

## 공공서비스를 디자인하라!

# 공공 분야의 서비스디자인 지상중계

“시민의 이름으로, 변화되는 공공서비스” 팀 프로젝트 사례를 중심으로



기획 및 감수 **김광순**  
디멘트컨설팅 대표



정리 **기은경**  
DOMC 연구원

서울에 적신호가 들어왔다. 들을 귀 있는 이만 들을 수 있고, 볼 눈 있는 이만 볼 수 있는 신호등이 켜졌다. 우리가 사는 이곳에는 오늘도 쓰레기 문제, 노숙자 문제, 공공 행정 문제 등 해결해야 하는 문제가 산적하지만 누구도 선뜻 제 권리를 주장하지는 못한다. 오랜 시간이 지나면서 관행으로 굳어지고 수많은 이해관계자들로 인해 문제해결과정이 더욱 복잡해지면서, 자신도 모르게 시민이 시민으로서 누려야 하는 공공서비스의 권리를 포기한 채 변화에 둔감해져 가고 있는 것이다.



켜켜이 쌓인 문제들이 더 이상 사회의 그늘이 되고, 또 누군가의 아픔이 되지 않기 위해서는 시민 스스로 주축이 되어 자신의 권리를 주장할 수 있어야 한다. 그 흐름의 첫 발을 내딛고자 서울시 산

하 서울디자인재단이 운영하기 시작한 ‘시민서비스디자인학교(Community Service Design School, 이하 CSDS)’ 프로그램을 소개하며, 지역공동체를 살릴 대안을 고민 중인 여섯 개의 시민 팀을 만나보도록 하자.

컨설팅그룹 디멘트컨설팅과 운영기관 디자인나눔센터(DOMC)가 진행하는 CSDS 과정은 지역공동체가 직면하고 있는 공공 문제를 무수한 담론이 아닌 현장 중심, 수요자 중심의 서비스디자인 방법론을 활용하여 해결해보려는 시도에서 출발한다. 공공서비스 문제를 해결하기 위해 기존의 공급자 계획에 따라 일방적으로 제공되었던 서비스를 사용자들의 상황(context)이나 필요(needs)를 반영한 사용자 중심으로 전환하고, 사용자 중심의 문제해결을 위한 현장(관찰), 다양한 이해관계자 간 참여와 협력 그리고 문제 상황에 따른 적합한 방법론을 실행하는 과정을 거친다.

본 과정은 올해 6~8월(총 3개월) 동안 서울디자인재단에서 진행되며, 총 50여 시간을 전략적 문제해결 기법과 서비스디자인방법론을 활용한 솔루션 도출에



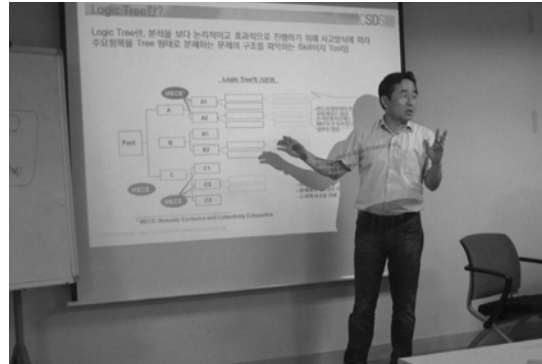
수업전경

목적을 두고 운영되는 팀 프로젝트 기반의 학습 및 실습 프로그램이다. 특이한 점은 참여자 구성이 공공기관 근무자 및 사회적 기업의 디자이너로 이루어져 현장 경험 및 지식을 가진 전문가와 창의적인 아이디어가 빛나는 디자이너가 한 팀으로 만나게 된다는 점이다. 이들이 지역공동체의 대표자로서, 한 명의 시민으로서 활발히 교류할 수 있다는 점은 본 프로젝트가 가지는 특징이라고도 할 수 있을 것이다. 지금까지 모인 각 팀의 주제는 다음과 같으며 이하 총 6개 팀 및 프로젝트 내용을 간략히 소개하고자 한다.

