

공공정책,  
책상에서

현장으로

Designing

Citizen-Centred

Public Services



# 공공정책, 책상에서 현장으로

국민 중심 정부 실현을 위한 공공서비스디자인

한국디자인진흥원

윤성원

김정원

안나영

로보앤컴퍼니

정인에 대표

박 찬

기은경

이주성

이 책은 산업통상자원부 R&D 2012 디자인전문기술개발사업 중 '공공서비스 수요자중심 혁신과 사회문제해결을 위한 서비스디자인기술개발'의 연구 내용을 토대로 개발된 것입니다.

# 현장에 답이 있다

수요자 중심의 정책을 실현하기 위해서 정책은 이제 현장으로 가야 합니다.



# 정부와 국민이 함께 국가의 새로운 미래를 그리다

국민과의 소통과 참여로 정책을 만들어가는 정부,  
'국민 맞춤 행복을 위한 정부' 실현을 위해서는 공공서비스의 기획, 개선과정에  
국민이 참여할 수 있는 실질적 기회가 제공되어야 합니다.

## Contents

08	시작하며, 국민 중심의 정부를 실현하는 디자인
12	<b>Part I. 공공정책 · 공공서비스, 왜 혁신이 필요한가?</b>
14	새로운 시대, 패러다임의 변화
21	서비스디자인을 통한 공공서비스 혁신
28	<b>Part II. 공공서비스디자인은 무엇인가?</b>
30	공공서비스디자인은 무엇을 할 수 있을까?
38	국내외 동향과 사례
40	국내   서울시 범죄예방디자인 프로젝트/인터뷰
46	해외   일본 아마 정 진흥종합계획/인터뷰
56	<b>Part III. 공공서비스디자인은 어떻게 실현할 수 있을까?</b>
58	공공정책, 어떻게 혁신해야 할까?/인터뷰
72	공공서비스디자인, 시범을 보이다
74	민원행정   국민을 위한 종합민원실 만들기/인터뷰
94	기고  공공행정서비스의 변화와 서비스디자인 김광순 디맨드컨설팅그룹 대표
96	보건복지   서비스디자인, 안구마우스를 만나다
104	기고  디자인을 통한 수요자 중심의 보건의료서비스 혁신 정지훈 명지병원 IT융합연구소 소장
106	서비스디자인 프로세스와 방법론



- 108** Part IV. 공공분야는 무엇을 준비해야 할까?
- 110 공공서비스디자인 모델과 프로세스
- 122 공공정책 혁신을 위한 시사점
- 124** 마무리하며, 국가와 국민을 연결하는 공공서비스디자인
- 128** 더하기, 공공서비스디자인의 사례
- 130 **교육** · 학생들에게 디자인으로 지속가능함을 생각하게 하기  
영국, Dott07 중 eco design challenge
- 132 **보건 의료** · 디자인으로 병원을 혁신하라  
영국, Design Bugs out, 환자 존엄성을 위한 디자인
- 134 **치안** · 디자인으로 도시문제를 해결할 수 있다면?  
미국, 시카고 공공서비스디자인
- 136 **교통** · 읽기 쉬운 도시 만들기  
영국, 읽을 수 있는 런던 (Legible London) 만들기
- 140 **행정** · 디자인으로 시민들의 자발적인 아이디어를 모을 수 있다면?  
호주, TACSI (사회혁신센터)
- 142 **경제** · 실업률을 낮추는 디자인  
영국, 지역 고용창출 정책 Makeitwork
- 144 **에너지** · 디자인으로 에너지를 적게 사용하게 만들 수 있다면?  
한국, 에너지 절감 행동유발을 위한 고지서디자인
- 146 **행정** · 공공정책의 기획단계에 디자인이 활용될 수 있다면?  
한국, 국민 중심의 서비스를 실현하는 공공서비스디자인
- 156 서비스디자인 관련 용어설명 / 국내 서비스디자인 수행기업

# 국민 중심의 정부를 실현하는 디자인

2013년 6월 연구진 일동

나라말이 중국과 달라  
서로 뜻이 통하지 아니하므로  
우매한 백성이 말하고 싶어도  
제 뜻을 표현하지 못하여 이를 딱히 여겨  
28자를 만드니 쉬 익혀  
날마다 쓰는 데 편하게 할 뿐이라.  
세종대왕

우리나라 역사 속에 가장 국민 중심의 정부를 실현하기 위해 애쓴 지도자를 꼽자면 단연 세종대왕이라 말할 수 있다.

훈민정음 창제를 통해서도 국민의 불편해소와 편안함의 추구를 의사결정에서 최선의 가치로 두었음을 알 수 있지만 세법 개정에 관한 일화를 보면 국민을 중심에 두고자 하는 진심이 더욱 드러난다.

세종은 기존의 세금 정책인 답험손실법(踏驗損失法)\*이 문제가 되자 이를 폐지(세종12년)하고 새롭게 개선된 세금 정책인 공법을 확정(세종26년)하기까지 오랜 기간 동안 국민 참여를 통한 다양한 의견 수렴 과정을 거쳐 정책을 수립하게 된다. 세법이 확정되기 까지 실로 다양한 방법으로 의견을 수렴하고 위험요소를 진단하였다. 기존 세법의 문제를 파악한 후, 선비들의 아이디어를 공모하고 논의하였다.

새 세법에 대해 고관으로부터 여염의 세민에 이르기 까지 당시 약 17만 명에 달했던 모든 국민에게 의견을 물었고 그 의견을 바탕으로 공법상정소를 설치해 세법의 개선안을 개발하였다. 몇 개 지역을 선별해 시범적용 함으로써 위험요소를 미리 진단하고 문제점을 보완한 후에 전국적으로 확대 시행하였다.

---

\* 풍흉을 직접 조사하여 세금을 매기는 방식. 당시 토지를 조사하는 위관(委官)들의 성향에 따라 세금이 좌우되는 등 각종 폐단이 발생하였다.

하나의 정책이 설계, 집행, 평가, 개선되는 과정을 거치는데 무려 14년이라는 세월이 걸렸을 만큼, 세종대왕은 백성이 원하지 않는다면 일방적으로 시행하지 않겠다는, 민본, 애민(愛民)의 철학을 행동으로 보인 위대한 리더였다.

지나친 비약일지 모르겠지만, 우리의 공공정책\*\*은 이와 같이 국민을 배려하는 수요자 중심의 DNA를 가지고 있다. 그러나 현재 공공정책이 형성되고 실현되는 과정은 많은 혁신을 거듭해왔음에도 불구하고 국민의 요구를 담아낼 수 있는 절차와 방법이 완전히 정착 되었다고 말하기 어렵다. 공공정책은 수요자의 요구를 바탕으로 기획되거나 세심한 배려를 통해 설계되지 않고 있어 그 결과 국민들은 낮은 편의성과 만족스럽지 못한 환경에 무방비로 노출되고 있다. 이러한 낭비는 구청, 우체국, 보건소 등 모든 관공서, 공공기관을 중심으로 사회 전반에 걸쳐 지속적으로 일어나며 일의 효율을 떨어뜨리고 삶의 피로도를 높이는데 일조하고 있다.

---

\*\* 일반적으로 정책이란 주요행동지침 또는 기본방침을 의미한다. 따라서 공공정책은 권위있는 정부기관이 공공문제의 해결을 위하여 공식적으로 결정한 활동지침이다. 정책은 연구자의 관점, 목적이나 분석방법에 따라 다양하게 정의될 수 있는 다의적 개념이지만 이러한 개념이 상호모순되기 보다 상호보완적인 것으로서 인식해야 할 것이다. ('현대행정학', 2013, 법문사)

국민 중심의 정부가 되자면 국민을 중심으로 정책을 설계할 수 있는 적절한 방법론과 시스템이 필요하다. 최근 민간 서비스산업에서는 서비스 고도화 방법론으로서 고객 관찰을 바탕으로 잠재적 욕구를 발견하고 서비스 경험을 향상시키는 디자인 방법인 ‘서비스디자인’(Service Design)\*이 주목 받고 있다. 선진국에서 디자인의 역할은 최근 민간 영역의 서비스산업에서부터 공공부문의 정책 및 서비스에 이르기까지, 근대적 디자인 개념의 확립 이후 이제껏과는 다르게 급격히 확대되고 있다. 서비스디자인은 행동 변화의 심리적 스위치를 켜는 역할을 하는 고객 중심의 서비스 개발 방법론으로서 특히 수요자 중심의 정책을 실현하기 위한 방법으로 매우 실용적이고 효과적으로 활용될 수 있다. ‘공공서비스디자인’\*\*은 공공정책과 서비스를 수요자 중심으로 혁신하는 전략으로서의 디자인을 의미한다.

이 책은 공공분야에 서비스디자인의 도입을 제안하고 있다. 그리고 간판, 환경시설, 공공건축 등에 국한되어 있었던 기존의 디자인의 역할이 삶의 다양한 측면으로 확장 되고 있는 현 시점에서 아직 디자인을 접하지 못했던 공공정책과 공공서비스의 영역에 새로운 디자인의 효용성을 소개하고자 한다.

Part I에서는 최근 공공정책과 공공서비스에 어떤 변화가 요구되고 있는지 그리고 왜 디자인 방법의 적용이 고려되어야 하는지를 제시한다.

Part II에서는 공공서비스디자인이 어떤 개념이고 무엇을 위한 것인지를 설명한다. 공공분야에 새로운 혁신 동향과 디자인이 적용된 사례를 통해 기존 서비스 혁신 방법과의 차별점과 효과를 파악할 수 있을 것이다.

Part III에서는 서비스디자인을 적용해 민원행정과 보건의료 부문에서 수요자 중심의 서비스를 개발했던 공공서비스디자인 시범사업의 실행과정과 결과를 소개한다.

---

#### \* 서비스디자인

서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 사용자 중심의 리서치가 강화된 디자인 방법을 적용하여 사용자의 경험을 향상시키는 분야로서 제조에 서비스를 접목하거나 신 서비스 모델을 개발하여 새로운 부가가치를 창출한다.

[ 한국디자인진흥원, 2013 ]

Part IV에서는 수요자를 중심에 둔 공공정책 과정의 대안적 모델로서 서비스디자인 적용 모델을 제안하고, 국민 중심 정부 실현에 있어 디자인의 역할과 의미를 제시하고자 한다.

수요자 중심이라는 공공정책의 방향성이 단지 구호가 아니라 실체가 있는 무엇이 되기 위해서는 그 개념을 실행할 수 있는 다양한 도구가 필요하다. 이 책은 국민 중심 정부로의 변화를 위해 활용 가능한 전략으로서 디자인의 역할과 실천방안을 다양한 사례와 함께 제시하고 있어 공공분야의 정책 입안자와 집행자, 디자이너들에게 공공정책의 계획과 실행에 디자인이 어떤 역할을 할 수 있는지 착안점을 제시할 것이다.

이제는 정부도 정책의 대상인 국민들의 욕구와 행동에 관한 이해를 바탕으로 세심한 감성으로 서비스 경험을 디자인할 수 있어야 한다. 국민들은 공공서비스에 대해 수요자 중심으로의 변화를 강력히 요구하고 있고 앞으로도 그런 경향은 더욱 심화될 것이다.

공공서비스는 수요자의 의견을 다양하게 담아낼 수 있는 새로운 방법으로서 디자인을 활용할 수 있는 인식을 갖추어 국민 중심의 정부로 거듭나기 위한 준비를 해야 한다.

이 책이 사용자를 중심에 두고 개발하는 디자인의 철학과 태도가 공공정책의 영역에서 확산되도록 하는데 조금이나마 기여할 수 있게 되길 바란다.

---

### \*\* 공공서비스디자인

공공정책 및 공공서비스를 구상해서 전달하는 과정 전반에 디자인 방법을 적용하여 수요자의 행동변화를 효과적으로 유도함으로써 정책목표를 달성할 수 있도록 하는 방법론이다.

[ 한국디자인진흥원, 2012 ]

Part I 에서는

최근 공공정책과 공공서비스에

어떤 변화가 요구되고 있는지

그리고 왜 디자인 방법의

적용이 고려되어야 하는지를

제시한다.

# 01

# Part I .

공공정책 · 공공서비스,  
왜 혁신이 필요한가?

디자인은 국민을 배려하는

정부를 만든다.

# 새로운 시대, 패러다임의 변화

현재 우리 사회는  
공공서비스가  
수요자 지향적으로 바뀌는  
거대한 변화의 시기를  
맞이했다.

—  
'공공서비스디자인' 2012.1  
월간지방자치

## 수요자 중심으로 변화가 필요한 공공분야

공공정책은 많은 부분 고도의 전문성을 갖춘 정책 설계자가 공익을 목적으로 미래를 내다보고 설계해야 하는 측면이 있다. 동시에 수요자의 다양한 처지와 요구를 감지해 국민 한 사람 한 사람이 행복을 느끼는 국가로 진화되어야 하는 과제도 부각되고 있는 것이 현실이다. 통화정책, 소득재분배, 법/제도의 개선, 양극화의 문제 등 공공정책이 해결해가야 할 심대한 도전과제들이 많지만 그중에도 국민의 체감도가 높은 공공서비스 영역을 살펴보면 상당부분이 디자인적 접근을 통해 정책 효과를 높일 수 있는 부분이다. 생활 속에서 국민이 많이 체감하는 부분의 서비스에 디자인적 사고가 접목된다면 사소한 시도로도 거대한 변화를 가져올 수 있는 가능성이 존재하는 것이다.

공공서비스\*는 국가와 국민이 접하는 최전선에 존재하며 국민의 모든 생활과 깊은 관련이 있는 만큼 서비스 제공자들은 최선의 노력을 해왔다. 그럼에도 불구하고 정책 결정의 투명성 144개국 중 133위, 정부지출의 낭비 정도 107위 등 아직 우리 공공 분야의 경쟁력은 많은 부분에서 개선의 여지가 많다. \*\* 국민들이 느끼기에도 공공 서비스는 어렵고 경직되어 있고 복잡하고 친절하지 못하다는 등 부정적 인식이 많은 듯하다. 최근 공공서비스의 질적 향상에 대한 요구가 급증하면서 혁신에 대한 요구가

---

\* 공공서비스는 정부가 국민들에게 공급하는 유·무형의 생산물을 의미한다. 정부개혁과 관련된 많은 논의가 공공서비스에서 형평과 효율을 기준으로 상하수도, 가로등, 도로교통, 쓰레기 처리 등과 같은 일상생활 영역에 필요한 공공서비스 개혁에 초점을 맞추고 있다.

(새행정학, 2013, 대영문화사)



세계적으로 거세게 일고 있다. 우리나라만 해도 많은 기관들이 혁신을 위해 여러 노력을 기울이고 있다. 기획재정부는 해마다 공공기관의 고객만족도 조사를 시행, 그 결과를 공개하고 있으며 행정안전부는 IT기술을 통해 행정서비스를 확대하고 모바일에 서도 수요자 중심의 맞춤형 서비스를 제공하고 있다. 관세청에서는 균형성과지표(Balanced Score Card: 기업의 전략을 수행하기 위한 관리·평가 시스템)를 도입하였다. 산업통상자원부에서는 국민들의 목소리를 듣는 '고객감동센터'를 운영하고 있다. 공공분야에서도 민간기업과 마찬가지로 '수요자중심', '수요자만족'을 외치며 서비스의 혁신을 꾀하고 있는 것이다. 왜 이러한 현상이 나타나게 된 것일까?

### 공공정책, 공공서비스가 처해 있는 상황

최근 공공정책, 공공서비스는 수요자 중심의 혁신으로 가는 전환점에 서 있다. 현재 공공정책이 처해 있는 상황을 요약해보자면 다음과 같다.

첫째, 공공정책, 서비스에 대한 수요자의 기대수준이 높아졌다. 서비스산업이 가치 창출을 위한 중요한 분야로 성장함에 따라 기업들은 '수요자 중심' 서비스 실현을 위해 노력하게 되었고 이는 서비스 품질 향상으로 이어졌다. 국민들은 민간 기업의 서비스를 경험하며 기대 심리가 높아졌고 이 기대는 공공 서비스 분야로 전이되었다. 세심하고 효율적으로 디자인 된 민간서비스를 경험한 국민들은 복잡하고 어려운 절차와 서비스 제공자 중심으로 설계된 공공서비스에 대해 혁신의 필요성을 느끼게 되었다.

둘째, 공공서비스가 해결해야 할 이슈들이 서비스 제공자의 특정 분야 전문성만으로는 해결할 수 없을 만큼 어렵고 복잡해지고 있다. 급변하는 환경을 고려할 때 대체로 한정된 분야의 전문성에 의해 설계되고 제공되는 공공서비스는 결과적으로 국민의 기대 수준을 충족시키기 어렵게 되었다. 공공분야는 많은 수요자를 대상으로 하기에 대체로 다양한 이해관계자가 관여되고 전달 체계가 복잡해 민간분야와 비교할 때 상대적으로 환경 변화에 순발력 있게 대응하기가 어려운 측면이 있다. 국내 140만명에 달하는 기초생활수급자에게는 각종 수수료 등 감면 혜택이 있다. 그런데 이 혜택을 받자면 당사자가 직접 통신문 보험사문 알아서 찾아다니며 증빙서류를 제출하고 확인받는 절차를 거쳐야만 하는 불편함이 있다. 이러한 구조적 한계를 단번에 벗어나기는 어려운 실정이다.

---

\*\* 세계경제포럼(WEF), 2012년 국가별 경쟁력 평가 결과

셋째, 공급자의 입장에서 행정 편익적으로 서비스가 제공 될 여지가 존재한다. 공공정책의 평가 관리 시스템은 효율성과 생산성 측면에서의 성과를 강조하고 있어 국민의 입장을 배려하려 노력하기보다는 제공자의 입장에서 쉽게 목표를 달성하고 성과를 낼 수 있는 방향으로 해결책을 찾게 되기 쉽다. 서비스의 개발 및 실행 과정에서 국민의 의견 수렴 및 참여를 유도할 방법을 고민하기보다는 정량적 목표 달성이 용이한 방향으로 정책의 목표를 축소하거나, 쉽게 수행 가능한 편익적 실현 방법을 구상하게 될 가능성이 크다는 것이다. 결과적으로 수혜 당사자의 만족을 이끌어 내지 못하게 되는 경우가 많은 실정이다.

### **공공정책, 공공서비스는 어떻게 변화되어야 할까**

수요자들의 질적 수준 향상 요구에 대해 공공서비스 공급자들의 대응과 개선 성과는 아직까지 만족스럽지 않은 것으로 보인다. 고객과 경쟁상대가 비교적 분명한 민간 기업들과 달리 공공정책은 수요자가 누구인지, 품질에 대한 평가는 어떻게 해야 하는지가 불분명할 뿐 아니라 고객중심의 관점으로 서비스를 개발하는 것 또한 익숙하지 않기 때문이다. 수요자를 위해서라는 추상적 목표는 정해져 있어도 구체적인 목표, 서비스 개발과 운영을 위한 프로세스, 방법론 등이 갖추어지지 않았기 때문이라 할 수 있다. 공공정책과 서비스가 가진 문제를 극복하기 위해서는 다음과 같은 변화의 노력이 필요하다.

첫째, 높아진 수요자 기대수준에 대응하여 공공정책의 설계자는 수요자들이 어떤 감정적, 심리적 경험을 하게 되는지 세심하게 포착할 수 있어야 한다. 세심함의 부족으로 인해 복잡하고 까다롭게 제공되는 서비스의 이용 과정에서 수요자의 감성적 불만을 발생하고 있다. 국민 만족도 조사 등을 통해 나타나는 국민들의 공공서비스에 대한 주요 불만사항에는 구비서류의 양이 많고, 처리기간이 길며, 관련 부서의 수가 많다는 점을 지적하고 있다. 그러나 이런 정량적 조사에서는 나타나지 않는, 개선이 필요한 많은 수많은 문제 요인들이 존재한다. 수요자가 서비스 이용 과정에서 부정적 감정을 경험하게 된다면 목적했던 일이 의도한 대로 처리가 되건 안 되건 결국에는 공공서비스에 대한 신뢰와 충성도가 떨어지게 되는 것이다. 국민 개인의 경험에 집중하여 그 경험을 포착하고 향상시킬 수 있는 방안을 모색해야 한다. 국민이 생활에서 어떤 세부적인 불편함을 가지는지 발견하자면 정부는 매우 예민한 촉수를 가져야만 할 것이다.

둘째, 복잡해진 사회 문제에 대응하여 관련된 많은 이해관계자들의 요구를 조율하고 이들 간에 적절한 조화를 이루어 문제를 해결할 대응 체계를 갖추어야 한다. 지금과 같이 거대해진 공공서비스의 규모와 다양성을 고려할 때 관련된 이해관계자들의 요구를 파악하고 이들 간의 균형과 조화를 이루어내는 것이 무엇보다 중요하다. 우리는 앞서 지적한 기초생활수급자의 불편을 해결하기 위한 기술적 여건을 이미 갖추고 있다. 우리나라의 세계 최고수준의 IT기술과 인프라는 복잡한 연관 서비스를 연결할 수 있는 강력한 실행여건이라 할 수 있다. 정부의 기능이 유기적으로 연결된다면 누군가 기초생활수급자로 지정되는 순간 자동적으로 정부가 제공하는 모든 혜택을 받을 수 있게 될 것이다. 기술이 서로 연결되어 작동하게 할 시스템과 세심한 기획이 필요한 것이다.

셋째, 공급자 중심이 아닌, 수요자 중심으로 변화되어야 한다. 수요자 중심의 정책으로의 변화라는 것은 앞으로 정부가 추구해야 할 핵심가치이면서 매우 복잡하고도 중요한 의미를 갖는다. 이에 대해 아래에서 좀 더 깊이 다루고자 한다.

### 수요자 중심의 공공정책

공공정책은 본래 공익을 위해 계획, 실현되어야 하는 것이기에 수요자 중심이 아니라면 오히려 이상한 일이다. 그럼에도 불구하고, 최근 수요자 중심의 공공정책이라는 개념이 강조되는 것을 보면 이제까지 공공정책은 수요자가 중심이 아니었다는 것을 알 수 있다. 민간 부문의 시장이 수요자 중심으로 작동하는 것과 비교해 볼 때, 공공부문은 전통적으로 서비스의 공급자 주도로 발전 되어왔기 때문에\* 수요자 중심이라는 개념은 공공부문에서 아직도 낯선 것이다.

그렇다면 수요자 중심의 공공정책이란 과연 무엇일까? '수요자 중심'이란 단지 기존보다 더 많은 수요자들의 의견이 고려되도록 하는 것을 의미하는 것이 아니다. 정책에 수요자의 요구가 양적으로 많이 개입된다고 해서 반드시 옳은 것은 아니다. 다양한 수요자 요구만을 충실히 반영하다보면 오히려 장기적으로는 공익을 훼손하는 결과가 올 수도 있기 때문이다.

---

\* '수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구', 황혜신 등, 2010, 한국행정연구원

예를 들면, 전통시장의 시설현대화 사업은 기존의 개념으로 볼 때 전형적인 수요자 중심의 사업이라고 할 수 있다. 정책의 주요 대상인 시장 상인들의 요구에 따라 현대화 할 시설을 결정하고 개발하기 때문이다. 그러나 수요자의 요구를 토대로 사업의 내용을 결정하다보니, 많은 시장에서 천편일률적으로 아케이드 설치, 주차장 확충, 캐노피(가림막)를 씌우는 사업이 주된 내용이 되었다. 이것이 시장을 되살릴까? 시장의 고유성을 없애고 획일화 된 시장으로 바꾸고 있는 것은 아닐까? 상인들이 희망하는 시설 현대화가 최선으로 이루어졌을 때 전통시장이 현대식 마트보다 더 가고 싶은 곳이 될지는 미지수이다. 수요자 중심의 정책이라는 개념에 대해 새로운 방향설정이 필요하다.

수요자 중심의 정책개발은, 과정적으로는 '정책이 만들어지는 과정에 수요자가 참여할 수 있어야 한다'는 의미이고 목적적으로는 '수요자의 욕구실현이 정책의 목표가 되어야 한다'는 의미이다. 따라서 '수요자 중심이 되어야 한다'는 의미는 정책의 형성 과정에서 수요자의 개입정도를 높일 수 있는 체계와 방법이 갖추어져야 한다는 의미이기도 하고, 정책의 목적이 수요자의 욕구를 실현하는 것에 맞추어져야 한다는 의미이기도 하다. 그러기 위해서는 수요자의 욕구를 알아내는 것이 선행되어야 하는 것은 물론이다.

수요자의 욕구는 어떻게 알아낼 수 있을까? 전통시장 수요조사의 사례처럼 단순히 의견을 듣는 것으로는 부족하다. 스티브잡스가 '많은 경우 사람들은 원하는 것을 보여 주기 전까지는 무엇을 원하는 지도 모른다.'고 단언했던 것처럼, 수요자 스스로도 스스로의 욕구를 잘 이해하고 있다고 보기 어렵기 때문이다. 그래서 욕구를 발견해내기 위한 방법과 그 욕구로부터 창의적 해결책을 찾아내는 방법이 필요한 것이다.

그리고 현재의 결핍에서 오는 불편함은 인식할 수 있을지 몰라도 공익적 관점에서 미래에 지향해야 할 방향이 어디인지 제시하기는 어렵다. 수요자의 실제적인 욕구를 발견하는 것이 중요한 만큼, 그것을 토대로 장기적이고 공익적인 관점에서 지속가능한 정책을 구상해내는 역할도 중요하다는 것이다.

수요자 중심의 정책 실현을 위해서는 국민이 공공서비스의 주인으로서 주체적으로 정책과 서비스의 설계에 관여할 수 있게끔 하는 체계와 방법이 갖추어져야 하고, 국민 개개인의 삶의 질적 가치를 높이는 것이 정책의 목적으로서 관리되고, 평가 되어야 한다.

여기서의 국민은 ‘집단’으로서의 국민이 아니라 ‘개인’으로서의 국민에게 편익과 감성적 만족을 제공하는 수준을 의미한다. 이것은 최근 우리 정부가 추구하는 방향이다. 이것은 정부의 운영 방식을 국가 중심, 집단으로서의 국민 중심이 아닌, 개개인으로서의 국민 중심으로 바꾸는 패러다임의 혁명적 전환을 의미한다.

문제는 지금 공공부문의 서비스 공급자는 정책 수요자인 국민 개개인의 욕구를 잘 알고 있지 못하고 그것을 알 수 있는 방법과 도구를 갖추지도 못하였으며, 이것이 시도 되도록 규정 하 된 프로세스와 체계도 없다는 점이다.

수요자 중심의 공공서비스의 실현을 위해 필요한 핵심 요인을 정리하자면 다음과 같다.

첫째, 수요자인 국민의 입장을 최우선으로 하는 공공서비스가 제공될 수 있도록 하는 절차와 방법을 새롭게 만들어야 한다는 것이다. 정책 구상 단계에서 실제 국민이 겪고 있는 서비스 경험을 파악하고, 이를 개선할 수 있는 방법과 절차를 제공하되 이 과정에서 국민들을 적극적으로 참여시키고 국민들이 공공서비스에 대하여 어떻게 생각하고 있는지를 정확하게 파악하여 각종 서비스 수립 시 반영해 나가야 한다.

둘째, 국민의 경험적 차원에서 총체적인 개선이 지속적으로 일어날 수 있도록 하는 여건이 마련되어야 한다는 점이다. 일반적으로 공공서비스는 능률과 생산성을 기준으로 목표가 설정되고 평가된다. 그러나 이제는 공급자의 효율성과 생산성의 차원을 넘어, 수요자인 국민의 감성과 심리적인 측면까지 고려된 총체적 질적 향상이 목표로서 관리되어야 한다. 복잡한 문제에 대한 다양한 전문역량의 협력, 다양한 이해관계자간 요구의 적절한 조율, 나아가서는 각 지역의 역사, 문화, 공동체 특성까지도 고려될 때 진정한 의미의 총체적 만족을 제공하는 공공정책이 설계 될 수 있는 것이다.

---

\* ‘정부 3.0 비전선포식, 국민과의 약속, 정부 3.0’, 2013.6.19. 부처합동

'디자인은 다른 사람을 사랑하는 것이다'라는 말이 있습니다.

저는 창조경제는 사람을 사랑하는 것에서 출발한다고 생각합니다.

장사하는 분들은 어떻게 하면 손님을 더 만족시킬 수 있을까,

정부는 어떻게 하면 국민을 더 만족시킬 수 있을까,

농사짓는 분은 어떻게 하면 더 건강하고 신선한 농산물을 제공할 수 있을까 하는

배려와 끝없는 노력을 했을 때 좋은 아이디어가 나올 수 있고 서비스도 좋아질 수 있고

결국 창조경제도 성공할 수 있는 것입니다.

디자인이 담고 있는 타인에 대한 배려, 사랑, 감동 이런 요소들이

'창조경제'의 시작이어야 합니다.

박근혜 대통령, 2013.6.17

대통령 주재 청와대 수석비서관회의 중 발언

# 서비스디자인을 통한 공공서비스 혁신

디자인 방법은 공공서비스의  
비효율성과 장벽을 밝혀내 자원 활용을 개선시키고,  
국민의 니즈에 맞는 서비스를 만들어냄으로써  
사회의 복잡한 문제를 해결한다.

Public Service by Design, 2009, 영국 디자인카운슬

## 수요자 중심의 공공서비스 구현을 위한 방법, 서비스디자인

최근 다양한 서비스 분야의 문제점을 수요자 중심의 디자인적 방법을 통해 해결함으로써  
고객의 서비스의 질을 향상시키는 분야가 등장하였는데 이를 서비스디자인이라고 한다.

### ❖ 서비스디자인, 무엇이 어떻게 다른가?

가장 단순하게 표현한다면, 서비스디자인은 서비스를 디자인 방법으로 개발하는 분야이다.

기존의 디자인과도 다르고, 기존의 서비스를 개발하던 방법과도 다른 특징을 가진다.

구분	기존의 개념	서비스디자인의 차별점
기존 디자인과 비교	· 커뮤니케이션디자인, 제품디자인, 환경디자인 등  · 특정 대상을물을 실제화 하는 역할	· 서비스를 구성하는 유무형의 요소를 통합적으로 기획하고 개발하는 역할
기존 서비스 개발 방법과 비교	· 서비스사이언스, 서비스 엔지니어링, 서비스경영, 서비스마케팅 등  · 생산성과 효율성 향상에 초점을 두는 경영/마케팅적 관점을 취함	· 사용자의 감성, 심리에 집중하여 경험을 분석하고 이를 토대로 서비스를 기획하는 관점을 취함

서비스디자인에서 가장 강조되고 있는 것은 서비스 수요자의 경험에 대한 깊은 이해와  
공감에서부터 출발해야 한다는 점이며 해결책도 서비스 수요자 뿐 아니라 서비스와  
관련된 다양한 이해관계자가 협업을 통해 찾는다는 점이다. 서비스 수요자의 경험을  
토대로 여러 입장을 가진 주체들이 모여 해결을 모색하게 됨으로써 여러 가지 유익이  
발생한다.

서비스디자인은 처음부터 결과물의 범위나 유형을 규정하지 않고 선입견 없이 수요자의 경험에 대한 탐색을 통해 발견되는 가치를 파악해 이를 효과적으로 달성할 최선의 방법을 찾는다. 또한 서비스 자체 뿐 아니라 서비스를 접하는 경로, 사용하기까지의 과정, 서비스 수요자의 다양한 특징적 상황과 정서까지 고려한다. 유형적 기술이나 제품, 시설, 환경 뿐 아니라 이해관계자의 세세한 감성까지 고려한 총체적 서비스를 개발하는 것을 목표로 한다. 서비스디자인의 이러한 특징은 공공서비스를 접하는 개인의 경험을 중시 여기고 그들의 개인적인 상황과 요구를 수용하고자 하는 최근의 공공서비스의 혁신 방향에 매우 부합한다고 할 수 있다. 실제로 해외 각국은 공공부문에서 사용자 니즈 분석을 위해 디자인 리서치 방법을 사용하고, 컨셉 및 시제품과 서비스를 개발할 때 디자인 방법을 사용하는 등 서비스디자인을 도입하여 수요자 중심의 정책으로 변화를 시도하고 있는 경향이 나타나고 있는데 이를 '공공서비스디자인'이라고 부른다. 특히 선진국들은 교육, 의료, 치안, 에너지 등 다양한 사회현안의 해결을 위해 디자인적 문제해결 방법을 활발히 활용하는 추세이다. 선진국들은 공공정책 개발에 어떤 유익이 있다고 보기에 서비스디자인을 도입하고 있는 것일까?

### 왜 서비스디자인의 도입을 고려해야 하는가?

첫째, 서비스디자인은 고객의 경험 가치를 혁신함으로써 수요자 중심의 공공정책을 개발하기에 적합한 방법이기 때문이다. 서비스디자인은 고객중심의 서비스개발을 위한 다양한 방법을 갖추고 있어 공공서비스가 추구하는 혁신 목표를 실현하는데 도움을 준다.

둘째, 서비스디자인의 협업에 의한 창조(Co-creation)로 복잡한 문제 해결을 달성할 수 있게끔 돕기 때문이다. 서비스디자인은 다양한 분야의 전문가가 협업을 통해 결과물을 산출하는 과정을 중요시 한다. 여기에는 해당 서비스와 직접 연관된 분야 이외의 전문가도 함께 하여 다양한 관점이 고려된 결과물을 제공할 수 있다.

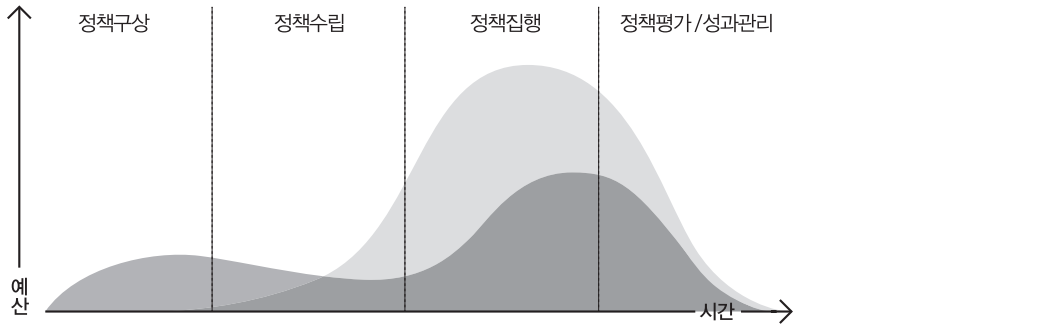
셋째, 서비스디자인은 실현가능성이 큰 해결안을 효과적으로 제시할 수 있기 때문이다. 처음부터 수요자뿐 아니라 여러 이해관계자의 참여와 협업을 통해 진행되면서 당사자들의 실제적인 사정이 고려되기 때문에 실현가능성이 큰 방향을 제시할 수 있다. 기존의 기획방법은 수요자가 정책에 실제 어떻게 반응할지 확인하지 않고 계획되고 실행되기 때문에 엄청난 예산 소모의 재앙을 불러 올 수 있다. 2009년 우측보행의 실현을 위해 당시 전국 온오프라인을 뒤덮었던 어마어마한 양의 대국민 홍보물을 떠올려 보라. 기획 단계에서 이해관계자의 니즈를 포괄적으로 파악하여 이를 근거로 계획,



실행하는 디자인 방법을 활용하면 구상 단계에서 기존보다 다소 시간과 비용이 더 소요되더라도 정책 홍보와 집행 단계의 예산을 대폭 절감하게 됨으로써 결과적으로 비용효과를 높이고 정책 목표도 효과적으로 달성 할 수 있게 된다.

#### 기존 정책 프로세스 모델의 예산이 소요되는 유형과

#### 공공서비스디자인 프로세스 모델의 예산 소요 예상 유형 비교



마지막으로 서비스디자인을 통해 제공자 및 수요자 간의 상호 이해 및 신뢰성을 구축할 수 있다는 점이다. 공급자와 수요자가 서비스개발 과정을 거치며 서로의 사정을 이해하게 되고 상호 신뢰가 향상되며 이를 통해 개발된 서비스의 만족도가 향상되는 선순환이 일어나게 된다. 실제로 불만이 많던 서비스 수요자들이 서비스 개발과정에 참여하면서 공공기관의 애로와 노력을 알게 된 후 오히려 그들을 위로하고 격려하는 일이 발생하는 것을 자주 보게 된다. 수요자의 참여를 높이는 것은 공공서비스에 대한 신뢰와 만족도를 향상시키는 결과를 가져온다.

서비스디자인의 도입은 수요자 중심의 공공서비스 혁신을 실현하는 유용한 도구가 될 수 있다. 비록 아직 국내에서는 이해 부족과 사례의 부족으로 서비스디자인의 역할과 투입대비 효과가 규명되지 못한 부분이 많은 것이 사실이다. 하지만 지금까지 해결되지 못했던 사회 문제를 해결하는 새로운 문제해결 방법으로서 디자인 방법이 활용되는 사례들이 많이 나타나고 있는 것도 사실이다. 이 책에서도 공공서비스디자인의 효과를 실증하고 있는 성공사례를 다양하게 소개하고 있다. 공공정책과 공공서비스의 혁신을 위해서는 정책입안 단계에서부터 공급자인 정부 중심에서 수요자인 국민 중심으로의 패러다임 전환이 반드시 필요하다. 특히 공공서비스 분야는 시장 경쟁을 통한 발전을 기대하기 어려운 만큼 정책을 입안하고 집행하는 공직자들 스스로가 혁신을 위해 다양한 노력을 기울여야만 국민을 감동시킬 수 있을 것이다.

우리는 사상 유래 없이 복잡한 도전과제를 해결해야 할 상황에 직면해 있습니다.

그래서 보다 혁신적으로 변화하지 않으면

현재의 과제를 해결하는 것은 불가능할 것입니다.

단순한 절감이나 기존 방법으로는 이러한 문제를 해결할 수 없습니다.

디자인은 사람들을 보다 혁신적으로 만들 수 있으며

민간분야에서처럼 공공분야에서 디자인의 필요성이 지금처럼 커졌던 적은 없었습니다.

디자인은 사람들의 참여를 통해 보다 나은 솔루션을 제공함으로써

공공서비스를 변화시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있습니다.

Public Service by Design. Sir. Michael Bichard. 영국 디자인카운슬 의장. 2009



다양한 이해관계자들의 협업을 통해 서비스를 기획하는 Co-creation 워크숍 (디자인다이브 중에서)

# 사회문제를 해결하는 새로운 디자인

디자인은 이제 민간 부문에서는 혁신의 주도자로,  
공공부문에서는 사회의 문제를 해결하고 공공서비스를  
혁신하는 역할자로서 주목받고 있습니다.

이 태 용 한국디자인진흥원 원장  
전 에너지관리공단 이사장 / 전 특허청 차장  
전 국회기후변화포럼 공동대표  
전 대통령 직속 녹색성장위원회 위원  
전 한국에너지기후변화학회 회장

국가형성 초기의 공공 서비스는 최대 다수를 대상으로 한 최대의 서비스 제공이라는 가치를 지향하면서 수요자인 국민에게 더 나은 미래의 제공을 목표로 설계된 것



이었다. 따라서 공공서비스의 초기 모델은 소수의 엘리트인 공급자가 정보 우위와 전문적으로 훈련된 노하우를 바탕으로 시스템을 만들고 다수의 전문성이 떨어지는 대중들에게 일방적으로 편익을 제공하는 식으로 설계되고 제공되었다. 그 시절의 공공서비스 시스템은 주로 '효율성'과 '관리'의 관점에서 구축되었다고 할 수 있다. 그러나 최근 기술의 발달과 새로운 매체 활용에 따라 대중들이 개방적으로 정보를 교류하게 되고 점점 더 현명해지면서 일방적인 시스템이 갖는 문제점이 부각되게 되었다.

사회 각계, 국가 간 서로의 욕망이 공유되면서 국민들은 현실과 심적 욕구의 수준 간의 괴리를 점점 크게 인식하게 되었다. 사회 경제적 발전에 따라 인간의 욕구 수준이 상승

하게 되면서 이전에 발견하지 못했던 시스템의 허점에 대해서 깨닫게 된 것이다. 이에 비해 공공서비스 제공자들은 특정 분야에 대한 전문성만으로는 해결할 수 없는 복잡한 문제들에 봉착하고 있다. 공공정책의 계획과 전달의 구조에 있어 혁명적인 수준의 변화가 요구되고 있는 것이다.

공공정책은 국민들의 생각과 행동을 변화시켜 결국 바람직한 방향으로 유도해 낼 수 있도록 하는 것을 목표로 한다. 그런데 새롭게 나타나고 있는 디자인

방법인 서비스디자인 또한 어떻게 하면 사람들의 생각과 행동을 변화시킬 것인가에 대한 질문에 대해 답을 찾으려 하고 있다. 공공정책이 추구하는 목표와 디자인이 추구하는 목표가 상당히 유사해졌다는 점은 흥미 있는 변화라고 할 수 있다. 공공서비스의 혁신 요구가 강조되고 있는 상황과 함께 디자인 역할이 확장되면서 모호하게 서로 이해관계가 맞아 떨어지는 부분이 커지고 있다고 할 수 있다.

우리가 느끼지 못하고 있는 사이, 새로운 디자인 영역이 나타나면서 세상을 변화시키고 있다. 민간 부문에서는 혁신의 주도자로서, 공공부문에서는 사회의 문제를 해결하고 공공서비스를 혁신하는 역할자로서 주목받고 있다. 특히 공공분야에 있어서 기존의 디자인은 대체로 간판을 바꾼다거나, 환경을 새롭게 디자인하는 등 시각적인 환경을 만드는 영역으로 존재해왔다.

그러나 최근 디자인은 효과적으로 사람들의 행동을 조정하고 변화시킴으로써 사회 문제를 해결하는 역할로 새롭게 부각되고 있다. 새로운 디자인 역할을 입증하기 위해 추진된 사례로는 2011년에 에너지 절감 행동을 유도하는 에너지고지서 디자인의 사례를 들 수 있다.(144p 참고)

새롭게 디자인된 고지서를 적용해 본 결과, 평균 10%의 전기료를 절감하는 성과를 냈다. 경제적 측면에서 연간 10%가 절감된다고 가정하면 8천억에 가까운 예산 절감 효과를 가져 올 수 있다. 단지 고지서 한 장을 새로 디자인하는 것으로 가져올 수 있는 효과이다.

공공서비스디자인은 공공디자인의 영역을 엄청나게 확대하는 개념이다. 공공분야에서 디자인이 기존의 스타일링의 역할을 넘어 새로운 역할을 수행할 수 있게 되었다. 하지만 아직은 서울시 '범죄예방디자인 시범사업' 등과 같이 몇몇 눈에 띄는 과제들 말고는 국내 공공정책 및 공공서비스 영역에서 디자인이 활용된 사례는 아직 찾아보기 어렵다. 앞으로 공공 분야에서 디자인이 다양하게 활용되도록 하기 위해서는 많은 변화가 필요하다. 우리는 지금까지 우리가 생각하지 못했던 부분, 심지어 디자인의 영역이 아니라고 생각했던 부분까지를 깨닫고 의도적으로 적용할 수 있는 방법을 고안해 내야 한다.

한국디자인진흥원은 최근 서비스디자인 관련 팀을 신설해 연구 체계를 갖추고 공공서비스 영역 전반에 디자인을 적용하기 위한 로드맵을 만들고 있다. 안전한 산업단지를 만들기 위한 서비스디자인, 만성질환을 효과적으로 관리할 수 있도록 바른 습관을 형성시키는 서비스디자인 등 다양한 주제로 새로운 디자인 역할을 입증하는 시범사업을 추진해 갈 계획이다.

공공분야에서 디자인의 활용 가능성은 실로 무한하다. 디자인은 간판을 정비하고 환경을 예쁘게 단장하는 것에만 필요한 것이 아니다. 앞으로 디자인은 공공분야의 혁신 방법으로서 국민들의 행동변화를 이끌어 낼 스위치를 만들고 부드럽게 작동시키는 역할로 새롭게 자리매김 하게 될 것이다.

바람과 해의 힘겨루기가 결국 바람의 완력이 아닌 마음을 열게 하는 햇살의 승리로 끝났다는 바람과 햇살의 우화는 공공정책의 목표를 실현하고 사회 문제를 해결하는 전략에서도 적용될 수 있다. 이제 국민을 배려하는 따뜻한 정부를 실현함에 있어 디자인의 역할이 절실히 필요한 때이다.

Part II에서는

공공서비스디자인이 어떤 개념이고

무엇을 위한 것인지 설명한다.

공공분야에 새로운 혁신 동향과

디자인이 적용된 사례를 통해

기존 서비스 혁신 방법과의 차별점과

효과를 파악할 수 있을 것이다.



# Part II .

## 공공서비스디자인은 무엇일까?

이제 우리 사회와 공공의 미래를  
새롭게 디자인하자.

