



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

최 민 영 교수 지도
박사학위 청구논문

공공부문의 서비스디자인 수행을 위한
운영매뉴얼 개발

- 행정안전부의 ‘공공서비스디자인 사업’을
중심으로 -

2026

성신여자대학교 대학원
미술학과
유 하 님

공공부문의 서비스디자인 수행을 위한 운영매뉴얼 개발

- 행정안전부의 ‘공공서비스디자인 사업’을
중심으로 -

최 민 영 교수 지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함

2025년 10월

성신여자대학교 대학원

미술학과

유 하 님

인 준 서

유하늬의 박사학위 논문으로 인준함

2025년 12월

심사위원장	강 효 진	(서명 또는 인)
심 사 위 원	김 현 석	(서명 또는 인)
심 사 위 원	김 원 섭	(서명 또는 인)
심 사 위 원	박 남 춘	(서명 또는 인)
심 사 위 원	최 민 영	(서명 또는 인)

성신여자대학교 대학원

논문개요

본 연구는 행정안전부의 ‘공공서비스디자인(Public Service Design) 사업’의 운영 효율과 현장 적용성을 제고하기 위해, 공무원을 주요 사용자로 설정한 운영매뉴얼을 개발하는 것을 목적으로 한다. 서비스디자인이 공공행정 영역에 도입된 이후 서비스 혁신을 위한 다양한 실험과 연구가 축적되었으나, 실제 운영 단계에서는 기존 툴킷이 디자인방법론 중심으로 구성되어 있어 행정 절차와 제도적 요구를 충분히 반영하지 못했다는 한계가 드러났다. 특히 비전공자인 공무원들이 과제 수행 과정에서 겪는 업무 과중, 프로세스 이해 부족, 문서 및 행정 운영 부담 등은 공공서비스디자인 사업 수행을 어렵게 만드는 중요한 구조적 장벽으로 확인되었다. 이에 본 연구는 공무원의 업무 흐름과 공공행정 체계를 기반으로, 서비스디자인 수행절차를 통합적으로 재구성하는 운영체계가 필요하다는 문제의식에서 출발하였다.

따라서 본 연구는 공공서비스디자인의 수행과 실무적 행정 절차를 통합적으로 고려한 운영매뉴얼의 구조와 방향을 제시함으로써, 현장 중심의 실행 가능한 표준매뉴얼을 마련하고자 하였다. 이를 위해 공공서비스디자인 사업의 실제 수행 구조를 분석하고 공무원의 행정 실무를 반영한 운영체계를 제시하였다.

연구방법은 여섯 단계로 구성되었다. 첫째, 먼저 서비스디자인 및 공공분야 툴킷을 비교·분석하여 공공 맥락에서의 적용 한계와 개선 방향을 도출하였고, 행정 절차와 서비스디자인 연구 과정을 연계한 구조를 제안하였다. 둘째, 2023~2024년 제출된 97개 과제를 대상으로 사례분석을 실시하였고, 예산 구조, 일정 패턴, 연구방법 조합, 결과물 유형 등을 체계화하여 운영 참고지표를 도출하였다. 셋째, 이해관계자 분석과 서면조사와 설문조사를 통해 공무원이 경험하는 어려움과 요구를 수집하였으며, 이러한 요구를 반영하여 연간일정, 지원 내용 한눈에 보기,

행정문서 서식 제공, 운영 팁 및 체크포인트 등 주요 정보를 체계화하여 적용방안을 마련하였다. 넷째, 앞선 실증연구 결과를 종합하여 서비스디자인 수행 과정과 행정 절차를 통합적으로 설명할 수 있는 ‘공공서비스디자인 행정수행 프레임워크’를 정립하였다. 이 프레임워크는 행정 운영 흐름 관점에서 기존의 서비스디자인 프로세스에 행정절차를 추가하여 수평적으로 연결한 병합형 구조를 갖는다. 또한 공무원의 업무의 영역과 특징을 세로축으로 설정하여 공무원의 과제 수행을 전체적인 흐름 속에서 이해할 수 있도록 지원하였다. 이러한 구조를 기반으로 공무원의 특성 활용가이드를 제시하여 공무원 중심의 개선방향을 도출할 수 있도록 하였다. 다섯째, 이를 기반으로 공무원 중심의 운영매뉴얼을 개발하였다. 운영매뉴얼에는 연간일정표와 행정-디자인 병행 구조를 시각적으로 연결한 통합 로드맵을 비롯해 실제 문서, 공문, 지원 일정 등 실무 중심 구성요소를 포함하였다. 마지막으로 비교평가와 자체평가를 통해 운영매뉴얼의 타당성과 활용성을 검증하였다. 총 16명의 공무원이 참여한 검증 결과, 운영매뉴얼은 기존 툴킷 대비 행정 실효성과 적용 편의성 측면에서 높은 평가를 받았다. 또한 자체평가에서는 세부 개선 내용이 실제 업무 과정과 요구에 적합하게 설계되었는지에 대한 타당성이 확인되었다.

본 연구는 공공서비스디자인이 행정조직 내에서 수행될 때 발생하는 구조적 제약과 운영상 문제를 실증적으로 규명하고, 이를 해결하기 위한 공무원 중심의 운영매뉴얼과 행정수행 프레임워크를 제시했다는 점에서 중요한 의의를 가진다. 기존 연구가 서비스디자인 방법론 적용과 사례 중심 성과에 주목해 왔다면, 본 연구는 공공서비스디자인을 행정체계 속에서 작동하는 제도로 바라보고, 실제 실행 과정에서 요구되는 행정 절차, 협업 구조, 문서 체계를 체계적으로 반영했다는 점에서 차별성을 가진다. 개발된 행정수행 프레임워크는 공공서비스디자인 수행 시 발생하는 문제를 진단하고 행정 기반 실행 전략을 마련하는 분석 도구로 활용될 수 있으며, 향후 공공디자인 정책모델 연구, 실무도구 개발, 역량강화 프로그램

설계 등으로 확장될 가능성을 갖는다. 또한 운영매뉴얼은 기존 툴킷에서 부족했던 행정 흐름, 체크리스트, 운영 팁, 문서 기반 실행 정보를 포함함으로써 공무원의 업무 효율성, 일정 예측 가능성, 협업 구조 안정화에 기여할 수 있다. 이러한 결과는 공공서비스디자인의 실행 장벽을 완화시키며, 사업 운영의 일관성과 지속가능성을 확보할 수 있는 기반이 된다. 나아가 본 연구는 공공서비스디자인을 단발성 프로젝트가 아닌 제도적 운영체계로 정착시키는 발판을 마련함으로써, 공공정책 설계 방식이 수요자 중심의 행정 실행 방식으로 전환되는 데 기여할 것으로 기대한다.

목 차

논문개요

I. 서 론	1
1. 연구배경	1
2. 연구문제 및 목적	4
3. 연구 범위 및 방법	7
II. 이론 배경	13
1. 서비스디자인(Service Design)	13
2. 공공서비스디자인(Public Service Design)	18
3. 공공서비스디자인 사례	22
4. 행정안전부의 '공공서비스디자인 사업'	34
5. 공공행정과 공무원	38
6. 서비스디자인 툴킷	51
III. 공공서비스디자인 툴킷 분석	55
1. 서비스디자인 툴킷 조사	55
2. 공공서비스디자인을 위한 툴킷	67
3. 소결: 공공서비스디자인 툴킷의 한계점 및 운영매뉴얼 방향성 수립	81

IV. 공공서비스디자인 사업 과제 사례 조사	83
1. 공공서비스디자인 사업 과제 선정 기준 설정	83
2. 공공서비스디자인 사업의 사례 조사 방법	84
3. 공공서비스디자인 과제 사례 분석	86
4. 소결: 공공서비스디자인 과제 사례 분석을 통한 운영 참고지표	100
V. 공공서비스디자인의 이해관계자 분석	103
1. 운영기관 의견 서면조사	105
2. 참여기관의 담당공무원 설문조사	106
3. 소결: 과제 운영 경험을 통한 운영매뉴얼 적용 방안	116
VI. 공무원을 위한 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발	119
1. 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발을 위한 프레임워크 정립	119
2. '공공서비스디자인' 운영매뉴얼 개요	126
3. '공공서비스디자인 사업' 운영매뉴얼 개발	128
4. 검증 평가	157
VII. 결 론	173
1. 연구결과 요약	173
2. 연구 의의 및 기대효과	175
3. 연구한계 및 제언	177

참고문헌

ABSTRACT(영문초록)

부록

표 목 차

[표 1] 핵심 연구문제 및 세부 연구문제	5
[표 2] 서비스디자인 정의	15
[표 3] 해외 공공서비스디자인 혁신 기관	21
[표 4] 공공서비스디자인 사례	32
[표 5] 공공서비스디자인 사례의 공통된 특징	33
[표 6] 연도별 국민정책디자인 과제추진 현황	35
[표 7] 공공서비스디자인 7대 정책 분야	36
[표 8] 공공행정의 주요 변화	40
[표 9] 공무원의 특성	45
[표 10] 잦은 순환보직으로 인한 어려움	46
[표 11] 공무원의 주요 업무영역 및 내용	47
[표 12] 공무원의 업무의 특성	48
[표 13] 행정업무 전체 흐름	49
[표 14] 공공행정 관련 매뉴얼의 주요 유형	50
[표 15] 디자인 도구모음의 유사키워드	51
[표 16] 키워드별 검색 결과	52
[표 17] 디자인 툴킷의 형태	53
[표 18] 디자인 툴킷 구성요소	54
[표 19] 서비스디자인 툴킷 비교	66
[표 20] 공공서비스디자인 툴킷 구성요소 비교	78

[표 21] 공공서비스디자인 툴킷 비교	80
[표 22] 사례 조사로 선정된 과제 현황	83
[표 23] '공공서비스디자인 사업' 과제 사례조사 대상	84
[표 24] 기관별 과제 현황	86
[표 25] 7대 정책분야별 과제 현황	87
[표 26] 중앙부처, 지방자치단체의 지역별 과제의 7대 정책분야 분포	89
[표 27] 우수과제의 과제 추진 기간 및 모임 횟수	90
[표 28] 우수과제의 서비스디자인 단계별 평균 활동 기간(단위:주)	90
[표 29] 우수과제 대상 예산 평균(단위: 백만원)	91
[표 30] 동시출현빈도 분석을 통한 연구기법 그룹	95
[표 31] 과제 목적에 따른 연구방법	96
[표 32] 우수과제 대상 예산 평균	100
[표 33] 우수과제의 서비스디자인 단계별 평균 활동 기간(단위:주)	101
[표 34] 서비스디자인 단계별 활용된 연구방법	101
[표 35] 공공서비스디자인 결과물 유형	102
[표 36] 반복되는 행정이벤트	102
[표 37] 운영기관 의견	105
[표 38] 2024년도 공공서비스디자인 만족도 조사(일부, 공무원 응답 발췌)	108
[표 39] 설문조사 대상	109
[표 40] 설문조사 개요	110
[표 41] 참여기관 대상 설문 문항	111
[표 42] 과제를 수행하는 공무원이 처한 어려움	113
[표 43] 과제 수행 관련 주요 내용	114

[표 44] 과제 운영 경험을 통한 운영매뉴얼 적용 방안	118
[표 45] 공무원 업무 영역 및 특징	120
[표 46] 실증연구 결과	120
[표 47] 공무원 특성 활용가이드	122
[표 48] 운영매뉴얼에 적용한 운영 참고지표와 적용방안의 개선안	125
[표 49] 운영매뉴얼 방향성을 기반으로 한 개선안	126
[표 50] 운영매뉴얼 개요	128
[표 51] 공공서비스디자인 로드맵 구성	130
[표 52] 2023년 추진 일정	131
[표 53] 계획서의 추진 일정에 따른 운영기간-참여기간 간 송수신 공문	131
[표 54] 공공서비스디자인 사업 연간 일정 내용	132
[표 55] 단계별 국민디자인단 활동 내용	133
[표 56] 공공서비스디자인 연간 일정의 세부 내용	137
[표 57] 단계별 국민디자인단 활동의 세부 내용	140
[표 58] 운영매뉴얼 목차 구성	142
[표 59] '2. 공공서비스디자인 살펴보기'의 구성 원칙	145
[표 60] '2. 공공서비스디자인 살펴보기' 내용 구성 순서	146
[표 61] '2. 공공서비스디자인 살펴보기'의 서술·편집 체계	148
[표 62] 행정업무 흐름을 기반으로 한 연간일정 제시	149
[표 63] 운영기관의 지원 한눈에 보기	150
[표 64] 연간일정과 국민디자인단 활동의 통합 로드맵 구성	151
[표 65] 공무원 업무 특성을 반영한 단계별 설명 비중 조정	153
[표 66] 실무 중심 부록 구성	154

[표 67] 공무원 사용자 중심 서술 체계	155
[표 68] 검증평가 개요	158
[표 69] 공공서비스디자인 툴킷 비교 평가 대상	159
[표 70] 비교평가 체계 및 항목	161
[표 71] 자체평가 항목	163
[표 72] 기존 툴킷 사용 현황(복수 응답)	165
[표 73] 비교평가 결과	167
[표 74] 운영매뉴얼 자체평가 결과	169
[표 75] 공무원 업무영역에 따른 분석	170
[표 76] 운영매뉴얼에 대한 기타 의견	171

그림 목차

[그림 1] 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발 연구방법	9
[그림 2] 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발 연구체계도	12
[그림 3] 공공서비스-공공디자인-공공서비스디자인 발전	20
[그림 4] 주제별 혁신 클리닉 활동	25
[그림 5] 호주 수어 아바타 화면	27
[그림 6] 플라스틱 포장재 생산 및 유통의 공급망 구조	28
[그림 7] 의료용 혈액 채취관에 대한 제품 페르소나 예시	28
[그림 8] 서비스 스토리보드	31
[그림 9] '공공서비스디자인 사업' 운영체계	35
[그림 10] '공공서비스디자인 사업' 추진 일정(2023년 기준)	36
[그림 11] Design methods for developing services	58
[그림 12] 개정된 HCD Tool Kit	59
[그림 13] The new Government as a System toolkit framework	61
[그림 14] Service Design Toolkit 중 Research Toolkit	62
[그림 15] 서비스디자인컨설팅 활용 가이드북과 서비스디자인 툴킷	64
[그림 16] 연도별 공공서비스디자인 툴킷	68
[그림 17] 공공서비스디자인 사용설명서	70
[그림 18] 공공서비스디자인 운영툴킷	71
[그림 19] 지방자치단체 국민디자인단 운영가이드	72

[그림 20] 알기쉬운 공공서비스디자인, 국민디자인단 가이드	74
[그림 21] 국민디자인단 매뉴얼	75
[그림 22] 국민정책디자인 매뉴얼	75
[그림 23] 2024 공공서비스디자인 성과사례집	76
[그림 24] 공공서비스디자인 툴킷 동향	81
[그림 25] 예산 분포 히스토그램	91
[그림 26] 서비스디자인 단계별 활용된 연구방법 및 활용빈도	93
[그림 27] 결과물 유형 및 빈도	99
[그림 28] 공공서비스디자인 사업의 이해관계자 맵	104
[그림 29] 이론적 배경 및 실증연구의 연관성을 활용한 프레임워크 요소 도출 ...	122
[그림 30] 공공서비스디자인 행정수행 프레임워크 활용방법	123
[그림 31] 공공서비스디자인 행정수행 프레임워크	124
[그림 32] 연간일정 프로세스	132
[그림 33] 사례로 배우는 국민디자인단 매뉴얼의 로드맵	133
[그림 34] 공공서비스디자인 로드맵의 트랙별 연계성	135
[그림 35] 공공서비스디자인 로드맵	135
[그림 36] 공공서비스디자인 연간일정표 일부	143
[그림 37] 공공서비스디자인 지원 한눈에 보기	144
[그림 38] '2. 공공서비스디자인 살펴보기'의 목차구성	145
[그림 39] 연간일정 페이지 중 '공공서비스디자인 공문 접수'	147
[그림 40] 단계별 활동 중 '①공공서비스디자인 이해하기' 첫페이지	147
[그림 41] 단계별 활동 중 '①공공서비스디자인 이해하기' 두 번째 페이지	148

[그림 42] 비교평가 평가지	161
[그림 43] 운영매뉴얼 자체 평가지	163
[그림 44] 응답자 기관 유형	164
[그림 45] 응답자의 톨킷 경험 및 평가에 따른 분석대상	164

I. 서론

1. 연구배경

한국의 공공행정은 산업화시기 관료제적 행정모형에 기반하여 효율·규칙·절차 중심의 공급자 관점 서비스 제공 방식이 강하게 작동해 왔다. 이는 대규모 행정 수요를 안정적으로 처리하는 데 기여했으나, 서비스가 국민의 실제 경험과 요구를 충분히 반영하지 못하는 구조적 한계가 드러났다¹⁾. 1980년대 신공공관리론이 등장하며 성과관리, 책임성, 시장 지향성을 강조하는 변화를 거쳐, 2000년대 이후에는 시민사회 성장과 복잡한 사회문제의 등장에 따라 거버넌스 기반의 참여적 행정모델이 확산되었다. 즉, 행정이 더 이상 정부 단독의 수행 영역이 아니라 시민, 민간, 전문가 등이 함께 정책과정에 참여하는 협력적 구조로 변화한 것이다. 이러한 흐름은 정책 형성과 집행에서 ‘사용자의 관점’을 이해하고, 이해관계자 간 조정·협업의 중요성이 커졌음을 의미하며, 행정 패러다임 전환의 결과로 공공서비스 디자인이 제도적으로 도입될 기반을 마련하였다. 공공서비스디자인(Public Service Design)은 행정기관이 제공하는 정책과 서비스 전 과정에 사용자 중심적 사고와 디자인 방법론을 적용함으로써 서비스 품질을 향상시키고 국민의 체감 만족도를 높이하고자 하는 접근이다.

이러한 변화 속에서 한국디자인진흥원과 행정안전부는 2014년 ‘국민디자인단 사업’을 시작으로 공공영역에 서비스디자인을 도입하였고, 이후 ‘국민정책디자인(2020)’, ‘공공서비스디자인 사업’(2024)으로 발전시켜 왔다. 국민디자인단은 공무원, 서비스디자이너, 국민이 함께 참여하는 정책 워킹그룹으로, 정책 설계 과정에

1) 황혜신 외, 『수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구』 (서울: 한국행정연구원, 2010).

서 공동창작을 통해 정책 현장에 혁신을 시도해 온 대표적인 국민참여형 정책모델이다²⁾. 해외에서도 영국 내각부 산하 기관인 폴리시 랩(Policy Lab)의 활동, 노르웨이의 「One Digital Public Sector 2019-2025」 전략 등에서 디자인 기반의 정책실험이 활발히 이루어지며, 사용자 중심 행정의 유효성이 확인되고 있다.

이러한 흐름을 반영하여 국내에서는 공공서비스디자인을 지원하는 다양한 매뉴얼, 가이드북, 툴킷이 개발되었다. 그러나 기존 자료는 대체로 디자인 프로세스와 연구도구 중심으로 구성되어 있어, 실제 행정 현장에서 공무원이 과제를 운영하기 위해 필요한 행정 절차, 조직 내 협업 구조, 문서 처리 등 실무 요소가 충분히 반영되지 않았다는 한계가 지속적으로 지적되어 왔다. 즉, 툴킷은 ‘서비스디자인 방법을 어떻게 수행하는가’에는 집중하였으나, 공공조직의 특성과 공무원의 업무 흐름 안에서 이 과정이 어떻게 운영되어야 하는지에 대한 안내는 부족하였다. 이로 인해 공무원들은 공문서 작성, 예산 확보, 유관기관과의 협업 등 핵심 행정 업무와 디자인 연구 활동을 병행하는 과정에서 어려움을 겪어 왔다.

이와 같은 문제의식은 2024년 공공서비스디자인 성과공유대회에서 실시한 공무원 41명의 만족도 조사(리커트 5점 척도, 1~5점)³⁾에서도 확인된다. 응답자들은 ‘공공정책 과정에서 디자인 방법론의 적극적 활용 필요성’에 대해 평균 4.4점으로 높은 공감대를 보였으며, 디자인 접근법이 수요자 관점 문제 인식, 근본 원인 접근, 이해관계자 의견 반영, 새로운 시책 발굴 등에 긍정적 효과가 있다는 점을 인정하였다(평균 3.9~4.4점). 또한 국민디자인단 활동이 공공서비스 개선에 실제적인 도움이 되었다는 평가(4.3점)도 우세하였다. 그러나 동시에, 정책 반영의 어려움, 일정 지연, 실질적 행정 지원 부족, 업무량 증가 등 구조적 제약도 함께 제기되었다. 특히 정책과정에 디자인 방법론을 활성화하기 위한 필요조건으로 ‘예산 지원’, ‘시간 확보’, ‘전담 인력 배치’ 등이 반복적으로 언급되었으며, 이는 기존

2) 한국디자인진흥원, 『공공정책, 책상에서 현장으로』 (성남: 한국디자인진흥원, 2017).

3) 설문조사의 문항 구성 및 세부 결과는 본문의 ‘V.2: 참여기관의 담당공무원 설문조사에서 자세히 기술하였다.

툴킷이 행정적 맥락과 조직 운영 조건을 충분히 고려하지 못하고 있음을 시사한다. 또한, 공공서비스디자인 효과로 인한 참여 추천 의향은 높게 나타났지만, 업무 과정과 행정 부담은 지속적인 장애 요인으로 확인되었다. 즉, 공무원들은 공공서비스디자인 가치에는 공감하면서도, 이를 실무에 실제 적용하는 과정에서의 어려움과 구조적 한계를 경험하고 있는 것이다.

이처럼 공공서비스디자인의 제도적 정착 과정에서 개발된 기존 툴킷은 ‘디자인 수행서’로서는 유용하지만, ‘행정 운영 관점의 안내서’로는 한계가 있다. 행정절차, 기관 간 역할 분담, 연간일정 구조, 문서 체계 등 공공조직 특유의 운영 환경이 체계적으로 반영되지 않았기 때문에, 공무원은 디자인 프로세스 자체보다는 이를 실행하기 위한 행정적 준비와 조율에서 더 큰 어려움을 경험해 왔다.

따라서, 공공서비스디자인이 공공행정의 일상적 업무 흐름 속에서 안정적으로 활용되기 위해서는, 디자인 연구 과정과 행정절차를 통합적으로 다루는 공무원 중심의 운영매뉴얼이 필요하다. 즉, 기존 툴킷이 제시하는 디자인 방법론을 넘어, 공공서비스디자인 사업을 실제로 운영하는 데 필요한 행정적 단계, 필수 문서, 지원 체계, 연간 일정, 역할 분장 등을 종합적으로 안내하는 구조가 요구된다.

본 연구는 이러한 문제 인식에서 출발하여, 기존 공공서비스디자인 툴킷의 구조적 한계를 분석하고, 공무원의 실제 업무 특성 및 조직 운영 환경을 반영하며, 현장 경험을 기반으로 공무원의 요구를 도출하고, 공공서비스디자인 연구 과정과 행정절차를 유기적으로 연계하는 새로운 운영매뉴얼 개발 방향을 제시하고자 한다.

2. 연구문제 및 목적

지금까지 개발된 공공서비스디자인 툴킷은 주로 서비스디자인의 개념적 이해와 연구방법론을 중심으로 구성되어, 제도 초기 단계에서 서비스디자인의 확산과 정착을 이끄는 데 중요한 역할을 수행해 왔다. 그러나 이러한 자료들은 실제 사업을 운영하는 공무원의 행정 업무 흐름과 조직적 제약을 충분히 반영하지 못했다는 한계가 있다. 운영기관에서는 동일한 유형의 문의가 반복적으로 제기됨에 따라 행정적 피로감을 호소하였으며, 참여기관의 공무원들 또한 본래 업무 외에 추가적인 시간과 비용을 투입해야 하는 물리적·심리적 부담을 경험하였다. 특히 기존 자료는 전문 용어와 디자인 절차 중심으로 구성되어 있어 비전문가인 공무원들이 내용을 이해하거나 실무에 적용하는 데 어려움을 겪었으며, 이는 기존 툴킷이 행정절차, 협업 방식 등 공공조직의 실제 운영 맥락을 충분히 고려하지 못했음을 보여준다. 이러한 문제의식은 2024년 만족도 조사 결과에서도 확인되었으며, 공공서비스디자인의 효과적인 운영을 위해서는 행정 현장의 요구를 반영한 새로운 운영 지침이 요구된다.

이에 본 연구는 공공서비스디자인 과제 운영의 실제 맥락을 종합적으로 분석하고, 공무원의 행정 업무 환경과 서비스디자인 프로세스를 통합한 운영매뉴얼의 개발 방향을 제시하기 위하여 구체적인 연구문제를 설정하였다. 핵심 문제에 따른 세부 연구문제는 다음과 같다.

[표 1] 핵심 연구문제 및 세부 연구문제

[핵심 연구문제] 공공서비스디자인 과제의 효과적인 수행을 위해, 공무원의 행정 업무 환경과 서비스디자인 연구 과정을 통합적으로 반영한 운영매뉴얼은 어떠한 구조와 구성 원리를 가져야 하며, 이를 통해 기존 툴킷의 한계를 어떻게 개선할 수 있는가?
연구문제 1. 기존 공공서비스디자인 툴킷의 한계점은 무엇이며, 이를 어떻게 보완할 수 있는가? 연구문제 2. 공공서비스디자인 과제 수행 과정에서 반복되는 행정·연구 패턴은 무엇인가? 연구문제 3. 사업에 참여하는 공무원들이 경험하는 행정적·구조적 어려움과 지원 요구는 무엇인가? 연구문제 4. 공공서비스디자인 운영에 요구되는 행정적 절차와 서비스디자인 과정을 통합한 운영 프레임워크는 어떻게 구성될 수 있는가? 연구문제 5. 운영매뉴얼은 기존 툴킷의 한계를 어떤 방식으로 개선하는가? 연구문제 6. 운영매뉴얼은 현장에서 타당성과 실효성을 갖추고 있는가?

본 연구는 공공서비스디자인 사업의 효과적인 운영을 지원하기 위해, 공무원의 행정 업무 환경과 서비스디자인 연구 과정을 통합적으로 반영한 운영매뉴얼의 구조와 구성 원리를 규명하고자 한다. 이를 체계적으로 연구하기 위하여 다음과 같은 세부 연구문제에 대한 목표를 설정하였다.

첫째, 공공서비스디자인 제도화 과정에서 개발된 기존 툴킷이 지니는 구조적·운영적 한계를 분석하고자 한다. 기존 툴킷을 검토하여 디자인 절차 중심 구성, 행정 절차의 미반영 등의 한계점을 분석하고 이러한 문제를 보완할 수 있는 방법을 도출한다.

둘째, 공공서비스디자인 사업 수행 과정에서 반복적으로 나타나는 행정·연구 패턴을 분석한다. 과제 계획, 연구 수행, 성과 보고 등 행정 절차의 단계별 흐름과 서비스디자인 과정에서의 연구 방법의 조합, 결과물의 유형 등을 검토하여 과제 운영 전반에서 나타나는 공통된 구조와 패턴을 파악한다.

셋째, 공공서비스디자인 사업에 참여한 공무원들이 실제 과제 운영 과정에서 경험하는 어려움과 요구를 분석한다. 이해관계자 분석, 설문조사를 토대로 공무원이 직면하는 업무 과중, 일정 지연, 조직문화 등의 제약요인을 확인하고, 행정적·구조적 측면에서 필요한 지원과 정보를 도출한다.

넷째, 이러한 문제 진단과 요구 분석을 기반으로, 공공서비스디자인 운영에 요구되는 행정 절차와 디자인 프로세스를 통합한 운영 프레임워크를 구성한다. 운영 매뉴얼을 개발하기 위하여, 공공행정 흐름에 따른 공공서비스디자인 과정과 공공행정의 구조, 업무 특징, 공무원의 특성 등을 아우르는 통합적 운영 구조를 제시하는 것이 목적이다.

다섯째, 본 연구에서 개발한 운영매뉴얼이 기존 툴킷의 한계를 어떤 방식으로 개선하는지 비교·분석한다. 행정 절차의 반영의 정도, 공무원 중심의 활용성, 정보 활용의 가능성 등에서 기존 자료와의 차별성을 확인하고, 운영매뉴얼이 제공하는 개선 효과를 구조적으로 검토한다.

여섯째, 최종적으로 개발된 운영매뉴얼의 타당성과 실효성을 검증한다. 공공서비스디자인 과제 경험이 있는 공무원을 대상으로 기존 툴킷과의 비교평가, 운영매뉴얼의 자체평가를 통해 운영매뉴얼이 실제 현장에 적용가능하며 실무 수행에 도움이 되는지 확인하고, 향후 활용 가능성을 평가한다.

이와 같이 여섯 가지 세부 연구문제는 공공서비스디자인 사업의 구조적 문제 진단에서 출발하여 새로운 운영매뉴얼의 설계와 검증까지 이어지는 일련의 문제 해결 과정으로 구성되어 있으며, 본 연구의 핵심 연구 문제를 단계적으로 해소하기 위하여 다음과 같이 연구방법을 설계하였다.

3. 연구 범위 및 방법

본 연구는 공공서비스디자인이 행정조직 내에서 실질적으로 운영되는 방식을 규명하고, 공무원의 업무 환경을 반영한 실무 중심 운영매뉴얼의 개발을 목적으로 한다. 이를 위해 연구 범위는 행정안전부가 주관하고 한국디자인진흥원이 운영을 지원하는 ‘공공서비스디자인 사업’으로 한정하였다. 이 사업은 민간 서비스디자인과 달리 사업 준비, 예산 확보, 문서 관리 등 다양한 행정 절차가 필수적으로 수반되기 때문에, 공무원을 주요 사용자로 하는 운영매뉴얼 연구의 적합한 분석 단위가 된다. 또한 공공서비스디자인의 제도화 과정에서 축적된 툴킷이 행정 절차와 조직적 맥락을 충분히 반영하지 못했다는 문제점을 고려하여, 공무원의 실제 경험과 요구, 업무 과정을 충분히 반영하는 방향으로 연구 범위를 설정하였다.

연구 방법은 크게 여섯 가지 단계로 구성된다.

첫째, 서비스디자인 툴킷 분석을 통해 공공서비스디자인 운영 자료의 구조적 특성과 한계를 검토한다. 이를 위해 서비스디자인 툴킷의 범주와 기능을 정리하고, 국내에서 개발된 공공서비스디자인 관련 툴킷의 구성 요소, 디자인 프로세스, 행정 절차 반영 정도를 비교·분석하였다. 이를 통해 기존 툴킷의 한계점과 개선 방향을 도출하고 운영매뉴얼의 방향성을 수립하였다.

둘째, 공공서비스디자인 과제 사례분석을 수행하였다. 사례 선정 기준에 따라 대표성과 다양성을 확보한 과제를 표본으로 선정하였으며, 결과보고서 기반 데이터를 활용하여 데이터마이닝 분석을 진행하였다. 이후 과제별 연구방법 조합, 행정 절차 흐름, 산출물 유형 등을 다층적으로 분석하였다. 사례분석 결과는 운영매뉴얼에 지침으로서 반영가능한 내용들을 선별하여 운영 참고지표를 제시하였다.

셋째, 이해관계자 분석 및 공무원 요구 조사를 실시하였다. 공공서비스디자인 사업에는 행정안전부, 한국디자인진흥원, 참여기관의 공무원, 서비스디자이너, 국민 등 다양한 이해관계자가 참여하므로, 이해관계자 맵을 통해 역할 및 상호작용 관계를 시각화하였다. 이를 기반으로 주요 이해관계자를 대상으로 서면조사, 설문 조사를 실시하여 실제 운영 과정에서의 어려움과 요구를 파악하였다. 이를 통해 공무원이 필요로 하는 행정 지원, 시간·예산 요건 등의 요구를 체계화하여 운영매뉴얼 적용방안을 마련하였다.

넷째, 공공행정 기반의 ‘공공서비스디자인 행정수행 프레임워크’를 정립하였다. 앞선 툃킷 분석, 사례 분석, 이해관계자 조사의 결과와 공공행정 특성을 반영하여, 행정절차와 서비스디자인 프로세스를 통합적으로 설명할 수 있는 행정수행 프레임워크를 개발하였다. 이를 위해 공공행정 흐름에 공공서비스디자인 단계가 연계되는 구조를 도식화하였으며, 공무원이 실제 운영 과정에서 마주하는 행정적 요구를 공무원 업무의 영역·특징에 체계화하였다. 이 프레임워크는 공무원의 특성을 반영하여 운영매뉴얼의 구조 설계와 정보 구성에 있어 핵심적 기준으로 활용되었다.

다섯째, 공공서비스디자인 운영매뉴얼을 개발하였다. 정립된 프레임워크를 기반으로 운영매뉴얼의 성격·목적·사용자·사용 맥락을 규정하고, 공무원의 행정 중심 업무 흐름에 맞춘 연간일정표, 병합형 로드맵, 행정 절차 및 필수 문서, 운영기관의 지원 체계 등을 체계적으로 구성하였다. 매뉴얼의 페이지 구성, 시각정보 체계, 서술 방식은 정보 전달의 명확성과 공무원 중심 활용성을 우선하여 설계하였다.

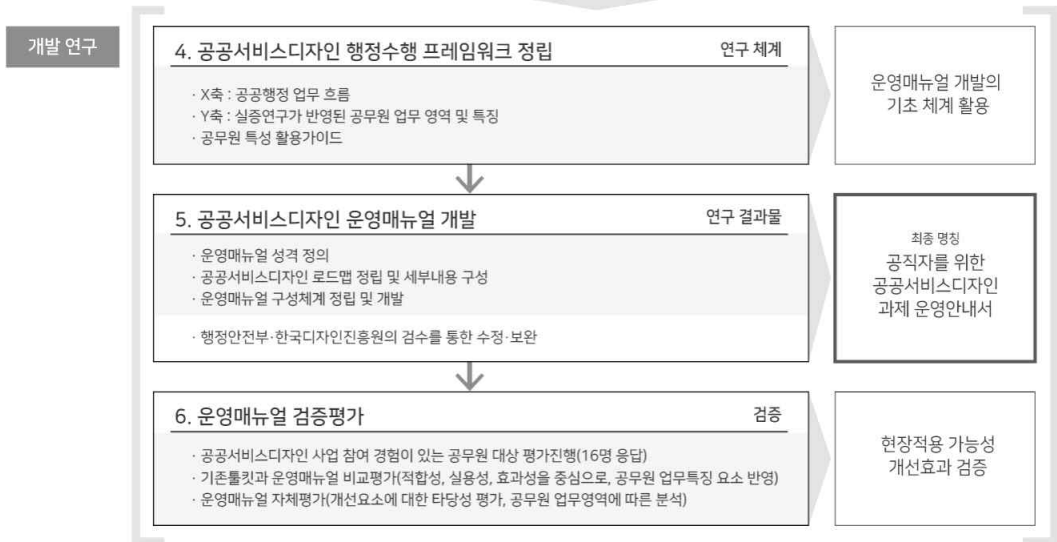
여섯째, 운영매뉴얼 개발 후에는 사업에 대한 경험이 있는 공무원을 대상으로 기존 툃킷과의 비교평가, 운영매뉴얼의 자체평가를 통해 매뉴얼이 실제 행정 현장에서 적용 가능한지, 기존 툃킷의 한계를 실질적으로 보완하는지 검증하였다. 이를 통해 새롭게 개발된 운영매뉴얼의 현장 적용 가능성과 개선 효과를 다각적으로 검증하였다.

이론 연구	0. 공공행정 및 공무원에 대한 이해 ▶ 공공행정 업무 흐름 공무원 업무 영역 및 특징 공무원 특성 · 단행본, 학술논문, 보고서 등 22건 문헌 조사 및 온라인 사전 및 정보검색을 위한 사이트 이용 6건	기초 연구
-------	---	-------



실증 연구	기존 디자인 툴킷 고찰 선행연구 1. 서비스디자인 툴킷 분석 ▶ 목적, 특징, 한계점 등 비교분석 · 서비스디자인 툴킷 조사(국내외 5종) · 기존 공공서비스디자인 툴킷 조사 (툴킷 5종 및 성과사례집) 운영매뉴얼 방향성 수립	과제수행 패턴 분석 본연구① 2. 공공서비스디자인 과제 사례 분석 ▶ 보고서 기반 데이터마이닝 분석 현황분석, 빈도분석, 상관관계분석 등 · 23~24년간 97개 과제 사례 조사 공공서비스디자인 운영 참고지표 제안	공공서비스디자인 경험 분석 본연구② 3. 이해관계자 분석 ▶ 사업 관련 주요 경험 분석 · 이해관계자 맵 · 행정안전부, KIDP 의견 서면조사 · 참여기관 설문조사(9개 기관) 운영매뉴얼 적용방안 도출
-------	--	---	--

공공행정의 특성과 실증연구 결과물의 연관성을 분석하여 프레임워크 요소 도출



[그림 1] 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발 연구방법

① 서비스디자인 툴킷 분석

- 서비스디자인 툴킷 조사: 서비스디자인, 사용자 중심 디자인, 디자인씽킹 등 국내외 디자인 툴킷 5종을 대상으로 목적, 프로세스, 핵심원칙 등 특징을 비교·분석하였다. 이를 통해 공공서비스디자인 맥락에서 활용가능한 전략적 요소를 살펴보았다.
- 기존 공공서비스디자인 툴킷 조사: 공공서비스디자인 사업을 목적으로 개발된 툴킷의 목적, 구조 및 내용, 특징, 한계점 등 비교분석을 하였다. 이를 통해 툴킷의 변화 동향을 파악하고, 운영매뉴얼 개선 방향의 기초자료로 활용하였다.

② 공공서비스디자인 과제 사례 분석

- 공공서비스디자인 사업의 사례 분석: 2023년부터 2024년까지 성과보고서를 제출한 97개 과제를 대상으로 사례 분석을 진행한다. 보고서 기반 데이터를 활용하여 데이터마이닝 분석을 진행하였고, 반복적으로 나타나는 연구방법 및 과제 운영 패턴을 도출하였다. 이를 활용하여 운영매뉴얼에 포함할 참고지표를 선정하였다.

③ 이해관계자 분석

- 이해관계자 맵: 공공서비스디자인 사업의 이해관계자를 정리하고 역할 및 입장, 상호작용 구조를 시각화하였다.
- 운영기관 의견 서면조사: 행정안전부와 한국디자인진흥원의 사업 담당자를 대상으로 자주 발생하는 문제, 참여기관의 반복되는 문의 사항 등 운영매뉴얼에 대한 의견을 수집하였다. 이를 통해 운영기관의 행정 운영 관점에서 필요한 개선 방향을 도출하였다.
- 참여기관의 담당공무원 설문조사: 공공서비스디자인 참여경험이 있는 9개 기관 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이를 통해 공무원의 요구와 행정적 제약 요인을 체계적으로 도출하여 운영매뉴얼 적용방안을 도출하였다.

④ 공공서비스디자인 행정수행 프레임워크 정립

- 과제 운영 과정에서의 행정절차와 서비스디자인 프로세스가 유기적으로 연결되도록 하는 행정수행 프레임워크를 구축하였다. 프레임워크는 실증연구를 통해 도출된 결과물(방향성, 운영 참고지표, 적용방안)과 이론 연구의 공무원의 업무 흐름, 업무영역·특징을 반영하여 축의 구성요소를 도출하였다. 구성된 프레임워크 구조에 각 단계 절차별 주요도를 표시하였으며, 개선 방향을 설정하기 위한 공무원 특성 활용가이드를 제시하였다. 프레임워크는 운영매뉴얼 개발의 기초 체계로 활용되었다.

⑤ 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발

- 운영매뉴얼의 성격 정의: 분석결과를 토대로 운영매뉴얼의 목적, 사용 대상, 내용, 활용 방법 등 성격을 명확히 규정하였다.
- 운영매뉴얼 구성 체계 및 개발: 프레임워크에 기반하여 사업의 연간일정과 공공서비스디자인 프로세스를 통합한 로드맵을 정립하였고, 이를 기반으로 전체 목차를 구성하고, 절차별 설명, 행정 유의사항, 지원 요소 등 실무 중심 내용을 구성하였다. 시각정보 디자인은 정보 전달의 명확성을 중심으로 설계하였다.

⑥ 검증평가

- 평가는 온라인 설문 기반으로 사업 참여 경험이 있는 공무원 16명이 참여하였다.
- 기존 툴킷과 운영매뉴얼의 비교평가: 공무원 업무 특성을 반영한 세부 문항을 포함하여 적합성, 실용성, 효과성에 대한 평가요소에 따라 기존 툴킷과 운영매뉴얼의 비교평가를 진행하였다.
- 운영매뉴얼 자체평가: 운영매뉴얼의 개선점을 중심으로 평가문항에 공무원의 행정업무 영역을 반영하여 개선내용의 타당성과 행정실무 적합성을 검증하였다.



[그림 2] 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발 연구체계도

Ⅱ. 이론적 배경

1. 서비스디자인(Service Design)

서비스디자인(Service Design)은 전통적으로 경영, 마케팅 분야에서 서비스를 계획, 설계하는 활동(activity of designing service)으로 정의되었으며, 1980년대 이후 서비스 전달 과정에서 발생하는 비효율성과 낮은 품질을 개선하기 위한 방안으로 주목받기 시작하였다. Shostack(1982)은 열악한 서비스 사례가 광범위하게 존재함을 지적하며, 서비스 전달 과정을 시각화하고 관리할 수 있는 서비스청사진(Service Blueprinting)을 제안하였다⁴⁾.

1990년대 이후 서비스디자인은 단순한 관리적 접근을 넘어 사용자 경험(UX)과 고객 경험(CX)을 중심에 둔 창의적이고 인간 중심적인 방법론으로 발전하였다⁵⁾. 학문적 차원에서는 1991년 독일 쾰른국제디자인학교(Köln International School of Design, KISD)의 Michael Erlhoff(1991) 교수가 처음 개념을 정립한 이후⁶⁾, 서비스디자인은 제품 중심의 디자인을 넘어 서비스 경험과 상호작용을 다루는 새로운 분야로 자리 잡았다⁷⁾.

2000년대에 들어서면서 Engine, Livework, IDEO와 같은 서비스디자인 전문 컨설턴트의 활동을 계기로 서비스디자인은 민간 실무 영역을 중심으로 빠르게 확산되었다. 이와 동시에 영국의 디자인카운슬(Design Council)은 서비스디자인을

4) G. Lynn Shostack, "How to Design a Service," *European Journal of Marketing* 16, no. 1 (1982): 49-63, <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004799>

5) Stefan Moritz, *Service Design: Practical Access to an Evolving Field* (Köln: Köln International School of Design, 2005), 40.

6) 한국디자인진흥원, 『서비스·경험디자인 이론서』 (성남: 한국디자인진흥원, 2022), 59.

7) Daniela Sangiorgi and Alison Prendiville, *Designing for Service: Key Issues and New Directions* (London: Bloomsbury Visual Arts, 2017), 26.

국가 혁신 정책과 공공서비스 개선 전략에 접목하여 제도적으로 활용하기 시작하였으며, 이러한 접근은 이후 유럽을 중심으로 한 여러 국가의 공공부문으로 확산되는 계기가 되었다. 즉, 민간 컨설팅 영역에서 축적된 서비스디자인의 실천 경험 이 공공정책과 행정 혁신 영역으로 확장되는 흐름이 형성된 것이다. 이러한 확산 과정에서 2004년 설립된 서비스디자인네트워크(Service Design Network, SDN)는 서비스디자인의 개념과 방법론을 국제적으로 공유·확산하는 핵심 플랫폼으로 기능하였다. SDN은 전 세계 서비스디자이너 실무자, 연구자, 교육기관을 연결하는 비영리 네트워크로서, 학술지 발간, 국제 콘퍼런스 개최, 교육 프로그램 운영 등을 통해 서비스디자인을 하나의 전문 분야이자 학문 영역으로 제도화하는 데 중요한 역할을 수행하였다. 이러한 확산과 더불어, Stickdorn과 Schneider(2012)의 *This is Service Design Thinking*⁸⁾은 서비스디자인의 핵심 개념, 프로세스, 방법론과 도구를 체계적으로 정리한 저서로서, 실무자와 연구자 모두에게 표준적 참고서로 자리매김하였다. 특히, 이 저서는 서비스디자인을 개별 기법의 집합이 아닌 하나의 통합적 사고체계이자 실천 프레임으로 제시함으로써, 이후 교육·연구·공공부문 적용을 위한 기준을 형성하는 데 중요한 역할을 하였다.

해당 저서에서는 서비스디자인을 하나의 고정된 개념으로 규정하기보다는 여러 연구자와 실무자의 정의를 함께 소개하고 있다. Stickdorn(2012)의 저서에서 소개된 서비스디자인 정의를 비롯하여⁹⁾, 주요 기관, 기업, 학계에서 제시한 서비스디자인의 정의를 종합하여 표로 제시하였다.¹⁰⁾

8) Marc Stickdorn and Jakob Schneider, *This Is Service Design Thinking* (Amsterdam: BIS Publishers, 2012).

9) 마르크 스틱도른, 야코프 슈나이더 외, 『서비스디자인교과서: This Is Service Design Thinking』, 이봉원·정민주 옮김 (파주: 안그라픽스, 2012), 38-41.

10) 한국디자인진흥원, 『서비스·경험디자인 이론서』, 83.

11) "Service Design," *Wikipedia, The Free Encyclopedia*, accessed September 8, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Service_design

[표 2] 서비스디자인 정의

구 분		정의 내용
사 전	위키피디아 ¹¹⁾	서비스디자인은 서비스 제공자와 사용자 사이의 인터랙션과 서비스의 질을 높이기 위해 사람과 인프라, 커뮤니케이션, 서비스를 구성하는 물리적 요소를 나열하고 계획하는 활동
기 관	한국디자인진흥원 (2012)	서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 디자인 방법을 적용하여 사용자의 생각과 행동을 변화시키고 경험을 향상하게 하는 분야로서 사용자 중심의 리서치가 강화된 새로운 디자인 방법에 제조 및 서비스를 접목하거나 신서비스 모델을 개발함으로써 새로운 부가가치를 창출하는 것을 말한다.
	인터랙션 디자인 재단 ¹²⁾ (Interaction Design Foundation, IDF, 2016)	서비스디자인은 디자이너가 고유한 맥락의 고객과 관련된 모든 서비스 제공자 모두를 위해 지속 가능한 솔루션과 최적의 경험을 창출하는 과정이다. 디자이너는 서비스를 여러 섹션으로 나누고, 행위자, 위치 및 기타 요소를 기반으로 모든 사용자의 맥락적 요구에 맞춰 세부적으로 조정된 솔루션을 적용한다.
학 계	한국 서비스디자인협회 (2011)	서비스디자인이란 고객이 서비스를 통해 경험하게 되는 모든 유무형의 요소(사람, 사물, 행동, 감성, 공간, 커뮤니케이션, 도식 등) 및 모든 경로(프로세스, 시스템, 인터랙션, 감성로드맵 등)에 대해 고객 중심의 맥락적인(Contextual) 리서치 방법을 활용하여 이해관계자 간에 잠재된 요구를 포착하고 이것을 창의적이고 다학제적·협력적인 디자인 방법을 통해 실체화(Embodiment)함으로써 고객 및 서비스 제공자에게 효과·효율적이며 매력적인 서비스 경험을 향상시키는 방법 및 분야를 의미한다.
	코펜하겐 인터랙션 디자인연구소 (The Copenhagen Institute of Interaction Design, CIID, 2008)	서비스디자인은 유·무형 매개체를 사용하는 경험에 초점을 둔 새로운 분야이다. 특히 소매업, 금융업, 운수업, 의료업 등은 서비스디자인으로 사용자 경험을 개선할 수 있는 분야이다. 서비스디자인은 일반적으로 사용자에게 총체적인 서비스를 제공하기 위한 시스템과 프로세스를 디자인한다. 또한 이는 디자인과 경영, 공정 공학의 다양한 방법을 조합한 학제적 분야이다.
	스테판 모리츠 (Stefan Moritz, 2005)	서비스디자인은 고객에게 더욱 유용하고 매력적인 서비스를 제공하고 조직이 효율적이고 효과적으로 서비스를 제공할 수 있도록 기존의 서비스를 개선하거나 서비스를 혁신하는 것이다. 서비스디자인은 새로운 학제적 통합 분야이다.
	영국디자인카운슬 (Design Council, 2010)	서비스디자인은 서비스를 유용하고 효율적이며 효과적이고 매력적으로 만드는 일이다.
	비르기트 마거 (Birgit Mager, 2009)	서비스디자인은 서비스 인터페이스가 고객 입장에서는 편리하고 매력적일도록, 공급자 입장에서는 효과적이고 효율적이며 차별화될 수 있도록 하는 것을 목표로 한다.

12) Interaction Design Foundation (IxDF), "What Is Service Design?," *Interaction Design Foundation*, accessed September 8, 2025, <https://www.interaction-design.org/literature/topics/service-design>

기업	Engine Service Design (2010)	서비스디자인은 훌륭한 서비스를 개발하고 제공하는 데 도움을 주기 위한 분야이다. 서비스디자인 프로젝트는 서비스를 제공하는 사람을 함께 고려하면서 환경, 의사소통, 제품 등의 사용성과 만족도, 충성도, 효율성을 개선한다.
	Frontier Service Design (2010)	서비스디자인은 기업이 고객의 요구를 종합적이고 깊이 있게 이해하기 위한 총체적 방법이다.
	Continuum (2010)	서비스디자인은 직원들이 브랜드 메시지에 걸맞은 최상의 서비스를 제공할 수 있도록 업무 환경과 도구, 프로세스를 개발하는 일이다.
	Livework (2010)	서비스디자인은 서비스 개발을 위한 디자인 프로세스와 역량이다. 서비스디자인은 기존의 서비스를 개선하고 새롭게 혁신하기 위한 창조적이며 실질적인 방법이다.
	31 Volts Service Design (2008)	같은 가격에 같은 커피를 파는 두 커피숍이 나란히 있을 때 서비스디자인은 여러분이 첫 번째 커피숍 대신 두 번째 커피숍으로 들어가도록 만드는 것이다.

따라서 서비스디자인은 사용자 중심 리서치와 다학제적 협력을 기반으로, 서비스의 총체적 경험을 향상시키는 전략적 방법론으로 정의할 수 있다¹³⁾. 이는 사용자 경험 디자인(User Experience Design, UX)¹⁴⁾, 고객 경험 디자인(Customer Experience Design, CX)¹⁵⁾과 긴밀히 연계되며, 동시에 문제 해결의 철학적·사교적 틀인 디자인씽킹¹⁶⁾을 통합하여 민간과 공공영역 모두에서 혁신을 촉진하는 실

13) Lucy Kimbell and Victor P. Seidel, *Designing for Services: Multidisciplinary Perspectives* (Oxford: Said Business School, 2008).

14) “사용자 경험(UX: User Experience) 디자인은 사용자에게 의미 있고 관련성 있는 경험을 제공하는 제품을 만들기 위해 디자인팀이 사용하는 프로세스로, UX 디자인은 브랜딩, 디자인, 사용성, 기능 측면을 포함하여 제품을 구매하고 통합하는 전체 프로세스를 설계하는 것을 포함한다,” Interaction Design Foundation (IxDF), “What Is User Experience Design?,” *Interaction Design Foundation*, accessed September 8, 2025, <https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design>

15) “고객 경험(CX) 디자인은 고객 여정(customer journey)의 모든 접점(touchpoints)을 최적화하여 브랜드-고객 관계를 강화하고 고객 중심 전략을 활용하는 과정(process)을 말한다,” Interaction Design Foundation (IxDF), “What Is Customer Experience Design?,” *Interaction Design Foundation*, accessed September 8, 2025, <https://www.interaction-design.org/literature/topics/cx-design>

16) “디자인 씽킹은 혁신을 위한 인간 중심 접근법으로, 사람들의 필요(Needs of people), 기술의 가능성(Possibilities of technology), 그리고 비즈니스 성공을 위한 요건(Requirements for business success)을 통합하기 위해 디자이너의 도구 상자에서 비롯된 방법을 활용한다,” Tim Brown, “Design Thinking,” *IDEO*, accessed September 11, 2025, <https://designthinking.ideo.com/>

행 중심 접근으로 발전하였다.

국내에서는 2009년 서비스 R&D 국제 콘퍼런스를 통해 서비스디자인 개념이 본격적으로 소개되었고, 2010년 이후 산업부와 한국디자인진흥원을 중심으로 시범사업과 연구개발 과제가 추진되었다. 특히 2014년 산업디자인진흥법 개정을 통해 제도적으로 서비스디자인을 명문화하면서 제도적 기반이 마련되었다¹⁷⁾. 이후 금융, 의료, 제조, 공공부문 등 다양한 분야로 확산되며, 서비스디자인은 디지털 전환(Digital Transformation)과 함께 인공지능, 빅데이터, IoT와 결합한 데이터 기반 서비스 연구가 진행되고 있다. 학계에서는 지속가능성, 사회적 가치를 중심으로 포용적 서비스디자인으로 확대가 되면서 시스템디자인(systemic design)¹⁸⁾, 정책 디자인(policy design)¹⁹⁾, 서비스생태계디자인(service ecosystem design)²⁰⁾으로 개념을 확장하고 있다.²¹⁾²²⁾

-
- 17) 한국디자인진흥원, 『50 Memories of Design Promotion: 디자인진흥 50』, 온라인 PDF, accessed September 8, 2025, https://www.kidp.or.kr/var/fiftieth/img/dk50/banner2/41_%EC%84%9C%EB%B9%84%EC%8A%A4_%EB%94%94%EC%9E%90%EC%9D%B8.pdf?utm
- 18) “시스템디자인은 복잡한 사회, 조직, 정책 문제를 상호연결된 시스템으로 인식하고, 다양한 이해관계자, 다층적 관계, 장기적 영향을 통합적으로 고려하여 설계하는 디자인 접근을 의미한다.” Peter H. Jones, “Systemic Design Principles for Complex Social Systems,” in *Social Systems and Design*, edited by Gary S. Metcalf (Tokyo: Springer Japan, 2014), 91-128, https://doi.org/10.1007/978-4-431-54478-4_4
- 19) “정책디자인은 정책 목표를 달성하기 위해 정책 수단과 제도를 의도적으로 구성하고 조합하는 과정으로, 최근에는 이해관계자 참여, 정책 실행 과정, 제도 간 상호작용을 고려하는 방향으로 확장되고 있으며, 이는 디자인적 사고를 정책 영역에 적용하려는 시도와도 연결된다.” Michael Howlett, “Policy Design: What, Who, How, and Why?” in *Handbook of Public Policy*, ed. B. Guy Peters and Jon Pierre (London: SAGE Publications, 2006), 281-300.
- 20) “서비스생태계디자인은 서비스가 개별 접점이나 단일 조직 차원이 아니라, 다수의 행위자, 제도, 자원이 상호작용하며 가치가 공동 창출되는 생태계로서 작동한다는 관점에 기반한 설계 접근이다.” Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. 2008. “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- 21) Josina Vink, “Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda,” *Journal of Service Research* 24, no. 2 (2021): 168-186, <https://doi.org/10.1177/1094670520952537>
- 22) Beatrice Villari, “Designing Sustainable Services for Cities: Adopting a Systemic Perspective in Service Design Experiments,” *Design and Sustainability* 14, no. 20 (2022): 13237, <https://doi.org/10.3390/su142013237>

2. 공공서비스디자인(Public Service Design)

공공서비스디자인은 공공부문의 정책 및 서비스 전 과정에 디자인적 접근을 적용하는 방법론으로, 공공서비스 패러다임의 변화, 공공디자인의 확장, 서비스디자인의 사용자 중심 철학이 결합되며 형성된 복합적 개념이다. 따라서 이러한 개념이 등장하기 위해서는 먼저 공공서비스(Public Service)와 공공디자인(Public Design)에 대한 이해가 선행되어야 한다. 공공서비스디자인의 이론적 배경을 고찰하기 위해 세 개념의 연속성과 발전 과정에 대하여 체계적인 검토가 필요하다.

공공서비스는 정부나 공공기관이 국민의 복지, 안전, 편의를 위해 제공하는 유·무형의 생산물로 정의되며²³⁾, 상하수도, 교통, 쓰레기 처리 등 일상적 생활영역부터 사회적 위험 관리, 복지서비스, 환경정책까지 광범위한 영역을 포괄한다. 전통적으로 공공서비스는 관료제 기반의 공급자 중심 구조 속에서 운영되어 왔다. 이러한 공급자 중심 패러다임은 형평성과 효율성을 행정 운영의 핵심 기준으로 삼았으나, 국민 개개인의 경험이나 서비스 품질, 사용 과정에서 발생하는 불편을 충분히 고려하지 못했다²⁴⁾. 2000년대 이후 국민의 기대수준이 증가하고 사회문제가 복잡·다층적으로 전개되면서 기존 관료제적 공공서비스 시스템은 문제 해결 능력에 한계를 드러내기 시작하였다. 환경 변화 속에서 공공서비스는 단순 전달이 아니라 ‘경험 기반의 품질 향상’이 요구되는 분야로 인식되기 시작하였으며, 결국 수요자 중심 접근에 대한 관심이 높아졌다.

공공서비스의 공급자 중심 구조가 한계를 드러내자, 공공서비스의 품질과 접근성을 높이려는 움직임의 하나로 ‘공공디자인’ 개념이 등장하였다. 공공디자인은

23) “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.” 이종수 외, 『새 행정학 3.0』 (서울: 대영문화사, 2022), 637.

24) 황혜신 외, 『수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구』(KIPA 연구보고서 2010-22-01, 서울: 한국행정연구원, 2010).

공공영역의 시각·환경 요소를 개선함으로써 시민의 사용성과 편의를 높이는 데 초점을 두었다. 대표적으로 공공매체디자인(정보, 상징), 공공공간디자인(도시환경, 공공건축 등), 공공시설물디자인(교통, 편의시설 등) 등이 포함된다²⁵⁾. 공공디자인은 공공서비스의 가시적·물리적 환경을 개선함으로써 시민 경험 향상에 기여했으나, 정책과 서비스가 기획·결정·전달되는 과정에는 개입하지 못했다는 구조적 한계가 있다²⁶⁾. 즉, 공공디자인은 ‘결과물(output)’ 중심이었으며, 공공서비스 운영 시스템이나 정책 프로세스의 비효율성을 근본적으로 개선하는 데는 제한적이었다. 따라서, 공공서비스의 복잡성과 정책 설계의 전문적 문제 해결을 위해서는 공간·환경 개선을 넘어 서비스 과정과 정책 실행체계를 혁신적으로 설계할 수 있는 접근이 필요하게 되었다²⁷⁾.

이러한 문제의식 속에서 등장한 개념이 바로 ‘공공서비스디자인(Public Service Design)’이다. 공공서비스디자인은 공공서비스의 구조적 문제를 해결하고, 공공디자인이 제공하는 시각적·환경적 개선을 넘어 정책 및 서비스 과정 자체를 설계 대상으로 확장한다. 이는 단순히 디자인이 행정에 도입된 것이 아니라, 공공정책·서비스의 기획-조사-설계-전달-평가 등 전 과정에 사용자 중심의 디자인 사고와 방법론을 적용하려는 흐름이다. Sangiorgi와 Prendiville(2017)은 서비스디자인이 시민 경험 기반의 문제정의와 프로토타입 검증 과정을 통해 전략적 정책 설계에 활용될 수 있다고 주장하며, 디자인이 정책개발의 초기 단계에서부터 중요한 역할을 수행해야 한다고 강조한다²⁸⁾. 디자인카운슬(2009) 역시 공공서비스디자인을 비효율적 서비스 구조를 개선하고 공공자원의 활용성을 높이는 수단으로 정의하였다²⁹⁾.

25) 설영동, 장영호, 김주연, 「공공디자인 결과물 유형화를 통한 분류체계 개선 방향 연구」, 『한국공간디자인학회 논문집』 17, no. 4 (2022): 159-172, 164, <https://doi.org/10.35216/kisd.2022.17.4.159>,

26) 이양숙, 김현석, 나건, 「공공디자인 정책 현황 분석 및 평가의 방향성 연구」, 『Archives of Design Research』 27, no. 3 (2014): 219, <https://doi.org/10.15187/adr.2014.08.111.3.217>

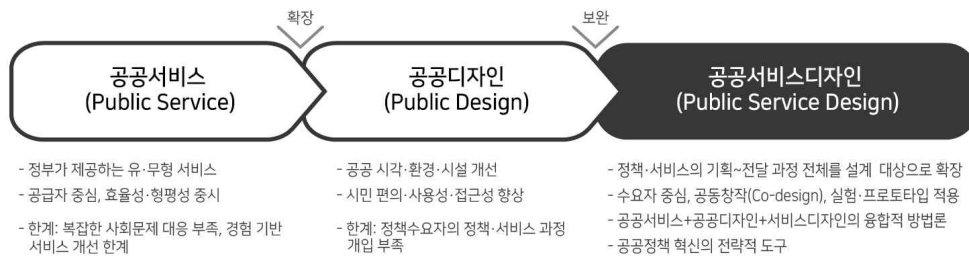
27) 산업통상자원부, 『공공디자인 현황분석 및 개선방안 연구』(세종: 산업통상자원부, 2015), 88.