#### 〈 프로젝트 팀명 및 주제〉

팀번호	팀명	주제
1	혹성탈출	성수1가 A 골목의 정체성 개발 및 환경개선
2	명랑가족 (明浪家族)	주인이 주체가 되는 공원 및 공원관리시스템제안
3	Walk	Brand Re positioning 방이동 먹자골목
4	이방인	동대문, 외국인들을 위한 루트 콘텐츠 제안
5	성복동	예술가 Residency Program 제안
6	맥(MAAK)	우림시장 활성화 방안

이상의 주제들은 CSDS의 다섯 단계 프로세스에 의해 발전이 되고 있는데, 그 구체적인 프로세스를 소개하면 다음과 같다. 처음에는 테마 선정으로 시작하여 과제 분석, 해결안의 개발 및 실행계획 수립의 전 과정



수업 중 디멘트컨설팅 김광순 대표

을 거치게 되고 마지막 주에는 최종 결과물로 발표를 마치게 된다. 이제 각 팀의 프로젝트 소개와 중간 발표에 이르는 과정을 보며 그들의 고민을 어떻게 풀어나가는지 살펴해보도록 하자.

#### 《 1팀 》

팀명	혹성탈출
팀구성	성동구청, Ayoba(사회적 기업)
팀주제	성수1가 A 골목의 정체성 개발 및 환경개선으로 서울 숲 내방객을 유입시켜 지역상권의 활성화 도모



전희제  
Ayoba 공동대표

#### “개발이 낳은 빈부격차 해소하려면 서울 숲 방문객 유입시켜야”

성수동은 성동구의 주요 역점사업이 밀집되어 있는 곳이며 성수1가 A골목 주변으로 많은 개발이 이루어지고 있다. 2012년 상반기 주택 실거래가 순위에 따르면 서울의 최고가 아파트가 성동구 성수1가에 위치하고 있으며, 글로벌 비즈니스 센터 및 40층 이상의 주상복합아파트의 준공이 예정되어 있다. <2010서울숲 사업보고서>에 따르면 서울 숲 방문객이 연간 약 7백만명이다. 하지만 주변 소상공인들의 지역 상권으로 소비가 전혀 이루어지지 않고 있는 것으로



성수동 A골목

분석되었고, 주변 지역 개발과 분당선 개통으로 인하여 A골목의 상권은 오히려 자생력을 상실할 것으로 조사되었고 빈부격차 및 상대적 빈곤 등 지역 내 갈등이 심화되고 있다.

### “변화된 고객의 눈높이로 다가가야”

하루 평균 약 2만 명의 시민들이 찾는 서울 숲, 방문객 중 49%가 지하철을 통해 이동하며, A골목은 독섬역에서 서울 숲으로 통하는 가장 가까운 길이다. 이 골목은 2008년도에는 성동구 ‘동 디자인 문화의 거리 사업 추진계획’에 포함되어 보도, 가로등, 간판디자인이 정비되었지만 현재 이 곳의 상권은 당시의 사업이 무색하리만큼 침체되어 있다.

A골목 일대를 통해 서울 숲으로 가는 유동인구가 많음에도 상권이 침체된 이유를 알기 위해 ‘왜 A골목은 서울 숲 방문객을 유입시켜 상권을 활성화하지 못하는가?’에 대한 IQ(Initial Question)을 두고 Logic Tree 분석을 해 보았다. 그 결과 내부적으로는 시장형성에 일관성이 없고 시장의 명칭이나 명확한 타겟도 불분명하다는 것, 서울 숲 방문객과 고급아파트 주민들의 기대와 A골목의 수준 차이가 크다는 것이 핵심 사항으로 확인되었다. 그리고 이러한 문제의 원인은 지역주민만을 상대로 형성된 자연발생적 시장이기 때



교육장 내부 실습

문이라고 분석되었다. 결국 이러한 사항은 A골목이 제공하는 서비스와 서울숲 방문객이 원하는 요구가 불일치함을 보여주고 있다.