---

### 서비스디자인

서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 사용자 중심의 리서치가 강화된 디자인 방법을 적용, 사용자의 경험을 향상시키는 분야로 제조에 서비스를 접목하거나 신 서비스 모델을 개발하여 새로운 부가가치를 창출

### 공공서비스디자인

공공정책 및 공공서비스를 구상하고 전달하는 과정 전반에 디자인적 사고를 적용함으로써 수요자의 행동변화를 효과적으로 유도하여 정책 목표를 달성할 수 있도록 하는 방법

---



# 공공서비스디자인은 무엇을 할 수 있을까?

전통적인 디자인이

사물의 형태를

규정한다면,

새로운 디자인은

의사결정의 형태를

규정합니다.

—

Marco Steinberg

핀란드 Sitra 전략디자인부서장

## 공공서비스디자인은 무엇인가?

우리가 주목하고자 하는 것은 ‘공공디자인’이 아니다. ‘공공서비스디자인’이다. 공공서비스디자인은 쉽게 말해 공공정책 및 공공분야의 서비스를 구상하고 개발, 전달하는 과정 전반에 서비스디자인 방법을 적용한다는 의미이다. 기존에 우리가 공공디자인이라 부르던 영역에서 디자인이 무언가를 만들어내는 것에 주로 역할을 해 왔다고 하면, 공공서비스디자인은 공공정책이 설계되고 서비스가 전달되는 과정에서 주로 역할을 한다고 볼 수 있다. 정책에 디자인을 적용한다니, 디자인을 ‘스타일링’이나 ‘사물을 예쁘게 꾸미기’ 정도로 정의하고 있던 관점으로는 생소한 개념이 아닐 수 없다. 공공디자인이라는 용어를 익숙하게 사용하게 된 것도 불과 10년이 채 되지 않았고, 그나마 공공디자인의 범위라면 간판, 지역 캐릭터, 공공 건축, 환경 시설물 등의 영역을 의미하는 것일 뿐이었다는 것을 생각해 본다면 당연하다.

디자인이 공공영역에서 그렇게 자리매김하고 있는 사이, 서비스디자인은 선진국에서 20여년의 역사를 가진 서비스 혁신을 이루기 위한 실용적 학문 영역으로 꾸준히 성장해왔다. 특히 디자인카운슬을 중심으로 공공부문 혁신을 위한 ‘디자인 리더십’ 프로젝트를 추진하고 있는 영국 등 유럽의 선진국들은 공공영역에서 정책과 서비스를 기획하고 제공하는 과정에 서비스 디자인을 적용하여 다양한 성공사례를 만들고 있다. 핀란드의 준 정부기관으로서 수년간 ‘정부를 위한 디자인 연구’를 수행해 온 핀란드 혁신기금 시트라(The Finnish Innovation Fund Sitra)의 전략디자인 유닛, 덴마크의 준 정부기관이자 정부를 위한 컨설턴트인 마인드랩(MindLab), 호주의 사회혁신



센터 택시(TACSI) 등 디자인을 공공정책과 사회혁신의 전략으로써 활용하고 있는 정부 및 준정부 기관도 많이 나타나고 있다.

디자인을 통해 이중 분야의 전문성을 연결, 융합함으로써 복잡한 사회문제를 창의적으로 해결하기 위한 조직이 증가하고 있으며, 그 조직을 통해 혁신적인 사례가 나타나고 있는 것이다.

공공정책은 정책형성, 정책수립, 정책집행, 정책평가 및 환류의 과정을 거치며 만들어지고 활용된다.\*

공공정책을 개발되고 활용 되는 과정에 디자인 방법을 적용한다는 것은 무엇을 의미할까? 공공정책을 예쁘게 포장하고 그린다는 의미일까? 아니다. 서비스디자인은 정책을 설계하는 방법으로 활용되고 있다.

\* '정책품질관리 매뉴얼',  
안전행정부, 2008

## 공공서비스디자인은 공공정책을 효과적으로

### 설계하기 위한 전략이다

디자인으로 정책을 설계할 수 있다고 하면 쉽게 납득이 가지 않을 것이다. 국가의 세금 징수를 원활하게 하는 정책을 디자인이 주도하여 설계한 사례를 살펴보자.

미국 국세청(IRS)은 '가혹한 세무조사'나 '피도 눈물도 없는 세리(稅吏)' 등 부정적 이미지를 최소화하는 조세 징수 시스템의 설계를 카네기 멜론 디자인스쿨의 서비스디자인 전문가 리처드 뷰캐넌(Richard Buchanan) 교수에게 발주했다. 재정학이나 행정학, 경영학 교수들이 주로 담당하던 행정시스템 혁신 작업을 디자인 교수가 맡은 것이다. '디자인 교수가 무슨 행정혁신'이라며 의아해하던 주변 사람들에게 뷰캐넌 교수는 이렇게 말했다. "미국 국민이 가장 싫어하는 정부부처는 중앙정보국(CIA)이나 연방수사국(FBI)이 아니라 국세청입니다. 세금징수가 납세자의 권익보다는 행정 편의적 발상에 따라 비효율적으로 이루어지는 데다, 세무조사도 납세자를 범인 취급하는 분위기에서 이루어지기 때문이죠. 따라서 국민들이 세금을 자발적으로 즐겁게 내게 하려면 행정·경영적인 차원에서 접근하기 보다 아름다움과 실용성을 추구하는 디자인이론과 방법을 도입해야 한다는데 국세청의 관료들이 동의했습니다." \*\*

\*\*

'디자인어,  
세상을 디자인하다'  
2009.9.22 조선일보

세금 징수는 납세자의 감정과 심리에 직결되어 있는 예민하고 까다로운 행정행위이다. 인간의 감정과 심리를 잘 파악하여 좀 더 기꺼운 마음으로 세금을 낼 수 있도록 만드는 것은 법, 제도, 규제, 기술만으로 해결할 수 있는 문제가 아니다.

### 공공서비스디자인은 어떤 가치를 주는가?

공공정책과 공공서비스가 계획되고 전달되는 과정에 서비스디자인을 적용하게 되면 어떤 유용함을 얻게 되는지 몇 가지 사례와 관련해 설명해보고자 한다.

첫째, 정책목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 한다. 현재의 어려운 경제 여건을 고려할 때 생산성과 효율성 증대를 위해 효과적인 자원 배분과 공공서비스의 혁신이 필요할 때이다. 서비스디자인 연구 방법은 서비스 사용에 대한 비효율성과 장벽을 밝혀내어 자원 활용 방법을 개선하고, 보다 사용자의 니즈에 맞는 서비스를 가능하게 해줌으로써 예산을 목표에 부합하게 사용할 수 있게끔 하여 효율을 극대화시키고 정책 효과를 제고할 수 있도록 해준다.

- 2008년 영국 북동쪽에 위치한 도시 선더랜드(Sunderland)에서는 실업문제를 해결을 위한 목적으로 '일자리 만들기 Make it Work' 프로젝트를 실행하였다. 서비스디자인 기업인 리브워크(Live! work)는 디자인 리서치를 통해 실업자의 복직과정을 관찰하고 세부 단계에서의 사용자 요구에 따라 자원을 재배분할 수 있도록 기존의 고용정책을 리디자인하여 재고용에 투입되는 사회적 비용(예산)을 기존대비 1/10로 절감하였다.

| 참고 | '일자리 만들기'(Make it Work)의 운영사례 142P

둘째, 수요자 중심의 접근방법을 통해 맞춤형

공공서비스가 실현될 수 있게 한다.

디자인 기술은 사용자의 니즈를 파악하고 그에 해당

하는 서비스를 설계하는 데 핵심적인 역할을 한다.

사용자의 경험을 토대로 정책을 설계하고, 실제화

하기 때문이다. 정책 수요자에게 정책이 작동하는

과정을 직접 관찰하는 문화인류학적 디자인 리서치

방법 등을 이용하여 문제를 새롭게 정의한다. 사용자

중심 개발 방법을 활용하여 수요자를 고려한 정책과

서비스가 개발되고 실현 될 수 있도록 한다. 이 과정

에서 디자인 방법과 도구들은 창의적이면서도

수요자가 받아들일 가능성이 높은 정책이 계획 될 수

있도록 돕는다. 서비스디자인이 추진되는 과정에서

실행되는 다양한 수요자 중심의 공공정책을 위한

활동들은 의회, 감사, 성과평가 기관 등 정책입안자의

견제를 목적으로 하는 조직으로부터도 호의적 평가를

얻을 수 있게 하는 중요한 증거가 된다.

- 서비스디자인으로 공공영역의 혁신 사례를 만들고 있는 TACSI(호주 사회혁신센터)는 교육, 보육, 도시, 교통, 주거, 환경, 고령화, 가족 등 다양한 사회 현안에 대해 급진적인 리디자인(Radical Redesign)을 추진하는 아이디어를 찾기 위해 호주 내 '사회혁신 창안 대회'를 개최하고 국민들이 정책 아이디어를 내는 프로그램을 운영하며 함께 디자인하는(co-design) 방법을 통해 창의적인 아이디어가 융합될 수 있게 유도한다.

| 참고 | '호주 사회혁신센터' (TACSI)의 운영 사례 140P

셋째, 현장과 이해관계자들로부터 아이디어를 찾고 활용함으로써 다양하고 현실적이면서도 실현가능한 정책이 설계되도록 한다.

협력적 디자인 기술은 현장 인력의 지식을 활용할 수 있도록 하는 역할을 한다. 창의적인 디자인 워크숍을 통해 다양한 이해관계자의 욕구를 찾아내어 조율하고 현장의 아이디어를 바탕으로 한 서비스 설계를 통해 의견조율 과정을 거쳐 결국 정책의 적용 성과와 지속가능성을 높인다.

- '아마정 진흥종합계획'은 지역 주민들이 참여하는 참여형 디자인 방법으로 지역의 장기발전계획이 수립된 사례이다. 제안되었던 정책의 효율적 실행을 위해 주민들이 실행위원회를 설립하고, 초등학생은 어린이 의회를 개최하고, 섬의 혁신을 위한 기금을 마련하는 등 주민들의 자발적 움직임에 의한 수많은 변화가 일어나게 된다.

| 참고 | '아마정 진흥종합계획'의 사례 46P

넷째, 디자인은 정책에 있어서 포캐스팅(forecasting), 즉 비전 제시의 역할을 할 수 있다.

디자인 사고방식과 도구들을 활용하여 수요자들 스스로 미래에 우리 삶이 발전되어야 할 비전과 시나리오를 구상하게끔 하고, 이를 토대로 필요한 정책을 설계하는, 인간 중심의 정책개발이 이루어질 수 있다. 국내의 대기업들은 이미 미래 전략 구상의 측면으로 디자인 역할을 강화하고있다.

마이크로소프트, 필립스, 시스코, 인텔, IBM 등이 발표하는 창의성과 상상력을 토대로한 비전 영상은 매년 유튜브에서 높은 조회수를 기록하며 세간의 주목을 끌고 있다. 공공정책의 미래상 역시 창의성과 상상력이 주도하여 디자인된다면 기존 정책의 개선을 넘어 인간 욕구를 실현하는 근본적 혁신이 일어날 수 있는 가능성을 제시하게 될 것이다.

- 디자인은 특정 분야의 제한적인 시야와 경험에 국한되지 않고 창의적으로 미래의 이상적인 비전을 제시하는 역할자이다. 일본 디자인기업 스튜디오O의 아마자키 료는 디자인 방법으로 지자체의 중장기 발전 계획을 수립한 사례를 소개한다.

| 참고 | '아마자키 료' 인터뷰 50P

다섯째, 새로운 아이디어 프로토타이핑(prototyping)을 통해 정책 집행에 대한 리스크 관리가 가능해진다. 프로토타이핑은 서비스디자인에서 주요하게 활용되는 기술이다. 프로토타이핑 디자인 기술은 대규모의 예산이 실행되기 이전에 작은 규모로 프로젝트의 적용 효과를 빠르게 점검해보고 문제점을 개선할 기회를 제공함으로써 리스크를 관리할 방법을 제시할 수 있다. 정책 실현을 작은 규모의 서비스 모델이 작동하는 지역에 시범 적용해 봄으로써 위험요소를 줄이는 방법을 사용한다.

- 대표적인 공공서비스디자인 사례 중 하나인 영국의 'Dott07'은 학교/커뮤니티, 에너지/환경, 식품/영양, 건강/웰빙, 지속가능한 관광, 도시/농촌, 운송/교통, 주택/주거환경 분야 등 다양한 측면의 사업을 전개하며 다양한 아이디어들을 시각화하였다. 프로젝트는 서비스 사용자 그룹과 연계된 아이디어의 모형(프로토타입)을 다양하게 만들면서 그 효용성, 적용 가능성이 검토되었다.

| 참고 | 'Dott07' 중 학교관련 주제 130P

## 공공서비스디자인으로 무엇을 할 수 있을까?

현재까지 공공분야에서 디자인은 공간디자인(도시경관, 공공건물, 도로 등), 시설물디자인(가로 시설물, 기타 개방공간 설치물 등), 이미지와 정보 디자인(상징물, 정보시스템, 간판, 전광판 등)의 범위에 한정되어 활용되고 있는 실정이다.

서비스디자인은 기존에 디자인이 활용되어 오던 영역 외에도 각 디자인 요소를 통합해 시스템과 서비스를 설계하거나 수요자 중심으로 공공서비스를 혁신함으로써 정책 목표를 달성하게 하는 방법으로 활용되고 있다.

그렇다면 서비스디자인을 통해 구체적으로 어떤 주제를 혁신할 수 있다는 것일까? 서비스디자인이 공공 영역에서 활용될 수 있는 가능성을 살펴보고자 한다면, 한국디자인진흥원이 준비하고 있는 서비스디자인 적용대상 과제 목록을 참고해볼만 하다. 2010년 이래 다양한 공공정책에 디자인이 주도적 역할을 함으로써 새로운 정책을 만들 수 있는 공공서비스디자인 주제에 대해 수요를 조사 중이다. 전문가 워크숍 및 온라인 과제 수요조사를 통해 약 500개 이상의 디자인을 통한 공공서비스디자인 혁신 과제를 도출하였는데, 오른쪽 표는 조사된 내용 중 일부이다.

이러한 조사를 거치면서 여기에서 제시된 과제들 중 이미 많은 부분이 해외 각국에서 디자인이 주도 되어 추진된 사례가 많음을 발견할 수 있었다. 인간의 심리와 감정을 터치함으로써 어떤 변화를 만들고자 하는 목적을 가진 주제라고 한다면 어떤 것이든 서비스디자인이 매우 중요한 역할을 하게 될 것임을 알 수 있다.

---

## 01

### 의료 / 노령화

의료사고 감소를 위한 디자인  
방문형 보건소 의료 서비스전달 체계 디자인  
개인 맞춤 의료 서비스디자인  
청소년 정서 함양 균형을 위한 디자인  
노령화 대비 건강 유지 서비스디자인  
노약자를 위한, 예코 / U헬스 주거 환경 세계 표준 디자인 개발  
건강검진 체계 개선을 위한 서비스디자인  
건강증진을 위한 사무실내 환경 서비스 디자인  
노인들의 지역사회 참여 및 기여를 높이는 서비스디자인  
스트레스 관리에 대한 도민 서비스

---

## 02

### 교육

학생들의 창의성을 증진키시는 기분 좋은 교육 환경 만들기  
학원 폭력, 왕따 문제 해결을 위한 서비스 디자인  
성폭력 피해 학생의 정신적 피해 회복을 위한 디자인  
토론문화를 유도하는 수업 환경 디자인  
교육효과를 높이는 디자인  
인성교육 강화를 위한 콘텐츠 개발 및 프로그램 디자인  
장애인들에게 맞춤 지원 가능한 교육환경 디자인  
지역사회 문제해결 및 소통과 연결되는 교육환경 디자인  
교사와 학생간 상호작용을 돕는 초등학교 교실환경 디자인  
이미지 기반의 해외 학생교류 시스템 디자인

---

## 03

### 치안 / 국방

범죄예방 환경 가이드라인  
경찰의 진압효과를 높이는 제품/서비스디자인  
서비스 산업에서 고객의 절도 피해를 줄이는 디자인 가이드라인  
병영 환경 개선을 통한 군내 사고율 감소  
통일 이후 사회문화적 변화의 충격을 완화시키기 위한 정책 연구  
군대내 안전사고 개선을 위한 디자인  
비무기 체계 서비스 디자인  
다문화 사회에 대비하여 병사들의 화합을 돕는 서비스 디자인  
병영 및 군수산업의 고도화를 위한 서비스디자인  
치안 및 국방 분야 근무 환경개선을 위한 서비스디자인

---

---

## 04

### 보건복지

유니버설 디자인 확산을 위한 가이드 라인, 매뉴얼 개발  
무장애 도시를 위한 서비스디자인에 대한 표준 모델 개발  
교통, 공공환경 등 접근성 향상을 위한 디자인  
장애인의 문화적 차별을 줄이기 위한 디자인  
자살예방 프로그램의 효과를 높이기 위한 디자인  
새터민의 정착을 위한 서비스디자인  
아동 건강증진을 위한 서비스디자인  
아이를 더 많이 가질 수 있도록 장려해 줄 수 있는 서비스디자인  
유산, 낙태 등 사고 이후 정신적 충격을 완화시켜줄 수 있는 디자인  
의료상식 및 복지혜택 공유에 따른 지식격차 해소를 위한 디자인

---

## 05

### 문화관광

한국문화 거리조성을 위한 디자인  
국공립도서관 이용 지원 서비스디자인  
공공사인시스템 세계 표준화 디자인  
공공환경에서의 실감 미디어 경험 향상을 위한 UX 디자인  
신기술을 적용한 문화 콘텐츠 디자인  
여가활동, 엔터테인먼트의 몰입도 증진을 위한 디자인  
재래시장 리디자인, 지역상권부흥을 위한 서비스디자인  
지역 고속터미널 관광 안내 서비스디자인  
지역특산품 및 공간 스토리텔링 디자인  
여행상품 개발을 위한 서비스디자인

---

## 06

### 교통

대중교통의 서비스개선을 통한 활용도 향상  
버스정류소 등 교통환경시설 개선  
무인 통행료 징수 체계 개선  
도심 주차문제 개선을 위한 디자인  
교통, 공공환경 등 노약자 접근성 향상을 위한 디자인  
교통사고 방지를 위한 디자인  
경치가 아름다운 길 정보 제공 (지도)  
대중교통 실시간 알림서비스의 통합 구축 등장  
자전거 이용활성화 추진을 위한 디자인  
운전면허 시험제도 개선을 위한 디자인

---

---

## 07

### 산업경쟁력

에너지 절감형 산업환경 디자인

국내 중소기업의 제품을 세계시장에 홍보하는 것  
기업 경쟁력 한 눈에 보여주는 인포그래픽 사이트 운영  
노동자, 실업자 경쟁력 강화 프로그램 개선,  
디자인 전문회사 경쟁력 강화 컨설팅 툴 개발  
산업 소비자공정 절약디자인, 서비스 언어격차 해소디자인  
산업단지를 일터·배움터·즐거움터로 바꾸는 디자인  
산업 소비자 공정절약 디자인, 서비스 언어격차 해소 디자인  
낙후지역 개발에 대한 VOC (Voice Of Customer) 수집 및 전략 개발  
산업 입지 여건 향상을 위한 수요자 중심의 산업단지 서비스모델 개발

---

## 08

### 행정시스템

민원 행정 서식류 디자인

행정 프로세스 디자인  
시민 연대 활용 정책디자인  
지역 유효 공간 및 공공 시설물 예약 서비스 디자인  
세금징수비용 효율화 및 사용성 강화를 위한 디자인  
선거용지, 선거환경 디자인  
정치 커뮤니티 서비스디자인  
다문화 가정의 사회적응을 돕는 디자인  
도시기능의 효율화를 위한 통합적 디자인  
100% 온라인 민원 디자인

---

## 09

### 환경 / 에너지

친환경 공공기관 건축물 디자인 가이드라인

에너지절감 주거환경 디자인  
스마트한 에너지 소비행동을 유도하는 디자인  
에너지절감 유도 고지서 디자인  
국민경제 살리는 에너지 절약 시설 디자인  
에너지절감형 공공환경 디자인 가이드라인(정부, 지자체 청사)  
지속가능형 도시 디자인  
에코 마일리지 활용 활성화를 위한 서비스 디자인  
대형 SOC시행 중 친환경 디자인 적용  
빛물정원을 만들기 위한 서비스디자인

---

# 국내·외 동향과 사례

현재 영국을 비롯한 여러 선진국에서는 서비스디자인의 유익을 일찍이 인식하여 민간 기업뿐 아니라 공공서비스에도 의욕적으로 적용하기 시작했고 이에 따른 좋은 성과도 거두고 있다. 교육, 의료, 범죄예방, 교통, 행정 등 특정한 공공서비스 영역에서부터 한 지역의 전반적인 활성화에 이르기까지 다양한 분야에 걸쳐 공공서비스디자인을 적용하고 있으며 여러 혁신적인 결과를 이루어내고 있는 것이다.

디자인은 사용자의 니즈에 대한 새로운 시각과 이를 충족하기 위한 방법을 제시한다. 디자인은 문제를 명확히 보여주고 실질적인 해결안을 만들어줌으로써 혁신적인 아이디어를 창출하고, 검증하며, 공공분야의 주요 이슈를 해결한다.

—  
'공공서비스에 있어서의 디자인의 역할', 2009, 영국 BIS 기업혁신기술부

## 다양한 분야에 활용되고 있는 공공서비스디자인

<b>교육</b>	학교 환경 재디자인을 통한 학습효과 개선 및 만족도 향상 • 영국 : 360도 회전교실, Dott07 중 eco design challenge
<b>의료</b>	환자 존엄성 향상과 의료서비스 혁신을 위한 디자인 • 영국 : Design Bugs out, 환자 존엄성을 위한 디자인 • 미국 : 의료서비스 개선 (카이저 퍼머넌트, 메이요 클리닉)
<b>치안</b>	범죄 예방을 위한 디자인 • 영국 : 범죄예방 디자인 (Design Against Crime) 연구 • 네덜란드 : SAFER CANTERBURY
<b>교통</b>	도심 사인시스템 재디자인을 통한 걷기 편한 도시만들기 • 영국 : Dott07 중 이동, 읽을 수 있는 런던 (Legible London) 만들기
<b>행정</b>	세금징수 고지서 등 행정 시스템 재디자인을 통한 효율성, 사용성 향상 • 호주 : 국제청 세금징수 시스템 개선 • 미국 : 우체국 시스템 개선
<b>정치</b>	선거 참여율 향상을 위한 투표용지 등 선거 전달체계 개선 • 미국 : 투표, 선거 전반의 재설계
<b>에너지</b>	에너지전달체계 재디자인을 통한 에너지 절감 유도 • 미국 : Betterbills 시애틀 전기세, 수도세 고지서 리디자인 • 영국 : Dott07 중 저탄소 거리 사업



우리나라에서도 최근 '서비스디자인'에 대한 개념이 전해지고 이에 대한 관심이 높아지면서 각 정부 부처를 비롯해 서울시, 경기도 등 일부 지방자치단체에서 공공서비스디자인 혁신을 준비하는 움직임이 나타나고 있다.

관(官) 주도의 공공서비스디자인 관련 활동이 교육, 세미나, 워크숍, 프로젝트 등의 다양한 형태로 활발하게 진행되고 있다. 특히 보건복지, 치안, 행정 분야 등에서의 활동이 선도적으로 추진되고 있으며,

민·관, 민·관·학 연계 등 프로젝트의 성격에 따라 다양한 실행 체계를 갖추어 만들어지고 있는 실정이다. 서울시는 2013년 시민디자인연구소, 시민서비스디자인센터를 신설했다.

경기도는 2013년 다양한 도정과 수요자 니즈를 다각적으로 분석함으로써 공공정책에 서비스디자인을 적용할 수 있는 전략 로드맵으로서 중장기 계획인 공공서비스디자인 기본계획을 수립하였다.

경기도는 한국디자인진흥원과 함께 31개 지역의 공공서비스 분야별 이슈사항을 지역별, 분야별로 정리하고 민선 3, 4, 5기 도정시책에 대한 여론조사 분석을 통해 지난 10년간 분야별 도민들 요구의 우선순위 변화를 발견하였다. 각 공공서비스 분야별 필요도, 만족도를 정리하였고 전문가 인터뷰, 다양한 이해관계자 워크숍을 통해 경기도에 필요한 공공서비스디자인 사업 후보를 논의한 결과, 도정분석과 도민니즈분석 결과를 바탕으로 도출된 11개 분야에 대해 총 43개의 공공서비스디자인 적용 가능 대상 사업후보를 도출하였다. 경기도는 도출된 과제들을 토대로 공공서비스디자인 시범사업을 지속 추진해 갈 계획이다.

산업통상자원부도 연구·개발(R&D) 사업에서 서비스디자인 관련 예산 및 과제를 매년 늘려가고 있다. 한국디자인진흥원은 2013년 1월 서비스디자인 전담팀을 결성했고, 보건의료산업, 국방산업, 산업단지, 경로당, 장기요양소, 전통시장, 종합민원실 등을 대상으로 다양한 분야에 서비스디자인을 적용한 사례들이 만들어가고 있거나 시범사업을 추진하기 위해 계획 중이다.

2011년에 '행정제도 선진화 우수사례 경진대회'에 출품되어 국무총리상 금상을 수상했던 '에너지 절감 행동 유발을 위한 고지서'(144p)나 서비스디자인을 통해 범죄예방을 시도했던 '서울시 범죄예방 디자인 프로젝트'(40p) 등은 실제 국민 생활에 밀착 적용되어 사회를 변화시키는 공공서비스디자인의 효과를 입증하는 사례이다.

국내외의 공공서비스디자인 사례를 하나씩 소개하여 서비스디자인 프로젝트가 실행될 때 어떤 과정으로 어떤 일들이 일어나게 되는지 살펴보고자 한다.

### 01 국내·서울시 범죄예방디자인 프로젝트

---

## 디자인으로 범죄를 예방할 수 있다면?

서울특별시 > 개발기관 : 팀인터페이스, 샘파트너스

---

‘염리동 범죄예방프로젝트’는 서울시 디자인정책과가 계획하여 서비스디자인 기업인 팀인터페이스, 샘파트너스가 공동 수행한, 범죄라는 주제에 대해 서비스디자인 방법론을 적용해 문제를 분석하고 해결한 대표 사례이다.

### 범죄다발지역, 염리동을 선택하다

2012년 늦은 봄, 서울특별시 디자인정책과와 범죄 예방 디자인위원회 자문위원들은 서울의 범죄율이 높은 취약지역만을 골라서 방문하였다. 범죄예방 디자인 사업의 시범 대상지를 선정하기 위한 것이었다. 이들은 전형적 달동네이자 재개발 예정지로 공공 투자가 끊어진 염리동에 주목하게 되었다. 범죄다발 구역으로 주목받는 염리동이 선정될 수 있었던 가장 주요한 이유는 지역 내 활성화된 커뮤니티가 있었기 때문이었다. 주민센터와 주민 자치위원회를 중심으로 한 사회적 기업이 놀라울 만큼 활발하게 운영되고 있었고, 주민참여 프로그램도 꾸준히 진행되면서 지역공동체 복원의 움직임이 나타나고 있었다.

### 불안한 동네에서 편안한 소통이 일어나는 동네로

염리동 범죄예방 프로젝트를 맡은 팀인터페이스의 이성혜 대표는 지역의 주민들이 밤을 두려워 해 집안에 숨지 않도록 주민들을 끌어내고 모이게 하는 것이 문제를 해결하는 핵심 요인이라고 판단했다. ‘살인마 오원춘 사건’에서 오원춘은 ‘여자가 소리를 질러도 주변에서 내다보고 도와주지 않을 것이라고 생각하였다’ 라고 말했던 바 있다. 이러한 범죄자의 심리를 억제하자는 것이었다. 그래서 인적이 드물어 무섭기만 했던 1.7 Km에 달하는 좁은 골목길에 사람들이 오가고 아이들이 뛰어 놀도록 하여 자연적 감시의 기능이 생기는 것을 목표로 하였다. 지역 특성상 추가적 시설 투자가 불가능한 상황임을 고려하여 지역 주민들의 활동성의 증가를 목표로 삼았던 것이다.\*

---

\* ‘디자인서울’, 2013년 1월호, 서울시



주민들의 이야기를 듣기 위한 설문 및 인터뷰 과정 [ 출처: 서울디자인재단 ]

### 소통이 이루어지는 골목길, 소금길

골목에 활기를 불어 넣어 소통을 일으키고 이야기 거리를 제공하는 방법으로서 '소금길'이라는 이름 (염리동은 과거 소금창고가 많아 인심이 후한 동네로 유명했던 곳)으로 건강, 문화, 커뮤니티의 통로 역할을 할 수 있는 길을 만들기로 하였다. \*\*

주민들이 범죄 불안감을 느끼는 곳들을 연결하여 1.7km의 '소금길' 산책로를 전문 트레이너와 함께 기획하고, 곳곳에 안전장치를 설치하였다. 또한 가로등을 촘촘하게 설치하고, 전봇대에는 비상벨을 달아 두는 한편 긴급할 때에 도움을 청할 수 있도록 가시성이 높은 노란색 대문으로 '소금 지킴이집'을 지정하여 운영하였다. \*\*\*

### 커뮤니티를 지속가능하게 하는 힘, 주민 참여

이러한 프로젝트에서 중요하게 발견하였던 점은 주민 참여를 통해 지속가능성을 유지시켜주어야 한다는 것이다. 그래야만 지역 주민들의 불안감과 슬럼화 방지를 만들 수 있다는 것이었다.

프로젝트를 진행하는 동안 주민 공청회, 지킴이 집, 커뮤니티 아트에 이르기까지 주민들과 함께 코크리에이션(Co-creation: 이해관계자들을 동참시켜 새로운 아이디어를 만들어 내는 활동)을 통해 결과물을 만들어냈다.

---

\*\* '골목, 디자인으로 변화하다' - 염리동 소금길

작성자 서울디자인재단

\*\*\* 대문 옆에는 비상벨이 마련되어 골목에서 위급 시 큰 소리로 울려 위험을 알린다. CC (폐쇄회로)TV에 비해 설치비용이 1/3로 저렴한 IP카메라는 내년 1월 완공되는 주민 거점 공간이자 카페, 마을문고, 사랑방, 24시간 초소 기능을 하는 '소금나무'에서 주민들이 모니터링하게 된다.

음산한 골목길 '범죄 막는 노란색' 입다. 2012.10.18. 한국일보



## 좌. 우

소금길이 적용된

염리동 골목길

[ 출처: 서울디자인재단 ]



## 78.6%의 범죄예방 효과를 보다

사업 종료 후, 한국형사정책연구원에서 실시한 6개월간의 효과 분석 결과 소금길의 범죄예방효과는 78.6%, 만족도는 83.3%로 조사되었다. 더욱 놀라운 것은 범죄에 대한 두려움이나 불안감이 줄어들면서 끊겨졌던 이웃 간의 소통이 살아났다는 점이었다. 서울시에서는 '주거환경관리사업 범죄 예방환경설계 가이드라인'을 마련해 저소득층 및 노후 주거지역에 확대 적용하기로 하였다. 이는 영등포구 대림2동과 도봉구 도봉동, 구로구 구로동, 동작구 상도동, 성북구 정릉동, 은평구 응암동 등의 좁은 골목길 10곳이 염리동과 유사해 범죄예방 디자인 대상 지역으로 선정하게 된 것으로, 이것은 이 프로젝트가 애초에 계획했던 확산의 목표를 달성하였다는 것을 의미했다.

공공서비스를 수요자 중심으로 설계하기 위해서는 실제 수혜자인 주민들의 현황에 대한 심리, 감정적인 부분을 포함한 보다 총체적인 고려가 필요하다.

과거의 공급자적인 관점으로 접근했다면 주민이 필요하다고 생각되는 물건 또는 서비스를 기획하고 디자인하여 배포했을 것이다. 서비스디자인 관점으로 접근한 결과 이해관계자를 진행과정에 포함시켜 공동으로 개발하는 방법론을 활용하고, 결과적으로 각 이해관계자들의 만족과 참여를 이끌어 내는 놀라운 변화를 만들 수 있었다.

당시 서울시 측 사업 담당자와 수행기업 측 대표를 인터뷰해 봄으로써 서비스디자인 프로젝트에 있어 사업 담당자와 실행자가 고려해야 할 사항에 대해 유용한 착안점을 얻을 수 있었다.

서울시의 범죄예방디자인 프로젝트는 두 가지 중요한 의미를 가진다.

첫째는 공공영역에서의 디자인이 스타일링과 하드웨어를 만들어내는 역할을 넘어 공공정책을 혁신하는 새로운 역할로서 주목받기 시작했다는 점이다. 서비스디자인을 통해 시민의 행동 변화를 가져오기 위한 목적을 가진 사업이 시작되면서 다른 분야의 접근 방법이 아닌, 바로 서비스디자인 기업(팀인터페이스, 샘파트너스)에게 실행의 기회가 주어졌다는 점은 중요한 의미가 있다. 새로운 수요시장으로서 공공서비스디자인의 영역이 도입기에 접어들었음을 상징적으로 보여준 것이라고 할 수 있다.

둘째는 기존의 공공정책의 형성과 수립, 집행, 평가 과정에 전방위적으로 서비스디자인의 개념이 적용된 의미 있는 성과를 만들었다는 점이다.

정책의 형성, 수립 단계에서 지역 주민들의 협력과 참여를 이끌어 내서 참여자들의 주인의식을 강화할 수 있도록 하였고, 이것은 서비스가 지속가능하게 유지될 수 있게 하는 힘으로 작용하고 있다.

정책 집행의 결과 목적했던 유의미한 범죄예방 효과를 달성하였으며, 특히 사업의 성과 평가를 위해 범죄예방 효과를 측정하기에 적합한 협력기관(한국형사정책연구원)을 통해 과학적이고 정량적인 평가를 시도하였다는 점은 특기할 만하다.\*

서비스디자인을 개발, 적용한 것에 그치지 않고 사업이 종료된 이후 6개월간 성과분석 기간을 두고 효과를 측정할 수 있는 기준을 만들고 정량적인 성과를 확인함으로써 공감할 수 있는 배경을 마련했던 것이다. 서울시는 이를 통해 수립한 범죄예방 환경설계 가이드라인을 10개 구역을 대상으로 우선 적용하고 이후 관련 사업 대상지 전역으로 확산할 계획을 발표했다.\*\*

---

\* 서울시 범죄예방디자인사업의 예비 효과성분석, 2013, 형사정책연구원

\*\* '범죄예방디자인으로 동네범죄 줄었다', 2013.3.14 / 3.18, 서울시 보도자료

## 수요자 중심이란 현장에서 사람들의 의견을 듣고 수렴하는 것

이창호 샘파트너스 대표

강효진 팀장에 이어 팀인터페이스와 함께 프로젝트의 실행자로서 참여했던 샘파트너스의 이창호 대표를 만나 실행 과정에 대해 이야기를 들어보았다.

**Q. 공공서비스 리서치 과정에서 중요한 것이 무엇이라고 생각하시는지?**  
공공서비스의 경우 각 이해관계자의 욕구가 너무도 다양하기 때문에 정량적 리서치만으로는 공공서비스를 정확히 평가하기가 어렵다. 그래서 정성적인 리서치, 즉 현장에서 사람들의 실제 목소리를 듣는 것이 굉장히 중요하다. 공공분야에서 서비스의 질적 향상을 위해서는 정량적 접근과 함께 정성적 접근도 반드시 수반되어야 한다고 생각한다.

**Q. 좀 더 구체적으로 리서치 과정을 설명해 주신다면?**

본 프로젝트는 초반의 큰 문제점을 찾아내는 정량적 리서치와 함께 정성적 리서치가 프로젝트 전반에 걸쳐 이루어졌다고 볼 수 있다. 약 5개월 정도 진행하면서 실제 무엇이 문제인지 발견한 후 다시 리서치를 하고 아이디어에 대한 솔루션을 제시해 본 후에 이것을 검증하는 과정을 거쳤다. 검증 과정에서 많은 의견을 들을 수 있었다. 팀에서 제안했던 내용에 대해 주민들이 호응을 해주었고 좀 더 보완해야 할 점들을 이야기해주었다. 참여자 모집이 어려웠을 때에도 주민들이 직접 나서는 등 지역 주민들의 자발적이고 적극적인 도움이 프로젝트의 진행에 많은

도움이 되었다. 서비스 디자인 프로세스 상 실무팀은 현장에서 생생한 소리를 들으며 제안하는 과정을 가지기 때문에 이해관계자와 서비스 수요자간의 대화가 끊어지지 않도록 하는 것이 중요하다.

**Q. '수요자 중심'이라는 말은 어떤 의미라고 생각하시는가?**

수요자 중심이란 수요자들의 다양한 욕구를 일반화하여 반영하는 것이 아니라 좀 더 개인 수요자를 배려하고 정교하게 설계되어야 하는 것이라고 생각한다. 이를 위해 실무팀은 현장에서 사람들의 의견을 경청하고 이를 수렴하는 수요자 중심적 태도를 갖추어야 한다. 모든 문제는 항상 현장에 답이 있다. 대상에 대한 애정을 가지고 현장을



말로 뛰면서 겸손한 자세로 문제 해결의 열쇠를 찾고 해결해 나가는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있겠다.



## 현장주민의 니즈를 파악하고, 시민이 참여할 수 있는 '마중물'을 부어줘야

강 효 진  
서울시청 디자인개발팀 팀장

범죄예방디자인 프로젝트의 총지휘자  
였던 강효진 서울시청 디자인개발  
팀장을 만나 프로젝트의 시사점을 묻는  
시간을 가졌다.

**Q. 서비스디자인 전문 기업과 함께  
프로젝트를 진행하셨는데,  
이전과 비교했을 때 어떤 차이점이  
있었는지?**

프로젝트 수행회사이자 서비스  
디자인 기업인 팀인터페이스,  
샘파트너스 팀과 초기단계부터  
리서치를 진행하였는데, 서비스  
디자인 프로세스의 장점을 살려  
이용자의 니즈분석과 환경분석 등의  
리서치가 체계적으로 나왔고  
이를 통해 좀 더 현장에 맞는  
결과물을 도출할 수 있었다고  
생각한다.

**Q. 어떻게 주민들의 참여를**

**이끌어내었는지?**

생업에 바빠 의견개진이나 설문에  
응하지 못하였던 주민들에게까지도  
지역교회의 수요예배, 야간 공청회  
를 활용해 적극적으로 접촉했다.  
서비스의 중요한 대상이었던 이분  
들로부터 중요한 단서들을 얻을 수  
있었다. 장기적 관리를 필요로 하는  
여타 마을공동체 사업과는 다르게  
이번은 서울시가 먼저 단초(하드  
웨어, 소프트웨어 둘 다)를 제공하고  
주민이 이에 점화되어 활동을 확장  
할 수 있도록 유도하였다. 다양한  
경로로 수렴한 주민들의 의견은  
해당 프로젝트에 대한 관심의 증가  
와 지역에 대한 주인의식을 높일  
수 있었다.

**Q. 프로젝트의 타 지역으로의**

**적용에 대해서는 어떻게 생각하는가?**

성공사례가 하나의 모범답안처럼  
다른 지역에 '이식'되는 것은 서울시  
가 매우 경계하고 있는 부분이다.  
만약 대구에 달동네가 염리동과 꼭  
같은 상황이라고 해도 본 프로젝트를  
그대로 적용한다는 것은 어렵다고  
생각한다. 물론 프로세스는 대입해  
볼 수 있으나 이를 현장에 맞게 변형  
시키고 그 지역만의 고유한 맥락을  
담아내는 것이 필수적이다.



**Q. 조언이 있다면?**

전체 이해관계자 관계도를 그려본  
후에 언제 누구에게 어떤 역할을  
부여할 수 있을지 계획하고 끊임없이  
상호 소통하고자 노력해야 한다.  
또한 주요 정책 수요자들이 참여 할  
수 있도록 판을 깔아주는 것도  
중요하다. 그들이 주체가 되어  
만들어 가게끔 하면서도 규칙을  
정하고 적시에 적절한 전문가를  
투입하는 등의 지원과 결과를 예측  
하고 계획하는 조력자의 역할이  
중요하다. 수요자들의 참여를 유도  
하는 것은 마중물이 부어져야 마른  
뽕프에 물이 도는 것과 같은  
이치라고 본다.

## 디자인으로 우리 마을의 미래를 만든다면?

아마 정(町) > 개발기관 : 스튜디오L (대표: 아마자키 료)

아마 정(町)은 시마네 현 소속의 조그만 섬으로, 2,377명의 적은 인구가 14개의 마을을 이루고 있다. 여러 가지 지역 사업을 성공적으로 실행해서 토착민 외에도 외부에서 200명 이상이 이주해 왔고, U턴민(외부 이주했다가 돌아온 사람)도 있다. 그러나 이들 간 활발한 소통이 이루어지지 않는 상황이었다.

### 주민 스스로 마을의 미래를 계획하다

진흥종합계획이란 그 지역의 모든 분야에 대해 향후 10년간 교육, 복지, 산업, 환경, 건설, 재정 등 행정을 통해 할 모든 마을 일의 계획을 총망라하는 것으로 내용도 범률로 정해져 있고, 보통 외부 싱크탱크(주로 컨설턴트)가 기획하여 대부분 지역이 유사한 슬로건을 가질 수 밖에 없었다. 마을의 장래를 모두 함께 이야기하여야 한다는 생각을 한 마을회장 아마우치 미치오씨는 스튜디오L(Studio-L)의 이야기를 듣고, 시민들의 의견을 모아 제 4차 아마 정 진흥종합계획으로 만들어 줄 것을 의뢰했다.

스튜디오L은 ‘우리 지역의 미래를 만들다’를 주제로, 기업, 자치회 활동가, 주민참여활동가 등 3개 단체의 협조를 얻어 주민 50여명을 모아 4팀을 만들었다. 모임의 이름은 마을의 미래를 우리 손으로 만들자는 의미에서 ‘미래를 만드는 모임’이 되었다. 이 때 참가자의 흥미를 고려하여 팀에 배치함은 물론 U턴, 이주민, 토착민의 비율을 같게 유지하고, 연령도 골고루 섞일 수 있도록 구성했다. 흥미에 맞는 주제로 구성원을 배치해야 활발한 토론과 아이디어를 이끌어 낼 수 있기 때문이다.

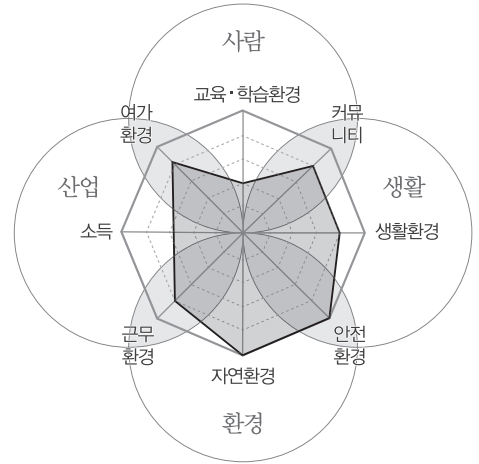
### 미래를 만드는 워크숍 회별 추진결과

회차	대상	내용
01	전체	미래를 만드는 모임 소개+팀 분할
02	각팀	아마 정 의 이상적인 10년 후 모습 논의
03	각팀	아마 정 의 매력(강점)·문제 토론
04	연구회	사회 흐름 연구, 각 팀의 중간보고회
05	각팀	문제 해결을 위한 아이디어
06	각팀	아이디어 구체화
07	각팀	제안집 발간   아이디어 정리
08	전체	최종보고회   아마 정 의 미래에 대한 제언



동시에 주민과 함께 종합계획을 만들어야 할 주민센터 직원들을 대상으로 100여명 규모의 큰 워크숍을 열어 진행 방식을 논의하고 결정했다. 4팀은 각각 사람, 생활, 환경, 산업이라는 테마를 가지고, 10년 후 우리 마을이 어떻게 되었으면 좋을지에 대해 아이스 브레이크, 역할분담을 하고 브레인스토밍 등을 통해 아이디어를 제시했다. 각 팀들은 주제별로 비전을 제안하고, 이를 바탕으로 섬을 위해 지역민들이 할 수 있는 활동들을 도출했다.

