



### 최승환

서비스디자이너(퍼실리테이터)

- (주)마크로밀엠브레인 상무이사
- 전 (주)밸류랩어소시에이츠 수석연구원
- 홍익대학교 산업디자인학 석사

청년 근로자의 생생한 제안에서 출발한 '산업단지 정책 해커톤'은 정책 수요자와 공무원, 전문가가 한 팀이 되어 현장의 경험을 바탕으로 산단의 실질적인 해법을 모색하는 뜻깊은 여정이었습니다. 특히 최우수상을 수상한 '붕어빵' 팀은 그동안 무정차와 지루함 속에 방치되었던 버스 정류장에 승객 감지 센서, QR 정보 허브, 문화 전시를 결합한 '온통이음 정류장'을 선보이며 혁신적인 복합 플랫폼을 제안했습니다. 단순한 대기 장소에 불과했던 정류장을 기업 홍보와 지역 상생 혜택이 살아 숨 쉬는 새로운 게이트웨이로 탈바꿈시킨 이 치열한 시도는, 사람의 경험에 온전히 집중할 때 공공 정책 디자인이 이뤄낼 수 있는 가장 본질적이고도 아름다운 혁신의 모델을 증명해 보였습니다.

# 기다림을 디자인할 수 있을까?

## 산단 정류장의 시간을 바꾼 붕어빵 팀과 퍼실리테이터 최승환의 이야기

“흥미와 부담이 공존했지만, 새로운 도전이라 기꺼이”

**Q. 처음 이 해커톤에 참여한다고 들으셨을 때, 솔직히 어떤 생각을 하셨습니까?**

**A.** 산업단지 근로자 및 시민 분들과 같은 팀을 이루어서 현장의 문제를 나누고, 서비스디자인 접근 방식으로 해결 방안을 잘 찾을 수 있도록 도움을 주는 역할에 흥미 있으면서도 동시에 부담도 있었지만, 새롭게 도전할 수 있는 일이라고 생각되어 기꺼이 참여하였습니다.

**Q. 행사 전에는 산업단지를 어떤 곳으로 생각하고 계셨습니까?**

**A.** 특별한 지식이 없어서 대규모 특화 산업단지일 것이라는 막연한 인식이었고, 어떤 삶의 현장인지 궁금하였습니다.

“팀원 각자의 개성을 빨리 파악하는 것이 먼저였습니다”

**Q. 처음 팀을 만나셨을 때 가장 어려워 보였던 점은 무엇이었습니까?**

**A.** 3개 산단에서 온 참가자들이 서비스디자인에 대한 이해 수준도 각기 달랐기에 어느 한 명도 소외되지 않고 고르게 의견을 나누고 협의를 이끌어내는 것에 어려움이 있을 거라 생각했습니다. 그래서 팀원 각자의 개성을 잘 드러낼 수 있도록

하면서 어떤 생각이든지 부담 없이 얘기할 수 있는 소통 분위기를 만드는 데 집중했습니다.

**Q. 참여자들이 진짜 이야기를 꺼내기 시작한 계기는 무엇이었다고 보십니까?**

**A.** 각 산단 참가자들이 교통·이동 관련해서 어떤 경험과 문제를 겪고 있는지 나누었을 때, 그리고 특정 산단에서 겪는 어려움이 다른 산단에서는 어떻게 인식되는지 차이를 발견하고 공감대를 형성하고 나서, 컨셉 방향을 잘 도출할 수 있었습니다.

“‘이건 진짜 문제다’ 싶었던 순간”

**Q. ‘이건 진짜 산업단지 현장의 문제다’라고 느낀 순간이 있었다면 무엇이었습니까?**

**A.** 우리 팀은 교통·이동을 주제로 하였는데, 서울에서는 버스가 예상 도착시간에 맞춰서 정차하는 것이 당연한 것이라고 생각했습니다. 그런데 산업단지에서는 여러 가지 불규칙성과 돌발상황으로 대중교통 이용의 불편함이 크다는 점이 놀라웠습니다.



## “퍼실리테이터가 기다려야 했던 순간”

**Q. 퍼실리테이터가 개입하지 않고 기다려야 했던 순간이 있었습니까?**

**A.** 가장 표를 많이 받은 아이디어가 근본적인 해결이 될 수 있는 솔루션일까에 대한 반론이 나왔을 때입니다. 모두의 의견을 듣고 논쟁으로 시간이 많이 걸리더라도, 최종 컨셉의 방향을 끌어낼 수 있도록 했습니다.