28) Daniela Sangiorgi and Alison Prendiville, *Designing for Service: Key Issues and New Directions* (London: Bloomsbury Visual Arts, 2017), 183.

29) Design Council, *Annual Report and Accounts 2009-10* (London: Design Council, 2010).

공공서비스디자인의 기존 공공디자인 대비 차별성은 다음과 같다³⁰⁾.

- ① 과정 중심 접근: 시각 산출물 중심이 아니라 정책·서비스가 만들어지고 작동하는 과정 자체를 설계 대상으로 한다.
- ② 참여·협력 기반: 정책수요자, 공무원, 전문가, 시민 등 다양한 이해관계자가 공동으로 문제를 정의하고 해결한다.
- ③ 수요자 중심: 서비스 이용자의 경험·행동·감정을 기반으로 정책 문제를 정교하게 분석하며 실질적 해결책을 제시한다.



[그림 3] 공공서비스-공공디자인-공공서비스디자인 발전

해외에서는 정부 산하기관 또는 협력하는 씽크탱크를 설립하여 공공서비스디자인을 정책혁신의 전략적 도구로 적극 활용하고 있다. 영국 폴리시 랩은 디자인·데이터·디지털 역량을 통합하여 정책 실험을 반복적으로 수행하는 기관으로³¹⁾, 참여적 접근과 공동디자인을 통해 복잡한 정책문제에 대한 수요자 중심 해법을 제시하고 있다³²⁾. 덴마크의 준 정부 기관이자 정부를 위한 컨설턴트인 마인드랩(MindLab), 핀란드 혁신기금 시트라(The Finnish Innovation Fund Sitra)의 전략 디자인 유닛, 호주 사회혁신 센터 택시(TACSI) 등 정부-시민-전문가의 협력구조

30) 한국디자인진흥원, 『공공정책, 책상에서 현장으로』(성남: 한국디자인진흥원, 2017), 30.

31) RSA, A New Policy Toolkit, *RSA Journal*, no. 4 (2014): 24-26.

32) Jocelyn Bailey, "The Introduction of Design to Policymaking: Policy Lab and the UK Government," in *DRS 2016: Design Research Society International Conference*, 27-30, 2016, <https://doi.org/10.21606/drs.2016.314>

를 정착시키며 공공서비스디자인의 제도화에 기여하였다. 이러한 기관들은 공공서비스디자인이 정책의 초기 단계에서부터 작동해야 하며, 디자인적 사고가 정책개발의 새로운 표준으로 자리 잡아야 한다는 인식을 확산시켰다.

[표 3] 해외 공공서비스디자인 혁신 기관

	영국	덴마크	핀란드	호주
기관명	 폴리시 랩	 마인드랩	 시트라 전략디자인 유닛	 택시
성격/역할	공공정책 설계를 위한 실험·디자인 조직	정부 부처 공동 운영의 공공혁신 디자인랩	국가 혁신기금 기반의 전략·사회혁신 조직	사회혁신 중심의 공공서비스디자인 기관
주요 특징	· 영국 내각부 산하 조직 · 공무원이 데이터 과학+디자인+디지털 기술을 활용한 정책 실험 · 대표적인 정부 내 전략적 정책디자인 기관 · 공동설계 방식으로 복잡한 정책문제 해결	· 세계 최초의 정부 내 서비스디자인 조직 · 덴마크 디자인센터, 디자인지식센터, 디자인 리서치센터 공동 운영 · 사용자 경험 기반 정책 실험을 최초로 제도화한 사례	· 초기 기업 경쟁력 강화 투자기관→이후 지속가능한 사회·경제 시스템 혁신 중심으로 전환 · 전략디자인을 활용해 복잡한 사회문제 해결 · 시민참여 기반 정책 실험 추진	· 일반 시민의 아이디어+과학기술+디자인 방법론 결합하여 공공·사회 문제 해결 · 취약계층 중심 서비스 개편 · 커뮤니티 기반 공동 혁신 강조.

국내에서도 2010년 이후 산업통상자원부 및 한국디자인진흥원(Korea Institute of Design Promotion, KIDP)을 중심으로 서비스디자인 시범사업이 전개되기 시작하였고, 2013년 KIDP 내 서비스디자인 전담팀 설치에 제도적 확산의 중요한 전환점이 되었다³³⁾. 특히 2014년 행정안전부의 ‘국민디자인단’ 시범 운영과 2015년 정책사업 정식 편성은 공공서비스디자인을 국가 정책 차원에서 제도화한 사례로 평가된다. 이후 중앙부처·지자체 전반에 걸쳐 공공서비스디자인 기본계획 수

33) 한국디자인진흥원, 『50 Memories of Design Promotion: 디자인진흥 50』 (온라인 PDF, 성남: 한국디자인진흥원, 2014), https://www.kidp.or.kr/var/fiftieth/img/dk50/banner2/41_%EC%84%9C%EB%B9%84%EC%8A%A4_%EB%94%94%EC%9E%90%EC%9D%B8.pdf

립, 시범사업 확대, 매뉴얼·툴킷 개발 등이 이루어지면서 공공서비스디자인은 공공혁신의 주요 전략 중 하나로 자리매김하였다³⁴⁾.

결론적으로 공공서비스디자인은 기존 공공서비스의 공급자 중심 체계를 사용자 중심으로 전환시키고, 공공디자인의 결과물 중심 역할을 정책·서비스 과정 중심으로 확장하며, 서비스디자인의 참여적 가치와 실험적 방식을 공공정책에 제도적으로 적용하는 접근으로 정립되었다. 공공서비스디자인은 시민의 실제 경험을 기반으로 문제를 재정의하고, 다양한 이해관계자와 공동 설계를 통해 공공정책의 실효성과 혁신성을 강화하는 공공부문 혁신 방법론이다. 이는 정책 집행의 효율성뿐 아니라 민주적 참여, 사회적 신뢰, 공공가치 확대라는 측면에서도 중요한 의미를 갖는다.

3. 공공서비스디자인 사례

공공서비스디자인은 행정 과정 전반에 디자인적 사고를 적용하여 수요자 중심의 정책과 서비스를 구현하고자 하는 접근으로, 그 실천 양상은 각 국가의 행정체계와 사회문화적 맥락에 따라 다양하게 전개되고 있다. 따라서 공공서비스디자인에 대한 이해를 돕고자 정책 설계와 서비스 혁신의 전 과정에 서비스디자인 방법론이 체계적으로 적용된 사례를 중심으로 조사하였다.

34) 한국디자인진흥원, 「서비스디자인 연구」, 한국디자인진흥원, accessed July 15, 2025, <https://kidp.or.kr/?menu=897>

노르웨이 New in Norway(NiN) 서비스³⁵⁾

새로운 나라로 이주하는 과정은 수많은 질문과 복잡한 행정 절차를 수반한다. 이는 신규 이주민들이 해당 국가의 공공영역과 빈번하게 접촉하는 순간이며, 이때 명확한 정보 접근성과 행정 절차의 간소화는 이주민의 사회적 통합과 제도적 신뢰를 제고하는 핵심 요인이 된다.

노르웨이 정부는 이러한 과제를 해결하기 위해 「하나의 디지털 공공부문(One Digital Public Sector) 2019-2025 전략」을 수립하였으며³⁶⁾, 그 일환으로 ‘New in Norway’ 서비스를 추진하였다. 본 사업은 통합 및 다양성 이사국(The Directorate of Integration and Diversity, IMDi)이 주도하였으며³⁷⁾, 디지털화 기관(The Norwegian Digitalisation Agency, Digdir)이 예측적 거버넌스 접근을 적용하여 미래예측 방법론을 개발·실험하였다.

서비스 개발을 위해 공동 디자인과 이해관계자 참여를 핵심 원칙으로, ‘미래 모임’을 개최하여 이주민 경험에 영향을 주는 13가지 사회적 동인(예: 디지털화, 사회 양극화, 역량 수요 변화 등)을 도출하고, 서비스의 준비도가 낮은 영역을 분석하였다. 이를 토대로 난민 신청자, 재정착 난민, 가족 이민자, 노동 이민자, 외국인 유학생, 위기 아동 등 여섯 가지 미래 페르소나가 설계되었다.³⁸⁾ 이러한 페르소나는 포털서비스 설계에 직접 반영되어, 이용자가 자신의 상황에 맞는 통합·품질 보장형 정보를 제공받을 수 있게 하였다.

35) OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), “Being New in Norway,” *OECD Observatory of Public Sector Innovation*, accessed July 18, 2025, <https://oecd-opsi.org/innovations/being-new-in-norway/>

36) Norwegian Ministry of Local Government and Modernisation, *One Digital Public Sector: Digital Strategy for the Public Sector 2019-2025* (Oslo: Norwegian Government, 2019).

37) IMDi, website, accessed July 18, 2025, <https://www.imdi.no/>

38) OECD, *Global Trends in Government Innovation 2024* (Paris: OECD Publishing, 2024), accessed June 18, 2025. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/global-trends-in-government-innovation-2024_2513b7fb/c1bc19c3-en.pdf

NiN의 장기 비전은 “노르웨이에 새로 오는 것이 쉬워지도록 한다”는 목표 아래 구축되었으며, 이는 2022년 이후 우크라이나 전쟁으로 인한 이주민 급증 상황에서 효과적으로 검증되었다. 당초 약 5천 명의 이주민을 예상하였으나 실제로는 3만 명 이상이 유입되었으며³⁹⁾, NiN은 긴급한 상황 속에서도 이주민들이 필요한 정보와 지원을 받을 수 있도록 했다.

이 후 실시된 서비스 평가 결과, NiN은 신규 이주민의 요구에 효과적으로 부응하고 있는 것으로 나타났다. 특히 포털서비스는 지속적인 데이터 분석을 기반으로 신속한 개선이 이루어져 서비스의 적합성과 시의성을 유지하였다. 이러한 성과는 단기적인 서비스 개선에 그치지 않고, 노르웨이를 해외 인재에게 매력적인 국가로 인식하게 하는 데 기여하였으며, 나아가 노동시장 수요 충족과 국가 경쟁력 제고라는 거시적 정책 목표와도 부합하는 것으로 평가된다.

인도네시아 폰티아낙시의 주제별 혁신 클리닉(Thematic Innovation Clinic)⁴⁰⁾

인도네시아 폰티아낙시는 공공서비스 혁신의 양과 질을 동시에 높이하고자 2022년 주제별 혁신 클리닉을 도입하였다. 기존의 지방정부 혁신 프로그램이 중앙정부에 성과를 보고하거나 네트워크 구축에 국한되었던 것과 달리, 이 프로그램은 공무원의 혁신 역량을 강화하고 지속 가능한 혁신 문화를 조성하는 데 초점을 맞추었다. 특히 폰티아낙시 지역개발계획청 연구개발부와 탄중푸라대학교의 연구·지역사회봉사 연구소가 협력하여 추진함으로써, 지방정부와 학계 간의 긴밀한 파트너십이 형성되었다.

혁신 클리닉은 디자인씽킹 방법론을 기반으로 운영되었으며, 교육과 멘토링을

39) Statistics Norway, “Immigration to Norway 2022-2023,” *Statistics Norway*, accessed July 18, 2025, <https://www.ssb.no/>

40) OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), “Thematic Innovation Clinic,” *OECD Observatory of Public Sector Innovation*, accessed July 18, 2025, <https://oecd-opsi.org/innovations/thematic-innovation-clinic-to-improve-the-quality-and-quantity-of-public-service-innovations/>

통해 공무원들이 아이디어를 발굴하고 이를 실행 가능한 혁신으로 발전시키도록 지원하였다. 2022년 10월 출범 이후 400명 이상의 직원이 참여하여 168개의 아이디어가 창출되었고, 그중 47개가 실제 정책이나 서비스 개선에 적용될 수 있는 혁신으로 선정되었다. 이러한 과정은 모든 참여자가 접근할 수 있는 학습 플랫폼에 기록되어 지속적으로 공유되고 확산되었다.

성과 측면에서 폰티아낙시의 혁신 건수는 2022년 165건에서 2023년 196건으로 증가하였으며, 지역 혁신 지수 등록 건수 또한 25건에서 27건으로 확대되었다. 그리고 지역 경쟁력 지수도 2021년 3.15점에서 3.37점으로 상승하여 상위권을 유지하는 성과를 보였다. 아울러 스타트업, 학계, 지역사회 등 다양한 이해관계자가 참여함으로써 공공서비스 혁신의 저변이 확대되었으며, 주민이 체감할 수 있는 서비스 개선 효과가 확인되었다.

폰티아낙시의 주제별 혁신 클리닉은 공공부문 혁신을 위한 현장 중심의 실행 모델로서 공무원 역량 강화, 부서 간 협업, 다양한 부문 이해관계자 참여를 효과적으로 결합한 사례라 할 수 있다. 이는 단기적인 혁신 건수 증가를 넘어 지역 경쟁력과 주민 만족도를 제고하고, 인도네시아 전역에서 확산가능한 혁신 모델로 자리매김하고 있다.



[그림 4] 주제별 혁신 클리닉 활동

호주 시드니의 청각장애인 여행객 지원을 위한 AI 아바타⁴¹⁾

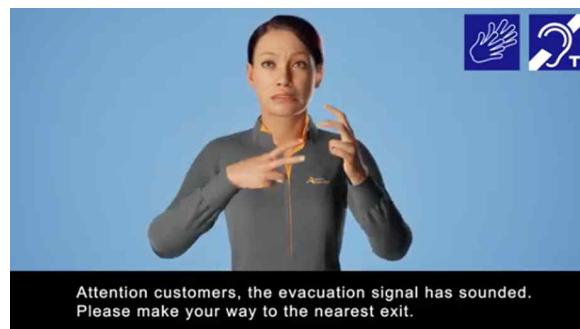
청각장애인 여행객들은 철도 이용 과정에서 반복적으로 불편과 위험에 직면해 왔다. 기차가 다른 플랫폼으로 이동하거나 특정 역에 정차하지 않는 경우, 안내가 대부분 음성으로만 제공되기 때문에 청각장애인 이용자들은 필요한 정보를 놓쳐 목적지에 도달하지 못하거나 긴급 상황에서 대피하지 못하는 위험으로 이어지며, 실제로 호주 시드니의 청각장애인 커뮤니티에서 반복적인 문제로 논란이 되었다.

이러한 문제를 해결하기 위해 시드니 트레인(Sydney Trains), 퀸즐랜드 공과대학교, 호주 청각장애인 커뮤니티가 협력하여 AI 기반 호주 수어(Australian Sign Language, Auslan) 아바타 개발 프로젝트를 추진하였다. 연구팀은 파일럿 연구를 통해 청각장애인 여행객들의 경험을 수집하고, 그들이 문제 발생 시에 주로 사용하는 대응 방법(앱 활용, 조기 도착, 전광판 확인, 역무원 및 승객에게 질문 등)이 긴급 상황에서는 한계가 있다는 점을 확인하였다. 이를 바탕으로 개발된 아바타는 음성 안내를 자동으로 호주 수어로 번역해 역내 전광판이나 열차 스크린에 실시간으로 제공하도록 설계되었다. 기술적 구현 과정은 음성 인식, 키워드 추출, 호주 수어 문법에 맞는 문장 생성, 모션캡처 기반 수어 동작 출력으로 구성되며, 자연스러운 표현과 시각적 안정성을 확보하는 데 중점을 두었다.

이 아바타는 반복적이고 예측가능한 열차 안내 정보를 청각장애인 이용자에게 실시간으로 전달할 수 있으며, 상황에 적합한 제스처와 방향 지시를 제공함으로써 정보 이해도를 향상시켰다. 또한 특정 개인이 아닌 아바타가 안내의 “얼굴” 역할을 수행함으로써, 번역 오류가 발생하더라도 특정 인물이 책임이나 불이익을 부담하지 않도록 고려하였다. 더 나아가 연구팀은 해당 기술을 이해가 가능한 AI로 확장하여, 청각장애인 이용자와 역무원 간의 의사소통 지원, 챗봇 기반 맞춤형 안내, 모바일 앱을 통한 일상생활 지원 등으로 발전시키는 것을 목표로 하고 있다.

41) Denis Belitsky, “For Deaf People, Train Travel Can Be a Gamble. But an AI-Powered Auslan Avatar Can Help,” *The Conversation*, October 17, 2024, accessed August 8, 2025, <https://theconversation.com/for-deaf-people-train-travel-can-be-a-gamble-but-an-ai-powered-auslan-avatar-can-help-241016>

이 사례는 공공 교통시스템에서 서비스디자인과 인공지능을 결합한 포용적 혁신의 대표적 사례로 평가될 수 있다. 특히 청각장애인 커뮤니티의 실제 요구를 설계 과정에 적극적으로 반영하였다는 점에서 기술 중심이 아닌 사용자 중심 접근을 구현하였으며, 이는 이용자의 안전성, 독립성, 사회적 포용성을 강화하는 데 기여한다. 따라서 시드니의 호주 수어 아바타 프로젝트는 단순한 보조 기술을 넘어, 장애인 친화적 스마트 교통 서비스로, 국제적으로 확산가능한 잠재력을 지닌다.



[그림 5] 호주 수어 아바타 화면

영국의 플라스틱 제품 재사용 촉진을 위한 플라스틱세 정책⁴²⁾

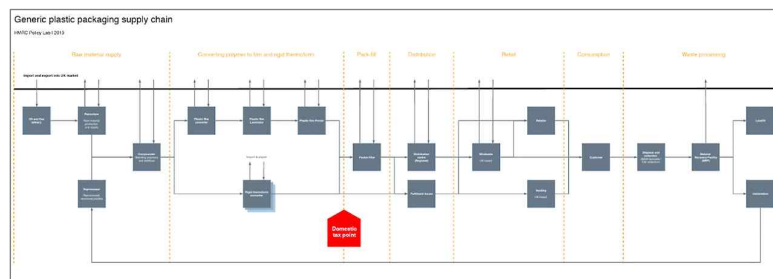
2018년 초 다큐멘터리 블루 플래닛은 해양 플라스틱 폐기물의 심각성을 대중적으로 각인시키며 영국정부는 본격적인 정책 개입을 모색하기 시작하였다⁴³⁾. 정부는 조세를 통한 문제 해결 가능성을 검토하기 위해 의견 수렴 절차를 개시하였고, 약 16만 2천 건에 달하는 이례적인 참여가 이루어졌다. 이는 플라스틱 문제에 대한 사회적 관심과 산업계의 대응 요구가 상당한 수준에 도달했음을 보여주는 결과였다. 이러한 배경 속에서 HMRC(HM Revenue and Customs)는 조세 정책을 통한

42) UK Government Cabinet Office, "Public Design Evidence Review: Case Study Bank," GOV.UK, 2025, accessed August 21, 2025, <https://www.gov.uk/government/publications/the-public-design-evidence-review/public-design-evidence-review-case-study-bank-html>

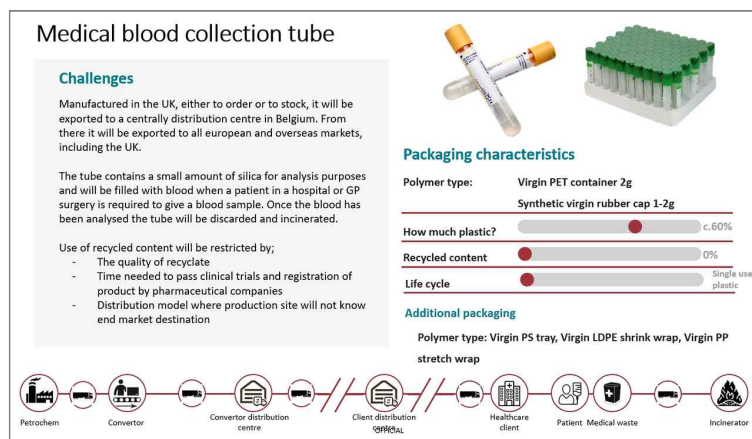
43) HM Treasury, *Tackling the Plastic Problem: Using the Tax System or Charges to Address Single-use Plastic Waste* (London: HM Treasury, 2018).

행동 변화 유도 가능성을 탐색하는 과제를 추진하였으며, 이 과정에서 폴리시 랩이 정책실험과 설계 과정을 수행하였다. 폴리시 랩은 재무부, 환경식품농무부, 환경청 등과 16개월간 협력하며 사용자 중심 디자인 접근을 정책개발 과정에 접목하였다.

폴리시 랩은 우선 플라스틱 제품의 전 주기를 이해하기 위해 공급망 지도를 작성하고, 석유화학 공장, 전환업체, 포장업체, 무역 기업 등을 대상으로 현장 관찰 조사를 수행하였다. 이를 통해 실제 산업 현장에서 발생하는 행위와 제약 요인을 파악할 수 있었으며, 동시에 포장재 생산자 책임제와 같은 기존 정책 체계도 함께 분석되었다. 이러한 과정을 바탕으로 플라스틱 제품의 용도와 제조·유통 속성을 반영한 ‘제품 퍼소나(Product Personas)’가 개발되어 정책 설계 전반에 활용되었다.



[그림 6] 플라스틱 포장재 생산 및 유통의 공급망 구조



[그림 7] 의료용 혈액 채취관에 대한 제품 페르소나 예시

정책 설계 단계에서는 과세 대상을 어떻게 특정하고, 세금 부과 시점과 책임 주체를 어디에 둘 것인지가 핵심적 쟁점으로 부상하였다. 특정 제품군에 대한 과세는 행정적 복잡성이 커 실행이 어렵다는 결론이 내려졌으나, 이 과정은 다양한 제품 속성과 규제 가능성에 대한 심층적 이해를 가능하게 했다. 또한 의료기와 같은 특수한 제품군의 경우 대체 포장에 사실상 불가능하다는 점, 수입 포장재에 대한 정보 부족으로 행정적 부담이 발생할 수 있다는 점 등이 확인되면서 일부 제품군은 면세 대상으로 설정되었다. 이러한 검토 과정 전반에서 폴리시 랩은 이벤트스토밍 기법을 활용하여 이해관계자들과 함께 정책 영향을 시각화하고 구체적 대안을 모색하였다.

그 결과 2018년 가을 예산안에서 세계 최초의 플라스틱 포장재세 도입 계획이 발표되었다.⁴⁴⁾ 최종 설계된 제도는 재활용 플라스틱이 30% 미만 포함된 포장재에 세금을 부과하고, 30% 이상인 경우 면세하는 구조를 채택하였다. 제도는 2022년 4월부터 시행되었으며, 초기 4,000개 이상의 기업이 등록하였고 HMRC는 약 4억 7,600만 파운드의 세수를 확보하였다. 동시에 재활용이 가능한 플라스틱의 시장가치가 상승하며, 플라스틱을 단순한 폐기물이 아닌 활용 가능한 자원으로 인식하는 변화가 나타났다. 본 프로젝트는 정부 서비스 표준 평가에서 “기준을 끌어올린(bar raising)” 사례로 인정되었으며,⁴⁵⁾ 이는 사용자 중심 디자인 접근이 부처 간 협업과 정책 혁신에 실질적으로 기여할 수 있음을 보여주는 중요한 사례로 평가된다.

44) HM Treasury, *Single-use Plastics: Budget 2018 Brief* (London: HM Treasury, 2018).

45) UK Government Digital Service, “Service Standard,” *UK Government Digital Service*, accessed August 21, 2025, <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>

한국 광주광역시의 놀이발자국, 골든타임을 지켜줘!⁴⁶⁾

광주광역시 동구 국민디자인단이 주도한 “놀이발자국, 골든타임을 지켜줘!” 사업은 영유아 발달장애의 조기발견 및 개입을 목표로 한 공공서비스디자인 사례로, 2024년 공공서비스디자인 우수사례로 선정되었다. 본 사업은 발달장애 아동 수가 꾸준히 증가하고 있음에도 불구하고 조기 발견 시기가 평균 7.3세, 진단 시기는 평균 11.8세로 크게 지연되는 문제 상황에서 출발하였다. 특히 발달장애 개입의 최적 시기로 알려진 생후 0~5세, 이른바 ‘골든타임’이 제대로 활용되지 못한다는 점이 핵심 문제로 확인되었다. 이러한 현실은 부모의 정보 접근성 부족, 진단에 대한 거부감, 지역별 서비스 격차 등 구조적 요인과 맞물려 있었다.

이에 국민디자인단은 이해관계자 인터뷰, 고객여정맵, 퍼소나 설정 등을 통해 문제의 본질을 규정하고 해결책을 탐색하였다. 분석 결과, 부모의 심리적 저항을 줄이고 접근성을 높일 수 있는 놀이 기반 발달 관찰 프로그램, 동료 부모 코디네이터를 통한 상담 지원, AI를 활용한 언어 재활서비스 등이 주요 솔루션으로 도출되었다. 이 과정에서 전남대학교병원, 발달장애인지원센터, 지역 아동 부모 모임 등 다양한 주체들이 협력하며 실행 방안을 구체화하였다.

실제 사업은 2024년 하반기에 시범적으로 운영되었으며, 발달장애 심화평가 권고를 받은 아동 29명을 대상으로 놀이형 발달 관찰, 언어 재활 프로그램, 전문가 상담, 바우처 지원 등을 제공하였다. 또한 병원정보시스템을 활용하여 관련 기관 간 정보 공유 체계를 마련하고, 고향사랑기부제를 활용한 지정 기부와 시민 체험 전시 등을 통해 지역사회의 참여와 인식을 제고하였다. 이러한 시도는 발달장애 조기개입 서비스의 접근성을 개선하는 동시에 보호자의 심리적 부담을 완화하는 효과를 나타냈다.

46) 「2024 공공서비스디자인 우수사례-놀이기반 영유아 발달장애 조기개입 기부사업 ‘놀이발자국, 골든타임을 지켜줘!’ - 광주광역시 동구 국민디자인단」, 디자인DB, accessed August 21, 2025, <https://www.designdb.com/?menu=790&bbsno=31454&siten=15&act=view>



[그림 8] 서비스 스토리보드

이 사업은 아동 발달 문제를 보다 조기에 발견하고 개입할 수 있는 기반을 마련함으로써, 발달 지원의 효과성을 실질적으로 제고하였다. 또한 부모의 심리적 부담을 완화하고 지역 간 서비스 접근 격차를 줄여 공공서비스의 포용성과 형평성을 강화하는 데 기여하였다. 이러한 조기개입 체계는 단기적인 지원 효과를 넘어, 장기적으로 의료비와 복지 지출 등 사회적 비용을 절감할 수 있는 가능성을 확인하였다는 점에서 정책적 의의를 지닌다.

[표 4] 공공서비스디자인 사례

사례명(국가)	배경 및 목적	주요 추진 방식	성과 및 특징
New in Norway (노르웨이)	신규 이주민의 복잡한 행정 절차·정보 접근성 문제 해결, 사회적 통합 지원	- One Digital Public Sector 전략 기반 - IMDi·Digdir 주도 - 공동디자인·미래예측 접근(anticipatory governance) - 미래 모임 및 6개 페르소나 개발	- 우크라이나 전쟁 난민 급증 상황 대응 - 신규 이주민 정보 접근성·서비스 신뢰도 향상 - 국가 경쟁력·노동시장 수요 충족 기여
Thematic Innovation Clinic (인도네시아)	공공서비스 혁신의 양적·질적 제고, 공무원 역량 강화	- 지역개발계획청·탄중푸라대학 협력 - 디자인씽킹 기반 교육·멘토링 - 학습 플랫폼 통한 지속적 확산	- 400명 공무원 참여, 168개 아이디어 중 47개 실행 - 혁신 건수·경쟁력 지수 상승 - 부서 간 협업·참여 모델 구축
청각장애인 여행객 지원 AI 아바타 (호주)	철도 안내의 음성 의존으로 청각장애인의 안전·접근성 문제 발생	- Sydney Trains·퀸즐랜드 공과대학교·청각장애인 커뮤니티 협력 - 음성→호주 수어 자동 번역 아바타 개발 - 모션캡처 기반 자연스러운 수화 구현	- 청각장애인 안전성·독립성 강화 - 포용적 스마트 교통 서비스 모델 제시 - 향후 챗봇·앱 기반 확장 가능
플라스틱세 정책 설계 (영국)	플라스틱 폐기물 문제 해결을 위한 조세정책 도입	- 폴리스 랩 주도 - 공급망 지도 작성·현장 조사 - 제품 퍼소나 개발·이벤트스토밍 활용	- 세계 최초 플라스틱 포장세 시행 - 기업 4천곳 등록, 4.76억 파운드 세수 확보 - 재활용 플라스틱 시장가치 상승·부처 협업 강화
놀이발자국: 영유아 발달장애 조기개입 (한국)	발달장애 조기발견·개입 시기 지연 문제 해결	- 국민디자인단 주도 - 이해관계자 인터뷰·여정 맵핑·프로토타입 실험 - 병원·센터·지역사회 협력	- 아동 29명 대상 조기개입 서비스 시범 운영 - 부모 심리적 부담 완화·지역 격차 완화 - 사회적 비용 절감 가능성 확인 - 기부와 시민 참여 연계

국내외 사례들을 살펴보면 공공서비스디자인은 단순한 서비스 개선 도구가 아니라, 협력적 거버넌스, 사용자 중심 접근, 실험적 학습, 디지털 융합, 사회적 가치와 지속가능성 지향이라는 공통된 특징을 지니고 있음을 확인할 수 있다. 이는 공공서비스디자인이 단순한 문제 해결의 기법을 넘어, 행정의 구조적 혁신과 사회적 포용, 기술 기반 공공성 확립의 수단으로 기능할 수 있음을 보여준다.

[표 5] 공공서비스디자인 사례의 공통된 특징

공통 시사점	내 용
협력적 거버넌스의 중요성	- 정부-학계-시민사회-전문가 간 협력으로 수행 - 노르웨이 NiN은 통합 및 다양성 이사국(IMDi), 디지털화 기관(Digdir), 이주민 커뮤니티가 함께 참여. - 인도네시아 폰티아낙은 지방정부와 대학이 파트너십을 형성. - 영국 플라스틱세는 정책부처와 산업계가 협력. - 정부 주도의 단순 행정 절차를 넘어 거버넌스 모델로 작동
사용자 중심 접근 (User-Centered Approach)	- 정책 대상 집단의 경험과 요구를 반영 - NiN은 다양한 이주민 유형을 퍼소나로 설계. - 시드니는 청각장애인의 실제 불편을 아바타 설계에 반영. - 광주는 부모의 저항감을 고려해 놀이 기반 접근을 채택. - 정책 수요자의 관점을 제도 설계의 출발점 활용
실험적·적응적 설계 (Experimentation & Adaptivity)	- 파일럿, 시범, 실험적 접근을 통해 점진적으로 완성 - NiN은 미래 모임과 시뮬레이션을 통해 준비. - 인도네시아 혁신 클리닉은 아이디어 발굴 후 일부만 실제 정책화. - 영국 플라스틱세는 제품 퍼소나와 이벤트스토밍을 활용한 정책 실험 후 제도화. - 반복적 과정을 통한 정책 완성
디지털·기술 융합	- 디지털화와 데이터 활용 - NiN은 디지털 포털과 예측적 거버넌스. - 시드니는 AI 기반 수어 아바타. - 디지털 전환과 결합할 때 효과가 극대화
사회적 가치와 지속가능성 추구	- 단기적 성과를 넘어 사회적 가치 창출과 연결 - NiN은 이주민 통합과 국가 경쟁력. - 인도네시아는 공무원 역량 강화와 지역 경쟁력. - 영국은 환경 지속가능성. - 광주는 복지 형평성과 사회적 비용 절감. - 정책 목표 달성을 넘어 사회적 지속가능성을 추구

4. 행정안전부의 ‘공공서비스디자인 사업’⁴⁷⁾

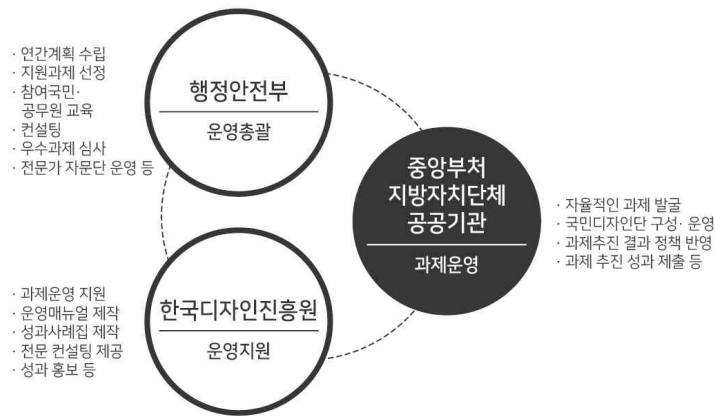
‘공공서비스디자인 사업’은 행정안전부와 한국디자인진흥원이 협력하여 운영하는 국민참여형 정책개발 사업으로, 2014년 ‘국민디자인단’으로 출발하여 2020년 ‘국민정책디자인’을 거쳐 2024년 현재의 명칭으로 개편되었다. 이 사업은 민간의 서비스디자인 기법을 공공부문에 도입하여 국민과 행정기관이 함께 수요자 중심 정책을 설계하도록 지원하며, 궁극적으로는 행정서비스의 품질 향상과 국민 만족도 제고를 목적으로 한다⁴⁸⁾.

본 사업은 중앙부처, 지방자치단체, 공공기관이 각 기관의 주요 정책을 주제로 선정하여 과제를 신청·수행하는 구조를 갖는다. 행정안전부가 총괄 관리와 정책적 방향을 제시하고, 한국디자인진흥원은 과제 운영을 지원하며, 과제를 수행하는 각 기관에서는 ‘국민디자인단’을 구성하여 각자의 정책개발의 주체로 활동한다. 국민디자인단은 공무원, 서비스디자이너, 전문가, 일반 국민 등으로 구성된 워킹그룹으로, 정책의 전 과정에 참여하여 공급자 중심의 정책 설계 관행을 수요자 중심 방식으로 전환하는 데 핵심적 역할을 담당한다⁴⁹⁾.

47) 한국디자인진흥원, 「공공서비스디자인」, 한국디자인진흥원, accessed July 15, 2025, <https://kidp.or.kr/?menu=1130>

48) 행정안전부 정보공개과, 『2025년 공공서비스디자인 운영계획』(세종: 행정안전부, 2025), 4.

49) 한국디자인진흥원, 「공공서비스디자인」.



[그림 9] '공공서비스디자인 사업' 운영체계

공공서비스디자인 사업은 2014년부터 2024년까지 약 2,000여 개의 과제와 2만 명 이상의 국민디자인단이 참여하면서, 교육, 복지, 안전, 환경 등 다양한 공공서비스 영역에서 개선이 이루어졌다.⁵⁰⁾

[표 6] 연도별 공공서비스디자인 과제 추진 현황

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	합계
계	31	248	382	273	229	203	125	173	117	119	82	1,982
중앙부처	19	42	44	39	51	70	49	63	52	57	48	534
지방자치단체	12	206	338	234	178	133	76	110	65	62	34	1,448

공공서비스디자인 사업은 매년 정례화된 추진 일정을 따라 운영된다. 먼저 과제 수요조사와 기획 교육을 통해 참여기관의 수요를 파악하고 서비스디자인 과제 수행 역량을 강화하며, 이어서 서비스디자인어 지원과제의 공모와 선정을 진행한다. 이후 참여 과제는 서비스디자인 단계로 운영되며, 컨설팅을 통해 과제를 점검하고,

50) 한국디자인진흥원 서비스디자인실, 내부 통계자료(2024) 제공.

연말에는 우수과제를 선정하여 성과공유대회를 통해 확산된다. 마지막으로 성과사례집이 제작·배포되어 사업의 성과가 제도적으로 기록되고 전국적으로 공유된다.



[그림 10] ‘공공서비스디자인 사업’ 추진 일정(2023년 기준)

과제는 규모 및 추진 일정계획에 따라 단년도 과제(해당 연도 내 완료)와 다년도 과제(복수 연도에 걸쳐 추진)로 구분되며, 정책분야는 과제별 특성에 따라 7대 영역으로 분류된다⁵¹⁾.

[표 7] 공공서비스디자인 7대 정책분야

분 야	정 의
산업지원	기업의 재화나 서비스생산 활동 등을 활성화할 수 있는 사업 및 정책
사회복지	노인, 장애인, 여성 등 사회 취약 계층을 위한 사업 및 정책
안전/생활/편리	국민 생활 곳곳의 서비스를 개선하여 접근성과 효과성을 높이는 사업 및 정책
문화/관광	대한민국 또는 개별 지역의 문화를 확산하거나 이를 이용하여 관광 제반 서비스 활성화에 기여하는 사업 및 정책
어린이/교육	정책 수요자가 어린이이거나 특정 정보 전달을 위한 교육 시스템의 효과를 향상시키는 사업 및 정책
지역환경개선	지역 주민의 거주 여건 및 쾌적한 환경을 조성하기 위한 사업 및 정책
마을공동체	마을 주민 공동체 활동을 촉진하는 사업 및 정책

51) 행정안전부, 『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』(세종: 행정안전부, 2021), 17.

사업의 차별성은 정책 수요자가 기획 단계부터 직접 참여한다는 점에 있다. 과거의 공공정책이 전문가 중심·공급자 주도로 설계되었다면, 공공서비스디자인 사업은 국민의 실제 경험과 요구를 출발점으로 정책과 서비스를 구상하는 최초의 제도적 시도로 의미가 있다. 이러한 접근을 통해 정책 실패 가능성을 낮추고, 공무원과 국민 간의 이해와 신뢰를 구축할 수 있다.

다만, 서비스디자인 방법론이 공무원에게는 여전히 생소하기 때문에 과제 수행 과정에서 어려움이 발생할 수 있다. 이를 지원하기 위해 행정안전부와 한국디자인진흥원은 매뉴얼과 툴킷, 교육자료 제작, 워크숍과 컨설팅 제공, 서비스디자인어 지원, 우수사례 확산을 위한 성과공유회 및 사례집 발간 등 다각적 지원을 제공하고 있다. 이러한 지원체계는 참여기관이 과제를 완수할 수 있도록 동기를 부여하며, 나아가 서비스디자인 기반 정책 혁신의 제도화를 촉진한다.

이와 같이 공공서비스디자인 사업은 행정안전부와 한국디자인진흥원을 중심으로 국민참여형 정책개발의 새로운 방향을 제시하며 제도적으로 정착해 왔다. 그러나 실제 과제 수행 과정에서 공무원들이 체감하는 어려움은 서비스디자인 기법 자체에 대한 이해 부족뿐만 아니라, 이를 행정 업무와 결합하여 실질적으로 운영하는 데 필요한 지원 체계의 부재에서 기인하는 경우가 많았다. 이러한 배경은 단순한 정책 차원의 제도운동을 넘어, 공공서비스디자인을 실질적으로 작동하게 하는 툴킷의 중요성을 부각시킨다.

실제로 지난 10여 년간 다양한 공공서비스디자인 툴킷이 개발되어 왔으나, 이들은 대체로 디자이너나 연구자를 대상으로 구성된 경우가 많아 공무원이 직접 활용하기에는 제약이 있었다. 따라서 본 연구에서는 공공서비스디자인 사업의 맥락을 토대로, 기존에 축적된 공공서비스디자인 툴킷의 개발 현황을 면밀히 검토하고, 이를 운영매뉴얼 개발과정에 어떻게 반영할 수 있을지를 분석하고자 한다. 이는 선행연구 고찰의 핵심 방향이자, 공공서비스디자인 사업의 성과를 제도적으로 확산하기 위한 토대를 마련하는 과정이라 할 수 있다.

5. 공공행정과 공무원

행정(行政, Administration)은 조직이 일정한 목적을 달성하기 위해 계획·조직·지휘·조정·통제 등의 기능을 수행하는 관리활동 전반을 의미한다. 따라서 행정은 정부뿐 아니라 기업, 학교, 병원 등 모든 조직에서 이루어지는 목표 달성의 수단으로서의 관리체계라는 점에서 포괄적인 개념이다⁵²⁾. 즉, 행정은 인간과 조직이 집합적으로 움직이는 모든 상황에 존재하며, 효율적인 운영과 질서 유지를 위한 기능적 행위로 이해할 수 있다.

공공행정(public administration)은 행정 중에서도 공익의 실현을 목적으로 정책을 수립하고 집행하며, 국민에게 서비스를 제공하는 정부의 제도적·조직적 활동이다⁵³⁾. 학술적으로는 “정부 정책과 프로그램의 조직 및 이를 담당하는 비선출 행정관료들의 행위에 중심을 둔 조직관리/집행관리의 영역”이라는 정의도 제시되고 있다⁵⁴⁾. 즉, 단순히 정책을 설계하는 정치권이 아닌, 그 정책이 국민 생활 속에서 실질적으로 작동하도록 하는 실천영역이자 조직운영 분야이다⁵⁵⁾. 공공행정은 ‘정부가 무엇을 하고 어떻게 하는가’라는 문제를 다루며, 단순한 행정기능의 수행을 넘어 공공가치와 책임성, 민주적 통제를 확보하는 데 초점을 둔다. 따라서 공공행정은 일반 행정에 비해 정치·사회·법적 맥락이 강하게 작용하는 영역으로, 공무원의 윤리성·공익성·정당성이 중요한 판단기준이 된다.

52) 이종수 외, 『새 행정학 3.0』.

53) Denhardt, Robert B. and Janet V. Denhardt, “The New Public Service: Serving Rather than Steering,” *Public Administration Review* 60, no. 6 (2000): 549-559, <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>

54) John Olla, “Towards a Theoretical Definition of Public Administration,” *IOSR Journal of Business and Management* 16, no. 3 (2014): 65-70, <https://doi.org/10.9790/487X-16356570>

55) Encyclopædia Britannica, “Public Administration,” *Britannica*, accessed October 8, 2025, <https://www.britannica.com/topic/public-administration>

전통적으로 공공행정은 산업화를 통해 사회 구조가 급격히 변화함에 따라 공공질서, 공중보건, 주거, 안전, 사회적 약자 보호 등 다양한 공공 문제에 대한 정부의 책임이 확대되었다. 이에 따라 행정은 전문성과 권위를 기반으로 한 제도적 체계로 재편될 필요성이 제기되었고, 중앙집권적 관료제는 이러한 요구에 부합하는 대표적인 조직 형태로 자리 잡았다⁵⁶⁾. 이러한 행정 체계에서는 관료의 전문성과 권한이 정책 정당성의 핵심 근거로 작동하였으며, 그 결과 시민은 정부가 제공하는 공공서비스를 수혜하는 대상으로 인식되었고, 정책 과정 전반에서 참여의 범위는 제한적으로 설정되었다⁵⁷⁾. 1980년대 전후로 신자유주의 기조하에 신공공관리론(New Public Management, NPM)이 등장하면서 효율성, 성과관리, 시장지향적 운영이 공공행정의 주요 원리로 강조되었다⁵⁸⁾. 그러나 공공서비스의 공급 및 생산 과정에 시민이 실질적으로 참여할 수 있는 구조는 충분히 마련되지 못하였으며, 그 결과 시민은 여전히 공공서비스의 수동적 소비자로 인식되는 한계를 보였다⁵⁹⁾. 이 후 2000년대에 들어서면서 이러한 한계를 보완하기 위한 대안적 행정 모형으로 협력적 거버넌스, 시민참여, 디지털 거버넌스 등 새로운 행정 패러다임이 부상하였다⁶⁰⁾. 이에 따라 공공서비스 디자인이나 사용자 경험을 반영한 행정 모형이 강조되기 시작하였으며, 디지털화와 데이터 기반 의사결정은 공공부문 전반에서 핵심적인 흐름으로 자리 잡고 있다⁶¹⁾. 이러한 변화는 공공행정이 효율성과 관리 중심의 접근을 넘어 시민

56) 김현준, 김선희, 안상훈, 「「공공서비스디자인」을 통한 대안적 행정 모형의 탐색」, 『한국행정연구』 28, no. 2 (2019): 91, <https://doi.org/10.22897/kipajn.2019.28.2.004>,

57) 김보영, 「사회복지 전달체계 패러다임으로서의 거버넌스, 협영(協營)에 대한 이론적 탐색」, 『사회복지정책』 40, no. 3 (2013): 107-32, <https://doi.org/10.15855/swp.2013.40.3.107>

58) 김현준 외, 「「공공서비스디자인」을 통한 대안적 행정 모형의 탐색」, 91.

59) David R. Morgan and Robert E. England, "The Two Faces of Privatization," *Public Administration Review* 48, no. 6 (1988): 979-987, <https://doi.org/10.2307/976994>

60) Chris Ansell and Alison Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543-571, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

61) IPublic Administration Institute, "Perspectives on Public Administration: Evolution and Current Status of Public Administration," *Public Administration Institute*, accessed November 6, 2025, <https://pubadmin.institute/perspectives-on-public-administration/evolution-current-status-public-administration>

경험과 참여를 고려하는 방향으로 전환되고 있음을 보여준다.

[표 8] 공공행정의 주요 변화

변화	특징
협력과 참여 중심의 거버넌스(governance)로의 전환	행정이 정부 단독의 기능이 아니라 시민·시민조직·민간과 함께 문제를 해결하는 형태로 변화
디지털화 및 데이터 중심 행정	거버넌스와 서비스 제공 방식이 디지털 플랫폼, 빅데이터, ICT 기술을 활용하는 형태로 진화
성과와 책임성 강화	단순한 절차적 합법성에서 벗어나 '성과', '고객지향', '공공가치'를 중심으로 한 새 행정문화 정착
복잡성 증대와 네트워크화된 행정 체계	문제의 복잡성이 증가함에 따라 여러 행정주체(중앙·지방·다부처·민간)가 연계되어 함께 작동해야 하는 구조 강화

공공행정이 정부의 조직적 활동과 제도적 시스템을 중심으로 논의되는 반면, 이러한 행정체계가 실제로 작동하고 공공서비스가 국민에게 전달되는 과정의 핵심에는 공무원이라는 구체적 행위자가 존재한다. 공공행정의 가치와 기능은 제도 그 자체로 실현되는 것이 아니라, 이를 수행하는 공무원의 인식, 판단, 그리고 실천적 행위에 의해 구현된다⁶²⁾. 따라서 공공행정의 이론적 논의가 거시적 차원에서 행정조직과 제도를 다루는 것이라면, 그 미시적 단위에서 이를 실현하는 주체는 공무원이며, 이들의 역할과 특성은 행정의 성과와 공공서비스 품질에 직접적인 영향을 미친다.

특히, 공공서비스디자인과 같이 시민 참여와 협력적 문제해결을 중시하는 행정 혁신 정책에서는, 공무원이 단순한 정책 집행자가 아니라 공동기획자로서 작동해야 하며, 본 연구에서는 운영매뉴얼의 주요 사용자인 공무원을 이해하기 위해서 조직 내 위치, 동기·성향, 직무적 특성 및 제도·환경을 함께 고려해야 한다. 따라서 공무원의 성향과 업무 및 특징, 그리고 이들이 공공서비스디자인 수행에 미치는 영향을 중심으로 살펴보고자 한다.

62) Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, "The New Public Service: Serving Rather than Steering," *Public Administration Review* 60, no. 6 (2000): 549-559.

[공무원의 특성]

위계적·관료제적 조직문화와 시대흐름에 따른 인식변화

공무원의 조직문화에 대한 인식은 전통적으로 위계적이고 절차 중심적인 관료문화가 강하게 자리잡고 있는 것으로 나타난다. 이는 법과 규정을 중시하고, 명령계통을 엄격히 따르는 행정조직의 특성에서 비롯된 것으로, 안정성과 예측 가능성을 확보하는 장점이 있으나 유연성과 혁신성이 상대적으로 낮은 구조로 평가된다⁶³⁾.

그러나 최근 연구에서는 이러한 관료적 문화가 여전히 조직의 기본 골격을 이루고 있으나, 세대교체와 정부혁신 정책의 영향으로 공무원들의 인식이 점차 집단문화 및 발전문화로 이동하고 있다. 예를 들어, MZ세대 공무원은 기성세대에 비해 개인의 성장과 자율성, 협력적 의사소통, 공정한 평가에 대한 요구가 높으며⁶⁴⁾, 이들은 기존의 ‘지시-보고’ 중심의 업무방식보다 수평적 협력과 상호 존중의 조직문화를 선호하며, 자신이 조직의 일원으로서 존중받고 있다는 심리적 안정감이 조직몰입의 핵심 요인으로 작용한다고 응답하였다⁶⁵⁾.

또한, ‘탈관료제적 조직문화’에 대한 인식도 확산되고 있다. 김소망과 백지선(2025)은 공무원들이 변혁적 리더십과 상호 신뢰가 높은 조직일수록 탈관료제적 문화(자율·혁신·창의 중시)를 긍정적으로 인식하며, 이러한 인식이 업무성과 및 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 분석하였다. 그러나 실제 조직 내에서는 여전히 절차적 합리성과 책임성 중심의 위계적 구조가 유지되어, 혁신적 사고나 실험적 시도가 제도적으로 제약받는다는 응답도 다수 확인되었다⁶⁶⁾.

63) 장지원, 진종순, 「조직문화와 조직구성원의 혁신성향: 중앙정부부처 공무원을 대상으로」, 『한국사회와 행정연구』 17, no. 3 (2006): 33-54.

64) 오상희, 오정록, 「공직문화 혁신 방안이 MZ세대 공무원의 조직문화 인식에 미치는 영향: 공직문화 혁신 순환모형의 인사제도지원역량, 조직관리역량, 개인역량을 중심으로」, 『공공사회연구』 15, no. 3 (2025): 110-143, <https://doi.org/10.21286/jps.2025.08.15.3.110>

65) 한국행정연구원(KIPA), 『공직사회의 세대 가치관 변화와 조직혁신』 (세종: 한국행정연구원, 2022).

66) 김소망, 백지선. “공직사회 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 조절된 매개효과를 중심으로.” 『GRI연구논총』 27, no. 1 (2025): 143-189. <https://doi.org/10.23286/gri.2025.27.1.006>

종합하면, 한국 공무원의 조직문화 인식은 여전히 규범적 위계문화가 구조적으로 우세하나, 내부적으로는 세대교체와 정책환경 변화에 따라 자율성·협력·혁신을 중시하는 가치지향적 인식으로 전환되고 있다.

공공봉사동기(Public Service Motivation, PSM)

공공봉사동기(PSM)는 공공부문 구성원이 개인의 이해관계보다 공익과 공공가치를 우선시하는 내적 동기를 의미한다⁶⁷⁾. Perry(1996)가 제시한 PSM 모형은 공익지향, 정책참여, 동정심, 자기희생이라는 네 가지 하위 차원으로 구성되며, 이는 공무원의 행정행동을 설명하는 주요 심리적 요인으로 발전해 왔다.

김상묵(Kim, 2009)은 Perry 모형의 구조적 타당성을 한국 표본을 통해 검증함으로써, PSM 개념의 문화적 일반화 가능성을 입증하였다. 그는 한국 중앙정부 및 지방정부 공무원 2개 집단을 대상으로 요인분석을 실시한 결과, PSM의 네 차원 구조가 한국 맥락에서도 통계적으로 유의함을 보고하였다. 특히 한국 공무원에게서 PSM은 윤리적 리더십을 매개로 혁신행동을 촉진하는 경향을 보였으며, 이는 공익지향적 가치가 개인의 창의적 행위와 제도혁신으로 연결될 수 있음을 보여준다⁶⁸⁾. 이러한 결과는 공공서비스디자인과 같이 협력적 혁신이 요구되는 행정과업에서, 공익지향 동기를 고양시키는 리더십과 조직문화 설계가 실천적 효과를 가질 수 있음을 시사한다.

위험회피 및 안정성 선호 성향

공공부문 종사자는 일반적으로 민간부문 종사자보다 위험회피 성향이 높게 나타난다. 이는 개인의 성향적 특성과 공공조직의 제도적 환경이 상호작용한 결과로,

67) Perry, James L. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory* 6, no. 1 (1996): 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

68) Kim, Sangmook. "Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note." *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, no. 4 (2009): 839-851. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup019>

안정적 근무조건과 낮은 실패허용도를 특징으로 하는 공공조직의 특성과 관련된다. Chang(2023)은 OECD 국가 자료를 분석한 연구에서, 공공부문 종사자는 상대적으로 높은 위험회피 성향을 지니며 이는 혁신수용과 실패허용의 제약요인으로 작용한다고 보고하였다. 그는 위험회피 성향이 높은 조직일수록 과업 불확실성에 대응하기 위해 절차 중심의 행위통제를 강화하며, 그 결과 혁신적 시도보다는 규정 준수와 형식적 절차가 우선되는 경향이 나타난다고 지적하였다⁶⁹⁾. 이러한 경향은 한국의 공무원 집단에서도 유사하게 나타난다. 정윤진(2018)은 한국 일반 인구를 대상으로 한 실증연구에서, 개인의 위험회피 성향이 안정성 선호 및 공공부문 직업 선택과 유의미한 정(+)의 관계를 보인다고 보고하였다. 즉, 위험회피 수준이 높은 개인일수록 예측가능하고 규범화된 근무 환경을 선호하며, 이는 공공부문을 직업으로 선택하는 주요 요인 중 하나로 작용한다⁷⁰⁾.

규범·절차와 혁신 저하

공공조직에서 ‘레드테이프(red tape)’는 “효율적 목적 없이 준수 부담만 초래하는 규칙 또는 절차”로 정의되며⁷¹⁾, 이는 행정의 합법성과 책임성을 유지하려는 제도적 통제에 부작용으로 간주된다. Bozeman(2022)의 종합적 문헌 검토에 따르면, 공공부문은 민간부문보다 공식화와 외부통제 수준이 높아 레드테이프가 구조적으로 발생하기 쉬운 환경에 놓여 있다. 특히 감사, 규제, 성과평가 등 외부감시 메커니즘이 강화될수록 공무원은 절차 준수에 과도하게 몰입하게 되며, 이는 실제 효용과 무관한 보고·결재·문서화 등 행정적 부담을 확대시킨다. 이러한 현상은 행정의 투명성을 높이

69) Chang, Ahum. “Risk Aversion and Public Sector Employment.” *Public Administration Review* 84, no. 5 (2023): 833-847. <https://doi.org/10.1111/puar.13774>

70) 정윤진, 김새림, 임도빈, 「개인의 위험성향이 공공부문 직업선택에 미치는 영향」, 『Korean Journal of Public Administration』 56, no. 1 (2018): 183-211, <https://doi.org/10.24145/KJPA.56.1.7>

71) Bozeman, Barry. “A Theory of Government ‘Red Tape.’” *Journal of Public Administration Research and Theory* 3, no. 3 (1993): 273-304. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037171>

지만, 동시에 재량의 축소와 절차적 경직성으로 이어져 혁신활동의 둔화를 초래한다.

결국 공공조직의 레드테이프는 단순한 비효율의 문제가 아니라, 제도적 통제 구조와 행정문화가 결합된 복합 현상으로 이해될 수 있다. 특히 혁신과 실험을 필요로 하는 공공서비스디자인 과업에서는, 이러한 레드테이프를 완화하기 위한 프로세스 단순화, 권한 위임, 성과 중심 관리로의 전환이 병행되어야 한다. 이는 행정의 합법성을 유지하면서도 혁신을 촉진할 수 있는 균형적 통제 구조의 필요성을 시사한다.

최일선 집행의 재량과 업무부담

미국 행정학자 Lipsky(1980)가 제시한 *Street-Level Bureaucracy*(최일선 관료이론)는 시민과 직접 접촉하는 일선 공무원이 단순한 정책 집행자가 아니라, 재량을 통해 정책을 사실상 형성한다는 점을 강조한다. 그는 경찰관, 교사, 사회복지사 등 일선 공무원이 업무 수행 과정에서 불충분한 자원, 과도한 업무수요, 모호한 성과기준 속에서 규칙 단순화, 사례 선별, 비공식적 대응전략 등을 활용한다고 보았다. 이러한 실천적 판단은 제도적으로는 미시적 행위로 보이지만, 실제로는 정책의 내용과 효과를 형성하는 결정적 요인으로 작용한다⁷²⁾.

Camillo(2017)는 Lipsky의 논의를 계승하며, 현대 행정환경에서 일선 공무원의 재량이 성과 압박, 시민 기대, 디지털 행정 시스템의 자동화와 교차하면서 더욱 복잡한 양상을 보인다고 지적한다. 특히 행정절차의 경직성 속에서도 시민 개별 상황에 대응해야 하는 공무원은, 업무 효율성과 공정성 사이에서 휴리스틱적 판단을 활용하며, 이는 조직의 실질적 정책 집행 능력을 결정짓는다⁷³⁾.

72) Michael Lipsky. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. 30th Anniversary Expanded Edition. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

73) Charles A. Camillo, "Street-Level Bureaucracy," in *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, ed. Ali Farazmand (Cham: Springer, 2017), 1-5, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_654-1

혁신 수용과 저항 요인

공무원의 혁신 수용과 저항 요인은 상호 배타적인 개념이 아니라, 동일한 조직 내에서 동시에 존재할 수 있는 복합적 심리·조직 현상으로 이해된다. 박이레와 김태형(2021)은 국내 공무원 표본을 대상으로 한 연구에서, 혁신기술 도입 과정에서 업무 절차의 불확실성과 성과 측정의 모호함이 클수록 공무원은 위험회피적 태도를 보이며, 이러한 상황에서 관리자와 조직의 명확한 방향 제시 및 실험적 시도를 지원하는 문화가 혁신수용의 핵심 요인으로 작용한다고 분석하였다⁷⁴⁾. 또한 개인의 경험 수준이 높을수록 새로운 기술이나 제도 변화에 대한 심리적 저항이 낮게 나타나며, 이는 직무경험의 조절효과로 입증되었다. 반대로, 업무 경험이 부족한 공무원일수록 기술 변화에 따른 불안과 역할 모호성으로 인해 수동적 태도를 보이기 쉬운 것으로 나타났다.

[표 9] 공무원의 특성

특 성	내 용
위계적·관료제적 조직문화와 시대흐름에 따른 인식 변화	위계적이고 절차 중심적인 관료문화가 여전히 우세하나, 세대교체와 정책 환경 변화에 따라 가치지향적 인식으로 전환
공공봉사동기	개인의 이해관계보다 공익과 공공가치를 지향하는 내적 가치체계로서 혁신행동을 유발하는 핵심 요인으로 작용
위험회피 및 안정성 선호 성향	안정적 근무조건과 낮은 실패 허용도를 특징으로 하는 공공조직의 특성, 행위통제 중심의 조직문화
규범·절차와 혁신 저하	행정의 합법성과 책임성을 유지하려는 제도적 통제의 부작용 제도적 통제 구조와 행정문화가 결합된 복합 현상
최일선 집행의 재량과 업무부담	공무원은 업무 효율성과 공정성 사이에서 휴리스틱적 판단을 활용하며, 조직의 실질적 정책 집행 능력을 결정
혁신 수용과 저항 요인	혁신 수용과 저항 요인은 상호 배타적인 개념이 아니라, 동일한 조직 내에서 동시에 존재할 수 있는 복합적 심리·조직 현상

74) 박이레, 김태형, 「공무원의 혁신기술수용과 혁신기술저항의 선행요인 비교연구: 경험의 조절효과를 중심으로」, 『한국거버넌스학회보』 28, no. 3 (2021): 185-219, UCI: I410-ECN-0102-2022-000-000938738.

한편, 한국 행정체계에서 공무원의 보직이동은 전통적으로 ‘순환보직’ 형태로 운영되어 왔다. 「공무원임용령」은 공무원이 특정 직위에 정착하기보다는 일정기간 이후 다른 직위로 전보되기 전까지의 최소 근무기간(필수 보직기간)을 규정하고 있다. 그러나 실제 중앙부처 과장급 이상 공무원의 평균 재직기간이 1년 내외에 그쳐, 보직이동이 매우 빈번하게 이루어지고 있는 것으로 나타났다⁷⁵⁾.

이러한 순환보직 제도는 동일 직위에 장기간 머무름으로 인한 직무 침체·부패 우려 및 인사형평성 확보라는 긍정적 취지에서 시작되었으나, 최근 연구들은 잦은 보직이동이 공무원의 전문성 축적을 저해하고 업무의 연속성을 약화시키며, 직무 및 조직 적합성 측면에서 직무만족도를 저하시킬 수 있다는 점을 지적하고 있다⁷⁶⁾.

따라서 공공서비스디자인 관점에서 보면, 보직 이동 주기뿐 아니라 보직 적합성·인수인계 체계·전문성 축적 가능성 등 복합 요인을 함께 운영매뉴얼 설계에 반영할 필요가 있다.