아마 정의 현황 이해와 미래 지향점을 비교하기 위해 활용한 프레임워크



#### 4가지 팀별 현안

##### 사람에 대한 관점

교육 + 인구 + 문화



##### 생활에 대한 관점

재화 + 의료·건강 + 복지 등



##### 산업에 대한 관점

물물교환 + 연계 + 정보



##### 환경에 대한 관점

자연환경 + 생활환경



그리고 각 팀은 다음과 같은 사업을 진행하였다

사람	아마지 진주쿠 프로젝트 (이주민, 토착민, 귀향민의 원활한 교류의 장 마련)
산업	진죽림 프로젝트 (대나무 숲 활용, 순환형 산업형성과 죽림 정비)
생활	가이드 프로젝트 (고령자의 지역사회 행사 참여 유도)
환경	물을 아끼는 프로젝트 (동경대학교와 협력, 섬 내 용수수질 측정 관리)
융합형	물물교환 커뮤니티, '버리기 아까운 시장' 프로젝트 (환경 팀 참여자 중심으로 자연적으로 생성된 신규모임)

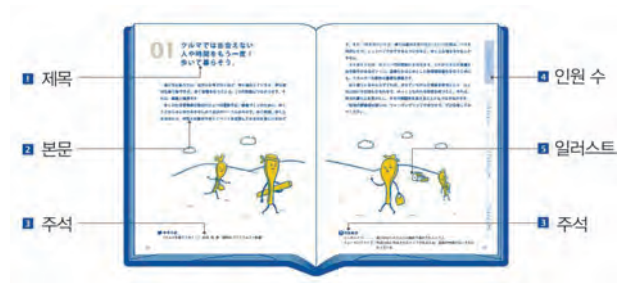
## 섬의 행복론

주민들이 직접 도출해 낸 의견과 비전들을 ‘섬의 행복론’이라는 <진흥종합계획> 책자로 발간하고, 그 중 주민 자체적으로 추진해야 할 사업들은 따로 누구나 쉽게 볼 수 있는 지침과 일러스트를 넣은 별책으로 구성했다.

‘진흥종합계획서’의 별책이라고 하기에는 독특한 이 책 ‘아마 정 마을을 만들기 위한 24가지 제안’ 안에는 혼자서 할 수 있는 일, 10명이 할 수 있는 일, 100명 그리고 1,000명이 할 수 있는 일이 지침 형태로 누구나 알기 쉽게 설명되어 있고 원하면 스스로 자료를 찾아 볼 수 있도록 주석이 붙어있다.



좌. <진흥종합계획> 본책, 우. <진흥종합계획> 별책

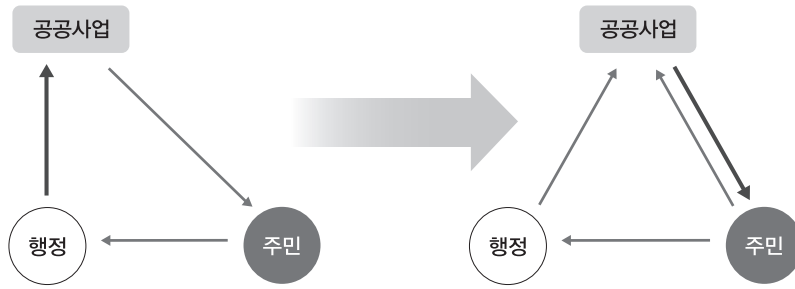


<진흥종합계획> 별책의 내용구성

## 커뮤니티의 지속

‘섬의 행복론’을 발표한 이후 아마 정 주민센터는 주민 16명과 각 과의 장들을 모아 책정위원회를 5회 개최했다. 위원회를 개최한 목적은 팀들이 제안한 비전과 사업을 각 부서에 배정하여 담당을 정하고 재분류하기 위해서였다. 그리고 내부에 진흥종합계획에 기초한 각종 사업을 주민과 함께 하고 커뮤니케이션을 조정하기 위해 지역공유과를 설치하는 등 행정의 체제정비가 이루어졌다. 4개 주제별 프로젝트도 수립된 계획에 따라 각 팀이 자체적으로 실행하였다. 그 과정에서 필요한 행정적 절차나 지원은 주민센터의 해당 과와 협력을 통해 해결하였다. 환경 팀의 물을 아끼는 프로젝트는 수질 세미나를 지역에 유치하기도 하는 등 각 프로젝트는

충분한 성과를 냈다. 또 진흥종합계획의 원활한 추진을 위해 섬 만들기 기금을 조성하고, 섬 전체에 확산하여 추진하기 위해서 아마 정 내의 작은 마을들을 지원하기 위한 자발적 마을지원단도 형성되었다. 이후 진흥종합계획에 기반하여 생성된 4개의 팀이 단체로 활동을 지속한 것은 물론, U턴한 사람이 조직한 ‘아마 정의 맛 계승’, 이주민들이 모여 구성한 ‘AMA 정보국 개국’등 새로운 활동의 탄생은 자연스러운 주민 간 융합과 자발적 사업구성이 진행되어 주민주도의 자치활동 생태계가 정착했음을 보여준다.



커뮤니티디자인을 적용한  
공공사업의 구심점 변화

### 아마 정 진흥종합계획을 통해 배울 수 있는 점

아마 정 진흥종합계획의 사례를 통해 우리는 수요자 중심의 정책 개발이 가지는 세 가지 의미를 찾을 수 있었다.

첫째, 수요자 중심의 과정과 결과의 도입은 공급자의 목표 관리에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 진흥종합계획 수립과 실행시 필수로 협의회와 의회 등 입법기관의 승인을 받게 되어 있었는데, 주민참여를 통해 수립한 아마 정 의 계획은 매우 긍정적인 피드백과 함께 많은 관심을 끌었다. 우리나라처럼 공공기관 평가에 수요자의 참여를 위해 노력했다는 증거가 중요한 상황에서 이와 같은 주민 참여형의 정책 개발은 평가자로부터 좋은 평가를 이끌어 낼 수 있는 방법이기도 하다.

둘째, 정책형성단계에서의 주민들의 참여는 주민의식과 높은 참여도를 형성시켜 정책이 지속가능하게 작동하도록 하는 동력이 되었다는 점이다. 주민들의 참여로 발전계획을 수립하고 나니 주민들 스스로 발전계획의 내용을 실행하기 위한 자치단체를 만드는 등 추진 동력이 자생적으로 나타나게 되었다. 앞서 서울시 사례에서도 배울 수 있었듯, 정책형성 단계에서 수요자의 개입정도가 높으면 정책의 수립과 실행 단계에서도 높은 참여도를 가져올 수 있다.

셋째, 정책 공급자가 수요자 중심의 방법론에 대해 이해하고 내재화하는 과정과 함께 조직적인 변화가 수반되었다는 점이다.

주민과의 협력이 지속 될 수 있도록 하기 위해 조직을 만들고(새로운 과를 설치), 계획을 10년 간 실행해야 할 주민센터 직원에게도 이러한 방법이 내재화될 수 있도록 워크숍을 실행(교육)하는 등 지속적 혁신이 가능한 체질로 변화되기 위한 노력을 기울였다. 수요자 중심으로 변화하기 위해서는 정책 환경이 재구축되어야 함을 알 수 있다.

스튜디오L은 주민이 불만을 가지고 요구하던 방식에서 직접 좋은 아이디어를 계획해서 실행까지 하는 방향으로 행정의 과정을 바꾸었다고 이야기한다. 시민의 입장에서든 원하는 마을을 스스로 제시하고, 직접 실행하여 공공의 이익으로 나누는 것은 참여할수록 즐거운 활동이 될 수 있을 것이다.

[ 출처 : 커뮤니티디자인, 안그라픽스,  
2012 및 인터뷰 자료, 스튜디오L제공 자료 참고 ]

아마 정 진흥종합계획 PDF 링크 |  
<http://www.town.ama.shimane.jp/gyosei/>

# 커뮤니티, 디자인을 만나다

일본 현지탐방

2013년 6월, 일본 교토를 방문한 공공서비스디자인 연구진을 통해 '커뮤니티디자인'의 저자 아마자키 료와 그가 운영하고 있는 기업인 스튜디오L의 참여와 협력의 커뮤니티 디자인에 대한 이야기를 들어보았다.

◆ 스튜디오L | 아마자키 료가 설립, 운영 중인 기업으로 지역 시민들의 힘과 디자인 사고력을 길러 스스로 커뮤니티를 디자인하도록 하는 대표적인 커뮤니티 디자인 기업

## 인터뷰 대상자 소개 | 아마자키 료



스튜디오L 대표이자 조형예술대학 교수인

아마자키 료는 1973년 일본 아이치 현 출생이다.

지역의 과제를 그 지역 주민들이 해결할 수 있게 돕는 커뮤니티 디자인을 하고 있으며 마을 만들기 워크숍, 주민 참여형 종합 계획 수립, 건축이나 랜드스케이프 디자인 등 많은 프로젝트를 해 왔다.

'아마 정 진흥종합계획' '마루아가든즈' '지진 재해 +DESIGN'으로 굿 디자인상, '어린이의 행복을 형태로 만들다'로 키즈 디자인상, '호즈프로공방'으로 SD 리뷰, '이에시마 프로젝트'로 올 라이트! 일본대상 심사위원 회장상을 수상했다.

공·저서로 「커뮤니티 디자인」, 「도시환경 디자인 작업」, 「마조히스틱 랜드스케이프」, 「디자인은 지진 재해 앞에서 무엇을 할 수 있는가?」, 「텍스트 랜드스케이프 디자인의 역사」 등이 있다.

일본에서는 도시화와 인구 감소라는 사회변화를 배경으로 지역민들이 스스로 지역을 계획해 가는 커뮤니티디자인이라는 개념이 보다 왕성하게 활용되고 있었다. 아마자키 료의 이야기를 통해 일본의 공공정책과 디자인이 정책에 활용되고 있는 사례, 그리고 그 안에서 커뮤니티 디자인의 역할에 대해 확인해 보기로 하자.

**스튜디오이 하는 커뮤니티 디자인은 국내에는 조금은 생소한 개념인데, 커뮤니티를 '디자인'하는 것은 어떻게 진행되는지 소개를 부탁드립니다.**

커뮤니티디자인의 단계는 크게 듣기, 워크숍 참여, 팀 구성, 서포트 등의 4단계로 나누어진다. 스튜디오 I에서는 커뮤니티를 디자인하고자 할 때, 지역의 의견을 모으는 방법으로 워크숍을 자주 활용한다. 사전 인터뷰 단계에서도 실제 사람들의 의견을 모으기 위해 집이나 직장을 찾아가게 된다.

주 | 아마자키 료는 그의 저서 '커뮤니티 디자인'에서, 커뮤니티 디자인이란 일본에서는 이미 1960년 무렵부터 사용되어 온 용어라고 설명한다. 다만 당시에는 주택지 계획을 의미했고 일정 지역의 물리적인 공간을 디자인하는 것에 국한되어 있는 의미였던 것을 '사람과 사람 사이의 관계 맺기 방식을 만드는 일'이라고 새롭게 정의한다. 그는 그 의미가 통하는 실효성이 큰 프로젝트를 실현해 가면서 용어의 의미가 점차 확장되어 가기를 희망한다고 말한다.



안나영 한국디자인진흥원 사무원, 정인에 로보앤컴퍼니 대표, 아마자키 료 스튜디오I 대표(교토조형예술대학 교수) 교토조형예술대학 회의실에서 인터뷰, 2013.6.14

**워크숍 등의 활동을 많이 실행한다면, 시민들의 참여를 이끌어내는 비법은?**

커뮤니티 디자인을 할 때 먼저 사람을 모으는 것 자체가 일인데, 일반적 방식으로 홍보부터 하면 대부분 워크숍 참여 자체를 즐기는 사람들이 오기 때문에 늘 오던 사람들이 오는 경우가 많다. 지역의 보통 주민들이 와 주었으면 하지만 동기부여가 없기 때문에 어렵다. 그래서 먼저 찾아가서 이야기를 듣는다. 지자체 프로젝트의 경우, 담당 공무원에게 함께 프로젝트를 하면 좋을 사람을 10명 추천받아 사전에 1시간 인터뷰 요청을 해 둔다. 의외로 10명에 8명 정도는 대부분 수락한다. 그 10명을 만나서 묻는 질문은 다음과 같다.

1. 사소한 일이라도 마을을 위해서 어떤 재미있거나 특이한 활동을 하고 있습니까?
2. 그 활동을 하는데 가장 어려운 점은 무엇입니까?
3. 당신이 이 마을에서 가장 재미있다고 생각하는 사람 3명을 소개해 주세요.  
(직접 소개해 주도록 부탁드립니다.)

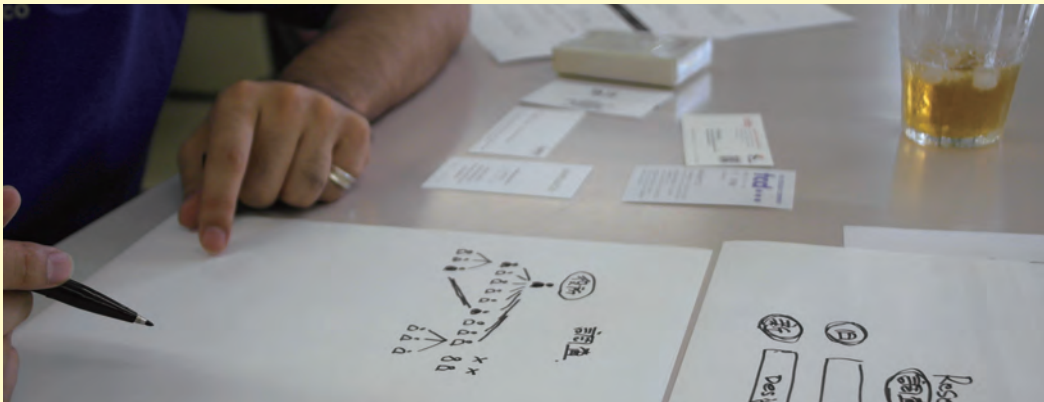
재미있는 일이라는 게 대단한 일은 아니다. 천연 효모빵을 만들어 나누어 먹는다거나, 동네 아이들에게 레슬링을 가르치는 것처럼 마을을 위한 작고 소소한 활동들이면 된다.

이렇게 10명 대상으로 3명씩 더 소개를 받고, 그 30명에게 또 각 3명씩 추천을 받으면 대략 100명 정도의 명단이 만들어진다. 재미있는 것은 이렇게 추천을 받다 보면 중복 추천되는 사람이 지역사회에서 가장 영향력이 있는 사람인데, 이러한 사람들을 설득하면 다양한 이웃들이 같이 참여하게 된다.

처음에 인터뷰를 거절했던 사람도 이런 사람이 “마을의 어려운 점에 대해서 여기서 이야기하자.”고 설득 하면 오기도 한다. 이야기를 듣는 과정에서 만든 관계도를 통해, 워크숍을 원활히 진행할 수 있게 팀 구성을 조율한다. 이렇게 하면 마을 활동가와 기존의 워크숍을 좋아하는 사람들이 반반정도, 적절히 오게 된다.

문화기술지학자들은 정보제공자(informants)라고 불리는 연구 참여자를 찾기 위해 누적 표본 추출법(Snowball sampling)을 사용한다. 정보제공자는 다른 정보제공자들을 이끌고 그들은 또 더 많은 정보제공자들을 끌어오게 된다.

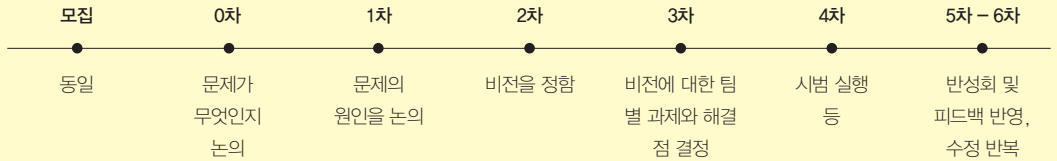
「디자인을 위한 리서치 매뉴얼」,  
2012, 디자인리서치 앤 플래닝



‘히어링(Hearing)’이라고 하는 사전 인터뷰가 이루어지는 과정을 그림으로 표현한 것. 워크숍 등 공공서비스의 제안에 참여할 사람을 모을 뿐만 아니라 지역민들의 관계도, 어떤 이가 대표성이나 아이디어를 가지고 있을지 등 현황을 분석하는 과정이기도 하다.

**그럼 이 사람들이 모여서 제일 먼저 하는 일은 무엇인가?**

이렇게 해서 모이는 첫 번 워크숍은 우선 문제가 무엇일까를 찾아가는 모임이 된다. 지정된 주제가 없다면 내가 하는 활동에 무엇이 방해가 되고 있고 무엇이 좋은 점인지를 논의하는 과정에서 어떤 것이 바뀌면 문제가 해결될지 자연스럽게 생각한다.



**그렇다면 기획 자체를 시민들이 직접 하게 되는가?**

구체적인 과정을 소개 부탁드립니다.

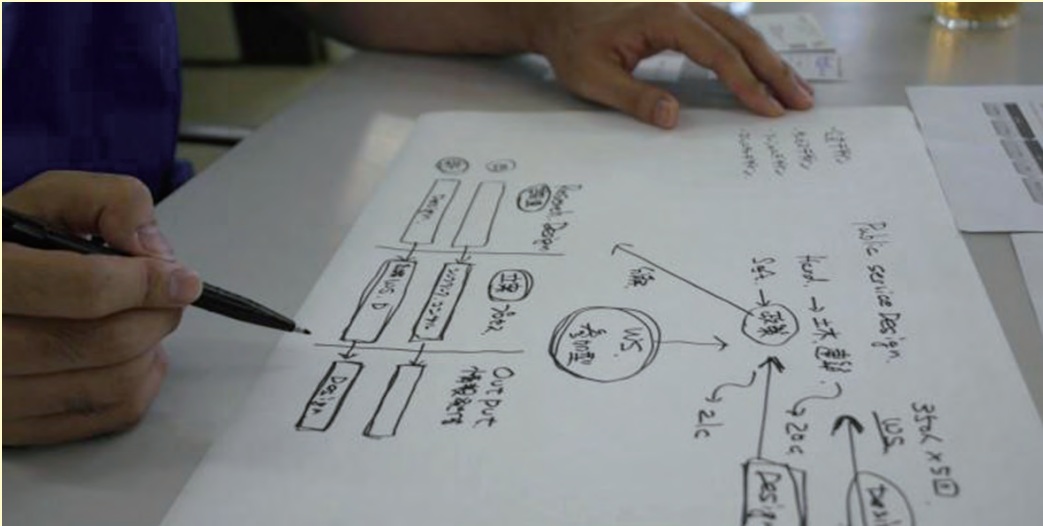
만약 모두가 합의하는 문제가 정해져 있는 경우에는 위의 모집과정을 통해 모인 1차 워크숍에서 문제의 이유가 무엇인지를 바로 논의하면 된다. 문제를 정하고 이유가 논의되었으면 2차 워크숍에서 우리 동네가 어떤 지역이 되었으면 하고 바라는지 그 비전을 정한다. 3차 워크숍에서는 수립한 비전에 대해 팀별로 해결방안과 어떤 활동을 할 것인지를 정하고, 4차 워크숍에서 실제 테스트하는 등의 접근을 해 볼 수 있다. 마지막으로 5-6차를 실행하게 되면 반성회를 하고 여기에서 제시된 피드백을 반영해서 다시 실행해 보는 과정을 반복한다.

**서비스디자인에서도 디자이너가 갖추어야 할 역량에 대해 많은 논의가 이루어지고 있다. 커뮤니티 디자이너가 프로젝트에서 담당하는 역할은?**

커뮤니티디자인 과정에서 디자이너는 주로 퍼실리테이터로 활동하게 된다. 때로 퍼실리테이터는 해당 지역 공무원 등이 되고, 스튜디오O쪽 디자이너는 뒤에서 지원하기도 한다. 디자이너나 프로젝트 의뢰 측이 함께할 때는 참가자일 때도 있고, 지역사회를 이해하고 관계를 파악하는 등 워크숍 운영에만 도움을 줄 때도 있다. 이상적인 안은 클라이언트(이후 관련내용을 계속 추진할 담당자)를 스튜디오O에서 교육하여 퍼실리테이터로 성장시켜, 조직 내에서 커뮤니티디자인이 지속가능하도록 하는 것이다. 공무원을 퍼실리테이터로 교육시키고 워크숍을 진행하고, 스스로 커뮤니티디자인을 본인업무에 지속적으로 활용한 사례로 후쿠야마 지역 프로젝트 사례가 있다.

\* 퍼실리테이터: 진행촉진자, 회의나 교육 등의 진행이 원활하게 되도록 돕는 역할, 위키백과. 2013. 3. 19





공공서비스디자인 정책 수립 과정에서의 디자인의 역할 변화가 확대 되고 있음에 대해 설명 중

공공정책에서 디자인이 결과의 시각적 외형디자인 같은 단편적인 역할이 아니라, 기획단부터 정책의 입안 과정에 수요자중심의 관점을 주는 역할을 수행하려면 어떻게 해야 할지?

그리고 일본은 이런 동향이 있는지?

일본은 공공디자인이라는 것을 20세기 내내 진행해왔다. 그것은 환경디자인으로 하드웨어 중심이 대부분이었다. 일본에서도 공공분야 사업추진 시 소프트웨어에 예산을 써야한다고 설득하고, 이러한 내용이 화두가 되기 시작하였으나 매우 최근의 일이다. 21세기에 와서야 정책이나 서비스가 새로이 되어야 한다는 것을 인식하고 디자인을 통해 바꿀 수 있을지에 대해 다양한 시도들이 이루어지고 있다.

다른 수단(디자인)이 필요하다고 얘기할 때는, 새로운 방법을 통해 이것을 통해 새로운 것을 만들어 낼 수 있어야 한다. 늘 해오던 것이 디자인으로 인해 보다 좋은 방향으로 바뀔 수 있어야 한다.

01 조사(리서치)

02 구상, 입안

03 결과물 생성

중요한 점은 조사방법(리서치)을 새로 디자인하는 것이다. 리서치방법이 새롭게 않으면 실질적인 결과가 나오지 않는다. 같은 데이터를 통해서 늘 생각해 내던 방법밖에 나올 수 없다. 또 결과물 보다 프로세스디자인이 중요하다고 계속 이야기 해 온 것처럼 입안방법에 있어서도 새로운 주체의 관점을 수용할 수 있는 방법을 선택해야 한다.



## 기존과 커뮤니티디자인을 통해 새로이 제안하고자 하는

### 정책 프로세스

구분	기존 공공정책	디자인 주도의 새로운 공공정책
리서치	디자인리서치 활용 없음	디자인 리서치 활용
정책기획 주체	정책 이해관계자가 아닌, 외부 전문가 (싱크탱크, 컨설턴트, 기타 학계 전문가 등)가 기획	정책 이해관계자(정책 입안자, 수요자 등)와 디자이너가 기획 주도
정책결정 방법	소수 정책공급자와 관계자간 협의로 결정	최대한 많은 정책대상과의 참여형 논의, 워크숍 등으로 결정
디자인의 역할	팜플렛, 홈페이지 등 결과를 예쁘게 보여주기 위한 디자인	공공정책의 기획,+ 기존과 같은 역할

물론 기존에 고려되어온 결과물 디자인도 중요하며, 지금처럼 계속해오면 된다. 그런데 앞단의 리서치 부터 정책구상 및 수립까지의 단계는 전혀 디자인 대상으로 고려되어오지 않았기 때문에 더 중요하게 논의되어야 할 문제다.

### 수요자중심 공공서비스디자인 프로세스를 기존

#### 정책과정에 적용하는 데 제언이 있다면?

지금까지의 정책 결정은 이전에 이런 것을 해왔으니 그 경험을 3년 후, 5년 후까지 연장하여 계획을 세우는 방식밖에 생각하지 못했다. 그러나 디자인 방법은 정책에 있어서 포어캐스팅 (forecasting), 즉 비전제시의 역할을 할 수 있다. 디자인사고와 도구들을 활용해서 주민들 스스로 먼 미래에 우리 지역이 이렇게 변했으면 좋겠다는 비전을 가능성과 관계없이 세워보면, 거꾸로 그럼 15년 후는 어떠해야 하고, 그러려면 5년 후까지는 어떤 계획이 되어 있어야 하고, 5년 후의 목표를 바탕으로 내년에는 어떤 일을 실행해야 할지 알 수 있다.

목은 것을 답습하지 않으면서, 한 가지 지향점을 가지고 추진할 수 있다. 세계적으로 시대의 흐름이 바뀌는 상황에서 한국이 디자인이라는 사고의 방식을 정책에 적용하려는 시도를 하게 된 것은 매우 중요한 기점이라고 생각한다.

Part III 에서는

서비스디자인을 적용해

민원행정과 보건의료 부문에서

수요자 중심의 서비스를 개발했던

공공서비스디자인 시범사업의

실행과정과 결과를 소개한다.

# 03

# Part III .

## 수요자 중심의 공공서비스는 어떻게 실현해야 할까?

공공서비스디자인은

사람을 중심에 두고 정책을 설계하는

수요자 중심의 개발방법이다.

수요자 중심 공공정책은 어떻게 이를 수 있을까?  
각계 다양한 전문가들의 의견을 통해 국민 중심 정부를  
실현하기 위해 공공정책이 가야 할 방향을  
찾아보고자 한다.

## 공공정책, 어떻게 혁신해야 할까?

수요자 중심의 정책으로 변화되어야 함을 설득하는  
좋은 방법은 설명보다는 실제 성과를 보여주는  
것이다. 왜 공공정책이 수요자 중심이어야 하는가,  
수요자 중심이란 무엇을 의미 하는가 등 소모적 논쟁  
으로 시간을 소비하는 것 보다는 실행으로 효과를  
실증하는 것이 현명하다. 시범사업을 통해 서비스  
디자인의 특징이 나타나는 공공서비스디자인 사례를  
만드는 것이 좋은 방법일 것이다.

공공정책과 서비스에 서비스디자인을 적용한다면  
어떤 주제가 가장 적절할 것일지, 국민 맞춤형 정책의  
실현 방안은 무엇일지, 디자인은 어떤 역할을 해야 할  
것인지 등의 의문에 대해 국내 공공행정 연구의  
대표적 기관인 한국행정연구원의 담당자들, 경영과  
기술의 전문가, 디자이너와의 인터뷰를 통해  
생각해보기로 한다.







# 서비스디자인은 특히 민원서비스, 복지정책 같은 분야에 적용도 쉽고 유용할 것으로 예상됩니다

김 정 해 한국행정연구원 ◆ 국정관리연구본부 행정관리연구실장  
이 광 희 한국행정연구원 규제평가연구부 평가연구실장



## Q. 국민 맞춤형 정책, 정부 3.0의 개념은

### 어떤 의미라고 생각하시는지?

정부 3.0의 발단은 전자정부체제 하에 정보를 공유하고 개방하는 의미에서 시작된다고 볼 수 있다. 네덜란드 같은 경우는 전자정부를 공유, 필요한 자료만 쓸 수 있도록 하는 전자정부3.0 형식을 도입해서 활용하고 있다고 들었다. 이런 부분들은 오늘날 자주 회자되는 칸막이를 없애는 작업이라고 할 수 있다. 빅데이터를 만들어 정부의 수많은 정보를 개방하고 민간이 활용하도록 하겠다는 의지를 가지고 있고, 정보의 부처 간 칸막이를 없애려고 추진하고 있으나 아직 자리잡지 못한 상황이다. 예를 들어 국세청, 교통부 등 관련 부처간 국민소득 정보 등이 정보보호 차원과 같은 다양한 문제로 인해 공동 활용이 불가하여 빠른 업무추진에 차질과 불편이 빚어지고 있다.

이를 해결하면 세금 체납자 관리 등이 쉬워지므로 정부 3.0의 필요성이 이야기되고 있는 것으로 보인다. 서비스를 윈스톱 서비스나, 맞춤형 서비스로 만들어 가려는 관점에서, 아직까지 개별 국민의 상황이나 정성적인 의견수렴을 하여 적용하겠다는 프로세스 모델 적용사례는 없는 것으로 알고 있다. 현재는 온·오프라인의 다양한 채널을 통해 국민 의견을 수렴하고 있는 상황이고, 전자정부 사례 등을 통해 이를 확산시키고 있다.

---

◆ 한국행정연구원은 우리나라 국가기관, 공공단체 및 지방자치단체, 민간단체가 지향하는 비전과 목표를 구체화하는 '씹크탱크(Think-Tank)로서 학술 연구를 통한 중앙부처 및 지방자치단체의 효율적인 운영방안과 정책의 효율적인 전달 및 활성화를 위한 활동, 리서치 및 정책의 분석, 개발, 평가 과정을 실행하는 비영리종합학술연구기관이다.

**Q. 수요자 중심의 정책 추진 전략으로서 공공서비스디자인 프로세스 모델(Part IV 참고)은 어떤 부문에 우선 적용될 때 유용할 것이라 생각하시는지?**

규제와 같은 정책은 결정 되었을 때 대상자 중에 손해를 보는 사람과 손해자가 공존할 수 있다. 같은 문제에 승자가 있고 패자가 있는 정책일 경우는 무조건적인 의견 수렴(수요자의 의견을 모아서 결정 하는)과 같은 추진방식은 오히려 비효율적이고 타당성을 입증하기 어려울 때가 많다. 따라서 이러한 프로세스는 모든 정책에 적용하기는 어렵다. 불특정 다수의 광범위한 국민을 대상으로 하는 정책 구상시에 활용 가능할 것이고 실행하게 되었을 때는 더 큰 효과를 보이게 될 것이다. 국민에게 편익을 제공하고 경험을 향상하는 것이 최종 목적인 공공정책과 서비스 일 경우, 특히 대민 민원서비스, 복지, 가정 정책 분야 같은 경우는 적용도 쉽고 유용할 것으로 예상된다. 특히 지자체가 활용하기 쉬운 모델이라는 생각이 든다. 일상적으로 대민업무를 많이 수행하기 때문에 이러한 프로세스를 통해 정책이나 서비스를 수립할 시에 효과적인 것이다. 또 기관장의 의지에 따라서 시범사업과 예산을 탄력적으로 운영할 수 있는 장점도 있다. 정책수립과정도 일부는 독립적이고 탄력적으로 운영가능하고 임기 내에서는 1년을 넘는 장기간 추진이 가능하여 실행에 있어 장벽이 상대적으로 낮다. 필요 면에서도 지자체의 경우 여러 요인 때문에 기관장은 지역 민심을 확보하기 위해 효과적이고 정확한 수요자 의견수렴에 대한 관심이 높아지고 있다.

그러나 혁신하고자 하는 의지가 있는 민원분야에도 외부 벤치마킹, 성공 사례를 가지고 오는 수준에 그치고 있다. 기관장의 필요성 인식에 따른 강력한 추진력으로 진행된다면 새로운 프로세스 적용이 가능할 것이다. 또한 지자체에서 도입된 후 안정화가 되면 중앙정부로 Bottom-up 방식의 중앙 정책 수립의 가능성도 있다. 예를 들어 서울시, 경기도 등의 주요 지자체가 이에 대한 인식이 있고, 실행하여 성공이 되면, 확산할 수 있는 가능성이 높다고 볼 수 있다. 정책 평가 및 피드백 수렴에서도, 정책이 형성될 때 대형 국책과제일수록 초기 구상과 수립 시의 타당성, 근거와 배경, 경과에 대해 모르는 상태에서 표면적 결과만 가지고 사업을 평가하는 경우가 종종 있다. 수립과 실행 양 측면에서 평가자가 처음부터 끝까지 단계별로 추진된 내용을 파악하고 함께 가계 하는 모델이 필요하다. 이러한 면에서 본 프로세스는 이상적이라고 생각한다.



## 디자인은 수요자와 그들의 이야기를 중심에 두고

## 육구 중심으로 정책을 수립할 수 있도록 하는 방법론입니다

김 정 태 사회혁신투자컨설팅 MYSC 이사

유엔협회세계연맹 컨설턴트 / 사회적출판사 에딧더월드 대표

북스포인터내셔널 대표 / 적정기술미래포럼 사무국장

**Q. 해 오셨던 일이 매우 다양한데,  
업무와 관련하여 새로운 디자인 역할을 느꼈던  
사례가 있다면 소개해 달라.**

UN에서 근무했을 때 좋은 보고서들이 그저 보관함에 쌓여서 필요로 하는 사람들은 접근을 못하거나 아예 읽지 않는 안타까운 경우가 허다했다. 그래서 먼저 이 보고서가 필요한 사람이 어떤 유형의 사람인지 파악하고 그들의 필요에 맞게 게임식 편집 혹은 앱 등 다양한 형태로 제공하고 비매품이던 것을 적정가격을 책정해 배포 했더니 더 많은 사람들의 접근이 가능해졌고 청년층들도 쉽게 접근할 수 있었다. 이와 유사한 여러 경험을 통해 공급자 중심이던 정책개발과 정책수행이 수요자 중심으로 옮겨져야 한다는 확신을 갖게 되었으며 특히 '디자인 사고'의 적용 필요성을 느꼈다. 디자인 사고의 세 가지 큰 특징-이슈를 인간중심으로 바꾸는 것, 당사자와 공감(empathy)한 후 그에 기반하여 정책이나 해결안을

개발한다는 것, 여러 이해관계자 및 다양한 전문가와 협업(co-creation)을 통해 해결안을 만들어 가는 것-은 이러한 문제점을 해결하는 중요한 방법이 될 것임을 알게 되었다.

**Q. 수요자 중심으로의 변화에 디자인이  
역할을 할 수 있다고 하시는데, 디자인 방법의 어떤 특징이  
정책에 있어 어떤 영향을 준다고 생각하시는지?**

특히 공공정책에서 디자인사고가 적용되어야 할 가장 기본적인 부분은 정책 이해관계자간의 원활한 소통인데, 구체적으로는 각 이해관계자마다 사용하는 언어가 서로 다름에서 생기는 문제를 해결하는 것이라고 생각한다. 실제로 개발도상국에 갔을 때 해당 주민이, '우리가 실제로 무엇이 필요한지 물어본 것은 당신들이 최초이다.'라는 피드백을 들었던 적이 있다. 이들은 서로 소통을 하지 않거나 소통할 수 없는 서로 다른 언어를 사용하고 있는 것이다. 수요자들은



수요자들의 언어가 있고 이 언어는 쉽고 직관적이며 누구나 이해할 수 있는 수준인데 반해 공급자들의 언어는 행정적, 전문적인데다가 심지어 같은 업무를 하더라도 세부 분야에 따라 상이한 언어를 사용하고 있어 쌍방향 소통이 이루어지지 않고 있다.

또 다른 문제는 많은 공공정책과 서비스가 기획 될 때 실체가 분명치 않은 '대중(public)'을 대상으로 개발하는 경우가 대부분이라는 것이다. 실제 사람(people)이 가진 욕구에 대한 공감 없이 우리가 알고 있다고 생각하는 '대중'의 정체는 사실은 허상일 수 있다. 그 때문에 그것에 기반해 만들어진 공공정책은 실패할 가능성이 높다. 바로 이 점에서 서비스디자인에서 중요 요소인 터치포인트, 고객여정맵, 퍼소나 등의 개념과 방법들은 대중이 아닌 실제 '사람'을 파악할 수 있게 하는 방법으로 활용 될 수 있다.

디자인은 미묘하지만 큰 차이를 만들어 낼 수 있을 것이다. 라면을 끓일 때 조리법은 알고 있지만 셰프가 끓이는 손 맛이 다른 것처럼 디자인사고와 디자인이 공공정책과 서비스에 녹아들어 갈 때 그 결과가 다를 수 있다. MYSC에서도 해외의 성공사례인 프랑스 기업그룹 SOS의 윤리적 케이터링 서비스를 우리나라에 도입하고자 했는데, 나무의 뿌리 보다는 열매를 보고 도입한 경향이 있었다. 즉 출소자의 케이터링을 하게 한다는 '열매'를 맺으려고 이 모델을 도입하고자 했지만 열매를 맺기 전에 뿌리를 내리고 얼마간 성장해야 되고, 나무가 가지를 품고, 꽃을 피고 열매를 맺어야 한다는 것을 간과했었다. 한국의 상황과 사람들의 특성, 나무가 자라기까지 인내하고 기다려야 하는 시간이 필요하다는 것 등 정말 고려해야 할 정황(Context)이 많다는 것을 깨닫게 되었다. 그래서 그분들의 니즈가 무엇인지, 그것에 기반한 브랜딩, 전략 컨설팅을 했고 우리의 관점이 아니라 그곳에서의, 그들의 관점에서 제안을 하게 되었다. 여기서 디자인

의 역할은 그들이 있는 것처럼 자신의 이야기를 전달 해줄 수 있다는 것이다. 경영전략 용어가 아닌 디자인의 용어와 방법들을 활용하여 누구나 쉽고 편하게 이야기하고 모두가 참여할 수 있도록 수요자 중심으로 변화되어야 한다고 생각한다.

#### Q. 앞으로 공공행정이 이렇게 바뀌었으면 하고

**희망하는 방향이 있다면 무엇인가? 그 방향성을 실현하기 위한 방법이 있다면 제안해주시길.**

앞서 말씀드린 것과 같이 공공정책과 서비스는 기존의 컨설팅 방법이 아니라 수요자의 입장 즉, '이 사람은 언제 행복할까?', '언제 편할까?', '위화감은 어떻게 제거하고, 어떤 역할 동선에 변화를 줄 수 있을까?', '어떻게 이분들이 떳떳하고, 힘들지 않을 수 있을까?'와 같이 니즈 기반(needs-based)으로 해결하는 혁신적 기법을 도입해야 하며 우리나라도 이런 관점으로 시스템이 바뀌어야 한다. 우리나라 행정은 과별로 나누어져 있어서 과에서 예산이 나오려면 수요자 보다는 과에서 원하는 것을 해야 한다. 따라서 정책이나 서비스가 과로 이관하기 전에 혁신 라이브러리에서 내용을 찾을 수 있는 시스템이 있어 소관부서, 과 간의 역할 및 협업을 조절해주는 메커니즘을 만들고 이것이 공공기관을 점적으로 운영된다면 수요자 중심의 공공정책과 서비스가 이루어 지는데 큰 도움이 될 것이다.

마지막으로 이질적으로 보이는 디자인이 공공정책에 성공적으로 결합되기 위해서는 디자이너들이 공공정책 입안자들과 소통할 수 있는 적절한 언어를 만들어야 할 것 같다. 디자인 분야에서도 공공분야의 언어, 개념, 정의 등을 명확히 이해하고 이들을 설득하고 움직일 수 있는 커뮤니케이션 수단을 만든다면 이들 간의 보다 효과적인 융합이 일어날 수 있을 것으로 생각한다.

공공정책을  
수요자 중심으로 변환하기  
위해서는  
그 정책이 왜  
공급자 중심이 되었었는지를  
먼저 생각해보아야 합니다



김 경 모 어플라이드 시니어디자이너

서울시 액티브 디자인 정책 연구

런던 통합형 도시 보행자용 길찾기 시스템 연구

뱅크버 대중교통 통합 정보 시스템을 위한 디자인 개발

전 지식경제 R&D 전략기획단 외부자문위원

**Q. 공공정책은 수요자 중심으로 변화되어야 한다고**

**하는데, 왜 그러한 변화가 생기고 있다고 보는지?**

우선 공공 행정 주체의 입장에서 바라보게 되면, 각 부서들이 관련 분야에 따라 세분화되어 나누어져 있기 때문에, 부서들마다 자기 고유의 영역에 대한 서비스를 각각 준비하고 집행하게 된다. 또한 타 부서와 예산을 공동으로, 혹은 나누어 쓰는 것도 쉽지 않은 상황이 대부분이다. 이러한 구조 때문에 수요자 입장에서는 행정기관과의 접점(interface)이 복잡하고 어려워지는 것은 아닐까?

예를 들면, 공과금을 낸다고 가정했을 때, 전기세, 수도세, 지방세, 자동차 등록세 등 처리해야 할 공과금이 많은데, 수요자 입장에서는 공과금을 지불할 때 한꺼번에 지불할 수 있게 시스템이 마련되어 있으면 편리할 것이다. 하지만 각 세금을 관리하는 부서가 다르다 보니 수요자는 각 항목별로 세금을 처리해야 하는 상황에 놓이게 되는 것이다. 이는 일정부분 어쩔 수 없는 사안이기도 하지만 마냥 방치하고 있을 수만도 없는 사안이다. 이를 극복한 예로, 서울시의 다양한 민원을 전화번호 120번 하나로 통합해 수요자 접점을 단일화 시킨 서울시 다산콜센터의 성공사례를 들 수 있다. 서로 복잡하게 얽혀

있는 현대 사회에서 정책으로 어떠한 이슈를 해결 하겠다고 나섰을 때, 그 이슈가 어느 한 행정 부서의 고유 영역에만 국한되는 경우는 드물다. 예를 들어, '시민들이 걷기 좋은 도시를 만들겠다'는 시정 목표가 있다고 가정해보자. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 특정 부서가 단독으로 나서는 것보다 가로 환경 부서, 대중교통 부서, 공공디자인 부서, 건강 관련 부서, 커뮤니케이션 부서가 같이 협업하며 이슈를 통합적이고도 체계적으로 접근하는 것이 더 효과적이다. 협업을 통해 사안을 통합적으로 접근해 나가면 사용자의 경험을 총체적으로 일관성 있게 디자인 할 수 있고 이는 곧 수요자 중심의 서비스에 한발 더 가까워지는 결과를 가져오게 된다. 따라서 이러한 부서간 협업이 실무 차원에서 자연스럽게 발생할 수 있도록 권장하고, 타 부서간 실무진 협업에 대해 인센티브를 제공하는 제도가 필요하다고 생각한다. 창의적인 결과물은 각각 개별적으로 떨어져 있는 요소들을 연결하는 것으로 생겨나기 마련인데, 구조적이고 지속적으로 창의성이 발현 될 수 있도록 할 방안은 '타 부서간 협업을 독려하는 구조 만들기' 라고 생각한다.

**Q. 업무와 관련하여 수요자 중심의 관점의 중요성을 느꼈던 사례가 있다면 소개해 달라. 디자인이 수요자 중심의 정책 개발에 있어 어떤 역할을 할 수 있다고 보는지?**

민간기업이 신규 서비스를 준비할 때, 혹은 디자인계에서 제품을 개발할 때 초반의 사용자 리서치가 중요시 되고 있는데, 공공서비스에는 사전 사용자 리서치에 대한 투자가 적거나 소극적인 편인 것 같다. 서울시의 서울형 시각정보체계 기본 연구 프로젝트를 수행하였을 때 이러한 관점에서 수요자가 고려되지 않은 결과물을 여러 사례 발견하게 되었다.

김포공항역에서 서울역까지 공항철도로 이동하는 경로의 길찾기 시스템을 사용자 입장에서 조사하는 리서치를 진행하였는데, 외국인 사용자와 함께 다니며 발견한 사실은 공항철도의 아이콘이 한글로 '공항철도' 라고만 표기가 되어 있던 것이다. 외국인이 한국에 도착하여 '공항철도'라는 한글로 된 아이콘을 이해하고 공항철도를 찾아 탈 수 있을까? 이러한 헛점은 간단한 사용자 리서치로도 쉽게 파악할 수 있는 사안이다. 이처럼 사용자를 고려하지 않은 공급자 중심의 방법론이 수요자의 일상에서 여러 가지 소통 체계, 혼란스러운 사인 시스템 등으로 나타나 불편을 주고 있다. 전달하고자 하는 메시지가 공급하고자 하는 서비스가 있다면, 먼저 사용자 입장에서 관찰한 후 일관되고 체계적으로 개발하고 전달한다면 수요자 중심의 공공서비스에 한발 더 다가갈 수 있을 것이다.

정책을 준비할 때, 청사진을 그려내고, 현장에서 무엇을 해야 할 것인지 수요자 입장에서의 조사를 통해 방향을 찾고, 본격적인 예산 집행 전에 시범적용, 프로토타입 등을 통해 시민의 의견을 직접 들어보는 것도 좋은 방법이라고 생각한다. 또한 그 과정에서 소수의 공급자가 아닌 다수의 시민이 현장에서 참여를 통해 서비스와 정책을 다듬어 나간다는 점도 중요하다고 본다. 이러한 디자인적 방법론을 통하면 정책의 세부사항을 사용자 중심으로 구체적으로 다듬을 수 있으며, 결과적으로 보다 더 완성도 있는 정책을 실현 할 수 있다.



서비스 제공 상황을 연기를 통해 재연하는 서비스디자인 방법론 '서비스프로토타이핑' (디자인다이브 중에서)





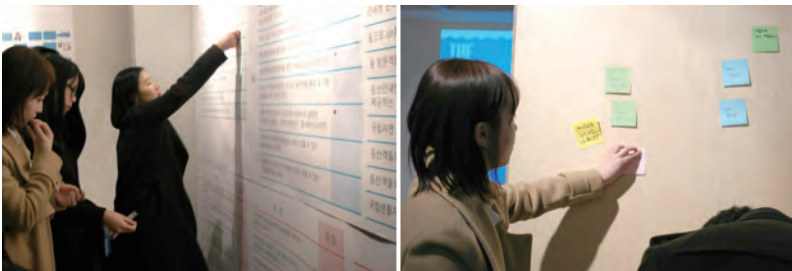
# 공공서비스디자인, 시범을 보이다

지금까지의 개념적 이해를 바탕으로 본 장에서는 참여와 협력을 통한 공공서비스디자인 실제 적용 사례를 살펴보고자 한다. 적용가능하고 효과를 기대할 수 있는 주제를 선정하는 과정, 사업 실행 시 주요 단계별 이슈 그리고 최종적으로 시민전문가팀들이 제안한 서비스혁신 방안들을 소개한다.