위 분석을 통해 ‘변화된 고객들의 라이프스타일에 맞춘 콘셉트와 소비 형태에 맞는 콘텐츠로 A골목을 구성하여 서비스를 제공한다’라고 목표를 잡았고, 나아가서는 앞으로 개발될 성수동수제화골목과 연결고리로써의 역할을 기대하는 방향까지 염두하며 해결방안을 구상 중이다.

### “사회문제, 모두가 고민하고 해결해 나아갈 수 있다면”

사회문제가 발생하는 원인에는 언제나 복잡한 이해관계가 얹혀 있다. 해결과정 또한 다양한 이해관계자들의 노력을 필요로 한다. 이러한 관점에서 볼 때 우리들의 의식개선이 우리 사회를 더 좋은 사회로 만들어 가는 필수조건이라는 생각이 들었다. 우리 사회가 가지고 있는 문제에 대해 모두가 고민하고 해결해 나가는 문화를 만들어내는 것이 Ayoba의 목표이다.

### 《 2팀 》

팀 명	명랑가족(明浪家族)
팀 구성	주인이 주체가 되는 공원 및 공원관리시스템 제안
팀 주제	종량구청, PlanB · Design · I Like Candle · TAZZYS(사회적 기업), 서울디자인재단



구본섭  
I Like Candle 대표

### “물리적 숫자에 불과한 다수의 중랑구 녹지시설”

중랑구는 서울시의 3.1% 면적으로 전체 면적의 57.4%가 주거지역, 40.8%가 녹지지역, 1.8%가 상업지역으로 구성된 자연 속의 주거 중심 지역이다. 인상적인 점은 2백곳 이상의 크고 작은 녹지시설을 보유하고 있다는 점이었다. 그럼에도 중랑구 주민의 다수가 중랑구에 필요한 공공시설로 공원/녹지시설을 요구하고 있는 실정으로 많은 수의 녹지시설이 이용하기에 부적합한 물리적인 숫자에 불과한 것으로 분석되었는데, 현재 중랑구 주민의 삶 만족도 조사에서 20% 정도만이 만족하는 것으로 나타나는 등 이에 주민 삶



중랑구 공원

만족도에 영향을 많이 미치는 녹지시설에 대한 재검토가 절실한 시점이라는 판단을 내리게 되었다.

### “중랑구 공원은 누구의 것도 아닌 것 같은 비어 있는 공간”

현재 중랑구에는 2백여 곳 이상의 많은 녹지시설들이 이미 갖추어져 있지만 서울경찰청에서 조사한 취약공원 중 16곳이 중랑구에 위치한 것으로 나타났고 녹지시설 관련 민원이 많은 실정이다. 문제의 원인을 도출해보니 단순히 노숙자나 불량 청소년들만의 문제가 아닌 지역 주민들, 상인들과 깊게 관련 있는 문제로 공원은 더 이상 단순한 공간이 아닌 지역의 다양한 문제와 결합되어 있음을 알게 되었다. 그리고 여러 가지 질문을 던지면서 팀 내에서는 공원이 ‘空-누구의 것도 아닌 것 같은 비어있는 공간’이라고 주민들에게 인식되고 있다는 가설을 세웠고, ‘일방적인 서비스 제공은 사용자는 움직일 수 없다’, ‘서비스 제공자 및 관리의 주체가 실 사용자와 다를 경우 제공된서비스가 지속되기 어렵다’라는 두 가지의 통찰력을 얻을 수 있었다.