[표 10] 잦은 순환보직으로 인한 어려움

문제점	내 용
전문성 축적의 어려움	잦은 보직이동은 공무원이 한 분야에서 충분한 경험과 지식, 인적·제도적 네트워크를 쌓는 데 큰 제약이 발생
업무 연속성·책임성 약화	인수·인계가 제대로 이뤄지지 않고, 프로젝트가 중단되거나 방향이 바뀌는 일 발생
직무만족도·적합성 문제	새 직무·새 조직에 적응해야 할 부담을 증가, 적응이 덜 된 상태에서 이동이 반복되면 직무만족도가 낮아질 우려
전문성 확보보다는 일반행정가 양성	한국 공직사회의 보직관리 관행이 ‘전문행정가’ 양성보다는 ‘일반행정가’의 순환형 배치에 더 무게를 두고 있다는 비판

75) 김광호, 「공무원 순환보직에 관한 연구」, 『KDI Journal of Economic Policy』 30, no. 2 (2008): 61-97, <http://dx.doi.org/10.23895/kdijep.2008.30.2.61>

76) 김현주, 김재훈, 정혜진, 「공무원 순환보직제도가 직무 만족도에 미치는 영향: 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성의 매개 효과를 중심으로」, 『한국행정학회 하계학술발표논문집』 2022 (2022): 1241-1256, UCI: I410-ECN-0102-2023-300-000688767

[공무원의 업무]

공무원의 업무를 살펴보면, 공무원은 단순히 행정기능을 수행하는 집행자에 그치지 않고, 기획·집행·평가라는 행정 사이클의 여러 단계를 포괄하는 업무영역을 담당한다. 예컨대 일반직 행정직의 직무기술서에서는 “연간 종합예산 수립, 확정예산 운영, 예산 실적 관리”와 같은 예산관리 업무가 명시되어 있으며⁷⁷⁾, 문서관리, 자료관리, 사무자동화 프로그램 활용 등 사무총무 차원의 활동 또한 기본 역량으로 요구된다.⁷⁸⁾

또한, 민원 처리, 고충민원 조사, 법령 검토, 제도개선 지원 등 공공서비스 제공 과정에서의 고객(시민)응대 및 절차적 처리 기능이 포함되어 있으며⁷⁹⁾, 기관 내부 및 외부의 감사·성과관리 체계 안에서 통제·평가 업무도 병행된다⁸⁰⁾.

[표 11] 공무원의 주요 업무영역 및 내용

업무 영역	내 용
기획·정책수립	부서 또는 기관이 달성해야 할 목표 및 전략을 수립하고, 관련 사업을 기획하는 활동. 예로, “신규사업 기획”, “연간사업계획 수립” 등이 포함됨.
예산·재무관리	기관의 예산을 편성하고 집행하며, 회계감사 및 예산성과를 관리하는 업무. 예산편성, 예산운영 및 결산 등이 여기에 포함됨
사무총무·인사관리	문서작성·문서관리·자료관리 같은 사무행정 업무, 인사(채용·배치·승진), 조직관리, 복리후생 등이 포함됨.
민원·고객응대 및 조사	민원 접수·처리, 고충민원 조사·해결, 관련 법령 적용 및 절차 운영 등이 해당됨
업무운영 및 절차관리	내부업무지원, 기관 간 협의 및 조정, 규정 및 절차 준수, 문서결재 및 인수인계 등 조직운영 차원 업무.
감사·통제·성과관리	기관 내부감사, 외부감사 대응, 사업성과 모니터링, 절차정비 및 평가·피드백 업무 등이 포함됨.

- 77) 공무원의 직무 범위 확인을 위해 참고한 자료. 한국재정정보원(FIS), 「국가직무능력표준(NCS) 기반 직무 기술서: 일반직(행정 4급)」, PDF 자료, <https://www.fis.kr/egf/bp/board/article/download?fileSeq=204>
- 78) 위와 같은 목적. 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO), 「직무기술서(행정직)」, <https://www.alio.go.kr/>
- 79) 위와 같은 목적. 국민권익위원회, 「국민권익위원회 일반직 6급 공무원(법무행정 및 민원조사) 경력경쟁채용시험 공고」, 국민권익위원회, April 24, 2018. https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10401020000&bid=2B&act=view&list_no=1074
- 80) 위와 같은 목적. 국가직무능력표준(NCS), 「국가직무능력표준」, <https://www.ncs.go.kr/>

공무원의 업무는 법과 제도에 기반한 문서 중심의 절차적 행정활동으로, 모든 과정이 공문서 작성·결재·등록 등 형식을 통해 공식화된다. 또한 업무의 특성상 정해진 규정과 절차를 준수하는 과정 중심적 구조를 가지며, 부서 간 협의·승인·보고 등 조직 내외의 조정과 협업이 필수적으로 요구된다. 아울러 모든 행정활동은 성과평가와 감사 등을 통해 성과와 책임이 검증되며, 기획에서 평가로 이어지는 순환적 행정 사이클 속에서 지속적으로 반복·개선되는 특성을 지닌다.

[표 12] 공무원의 업무의 특성

업무 특성	내 용
문서기반성	모든 업무는 공문서로 기록·결재·보존됨 (공문화 작업 필수)
절차중심성	업무의 각 단계마다 정해진 행정 절차·결재선을 반드시 거침
협업·조정성	부서 간 협의, 상급기관 승인, 민원 대응 등 다층적 이해관계자 조정
성과·평가성	예산성과, 사업지표, 감사결과 등으로 업무가 정량·정성 평가됨
순환성	기획-집행-평가-환류가 매년 반복되는 행정 사이클 구조

공무원의 기본 업무는 개별 행정사무의 수행을 넘어, 국가와 지방정부의 정책과 사업이 추진되는 일련의 절차적 체계 속에서 이루어진다. 이러한 행정업무는 단일한 행위가 아니라 법령과 제도에 의해 규정된 순환적·단계적 구조를 가진다. 「국가재정법」과 「정부업무평가기본법」 등에서는 정책과 사업의 추진 과정을 ‘기획(Plan) – 집행(Do) – 평가(Check) – 환류(Act)’의 순환 단계로 규정하고 있으며, 이는 행정조직 전반의 업무 수행 구조로 작동한다. 또한 「행정절차법」과 「공공기록물 관리에 관한 법률」은 행정행위가 반드시 문서로 생산·등록·보존되어야 함을 명시함으로써, 행정업무의 문서기반성과 절차적 합법성을 제도적으로 보장하고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 법적·제도적 체계에 근거하여, 공공서비스디자인의 적용 가능성을 검토하기 위해 행정업무의 주요 단계를 ‘기획 – 집행 – 관리 – 평가’로 구분하였다. 이러한 단계적 흐름은 공공조직의 목표 달성과 정책 집행의 일관성을 유지하기 위한 제도적 장치이자, 행정행위의 합법성과 책임성을 담보하

는 구조로 기능한다. 각 단계는 상호 연속적으로 연결되어 있으며, 하나의 업무가 종료되면 그 결과가 다시 다음 주기의 계획 수립으로 환류된다.

[표 13] 행정업무 전체 흐름

단 계	주요 목표	핵심 업무	주요 산출물	이해관계자
① 기획단계	정책·사업의 필요성 검토 및 계획 수립	• 정책기획 • 사업계획서 작성 • 예산요구서 작성 • 부서 간 협의	사업기획서, 예산안, 일정계획표	내부기획팀, 예산부서, 상급기관
② 집행단계	예산 확정 후 사업·정책 실행	• 공문서 작성 및 발송(공문화) • 사업 발주·계약 • 민원응대 • 현장관리	공문서, 회의록, 계약서, 민원처리결과	협력기관, 민원인, 감사담당
③ 관리단계	행정 프로세스 및 예산 운영 관리	• 지출결의 • 회계정산 • 인사·근무관리 • 문서보존 및 기록관리	결의서, 회계보고서, 근무평정표	회계담당, 인사팀, 문서관리자
④ 평가· 환류단계	성과 분석 및 개선점 도출	• 사업성과평가 • 보고서 작성 • 외부감사 대응 • 제도개선 제안	성과보고서, 감사결과, 개선안	감사기관, 정책분석팀, 주민대표

[공공행정의 매뉴얼]

이러한 행정업무 흐름은 단순한 실행 절차가 아니라, 공공조직이 정책을 설계하고 수행하며 성과를 검증하는 체계적 순환 구조라 할 수 있다. 이 과정이 조직 내에서 일관되게 수행되기 위해서는 업무 기준과 절차를 명확히 정리한 매뉴얼이 필수적이다. 실제로 한국의 행정체계에서는 단일한 ‘공공행정 매뉴얼’이 존재하지 않지만, 정부 부처, 지자체, 산하기관별 목적과 기능에 따라 다양한 유형의 매뉴얼·지침·편람·가이드라인이 병렬적으로 존재하고 있다. 예를 들어, 행정절차 수행 기준을 제시하는 행정절차업무기준 매뉴얼, 개발 사업 수행 방식을 안내하는 사업운영 매뉴얼, 정책 기획 및 전략 수립을 지원하는 기획·정책 매뉴얼 등이 있으며, 더불어 예산·회계·계약 지침, 인사·조직 운영 기준, 디지털 정보화 업무 지침, 위기관리·안전 매뉴얼 등 세부 영역별 체계가 구축되어 있다.

[표 14] 공공행정 관련 매뉴얼의 주요 유형

업무 영역	내용 / 특징	예
행정절차업무 기준 매뉴얼	행정절차법 지침서 모든 부처가 공통적으로 따라야 하는 행정 기본 절차들을 설명함	· 민원처리매뉴얼 · 정부업무평가 지침 · 기관장 경영평가지침
사업운영 매뉴얼	부처별·사업별로 존재하는 가장 일반적인 형태	· 고용노동부 국민내일배움카드 운영 매뉴얼 · 복지부 지역사회 통합돌봄 운영지침 · 행안부 주민참여예산 운영매뉴얼
기획·정책 수립 매뉴얼	공무원의 기획·정책 수립 절차를 표준화하는 문서	· 정책기획 매뉴얼 · 국정과제 관리지침 · 예비타당성 조사 매뉴얼
예산·회계·계약 관련 매뉴얼	행정업무 중 가장 중요하고 반복되는 분야로, 체계적임	· 지방재정법 매뉴얼 · 보조금 운영매뉴얼 · 지방계약법 운영 지침
인사·조직 운영매뉴얼	공무원의 ‘관리’를 위한 행정문서	· 공무원 교육훈련 지침 · 인사평가 매뉴얼 · 조직 혁신 매뉴얼
디지털·정보화 매뉴얼	시스템 행정으로 전환되며 디지털 활성화 및 관리를 위한 가이드	· 디지털정부혁신 가이드 · 공공데이터 개방 매뉴얼 · 개인정보보호 지침
위기관리·안전 매뉴얼	재난 및 위기 상황에 대한 지침으로 정부에서 가장 체계적으로 관리하는 분야	· 국가위기관리 기본지침 · 재난대응 표준작전절차 · 산업안전·화재안전 업무 매뉴얼

또한, 「정부혁신 종합지침」, 행정안전부 표준운영지침, 각 지자체 업무편람, 신규 공무원을 위한 행정 입문서 등은 이러한 매뉴얼의 체계를 종합적으로 연결하는 역할을 수행한다. 이러한 흐름 속에서 본 연구에서 개발하고자 하는 운영매뉴얼은 ‘사업운영매뉴얼’ 유형에 해당하며, 특히 공공서비스디자인 사업 수행 과정에서 공무원이 실제 행정 절차와 디자이너 협업 과업을 병행하며 활용할 수 있도록 구성된 실무 중심 매뉴얼이다.

본 연구에서는 공무원의 특성, 업무영역 및 특징, 그리고 행정업무의 단계별 흐름을 종합적으로 고려하여, 공공서비스디자인이 실제 행정 환경 속에서 작동할 수 있는 ‘공공서비스디자인 행정수행 프레임워크’를 정립하고자 하였다. 즉, 공무원의 행정 수행 과정을 ‘사용자 경험의 맥락’으로 재해석하고, 기획-집행-관리-평가의 각 단계에 대응하는 공공서비스디자인 업무를 구조화함으로써 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발에 활용가능한 수행체계를 제시하고자 하였다.

6. 서비스디자인 툴킷

서비스디자인, 디자인 씽킹, 공동창작 등 다양한 이해관계자가 참여하여 하나의 프로젝트를 수행하는 과정에서 디자인 프로세스를 체계적으로 지원하기 위하여 일련의 도구모음이 등장하였다. 이러한 디자인 도구모음은 연구의 목적과 활용 형태에 따라 툴킷(Toolkit), 매뉴얼(Manual), 가이드(Guide), 워크북(Workbook) 등으로 명명되어 왔다. 각 용어의 사전적 의미를 살펴보면, 툴킷은 ‘특정 목적을 위해 함께 사용되도록 설계된 도구의 집합’을 의미하며, 매뉴얼은 ‘어떤 사물이나 절차에 대하여 사용하는 방법을 설명하는 실용서’로 정의된다. 가이드는 ‘특정 주제에 대한 정보나 방향을 제시하는 문서’를 뜻하며, 워크북은 ‘학습 또는 실습을 위한 문제와 과제를 포함한 책’으로 설명된다.

[표 15] 디자인 도구모음의 유사키워드

명 칭	사전적 의미
툴킷 (Toolkit)	a set of tools, especially one kept in a bag or box and used for a particular purpose. ⁸¹⁾
매뉴얼 (Manual)⁸²⁾	a small book that gives useful information about something; handbook a book giving instructions or information
가이드 (Guide)	a book, document, or display providing information on a subject or about a place ⁸³⁾ guidance : The direction provided by a guide ⁸⁴⁾
워크북 (Workbook)	a book that contains problems or exercises and that students use to practice what they are learning in a class ⁸⁵⁾

81) “toolkit,” *Naver English Dictionary*, accessed October 8, 2025,

<https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/search?query=toolkit>

82) “manual,” *Naver English Dictionary*, accessed October 8, 2025, <https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/entry/enen/602349a6e45e4e39b6bdb9a924239ada>

83) “guide” *Naver English Dictionary*, accessed October 8, 2025, <https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/entry/enen/c010f645ca914d728647a185c9c6fc32>

84) “guidance,” *Naver English Dictionary*, accessed October 8, 2025, <https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/entry/enen/1c40ce8b0d5045919dc4e4752a5a99b3>

85) “workbook,” *Naver English Dictionary*, accessed October 8, 2025, <https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/search?query=workbook>

이 정의를 종합하면, 툴킷은 ‘사용 가능한 도구들의 집합’이라는 도구적 특성이 강하며, 매뉴얼과 가이드는 행동 지침 또는 규정 중심의 안내서의 성격이 강하다. 워크북은 과제 수행을 위한 실습형 활동지로서의 성격을 갖는다.

디자인 도구모음은 다양한 연구를 통해 개발되어 왔으나, 그 명칭은 각 연구의 목적과 맥락에 따라 상이하게 사용되었다. DBpia에서 최근 5년간(2020-2025) 디자인학 분야 논문을 키워드별로 분석한 결과, 툴킷 17건, 매뉴얼 6건, 가이드(가이드라인) 88건, 워크북 1건으로 나타났다. 키워드가 사용된 연구의 내용을 살펴 보면, 매뉴얼은 행동 및 사용 지침으로, 가이드는 연구의 기준 및 규칙으로, 워크북은 연구 결과물로 활용되었으며, 디자인 수행 과정 전체를 체계화한 결과물은 툴킷으로 명명된 것을 확인할 수 있다.

[표 16] 키워드별 검색 결과

키워드	연구 건수	활용 의미
툴킷	17건	디자인 수행 과정을 체계화
매뉴얼	6건	행동 및 사용 지침
가이드(가이드라인)	88건	연구의 기준 및 규칙
워크북	1건	연구 결과물

또한, 선지인(2016)은 디자인 툴킷을 ‘디자인 프로세스와 방법론을 기반으로 가이드 및 워크시트를 제공하여 사용자가 직면한 문제를 해결하기 위한 아이디어와 솔루션을 도출하도록 돕는 도구적 접근의 디자인’으로 정의 하였다⁸⁶⁾.

따라서 본 연구에서는 선행조사 대상으로 설정한 디자인 도구모음을 ‘툴킷’으로 규정하고, 그 형태와 목적에 따라 매뉴얼, 가이드, 워크북 등으로 하위 분류하고자 하였다.

86) 선지인, 「아이디어 발상 및 구체화를 위한 디자인툴킷 제안: 서비스 기반 스타트업을 중심으로」, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 2016, 13.

툴킷의 형태는 행동에 기반을 둔 지시형 ‘매뉴얼 툴킷(Manual Toolkit)’과 새로운 생각과 아이디어를 자극하는 환경과 생각할 거리를 만들어 주는 ‘조작형 툴킷(Manipulative Toolkit)’으로 구분할 수 있다⁸⁷⁾. 매뉴얼 툴킷은 제품 사용설명서와 같이 사용법과 절차를 제시하는 지시형 도구로 사용자가 정해진 규칙에 따라 행동하도록 유도하는 반면, 조작형 툴킷은 블록, 카드, 화투 등 물리적·시각적 매체를 활용하여 새로운 아이디어를 생성하고 지식을 재구성하도록 설계된 도구이다. 이러한 분류를 디자인 툴킷에 적용하면, 서비스디자인 워크시트 등 조작성을 포함하는 툴킷은 ‘조작형 툴킷’에 해당하며, 법적 기준·권고사항·절차 등을 제시하여 사업이나 프로젝트 수행 시 참고기준이 되는 비조작형 툴킷은 ‘매뉴얼 툴킷’으로 분류할 수 있다⁸⁸⁾.

[표 17] 디자인 툴킷의 형태

	조작형 툴킷	매뉴얼 툴킷
일반 ⁸⁹⁾	블록, 카드, 화투, 공구, 연장 등이 포함되어 있어서 이것을 만지고 다루는 과정에서 새로운 방법을 이해하고 지식의 재구성 현상이 일어나고 만들어 낼 수 있음	어떻게 하면 쉽다는 이야기는 있지만 실제 툴킷(책, 카드, 매뉴얼)안에 도구, 즉, 매니플레이티브(manipulative) 요소(연장, 바둑알, 포커, 블록 등)가 포함되어 있지는 않음
디자인 툴킷	서비스디자인을 활용한 워크시트 등 조작성을 포함하고 있는 툴킷	조작성이 없으며 법적 기준, 권고사항 등 사업이나 프로젝트를 진행할 때 가이드의 역할을 수행하는 툴킷

디자인 툴킷의 구성요소는 채이식(2018)⁹⁰⁾과 방송희(2023)⁹¹⁾의 연구에서 사례 분석을 위해 제시한 툴킷 구성요소를 기반으로 종합하면 다음과 같은 공통 요소로 재구성할 수 있다. 그러나 모든 툴킷이 동일한 구성요소를 갖추고 있는 것은 아니며, 툴킷의 성격과 목적에 따라 포함하는 구성요소에는 차이가 있다.

- 87) 임원준, 「CPTED 주민참여 툴킷에 관한 연구」, 석사학위논문, 홍익대학교 산업미술대학원, 2021, 21.
 88) 방송희, 「서비스디자인 프로세스 및 방법을 활용한 주민참여 디자인 툴킷 제안: 국내 도시재생 사업을 중심으로」, 석사학위논문, 동서대학교 일반대학원, 2023, 37.
 89) 채이식, 「이미지 점화 기반의 아이디어 발굴 툴킷 개발에 대한 연구」, 박사학위논문, 홍익대학교 국제디자인전문대학원, 2018, 70.
 90) 채이식, 「이미지 점화 기반의 아이디어 발굴 툴킷 개발에 대한 연구」, 64.
 91) 방송희, 「서비스디자인 프로세스 및 방법을 활용한 주민참여 디자인 툴킷 제안」, 55.

[표 18] 디자인 툴킷 구성요소

구성요소	내 용
디자인프로세스	디자인씽킹, 더블다이아몬드 모델 등 단계적 문제 해결 구조
가이드	툴킷의 사용법과 절차 안내
워크시트(템플릿, 서식)	문제 해결을 위한 실습형 도구
솔루션	제시된 문제에 대한 해결방안 및 아이디어 방향
도구적 활용	프로젝트 또는 문제 해결을 위한 실무 정보 제공
매체 (카드, 블록)	아이디어 도출과 참여 촉진을 위한 보조 도구

특히, 공공부문에서 활용되는 디자인 툴킷은 사업의 법률, 조례, 기준, 규칙, 가이드라인, 매뉴얼, 평가 체크리스트 등을 포함하며⁹²⁾, 실무자가 정책이나 사업을 추진할 때 절차와 창의적 문제 해결을 동시에 지원하는 통합적 운영도구로 기능한다.

이에 본 연구의 결과물은 매뉴얼형 디자인 툴킷(Manual Design Toolkit)의 성격을 가지며, 디자인 도구뿐만 아니라 사업의 행정 운영 지침을 포함하므로 ‘운영매뉴얼(Operational Manual)’이라 명명한다.

92) 방송희, 「서비스디자인 프로세스 및 방법을 활용한 주민참여 디자인 툴킷 제안」, 37.

Ⅲ. 공공서비스디자인 툴킷 분석

공공서비스디자인 사업 수행을 돕는 운영매뉴얼을 개발하기 위해 기존 서비스 디자인 연구에서 활용되어 온 대표적 툴킷을 검토하고, 이러한 툴킷이 정책 및 공공서비스 맥락에서 어떻게 적용될 수 있는지를 살펴보았다. 또한 공공서비스디자인 사업을 위해 개발되었던 툴킷을 분석하여, 한계점을 도출하고 운영매뉴얼이 나아가야 하는 방향을 수립하고자 하였다. 따라서, 본 장에서는 서비스디자인 및 공공서비스디자인 툴킷의 개념과 활용 현황을 고찰하고, 이를 공공서비스디자인 사업 맥락에서 검토함으로써 운영매뉴얼 개발을 위한 시사점을 도출하고자 한다.

1. 서비스디자인 툴킷 조사

Marc Stickdorn과 Jakob Schneider(2012)는 저서 *This is Service Design Thinking*에서 서비스디자인을 위한 핵심 원칙을 다섯 가지로 제시하였다. 첫째, 사용자 중심의 정성적 연구를 활용하는 사용자 중심성(User-centered), 둘째, 디자인 과정에 이해관계자를 포함하는 공동창작(Co-creative), 셋째, 복잡한 서비스를 별도의 프로세스와 사용자 여정 단위로 분리하는 시퀀싱(Sequencing), 넷째, 증거를 기반으로 서비스 경험을 구체적으로 제시하는 가시화(Evidencing), 다섯째, 서비스 경험을 개별 점점의 상호작용을 넘어 물리적 공간, 디지털 환경, 사회적 맥락까지 포함하는 총체성(Holistic)이다⁹³⁾. 서비스디자인은 본질적으로 사용자 중심적 접근을 강조하며, 복잡한 이해관계와 과정을 시각화하고 탐색할 수 있는 다양한 도구들을 활용한다.

93) Stickdorn and Schneider, *This Is Service Design Thinking*.

특히 최근 연구에서는 개별 조사 기법이나 워크숍 방법론을 넘어, 일련의 절차와 도구를 집약한 툴킷이 중요한 도구로 자리매김하였다. 예로 디자인카운슬의 더블 다이아몬드 모델을 기반으로 한 공공서비스 혁신 툴킷은 문제 탐색부터 해결안 도출까지 단계별 접근을 안내하는데, 이는 디자인씽킹의 “공감-정의-아이디어-프로토타입-테스트” 흐름과도 긴밀하게 연결된다. 또한 IDEO가 제시한 *Human-Centered Design Toolkit*은 개발협력과 사회혁신 영역에서 인간중심디자인(Human-Centered Design, HCD)의 원리를 구체적으로 실천할 수 있도록 고안되었다. 이러한 툴킷은 공동창작과 참여적 디자인을 촉진하며, 이해관계자의 적극적 참여와 협업을 가능하게 한다. 더 나아가 UX 디자인 분야에서 개발된 서비스디자인 툴킷이나 디자인씽킹 워크북은 실무자들이 현장에서 반복적으로 적용할 수 있는 실용적 가이드를 제공하고 있으며, 공공서비스 영역에서도 폭넓게 응용되고 있다.

결과적으로 툴킷은 단순한 기법 모음집을 넘어, 연구방법론적 토대를 제공함과 동시에 정책 담당자와 실무자가 서비스디자인적 사고를 공유하고 실천할 수 있도록 돕는 매개체 역할을 한다. 따라서 운영매뉴얼을 개발하기 위해 이러한 기존 툴킷을 체계적으로 조사·분석하고, 한국적 맥락에서 적합하게 변용할 수 있는 지침을 마련하고자 한다.

디자인카운슬의 *Design methods for developing services* ⁹⁴⁾

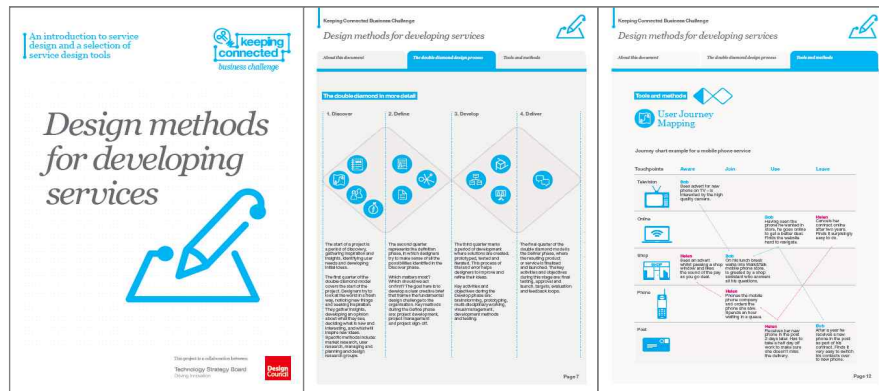
영국 디자인카운슬은 서비스디자인의 실제 적용을 지원하기 위하여 *Design methods for developing services*라는 체계적 방법론 자료를 제시하였다. 이 툴킷은 서비스 개발 및 혁신 과정에서 활용할 수 있는 대표적 도구와 절차를 정리하고 있으며, 특히 복잡한 이해관계자가 얹혀 있는 공공서비스 영역에서 실무적 유

94) Design Council, “Design Methods for Developing Services,” *Design Council*, n.d., accessed August 22, 2025, <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/reports-resources/design-methods-developing-services/>

용성을 지닌다. 디자인카운슬이 2004년 제안한 더블 다이아몬드 모델을 통해 문제 정의와 해결을 위한 4단계 프로세스(발견-정의-개발-전달)를 기반으로 서비스 개발 맥락에 맞추어 구체화한 확장판으로 이해할 수 있다.

본 자료는 무엇보다 사용자 중심적 접근을 강조하며, 서비스는 이용자의 경험을 통해 성립되므로 초기 단계에서 심층 인터뷰, 새도잉, 맥락 조사와 같은 정성적 리서치를 수행할 것을 권장한다. 이를 통해 행정 효율성 중심의 서비스 설계를 넘어, 실제 이용자의 숨겨진 욕구와 불편을 반영한 경험 기반 서비스 개발이 가능해진다. 또한 퍼소나, 고객여정맵, 서비스 블루프린트와 같은 다양한 시각화 도구가 체계적으로 제시되고, 이와 함께 반복적 실험과 검증의 필요성이 강조되며 프로토타입 제작, 스토리보드, 시나리오 기법을 통해 서비스 아이디어의 실행가능성을 높이고 개선점을 도출할 수 있다. 이러한 시각화와 프로토타이핑은 언어적 장벽을 낮추고 협업 기반의 문제 해결을 촉진한다.

특히 공공서비스 맥락에서 이 도구는 행정 과정의 복잡성을 투명하게 시각화하고, 시민·공무원·전문가 등 다양한 주체의 협업을 지원한다는 점에서 큰 의미를 지닌다. 단순한 방법론의 나열을 넘어 정책 설계와 집행 과정에서 수요자 중심 혁신을 실현하는 실무적 매뉴얼로 기능할 수 있기 때문이다. 종합하면, 서비스디자인이 단순한 문제 해결을 넘어 공공 및 민간 영역에서 전략적 혁신을 촉진하는 핵심 도구임을 보여주며, 사용자 중심성, 시각화 도구 활용, 반복적 실험, 총체적 시각 등 핵심 원칙을 체계적으로 반영하고 있다는 점에서 학문적·실천적 의의가 크다고 할 수 있다.



[그림 11] Design methods for developing services

IDEO의 *The Field Guide To The Human-Centered Design* ⁹⁵⁾

IDEO가 개발한 *The Field Guide To The Human-Centered Design(HCD Toolkit)*은 사회혁신과 개발협력 분야에서 현지 맥락에 적합한 문제 해결을 지원하기 위해 고안된 대표적 서비스디자인 도구이다. 이 툴킷은 원래 개발도상국의 사회적 문제를 다루는 현장 실무자들을 위해 만들어졌으며, 디자인 전문 지식에 없는 사람도 쉽게 활용할 수 있도록 구조화되어 있다. 국제개발기구, 비영리단체, 지역사회 조직 등 다양한 이해관계자가 협력적으로 문제를 정의하고 해결책을 도출할 수 있도록 구체적인 가이드를 제공한다.

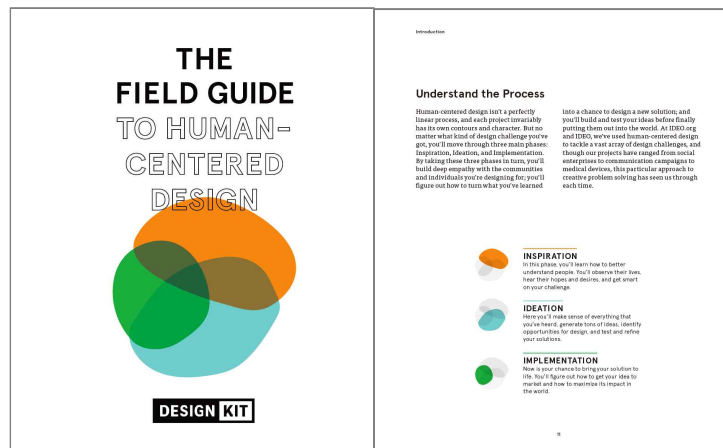
HCD 툴킷은 영감(Inspiration) – 아이디어 발산(Ideation) – 실행(Implementation)의 세 단계로 구성된다. 첫째, 영감 단계에서는 관찰, 인터뷰, 현장조사 등 참여적 리서치를 통해 사용자의 맥락과 숨겨진 요구를 파악하고 문제를 재정의한다. 둘째, 아이디어 발산 단계에서는 브레인스토밍, 시각화, 프로토타이핑을 통해 다양한 해결 방안을 탐색하며, 이해관계자 간 공감과 협업을 촉진한다. 셋째, 실행 단계에서는 시제품 제작과 현장 실험, 피드백 수집을 반복하며 아이디어를 실행 가능한 솔루션으로 구체화한다. 이 과정에서 프로토타입은 완성품의 축소판이 아니

95) IDEO.org, *The Field Guide to Human-Centered Design* (San Francisco: IDEO.org, 2015), 10-12.

라 개선을 위한 실험적 도구로 기능한다.

또한 HCD 툴킷의 핵심은 참여와 공동창작에 있다. 문제의 당사자인 주민과 서비스 이용자가 설계 과정에 직접 참여해 자신의 경험과 요구를 반영함으로써, 사용자 중심적 혁신을 제도적으로 구현한다. 이는 전문가 주도형 접근과 달리, 공공서비스디자인 맥락에서 다양한 이해관계자의 참여를 보장하는 방식과 긴밀히 연결된다. 더불어 HCD 툴킷은 유연성과 적응성을 강조한다. 특정 분야에 국한되지 않고 보건, 교육, 금융, 환경 등 다양한 영역에 적용가능하며, 각 단계는 현장 상황에 맞추어 변형할 수 있도록 설계되어 있다. 이는 복잡성과 불확실성이 높은 공공서비스 환경에서 특히 효과적이다.

HCD 툴킷은 단순한 도구 모음이 아니라 참여 기반 문제 해결, 맥락적 이해, 반복적 검증을 제도화한 프로세스 모델로 기능한다. 따라서 본 툴킷은 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발 과정에서 중요한 선행연구적 의의를 가지며, 글로벌 차원에서 공공 및 사회혁신 분야에 널리 적용된 대표적 실천 사례로 평가된다.



[그림 12] 개정된 HCD Toolkit

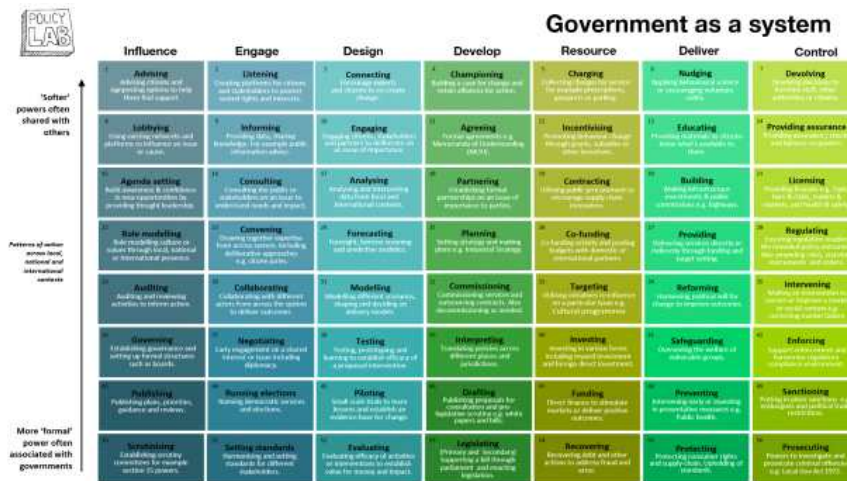
폴리시 랩의 *Government as a System Toolkit*⁹⁶⁾

영국 내각부 산하 기관인 폴리시 랩은 복잡한 정책 문제를 정부 전체의 시스템 관점에서 이해하고, 다양한 개입수단을 조합하여 전략적으로 정책을 설계할 수 있도록 *Government as a System Toolkit*을 개발하였다. 이 툴킷은 공공정책의 효과가 단일 조직이나 특정 행정수단에 의해 결정되는 것이 아니라, 국가 전체의 다양한 기관(중앙정부, 지방정부, 국제협력)이 상호작용하는 구조 속에서 형성된다는 관점을 반영한다. 기존 정책기획이 법·제도 중심의 단일 수단에 의존하는 데 한계가 있었다면, 이 툴킷은 정부가 가진 여러 유형의 정책 레버(lever)를 체계적으로 이해하고 복합적 문제 해결을 위해 이를 조합할 수 있는 새로운 정책 설계 프레임워크를 제공한다.

툴킷의 핵심은 가로축과 세로축으로 구성된 정부 개입 방식의 체계적 분류이다. 가로축은 디자인카운슬의 더블다이아몬드 모델에서 실제 운영방식을 반영하여 ‘영향력(Influence), 참여(Engage), 디자인(Design), 발전(Develop), 자원(Resource), 전달(Deliver), 통제(Control)’의 7단계의 새로운 영역으로 구성하였고, 세로축은 ‘개입의 강도’를 보여주는데, 협력적·유연한 방식에서부터 규제·법제 등 강제적 수단까지 폭넓게 배치된다. 폴리시 랩은 이러한 체계를 바탕으로 총 56개의 정부행동 유형을 정리하였으며, 이를 통해 공무원들이 특정 정책문제를 해결하기 위해 어떤 개입 조합이 가장 적합한지 탐색할 수 있도록 한다.

*Government as a System Toolkit*은 정부를 단순한 행정 조직이 아니라 상호 연결된 시스템으로 바라보게 함으로써, 공공서비스디자인과 정책혁신을 위한 구조적 사고를 강화하는 도구이다. 이는 정책 설계자가 개별 수단이 아닌 전체 시스템 관점에서 문제를 바라보고, 다양한 레버의 조합을 실험함으로써 보다 효과적이고 지속가능한 정책대안을 도출하도록 돕는다.

96) Policy Lab. "Introducing a 'Government as a System' toolkit." *Open Policy Making Blog*, March 6, 2020. Accessed November 17, 2023. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2020/03/06/introducing-a-government-as-a-system-toolkit/>



[그림 13] The new Government as a System toolkit framework

한국서비스디자인협의회 『Service Design Toolkit』⁹⁷⁾

한국서비스디자인협회의(Korea Service Design Council)가 개발한 『Service Design Toolkit』은 성공적인 서비스디자인 수행을 위해 비즈니스, 기술, 인간 그리고 경험요소를 통합적으로 고려하도록 구성된 도구 모음이다. 본 툴킷은 서비스디자인 워크숍에서 간단히 활용할 수 있도록 설계되었으며, 단계별로 서비스디자인의 방법론과 도구를 적용하여 전체 프로세스를 체계적으로 진행할 수 있는 구조로 디자인되었다.⁹⁸⁾ 서비스디자인 툴킷은 총 다섯 가지 패키지로 구성되어 있다: 서비스디자인 리서치툴킷(Service Design Research Toolkit), 고객 경험 측정 툴킷(Customer Experience Measurement Toolkit), 퍼소나 모델링 툴킷(Persona Modeling Toolkit), 시나리오 프로토타이핑 툴킷(Scenario Prototyping Toolkit), 수행평가 툴킷(Performance Evaluation Toolkit). 리서치 툴킷은 조사계획의 수립과 실행, 참여자들의 코크리에이션을 지원하며, 경험 측정 툴킷은 서비스 여정 전

97) 서비스디자인협의회, 『Service Design Toolkit』 (서울: 서비스디자인협의회, 2016), 3.

98) 선지인, 「아이디어 발상 및 구체화를 위한 디자인툴킷 제안」, 36.

반에서 고객 경험을 분석하고 서비스 품질을 정량·정성적으로 평가하는 데 활용된다. 퍼소나 모델링 툴킷은 사용자의 욕구와 행동 특성을 시각화하여 서비스 콘셉트 설계에 반영하는 도구로 활용되며 시나리오 프로토타이핑 툴킷은 아이디어나 콘셉트를 구체적인 서비스 시나리오 형태로 구현하는 과정에 활용된다. 마지막으로 수행평가 툴킷은 프로젝트의 각 단계에서 수행 결과를 진단·검증하는 데 도움을 준다. 각 툴킷에는 프로세스별 진행을 지원하는 카드와 기록지, 메모, 매뉴얼 등이 포함되어 있으며, 프로젝트 수행자가 단계별로 활용할 수 있도록 설계되어 있다.

한국서비스디자인협회의 서비스디자인 툴킷은 카드형 툴킷의 형태를 띠며, 워크숍 참여자가 프로젝트 또는 과제에 단계적으로 접근하여 문제를 구조적으로 분석하고 해결할 수 있도록 지원한다.



[그림 14] Service Design Toolkit 중 Research Toolkit

한국디자인진흥원의 『서비스디자인컨설팅 활용 가이드북⁹⁹⁾』과 『서비스디자인 툴킷』

KIDP는 디자인기술개발사업의 일환으로 공공 및 민간 서비스 혁신 역량 강화를 목표로 『서비스디자인컨설팅 활용 가이드북』과 『서비스디자인 툴킷(레퍼런스북)』을 개발하였다. 두 자료는 서비스디자인의 접근법과 도구를 정책과 기업 현장에 적용할 수 있도록 구체적이고 실용적인 지침을 제공하며, 특히 국내 공공서비스디자인 운영 매뉴얼 개발의 중요한 참고 자료로 평가된다.

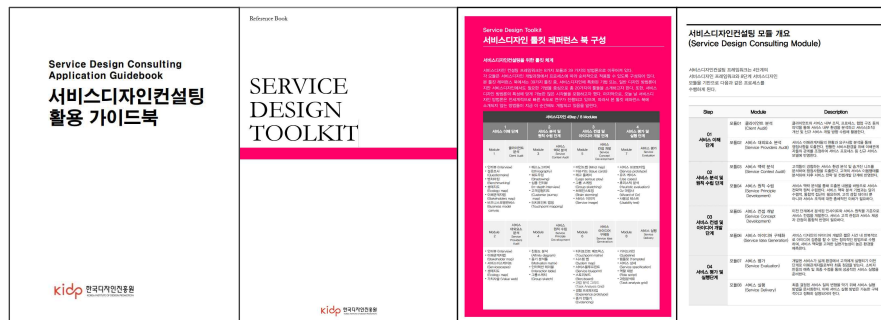
먼저, 서비스디자인컨설팅 활용 가이드북은 컨설팅 맥락에서 서비스디자인 전 과정을 단계별로 구조화한 매뉴얼이다. 사용자 중심(User-centered), 공동창작(Co-creation), 순차적 설계(Sequencing), 시각화(Visualizing), 총체적 접근(Holistic)이라는 서비스디자인 핵심 원칙을 토대로, 문제 정의-아이디어 발산-프로토타이핑-실행 및 평가의 절차를 체계적으로 제시한다. 또한 워크숍 예시, 참여자 역할, 활용 도구, 기대 산출물을 구체적으로 안내하여, 공공기관과 기업의 프로젝트에서 컨설턴트와 실무자가 동일한 절차와 언어를 공유할 수 있도록 지원한다. 이를 통해 정책·행정 서비스 설계 과정에서 발생하는 복잡성과 불확실성을 관리하고, 참여자 중심의 의사결정을 촉진하는 실무적 기준을 마련한다.

반면, 서비스디자인 툴킷은 실제 현장에서 활용 가능한 다양한 도구를 정리한 참고자료이다. 퍼소나, 고객여정맵, 서비스 블루프린트, 시나리오, 스토리보드, 프로토타이핑 등 핵심 기법을 사례와 함께 제시하며, 각 도구별 적용 목적·절차·산출물·활용 팁을 상세히 설명한다. 이러한 구성은 초보자도 단계별로 도구를 선택·활용할 수 있게 하며, 공공서비스, 민간 서비스, 사회혁신 프로젝트 등 다양한 맥락에서 유연하게 적용할 수 있도록 설계되었다. 특히 국내 적용 사례가 포함되어 있어 실무적 현실성과 활용도를 높였다.

KIDP의 두 자료는 단순한 이론적 설명을 넘어 참여 기반·사용자 중심 서비스 설계의 실질적 지침으로 기능한다. 이는 정책 담당자와 실무자가 동일한 절차와 도구

99) 한국디자인진흥원, 『서비스디자인컨설팅 활용가이드북 및 서비스디자인 툴 레퍼런스북』 (연구 보고서, 성남: 한국디자인진흥원, 2012).

를 공유하며 공공서비스 혁신의 효율성과 효과성을 제고하는 데 기여하고, 나아가 단기 프로젝트를 넘어 지속가능한 서비스 혁신 체계 구축의 기반을 제공한다.



[그림 15] 서비스디자인컨설팅 활용 가이드북과 서비스디자인 툴킷

앞서 조사한 다섯 가지 툴킷은 서비스디자인 방법론의 공통된 핵심을 공유하면서도, 각기 다른 배경과 목적, 적용 맥락에 따라 상이한 특징을 지닌다.

먼저, 영국 디자인카운슬의 *Design methods for developing services*는 더블 다이아몬드 모델을 확장하여 서비스 개발 전 과정을 단계별로 안내하는 표준적 프로세스를 제시한다. 이 툴킷은 복잡한 서비스 과정을 시각화하고 다양한 이해관계자가 협업할 수 있는 구조를 제공한다는 점에서 정책 수립 및 공공서비스 개선에 효과적인 전략적 설계 틀로 기능한다.

둘째, IDEO의 *The Field Guide to Human-Centered Design*는 개발협력 및 사회혁신 영역에 특화된 툴킷으로, 전문적 배경이 없는 현장 실무자도 쉽게 적용할 수 있도록 설계되었다. ‘영감-아이디어 발산-실행’이라는 단순한 구조를 기반으로 지역 주민과 이용자의 의견을 직접 반영하며, 참여와 공동창작을 제도적으로 보장한다는 점에서 공공서비스 영역의 경직된 행정 절차를 유연하게 전환하는 도구로 의미가 있다.

셋째, 폴리시 랩의 *Government as a System Toolkit*은 기존 서비스디자인 툴킷과 달리 정책 설계를 정부 시스템 전반의 작동 원리와 연결시키는 점에서

확장된 전략적 도구라 할 수 있다. 이 툴킷은 정부를 하나의 단일조직이 아닌 상호 연결된 시스템으로 파악하고, 총 56가지 정부 행동 유형을 통해 정책 설계자가 문제를 구조적으로 파악하고, 복합적 사회문제 해결을 위해 어떤 개입 조합이 적합한지 탐색할 수 있도록 지원한다. 이는 서비스디자인의 사용자 중심 방법론과 더불어 시스템 기반 정책 설계의 관점을 결합했다는 점에서 공공 부문 툴킷 중에서도 독자적 의의를 가진다.

넷째, 한국서비스디자인협회의 『Service Design Toolkit』은 서비스디자인 프로세스를 단계별로 수행할 수 있도록 개발된 워크숍용 도구 세트이다. 리서치, 고객경험 측정, 퍼소나 모델링, 시나리오 프로토타이핑, 수행평가 등 다섯가지 툴킷으로 구성되어 있으며, 각 단계에서 카드·워크시트 등을 활용해 참여자 간 공동창작과 문제 해결을 지원한다. 카드형 시각도구를 통해 복잡한 서비스를 구조화하고, 비전문가도 쉽게 접근할 수 있는 참여형 학습 도구로서 공공서비스 혁신 현장에서 실천적 활용 가능성을 보여준다.

다섯째, KIDP의 『서비스디자인컨설팅 활용 가이드북』과 『서비스디자인 툴킷』은 국내 환경에 최적화된 실무 지침이라는 점에서 차별적 의미를 가진다. 전자는 컨설팅 맥락에서 서비스디자인을 단계별 절차로 구조화하여 공공기관과 컨설턴트가 동일한 언어와 프로세스로 협업할 수 있는 기반을 마련하고, 후자는 퍼소나·여정 맵·블루프린트 등 핵심 도구를 구체적 사례와 함께 제시하여 초보 실무자도 쉽게 적용가능한 현장 중심 매뉴얼로 기능한다. 이는 한국의 정책 환경과 행정 절차에 맞추어 서비스디자인을 실제로 구현할 수 있는 실질적 근거를 제공한다.

[표 19] 서비스디자인 툴킷 비교

구분	Design methods for developing services	HCD Toolkit	Government as a System Toolkit	Service Design Toolkit	서비스디자인 컨설팅 활용 가이드북/툴킷
개발 주체	디자인카운슬	IDEO.org	폴리시 랩	한국서비스디자인 협의회	한국디자인진흥원
주요 목적	공공·민간 서비스 혁신을 위한 표준화된 프로세스와 도구 제시	개발협력·사회 혁신 맥락에서 현지 실무자 지원	정부 시스템 기반 정책 설계 지원	워크숍을 통해 문제를 탐색하고 해결방안을 도출할 수 있도록 지원	국내 공공·민간 서비스 혁신 역량 강화, 컨설팅 지원
프로세스	더블 다이아몬드 (발견-정의-개발-전달) 확장	영감-아이디어 발산-실행 3단계	정부 개입 레버의 구조적 분류(56개 행동 유형)	리서치-고객경험 측정 -퍼소나 모델링 -시나리오 프로토타이핑 -수행평가	문제 정의-아이디어 발산-프로토타이핑 -실행-평가
핵심원칙	사용자 중심, 시각화, 반복적 프로토타이핑	참여·공동창작, 맥락적 이해, 유연성	시스템적 사고, 정책 레버 조합, 증거 기반 설계	단계별 참여, 공동창작, 시각화, 실습 중심의 학습	사용자 중심, 공동창출, 순차적 설계, 총체적 접근
공공서비스 적용 의의	복잡한 서비스 과정을 시각화하고 협업 촉진	비전문가도 활용 가능, 지역 주민 참여 보장	복잡문제 해결 위한 시스템 기반 정책 설계 제공	실무자, 비전문가 함께 참여하여 협업형 문제 해결	국내 공공·민간 현장 실무에 최적화된 지침 제공
학문적·실무적 의의	공공서비스 혁신에 적용 가능한 전략적 도구	글로벌 사회혁신 영역에서 널리 검증	서비스디자인+ 시스템적 정책설계 결합	국내 실무환경에 맞는 실천적 도구, 디자인 교육 도구로 활용	한국적 맥락에 맞는 운영 매뉴얼 개발의 실질적 근거

다섯 가지 툴킷 비교를 통해 도출되는 핵심 시사점은, 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발 시 사용자 중심·참여 기반·시각화 중심 접근뿐 아니라, 폴리시 랩이 강조한 시스템 관점의 정책 설계까지 고려해야 한다는 점이다. 디자인카운슬과 IDEO의 툴킷은 실무적 절차와 참여적 방법론을 제공하는 반면, 폴리시 랩의 툴킷은 공공서비스를 정책·조직·제도의 복합적 시스템으로 바라보는 구조적 사고를 가능하게 한다. 한편, 한국서비스디자인협의회와 KIDP의 툴킷은 국내 행정환경에서 실질적으로 적용가능한 지침을 제공한다는 점에서 운영매뉴얼 개발의 실무적 기반이 된다. 따라서, 본 연구의 운영매뉴얼 개발은 기존 툴킷의

강점을 통합하되, ‘국제적 표준성(절차·참여·도구)+시스템 기반 정책 설계(폴리시 랩 사례)+한국 행정 맥락(국내 툴킷)’의 균형적 결합을 고려해야 한다. 이를 통해 공무원이 실제 과제를 수행하는 과정에서 구조적 이해, 절차적 안내, 실무적 지원을 모두 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 공공서비스디자인을 위한 툴킷

최근 공공영역에서 서비스디자인의 활용이 빠르게 확대되면서, 이를 행정 및 서비스 현장에서 실제로 구현하기 위해서는 실질적 적용을 지원하는 다양한 도구의 필요성이 제기되고 있다. 이러한 배경 속에서 정책기획, 서비스 개발, 행정 혁신 과정에 서비스디자인을 적용할 수 있도록 체계화한 툴킷(Toolkit), 매뉴얼(Manual), 가이드북(Guidebook) 등이 구체적인 자료의 형태로 개발되어 왔다. 이러한 자료는 단순한 절차 안내서를 넘어, 정책 담당자와 공무원, 시민, 서비스디자이너 등 다양한 참여자가 공유할 수 있는 공통의 언어와 실행 기준을 제공한다. 또한 서비스디자인 프로세스를 단계별로 구조화하고, 워크숍 운영 방식과 참여자 역할을 명확히 제시함으로써 비전문가도 쉽게 접근하고 적용할 수 있도록 지원한다.

공공서비스디자인의 확산과 함께 한국디자인진흥원을 중심으로 공공서비스디자인 사업(구 국민디자인단, 국민정책디자인)을 지원하기 위한 다양한 툴킷이 개발되어 왔다. 이러한 툴킷은 사업 수행뿐 아니라 지역사회 이슈, 사회적 기업, 시민참여형 프로젝트 등 공공서비스 혁신 과제에서 효과적인 문제 해결도구로 활용되고 있다. 특히 공공서비스디자인 맥락에서 개발된 툴킷은 단순히 문제를 진단하거나 해결책을 제시하는 수준을 넘어, 정책 과정 전반을 참여적·수요자 중심으로 재구성하는 데 중요한 역할을 한다. 이 점에서 툴킷은 공공서비스디자인 사업의 성과를 좌우하는 핵심적 기반이자, 지속가능한 공공혁신을 가능하게 하는 제도적

자산으로 평가될 수 있다.

이에 본 연구에서는 공공서비스디자인 툴킷의 특성과 의의를 분석하고, 각 도구가 실제 행정 현장에서 어떠한 방식으로 활용되어 왔는지를 검토함으로써, 향후 운영매뉴얼 개발을 위한 실질적 근거를 마련하고자 한다.



[그림 16] 연도별 공공서비스디자인 툴킷

『공공서비스디자인 사용설명서』¹⁰⁰⁾

『공공서비스디자인 사용설명서』는 2014년 당시 안전행정부와 산업통상자원부, 그리고 한국디자인진흥원이 국민디자인단 사업을 착수하면서 제작된 최초의 정부 주도형 매뉴얼이다. 본 설명서는 공공정책과 서비스 기획 과정에 서비스디자인 방법론을 체계적으로 도입하기 위한 시도로, 공무원들을 대상으로 한 서비스디자인 입문서로 활용되었다.

서비스디자인의 필요성과 개념을 설명하는 이해 단계에서 출발하여, 추진 전략 수립과 워킹그룹(국민디자인단) 운영 등 준비 단계, 발견-정의-발전-전달의 실행 단계, 그리고 실행 이후 평가와 확산 방안에 이르는 단계적 프로세스를 제시하였다. 특히 더블 다이아몬드 모델을 바탕으로 한 서비스디자인 절차와 다양한 조사·분석 방법이 소개되었으며, 해외 사례와 국민디자인단 운영 경험, 서비스디자인 전문기관의 자료를 부록으로 수록하여 실무적 활용성을 높이려 하였다. 또한 당시 정부가 추진하던 정부3.0 전략과 연계하여 “개방·공유·소통·협력”이라는 가치를 구체화하려는 목적이 반영되었다는 점에서 정책적 의의가 크다.

다만, 본 매뉴얼은 서비스디자인의 방법론적 측면에 집중하여 현장에서 활용하기에 제약이 있었으며, 전달 이후 단계에서의 지속가능성 확보나 성과 관리 체계 역시 미비하였다. 그럼에도 불구하고 『공공서비스디자인 사용설명서』는 국민디자인단 운영매뉴얼의 초기 버전으로 기능하며, 공공분야에서 서비스디자인 방법론을 본격적으로 적용하려는 제도적·학문적 전환점을 마련했다는 점에서 중요한 의의를 가진다. 이는 이후 개발된 다양한 툴킷의 토대가 되었으며, 공무원 중심의 공공서비스디자인 실천을 제도화하는 첫걸음으로 평가된다.

100) 안전행정부 외. 『공공서비스디자인 사용설명서』 (서울: 안전행정부, 2014).

Public Service Design Guide

공공서비스디자인
사용설명서

서비스디자인이란 무엇인가
서비스디자인의 필요성
서비스디자인의 범위
서비스디자인의 역할
서비스디자인의 가치
서비스디자인의 성공 조건
서비스디자인의 실패 조건
서비스디자인의 성공 사례
서비스디자인의 실패 사례
서비스디자인의 성공 요인
서비스디자인의 실패 요인
서비스디자인의 성공 전략
서비스디자인의 실패 전략
서비스디자인의 성공 도구
서비스디자인의 실패 도구
서비스디자인의 성공 방법
서비스디자인의 실패 방법
서비스디자인의 성공 결과
서비스디자인의 실패 결과
서비스디자인의 성공 영향
서비스디자인의 실패 영향
서비스디자인의 성공 책임
서비스디자인의 실패 책임
서비스디자인의 성공 권한
서비스디자인의 실패 권한
서비스디자인의 성공 의무
서비스디자인의 실패 의무
서비스디자인의 성공 권리
서비스디자인의 실패 권리
서비스디자인의 성공 자유
서비스디자인의 실패 자유

contents

본 가이드는 서비스디자인의 범위, 역할, 가치, 성공 조건, 실패 조건, 성공 사례, 실패 사례, 성공 요인, 실패 요인, 성공 전략, 실패 전략, 성공 도구, 실패 도구, 성공 방법, 실패 방법, 성공 결과, 실패 결과, 성공 영향, 실패 영향, 성공 책임, 실패 책임, 성공 권한, 실패 권한, 성공 의무, 실패 의무, 성공 권리, 실패 권리, 성공 자유, 실패 자유를 다룬다.

