

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

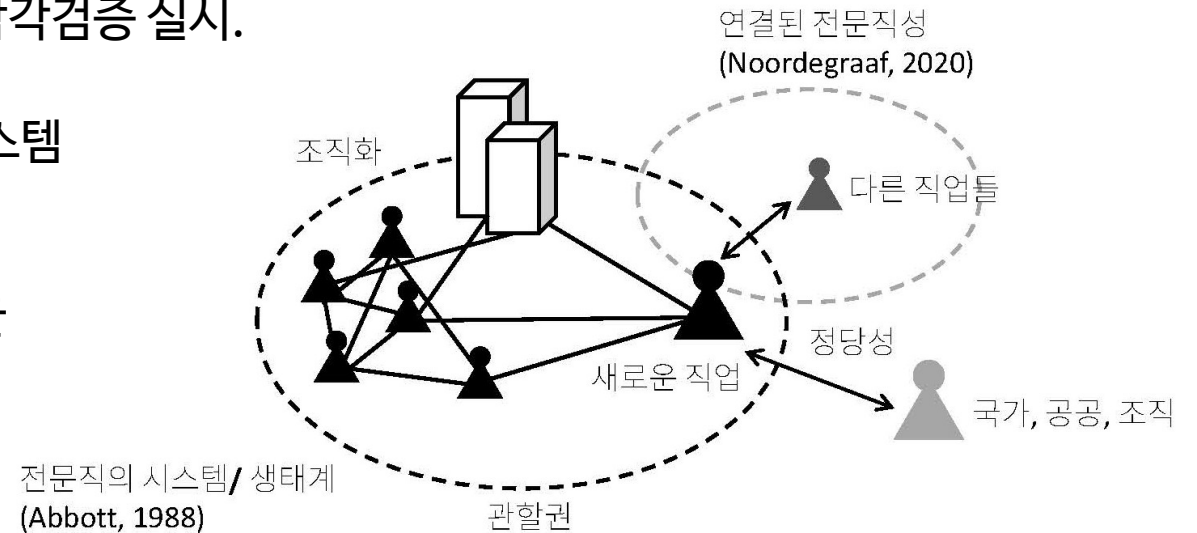
- 영국 정부에서 Whicher & Swiatek (2022)이 정책디자이너를 “공공 서비스와 정책 개발에 있어 디자인 접근을 활용함으로써 공공영역 전환에 집중하는 새로운 디자이너 집단”으로 정의함
-> 서비스디자이너, 콘텐츠디자이너, UX/UI디자이너가 모두 정책디자이너인가?
- Kimbell et al. (2025)는 ‘공공디자인’이라는 범주 아래 서비스디자이너, 디지털디자이너 등이 정책의 특정단계에서 배치되어 있으며, 정책디자인은 정책의 모든 단계에 관여된 것으로 표현함,
Junginger(2017)는 정책과정의 앞단(정책형성)과 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)

