



# 공공서비스 디자인, 2012 혁명을 일으킵니다.

24년 전통의 《월간 지방자치》에서 사회의 새로운 변혁을 이끌 프로젝트를 준비했다.

바로 중앙과 지방자치단체의 공공서비스를 디자인하는 것이다.

2012년은 공공서비스 디자인이라는 새로운 패러다임을 가지고 시작한다.

앞으로 1년간 공공서비스 디자인의 시작부터 토론, 발표, 정착까지 《월간 지방자치》에서 확인할 수 있다.

특집과 함께 마련한 이번 좌담회에서 먼저 공공서비스 디자인에 대해 알아보도록 하자.

장소 | 《월간 지방자치》 회의실 대담 | 이영애 《월간 지방자치》 편집인 정리 | 허운연 기자 사진 | 김수영 기자



QR 코드를 찍으면 좌담회 전체 동영상상을 보실 수 있습니다.

**이영애(《월간 지방자치》 편집인)** 2012년 공공서비스 이렇게 변했으면 좋겠다는 말로 시작했으면 합니다.

**조소연(행정중심복합도시건설청 기획조정관)** 정부와 공무원은 국민의 편익 증진이라는 기본적인 미션을 가지고 있는데 실제 작동되는 내부를 분석해보면 아직까지도 공급자 중심의 행정, 부서 칸막이 같은 것에 제약을 받고 있습니다. 공공의 존재 이유를 깊이 명심하고 행정 체제의 서비스를 어떻게 설계하는 것이 수요자 중심의 체감할 수 있는 행정을 끌어내는가라는 과제는 역대 정권마다 내거는 이슈이기도 합니다.

**김광순(지식경제부 R&D전략기획단 융합신산업팀 팀장)** 대개 디자인이라 하면 조금 보기 좋고 느낌 좋고 이 정도인데, 오늘 이야기할 공공서비스 디자인 부분은 실제로 공직자들의 행위 패턴 자체를 바꾸자는 겁니다. 서비스 자체에 공직자들의 행위를 바꾸고 실제로 그걸 쓰고 있는 여러 시민의 행위가 바뀌는 그런 부분으로 공공서비스를 디자인하자는 것이거든요.

**이영애** 공직자들이나 관련된 모든 분들이 인식을 다해야 하는 건가요?

**백중원(계원디자인예술대학 교수)** 공무원들이 공공서비스를 해야 하느냐, 안 해야 하느냐의 논리가 아닙니다. 반대로 서비스 마인드가 없이 공직생활을 할 수 있느냐는 물음이 있습니다. 재화를 생산하지 않는 모든 것을 서비스라고 하는데 공무원들은 직접적으로 재화를 생산하지 않죠. 그럼 모든 업무가 서비스가 되는 건데 그것을 부가적이라는 의미로 생각한다는 거죠. 오히려 사회가 과거와 달리 욕구만 해결하는 것이 아니라 만족이나 행복을 같이 제안할 때는 공무원들이 제공하는 서비스가 훨씬 더 수준이 높아져야 합니다.

**이성혜(사)한국서비스디자인협의회 회장)** 지금 일반 기업에서도 혁신이 화두가 되고 새로운 모색을 적극적으로 하고 있습니다. 가장 핵심은 기업에서도 고객의 니즈를 파악해 고객이 원하는 것을 제공해야 한다는 것입니다. 공공서비스에도 정부나 공공기관의 고객은 국민이기 때문에 어떤 특정한 고객이 아닌 다양한 혜택을 많이 누려야 하는 국민들에 대한 서비스를 당연히 생각해야 합니다. 공공서비스를 받는 국민의 수준이 많이 높아지고 있는 상황을 정확히 캐치하고 정말 원하는 서비스를 해야 하지 않을까 하는 생각을 합니다.



(상단, 왼쪽부터)

- 조소연 행정중심복합도시 건설청 기획조정관
- 김광순 지식경제부 R&D 전략기획단 융합신산업팀 팀장
- 채완석 경기도 디자인총괄추진단 공공디자인담당 팀장



(하단, 왼쪽부터)

- 이성혜 (사)한국서비스디자인협의회 회장
- 백중원 계원디자인예술대학 교수
- 윤성원 한국디자인진흥원 정책개발팀 과장



**이영애** 국민의 눈높이가 높아졌으니 공직자들도 변화를 좀 가져야 될 때라고 인식하면 될까요?

**김광순** 서비스는 마음만 있어서 되는 게 아닙니다. 잘 디자인되어야 합니다. 잘 설계되어야 하죠. 이 부분이 서비스 디자인의 핵심 개념이 아닌가 합니다.

**조소연** 국민이 아프면 공무원도 아프다는 생각을 가지면서 문제 해결에 한 발짝 다가서는, 외적으로 해결해보려는 모습도 필요합니다. 비제도적인 접근도 필요해 보이는데 훈련이 돼있지 않은 것 같아요. 대표적으로 보면 조직설계 작명에서도 그런 부분이 드러나는 게 단순히 민원실 이렇게 많이 합니다. 민간기업의 고객만족, 고객감동 같은 작명이 아닙니다. 작명도 대단히 중요하고 구성원들의 행태를 바꾸는 데 중요한 의미를 갖는 건데 아직 민간 트렌드에 비해 많이 뒤쳐져 있는 거죠. 고객 감동이나 만족이 되면 근무하는 공무원도 전체 과에서 지향하는 큰 목표를 보고 서비스하려는 마음을 가질 수 있을 텐데 그런 부분이 좀 아쉽습니다.

**채완석(경기도 디자인총괄추진단 공공디자인담당 팀장)** 현장의 말씀을 드려보자면 공공디자인이라는 용어가 5~6년 전부터 사용되던 상황이지만 실제 공공디자인의 많은 영역 중 다뤄지고 있는 부분은 편중돼 있습니다. 법의 변화가 있어야 공공서비스라는 것이 일하는 사람들로 하여금 동기를 부여할 수 있다는 생각을 합니다. 그리고 저는 공공디자인이라는 용어자체에 서비스란 용어가 포함돼 있다고 생각합니다. 이미 공공디자인은 모든 사람이 공유할 수 있고 공평한 이익을 누릴 수 있는 디자인을 하고 있습니다. 그렇다면 그 이익을 모든 사람이 느낄 수 있도록 혜택을 주는 방식이 서비스 디자인이 될 수는 있겠지만 본질은 변하지 않는다는 거죠. 하드웨어나 시설물 중심의 디자인 방향에서 바뀌어야 한다는 것은 맞습니다. 지난 4~5년 그렇게 갔던 모습을 느끼기 때문에 지자체도 하드웨어에서 소프트웨어 중심으로 변하는 상황입니다. 다만 아직 도화선이 될 만큼 모든 공직자들이 공유하는 정도까지는 아니라고 생각합니다.

**윤성원(한국디자인진흥원 정책개발팀 과장)** 그간 눈에 보이고 만져지는 것이 디자인됐었는데 이제는 서비스가 디자인 대상이 됐다는 측면에서 서비스 디자인을 바라보는 관점





이 있고요. 다른 방법론으로 본다면 서비스 디자인은 서비스가 이뤄지는 전체 과정을 통합적으로 봅니다. 결국 실행하는 방법도 달라지는 거죠. 그래서 사용자의 경험이라는 것을 다루게 되고, 그 경험이 처음부터 끝날 때까지 어떤 느낌을 주는지 파악하다 보니 관련된 여러 이해관계자들과 프로젝트를 진행합니다. 이런 개념의 변화가 오는 것은 서비스 산업이 중요해지는 때에 그 변화가 중요해지는 배경에서 기인한다고 생각합니다. 이제는 수요자가 가진 어떤 욕구를 찾는 것이 더 중요해진 거죠. 사람들이 아직 미처 생각하지 못한 새로운 서비스를 만들어낸다고 하는 것이 큰 경쟁력이 된다는 것입니다.

**이영애** 그럼 공공디자인 서비스의 구체적인 사례는 어떤 것들이 있나요?

**윤성원** 국가 전체나 사업의사 결정을 하는 데 있어 어떻게 하면 수요자 중심으로 생각할 거냐는 화두를 해결해야 하는데 그것을 해결할 수 있는 효과적인 방법이 서비스 디자인이라는 말씀을 드리고 싶습니다. 예를 들면 영국 런던의 사거리의 신호등 위치가 건널목 앞쪽에 있습니다. 그렇기 때문에 운전자들도 차를 건널목 앞에 세우게 되죠. 그런데 우리는 사거리 안쪽에 신호등이 있어 운전자들은 건널목까지 나옵니다. 범법자를 만드는 거죠. 우리나라 사례를 들어보면 2010년 11월부터 12월까지 에너지 고지서를 새로 디자인하는 시범사업을 한 적이 있습니다. 에너지 문제가 많이 부각되어 고지서를 바꾸는 것으로 에너지를 절약할 수 없을까하는 생각을 하게 된 거죠. 그래서 만들어진 고지서는 접혀 있을 때 색상이 두드러지게 보여요. 같은 평형 이웃 대비 많이 썼으면 빨간색, 이런 게 투입구에 꽂혀 있으면 아무래도 의식이 될 것 아닙니까? 3월에 확인하니 전기에너지만 해도 10%가 절감됐었습니다. 고지서 한 장으로도 그렇게 바꿀 수 있는데 다른 것은 얼마나 변화할 가능성이 많겠어요.

**김광순** 모든 정책은 다 목적이 있지 않습니까? 실제로 그 행위를 하는 수요자의 관점에서 그들의 행위방식을 관찰해 보면 그 목표에 근접할 수 있는 서비스 배치가 있을 수 있는 거죠. 근데 그 목표를 달성하고자 했는데 공급자 중심으로만 보니까 그 행위를 진짜로 이끌어내지 못하는 거죠.

**조소연** 최근 대전 지역방송국에서 나왔던 사례인데 노인들이 주로 이용하는 약수터가 먹는 물 기준에 적합한지를 수시로 검사해 표시하는데 부적격 평가가 붙은 지 6개월이 넘었는데도 못 보고 마신 노인들이 있다는 거죠. 약수터에서 한 10미터 떨어진 장소에 붙여놓으니까 못 보는 거죠. 이용자 관점에서 보면 상당히 매칭이 안 되는 일이 현실에



벌어지고 있는 겁니다. 이런 일이 비일비재하게 발생하고 있어 서비스 지향적인 사업설계가 되는 것이 중요한데 아직은 그런 고려가 안 된 부분이 있습니다. 이런 논의가 많이 진행돼 국민이 체감할 수 있는 서비스 영역을 더 개발해 전진하는 사회가 됐으면 좋겠습니다.

**이영애** 각자의 위치에서 2012년 이렇게 해보자는 말씀을 부탁드립니다.

**윤성원** 저는 조소연 기획조정관님께서 말씀하신 공급자 중심의 평가지표를 수요자 중심의 정량화된 평가지표로 만들 수 있다는 가능성에 대해 언급하신 부분이 와 닿았습니다. 이는 결국 평가와 마인드가 같이 가야 진정한 변화가 올 수 있을 것 같습니다. 수요자 중심의 공공서비스가 만들어진다고 했을 때 제안한 지자체 중심으로 특성화돼 있는 서비스를 시범사업으로 운영하고, 그 시범사업 결과를 서로 경쟁적으로 전시하고, 이런 것을 통해 반향을 일으킬 수 있을 것 같습니다. 그리고 각 지자체에서 공공서비스를 혁신할 수 있는 장기적인 관점의 로드맵을 같이 만들어나갈 수 있으면 하는 바람입니다.

**채완석** 사실 공공디자인 업무를 오랫동안 맡아왔지만 공공서비스 디자인이라는 용어의 정의는 스스로 내려야 한다는 필요성을 느껴 관련 논문이나 자료를 많이 봤습니다. 디자인을 전공한 입장임에도 아직 많이 혼란스러운 것이 사실입니다. 무엇을 해야 하는가에 대한 부분이, 특히 무형의 재화도 포함돼 있기 때문에 공무원들이 과연 어떻게 인식할 수 있을 것인가에 대한 것은 저 스스로도 물음표를 안고 온 입장입니다. 다만 공공서비스 디자인이라는 용어가 사용되면서 그동안 디자인이라는 용어 자체가 특정인의 기술과 직능 중심으로 표현됐던 것이 보편적인 서비스의 개념이고 기획, 계획으로 발전할 수 있는 계기가 됐다고 하는 것에 대해서 긍정적인 효과가 있을 것이라고 판단합니다. 경기도는 도시부터 농산어촌이 모두 공존하는 지역 특성이 있기 때문에 한 방향의 서비스 디자인으로 가기 힘든 부분도 있을 텐데 이를 심도 있게 고민해볼 수 있는 좋은 계기가 마련된 것 같습니다.

**이성혜** 공공서비스 디자인에 대해 실천 및 확산하고 잘 적용하려면 성공 사례가 빨리





나와야 할 것입니다. 공공서비스 디자인은 많은 국민들에게 혜택을 줄 수 있는 사회적 문제 해결 등 폭넓은 범위를 담고 있기 때문에 이것이 전반적인 삶의 질을 향상시킬 수 있는 가장 좋은 방법이 되고 해결책이 될 수 있습니다.

**백종원** 이진 실행에 관련된 문제입니다. 서비스는 무형의 것이지만 실행을 통해 성과가 납니다. 지자체의 문제를 거버넌스 방식이나 전문가를 참여시키고 주민들이 참여해 같이 해결하는 사례가 《월간 지방자치》에 실린다면, 특히 그런 문제를 발견하는 것만 해도 대단한 사례가 됩니다. 그리고 문제 해결 능력보다 문제 발견 능력이 사실은 더 어렵습니다. 그걸 가르치기가 어려워 해결 능력을 가르치는 거죠. 발견하면 불편해서 해결을 합니다. 그렇게 발견해 해결하고 달성하는 모습을 보여주면 신뢰가 쌓이는 거죠. 그럼 확산도 되는 거고요.

**김광순** 서비스 디자인에 대한 이야기를 하고 있다는 것은 사실 큰 변화의 틀 속에 있는 거죠. 요즘 FTA도 오고 있지 않습니까? 한국은 그간 제조업 중심으로 나라가 발전돼왔지만 실질적으로 우리나라 산업의 큰 비중은 서비스 산업입니다. 그러나 지금 우리 서비스 산업의 국제경쟁력은 떨어집니다. 서비스 산업의 전체적인 수준을 올리고 국제경쟁력을 올리는 노력은 FTA 시대를 맞아 절박한 문제입니다. 공공행정서비스에서 먼저 서비스 디자인이라는 개념을 도입함으로써 공공행정이 올라가고 동시에 다른 민간 제반서비스 영역도 확산되면서 국가 전체적으로 서비스 경쟁력이 올라가는 큰 출발점에 서있습니다. 공직에 계신 분들이 국가경제의 균형발전이라는 사명감을 갖고 접근하면 이것에 대한 중차대함과 필요성을 느낄 수 있을 것이라고 생각합니다. 공직 속에서 노력으로 행정서비스의 퀄리티를 높이고, 이런 노력이 국가경쟁력을 높이는 일이라는 인식을 가졌으면 좋겠습니다.

**조소연** 어려운 시대에 경제위기도 겪고 있지만 주민을 위한, 국민을 위한 고객중심의 서비스 패러다임을 만들어본다는 것은 오늘 좌담회가 가진 중요한 의미라고 생각합니다. 국민들에게 희망과 미래의 든든한 행정이 신뢰로 이어지길 기대합니다.

**이영애** 오늘 좋은 말씀 많이 해주셨습니다. 여러분이 함께 미치지 않으면 절대 변화는 없을 거라고 생각합니다. 2012년에도 여러분이 희망과 변화를 이끄는 미친 사람이 되길 기대합니다. ☆

※ 미처 다루지 못한 좌담회 내용은 특집(p.56~59)으로 이어집니다. 특집(p.42~59)에서 공공서비스 디자인에 대해 더욱 심도 있게 다룹니다.



특집

2012년 공직의 변화  
'공공서비스 디자인'

# 공공서비스 디자인은 당연한 시대의 요구입니다

※ 좌담회(p.10~15)의 내용이 이어집니다.

**이영애** 공공디자인을 공공서비스 디자인으로 생각의 전환을 다시 해야 한다는 생각이 듭니다.

**김광순** 공공 부분에서 큰 흐름이 뭐냐면 혁신이라는 부분입니다. 혁신과 서비스 디자인의 관계가 이야기돼야 합니다. 혁신이나 서비스 디자인이나 어떻게든 국민들에게 편리하고 좋은 부분을 추구해왔습니다. 공공 부분에서의 혁신은 사실 성과가 좋습니다. 잘했는데 뭘 또 서비스 디자인이냐고 하실 수도 있는데 혁신은 약간 프로세스적인 개념에서 효율적이고 생산적으로 정부가 원하는 공공 서비스를 배달하는 과정을 최적화시킨 거죠.

이제는 공공서비스를 공급자 중심의 프로세스적인 입장이 아니라 수요자 중심으로 느끼는 감성적 체험의 관점에서 봤을 때 어떤 식으로 운영하는 게 적절할지 고민할 단계가 된 거죠. 그 고민 속에 서비스 디자인의 개념이 있다고 보입니다.

**조소연** 외국과 서비스 수준에 대한 비교문제와 관련해 우리나라 인사제도 문제가 가장 영향을 많이 미친다고 봅니다. 우리는 전통적으로 계급제 중심의 공직사회입니다. 직무 중심이라기보단 주어진 현안 문제 해결에 개인의 역량을 중심으로 일을 풀어나가는 방식이죠.

그리고 그간 양적 성장이 이뤄지다 보니 질적 관리 부분에 대한 심도 있는 논의라든가 후속관리 같은 부분이 상대적으로 미약하지 않았나 생각합니다. 또 한번 설정된 예산은 계속 나가는 전례 답습주의 전통 때문에 큰 서비스에 대한 총체적인 체계나 점검이 약하다는 생각도 듭니다.

**이성혜** 서비스 디자인을 내가 생각하는 서비스를 디자인처럼 하는 것이라고 오해할 수 있는데 절대 그건 아닙니다. 새로운 개념이에요. 고객을 세심하게 배려하는 무엇인가를 찾아내려는 노력이 있어야 합니다. 원하는 것이 다르기 때

문에 세심하게 배려된 그 무엇인가를 만들어줘야 한다는 거죠. 같이 만들어보자는 적극적인 행동이 필요합니다. 결국 공공서비스 디자인으로 국민들이 그 혜택을 많이 누리면서 나라가 세심한 배려까지 한다고 느끼게 되는 거죠.

**채완석** 저를 포함해 공무원들이 서비스 디자인이라는 용어를 들었을 때 디자인이라는 용어를 강하게 느낄 것입니다. 디자인이라는 용어 자체가 특정 부서에서 하는 일로 치부될 가능성도 상당히 큼니다.

지자체의 디자인 관련 부서들은 가장 말단 조직이거나 정책 결정을 할 수 없는 상황이거나 한 두 명의 전문직 공무원에 의존하고 있는 게 현실입니다. 그래서 용어 자체가 공직자들에게 친밀하게 다가가려면 정확하게 알려야 할 것 같습니다.

**김광순** 우리가 여기서 부정하고 그랬지만 디자인이 어떤 시설물에 관한 디자인이 아니라고 말하는 것은 비약이라고 보고요, 디자인이라는 부분이 공직자나 국민에게 다가서는 데 일정한 단계가 있다고 봅니다. 물론 예쁘고 편리한 시설로 다가오는 것은 중요하지만 하드웨어적인 부분은 일정 부분 했다는 거죠.

그다음에는 실제로 우리가 제공하는 공공서비스, 공공행정에서의 제반 서비스가 이제 한 차원 높게 다가가는 서비스가 돼야 한다는 것입니다. 복지도 구체적인 공공행정 서비스입니다. 근데 공급자 중심으로 복지를 하다보니 복지시설을 몇 개 짓고 돈을 얼마 썼느냐와 같은 수치로 다가가는 거죠. 그런데 노인 입장에서 보면 전혀 다른 서비스를 원하는 거죠. 경로당 숫자가 아니라 그 안의 프로그램이 무엇이 있는지 지속적으로 오는 사람은 왜 오는지, 이탈하는 사람은 무슨 이유 때문인지 하는 부분에서 서비스가 바뀌어야 하는 거죠.



**이영애** 조소연 기획조정관님께서 충남도청 국장시절에 경험을 했을 것 같은데요.

**조소연** 충남도에서 복지보건국장을 했을 때 느꼈던 건데 공급자 중심의 내부 성과지표는 있습니다. 경로당 몇 개, 광역의료센터 몇 개와 같은 개념이 있는데 지표로 평가하기보다 부서에 고객만족도 개념이 도입되면 좋은데 너무 추상적이고 평가하는 데 어려움이 있을 수 있어 중간 단계로 이용률 개념이 어떨지 생각해봤습니다.

경로당을 예를 들면 지역 노인의 10% 정도만 이용한다면 한 15%까지 올리는 목표를 세웠다면 교통이나 편의성도 제공해야 하고 여러 가지 배려도 해야 합니다. 또 공무원도 적극적으로 홍보하고 여러 시너지 효과가 나타나 이용률이 높아지는 것이기 때문에 이용률 관점의 지표로 평가를 받으면 좀 더 공정한 수 있을 텐데 아직은 수요자 중심의 지표가 부서 평가의 대상으로 전환되고 있지 않는 한계가 있습니다.

**이영애** 특히 지자체에 이런 식의 방향 제시가 정말 필요할 것 같아요.

**김광순** 사실 지자체가 수익성을 낼 수 있는 근원이 많지 않습니다. 그래서 대부분 지자체가 관광사업에서 수익성

을 올리려고 하는데 사실 방문자 입장에선 그야말로 천편 일률적입니다. 재미가 없어요.

지자체는 좋다고 홍보를 많이 하지만 방문자가 서비스 디자인 관점에서 재설계해 처음 찾겠다는 결정을 할 때부터 돌아갈 때까지의 과정에서 느끼는 감정과 가치가 어떻게 변화하는지 알 필요가 있습니다. 이를 통해 지자체가 갖고 있는 서비스가 어떻게 배열돼 있는지 그런 부분을 완전히 재디자인해 감동으로 가는 고객 서비스가 만들어져야 하는 거죠.

**조소연** 정부도 지자체에 대한 평균 수준의 성적표를 끌어내기 위한 개념이 아니라 베스트 오브 베스트를 끌어내는 관점에서의 지원사업도 필요하다는 생각이 듭니다.

**윤성원** 각 지역 특성에 따라 관광문화나 의료, 민원행정, 이런 쪽에 취약점이 있는 지역의 서비스 디자인 문제 해결을 통해 최고의 서비스를 만드는 사례가 나오면 정말 재미있을 것 같습니다.

지금 디자인다이버라고 해서 하나의 테마를 가지고 디자이너뿐만 아니라 그 분야의 전문가나 다른 방법론을 가지고 있는 사람이 모여 문제를 해결하는 프로그램이 있습니다. 이를테면 보건소에서 고령자들이 느끼는 위기감을 어떻게 해소할 것인가와 같은 과제를 해결합니다. 직접 고령자가 돼 현장에서 체험도 해보고 직접 경험을 나누면서



디자인 과정을 조정하는 거죠. 마지막에 발표하고 시상도 하는데 지역으로 확산·운영된다면 재밌을 것 같습니다.

**이영애** 채 팀장님께서 공공디자인 팀장을 맡고 계신데 하실 말씀이 많으실 것 같습니다.

**채완석** 결국 공공디자인이나 공공서비스 디자인이냐의 문제는 아닌 것 같습니다. 작은 것부터의 성공 사례를 만들어 내는 것이 필요하다고 생각하고 기왕이면 공직자들의 손에 의해 사례가 만들어졌으면 좋겠다고 생각합니다. 전문가의 아웃소싱도 중요하지만 그들이 주도적으로 가는 것이 아니라 공무원이 주도적으로 끌고 갈 수 있어야 합니다.

디자인이라는 용어가 특정인들의 기술이 아니라 기획이고 설계라는 의미가 보편적으로 확산되려면 공무원들에게 디자인이라는 용어를 직접 느끼게 해주는 것이 최선이라고 생각합니다. 그리고 중앙에서 기초단체까지 파급되도록 예산적인 지원은 물론 정책적인 흐름을 잡아줘야 할 필요성도 있다고 생각합니다.

**조소연** 중요한 말씀을 하셨는데 전문화된 조직에 의해 컨설팅하는 부분, 뭔가 새로운 개념을 전파하는 전략도 분명 필요해 보이고, 내부의 자발적인 움직임을 잘 유도하는 것도 중요한 것 같습니다. 해당 공무원들은 자신의 업무를 관성적으로 보는 경향이 있습니다. 좀 더 색다른 관점에서 접근해 총체적인 서비스 수준을 전반적으로 점검해주는 역할이 기획관리실이나 조정실의 역할인데 사실 그런 부분이 좀 약합니다.

**김광순** 하늘 아래 세상에 새로운 것은 없다는 이야기가 있죠. 진짜 중요하고 새로운 일이 있어도 일반화시키고 새롭게 접근하지 않으려는 관성이 있다는 겁니다. 서비스 디자인부분을 공직사회든 일반이든 관성적으로 받아들이지 않았으면 좋겠습니다. 상당히 정교하고 전문적인 접근을 해야되요. 그리고 우리는 디자인이 된 서비스와 안 된 서비스의 차이를 알 수 있는 사례를 만들어줘야 합니다.

실제적으로 이 과정 속에서 이뤄져가는 것을 보여줘야 합니다. 공직자도 참여를 시켜서 같이 해야겠죠. 처음에는 전문적인 지도 속에서 만들어져야 합니다. 그 단계를

거치고 나면 스스로 끊임없이 자기들 서비스를 리뉴얼하고 재디자인해나가는 활동이 있을 것입니다. 이를 평범한 수준으로 갑자기 끌어내리면 안 되고 전문적인 접근을 통해 고도화시킨 다음 일반화된다고 생각합니다.

**조소연** 조직 내 이런 부분을 내재화해 돌아가게 할 것인가에 대한 방법론이 굉장히 중요하다고 생각합니다. 보통 사업을 할 때 환경영향평가나 교통영향평가를 많이 하는데 서비스영향평가와 같은 제도를 도입해보면 어떨까 생각합니다.

서비스영향평가를 한다는 의미는 나름대로 전문가도 초청하고 공무원도 조직 내부에서 체계적이고 제도적으로 적용하는 시스템을 만들어놓으면 보다 많은 것을 설계하고 만들 수 있지 않을까 싶어요. 특히 사업의 규모가 크고 대상자가 많은 경우 이런 시스템을 설계해보면 어떨까 합니다.

**채완석** 좋은 제안입니다. 이런 평가들이 대부분 법정 사무이기 때문에 공직자들이 같이 움직이는 건데, 결국은 단체장의 의지 문제인 것 같아요. 단체장이 앞으로 어떤 사업을 할 때 서비스 디자인에 대한 검토를 반드시 거쳐 진행하라는 것이 전제된다면 서비스영향평가 시스템이 구현될 거라는 판단이 듭니다.

**백종원** 저는 실질적으로 가장 큰 것은 목표를 먼저 설정하는 것이라고 봅니다. 그리고 목표를 설정하려면 문제 해결 능력보다 문제 발견 능력이 굉장히 중요합니다. 서비스 디자인은 본질적으로 목표를 어떻게 설정하고 그 목표를 설정하기 위해 문제를 어떻게 발견하느냐 하는 과정인 것 같아요.

그리고 했을 때와 안 했을 때의 편차를 비교해주는 겁니다. 하면 좋다는 것은 안 해도 된다는 것을 의미하는데 어떻게 우리가 하지 않을 수 있느냐는 인식의 지평을 넓혀줘야 합니다. 그리고 단계별, 업무별, 성과별 로드맵을 만들어서 사람들에게 알려주는 겁니다.

**김광순** 네, 그렇습니다. 목표 중심으로 가서 문제 발견형으로 접근해야 합니다. 저는 공공서비스에서 서비스 디자인 영역이 지자체의 문제만이 아니고 하나의 도시, 하나의 지역에서 이뤄지는 공공적 서비스는 대부분 대상이 된

다고 봅니다. 한 도시에서 일어나는 공공 행정의 모든 단위들이 목표 지향적일 때 어떻게 재디자인할 것인가의 측면에서 보면 대상 영역은 공공 영역의 대부분을 커버할 수 있습니다.

**백종원** 교육이 왜 안 되냐 하면 교육부가 있어서 그렇다고들 합니다.(웃음) 치안도 마찬가지고요. 교육이나 치안은 융복합의 문제라는 거죠. 담당이 없으면 T/F팀이라도 만들어 서로 힘을 합칠 텐데 지금은 범죄자가 나타날 때까지 기다리는 거예요. 사전에 예방하는 것이 범죄 문제가 아니니까요.

교육에서도 낙오되는 학생이 점점 많아집니다. 그런 학생을 위한 교육도 입체적으로 필요한데 공급자는 구분적으로 공급할 수밖에 없는 거죠. 그래서 목표 지향적 프로젝트 설계를 해줘야 합니다. 그리고 서비스 디자인에 대한 것은 제도를 개선함으로써 실제로 많은 사람이 가지고 있는 문제를 해결해주는 사례를 많이 알리는 것이 좋습니다.

**조소연** 잠깐 세종시 이야기를 할게요. 융복합 행정 관점에 대해 말씀드리고 싶은데 저희가 건설하는 것에 복합커뮤니티라는 게 있습니다. 파출소와 119안전센터, 경로당 같은 공공시설물을 한 군데로 모아 이용자가 원스톱 서비스를 받을 수 있고 집적의 효과를 만들어내는 쪽으로 추진하고 있는데 이는 수요자를 고려한 행정이죠. 융복합적인 관점에서 수요자 중심의 행정을 하기 위해서는 부서 칸막이를 넘어 최종 수요자의 만족도를 제고하는 방향에서 업무 협의가 이뤄지고 설계가 되는 것이 가장 중요한 관점인 것 같습니다.

그리고 고객의 눈높이를 정확히 알고 그에 대한 대응이 필요한데 그렇게하기 위해서는 거버넌스 체계, 단순 의견을 주고 조언을 하는 게 아니라 중요한 문제, 시민생활과 직결되는 문제의 경우 공동 결정 체계까지 이끌어내는 과정이 중요한 게 아닌가 생각합니다. 그리고 융복합이라든가 거버넌스 부분이 강조된다면 이를 조직 내에서 체크하고 관리할 수 있는 성과관리 체계가 이뤄지고 이를 인사운영에까지 반영해야 공식사회의 실질적인 변혁을 이끌어낼 것이라고 생각합니다.

**이영애** 구체적으로 어떻게 확대해나갈 수 있을까요?

**이성혜** 확산이나 확대에 있어 가장 중요한 것은 서비스 디자인의 성과를 체험해보는 것입니다. 일반적인 이론 교육이 쉽지않으니 서비스 디자인 프로세스를 함께 참여해 경험하는 것이 중요하고 그렇게 하는것이 인식을 확산시킬 수 있습니다. 이런 결과물이나 성과에 대한 만족도가 경험이 되는 것입니다.

**채완석** 서비스 디자인이라는 단어가 보편적인 용어로 사용되기 위해서는 결국 공직자들이 움직여줘야 한다는 것이 전제조건인 거 같아요. 공공디자인이라는 용어 자체가 공공기관에 정착되는 데 4~5년 걸렸습니다.

지금 또 새로운 용어가 도입되고 용어가 정착되는 데 시간을 투자하는 것보다, 모순을 드러내지는 것은 아닙니다. 해왔던 사업 중에 긍정적인 부분을 우리가 서비스 디자인으로 확대 해석해도 가능한 것을 찾아내 조금 더 공직자들이 쉽게 이야기할 수 있는 환경을 만들어주는 것이 필요하다고 생각합니다.

**조소연** 좀 더 확산되기 위해 필요한 전략으로 전 재원관계를 거론하고 싶습니다. 초일류 기업만 생존하듯이 정부도 초일류 서비스 기관만 생존하는 시대가 오지 않을까 싶습니다. 근간에는 현재 예산배분체계가 과연 서비스체계를 최고 수준으로 올리는 데 적절하냐는 의문을 가져봅니다.

