할 경우 아래 [표 10]을 참고하여 예산계획을 수립할 수 있음
- 예산을 확보하는 단계에서 퍼실리테이터와 긴밀한 협조를 하여야 하며 위촉식, 비전 전달식 등의 부대행사에 대한 부분도 염두에 두어야 함

**표 10** 시민계획단 운영 예산(예시)

항목	인원	횟수	단가(천 원)	금액(천 원)	비고
1. 인건비				11,120	
메인FT	1	4	420	1,680	전체회의 진행, 분과 프로그램 설계
분과FT	6	4	280	6,720	분과운영 및 분과원 관리
청소년분과FT	2	2	280	1,120	청소년계획단 운영 및 분과원 관리
진행보조	4	4	100	1,600	분과회의 보조
2. 경비				14,790	
홍보					
포스터	1	50	4	200	디자인비용 포함 / 읍면동 배포
현수막	1	10	87	870	-
위촉식					
위촉장	120	1		0	시와 협의
현수막	1	1	300	300	핸드프린팅 사용 대형 현수막
예비비	1	1	300	300	안내판(배너 등), 물품준비 등
분과회의					
기자재	120	4	2	960	문구비, 명찰, 자료준비, 출력비 등
다과	120	4	5,000	2,400	떡, 과일컵 등
비전 전달식					
판넬	5	1	20	100	최종성과물
현수막	1	1	100	100	-
다과	120	1	3	360	-
기념품	120	1	10	1,200	-
기획·운영비					
설계비	1	1	1,000	1,000	계획(안) 작성 및 회의지원
보고서	1	1	1,100	1,100	결과보고서 정리
회의비	10	6	20	1,200	사전답사, 사전진행 워크숍
교통비	10	6	80	4,800	출장교통비, 문자 발송 및 통화
3. 일반관리비				1,269	
4. 부가가치세				2,718	
합 계				30,000	

자료: 저자 작성.

## ■ 시민계획단 명칭 및 슬로건 선정

- 준비위원회의 의견을 반영하고 연구진과 지자체와 협의하여 최종 명칭 및 슬로건을 선정함
- 시민계획단 구성원 모두가 지역을 대표하여 도시발전에 참여하고 있다는 자긍심과 동질감을 느낄 수 있는 슬로건 및 명칭을 선정
- 기존의 시민계획단을 운영한 타 지자체의 명칭 및 슬로건을 검토하여 지역에 부합할 수 있는 명칭 및 슬로건을 검토함

**표 11** 타 지자체 시민계획단 명칭 및 슬로건 검토

지역	명칭	슬로건
서울특별시	2030 서울플랜 시민참여단	서울의 미래상은 서울시민이 만든다
제주특별자치도	제주미래비전 시민계획단	도민이 만드는 새로운 제주
수원시	수원시 도시계획 시민계획단	수원의 미래, 시민의 손으로 만들어갑니다
제천시	제천비전 2025 장기발전 시민계획단	시민의 손으로 제천의 미래를 디자인한다
포항시	포항 미래비전 시민참여단	시민이 꿈꾸는 포항의 미래

자료: 저자 작성.

## ■ 시민계획단 구성

- 기획팀
  - (준비위원회) 시 직능 및 사회단체 대표 중 행정팀(지자체)의 추천을 받아 구성하고 시민 계획단 계획(안) 검토 및 의견제시
  - (연구팀) 시민계획단 운영계획 수립 및 계획(안)을 작성(논의 주제 등)하고 시민계획단 모집·선정 및 분과회의 참석(Observer)
  - (행정팀) 준비위원회 추천 및 시민계획팀 모집·홍보 협조, 회의장소 섭외, 위촉장 작성, 시민참여 독려 등 전반적인 행정처리 협조
- 운영팀
  - (퍼실리테이터) 시민계획단의 회의가 쉽고 원활하게 진행될 수 있도록 회의진행 역할과 분과회의 시 발언순서 등을 조율하고, 토론내용 기록 및 전달 등의 역할을 수행
- 계획팀: 일반시민분과, 청년분과, 청소년분과
  - (일반시민) 경제·일자리분과, 도시재생·인프라분과, 환경·안전·복지분과, 관광·문화 분과 등 4~5개의 분과로 나누어 운영

### 일반시민 분과 구성 적정 인원(안)

- 분과별로 주제에 대한 토론 및 결과 도출을 효율적으로 진행하기 위해 분과별 적정 인원은 10~15명 정도가 바람직함
- 분과위원회 인원이 15명을 넘을 경우 제한된 시간 내에 원만한 토의를 진행하기 어렵다는 의견도 있으나, 참석률(50% 수준)을 고려할 때 시민계획단 참가자 100명을 5개 분과로 구성할 경우 분과별 20명이 적정한 것으로 판단됨

- (청년분과) 관내 대학생을 중심으로 지역의 미래를 이끌어갈 청년들의 정책을 마련할 청년분과 구성(지역 내 대학청년위원회를 활용)