사업의 주제를 선택하기 위해 사전 수요조사 되었던 500개에 달하는 다양한 주제들 중 5가지 주제선정 기준(시의성, 적합성, 경제성, 파급성, 실행용이성, 측정용이성)에 따라 시민들을 대상으로 현장 투표를 실시하였다. 그리고 전문가 및 실무진 논의, 전문가 인터뷰 등을 거쳐 최종 '민원행정'과 '보건복지' 부문의 2가지 프로젝트 주제를 도출할 수 있었다.

- 민원행정 : 수요자 중심의 종합민원실을 만들기 위한 서비스디자인
- 보건복지 : 안구마우스 보급을 위한 서비스디자인

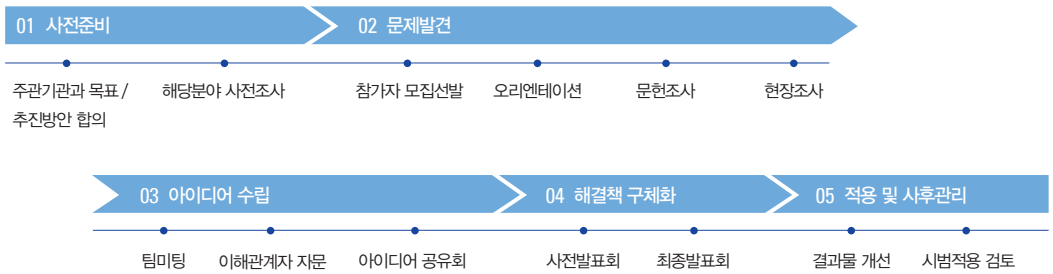
본 시범사업의 실행을 위하여 주관사인 한국디자인진흥원과 로보앤컴퍼니는 국내 최대 규모로 운영되어왔던 서비스디자인 워크숍 '디자인다이브(designDIVE)' 라는 프로그램으로 서비스디자인 워킹그룹을 운영하기로 결정하였다.



주제 선정을 위한  
수요조사

◆ **디자인다이브(designDIVE)** | 디자인다이브는 수요자 중심의 공공서비스 컨셉을 제안하는 서비스디자인 워크숍이다. 다양한 분야 전문가들이 협력하여 현장 중심의 경험과 서비스디자인 방법론을 통해 수요자의 관점에서 문제를 재해석하고 혁신적 서비스 컨셉 및 가시적 해결책을 제시하도록 하는 플랫폼이다.

디자인이 공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하게 하는 방법임을 입증함으로써 디자인의 역할과 효과를 알려 공공부문에 디자인 활용이 촉진 될 수 있도록 하는 것을 목적으로 한다. 2011년 이후 현재까지 총 600명 이상이 참여한 국내 최대 서비스디자인 워크숍으로 공공성이 강조되는 공공서비스 분야 위주로 실행되고 있다.



**사업 실행 전** 가장 첫 단계에서는 내·외부 이해관계자 간에 사업에 대한 충분한 이해와 공동의 언어를 가질 수 있어야 한다. 프로젝트를 실행함에 있어 가장 먼저 기관과의 사전 협의과정을 통해 프로젝트의 범주(scope)를 협의하고, 대상 서비스의 사용자가 누구인지를 분명히 공유하고 정의내리고, 해결하고자 하는 문제 혹은 개선 영역을 설정해야 한다. 이를 통해 각 사업의 이해관계자는 사업을 통해 도달하고자 하는 목표에 이견을 갖지 않고 ‘공통의 언어’를 가지게 된다.

**사업 실행 중** 각 단계별로 진행해야 하는 일정에 따라 참가자 모집 및 선발, 오리엔테이션, 리서치, 주제 방향 설정을 위한 코크레이션 워크숍, 내부 발표회, 최종 발표회 등의 주요 순서를 진행하게 된다. 주제 방향 설정 이전에는 최대한 좁게 주제를 선정하고 향후 지속적인 프로토타이핑을 통해 찾고자 하는 ‘진짜 문제’를 발견하고 심화시켜 나가게 된다.

**사업 실행 후** 프로젝트 실행 후에는 내외부 관계자간 피드백 회의 혹은 향후 적용 가능점 도출 및 적용을 위한 회의를 개최하여 결과에 반영할 수 있도록 한다.





### 디자인다이브 실행사례

활동명	디자인다이브 2020	디자인다이브 에버랜드	디자인다이브 아시아문화전당
개요	미래의 디자인 역할에 대해 구상하고 새로운 서비스 설계 과정을 학습하기 위한 워크숍	에버랜드 리조트의 서비스 혁신 전략을 제안하는 워크숍	광주 아시아문화전당의 새로운 서비스를 제안하는 워크숍
기간	2011.2.22 - 5.11	2011.6.28 - 7.30	2012.1.22 - 3.10
참가자	총 200여명	총 50여명	총 50여명
주최	지식경제부	(사)한국서비스디자인협의회, 에버랜드	문화체육관광부, 아시아문화중심 도시추진단, 샘파트너스
주관	한국디자인진흥원, DOMC	DOMC	DOMC, 로보앤컴퍼니





활동명	디자인다이브 안구마우스	디자인다이브 민원실	디자인다이브 친환경생활
개요	사용자 중심의 저가형 안구마우스 제품 및 서비스 전달체계 제안 * R&D 시범사업 실행	민원실의 새로운 환경, 서비스 모델 을 제안하는 서비스디자인 워크숍 * R&D 시범사업 실행	녹색생활 서비스 모델을 제안하는 서비스디자인 워크숍
기간	2012.7.29 - 9.1	2013.4.13 - 6.1	2013.7.23 - 9.14
참가자	총 120여명	총 50여명	총 70여명
주최	한국장애인개발원, 한국디자인진흥원	산업통상지원부, 한국디자인진흥원	환경부, 한국환경산업기술원
주관	한빛재단, DOMC, 로보앤컴퍼니	DOMC, 로보앤컴퍼니	DOMC, 로보앤컴퍼니

# 시범사업

## 국민을 위한 종합민원실 만들기

### 민원? 많이 들어본 말인데

공공행정을 잘 모르는 일반인들에게 '민원'이라는 말은 부정적 어감으로 들린다. 누구나 가까이서 접하는 민원서비스이건만 시민에게는 거리감이 있는 의미로 다가온다. 법에는 '민원사무는 민원인이 행정기관에 대하여 처분 등 특정행위를 요구하는 사항에 관한 사무'로 규정하고 있으며 공공영역에서는 이러한 요구에 대응하는 행정을 '민원행정'으로 일컫는다. 이번 시범사업에서 다루어진 '종합민원실'은 전국 263개 시·군·구 기초자치단체에서 운영하는 곳으로 국민들의 생활민원을 가장 주요하게 처리하고 있는 대민(對民)서비스의 최전선이라고 볼 수 있다.

우리나라가 2012년 UN 전자정부 평가에서  
2010년에 이어 2회 연속 세계 1위를 달성하여 세계 최고의  
전자정부선도 국가임을 다시 한 번 확인시켰다. (후략) \*\*

이처럼 우리나라는 민원에 대해 더 신속하고 정확하게 처리하고자 많은 노력을 기울이고 있음에도 국민들로부터 만족한다는 답변을 쉽게 들을 수 없었던 것이 현실이다.

---

\* 「민원사무처리에 관한 법률」제2조

\*\* '대한민국 전자정부, 다시한번 세계를 놀라게 하다', 2012. 2. 29, 공감코리아 정책뉴스

### 왜 민원서비스였나

공공서비스의 다양한 영역 중 민원은 특정한 이해관계가 없어도 국민이라면 누구나 한 번 이상 거쳐 가게 되는 대민 서비스의 정점이다. 서비스를 제공받는 사람들이 실로 다양함에도 불구하고 다수의 만족을 이끌어내야 한다는 특징을 가지고 있다. 누구에게나 불편하지 않은 서비스의 질 확보를 위해서는 평가, 설문, 통계 등 정량적 조사결과가 의미하는 바를 넘어, 사람들이 왜 그렇게 느끼고 행동하게 되었는지 전후 상황을 맥락적으로 탐구하여 그 원인을 파악해야 한다.

## 시범 민원실로 선정된 6개의 민원실

[ 출처 : 종합민원실 환경·서비스모델 개발보급  
(행정안전부 민원제도과,  
2013) ]

### 대도시형 모델

서울시 서초구 OK민원센터  
서울시 용산구 여권민원과

### 중소도시형 모델

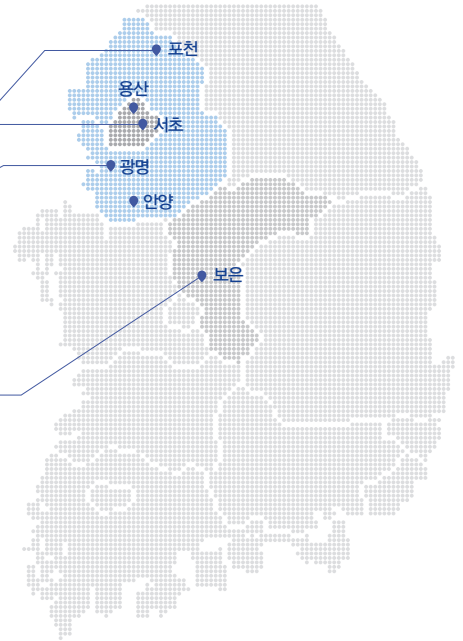
경기도 포천시 허가담당관실  
경기도 안양시 시민봉사과  
경기도 광명시 종합민원실

### 농촌형 모델

충북 보은군 민원과

### · 선정사유

우수 민원실 (안양시, 보은군 → '12년 인증수상),  
허가민원관련 민원실 별도운영  
(포천시 → 허가민원 원스톱처리),  
통합민원창구 운영 (서초구),  
최근 민원실 환경개선 (용산구, 광명시)



서비스디자인은 사용자의 행동 원인을 탐구하는 방법론을 갖추고 있기 때문에 민원행정서비스의 개선을 위해서는 개별 방문자의 상황과 경험을 가까이에서 관찰하고, 그들이 왜 불편을 느꼈는가를 파악하는 수요자 중심의 사고가 중요하다는 점에서 서비스 디자인방법들이 유용하게 작용할 수 있을 것이라 예상했다.

## 종합민원실 환경·서비스모델

### 개발보급 기본계획

안전행정부의 민원제도과는 종합민원실이 제공할 민원서비스에 대한 계획·정책을 관할하는 부서로, 2013년 변화된 민원환경에 대응하기 위해 종합민원실 환경·서비스모델을 개발할 계획을 수립하였다. 각각 우수한 서비스나 특징점을 보유한 8개 지자체의 협조를 얻어, 담당자와 각계 전문가를 자문위원으로 위촉하였다.

자문 회의를 통해 대도시, 중소도시, 농촌형으로 지역을 구분, 각 지역에 해당하는 우수사례를 가진 시범민원실을 선정하고 장점을 취합하여 적정 수준의 민원실의 환경과 서비스 수준을 예시로 제공하는 종합민원실 환경·서비스모델을 만들고자 하였다.

본 연구팀은 자문역할로 참여하는 과정에서 민원실 이야말로 수요자 중심 디자인이 가장 필요한 영역이라는 점에 착안하여 서비스디자인 방법을 통해 수요자의 잠재된 욕구를 중심으로 민원실이 지향해야 할 새로운 서비스의 지평을 확인해보고자 하였다. 서비스디자인 워킹그룹 운영 방법으로 디자인다이브 (designDIVE)라는 프로그램을 활용하였다. 처음 시도되는 방식이라 어렵고 번거로운 일이 많았음에도 민원제도과와 지자체는 현장 조사 협조, 관련 인사 섭외 등 성공적 추진을 위해 적극 협력하였다.

# 종합민원실 서비스디자인

## 최종결과물

민원실의 새로운 환경 및 서비스 모델을 제안하기 위하여 디자인, 인문, 행정, 공학, 경영 등의 각기 다른 분야에서 모인 참가자들이 총 4개의 팀을 이루어 약 한달 반에 걸쳐 사용자 관점의 새로운 서비스를 연구하여 발표하였다.

각 팀에서는 사용자의 불만사항 및 민원공무원의 불편사항을 고려한 안내서비스를 다양한 각도에서 제안하였는데, 민원실 방문 전과 방문 후의 민원서비스 활용을 극대화하는 방향으로 발표가 진행되었다.

구분	팀명	팀별 주제
민원실 방문 전	A TEAM	민원실 도착이전의 '사전경험'을 향상시키는 서비스디자인
민원실 활용 극대화	B TEAM	헤매지 않는 정보안내체계 서비스디자인
	C TEAM	생애 전 주기를 고려한 맞춤형 민원서비스디자인
	D TEAM	공무원들의 지극심과 사기를 진작시키고 안내데스크의 활용도를 높여주는 서비스디자인

앞서 개념적으로 서술한 공공정책과 서비스디자인을 바탕으로, 이하에서는 실제 프로젝트의 결과물을 중심으로 팀별 진행한 과정과 다듬어진 아이디어를 소개하고자 한다.

**◆ designDIVE 민원실**

워킹그룹 운영 기간: 2013. 4. 13 ~ 6. 1

목적: 종합민원실의 새로운 환경, 서비스 모델을 제안하는 서비스디자인 워크숍

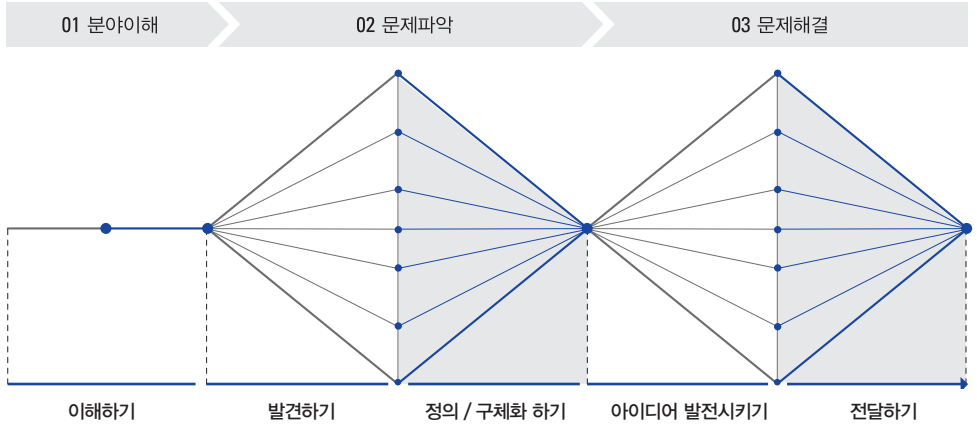
참가자: 총 53명 (운영진 포함)

주최: 산업통상자원부, 한국디자인진흥원    주관: DOMC, 로보앤컴퍼니

designDIVE 민원실 최종 발표자료 보기  
<http://cafe.naver.com/usable/2336>



공공서비스디자인 실행과정  
민원실 사례



과정소개	도메인의 외부/내부 환경에 대한 폭넓은 이해	사용자 관찰을 통한 현황과 문제점 수집, 행동 뒤에 숨겨진 욕구 발견	데이터의 함축적 의미 파악을 통한 핵심 이슈 도출 및 서비스 목표 설정	가능한 많은 수의 디자인 해결안 고려, 아이디어이션을 통한 서비스 컨셉개발	실행에 옮기기 위한 마지막 단계로, 효과적 전달을 통한 설득 및 제안
주요 시사점					
	<p><b>사전조사 진행</b></p> <p>민원행정 서비스에 대한 거시/미시적 현황 조사</p>	<p><b>현장의 소리 파악</b></p> <p>민원인 (불친절, 비효율 등)과 민원공무원 (반복되는 단순업무, 블랙 민원인 대응 등)의 현장 실태를 파악</p>	<p><b>핵심착안점 (Key insight) 도출</b></p> <p>사전 조사 및 현장조사를 통해 도출된 '헤매지 않는, 민원인의 불편사항 및 공무원의 불편사항 간 균형점 도출' 등의 착안점 도출</p>	<p><b>팀별 아이디어 개발 진행</b></p> <p>사전안내 서비스 (A팀), 시민시스템 디자인 (B팀), 생애주기를 고려한 맞춤형 서비스디자인 (C팀), 내외부 고객의 고객 접점별 서비스 디자인 (D팀)</p>	<p><b>최종 도출된 솔루션 전달</b></p> <p>서비스 여장별, 핵심 착안점별 최종 아이디어 전달</p>
프로그램 및 방법론	(오리엔테이션, 사전 조사 진행) 문헌조사, 사례조사 등 활용	(현장조사 진행) 인터뷰, 설문, 서비스사파리 등 활용	(특별강연, 주제방향 설정 모임 개최) 퍼소나, 고객 여정맵 등 작성	(공무원/분야전문가 코크레이션 등진행) 블루프린트 등 활용	(결과발표회 개최) 시나리오, 역할극, 스토리보드 등 활용









시민들이 디자인방법을 적용하여 공공서비스의 문제를 새로운 관점으로 정의하고 해결방안을 제안하는  
공공서비스디자인워크숍 '디자인다이브' 실행 장면

민원인뿐만 아니라 민원 서비스를 제공하는  
 민원 공무원의 입장도 동시에 고려한  
 사전 안내 서비스 제안에 대한 내용이다.

팀장 원창선  
 팀원 김승주, 김자영, 김진성, 문치우, 오주희, 이경은, 김윤정

## 민원실 도착 이전의 '사전경험'을 향상시키는 서비스디자인

A TEAM

본 팀에서는 민원인과 민원공무원의 입장을 고려한  
 사전 안내 서비스를 제안하였다. 진행과정 중 주요했던  
 부분은 현장 실무자 인터뷰를 통해 기존 팀원들이  
 알고 있던 '인식'과 공무원들의 '인터뷰 내용' 간의  
 격차가 있다는 것을 발견하였던 시점과 은행·공항·  
 병원 등의 서비스 벤치마킹을 시도하여 착안점을  
 제안한 점 등이었다.

서비스 목표	신속한 처리를 가능하게 하는 사전안내서비스 제안
서비스 대상	정보검색이 용이한 민원인, 정보검색이 어려운 민원인
기대효과	체크리스트와 일관성 있는 (컬러)안내로 민원 서비스 안내체계 구축을 통한 민원 업무의 효율성 달성
핵심 아이디어	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>01 웹 개선</b>            픽트그램 등을 활용한            웹 환경 개선</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>02 서식양식 개선</b>            작성할 부분과 필요한 부분을            구분한 양식 개선</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>03 체크리스트 제공</b>            서비스 이용시 확인사항을 담은            체크리스트 제공</p> </div> </div>





컬러와 이해하기 쉬운  
용어 등을 적용한  
체크리스트 및 서류양식을  
제공함

### 시기적절한(Timely), 쉬운(Easy), 기분 좋아지는(Feel better)

본 팀은 각종 리서치를 통해 '어려운 서류 용어, 복잡한 동선' 등 기존 민원인의 불편사항을 조사한 한편 민원 업무를 보는 공무원과의 심층 인터뷰를 통해 '과중된 업무, 목적 달성하지 못한 민원인의 불만, 불만 고객에 대한 스트레스 강도' 등의 문제점을 파악하였다.

서비스 대상은 정보 검색이 용이한 사람과 어려운 사람으로 설정하였으며, 금융·병원·공항 서비스 사례를 민원서비스에 접목하여 '시기 적절한(Timely), 쉬운(Easy), 기분 좋아지는(Feel better)'의 키워드를 바탕으로 서비스 컨셉을 도출하였다.

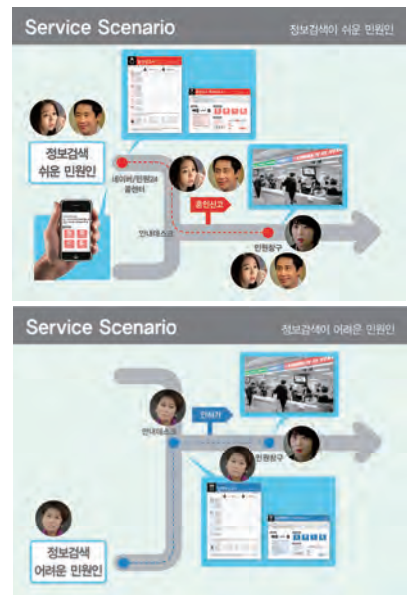
### 서비스 타입에 따른 서비스시나리오 제안

정보검색이 쉬운 민원인(신혼부부)가 혼인신고서 등록을 위해 민원실을 방문한다고 하면 '인터넷 검색 → 혼인신고서와 체크리스트 수령 → 구청방문 → (체크리스트와 동일 색인) 창구도착 → 서비스이용 완료'와 같은 개선된 서비스를 경험하게 된다.

이와는 반대로 정보검색이 어려운 민원인이 인허가 등록을 위해 민원실을 방문한다고 하면 '안내데스크 도착 → 체크리스트 수령 → (체크리스트와 동일 색인) 창구 도착 → 서비스이용 완료'와 같은 서비스를 경험하도록 서비스를 최종 제안하였다.

### 서비스컨셉, 'The 마중'

'The 마중'서비스는 웹사이트, 체크리스트 활용 등 핵심적인 아이디어를 제안하였는데, 웹 서비스의 경우 웹 상에서 알아보기 어려웠던 서비스 정보를 픽토그램 등으로 정리한 양식을 제안하였고, 콜센터에서 한정량이 있는 SNS의 활용을 보완할 수 있는 앱(App)서비스를 제안하였다. 또한 서비스이용에 대한 확인사항을 담은 체크리스트를 제공하는 한편 체크리스트 양식의 색상과 해당 창구의 색상을 통일하여 이동 동선을 색상간의 연계를 통해 쉽게 찾아가 업무를 볼 수 있도록 개선하였다.



민원실을 찾아오는 여정에서부터

민원실 내부 서비스를 이용하기까지의

사인시스템을 제안하였다.

팀장 서진희

팀원 구술, 김명선, 박중호, 서유림, 조은하, 홍차민, 이가진

## 헤매지 않는 정보안내체계 서비스디자인

B TEAM

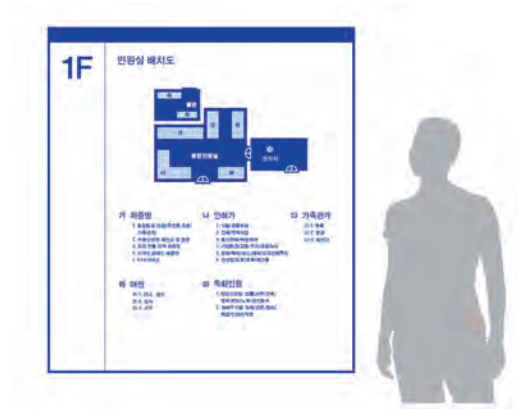
본 팀에서는 헤매지 않는 민원실을 디자인하기 위한 사인시스템(Sign system)을 제안하였다. 현장에 도착하기 전부터 민원실 내부에 이르기까지 모든 사인시스템을 세밀하게 관찰하고 분석하였으며, 각 지자체에 적용이 가능한 사인시스템 기준 및 프레임을 만들었다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

‘고민하지 않고, 헤매지 않고, 물어보지 않아도 되는’ 민원서비스 컨셉을 제안물에 충실히 반영하여 총체적이고 일관성이 있는 제안을 보여주었다.

서비스 목표	헤매지 않는 민원실을 디자인하기 위한 사인시스템(Sign system)가이드라인 제공		
서비스 대상	20대 직장여성		
기대효과	민원인에게는 비효율적 동선 감소와 민원서비스 과정에 대한 이해도 향상을, 공무원에게는 단순하고 반복적인 질의응답 감소와 안내 사인의 설치 및 변경이 쉽도록 함		
핵심 아이디어	 <p><b>01 위치사인</b> 서선각도와 시거리를 반영한 사인의 위치, 형태가이드라인 제안</p>	 <p><b>02 정보사인</b> 정보 위계에 따른 내용구성 가이드라인 및 일관된 시각환경 조성을 위한 컬러팔레트 제안</p>	 <p><b>03 설치/변경사인</b> 벽면형, 스티커 교체형 스탠드 등의 고정설치물과 포켓패드 타입 등의 가변설치물 가이드라인 제안</p>

### 민원실의 새로운 관점을 제시

민원인들의 불만요소 분석 및 사례조사 등을 통해 수요자 중심의 민원서비스를 총체적으로 개선시킬 수 있는 사인시스템을 핵심 과제로 설정하였다. 또한 서비스 대상은 서비스민감도가 높은 여성, 구청 방문이 항상 새로운 20대, 구청 민원행정서비스 수요가 있는 직장여성, 면밀한 관찰이 가능한 고객이라는 기준 하에 '20대 직장인 여성'을 서비스대상자로 설정하여 서비스를 설계하게 된다.



흩어진 정보를 그룹핑 및 단순화하여 완성한 과정안내지도

### 위치사인, 정보사인, 설치 및 변경사인 제안

본 팀에서는 이하 5가지 핵심 착안점을 제시하고, 이를 통해 위치사인, 정보사인, 설치 및 변경 사인의 관점에서 아이디어를 제안하였다.

- 민원실 내부뿐만 아니라 외부도 신경써야 한다
- 내가 아는 용어로도 찾을 수 있어야 한다
- 정보는 단순하게 모아서 보여주어야 한다
- 과정을 자연스럽게 알 수 있어야 한다
- 사인의 설치와 변경이 쉬워야 한다

제안한 아이디어로는 첫째, 인지과학을 적용하여 사용자가 인지하기 쉬운 장소에 정보를 이해하기 쉽게 보여주고, 설치와 폐기가 쉬운 사인시스템을 개발했다. 둘째, 정보유형에 있어서는 정보 사인물 등을 통한 길찾기(Wayfinding)를 제안하였다.

인지(어떤 정보인가), 개관(어디에 있는가), 방향(어디로 가는가), 공지(무엇을 안내하는가) 등 4가지로 민원 사인 분류를 나누어 본 것이다.

셋째, 타이포그래피와 레이아웃은 시거리에 따른 글자크기로, 먼 거리는 크게, 가까운 거리는 작게 표기하도록 하였으며, 방향의 경우에는 어디까지 가야 하는 지에 대한 정보의 위계를 설정하고, 그에 따른 그리드를 설정해서 정보의 분류를 확실하게 보여주며 최종 서비스 제안을 마치게 된다.



개인이 생애주기(라이프사이클) 동안 받을 수 있는 서비스라는 관점에서 민원실을 거의 방문하지 않는 사람들의 서비스 활용 및 홍보가이드를 제안하였다.

팀장 정주연  
 팀원 김경환, 김다애, 성지현, 이정호, 황수현, 윤진호

## 생애 전 주기를 고려한 맞춤형 민원서비스 디자인

### C TEAM

본 팀에서는 민원서비스가 개인이 생애주기(life cycle) 동안 받을 수 있는 서비스라는 관점에서 민원실을 거의 방문하지 않는 사람들의 서비스 활용 및 홍보가이드를 제안하였다. 정량적인 리서치와 정성적 리서치를 균형있게 진행하였고, 민원실을 이용하는 시민 개인의 생애주기에서의 민원서비스에 대한 첫 경험을 디자인하는 등 민원실을 시민과 평생 함께하는 동반자적 컨셉을 제안하였다.

서비스 목표	라이프 사이클에 따른 민원서비스 활용 및 홍보 가이드 개발		
서비스 대상	연간 민원서비스 이용횟수가 적은 대다수의 민원인들		
기대효과	민원서비스의 인상적인 첫 경험을 통해 차후 홍보 비용(물질, 시간 등)절감 및 민원인과의 우호적인 관계 구축 가능		
핵심 아이디어	 <p><b>01 주민등록증 패키지 A</b>                  민원서비스 만족도 향상 및 향후 정보제공을 통해 실패 예방</p>	 <p><b>02 주민등록증 패키지 B</b>                  전자민원 이용가능여부, 민원24 QR코드, 방문장소 표기 등 제공</p>	 <p><b>03 통합원형 안내데스크</b>                  동선을 최소화하고, 즉각적 피드백이 가능한 안내데스크 제안</p>

민원서비스와의 생애 첫 만남,

### 주민등록 패키지 디자인

방문 관찰, 설문, 인터뷰 등의 방식을 통해 민원 서비스를 구성하는 각 이해관계자별 서로 다른 관점을 가진다는 것을 확인하였다. 또한 민원인들이 출생·취업·결혼 등 주요 생애주기별 민원서비스를 이용한다는 점과 첫 경험이 차후 서비스 이용에 미칠 영향력을 고려하여 민원서비스의 '첫 경험 디자인'을 컨셉으로 설정하게 되었다. 민원인의 첫 경험을 디자인하기 위해 첫 터치포인트인 '주민등록증'을 패키지화하고, 민원인의 인식개선과 경험 향상을 통해 생애주기적 정보를 제공할 것을 제안하였다.

### 주민등록패키지 등을 통한 총체적인 정보 전달

대부분의 국민들이 가장 처음 민원서비스를 이용하게 되는 계기는 주민등록증 발급을 받기 위해서이다. 이를 잘 활용하여 첫 방문 시 민원서비스에 대한 총체적 정보를 전달해 미래의 실패 경험을 대비하고 패키지 안에 등록에 대한 감사카드, 활용 가능한 민원서비스 종류, 그에 대한 활용법 등의 아이디어를 제안하고자 하였다. 그 밖에, 뉴욕 메트로폴리탄 데스크처럼 안내와 서식지 대기표 발급을 한 번에 전달하는 서비스를 통해 실용성을 높이고자 하였다. 기존 민원서류 작성 과정에서 통합 데스크를 활용하여 모든 것을 하나의 동선에서 해결하며, 인원이 필요할 경우 안내 도우미나 은퇴한 구청 공무원 혹은 시민자원봉사대를 통해 업무를 지속해나갈 수 있도록 제안하였다. 이상의 서비스를 시나리오로 발표한 내용은 아래와 같다.

 <p><b>창구직원의 안내</b> 번호표 숫자와 동일한 창구로 이동</p>	 <p><b>주민등록패키지 박스</b> 주민등록 패키지 상자를 선물받음</p>	 <p><b>패키지내부의 안내물</b> 생애주기에 따른 민원서비스 안내 등</p>
--	---	--

최종 제안한 서비스시나리오 중 일부 발췌

 <p><b>QR코드, 제출서류확인</b> 접수중에 구체적인 진행과정, 문의사항 등 안내</p>	 <p><b>서류접수 후 문자알림</b></p>
--	---

우수한 민원서비스의 제공에도 불구하고, 불만의 소리가 높은 점을 집중 조명하여 공무원과 민원인 간의 상충되는 문제를 해결할 수 있는 서비스를 제안하였다.

팀장 김승태  
 팀원 손승운, 윤선희, 조인혜, 채윤수, 최영현, 황도희, 최수미

## 공무원들의 자긍심과 사기를 진작시키고 안내데스크의 활용도를 높여주는 서비스디자인

### D TEAM

본 팀에서는 공무원의 자긍심과 사기를 높이는 서비스를 안내데스크 중심으로 제안하였다. 본 팀은 서비스디자인 전반에 걸친 터치포인트별 아이디어를 제안하였는데, 특히 서비스의 기대효과를 물리적 프로세스 측면 등으로 나누어 세밀하게 과정을 설계하였고 시나리오 발표형식을 통해 전달하고자 하는 여정의 총체적인 경험을 전달하였다.

서비스 목표	환경 중심의 물리적 부분 개선, 민원 고객의 의식 향상 및 민원공무원의 자긍심 고취 및 즐거운 민원 업무 제안
서비스 대상	신입 공무원, 대민업무 공무원, 민원절차에 대해 경험이 없고 사전 정보습득이 어려운 사회적 약자 계층의 민원인
기대효과	민원인과 공무원 모두가 행복한 서비스 제공
핵심 아이디어	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>01 고민하지 않는 동선</b>                      민원서비스 만족도 향상 및 향후 정보제공을 통해 실패 예방</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>02 블랙민원인 대응</b>                      블랙민원인을 대응하는 서비스팀 (CS팀)이 존재</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>03 워크버디 제도</b>                      업무량이 과다할 때 업무공조 시스템 가동</p> </div> </div>





## 국민자문단을 통한 의견 수렴의 결과 개발된 민원실 환경서비스모델은

## 민원행정의 획기적인 구상입니다

안 우 진

행안부 민원제도과 사무관



일선 지자체의 민원실은 민원업무의 접수 처리기능의 역할도 수행하지만, 무엇보다도 중요한 역할은 국민의 휴식 공간으로서의 역할이 더 높다고 하겠다. 아직까지도 관공서 문턱이 높다는 얘기도 있지만 높은 문턱을 한 단계 낮추어주고, 국민의 아픔과 슬픔을 들어주고 해결해주는 국민과의 소통 공간이 바로 민원실이 아닌가 싶다. 안정행정부는 국민이 좀 더 편리하고 질 높은 서비스를 받을 수 있도록 불필요한 제출서류 폐지, 원스톱 민원처리 제도 운영 등 다양한 민원정책을 기획·추진해 나가고 있다. 금번에 기획하고 있는 지자체의 종합민원실 환경·서비스모델 개발은 이러한 국민적 시각에서 국민의 눈높이에 맞게 민원실 환경이나 서비스 제공기준을 마련하여 가이드라인을 제시하는 것이 1차적인 목표이고, 여기에 그러한 기준을 적용하여 지자체 실정에 맞게 자율적으로 민원실 구조를 바꾸어가는 것은 자치단체의 몫이다.

이러한 관점에서 안정행정부는 국민적 의견이 모델 기준에 많이 반영되도록 각 계 전문가와 국민자문단을 구성하여 의견을 수렴한 결과를 종합민원실 환경·서비스모델에 반영해 나가고 있다. 종합민원실 환경·서비스모델 개발은 민원행정의 획기적인 구상이니만큼 모델 개발에 있어서 조그마한 역할을 수행하고 있다는 것에 큰 자부심을 느끼고 조금 더 열정을 갖고 추진해 나가겠다고 마음에 다짐을 해본다. 민원실 모델 개발에 함께 뜻을 같이 하고 있는 한국디자인진흥원 관계자 및 지자체 공무원, 자문위원 등에게 깊은 감사를 드리고, 좋은 성과물로 감사의 뜻을 대신하고 싶다.



## 수요자 중심의 개발은 현 정부가 강조하는

## 소통과 협력을 통한 효율적 정부, 정부 3.0과 일맥상통합니다

김 태 연  
행안부 민원제도과 주무관



종합민원실 환경·서비스모델 업무 추진으로 한국디자인진흥원과의 협업을 위해 처음 만났을 때가 아직도 눈에 선하다. 올해 처음 맡은 업무라 방향을 잡고 있을 때 너무나 좋은 제안을 해주어, 감사하고 있다. 일반적으로 공무원들이 정책을 수립할 때 국민의 의견을 수렴하는 방법은 그리 다양하지 않은 편이다. 보통은 설명회나 공청회, 설문조사 등으로 그친다.

그런데 이번에는 종합민원실 환경·서비스모델을 마련하기 위해 직접 국민들이 민원실을 방문해서 민원실에서 매일 근무하는 공무원의 입장도 되어보고, 민원실에 처음 방문하는 민원인의 입장으로 되어 양자의 입장을 다 고려한 시나리오를 발표하였다.

그리고 올 하반기에는 발표 시나리오 중 실제 적용 가능한 의견을 종합민원실 환경·서비스모델에 반영하여 전국 시군구에 확산시킬 예정이다. 이야말로 현 정부에서 강조하고 있는 소통과 협력을 통해 효율적인 정부를 만들어 국민에게 맞춤형 서비스를 제공하고자 하는, 정부 3.0과 일맥상통한 업무추진이 아닐까 하는 생각이 든다.

아직 종합민원실 환경·서비스모델은 개발 중에 있고 워킹그룹 참여자들의 의견을 잘 반영하는 과제가 남아있기는 하지만 6주간 성과를 얻기 위해 노력하셨던 참가자 여러분들의 열정에 감동하고 즐거웠던 시간이었다. 감사하게 생각한다.

시민들이  
디자인 방법을 통해  
정책결정에 참여한다면,

그 정책은  
살아 있는 정책이 될 것이며  
홍보효과 또한  
배가 될 것입니다

박노진  
안양시청 시민봉사과 주무관

먼저 이번 워킹그룹 관계자에 깊은 감사의 말씀을 드린다. 민원실 환경·서비스 모델 마련을 위한 첫 번째 자문 위원 회의를 가졌을 때 무엇을, 어떤 결과를 얻을 수 있을까 궁금했는데, 워킹그룹 활동과 결과들을 보면서 나 자신도 이번 모델에 대한 생각들을 좀 더 구체적으로 정리할 수 있었던 시간이었다.

이번 워킹그룹의 결과는 정형화된 공직에서 바라본 것이 아닌 시민들의 시각으로 바라본 민원실이었으며, 기발한 아이디어와 생각들로 국민과 공무원 모두가 행복해질 수 있는 모델들을 제시해 주었다.

4개 팀의 활동 결과는 정책에 반영 하여도 손색이 없는 좋은 결과물이라고 생각하며, 기존 시민의 의견을 반영하기 위한 용역 의뢰들이 워킹그룹 활동으로 대체가 가능하고 더 좋은 결과가 나올 수도 있다는 생각을 하게 해 주었다.



또한 많은 시민들이 이런 방법을 통한 정책 결정에 참여하여 같이 연구하고 고민하면, 그 정책은 살아있는 정책이 될 것이며 참여자들의 일상을 통해 홍보 효과 또한 배가 될 것이다. 소통이 많을 수록 좋은 친구가 될 수 있듯이 공공정책 실행 전에 시민과 많은 대화와 소통을 할 수 있는 워킹그룹 운영은 아주 성공적이고 모범적인 답안이라고 생각된다. 다시 한 번 워킹그룹에 같이 참여하게 된 것을 기쁘게 생각하며, 감사드린다.

# 행정의 가장 바람직한 모델을 보았습니다

## 수요자중심의 민원서비스 시범사업으로 종합민원실 환경·서비스모델 개발을 위한 서비스디자인 워킹그룹 추진 소감

이번 서비스디자인 워킹그룹 운영을 해 보니, 과정 면에서 매우 충실한 시범사업이었다고 생각된다. 충실한 과정에 맞는 충실한 성과를 위해 보다 세심한 주의를 기울이고 다듬어 완성이 필요하다. 일은 성격에 따라 그 방향이 매우 달라진다. 공공사업 영역 중에서도 민원서비스의 경우 다른 분야와 달리 상명하복의 위계가 중요한 것이 아니라, 시민이 어떻게 느끼는지가 매우 중요하다. 누가 되었건 좋은 아이디어를 제시한다면 공무원은 이를 기쁘게 받아들일 수가 있다. 사실 일하는 과정에서 이전에도 집단지성을 통해 좋은 아이디어를 얻어 낸 경험이 있다.

2007년 고객만족행정 팀장으로 재직할 당시 전화고객만족도가 낮은 이유를 분석하고 고객의견을 모아야 했다. 그래서 안전행정부 고객만족 모니터링단 온라인 커뮤니티를 만들자는 아이디어를 냈다. 시작할 때만 해도 특별한 계획 없이 만들어 두기만 해서 준비가 안 된 것이 아니냐는 우려도 있었다. 걱정과 달리 운영하는 동안 고객 중심의 다양하고 참신하며 진정성 있는 아이디어를 많이 받았다. 모든 사람들의 의견 제안에 답변을 달고 가능한 의견은 반영도 했다. 모니터링에 스스로 참여도 해 본 결과 만족도 점수가 낮은 사람은 일부이며 그 일부가 반복적으로 낮은 점수를 준다는 사실을 알게 되었다. 이유를 생각해 보니 업무 처리의 내용 뿐 아니라 전화를 받을 때와 끊을 때 등 시작과 끝의 경험이 매우 중요하다는 사실을 알게 되었다.

김형만  
행정안전부 민원제도과 과장



전 남원시부시장. 1983년 공직에 입문한 이래 정부합동민원실, 중앙공무원교육원, 법무담당관실, 기획예산 담당관실, 대통령실 바른역사기획단 행정팀장, 행안부 고객만족행정팀장, 사회조직과장 등 중앙부처의 주요 요직을 거친 행정 베테랑

이처럼 직접 현장에 뛰어들지 않으면 알 수 없었던 점들을 바탕으로 시민모니터링을 운영하면서 많은 문제점을 개선할 수 있었다.

국민이 정부에 이야기할 때는 단순히 불만을 이야기 하는 것이 아니라 더 나아지기 위해 도움을 제공해 주는 것이다. 국민이 주시는 의견에 대해 마음을 열어 두되 반영 가능한 것부터 반영하려 노력하면 된다고 생각한다. 생각보다 문제들을 개선하고자 하는 의식을 가진 국민들이 많이 있다.

어제도 정부 3.0 선포식이 있었는데, 정부 3.0은 기관 간 뿐 아니라 민-관이 협력하여 국민에게 올바른 서비스를 제공해야 하는 것이라고 생각한다. 시민의 자발적 참여와 집단지성을 통해 다양한 현장 문제점들을 개선하고자 했던 이번 시범사업 프로젝트는 그 대표적이고 선구적인 사례라고 생각하고 외부에도 확산하고자 한다.

모든 행정서비스에는 성과 창출이 가능한 절차가 중요한데, 이를 위해서는 계획 단계부터 실행자(행안부)와 협력체(디자인진흥원), 대상(지자체, 이용자) 간 충분한 협의가 이루어져야 하고 결과물에 대한 상세한 예측과 검토를 통해 리서치를 추진해야 한다. 리서치 따로, 정책 수립 따로, 실행 따로 진행 되면 엉뚱한 결과가 나오게 된다. 자문위원만 해도 책상에 앉아 멘트만 주는 것이 아닌 프로젝트 전체를 이해하고 있는 당사자여야 한다. 아이디어 제시 상황에서도 실무에 있는 사람들이 함께 참여함으로써 실행 가능한 여부도 검증이 되어 정부에서도 참신하면서도 구현 가능한 아이디어들을 점진적으로 적용할 수 있는 것이다. 계획수립시 공무원(담당자)의 본격적인 참여가 무엇보다 우선되어야 한다.

## 종합민원실 환경 · 서비스모델 개발을 위한 서비스디자인 워킹그룹을 통해 알게 된 것

가족관계증명이라는 게 있다. 옛날말로 호적이다. 어떤 사람이 출생부터 결혼, 사망하기까지의 매우 중요한 단계에서 해야 하는 업무들을 모두 묶어둔 말이다. 그런데 사실 일반인들 입장에서 이 안에 출생신고, 혼인신고, 사망신고가 다 들어있을 것이라고 예측하기는 어려운 것이다. 이번 사업을 통해 많이 발전했지만 아직 공무원들이 일반인과 눈높이를 완전히 맞추지 못한 부분들을 발견해 낼 수 있었다. 관계자들처럼 자주 접하고 자주 가는 사람들에게는 굳이 설명할 이유가 없다. 각자의 입장에서는 너무 당연한 일이지만, 민원실을 이전에 접해보지 못한 사람들의 입장을 생각해 보는 것이 지금 가장 필요한 게 아닌가 하는 시사점을 얻었다.

## 민원실을 처음 접해보는 사람에 대해

민원서식 등은 공무원에게도 어려운 부분이다. 국민의 눈높이를 맞추는 것은 가장 생소한 사람의 눈높이에 맞추어야 한다는 뜻이라고 생각한다. 또한 이번엔 참여하는 과정을 통해 시민들에게 공무원 입장에서의 어려움도 이해받을 수 있는 커뮤니케이션의 장이 되지 않았나 생각한다. 서비스디자인 워킹그룹 운영이 기존과 매우 달랐던 점은 기존의 리서치와 달리 디자인 방법의 전문적 리서치 도구를 통해 매우 심도있는 현장 중심의 조사가 이루어진 것이 아니었나 생각된다. 또한 개인이 아닌 팀 토론을 통해 독단적이지 않은 아이디어의 검증이 가능했다.

관계자들과 초기부터 많은 의견교환과 자문, 함께 참여하는 과정을 거쳤기 때문에 피상적이지 않고 실제로 활용 가능한 구체적 아이디어들이 많이 나왔다고 생각된다. 또한 디자이너들이 참여한다는 특성 상 시각적으로 구현하는 등의 원활한 의사소통이 가능했다.

정부 입장에서 참여와 소통을 추진하는 방법은 매우 다양한데, 이번 시범사업 과정은 참여한 전문가(디자이너들)와 지자체, 안전행정부의 협력이 탄력적으로 운영 되어 실현 가능한 많은 아이디어들이 나올 수 있었다 생각한다. 개인적으로도 이후 결과가 기대되는 만큼 주의를 기울이고자 한다.

앞으로도 이러한 모델을 통해 정책을 입안하고 싶다. 정책을 입안할 때는 절차와 정당성 문제가 항상 숙제인데, 이러한 활동을 통해서 보다 심층적인 목소리를 수렴하여 추진되었으므로 정책 추진이 보다 힘을 받을 수 있다. 아무리 전문가의 의견이나 설문 등 서면으로 받은 의견을 가지고는 누가 분석을 하더라도 글자 뒤의 내막을 알기는 어렵다. 이러한 단절된 절차들을 모두 모아 다함께 합의하고 나아가는 진행방식을 통해 실제적인 의견 수렴이 이루어졌을 뿐만 아니라 투입한 시간만큼 유용한 결과를 도출했다.