복지를 예로 들면 내셔널 미니멈을 충족한다는 관점에서 중앙정부가 모든 부분을 판단해 획일적인 정부 사업으로 끝어가는 측면이 있습니다. 이것을 광역지자체에서 이 사업은 주민체감을 위해 필요한 사업이라고 구상을 해오면 심의해서 국가나 복지부는 나름대로 평가해 가칭 복지선진화사업비로 책정, 예산을 매칭해 배분하면 어떨까 합니다. 진짜 주민체감의 가능성이 많다고 판단되면 지자체 예산을 광역에서 매칭 펀드해서 많게는 90%에서 50%까지 하면 좀 더 일류의 서비스를 지향할 수 있을 것입니다.

광역지자체도 기초지자체에 무조건 사업을 하도록 만드는데 시·군에 좋은 사업을 제안받아 나름대로 후원자 역할을 해주는 것도 할 수 있죠. 복지만 국한되지 않고 노동이나 행정도 이를 지향해 예산 배분 체계가 좀 더 서비스를 향상할 수 있는 기반을 만들었으면 합니다. ☆



# 2012년 기본과 변화를 실천하는 《월간 지방자치》에서 새롭게 편집위원을 위촉했습니다.

## ● 편집위원

편집위원장 | 강병규 한국지방세연구원장

김동일 서울대학교 교육학과 교수

김태영 경희대학교 행정학과 교수

권태진 농촌경제연구원 부원장

박민서 목포대학교 사회복지학과 교수

박승주 광주발전연구원장

박현갑 서울신문 정책뉴스부장

소진광 경원대학교 행정학과 교수

안성호 대전대학교 행정학과 교수

오제세 민주당 국회의원

이계희 경희대학교 관광학부 교수

이 성 서울특별시 구로구청장

이승중 서울대학교 행정대학원 교수

이중수 연세대학교 행정학과 교수

원윤희 서울시립대 세무전문대학원 교수

장재홍 산업연구원 지역발전정책 연구위원

조덕근 남서울대학교 부동산학과 교수

조판계 해솔 법률사무소 변호사

## ● 공공서비스디자인 전문위원

《공공기관》

김광순 지식경제부 R&D전략기획단 융합신산업 팀장

김선아 대구경북디자인센터 연구위원

김윤집 한국디자인진흥원 정책기획실장

조소연 행정중심복합도시건설청 기획조정관

채완석 경기도청 디자인총괄추진단 공공디자인담당 팀장

《학계》

김남형 계원디자인예술대학 인터랙션&모션그래픽스 교수

박인석 한국예술종합대학 미술원 디자인과 교수

백종원 계원디자인예술대학 교수

백준상 울산과학기술대학교 교수

이은중 한동대학교 산업정보디자인학부 교수

이순인 홍익대학교 교수(세계산업디자인단체협의회(ICSID) 회장)

차승화 한양사이버대학교 공간디자인학과 교수

최인규 인제대학교 디자인학부 교수

《민간》

김경모 Applied-espi(영국기업) 디자이너

민영삼 The DNA 대표

박석훈 Dada 대표

유병철 SKT HCI 팀장

이경미 사이픽스 대표

이성혜 팀인터페이스 대표(사단법인 서비스디자인협의회 회장)

이창호 샘파트너스 대표

전원근 알티케스트 이사

정인애 DOMC 대표

최정운 UDI도시디자인그룹 대표

## ● 편집전문위원

※ 공직자 전문위원은 2012년 1월까지 지자체 추천 중에 있으며, 2월호에서 위촉·발표합니다.

※ 기타 문의사항은 《월간 지방자치》 02-737-8266, 이영애 편집인 (011-712-3535)으로 연락을 주시면 됩니다.

## 모든 지자체 공문 발송 내용

광역 및 기초지방자치단체 부단체장님으로부터 2012년 《월간 지방자치》와 함께 할 편집 전문위원을 추천받고자 합니다. 현장을 반영하고, 중앙과 지방의 소통을 강화해 지방자치 발전에 앞장서는 지역의 참신한 인재를 추천해 주시길 바랍니다.

※ 편집위원과 공공서비스디자인 전문위원은 가나다순임을 알려드립니다.

특집

2012년 공직의 변화  
'공공서비스 디자인'

# 2012년 공직의 변화 '공공서비스 디자인'

## □ 편집자 주

《월간 지방자치》가 2012년을 맞아 공공서비스 디자인에 대한 특집 기획·연재를 시작했다. 현재 우리사회는 공공서비스가 수요자 지향형으로 바뀌는 거대한 변화의 시기를 맞이했다. 수요자 중심의 차세대 공공서비스를 제시하는 디자인이라는 큰 주제로 이어질 이번 기획은 공공부문의 중앙부처 공무원과 자치단체 공무원, 관련기관 책임자 및 실무자 등과 민간부문인 업계 전문가와 민간단체 대표, 학계 전문가, 소비자 등이 전부 참여한 대형 프로젝트가 될 전망이다. 그리고 좌담회나 인터뷰, 기고, 사례 사례, 현장 방문 취재, 행사 시행 및 소셜미디어 중계 등의 방법으로 구성할 예정이다.

본지는 2012년 변화를 이끌 새로운 트렌드가 될 공공서비스 디자인을 제대로 알리고 사회에 파급하기 위해 몇 가지 전략을 세웠다. 먼저 인식 제고를 위해 공공서비스 혁신의 중요성과 공공환경디자인에서 공공서비스 디자인으로 역할 인식 확장 계기를 마련하고 디자인은 멋이 아니라 구체적 해결책이라는 인식을 주려고 한다. 그리고 해외에서의 공공서비스 디자인 방법 적용사례와 새로운 디자인 방법으로서 서비스디자인의 보편적 방법론, 국내 디자인 영역의 변천사를 통해 방법을 제시한다. 마지막으로 국내와 해외 성공사례와 국내 진행되고 있는 현황 등 구체적인 사례를 제시해 공공서비스 디자인을 구체적인 변화로 실천할 수 있도록 할 예정이다.

이를 위해 먼저 이번 호에는 아직 생소한 공공디자인 서비스에 대한 주제를 환기시키고자 좌담회를 개최했고

특집을 통해 공공서비스 디자인에 대한 총괄적인 이야기를 한다. 앞으로 읽기 쉬운 공공환경을 디자인, 사회문제를 해결하는 디자인과 같은 이슈를 가지고 찾아갈 계획이다. 또한 의료나 교육, 치안, 환경, 지역 커뮤니티 등 사회문제 주제별 동향과 사례, 워크숍 실행 경과 지면 중계를 통해 지역사회에 깊숙이 들어가 문제를 발견하고 변화를 달성한다.

수요자 중심의 혁신을 가져오는 디자인 기술과 우리나라의 공공 환경디자인 진단, 이제 공공서비스가 문제라는 주제로 특집을 구성했다. 그 내용을 잠시 살펴보면 다음과 같다.

서비스디자인은 기존의 서비스와 디자인의 개념이 합쳐진 합성어가 아니라 더 적극적이고 확장된 개념이다. 수요자 중심의 공공서비스디자인은 사적 영역의 이윤 창출보다 공동체 삶의 질 향상을 목적으로 사회 공동의 문제를 해결하거나 목적을 달성하기 위한 '공공성', 상호 협동과 이익의 공유로 장기간 지속될 수 있도록 하는 '지속 가능성', 시민들의 자발적 참여가 원동력이 되는 '시민 참여'라는 공공서비스디자인의 요소를 만족시켜야 한다.

우리나라 공공디자인의 현황 및 문제점은 오랜 세월의 역사성과 문화를 담아내지 못하고 있으며 공공디자인 요소 간의 이미지 통합 부재 현상이 일어나고 있다. 그리고 다른 도시와 구분되는 차별화된 개성이 없으며 디자인이 시각중심의 디자인적 요소에만 집중한 공공디자인이라는 문제점이 있다.

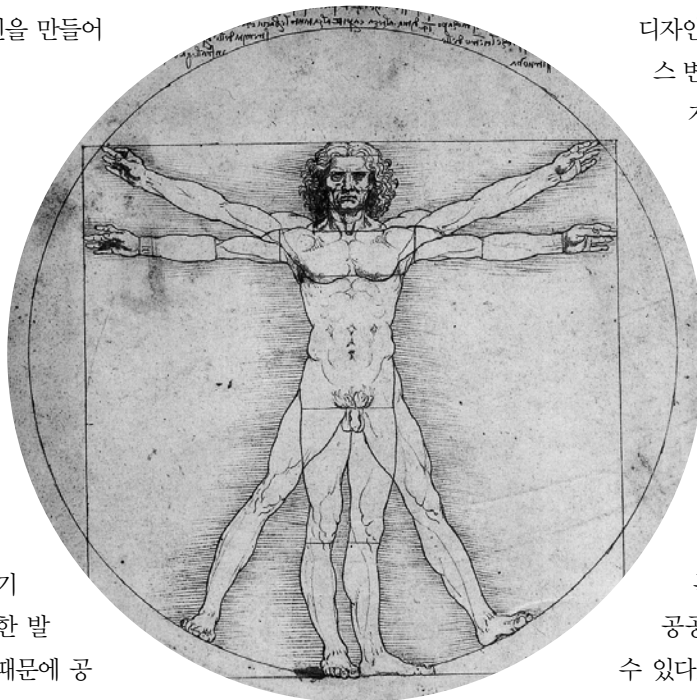
공공디자인은 사회구성원 모두가 함께 생활을 영위할 수 있어야 하며 디자이너는 사용자 중심의 조사를 바탕으로 사전 조사를 깊고 넓게 선행해야 한다. 특정인을 특별 대우로 따로 분리해 생각하지 않고 복지혜택의 관점에서 보는 것이 아니라 함께 공유하는 소통의 공간으로 공공디자인을 만들어 가야 한다.

서비스 디자인은 고객 중심에서 접근하고 이해관계자의 상호적 관계 형성, 다른 영역의 전문가들의 통합, 상호작용적, 총체적인 관점이라는 특징이 있다.

공공서비스 분야는 대개 공급자가 유일하기 때문에 시장 경쟁을 통한 발전을 기대하기 어렵기 때문에 공공서비스 개선을 위해서는 정부나 지자체 스스로의 노력이 필요하다. 선진국은 이미 서비스도 디자인의 대상으로 인식하고 함으로써 공공서비스를 혁신하고 사회 현안 문제를 효율적으로 해결하기 위해 노력하고 있다.

서비스 디자인은 일을 수행하기 위한 도구를 디자인하는 측면보다는 일을 하는 방식과 일 자체에 대한 변화를 추구하는데 중점을 둔다는 측면에서 공공서비스 디자인은

공공서비스가 가진 본질적 문제의 해결과 함께 관련 파급 효과를 가져 올 가능성이 크다고 할 수 있다. 공공부문의 서비스 개선은 사회 시스템 전반의 효율성 및 국민 삶의 질 향상에까지 미치는 효과가 지대하다.



디자인을 통한 공공영역의 서비스 변화를 이루기 위해서는 먼저 공공영역의 서비스 개선을 위한 전략 로드맵과 서비스 디자인 방법론을 개발해야 한다. 또한 다양한 분야의 공공 서비스 디자인 혁신을 위한 사업을 실시해야 한다.

서비스 디자인이라는 개념은 수요자 중심의 공공서비스 혁신을 가져올 수 있다. 고객 중심의 사고가 그만큼 중요하다는 것이다.

우리가 살피볼 공공디자인 서비스는 당연히 해야 되는 것이며 아직도 하지 않고 있다는 것 자체가 국민에 대한 무례에 가깝다. 2012년 《월간 지방자치》는 공공서비스 디자인이 공직의 변화로 이어져 국민 삶의 질 향상이 되는 그 날까지 공공서비스 디자인 전문위원들과 미쳐 볼 것이다. 모든 공직자가 국민을 위한 공공서비스 디자인을 실천하는 그날까지 함께 하겠다. ☆

특집

2012년 공직의 변화  
'공공서비스 디자인'

# 수요자 중심의 혁신을 가져오는 디자인 기술



이성혜 대표

팀인터페이스, (주)한국서비스디자인협의회 회장

**오**랜 옛날 구석기시대의 우리 선조들은 자연에서 주는 돌로 땅을 파고 사냥을 하며 살고 있었다. 그러던 어느 날 누군가가 혁신적인 일을 도모하기 시작했는데, 이는 자연의 돌을 손에 편리하게 쥐고 사냥을 할 수 있도록 날카롭게 날을 만들고 끝을 뾰족하게 한 '다기능 연모 주먹도끼'를 만든 일이다. 한 때 고고학자 헬름 레너드 모비우스(1907~1987)가 '모비우스 라인'을 주장하며 지역적 우열을 슬그머니 드러냈던 '주먹도끼'가 경기도 연천군의 한탕강변 전곡리에서 우연히 발견되어 고 인류학의 정설로 여겼던 이론을 뒤집은 것으로 잘 알려졌다. 이렇듯 인류가 만들어 낸 최초의 혁신적 도구 '주먹도끼'는 독특한 인간의 기준으로까지 평가 되었다.

그 이후에도 인간은 현실에 안주하지 않고 끊임없이 혁신에 도전하며 삶을 편리하고 행복하게 해 주는 도구를 만들며 현재에 이르고 있다. 우리의 디지털 삶을 바꾼 혁신의 핵심 원천이라고 모두가 인정하는 스티브 잡스에 이르기까지 인류의 혁신에 대한 도전은 이 순간에도 계속되고 있다.

산업 혁명 이후, 공급이 수요를 넘어서게 된 순간부터 기업들은 이윤의 극대화를 위해 필사적으로 노력했다. 초기에는 생산관리에 초점이 맞춰졌고 자연스럽게 조직관리와 주요 이슈가 되었다가 전략적 사고 및 마케팅으로 더욱 고도화되었고, '맞춤 경영'이라는 이름의 고객중심

시대의 품질 만족에 이어 최근에는 고객 경험의 가치 창출이 대두되면서 수요자에 대해 더욱 더 깊은 관심을 갖기 시작했다.

모든 산업 및 공공분야에서 혁신수단으로써 서비스의 가치가 증대하고 있으며, 서비스 분야에 IT 및 네트워크 기술이 적극적으로 도입되면서 서비스 산업은 양적·질적으로 크게 성장함과 동시에 그 중요성과 복잡성이 더욱 증가되고 있다. 공급자 위주의 제품이나 서비스로는, 그것이 아무리 뛰어난 신기술로 무장하였다 하더라도 고객의 지갑을 기꺼이 열게 하는 일이 점점 더 어려워졌고, 이러한 일련의 변화는 서비스 혁신을 위한 새로운 방법과 분야에 대한 요구로 이어졌다. 고객들은 서비스를 통해 총체적이면서도 통합적이며 서비스·제품과의 세부적인 상호작용뿐만 아니라 그들의 감성까지 세심하게 배려되길 원하게 되었다. 고객의 요구가 더욱 복잡하고 다양해졌으며 그 수준이 계속해서 높아지고 있는 것이다.

고객의 욕구와 요구의 변화는 '인간의 행동은 만족하지 못한 욕구를 채우는 것을 목표로 하는데, 기본적인 욕구가 채워지면 인간은 상위욕구를 채우려 하며 상위욕구는 하위욕구가 충족될 때 동기요인으로서 작용한다'는 에이브러햄 매슬로우(Abraham Maslow)의 욕구 단계설 이론을 뒷받침해주는 현상이기도 하다.



또한, 일본의 노리아키 카노(Noriaki Kano)교수가 1984년에 발표한 품질 경영의 대표적인 마케팅 모델인 KANO 모델에서의 주장도 일맥상통한다고 볼 수 있다. KANO 모델은 기능의 충족/불충족과 고객의 만족/불만족을 두 축으로 하여, 충족되거나 초과되어도 고객이 만족하지 못하지만 충족되지 않았을 경우에는 불만을 일으키는 최소한의 요구사항인 '기본 품질(Must-Be)', 성능이 높은 경우 만족을 가져오고 낮은 경우에는 불만족을 야기하는 '성능 품질(Performance)', 고객에게 전달 될 경우 만족이 높아지고 차별적 감동 포인트가 되는 '감동 품질(Attractive/WoW)'로 구분될 수 있다고 설명한다. 기본 욕구 충족에 대한 당연한 고객인식뿐만 아니라, 다각적인 매력을 지닌 감동에 대한 고객의 욕구를 충족하여야 한다는 필연적 현상에 대해 설명하고 있는 것이다.

고객의 사회적 프로파일의 변화는 어찌 보면 당연한 일이다. 이미 우리는 제조 생산 산업에서 서비스 산업의 시대로 진입하였고 제품과 서비스의 융복합이라는 거창한 말이 아니더라도 모든 산업 및 공공분야에서 혁신수단으로써의 서비스에 대한 가치가 증대되고 있는 것은 사실이다. 이러한 일련의 변화는 서비스 혁신을 위한 새로운 방법에 대한 요구로 이어졌다.

요즘 기업에서 고객 경험을 중시하며 수요자 중심의 혁신을 가져오는 디자인 기술로 급부상하고 있는 분야가 바로 '서비스디자인' 분야이다.

'서비스디자인'이란 단순히 지금까지 우리가 알고 있던 친절한 미소와 무엇인가를 더하여 주는 의미로 통용되었던 '서비스'와 그저 아름답고 보기에 좋은 의미로 통용되었던 '디

자인'의 개념이 합쳐진 합성어는 아니다. 좀 더 적극적으로 확장된 개념이다.

서비스디자인은 기존의 서비스연구 분야와는 달리 처음부터 결과물의 분야나 형태를 정하지 않고 총체적인 접근(Manifestation independent approach)을 한다는 점, 서비스와 연관된 고객의 세밀하고도 심도 있는 감정 및 행동을 통합적인 관점에서 파악 할 수 있는 방법의 적용, 파악된 결과를 디자인에 이르는 수준까지 유·무형의 서비스로 구체화·실체화한다는 점에서 기존의 서비스혁신과 관련된 타 분야와는 차별화 된다고 할 수 있다.

(사)한국서비스디자인협회(www.servicedesign.or.kr)는 '서비스디자인'에 대해, '고객이 서비스를 통해 경험하게 되는 모든 유·무형의 요소(사람, 사물, 행동, 감정, 공간 등) 및 모든 경로(프로세스, 시스템 등)에 대해 고객 중심의 맥락적인(Contextual) 리서치 방법을 활용하여 이해관계자 간에 잠재된 요구를 포착하고 이것을 창의적이고 다학제적·협력적인 디자인 방법을 통해 실체화(Embodiment)함으로써, 고객 및 서비스 제공자에게 효과적이며 매력적인 서비스 경험을 만드는 방법 및 분야를 의미한다'고 정의하고 있다.

결코 짧게 표현할 수 없는 서비스디자인의 정의에서도 엿볼 수 있듯이 고려 사항과 방법이 많이 있고 그 결과물도 명확하지는 않지만, 분명한 사실은 서비스 제공자는 고객에게 최상의 매력적인 감동을 전달해주어야 한다는 것이다.

그렇다면 이 시대를 살고 있는 고객이라는 이름의 수요자가 공공 서비스에 바라는 마음은 무엇일까? 민간 부문과 공

공 부문에 대해 정확한 이중적 잣대를 가지고 판단할까? 결코 그렇지 않을 것이다.

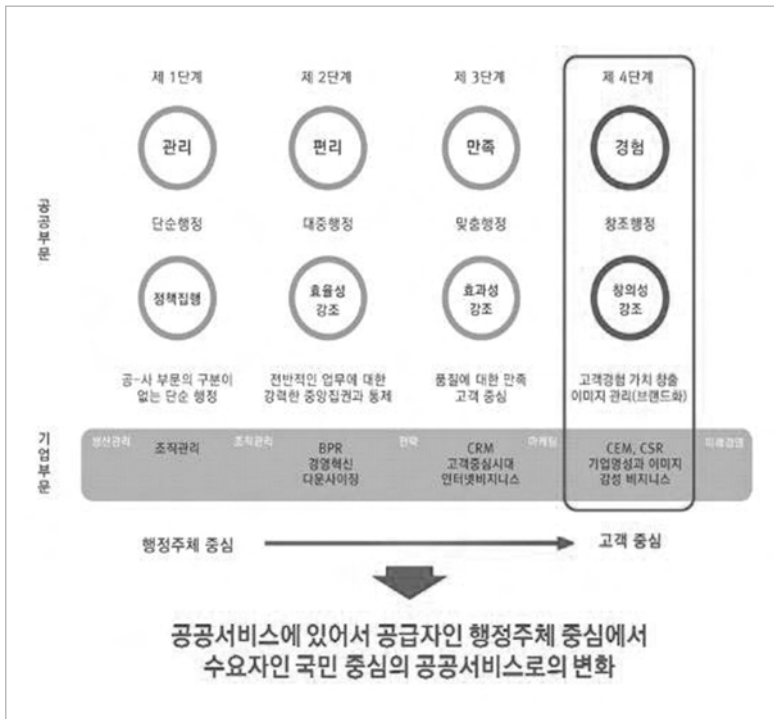
김석준 저서인 《뉴 거버넌스 연구》를 참조하여 재정리해 보면 공공부문의 패러다임의 변화도 기업의 변화와 발전의 단계와 유사하다. 정책 집행의 수준으로 공·사 부문이 없는 단순 행정 수준인 '관리 단계', 전반적인 업무에 대한 강력한 중앙집권과 통제에 효율성을 강조한 대중 행정 '편리 단계', 품질에 대한 만족 및 고객 중심의 효과성을 강조한 맞춤 행정이라 불리는 '만족 단계', 그리고 고객경험 가치 창출 및 이미지 관리(브랜드화)의 창의성이 강조되는 창조행정이라 불리는 '경험 단계'의 순으로 정의될 수 있다.

## ○ 공공 서비스디자인 패러다임의 변화

수요자 중심의 공공 서비스디자인은 사회 공동체가 신뢰와 네트워크라는 사회규범을 바탕으로 이해관계자들의 공통의 과제를 해결함으로써 지속 가능한 발전에 집중하고 사회적 자본으로 축적되어 국민 모두의 삶의 질을 향상 시키는 긍정적인 효과를 가져 올 수 있다는 점에서 매우 유용하다고 할 수 있다(이소정, 숙명여대대학원 산업디자인과 석사논문 '공익을 위한 서비스디자인 연구' 참조).

수요자 중심의 공공 서비스디자인은 정부와 같은 비영리 조직이 주체가 되어, 사적 영역의 이윤 창출보다 공동체 삶의 질 향상을 목적으로 하여 사회 공동의 문제를 해결하거나 목적을 달성하기 위한 '공공성', 상호 협동과 이익의 공유로 장기간 지속될 수 있도록 하는 '지속 가능성', 시민들의 자발적 참여가 원동력이 되는 '시민 참여' 라는 공공서비스디자인의 요소를 만족시켜야 한다.

특히 민간 기업이나 공공분야 모두에게서 나타나는 '고객 중심'을 위해서는 공공서비스의 공급자인 행정주체 중심에서 수요자인 국민 중심의 공공서비스로의 패러다임의 변화가 필연적인 상황이다. 그간의 공공디자인의 여러 성과물이 매출로우의 기본 욕구나 KANO 모델의 Must-be 기본품질을 충족시키는 수준이었다면, 이제는 수요자 중심



의 공공 서비스디자인으로 고도화하여 고객인 국민 모두의 상위 욕구의 동기요인이 되어 매력적인 감동 만족을 이끌어 내야 한다.

공공 서비스디자인 요소의 만족도 증진과, 더 나아가 국민에게 최상의 매력적인 감동을 제공할 수 있는 디자인 기술인 '서비스디자인'에서 제안하는 핵심 사항은 아래와 같다.

1. 고객의 전체적인 '문맥(Context)'의 심도있는 이해가 필요하다. 감정, 기분, 정서와 같은 요소들이 오히려 '원하고, 느끼는' 인간 존재의 본질 규명에 더 부합되기 때문이라는 빌헬름 딜타이의 해석학적인 접근이 필요하다. 범죄자를 잡기 위한 프로파일러가 범행 장소에 오랫동안 머물며 그 시간대의 온갖 소리들과 바람의 느낌마저 그 상황에 대입해 보며 범죄자의 마음속에 들어감으로써 범행의 실마리를 찾을 수 있듯이, 우리는 고객의 마음을 읽기 위해 그들의 행동을 세밀하게 관찰하는 맥락적인 조사 방법을 사용해야 한다.
2. 고객과 고객이 경험하는 제품 및 서비스와 관련 있는 '이해관계자들과 협업'하여야 한다. 이를 위해 하버드 비즈니스 리뷰에서 처음 주장된 Co-Creation의 디자인적 접근 방법이 활용 될 수 있다. 이해관계자와의 협업은 눈에 보이는 무대의 앞쪽뿐만 아니라 눈에 보이지 않지만 그것이 수행되기 위해 일어나는 전체적인 조직까지 모두 아우르는 무대 뒤쪽의 이해관계들이 추구하는 가치에 대하여 정의함으로써, 각각의 이해관계자들의 목적에 부합할 수 있는 가치를 창출하는 일이 가능케 하는 첫 번째 수단이며 좀 더 적극적인 의미의 혁신에 가까이 갈 수 있는 핵심적인 방법이기 때문이다.

3. 이해관계자들에 대한 서로 다른 가치에 대해 정의하고 재 정리하는 과정은 '지속가능한' 서비스 시스템 개발을 가능하게 한다. 특히 공공디자인의 고도화를 위해 필수적으로 필요한 이 과정에서는 지속 가능한 관리 및 운영 시스템을 함께 제공할 수 있는 서비스디자인의 '서비스 블루프린트' \*가 매우 유용하게 활용 될 것이다.

※ 서비스 블루프린트(Service Blueprint) : 서비스가 실행되는 전반적인 과정에서 고객과 서비스 제공에 관련된 모든 이해관계자 간에 일어나게 되는 다양한 활동을 종합적으로 파악할 수 있도록 시각화하는 방법.

우리가 인생을 살아가면서 지식을 습득하는 것도 중요한 일이지만 아는대로 행동하기란 얼마나 어렵고 힘든 일인가? 그럼에도 우리는 전 인생을 통해, 다음 세대에 물려줄 사회 문화적 기반을 위해 지속적으로 노력해야한다. 이 노력은 단순히 '혁신' 또는 '창의' 라는 글씨가 쓰인 포스터에서만 얻을 수 있는 일은 아니다. 국민을 위한 '민원 서비스'가 오히려 공무원에게 새로운 시도와 혁신적인 움직임을 방해하는 요소가 된다면 그것은 이미 본질에서 벗어난 형식적인 서비스로 일시에 전락하는 것과 크게 다르지 않다.

마지막으로 오랜 시간을 투자하며 노력해야 할 '수요자 중심의 혁신을 위한 공공서비스디자인'에 대한 우리의 자세를 니체의 말로 대신하고자 한다. ✨

**“우리가 심연을 들여다보면  
심연도 우리를 들여다보고 있다”**

특집

2012년 공직의 변화  
'공공서비스 디자인'

# 우리나라의 공공 환경디자인 진단



여은하 연구원  
이음파트너스 디자인 연구소

## 공공단체에서 발주하는 프로젝트의 성과주의적 결과를 중심이다

### 우리나라 공공디자인의 현황 및 문제점

**첫째,** 오랜세월 터의 역사성과 문화를 담아내지 못하는 공공디자인이다

전사적 사고, 성과주의적 사고, 계몽적 사고로 인한 개발지역의 기록과 삶의 흔적 등 문화요소의 가치 수용성과 인식이 미흡하다.

**둘째,** 공공디자인 요소간의 이미지 통합 부재 현상이 일어나고 있다

보도블럭, 가로등, 사인, 휴지통, 벤치 등 시설물 중심의 디자인정책으로 공간을 형성하고 있는 이용자적 관점과 지역특성 간의 연계성이 미흡하다.

**셋째,** 다른 도시와 구분되는 차별화된 개성이 없다

지역의 역사, 문화, 사회, 경제 그리고 지역민의 삶의 환경적 특성, 이용자의 특성, 기후, 기온, 빛의 환경, 대기 중의 오염도 등 종합적인 요소를 반영한 계획수립으로 지역고유의 특성을 담아내는 공공디자인 계획이 필요하다.

**넷째,** 디자이너 시각중심의 디자인적 요소에만 집중한 공공디자인이다

공공디자인의 핵심가치인 이웃간의 소통, 이용자와 지역간의 소통 등 커뮤니케이션적 사회성 중심이 아닌 디자이너 시각 중심의 편중된 사고로 인한 디자인의 사회성 반영이 미흡하다.

공공디자인의 핵심가치인 이웃간의 소통, 이용자와 지역간의 소통 등 커뮤니케이션적 사회성 중심이 아닌 디자이너 시각 중심의 편중된 사고로 인한 디자인의 사회성 반영이 미흡하다.

## 1. 현 공공디자인의 문제인식 법적 제도의 현황

헌법 제 34조 1항에 '모든 국민은 인간다운 생활을 할 권리를 가진다' 라는 조항은 그 하위법에 그러한 인간다운 생활을 할 수 있는 여러 권리를 보장하고 그것을 강제할 수 있는 법률을 제정할 수 있도록 만들어진 것이다. 그러나 장애인복지법, 편의증진법은 이러한 상위법의 정신에 얼마나 부합하고 있는지 국내 현황을 살펴봐야 한다. 대부분이 편의시설 설치 의무에 관한 유예기관을 둔다든지, 권고사항이 대부분이다. 차별이 없는 인간다운 생활을 영위할 수 있도록 법적 강제력을 찾을 수가 없다. 이와 같은 사실은 헌법 자체의 문제에서 기인할 수도 있다. 독일의 경우 헌법에 '누구나 장애를 이유로 차별할 수 없다' 는 조항이 삽입되어 있다. 이미 독일은 '장애로 인해 차별받아서 안 된다' 는 조항을 헌법에 삽입함으로써 그 하위법이 장애인의 사회적 차별을 제거할 수 있는 기능을 할 수 있도록 헌법을 수정해 놓은 것을 볼 때, 아마도 현재의 장애인 이동권 보장, 나아가 장애 관련 기본권 보장에 관한 법적 문제는 이것의 상위법인 헌법 자체의 구조적 문제에 기인한 것일 수도 있다.

### 해외 연구이슈 (Universal design = 보편적 설계)

장애의 유무나 연령에 관계없이 누구나 쉽고 편하게 이용할 수 있게 하는 디자인을 뜻한다.





미국은 1961년부터 세계최초로 Barrier free design(장애의 제거범위)기준을 책정했으며 1970년대 후반 이후부터 이 장애의 제거범위 디자인 자체가 건설업계로부터 장애인에 대해서만 특화되고 있다는 비판을 받았다. 1988년 ADA라는 장애를 가진 미국인을 위한 법이 제정되기 2년 전에 공정주택수정법을 기본으로 한 설계기준에 어댑터빌리티(Adaptability) 개념을 도입해 장애인에게만 초점을 맞추는 주택기준이 아닌 모든 사람이 이용할 수 있는 주택 기준을 마련하였다. 2년 후 1988년에 ADA법이 제정이 되고 연방법에 자리를 잡으면서 유니버설 디자인이 활성화 되었다. 또한 미국은 재활법 508조에 의해서 '해당 기관에 과도한 부담이 부과되지 않는다'는 전제하에 유니버설 디자인 전자기술의 사용을 연방정부의 의무로 규정하고 있다고 한다. 장애인에게만 초점을 맞추는 다른 사람과의 동등할 수 있는 편의 시설로, 평범한 사람과의 구별이 되지 않는 디자인개념을 도입하고 있다.

우리나라도 미국에서 시작된 유니버설 디자인 개념이 공공환경에 확산되고 있는 추세다.

하지만 유니버설 디자인에 관한 기준이 없기 때문에 장애인에 대한 이해와 사전조사 없이 만들어진 제품의 아이디어나 디자인 측면에만 관심을 집중하고 있다.



경기 안산시 반월공원의 장애인 화장실 논란이 되자 지금은 시트지가 붙여졌다.

“화장실 안에서 움직이는 게 밖에서 흰히 보인다고 해 깜짝 놀랐어요.” 지체장애 1급인 전모(38)씨는 지난 9월 서울지하철 1호선 온수역 여자 장애인 화장실에 들어갔다가 난처한 상황이 됐다. 화장실이 변기가 출입문 바로 옆에 붙어 있는데 문이 반투명 유리라 내부가 밖에 비치는 ‘누드 화장실’이었기 때문이다. 더구나 화장실은 사람들이 많이 다니는 통로에 위치해 전씨의 움직임이 불특정 다수에게 그대로 드러나는 상황이었다. 전 씨는 결국 장애인자립센터 활동가가 문 앞을 가려줘서야 용무를 마칠 수 있었다.

