





# 수원형 공공서비스디자인 기초 연구

Basic Research on Public Service Design of Suwon City

박규령

연구진

연구책임자 박규령 (수원시정연구원 연구위원)  
참여연구원 지연희 (수원시정연구원 위촉연구원)

연구 자문위원

구유리 (홍익대학교 서비스디자인전공 조교수)  
김성우 (국민대학교 경험디자인학과 부교수)  
문병운 (법무법인 소울 변호사)  
백준상 (연세대학교 생활디자인학과 부교수)

© 2020 수원시정연구원

**발행인** 최병대  
**발행처** 수원시정연구원  
경기도 수원시 권선구 수인로 126  
(우편번호) 16429  
전화 031-220-8001 팩스 031-220-8000  
<http://www.suwon.re.kr>  
**인쇄** 2020년 09월 30일  
**발행** 2020년 09월 30일  
**ISBN** 979-11-90343-55-8 (93300)

---

이 보고서를 인용 및 활용 시 아래와 같이 출처 표시해 주십시오.  
박규령. 2020. 「수원형 공공서비스디자인 기초연구」. 수원시정연구원.

---

비매품

## 국문요약

사람 중심의 복지국가 개념을 가지고 시민참여를 필수요건으로 하는 지방자치 시대의 변화에 따라 도시경쟁력 정책의 도구로 서비스디자인이 활용되고 있다. 기초지방자치단체 단위에 서 제공하는 공공서비스에 대한 시민만족도는 행정 전반에 대한 평가와 신뢰도에 영향을 미친다는 점에서 매우 중요하다. 하지만 수원시는 디자인의 영역을 최소한의 기준과 품질을 유지하는 데에만 초점을 맞추어 왔다. 도시 경쟁력 강화를 위해 디자인의 영역을 도시 공간에서 공공서비스로 확대하고 시민이 정책과정에 참여하여 체감할 수 있는 대안을 제시할 수 있는 ‘공공서비스디자인’체계 구축이 시급하다.

국내의 경우 2014년 국민디자인단을 중심으로 다양한 사업들이 시행되었지만 실제 집행, 운영이나 유지, 관리 등의 이유로 우수사례가 많지 않다. 또한 우수사례의 경우 체감할 수 있는 시각적 결과물, 제도적 개선, 전국적으로 확산 가능한 모델이라는 조건을 충족시켜야 하므로 사업 분야가 한정적이다. 해외의 선진사례는 공공부문과 민간디자인단체가 함께 협업하며 각 지역별 유관기관, 직·간접적 이해관계자, 숙련된 서비스디자인 전문가가 함께 프로젝트에 참여하며 보다 체계적이고 근원적 문제를 해결하며 수준 높은 결과물을 도출하였다. 이러한 사례에 대해서는 세부 배경과 방법론, 결과에 대해 자세히 다루었다.

공공서비스디자인 사업을 추진하려면 정책공급자(공무원), 정책수요자(시민), 서비스디자인어, 유관기관 등의 참여가 필수적이다. 수원시의 경우 도시 규모에 비해 활발한 지역 커뮤니티의 활동으로 다양한 성공 경험이 있어 주민참여가 활발하다. 시청 내부에 전문 디자인 인력으로 구성된 도시디자인단이 디자인 관련 업무를 담당하고 있어 사업의 연속성도 기대할 수 있다.

본 연구를 통해 제시된 ‘수원형 공공서비스디자인’은 수원 시민 중 다수가 누릴 수 있는 것에 초점을 맞추고 해결책도 다수를 위해 우선적으로 개선할 것에 방향성을 설정하였다. 이를 위해 추진해야 하는 단계별 추진 방향과 함께 접근법, 조직운영, 운영 프로세스, 조직구성을 제안하였다. 수원형 공공서비스디자인은 서비스의 시작과 종료시점 설정, 문제도출을

통한 핵심 키워드 파악, 정책수요자에 대한 정의, 서비스 전달방식, 제공할 공공서비스, 서비스에 담을 철학 등을 통해 접근한다. 공공서비스디자인의 실현을 위해 조직구성은 도시디자인단이 진행하고 활동결과를 정책에 반영하기 위해서는 정책기획과에서 각 부서별 최종보고서 등을 관리하는 것으로 역할을 분담한다. 설명-아이디어-지원-집행의 운영프로세스를 기반으로 하며 조직구성은 4개 그룹, 각각 5인 이내로 구성한다. 4개의 그룹은 전문가, 정책수요자, 지역, 정책공급자의 그룹으로 나눈다. 사업 로드맵을 수립하고 정책개선 아이디어를 제시할 수 있는 서비스디자이너, 전문가로 구성된 전문가 그룹, 제도개선 관련 의견 제시, 민원지역에 대한 현장 안내가 가능한 시민으로 구성된 정책수요자그룹, 정책을 수행할 수 있는 공무원으로 구성된 정책공급자그룹, 정책의 결정과 집행 및 자원의 관리활동에 도움을 줄 수 있는 시의원, 지역의 이해관계단체장으로 구성된 지역그룹이 있다.

본 연구에서는 실질적으로 수원형 공공서비스디자인 사업이 이루어지기 위해 구축해야 하는 법령 체계에 대한 검토도 하였다. 국내는 공공서비스 관련 상위법과 서비스디자인 관련 정의 규정이 부재하여 공공서비스디자인의 수행실적이 저조한 상황이었고 추가적으로 해외 선진사례를 조사하였다.

이를 개선하기 위해서는 다음과 같은 방안을 검토할 필요가 있다. 첫째, 국가기관에 상위법인 「공공서비스 기본법」을 제안하고 수원시 공공서비스 관련 조례 제정을 하여 제도 강화방안을 수립할 필요가 있다. 둘째, 실질적인 수원형 공공서비스디자인이 이루어질 수 있도록 용도가 포함된 기본계획을 통해 단계별 로드맵을 마련하여야 한다. 셋째, 단계별 로드맵에 따라 부서별로 가능한 사업을 지속적으로 발굴하여 시행하는 것이 바람직하다. 장기적으로는 수원시의 공공서비스디자인 참여시스템이 갖춰지고, 정책입안부터 실행까지 전 과정에서 포괄적으로 서비스디자인 기법을 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

주제어: 서비스디자인, 공공서비스, 공공서비스디자인, 주민참여, 도시경쟁력강화



---

# 차례

---

<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	3
1. 연구의 배경 .....	3
2. 연구의 목적 .....	7
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	8
1. 연구의 범위 .....	8
2. 연구의 방법 .....	8
3. 연구 수행절차 .....	10
 <b>제2장 이론적 고찰</b> .....	 <b>11</b>
제1절 공공서비스디자인의 개념과 방법 .....	13
1. 서비스디자인의 개념과 공공서비스디자인 .....	13
2. 공공서비스디자인의 방법론 .....	15
제2절 정책 추진과 공공서비스디자인 .....	24
1. 공공부문에서 서비스디자인의 필요성 .....	24
제3절 선행연구의 고찰 .....	30
 <b>제3장 공공분야의 서비스디자인 활용 사례</b> .....	 <b>31</b>
제1절 관련기관 운영 사례 .....	33
1. 국내 사례 .....	34
2. 해외 사례 .....	38
제2절 사업분야 우수 사례 .....	39
1. 국내 사례 .....	41
2. 해외 사례 .....	53
 <b>제4장 수원시 공공서비스디자인 관련 현황</b> .....	 <b>83</b>

제1절 디자인분야 행정 현황 .....	85
1. 디자인정책 조직 .....	85
2. 디자인정책 인력 .....	88
제2절 지역커뮤니티 현황 .....	91
1. 조사 개요 .....	91
2. 조사 내용 .....	92
제3절 도시환경 현황 .....	100
1. 조사 개요 .....	100
2. 조사 내용 .....	101
3. 도시환경 현황 조사 결과 .....	111
제4절 시사점 .....	112
<b>제5장 수원형 공공서비스디자인 정책 추진을 위한 제언 .....</b>	<b>113</b>
제1절 수원형 공공서비스디자인 .....	115
1. 수원형 공공서비스디자인 정의 .....	115
2. 서울시와 수원시 비교분석 .....	115
제2절 공공서비스디자인 정책 추진을 위한 법제 현황 .....	118
1. 국내 법규 .....	118
2. 해외 법규 .....	120
제3절 수원형 공공서비스디자인 추진 방향성 .....	123
1. 기본원칙과 방향 .....	123
2. 법과 제도를 통한 공공서비스디자인 강화 방향 .....	126
제4절 시사점 .....	126
<b>제6장 결론 및 향후 과제 .....</b>	<b>127</b>
제1절 결론 .....	129
제2절 향후 과제 .....	130
<b>  참고문헌   .....</b>	<b>131</b>

---

## 표 차례

---

〈표 1-1〉 국내 공공분야 서비스디자인 동향 .....	3
〈표 1-2〉 공공디자인 정책 현황 .....	4
〈표 1-3〉 공공디자인과 산업디자인의 특징 비교 .....	5
〈표 1-4〉 현장조사 개요 .....	9
〈표 2-1〉 기관별 서비스디자인 정의 .....	13
〈표 2-2〉 서비스디자인 관련 용어 정의 .....	14
〈표 2-3〉 서비스디자인 프로세스의 예 .....	15
〈표 2-4〉 6단계 서비스디자인 프로세스 .....	17
〈표 2-5〉 공공부문 서비스디자인의 효과 .....	24
〈표 2-6〉 공급자 중심의 공공디자인 실패 사례 .....	26
〈표 2-7〉 관련 연구논문 분석 .....	30
〈표 3-1〉 공공부문 관련기관 운영 사례 .....	33
〈표 3-2〉 국민디자인단 구성원 및 역할 .....	35
〈표 3-3〉 국민디자인단 참여빈도수 및 선정 실적 .....	35
〈표 3-4〉 서울디자인거버넌스 추진 실적 .....	37
〈표 3-5〉 공공디자인 영역 .....	40
〈표 3-6〉 국내·외 우수 사례 목록 .....	40
〈표 3-7〉 국내 사례 개요 .....	41
〈표 3-8〉 국내 우수사례 성공 키워드 .....	52
〈표 3-9〉 국내 우수사례 분석(국민디자인단) .....	52
〈표 3-10〉 해외 사례 개요 .....	53
〈표 3-11〉 호주 빅토리아주 개요 .....	54
〈표 3-12〉 핀란드 헬싱키 개요 .....	59
〈표 3-13〉 스웨덴 개요 .....	65
〈표 3-14〉 에스토니아 개요 .....	69
〈표 3-15〉 영국 스코틀랜드 개요 .....	71
〈표 3-16〉 의사소통 방식 설계 프로세스 .....	74
〈표 3-17〉 영국 런던 개요 .....	78

〈표 3-18〉 해외 우수사례 성공 키워드 .....	82
〈표 4-1〉 수원시 디자인관련 행정조직 변화 .....	86
〈표 4-2〉 수원시 도시디자인단 팀별 주요업무 .....	86
〈표 4-3〉 수원시 디자인 관련 조례 현황 .....	87
〈표 4-4〉 수원시 도시디자인단 임용등급별 인력현황 .....	88
〈표 4-5〉 수원시 도시디자인단 전공별 인력현황 .....	89
〈표 4-6〉 수원시 도시디자인단 인력 근속기간 .....	89
〈표 4-7〉 수원시 도시디자인단 인력 고용형태 .....	90
〈표 4-8〉 수원시 도시디자인단 인력 업무형태 .....	90
〈표 4-9〉 수원시 지역커뮤니티 사례 개요 .....	91
〈표 4-10〉 도시재생대학 및 주민협의체 구성 추진과정 .....	93
〈표 4-11〉 생태교통 주민추진단의 활동계획 .....	96
〈표 4-12〉 현장답사 개요 .....	100
〈표 4-13〉 광교호수공원 현황분석 .....	101
〈표 4-14〉 효원공원, 월화원 현황분석 .....	104
〈표 4-15〉 매산시장 및 로테오거리 현황분석 .....	107
〈표 4-16〉 행궁동(성안마을) 현황분석 .....	109
〈표 5-1〉 공공디자인과 산업디자인의 특징 비교 .....	115
〈표 5-2〉 수원시와 서울시 디자인분야 현황 비교 .....	116
〈표 5-3〉 서울특별시 사회문제해결디자인 조례의 문제점 .....	119

---

## 그림 차례

---

〈그림 1-1〉 공공디자인 추진체계 .....	5
〈그림 1-2〉 수원형 공공서비스디자인의 영역 .....	6
〈그림 1-3〉 연구 흐름도 .....	10
〈그림 2-1〉 더블다이아몬드 디자인 프로세스 .....	16
〈그림 2-2〉 모리츠의 서비스디자인 프로세스 .....	17
〈그림 2-3〉 페르소나 예시 .....	18
〈그림 2-4〉 고객 여정 지도 예시 .....	19
〈그림 2-5〉 관계모델 캔버스 .....	20
〈그림 2-6〉 이해관계자 템플릿 .....	21
〈그림 2-7〉 비즈니스 오리가미 .....	22
〈그림 2-8〉 비즈니스 오리가미 예시(우버) .....	23
〈그림 2-9〉 공공정책의 현황 .....	25
〈그림 2-10〉 공급자 중심의 지하철 용어 표기 .....	26
〈그림 2-11〉 도로 위 모호한 표지판 .....	27
〈그림 2-12〉 서울 청계천 간판정비사업 .....	28
〈그림 2-13〉 낙산 공공미술 프로젝트 .....	29
〈그림 3-1〉 국민디자인단 업무추진 프로세스 .....	34
〈그림 3-2〉 서울디자인거버넌스 업무추진 프로세스 .....	36
〈그림 3-3〉 서울디자인거버넌스 홈페이지 .....	36
〈그림 3-4〉 서울특별시 사회해결디자인 조례 .....	37
〈그림 3-5〉 공공부문 관련기관 해외 사례 .....	39
〈그림 3-6〉 New start 행복한 밥한끼, 생활전환 프로젝트 .....	42
〈그림 3-7〉 ‘꿈을 찾아 떠나는 여행’ 매뉴얼 개발 및 프로그램 .....	43
〈그림 3-8〉 관세 환급 관련 정보 웹사이트 정보 게시 .....	44
〈그림 3-9〉 검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 안내문 디자인 .....	45
〈그림 3-10〉 에너지 절감 고지서 디자인 변경 .....	46
〈그림 3-11〉 신현중학교 스트레스프리 디자인 .....	47
〈그림 3-12〉 학대피해아동쉼터 조성 .....	48

<그림 3-13> 어린이가 만드는 안전한 통학길 ..... 49

<그림 3-14> 외국인 노동자·기업 함께 웃는 내일! ..... 50

<그림 3-15> 돈의동 맞춤 방제 솔루션 ..... 51

<그림 3-16> 주민 서비스센터 모의실험 ..... 56

<그림 3-17> 주민 서비스센터 디지털 서비스 ..... 56

<그림 3-18> 주민 서비스센터 시범 사례 ..... 57

<그림 3-19> 성과 및 발전 토론 모델 워크샵 ..... 61

<그림 3-20> 성과 및 발전 토론 모델 카드게임 ..... 62

<그림 3-21> 그린하우스 워크샵 ..... 66

<그림 3-22> 그린하우스 프로세스 ..... 67

<그림 3-23> e-police system 변화 내용 ..... 70

<그림 3-24> 보호 종료에 대한 면담 참여 양상 ..... 73

<그림 3-25> 보호 종료 서비스의 3가지 활동 ..... 75

<그림 3-26> 보호 종료 절차에 관한 개요 ..... 77

<그림 3-27> 읽기 쉬운 런던 ..... 79

<그림 3-28> Whittington 병원 약국 ..... 81

<그림 4-1> 수원시청 조직도 ..... 85

<그림 4-2> 행궁동 도시재생 활성화 ..... 92

<그림 4-3> 단계별 추진전략 ..... 94

<그림 4-4> 마을르네상스 추진체계 ..... 95

<그림 4-5> 공모사업 추진건수 ..... 95

<그림 4-6> 생태교통 주민추진단 ..... 97

<그림 4-7> 못골시장 상인동아리 ..... 98

<그림 4-8> 문전성시프로젝트 시범사업의 추진체계 ..... 99

<그림 4-9> 문전성시 프로젝트 추진 성과 ..... 99

<그림 5-1> 수원형 공공서비스디자인 접근법 ..... 123

<그림 5-2> 수원형 공공서비스디자인의 조직구성 ..... 124

<그림 5-3> 수원형 공공서비스디자인 운영 프로세스 ..... 125

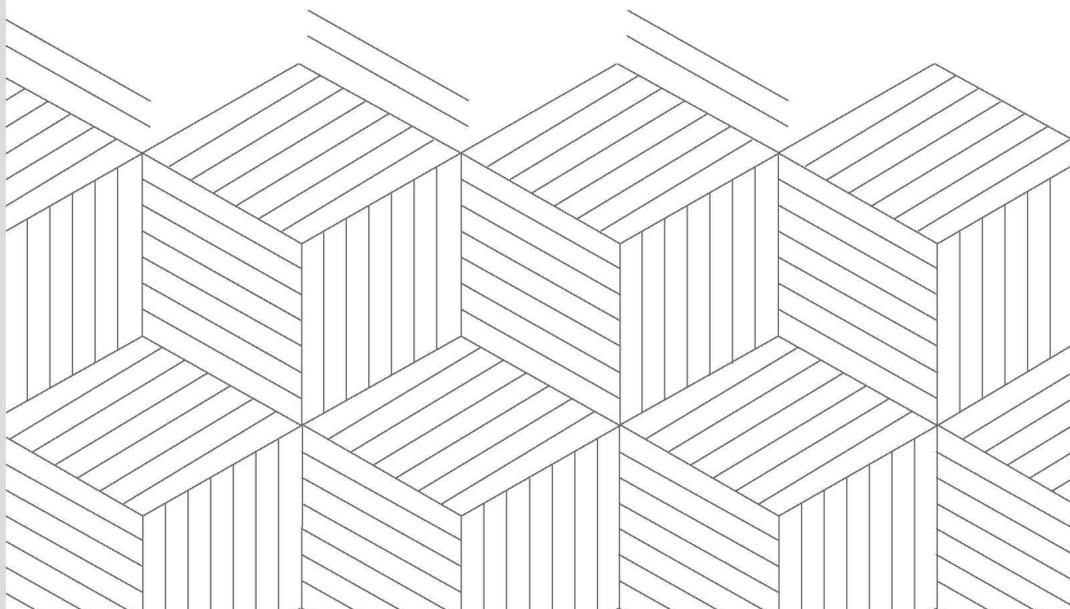
<그림 5-4> 수원형 공공서비스디자인 인적네트워크 구성(안) ..... 126

<그림 6-1> 수원형 공공서비스디자인 단계별 추진 방향 ..... 129



# 제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적  
제2절 연구의 범위 및 방법





# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

#### 1) 공공서비스디자인의 정의

공공서비스디자인은 공공정책 및 공공서비스를 구상해서 전달하는 과정 전반에 ‘수요자 중심’의 디자인 방법을 적용하여 서비스를 제공하기 위한 유무형의 요소들을 포함한다(한국디자인진흥원, 2013, p.11 재인용).

#### 2) 공공부문에서의 서비스디자인의 중요성 확대

공공서비스, 공공디자인이 정책적으로 부각된 것은 정치적 환경변화와도 매우 관계가 깊다. 정부가 사람 중심의 복지국가 개념을 가지고 국민 모두의 인간다운 삶을 보장하는 환경이 대두되었고, 주민 참여를 필수요건으로 하는 지방자치 시대가 열림에 따라 정부에 대한 사회, 문화적 요구가 높아졌다.

〈표 1-1〉 국내 공공분야 서비스디자인 동향

시 기	내 용
행정안전부	공공서비스디자인 프로젝트 추진 총괄 -중앙부터 : 24개 기관 19개 프로젝트 -지방자치단체 : 11개 시·도 13개 프로젝트
산업통상자원부	산업, 의료, 에너지 분야 프로젝트 추진 -산업단지 안전 서비스디자인(2014) -노인 장기요양원 서비스디자인(2013) -에너지고지서 재디자인(2010)
서울시	치안, 의료 분야 프로젝트 추진 -범죄예방 디자인(2012) -치매대응힐링 디자인(2014) 시민 서비스디자인 워크숍 운영
경기도	공공서비스디자인 기본계획 수립

자료: 안전행정부 (2014), 공공서비스디자인 사용설명서, p.9

이러한 변화에 따라 많은 도시들이 도시경쟁력 정책의 도구로 서비스디자인을 활용하고 있다. 공동체의 모든 구성원에게 가장 만족할만한 ‘선택’을 제공할 수는 없지만, 지역사회의 변화과정에 참여시킴으로써 만족도의 향상을 기대할 수 있기 때문이다. 무언가 되어가고 있다는 것을 자신의 눈으로 확인하는 과정을 통해 정부에 대한 신뢰도가 향상되고, 사업에 대한 주체성과 자신감을 느낄 수 있기 때문이다.

### 3) 기초 지방자치단체 지역진흥 종합계획 수립 필요

전통적으로 공공디자인은 공급자 관점에서 행정편의성에 중점을 두고 계량화가 쉽지 않은 이용자 만족감에 대해서는 대체로 무관심해왔다. 그러나 기초지방자치단체 단위에서 제공하는 공공디자인에 대한 시민만족도는 행정전반에 대한 평가와 신뢰도에 영향을 미친다는 점에서 매우 중요하다. 2016년 8월부터 시행된 ‘공공디자인의 진흥에 관한 법률’(약칭: 공공디자인법)에 의해 2018년 5월 수립된 공공디자인 진흥계획은 17개 시·도 및 228개 시·군·구의 공공디자인의 지역별 계획과 사업 방향성을 제시할 수 있다는 점에서 매우 중요하다.

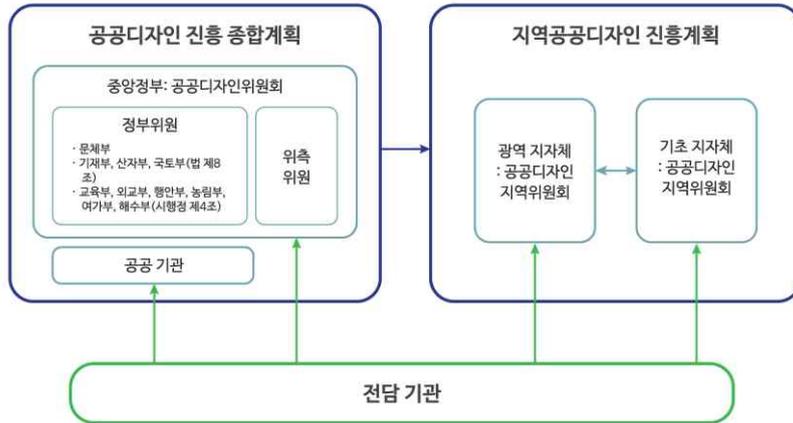
〈표 1-2〉 공공디자인 정책 현황

단 계	내 용
법령	공공디자인 진흥에 관한 법률 시행(2016.8.4.)으로 국가차원에서 공공디자인 정책을 체계적으로 추진하게 되었으나 법 적용대상의 한계 지적
조례	45개 지방자치단체 중 150곳(61%) 제정
위원회	문화체육관광부 ‘공공디자인위원회’ 최초 구성(2018.4.25.), 지방자치단체 102곳 (42%) 지역위원회 운영
종합계획	‘공공디자인법’에 따라 ‘제1차 공공디자인진흥종합계획’ 수립(2018.4.)
지역계획	공공디자인법 제정 이전에 개별 조례에 따라 95곳(38.8%) 수립
가이드라인	지방자치단체 121곳(49%) 보유

자료: 최성호 (2017), 제1차 공공디자인 진흥 종합계획(2018~2022), pp.7-8

문화관광체육부 주도로 제정된 공공디자인법은 법률적 토대 없이 국가기관과 지방자치단체에서 시행되던 공공디자인 조례, 위원회, 사업, 정책에 근거가 되는 법을 제공했다는 점에서 큰 의미를 가지고 있다(최성호, 2017, p.16).

〈그림 1-1〉 공공디자인 추진체계



자료: 최성호(2017), 제1차 공공디자인 진흥 종합계획 수립 연구(2018~2022), p.6

공공디자인은 시민의 세금에 의해 실행되고 이용자도 수혜자도 시민이 되기 때문에 시민의 의견수렴, 평가 관리 등의 참여가 중요하다. 시민의 다양하고 복잡한 요구를 민주적으로 수용하고 가장 합리적인 선택에 의해 결정하기 위해서 서비스디자인을 더욱 적극적으로 활용해야 한다. 하지만 지방자치단체별 추진하는 사업과 정책에 따라 시민 참여 범위와 방법이 달라질 수 있기 때문에 이러한 특색에 맞추어 시민 참여를 위한 체계와 제도가 필요하다(최성호, 2017, p.14).

〈표 1-3〉 공공디자인과 산업디자인의 특징 비교

구분	공공디자인	산업디자인	공공디자인 특성
실행주체	공공기관	기업	법과 제도 기반
지향목표	공공성 증대	판매, 수익 증대	평가의 어려움
과정	민주성, 투명성	효율성	과정 중시
수혜자	국민, 시민	목표 고객, 소비자	니즈 파악의 어려움

자료: 최성호 (2017), 공공디자인 진흥 종합계획 수립연구(2018~2022), p.13

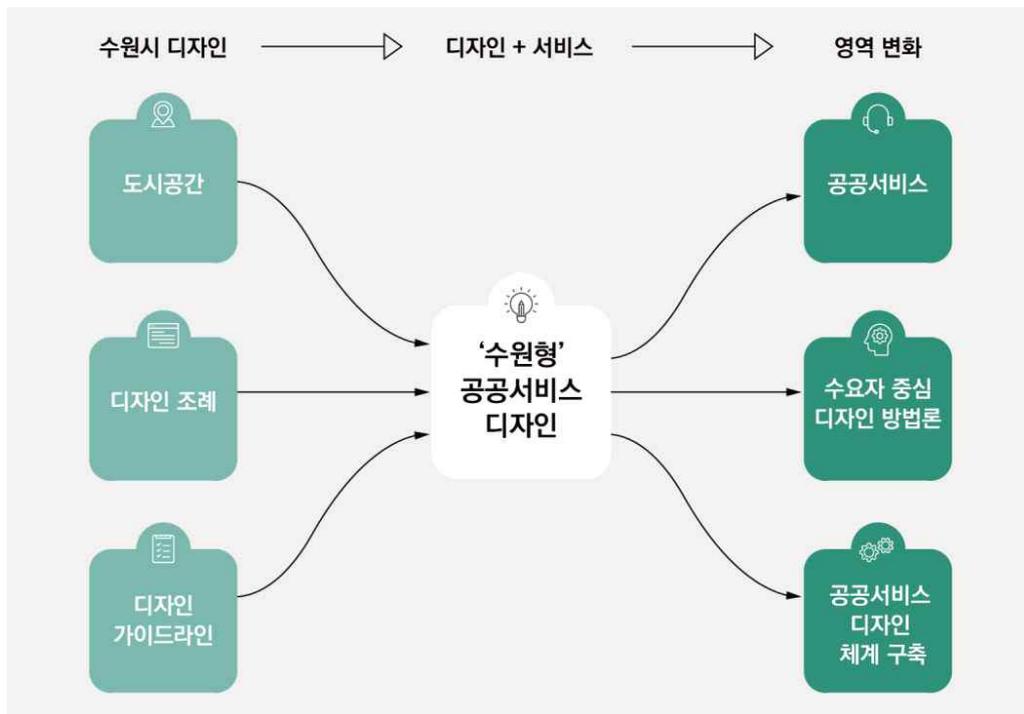
#### 4) 수원형 공공서비스디자인 도입의 필요성

서비스디자인은 수요자의 행동과 심리를 인식함으로써 수요자 중심의 공공정책을 개발할 수 있도록 하며 다양한 방법론을 통해 공공서비스가 추구하는 혁신 목표를 실현하는데 도움을 줄 수 있다(윤성원, 2019, p.279). 지방자치제가 일찍 정착된 유럽, 일본에서는 도시의 경쟁

력 강화, 시민의 편의성 증진, 도시환경 개선 등을 위해 공공영역에서 서비스디자인을 활용해 왔고 많은 성과를 거두어왔다.

디자인 사업에 높은 관심을 두고 있는 수원시는 2012년부터 도시디자인과를 따로 두고 2019년 9월부터 도시디자인단으로 확장하였다. 하지만 수원시는 공공디자인 진흥 조례, 공공디자인 가이드라인, 디자인 진흥계획 등 조례와 매뉴얼의 개발을 운영하며 디자인의 영역을 최소한의 기준과 품질을 유지하는 데에만 초점을 맞추어 왔다. 그 결과 도시디자인의 정체성은 미약하고 실수요자인 주민의 의견이 배제되며 다양한 사업이 진행되니 주민의 실제 불편사항들은 개선되지 않아 왔다.

〈그림 1-2〉 수원형 공공서비스디자인의 영역



수원시는 도시 안에서 발생하는 복잡한 문제 해결과정에 수요자인 시민, 전문가와 협업을 통해 실현가능성 높은 공공정책과 사업의 방향을 제시하여, 지역 정체성을 표현하고 도시브랜드를 강화시킬 필요가 있다.

## 2. 연구의 목적

본 연구에서는 공공정책 개발부터 디자인적 접근방식과 수요자 중심의 디자인을 활용하고, 디자인의 영역을 공간에서 공공서비스로 확대하여 시민의 불편함까지 해소할 수 있는 현실적인 대안을 제시할 수 있는 '수원형 공공서비스디자인' 체계 구축을 위한 기초연구를 하고자 한다.

### 1) 기초지방자치단체에 적용가능한 공공서비스디자인 사례 조사

공공분야에서 서비스디자인은 독일 걸리버 프로젝트를 시작으로 2009년도부터 시작이 되었고 국내의 경우, 행정안전부에서 주최하는 국민디자인단을 중심으로 2014년부터 중앙정부 차원의 다양한 사업들이 시행되었다. 2019년까지 5년간 1,337건의 사업 중 1,072개의 지방자치단체 참여로 참여하지 않은 지방자치단체가 없을 정도다. 하지만 실제 집행, 운영이나 유지·관리 등의 문제 등으로 국내 우수사례는 많지 않은 실정이고 해외 선진사례는 아직 국내에 충분히 소개되어 있지 않은 편이다. 이처럼 공공분야의 서비스디자인이 대세를 이루는 시대에는 변화된 시민 요구에 맞게 공공정책의 방향과 진행방식을 변화시킬 필요가 있다. 이 연구는 국내·외 사례의 추진 배경, 내용 그리고 추진 실적 등을 파악하고 수원형 공공서비스디자인의 방향을 모색하는 데 목적이 있다.

### 2) 도시경쟁력 강화를 위한 '수원형 공공서비스디자인' 방향성 도출 필요

공공서비스디자인은 수요자인 시민을 비롯한 이해관계자의 참여와 협업을 통해 실제적인 사정을 반영하기 때문에 실현 가능성이 큰 방향을 제시할 수 있다(최성호, 2017, p.22). 하지만 수원시의 특성과 수요에 대한 조사가 없는 상태에서 진행을 하게 되면 정책 방향의 테두리 안에서 아이디어만 한정적으로 제안할 수밖에 없는 한계점에 부딪히게 된다.

수원시가 지향하는 디자인 목표와 연계되는 전략 조사, 수원시 디자인 인력현황, 적용방안, 사업실행 검토 등에 대한 조사를 토대로 수원형 공공서비스디자인 방향성을 도출할 필요가 있다. 수원시 역시 디자인 분야에 대한 전략조사와 계획이 이루어지지 않아 공공서비스디자인 추진 방안에 대해서 고심하고 있다.

### 3) 공공서비스디자인 사업 실행을 위한 관련 법제도 검토

기초지방자치단체에서 어떠한 사업을 실행하고자 하면 법의 근거가 있어야 하고 명확한 정의의 규정이 있어야 한다. 이 연구를 통해 수원시에서 공공서비스디자인 사업을 실행할 수

있도록 타지방자치단체의 조례, 국내 상위법 검토를 통해 환경 기반을 마련하고, 관련 정책수립 및 제도 개선에 활용할 수 있을 것으로 기대한다.

## 제2절 연구의 범위 및 방법

### 1. 연구의 범위

본 연구의 내용적 범위는 수원시에서 활용 가능한 서비스디자인을 분석하여 방향성을 계획하고자 국내·외 우수사례를 조사하고 분석하였다. 서비스디자인이 주로 의료, 교육에서 많이 활용되어 공공부문에서 서비스디자인 우수사례가 많지 않으므로 전수조사를 기반으로 하였고 수원시에 적용 가능한 해외사례는 심도 있게 다루었다. 또한 수원시의 지역적, 문화적 특징을 파악하고자 지역커뮤니티, 행정인력, 도시환경 등에 대해 조사하여 서비스디자인을 시행해온 타시도와 비교하였다.

시간적 범위는 2020년 7월을 기준으로 최근 5년간의 우수사례조사, 현행 제도 및 사업현황 조사 등에 관한 조사를 실시하는 것으로 한정하였다. 이는 도시환경의 변화에 따른 공공서비스의 범주를 제한하기 위한 것이며 수원시에서 공공서비스디자인 사업을 진행하기 위한 기초계획을 제안하고자 한다.

### 2. 연구의 방법

수원시에 적용가능한 공공서비스디자인의 범주 파악 및 추진계획수립을 위해 국내·외 선진사례를 조사하였고, 많은 방문객들이 찾는 수원의 주요 관광지의 현장방문을 통해 현황을 파악하였다. 공공서비스디자인은 수요자인 시민을 비롯한 이해관계자의 참여와 협업을 통해 실제적인 사정을 반영해야 하므로 수원시의 공무원을 대상으로 현황분석 및 인터뷰를 하였다. 지방자치단체에서 사업을 시행하기 위해서는 제도가 기반이 되어야 하므로 법령체계 검토를 기반으로 전문가 자문회의를 개최하여 추진 방안을 도출하였다.

#### ■ 문헌조사

- 공공분야의 서비스디자인 관련 선행연구
- 국내·외 선진사례 조사
- 공공분야에서 사용가능한 서비스디자인 툴 조사
- 국내·외 법령체계 검토

- 현장조사

〈표 1-4〉 현장조사 개요

현장 답사지	주소	현장답사 일시
광고호수공원	경기도 수원시 영통구 광고호수로 57	2020.05.29.
효원공원(월화원)	경기도 수원시 팔달구 동수원로 397	2020.05.29.
매산시장 및 로데오거리	경기 수원시 팔달구 매산로20번길 7, 경기 수원시 팔달구 향교로 3-2	2020.07.03.
행궁동(성안마을)	경기 수원시 팔달구 행궁동 일대	2020.07.16.

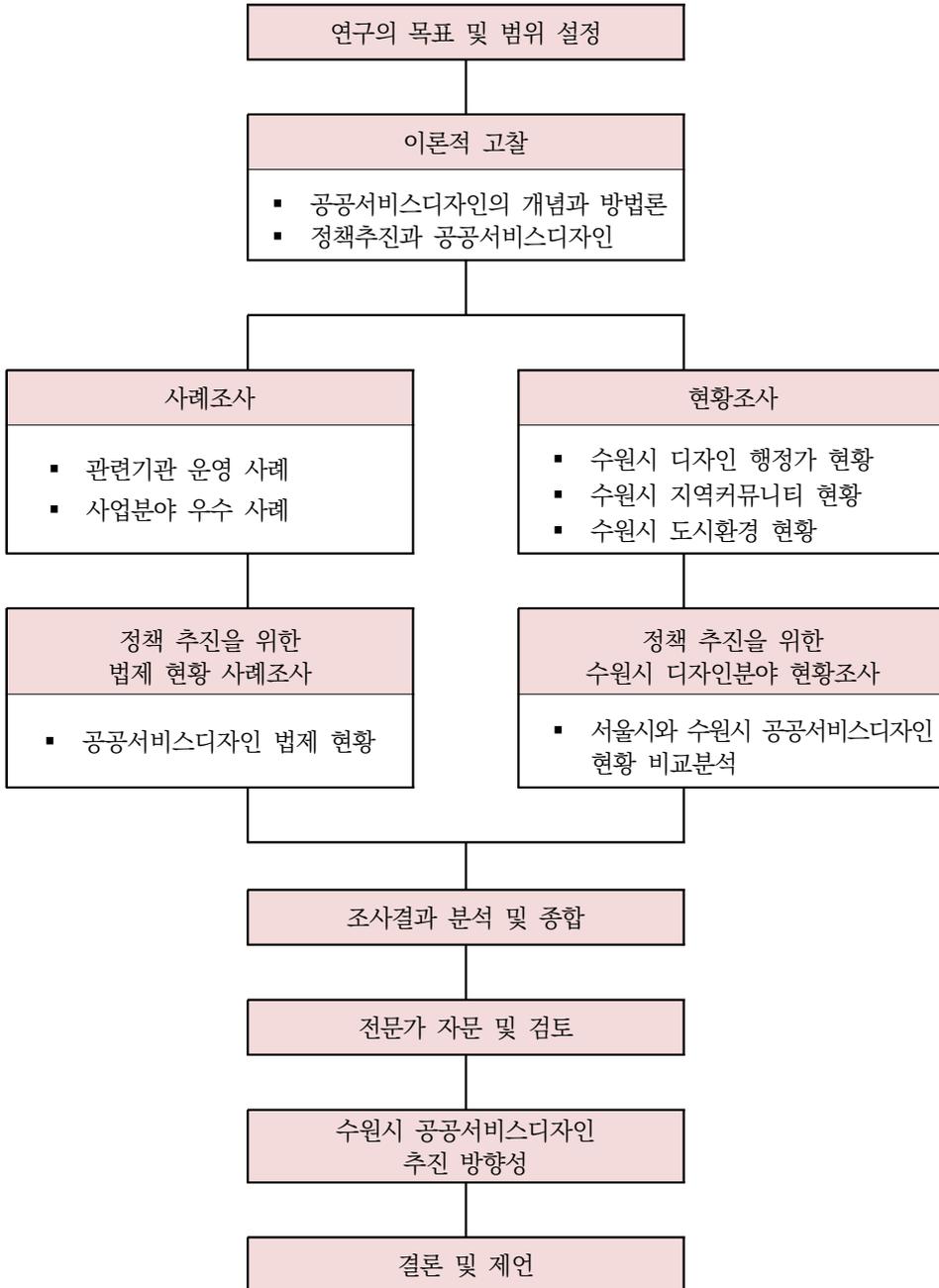
- 전문가 자문회의

- 국내 공공분야의 서비스디자인 사업에 참여했던 전문가들을 중심으로 사업추진의 어려움 및 운영상의 문제점과 개선과제, 공공서비스디자인 관련 강화 방향 등 의견조사
- 관련 법제도 검토를 위한 법률자문

### 3. 연구 수행절차

연구의 주요 내용과 흐름도는 다음과 같다.

〈그림 1-3〉 연구 흐름도

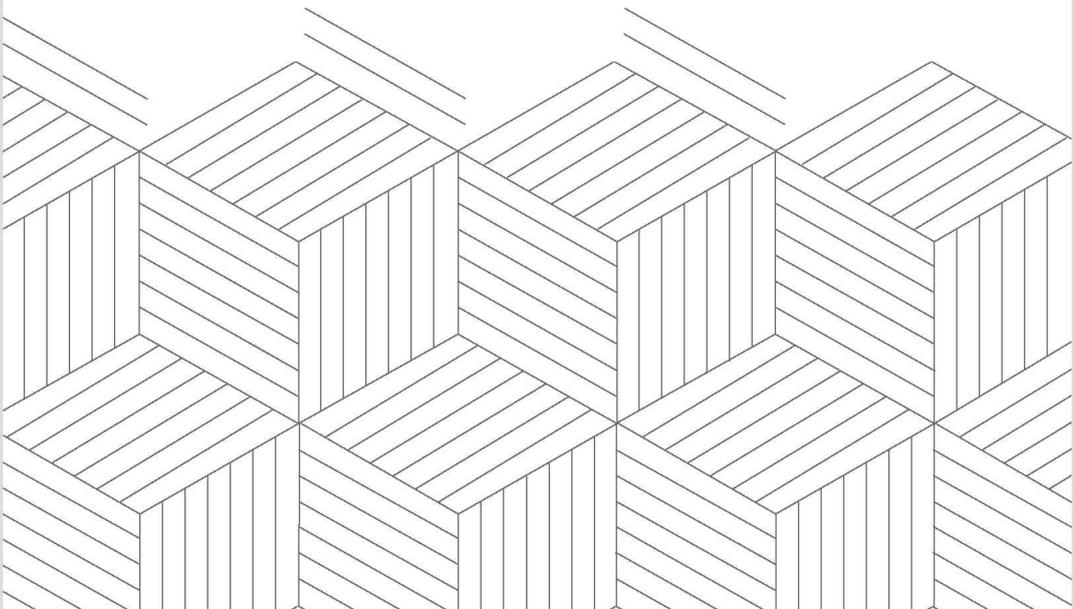


# 제2장 이론적 고찰

제1절 공공서비스디자인의 개념과 방법

제2절 정책 추진과 공공서비스디자인

제3절 선행연구의 고찰





## 제2장 이론적 고찰

### 제1절 공공서비스디자인의 개념과 방법

#### 1. 서비스디자인의 개념과 공공서비스디자인

##### 1) 공공서비스디자인의 개념

서비스디자인은 서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 수요자 중심의 디자인 방법을 적용함으로써 사용자의 생각과 행동을 변화시키고 만족도를 향상시키는 분야이다(윤성원, 2019, p.73 재인용).