**Q. 어떤 질문이나 활동이 참여자들의 생각을 가장 크게 움직였다고 보십니까?**

**A.** 이 아이디어를 실제로 당신의 산단에서 적용했을 때 실제로 어떤 경험을 하게 될지 떠올려보고 부족한 점이 무엇인지, 다른 대안은 없는지 찾아보게 했습니다. 그리고 ‘당신이 겪는 근본적인 고민을 해결해줄 수 있을까요?’라고 자문해보도록 했습니다.

## “아이디어가 정책이 된 순간”

**Q. 팀의 아이디어가 ‘의견’에서 ‘정책 제안’으로 바뀐 순간은 언제였습니까?**

**A.** 아이디어 실현을 위해 소요되는 예산을 어떻게 충당할지에 대한 의견을 나누면서, 버스 정류장들을 지역 기업의 광고 채널 및 체험 공간으로 활용해서 재원을 확보하자는 의견이 나오는 순간이었습니다.

**Q. 팀이 처음에는 놓치고 있었지만, 후반에 발견한 진짜 문제가 있었다면 무엇이었나요?**

**A.** 산단 지역의 버스 정류장 이용률은 대도시에 비해 낮을 수밖에 없는데, 개선을 위해 비용 투자를 크게 할 수 없다는 점이었습니다. 이에 따라 이용객 숫자에 따라 정류장 공간 그레이드를 구분해서 개발하는 것으로 보완하였습니다.



## “집단 지성의 힘을 실감했습니다”

**Q. 1박 2일 동안 가장 기억에 남는 장면은 무엇이었습니까?**

**A.** 서로 다른 생활권의 경험을 나누며 아이디어를 자유롭게 펼치는 과정은 즐거웠습니다. 그런데 막상 구체적인 컨셉으로 발전시키는 단계에 이르자 특정 산단의 정류장 환경에는 적합하지 않다는 의견이 나왔습니다. 이때부터 쉽게 진도를 내지 못하고 늦은 시간까지 열띤 토론을 진행한 결과 불편도가 가장 높은 산단을 기준으로 솔루션을 도출하는 것으로 정했습니다. 시간이 다소 걸리긴 했지만 발견한 문제를 회피하지 않고 대화로 풀어가며 서로의 차이를 이해하고 공통분모를 찾아가는 과정이 가장 유의미한 시간으로 기억됩니다.

**Q. 해커톤 하면서 처음에 들었던 생각이나 아이디어가 활동 중에 바뀐 부분이 있었다면 무엇이고, 왜 바뀌게 되었나요?**

**A.** 아이디어를 끌어내고 의견을 조율하는 과정에서 특별한 결과물을 내지 못할 수도 있겠다는 걱정도, 퍼실리테이터로서 개인적으로 사전에 준비한 것들이 있었습니다. 그런데 해커톤 협업 과정에서 현장의 경험과 젊은 사고를 기반으로 더 참신하고 유의미한 결과를 낼 수 있었습니다. 집단 지성의 힘을 실감하였습니다.

## “연계성 있게 이어가는 것, 그게 서비스디자인입니다”

**Q. 서비스디자인 방식이 일반 회의나 일반적인 워크숍과 다르게 느껴진 지점은 무엇이었습니까?**  
산단 근로자의 경험과 마음에서 시작하고, 창의적으로 풀어가는 서비스디자인 방식에 대하여 어떻게 느끼셨습니까?

**A.** 서비스디자인 방식은 현장의 목소리에서 기회를 찾고, 아이디어 심화 과정을 통해 실현 가능한 솔루션을 도출하는 과정을 연계성 있게 진행하는 것이 큰 차이라고 생각합니다. 현장의 경험 기반의 치열한 토론, 제약 없는 자유로운 발상, 밀도 있는 솔루션 도출이 성패의 관건이라고 봅니다. 이를 위한 전문 트레이닝 과정이 있어도 좋겠다고 생각합니다.

## 현장의 눈으로 본 다른 팀들 — 공감과 아쉬움

**Q. 가장 공감하신 아이디어는 무엇이었고, 왜 그렇게 느끼셨습니까?**

**A.** 산당해 팀의 ‘공장비워드림’입니다. 젊은 사람들이 산단 지역 생활에 부족함을 느끼는 이유 중 하나는 대도시와 비교할 때 상대적으로 생활 환경에 대한 쾌적감의 차이가 있기 때문이라고 생각합니다. 불법 주정차 및 무분별하게 쌓인 적치물이 노출된 모습은 산단 지역에 대한 애정을 떨어뜨리는 요소입니다. 살고 싶은 산단을 만들기 위해 높은 소득과 안전한 환경도 중요하지만, 사소하더라도 사람들의 감성적 가치를 높이고자 하는 시도가 인상 깊었습니다.