### “공원을 하드웨어가 아닌 서비스 관점에서 바라보는 새로운 프로젝트”

본 프로젝트를 통하여 첫째, 기존의 ‘하드웨어 중심의 CPTED적 접근이 아닌 서비스적 관점에서의 공원 범죄율을 절감’시키는 좋은 사례가 만들어질 것이며, 단순히 ‘범죄자를 제거하는 방식이 아닌 공원의 Context를 변화시킴으로써 자연스럽게 범죄환경 변화를 유도’하는 좋은 사례가 만들어질 것으로 생각된다. 그다음으로는 ‘공원의 문제를 해결함으로써 지역 커뮤니티, 지역 경제 활성화’와 ‘중랑구 주민들의 삶의 만족도 향상을 통해 중랑구가 진정으로 친환경적인 살기 좋은 지역’이 될 수 있도록 노력할 것이다.

### 《 3팀 》

팀 명	Walk' project
팀 구성	서울시문화관광디자인본부, 송파구청, framework · 프렌즈(사회적 기업)
팀 주제	'Brand Re positioning 방이동 먹자골목'



최원식  
framework 대표

### 'Brand Re positioning 방이동 먹자골목'

프로젝트 초기에 논의된 부분은 송파구청의 입장에서 사람으로부터 약간 소외된 방이동 먹자골목을 '사람들이 걷고 싶은 거리로 만들고 싶다'는 필요였다. 현재 방이동 골목은 자동차의 주행 및 주차가 쉽고, 다양한 술집이 있어 점심시간엔 지역회사원이, 저녁시간엔 주류를 포함한 유흥공간으로 인식되고 있는 지역이다.

### Who is our real consumer?

현재 송파구는 2015년 완공 예정인 제2롯데월드와 함께 2015년 서울시 관광특구로 선정되었고, 5개의 관광특구 중 유일하게 현재가 아닌 미래의 관점으로 선정된 지역인 만큼 현재의 문제를 분석하여 프로젝트의

방향성을 결정하기보다는 송파구 관광특구라는 전체적인 CONTEXT의 관점에서 방향성을 고민해야만 한다고 생각했다.

### Culturetainment (Culture + Entertainment)

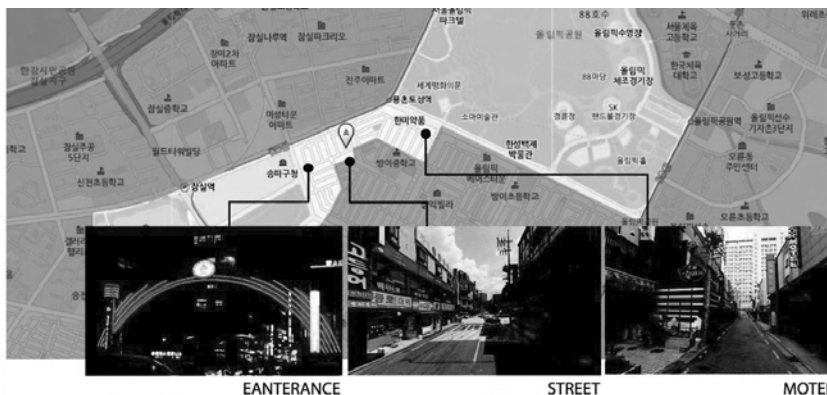
문제 정의를 위해 송파구의 2015년 비전 및 송파 관광특구 사업에 대해 조사를 하였으며, 본 팀에서 제안하는 프로젝트는 2013년도에 시작해서 개선이 어느 정도 가능한 시점을 2014~2015년으로 보았다. 그러한 관점에서 2015년 송파관광특구 내에서 '방이동 먹자거리'는 지금이 아닌 향후 3년 뒤에 어떠한 형태와 의미로 존재할 것인가? 를 검토해보았다.