모든 이해관계자(대표적으로 시민)의 의견이 그대로 적용하는 것이 타당하다고 보기는 어렵다. 그러나 시범사업에서는 실무자의 의견과 고객의 의견을 같이 수렴해 왔기 때문에 주변에 대해 따로 설득할 필요가 없다는 장점이 있다.

## 향후 추진방향

일에는 과정만큼의 성과가 매우 중요하다. 환경뿐만 아니라 서비스까지 제시되어서 지자체들에 제안 할 때 예산이 적더라도 적용해 볼 수 있는 안을 만들었으면 했는데 방향설정이 잘 되었다고 생각한다. 민원제도과에서는 워킹그룹에서 제안한 좋은 안들을 여태 함께 참석해 준 지자체 자문위원과 디자인자문위원들이 적용하기에 더 좋은 안으로 다듬고자 한다. 더불어 서초, 용산 등 반영이 가능한 곳과 협의하고 구현해서 타 기관에서 벤치마킹하고, 자신들에게 맞는 형태로 적용하고자 하는 의지가 생길 수 있도록 예시를 제시하고자 한다. 지방자치단체에 재직해 본 경험으로는 어떤 사업이든 예산이나 환경 때문에 좌절되지는 않는다. 가장 중요한 것은 주체의 의지이다. 민원실이라는 것은 지자체의 얼굴이기 때문에, 실제로 좋은 안인 것이 증명되고 지자체 측에서 실행 의지를 가지면 추진 되리라고 생각한다. 예산과 의지를 가지고 차년도에 적용을 위해 단계적으로 추진할 계획이다.

### 01

행안부에서  
지침서 배포

### 02

일부 지자체에 적용,  
성공사례 창출

### 03

성과입증

각 지자체는 시민을 위한 서비스향상에 대한 의지가 있다. 이러한 과정을 통해 당장은 어렵더라도 1~2년 안에 확산 될 것이라 생각한다.

민원실 환경 서비스 모델을 만들기 위해 여태까지 제시된 아이디어 중에 필수적으로 들어가야 될 공통부분이 있고, 추가적으로 들어가야 될 부분이 있는데, 공통적으로 필요한 것들은 우선적으로 넣고, 기타 추가 시책으로 운영 가능한 아이디어들은 별첨으로 제시하여 참고하게 하면 좋을 것이라고 생각된다. 하지만 실제로 세부적으로 어떻게 완성을 할 것인가는 전문가와 참여자들과 함께 발전시켜 나갈 것이다.

마지막으로, 이번 최종발표에 참석한 것은 정말 잘 한 일이라고 생각한다. 이번 시범사업 최종 발표 자리에서 앞으로 형성될 정부 3.0형 행정의 가장 바람직한 모델을 보았다. 불특정 다수의 시민과 전문가가 본인의 의지로 참석하여서 서로 특정인의 이익이 아닌 다수를 위한 의견을 제시하고, 업무 처리상의 실상을 질문하고, 담당자는 국민의 입장을 물어보고 적용하려는 의지를 나누는 정책입안을 위한 이상적인 교류의 자리였다.

#### 워킹그룹 운영의 성공요인

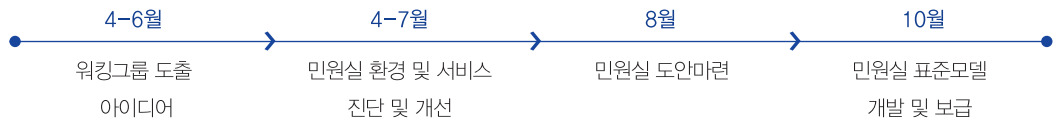
1. 실제 정책을 시행해 볼 수 있는 대상을 선정해야 한다는 점  
(시책 추진이 가능한 지자체 민원실)
2. 실제 정책실행자의 섭외, 지속적 관여가 필요하다는 점 (다양한 이해관계자 참여 : 민원실 공무원, 사용자 등)
3. 자문과 협조에 있어서 과정을 모두 알고 있는 사람이 참여를 한 후 적용해야 한다는 점  
(전체 맥락을 파악하고 있는 디자인, 행정전문가)

## 수요자 중심의 공공서비스디자인 프로세스 모델

### (Part IV 참고)에 대한 의견

공공서비스, 공공정책이라는 것이 업무마다 성격이 다 다르므로 일률적으로 적용하는 것에는 무리가 있을 것이다. 정책마다 특성이 다르므로 이에 맞게 적용단계를 세분화 시키는 것이 중요하다. 정책이라는 것은 모든 분야에 국민의 참여가 필요한 것은 아니며 효율화와 일률적인 집행이 더 우선시 되는 분야도 있다. 그러나 민원서비스와 같은 대민서비스 분야에서는 정책 기획과 수립, 집행 단계에서 서비스 디자인을 적용하여 검증하는 것이 보다 향상된 정책을 만드는데 효과적으로 작용할 수 있다고 판단된다. 이러한 서비스디자인 방법은 무엇을 해야 할 지 정책 전문가가 아닌 수요자 입장에서 현재 상태의 문제를 발견하고, 주제를 발굴할 때 가장 중요하고 유용한 도구로 활용될 수 있을 것으로 보인다.

종전에는 정책가가 문제를 스스로 결정한 다음, 이에 대해 서류, 데이터상의 표면적이고 단편적인 자문을 통해 방향이 좁혀지는 경향이 있었다. 이제는 본 시범사업처럼 초기단계에서 문제를 다양한 방법으로 검색하고 이를 통해 진단하여 정책이 수립되어야 할 것이다. 전문성이 있는 부분은 어렵겠지만, 국민 불특정다수에게 서비스를 제공하기 위한 정책일 경우 이러한 도구들이 활용되면 유용할 것이다.



**민원실 시범사업이 주는 시사점**

본 프로젝트 진행 과정에서 ‘종합민원실 표준모델’이 ‘종합민원실 환경·서비스모델’로 변모하면서, 표준모델이 가지는 환경에 국한된 낱앙스가 효율적이며 환경과 서비스의 통합적이고 유기적인 서비스를 제공하기 위한 지침으로 발전되었다고 보여진다. 그 내용도 초안에서 환경은 고정된 형태의 그림 예시로, 서비스 영역은 지켜야 할 원칙에 대해 제시하는 지침 형태로 기존에 배포되었던 다양한 지침과 유사한 과정을 밟을 계획이었다. 그런데 워킹그룹운영과 아이디어 제안과정을 통해, 외부에서 만들어서 배포되는 지침이 아닌 현장에서 발견한 문제점과 현장에서 완성된 아이디어로 참고서가 탄생하게 된 것이다.

이런 활동을 통해 지자체 담당자, 안전행정부, 디자이너와 시민 등 모든 관계자들이 모여 논의하고 그림으로 그려보는 반복적 커뮤니케이션과 합의 과정을 통해 서로의 입장을 일부 이해하게 되었다. 또한 공급자 입장에서는 미처 파악하지 못했던 현장의 요소들이 방문자들에게 중요한 영향을 끼친다는 사실을 인지하게 되고, 추구해왔던 수요자중심 정책수립을 실행하는 하나의 ‘방법’을 접하게 되었다. 가장 주요하게는 정책입안자와 중간실행자가 특정 디자인결과물을 좋은 사례로서 권장하는 것보다,

‘각 민원실의 특성과 맥락을 분석하여야 한다’는 점과, ‘어떤 관점을 가지고 문제에 대응하는 것이 좋은가’에 대한 방법을 민원실 담당자들에게 제시하는 것이 중요하다는 사실을 인식하게 되었다는 점이다. 앞으로 개발될 ‘종합민원실 환경·서비스모델’은 각 지자체 담당자가 민원실을 구성하거나 개선하고자 할 때 한 장의 도면이 아니라, 환경과 서비스를 조성할 시에 고객 입장에서 우선 고려되어야 할 사항들과, 이것들이 적용되었는지에 대한 질문들을 제시하여 바른 환경과 서비스를 구성하도록 도와줄 것이다.

본 워킹그룹은 수요자의 ‘참여’와 참여하지 못한 개별 수요자의 의견을 정성적으로 반영하고, 구상단계에서부터 이를 반영하기 위한 하나의 활동이었으므로 실제로 정책의 세부내용까지 공공서비스 디자인의 전 과정을 적용하여 개발한 사례라고 보기는 어렵다. 그러나 개별 사용자가 가지는 욕구와 문제를 서비스디자인이라는 측정방법을 통해 다른 각도에서 재정의하고, 창의적으로 가시화하여 현장과 배후의 많은 이해관계자 간 의견을 효과적으로 모았으며, 이러한 방법이 수요자 중심으로 이루어 졌다는 점에서 볼 때 기존 정책 수립 과정과 분명한 차별점을 가지는 ‘정책구상단계에 서비스디자인 방법을 시범활용해 본 사례’라고 볼 수 있을 것이다.



# 공공행정서비스의 변화와 서비스디자인

김 광 순 디맨드 대표

전 행정자치부 정부혁신컨설팅센터장

전 지식경제R&D전략기획단 전문위원

전 글로벌 경영컨설팅 기업 왓슨와이어트 한국대표

정부혁신지수(GII) 개발, 인천공항 출입국 심사 서비스혁신으로

두 차례의 UN 공공행정상 수상에 기여

주민센터로 대변되는 전통적인 공공행정서비스는 근본에서부터 새로운 서비스의 출현을 요구 받고 있다. 공공행정은 전산화로 대면적 행정 활동을 통한 서류 발급과 같은 형식을 넘어서게 되었다.

이제는 그 동안 경험하지 못했던 혹은 생각하지 않았던 새로운 행정서비스가 디자인 되어야 하는 단계에 이르렀다고 할 수 있다.

디자인이라는 것은 전통적으로 물체에 대한 사용자들의 심미적 가치를 창조하는 작업으로 인식되어 왔고, 실제로 이러한 부분에 초점을 두고 역할을 해왔으나 최근 새로운 변화가 일어나기 시작했는데, 그것이 바로 서비스디자인이라는 개념이다. 서비스디자인이 다루는 범위를 예를 들자면, 지역사회 중심의 질병예방 및 관리, 지역사회 중심의 에너지절감, 방과 후 학교와 같은 프로그램을 통해 지역 학생들의



학습능률 향상, 교통문제 해결, 공공분야에 대한 시민들의 참여의식의 확대, 고령화 등과 같은 범국가적 문제에 대한 지역사회 중심 문제해결 등과 같은 주제들이다. 주민센터는 지역이 직면하고 있는 제반 문제와

이슈들을 해결하는 지역 단위의 중심축으로 변모해야 한다. 주민들의 참여 속에서 지역의 이슈를 해결하기 위해서는 새로운 개념의 지역 활성화 프로그램과 방법론들이 도입될 필요가 있는데, 그것을 실현할 방법론이 서비스디자인이라고 할 수 있다.

이 글에서는 주민센터를 행정개혁, 혹은 행정혁신의 차원에서 역사적 관점으로 조망하면서 최근 새로운 역할과 서비스를 모색하는 노력에 이르기까지 변화의 의미를 정리해보고자 한다. 한편으로 주민센터를 변화시키는 방법에 있어 서비스디자인이라는 방법론을 어떻게 활용할 수 있는지를 모색해 보고자 한다.



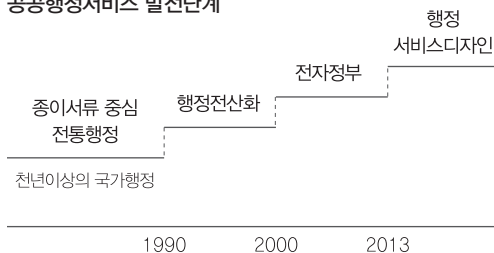


좌. 예전 동사무소/면사무소 모습  
우. 최근 제주도 외도 주민센터 건물 사진

### 주민센터의 역할 변화로 본 공공행정의 발전 단계

주민센터는 외형적 모습과 운영의 실제적 프로그램에 있어서 괄목할만한 변화의 모습을 보여주고 있다. 동사무소에서 이뤄지는 업무로 대표되는 공공행정 서비스는 유구한 역사를 가진 행정업무라고 할 수 있다. 기본적으로 국가기관에 의해서 주민들을 효율적으로 관리하고 통제하는 수단의 형태로 행정 업무가 진행되어 왔던 것이다. 오랜기간 이러한 업무는 행정문서의 형태로 관리되었기에 동사무소는 국가정보, 국민의 정보를 보관하는 중요한 물리적 시설이라는 측면이 강했다. 그러므로 여기에 근무하는 공무원들은 이러한 행정문서를 정확하게 관리하고 주민들과의 관계에서 이러한 행정정보를 엄밀히 집행하는 집행자의 역할을 해 왔다고 할 수 있다. 이러한 동사무소의 모습이 바뀌기 시작한 것은 불과 얼마 되지 않았다. 1990대 초반부터 진행되기 시작한 정부의 행정전산망구축사업이 이러한 관행에 일대 변화를 근본에서부터 가져오기 시작한 것이다.

### 공공행정서비스 발전단계



행정혁신의 출발점은 바로 행정전산화 작업이었다. 주민등록 관련 정보, 주민 주소 정보, 주민 토지 정보, 건물 정보 등을 통합하는 작업들이 앞서 서술한 바와 같이 동사무소 직원들의 업무부담 혹은 업무에 소요 되는 시간을 줄여주었다고 할 수 있으며, 이를 계기로 행정개혁 혹은 행정혁신이 시작될 수 있었다.

2000년대 초반부터 본격화되기 시작한 것이 전자정부 (e-Government) 추진이었다. 이것은 유사 이래 같은 방식으로 진행되어 온 제반 공공행정 업무를 총체적으로 효율화시키는 작업이었다. 같은 인풋(input)을 투입하고 높은 수준의 결과물(output)을 만들기 위해 추진된 것이 전자정부와 정부혁신이었다. 조세·병역·환경·행정·토지·복지·사업등록·사업인허가·정부 조달·출입국 등의 모든 업무에서 전자정부의 추진은 광범위하게 진행되었다. 주민센터는 이제까지 기존의 행정업무를 처리함에 있어서와는 전혀 다른 방식으로 업무가 진행되는 단계에 도달한 것이다.

### 미래의 주민센터

기존의 행정정보를 관리한다는 측면에서의 주민센터의 역할은 이제 앞으로도 계속 축소될 것이라 예상할 수 있다. 미래의 주민센터는 전통적인 행정서류 발급기관으로서의 주민센터의 기능을 넘어 지역의 문제를 해결하는 새로운 행정서비스를 제공하는 중심축으로서의 역할을 수행할 수 있을 것이라 예상해본다.

이러하면 지역 중심의 공공복지시스템의 새로운 서비스전달체계를 개발하고 제공하는 서비스, 지역 고령자들의 자발적인 건강관리 활동이 일어나게 하는 Total Healthcare Service를 제공하는 주민센터, 주민들의 평생학습을 촉진하고 이끌어가는 주민센터, 방과후 학교와 같은 지역 중심의 전인격적 교육이 일어나는 중심축으로서의 주민센터 등 새로운 서비스는 끝없이 만들어질 수 있는 가능성이 있다.

# 서비스디자인, 안구마우스를 만나다

공공서비스디자인의 또 다른 사례로 보건복지부 산하 한국장애인개발원과 함께 중증장애인을 위한 '안구마우스(안구로 조작 가능한 마우스)'의 보급 사업을 서비스디자인 관점으로 다시 디자인하여 수요자 중심의 제품과 서비스로 제안했던 내용을 간략히 소개하고자 한다.

## ◆ designDIVE 안구마우스

워킹그룹 운영 기간: 2012. 7.14 ~ 2012. 9. 1

목적: 근육병을 앓거나 장애로 인해 손을 사용할 수 없는 사용자들의 눈이 되어줄 안구마우스의 제품, 서비스 전달체계를 새롭게 제안하기 위한 서비스디자인워크숍

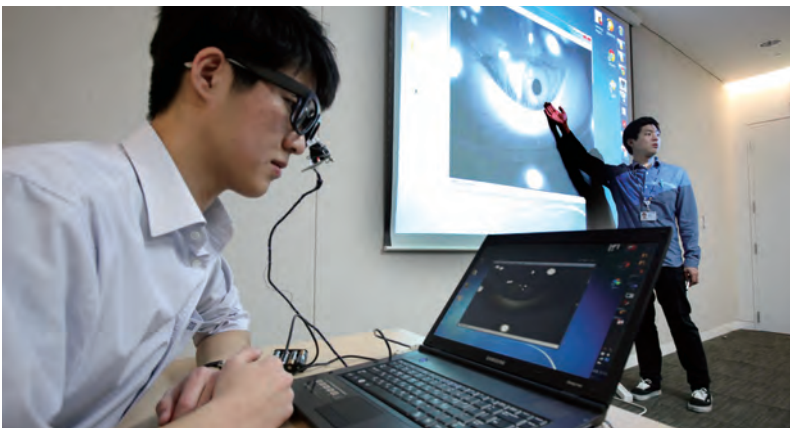
참가자: 총 100여명(운영진 포함)

주최: 한국디자인진흥원, 장애인개발원 주관: DOMC / 로보앤컴퍼니 / 한벗재단



designDIVE 안구마우스  
최종 발표자료 보기  
<http://cafe.naver.com/usable/2019>

안구마우스는 루게릭 환자 등 눈 외에는 근육을 움직일 수 없는 중증장애인을 세상과 다시 이어주는 훌륭한 기기임에도 이용자는 거의 없었다. 천만원이 넘는 비싼 가격 때문이었다. 삼성전자의 5명의 직원들이 5만원으로 제작할 수 있도록 개발해 그 기술을 공개하였다. 'eyeCan'으로 명명된 국내형 안구마우스 공개기술의 보급을 위해



안구마우스 이미지  
(삼성전자 창의개발연구소)  
출처: 플리커닷컴

삼성전자 창의개발연구소, 한국장애인개발원, 한빛재단이 함께 힘을 모았다. 2012년 첫째 200여명의 장애인에게 보급할 목표로 이것을 실행할 서비스 체계를 갖추는 중에 제품의 사용성 문제, 매뉴얼, 학습을 위한 교육 교재 등 많은 부분 보완의 필요성을 깨닫게 되었다. 문제 해결 방안을 찾고자 서비스디자인 워크숍 'designDIVE' 프로그램을 실행해보기로 했다. 디자이너, 엔지니어, 보건의로 전문가 등 8명씩 총 10개 팀, 운영진 20명 등 약 100여명의 자발적 참가자가 모여 서비스디자인방법으로 사용자 편의성을 높이고 서비스 전달체계 전반을 개선하기 위한 방안을 제안하였다.

## 서비스디자인 워크숍 진행과정

### 1st week | 1주차

해당 분야(도메인) 이해:  
해당 도메인 현황과 연구범위에 대한 이해



### 2nd week | 2주차

현장탐색:  
안구마우스 제작부터 사용자경험 관찰 Research



### 3rd week | 3주차

인사이트 분석:  
서비스 수용자 및 서비스 수용자 환경을 기반으로 고객의 경험을 파악한 서비스 수용자의 경험데이터를 분석하여 주요한 니즈를 도출



### 4th week | 4주차

서비스컨셉 개발:  
다양한 이해관계자와 전문가로 구성된 Co-creation 워크숍을 통한 서비스컨셉의 개발 및 평가



### 5th week | 5주차

서비스컨셉 전달:  
이해관계자를 대상으로 서비스컨셉에 대해 발표하고 피드백 및 평가



워크숍 시행에 앞서 기획팀은 관련자 인터뷰를 시작으로 여러 차례 현장을 방문하고 기기, 서비스를 반복해 사용해보는 등 안구마우스 사용자와 사용자 가족, 또 서비스 공급자의 다양한 욕구를 파악 할 수 있는 경험을 통해 해결안을 구상하였다. 이 과정을 통해 시범사업의 목표는 제품 기능의 향상에 대한 제안 뿐 아니라 제품 사용 전-중-후 전체의 사용 경험을 향상시키고 이용자의 심리와 정서까지 세심하게 고려한 해결책을 구상하는 것으로 정했다. 그 결과 안구마우스와 관련된 서비스디자인 연구 주제로서 제품, 포장, 의사소통 도구, 서비스 전달체계, 사용자경험, 사용자인터페이스디자인, 교육 등 6가지 분야를 선정하게 되었다.



### 01 제품디자인 (Product Design)

세련된 외관 뿐 아니라 중증 장애인과 이들을 돕는 주변 사용자의 특성도 고려한 편리한 제품디자인을 구상하였다.



### 02 포장디자인 (Package Design)

포장디자인은 제품을 안전하게 보관하고 인상을 전달하는 중요한 역할을 한다. 장애인의 특성을 고려하여 보관이 용이하고 지속적 활용이 편리한 구조의 패키지를 제안하였다.



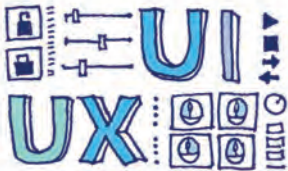
### 03 의사소통 도구 (Communication Kit)

안구마우스를 전달하는 서비스 전달자는 사용자 및 사용자의 가족에게 안구마우스 사용 방법을 쉽게 설명할 마땅한 방법이 없었다. 제품 및 서비스를 쉽게 이해하고 사용 할 수 있도록 하는 방안을 제안하였다.



### 04 서비스 전달체계 (Service Delivery System)

안구마우스와 관련 서비스가 어떤 이들을 통해 어떤 방식으로 최종 사용자에게 전달되어야 효율적이고도 지속가능하게 작동 될 수 있을지를 고려한 새로운 서비스 전달체계를 제안하였다.



### 05 사용자경험, 사용자인터페이스디자인

(User Experience Design, User Interface Design)

사용자가 작동시에 느끼는 응답함과 불편을 완화시킬 수 있도록 화면을 설계하고 정보체계를 단순화하여 보다 편리하고 제품과 친밀한 경험을 가질 수 있는 사용 환경을 제안하였다.



### 06 교육 (Education Service)

사용자들은 한 달 이상을 꾸준히 훈련해야 안구 마우스를 의지대로 작동할 수 있게 된다. 그동안 제품과 서비스를 더 쉽고 재미있게 적응할 수 있도록 돕는 단계별, 맞춤형 교육 콘텐츠를 제안하였다.

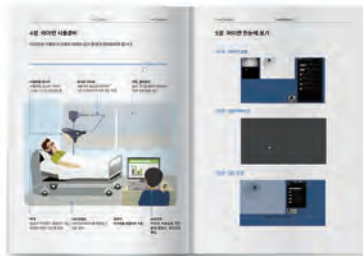
주제	내용
제품디자인 1팀	<p><b>동질감을 유도하는 안구마우스와 커뮤니티디자인</b></p> <p>의료보조기기로서의 인식탈피를 위한 패션형 디자인과 사용자 시야확보가 가능한 형태의 세련된 제품디자인과 한자들간의 동질감을 유도하고자 사용자와 예술가의 협업이 가능한 커뮤니티 개발의 아이디어 등을 제안하였다.</p>
제품디자인 2팀	<p><b>안구마우스 최적시청거리 표준제안 디자인</b></p> <p>‘사용자들에게 잘 맞지 않는 표준, 소프트웨어를 어떻게 개선할 수 있을까?’ 제품 2팀은 주기능의 경우는 표준(공통적 기준)을 적용하고 맞춤(개별적 기준)의 적용을 통해 표준과 개별 맞춤의 균형을 잡았다.</p>
제품디자인 3팀	<p><b>범용적으로 사용 확장 가능한 환경디자인</b></p> <p>사용자가 손쉽게 쓸 수 있는 텍스트 입력방식 인터페이스와 스마트폰이나 아이패드 등 여러 디바이스를 활용할 수 있는 조립형태의 DIY 거치대를 제안하였다.</p>
전달체계 팀	<p><b>효율적인 소통을 위한 서비스 전달체계디자인</b></p> <p>사용자와 첫 대면시 실무진, 전문가, 자원봉사자로 구성된 Triangle System 구성과 FAQ 시스템 운영, 자원봉사자 대상 교육 프로그램을 통해 지속적인 관리와 각 새로운 역할을 부여하였다.</p>
패키지디자인 팀	<p><b>사용자편의를 고려한 안구마우스패키지디자인</b></p> <p>안구마우스 전체 서비스 흐름에 전체의 컨셉과 특징이 포함되도록 설계하여, 사용자 편의를 고려한 관찰형태를 제안하고 친환경 종이 제작으로 환경 오염을 최소화하고자 하였다.</p>
커뮤니케이션 키트 팀	<p><b>기관서비스전달자와 사용자를 위한 커뮤니케이션디자인</b></p> <p>사용자가 이해하기 쉬운 단계별 서비스 흐름도와 도출된 서비스 제공자와 사용개발자가 쉽게 이해할 수 있는 인지, 현장, 평가자와 원격상담서비스로 ‘소통’이 쉽고 빠른 피드백을 통한 보급 방법을 제안하였다.</p>
UX/UI 1팀	<p><b>초보자도 사용하기 쉬운 UI/UX디자인</b></p> <p>초보자나 운동능력이 저하된 사용자들이 사용하기 편한 환경방법을 제공하기 위해 화면 UI의 사용용어 한글화와 눈의 피로를 간소화 할 수 있는 UX, UI 설계를 제안하였다</p>
UX/UI 2팀	<p><b>직관적, 감성적인 의사소통이 가능한 UI/UX디자인</b></p> <p>직관적인 이미지 형태의 아이콘과 감성적인 의사소통이 가능한 맞춤형 메뉴가 생성되는 기능과 온라인상에서 사용자들이 컴퓨터를 통해 훈련할 수 있는 기반의 매뉴얼을 제안하였다.</p>
교육 1팀	<p><b>즐겁고 쉽게 동반자가 되어주는 교육서비스디자인</b></p> <p>사용자가 안구마우스 제품 및 서비스 생태계에 잘 적응할 수 있도록 단계별 안구마우스 사용을 위한 학습진행, 개인별맞춤, 동기부여를 제공해주는 동반자 셀파 교육서비스를 제안하였다.</p>
교육 2팀	<p><b>사람과 세상을 연결해주는 콘텐츠 플랫폼 디자인</b></p> <p>안구마우스 사용자에게 특화된 플랫폼을 제공하여 사용하기 쉽고 능동적인 정보공유가 가능한 소통의 장을 개발하여 스스로 자기효능감을 높이는 사용을 유도하는 방법을 제안하였다.</p>

디자인다이브, 최종 발표회가 끝난 이후  
어떤 일이 일어났을까?

워킹그룹 운영이 종료된 후,  
다시 시작된 변화

### 안구마우스 사용매뉴얼 보급

워킹그룹 운영 중에 사용자가 활용할 수 있는  
안구마우스의 사용매뉴얼을 제작해보자는 의견이  
발전되어 워킹그룹 종료 이후에도 지속적으로 팀  
활동을 하며 사용자 매뉴얼을 제작함으로써 장애인  
개발원이 이를 보급사업에 활용할 수 있게 되었다.  
100명의 사용자에게 이 <안구마우스 사용 매뉴얼>이  
보급되었고 활용되고 있다.





**안구마우스는 사용자가 아니라 개발자.**

**‘사용 개발자 감사장’**

사용자가 서비스의 일방적 수혜자가 아니라 eyeCan을 함께 만들어가는 '사용 개발자'라는 컨셉을 사용자에게 전달할 수 있도록 '감사장'을 제작하여 참여자들에게 배포하자는 의견이 도출되었었는데 이것이 받아들여져서 현재 보급사업 중에 안구마우스 사용자들에게 보급되고 있다고 한다.

**방문교육을 위한 자원봉사 인력 활용 예정**

eyeCan 지급 대상자 방문 교육 서비스의 제공과 제품 설치 시 협력기관과의 동반 방문 등으로 사용자에게 지속적인 교육 지원 효과를 높이는 방안이 채택되어 2013.8~2013.12(5개월간), eyeCan 보급 대상자 거주지(서울, 경기, 부산, 대전, 광주 등)의 총 40여명의 자원봉사자 활용으로 적용될 예정이다.



# 안구마우스 서비스디자인

## 시범사업을 통해 얻은

### 시사점

서비스디자인 방법론을 활용하여 다양한 사람들의 참여와 협력을 이끌어내고, 실제 사용자의 맥락 속에서 그들의 '진짜 문제와 진짜 니즈'를 찾아내는 과정이었던 워킹그룹 운영을 통해 얻게 된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 제품의 사용자경험을 향상시켜야 한다는 시사점을 찾을 수 있었다. 안구마우스는 이미 보급 중이었으나, 현장에서 디자인리서치로 발견한 문제 중의 하나는 제품과 소프트웨어가 중증장애인의 특성과 환경적 특성을 고려하지 않은 기능 중심의 제품이었다는 점이었다. 중증장애인이기 때문에 갖게 되는 가정환경, 사용시 반드시 누군가의 도움이 필요한 장애인의 신체적 특성 등이 고려되지 않은 채 일반 사용자에게나 사용할 수 있을 법한 소프트웨어의 구성과 사용자 인터페이스는 좌절감을 주고 있었다. 사용자 경험의 관점에서 찾은 또 다른 중요한 문제는 제품이 보급되는 과정과 체계였다. 이 제품은 기존의 서비스 전달방식을 통해 제공되고 있었는데 중증장애인의 생활환경이 고려되지 않은 전달 과정은 사용은 커녕 제품을 제대로 조립하고 설치하는 것도 불가능할 만큼 큰 장애요인이었다. 각 팀은 중증장애인의 신체적/환경적 특성이 반영된 제품디자인 및 사용자인터페이스를 새롭게 제시하였다. 또한 본 제품을 수령 및 설치하고 학습을 하는 사용전, 중,후의 과정 전반을 새롭게 디자인하여 사용자 경험의 향상을 이룰 수 있었다.

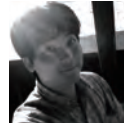
둘째, 이해관계자들의 편의를 위한 서비스의 필요성을 파악하고 컨셉을 제안하였다. 안구마우스 사용을 위해서는 사용하기 전, 안구의 근육을 위한 훈련이 필요하다는 것을 이해관계자 및 전문가 인터뷰를 통해 알게 되었으며 이에 대한 해결책으로 단계별, 개인 맞춤형 근육 훈련방법을 제공하는 교육 컨셉을 제시하였다.

셋째, 제품 뿐만 아니라 사용자의 전체적인 환경을 고려한 서비스 전달체계구축 방안을 제시하였다. 안구마우스의 경우 일반인의 경우 기술적/사용성 측면에서 이해하기 쉽지 않은 부분이 있어서 서비스 수혜자뿐 아니라 서비스 공급자조차 정확한 설치법 및 사용법을 이해하지 못하는 경우가 있었다. 사실 이 문제는 기술적, 사용성 측면뿐 아니라 시간과 인력의 투입에 제약이 있는 공공기관의 사정과도 맞물려 있었다. 이 문제를 해결하기 위하여 적절한 인력이 중증장애인 및 가족(혹은 도우미)에 적합한 수준의 교육 내용을 훈련된 인력을 통해 효과적으로 전달하는 교육사업을 제안하였고 교육뿐 아니라 보급서비스에 관련된 다양한 이해관계자의 여러 상황과 특성을 고려한 효과적인 보급방안도 제시하였다.

넷째, 중증장애인과 그 가족에게 정서적/심리적으로도 지원을 해줄 수 있는 커뮤니티서비스 시스템이 제안되었다. 서비스디자인의 가장 큰 특징 중 하나는 수요자의 정서와 심리적인 측면에서 공감이 되는 총체적인 해결안의 제공에 있다. 이는 단순히 수행과 실행차원을 넘어 그들의 마음과 정서를 공감하고 정서적, 심리적인 배려를 제공하는 수준을 의미한다. 본 과정의 결과물을 통해 중증장애인과 그 가족이 겪는 정신적 어려움에 대한 이해를 기반으로 이들이 동질감을 느끼고 필요 시 상호간에 도울 수 있는 커뮤니티 구성에 대한 구체적인 컨셉이 제시되었다. 이 커뮤니티서비스 시스템 안에서 중증장애인과 가족들은 상호간 공감을 통해 힘을 얻고 서로 간에 도움을 줄 수 있도록 하여 외롭게 방치되어 있는 중증장애인과 그 가족에게 물리적·정서적으로 큰 의지가 될 수 있도록 하였다.

다섯째, 이 사례의 참여를 통해 워크숍 참가자들뿐 아니라 다양한 이해관계자들은 새로운 프로세스에 대한 깊은 필요성과 서비스의 새로운 가치를 느낄 수 있었다. 이해관계자들은 실사용자의 상황이 거의 반영되지 않는 현실의 문제가 개선되어야 한다는 필요성을 크게 느끼게 되었고 공공서비스 사업에서 다양한 전문가들의 참여와 이해관계자간의 협업형태의 프로세스가 수요자 중심의 창의적인 아이디어를 제시한다는 점을 이해하게 되었다.

## 담당자 인터뷰 ❖



**남 세 현 교수**  
**현 한신대학교 재활학과 교수,**  
**전 장애인개발원 연구마우스사업 담당 팀장**  
 아이캔 사업은 조직 구성이 된 지 얼마 안되어 시작한 단계의 사업이었지만 사업 전후를 비교했을 때 디자인다이브를 통해서 수요자들이 어떻게 느끼는지와 불편한 부분에 대한 대안을 어떻게 시각화하여 표현을 해야 하는 것인지를 확인할 수 있었다. 집단지성을 활용한 아이디어 개진의 경험, 실력이 있는 열정적인 사람들을 바라보는 것, 그리고 참여한 사람들의 장애인에 대한 의식 개선을 이룰 수 있었던 부분에 대해서 성공적이라고 평하고 싶다.



**권 성 진 부장**  
**현 경기도 재활공학센터,**  
**전 장애인개발원 연구마우스 사업 담당자**  
 디자인다이브를 통해 디자인이라는 요소의 긍정적인 면을 봤다. 보조기구가 투박하고 완성도가 떨어지고, 사용자 입장에서 고려하지 못한 요소들이 많이 있었는데, 연구 마우스의 디자인 뿐만 아니라 기구를 전달 하는 과정까지 소비자의 입장을 고려하는 프로세스가 깊은 인상을 남겼다. 또한 장애인을 일반적인 수혜자로 만드는 지원 방식을 당사자가 개발의 주제로 참여 하게 함으로써 지원사업의 새로운 모델을 개발했다는 점도 높이 평가하고 싶다.



**최 윤 호 센터장**  
**서울시보조공학서비스센터**  
**[ 위탁법인 : 한빛재단 (연구마우스 보급 사업 협력 기관) ]**

디자인다이브 팀에서 제안한 결과물을 바탕으로 현재 연구 마우스의 사용성 개선 연구개발 프로젝트를 진행 중이다. 내부연구개발 사업을 준비하는 과정에서 사용자들의 경험과 그에 대한 제안을 받아볼 수 있었으며 사전조사 단계의 객관적 블루프린트를 제공받는 등 많은 도움을 받았다. 또한 공공성이 강한 보조공학서비스 영역에서 계획 수립 이전 연구 주제의 선정, 서비스 설계에 필요한 요소 확인 및 그들 간의 우선순위 도출을 위해 서비스 디자인 워크숍이 매우 유용한 도구가 될 수 있다는 점을 알게 되었다.

# 디자인을 통한 수요자 중심의 보건의료서비스 혁신

정 지 훈 명지병원 IT융합연구소 소장

KAIST 문화기술대학원 겸직교수

미래 비전 전략가 중 손꼽히는 1인으로 정부기관, 기업체 등에

미래 트렌드와 전략 자문

IT전문가, 미래학자, 융합전문가, 인기 칼럼니스트

전 우리들병원 생명과학기술연구소장

미국 남가주 대학(USC) 의공학박사

최근 병원에서 건강경험 디자인(Health eXperience Design)에 대한 관심이 높아지고 있다. 의외라고 생각할지 모르겠지만 의사들은 누구보다 서비스 디자인에 관심이 많다. 의료는 사회의 안전망,

공공재적 성격을 강하게 띠기 때문에 다른 산업에 비해 병원 차원의 수익 창출을 국가 차원에서 규제하는 경우가 많다. 결국 병원은 충분한 비용을 쓰는 것이 쉽지 않아 의료진과 스테프들은 조여진 시스템 속에서 근무하게 된다. 디자인적 사고를 바탕으로 한 혁신과 서비스디자인에 대한 요구는 이런 환경에서 비롯되었다.

서비스디자인에서 의료 및 건강서비스 분야의 중요성이 본격적으로 많은 사람들의 관심을 끌기 시작한 것은 미국 의료재단 카이저 퍼머넌트(Kaiser



Permanente, 이하 KP)가 미국의 대표적 디자인기업인 IDEO의 도움을 받아 2003년 수행한 환자경험 증진 프로젝트부터이다. KP는 미국에서 가장 커다란 병원 네트워크로서 서비스의 만족도가 낮아

많은 고민을 하고 있었다. IDEO는 디자인 방법을 통해 간호사들과 의사들이 환자들의 경험을 좋게 만들기 위한 여러가지 시도를 하였다. 이동형 컴퓨터 시스템 및 소프트웨어, 그리고 다양한 그림 보드판 등을 활용하여 환자들이 병실에서 편안하게 자신의 질병과 경과에 대한 설명을 듣는 등 대면접촉을 하는 과정을 훨씬 친근하고 쉽게 바꾸었다. 환자들의 서비스 경험은 매우 향상되었고 간호사들의 만족도도 올라가면서 서비스가 더욱 좋아지는 선순환을 하게 되었다. 이후 KP는 독자적으로 이런 프로젝트를 수행할 수 있도록 가필드 건강의료혁신센터(Garfield

Health Care Innovation Center)를 설립하고 동시에 디자인팀을 구성하면서 디자인을 병원의 핵심경쟁력으로 내세우기 시작했다. 미국 최고의 병원인 메이요 클리닉과 클리블랜드 클리닉도 각각 혁신센터와 환자경험국을 설립하는 등 서비스디자인으로 병원의 위상과 서비스가 크게 향상되면서 본격적으로 대형병원들도 관심을 가지게 되었다.

국내에서는 명지병원이 2011년 병원문화혁신본부를 설치하고 산하에 환자공감센터와 케어디자인센터를 가동하며 본격적으로 서비스디자인을 병원서비스 혁신에 접목하기 시작했다. 명지병원은 디자인기업인 사이픽스와 함께 국민건강보험공단에서 시행하는 정기건강검진 결과지의 문제점을 파악하고 이 프로젝트를 진행한 결과 월등히 향상된 검진수검자들의 경험을 끌어내는데 성공하였다. 프로젝트 팀은 이에 이어 정형외과 외래의 복잡한 프로세스와 각종 가구 및 기구들을 포함한 문제점을 해소할 수 있는 서비스디자인을 수행하여 전반적인 서비스 개선을 하는 프로젝트도 수행하였다.

병원의 의료진들은 서비스에 문제가 있다는 점을 인지해도 그것을 시각화하고 새로운 해결책을 찾아내는 능력이 발달되어 있지 않아 그냥 넘어가는 경우가 많다. 그러나 디자이너들은 디자인적 사고를 바탕으로 문제를 찾아내고 실현 가능한 해결책을 내놓는다. 명지병원에서 실시한 건강검진서 디자인이나 정형외과 외래진료실 프로젝트의 의미 있는 결과들은 모두 그러한 디자이너들의 능력 때문에 가능했다. 환자와 환자의 가족들이 느끼는 불편함도 디자이너의 힘으로 적극 개선될 수 있다. ‘이 의자는 왜 이렇게 불편하지?’, ‘오늘 대기시간이 왜 이렇게 길까?’ 등의 사소한 불만사항에 대한 인식을 출발점

으로 디자인 사고를 통해 리디자인 할 수 있다. 다만 이런 환경을 만들어가는 데에는 무엇보다 경영진이 디자인적 사고를 할 수 있어야 하며 디자이너 의견에 적극 귀 기울일 준비가 되어 있어야 한다. 그래야 단발적 리노베이션이 아닌 지속적인 의료서비스 디자인을 해나갈 수 있다.

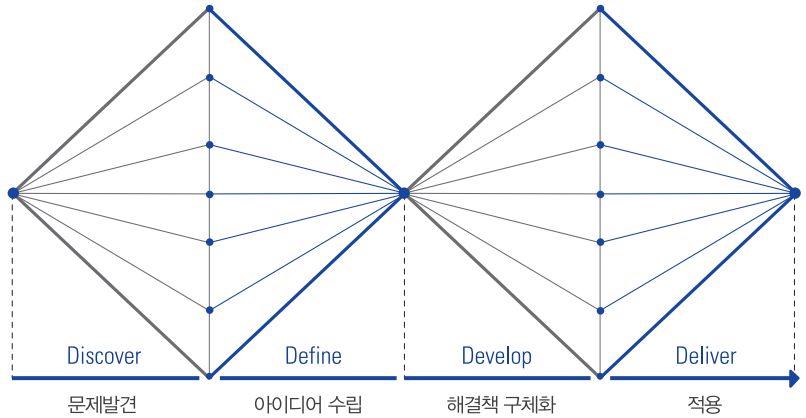
아직까지는 국내외에서 디자인이 의료서비스 전반의 혁신을 이끈다고 말하기에는 이르다. 특히 보수적인 성향을 띠는 의료경영체계에서 변화와 혁신을 주도 하는 <디자인>이라는 개념에 대해 일선의 의사들이나 간호사, 병원경영자들은 우호적이기 보다는 낯설고 두렵다는 인식을 하는 경우가 많다. 하지만 명지병원 사례와 같이 실제 프로젝트 수행 결과가 적용되어 이런 막연한 두려움을 떨친 곳의 의사, 간호사들은 훨씬 적극적으로 프로젝트에 참여하고 있기 때문에 미래에는 많은 병원들이 적극적으로 디자인을 활용할 것으로 본다. 과거 병원경영이 처음 들어왔을 때에도 대부분의 병원은 이를 받기지 않았지만, 이제 대형병원 들 중 병원경영기법을 도입하지 않는 병원은 없다. 뉴욕타임즈는 최근 경영대학원(Business School)의 시대가 지고 디자인스쿨(Design School)의 시대가 오고 있다고 강조하면서 혁신과 변화를 바탕으로 한 인재들이 앞으로의 미래를 바꿀 것이라고 특집 기사를 낸 바 있다. 병원에서도 이러한 경향은 크게 다르지 않다. 그런 측면에서 의료서비스디자인의 앞날은 아직 새벽에 동이 트는 수준에 지나지 않지만 머지않아 밝은 아침을 맞을 것으로 기대해본다.

이 글은 저자의 허락을 얻어 「의료서비스디자인참고서」  
(한국디자인진흥원, 2013) 중 해당 글을 발췌, 수정한 글입니다.

서비스디자인 프로세스는 서비스 수혜자 및 이해관계자들에 대한 이해와 통찰을 바탕으로 새로운 컨셉을 형성해 나가는 일련의 확산과 수렴을 반복하는 디자인적 사고를 기초로 한다. '확산적 사고'는 다양한 아이디어를 제안하는 과정을 의미하며, '수렴적 사고'는 도출된 다양한 아이디어를 바탕으로 해결책을 향해 정리해 나가는 사고를 의미한다고 할 수 있다. 서비스디자인의 프로세스는 다음과 같다.

## 서비스디자인 프로세스와 방법론

구분	디자인역할	내용	
문제발견	사전리서치, 직접 의견청취를 통한 문제설정	1) 도메인 이해 및 리서치 프레임워크 수립	궁극적인 프로젝트 목표를 정의하고 서비스 전반의 정보를 파악  고객 리서치를 위한 방향 및 기준을 정의
		2) 고객 경험 리서치 수행	리서치 프레임워크를 기준으로 적합한 방법론을 선택/개발  리서치 수행을 위한 상세 계획 및 준비 실제 서비스 현장이나 고객을 대상으로 리서치 수행
아이디어 수립	수요자의 주도로 세부과제와 목표설정	3) 데이터 통합 및 문제 분석	수집된 데이터를 정리하고 통합 흩어져 있는 문제의 흔적들을 찾고 그 전후 관계를 파악
		4) 디자인방향 수립	핵심 이슈들을 중심으로 인사이트들을 추출 개념화된 이슈들을 관계와 우선순위에 따라 구조화 분석 자료를 기준으로 디자인 방향 정의
해결책 구체화	세부해결방안구성, 발표 / 제안	5) 서비스 컨셉 개발	핵심 이슈에 대한 자유로운 해결안 발상 반복적인 프로토타입 제작 및 평가 협업을 통한 다수의 창의성에 기반한 문제 해결 시도
적용	수요자의 자발적 조직 구성을 촉진하여 실행	6) 서비스 컨셉 전달	도출된 서비스 아이디어를 관련자들에게 전달 실현 가능한 컨셉의 선택 및 구체화
		7) 서비스의 실현	실제 서비스 착수를 위한 상세 계획 수립 현장의 피드백 수집 및 대응



이러한 서비스디자인 과정을 진행함에 있어 대표적으로 사용되는 서비스디자인방법론은 다음과 같다.