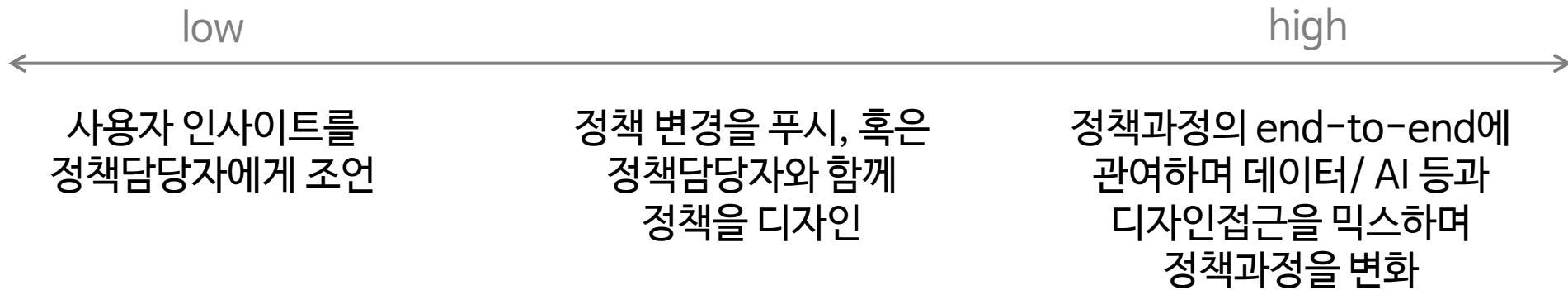
연구 계획

- 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



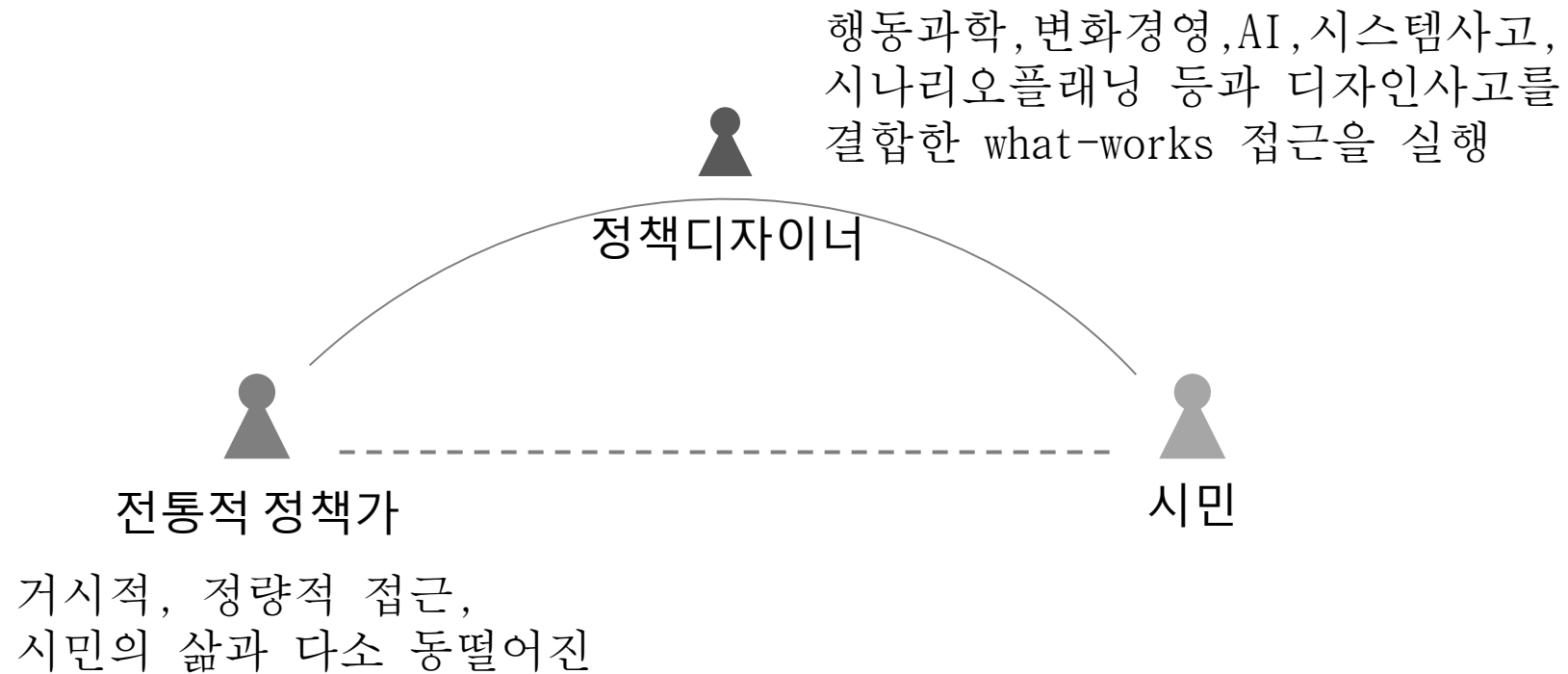
연구 결과

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

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.

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.

공공서비스디자인을 넘어 정책 디자인으로

— 세종시 사례 중심으로

전) 세종시 공공서비스 디자이너 김세은



대한민국 유일 현장전문가, 그리고 현실.

정책은 공무원의 손에서 만들어진다.

다수의 사람들을 위한 정책이 몇 사람의 손에서 결정된다.

충격적이게도 단 **한 사람**의 손에서 판가름날 수도 있다.

"다른 지자체는 어떻게 하나 알아봐!"