공공서비스디자인은 공공정책을 효과적으로 설계하기 위한 전략이라 정의할 수 있다. 공공 정책 및 공공서비스를 구상해서 전달하는 과정 전반에 디자인방법을 적용하여 정책목표를 달성할 수 있도록 하는 방법론이다(한국디자인진흥원, 2013, p.11 재인용).

공공부문에서 서비스디자인의 개념은 독일에서 시작된 것으로, 2000년대 디자인 카운슬(Design Council)에서 주도했던 Dott07 디자인을 통한 사회문제 해결과 관련된 프로젝트 사례들이 소개되면서 공공서비스디자인이라는 용어가 확산되었다(박서희·노승완, 2012, p.120).

〈표 2-1〉 기관별 서비스디자인 정의

연구자	주요내용
인터랙션디자인 코펜하겐 연구소 (CIID)	서비스디자인은 무형의 매체와 유형적인 매체를 결합한 경험을 통해 좋은 사고를 창출하는데 초점을 맞춘 신흥 분야
리브워크 (Livework)	서비스디자인은 비즈니스와 고객을 연결하는 방법 및 기술을 제공하고, 새로운 고객 경험을 가능하게 할 수 있는 비즈니스 가치 창출 도구
피어인사이트 (peerinsight)	서비스 혁신을 위해 커뮤니케이션, 공간, 행동, 사람, 사물, 도식 등 서비스를 이루는 유·무형의 요소를 총체적으로 배열하고 리서치에 근거해 디자인하는 것
디자인 싱커스 (DesignThinkers)	창조적인 프로세스와 방법을 이용하여 서비스제공자와 최종 사용자 간의 상호작용을 디자인하고 조정하는 것

엔진그룹 (Engine Service Design)	훌륭한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 전문 분야로 서비스디자인 프로젝트는 환경, 커뮤니케이션, 제품 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고, 만족스럽고, 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것
서비스디자인네트워크 (Service Design Network)	서비스 라이프사이클 전체에 걸쳐 서비스 사용자와 서비스 제공자 모두에게 가치를 창출하기 위해 전체적이고 고도의 협업 접근 방식을 사용하는 것
디자인 카운슬 (Design Council)	서비스디자인은 우리가 접하는 사람, 정보, 제품 및 공간 등의 접점을 만들고 그것들이 서로 그리고 사용자들과 어떻게 상호작용하는지를 정의하는 과정

자료: 한수련 (2008), 이경선·김연성·최정일·김서영 (2015) 참고하여 재작성

서비스디자인에서 주로 사용되는 대표적인 용어는 아래와 같다.

〈표 2-2〉 서비스디자인 관련 용어 정의

용어	내용
터치포인트 (Touchpoint)	서비스 경험을 구성하는 요소로서 고객과 만나는 모든 접점을 의미
이해관계자 (Stakeholder)	서비스의 제공자와 수용자, 해당 서비스에 연관된 사람들을 의미
여정맵 (Journey map)	시간의 흐름에 따른 고객경험을 판단하고 행동하는 경로
블루프린트 (Blueprint)	서비스 사이클에서 고객의 경험을 여러 서비스 제공자가 제공한 개별적 조치들과 연관시켜 작성한 흐름도
프로토타이핑 (Prototyping)	제품의 초기모형의 설계와 같으며 그 구체화 방안 등은 여러 가지가 있음
퍼실리테이션 (facilitation)	그룹의 구성원들이 효과적인 기법과 절차에 따라 적극적으로 참여하고, 상호작용을 촉진하여 목적을 달성하도록 돕는 활동, 또한 전문성을 갖고 이러한 퍼실리테이션 활동을 능숙하게 해내는 사람을 퍼실리테이터라고 함 <sup>1)</sup>

자료: 정석길, 홍성희·정석길 (2011), 서비스디자인 프로세스 체계화 과정 연구 참고하여 재작성

## 2) 유래

공공서비스디자인의 유래는 다음과 같다(한국디자인진흥원, 2014, p.8).

- 1982 미국 금융전문가 Lynn Shostack이 경영 분야에서 개념을 처음 언급
- 1991 독일 쾰른대 Michael Erlhoff 교수가 디자인의 한 분야로 소개
- 2000 영국 런던에서 세계 최초 서비스디자인 전문기업 엔진(Engine) 탄생
- 2004 서비스디자인네트워크(Service Design Network) 설립
  - \*쾰른대, 카네기멜론대, 링쇼핑대, 밀라노폴리텍, 도무스아카데미 주축
- 2004 영국 디자인 카운슬(Design Council) 주도로 공공서비스혁신 프로젝트 시작
  - \*RED(2004~2006), Dott07(2007)

1) 퍼실리테이션 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://www.facilitator.or.kr:448/business/business01.php>

## 2. 공공서비스디자인의 방법론

### 1) 서비스디자인 프로세스

모든 디자이너는 접근방식이 약간 다르고, 디자인 전문지식도 제각각이지만, 모든 디자이너에게 공통되는 몇 가지 일반적인 활동이 존재한다. 사고와 가능성이 가능한 한 넓은 지점에서 그들이 의도적으로 좁히고 뚜렷한 목표에 초점을 맞춘 상황으로 디자인프로세스가 어떻게 전달되는지를 지도화 한다(Design Council, 2015, p.6).

서비스디자인은 단순히 개념적인 제안의 수준을 넘어 실제 적용이 가능한 프로세스와 방법론이 증가하고 있다. 대표적인 서비스디자인의 프로세스는 디자인카운슬의 더블다이아몬드, 모리츠의 6단계 서비스디자인 프로세스 등이 있다.

〈표 2-3〉 서비스디자인 프로세스의 예

구분	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	6단계
Design Council	발견 (Discover)	정의 (Define)	개발 (Develop)	전달 (Deliver)		
Live Work	통찰, 이해 (Insight)	생각 (Ideas)	시제품, 견본 (Prototype)	전달 (Delivery)	구체화 (Specifying)	
Engine	확인, 발견 (Identify)	만듦, 지음 (Build)	평가 (Measure)			
Design Thinkers	발견 (Discovering)	개념화 (Concepting)	설계 (Designing)	건축, 구축 (Building)	실행, 완성 (Implementation)	
SNOOK	발견 (Discover)	정의 (Definition)	설계 (Design)	전달 (Delivery)		
IDEO	관찰 (Observation)	브레인스토밍 (Brainstorming)	빠른 시제품 (Rapid Prototyping)	개선, 다듬다 (Refining)	실행, 완성 (Implementation)	
SEREN	발견 (Discover)	종합 (Synthesize)	설계 (Design)	구체화 (Specify)		
Peer insight	필요 발견 (Needs finding)	종합 (Synthesize)	개발 (Development)	실행, 완성 (Implementation)		
team interface	발견 (Discovering)	개념화 (Concepting)	시제품, 견본 (Prototyping)	구체화 (Specifying)	시험 (Testing)	
Moritz	이해 (Understanding)	사고 (Thinking)	생산 (Generating)	필터, 여과 (Filtering)	설명 (Explaining)	실현 (Realizing)

자료: 김은경·유민호 (2012). 서비스디자인 사례연구. 커뮤니케이션 디자인학연구, 39(0), pp.31-39

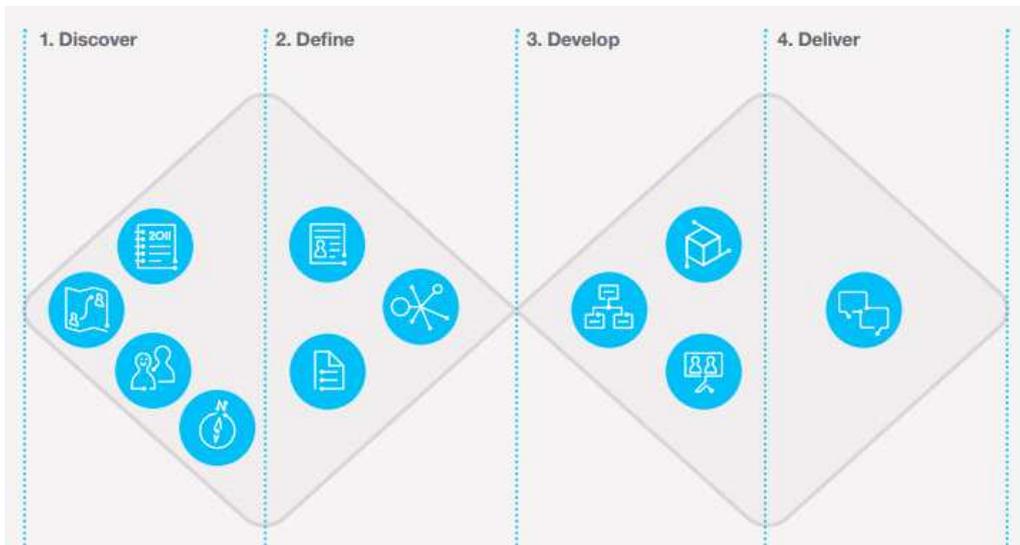
### (1) 더블다이아몬드(Double Diamond)

두 개의 다이아몬드는 문제를 좀 더 폭 넓게 혹은 깊게 탐구하고(다양한 사고), 그런 다음 집중적인 행동을 취하는(생각을 수렴) 과정을 나타낸다.

- 발견(Discover) : 사람들이 문제가 무엇인지 단순히 추측하기 보다는 문제에 대해 영향을 받을 사람들과 대화하고 시간을 보냄으로써 문제를 이해하는데 도움을 줌
- 정의(Define) : 발견 단계에서 수집된 통찰력을 당신이 도전을 다른 방식으로 정의하는 것에 도움을 줌
- 개발(Develop) : 사람들이 분명히 정의된 문제에 대해 다른 답을 제시하도록 격려하고, 다른 곳에서 영감을 구하고, 다양한 사람들과 함께 디자인하도록 함
- 전달(Deliver) : 전달은 소규모로 다른 해결책을 시험하고, 효과가 없을 해결책을 거부하고, 효과가 있을 해결책을 개선하는 것을 포함

더블다이아몬드는 화살표가 보여주는 선형 과정이 아니다. 디자인카운슬이 지원하는 많은 조직들은 다시 초기 단계로 되돌릴 수 없는 근본적인 문제들에 대해 더 많은 것을 배울 수 있으며 제품과 서비스가 어떻게 작동하고 있는지 지속적으로 피드백 과정을 통해 그것들을 반복적으로 개선하고 있다(Design Council, 2015, p.7).

〈그림 2-1〉 더블다이아몬드 디자인 프로세스



자료: Design Council (2015), Design methods for developing services, p.7

## (2) 모리츠(Moritz) 6단계 서비스디자인 프로세스

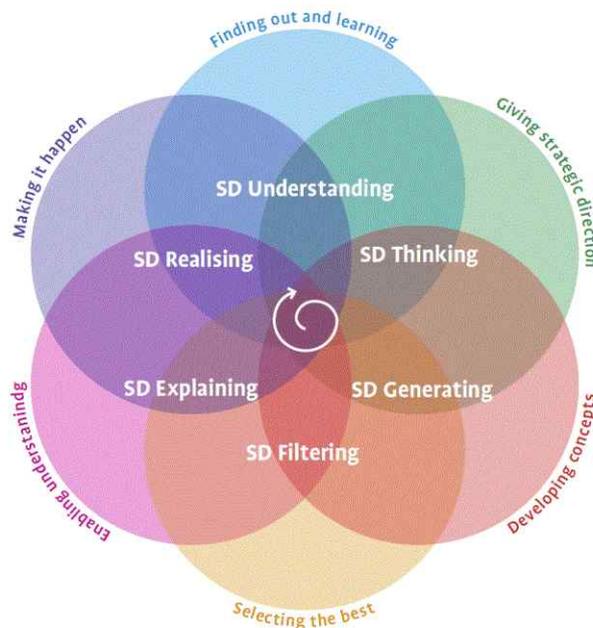
모리츠(Moritz)가 제안한 6단계 서비스디자인 프로세스는 Understanding-Thinking - Generating-Filtering-Explaining-Realizing로 구성된다(김은경·유민호, 2012, pp.31-39).

〈표 2-4〉 6단계 서비스디자인 프로세스

단계	내용
이해 단계(Understanding)	고객의 니즈를 조사하여 상황, 배경, 제약 조건, 보유자원 등을 파악하고 다양한 가능성을 찾음
사고단계(Thinking)	적합한 기준을 설정하고 전략적 개념의 프레임 워크를 개발한 뒤, 세부사항의 범위와 스펙을 정함
일반화 단계(Generating)	아이디어와 컨셉을 개발
필터링 단계(Filtering)	아이디어를 선별하고 솔루션을 평가
의미화 단계(Explaining)	아이디어와 컨셉을 시각화하고 프로세스와 시나리오를 도식화
실행화 단계(Realizing)	솔루션, 프로토타입, 프로세스 등을 실행하고 사업계획을 작성하여 교육을 진행

자료: 김은경·유민호. (2012). 서비스디자인 사례연구. 커뮤니케이션 디자인학연구, 39(0), p.33

〈그림 2-2〉 모리츠의 서비스디자인 프로세스



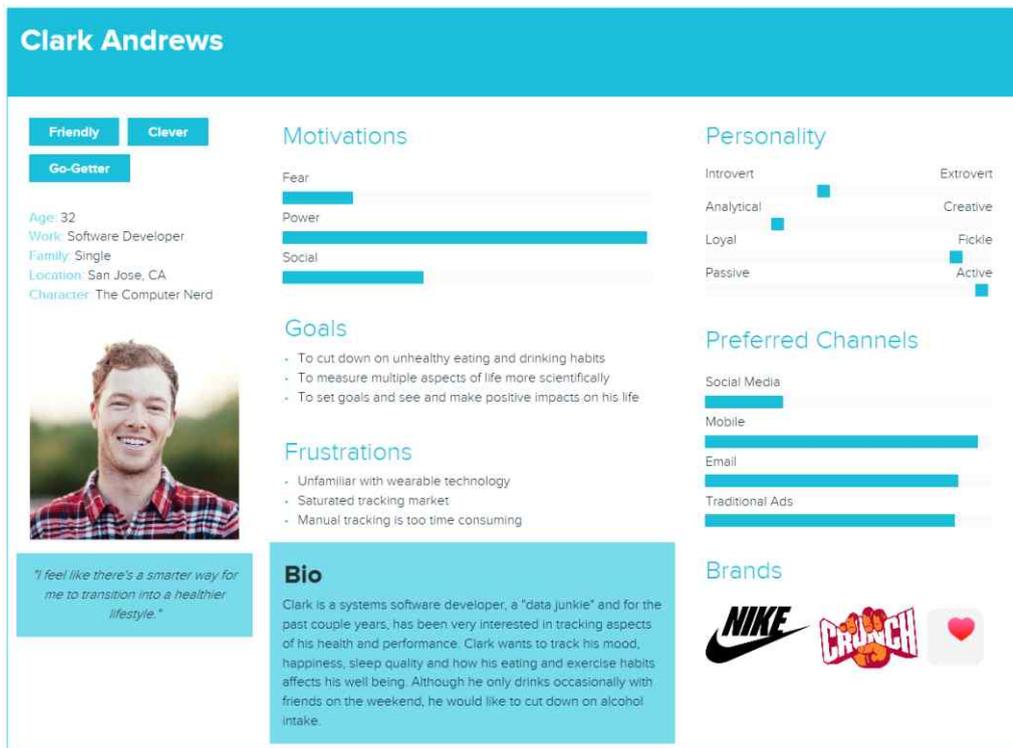
자료: Moritz (2005), Service Design - Practical Access to an Evolving Field, working paper

## 2) 서비스디자인 방법론

### (1) 페르소나(Persona)

페르소나(Persona)는 그리스의 고대극에서 배우들이 쓰던 가면을 일컫는 말로 실제 관찰 결과에 근거하여 어떤 제품 혹은 서비스를 사용할 만한 목표, 인구 집단 안에 있는 다양한 사용자 유형들을 대표하는 가상의 인물을 구체화하는 것을 말한다.<sup>2)</sup> 서비스디자인 방법론으로 사용되는 페르소나에서는 개인 고객의 구체적인 감정, 심리적 경험을 분석할 수 있다(한국디자인진흥원, 2014, p.37).

〈그림 2-3〉 페르소나 예시



1. 현장조사 결과 수집된 자료를 분석하여 고객의 특징을 정리하고 비슷한 특징을 보이는 사람들을 그룹화 한다.
2. 각 그룹을 대표하는 가상인물을 설정하고 신상명세(이름, 나이, 성별, 직업 등)와 전형적인 특성(행동, 가치관 등)을 기술한다. (가상인물은 복수로 설정할 수 있으며, 복수일 경우 우선순위를 정한다.)
3. 가상인물의 주요사건을 중심으로 일상생활 장면을 생생하게 묘사한다.

자료: 페르소나 이미지, 2020년 8월 27일 검색, <https://library.xtensio.com/software-developer-persona-example>  
 페르소나 관련 글 : 공공서비스디자인 사용설명서, 안전행정부(2014), pp.37-38

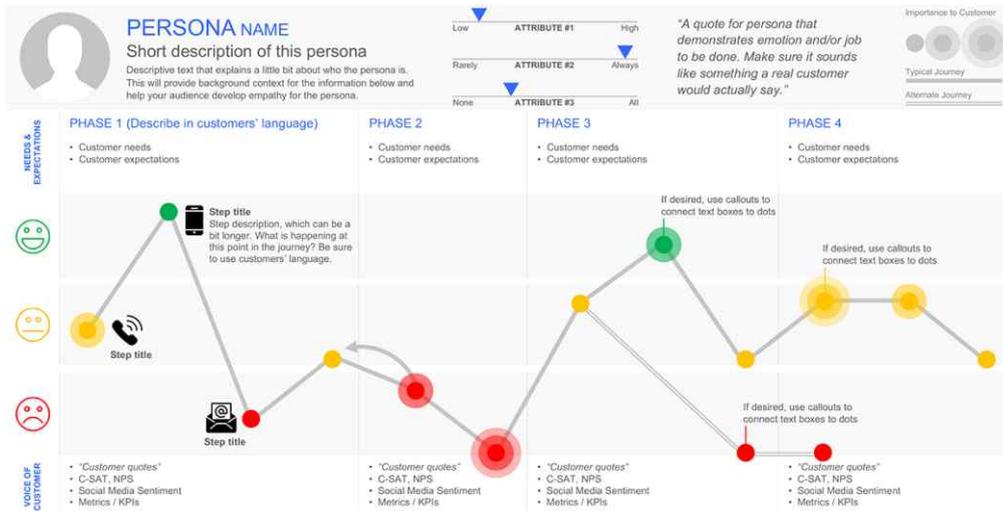
2) 페르소나 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/31rsCsP>

## (2) 고객 여정 지도(Customer Journey Map)

사용자 여정 지도(user journey map)라고도 하는 고객 여정 지도는 사용자가 제품을 통해 특정 목표를 달성하는 경로를 처음부터 끝까지 시각적으로 나타낸 것으로, 고객 여정 지도의 기본은 사용자와 제품 혹은 조직 간에 발생하는 일련의 접점(touch point)들의 시간표(timeline)이다. 접점은 다양한 형태와 크기로 제공된다.<sup>3)</sup>

고객여정지도에서는 페르소나의 경험을 따라가며 공감하는 과정으로, 문제의 해결책을 찾기보다는 핵심 원인을 파악하는 것이 중요하다.

〈그림 2-4〉 고객 여정 지도 예시



1. 시간의 흐름에 따라 고객의 주요 행위(key activity)를 작성한다.
2. 각 행위 시점에서 감정 상태를 높고 낮음으로 표시하고 선으로 연결한다.
3. 각 행위 시점에서 고객의 생각이나 느낌을 글로 정리한다.
4. 고객의 감정이 하락하는 지점을 문제 발생지점(pain point)로 설정한다.
5. 문제 발생지점을 주목하여 고객이 무엇을 원하는지 분석한다.

자료: 고객여정지도 이미지, 2020년 8월 27일 검색, <http://kernybodine.com/how-to-use-our-free-journey-mapping-template/>  
 고객여정지도 관련 글 : 공공서비스디자인 사용설명서, 안전행정부(2014), p.39

3) A beginner's guide to customer journey maps 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/343g00a>

### (3) 관계모델 캔버스(Relationship Model Canvas)

관계와 서비스는 유무형의 가치에 대한 명시적이고 암묵적인 교환으로 이루어진다. 비즈니스를 설계할 때, 가치 교환을 탐색하고 구조화하기 위한 도구로 BM-Canvas(Business Model Canvas)가 사용되는데 관계모델 캔버스는 BM-Canvas에서 영감을 받아 개발되었다. 관계모델 캔버스는 고객과 서비스 제공자의 관계 구성과 같은 새로운 관계 구성의 의도적인 계획 외에 기존 관계의 반영과 분석에 사용할 수 있는 틀이다.<sup>4)</sup>

〈그림 2-5〉 관계모델 캔버스

관계모델 캔버스 | 관계 : \_\_\_\_\_

<b>주요 활동 &amp; 속성</b> 어떤 활동이나 공통성 때문에 이 관계가 형성되었는가?	<b>가치 제안</b> 이 관계에 어떤 가치를 부여하십니까? 이 관계의 중심에 어떤 가치를 제공하는가?	<b>관계 기대</b> 이 사람은 생각합니다. 그들과 어떤 관계를 맺고 유지하기를 원하는가? 그들에게서 어떤 기대를 하고 있는가? 그들의 관념과 믿음은? 그 믿음을 세우기 위해 또 누구를 찾을 수 있었을까?	<b>채널</b> 그 관계는 어디서 어떻게 이루어지는가? 어느 정도 가격 인도가 높을까? 가장 좋게 보일까?	<b>측정지표</b> 당신은 그 관계의 성공/성장을 어떻게 측정할 것인가? 질적, 양적?
<b>비용 구조</b> 나는 그 관계를 무엇을 주고 싶니? 다른 사람들 위해 포기해야 할 것들을 그 관계를 위해 무엇을 가져다 부가해줄까? 라비한 투자의 비용 이점은 무엇인가?		<b>수익 흐름</b> 이 사람은 더 좋게 어떤 가치를 주는가? 나는 그것이 다른 것을 주는 것을 더 좋아해. 그리고 얼마나 수익을 올렸는가?		

1. 분석할 관계(예: 형제자매와의 관계 또는 간병인이 환자와 가지는 관계)를 선택하십시오.
2. 제공된 공간에 캔버스의 상단 모서리에 관계를 기록한다.
3. 캔버스를 채운다 - 요구되는 방법은 없다. 왼쪽에서 오른쪽으로 시작하는 것이 좋을 때가 많다.
4. 캔버스가 당신에게 그 관계에 대해 드러내는 어떤 통찰력을 반영하라.
  - 캔버스에서 가장 놀라운 요소는 무엇이었나? 그 이유는?
  - 관계에서 가장 긍정적/부정적 측면을 어디에 표현했나.
  - 어떤 부분에 대한 대응이 어려웠는지, 그 이유는?
  - 만약 당신의 캔버스의 주체가 그들의 관점에서 캔버스를 만든다면, 당신의 캔버스 사이에 대칭성이 있을까? 기대치가 같을까, 다를까.

자료: SDN(Service Design Network) (2017), Touchpoint Vol.9, No.1, pp.58~59

4) SDN(Service Design Network) (2017) Touchpoint Vol.9, No.1, p.58 참고하여 재작성

#### (4) 이해관계자 템플릿

조직적 설계와 문화를 변화시키고 새로운 전략을 추구하기 위한 ‘플라이 휠’ 모델에서는 이해당사자들의 생각을 포착할 때 추적하기 위한 간단한 템플릿을 사용하며 이는 <그림 2-6>과 같다.<sup>5)</sup>

이해관계자 템플릿을 사용하여 서비스 설계자들이 공동 창조 세션, 검증 회의 또는 심지어 내부 팀 체크인을 통해 발견한 내용을 종합할 때, 설계 중인 서비스에 대한 의미를 포착하는 것을 넘어 이해당사자들의 동기 부여와 우려 사항에 대해 알게 된 내용을 문서화할 수 있다.<sup>6)</sup>

<그림 2-6> 이해관계자 템플릿

이해관계자		
이름	소속	
이해관계자의 예	개인 이해관계자	
<p><b>+</b> 이익/잠재력(이해관계자)</p> <p>이해관계자 단기</p> <p>장기</p>	<p><b>+</b> 이익/잠재력(팀)</p> <p>이해관계자 단기</p> <p>장기</p>	<p><b>변화에 대한 생각</b></p> <p>기대 요소</p> <p>우려 요소</p> <p>변화를 통한 참여도를 높이는 방법</p>
<p><b>-</b> 고려해야할 단점</p> <p>단기</p> <p>장기</p>	<p><b>-</b> 고려해야할 단점</p> <p>단기</p> <p>장기</p>	<p><b>상호작용</b></p> <p>신뢰할 수 있는 의사 전달자</p>

\* 사용자 중심의 변경관리 활동에 제공될 수 있는 계획에 대한 직원 또는 이해관계자의 피드백을 포착하기 위한 예제 템플릿

자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/2RMpUIN>) 참고하여 재작성, 2020년 8월 27일 검색

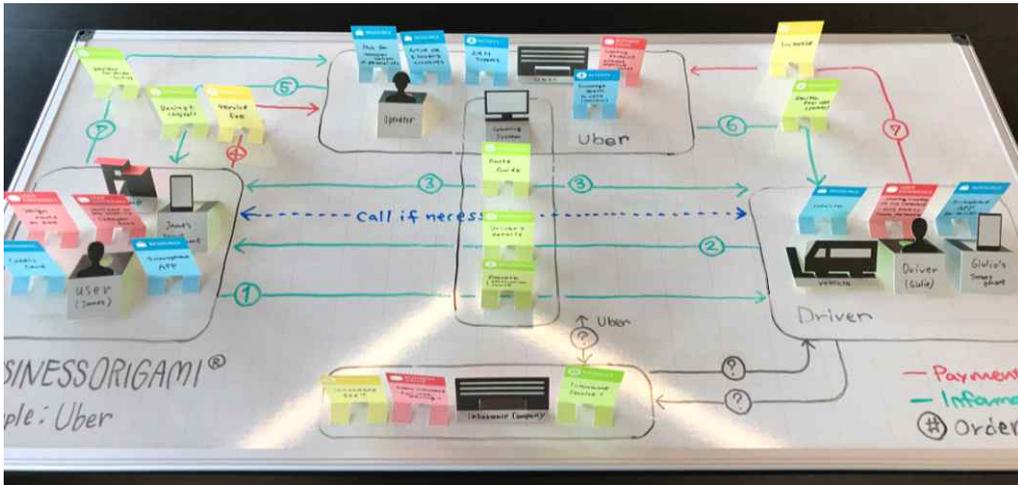
5) 조직적 변화 모델은 Jim Collins의 ‘Good to Great’에 부리를 두고 있는데 책의 핵심아이디어는 ‘플라이 휠’ 모델이다. 플라이 휠은 회전 운동 에너지를 저장하는 기계 장치로, 기계식 플라이 휠을 돌리는 것은 처음에는 매우 어렵지만, 각각의 회전과 함께 더 쉬워지고, 결국 플라이 휠을 멈추기 위해 훨씬 더 큰 힘을 필요로 하는 자기 유지 운동량을 갖게 된다. Collins는 이것이 ‘좋은’에서 ‘훌륭함’으로 전환한 가장 성공한 기업들이 채용한 변혁 모델을 비유한 것이라고 설명한다. (자료: 이해관계자 템플릿 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2RMpUIN>)

6) 이해관계자 템플릿 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2RMpUIN>

### (5) 비즈니스 오리가미(Business Origami)

비즈니스 오리가미(Business Origami)는 새로운 서비스를 디자인할 수 있는 효과적인 방법론으로, 다양한 기관과 이해관계자가 복잡하게 얽힌 시스템 환경에서 기존의 서비스를 확장할 수 있는 기회를 탐색하는데 활용할 수 있다. 이해관계자를 모아 참여 중심의 부분 구조화된 워크숍을 진행하여, 지식 공유를 원활히 하고 의사결정을 도울 수 있는 새로운 서비스 모델에 대해 고안한다. 비즈니스 오리가미 방법론은 이해관계자, 물리적 위치, 이해관계자 사이의 관계, 제공되는 서비스, 서비스 제공을 위해 필요한 자원과 활동, 금융 및 정보 교환과 같은 거래, 서비스 사용자 및 고객의 개인적 경험 등 다양한 요소를 탐색한다. 비즈니스 오리가미는 2006년 유키노부 마루야마(Yukinobu Maruyama)가 방법론을 개발하여, 시민경험을 위한 센터, 에스에이퍼(SAP), 구글, 아이비엠(IBM)과 같은 단체에서 활용되고 있다.<sup>7)</sup>

〈그림 2-7〉 비즈니스 오리가미



1. 워크숍을 진행전, 사용자 연구 진행과 다양한 인물(Persona) 설정, 아이디어 구상, 개념스케치 등을 진행
2. 워크숍이 시작되면 먼저 비즈니스오리가미 방법론에 대한 발표를 함
3. 5-6명씩 그룹을 만들어 비즈니스오리가미 카드 한 세트와 흰 종이, 색연필이 놓여진 원형 테이블에 둘러앉음  
\* 비즈니스 오리가미 카드에는 사람, 장치, 이동수단, 빌딩과 같은 사물의 모형이 포함됨
4. 참가자는 가능한 많은 요소를 파악한 뒤 연관된 요소들끼리 분류함
5. 참가자는 각각의 요소마다 어떤 관계를 맺고 있는지 각각 다른 색의 선을 그어 나타냄  
(ex. 초록색은 서비스, 주황색은 금융거래를 나타냄)
6. 참가자는 사용자의 관점으로 서비스 순서에 따라 숫자를 매기고 요소를 추가함
7. 참가자는 향후 발생할 수 있는 이슈나 위기, 도전과제, 새로운 서비스 기회에 대해 토론함
8. 각 그룹에서 한 명씩 나와 최종 결과를 발표

자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3aiouhV>) 참고하여 재작성

7) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3aiouhV>) 참고하여 재작성, 2020년 8월 27일 검색



## 제2절 정책 추진과 공공서비스디자인

### 1. 공공부문에서 서비스디자인의 필요성

행정안전부(2019)에 따르면 공공서비스디자인의 효과는 다음과 같다.

- 공급자 중심이 아닌 수요자의 목소리를 듣고 이를 정책에 반영하고 국민을 위한 혁신적인 서비스가 가능함
- 직접적인 수요자뿐 아니라 다양한 분야의 전문가가 공동 창작(Co-creation)을 통해 복잡한 문제를 해결하여, 다양한 관점이 고려된 새로운 서비스 개발이 가능함
- 공급자와 수요자가 서로의 상황을 이해함으로써 상호 신뢰가 향상되며 수요자의 의견을 반영하여 지속적으로 개선함으로써 만족도 높은 서비스 개발이 가능함

전통적인 공공부문 서비스 제공 및 정책수립은 일반적으로 생각의 흐름을 설계하는 일에 있어서 여러 장애물에 직면하게 되는데 이를 해결하기 위해 공공서비스디자인이 필요하며 그 효과는 다음과 같다(Design Council, 2013, pp.18-19).

〈표 2-5〉 공공부문 서비스디자인의 효과

전통적인 공공부문 서비스	공공부문에 서비스디자인이 적용된 이후
일관성이 없는 점진주의	근본적인 필요를 위한 디자인
고위험 시범사업	저위험 시제품 생산
결합된 사고의 부족	완전한 혁신 프로세스
시민 참여 부족	시민 중심의 프로세스
시민의 요구에 대한 이해 부족	시민의 요구에 대한 직접적인 이해
명백한 것의 부족	빠르고 명확한 전달
Silo 구조 <sup>8)</sup>	다원적 팀워크
평균 사용자를 위한 디자인	광범위한 사용자를 위한 디자인

자료: Design Council (2013), Design for Public Good, pp.18~19

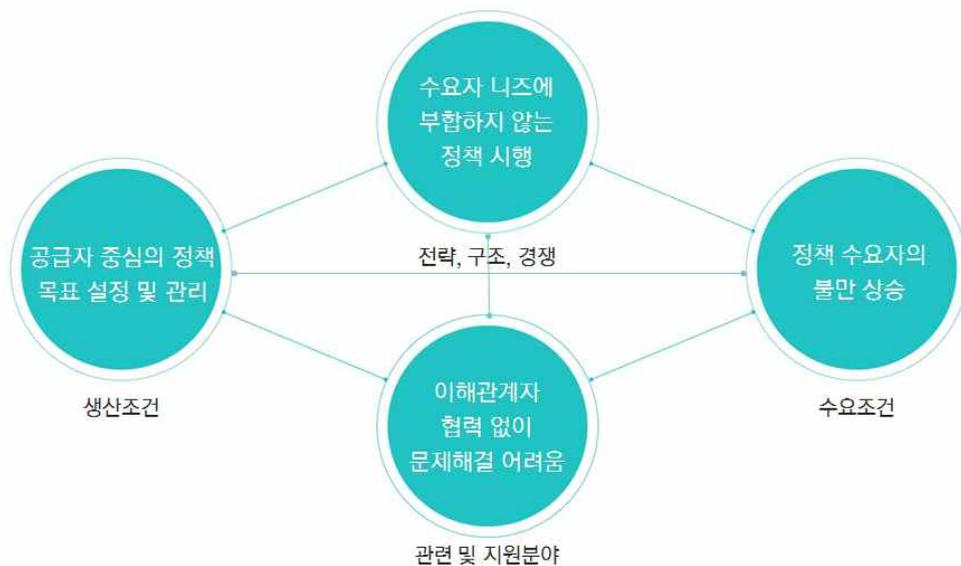
공공서비스 분야는 대개 공급자가 유일하기 때문에 시장 경쟁을 통한 발전을 기대하기 어렵고 또한 사회의 기반이 되는 서비스인 관계로 이를 토대로 수행되는 일의 효율과 성과에 영향을 미친다. 이러한 특징에 의해 공공서비스 개선을 위해 다른 누군가가 아닌 정부 스스로가 적극적으로 노력해야 한다(이용재·김승인, 2011, p.554).

8) 정부 부서는 종종 협력하고 외부로부터의 관련 전문가와 사용자를 참여시키고 함께 일하는 것이 어렵다는 것을 알게 된다.(Design Council, (2013), Design for Public Good), 사일로식 사고는 고도로 복잡한 문제를 해결하기 위한 협동을 불가능하게 하는 구획화한 사고 및 행동을 말한다.(2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/39LFNXg>),

## 1) 공급자 중심의 공공디자인 실패 사례

공공정책 부문이 현재 직면한 상황을 종합하면 <그림 2-2>와 같다. 첫째, 정책 목표의 설정과 관리가 공급자가 달성하기 쉬운 방향으로 이루어지고 있다. 둘째, 정책 수요자의 참여하려는 의지가 점차 높아지고 있기 때문에 정책과정에서 수요자의 양·질적 참여가 이루어지지 않는 경우 수요자들의 불만이 생겨날 수 있다. 셋째, 사회가 점점 복잡해짐에 따라 정책 이슈의 복잡성도 심화되고 있어 다양한 이해관계자의 협력 없이는 문제해결이 어려운 특징을 갖게 된다. 마지막으로 현재의 공공정책은 수요자 지향을 추구한 정책이라고 해도 수요자의 숨겨진 니즈를 찾아낼 전략과 방법론이 없어 수요자의 만족과 거리가 먼 정책이 계획되고 실행되는 경향이 나타난다(윤성원, 2014, p.19).

<그림 2-9> 공공정책의 현황



자료: 'Porter's Diamond of National Advantage'(마이클 포터, 1990)(윤성원, 2014, p.18에서 재인용).

공급자 중심의 공공디자인 실패 사례는 <표 2-6>과 같이 네 개의 사례가 있다. 실패한 사례들은 정보 전달이 공급자 중심으로 구성되어 있어 누구나 이해할 수 있는 안내체계가 이루어지지 않아 정보 전달의 어려움이 있다는 공통점을 가진다. 또한 시각적으로는 획일적이고 단조로운 디자인 적용으로 수요자의 만족을 얻지 못하고 있다.

〈표 2-6〉 공급자 중심의 공공디자인 실패 사례

사례	특징
서울 지하철 2호선 '외선 순환', '내선 순환'	운영 체계상 필요한 구분 방식으로 승객들에게 혼란을 줄 수 있음
서울역 방면을 '상행', 반대를 '하행'	일률적인 방향 개념 적용으로 이용객들에게 혼란을 줄 수 있음
도로 위 모호한 표지판	운전자의 시야를 고려하지 않은 표지판 설치로 운전자에게 혼란을 야기함
청계천 간판정비사업	획일된 간판 디자인 적용으로 정보전달이 어려워 상인들의 불만을 야기함

(1) 공급자 중심의 지하철 용어 표기(서울, 2010)

순환 열차인 2호선의 통행방식을 설명하는 '외선'과 '내선'이라는 용어는 열차를 운행하는 기관사나 운영 체계상 필요한 구분방식으로 방향 감각을 상실하기 쉬운 지하철 역사 내에서 승객들에게 혼란을 줄 수 있다. 또한 실질적으로 이용자 입장에서 필요한 정보는 진행방향과 종착역 정도로 서울역 방면을 '상행', 반대를 '하행'으로 표기하는 현재의 표기방식은 철도 및 지하철 도선이 확대되고 복잡해졌기 때문에 '위아래' 개념을 일률적으로 적용하는데 무리가 있다.<sup>9)</sup>

〈그림 2-10〉 공급자 중심의 지하철 용어 표기



자료: 윤소정, “외선순환 열차가 들어오고, ……” 안내 메시지, 대체 무슨 뜻?, 한국일보, 2019년 12월 26일. <https://bit.ly/30eSYgS>, KBS2TV, 생생정보 (방송자료), 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2S1bqF8>

9) 지하철 안내사인 관련자료, 2020년 9월 18일 검색, <https://bit.ly/36jE6RY>

## (2) 도로 위 모호한 표지판(서울, 2005)

도로 위 표지판들이 설치 위치가 모호하거나 중복되어 과다 설치되는 등 운전자를 고려하지 않은 설치로 인해 운전자의 혼란을 야기하는 사례가 많이 나타나고 있다.

〈그림 2-11〉 좌측의 사진을 보면 제한속도 50km/h 표지 뒤편으로 단속 속도 60km/h 표지가 한 번에 시야에 들어오고 있다. 운전자의 시야를 고려하지 않고 구간별로 각기 다른 제한 속도를 한 눈에 들어오게끔 설치하여 운전자의 혼란을 야기한다.

또한, 〈그림 2-11〉의 우측 상부 사진과 같이 제한속도 40km/h 표지와 해제 표지가 함께 설치되어진 사례처럼 표지가 잘못되어 있어 정보전달이 제대로 이루어지고 있지 않은 사례도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 〈그림 2-11〉의 우측 하부 사진과 같이 제한속도 안내표지판과 경찰 단속물 안내표지판의 안내 속도가 다르게 표기되어 있지만 안내표지판 설치 주체가 다르다보니 문제가 해결되지 못하고 있는 실정이다.

〈그림 2-11〉 도로 위 모호한 표지판



자료: 윤소정, “외선순환 열차가 들어오고, ……” 안내 메시지, 대체 무슨 뜻?, 한국일보, 2019.12.26.  
<https://hankookilbo.com/News/Read/201912241636725949?NClass=SP02>

### (3) 서울 청계천 간판정비사업(서울, 2003)

간판개선사업은 간판개선을 통해 거리의 분위기를 개선하고 정돈된 느낌을 가져와 무질서한 도시경관의 개선하기 위해 진행되었다. 32억 원을 투입해 2003년 7월부터 2005년 9월까지 총 5.8km 구간에 청계천 일대 상가 1,892곳의 간판을 교체하였다.