### "우리의 세 가지 가설"

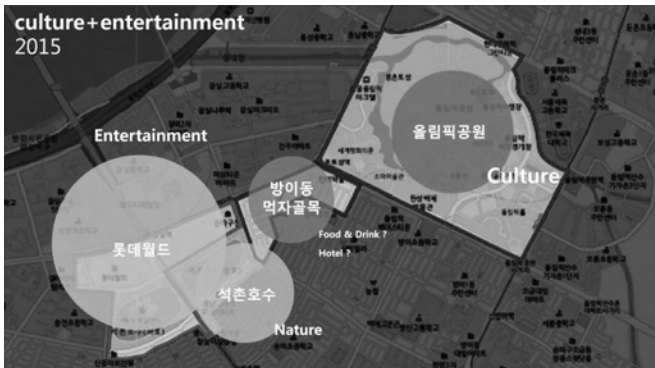
현재 중간 조사단계에서 두 가지 방향의 조사, 분석 결과에 따라 팀 내에서는 '외국인 관광객들은 즐기 위해 송파에 방문한다'는 가설을 수립하였다. 그리고 나서 조사한 자료 결과에 따라 사람들은 롯데월드에 쇼핑하는 것이 아니라 즐기 위해 가고, 공연을 보기 위해 올림픽 공원에 간다는 가설을 수립. 송파구는 외국인 관광객에게 있어서 Culture + Entertainment

로 인식되고 있다고 판단했다.

이를 기반으로 우리는 문제를 '2015년도 방이동 먹자골목은 관광특구 내에서 어떤 존재가 될 것인가?' 로 규정하여 Town watching을 통하여 구체화를 진행할 예정이다. 많은 관심을 부탁드린다.



방이동 주변 지역 지도와 현장 사진



방이동 주변 주요 문화공간



교육장 내 실습 장면

#### 《 4팀 》

팀 명	이방인
팀 구성	종로구청, 서울대 패션마케팅 연구실, DOMC
팀 주제	외국인을 위한 동대문구 관광 루트 제안



권현진  
HEAR 팀원

#### “올레길처럼 루트를 개발해보는 건 어떨까?”

처음에는 ‘머물고 싶고, 다시 방문하고 싶은 동대문 만들기’라는 주제로 시민을 대상으로 동대문을 복합문화 공간으로 발전시키는 방향으로 진행하였다. 하지만 기존의 것에서 바꾸어야 할 것들이 너무 많아 대규모의 공사 혹은 작업이 불가피하다는 결

론이 나왔고, 그렇게 되면 상인들이 공사 기간 동안 피해를 입겠다는 생각이 들었다. 그래서 방법과 결과 모두에 있어서 사회적 가치를 추구하자는 팀의 목표와 맞지 않다고 판단했고, 기존의 물리적 환경을 크게 바꾸지 않으면서도 부가가치가 높은 콘텐츠를 찾아 보니 올레길처럼 루트를 개발하는 것이 좋겠다는 아이디어에 초점이 모아졌다. 이에 맞춰 타깃도 외국인으로 바꿨다.

#### “다양한 콘텐츠 배열”

현재는 전통시장과 쇼핑거리, 문화유적지를 아우르는 Fun, Exciting, Enjoyable, Unforgettable한 동



교실 내 실습 중 사진



아이디어 그룹핑 작업 중

대문 여행 루트 만들기 등의 내용을 중심으로 중간발표를 마친 상황이다.

### “동대문, 다시 찾고 싶은 매력적 공간으로 만들기”

이번 프로젝트를 통해 동대문이 국내외 사람들이 다시 찾고 싶은 매력적인 공간으로 발전하는 데 미약하게나마 도움이 되었으면 하는 마음으로 프로젝트에 임하고 있다. 열심히 한 만큼 프로젝트의 가치를 인정받아 실용화 단계에 이를 수 있었으면 하는 바람을 가져본다.

#### 《 5팀 》

팀 명	성북동
팀 구성	성북구청, 공감도, DOMC
팀 주제	예술가 Residency Program 제안



한충환  
공감도 팀원

### “현장에서 보니 다르다”

성북동은 역사적 장소와 스토리, 문화재 등이 지역 내에 유기적으로 연결되어 있고, 다른 지역과는 구별되는 성북동만의 독특한 역사경관과 문화자원이 어우러져 문화관광자원화할 수 있는 가능성이 큰 지역이지만, 실제로 성북동은 ‘관

광지’라기보다는 ‘주거지’의 느낌이 강하고, 문화적 자원이 곳곳에 숨어 있는 등 관광하기 힘든 것이 사실이다. 그래서 우리는 성북동에 있는 예술적 자원들을 이용한 ‘예술가 Residency Program’을 마련하여 이 프로그램을 통해 역으로 성북동을 알리고자 이 주제를 선정하게 되었다.