### 청년분과 구성방안(안)

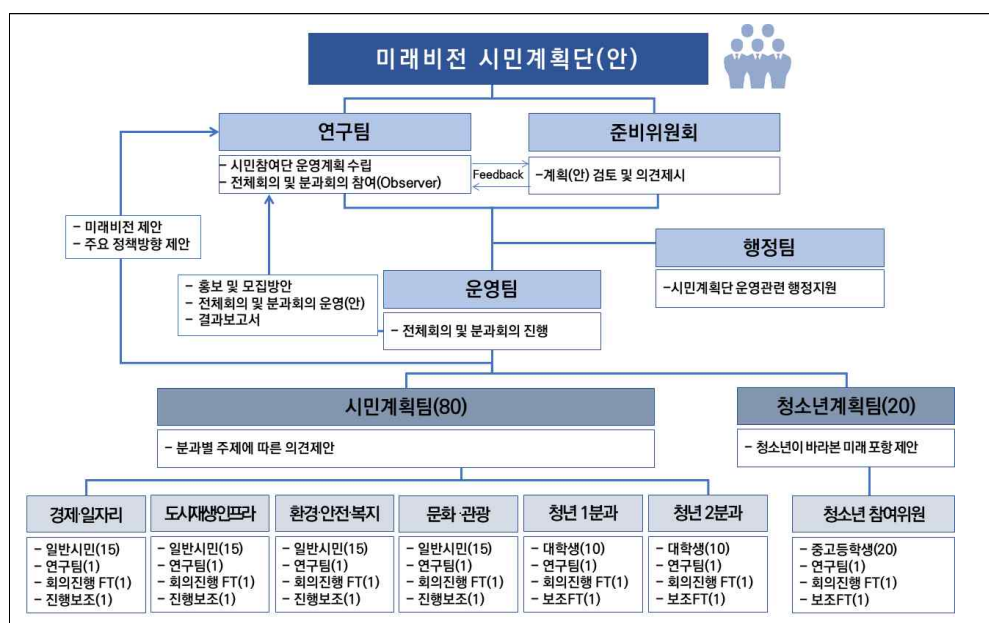
- 지역 내 대학생을 중심으로 대학청년위원회를 활용하여 인원을 구성하고 일반시민 분과와 같은 주제로 청년의 입장에서 본 지역의 현안문제점 및 추진전략에 대해 토의

- (청소년분과) 미래 지역의 주역인 청소년이 참여하는 청소년분과 구성(지역 내 교육청 협조하여 청소년참여위원회 활용)

### 청소년계획단 구성방안(안)

- 청소년계획계획단은 초·중·고등학생이 골고루 참여할 수 있도록 구성하며, 공모에 앞서 교육청 등에 협조 공문을 발송하여 많은 청소년들이 지원할 수 있도록 함
- 청소년계획단 참가자에 대해서는 교외봉사 활동으로 인정하는 인센티브를 부여할 수 있는 방안을 마련함

그림 14 시민계획단 구성체계 사례(예시)



자료: 저자 작성.

**표 12** 시민계획단 주체별 주요 역할(예시)

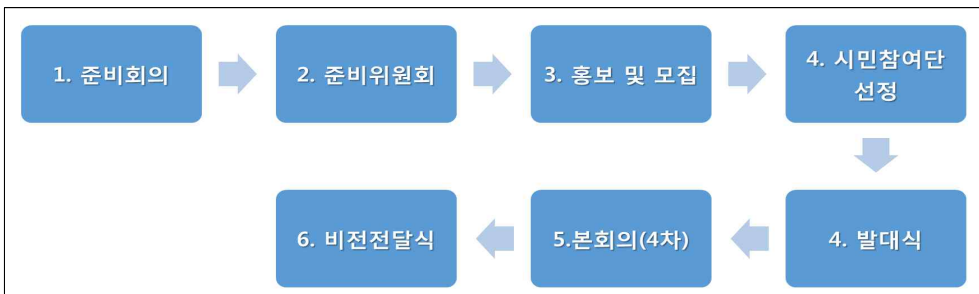
구분		주요역할	비고
기획팀	준비위원회	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민계획단 모집 및 선정 방식</li> <li>위촉식 진행방식 논의</li> <li>주요 논의 주제 선정</li> <li>분과구성(안) 논의</li> <li>비전 전달식 진행방식 논의</li> </ul>	시민사회단체
	연구팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민계획단 운영(안) 작성</li> <li>준비위원회 운영</li> <li>운영팀 선정</li> <li>시민·청소년 계획단 모집·선정</li> <li>전체 회의진행</li> </ul>	연구기관
	행정팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>준비위원회 추천</li> <li>모집·홍보 협조</li> <li>회의장소 섭외</li> <li>지자체장 일정 참석여부 확인</li> <li>위촉장 작성</li> <li>시민참여 독려 협조</li> </ul>	시청
운영팀	회의진행팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>전체 회의 진행</li> <li>분과별 회의 진행</li> <li>회의결과 보고서 작성</li> <li>다과 및 기념품 준비</li> </ul>	퍼실리테이터 (Facilitator)
계획팀	일반시민분과 청년분과 청소년분과	<ul style="list-style-type: none"> <li>위촉식, 비전전달식 참석</li> <li>전체회의 및 분과회의 참석</li> <li>비전 설정 등 의견 제시</li> <li>참여자 관리</li> </ul>	일반시민 청년(대학생) 청소년 참여위원회

자료: 저자 작성.

■ 운영일정 계획(안) 마련

- 시민계획단의 원활하고 효율적인 운영을 위한 시민계획단 운영(안)과 전반적인 추진일정(안)을 마련함

**그림 15** 시민계획단 진행일정(예시)



자료: 저자 작성.

**표 13** 시민계획단 주요일정 및 소요기간(예시)

연번	주요일정	주요내용	소요기간(회, 일)
1	준비회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민계획단 운영계획(안) 작성</li> <li>준비위원회 선정</li> <li>준비위원회 회의자료 작성</li> <li>운영팀 구성</li> </ul>	3회
2	준비위원회 개최	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민계획단 모집·선정 방식 논의</li> <li>위촉식 계획 논의</li> <li>본 회의 일정 및 주요 논의 주제 선정</li> <li>비전 전달식 계획 논의</li> </ul>	2회
3	홍보 및 모집	<ul style="list-style-type: none"> <li>홍보(포스터, 현수막 등) 및 신청 접수</li> </ul>	30일
4	시민계획단 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>성별, 연령, 지역 인배에 따른 선정</li> <li>준비위원회 결과 통보</li> </ul>	3일
		<ul style="list-style-type: none"> <li>준비위원회 의견 수렴 및 최종 확정</li> </ul>	1일
		<ul style="list-style-type: none"> <li>최종선정 공고 및 시민 개별통보</li> </ul>	3일
5	위촉식	<ul style="list-style-type: none"> <li>위촉장 수여</li> <li>위촉식 이벤트</li> </ul>	1일
6	1차 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>자산 찾기 및 현안이슈 도출</li> </ul>	1일
7	2차 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>미래시나리오 논의 및 발전방향 도출</li> </ul>	1일
8	3차 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>부문별 목표 및 발전전략 도출</li> </ul>	1일
9	4차 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>가치 찾기 및 미래비전 만들기</li> </ul>	1일
10	비전 전달식	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전 전달식 이벤트</li> <li>기념품 제공</li> </ul>	1일

자료: 저자 작성.