— 새 정책이 필요할 때, 대한민국 모든 공무원의 첫 번째 대답



공직사회의 현실적 한계



폐쇄적, 탑다운 조직문화

위에서 내려오는 방식에 익숙한 구조



안주 의식

"하던 대로 하자"는 관성, "나만 아니면 돼", "나 있을 땐 조용히"



새로운 시도에 대한 거부감

맞춤 정책은 부재한 행정 현실



순환 보직

바뀔 수 있을까 하면 다시 원위치로(희망은 없다)



선출직, 지자체장

'장'이 바뀌면 있던 건 없어지고, 없던건 생겨남

정책디자인 인식 부족

공무원은 이게 왜 필요한지, 어떻게 해야 하는지 관심 무

여우와 두루미의 모순: 이상과 현실의 괴리



여우

배려하는 마음과 그럴싸한 계획, 그리고 예산도 있었지만



두루미

정책 수요자의 특성에 맞는 '그릇'이 없었다. 언제나.



일방적인 설계는
그 누구의 마음도
만족시킬 수 없고,
심지어 누군가를
반드시 배제하게 된다.



정책 디자인의 최종 목표? '지역 맞춤화'

획일적인 정책의 실행이 아닌,
지역의 고유한 조건을 반영한 **맞춤 설계**가 필요하다.



인구 분포 및
연령 비율

지역적·지리적 특
성

문화적 배경

주민 인식 수준

지역 재정 상태

산업·경제 체질
및 자원 인프라

지역 거버넌스 민
간 생태계
역량

지역 현안 민원
정책 수용성



세종시의 특징: 대한민국 유일 정부가 만든 도시

- 높은 학부모 비중과 교육, 돌봄 니즈
- 신도심(행복도시)과 읍면 지역(북부권)의 격차
- 전국 각지 이주민으로 구성된 다채로운 공동체
- 전국 가장 젊은 도시: 평균 연령 30대 후반 ~ 40대 초반, 초등학생 가구 비중이 압도적으로 높음
- 중앙부처, 연구기관, 정부기관 소속 공무원 다수

사례 1

아동학대 신고에서 청소년 자살 원인을 찾다

60~70%

자가 신고

세종시 아동학대 신고 중 자가 신고 비율

1위

청소년 자살률

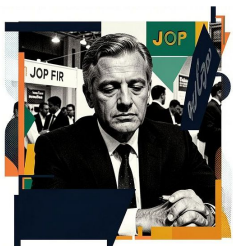
극심한 부모-자녀 갈등의 결과, 자살률, 우울증 전국 1위

근본 원인: 높은 학업 스트레스, 부모 역할 미숙, 문화 공간 부족, 체육 시설 예약 어려움 등
정책 디자인 방향: 단발성 대응이 아닌 아동-청소년-부모 **통합 설계** 필요



해당 부서에서 적극적으로 움직이지 않음

진짜 신중년이 원하는 건? : 신중년 센터의 재설계



기존 접근

세종에만 없는 신중년센터 활성화
타 지역처럼 취·창업 중심
30년 경력자에게 또 다른 일자리?



신중년 니즈

원한 것은 사느라 바빠서 놓친 **꿈과 취미**,
즐거운 노후를 위한 또래 친구
봉사활동과 사회적 기여



정책 디자인

자아실현과 지역사회 연결 중심으로 완전 재설계
취미가 소소한 사회 활동으로 이어질 수 있는 다
양한 프로그램 운영

⚠ 세종시 일자리정책과에서 해당 사업 진행 — 제안 했지만 결과적으로 바뀌지 않음

도시농업과 신중년의 연결고리, 나아가 지역 화합의 열쇠



기존 접근: 전국적으로 도시농업 붐 → 세종 도시농업 활성화
발견: 도시농업 공동체의 시작은 타지에서 외로움을 달래는 여성·신
중년 다수, 신도심과 원도심 주민 교류의 장
도시농부 니즈: 실력은 전문가 수준(농부), 납품할 수 있을 정도의
수확물이 있지만 판로가 없음
정책디자인: 신중년센터와 연계한 초보도시농부 프로그램 개발 지
역 대학생과 함께 하는 팜파티 형식의 판로 개척

⚠️ 세종시 예산부족으로 전액 삭감, 사업 축소



사례 4

세종한우 지역브랜드 개발: '지산지소'의 재정의

1

초기 목표

세종 고유 브랜드를 만들어 전국 브랜드와 경쟁

2

발견

세종 생산량 = 세종시민 1년 소비량

싱싱장터에 100% 납품 중, 하지만 시민들이 모름

한우농가 어려움 해결 필요

3

재정의

지산지소 전략!

