

# 싱가폴 정부 내 정책디자이너의 연결적 행위주체성(relational agency)에 대하여

성균관대학교 국정평가연구소 김아미 박사후연구원

호주 RMIT University 이정주 교수   공동연구

한국정책학회 2026. 08 발표

## 연구 배경

- 세계적으로 공공정책과 서비스 문제에 디자인 방법론 활용이 증가 추세, 이에 따라 새로운 유형의 디자이너가 정부조직에서 출현하고 있음
- 영국 중앙정부 내 약 3,000명 디자이너가 존재하며, 이 중 다수가 서비스디자이너 (Whicher & Swiatek, 2022)
- 일본의 경우, 2021년 디지털청 설립과 2022년 경제산업성(METI) 내 Japan+D 팀이 생기면서 서비스디자이너를 고용하고 있음
- 이들은 어떤 배경의 사람이며, 어떤 일을 하고, 어떻게 커리어를 발전시키고 있나?
- 이들을 직업적 관점에서 이해함으로써 정부조직 내 공공정책과 서비스를 위한 디자인 실천을 새롭게 이해하고자 하였음

# 선행 연구

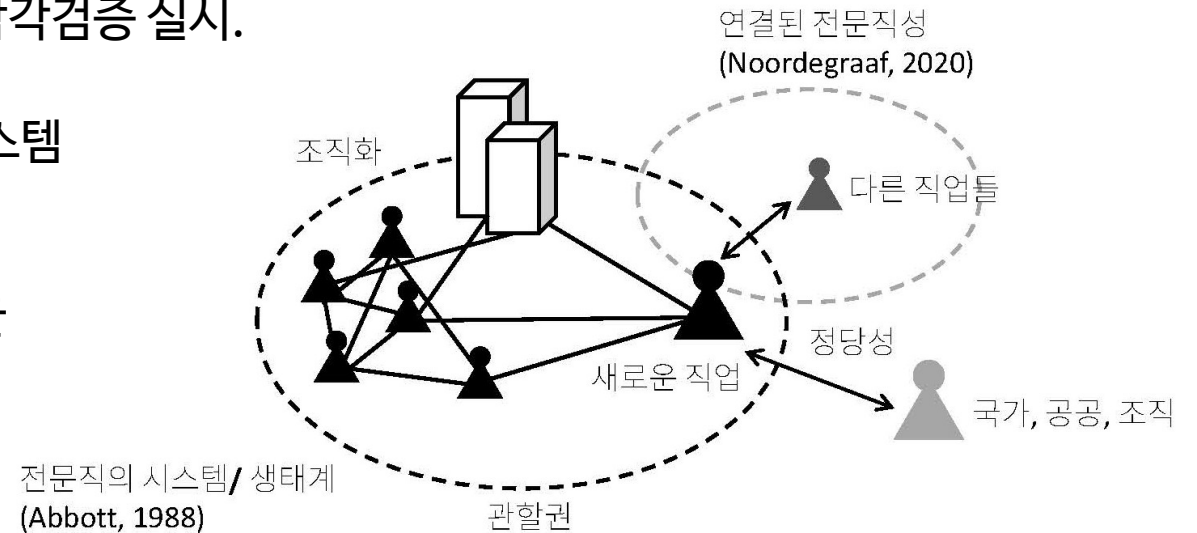
- 영국 정부에서 Whicher & Swiatek (2022)이 정책디자이너를 “공공 서비스와 정책 개발에 있어 디자인 접근을 활용함으로써 공공영역 전환에 집중하는 새로운 디자이너 집단”으로 정의함  
-> 서비스디자이너, 콘텐츠디자이너, UX/UI디자이너가 모두 정책디자이너인가?
- Kimbell et al. (2025)는 ‘공공디자인’이라는 범주 아래 서비스디자이너, 디지털디자이너 등이 정책의 특정단계에서 배치되어 있으며, 정책디자인은 정책의 모든 단계에 관여된 것으로 표현함,  
Junginger(2017)는 정책과정의 앞단(정책형성)과 뒷단(정책실행)을 연결하는 디자인 실천이 큰 영향력을 가질 수 있다고 주장함 -> 정책디자이너는 정책의 모든 단계에 관여된 사람인가?
- 반면, 정책연구에서는 정책과정은 본질적으로 복잡하고, 여러 수단이 사용되며, 여러 주체들이 관여됨 (Cairney, 2021; Howlett, 2014)  
-> 정책의 앞단과 뒷단을 전반적으로 보는 정책디자이너가 존재 가능한가?