■ **홍보 및 모집(안)**

- 시민계획단 선정 기준 설정 목적
  - 지역을 대표하여 다양한 지역(읍면동), 연령층, 성별로 참여할 수 있도록 기준 마련
  - 지역의 주요 현안과제 등 분과별 원활한 회의 진행을 위해 지원자의 전문분야 등도 고려하여 선정하기 위함
- 시민계획단 선정 프로세스
  - ① 지원자 희망분과(1지망)별 분류: 각 분과 15명 기준
  - ② 분과 내에서 지역별 할당 인원수에 맞도록 선정
  - ③ 분과 내에서 남녀 성비를 고려하여 선정
  - ④ 다양한 연령층(20~30대, 40~50대, 60대)이 참여할 수 있도록 조정
  - ⑤ 직업의 다양성을 기준으로 배정

- 홍보기간: 30일 간
  - (포스터 및 현수막 제작 및 배포) 주요 지역 도로 현수막게시대 및 시청·읍·면·동 민원실 현수막 게시, 시청 및 읍·면·동 민원실 및 주요 관공서, 대학교게시판 등 포스터 게시, 아파트 엘리베이터 안내판 미니포스터(A4) 제작 게시
  - (온라인 홍보 및 언론매체 활용) 시청 홈페이지(배너) 게재, 시청 페이스북 참여단 모집 공고 게재, 신문 언론매체 보도자료 배포 요청

■ 위촉식 준비: 시나리오

- 참여하는 시민들에게 위촉장 수여 및 시민계획단 운영계획을 보고하고 식전행사로 비전 현수막 만들기를 계획함
  - ‘지역의 미래를 함께 만드는 사람들’이란 주제로 비전 현수막에 시민계획단의 사진을 부착하고 시민계획단 참가자를 즉석사진(플라로이드)으로 찍어 포토트리 현수막에 붙이는 방식으로 참석자 모두 즉석 사진촬영을 함(플라로이드 필름 아래 각자의 각오 및 기대하는 바를 작성)
- 위촉장 수여
  - 3인의 대표(① 가장 먼저 지원하신 시민, ② 가장 먼 곳에서 오신 시민, ③ 청소년대표)를 선정하여 위촉장 수여
  - 그 외 시민들은 지자체장이 분과별 테이블로 이동하여 악수를 하고 분과별 테이블로 이동 시 시민과 지자체장이 악수할 때 사회자는 분과 특성을 소개
- 비전 현수막 게시식 및 기념 촬영
  - 식전에 행사에서 작성한 비전 현수막 게시식 개최를 위하여 마지막 사진은 지자체장이 직접 붙이고 ‘미래비전을 함께 만드는 사람들’이란 멘트와 함께 박수를 유도한 후 비전 현수막이 게시하는 동안 시민들이 단상으로 모여 사진촬영

표 14 위촉식 세부일정(예시)

시간		내용	비고
9:30~10:00	30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 참여단 등록 및 식전행사</li> <li>- 비전현수막(포토트리) 제작</li> </ul>	시민계획단 지자체장 및 연구단
10:00~10:07	7'	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 개회 및 인사말씀</li> </ul>	지자체장
10:07~10:14	7'	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 시민계획단 의미 및 운영계획 발표</li> <li>- 회의진행자 소개</li> </ul>	연구기관
10:14~10:34	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 시민계획단 위촉장 수여</li> </ul>	지자체장
10:34~10:40	6'	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 비전현수막 게시식 및 기념촬영</li> </ul>	사회자

자료: 저자 작성.

## 2) 시민계획단 본회의 프로그램

### ■ 본회의 진행팀 구성

- (총괄기획 1인) 시민계획단의 운영을 위한 전반적인 운영계획을 수립하고 결과보고서 작성
- (메인진행 1인) 전체회의 진행과 분과회의를 포함한 전체회의 프로그램을 설계
- (분과회의 진행 6인) 회의주제에 맞게 분과회의를 진행하고 토론에서 나온 결과를 정리
- (전체회의 및 분과회의 보조 7인) 회의진행 보조와 분과회의록 작성, 사진촬영 등 역할을 수행

**표 15** 시민계획단 운영팀 구성 및 역할

구 분	주요역할	참여인원
총괄기획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시민계획단 운영계획(안) 작성</li> <li>• 결과보고서 작성</li> </ul>	1명
메인진행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 회의 진행</li> <li>• 회의운영 프로그램 설계</li> <li>• 분과 퍼실리테이터 관리</li> </ul>	1명
전체회의보조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 회의 보조</li> <li>• 분과회의보조 관리</li> </ul>	1명
분과회의 진행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분과별 회의 진행</li> <li>• 분과별 회의결과 정리</li> <li>• 분과원 관리 및 참여 독려</li> </ul>	6명
분과회의보조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분과회의 기록</li> <li>• 사진촬영</li> </ul>	6명

자료: 저자 작성.