**Q. 반대로 “아이디어는 좋지만 실행은 어렵겠다”고 느낀 아이디어가 있었다면 무엇이었습니까?**

**A.** 여러 아이디어들이 현장의 목소리를 반영한 것이라 흥미로웠지만, 실현 가능성과 명확한 대안 제시가 더 필요해 보이기도 했습니다. 좋은 것들을 모아서 컨셉으로 발전시키는 것이 수월하겠지만, 조금 아쉽더라도 우선순위가 낮은 것들을 덜어내면서 핵심에 다가가는 결과를 내는 것이 더 어필할 수 있다고 생각합니다.

## 해커톤 이후 — 정책으로, 그리고 다음으로

**Q. 이 해커톤 이후 산업단지 정책이 달라져야 한다면, 가장 먼저 바뀌어야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?**

**A.** 해커톤 아이디어가 산업단지 정책에 잘 반영되기 위해서, 산단 정책 담당자들과 현실적 대안으로 구체화하는 단계, 그리고 정책 실현 시 해커톤 팀의 의도가 잘 반영되는지 검증하는 단계가 수반되면 좋겠습니다.



**Q. 현장 기반 정책 해커톤을 다시 진행한다면 꼭 보완  
했으면 하는 점들은 무엇이라고 보십니까?**

**A.** 신선하고 다양한 아이디어들에서 핵심 제공 가치를 끌어내고 실현 가능한 대안으로 발전시키는 체계적인 접근 방법을 개발하고 관련된 성공 사례가 제시되어야 합니다. 그리고 이를 기반으로 해커톤 퍼실리테이터 트레이닝 과정 및 자격증 부여를 통해 관련 전문가를 양성하는 프로그램이 있으면 좋겠다는 생각입니다.

**Q. 해커톤 행사의 지속성을 높이기 위한 방안은 무엇  
이 있을까요?**

**A.** 해커톤 준비과정, 수행방법, 성과에 해당 하는 자료들을 보관하고 관련 자료 검색을 통해 관련 지식을 얻고 트레이닝에 활용하고 시기별 성과를 모니터

링 할 수 있는 데이터베이스화된 해커톤 공유 공간이 있으면 좋겠습니다. 과거의 기록을 기반으로 더 발전적인 결과를 끌어낼 수 있으면서 해커톤의 지속가능성을 높이는 기반이 될 것 같습니다.

**마치며 — 설계된 기다림과 설계되지  
않은 기다림**

붕어빵 팀의 발표가 끝났을 때 객석에서 나온 웃음은 공감의 웃음이었다. “30분 기다렸는데 버스가 그냥 지나쳤다.” 그 한 장면이 지방 산단 근로자들의 일상을 압축하고 있었다.

기다림에는 두 종류가 있다. 아무 의미 없이 흘러가는 기다림과 가치 있는 시간으로 채워진 기다림.



붕어빵 팀은 전자를 후자로 바꾸는 아이디어를 냈다. 최승환 상무는 팀이 그 답에 도달할 때까지 개입하지 않고 기다렸다. 서비스디자인이라는 방법론은 현장의 목소리가 정책이라는 결과로 이어질 때까지 연계성을 놓지 않는 인내의 과정이었다.

“제가 사전에 준비한 것보다 현장이 스스로 찾아낸 답이 더 좋았습니다.”

퍼실리테이터의 기다림은 비어 있는 시간이 아니었다. 그것은 현장이 스스로 말하기 시작하는 순간을 만들어내는 가장 능동적인 행위였다.

이것은 정책 개발 과정에도 그대로 적용될 수 있다. 많은 정책은 여전히 공급자의 논리로 디자인되고, 수요자에게 전달되는 방식으로 만들어진다. 그러나

현장의 문제는 현장의 언어로 말해질 때 비로소 정확해진다. 해커톤은 그 사실을 보여주었다. 기다림은 정책을 만드는 사람들에게도 필요하다. 수요자가 말할 수 있을 때까지 기다리고, 그 말이 정책의 문장이 될 때까지 듣는 시간 말이다.



인터뷰  
풀버전 보러가기