제1장

서비스디자인이란 무엇인가

1. 서비스디자인의 필요성 1
2. 서비스디자인의 범위 2
3. 서비스디자인의 역할 3
4. 서비스디자인의 가치 4
5. 서비스디자인의 성공 조건 5
6. 서비스디자인의 실패 조건 6
7. 서비스디자인의 성공 사례 7
8. 서비스디자인의 실패 사례 8
9. 서비스디자인의 성공 요인 9
10. 서비스디자인의 실패 요인 10
11. 서비스디자인의 성공 전략 11
12. 서비스디자인의 실패 전략 12
13. 서비스디자인의 성공 도구 13
14. 서비스디자인의 실패 도구 14
15. 서비스디자인의 성공 방법 15
16. 서비스디자인의 실패 방법 16
17. 서비스디자인의 성공 결과 17
18. 서비스디자인의 실패 결과 18
19. 서비스디자인의 성공 영향 19
20. 서비스디자인의 실패 영향 20
21. 서비스디자인의 성공 책임 21
22. 서비스디자인의 실패 책임 22
23. 서비스디자인의 성공 권한 23
24. 서비스디자인의 실패 권한 24
25. 서비스디자인의 성공 의무 25
26. 서비스디자인의 실패 의무 26
27. 서비스디자인의 성공 권리 27
28. 서비스디자인의 실패 권리 28
29. 서비스디자인의 성공 자유 29
30. 서비스디자인의 실패 자유 30

제2장

서비스디자인의 범위

1. 서비스디자인의 범위 1
2. 서비스디자인의 역할 2
3. 서비스디자인의 가치 3
4. 서비스디자인의 성공 조건 4
5. 서비스디자인의 실패 조건 5
6. 서비스디자인의 성공 사례 6
7. 서비스디자인의 실패 사례 7
8. 서비스디자인의 성공 요인 8
9. 서비스디자인의 실패 요인 9
10. 서비스디자인의 성공 전략 10
11. 서비스디자인의 실패 전략 11
12. 서비스디자인의 성공 도구 12
13. 서비스디자인의 실패 도구 13
14. 서비스디자인의 성공 방법 14
15. 서비스디자인의 실패 방법 15
16. 서비스디자인의 성공 결과 16
17. 서비스디자인의 실패 결과 17
18. 서비스디자인의 성공 영향 18
19. 서비스디자인의 실패 영향 19
20. 서비스디자인의 성공 책임 20
21. 서비스디자인의 실패 책임 21
22. 서비스디자인의 성공 권한 22
23. 서비스디자인의 실패 권한 23
24. 서비스디자인의 성공 의무 24
25. 서비스디자인의 실패 의무 25
26. 서비스디자인의 성공 권리 26
27. 서비스디자인의 실패 권리 27
28. 서비스디자인의 성공 자유 28
29. 서비스디자인의 실패 자유 29
30. 서비스디자인의 성공 결과 30
31. 서비스디자인의 실패 결과 31
32. 서비스디자인의 성공 영향 32
33. 서비스디자인의 실패 영향 33
34. 서비스디자인의 성공 책임 34
35. 서비스디자인의 실패 책임 35
36. 서비스디자인의 성공 권한 36
37. 서비스디자인의 실패 권한 37
38. 서비스디자인의 성공 의무 38
39. 서비스디자인의 실패 의무 39
40. 서비스디자인의 성공 권리 40
41. 서비스디자인의 실패 권리 41
42. 서비스디자인의 성공 자유 42
43. 서비스디자인의 실패 자유 43
44. 서비스디자인의 성공 결과 44
45. 서비스디자인의 실패 결과 45
46. 서비스디자인의 성공 영향 46
47. 서비스디자인의 실패 영향 47
48. 서비스디자인의 성공 책임 48
49. 서비스디자인의 실패 책임 49
50. 서비스디자인의 성공 권한 50
51. 서비스디자인의 실패 권한 51
52. 서비스디자인의 성공 의무 52
53. 서비스디자인의 실패 의무 53
54. 서비스디자인의 성공 권리 54
55. 서비스디자인의 실패 권리 55
56. 서비스디자인의 성공 자유 56
57. 서비스디자인의 실패 자유 57
58. 서비스디자인의 성공 결과 58
59. 서비스디자인의 실패 결과 59
60. 서비스디자인의 성공 영향 60
61. 서비스디자인의 실패 영향 61
62. 서비스디자인의 성공 책임 62
63. 서비스디자인의 실패 책임 63
64. 서비스디자인의 성공 권한 64
65. 서비스디자인의 실패 권한 65
66. 서비스디자인의 성공 의무 66
67. 서비스디자인의 실패 의무 67
68. 서비스디자인의 성공 권리 68
69. 서비스디자인의 실패 권리 69
70. 서비스디자인의 성공 자유 70
71. 서비스디자인의 실패 자유 71
72. 서비스디자인의 성공 결과 72
73. 서비스디자인의 실패 결과 73
74. 서비스디자인의 성공 영향 74
75. 서비스디자인의 실패 영향 75
76. 서비스디자인의 성공 책임 76
77. 서비스디자인의 실패 책임 77
78. 서비스디자인의 성공 권한 78
79. 서비스디자인의 실패 권한 79
80. 서비스디자인의 성공 의무 80
81. 서비스디자인의 실패 의무 81
82. 서비스디자인의 성공 권리 82
83. 서비스디자인의 실패 권리 83
84. 서비스디자인의 성공 자유 84
85. 서비스디자인의 실패 자유 85
86. 서비스디자인의 성공 결과 86
87. 서비스디자인의 실패 결과 87
88. 서비스디자인의 성공 영향 88
89. 서비스디자인의 실패 영향 89
90. 서비스디자인의 성공 책임 90
91. 서비스디자인의 실패 책임 91
92. 서비스디자인의 성공 권한 92
93. 서비스디자인의 실패 권한 93
94. 서비스디자인의 성공 의무 94
95. 서비스디자인의 실패 의무 95
96. 서비스디자인의 성공 권리 96
97. 서비스디자인의 실패 권리 97
98. 서비스디자인의 성공 자유 98
99. 서비스디자인의 실패 자유 99
100. 서비스디자인의 성공 결과 100
101. 서비스디자인의 실패 결과 101
102. 서비스디자인의 성공 영향 102
103. 서비스디자인의 실패 영향 103
104. 서비스디자인의 성공 책임 104
105. 서비스디자인의 실패 책임 105
106. 서비스디자인의 성공 권한 106
107. 서비스디자인의 실패 권한 107
108. 서비스디자인의 성공 의무 108
109. 서비스디자인의 실패 의무 109
110. 서비스디자인의 성공 권리 110
111. 서비스디자인의 실패 권리 111
112. 서비스디자인의 성공 자유 112
113. 서비스디자인의 실패 자유 113
114. 서비스디자인의 성공 결과 114
115. 서비스디자인의 실패 결과 115
116. 서비스디자인의 성공 영향 116
117. 서비스디자인의 실패 영향 117
118. 서비스디자인의 성공 책임 118
119. 서비스디자인의 실패 책임 119
120. 서비스디자인의 성공 권한 120
121. 서비스디자인의 실패 권한 121
122. 서비스디자인의 성공 의무 122
123. 서비스디자인의 실패 의무 123
124. 서비스디자인의 성공 권리 124
125. 서비스디자인의 실패 권리 125
126. 서비스디자인의 성공 자유 126
127. 서비스디자인의 실패 자유 127
128. 서비스디자인의 성공 결과 128
129. 서비스디자인의 실패 결과 129
130. 서비스디자인의 성공 영향 130
131. 서비스디자인의 실패 영향 131
132. 서비스디자인의 성공 책임 132
133. 서비스디자인의 실패 책임 133
134. 서비스디자인의 성공 권한 134
135. 서비스디자인의 실패 권한 135
136. 서비스디자인의 성공 의무 136
137. 서비스디자인의 실패 의무 137
138. 서비스디자인의 성공 권리 138
139. 서비스디자인의 실패 권리 139
140. 서비스디자인의 성공 자유 140
141. 서비스디자인의 실패 자유 141
142. 서비스디자인의 성공 결과 142
143. 서비스디자인의 실패 결과 143
144. 서비스디자인의 성공 영향 144
145. 서비스디자인의 실패 영향 145
146. 서비스디자인의 성공 책임 146
147. 서비스디자인의 실패 책임 147
148. 서비스디자인의 성공 권한 148
149. 서비스디자인의 실패 권한 149
150. 서비스디자인의 성공 의무 150
151. 서비스디자인의 실패 의무 151
152. 서비스디자인의 성공 권리 152
153. 서비스디자인의 실패 권리 153
154. 서비스디자인의 성공 자유 154
155. 서비스디자인의 실패 자유 155
156. 서비스디자인의 성공 결과 156
157. 서비스디자인의 실패 결과 157
158. 서비스디자인의 성공 영향 158
159. 서비스디자인의 실패 영향 159
160. 서비스디자인의 성공 책임 160
161. 서비스디자인의 실패 책임 161
162. 서비스디자인의 성공 권한 162
163. 서비스디자인의 실패 권한 163
164. 서비스디자인의 성공 의무 164
165. 서비스디자인의 실패 의무 165
166. 서비스디자인의 성공 권리 166
167. 서비스디자인의 실패 권리 167
168. 서비스디자인의 성공 자유 168
169. 서비스디자인의 실패 자유 169
170. 서비스디자인의 성공 결과 170
171. 서비스디자인의 실패 결과 171
172. 서비스디자인의 성공 영향 172
173. 서비스디자인의 실패 영향 173
174. 서비스디자인의 성공 책임 174
175. 서비스디자인의 실패 책임 175
176. 서비스디자인의 성공 권한 176
177. 서비스디자인의 실패 권한 177
178. 서비스디자인의 성공 의무 178
179. 서비스디자인의 실패 의무 179
180. 서비스디자인의 성공 권리 180
181. 서비스디자인의 실패 권리 181
182. 서비스디자인의 성공 자유 182
183. 서비스디자인의 실패 자유 183
184. 서비스디자인의 성공 결과 184
185. 서비스디자인의 실패 결과 185
186. 서비스디자인의 성공 영향 186
187. 서비스디자인의 실패 영향 187
188. 서비스디자인의 성공 책임 188
189. 서비스디자인의 실패 책임 189
190. 서비스디자인의 성공 권한 190
191. 서비스디자인의 실패 권한 191
192. 서비스디자인의 성공 의무 192
193. 서비스디자인의 실패 의무 193
194. 서비스디자인의 성공 권리 194
195. 서비스디자인의 실패 권리 195
196. 서비스디자인의 성공 자유 196
197. 서비스디자인의 실패 자유 197
198. 서비스디자인의 성공 결과 198
199. 서비스디자인의 실패 결과 199
200. 서비스디자인의 성공 영향 200
201. 서비스디자인의 실패 영향 201
202. 서비스디자인의 성공 책임 202
203. 서비스디자인의 실패 책임 203
204. 서비스디자인의 성공 권한 204
205. 서비스디자인의 실패 권한 205
206. 서비스디자인의 성공 의무 206
207. 서비스디자인의 실패 의무 207
208. 서비스디자인의 성공 권리 208
209. 서비스디자인의 실패 권리 209
210. 서비스디자인의 성공 자유 210
211. 서비스디자인의 실패 자유 211
212. 서비스디자인의 성공 결과 212
213. 서비스디자인의 실패 결과 213
214. 서비스디자인의 성공 영향 214
215. 서비스디자인의 실패 영향 215
216. 서비스디자인의 성공 책임 216
217. 서비스디자인의 실패 책임 217
218. 서비스디자인의 성공 권한 218
219. 서비스디자인의 실패 권한 219
220. 서비스디자인의 성공 의무 220
221. 서비스디자인의 실패 의무 221
222. 서비스디자인의 성공 권리 222
223. 서비스디자인의 실패 권리 223
224. 서비스디자인의 성공 자유 224
225. 서비스디자인의 실패 자유 225
226. 서비스디자인의 성공 결과 226
227. 서비스디자인의 실패 결과 227
228. 서비스디자인의 성공 영향 228
229. 서비스디자인의 실패 영향 229
230. 서비스디자인의 성공 책임 230
231. 서비스디자인의 실패 책임 231
232. 서비스디자인의 성공 권한 232
233. 서비스디자인의 실패 권한 233
234. 서비스디자인의 성공 의무 234
235. 서비스디자인의 실패 의무 235
236. 서비스디자인의 성공 권리 236
237. 서비스디자인의 실패 권리 237
238. 서비스디자인의 성공 자유 238
239. 서비스디자인의 실패 자유 239
240. 서비스디자인의 성공 결과 240
241. 서비스디자인의 실패 결과 241
242. 서비스디자인의 성공 영향 242
243. 서비스디자인의 실패 영향 243
244. 서비스디자인의 성공 책임 244
245. 서비스디자인의 실패 책임 245
246. 서비스디자인의 성공 권한 246
247. 서비스디자인의 실패 권한 247
248. 서비스디자인의 성공 의무 248
249. 서비스디자인의 실패 의무 249
250. 서비스디자인의 성공 권리 250
251. 서비스디자인의 실패 권리 251
252. 서비스디자인의 성공 자유 252
253. 서비스디자인의 실패 자유 253
254. 서비스디자인의 성공 결과 254
255. 서비스디자인의 실패 결과 255
256. 서비스디자인의 성공 영향 256
257. 서비스디자인의 실패 영향 257
258. 서비스디자인의 성공 책임 258
259. 서비스디자인의 실패 책임 259
260. 서비스디자인의 성공 권한 260
261. 서비스디자인의 실패 권한 261
262. 서비스디자인의 성공 의무 262
263. 서비스디자인의 실패 의무 263
264. 서비스디자인의 성공 권리 264
265. 서비스디자인의 실패 권리 265
266. 서비스디자인의 성공 자유 266
267. 서비스디자인의 실패 자유 267
268. 서비스디자인의 성공 결과 268
269. 서비스디자인의 실패 결과 269
270. 서비스디자인의 성공 영향 270
271. 서비스디자인의 실패 영향 271
272. 서비스디자인의 성공 책임 272
273. 서비스디자인의 실패 책임 273
274. 서비스디자인의 성공 권한 274
275. 서비스디자인의 실패 권한 275
276. 서비스디자인의 성공 의무 276
277. 서비스디자인의 실패 의무 277
278. 서비스디자인의 성공 권리 278
279. 서비스디자인의 실패 권리 279
280. 서비스디자인의 성공 자유 280
281. 서비스디자인의 실패 자유 281
282. 서비스디자인의 성공 결과 282
283. 서비스디자인의 실패 결과 283
284. 서비스디자인의 성공 영향 284
285. 서비스디자인의 실패 영향 285
286. 서비스디자인의 성공 책임 286
287. 서비스디자인의 실패 책임 287
288. 서비스디자인의 성공 권한 288
289. 서비스디자인의 실패 권한 289
290. 서비스디자인의 성공 의무 290
291. 서비스디자인의 실패 의무 291
292. 서비스디자인의 성공 권리 292
293. 서비스디자인의 실패 권리 293
294. 서비스디자인의 성공 자유 294
295. 서비스디자인의 실패 자유 295
296. 서비스디자인의 성공 결과 296
297. 서비스디자인의 실패 결과 297
298. 서비스디자인의 성공 영향 298
299. 서비스디자인의 실패 영향 299
300. 서비스디자인의 성공 책임 300
301. 서비스디자인의 실패 책임 301
302. 서비스디자인의 성공 권한 302
303. 서비스디자인의 실패 권한 303
304. 서비스디자인의 성공 의무 304
305. 서비스디자인의 실패 의무 305
306. 서비스디자인의 성공 권리 306
307. 서비스디자인의 실패 권리 307
308. 서비스디자인의 성공 자유 308
309. 서비스디자인의 실패 자유 309
310. 서비스디자인의 성공 결과 310
311. 서비스디자인의 실패 결과 311
312. 서비스디자인의 성공 영향 312
313. 서비스디자인의 실패 영향 313
314. 서비스디자인의 성공 책임 314
315. 서비스디자인의 실패 책임 315
316. 서비스디자인의 성공 권한 316
317. 서비스디자인의 실패 권한 317
318. 서비스디자인의 성공 의무 318
319. 서비스디자인의 실패 의무 319
320. 서비스디자인의 성공 권리 320
321. 서비스디자인의 실패 권리 321
322. 서비스디자인의 성공 자유 322
323. 서비스디자인의 실패 자유 323
324. 서비스디자인의 성공 결과 324
325. 서비스디자인의 실패 결과 325
326. 서비스디자인의 성공 영향 326
327. 서비스디자인의 실패 영향 327
328. 서비스디자인의 성공 책임 328
329. 서비스디자인의 실패 책임 329
330. 서비스디자인의 성공 권한 330
331. 서비스디자인의 실패 권한 331
332. 서비스디자인의 성공 의무 332
333. 서비스디자인의 실패 의무 333
334. 서비스디자인의 성공 권리 334
335. 서비스디자인의 실패 권리 335
336. 서비스디자인의 성공 자유 336
337. 서비스디자인의 실패 자유 337
338. 서비스디자인의 성공 결과 338
339. 서비스디자인의 실패 결과 339
340. 서비스디자인의 성공 영향 340
341. 서비스디자인의 실패 영향 341
342. 서비스디자인의 성공 책임 342
343. 서비스디자인의 실패 책임 343
344. 서비스디자인의 성공 권한 344
345. 서비스디자인의 실패 권한 345
346. 서비스디자인의 성공 의무 346
347. 서비스디자인의 실패 의무 347
348. 서비스디자인의 성공 권리 348
349. 서비스디자인의 실패 권리 349
350. 서비스디자인의 성공 자유 350
351. 서비스디자인의 실패 자유 351
352. 서비스디자인의 성공 결과 352
353. 서비스디자인의 실패 결과 353
354. 서비스디자인의 성공 영향 354
355. 서비스디자인의 실패 영향 355
356. 서비스디자인의 성공 책임 356
357. 서비스디자인의 실패 책임 357
358. 서비스디자인의 성공 권한 358
359. 서비스디자인의 실패 권한 359
360. 서비스디자인의 성공 의무 360
361. 서비스디자인의 실패 의무 361
362. 서비스디자인의 성공 권리 362
363. 서비스디자인의 실패 권리 363
364. 서비스디자인의 성공 자유 364
365. 서비스디자인의 실패 자유 365
366. 서비스디자인의 성공 결과 366
367. 서비스디자인의 실패 결과 367
368. 서비스디자인의 성공 영향 368
369. 서비스디자인의 실패 영향 369
370. 서비스디자인의 성공 책임 370
371. 서비스디자인의 실패 책임 371
372. 서비스디자인의 성공 권한 372
373. 서비스디자인의 실패 권한 373
374. 서비스디자인의 성공 의무 374
375. 서비스디자인의 실패 의무 375
376. 서비스디자인의 성공 권리 376
377. 서비스디자인의 실패 권리 377
378. 서비스디자인의 성공 자유 378
379. 서비스디자인의 실패 자유 379
380. 서비스디자인의 성공 결과 380
381. 서비스디자인의 실패 결과 381
382. 서비스디자인의 성공 영향 382
383. 서비스디자인의 실패 영향 383
384. 서비스디자인의 성공 책임 384
385. 서비스디자인의 실패 책임 385
386. 서비스디자인의 성공 권한 386
387. 서비스디자인의 실패 권한 387
388. 서비스디자인의 성공 의무 388
389. 서비스디자인의 실패 의무 389
390. 서비스디자인의 성공 권리 390
391. 서비스디자인의 실패 권리 391
392. 서비스디자인의 성공 자유 392
393. 서비스디자인의 실패 자유 393
394. 서비스디자인의 성공 결과 394
395. 서비스디자인의 실패 결과 395
396. 서비스디자인의 성공 영향 396
397. 서비스디자인의 실패 영향 397
398. 서비스디자인의 성공 책임 398
399. 서비스디자인의 실패 책임 399
400. 서비스디자인의 성공 권한 400
401. 서비스디자인의 실패 권한 401
402. 서비스디자인의 성공 의무 402
403. 서비스디자인의 실패 의무 403
404. 서비스디자인의 성공 권리 404
405. 서비스디자인의 실패 권리 405
406. 서비스디자인의 성공 자유 406
407. 서비스디자인의 실패 자유 407
408. 서비스디자인의 성공 결과 408
409. 서비스디자인의 실패 결과 409
410. 서비스디자인의 성공 영향 410
411. 서비스디자인의 실패 영향 411
412. 서비스디자인의 성공 책임 412
413. 서비스디자인의 실패 책임 413
414. 서비스디자인의 성공 권한 414
415. 서비스디자인의 실패 권한 415
416. 서비스디자인의 성공 의무 416
417. 서비스디자인의 실패 의무 417
418. 서비스디자인의 성공 권리 418
419. 서비스디자인의 실패 권리 419
420. 서비스디자인의 성공 자유 420
421. 서비스디자인의 실패 자유 421
422. 서비스디자인의 성공 결과 422
423. 서비스디자인의 실패 결과 423
424. 서비스디자인의 성공 영향 424
425. 서비스디자인의 실패 영향 425
426. 서비스디자인의 성공 책임 426
427. 서비스디자인의 실패 책임 427
428. 서비스디자인의 성공 권한 428
429. 서비스디자인의 실패 권한 429
430. 서비스디자인의 성공 의무 430
431. 서비스디자인의 실패 의무 431
432. 서비스디자인의 성공 권리 432
433. 서비스디자인의 실패 권리 433
434. 서비스디자인의 성공 자유 434
435. 서비스디자인의 실패 자유 435
436. 서비스디자인의 성공 결과 436
437. 서비스디자인의 실패 결과 437
438. 서비스디자인의 성공 영향 438
439. 서비스디자인의 실패 영향 439
440. 서비스디자인의 성공 책임 440
441. 서비스디자인의 실패 책임 441
442. 서비스디자인의 성공 권한 442
443. 서비스디자인의 실패 권한 443
444. 서비스디자인의 성공 의무 444
445. 서비스디자인의 실패 의무 445
446. 서비스디자인의 성공 권리 446
447. 서비스디자인의 실패 권리 447
448. 서비스디자인의 성공 자유 448
449. 서비스디자인의 실패 자유 449
450. 서비스디자인의 성공 결과 450
451. 서비스디자인의 실패 결과 451
452. 서비스디자인의 성공 영향 452
453. 서비스디자인의 실패 영향 453
454. 서비스디자인의 성공 책임 454
455. 서비스디자인의 실패 책임 455
456. 서비스디자인의 성공 권한 456
457. 서비스디자인의 실패 권한 457
458. 서비스디자인의 성공 의무 458
459. 서비스디자인의 실패 의무 459
460. 서비스디자인의 성공 권리 460
461. 서비스디자인의 실패 권리 461
462. 서비스디자인의 성공 자유 462
463. 서비스디자인의 실패 자유 463
464. 서비스디자인의 성공 결과 464
465. 서비스디자인의 실패 결과 465
466. 서비스디자인의 성공 영향 466
467. 서비스디자인의 실패 영향 467
468. 서비스디자인의 성공 책임 468
469. 서비스디자인의 실패 책임 469
470. 서비스디자인의 성공 권한 470
471. 서비스디자인의 실패 권한 471
472. 서비스디자인의 성공 의무 472
473. 서비스디자인의 실패 의무 473
474. 서비스디자인의 성공 권리 474
475. 서비스디자인의 실패 권리 475
476. 서비스디자인의 성공 자유 476
477. 서비스디자인의 실패 자유 477
478. 서비스디자인의 성공 결과 478
479. 서비스디자인의 실패 결과 479
480. 서비스디자인의 성공 영향 480
481. 서비스디자인의 실패 영향 481
482. 서비스디자인의 성공 책임 482
483. 서비스디자인의 실패 책임 483
484. 서비스디자인의 성공 권한 484
485. 서비스디자인의 실패 권한 485
486. 서비스디자인의 성공 의무 486
487. 서비스디자인의 실패 의무 487
488. 서비스디자인의 성공 권리 488
489. 서비스디자인의 실패 권리 489
490. 서비스디자인의 성공 자유 490
491. 서비스디자인의 실패 자유 491
492. 서비스디자인의 성공 결과 492
493. 서비스디자인의 실패 결과 493
494. 서비스디자인의 성공 영향 494
495. 서비스디자인의 실패 영향 495
496. 서비스디자인의 성공 책임 496
497. 서비스디자인의 실패 책임 497
498. 서비스디자인의 성공 권한 498
499. 서비스디자인의 실패 권한 499
500. 서비스디자인의 성공 의무 500
501. 서비스디자인의 실패 의무 501
502. 서비스디자인의 성공 권리 502
503. 서비스디자인의 실패 권리 503
504. 서비스디자인의 성공 자유 504
505. 서비스디자인의 실패 자유 505
506. 서비스디자인의 성공 결과 506
507. 서비스디자인의 실패 결과 507
508. 서비스디자인의 성공 영향 508
509. 서비스디자인의 실패 영향 509
510. 서비스디자인의 성공 책임 510
511. 서비스디자인의 실패 책임 511
512. 서비스디자인의 성공 권한 512
513. 서비스디자인의 실패 권한 513
514. 서비스디자인의 성공 의무 514
515. 서비스디자인의 실패 의무 515
516. 서비스디자인의 성공 권리 516
517. 서비스디자인의 실패 권리 517
518. 서비스디자인의 성공 자유 518
519. 서비스디자인의 실패 자유 519
520. 서비스디자인의 성공 결과 520
521. 서비스디자인의 실패 결과 521
522. 서비스디자인의 성공 영향 522
523. 서비스디자인의 실패 영향 523
524. 서비스디자인의 성공 책임 524
525. 서비스디자인의 실패 책임 525
526. 서비스디자인의 성공 권한 526
527. 서비스디자인의 실패 권한 527
528. 서비스디자인의 성공 의무 528
529. 서비스디자인의 실패 의무 529
530. 서비스디자인의 성공 권리 530
531. 서비스디자인의 실패 권리 531
532. 서비스디자인의 성공 자유 532
533. 서비스디자인의 실패 자유 533
534. 서비스디자인의 성공 결과 534
535. 서비스디자인의 실패 결과 535
536. 서비스디자인의 성공 영향 536
537. 서비스디자인의 실패 영향 537
538. 서비스디자인의 성공 책임 538
-

[그림 17] 공공서비스디자인 사용설명서

『공공서비스디자인 운영툴킷』¹⁰¹⁾

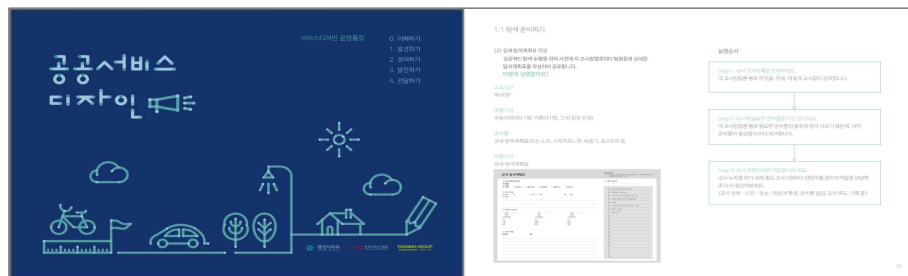
2015년 한국디자인진흥원과 텐지노그룹은 국민디자인단 사업의 실질적 운영을 지원하기 위해 『공공서비스디자인 운영툴킷』을 공동 개발하였다. 이 툴킷은 정책 및 서비스 기획·실행 단계에서 서비스디자인 방법론을 구체적으로 적용할 수 있도록 구성된 실무 지침서로, 국민디자인단 참여자가 사업 전 과정에서 일관된 설계 도구를 활용할 수 있도록 안내하였다. 특히 ‘정책탐험’이라는 은유적 개념을 도입하여, 참여자가 탐험대원으로서 정책 과제 탐색 과정에 직접 참여한다는 경험적 몰입을 강조하였다.

툴킷은 서비스디자인 과정을 다섯 단계:이해하기, 발견하기, 정의하기, 발전하기, 전달하기로 구분하고, 각 단계별 개요와 권장 절차, 수행에 필요한 태도와 접근 방식을 상세히 제시하였다. 또한 각 단계에서 제안되는 방법론은 단순한 개념 설명에 그치지 않고, 실행방법과 절차, 그리고 현장에서 바로 활용할 수 있는 서식(워크시트) 총 21종을 부록으로 제공하였다. 이러한 구조는 공공서비스디자인 과제를 수행하는 공무원과 참여자가 서비스디자인 기법을 직관적으로 이해하고 곧바로 적용할 수 있도록 설계된 점에서 실무적 활용성을 높였다. 특히, 퍼소나, 고객여정맵, 서비스 블루프린트 등 핵심 도구가 공공부문 워크숍과 프로젝트에 실제 적

101) 행정자치부 외, 『공공서비스디자인 툴킷』 (세종: 행정자치부, 2015).

용됨으로써, 기존 행정 중심의 정책기획에 사용자 경험 관점을 제도적으로 접목하는 데 기여하였다.

본 툴킷은 서비스디자인 방법론의 학습과 실습에 초점을 둔 방법론 모음으로서 서비스디자인 연구지침 및 활동지로 활용이 되었으며, 공공영역에서 서비스디자인을 실행가능한 수준으로 체계화한 최초의 실무 매뉴얼이라는 점에서 큰 의의가 있다. 이는 참여자 중심의 공동창작 문화를 정착시키고, 정책 설계 전 과정에서 디자인적 사고를 제도화하는 데 기반을 마련하였다.



[그림 18] 공공서비스디자인 운영툴킷

『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』¹⁰²⁾

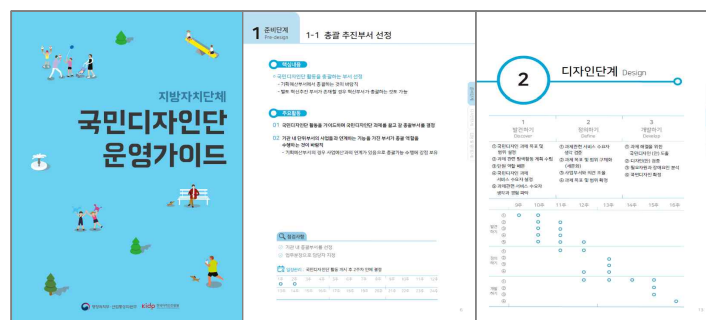
2017년 발간된 『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』는 지방자치단체가 국민디자인단을 직접 운영할 때 활용할 수 있는 행정 중심의 실무 지침서로 제작되었다. 기존의 매뉴얼이 서비스디자인 방법론을 중심으로 국민 참여형 정책 개발을 설명하는 데 초점을 두었다면, 운영가이드는 지방정부가 실제 행정 절차를 원활하게 추진할 수 있도록 단계별 운영 지침과 점검 사항을 구체적으로 제시한 것이 특징이다.

운영가이드는 국민디자인단 운영 전 과정을 준비 단계→디자인 단계(발견하기-정의하기-개발하기)→집행 및 평가 단계로 구분하고, 각 단계별 핵심 과업과 세부 활동을 로드맵 형태로 제시하였다. 준비 단계에서는 총괄 추진부서 선정, 과제

102) 행정자치부 외, 『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』 (세종: 행정자치부, 2017).

발굴 및 부서 간 조율, 국민디자인단 구성과 교육, 발대식 및 홍보 등 기초적 행정 절차를 안내하였고, 이어지는 디자인 단계에서는 서비스디자인 프로세스에 기반하여 실질적인 과제 개발 절차를 포함하였다. 마지막으로 집행 및 평가 단계에서는 성과 환류 과정을 강조하였다. 이러한 체계는 공무원이 몇 주차에 어떤 활동을 수행해야 하는지 일정 관리까지 참고할 수 있도록 설계되어, 현장에서 바로 적용 가능하도록 구성되어 있다.

운영가이드의 특징은 서비스디자인 연구방법의 원리적 설명보다는 행정 업무 수행 중심으로 내용을 구성했다는 점이다. 또한 각 단계마다 점검 항목을 마련하여, 국민디자인단의 역할이 제대로 수행되고 있는지를 확인할 수 있도록 하였다. 본 가이드는 시각 자료나 사례 설명이 부족하여 디자인 비전공자인 공무원에게는 방법론적 이해를 심화하기 어려우나 지방자치단체의 실무 현장에서는 오히려 복잡한 이론보다 실질적 운영 절차가 더 요구되기 때문에 유용한 자료로 평가되었다. 다만, 지방자치단체를 주 대상으로 제작되었기에 중앙부처나 공공기관 등 다른 기관에서 활용하기에는 한계가 있다. 그러나 『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』는 공공서비스디자인 사업을 지방행정 수준에서 제도화하는 데 중요한 역할을 수행하였으며, 이는 국민디자인단 활동을 단순한 참여 프로그램에서 행정 절차에 내재화할 수 있는 기반을 제공하였다. 또한 공무원이 현장에서 따라 할 수 있는 최초의 단계별 운영 지침으로서 실무적 가치가 크다.



[그림 19] 지방자치단체 국민디자인단 운영가이드

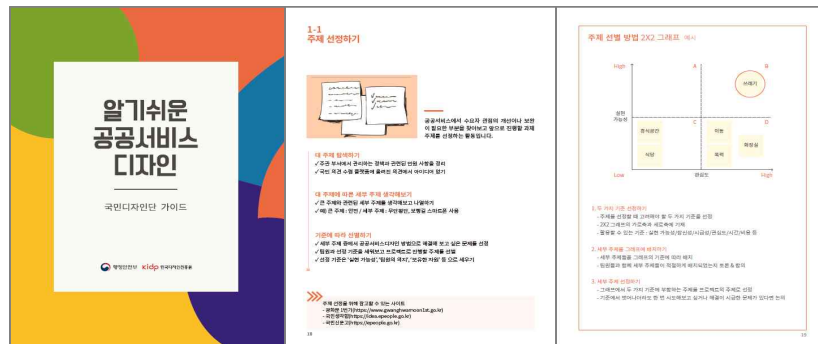
『알기쉬운 공공서비스디자인 국민디자인단 가이드』¹⁰³⁾

2019년 발간된 『알기쉬운 공공서비스디자인 국민디자인단 가이드』는 기존의 전문적인 툴킷보다 한층 더 이해하기 쉽게 구성된 안내서로, 국민디자인단 참여자와 비전문가 공무원을 주요 대상으로 하였다. 이 가이드는 공공서비스디자인의 개념적 이해에서부터 실제 과제 수행 과정까지 단계별 흐름을 직관적으로 정리하여, 초보자도 쉽게 접근할 수 있도록 돕는 데 목적이 있다.

가이드는 크게 세 부분으로 나눌 수 있다. 첫째, ‘공공서비스디자인 알아보기’에서는 서비스디자인의 정의, 의미, 단계 등을 설명하며, 독자들이 공공서비스디자인의 기본 개념을 이해할 수 있도록 돕는다. 둘째, ‘이해하기-발견하기-정의하기-발전하기-전달하기’의 단계별 실행 부분에서는 더블 다이아몬드 모델을 기반으로 하면서도, 실제 워크숍과 현장 활동을 염두에 둔 실용적 구성이라는 점에서 이전 매뉴얼과 차별성을 지닌다. 셋째, ‘운영 사례와 부록’에서는 현장에서 참고할 수 있는 사례와 Q&A, 관련 기관 정보 등을 제공하여 실무 활용성을 높였다. 특히 이 가이드는 시각적 자료와 쉬운 언어를 적극적으로 활용하여, 기존의 이론적·전문적 접근을 넘어 누구나 따라 할 수 있는 실무 지향적 매뉴얼로 자리 잡았다. 다만, 설명의 간결성과 직관성에 초점을 두었기 때문에 심층적 이론이나 행정 절차와 관련된 상세 지침은 상대적으로 부족하다는 한계가 있다.

그럼에도 불구하고 『알기쉬운 공공서비스디자인 가이드』는 참여자 중심·비전문가 친화형 매뉴얼로서, 이후 운영 매뉴얼 개발 과정에서 “이해하기 쉬운 매뉴얼”의 필요성을 환기한 중요한 전환점으로 평가된다.

103) 행정안전부 외, 『알기쉬운 공공서비스디자인 국민디자인단 가이드』 (세종: 행정안전부, 2019).



[그림 20] 알기쉬운 공공서비스디자인, 국민디자인단 가이드

『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』¹⁰⁴⁾

『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』은 2017년 국민디자인단 운영을 위해 개발된 자료로, 기존 툃킷의 내용을 종합하면서도 과제 운영 프로세스를 보다 이해하기 쉽게 설명하는 데 중점을 두었다. 본 매뉴얼은 초기 버전(2017)에 이어 최신 과제 사례를 보완한 개정판이 2018년에 재배포되었으며, 이후 지속적으로 업데이트되어, 2020년 사업명 변경(국민디자인단→ 국민정책디자인)에 따라 제목이 변경된 2022년 판까지 이어졌다. 이러한 점에서, 본 매뉴얼은 공공서비스디자인 툃킷 중 가장 최신성과 지속적 보완성을 특징으로 하는 자료라 할 수 있다.

매뉴얼의 구성은 크게 세 부분으로 나뉜다. 첫째, ‘국민정책디자인 알아보기’에서는 국민정책디자인의 필요성과 기대효과, 주요 수행 범위, 운영 과정, 마인드셋, 로드맵 등을 제시하여 기본 개념과 추진 배경을 설명한다. 둘째, ‘7대 분야 대표 사례 살펴보기’에서는 대표 과제 선정 배경과 사례 분석을 통해 독자가 실제 분야의 사례를 이해할 수 있도록 하였다. 셋째, ‘단계별 따라하기’에서는 이해하기-발견하기-정의하기-발전하기-전달하기의 다섯 단계에 맞추어 구체적 활동을 상세히 제시한다. 이 매뉴얼의 가장 큰 특징은 사례 중심 접근에 있다. 각 단계별 설명에 타 기관에서 수행한 실제 과제를 사례로 병행 제시하여, 공무원이나 실무

104) 행정안전부, 『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』 (세종: 행정안전부, 2021).

자가 단순히 이론적 절차를 익히는 것을 넘어, 실제 운영 현장에서 어떻게 적용할 수 있는지를 직관적으로 이해할 수 있도록 했다. 또한 각 단계별 활동에 바로 활용할 수 있는 워크시트가 제공되어, 실무자가 현장에서 매뉴얼을 따라가며 단계별 과정을 체계적으로 수행할 수 있도록 지원한다. 부록에는 사후관리 방안, Q&A, 성과공유대회 참여 과제 등이 포함되어 있어, 과제 수행 이후의 관리와 확산까지 고려하였다.

『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』은 국민디자인단 사업의 실질적 운영을 지원하는 대표적 실무형 매뉴얼로서, 참여자들이 직접 경험을 축적하며 학습할 수 있는 구조를 제공하였고, 이후 공공서비스디자인 매뉴얼 개발의 중요한 기반 자료로 활용되었다.



[그림 21] 국민디자인단 매뉴얼

[그림 22] 국민정책디자인 매뉴얼

『공공서비스디자인 성과사례집』¹⁰⁵⁾

행정안전부와 한국디자인진흥원은 공공서비스디자인 사업의 성과를 공유하기 위해 매년 『공공서비스디자인 성과사례집』을 발간하고 있다. 우리 사회의 공공서비스 정책 및 프로그램이 디자인 사고 및 국민 참여 방식을 통해 어떻게 혁신되고 있는지를 정리한 대표적인 보고서이다. 이 자료집은 단순한 결과 보고를 넘어, 서

105) 행정안전부·한국디자인진흥원, 『공공서비스디자인 성과사례집』, 연속 간행물(매년 발간). 최근판으로는 『2024 공공서비스디자인 성과사례집』 참조.

비스디자인 방법론이 실제로 정책 현장에 어떻게 접목되었는지, 어떤 문제들이 있었고 어떻게 해결되었는지를 담고 있어 정책 연구자, 공무원, 디자이너, 시민 등 다양한 이해관계자에게 중요한 참고자료로 활용된다.

주요 구성 내용은 공공서비스디자인 사업의 배경과 정의, 디자인적 사고의 핵심 원칙, 공공정책 혁신으로서의 디자인의 역할과 기대 효과 등 초반부 설명 다음으로 실제 사업 우수사례들이 제시된다. 지자체, 중앙부처, 공공기관 등 다양한 주체가 참여한 구체적 프로젝트들이 소개되며, 각각의 사례마다 적용된 문제 정의, 아이디어 발굴, 디자인 실행, 평가 및 환류 등의 과정이 상세히 기술된다. 또한 사례집을 통해 전형적인 서비스디자인 흐름이 어떻게 공공 과제에 응용되었는지 각 단계에서의 구체적 방법 및 도구를 확인할 수 있다.

성과사례집은 단순한 성공 스토리만을 나열하는 것이 아니라, 무엇이 잘 작동했으며 어떤 장애물이 있었는지, 이후 어떻게 개선될 여지가 있는지 등의 성찰적 내용이 포함되어 정책 실무 및 디자인 응용 측면에서 매우 유익하다. 또한, 공공 서비스디자인 사업의 연차별 변화와 누적된 실적을 확인할 수 있어 사업이 제도적·운영적으로 성장해 온 과정을 확인할 수 있다.



[그림 23] 2024 공공서비스디자인 성과사례집

공공서비스디자인 툴킷 비교분석

공공서비스디자인 툴킷은 서비스디자인의 프로세스와 방법론을 기반으로, 공공 문제의 발견과 해결을 지원하는 실질적 도구로 기능한다. 이론연구의 서비스디자인 툴킷 부분에서 정리한 구성요소를 활용하여, 다섯 가지 공공서비스디자인 툴킷을 분석하였다.

분석 결과, 툴킷의 기본 구조와 구성요소는 전반적으로 유사하게 나타났다. 이는 각 툴킷이 공통적으로 ‘공공서비스디자인 사업’을 수행하기 위한 운영 안내서로서 개발되었기 때문에 목적과 사용 대상이 유사한 만큼 구성상의 큰 차이는 드러나지 않았다. 다섯 가지 툴킷 모두 서비스디자인의 주요 프로세스를 중심으로, 단계별 절차와 방법, 툴킷의 사용법을 안내하는 가이드를 포함하고 있었으며, 문제해결을 위한 도구적 활용 측면에서도 일관된 구성을 보였다.

다만, 워크시트 구성에 대해서는 『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』는 행정 실무 중심의 운영 지침서로 개발되어 워크시트를 포함하지 않았으며, 『알기쉬운 공공서비스디자인 가이드』도 체크리스트를 제시하고 있으나 워크시트를 제공하지 않았다. 또한 공공서비스디자인 툴킷은 솔루션을 제시하기보다 문제 해결을 위한 탐색 과정 자체를 지원하는 역할에 초점을 두고 있으며, 카드나 블록 등 아이디어이션 도구를 제공하기 보다는, 행정 현장에서 공무원과 디자이너가 협업하며 해결안을 도출할 수 있도록 절차적·운영적 안내를 중심으로 구성되어 있었다. 따라서 대부분이 매뉴얼형 툴킷으로, 워크숍이나 프로젝트 수행 시 참고할 수 있는 실무적 지침으로서의 성격이 강하다는 것을 알 수 있다. 결과적으로 공공서비스디자인 툴킷은 디자인 프로세스를 기반으로, 공공행정 환경에 적합한 운영 중심의 구조로 재구성되고 있음을 확인할 수 있었다.

[표 20] 공공서비스디자인 툴킷 구성요소 비교

	공공 서비스디자인 사용설명서	공공서비스디자인 운영툴킷	지방자치단체 국민디자인단 운영가이드	알기쉬운 공공서비스디자인 가이드	사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼
툴킷 유형	매뉴얼	조작형	매뉴얼	매뉴얼	매뉴얼
디자인프로세스	O	O	O	O	O
가이드	O	O	O	O	O
워크시트	O	O	X	X	O
솔루션	X	X	X	X	X
도구적 활용	O	O	O	O	O
매체(카드, 블록)	X	X	X	X	X

공공서비스디자인 툴킷의 흐름을 살펴보면은 2014년 『공공서비스디자인 사용설명서』를 기점으로, 이후 ‘툴킷→운영가이드→대중화된 가이드→사례 기반 매뉴얼’로 점차 확장되며 이론적 정립→방법론 구체화→행정 지원 강화→대중화→사례 기반 학습이라는 발전 경로를 보여왔다. 우선, 『공공서비스디자인 사용설명서』는 서비스디자인의 개념과 절차를 체계적으로 제시하여 공공영역에 디자인을 제도적으로 도입하는 초석을 마련하였다. 그러나 행정적 제약이나 실제 공무원의 실무 절차 반영이 부족하여 추상적 입문서에 머물렀다는 한계가 있다. 이어서 『공공서비스디자인 운영툴킷』은 다섯 단계 프로세스와 21종의 워크시트를 포함해, 공무원과 시민이 현장에서 즉시 적용할 수 있는 구체적 실행 도구를 제공하였다. 이는 공공서비스디자인을 실무화하는 데 크게 기여했지만, 여전히 행정적 맥락의 반영은 미흡했다. 2017년의 『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』는 방향을 전환해 행정지원에 초점을 맞추었다. 지방자치단체 공무원들이 국민디자인단을 실질적으로 운영할 수 있도록 추진 일정, 체크리스트, 단계별 점검사항을 상세히 제시하였다. 이는 실무적 편의성을 높였으나, 디자인 방법론적 설명은 축소되어 상대적으로 행정 중심의 실무 지침서로 기능하였다. 2019년에 발간된 『알기쉬운 공공서비스디자인 가이드』는 보다 대중적·교육적 성격을 지녔다. 서비스디자인을 처음 접하는 공무원과 시민을 대상으로 단계별 설명을 쉽게 풀어내고, 사례와

Q&A를 포함하여 참여자 저변 확대를 도모하였다. 이는 공공서비스디자인이 특정 전문가 집단을 넘어 일반 시민 참여형 플랫폼으로 확산되는 계기를 마련하였다. 마지막으로 『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』은 최신 과제 사례와 워크시트를 결합해, 각 단계별 실행 과정을 구체적으로 보여주었다. 지속적인 개정·보완을 통해 최신 정책 사례를 반영하였고, 공무원이 직접 따라할 수 있도록 사례 기반의 학습 구조를 제공하였다. 이를 통해 단순 절차 안내를 넘어, 실제 현장 중심의 학습과 실행 지원이 가능해졌다.

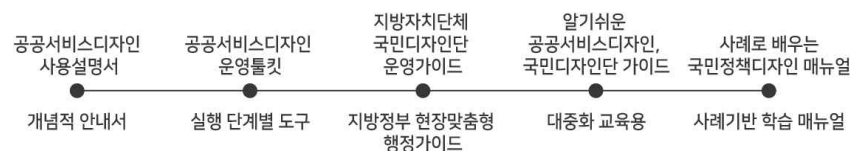
종합하면, 다섯 가지 톨킷은 각각 개념 정립-방법론 구체화-행정지원-대중화-사례 중심 학습이라는 고유한 특징과 한계를 지니며, 상호 보완적으로 발전해 왔다. 나아가 참여자 대상을 공무원에서 시민까지 확대하고, 최신 사례를 반영하는 형태로 진화함으로써, 공공서비스디자인이 정책 개발과 행정 혁신을 위한 실질적 도구로 자리 잡는 과정을 확인할 수 있다.

[표 21] 공공서비스디자인 툴킷 비교

도구	목적	구조·내용	특징	한계점	의의
공공서비스디자인 사용설명서 (2014)	공공정책·서비스 기획 과정에 서비스디자인 방법론 최초 도입	서비스디자인 이해 → 준비(전략· 워킹그룹)→ 실행(발견·정의· 발전·전달)→ 평가·확산 +해외사례·부록	정부3.0 가치 (개방·공유· 소통·협력) 반영 입문서 성격	행정 절차·예산 확보 등 구체 지침 부족, 지속성·성과 관리 미흡	공공분야에 디자인을 제도적으로 적용한 첫 시도 후속 매뉴얼의 기초
공공서비스디자인 운영툴킷 (2015)	국민디자인단 참여자 대상, 서비스디자인 방법론 실무 적용 지원	5단계(이해·발견· 정의·발전·전달) +각 단계별 방법론 설명 및 워크시트(21종)	‘정책탐험’ 컨셉 방법론별 상세 설명과 실행순서 제시	디자인 과정 중심 행정 맥락의 반영은 미흡	실무자가 현장에서 즉시 활용 가능한 툴킷 제공 국민디자인단 과제 지원 도구
지방자치단체 국민디자인단 운영가이드 (2017)	지방자치단체의 국민디자인단 운영을 행정적으로 지원	준비(부서선정· 과제선정·구성) → 디자인 (발견·정의·개발) → 집행·평가 +단계별 일정· 체크리스트 포함	행정적 추진 절차와 일정 관리 중심 지자체 특화	시각자료 부족 중앙부처·공공 기관 활용 제한	지자체 실무자가 따라하기 쉽게 구성 현장 행정 활용성 높음
알기쉬운 공공서비스디자인, 국민디자인단 가이드 (2019)	공무원·시민 등 비전문가가 쉽게 접근하도록 서비스디자인 과정 단순화	공공서비스디자인 소개→ 이해하기 → 요구 발견하기 → 문제 정의→ 아이디어 발전→ 전달 → 운영사례 → 부록(Q&A 등)	쉬운 언어· 사례 중심 비전문가 친화적 구성	심층적 이론· 방법론 설명 부족	서비스디자인 대중화·보급에 기여 시민 참여 확대 기반 마련
사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼 (초판 2017, 최신판 2022)	과제 운영 프로세스를 단계별로 쉽게 설명 사례 중심 학습 지원	기본 개념·로드맵 → 7대 분야 사례 → 단계별 따라하기 (이해·발견·정의· 발전·전달) +워크시트 +부록	각 단계마다 실제 사례· 워크시트 제공 최신판까지 지속 개정	국민디자인 운영 절차 중심으로 행정 이론적·제도적 분석은 약화	실무자가 현장에서 바로 적용 가능 사례 중심 학습서로 기능 최신성과 지속적 보완성

3. 소결: 공공서비스디자인 툴킷의 한계점 및 운영매뉴얼 방향성 수립

2014년부터 2022년까지 개발된 공공서비스디자인 관련 툴킷은 공공부문에 서비스디자인 방법론을 제도적으로 도입하고 확산시키는 데 중요한 토대를 마련하였다. 초기에는 서비스디자인 개념을 행정에 접목하기 위한 개념적 안내서에서 출발하여, 이후에는 실행 단계별 도구 제공(툴킷), 지방정부 현장 맞춤형 행정 가이드, 대중화 교육용 자료, 사례 기반 학습 매뉴얼로 점차 발전해 왔다. 이러한 진화 과정은 공공서비스디자인이 단순한 이론적 도입을 넘어 실제 정책·서비스 개선의 구체적 절차로 제도화되어 왔음을 보여준다.



[그림 24] 공공서비스디자인 툴킷 동향

그러나 동시에, 현장에서의 활용 경험을 통해 다음과 같은 공통된 한계점이 드러났다. 첫째, 기존 툴킷은 서비스디자인 전공자나 전문가를 주요 사용자로 상정한 경우가 많아, 디자인 비전공자인 공무원이 접근하기에는 전문적 언어와 설명 방식이 이해하기 어렵다. 그 결과, 정책 실무자가 매뉴얼을 직관적으로 이해하지 못해 실제 적용이 제한되는 문제가 발생하였다.

둘째, 연구 단계·활동·기법 간의 구분이 불분명하다. 예를 들어, 관찰조사에서는 새도잉·사파리 등 다양한 방법이 병렬적으로 제시되지만, 연구 목적에 따라 어떤 기법을 선택해야 하는지에 대한 체계적 안내가 부족하다. 또한 워크숍은 활동인지 기법인지 구분이 모호하며, 브레인스토밍·친화도 맵·스토리보드와 같은 세부 기법들이 어떻게 단계별 구조 안에서 유기적으로 배치되는지에 대한 설명이 충분하지 않다.

셋째, 행정적 절차가 제외되어 있다. 실제 공공서비스디자인 과제 수행은 연구 활동에만 국한되지 않는다. 과제 공모·예산 확보·내부 승인·성과 보고 등 복잡한 행정 업무가 병행되지만, 기존 툴킷은 이에 대한 구체적 안내를 거의 다루지 않았다. 그 결과, 현장에서 담당 공무원은 디자인 활동과 행정 절차 사이에서 이중의 부담을 겪게 되었으며, 사업의 안정적 추진에도 제약이 발생하였다.

이러한 한계점을 보완하기 위해 향후 운영매뉴얼은 다음과 같은 방향으로 발전할 필요가 있다. 첫째, 연구와 행정의 통합적 흐름 제시한다. 과제 수요조사→서비스디자인 공모·선정→운영 및 컨설팅→우수과제 선정→성과공유대회·사례집 제작 등 연간 추진 일정을 프로세스 흐름으로 제시함으로써, 연구 활동과 행정 업무가 시간 축 위에서 어떻게 병행되는지를 명확히 보여줄 필요가 있다.

둘째, 행정 친화적 언어와 구성으로 내용을 제공한다. 공무원의 이해 수준을 고려하여 기술적·전문적 용어보다는 직관적이고 행정 맥락에 익숙한 표현을 사용하는 것이 바람직하다. 이는 공무원의 접근성을 높이고, 매뉴얼 활용에 대한 심리적 장벽을 낮출 수 있다.

셋째, 선택과 집중을 통해 효과적으로 내용을 구성한다. 기존에 축적된 다양한 툴킷 중 현장 적용성이 높은 일부 내용을 중심으로 재구성하여 중복을 최소화하고, 필요 시 기존 자료를 참조하도록 안내하는 방식을 채택하였다.

넷째, 업무의 예측이 가능하도록 정보를 제공한다. 단계별로 발생할 업무와 요구 자원을 명확히 제시하여, 참여기관이 과제 전개 양상을 사전에 파악하고 준비할 수 있도록 해야 한다. 이는 연구와 행정이 병행되는 사업 특성을 고려할 때, 담당자의 부담을 완화하고 사업 수행의 안정성을 높이는 핵심적 장치가 될 수 있다.

새로운 운영매뉴얼은 기존 툴킷의 한계를 극복하고 ‘연구-행정-성과 확산’을 아우르는 통합적 지침으로 발전해야 한다. 이를 통해 공공서비스디자인 사업은 단순히 개별 과제 수행을 넘어, 공공행정 체계 속에서 안정적으로 정착하고 확산될 수 있을 것이다.

Ⅳ. 공공서비스디자인 사업 과제 사례 조사

공공서비스디자인 과제의 특징을 분석하기 위해 기존에 수행된 과제들을 사례로 검토하였다. 이를 통해 공공기관의 특성에 따른 과제 주제, 수행 방식, 결과물 유형의 경향을 파악하고, 평균 정보를 정리함으로써 향후 과제에 처음 참여하는 기관의 기획 단계에 참고 자료를 제공하고자 하였다.

1. 공공서비스디자인 사업 과제 선정 기준 설정

‘공공서비스디자인 사업’의 과제 조사를 위해 분석 대상 과제의 선정 기준을 설정하였다. 지난 11년간 수행된 총 1,982개를 모두 조사하기에는 시간적·물리적 한계가 있으며, 초기 모델인 ‘국민디자인단’ 사업은 서비스디자인이 공공영역에 시범적으로 도입되던 단계로, 운영체계와 수행 경험이 충분히 축적되지 않은 시기였다. 이 후 반복적인 사업 운영을 통해 운영 구조와 참여 공무원의 이해도가 점진적으로 향상되었고, 사회문제의 변화와 기술발전 등 시대적 요구에 따라 관심 정책 영역과 과제 결과물의 유형 또한 변화했을 것으로 판단된다. 이에 본 연구는 최근의 운영 특성과 성과를 보다 면밀히 분석하기 위해 2023~2024년 동안 수행된 과제 중 성과보고서를 제출한 총 97개 과제를 분석 대상으로 선정하였다.

[표 22] 사례 조사로 선정된 과제 현황

구 분	2023	2024	합 계
계	51	46	97
중앙부처	24	23	47
지방자치단체	27	23	50

이 중 일부 분석에서는 과제의 분석 결과의 활용 가능성을 고려하여, 전문가 평가를 통해 우수과제로 선정된 46개의 과제를 대상으로 심층분석을 수행하였다. 이는 향후 유사한 과제를 수행하는 기관이 참고 자료로 활용할 수 있도록, 과제의 충실도와 연구 성과가 검증된 사례를 중심으로 신뢰도 높은 분석 결과를 제시하기 위함이다.

[표 23] '공공서비스디자인 사업' 과제 사례조사 대상

구 분	대상 과제	우수 과제
계	97	46
2023	51	23
2024	46	23
분석 내용	현황 분석 연구방법 분석 결과물 유형화 및 빈도분석 행정이벤트 분석	과제 기간 및 일정분석 기관 유형에 따른 예산 분석

2. 공공서비스디자인 사업의 사례 조사 방법

공공서비스디자인 운영매뉴얼에 제시할 참고지표를 도출하기 위해, 2023년부터 2024년까지의 성과보고서가 제출된 97개의 과제를 대상으로 사례 조사를 실시하였다. 각 과제의 성과보고서 데이터를 기반으로 연도, 기관유형, 정책분야, 추진기간, 사업예산, 서비스디자인 프로세스 단계별 연구방법, 주요 결과물 등 다양한 항목을 기준으로 정보를 구조화하고, 분석이 가능하도록 데이터셋을 재구성하였다. 이 과정에서 중복 기재되거나 유사한 내용은 연구자가 검토하여 통합·정리하였으며, 하나의 과제에 복수의 결과물이 도출된 경우에는 이를 모두 반영하여 분석 대상에서 누락되지 않도록 하였다.

수집된 데이터를 기반으로 통계적 분석과 세부 내용에 대한 질적 분석을 병행

함으로써 운영매뉴얼에 적용가능한 시사점을 도출하고자 하였다. 이를 위해 다음과 같은 분석 지점을 설정하였다.

첫째, 과제 특성 분석에서는 정책 분야별(복지, 안전, 환경, 교육 등) 과제 분포, 지역별 과제 수행 현황을 살펴봄으로써 공공서비스디자인 과제가 어떠한 맥락과 행정환경에서 집중적으로 추진되고 있는지 현황을 파악하였다.

둘째, 예산 및 일정 분석에서는 과제별 평균 예산과 최대·최소 규모를 비교하고, 기관 유형(중앙부처, 지방자치단체 등)에 따른 차이를 분석하였다. 또한 평균 추진 기간과 주요 일정 패턴을 도출함으로써, 과제 운영 과정에서 나타나는 시간적·재정적 특성을 종합적으로 검토하였다.

셋째, 연구 방법론 분석에서는 각 과제에서 활용된 조사 방법(설문조사, 인터뷰, 새도잉, 워크숍 등)의 사용 빈도를 산출하고, 서비스디자인 프로세스 단계(이해-발견-정의-발전-전달)별로 연구도구의 활용 패턴을 분석하였다. 이를 통해 행정기관이 공공서비스디자인 과제 수행 과정에서 주로 활용하는 디자인 방법론의 경향을 실증적으로 규명하였다.

넷째, 성과물 유형 분석에서는 과제 수행 결과로 도출된 산출물(앱 서비스 개발, 제도 개선안 마련, 민원 절차 개선, 공간·시설 개선 등)을 유형별로 분류하고 빈도를 산정하였다. 이를 통해 공공서비스디자인 과제가 실제로 어떠한 형태의 변화와 결과로 이어지는지를 정량적으로 파악하고, 과제 성과의 기준과 적용 범위를 도출하는 기초자료로 활용하였다.

다섯째, 행정 이벤트 분석에서는 발대식, 오리엔테이션, 킥오프, 성과공유회 등 과제 수행 과정에서 반복적으로 등장하는 이벤트의 발생 시점과 빈도를 조사하였다. 이를 바탕으로 공통적인 운영 흐름과 단계별 필수선택 이벤트를 도출하여, 행정기관이 과제 운영 과정에서 준비해야 하는 핵심 활동을 구조적으로 정리하였다.

3. 공공서비스디자인 과제 사례 분석

97건의 과제 데이터를 통계분석 하여 예산 및 추진 일정 등 객관적 데이터를 제시하고, 빈도분석과 교차분석을 통해 연구방법의 활용 양상과 정책분야 간의 차이를 도출하고자 하였다. 이를 통해 공공기관이 실제로 어떠한 방법론과 절차를 활용해 정책 및 서비스를 구상·실행하는지에 대한 실증적 근거를 마련하고, 나아가 향후 ‘공공서비스디자인’ 과제를 계획할 때 활용 가능한 실무적 운영 참고지표를 제시하고자 한다

1) 과제 특성 분석(현황 분석)

기관 유형별 과제 수행 현황

기관 유형별로 과제 수행 현황을 살펴보면, 지방자치단체가 수행한 과제수가 중앙부처에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 이는 주민 밀착형 서비스 개선을 목표로 하는 지자체의 정책 환경이 서비스디자인 적용과 밀접하게 연결되어 있음을 보여준다. 반면, 중앙부처는 제도 설계나 정책 차원의 과제에 한정적으로 참여하는 경향을 보였으며, 공공기관(산하기관 포함)의 과제 수행도 일정 부분 확인되었다. 이러한 결과는 향후 운영매뉴얼이 기관 유형별 특성을 고려하여 과제 범위와 연구방법론을 차별화된 방식으로 제시해야 함을 시사한다.

[표 24] 기관별 과제 현황

구분	23년		24년		총 계	
	전체	우수 과제	전체	우수 과제	전체	우수 과제
계	51	23	46	23	97	46
중앙부처	24	9	23	11	47	20
지방자치단체	27	14	23	12	50	26

7대 정책 분야별 과제 분포

공공서비스디자인 과제의 정책 분야별 분포를 통계적으로 살펴본 결과, 사회복지와 안전/생활/편리 분야에 상대적으로 많은 과제가 집중되는 경향을 보였다. 이는 국민의 생활과 직결되는 영역에서 서비스디자인 접근이 우선적으로 활용되고 있음을 시사한다. 반면, 마을 공동체, 문화/관광 등 일부 분야에서는 과제 수가 상대적으로 적게 나타나 서비스디자인 적용의 확산 가능성이 여전히 남아 있음을 보여준다. 이 외에 기타 9건을 살펴보면 국방, 기후대응, 청년 정책, 고용관련 문제, 넓은 복지 영역으로 포함될 수 있는 고령자, 외국인 근로자, 마을 돌봄 관련 과제 등이 수행되고 있음을 확인하였다.

[표 25] 7대 정책분야별 과제 현황

구분/연도별	23년	24년	총 계
계	51	46	97
산업지원	8	3	11
사회복지	14	10	24
안전/생활/편리	7	13	20
문화/관광	2	3	5
어린이/교육	7	8	15
지역환경개선	7	5	12
마을공동체	1	0	1
*기타	5	4	9

중앙부처, 지방자치단체의 지역별 7대 정책분야 분포

공공서비스디자인 과제의 중앙부처와 지방자치단체별 과제의 정책분야 분포의 특징이 있을 것이라는 가정을 가지고 기관의 유형별, 지방자치단체의 경우는 지역별 과제의 정책분야를 살펴보았다. 한 과제에 여러 분야를 표시한 과제는 모든 분야를 중복으로 카운트하여 분석하였다.

분석 결과, 공공서비스디자인 과제는 지역별로 상이한 정책분야 편중을 보였다. 먼저 중앙부처는 사회복지, 산업지원, 어린이·교육, 생활안전 등 전국 단위로

파급력이 큰 핵심 정책분야에 집중되어 있었다. 이는 중앙 차원에서 국민 생활 전반에 영향을 미치는 제도적 과제에 서비스디자인을 적용하고 있음을 의미한다.

수도권(서울·경기)은 상대적으로 사회복지와 생활안전, 교육 분야의 과제가 높은 비중을 차지하였다. 서울은 대도시 특유의 복지 수요와 안전 관리 필요성을 반영하였으며, 경기도는 다양한 기초지자체를 중심으로 생활안전과 주민 편의 개선을 위한 과제가 다수 수행되었다. 이는 인구 밀집 지역에서 생활밀착형 서비스디자인의 활용이 활발히 이루어지고 있음을 보여준다.

부산, 대구, 대전, 광주와 같은 광역시는 지역 주민 생활과 직결되는 안전, 환경, 복지 분야에서 과제가 주로 확인되었다. 특히 부산은 도시 인프라 개선과 안전 관리, 광주는 지역 환경 및 주민 편의와 관련된 과제가 중심을 이루었다. 반면 울산과 인천 등 일부 광역시에서는 과제 수가 상대적으로 적어, 지역 특성에 따른 편차가 존재하였다.

강원, 충북 등도 단위 지역에서는 지역 환경 개선, 농어촌 생활 편의, 관광·문화 자원 활용 등 지역 고유의 맥락이 반영된 과제가 다수 수행되었다. 예컨대 전남과 전북은 농업과 생활 편의 개선, 경남과 경북은 지역 산업 및 생활 기반 확충, 충남은 중소도시 주민 생활과 문화 자원 활용에 초점이 맞추어졌다. 제주에서는 지역 특수성을 반영하여 관광 및 환경 관련 과제가 수행되었다. 이는 서비스디자인이 지역의 사회·경제적 조건과 정책 수요에 따라 선택적으로 적용되고 있음을 잘 보여준다.

종합하면, 지역별 과제 분포는 단순히 행정구역 차원에서의 집계가 아니라 지역별 사회적 수요와 행정적 우선순위가 서비스디자인 적용 분야에 직접 반영된 결과라 할 수 있다. 중앙은 제도 설계와 전국 단위 정책을, 수도권은 생활밀착형 복지과 안전을, 도 단위 지역은 환경·생활 편의 및 지역 자원 활용을 중심으로 과제를 추진하는 경향이 확인되었다.

[표 26] 중앙부처, 지방자치단체의 지역별 과제의 7대 정책분야 분포

구분	7대 정책분야								과제 수
	산업지원	사회복지	안전/생활/편리	문화/관광	어린이/교육	지역 환경개선	마을공동체	기타	
중앙	9	2	11	3	10	2	-	9	47
지자체	3	16	9	3	6	10	2	7	50
서울	-	3	1	-	1	2	1	-	6
부산	-	2	3	-	1	1	-	-	7
대구	-	-	-	-	-	-	-	-	0
인천	-	-	-	-	-	-	-	-	0
대전	-	-	3	-	1	2	-	-	6
광주	-	2	-	-	-	-	-	-	2
울산	-	-	-	-	-	-	-	-	0
경기	-	2	1	-	-	1	-	1	5
강원	1	-	-	-	-	-	-	-	1
충북	-	-	-	-	-	-	-	-	0
충남	-	3	-	1	-	1	1	-	5
전북	-	1	-	1	-	2	-	-	4
전남	-	1	-	-	1	-	-	1	3
경북	-	1	-	-	-	-	-	2	3
경남	-	-	-	1	2	1	-	1	3
세종	2	-	-	-	-	-	-	1	3
제주	-	1	1	-	-	-	-	1	2

2) 과제 기간 및 일정 분석

과제 기간 및 일정 분석에서는 우수과제를 대상으로 추진 기간, 활동 횟수, 단계별 소요 기간을 통계적으로 분석하였다. 과제의 규모와 계획의 차이를 고려하여, 운영과정과 성과가 안정적으로 축적된 우수과제를 분석 대상으로 선정함으로써 분석 결과의 신뢰도를 확보하고자 하였다.