### ■ 시민계획단 분과구성

- 일반시민분과 및 청년분과\*
  - (경제·일자리) 지역의 산업 및 경제 전망, 미래산업 등 논의
  - (도시재생·인프라) 인구변화, 교통현황(도로, 공항, 항만, 철도 등), 도시개발의 문제점과 해결방안 논의
  - (환경·안전·복지) 생활환경(공원녹지, 미세먼지, 수질, 소음, 악취 등), 안전환경(기후변화, 산업단지 안전 등), 복지환경(교육복지, 노인복지, 취약계층 등)의 문제점과 해결방안 논의
  - (문화·관광) 지역의 대표 관광지, 관광브랜드, 숙박시설, 서비스업(식당, 매점 등)의 문제점과 해결방안 논의

\* 일반시민 분과와 같은 주제로 청년의 입장에서 본 지역의 현안 및 추진전략에 대해 토의

- 청소년분과
  - 중학생 및 고등학생을 대상으로 청소년이 생각하는 지역의 자랑거리 및 문제점, 미래모습에 대해 토의

■ 회의주제 선정

- 일반시민 분과 및 청년분과 회의주제
  - (1차 회의) 자산 찾기 및 현안이슈 도출: 각 분과별 우선 해결해야 할 과제 등 현안 이슈 찾기와 타 분과 주제와 관련한 현안이슈 찾기(생활, 교통 등 애로사항)
  - (2차 회의) 미래시나리오 논의 및 발전방향 도출: 메가트렌드에 따른 지역의 미래 전망을 긍정적, 부정적으로 구분하여 시나리오구상과 각 분과에서 제시한 시나리오에 따른 발전 방향 정리 및 발표
  - (3차 회의) 부문별 목표 및 발전전략 도출: 2차회의에서 도출한 긍정적 미래시나리오에 따른 분과별 목표 및 발전전략 정리
  - (4차 회의) 지역의 가치 찾기 및 미래비전 만들기: 2차회의에서 제시한 시나리오와 3차 회의에서 도출된 목표 및 발전전략에 따른 지역의 미래비전을 제안
- 청소년분과 회의주제
  - (1차 회의) 지역의 자랑거리 및 문제점: 청소년이 생각하는 지역의 자랑거리 및 문제점을 대상으로 발표와 토의를 통해 주요 자산 및 현안이슈를 도출함
  - (2차 회의) 청소년이 바라는 지역의 미래모습: 청소년이 꿈꾸는 지역의 미래모습에 대해 발표하고 미래비전 도출을 위한 핵심키워드를 도출함

■ 전체회의 및 분과별 회의 일정

- 직장인 등의 편의 및 참석독려를 위해 토요일 오후에 개최하는 것으로 결정하고 회의시간은 참여자의 집중력 등을 고려하여 3시간 이내로 진행함
- 일반시민분과와 청년분과는 같은 주제로 동시에 전체회의 및 분과회의를 진행하고 청소년분과는 특성에 맞는 별도의 프로그램을 발굴하여 회의를 진행함

표 16 시민계획단 본 회의 일정(예시)

구 분	회의 주제
1차	• 자산찾기 및 현안이슈 도출
2차	• 미래시나리오 논의 및 발전방향 도출
3차	• 부문별 목표 및 발전전략 도출
4차	• 가치 찾기 및 미래비전 만들기
5차	• 비전 전달식

자료: 이수암, 라서현 2016.



■ 회의운영 방법

- 시민이 즐겁게 참여할 수 있도록 퍼실리테이션 기법 활용
  - 주도적인 개인의 의견이 반영되는 회의에서 탈피하여 자유롭고 풍부한 아이디어를 발산하여 갈등을 줄이고 해결책을 찾아가는 과정임
- 퍼실리테이터(Facilitator) 역할
  - 퍼실리테이터는 시민이 쉽게 회의에 참여하고 회의가 원활하게 진행될 수 있도록 회의 도우미로서 분과회의 시 발언순서 등을 조율함
  - 또한 전체회의 및 분과회의 진행, 회의 프로그램 개발, 시민참여를 독려하고 토론내용 기록 및 전달 등의 역할
- 회의진행 프로세스
  - 메인 퍼실리테이터의 사회로 회의주제 및 진행방법 설명 등 전체회의를 진행하고, 분과 퍼실리테이터는 메인 퍼실리테이터의 지시에 따라 분과회의를 진행하며, 회의에 참여한 시민은 분과회의에서 논의된 안건 및 결과를 발표함

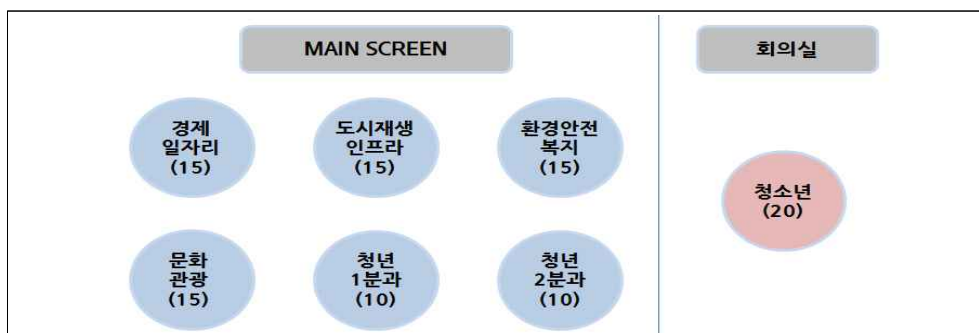
**그림 16** 회의진행 프로세스



자료: 이수암, 라서현 2016.

- 회의장소
  - 시민계획팀 모두를 수용할 수 있는 강당 또는 체육관에서 통합회의를 진행하여 다른 분과와의 경쟁을 통한 참여율 제고 및 분과별 시간조절이 가능하도록 함
  - 장소이동의 최소화로 효율적 운영이 가능하게 하고, 청소년계획팀은 특성에 맞는 회의주제로 별도 공간을 사용함

**그림 17** 분과회의 자리배치(예시)



자료: 이수암, 라서현 2016.

### 3) 퍼실리테이션을 활용한 회의진행(예시)

#### ■ 1차회의: 지역자산 찾기 및 현안이슈 도출

- 도면을 활용하여 숨어있는 현재 지역자원에 대하여 발굴하고, 그 위에 현안문제를 도출한 뒤 미래 유망한 지역자원에 대하여 추가발굴

**그림 18** 회의진행 프로세스



자료: 이수암, 라서현 2016.