- 인터넷 게재글 중에서 2011.12.12 정승임기자 choni@hk.co.kr

“특정인을 위한 특별대우로 따로 분리하여 생각하지 않고 복지 혜택의 관점에서만 보는 것이 아니라 함께 공유하는 소통공간으로 공공 디자인을 만들어가야 한다.”

디자이너는 능숙한 관찰자이며, 친근한 경청자이다! 디자인의 계몽자적 시각에서 벗어나 시민들이 주체가 된 모두가 참여하는 이용자의 필요를 향한 시민이 주도하는 디자인으로 변화되어야 한다. 디자인 설계의 전단계인 사용자 중심의 조사를 바탕으로 한 디자인 조사 등의 사전 조사가 깊고 넓게 선행되어야 한다. 디자인에서 리서치가 중요한 것은 더는 디자인이 계몽주의적인 시각에서 사람들을 가르치는 형태로 접근해서는 안되기 때문이다. 묻고 그 답을 기다려야한다. 또한 주의깊이 관찰하고 보고 느끼고 들어야할 것이다.

## 2. 공공 환경 디자인 사례(1)



**Environmental Access**

- 시설유도를 상단에 배치하여 일반인들의 이용편의 반영
- 하단에 단지종합 안내지도를 배치하여 휠체어 이용자, 어린이등의 인지성 강화로 이용편의성 반영

**Barrier-free design**

**접근 용이성을 개개인에 맞춰**  
Public Service Design / Accessibility / Adaptability

**모든 이용자가 쉽게 접근할 수 있고**  
접근 용이성을 각자에게 맞춰  
융통성있는 공공 환경 디자인

## 3. 공공 환경 디자인 사례(2)

공간의 갤러리화 MUSEUM화 사례



THE SIEV X MEMORIAL  
COUNTRY : Australia ATC  
CITY : Canberra

준천 남이섬 야외 갤러리



**특별한 가치를 담는 공간으로**  
Public Service Design / Special Service

**공공의 환경을 특별한 가치를 담는 공간으로**

개발 위주의 성장정책에서 공공디자인의 역할은 도시 가치를 재정립하는 수준까지 공공단체에서 발주하는 프로젝트의 성과주의적 결과물에서 벗어나야 한다.

## 4. 시사점

### 공공 디자인 영역에서의 서비스 디자인 도입

서비스란 프로세스를 구성하는 행동으로서 최종 고객이 가치를 느낀다. 서비스 범위는 거대한 영역을 포괄하며 제공자는 주위 어디에나 있다. 기업 마케팅 부서부터 심지어 정부에 이르기까지 서비스는 어디에나 존재한다. 우리가 매일 수많은 서비스와 접촉하기 때문에 서비스는 우리 삶의 질에 엄청난 영향을 준다.

공공(公共:Public)의 개념은 서구사회의 사회적 구조와 역사 속에서 형성된 것으로 사회구성원인 시민들의 사회 의식에서는 사회 각 계층 간의 이해관계에 있어 개인의 이해보다는 공공의 이익, 즉 공익적 가치가 우선시 되는 것이다.

여기에서 공익적 가치란 타인과 사회에 대한 보다 성숙한 예절과 배려, 질서의식과 같은 정신적 가치이고 이를 통해 형성되는 공동체의식을 말한다. 다양한 계층과 산업이 복잡하게 교류되고 있는 도시의 사회적 문제를 해결하는 방법은 이를 얼마나 효율적으로 구성하고 소통시키느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 또한 공(公)적인 측면에서는 공통의 가치를 만족해야 하는 보편적이면서 일반적인 것으로 이루어져야 하며, 공(共)적인 측면에서는 모두를 소유할 수 있는 각개의 특성을 반영하여 합리적으로 이루어져야 하기 때문에 자율성과 대치되기도 하지만 한편으로는 공통되기도 한다. 이와 같은 개념은 시장 중심의 신자유주의 질서 및 경쟁과 효율성이라는 가치가 한국 사회에 만연하면서 이를 보완하기 위한 개념으로 공공성의 가치가 더욱 중요해지고 있다.

‘공공’의 사전적 의미는 국가나 사회의 구성원과 관계되는 것, 공중(公衆, Public)은 누구에게나 열린 공공 공간을 소통과 참여가 가능한 공공영역을 만든다. 따라서 공공의 개념은 여러 사람이 모인 집단이지만, 집단에서 수동적 존재가 아닌 능동적인 합리적 주체의 성격을 지니고 있다.


### 공공서비스 영역으로의 디자인 확대

공공영역에서 디자인의 역할이 높아지면서 현대 사회의 변화는 기업의 이윤추구와 함께 진화되어 왔던 디자인의 역할과 범위가 확대되면서 기존의 디자인 영역에서 도외시 했던 비가시적인 서비스디자인, 공공디자인, 국가 정체성 디자인 등으로 확대되고 있다. 특히 공공 서비스의 디자인 영역이 발전하고 있다.

또한 사용자가 경험과 감성의 삶을 추구하는 현시대는 서비스중심으로 산업구조가 빠르게 변화하면서 특히

OECD국가에서 서비스 비중이 높아지고 있다. 이러한 시점에서 국내의 공공서비스디자인 분야 역시 2010년부터 지식경제부 등 정부부처는 물론이고 서울시정개발연구원, 한국디자인진흥원(KIDP), 코리아디자인센터 등의 산하기관에서 디자인의 영역 확장 및 공공서비스 등에서 다양한 사업을 시행하고 있다. 이미 영국을 비롯한 유럽 각국에서의 공공서비스디자인의 개념은 보편화되어 있으며 일본, 싱가포르 등의 아시아 선진 국가에서도 많은 중요성을 가지고 시행하는 공공의 사업이다.

서비스디자인의 흐름은 현재 공익을 위한 목적으로 공공이 이용할 수 있는 서비스를 제공하기 위한 문제해결과 방법적인 측면에서 확대되고 있는 디자인계의 움직임이다.

또한 공공서비스 영역에서의 서비스디자인은 투자가치와 효율성을 가지고 있다. 국가적인 차원에서 현재의 경제 상황을 고려할 때 생산성과 효율성 증대를 위해 가장 효과적인 정책에 자원을 분배하고 공공서비스 제공을 서비스 디자인을 통해 개혁할 때이다. 디자인 연구 방법은 서비스 사용에 대한 비효율성과 장벽을 밝혀내어 자원 활용 방법을 개선시키고, 보다 사용자의 필요에 맞는 서비스를 만들어 내며, 투자가치를 높여준다. 또한, 맞춤형 서비스로서 공공서비스 사용자에게 권한을 부여하면 사용자로부터 적절한 수준과 적절한 유형의 지원을 받을 수 있다. 즉 사용자의 생활 모습에 맞게 서비스를 재설계해서 사용자의 필요에 부합하는 서비스를 제공할 수 있는 것이다. 이를 위해 디자인은 서비스자체보다는 사람으로부터 작업을 시작해서 사용자의 필요를 파악하고, 사용자의 서비스 사용 방법을 이해하고, 사용자와 함께 서비스를 재정비하기 위한 새로운 아이디어를 이끌어 낼 수 있다. 그 결과 사용자의 필요를 충족하는 유연성 있는 서비스가 실현된다. 

특집

2012년 공직의 변화  
'공공서비스 디자인'

# 이제 공공서비스가 문제다



윤성원 과장  
한국디자인진흥원 정책개발팀

‘나랏말이 중국과 달라 서로 뜻이 통하지 아니하므로 우매한 백성이 말하고 싶어도 제 뜻을 표현하지 못하여 이를 딱히 여겨 28자를 만드니 쉬 익혀 날마다 쓰는 데 편하게 할 뿐이라.’

세종대왕이야말로 일찍이 고객 중심의 공공서비스를 실현한 임금이라 할 수 있다. 백성이 문자로 인해 박탈당하고 있는 권리를 되찾을 수 있도록 언문청을 설치하고 공식 문서에 훈민정음을 사용하도록 제안하는 등 국민을 위해 가능한 최대의 노력을 기울였기 때문이다. 하지만 현실을 보자면 훈민정음의 반포 이후에도 수 백년간 아녀자나 우매한 백성만이 쓰는 문자였을 뿐, 모든 공식적인 문서에서 훈민정음은 배제되어 있었다.

그렇다면 지금은 어떤가? 법조문과 같은 위엄 있는 공식 문서에는 비록 한글이긴 하지만 이해할 수 없는 문구들이 남용 되고 있으며 의로 검진 결과표에는 암호나 다름없는 단어들 이 빼곡하다. 권력을 가진 사대부들이 그들만의 리그를 유지하고 있더라도 한 때문인지 도대체 알 수 없는 일이다. 그간 우리가 수요자 중심의 공공서비스를 치열하게 실현해오고 있었다면 2012년 지금, 이런 문제들이 여전히 우리 주변에 산적해 있다는 점을 어떻게 받아들여야 하는가? 세종대왕의 입장에서는 이 얼마나 통탄할 만한 일일까?

최근 사회변화에 따라 이제껏 기업의 이윤추구와 함께 진화되어 왔던 디자인의 역할이 공공의 영역으로까지 확대

되고 있다. 기존의 산업디자인이 도외시 했던 공공디자인, 국가 정체성 디자인 영역 등 특히 전 세계적으로 ‘공공서비스’ 영역으로의 확대가 두드러져 보인다.

**공공서비스디자인이란?** : 사용자 중심의 접근으로 잠재된 욕구를 발견하고 혁신적인 콘셉트를 도출하여 시각화, 프로토타이핑 등 다양한 서비스디자인방법을 통해 공공분야의 서비스를 개선하는 활동을 의미한다.

공공서비스 분야는 대개 공급자가 유일하기 때문에 시장 경쟁을 통한 발전을 기대하기 어렵다. 또한 공공서비스는 사회의 기반이 되는 서비스인 관계로 이를 토대로 수행되는 일의 효율과 성과에 영향을 미치게 된다. 이러한 특성을 감안해 본다면, 공공서비스 개선을 위해 다른 누군가가 아닌 정부 및 지자체 스스로가 적극적으로 노력해야 한다는 사실이 자명하다. 국민이 풀을 잘 벨 수 있도록 하기 위해서는 우선 정부가 낮을 갈아 두어야 한다는 말이다.

공공서비스를 구성하는 요소는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째는 본질적 요소로서 서비스 품질과 서비스 프로세스이다. 선진국은 일찍이 서비스도 디자인의 대상으로 인식하고 디자인 방법을 활용함으로써 공공서비스를 혁신하고 사회 현안의 문제를 효율적으로 해결하기 위해 노력하고 있다. 영국은 2004년부터 2006년까지 공공서비스 혁신 프로젝트로서 디자인을 통한 사회 문제해결을 위해



‘RED’ 프로젝트를 추진한 바 있다. 의료, 노령화, 시민정신, 정치에 대한 시민 신뢰, 에너지, 교통 분야에서 디자인을 통해 문제를 해결할 방안을 찾고 있다. 공공서비스의 문제점과 이용자에게 잠재된 욕구를 찾고 콘셉트와 프로토타입을 개발할 때 디자인방법론을 이용하고 있다. RED 프로젝트는 그 성과가 인정되어 2007년 이후 ‘Dott07 (Designs of the time 2007, <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/challenges/Communities/Dott-07>) 등 최근까지 공공서비스를 디자인방법을 통해 혁신하는 다양한 사업으로 확산 되고 있다.



RED 프로젝트 웹사이트(<http://www.designcouncil.info/mt/RED>)

**기타 공공서비스 혁신 정책의 예**

- 덴마크 공공부문 서비스디자인 정책 : 공공복지서비스가 가진 문제에 대해 디자인솔루션을 제공하고 및 서비스디자인 방법론 보급하고 있다.
- 환경디자인을 통한 범죄예방(CPTED) : 사회적 비용투자로 범죄를 줄이려는 정책으로서 세계적으로 제도화 및 표준화가 추진되고 있다.

예를 들어 사용자 관찰을 통해 관공서의 민원 서비스 프로세스를 분석하여 업무처리 방식을 새로운 방식으로 해석하고 표준화한다면 일의 효율을 높이면서도 모든 이

용자들이 장애 없이 이용할 수 있게 함으로써 사용 만족도 또한 향상시킬 수 있을 것이다. 최신 기술을 연결함으로써 근본적인 문제를 혁신하는 방법도 제시 될 수 있을 것이다.

두 번째로는 서비스를 구현하기 위한 모든 매개물, 즉 시각적으로 구현된 정보, 제품, 공간 등이다. 이것들은 모두 디자인의 결과물이다. 많은 문제점이 있으며 사용자는 산더미 같은 비효율적 요소에 무방비로 노출되어 있다. 예를 들어 공공기관에서 사용하고 있는 행정 서식류는 심미적 차원 이전에 사용성에 심각한 문제를 가진다. 민원인은 사소한 민원 서류를 작성할 때도 어려운 용어들과 어느 부분에 무엇을 기입해야 하는지 알기 어려워 좌절감을 맛보곤 한다. 민원인이 위로 받을 수 있는 것은 이용자만 손해를 보고 있는 것은 아니라는 사실이다. 공무원이 민원 서비스를 위한 직무교육을 더 받아야 한다. 공무원이 성실히 설명을 했음에도 결국 잘못 작성한 서류가 생기기 마련이고 이를 처리 하는데도 역시 많은 비용이 소모된다. 이러한 낭비는 주민센터, 구청, 우체국, 세무서, 경찰서, 보건소 등 모든 관공서, 공공기관을 중심으로 사회 전반에 걸쳐 지속적으로 일어나며 일의 효율을 떨어뜨리고 삶의 만족도를 낮추는 데에 일조하고 있다.

서비스디자인의 속성상 일을 수행하기 위한 ‘도구’를 디자인하는 측면보다는 ‘일을 하는 방식’과 ‘일 자체’에 대한 혁신을 추구하는데 중점을 둔다는 측면에서, 공공서비스디자인은 공공서비스가 가진 본질적 문제의 해결과 함께 관련 파급효과를 가져 올 가능성이 크다.

이와 같은 중요성에도 공공서비스디자인의 개선 여부는 대체로 공급자측에서 성과관리가 되지 않고 있는 부분이라 자발적 개선이 이루어지기를 바라는 것이 어렵다.

정부와 지자체는 이러한 한계점을 인식하고 공공서비스 디자인 문제를 종합적으로 추진할 계획과 체계를 마련해야

한다. 앞서 지적한 것과 같이 공공부문의 서비스 개선은 사회 시스템 전반의 효율성 및 국민의 삶에 질 향상에까지 미치는 효과가 지대하기 때문이다.

## 디자인을 통한 공공서비스 혁신

디자인을 통해 공공영역의 서비스 혁신을 이루기 위해서는 단계적 접근이 필요하다. 이를 위한 세 가지 방안을 제시해 보고자 한다.

첫째, 공공영역의 서비스 개선을 위한 전략 로드맵을 개발하여야 한다.

시급성과 효과성을 기준으로 교육·국방·치안·보건·교통 등 분야별 서비스혁신 대상을 선정하고 이에 따른 추진 전략을 개발할 필요가 있다. 이를 위해서는 정책형성 단계에서 정책 대상 및 관계 부처와 협의체를 구성해야 한다.

디자인은 디자인산업의 영역 내에 범주화해 활용하는 것만으로는 시너지가 생길 수 없다. 정부 부처간 높은 벽을 넘어 수평적 연결이 이루어져야 한다. 영국 보건부와 교육부가 병원에서의 세균 증식 억제와 학생의 수학 능력 개선 등의 문제를 디자인 문제로서 인식하고 디자인카운슬(Design Council)과 함께 문제를 해결해나가고자 하고 있는 점은 앞으로 우리나라의 디자인산업이 당면하게 될 상황을 제시하는 예라 하겠다.

예를 들면 범죄 발생이 높은 지역의 범죄율을 낮추기 위해 행정안전부, 지식경제부, 한국디자인진흥원, 민간단체 등이 역할 분담을 한다면, 가로등, CCTV 설치, 안전보장마크 부착 등의 구체적인 개선 방안 도출 및 이에 따른 정책 실행 등 실질적인 추진이 이루어 질 수 있을 것이다.

둘째, 서비스디자인 방법론을 개발해야 한다.

국내외 우수 사례 연구를 통해 공공분야 서비스디자인의 방법론을 개발하여야 한다. 성공사례를 표준모델로 다

듬어 공통으로 활용할 수 있는 프레임워크로서 발전시켜야 한다.

국내에 내세울만한 서비스디자인 컨설팅기업이 없는 것은 아쉬운 일이다. 시장이 나타나려면 우선 공급자도 있어야 한다.

디자인산업 자체의 서비스디자인역량 구축을 위해 국내 디자이너 및 전문기업을 대상으로 하는 서비스디자인 방법론 교육 과정을 개발하여 운영해야 할 필요가 있다.

셋째, 다양한 분야의 공공 서비스디자인 혁신을 위한 사업을 실시해야 한다.

이슈별 관련 부처 및 기관간 협력 체계를 구축하고 추진 전략 로드맵에 따라 단계적으로 범위를 확대하는 것이 필요하다. 가장 효과성이 큰 분야 위주로 시범 사업을 실시하고 사업결과를 바탕으로 추가적용 필요성에 대해 대국민 홍보를 해야 할 것이다.

덴마크 정부의 경우 식품, 의료산업을 최우선 개선 대상으로 선정하여 디자인효과와 지식을 보급하고 워크숍 등을 실시함으로써 사회 혁신을 유도하였다. 사회전반의 서비스디자인 인식 수준을 높이기 위해서는 개발 성과가 제대로 확산 될 수 있도록 추진절차를 마련해야 한다. 공공서비스디자인 혁신사업도 전략적 로드맵에 따라 인식 단계가 높아지는 것에 따라 단계적으로 사업을 확대해야 할 것이다.

예를 들면, 관공서의 행정 서식류의 디자인을 개선하는 것에서부터 서비스디자인으로 점진적으로 확대해 가는 것이 바람직 할 것이다. 시범적으로 분야별로 관공서 한 곳 씩을 정해 행정 서식류를 개선하고 업무 절차 및 시스템 개선을 시도하여 공공서비스 품질 개선을 이룰 수 있을 것이다. 우선 공공행정서비스 현장에서의 성공사례를 기초로 연구를 시작하면 된다. 이러한 사례들이 쌓이고 연구가 거듭되면 우리나라 특성에 맞는 표준적인 공공서비스 모델을 개발할 수 있을 것이다.

영국이 디자인을 통해 의료사고와 이에 따르는 비용을 혁신적으로 줄이기 위한 '디자인세균퇴치사업' (Design Bugs Out) 추진에 있어 의료기기와 환경디자인 개선에서부터 시작해 시스템과 서비스디자인 개선으로 범위를 확대해갔던 전례를 참고할 필요가 있다.

※ 영국 '디자인세균퇴치사업' (Design Bugs Out) : 영국 디자인카운슬은 2008년부터 '디자인에 의한 공공 서비스' 사업의 일환으로서 영국 보건부로부터 '디자인 세균 퇴치' 프로젝트를 위임받아 4개 디자인 회사와 함께 추진했다. 연구결과에 따르면, 병원에서 사용하는 가구와 기기의 청소하기 힘든 후미진 부분이나 각 틈새에서 세균이 왕성하게 증식한다고 밝혀졌다. 이로 인해 영국 국민의료서비스는 상당한 추가 치료 비용(2004년 기준 약 10억 파운드)을 부담하고 있다. 이에 디자인카운슬을 새로운 병원 환경을 위한 제품을 개발하여 문제해결 방향을 제시하였다.



이외에도 사회전반에 공공서비스디자인 개선에 대한 인식을 확산시키고 민간 부문으로 수요시장을 지속적으로 확대해가야 할 것이다. 이를 위해서는 인식 확산을 위한 교육 프로그램 개발과 시행, 주제별 전시, 발표회, 세미나 등 지속적 인식 확산을 위한 활동이 필요하다. 동시에 필요 분야별 가이드라인 및 매뉴얼을 개발하고 및 표준화를 추진하는 등 성공사례를 공유할 수 있는 인프라를 만드는 것이 중요하다.

또한 향후 공공의 문제를 디자인 방법을 통해 해결하기 위한 국제적 협력 체계 구축에 우리나라가 참여함으로써 국내의 서비스디자인 수준의 고도화를 유도함과 동시에 세계 선도자로서의 주도권도 구축해 갈 수 있도록 노력해야 할 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 서비스디자인 개념을 도입한다면 수요자 중심의 공공서비스 혁신을 가져올 수 있다. 이제는 우리 공동의 문제해결을 위해서도 디자인을 혁신의 도구로 활용해야 할 때이다.

세종대왕이 고객중심의 통치를 해왔던 것과 그가 만든 훈민정음이 세계 최고로 잘 디자인 된 글자라는 사실을 떠올려보면, 결국 고객 중심의 사고가 최고의 작품을 만드는 것이 아닐까라는 생각을 하게 된다. ☆



Design Bugs Out 웹사이트 (<http://www.designbugout.com>)

※ 영국의 공공의료서비스는 수십년 간 공적자금으로 운영되며 사용자에게 무상으로 제공되어 왔다. 많은 재정지출로 '돈먹는 하마'라는 지적을 받으며 혁신의 압력을 받고 있는 대표적인 공공서비스라 할 수 있다.



김광순 지식경제부 R&D전략기획단 융합산업팀장



조소연 행정중심복합도시건설청 기획조정관



백종원 계원디자인예술대학 교수



이성혜 팀인터페이스 대표, (사)서비스디자인협회의 회장

## 공공서비스디자인 전문위원 모임 열려

《월간 지방자치》가 지난 1월호에 많은 지면을 할애하며 소개한 것이 있다.

바로 1년간 야심차게 진행하는 프로젝트 ‘공공서비스디자인’에 관한 것이다.

이에 지난 1월 10일 서울시 한 음식점에서 《월간 지방자치》공공서비스디자인 전문위원과의 모임을 가졌다.

이날 모임은 새롭게 시작하는 공공서비스디자인에 대한 전문가들이 모여 앞으로의 진행방향에 대한 토론과 친분의 장으로 열렸다.

취재 | 허운연 기자 사진 | 양태석 기자

**공**공서비스디자인은 디자인계에서도 최첨단의 이슈로 아주 중요하고 새롭다. 《월간 지방자치》는 2012년을 디자인, 특히 공공서비스디자인을 핵심적으로 우리나라 전체의 공공기관에 확실하게 인지시키고 제고시키는 역할을 맡고자 한다.

트렌드를 선도하는 《월간 지방자치》는 이런 인식 제

고를 위해 지난 1월호부터 좌담회와 특집으로 분위기를 환기한 바 있다. 그리고 1년간 진행될 이 프로젝트를 위해 23명의 공공서비스디자인 전문위원을 따로 위촉해 이번과 같은 모임을 가지게 됐다.

디자인이 실제로 공공서비스에서 사람들의 행위를 변화시키고, 그 자체를 변화시키는 데 목표를 두고

이창호 선파트너스 대표



박석훈 디자인다더소시에이츠 대표



이경미 사이픽스 대표



윤성원 한국디자인진흥원 정책개발팀 과장





백준상 울산과학기술대학교 교수



유병철 SKT HCI 팀장



최정윤 UDI도시디자인그룹 대표



김남형 계원디자인예술대학  
인터랙션&모션그래픽스 교수

전문위원들은 이를 위한 기획을 하는 전략가들로 초빙했다. 전체적인 기본 계획에 따라 직접 책임을 지고 기획하는 편성으로 매월 좌담회나 기고, 포럼 등 다양한 방식으로 찾아가기로 했다.

이날 이영애 《월간 지방자치》 편집인은 “저는 답는 사람, 담은 걸 알리는 사람”이라며 “큰 변화는 작은 변화부터 시작하며, 누군가와 함께 미친다면 세상을 바꿀 수 있다”고 말했다. 또한 “오늘 이 만남이 용두사미가 되지 않도록 지자체 공직자들에게 변화를 주고 한걸음 앞서 나갈 수 있게 하겠다”고 다짐했다.

공공서비스디자인은 아직 생소한 분야이다. 그러나 이제는 당연히 필요한 개념이다. 《월간 지방자치》는 1년

간 공공서비스디자인을 다루며 공공기관의 새로운 변화를 모색하려 한다. 1년간의 여행을 끝나고 나면 모든 공공기관에서 공공서비스디자인의 개념을 알고 또 따라 배우는 시기가 오길 바란다. 그 때까지 공공서비스디자인의 전도시들로 활동할 전문위원들은 좀 더 큰 그림을 그리면서 모두가 공감할 수 있는 성과물을 내고 가치판단을 할 수 있게 최선의 노력을 다하겠다.

그리고 오는 2월 10일~11일 양일간 충청남도 공주시에서 워크숍을 통해 지자체의 공공서비스디자인이 나아가 갈 길을 모색한다. ☆

※ p98~106에서 지역 커뮤니티를 위한 서비스디자인 원고가 이어집니다.

차승하 한양사이버대학교 교수



이영애 《월간 지방자치》 편집인





# 지역 커뮤니티를 위한 서비스디자인



**백준상** 교수  
(UNIST 디자인인간공학부)



**최정연** 대표  
(UDI도시디자인그룹)



**정시내** 팀장  
(UDI 도시디자인그룹  
디자인기획팀)

《월간 지방자치》가 1년간 기획·연재하는 공공서비스 디자인 2탄, 지역 커뮤니티 위주로 다뤄보겠다.

## 배경

이 글은 우리나라 공공서비스의 한계를 자각하고 지역의 주체들이 함께 참여하는 새로운 대안을 제시하기 위한 의도로 썼다. 영국의 경제학자 로빈 머레이는 21세기에 새로운 형태의 경제가 등장하고 있다고 주장하며 이를 사회적 경제<sup>1)</sup>라고 일컬었다. 사회적 경제는 교육, 복지, 환경, 의료, 식생활, 에너지 등의 분야에서 목격되고 있으며 생산과 소비의 경계가 뚜렷한 기존의 시장경제와는 다른 특징을 보인다. 예를 들어, 사회적 경제에서는 구성원들이 인터넷, 모바일 통신을 기반으로 한 분산적 네트워크 안에서 소통하고 관계를 유지한다. 또한 생산과 소비의 구분이 모호하고 협동이 중시되며 시민의식이나 사명감 등의 정신적 가치가 중요한 역할을 한다(Danger and opportunity. Crisis and the new social economy. Robin Murray. 2010).

사회적 경제로 대변되는 이러한 변화는 비단 경제 분야에만 국한된 것이 아니다. 사회, 정치, 기술, 문화, 경영 분야에서도 위의 특징들이 가진 수많은 혁신 사례들을 발견할 수 있다. 세상을 떠들썩하게 했던 아랍의 봄이나 얼마 전 있었던 SOPA/PIPA 반대 인터넷 정전시위 등 소셜미디어 덕분에 가능해진 새로운 형태의 시민운동과 정치참여, 그리고 위키피디아, 오픈소스 소프트웨어, 유튜브, 앱스토어 등 사용자가 직접 콘텐츠를 제작하고 공유하며 소통할 수 있는 플랫폼과 이를 통해 형성되는 새로운 형태의 대중문화, 기업 외부의 인재들과 협력해 제품과 서비스를 개발하는 개방적 혁신 등이 그렇다. 이 글에서 제시하는 새로운 대안이라는 것은 사실 이러한 큰 사회경제적 맥락에서 공공서비스를 바라보고 디자인하자는 것이다. 공공기관, 지역공동체, 그리고 디자이너가 서로 협력하는 모델 안에서 지역주민들이 당면한 문제를 능동

1) 여기서 사회적 경제란 시장을 제외한 국가, 가정, 비영리섹터를 아우르는 용어로서 협동조합으로 대변되는 협력기반의 경제시스템으로서의 사회적 경제와는 의미가 조금 다르다.

적이고 주체적으로 해결할 수 있도록 지원하고 공동체의식의 재생을 촉진시키는 소프트웨어 중심의 접근을 함으로써 지속가능한 공공서비스를 디자인하는 것이다.

## 제1부. 문제점

공공서비스디자인이란 무엇인가? 국가 및 지방자치단체가 국민에게 제공하는 서비스를 제작, 운영, 관리하는 것으로 서비스디자인 방법을 통해 공공서비스의 기능적, 관계적, 경제적 가치를 높이는 행위이다. 지금까지 공공서비스를 기획하고 실행할 때 디자이너의 참여는 거의 이뤄지지 않았다. 그리고 공공서비스를 기획하는 데 있어 기능적, 경제적 측면이 우선시되었던 것이 현실이다. 즉, 주어진 예산으로 목표하는 기능을 공공성의 테두리 안에서 달성하는 것이 그 서비스의 주된 목표였다. 우리는 여기서 지금까지 간과된 서비스디자인의 또 한 가지 측면을 강조하고자 한다. 바로 관계적 측면이다. 서비스를 잘 디자인하면 사용자들 간에 관계를 생성하고 발전시킬 수 있다. 이러한 측면을 공공분야에 적용한다면 서비스디자인을 통해 공동체를 재생시키고 지역의 문제를 해결하는 데 기여할 수 있다. 지역경제와 지역공동체가 위기를 맞고 있는 오늘날 공공서비스의 관계적 기능이 어느 때보다 절실하다.

### 지역의 현실

지역공동체와 지역경제가 붕괴하고 있다. 이것은 새삼 새롭거나 놀라운 사실이 아니다. 지역의 중소기업이 사라지거나 개발도상국으로 빠져나가면서 지역의 경제적 기반이 무너지고 있다. 이러한 문제는 제조

업에서 특히 심하다. 2009년 전국의 제조업 생산증가율이 1.2%였을 때 부산은 -13.1%, 광주는 -13.2%, 경북은 -8.5%, 그리고 강원도는 -11.1%였다(2009년 8월, 전년 동월 대비). 1998년부터 2008년까지 전국 취업자는 약 364만 명 증가했는데 그중 경기도만 약 191만 명이 늘어나 증가분의 52.4%를 차지했다. 같은 기간 부산은 1만3천명, 충북은 6만4천명이 증가하는 데 그쳤으며 전남은 오히려 9만 명이 감소했다(커뮤니티비즈니스와 지역경제 활성화. 박용규, 최숙희, 주영민. 2009)

경제가 무너지니 일자리가 사라지고, 일할 수 있는 사람들이 도시로 떠나면서 결국 지역공동체도 해체될 위기를 맞고 있다. 65세 이상 고령인구의 비율이 전국 평균 11.2%인 데 비해 군 단위 지역은 22.3%를 기록하고 있으며 일부 지역은 30%를 상회한다. 현재와 같은 지방의 고령화와 인구감소 추세가 지속될 경우 지역의 역사와 문화, 전통 자원이 계승되지 못하고 단절될 우려가 있다.

지역공동체의 해체로 인한 피해는 비단 지역에 국한되지 않는다. 그 부작용은 경제 전반에 걸쳐 나타난다(진안 마을 만들기 요약보고서. 구자인. 2011). 우리의 경제시스템을 아래와 같이 네 등분된 피라미드로 표현했을 때 맨 아래부터 자연의 층, 사회적 협동대항 경제, 공적영역, 그리고 사적영역이 있다(그림1). 처음 두 가지는 비화폐 부문에 속하고 나머지는 화폐 부문에 속한다. 비화폐 부문에 속하는 사회적 협동경제, 즉 공동체 기반의 경제가 왜소해지면서 이 부문에서 이뤄졌던 경제활동들이 공적영역 또는 사적영역의 활동들로 대체되고 있다. 즉 예전에는 공동체 스스로 해결했던 일들을 이제는 공공기관에 의존하거나 시장에

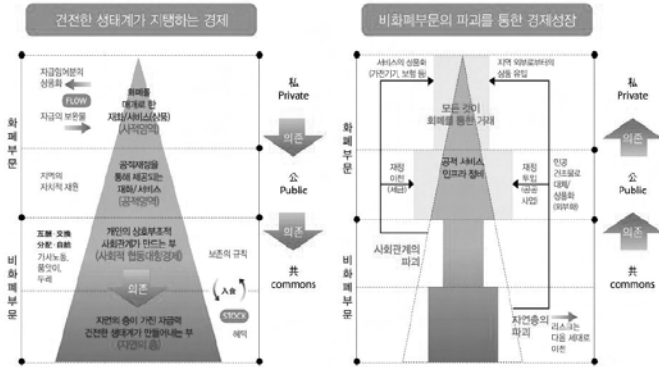


그림1. 코모즌(진안 마을 만들기 요약보고서, 구자인, 2011)

서 구매를 해야 하는 것이다. 사회적 협동경제가 공적 영역으로 대체되면 정부가 비대해지고 세금이 많아지는 유럽형 사회적자본주의 모델이 되고, 사회적 협동경제가 사적영역으로 대체되면 모든 재화와 서비스가 시장의 원리에 따라 거래되는 미국형 시장중심 자본주의 모델이 된다.