친화도 분석 Affinity Map	현장 조사를 통해 수집된 정보들을 연관성에 따라 분류하고 패턴을 찾아냄으로써 핵심 아이디어를 도출하기 위해 사용하는 방법론
이해관계자 맵 Stakeholder's map	서비스 이해관계자들의 관계를 파악하고, 그들의 욕구와 동기를 고려하여 관계성을 시각적으로 표현하는 방법론
퍼소나 Personas	감독이 배우를 캐스팅하듯 고객을 대변하는 가상의 모델을 정해두고 그를 중심으로 서비스의 실체를 설명하는 데 사용
고객여행맵 Customer Journey Map	시간의 흐름과 감정선에 따라 사용자가 서비스를 이용하는 과정을 지도처럼 작성으로써 경험을 생생하게 시각화하는 방법론
컨셉스케치 Concept Sketch	아이디어의 핵심 개념을 빠르게 손으로 그려 표현함으로써 아이디어 발상과 협력을 촉진하고, 의사소통을 원활하게 하는 효과적인 방법론
서비스 시나리오 Service Scenario	영화 시나리오와 같이, 서비스 컨셉을 설명하기 위해 상세한 정보가 붙여진 이야기 형식의 글
스토리보드 Storyboard	서비스 컨셉을 설명하기 위해 그림이나 사진을 이용해서 서비스 시나리오를 시각화하는 방법론
서비스 프로토타입 Service Prototype	서비스가 이루어지는 실제 상황을 경험할 수 있도록 연기 등으로 연출함으로써 고객의 반응을 관찰하고 개선하기 위한 방법론
서비스 블루프린트 Service Blueprint	고객과 서비스 제공자간에 이루어지는 상호관계를 한 눈에 알아 볼 수 있도록 한 장의 그림 안에 상세하게 도식화하는 방법론



<http://goo.gl/w59nFm>

\* 서비스디자인 방법론이 소개된 자료 **Service Design Tool-kit**

위에서 언급된 대표적인 서비스디자인 방법론을 활용할 수 있도록 실행방법 소개, 서식 등을 종합 정리한 도구 모음. QR코드 참조. [ 2012 한국디자인진흥원·로보앤컴퍼니 ]

Part IV에서는

수요자를 중심에 둔 공공정책 과정의

대안적 모델로서

서비스디자인 적용 모델을 제시하고,

국민 중심 정부 실현에 있어

디자인의 역할과 의미를 살펴본다.

04



# Part IV .

## 공공분야는 무엇을 준비해야 할까?

서비스디자인은

국민의 마음을 움직여

세상을 바꾼다.

# 공공서비스디자인 모델과 프로세스

문제를 만들어 낸 생각과  
같은 생각으로는  
문제를 해결할 수 없다.

—  
아인슈타인

## 기존의 정책 설계 과정으로

### 수요자 중심의 정책을 실현 할 수 있을까?

수요자 중심의 정부가 되어야 한다는 명제에 대해서는 어느 누구도 이의를 제기하지 않는다. 최근 국정과제와 지방정부가 속속 발표하고 있는 정책들을 보면 ‘개인별 맞춤 행복’, ‘수요자 중심 서비스 정부’ 등 수요자 중심의 정부로 혁신해야 한다는 당위성에

대해서 한결 같은 관점을 가지고 있음을 알 수 있다. 중앙정부와 지방정부, 공공기관을 통틀어 수요자 중심으로의 혁신을 목표로 일관된 목소리를 가진다는 것은 바람직한 일이다. 그런데 수요자 중심의 정부가 무엇을 의미하는지 수요자 중심을 실현하고자하는 범위와 대상, 정도, 실현 방법 등 구체적인 단계로 내려가 보면 사정이 달라진다.

국정과제 ‘국민 중심 서비스 정부 3.0 구현’ 중 ‘국민의 맞춤형 행복을 지향하는 서비스 정부’ 라는 다소 추상적 가치로 표현된 중점 추진과제는

‘수요자 맞춤형 서비스 통합 제공, 창업 및 기업 활동 원스톱 지원 강화, 정보취약계층의 서비스 접근성 제고, 새로운 정보기술을 활용한 맞춤형 서비스 창출’ 등이다.

수요자 중심의 정책실현을 위해서는

새로운 정책 프로세스 모델이 필요하다

그런데 이 목표들을 달성하면 수요자 중심의 정부가 되는 것일까? 정책 기획과 개발, 적용, 평가가 이루어지는 전체 프로세스에 국민의 요구와 목소리가 담길 수 있는 구조가 마련되어야 한다. 수요자인 국민이 무엇을 원하는지 제대로 파악하여 정책으로 끌어 들일 수 있는 프로세스와 방법론을 갖추어야 하는 것이다. 체계가 만들어지고, 이것을 실행할 방법이 개발 되었을 때 비로소 수요자 중심의 정부를 실현할 기본 조건이 만들어 진 것이라 할 수 있다. 그 다음조 그 구조 속에서 수요자 중심의 정책이 구상되고 추진 되도록 하여야 할 것이다.

공공정책의 수립과 실행 과정에

디자인 활용의 가능성

서비스디자인은 개발 과정에서 사용자의 경험을 구체적으로 관찰함으로써 숨은 니즈를 발굴하고 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하여 맥락 속에서 행동 변화를 유도하기 위한 효과적 전달 방법을 제시하는 방법을 활용한다.

수요자 중심의 개발 방법이 강화된 디자인 방법인 서비스디자인을 정책 과정에 활용 한다면 기존의 정책 과정이 가지는 제한점을 극복하고 보다 수요자 중심의 정책이 형성될 수 있게 하는 체계를 만들 수 있을 것이다.

다행히도 국민 참여를 통해 수요자 중심의 정책이 형성 될 수 있도록 하는 다양한 실험이 세계 각국에서 활발하게 일어나고 있다. 많은 경우 디자인 전문가가 중요한 역할자로 개입하고 있다. 또한 현장 중심의 디자인리서치를 통해 숨겨진 사용자의 욕구를 발견하고, 다양한 이해관계자간의 참여를 촉진시키며 실행을 통해 지속적으로 개선하는 서비스디자인 방법을 활용하고 있다. 이 사례들을 주로 참고하고 우리나라의 특수한 여건을 고려한다면 대안적인 수요자 중심의 정책 프로세스 모델을 구상해 볼 수 있을 것이다.

아래에서는 기존의 정책이 형성되는 프로세스와 방법을 살펴보고 정책이 기획되고 실행되는 과정 중 수요자의 의견이 담기게 함으로써 수요자 중심의 정부를 실현 할 수 있는 대안적 정책 프로세스 모델을 제시 하고자 한다.

---

\* '정부 3.0추진 기본계획', 2013.6.19, 관계부처합동

## 기존의 정책 과정

기존의 정책 과정에 대해서는 정책 과정의 품질을 관리하기 위한 목적으로 행정안전부가 2008년 발행한 '정책품질관리 매뉴얼'을 참고할 수 있다.

이 책은 정부사업의 성과를 관리하기 위한 목적으로, 정책집행자에게 보다 구체적이고 체계적인 가이드제시를 위해 제작되었다. 이 매뉴얼\*은 발표 이후 공공기관평가 등 기존 정책 품질 평가 방법과의 중복성 등의 이유로 활용 되지 않았지만 기존의 정책이 설계, 운영되는 절차를 총 정리한 모델로 이해할 수 있다.

기존 정책 프로세스 모델은 공급자 중심의 효율적인 기획과 실행을 위한 모델이라 할 수 있다. 그러나 그렇다고 해서 기존 프로세스 모델에 수요자 의견을 청취할 수 있는 방법이 없는 것은 아니다. 각 단계에 설문조사, 공청회, 토론회, 간담회, 평가위원회 등의 방법이 있다.\*\* 국민의 정책 참여 경험은 정부에 대한 올바른 이해와 공동체 의식 형성을 가능하게 한다는 인식하에 매뉴얼에서는 정책단계별 국민 참여 확대방안을 함께 제시하고 있다.

## 정책 과정 모델과 단계별 주요 내용\*

구분	① 정책형성	② 정책수립	③ 정책집행	④ 평가 및 환류
	정책 홍보는 각 단계에 공통 적용 : 여론수렴, 홍보			
단계별 주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>현황과 문제점</li> <li>추진 경과</li> <li>대강 추진방안</li> <li>국내외 사례</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>추진 목적, 목표</li> <li>추진내용, 방법</li> <li>사전타당성</li> <li>관계부처 협의</li> <li>갈등관리</li> <li>정책영향평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>추진상황 모니터링</li> <li>자원확보 투입</li> <li>관계기관 협조</li> <li>애로, 장애요인 극복 대책</li> <li>여건변화 대책</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가의 주체</li> <li>평가시기</li> <li>평가 중점사항</li> <li>평가방법</li> <li>평가결과 분석</li> <li>평가결과 활용</li> </ul>

\* '정책품질관리 매뉴얼' 중 일부 수정, 2008, 행정안전부

## 정책 단계별 국민 참여 확대방안\*\*

구분	① 정책형성	② 정책수립	③ 정책집행	④ 평가 및 환류
정보제공	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책백서, 자료제시</li> <li>행정, 입법 예고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>새로운 정책 홍보</li> <li>이메일, 뉴스레터</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가과정 및 참여방법 안내</li> </ul>
의견수렴, 협의	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>설문조사</li> <li>공청회 등 의견수렴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제도개선협의회 등 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인터넷 설문, 토론</li> <li>평가위원회, 간담</li> </ul>
적극적 참여	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책제안, 대안제시</li> <li>현안에 대한 공적 토론</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>집행업무 민간 위탁</li> <li>민관합동 집행조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>민관합동평가 또는 시민단체 독자평가</li> </ul>

\*\* '정책품질관리 매뉴얼' 중 정책단계별 국민참여 확대방안, 2008, 행정안전부

하지만 이런 방법들은 대체로 개인의 구체적인 입장과 욕구를 찾기 위한 목적으로 활용되기 보다는 보편적 수요자의 평균치를 찾기 위한 목적 또는 수요자들의 이해관계를 파악하는 목적으로 소극적인 의미로서 활용되고 있다. 목표와 대상, 방법 등 많은 전제 조건이 이미 결정된 상태에서 참여자들에게 개입할 여지를 좁게 제시하고 대안을 선택하도록 한다. 그런데 이와 같은 정량적 리서치 방법은 매우 제한적인 개선점을 제시할 수 있을 뿐이다. 특히 수요자의 실질적 니즈를 발굴하고 그것을 토대로 현안 문제를 새롭게 정의해야 할 '정책 형성 단계'에서 국민 참여 방안이 고려되고 있지 않다는 것은 수요자 중심의 정책 실현이라는 목표를 달성하기에는 최적의 프로세스라 하기 어려운 것임을 의미한다.

수요자의 입장을 파악하지 않은 채, 공급자 중심의 체계 개선을 추진하여 효과성에 대한 사전 공감대 형성 및 정책 목표의 공유 실패, 그 결과 국민의 혼란을 초래하고 실패하게 된 '신호등 체계 개선사례', 정책 입안·집행과정에서 국민이 참여 하였지만 실제 이해관계자들과의 충분한 의견 수렴과 합의부족 상태에서 강행하여 실패했던 '간판 가이드라인 수립 사례' 등 공급자 중심의 정책이 가져온 실패 사례는 너무나 많다. 정책 과정에서 국민 참여 방안이 충분히 활용되지 않았기 때문에 생겼던 실패를 답습하지 않으려면 적절한 방법이 적정 단계에서 반드시 활용 될 수 있도록 제도화 할 필요가 있다.

● 삼색 좌회전 신호등 설치사례

2011년 4월, 경찰청은 좌회전 차선에 빨강 노랑 초록 화살표로 좌회전 가능 여부를 알려주는 전용 신호등을 전국 52개 교차로에 시범 설치했다. 그러나 국민들은 '화살표는 좌회전하라는 지시'에 익숙해, '좌회전 금지'를 의미했던 붉은 색의 좌회전 화살표의 의미를 오해해 설치지역에서 교통사고가 급증하였다. 사용자의 인지 오류에 대해 충분히 실험해보지 못했던 상태에서 급히 시행 되어 국민의 혼란을 불러왔던 사례로 한 달 뒤 폐지되었다.

●● 서울시 옥외광고가이드라인 수립사례

2008년 서울시는 도시브랜드 가치 제고를 위해 주요 거리의 간판 개수, 크기, 표시내용, 규격에 대한 가이드를 발표하였다. 정책 입안 과정에서 일부 '시민'이 참여 하였지만 현장의 이해관계자(업주, 지역상인협회, 민간 위원회 등)와 목표 공유 미흡, 크고 개성 있는 간판을 원하는 수요자 욕구에 대한 이해 부족, 기대효과에 대한 합의 부족 등으로 저항이 컸고 결국 지속되지 못했다.

## 정책 과정, 어떻게 변화되어야 할까?

수요자 중심 정책을 실현할 수 있다고 여겨지는  
정성적 디자인 리서치는 사용자에게 숨겨진,  
말해지지 않은 욕구를 찾는 역할을 한다. 설문이나  
포커스그룹 인터뷰를 통해서 숨겨진 고객 니즈를  
찾기 어렵다. 숨은 욕구를 찾는데 있어 디자인  
리서치는 구체적인 실행 방법론을 갖추고 있다.

수요자 중심 공공서비스 실현을 위해 가장 큰 변화가  
요구되는 정책단계는 무엇일까? 수요자 중심 공공  
정책, 공공서비스가 실현되기 위해 가장 변화가  
필요한 정책 단계로서 정책형성과 정책평가 단계를  
중심으로 변화의 방향을 제시하고자 한다.

### 01 정책구상(형성) 단계, 수요자 관점에서 문제의 본질을 파악할 디자인리서치를

#### 도입해야한다

정책형성 단계는 문제를 발견하는 단계로서 문제의  
본질을 파악하고 무엇이 해결해야 하는 문제인지  
문제를 정의하는 단계이다. 수요자 중심의 정책  
설계를 실현하기 위해 '정책평가와 함께 가장 많은  
변화가 필요한 단계라 할 수 있다.

수요자의 시각으로 정책 목표를 재설정해야 한다.  
수요자의 시각으로 정책 목표가 설정되지 않는 경우,  
어떤 오류를 범하게 될 수 있는가는 아래 사례가  
설명해 줄 수 있을 것이다.

- 핀란드의 미래를 설계하는 준정부기관 '핀란드  
혁신 기금 Sitra'의 전략 디자인 부서장을 역임한 마르코  
스테인베리(Marco Steinberg)는 다음과 같은 예를 든다.  
"1950년대 덴마크의 한 작은 지자체에서 예기치 못하게  
공공 수영장 이용객의 수가 확연히 줄어들었습니다.  
이 사실을 알게 된 공무원들이 수영장 시설을 방문

했습니다. 수영장을 둘러본 후 공무원들은 건물 시설이  
낙후된 것을 보고는 이를 사람들이 이곳을 더이상 찾지  
않는 이유라고 판단했습니다. 그들은 건축가를 고용해  
이 건물을 고쳐 쓸 수 있는지 아니면 새로운 건물을  
지어야 할지를 판단과 함께 새 건물의 디자인을 주문  
했습니다. 두어 달 뒤 새 건축물의 조감도를 기다리는  
공무원들과의 미팅에서 디자이너는 전혀 다른 해답을  
제시했습니다. '수영장이 낡은 것은 사실입니다. 하지만  
문제는 건물이 아니라 버스 시간표입니다. 작년에 바뀐  
버스시간표가 시민들의 생활패턴과 부합하지 않아  
수영장 방문객이 줄어든 것입니다.'

이 이야기는 많은 것을 시사합니다. 이미 건축물을 새로  
짓자는 결론을 내린 공무원들은 이 문제를 좀 더 넓은  
시야로 바라보지 못했습니다. 만약 이 건축가가 리서치  
를 하지 않고 주어진 일만 했다면 엉뚱하게 수영장  
건물만 재건축되어 상당한 재정과 시간을 쓰고도 여전히  
사람들은 새 수영장을 찾지 않았을 것입니다.

전통적인 디자인이 사물에 형태를 제공한다면,  
전략 디자인\*은 의사결정에 형태를 제공합니다. 다양한  
분야, 부서간 소통의 부재로 인해 이와 같은 결과가  
빈번하게 일어나고 있으며 문제를 분석하는 과정부터  
투입되지 못한 건축가, 디자이너들은 문제의 요점을  
제대로 파악하지 못한 상태에서 건물을 짓고 물건을  
만들어내기를 반복하여 정작 해결되어야 할 문제는  
그대로 남겨둔 채 또 다른 문제를 만들어 낼 수 있습니다.  
이는 현대의 문제가 여러 가지 복합적인 원인으로부터  
발생한다는 사실을 파악하지 못했기 때문입니다." \*\*

정책 단계별로 수요자 중심 정책 설계에 필요한 부분을 살펴보면 실제 문제 도출 및 원인파악을 위해 수요자와 제일 가까이 소통해야 하는 '정책형성' 과정에서 정보제공, 의견수렴 및 협의, 적극적 참여 유도를 위한 방안이 부재할 뿐 아니라 현장조사의 필요성이 간과되어 있음을 알 수 있다.

첫 번째 단계인 정책구상과 비교할 수 있는 서비스디자인 프로세스는 문제의 본질 파악, 수요자의 숨은 니즈 파악을 통한 문제 정의가 이루어지는 단계이다. 서비스디자인 리서치를 통해 수요자를 만나고 직접 의견을 청취하고 관찰함으로써 수요자의 관점에서 문제를 새롭게 설정할 수 있는 시각을 제시 받을 수 있다. 주요 고객군의 관찰, 고객 여정맵(Customer Journey map), 심층 인터뷰 등의 방법론을 활용한다. 이를 통해 단순한 현황 파악이 아닌 서비스의 전체적인 맥락을 사용자의 경험의 차원에서 분석하는 것이다.

---

\* '전략디자인'이란 기존의 디자인이 주로 스타일링을 위한 역할을 해온 것에 비해 문제정의와 의사결정의 단계에서 디자인이 역할을 하게 되는 것을 의미한다. 핀란드 시트라가 디자인이 지향해야 할 방향으로서 제시하고 있는 개념이다. 디자인이 문제해결의 역할에서 나아가 새롭게 문제를 분석하고 정의하는 단계에 활용될 때 수요자 중심의 서비스를 개발할 수 있고 이는 곧 사용자에게 높은 가치를 제공한다.

\*\* '새로운 디자인, 전략디자인'. 박현선.

2010.10.1. designdb.com

---

## 02 정책 수립과 정책 집행의 단계에서 다양한 이해관계자의 참여와 소통을 유도할 수 있는 다양한 방법을 적용해야 한다

두 번째로, 문제해결을 위한 아이디어 수립 및 해결책 구체화 과정에서의 핵심사안인 이해관계자와 합리적 의사소통을 위해 이해관계자 맵 등을 활용할 수 있을 것이다. 설문 등을 통한 정량적 타당성을 분석하기 전에 현 상황과 관련된 이해관계자를 구체화시키고 그들과의 실질적 의사소통 과정을 통해 정성적 집행 타당성을 검토하는 서비스디자인의 방법론은 정량적 데이터만으로는 파악하기 힘든 다양한 이해관계자들의 의견 및 니즈를 발굴하는데 도움이 된다. 또한 정책집행 아이디어를 구체화하는 과정에서 시스템맵이나 서비스블루프린트, 스토리보드, 경험 프로토타입 등의 서비스디자인 방법론\*\*\*을 통해 정책 집행 전에 도출된 아이디어를 구체화하고 빠르게 실현 가능성을 확인해봄으로써 정책 실패를 최소화 시킬 수 있다. 특히, 현장의 목소리를 빠르게 적용하여 반복적으로 최종해결안을 다듬어 나가는 서비스 프로토타이핑은 직접적으로 정책 수행에 적용하기에는 한계점이 있겠지만, 방법론적으로 참고 할 수 있을 것이다.

---

\*\*\* PartⅢ. 서비스디자인 프로세스와 방법론 참고



마지막으로 정책 집행과정에서 일관된 정책 집행 및 지속적인 현장 점검을 위해 서비스 가이드 라인, 템플릿 등이 활용될 수 있을 것이다.

지속적 현장 점검이 중요함에도 필수 사항이 아닌 것은 모순이다. 설문 등 단순 정량적 조사만으로 실제 정책 집행이 초기 구상대로 집행되고 있는지, 혹은 예상하지 못한 문제가 발생하지는 않는지 등에 대해 충분한 정보를 얻기 어렵다. 세심한 정성적 리서치도 함께 이루어져야 한다.

정책을 평가하는 방법은 정책입안자들 스스로가 수요자 중심으로 지속적으로 개선할 수 있게 동기를 부여하는 방향으로 전면적으로 재구축되어야 한다. 평가야말로 혁신의 지향점을 제시하는 것이어서 이 방향이 잘 정해지면 자연스럽게 개선될 수 있는 동력을 얻게 되는 것이다. 지금까지와 같은 공급자 중심의 철학을 토대로 설계된 평가 방법과 기준을 유지하면서 갑자기 수요자를 위한 새로운 생각과 행동의 변화가 올 것을 기대하는 것은 방법은 바꾸지 않고 결과만 바뀌길 바라는 것과 같다.

글로벌 경영컨설팅 기업인 베인앤컴퍼니 (Bain & Company)의 2005년 조사결과에 따르면, 기업과 거래를 중단한 고객의 60~80%가 직전에 실시된 고객만족도 조사에서 '만족한다'거나 '매우 만족한다'고 답했다고 한다. 로열티가 낮은 고객도 언제나 '만족한다'고 응답할 수 있다는 것이다.\* 그리고 주목할 만한 또다른 사실은 고객 만족도 조사 결과가 기업의 이익·성장 등 성과지표와 별 상관관계가 없다는 점이었다. 미국의 경우 만점에 가까운 고객만족도 결과를 얻었지만 성과는 시장 평균에 못 미치는 기업이 적지

않았던 것이다. 고객의 마음은 고객에게 물어보면 알 수 있다고 가정하는 마케팅 리서치의 기본적인 전제는 수정되어야 하는 것은 아닐까 의문을 가져 볼 필요가 있다. 만족도 조사로 고객에 대해 무언가 알 수 있는 것이 있기는 한 것일까?

수요자 중심으로의 변화를 위해서는 기존의 접근 방법과 본원적으로 다른 새로운 접근법이 필요한 것이 분명하다.

공공정책을 평가하면 국민의 만족도가 높아질까? 공공정책의 평가는 공공기관 경영평가라는 이름으로 이루어지고 있다. 이 평가에서 고객만족도 점수는 중요한 비중을 차지한다. 그런데 많은 공공기관들이 거의 만점에 가까울 만큼 높은 고객만족도 점수를 획득하고 있는 실정이다.

정말 더 높은 점수를 줄 수 없을 만큼 공공기관의 서비스가 최고 수준에 다다른 것일까?

이 기준으로만 보면 아마도 지구상 최고의 공공 서비스를 받는 나라 국민으로서 자부심을 가질만하다. 그렇다면 왜 민간 부분의 서비스 품질 향상이 공공 부문에 혁신을 촉구하는 압력으로 작용하게 되는 것일까? 이것은 분명 이치에 맞지 않는다.

공공부문의 고객만족도가 어떤 이유에서든 현실을 제대로 반영하지 못하고 있는 것이다. 공공기관의 목표관리와 체계에 무언가 근본적인 허점이 있다는 것이다. 정책 평가는 더 좋은 공공기관을 만들고 국민들의 만족을 높이는 데 기여해야 한다.

\* '소비자가 만족한다고? 기업의 착각!'

2006.10.13.조선일보

그러나 현재의 공공부문의 강도 높은 평가는 고객에게 진정한 가치를 주는 방향으로 제공자의 혁신을 유도하는 것이 아니라, 평가 받는 요령을 고도화시키는 쪽으로 오작동하고 있다.

공공기관 사이에는 경영평가에서 중요한 평가 기준인 고객만족도 조사가 일반 국민의 인식 정도와 상당한 괴리가 있다는 사실은 이미 많이 지적되고 있으며\* 문제를 해결하고자 2011년부터 국민체감도조사와 같은 대안이 시도되고 있는데 이 역시도 공공기관이 기관 홍보에 지나친 노력을 투입하게 함으로써 예산 낭비 및 국민들의 피로도 상승 등 많은 문제를 야기하고 있다.\*\* 고객만족도 조사와 객관적 자료에 근거한 성과평가의 결과가 일치하는 것은 아니고\*\*\* 성과지표의 특성(Parks, 1984; Kelly & Swindell, 2002)과 고객만족도의 타당성 미흡(Kelly & Swindell, 2002 등)이 지적되고 있는 등 많은 연구들은 공공부문의 평가 시스템이 국민들에게 무의미한 것일 수 있음을 지적하고 있다.

고객에게 새로운 가치를 주기위한 방향으로 평가 시스템이 재설계되어야 한다. 대전시 조소연 기획관리실장은 정량적인 평가 지표도 얼마든지 공급자 중심이 아닌 수요자 중심으로 변화될 수 있다는 가능성을 제시한다.

---

\* '공공기관 고객만족도 조사 기본설계 결과보고서', 2011, 기획재정부

\*\* '신정부의 공공기관 정책방향', 2013.5. 기획재정부

\*\*\* 한인섭, '성과지표와 고객만족도의 연계성에 관한 연구', 2009, 한국행정학보

\*\*\*\* '공공서비스디자인 2012 혁명을 일으킵니다', 2012.1. 월간 지방자치

공공서비스를 '공급하는 양'의 관점이 아니라, '수요자가 사용하는 양' 적 관점에서 지표를 채택할 것을 제안하고 있다. 예를 들어 경로당과 관련된 지표로서 지역 내 몇 개소 증설이라는 지표 대신 이용률의 지표로 바뀌어야 한다는 것이다.

지역 노인의 경로당 이용률을 현재 10%에서 15%로 높이는 등 지표를 수요자 지향적으로 바꾸게 된다면, 이것을 달성하기 위해서 공직자들은 교통이나 편의성 등 고객관점에서 어떻게 하면 이용을 더 많이 할 수 있도록 할까를 구상하게 되기 때문에 자연스럽게 고객 지향의 정책 구상과 실천이 이어지게 된다.\*\*\*\*

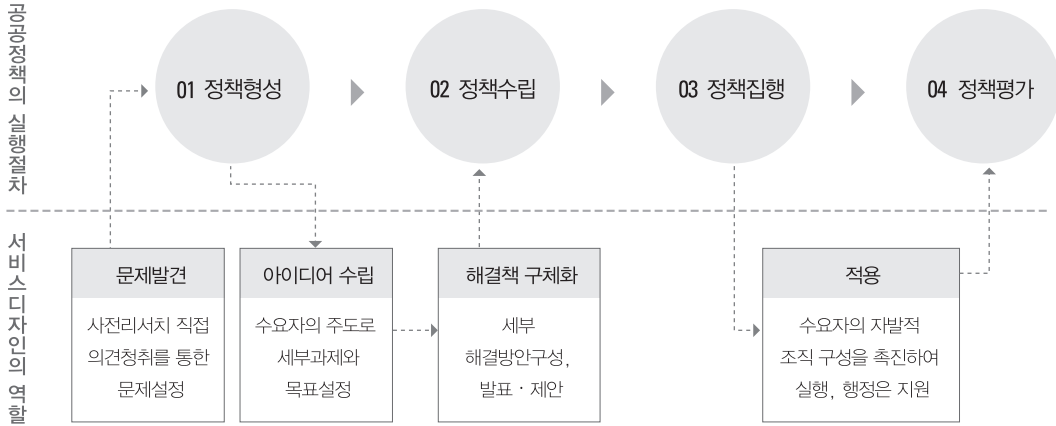
요약해 보면, 수요자 중심의 공공정책을 실현하자면, 무엇보다 평가 체계의 혁신이 필요하다는 것이다.

이것은 평가 시스템과 평가지표에 대한 인간 중심의 전환을 위한 많은 연구가 이루어져야 가능한 일이다.

## 디자인방법이 적용된

### 새로운 수요자 중심 공공정책 프로세스 모델 예시

정책구상, 정책수립, 정책집행, 정책평가 및 성과 관리의 각 단계에서 서비스디자인 프로세스와 방법을 활용한다면 앞서 살펴본 바와 같은 기대효과를 얻을 수 있다. 분명한 사실은 디자인방법은 공공정책을 보다 수요자 중심적이고 인간적인 방향으로 혁신하도록 돕는다는 점이다. 다음 표는 수요자중심의 공공정책을 실현하는데 지침이 될 수 있는 서비스디자인이 적용된 프로세스 모델의 예시이다.



### 수요자 중심 혁신,

#### 인간 중심의 연구에서부터 출발해야

서비스디자인을 도입함에 있어 향후 해결되어야 할 과제로서 다음의 두 가지의 문제를 제시하고자 한다.

첫째, 정성적 리서치의 결과도 정책 의사 결정에 활용할 수 있어야 한다는 점이다. 정책 대상의 평균치에 해당되는 고객들에게 보편성 있는 효익을 제공하는 기존 공공정책의 접근방법으로 바라보아서는 안 된다. 서비스디자인은 특정 이용자의 구체적 행위를 통해 심리를 관찰함으로써 발견한 세세한 욕구를 통해 새로운 서비스를 발굴해 내는 관점을 취한다. 정성적 조사방법을 활용하는 디자인 리서치는 기존에 생각할 수 없었던 창의적인 정책을 구상하는데 큰 착안점을 제시할 수 있다. ‘국민 맞춤 행복’이라는 목표를 실현하기 위해서라도 이와 같은 정성적 관점의 방법론의 도입이 무엇보다 필요하다.

둘째, 정책 형성과 수립 단계에 예산과 시간이 기존보다 많이 소요될 수 있다는 점이다. 서비스디자인에는 많은 이해관계자들이 관여되는 만큼 해결책을 도출하는 데에 많은 시간과 비용이 소모될 수 있다.

하지만 이러한 과정을 거치며 도출된 정책은 더 지속 가능하며 다양한 정책 이해관계자에게 받아들여질 수 있는 정책으로 완성된다는 점을 고려한다면 오히려 자원 운용의 효율을 높이는 일임을 이해할 수 있다. 기획 초기 단계에서의 적절한 자원 투입은 생산 이후 비용을 크게 줄인다는 경영 원리와 다르지 않다. 다양한 이해관계자들 간의 협업이 일어나는 도중에 문제를 종합적인 관점에서 조망하게 됨으로써 복잡한 사회 문제를 해결할 실마리를 찾을 수 있게 된다는 점도 서비스디자인이 갖는 큰 장점이다.

공공정책 개발 절차에 서비스디자인을 적용한 모델

정책단계	정책형성	정책수립		정책집행	정책평가
단계별 목표	문제의 본질 파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표설정 (타당성 검토)</li> <li>• 이해관계자와 합리적 의사소통</li> </ul>		일관성 확보 만족도, 운영실태 수시 확인	만족도 측정 및 반영
	지속적 국민 관심 유도를 위한 정책 홍보				
현재의 한계점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문제인식의 적정성 검증 없음</li> <li>• 현장조사 필수사항 아님</li> <li>• 정성적 리서치 부재</li> </ul>	타당성 검토 부재		주기적 현장 점검 필수사항 아님	정성적 평가 부재
디자인단계	문제정의	아이디어 수립	해결책 구체화	적용	평가
적용가능한 서비스디자인 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관찰</li> <li>• 고객경험지도</li> <li>• 터치포인트 맵핑</li> <li>• 심층 인터뷰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해관계자맵</li> <li>• 시스템맵</li> <li>• 서비스블루프린트</li> <li>• 스토리보드</li> <li>• 경험프로토타이핑</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스디자인가이드라인</li> <li>• 서비스디자인매뉴얼</li> <li>• 서비스디자인 표준모델</li> </ul>	
역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세부과제와 목표설정</li> <li>• 문제 재정의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 아이디어 도출</li> <li>• 다양한 이해관계자 의견 수렴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세부해결 방안 구성, 발표·제안</li> <li>• 운영모델 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요자 위주 자발적 조직 구성 촉진</li> <li>• 지속가능성 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도기반 및 민관협력담당조직 마련</li> </ul>
차별점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장조사 중심의 디자인리서치를 토대로 하는 점</li> <li>• 수요자 중심으로 문제를 보는 새로운 관점 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당정책 내 분야 및 분야별 세부과제 목표수립을 기반으로 아이디어 제시</li> <li>• 발표, 서적배포 등을 통해 행정 및 대중에 공적 제안</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요자가 의사결정에 참여</li> <li>• 단체구성, 활동을 통한 수요자 주도 실행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디자인전문가의 지속적 성과확인 및 품질관리</li> <li>• 정성적 성과평가 기준 수립</li> </ul>

## 수요자 중심의 정책 실현 방안으로서

### 서비스디자인 도입을 위해

조직에 새로운 방법을 도입하기 위해서는 내부 인식을 높이기 위한 절차가 필요하다. 서비스디자인이 공공부문에 적용되기 위해서도 세미나 및 워크숍 등을 통해 조직 내의 수용성을 높이는 과정이 우선 필요 할 것으로 보인다. 디자인다이브, 행안부 국민디자인단(146p 참고) 등 다양한 이해관계자가 참여하는 워킹그룹을 운영해 본 결과로 볼 때, 조직의 변화 수용성을 높이기 위한 방법으로는 워킹그룹 운영을 통해 서비스디자인으로 기대할 수 있는 효과를 가늠해 보는 것이 효과적임을 알 수 있었다. 조직내 관계자들이 서비스디자인적인 접근법이 어떤 가치를 가져올 수 있는지 그 가능성을 미약하게나마 경험해 볼 수 있기 때문이다.

서비스디자인으로 새로운 관점의 문제정의와 그에 적합한 해결책을 도출하자면 서비스디자인 전문가들이 관여해 현장리서치와 문제분석 등 고도로 전문화 된 디자인역량이 발휘 되어야 한다. 서비스디자인을 통해 실질적 성과를 얻기 위해서는 전문지식, 방법론과 수행경험을 갖춘 서비스디자인 기업의 과제 수행이 필수적이라는 것이다.

따라서 이것은 충분한 경험과 적합한 역량을 갖춘 서비스디자인 전문기관에게 연구용역을 발주하는 방식을 통해 실현될 수 있을 것이다.

### 서비스디자인 도입 절차

공공행정 기획자를 위해 서비스디자인의 단계적 도입 절차를 다음과 같이 제안한다.

우선 서비스디자인에 대한 이해도를 높이기 위한 활동으로서 학습 활동을 실시한다. 세미나, 워크숍, 워킹그룹 운영과 같은 형태로 실행 될 수 있다. 공공서비스의 설계자는 학습 활동을 통해 서비스디자인에 대한 이해도를 높이고, 과제 수행의 목표와 기대효과를 명확히 할 수 있으며, 수요자 중심 정책 개발의 도입 가능성을 경험하게 된다. 참여형 워킹그룹 운영하면서 무엇을 하여야 할 것인지 목표를 구체화 할 수 있다. 워킹그룹을 운영함과 동시에 서비스디자인 전문가로 구성된 자문단의 도움을 받아 워킹그룹에서 의도한 결과가 도출될 수 있도록 도구를 제공하는 등 운영을 지원한다면 더 좋을 것이다.

다음은 서비스디자인 용역을 시행하여 신규 정책과 서비스를 개발하는 절차이다. 전문역량과 경험을 갖춘 서비스디자인 기업을 통해 본격적으로 서비스디자인 용역을 수행함으로써 수요자 중심의 서비스 모델을 개발하는 것이다. 이해관계자의 요구수렴과 현장 조사에 이은 수요자 중심의 문제 정의, 근거에 기반한 정책적 해결책을 다양하게 도출하는 과정을 거친다. 이 과정을 통해 서비스의 컨셉과 시나리오, 서비스 모델, 운영 모델 등을 개발함으로써 실제 적용 가능한 서비스를 만들게 된다.



# 공공정책 혁신을 위한 시사점

이제 혁신은 비 기술 분야와 서비스 산업에도 적용되어야 하며, 이러한 점에서 정부는 변화하는 패러다임에 맞추어 갈 필요가 있다.

오늘날 디자인은 민간 기업들과 정부 모두가 활용할 수 있는 혁신의 도구로 인식되고 있으며 또한 증명되고 있다.

-유럽 혁신정상회의, 회의록 중에서 발췌, 2009

## 서비스디자인을 통한 공공영역 혁신 전략

서비스디자인의 속성이 일의 '결과'를 디자인하는 측면 보다는 '일 자체', '일을 하는 방법과 도구'를 혁신하는데 중점을 둔다는 측면에서, 공공서비스디자인은 공공정책이 가진 본질적 문제의 해결과 함께 관련 파급효과를 가져 올 가능성이 크다.

이와 같은 중요성에도 불구하고 공공정책, 공공서비스의 개선 여부는 대체로 수요자가 느끼는 가치 중심으로 성과 관리가 되고 있지 않아, 이에 대한 평가 기준과 방식이 혁신적으로 바뀌지 않는 이상 공급자의 자발적 노력에 의해 개선이 이루어지기를 바라는 것은 어려운 일이다. 정부는 이를 인식하고 공공정책에 서비스 디자인을 도입할 종합적 추진 계획과 체계를 마련해야 한다. 디자인을 통해 공공영역의 서비스 혁신을 이루기 위해서는 단계적 접근이 필요하다. 이를 위한 세 가지 방안을 제시해 보고자 한다.

## 공공영역의 서비스 혁신을 위한

### 전략적 로드맵을 개발하여야 한다

이 로드맵은 정책 설계자가 구상한 로드맵이어서는 안 된다. 국민과 다양한 이해관계자가 함께 참여하고 인간의 욕구 중심으로 구상된 미래상을 토대로 한 로드맵이어야 한다. 시급성과 효과성을 기준으로 교육 · 국방 · 치안 · 보건 · 교통 등 분야별 공공정책의 혁신 대상을 선정하고 이에 따른 추진 전략을 개발할 필요가 있다. 이를 위해서는 정책형성 단계에서 관련 부처와 정책대상이 함께 참여하는 협의체가 구성, 운영되어야 한다.

정부는 점점 디자인의 활용 가능성에 대해 이해를 넓히고 있다. 디자인 공급자는 다양한 정부 부처가 가지는 이슈를 주제로 조율하고 연결할 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 영국 보건부와 교육부가 병원에서의 세균 증식 억제와 학생의 수학 능력 개선 등의 문제를 디자인 문제로 인식하고 디자인카운슬(Design Council)과 함께 문제를 해결해나가고 있는 점은 앞으로 우리나라의 디자인산업이 당면하게 될



상황을 제시하는 것이라 하겠다. 예를 들어 범죄 발생이 높은 지역의 범죄율을 낮추기 위해 산업통상자원부, 안전행정부, 한국디자인진흥원, 민간단체, 지방정부 등이 협력 한다면, 가로등, CCTV 설치, 안전보장 마크 부착 등의 구체적인 개선 방안 도출 및 이에 따른 정책 실행 등 실질적인 추진이 이루어 질 수 있을 것이다.

### 서비스디자인 방법론에 대해 연구해야 한다

국내의 우수 사례 연구를 통해 공공분야 서비스디자인의 방법론을 개발하여야 한다. 성공사례를 표준모델로 다듬어 공통으로 활용할 수 있는 프레임워크로서 발전시켜야 한다. 시장이 나타나려면 우수한 공급자도 많이 육성되어야 한다. 디자인산업 자체의 서비스디자인 역량을 고도화 시킬 수 있도록 국내 디자이너 및 전문 기업을 대상으로 하는 서비스디자인 교육 과정을 개발하여 운영해야 할 필요가 있다.

### 다양한 분야의 공공서비스디자인

#### 혁신 사업을 추진해야 한다

이슈별 관련 부처 및 기관간 협력 체계를 구축하고 로드맵에 따라 단계적으로 디자인의 적용 범위를 확대하는 것이 필요하다. 가장 효과성이 큰 분야 위주로 시범 사업을 실시하고 사업결과를 바탕으로 추가적용 필요성에 대해 대국민 홍보를 해야 할 것이다. 예를 들자면, 관공서의 행정 서식류의 디자인을 개선하는 것에서부터 서비스디자인으로 점진적으로 확대해 가는 것이 바람직 할 것이다. 시범적으로 분야별로 관공서 한 곳 씩을 정해 행정 서식류를 개선하고 업무 절차 및 시스템 개선을 시도하여 공공서비스 품질 개선을 이룰 수 있을 것이다. 우선 공공행정 서비스 현장에서의 성공사례를 기초로 연구를 시작하면 된다. 이러한 사례들이 쌓이고 연구가 거듭되면 우리나라

특성에 맞는 표준적인 공공서비스 모델을 개발할 수 있을 것이다. 영국이 의료사고로 인한 사회적 비용을 디자인으로 줄이기 위한 목적의 '디자인세균 퇴치'(Design Bugs Out) 사업을 추진할 때 우선적으로 의료기기와 환경디자인 개선에서부터 시작해 시스템과 서비스디자인의 적용으로 범위를 확대해 갔던 전례를 참고할 필요가 있다.(132p 참고)

### 현장에서 다시 시작하자

이외에도 사회전반에 공공서비스디자인 개선에 대한 인식을 확산시키고 민간 부문으로 수요시장을 지속적으로 확대해가야 할 것이다.

이를 위해서는 인식 확산을 위한 교육 프로그램 개발과 시행, 전시, 세미나 등 지속적인 인식확산을 위한 활동이 필요하다. 동시에 '필요 분야별 가이드라인 및 매뉴얼을 개발 및 표준화를 추진하는 등 성공사례를 공유할 수 있는 인프라를 만드는 것이 중요하다. 또한 향후 공공의 문제를 디자인 방법을 통해 해결하기 위한 국제적 협력 체계 구축에 우리나라가 참여함으로써 국내의 서비스디자인 수준의 고도화를 유도함과 동시에세계 선도자로서의 주도권도 구축해 갈 수 있도록 노력해야 할 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 서비스디자인 개념을 도입한다면 공공정책과 서비스의 혁신을 가져올 수 있다. 기업의 이익을 위해 디자인이 맡은 바 역할을 수행해 왔 듯 이제는 우리 사회 공동의 문제해결을 위해서도 디자인을 혁신의 도구로서 활용해야 할 때이다.

# 국가와 국민을 연결하는 공공서비스디자인

정인애 로보앤컴퍼니 대표

정사에 있어서 때를 아는 것이 소중하고,  
일에 있어서는 실질적인 것에 힘쓰는 것이 필요하다.

정사를 하면서도 때에 알맞게 할 줄 모르고,  
일을 당하여 실질적인 공효(功效)에 힘쓰지 않는다면,  
비록 성왕과 현신이 어울렸다 하더라도  
다스림의 효과는 이루어지지 않을 것이다.

율곡이이 만언봉사(萬言封事)

## 전략과 행동의 일치:

### 공공서비스디자인의 성공의 열쇠

바야흐로 ‘혁신’과 ‘창의’의 시대가 열렸다. 국가와 기업, 모든 기관과 개인에 이르기까지 사회전반에 걸쳐 창조적 혁신의 붐을 타고 여러가지 변화를 추구하고 있다. 그리고 이러한 변화의 중심에는 ‘수요자 중심’이라는 가치가 자리 잡고 있다. 혁신적 창조란 결국 수요자가 직접적으로 느낄 수 있는 가치를 창출할 수 있어야 의미를 가지는 것이다. 이러한 변화의 물결에 기반하여 우리는 수요자 중심 공공정책의 필요성과 서비스디자인이 왜 이에 적합한 방법인지에 대해 알아보았다. 그리고 공공서비스디자인의 프로세스와 적용 사례들을 살펴보았다. 그런데 안타깝게도 이러한 변화의 시도는 우리 주변에서 아직 흔히 보이지 않는다. 이에 우리는 여기서 다음과 같은 질문을 할 수 있을 것이다. ‘서비스디자인이 공공정책과 공공서비스 영역에서 활용 되도록 하기 위해서는 무엇이 필요한가?’ 지금까지 제시한 공공서비스디자인 방법이 공공정책과 공공서비스에서 실질적으로 시도되고 유의미한 성과를 낼 수 있는 장이 마련 되기 위해서 필요한 요소는 무엇일까?

이에 대해 조선의 사회체제를 전면적으로 개혁하려 했던 대표적인 인물인 율곡 이이 선생의 통찰은 우리에게 중요한 점을 시사하고 있다. 그는 만언봉사(萬言封事)에서 ‘적절한 때를 아는 것’과 ‘실질적인 공효(功效: 어떤 일을 한 뒤에 돌아오는 좋은 결과)’에 집중하는 것의 중요함에 대해 다음과 같이 언급했다.

‘정사에 있어서 때를 아는 것이 소중하고 일에 있어서는 실질적인 것에 힘쓰는 것이 긴요하다. 정사를 하면서도 때에 알맞게 할 줄 모르고 일을 당하여 실질적인 공효에 힘쓰지 않는다면 비록 성왕과 현신이 어울렸다 하더라도 다스림의 효과는 이루어지지 않을 것이다’

율곡선생은 어떤 정책에 대해 아무리 성왕과 현신이 함께 노력을 한다고 해도 적절한 시기와 실질적인 좋은 결과에 초점을 두지 않는다면 효과를 거두지 못한다고 설명하고 있다.