**표 17** 단계별 퍼실리테이션 기법

단계	시간	퍼실리테이션 기법
도입	15'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 메인 퍼실리테이터가 회의목적을 공유하고 아이스브레이킹을 진행한다.</li> <li>• 전체 인사나누기: 색색의 스티커를 참여단 모두에게 10장씩 나눠준 뒤, 모두 일어서서 자신의 분과를 제외하고 10명을 만나서 자기소개(이름, 거주지역, 분과명)를 하며 인사를 나눈다.</li> <li>• 분과별 인사나누기: 자기자리로 돌아온 뒤 분과별로 한 사람씩 돌아가면서 자기소개(이름, 거주지역, 참여계기)를 20~30초씩 진행한다.</li> <li>• 지역의 과거부터 현재를 보여주는 3분 동영상을 시청한다.</li> </ul>
지역자원 지도 그리기	15'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시간단축을 위해 분과별 관련자원 리스트를 미리 배포한다.</li> <li>• 분과주제에 맞게 숨어있는 지역의 자원을 찾아서 노란색 포스트잇에 적어 붙인다.</li> <li>• 지역자원 위치를 파악하기 위해 넘버링이 되어 있는 스티커를 도면 위에 함께 붙여서 표시한다.</li> </ul>
지역현안 지도 그리기	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역자원 활용이 잘 이루어지지 않거나, 현재 이슈가 되는 문제점을 찾아서 분홍색 포스트잇에 적어 붙인다.</li> </ul>
지역미래 지도 그리기	15'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 지역자원을 가운데 미래에 유망한 자원 또는 현재는 없지만 앞으로 필요한 지역미래 자원을 찾아서 해당위치에 파란색 포스트잇에 적어 붙인다.</li> </ul>
평가	10'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스티커를 6장(3장+3장)씩 나눠주고, 각각 평가기준에 맞추어 투표를 진행한다.</li> <li>• 평가기준: 중요선호도</li> </ul>
공유	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분과별로 최종 선정된 대표자원 3가지와 현안문제 3가지를 3분씩 발표한다.</li> <li>• 마지막으로 참여단이 행사장을 나갈 때 분과별 결과를 합한 전체를 두고 재투표할 것을 안내하고, 6장(3+3장)씩 스티커를 나눠준다.</li> </ul>
소감나누기	15'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종이를 반절로 나눈 뒤, 가운데 동그라미에 회의를 참여한 느낌에 대하여 한 단어의 감탄사로 표현하여 적는다.</li> <li>• 종이 왼편에는 좋았던 점을, 오른편에는 아쉬운 점을 적는다.</li> <li>• 분과별로 한사람씩 돌아가면서 30초씩 간략하게 소감을 나눈다.</li> <li>• 다음 회차 진행내용에 대한 안내를 하고 회의를 마무리한다.</li> </ul>
마무리 투표	10'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계획단은 행사장을 빠져 나가면서 뒤쪽에 붙어있는 리스트들 중 대표선정을 위해 각각 3가지씩 투표한다.</li> </ul>

자료: 이수암, 라서현 2016.

■ 2차회의: 지역 미래시나리오 논의 및 발전방향 도출

- 지역에 영향을 미치는 메가트렌드를 고려하여 2030년, 2050년의 미래의 모습을 상상하여 시나리오를 작성하고 미래상을 만들어봄

**그림 19** 회의진행 프로세스



자료: 이수암, 라서현 2016.

**표 18** 단계별 퍼실리테이션 기법

단계	시간	퍼실리테이션 기법
도입	25'	<ul style="list-style-type: none"> <li>리뷰: 1회차 결과물, 소감 공유</li> <li>2회차 주제와 목적 안내</li> <li>동영상 시청</li> <li>팀별 그라운드 룰</li> </ul>
우리지역은 ○○○이다	15'	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민들은 지역에 대해서 어떤 생각을 가지고 있는지 각자 생각을 키워드로 적어본다.</li> <li>분과별 내부 공유</li> </ul>
지역 미래모습 그리기	60'	<ul style="list-style-type: none"> <li>대표자원과 메가트렌드 공유(외부환경의 변화)</li> <li>분과별로 다루고 싶은 메가트렌드 2가지를 선정한다.</li> <li>메가트렌드의 영향에 따른 해당 분과의 미래모습에 대해서 긍정과 부정으로 나누어서 시나리오를 적어본다.</li> <li>ex) 온난화(메가트렌드)에 의한 지역의 미래 환경·안전·복지(해당분과)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- (부정) 2030년 과메기가 사라진다.</li> <li>- 지역특산물 브랜드가...</li> <li>- 관광객이....</li> </ul> </li> </ul>
지역 미래상 만들기	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>긍정과 부정 시나리오에 대해 각각의 미래상을 한마디로 표현한다.</li> <li>ex) (긍정)동아시아의 실리콘밸리</li> <li>(부정)동해안의 변방도시</li> </ul>
공유	40'	<ul style="list-style-type: none"> <li>분과별로 최종 미래상과 시나리오에 대해서 5분씩 발표한다.</li> </ul>
소감나누기	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>종이를 반절로 나눈 뒤, 가운데 동그라미에 회의를 참여한 만족도에 대하여 100점을 만점으로 점수를 기입한다.</li> <li>종이 왼편에는 좋았던 점을, 오른편에는 아쉬운 점(개선점)을 적는다.</li> <li>분과별로 한사람씩 돌아가면서 간략하게 소감을 나눈다.</li> <li>다음 회차 진행내용에 대한 안내를 하고 회의를 마무리한다.</li> </ul>

자료: 이수암, 라서현 2016.

### ■ 3차회의: 부문별 지역 목표 및 발전전략 도출

- 지역의 자원과 현안이슈(1차 결과), 미래 시나리오(2차 결과)를 고려하여 지역의 미래를 위한 전략을 도출

**그림 20** 회의진행 프로세스



자료: 이수암, 라서현 2016.