지난 수년간 경제불황을 겪으면서 우리는 전자와 후자의 장단점을 모두 목격하고 있다. 반값등록금이나 무상급식과 같은 복지정책에 대한 논란도 결국 어느 모델로 갈 것이냐에 대한 선택에서 비롯된 것이다. 교육을 예로 들어보자. 과거 공동체 중심의 사회에서 교육 또한 공동체의 몫이었다. 교육을 전문으로 하는 서당이나 마을학교가 있지만 교사들이 모두 공동체의 일원이었다. 학교에서 배울 수 없는 것은 가정에서 제공됐다. 할아버지, 할머니가 손자, 손녀에게 예절을 가르치고 나이 어린 동생을 형과 누나가 돌본다. 말 그대로 가정교육이 필요하고 또 잘 이뤄지던 시대였다. 이웃 어른들도 경험과 지식을 전달하는 스승이 될 수 있었다. 의료서비스도 마찬가지다. 마을에 의사나 의원이 있어 병을 진단하고 치료하고 약을 처방하는 역할을 하지만 정작 환자를 돌보는 역할은 가족을 중심으로

한 공동체의 몫이었다.

오늘날 교육과 보건의료는 사회에서 가장 규모가 큰 서비스 산업 가운데 하나이다. 이들 서비스를 공적영역에서 제공할 것인가, 사적영역에서 제공할 것인가를 결정하는 것은 쉽지 않은 문제이다. 공공서비스는 상업적서비스와 비교해 형평성은 높지만 비용 대비 효율성과 품질이 떨어지는 문제가 있다. 한국 공교육의 현실이 좋은 예다. 입시교육이나

인성교육 측면에서 공교육은 모두 경쟁력을 잃었다. 이런 이유에서 1980년대 미국과 유럽을 중심으로 공공서비스에 시장경제의 원리를 도입하는 신공공관리(New Public Management)가 시도되기도 했다. 하지만 이러한 시도는 큰 효과를 거두지 못하고 사라져 버렸는데 그 이유는 공적영역과 사적영역의 본질적인 차이로 인해 시장경제의 원리를 공공부문에 적용했을 때 발생하는 부작용 때문이었다.

해결책은 무엇인가? 한 가지 대안은 사회협동경제 영역을 강화함으로써 공적영역의 부담을 줄이고 사적영역의 폐해를 예방하는 것이다. 과거 공동체 사회로 회귀하자는 얘기는 아니다. 우리 주위에는 여전히 일상에서의 다양한 문제를 구성원 간의 협력을 통해 창의적인 방법으로 해결하는 공동체들이 있다. 이런 공동체들이 성장하고 확산될 수 있도록 지원을 하고 더 나아가 누구나 이런 공동체를 쉽게 만들 수 있는 환경을 조성해준다면 공동체의 재생을 통해 우리가 직면한 많은 문제를 해결할 수 있다. 다시 말하면, 현대사회에서 서비스의 수혜자 또는 소비자로서 수동적인 역할을 했던 시민들이 거꾸로 스스로에게 필요한 서비스를 생산하는 생산자 또는 디자이너의 역할을 할 수 있는 여

건을 만들어주자는 것이다. 이것이 가능한 이유는 그들에게는 문제를 창의적으로 해결할 수 있는 능력이 충분히 있기 때문이다. 더불어 이들이 협력하고 문제를 해결하는 데 필요한 노력과 시간, 자원을 획기적으로 줄여주는 기술적 인프라가 존재한다.

이제 이렇게 창의적이고 자발적으로 문제를 해결하는 공동체를 몇 군데 만나볼 것이다. 이들은 혼자서 해결할 수 없는 사회문제를 함께 힘을 모아 창의적인 방법으로 해결했기에 우리는 이들을 일컬어 창의적 공동체라 부르고 이들이 제시하는 해결안을 협동적 서비스라고 한다.

## 제2부. 새로운 대안

### 성미산마을 공동체

국내에서 가장 잘 알려진 창의적 공동체 가운데 하나는 서울 마포에 있는 성미산마을 공동체이다. 성미산 공동체는 이미 많은 매체를 통해 알려져 있기에 간단히 소개만 하겠다. 성미산 공동체는 1994년 공동육아에 관심 있는 맞벌이 가족 20가구가 힘을 모아 공동육아협동조합을 만들면서 시작됐다. 이들은 어린이집을 시작으로 유치원, 방과 후 학교도 운영한다. 아이



반찬가게인 동네부엌

유기농식당인 성미산 밥상

들이 학교에 들어갈 나이가 되자 공동출자를 통해 대안학교도 만들었다.

또 아이들이 안전하고 질 좋은 음식을 먹을 수 있도록 유기농 농산물을 취급하는 생활협동조합을 만들고 친환경 마을식당과 반찬가게도 열었다. 생협 옆에는 의류, 생활용품, 문구류 등을 재사용하기 위해 만든 되살림가게가 있다. '두루'라고 불리는 지역화폐를 사용해 수익의 일부를 마을로 되돌린다. 가게의 운영은 자원봉사자가 3시간씩 돌아가면서 한다.

뜻이 맞는 사람들이 함께 사는 공동주거공간(코하우징)도 만들었다. 공동주택은 여러 가구가 한 건물에 같이 살면서 넓은 부엌이나 식당, 세탁장, 공방 같은 시설을 공유하는 주거형태이다. 입주자들이 건축가를 불러서 원하는 공간을 직접 설계했다. 반응이 좋아서 벌써 공동주택 3호가 올라가고 있다.

### <성미산 마을의 대안학교인 성미산학교>



미니 슝 베이커리



도서실



교실

공동주택 소행주(소통이 있어서 행복한 주택)



주택의 외관



공동부엌



공방

성미산 마을의 작은나무카페



벽에 출자한 사람 이름이 붙어 있음

이렇게 협력해서 일을 같이 하다 보니 자신감도 늘고 그러는 와중에 커뮤니티도 커지면서 함께 할 수 있는 일이 더욱 많아졌다. 마을에 있는 카페가 장사가 안 돼 문을 닫을 형편이 되자 뜻을 같이한 사람들이 공동출자를 해서 카페를 인수했다. 카페 안에 들어가면 한쪽 벽에 출자를 한 사람들의 이름이 적혀 있다. 마을 사람들의 사랑방이 된 이곳은 방과 후 아이들도 들르고 마을에 전학 온 사람들이 마을 소개를 듣기 위해 머물기도 한다. 카페의 한 구석에는 마을사람들이 손수 만든 소품을 파는 가게가 있다.

일 년에 한 번씩 마을축제도 여는데 축제를 기획하는 것도 마을 사람의 몫이다. 마을의 다양한 동아리들이 부스를 만들고 이벤트를 진행한다. 마을극장도 만들었다. 마을사람들이 만든 연극이 올라가고 이들이 만든(또는 이들이 등장하는) 작품이 전시된다. 이제는

없어졌지만 카 셰어링이라는 새로운 시도도 했다. 동네의 자동차 수를 줄이고 탄소 배출량을 줄이기 위해 이웃 몇 가구가 자동차를 공유하는 아이디어였는데 적은 인원이 모여 하다 보니 불편함을 감수하기 어려웠다.

이처럼 성미산 주변에 살면서 다양한 협동적 서비스를 운영하거나 참여하는 사람들이 1000명 가까이 되는데 이들을 일컬어 성미산 공동체라고 한다. 공동체의 크기가 늘어나면서 같이 할 수 있는 일들의 종류도 늘어났다. 가령 예전에 공동체가 작았을 때는 누군가가 팬플루트 동아리를 만들고 싶어도 같이 할 수 있는 사람이 없어서 하지 못했다. 요즘에는 아무리 특이한 취미라도 같이 할 수 있는 사람을 찾으면 모을 수 있다. 성미산마을의 다양한 협동적 서비스들이 가능한 가장 큰 이유는 함께 일을 벌일 수 있는 양적으로



2008년 골목길축제



성미산마을 카 셰어링 서비스

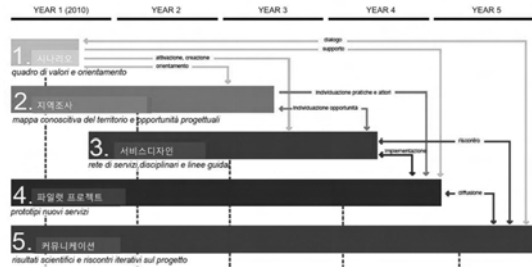


나 질적으로 성숙한 공동체가 있기 때문이다.

성미산 공동체를 방문하면 마치 다른 세상에 온 듯한 기분이 든다. 그만큼 독특하기 때문이다. 특히 서울 같은 대도시에서 이와 비슷한 사례를 찾기는 쉽지 않다. 성미산마을의 성공사례를 보고 주변에서 따라하기도 하지만 쉽지가 않다. 성미산 공동체의 밑거름이 된 초기 공동체의 헌신적인 노력과 공동체가 성장하기까지 걸린 시간은 흉내 낼 수 있는 것이 아니기 때문이다. 그렇다면 성미산 공동체와 같은 사례를 확산시킬 수 있는 방법은 없는 걸까? 결론부터 얘기하면 가능하다. 성미산 공동체를 복제할 수는 없지만 이런 창의적 공동체가 보다 쉽게 형성되고 성장할 수 있는 조건을 마련하고 지원할 수 있다. 성미산 공동체와 같은 사례가 배양될 수 있는 환경, 그리고 그것이 성장할 수 있는 체계적이고 효율적인 방법론을 제공하는 것이 바로 서비스디자인이다. 다음으로 소개할 '밀라노 먹이기' 프로젝트는 서비스디자인을 이용해 밀라노 근교의 커뮤니티 재생을 시도한 사례이다.

### 밀라노 먹이기 프로젝트(Nutrire Milano)

이탈리아 북부에 있는 밀라노는 인구 130만의 대표적인 산업도시이다. 밀라노 바로 남단에는 '파르코 수드(Parco Sud: 이탈리아어로 남쪽공원)' 라고 불리는 470km<sup>2</sup>에 달하는 거대한 농경지대가 있다. 대도시 근교에 있는 농경지대가 으레 그렇듯이 도시가 팽창함에 따라 파르코 수드도 조금씩 사라지고 있다. 지역이 사라지면서 그 지역에 거주하는 공동체와 그들의 문화, 전통 역시 사라질 위기에 처했다. 이 지역에서 친환경 농업으로 농사를 짓는 소규모 농장주들 역시 같은 운명에 처했는데, 이들은 파르코 수드의 자연을 지키고 도시민들에게 친환경 먹거리를 제공하는 중요한 역할을 하고 있었기에 이들이 농업을 계속할 수 있도록 지속가능한 비즈니스 모델을 제공하는 것이 필요



밀라노 먹이기 프로젝트 프로세스

했다. 밀라노 먹이기 프로젝트는 이런 맥락에서 시작했다.

이 프로젝트 기간은 2010년부터 5년 동안이며 목적은 밀라노와 그 주변을 아우르는 지속가능한 푸드 네트워크를 만들고 파르코 수드의 소규모 친환경 생산자들에게 경제적, 환경적, 사회적으로 지속가능한 비즈니스 모델을 제시함으로써 이들 공동체가 지속될 수 있게 하는데 있었다. 프로젝트는 5단계로 진행됐다. 첫 번째 단계에서는 지속가능한 푸드 네트워크의 시나리오를 디자인했다. 두 번째 단계에서는 지역 생산자들의 위치, 농장 규모, 생산품목, 서비스품목, 친환경 수준 등을 조사하고 이를 지도화했다. 세 번째 단계에서는 생산자와 소비자를 직거래로 연결하는 다양한 서비스 모델을 디자인하고 이를 연결해 하나의 서비스 네트워크를 만들었다. 네 번째 단계에서는 전 단계에서 디자인한 서비스 모델 가운데 세 가지를 파일럿 프로젝트로 선정해 실행했다. 선정된 세 모델은 농민장터, 꾸러미, 베이커리였다. 다섯 번째 단계에서는 프로젝트 결과물을 다양한 매체를 통해 홍보하고 전달했다.

밀라노 먹이기 프로젝트는 아직 진행 중이며 현재 첫 번째와 두 번째 파일럿 프로젝트를 실행하고 있다. 여기서는 저자가 참여한 농민장터 프로젝트를 소개한다. 우리는 서비스디자인을 이용해 밀라노 시내에서

한 달에 한 번 열리는 농민장터를 새롭게 디자인하기를 원했고 장터가 단순히 물건을 사고파는 곳이 아니라 생산자와 소비자가 만나서 상호소통하고 자연스럽게 커뮤니티를 형성할 수 있는 기회를 제공하고자 했다. 우선 장터에 오는 생산자와 소비자를 대상으로 공



(1) 소비자들이 생산자로부터 직접 유기농 먹거리에 대한 교육도 받고 시식도 해보는 코너. 유기농 와인과 쿠스쿠스 요리를 먹고 있다.



(2) 양봉업자가 소비자들 앞에서 벌꿀의 생산과정을 보여주고 있다.



(3) 시장 한쪽에 소비자들이 구입한 제품을 먹을 수 있는 공간이 마련되어 있다.

동체의식 수준을 측정했다. 또 그들의 소셜네트워크를 분석해 사회적관계의 구조를 파악했다. 설문문을 통해 그들이 가지고 있는 니즈를 분석하고 새롭게 시작할 서비스에 대한 의견도 들었다. 사용자조사를 바탕으로 다음과 같은 아이디어를 실행에 옮겼다. (1) 소비자들이 생산자로부터 직접유기농 먹거리에 대한 교육을 받고 시식도 해주는 코너, (2) 생산자가 소비자들 앞에서 생산과정을 시범으로 보여주는 코너, (3) 소비자들이 시장에서 산 먹거리를 함께 먹을 수 있는 공간, (4) 생산자들이 시장에 올 때 편의를 제공하기 위한 카풀링, (5) 생산자들이 모여 친목을 도모하고 공통의 관심사나 문제를 논의할 수 있는 모임 등이 있다.

동시에 이러한 서비스를 보다 효과적으로 운영하고 홍보할 수 있도록 디지털 기술을 활용했다. 밀라노 먹이기 프로젝트 웹사이트(www.nutriremilano.it)는 프로젝트를 홍보하고 지원하는 역할을 한다. 웹사이트를 개발하면서 우리가 가장 관심이 있었던 부분은 물리적 서비스와 디지털 서비스가 유기적으로 연결돼 시너지 효과를 낼 수 있도록 하는 것이었다. 웹사이트

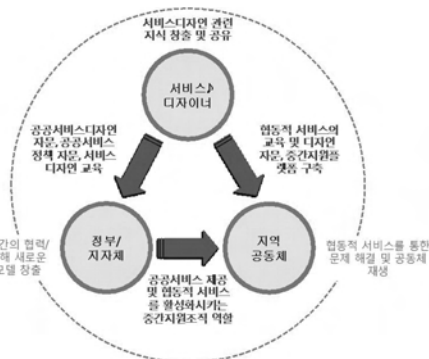


밀라노 먹이기 프로젝트 공식 웹사이트

는 크게 두 부분으로 구성돼 있다. 첫 번째 부분은 소셜네트워크 기반의 플랫폼으로 농민장터에 참가하는 생산자들의 사용자 정보가 담긴 데이터베이스와 협동적 서비스를 지원하는 데 필요한 각종 애플리케이션 툴을 포함한다(예컨대 농장의 위치와 생산물을 보여주는 지도, 검색엔진, 생산자들의 블로그 등). 두 번째 부분은 협동적 서비스를 지원하는 솔루션 모듈이다. 예를 들어 농민장터 생산자들이 카풀링을 시작하게 되면 카풀링을 지원하는 기능적 모듈이 웹사이트에 추가된다. 향후 꾸러미 사업을 시작하면 여기에 필요한 모듈이 추가되는 식이다.

### 제3부. 지역을 위한 새로운 공공서비스 모델

지금까지의 공공서비스는 관 주도의 일방향적인 프로세스에 의해 진행됐으며 디자이너의 참여도 매우 제한적이었다. 여기서 우리가 제시하는 새로운 공공서비스 모델에서는 정부/지자체, 지역공동체, 그리고 서비스디자이너가 파트너십을 기반으로 지역을 위한 지속가능한 공공서비스를 만들기 위해 협력한다.



지역을 위한 지속가능한 공공서비스 모델

### 정부와 지자체

정부와 지자체는 서비스관련 전문가들과 지역공동체와의 협력을 통해 새로운 공공서비스 모델을 창출하는 리더 역할을 한다. 이들은 공공서비스를 제공하는 한편, 지역 구성원들이 협동적 서비스를 기획하고 실행할 수 있도록 지원하는 중간지원조직의 역할을 한다. 이러한 역할을 효과적으로 수행하기 위해 서비스디자인을 공공서비스 관련 정책을 수립하고 실행하는 데 활용해야 한다. 서비스디자인 접근을 통해 지역 주민들이 가지고 있는 문제들을 정확히 파악하고 해결안을 체계적이고 효율적으로 마련할 수 있을 것이다. 한편 서비스디자인을 통해 나온 결과물은 하드웨어와 소프트웨어를 모두 포함한다. 공동체의식이나 사회적 관계 같은 보이지 않는 결과물은 우리 사회에 반드시 필요한 것임에도 불구하고 형성되는 데 오랜 시간이 걸릴 뿐만 아니라 평가하기도 쉽지 않아 공공서비스에서 간과돼왔다. 새로운 공공서비스 모델이 제대로 동작하려면 비물질적 가치를 인정하고 육성하기 위한 정부와 지자체의 노력이 선행돼야 한다.

### 지역공동체

새로운 모델 안에서 지역 주민들은 과거에 공공서비스를 수동적으로 소비하던 역할에서 벗어나 스스로 문제를 해결하고 공동체를 재생할 수 있는 능동적이고 창의적인 역할을 하게 된다. 주민들이야말로 지역에 대해 누구보다 풍부한 경험을 가지고 있고 스스로에게 무엇이 필요한지 잘 알고 있다. 문제는 이들의 지식과 경험을 어떻게 효과적으로 디자인 과정에 반영하느냐 하는 것이다. 한 가지 방법은 참여적 디자인 접근을 활용하는 것이다. 참여적 디자인이란 의사 결정 과정이나 디자인 과정에서 현장에 있는 사용자들의 적극적인 참여를 통해 이뤄지는 기술적이고 조직적인 시스템 개발과 평가를 위한 접근 방식이다(컨셉

도출 툃킷을 활용한 참여적 디자인 프로세스. 성기원, 신현경, 강학화, 남택진. 2002). 참여적 디자인을 활용하면 디자인 방법이나 문제 해결 과정에 익숙하지 않은 사람일지라도 주어진 툃킷과 워크숍을 통해 쉽게 아이디어를 내고 평가하는 것이 가능하다. 참여적 디자인을 활용해 서비스를 디자인하는 방법은 디자이너들이 직접 또는 중간지원조직을 통해 주민들에게 제공할 수 있다.


## 디자이너

새로운 모델에서 서비스디자이너의 역할은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 우선 정부와 지자체에 서비스디자이너라는 새로운 개념을 전파하는 한편 관련 지식을 창출하고 전달하는 일이다. 아직까지 서비스디자이너를 아는 공무원은 거의 없다. 설사 서비스디자인에 대해 이해하더라도 이것이 과연 지역에 기여를 할 것이라는 확신을 갖지 못한다. 이들에게 확신을 줄 수 있는 가장 좋은 방법은 성공사례를 만드는 것이다. 작은 것이라도 서비스디자이너가 지역 공동체와 경제에 기여한 사례를 만들고 공유할 필요가 있다. 이를 위해서는 무엇보다도 서비스디자이너들이 공공분야와 지역에 관심을 가지고 필요한 역량을 키우는 동시에 네트워크를 구축해 서로의 지식과 경험을 공유해야 한다. 두 번째 역할은 지역공동체가 능동적으로 문제를 해결할 수 있는 플랫폼을 디자인하고 이들에게 필요한 서비스디자인 관련 지식과 도구를 제공하는 것이다. 예컨대 밀라노 먹이기 프로젝트의 경우 웹사이트가 이런 능동적 플랫폼의 역할을 한다. 주민들을 대상으로 하는 참여적 디자인 도구의 개발이 또 다른 사례이다.

지역 문제에 관심 있는 디자이너들이 좋은 의도에도 불구하고 지역 주민과 갈등을 빚고 그들이 내놓은 해결안이 받아들여지지 않는 경우가 있다. 한 가지 이

유는 디자이너의 역할이 해결사라는 믿음 때문이다. 지역이 당면한 문제들은 종종 사회, 경제, 환경적 이슈가 얽혀 매우 복잡하고 지역성을 이해하지 못하면 해결하기 어렵다. 디자이너가 체계적인 방법을 활용해 사용자 연구를 하더라도 지역 주민들보다 지역 문제를 더 잘 이해하지는 못한다. 설사 올바른 해결안을 내놓더라도 그 과정에서 지역 주민이 소외됐다면 주민들이 그 답을 받아들이기 어려울 것이다. 결론적으로 지역을 위한 공공서비스를 디자인하는 데 있어 디자이너의 역할은 주민들이 개인의 창의력을 발휘해 능동적으로 문제를 해결할 수 있는 장을 만드는 것이다. 이러한 능동적 플랫폼이 새로운 모델에서의 서비스디자인 결과물이 될 것이다.

디자이너는 개인적인 취향이 반영된 시각적 결과물을 양산해냄에 앞서 더 큰 시각으로 사회, 정부, 교육과 환경을 위해 더 좋은 것을 생각하고 만들어내는 일을 해야 한다. 그러기 위해서는 디자이너 스스로 의식적으로 지역에 대한 책임감을 가지고 작업해야 하며 그곳의 환경, 사회, 경제적인 가치와 이익을 증진하기 위하여 지속가능성의 개념을 누구보다 깊이 인식해야 한다.

막대한 비용을 들여 수행한 공공디자인 프로젝트들 중 지역 주민들이 적극적으로 활용하고 지역이미지를 획기적으로 개선한 성공사례는 쉽게 찾아보기 어렵다. 디자이너들 스스로 개인적 창의력의 표출이라고 인식하는 경우가 많고, 단기간 수집한 피상적인 데이터만으로 과업을 수행함으로써 시야가 내부에 머물러 있기 때문이다. 그 지역에 꼭 필요한 디자인을 개발하기 위해 여러 분야의 전문가들이 네트워크를 형성하고 이렇게 집적된 기술, 경험, 창의력을 바탕으로 주민의 참여를 유도한 공동 작업을 통해 새로운 공간으로 재생시켜야 한다. 이를 성공적으로 수행하기 위한 실행전략이 서비스디자이너이다. 



# 공공서비스디자인은 모든 공직자가 가야할 길

취재 · 사진 | 허운연 기자

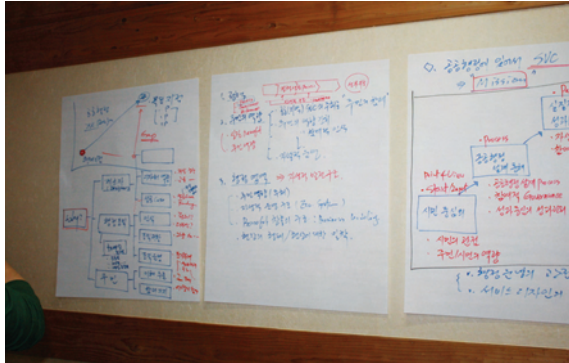
지난 2월 10일, 11일 양일간 《월간 지방자치》 공공서비스디자인 전문위원들과 전문가들이 충청북도 공주시에 있는 한옥마을에 모여 워크숍을 열었다.

이날 워크숍에는 김광순 지식경제부 R&D전략기획단 융합신산업 팀장과 조소연 행정중심복합도시건설청 기획조정관, 김남형 계원디자인예술대학 교수, 김선이 금오공과대학교 교수, 백준상 울산과학기술대학교 교수, 차승화 한양사이버대학교 교수, 민영삼 The DNA 대표, 이창호

샘파트너스 대표, 정인에 DOMC 대표, 최정운 UDI도시디자인그룹 대표, 윤성원 한국디자인진흥원 정책개발팀 과장, 충남여성정책개발원 최은희 실장, 우북남 연구위원이 참석해 아직은 공직자들에게 생소한 공공서비스디자인의 방향에 관해 열정적인 의견을 나눴다.







윤석규 부시장

워크숍의 의견을 정리해 보면 아직까지 공급자 중심의 행정에 머물러 있는 지금, 수요자 중심의 행정으로 변화해야 한다는 것에 의견을 같이했다. 이를 위해 고객만족이라는 개념을 공공기관에 도입하고, 현재 부서 중심의 칸막이 행정을 최종 고객 중심의 행정체계로의 개편이 필요하다는 의견도 나왔다. 또한 이해관계자의 참여를 바탕으로 참여적 민주주의를 달성하고 거버넌스 구조를 구축해야 할 필요성도 지적됐다.

그리고 주민의 필요를 파악하고 파트너로 인정하는 의식도 공직사회에 요구했다. 공공서비스의 주체는 주민이기 때문에 주민 역량 강화의 필요성도 요구됐다. 주민이 변하고 참여적 인식이 강화된다면 자발적인 운영도 가능해진다는 의견도 나왔다.

현재 공공행정에서 공공서비스디자인의 인식이 낮은 이유로 제공자와 행정조직, 주민의 문제점을 점검해보았다. 먼저 제공자의 문제점은 디자이너의 역량과 성공 케이스의 부재를 꼽았다. 행정조직의 문제점은 인식의 부족과 복

지부동하는 조직의 저항, 동기부여가 되지 않는 점과 국가 예산 문제를 꼽았다. 또한 주민들의 이해수준과 참여의지에 대한 의문도 덧붙였다.

이날 워크숍에서는 공공행정에 있어 서비스디자인의 미션을 3P로 분류했다. 시민 중심(point for view)의 공공행정 설계(process)를 통해 실질적인 성과의 창출(performance)로 정의했다.

실질적인 공공서비스디자인의 인식 확산을 위해서는 무엇보다 성공 사례 전파가 가장 중요한 화두로 이야기됐다. 그리고 작은 프로젝트라도 공동과업을 추진하고 다양한 형태의 홍보를 통해 공공서비스디자인 성공 사례를 널리 알릴 필요성을 역설했다.

또한 《월간 지방자치》를 통해 공무원들의 저항감을 줄이고 이해를 높일 필요성이 제기됐으며 개념적 설명과 사례 중심으로 공무원과 주민을 이해시키고 지역 경제에 어떤 이익이 있는지 쉽게 설명할 수 있게 하기로 했다.

이어진 저녁 식사 자리엔 윤석규 공주시 부시장도 참석해 공주시에 필요한 공공서비스의 문제 발견과 해결을 위한 조언을 당부했다. 다음 날에는 건설 중인 세종시를 방문해 조소연 기획조정관의 브리핑을 받고 첫마을 입주 지역을 직접 방문해보고 밀마루 전망대에서 세종시 건설 현장을 한눈에 바라보는 시간을 가졌다.

공공서비스디자인 전문위원들은 워크숍에서 나온 결론이 우리나라 공공행정에 변화를 가져오는 실질적 사례로 이어질 수 있게 역량을 모으자고 다짐했다. ✎



# 지역 커뮤니티의 행정서비스 디자인 적용사례 연구

## : 세종시 첫마을을 중심으로



조소연 기획조정관  
행정복합도시건설청

### 세계적인 명품도시의 의의

2005.3.18일 법률 제7391호로 제정된 '신행정수도 후속대책을 위한 연기·공주지역 행정중심복합도시 건설을 위한 특별법' 제1조(목적)에선 수도권의 과밀한 집중에 따른 부작용을 시정하기 위하여 행정중심복합도시를 건설하는 방법 및 절차에 관하여 규정함으로써 국가의 균형발전과 국가경쟁력의 강화에 이바지함을 목적으로 한다고 명시하고 있다. 동법 제44조와 제51조에서는 행정중심복합도시 건설에 관한 사업을 재정적으로 지원하기 위하여 행정중심복합도시건설특별회계를 설치하고, 국가예산지출의 상한을 2003년도 불변가격기준으로 8조5천억원의 상한액을 설정하고 있다. 사업시행자의 법적 지위를 가지는 한국토지주택공사의 투자 규모 14조원을 합하면 2030년까지의 공적투자 규모가 22조5천억원에 달하는 대규모의 국책사업이라고 할 수 있다.

대규모의 공적자금을 투입하여 건설하려고 하는 세종시가 명품도시로 세계적인 도시들과 비교해도 손색이 없으려면 필요한 것은 무엇일까? 지식정보화사회에 적합하고 디자인이 멋스러운 건축물 등의 기반시설과 함께 세종시 건설과 운영에서 국민의 참여가 체계적이고 지속적으로 이뤄져 국민과 함께 만들어가는 도시가 되어야 국민의

공감과 수용성이 높은 도시를 건설할 수 있을 것이다. 세계 최고의 도시는 하드웨어 측면뿐만 아니라 이용자인 국민의 입장에서 소프트웨어적인 운영 부분이 잘 설계되어야 한다는 것이다.

이하에서는 작년 말에 이뤄진 세종시 첫마을 입주를 계기로 각종 편의시설 제공과 체감도 높은 행정서비스를 행정중심복합도시건설청의 정책과 조직운영에 적용하면서 제기된 수요자 중심의 행정서비스 디자인에 대한 사례를 소개하고 향후 과제를 짚어보기로 한다.

### 행정서비스 디자인 적용 사례

세종시 첫마을은 약 35만 평의 대지에 7,000가구가 입주하는 커뮤니티로 작년 말부터 올해 3월까지 2,200가구, 6월 이후 약 4,800가구가 입주하여 올해 안에 약 2만 명의 인구가 거주할 것으로 예상된다. 인간이 정주여건을 차츰 갖춰가고 있는 첫마을에서 현재 필요한 것은 입주민의 관점에서 체감할 수 있는 행정서비스와 주민편익서비스가 구현되는 것이다. 현재 이를 가능하게 하는 실천적인 방법으로 주부모니터링단 운영, 공공기관 거버넌스 운영 및 세계 최고의 도시 만들기 연구 포럼 등이 마련되어 운영 중에 있거나 곧 운영될 예정이다.

## 1) 주부모니터링단 운영

행정중심복합도시건설청은 올해 1월 17일 주부모니터링단을 발족했다. 이번 주부모니터링단 발족은 첫마을 입주에 따른 현장의 소리를 주부를 통한 소통의 장으로 만들어 아이디어를 적극 발굴하고 내실 있는 서비스를 제공하기 위함이다. 주부모니터링단은 입주 초기임을 고려해 우선 11명으로 구성하고 단계적으로 20명까지 늘려갈 계획이다. 17일 첫 모임에서는 위촉장을 수여하고 세종시 건설 현황, 주부모니터링단의 역할과 향후 운영방안에 대해 자유토론을 갖는 시간을 가졌다.

첫마을 입주 시점에 주부모니터링단을 구성하여 운영하는 이유는 세종시가 여성의 사회적 지위와 역할이 강화되는 시대적 흐름에 부응하여 여성이 살고 싶은 도시를 구현하고 있다는 점과 함께 여성의 섬세함과 감수성으로 각종 공공과 민간의 서비스에 대한 점검과 평가를 통해 바람직한 대안을 제시할 수 있을 것으로 기대된다는 점이 작용하였다. 국가행정기관이나 지방자치단체 등에서 주부모니터링단을 운영하는 사례는 적지 않지만, 행복도시 건설청이 구성하여 운영하는 주부모니터링단은 인구 약 2만 명이 거주하는 지역사회의 특성상 참여자 누구나 공감하고 이해할 수 있는 지역사회의 각종 이슈에 대해 함께 논의하여 지역사회 구성원들의 합의를 통해 만족도를 높여나갈 수 있다는 점, 계획형 도시로서 새롭게 만들어져가고 있는 지역사회에서 입주민들이 좋은 지역사회 건설을 위한 열정과 희망을 펼칠 가능성이 크다는 점에서 성공적인 운영 사례를 기대할 수 있다.