'세종한우대왕' 브랜딩으로 시민 자부심 연결



현장에서 느낀 정책디자인의 필요성

중앙의 일편단률적 정책을
우리 지역과 주민의 삶에 맞게
완전히 재해석하고
재설계하는 작업

기관 소속 정책디자이너의 한계

혼자서는 절대 바꿀 수 없다.

(특히 6급 주무관 나부랭이로는 도저히)

부서와의 협업은 남북통일 보다 어렵다.

업무분장은 칼같이 지키고 그 날카로움에 여럿 죽어난다.

정책이 아무리 좋아도 담당부서가 안하면 그만이다.

선출직 기관장 특성상 공약과 거리가 멀면 아웃오브안중. 위에서 시키면 어쩔 수 없이 한다구요? 아뇨, 배째면 그만.



[Top-down 결단] 단체장의 혁신 의지 및 강력한 기구 신설

단체장 직속 「정책디자인랩 (Policy Lab)」

① 정책디자인랩 전담팀

서비스디자이너 & 데이터 분석가 (방법론 설계 및 프로세스 관리)

② 공약 담당 부서 공무원

사업 실행력 확보 및 최종 이행 과정에서의 부서 발빠기 방지

③ 현장 시민 & 이해관계자

바텀업(Bottom-up) 방식의 문제 정의 및 실제 정책 수혜자 중심 설계

④ 분야별 민간 전문가

기술적·전문적 타당성 검증 및 대안적 해결책 제시

[Bottom-up 실행] 시민 참여형 3단계 정책 디자인 프로세스

1단계

실효성 사전 검증

현장 맥락 관찰 및 데이터 분석을 통한 시민 니즈 파악
및 정책 실효성 사전 검증

2단계

예산 절감 리디자인

기존 자원 재배치, 행정 절차 개선 및 서비스디자인 기
반의 재정 절감형 정책 설계

3단계

소규모 파일럿 실험

공무원·시민 공동 현장 실험 후 성공 모델 검증을 통한
본 예산 반영 및 즉시 확산

공약이행과
주요 업무 추진을
정책디자인과
접목시킨다면
더할나위 없이
 좋을 것이다.
이럴때 쓰는 말
'금상첨화'
파랑파도와 빨강파도
를
다 탈수 있는
최고의 서퍼가 되는
그날까지.

정책의 양면성: 최고의 정책은 있을까?



좋은 정책은 디테일의 차이에서 온다.

"I SEE YOU"

이 문장이 정책디자인을 대변한다고 생각한다.

최고보다 **최선의 진심,**
화려함보다 **삶을 따뜻하게 하는 선한 정책,**
불편한 하이힐 대신,
내 발에 꼭 맞는 운동화 같은 정책

정책 디자인을 포기 하지 않는 이유: 작은 밀알이 되고 싶다

70점 → 200점짜리 명
품 정책

맞춤 설계로 정책의 완성도를 높인다

공직사회의
벽은 여전히 높다,

세종시에서 흘린 땀방울과 새로운 시도들이
대한민국 전체 공공 행정을 바꾸는 씨앗이 되길.



대한민국 미래를 위한 혁신 전략으로서

정책디자인의 역할과 과제

2026.8.13.

윤성원

한국디자인진흥원 서비스안전디자인실장





1. 공공서비스의 기본값 재조정
2. 정책디자인랩 제도화
3. 난제해결 디자인 프로젝트 실행
4. 수요자 경험 기반 평가체계 도입

한국정책학회 춘계학술대회 정책디자인연구회 중

'모두를 위한 정책디자인'. 2025.4.25.