공공분야가 수요자 중심의 혁신을 하기 위해 가장 ‘적절한 때’는 바로 지금이다. 세계의 흐름과 현 정부의 정책방향에 비추어 보아 바로 지금이 서비스 디자인을 공공정책 및 서비스의 수립에 적극적으로 도입하기에 가장 좋은 시기임을 여러 근거를 들어 설명하였다.

그렇다면 율곡선생이 언급한 또 하나의 성공의 열쇠인 '실질적인 공효'를 공공서비스디자인이 거두기 위해서는 무엇에 집중해야 할까?

이에 대해 세계 3대 컨설팅업체 중 하나인 베인앤 컴퍼니의 제임스 앨런 전략 부문 대표의 말을 살펴 볼까 한다. 그는 '기업이 직면한 문제점 중 하나는 CEO가 비즈니스 현장과 완전히 동떨어져 있다는 점'이라고 지적했다. 그 하나의 사례로

"조사결과 기업의 80%는 '경쟁사보다 훌륭한 제품을 제공한다'고 생각하는 반면, 고객이 이에 동의하는 경우는 8%밖에 되지 않는다. 이를 '전달 괴리(delivery gap)'라고 부른다"고 말했다. 이것은 마치 '퍼포먼스와 실제 제품/서비스 간의 격차라고도 할 수 있다'고 표현하고 있다.

치열한 경쟁에서 살아남기 위해 고객중심과 고객 감동의 경영활동에 전력투구하고 있는 현재의 기업 상황에서도 CEO는 여전히 고객이 느끼는 실제적인 경험에 대한 이해가 부족하다는 것이다. 이것은 고객중심의 경영을 지향하는 CEO라 할지라도 각종 데이터들을 통해 접하는 고객정보와 실제 고객이 제품과 서비스를 통해 얻는 경험과는 상당한 괴리가 있음을 시사하며 실제 현장에서는 CEO가 구상하고 있는 일이 발생하지 않고 있다는 것을 의미한다.

이러한 문제점은 어떻게 해결할 수 있을까?

앨런 대표는 '반복 가능한 모델(repeatable model)을 구축하라'는 해결책을 제시하고 있다. 반복 가능한 모델이란 CEO의 머릿속에 있는 전략이 현장 직원들의 행동을 통해 오차 없이 실천될 수 있도록 시스템화, 제도화하는 것을 말한다. 그렇다면 성공적인 반복 가능한 모델은 어떻게 해야 만들 수 있을까? 그는 '우선 모든 기업의 시스템과 평가 체계가 전략이 행동으로 연결될 수 있도록 하는 데 초점이 맞춰져야 한다. 그리고 그 원칙은 타협 불가능하다는 점을 구성원 모두가 인식해야 한다. 또한 늘 현장에서 피드백을 받을 수 있게 해야 한다'고 주장한다. 기업에서 말하는 반복 가능한 모델 성공의 핵심은 '수요자 중심의 시스템, 평가체계, 원칙, 지속적인 피드백'으로 요약할 수 있다. 아무리 CEO가 고객 중심의 경영철학을 가지고 있거나 혹은 조직의 구성원들이 고객중심의 방법과 행동을 실천한다 하더라도 이 전략이 행동으로 오차 없이 실현될 수 있으려면 이 가치가 최우선한다는 확고한 원칙, 일련의 체계와 평가, 행동의 결과에 대한 지속적인 피드백이 이루어져야만 하며 그렇지 못할 경우 전략이 실제 구현되는 것은 요원하다는 것이다.

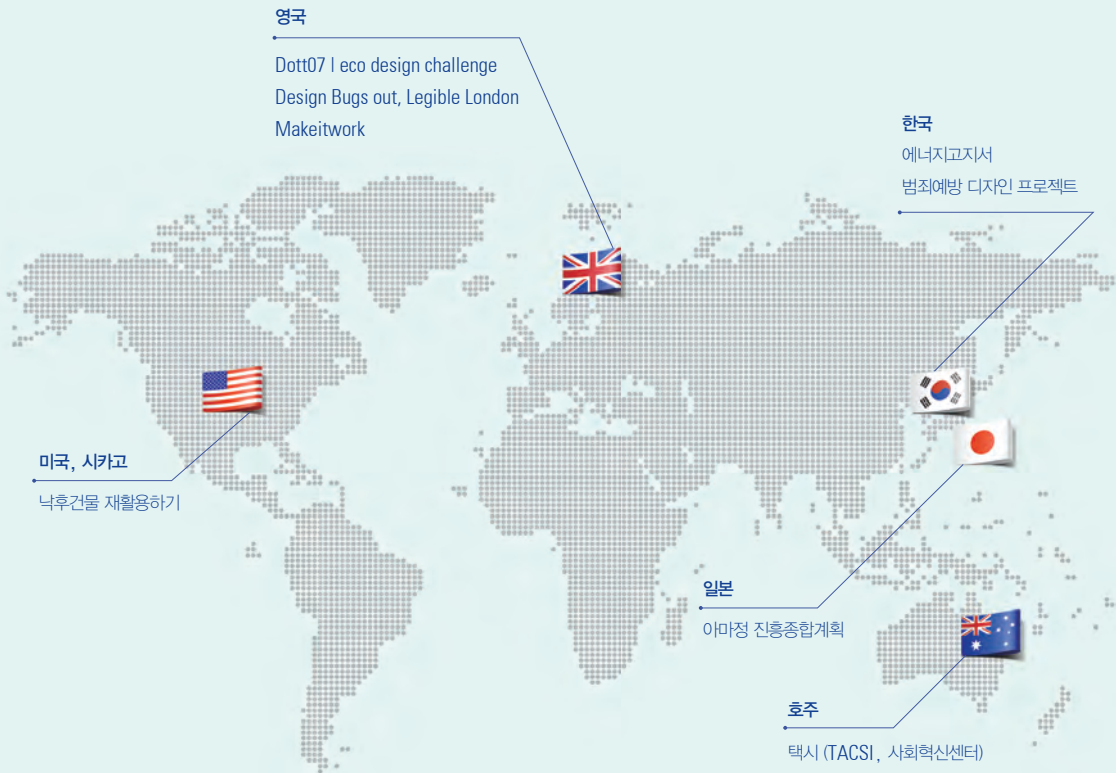
이는 공공서비스디자인에서도 마찬가지로 적용될 수 있다. 서두에서 율곡 선생은 일찍이 간파하길 아무리 뛰어난 지도자와 좋은 조력자가 있다 하더라도 '실질적인 공효'가 이뤄지지 않으면 목표한 바를 효과적으로 이룰 수 없다는 점을 이야기하였다. 오늘날 공공서비스디자인의 성공적인 실현에서도 동일한 현상이 발생할 수 있다. 현 정부가 의지를 가지고 있고 일부 구성원이 이를 열심히 실천한다 하더라도 실질적인 공효를 이룰 수 있는 전반적인 체계, 즉 수요자 중심의 확고한 원칙을 가지고 체계적인 시스템과 평가체계, 그리고 이에 기반한 공공서비스디자인의 과정 및 결과물에 대한 피드백을 통한 지속적인 개선이 이루어지지 않는다면 공공서비스의 효과적인 혁신은 달성하기 쉽지 않을 것이다.

국민의 행복을 위한 정부를 실현하기 위해서는 국민과의 실질적인 소통의 기회가 제공되어야 한다. Part III의 공공서비스디자인 사례를 진행하며 가장 의미 있었던 부분은 실제로 현장을 중심으로 그들의 이야기를 들었고 국민들의 집단의 지혜를 모을 수 있는 협업의 장을 만들어냈다는 것이다. 국민들이 함께 참여하고 공유하기 위해 어떤 형식과 내용을

취해야 할 것인가에 대해 다양한 시도를 해 보았다. 앞서 소개한 민원행정과 보건복지 분야의 사례에서처럼, 국민들이 자발적으로 참여하여 함께 공공서비스와 사회 현안에 대한 문제를 현장에서 찾고 창의적 해결책을 제안하는 디자인 방법이야말로 창조경제 시대에 필요한 국가와 국민을 연결하는 방법이라고 할 수 있다.

다행히도 우리 정부는 수요자 중심의 공공서비스에 대한 강력한 의지를 천명하였고 모든 기관은 하나의 목표를 향해 뛰어가고 있으며 이에 대한 국민의 기대도 높아지고 있다. 그리고 이러한 시점에 우리는 본 책자를 통해 서비스디자인을 적용해 이 기대를 충족시킬 수 있는 구체적인 방법을 제시했다. 본 연구의 결과가 공공서비스디자인이 서비스를 개선하기 위한 하나의 시도에 그치는 것이 아니라 정부의 모든 공공 정책 및 공공서비스를 실현할 수 있는 체계를 갖추어 구현에 있어서 가치의 핵심이 되고 공공서비스 수요자 중심의 혁신 패러다임을 만드는 계기가 될 수 있기를 기대해 본다.

# 공공서비스디자인 사례



---

**교육**      학생들에게 디자인으로 지속가능함을 생각하게 하기  
영국 | Dott07 중 eco design challenge

---

**보건**      디자인으로 병원을 혁신하라  
**의료**      영국 | Design Bugs out, 환자 존엄성을 위한 디자인

---

**치안**      디자인으로 도시문제를 해결할 수 있다면?  
미국 | 시카고, 낙후건물 재활용하기

---

**교통**      읽기 쉬운 도시 만들기  
영국 | 읽을 수 있는 런던 (Legible London) 만들기

---



---

**행정**      디자인으로 시민들의  
자발적인 아이디어를 모을 수 있다면?  
호주 | TACSI (사회혁신센터)  
공공정책의 기획단계에 디자인이 활용될 수 있다면?  
한국 | 국민중심의 서비스를 실현하는 공공서비스디자인

---

**경제**      실업률을 낮추는 디자인  
영국 | 지역 고용창출 정책 Makeitwork

---

**에너지**      디자인으로 에너지를 적게 사용하게 만들 수 있다면?  
한국 | 에너지 절감 행동유발을 위한 고지서디자인

---



## Dott07 중 eco design challenge



영국 | 디자인카운슬, 개발기관 : 엔진서비스디자인 등

### 학생들에게 디자인으로 지속가능함을 생각하게 하기

2007년부터 영국 디자인카운슬에서는 디자인을 통한 국민의 삶의 질 향상을 목표로 Design of the Time (DOTT) 프로젝트를 2년 단위로 진행하고 있다.

Dott는 해당 지역의 경제, 문화, 사회 문제 등에 대한 해결책을 디자인적 관점에서 제시하며 디자인 개선을 통한 제품/서비스 질 향상 및 디자인 가치에 대한 국민들의 인식 제고를 목적으로 궁극적으로는 사회와 개인의 웰빙을 추구하는 장기 프로젝트라 할 수 있다. 2007년의 North East England 프로젝트를 성공적으로 마치고 2009년부터 Cornwall 지방에서 프로젝트를 진행하였다.

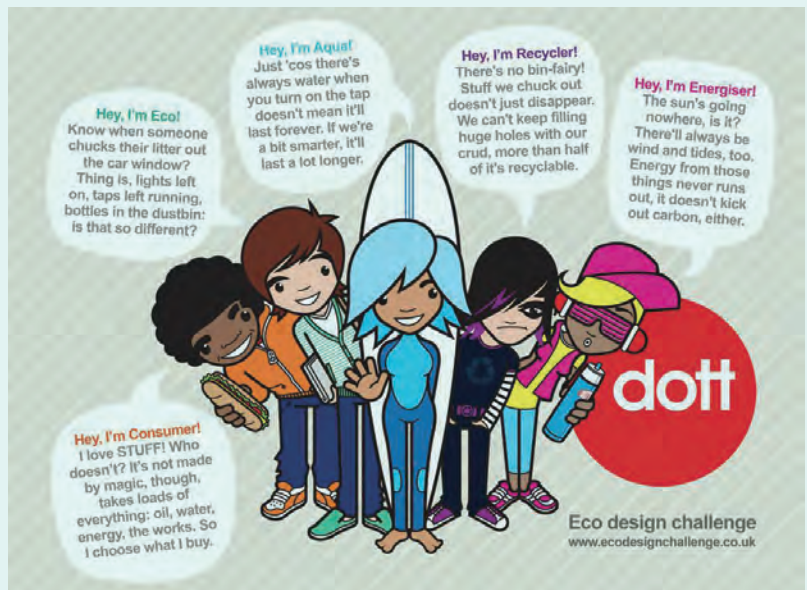
학교	사례내용
St. Ives	1970년대 만들어져 황폐해진 학교 아트벽을 광전지 패널을 이용해 친환경적으로 개조하려는 아이디어를 제시해 상금 £6700를 수여받음
Wadebridge school	자동차 사용대신 자전거 사용을 권유하며 자전거 도로 건설을 컨셉으로 상을 받음
Sir James Smith	음료수캔 재활용 권장을 위한 캠페인 'I Can, You Can, We Can'으로 £2000를 수여받음

Eco Design Challenge에서는 전문적인 지식과 스킬을 요구하는 해결책이 아닌, 디자인 사고를 환경 문제 해결에 접목하여 학생들이 수동적인 피교육자가 아닌 주체적 문제 해결자로서 역할을 하게끔 하고있다. 물론 디자이너와 전문가들이 학생들의 작업을 충분히 서포트해주지만 말 그대로 서포터의 입장에서 그들의 아이디어와 문제 해결력을 지원해준다. 이렇게 직접 문제를 파악하고 최종 프로토타입 단계에까지 참여 하면서 학생들은 보다 적극적으로 환경문제에 대해 고민할 수 있는 기회를 가지게 될 뿐 아니라 내주변에서부터 친환경적 사고와 생활습관 등을 터득하게 된다. 그밖에도 2007년 프로젝트부터 다양한 Eco 교육을 위한 교육자료등을 웹사이트에 업로드함으로써 꼭 이 프로젝트에 참여하지 않더라도 학교에서 자율적으로 교육 자료를 활용할 수 있게끔 지원해주고 있다.

또한 각 테마별 캐릭터를 만들어 학생들에게 Eco라는 주제를 보다 친근하게 접근할 수 있도록 하고 있다.

이러한 교육 방법은 책과 글로 접하는 교육보다 훨씬 학생들의 흥미를 끌 뿐 아니라 보다 효과적으로 학생들 지속가능 교육의 궁극적 목표인 인식에서 행동변화로까지 이끄는 효과적인 교육 방법이 될 수 있다.

최근 한국에서도 지속가능 발전을 위해 교육과학기술부에서도 녹색시범학교 등을 선정하여 다양한 지원을 하고 있는데 Eco Design Challenge는 공공서비스 분야 중에서도 특히 '지속가능 교육'에서 디자인의 역할, 효과성 등에 대해 생각해 볼 수 있는 계기를 제공하는 사례이다.



## 디자인세균퇴치 Design Bugs out



영국 | 디자인카운슬, 개발기관 : 키네어 듀포트 등

### 디자인으로 세균 퇴치하기

영국 디자인카운슬과 보건부는 2008년부터 병원에서 사용하는 기기와 환경의 디자인 혁신을 통해 병원내 간접 접촉에 의한 의료 감염 문제를 해결하기 위해 '디자인 세균퇴치(Design Bugs Out)' 프로젝트를 실시하였다. 영국은 의료감염에 의한 사망자 매년 5천명, 의료감염 치료에 매년 10억 파운드의 예산을 소비하고 있다.

서비스 이용시 세균을 억제할 수 있는 디자인 대안을 제시함으로써 감염을 막는 병원환경의 디자인을 개발하였다. 2년간 125천파운드(2억 2천만원)로 5개 디자인기업이 10개의 시제품을 개발, 이중 6개가 최종적으로 대량 생산되었다.



브리스톨 메이드  
(영국, 의료용 캐비닛 제조사)의  
병실용 사물함, 기존 제품(~2009)



design bugs out 참여 개발 후(2009~)  
현재 대량생산되어 병원에서 활용 중일체형  
몰딩으로 제조단가를 낮추면서도 세균 증식을  
최소화 함

## 환자 존엄성을 위한 디자인



영국 | 디자인카운슬, 개발기관 : 영국 왕립예술학교(RCA) 헬렌함린센터

### 디자인은 환자의 존엄성을 보호한다

영국 디자인카운슬과 보건부, 국민의료 서비스(NHS)는 2010년 환자의 병원 경험 향상을 위해, 디자이너, 제작회사등 실무진과 함께 병원 환경과 환자의 경험, 특히 다양한 환자 사생활 및 존엄성 손상 문제를 개선할 수 있는 아이디어를 개발하는 '환자 존엄성 보호를 위한 디자인(Design for Patient Dignity)' 프로젝트를 진행하였다.

이 중 유니버설 가운은 병원에서 검진을 받을 경우, 환자의 신체노출 위험을 크게 줄이고 환자들의 다양한 사이즈, 문화, 종교적인 선호도를 모두 충족시키는 기능성 환자복이다. 캡슐형 위시룸 & 스마트 미러는 화장실과 샤워시설이 사면의 벽으로 둘러싸인 공간으로, 기존의 시설에 전기 플러그를 꽂아 설치 가능, 스마트 미러는 세면대 공간을 정리하고 개선하기 위해 기존 시설에 부착가능한 형태로 개발되었다.



유니버설 가운



캡슐형 위시룸  
(조립식 샤워시설)



- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| 1. Shower cabinet        | 5. Lotion dispenser    |
| 2. Mirror lift           | 6. Hand dispenser      |
| 3. Integrated LCD screen | 7. Towel rail          |
| 4. Flip-out hand-dryer   | 8. Grab rail           |
|                          | 9. Integrated lighting |

스마트 미러  
(내장형 세면 수납시설)

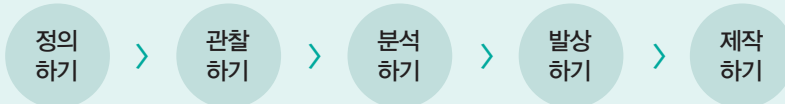
# 시카고 낙후건물 재활용하기



미국 | 시카고, 개발기관: 문제건물 이니셔티브

## 디자인으로 도시문제를 해결할 수 있다면?

미국 시카고시는 '도시가 직면한 가장 큰 문제'로 이슈화된 버려진 건물과 빈 공터의 해결책을 찾기 위한 협력과제를 시작했다. 문제건물 이니셔티브를 발족하여 9개 관련부서 (CAPS, 경찰국, 건물국, 구매조달국, 법무국, 주택국, 소방국, 거리위생국)와 디자인팀이 중심이 되어 사용자 중심의 디자인 방법을 통해 새로운 관점에서 문제를 접근하고자 하였다. 본 프로젝트는 총 2단계로, 첫 번째 단계의 계획안은 초기 컨셉 발굴까지를 목표로 진행되어 문제의 프레이밍부터 대응방안 제시까지 일반적인 디자인 프로세스를 따른다. 이후 두 번째 단계에서는 컨셉 구체화와 실행에 중점을 두고 진행된다. 이상의 단계를 개념화하여 표현하면 크게 이해, 관찰, 분석, 발상, 제작의 단계로 나누어 볼 수 있다.



**01 정의하기**  
 첫 단계로서, 프로젝트 초기에 문제를 올바르게 정의하는 일은 차후에 발생할 수 있는 차이점이나 리스크를 없애는 차원에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 맥락·정황의 심층 조사를 통해 문제건물에 대한 포괄적인 정의를 통한 범위 확장, 문제 건물이 커뮤니티에 미치는 영향, 생태계 다이어그램, 사업소유주 관점에서 문제를 생각해보는 태도를 활용하는 것은 '진짜 문제'를 찾는 데 큰 도움이 되었다.

**02 관찰하기**  
 이후의 사용자 조사에서는 생태계의 내의 이해당사자를 위한 인터뷰와 현장 관찰을 실시하였는데, 과정 중 사람들의 행동 이면에 있는 진짜 이유를 알아야 할 때에는 그들의 행동변화를 일으키는 인센티브에 대해서도 파악하고자 하였다. 관찰을 위한 세부 진행 내용으로, 문제 건물 처리 과정의 플로우맵, 임팩트 매트릭스 이해 당사자 인터뷰 및 현장관찰을 통한 착안점을 얻어내는 현장 관찰을 심도 있게 진행하였다.

### 03 분석하기

이전 단계에서는 인터뷰, 현장 관찰, 주민을 통한 2차적인 조사를 통해 발견된 엄청난 양의 데이터를 정리하는 작업을 거치게 된다. 이 때 문제 발생의 중요한 패턴을 발견할 수 있으며, 이러한 분석의 순서는 순차적으로만 진행되는 것이 아니라 조사가 진행되는 중에도 병행되었다.

### 04 발상하기

앞서 발견된 착안점에 대한 분석 단계에서는 '소통, 인센티브, 협력'이라는 키워드로 사업을 구체화하며, 시 관계자 20여명과 디자인팀 주도의 워크숍을 진행하기도 하였다. 전반의 과정에서 디자인팀이 배운 점을 공유하고 여기에서 추가로 정리되는 인사이트를 기반으로 아이디어이션을 진행한다. 그리고 마지막에는 발표와 코멘트를 적는 시간으로 삼았다.

### 05 제작하기

수많은 도출된 아이디어들이 평가하고 통합하는 과정을 거쳐 모델, 스토리보드\*, 다이어그램 등의 각기 다른 형태로 프로토타입화 되었다. 이를 효과적으로 실행할 수 있도록 적합한 방법론을 활용하여 진행하였다.

\* 개선된 시스템을 사용함으로써 얻어지는 사용자 경험의 향상을 카툰형식으로 표현한 방법론

시카고의 공공서비스디자인에서 보여지는 방법론을 통해 시민들에게 다가감으로써 문제를 능동적으로 풀 수 있는 열쇠를 얻고자 하였다. 각각의 포괄적이고 세분화된 사용자의 니즈를 파악하고, 각 부서간의 불필요한 경쟁을 제거함으로써 협력체를 이끌었던 사례는 정부 기관 내에서의 협력의 생태계를 어떻게 구축하면 좋을 지를 말해준다. 전반적인 프로세스를 통해서 실제 최종 사용자의 잠재된 욕구를 발견해내고 실제 결과물에 적용해 사용자에게 만족스러운 경험을 제공하는 것, '사람'을 포함한 프로세스를 만드는 과정을 통해 수요자 중심의 리서치에 대한 착안점을 얻을 수 있는 좋은 사례라고 생각된다.

## 읽을 수 있는 런던만들기 Legible London



영국 | 런던, 개발기관 : 어플라이드

### 읽기 쉬운 도시 만들기

'레지블 런던'(Legible London : 읽을 수 있는 런던)은 서비스디자인 프로젝트로 소개되고 있지는 않지만 컨셉 단계에서부터 관광객의 심리적 안정감, 골목 상권의 활성화, 예산의 중복 투자 방지, 지하철의 부담 감소 등 도시 문제 해결의 다목적 포석을 둔 프로젝트로서 세계에서 가장 큰 규모의 통합형 보행자 길찾기 시스템으로 중요한 의미를 가지는 사업이다. 서비스디자인 사업이 주는 장점을 잘 보여주는 사례이다.

2004년 켄 리빙스턴 런던시장은 걷기의 활성화가 도시의 사회, 경제, 치안, 심리, 문화에 미치는 긍정적인 효과를 일찍이 인지하고 '2015년까지 걷기 좋은 런던을 만들자'는 선언을 하게 된다. 이에 어플라이드는 '읽기 쉬운 런던' 프로젝트 컨셉을 개발하게 된다.



—  
레지블 런던 프로젝트로  
개발 된 사인시스템



—  
무질서한 기존의 런던  
사인시스템



#### 도시 보행 환경의 문제점들

런던은 도심 지역에만 32개의 각기 다른 길찾기용 사인 시스템이 무질서하게 설치되어 있었다. 모두 각각 다른 행정 주체들이 거리에 설치한 안내표지들이었다. '사용자 중심'의 안내표지 체계가 아닌 '행정 기관 중심'의 안내표지 시스템이었다. 독립 컨설턴사인 콜린 부캐넌 (Colin - Buchanan)은 하루 2만 5천명이 런던 도심에서 길을 잃는다고 추산하였다.

또한 런던 도심의 보행자 중 11%가 가장 빠른 길로 보행을 시도하였지만 실패하고 있었다는 조사 결과도 나왔다.

**보행 이동의 활성화가 가져오는**

**긍정적인 기대효과**

공급자 중심으로 설계되어 있던 보행자용 정보 표시 시스템을 사용자 중심으로 통합화 하는 작업을 했을 때 런던이 도시 차원에서 기대할 수 있는 변화와 효과는 여러 가지가 있다. 시민들과 관광객의 보행 이동 활성화는 다음과 같은 효과를 가져온다.

첫 번째로는 골목 및 지역 상권의 활성화 효과다. 사람들이 대중교통을 이용하지 않고 보행 이동하면, 걷는 동안 지나치게 되는 가게들을 둘러보게 되고, 이는 상품 및 서비스의 구매로 이어진다.

두 번째는 길거리 치안 및 안전성 향상의 효과다. 젊은 여성이나 노약자가 홀로 길거리를 걸을 때 심리적 위축감을 느끼지 않도록 안전을 보장 해주어야 하는 것은 당국의 의무이다. 길거리에 걸어다니는 사람들이 많으면 많을수록 치안 문제의 위험성은 반비례하여 낮아진다.



세 번째는 낙후된 지하철 시설의 부담 감소 효과이다. 런던은 좁고 낙후된 지하철 시스템을 유지하고 있어 보행 인구 증가를 유도하여 지하철에 가중되고 있었던 부담을 덜어줄 계획이 필요했던 것이다.

**레지블 런던의 디자인 컨셉**

레지블 런던의 가장 첫번째 컨셉으로 '보행'을 교통 수단의 하나로 접근하는 방식이 사용되었다. 어떻게 하면 보행 정보도 지하철, 버스 정보만큼 체계적으로 제공할 수 있을까, 그리고 어떻게 하면 집에서 나서는 시점부터 목적지에 도달 할때까지 예측 가능하고 믿을 수 있는 정보를 제공할 수 있을까를 고민하는 과정이었다. 또한 리서치를 통해 발견한 걷기의 활성화를 가로막고 있었던 런던의 문제는 지하철 노선도였다.

이 노선도가 널리 사용되다 보니 충분히 걸어갈 수 있는 거리도, '노선도만 보아서는 지하철을 타고 가야할 것만 같은 심리적 효과를 유발하고 있었다. 현장 조사 결과 런던 도심의 지하철 역간의 이동 중, 109가지의 경로는 지하철 이용 보다 걷는 것이 빠르다는 결과가 나왔고, 도심의 많은 지하철 역들이 걸어서 15분 이내 거리에 서로 위치하고 있었다. 콜린 부캐년의 조사로는 하루에 1만8천명의 지하철 승객들이 '걸어서 더 빨리 도달 할 수 있는 런던 도심의 목적지를 위해 지하철을 이용한다.'고 조사되었다. 레지블 런던의 디자인 개발 과정 중 주요한 목표 중 하나는, 관광객들과 시민들이 지하철역 주변의 정보만 습득하고, 지하철역 주변 지역만 이동하여, 서로 분리된 채 이해하고 있었던 각각의 지리 정보를 서로 연결해주는 것이었다.



### 적용 결과

2007년 런던의 쇼핑 지역 본드 스트리트에 레지블 런던 시스템의 시범 설치가 결정되고, 어플라이드는 런던 전역에서 사용할 수 있는 정보 표시 체계를 디자인한다. 시민들의 다양한 의견을 듣고, 장애인 협회와 직접적인 의견 교환을 통해 레지블 런던의 사용자 층을 넓히며 유니버설 디자인을 구현하려고 노력했다.

19개의 시범 정보 표시체가 설치됨과 동시에, 과거 무질서하게 설치된 정보 표시체 40개 이상이 제거되었다.

프로젝트에서 가장 중요한 부분은 레지블 런던 안내표지에 포함될 지도의 사용성을 높이는 것이었다. 지도 하나하나를 북쪽이 상단에 표기되는 것이 아니라 사용자 시선의 앞쪽이 지도 상단에 표기되도록 하였고, 보행인구 증가를 위해 걸어서 15분, 5분 거리 반경을 표시해주어 사용자들은 '근처 지하철역까지 충분히 걸어갈 수 있다'라는 인식을 갖게 되었다. 또한 우리 머리 속에서 '장소 인식'의 출발점이 되는 랜드마크들을 지도 상에서 3D로 강조하여 사용자들의 방향 감각에 도움을 줄 수 있도록 했다.

### 레지블 런던 시스템 설치 후 평가

시범 설치된 안내표지들을 런던 교통청과 제3의 기관에 의뢰해 사용자 영향 평가를 시행하였다. 그 결과 85%가 만족, 지역 내 16%의 이동 시간 단축, 현재 자기 위치가 확인이 가능하다고 한 응답자가 9%에서 15%로 증가하고 62%는 이 시스템 때문에 평소 더 걷고 싶어졌다고 응답했다. 또한 레지블 런던 시스템이 걷기의 경험을 향상시켜 하루 6천5백에서 1만2천까지의 신규 '보행 이동'을 창출 할 것으로 내다보았고, 경제적인 측면에서 투자 대비 효과가 높게는 1달러 당 5.3달러까지 효과를 내는 것으로 조사되었다.

레지블 런던은 2007년의 성공적 시범 설치 이후 2012년까지 600개 규모의 정보 표시체로 확대 설치 되어 있고 연간 추산 7천8백만 명이 이용하는 길찾기 시스템으로 자리 잡았다. 세계에서 가장 큰 규모의 통합형 보행자 길찾기 시스템인 레지블 런던은 2008년 영국 DBA Design Effectiveness상, 2010년 미국 환경그래픽협회(SEGD)상 등을 수상했으며, 2012년 런던의 올림픽을 대비로 더욱 확장 되었다.

## 호주 사회혁신센터 TACSI



영국

### 디자인으로 시민들의 자발적인 아이디어를 받을 수 있다면?

TACSI(The Australian Centre for Social Innovation, 호주사회혁신센터)는 2007년 호주에서 설립된 '사회혁신센터'로, 'Think Tank'가 아닌 'Do Tank'로 함께 디자인(Co-designing)하는 새로운 솔루션을 지역 사회에 널리 퍼트림으로 호주의 사회적 기회들을 어떻게 만들 수 있는지 고민하고 실천하는 조직이다.

TACSI는 정부와 밀접하게 일하지만 정부 기관이라고 볼 수 없으며, 리서치를 하지만 학제적 기관이라고 할 수 없으며, 새로운 솔루션들을 인큐베이팅하지만 서비스를 확산시키는 기관도 아니다. 이 곳은 사회혁신기관으로서, 공공거버넌스를 통한 사회혁신의 실현을 고민하고 실천하는 기관이다.

### 작은 아이디어로 함께 디자인하다

TACSI는 3가지 사업을 벌였는데, 가장 주요한 사업이 호주 전 지역에서 사회 혁신 대회를 만드는 것이었다. 이 대회는 공공 영역(교육, 보육, 도시, 교통, 주거, 환경, 고령화, 가족 등)에 대해 급진적인 리디자인(Radical Redesign)을 추진하는 사회적 활동으로, 전 세계에 있는 전문가를 불러 호주 사람들에게 사회혁신을 들려주고 사회혁신의 중요성을 공유하는 사업이었다.

이렇게 사회혁신에 관한 아이디어를

찾기 위한 호주 내 전국 사회혁신 창안대회를 개최하는 한편 이것이 잘 운영될 수 있도록 'Challenger'라는 프로그램도 시작하게 된다.



—  
‘함께 디자인하기(Co-design)’  
접근을 통한  
사회문제 해결 과정

### 사회혁신창안대회

사회혁신창안대회에서 TACSI의 역할은 사회혁신을 위한 아이디어 제안자들을 지원하는 단체로서의 역할을 가진다고 볼 수 있다. 이곳에서는 제안한 아이디어를 발전시키는 단계로

1. 생각이 혁신적인지, 2. 생각이 실현가능한지, 3. 생각이 사회에 영향을 미칠 수 있을 것인지 (다른 분야에서도 적용할 수 있는 매커니즘을 갖추었는지) 이상의 3가지를 중점적으로 심사하고, 2단계에서는 사람들에게 영향을 미칠 수 있는 아이디어 제안자들에게 비디오를 받아 평가하였다.

### TACSI의 문제해결 방법

TACSI의 문제해결 방법은 크게 7단계로 나뉜다. 문제해결에 가장 적합한 팀을 구성 혹은 선택한 후 어떤 결과를 많이 보고 들은 내용을 토대로 결과물을 생각해본다. 그 이후에는 창조의 과정을 거치면서 요소 간 상관관계를 파악하고 솔루션을 제안, 그리고 한 발 더 나아가 해결책에 대한 영향력을 고려하는 단계로 구성되어 있다.

### 사례 속의 사례 \_ 선데이모닝

온라인상에서 시민들의 음주습관을 바꾸기 위한 ‘선데이모닝’ 프로젝트는 각자 결심한 음주 계획과 다짐을 온라인 공간상에서 공포하고, 성공과 실패에 상관없이 상세히 기록한다. 그리고 난후 자신의 기록을 확인하면서 자연스럽게 공개된 다른 사람들의 기록을 보고 자극과 위로를 받아 목표를 달성하는 데 도움을 준다.

그 결과 정부가 금주를 위한 정책과 광고로 막대한 비용을 지불하던 것에서 시민들의 참여와 토론 그리고 스스로 극복하기 위한 방법을 스스로 새롭게 제시함으로써, 적은 비용으로 사회적 혁신을 이끌어 낸 성공적인 사례로 꼽히게 되었다.

### 시사점

TACSI의 사례를 통해 사회혁신을 이룰 수 있는 공공기관과 민간의 사이를 연결하는 역할을 수행하면서 디자인을 적용한 전반의 기획과정과 마지막 영향력에 대한 부분까지 고려한 프로세스에서 배울 점을 발견할 수 있다. 시민들의 지속적인 참여를 이끌어 ‘참여시정’을 펼칠 수 있게 하기 위해서는 시민들의 작은 의견이라도 서로 격려하고 자극을 받을 수 있도록 하며, 정책에 반영될 수 있는 구조를 만드는 것이 중요함을 발견할 수 있었다.

## 지역 고용창출 정책 Makeitwork



영국 | 노스이스트, 개발기관 : 리브워크

### 실업률을 낮추는 디자인

잉글랜드 북쪽 도시 선더랜드(Sunderland)는 노동능력부재 수당(Incapacity Benefit)을 수령하고 있는 장기 실업자에게 일자리를 마련해 주기 위한 시범사업을 시행하였다. '디자인을 통해 실업률을 낮추자'라는 어려운 과제를 영국의 대표적인 서비스디자인 회사인 리브워크를 통해 수행함으로써 커다란 성과를 거둘 수 있었다.

### 프로젝트의 과정

서비스디자인 에이전시인 live | work의 디자이너들은 노동능력부재 수당 수령자를 포함해 '도움의 손길'이 잘 미치지 않는 사람들이 일자리를 찾는 데 있어 건강상의 장애와 사회적인 장애를 극복할 수 있도록 지원하고자 하였다. 총 3개월 동안 디자인팀은 12명의 장기 실업자들에게 본인의 요구사항을 정리해 보도록 하였다. 디자인팀은 서비스 담당 직원들과의 대화를 통해 현재 제공되고 있는 광범위하고 아직 정비되지 않은 지원 서비스 목록을 파악해 보았다. 그리고 난 후 서비스 사용자들이 실업 상태에서 일자리를 찾게 되는 과정을 하나의 지도로 작성해 보았는데, 이를 통해 여러 사람의 경로는 유사하지만 각자의 요구사항은 달라, 이들을 돕기 위해서는 보다 잘 조율된 시스템이 필요하다는 결론을 내리게 된다.

직업을 구하는 과정에서 구직자가 여러 다른 서비스와 어떻게 연관되어 있었나를 시각화했던 작업이 문제를 새롭게 해석하는데 중대한 역할을 하였다. 또한 리브워크는 구직자를 위한 교육에 서부터 실업자에게 일자리를 찾아주는 일에 관여하는 다양한 지역사회 기관 간의 네트워크를 구성하는 방법에 이르기까지 다양한 관점에서 창의적 아이디어들을 찾아냈다. 리브워크는 이 아이디어들을 기반으로 초기 서비스 모델(Service Prototype)을 제시하고 관련된 지역사회 기관들이 자발적으로 서비스의 완성에 참여하도록 유도하였다.

프로젝트의 결과를

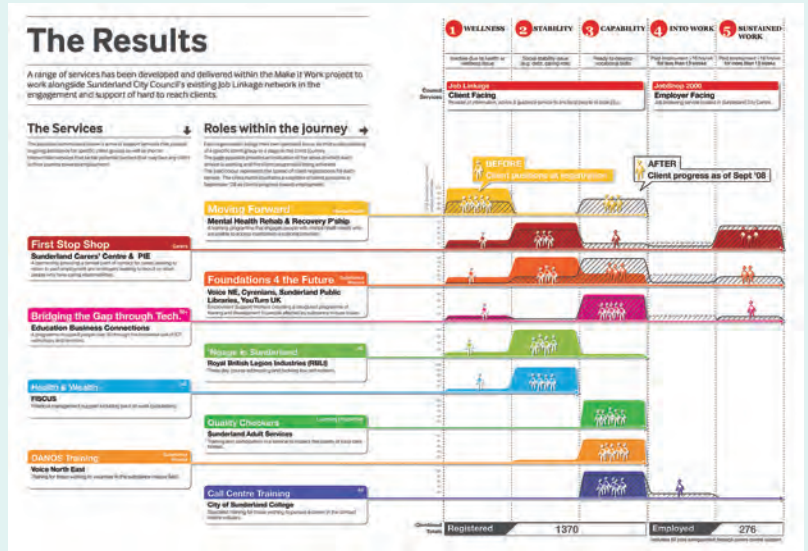
나타내는 이미지.

실업자들의 유형에 따라

맞춤형 취업 지원 서비스를

제공함으로써 정책 효과를

극대화하였다.



**프로젝트 결과**

그 후 프로젝트 팀은 교육, 자원봉사, 고용 기회를 소개하는 자료에서 실업자에게 일자리를 제공하는 일에 참여하고 있는 지역사회 네트워크에 대한 비전까지 다양한 아이디어들을 시각화하였다. 그 결과 총 35개의 의향서를 9개의 프로젝트로 추려내게 되었고, 참가자 및 참가기관들이 자체적인 서비스를 개발, 제공, 촉진할 수 있도록 지원하였다. 그 결과 총 280개 이상의 서비스 제공자, 고용주, 서비스 사용자들이 함께 연계된 일련의 서비스가 개발되었다. 각 관계자별 혹은 각 서비스별로 개별적으로 제공되는 서비스가 아닌 공동의 작업을 통해 조율된 일련의 서비스가 탄생하게 된 것이다.

이렇게 서비스디자인 방법론을 적용함으로써 제시된 해결안이 이끌어낸 성과는 놀라웠다. 서비스디자인 방법을 적용하기 전에 영국 정부는 장기 실업자에게 일자리를 마련해 주기 위해서는 통상 1인당 6만 2천 파운드(1억1천만원 내외)의 비용을 투입했었지만 이 프로젝트를 통해 그 비용은 5천 파운드로 줄었으며 1천 명 이상의 지원자 중 275명에게 새 직업을 제공할 수 있었다.



## 에너지 절감 행동유발을 위한 고지서디자인



한국 | 산업통상자원부 · 한국디자인진흥원, 개발기관 : (사)한국디자인지식산업포럼

### 디자인으로 에너지를 적게 사용하게 만들 수 있다면?

새로운 디자인 역할을 입증하기 위해 2011년, 지식경제부와 한국디자인진흥원은 서비스디자인 방법론을 적용하여 공공분야 서비스 혁신을 유도하는 시범사례를 최초로 실행하였다. 한국디자인지식산업포럼이 시행한 ‘에너지 고지서 리디자인’ 사례가 그것이다.

#### 행동변화를 일으키는 디자인

서비스디자인 기법을 적용해 개발된 아파트 관리비 고지서는 같은 평형대 이웃보다 에너지를 많이 사용한 집은 빨간색 고지서를, 적게 사용한 집은 녹색 고지서를 받도록 디자인 되었다. 그리고 사용량도 정보디자인을 활용하여 쉽게 알아 볼 수 있도록 변화시켰다. 단순히 보기 좋은 디자인이 아니었다. 고지서가 담고 있는 다양한 정보들을 각각 어떤 방식으로 표현하였을 때 가장 오래도록 기억하게 되어서 사람의 행동을 변화시킬 수 있는지 등에 대해 많은 실험을 통해 검증하는 연구를 거쳐 만들어진 디자인이었다. 이러한 디자인은 에너지 사용량에 대한 인식을 증대하였고 친근하면서도 에너지 절약을 대표하는 캐릭터인 북극곰을 적용시켜 주민들의 감성까지 만족시켰다.

#### 평균 10%의 전기료를 절감하다

2011년 1월부터 3월까지 서울시 방배동 모 아파트단지 600세대에 적용한 결과, 시민들의 자발적인 에너지 절약을 유도하는 효과가 있었음이 확인되었고 3개월 동안 시범 실시한 결과, 평균 10%의 전기료를 절감하는 성과를 냈다. 2011년 경제적 측면에서 본다면 연간 10%가 절감된다고 가정하면 8천억에 가까운 예산 절감 효과를 가져 올 수 있는 것이다. 단지 고지서 한 장을 새로 디자인 하는것으로 가져올 수 있는 결과라고 하기엔 놀라운 효과이다.



에너지 고지서  
사진 변경 전(좌) / 변경 후(우)

**프로젝트 결과**

리디자인한 에너지 고지서를 적용 한 후 3개월간의 가구별 고지서 분석결과, 실제 에너지 사용량이 감소한 것으로 나타났다. 1월은 전국적 한파로 전국 전력 사용량은 9.83% 상승하였으나 시범단지는 오히려 5.26% 감소, 전국 감소율에 비해 15.09%가 낮았다. 2월의 경우 일수감소, 기온상승 등의 원인으로 전국 전력사용량은 1.2% 감소하였지만 시범단지는 10.06% 감소, 전국 감소율에 비해 8.86%가 높았다. 2011년 11월 2일, 「행정제도 선진화 우수사례 경진대회」에서 에너지 고지서 사례가 국무총리상을 수상하였다.

이것은 당시 지경부가 제출한 사례 중에 유일한 수상작이었다. 3개월간의 시범 적용 단계가 끝나고 고지서 개선이 어떤 영향을 미쳤는지 조사한 결과, 150명의 응답자 중 고지서의 심미성에 대해 주민의 92%가 만족하였고, 에너지 사용량의 실제적인 변화와 더불어 '고지서를 본 후 에너지를 절약해야겠다는 생각을 하게 되었다(98%)', '고지서를 본 후 에너지 절약을 행동으로 실천했다(97%)' 등 사용자들 응답을 볼 때 서비스디자인 방법을 적용한 디자인이 사람들의 행동에 명백한 방식으로 변화를 가져오게 되었음을 알 수 있었다.

## 국민 중심의 서비스를 실현하는 공공서비스디자인



한국 | 행정안전부, 산업통상자원부, 각 정부부처 및 관련 공공기관 개발

기관 : 한국디자인진흥원·10개 서비스디자인 기업, 운영 : 디맨드

### 공공정책의 기획단계에 디자인이 활용될 수 있다면?

“퍼스나의 입장에서 고객여정을 그려 본 결과 지금까지 발견하지 못했던 고객욕구를 충족시키기 위해서는 청소년을 위한 맞춤형 서비스가 필요하다는 판단을 하게 되었습니다...”  
정부청사에서의 발표회에 서비스디자인 용어가 반복해서 언급되는 것은 신기한 일이었다.  
2014년 7월 9일, 각 부처의 과제 담당자들과 서비스디자인이 모여 정책을 새롭게 기획한 결과를 공유하는 모임을 가졌다. 수요자 중심의 정책을 실현하기 위한 대표 과제를 발굴하는 과정에 서비스디자인 방법을 적용하는 시도가 이루어진 결과였다.

### 공공정책과 서비스디자인이 만나다,

#### 국민디자인단

2014년 5월, 안전행정부와 산업통상자원부, 한국디자인진흥원은 19개의 각 부처 주요 정책에 대해 서비스디자인을 수요자 중심의 정책으로 개발하기 위한 방법으로 채택하기로 결정한다.

그리고 이를 추진하기 위한 방안으로 ‘국민디자인단’을 구성하고 5월부터 7월까지 약 6주에 걸쳐 운영하였다.





총 19개 팀으로 구성된 국민디자인단의 각 팀은 서비스디자이너, 정책 공급자 (과제 담당자 등 공무원 2~3명), 정책 수요자 (주부 및 대학생 등 2~3명), 기타 분야 전문가 1명 등 팀당 7명 내외로 구성되었다.

서비스디자인의 주요 방법론을 일부 실행해 보면서 고객의 욕구를 중심으로 정책을 새롭게 규정하고 아이디어를 찾아 제안하는 과정으로 운영되었다.