## 2) 공공기관 거버넌스 운영

공공기관 거버넌스는 입주 초기 주택관리, 기반시설, 행정서비스 등 다양한 분야에서 주민의 불편과 요구사항을 관련 기관들이 함께 분석하고 시너지 효과를 낼 수 있는 대응방안을 마련하자는 취지에서 구성하여 운영되고



있다. 올해 1월 12일에 첫 모임을 가졌고 향후 공공기관 거버넌스의 역할과 과제 등에 대해 논의하였다. 첫 모

임에 참여한 기관으로는 행복도시건설청, 세종시출범준비단, 연기군 주민센터(남면 출장소), 보건지소, 연기교육지원청, 남면파출소, 119 소방안전센터, 첫마을 우체국, 한국주택토지공사 등이 있다.

공공기관의 경우 대체로 지리적으로 분산되어 운영되고 있고, 기관 간의 업무협조가 잘 이뤄지지 않는 칸막이 현상이 공급자 중심의 행정의 모습이며 국민의 체감도를 낮추는 요인이라는 지적이 있어왔다. 세종시 첫마을의 경우 이러한 기관 간 칸막이를 최소화하고 기관 간 업무협조를 통해 수요자 중심의 행정을 유도하고 아울러 주민이 하나의 장소를 방문하여 다양한 행정서비스를 향유할 수 있도록 하기 위해 다양한 기관이 입주하는 복합커뮤니티를 건설하였다. 이러한 복합커뮤니티 건설이라는 하드웨어적인 취지를 감안하여 행정기관 간의 유기적인 업무협조를 끌어낼 수 있는 정기적인 공공기관 거버넌스 회의 운영의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 중앙행정기관의 역할과 기능상으로 보면, 국무총리실이 다양한 국가기관과 지방정부가 참여하는 거버넌스의 운영을 총괄하는 것이 타당하지만, 세종시의 지역 여건과 그간 행복도시 건설과정을 고려할 때 행복도시건설청이 이러한 거버넌스의 운영을 총괄하는 것이 현실적인 방안이라고 보여진다.

공공기관 간의 거버넌스의 바람직한 운영방안은 향후 과제로 일정 기간의 시행착오를 거치면서 정립될 것으로 전망된다. 공공기관 거버넌스의 정착 여부는 참여자들이

소속기관의 이해와 관점에 집착하지 않고 유연한 기관 간 협업을 통해 수요자 중심의 행정서비스를 구현하려는 인식에 달려 있다고 볼 수 있다.

### 3) 세계 최고의 도시 만들기 연구 포럼(가칭)

명품도시로서의 세종시를 만들기 위해서는 2006년도에 수립된 기본계획과 개발계획이 차질 없이 실행되는 것만으로 완성된다고 보기는 어렵다. 경쟁할 만한 도시에서 운영되고 있는 문화, 교육, 복지, 주민자치 등의 다양한 분야에서의 우수 운영 사례, 카 셰어링과 같은 한 차원 높은 시민의식을 전제로 하는 교통운영 사례 등을 세밀하게 연구하여 세종시에 접목하여 하드웨어적인 우수함에 소프트웨어적인 운영 사례를 축적해야만 세계에서 인정하는 명품도시가 될 수 있을 것이다.

세계 최고의 도시 만들기 연구 포럼은 벤치마킹 대상이 되는 도시의 모범적인 운영 사례를 체계적으로 연구하고 세종시에의 적용 가능성을 세밀하게 연구하기 위한 공무원과 민간전문가의 연구모임이라고 볼 수 있다. 세부적인 구성과 운영방안을 마련하여 올해 2월부터 운영할 계획이다.

다양한 시각과 경험을 가진 민간 부문과 공공 부문의 참여자들 간 격의 없는 토론을 통해서 지역주민에게 높은 만족도를 주는 행정서비스의 구현방안에 대한 컨센서스가 이뤄져 세종시의 행정이 수요자 중심으로 업그레이드 되는 계기가 될 것으로 기대된다.

### 향후 과제

국민의 체감도를 높이는 행정서비스 디자인을 유도하기 위한 핵심적 과제로는 공무원들의 수요자 중심의 사고와 실천을 어떻게 확보할 것인가로 요약될 수 있다. 공무원사회에 지속가능한 변화를 이끌어내기 위해서는 일회성 이벤트가 아닌 제도적인 수단을 강구해야 할 것으로 판단된다.

이에 대한 효과적인 대안의 하나로 수요자 중심의 행정 서비스 창출과 성과관리를 연계하는 방안을 제시하고자 한다. 개인별 연도업무목표 설정 시 국민편익을 증진시킬 수 있는 성과지표를 제시하게 하고 이를 성과평가 시 평가하는 체계적인 성과관리가 이뤄져야 한다는 것이다. 예컨대 주부모니터링단의 운영을 담당하는 공무원의 경우 단순히 투입이나 공급자 중심의 지표인 '주부모니터링단 구축과 연간 10회 이상 회의 개최'라는 정량 목표보다는 '주부모니터링단에서 제시한 이슈와 대안을 50% 이상 실행'이라는 지표가 좀 더 수요자 중심의 지표가 될 수 있는데, 이러한 수요자 중심의 지표를 중심으로 개인과 부서의 성과를 평가하는 성과관리가 필요하다는 것이다.

계량적 지표로 평가하기 부적절한 경우나 과장급 이상의 부서장의 경우는 평가대상 기간 중의 주요 성과를 제시할 경우 국민편익을 제고한 구체적인 사례를 제시하게 하는 기술식(description)의 자기실적 기술서를 작성하게 하는 방안을 고려해볼 수 있을 것이다. 여기서 유의할 것은 부서의 실적이 아닌 개인의 부가가치(value-added) 중심의 실적, 즉 개인이 직접적으로 기여한 성과를 중심으로 작성하게 하는 것이 중요하다.

요약하면, 수요자 중심의 행정을 위한 각종 장치나 제도와 함께 이를 뒷받침하고 작동될 수 있도록 하는 성과관리체제나 전략적인 인사관리시스템이 운영되어야 공직사회가 수요자 중심의 행정을 유도할 것으로 기대된다. 아울러 수요자의 요구사항이나 기대를 반영하기 위한 각종 장치나 제도는 각 중앙행정기관과 지방정부에서 도입하거나 운영되고 있지만 무늬만 의견수렴장치라는 비판을 듣지 않기 위해서는 민과 관 간의 비대칭적인 정보나 권한관계를 넘어서서 수평적·협력적 관계에 이르는 실질적인 주민자치의 수준으로 내실 있는 운영을 하는 것이 관건이라는 점을 강조하고자 한다. ☆

# 지역 경제 활성화에 도움을 주는 서비스디자인



김선아 교수  
(금오공과대학교 산업공학부)



백수현 연구원  
(대구경북디자인센터)

《월간 지방자치》가 1년간 기획·연재하는 공공서비스 디자인 3탄, 지역경제 활성화 위주로 다뤄보겠다.  
1탄, 2012년 공직의 변화 공공서비스 디자인  
2탄, 지역 커뮤니티를 위한 서비스디자인

언제나, 모든 일이 그러하듯이 이번 호에서 소개하고자 하는 주요 사례(터나누기 프로젝트)의 시작도 아주 작은 생각에서 출발하였다. 지역의 디자인을 진흥하고자 하는 목적으로 설립된 지역디자인센터 중 한 곳인 대구경북디자인센터에는 여러 개의 기업이 입주해 있다. 원단을 수출하는 기업인 영원무역에서 매일 나오다시피 하는 한 박스가량의 자투리 천을 쓰레기로 처리하는 청소 아주머니의 한숨 소리가 디자이너의 호기심을 자극한 것이다. ‘알록달록한 예쁜 천이 그냥 버려지는 게 아깝다! 뭔가 다르게 활용하면 좋텐데...’

## 들어가며

지방자치에 있어 무엇보다 중요한 것은 ‘지역 경제를 어떻게 활성화할 것인가!’ 하는 것이다. 지역의 살림을 잘 꾸려 나가기 위해 공무원 및 관계자들은 중앙

에서 지원받는 사업과 자금, 기업 유치, 지역 브랜드 개발, 관광 개발 및 홍보 등 여러 가지 수단과 방법을 총동원해 지역 경제를 살리기 위해 애쓰고 있다. 그러나 예산을 확보하기 위해 만들어진 그럴듯한 아이디어는 누가 봐도 시도해볼 만한 것이어서 여기저기 중복되어 빛이 바래기도 한다. 산업화 시대에서 인정받는 가치는 무엇이든 없는 것을 새로이 ‘만들어내는 것’에 있었다고 한다면, 지속 가능한 시대를 맞이하는 지금 우리의 상황에서는 있는 것을 되돌아보고 ‘가치 있게 활용하는



것'에 있다고 할 수 있다. 이것은 단순히 제품을 만들어 수출하던 산업 역군의 모습과는 분명히 다른 의미가 있다. 지역 경제의 진정한 활성화를 위해서는 숫자로만 가능되던 예전의 '잘사는' 기준이 아니라 또 다른 지역에 가치를 되돌려주는 진정한 의미로서의 잘사는 기준이 새로 정립되어야 할 것이다. 다음에 소개하는 대구경북디자인센터의 '더나누기 프로젝트'와 업사이클링 상품을 만드는 기업인 '리블랭크'의 사례는 지역 경제의 활성화를 위한 새로운 비즈니스 모델과 구체적인 방법 및 실행력을 제시하고 있다.



좋은 소재  
착한 가격  
멋진 디자인  
더구나, 기쁜 일



더나누기 대표이미지(브랜드와 슬로건)

## 더나누기 프로젝트

### (1) 개요

섬유 기업에서 상품을 생산하고 남은 고급 원단을 재활용하여 가치 있는 디자인 상품으로 다시 만들게 되는데, 생산 과정에서 오랜 세월을 걸쳐 숙련된 솜씨를 자랑하는 시니어들이 정성을 보탬으로써 많은 일자리를 창출함과 동시에 상품 판매를 통해 발생하는 수익금은 어려운 이웃과 함께 나누는 사회적 기업 활동이다.

### (2) 배경

대구에는 1970~80년대 우리나라 발전의 중심이었던 섬유산업의 본거지였으며 이와 연계된 봉제기술의 발달로 많은 기술 숙련자가 있었다. IMF 이후 지역 섬유 산업이 어려워지면서 기업뿐만 아니라 기술자들이

일자리를 잃는 상황이 발생하였다. 기능적으로 진화된 섬유의 개발로 섬유 산업은 또 다른 활로를 찾았지만, 연간 8만3천 톤의 잉여원단이 배출되어 쓰레기로 매립되는 등 각종 환경과 관련된 문제를 야기시키고 있다. 이러한 시대적·경제적 상황을 배경으로 자원과 인력을 효과적으로 활용하여 가치를 일으키는 새로운 비즈니스 모델이 필요하게 되었다.

\*'짜깁패션슬리퍼'는 잉여원단의 특성상 컬러와 재질이 다양하다는 한계점을 오히려 상품의 차별화 콘셉트로 활용한 사례이다. 취향대로 다른 컬러의 슬리퍼를 한 개씩 골라 신음으로써 개성을 뽐낼 수 있으며, 앞뒤 컬러도 달라 뒤집어 신는 재미도 있다. 2011년 굿디자인을 수상하였다.



(좌)더나누기 대표 상품인 '짜깁패션슬리퍼'와 (우)다양한 종류의 가방 상품

### (3) 상품

상품의 재료가 되는 원단은 프로젝트의 취지를 알려 기업의 호응을 이끌어내는 것이 우선이다. 다행히도 기업의 사회적 책임 활동이 이슈가 되는 시대의 흐름을 타 프로젝트를 시작하는 데 어려움이 없을 만큼의 원단이 기부되었다. 그러나 상품을 기획하고 디자인하는 데 여러 기업에서 모은 원단은 너무 종류가 다양하고 원단의 특성이 각기 달라 예상치 못한 어려움을 맞이하게 되었다. 이러한 문제점을 고민한 결과, 오히려 차별화된 상품을 기획하자는데 의견이 모아졌다. 기능과 기술 중심의 아이디어보다는 재미있고 예쁜 상품을 만드는 것이다. 각종 기업체에서 나누어 주는 회사 소개 자료를 담은 봉투를 지속적으로 활용할 수 있도록 천으로 된 상품을 만든다거나 컬러와 패턴이 화려한 손수건으로 여성용 파우치를 만들어 패션 아이템으로 만든다거나 하는 것이다.

### (4) 프로세스

더나누기 프로젝트는 기존의 상품개발 프로세스와



더나누기 프로젝트 진행 프로세스 개념도

는 다르다. 상품의 기초가 되는 원 재료 수급부터가 다른 통로와 방법을 통해서 이루어지기 때문이다. 그에 따른 제약 조건을 관리하고 극복하는 데 많은 시행착오가 있었으며 이러한 것을 새로운 프로세스로 정립해감으로써 차별화된 비즈니스 모델 개발에 기초가 될 수 있었다. 처음부터 확립된 예산과 완성된 시스템 내에서 이루어진 것이 아닌 데다 기부와 참여라는 대전제하에 이루어진 이와 같은 프로젝트를 운영함에 있어 가장 중요한 것은 바로 이해 관계자들이 어떤 이익을 창출해낼 것인가 하는 부분이다. 상품뿐만 아니라 서비스와 연계되어 진행되는 이러한 서비스디자인 관점에서의 프로젝트 진행은 각 단계마다 얽혀 있는 다양한 이해관계자들의 이익을 반드시 심도 있게 고려해야 하기 때문이다.

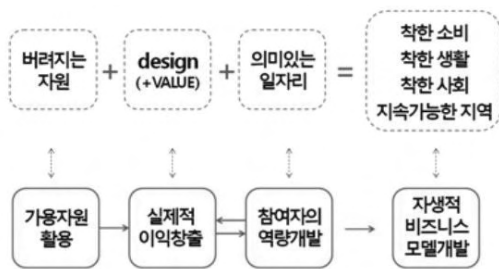
더나누기 프로젝트에 참여한 이해 관계자들의 활동 및 이익 창출

이해 관계자(Stakeholder)		내용	이익(Benefit)
재료	섬유기업	원단 기부	사회적 책임 활동/홍보 각 기업 원단 특성에 맞는 맞춤형 디자인 제작 기회
개발	디자인 기업 디자이너	재능 기부(오픈형 디자인 개발로 자발적 참여, 국제 아이디어 콘테스트를 통한 해외 디자이너 참여 유도)	디자인 상품화 기회 판매 수익금 중 일부 수여
생산	시니어클럽 지역공장	핸드메이드/기계(추후) 생산 재단, 봉제, 포장	기술과 전문성에 집중(지속적인 현장교육) 일자리 창출/지속적인 일거리
판매	유통회사	기업체 및 관공서 납품 녹색 매장/디자인 매장 등	가치 있는 상품 판매 수익 다양한 유통 채널
구매	기업/관공서/개인	상품 구매 시 기부금 포함	나눔 정신 실현



## 지역 경제 활성화를 위한 새로운 서비스디자인 모델

지역 기업에서 기부하는 잉여 원단으로 새로운 상품과 서비스로 가치를 발휘하고 있는 더나누기 프로젝트의 사례에서도 알 수 있듯이 지역의 가용 자원을 활용하여 단순히 상품을 만드는 수준에서 벗어나 지속 가능한 가치를 생산할 수 있도록 하는 새로운 서비스디자인 모델을 단계별로 살펴볼 수 있겠다. 제품과 서비스를 통합적으로 연계하여 지속적인 비즈니스가 일어날 수 있도록 하는 서비스디자인은 다음과 같은 프로젝트 개념에서 단계별로 풍요한 역할을 할 수 있다.



더나누기 프로젝트의 개념(상)과 지역 경제 활성화를 위한 서비스디자인 개념(우)

(좌)서울의 한 소파 천갈이 공장에서 버려지는 소파 가죽을 수거하여 새로운 상품으로 재탄생시킨 리블랭크의 제품들. (우)버려지는 폐 현수막을 수거할 때도 실험복을 입고 스스로 재미있는 놀이로 인식하는 행동을 함으로써 서비스디자인의 한 방안으로 활용한다.



### (1) 가용 자원의 활용

지역사회에서 가용할 수 있는 차별화된 자원은 지역 경제 활성화의 핵심 역량이 된다. 이미 지역 특산물과 같은 자원은 새로운 지역 비즈니스를 만드는 데 좋은 원천이 되었다. 이제는 생산되는 것뿐만 아니라 지역의 버려지는 자원을 가용 자원으로 인식한다면 또 다른 활력소가 될 것이다.

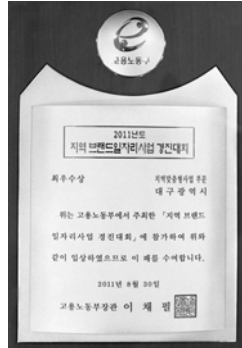
### (2) 실제적 이익 창출

통합적인 시스템을 원활하고 지속적으로 운영하기 위한 핵심은 각 단계마다 연관되어 있는 일의 목적과 실행, 그로부터 얻어지는 실제적 이익은 무엇인가 하는 것이다. 작은 아이디어로부터 출발하여 국가적 지원 사업으로 연계되어 진행되고 있는 더나누기 프로젝트의 경우, 진행 과정에 동참한 참여자들의 명확한 이익이 창출됨으로써 가치를 발휘한 경우이다.

-담당공무원: 정부의 주된 방향인 녹색 성장, 일자리 창출에 걸맞는 사업 개발 및 실행력을 인정받아 고용노동부에서 주최하는 '2011 지역 브랜드 일자리사업



Q 굿네이버스



(좌)굿디자인/굿네이버스 로고 마크, (중)지역 브랜드 일자리사업 경진대회 상패, (우)대구 수성시니어클럽 작업장

경진대회 지역 맞춤형 일자리사업 부문'에서 최우수상을 차지하였다. 이러한 수상을 계기로 사업의 지속적인 추진 및 확장을 위해 국비 우선지원의 인센티브를 받게 되었다.

-담당 디자이너: 제한적인 소재를 잘 활용하여 상품의 가치를 부여함으로써 사회적 이슈인 녹색 제품 제작과 사회적 책임 활동을 인정받아 지식경제부에서 주관하는 '2011 굿디자인' 을 수상하였다.

-제작 및 생산(수성시니어클럽): 각 구청에 있는 시니

어클럽과 연계하여 지속적인 일자리 창출을 위해 노력하고 있다.

“이 일을 다시 시작하고 내 일자리뿐만 아니라 내 삶의 이유까지 다시 찾았습니다.”(이영순, 봉제기술자)

-판매 및 기부(굿네이버스): 기업체 및 관공서 납품으로 벌어들인 수익금 중 일부를 굿네이버스와 연계하여 기부 프로그램을 실행함으로써 기부문화 창출 및 확산에 기여하고 있다. 굿네이버스는 짧은 기간에 원조 수혜국에서 지원국으로 탈바꿈한 우리나라를 대표

리블랭크의 역랭개발 교육 프로그램과 사회적 책임활동 : (좌)업사이클링 교육(\*업사이클링(Up-Cycling)은 단순히 폐품을 재활용하는 수준을 넘어 폐품에 아이디어와 디자인을 가미해 가치 있는 상품으로 재탄생시키는 작업을 뜻한다) (중)2008 디자인 올림픽 재활용 워크숍





하는 상징적인 기부단체로써 모든 기부 대상과 자금 관리를 담당하는 본부가 우리나라라는 것에 의미가 있는 단체이다.

“수거에서 생산, 기부까지 굿네이버스 철학과 딱 맞아떨어지는 정말 멋진 상품입니다. 굿네이버스와 더

나누기가 만난다면 나눔의 더 큰 시너지가 발생할 것입니다.” (김중곤/국제구호개발NGO 굿네이버스 대경본부장)

### (3) 참여자의 역량 개발

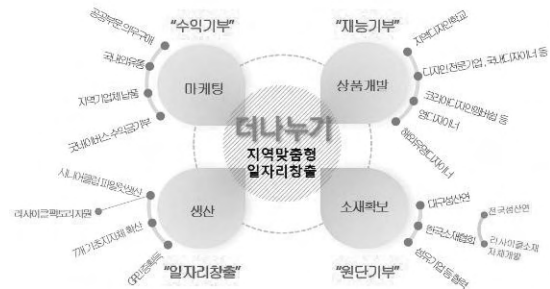
사회적으로 가치 있는 일을 추구하며 현장에서 부딪히는 어려움은 분명 있다. 가장 뛰어난 인재와 기술력을 갖추고 세계 무대를 목표로 매진하는 기업의 활동과는 분명 다르다.

천천히 가더라도 다 같이 상생할 수 있는 길을 찾는 것이 바로 지역 커뮤니티와 함께 하는 프로젝트의 특징이다.

상품과 서비스의 질을 높여 경쟁력을 확보하기 위해서는 반드시 참여자의 역량을 개발하는 교육 프로그램과 상생 프로그램이 가동되어야 할 것이다.

### (4) 자생적 비즈니스 모델 개발

결론적으로 말하자면 지역 가용자원의 활용, 실제



더나누기 프로젝트의 비즈니스 모델

적 이익 창출, 참여자의 역량 개발을 유기적으로 관통하는 자생적 비즈니스 모델의 개발은 끊임없이 수정, 진화되어야 한다. 공급자 중심으로 구조화된 시스템을 억지로 끼워 맞추는 식의 프로그램은 이제 작동하기 어렵다. 수요자들이 자생적으로 만들어가는 비즈니스 모델이야말로 선진화된 사회의 단면을 보여주는 것이라 하겠다.

### 마치며

정부가 선도적으로 운영하는 녹색성장의 개념을 바탕으로 지역 경제 활성화를 위한 상품 및 서비스 개발의 사례를 통해 새로운 가치 창출의 가능성을 엿볼 수 있다. 제조, 생산의 한정된 범위에서만 운영되던 경제 활성화는 참여자들의 이익을 위한 넓은 견지에서 서비스를 통합적으로 바라보는 과정을 통해 보다 더 활발해질 것으로 예상된다. 이러한 관점이야말로 서비스디자인의 핵심 가치인 이해관계자(Stakeholder)의 실제적 이익(Benefit) 창출을 위한 거울이 될 것이라 기대한다. ✨

공공서비스를 디자인하라!

# 서비스디자인 워크숍 **광주 아시아문화전당** **'design dive' 현장 중계**



**윤성원** 과장  
(한국디자인진흥원 정책개발팀)



**정인에** 대표  
(DOMC, (사)한국서비스디자인협의회 이사)

《월간 지방자치》가 1년간 기획·연재하는 공공서비스 디자인 4탄, 실제 사례를 소개하겠다.

1탄, 2012년 공직의 변화 공공서비스 디자인

2탄, 지역 커뮤니티를 위한 서비스디자인

3탄, 지역 경제 활성화에 도움을 주는 서비스디자인



“다양한 관점에서 아이디어가 서로 섞이고 정리되어 가는 것을 경험할 수 있었던 점이 특히 좋았고 미래를 상상해보면서 새로운 서비스를 설계한다는 것에 신났었습니다”

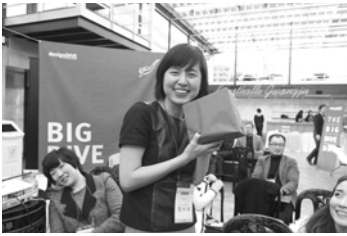
지난 3월 10일 토요일, 광주 아시아문화전당\* 건립 현장에서는 서울과 광주에서 모인 50여 명의 디자이너와 경영 컨설턴트, 엔지니어, 교수 등 다양한 분야의 전문가들이 열정적인 발표회를 가졌다.

\* **국립아시아문화전당** : 국립아시아문화전당은 광주광역시에 2014년 오픈을 목표로 건립 중인 미래형 신개념 복합문화시설이

다. 전 세계에서 오는 방문객들이 아시아 문화를 만나고, 문화예술 전문가들에게 창의성을 발현 할 수 있는 소통의 공간을 추구한다.

2015년 아시아문화전당이 건립된 후 시민들이 경험하게 될 새로운 문화 서비스를 디자인하는 ‘design dive’ 라는 서비스디자인 워크숍 프로그램의 실행 결과를 발표하는 최종 발표회였다.

공공서비스의 설계에 수요자들이 직접 참여하여 서비스의 대상 고객을 관찰하고 수요자가 중심이 된 새로운 서비스 프로세스와 고객 접점을 디자인하는 서비스디자인 워크숍 ‘design dive’ 가 실행되었던 취



발표 후 우수 참여자, 우수 팀에 대한 시상으로 즐거운 발표장 (정시내 UDI 팀장)



지난 3월 10일 토요일, 50여 명의 디자이너와 경영 컨설턴트, 엔지니어, 교수 등 다양한 분야의 전문가들이 공공서비스디자인의 결과를 가지고 열정적인 발표회를 가졌다. (광주 아시아문화전당 건축 부지 내 아시아문화마루)



풍요와 감성의 시대를 맞아 일 중심의 삶으로부터 역사상 최초로 삶의 가치에 대해 돌이켜 볼 수 있게 되었다. 생산성과 물질을 추구하던 시대를 넘어 의미와 무형의 가치를 추구하게 된 것이다. 디자인은 이 시대에 어떤 역할을 해야 할 것인가. (사)한국서비스디자인협의회 김광순 고문 발표

지, 실행 경과와 발표 결과를 소개한다.

정부, 지자체 등 공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하는 데에 있어 서비스디자인 방법을 도입하고 있는 사례가 최근 많이 나타나고 있다.\*

\* 사례 : Dott07(Design of the time)는 디자인을 통해 사회 문제를 해결하고 국민의 삶의 질을 향상시킬 수 있음을 입증하였던 캠페인이자 디자인 주도의 공공서비스 혁신 프로젝트이다. 영국 디자인진흥기관인 디자인카운슬이 지자체와 함께 '07년 실행하였다. 총 110억에 달하는 예산이 투입되었고, 학교/커뮤니티, 에너지/환경, 식품/영양, 건강/웰빙, 지속가능한 관광, 도시/농촌, 운송/교통, 주택/주거환경 등 공공서비스를 혁신하기 위한 디자인 프로젝트가 광범위하게 시행되었다.

사용자의 경험과 행동을 조정함으로써 사회 변화를

일으키는 디자인의 새로운 역할의 대한 인식이 확장되고 있는 것과 맥락을 같이 하는 것이라 보인다. 국내에서는 공공분야에 디자인 활용 사례를 다양하게 확보해 나갈 때와 동시에 디자인업계에서도 새로운 디자인 방법론의 수행력을 키울 기회를 마련해야 한다는 인식에 따라 1년 전, 한국디자인진흥원의 주도로 다음과 같이 'design dive' 라는 서비스디자인 워크숍 프로그램이 계획되게 된다.

### design dive의 시작

'design dive'는 자발적 참여자이자 다학제 전문가로 구성된 참여자들이 미래 사회 변화를 구상하고 이를 바탕으로 공공서비스의 구체적인 모습을 시나리오로 가시화하는 방법을 체험함으로써 디자인의 사회적

## 디자인, 공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하다

국민들은 공공서비스에 대해 수요자 중심으로의 변화를 강력히 요구하고 있다. 국가형성 초기의 공공서비스는 최대 다수를 위한 최대의 서비스 제공이라는 가치를 지향하며 수요자인 국민에게 더 나은 미래의 제공을 목표로 설계된 것이었다. 따라서 공공서비스의 초기 모델은 소수의 엘리트인 공급자가 정보 우위와 전문적으로 훈련된 노하우를 바탕으로 시스템을 만들어 다수의 전문성이 떨어지는 대중들에게 일방적으로 편익을 제공하는 형태였다. 시스템은 비교적 효율적으로 작동하였다. 그러던 것이 최근에 이르러 테크놀러지의 발달, 새로운 매체 활용 확산에 따라 다수의 대중들은 정보를 교류해가면서 점점 더 영리해지게 되었다. 사회 경제적 발전에 따라 고객의 욕구 수준도 점차적으로 상승하게 되었다. 사회 각 계층 간, 국가 간 시민의 욕망이 상호 공유되면서 현실과 심적 욕구의 수준 간 괴리를 크게 인식하게 되었다. 사회 구조가 복잡해지면서 공공서비스 시스템의 제공자는 특정 분야의 전문성만으로는 해결할 수 없는 문제들이 많아지게 되는 등 난관에 봉착하게 되었다. 국민들은 더 이상 소수의 제공자가 설계하여 제공하는 서비스에 만족할 수 없게 된 것이다.

공공서비스는 수요자의 의견을 다양하게 담아낼 수 있는 새로운 거버넌스의 체계를 갖출 수 있도록 새롭게 디자인되어야 한다. 이제는 공공서비스의 계획과 전달의 구조에 있어 다른 교통편으로 갈아타는 정도가 아니라 새로운 여행의 방법을 발견해야 하는 수준의 혁신이 요구되고 있다는 것이다.

## 공공분야에서 서비스디자인의 활용 확대 조짐

공공서비스의 혁신에 대한 요구가 강조되면서 서비스디자인은 서비스를 수요자 중심으로 혁신하는 주요 방법론으로서 각광 받고 있다. 서비스디자인이란 맥락을 중시하는 집중적 디자인리서치, 다양한 이해관계자의 욕구를 반영할 수 있도록 하는 공동개발, 특화된 가시화 방법, 빠른 반복 실행으로 혁신적 아이디어를 구체화함으로써 고객이 경험하는 제품, 서비스의 가치를 극대화하는 방법 및 분야를 말한다.((사)서비스디자인협회, 2011)

서비스디자인은 최근 국내 디자인계는 물론이고 민간산업과 공공영역에서 주목 받기 시작하면서 확산의 조짐을 보이고 있다. 기존에 디자인에 관심을 가지지 않던 산업에서 디자인에 대해 관심을 갖고 내부에 서비스디자인 인력을 갖추려는 시도가 나타나고 있음(의료, 금융 등)을 볼 때 머지않아 수요시장도 다양한 산업에 걸쳐 횡적으로 팽창하게 될 것이 예상된다.

특히 공공서비스의 영역에서 서비스디자인에 대한 관심이 급증하고 있다. 정부(지경부)R&D에 있어 2011년 공공서비스디자인 사업으로서 4개의 과제가 운영 중이며 2012년에도 공공서비스 혁신에 디자인적 방법론을 적용하는 R&D는 더욱 확대될 전망이다. 지자체에서도 공공서비스디자인에 대한 관심이 높아져 서울시정개발연구원에서는 2010년부터 2011년까지 '사회서비스디자인개발사업'이라는 이름으로 15개 주제의 연구가 이루어진 바 있다.

역할에 대한 인식 제고를 목적으로 계획된 프로그램이다. 소규모 팀들이 한 달에서 두 달간 미래의 다양한 시나리오를 구상하고 이를 가시화하는 과정을 경험하면서 서비스디자인을 학습하는 것을 목표로 정하고 온라인 거점(www.usableweb.com)에 공지하여 참여자를 모집하였다. 2011년 2월 워크숍 명칭을 미

래의 새로운 역할에 뛰어드는 디자인이라는 의미에서 'design dive'로 정하고 지원자 중 약 80여 명을 최종 참가자로 확정하면서 10년 후의 당면하게 될 사회 문제를 해결하는 서비스디자인을 제안하는 워크숍을 처음으로 실행하게 된다. 이후 한국디자인진흥원의 윤성원, 비영리 디자인나눔센터 DOMC의 정인에는



운영진 및 팀 리더 교육 기획, 팀 운영시 가이드라인의 설계, 일정 계획 등 프로그램을 계획하고 제반 운영 조건을 수립하였다.

### 계속되는 서비스디자인의 혁신 사례

‘design DIVE 2020’ 프로젝트에 이어 ‘design DIVE 2020’의 프로세스와 운영 방식을 활용한 후속 프로젝트로 에버랜드 리조트의 새로운 서비스를 기획하는 ‘design DIVE in Everland’가 6월 28일부터 7월 30일까지 운영되었다. 40여 명이 4개 팀으로 구성, 현장에서 사용자로서 경험하고 이 경험을 토대로 기존 에버랜드의 혁신 방안과 새로운 서비스를 계획하였다.

최근 광주시 아시아문화전당을 대상으로 수요자 중심의 서비스를 제안하는 워크숍, ‘design DIVE 아시아문화전당’을 실행하게 되었다. 서울과 광주에서 참가자를 함께 모집, 총 50여 명이 참여했고 총 4개의 팀이 1개월 반 가량 팀별 워크숍 등을 통해 내용을 발전시킨 후 2012년 3월 10일, 광주 아시아문화마루에서 수행결과를 발표했다.