[표 27] 우수과제의 과제 추진 기간 및 모임 횟수

구분		추진 기간(월)	국민디자인단 평균 모임횟수(회)
23년도	중앙부처	8	9
	지방자치단체	8	13
24년도	중앙부처	7	19
	지방자치단체	9	14
계		8	14

추진 기간은 과제 운영의 전 과정을 의미하며, 이 기간 동안 국민디자인단이 중심이 되어 과제를 수행한다. 각 과제의 성과보고서에 제시된 국민디자인단 모임 횟수를 분석한 결과, 모임은 주로 주 1회 주기로 운영되었으나, 단계별 수행 내용에 따라 일정이 조정되거나 특정 시기에 집중되는 경향도 나타났다. 이를 바탕으로 서비스디자인 다섯 단계 별 평균 활동 기간(주)을 다음과 같이 정리하였다.

[표 28] 우수과제의 서비스디자인 단계별 평균 활동 기간(단위:주)

구분		이해하기	발견하기	정의하기	발전하기	전달하기
23년도	중앙부처	9	5	4	4	4
	지방자치단체	10	5	4	4	4
24년도	중앙부처	9	5	4	4	3
	지방자치단체	10	6	2	4	7
계		9	5	4	4	4

3) 기관 유형에 따른 예산 분석

예산 분석 결과, 참여기관의 여건과 과제의 규모, 상황적 요인에 따라 예산 범위가 수백만 원부터 수억 원대까지 매우 큰 편차를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 격차는 기관별로 예산 산정 방식이 상이하며, 일부 과제의 경우 본 과제에 직접 투입된 예산이 아닌 연관사업이나 상위 사업 단위의 전체 예산을 함께 기재한 데에서 기인한 것으로 판단된다.

본 사업은 예산 규모 자체가 과제 성과를 평가하는 기준이 아니므로, 참여 및

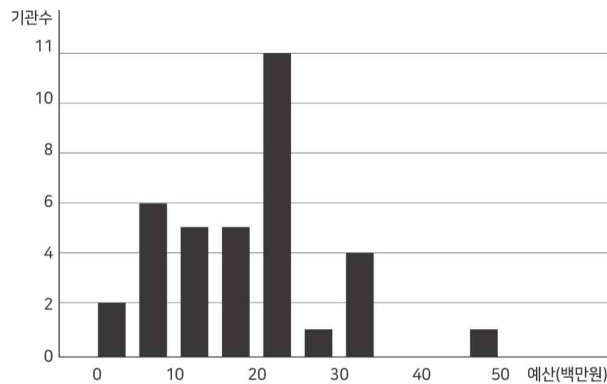
평가 과정에서 예산 규모에 대한 제한이나 요구 기준이 설정되어 있지 않다. 그러나 사업에 처음 참여하는 기관의 경우 참고할 수 있는 정보가 부족하다는 점을 고려하여, 본 연구에서는 과제 기획 단계에서 활용가능한 평균 예산 정보를 제시하고자 하였다. 다만, 과제별 예산 편차가 매우 큰 특성을 고려하여, 분석의 신뢰도를 확보하기 위해 우수과제로 선정된 46개 과제를 대상으로 평균 및 분포 분석을 실시하였다.

예산 평균값 산출 시에는 성과보고서를 기준으로 본 과제에 직접 투입된 비용이 별도로 기재된 경우 해당 금액만을 추출하였으며, 비용이 분리 기재되지 않은 과제의 경우에는 전체 예산을 분석에 활용하였다. 이렇게 정리된 예산 데이터를 연도별·기관 유형별로 분류하여, 아래 표와 같이 평균 예산 값을 도출하였다.

[표 29] 우수과제 대상 예산 평균(단위: 백만원)

구 분		비 용	비 용	
23년도	중앙부처	16	중앙부처	14
	지방자치단체	25		
24년도	중앙부처	13	지자체	20
	지방자치단체	15		
평 균		17	평 균	17

분포 분석은 기관 유형을 구분하지 않고 전체 과제를 대상으로 실시하였다. 분석 결과, 과제 예산은 0백만 원에서 50백만 원 범위에 분포하는 것으로 나타났으며, 평균값은 약 17백만 원, 중앙값은 19백만 원으로 확인되었다. 다수의 과제가 10~20백만 원 구간에 집중적으로 분포하는 경향을 보였고, 표준편차는 9.6으로, 일부 과제의 고액 사례가 전체 분포에 영향을 미친 것으로 해석된다. 이를 종합하면, 예산 규모는 대체로 10~20백만 원 범위에서 형성되어 있으나, 기관의 특수한 여건에 따라 예외적으로 고액 예산이 투입되는 경우도 존재하므로, 각 기관의 상황을 고려한 합리적인 예산 책정이 필요함을 알 수 있다.



[그림 25] 예산 분포 히스토그램

그러나 이러한 분석 결과에도 불구하고, 성과보고서에 기재된 예산이 실제 과제 수행에 소요된 실비용이 아닐 가능성을 배제할 수 없는 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 운영매뉴얼에 평균 예산 값을 참고 지표로 제시하되, 향후 운영매뉴얼 보완을 위해 실제 국민디자인단 활동을 수행한 기관을 대상으로 한 설문조사를 통해 실제 비용에 대한 구체적인 자료를 수집하고, 이를 기반으로 신뢰도 높은 참고지표를 제시하고자 한다.

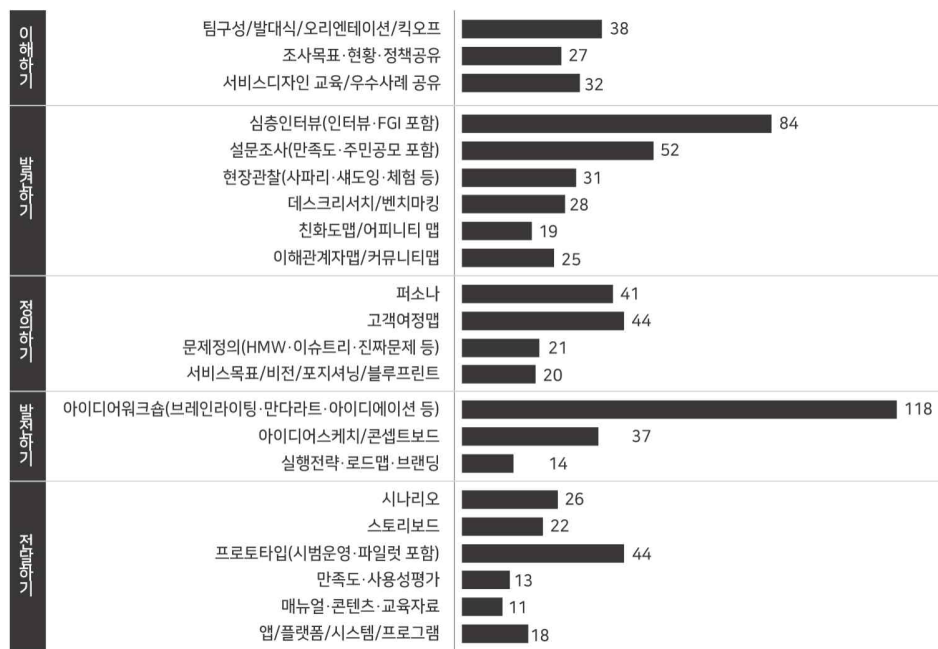
4) 서비스디자인 단계별 연구방법에 대한 분석

공공서비스디자인 과제에서 활용된 연구방법의 단계별 활용 양상을 분석하였다. 빈도분석, 동시출현 빈도 분석, 교차분석을 통해 연구방법의 사용 경향과 결합 패턴을 검토하고, 서비스디자인 프로세스 단계별 특징을 도출하고자 하였다.

서비스디자인 단계별 활용된 연구 방법의 빈도분석

단계별 연구방법의 활용 양상을 살펴본 결과, 이해하기 단계에서는 팀 구성과 목표 공유(각각 38회, 27회)가 다수의 과제에 포함되어 초기 단계에서 조직 구성, 목표 설정, 사례조사를 중심으로 한 프로젝트 운영의 기초가 마련되는 것으로 나타났다. 발견하기 단계에서는 인터뷰, 설문조사, 현장 관찰 등 조사 기법이 총

167회로 가장 높은 빈도를 보였으며, 이는 정성조사와 정량조사가 반복적으로 활용되면서 수요자 이해 중심의 조사 활동이 핵심적인 비중을 차지하고 있음을 시사한다. 정의하기 단계에서는 퍼소나(41회)와 고객여정맵(44회)과 같이 문제를 구체화하고 사용자 관점을 구조화하는 기법이 다수 활용되었으며, 발전하기 단계에서는 아이디어 워크숍을 중심으로 한 다양한 아이디어이션 기법(만다라트, 브레인라이팅 등, 118회)과 도출된 아이디어를 구체화하는 기법(스케치, 콘셉트 설정, 37회)이 주로 사용된 것으로 나타났다. 마지막으로 전달하기 단계에서는 시나리오(26회), 스토리보드(22회), 프로토타입(44회) 등이 함께 활용되어, 최종 산출물을 시각화·구현하고 이를 실제 정책 및 서비스 제안으로 연결하는 핵심도구로 기능하고 있음을 확인할 수 있다.



[그림 26] 서비스디자인 단계별 활용된 연구방법 및 활용빈도

연구방법의 동시출현빈도(co-occurrence frequency) 분석

단계별 연구 기법을 정규화하여 동시출현 빈도를 분석한 결과, 발견하기·정의하기·발전하기 단계에서 특정 연구방법들이 반복적으로 함께 활용되는 경향이 확인되었다. 이는 개별 연구방법이 단독으로 사용되기보다는, 일정한 연구방법의 조합이 하나의 과정으로 구성되어 실제 과제 수행에 적용되고 있음을 시사한다. 분석 결과를 토대로 주요 동시출현 패턴은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 가장 빈번하게 확인된 조합은 퍼소나와 고객여정맵으로 나타났다. 퍼소나는 사용자의 맥락과 요구를 구조화하여 문제를 정의하는 데 활용되며, 고객여정맵은 이를 바탕으로 사용자 관점에서 서비스 이용 과정을 체계화하여 문제점과 기회를 도출하는 역할을 수행하였다.

둘째, 아이디어 발산 기법과 서비스 시나리오·서비스모델 도출 기법의 동시출현이 다수 확인되었다. 이는 발산 단계에서 도출된 다양한 아이디어가 곧바로 서비스 시나리오, 서비스모델, 운영전략 등 구체적인 결과물로 수렴되는 과정을 보여준다. 즉, 아이디어 발산과 서비스 설계 도구의 결합은 “발산-수렴”이 반복되는 순환적 설계 과정을 상징하는 전형적인 패턴으로 해석할 수 있다.

셋째, 시나리오, 스토리보드, 프로토타입의 결합도 빈번하게 나타났다. 이는 아이디어의 발전 및 전달 과정에서 서비스의 구현을 위한 표현 도구와 검증 도구가 함께 활용되며, 구체화와 검증의 과정이 반복적으로 이루어지고 있음을 의미한다.

넷째, 인터뷰·설문·관찰 등 조사 기법과 친화도 맵이 함께 사용된 사례도 확인되었다. 이는 정성적·정량적 데이터를 구조화하여 사용자 니즈와 문제점을 도출하는 분석과정이 체계적으로 이루어지고 있음을 보여준다.

다섯째, 아이디어 발산 기법과 목표·전략 수립 기법의 동시출현 또한 관찰되었다. 이는 창의적 아이디어가 단순히 발산에 그치지 않고, 실행가능한 전략이나 정책 목표로 구체화되는 전형적인 설계 패턴을 보여준다.

[표 30] 동시출현빈도 분석을 통한 연구기법 그룹

동시출현되는 연구 기법	목 적
① 퍼소나 + 고객여정맵	정의단계의 문제·기회의 구조화
② 아이디어 발산 + 서비스(도출)	발산-수렴 기반의 아이디어이션 과정
③ 시나리오 + 스토리보드 + 프로토타입	구현 단계의 전달 및 검증 방법
④ 인터뷰·설문·관찰 + 친화도 맵	질적·양적 데이터를 기반으로 인사이트 도출
⑤ 아이디어 발산 + 수립(목표/전략)	아이디어의 실현 가능성 구체화 과정

정책분야별 연구방법의 교차분석

정책분야별 연구방법의 활용 경향을 교차분석한 결과, 각 분야별 특성에 따라 반복적으로 사용되는 연구방법 패턴이 확인되었다. 이는 공공서비스디자인 과제가 정책 영역별 맥락과 대상의 특성에 따라 상이한 연구 접근을 요구함을 시사한다.

먼저, 산업지원 분야에서는 아이디어 발산(18회), 인터뷰(7회), 워크숍(7회)이 주요 연구방법으로 나타났다. 이는 산업 현장의 특성과 이해관계자 의견을 반영하기 위해 현장 조사와 집단적 아이디어 도출 방식이 결합되는 경향을 보여준다. 따라서 산업지원 분야에서는 산업 환경에 대한 이해를 바탕으로 한 현장조사와 아이디어 워크숍을 연계하는 접근이 효과적인 것으로 판단된다.

사회복지 분야에서는 인터뷰(17회), 아이디어 발산(32회), 서비스 도출(38회)이 대표적으로 활용되었다. 분석 결과, 현장 인터뷰를 통해 의견을 수집하고 문제를 정의한 뒤 이를 아이디어 발산으로 확장하고, 서비스 형태로 구체화하는 흐름이 비교적 명확하게 나타났다. 이에 따라 사회복지 영역에서는 심층 인터뷰 기반의 문제 발견을 출발점으로 하여 아이디어 발산과 서비스 구체화를 단계적으로 연결하는 절차를 운영매뉴얼에 반영할 수 있다.

어린이·교육 분야에서는 아이디어 발산(17회), 프로토타이핑(7회), 퍼소나(6회)가 핵심 연구방법으로 확인되었다. 이는 교육 서비스 과제에서 아이디어 도출과 시제품 검증이 활발하게 이루어졌음을 의미한다. 즉, 사용자 관점의 퍼소나 설정

과 아이디어 발산을 통해 도출된 결과물을 프로토타입으로 검증하는 과정이 교육 서비스 과제의 주요 패턴으로 자리 잡고 있다.

한편, 생활안전 및 교육 분야에서는 설문조사, 아이디어 발산, 허들 분석, 팀오리엔테이션이 주요 연구방법으로 나타났다. 특히 참여자 설문을 통한 데이터 수집과 아이디어 발산 기법이 함께 활용되는 점이 특징적이며, 이는 해당분야의 과제가 참여자 의견 수집과 집단적 문제 해결 과정을 결합하여 실행 방안을 모색하는 방식으로 진행됨을 시사한다.

과제의 목적에 따라 활용되는 연구방법

문제 유형과 과제의 목적에 따라 활용되는 연구방법에도 일정한 차이가 나타났다. 먼저 ‘행동변화를 유도하기 위한 캠페인 또는 인식 개선’을 목적으로 하는 과제의 경우, 일상 맥락에 대한 조사와 고객여정맵을 통해 제도·서비스 환경 속에서 국민의 행동과 인식이 변화하는 과정을 파악하는 접근이 주로 활용되었다. 반면 ‘서비스 개선’을 목적으로 하는 과제에서는 인터뷰와 FGI(Focus Group Interview)를 통해 서비스 이용자의 경험과 요구를 수집하고, 서비스 블루프린트를 활용하여 기존 서비스 구조를 분석·분해하는 과정이 중요하게 나타났다. 또한 과제의 성과물이 ‘신제품 또는 콘텐츠 개발’에 초점을 둔 경우에는 심층 인터뷰를 통해 사용자 니즈를 도출한 후, 프로토타입 개발과 테스트를 핵심 연구 과정으로 활용하는 경향이 확인되었다.

[표 31] 과제 목적에 따른 연구방법

과제 목적	연구 방법
행동변화를 유도하기 위한 캠페인 또는 인식 개선	현장조사(관찰, 인터뷰 등), 고객여정맵
서비스 개선	인터뷰, FGI, 서비스 블루프린트
신제품/콘텐츠 개발	심층 면접, 프로토타입 개발 및 테스트

본 연구에서는 서비스디자인 과제를 대상으로 단계별 연구방법의 활용 빈도 분석, 연구방법 간 동시출현 빈도 분석, 정책분야별 연구방법 교차분석, 과제 목적에 따른 연구방법 분석 등 다양한 통계적·관계적 분석을 수행하였다. 이러한 분석을 통해 연구방법 활용 양상에서 일정한 반복적 패턴을 확인할 수 있었으나, 이를 운영매뉴얼의 구체적 실행 지침으로 반영하는 데에는 한계가 있다고 판단하였다.

그 이유는 다음과 같다. 우선, 다수의 과제가 기존 툴킷에서 제시된 한정된 연구방법에 주로 의존하고 있어, 새로운 활용 가능성을 충분히 제시하기에는 제약이 있다는 점이다. 또한, 과제별로 기관의 성격, 예산 규모, 참여자의 구성 등 맥락적 요인이 강하게 작용하여 연구방법의 적용을 일반화하기 어렵다는 점이다. 연구방법은 본질적으로 도구적 성격을 지니며, 행정 환경과 과제 맥락에 따라 활용 방식과 효과가 크게 달라질 수 있다. 따라서 매뉴얼 차원에서 특정 방법론을 일률적으로 권고할 경우, 실제 현장에서의 실행 가능성과 괴리가 발생할 위험이 있다. 따라서 보편적 지침보다는 선택가능한 옵션으로 제시하는 것이 보다 적절하다.

이에 따라 본 연구에서는 운영매뉴얼에 구체적인 연구방법 패턴이나 분석 결과를 직접적으로 반영하기보다는, 다양한 연구방법을 포괄적으로 제시하고 사용자가 과제 상황에 맞추어 선택·활용할 수 있도록 하는 연구방법 참고지표를 제시하고자 한다. 이러한 접근은 행정 담당자와 서비스디자이너가 과제 특성을 고려하여 적절한 방법론과 산출물을 자율적으로 조합할 수 있도록 지원함으로써, 운영매뉴얼이 보다 유연하고 실무 친화적인 지침으로 활용되는 데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

5) 결과물의 유형화 및 빈도분석

공공서비스디자인 과제의 결과물을 분석한 결과, 주요 성격에 따라 총 7가지 유형으로 분류할 수 있었다. 첫째, ‘서비스모델(15회)’은 서비스 개발, 서비스 개선, 홍보 활동 등과 함께 가장 빈번하게 나타난 결과물 유형으로, 제공하고자 하는 서비스의 구조와 운영방식을 설계한 모델을 의미한다. 서비스모델을 도출한 과제의 경우, 프로그램 운영안, 지원 체계, 플랫폼, 시각 자료 등 서비스 구

현을 위한 다양한 부수적 성과물이 함께 도출되는 특징을 보였다.

둘째, ‘교육·콘텐츠·프로그램(17회)’ 유형은 행동 개선 캠페인, 교육 프로그램, 교육 콘텐츠, 교재, 시각자료 개발 등을 포함하며, 주로 교육과 훈련을 통해 인식 개선과 역량 강화를 목표로 하는 과제에서 도출되었다.

셋째, ‘플랫폼(9회)’은 앱 개발, 플랫폼 개선, 플랫폼 기반 서비스모델 등 디지털 전환 흐름을 반영한 결과물로, 비대면 행정 환경에 적합한 서비스 제공 수단으로 활용되었다.

넷째, ‘환경개선(8회)’은 공간 개선, 시설 정비, 사인물 설치, 환경 조성 등 물리적·환경적 변화를 중심으로 한 결과물로, 특히 생활안전 분야나 캠페인 성격의 프로젝트에서 상대적으로 빈번하게 나타났다.

다섯째, ‘제품·디바이스(4회)’는 맞춤형 보조공학기기, 카드 및 키트류 제품 등 구체적인 물리적 산출물이 개발된 사례를 의미한다.

여섯째, ‘시각물·홍보·브랜딩(14회)’ 유형은 브랜딩 결과물, 홍보물, 매뉴얼, 가이드, 워크북 등 시각 자료를 포함하며, 정책이나 서비스에 대한 인지도 제고와 참여 유도를 목적으로 활용되었다.

마지막으로, ‘정책·과제(8회)’ 유형은 정책 제안, 전략 과제 도출, 운영 방식 개선, 행정 체계 및 제도 정비 등과 같은 행정적 성과물로, 제도 개선 및 정책화 과정과 직접적으로 연결되는 결과물로 나타났다.

결과물에 대한 빈도 분석을 통해 대표적인 성과 유형과 그 분포를 확인할 수 있었으나, 결과물은 과제의 주제와 맥락에 따라 상이하게 도출되므로, 단순한 통계적 수치 자체가 과제 기획에 직접적인 기준이 되기는 어렵다고 판단하였다. 이에 본 연구에서는 결과물의 빈도보다는 대표적인 결과물 유형을 중심으로 제시하여, 각 기관이 과제 기획 단계에서 도출 가능한 성과의 범위를 사전에 예측하고 참고할 수 있도록 하였다.



[그림 27] 결과물 유형 및 빈도

6) 행정 이벤트 분석

사례조사 데이터를 기반으로 과제 수행 과정에서 언급된 행정 이벤트를 추출·분석한 결과, 총 56회의 행정 이벤트가 확인되었으며, 일부 이벤트가 반복적으로 나타나는 경향이 관찰되었다.

세부적으로 살펴보면 ‘킵오프(33회)’와 ‘발대식(20회)’이 가장 빈번하게 등장하였으며, 이는 대부분의 과제에서 착수 단계에 해당하는 공식적 행정 절차가 중요하게 인식되고 있음을 시사한다. 반면, ‘협약(1회)’, ‘공청회(1회)’, ‘성과공유회(1회)’ 등은 극히 제한적으로 나타났는데, 이는 과제가 종료된 이후 성과 확산이나 정책 환류 단계의 행정 이벤트로 성과보고서에는 충분히 기록되지 않는 것으로 해석할 수 있다.

이러한 결과는 현행 공공서비스디자인 과제가 착수 단계의 의례적·공식적 이벤트에 상대적으로 집중되는 경향이 있음을 보여준다. 착수 단계의 행정 이벤트는 프로젝트 추진동력을 확보하는 데 긍정적인 기능을 수행할 수 있으므로, 연구방법과는 구분하여 서비스디자인 단계의 필수 행정 절차로 안내할 필요가 있다. 아울러 과제 성과를 제도적·정책적 차원으로 확산하고 지속가능성을 확보하기 위해서는, 결과보고서 제출 이후 단계까지를 포함한 환류 단계의 행정 이벤트에 대한 정보가 보완될 필요가 있다. 이에 운영매뉴얼에서는 전체 과제 수행 흐름을 포괄하는 행정 이벤트 로드맵(마일스톤)을 제시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

4. 소결: 공공서비스디자인 과제 사례 분석을 통한 운영 참고지표

본 연구는 2023~2024년 공공서비스디자인 과제 사례 97건의 정량적·정성적 데이터를 분석하여, 향후 운영매뉴얼 개발에 활용할 수 있는 다섯 가지 운영 참고지표를 도출하였다. 이러한 지표는 실제 과제 수행 과정에서 반복적으로 관찰된 경향과 실증적 분석 결과를 토대로 구성된 것으로, 공무원이 과제 기획 및 운영 단계에서 실무적으로 활용할 수 있는 참고 기준을 제시하는 데 목적이 있다. 특히, 개별 과제의 맥락과 특수성을 존중하면서도, 실무자가 선택적으로 적용할 수 있는 표준화된 기준과 옵션을 함께 제안함으로써, 기존 운영매뉴얼의 실효성과 활용성을 보완하는 개선 방향을 마련하였다.

1) 예산 참고지표

우수과제로 선정된 46건의 과제를 대상으로 중앙부처와 지방자치단체의 평균 예산을 산출하여 참고지표로 제시한다. 기관별 예산 편성 방식과 사업 구조가 상이하다는 점에서 일반화에는 한계가 있으나, 상대적으로 신뢰성이 확보된 사례를 기반으로 한 평균값을 제공함으로써 과제 기획자가 합리적인 예산 범위를 설정하는 데 기초자료로 활용할 수 있도록 하였다.

[표 32] 우수과제 대상 예산 평균

비 용 (단위 : 백만원)	
중앙부처	14
지자체	20
계	17

추후 사업 참여기관을 대상으로 한 설문조사를 통해 과제 운영에 실제로 소요된 비용과 세부 예산 항목에 대한 정보를 추가로 반영할 예정이다.

2) 일정 참고지표

우수과제를 대상으로 분석한 결과, 서비스디자인 다섯 단계의 평균 소요 기간은 각각 9-5-4-4-4주로 나타났으며, 평균 활동 횟수는 14회, 모임 주기는 주 1회 수준으로 확인되었다. 운영매뉴얼에는 이러한 분석 결과를 바탕으로 과제 일정 설계 시 참고할 수 있는 기준 값을 제시하였다.

[표 33] 우수과제의 서비스디자인 단계별 평균 활동 기간(단위:주)

구분	이해하기	발견하기	정의하기	발전하기	전달하기
활동 기간(주)	9	5	4	4	4
활동횟수 평균 14회, 모임주기 주 1회 운영					

3) 연구방법 참고지표

연구방법 참고지표는 과제 단계별로 활용된 주요 연구도구의 빈도분석 결과를 기반으로 구성하였다. 이를 통해 연구 목적과 기관의 여건에 따라 선택적으로 활용할 수 있는 연구방법과 각 방법에 연계된 권장 산출물을 함께 제시한다.

[표 34] 서비스디자인 단계별 활용된 연구방법

단계	이해하기	발견하기	정의하기	발전하기	전달하기
연구 방법	· 팀구성 · 발대식 · 오리엔테이션 · 킥오프 · 주제·목표 설정 · 현황·정책 공유 · 방법론·우수사례 학습	· 데스크리서치·벤치마킹 · 심층인터뷰·FGI · 설문 · 관찰 (사파라·새도잉) · 친화도맵 · 이해관계자/커뮤니티 맵 · 데이터·민원 분석 · 다이어리스터디	· 퍼소나 · 고객여정맵 · 문제정의 (HMW·이슈트리·진짜문제) · 서비스 비전·목표 · 포지셔닝맵 · 서비스 블루프린트	· 아이디어이션 (아이디어워크숍/브레인라이팅·스토밍/만다라트/카드 브레인스토밍) · 아이디어 스케치 · 서비스 흐름도·체계화 · 실행전략·로드맵 · 브랜딩	· 서비스 시나리오 · 스토리보드 · 프로토타입 (파일럿·시범운영) · 사용성·만족도 평가 · 성과물 제작 (매뉴얼/교육·홍보콘텐츠/앱·플랫폼·시스템 프로그램 개발/제도·가이드)
결과	· 국민디자인단 구성 · 과제 계획 · 관련정책 현황공유 · 조사목표,계획수립	· 숨겨진 수요자의 요구 도출	· 수요자 문제점 분석 · 정책 방향성 수립	· 정책아이디어 만들기 · 서비스컨셉트 개발	· 최종 서비스전달 · 점검

4) 결과물 유형 참고지표

결과물 유형 참고지표는 각 과제가 최종적으로 도출한 산출물을 주요 성격에 따라 유형화하여 제시한다. 이를 통해 공공서비스디자인 과제가 실제로 어떠한 형태의 결과물로 귀결되는지를 사전에 가늠할 수 있는 참고 기준을 제공하고자 하였다. 특히 실무자가 과제 기획단계에서 현실적으로 기대 가능한 성과의 형태를 사전에 설정하는 데 참고자료로 활용될 수 있다.

[표 35] 공공서비스디자인 결과물 유형

결과물 유형	내 용
서비스모델	서비스모델, 서비스 개발, 서비스 개선·홍보 등
교육/콘텐츠/프로그램	행동 개선 캠페인, 교육 프로그램, 교육 콘텐츠, 교재, 시각물 개발 등
플랫폼	앱 개발, 플랫폼 개선, 플랫폼 기반 서비스모델 등 디지털 전환을 반영하는 결과물
환경개선	공간 개선, 시설 정비, 사인물 설치, 환경 조성 등
제품/디바이스	맞춤보조공학기기, 디바이스, 카드·키트류 제품 등
시각물/홍보/브랜딩	브랜딩, 홍보물, 매뉴얼, 가이드 등 시각 자료, 워크북 등
정책/과제	정책 제안이나 전략과제 도출, 운영방식, 행정 체계, 제도 등

5) 행정 이벤트 참고지표

행정 이벤트 참고지표는 과제 수행 과정에서 반복적으로 나타나는 행정 이벤트를 표준 절차로 제시한다. 이를 통해 실무자가 프로젝트 관리 과정에서 참고할 수 있도록 하였다. 또한 과제 수행과정에서 반복적으로 요구되는 행정 업무를 목록화하고, 주요 문서와 양식을 함께 제시하고자 한다.

[표 36] 반복되는 행정이벤트

행정 이벤트	목적	단계	필수/선택	관련 문서
발대식	과제인식 공유, 참여자 공식화	착수 전	필수	네임택, 안내문
kickoff	과제 목표·일정 확정	착수	필수	회의록
중간점검	진행 상황 공유	수행 중	선택	진행 자료
성과공유회	성과 확산·공유	종료	선택	자료, 홍보물

V. 공공서비스디자인의 이해관계자 분석

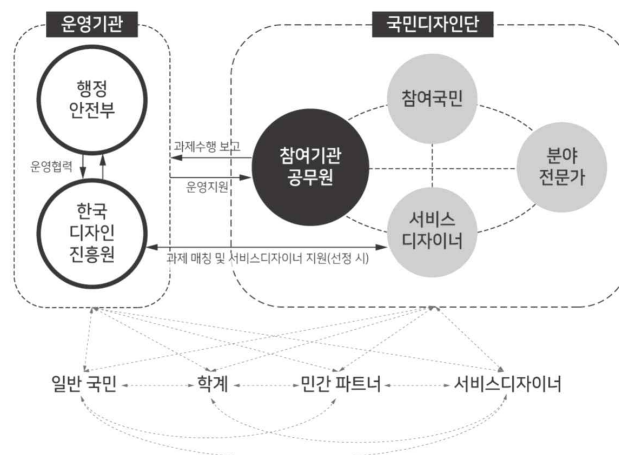
공공서비스디자인 사업은 다양한 이해관계자의 참여와 협력을 기반으로 운영되는 특징을 갖는다. 따라서 실효성 있는 운영매뉴얼을 마련하기 위해서는 사업에 관여하는 이해관계자별 역할과 권한, 요구 사항을 체계적으로 분석하는 과정이 선행될 필요가 있다. 이해관계자 분석의 목적은 첫째, 국민디자인단 운영 과정에서 주체별 역할을 명확히 식별하여 협력 구조를 체계화하는 것이며, 둘째, 각 이해관계자의 역할과 책임을 반영한 지원 체계와 절차를 매뉴얼에 포함시킴으로써 사업의 지속가능성을 제고하고 정책 반영의 실효성을 확보하는 데 있다.

운영기관 중 행정안전부는 사업을 총괄하는 주체로서 연간 사업 계획을 수립하고 지원 과제를 선정하며, 참여 공무원과 국민을 대상으로 한 교육 프로그램을 운영한다. 또한 전문가 자문단을 구성하여 과제의 전문성을 확보하고, 컨설팅 운영 및 우수과제 심사를 통해 제도적 기반을 마련하는 역할을 수행한다. 한편, 또 다른 운영기관인 한국디자인진흥원은 행정안전부를 보조하는 운영지원 기관으로서 과제 운영 지원, 운영매뉴얼 제작, 성과사례집 발간, 전문컨설팅 제공, 성과 홍보 등 사업 확산과 실행 지원의 기능을 담당한다.

참여기관에 해당하는 중앙정부 부처, 지방자치단체, 공공기관은 실제 과제를 발굴하고 국민디자인단을 구성·운영하는 실행 주체로서, 과제 추진 결과를 정책이나 제도에 반영하고 성과를 보고하는 책임을 가진다. 이 과정에서 공무원은 행정적 실행과 조정, 기록 관리 등의 역할을 수행하며, 과제의 지속성을 확보하고 내부 제도화로 연계하는 핵심적 역할을 담당한다. 국민디자인단의 구성원인 서비스디자이너는 리서치와 디자인 방법론을 적용하여 과제 전반의 전문성을 확보하는 한편, 다양한 이해관계자 간 협업을 조정·촉진하는 중재자로 기능한다. 또한 국민은 수요자이자 최종 사용자로서 조사 과정, 워크숍과 아이디어 도

출 및 평가 과정에 참여함으로써 정책 수립 과정을 직접 경험하고, 실제 생활 경험과 현장의 요구를 제공한다. 마지막으로 외부 전문가, 학계, 민간 파트너는 전문적 자문과 객관성 확보를 통해 사업의 신뢰성과 질을 제고하며, 학문적·산업적 확장성을 지원하는 역할을 수행한다.

공공서비스디자인 사업은 일반 국민을 대상으로 추진되는 특성상, 직접적인 사업 참여 여부와 관계없이 다양한 간접 이해관계자가 존재한다. 예컨대 사업에 직접 참여하지 않은 공무원이나 일반 국민, 학계, 디자인 에이전시, 서비스 디자이너 등은 정책의 수혜자가 되거나, 사업 사례를 참고하여 유사한 과제를 기획·수행하는 과정에서 사업과 간접적으로 연관될 수 있다. 이러한 간접 이해관계자까지 고려할 때, 공공서비스디자인 사업은 단일 과제를 넘어 공공영역 전반으로 확산되는 개방적 정책 실험의 성격을 지닌다고 볼 수 있다.



[그림 28] 공공서비스디자인 사업의 이해관계자 맵

이러한 이해관계자 구조 분석을 바탕으로 주요 이해관계자의 사업 경험에 기반한 의견을 수집하여, 운영매뉴얼에 각 주체별 역할과 책임을 명확히 반영하고자 하였다. 이를 위해 운영매뉴얼의 주요 사용자에게 해당하는 운영기관과 참여기관을 대상으로 조사를 진행하였다.

1. 운영기관 의견 서면조사

‘공공서비스디자인 사업’은 전체 운영을 총괄하는 행정안전부와, 참여기관 지원 및 과제 수행을 실무적으로 담당하는 한국디자인진흥원을 중심으로 운영된다. 이 중 한국디자인진흥원은 참여기관의 문의 대응과 과제 수행 과정 안내를 담당하는 실무기관으로, 운영 과정에서 반복적으로 발생하는 이슈를 가장 직접적으로 파악하고 있다. 이에 한국디자인진흥원 담당자를 대상으로 2024년 11월 14일 과제 운영 과정에서 발생하는 주요 이슈에 대한 온라인 서면조사를 실시하였다. 이 후 운영매뉴얼의 초안 작성 과정에서 2024년 12월 17일 행정안전부의 검토 및 피드백을 추가로 수렴하여, 사업 총괄 기관의 제도적 관점과 운영 방향에 대한 의견을 반영하였다. 본 연구에서는 이와 같이 한국디자인진흥원의 실무 중심 의견과 행정안전부의 정책·운영 관점에서의 피드백을 종합하여 ‘운영기관 의견’으로 통합·정리하였으며, 이를 기반으로 과제 수행 과정에서 빈번하게 발생하는 문의와 오류를 중심으로 운영매뉴얼의 내용을 보완하고자 하였다.

[표 37] 운영기관 의견

분 류	의 건
운영매뉴얼 구성	전체 사업의 운영 프로세스와 각 과제를 수행하는 서비스디자인 연구를 따로 분리하여 구성하지 않고, 시간의 흐름에 따라 공무원들이 사업운영 과정 속에 각자 수행하는 과제 연구를 진행하는 흐름으로 구성
문의 사항	- 다음 일정과 수행 방법 - 예산 확보 방법
수행 과정의 오류	- 단계별 활동에 대한 증빙 자료가 아닌 단계별 결과물과 인사이트, 도출한 내용에 대한 정리가 필요 - 자료 분실로 자료 요청 시 자료 제출 불가 - 자료 관리가 미흡
참여기관의 어려움	- 자료를 정리하는 것에 대한 어려움 - 수집한 자료의 분석 어려움 - 단계별 결과물 활용에 대한 어려움
추가 제공 정보	- 서비스디자인 인력을 확인할 수 있는 경로 - 무료로 사용할 수 있는 회의실 등 대여 공간에 대한 정보

2. 참여기관의 담당공무원 설문조사

운영매뉴얼을 개발하기 위해서는 실제 활용 주체의 의견을 반영하는 것이 무엇보다 중요하다. 운영매뉴얼의 주요 사용자는 ‘공공서비스디자인 사업’에 참여하는 기관의 담당 공무원으로, 이들의 과거 사업 참여 경험을 체계적으로 파악하기 위해 설문조사를 계획하였다.

이에 앞서, 2024년 성과공유대회에서 실시된 만족도 조사(5점 리커트 척도, 1~5점)¹⁰⁶⁾를 통해, 공무원 41명의 ‘공공서비스디자인 사업’에 대한 전반적 인식을 사전에 확인하였다(한국디자인진흥원, 2024). 조사 결과, 공공정책 과정에서 디자인 방법론을 적극적으로 활용해야 한다는 문항은 평균 4.4점으로, 수요자 관점의 문제 해결 방식과 이해관계자 의견 반영의 가치에 대해 높은 공감대가 형성되어 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 국민디자인단 활동이 실제 공공서비스 개선에 기여했는지를 묻는 문항 역시 평균 4.3점으로, 국민 편의 증대, 정책 개선 효과, 정책 수요자와의 소통창구 마련 등이 주요 긍정 요인으로 제시되었다.

한편, 공공서비스디자인 적용 전·후의 변화를 묻는 문항에서는 평균 3.9점으로 비교적 긍정적인 평가가 나타났다. 응답자들은 근본 원인에 대한 접근, 수요자 관점의 문제 인식, 홍보 효과, 새로운 시책 발굴 등의 성과를 언급하였으나, 과정 참여로 인한 일정 지연이나 실질적인 정책 반영의 어려움을 지적하는 의견도 함께 제기되었다. 국민디자인단 참여 추천 의향 역시 평균 4.3점으로 높게 나타났으나, 보람과 성취감과 같은 긍정적 경험과 함께 업무량 증가로 인해 참여를 주저하게 된다는 부정적 의견도 동시에 확인되었다.

디자인 방법론 활성화를 위해 필요한 조건으로는 예산 지원, 충분한 시간 확보, 전담 인력 배치가 가장 중요하게 지적되었으며, 디자인 방법론에 대한 교육과 홍보의 필요성도 함께 언급되었다. 국민디자인단 과정에서 인상 깊었던 점으로는 참여자

106) 한국디자인진흥원. 「2024 성과공유대회 설문조사 자료」 내부 제공 자료(미공표), 2024.

의 열정과 진정성, 문제 해결에 대한 적극적 태도가 반복적으로 언급되어, 참여 기반의 공공서비스디자인이 제공하는 긍정적 경험 가치를 확인할 수 있었다.

종합하면, 공공서비스디자인 사업은 정책 수요자 참여방식과 디자인 기반 문제 해결 접근에 대해 전반적으로 높은 만족도를 보이며 긍정적으로 평가되었다. 그러나 실제 운영을 담당하는 공무원들은 본연의 업무 외에 추가되는 과업으로 인한 업무 부담 증가, 절차 준수로 인한 일정 지연, 수상 중심의 운영 관행 등 구조적 어려움을 동시에 경험하는 것으로 나타났다. 특히 이러한 부담을 공무원 개인의 열정과 사명감에 의존하여 극복하고 있다는 점은 사업의 지속가능성을 위해 제도적·구조적 개선이 필요함을 시사한다.

앞선 만족도 조사는 공공서비스디자인 사업에 대한 공무원들의 전반적 인식과 가치평가를 파악하는 데 의미가 있으나, 실제 행정 수행 과정에서 발생하는 운영상의 세부 경험과 구조적 문제를 충분히 설명하는 데에는 한계가 있다. 만족도 중심의 조사는 사업 효과에 대한 총체적 평가에 그치기 때문에, 운영매뉴얼 개발에 필요한 구체적인 경험, 반복적으로 발생하는 문제, 개선 요구 사항과 같은 실질적 정보는 상대적으로 드러나지 않는다. 이러한 한계를 보완하고자 공공서비스디자인 사업을 직접 수행한 참여기관 담당 공무원을 대상으로 심층 설문조사를 실시하였으며, 이를 통해 현장의 실제 경험을 기반으로 한 운영매뉴얼 적용 방안을 도출하고자 하였다.

[표 38] 2024년도 공공서비스디자인 만족도 조사(일부, 공무원 응답 발췌 및 요약)

질 문	응 답	
Q.공공정책 과정에서의 디자인 방법론을 적극 활용해야 한다는 데 얼마나 동의하시나요?	4.4 /5	정책수요자 관점에서 문제를 바라볼 수 있음 이해관계자의 의견을 반영한 정책디자인이 바람직 정책의 목적과 성과 등을 효과적으로 표현할 수 있음, 단계적인 결과 도출에 탁월 창의적인 해결 방법이 나올 수 있음
Q.국민디자인단 활동이 실제 공공서비스에 얼마나 도움이 되었다고 생각하나요?	4.3 /5	국민 편의 증대 실질적인 정책 개선 정책수요자인 국민 소통창구 마련
Q.공공서비스디자인 적용 후, 전/후 비교하여 얼마나 개선되었다고 느끼시나요?	3.9 /5	근본적인 원인 해결 정책수요자 관점에서 문제를 바라볼 수 있음 시범운영을 통한 사업 반영 / 홍보 효과 중장기 로드맵 설정에 큰 도움 새로운 시책을 추진하게 되는 계기 사업추진 지연 기관 업무 특성상 정책 반영까지 적용 어려움
Q.국민디자인단 참여를 추천하고 싶으신가요?	4.3 /5	국민이 직접 정책에 참여 수요자 중심 정책 기획방법을 알게됨 다양한 시각으로 분석 및 과제 추진 힘든 과정이었지만 공직자로서 보람됨 추진 과정이 힘든 점을 고려, 추천하고 싶지 않음 효과는 좋으나 업무량이 지나치게 늘어남
Q.공공정책 과정에 디자인 방법론이 활용되기 위해 가장 필요한 것은 무엇인가요?	실제 운영되기 위해서 특별교부세가 반드시 필요함. 최소 국비보조사업이라도 반영되어야 함 충분한 시간 / 인력 방법론에 대한 교육, 인식 전환, 홍보 실제로 적용 가능한지 여러 항목에서 검토	
Q.국민디자인단 활동 과정에서 가장 인상깊었던 것은 무엇인가요?	답이 정해지지 않은 상태에서 현장 인식 및 토론 등을 통한 해결 방안 마련 구체적인 정책대상 설정과 실효성 있는 정책 마련 공무원의 열정 / 진솔함.진정성 국민참여자들의 적극적인 참여 서비스디자인너분의 참여 열정과 전문성	

1) 설문조사 개요

실질적인 운영상의 어려움과 경험을 심층적으로 파악하기 위해, 공공서비스디자인 과제 참여 경험이 있는 9개 기관을 조사 대상으로 선정하였다. 본 설문은 과거 과제 수행 경험을 회상하여 응답해야 하는 특성을 고려하여, 즉각적인 응답을 요구하는 인터뷰 방식보다는 충분한 숙고 시간을 가질 수 있는 설문조사 방식을 채택하였다. 또한 참여기관이 전국에 분포해 있고, 공무원이 본 업무 외에 별도의 시간을 할애하여 심층 인터뷰에 응하는 데 현실적 제약이 있다는 점을 감안하여, 접근성과 효율성을 고려한 조사 방식으로 온라인 설문조사를 활용하였다.

응답의 성실성을 확보하기 위해 기명 참여를 원칙으로 하였으며, 필요 시 추가 질의가 가능하도록 담당자와 직접 소통할 수 있는 구조를 마련하였다. 본 설문은 단순히 수치 중심의 통계 분석을 목적으로 하기보다, 각 기관이 경험한 과제 수행 과정의 특성과 문제 인식, 개선 요구 등 서술적 의견을 폭넓게 수집하는 데 중점을 두었다.

조사 대상은 중앙부처 7개 기관과 지방자치단체 2개 기관으로 구성된 총 9개 기관이며, 이 중 5개 기관은 과거 우수과제로 선정된 이력을 보유하고 있다. 이러한 표본 구성은 우수 성과를 달성한 기관의 운영 경험과 문제 해결 방안을 확인하는 동시에, 일반적인 성과를 보인 기관에서 나타난 운영상의 어려움과 한계, 과제 종료 이후의 아쉬움을 균형있게 파악하기 위한 것이다.

[표 39] 설문조사 대상

분 류	A	B	C	D	E	F	G	H	I
기관 유형	중앙	지자체	중앙	중앙	중앙	중앙	지자체	중앙	중앙
우수 과제	우수	우수	-	-	-	-	우수	우수	우수

[표 40] 설문조사 개요

항 목	개 요
일 정	2024년 12월 11일 ~ 12월 12일 (2일간)
조사 목적	참여기관 담당공무원의 과제 참여 경험 청취 · 과제 계획 관련 정보 수집 · 수행 과정에서의 어려움 파악 · 개선 및 지원 필요 사항 도출
조사 대상	‘공공서비스디자인 사업’에 참여했던 기관의 과제 담당 공무원 9명 (중앙부처 7기관, 지자체 2기관) (우수과제 선정 5기관, 일반 4기관)
조사 방법	설문조사(기명 응답)
문 항	6항목 이하 20가지 문항

2) 설문 구성

설문은 각 참여기관의 다양한 상황과 경험을 심층적으로 수집하기 위해, 대부분의 문항을 주관식으로 구성하였다. 다만 주관식 응답만으로는 질문의 취지나 응답 범위를 명확히 이해하기 어려울 것으로 판단되는 항목에 대해서는 객관식 문항을 병행하여 제시하고, 예시답안을 통해 응답 가이드를 제공하였다. 또한 객관식 문항이라 하더라도 선택 이유를 추가로 서술하도록 설계하여, 일반적인 설문조사보다 심층적인 정보 수집이 가능하도록 하였다.

설문은 총 6개 영역으로 구성되었다. 우선 각 응답을 과제 수행 단계와 연계하여 해석하고, 필요시 추가질의를 진행할 수 있도록 ①기본 정보 항목을 포함하여 응답 기관을 식별할 수 있도록 하였다. 특히 과제 기획 단계에서 핵심적인 요소인 ②주제 선정과 ③예산 책정 항목은 주제 도출 방식에 대한 경험과 과제 수행에 필요한 최소·필수 예산을 파악하기 위한 목적으로 설정하였다. ④국민디자인단 구성 항목은 국민 참여 수준과 방식에 대한 정보를 수집하여, 운영매뉴얼에 구체적인 운영 기준과 조언을 제시하기 위한 근거로 활용하고자 하였다. 또한, ⑤과제 수행 과정 항목은 전반적인 행정·운영 측면에서의 전반적인 어려움을, ⑥서비스디

자인 과정 항목은 연구방법으로서 서비스디자인을 적용하는 과정에서 발생하는 어려움을 파악하여 매뉴얼에 반영하기 위해 포함하였다.

설문은 2024년 12월에 배포되었으며, 2024년부터 본 사업의 공식 명칭이 ‘공공 서비스디자인 사업’으로 변경되었음을 고려하여, 설문 응답자의 이해도를 높이기 위해 설문지 내에서는 기존 명칭인 ‘국민정책디자인’을 병기하여 사용하였다.

[표 41] 참여기관 대상 설문 문항

항 목	문 항
기본 정보	• 과제명 • 기관 / 담당자 및 연락처
주제 선정	1. 주제 선정은 어떻게 진행하셨습니다까? 2. 주제 선정 시 기관만의 비법이나 팁이 있다면 말씀해 주세요.
예산 책정	1. 기관에서 사용한 예산은 얼마입니까? 2. 과제를 운영하기 위해 최소로 확보되어야 하는 예산은 얼마라고 생각하십니까? 3. 예산의 세부 항목 구성은 대략 어떻게 됩니까? 4. 필수로 꼭 있어야 하는 예산과 항목은 무엇입니까?
국민디자인단 구성	1. 과제에 참여한 국민디자인단원의 수는 몇 명입니까? 2. 국민디자인단 참여자 외에 과제를 위해 직접 만나 인터뷰나 관찰한 정책수요자는 몇 명 정도입니까?
과제 수행 과정	1. 국민정책디자인 과제를 수행할 때 운영한 회의의 횟수는 몇 회정도 입니까? 2. 국민정책디자인 과제를 수행할 때 어려웠던 점은 무엇입니까? 그리고 어떻게 어려웠던 점을 해결하셨습니다까? 3. 서비스디자인 전문가 지원과제 또는 우수과제 공모 시 어려웠던 점이나 미리 알았다면 도움이 되었을 정보가 있으셨다면 말씀해 주세요. 4. 과제추진계획서, 성과보고서를 작성하면서 어려웠던 점은 무엇입니까?
서비스디자인 과정	1. 문제해결을 위해 서비스디자인을 활용하면서 어려웠던 점은 무엇입니까? 그리고 어떻게 어려웠던 점을 해결하셨습니다까? 2. 기존 매뉴얼, 툴킷 등을 활용하면서 어려웠던 점은 무엇입니까? 2-1. 기존 매뉴얼, 툴킷 등 활용하면서 어려웠던 점에 대하여 상세히 말씀해 주세요. 3. 서비스디자인을 진행하면서 가장 어렵거나 부연 설명이 필요했던 조사방법은 무엇입니까? 어려움을 어떻게 해결하셨습니다까? 4. 마지막으로 국민정책디자인 과제를 수행하면서 미리 제공되었으면 유익했을 정보나, 다른 기관에게 도움이 될 만한 조언, 노하우 등 다양한 의견이 있으시다면 말씀해 주세요.

3) 설문 결과

설문조사를 통해 수집된 응답은 기관별·문항별로 표 형태로 정리한 후, 답변 내용을 분석하여 문항별 세부 주제로 분류하였다. 이 과정에서 여러 기관에서 반복적으로 언급된 의견, 예상치 못한 새로운 시사점, 타 기관에 참고가 될 만한 경험, 그리고 과제 수행 과정에서 실질적으로 요구되는 정보 등을 중심으로 주요 응답을 선별하였다. 이와 같이 정리된 설문 결과는 공공서비스디자인 과제 수행 과정에서 공무원이 실제로 경험하는 어려움과 개선 요구를 구조적으로 파악하는데 활용되었으며, 이후 운영매뉴얼의 개선 방향과 세부 내용 구성을 위한 기초자료로 활용되었다.

설문 분석 결과, 공공서비스디자인 과제를 수행하는 공무원들은 예산, 업무방식, 참여자 관리, 시간 제약 등 다양한 구조적 어려움에 직면하고 있는 것으로 나타났다. 우선, 예산 확보는 담당 공무원의 재량에 크게 의존하는 경향이 있었으며, 일부 사례에서는 과제 수행을 위해 개인 비용을 지출한 경우도 확인되어 사업 운영의 안정성이 저하되고 있음을 확인할 수 있었다.

업무수행 측면에서는 서비스디자이너가 주도하는 절차와 방법론에 대한 이해가 충분하지 않거나, 단계별 수행 요령과 사례에 대한 실무적 안내가 부족하다는 점이 주요 어려움으로 지적되었다. 특히, 일반적인 행정 문서와는 다른 형식의 산출물을 작성해야 한다는 점은 디자인 비전공 공무원에게 상당한 부담으로 작용하는 것으로 나타났다. 또한, 과제 수행에 수반되는 추가 업무량을 사전에 예측하기 어려워 초과근무로 대응하는 사례가 많았으며, 추진부서의 참여가 원활하지 않을 경우 과제 결과가 후속 정책이나 제도로 연계되지 못하는 등 행정적 연계성의 한계도 드러났다. 참여자 섭외 역시 공무원이 직접 담당해야 하는 경우가 많아, 본연의 업무와 과제를 병행하는 과정에서 시간 부족 문제가 반복적으로 발생하였다. 이와 함께 과제 선정 이후 단계별 안내가 지연되어 충분한 준비시간이 확보되지 않는 점 역시 주요 문제로 지적되었다.

[표 42] 과제를 수행하는 공무원이 처한 어려움

항 목	상황 및 어려움
예산 확보 방법	• 담당 공무원 재량으로 연구비 확보 • 때로는 공무원 자비를 사용하는 경우도 발생
업무수행에 대한 어려움	• 서비스디자이너가 주도적으로 진행하므로 과정에 대한 이해정도의 전문성으로 과제 수행 가능, 서비스디자이너의 전문적인 도움이 필수적 • 단계별 수행하기 쉬운 요령이나 팁, 사례 등 부연 설명 부족 • 정보가 없어 이전 사업에 참여한 경험자에게 직접 문의 • 일반 공무원이 사용하는 서식과 다른 문서 작성에 대한 어려움 • 추가되는 업무량에 대한 예측이 불가하여 초과근무로 해결함 • 업무 수행 관계자(추진부서)가 참여하지 않는 경우 향후 추진되기 어려움
참여자 섭외	• 공무원들의 인력을 활용하여 적합한 참여자 섭외
시간 부족	• 본 업무 외 진행되어 업무시간 외 근무 불가피 • 과제 선정에 시간이 많이 소비되어, 수행에 시간이 부족함 • 다음 단계에 필요한 자료에 대한 안내가 늦어 준비시간 부족

공공서비스디자인 과제 수행 과정에서는 주제선정, 예산 운용, 정책 수요자 조사, 실무 절차 전반에서 다양한 어려움이 수반되는 것으로 나타났다. 먼저 주제선정의 경우, 기관의 연초 업무계획과 연계하거나, 해결책이 명확하지 않은 난제 중심으로 설정되는 경향이 있었으며, 이해관계자 의견과 민원 등 현장의 수요를 확인하는 과정이 중요한 기준으로 작용하였다.

예산 측면에서는 자투리 예산이나 연구비 등 다양한 방식으로 재원을 확보하고 있으나, 최소 2천~3천만 원 수준의 예산이 필요하다는 의견이 다수 제시되었다. 특히 지방에 위치한 기관의 경우, 이동에 따른 추가 비용이 발생하여 재정적 부담이 상대적으로 크다는 점이 지적되었다.

과제 수행 과정에서는 전체 회의 횟수가 10~20회에 이르는 경우가 많았으며, 서비스디자인 프로세스와 산출물 작성 방식에 대한 이해 부족, 참여자 섭외 어려움, 일정 및 필요서류에 대한 사전 정보 부족 등이 주요 문제로 확인되었다. 또한 조사방법과 디자인 도구의 활용이 쉽지 않아 서비스디자이너의 전문적 지원에 대한 의존도가 높은 것으로 나타났으며, 과제 수행 이전 단계에서 툴킷이나 참고

사례 등 실무에 바로 활용할 수 있는 자료를 제공해 줄 필요가 있다는 요구가 공통적으로 제기되었다.

[표 43] 과제 수행 관련 주요 내용

항 목		주요 답변
주제 선정 방법	현재 과제 연계	- 연초 업무계획과 맞추어 기관 전체 부서에 희망과제 수요조사 공문 발송 후 요청 과제에 대한 부서별 간담회 추진으로 서비스디자인 과제 적합여부를 판단하여 진행 - 현재 추진하고 있는 정책 과제 중 해법이 나오지 않는 과제 - 답이 없는 과제로 정책 기획을 할 때 애로사항이 많은 사업 우선으로 선정
	의견 수렴	- 이해관계자 및 전문가 의견을 수렴하여 선정 - 민원을 통한 정책 수요자의 실질적인 수요 파악 - 정책수요자의 직접적인 의견을 청취할 필요가 있는 과제
	참고 사항	7대 분야를 기반으로 기관에서 발전시킬 수 있는 주제 아이디어이션(Ideation) 진행 - 정책을 추진하는 부서의 실행 의지를 중점으로 선정
예산	예산 활용 방법	- 자투리 예산을 활용 - 기존의 물품을 사용하거나 기관 등의 협조 요청으로 비용 절감 - 연구비 등 별도 예산을 활용
	최소 예산	- 연구의 성격에 따라 다르지만 대략 2천~3천만원 정도 최소 예산으로 책정, - 수도권이 아닌 지방에서의 운영을 위해서는 상대적으로 교통비 및 식사비 지원 등 추가 비용이 발생
	예산 필수 항목	[인건비] - 국민정책디자인단 참석 수당 - 서비스디자인 인건비(컨설팅 비) [연구활동비] - 강연료(자문비) - 조사비 및 사례비(정책 수요자 대상 조사) - 회의비(장소대여, 다과, 사무용품 등) - 출장비(비수도권의 경우, 교통 및 식비 지원 필요) - 정책 시범 운영(평가를 위한 측정기, 프로토타입 제작, 운영비, 사례품 등 포함) - 발표자료 제작
정책 수요자 조사 관련		- 서비스디자인 프로세스에 따라 정책 수요자를 섭외하여 직접 심층 조사를 진행 - 대국민수요조사 형식의 설문으로 심층조사를 대체하는 경우 발생 - 국민디자인단에 참여한 정책 수요자를 대상으로 자체 조사를 진행하는 경우도 있음
과제 수행 과정의	회의 횟수	디자인 리서치를 포함하여 10~20회 정도가 일반적

어려움	서비스 디자인에 대한 이해	• 기존 매뉴얼을 참고 • 이전에 수행한 과제의 자료를 참고
	참여자 섭외	• 서비스디자이너의 경우 한국디자인진흥원 홈페이지의 서비스디자이너 Pool 활용 • 국민참여자의 경우 소통24 사이트를 활용
	업무에 대한 예측 어려움	• 전체 일정과 필요 서류 등 미리 공지하면 운영과정에서 적시에 대응하기에 편리함, 예로 국민 참여 투표를 위한 소개 홍보물의 제출 시기를 미리 안내받는다면 제작 시기를 조정할 수 있음 • 성과보고서 제출 및 발표대회 후에도 사례집으로 인해 지속되는 자료 요청에 대한 대응 업무가 많음
	예산 확보	• 추가 예산 확보는 현실적으로 어려움 • 한국디자인진흥원의 지원사업 참여를 통한 예산 지원이 필수적
	지원 과제 관련	• 공공서비스디자인 사업, 서비스디자인 전문가 지원 과제 등에 대한 이해와 안내가 부족함
	신청서 및 보고서 작성	• 과제 신청서 작성하는 과제추진계획서의 일련의 과정에 대한 이해가 부족함 • 성과보고서는 수요자 입장에서 이해하기 쉽도록 작성하기 어려움
서비스디자인 과정	국민 디자인단 운영	• 국민 그룹에서 리더의 역할이 중요함 • 전국적으로 팀원을 모집하여 회의 장소를 정하기 어려움
	조사 방법	• 인터뷰 및 관찰 내용이 당사자 각자의 입장(개인, 대행사 등)에서 제공되어 다양하므로 모두를 충족시킬 대안을 도출하기 어려움
	기존 툴킷 사용 시 어려운 점	• 단계별 수행하기 쉬운 요령이나 팁, 사례 등 부연 설명 부족 • 방대한 정보로 인해 어떤 것을 취해야하는지 선택의 어려움 • 연도별 성과사례집을 통해 유사한 사례를 살펴볼 수 있고 참고하여 응용할 수 있음 • 제시된 조사방법이 한정적이어서 적합한 조사방법의 선택이 어려움 • 서비스디자이너의 전문적인 도움이 필수적
	필요 정보	• 서비스디자인 운영매뉴얼, 툴킷 등 참고자료의 사전 제공 필요 • 서비스디자이너 Pool 사전 제공 • 전문가컨설팅은 과제 진행 및 보고서 작성에 많은 도움이 되므로 반드시 받도록 안내 • 과정 중에서 참고할만한 예시 자료 제공

3. 소결: 과제 운영 경험을 통한 운영매뉴얼 적용 방안

본 연구는 운영기관 서면조사와 참여기관 설문조사를 통해 수집된 주요 의견을 종합·분석하여, 공공서비스디자인 과제 수행 과정에서 반복적으로 나타나는 쟁점을 도출하고 이를 완화하거나 해소할 수 있는 운영매뉴얼 적용 방안을 모색하였다. 분석 결과를 토대로 도출된 운영매뉴얼 개선 방향은 다음과 같다.

첫째, 주제 선정 단계에서는 기존 과제 사례를 참고하거나 민원 및 이해관계자 의견을 수렴하여 주제를 도출하는 등 다양한 방식이 활용되고 있는 것으로 나타났다. 이에 운영매뉴얼에는 주제 선정 단계에서 활용 가능한 방법과 절차를 구체적으로 제시하고, 기관별 여건에 따라 선택할 수 있도록 가이드를 제공할 필요가 있다.

둘째, 예산 편성 단계에서는 기관별 조건에 따라 활용가능한 예산 규모가 상이하며, 추가 예산 확보가 어렵다는 점이 주요 애로사항으로 제기되었다. 이에 따라 운영매뉴얼에는 과제 수행을 위한 최소 예산 수준과 필수 예산 항목을 제시하여 계획 수립의 기준으로 활용할 수 있도록 하고, 회의실 무료 대여 사이트, 비용 지원 사업 활용 등 활동비 절감 방안을 구체적으로 안내할 필요가 있다.