**표 19** 단계별 퍼실리테이션 기법

단계	시간	퍼실리테이션 기법
도입	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리뷰 : 1~2회차 결과물, 소감 공유</li> <li>• 3회차 주제와 목적 안내</li> <li>• '토론회에 임하는 기대사항' 나누기</li> <li>• 팀별 그라운드 룰 / 분과장 선정</li> </ul>
지역 미래 시나리오를 고려한 전략 찾기	30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분과별 미래 시나리오 결과물을 공유한다.</li> <li>• 긍정 시나리오 달성, 부정 시나리오 예방을 위한 발전전략을 도출한다. * 분과원 의견도출 방법(브레인라이팅)</li> <li>• 서로 상의하지 않고 각자 의견 다섯 가지씩을 생각해서 먼저 적게 한다.</li> <li>• 분과장을 기준으로 오른쪽으로 돌아가면서 한 가지씩 포스트잇을 가운데 내놓은 뒤 그에 대한 부연설명을 한다(다섯 가지가 아닌 한 가지만 내놓을 것).</li> <li>• 뒷사람들은 앞에서 얘기한 사람의 의견과 비슷하거나 동일한 내용이 나올 경우 해당 포스트잇을 그때그때 내놓는다.</li> <li>• 분과원의 모든 포스트잇이 가운데 붙을 때까지 두 바퀴, 세 바퀴 계속 돌아가면서 한 가지씩 의견을 내놓는다.</li> <li>• 앞서님이 얘기할 때 생각나는 의견이 있으면 추가로 적어도 좋다. 중간에 끼어들거나 자기 차례가 아닐 때 발언을 할 수 없다.</li> </ul>
추가 지역 전략 찾기	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미래자원을 활용할 수 있는 전략을 도출한다.</li> <li>• 현안이슈 목록을 공유하고 이를 해결하기 위한 전략을 도출한다.</li> <li>• 추가 전략 도출 시에는 자유롭게 의견을 덧붙여서 내놓는다.</li> </ul>
분류하기	30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 전략들을 한곳에 두고 비슷한 내용끼리 분류한다.</li> <li>• 분류한 그룹의 이름을 만들어서 적는다. (그룹의 이름은 세부 전략들을 포함하는 커다란 전략이 되므로, 하나의 단어가 아닌 전략문구로 그룹명을 만든다)</li> </ul>
핵심전략선정	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중요순호도를 기준으로 핵심전략을 선정한다(1인당 세 가지씩 그룹명에 투표).</li> </ul>
갤러리워크	30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분과 퍼실리테이터는 해당 분과에 남아 있고, 분과원은 오른쪽 분과로 한 바퀴 돌면서 다른 분과의 설명을 듣는다.</li> <li>• 설명을 들은 뒤 그 분과 내용(전략)에 투표한다.</li> <li>• 동일한 방식으로 전체 분과를 돌아본다.</li> </ul>
최종 결과물 공유	10'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분과 퍼실리테이터가 최종 선정된 전략 3가지를 해당 분과자리에서 간략하게 발표한다.</li> </ul>
소감나누기	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종이를 반절로 나눈 뒤, 가운데 동그라미에 회의를 참여한 만족도에 대하여 100점을 만점으로 점수를 기입한다.</li> <li>• 종이 왼편에는 좋았던 점을, 오른편에는 아쉬운 점(개선점)을 적는다.</li> <li>• 분과별로 한사람씩 돌아가면서 간략하게 소감을 나눈다.</li> <li>• 다음 회차 진행내용에 대한 안내를 하고 회의를 마무리한다.</li> </ul>

자료: 이수암, 라서현 2016.

■ 4차회의: 지역가치 찾기 및 미래비전 만들기

- 분과별 목표를 선정하고, 지역이 추구하고자 하는 가치를 종합하여 지역 전체를 아우르는 최종 미래비전을 선정

**그림 21** 회의진행 프로세스



자료: 이수암, 라서현 2016.

**표 20** 단계별 퍼실리테이션 기법

단계	시간	퍼실리테이션 기법
도입	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리뷰: 지난 회차 결과물, 소감 공유</li> <li>• 4회차 주제와 목적 안내</li> <li>• 비전의 중요성 및 좋은 비전에 대한 소개</li> <li>• 분과원 인사 및 기대사항 나누기</li> <li>• 팀별 그라운드 룰 선정</li> </ul>
발전전략 정교화		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발전전략 최상위 4~5가지 표시(지난 투표결과)</li> <li>• 4단어로 발전전략 재정리</li> </ul>
분과별 목표 선정	30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2050년을 바라보고 발전전략 달성을 위한 분과별 목표를 만든다.</li> <li>• 우리가 만들고 싶은 2050년 지역의 모습은?</li> <li>• 전략이 달성되었을 때 지역은 어떤 모습일까요?</li> <li>• 분과원들이 말하면 서술형으로 4~5가지를 메인이 그대로 적는다(우리 지역은 ○○○이다. 참고하여 그 종이 위에 정리).</li> <li>• 서술형으로 정리된 것들을 표현할 수 있는 한 단어로 정리</li> </ul>
분과별 발표	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분과별 목표와 선정이유에 대해서 3분씩 발표한다.</li> </ul>
미래비전 도출	30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역의 핵심가치와 함께 분과별 전체목표를 아우를 수 있는 지역의 비전을 분과별로 1가지씩 만든다. (분과별 목표는 발표시간 후 5가지를 파워포인트 화면에 띄움)</li> </ul>
비전문구 보완	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체분과 결과물을 보고 다른 분과에서 맘에 드는 키워드가 있다면 그대로 또는 조금 변형해서 가져온다.</li> <li>• 분과별로 최종 비전을 보완해서 정교화하고, 새로운 종이에 비전과 함께 의미해석도 정리한다.</li> </ul>
최종 비전 선정(투표)	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제일 뒷면에 분과별로 만든 지역의 비전 5개 장표를 붙여놓고 투표를 한다.</li> </ul>

자료: 이수암, 라서현 2016.

## 4) 비전 전달식 및 모니터링

### ■ 비전 전달식

- 1~4차 회의에서 논의되었던 결과물을 시에 전달하는 행사로 시민계획단 활동사진 영상, 시민참여단 활동결과 보고, 소감발표, 비전 전달식, 단체 사진촬영 및 기념품 전달 순으로 진행함

**표 21 비전 전달식 세부일정(안)**

시간(예시)		내용	비고
14:40~14:55	15'	• 참석자 등록 및 설문지 작성	분과별FT
14:55~15:05	10'	• 활동영상 시청	동영상
15:05~15:10	5'	• 개회	진행자
15:10~15:20	10'	• 시민계획단 활동결과 및 향후계획 보고	연구팀
15:20~15:40	20'	• 시민 참여소감 발표	시민대표
15:40~15:50	10'	• 비전전달식	-
15:50~16:00	10'	• 자차체장 말씀	행정팀
16:00~	-	• 단체 사진촬영 및 폐회	진행자

자료: 저자 작성.