LED모듈을 광원으로 사용한 채널간판을 제작하여 전면 간판의 주된 톤은 짙은 저채도의 색을 다양하게 사용하였으며 업종별 특색이 드러날 수 있도록 픽토그램으로 6개의 업종을 분류해 적용하였지만 픽토그램만으로 업종을 표현하는 것에 한계가 있으며, 픽토그램의 형태가 가독성이 떨어져 시인성이 약하다는 평가를 받았다. 결국 서체와 픽토그램의 단조로움 등 획일화된 디자인으로 인해 개별 상가의 특색이 살아나지 않는 것에 불만을 품은 상인들이 다시 자비로 간판을 바꿔달고 있어 막대한 혈세만 낭비하게 되었다.<sup>10)</sup>

〈그림 2-12〉 서울 청계천 간판정비사업



자료: 서울 청계천 간판정비사업 관련 이미지, 2020년 8월 27일 검색,  
 SP투데이([http://www.sptoday.com/bbs/board.php?bo\\_table=article&wr\\_id=44463&p=1](http://www.sptoday.com/bbs/board.php?bo_table=article&wr_id=44463&p=1)),  
 태동 피앤엘이디 홈페이지(<http://www.taedongad.com>)  
 네이버블로그(<http://blog.daum.net/nutinamu-maul/15857043>),

10) 팝사인, 2012년 3월호, 간판개선사업 10년을 돌아보다, 2020년 8월 27일 검색,  
[http://www.popsign.co.kr/index\\_media\\_view.php?BRD=1&NUM=15](http://www.popsign.co.kr/index_media_view.php?BRD=1&NUM=15)

#### (4) 낙산 공공미술 프로젝트(서울, 2006)

문화체육관광부가 2006년 3억 5천만 원, 2007년 500만 원을 투입하여 100여개의 공공 미술 작품을 설치한 낙산 공공미술 프로젝트는 도심 내 소외 지역인 낙산 일대의 환경을 예술 을 통해 개선하고 인접해있는 문화의 중심지인 대학로와 연계 및 소통의 계기를 마련하며, 주민참여 미술작품을 통해 주민의 정서적 개입과 의견 발표, 자긍심을 고치하는 것을 목적으로 하였다.<sup>11)</sup> 하지만 벽화 등 공공미술을 보기 위해 몰려드는 관광객으로 인한 소음, 쓰레기 등의 문제점으로 인하여 주거환경을 저해하는 것에 주민들이 반발하여 벽화를 훼손하는 등 많은 문제점을 야기하고 있다.

벽화마을 주민인 박씨 등은 관광객들로 인한 소음과 낙서 등이 불편하다며 지속적으로 종로구청과 문체부 등에 민원을 제기했다. 이들은 민원이 해결되지 않자 벽화를 훼손한 것으로 조사됐다.

(자료: 한겨레, 2016년 5월 13일자 기사 일부 발췌)

〈그림 2-13〉 낙산 공공미술 프로젝트



자료 : 낙산 공공미술 관련 자료, 2020년 8월27일 검색,  
[https://m.blog.naver.com/hk\\_3141/220709280579](https://m.blog.naver.com/hk_3141/220709280579), <https://vo.la/aisX>

11) 낙산 공공미술 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색,  
 세계도시정보 홈페이지([http://ubin.krihs.re.kr/ubin/cityis/korea\\_city\\_instance\\_view.php?no=585](http://ubin.krihs.re.kr/ubin/cityis/korea_city_instance_view.php?no=585))

### 제3절 선행연구의 고찰

서비스디자인에 관한 선행연구는 디자인 프로세스 모델 및 방법론을 제시하는 프로세스 및 방법론에 관한 연구, 특정 프로젝트를 기반으로 한 사례연구, 공공서비스 및 산출물의 평가 지표를 구축하는 평가 체계에 관한 연구 세 가지로 구분하여 살펴볼 수 있다.

〈표 2-7〉 관련 연구논문 분석

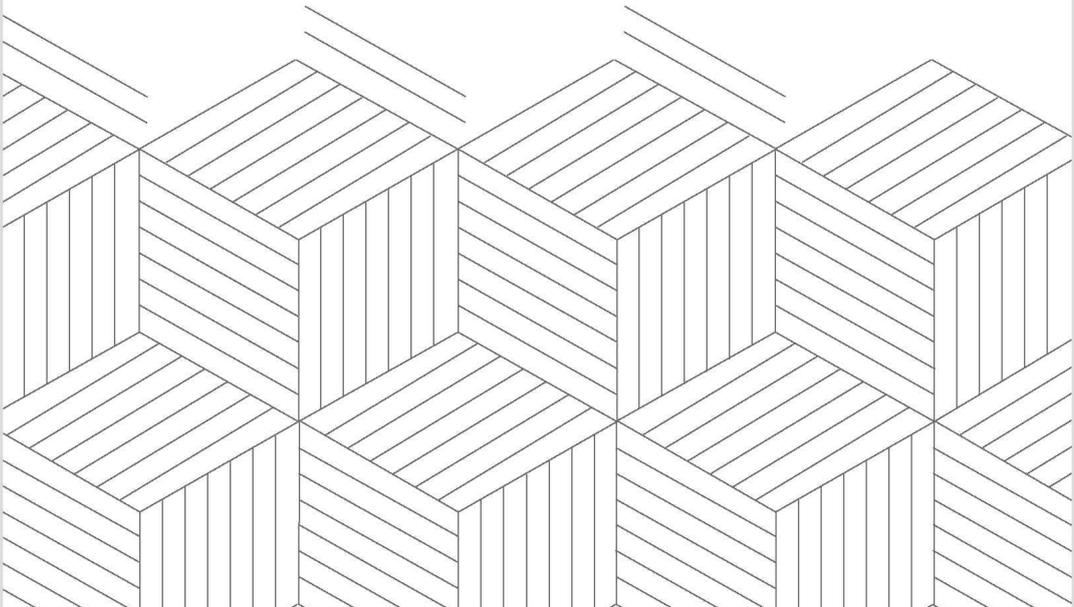
연구자	제목	주요 내용
정석길, 홍성희, 정석길(2011)	서비스디자인 프로세스 체계화 과정 연구	서비스디자인 프로세스영역에 대한 진행과정에 대한 정립을 통해 초기 서비스디자인 프로세스 경험자들에게 리서치와 아이디어 전개과정을 혼동 없이 이해하고 진행할 수 있도록 함
이용재, 김승인(2011)	서비스 디자인 프로세스를 적용한 국내 공공 서비스 디자인 비즈니스 모델 개발	서비스디자인의 개념과 필요성을 인지하고 서비스디자인 방법론을 바탕으로 해외의 우수 성공사례를 참고로 서비스디자인 프로세스를 적용하여 혁신적인 공공 서비스디자인 비즈니스모델 제안
박서희, 노승완(2012)	공공 서비스 디자인을 위한 사용자 참여형 디자인 프로세스 모델 연구	디자인 측면에서 공공서비스 프로세스에 대한 기존의 해외 사례들을 통해 사용자들의 적극적인 참여도를 높일 수 있는 방법과 체계적이고 현실화 가능한 디자인 프로세스 모델을 제시
유민호, 김은경(2012)	서비스디자인 사례연구	다중사례연구를 통해 국내외의 사례를 배경과 목표, 적용된 프로세스 및 방법론, 결과물 및 성과평가의 측면에서 비교분석
박승배(2012)	지방자치단체의 공공 서비스디자인 연구	서비스의 개념과 서비스디자인의 이론을 연구하고 해외와 국내의 공공서비스디자인 사례를 분석하고 양평군의 서비스디자인 사례를 통해 지방자치단체의 서비스디자인 방향에 대한 모델을 제시
김귀련, 방정혜(2012)	서비스 디자인 평가모델(SDES) 개발에 관한 연구	경영학에서 연구되어 온 서비스품질관리 및 평가 방법론, 소비자 행동이론들을 연구하고, 디자인학에서 사용하고 있는 다양한 디자인 프로세스 방법론 등을 기존 서비스 품질 평가 모델에 적용시킴으로서 서비스디자인의 전체적인 과정을 단계적이고 체계적으로 평가할 수 있는 평가모델을 발전
김귀련, 김승인, 방정혜(2014)	서비스디자인 평가모델 SEDS의 확장 적용사례 연구	기존의 SDES(서비스디자인 평가 시스템)의 평가단계 및 평가차원과 항목들을 좀 더 구체화하여 사례에 적용하였고, 이를 통해 평가항목 및 차원에서 수정함으로써 일관성 있는 평가기준의 틀을 제시하고자 함
김초롱, 남기영(2016)	지자체 공공 서비스 기획을 위한 서비스 디자인 활용 프레임워크	기존 지방자치단체의 프로세스에 기반한 구체적인 서비스디자인 활용 방안을 제시

# 제3장

## 공공분야의 서비스디자인 활용 사례

제1절 관련기관 운영 사례

제2절 사업분야 우수 사례





## 제3장 공공분야의 서비스디자인 활용 사례

### 제1절 관련기관 운영 사례

공공부문에서 수요자의 관점에서 정책 및 도시환경을 개선하기 위해 서비스디자인을 활용하는 단체를 살펴보면 아래와 같다. 국내는 주로 공공기관에 의해 주도되고 있으며, 해외에서는 비영리기관이나 민간디자인단체가 주축이 되어 거버넌스 형성을 이루고 있는 특징을 가진다.

〈표 3-1〉 공공부문 관련기관 운영 사례

분야	프로젝트 명	주요 특징	국가(연도)
국내	국민디자인단	행정안전부 산하(한국 디자인진흥원 운영) 정책 워킹그룹	한국 (2014)
	서울디자인거버넌스	공공문제를 해결하기 위해 만든 시민 참여공간	한국 (2016)
해외	마인드랩(Mindlab)	세계 최초의 공공 부문 디자인 혁신 연구소	덴마크 (2002)
	호주 사회혁신센터 (TACSI, The Australian Center for Social Innovation)	독립적인 비영리기관	호주 (2009)
	퍼블릭폴리시 랩 (Public Policy Lab)	뉴욕의 비영리 단체	미국 (2011)
	케니스랜드 (Kennisland)	비영리기관	네덜란드 (1998)
	행동 통찰팀 (Behavioural Insight Team)	영국 내각 사무실유닛에서 시작하여 최근 독립적인 기관이 됨	영국 (2010)

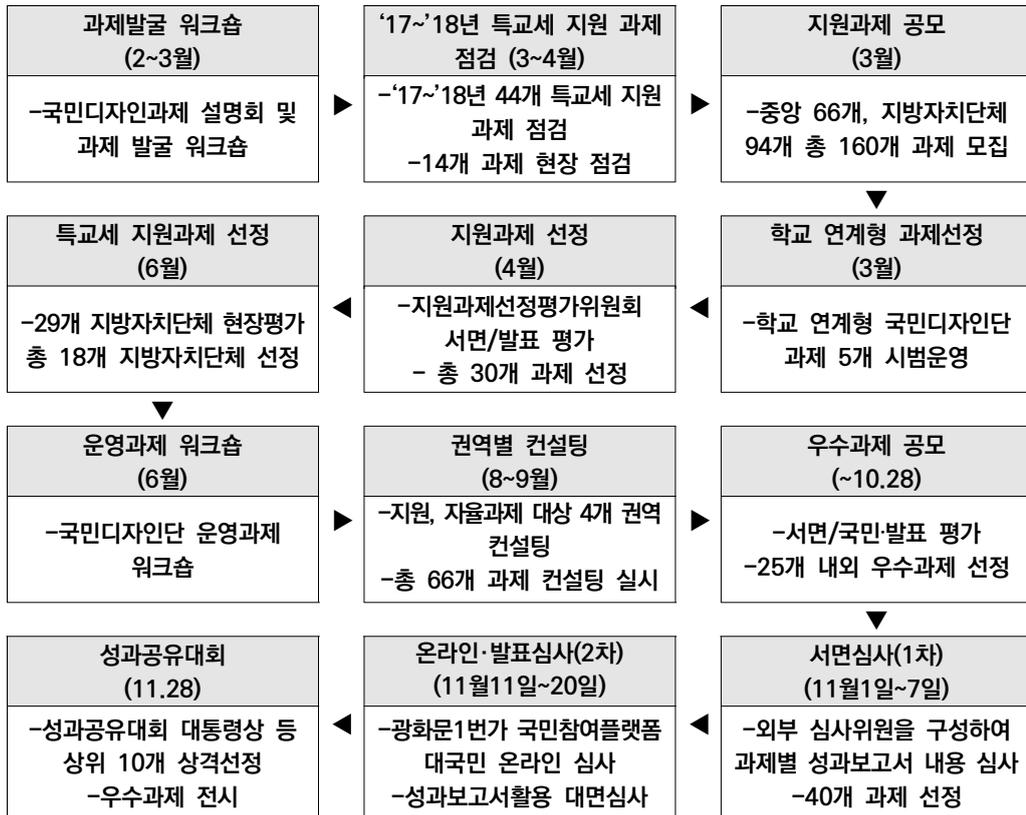
자료: 디자인하우스 홈페이지([http://mdesign.designhouse.co.kr/article/article\\_view/102/73592](http://mdesign.designhouse.co.kr/article/article_view/102/73592)) 참고하여 재작성

## 1. 국내 사례

### 1) 국민디자인단

국민디자인단은 정책 수요자인 국민, 서비스디자이너와 공급자인 공무원이 정책과정 전반에 함께 참여하여 서비스디자인기법을 통해 공공서비스를 개발·발전시키는 국민 참여형 정책 모형이다.<sup>12)</sup> 정책제안 및 토론회·공청회 등 기존의 국민 참여방식은 적극적인 발언을 하는 일부 국민을 제외한 다수 국민의 요구사항이나 표현되지 않은 숨은 욕구를 반영하기 어려운 문제를 해결하고 정책 과정 전반에서 국민 관점의 서비스 설계 및 정책고객의 확대를 필요로 2014년 행정자치부와 산업통상자원부, 한국디자인진흥원의 협업으로 만들어졌다.<sup>13)</sup>

〈그림 3-1〉 국민디자인단 업무추진 프로세스



자료: 박규령 (2019), SRI정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광고호수공원-, p.21

12) 서비스를 구상하고 전달하는 과정 전반에 디자인을 활용, 수요자의 경험을 향상시키고 행동변화를 유도하여 수요자 중심으로 서비스를 혁신하는 방법 및 분야(2020년, 8월 27일 검색, <https://www.mois.go.kr/>)

13) 국민디자인단 관련 내용, 2020년 8월 27일 검색, 행정안전부 홈페이지(<https://www.mois.go.kr/>)

국민디자인단의 구성원(8~15명)은 사업담당 공무원, 서비스 디자이너, 정책수요자(전문가, 일반국민)로 이루어진다. 구성원의 역할은 아래 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 국민디자인단 구성원 및 역할

구성		역할	
공무원	혁신담당	과제 추진상황 및 사후관리 총괄	활동비 지원, 일정-목표관리
	사업담당	정책설명, 이해관계자 협조, 활동결과 이행	
서비스 디자이너		서비스디자인 방법 통해 과제 수행을 총괄적으로 기획·운영	
국민	분야 전문가	교수·연구원·관련단체 등으로 해당분야 전문지식 제공	
	일반국민	수요자 입장의 관점 및 아이디어 제시 등	

자료: 국민디자인단 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 행정안전부 홈페이지(<https://bit.ly/3gJmd00>)

국민디자인단의 주요 성과는 다음과 같다. 첫째, 정책과정의 국민 참여를 통해 공공서비스 제공방식을 수요자 중심으로 개선하였다. 둘째, 상향식 참여에 따른 성취감을 부여하였으며, 행정에 대한 국민 신뢰도 및 만족도를 제고하였다. 마지막으로 세계 3대 디자인어워드 중 하나인 'iF Design Award 2016' 서비스디자인부문에서 금상을 수상하였다.

2014년부터 5년간 진행되어 온 국민디자인단의 참여빈도수와 실적은 <표 3-3>과 같다.

수원시는 시민참여 사업에 관심이 있기는 하나 현재까지 한 번도 참여한 적이 없는 것으로 확인되었으며 관(官)-민(民)의 긴밀한 유대관계로 적극적 참여시 좋은 실적을 기대해 볼 수 있다.

<표 3-3> 국민디자인단 참여빈도수 및 선정 실적

구분	2014	2015	2016	2017	2018	2019	*참여 수(선정)
							총계
중앙부처	19(5)	42(10)	44(4)	39(7)	51(12)	70(9)	265(47)
지방자치단체 (권역별)	12(5)	206(10)	338(20)	234(23)	178(18)	104(16)	1072(92)
수도권	2(1)	46(1)	101(6)	52(9)	37(6)	25(6)	263(29)
강원권	0(0)	8(1)	24(1)	22(1)	17(1)	5(0)	76(4)
충청권	3(1)	30(2)	51(1)	41(3)	29(3)	13(1)	167(11)
영남권	3(2)	76(4)	94(5)	72(5)	48(3)	36(4)	329(23)
호남권	4(1)	44(2)	66(6)	45(4)	45(4)	24(4)	228(21)
제주권	0(0)	2(0)	2(1)	2(1)	2(1)	1(1)	9(4)
합계	31(10)	248(20)	382(24)	273(30)	229(30)	174(25)	1337(139)

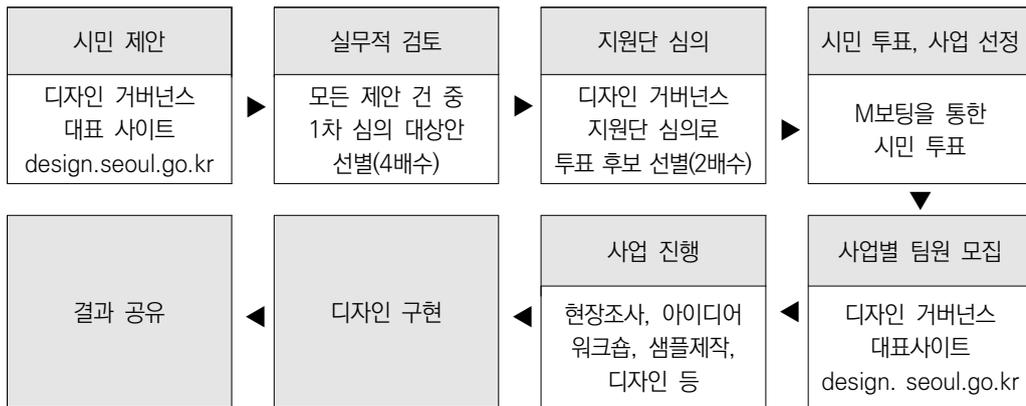
자료: 박규령 (2019), SRI정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광고호수공원-, p.22

## 2) 서울 디자인거버넌스

디자인거버넌스란 시민이 직접 제안하여 사회문제를 발굴하고 다양한 주체들(시민, 전문가, 디자이너, 기업 등)이 참여하여 디자인으로 해결해감으로써 모두가 공감하는 디자인정책 실현을 말한다. 2016년 서울시에서 공공문제를 해결하기 위해 만든 시민 참여공간인 서울디자인거버넌스는 문화본부 디자인정책과에서 관련 업무를 담당하고 있다.<sup>14)</sup>

서울디자인거버넌스는 시민이 현장에서 느끼는 문제를 직접 제안하고 결정해서 추진하는 방식으로 진행되며 시민들의 자유로운 제안을 통해 시범 사업 주제를 공모하고, 시민 투표를 거쳐 시범사업 주제가 선정된다.

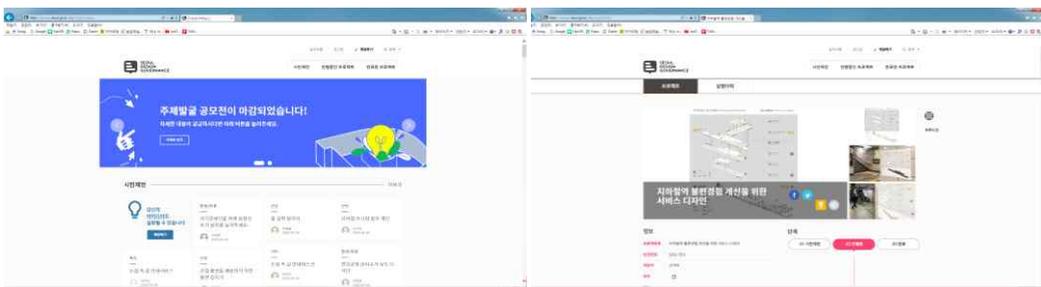
〈그림 3-2〉 서울디자인거버넌스 업무추진 프로세스



자료: 서울디자인 거버넌스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 서울디자인거버넌스 홈페이지(<https://design.seoul.go.kr>)

또한 모든 사업의 진행 과정·결과는 홈페이지에 공유되어 시민들의 피드백을 받고 자유롭게 확산·활용된다.<sup>15)</sup>

〈그림 3-3〉 서울디자인거버넌스 홈페이지



자료: 서울디자인거버넌스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 서울디자인거버넌스 홈페이지(<https://design.seoul.go.kr/sdg>)

14) 서울디자인거버넌스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 서울시 홈페이지(<http://news.seoul.go.kr/culture/archives/74812>)

15) 서울디자인거버넌스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 서울디자인거버넌스 홈페이지(<https://design.seoul.go.kr/sdg/help/about>)

서울 디자인거버넌스의 추진 실적은 <표 3-4>와 같다. 296건의 시민제안 중 21개의 완료된 프로젝트가 있으며 5개의 프로젝트를 진행 중에 있다.(2020년 7월 기준)

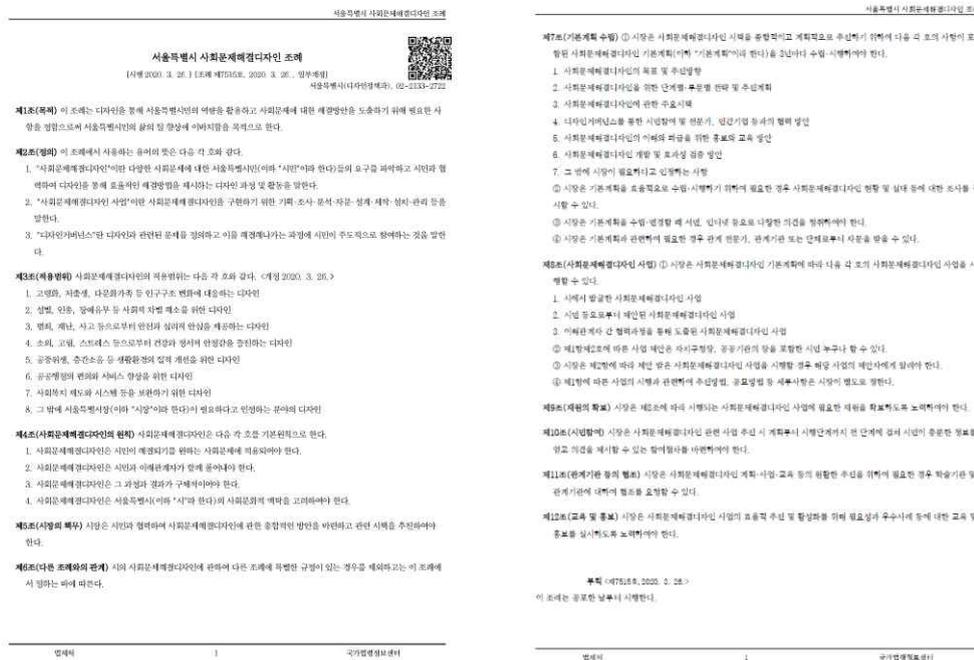
<표 3-4> 서울디자인거버넌스 추진 실적

구분	환경/위생	복지	안전	경제	건강	기타	합계
시민제안	102	80	59	17	19	19	296
사업완료	3	9	5	1	3	-	21
사업진행	1	1	1	-	1	1	5

자료: 서울디자인거버넌스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 서울디자인거버넌스 홈페이지(<https://design.seoul.go.kr/sdg?CODE=S4>)

2020년에는 디자인을 통해 서울특별시민의 역량을 활용하고 사회문제에 대한 해결방안을 도출하기 위해 필요한 사항을 정함으로써 서울특별시민의 삶의 질 향상에 이바지하기 위하여 ‘서울특별시 사회해결디자인 조례’를 공포하였다.<sup>16)</sup>

<그림 3-4> 서울특별시 사회해결디자인 조례



자료: 서울특별시 사회해결디자인 조례, 2020년 8월 27일 검색, 법제처 홈페이지(<http://www.law.go.kr>)

16) 법제처, 서울특별시 사회해결디자인 조례, [시행 2020. 3. 26.]

## 2. 해외 사례

### 1) 마인드랩(Mindlab)(덴마크, 2002)

세계 최초의 공공 분야 디자인 혁신 연구소인 마인드랩은 시민과 기업 중심의 정책 개발, 수준 높은 공공서비스의 개발, 공공부문과 민간영역에서 쉽게 확산 가능한 사용자 중심의 틀 개발, 관계 부처 간에 활발한 의견 교환이 가능하게 하는 것을 목적으로 2002년에 설립되었다. 2019년부터 수상 직속 조직인 Disruption Task Force로 바뀌어 운영 중이다.

### 2) 호주 사회혁신센터(TACSI, The Australian Center for Social Innovation) (호주, 2009)

독립적인 비영리기관이자 호주의 대표적인 사회혁신센터인 호주 사회혁신센터(TACSI)는 호주 사회의 문제를 해결을 위한 아이디어들을 직접 실행하고 대안을 만들어내는 기관으로 2009년 설립되었다. 서비스디자이너, 사회학자, 인류학자, 사회복지사, 마을 만들기 활동가, 파이낸스 전문가 등 다양한 전문가들이 모여 일하고 있다.

### 3) 공공정책 연구소(Public Policy Lab)(미국, 2011)

공공정책 연구소(Public Policy Lab)은 뉴욕의 비영리 단체로 공공서비스와 그 전달 방법을 개선하는데 기여하기 위하여 2011년 설립되었다. 공공정책 연구소는 참여 디자인과 시스템 사고에 전문성을 가진 사용자 경험 디자이너를 비롯해 커뮤니티 기반의 디자이너, 서비스 디자이너 등으로 구성되어 뉴욕시 관계 부처와 함께 적정형 주택 공급 서비스, 소수계/여성 소유 사업체(MWBE) 지원 서비스, 공립 고등학교 진학 안내 서비스 등의 프로젝트를 진행하였다.

### 4) 케니스랜드(Kennisland)(네덜란드, 1998)

케니스랜드(Kennisland)는 지식 주도 사회 개발의 원동력이 되기 위해 설립한 비영리 기관으로 1998년 설립되어 온라인과 오프라인에서 다양한 형태의 플랫폼을 만들었다. 크라우드 펀딩 등을 통해 효율적인 정부, 교육의 개선 가능성, 저작권법의 현대화, 개방된 문화유산 등 다양한 문제에 관한 혁신적 방법론을 제시하고 있다.

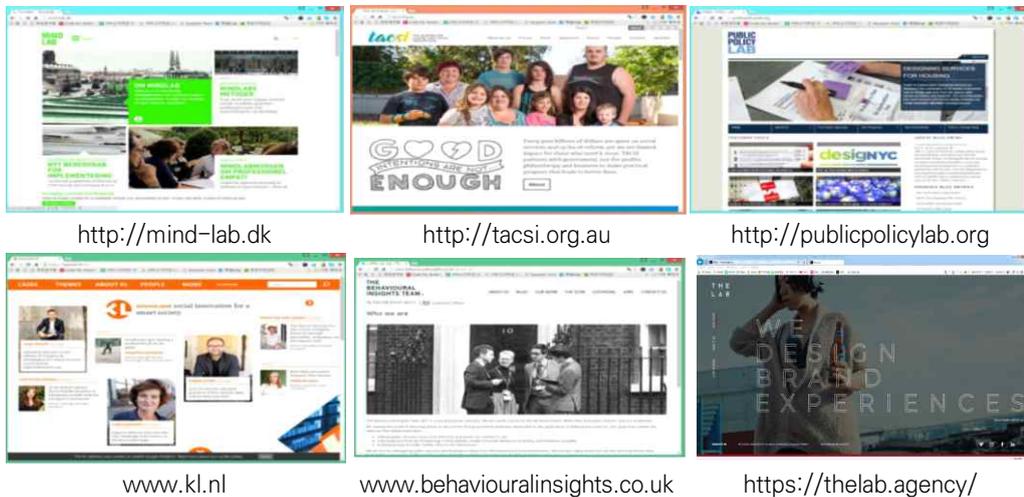
## 5) 행동 통찰팀(Behavioural Insight Team)(영국, 2010)

영국 내각 사무실 아래 행동경제학 유닛으로 탄생한 행동 통찰팀은 경제, 심리학, 정책 입안 등 여러 분야의 학문적 배경을 가진 연구원들이 행동과학원칙을 바탕으로 공공 서비스를 다시 설계하고 있으며 대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)의 행동경제학 이론을 바탕으로 다양한 공공분야의 프로젝트를 수행하고 있다.

## 6) 싱가포르 정부 내 디자인 조직(싱가포르, 2016)

싱가포르 정부의 디자인산업 육성 전략인 ‘디자인2025’ 발표 당시 디자인 전문가 채용, 조직 구성, 시범사업 실행 등 정부의 디자인 활용 확대가 제시된 바 있다. 싱가포르에서는 THE Lab(국무총리실 산하), Co-Lab(고용노동부내 행동디자인유닛), 디자인경험랩(정부가 술청 산하), LEA:D(국세청) 등의 조직이 운영되고 있다(윤성원, 2019, pp.7-10).

〈그림 3-5〉 공공부문 관련기관 해외 사례



자료: 윤성원 (2019), 서비스디자인 소개, 한국디자인진흥원

## 제2절 사업분야 우수 사례

공공디자인은 정책분야와 도시환경분야로 구분하여 볼 수 있다. 공공부문 서비스디자인 사례 현황은 국내와 국외, 정책분야와 도시환경분야로 구분하여 조사하였다.

〈표 3-5〉 공공디자인 영역

공공디자인 영역 분류	
공공공간 디자인	도시환경
	공공건축 및 실내환경
공공시설물 디자인	교통시설
	편의시설
	공급시설
공공매체 디자인	정보매체
	상징매체
공공디자인 정책	행정 및 정책계
	관련법규계

자료: 경기도 (2013), 공공디자인 기본계획, p.26

우수 사례는 국내와 국외, 정책분야와 도시환경 분야로 구분하여 사례들을 조사하였다.

〈표 3-6〉 국내·외 우수 사례 목록

구분	프로젝트 명	지역(연도)	
국내	정책 분야	New Start 행복한 밥한끼, 생활전환 프로젝트	부산 중구(2018)
		위대한 아이 꿈을 두드림!!	경기 구리시(2017)
		해외직구 반품물품 개인 관세환급 셀프서비스	관세청(2017)
		검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 서비스디자인	국민건강보험(2015)
		에너지 절감 행동유발을 위한 고지서 디자인	서울(2011)
	도시환경 분야	스트레스 프리 디자인	서울(2019)
		학대피해아동쉼터 조성	충청남도 서산시(2019)
		어린이가 만드는 안전한 통학길	제주특별자치도(2019)
		외국인 노동자&기업 함께 웃는 내일:)	경상남도(2019)
		돈의동 맞춤 방제 솔루션	서울 종로구(2018)
국외	정책 분야	디지털을 활용한 주민서비스 개혁	호주 빅토리아주(2017)
		인적자원관리 성과 및 발전 토론 모델	헬싱키(2016)
		그린하우스(Greenhouse)	스웨덴(2015)
		E-police system	에스토니아(2015)
		보호종료 서비스(Leaving Care Service)	스코틀랜드(2004)
	도시환경 분야	읽기 쉬운 런던(Legible London)	영국 런던(2015)
		Whittington 병원 약국	영국(2013)

## 1. 국내 사례

해외로부터의 서비스디자인에 대한 개념이 전해지고 이에 대한 관심이 높아지면서 각 정부 부처를 비롯해 서울시, 경기도 등 지방자치단체에서 공공서비스디자인 기법을 도입하고 국민이 정책과정에 직접 참여하는 사업과 활동이 늘어나고 있다.

행정안전부는 2017년 공공서비스디자인 기법의 시행령<sup>17)</sup> 개정을 통하여 각 기관별 과제에 적용하여 국민 관점의 서비스 설계, 정책 고객 확대 등 일하는 방식을 변화시키고 있으며 국내의 공공부문의 서비스디자인은 정부나 지방자치단체가 정책과제를 발굴하는 형태로 진행하고 있다(한국디자인진흥원, 2013, p.39).

〈표 3-7〉 국내 사례 개요

분야	프로젝트 명	주요 특징	지역(연도)
정책 분야	New Start 행복한 밥한끼, 생활전환 프로젝트	마중물 프로그램 운영을 통해 가시적 결과물과 함께 사회적 고립가구에 대한 관점 전환을 통해 문제 해결	부산 중구 (2018)
	위대한 아이 꿈을 두드림!!	아동의 자주적 권리 인식과 빈곤 세습 타파를 위한 국민과 민간기관 주도의 자생적 정책 실현	경기 구리시 (2017)
	해외직구 반품물품 개인 관세환급 셀프서비스	개인 관세환급 서비스 재설계를 통한 대행수수료 절감 및 소비자 권익 보호	관세청 (2017)
	검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 서비스디자인	국민 건강의 질을 높이는 수요자 중심의 건강관리 서비스디자인 개발	국민건강보험 (2015)
	에너지 절감 행동유발을 위한 고지서 디자인	에너지 사용량에 따른 다른 색깔의 관리비 고지서 디자인 도입을 통해 에너지 사용량에 대한 인식을 증대하고 평균 10%의 전기료를 절감	서울 (2011)
도시환경 분야	스트레스 프리 디자인	스트레스로 인한 다양한 사회적 문제 발생에 대한 대응정책으로 교내 유휴공간을 활용한 청소년들의 스트레스 해소 공간 계획	서울 (2019)
	학대피해아동쉼터 조성	피해아동의 안정적 성장환경 조성 및 권리 증진 도모를 위한 제도, 공간 매뉴얼 등의 조성 및 시설 설치	충청남도 서산시(2019)
	어린이가 만드는 안전한 통학길	정책 디자인을 통해 어린이 보호 구역 교통사고 저감을 목표로 함	제주특별자치도(2019)
	외국인 노동자&기업 함께 웃는 내일:)	우수기업 인증제도 도입을 통해 외국인노동자의 고용안정과 외국인노동자와 기업 간의 노사문제를 해결	경상남도 (2019)
	돈의동 맞춤 방제 솔루션	주민이 능동적으로 참여하여 원하는 것을 취하는 활동을 통해 해충문제와 주민 내부의 근본적인 문제를 해결	서울 종로구 (2018)

17) 행정절차법 시행령 제7장 국민참여의 확대 제25조의 2(국민참여 확대를 위한 참여방법과 협력의 기회 제공)

## 1) New Start 행복한 밥한끼, 생활전환 프로젝트(부산 중구, 2018)

### (1) 배경 및 목표

저소득 중장년에 대한 복지시책 미흡 및 고립감 심화로 인한 접근·소통이 어려운 상황에서 사회적 고립 가구의 일상생활 전환으로 고립감을 해소하고 사회적 관계망을 회복하는 것을 목표로 한다.

### (2) 방법론 및 사업내용

저소득 1인 가구 중장년 남성 심층 상담을 통해 마중물 프로그램(심화 요리활동, 가정 내 요리활동 지원, 다양한 사회활동 지원 등)을 운영하며 수요자가 직접 프로그램의 방향에 대한 의견을 제시하였다.

### (3) 결과물 및 성과

가시적 결과물(영상 콘텐츠, 1인 세대 추천 레시피 및 정보핸드북 제작)을 통해 사업이 확장되고 효과가 확산되었다. 사회적 고립가구를 수혜자가 아닌 사회구성원 1인으로 함께하는 주체로 바라보는 관점전환을 통해 수요자에 대한 삶의 의지가 향상되는 효과를 가져왔다.<sup>18)</sup>

〈그림 3-6〉 New start 행복한 밥한끼, 생활전환 프로젝트



자료: 부산일보 2018.9.21.(<http://www.busan.com/view/busan/view.php?code=20180921000052>)

18) 부산 중구 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월20일 검색, 국민디자인단 웹사이트(<http://cafe.naver.com/govservicedesign>)

## 2) 위대한 아이 꿈을 두드림!!(경기 구리시, 2017)

### (1) 배경 및 목표

드림스타트(취약계층 0세~만12세 아동을 대상으로 전문 사례관리를 통한 맞춤형 서비스를 지공하여 공평한 출발의 기회를 제공하는 선진적 아동복지 정책) 등 저소득 아동을 위한 아동복지 사업의 한계를 극복하기 위하여 아동의 자주적 권리 인식과 빈곤 세습 타파를 목표로 설정하였다.

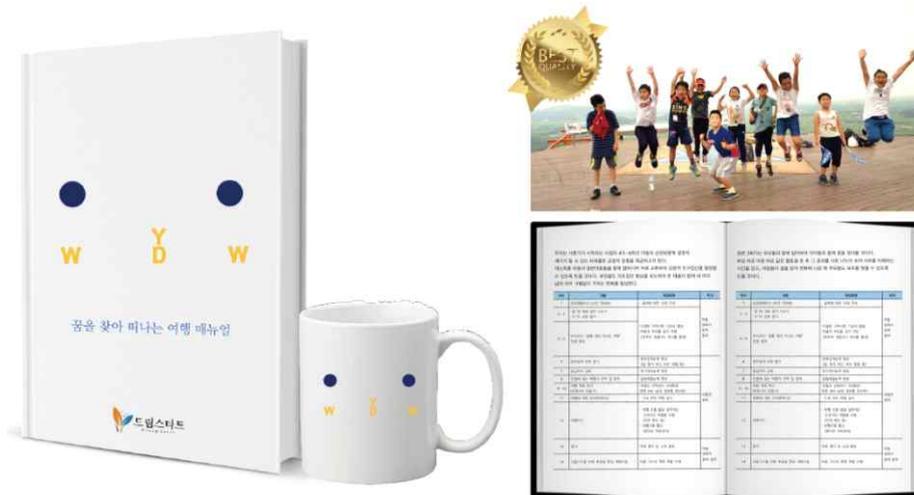
### (2) 방법론 및 사업내용

드림피플(구리시 관내 초등 4-6학년 및 양육자 아동)을 모집하여 참여한 활동 내용을 토대로 아동 참여형 정책 모델인 ‘꿈을 찾아 떠나는 여행(아동들이 능동적으로 ‘꿈’을 그릴 수 있도록 ‘여행’이라는 활동을 통해 실현)’을 개발하였다.

### (3) 결과물 및 성과

관주도의 정책이 아닌 국민과 민간기관 주도의 자생적 정책 실현으로 1기 참여자들이 지역 내 기업에 예산 펀딩 예정 및 멘토 역할 수행으로 지속사업으로 진행 예정이다.<sup>19)</sup>

〈그림 3-7〉 ‘꿈을 찾아 떠나는 여행’ 매뉴얼 개발 및 프로그램



### 3) 해외직구 반품물품 개인 과세환급 셀프서비스(관세청, 2017)

#### (1) 배경 및 목표

관세청에서는 해외직구의 편의성을 위해 다양한 통관 규제를 완화하였으나, 그럼에도 불구하고 해외직구 반품 시 복잡하고 어려운 환급 절차 또는 비싼 환급대행 수수료 탓에 관세 환급을 포기하는 경우가 빈번해 국민 불만이 증가하였다.

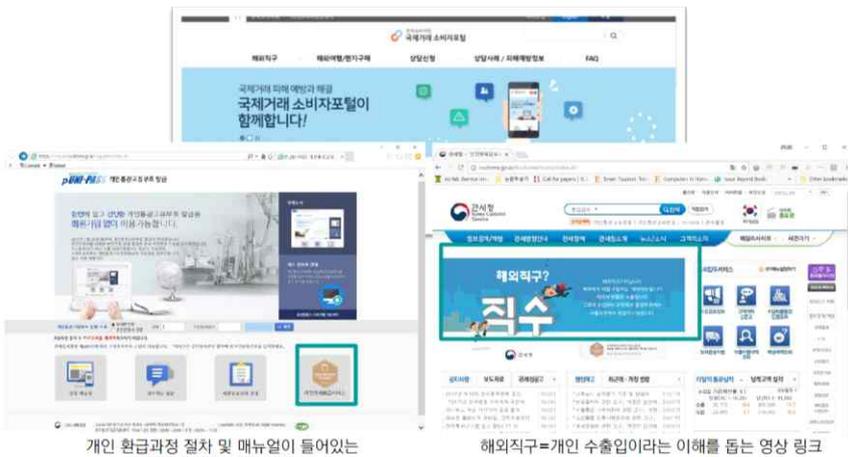
#### (2) 방법론 및 사업내용

Service flow분석, 내부회의 및 담당자 인터뷰, 현장방문 등을 통해 국민 눈높이에 맞춘 개인 관세 환급 서비스를 재설계하여 제공하고 결과물을 협업기관과 공유하였다.

#### (3) 결과물 및 성과

셀프 환급 서비스 매뉴얼 제작 및 전국 세관 적용, 관세 환급 관련 정보 모든 점점 적용, 정책과 국민 간 인식의 전환 및 사회적 비용 절감 등의 성과를 냈다. 관세 환급 대행수수료 1.5억원 절감(건당 수수료 약 2만원×'17년 해외 직구 관세 환급 추정건수 1.5만 건×개인 환급 비율 목표치 50%=1.5억 원)하였으며 돌려받지 못한 관세 환급으로 소비자의 권익을 보호하였다.<sup>20)</sup>

〈그림 3-8〉 관세 환급 관련 정보 웹사이트 정보 계시



자료: 관세청 국민디자인단 발표자료(2017)

20) 관세청 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월20일 검색, 국민디자인단 웹사이트(<http://cafe.naver.com/govservicedesign>)

#### 4) 검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 서비스디자인(국민건강보험공단, 2015)

##### (1) 배경 및 목표

보건·의료서비스는 공급자 중심에서 수요자 중심으로의 새로운 방법론으로의 접근이 무엇보다 필요하며, 생애주기별 건강지원서비스 유형별로 양적·질적 발전방안이 개선이 필요한 상황이다. 이러한 배경 하에 국민건강보험공단과 한국디자인진흥원의 서비스디자인 혁신 시범 사업으로 기관 협력 연구 및 서비스디자인 개발 후 상용화를 목적으로 진행되었다.