셋째, 국민디자인단 운영과 관련해서는 정책 수요자 모집 방식에 대한 구체적인 안내가 요구되었다. 직업·연령·생활환경 등 다양한 조건을 고려한 섭외 방식과 사례를 제시하고, 국민디자인단 구성원의 유형과 역할, 적정 인원수에 대한 가이드를 제공함으로써 실질적인 팀 운영을 지원할 필요가 있다. 특히 일반 국민 그룹의 리더 선출이 활동 활성화에 기여한다는 점과 서비스디자이너 선정 시 한국디자인진흥원에서 제공하는 ‘서비스디자이너 Pool’을 활용할 수 있다는 점을 명확히 안내하고, 과제 결과의 정책 반영 가능성을 높이기 위해 수행부서 공무원의 적극적인 참여가 필수적임을 운영매뉴얼에 반영할 필요가 있다.

넷째, 과제 수행 과정에서는 일정 계획과 관련된 문제가 두드러지게 나타났다. 과제 선정 지연으로 실제 수행 기간이 부족해지거나, 단계별 안내가 순차적으로 제

공되어 대응이 늦어지는 등 본 업무와 병행하기 어려운 상황이 반복적으로 발생하였다. 이에 연간 일정과 단계별 주요 제출 서류를 사전에 제시하여 담당자가 전체 일정을 예측할 수 있도록 지원하고, 과제 범위가 과도할 경우 단계별 또는 연차별 분리 운영 방안을 제시할 필요가 있다. 또한 공공서비스디자인 과제 담당 공무원의 추가적인 시간과 노력을 요구한다는 점을 제도적으로 인정하고, 조직차원의 배려와 지원이 필요하다는 인식을 확산시키는 것이 중요하다.

다섯째, 서비스디자인 과정과 관련하여 다수의 담당 공무원이 기존 툴킷의 존재를 인지하지 못한 채 과제를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 이에 기존 자료의 활용 방법을 체계적으로 안내하고, 단계별 프로세스와 목표를 명확히 이해할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 비록 대부분의 과제에 서비스디자인이너가 참여하여 연구 방법론 적용의 어려움은 크지 않았으나, 담당 공무원의 전반적인 이해 수준을 제고하는 것이 과제 수행의 효과성을 높이는 핵심 요소로 확인되었다. 또한 전문가 컨설팅은 과제 진행과 보고서 작성에 실질적인 도움이 되는 것으로 나타난 만큼, 운영매뉴얼에서 필수적으로 안내할 필요가 있다. 아울러 정책 수요자 조사의 경우, 일부 기관에서는 국민디자인단 참여자 조사나 대국민 설문으로 대체하는 사례가 확인되었다. 그러나 국민디자인단의 본래 취지가 국민이 직접 정책개발 과정에 참여하여 다른 국민을 조사하는 데 있음을 고려할 때, 이러한 목적에 부합하는 활동이 이루어질 수 있도록 운영매뉴얼에서 명확히 안내해야 한다.

[표 44] 과제 운영 경험을 통한 운영매뉴얼 적용 방안

항 목	문 제	개선 방안	운영매뉴얼 적용 방안
주제 선정	- 주제 도출 방식이 기관별로 상이 - 민원 기반 등 다양한 접근 혼재	다양한 주제 선정 방법(기존 과제, 민원 수렴 등) 제시	주제 선정 단계별 방법을 구체적으로 소개하고 체크리스트 제공
예산 편성	- 기관별 조건 차이 - 추가 예산 확보 어려움	- 최소 예산·필수 항목 기준 제시 - 비용 절감 방법(무료 회의실, 지원사업 등) 안내	- 예산 기준표와 절감 방안 포함 - 사례 기반의 정보 안내
국민 디자인단 운영	- 모집·구성 방법 미비 - 역할 불분명	- 정책 수요자 모집 방법 - 구성원 유형·역할, 인원수 가이드 제시	- 국민디자인단 운영 매뉴얼에 모집·구성·역할별 안내 포함 - 서비스디자이너 Pool 활용 명시
	수행부서 공무원 미참여 시 정책 반영 가능성 낮음	필수적으로 수행부서 공무원 참여 명시	운영매뉴얼에 '수행부서 공무원 참여 원칙' 반영
과제 수행 과정	- 과제 선정 지연 - 순차적 안내로 대응 어려움 - 본 업무와 병행 부담	- 연간 일정·제출 서류 사전 제공 - 일정 예측 가능성 강화	- 연간 일정표·체크리스트 제시 - 대규모 과제는 연차별 분리 운영 권고
	공무원의 본 업무 외 과제 수행→과중 부담	제도적 인정 및 배려 필요, 조직 내 공론화	운영매뉴얼에 '담당 공무원 지원 및 배려 필요성' 명문화
서비스 디자인 과정	서비스디자인 기존 매뉴얼·툴킷 활용 인식 부족	- 기존의 참고자료 활용 안내 - 전체 및 단계별 프로세스와 목표 설명 강화	- 기존 툴킷 활용법 반영 - 담당 공무원 이해 증진용 가이드 포함
	전문가 컨설팅 참여 인식 부족	전문가 컨설팅 참여 의무화 권고	운영매뉴얼에 '전문가 컨설팅 필수 참여' 명시
	- 국민디자인단 내부 국민을 대상으로 한 조사 - 단순 설문조사로 대체	본래 취지(국민이 직접 조사자로 참여) 명확화	매뉴얼에 정책 수요자 조사 원칙과 방법 구체적으로 안내

Ⅵ. 공무원을 위한 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발

1. 공공서비스디자인 운영매뉴얼 개발을 위한 프레임워크 정립

본 연구에서 제안하는 공공서비스디자인 운영매뉴얼은 행정안전부와 한국디자인진흥원이 주관하는 ‘공공서비스디자인 사업’에 참여하는 공무원이 과제를 보다 체계적이고 현실적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위한 실무 중심의 매뉴얼이다. 기존 공공서비스디자인 툴킷은 서비스디자인 프로세스와 연구방법론을 중심으로 구성되어 있어, 과제 수행 과정에서 필수적으로 수반되는 행정절차와 운영 업무에 대한 정보가 충분히 제시되지 못한 한계가 있었다. 이로 인해 디자인 비전공자인 공무원이 툴킷만을 활용하여 사업을 이해하고 주도적으로 수행하기에는 구조적 어려움이 지속적으로 제기되어 왔다. 그러나, 공공서비스디자인 사업이 매년 반복적으로 추진되며 사업 운영 체계가 정착됨에 따라, 서비스디자인 전문영역은 서비스디자이너가 주도적으로 수행하고, 공무원은 과제 운영과 행정 절차를 중심으로 사업을 병행하는 역할 분담 구조가 형성되었다. 이러한 변화는 공무원의 실제 업무 흐름과 행정 수행 특성을 중심으로 한 운영매뉴얼의 필요성을 더욱 분명히 한다.

이에 본 연구는 공무원의 핵심 역할인 행정업무 수행 흐름에 주목하여, 공공서비스디자인 사업의 행정 구조를 분석하고, 이를 반영한 ‘공공서비스디자인 행정수행 프레임워크’(이하 프레임워크)를 정립하였다. 공공서비스디자인 과제 역시 국가 재정이 투입되는 행정 사업의 일환이라는 점에서, 일반적인 행정업무와 유사한 구조를 지니고 있다. 따라서 행정업무의 단계적 흐름과 공무원의 업무 특성을 고려한 프레임워크를 운영매뉴얼 개발의 기초 체계로 활용하고자 하였다.

프레임워크 정립을 위해 본 연구는 이론적 배경 연구와 실증연구 결과를 종합

적으로 적용하였다. 가로축에는 공무원의 행정업무 흐름을 설정하였는데, 이는 본 프레임워크가 행정 수행 과정에 초점을 두고 사업 운영의 구조를 체계적으로 파악하고자 했기 때문이다. 행정업무 흐름은 일반적으로 기획 단계(정책·사업 필요성 검토 및 계획 수립), 집행 단계(예산 확정 이후 사업 실행), 관리 단계(행정 프로세스 및 예산 운영 관리), 평가·환류 단계(성과 분석 및 개선점 도출)의 네 단계로 구분된다. 한편, 세로축은 공무원의 업무 영역과 특징, 그리고 본 연구의 실증 분석을 통해 도출된 세 가지 핵심 결과물인 운영매뉴얼의 방향성, 운영 참고지표, 적용 방안을 기준으로 구성하였다.

[표 45] 공무원 업무 영역 및 특징

공무원 업무 영역	공무원 업무 특징
기획·정책수립	절차중심성
예산·재물관리	문서기반성
사무총무·인사관리	협업·조정성
민원·고객응대 및 조사	성과평가성
업무 운영 및 절차관리	순환성
감사·통제·성과관리	

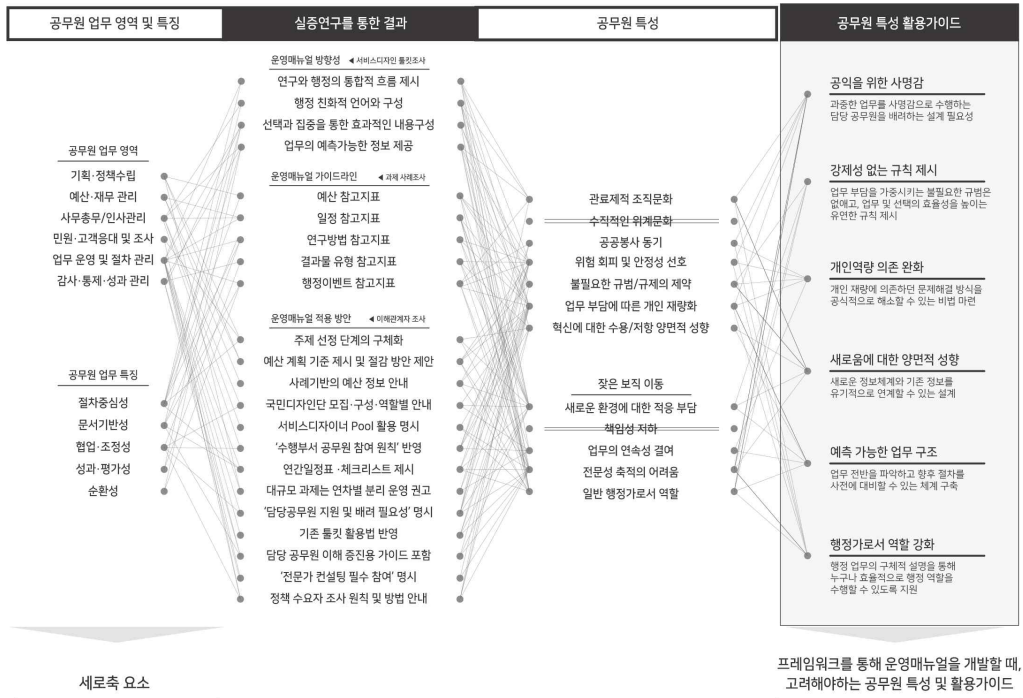
[표 46] 실증연구 결과

운영매뉴얼 방향성	운영 참고지표	적용 방안
연구와 행정의 통합적 흐름 제시	예산 참고지표	주제 선정 단계의 구체화
		예산 계획 기준 제시 및 절감 방안 제안
행정친화적 언어와 구성	일정 참고지표	사례기반의 예산 정보 안내
		국민디자인단 모집·구성·역할별 안내
		서비스디자인너 Pool 활용 명시
선택과 집중을 통한 효과적인 내용 구성	연구방법 참고지표	'수행부서 공무원 참여 원칙' 반영
	결과물 유형 참고지표	연간일정표·체크리스트 제시
		대규모 과제는 연차별 분리 운영 권고
업무의 예측가능한 정보제공	행정 이벤트 참고지표	'담당공무원 지원 및 배려 필요성' 명시
		기존 톨킷 활용법 반영
		담당 공무원 이해 증진용 가이드 포함
		'전문가 컨설팅 필수 참여' 명시
		정책 수요자 조사 원칙 및 방법 안내

각 영역 간의 연관성을 분석한 결과, 공무원의 업무영역 및 특징이 공공서비스 디자인 과제 수행에 필요한 행정 업무 요소로 충분히 치환·적용될 수 있음을 확인하였다. 다만 공무원의 일반적인 업무영역은 공공서비스디자인 사업의 행정 범위보다 포괄적인 구조를 지니고 있으므로, 본 사업 수행과 직접적으로 연관되는 업무 내용만을 선별하여 프레임워크의 세로축에 반영하였다. 따라서, 세로축은 과제 수행 과정에서 핵심적으로 요구되는 공무원의 업무 영역을 중심으로 기획·정책 수립, 예산 관리, 사무총무/인사관리, 민원 조사, 업무 운영, 성과관리로 정리하였고, 공무원 업무 특징 요소는 공공사업의 행정 수행 방식과 적합성으로 고려하여 절차중심성, 문서기반성, 협업·조정성, 성과·평가성, 순환성으로 구성하였다.

이와 더불어, 공공서비스디자인 사업의 주체로서 공무원이 지니는 특성을 프레임워크에 반영하였다. 공무원의 특성은 특정 업무에 국한되기보다, 업무에 대한 가치 인식과 행정적 제약, 조직문화 및 관행 전반에 내재되어 있으며, 이는 운영매뉴얼의 개선방향을 설정하는 데 중요한 고려 요소로 작용한다.

실증연구를 통해 도출된 결과와 이론적 배경에서 제시된 공무원의 특성 간의 연관성을 분석한 결과, 과제 수행과의 직접적인 관련성이 낮은 ‘위계 문화’와 ‘책임성 저하’ 요소를 제외하고, 10가지 핵심 특성으로 정리할 수 있었다. 이를 토대로 운영매뉴얼 개발 시 고려해야 할 공무원 특성을 재구성하였으며, 다음 표와 같이 여섯 가지 활용가이드를 도출하였다. 이러한 활용가이드는 공무원의 업무 특성과 행정 환경을 전제로 운영매뉴얼을 설계하기 위한 기준으로 활용될 수 있다.



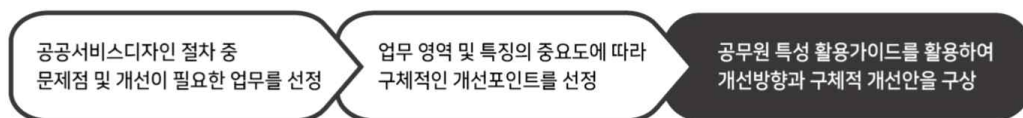
[그림 29] 이론적 배경 및 실증연구 결과물의 연관성을 활용한 프레임워크 요소 도출

[표 47] 공무원 특성 활용가이드

공무원 특성	활용가이드
공익을 위한 사명감	과중한 업무를 사명감으로 수행하는 담당 공무원을 배려하는 설계 필요성
강제성 없는 규칙 제시	업무 부담을 가중시키는 불필요한 규범은 없애고, 업무 및 선택의 효율성을 높이는 유연한 규칙 제시
개인역량 의존 완화	개인 재량에 의존하던 문제해결 방식을 공식적으로 해소할 수 있는 비법 마련
새로움에 대한 양면적 성향	새로운 정보체계와 기존 정보를 유기적으로 연계할 수 있는 설계
예측 가능한 업무 구조	업무 전반을 파악하고 향후 절차를 사전에 대비할 수 있는 체계 구축
행정가로서 역할 강화	행정 업무의 구체적 설명을 통해 누구나 효율적으로 행정 역할을 수행할 수 있도록 지원

정립된 프레임워크는 가로축의 행정업무 흐름과 공공서비스디자인 사업의 전체 절차를 매칭함으로써, 사업 수행의 전 과정을 한눈에 파악할 수 있도록 구성하였다. 또한 세로축에 배치된 업무영역과 특징을 고려하여 업무의 주요도를 시각화함으로써, 행정업무의 흐름에 따라 개선이 요구되는 지점을 구조적으로 도출하고 그 방향성을 체계적으로 설정할 수 있도록 설계하였다.

이 프레임워크는 운영매뉴얼 개발 과정에서 각 업무 단계별로 공공서비스디자인 절차를 기준으로 문제점 또는 개선이 필요한 행정업무를 선별하는 데 활용될 수 있다. 공무원의 업무영역과 특징별 중요도를 고려하여 구체적인 개선 포인트를 도출하고, 이를 바탕으로 공무원 특성 활용 가이드를 적용하여 공공서비스디자인 사업의 맥락에 부합하는 개선 방향과 실행 가능한 개선안을 구상할 수 있도록 한다.



[그림 30] 공공서비스디자인 행정수행 프레임워크 활용방법

공무원 업무특징	행정업무 흐름	기획단계	집행단계	관리단계	평가·환류 단계
		현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	사업 수행(발주·계약, 회의, 워크숍 등) 중간점검 및 수정계획 수립 관련 공문서 작성 및 발송	사업진행 점검 문서 및 기록물 관리(문본, 이관)	사업결과 및 지표 달성도 평가 차년도 사업 개선안 도출 및 보고
공공 서비스 디자인	단기간 일	공공서비스디자인 과제 수행			과제 완료 및 차년도 계획
	국민디자인단 활동	과제 준비하기	이해하기	정의하기	
업무 특징	수행 절차	공문·신청서(복합 신청) 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	절차중립성	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	문서기반성	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	협업·조정성	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	성숙·평가성	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	순환성	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
업무 영역	기획·정책수립	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	예산 관리	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	사무총무/인사관리	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	민원 조사	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
	업무 운영	공문·신청서 접수 현안 자료 조사, 민원 데이터 분석 관련 부서·기관과의 협의 사업계획서 정체목표 확인	이해하기	정의하기	발견하기
공무원 특성 활용가이드	공익을 위한 사명감	공익을 위한 사명감	강제성 없는 규칙 제시	개인이익의 의존 강화	새로운 것에 대한 양면적 상황
	행정가로서 역할 강화	행정가로서 역할 강화	행정가로서 역할 강화	행정가로서 역할 강화	행정가로서 역할 강화

[그림 31] 공공서비스디자인 행정수행 프레임워크

실증연구를 통해 도출된 결과물은 프레임워크의 설계에 반영되어, 정립된 프레임워크의 실무적 타당성을 보완하는 근거로 활용되었다. 이 중 운영 참고지표와 적용방안과 같이 구체적인 개선안은 별도의 해석 과정 없이도 즉시 운영매뉴얼에 적용할 수 있는 요소로 판단되어, 운영매뉴얼의 세부 구성에 직접 반영하였다.

[표 48] 운영매뉴얼에 적용한 운영 참고지표와 적용방안의 개선안

내용 구분	운영 참고지표	적용 방안
과제 계획	· 일정 참고지표 · 결과물 유형 참고지표	· 주제 선정 단계의 구체화 · 대규모 과제는 연차별 분리 운영 권고 · 연간일정표·체크리스트 제시
국민디자인단 구성	-	· 국민디자인단 모집구성·역할별 안내 · 서비스디자이너 Pool 활용 명시 · '수행부서 공무원 참여 원칙' 반영
예산	· 예산 참고지표	· 예산 계획 기준 제시 및 절감 방안 제안 · 사례기반의 예산 정보 안내
과제 수행	· 행정 이벤트 참고지표 · 연구방법 참고지표	· '담당공무원 지원 및 배려 필요성' 명시 · 기존 톨킷 활용법 반영 · 담당 공무원 이해 증진용 가이드 포함 · '전문가 컨설팅 필수 참여' 명시 · 정책 수요자 조사 원칙 및 방법 안내

반면, 운영매뉴얼 방향성과 같은 인사이트는 단일 항목의 개선이 아닌 매뉴얼 전반의 구조와 접근방식에 영향을 미치는 내용으로, 공무원 특성 활용가이드를 기준으로 인사이트를 재정리하고, 운영매뉴얼의 설계 원칙과 구성 방향에 반영하였다.

[표 49] 운영매뉴얼 방향성을 기반으로 한 개선안

운영매뉴얼 방향성	공무원 특성 활용가이드	개선안
연구와 행정의 통합적 흐름제시	• 예측 가능한 업무 구조 • 행정가로서 역할 강화 • 개인역량 의존 완화	• 서비스디자인과 행정 업무 과정 포함한 운영매뉴얼
행정 친화적 언어와 구성	• 행정가로서 역할 강화 • 개인역량 의존 완화	• 공문 예시·단계별 가이드 제공 • 행정 절차·운영 과정 포함 • 공무원 관점의 문구 활용 • 절차 지시형 문장으로 명료화
선택과 집중을 통한 효과적인 내용구성	• 새로움에 대한 양면적 성향 • 행정가로서 역할 강화	• '이해하기' 단계 심화 • 서비스디자인 연구단계는 요약하고 사례 매뉴얼과의 보완적 활용 가능하도록 설계
업무의 예측가능한 정보제공	• 예측 가능한 업무 구조 • 행정가로서 역할 강화 • 개인역량 의존 완화	• 연간 일정 로드맵 제시 • 시간순으로 나열

2. ‘공공서비스디자인’ 운영매뉴얼 개요

앞서 제시한 공공서비스디자인 행정수행 프레임워크는 공무원의 행정업무 흐름과 업무 특성을 기반으로, 공공서비스디자인 사업 수행 전 과정을 구조적으로 분석·정립한 것이다. 본 프레임워크는 공공서비스디자인의 절차적 단계와 실제 행정업무의 흐름을 연계함으로써, 공무원이 과제 수행 전반의 맥락을 명확히 이해하고 각 단계에서 발생하는 문제점과 개선점을 체계적으로 도출할 수 있도록 지원한다.

본 연구는 이러한 프레임워크를 기반으로, 실증연구를 통해 도출된 개선안을 실제 행정 현장에서 적용할 수 있도록 공공서비스디자인 운영매뉴얼을 개발하였다. 운영매뉴얼은 프레임워크의 구조를 토대로 공무원이 단계별로 수행해야 할 행정적·실무적 내용을 구체적인 실행 지침으로 제시한 결과물로서, 사업에 참여하는 공무원이 사업 참여를 고려하는 시점부터 과제 수행과 종료에 이르기까지 필요한

행정 절차와 실무 내용을 일목요연하게 제시하여, 원활한 과제 운영과 성과 창출을 지원하는 데 있다. 특히 행정업무의 흐름을 중심으로 수행해야 할 내용을 단계별로 구조화함으로써, 공무원이 복잡한 행정 절차 속에서도 사업의 전체 흐름을 파악하고 계획적으로 대응할 수 있도록 설계하였다. 따라서, 본 운영매뉴얼의 주요 사용 대상은 공공서비스디자인 사업을 수행하는 중앙부처, 지방자치단체, 공공기관의 담당 공무원이다.

운영매뉴얼의 주요 구성 내용은 다음과 같다. 첫째, 공공서비스디자인 사업의 개념과 추진체계, 그리고 사업의 목적과 배경을 이해할 수 있도록 기본 정보를 제공한다. 둘째, 운영기관이 제공하는 행정적·실무적 지원 내용을 상세히 안내한다. 셋째, 공공서비스디자인 사업의 연간 일정에 따라 수행해야 하는 행정업무를 단계별로 제시하여, 공무원이 시기별로 필요한 업무를 사전에 예측하고 준비할 수 있도록 한다. 넷째, 과제 수행 과정에서 활용할 수 있는 서비스디자인 프로세스와 주요 기법을 소개하여, 공무원이 디자인적 사고와 행정적 절차를 통합적으로 이해할 수 있도록 돕는다.

운영매뉴얼은 기존에 개발된 공공서비스디자인 툴킷 및 『사례로 배우는 국민디자인단 매뉴얼』 등과 상호보완적으로 활용할 수 있다. 기존 매뉴얼이 서비스디자인의 방법론과 사례 중심으로 구성되어 있다면, 본 운영매뉴얼은 행정업무 중심의 실무 절차를 보완하여 행정 수행과 디자인 실행이 유기적으로 연계될 수 있도록 하는 점에서 차별성을 지닌다. 따라서 두 매뉴얼을 병행하여 활용할 경우, 공무원은 정책 기획부터 과제 수행, 행정 관리, 성과 평가에 이르는 전 과정을 통합적으로 이해하고 실무에 적용할 수 있을 것이다.

[표 50] 운영매뉴얼 개요

항 목	내 용
목 적	• 공공서비스디자인 참여 공무원을 대상으로 사업참여 및 과제 운영에 필요한 사항을 한눈에 볼 수 있게 정리하여 원활한 과제운영을 통해 성과창출을 지원하고자 함 • 전반적인 행정업무를 기반으로 순차적으로 수행해야 하는 내용 중심
사용 대상	공공서비스디자인 사업에 참여하는 행정기관 및 공공기관의 담당 공무원
내 용	• 공공서비스디자인 사업에 대한 이해 • 공공서비스디자인 사업의 운영 지원 내용 안내 • 공공서비스디자인의 연간 일정에 따른 수행 업무 • 과제수행을 위한 서비스디자인 프로세스에 대한 소개
활용 방법	• 기존에 개발되었던 툴킷과 함께 사용 • 특히, '사례로 배우는 국민디자인단 매뉴얼'과 함께 활용

3. '공공서비스디자인 사업' 운영매뉴얼 개발

앞서 정립한 '공공서비스디자인 행정수행 프레임워크'는 공공서비스디자인 사업의 운영 구조를 공무원의 행정업무 흐름과 업무영역, 그리고 업무 특징을 기준으로 구조화한 개념적 체계이다. 특히 본 프레임워크는 공무원의 행정업무 흐름과 공공서비스디자인 사업의 전체 과정을 시간 축 위에서 통합적으로 재구성함으로써, 과제 운영의 전 과정을 하나의 로드맵으로 파악할 수 있는 구조를 제시한다. 이를 통해 행정 절차와 국민디자인단 활동이 시간의 흐름 속에서 유기적으로 연결되며, 공무원이 과제 추진 과정에서 이후에 수행해야 할 업무를 예측가능하도록 한다.

또한 프레임워크의 세로축에 반영된 공무원의 업무영역과 업무특징은 운영매뉴얼 개발의 핵심 설계 기준으로 작용하였다. 공공서비스디자인 사업은 디자이너 중심의 연구 활동뿐 아니라, 예산집행, 공문처리, 기관협의, 성과 보고 등 복합적인 행정 절차를 수반한다. 이에 본 연구의 운영매뉴얼은 서비스디자인 프로세스와 행

정절차를 분리된 체계로 다루지 않고, 공무원의 실제 업무 흐름을 기준으로 두 영역이 병행·통합되는 구조로 재설계하였다.

아울러 프레임워크에 제시한 공무원 특성 활용가이드는 운영매뉴얼의 문장 구성, 정보 배치, 절차 안내방식, 문서 제공 형태 전반에 적용되었다. 예측 가능한 업무 선호, 개인역량 의존 완화 필요성, 새로운 방식에 대한 양면적 태도 등은 실제 업무 수행 과정에서 중요한 영향을 미치는 요소이므로, 운영매뉴얼은 이를 고려하여 행정 언어 기반의 명료한 지시형 구성, 공문 및 서식 예시 제공, 단계별 체크리스트 제공, 시간 흐름 기반 안내, 불필요한 인지적 부담을 최소화하는 방식으로 설계되었다. 이러한 구성은 공무원이 새로운 연구 방식과 절차를 수행하더라도 업무 혼선이나 부담이 과도하게 증가하지 않도록 지원하는 실무적 장치로 기능한다.

이러한 프레임워크 기반의 접근을 바탕으로 공공서비스디자인 사업 운영매뉴얼이 어떠한 절차와 기준에 따라 설계·개발되었는지를 구체적으로 제시하고자 한다. 즉, 프레임워크의 개념적 구조가 실제 행정현장에서 활용가능한 형태로 전환되는 과정을 중심으로, 자료조사, 초안 구성, 단계별 프로세스 설계, 행정절차 반영, 시각화, 타당성 검증 등 운영매뉴얼 개발의 전체 과정을 설명하고자 한다.

1) ‘공공서비스디자인 사업’ 로드맵 정립

공공서비스디자인 사업에서 공무원이 수행하는 역할은 크게 두 개의 트랙으로 구분된다. 첫째는 운영기관이 매년 주기적으로 운영하는 ‘사업 운영 트랙(연간 일정)’으로, 사업공고와 참여기관 모집, 워크숍, 컨설팅, 서비스디자이너 지원과제 공모, 우수사례 공모 등 연간 일정에 따라 반복되는 행정절차를 포함한다. 둘째는 참여기관이 국민디자인단을 중심으로 수행하는 ‘과제 수행 트랙(국민디자인단 활동)’으로, ‘이해하기-발견하기-정의하기-발전하기-전달하기’로 이어지는 서비스디자인 프로세스의 단계별 활동을 의미한다.

기존에 개발된 툴킷은 주로 과제 수행 트랙, 즉 서비스디자인 연구 단계에 초점을 맞추어 구성되어 왔다. 그 결과 공무원은 실제 사업 운영 과정에서 반복적으로 요구되는 행정적 절차를 체계적으로 안내받지 못한 채, 시점별로 발송되는 공문에 의존하여 대응해야 하는 어려움이 발생하였다.

이에 본 연구는 두 트랙을 시간 흐름에 따라 통합적으로 제시하는 로드맵을 정립하였다. 이 로드맵은 연간 사업 운영 절차와 국민디자인단 활동을 하나의 흐름으로 재구성한 종합 안내체계로서, 프레임워크의 가로축인 행정업무 흐름과 직접적으로 연계된다. 이를 통해 단계별 지원·요구사항을 누락없이 제시하고, 공무원이 사전에 업무를 예측하고 준비할 수 있도록 하는 실무 중심의 안내 구조를 제공하고자 한다.

[표 51] 공공서비스디자인 로드맵 구성

공공서비스디자인 사업 로드맵		
Track 1	공공서비스디자인 사업 연간 일정	운영기관이 1년간 사업을 운영하는 전체 과정에서 행해지는 업무 및 일정
Track 2	단계별 국민디자인단 활동	참여기관이 국민디자인단과 함께 과제를 수행하는 서비스디자인 활동

[Track 1. 공공서비스디자인 사업 연간 일정]

공공서비스디자인 사업의 연간 운영 절차를 하나의 로드맵으로 정립하기 위해, 운영기관 내부 보고서¹⁰⁷⁾와 실제 송·수신 공문 15건을 분석하였다. 분석 결과, 본 사업은 연간 단위로 반복되는 운영 특성을 지니며, 행정업무의 시간적 흐름에 따라 일정한 운영 주기를 형성하고 있음을 확인하였다.

107) 한국디자인진흥원. 「2023년 국민정책디자인 사업 운영 및 과제 지원 체계 구축 최종보고서」. 내부보고서. (성남: 한국디자인진흥원, 2023), 18. 재구성

[표 52] 2023년 추진 일정

일 정	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월
1. 과제 수요조사 및 기획 교육												
2. 서비스디자이너 지원과제 공모 및 선정												
3. 과제 운영 및 컨설팅												
4. 우수과제 공모 및 선정												
5. 성과공유대회												
6. 성과사례집 제작 및 배포												

[표 53] 계획서의 추진 일정에 따른 운영-참여기관 간 송수신 공문

계획서의 추진 일정	송수신 공문(2024년 기준)
1. 과제 수요조사 및 기획 교육	· 2024년 공공서비스디자인 운영계획 통보 및 서비스디자이너 지원과 워크숍 수요조사
2. 서비스디자이너 지원과제 공모 및 선정	· 2024년 공공서비스디자인 서비스디자이너 지원 희망과제 제출기한 연장 안내
	· 2024년 공공서비스디자인 전문가 지원과제 서면심사 결과 및 대면심사 안내
	· 2024년 공공서비스디자인 전문가 지원과제 선정 결과 안내
	· 2024 공공서비스디자인 정책서비스 지원과제 디자이너 매칭 결과 제출
	· 2024년 공공서비스디자인 지원과제 서비스디자이너 협약서 제출
	· 2024년 공공서비스디자인 지원과제 회의록 요청
	· 2024년 공공서비스디자인 지원과제 회의록 제출
3. 과제 운영 및 컨설팅	· 2024년 공공서비스디자인 2차 착수컨설팅 계획(안)
	· 2024년 공공서비스디자인 권역별 2차 컨설팅 실시 알림 (1)
	· 2024년 공공서비스디자인 권역별 3차 대면 컨설팅 수요조사 안내
	· 2024년 공공서비스디자인 권역별 4차 대면 컨설팅 수요조사 안내
	· 2024년 공공서비스디자인 권역별 5차 성과보고서 작성지원 컨설팅 수요조사 안내
4. 우수과제 공모 및 선정	· 2024년 공공서비스디자인 우수과제 선정 및 포상계획 알림
5. 성과공유대회	· 2024년 공공서비스디자인 우수과제 2차 심사결과 및 성과공유대회 개최 안내
6. 성과사례집 제작 및 배포	-

또한, 과제 수요조사 및 기획교육, 과제 공모 및 선정, 과제 운영 및 컨설팅, 우수과제 선정, 성과공유대회, 성과사례집 제작 등 여섯 단계가 도출되었으나, 세부 검토 결과 일부 단계는 상위 절차가 아닌 하위 활동으로 재분류하는 것이 타당하다고 판단하였다. 이에 따라 기획 교육 워크숍과 과제 수행 중 반복되는 컨설팅

은 과제 진단 및 지원 활동으로 정리하였으며, 성과공유대회는 우수과제 선정의 최종 절차로 통합하였다. 그 결과, 공공서비스디자인 사업의 연간 일정은 행정업무 흐름과 공무원 업무 특성을 고려하여 다음 다섯 단계의 상위 프로세스로 재정립하였다.



[그림 32] 연간 일정 프로세스

[표 54] 공공서비스디자인 사업 연간 일정 및 내용

연간 일정	과정 및 지원내용	작성 및 필요 서류
㉠공공서비스디자인 과제 준비	과제발굴 워크숍	과제 추진 계획서
㉢서비스디자인 지원과제 공모	서비스디자인 매칭 및 활동비 지원	과제추진계획서
㉡공공서비스디자인 과제 수행	과제착수컨설팅 중간컨설팅 성과보고서 작성지원 컨설팅	과제추진 현황 성과보고서
㉣우수과제 공모	우수과제 및 개인 유공자 포상 성과공유대회	성과보고서 심사를 위한 홍보물
㉤과제 완료 및 차년도 계획	-	우수과제 사례집

[Track 2. 단계별 국민디자인단 활동]

국민디자인단 활동은 한국디자인진흥원이 제시한 서비스디자인 프로세스를 기반으로 하며, ① 공공서비스디자인 이해하기, ② 국민요구 발견하기, ③ 진짜문제 정의하기, ④ 아이디어 발전하기, ⑤ 실행전략 전달하기의 다섯 단계로 구성된다. 기존의 『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』¹⁰⁸⁾은 이 과정을 로드맵 형태로 시각화하여, 국민디자인단 구성과 역할, 단계별 수행 절차를 이해하기 쉽게 정리한 바 있다.

108) 행정안전부, 『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』. 14.



[그림 33] 사례로 배우는 국민디자인단 매뉴얼의 로드맵

본 연구에서 개발한 운영매뉴얼은 이러한 단계 구성을 유지하되, 공무원의 행정·운영 업무 흐름을 중심으로 재구성하였다. 즉, 각 단계에서 공무원이 실제로 수행해야 하는 부서 협의, 일정 조율, 문서 작성, 행정 절차 등을 추가하여 보다 실무 친화적으로 정리하였다.

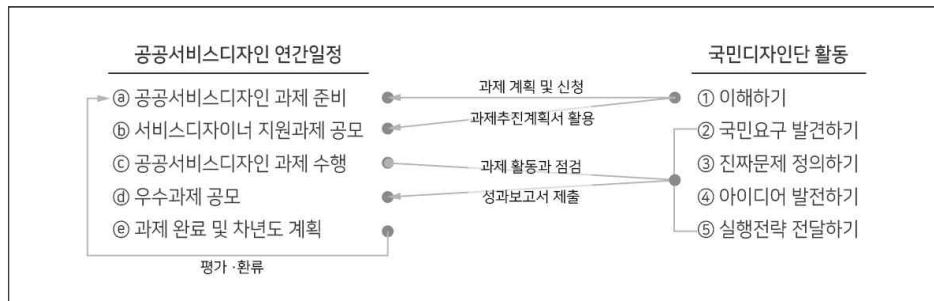
[표 55] 단계별 국민디자인단 활동 내용

단 계	수행 활동	수행 결과
① 공공서비스디자인 이해하기	· 주제선정 · 조사목표 설정 · 부서간 업무협의 · 국민디자인단 교육 및 발대식	· 국민디자인단 구성 · 과제 계획 · 관련 정책 현황 공유 · 조사 목표, 계획 수립
② 국민요구 발견하기	· 조사 준비활동 · 정리 분석	· 과제 분야 이해 · 현장 관찰, 인터뷰를 통한 숨겨진 수요자의 요구 도출
③ 진짜문제 정의하기	· 퍼소나 · 서비스목표 수립	· 수요자 문제점 분석 · 정책 방향성 수립
④ 아이디어 발전하기	· 아이디어 워크숍 · 아이디어 스케치	· 정책 아이디어 만들기 · 서비스 콘셉트 개발
⑤ 실행전략 전달하기	· 스토리보드 · 평가	· 최종 서비스 전달 및 점검

프레임워크에서 제시한 바와 같이, 공공서비스디자인 사업은 연간일정에 따른 행정 절차(Track1)와 서비스디자인 연구활동(Track2)이 병렬적으로 진행되는 구조를 갖는다. 그러나, 실제 업무 환경에서는 이 두 흐름이 분리되어 작동하기보다는, 다음과 같이 단계별 산출물을 매개로 긴밀하게 연계·상호작용한다.

- ㉔과제 준비↔①이해하기 단계: 과제추진계획서 작성은 Track2의 ①단계에서 도출되는 핵심 산출물이자 Track1의 과제 신청·접수 절차와 직접 연계된다.
- ⑥서비스디자인 지원과제 공모↔①이해하기 산출물: 지원과제 공모 시 제출되는 신청서(과제추진계획서)는 Track2의 ①단계에서 정리된 과제 내용과 목표를 기반으로 작성된다.
- ㉔과제 수행↔②~⑤의 서비스디자인 단계 전개: 과제 수행 단계에서는 국민디자인단 활동이 본격화되며, 착수·중간·성과보고서 컨설팅을 통해 진행 상황을 점검한다.
- ㉔우수과제 공모↔⑤전달하기까지 수행된 산출물(성과보고서): 성과보고서는 Track2의 ⑤단계까지 수행된 핵심 산출물로서, 우수과제 공모의 필수 제출 자료로 활용되며, 서비스디자인 활동의 결과가 행정 절차로 다시 환류된다.
- ㉔과제 완료·차년도 계획↔평가·환류: 과제 결과는 성과사례집 제작과 차년도 정책 및 사업 설계로 확대되며, 사업 운영의 순환 구조를 형성한다.

이처럼 두 트랙은 개념적으로 분리되지만, 프레임워크 관점에서는 하나의 연속된 행정·연구 통합 프로세스로 이해할 수 있다. 본 연구의 운영매뉴얼은 이러한 연계 구조를 공무원이 직관적으로 파악할 수 있도록 시각적으로 재구성하고, 단계별 색상 체계를 기존 매뉴얼과 일관되게 적용함으로써 기존 툴킷과의 연계 활용성을 강화하였다.



[그림 34] 공공서비스디자인 로드맵의 트랙별 연계성

연간 일정과 국민디자인단 활동을 통합한 로드맵은 프레임워크에서 제시한 행정업무 흐름과 업무영역·특징을 실무 수준에서 구현한 결과물이라 할 수 있다. 본 연구는 두 트랙을 시간 흐름에 따라 재구성하고, 공무원의 업무 특성과 행정 환경을 고려한 요소를 반영함으로써, 공무원이 과제 전반을 예측 가능할 수 있도록 통합 로드맵을 제시하였다. 이는 이후 운영매뉴얼을 구성하는 실질적, 구조적 기반으로 활용된다.



[그림 35] 공공서비스디자인 로드맵

2) 공공서비스디자인 로드맵에 따른 세부 운영 절차

공공서비스디자인 로드맵에서 공무원은 연간 일정에 따른 행정 운영 업무와 국민디자인단 활동을 특정 시기에 병행하여 수행하게 된다. 따라서 운영매뉴얼에서는 두 흐름의 개념적 설명보다는 공무원이 각 시점에서 수행해야 할 행정적 역할과 준비 사항을 중심으로 절차를 정리하는 것이 중요하다.

[Track1. 공공서비스디자인 사업의 연간 일정의 세부 운영 절차]

공공서비스디자인 사업의 연간 일정은 공무 기반 행정 절차를 중심으로 순환 구조를 이루며, 각 단계는 서비스디자인 단계와 교차·연계된다. 이에 따라 다섯 단계의 연간 일정에 따라 세부 운영 절차를 정리하였다.

㉠ 과제 준비 단계

운영기관의 사업 공문 발송을 기점으로 참여기관은 내부적으로 참여 여부를 결정하고 담당부서를 지정한다. 이후 과제 발굴 워크숍을 통해 사업 구조를 이해하고, 이를 바탕으로 과제추진계획서를 작성·제출한다. 이 단계는 공무원의 행정적 준비와 국민디자인단 활동의 ‘이해하기’ 단계가 최초로 결합되는 시점으로, 이후 모든 행정 절차의 기준 자료가 된다.

㉡ 서비스디자인 지원과제 공모

과제추진계획서를 기반으로 심사가 진행되며, 선정된 기관은 서비스디자인 매칭 및 활동비 지원을 받는다. 이 단계에서는 공무원은 ‘신청 절차, 심사 기준, 선정 이후 행정 처리 절차(협약 등)’를 사전에 인지할 필요가 있다.

㉢ 과제 수행 단계

참여기관은 자체 계획에 따라 과제를 운영하며, 필요 시 운영기관의 컨설팅을 통해 진행상황을 점검한다. 착수, 중간, 성과보고서 작성 컨설팅은 과제 방향과

산출물의 완성도를 높이는 역할을 하며, 이 시기는 연구 활동과 행정 업무가 가장 밀접하게 교차되는 단계이다.

㉑ 우수과제 공모 및 성과공유대회

제출한 성과보고서를 기반으로 심사가 진행되며, 일부 단계에서는 온라인 국민투표가 병행된다. 이 과정에서 공무원은 성과보고서 외에 홍보용 산출물의 필요성을 인지하고, 평가 일정에 맞추어 대응해야 한다.

㉒ 과제 완료 및 차년도 계획

최종 시상 이후 과제는 공식적으로 종료되며, 우수과제로 선정된 참여기관은 성과사례집 제작을 위해 자료를 제출한다. 운영기관은 사업 성과를 정리하고 차년도 계획을 수립함으로써 사업의 순환 구조를 완성한다.

[표 56] 공공서비스디자인 연간 일정의 세부 내용

단 계	세부 내용 (일시 2025년 기준)	
㉑ 공공 서비스디자인 과제 준비	사업이 시작되고 참여기관은 과제를 계획하기 위한 단계로 과제 신청 및 워크숍 안내 *과제추진계획서	1월
	공공서비스디자인 공문 접수	운영기관에서 공문을 통해 사업의 시작 및 지원 안내
	참여부서 및 담당자 선정	참여부서 및 담당자 선정 업무분장
	과제발굴 워크숍	워크숍 개요 및 내용 안내
㉒ 서비스디자인어 지원과제 공모	과제추진계획서 작성	과제추진계획서 작성에 대한 안내
	과제참여 분위기 조성 및 운영부담 완화를 위해 기관별 과제 추진 방향을 심사하여 서비스디자인어 매칭 및 활동비 지원	1~2월
	서비스디자인어 지원과제 제출	공모 및 제출 방법 안내 / 심사절차 및 과정 안내
	심사기준	심사기준표
	지원과제 선정 결과	선정 결과에 따른 국민디자인단 구성 방법
	서비스디자인어 협약	서비스디자인어 협약 방법 및 절차
	회의록 제출	서비스디자인어 지원과제 회의록 제출 안내

㉟ 공공 서비스디자인 과제 수행	각 참여기관별 과제 계획에 따라 과제를 운영하고 컨설팅 진행 		2~7월
	과제운영	국민디자인단 활동 진행 / 컨설팅 신청 및 참여 안내	
	과제착수 컨설팅	과제 착수를 위한 과제의 운영방향, 조사방법 등에 대한 컨설팅	
	단계별 국민디자인단 활동	5단계에 따른 국민디자인단 활동	
	중간 컨설팅	운영 과정을 진단하는 중간 컨설팅 안내	
	성과보고서 작성 및 컨설팅	성과보고서 안내 및 작성을 위한 컨설팅 안내	
㉠ 우수과제 공모	정책 입안 과정에서의 공공서비스디자인 활용을 활성화하고 참여기관의 사기 진작을 위하여 공공서비스디자인 우수과제 선정 및 포상 		7월
	공모 및 선정	우수과제 선정 및 절차 안내	
	포상 내역	포상 내역	
	1차 서면심사	심사 방법 및 기준표	
	2차 국민·전문가 심사	심사 방법 및 우수과제 선정	
	성과공유대회	순위선정 방식 및 성과공유대회 안내	
㉡ 과제 완료 및 차년도 계획	참여기관별 과제가 완료되고 사업이 종료되는 시점으로 우수과제 시상 및 차년도 계획 수립 단계		9월
	과제 완료 및 우수과제 시상	우수과제 선정 기관 시상 안내	
	우수과제 운영현황 조사 및 차년도 계획	과제성과 운영 확인 및 차년도 사업 안내	
	우수과제 성과사례집 제작	성과사례집 제작 안내	

[Track2. 국민디자인단 단계별 활동에 따른 세부 운영 절차]

국민디자인단 활동은 참여기관이 자체적으로 팀을 구성하여 과제를 수행하는 과정으로, 한국디자인진흥원이 제시한 서비스디자인 5단계 프로세스를 기반으로 전개된다. 본 운영매뉴얼은 공무원을 주요 사용자로 설정하여, 각 단계에서 공무원이 수행해야 하는 행정·조정 역할과 반드시 이해해야 할 목표 및 산출물을 중심으로 내용을 재구성하였다. 특히 프레임워크에서 공무원 업무영역과 특성이 가장 밀도 높게 작동하는 ①이해하기 단계에 비중을 두고, 이후 단계는 서비스디자이너 주도하에 진행되 공무원이 관리·조정 관점에서 인지해야 할 핵심 사항만을 제시하였다.

① 공공서비스디자인 이해하기

이 단계는 과제 수행의 출발점으로, 주제 선정, 부서 간 협의, 예산 및 일정 계획, 국민디자인단 구성 등 행정적 준비가 집중되는 단계이다. 운영매뉴얼은 과제 추진계획서 서식을 기준으로 공무원이 준비해야 할 핵심 항목을 구조화하여 제시함으로써, 초기 기획 단계에서 발생할 수 있는 누락과 혼선을 최소화하도록 설계하였다.

② 국민요구 발견하기

정책 수요자 관점에서 문제를 탐색하는 과정으로, ‘조사 준비-조사 수행-정리·분석’의 흐름으로 진행된다. 공무원은 조사 대상 선정, 조사 계획 수립, 역할 분담 등 조사 실행을 위한 행정·조정 역할을 담당하며, 실제 조사는 서비스디자이너와 국민디자인단이 주도한다. 운영매뉴얼은 과제 성격에 따라 적절한 조사 방법을 선택할 수 있도록 선정 기준을 중심으로 안내한다.

③ 진짜문제 정의하기

수집된 정보를 바탕으로 핵심 문제와 과제의 범위를 정리하는 단계이다. 운영매뉴얼은 퍼소나, 고객여정맵, 서비스 목표 수립 등 실제 과제에서 활용빈도가 높은 도구를 중심으로 제시하며, 공무원은 사업부서와의 협의를 통해 과제 목표와 정책적 방향을 조정·확정하는 역할을 수행한다.

④ 아이디어 발전하기

과제 목표를 달성하기 위한 다양한 해결 방안을 도출하고 서비스 콘셉트를 구체화하는 단계이다. 공무원은 아이디어 발산 과정에서 정책적 제약, 예산, 제도적 실현 가능성을 검토하여, 서비스디자이너와 함께 실행 가능한 대안을 선별하는 조정자 역할을 담당한다.

⑤ 실행전략 전달하기

도출된 서비스 콘셉트를 정책·사업으로 연결하는 단계로, 최종 산출물을 의사결정자와 관계 부서에 전달하는 과정이다. 공무원은 시범 적용, 수요자 평가, 정책서비스 확정, 부서 공유 및 후속 추진 등 실행전략의 행정적 처리와 환류를 담당하며, 과제 결과가 실제 정책으로 연계될 수 있도록 관리한다.

[표 57] 단계별 국민디자인단 활동의 세부 내용

단 계	세부 내용	
공공 서비스디자인 이해하기	과제계획을 세우고 국민디자인단 활동을 시작하는 단계	
	주제선정	· 정책별 민원 파악 · 과제분야 설정 · 과제 선정
	부서간 업무협의	· 총괄부서와 사업부서 업무협의
	예산 계획	· 활동 운영비 책정 · 예산 확보 계획
	일정계획	· 기간 설정 · 단계별 일정 계획
	국민디자인단 구성	· 국민디자인단 구성 · 역할분장
	교육 및 발대식	· 구성 방법 · 발대식 및 홍보
	조사 목표 설정	· 과제 목표 설정 · 조사 목표 설정
국민요구 발견하기	정책과 관련된 문제를 찾기 위한 조사활동을 진행 현장에서 국민들을 만나고 관찰하면서 숨겨진 요구사항을 파악	
	조사 준비활동	· 조사대상 선정 · 조사 수행 계획 · 역할 분담
	조사활동	· 문헌 조사 / 현장 조사
	정리 분석	· 조사한 내용 정리 · 자료 분석
	관찰조사 방법	
	인터뷰 조사 방법	
진짜 문제 정의하기	조사한 정보들을 바탕으로 주요 이슈를 도출하고, 이를 통해 과제의 전략 수립	
	퍼소나	· 서비스를 이용할 대표 수요자 설정
	고객여정 맵	· 퍼소나의 문제 발생 지점 파악
	서비스 목표 수립	· 서비스 방향성 설정
	추진과제의 실행방향에 대해 사업부서와 의견 조율	
	국민디자인단 차원에서 과제의 목표와 범위 확정	
	진짜문제 정의하기 단계에서 활용할 수 있는 활동 도구	

아이디어 발전하기	과제의 목표를 달성할 수 있는 다양한 문제 해결안을 구상하고 서비스 콘셉트를 개발	
	아이디어 워크숍	· 아이디어를 발산하는 활동
	아이디어 스케치	· 도출된 아이디어를 시각적으로 표현
	시나리오	· 아이디어를 상세한 스토리로 구성
	아이디어가 구체화되면 과제 구현을 위해 다양한 검토 필요	
	아이디에이션 단계에 따른 활동 도구	
실행전략 전달하기	서비스 콘셉트를 가장 효과적으로 전달할 수 있는 방식으로 결과물을 발표하고 전달 최종적으로 서비스의 적용 및 실행을 목표로 함	
	스토리보드	· 최종 서비스를 시각적으로 표현
	프로토타입	· 서비스 샘플 제작 및 테스트
	평가	· 시범 적용을 통해 수요자 평가
	정책서비스(결과물)를 확정하고 사업부서에 공유	
	정책서비스 시범 운영(집행)	
	공공서비스디자인을 통해 도출된 정책 서비스 홍보	
	실행전략 전달하기 단계에서 활용할 수 있는 활동 도구	

3) 공공서비스디자인 사업 운영매뉴얼의 구성 체계

본 운영매뉴얼은 공공서비스디자인 사업의 전체 운영 과정에서 공무원이 수행해야 하는 행정업무와 서비스디자인 활동을 프레임워크 기반으로 통합한 실무 지침서이다. 공공서비스디자인 사업의 수행 체계를 명확히 하고, 공무원이 과제 전반을 예측가능하고 효율적으로 운영할 수 있도록 지원하는 제도적 도구로서 다음과 같은 구성 체계를 갖는다.

‘1. 공공서비스디자인 시작하기’는 사업 전반을 조망하는 도입부로, 공무원이 과제 수행 초기 단계에서 반드시 이해해야 할 핵심 정보를 제공하였다. 공공서비스디자인 사업의 구조와 추진체계를 한눈에 파악할 수 있도록 구성하여, 이후 행정절차와 과제 수행 과정을 예측할 수 있는 기반을 마련하였다.

‘2. 공공서비스디자인 살펴보기’는 운영매뉴얼의 핵심 부분으로, 로드맵에서 정리된 연간 일정과 국민디자인단 활동을 시간 흐름에 따라 통합적으로 제시하였다. 기존 매뉴얼이 서비스디자인 활동 중심으로 구성되어 행정절차 안내가 단편적이

었던 한계를 보완하고, 실제 공무원의 업무 흐름에 맞추어 두 트랙을 병행 구조로 안내하였다. 이를 통해 각 단계에서 공무원이 수행해야 할 문서 작성, 공문 대응, 부서 협업 범위가 명확히 드러나도록 설계하였다.

‘3. 부록’은 공무원이 과제 수행 과정에서 즉시 활용할 수 있는 실무 지원 자료로 구성된다. 각종 서식, 공문 예시 등을 포함하여 행정업무의 문서 기반성과 협업·성과 관리 특성을 직접적으로 지원하며, 기존 서비스디자인 툴킷에서는 제공되지 않았던 공공행정 특화 자료를 보완적으로 제시한다.

이와 같은 구성은 공무원의 실제 업무 맥락을 반영하여 행정 절차와 서비스디자인 활동이 분리되지 않고 유기적으로 연계되도록 설계하였으며, 운영매뉴얼의 실무적 활용성과 적용 가능성을 높이고자 하였다.

[표 58] 운영매뉴얼 목차 구성

1. 공공서비스디자인 시작하기	2. 공공서비스디자인 살펴보기		3. 부록
· 공공서비스디자인 알아보기 · 로드맵 · 연간 일정 · 지원 한눈에 보기	· 공공서비스디자인 과제 준비 · 서비스디자인 지원과제 공모 · 공공서비스디자인 과제 수행 · 우수과제 공모 · 과제 완료 및 차년도 계획	· 공공서비스디자인 이해하기 · 국민요구 발견하기 · 진짜문제 정의하기 · 아이디어 발견하기 · 실행전략 전달하기	· 과제추진계획서 서식 · 과제 추진 현황 서식 · 성과보고서 서식 · 공문 예시 · 성과보고서 검색 방법 · 공유·소통 채널

[1. 공공서비스디자인 시작하기]

1장 ‘공공서비스디자인 시작하기’는 공무원이 사업 초기 단계에서 반드시 이해해야 하는 핵심 정보를 사전에 습득할 수 있도록 구성된 도입부로서, 운영매뉴얼 전체의 방향성과 구조를 제시하는 역할을 한다. 본 장은 사업의 개념적 이해→전체 절차의 파악→행정적 운영체계의 확인’이라는 단계적 흐름으로 구성되며, 이는 프레임워크에서 제시된 행정업무 구조와 연계된다.

공공서비스디자인 알아보기

공공서비스디자인의 개념과 민간 서비스디자인 방법론이 공공영역에서 적용되는 방식을 간략하게 소개하였다. 기존 톨킷이나 사업안내 자료에서 반복되던 설명은 최소화하고, 공무원이 과제 수행을 위해 반드시 이해해야 하는 핵심 개념과 사업 운영 체계를 중심으로 내용을 재구성하였다. 이를 통해 공무원이 사업의 기본 구조와 운영 주체의 역할을 빠르게 파악할 수 있도록 하였다.

공공서비스디자인 로드맵

운영매뉴얼의 기초자료로서 공공서비스디자인 로드맵을 제시하여, 사업 전반의 구조와 절차를 직관적으로 이해할 수 있도록 구성하였다. 로드맵은 연간 일정과 국민디자인단 활동을 색상으로 구분하여 표현하였으며, 이러한 색상 체계는 2장에서도 동일하게 적용하여 매뉴얼 전체의 시각적 일관성을 확보하였다.

공공서비스디자인 연간일정

연간일정은 행정절차 중심의 흐름을 명확히 전달하기 위해 블루프린트 구조를 참고하여 재구성하였다. 초기 구상안에서 정보 과잉으로 판단된 요소는 제거하고, 행정단계, 수행내용, 지원사항, 필요 문서를 중심으로 단순화하였다. 이를 통해 공무원이 연간 과제 수행 흐름을 예측가능한 구조로 이해할 수 있도록 정리하였다.



[그림 36] 공공서비스디자인 연간일정표 일부

공공서비스디자인 지원 한눈에 보기

운영기관이 제공하는 다양한 지원활동(워크숍, 컨설팅, 서비스디자인어 지원 등)을 표 형태로 정리하여, 공무원이 사업 참여 초기 단계에서 활용가능한 지원 체계를 한 눈에 파악할 수 있도록 구성하였다. 또한 각 지원 항목에는 2장의 관련 페이지를 병기하여, 매뉴얼 내 정보 확인이 용이하도록 장 간 연계성을 강화하였다.

지원 내용		대상기관	일 정	기관 협조 필요사항	상세 페이지		
서비스디자인 전문가 지원		서비스디자인어 매칭 및 지원비 제공		심사 후 선정	2월	- 지원과제 공고 시 지원 - 지원비 지급 시 회의록 제출 의무	35
과제발굴 워크숍		과제 기획 교육 및 컨설팅	1회	신청기관	1월	수요조사 시 신청	13
컨설팅	과제 착수 컨설팅	과제 운영 방향, 수요자 정의 및 조사방법 등 착수 관련 전반 컨설팅	1회	신청기관	2월	수요조사 시 신청	39
	중간 컨설팅	과제 운영에 어려움을 겪는 기관(또는 담당자) 대상 맞춤형 컨설팅을 실시하여, 과제의 효율적 수행과 성과창출을 지원	1~2회	신청기관	4~6월	수요조사 시 신청	45
	성과보고서 작성지원 컨설팅	성과보고서 작성에 어려움을 겪는 기관 대상 추진경과 및 실적 등 작성 방법 컨설팅	1회	신청기관	6월	수요조사 시 신청	48
	우수과제 포상	우수과제 및 개인 유공자 선정·포상	심사 후 선정	7~9월	- 우수과제 신청(성과보고서 제출) - 우수과제 2차 심사 시 홍보물 제출 - 상위 순위 과제의 경우 성과공유대회 발표(24년 11개)	49	

[그림 37] 공공서비스디자인 지원 한눈에 보기

[2. 공공서비스디자인 살펴보기]

2장은 공공서비스디자인 사업의 실제 운영 절차를 공무원 관점에서 체계적으로 안내하기 위한 핵심 장으로, 앞서 정립한 프레임워크를 기반으로 구성하였다. 사업은 연간일정에 따른 행정절차와 국민디자인단의 단계별 활동이 순차적으로 진행되면서도 특정 시점에서 병행되는 특성을 지니므로, 본 장에서는 두 흐름을 분리된 구조가 아닌 시간 흐름에 따라 결합되는 이중 구조로 재구성하였다.

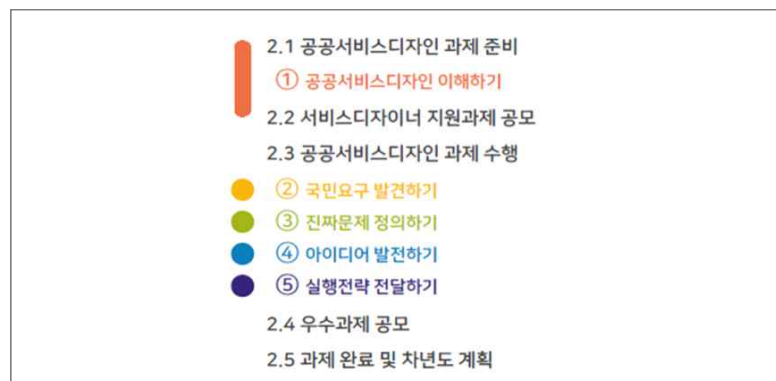
구성 전개 논리

연간일정을 행정적 상위 구조로 설정하고, 이에 대응되는 국민디자인 활동을 동일 시점에 교차 배치하는 방식으로 구성하였다. 이를 통해 행정 절차와 서비스디자인 활동이 분절되지 않고 실제 업무 환경에서와 같이 유기적으로 연결되는 흐름으로 운영매뉴얼을 활용할 수 있다.