### “예술가 Residency Program”

성북동은 다양한 스토리를 가진 문화재 및 관광자원이 많음에도 이를 보러오는 관광객 수는 많지 않기 때문에 이 프로젝트에서는 ‘성북동 22경 Trail’을 주제로 더 많은 관광객들이 올 수 있는 성북동으로 바꾸고자 노력하였다. 수업시간에 분석한 것을 토대로 현장답사를 실시하였고 그 결과 관광객들에게 ‘인사동’이나 ‘삼청동’과 같은 관광지로 인식시키기는 굉장히 어렵다는 것을 알게 되는 한편, 근본 원인으로 ‘접근성’을 제기하였다.

또한 관광자원으로의 접근이 어렵다는 점이 문제시되어 팀에서는 성북동에 있는 문화와 관광자원 전부에 집중하기 보다는 성북동만의 특색을 잡기로 하였다. 다양한 스토리를 갖고 있는 문화재, 쾌적하고 아름다운 자연경관, 예술 작품 전시관들, 부촌과 빈촌의 공



성북동 현장 방문



교실 내 실습 모습

존은 성북동의 특색이며, 점점 더 고급스러움을 추구하는 시민의식은 성북동의 ‘예술가 residency program’에 힘을 실어주는 요인이라 생각한다. ‘국회 전자도서관’의 한 논문에서 실시한 설문조사에 따르면 성북구 주민들의 성북구에 대한 현재 이미지 1, 2, 3위 그리고 향후 성북구에 대한 이미지 1, 2, 3위 설문조사 결과(1위: 역사, 전통의 도시, 2위: 자연환경이 수려한 도시, 3위: 문화도시)라고 조사되어 우리의 주제를 뒷받침해주고 있었다.

‘예술가 residency program’은 전문적인 예술인들이 성북동에서 상주하면서 작품 활동을 할 수 있는 여건을 마련해주는 것이다. 그 후 예술가들의 다양하고 자유로운 예술 활동을 통하여 성북동을 알림으로써 예술적 취미를 가진 특정 관광객들에게 흥미를 유발, 참여시키는 것부터 시작하여 최종적으로는 예술적 취미를 가진 관광객들부터 불특정 다수의 모든 관광객까지 성북동으로 자연스럽게 관광을 올 수 있게 하는 것이 본 프로젝트의 목표이다. 그 결과 예술과 관광을 동시에 즐길 수 있는 성북동이 될 것이라 조심스럽게 예상하는 바이다.

## “칼을 뽑고는 그대로 집에 꽂지 않는다”

현재 기획 중인 것들과 앞으로 솔루션까지 더욱 어려운 과제들이 남아 있지만 ‘칼을 뽑고는 그대로 집에 꽂지 않는다’는 우리 옛 속담처럼 아무리 어렵더라도 힘을 내 좋은 결과물이 나올 수 있게 노력하겠다.

### 《 6팀 》

팀 명	막(MAAK)
팀 구성	동대문구청, MAAK, DOMC
팀 주제	중랑구 우림시장 활성화 방안



신정식  
MAAK(막) 대표

## “중랑구 우림시장의 활성화”

‘막’ 팀은 중랑구 우림시장의 활성화 방안을 주제로 잡고 고민하고 있다. 정 부지원사업인 문전성시 프로젝트를 수행 후 이 프로젝트를 지속 가능한지, 시장에 어떠한 변화를 미칠지에 역점을 두기 때문에 우림시장의 IT 이용 현황에 대해 조사를 하고 이를 바탕으로 분석을 하게 되었다.