### ■ 모니터링

- 반영 확정된 안건에 대해 실무부서는 세부적인 사항에 대한 검토를 진행하며, 행정부서에 서는 이후 진행사항 및 결과에 대해 지속적으로 시민에게 공지함
- 행정부서에는 모니터링 결과를 각 분기별로 정리하여 공지하며, 그 과정 속에서 시민들의 추가적인 의견 수렴을 위한 온라인 게시판을 별도로 운영하며 수시로 반응을 확인하고 소통함
- 시민계획단 운영에 따른 의견 수렴 결과를 공표하고, 핵심이슈 및 목표별 주요지표를 설정하여 매년 계획의 달성 정도를 모니터링하고 그 결과를 시민과 공유하여, 모니터링에도 시민이 계속 참여하고 평가하도록 함

**그림 22 시민계획단 운영 단계별 과정**



자료: 저자 작성.

## 05 결론 및 정책제언

### 1) 결론

#### ■ 지역계획 수립 시 퍼실리테이터의 활용 및 역할 증대

- 2014년 서울시 생활권계획 1건으로 시작한 퍼실리테이터를 활용한 지역계획 수립은 2019년 현재까지 34개 지자체에서 시민계획단 운영과 퍼실리테이터를 활용한 지역계획을 수립하고 있음
- 농림축산식품부 보도자료(2016. 5. 4.)에 따르면 농촌현장포럼 운영 시 퍼실리테이터 활용이 효과적이라 판단하여 의무화하고 있으며, 농어촌퍼실리테이터 자격증에 대한 의견을 수렴하여 국가공인자격증화를 검토 중임

#### ■ 퍼실리테이터를 활용한 지역계획 수립 시 만족도 및 사업실현성이 높음

- 퍼실리테이터 활용에 대한 만족도도 ‘2030 서울시 생활권 계획(2014)’에서 일반시민 79.0%, 공무원 73.0%로 높았으며, 최근의 ‘2040 서울플랜(2019)’에서는 퍼실리테이터에 대한 만족도가 80%로 높게 나타남
- 또한 농촌 현장활동가 육성교육(2015)자료를 보면, 농촌마을발전계획 수립 시 전문가 중심이었을 경우 사업실행률이 10~15% 였으나, 퍼실리테이터를 활용하였을 경우 80~90%로 높아지는 것을 알 수 있음

### 2) 정책제언

#### ■ 지역계획 수립 시 퍼실리테이터 참여 확대를 위한 법·제도 개정

- 2018년 12월 21일 개정된 도시·군기본계획 수립지침에서 계획수립과정에 주민대표 등이 직접 참여할 수 있도록 주민계획단을 구성하도록 되어있으나, 주민계획단 구성 시 주민 의견 수렴을 위한 회의진행자에 대한 내용이 없어 회의진행자에 대한 명문화가 필요함
- 또한 광역도시계획 수립지침에는 주민의견 청취가 주민대표가 참석한 공청회에 머물러 있어 계획 수립 시에 주민의견을 수렴할 수 있는 주민참여단 구성과 효과적인 의견수렴을 위한 회의진행자에 대한 내용이 포함될 필요가 있음

**표 22** 퍼실리테이터 참여 확대를 위한 법·제도 개정(안)

구분	현행	개정(안)
광역도시계획 수립지침	제2절 주민 등의 의견청취 4-2-3. 설문조사 입안권자는 계획수립에 필요하다고 인정되는 경우에는 주민의식에 대한 설문조사 등을 실시할 수 있다.	제2절 주민 등의 의견청취 4-2-3. 주민참여단 구성 및 설문조사 입안권자는 계획수립에 필요하다고 인정되는 경우에는 전문 회의진행자(퍼실리테이터)가 참여한 주민참여단 구성 및 주민의식에 대한 설문조사 등을 실시할 수 있다.
도시·군기본계획 수립지침	제2절 주민참여 제고 5-2-2. 계획의 입안 전 참여 입안권자는 도시·군기본계획에 주민의사가 충분히 반영될 수 있도록 계획을 입안하기 전에 미리 주민간담회 등을 통하여 주민 의견을 수렴하고, 계획의 방향, 주민참여의 과정과 필요성 등을 설명하여 참여를 유도해야 한다. 필요시 주민참여 생활권계획을 수립하고 계획수립과정에 주민대표 등이 직접 참여할 수 있도록 주민참여단 구성, 도시대학 운영 등 계획수립체계를 마련할 수 있다.	제2절 주민참여 제고 5-2-2. 계획의 입안 전 참여 입안권자는 도시·군기본계획에 주민의사가 충분히 반영될 수 있도록 계획을 입안하기 전에 미리 주민간담회 등을 통하여 주민 의견을 수렴하고, 계획의 방향, 주민참여의 과정과 필요성 등을 설명하여 참여를 유도해야 한다. 필요시 주민참여 생활권계획을 수립하고 계획수립과정에 주민대표 등이 직접 참여할 수 있도록 전문회의진행자(퍼실리테이터)가 참여한 주민참여단 구성, 도시대학 운영 등 계획수립체계를 마련할 수 있다.

자료: 저자 작성.