# 연구 계획

- 연구질문: 정책디자이너는 어떤 직업/ 역할인가, 그리고 이들은 정부조직에서 어떻게 제도화되고 있는가?
- 연구대상: 싱가포르 정부 내 정책과 서비스 문제에 디자인 접근을 활용하는 공무원 (디자인직공무원과 일반직공무원을 모두 포함)
- 연구 맥락: 싱가포르 정부의 디자인 역량 내재화 노력
  - 도시국가로서 중앙집중적 관료제와 행정관리가 용이, People's Action Party(PAP) 장기집권 (Quah, 2010)
  - 2011년 PAP가 정치적 후퇴를 경험 후, 탑다운 방식에서 시민참여를 수용하는 방식으로 변화, 이 과정에서 인간중심디자인 접근이 권위주의, 가부장적 이미지를 시민중심적으로 변화하게 하는 로직으로 활용됨 (Lee & Ng, 2025)

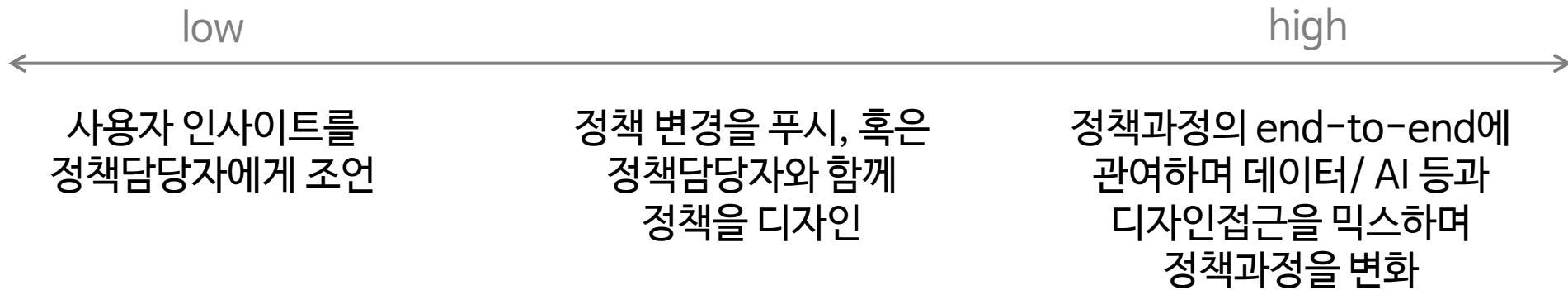
# 연구 계획

- 연구데이터 수집 및 분석: 인터뷰와 문서분석
  - 미드, 시니어급 공무원을 대상으로 7인의 줌인터뷰
  - Career@Gov 채용공고와 정부발행 매거진(Ethos, Challenge)기사
  - 정책디자이너의 일(task), 주변의 다른 직업과의 관계, 제도화와 관련된 데이터 수집하고 주제화 분석 실행, 인터뷰와 문서 데이터 간의 삼각검증 실시.
- 이론적 프레임워크: Abbott(1988)의 전문직 시스템 이론, Noordegraaf(2015, 2020)의 연결적 전문직성(connective professionalism)이론을 사용해 연구를 계획하고 데이터를 분석