##### (2) 방법론 및 사업내용

사업별 현황 및 사용자 요구 조사(수요자 등 이해관계자 인터뷰)를 통해 수요자 입장에서 위험·감소요인 등 생활습관 개선에 따른 최적화된 통합 건강관리 프로그램 콘텐츠의 일환으로 사업안내문(장), 리플릿 등의 결과물을 제안하였다.

##### (3) 결과물 및 성과

대사증후군 주의군, 대사증후군(이상 대사 증후군 1차 안내문), 건강지원 서비스 참여 안내문, 건강지원 서비스 신청내역 안내문(이상 만성질환군 안내문) 등의 안내문 디자인 수정 보완하였으며 지역센터 연계활동, 온라인 상담자 프로필 등의 아이디어도 단계별로 반영하고 있다(강필현, 2015, pp.135-148).

〈그림 3-9〉 검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 안내문 디자인



자료: 강필현 (2015), 수요자 중심의 검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 서비스디자인 개발연구 연구 용역 보고서, pp.135-148

## 5) 에너지 절감 행동유발을 위한 고지서 디자인(서울, 2011)

### (1) 배경 및 목표

서비스디자인 방법론을 적용하여 공공분야 혁신을 유도하는 최초의 시범사례로 한국디자인지식산업포럼이 시행하였으며 에너지 사용량에 대한 인식을 증대하고자 하였다.

### (2) 방법론 및 사업내용

서비스디자인 기법을 적용하여 개발된 아파트 관리비 고지서는 평형대를 기준으로 에너지를 많이 사용한 집은 빨간색 고지서를, 에너지를 적게 사용한 집은 녹색 고지서를 받도록 디자인되었으며, 에너지 사용량도 정보디자인을 활용하여 쉽게 이해할 수 있도록 변화하였다.

### (3) 결과물 및 성과

2011년 1월부터 3월까지 서울시 방배동 아파트단지 600세대에 적용한 결과, 시민들이 자발적으로 에너지를 절약하는 효과가 확인되었고, 시범단지의 에너지 사용률이 전국 평균 대비 7.2~1.2% 감소, 평균 10%의 전기료를 절감하면서 2011년 11월 2일 ‘행정제도 선진화 우수사례 경진대회’에서 국무총리상 수상하였으나, 실행단계에서 고지서의 잉크 사용량이 많은 문제점이 발견되어 시행되지 못하였다(윤성원, 2013, pp.142-143).

〈그림 3-10〉 에너지 절감 고지서 디자인 변경



자료: 에너지 절감 고지서 디자인 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/342crSY>

## 6) 스트레스 프리 디자인(서울, 2019)

### (1) 배경 및 목표

스트레스로 인한 다양한 질환 및 사회적 문제 발생에 대한 관리 및 대응정책이 필요한 상황에서 서울시가 청소년들의 스트레스 해소를 돕기 위해 신현중학교에 시범적으로 조성하였다.

### (2) 방법론 및 사업내용

도시 생활 속 현대인이 체감하는 스트레스를 생애주기별(영·유아, 아동·청소년, 성인, 어르신) 상황별로 분석하고 디자인을 통해 스트레스를 개선함으로써 개인의 정신적 건강함을 추구하는 스트레스 프리 디자인을 개발하였다. 디자인 워크숍을 통해 교내 유휴 공간(193㎡)을 활용한 ‘스트레스 프리 존’을 조성하였다.<sup>21)</sup>

### (3) 결과물 및 성과

학생의 자발적 스트레스 진단, 이해, 관리 및 완화를 위한 디자인 솔루션을 개발하였다. 학생들을 대상으로 스트레스 프리 존 이용 전후 뇌파 검사를 실시한 결과 스트레스에 대한 저항능력을 의미하는 항스트레스 지수가 이용 전보다 평균 좌뇌, 우뇌 각각 33.7%, 24%로 향상되었고, 일부 학생은 변화정도가 100% 전후의 증가량을 보였다.<sup>22)</sup>

〈그림 3-11〉 신현중학교 스트레스프리 디자인



자료: 조은희, 2017, 서울시, 공공디자인 통해 ‘스트레스 프리(Free)’ 도시 만든다, 뉴스한국, 2017.04.25.

21) 조은희, 2017, 서울시, 공공디자인 통해 ‘스트레스 프리(Free)’ 도시 만든다, 뉴스한국, 2017.04.25.

서울시 홈페이지(<http://news.seoul.go.kr/culture/archives/74853>)

22) 윤미선, 2017, 서울시 스트레스 프리 디자인, 청소년 스트레스 실제로 낮춰다. 서울시, 2017.11.30.

<http://www.seoulcity.co.kr/news/articleView.html?idxno=134773>

## 7) 학대피해아동쉼터 조성(충청남도 서산시, 2019)

### (1) 배경 및 목표

아동학대 예방 강화 및 피해아동에 대한 적극적으로 보호 할 수 있는 시설이 시급한 상황에서 아동의 안정적인 성장환경을 조성하고 권리 증진 도모에 적합하게 운영 가능한 수요자 중심의 조례 및 환경적 시스템 구축을 목표로 하였다.

### (2) 방법론 및 사업내용

전문가, 이해관계, 지역 주민 참여를 통한 국민디자인단 구성운영·시설 현장조사, 수요자 중심 인터뷰, 워크숍 등 20회, 온라인회의 32회를 통해 학대피해아동쉼터 설치를 위한 제도적, 공간적 모델을 제시하였다.

### (3) 결과물 및 성과

아동학대 예방 및 피해아동 보호와 학대피해아동쉼터 설치 운영에 관한 조례를 제정하고 시설 종사자 및 피해아동을 위한 탈 시설화 컨셉으로 공간디자인을 확정하고 설치 예산을 확보하였다. 또한 아동학대 수사기관 업무 협조시스템 구축을 통해 많게는 6회 이상 이해관계기관을 옮겨 다니며 끔찍했던 피해사실을 반복하여 진술하는 기존의 과정을 최소화하였다.<sup>23)</sup>

〈그림 3-12〉 학대피해아동쉼터 조성



자료: 충청남도 서산시 국민디자인단 발표자료(2019)

23) 충청남도 서산시 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월20일 검색, 국민디자인단 웹사이트(<http://cafe.naver.com/govservicedesign>)

## 8) 어린이가 만드는 안전한 통학길(제주특별자치도, 2019)

### (1) 배경 및 목표

안전표시 미흡과 유관 기관의 협업 미흡 등으로 인해 어린이 교통사고가 해마다 증가하는 상황에서 국민(어린이)·행정·이해관계인의 눈높이에 맞춘 정책 디자인을 통해 학교별 특수성 적용이 가능한 매뉴얼을 개발하는 것을 목표로 하였다.

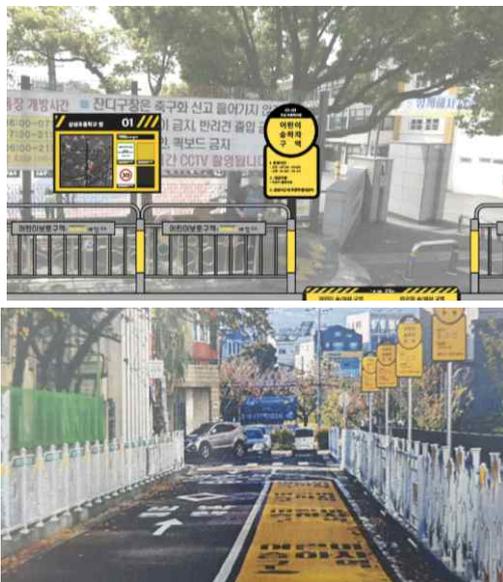
### (2) 방법론 및 사업내용

국민디자인단 운영(활동 14회), 국민디자인 적용 시공(연내 550백만 원 투입) 등을 통해 서비스디자인 기법을 적용하여 학교 주변을 어린이 안전지대로 조성하고 ‘어린이 안전’ 브랜드 개발 및 시설물 설치 매뉴얼화로 교통사고를 저감하였다.

### (3) 결과물 및 성과

‘제주특별자치도 어린이 통학로 교통안전을 위한 조례’를 개정하였으며, 유관 기관을 연계한 브랜드 개발로 스쿨존 내 교통안전시설물에 통일된 디자인을 적용하였다. 학교 여건 분석을 통한 수요자 중심 시설 계획으로 예산을 절감하였으며 중복투자를 방지하였다.<sup>24)</sup>

〈그림 3-13〉 어린이가 만드는 안전한 통학길



자료: 제주특별자치도 국민디자인단 발표자료(2019)



강 의원은 “도로교통법 제12조에 따라 지정된 어린이 보호구역 외에 어린이 통학로를 지정하기 위한 근거가 필요했다”며 “안전시설 설치 및 공사현장 관리, 교통안전 지도 등에 관한 사항을 새롭게 규정했다”고 발의 취지를 설명했다.

강 의원은 또 “어린이 보호구역 및 어린이 통학로 지정 등을 명확하게 규정하면 어린이들을 교통사고의 위험에서 보호하는 데 기여할 것”이라고 덧붙였다.

전부개정 조례안은 ▲통학로·보행신호 음성안내 보조장치 횡단보도 투광기 등의 ▲어린이 통학로 지정 ▲안전시설 범위 내 횡단보도 투광기 및 어린이 통학 차량 정류시설 포함 ▲어린이 보호구역 내 공사현장 관리 등이 새롭게 규정됐다.

24) 제주특별자치도 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월20일 검색, 국민디자인단 웹사이트(<http://cafe.naver.com/govservicedesign>)

## 9) 외국인 노동자·기업 함께 웃는 내일:(경상남도, 2019)

### (1) 배경 및 목표

외국인 노동자 150만 시대에 외국인 노동자들에 대해 점차 늘어가는 ‘적대감’, ‘혐오’에 대한 올바른 인식개선이 필요한 때, 경기도에 이어 두 번째로 외국인 근로자가 많은 경상남도는 외국인을 고용하는 제조업체에 대하여 고용안정과 노사문제 해결을 위한 실효성 있는 방안 제시를 목표로 사업을 수립하였다.

### (2) 방법론 및 사업내용

국내에 입국한 외국인 노동자에게 계약체결 산업체의 노동환경 및 강도에 대한 정보를 사전에 공개한 후 노동자와 사업주의 근로계약을 체결하고, 외국인노동자가 직접 모국어로 회사소개를 하는 영상을 촬영하여 본국에서 계약체결 전 기업소개영상을 확인할 수 있도록 하여 업무 적응 어려움으로 인한 문제 발생을 사전에 억제한다.

### (3) 결과물 및 성과

외국인을 고용하는 기업을 대상으로 공모를 통해 우수기업 인증 제도를 도입하여 ‘행복일터’ 1호 기업을 선정하여, 선정된 기업에 대해 안전매뉴얼, 기업홍보영상 제작, 외국인 노동자 한글 이름 지어주기 등을 지원하였다. 이를 통해 저비용으로 전국으로 확산 가능한 정책을 구현하였다.<sup>25)</sup>

〈그림 3-14〉 외국인 노동자·기업 함께 웃는 내일:



자료: 경상남도 국민디자인단 발표자료(2019)

25) 경상남도 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월20일 검색, 국민디자인단 웹사이트(<http://cafe.naver.com/govservicedesign>)

## 10) 돈의동 맞춤 방제 솔루션(서울 종로구, 2018)

### (1) 배경 및 목표

서울의 대표적 우범지역인 쪽방촌에서 견잡을 수 없는 해충문제로 주민들의 불만이 최고조로 이른 상태로, 표면에 드러난 해충문제 해결을 통해 주민 내부의 근본적인 문제를 해결하는 것을 목표로 한다.

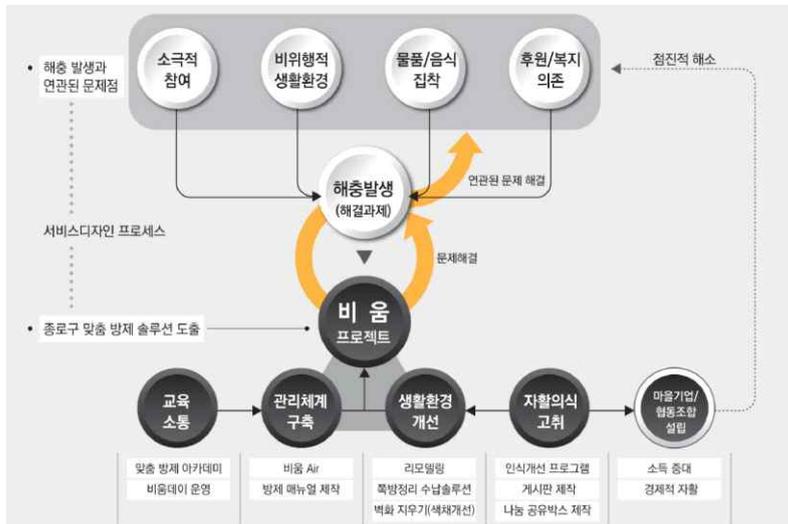
### (2) 방법론 및 사업내용

쪽방촌 거주자의 인식 개선을 통한 재활의식 고취를 위해 지원 위주의 복지혜택 보다는 능동적으로 참여하고 동참하여 원하는 것을 취할 수 있는 방법으로 주민 방역 실천 및 교육, 쪽방 정리 수납 솔루션, 공기질 자가 체크를 위한 비움 화분 제작, 해충발생을 억제할 수 있는 생활 매뉴얼 제작 등의 활동을 추진하였다.

### (3) 결과물 및 성과

도색과 비움데이 실천으로 밝고 깨끗한 마을 환경으로 변화하였으며, 정리해드림 수납 환경 개선으로 바퀴 개체수의 60% 이상이 사라지는 등 주민들이 피부로 느낄 정도로 환경이 개선되었다.<sup>26)</sup>

〈그림 3-15〉 돈의동 맞춤 방제 솔루션



자료: 서울 종로구 국민디자인단 발표자료(2018)

26) 서울 종로구 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월20일 검색, 국민디자인단 웹사이트(<http://cafe.naver.com/govservicedesign>)

## 11) 국내 우수사례(국민디자인단) 시사점

국내 우수사례의 성공 키워드는 <표 3-8>과 같으며 공통점은 다음과 같다. 첫째, 조례 개정과 같은 제도적 정비가 함께 이루어졌으며, 둘째, 가이드라인 혹은 개정된 방안이 시각적 결과물로 도출되었다. 셋째, 누구나 쉽게 이해할 수 있는 디자인 방안을 제시함으로써 정보전달이 원활하게 이루어지게끔 하였다.

<표 3-8> 국내 우수사례 성공 키워드

프로젝트 명	성공 키워드
New Start 행복한 법한끼, 생활전환 프로젝트	마중물 프로그램, 시각적 결과물
위대한 아이 꿈을 두드림!!	아동 참여형 정책 모델, 민간기관 주도
해외직구 반품물품 개인 관세환급 셀프서비스	협업기관 공유, 매뉴얼 제작, 전국 세관 적용
검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 서비스디자인	지역센터 연계활동, 사용자 중심, 디자인솔루션
에너지 절감 행동유발을 위한 고지서 디자인	정보전달 용이, 디자인 솔루션
스트레스 프리 디자인	디자인 워크숍, 디자인 솔루션
학대피해아동쉼터 조성을 위한 서산시 국민디자인단	조례 제정, 공간디자인, 업무 협조시스템 구축, 전국 확산 활동
어린이가 만드는 안전한 통학길	조례 개정, 유관기관 연계, 브랜드 개발, 통일된 디자인
외국인 노동자&기업 함께 웃는 내일:)	우수기업 인증제도, 매뉴얼 제작, 전국 확산 가능 정책
돈의동 맞춤 방제 솔루션	인식 개선, 주민 참여 교육, 매뉴얼 제작

최근 3년간의 국민디자인단 우수사례를 살펴보면 국민디자인단 인원 구성은 평균 16명으로 국민 3.27명, 서비스디자이너 1.3명(대학생을 포함한 2019 인천 미추홀구 사례 제외), 공무원 3.2명(부서단위로 참여한 2019 인천 미추홀구 사례 제외)으로 구성되었다. 국민디자인단의 활동실적으로는 워크숍이 평균 12회가 개최되었으며, 2019년 우수사례인 충남 서산시의 경우 온라인 회의도 32회 개최했음을 확인할 수 있다.

<표 3-9> 국내 우수사례 분석(국민디자인단)

구분	국민디자인단 구성,운영 (단위 : 명)					활동실적 (워크숍 횟수)		
	국민	서비스 디자이너	공무원	기타	합계			
2019	1	충남 서산시	12	1	4	·	17	21
	2	제주특별자치도	16	1	4	1	22	14
	3	경상남도	6	2	4	·	12	11
	4	광주 북구	11	2	2	·	15	10

	5	인천 미추홀구	6	29(학생)	(부서 단위)		35	12
2018	1	서울 종로구	10	1	4	1	16	10
	2	부산 중구	3	2	3		8	8
	3	인천 미추홀구	10	3	3		16	11
	4	전남 강진군	21	1	1	1	24	11
	5	광주광역시	5	1	4		10	12
2017	1	경기 구리시	14	2	2		18	11
	2	관세청	5	1	5		11	16
	3	울산 중구	5	1	4		10	10
	4	금융위원회	7	1	2		10	13
	5	해양수산부	10	1	6		17	17

## 2. 해외 사례

영국, 미국 등의 디자인 선진 국가에서는 서비스디자인에 대한 관심이 점진적으로 증가하고 있으며, 정부의 적극적인 투자와 더불어 민간 기업의 관심도 증가하는 추세다. 성공적으로 서비스디자인 프로젝트를 주도하고 있는 세계적 기업으로는 IDEO(미국), Engine Design Group(영국), Livework(영국), Design Thinker(네덜란드) 등이 있으며, 대표적인 공공기관과 교육기관으로는 스탠포드 대학(미국)과 디자인 카운슬(Design Council)(영국) 등이 있다. 디자인카운슬의 RED, Dott07의 경우와 같이 지역의 유관기관과 협력한 공공 서비스 프로젝트를 통하여 행정, 교육, 환경 등의 다양한 분야에서 이루어지고 있다(박서희·노승완, 2011, p.120).

〈표 3-10〉 해외 사례 개요

분야	프로젝트 명	주요 특징	국가(연도)
정책 분야	디지털을 활용한 주민서비스 개혁	편지로 서비스 센터 모형을 설계하여 서비스 모의실험을 진행하고 디지털 서비스 터치포인트 개발	호주 빅토리아주 (2017)
	인적자원관리 성과·발전 토로 모델	게임적 요소가 가미된 카드게임과 보드게임을 통한 토론 모델	헬싱키 (2016)
	그린하우스(Greenhouse)	고용지원센터가 사용자 요구에 맞춰 개선할 수 있는 서비스 개발 플랫폼을 개발해 공공신뢰도를 향상	스웨덴 (2015)
	E-police system	경찰 및 국경수비대의 편의성과 신속한 대응을 위한 전자 경찰솔루션 개발	에스토니아 (2015)
	보호종료 서비스 (Leaving Care Service)	청소년과 보호종료 직원의 의사소통 방식을 새롭게 디자인하여 보호시설을 떠난 후의 주거지 마련을 도움	스코틀랜드 (2004)

도시환경 분야	읽기 쉬운 런던 (Legible London)	도심 사인시스템 재디자인을 통해 걷기 편한 도시를 만들	영국 런던 (2015)
	Whittington 병원 약국	아이디어, 모델형태, 절반 규모, 전체 규모 순으로 아이디어를 테스트	영국 (2013)

## 1) 빅토리아주 정부의 주민 서비스 경험 제공

### (1) 개요

- 지역 : 호주 빅토리아주

〈표 3-11〉 호주 빅토리아주 개요

구분	내용
면적	227,444km <sup>2</sup>
인구	635.9만(2017년 9월 기준)
주도	멜버른
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 오스트레일리아 남동부에 있는 주이며, 본토에 있는 주중 가장 작은 주</li> <li>▪ 가장 인구 밀도가 높고 도시화된 곳으로 개발이 전반적으로 이루어짐</li> </ul>

자료: 빅토리아주 관련 자료, 2020년 8월 26일 검색, 위키백과(ko.wikipedia.org)

- 연도 : 2017
- 서비스 공급자 : 빅토리아주 정부
- 서비스 디자이너 : Today Strategic Design (formerly Studio Thick)

### (2) 배경 및 목표

사람들은 결혼식을 예약하거나 사망 확인서를 발급하고 운전면허증을 갱신하는 등의 일을 처리하기 위해 정부를 찾는다. 주민을 대상으로 하는 서비스는 바쁜 현대인의 다양한 요구를 충족시켜야 한다. 주민은 정부가 일을 '잘' 하길 기대하지만 현실은 그에 미치지 못한다. 필요 이상으로 번거로운 민원 서비스는 모두에게 해가 될 뿐이다.

빅토리아주의 주민 서비스가 다른 정부 부서와 별도로 제공되는 방식도 주민의 민원 업무 요청을 더욱 어렵게 만드는 요인이 된다. 빅토리아주 정부는 전 정부를 대상으로 서비스 개혁 사례를 조사하였으며 현재 제공되는 서비스의 격차와 시민의 선호도, 개선사항에 대해 보다 명확히 이해하고자 했다. 무엇보다 새로운 서비스 모델을 고안할 때, 더 많은 도움이 필요한 사람들, 예를 들어 노약층, 장애인, 이주자, 기술 숙련도가 낮은 이들의 요구가 정확히 반영되길 원했다.<sup>27)</sup>

### (3) 방법론 및 사업내용

#### ① 절차 도식화

먼저 약 200 여개의 민원 업무에 대한 테스트를 실시하였다. 이 업무들은 각각의 서비스센터에서 고객이 셀프서비스 모델을 활용하여 온라인 혹은 부분적으로 온라인 신청이 가능한 것이었다. 시범센터에서 일종의 사용자 경험 관찰실을 설치하여 주민들이 현재 온라인 서비스를 사용할 때 어떤 난관에 부딪치는지 관찰하였다.

시범센터가 공개되기 전, 각각의 민원서비스에 대한 절차를 도식화하였다. 이를 통해 개인이 서비스를 신청할 때 발생하는 상대적인 복잡성에 대해 이해하고, 공통점을 찾아 최적화된 흐름을 디자인하려고 했다. 또한 각각의 민원서비스마다 요구되는 사항에 대해서도 파악하고자 했다. 예를 들어 자료를 출력해야 되거나, 서류를 작성하는 데 증인이 필요하거나 혹은 여러 종류의 신분 확인증을 제출해야 되는 경우가 있었다. 이와 같은 정보는 각각의 시범센터 내부에 대한 의미 있는 분석을 디자인하고 이행하는 데 도움이 되었다. 이러한 경험 전체에 대한 분석정보는 디지털 분석정보와 결합된 물리적인 분석정보(고객의 이동, 신청 장소의 선호도 등)에 반영되었다.

#### ② 서비스센터 모형 건설

서비스디자이너는 기존의 평면도를 바탕으로 한 일대일 비율의 서비스 센터를 창고에서 직접 만들어보았다. 판지 상자를 이용하여 책상이나 가구를 만들고 컴퓨터와 구형의 디지털 기기를 설치하여 완전한 모형을 만들었다. 이 모형을 활용하여 서비스 리허설을 실시하였는데 안내문 설치에 대한 이슈부터 고객 혼잡, 서비스 불만 등에 대한 문제가 드러났다. 이러한 문제의 경우 센터 배치를 바꾸고 서비스 경험과 디지털 경험을 향상시킴으로써 거의 실시간으로 대응이 가능했다. 전체 모형은 규격화되도록 설계되었다.

안내체계와 가구 시스템 역시 규격화함으로써 고객의 피드백에 따라 서비스 제공 순서를 여러 방식으로 실험해보고 공간 내에서 사물들을 자유롭게 이동할 수 있었다. 판지로 만든 센터는 고객서비스직원을 교육할 수 있는 이상적인 환경을 제공하였다. 직원들은 실제와 똑같은 환경에서 서비스 모의실험을 할 수 있었으며, 이 경험을 통해 그들은 앞으로 마주할 도전과제에 대해 보다 잘 이해할 수 있었다. 뿐만 아니라 실험내용을 녹화하고 다시 돌려보면서 우리는 교육 자료를 보다 적합하게 개선하고 서비스 개시에 철저히 준비할 수 있었다.

27) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3fNLaY9>) 참고하여 재작성

〈그림 3-16〉 주민 서비스센터 모의실험



자료: 주민 서비스센터 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/3fNLaY9>

### ③ 디지털 서비스 시범화

판지로 서비스 센터 모형을 만드는 동시에 디지털 서비스 터치포인트를 개발하였다. 먼저 포털사이트를 만들어 각각의 정부 부서에서 신청 가능한 디지털 서비스에 대한 정보를 제공할 수 있도록 했다. 분석정보를 수집하는 것은 직관적인 사용자 경험을 제공하는 것만큼이나 중요한 일이었기 때문에 백엔드 시스템을 설치하여 현재 정부가 제공하는 200여개의 민원업무로부터 분석정보를 수집하고 우리가 수집한 서비스 경험 데이터에 다시 반영될 수 있도록 했다.

〈그림 3-17〉 주민 서비스센터 디지털 서비스



자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3fNLaY9>), 2020년 8월 27일 검색

#### ④ 브랜드 경험

시범운영을 준비하는 과정에서 기존과 전혀 다른 브랜드·고객 경험 설계가 요구되었다. 새로운 브랜드 정체성은 시범 서비스를 위해 적합한 분위기를 형성하는 데 중요한 역할을 하기 때문이었다. 고객에게 이 서비스가 아직은 시범 단계에 있지만 그들의 업무를 효과적으로 처리할 수 있다는 확신을 주고 싶었다. 또한 브랜드와 시스템에 대한 시각 언어 체계를 확립하고 외부 안내판, 다양한 디지털 인터페이스, 서비스 센터 가구, 직원 유니폼 등 모든 요소에 활용하였다.

〈그림 3-18〉 주민 서비스센터 시범 사례



자료: 주민 서비스센터 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/3fNLaY9>

#### ⑤ 통합 서비스 데이터 분석

서비스디자이너는 다양한 연구 방법을 시범 서비스센터 내의 여러 터치포인트마다 적용시켰다. 예를 들어 일대일 인터뷰, 온라인 설문조사 방법, 공간 추적, 사용자 여정 모니터링, 실시간 관리 피드백 등이 활용되었다. 또한 설문조사를 다양한 규모와 형태로, 고객 여정 전반에 걸쳐 실시하여 고객의 기대와 인상, 결과에 대해 측정할 수 있었다.

사람들이 서비스 센터를 어떻게 경험하는지 종합적으로 바라보기 위하여 디지털 측정을 위한 고급 기술을 활용하였다. 또한 추적 시스템을 만들어서 고객이 어떤 경로로 진입하여 포털 사이트를 거쳐 원하는 웹사이트에 접속한 뒤 출구 조사를 하는지 전 여정을 파악할 수 있도록 했다. 이 접근 방식을 통해 개인의 업무 처리를 하는데 관련된 모든 요소, 사용자의 감정 상태부터 제3자가 운영하는 웹사이트의 성능까지 보다 정확히 평가할 수 있었다.<sup>28)</sup>

28) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3fNLaY9>) 참고하여 재작성

#### (4) 결과물 및 성과

시범 운영은 대규모 프로젝트의 중요한 첫 단계로, 이 프로젝트는 정부와 상호작용할 때 발생하는 복잡성을 줄이고 디지털을 활용한 공공서비스 경험을 만들고자 기획되었다. 시범 운영 기간 동안 빅토리아 주민들이 사기업과 정부를 매우 다르게 대한다는 사실을 발견하였다. 주민들은 확실성과 지속성, 예측가능성과 신속성을 매우 중요하게 여기지만 정부 서비스는 많은 경우 시간이 많이 소모되고 불만족스럽기까지 해서 대안이 있다면 정부를 피하고 싶어 했다. 따라서 주민의 기대에 보다 적절히 호응하기 위해 어떻게 서비스를 제공해야하는지 명확히 파악할 필요가 있었다.

서비스디자인너는 두 가지 핵심 도구로써 평가 모델과 서비스디자인 원칙을 제안하였다. 평가 모델은 주민이 정부와 소통할 때 거치는 의사결정 과정의 핵심 요소에 대해 이해하기 위해 사용할 수 있다. 이 모델은 주민의 기대와 행동에 대한 이해를 얻고, 정부의 서비스 제공을 위한 디자인 도구로 사용될 수 있다. 이 때 정부 서비스는 사용자가 걸림돌이 없고, 쉽게 접근 가능하며, 최적화된 경험을 제공할 수 있도록 디자인되어야 한다. 서비스디자인 원칙은 빅토리아 주민의 요구와 선호도를 실천 가능한 목록으로 옮겨 반영하였다.

이 원칙은 주민이 어떤 방식으로 정부에 관여하고 소통하며 민원 서비스를 요청하고 싶은지 간략하게 서술하고 있다. 빅토리아주 정부가 더욱 효율적인 방식으로 서비스를 제공하게 되는 경우 막대한 경제적, 사회적, 환경적 혜택을 볼 수 있다. 시범 운영은 주민들이 디지털을 우선적으로 활용하는 모델을 수용할 수 있다는 것을 보여주었으며, 주민들은 이 모델을 통해 많은 사람들이 선호하는 대로 상호작용과 간섭을 최소화할 수 있었다.

빅토리아주 정부의 고객 서비스 시범센터는 지금까지 실시된 빅토리아 주민의 선호도 조사 중 가장 광범위하게 실시된 조사로, 그만큼 대표성을 띄고 있다고 말할 수 있다. 센터가 운영된 83일 동안 총 3,052명이 센터를 방문하였다. 주민들은 센터에서 정부 부처 4곳을 대상으로 198건의 민원업무를 신청하였으며, 총 902건이 처리 완료되었다. 센터 운영을 통해 많은 주민들의 서비스 선호도를 측정할 수 있었고, 결과적으로 기존의 서비스 모델의 개선 사항과 개선 방안에 대해서 파악할 수 있었다. 이 결과는 주민을 위한 더욱 효율적인 서비스 제공을 위해 서비스 역량 발전이 지속적으로 필요한 분야를 담은 빅토리아주 비즈니스 사례의 일부로 포함되었다. 센터의 시범운영과 비즈니스 사례는 서비스 개혁을 이끌 새로운 정부기관인 서비스 빅토리아(Service Victoria)의 설립의 기반이 되었다. 주민의 의사결정에 미치는 요소에 대한 이해와 서비스디자인 원칙은 빅토리아주 정부의 다양한 부서에서 서비스 제공을 위해 활용되고 있으며, 예를 들어, 빅로드(VicRoads, 면허 및 차량등록 기관)는 디지털 셀프서비스 터치포인트의 디자인을 위하여 시범운영의 교훈과 서비스디자인 원칙을 적용하였다.<sup>29)</sup>

29) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3fNLaY9>) 참고하여 재작성

## 2) 헬싱키 인적자원 관리를 위한 성과 및 발전 토론 모델

### (1) 개요

- 지역 : 핀란드 헬싱키

〈표 3-12〉 핀란드 헬싱키 개요

구분	내용
면적	715.49km <sup>2</sup>
인구	604,380명(2012년 기준)
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 핀란드의 수도로 핀란드 남부 핀란드 만 연안에 위치</li> <li>▪ 헬싱키는 크지 않은 규모로 도보로도 충분히 여행이 가능함</li> <li>▪ 헬싱키는 핀란드 GDP의 약 1/3을 담당하며, 1인당 GDP는 국가 평균보다 1.3배 높음</li> </ul>

자료: 헬싱키 관련 자료, 2020년 8월 26일 검색, 네이버 지식백과(<https://terms.naver.com/>)

- 연도 : 2016
- 서비스 공급자 : 헬싱키시
- 서비스 디자이너 : Hellon

### (2) 배경 및 목표

핀란드의 수도 헬싱키시(The City of Helsinki)에서는 인적자원 개발 활동의 일환으로 성과 및 발전에 대한 토론을 진행한다. 그러나 안타깝게도 시대에 뒤쳐진 현재의 토론 모델은 더 이상 그 목적을 제대로 수행하지 못하고 있다. 헬싱키시가 의뢰한 발전토론 과정의 유용성에 대한 연구결과에 따르면 직원들의 39% 만이 긍정적으로 답했다. 이러한 배경에서 헬싱키시는 관리자와 직원들이 인지하는 토론의 유용성이 높아질 수 있도록 서비스디자이너 회사인 헬런(Hellon)에게 성과 및 발전 토론 과정에 대한 개선을 의뢰하였다.<sup>30)</sup>

### (3) 방법론 및 사업내용

헬런의 인간중심 디자인 과정(human-centered design)은 사용자의 수많은 요구를 고려하도록 설계되었다. 헬런은 프로젝트 시작부터 약 40,000 명에 달하는 헬싱키시의 규모를 주요 도전과제로 인식했다. 헬싱키시는 박사학위를 가진 공무원에서부터 시설관리직원까지 다양한 직원으로 구성되어 있었고, 개개인마다 발전 토론 준비 과정, 실천 토론, 토론후속 조치 등에 대해 상이한 자세와 역량을 보였다.

30) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3flsCso>) 참고하여 재작성

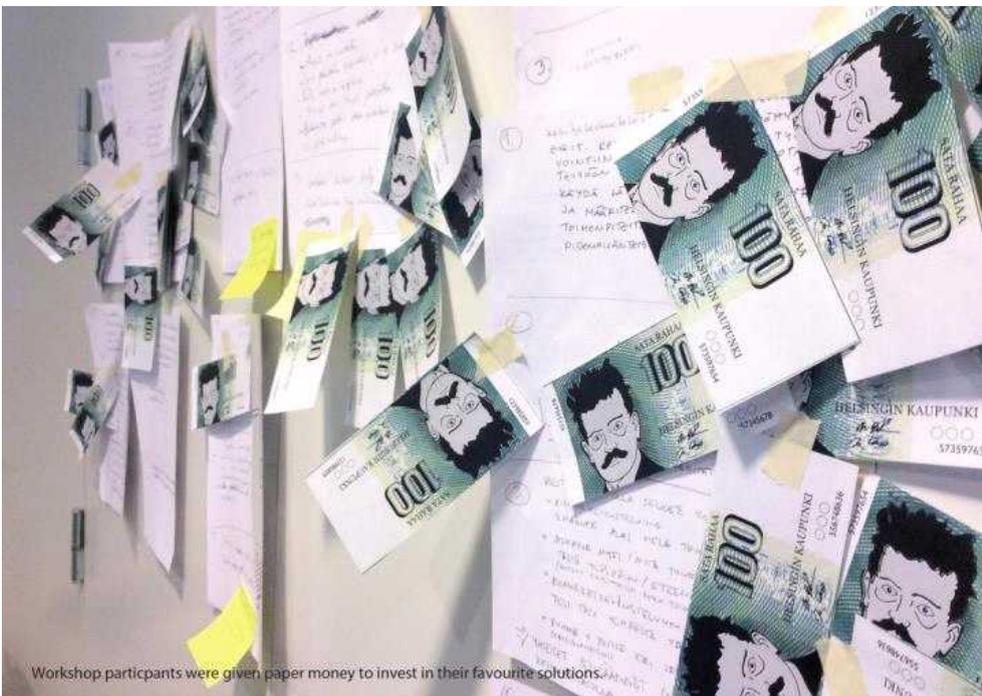
수십 쪽의 문서를 기반으로 한 초기의 발전토론은 관리자와 수많은 직원의 다양한 요구에 적절히 대응하지 못하였고, 결과적으로 관리자들은 직원에게 제대로 집중 할 수 없었다고 말했다. 또한 중요하지만 언어로 표현되지 않는 정보들이 토론과정에서 누락되는 경우가 빈번했다. 뿐만 아니라 관리자와 직원의 역할에 대해 검토한 결과 전체 과정이 한 쪽에 편향되어 있다는 사실이 분명하게 드러났다. 전 토론에서 상호작용이 일어나는 경우는 거의 없었다. 이러한 자료조사를 통해 시사점을 도출한 이후 제일 먼저 모든 이들이 공통된 이해를 가지고 시작할 수 있는 방법을 찾아야 했다. 문서를 기반으로 하는 과정은 융통성이 없고 관료적이기 때문에 헬런은 토론 과정을 시각화하기로 결정하였다. 이를 통해 개발된 ‘연간 시계’는 정보의 혁신적인 시각화를 통해 전 구성원이 주요 목표와 목적, 토론의 각 단계의 유기적 관계에 대해 한 눈에 파악할 수 있게 도와주었다.

시의 다양한 부서 관리자를 대상으로 한 첫 번째 디자인협업 워크숍에서 연간시계가 선보였다. 이 시계는 토론 각 단계에서 발생하는 가장 큰 문제점을 파악하는 데 활용되었다. 관리자들은 서로 다른 배경과 기대를 가진 직원들에게 동일한 토론 양식을 사용함으로써 야기되는 어려움과 다양한 문제점에 대해 직접 이해할 수 있었다. 그동안 토론 양식을 있는 그대로 사용해온 관리자도 있었고, 개개인에 맞게 변형해왔거나 사용을 잘 하지 않은 관리자도 있었다. 헬런이 주도한 첫 번째 워크숍에서는 관리자들이 직접 새로운 방식과 개념을 고안할 수 있도록 세 파트로 나눠 라운드 로빈 방법(Round-robin method)을 사용하였다.

이 방법에 대해 간략하게 설명하자면, 먼저 모든 참여자는 팀을 짜서 아이디어를 제안하고 공유한다. 이때 다른 팀은 전 팀이 제안한 아이디어를 비판한다. 마지막 차례가 끝나면 팀은 비판에 대한 해결책을 제시한다. 이 경우 모든 참석자가 참여하여 아이디어를 제안하고 비판하며 해결책을 제시할 수 있게 된다. 워크숍 말미에서 관리자들은 가장 마음에 들었던 아이디어에 종이돈을 투자했다. 헬런은 종이돈이 많이 투자된 아이디어를 바탕으로 약 스무 개의 서로 다른 개념을 발전시켰고, 다시 가장 좋은 아이디어를 선택하여 인사부서의 도시 계획가들과 함께 더욱 발전시켜 나갔다.

헬런은 첫 번째 워크숍 결과와 사전에 고안된 개념을 참고하여 새로운 종류의 유연한 토론 모델을 디자인하였다. 이 모델은 서로 다른 직원의 업무와 개인적 요구에 따라 변형될 수 있도록 고안되었다. 초기 디자인을 발전시켜 나가는 과정에서 새로운 모델의 핵심으로 관리자들이 가장 선호한 “테마 은행”이 선택되었다. 참여자는 다양한 아이디어를 모아놓은 “테마 은행”에서 원하는 토론 주제를 선택한다. 이 아이디어는 이후 시각화 과정을 거치고 게임의 요소를 가미하여 보드게임과 테마 카드로 발전되었다.

〈그림 3-19〉 성과 및 발전 토론 모델 워크숍



Workshop participants were given paper money to invest in their favourite solutions.

자료: 헬싱키 토론모델 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2Y0LnI5>

여기서 가장 중요한 원칙은 개개인의 필요와 요구에 따라 토론 내용이 다르게 적용되어야 한다는 것이다. 카드를 활용한 모델의 경우 선택한 테마에 따라 관리자와 직원이 토론 주제를

자신들에게 적합하도록 변형 할 수 있다. 개발된 보드게임과 테마 카드의 최초 버전은 관리자에게 선보여 검토를 받았다. 그들의 의견을 토대로 수정된 모델은 실제 토론에 투입하여 테스트하였다. 2016년 초 개발된 모델을 실제 발전 토론에서 시험하였을 당시 헬린이 사용자와 함께 활용한 애자일 테스트(agile testing) 기법은 프로젝트에 큰 기여를 하였다.