### design dive는 어떻게 실행될까?

관련 공공서비스 분야의 서비스 제공자가 참가자로 직접 참여하거나 외부전문가로서 공동 워크숍, 인터뷰 등에 함께 참여하였다. 서비스디자인 방법에 있어 이해관계자간 문제점을 파악하기 위해서는 개발 과정에서 실제 서비스 제공자와 수요자가 함께 참여하도록 하는 것이 매우 중요한 의미를 가지기 때문이다. 특히 공공서비스 제공자의 참여 의의가 크다고 할 수 있다. 공공서비스 제공자 스스로 디자인 방법론을 경험해 보면 그 결과를 공공서비스 기획과 운영에 직접 응용해 볼 수 있는 가능성이 있음을 깨닫게 되고 프로젝트가 종료된 후에도 현장에서 혁신이 지속될 수 있도록 하는 조직의 내부 혁신 동력이 될 수 있기 때문이다. 프로그램의 진행 과정을 2020년의 공공서비스를 폭넓게 살펴본 ‘design dive 2020 미래 시나리오’(2011)와 문화체험 공간의 서비스 제안을 위해 실행되었던 ‘design dive 광주 아시아문화전당’(2012) 프로젝트의 경험을 위주로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 대 주제를 선정하여 참가 희망자를 모집한다. 대 주제는 예를 들어 메가 트렌드라 할 수 있는 사회 문제 관련 테마(인구고령화 / 세계경제통합 / 융합 /



연구주제 공유를 위한 전체 모임 중(design dive 2020, 김진우 한국디자인진흥원 과장)



최종 발표회. 발표 내용에 집중하는 참가자들(design dive 2020)



팀 회의 (design dive 2020, 사이픽스 평한솔 과장)



팀 활동 중, 서비스의 전반적인 청사진 '서비스블루프린트' 제작을 위한 사전 작업



팀 활동 중, 일산 3D체험관 등 각종 관련 시설에 방문, 문화체험관에 구현된 서비스를 체험하였다.

환경, 자원)를 선정(design dive 2020)하거나 연구 대상의 물리적인 조건(아시아문화전당)을 대 주제로 하였다.

다음으로는 적정 참가자를 선발하고 각 주제별로 다학제 팀을 구성한다. 팀 리더를 대상으로 별도의 교육 프로그램을 운영하며 서비스디자인 방법론, 주요 방법의 실습을 진행하는 등 팀별 모임이 일정 규칙을 갖추고 운영 될 수 있도록 한다.

각 팀은 리더의 주제 하에 팀내 합의를 통해 세부

연구주제를 도출하였다. 설정된 연구주제는 전체 모임을 통해 목표를 공유한다.

한 달 여의 팀 운영을 통해 콘셉트를 도출하고 실현할 서비스를 구체화 한다.

최종발표회(Big DIVE)를 통해 팀 별 결과를 공유하고 상호평가를 통해 우수팀을 선발, 시상하였다. 발표는 파워포인트 프리젠테이션 뿐 아니라 역할극, 동영상 등 서비스를 실제 실현할 수 있는 다양한 방법을 활용한다.

이상의 과정을 통해 최종 개발된 서비스 시나리오들의 주제는 다양하다. 제목만 소개하면 다음과 같다.

- 1) 종합병원을 찾은 고령자가 편안하게 의료 경험하기
- 2) 2020년 시니어들의 스포츠 관람은 어떻게 변화될 것인가?
- 3) 2020년 등장할 문화적 이해에 기반한 맞춤형 비즈니스 컨설팅
- 4) 2020년 전세계 디자이너들이 참여할 수 있는 Open Design Service Platform
- 5) 2020년 농촌과 도시의 간극 줄이기를 통해 농촌이 새로운 부가가치를 생산할 수 있게 하는 서비스



최종 발표회, 역할극(role-play)를 통한 서비스경험의 실제화(design dive 애버랜드)

6) 감성 치유를 통해 행복을 느낄 수 있는 무소유적 서비스 시스템 제안

7) 2020년의 즐겁고 편리한 음식물쓰레기 버리기

8) 탄소 배출량 감소를 위한 신개념 생활편의제공 시나리오

9) 2020년 스마트폰 선행 상품기획 프로세스 확립을 통한 비즈니스 연계 방안

10) 2020년 재난시 대처방법과 공공서비스에 관한 미래형 가이드

다양한 분야의 공공서비스의 혁신에 디자인이 적용될 수 있는 가능성을 보인 사례라 할 수 있다.

작가(해외, 남자) [문화 예술 체험 공간의 서비스 스토리보드 중 발췌]



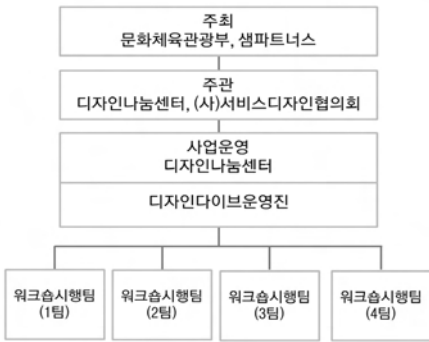
### 광주 아시아문화전당, 서비스디자인과 만나다

아시아문화전당은 문화 예술과 관련된 모든 요소가 망라되어 있다고 볼 만큼 규모도 크고 실행하게 될 서비스도 다양한 시설이다. 앞서 소개한 절차를 통해 '문화예술 체험 공간', '어린이 문화 체험관', '역사 기록관', '창작 지원 시설' 등 다양한 특징을 갖는 인프라의 새로운 발전방향을 모색할 수 있는 많은 아이디어가 도출되었다. 제안된 아래의 서비스 기획은 지자체의 관련 시설과 서비스의 개선을 위해 다소라도 착안점을 줄 수 있는 사례가 되기를 바란다.

### 문화예술 체험 공간(아시아예술극장) - 작가와 관람객의 연결 고리를 만든다

'고리(Go-ree)' 는 문화시설 방

**[design dive 아시아문화전당의 추진체계]**



주최 : 문화체육관광부, 샘파트너스 주관 : 서비스디자인협의회, 디자인나눔센터  
워크숍 운영 : 디자인나눔센터

문객에게 편의성을 제공하고 해외 친구들과의 심리적 고리를 만들어 줄 수 있는 새로운 개념의 문화 정보 연결 서비스이다. 고리 웹사이트를 통해 스스로 방문 여정을 정하면 출발부터 도착지까지의 여정을 통해 실시간 정보를 제공 받게 된다. 공연 후에도 낙서, SNS 작성, 해외작가와의 만남을 고리라는 플랫폼을 통해 자연스럽게 교류하도록 지원한다. 전시 관람 후에 고객은 고리를 중심으로 팬 활동을 할 수 있고, 국내의 작가는 자신의 작업 후기 및 팬 관리를 할 수 있는 창구로 활용할 수 있다.

**[어린이 문화 체험관의 서비스 스토리보드 중 발췌]**



**어린이 문화 체험관(어린이문화원)**

**- 상상의 나라로 가는 체험의 여정**

아시아문화전당의 어린이문화원에 가는 여정을 어린이들의 즐거운 체험과 어른들의 휴식으로 채우는 서비스이다. 홈페이지상에서 예약을 하면 출발전에 여행 체크리스트를 문자로 받고 개별 객실을 통해 광주로 가게 된다. 도착 후 결제, 위치확인 및 SOS 기능이 있는 팔찌를 부여 받을 수 있고 문화나라 안에서 팔찌로 비용 지불이 가능하다. 어린이들 영상 및 사진은 숙소로 자동 전송되어 휴식시간에 볼 수 있고 문화원 체험이 끝난 후에는 핸드프린팅을 찍게 되며 그 결과는 메시지와 함께 전달된다.

**역사 기록관(민주인권평화 기념관, 아시아문화정보원) - 역사의 기록을 함께 느끼다**

아시아문화전당에 있는 정보원의 정보를 팀별 경쟁을 통해 배울 수 있는 학습 미션 프로그램 '같이가치' 서비스는 아시아 네트워크를 활용할 수 있는 ANS(Asia Network service)를 통하여 서로 관심분야를 공유하도록 유도한다. 국내외 서포터즈들이 팀을 이뤄 미션을 수행하게 되는데 문화전당에 도착한 팀은 미션반지를 받게 된다. 미션반지는 필요한 정보

를 저장(아카이빙) 할 수 있는 기능, 미션 저장 기능, 미션 완료 및 제출 등이 있다. 미션을 부여 받은 팀은 정보원에 있는 미션에 필요한 정보를 찾게 되고 체험관을 통해서 가상체험을 할 수 있으며 미션 완료 후 팀들 간의 등수도 알 수 있다. 같이 가치 아카이빙 서비스를 통해 온라인으로 팀들 간의 정보를 저장 및 공유하고 추가 점수도 받을 수 있다.

[역사기록관의 서비스 스토리보드 중 발췌]



아시아문화전당 같이가치 미션 서비스 문자가 도착했어요



같이 가치 미션 서비스는 새로운 아시아에 있는 친구들과 네트워크를 할 수 있는 아시아 네트워크 서비스입니다.



같이가치 서비스에 페이스북 또는 트위터 아이디로 가입을 손 쉽게 했어요.



축제를 관심분야로 등록했어요. ANS의 축제에 관심이 있는 가진 친구들과 팀을 이뤄서 아시아 문화전당을 방문했어요.



한국 친구들과뿐만 아니라 아시아 문화 서포터즈들과 팀을 이룰 수 있어요..



한국의 친구들과 ANS 외국인 서포터즈들과 한 팀을 이루게 됐어요.



방문자 서비스센터에 모여 미션 반지를 받고 단말기에 등록하여 축제에 대한 정보를 담았어요.



기념관으로 가서 단말기에 반지를 인식시키고 "무등" 에 관련된 문화를 찾는 미션을 받게 되었어요.



서포터즈 팀원중에 무등 정신과 닮은 인도의 홀리축제가 대표적인 사례가 될 것 같다고 힌트를 주네요.



정보원으로 이동해서 홀리축제에 대한 정보를 스크랩해요. 홀리축제는 계급, 성별, 지위, 나이에 제약없이 서로에게 색가루와 물을 뿌리며 "해피콜라" 라고 인사하는 축제래요.



트라이앵글룸에서 홀리축제를 가상으로 체험할 수 있어요..



미션을 제출하고 랭킹을 보니 5등이네요. 최종 발표까지 시간이 있으니 분발해야겠어요.

창작 지원 시설(문화 창조원) - 시민과 창작자간 재능기부 시스템을 제안하다

A-Mate는 아시아 문화전당 창조관의 레지던시 프로그램에 참여하고 있는 작가와 광주 시민의 재능기부를 연계하는 프로그램이다. 이는 지역 작가가 주도적으로 참여할 수 있는 프로그램으로 구상되었고 참여 작가는 여러 공연과 관련된 인센티브를 받을 수 있다. A-Mate프로그램은 온라인으로 신청가능하며 A-Mate 팔찌를 통해 외국인 작가와도 소통할 수 있다. A-Mate는 문화포인트를 지급받

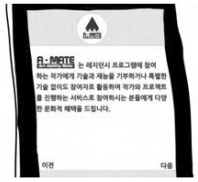
## [창작 지원 시설의 서비스 스토리보드 중 발췌]



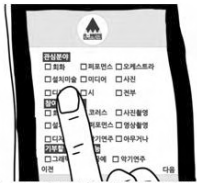
호남이 엄마는 cats 공연을 보고나서 남편에게 A-Mate로 50% 할인 받은 전남이내에 대해 얘기합니다.



A-Mate 홈페이지에 이무등씨가 접속하여 확인해보기로 합니다.



A-Mate는 레지던시 프로그램에 참여하는 작가에게 재능기부를 하는 волон터(문화 해택)를 받는다고 합니다..



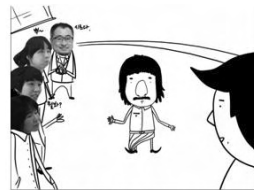
A-Mate 신청하기를 진행하여 관심분야와 참여 가능한 분야 그리고 기부할 수 있는 능력에 대해서 작성합니다. 데이터는 레지던시 작가와 волон터를 연결해주는 다리 역할을 합니다..



마침 외국인 레지던시 작가인 알라딘씨는 필요한 서비스를 아시아문화전당 관계자에게 도움을 요청합니다..



A-Mate에 참여자중 이무등씨에게 알라딘씨의 참여 요청이 들어왔습니다..



다른 A-Mate들이 이미 작가와 함께 모여있습니다..



각 A-Mate분은 팔찌를 부여 받고 작가가 말하는 내용을 자동 번역을 통해 알아 들을 수 있습니다...



이무등씨는 자신이 잘하는 포토샵 작업을 진행합니다....



이무등씨가 드디어 알라딘씨 작품이 전시가 되어 가족들과 같이 왔습니다. 이무등씨 이름도 A-Mate로 기재되어 가족들이 자랑스러워합니다.



A-Mate 문화포인트를 확인하는 문자를 받게 됩니다.



지속적인 참여로 인해 이무등씨의 레벨은 VIP로 상승하였고 혜택도 증가되었습니다.

고 지속적인 참여를 유도하여 서포터즈의 문화생활 혜택에 도움이 되는 서비스이다.

길고도 짧았던 1개월 반 가량의 장정이 종료된 후 참가자 대상의 설문조사 결과(한국디자인진흥원, 2011,

2012), 본 프로그램을 통해 참가자들은 다음의 성과를 얻었음이 확인되었다.

첫째, 디자인의 새로운 역할에 대한 인식을 얻을 수 있었다.

둘째, 서비스디자인 방법론의 실행과 특징에 대한 경험을 얻을 수 있었다.

셋째, 관심 분야를 같이 하는 타 영역 전문가와의 협력 경험을 얻을 수 있었다.

이는 새로운 서비스디자인 방법론을 도입한 공공서비스 개발 과제가 앞으로 더욱 다양한 주제로 실행되어야 할 필요성이 있음을 시사한다. 공공서비스 분야의 새로운 과제들은 디자이너의 도전 의식을 촉발하게 함과 동시에 공공부문을 수요자 중심의 혁신을 달성하게 하는 새로운 실천 방안을 제시하는 계기로 작용하게 될 것이다.

완성된 시나리오와 서비스 모델은 동영상, 발표 자료 등 시각적 결과물로 개발되고 기타 연구의 진행 과정과 결과는 웹사이트(www.usableweb.co.kr)를 통해 공유될 예정이다. ☆



공공서비스를 디자인하라!  
**지방행정의 서비스 제고를 위한  
사례분석 및 정책방향**  
: 보건복지분야의 서비스 설계를 중심으로



조소연 기획조정관  
행정중심복합도시건설청

《월간 지방자치》가 1년간 기획·연재하는 공공서비스 디자인 5탄, 보건복지분야의 공공서비스 디자인을 소개하겠다.

1탄, 2012년 공직의 변화 공공서비스 디자인

2탄, 지역 커뮤니티를 위한 서비스디자인

3탄, 지역 경제 활성화에 도움을 주는 서비스디자인

4탄, 광주 아시아문화전당 'design dive' 현장 중계

### 행정서비스의 의의

역대 정부에서는 더 나은 행정서비스를 위한 기본적인 정책방향과 구체적인 정책을 제시하고 실천하는 등의 다양한 노력을 하고 있다. 이는 주권재민을 천명하고 있는 헌법정신(헌법 제1조② 대한민국의 주권은 국민에게 있고, 모든 권력은 국민으로부터 나온다)에 부합하는 행정부의 기본적인 책무이자, 행정의 준립 근거가 국민의 복리증진에 있기 때문이다.

하지만, 중앙정부와 지방자치단체가 대국민서비스를 높인다는 목표설정과 대외적인 천명에도 불구하고 국민이 경험하고 느끼는 현실적인 행정 서비스 중에 개선의 여지를 확인할 수 있는 사례는 어렵지 않게 찾을 수 있다. 예컨대, 기초지방자치단체가 관할하는 근린공원에 있는 약수터에는 먹는 물 기준에 적합한지를 검사한 결과를 정기적으로 약수터를 이용하는 주민에게 알려야 하는데, 적합성 여부를 알리는 게시판

이 취수지 뒤편에 10미터 이상 멀리 떨어져 있어 사용자들이 이를 확인하지 못하고 물을 마시게 되는 사례가 2011년도 하반기에 지방방송국에서 보도된 바 있다. 수요자 중심으로 행정서비스를 하려면 취수지(수도꼭지)에서 쉽게 볼 수 있는 곳에 먹는 물 적합기준에 부합하는지를 알려줄 필요가 있다는 것이다. 공무원의 입장에서 보면, 법규에서 정한 일을 정확히 수행한 것이 되지만 서비스 전달체계에서는 개선의 여지가 있는 것이다. 또한 약수터 이용자가 추가적으로 필요로 하는 정보는 약수터에서 취수한 물이 상온에서 어느 기간 동안 안전한 것인지에 대한 정보인데, 이에 대한 정보가 제공되지 않고 있다는 것은 행정기관이 최소한의 서비스를 하고 있고, 수요자 중심으로 서비스를 점검하고 설계하지 않았다는 반증이 될 수 있다. 개별적인 사안을 가지고 지나치게 확대해석한다는 반론도 가능하겠지만, 필자는 천명되고 의도된 행정서비스는 행정공급자가 설계한 것이나 이러한 행정서비스를 받은 국민은 공급자의 의도와 달리 독자적으로 경험하고 느끼면서 다른 관점에서 문제를 제기할 수 있는 것이기에 이러한 공급자와 수요자의 관점과 목표치의 차이는 행정서비스 개선의 영역이 될 수 있다는 점을 부각시키고자 한다.

국민의 행정에 대한 신뢰도와 체감도를 제고하기 위해서는 각 부처나 지자체의 구체적인 정책수준(미시적인 수준)에서부터 국민과의 의사소통 등과 같은 정부 운영에 대한 방식과 관련된 거시적이고 종합적인 수준(거시적인 수준)에 이르기까지 실질적인 변화가 필요할 것이다. 이하에서는 보건복지분야의 행정서비스를 제고하기 위한 미시적 수준에서의 사례를 분석함으로써 거시적인 수준에서 향후 정책 방향(과제)에 관해 논의하기로 한다.

## 보건복지분야 사례분석

최근 우리 사회에서 무상급식 등으로 촉발된 보편적 복지 논쟁이 뜨겁게 진행되고 있음은 주지의 사실이다. 이러한 와중에 지방자치단체가 대국민 서비스 질을 높이기 위해 차분하게 추진하고 있는 사업으로는 수요자의 니즈에 부합하는 보건복지서비스를 연계하는 수요자 중심의 사례관리사업, 정신보건사업의 핵심적 결과지표로 나타나는 자살률을 최대한 낮추기 위해 치열하게 펼쳐지는 자살예방사업 등이 있다. 또한 저소득층의 기초적인 생활기반을 지원하는 성격을 지니면서도 자원의 재활용을 통해 환경문제에 적극적으로 대응하는 성격을 지니는 재활용나눔센터 운영사례, 복지관련 이해관계자(Stakeholder)와의 소통과 협력을 통한 새로운 정부운영 가능성을 보여주고 있는 거버넌스 구축과 운영사례, 국토의 균형발전과 국가의 경쟁력을 제고하기 위해서 건설을 추진하고 있는 세종시의 첫마을에 설치된, 이용자의 편의성을 제고한 복합커뮤니티 사례 등을 꼽을 수 있는데 이들을 차례로 분석해보기로 한다.

### 1) 사례관리사업

보건복지예산의 증가와 국민의 보건복지서비스 체감수준이 정비례의 관계에 있지 않다는 것은 미국 등의 선진국에서 경험한 바 있다. 그간의 보건복지정책과 사업에 대한 보완과 개선노력에도 불구하고 복지사각지대 발생, 부정수급권자의 문제, 일부 수급권자의 과잉 또는 과소 지원 문제 등이 상시적으로 발생하고 있는 것이다. 이는 중앙정부가 정하는 보건복지사업과 수급 자격기준, 지원규모 등의 통일성이 보건복지 현장에서의 현실과 괴리될 소지가 상존한다는 것을 대변하는 측면도 있다. 이러한 문제에 대처하기 위한 지방자치단체의 노력으로는 개별보건복지사업에

대한 사례관리(Case Management)사업이 있다. 최근 언론에 보도된 한 지방자치단체의 의료급여관리제도를 통해 사례관리사업의 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

서산시가 전문인력인 의료급여관리사를 현장에 직접 투입, 의료사각지대 해소와 의료급여 예산 절감 등에 특특히 효과를 보고 있다. 시는 2012년 4월 16일부터 19일까지 4일간 신규 의료급여수급권자 1백여 명을 대상으로 올바른 의료기관 이용법과 개인위생 및 건강관리법, 약물 오남용 예방법 등을 교육했다. 순회교육으로 실시된 이번 교육은 경제적인 이유로 그동안 건강을 제대로 돌보지 못하다가 새로이 의료급여대상자가 된 이들에 대한 교육으로 호응도가 높았다. 교육은 시청 주민지원과에 근무하는 의료급여관리사(2명)가 실시했는데, 실제사례를 들어가며 자세한 설명을 곁들여 이해를 도왔다. 의료급여관리사는 질병대비 의료기관 과다이용자 특히, 비합리적 의료기관 이용 및 중복투약 등이 의심되는 대상자를 선정, 연간 6백여 명의 의료수급권자에 대해 적정 의료이용 및 건강관리 행태 변화 유도를 통해 의료급여 재정 건전화에도 기여하고 있다. 또 지난해 의료기관 과다이용자 1백55명을 대상으로 중점관리를 통해 2010년 대비 11%의 진료비 절감으로 1억1천2백만원 예산절감과 함께 찾아가는 보건복지서비스를 통해 대상자의 복합적인 욕구해결에도 도움을 주었다.

사례관리사업은 개별적인 보건복지 단위사업에서 다양하게 전개되고 있는데, 이러한 개별단위사업이라는 칸막이를 넘어서서 수요자 중심으로 필요한 보건복지수요는 무엇이며, 서비스 연계가 가능한 사업의 발굴 등을 통해 종합적으로 접근하는 실질적인 사례관리를 일부 기초지방자치단체와 광역자치단체에서



당진시의 행복나눔복지센터 모습

시도하고 있다. 당진시의 경우 국비와 충남도의 지원을 받지 않고 자체사업비를 통해 2개의 행복나눔복지센터를 운영하여 보건과 복지분야에서의 복지대상자의 니즈를 파악하고 제공 가능한 서비스 연계를 강구하고 있다. 서울시와 경기도, 대전시 등에서 독자적으로 출연하여 설립한 광역자치단체별 복지재단을 통해 복지정책의 개발, 복지사업에 대한 점검, 사회복지사에 대한 교육훈련, 사례관리사업 등을 통합적으로 담당하여 광역자치단체의 보건복지업무수행을 체계적으로 지원하고 있다.

## 2) 자살예방사업

우리나라는 인구 10만 명당 자살률이 31.2명(2010년에 자살사망자 수 15,566명)으로 OECD 국가 중 1위를 기록하고 있어 종합적인 대책을 요구되는 상황이다. 광역자치단체로 보면 충청남도가 2009년, 2010년 연속으로 자살률 1위 지역으로 나타나고 있어 충청남도에서 종합적이고 진지하게 정책적인 대응을 하고 있다. 이러한 맥락에서 2010년에 충남도가 마련한 '생명존중 및 자살예방 종합대책'의 주요 내용을 소개하면 다음과 같다.

충청남도는 '자살예방 조례'를 제정하고 민관이 참여하는 자살예방대책위원회를 구성해 2014년까지 전국 평균 수준으로 낮출 계획이다. 또한 광역·지역정신보건센터의 자살예방 기능인력을 보강하고 자살예방센터를 확대 설치하기로 했다. 이밖에도 '농약 안전보관함'을 제작, 농가에 보급하고 독거·자살고위험군 노인 8만 명을 대상으로 자살예방을 위한 우울증 선별검사를 확대 실시하며, 청소년을 대상으로 '생명존중 교육 및 맞춤형 정신건강 서비스'를 제공할 방침이다.

종합 대책의 특징을 보면, 보건 분야의 조직은 물론 복지관련 단체 등도 참여시켜 자치단체에서 조직과 자원을 최대한 활용하여 자살예방 사업을 전 방위적으로 전개하고 있다는 점을 들 수 있다. 또한, 자살예방관련 전문화된 조직과 인력을 보강하고 청소년, 자살 고위험군에 대한 특별관리 등 정신보건 대상자별로 맞춤형 대응을 하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 다만 아쉬운 부분은 1년 단위로 자살관련 통계나 자료가 생성되어 익년도 9월경에 자살자의 소재지 기초자치단체, 연령 등에 대한 정보를 얻을 수 있다는 것은 기초지방자치단체별로 지역의 유의미한 자살 유형, 원인, 연령층 등에 대한 최신의 세부 정보 없이 일반화된 자살예방사업을 시행할 수밖에 없게 하는 상황을 만들고 있다. 현재의 통계관리나 미구축된 자살 사례관리체제로는 현실적으로 발생하고 있는 특정 지역의 비극적인 자살에 대한 교훈과 시사점 그리고 유사사례의 예방을 위한 적절한 조치를 할 수 있는 여건을 갖추지 못하고 있다는 아쉬움이 있는 것이다. 국가의 정확한 통계산출과 사망자 및 유족의 프라이버시 등으로 적시성 있는 자료접근이 제약되고 있어 맞춤형 자살예방사업의 시행을 곤란하게 하는 것은 국가

적 차원에서 해결책을 강구해야 할 것으로 판단된다.

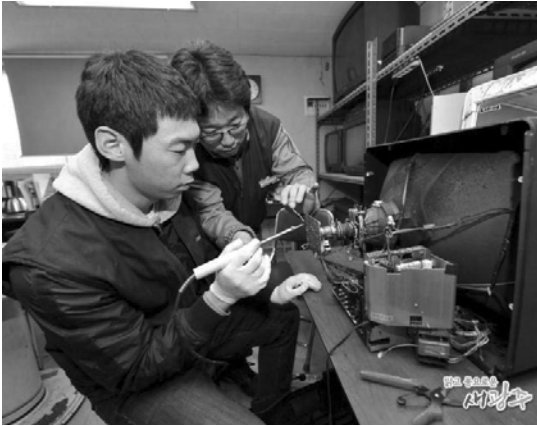
### 3) 재활용(나눔)센터

각 기초 지방자치단체에서는 중고물품의 재활용을 유도하기 위해 재활용센터를 운영(주로 위탁 방식)하고 있는데 특히 저소득층에게 무상으로 지원함으로써 복지사업의 성격을 띠고 있다는 점에 주목할 필요가 있는데 경기도 광주시의 사례를 먼저 소개하고 정책적 시사점을 찾아보기로 한다.



광주시 재활용센터

2012년 3월, 경기도 광주시 재활용센터가 기초생활수급자나 홀몸노인 등 저소득층에게 재활용품을 무상지원한다고 발표한 바 있다. 지원 대상 물품은 TV, 세탁기, 냉장고 등 가전제품과 가구류, 의류, 도서 등으로 재활용센터에서 판매되고 있는 모든 중고물품이다. 특히 재활용센터는 지원대상자에게 직접 운반 및 설치까지 해준다. 지난해 1월부터 추진한 이 사업으로 현재까지 가전제품 34, 가구 11, 기타 7점 등 시가 5백40여 만원에 이르는 재활용품을 지원했다. 지원을 희망하는 저소득층 가구는 거주지 읍면동 주민센터 사회복지 담당자에게 필요한 물품을 신청하면 된다. 한편 주위 불우이웃을 위해 물품 기증 의향이 있는 시민은 시와 협약을 맺어 사업을 추진하고 있는 재활용센터로 연락하면 된다.



수거된 재활용품을 수리하는 모습



재활용품이 재판매되는 일들재활용센터

재활용나눔센터는 기초자치단체수준에서 활발하게 추진하고 있는 사업으로 환경과 복지가 융합된 행정 서비스 영역으로 볼 수 있다. 향후 광역자치단체수준에서 재활용나눔센터를 대형화하고 이용자를 확충함으로써 사회적인 나눔을 활성화하는 한편, 수탁기관을 사회복지 법인으로 하여 판매수입을 해당 사회복지법인의 복지재원으로 활용하는 방안을 강구해볼 수 있을 것이다.

#### 4) 거버넌스 운영사례

보건복지정책과 사업의 내용적 측면에서 사례를 들여다보는 것만으로는 보건복지사업의 전체 흐름을 파악하는 데 한계가 있을 수 있다. 각종 보건복지사업을 관통하고 있는 원리나 이끌어가는 작동원리를 과정이나 절차적인 관점에서도 파악해볼 필요가 있다. 후자의 관점에서 제시할 수 있는 것이 절차적 민주주의의 관점이 투영되어 있는 운영원리 중의 하나로 정책고객들을 행정 파트너로 삼아 상시적으로 소통하고 참여를 확대하기 위한 지속적인 노력이 요구되는데, 이러한 정책고객과의 협치를 전문적인 용어로 거버넌스 체계라고 부르고 있다. 2011년 충청남도에서 시행한 바 있는 거버넌스 운영사례를 보면 다음과 같다.

충청남도는 현안과제 발생 시에만 활동하는 일시적인 소통체제 구조를 획기적으로 개선해 복지보건국 내 5개과에 15개 주요과제를 선정, 14개 거버넌스를 구축·운영한다고 밝혔다. 이는 각 과장 책임하에 분기별 1회 이상 소집회의를 개최하고 도의 정책과정을 공유함으로써 문제해결 중심으로 분산형 거버넌스를 운영하는 등 실용적인 소통을 위해 추진하게 된다. 그동안 복지보건 분야별

로 기관·단체 등 다양한 정책 파트너가 있었으나 각각의 의견을 하나로 모을 수 있는 창구가 없는 가운데 먼저 행정이 결정하고 민간은 행정에 끊임없이 요구하는 구조 체계와 관 주도 정책과정에서 한계를 느껴왔다. 이와 관련 도에서는 공급자 중심의 정책결정과정에서 수요자 및 전문가의 의견을 수시로 반영할 수 있는 분산형 거버넌스 구축을 대안으로 제시하고 해당 정책 고객들과의 소통·참여를 일상화해 민간 협력의 뿌리를 내릴 수 있도록 추진할 계획이다. 충남도 전체 관점의 통합적인 거버넌스도 필요하지만 현안과제에 따라 수시로 정책에 반영할 수 있는 분산형 거버넌스 운영이 효과적이라고 판단하여, 실사구시의 관점에서 정책에 대한 대응성과 구체성을 갖추기 위한 조치로 보인다.

거버넌스체제의 구축은 보건복지관련 단체들과의 업무공조와 협력을 통해서 보건복지 정책의 신뢰성과 정책 수용성을 높일 수 있어 수요자 중심으로 행정서비스를 제공하는 핵심적인 수단으로 볼 수 있다. 다만 거버넌스 구축을 위해서는 절차적 민주주의에 대한 공직내부의 이해는 물론 관련단체의 대표성과 대외적 공신력을 갖춰야 하는 과제가 있다.

### 5) 세종시 첫마을 복합 커뮤니티 사례

세종시 첫마을에 조성된 관공서와 주민이용 문화 및 복지시설의 특징을 한마디로 요약하면 한 번의 방문으로 종합적인 서비스를 받을 수 있도록 집적화시켜놓은 복합건물로 조성했다는 점이다. 관공서와 공공시설을 집적화한 데 따른 이점은 주민의 편리성 외에도 관공서와 공공시설간의 업무협조가 원활히 이뤄져 현장에서 실질적인 융복합서비스가 자연스럽게 이뤄질 수 있으며, 또한 건물의 유지관리 비용이 절감될

수 있다는 데 있다. 첫마을에 조성된 복합커뮤니티에는 면사무소 출장소, 보건지소, 우체국, 도서관, 문화의 집 등을 복합화하였고, 경찰지구대와 119안전센터는 별도의 장소에 집적화시켜놓고 있다. 첫마을의 관공서와 공공시설에 대한 종합적인 행정서비스를 유도하기 위해서 행정중심도시복합도시건설청(이하 행복청)에서는 공공기관 거버넌스를 올해 초부터 구성하여 운영하고 있다. 전체 세종시의 1/6을 차지하고 있는 중앙행정기능 등이 배치되어 있는 예정지역에 대한 종합적인 설계권자로서의 행복청이 소프트웨어적인 운영을 바람직한 방향으로 유도하기 위한 조치이며, 하드웨어와 소프트웨어의 통합적 운영을 통해 대국민서비스를 제고하여 명품도시를 만들기 위한 노력으로 이해할 수 있다.