<https://usable.co.kr/722>

정책디자인의 세 가지 문제

01

시간

공직 순환보직 제도

02

사람

공공서비스디자이너 직제

03

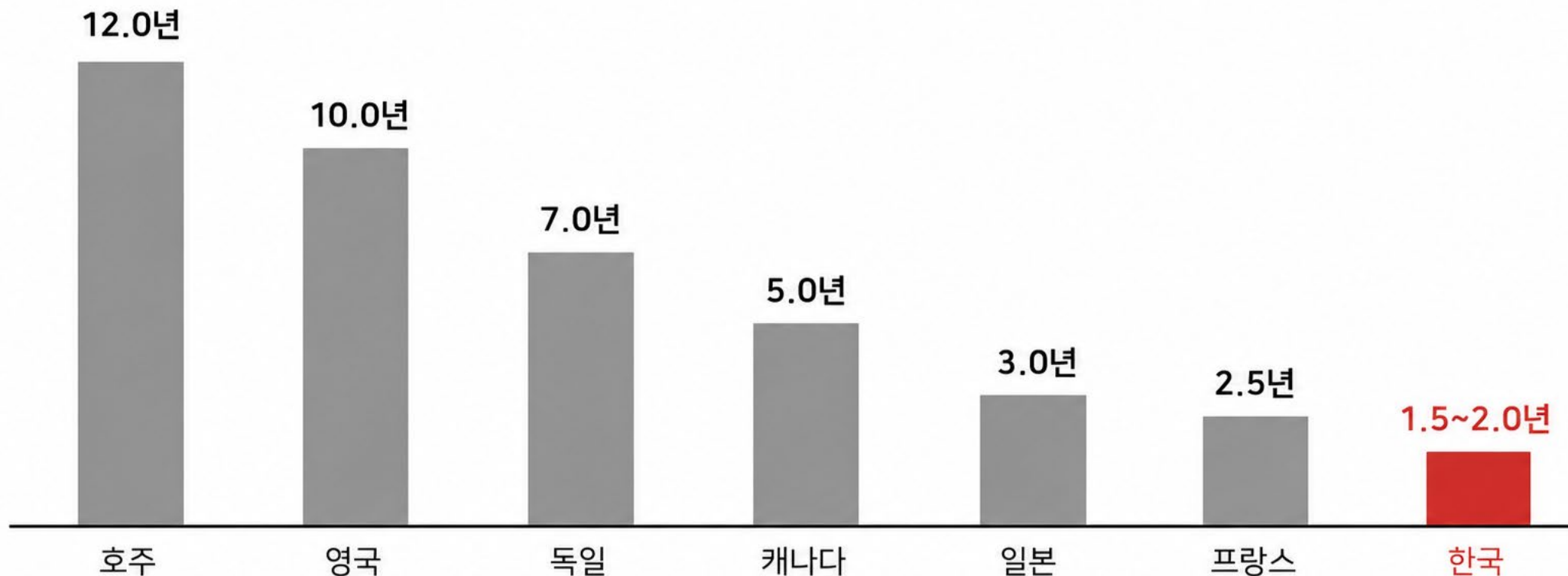
제도

공공부문 디자인 체계 재정의

OECD 국가 공무원 직무 근속년수 비교

출처: OECD, Government at a Glance 2023

한 분야에서 평균적으로 얼마나 오래 일하는가?



OECD 평균 **7.3년**

한국은 OECD 평균의 **약 1/4** 수준

사례: 일본 요코하마시(横浜市)의 도시디자인 행정

구니요시 나오후키(国吉直行)