## “철저한 데스크 리서치와 현장 조사”

서울 중랑구 망우동 우림시장은 지하철 중앙선 망우



우림시장 현장 조사 모습



교실 내 실습 모습



역 주변에 위치하고 있다. 우림문화달구지의 '2011 우림시장 문전성시 프로젝트 실행계획서'에 따르면 우림시장은 현재 인근 주민과 아파트 밀집지역이라는 특성을 고려하면 잠재 고객 수가 총 13만6천여명에 이르고 있다. 하지만 주변에 대형마트 4곳이 포진되어 있다.

우림시장은 30년 전후의 토박이 단골고객을 비롯해 하루 평균 8천여 명의 유입인구를 확보하고 있고 비교적 소비성이 강한 근거리 아파트 잠재고객들이 거주하고 있으며 편리하고 쾌적한 쇼핑을 제공한다. 또 상인들의 의지력 및 추진력이 향상되었다는 장점이 있다. 하지만 인근에 대형마트가 포진되어 있고 특화된 부족하고 우림 브랜드 마케팅이 미흡하고 상인들의 의식변화가 부족하다는 지적과 고객 및 상인들의 휴식 공간이 없다는 문제점이 지적되었다.

이전에 실시했던 2010년도와 2011년도에 문전성시 프로젝트를 보면, '춤추는 황금소'라는 소극장을 지어 중랑구와 우림시장의 문화적 거점으로 이용되기도 했다. 지금도 춤추는 황금소 극장이 남아 있지만 문전성시 프로젝트 때 시행되었던 공연이나 영화 상영 같은 것은 정부 지원이 끝나면서 모두 중단되었다. 그나마 상인들이 자발적으로 운영하는 것은 상인CF 한 곳이라고 한다.

이것과 관련하여 우림시장의 IT 현황을 살펴보면 문전성시 프로젝트가 시행되면서 '춤추는 황금소'라는 블로그를 운영하였다. 이 블로그는 문전성시 프로젝트의 진행 상황을 보여주기 위한 것이며 문전성시 프로젝트 지원이 끝난 뒤에는 마찬가지로 블로그 포스팅마

져 진행되지 않아 현재는 하루 방문객이 10명도 안될 정도로 활성화가 되지 않고 있다. 그리고 우림시장 웹사이트는 2010년 12월에 개설되었으나 시장소식이나 자유게시판과 같은 곳에는 단 한 건의 글도 올라오지 않았으며 공지사항에도 홈페이지를 오픈했다는 하나의 글만 있을 뿐 처음부터 활성화되고 있지 않다.

#### “이벤트성이 아닌 지속가능한 사업으로”

정부 정책들이 단순히 이벤트성의 일회용 사업으로 끝나지 않기 위한, 그리고 진정으로 상인들과 고객들에게 필요한 것이 무엇인가를 연구하고자 한다. 앞으로 이와 관련하여 재래시장의 IT는 어떻게 되어야 좋은가도 함께 고민해 보려고 한다.

이상으로 프로그램과 각 팀별 진행되는 프로젝트 소개를 마쳤다. 팀별 프로젝트를 진행하는 동안 데스크리서치 당시에는 몰랐던 사실을 현장에서 발견하기도 하고, 콘셉트와 주제를 재설정하였으며, 현장을 통해 가설에 확신을 가지고 온 팀들도 있었다. 서비스디자인이란 다양한 구성원들이 현장에서 답을 찾아가는 과정 속에 실행하는 의미가 있다고 할 수 있다.

아직 중간발표까지만 진행되었고 팀별 주제에 대한 방향의 설정 및 다음 단계를 위한 준비를 하는 등 아직 갈 길은 멀다. 앞으로 나오게 될 여섯 개의 대안이 음지에 가려진 문제를 양지로 끌어내고 작은 변화의 동심원을 만들어 지역공동체와 나아가 서울시를 변화시켜 나갈 수 있기를 기대해본다. 모쪼록 많은 분들의 관심과 조언을 부탁드립니다. ☆