7월 9일 최종발표회에서는 국민디자인단 활동으로 개선된 19개의 과제 중 15개의 정책이 공유되고 현장심사와 투표를 통해 시상도 이루어졌다. 국민디자인단 활동은 과거 공공행정의 전문가가 중심이 되어 공급자 중심으로 설계되었던 공공정책의 기획이 국민의 욕구를 살피는 디자인 방법을 중심으로 실행된 시도라는 점에서 큰 의미를 갖는다.

국민의 시각에서 아이디어를 고안하고 설계하는 방법으로 서비스디자인 방법이 채택되고 그 적용의 결과가 정책 성과를 높이는 방향으로 변화하고 있음을 확인할 수 있었던 활동이었다.



[ 주요 활동 내용 ]

단계	실행내용 및 산출물	
01 이해하기	1차 세미나 2014. 5. 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개념 및 방법론 교육</li> <li>• 팀운영계획협의 (역할분담, 팀 미팅 일정 등)</li> <li>• 고객유형 분석</li> </ul>
02 해석하기	팀 미팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona 만들기</li> <li>• 고객 여정맵</li> <li>• 핵심이슈 도출</li> </ul>
03 발전하기 (서비스 컨셉 만들기)	2차 세미나 2014. 5. 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스컨셉도출 (고객 니즈 및 추가가치 도출)</li> <li>• 서비스컨셉발전</li> <li>• 서비스시나리오</li> </ul>
	팀 미팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아이디어 그룹화, 시각화를 통한 핵심 아이디어 수렴</li> <li>• 서비스시나리오보완 수립</li> </ul>
04 전달하기	3차 세미나 2014. 6. 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스 블루포인트</li> <li>• 서비스 프로토타입 (스토리보드 작성 등)</li> </ul>
	팀 미팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스아이디어 보완 검증</li> <li>• 서비스운영체계 등 정책실행 방안 개발</li> <li>• 서비스전달체계 시각화</li> </ul>
	최종발표회 2014. 7. 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최종 결과 발표 공유</li> </ul>

### 서비스디자인을 통해 찾을 수 있었던 기회

국민디자인단 대표 과제들 중 서비스디자인 방법의 도입을 통해 개선된 내용을 요약하였다. 공통적으로 수요자의 관점으로 사업을 바라볼 수 있는 관점을 갖게 되었다는 점과 고객의 세부적인 욕구를 고려하게 되면서 기존 정책에 세부적 고려가 미흡했던 점을 개선할 수 있었다는 점이 확인된다. 아래 사례들에서 나타나는 특징들은 주로 공공 정책의 형성, 수립 단계에서 서비스디자인 방법이 적용될 때 얻을 수 있는 효익을 의미한다.

#### [ 주요 활동 결과 ]

과제명	서비스디자인 적용을 통해 변화된 내용	주관부처
임대주택정보 통합으로 주거복지 증합서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 수요자(저소득층, 신혼부부, 고령자 등 생애주기, 소득수준별)의 니즈를 도출하여, 이를 토대로 맞춤형 주거복지 서비스를 제공하기로 함</li> <li>• 기존에는 수요자에 대한 추측을 근거로 정책을 구상하였으나, 고객 유형을 세분화하고 수요자 입장에서 서비스를 기획함으로써 서비스를 효율적으로 제공하게 됨</li> </ul>	국토부
통합재정정보 공개시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실직주부, 중소기업운영자 등 시민의 의견을 통해 착안점을 얻어, 서비스의 미래 고객군을 구체적으로 설정함</li> <li>• 서비스디자인어 등 국민디자인단 관계자를 기재부 자문단으로 구성하여 이후에도 지속적으로 수요자 중심의 정책을 만드는 데 서비스디자인 방법이 활용될 계기를 마련함</li> </ul>	기재부
국가환경지도 제작·공개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공급자인 공무원 중심의 주제 선정, 서비스 기획에서 실제 시민들이 원하는 지도 체계를 적용하여 사용자 스스로 제작, 수정하는 기능을 추가함</li> </ul>	환경부
재난관리지원 공동 활용으로 재난피해 최소화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재난관리시 유관기관의 지원 공동활용에 국한되었던 과제였으나 장비와 인적자원관리 까지 동시에 되어야 함을 깨닫게 됨</li> <li>• 시스템 구축이 목표가 아니라 현장 요구상황을 반영할 수 있도록 시스템 점검계획을 추가 기획하는 등으로 목표가 재설정 됨</li> </ul>	방재청

<p>실시간 첨단 스마트 재난상황실 (스마트 빅보드) 구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>재난상황관리 특화시스템으로 관련 공무원만을 대상으로 기획하였으나 향후에는 일반 국민을 포함한 다양한 사용자에게 서비스 되어야 하는 시스템이었음을 깨달음</li> <li>국민디자인단 활동을 통해 개발자 중심의 시각에서 국민 시각으로 시스템을 다시 바라보고, 시스템 이해 및 접근 제약 요소들을 발견하여 제거함으로써 사용자의 접근성을 높임</li> </ul>	<p>행안부(국립재난안전연구원)</p>
<p>해양사고 예측 경보 제공으로 안전운항 지원</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>단순 정보제공이 아닌, 승선 전체 여정에서 승선 정보를 알리고, 사고를 사전에 방지하고, 관련 교육 등의 방안 등 실질적이고 구체적인 서비스를 도출함</li> </ul>	<p>해경청</p>
<p>중소기업 맞춤형 통합지원서비스 제공</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업 정책 수요자의 요구사항을 반영한 모바일 정책정보 접근성 및 활용성을 개선하여 중소기업 맞춤형 통합지원 서비스의 정책 효과성 제고에 기여함</li> </ul>	<p>중기청</p>
<p>목격자 정보 활용을 통한 안심치안 서비스</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>스마트폰 등을 활용한 국민들의 자발적인 제보 참여를 독려하기 위한 인센티브 필요성을 발견함</li> <li>제보 후 불안, 불편 제거를 위한 익명신고, 제보내용 피드백, 행위보상을 위한 보험료 할인, 착한 마일리지제도 도입, 이 달의 명예 시민 선정 등 다양한 아이디어를 개발함</li> </ul>	<p>경찰청</p>
<p>무역정보통합포털을 통한 수출기업 원스톱서비스</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주요 고객층 재분석을 통해 무역정보 서비스 대상의 우선순위를 도출함</li> <li>고객의 욕구에 맞춰 애로사항을 재분석하고 34개 수출지원기관의 무역정보를 단일창구로 통합 제공하도록 하여 활용성 향상을 도모하게 됨</li> </ul>	<p>산업부</p>
<p>식품정보와 식물치유프로그램 제공으로 국민건강 증진</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주요 고객층 분석을 통해 기존 정책 대상에서 누락되어 있던 청소년 대상 프로그램의 필요성을 알게 되어 청소년 군을 정책우선대상자로 선정하여 기획하게 됨</li> </ul>	<p>농진청</p>



<p>일·가정 양립 맞춤형 수혜정보 제공</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기 개발된 '일가정 토크업'의 수요자 분류 수준이 구체적이지 않음을 깨닫게 되어 실제 기혼여성이 자신의 조건을 명확히 파악하여 원하는 서비스 제공지를 찾을 수 있는 서비스를 기획하게 됨</li> </ul>	<p>여가부</p>
<p>국민이 안심할 수 있는 먹거리 환경 조성</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 입장에서 과제를 재점검하고 구체적 의견을 접함으로써 향후 정책 방향 수립에 도움을 줌</li> <li>• 기존의 '안전'이라는 서비스컨셉을 '안심'으로 확장시켜야 함을 깨닫고 이를 정책방향으로 도출하게 됨</li> </ul>	<p>식약처</p>
<p>외국인 고용변동 신고, 폐업신고 등 한 번에 처리</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부처 간 서식 등 추진방법에 이견이 있었으나, 실제 국민에게는 서식보다는 불편이 어떻게 해소되는지가 훨씬 중요하다는 것을 깨닫는 계기가 됨</li> <li>• 외국인 취업개시신고 및 성명표기 방식 개선 추진 등 공급자인 정부가 아닌 국민 중심에서 신고 간소화 등 국민불편 해소를 위한 아이디어를 발굴하게 됨</li> </ul>	<p>법무부, 행안부, 고용부, 국세청</p>
<p>홀로 지내시는 어르신을 위한 맞춤형서비스</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공동생활 과정에서 고령자들이 프라이버시 충족에 대한 욕구가 있음을 발견함으로써 개선 할 수 있었던 점</li> <li>• 지역주민들의 참여를 통해 은둔형 독거노인을 발견하고 이들의 말벗이 되어주는 방안을 기획하는 등 실현가능한 아이디어를 발굴하였다는 점</li> </ul>	<p>농식품부, 복지부</p>
<p>해운항만 운영 정보 통합 및 민원업무 일원화</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해수부, 항만공사, 해양환경관리공단 등 이해관계자별 7개로 분리 활용되던 시스템을 통합하는 과제를 기획하였으나, 이해관계자 별 여정맵 작성을 통해 통합고지만이 최선의 해답은 아님을 깨닫고 맞춤형 정보를 제공할 수 있는 방안을 고민하게 됨</li> </ul>	<p>해수부</p>



국민디자인단 최종발표회  
2014년 7월 9일

### 국민의 실제 경험을 생각하는 계기가 된 국민디자인단 활동

2014년 7월 9일 최종발표회시 그간 국민디자인단으로 참여했던 공무원 중 61명으로부터 받은 설문에서 서비스디자인의 효과와 가치를 새롭게 인식하게 되었다는 의견을 확인할 수 있었다.

“국민디자인단 활동은 국민이 과연 정책을 어떻게 인식하고 경험할까?라는 고민을 하도록 만들었습니다.”

“정책수립 단계에서부터 서비스디자인을 적용하는 것이 필요합니다.”

“디자인은 문제를 인지하고 정의하는데 유용한 기능을 한다는 점을 느꼈습니다.”

“디자인이 문제해결형 공공서비스에 표준화된 모델을 제공하는 것이 가능하다고 생각합니다.”

“아, 또야? 우리 이미 수요자 의견 듣고 잘 하고 있잖아?” 라고 생각했으나 우리가 미처 살피지 못한 고객이 있다는 사실을 깨닫게 되었습니다.”

“고객 니즈분석이 단순히 수요자 입장에서 생각하는 것이 아니라, 구체적으로 삶을 관찰하고 감정에 따른 Pain point를 찾는 과정이라는 점을 체계적으로 배울 수 있었습니다.”

“정책고객에 대한 성향 및 고객여정맵 분석을 통해, 서비스를 디자인한다는 것에 상당한 감동을 받았습니다. 앞으로 추진할 정책에 적용할 충분한 가치가 있다고 생각합니다.”

“지속적으로 유지해야 할 모범적인 정책결정 과정이라고 생각합니다.”

“정책 기획단계 (예산 반영전)에 적용하면 좋을 것 같습니다. 아니라면 사업 착수 전연도의 과제로서 진행할 필요가 있습니다.”

“수요자 중심, 국민 중심의 의미를 알 수 있었습니다. 앞으로 국민 중심의 시각에서 정책을 추진하겠습니다.”

“정부정책은 현장과 소통이 중요하나 그 방법이 무엇인지 잘 몰랐는데, 서비스디자인이라는 과학적 접근 방법을 배워 정책 수립 및 집행과정에 많은 도움이 되었고 앞으로 활용해야겠다는 생각이 들었습니다.”

“정부가 정책을 추진할 때 디자인 활동을 거쳐서 반영하는 경우 실패 확률을 낮출 수 있을 것으로 예상됩니다.”

“공무원들이 기존에 하고 있는 서비스 제공방식이 주먹구구식이었다는 생각을 했습니다. 고객의 성향과 생활 여정을 분석해 서비스를 제공한다는 방식이 상당히 참신했습니다.”

“늘 '국민을 위해' 정책을 만들지만, '국민의 경험을' 구체적으로 고민하기란 쉽지 않습니다. 특히 사무실 책상에서 늘 소리 없는 전쟁을 치르는 담당자 입장에서 말입니다. 국민디자인단 활동은 물리적으로 정서적으로 사무실 세계에서 나와 국민의 세계로 들어가게 만들었습니다.”

국민디자인단 참가자 대상 설문시 나온 의견들의 모음

<http://goo.gl/jOeoED>



서비스디자인을 통해 과제들을 발전시키는 과정에서의 가장 큰 성과는 참가자들이 스타 일링으로서가 아닌 새로운 사고방식이자 접근법으로서의 디자인의 필요성을 경험하고 그 가치를 인식하게 되었다는 점이다. 수요자를 중심에 두고 공공정책을 기획하는 체계화 된 디자인 방법론이 있다는 것, 서비스디자인이 공공정책 기획과 집행 전반의 일하는 방식을 혁신하는 접근법으로서 효과적으로 활용될 수 있음을 확인한 것이다.

국민디자인단 활동이 세 차례의 전체 워크숍, 회의시 팀당 1명의 서비스디자이너의 자문 등 매우 제한된 여건에서 실행되었음을 고려할 때, 서비스디자인 전문기업의 역량이 정책개발에 본격적으로 개입하게 된다면 큰 성과를 낼 수 있음은 쉽게 예상 할 수 있다.

## 수요자 중심으로

### 변화를 시도 중인 공공정책

2014년 7월 14일, 청와대 수석비서관 회의에도 수요자중심의 정책 개발 방법으로서 국민디자인단 운영 방법과 경과가 보고되었다.

중앙정부 부처의 브랜드 과제를 개발하는 국민디자인단 활동이 끝난 후, 행안부가 그 활동을 17개 광역시도로 확대하기로 결정한 것을 보면 국민디자인단의 활동 결과가 성공적으로 평가 받고 있음을 알 수 있다. 대상으로 선정된 11개 지자체는 서비스디자인 국민디자인단 운영과 서비스디자인 전문기업 활용 등의 방안으로 정부3.0 대표과제의 개선을 시도하고 있다. 행안부와 한국디자인진흥원은 공공정책 기획 단계에 서비스디자인이 적용될 때 가져오게 되는 가치를 널리 알리기 위해 국민디자인단 활동을 통해 학습한 내용을 토대로 서비스디자인을 공공부문에 효과적으로 활용하는 방안을 제시하는 매뉴얼 '공공서비스디자인 사용설명서(가칭)'을 개발해 배포할 계획이다. 매뉴얼은 2014년 9월 이후 정부3.0 웹사이트 (<http://www.gov30.go.kr>)의 자료실에서 내려 받을 수 있다.

정부 대표 과제에 서비스를 설계하는 방법으로 디자인적 접근법을 채택했다는 것은 이제까지 공공행정이 기획되어 온 관행과 비교할 때 큰 변화라 할 수 있다. 공공행정과 디자인이 만나서 이제 막 첫 발걸음을 떤 것으로 비유 할 수 있겠다. 디자인을 통해 공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하고자 하는 시도들이 지속된다면 조만간 국민 개인의 사정을 좀 더 이해하고 배려하는 공공서비스의 시대가 열리게 될 것이다.

# 서비스디자인 관련 용어설명

## 서비스디자인 (Service Design)

서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 사용자 중심의 리서치가 강화된 디자인 방법을 적용하여 사용자의 경험을 향상시키는 분야로서 제조에 서비스를 접목하거나 신 서비스 모델을 개발하여 새로운 부가가치를 창출한다.

## 공공서비스디자인 (Public Service Design)

공공정책 및 공공서비스를 구상해서 전달하는 과정 전반에 디자인적 사고를 적용함으로써 수요자의 욕구를 포착하고 행동변화를 효과적으로 유도하여 정책목표를 달성할 수 있도록 하는 방법이다.

## 퍼소나 (Persona)

고객을 구체적 실체가 있는 특징인으로 의인화하는 것을 말한다. 평균화된 피상적인 사용자가 아니라 구체성 있는 생생한 대상으로 이해하는데 도움을 주는 방법이다. 특정 인물을 설정하여 설명을 붙이고 조건을 설정한다. 그 인물(대체로 핵심 고객 그룹을 대표하는)에게 필요한 질문이나 의문을 만들어 내는 것은 특정 인물이나 그룹을 위한 아이디어를 낼 때 중요하게 활용될 수 있다. 브레인스토밍이나 여정 맵 (Journey map), 시나리오 등을 작성 할 때 사용자를 대표하는 사람을 정함으로써 논의의 방향이 다른 곳으로 가지 않도록 지켜볼 수 있게 한다. 퍼소나는 근거에 기반한, 사용자 중심 디자인의 시작이라는 점에서 중요한 의미를 갖는 방법이다. 집단으로서의 사용자 아닌 개인 사용자의 구체적이고 감성, 심리적인 경험을 분석하기 위한 중요한 방법으로 활용되고 있다.

## 고객여정맵 (Customer Journey Map)

서비스디자인의 대표적 방법론으로서 고객의 경험을 시간의 흐름에 따라 시각화함으로써 통합적으로 이해할 수 있도록 돕는 방법론이다. 주로 감성적, 심리적인 만족도를 기준으로 단계를 구분하고 그 고저를 표기하여 서비스의 전체적인 관점에서 고객 중심으로 조망할 수 있게 한다. 서비스 전달체계 중 개선이 필요한 문제 지점을 의미하는 페인포인트(pain point)를 찾는 방법으로 사용된다. 고객과 제공자간 만남이 이루어지는 접점과 고객이 제공자와 직접 만나지 않더라도 서비스를 이용하면서 체험하게 되는 부분의 합을 시간 순으로 배열하여 고객이 서비스를 이용하는 여정을 시각화하는 방법이다. 사용자가 서비스를 어떻게 받아들이고 사용하는지, 또 그것을 어떻게 주변에 전달하는지 등 서비스의 특징을 사용자의 관점에서 파악 할 수 있게 한다. 고객이 서비스를 경험하게 되는 과정을 정의하고, 그 과정에서 생기는 고객 체험을 시각화하기 위해 사용된다. 이것은 사용자와 서비스 간의 관계를 조망할 수 있게 한다. 서비스디자인에서 고객여정맵은 영화에서의 시나리오와 같은 역할을 한다.

## 터치포인트 (Touch Points)

고객이 기업과 서비스를 만나는 과정에서 거치는 물리적인 것, 인적 상호작용, 커뮤니케이션 등의 모든 것을 말한다. 터치포인트를 파악하는 것은 서비스를 제공하면서 사용할 수 있는 자원이나 만들어야 할 자원들을 이해할 수 있게 한다. 물리적 위치, 서비스가 이루어지는 특정 장소, 광고판,



오브젝트, 웹사이트, 메일링(이메일과 우편), 대면 커뮤니케이션, 인쇄, 커뮤니케이션 애플리케이션 (영수증, 지도, 티켓 등) 등이 대표적인 터치포인트라 할 수 있다.

### 이해관계자 (Stakeholders)

특정 서비스에 관계된 관계자를 포괄적으로 의미하는 말이다. 서비스의 직접적인 사용자는 고객과 종업원이다. 서비스는 현실 상황 속에서 직접적인 사용자 이외에도 많은 다른 사람들에게 영향을 끼친다. 디자이너는 서비스를 디자인하는 데에 있어 서비스에 영향을 받는 직간접적인 이해관계자를 모두 확인하고 고려해야 한다. 서비스를 기획하고 제공하고 소비하는 데에 관련된 다양한 사람들이 해당된다. 내부에는 전방 직원(매장 직원, 판매담당자 등), 후방직원(엔지니어, 디자이너, 회계사), 경영자, 관리자 등이 있을 수 있고 외부에는 경쟁자, 컨설턴트, 정부, 고객과 같은 다양한 이해관계자가 있을 수 있다.

### 프로토타이핑 또는 서비스 경험 프로토타이핑 (Service Experience Prototyping)

서비스를 개발할 때 이를 시뮬레이션하기 위해 실제로 구현, 직접 체험하는 방법론을 의미한다. 서비스 경험서비스 프로토타이핑은 일반적으로 서비스 설계도에서 정의한 서비스 순간에 기초한 시나리오를 만드는 것과, 이에 따라 고객과 이해관계자 역할을 나누어 맡아 연기하는 것을 포함한다. 역할 연기는 서비스 디자인 과정의 중요한 부분이다. 연기를 하면서 디자이너는 실제로 서비스가 어떻게 느껴지는지를 알 수 있다. 이 프로토타이핑은 정해진 시나리오나 개략적으로 정해놓은 계획에 따라 진행될 수도 있고, 아니면 즉흥 연기를 할 수도 있다. 연기자들은 맡은 역할에 따라 개별 서비스 고리를 진행하면서 서비스가 어떻게 동작할지 보여줘야 한다. 실제와 유사한 환경에서 관련된 오브젝트의 프로토타입과 함께 진행할 수 있다면 좋을 것이다. 이렇게 해야만 서비스의 흐름에 따라 사용자가 경험하는 느낌을 실제로 알 수 있다.

### 서비스청사진, 서비스 블루프린트 (Service blueprint)

서비스 사이클에서 고객의 서비스 경험의 여정을 여러 서비스 제공자가 제공하는 조치들과 연관시켜 작성한 흐름도이다. 이것은 고객과 관련된 부서들이 취하는 여러 가지 활동들을 시간의 흐름에 따라 보여주며, 서로 간의 상호작용을 보여준다. 서비스 청사진의 특징은 흐름도에 포함된 일련의 서비스 활동을 '가시선(line of visibility)'의 개념을 도입하여 눈에 보이는 전방 업무와 보이지 않는 후방업무로 나누어 봄으로써 고객이 경험하는 서비스를 이루는 운영구조를 통합적으로 살펴볼 수 있게 시각화한 것이다. 서비스블루프린트는 서비스의 모든 요소를 조직 내 . 외부의 이해관계자가 효과적으로 커뮤니케이션 할 수 있도록 객관적이고 시각적으로 표현된 서비스의 마스터플랜이라고 할 수 있다.

### 퍼실리테이션 (Facilitation)

적절한 기법과 절차에 따라 구성원들이 회의에 적극적으로 참여하고, 상호작용을 촉진하도록 함으로써 효과적으로 논의의 목적을 달성하도록 돕는 활동을 말한다. 이를 실행하기 위한 전문성을 갖고 퍼실리테이션 활동을 해내는 사람을 퍼실리테이터(Facilitator)라고 한다.



## 국내 서비스디자인 수행 기업

회사명	주력분야 (SD외)	서비스디자인 수행 사례(발주처)	CONTACT
Continuum (미국, 한국지사)	전략, 제품, 브랜드, 엔지니어링	· 대장양센터 내 의료경험 및 정보관리 서비스디자인(삼성의료원) · 고객관점 금융서비스 디자인(BBVA, 스페인) · 식물관리 여정을 반영한 스마트키친 시스템 설계(삼성전자)	www.continuuminnovation.com 02-720-7178
EdG 경험디자인 (주)	UX	· 노숙인 이동식 쉼터 서비스디자인(서울시) · 고객경험 향상 공간 서비스디자인(코오롱글로벌) · 미래서비스 컨셉 개발(삼성전자)	www.edg.co.kr 02-2678-0927
FRUM	브랜드, 시각, 캘리커뮤니케이션 디자인	· 공장견학 프로그램 서비스디자인(현대자동차) · UX 인문기반 중소병원 서비스디자인 개발사업(산업부) · 전문디자인기업과 디자이너를 위한 스마트디자인워킹 시스템 개발(산업부)	www.fruminsight.com 1566-3786
pxd Inc. (주)피엑스디	UX	· Smart bedside station Project(분당 서울대학교병원)	story.pxd.co.kr 02-543-2951
SWBK	디자인전략, 브랜드, 제품, 시각, UX	· BMW i Series Charging System Service & Industrial Design(BMW) · Kimberly-Clak (US) Health Work Place Design Strategy(킴벌리클락) · Siemens (US) Ultra Sound System Design Strategy(지멘스)	www.swbk.com 02-517-9873
the dna	UX	· 태국 철도 서비스디자인 컨설팅(디자인진흥원, 태국디자인센터) · 정수기 서비스 경험 확장을 위한 제품서비스디자인(코웨이) · 제조사의 서비스화; 후드 렌탈 케어 서비스디자인(하츠)	thedna.co.kr 02-562-6827
UDI도시디자인그룹	도시, 환경, LED조명	· 범죠팀는 안심도시 당진만들기 기본계획(당진시) · 복합환승센터 보행체계 개선 서비스디자인(한국교통연구원) · 안전한 보행환경 조성사업(시흥시)	www.udidea.com 02-3471-9588
가치같이	브랜드디자인 및 컨설팅, 커뮤니케이션디자인	· 매력적인 광주만들기 광주충장로 서비스디자인(광주디자인센터) · 금남로 보행환경개선 서비스디자인(광주광역시, 광주디자인센터) · 동밖거리 트레킹 서비스디자인(광주광역시 동구)	facebook.com/designgachi 062-222-7991
감현선디자인연구소	환경	· 산업단지 안전사고 저감을 위한 서비스디자인(디자인진흥원) · 면목동, 행운동, 용산2가동 범죄예방디자인(서울시) · 등평초, 영동중, 양서중 서울색 컨설팅 가이드라인(서울시)	www.khds.co.kr 02-545-6429
디맨드	경영컨설팅	· 동대문디자인플라자 안전을 위한 서비스디자인 리서치(서울디자인재단) · 서비스디자인 육성을 위한 로드맵(디자인진흥원) · 서비스디자인 기본계획(경기도)	www.demand.co.kr 02-3471-8311
디자인앤오	시각	· 전통시장 활성화 서비스디자인(디자인진흥원)	02-3445-5643
디자인와우엔파트너스	제품	· 경로당 서비스디자인(디자인진흥원) · 수요자 중심의 장기요양 서비스디자인 개발(디자인진흥원)	www.designwow.net 02-518-9944
로보앤컴퍼니	공공서비스	· 공공서비스디자인 기술개발(산업부) · 공공서비스디자인 워킹그룹 designDIVE 개발 · 종합민원실 서비스디자인 designDIVE(행정안전부)	www.lovo.kr 02-790-2250
바이널엑스	UX	· 스마트트론 서비스디자인(트론영어) · 코웨이 코드/덕터 서비스디자인(웅진코웨이) · 소셜 커머스 서비스 전략/디자인 (SKT)	www.vinyl-ux.com 070-7452-1247
사이픽스	제품, 의료, 교육	· 정형외과진료실 서비스디자인(디자인진흥원) · 건강검진결과서 서비스디자인(디자인진흥원) · CPR확산을 위한 서비스디자인(디자인진흥원)	www.cyphics.com 02-549-7210

샘파트너스	브랜드 컨설팅	· 범죄예방디자인-염리동 소금길/ 공진중학교(서울시) · 안심마을만들기 프로젝트(화기동) · 래미안 아파트 커뮤니티 서비스 디자인(삼성물산)	www.sampartners.co.kr 02-508-7871
위아카이	의료, 환경, 공간디자인	· 소아암,여성암 환자를 위한 특화공간조성(연세의료원 암병원) · 지속가능한 의료공간설계/서비스디자인(여수백병원) · '꽃보다 약속머니'서비스디자인(강북삼성병원)	www.wearekai.com 02-3446-5930~1
이넥스	디자인컨설팅	· 서비스 융합형 디자인 컨설팅 지원기술 개발   참여기업 총괄(산업부) · 서비스 디자인 컨설팅 평가 모델 연구   참여(산업부) · 의료 융합 디자인 연구   응급분과 리딩, 과제 기획(디자인진흥원)	02-785-5238
코크리에이션	UX, 퍼실리테이션 교육	· 농진청 국민디자인단 과제기획(행안부, 우수상) · 주민 맞춤형 원스톱 환경오염문제해결 과제기획(전라북도) · 재난취약계층 간편119 신고체계 과제기획 서비스디자인 (전라북도)	www.cocreation.co.kr 070-7501-0150
탠저린 (영국, 한국지사)	제품	· 미래형 자동차 서비스 디자인(토요타) · 오프라인 체험형 통신매장 서비스 디자인(SKT) · 런던 고속철 토털 디자인 프로젝트(히드로 익스프레스)	www.tangerine.net 02-553-0213
탠지노그룹	UX, 교육	· '해외수출형 원스톱 건강검진 서비스디자인' 총괄(산업부) · 대국민 건강실천 캠페인 서비스디자인 (한국건강증진재단) · 국민건강포럼 브랜드 서비스디자인 (한국건강증진재단)	www.tanginogroup.com 02-303-0600
팀인터페이스	UX	· 서울시 범죄예방 서비스디자인(서울시) · 파라다이스 호텔(파라다이스 그룹)	www.teaminterface.com 02-574-9541
플리버드	의료	· 평생학습센터 및 주민센터 혁신(시흥시) · PHR기반 헬스케어 개인건강관리 시범서비스(대구시) · 스마트병원을 위한 공간 및 서비스 설계(여수백병원)	070-4794-0501
필로마인	UX	· 콘테이너 항만 물류시스템 디자인 · 소호 고객대상 신규서비스 개발(KT) · u-health 서비스(G)	www.philomine.com 02-572-2310
한국자립지원센터	교육	· 서비스디자인 교육, 워크숍(SK 등 대기업) · 연세대, 충북대, 군산대 등 협력 교육 등	010-3549-0848

**공공기관**    **한국디자인진흥원 | 서비스디지털융합팀**  
031-780-2262    design@kidp.or.kr

- 국민디자인단 등 공공서비스디자인 워킹그룹 운영
- 서비스디자인 인식 확산을 위한 교육
- 서비스디자인 시범사업 운영(산업단지 안전을 위한 서비스 디자인, 노인 장기요양원을 위한 서비스디자인, 전통시장 활성화를 위한 서비스디자인, 행복한 학교 만들기 서비스디자인 등)
- 서비스디자인 방법론 등 연구개발

서울디자인재단 시민서비스디자인센터 | 02-2096-0119  
광주디자인센터 | 062-611-5000  
대구경북디자인센터 | 053-740-0053  
부산디자인센터 | 051-790-1000

**민간단체**    **한국서비스디자인협의회 | 사무국**  
02-515-6156    dc@servicedesign.or.kr

- 서비스디자인 법인 기업 회원 관리
- 서비스디자인 교육
- 태국 철도 서비스디자인 컨설팅(디자인진흥원, TCDC-태국디자인센터)

국내 서비스디자인 수행 기업 목록  
<http://goo.gl/K5d0I4>



## 참고문헌

### 도서

- ‘사용자 경험 스케치’, 빌 벅스턴, 2010, 인사이드  
‘공공디자인 교과서’, 에도 스미추이젠, 2010, 안그라픽스
- ‘This Is Service Design Thinking’, Stickdorn, Marc, 2011,  
JohnWiley&SonsInc
- ‘스토리텔링으로 풀어보는 UX 디자인’, 배성환 등,  
2011, 에이콘 출판사
- ‘공공디자인 행정론’, 김순직 외, 2011, 날마다
- ‘커뮤니티디자인’, 야마자키 료, 2012, 안그라픽스
- ‘새행정학’, 이종수 등, 2012, 대영문화사
- ‘디자인을 위한 리서치 매뉴얼’, 제니퍼 비쇼키 오그레디 외,  
2012, 디자인리서치 앤 플레닝
- ‘참 차치란 무엇인가’, 문영훈, 2012, 에이케이디자인
- ‘현대행정학’, 김재기 등, 2013, 법문사

### 논문

- ‘정책평가결과 활용방안에 관한 연구’, 강영철 등,  
2006, 한국행정연구원
- ‘공공서비스의 역사적 변천과 특성’, 안병철 등,  
2009, 한국거버넌스학회
- ‘수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구’, 황혜신 등,  
2010, 한국행정연구원
- ‘서비스디자인 사례연구’, 유민호,  
2010, 커뮤니케이션디자인학회연구
- ‘접점관리를 통한 서비스디자인 전략연구’, 김나연,  
2011, 이화여자대학교 디자인대학원
- ‘Improving public services through methods  
of service design’, 윤성원, 2011, 인간공학학회
- ‘공공정책의 갈등 해소를 위한 협력적 거버넌스 모형 연구’,  
조철주 등, 2011, 한국도시행정학회
- ‘보건 의료 정책 의사결정과 시민참여’, 권수만 등,  
2012, 한국보건행정학회
- ‘대민서비스 제고를 위한 공공-민간 협업시스템 개선방안’,  
김태진 등, 2012, 한국정책학회
- ‘공공서비스 접점기관의 사용자 중심형 평가’, 김연희 등,  
2012, 한국디자인트렌드학회

- ‘Development of a Public Service based on Service Design  
Process: A Case Study of Eye Tracking Mouse for People  
with Disabilities’ 정인에 등, 2013, 인간공학학회
- ‘수요자 중심의 공공서비스 혁신을 위한 서비스디자인 정책 개발’,  
윤성원 등, 2012, 한국디자인학회
- ‘수요자 중심의 공공서비스 혁신을 위한 공공서비스디자인  
프로세스 연구’, 김정원 등, 2013, 한국디자인학회
- ‘비전주도형 R&D 실현을 위한 디자인 적용 모델 연구’,  
윤성원 등, 한국디자인학회 2013

### 보고서

- ‘정책품질관리 매뉴얼’, 2008, 행정안전부
- ‘정책단계별 국민참여 확대방안’, 2008, 행정안전부
- ‘Legible London’, 김경모, 2010, Applied Information Group
- ‘공공기관 고객만족도 조사 기본설계 결과보고서’,  
2011, 기획재정부
- ‘사회문제 해결을 위한 과학기술-인문사회 융합방안’,  
송위진 등, 2011, 과학기술정책연구원
- ‘공공기관 고객만족도 조사 기본설계 결과보고서’,  
2011, 기획재정부
- ‘민원행정 및 제도개선 추진지침’, 2012, 행정안전부
- ‘공직자 민원응대 매뉴얼’, 2012, 행정안전부
- ‘서비스디자인 툴킷’, 2013, 한국디자인진흥원 · 로보앤컴퍼니
- ‘신정부의 공공기관 정책방향’, 2013, 기획재정부
- ‘서비스디자인활용 가이드북’, 2012, 한국디자인진흥원
- ‘신정부의 공공기관 정책방향’, 2013, 기획재정부
- ‘의료서비스디자인가이드’, 2013, 한국디자인진흥원
- ‘서울시 범죄예방디자인사업의 예비 효과성분석’,  
2013, 형사정책연구원
- ‘Service Design: An Appraisal’,  
Roberto M. Saco and Alexis P. Goncalves, 2008,  
Design Management Review Winter
- ‘Dott07\_ wouldn’t it be great if...’, John Thackara,  
2007, Design Council
- ‘Make it Work. Northern Way Worklessness  
Pilot Project Review’, 2008, Sunderland City Council
- ‘Design for Public Good’, Ailbhe McNabola etc,  
2013, Design Council, Aalto University etc.
- ‘The Global Competitiveness Report 2013-2014’,  
Klaus Schwab, 2013, 세계경제포럼(WEF)

## 간행물

---

'소비자가 만족한다고? 기업의 착각!', 2006.10.13, 조선일보  
'디자이너, 세상을 디자인하다', 2009.9.22, 조선일보  
'새로운 디자인, 전략디자인', 박현선. 2010.10.1. designdb.com  
'월간 지방자치' 2012.1월호, 7월호, 월간 지방자치  
'대한민국 전자정부, 다시 한번 세계를 놀라게 하다',  
2012. 2. 29, 공감코리아 정책뉴스  
'세종시대 공법(黃法) 제정과 국민투표', 2012, 한국고전번역원  
'음산한 골목길 '범죄 막는 노란색' 입다', 2012.10.18, 한국일보  
'디자인서울 2013, 1월호', 2013, 서울시  
'범죄예방디자인으로 동네범죄 줄였다'. 2013.3.14, KBS TV  
'골목, 디자인으로 변화하다 - 염리동 소금길', 서울디자인재단,  
2013, 서울디자인재단 블로그  
'정부 3.0추진 기본계획', 2013, 관계부처 합동  
'The service concept: the missing link in service design  
research?', Susan Meyer Goldstein, Robert Johnston, JoAnn  
Duffy, Jay Rao, 2002, Journal of Operations Management 20  
'Made in Brunel; thinking OUt loud, designing for  
a positive future', Holley,T and Nital Patel,N, 2009,  
Papadakis Publisher  
'An introduction to service design and a selection of service  
design tools, Design methods for developing, Keeping  
Connected Business Challenge services, Design Council  
Methods And Processes Of Service Design',  
Birgit Mager, Oliver King, 2009, Touch Point Vol.1 No.1  
'Are you solving the right problem?',  
Dwayne Spradlin, 2012, Harvard Business Review

## 웹사이트

---

디자인DB (<http://www.designdb.com>)  
보건복지부 (<http://www.mw.go.kr>)  
샘파트너스 (<http://www.sampartners.co.kr/kr/work>)  
서울디자인재단 (<http://www.seouldesign.or.kr>)  
쓸만한웹 (<http://www.usableweb.co.kr>)  
아마 정 (<http://www.town.ama.shimane.jp>)  
아시아투데이 논설위원실  
(<http://www.asiatoday.co.kr/news/view.asp?seq=481337>)  
행정안전부 (<http://www.mospa.go.kr>)

한국서비스디자인학회 (<http://www.servicedesign.or.kr>)  
한국행정연구원 (<http://www.kipa.re.kr>)  
Danish Design Centre (<http://en.ddc.dk>)  
Design Council (<http://www.designcouncil.org.uk>)  
Frog Design  
(<http://www.frogdesign.com/collective-action-toolkit>)  
Hello Sunday Morning  
(<http://hellosundaymorning.com.au>)  
IDEO (<http://www.ideo.com>)  
live|work (<http://www.livework.co.uk>)  
Polymer Society of Korea (<http://www.polymer.or.kr>)  
Service Design Network  
(<http://www.service-design-network.org>)  
TACSI (<http://www.tacsi.org.au>)  
Think Public (<http://www.thinkpublic.com>)  
This Nation (<http://thisnation.com/textbook/processes-policyprocess.html>)

## 연구진

윤성원 한국디자인진흥원  
 김정원 한국디자인진흥원  
 안나영 한국디자인진흥원  
 정인에 로보앤컴퍼니 대표  
 박 찬 로보앤컴퍼니  
 기은경 로보앤컴퍼니  
 이주성 로보앤컴퍼니

## 연구지원

이은종 한동대학교 산업디자인학과 교수  
 오영미 텐저블이노베이션 이사  
 김윤정 교육컨설팅기업 Diaspora 대표  
 이지혜 서울디자인재단 디자인문화상품팀 주임  
 김범태 한국디자인진흥원 디자인융합실 실장

## 기고·인터뷰

김광순 디맨드 대표  
 정지훈 명지병원 IT융합연구소 소장  
 강효진 서울시청 디자인개발팀장  
 이창호 샵파트너스 대표  
 아마자키료 Studio-L 대표  
 김정해 한국행정연구원 국정관리연구본부 행정관리연구실장  
 이광희 한국행정연구원 규제평가연구부 평가연구실장  
 김정태 MYSC 이사  
 김경모 어플라이드 시니어디자이너  
 김형만 행정안전부 민원제도과 과장  
 안우진 행정안전부 민원제도과 사무관  
 김태연 행정안전부 민원제도과 주무관  
 박노진 안양시청 시민봉사과 주무관  
 남세현 한국장애인개발원 팀장  
 권성진 한국장애인개발원 연구원  
 최은호 한빛재단 센터장

## 민원행정 서비스디자인 워킹그룹 참가자 및 운영진

<http://cafe.naver.com/usable/2311>

고운정	김승태	박 찬	윤선희	임수진	최서훈
구 슬	김윤정	서유림	윤성원	임현정	최수미
기은경	김자영	서진희	윤진호	장재연	최영현
김경환	김진성	성지현	이가진	정인에	하현정
김다애	나유현	손승운	이정은	정주연	한지은
김명선	문치우	송일현	이정호	조은하	홍차민
김민정	박경서	안나영	이주성	조인혜	황도희
김보라	박신경	오주희	이지혜	진연주	황수현
김승주	박종호	원창선	이현수	채윤수	

## 보건의료 서비스디자인 워킹그룹 참가자 및 운영진

<http://cafe.naver.com/usable/1971>

강경민	김민수	박성식	안재완	이재훈	조한주
강순구	김보아	박용은	염명수	이종휘	조혜연
강예은	김성희	박의태	오명석	이주성	진예령
강은혜	김세희	박종명	오영미	이준석	진윤환
강지현	김소라	박종호	오의진	이지혜	차사랑
고재호	김수연	박주연	오인균	이현아	최동혁
고정연	김승주	박현경	우영찬	임용준	최민주
곽재영	김우리	박현우	윤성원	임진혁	최영렬
기은경	김지원	박혜임	윤정원	전지영	최영현
김계임	김진우	박희용	이 령	정다운	최은호
김고은	김진원	백의연	이민호	정유미	최원석
김고은	남세현	벤설맨	이성혜	정을수	최재웅
김기도	마소정	변찬우	이아름	정인에	최지연
김누리	박 찬	손현정	이윤경	정주영	허내경
김도희	박경은	송하진	이윤경	정진용	황인정
김동환	박상용	신서영	이윤선	조춘익	



<http://goo.gl/mnufYy>

PDF로 본 책자 전문을

다운로드 받으실 수 있습니다.

## 도움 주신 분들

강병구 전하진 국회의원 보좌관  
권세만 송파구청 민원어권과 주무관  
김영은 서초구청 인허가팀 주무관  
김정옥 용산구청 민원어권과 주무관  
김진우 한국디자인진흥원 과장  
김혜경 서초구청 민원행정팀 주무관  
마소정 한국장애인개발원 연구원  
민영삼 theDNA 대표  
박경서 SK Planet Intelligence Group  
백종원 서울디자인재단 대표  
염명수 이넥스 대표  
유현숙 서초구청 오케이민원센터 팀장  
윤경숙 광명시청 허가민원과 주무관  
윤대영 서울디자인재단 DDP경영단 본부장  
이택 용산구청 민원어권과 과장  
이미정 서산시청 민원위생과 주무관  
이용환 경기개발연구원 연구위원  
이재권 보은군청 민원과 과장  
이진원 EdG 대표  
이태승 포천시청 건축민원 1팀 팀장  
임학순 가톨릭대학 한류대학원 교수  
전미자 한국복지환경 디자인연구소 이사장  
정석표 산업기술평가관리원 연구지원교육센터 팀장  
조균기 보은군청 민원과 주무관  
차상안 용산구청 민원처리팀 주무관  
최영현 대한에이앤씨 서비스디자인연구소 소장  
하윤 LG전자 책임연구원  
형남기 용산구청 민원어권과 팀장  
홍명화 BNR 대표

## 협력기관

산업통상자원부 디자인생활산업과  
안전행정부 정부3.0 브랜드과제발굴홍보단  
기재부, 국토부 등 정부3.0 브랜드과제 해당 부처 및 관련기관  
행정안전부 민원제도과  
행정안전부 국민참여정책과  
광명시청, 서산시청, 안양시청, 포천시청, 보은군청, 서초구청, 송파구청, 용산구청  
한국장애인개발원  
한빛재단  
BNR  
The DNA  
가톨릭대학교 한류대학원  
경기도 재할공학서비스연구지원센터  
디맨드  
디자인와우엔파트너스  
사이픽스  
산업기술평가관리원 연구지원교육센터  
삼성전자  
샘파트너스  
서울디자인재단  
이넥스  
코크리에이션  
텐지노그룹  
플리버드  
필로마인  
한국자립지원센터

첫인쇄 2013년 6월 30일

재인쇄 2017년 12월 30일

발행처 한국디자인진흥원

발행인 한국디자인진흥원장

주소 경기도 성남시 분당구 양현로 322 코리아디자인센터  
한국디자인진흥원

웹사이트 <http://www.kidp.or.kr>

출판기획·편집 LOVO&COMPANY · LOVODESIGN

LAB디자인 조혜연 [racons@naver.com](mailto:racons@naver.com), 김성희

웹사이트 <http://www.lovo.kr>

## ©한국디자인진흥원

이 책에 실린 글은 한국디자인진흥원과 로보앤컴퍼니의 동의 없이 무단으로 사용·전재할 수 없습니다.

이 책은 산업통상자원부 R&D 2012 디자인전문기술개발사업 중 '공공서비스 수요자중심 혁신과 사회문제해결을 위한 서비스디자인기술개발'의 연구 내용을 토대로 개발된 것입니다. 이 내용을 대외적으로 발표할 때에는 반드시 산업통상자원부에서 시행한 디자인기술개발사업의 결과임을 밝혀야 합니다.

사업명: 공공서비스 수요자중심 혁신과 사회문제해결을 위한 서비스디자인기술개발



저작자표시, 비영리, 변경금지

이 책은 디자인의 역할이 삶의 다양한 측면으로 확장 되고 있는 현 시점에서  
아직 디자인을 만나지 못했던 공공정책과 공공서비스의 영역에 디자인을 소개하기 위한 목적으로 작성되었다.  
'공공서비스디자인'은 눈에 보이는 사물로서의 디자인이 아니라  
공공분야를 수요자 중심으로 혁신하는 전략으로서의 디자인을 의미한다.

비매품