### 향후 정책방향

향후 정책방향으로서 다음 네 가지의 전략을 제시해보고자 한다.

- ①정책대상자의 요구사항이 무엇인지, 정책에 대한 문제는 무엇인지를 체계적으로 밝히는 제도 진단의 상시적인 실시
- ②행정서비스의 최종목표가 정책고객의 만족도 제고에 있다는 점을 정확하게 대변하기 위



첫마을 복합커뮤니티 전경



한 수요자 중심의 성과지표 설정 ③보건과 복지를 망라한 통합적인 사례관리의 유도 ④보건복지사업의 현실적합성과 통일성 확보 등의 가치가 구현될 수 있는 구조로 국가와 지방자치단체 간의 합리적인 역할정립. 이상의 전략을 통해 보건복지사업에 대한 국민의 체감도와 만족도를 높여나갈 수 있을 것으로 보인다.

### 1) 정책과 제도에 대한 체계적인 진단

행정서비스 문제에 대한 정확한 인식과 이해가 선행되어야 서비스 개선이 이뤄질 수 있다는 점에서 체계적으로 문제를 인식하고 진단하는 것은 대단히 중요한 과제이다. 이명박 정부에서 강조하고 있는 국민을 섬기는 경쟁력 있는 정부를 실현하려면 정부조직의 기능·구조뿐만 아니라 행정제도도 개선해야 한다. 즉 행정서비스의 소프트웨어적인 개선을 가능하게 하는 실천적 방법을 정책과 제도에 대한 체계적인 진단을 통해 제공한다는 것이다. 제도진단의 결과가 제도개선으로 이어져 국민들이 피부로 느끼는 품질 좋은 행정서비스가 제공되는 선순환 구조를 만들 수 있도록 국민들의 눈높이에 맞추려는 노력을 각 중앙행정기관과 지방자치단체가 지속적으로 수행해야 한다.

보건복지분야에 대해 구체적으로 살펴보면, 보건과 복지는 동전의 앞·뒷면같이 밀접한 관계가 있음에도 전산망과 사업이 각각 운영되는 등 융합행정체계가 이루어지지 않고 있고 민간 복지자원과의 협력적 관계의 미흡 등으로 아쉬움을 주고 있다. 부정 수급권자를 막기 위해 수급자 적격성 조사와 복지급여지급은 시군에서, 사후관리는 읍면동에서 담당하는 조직개편이 이뤄졌으나 종전보다 일선 읍면동 담당자와 복지대상자 간 소통과 관계 등의 단절현상이 심화되고 조직이원화에 따른 행정의 연계부족 등 효율성이 저하

되고 있다는 지적도 있다. 이러한 문제인식을 토대로 충청남도에서는 2011년 상반기에 자체적으로 복지보건전달체계에 대한 진단에 착수한 바 있었는데, 추진체계와 방식 등을 소개하기로 한다.

산적해 있는 복지 문제를 해결하기 위해서는 복지보건의 현실을 있는 그대로 진단하고 분석하는 첫 단계의 과제가 최우선적인 과제라는 문제인식에서 출발한 것이다. 이를 위해서 도와 시군 공무원 및 분야별 전문가가 참여하는 전달체계 진단 TF팀을 구성, 3월부터 6월까지 본격적으로 진단을 실시하고 이를 토대로 충남실정에 맞는 전국표준의 수요자 중심의 복지보건 융·복합적 전달체계 개선방안을 마련코자 하는 것이다. 충남도에서 이뤄지고 있는 복지보건행정서비스에 대해서 관계 공무원과 각계의 전문가들이 진솔하게 대화하고 소통하는 과정에서 복지보건서비스의 제공수준과 국민의 기대수준에 비추어 적정한지, 효율적인지를 논의하였다. 이러한 과정은 민선 5기 도정에서 강조하는 참여와 소통이라는 가치와 부합하는 것이라 볼 수 있다.

### 2) 수요자 중심의 성과지표 관리

행정서비스 수준을 높이기 위한 전략의 하나로 각 기관의 성과관리계획은 공급자적 시각에서 벗어나 수요자 관점에서 의미 있는 지표를 설정하여 관리함으로써 공직사회의 대고객서비스 정신을 높일 필요가 있다. 예컨대, 경로당이나 응급의료센터의 신규 설치를 통한 공급량을 목표로 세우는 것은 서비스의 기반을 확충한다는 점에서 의미가 있지만, 수요자의 서비스 향상과 직결된다고 볼 수는 없다. 보건복지의 현장에서 이용자 관점에서 보면 공급시설은 있지만 활용이 낮거나 없는 경우가 발생할 수 있기 때문이다. 따라서(공급시설의 확충까지도 포함할 수 있는) 보건복

지대상자의 이용률이라는 성과 지표가 단순한 공급지표보다 보건복지대상자에게 좀 더 의미가 있을 수 있다. 예를 들어 전체 노인들의 경로당 이용률 10% 수준을 15%로 제고하는 것을 성과지표로 설정하게 되면, 경로당의 추가 설치는 물론이고 경로당에서 운영하는 프로그램을 다양화하고 매력 있게 구성하는 한편, 노인들의 경로당 이용을 편리하게 하는 교통편의 제공, 경로당의 청결상태 개선 등 종합적인 경로당 이용활성화 방안을 종합적인 차원에서 고려하게 될 가능성이 높아진다. 이로 인해 행정서비스는 더욱 국민의 만족을 높이는 차원으로 설계될 수 있을 것이다. 아울러 일부 적극적이고 능동적인 지방공무원의 경우 경로당 이용실태분석과 함께 경로당 이용이 어려운 노인들에 대한 사례분석이나 관리까지도 업무영역으로 삼을 가능성이 있어 보건복지행정의 질적 도약을 도모하는 효과도 있을 것이다.

정부부처 수준에서는 행복청이 이러한 수요자 중심 성과지표의 중요성을 인식하여 2012년 성과관리시행계획에 수요자 중심의 성과지표체계 수립을 중점 기조로 밝히고, 수요자 중심의 성과지표의 예로 ‘첫마을 주민입주 지원’ 과제의 입주점검반 실질적 보완조치 비율, ‘일자리 창출 및 지원’ 과제의 교육수료 원주민의 실제 취업률, ‘지역업체 참여 활성화’ 과제의 지역업체 참여율 등을 설정한 바 있다.

### 3) 통합적인 사례관리

각종 보건복지사업단위별로 운영되고 있는 사례관리사업을 사회복지 통합전산망을 통해 관리하는 체계를 만드는 것이 필요하다. 보건과 복지사업이 별도의 전산망으로 관리되는 방식을 통합 설계하여 운영해야 한다는 것이다. 보건과 복지의 개별 사업과정에서 정책대상자의 사례관리나 상담자료가 보건복지분야 공

무원들에게 공유되어 융복합 서비스를 할 수 있도록 토대를 만들어야 한다는 것이다. 2011년 보건복지부는 사회복지통합관리망을 개통하면서 기초적인 자료의 전산화 작업을 시작하였고, 2012년에는 전국 시군구에 통합사례관리를 위한 희망복지지원단을 설치하여 통합적인 맞춤형 복지서비스를 제공할 예정이다. 하지만 예방적 차원의 보건사업과 사후적 지원성격이 강한 복지사업 간에는 아직도 전산망이 연계되지 않은 상태로, 통합적인 사례관리를 위한 전산망의 정비나 연계가 필요하다는 문제가 남아 있다.

앞에서 강조한 사회복지통합전산망의 정비와 함께 행복나눔복지센터나 복지재단과 같은 통합적인 사례관리를 할 수 있는 조직적 기반이 이뤄져야 할 것이다. 복지재단의 경우 복지사업 중심으로 편성되어 있는데 보건분야를 망라하는 실질적인 보건복지업무에 대한 총괄적인 컨트롤타워로 위상을 정립해야 하는 과제도 있다.

### 4) 국가와 지자체 간의 역할정립

다양한 목소리를 반영하는 현실진단에 토대를 둔 복지보건전달체계 개선방안의 대부분은 지방자치단체의 권한과 역할이 미흡한 현실에서 보면 광역자치단체의 권능을 넘어서는 것으로 이뤄질 가능성이 높다. 하지만 광역자치단체에서는 중앙정부에 건의하고 협의하면서 제도적인 부분을 해결하기 위해 노력해야 할 것으로 보인다. 향후 도의 역할은 중앙에서 입안된 시책과 예산의 단순한 전달자에 국한되는 것이 아니라 중앙과 기초단체의 실질적인 중계와 소통에 충실해야 존립기반이 강화될 것으로 보인다.

중앙행정기관은 새로운 정책이나 시책의 개발에 있

어 광역자치단체와의 파트너십을 형성하는 것이 신규 사업의 위험성을 최소화하고 정책에 대한 지방자치단체의 적극적인 관여와 몰입을 가능하게 한다는 점을 인식하였으면 한다. 이러한 관점에서 가칭 '보건복지 선진화사업비'를 연간 1백억원 내외로 책정하여 올해 7월에 출범하는 세종시를 포함한 17개 광역자치단체를 대상으로 신규사업이나 기존사업의 내실화 내지 심화사업을 신청받아 상중하 레벨로 평가한 후 상의 평가를 받은 사업은 90% 수준, 중 70%, 하 50%의 국비보조를 하여 광역자치단체의 의지를 반영하는 사업을 추진하는 방안을 강구해볼 필요가 있다고 본다. 이러한 제도가 도입되면 각 광역자치단체별로 새로운 복지수요에 대응하는 사업을 구상할 수도 있고, 복지보전 전달체계 점검사업 등과 같은 내실 있는 보건복지사업을 위한 구상도 가능할 것이다. 이러한 논리적 구조의 사업구상은 광역자치단체와 기초자치단체 간에도 적용될 수 있을 것이다. 광역자치단체에서 가칭 '광역보건복지 선진화사업비'를 연간 30억원 수준으로 편성하여 기초자치단체의 사업신청을 받아 상중하로 평가하여 적정수준을 지원하자는 것이다. 이러한 선진화사업은 정책수립과 사업비 편성 권한을 가진 상급기관이 전부 결정하는 방식에서 일부 보류사업비를 자체결정하지 않고 지방자치단체에 사업구상 주도권을 준다는 점에서 지방자치를 구현한다는 의미를 가지고 있다. 아울러 보건복지현장에 좀 더 가까이 있는 기관이 사업을 구상하고 주도권을 행사함으로써 수요자에게 적합한 사업이 구상될 가능성이 크다는 점도 주목할 필요가 있다.

### 맺는 말

앞에서 제시한 정책적 과제 내지 기본방향과 관련하여 강조하고자 하는 점은 지방행정의 서비스를 제

고하기 위해서는 공직내부의 기관 간, 부서간 칸막이 행정의 극복을 통해 융복합 행정서비스를 구현하는 과제와 함께 유관단체, 전문가 및 주민들과 지속 가능한 거버넌스 체계를 구축해야 한다는 것이다. 공직사회가 이러한 과제를 수행하게 하려면 성과관리와 인사관리체계도 이러한 과제를 수행하게 하는 구조로 전략적 인적자원 관리체계를 구축하고 운영하여야 할 것이다. 융복합 행정서비스와 거버넌스의 구축이 일부 사업의 성과지표로 제시되고 점검 관리되어 부서장과 부서원의 근무성적평가에 반영되어 승진, 보수 등의 제반 인사관리에 활용되어야 한다는 것이다. 전략적 인적자원관리는 기관의 핵심적 가치나 정책방향과 인사관리가 별도로 작동되는 것이 아니라 상호 연계되어 조직구성원들에게 유의미한 시그널로 작동되어야 조직구성원들의 행동 변화를 유도할 수 있다는 논리적, 경험적 기반을 가지고 있다는 점을 지적하고자 한다.

행정서비스를 제고하기 위한 전략의 하나로 국민영향평가제도의 도입을 강구해볼 필요가 있다고 본다. 정부가 일정 규모 이상의 신규 사업이나 정책을 추진할 경우 환경영향평가, 교통영향평가, 성별영향평가, 교육영향평가 등의 세부 분야별 평가는 있지만, 종합적인 관점의 국민(주민)영향평가제도는 운영되고 있지 않는데, 새로운 시책 추진 시 국민의 실질적인 삶에 어떤 영향을 주는지를 종합적으로 검토하는 방안이 강구될 필요가 있다는 것이다. 이러한 국민생활영향평가는 각 기관의 기획관리실에서 종합적으로 점검하여 판단하는 초기의 권고형 운영방식이 적절할 것으로 판단되며, 중장기적인 관점에서 의무적인 제도로 도입하는 방안은 행정안전부 조직실에서 검토해볼 가치가 있다고 판단된다. ☒

# 공공서비스를 디자인하라! 건강검진 결과서, 서비스 디자인을 만나다 서비스 디자인이 만들어낸 친절한 건강검진 결과서



**이경미 대표**  
(주)사이픽스 (월간 지방자치)  
공공서비스디자인 전문위원



**평한솔 팀장**  
(주)사이픽스

《월간 지방자치》가 1년간 기획·연재하는 공공서비스 디자인 6탄, 보건복지 분야의 공공서비스 디자인을 소개한다.

- 1탄, 2012년 공직의 변화 공공서비스 디자인
- 2탄, 지역 커뮤니티를 위한 서비스 디자인
- 3탄, 지역 경제 활성화에 도움을 주는 서비스 디자인
- 4탄, 광주 아시아문화전당 'design dive' 현장 중계
- 5탄, 보건복지 분야의 공공서비스 디자인

**주**변에 연말이 되어야 급하게 건강검진을 예약하는 사람들을 많이 볼 수 있다. 왜 우리는 국가에서 제공하는 건강검진을 귀찮은 과제로만 여기고 있는 것일까? 정말 이렇게 여겨도 될 정도로 하찮은 검진일까? 이러한 문제를 해결하기 위해 지식경제부 산하 한국디자인진흥원은 서비스 디자인 전문 회사인 (주)사이픽스와 여러 메디컬 전문가, 컨설팅 전문가들과 함께 팀을 이뤄 프로젝트를 진행하였다.

건강검진 서비스는 의료진이라는 전문가 집단과 국민이라는 집단이 함께 소통하고 있는데 현재는 극



여러 분야의 전문가들과 매주 진행한 회의 모습



거창한 얘기 같지만, 사실, 수검자들은 굉장히 단순한 원리로 결과서를 이해하고 싶어 하였다.

1. 어디가 제일 안 좋은지, 2. 얼마나 안 좋은지, 3. 그럼 이제 어떻게 해야 하는지... 이렇게 단순한 접근이지만 현재의 결과서는 이러한 니즈가 전혀 반영되지 않은 채로 구성되어 있다. 이러한 니즈는 사람들이 결과서를 꼼꼼히 읽어 내려가고자 하기보다, 쉽고 정

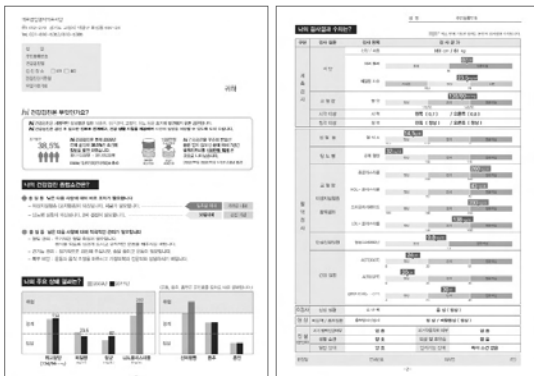
확하게 필요한 정보를 빨리 얻고자 한다는 사실을 말해주었다.

그래서 새로운 결과서는 첫 장에 어디가 제일 안 좋은지 알 수 있는 종합 소견이 요약되어 있고, 두 번째 장에는 안 좋은 정도가 어느 정도인지 그 상세한 데이터가 기록되어 있으며, 세 번째 장에는 이러한 상태를 회복하기 위해서는 어떠한 생활습관을 가져야 하는지가 기록되어 있다. 그리고 전체적으로 빠르게 빨간 부분만 훑어보더라도 중요한 정보를 습득할 수 있도록 구성하였다. 그리고 이러한 수검자의 니즈 속에 우리가 전달해야 하는 목적은 크게 세 가지가 있었는데, 첫 번째는 ‘국민건강보험의 건강검진 목적을 국민에게 알려 신뢰도를 높일 수 있도록 하자.’ 두 번째는 ‘건강검진 결과서를 받아 보는 사람들이 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 하자.’ 세 번째로는 ‘이 결과서가 국민들의 건강한 생활습관에 적용될 수 있도록 하자’로 정리되었다.

# What

examinee want to know?  
수검자들은 무엇을 알고 싶어 할까?

1. 어디가 제일 안 좋은가요?
2. 얼마나 안 좋은가요?
3. 그러면, 이제 어떻게 해야 좋을까요?



새롭게 디자인된 국민건강보험공단 건강검진 결과표

## 1. 국민건강보험 건강검진 목적을 국민에게 알려 신뢰도를 높일 수 있도록 하자.

첫 번째, 검진 목적과 신뢰도를 높이기 위해서 결과서 시작 부분에 목적에 관해 간단히 풀어 쓴 한 줄의 문장과 이 검진이 얼마나 신뢰도 있는 것인지에 대한 통계를 보여주었다. 2009년 전체 검진자 8백만 명 중

### hi 건강검진은 무엇인가요?

hi 건강검진은 치명적인 심뇌혈관 질환(뇌졸중, 심근경색, 고혈압, 당뇨 등)을 초기에 발견하기 위한 검진입니다. hi 건강검진은 갑상선 질환으로 연계하고, 건강 생활 지침을 제공하여 사전에 질병을 예방할 수 있도록 도와 드립니다.

<p>초기발견</p> <p><b>38.5%</b></p> <p>3인 1인</p>	<p>hi 건강검진을 통해 2009년 전체 검진자 중 38.5%가 초기에 질병을 발견 하였습니다.</p> <p>8,113,569명 → 3,128,332명</p> <p>0000년 발간건강관리 현황보고서 통계</p>	<p>100만원</p> <p>1인당</p> <p>4000원</p> <p>4000원</p>	<p>hi 건강검진을 꾸준히 받으신 분은 복지 받으실 금액에 비해 100만원 차액 큰 것으로 나타났습니다.</p> <p>0000년부터 2008년까지 누적된 진료비 절감</p>
--	--	---	---

건강검진 신뢰도를 높이기 위한 연구통계



3백만 명 이상이 질병을 발견하였다는 내용과 꾸준히 건강검진을 받는 사람과 건강검진을 받지 않는 사람들의 7년 누적 진료비를 비교해보았을 때, 1백9만원이 차이ना고 있었다는 내용을 보여주어 검진의 중요성과 신뢰도를 보여주려 하였다.

## 2. 건강검진 결과서를 받아 보는 사람들이 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 하자.

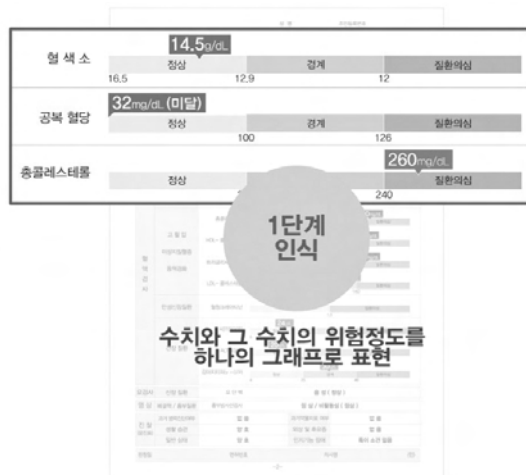
사람들이 결과표를 빠르고 쉽게 이해하게 하기 위해서는 먼저, 결과서 안의 글을 최대한 쉽고 친절하게 바꾸어주고 글과 그림을 적절히 조화시켜 글이 어려운 사람은 설명적인 그림으로, 그림이 어려운 사람은 쉬운 글이 상호보완해주는 방법으로 두 집단 모두의 니즈를 충족시키려 하였다. 그리고 수검자의 검사별 수치가 기록된 부분에 대한 이해도가 가장 낮았는데, 현재는 '표 구조 파악→내 수치 확인→참고치 확인→내 수치와 참고치 비교→내 상태 결과 파악'으로 결과서 이해를 위해 5단계가 필요했다면, 다시 디자인 된

결과서에서는 수치와 그 수치의 위험정도를 그래프로 한 번에 표현하여 이해의 단계를 한 단계로 줄였다. 이 부분은 수치표를 이해해야 하는 수검자와 이 수치표를 보고 상담을 해주어야 하는 의료진 모두가 이해도에 있어 매우 만족한 부분이었다.

## 3. 결과서가 국민들의 건강한 생활습관에 적용될 수 있도록 하자.

마지막으로 이 결과서가 수검자의 생활에 적용될 수 있도록 하는 과제가 남았는데 사실 이 부분에 대한 접근이 제일 어려운 과정이었다고 할 수 있다. 수검자에게서 종이 몇 장으로 이러한 심리를 이끌어 낸다는 것이 매우 어려운 과제였다. 이 부분을 위해 우리는 리서치를 통해 알게 된 세 가지 인사이트를 통해 아이디어를 끌어낼 수 있었다.

그 첫 번째로 '정보의 흐름이 사람의 심리에 미치는 영향'이었다. 리서치 중에 만난 강남성모병원 정신과 의사의 말에서 인사이트를 얻게 되었다. 사람들은 사

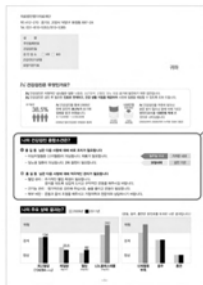


검진 결과서 중 수치표

주팔자를 보러 가면 점쟁이가 하는 말을 한마디도 까먹지 않고 집에 와서 가족들에게 전달한다. 그리고 아주 오랫동안 기억하고 생활에 옮긴다. 점쟁이와 사람 사이에는 굉장히 효과적인 일대일 인터랙션이 일어난고 있었다. 하지만 요즘 인터넷으로 점집이 옮겨오면서 몇 장의 A4 용지에 개인의 사주팔자가 출력되어 나온다. 점쟁이와의 대화가 아닌 종이와 나의 인터랙션으로 바뀐 것이다. 하지만 이 종이 역시 점쟁이가 직접 말하는 것만큼은 아니지만 충분히 설득력 있고 오래 기억이 된다. 도대체 텍스트로 어떻게 이런 인터랙션을 하고 있는지 직접 받아 분석해보았다.

텍스트로 된 사주팔자가 정보를 전달하는 흐름은 이렇게 시작된다.

1. “당신의 사주는 전체적으로 …하다” 라면서 앞으로 말해줄 이야기에 대한 결과를 미리 귀뜸해주며 기대심을 자극한다.



**1. 종합소견**  
결과를 미리 말해주며 기대심 자극 한다.  
“당신의 사주는 전체적으로...”



**2. HISTORY**  
지난 검진과 비교하여 어떻게 변화하고 있는지 알려 준다.  
“아이고 당신은 어려운 시기를 잘 이겨왔구먼...”

2. “당신은 어려운 시기를 잘 이겨왔다”며 지난 검진 내용에 대한 history를 알려준다.

3. “너의 사주 구성을 보면 1월은 어떻게 2월은 어떻게... 디테일한 데이터를 말해준다.



**3. 구체적인 DATA**  
구체적인 데이터를 이용해 근거를 제시한다.  
“당신의 사주 구성을 보면, 1월은 어떻게 2월은 어떻게..”

4. “년 4월에 교통사고가 날 수 있고, 재물에 손실이 생길 수 있다”라는 말로 경고를 한다.



**4. 위험도 제시(경고)**  
질환명을 제시하여 경각심을 느끼게 한다.  
“당신은 4월에 교통사고가 날 수 있고, 재물에 손실이 있을 수 있다.”

5. “그러니까 사고를 피하려면 북쪽으로 가지 말고, 붉은 색을 가까이 해라” 와 같은 지침을 알려주며 마무리한다.



**5. 권고**  
위에 제시된 질병을 피하기 위해서는 어떤 생활 습관을 가져야 하는지 제시한다.  
“그러니까 사고를 피하려면 북쪽으로 가지 말고, 붉은 색을 가까이 하라.”



형광펜으로 중요한 부분에 표시를  
해드려야 잘 기억 하시더라고요...

명지병원 건강검진센터 건진팀장

명지병원 건강검진 센터 간호사 인터뷰

이렇게 정보흐름의 방식이 심리적으로 수검자의 마음  
에 와 닿게 작용한 다는 것이다.  
두 번째로 많은 수검자 인터뷰를 통해 알게 된 사실

은 '사람들은 최적화된 정보를 제공받을 때 더 설득  
력을 느낀다'는 것이다. 하지만 범국민적으로 시행되  
는 서비스를 최적화한다는 것은 현실화에 문제가 많



● (혈압, 콜레스테롤, 혈당)을 관리하기 위해서는 일주일에 3회이상 30분 정도 운동으로 체중 55kg 를 목표로 하시길 바랍니다.



● 홍길동님 회사 논현동 주변 공원



학동공원 개나리공원  
도산공원 논현 은행나무공원



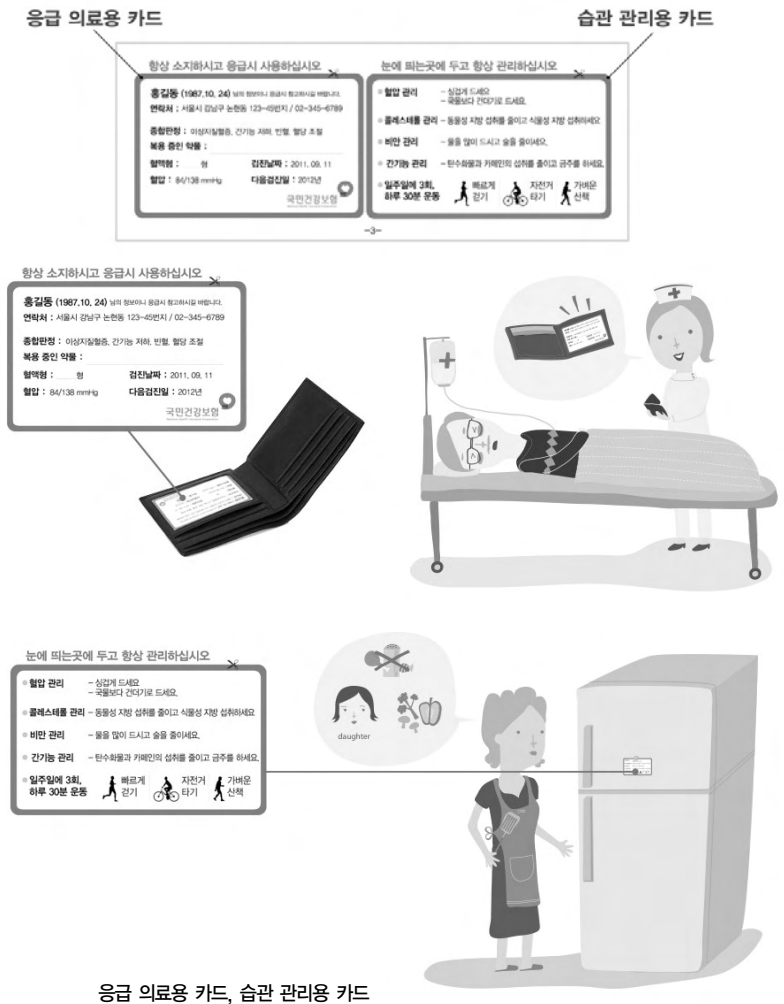
QR 코드를 찍으시면 주변의 좋은 산과  
공원, 산책로 등에 관한 정보를 보실 수 있습니다.  
국민건강보험공단 홈페이지 [www.nhic.or.kr](http://www.nhic.or.kr)  
건강 N에서 많은 건강 정보를 보실 수 있습니다.

운동 습관 제안

았다. 그래서 명지병원의 건강검진 팀과 전산팀이 함께 이 문제를 해결해보았는데, 처음으로 영감을 받은 부분은 명지병원의 간호사들이 해주신 이야기였다. “한참 설명을 해드려도 집에 가시면 기억이 안 난다고 꼭 전화가 오기 때문에 저희는 결과표에 형광펜을 그어서 설명을 드려요.” 그래서 수검자 들이 인간적

인 인터랙션으로 느끼며 최적화된 정보의 느낌을 받을 수 있도록 꼭 기억해야 할 부분을 강조하는 로직을 만들었다.

그리고 운동습관을 제안할 때도 마찬가지로이다. 만약 관절이 안 좋은 사람에게 자전거 타기라는 운동지



응급 의료용 카드, 습관 관리용 카드

침이 나왔다면 이것은 최적화된 정보라고 할 수 없다. 그래서 우리는 유산소·무산소 운동 등 다양한 카테고리 운동을 체크박스에 넣고 나이와 신체상태를 로직화하여 환자의 상태를 파악하고, 그 사람에게 맞는 운동이 체크되어 제시될 수 있도록 하였다. 이 결과서가 발전되면, 그 제안된 운동을 수검자 주소지 근처 어느 공원 혹은 문화센터에서 할 수 있는지의 정보도 애플리케이션으로 제공되어 더욱 수검자에게 최적화된 정보를 제공할 수 있다.

그리고 마지막 네 번째로, 수검자들이 '참여 할 수 있게 하여 건강 검진에 대한 능동성을 높일 수 있도록 유도' 하여 이 결과에 대해 능동적으로 받아들일 수 있는 부분이다. 왼쪽 페이지에는 수검자들이 직접 잘라서 사용할 수 있는 '응급의료용 카드'와 '습관 관리용 카드'가 있는데 응급의료용 카드는 잘라서 지갑에 소지하고 다니며, 응급한 상황에 처했을 때 의료진이 빠른 대처를 할 수 있도록 도와주는 것으로, 이 부분은 심뇌혈관계 질환이 응급상황에 처할 수 있는 질환이

라는 것을 은연중에 드러내고 있다. 그리고 습관관리용 카드는 잘라서 냉장고에 붙이거나 식탁 유리에 놓아서 가족들과 공유하며, 항상 관리할 수 있도록 제안되었다.

이렇게 완성된 결과표는 국민건강보험 공단의 제도화를 위하여 명지병원의 도움을 받아 시범사업으로 시행되었다. 한 달간 총 2천명의 수검자에게 새로운 결과서와 기존의 결과서를 동봉하여 발송하고, 1개월에 걸쳐 전화를 통해 두 결과서에 대한 비교 만족도 조사를 진행하였다.

전화를 시도했던 총 2천명 중, 총 응답자는 \*6백5명으로 남성이 약 52%(3백16명), 여성이 약 48%(2백98명)였으며, 평균 나이는 약 44세였다.

- \* 1. 의료급여 2명/ 지역가입자 2백77명/ 직장가입자 3백26명
- 2. 생애검진 90명/ 일반검진 5백15명

새로운 결과서를 본 후 "결과서의 지침에 따라 나의



## 새로운 결과서를 받아본 국민들의 목소리

2012년 1월부터 2월까지 진행된 '새 건강검진 결과지 시범사업관련 전화 설문'을 통해 직접들은 국민들의 반응입니다.