테스트 기간 동안 관리자 11명이 개발된 모델과 활용 도구를 사용하여 다양한 직원들과 발전 토론을 시범적으로 진행했다. 이 중 많은 관리자들이 즉각적으로 전 발전 토론에서 새로운 모델을 이용하기 시작하였다. 피드백의 양을 적당하게 관리하기 위하여 직원 16명에게도 피드백 양식을 제공하여 제출하도록 했다. 관리자와 직원이 제출한 피드백은 대부분 긍정적이었고 매우 건설적이었다. 이후 관리자 2명과 직원 2명을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 헬린은 설문조사를 통해 개발된 토론 모델의 남아있는 개선점에 대해 이미 파악하고 있었으나, 인터뷰를 통해 보다 상세한 내용, 예를 들어 토론과정이 어떻게 기록되어야 하는지에 대해 파악할 수 있었다. 설문조사와 인터뷰를 바탕으로 발전 토론 과정의 세부 사항을 개선하였으며, 고객이 향후에 지속적으로 토론 모델을 개선시키고 실사용에 철저히 대비할 수 있도록 명확한 지침을 수립하였다.<sup>31)</sup>

〈그림 3-20〉 성과 및 발전 토론 모델 카드게임



최종 결과물은 게임적 요소와 디자인 게임에서 얻은 정보를 활용하였다.  
 자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3flsCso>) 참고하여 재작성

31) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3flsCso>) 참고하여 재작성

#### (4) 결과물 및 성과

헬런이 디자인한 새로운 발전토론 모델에서는 관리자와 직원의 상호작용이 중요한 역할을 수행한다. 토론은 사전 질문과 “동료를 알아가는” 퀴즈로 시작된다. 관리자는 퀴즈를 풀면서 직원에 대해 다시 한 번 생각해 보고 토론의 활용 방법에 대해 고민해 볼 수 있는 기회를 갖는다. 개발 초기에는 퀴즈의 분위기가 부정적이라는 평가를 받았으며 목적과는 다르게 직원의 호구조사를 위한 활동이라는 오해를 사기도 했다. 이후 내용과 방향에 대한 일부 수정을 통해 의도했던 바대로 관리자들이 직원들의 성향에 대해 알아갈 수 있는 편안하고 가벼운 방식으로 자리 잡아 갔다. 사소하지만 좋은 평가를 받은 모델의 세부사항으로는 직원들이 발전 토론에 임하기 전에 동료로부터 피드백을 들을 수 있다는 것이다. 한 직원은 인터뷰에서 다음과 같이 말했다. “피드백을 들을 수 있어서 정말 좋았다. 한 사람도 빠짐없이 피드백을 받아야 해서 공평하다. 어떤 사람들은 다른 사람으로부터 여러 개의 피드백을 요청하기도 했고 건설적인 비판을 진심으로 원하기도 했다. 내가 하는 일에 대해 제대로 된 피드백을 받을 수 있는 새로운 종류의 문화가 만들어 지고 있는 것 같다.”

헬런이 설계한 토론 모델의 중심 활동은 게임적 요소가 가미된 카드게임과 보드게임이다. 카드게임은 다양한 테마에 따라 분류된 토론 과정의 핵심 질문을 담고 있으며, 각각의 테마는 관련된 핵심 사안들에 대해 묻는 여러 개의 질문으로 구성되어 있다. 테마의 종류는 다양한데, 예를 들자면 ‘지난 해’, ‘다가오는 도전과제’, ‘기술과 역량’, ‘지식 공유’, ‘경력’, ‘핵심 기능’, ‘직원의 웰빙’, ‘일터의 변화’, ‘사용하고 있는 도구와 방법’, ‘리더십’ 등이 있다. 이중 가장 적절하다고 판단되는 4-6개를 골라 토론을 진행한다.

전 토론 과정은 미래 발전에 중점을 두도록 디자인되었으나 과거 역시 중요하게 다뤄진다. 토론 일정에 대한 시각화 자료가 제공되지만, 필요한 경우 토론 모델 자체가 단계별 지침을 담은 지원 수단으로 활용될 수 있다. 또한 토론 모델은 사용자에게 따라 수기 혹은 디지털 방식으로 논의 내용을 담을 수 있도록 설계되었다.

헬런의 최종 목표 중 하나는 핀란드의 가장 큰 기관에서 근무하는 직원들의 경험을 향상시킬 수 있는 적절한 방안과 절차를 제공하는 것이었다. 헬런은 고객과 논의를 통하여 직원 경험을 향상시킬 수 있는 핵심 분야 중 하나로 연간 성과 및 발전 토론을 선택하였다.

이 프로젝트의 주요 성과 중 하나는 새로운 발전 토론에 대한 사람들의 진심어린 관심과 참여를 이끌어 낸 것이었으며, 동시에 관리자들의 사고방식 변화를 성공적으로 주도한 것이었다. 헬런은 설계 과정에서 부서 간 장벽을 넘어 다양한 참가자들과 함께 일하면서, 프로젝트 초기 단계에서부터 새롭게 개선된 모델에 대한 사람들의 신뢰를 얻을 수 있었다. 헬런은 개발 과정에서 애자일 기법(agile methods)을 많이 사용하였으며, 지속적인 피드백을 받아

참여하는 부서마다 진보적이고 민주적인 분위기를 조성하였다. 이를 토대로 향후 비슷한 모델 개발을 수월하게 진행할 수 있을 것이다.

헬런은 프로젝트의 최종 결과물로 새로운 발전 토론 모델뿐만 아니라 향후 이를 이행하고 확장할 수 있는 로드맵을 제시하였다. 이미 모델 개발 단계에서부터 발전토론 모델이 일부 사용되고 있었기 때문에 많은 관리자들이 모델의 즉각적인 활용을 원하였고 “이제 다시 예전 시스템으로 돌아가는 것은 불가능하다”고 말했다.

새로운 모델을 재빨리 실전에 투입할 수 있었던 것은 초기 모델 개발 단계에서부터 긍정적인 결과를 얻었기 때문이었다. 관리자가 평가한 새로운 발전 토론 모델의 유용성은 그 전과 비교하여 9% 상승하였으며(새로운 모델의 평균 점수는 4.36), 직원이 평가한 새로운 발전 토론 모델의 유용성은 30% 상승하였다(새로운 모델의 평균 점수는 4.25). 헬런에게 프로젝트를 의뢰한 인사 부서는 피드백으로 10점 만점을 주었다. 그들은 헬런의 의사소통 능력, 프로젝트 관리 역량, 혁신적인 디자인 방식과 복잡한 문제 해결을 위해 지속가능하고 경쟁력 있는 결과물을 만들어내는 역량을 높이 평가하였다.

프로젝트의 최종 결과물은 기존의 발전 토론 모델의 문제점으로 지적된 관리자와 직원간의 상호작용 부재에 대한 해결책을 제시해주었다. 새로운 토론 모델에서는 직원들이 토론 내용에 대해서도 깊숙이 관여하며, 관리자와 직원 모두가 일치된 목소리로 토론의 유용성에 대해 높이 평가하고 있다. 헬런과 헬싱키시의 협업 이후 헬싱키시는 초기 개발 단계에 참여하지 않았던 부서에서도 토론 모델을 활용하고 싶다는 요청이 들어왔다고 말했다. 뿐만 아니라 다른 정부조직에서도 성과 및 발전 토론 모델을 개선하기 위한 관심을 표하고 있다. 최근에는 핀란드 경찰청(Finnish Police Force)이 프로젝트 성과에 감명을 받아 비슷한 방식을 적용하길 원하고 있다.

헬싱키시는 복잡하고 광범위하며 오래된 문제를 헬런의 인간 중심 서비스디자인과 애자일 테스트 기법, 디자인협업을 통해 해결하고자 하였다. 이와 같은 헬싱키시의 의지와 헬런의 접근방식은 이와 같은 공공기관 협업이 성공적이고 독창적일 수 있었던 비결로 꼽힌다. 한정된 자원과 다양한 이해관계자의 얽혀 있는 요구는 공공부문 내부의 도전과제이다. 이와 같은 공공 부문의 다양한 문제를 해결하기 위하여 헬싱키시와 헬런의 협업은 문서화를 통해 다양한 분야로 확장, 적용할 수 있는 중요한 선례로 인식되고 있다. 헬싱키시는 프로젝트의 결과물에 대해 높이 평가하고 있으며, 지속적으로 긍정적인 피드백을 제공하고 있다. 이와 같은 성과는 서비스디자인과 디자인 방법론에 대한 관심과 신뢰도를 높여 더 크고 중요한 과제에 대해서도 적용시킬 수 있는 계기가 될 수 있다.

결과적으로 헬런은 핀란드의 가장 큰 기관 중 하나인 헬싱키시의 성과 및 발전 토론에 대하여 혁신적이고 현대적이며 참여주도의 솔루션을 제공하였다.<sup>32)</sup>

### 3) 스웨덴 고용청 그린하우스

#### (1) 개요

- 지역 : 스웨덴

〈표 3-13〉 스웨덴 개요

구분	내용
면적	450,295km <sup>2</sup>
인구	1,023명(2019년 기준)
수도	스톡홀름
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 스웨덴 왕국, 스웨덴은 입헌 군주국</li> <li>■ 북유럽 스칸디나비아 반도 동반부를 차지</li> <li>■ 스웨덴의 행정 구역은 21개의 주로 구성되어 있으며, 이들 지역은 290개 지방자치체로 나뉨</li> </ul>

자료: 스웨덴 관련 자료, 2020년 8월 26일 검색, 위키백과(ko.wikipedia.org)

- 연도 : 2015
- 기간 : 1년 이상
- 서비스 공급자 : Arbetsförmedlingen, The Employment Agency of Sweden
- 서비스 디자이너 : Transformator Design Group AB

#### (2) 배경 및 목표

고객의 신뢰도 하락으로 고심해온 스웨덴 고용청은 2013년 스웨덴 소재의 비즈니스 관련 컨설팅 회사와 협업하여, 고객 주도형 개발 방식을 통해 기관의 인지도를 상승시키고자 하였다. 그린하우스 프로젝트의 목표는 새로운 참여 중심의 업무 방식을 제시하고, 고객과 협업을 통한 더 나은 서비스를 제공하며, 결과적으로 스웨덴 국민의 신뢰를 얻는 것이다. 그린하우스는 고객과 일선에서 근무하는 직원 모두가 서비스 과정의 전 발달 단계에서 책임감을 가지고 참여하는 일종의 활동장이다. 그린하우스의 가장 중요한 속성은 고객 참여, 직원 참여, 새로운 업무방식 제안, 반복적인 수정과 개선이다.<sup>33)</sup>

#### (3) 방법론 및 사업내용

먼저 구직자와 고용주를 대상으로 인터뷰를 진행하였으며 고객의 주요 서비스 경로를 탐색

32) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3flsCso>) 참고하여 재작성

33) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3aU9lDz>) 참고하여 재작성

하고 도식화하였다. 고객의 주요 의견과 불편 사항, 만족 사항을 확인하였으며, 고객과 함께 아이디어를 공동 개발하였다. 또한 혁신 워크숍을 개최하였고 고객 경험과 관련된 내부의 도전과제를 이해하기 위해 서비스 계획을 수립하였다. 이를 통해 이면에서 고객에게 불편을 야기했던 문제에 대해 보다 명확히 이해할 수 있었다.

트랜스마토르는 서비스디자인 프로세스의 총 책임자로서, 고객과 소통하고, 스웨덴고용청 직원과 협업하여 솔루션을 만드는 업무를 맡았다. 스웨덴고용청은 디자인 방식과 시각화 기법, 전체적인 업무 방식에 대해 매우 높게 평가하였으며, 서비스디자인을 내부에 적용시키기 위한 방법을 모색하였다.

〈그림 3-21〉 그린하우스 워크샵

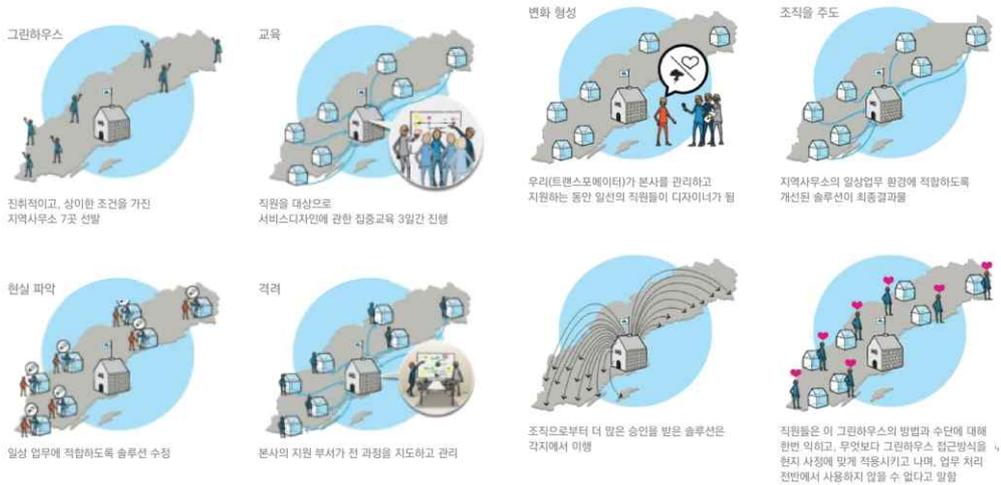


자료: 그린하우스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7eyXRBmE33f>)

첫 번째 그린하우스 프로젝트를 위해 지역 사무소 7곳을 선발하였다. 선발된 지역사무소는 본사와 본격적인 협업에 앞서 서비스디자인에 관한 3일간의 집중교육을 수료하였다. 교육기간 동안 고객의 요구를 정확히 파악하는 것에 대한 중요성이 강조되었으며, 참가자들은 고객의 요구 파악을 위한 다양한 방법을 실험하였다. 그밖에도 그린하우스에 적용할 수 있는 기타 다른 방법론과 접근 방식에 대해서도 시험해보았다. 이후에 참가자들은 집중교육이 실용적이었을 뿐만 아니라 새로운 사고방식에 대해 알 수 있었던 유익한 시간으로, 그린하우스 전 과정을 성공으로 이끄는 핵심 요인이었다고 평했다. 교육을 마친 후 지역사무소 직원들에게는 사전에 다른 과정에서 개발된 서비스 솔루션이 제공되었다. 그들에게 주어진 과제는 해당 지역의 조건에 맞도록 솔루션을 최종 수정 하는 것이었다. 직원들은 이 과제를 수행하기 위하여 고객과의 인터뷰를 진행하였고 이를 바탕으로 솔루션을 일상 업무에 적합하도록 수정하고 개선했다.

그린하우스 방식은 프로젝트 초기의 시행착오를 인정하고 받아들이며, 그에 따른 교훈을 얻어 지속적으로 수정해나가는 방식을 기반으로 한다. 첫 번째 그린하우스 이니셔티브가 실

〈그림 3-22〉 그린하우스 프로세스



자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7eyXRbE33f>) 참고하여 재작성

시 되는 동안 핵심 팀원은 지역 사무소의 직원을 지도하고, 매주 개최되는 온라인 회의 및 사무소 방문을 통해 전 과정을 관리했다. 본사의 지속적인 지원은 사무소 직원들이 고정관념에서 벗어나 새롭게 사고하고 행동할 수 있도록 도왔고, 직원들은 그들의 성공과 실패담을 공유하기 시작했다. 그린하우스 프로젝트의 서비스 개발이 진행되면서 동시에 그린하우스의 개념 역시 반복적으로 검토와 수정을 거쳐 점차 개선되었다.

그린하우스 이니셔티브와 같은 일을 착수하기 위해서는 많은 신뢰와 용기가 필요하다. 본사의 지원부서는 조력자로서 일선의 직원을 지도하고 전 과정을 관리하는 업무를 수행했으며, 트랜스모에이터의 서비스 디자이너는 디자인 방법론, 도구 및 접근방식에 대한 전문성을 활용하여 본사를 지도하고 관리했다. 지역사무소의 직원들이 그린하우스와 같은 새로운 도전을 받아들이기 위해서는 많은 용기가 필요했다. 평소 직원들이 참여하던 이니셔티브와는 전혀 다른 것이었으며, 모든 것이 불확실했다. 뿐만 아니라 일상 업무를 처리하면서 이 새로운 도전에 응해야 했다.<sup>34)</sup>

#### (4) 결과물 및 성과

그린하우스 프로젝트를 통해 고객과 직원의 요구를 바탕으로 한 서비스가 개발되었으며, 그린하우스 개념은 조직을 발전시키기 위한 네 가지 핵심 원칙 중 하나로 자리매김하였다. 2015년 10월에는 구직자를 위한 새로운 사전 예약 시스템이 조직 전체에 도입되었다. 이

34) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3aU9lDz>) 참고하여 재작성

시스템은 첫 번째 그린하우스에서 고안된 서비스 솔루션을 바탕으로 개발된 것으로, 서비스 개선으로 인해 지역사무소 직원들은 업무 처리가 보다 쉬워졌고, 구직자는 좀 더 편리한 방식으로 구직활동을 할 수 있게 되었다. 지금까지 74,000명 이상의 구직자가 개선된 서비스로부터 혜택을 받았으며, 결과적으로 고객의 인지도가 잠시 주춤했다가 2015년 소폭 상승하였다.

새로운 서비스 개발의 분권화는 높은 참여로 이어졌고, 새로운 사고방식은 본부와 지역 사무소의 협업을 강화시켰다. 일부 사무소에서는 고객과 직원의 만족도가 동시에 높아지는 가시적인 성과를 보이기도 하였다. 일과 발전을 위한 연구소(The Institute for Work and Development)가 실시한 평가에 따르면 응답한 직원의 60%가 그린하우스의 고객 주도 개발이 내부 신뢰를 강화했다고 답했으며 71%는 기관에 대한 외부 인지도도 이와 같은 방식으로 강화될 수 있다고 답했다.

프로젝트의 진행에 따라 그린하우스의 기본 원칙을 점진적으로 수립하였다. 고객주도형 개발 방식은 이제 스웨덴고용청의 미래에 필수적인 요소로 인식되고 있다. 2016년 7월에는 그린하우스 개념을 고용청 전체로 확장시키기 위해 14명의 직원을 투입하여 새로운 지원 부서를 설립하였다.

지원부서는 다음의 업무를 보장한다.

- 고객의 의견을 수집, 공유하여 서비스의 최종 개발이 지역 사무소에서 이루어질 수 있도록 한다.
- 그린하우스 개념이 향후 국가 개발 프로젝트에 반영될 수 있도록 한다.
- 그린하우스 프레임워크가 향후에도 유효성을 잃지 않고, 서비스 향상에 기여할 수 있도록 한다.

지금까지 관리자 400명을 포함, 직원 약 1,600명에게 서비스디자인 방법을 기반으로 한 고객 주도의 개발 방식을 소개했다. 목표는 전 직원으로의 확대이다. 이제부터 이 이니셔티브는 더 이상 하나의 프로젝트가 아니라, 스웨덴고용청의 새로운 방식이 될 것이다.<sup>35)</sup>

그린하우스 프로젝트의 주요 성공 요인은 다음과 같다.

- 참여를 기반으로 하여 소규모로 시작하라; 적은 수의 사무소와 함께 하라.
- 도전과제를 정확히 파악하고 호기심이 많은 직원의 자발적 참여를 유도하라.
- 고객을 대화의 중심에 두는 공통된 언어 사용은 의사소통을 더욱 쉽고 의미 있게 한다.

35) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<https://bit.ly/3aU9IDz>) 참고하여 재작성

- 행동을 통해 배우는 것을 두려워하지 마라.
- 성공과 실패를 통해 얻는 경험을 모두 수용하라.
- 고객 주도의 개발 방식은 반드시 일상 업무에 통합되어야 한다. 별도의 프로젝트로 간주되어서는 안 된다.
- 용감하고 개방적인 사람들과 함께 하라.

#### 4) 에스토니아 E-police system

##### (1) 개요

- 지역 : 에스토니아

〈표 3-14〉 에스토니아 개요

구분	내용
면적	45,226km <sup>2</sup>
인구	1,312,252(2015년 기준)
수도	탈린
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 북유럽에 위치하며 북쪽과 서쪽은 발트 해, 동쪽은 러시아, 남쪽은 라트비아와 닿아 있음</li> <li>▪ 15개의 주로 구성되어 있으며, 각 주의 지방자치체는 시와 마을로 나뉨</li> <li>▪ 에스토니아의 문화적 수준은 매우 높으며, 이 나라의 문맹률은 0.2% 미만임</li> </ul>

자료: 에스토니아 관련 자료, 2020년 8월 26일 검색, 위키백과(ko.wikipedia.org)

- 연도 : 2015
- 서비스 공급자 : 에스토니아 정부
- 서비스 디자이너 : SMIT and the development team from the Police and Border Guard

##### (2) 배경 및 목표

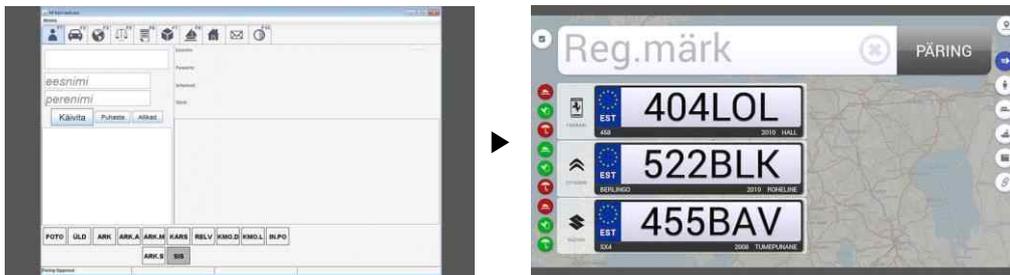
에스토니아 경찰청은 2004년부터 주 경찰 정보 시스템 개발에 착수했다. 최초의 이동식 작업대는 2005년에 순찰차에 설치되었고 터치스크린 모니터, 키보드, 칩 카드 리더로 구성되었다. 2008년 말까지 모든 순찰차에는 관련 장치가 설치되었다. 거의 10년이 지난 지금, m-Kairi라고 불리는 이동식 작업대는 더 이상 순찰 경찰과 국경경비대원들의 요구와 요구를 충족시키지 못한다는 것이 분명했다. 이 시스템은 10년 전으로 기술적으로 구식이 되었고 새로운 기능을 허용하지 않았다. 그뿐만 아니라 대량의 데이터 체계가 시각적으로 약했고, 데이터가 표에 표시되었으며, 정보 검색이 서툴고 느렸다.<sup>36)</sup>

36) DESIGN FOR EUROPE 홈페이지(<https://bit.ly/34QkMLw>) 참고하여 재작성

### (3) 방법론 및 사업내용

개발 프로세스는 사용자 중심 설계를 활용했으며, 최종 사용자의 도전과 니즈는 이 경우 경찰관 및 국경 경비대에 지속적으로 초점을 맞추었다. 경찰관들과 국경수비대는 빠른 결정을 하기 위해 정기적으로 요구되며 시각적인 정보가 그렇게 하는데 도움이 된다. 이러한 요구를 수용하기 위해 정보 표시 형식을 완전히 변경하여 경찰관 및 국경 경비대에게 점검 대상이나 사람에 대한 간략한 개요를 제공하였다. 새로운 시스템은 예를 들어 운전 면허증과 같은 실제 문서의 시각적 복사본을 표시하여 경찰관들이 문서 유형을 쉽게 인식할 수 있도록 한다. 이렇게 해서 경찰관에게 (예를 들어 외국에서 온) 익숙하지 않은 서류를 제시하면, 이미 시스템에 있는 것과 쉽게 비교할 수 있다. 필요한 모든 정보가 화면에 표시되며 매우 간단한 녹색 체크 표시 또는 픽토그램은 문제가 없음을 나타내고, 빨간색은 면허소지자와 관련된 문제, 등록 또는 부정확하거나 불완전한 데이터를 나타낸다.<sup>37)</sup>

〈그림 3-23〉 e-police system 변화 내용



자료: DESIGN FOR EUROPE 홈페이지, 2020년 8월 27일 검색  
(<http://www.designforeurope.eu/case-study/designing-new-e-police-system-estonia>)

### (4) 결과물 및 성과

개발팀 전체가 강한 소유감에서 동기부여가 되는 것은 그들 자신이 사용자이기 때문이다. 시스템을 지속적으로 테스트함으로써 새로운 시스템에 기능성과 사용자를 점진적으로 추가하는 것이 목표다. SMIT의 임레 콜로 e-경찰 프로젝트 매니저는 "해법이 경찰관들의 요구를 충족하는지 여부와 개선해야 한다고 생각하는 사항에 대해 좋은 피드백을 제공한다."고 말했다.

2016년 5월 6대의 순찰차에 새로운 e-경찰 소프트웨어가 시범사업으로 탑재됐고, 2016년 말까지 새로운 e-경찰 체계는 경찰국경위대의 모든 순찰차에서 전임자를 대체하게 된다.

소프트웨어, 하드웨어, 그리고 서빙 콜과 디지털 가계부 같은 기능들에 새로운 추가들이 이미 계획되고 있다. 민첩한 개발의 경우와 마찬가지로 솔루션이 지속적으로 진화하고 발전

37) DESIGN FOR EUROPE 홈페이지(<https://bit.ly/34QkMLw>) 참고하여 재작성

하고 있기 때문에 전자경찰 시스템이 결코 완전하지 않을 것이라는 점에 주목해야 한다.<sup>38)</sup>

## 5) 스코틀랜드의 보호 종료 청소년 자립 지원

### (1) 개요

- 지역 : 영국 스코틀랜드

〈표 3-15〉 영국 스코틀랜드 개요

구분	내용
면적	78,387km <sup>2</sup>
인구	5,424,800명(2017년 기준)
수도	에든버러
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 영국을 이루는 4개의 구성국(스코틀랜드, 잉글랜드, 북아일랜드, 웨일스) 중 하나</li> <li>▪ 그레이트브리튼 섬의 북쪽 1/3을 차지하며 남쪽으로는 잉글랜드와 국경을 공유</li> <li>▪ 국토의 대부분이 산이나 언덕으로 되어 있고 평야가 적어 인구 밀도가 매우 낮음</li> </ul>

자료: 스코틀랜드 관련 자료, 2020년 8월 26일 검색, 위키백과(ko.wikipedia.org)

- 연도 : 2004
- 서비스 공급자 : Glasgow City Council Leaving Care Service
- 서비스 디자이너 : Dr. Gayle Rice, RCA

### (2) 배경 및 목표

어린이와 청소년이 방임이나 정신적, 육체적 혹은 감정적 학대를 경험했거나, 부모가 사망 혹은 피치 못할 사정으로 더 이상 자식에 대한 책임을 다할 수 없는 경우, 국가는 그들을 보호할 의무가 있다. 스코틀랜드의 경우 시설보호를 받는 청소년은 16세에 시설을 떠나 자립을 하며(많은 나라의 경우 평균 22세에 집을 떠나는 것과 대조적이다), 대다수가 아직 준비가 되지 않은 상태에서 자립에 대한 부담감을 느끼는 것으로 보고된다.

안타깝게도 시설보호의 경험이 있는 청소년은 ‘청년 취약계층’ 관련 통계 결과에서 두드러진 특징을 보인다. 가장 우려되는 것은 노숙자 3명 중 1명이 양육시설에서 살았다는 사실이다. 취약한 청소년을 보호하고자하는 정부가 결국 그들을 거리로 내몬다는 사실은 충격적인 역설이 아닐 수 없다.<sup>39)</sup>

38) DESIGN FOR EUROPE 홈페이지(<https://bit.ly/34QkMLw>) 참고하여 재작성

39) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7xQos6dbltu>) 참고하여 재작성

### (3) 방법론 및 사업내용

2004년, 스코틀랜드의 32개 지방정부는 양육시설을 떠나는 청소년들을 지원하기 위한 보호 종료 서비스(Leaving Care Services, LCSs)를 도입하였다. 보호 종료를 돕는 직원(Leaving care workers, LCW)의 주요한 책무 중 하나는 보호 종료 청소년의 주거지 마련을 지원하는 것이다. 스코틀랜드의 보호 종료 서비스에 대해 사전연구를 실시한 결과 보호 종료 직원들이 청소년의 주거문제 해결을 위해 어떤 지원을 하는지, 그와 같은 서비스를 받은 청소년의 의견은 어떤지 등에 관해 증거자료를 찾을 수 없었다. 대신 대부분의 보호 종료 청소년들이 준비가 덜 된 상태에서 충분한 지원을 받지 못한 채 자립을 한다는 사실을 확인할 수 있었다. 일선에서 근무하는 사회복지사들은 청소년의 자립에 대한 지원이 쉽지 않다고 언급했다.

메로니(Meroni)와 산조르지(Sangiorgi)는 서비스디자인을 위한 네 가지 방법을 제안하였으며, 이 중 하나는 사람들의 의사소통과 관계, 경험을 기반으로 하는 서비스디자인을 목표로 한다. 효과적인 보호 종료 서비스의 성패는 청소년과 담당직원 간의 원활한 의사소통 및 관계의 질에 달려있다. 만약 둘의 관계가 좋지 않고 소통이 원활하지 않을 경우 청소년이 보호시설을 떠날 때 제공되는 숙소에 대해 정보가 제대로 전달되지 않고, 결국 보호시설을 떠난 청소년들이 노숙자로 전락할 수 있는 계기가 되기도 한다. 따라서 이 연구는 청소년이 보호시설을 떠났을 때 거주지에 대해 나누는 대화에 중점을 두고자 했다.

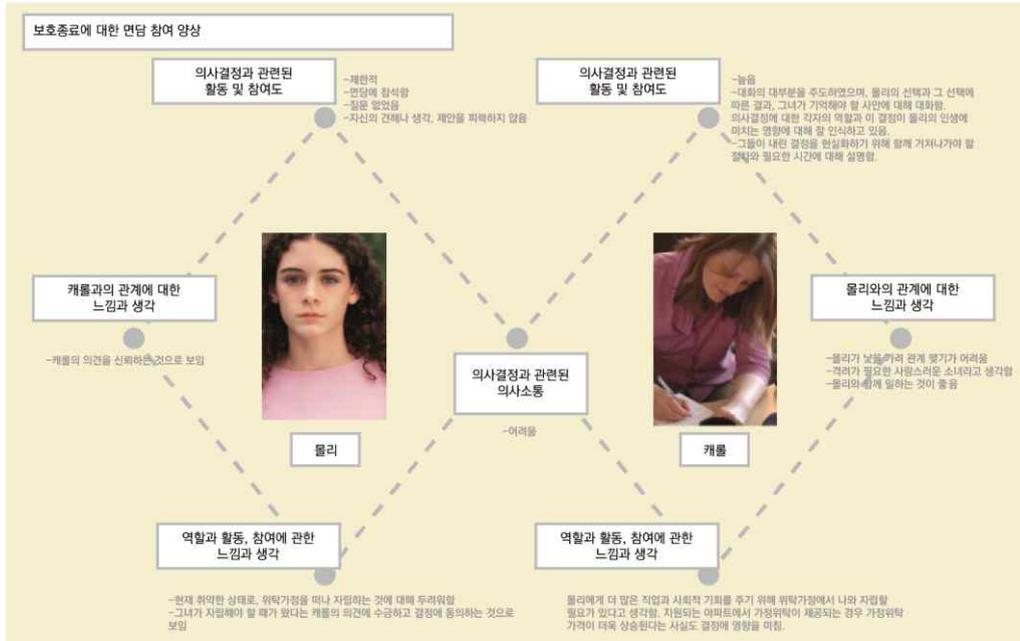
학제 간 질적 접근 방식으로 진행한 본 연구는 다음의 세 가지 단계로 구성된다.

- 1 단계 : 청소년들의 현재 경험에 대해 이해하기
- 2 단계 : 디자인협업을 통해 새로운 의사소통 방식 설계하기
- 3 단계 : 새롭게 디자인협업으로 설계된 의사소통 방식에 대한 사람들의 경험 평가하기

보호 종료를 돕는 직원은 청소년과의 상호작용이 그들의 양육서비스 경험, 양육시설에서의 거주 경험, 다른 사회복지사와 일한 경험, 이 대화에 임하는 자세에 따라 좌우된다고 말했다. 또한 그들은 이 같은 대화가 청소년에게는 긴장과 스트레스의 원인인 될 수도 있다고 설명했다. 따라서 의사소통을 관찰하는 경우 간섭을 최소화하도록 노력하였고, 해석적 현상학적 분석 방법(Interpretive Phenomenological Analytical (IPA) approach)을 사용하여 청소년의 경험을 이해하고 이를 바탕으로 디자인을 진행하였다. 해석적 현상학적 분석 방법은 다양한 경험(순간적이거나 압도적, 혹은 이미 지나간 과거나 미래에 대한 기대)이 사람들에게 미치는 영향에 대해 중점을 둔다. 이러한 근거 기반의 비개입적·개념적 접근방식을 사용함으

로 청소년과 담당직원간의 복잡 미묘한 의사소통에 성공적으로 대응할 수 있도록 해준다.40)

〈그림 3-24〉 보호 종료에 대한 면담 참여 양상



활동	이동	이동	이동	이동	이동 및 행정업무	이동	이동
<p>사무실 근무 -청소년의 이동을 통해 의무가 있는 경우 기관 연합회 소속 직원과 통화 -이메일 송수 -인내로 감내 -다른 직원과 대화 -예산 지원 -회의 준비</p>	<p>캐틀을 찾아감 -캐틀 어머니와 함께 살고 있는 아파트 방문 -책이 없었음 -책이 어머니와 그와 함께 사는 것에 대해 대화</p>	<p>사무실 근무 -행정 업무</p>	<p>물리를 찾아감 -워킹가정 방문 -물리의 교육, 대학 수업, 새로운 남자친구 세팅, 컴퓨터, 알레스크스 이주에 대해 대화 -방에 침실 식사</p>	<p>캐틀을 찾아감 -캐틀을 통해 보호자의 경(Supported care) 방문 -인부 교육, 마가렛에게 그녀의 수포기 도해방법을 알려줌 -다음 방문을 약속</p>	<p>캐틀을 찾아감 -자립을 돕는 보호자의 경(Supported care) 방문 -캐틀의 대학 수업과 자립에 대해 논의</p>		
보호 종료 절차 단계	준비	진단		계획 수립 계획 평가	계획 평가	준비 의견 교환	
지속 기간	1.55시간	15분	20분	30분	45분	1시간	1.45시간
참여 대상		그 외 인물				청소년	그 외 인물
						청소년	그 외 인물

자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7xQos6dbltu>) 참고하여 재작성

40) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7xQos6dbltu>) 참고하여 재작성

〈표 3-16〉 의사소통 방식 설계 프로세스

1단계. 청소년의 현재 경험에 대해 이해하기	
연구 질문	청소년과 직원이 청소년의 향후 주거지에 대해 견해를 주고 받을 때 어떤 체험을 하는가
방법	이와 같은 대화 체험에 대한 의견을 줄 수 있는 청소년을 모집하는데 어려움이 있었음. 따라서 디자인 인류학을 활용하여 이 연구의 두 번째 단계를 위한 시사점을 얻음. 이 연구는 삼 일간 진행된 관찰과 비구조적 인터뷰를 포함하며, 담당직원 한명이 청소년 열 명과 일하면서 관찰을 진행함.
수집된 자료	노트 - 녹음물 - 일지
자료 분석/사용된 도구	성찰적 글쓰기, 네 건의 인터뷰 기록 분석, 서비스 계획/서비스 제공 일정/서비스 양상/각각의 쌍을 위한 의사소통 모델을 수립함으로 관련 데이터 통합
결과	이 의사소통 방식에 대한 사람들의 경험에 대해 이해, 향상된 서비스디자인에 대한 필요성 인지, 디자인 개선을 위한 시사점 획득
산출물	이 의사소통 방식에 대한 기록물, 서비스 계획/서비스 제공 일정/서비스 양상/의사소통 모델
2단계. 디자인협업을 통해 새로운 의사소통 방식 설계하기	
연구 질문	2. 청소년과 직원이 청소년의 향후 주거지에 대해 견해를 주고 받을 때, 그들의 경험을 향상시키기 위해 어떤 의사소통 방식이 고안되어야 하는가
방법	디자인 협업 및 행동 연구를 실시함. 이미 자립한 청소년 9명과 직원 5명이 워크숍 6회 진행. 자립을 준비 중인 청소년 4명과 비구조적 인터뷰 4회 진행. 서비스디자인 테스트를 위해 두 쌍을 대상으로 실험 2회 실시. 반사적 관행에 대한 행동연구 접근방식을 활용하여 연구의 투명성과 정확성을 높였음.
수집된 자료	노트 - 플립차트 - 견본 - 일지
자료 분석/사용된 도구	개인 및 단체의 반사적 행동 분석. 분석 결과는 디자인협업 업무 지침에 통합시킴.
결과	의사소통 방식이 어떻게 디자인되어야 하는지, 새롭게 디자인된 의사소통 방식에 대해 어떤 결과가 기대되는지 이해
산출물	새롭게 디자인협업을 통해 설계된 의사소통 방식은 의사소통을 위한 활동과 활동 도구, 직원이 참고할 수 있는 지침서와 역할 안내서를 포함함
3단계. 새롭게 디자인협업으로 설계된 의사소통 방식에 대한 사람들의 경험 평가하기	
연구 질문	3. 새롭게 디자인된 의사소통 방식에 대한 청소년과 직원의 체험은 어떤가
방법	청소년의 거주지와 사회복지사의 면담실에서 현장 테스트 5회가 실시되었음, 이 테스트에는 디자인협업에는 참여하지 않았으나 보호시설을 퇴소할 때 주거지를 결정하는 데 참여했고, 디자인협업에 참여한 직원 5명 중 담당직원이 있는 청소년 5명이 참여하였음. 테스트 이후 5명 중 4명의 청소년을 대상으로 개인 인터뷰가 실시되었으며 모든 직원을 대상으로 단체 인터뷰가 진행되었음.
수집된 자료	녹음물
자료 분석/사용된 도구	해석적 현상학 연구
결과	새롭게 디자인된 의사소통 방식에 대한 사람들의 경험에 대해 이해
산출물	새롭게 디자인된 의사소통 방식에 대한 사람들의 경험을 적은 기록물

자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7xQos6dbltu>) 참고하여 재작성

#### (4) 결과물 및 성과

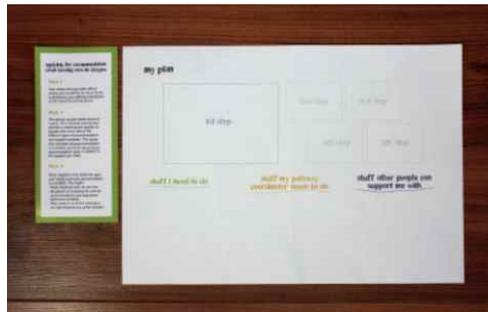
새롭게 디자인된 청소년과 보호 종료 직원의 의사소통 방식은 청소년이 편안하게 대화에 참여하고 이해와 존중을 받고 있다고 느낄 수 있도록 고안되었다. 또한 보호 종료 직원의 경우 든든하게 업무를 수행하고, 서비스 대상인 청소년에 대해 더 잘 이해할 수 있도록 설계되었다. 이 목적 달성을 위해 담당직원은 제공되는 지침에 따라 ‘탐험(explore)’, ‘교육(educate)’, ‘계획(plan)’의 세 가지 활동을 진행한다. 청소년과 직원은 제공되는 도구를 활용하여 각각의 활동에 함께 참여한다. 먼저 ‘탐험’ 활동에서는 청소년이 자립에 대해 어떻게 생각하는지, 그 변화를 받아들이기 위해 얼마나 준비되어 있는지, 자립을 위해 무엇이 필요한지 고민해 보도록 한다. ‘교육’ 활동은 청소년이 선택 가능한 주거지에 대해 이해할 수 있도록 안내하고, ‘계획’ 활동은 보호시설을 떠나는 그들의 심경과 그들이 원하는 주거지에 대해 분석하고 정리할 수 있도록 한다. ‘계획’ 활동의 결과물은 청소년들의 향후 주거지를 결정하는 글래스고 시의회(Glasgow City Council)에 제출되어 유용하게 활용된다.

다음의 활동 도구는 각각의 활동을 돕도록 디자인협업을 한 결과물이다. 활동에 대한 설명과 활동 도구, 활동지침서가 글래스고 시의회의 보호 종료 서비스 담당부서에 제출되었으며, 보호 종료를 돕는 직원을 대상으로 이 활동에 대한 교육이 진행되었다.

〈그림 3-25〉 보호 종료 서비스의 3가지 활동



‘탐험’ 활동 도구: 청소년들에게 보호종료 이후 기대되는 삶의 모습을 표현하는 물체를 고르도록 하고 이 대화를 기록하기 위한 마인드맵을 만들도록 한다.



‘계획’ 활동 도구: 이 활동에서 청소년들은 ‘탐험’과 ‘교육’ 활동을 하면서 나온 대화를 모으고 요약, 분석을 한다.



‘교육’ 활동 도구: 이 활동에서는 청소년들이 다양한 주거지와 보호 종료 과정에 대해 지식을 습득할 수 있도록 돕고 이에 대해 토론하도록 한다.

자료: 보호 종료 서비스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색,  
<http://bitly.kr/7xQos6dbltu>

이 연구의 첫 번째 단계에서 실시된 형성 평가에 따르면, 대화에 참여하는 참석자들에게서 불안하고 혼란스러워 하는 모습이 관찰되었다. 대부분의 청소년이 원하는 주거지에 대해 확고한 생각을 가지고 있어서, 그들이 생각을 바꾸도록 설득하는 데 많은 시간이 소요되었고 끝내 설득에 성공하지 못한 경우도 있었다. 청소년은 갑자기 쏟아지는 많은 양의 정보와 이해할 수 없는 전문 용어의 사용으로 인해 혼란스러워 했고 이 상황에 대처할 수 있는 아무런 도움이 주어지지 않았기 때문에, 이 의사소통은 서비스의 목적에 상응하지 않는 결과를 낳았다.