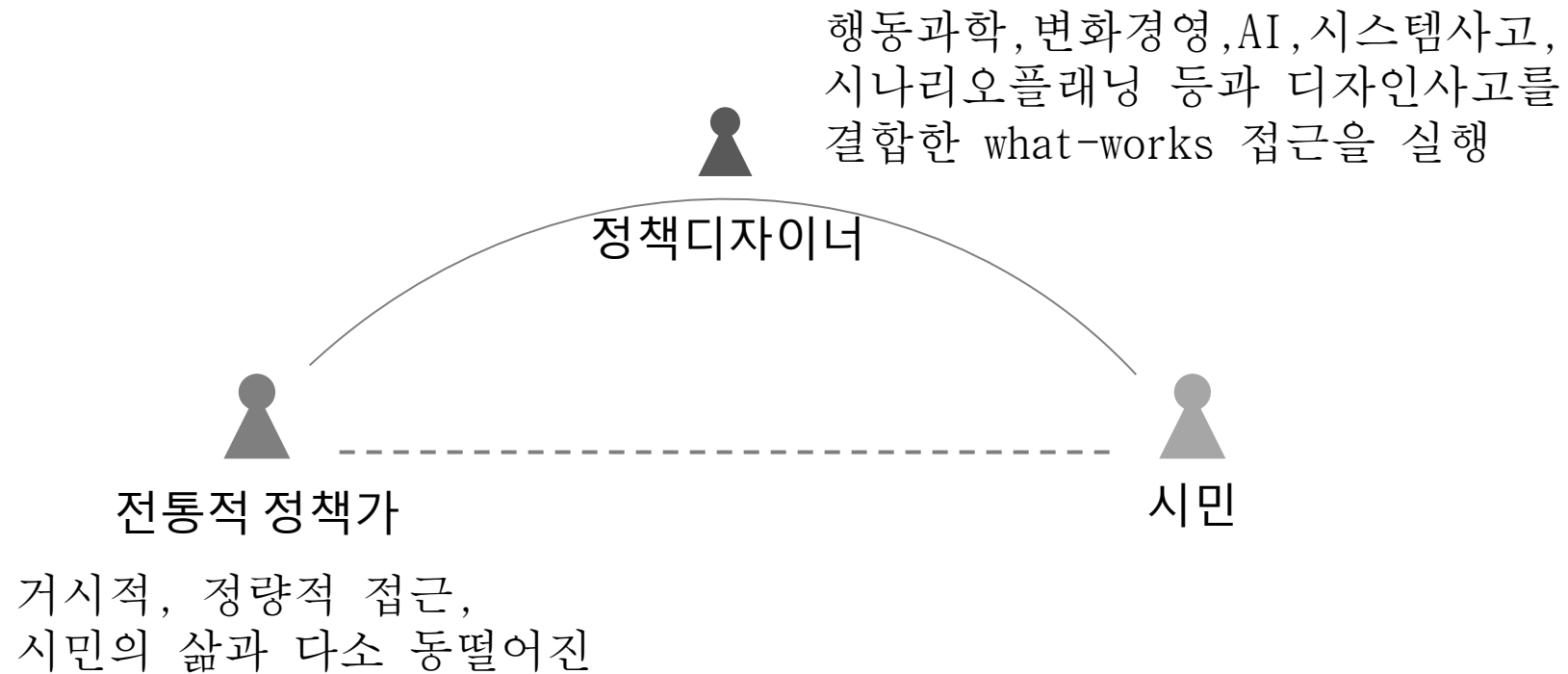
## 연구 결과

1. 업스트림 디자이너와 다운스트림 디자이너가 구분되며, 업스트림 디자이너가 정책디자이너에 해당할 수 있다.
  - 다운스트림 디자이너는 정책실행 단계에서 정책담당자의 니즈에 따라 서비스 결과물을 디자인함
  - 업스트림 디자이너는 상위 정책에 영향을 주고자 하는 디자이너 (다양한 정도의 영향력)