■ 국토·도시계획 부문 전문성을 갖춘 퍼실리테이터 양성

- 지역계획 수립 시 시민참여가 확대되면서 퍼실리테이터의 수요는 많으나 퍼실리테이터가 지역계획을 잘 이해하지 못한다는 지적이 많아 지역계획에 대한 별도의 역량강화 교육이 필요함
- 이에 국토·도시분야에 대한 전반적인 교육을 통해 지역계획을 이해할 수 있도록 국토·도시분야 전문 퍼실리테이터 교육 프로그램을 마련하고 국토·도시분야 전문 퍼실리테이터를 국가공인자격증화할 수 있도록 함

■ 계획 수립 시 실효성을 높이기 위한 지역계획 전문가와 퍼실리테이터의 역할 정립

- 퍼실리테이터는 시민계획단 의견이 표출될 때부터 논의되고 정리되는 과정에 이르기까지 왜곡되지 않고 온전한 결과물을 지역계획 전문가에게 전달하기 위한 중립적인 회의진행자 역할을 해야 함
- 지역계획 전문가는 퍼실리테이터 중심의 회의 진행과정에서 나온 의견들을 종합적으로 검토·분석하여 시민과 행정·전문가와 지속적으로 상호 피드백함으로써 시민이 수립하는 계획으로서 지역계획의 성격을 강화할 필요성이 있음



## 참고문헌

- 강희용. 2015. 도시기본계획 수립 과정에서 있어 참여그룹의 역할 및 평가지표에 관한 연구 : 2030 서울플랜을 중심으로. 서울: 한양대학교.
- 국토교통부. 2018. 도시군기본계획수립지침 일부개정안. 세종: 국토교통부 훈령 제1133호.
- 김도영, 최석환, 김기호, 김일한, 진단비. 2015. 도시계획 시민계획단 운영활성화 방안 연구. 수원: 수원시정연구원.
- 김예성, 김도영. 2015. 시민참여형 도시기본계획 수립 현황과 공무원 인식\_경기도 31개 시군을 중심으로. 수원: 경기연구원.
- 김인희. 2015. 시민참여형 2030 서울플랜 경험과 과제. 서울: 서울특별시청.
- 김정현. 2014. 시민참여형 도시기본계획 수립에 대한평가 연구. 서울: 서울시립대학교.
- 김태환, 김은정, 이수암. 2014. 시민참여형 지역계획 수립의 가능성과 과제:제천시 시민계획단 운영 사례를 중심으로. 서울. 한국지역지리학회지.
- 김태환. 김은정. 이수암, 박초롱. 2014. 무주군 종합발전계획 수정계획. 무주: 무주군청.
- 김태환, 김은정, 이수암, 전해선. 2015. 제천비전 2025 장기발전계획. 제천: 제천시청.
- 농림축산식품부. 2016. “농촌현장포럼 퍼실리테이터 의무화...”왜? 보도자료. 세종: 농림축산식품부.
- 문영준, 정안성. 2015. 퍼실리테이션 기업에 의한 전북 농촌마을 발전계획 수립에 관한 연구. 한국산림휴양학회 학술발표회 자료집.
- 서울특별시. 2014a. 2030 서울도시기본계획(안). 서울: 서울특별시청.
- \_\_\_\_\_. 2014b. 2030 서울생활권계획. 서울: 서울특별시청.
- \_\_\_\_\_. 2019a. 2040 서울플랜 시민계획단(자료집). 2019. 서울: 서울특별시청.
- \_\_\_\_\_. 2019b. 2040 서울플랜 시민계획단 미래상 제안서. 2019. 서울: 서울특별시청.
- 수원시. 2012. 소통과 참여 123일간의 발자취 시민참여형 도시계획. 수원: 수원시.
- 양재섭, 김태현. 2015. 서울의 도시계획 수립과정에서 시민참여 실태와 개선방향. 서울: 서울연구원.
- 이규철, 송창식. 2018. 안산시 시민계획단 운영 및 활성화 방안. 안산: 경기테크노파크 안산산업경제혁신센터.
- 이상대. 2015. 사회통합형 지역발전정책의 가능성과 과제 정책 적용. 수원: 경기연구원.
- 이상대, 정유선. 2015. 시민참여 도시계획의 제도화 방안. 수원: 경기연구원.
- 이수암, 라서현. 2016. 포항미래비전 시민참여단 결과보고서. 전주: 새론창의성연구소.
- 이영석. 2009. 퍼실리테이터의 역할과 역량. HRD 8월호. 서울: 한국퍼실리테이터협회.
- 조판기, 이수암. 2015. 제주미래비전 중간보고 자료. 제주: 제주특별자치도청.
- 제주특별자치도. 2015. 제주미래비전 도시민계획 활동 백서. 제주: 제주특별자치도청.
- 최봉문. 2018. 인구감소시대에 대응한 도시계획체계 개편방안 연구.
- 최은수, 임철현, 권기술, 신은영, 김향식, 박유순, 김진혁 외. 2010. 지방행정 문제해결 퍼실리테이터. 나주: 지방행정연수원.

- 한국농어촌공사. 20.15. 2015 농촌 현장활동가 육성교육(초급과정 표준교재). 나주: 한국농어촌공사.
- 호리 기미토시. 2004. Facilitation Nyumon. 임혜성(역) 퍼실리테이션 테크닉 65. 서울: 비즈니맵.
- Bill Staples. 2012a. 팀개발을 퍼실리테이션. HRD 6월호. 서울: 한국퍼실리테이터협회.
- \_\_\_\_\_. 2012b. 지역사회 개발을 위한 퍼실리테이션. HRD 8월호. 서울: 한국퍼실리테이터협회.
- <http://www.pupa.or.kr>(2019년 12월 19일 검색).
- <https://koreafacil.blog.me>(2019년 12월 19일 검색).
- <https://trends.google.co.kr/trends>(2019년 12월 19일 검색).
- <https://www.facilitator.or.kr:448>(2019년 12월 19일 검색).
- <https://www.naver.com>(2019년 12월 24일 검색).
- <https://www.pqi.or.kr>(2019년 12월 19일 검색).

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 19-25

### 퍼실리테이션(Facilitation)을 활용한 도시정책 시민계획단 운영방안

**연구진** 이수암  
**발행일** 2020년 5월 6일  
**발행인** 강현수  
**발행처** 국토연구원  
**홈페이지** <http://www.krihs.re.kr>

---

© 2020, 국토연구원

---

이 연구보고서의 내용은 국토연구원의 자체 연구물로서 정부의 정책이나 견해와는 상관없습니다.

---

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