[표 59] '2. 공공서비스디자인 살펴보기'의 구성 원칙

구성 원칙	내 용
연간 일정 중심 배열	행정 절차는 공무원이 사업을 수행하는 데 있어 가장 중요한 기준점이므로, 연간 일정을 시간순으로 배치한 후 국민디자인단 활동을 결합하는 방식으로 구성
시점 연계 교차배치	연간 일정 단계에서 바로 수행·연계되는 국민디자인단 활동 페이지를 인접 배치하여 공무원이 행정업무와 병행해야 하는 국민디자인단 활동을 직관적으로 이해할 수 있도록 구성
사용자(공무원) 중심 기술	실제 업무 흐름을 기준으로 문장을 구성하고, 공무원 관점에서의 문구를 사용하여 절차 지시형 문장으로 명료화

이러한 원칙에 따라 ‘공공서비스디자인 과제 준비’ 단계의 마지막 절차인 과제 추진계획서 작성 직후에 ‘① 공공서비스디자인 이해하기’ 활동을 배치하여 기획 단계와 초기연구 활동 간의 단절을 해소하였다, 이어서 과제추진계획서가 ‘서비스 디자이너 지원 과제 공모’의 신청서로 활용된다는 점을 반영하여 두 절차를 연속적으로 구성하였다. ‘과제 수행’ 단계에서는 국민디자인단의 ②~⑤단계 활동이 집중되므로 이를 연속적으로 제시하되, 컨설팅 및 보고서 작성 절차를 말미에 배치하여 ‘연구-점검-정리’의 흐름을 형성하였다. 이후의 절차는 ‘우수과제 공모’와 ‘과제 완료 및 차년도 계획’으로 순차적으로 전개되어, 행정 사이클의 종결과 환류 구조가 자연스럽게 드러나도록 구성하였다.



[그림 38] '2. 공공서비스디자인 살펴보기'의 목차구성

[표 60] '2. 공공서비스디자인 살펴보기' 내용 구성 순서

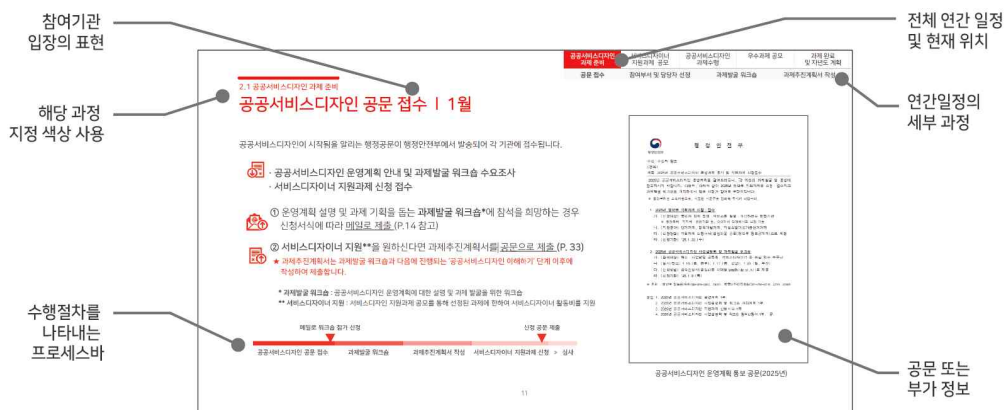
공공서비스디자인 연간 일정		단계별 국민디자인단 활동	
공공서비스디자인 과제 준비	공공서비스디자인 공문 접수	공공서비스디자인 이해하기	주제선정
	참여부서 및 담당자 선정		부서간 업무 협의
	과제발굴 워크숍		예산 계획
	과제추진계획서 작성		일정 계획
서비스디자인 지원과제 공모	서비스디자이너 지원과제 제출		국민디자인단 구성
	심사기준		교육 및 발대식
	지원과제 선정 결과		조사 목표 설정
	서비스디자이너 협약	국민요구 발견하기 진짜문제 정의하기 아이디어 발전하기 실행전략 전달하기	조사 준비활동 / 조사활동 / 정리 분석
	회의록 제출		퍼소나 / 고객여정 맵 / 서비스 목표 수립
공공서비스디자인 과제 수행	과제운영		아이디어 워크숍 / 아이디어 스케치 / 시나리오
	과제착수 컨설팅		스토리보드 / 프로토타입 / 평가
	단계별 국민디자인단 활동		
	중간 컨설팅		
	성과보고서 작성 및 컨설팅		
우수과제 공모	공모 및 선정		
	포상 내역		
	1차 서면심사		
	2차 국민전문가 심사		
	성과공유대회		
과제 완료 및 차년도 계획	과제 완료 및 우수과제 시상		
	우수과제 운영현황 조사 및 차년도 계획		
	우수과제 성과사례집 제작		

서술 및 편집 체계

운영매뉴얼의 주 사용자가 공무원이라는 점을 고려하여, 본 매뉴얼의 서술과 편집 방식은 사용자 중심 원칙에 따라 설계하였다. 서술 측면에서는 공무원의 행위 기준에서 절차를 기술하여, 업무 주체가 명확히 인식되도록 표현하였다. 또한 각 단계는 ‘공문접수→회신 방식 안내→제출 산출물’과 같이 체크포인트 중심의 지시형 구조로 구성하여 정보 탐색 부담을 최소화하였다.

편집 측면에서는 연간일정과 국민디자인단 활동을 시각적으로 구분하되, 로드

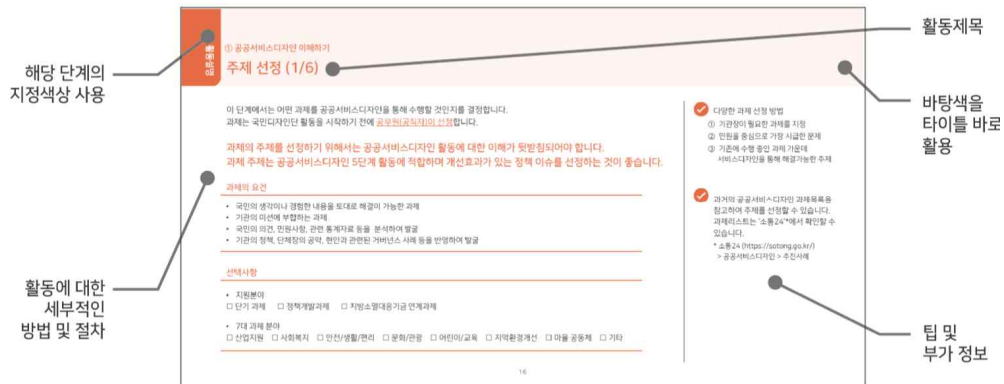
맵과 동일한 색상 체계를 유지하여 매뉴얼 전체의 일관성을 확보하였다. 연간일정 페이지는 행정 절차 중심임을 강조하는 구성으로, 국민디자인단 활동 페이지는 단계 인지를 돕는 색상 배너와 이중구조(한눈에 보기-깊이보기)로 편집하여 공무원이 필요한 정보 수준에 따라 선택적으로 활용할 수 있도록 하였다. 또한 두 트랙이 교차되는 지점에는 관련 페이지를 상호 참조하도록 하여 내용 혼재로 인한 혼란을 방지하였다.



[그림 39] 연간일정 페이지 중 ‘공공서비스디자인 공문 접수’



[그림 40] 단계별 활동 중 ‘①공공서비스디자인 이해하기’ 첫페이지



[그림 41] 단계별 활동 중 ‘①공공서비스디자인 이해하기’ 두 번째 페이지

[표 61] ‘2. 공공서비스디자인 살펴보기’의 서술 및 편집 체계

구 분	내 용
절차 표기의 명료화	· “공문 접수 → 메일/공문 회신 → 산출물 제출(양식·파일형식·기한)”과 같이 단계별 체크포인트 제시
시각 체계의 일관성 확보	· 로드맵과 동일한 색상 체계를 유지. · 연간일정 페이지는 흰색배경에 해당 색상의 타이틀로 페이지 구성 · 국민디자인단 활동 페이지는 상단 색상 배너로 트랙·단계를 구별하고, 아래 2단 구조로 편집 - 첫 페이지: 해당 단계의 활동 목록(한눈에 보기) - 다음 페이지: 세부 절차·주의사항·제출물 요건(깊이 보기)
트랙간 혼재 최소화	· ‘연간일정’과 ‘국민디자인단 활동’의 내용이 교차될 경우 내용의 흐름의 혼란을 방지하기 위하여 참조 페이지를 표기해 독해 부담을 줄임.

[부록]

부록은 운영매뉴얼에서 제시된 절차와 지침을 실제 업무 환경에서 즉시 실행할 수 있도록 지원하는 실무 도구모음으로 구성되었다. 공무원이 과제 수행 과정에서 반복적으로 활용하게 되는 문서 서식, 공문 예시, 검색 방법 등을 별도로 정리함으로써, 공무원이 개별 단계에서 필요한 서식을 별도로 탐색하지 않고도 즉시 활용할 수 있도록 설계되었다. 특히 부록은 프레임워크에서 강조한 문서기반성, 절차중심성, 사무총무, 업무운영 영역을 직접적으로 지원하는 구성으로 공무원의 개인 역량이나 경험에 대한 의존도를 낮추고, 예측가능성을 높이기 위한 장치로 기능한다.

4) 공공서비스디자인 운영매뉴얼의 개선점 및 특징

본 연구에서 개발한 운영매뉴얼은 기존 공공서비스디자인 툴킷 및 『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』과 비교할 때, 행정업무 중심의 프레임워크에 기반하여 상당한 구조적 개선을 이루어 냈다. 기존 툴킷이 서비스디자인 방법론 중심의 안내서로 기능한 데 반해, 운영매뉴얼은 공공사업을 수행하는 공무원의 실제 행정 흐름과 업무 특성을 출발점으로 구성됨으로써, 실무 환경에 밀착된 실행 지침서로 재정립되었다. 주요 개선점은 다음의 여섯 가지 측면에서 확인된다.

[행정업무 흐름을 기반으로 한 연간일정 제시]

기존 매뉴얼은 국민디자인단의 활동 중심으로 구성되어 있어, 공무원이 과제 수행 과정에서 직면하는 행정절차를 충분히 설명하지 못했다. 반면, 본 연구는 사업 전반의 시간적 흐름을 구조화한 연간일정표를 제시하였다. 이를 통해 과제 신청, 컨설팅, 공모, 성과공유대회 등 필수 행정절차를 간이 블루프린트 형태로 시각화하고, 각 단계에서 필요한 문서·지원항목·공문 정보를 통합하여 공무원이 향후 절차를 예측할 수 있는 행정구조를 마련하였다.

[표 62] 행정업무 흐름을 기반으로 한 연간일정 제시

행정업무 흐름을 기반으로 한 연간일정 제시																										
내용	· 기존 툴킷에 없었던 행정업무 중심의 연간일정표를 간이 블루프린트 형식으로 제시 · 각 단계별 시점과 수행내용, 지원 항목, 관련 공문 등을 한눈에 파악할 수 있도록 구성 	공공서비스디자인 행정수행 프레임워크 <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">기획단계</td><td>절차중심성</td><td>공익을 위한 사명감</td></tr> <tr> <td>문서기반성</td><td></td></tr> <tr> <td rowspan="3">집행단계</td><td>협업조정성</td><td>강제성 없는 규칙 제시</td></tr> <tr> <td>성과평가성</td><td></td></tr> <tr> <td>순환성</td><td>개인역량 의존 완화</td></tr> <tr> <td rowspan="3">관리단계</td><td>기획·정책수립</td><td></td></tr> <tr> <td>예산 관리</td><td>새로움에 대한 양면적 성향</td></tr> <tr> <td>사무총무/인사관리</td><td></td></tr> <tr> <td rowspan="2">평가환류</td><td>민원조사</td><td>예측 가능한 업무 구조</td></tr> <tr> <td>업무 운영 성과 관리</td><td>행정가로서 역할 강화</td></tr> </table>	기획단계	절차중심성	공익을 위한 사명감	문서기반성		집행단계	협업조정성	강제성 없는 규칙 제시	성과평가성		순환성	개인역량 의존 완화	관리단계	기획·정책수립		예산 관리	새로움에 대한 양면적 성향	사무총무/인사관리		평가환류	민원조사	예측 가능한 업무 구조	업무 운영 성과 관리	행정가로서 역할 강화
기획단계	절차중심성	공익을 위한 사명감																								
	문서기반성																									
집행단계	협업조정성	강제성 없는 규칙 제시																								
	성과평가성																									
	순환성	개인역량 의존 완화																								
관리단계	기획·정책수립																									
	예산 관리	새로움에 대한 양면적 성향																								
	사무총무/인사관리																									
평가환류	민원조사	예측 가능한 업무 구조																								
	업무 운영 성과 관리	행정가로서 역할 강화																								
비교	기존 툴킷	운영매뉴얼																								
	(모든 툴킷) · 서비스디자인 프로세스 중심. · 행정 내용 포함하지 않음	· 단계별 시기, 문서·지원 항목·요구 절차를 통합시각화하여 제시. · 공무원의 예측가능성 향상.																								

[표 64] 연간일정과 국민디자인단 활동의 통합 로드맵 구성

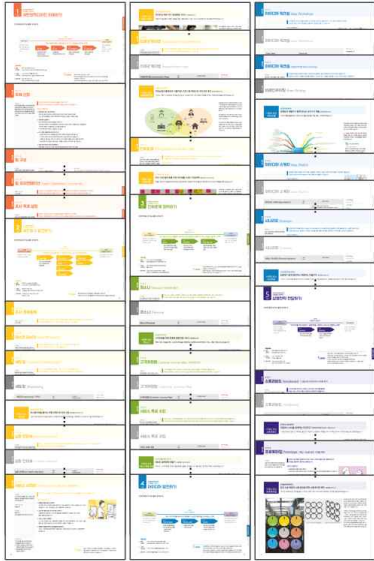
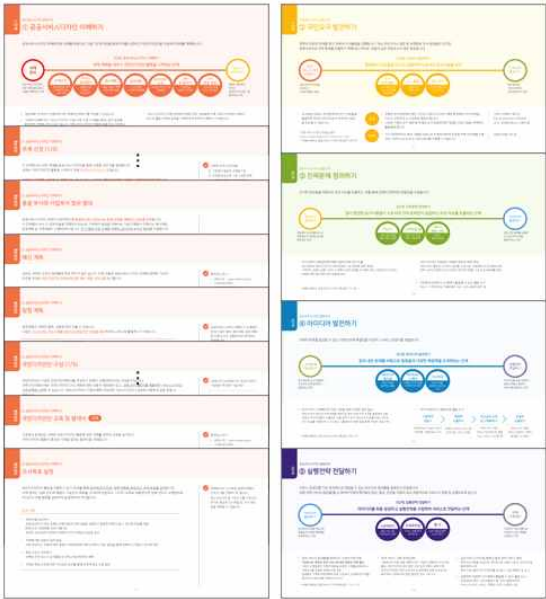
- 151 -

[공무원 업무 특성을 반영한 단계별 설명 비중 조정]

프레임워크의 공무원 업무영역 및 특징을 반영하여, 국민디자인단 활동 중 공무원 역할이 집중되는 ‘이해하기’단계를 기존 대비 대폭 심화하였다. 기존 툴킷이 서비스디자이너 중심의 연구단계 설명에 비중을 두었던 것과 달리, 운영매뉴얼은 이해하기 단계의 행정적 기획(예산 확보, 일정수립, 부서 협의, 구성원 배치 등)을 실제 과제추진계획서의 작성 항목을 기반으로 상세히 설명하였다. 이는 공무원의 문서기반성, 절차중심성, 협업·조정성이라는 업무특징을 직접적으로 고려한 결과이며, 실증조사를 통해 도출된 현장의 어려움(부서 협의 부담, 예산 계획의 어려움 등)을 해결하는 데 초점을 두고 있다.

반면, ‘발견하기-정의하기-발전하기-전달하기’ 단계는 기존 툴킷과의 연속성을 유지하며, 필요한 핵심 요소만 간소화하여 실무 효율성을 증대하였다.

[표 65] 공무원 업무 특성을 반영한 단계별 설명 비중 조정

공무원 업무 특성을 반영한 단계별 설명 비중 조정																										
내용	- 공무원의 행정기획 핵심 역할을 반영하여 '이해하기' 단계를 7가지 활동으로 세분화하고, 과정에 대한 상세한 설명과 사례를 통한 가이드 제시 (주제선정, 부서간 업무협의, 예산 계획, 일정계획, 국민디자인단 구성, 교육 및 발대식, 조사 목표 설정) '발견하기-정의하기-발전하기-전달하기' 단계는 기존 툫킷과의 연속성을 유지하며, 필요한 핵심 요소만 간소화	공공서비스디자인 행정수행 프레임워크 <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">기획단계</td><td>절차중심성</td><td rowspan="2">공약을 위한 사명감</td></tr> <tr> <td>문서기반성</td></tr> <tr> <td rowspan="2">집행단계</td><td>협업·조정성</td><td rowspan="2">강제성 없는 규칙 제시</td></tr> <tr> <td>성과평가성</td></tr> <tr> <td rowspan="2">관리단계</td><td>순환성</td><td rowspan="2">개인역량 의존 완화</td></tr> <tr> <td>기획정채수립</td></tr> <tr> <td rowspan="2">평가한류</td><td>예산 관리</td><td rowspan="2">새로움에 대한 양면적 성향</td></tr> <tr> <td>사무총무/인사관리</td></tr> <tr> <td rowspan="2">평가한류</td><td>민원조사</td><td rowspan="2">예측 가능한 업무 구조</td></tr> <tr> <td>업무 운영</td></tr> <tr> <td rowspan="2">평가한류</td><td>성과 관리</td><td rowspan="2">행정가로서 역할 강화</td></tr> <tr> <td>성과 관리</td></tr> </table>	기획단계	절차중심성	공약을 위한 사명감	문서기반성	집행단계	협업·조정성	강제성 없는 규칙 제시	성과평가성	관리단계	순환성	개인역량 의존 완화	기획정채수립	평가한류	예산 관리	새로움에 대한 양면적 성향	사무총무/인사관리	평가한류	민원조사	예측 가능한 업무 구조	업무 운영	평가한류	성과 관리	행정가로서 역할 강화	성과 관리
기획단계	절차중심성	공약을 위한 사명감																								
	문서기반성																									
집행단계	협업·조정성	강제성 없는 규칙 제시																								
	성과평가성																									
관리단계	순환성	개인역량 의존 완화																								
	기획정채수립																									
평가한류	예산 관리	새로움에 대한 양면적 성향																								
	사무총무/인사관리																									
평가한류	민원조사	예측 가능한 업무 구조																								
	업무 운영																									
평가한류	성과 관리	행정가로서 역할 강화																								
	성과 관리																									
비교	기존 툫킷 *시의성을 고려하여 대표 툫킷 비교 (사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼)  · 디자인 방법론 중심의 상세한 설명과 사례 제시, 워크시트 제공	운영매뉴얼 · 이해하기 단계 세분화 및 나머지 단계 간소화  · 각 단계별로 활용가능한 연구방법을 제시, 목적에 따라 연구기법을 선택하도록 안내																								

[실무 중심 부록 구성]

기존 부록이 정보성 콘텐츠에 치우쳐 있었다면, 본 운영매뉴얼은 프레임워크 전달 목적에 따라 행정 실무에 직접 필요한 자료 중심으로 재구성하였다. 이러한 구성은 공무원이 과제 수행 과정에서 즉시 참고할 수 있는 보조자료로 활용이 가능하며, 운영매뉴얼의 현장 활용성을 한층 강화하였다.

[표 66] 실무 중심 부록 구성

실무 중심 부록 구성																																	
내용	· 과제 수행 중 실제 활용되는 문서 서식, 전체 공문, 성과보고서 검색방법 등 행정 실무에 직접 필요한 자료 수록  3. 부록 3.1 과제추진계획서 3.2 과제 추진 현황 3.3 성과보고서 3.4 공문 3.5 성과보고서 검색방법 · 부록에 수록된 서식과 공문은 예전년도 상이할 수 있습니다. · 공문은 발령문으로 수록되었습니다.	<table><tr><th colspan="3">공공서비스디자인 행정수행 프레임워크</th></tr><tr><td rowspan="2">기획단계</td><td>절차중심성</td><td>공익을 위한 사명감</td></tr><tr><td>문서기반성</td><td>강제성 없는 규칙 제시</td></tr><tr><td rowspan="2">집행단계</td><td>협업·조정성</td><td>개인 역량 의존 완화</td></tr><tr><td>성과·평가성</td><td>새로움에 대한 양면적 상황</td></tr><tr><td rowspan="2">관리단계</td><td>순환성</td><td>예측 가능한 업무 구조</td></tr><tr><td>기획·정책수립</td><td>행정가로서 역할 강화</td></tr><tr><td rowspan="2">평가·환류</td><td>예산 관리</td><td></td></tr><tr><td>사무총무/인사관리</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2"></td><td>민원조사</td><td></td></tr><tr><td>업무 운영</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2"></td><td>성과 관리</td><td></td></tr></table>	공공서비스디자인 행정수행 프레임워크			기획단계	절차중심성	공익을 위한 사명감	문서기반성	강제성 없는 규칙 제시	집행단계	협업·조정성	개인 역량 의존 완화	성과·평가성	새로움에 대한 양면적 상황	관리단계	순환성	예측 가능한 업무 구조	기획·정책수립	행정가로서 역할 강화	평가·환류	예산 관리		사무총무/인사관리			민원조사		업무 운영			성과 관리	
	공공서비스디자인 행정수행 프레임워크																																
기획단계	절차중심성	공익을 위한 사명감																															
	문서기반성	강제성 없는 규칙 제시																															
집행단계	협업·조정성	개인 역량 의존 완화																															
	성과·평가성	새로움에 대한 양면적 상황																															
관리단계	순환성	예측 가능한 업무 구조																															
	기획·정책수립	행정가로서 역할 강화																															
평가·환류	예산 관리																																
	사무총무/인사관리																																
	민원조사																																
	업무 운영																																
	성과 관리																																
	비교	기존 툴킷 (공공서비스디자인 사용설명서) · 서비스디자인 해외 사례 · 중앙부처 국민디자인단 운영 사례 · 국내 서비스디자인 관련 기관 · 서비스디자인 이해를 돕는 책 (공공서비스디자인 운영툴킷) · 워크시트 21종 (국민디자인단 지자체 운영가이드) · 정부 3.0 국민디자인단 운영지침 (알기쉬운 공공서비스디자인, 국민디자인단 가이드) · Q&A · 서비스디자인 관련기관 (사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼) · 사후관리 방안 · Q&A · 성과공유대회 참여 과제 · 워크시트, 참고자료 등 정보성 자료 위주	운영매뉴얼 · 과제추진계획서 서식, 과제추진현황(중간보고문서) 서식, 성과보고서 서식, 공문 예시, 검색 방법 등 실제 행정문서 중심으로 재편 																														

[공무원 사용자 중심 서술 체계]

프레임워크의 ‘행정가로서 역할 강화’의 활용가이드를 반영하여, 운영매뉴얼의 서술 방식과 편집 구조는 공무원의 관점에서 재구성되었다. 각 단계별로 공문 예시와 업무 가이드를 병기하여, 공무원이 과제의 전 과정을 순차적으로 파악하고 수행할 수 있도록 하였다. 서술 방식 또한 공무원의 시점을 중심으로 작성하여, 실제 담당자가 현장에서 즉시 이해하고 적용할 수 있는 언어로 구성하였다. 이는 행정업무의 특징인 절차의중심성, 문서기반성 등을 충족시키면서, 비전문가인 공무원이 서비스디자인을 부담없이 수행할 수 있는 행정친화적인 정보를 제공한다.

[표 67] 공무원 사용자 중심 서술 체계

공무원 사용자 중심 서술 체계																						
내용	· 각 단계별로 공문 예시와 업무 가이드를 병기 · 공무원 시점을 중심으로 서술 방식 채택, 실제 담당자가 현장에서 즉시 이해하고 적용할 수 있는 언어로 구성 	공공서비스디자인 행정수행 프레임워크 <table border="1"> <tr> <td>기획단계</td><td>절차중심성 문서기반성</td><td>공익을 위한 사명감</td></tr> <tr> <td rowspan="2">집행단계</td><td>협업조정성</td><td>강제성 없는 규칙 제시</td></tr> <tr> <td>성과평가성</td><td>개인역량 의존 완화</td></tr> <tr> <td rowspan="2">관리단계</td><td>순환성</td><td>새로움에 대한 양면적 성향</td></tr> <tr> <td>기획정책수립 예산 관리</td><td></td></tr> <tr> <td rowspan="3">평가환류</td><td>사무총무/인사관리</td><td>예측 가능한 업무 구조</td></tr> <tr> <td>민원조사</td><td></td></tr> <tr> <td>업무 운영 성과 관리</td><td>행정가로서 역할 강화</td></tr> </table>	기획단계	절차중심성 문서기반성	공익을 위한 사명감	집행단계	협업조정성	강제성 없는 규칙 제시	성과평가성	개인역량 의존 완화	관리단계	순환성	새로움에 대한 양면적 성향	기획정책수립 예산 관리		평가환류	사무총무/인사관리	예측 가능한 업무 구조	민원조사		업무 운영 성과 관리	행정가로서 역할 강화
기획단계	절차중심성 문서기반성	공익을 위한 사명감																				
집행단계	협업조정성	강제성 없는 규칙 제시																				
	성과평가성	개인역량 의존 완화																				
관리단계	순환성	새로움에 대한 양면적 성향																				
	기획정책수립 예산 관리																					
평가환류	사무총무/인사관리	예측 가능한 업무 구조																				
	민원조사																					
	업무 운영 성과 관리	행정가로서 역할 강화																				
비교	기존 툴킷	운영매뉴얼																				
	(모든 툴킷) · 일반인을 대상으로 구성하여 공무원 업무를 반영하지 않음	· ‘공문 접수→대응→제출’ 등 공무원 관점의 서술 방식 정립 · 단계별 프로세스바 제시 · 단계별 체크포인트, 문서 작성요령 등 정보제공																				

결과적으로, 본 연구에서 개발한 운영매뉴얼은 기존 툴킷의 한계를 보완하여 행정업무와 서비스디자인 프로세스를 통합한 최초의 실무형 매뉴얼이라는 의의를 가진다. 기존 툴킷이 방법론적 안내서에 머물렀다면, 개선된 운영매뉴얼은 다음과 같은 방식으로 공공서비스디자인 실행의 제도적 기반을 강화하였다. 첫째, 행정 흐름에 기반한 시간 순서의 구조를 통한 예측 가능한 운영체계를 구축하였고, 둘

째, 공무원의 업무영역과 특징을 반영하여 행정과 디자인을 통합적으로 운영하는 데 지원하였으며, 공무원 특성을 활용하여 현장 적합성 및 실행 가능성을 제고하였다. 따라서, 본 운영매뉴얼은 국민디자인단 중심 매뉴얼을 넘어, 공공서비스디자인을 실제 행정체계 속에서 안정적으로 수행할 수 있도록 지원하는 새로운 형태의 실천적 행정도구로 기능할 것으로 기대한다.

5) 행정안전부 및 한국디자인진흥원의 검수

운영매뉴얼의 개발은 연구자의 단독 작업으로 완결된 것이 아니라, 운영기관인 행정안전부와 한국디자인진흥원의 지속적인 검수 과정을 거쳐 완성되었다. 검수 과정에서는 오타 및 오류 수정, 의미가 불분명한 문장의 교정 등이 이루어졌으며, 특히 2025년도 사업 계획의 반영을 위해 일정 조정과 심사 과정 변경 사항이 추가되었다. 이에 따라 최종본은 2025년 사업 운영 기준에 맞추어 수정·보완된 형태로 확정되었다.

완성된 운영매뉴얼은 2025년 3월 26일 한국디자인진흥원 홈페이지를 통해 최초 배포되었으며, 이후 행정안전부의 소통24 플랫폼과 한국디자인진흥원의 누리집 및 디자인DB를 통해 공무원들이 확인할 수 있도록 공개되었다¹⁰⁹⁾.

이와 같이 운영기관의 검수와 최신 사업 계획의 반영을 거쳐 완성된 운영매뉴얼은, 연구자의 분석과 현장 기관의 경험이 결합된 결과물이라 할 수 있다. 따라서 본 연구는 단순한 학문적 산출에 그치지 않고, 실제 행정 현장에서 활용 가능한 실천적 성격을 지닌다는 점에서 의의를 갖는다.

109) 한국디자인진흥원, 「공직자를 위한 공공서비스디자인 과제운영안내서 v1.0-행정안전부, 한국디자인진흥원」, 한국디자인진흥원, accessed October 8, 2025, <https://kidp.or.kr/?menu=1139&bbsno=18171&siten=16&act=view>

4. 검증 평가

공공서비스디자인 운영매뉴얼은 행정 현장에서 공공서비스디자인 사업을 수행하는 공무원이 사업의 전 과정을 이해하고, 실제 행정절차와 연계하여 효율적으로 과정을 운영할 수 있도록 지원하기 위해 개발되었다. 그러나 매뉴얼이 실제로 이러한 목적을 달성하기 위해서는 그 내용이 사업의 정책적 목표와 행정 현실에 적합하며, 현장에서 실질적으로 활용 가능한 수준의 실용성과 효과성을 갖추었는지에 대한 검증이 필요하다. 따라서, 개발된 운영매뉴얼의 타당성과 실효성을 평가하기 위하여 운영매뉴얼의 주요 사용자인 공무원을 대상으로 검증평가를 실시하였다.

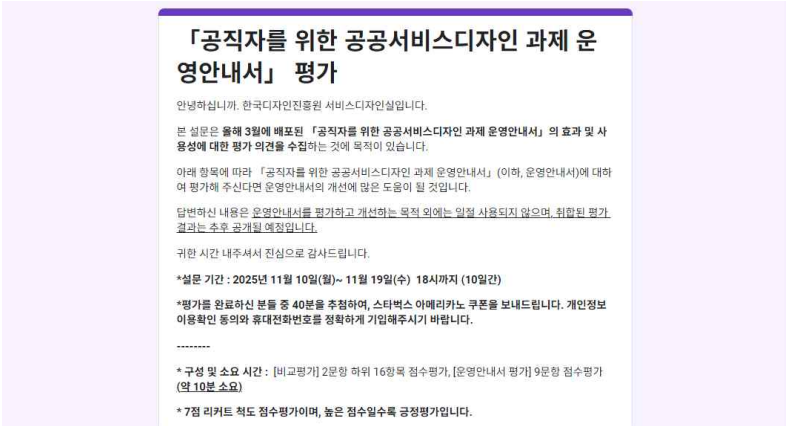
1) 검증평가 개요

검증평가는 기존 공공서비스디자인 툴킷 대비 운영매뉴얼의 개선 정도를 확인하기 위한 비교평가와, 운영매뉴얼의 세부 개선내용에 대한 자체평가로 구성하였다. 비교평가의 평가항목은 적합성, 실용성, 효과성의 세 영역으로 설정하여 세부 항목을 구성하였고, 운영매뉴얼 자체평가는 공무원 업무내용을 기반으로 한 평가 질문에 대하여 세부 개선요소에 대한 타당성을 평가하여 운영매뉴얼이 정책적 목적에 부합하면서도 현장 중심의 실용성과 성과 향상 효과를 확보하고 있는지 다각도로 검증하였다.

평가 대상은 공공서비스디자인 사업에 참여한 경험이 있는 공무원으로 선정하였다. 이는 운영매뉴얼이 배포된 지 1년차로, 실제 활용 경험자가 제한적인 상황을 고려하여, 사업 참여 경험을 통해 운영매뉴얼의 구조와 내용을 평가할 수 있는 집단을 확보하기 위함이다. 매뉴얼을 직접 사용하지 않은 경우라도 기존 사업 수행 경험을 기반으로 매뉴얼의 구성과 내용을 검토하여 응답하도록 하였다.

평가 방법은 온라인 기반의 구글 설문을 활용하여 배포 및 응답 수집의 용이성을 확보하였으며, 모든 항목은 7점 리커트 척도(1~7점)를 통해 정량평가를 수행하였다. 이를 통해 항목별 인식 차이를 세밀하게 파악할 수 있도록 하였다.

[표 68] 검증평가 개요

항 목	개 요
일 정	2025년 11월 10일 ~ 11월 19일(10일간)
목 적	운영매뉴얼의 타당성과 실효성 검증
평가자	‘공공서비스디자인 사업’에 참여했던 기관의 과제 담당 공무원 16명 응답
평가 방법	- 구글폼 설문 https://forms.gle/f5vZeKrdBJdrzAPX7 - 리커트 7점 척도 활용(1~7점) * 운영매뉴얼의 최종 명칭이 ‘운영안내서’로 확정됨에 따라, 응답의 혼선을 방지하기 위해 평가지에 해당 명칭을 통일하여 사용  
평가 대상 및 내용	- 기존 공공서비스디자인 툴킷과 운영매뉴얼 비교평가 - 운영매뉴얼 자체평가

2) 평가 설문 설계

[기존 공공서비스디자인 툴킷과 운영매뉴얼 비교평가]

비교평가는 행정안전부와 한국디자인진흥원에서 제작한 기존 공공서비스디자인 툴킷(이하 기존 툴킷)과 본 연구에서 개발한 운영매뉴얼을 대상으로 수행하였다.

[표 69] 공공서비스디자인 툴킷 비교 평가 대상

	기존					운영매뉴얼
	공공 서비스디자인 사용설명서	공공 서비스디자인 운영툴킷	지방자치단체 국민디자인단 운영가이드	알기쉬운 공공서비스디자인 가이드	사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼	
						
툴킷 성격	매뉴얼	툴킷	매뉴얼	매뉴얼	매뉴얼	매뉴얼
제작연도	2014	2015	2017	2019	2022	2025
목적 및 특징	공공정책 기획 과정에 서비스디자인 방법론 최초 도입 입문서 성격	국민디자인단 참여자 대상 서비스디자인 방법론 실무 적용 지원	지자체의 국민디자인단 운영을 행정적으로 지원	공무원·시민 등 비전문가 친화적 구성 서비스디자인 과정 단순화	과제 운영 프로세스를 단계별로 쉽게 설명 사례 중심 학습 지원	공무원 대상, 연간일정과 국민디자인단 활동을 병합
툴킷 유형	매뉴얼	조작형	매뉴얼	매뉴얼	매뉴얼	매뉴얼
디자인 프로세스	준비+4D	이해하기+4D	준비+디자인 (발견-정의-개발) +집행·평가	이해하기+4D	이해하기+4D	연간일정 이해하기+4D
가이드	O	O	O	O	O	O
워크시트	O	O	X	X	O	X
솔루션	X	X	X	X	X	X
도구적 활용	O	O	O	O	O	O
매체	X	X	X	X	X	X

응답자는 자신이 과거 과제 수행 과정에서 직접 사용하거나 참고한 경험이 있는 툴킷 중 가장 만족도가 높았던 자료를 자율적으로 선택하여, 해당 툴킷과 본 운영매뉴얼을 비교평가하도록 하였다. 이는 기존 툴킷들이 구성 및 성격 면에서 큰 차이를 보이지 않기 때문에, 특정 툴킷으로 제한하지 않아도 평가결과에 왜곡

이 발생하지 않을 것이라는 연구자의 판단에 따른 조치이며, 동시에 모집단을 확대하기 위한 실무적 고려에 기반한 결정이다.

비교평가의 기준은 적합성(Relevancy), 실용성(Practicality), 효과성(Effectiveness)의 세 항목으로 구성되며, 이는 교육 설계연구에서 제시된 설계품질 기준과 긴밀히 연관된다. Nieveen과 Folmer(2013)는 교육적 개입의 품질을 판단하기 위해 개입이 맥락적 요구와 목적에 부합하는지(Relevancy), 실제 환경에서 사용 가능하고 적용이 용이한지(Practicality), 기대한 성과를 산출하는지(Effectiveness)를 핵심 기준으로 제시한다¹¹⁰⁾. 운영매뉴얼은 공공서비스디자인 과제 수행을 지원하고 공무원의 이해와 실무 적용을 돕는 교육적·지도적 성격의 가이드이므로, 교육 품질에 대한 평가 기준을 적용하였다. 평가항목에 따른 세부 평가요소에는 프레임워크의 이론적 배경이 되는 공무원의 업무특성을 반영한 항목을 포함하여 운영매뉴얼이 행정적 맥락에 맞게 개선되었는지를 확인하고자 하였다. 또한 설문 문항에서는 ‘툴킷’이 아닌 ‘매뉴얼’이라는 용어를 사용하였는데, 이는 실제 공공기관 현장에서 공무원들이 ‘매뉴얼’이라는 표현을 일반적으로 사용하고 있어, 응답 과정에서의 혼선을 최소화하기 위한 것이다.

본 검증평가 설계를 통해, 기존 툴킷 대비 운영매뉴얼의 구조적 완성도와 실용적 개선 정도를 정량적으로 확인하고, 향후 매뉴얼 고도화의 근거자료를 확보하고자 하였다.

110) Nienke Nieveen and Elvira Folmer, “Formative Evaluation in Educational Design Research,” in *Educational Design Research: Part A. An Introduction*, ed. Tjeerd Plomp and Nienke Nieveen (Enschede: SLO, Netherlands Institute for Curriculum Development, 2013), 161.

[표 70] 비교평가 항목 및 요소

평가 항목	평가 요소		공무원 업무 특징
적합성	정책목표 부합성	매뉴얼이 행정안전부 국민디자인단 사업의 목적 및 추진방향과 부합하는가	
	구성의 체계성	단계별 프로세스가 논리적으로 연결되어 있는가	
	용어의 명확성	주요 개념(서비스디자인, 단계명, 참여자 등)이 명확히 정의되어 있는가	
	가독성	매뉴얼의 디자인이 이해하기 쉽도록 편집되어 있는가	
	구조의 적절성	매뉴얼의 구조가 정책 및 행정절차의 흐름과 잘 맞는가	
실용성	이해 용이성	비전공자(공무원)도 절차를 이해하기 쉬운가	
	적용 편의성	실제 행정 일정이나 사업 절차와 잘 맞는가	절차 중심성
	자료 활용성	제시된 표, 서식, 예시 등이 실제 활용 가능한가	문서기반성
	가이드 명확성	단계별 지침과 체크리스트가 구체적이고 실행 가능한가	
	정보량의 적절성	매뉴얼의 분량과 정보량이 적절하여 활용 부담이 적은가	
효과성	협업 촉진성	매뉴얼이 공무원-시민-전문가 간 협업을 촉진하는가	협업·조정성
	업무수행 기여도	매뉴얼은 과제 수행 과정에서 업무를 구조적으로 해결하는데 도움이 되는가	
	지속가능성	매뉴얼이 사업 지속운영 및 제도에 기여할 가능성이 있는가	순환성
	성과 향상성	매뉴얼 활용 시 과제 성과(성과물의 질, 협업 수준 등)가 향상될 것으로 기대되는가	성과평가성
종합 평가	본 매뉴얼은 기존 국민디자인단 매뉴얼보다 개선되었다고 생각한다.		
	본 매뉴얼을 실제 과제 수행 시 활용할 의사가 있다.		

2. 기존물킷 평가

기존 물킷에 대한 평가입니다. 평가 항목별로 점수평가해 주세요. (7점 척도)
다음 색선에서 운영안내서에 대한 평가도 진행하니 비교하여 점수를 책정해주시면 됩니다.

기존 매뉴얼을 여러 가지 활용해 보셨다면, 그 중 가장 만족스러웠던 매뉴얼을 선택하여 주시고, 아래 평가항목에 따라 점수 평가해주시기 바랍니다.

○ 공공서비스디자인 사용설명서

○ 공공서비스디자인 운영물킷

3. 운영안내서

운영안내서에 대한 평가입니다. 평가 항목별로 점수평가해 주세요. (7점 척도)
앞서 진행하신 기존 물킷 평가와 비교하여 점수를 책정해주시면 됩니다.
운영안내서만 평가하시는 분은 운영안내서 자체 평가를 진행해주시면 됩니다.

공공서비스디자인
과제 운영안내서

행정안전부 kidp 문화체육관광부

정책목표 부합성 : 매뉴얼이 공공서비스디자인 사업의 목적 및 추진방향과 부합하는가 +

1 2 3 4 5 6 7

(부정) 매우 그렇지 않다 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ (긍정) 매우 그렇다

[그림 42] 비교평가 평가지

[운영매뉴얼 자체평가]

운영매뉴얼 자체평가는 본 연구에서 개발된 매뉴얼의 세부 개선내용에 대한 타당성 검증을 목적으로 실시하였다. 비교평가가 기존 공공서비스디자인 툴킷과의 상대적 개선 정도를 확인하기 위한 것이라면, 자체평가는 매뉴얼의 구성 요소와 개선된 항목이 실제 행정업무 수행에 적합하게 설계되었는지를 독립적으로 검증하기 위한 절차이다.

자체평가의 문항은 개발과정에서 정리하였던 운영매뉴얼의 개선점 및 특징을 중심으로 구성되었으며, 특히 공무원의 실제 업무 수행 과정에서 매뉴얼이 어떻게 활용될 수 있는지를 검토할 수 있도록 설계하였다. 이를 위해 프레임워크의 이론적 배경이 되는 여섯 가지 행정업무 영역을 공공서비스디자인 개선 요소에 반영하여 업무유형을 세 가지 범주로 구분하였다.

- ①기획·정책수립 / 예산관리 / 민원조사: 사업의 기획 및 행정 기초단계에 해당하는 업무군
- ②사무총무 및 인사업무: 사무업무 및 조직 운영의 관리적 측면과 관련된 업무군
- ③업무운영 / 성과관리: 과제의 실행과 평가에 직접적으로 연계되는 업무군

이러한 구분은 공공서비스디자인 과제가 단순한 디자인 프로세스 수행에 그치지 않고, 행정업무 전반과 밀접하게 연결되어 있다는 점을 반영하여 평가하기 위한 것으로, 각 문항은 행정업무 속에서 운영매뉴얼이 실질적으로 지원할 수 있는 부분을 중심으로 타당성을 검증하고자 하였다.

문항의 배열은 운영매뉴얼의 실제 구성 순서에 따라 정리하여, 응답자가 매뉴얼의 전개 흐름에 맞추어 자연스럽게 평가할 수 있도록 하였다. 또한 평가지에서는 운영매뉴얼의 최종 명칭이 ‘운영안내서’로 확정됨에 따라, 응답의 혼선을 방지하기 위해 해당 명칭을 통일하여 사용하였다. 본 자체평가를 통해 운영매뉴얼의 세부 구성과 개선 항목이 행정 실무의 요구에 부합하는지, 그리고 사업 수행의 지원체계로서 실질적인 타당성을 갖추었는지를 종합적으로 검증하고자 하였다.

[표 71] 자체평가 항목

개선점	평가 내용	공무원 업무 영역(군)
연간일정 제시	1. 전체 연간일정이 과제를 계획하고 수행하는 데 도움이 되었습니까?	①
운영 지원 한눈에 보기	2. 공공서비스디자인 지원 내용을 하나의 표로 제시하였는데, 지원사항을 미리 파악하고 신청하는데 도움이 되었습니까?	②
연간일정과 국민디자인단 활동의 통합 로드맵 구성	3. 연간일정과 국민디자인단 활동으로 나뉘어 있는 로드맵을 제시하였는데, 과제 전체를 파악하시는 데 도움이 되었습니까?	③
	4. 운영안내서의 구성이 업무의 시간순으로, 행정업무와 국민디자인단 활동이 교차로 나열되어 있는데, 자연스러운 흐름으로 과제를 수행하였습니까?	③
공무원 업무 특성을 반영한 단계별 설명 비중 조정	5. 이해하기 단계가 7단계로 세분화하여 설명을 하였는데, 과제를 계획하고 준비하는 데 도움이 되었습니까?	①
	6. '발견하기~전달하기'까지의 국민디자인단 활동 설명의 간소화 및 기존 톨킷 병행 사용을 권고하는 부분에 대해서 과제를 수행하시는데 불편함 없이 진행이 가능하였습니까?	③
공무원 사용자 중심 서술 체계	7. 업무의 절차와 세부 내용 구성이 적절하고, 이해하기에 쉬웠습니까? (구성과 내용, 서술방식 등)	②
	8. 부수적인 설명과 자료(우측에 추가되는 공문, 설명 및 정보들)가 각 단계에 적절하고, 필요한 정보를 제공하였습니까?	③
실무 중심 부록 구성	9. 공문과, 문서 서식 등으로 변화된 부록은 참고하기에 도움이 되었습니까?	②
-	10. 매뉴얼에서 가장 인상 깊거나 도움이 된 부분은 무엇입니까?(서술형 응답)	-
	11. 운영안내서는 공공서비스디자인 사업에 참여하는 공무원 및 공직자를 위해, 담당자가 실무적으로 활용할 수 있는 내용을 설명하기 위해 제작되었습니다. 운영안내서 내용 중 개선이 필요하다고 느낀 부분이나 추가되면 좋을 내용이 있다면 적어주세요. (서술형 응답)	-

운영안내서 개선 효과 평가

운영안내서의 내용 및 구성에 대한 타당성 평가로, 운영안내서를 통한 효과들 7점 척도에 따라 평가해 주세요.

1. 전체 연간일정이 과제를 계획하고 수행하는 데 도움이 되었습니까? (운영안내서 5~8쪽, 일부 사진)

1.3 공공서비스디자인 연간일정 (1/4)

1 2 3 4 5 6 7

(부정) 매우 그렇지 않다 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ (긍정) 매우 그렇다

2. 공공서비스디자인 지원 내용을 하나의 표로 제시하였는데, 지원사항을 미리 파악하고 신청하는데 도움이 되었습니까? (운영안내서 9쪽)

1.4 공공서비스디자인 지원 한눈에 보기

1 2 3 4 5 6 7

(부정) 매우 그렇지 않다 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ (긍정) 매우 그렇다

3. 연간일정과 국민디자인단 활동으로 나뉘어 있는 로드맵을 제시하였는데, 과제 전체를 파악하시는 데 도움이 되었습니까? (운영안내서 4쪽)

1 2 3 4 5 6 7

(부정) 매우 그렇지 않다 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ (긍정) 매우 그렇다

1.2 공공서비스디자인 로드맵

4. 운영안내서 구성이 업무의 시간순으로, 행정업무와 국민디자인단 활동이 교차로 나열되어 있는데, 자연스러운 흐름으로 과제를 수행하였습니까?

1 2 3 4 5 6 7

(부정) 매우 그렇지 않다 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ (긍정) 매우 그렇다

5. 이해하기 단계가 7단계로 세분화하여 설명을 하였는데, 과제를 계획하고 준비하는 데 도움이 되었습니까? (운영안내서 15-31쪽, 일부 사진)

1 2 3 4 5 6 7

(부정) 매우 그렇지 않다 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ (긍정) 매우 그렇다

[그림 43] 운영매뉴얼 자체 평가지

3) 평가 결과

검증평가는 공무원의 응답 신뢰도 제고와 참여 독려를 위해 운영기관인 한국디자인진흥원 서비스디자인실을 통해 공식적으로 실시하였다. 평가의 응답률을 높이기 위해, 공공서비스디자인 사업에 참여한 경험이 있는 전국의 공무원 약 180명을 대상으로 두 차례에 걸쳐 검증평가 접속 링크를 발송하였다.

설문은 총 10일간 온라인으로 진행되었으며, 그 결과 총 16명의 응답이 회신되었다. 세부 응답 분석 결과, 응답자 전원이 2025년도 공공서비스디자인 과제에 직접 참여한 경험이 있는 공무원으로 확인되었다. 이는 2025년 기준 총 48건의 과제 중 약 33%의 참여 비율에 해당하며, 초기 배포 1년 차의 운영매뉴얼 검증평가로서는 의미있는 응답 규모라 할 수 있다. 응답자의 기관 유형 비율은 중앙부처 8명(50%), 공공기관 5명(31%), 지방자치단체 3명(19%)로 구성되었다.



[그림 44] 응답자 기관 유형

응답자 중 운영매뉴얼을 실제 사용해 본 경험이 있는 경우는 14명(88%)이었으며, 기존 툴킷 사용 경험자는 12명(75%)으로 나타났다. 기존 툴킷 사용 현황을 살펴보면, 『사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼』이 11건으로 가장 많았고, 이어 『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』 5건, 『알기쉬운 공공서비스디자인 가이드』 4건, 『공공서비스디자인 운영툴킷』 2건, 『공공서비스디자인 사용설명서』 2건 순으로 확인되었다.



[그림 45] 응답자의 툴킷 경험 및 평가에 따른 분석대상

[표 72] 기존 툴킷 사용 현황(복수 응답)

툴킷	응답 수
공공서비스디자인 사용설명서	2
공공서비스디자인 운영툴킷	2
지방자치단체 국민디자인단 운영가이드	5
알기쉬운 공공서비스디자인, 국민디자인단 가이드	4
사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼 (사례로 배우는 국민디자인단 매뉴얼)	11

[비교평가 결과]

비교평가에서는 기존 툴킷과 운영매뉴얼 모두를 사용한 경험이 있는 11명의 응답자를 최종 분석대상으로 하였다. 이는 비교평가 시에 평가자 개인이 설정한 점수 기준으로 비교평가를 진행하게 되는데, 해당 기준이 기존 툴킷 또는 운영매뉴얼에만 적용되는 것을 방지하기 위함이다. 또한, 운영매뉴얼의 실제 경험 없이 검토 후 설문에 참여하는 경우, 업무특징과 관련된 주요 평가요소에 대한 심도있는 평가가 어렵다 판단하여 응답에서 제외하였다. 응답자들이 비교평가에 사용한 기존 툴킷은 「사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼」 10건, 「지방자치단체 국민디자인단 운영가이드」 1건으로 구성되었다. 평가항목은 적합성, 실용성, 효과성의 세 영역으로 구성되었으며, 리커트 7점 척도(1~7점)를 기준으로 점수화하였다.

분석 결과, 운영매뉴얼은 전체 평균 5.83점으로, 기존 툴킷의 5.68점보다 다소 높은 수준을 보였다. 세부 요소별로 살펴보면, 정책목표 부합성(운영매뉴얼 6.00점, 기존 툴킷 6.18점)과 구성의 체계성(운영매뉴얼 6.00점, 기존 툴킷 6.18점)에서는 약간 낮은 평가를 받았다. 이는 기존 툴킷이 국민디자인단 활동 중심으로 목적성이 명확하고 구조가 단일 트랙으로 구성되어 있어 평가자가 체계적이라고 인식한 데 반해, 운영매뉴얼은 행정절차와 국민디자인단 활동이 병행되는 이중 구조를 처음 접하는 응답자에게 다소 복잡하게 인식된 것으로 해석된다. 실제 설문 후반의 개방형 응답에서도 ‘두 트랙의 색상과 단계가 혼재되어 초반에는 내용을

파악하기 어려웠다'라는 의견이 다수 제시되었다.

반면, 운영매뉴얼의 핵심 개선 목표였던 공무원 업무특징 반영요소(적용 편의성, 자료 활용성, 협업 촉진성, 지속가능성)에서는 기존 툴킷보다 높은 평가를 받았다. 특히 적용 편의성(6.09점)과 자료 활용성(5.91점)에서의 상승폭이 두드러졌으며, 이는 행정문서 중심의 구성과 단계별 지원정보 제시가 실무에서 유용하다고 인식된 결과로 해석된다. 다만, 성과 향상성(운영 매뉴얼5.82점, 기존 툴킷 5.91점)은 약간 낮게 평가되었는데, 이는 질적 성과에 영향을 미치는 국민디자인단 활동에 대한 설명보다 행정절차 중심으로 서술된 매뉴얼의 특성상, 결과물의 혁신성보다는 절차적 완성도에 초점이 맞추어졌기 때문으로 해석된다.

결과적으로 세 영역 모두에서 운영매뉴얼이 기존 툴킷 대비 높은 평균값을 기록하였으며, 특히 행정 실무 지원 기능과 정보 통합 측면에서 개선 효과가 뚜렷하게 나타났다. 또한, '기존 매뉴얼보다 개선되었다'와 '실제 과제 수행 시 활용할 의사가 있다'라는 항목에서 모두 평균 5.91점을 기록하여, 운영매뉴얼의 현장 활용 가능성과 수용 의사가 높은 것으로 평가되었다.

한편, 구글 설문 형식으로 진행한 평가도구의 특성상 기존 툴킷과 운영매뉴얼의 개별 평가 항목을 순차 응답하는 방식이었기 때문에, 응답자가 기존 툴킷과 운영매뉴얼을 직접적으로 비교하기보다는 독립적으로 평가했을 가능성이 있어, 절대적인 점수 차보다는 항목별 인식 수준에 주목하는 것이 타당하다 사료된다.

[표 73] 비교평가 결과

평가 항목	평가 요소	공무원 업무특징	기존 툴킷		운영매뉴얼	
적합성	정책목표 부합성	-	6.18	5.84	6.00	5.91
	구성의 체계성	-	6.18		6.00	
	용어의 명확성	-	5.64		5.82	
	가독성	-	5.64		5.73	
	구조의 적절성	-	5.55		6.00	
실용성	이해 용이성	-	5.45	5.58	5.45	5.82
	적용 편의성	절차 중심성	5.45		6.09	
	자료 활용성	문서기반성	5.73		5.91	
	가이드 명확성	-	5.64		5.73	
	정보량의 적절성	-	5.64		5.91	
효과성	협업 촉진성	협업·조정성	5.09	5.61	5.48	5.72
	업무수행 기여도	-	5.73		5.80	
	지속가능성	순환성	5.73		5.82	
	성과 향상성	성과평가성	5.91		5.82	
평 균			5.68		5.83	
종합 평가	본 매뉴얼은 기존 국민디자인단 매뉴얼보다 개선되었다고 생각한다.				5.91	
	본 매뉴얼을 실제 과제 수행 시 활용할 의사가 있다.				5.91	

비교 결과를 보다 엄밀하게 검증하기 위하여, 두 매뉴얼에 대한 평가 점수의 차이가 통계적으로 유의미한지 확인하고자 Wilcoxon 부호-순위 검정을 실시하였다. 비모수검정을 적용한 이유는 표본수가 11명으로 적고, 평가 점수가 정규성을 충족한다고 보기 어려웠기 때문이다. 분석 결과, 적합성, 실용성, 효과성의 모든 하위 항목에서 두 매뉴얼 간 점수 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($P > .05$). 즉, 운영매뉴얼이 평균적으로 기존 툴킷보다 높은 평가를 보였으나, 그 차이가 통계적으로 검증될 수준의 차이는 아닌 것으로 확인되었다.

한편, 본 연구에서 사용된 비교평가 도구의 신뢰성을 검증하기 위해 기존 툴킷 평가문항과 운영매뉴얼 평가문항 각각에 대해 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 분석 결과, 기존 툴킷 평가문항의 신뢰도는 $\alpha = .97$, 운영매뉴얼 평가문항의 신뢰도는 $\alpha = .99$ 로 나타나 두 척도 모두 매우 높은 수준의 내적 일관성을 보였다.

이는 응답자들이 각 매뉴얼에 대해 일관된 기준으로 점수를 부여했음을 의미하며, 두 매뉴얼 간 점수 비교가 신뢰도 높은 측정값에 기반하고 있음을 확인시켜준다. 세부 영역별로도 적합성(기존 $\alpha = .91$, 운영매뉴얼 $\alpha = .98$), 실용성(기존 $\alpha = .95$, 운영매뉴얼 $\alpha = .97$), 효과성(기존 $\alpha = .86$, 운영매뉴얼 $\alpha = .94$) 모두 신뢰도 기준(.70 이상)을 충족하여, 본 비교평가 결과가 측정 도구의 구조적 안정성에 기반하고 있음을 보여준다.

따라서, Wilcoxon 검정에서 통계적 유의성은 확인되지 않았지만, 신뢰도 검증 결과 평가도구 자체의 일관성이 확보되었으며, 이는 운영매뉴얼에 대한 평가가 우연한 변동이 아닌 비교적 안정된 판단에 기반하고 있음을 시사한다. 또한 구글 폼을 활용한 응답 방식의 특성상 직접적인 비교보다는 각 매뉴얼을 독립적으로 평가했을 가능성이 있어, 절대적인 점수 차이보다는 각 평가 영역에서 운영매뉴얼이 어떤 측면에서 개선되었다고 인식되었는지를 중심으로 해석하는 것이 타당하다. 특히, 행정 실무 지원 기능인 자료 활용성, 적용 편의성 등에서의 긍정적 평가는 운영매뉴얼의 개발 목표가 실제 사용자 평가에 반영되었음을 보여준다.

[운영매뉴얼 자체평가 결과]

운영매뉴얼 자체평가 분석은 실제 사용 경험이 있는 응답자 14명을 대상으로 실시하였으며, 개선된 세부항목의 타당성과 실무적 적합성을 검증하는 데 초점을 두었다.

분석 결과, 전체 평균은 5.95점으로 전반적으로 높은 수준의 만족도를 보였다. 특히 연간일정과 국민디자인단 활동의 통합 로드맵(6.00점), 공무원 중심의 서술 체계(5.97점), 실무 중심의 부록 구성(6.00점)이 상대적으로 높은 평가를 받았다. 이는 운영매뉴얼이 기존 툴킷에 비해 행정절차의 흐름을 명확히 제시하고, 실제 공문·서식 등 실무 자료를 부록 형태로 포함함으로써 실질적 업무 수행을 지원한 결과로 해석된다. 뿐만 아니라 모든 문항이 5.7점 이상으로 평가되어, 전반적으로 새롭게 개선된 구성에 대한 만족도가 높다는 것을 알 수 있다.

[표 74] 운영매뉴얼 자체평가 결과

개선점	평가 내용	점 수	
연간일정 제시	1. 전체 연간일정이 과제를 계획하고 수행하는 데 도움이 되었습니까?	5.93	5.93
운영 지원 한눈에 보기	2. 공공서비스디자인 지원 내용을 하나의 표로 제시하였는데, 지원사항을 미리 파악하고 신청하는데 도움이 되었습니까?	5.79	5.79
연간일정과 국민디자인단 활동의 통합 로드맵 구성	3. 연간일정과 국민디자인단 활동으로 나뉘어 있는 로드맵을 제시하였는데, 과제 전체를 파악하시는 데 도움이 되었습니까?	6.14	6.00
	4. 운영안내서의 구성이 업무의 시간순으로, 행정업무와 국민디자인단 활동이 교차로 나열되어 있는데, 자연스러운 흐름으로 과제를 수행하였습니까?	5.86	
공무원 업무 특성을 반영한 단계별 설명 비중 조정	5. 이해하기 단계가 7단계로 세분화하여 설명을 하였는데, 과제를 계획하고 준비하는 데 도움이 되었습니까?	5.93	5.93
	6. '발견하기~전달하기'까지의 국민디자인단 활동 설명의 간소화 및 기존 툴킷 병행 사용을 권고하는 부분에 대해서 과제를 수행하시는데 불편함 없이 진행이 가능하였습니까?	5.93	
공무원 사용자 중심 서술 체계	7. 업무의 절차와 세부 내용 구성이 적절하고, 이해하기에 쉬웠습니까? (구성과 내용, 서술방식 등)	5.93	5.97
	8. 부수적인 설명과 자료(우측에 추가되는 공문, 설명 및 정보들)가 각 단계에 적절하고, 필요한 정보를 제공하였습니까?	6.00	
실무 중심 부록 구성	9. 공문과, 문서 서식 등으로 변환된 부록은 참고하기에 도움이 되었습니까?	6.00	6.00
평 균		5.95	

평가점수를 공무원의 업무영역에 따라 분석해 보면, 업무운영과 성과관리 영역에서의 평균점이 다른 영역보다 높게 나타났는데, 이는 통합 로드맵과 공무원 중심의 행정 절차 설명이 과제 운영과 성과관리 단계에서 실질적으로 도움이 되는 점을 의미한다.

[표 75] 공무원 업무영역에 따른 분석

공무원 업무영역	평가 내용	점 수	
기획·정책수립 예산 관리 민원조사	1. 전체 연간일정이 과제를 계획하고 수행하는 데 도움이 되었습니까?	5.93	5.93
	5. 이해하기 단계가 7단계로 세분화하여 설명을 하였는데, 과제를 계획하고 준비하는 데 도움이 되었습니까?	5.93	
사무 총무/인사	2. 공공서비스디자인 지원 내용을 하나의 표로 제시하였는데, 지원사항을 미리 파악하고 신청하는데 도움이 되었습니까?	5.79	5.91
	7. 업무의 절차와 세부 내용 구성이 적절하고, 이해하기에 쉬웠습니까? (구성과 내용, 서술방식 등)	5.93	
	9. 공문과, 문서 서식 등으로 변환된 부록은 참고하기에 도움이 되었습니까?	6.00	
업무운영 성과관리	3. 연간일정과 국민디자인단 활동으로 나뉘어 있는 로드맵을 제시하였는데, 과제 전체를 파악하시는 데 도움이 되었습니까?	6.14	5.98
	4. 운영안내서의 구성이 업무의 시간순으로, 행정업무와 국민디자인단 활동이 교차로 나열되어 있는데, 자연스러운 흐름으로 과제를 수행하였습니까?	5.86	
	6. '발견하기~전달하기'까지의 국민디자인단 활동 설명의 간소화 및 기존 톨킷 병행 사용을 권고하는 부분에 대해서 과제를 수행하시는데 불편함 없이 진행이 가능하였습니까?	5.93	
	8. 부수적인 설명과 자료(우측에 추가되는 공문, 설명 및 정보들)가 각 단계에 적절하고, 필요한 정보를 제공하였습니까?	6.00	
평 균		5.95	

응답자들의 개방형 의견에서도 이러한 결과를 뒷받침하는 긍정적 평가가 다수 확인되었다. 예로, ‘초반에 연간일정이 한눈에 정리되어 있어 개념을 이해하기 용이했다’, ‘행정 절차와 세부 가이드가 상세하게 서술되어 실무적으로 도움이 되었다’, ‘부록의 공문 양식이 과정 이해에 유용했다’ 등의 의견이 있었다. 또한, ‘처음 접하는 담당자 입장에서 단계별 팁 제공이 도움이 되었다’는 응답도 다수 제시되어, 운영매뉴얼이 신규 참여자에게 초기 학습자료로 기능할 수 있음을 보여주었다.