그러나 대조적으로 청소년들은 이 새롭게 디자인된 의사소통 방식을 통해 더 많은 지식을 얻어 생각이 깊어졌고, ‘더 큰 그림’을 보게 되었다고 말했다. 또한 담당직원으로부터 이해받고 존중받는 느낌을 받았으며, 그들에 대해서도 더 잘 알게 되었다고 말했다. 한편 직원들은 어려운 대화를 이끌어가기가 훨씬 수월해졌고, 대화가 수평적으로 이루어져 청소년들의 참여도가 높아지고 함께 일하는 느낌을 받았다고 말했다. 이 같은 참여자들의 긍정적인 피드백에서도 알 수 있듯이 새롭게 디자인된 의사소통 방식은 이전보다 보호 종료 서비스의 목적을 효과적이고 명확하게 이행한다. 뿐만 아니라 사람들 사이의 관계를 강화하고 보호 종료 기관에 대한 좋은 평가를 형성하는, 의도치 않았던 효과를 가져오기도 했다. 또한 이 의사소통 방식은 주거 문제 외의 다른 문제, 예를 들어 감정적 지원이나 금전적 문제, 자기관리에 관한 대화까지 촉진하는 것으로 나타났으며, 담당직원들은 청소년의 요구 전반에 대해 대응할 수 있게 되었다.

이 새롭게 디자인된 의사소통 방식은 이미 현장에 투입되어 활용 중이다. 보호 종료 직원들은 청소년의 계획에 대한 그들의 의견을 지역발전협의체(Regional Planning Group, the RPG)에 제출하여 보호 종료 서비스가 질적으로 향상될 수 있도록 하였다. 또한 이 연구는 서비스 계획과 서비스 일정, 의사소통 가이드라인 및 그 외 도구 등을 개발하는 데 필요한 정보를 제공하여, 사람들이 이면에 숨겨져 있던 서비스에 대해 파악하고 이해할 수 있도록 도왔다. 이번 형성평가는 해당 의사소통에 대한 사람들의 경험을 담은 첫 번째 출간물로서, 또 다른 서비스 혁신을 촉진하는 계기가 될 것이다. 마지막으로 이 연구는 보호 종료 서비스 향상을 위해 활용된 사용자 참여 방식에 대해 자세한 설명을 제공하고 있다는 데 의의가 있다.

서비스디자이너는 현재 글래스고 시의회와 함께 글래스고의 모든 보호 종료 서비스에 이 디자인을 도입하고 전국의 32곳에서 운영 중인 보호 종료 서비스까지 확대될 수 있도록 증거 자료를 수집하기 위해 노력하고 있다. 이 방식은 보호 종료 청소년이 주거지에 접근하는 방식을 획기적으로 변화시킬 수 있을 것이다.<sup>41)</sup>

41) SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7xQos6dbltu>) 참고하여 재작성

〈그림 3-26〉 보호 종료 절차에 관한 개요

### 보호 종료 서비스 절차(Leaving care service pathways)에 관한 개요

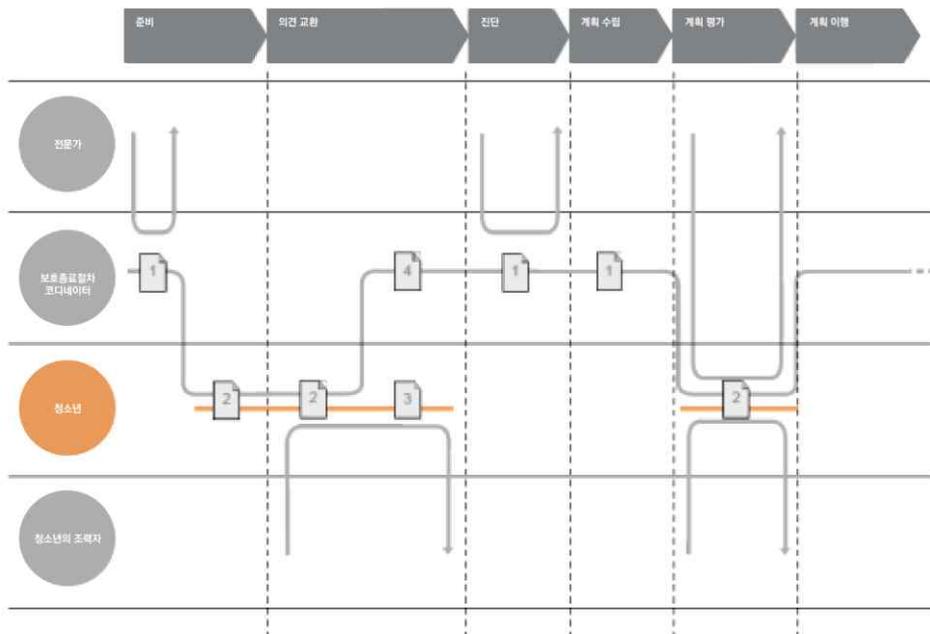
**목표** : 보호시설에서 나와 자립해야 하는 청소년의 욕구를 파악하고 충족시켜주기

**목적** : 청소년들이 정부 시스템으로부터 계속 혜택을 받고 있다는 사실을 인지할 수 있도록 하며, 정부 시스템은 지속적인 평가와 계획을 통해 청소년들이 책임자를 찾아 필요한 지원을 받을 수 있도록 함.

**결과** : 보호 종료 청소년을 성공적으로 지원하기

보호 종료 절차(The Pathways process)는 청소년이 보호시설을 떠나 자립하는 것을 돕는다. 이 절차는 준비(Pathways preparation), 의견 교환(Pathways views), 진단(Pathways assessment), 계획 수립(Pathways plan), 계획 평가(review of the Pathways plan), 계획 이행(implementation of the Pathways plan)의 여섯 단계로 이루어진다.(Scottish Executive, 2004)

아래의 도표는 보호 종료 절차에 참여한 사람과 그들이 함께 혹은 혼자서 어떤 단계에 참여했는지, 그리고 각각의 개인이 사용한 자원을 보여준다.



Copyright © 2010 Gayle Rice

#### 요약

- 8시간 15분간 진행 - 지역 2곳에 거주하는 4명 방문 - 청소년을 대상으로 보호 종료 절차가 진행됨 - 진행시간의 32%(2시간 40분)은 청소년 방문에 소요
- 36%(3시간)은 이동시간 - 33%(2시간 35분)은 사무실 근무

자료: SDN(Service Design Network) 홈페이지(<http://bitly.kr/7xQos6dbltu>) 참고하여 재작성

## 6) 읽기 쉬운 런던(Legible London)

### (1) 개요

- 지역 : 영국 런던

〈표 3-17〉 영국 런던 개요

구분	내용
면적	1,572.00km <sup>2</sup>
인구	8,538,689명(2014년 기준)
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 영국 잉글랜드의 수도이자 최대 도시로 33개의 구를 관할함</li> <li>■ 잉글랜드 남동부 템스 강을 기반으로 2,000년 동안 발전해왔음</li> <li>■ 영국 정치, 경제, 문화 그리고 교통의 중심지</li> </ul>

자료: 런던 관련 자료, 2020년 8월 26일 검색, 위키백과(ko.wikipedia.org)

- 연도 : 2015
- 서비스 공급자 : Westminster City Council, New West End Company, Transport for London, Crown Estate, Greater London Authority
- 서비스 디자이너 : Applied Information Group, Lacock Gullam

### (2) 배경 및 목표

2001년 런던 지역 교통조사 결과 런던 시민 7명 중 1명은 걸어서 도시를 이용하는데 어려움을 겪었고, 4명 중 1명은 길을 잃을까봐 두려워했다. 런던시의 대중교통 네트워크를 담당하는 정부 기관인 런던 교통은 2015년까지 런던을 세계에서 가장 걷기 좋은 도시로 만드는 것을 목표로 도시를 단순화하고 걷기를 장려하는 읽기 쉬운 런던 프로젝트는 시작하였다.<sup>42)</sup>

### (3) 방법론 및 사업내용

2005년 런던 중앙부는 보행친화적인 도시환경을 만들기 위해 AIG(Applied Information Group)에 검사, 인터뷰, 거리 조사를 의뢰하였다. AIG의 연구는 교통 시스템의 정보, 도보 여행 전략 등 세 가지 기본적인 필요성을 밝혀냈다. 이 제안은 여러 자치구의 큰 지지를 받았고, 당시 시장은 길 찾기 간판 디자인, 건축, 설치 등에 많은 예산을 투입했다. AIG는 TfL, 시장실, 런던개발청, 센터런던파트너십, 런던 자치구(웨스트민스터 시의회 포함), 디자인 커뮤니티 회원, 기타 단체 등과 협력해 2007년 11월 본드 스트리트 지역에 설치된 패스트트랙

42) 읽기 쉬운 런던 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, SEGDS(Society for Environmental Graphic Design) 홈페이지 (<https://segd.org/legible-london>)

프로토타입 사이니지 시스템을 만들었다.<sup>43)</sup>

#### (4) 결과물 및 성과

얼마나 많은 정보를 포함시킬 것인가에 대한 많은 논의 끝에, AIG는 다음과 같은 네 가지 기본적인 질문에 답하기 위해 표지판을 설계했다. 여기가 어디지? 어디 있지? 여기서 또 무엇을 찾을 수 있을까? 거기까지 걸어갈 수 있을까?

위계적 정보시스템은 일반 정보를 상위에 두고 아래에 점진적으로 상세하게 기재한다. 이 시스템의 상징적인 "위커"는 각 표지판의 상단에 나타나 위커들에게 정보를 제공하는 것임을 나타낸다. 모노일리스와 미니일리스에는 보행자 아래 동네 이름, 바로 아래 이웃 마을과 동네로 가는 방향 정보, 눈 높이 15분 반경의 지도, 노란색으로 강조된 랜드마크, "5분 지도" 그리고 마지막으로, 근처에 무엇이 있는지 보여주는 알파벳 문자지수가 포함되어 있다. 표지판 설치는 물론 46개 품목(시그니지, 가로가구 포함)을 철거해 시각적 혼잡을 완화했다.

새로운 시스템 도입 후 진행된 인터뷰에서 2,600명 중 85%는 런던을 이용하기 쉽다고 생각했으며, 90%는 런던 전역에 시스템을 구축해야한다고 느꼈고 거의 2/3는 새로운 시스템이 더 걸게 할 것이라고 말했다. 표지판 설치 후, 본드 스트리트 지역의 보행자 여행은 최대 16% 빨라졌다.<sup>44)</sup>

〈그림 3-27〉 읽기 쉬운 런던



자료: 읽기 쉬운 런던 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, SEGDS(Society for Environmental Graphic Design) 홈페이지(<https://segd.org/legible-london>)

43) 44) 읽기 쉬운 런던 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, SEGDS(Society for Environmental Graphic Design) 홈페이지(<https://segd.org/legible-london>)

## 7) Whittington 병원 약국

### (1) 개요

- 지역 : 영국 런던
- 연도 : 2013
- 서비스 공급자 : Public hospital
- 서비스 디자이너 : Studio TILT

### (2) 배경 및 목표

Whittington 병원은 북런던 전역에서 50만 명 이상을 돌보는 4,000명의 직원을 고용하고 있는 영국에서 가장 바쁜 병원 중 하나이다.

Whittington 병원의 수석 약사인 헬렌 테일러 박사는 병원에서 처방전을 모으는 것이 환자들에게 즐거운 경험이 아니라는 것을 알고 있었다. 그들은 종종 몸이 불편하고 불안함을 느끼며 약국에 들어갔고, 이러한 감정들은 오랜 기다림과 의사소통의 부족으로 인해 악화되었다. 사용자 설문지와 같은 상황을 개선하기 위한 이전의 노력은 환자 참여의 수준을 저하시켰으며 명확한 통찰력을 제공하지 못했다.<sup>45)</sup>

### (3) 방법론 및 사업내용

헬렌 테일러 박사와 디자인 카운슬의 디자이너 손 밀러는 짝을 이뤄 Whittington 약국과 긴밀하게 협력하여 그들의 서비스가 어떻게 작동하는지 분석하고 개선해야 할 영역을 찾아냈다. 손은 환자, 직원, 의사, 고위 경영진에게 핵심 디자인 개념을 소개하는 것으로 시작했다. 이로부터 문제에 대한 공동의 정의가 개발될 때까지 더 큰 그룹들이 참여하였다. 이로써 손은 개선 우선순위에 대한 공감대를 형성할 수 있었다.

그들은 환자 경험 개선, 공간을 사용하여 의료 메시지 홍보 방법을 개발, 약국 매출 증대를 통한 지출 상쇄를 주요 과제로 삼았으며 코드사인 접근법을 통해 약국 사용자들이 자신에게 가장 적합한 공간을 공동으로 만들 수 있도록 하는 데 설계자들의 초점을 맞췄다. 이것은 환자, 직원 및 관리 그룹의 대표자들과 함께 워크숍 프로그램을 수립하는 것으로 시작되었다. 그들은 함께 그 공간이 어떻게 작동할 수 있는지에 대한 새로운 아이디어를 생각해 내고, 처음에는 모델 형태로, 그 다음에는 절반 규모로, 그리고 마지막으로 약국 자체 내에서 전체

45) Whittington 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, DESIGN FOR EUROPE 홈페이지  
(<http://www.designforeurope.eu/case-study/whittington-hospital-pharmacy>)

규모로 아이디어를 테스트하고 다시 테스트했다.<sup>46)</sup>

#### (4) 결과물 및 성과

프로젝트로부터의 피드백은 압도적으로 긍정적이어서 약국 공간의 사용 방식을 변화시킨 새로운 통찰력과 교훈을 제공했다. 그 결과 등록구역의 환자 행렬이 단축되고, 처방전 추적이 도입되고, 비밀상담을 위한 새로운 영역이 생겨났다. 그 일은 환자의 경험을 눈에 띄게 향상시켜 직원들의 사기를 진작시키고 약국에서의 매출을 증가시켰다. 병원 내 다른 공간에 적용할 수 있는 디자인 모델도 제작했다.

Whittington 병원은 Studio TILT를 추가 프로젝트에 참여하도록 초청했고, 이는 건축가 Levitt Bernstein과 함께 새로운 보행기 치료 센터를 만드는 데 도움을 주기 위해 동일한 코드 프로세스를 사용했다.<sup>47)</sup>

〈그림 3-28〉 Whittington 병원 약국



자료: Whittington 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, DESIGN FOR EUROPE 홈페이지 (<https://bit.ly/3hMpkX8>)

#### 8) 해외 우수사례 시사점

해외 우수사례의 성공 키워드는 〈표 3-18〉과 같으며 공통점은 다음과 같다.

첫째, 공공부문에서의 주도뿐만 아니라 민간 디자인단체의 참여가 함께 이루어져 민간디자인 단체가 각 지역별 유관 기관과 협력하여 프로젝트를 추진하는 형태로 사업이 이루어진다. 둘째, 다양한 직·간접적 이해관계자들의 협업으로 다양한 의견을 수렴하여 프로젝트에 반영한다. 이렇게 모아진 다양한 의견은 숙련된 전문가와 함께하여 지속적인 디자인적 사고과정을 거쳐 완성된다.

46) 47) Whittington 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, DESIGN FOR EUROPE 홈페이지 (<https://bit.ly/3hMpkX8>)

〈표 3-18〉 해외 우수사례 성공 키워드

프로젝트 명	성공 키워드
디지털을 활용한 주민서비스 개혁	시제품 제작, 사용자 경험, 포괄적인, 페르소나, 사용자 중심, 현장조사, 인터뷰, 워크샵, 관찰, 역할극 단순화, 사용자 여정
인적자원관리 성과 발전 토론 모델	사용자 중심, 협업, 테스트, 시제품 제작, 사용자 경험, 참여적 접근법, 게임화, 피드백 문화
그린하우스(Greenhouse)	인터뷰, 협업 워크샵, 직원 경험, 조직 변화
E-police system	데이터체계 단순화, 정보 표시 형식 변경, 소프트웨어 재설계
보호종료 서비스 (Leaving Care Service)	공동 창작, 서비스 계획, 통신, 참여적 접근법, 서비스 지침, 상호작용 지침
읽기 쉬운 런던(Legible London)	아이콘, 계층적 정보 구성, 단순화
Whittington 병원 약국	공간 설계, 시뮬레이션

해외의 우수사례를 살펴보게 되면 공공서비스디자인은 국가 차원에서 오랜 시간에 걸쳐 단계적이고 지속적으로 추진되어 왔다. 도시환경을 개선하고 정책을 변화시키는 데에 있어서 장기적 관점에서 사업 추진이 요구된다.

공공서비스디자인 관련기관 운영 사례를 살펴보면, 해외의 경우 비영리단체에 의해 주도적으로 프로젝트가 운영되고 있으며, 국내의 경우 행정안전부, 서울시 등 공공기관에서 주도적으로 사업을 진행하고 있다. 공공기관에 의해 운영이 되다보니 사업의 지속성을 기대하기가 어렵고 시범사업의 형태로 끝나는 모습을 쉽게 찾아볼 수 있다. 해외의 우수사례의 특징 중 하나인 민간디자인단체와의 거버넌스 구축을 통한 성공적인 사례를 통해 민간기업의 참여가 강조되고 있다.

# 제4장

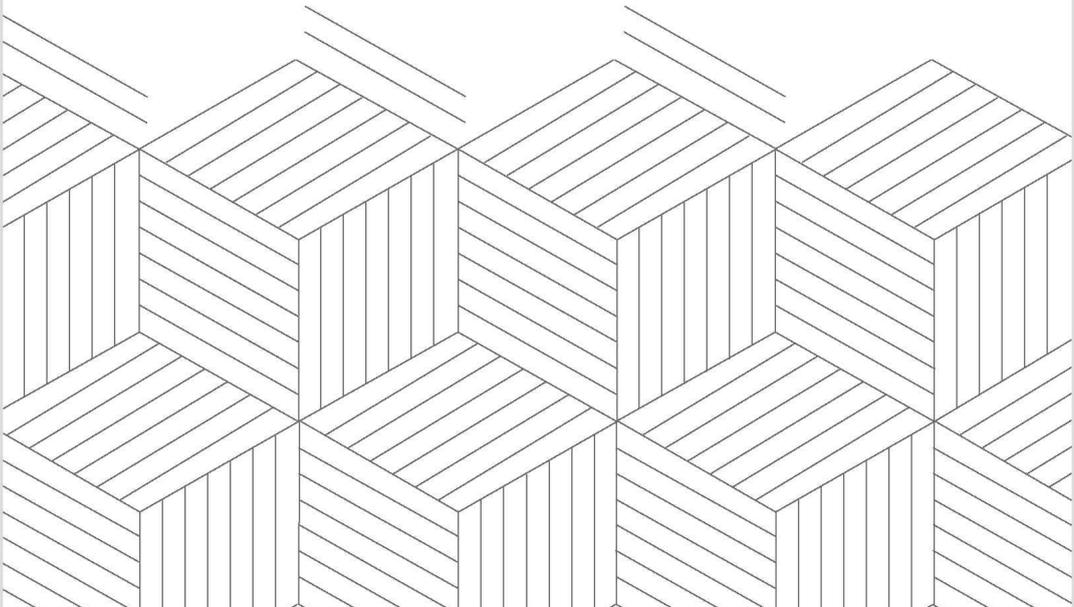
## 수원시 공공서비스디자인 관련 현황

제1절 디자인분야 행정 현황

제2절 지역커뮤니티 현황

제3절 도시환경 현황

제4절 시사점





## 제4장 수원시 공공서비스디자인 관련 현황

### 제1절 디자인분야 행정 현황

#### 1. 디자인정책 조직

##### 1) 조직 개요

수원시의 전체 조직도는 <그림 4-1>과 같다. 수원시의 전체 조직 중 디자인 관련 담당 부서는 제2부시장 내 도시디자인단이 가장 밀접하게 업무를 수행하고 있으며, 수원시정연구원 도시공간연구실의 협업을 통해 디자인 정책을 추진하고 있다. 도시디자인단은 디자인광고팀, 디자인총괄팀, 디자인지원팀, 디자인개발팀, 디자인사업팀으로 구성되어있다.

<그림 4-1> 수원시청 조직도



자료: 수원시청 홈페이지 ([https://www.suwon.go.kr/web/organization/BD\\_siDeptInfo.do](https://www.suwon.go.kr/web/organization/BD_siDeptInfo.do)) 참고하여 작성됨

2008년 2월 도시계획국에서 신설된 도시경관과는 수원시의 경관 및 디자인 관련 업무를 담당하며 수원시 도시디자인 관련 부서의 시작을 알렸다. 2008년 이후 현재까지의 행정조직 변화는 <표 4-1>과 같다. 2012년 도시창조국 내 도시디자인과 도시디자인팀을 신설하면서 디자인 전문계약직을 채용하여 보다 디자인에 특화된 업무를 진행할 수 있게 되었다.

도시정책국, 전략사업국, 도시개발국을 거쳐 도시디자인단은 2019년 9월 제2부시장 직속 도시디자인단으로 출범하였다. 도시디자인단의 디자인지원팀은 2019년 9월 신설되면서 디자인 전공의 임기제 전문직 인원을 확충하여 업무 추진의 전문성을 확보하였다.

<표 4-1> 수원시 디자인관련 행정조직 변화

시기	행정조직 명	특징
2008~2010년	도시계획국 도시경관과	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008.2.22. 경관 및 디자인 관련 부서인 도시경관과를 도시계획국 내에 신설</li> </ul>
2012~2013년	도시창조국 도시디자인과	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012년 도시창조국 내 도시디자인과를 설치</li> <li>도시디자인과 내 도시디자인팀 신설</li> <li>디자인 전문계약직 채용</li> <li>디자인컨설팅 업무(개선 사례집 발간)</li> </ul>
2014년	도시정책국 도시상임기획과	<ul style="list-style-type: none"> <li>도시정책국 도시상임기획과로 도시디자인팀을 비롯한 도시디자인 기능 이관</li> <li>-국토환경디자인 시범사업 공모</li> <li>-표준디자인</li> <li>-디자인컨설팅 업무 추진</li> </ul>
2015년	전략사업국 도시디자인과	<ul style="list-style-type: none"> <li>경관정책팀, 경관사업팀, 도시디자인팀, 광고물팀</li> </ul>
2016~2019년	도시개발국 도시디자인과	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략사업국의 조직도와 차이 없음</li> </ul>
2019년-현재	2부시장 직속 도시디자인단	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019.9.23. 제2부시장 직속 도시디자인단으로 출범</li> <li>디자인지원팀 신설</li> </ul>

자료: 정수진(2015), 수원시 도시디자인 향상을 위한 전략수립 연구, 수원시정연구원 참고하여 재작성

## 2) 도시디자인단 주요 업무

- 수원시 도시디자인단의 팀별 주요업무는 <표 4-2>과 같다.

<표 4-2> 수원시 도시디자인단 팀별 주요업무

조직명	팀명	인원 수
도시디자인단	디자인광고팀	광고물관리시스템 운영관리, 광고물 양성화 추진, 옥외광고심의위원회 구성 및 운영, 공공목적 광고물 협의(현수막, 현수기 제외), 옥외광고사업자 관리, 옥외광고물 표시허가안전점검, 현수막(현수기) 협의신고·관리, 불법광고물 정비
	디자인총괄팀	경관계획 수립 및 정비, 디자인총괄체계 구축 협력 업무, 경관심의 운영 및 협의, 공공조형물 유지관리

디자인지원팀	공공시설물 종합관리방안 수립 및 운영, 공공시설물 표준디자인 개발, 공공디자인 관련 개발, 디자인 자문 및 협의, 디자인관련 대내외 협력추진, 공사용 임시시설물 디자인 매뉴얼 수립 운영, 유니버설디자인 정책 추진, 디자인 연구 및 용역, 디자인 관련 홍보 및 교육
디자인개발팀	도시디자인 활성화 및 운영에 관한 조례 재개정, 디자인 행정체계 및 도시PD제도 구축운영, 전략사업 디자인·설계공사 감리, 디자인 개발 및 지원, 디자인 사전후 모니터링 실시, 공공디자인 진흥조례 재개정 및 심의 운영, 공공디자인 가이드라인 운영
디자인사업팀	항교로 행교로 주변 경관개선사업, 정자동 감성상권 조성사업, 파장초 안전마을만들기 사업, 인계 장다리마을 만들기 사업

자료: 수원시청 홈페이지, 2020년 8월 27일 검색

([https://www.suwon.go.kr/web/organization/BD\\_siDeptPersonList.do?departType=SI&deptPart=37404090000](https://www.suwon.go.kr/web/organization/BD_siDeptPersonList.do?departType=SI&deptPart=37404090000))

### 3) 디자인 관련 조례

도시디자인단에서 담당하는 디자인 분야와 관련된 수원시 자치법규는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 수원시 디자인 관련 조례 현황

조례(담당부서)	주요 내용
수원시 도시디자인 활성화 및 운영에 관한 조례 (수원시 디자인개발팀, 2020)	제1조(목적) 이 조례는 「건축기본법」 제4조에 따라 수원시 도시디자인을 종합적이고 체계적으로 개선·관리하는데 필요한 사항을 규정함으로써 도시의 품격을 향상시키고 시민의 자긍심을 고취하는데 기여함을 목적으로 한다.
수원시 공공디자인 진흥 조례 (수원시 디자인개발팀, 2017)	제1조(목적) 이 조례는 수원시의 공고디자인 및 도시이미지를 종합적이고 체계적으로 개선 관리하여 도시의 정체성과 품격을 제고하고 시민의 문화 향유권 증대를 위해 「공공디자인의 진흥에 관한 법률」에서 위임된 사항과 그 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.
수원시 범죄예방을 위한 환경디자인 조례 (수원시 디자인총괄팀, 2016)	제1조(목적) 이 조례는 시민들이 각종 범죄로부터 안전한 도시환경에서 생활할 수 있도록 건축물 및 도시공간에 범죄예방 환경디자인을 적용하고 관리하는데 필요한 사항을 규정하는 것을 목적으로 한다.
수원시 공공조형물 설치 및 관리 등에 관한 조례 (수원시 디자인총괄팀, 2016)	제1조(목적) 이 조례는 공공조형물을 설치하는 경우 무분별한 난립을 방지하기 위하여 그 설치기준과 관리 등에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다.
수원시 경관 조례 (수원시 디자인총괄팀, 2009)	제1조(목적) 이 조례는 「경관법」과 같은 법 시행령에서 위임한 사항과 그 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.
수원시 옥외광고물 등의 관리와 옥외광고산업 진흥에 관한 조례 (수원시 광고물팀, 2005)	제1조(목적) 이 조례는 「옥외광고물 등의 관리와 옥외광고산업 진흥에 관한 법률」, 같은 법 시행령 및 「경기도 옥외광고물 등의 관리와 옥외광고산업 진흥에 관한 조례」에서 위임된 사항과 그 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

자료: 수원시 디자인 관련 조례 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://www.moleg.go.kr/>

#### 4) 디자인 관련 사업

수원시에서는 서울시에서 진행하는 ‘사회문제해결디자인’, ‘공공편의증진디자인’과 같이 대분류 사업타이틀을 잡고 디자인 관련 사업을 진행하고 있지는 않지만 디자인행정 체계 고도화 쪽으로 방향을 잡고 업무를 진행 중에 있다.

## 2. 디자인정책 인력

수원시의 디자인정책 인력은 수원시청 도시디자인단을 대상으로 2020년 7월 근무 중인 인력을 대상으로 조사를 진행하였다. 2020년 7월 기준 수원시 도시디자인단의 인력은 총 22명으로 임용등급, 전공, 근속기간, 고용형태별 인력구성 현황은 아래와 같다.

### 1) 임용등급별 인력

2020년 7월 기준 수원시 디자인 관련 부서의 인력의 임용등급별 현황은 아래와 같다. 도시디자인단 업무 총괄 1명, 디자인 업무 총 계획·관리 1명을 제외한 20명의 인원은 5개의 팀에 팀별로 3~6명씩 근무하고 있다.

〈표 4-4〉 수원시 도시디자인단 임용등급별 인력현황

(단위 : 명)

조직명	팀명	임용등급						합계
		5급	6급	7급	8급	9급	전문임기제 가급	
도시디자인단		1	-	-	-	-	1	2
	디자인광고팀	-	2	2	-	2	-	6
	디자인총괄팀	-	2	-	-	1	-	3
	디자인지원팀	-	1	3	-	-	-	4
	디자인개발팀	-	1	2	-	1	-	4
	디자인사업팀	-	2	1	-	-	-	3
계		1	8	8	-	4	1	22

자료: 수원시 도시디자인단, 2020년 7월 기준

## 2) 전공별 인력

수원시 도시디자인단의 약 40%가 디자인을 전공하였으며 세부전공으로는 시각디자인, 산업디자인, 환경디자인 등이 있다. 디자인, 건축·조경, 행정직 외 기타 전공으로는 사회학, 도시공학이 있다.

〈표 4-5〉 수원시 도시디자인단 전공별 인력현황

(단위 : 명)

조직명	팀명	전공구분				합계
		디자인	건축·조경	행정직	기타	
도시디자인단		-	1	-	1	2
	디자인광고팀	1	-	5	-	6
	디자인총괄팀	1	2	-	-	3
	디자인지원팀	3	-	-	1	4
	디자인개발팀	4	-	-	-	4
	디자인사업팀	-	3	-	-	3
계		9	6	5	2	22

자료: 수원시 도시디자인단, 2020년 7월 기준

## 3) 근속기간별 인력

도시디자인단의 근속기간은 평균 26.8개월이다.(2019년 신규채용 인원이 증가하여 1년 미만의 근속한 직원의 수가 증가하였음) 근속 기간이 가장 긴 경우 9년 6개월이며 가장 짧은 경우는 1개월이다.

〈표 4-6〉 수원시 도시디자인단 인력 근속기간

(단위 : 명)

조직명	팀명	근속기간						합계
		1년 미만	1-2년	2-3년	3-5년	5-10년	10년 이상	
도시디자인단		-	1	-	1	-	-	2
	디자인광고팀	5	1	-	-	-	-	6
	디자인총괄팀	1	-	2	-	-	-	3
	디자인지원팀	2	-	-	-	2	-	4
	디자인개발팀	2	-	-	-	2	-	4
	디자인사업팀	2	1	-	-	-	-	3
계		12	3	2	1	4	-	22

자료: 수원시 도시디자인단, 2020년 7월 기준

#### 4) 고용형태별 인력

수원시 도시디자인단은 임기제 전문직 제도를 통해 인력을 고용함으로써 디자인 업무에 전문성을 부여하고 있다.

〈표 4-7〉 수원시 도시디자인단 인력 고용형태

(단위 : 명)

조직명	팀명	고용형태		합계
		일반직	임기제 전문직	
도시디자인단		1	1	2
	디자인광고팀	6	-	6
	디자인총괄팀	3	-	3
	디자인지원팀	-	4	4
	디자인개발팀	2	2	4
	디자인사업팀	3	-	3
계		15	7	22

자료: 수원시 도시디자인단, 2020년 7월 기준

#### 5) 업무형태별 인력

수원시 도시디자인단의 50%는 디자인지원팀은 순환부서가 아니라 디자인 전공의 전문가들로 이루어진 업무조직으로 일관되고 수준 높은 디자인 관련 정책 수행이 가능하다.

〈표 4-8〉 수원시 도시디자인단 인력 업무형태

(단위 : 명)

조직명	팀명	업무형태		합계
		순환업무	고정업무	
도시디자인단		1	1	2
	디자인광고팀	5	1	6
	디자인총괄팀	2	1	3
	디자인지원팀	-	4	4
	디자인개발팀	-	4	4
	디자인사업팀	3	-	3
계		11	11	22

자료 : 수원시 도시디자인단, 2020년 7월 기준

## 제2절 지역커뮤니티 현황

### 1. 조사 개요

일본의 마치즈くり(まちづくり)서 유래한 마을만들기는 도시계획의 영역을 넘어서 현재는 ‘지역을 좋게 하기 위한 주민주체로 행하여지는 활동’의 일컫는 말로써 도시환경을 개선하기 위한 공공서비스 분야로 확대하여 해석할 수 있다(김주석, 2014, p.14).

수원시의 지역커뮤니티는 마을 만들기, 도시재생, 주민자치제도와 같이 민관협력 형태의 커뮤니티 단체와 지역 주민들끼리 공동체를 위해 구성된 자생적 활동으로 구분할 수 있으며 수원시의 대표적인 거버넌스 정책(기구)는 다음과 같다.

- 좋은시정위원회, 마을르네상스, 시민배심원제, 도시정책시민계획단, 500인 원탁토록, 광고산상생협의회, 시민감사관, 온라인 수다플랫폼, .....

2010년 12월 수원시 마을만들기 조례가 제정되어 주민이 스스로 자신의 마을을 살기 좋은 마을로 만들어 가는 창조적인 활동을 지원하고 있다.<sup>48)</sup>

#### 제2조(정의)

2. “마을만들기”란 주민이 스스로 자신의 마을을 살기 좋은 공동체로 만들고자 교육, 문화, 복지, 환경, 경관, 경제 등 다양한 분야에서 삶의 질을 높이는 활동을 말한다.
3. “마을르네상스”란 주민이 살고 있는 마을을 스스로 문화와 예술, 건축과 환경이 어우러지는 아름다운 삶의 공간으로 새롭게 디자인하는 것으로 수원시 마을만들기의 정책브랜드를 말한다.
4. “추진주체”란 마을만들기를 시행하는 자발적 주민조직을 말한다.

추후에 수원형 공공서비스디자인이 도입되었을 때 사업이 원활하게 이루어질 수 있는 요소 중 하나로써 수원시민들의 지역커뮤니티 성격을 보기 위하여 주민들이 중심이 되어 이루어진 수원시의 도시재생사업, 마을만들기 사업의 사례를 살펴보고자한다.

〈표 4-9〉 수원시 지역커뮤니티 사례 개요

사례 명	주요 내용
행궁동 도시재생사업(2018)	도시재생사업의 일환으로 진행되었으며 도시재생의 성공사례
수원시 마을르네상스(2011)	정부의 마을만들기 사업의 일환으로 수원형 마을만들기의 브랜드명
생태교통 주민추진단(2013)	‘생태교통 수원2013’의 사업을 위해 조직되어 마을만들기 추진조직
못골시장 문전성시 프로젝트(2008)	문화체육관광부가 문화를 통한 전통시장 활성화 시범사업의 시범사업지로 수원시 못골시장이 선정되어 시장상인회를 주축으로 진행된 프로젝트

48) 수원시 마을만들기 조례 제1조(목적), 법제처

## 2. 조사 내용

### 1) 수원시 행궁동 도시재생 활성화 계획(2018)

#### (1) 추진 배경

수원시 행궁동 도시재생 활성화 계획은 수원시가 진행하고 있는 국토교통부(4건)와 경기도(91건)가 공모한 5건의 도시재생사업 중 하나로 해당 현장지원센터와 상권 활성화센터의 운영을 도시재단에 위탁, 주민역량 강화 등 현장 중심형으로 추진하고 있다.<sup>49)</sup>

도시재단은 각각의 도시재생 현장지원센터마다 도시재생지원센터, 마을르네상스센터, 사회적 경제지원센터, 창업지원센터 등 각 부서 직원이 참여하는 현장별 도시재생 실무회의체를 운영하며 장소 중심, 주민 중심의 도시재생사업을 추진하고 있다.

#### (2) 추진내용

행궁동 도시재생사업은 주민협의체 구성 및 운영, 주민학습 프로그램, 주민공모사업 등을 통해 주민역량을 강화하고 행정협의체를 구성하여 관련 핵심 부서와의 협력적 사업 추진을 통해 도시재생 사업을 진행하였다.

- 주민협의체 구성 및 운영 : 활성화계획 수립을 위한 주민참여 워크샵, 주민수다모임, 마을총회 기획 및 진행 등
- 주민학습 프로그램 : 도시재생대학, 윈도심 연구(전문가 모임), 행궁동청소년 탐사대, 행궁동 소식지 등
- 주민공모사업 : 소규모 실천사업, 문화행사 수행 등을 위한 주민공모사업

〈그림 4-2〉행궁동 도시재생 활성화



자료: 수원시(2018), 수원시 행궁동 도시재생 활성화계획

49) 수원시는 국토교통부(4개)와 경기도(91개)가 공모한 5개의 도시재생사업과 중소기업벤처부가 공모한 1개의 상권 활성화 사업에 선정돼 사업을 시행하고 있다. 해당 현장지원센터와 상권활성화센터의 운영을 도시재단에 위탁, 주민역량 강화 등 현장중심형으로 추진하고 있다. 6개의 사업은 다음과 같다. **행궁동 도시재생사업(국토부 일반근린형, 2016년)**, 경기도청 주변(경기도형 도시재생 시범사업, 2017년), 매산동(국토부 중심시가지형, 2017년)+매산동 수원여동부역세권상권활성화사업(중소기업벤처부, 2018년), 연무동(국토부 주거지원형, 2019년), 세류2동(국토부 일반근린형, 2019년) 자료: 박노훈, '수원 도시재생, 현장중심으로 사업 경쟁력 높인다', 수원일보, 2020.03.19.

도시재생대학 및 주민협의체 구성 추진과정은 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 도시재생대학 및 주민협의체 구성 추진과정

순번	일자	내용
1	2015.10.05.	2015 수원시 도시재생대학 개강
2	10.05.~11.03.	일반과정 운영
3	11.10.~12.08.	리더과정 운영
4	2015.12.15.	2015 수원시 도시재생대학 수료
5	~	6주차 학습 운영
6	2019.10.19.	2016 경기도 도시재생대학 입학
7	2016.11.23.	2016 경기도 도시재생대학 수료
8	2017.02.03.	주민협의체 1차 모집
9	2017.02.09.	주민협의체 워크숍 1차
10	2017.02.14.	주민협의체 워크숍 2차
11	2017.02.16.	주민협의체 워크숍 3차
12	2017.02.21.	주민협의체 워크숍 4차
13	2017.02.21.	주민협의체 2차 모집(상시 모집으로 전환)
14	2017.04.07.	주민협의체 임원진 선출을 통한 조직화
15	2017.04.07.	행궁동 도시재생대학 1.5 개강식
16	~	팀별 학습 3~4회
17	2017.04.19.	행궁동 도시재생대학 1.5 중간발표회
18	~	팀별 학습 2회
19	2017.04.28.	행궁동 도시재생대학 1.5 수료식

자료: 수원시(2018), 수원시 행궁동 도시재생 활성화계획, p.161

### (3) 추진성과

행궁동은 ‘도시재생 뉴딜’을 국정과제로 삼은 문재인 정부 초기 국정기획자문위원회 위원들이 찾아와 벤치마킹할 정도로 도시재생 성공 사례로 평가받고 있다.<sup>50)</sup>

수원시는 수원시지속가능도시재단을 설립해 ‘도시재생 거버넌스’ 구축을 선도하고, 행궁동 도시재생어울림센터 등을 조성해 주민이 체감할 수 있는 도시재생사업을 전개한 점을 높이 평가받아 제5차 도시재생 광역협치포럼에서 ‘2019년 도시재생뉴딜 공로상’ 최우수상을 수상하였다.<sup>51)</sup>

50) 임명규, ‘도시재생 모델’ 수원행궁동서 매주 이색 시장, KBS뉴스, 2018.06.08.

51) 양석현, ‘수원시, ’도시재생뉴딜 공로상’ 최우수 지자체 선정’, KBS뉴스, 2019.10.25.

## 2) 수원시 마을르네상스(2011)

### (1) 추진 배경

마을만들기를 통한 공동체 회복과 도시재생의 필요성에 대한 논의가 수원의 자생적인 시민 사회 진영을 중심으로 논의되던 중 민선 5기 지방정부가 출범하면서 본격적으로 마을만들기 사업이 궤도에 오르게 되었다. 마을르네상스란 주민이 스스로 마을을 문화와 복지, 자연과 환경이 어우러지는 ‘아름다운 삶의 공간’으로 디자인하고 가꾸어나가는 수원시의 시민공동체 운동을 말한다.<sup>52)</sup>

### (2) 추진내용

수원시 마을르네상스는 수원 고유 특성을 내포하는 마을만들기 개념을 정립하고, 도시재생과 연계된 지역발전 전략 모델을 제시하는 것을 목표로 하였다. 이러한 전제하에 주체적인 주민조직을 구성하여 자생력을 확보하고, 사업취지에 부합하는 권역별 사업방향 제시와 단계별 추진전략을 통해 지속가능한 계획을 수립하였다.