## 연구 결과

### 2. 정책디자이너는 시민과 정책 간의 연결자이자, 정부조직 내/ 정책과정 상의 변화에이전트로 역할



## 연구 결과

3. 정책디자이너는 디자이너와 정책가 사이의 하이브리드 역할로, 아직 제도화는 초기단계임
  - 정책디자이너라는 개념에 대해 합의된 이해가 부재
  - 명확한 커리어 경로가 부재, C 레벨의 정책디자이너 부재
  - 디자인 전문성만으로는 정책과정에서 정당성을 확보하기 어려우며, 정책의 언어 및 업무방식을 이해하는 능력이 중요하게 요구됨
4. 정책디자이너 역할은 개인이 아닌 한 조직의 시스템 속에서 기능할 수 있음
  - 여러 조직에 정책제정과 실행 단계가 분산되어 있을 때에는 GovTech의 “forward deploy” 전략과 같은 방법이 강구될 수 있음

## 논의점와 한계

- 싱가포르 정부에서 정책디자이너는 디자인 방법론을 적용하는 새로운 디자인 직업이라기보다, 정책과 시민, 정책형성과 실행, 정책과 다학제 혁신실천을 연결함으로써 정책과정의 변화를 만들어가는 정책가와 디자이너 사이의 하이브리드 역할임
  - > 연결적 행위주체성 (영역을 넘어 타인과 함께 일하는 역량, Noordegraaf, 2020).
- 정책과정이 복잡하고 분산되어 있어도, forward deploy같은 전략 혹은 정책과정의 재디자인을 통해 정책의 전반을 바라보는 정책디자이너의 역할이 실행가능할 수 있음
- 다만, 정책문제와 조직의 맥락에 따라 그 복잡성이 달라지므로, 정책디자이너에 대한 다양한 맥락에서의 추가연구가 필요함
- 정책디자이너를 단순한 디자인 방법론의 실행자가 아니라 정책과정의 연결적 행위자로 본다면, 이러한 역할을 정부조직 내에서 어떻게 육성하고 제도화할 것인지에 대한 새로운 관점에서의 논의가 필요함.

# 참고 문헌

- Abbott, Andrew. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. The University of Chicago Press.
- Cairney, Paul. "The Politics of Policy Design." *EURO Journal on Decision Processes* 9, no. August (2021): 100002. <https://doi.org/10.1016/j.ejdp.2021.100002>.
- Howlett, Michael. "From the 'old' to the 'New' Policy Design: Design Thinking beyond Markets and Collaborative Governance." *Policy Sciences* 47, no. 3 (2014): 187–207. <https://doi.org/10.1007/s11077-014-9199-0>.
- Kimbell, Lucy, Catherine Durose, Rainer Kattel, and Liz Richardson. *Public Design in the UK Government: A Review of the Landscape and Its Future Development*. 2025. [https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/24589/1/PDER\\_Academic\\_Landscape\\_Review\\_Final.pdf](https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/24589/1/PDER_Academic_Landscape_Review_Final.pdf)
- Lee, Jung-Joo, and Debbie Ng. "Service Design in the Context of Pragmatic Governance: Cases of the Singapore Government." In *Plurality and Cultural Specificity of Service Design in East and Southeast Asia*, edited by Jung-Joo Lee, Joon Sang Baek, and Eun Yu. Design Research Foundations. Springer Nature Switzerland, 2025. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-78884-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-78884-0_4).
- Noordegraaf, Mirko. "Hybrid Professionalism and beyond: (New) Forms of Public Professionalism in Changing Organizational and Societal Contexts." *Journal of Professions and Organization* 2, no. 2 (2015): 187–206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>.
- Noordegraaf, Mirko. "Protective or Connective Professionalism? How Connected Professionals Can (Still) Act as Autonomous and Authoritative Experts." *Journal of Professions and Organization* 2020, no. 7 (2020): 205–23. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa011>
- Quah, JST. (2010). *Public Administration Singapore-Style*. Emerald Group Publishing Limited.
- Whicher, Anna, and Piotr Swiatek. "Rise of the Policy Designer—Lessons from the UK and Latvia." *Policy Design and Practice* 5, no. 4 (2022): 466–82. <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2141488>.
- Junginger, Sabine. (2017). *Transforming Public Services by Design*. Routledge.