반면, 개선 필요 의견으로는 ‘초반 색상과 단계 구성이 복잡해 처음에는 파악이 어려웠다’, ‘매뉴얼 활용방법에 대한 교육이 필요하다’, ‘예시 이미지나 수상 사례

를 추가해 이해도를 높일 필요가 있다' 등이 제시되었다. 이러한 의견은 매뉴얼의 기본 구성에 대한 긍정적 평가는 유지하되, 시각적 단순화와 학습 지원체계 강화가 향후 개선 방향으로 제시될 수 있음을 시사한다.

종합하면, 운영매뉴얼은 기존 툴킷 대비 행정절차와 실무 지원 기능의 통합성, 공무원 중심의 서술 체계, 자료 기반의 실용성 측면에서 유의미한 개선이 이루어진 것으로 나타났다. 다만, 시각적 복잡성 완화 및 교육적 보완(예, 교육, 사례 제시 등)이 향후 고도화 과정에서 반영될 필요가 있다.

[표 76] 운영매뉴얼에 대한 기타 의견

기타 의견
Q. 매뉴얼에서 가장 인상 깊거나 도움이 된 부분은 무엇입니까? · 연간일정, 간결하고 단계 흐름이 도움이 됨 · 매뉴얼 초반부분에 과제 운영 흐름에 따라 한눈에 알아보기 좋게 정리되어 있는 것은 머릿속에 개념을 잡기에 유용 · 단계별 순서로 업무절차를 이해하기 쉬움, 단계별 상세설명 · 담당자 입장에서 행정 실무 절차와 세부내용, 가이드까지 정말 상세하게 작성된 부분이 인상적 · 운영 tip 부분, 처음 참여하는 기관은 백지 상태라 팁들이 많은 도움이 됨 · 부록에 수록된 공문이 있어서 과정을 더 쉽게 이해할 수 있음 · 일반 시민들과 어떻게 함께 해야하는지에 대한 부분
Q. 운영안내서는 공공서비스디자인 사업에 참여하는 공무원 및 공직자를 위해, 담당자가 실무적으로 활용할 수 있는 내용을 설명하기 위해 제작되었습니다. 운영안내서 내용 중 개선이 필요하다고 느낀 부분이나 추가되면 좋을 내용이 있다면 적어주세요. · 처음 볼 때는 양옆으로 단계들이 계속 써 있고 여러 색이 섞여 있어 파악이 어려움, 좀 더 단순화 필요 · 매뉴얼을 활용한 교육 필요. 사실 매뉴얼만 보고 하기엔 처음엔 어려움이 있음 · 동영상 교육 등과 병행 · 사업 신청 전, 또는 사업을 신청받을 때 같이 배포가 되면, 큰 도움이 될 듯 · 검색할 수 있도록 PDF로 활용하는 것이 수월하였음 / 책자 배포 빠르게 시행 필요 · 예시 이미지 위주로 많이 설명 필요. 수상 과제의 결과보고서도 함께 포함되어 설명 필요 · 용어 통일을 하거나 매뉴얼 초입에 주요 용어의 의미 명시 필요 · 운영팀에서 연락을 많이 받는 질의에 대한 답변 FAQ

이러한 평가 결과가 항목 간 유의한 차이를 반영하는 지 확인하기 위해, 운영 매뉴얼 자체평가 문항을 대상으로 Friedman 검정을 실시하였다. 이는 동일한 평가자가 여러 항목을 반복 측정한 구조이므로, 항목 간 평균 차이가 통계적으로 유의미한지를 판단하기 위한 적절한 비모수 검정 방식이다.

분석 결과, 운영 매뉴얼 자체평가의 항목 간 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($\chi^2 = 4.41, p = .819$). 즉, 응답자들이 특정 항목만을 높게 평가하거나 낮게 평가한 것이 아니라, 전반적으로 고른 수준의 긍정적 평가를 부여했음을 의미한다. 이는 운영매뉴얼의 개선 항목들이 개별적으로 편차를 보이기보다는, 전체적으로 균형 있게 설계되었음을 시사한다.

아울러 평가도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 산출한 결과, 전체 문항의 신뢰도는 $\alpha = .98$ 으로 나타나 매우 높은 수준의 내적 일관성을 보였다. 이는 평가자들이 각 문항을 일관된 기준에 따라 응답했음을 의미하며, 본 자체평가 결과가 우연한 변동에 기인한 것이 아닌 안정적 측정에 기반하고 있음을 확인 시켜준다. 공무원의 업무 영역별 신뢰도 역시 기획·정책수립/예산 관리/민원조사 $\alpha = .86$, 사무총무/인사 $\alpha = .95$, 업무운영/성과관리 $\alpha = .97$ 로 나타나, 자체 평가 항목들이 운영매뉴얼의 실무적 타당성과 구성적 완성도를 일관되게 반영하고 있음을 보여준다.

이와 같은 결과를 종합하면, 운영매뉴얼 자체평가는 평균적으로 높은 수준의 만족도가 확인되었을 뿐 아니라, 항목 간 평가가 균형성과 도구의 신뢰도 또한 통계적으로 확보되었다. 이는 운영매뉴얼이 제시하는 구성 요소들이 실제 행정 실무와 부합하며, 사용자의 인식 속에서 일관된 개선 효과를 제공하고 있음을 실증적으로 뒷받침한다.

Ⅶ. 결 론

본 연구는 공공서비스디자인이 행정 현장에서 운영되는 실제 맥락을 반영하여, 기존 툴킷에서 충분히 고려되지 못했던 행정적 흐름, 공무원의 역할, 제약 요건을 체계적으로 분석하고, 이를 기반으로 공무원 중심의 실무형 운영매뉴얼을 개발하는 것을 목적으로 수행되었다. 연구의 출발점에는 ‘공공서비스디자인이 제도적으로 확산되고 있음에도 불구하고, 실제 실행 단계에서 공무원들은 사업에 대한 이해 부족, 행정 절차의 복잡성, 정보 단편화로 인해 어려움을 겪고 있다’는 문제 인식이 있었다. 특히, 2024년 만족도 조사 결과에서 확인된 ‘공무원의 참여 의지는 높지만, 운영방식과 절차에 대한 명확한 안내가 부족하다’는 응답은 운영매뉴얼 개발의 필요성과 연구 방향성을 더 명확히 해주었다.

이러한 배경 속에서 본 연구는 여섯 개의 연구문제를 중심으로 체계적으로 수행되었으며, 그 결과는 다음과 같이 정리된다.

1. 연구결과 요약

첫째, 기존 공공서비스디자인 툴킷의 구조와 내용을 분석한 결과, 대부분의 툴킷은 서비스디자인 프로세스와 방법론 중심으로 구성되어 있어, 행정환경을 충분히 고려하지 못한 채 개발된 것으로 나타났다. 공무원이 사업을 수행하는 데 필요한 공문 처리방식, 예산집행 근거, 문서 작성 방식 등 실무 절차가 거의 포함되지 않아 현장 활용성이 제한적이었다. 본 연구는 이러한 한계를 보완하기 위해 행정절차를 서비스디자인 연구 과정과 연계한 구조를 제안하였고, 이는 이후 개발된 운영매뉴얼의 핵심 설계 원리로 활용되었다.

둘째, 사례분석을 통해 공공서비스디자인 과제 수행 과정에서 반복적으로 나타나는 실행 패턴과 연구방법이 확인되었다. 비록 기관의 유형과 과제의 목적은 다양했으나, 과제 수행 과정 흐름과 주요 산출물 구조는 유사한 형태로 반복되었다. 특히 연구 계획에서의 일정 및 예산 평균 정보, 연구방법 조합, 결과물의 유형, 반복되는 행정이벤트 등 다양한 패턴이 나타났으며, 이는 실제 활용 가능성을 검토하여 공공서비스디자인 사업의 운영 참고지표에 반영하였다.

셋째, 이해관계자 분석과 설문조사를 통해 공공서비스디자인 사업에 참여한 공무원이 경험하는 어려움을 구체적으로 확인하였다. 이 과정에서 공무원들은 참여 자체는 의미있고 가치있다고 평가하면서도, 초기 단계에서 필요한 정보를 파악하는 데 소요되는 시간이 많으며, 일정 예측이 어렵고, 예산 확보에 대한 어려움과 행정 문서 작성에 대한 부담이 크다는 점을 반복적으로 제기하였다. 운영매뉴얼은 이러한 요구를 반영하여 연간일정, 지원 내용 한눈에 보기, 예상 일정 제시, 필수 예산 항목 및 최소 예산 규모 제시, 행정문서 서식 제공, 운영 팁 및 체크포인트 등을 운영매뉴얼의 주요 구성요소로 포함하였다.

넷째, 앞선 실증연구 결과를 바탕으로 행정수행 프레임워크를 정립하였다. 이 프레임워크는 행정 운영 흐름 관점에서 공공서비스디자인을 설명하기 위해 설계된 것으로, 기존의 서비스디자인 프로세스에 행정절차를 추가하여 수평적으로 연결한 병합형 구조를 갖는다. 또한 공무원의 업무의 영역과 특징을 세로축으로 설정하여 공무원의 과제 수행을 전체적인 흐름 속에서 이해할 수 있도록 지원하였다. 이러한 구조를 기반으로 공무원의 특성을 반영한 활용가이드를 제시하여 공무원 중심의 개선방향을 도출할 수 있도록 하였다.

다섯째, 운영매뉴얼은 기존 공공서비스디자인 툴킷의 한계를 행정 기반 운영 구조로 보완하였다. 기존 툴킷이 디자인방법론 중심으로 구성되어 행정 절차와 실행 흐름을 제시하지 못했던 반면, 운영매뉴얼은 연간일정표와 통합형 로드맵을 통해 과제 운영의 시간적 구조와 문서·지원 체계를 체계적으로 안내하였다. 또한 공무

원 업무 특성을 반영해 ‘이해하기’ 단계를 세분화하고, 실제 활용 가능한 공문 양식과 체크리스트 등 실무형 자료를 제공함으로써 행정 수행 과정의 예측가능성과 활용성을 높였다. 이를 통해 운영매뉴얼은 기존 툴킷을 보완하는 실행 중심의 실천적 행정도구로 기능함을 확인하였다.

여섯째, 검증평가 결과 운영매뉴얼은 현장 실무에서 활용가능한 수준의 타당성과 실효성을 갖춘 것으로 확인되었다. 비교평가에서 공무원들은 기존 툴킷 대비 운영매뉴얼이 행정 절차의 흐름을 명확히 제시하고, 필요한 정보, 문서, 지원 체계를 한 문서에서 통합적으로 확인할 수 있다는 점에서 과제 운영을 예측 가능하게 하고, 실행 편의성이 향상되었다고 평가하였다. 특히, 다수의 응답자는 ‘실제 과제 운영 시 바로 활용할 수 있다’, ‘초임자도 업무 이해가 쉬울 것 같다’는 의견을 제시하며 현장 활용 의사를 긍정적으로 표명하였다. 또한 단계별 공문 예시, 체크리스트, 로드맵 구성 등은 ‘실제 절차를 따라하기 용이하다’라는 평가를 받으며 행정 수행의 오류 감소와 운영 안정성 제고에 기여할 것으로 판단하였다. 다만 일부 응답에서는 정보량 증가로 인한 시각적 복잡성과 매뉴얼 학습 필요성이 제기되었으며, 이는 향후 개선 방향으로 제시하고자 한다.

2. 연구 의의 및 기대효과

본 연구는 공공서비스디자인이 행정조직 내에서 수행되는 과정에서 나타나는 구조적 제약과 운영상의 문제를 실증적으로 분석하고, 이를 바탕으로 공무원 중심의 운영매뉴얼과 행정수행 프레임워크를 제시하였다는 점에서 중요한 의의를 가진다. 특히 본 연구는 공공서비스디자인을 디자인 방법론의 적용 대상이 아닌, 행정 운영체제와 정책 집행 구조 속에서 작동하는 실천적 제도로 바라보았다는 점에서 기존 연구와 차별성을 지닌다.

학문적 관점에서 본 연구는 공공서비스디자인의 실행 과정에 내재된 행정 절차, 업무 영역 및 특징 등 구조를 분석하고, 이를 서비스디자인 프로세스와 통합한 행정 수행 프레임워크를 정립하였다. 이 프레임워크는 공무원의 공공서비스디자인 수행 과정에서 발생하는 문제를 진단하고 행정 기반의 해결 전략을 설계할 수 있는 분석 도구로 활용할 수 있도록 제시된 것이다. 나아가, 후속 연구에서 이 프레임워크는 공공서비스디자인 운영체계 연구, 새로운 도구 개발, 공공부문의 정책 설계모델 연구 등에 활용될 수 있는 기초 개념틀로 확장이 가능할 것으로 기대한다.

제도적 관점에서 본 연구는 공공서비스디자인 사업 운영을 위한 표준화된 실무 체계 마련에 기여하였다. 운영매뉴얼은 기존 툴킷에서 부족했던 행정절차, 문서 흐름, 운영지원 체계 등 핵심정보를 체계화하여 제공함으로써, 공공서비스디자인 이 단발성 사업이 아닌 반복 가능한 운영 체계로 자리 잡을 수 있는 기반을 마련하였다. 이는 향후 중앙부처, 지방자치단체, 공공기관 등 다양한 조직에서 운영 지침, 교육자료, 정책 평가 체계와 연계될 수 있는 점에서 제도적 확장 가능성을 기대할 수 있다.

실무적 관점에서 본 연구는 공무원이 실제 업무 환경에서 활용할 수 있는 실천적 도구를 제공하였다는 점에서 의미가 있다. 운영매뉴얼은 단계별 업무 흐름, 체크리스트, 공문 양식, 운영 팁 등 현장 실행 정보를 포함하고 있어, 초임 담당자 뿐 아니라 재참여 기관에서도 업무 효율성, 일정 예측 가능성, 협업 체계 안정화에 기여할 수 있다. 이는 공공서비스디자인 참여 장벽을 낮추고, 공무원의 참여 경험을 긍정적으로 전환하는 촉진 요소로 작용할 것이다.

따라서 본 연구의 결과물이 적용될 경우, 다음과 같은 기대효과를 기대할 수 있다.

첫째, 운영 효율성과 실행 품질의 향상이다. 운영매뉴얼은 공무원 중심으로 설계되어 있어 사업 초기에 필요한 정보 탐색 시간을 줄이고, 반복적인 문의와 시행착오를 최소화함으로써 과제 운영 과정의 효율성을 높일 수 있다.

둘째, 사업 운영의 일관성과 지속가능성 확보이다. 표준화된 운영체계를 통해 기관 간 운영 격차를 줄이고, 신규 담당자가 배치되더라도 사업의 연속성을 유지할 수 있는 기반을 제공한다. 이는 공공서비스디자인이 개별 경험에 의존하는 방식에서 조직적 학습이 축적되는 방식으로 전환되는 중요가 계기가 될 것이다.

셋째, 정책 설계 방식의 패러다임 전환에 기여할 수 있다. 본 연구에서 제시한 프레임워크와 운영매뉴얼은 공공서비스디자인을 단순한 참여 기법이나 창의적 실험 모델이 아니라, 행정 절차 속에서 제도화될 수 있는 실행 체계로 제안하였다. 이러한 구조적 접근은 향후 공공정책 설계와 서비스 개선 과정에서 수요자 중심, 경험 기반 행정이 보다 조직화된 방식으로 확산될 수 있는 가능성을 제시한다.

마지막으로, 본 연구는 공공서비스디자인의 확산 과정에서 발생하는 시행착오를 줄이고, 공공부문의 혁신 실행력을 높이는 기반을 제공한다는 점에서 실질적인 정책적 의미를 가진다. 향후 운영매뉴얼이 교육 프로그램, 공공기관 역량강화사업, 정책평가 체계 등과 연계된다면, 공공서비스디자인은 단기 성과중심의 개선 모델이 아닌 지속가능한 행정 실행 체계로 정착할 수 있을 것이다.

3. 연구한계 및 제언

본 연구는 공공서비스디자인 사업 수행 과정에서 실제 업무 담당자인 공무원이 직면하는 행정적 부담, 이해 부족, 절차 모호성 문제를 해결하기 위해 공무원 중심의 운영매뉴얼과 행정수행 프레임워크를 개발하였다는 점에서 의미가 크다. 그러나 연구 수행 과정에서 다음과 같은 한계가 존재하였으며, 이를 기반으로 향후 연구 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구의 검증은 공공서비스디자인 사업 참여 경험이 있는 공무원을 중심으로 설계되었기 때문에, 기관 규모, 정책 분야, 공무원의 숙련도에 따라 발생할

수 있는 차이를 충분히 고려하지 못하였다. 설문 결과는 운영매뉴얼의 방향성과 필요성을 확인하는 데 충분했으나, 개방형 응답에서 ‘처음 접하는 담당자는 매뉴얼 만으로는 운영이 어렵다’, ‘매뉴얼을 익히는 교육 과정이 병행되어야 한다’, ‘사례나 이미지 기반 설명이 추가되면 더욱 도움이 될 것’ 등의 의견이 제시되었다. 이는 운영매뉴얼이 단독 콘텐츠로 기능하는 수준을 넘어, 사용자 학습 단계에 따라 맞춤형 지원체계(교육, 사례집, Q&A 등)가 보완되어야 함을 시사한다.

둘째, 본 운영매뉴얼은 행정 절차 중심의 실무 자료로 구성되었으나, 서비스디자인 방법론의 적용방식(예로, 연구방법 간 선택 기준, 단계별 방법론 조합, 민간과 공공 적용 차이 등)을 충분히 서술하지는 못하였다. 일부 응답에서도 ‘단계별 팁과 방법론 활용 가이드가 더 있었으면 좋겠다’, ‘수상 사례나 잘 진행된 과제의 단계별 예시가 도움이 될 것이다’와 같은 제안이 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 운영매뉴얼이 단순한 연구 프로세스 단계 안내를 넘어, 실행 전략과 방법론 선택을 지원하는 실무형 도구로 확장될 필요가 있다.

셋째, 운영매뉴얼의 효과성 검증은 정량 설문을 중심으로 이루어졌으며, 현장에서 장기간 활용된 결과에 대한 추적 조사나 조직 변화 관점의 분석까지는 진행되지 못하였다. 향후에는 운영매뉴얼이 실제 업무 효율성, 조직 내 협업 방식, 성과 수준에 어떤 영향을 미치는지 검증하는 종단연구가 수행된다면, 운영매뉴얼의 정책적·제도적 의미가 더욱 명확히 확인될 수 있을 것이다.

그러나 이러한 한계에도 불구하고, 본 연구가 갖는 시사점은 분명하다. 연구 과정에서 정립된 공공서비스디자인 행정수행 프레임워크는 단일 매뉴얼을 위한 설계 기반에 그치지 않고, 공공서비스디자인이 운영되는 구조적 문제를 진단하고 개선 방향을 도출하는 분석도구로 활용될 수 있다. 즉 이 프레임워크는 향후 지역·기관 특성별 운영체계 분류 연구, 공무원 역량 모델 개발, 정책 기반 실행 표준화 작업 등 다양한 확장적 연구의 이론적 기반으로 기능할 수 있다.

종합적으로, 본 연구는 공공서비스디자인이 단순한 프로젝트형 접근을 넘어, 행

정 체계 속에서 반복가능하고 조직적으로 적용가능한 실행 기반 모델로 전환되기 위한 첫 단계라 할 수 있다. 운영매뉴얼과 프레임워크는 고정된 결과물이 아니라, 축적되는 운영 경험과 사용자 피드백을 반영하여 지속적으로 갱신될 수 있는 순환형 지식체계로 발전해야 한다. 특히, 검증평가에서 나타난 긍정적 반응(예로, ‘연간일정과 흐름이 한눈에 보여 도움이 되었다’, ‘행정 용어와 실제 문서가 포함되어 실무에 바로 적용가능했다’ 등)은 본 연구가 현장의 요구와 문제의식을 실질적으로 반영했다는 근거가 된다.

따라서 본 연구는 공공서비스디자인의 제도적 정착과 실무적 내재화를 위한 기초 패러다임을 제시한 것으로 평가할 수 있으며, 향후 운영매뉴얼이 정책 표준지침·교육교재 형태로 확장된다면, 공공서비스디자인은 행정의 한 기능이 아니라 정책 실행 방식의 전환을 이끄는 구조적 접근법으로 자리매김할 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

[학위논문]

- 방송희. 「서비스디자인 프로세스 및 방법을 활용한 주민참여 디자인 툴킷 제안: 국내 도시재생 사업을 중심으로」. 석사학위논문, 동서대학교 일반대학원, 2023.
- 선지인. 「아이디어 발상 및 구체화를 위한 디자인툴킷 제안: 서비스 기반 스타트업을 중심으로」. 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 2016.
- 임원준. 「CPTED 주민참여 툴킷에 관한 연구」. 석사학위논문, 홍익대학교 산업미술대학원, 2021.
- 채이식. 「이미지 점화 기반의 아이디어 발굴 툴킷 개발에 대한 연구」. 박사학위논문, 홍익대학교 국제디자인전문대학원, 2018.
- 한수련. 「서비스디자인(Service Design) 측면에서 공공서비스평가 방향연구」. 석사학위논문, 이화여자대학교 디자인대학원, 2009.

[학술지/학술논문]

- 김광호. 「공무원 순환보직에 관한 연구」. 『KDI Journal of Economic Policy』 30, no.2 2008: 61-97. <http://dx.doi.org/10.23895/kdijep.2008.30.2.61>
- 김보영. 「사회복지 전달체계 패러다임으로서의 거버넌스, 협영(協營)에 대한 이론적 탐색」. 『사회복지정책』 40, no.3 2013: 107-132. <https://doi.org/10.15855/swp.2013.40.3.107>
- 김소망, 백지선. 「공직사회 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 조절된 매개효과를 중심으로」. 『GRI연구논총』 27, no.1 2025: 143-189. <https://doi.org/10.23286/gri.2025.27.1.006>
- 김현준, 김선희, 안상훈. 「‘공공서비스디자인’을 통한 대안적 행정 모형의 탐색」. 『한국행정연구』 28, no.2 2019: 85-121. <https://doi.org/10.22897/kipajn.2019.28.2.004>

- 김현주, 김재훈, 정혜진. 「공무원 순환보직제도가 직무 만족도에 미치는 영향: 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성의 매개 효과를 중심으로」. 『한국행정학회 하계학술발표논문집』 2022: 1241-1256.
UCI: I410-ECN-0102-2023-300-000688767
- 박소정, 이하영, 이수영. 「순환보직이 공무원의 직무만족에 미치는 영향: 재직기간의 조절효과를 중심으로」. 『한국인사행정학회보』 23, no.4 2024: 37-65.
<https://doi.org/10.23243/kosppa.23.4.202412.37>
- 박이레, 김태형. 「공무원의 혁신기술수용과 혁신기술저항의 선행요인 비교연구: 경험의 조절효과를 중심으로」. 『한국거버넌스학회보』 28, no.3 2021: 185-219.
UCI: I410-ECN-0102-2022-000-000938738
- 안병철. 「행정혁신의 저항요인」. 『한국사회와 행정연구』 19, no.3 2008: 55-75.
- 오상희, 오정록. 「공직문화 혁신 방안이 MZ세대 공무원의 조직문화 인식에 미치는 영향: 공직문화 혁신 순환모형의 인사제도지원역량, 조직관리역량, 개인역량을 중심으로」. 『공공사회연구』 15, no.3 2025: 110-143.
<https://doi.org/10.21286/jps.2025.08.15.3.110>
- 이양숙, 김현석, 나건. 「공공디자인 정책 현황 분석 및 평가의 방향성 연구」. 『Archives of Design Research』 27, no.3 2014: 217-232.
<https://doi.org/10.15187/adr.2014.08.111.3.217>
- 설영동, 장영호, 김주연. 「공공디자인 결과물 유형화를 통한 분류체계 개선 방향 연구」. 『한국공간디자인학회 논문집』 17, no.4 2022: 159-172.
- 장지원, 진종순. 「조직문화와 조직구성원의 혁신성향 : 중앙정부부처 공무원을 대상으로」. 『한국사회와 행정연구』 17, no.3 2006: 33-54.
- 정윤길. 「공공조직의 업무특성과 통제유형의 관계 및 위험성향의 역할: 조직 및 대리인 이론의 적용」. 『지방정부연구』 9, no.2 2005: 251-269.
- 정윤진, 김새림, 임도빈. 「개인의 위험성향이 공공부문 직업선택에 미치는 영향」. 『Korean Journal of Public Administration』 56, no.1 2018: 183-211.
<https://doi.org/10.24145/KJPA.56.1.7>
- Ansell, Chris, and Alison Gash. "Collaborative Governance in Theory and

Practice.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no.4 2008: 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

- Bailey, Jocelyn. “The Introduction of Design to Policymaking: Policy Lab and the UK Government.” In *DRS 2016: Design Research Society International Conference*, 27–30. 2016. <https://doi.org/10.21606/drs.2016.314>
- Bozeman, Barry. “A Theory Of Government "Red Tape".” *Journal of Public Administration Research and Theory* 3, no.3 1993: 273–304. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037171>
- Camillo, Charles A. “Street-Level Bureaucracy.” In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–5. Springer, 2017. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_654-1
- Chang, Ahrum. “Risk Aversion and Public Sector Employment.” *Public Administration Review* 84, no.5 2023: 833–847. <https://doi.org/10.1111/puar.13774>
- Denhardt, Robert B. and Janet V. Denhardt. “The New Public Service: Serving Rather than Steering.” *Public Administration Review* 60, no.6 2000: 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Jones, Peter H. 2014. “Systemic Design Principles for Complex Social Systems.” In *Social Systems and Design*, edited by Gary S. Metcalf, 91–128. Tokyo: Springer Japan. https://doi.org/10.1007/978-4-431-54478-4_4
- Kim, Sangmook. “Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 19, no.4 2009: 839–851. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup019>
- Olla, John. “Towards a Theoretical Definition of Public Administration.” *IOSR Journal of Business and Management* 16, no.3 2014: 65–70. <https://doi.org/10.9790/487X-16356570>.
- Perry, James L. “Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 6, no.1 1996: 5–22.

<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

- Shostack, G. Lynn. “How to Design a Service.” *European Journal of Marketing* 16, no.1 1982: 49–63. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004799>
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. 2008. “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Villari, Beatrice. “Designing Sustainable Services for Cities: Adopting a Systemic Perspective in Service Design Experiments.” *Design and Sustainability* 14, no.20 2022: 13237. <https://doi.org/10.3390/su142013237>.
- Vink, Josina. “Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda.” *Journal of Service Research* 24, no.2 2021: 168–186. <https://doi.org/10.1177/1094670520952537>.

[연구결과 보고서]

- Design Council. *Annual report and accounts 2009–10*. London: Design Council, 2010.
- HM Treasury. *Single-use plastics: Budget 2018 brief*. London: HM Treasury, 2018.
- HM Treasury. *Tackling the Plastic Problem: Using the Tax System or Charges to Address Single-use Plastic Waste*. London: HM Treasury, 2018.
- Kimbell, Lucy, and Seidel, Victor P. *Designing for Services: Multidisciplinary Perspectives*. Oxford: Said Business School, 2008.
- Norwegian Ministry of Local Government and Modernisation. *One Digital Public Sector: Digital Strategy for the Public Sector 2019–2025*. Oslo: Norwegian Government, 2019.
- OECD. *Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en>

- 산업통상자원부. 『공공디자인 현황분석 및 개선방안 연구』. 세종: 산업통상자원부, 2015.
- 안전행정부 외. 『공공서비스디자인 사용설명서』. 서울: 안전행정부, 2014.
- 한국디자인진흥원. 『서비스디자인컨설팅 활용가이드북+서비스디자인 툴 레퍼런스북』. 연구보고서. 성남: 한국디자인진흥원, 2012.
- 한국디자인진흥원. 『공공정책, 책상에서 현장으로』. 성남: 한국디자인진흥원, 2017.
- 한국디자인진흥원. 「2023년 국민정책디자인 사업 운영 및 과제 지원 체계 구축 최종보고서」. 내부보고서. 성남: 한국디자인진흥원, 2023.
- 한국행정연구원(KIPA). 『공직사회의 세대 가치관 변화와 조직혁신』, 세종: 한국행정연구원, 2022.
- 행정안전부 정보공개과. 『2025년 공공서비스디자인 운영계획』. 세종: 행정안전부, 2025.
- 행정안전부. 「사례로 배우는 국민정책디자인 매뉴얼」. 세종: 행정안전부, 2021.
- 행정안전부 외. 『알기쉬운 공공서비스디자인 국민디자인단 가이드』. 세종: 행정안전부, 2019.
- 행정자치부 외. 『지방자치단체 국민디자인단 운영가이드』. 세종: 행정자치부, 2017.
- 행정자치부 외. 『공공서비스디자인 툴킷』. 세종: 행정자치부, 2015.
- 황혜신 외. 「수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구」. 한국행정연구원 연구보고서. KIPA 연구보고서 2010-22-01, 서울: 한국행정연구원, 2010.

[단행본]

- Howlett, Michael. 2006. “Policy Design: What, Who, How, and Why?” In *Handbook of Public Policy*, edited by B. Guy Peters and Jon Pierre, 281 – 300. London: SAGE Publications.
- IDEO.org. *The Field Guide to Human-Centered Design*. San Francisco: IDEO.org, 2015. ISBN: 9780991406319.
- Lipsky, Michael. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in*

- Public Services*. 30th Anniversary Expanded Edition. New York: Russell Sage Foundation, 2010. ISBN: 9780871545442.
- Moritz, Stefan. *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Köln: Köln International School of Design, 2005.
 - Nieveen, Nienke, and Elvira Folmer. “Formative Evaluation in Educational Design Research.” In *Educational Design Research: Part A. An Introduction*, edited by Tjeerd Plomp and Nienke Nieveen, 153–169. Enschede: SLO, Netherlands Institute for Curriculum Development, 2013. ISBN 9789032923341.
 - RSA. A New Policy Toolkit, *RSA Journal issue 4*. London: RSA journal, 2014. ISSN: 0958-0433
 - Sangiorgi, Daniela, and Alison Prendiville. *Designing for Service: Key Issues and New Directions*. London: Bloomsbury Visual Arts, 2017. ISBN: 9781474250153
 - Stickdorn, Marc, and Jakob Schneider. *This Is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers, 2012. ISBN: 9781118156308
 - 마르크 스틱도른, 야코프 슈나이더 외. 『서비스디자인교과서: This Is Service Design Thinking』. 이봉원, 정민주 옮김. 파주: 안그라픽스, 2012. ISBN: 9788970596372
 - 이종수, 윤영진, 곽채기, 이재원, 윤태범, 이민창 외. 『새 행정학 3.0』. 서울: 대영문화사, 2022. ISBN: 9788976448545.
 - 서비스디자인협의회. 『Service Design Toolkit』. 서울: 서비스디자인협의회, 2016.
 - 한국디자인진흥원. 『서비스·경험디자인 이론서』. 성남: 한국디자인진흥원, 2022. ISBN: 9791190340908.

[온라인 배포 자료]

- Design Council. “Design Methods for Developing Services.” Design Council. Accessed August 22, 2025. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/>

archive/reports-resources/design-methods-developing-services/

- 윤성원. 『보이지 않는 서비스, 보이는 디자인: 서비스디자이너를 위한 안내서』. 온라인 PDF. 성남: 한국디자인진흥원, 2025. Accessed July 15, 2025. https://www.designdb.com/usr/upload/board/zboardphotogallery176/20250118071640516_5885.0.pdf
- 한국디자인진흥원. 『50 MEMORIES OF DESIGN PROMOTION: 디자인진흥 50』. 온라인 PDF. 성남: 한국디자인진흥원, 2014. Accessed July 17, 2025. https://www.kidp.or.kr/var/fiftieth/img/dk50/banner2/41_%EC%84%9C%EB%B9%84%EC%8A%A4_%EB%94%94%EC%9E%90%EC%9D%B8.pdf

[온라인 기사]

- Belitsky, Denis. “For Deaf People, Train Travel Can Be a Gamble. But an AI-Powered Auslan Avatar Can Help.” *The Conversation*, October 17, 2024. Accessed August 8, 2025. <https://theconversation.com/for-deaf-people-train-travel-can-be-a-gamble-but-an-ai-powered-auslan-avatar-can-help-241016>
- UK Government Cabinet Office. “Public Design Evidence Review: Case Study Bank.” *GOV.UK*, Accessed August 21, 2025. <https://www.gov.uk/government/publications/the-public-design-evidence-review/public-design-evidence-review-case-study-bank-html>

[사전]

- *Encyclopædia Britannica*. “Public Administration.” Accessed October 8, 2025. <https://www.britannica.com/topic/public-administration>
- Naver English Dictionary. “Manual.” Accessed October 8, 2025. <https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/entry/enen/602349a6e45e4e39b6bdb9a924239ada>
- Naver English Dictionary. “Toolkit.” Accessed October 8, 2025.

<https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/search?query=toolkit>

- Naver English Dictionary. “Tool.” Accessed October 8, 2025.
<https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/entry/enen/c010f645ca914d728647a185c9c6fc32>
- Naver English Dictionary. “Workbook.” Accessed October 8, 2025.
<https://english.dict.naver.com/english-dictionary/#/search?query=workbook>
- Wikipedia. “Service Design.” *Wikipedia*, The Free Encyclopedia. Accessed September 8, 2025. https://en.wikipedia.org/wiki/Service_design

[웹사이트 및 기타]

- Directorate of Integration and Diversity(IMDi). Accessed July 18, 2025.
<https://www.imdi.no/>
- IDEO. “Design Thinking.” Accessed September 11, 2025.
<https://designthinking.ideo.com/>
- Interaction Design Foundation(IxDF). “What Is Customer Experience Design?” Accessed September 8, 2025.
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/cx-design>
- Interaction Design Foundation(IxDF). “What Is Service Design?” Accessed September 8, 2025. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/service-design>
- Interaction Design Foundation(IxDF). “What Is User Experience Design?” Accessed September 8, 2025.
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design>
- OECD Observatory of Public Sector Innovation(OPSI). “Being New in Norway.” Accessed July 18, 2025.
<https://oecd-opsi.org/innovations/being-new-in-norway/>
- OECD Observatory of Public Sector Innovation(OPSI). “Thematic Innovation Clinic.” Accessed July 18, 2025.
<https://oecd-opsi.org/innovations/thematic-innovation-clinic-to-improve-th>

e-quality-and-quantity-of-public-service-innovations/

- Policy Lab. “Introducing a ‘Government as a System’ Toolkit.” Open Policy Making Blog, March 6, 2020. Accessed November 17, 2025. <https://openpolicy.blog.gov.uk/2020/03/06/introducing-a-government-as-a-system-toolkit/>
- Public Administration Institute. “Perspectives on Public Administration: Evolution and Current Status of Public Administration.” Accessed November 6, 2025. <https://pubadmin.institute/perspectives-on-public-administration/evolution-current-status-public-administration>
- Statistics Norway. *Immigration to Norway 2022–2023*. Accessed July 18, 2025. <https://www.ssb.no/>
- Brown, Tim. “Design Thinking.” IDEO. Accessed September 11, 2025. <https://designthinking.ideo.com/>
- UK Government Digital Service. “Service Standard.” Accessed August 21, 2025. <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>
- 디자인DB. “2024 공공서비스디자인 우수사례 – 놀이기반 영유아 발달장애 조기 개입 기부사업 ‘놀이발자국, 골든타임을 지켜줘!’ – 광주광역시 동구 국민디자인단.” Accessed August 21, 2025. <https://www.designdb.com/?menuno=790&bbsno=31454&siteno=15&act=view&ztag=rO0ABXQAOTxjYWxsIHR5cGU9ImJvYXJkIiBubz0iNTkxIiBza2luPSJwaG90b19iYnNfMjAxOSI%2BPC9jYWxsPg%3D%3D#gsc.tab=0>
- 한국디자인진흥원. “서비스디자인 연구.” Accessed July 15, 2025. <https://kidp.or.kr/?menuno=897>
- 한국디자인진흥원. n.d. “공공서비스디자인.” Accessed July 15, 2025. <https://kidp.or.kr/?menuno=1130>
- 한국디자인진흥원. “공직자를 위한 공공서비스디자인 과제운영안내서 v1.0-행정안전부, 한국디자인진흥원.” Accessed October 8, 2025. <https://kidp.or.kr/?menuno=1139&bbsno=18171&siteno=16&act=view&ztag=rO0ABXQAMzxjYWxsIHR5cGU9ImJvYXJkIiBubz0iNjIyIiBza2luPSJraWRwX2JicyI%2BPC9jYWxsPg%3D%3D>

ABSTRACT

Development of an Operational Manual for Implementing Service Design in the Public Sector: Focusing on the ‘Public Service Design Project’ of the Ministry of the Interior and Safety

Yu, Hanui

Department of Fine Arts
(Industrial Design Major)

Graduate School of
Sungshin Women’s University

This study aims to enhance the operational efficiency and practical applicability of the Public Service Design program administered by the Ministry of the Interior and Safety in South Korea by developing an operation manual centered on public officials as its primary users. Since service design was introduced into the public administration domain, numerous experiments and studies have contributed to public service innovation. However, at the operational stage, existing toolkits—largely focused on design methodologies—have shown limitations in adequately reflecting administrative procedures and institutional requirements. In

particular, non-design-specialist public officials have faced significant structural barriers, including excessive workload, limited understanding of service design processes, and burdens related to documentation and administrative operations, which hinder effective project implementation. Recognizing these challenges, this study begins with the premise that an integrated operational system is required—one that reconstructs service design processes based on public officials' workflows and the public administrative system.

Accordingly, this research proposes the structure and direction of an operation manual that comprehensively integrates service design practices with practical administrative procedures, with the goal of establishing an executable, field-oriented standard manual. To achieve this, the actual operational structure of public service design projects was analyzed, and an administrative operation system reflecting public officials' practical work contexts was developed.

The research methodology consisted of six stages. First, existing service design and public-sector toolkits were comparatively analyzed to identify their limitations in public contexts and to derive improvement directions, leading to the proposal of a structure that links administrative procedures with service design research processes. Second, a case analysis was conducted on 97 projects implemented between 2023 and 2024, systematizing budget structures, schedule patterns, combinations of research methods, and types of deliverables to derive operational reference indicators. Third, stakeholder analysis, document reviews, and surveys were conducted to collect data on the difficulties and needs experienced by public officials. Based on these

findings, practical application measures were developed, including annual schedules, overviews of institutional support, standardized administrative document templates, and operational tips and checkpoints.

Fourth, based on the empirical findings, a Public Service Design Administrative Execution Framework was established to integratively explain service design processes and administrative procedures. This framework adopts a hybrid structure that horizontally connects administrative procedures with existing service design processes from the perspective of administrative operations. Additionally, by setting public officials' work domains and characteristics as a vertical axis, the framework supports a holistic understanding of task execution within the overall workflow. On this basis, a guide for leveraging public officials' characteristics was developed to derive official-centered improvement strategies. Fifth, a public-official-centered operation manual was developed, incorporating an integrated roadmap that visually links annual schedules with the parallel structure of administrative and design processes, along with practical elements such as actual documents, official correspondence, and support timelines. Finally, the validity and usability of the manual were evaluated through comparative and self-assessments. Verification involving 16 public officials indicated that the manual received higher evaluations than existing toolkits in terms of administrative effectiveness and ease of application, while self-assessment confirmed the appropriateness of its detailed improvements in relation to actual work processes and needs.

This study holds significant value in that it empirically identifies structural constraints and operational challenges arising when public service design is

implemented within administrative organizations and proposes a public-official-centered operation manual and administrative execution framework to address these issues. Whereas prior studies have primarily focused on methodological applications and case-based outcomes of service design, this research distinguishes itself by conceptualizing public service design as an institutionalized system operating within administrative structures and systematically incorporating administrative procedures, collaboration mechanisms, and documentation systems required for actual execution. The proposed framework can serve as an analytical tool for diagnosing operational issues and formulating administrative execution strategies in public service design projects, with potential applications extending to public design policy model research, practical tool development, and capacity-building program design. Furthermore, by including administrative workflows, checklists, operational tips, and document-based execution information that were lacking in previous toolkits, the developed operation manual contributes to improving public officials' work efficiency, schedule predictability, and collaboration stability. These outcomes help reduce implementation barriers and enhance the consistency and sustainability of public service design projects. Ultimately, this study is expected to contribute to the institutionalization of public service design as a sustainable operational system rather than a one-off project, supporting a transition toward demand-centered administrative execution in public policy design.

공공서비스디자인 시작하기

1.2 공공서비스디자인 로드맵

공공서비스디자인 연간일정



1.3 공공서비스

1.3 공공서비스디자인 여가일정 (2/4)

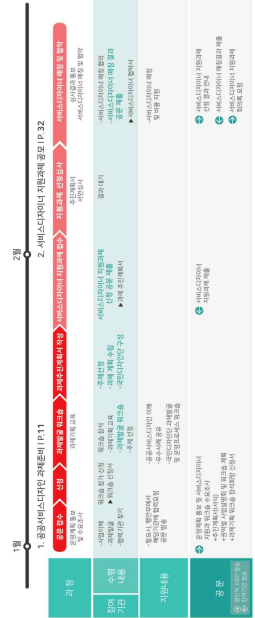
- 빙점은 온 영하에 따라 변경될 수 있습니다.
- 전동 빙은 수조 시 통째로 잘릴 수 있고, 잘려 났을 수 있습니다.



공공서비스디자인 시작하기

1.3 공공서비스디자인 연간일정 (1/4)

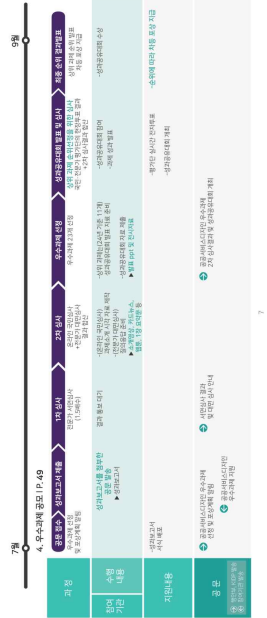
• 임정은 운영위원회를 구성할 수 있습니다.



공공서비스디자인 시작하기

1.3 공공서비스디자인 연간일정 (3/4)

- * 입정은 운영현황에 따라 변경될 수 있습니다.
- * 상위 과제 선정 개수는 변경될 수 있습니다.



1.3 공공서비스



- 2.1 공공서비스디자인 과제 준비
- 2.2 전문가 지원과제 공모
- 2.3 공공서비스디자인 과제 수행
- 2.4 우수과제 공모
- 2.5 과제 완료 및 차년도 계획

1.4 공공서비스

www.kidp.or.kr 접속 > 서비스디자인 및 제도혁신

디지털마케팅

산조양향터전근래조산대지(舊山臺)의 위치를 표시한 지도



· 서비스디자인에너 지원과제 신청 접수

 신청서식에 따라 메일로 제출 (P.14 참고)

★ **가정통신망법 제31조** (가정통신망의 안전성 확보 등) 제1항 "통신사업자가 제공하는 전자우편 서비스의 안전성 확보를 위하여 필요한 조치를 하도록 노력하여야 한다"는 규정의 취지

● **국제금융 위크스** : 공공서비스디자인 운영계획에 대한 설명 및 과제 발굴을 위한 위크스

● **서비스디자인아카데미** : 서비스디자인 지원과제 공모를 통해 선정된 과제에 대하여 서비스디자인 활동자를

데일로 워크를 통해 신청

신청 금액 제출



주제 선정 (5/6)

④ 유사 과제로부터 아이디어 얻기

선정하야 이 어우러진 것을 칭찬하여 과거의 복을 칭찬합니다.

정신과적 증상을 나타내며, 이를 치료하기 위하여 정신과적 치료를 받는다.

- 법/법
- 제품
- 서비스 모델
- 재원 프로그램
- 콘텐츠
- 제도
-

- 공공서비스디자인 우수사례 보기
design.go.kr > 보고서 통계 > 디자인연구
> 추진 계획도 등 정보검색을 통해
- 공공서비스는 각 사례에 참여되어 있습니다.
- 상관보고서는 소문 2에서 확인할 수
있습니다. 검색방법은 3. 부록의 3.5 성과
보고서, 정책자료(0.77)에 따라 다운로드
할 수 있습니다.
- 우수사례 성과자세한 보기
소문 24 (0.69)에서 보실 수 있습니다. 공공서비스디자인
소문 24 (0.69)에서 보실 수 있습니다.

주제 선정 (6/6)

⑤ 과제후보 목록에서 최종 과제 선정하기

- 앞으로 커뮤니케이션을 확대시킨다면 어떤 변화가 예상되는 것입니까?
- 이용자가 자서적인 표현을 할 수 있는 것은 좋은 일입니다.
- 이용자나 전문가의 의견을 반영할 것으로 기대되는 경우
- 이용하기 위한 절차나 방법이 복잡한 경우

공공서비스디자인의 투입 효과가 높은 과제 유형

- [illegible]

총괄 부서와 사업부서 업무 협의

공공서비스디자인 과정이 선정되었다면, 총괄부서의 사업부서는 할べき 과제를 계획하고 업무를 분장합니다.

해당 과제를 수행하기 위해 필요한 업무분장, 예산, 인력, 추진 시기 등에 대해 총괄부서가 협의내용을 준비하고 시업부서의 동의를 받아 추진합니다.

행의 사

- [illegible]

예산 계획

경비는 과제의 성격과 결과물에 따라 차이가 많이 납니다. 아래 내용은 공공서비스디자인 과제에 참여한 기관의 의견을 토대로 **국회디자인단 운영비에 대한 예산 계획 가이드**를 제시합니다.

예산 확보 방법

- 사물권리비등비용종류

- 국민디자인단 운영비
- 국민디자인단 정책 수립(연간비)
- 서비스디자인 컨설팅 비용(현장시찰, 설문조사, 회의 등)
- 디자인리서치 비용(조사제비 등)
- 사무용품비
- 정책 수립운영 비용
- 홍보비
- * 국민디자인단 인건비, 조사 설계에 따라 다르므로, 경우에 따라 30만원일지라도 적정
- 예외로한 활동사항이 아닐된다.

1. *What is the purpose of this study?*

별도로 개발 비용이 필요한 경우가 있습니다.
제시된 내용은 국민디자인단 활동에 대한 비용으로 참고로만 활용하시기 바랍니다.

	23년	24년	평균
중앙부처	16	13	14
지자체	25	15	20
합계(100%)			17

- 공유누리 www.esshare.go.kr
- 스마트워크센터 www.smartwork.go.kr
- 지역에 따라 사용가능 시설이 다를 수

디자인인 운영비로 사용된 평균 금액입니다. 각 기관마다 국민디자인단의 구성원, 운영횟수, 조사 방법 등이 다르기 때문에 참고만 하시기 바랍니다.

우수과학기술포상(23-24년)

23년	24년	평균
-----	-----	----

0.04	0.05	0.06	0.07
0.08	0.09	0.10	0.11
0.12	0.13	0.14	0.15
0.16	0.17	0.18	0.19
0.20	0.21	0.22	0.23
0.24	0.25	0.26	0.27
0.28	0.29	0.30	0.31
0.32	0.33	0.34	0.35
0.36	0.37	0.38	0.39
0.40	0.41	0.42	0.43
0.44	0.45	0.46	0.47
0.48	0.49	0.50	0.51
0.52	0.53	0.54	0.55
0.56	0.57	0.58	0.59
0.60	0.61	0.62	0.63
0.64	0.65	0.66	0.67
0.68	0.69	0.70	0.71
0.72	0.73	0.74	0.75
0.76	0.77	0.78	0.79
0.80	0.81	0.82	0.83
0.84	0.85	0.86	0.87
0.88	0.89	0.90	0.91
0.92	0.93	0.94	0.95
0.96	0.97	0.98	0.99
1.00	1.01	1.02	1.03
1.04	1.05	1.06	1.07
1.08	1.09	1.10	1.11
1.12	1.13	1.14	1.15
1.16	1.17	1.18	1.19
1.20	1.21	1.22	1.23
1.24	1.25	1.26	1.27
1.28	1.29	1.30	1.31
1.32	1.33	1.34	1.35
1.36	1.37	1.38	1.39
1.40	1.41	1.42	1.43
1.44	1.45	1.46	1.47
1.48	1.49	1.50	1.51
1.52	1.53	1.54	1.55
1.56	1.57	1.58	1.59
1.60	1.61	1.62	1.63
1.64	1.65	1.66	1.67
1.68	1.69	1.70	1.71
1.72	1.73	1.74	1.75
1.76	1.77	1.78	1.79
1.80	1.81	1.82	1.83
1.84	1.85	1.86	1.87
1.88	1.89	1.90	1.91
1.92	1.93	1.94	1.95
1.96	1.97	1.98	1.99
2.00	2.01	2.02	2.03
2.04	2.05	2.06	2.07
2.08	2.09	2.10	2.11
2.12	2.13	2.14	2.15
2.16	2.17	2.18	2.19
2.20	2.21	2.22	2.23
2.24	2.25	2.26	2.27
2.28	2.29	2.30	2.31
2.32	2.33	2.34	2.35
2.36	2.37	2.38	2.39
2.40	2.41	2.42	2.43
2.44	2.45	2.46	2.47
2.48	2.49	2.50	2.51
2.52	2.53	2.54	2.55
2.56	2.57	2.58	2.59
2.60	2.61	2.62	2.63
2.64	2.65	2.66	2.67
2.68	2.69	2.70	2.71
2.72	2.73	2.74	2.75
2.76	2.77	2.78	2.79
2.80	2.81	2.82	2.83
2.84	2.85	2.86	2.87
2.88	2.89	2.90	2.91
2.92	2.93	2.94	2.95
2.96	2.97	2.98	2.99
3.00	3.01	3.02	3.03
3.04	3.05	3.06	3.07
3.08	3.09	3.10	3.11
3.12	3.13	3.14	3.15
3.16	3.17	3.18	3.19
3.20	3.21	3.22	3.23
3.24	3.25	3.26	3.27
3.28	3.29	3.30	3.31
3.32	3.33	3.34	3.35
3.36	3.37	3.38	3.39
3.40	3.41	3.42	3.43
3.44	3.45	3.46	3.47
3.48	3.49	3.50	3.51

7	720-167
---	---------

[illegible]

서비스디자인 지원과제 제출 | 1~2월

기관에 과제참여 분야가 조성된 운영부담 완화를 위해 기관별 과제 추진방향을 심사하여 서비스디자인 매칭 및 활동비 지원

- ③ **중요서사스튜디오**인 **윤영환**과 **이정민**은 **서사스튜디오**인 **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ④ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑤ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑥ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑦ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑧ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑨ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑩ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑪ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑫ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑬ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑭ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑮ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑯ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑰ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑱ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑲ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ⑳ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉑ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉒ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉓ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉔ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉕ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉖ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉗ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉘ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉙ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉚ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉛ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉜ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉝ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉞ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㉟ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊱ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊲ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊳ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊴ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊵ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊶ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊷ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊸ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊹ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊺ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊻ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊼ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊽ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊾ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)
- ㊿ **지점과 워크숍 수호포스터**(1월 11일)

[illegible]

선정 결과에 따른 서비스이ነ 및 국민디자인단 구성

- 서비스디자인이란 제품과 서비스를 창조하고 개선하는 것으로, 기업에서 서비스디자인을 실행하면, 한국디자인진흥원 발표에 따르면 서비스디자인 100을 학인 후, 기업에서 이를 실행하면, 서비스디자인이 해외에 성공하면 한국디자인진흥원에서 서비스디자인 실행을 진행하는데(350 원고)
- 서비스디자인의 지평은 고조되고 있었을지도, 지은 원인과 상응없이 자발과 강제의 진행이 되며, 공짜로 서비스 디자인을 하는 설계자가, 공짜로(공짜)가 직접 서비스디자인을 통해서 수익을 올린다. 공짜로(공짜)가 서비스 디자인을 하기 위해서 서비스디자인에 대한 이해가 부족하여도 한다.

서비스디자인과 국민디자인단 구성 전이라면 P.26 ‘국민디자인단 구성’을 참고하여 진행하시기 바랍니다.

[illegible]

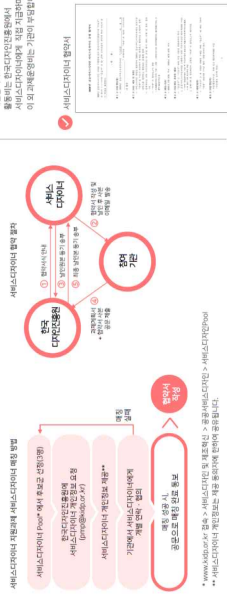
심사기준

과제추진계획서를 기반으로 외부 심사위원의 개별 심사 후 합동심사 과정을 거쳐 선정합니다.

[illegible][illegible]

서|버|스|이|자|원|과|제|협|약

최초 선정된 지원자들은 한국디자인진흥원과 개별 연락을 통해 서비스디자이너를 매칭하고 한국디자인진흥원과 서비스디자이너 간 협약을 작성합니다.





성과보고서 작성지원 컨설팅

성과보고서 작성에 어려움이 있다면 성과보고서 작성을 위한 컨설팅에 참여할 수 있습니다.

- 원상회로 1:1 대면으로 진행되며, 대면 원상회이 어려운 경우 온라인으로 진행됨: 1다.

공공서비스디자인 성과보고서 작성지원 컨설팅 수요조사 안내

- 신청서식에 따라 주요조서서를 작성하여 메일로 제출

[illegible]

유수과제 공모 선정 | 7월

정책 입안과정에서의 공공서비스디자인 활용을 활성화 하고 추진기관의 시기진작을 위하여
공공서비스디자인 우수과제를 선정 및 포상

공공서비스디자인 우수사례 선정 및 포상계획 알림

- ① **공공서비스디자인(공공서비스 디자인)**
- 공공 서비스 디자인을 대상으로 하는 종합적인 활동
(공공서비스 디자인이란 공공기관에서 제공하는 서비스(서비스 디자인)를 국민(국민서비스) 또는 기업(기업서비스)에 제공 후 국민서비스 디자인, 기업서비스 디자인의 주류가 되는 것)
 - ② **공공서비스 디자인의 프로세스** (마인드, 서브시스템, 결과, 디자인, 서비스, 인쇄)
- 공공 서비스 디자인 프로세스의 6단계
 - ③ **서비스에 필요한 것은?** (2가지 온라인 국민 서비스 및 주민자치 민원서비스)
- (국민서비스) : 공공기관이 제공하는 서비스 (국민서비스 디자인) (기업서비스) : 기업에서 제공하는 서비스 (기업서비스 디자인) (국민서비스 디자인, 기업서비스 디자인) (국민서비스 디자인, 기업서비스 디자인)

49

우수과제 공모 및 선정 - 7월

④ 2차 심사를 통해 상위 23개 과제 우수과제로 선정

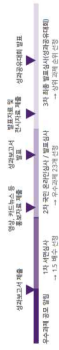
- 공공서비스디자인 우수과제 2차 심사결과 및 성과공유대회 개최 공문접수

① 우수과제로 선정된 과제 중 상위 과제(24년 기준 11개)는 석과공대회 최종 발표 심사 진행(p55)

- 성과공유대회 시 발표자료 PT, 영상 등 필요

① 선의공유대회를 통한 최종 순위 결과 발표 및 차등 포상 지급

- 국민 - 전문가 평가단의 현장 투표 결과 (50%) + 2차 심사결과 (50%)



우수과제 포상 내역(24년 기준)

* 포상내역은 달라질 수 있습니다.

[illegible]

1차 서면심사

제출된 성과보고서를 기반으로 외부 심사위원의 평가를 통해 1차 선정합니다. (중앙 및 지자체 구분없이 1.5 배수)

우수과학 세부 심사기준 (서면 및 발표심사 등)

[illegible]

2차 국민·전문가 심사

서면심사에서 통과된 객체를 대상으로 온라인 국민 상사와 전문가 대면 심사 결과를 합산하여 최종 우수수제(23개)와 상위 11개* 수제를 선정합니다. (우수수제 선정 수는 24년 기준)

*성공작유대의 발표 건수보다 10개를 기준으로 변동될 수 있습니다.

[illegible]

공공서비스디자인 성과공유대회 (1/2)

공공서비스디자인 성과 확산을 위한 성과공유대회(24년 기준 11개)를 대상으로 최종 순위상사가 진행됩니다.

대상으로 최종 순위실사가 진행됩니다.

최종심사 순위 선정 방식



국민·전몰가 평가단 현장표표 방배

- 상위 우수과제 발표 후, **평가단*이 실시간 전자투표로 평가**



공공서비스디자인 성과공유대회 (2/2)

성과공유대회는 공공서비스디자인의 우수 성과를 공유하고 시상하는 행사입니다.

2024년 성과공유대회 영상 및 사진

<https://www.youtube.com/live/RTamJ7g1S07sI=85JXdybKZ06hCLt5>

2024년 공공서비스디자인 우수사례 23개 소개

<https://m.site.naver.com/126ng>



2.5 과제 완료 및 차년도 계획

과제 완료 및 우수과제 시상

공공서비스디자인 우수작품에 대해 **수행한 23개의 기관***, 공공서비스디자인 활성화에 기여한 **공무원(공직자) 10명**, 국민디자인단 활동에 참여한 **서비스디자인자 1명**을 대상으로 포상이 진행됩니다.

표창 추천서 유의 사항

- [illegible]

구분	전체	정부시장			영근부 영근교차점
		대형상점	중·소형상점	영근부 영근교차점	
단체	23점	1점	2점	20점	-
개인	20점	-	-	-	20점
포상금 인정대상	1,050	300	200, 150	각 50 (9명)	-

2.5 과제 완료 및 차년도 계획

우수과제 운영현황 조사 및 차년도 계획

공공서비스디자인(수사과제의 경우 행정안전부에서 과제실시(결과물) 및 운영현황에 대하여 주기적으로 확인한다). 정책의 실효를 확보하였는지, 다른 기관이 벤치마킹하여 확대하였는지, 정책기사를 통한 효과 있는지 등 사후 평가를 통해 자정효과가 지니고 있는지를 지속적으로 점검한다.

국회 장로 후 최후자로 선정된 공영체화 수립 및 안내 공본이 발송되며, 각년도에 집행할 과제의 주제를 비롯하고 협력기관 담당자, 예산 규모 등에 관해 조율을 진행하도록 한다.

- 장인다미인은 뽕나무 잎을 먹고 자라는 애벌레로, 뽕잠자리(뽕나비)의 유충에 비해 주머니가 없습니다.
- 보도자료를 작성 시 ‘장인다미부’, ‘공상사범스디미인’, ‘국인다미인단’, ‘양수과정’, ‘성리공유대회’, ‘000식’ 등을 키워드로 포함하면 검색률에 긍정적인 효과를 줄 수 있습니다.

2.5 과제 완료 및 차년도 계획

우수과제 성과사례집 제작

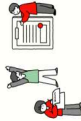
우주적 상상력은 정서적·정신적 재료를 위한 원고를 작성하여 송부해야 합니다. 원고에 들어갈 내용은 우주적 상상기관을 대상으로 인쇄됩니다. 정서적·정신적 들어가는 이미지는 인쇄용 고화질 파일로 작성해야 합니다.



85

파
3

- 3.1 과제추진계획서
- 3.2 과제 추진 현황
- 3.3 성과보고서
- 3.4 공문
- 3.5 성과보고서 검색방법



- 부록에 수록된 서식과 공문은 매년 다소 상이할 수 있습니다.
- 공문은 발송순으로 수록되었습니다.

부록
3.4 공문 | 2024년 공공서비스디자인 전문가 지원과제 선정 결과 안내

공공서비스디자인 전문가 지원과제 선정 결과 안내

공공서비스디자인 전문가 지원과제 선정 결과 안내

공공서비스디자인 전문가 지원과제 선정 결과 안내

69

부록
3.4 공문 | 2024년 공공서비스디자인 권역별 2차 컨설팅 실시 알림

공공서비스디자인 전문가 권역별 2차 컨설팅 실시 알림

공공서비스디자인 전문가 권역별 2차 컨설팅 실시 알림

공공서비스디자인 전문가 권역별 2차 컨설팅 실시 알림

70

부록
3.4 공문 | 2024년 공공서비스디자인 권역별 3차 대면 컨설팅 수요조사 안내

공공서비스디자인 전문가 권역별 3차 대면 컨설팅 수요조사 안내

공공서비스디자인 전문가 권역별 3차 대면 컨설팅 수요조사 안내

공공서비스디자인 전문가 권역별 3차 대면 컨설팅 수요조사 안내

71

부록
3.4 공문 | 2024년 공공서비스디자인 자문과제 회의록 요청

공공서비스디자인 전문가 자문과제 회의록 요청

공공서비스디자인 전문가 자문과제 회의록 요청

공공서비스디자인 전문가 자문과제 회의록 요청

72