〈그림 4-3〉 단계별 추진전략



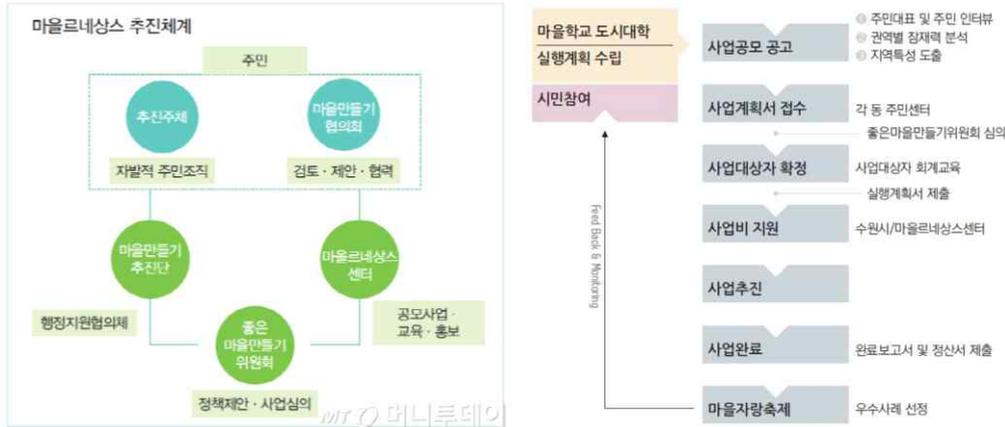
자료 : 수원시, (2018), 광장에서 소통을 말한다. p.39

민·관·시민·사회 등을 모두 아우르는 거버넌스 체제의 확립은 수원시 마을르네상스의 완성을 위해 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다. 주민은 마을르네상스에서 직접적인 역할을 담당하고, 시민단체·전문가·해정기관은 주민들에게 마을 르네상스의 방향과 정보를 제공하고, 사업을 조정하는 간접적인 역할을 담당한다. 때문에 마을 르네상스에서 주민이 직접 사업을 공모하고, 심사를 거쳐 채택된 공모사업을 추진해 나가는 과정은 중요하다. 〈그림 4-4〉 마을 르네상스 추진체계는 활발적 주민조직인 ‘추진주체’와 ‘마을만들기 협의회’로 구성되어있다.

52) 수원시 (2018), 광장에서 소통을 말한다, p.51

다음으로는 마을만들기 공모사업·교육·홍보를 위한 ‘마을르네상스센터’(2011년 6월)와 행정지원을 위한 ‘마을만들기 추진단’(2010년 12월)이 있으며, 정책제안·사업심의를 위한 ‘좋은 마을만들기 위원회’(2011년 3월)가 있다.

〈그림 4-4〉 마을르네상스 추진체계



자료: 편승민, 주민이 리더가 되는 곳, 수원시 마을르네상스를 가다, 머니투데이, 2015.11.30.  
<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015113014197880489>

### (3) 추진성과

수원시 마을 르네상스는 2011년부터 2015년까지 총 604건의 공모사업을 추진하였으며, 해마다 공동체 프로그램 및 시설공간조성 사업이 꾸준히 진행되고 있다. 또한 주민 교육을 실시함으로써 마을만들기의 추진 주체인 주민의 역량을 강화하였다.<sup>53)</sup>

〈그림 4-5〉 공모사업 추진건수



자료 : 수원시, (2018), 광장에서 소통을 말한다. p.39

53) 수원시 마을 르네상스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 세계도시정보 홈페이지(<https://bit.ly/2G60Zxi>)

### 3) 생태교통 주민추진단(2013)

#### (1) 추진 배경

‘생태교통 수원 2013’은 화석연료가 고갈된 상황을 인위적으로 설정한 뒤 세계 환경학자들이 모인 가운데 주민들이 자동차 없이 일상생활에 적응해가는 과정을 보여주는 국제프로젝트로 수원시는 이 행사를 위해 시범지역으로 선정된 행궁동 일대에 130억 원을 투입해 주거 및 가로 정비 사업을 추진하였다.<sup>54)</sup>

#### (2) 추진 내용

생태교통 주민추진단은 주민들이 자발적으로 참여하여 동네 문제점을 찾아내고 해결해나가는 과정을 통해 더욱 성장하고, 동네의 변화 발전에 기여하기 위해 협력하고 협동하는 신흥동, 장안동 마을만들기 추진조직이다. 함께 참여, 모두에게 공유, 누구에게나 개방한다는 철학적 원리를 바탕으로 조직하고 운영하여 걷기 좋고 살고 싶은 생태교통 마을을 만들어가는 것을 목적으로 한다. 더불어 세계문화유산 안에 살고 있는 주민으로서 자부심과 자긍심을 가져 우리의 삶터와 일터에서 배운 지식을 모든 이들과 함께 나누며 동네에 있는 문화 유산 및 옛길 보존 활동에 관심을 갖는다.<sup>55)</sup>

〈표 4-11〉 생태교통 주민추진단의 활동계획

분과명	추진사업	
	사전 행사(~8월)	본 행사(9월)
생태교통분과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 자전거 안전교육(월~금, 화령전앞)</li> <li>▪ 생태교통 수단 제작</li> <li>▪ 옷자(자전거를 타는 이웃)</li> <li>▪ 동아리 활동:자전거 대행진 참여(월1회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 이색자전거 체험부스 운영</li> <li>▪ 시민퍼레이드 참여</li> <li>▪ 자전거 택시기사 운영</li> </ul>
녹색생활분과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 주민 환경교육(월1회)</li> <li>▪ 골목 소식지 만들기(월1회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전국익제 대회 참여</li> <li>▪ ‘손이가요손이가’ 갤러리</li> </ul>
골목르네상스(신흥, 장안)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 골목길 안내소 운영</li> <li>▪ 아나바다 장터 추진</li> <li>▪ 골목단위 20개 소모임 조직(수다방)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전국마을만들기 대회 참여(마을계획 등 발표)</li> <li>▪ 골목 안내자 활동</li> <li>▪ 골목길 안내소 운영</li> </ul>
마을경제분과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 우리 동네 옛길 교육</li> <li>▪ 주민 상담소 운영</li> <li>▪ 골목해설사 모임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 생태교통 해설사 운영</li> <li>▪ 골목길 안내소 운영</li> </ul>

54) 김병철, 수원 행궁동길, 사람에게 돌려주려 합니다, 서울신문, 2013.02.28. <https://bit.ly/32CWmnk>

55) 생태교통 주민추진단 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/32bE0Kp>

상가경제분과	<ul style="list-style-type: none"> <li>화서문로 테마 정하기(선진지 답사 추진)</li> <li>화서문로 카프리 행사 주관(매월)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상점 갤러리 참여</li> <li>착한 밥상, 요리 조리 음식점 추진</li> <li>9월 한 달 매일 카프리데이</li> </ul>
마을축제분과	<ul style="list-style-type: none"> <li>추억의 전래놀이 기획자 교육</li> <li>경로당 프로젝트 추진(요가, 노래교실 감사 지원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>추억의 전래놀이 운영(유치원 체험프로그램)</li> <li>홈쿠킹, 게스트하우스, 홈스테이 운영</li> <li>옥상음악회</li> </ul>
골목아카데미	<ul style="list-style-type: none"> <li>하승수와 함께하는 열린 강과 운영</li> <li>행궁동 청년모임 추진</li> </ul>	-
주민고충분과(신풍, 장안)	<ul style="list-style-type: none"> <li>갈등관리 프로그램 교육</li> <li>커뮤니티 댄스 동아리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다함께 춤을 커뮤니티 댄스</li> </ul>
홍보분과	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>〈생태교통 수원2013〉 홍보관 및 홍보부스 운영</li> </ul>
청소년분과	<ul style="list-style-type: none"> <li>마을 다큐</li> <li>청소년 기자단 활동</li> <li>청소년 신문발행(월1회)</li> <li>생태교통 인문학 파티(7월 중 2박3일)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>생태교통 유스포럼(3박4일)</li> <li>9월 동네 축제</li> </ul>

자료: 생태교통 주민추진단 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/32bE0Kp>

### (3) 추진 성과

생태교통 주민추진단은 마을만들기에 참여했던 회원들을 비롯하여 수원시 신풍동과 장안동 주민 100여명이 참여하여 2012년 12월 17일에 오리엔테이션, 2013년 2월 2일출범식을 통해 발대해 2013년 9월까지 ‘생태교통 수원2013’의 성공적인 개최를 위해 행사지역의 주민 소통과 참여를 이끌고 생태교통 실천에 앞장서는 등의 활동을 펼쳤다.<sup>56)</sup>

〈그림 4-6〉 생태교통 주민추진단



자료: 생태교통 주민추진단 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/32bE0Kp>

56) 김범수, 수원, 생태교통 주민추진단 해단식 가져, 경기인터넷뉴스, 2013.11.22. <http://www.ginnews.kr/9996>

#### 4) 못골시장 문전성시 프로젝트(2008)

##### (1) 추진 배경

1970년대부터 주민밀착형 골목시장으로 시민들의 이동 경로 상 자연스럽게 형성된 못골 시장은 수원 구도심 9개 전통시장 중에서 가장 규모가 작고 늦게 형성된 시장이지만 전국의 전통시장을 선도하는 문화시장이 되었다.<sup>57)</sup> 못골시장은 문화체육관광부가 상업적으로 침체된 전통시장에 문화의 숨결을 불어넣어 시장을 문화체험 공간이자 일상의 관광지로 활성화하기 위한 목적으로 2008년부터 추진한 사업 ‘문화를 통한 전통시장 활성화 시범사업(문전성시)’의 시범사업 대상으로 선정되었다.<sup>58)</sup>

##### (2) 추진 내용

상인과 소비자가 소통할 수 있는 공간인 못골 휴식터, 못골 이야기 마당을 신설하고 상인들의 이야기를 제작한 스토리 북을 제작했다. 또한 못골시장만의 상인동아리는 10년간 꾸준히 유지되며 시장에 활기를 더하고 있다.<sup>59)</sup>

- 못골 온에어는 2008년 전통시장 활성화로 ‘문전성시 프로젝트’ 참여고객과 상인의 소통을 위해 상인이 직접 PD, 작가, DJ까지 1인3역을 하는 ‘라디오스타’를 배출하였으며 전통시장 최초 DJ로 방송활동하고 있다.<sup>60)</sup>

〈그림 4-7〉 못골시장 상인동아리



자료: 못골시장 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, [http://www.motgol.com/bbs/content.php?co\\_id=shelter](http://www.motgol.com/bbs/content.php?co_id=shelter)

57) 못골시장 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, [http://www.motgol.com/bbs/content.php?co\\_id=about\\_b](http://www.motgol.com/bbs/content.php?co_id=about_b)

58) 못골시장 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, 두산백과(<https://bit.ly/34MDa85>)

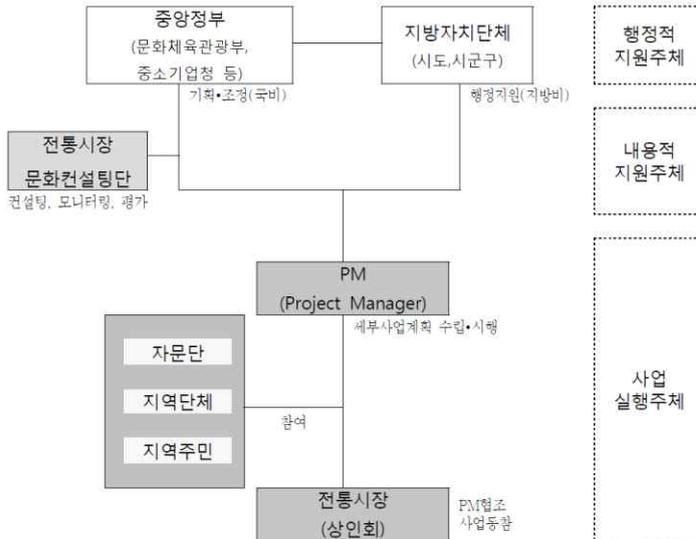
59) 구예리, [매력만점, 경기도 전통시장을 가다]20.수원 못골시장, 경기일보, 2018.07.25.

<https://www.kyeonggi.com/news/articleView.html?idxno=1501407>

60) 못골시장 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, [http://www.motgol.com/bbs/board.php?bo\\_table=club\\_a](http://www.motgol.com/bbs/board.php?bo_table=club_a)

문전성시 프로젝트시범사업의 추진은 행정적 지원주체(중앙정부, 지방자치단체), 내용적 지원주체(전통시장문화컨설팅단), 사업실행주체(Project Manager, 재래시장 상인회)로 나누어 진행되었다.

〈그림 4-8〉 문전성시프로젝트 시범사업의 추진체계

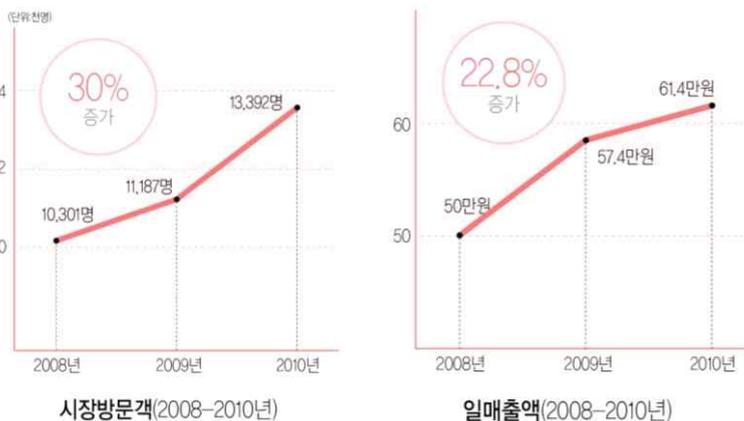


자료: 김은희·장옥연 (2010), 시장골목에서 사람들의 정취를 되찾다-재래시장 활성화 사례조사, 국토연구원, p.42

### (3) 추진 성과

문전성시 프로젝트가 진행된 2008년~2010년 시장방문객은 30% 증가하였으며 일 매출액은 22.8%가 증가하였다.

〈그림 4-9〉 문전성시 프로젝트 추진 성과



자료: 못골시장 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, [http://www.motgol.com/bbs/content.php?co\\_id=about\\_c](http://www.motgol.com/bbs/content.php?co_id=about_c)

### 제3절 도시환경 현황

#### 1. 조사 개요

- 조사 일시 : 2020.2.~2020.7.
- 조사 방법 : 이용객 접점으로 이동하며 사진 촬영
- 조사 대상 : 수원시 도시환경 현황을 파악하기 위하여 수원시에 위치하는 공공이용시설 중 도시 공간의 대표성, 수원시민의 이용 빈도 등을 고려하여 각 구역을 대표하는 장소 네 곳을 선정하여 현장답사를 실시함
- 조사 내용 : 이용자의 관점에서 이용 편의성, 도시 이미지와 상징, 컨셉 등과 부합하는 지 등을 기준으로 시설 현황, 조경 및 미술 설치 작품, 안내표지 등을 조사함

〈표 4-12〉 현장답사 개요

현장 답사지		
현장 답사지	주소	현장답사 일시
A .광고호수공원	경기도 수원시 영통구 광고호수로 57	2020.05.29.
B. 효원공원(월화원)	경기도 수원시 팔달구 동수원로 397	2020.05.29.
C. 매산시장 및 로테오거리	경기 수원시 팔달구 매산로20번길 7, 경기 수원시 팔달구 향교로 3-2	2020.07.03.
D. 행궁동(성안마을)	경기 수원시 팔달구 행궁동 일대	2020.07.16.

자료: 박규령 (2019), SRI 정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사 참고하여 제작됨

## 2. 조사 내용

### 1) 광교호수공원 및 엘리웨이

#### (1) 개요

2013년 11월에 개장한 광교호수공원은 65만평의 면적으로 대한민국의 호수공원 중에서 가장 큰 규모의 호수공원이며 광교신도시의 랜드마크로 알려져 있다. 해당 지역의 주민들이 자주 방문하는 엘리웨이는 세련된 감각의 다양한 포토존을 제공하고 이용자에게 편리하고 다양한 공간을 제공하고 있다.<sup>61)</sup>

#### (2) 현황

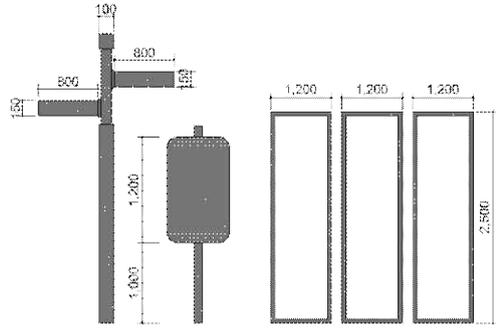
적절하지 않은 위치, 안내사인 간의 위계 누락 및 통일성 부족 등으로 시설 안내가 제대로 이루어지지 않아 이용자들의 공원 내 시설 이용이 어렵다. 공원 조성의 디자인 컨셉 부재로 조경 디자인, 설치 미술 작품 등이 조화롭지 못해 수원을 대표하는 휴식·여가 공간으로서 아쉬움을 가진다.

〈표 4-13〉 광교호수공원 현황분석



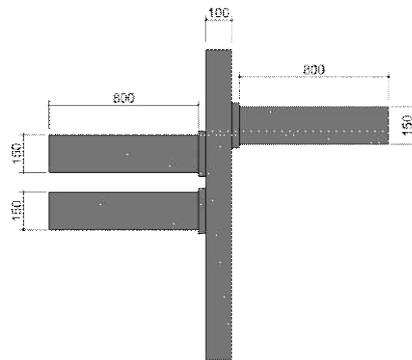
61) 박규령 (2019), SRI 정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광교호수공원-

### 1. 안내사인1



문제점 ① 일관성 없고 컨셉 없는 안내 사인 설치로 인하여 정보 전달성이 떨어짐

### 2. 안내사인2



문제점 ① 안내표지판 내에 많은 내용을 기입하다보니 글씨가 작아져 가독성이 떨어짐

### 3. 안내사인의 부적절한 위치



문제점 ① 전망대로 이어지는 데크 계단 앞에 안내 표지가 설치되어 있지 않고, 전망대 건물로 연결되는 내부에 안내표지가 위치함. 적절한 위치에 설치할 필요가 있음

4. 안내사인 부재



문제점 ① 계단 혹은 연결 다리 등의 갈림길에서 시설 안내 표지가 설치되어 있지 않아 이용자의 혼란을 야기함

5. 통일성 없는 안내사인



문제점 ① 바닥에 새겨진 자전거 도로 관련 안내사인끼리 통일되지 않고, 안내사인끼리도 형태, 규격, 재료 등이 일관성 없이 설치되어 있어 정보 전달의 효과성이 떨어짐

6. 연관성 없는 조형물 설치 및 조경디자인



문제점 ① 공원 컨셉과 연관 없는 조형물과 조경디자인으로 조화롭지 못한 경관을 조성

## 2) 효원공원, 월화원

### (1) 개요

1994년 조성된 면적 141,642㎡의 효원공원은 수원시 팔달구 인계동에 위치한다. 효(孝)를 테마로 조성된 공원으로 어머니상 등의 다양한 조각상과 기념물이 설치되어 있다. 효원공원 안에 위치한 월화원은 중국 광둥지역의 전통 건축양식으로 2003년 경기도와 광둥성의 우호 교류를 위해 건립되었다.<sup>62)</sup>

### (2) 현황

컨셉 없는 조형물과 운동시설 등의 무분별한 설치로 인하여 공원 내의 조화롭지 못한 경관을 형성하고 있다. 시민들에게 수준 높은 도시공원을 제공하기 위한 시설환경 재정비가 필요하다. 관광객을 유치할만한 우수한 공간 조성에도 불구하고 이에 대한 안내가 이루어지고 있지 않다. 또한 월화원 내부의 관람 동선이 표시되지 않아 방문객의 혼란을 야기하고 있으며 이에 따른 무분별한 관람질서로 인해 공원시설의 유지관리에 어려움을 겪고 있다.

〈표 4-14〉 효원공원, 월화원 현황분석



62) 효원공원-월화원 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://www.sumon.go.kr/web/visitsumwon/tour03/tour03-01/pages.do?seqNb=126>

### 1. 시설 안내사인의 부재



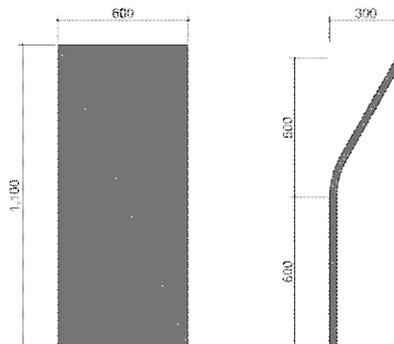
문제점 ① 효원공원 입구, 월화원 입구 등 시설에 대한 안내가 이루어지고 있지 않고 있음

### 2. 안내사인의 표기내용 누락



문제점 ① 종합 안내도에 현위치와 같은 필요 내용들이 누락되어 있어 방문객의 불편을 초래함 (방문객이 펜으로 현위치를 표기해놓음)

### 3. 월화원 내 시설 안내사인



문제점 ① 월화원 내 시설 안내 사인이 제각각으로 통일할 필요가 있음

#### 4. 안내사인 부재



**문제점** ① 월화원 내부에 관람동선, 포토스팟 등의 안내 표지판이 설치되어있지 않아 이용객의 동선 충돌이 발생하고 관람객 행동을 제한하기 어려워 시설관리에 어려움을 줌

#### 5. 시설 관리 미흡



**문제점** ① 월화원 내부의 안내 표지, 시설관리 등이 잘 관리되고 있지 않고 있음

#### 6. 연관성 없는 조형물 설치 및 조경디자인



**문제점** ① 공원 내의 조형물이 설치되어 있는 공간에 운동시설을 다수 배치하거나 공원 전체 컨셉과 관련 없는 조경 및 조형물 배치로 조화롭지 못한 경관을 형성하고 있음

### 3) 매산시장 및 로데오거리

#### (1) 개요

1일 30만 명 이상이 이동하는 교통요충지이자 수원역 동편의 도시재생뉴딜사업이 추진되고 있는 로데오거리, 매산시장은 노후점포 및 방치, 서부 역세권으로의 상권 집중 등으로 상권의 전반적 경쟁력이 저하되어 있다. 로데오거리의 경우 특화거리 조성을 예정에 두고 있는데 이를 위해서는 구간별 컬러 제약, 간판 디자인 규격, 보행도로 규제 및 정비 등이 시급해 보인다.<sup>63)</sup>

#### (2) 현황

도로나 간판 정비 사업이 한차례 진행되었다고는 하나 일관되지 않은 다채로운 색채 사용, 제약 없는 공사시설 및 입간판대의 방치 등으로 위험요소들이 존재한다. 또한 무질서한 가판대 설치로 인하여 보행도로 폭이 좁아 보행자의 안전을 위협하며 도시 경관을 해치고 있다.

〈표 4-15〉 매산시장 및 로데오거리 현황분석



자료 : 박규령 (2019), SRI 정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광교호수공원-

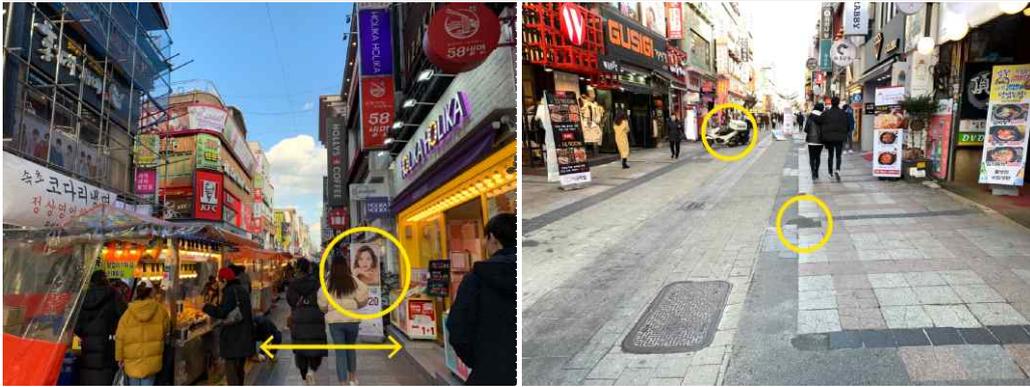
63) 박규령 (2019), SRI 정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광교호수공원-

### 1. 안내사인 인지성 부족



- 문제점 ① 정비되지 않은 간판들의 현란한 색으로 인지하기 어려움  
 ② 비좁은 보행자 도로 옆에도 입간판, 가판대 등이 설치되어 보행이 사실상 불가능한 상황임

### 2. 보행환경 노후화



- 문제점 ① 즐비한 포장마차로 보행자가 지나다니기에 거리가 좁은데 보도 위 엑스베너까지 설치되어 있음  
 ② 보행자 거리의 보도블록이 노후되고 부서져 평평하지 않아 넘어질 우려가 있음

### 3. 도로환경 재정비 필요



- 문제점 ① 변화자의 골목길이지만 정비되어 있지 않고 있으며 곳곳에 보이는 쓰레기봉투 더미들이 미관상 좋지 않음  
 ② 바로 옆 차도로 차들이 지나다니기 때문에 보행자 도로의 통행이 어려움

#### 4) 행궁동(성안마을)

##### (1) 개요

수원화성 축조와 함께 수원이 처음으로 탄생했던 원(原)도심이자 수원화성, 행궁 등 풍부한 역사문화자원이 존재하는 중심지이며 2016년부터 2020년까지 총액 약 100억 원(국비50억, 시비50억)이 투입되어 도시재생사업이 진행되고 있다.<sup>64)</sup>

##### (2) 현황

도로 및 보도에 상하수도 관련 시설물의 설치가 균일하지 않아 보행에 방해가 되고 있으며 길 여기저기 주차가 되어 있어 주차 문제가 심각하다. 이색적인 안내표지판, 전통 문양 외벽 형태 등 전통적인 컨셉을 활용한 도시 경관을 구성하려 하였으나 통일성 부족으로 인하여 오히려 도시경관을 해치는 요소로 작용하고 있다.

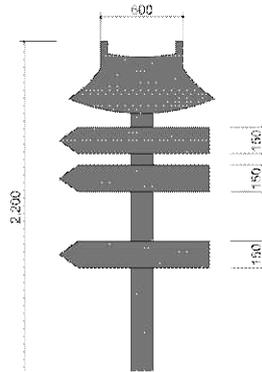
〈표 4-16〉 행궁동(성안마을) 현황분석



자료 : 박규령 (2019), SRI 정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광교호수공원-

64) 박규령 (2019), SRI 정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광교호수공원-

### 1. 안내사인



문제점 ① 화성, 문화유산 등의 전통 느낌을 살려 만든 이색적인 안내표지판의 컨셉은 좋으나, 본질적으로 제 기능을 하지 못하고 있음, 가독성이 떨어져서 멀리서 알아볼 수 없음

### 2. 도로환경 노후화



문제점 ① 상하수도 뚜껑부분의 아스팔트가 파손되어 있고 상하수도의 각도가 제각기 설치되었음  
② 보행자 도로에 튀어나온 제수변 뚜껑이 보행을 방해함

### 3. 벽화 및 타일 등의 통일성 부족



문제점 ① 벽화가 보이는데 한 개의 건물에만 있으니 다른 건물들과 괴리감이 큼  
② 항공동 컨셉에 맞추어 다양한 타일과 조각들로 일부 건물에 문양을 냈으나 통일감이 들지 않음

### 3. 도시환경 현황 조사 결과

도출된 현황들은 모두 수요자의 입장이 아닌 공급자의 입장에서 사업이 이뤄지다 보니 발생한 문제점이라는 공통점을 가진다. 수원시 공공 이용시설 현장답사를 통해 공통적으로 세 가지의 문제점을 도출하였으며, 도출된 항목들은 현재 수원시에서 공통적으로 발견되는 문제들로 본 연구를 통해 도출된 수원시 도시환경의 문제점을 개선하기 위한 제안들은 가이드라인 작성과 사업 프로세스 도출을 통해 수원시에 공통적으로 반영될 수 있도록 하여야 한다.

#### 1) 정보 전달력이 떨어지는 안내 표지판

수원시의 현장답사지마다 설치된 안내 표지판은 형태부터 규격, 재료, 안내체계방식까지 통일성이 없어 안내표지판에 대한 인지성이 떨어진다. 또한 안내사인의 사이즈에 많은 내용을 담으려하다 보니 글씨가 작아져 인식이 어려워 정보전달이 되지 않는다. 갈림길 부근이나 시설 입구, 통로 등 안내 표지판이 위치해야할 곳에 안내 표지가 설치되어 있지 않아 이용객의 혼란을 야기하고 있다.

#### 2) 장소별 컨셉 부재로 혼잡한 경관 형성

현장 답사지의 각 장소마다 컨셉이 존재하지 않거나 혹은 컨셉과 연관 없는 조경 계획 및 조형물 설치로 장소별 특색을 가지지 못하고 있다. 전통적인 모양의 타일이나 벽화 등을 활용하여 역사적 경관을 형성하려한 사례가 있으나 이러한 것들이 통일성 없이 부분적으로 이루어지고 있어 오히려 도시경관을 해치는 요소가 되고 있다.

#### 3) 도시기반시설의 노후화로 인한 보행의 어려움

도로에 상하수도 뚜껑이 튀어나와있거나 보행도로의 블록이 파손되어 있는 경우를 도시 곳곳에서 쉽게 발견할 수 있었다. 보행도로 위에 엑스배너나 가판대 등이 침범하여 보행 폭이 좁아져 사람들이 도로로 보행하는 등 보행자의 안전이 위협받고 있다.

## 제4절 시사점

제1절에서 살펴 본 수원시 디자인 행정조직 현황, 제2절의 수원시 지역커뮤니티 현황, 제3절의 수원시 도시환경 현황 조사를 종합해 보면 수원시는 도시디자인단이라는 독립된 디자인 정책수립 및 수행 주체를 통해 타 지방자치단체에 비해 안정된 정책 수립 및 수행이 가능하다. 또한 수원시는 타 도시에 비해 지역 커뮤니티가 활성화되어 있어 공공서비스디자인 사업 운영 시 성공확률이 높다.

### 1) 디자인정책 조직

수원시는 도시디자인단을 통해 수원시의 전반적인 디자인 업무를 담당하고 있다. 광고물, 공공시설물 디자인부터 경관계획 수립까지 수원시의 도시이미지 향상을 위한 업무를 담당하고 있다. 이러한 업무를 담당하는 전문 인력은 총 22명으로 40%가 디자인 전공자이며, 50%의 인력이 도시디자인단의 고정업무를 진행하고 있어 다른 지방자치단체의 디자인부서와는 다르게 사업의 연속성을 기대할 수 있다.

### 2) 수원시 지역커뮤니티 현황

수원 시민들의 주체적인 마을 만들기 사업 4가지를 살펴본 결과, 민관협력 형태의 커뮤니티 단체와 지역 주민들끼리의 자생적 활동이 활발하게 이루어졌으며 성공적인 결과물을 많이 만들어 냈다. 위의 사례분석을 통해 살펴본 결과 수원의 시민들은 수원형 공공서비스디자인에서 주도적 역할을 충분히 해낼 수 있을 것이라고 판단된다.

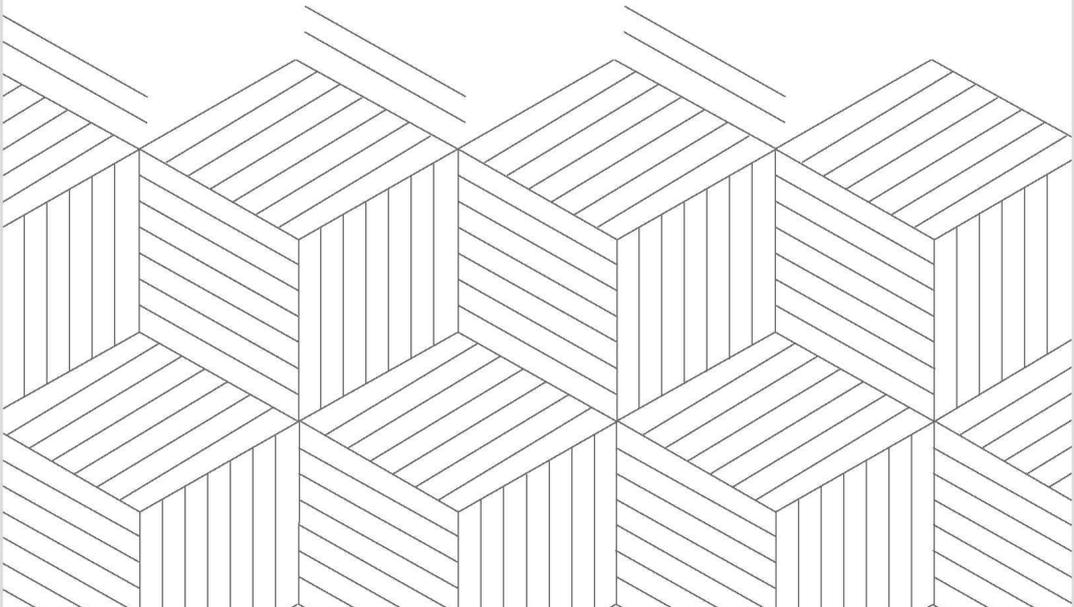
### 3) 수원시 도시환경 현황

수원시의 도시환경은 부적절한 안내표지판, 혼잡한 도시경관, 노후화된 도시기반 시설 등의 다양한 문제점을 가지고 있다. 수원형 공공서비스디자인을 통해 수원시의 디자인 전문인력과 지역커뮤니티의 거버넌스 구축을 통해 수요자 중심의 도시디자인 개선 방안을 도출할 수 있을 것이다.

# 제5장

## 수원형 공공서비스디자인 정책 추진을 위한 제언

- 제1절 수원형 공공서비스디자인
- 제2절 공공서비스디자인 정책 추진을 위한 법제 현황
- 제3절 수원형 공공서비스디자인 추진 방향성
- 제4절 시사점





## 제5장

## 수원형 공공서비스디자인 정책 추진을 위한 제언

## 제1절 수원형 공공서비스디자인

## 1. 수원형 공공서비스디자인 정의

공공디자인은 시민의 세금에 의해 실행되고 이용자도 수혜자도 시민으로 시민의 의견수렴, 평가관리 등의 참여가 중요하다. 수원형 공공서비스디자인은 수원시에서 추진하는 사업과 정책에 따라 시민의 참여 범위와 방법이 달라질 수 있기 때문에 수원시 특색에 맞는 시민참여를 위한 체계와 제도가 필요하다. 또한 ‘수원형’ 공공서비스디자인은 본래 공공(公共: 국가나 사회의 구성원에게 두루 관계되는 것, 두루: 빠짐없이 골고루)의 취지에 맞추어 진행하고자 한다. 대부분의 공공이 약자나 취약계층을 위한 개선을 내놓는 것과 달리 분야별 수원 시민 다수가 누릴 수 있는 것과 해결책도 다수를 위해 우선 적으로 개선하는 것에 초점을 맞출 필요가 있다.

〈표 5-1〉 공공디자인과 산업디자인의 특징 비교

구분	공공디자인	산업디자인	공공의 특성
실행 주체	공공기관	기업	법과 제도 기반
지향 목표	공공성 증대	판매, 수익 증대	평가의 어려움
과정	민주성, 투명성	효율성	과정 중시
수혜자	국민, 시민	목표 고객, 소비자	니즈 파악의 어려움

자료: 최성호 (2017), 제1차 공공디자인 진흥 종합계획 수립연구(2018-2022) p.13

## 2. 서울시와 수원시 비교분석

수원과 유사한 도시 규모를 가진 타 시도에서는 현재까지 주체적으로 서비스디자인을 진행한 지방자치단체가 없다. 서울시는 플랫폼의 역할을 하는 서울특별시청 디자인정책과와 디자인 관련 연구가 이루어지는 서울디자인재단으로 구분되어 있다. 정책을 계획하는 곳과 추진하는 곳이 다르다 보니 계획과 추진을 별도로 운영하기도 하는 등 이미 진행한 사업을 중복 운영하는 등 예산 소모의 문제가 발생해왔다.

2019년(2018년 기준) 산업디자인통계조사 총괄보고서에 따르면 중앙부처와 지방자치단체 내 디자인 전담부서가 존재하는 기관은 34.8%, 디자인 전담부서가 있는 정부기관의 경우 총 직원 수는 평균 5.85명으로 나타난다. 수원시는 전체 정부기관의 평균보다 많고 서울시에 버금가는 디자인 전문 인력을 보유하고 있고 도시디자인단과 연구원이 함께 협업하는 형태로 중복운영 등의 문제는 방지할 수 있다. 또한 디자인단 인력의 절반은 순환부서가 아니라 디자인 전공의 전문가들로 이루어져 업무조직으로 일관되고 수준 높은 디자인 관련 정책 수행을 기대해볼 수 있다.

수원시의 인구는 서울시 인구의 12%로 인구수에 비해 디자인 관련 부서의 인력은 수원시 22명, 서울시 32명으로 그 차이가 크지 않다. 이는 수원 인구 10,000명당 디자인 관련 부서 인력 0.18명, 서울시의 경우 인구 10,000명당 0.03명에 해당하는 인원 수이다. 또한 디자인 관련 부서의 인력 대비 디자인 전문 인력(행정직 제외)의 비율은 수원 약 40.9%, 서울 약 43.8%에 해당 한다.

〈표 5-2〉 수원시와 서울시 디자인분야 현황 비교

구분	수원시	서울시
총인구 <sup>65)</sup>	1,191,542명	9,720,846명
관련업무 수행부서	수원시 도시디자인단	서울시 디자인정책과
	디자인광고팀	디자인정책팀
	디자인총괄팀	공공디자인사업팀
	디자인지원팀	공공디자인관리팀
	디자인개발팀	공공미술사업팀
	디자인사업팀	공공미술관리팀
디자인 관련부서 인력	22명(2020.7. 기준)	32명(2020.7. 기준)
디자인 관련부서 내 디자인 전문 인력	9명(2020.7. 기준)	14명(2020.7. 기준)
관련기관	수원시정연구원 도시디자인	자치구별 1개 이상 디자인 전담부서 운영, 서울디자인재단
디자인 문화사업	없음	사회문제해결디자인 공공편의증진디자인 공공시설(건축) 개선 디자인 지역환경 개선 디자인
디자인 관련조례	수원시 공공디자인 진흥 조례 수원시 도시디자인 활성화 및 운영에 관한 조례	서울특별시 공공디자인 진흥 조례 서울특별시 범죄예방을 위한 도시환경 디자인 조례

	수원시 범죄예방을 위한 환경디자인 조례	서울특별시 사회문제해결디자인 조례 서울특별시 유니버설디자인 도시조성 기본 조례 서울특별시 재단법인 서울디자인재단 설립 및 운영 조례 서울특별시 전시예술·디자인감독 운영에 관한 규칙
--	-----------------------	---

자료: 한국디자인진흥원 (2019), 2019(2018년 기준) 산업디자인통계조사

## 제2절 공공서비스디자인 정책 추진을 위한 법제 현황

### 1. 국내 법규

#### 1) 디자인, 공공디자인, 공공서비스디자인 관련 법안

지방자치단체는 법에 근거하여 부여받은 자치권의 범위 내에서 그 의사를 스스로 결정하여 집행할 수 있는 고유한 권한을 지니고 있지만, 정의 규정과 법의 근거는 상위법부터 시작을 한다. 수원시에서 공공서비스디자인 정책을 추진하기 위해 관련 상위법을 검토해보니 다음과 같다. 현재의 디자인 법으로는 형상, 모양, 색채 등과 같은 시각적 결과물, 공공기관의 심미적 행위만을 의미하여 공공서비스를 디자인 방법론으로 추진하는 것은 불가능하다.

디자인 보호법, 공공디자인법, 행정절차법 시행령 등 디자인 관련 법령을 살펴보면 현재 공공서비스디자인 관련 정의 규정이 없고 서로의 존재를 모르고 만들어져서 벌어진 상황으로 해석할 수 있다.

#### (1) 디자인 보호법 [법률 제16203호, 2019. 1. 8., 일부개정]

‘디자인’에 관한 정의는 특허청(디자인심사정책과)에서 다음과 같이 정의하고 있다.

##### 제2조(정의)

1. "디자인"이란 물품[물품의 부분(제42조는 제외한다) 및 글자체를 포함한다. 이하 같다]의 형상·모양·색채 또는 이들을 결합한 것으로서 시각을 통하여 미감(美感)을 일으키게 하는 것을 말한다.

#### (2) 공공디자인의 진흥에 관한 법률(약칭:공공디자인법) [법률 제16047호, 2018.12.24., 일부개정]

‘공공디자인’에 관한 정의는 문화체육관광부(시각예술디자인과)에서 다음과 같이 정의하고 있다.

##### 제2조(정의)

“공공디자인”이란 일반 공중을 위하여 국가, 지방자치단체, 「지방공기업법」에 따른 지방공기업, 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 따른 공공기관(이하 "국가기관등"이라 한다)이 조성·제작·설치·운영 또는 관리하는 공공시설물 등에 대하여 공공성과 심미성 향상을 위하여 디자인하는 행위 및 그 결과물을 말한다.

#### (3) 행정절차법 시행령 [대통령령 제30807호, 2020.6.30., 타법개정]

공공서비스디자인은 유일하게 행정안전부(공공서비스혁신과)의 법령에서 찾아볼 수 있었는데 「공공디자인법」의 규정에 구속되고 공공기관, 시설물의 심미성 등의 내용이 포함된다. 「행

정절차법」이라는 것은 행정에서 수익적인 것과 침익적인 것 중 기본권을 제한하기 위해 만든 법인데 공공서비스디자인이 행정절차법에 들어가 있는 것이 이상한 상황이며, 시행령에도 목적, 정의, 규정이 나와야 하는데 최소한의 법의 규정이 존재하지 않기에 상위법 제정안 발의가 필요한 상황이다.

제25조의2(국민참여 확대를 위한 참여방법과 협력의 기회 제공)

② 행정청은 국민의 의사나 수요를 행정과정에 반영하기 위하여 다음 각 호의 기법을 활용할 수 있다.