요코하마시 도시디자인 담당 공무원·Executive Urban Designer

전문직 공무원의 장기근무 1971-2011

40년간 도시디자인 업무 지속 → 순환보직을 넘어 전문성·조직기억 축적

조정권한

도로 · 건축 · 공원 · 역사자산 · 민간개발 → 부서와 사업을 넘는 통합적 디자인 조정

일관성

시장·조직·사업이 바뀌어도 디자인 원칙 지속 → 요코하마만의 도시 정체성 형성

사람의 지속성 → 역량의 축적 → 디자인의 일관성 → 도시의 정체성

10명에서 0명으로

2020

10명

중앙·지방정부 별정직 6급
공공서비스디자이너 최초 채용

2026

0명

정규 직렬화에 실패하며
정부에 남은 인원은 없다

세 단계로 존재하는 공공부문 디자인 역량

1

디자인 전담 조직

시설·환경·홍보 업무만을
위해 운영
국내 다수

2

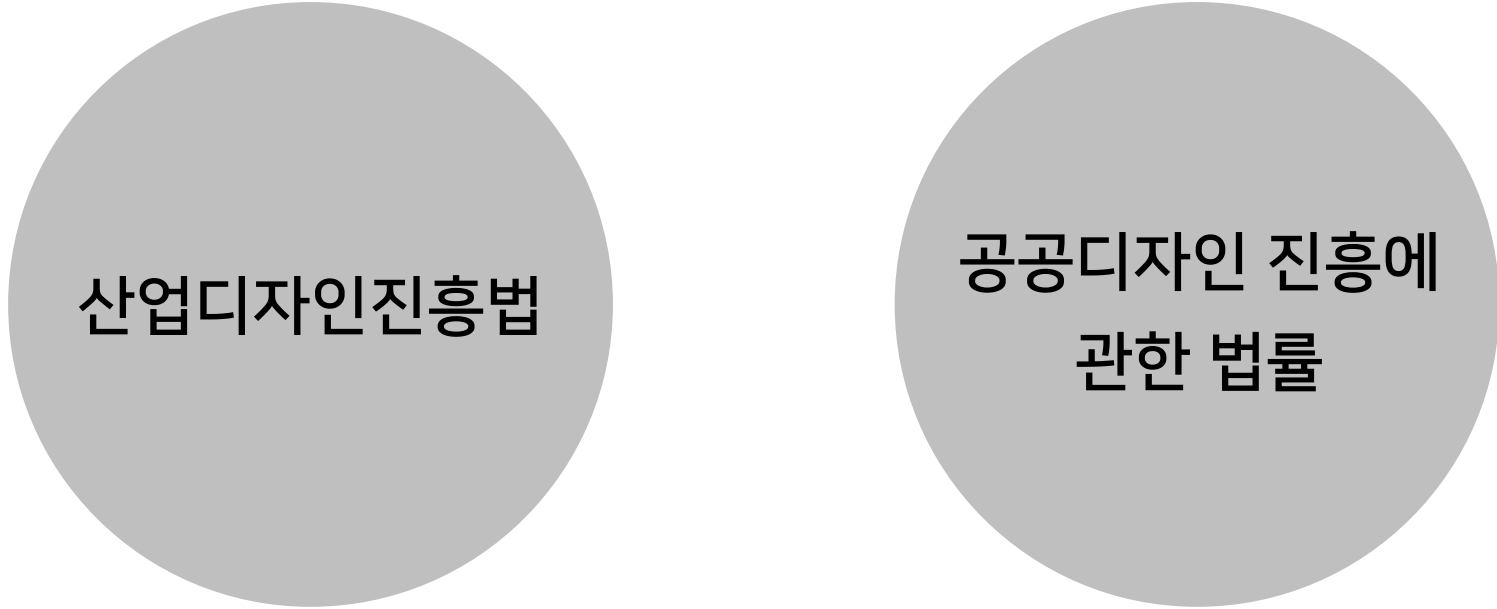
리더 직속 외부 자문

디자인총괄이 리더에게 직
접 의견 제시
국내 일부

3

전 부문 영향 전담 부서

서비스와 일하는 방식 전
반에 영향
국내 부재



산업디자인진흥법

공공디자인 진흥에
관한 법률

디자인은 산업과 공공의 경계를 넘나들며 통합적 가치 창출을 요구받고 있음에도, 한국은 산업디자인(산업부)과 공공디자인(문체부)을 별개 법률로 이원 관리하고 있음

* 「산업디자인진흥법」 (1970년 제정, 산업통상자원부 소관)

* 「공공디자인의 진흥에 관한 법률」 (2016년 제정, 문화체육관광부 소관)

국제적으로 유례가 드물며, 정합성 결여, 행정·재정의 낭비, 산업계에 대한 이중 규제로 작용



<https://usable.co.kr/784>

영국 정부는 디자인을 통해 다양한 정책, 서비스를 사용자 중심으로 바꾸며 운영 효율도 높인 예를 모아 사례집으로 발표했다. 이 사례집은 「[공공부문 디자인 효과 실증 보고서\(PDER\)](#)」의 일부이다. 영국 정부가 'Public Design'이라고 표현한 디자인은 정부와 시민 간 격차를 줄이고 신뢰를 강화해 사회적·제도적 과제를 해결하는 서비스디자인, 정책디자인을 의미한다.



시간

정책의 기획·실행·평가를
사이클을 경험할 수 있게
전문분야 보직기간을 정책
생애주기에 맞게 설계

사람

공공서비스디자이너
직무와 전담팀 제도화
정책디자인 조직 운영

제도

공공디자인의 범위를 시설
·환경에서 서비스·조직·
정책까지 확대하고, 관련
법·제도의 정의와 체계 재
정비