1. 일반인, 전문가가 직접 참여하여 국민의 수요를 관찰·분석함으로써 공공정책 및 서비스를 개발·개선하는 공공서비스디자인 기법

## 2) 지방자치단체 공공서비스디자인 조례

### (1) 서울특별시 사회문제해결디자인 조례

서울시가 유일하게 사회문제해결디자인(공공서비스디자인)을 다루고 있으나 수식, 은유 등의 표현을 사용하여 조례를 만들어서 정의, 적용범위 등도 모호하여 실제로 적용은 불가능해 보인다는 전문가 의견이 있었다. 그렇지만 서울시에서는 사회문제해결디자인 관련 가장 다양한 사업을 시도하고 있다.

〈표 5-3〉 서울특별시 사회문제해결디자인 조례의 문제점

조례	문제점
제2조(정의) 1. “사회문제해결디자인”이란 다양한 사회문제에 대한 서울특별시민들의 요구를 파악하고...	사회문제에 대한 명확한 정의가 이루어지지 않았으며 법령에서는 사회문제를 사회, 경제, 환경, 문화 영역에서 공공의 이익과 공동체 발전을 위하여 해결하여야 하는 사회적 이슈로 정의하고 있어 조례와 정의가 맞지 않음
제2조(정의) 1. ... 시민과 협력하여 디자인을 통해 효율적인 해결방법을 제시하는 디자인 과정 및 활동을 말한다.	디자인보호법에서 정의하는 디자인의 개념과 접목하면 디자인의 과정은 형상, 모양, 색채 등 시각화된 결과물에 한정되어 디자인의 방법론과 맞지 않는 의미
제3조(적용범위) 1. 고령화, 저출생, 다문화가족 등 인구구조 변화에 대응하는 디자인 2. 성별, 인종, 장애유무 등 사회적 차별 해소를 위한 디자인 3. 범죄, 재난, 사고 등으로부터 안전과 심리적 안정을 제공하는 디자인 4. 소외, 고립, 스트레스 등으로부터 건강과 정서적 안정감을 증진하는 디자인 5. 공중위생, 층간소음 등 생활환경의 질적 개선을 위한 디자인 6. 공공행정의 편의와 서비스 향상을 위한 디자인 7. 사회복지 제도와 시스템 등을 보완하기 위한 디자인	인구구조 변화에 대응, 사회적 차별 해소, 안전과 심리적 안정을 제공, 정서적 안정감을 증진, 생활환경의 질적 개선 등 사회문제해결디자인의 적용범위가 모호하여 실제로 적용하기에 어려움이 있음

8. 그 밖에 서울특별시(이하 "시장"이라 한다)이 필요하다고 인정하는 분야의 디자인	
제11조(관계기관 등의 협조) 시장은 사회문제해결디자인 계획·사업·교육 등의 원활한 추진을 위하여 필요한 경우 학술기관 및 관계기관에 대하여 협조를 요청할 수 있다.	업무를 수행하는 구체적인 기관과 부서를 밝히고 있지 않아 업무추진에 효율성이 떨어짐

## 2. 해외 법규

### 1) 일본 「공공서비스기본법」

- 2009.05.20. 공포
- (목적) 제1조를 통해 공공서비스기본법의 목적과 방향성을 밝히고 있다.

<p>(目的) 第一条 この法律は、公共サービスが国民生活の基盤となるものであることにかんがみ、公共サービスに関し、基本理念を定め、及び国等の責務を明らかにするとともに、公共サービスに関する施策の基本となる事項を定めることにより、公共サービスに関する施策を推進し、もって国民が安心して暮らすことのできる社会の実現に寄与することを目的とする。</p> <p>(목적) 제 1조 이 법은 공공서비스가 국민 생활의 기반이 되는 것을 감안하여 공공서비스에 관한 기본 이념을 정하고 국가 등의 책무를 명확히 하면서 서비스에 관한 시책의 기본이 되는 사항을 정함으로써 공공서비스에 관한 시책을 추진하여 국민이 안심하게 살 수 있는 사회의 실현에 기여하는 것을 목적으로 한다.</p>
---

- (정의) 제2조를 통해 공공서비스의 개념을 구체적으로 밝히고 있다.

<p>(定義) 第二条 この法律において「公共サービス」とは、次に掲げる行為であって、国民が日常生活及び社会生活を円滑に営むために必要な基本的な需要を満たすものをいう。 一 国（独立行政法人（独立行政法人通則法（平成十一年法律第百三号）第二条第一項に規定する独立行政法人をいう。）を含む。第十一条を除き、以下同じ。）又は地方公共団体（地方独立行政法人（地方独立行政法人法（平成十五年法律第百十八号）第二条第一項に規定する地方独立行政法人をいう。）を含む。第十一条を除き、以下同じ。）の事務又は事業であって、特定の者に対して行われる金銭その他の物の給付又は役務の提供 二 前号に掲げるもののほか、国又は地方公共団体が行う規制、監督、助成、広報、公共施設の整備その他の公共の利益の増進に資する行為</p> <p>(정의) 제 2 조 이 법에 있어서 "공공 서비스"는 다음 각호의 행위이며, 국민이 일상 생활 및 사회 생활을 원활하게 보내기 위해 필요한 기본적인 수요를 충족하는 것을 말한다. 1 국가 또는 지방 공공 단체 의 사무 또는 사업으로서 특정 사람에게 대해서 행해지는 금전(金銭) 기타 물건의 급부 또는 용역의 제공</p>
--

2 제 1 호의 규정 이외에 국가 또는 지방 자치 단체가 실시하는 규제, 감독, 조성, 홍보, 공공 시설의 정비 기타 공공 이익의 증진에 이바지하는 행위

■ (기본이념) 제3조를 통해 공공서비스의 기본 이념을 밝히고 있다.

(基本理念) 第三条

公共サービスの実施並びに公共サービスに関する施策の策定及び実施（以下「公共サービスの実施等」という。）は、次に掲げる事項が公共サービスに関する国民の権利であることが尊重され、国民が健全な生活環境の中で日常生活及び社会生活を円滑に営むことができるようにすることを基本として、行われなければならない。

- 一 安全かつ良質な公共サービスが、确实、効率的かつ適正に実施されること。
- 二 社会経済情勢の変化に伴い多様化する国民の需要に的確に対応するものであること。
- 三 公共サービスについて国民の自主的かつ合理的な選択の機会が確保されること。
- 四 公共サービスに関する必要な情報及び学習の機会が国民に提供されるとともに、国民の意見が公共サービスの実施等に反映されること。
- 五 公共サービスの実施により苦情又は紛争が生じた場合には、適切かつ迅速に処理され、又は解決されること。

(기본 이념) 제 3 조

공공 서비스 실시 및 공공 서비스에 관한 시책의 수립 및 실시 (이하 "공공 서비스 실시 등"이라고 한다)은 다음의 사항이 공공 서비스에 대한 국민의 권리를 존중하여, 국민이 건전한 생활환경 속에서 일상생활 및 사회생활을 원활하게 영위 할 수 있도록 하는 것을 기본으로 이루어져야 한다.

- 1 안전 및 양질의 공공 서비스가 확실 효율적이고 적절하게 실시되어야 한다.
- 2 사회 경제 정세의 변화에 따라 다양화 하는 국민의 수요에 적절하게 대응한다.
- 3 공공 서비스에 대한 국민의 자발적이고 합리적인 선택 기회가 보장되어야 한다.
- 4 공공 서비스에 대한 필요한 정보와 학습의 기회를 국민에게 제공되는 것과 동시에, 국민의 의견이 공공 서비스의 실시 등에 반영되어야 한다.
- 5 공공 서비스의 실시로 불만 또는 분쟁이 발생한 경우에는 적절하고 신속한 처리, 또는 해결이 되어 한다.

■ (지방 공공 단체의 책무) 제5조를 통해 지방공공단체의 책임을 명시하고 있어 실질적인 업무 추진이 원활하게 이루어질 수 있다.

(地方公共団体の責務) 第五条

地方公共団体は、基本理念にのっとり、公共サービスの実施等に関し、国との適切な役割分担を踏まえつつ、その地方公共団体の実情に応じた施策を策定し、及び実施するとともに、地方公共団体に係る公共サービスを実施する責務を有する。

(지방 공공 단체의 책무) 제 5 조

지방 공공 단체는 기본 이념에 따라 공공 서비스의 실시 등에 관하여 국가와의 적절한 역할 분담에 입각하여 그 지방 자치 단체의 실정에 맞는 시책을 수립하고 실시하는 것과 동시에, 지방 공공 단체에 관한 공공 서비스를 실시 할 책무가 있다.

■ (국민 의견 반영 등) 제9조를 통해 국민의견 수립과정의 투명성을 확보하고 그 과정을

설립하는 것을 강조하고 있다.

(国民の意見の反映等) 第九条  
 国及び地方公共団体は、公共サービスに関する施策の策定の過程の透明性を確保し、及び公共サービスの実施等に国民の意見を反映するため、公共サービスに関する情報を適時かつ適切な方法で公表するとともに、公共サービスに関し広く国民の意見を求めるために必要な措置を講ずるものとする。

2 国及び地方公共団体は、前項の国民の意見を踏まえ、公共サービスの実施等について不断の見直しを行うものとする。

(국민 의견 반영 등) 제 9 조  
 국가 및 지방 자치 단체는 공공 서비스에 관한 시책의 수립 과정의 투명성을 확보하여 공공 서비스 실시 등 국민의 의견을 반영하기 위해 공공 서비스에 대한 정보를 적시에 적절한 방법으로 공표하는 것과 동시에, 공공 서비스에 관해 넓게 국민의 의견을 구하기 위해 필요한 조치를 강구하여야 한다.

② 국가 및 지방 자치 단체는 전항의 국민의 의견을 근거로 공공 서비스의 실시 등에 대해 끊임없이 재검토를 실시해야 한다.

## 2) 독일 「사회법」 Sozialgesetzbuch

유럽의 가장 큰 특징은 사회서비스 체계의 중심점으로 중앙정부가 아닌 지방정부의 자치단체가 존재하고 있다는 점이다. 독일 지방자치단체의 사회청(Sozialamt)와 청소년 청(Jugendamt)이 이에 속한다(Bahle, 2007:288). 독일의 기본법에는 지역주민의 ‘삶을 지원’할 일차적 책임이 기초자치단체에 있음을 명시하고 있다. 또한 사회법1(Sozialgesetzbuch I)에는 이것이 보다 구체적으로 다루어지고 있으며 지역사회의 다양한 비영리단체와 협력 속에 이루어져야 한다고 명시되어 있다(Baeker· Naegele· Bispink· Hofmann·Neubauer, 2009: 527).

## 3) 영국 「사회적가치(공공서비스)법」 Public Service Act

영국은 2012년에 관계행정기관들, 지방행정기관 등이 참여하는 계약과 재정규정을 하였고 잉글랜드와 웨일즈 지역에서 효력을 발휘하고 있다. 공공기관을 비롯하여 공공역무계약을 수행하는 기관도 이 법의 적용을 받게 되며 가치에 비하여 공공역무가 더 큰 비중을 차지할 가능성이 있는 경우에 적용대상이 된다. 웨일즈와 관계된 기능을 수행하는 관계 행정기관은 비상업적 업무에 관하여 수행하는 것에 방해받지 않기 위해서 이 법을 적용하며 이 법은 ‘2012 공공역무(사회적 가치)법’으로 인용될 수 있다.<sup>66)</sup>

66) 영국 사회적가치(공공서비스)법 관련 자료, 2020년 8월 24일 검색, 세계법제정보센터 홈페이지(<http://world.moleg.go.kr/>)

### 제3절 수원형 공공서비스디자인 추진 방향성

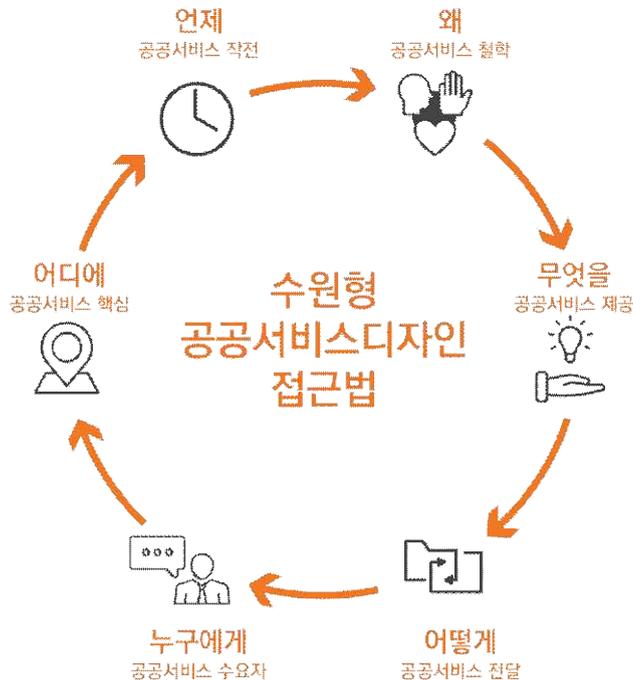
#### 1. 기본원칙과 방향

##### 1) 방향 1 : 수원형 공공서비스디자인 접근법

우선 수요자를 위한 공공서비스에 접근하기 위해서는 기본적인 접근법을 구체적으로 명시하는 것이 필요하다. 그 접근법은 다음과 같다.

- 언제 : 서비스 시작-종료시점 설정
- 어디에 : 문제 도출을 통한 핵심 키워드 파악
- 누구에게 : 정책수요자에 대한 명확한 정의
- 어떻게 : 서비스 전달 방식에 대한 고민
- 무엇을 : 제공할 공공서비스에 대한 고민
- 왜 : 어떠한 철학을 담을 것인가

〈그림 5-1〉 수원형 공공서비스디자인 접근법



## 2) 방향 2: 조직구성은 도시디자인단이, 관리는 정책기획과로 역할 분담

공공서비스디자인의 실현을 위해 수원시는 다양한 주체들이 참여하여 공동의 협력을 이끌어낼 수 있는 정책네트워크를 형성할 수 있도록 제도적 토대를 마련하여야 한다. 공공서비스디자인은 공공서비스를 제공하는 행정가(공무원), 정책 수요자, 유관부서 관계자, 지역의 이해관계단체장이 지역주민들과 상호 소통하면서 협력 체제를 구축하는 정도에 따라 그 성패가 좌우되는 디자인이다. 이들의 협력체계가 실질적으로 기획, 아이디어 개발, 실행과정, 시행을 수행하는 정책공급자와 함께 문제를 해결하고 이루어 가는 과정이 곧 공공서비스디자인의 사회적 기능이라 할 수 있다.

문제해결 과정에 필요한 인적 구성은 디자인 전문인력이 있는 도시디자인단이 맡아 진행하고, 회의 활동결과 등을 정책에 반영하기 위해서는 정책기획과에서 각 부서별 최종보고서 등을 관리하는 것으로 역할을 분담한다.

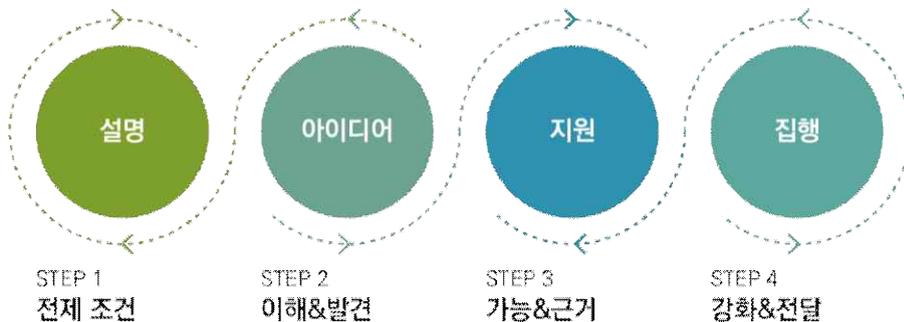
〈그림 5-2〉 수원형 공공서비스디자인의 조직구성



## 3) 방향 3 : 4단계 운영 프로세스

운영순서는 다음의 4단계의 프로세스로 진행한다.

〈그림 5-3〉 수원형 공공서비스디자인 운영 프로세스



#### 4) 방향 4 : 조직구성은 4개의 그룹, 각 그룹은 5인 이내로 구성

공공의 문제를 해결하는 과정에서 전문가그룹, 정책수요자그룹, 정책공급자그룹, 지역그룹 4개로 나누고 각각 5인 이내로 구성한다. 현안에 따라 5인 이상이 될 수도 있지만 기본 구성은 5인 이내로 정한다.

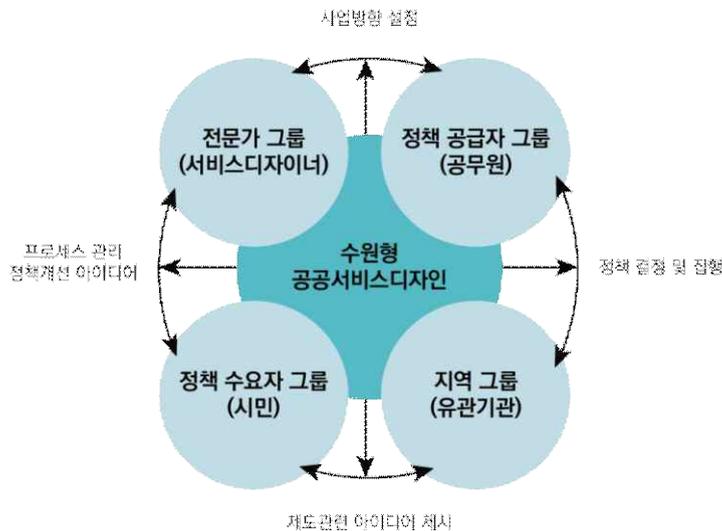
① **전문가 그룹**은 서비스디자인 적용을 통한 과제 프로세스 관리 및 활용방법론안내와 서비스디자인 리서치 툴을 활용한 리서치 과정 및 결과를 공유할 수 있는 **서비스디자이너**, 사업 로드맵 수립, 수요자 관점에서 정책개선 아이디어를 제시할 수 있는 **전문가**, 법령 및 **분야 관련 전문지식 제공이 가능한 전문가** 등으로 구성한다.

② **정책수요자 그룹**은 불편사항, 제도개선 관련 의견제시, 민원지역에 대한 현장안내, 인식 제고를 위한 개선사업 전개가 가능한 **시민**으로 구성한다.

③ **정책공급자 그룹**은 정책을 수행할 수 있는 **공무원**들로 해당 사업방향 설정, 사업추진현황 자료 제공이 가능한 팀장과 주무관으로 구성한다. 정책공급자는 과제 추진상황 및 사후관리, 회의 장소 및 인터뷰 대상자 섭외, 활동 결과 등을 정책에 반영하여야 하고 공공서비스디자인의 활동을 최종보고서로 작성하여야 한다.

④ **지역그룹**은 정책을 실현하기 위해 이루어지는 정책의 결정과 집행 및 자원의 관리활동에 도움을 줄 수 있는 **시의원**, 해당 사업과 연계된 **유관부서의 관계자**, **지역의 이해관계단체장** 등으로 구성한다. 사업을 함께 추진하고 다양한 참여협조를 유도하고 활동결과를 실행할 수 있는 이들로 조직하여야 한다.

〈그림 5-4〉 수원형 공공서비스디자인 인적네트워크 구성(안)



## 2. 법과 제도를 통한 공공서비스디자인 강화 방향

수원시에서 실질적인 수원형 공공서비스디자인 사업이 이루어지기 위해서는 제도적·재정적 지원방안과 함께 법령체계 구축이 전제되어야 한다. 현행 공공서비스법과 수원시 공공서비스 관련 조례가 없기에 사실상 서비스디자인 사업에서 시각적 결과물 외에는 디자인 관련 사업을 진행할 법적 근거가 없으므로 구체적인 기준마련이 시급하다. 또한 수원형 공공서비스디자인 시행의 체계마련을 위해 기본계획을 통해 단계별 로드맵을 마련할 필요가 있다.

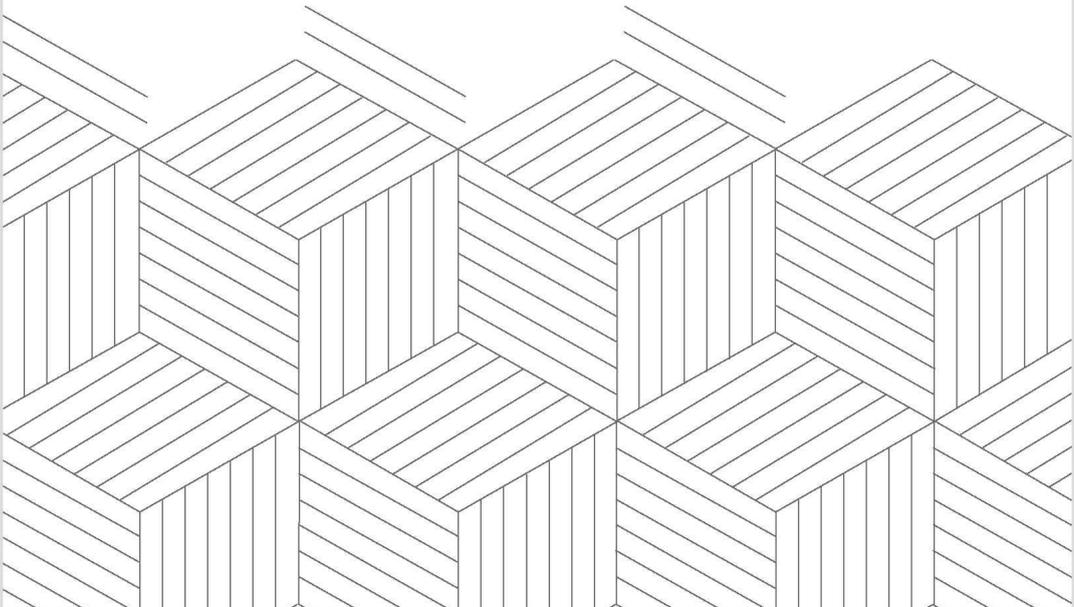
### 제4절 시사점

타지방자치단체(서울시)는 「사회문제해결디자인」이라는 조례를 만들어 사업을 진행하고 있으나 상위법이 부재하다보니 수행실적이 저조한 상황이다. 수원시에서 시민들에게 수요자중심의 공공서비스를 제공하고자 한다면 도시디자인단의 영역을 도시공간의 최소한의 기준과 품질을 맞추는 것으로 한정시킬 것이 아니라 공공의 서비스로 확대하여야 할 것이다. 또한 다양한 디자인 방법론을 통해 도시 안에서 발생하는 복잡한 문제 해결과정에 시민, 전문가와의 협업을 통해 실현가능성 높은 공공정책을 제시할 필요가 있다. 이를 위한 법적 근거가 없으니 일본, 독일, 영국 등의 해외 사례를 참고하여 법적 근거를 마련하기 위해 국가기관과 협의가 필요한 상황이다.

# 제6장

## 결론 및 향후 과제

제1절 결론  
제2절 향후 과제





## 제6장 결론 및 향후 과제

### 제1절 결론

실질적인 수원형 공공서비스디자인이 이루어질 수 있도록 서비스디자인의 정의와 방법이 포함된 법령체계 구축과 용도가 포함된 시행령을 구축하고, 수원형 공공서비스디자인 기본계획을 통해 단계별 로드맵을 마련하여 실행할 필요가 있다.

〈그림 6-1〉 수원형 공공서비스디자인 단계별 추진 방향



이를 위해서는 우선 공공서비스법령 체계를 구축하는 것이 필요하다. 법령체계에는 기본원칙과 방향을 설정해야 한다.

둘째, 수원형 공공서비스디자인 추진을 위한 기본계획과 단계별 로드맵을 마련해야 한다. 단계별 목표연도를 설정하여 공공서비스디자인의 확대 범위를 설정하고, 수원시의 도시 특성을 고려한 주요사업과 연계하여야 한다. 공공서비스의 변화가 도시 발전 및 가치증대에 기여할 수 있는지에 대한 방향과 실행체계를 마련할 필요가 있다. 실제로 수원시에서 시행하는 사업들을 전제로 실행체계를 검토해볼 필요가 있다.

셋째, 단계별 로드맵에 따라 부서별로 가능한 사업을 지속적으로 발굴하여 시행하는 것이 바람직하다. 단기적으로 도시디자인단이 타부서를 대상으로 서비스디자인 전문가를 연계하여 시범적으로 적용하는 방안을 검토할 수 있을 것이다. 장기적으로 수원시의 공공서비스디자인 참여시스템이 갖춰지고, 정책계획부터 실행까지 전 과정을 포괄적으로 서비스디자인 기법을 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

## 제2절 향후 과제

공공서비스디자인은 수원시의 도시디자인단 뿐 아니라 다양한 분야와 연계가 되어 있으며, 중장기 관점에서 볼 때 전문성과 연속성이 요구된다. 단기적으로 수원시에서는 디자인 거버넌스 정책 등을 시작으로 공공서비스디자인으로 예산사업을 진행하려는 계획을 가지고 있어 이를 위한 단계별 로드맵 마련과 함께 정책사업의 수행률을 높이기 위해서는 제도적 여건이 반드시 마련되어야 한다.

아울러 수원시의 타부서 간 공무원들의 교류를 활성화하여 공공서비스디자인 정책을 추진함에 있어 상호 이해를 증진하고, 공무원들의 역량 강화를 위해 주기적으로 공공서비스디자인에 대한 교육을 함께 진행해야 한다.

장기적으로 중앙정부의 상위법 및 시행령 제정과 함께 기초지방자치단체(수원시)의 시행령 조례 제정을 통해 법적 체계와 위상을 가질 수 있도록 해야 한다. 본 연구에서는 기간, 비용, 연구의 성격 등의 제약으로 공공서비스 관련 해외 선진 법률 등에 대한 총체적인 조사까지만 이루어졌다. 수원시에서 공공서비스디자인을 추진하기 위해서는 반드시 기본계획을 통해 단계별 로드맵과 정책입안부터 실행까지 사업별 시민의 참여 범위와 구체적인 방법을 마련하는 것이 필요하다.

## | 참고문헌 |

## 〈국문 자료〉

- 강필현 (2015), 수요자 중심의 검진결과 사후관리 및 만성질환자 건강관리 서비스디자인 개발연구 연구 용역 보고서, 한국디자인진흥원.
- 김귀련·방정혜 (2012), 서비스 디자인 평가모델(SDES) 개발에 관한 연구. 한국디자인문화학회지, 18(2), 21-31.
- 김귀련·김승인·방정혜 (2014), 서비스디자인 평가모델 SDES의 확장과 적용사례 연구. 디지털디자인학연구, 14(3), 155-164.
- 김은경·유민호 (2012), 서비스디자인 사례연구. 커뮤니케이션 디자인학연구, 39(0), 31-39.
- 김은희·장옥연 (2010), 시장골목에서 사람들의 정취를 되찾다-재래시장 활성화 사례조사, 국토연구원
- 김주석 (2014), 수원시 마을만들기의 과제-민선5기 마을만들기 정책운용을 중심으로-, 수원시정연구회, 수원: 수원시정연구회.
- 김초롱·남기영 (2016), 지자체 공공 서비스 기획을 위한 서비스 디자인 활용 프레임워크. Archives of Design Research, 29(3), 127-142.
- 경기도 (2013), 경기도 공공디자인 기본 계획
- 박규령 (2019), SRI정책리포트 수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사-매산시장, 행궁동, 광고호수공원-, 수원: 수원시정연구회.
- 박남춘 (2012), 컨텍스트(Context)중심의 UX디자인 방법론. 한국통신학회지(정보와통신), 29(7), 56-61.
- 박서희·노승완 (2012), 공공 서비스 디자인을 위한 사용자 참여형 디자인 프로세스 모델 연구. 디자인융복합연구, (35), 117-131.
- 박승배 (2012), 지방자치단체의 공공 서비스디자인 연구. 정보디자인학연구, 18(0), 51-60.
- 박희석·한진아 (2012), 서울, 시장, 사람 그리고 이야기가 있는 풍경, 서울: 서울시정개발연구원.
- 수원시 (2018), 수원시 행궁동 도시재생 활성화계획, 수원: 수원시
- 안전행정부 (2014), 공공서비스디자인 사용설명서, 서울: 안전행정부
- 유민호·김은경 (2012), 서비스디자인 사례연구, 커뮤니케이션디자인학연구, 39(0), 31-37.
- 윤성원 (2019), 서비스디자인 소개, 한국디자인진흥원.
- 윤성원 (2019), 세상을 다시 디자인하다, 한국디자인진흥원.
- 윤성원 (2014), 수요자 중심 공공정책을 위한 공공서비스디자인 모델에 관한 연구, 박사학위논문, 국민대학교, 서울.
- 이경선·김연성·최정일·김서영 (2015), 서비스 디자인 방법론을 통한 백화점의 서비스 개선 사례연

구. 서비스경영학회지, 16(1), 225-243.

이용재·김승인 (2011), 서비스 디자인 프로세스를 적용한 국내 공공 서비스 디자인 비즈니스 모델 개발. 디지털디자인학연구, 11(1), 549-559.

전영옥 (2017), 북유럽 디자인 거버넌스의 사회혁신 패러다임 분석-핀란드, 덴마크, 독일의 디자인 주도 사회혁신 사례를 중심으로-. 15(9), 463-470.

정석길·홍성희·정석길 (2011), 서비스 디자인 프로세스 체계화 과정 연구. 디지털디자인학연구, 11(3), 309-319.

정수진 (2015), 수원시 도시디자인 향상을 위한 전략수립 연구, 수원: 수원시정연구원.

최성호 (2017), 제1차 공공디자인 진흥 종합계획 수립 연구(2018~2022), 문화체육관광부.

한국디자인진흥원 (2020), 2019 국민디자인단 성과사례집, 행정안전부

한국디자인진흥원 (2019), 2019 산업디자인통계조사 보고서. [공공저작물 연계] 한국디자인진흥원 발간자료.

한국디자인진흥원 (2019), 2018 국민디자인단 성과사례집, 행정안전부

한국디자인진흥원 (2019), 알기쉬운 공공서비스 디자인, 행정안전부.

한국디자인진흥원 (2018), 2017 국민디자인단 성과사례집, 행정안전부

한국디자인진흥원 (2014), 공공서비스디자인 도입 방안을 안내하는 설명서 발간. 공공서비스디자인 사용설명서. [공공저작물 연계] 한국디자인진흥원 발간자료.

한국디자인진흥원 (2013), 공공정책, 책상에서 현장으로. [공공저작물 연계] 한국디자인진흥원 발간 자료.

한수련 (2008), 서비스디자인측면에서 공공서비스평가 방향연구, 석사학위논문, 이화여자대학교, 서울.

### 〈영문 자료〉

Design Council (2013), Design for Public Good.

Design Council (2015), Design Methods for Developing Services.

Moritz (2005), Service Design - Practical Access to an Evolving Field, Working Paper, KölnInternational School of Design.

John Thackara (2007), Wouldn't It Be Great If..., Design Council.

SDN(Service Design Network) (2017), Touchpoint Vol.9, No.1, p.58.

Michael Porter (1990), Porter's Diamond of National Advantage.

### 〈법·조례〉

공공디자인의 진흥에 관한 법률(약칭:공공디자인법) [시행 2019. 1. 25.] [법률 제16047호]

디자인 보호법 [시행 2019. 7. 9.] [법률 제16203호]  
 서울특별시 사회문제해결디자인 조례 [시행 2020. 3. 26.] [서울특별시조례 제7515호]  
 수원시 마을만들기 조례 [시행 2019. 5. 17.] [경기도수원시조례 제3899호]  
 행정절차법 시행령 [시행 2020. 6. 30.] [대통령령 제30807호]  
 일본 「공공서비스기본법」 [헤세이 (平成) 21년 법률 제 40호]  
 독일 Baeker· Naegele· Bispink· Hofmann·Neubauer, 2009: 527

### 〈웹사이트〉

국민디자인단, <https://cafe.naver.com/govservicedesign>  
 네이버 지식백과, <https://terms.naver.com/>  
 디자인하우스, <http://www.designhouse.co.kr/>  
 못골시장 홈페이지, <http://www.motgol.com/>  
 법제처 홈페이지, <http://www.law.go.kr>  
 서울디자인거버넌스, <https://design.seoul.go.kr/sdg>  
 서울특별시청, <https://www.seoul.go.kr/>  
 세계도시정보, <http://ubin.krihs.re.kr/ubin/>  
 세계법제정보센터, <http://world.moleg.go.kr/>  
 수원시청, <https://www.suwon.go.kr>  
 위키백과, <ko.wikipedia.org>  
 한국디자인진흥원, <http://www.kidp.or.kr>  
 행정안전부, <https://www.mois.go.kr/>  
  
 Business Models Inc., <https://www.businessmodelsinc.com>  
 Design for Europe, <http://www.designforeurope.eu>  
 SDN(Service Design Network), <https://www.service-design-network.org>  
 SEGD(Society for Experiential Graphic Design), <https://segd.org>  
  
 경기 구리시 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월 20일 검색, <http://cafe.naver.com/govservicedesign/658>  
 경상남도 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월 20일 검색, <https://cafe.naver.com/govservicedesign/732>  
 고객여정지도 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://www.invisionapp.com>  
 공공부문 서비스디자인 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2ElvxKY>  
 관세청 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월 20일 검색, <http://cafe.naver.com/govservicedesign/642>  
 그린하우스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/3aU9lDz>

- 낙산 공공미술 관련 자료, 2020년 8월27일 검색, <https://bit.ly/35IYVWZ>
- 디지털을 활용한 주민서비스개혁 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/3fNLaY9>
- 못골시장 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/34MDa85>
- 못골시장 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <http://www.motgol.com>
- 보호종료 서비스 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <http://bitly.kr/7xQos6dbItu>
- 부산 중구 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월 20일 검색, <https://cafe.naver.com/govservicedesign/696>
- 비즈니스 오리가미 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/3aiouhV>
- 생태교통 주민추진단 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/32bE0Kp>
- 서울 종로구 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월 20일 검색, <https://cafe.naver.com/govservicedesign/697>
- 서울 청계천 간판정비사업 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2FG60g7>
- 서울 청계천 간판정비사업 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2ZKkgv5>
- 서울 청계천 간판정비사업 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <http://www.taedongad.com>
- 수원시 마을 르네상스 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2G60Zxi>
- 에너지 절감 고지서 디자인 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/342crSY>
- 영국 사회적가치(공공서비스)법 관련 자료, 2020년 8월 24일 검색, <http://world.moleg.go.kr/>
- 이해관계자 템플릿 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/2RMpUIN>
- 인적자원관리 성과발전토론 모델 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/3fIsCso>
- 지하철 안내사인 관련자료, 2020년 9월 18일 검색, <https://bit.ly/36jE6RY>
- 제주특별자치도 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월 20일 검색, <https://cafe.naver.com/govservicedesign/733>
- 충청남도 서산시 국민디자인단 발표자료, 2020년 7월 20일 검색, <https://cafe.naver.com/govservicedesign/734>
- 퍼실리테이션 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://www.facilitator.or.kr>
- 페르소나 관련자료, 2020년 8월 27일 검색, 위키백과 홈페이지(<https://bit.ly/31rsCsP>)
- E-police system 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/34QkMLw>
- KBS2TV, 생생정보 방송자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://m.blog.naver.com/creamsorbet/221277835486>
- Legible London 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://segd.org/legible-london>
- Whittington 병원 약국 관련 자료, 2020년 8월 27일 검색, <https://bit.ly/3hMpkX8>
- 구예리, [매력만점, 경기도 전통시장을 가다]20.수원 못골시장, 경기일보, 2018.07.25.  
<https://www.kyeonggi.com/news/articleView.html?idxno=1501407>
- 김병철, 수원 행궁동길, 사람에게 돌려주려 합니다, 서울신문, 2013.02.28. <https://bit.ly/32CWmnk>
- 김범수, 수원 생태교통 주민추진단 해단식 가져, 경기인터넷뉴스, 2013.11.22. <http://www.ginnews.kr/9996>
- 부산일보 디지털본부, 2018, 'New Start 행복한 밤한끼, 생활전환프로젝트' 추석맞이 사랑의 반찬 나눔 봉사, 부산일보 2018.9.21., <https://bit.ly/3c6ZUkU>

- 윤미선, 2017, 서울시 스트레스 프리 디자인, 청소년 스트레스 실제로 낮췄다. 서울시터, 2017.11.30., <http://www.seoulcity.co.kr/news/articleView.html?idxno=134773>
- 윤소정, “외선순환 열차가 들어오고, ……” 안내 메시지, 대체 무슨 뜻?, 한국일보, 2019년 12월 26일, <https://hankookilbo.com/News/Read/201912241636725949?NClass=SP02>
- 조은희, 2017, 서울시, 공공디자인 통해 ‘스트레스 프리(Free)’ 도시 만든다, 뉴스한국, 2017.04.25., <http://news.seoul.go.kr/culture/archives/74853>
- 팝사인, 2012년 3월호, 간판개선사업 10년을 돌아보다, <https://bit.ly/35MvFP1>
- 편승민, 주민이 리더가 되는 곳, 수원시 마을르네상스를 가다, 머니투데이, 2015.11.30. <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015113014197880489>

## Abstract



### Basic Research on Public Service Design of Suwon

Service design is being used as a tool for urban competitiveness policies in line with changes in the era of local autonomy, which requires citizen participation with the concept of a people-centered welfare state. Citizenship satisfaction with public services provided by the lower-level local government is of great importance in that it affects the assessment and reliability of the overall administration. However, Suwon City has focused only on maintaining the minimum standards and quality in design areas. In order to strengthen urban competitiveness, it is urgent to expand the scope of design from urban space to public services, and to establish a "public service design" system that can provide alternatives that citizens can feel by participating in the policy process.

In Korea, various projects were carried out in 2014 with the National Design Group at the center, but there are not many good practices due to actual execution, operation, maintenance, and management. In addition, in the case of good practices, the business area is limited because the conditions of visual outcomes, institutional improvements, and a nationwide spreadable model must be met. Advanced examples in foreign countries showed that the public sector and private design organizations with the participation of related agencies, direct and indirect stakeholders, and skilled service design experts in region work together in project, so that they solved more systematic and fundamental problems and produced high-quality results. These examples are covered in detail with backgrounds, methodologies, and results.

In order to promote public service design projects, participation of policy suppliers (public officers), policy consumers (citizens), service designers, and

related agencies is essential. In the case of Suwon City, residents' participation is active as they have various successful experiences with local community activities that are active compared to the size of the city. The city design team, consisting of professional design personnel inside the city hall, is in charge of design-related tasks, so that the continuation of the project can be expected, too.

The "Suwon-Type Public Service Design" presented through this study is focused on what the majority of Suwon citizens can enjoy and set the direction for improving solutions in advance for the majority. To this end, the approach, organizational operations, operational processes, and organizational structure were proposed along with the direction of phased implementation that should be pursued.

Suwon-Type Public Service Design approaches through setting start and end points of service, identification of keywords through problem extraction, definition of policy consumers, service delivery method, public service to be provided, and philosophy to be included in the service. For the realization of public service design, the organizational structure is carried out by the Urban Design Team, and in order to reflect the results of the activities in the policy, the Policy Planning Division manages the final report for each department. It is based on the operation process of explanation-idea-support-execution, and the organization consists of 4 groups, each with 5 or less. The four groups are divided into groups of experts, policy consumers, head of local interest groups, and policy providers. A service designer capable of establishing a business roadmap and presenting ideas for policy improvement, an expert group consisting of experts, a policy consumer group consisting of citizens capable of providing on-site guidance on civil complaint areas, an expert group consisting of experts, opinions on system improvement, and public officials capable of implementing policies. There is a group of policy providers, consisting of a group of policy providers, a city council who can help in policy decision and execution and resource management activities, and a regional group consisting of heads of local interest

groups.

The study reviewed the legal system that should be established in order for the actual Suwon-type public service design project to take place. In Korea the performance of public service design was inferior due to the absence of higher laws related to public service and definitions related to service design, and additionally, foreign advanced cases were investigated.

To improve Suwon's public Service Design, the following measures need to be considered. First, it is necessary to propose the Framework Act on Public Services to central government and to amend the city ordinance related to public services in Suwon to strengthen the system. Second, a step-by-step road map should be prepared through a basic plan that includes the usage so that practical Suwon-type public service design can be achieved. Third, it is desirable to continuously seek and implement possible projects by city departments in accordance with the step-by-step road map. In the long run, it is necessary that Suwon City's public service design participation system is established, and each department can make use of service design techniques in the entire process, including the implementation of the policy planning department.

Keyword : Service Design, Public Service Design, Citizen Participation, Urban Competitiveness

| 저자 약력 |

박규령

디자인학 박사

수원시정연구원 도시공간연구실 연구위원

E-mail : pgrland2020@suwon.re.kr

주요 논문 및 보고서

「수원시 공공서비스디자인 기초현황 조사」 (2019), 수원시정연구원

지연희

공학석사

수원시정연구원 위촉연구원

E-mail : lizzyeonhee@suwon.re.kr

(맨 마지막 장 빈지)

(맨 마지막 장 빈지)