\*새 결과지 시범사업 전화 설문 : 총 통화량 2005명 / 응답자 605명(남 316명, 여 289명) / 평균나이 44세



"여러것 받았던데 한참을 들여다 봐야 했는데 이런 한판에 알 수 있었어요."  
63세 김○씨

"내가 어떤 운동을 해야 하는지 책아주셔서 지금 운동을 열심히 하고 있습니다."  
38세 직장인 강○씨



"신경을 많이 써 준 것 같아요. 생활습관 키드는 오래서 냉정하게 물어 두고 건강을 더 생각게 됐어요."  
46세 가정주부 김○씨

"맞춤으로 나에게 생활습관을 제안해 주는데 신났어요."  
23세 대학생 강○씨



"예전 결과서는 수치만 보고 그냥 쳐 봐야 했는데 이번 결과지는 아무래도 조금 더 직관적으로 결과를 활용하게 되는 것 같아요."  
34세 직장인 허○씨

"참새 새로운 건강검진 결과서를 받아보고, 우리나라 의료서비스가 이렇게 높은 수준으로 발전했던 사실에 의외인으로서 놀라움을 금치 못했습니다."  
65세 ○○병원 이○○교수



"내 건강을 위해서 간을 잘 관리해야 한다고 알려주어서 겉도 꼬박꼬박 챙겨 받고 내 건강을 잘 돌보는 것 같아요."  
52세 자영업 박○씨

"기존의 결과서는 지도 이해하기 어려웠는데, 나이 드신분들은 더 이해하기 어려울 것 같아요. 근데 지문 결과표는 한눈에 보기 쉽고 나이 드신분들도 다 이해할 것 같아서 보기 좋아요."  
24세 대학생 이○○씨



생활습관을 바꿀 계획이다"라고 응답자의 94%가 대답했으며, 응답자의 93%가 "새 결과서를 보고 나의 건강상태를 쉽고 명확하게 이해할 수 있었다"라는 의견을 보였다. 또한 "새로 디자인된 결과서를 받고 다음 건강검진에 적극적으로 참여하고 싶어졌다"는 대답이 응답자의 88%를 차지함으로써, 우리가 이 프로젝트로 달성하려 했던 건강검진에 대한 신뢰도와 관심, 결과에 대한 이해도, 생활습관으로의 연계를 모두 향상시키는 뚜렷한 효과를 볼 수 있었다.

또한 전화 만족도 조사 중에 국민들의 목소리를 들을 수 있었는데, 많은 사람들이 새로운 건강검진 결과서에 관심을 갖고 높은 만족도를 보이며 우리가 의도하고 기대했던 대로 많은 행동들을 하고 있다는 것을 알게 되었다.

단순하게 여기던 두 장의 건강검진 결과서를 변화 시킴으로 인해 얼마나 많은 국민이 자신의 건강관리에 관심을 갖게 되었는지 확인할 수 있는 계기가 되었다.

(주)사이픽스는 차기 의료 서비스 디자인 프로젝트로 종합병원 외래진료 경험 향상을 위한 프로젝트를 진행하고 있다. 지역 종합병원의 낙후된 환경을 효율적으로 개선하여 지역 병원 환자들의 서비스 만족도를 높이고, 국내 빅5 병원의 과독점 체제를 완화시키기 위한 연구이다. 이러한 연구들처럼 (주)사이픽스는 전 국민이 빈부의 차별 없이 올바른 의료 서비스를 받을 수 있도록 계속해서 디자인을 연구하고 발전시키고 있으며 이를 위해선 주변의 많은 관심과 지원이 필요하다. ☆

공공서비스를 디자인하라!

# 성수동 구두 공장 서비스 디자인

서비스 디자인을 통해 성수동 구두 공장에 새로운 활력이 생겨나길 기대하며



**윤대영**  
서울디자인재단  
시민서비스디자인팀장



**신현정**  
서울디자인재단  
성수동구두프로젝트TFT PM

성수동은 3백여 개 구두 공장이 밀집되어 있는 산업특화지역이다. 가방과 혁대, 지갑 등의 가죽 제품이나 구두와 가방의 부자재 제품을 생산하는 업체를 모두 합하면 6백여 개가 넘는 업체들이 성수동 골목 골목에 자리 잡고 있다.

## 서울시 제화산업의 발전 과정

우리나라 제화산업의 산업적 기틀이 형성된 시기는 매우 늦어, 1960년대 이르러서야 비로소 기계화·규격화·대량생산·전국적 유통망을 갖춘 기업들이 등장하기 시작하였고, 이 시기에는 대규모로 성장한 제화업체들의 입지가 제화산업의 중심지로 발전하였는데 금호동과 명동, 충무로 등에서 대형 제화업체와 하청업체, 부품업체들의 집적이 이루어졌다. 서울은 넓은 노동시장 및 소비시장을 지니고 있고 문화의 중심

지로서 유행과 패션을 선도하는 지역일 뿐만 아니라, 1910년 이후로 일본 구두제작기술 전파의 거점이었다는 역사적 요인이 결합되면서 다수의 초기집적지들을 포함한 우리나라 제화산업의 중심지로 성장하였다.

급속한 양적 성장의 시대를 지나 1980년대에 이르러서는 구두시장이 고급 살롱화와 저가 구두 부문으로 양분되면서, 전자는 이탈리아·프랑스 등의 고가 수입품이, 후자는 중국의 저가 수입품이 시장에 빠르게 유입되어 업체들의 수익구조가 급격히 악화되는 위기를 맞이하게 되었다. 이러한 위기 속에서 몇몇 초기집적지들은 대형 제화업체의 수도권 공장 이전 등으로 빠르게 쇠퇴하였으나, 성수동을 중심으로 한 중소기업 중심의 집적지가 새롭게 성장하면서 우리나라 제화산업의 중심지로서 서울이 갖는 위상은 현재까지 유지되고 있다.



2002년 기준으로 서울시는 국내 구두제작업체의 38.6%, 종사자의 38%가 집중되어 있으며 운동화산업으로 특화된 부산지역의 업체 수를 생각한다면, 구두제화업계 종사자의 대부분이 서울에 근거지를 두고 있다고 생각할 수 있다. 특히 구두제작업체의 44.4%, 구두 부분품 및 재단제품제조업체의 58.5%가 성동구에 집중되어 있고 성동구 내에서도 성수동에 구두제작업체의 86.1%, 구두 부분품 및 재단제품제조업체의 70.8%가 집중되어 성수동 지역은 국내 제화산업의 최대 집적지임을 알 수 있다.

성수동 구두 관련 업체들은 서울 지하철 2호선 성수역 선로를 중심으로 전 지역에 걸쳐 고루 분포하고 있으며 여기에는 구두를 포함한 다양한 패션제품을 생산·판매하는 대형 제화업체, 자체 브랜드와 직영매장을 지닌 구두를 주력 생산하는 중견 제작업체, 일반시장·동대문 상가·대형할인매장에서 유통되는 구두를 생산하거나 하청을 받는 소규모 제작업체 등이 모두 입지해 있다. 특히 업체별 종사자 규모를 분석해보면, 종사자 49인 이하의 업체들이 전체의 약 90%를 차지하고 있어 이 지역에 입지한 업체의 대부분이 영세한 소규모 구두제작업체임을 확인할 수 있다.

### 성수동의 현황, 프로젝트의 시작

성수동은 2009년도 성동구의회 의견 청취 과정을 거쳐 IT 산업개발진흥지구로 지정되어 쪽쪽 뽀은 아파트형 공장이 빼곡히 지어지고 있는 곳이기도 하다. 이를 지켜보면서 성수동 구두공장 근로자들은 더욱

한숨이 깊어진다. 새로운 건물이 들어서고 주변 분위기가 달라지면 이들 공장의 임대료는 하늘높은 줄 모르고 치솟을 것이 분명하기 때문이다.

지난 3월 20일 시장님께서 현장시정 방문차 성수IT 종합센터와 서울성동수제화타운(SSST)을 둘러보셨다. 이날 시장님은 지역 구두 공장 상인들이 모여 만든 마을기업 SSST 매장의 가능성을 보셨고, 곧 하청 구조에서 벗어나지 못하고 영세한 구두 공장들을 위해 할 수 있는 일을 찾아보라 주문하셨다.

### 성수동 현장 둘러보기

성수동 현장을 둘러보기 전에 우리는 매우 고무되어 있었다. 구두 골목, 어떻게 생겼을까? 성수동 구두가 편안하고 좋다는데, 디자인은 어떨까? 공장들이 어렵다니 가격은 저렴하겠지. 어떤 모양의 구두가 있을까? 백화점 매장 분위기가고는 어떻게 다를까? 구두가 만들어지는 구두 공장은 어떻게 생겼을까? TV 프로그램에 즐기치게 나오던 황금색 구두 모형은 어떤 모습으로 자리 잡고 있을까?

하지만 우리가 기대하던 성수동 구두 골목은 어디에도 없었다. 구두 골목은 커녕 구두 공장 간판 하나도 찾을 수 없었다. 지역 구두업체 1백여 개가 결성되어 만들어진 성동제화협회에서 25개 기업이 조금씩 출자하여 공동으로 만든 서울성동수제화타운(SSST) 매장이 한 군데 있을 뿐, 성수역을 중심으로 성수1가, 성수2가 전체에 퍼져 있던 구두 공장은 흔적을 찾기 어려웠다. 힘들게 더 찾아낸 곳은 백화점에도 납품하고





성수동 구두 브랜드 중에서 성공적인 발판을 구축한 플랫폼즈 전문 '바바라' 매장과 <다큐 3일>에서 방영된 남화 공장 'Dream', 공원 한쪽에 아는 사람이 아니면 찾을 수도 없도록 셔터문이 절반 내려진 여화 공장 '실비컬렉션', 이렇게 3곳이 전부였다.

성수동 구두하면 바로 떠오르는 황금색 구두 모형은 성수역에서 골목으로 조금 걸어 들어간 이면도로 4거리, 2층 상점주택의 옥상에 정말 아담하게 놓여져 있었다. 그 구두를 찾기 위해 두리번거리지 않으면 눈에 띄지도 않을 만큼 초라한 모습으로 놓인 것 이곳



성수동에서 평생 기술자로 살아오신 분들의 인생을 보여주는 것처럼 작아만 보였다.

연매출 20억원의 여화를 제작하는 구두 공장을 방문해 보았다. 이곳도 마찬가지로 간판은 보이지 않았고, 2층으로 올라가는 계단참에 화장실이 있는 낡고 비좁은 건물이다. 직원 수 40명, 1백30평 공간에 구두의 소재가 되는 가죽을 재단하고 미싱하여 갑피를 만드는 기술자들, 완성된 갑피를 라스트(구두 틀)에 씌우고 창과 굽을 붙이는 저부 기술자들, 마지막으로 리본이나 장식을 붙이고 검품하는 직원들이 공정 별로 그룹을 이루어 열심히 작업 중이다.

성수동 공장 중에서 매출이나 직원 수, 규모 면에서 중상위를 기록하는 공장이라 했지만, 좁은 공간을 꽉 채운 구두 부분품과 기계때문에 공장은 복잡했고, 입구부터 진동하는 본드 냄새와 구부정히 허리를 구부려 작업에 열중하는 고령의 기술자들 모습이 어쩐지 좋은 그림은 아니다.





다음은 성수동 제화업체 25개가 모여 만든 공동매장, SSST(서울성동수제화타운) 매장으로 향했다. 앞서 본 제조공장의 열악한 모습과 달리, 깨끗하게 정돈된 쇼윈도와 간판은 그런 대로 고객을 반기는 모습이였다.

이곳의 매출은 놀랍게도 월평균 8천만원. 2011년 6월 개관 이후 올해 초까지 꾸준히 매출이 성장하고 있다고 하였다. 처음에 12개 업체가 모여 3백만원씩 자금을 출자하고 작은 매장을 열었다가 매출이 좋아서 13개 업체가 더 모여 7백만원씩 또 출자를 했다. 그렇게 매장을 임대하고 행정안전부의 마을기업으로 인증을 받으면서 매장의 인테리어 비용도 일부 지원을 받았다. 매출이 발생하면 30%의 수수료를 제하고 나머지는 모두 제조업체의 금고로 현금이 되어 들어간다. 30%씩의 수수료를 모아 매장 직원의 인건비와 매장 관리비 등을 충당하는 것이다.



공장 사장님들의 설명을 꼬집어 다시 계산해 보니, 대략 대기업 납품에 1켄레당 떨어지는 수익은 7천원에서 9천원 선, 공동매장에서 판매 후 30% 수수료를 제하고 남는 마진은 대략 8만~9만원 정도이다. 수수료 30%를 매장에 환원하고도 9만원. 대기업 납품 가격에 비하면 9배의 이윤이다. 이쯤되니 성수동 지역 상인들을 만나는 과정에서 만나는 분들이 열이면 열, 하나같이 공동매장을 열어달라고 한다. SSST 매장의 성공을 벤치마킹하고 싶은 것이다. 그렇다면 공동매장이 성수동 지역의 활성화를 위한 답안일까?

#### DEFINE : 문제의 발견과 정의

성수동 현장을 오가면서 가장 눈에 띈 점은 구두 기술자 대부분이 고령이라는 점이다. 공장 근로자가 10~20명 이내인 곳이 대부분이고 심지어는 20명 전원이 50대, 60대로 구성된 공장도 부지기수였다. 이대로 가면 10년 후쯤에는 국내에 구두 기술자가 사라지고 없을 것이라며 푸념하시던 구두 공장 사장님도 있었다.

왜 젊은이들은 구두기술을 배우려 하지 않는 걸까? 중소기업청에서 작은 공간을 마련하여 성동제화협회와 함께 소규모 아카데미를 운영하고 있었지만, 그곳에서 배출되는 인원은 연 30명이 전부. 그것도 저부기술 과정은 없고, 갑피와 재단 과정만 있는 반쪽짜리 커리큘럼이었다. 하지만 그들마저도 공장에 배치되어





실제 일을 하게 되면 답답하고 본드 냄새 진동하는 공장에서 오래도록 자리를 지키지 못하고 이내 그만두기 일쑤라고 한다.

### 어떻게 하면 제화기술인들의 명맥을 유지해 나갈 수 있을까?

SSST 공동매장에서 팔리는 수제화의 가격은 13만원. 비싼 것은 15만원짜리도 있고, 11만원 하는 구두도 있었다. 하지만 이 가격은 백화점 정기 세일 기간이면 브랜드 제품을 살 수 있는 가격이고 동대문, 남대문시장, 홍대 앞, 이대 앞의 구두 가게에서 팔리는 3만~5만원대 제품에 비교하면 너무나 높은 가격이다. 함께 답사를 갔던 동료는 그래도 수제화니까 한 켤레 살까 하다가 구두 밑창에 붙은 라벨을 보고 생각을 접었다. RENOMI, 레노마가 아니라 레노미 구두를 15만원에 판매하고 있는 것이다.

### 성수동 구두에 맞는 브랜드와 제품의 라인업, 독자적으로 판매할 수 있는 판로가 필요하다!

성수동은 구두 공장이 많은 곳인데도 구두 공장 밀집지역이라는 이미지가 전혀 느껴지지 않는 곳이었다. 출퇴근시간이면 에스컬레이터 앞에 줄을 설 정도로 사람이 많은데, 유동인구 중에 어느 누구도 성수동의 구두 공장에 관심을 가질 수 없는 형편인 것이다.

### 성수동 구두에 대한 이미지 만들기, 어떻게 할까?

이렇게 현장조사와 문제의 고찰을 통해 우리는 2가지로 성수동의 문제를 정의하였다.

차세대 제화기술자를 꾸준히 양성하기 위한 장기적인 전략. 열악한 공장 환경 속에서도 그들이 바라볼 수 있는 비전을 만드는 일. 그들을 위한 롤모델을 만드는 '차세대 제화기술자의 양성'이 시급하다. 그리고 성수동 수제화가 백화점 브랜드 못지않다는 성수동에 대한 인식 개선과 실제 성수동 구두 제품의 품질 제고와 성수동 구두 골목에 가면 다른 곳에서 흔히 볼 수 없는 다양한 수제화가 있다는 것을 알리는 일, '수제화 가치 제고'. 이것이 우리의 2가지 할 일이다.

### DVELOPE : 퍼소나와 고객여정맵을 활용하여 기획안 만들기

이제 우리는 성수동의 구두기술자가 되어 그들의 행동을 관찰하려고 한다. 아침 출근부터 저녁 퇴근 시간까지 그리고 퇴근 이후의 시간과 그들의 생각을 경험해보고, 시민의 입장에서 성수동의 구두에 대하여 고민해볼 것이다.

이렇게 성수동 구두 공장 서비스디자인은 진행 중에 있다. 문제의 발견과 정의에서부터 아이디어 회의와 서비스 디자인 프로세스를 밟아가며 기획안을 만드는 과정은 매우 흥미롭게 진행되어 가고 있다. 아직 서비스블루프린트(서비스의 전체적인 정황을 한 장의 도식으로 정리한 개요서)를 뽑아내기까지 시간이 더 걸리겠지만, 연말 즈음 성수동 구두 공장의 마스터플랜이 완성되어 독자 여러분에게 다시 한 번 전체의 여정을 소개할 수 있었으면 하는 기대감을 가져본다. ☞

#### 참고 문헌.

서울 시 제화산업의 집적 특성 및 혁신환경 분석, 박래현, 서울시정개발연구원, 2005

## 공공서비스를 디자인하라

# ‘레지블 런던’ 프로젝트: “알아야 걷는다”



김경모 시니어 디자이너  
(어플라이드(Applied,  
영국 디자인기업))

“디자인은 단순히 사물을 예쁘게 만드는 작업”이라고 생각하는 것이 디자인에 대한 가장 대표적인 오해였다. 하지만 이제는 디자인에 대한 보편적인 인식이 많이 정확해졌다. 디자인이 스타일링과 기능 개선의 영역을 뛰어넘어 경험, 경제, 윤리, 정책, 문화 등의 다양한 영역에 영향을 주고받는다. 많은 사람들이 잘 이해하고 있다. 그렇다면 디자인이 공공 서비스 영역에서 할 수 있는 일은 어디까지일까. 이 글을 통해 소개할 ‘레지블 런던’은 표면적으로 ‘런던의 통합형 보행자 길찾기 시스템’ 구축 프로젝트이지만, 실상은 콘셉트 단계에서부터 관광객의 심리적 안정감, 골목 상권의 활성화, 예산의 중복 투자 방지, 지

하철의 부담 감소 등 여러 가지 도시 문제 해결의 다목적 포석을 둔 프로젝트이다.

2005년 켄 리빙스톤 런던시장은 “2015년까지 걷기 좋은 런던을 만들자”는 선언을 한다. 당시 켄 리빙스톤 시장은 걷기의 활성화가 도시의 사회, 경제, 치안, 심리, 문화에 미치는 긍정적인 효과를 일찍이 인지하고 더 나은 도시 환경을 만들기 위해 이러한 어젠다를 구축해놓고 있었다. 이 어젠다에 부합하기 위해 어플라이드는 런던의 보행 환경을 연구하며 ‘읽기쉬운 런던’ (레지블 런던 Legible London) 프로젝트 콘셉트를 개발하기 시작한다.

## 보행 이동의 활성화가 가져오는 긍정적인 효과들

시민들과 관광객의 보행 이동 활성화는 우리가 쉽게 생각하지 못하는 긍정적인 효과들을 다양하게 가져온다.

첫 번째로는 골목 및 지역 상권의 활성화 효과다. 사람들이 '걸어서 15분' 거리를 자동차나 대중교통을 이용하지 않고 보행 이동하면, 걷는 동안 지나치게 되는 수많은 가게들을 둘러보게 될 것이고, 이는 상품 및 서비스의 구매로 이어진다. 반면 충분히 걸어다닐 수 있는 거리를 차량으로 목적지 바로 앞까지 이동하면, 중간에 옷가게를 둘러볼 기회나 겨울철 길거리 음식을 사 먹을 기회, 미처 몰랐던 골목의 작은 갤러리를 둘러볼 기회 등을 모두 놓치게 된다.

두 번째는 길거리 치안 및 안전성 향상의 효과다. 젊은 여성이나 노약자가 홀로 길거리를 걸을 때 심리적 위축감을 느끼지 않도록 안전을 보장해주어야 하는 것은 도시 당국의 의무이다. 길거리에 '주변 시선', 즉 길거리에 걸어나는 사람이 많으면 많을수록 이러한 치안 문제의 위험성은 반비례한다.

세 번째는 낙후된 지하철 시설의 부담 감소 효과인데, 이는 런던 고유의 문제였다. 한국과는 달리 런던은 아직도 좁고 낙후된 지하철 시스템을 유지하고 있다. 도입된 지 워낙 오래되다 보니 물리적으로 시스템 개선에 한계가 있었다. 그러므로 보행 인구 증가를 유도하여 지하철에 가중되고 있었던 부담을 덜어줄 계획이 필요했다. 이러한 소프트웨어적인 경제, 사회 문제 등을 염두에 두면서 런던의 보행 환경을 조사해보니 런던의 당면한 과제는 보다 더 명확해졌다.

### 도시 보행 환경의 문제점들

프로젝트가 시작될 당시, 런던은 도심 지역에만 32개의 각기 다른 길찾기용 사인 시스템이 무질서하게



당시 런던 도심에 설치되어 있던 안내표지들

설치되어 있었다. 각각 다른 행정 주체들이 거리에 설치한 안내표지들이었다. 32가지의 각기 다른 시각 디자인 문법으로 구성되어 있었던 이러한 사인 시스템들은, 모두 한 생활권 안에 있었음에도 '사용자 중심'의 안내표지 체계가 아니라 '행정 기관 중심'의 안내표지 시스템이었다.

이런 상황을 서울에 비유하자면, 한 개인이 오전에 강남역에 내려서는 강남 지역만의 고유한 시각 디자인 문법을 터득해야 했고, 오후에 여의도로 넘어가서는 여의도만의 시각 디자인 문법을 다시 새롭게 터득해야 했던 것이다. 이렇게 복잡하고 행정구역별로 일관되지 못한 시각적 언어는 사람들의 보행 이동에 도움을 주지 못하며 특히 도시 이동의 취약자인 외국인 관광객들에게 엄청난 스트레스가 된다. 이러한 실정과 맞물려 독립 컨설턴트인 콜린 부캐넌(Colin Buchanan)은 하루 2만5천 명이 런던 도심에서 길을 잃는다고 추산하였다.

또한 런던 도심의 보행자 중 11%가 가장 빠른 길로 보행을 시도하였지만 실패하고 있었다는 조사 결과도 나왔다. 이렇듯 '공급자 중심', '행정 구역 중심'으로

설계되어 있던 보행자용 정보 표시 시스템을 ‘사용자 중심’으로 통합화 작업을 했을 때 런던이 도시 차원에서 기대할 수 있는 변화와 효과는 여러 가지가 있었다.

### 길찾기 정보 표시 시스템의 통합화 작업으로 기대할 수 있었던 변화

첫 번째는 관광객들에게 “걸어다녀도 길을 잃지 않을 것”이라는 심리적 안정감을 제공해주는 것이었다. 길을 잃을까봐 노심초사하는 관광객은 그만큼 여행을 즐기지 못하고, 그러한 관광객은 같은 도시에 재방문하지 않을 가능성이 높다. 그러므로 관광객들이 마음 놓고 편하게 도시와 지역을 돌아다니고 즐길 수 있도록 읽기 쉽고 사용하기 편한 길찾기 정보 표시 시스템을 구축하는 것이 중요했다. 이는 런던에 많은 방문객들이 예상되는 2012년 런던 올림픽을 염두한 사항이기도 했다.

두 번째는 앞서 말한 걷기의 활성화에 따른 유동인구 증가, 그리고 그에 따른 지역 상권의 활성화였다. 조사를 해보면 지역민들도 자기가 사는 동네에 무엇이 어디에 있는지 살살이 모르는 경우가 많다. 어느 골목에 어떠한 가게가 있는지, 어느 구석에 어떠한 미술관, 어느 문화시설이 있는지에 대한 올바른 정보를 효과적으로 제공해주면 사람들은 돌아다니면서 물건을 구입하고, 서비스를 구매하게 된다. 개인의 입장에서 지역 상권에 대한 정보가 없으면 돈을 쓰고 싶어도 못 쓰는 것이다.

세 번째는 이러한 사인 시스템 통합 작업은 도시 길찾기라는 하나의 주제로 각 행정 기관별로 중복 투자되던 예산이 한 곳으로 조정 및 통합되어 사용자에게 하나의 이해하기 쉬운 정보 표시 체계를 제공해주고

런던 시의 입장에서는 전체적인 예산 절감 효과를 기대할 수 있었다.

### 레지블 런던의 디자인 콘셉트

그리하여 레지블 런던의 기초 연구는 시작되었고, 가장 첫 번째 콘셉트로 ‘보행’을 교통 수단의 하나로 접근하는 방식이 사용되었다. 이는 어떻게 하면 관광객들과 시민들을 위한 보행 정보도 지하철이나 버스 정보만큼 체계적으로 제공할 수 있을까 그리고 어떻게 하면 집에서 나서는 시점부터 목적지에 도달할 때까지 예측 가능하고 믿을 수 있는 정보를 제공할 수 있을까를 고민하는 과정이었다. 또한 기초 연구 과정에서 발견한, 걷기의 활성화를 가로막고 있었던 런던 고유의 문제는 아이러니하게도 런던의 디자인 명작인 지하철 노선도였다.

이 노선도가 워낙 널리 사용되다 보니 충분히 걸을 수 있는 5분, 10분 거리도, “노선도만 보아서도 지하철을 타고 가야 할 것만 같은 효과”를 사용자에게 유발하고 있었다. 실제로 우리의 조사 결과 런던 도심의 지하철역간의 이동 중, 1백9가지의 경로는 지하철을 타는 것 보다 걷는 것이 빠르다는 결과가 나왔고, 도심의 많은 지하철역들이 걸어서 5분 거리, 15분 거리에 서로 위치하고 있었다. 아울러 콜린 부캐년의 조사는 하루에 1만8천 명의 지하철 승객들이 “걸어서 더 빨리 도달할 수 있는 런던 도심의 목적지를 위해 지하철을 이용한다”고 조사되었다.

이렇듯 레지블 런던의 디자인 개발 과정 중 주요한 목표 중 하나는, 관광객들과 시민들이 지하철역 주변의 정보만 습득하고, 지하철역 주변 지역만 이동하여 서로 분리된 채 이해하고 있었던 각각의 지리 정보를 서로 연결해주는 것이었다.



## 정책 어젠다를 디자인으로 풀어내기

2007년 런던의 쇼핑 지역 본드 스트리트(Bond Street)에 레지블 런던 시스템의 시범 설치가 결정되고 어플라이드는 런던 전역에서 사용할 수 있는 정보 표시 체계를 디자인하기 시작하였다. 시민들의 다양한 의견을 들었으며, 장애인 협회와 직접적인 의견 교환을 통해 레지블 런던의 사용자 층을 넓히며 유니버설 디자인을 구현하려고 노력하였다. 또한 레지블 런던의 취지에 맞게 19개의 시범 정보 표시체들이 설치됨과 동시에, 과거 무질서하게 설치된 정보 표시체 40개가 제거되었다.

실무적인 디자인 개발 각론에서 가장 중요한 부분은 레지블 런던 안내표지에 포함될 지도의 사용성을 높이는 것이었다. 많은 시간과 비용이 들었지만 지도 하나하나 사용자 중심의 heads-up 표기(북쪽이 상단에 표기되는 것이 아니라, 지도 사용자 시선의 앞쪽이 지도 상단에 표기되도록 하는 것)를 고수했고 앞서 언급한 보행인구 증가를 위해, 걸어서 15분 거리, 5분 거리 반경을 표시해주었다. 이로써 사용자들은 '인근 지하철역까지 충분히 걸어가 수 있다' 라는 인식을 갖게 되었다. 또한, 우리 머릿 속에서 '장소 인식'의 출발점이 되는 랜드마크들을 지도상에서 3D로 강조하여 사용자들의 방향 감각에 도움을 줄 수 있도록 했다. 상세한 공공 정보, 횡단보도와 건물 출입구 같은 보행



그림: 레지블 런던 정보 표시체들의 설치 모습

관련 정보도 빠지지 않고 표기되었다.

## 레지블 런던 시스템 설치 후 평가

시범 설치된 안내표지들을 런던 교통청(Transport for London)과 제3의 기관에 의뢰해 사용자 영향 평가를 시행한 결과, 85%의 만족도를 보였으며 지역 내에서 16%의 이동 시간 단축을 가져다주었다. 현재 자기 위치가 확인이 가능하다고 한 응답자가 9%에서 15%로 증가하였고 62%는 이 레지블 런던 시스템 때문에 평소 더 걷고 싶어졌다고 응답했다(PERS: Pedestrian Environment Review System).

또한 레지블 런던 시스템이 걷기의 경험을 향상시켜 하루 6천5백에서 1만2천 가지의 신규 '보행 이동'을 창출할 것으로 내다보았고, 경제적인 측면에서 투자 대비 효과가 높게는 1달러당 5.3달러까지 효과를 내는 것으로 조사되었다(Colin Buchanan).

200년의 성공적인 시범 설치 이후 레지블 런던은 2012년 현재 600개 규모의 정보 표시체들로 확대 설치되어 있고 연간 7천8백만 명이 이용하는 길찾기 시스템으로 자리 잡았다. 세계에서 가장 큰 규모의 통합형 보행자 길찾기 시스템인 레지블 런던은 2012년 런던의 올림픽에 대비해 현재도 확장 중에 있다. ☆



## 공공서비스를 디자인하라!

# 공공 분야의 서비스디자인 지상중계

“시민의 이름으로, 변화되는 공공서비스” 팀 프로젝트 사례를 중심으로



기획 및 감수 **김광순**  
디멘트컨설팅 대표



정리 **기은경**  
DOMC 연구원

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



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

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

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

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



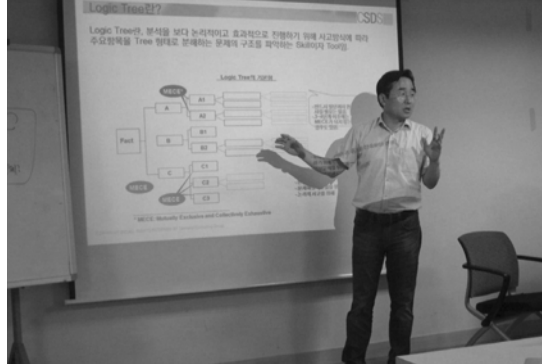
수업전경

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

〈 프로젝트 팀명 및 주제 〉

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

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



수업 중 디멘트컨설팅 김광순 대표

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

〈 1팀 〉

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



전희제  
Ayoba 공동대표

“개발이 낳은 빈부격차 해소하려면 서울 숲 방문객 유입시켜야”

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



성수동 A골목

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

### “변화된 고객의 눈높이로 다가가야”

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

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



교육장 내부 실습

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

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

### “사회문제, 모두가 고민하고 해결해 나아갈 수 있다면”

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

#### 《 2팀 》

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



구본섭  
| Like Candle 대표

### “물리적 숫자에 불과한 다수의 중랑구 녹지시설“

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



중랑구 공원

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

### “중랑구 공원은 누구의 것도 아닌 것 같은 비어 있는 공간“

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

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

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

《 3팀 》

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



최원석  
framework 대표

**'Brand Re positioning  
방이동 먹자골목'**

프로젝트 초기에 논의된 부분은 송파구청의 입장에서 사람들로부터 약간 소외된 방이동 먹자골목을 '사람들이 걷고 싶은 거리로 만들고 싶다'는 필요였다. 현재 방이동 골목은 자동차

의 주행 및 주차가 쉽고, 다양한 술집이 있어 점심시간엔 지역회사원이, 저녁시간엔 주류를 포함한 유흥공간으로 인식되고 있는 지역이다.

**Who is our real consumer?**

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

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

**Culturetainment (Culture + Entertainment)**

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

**"우리의 세 가지 가설"**

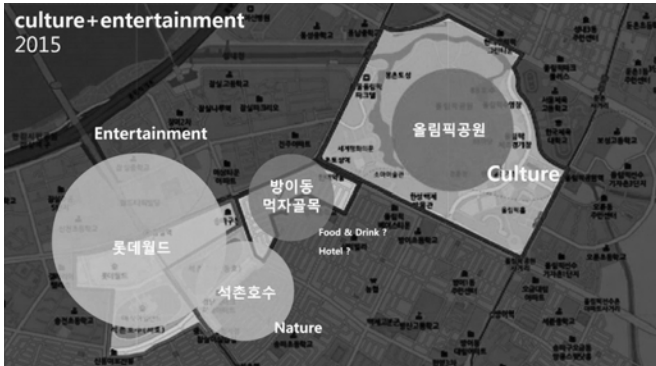
현재 중간 조사단계에서 두 가지 방향의 조사, 분석 결과에 따라 팀 내에서는 '외국인 관광객들은 즐기 위해 송파에 방문한다'는 가설을 수립하였다. 그리고 나서 조사한 자료 결과에 따라 사람들은 롯데월드에 쇼핑하는 것이 아니라 즐기 위해 가고, 공연을 보기 위해 올림픽 공원에 간다는 가설을 수립. 송파구는 외국인 관광객에게 있어서 Culture + Entertainment로 인식되고 있다고 판단

했다.

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



방이동 주변 지역 지도와 현장 사진



방이동 주변 주요 문화공간



교육장 내 실습 장면

《 4팀 》

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



권현진  
HEAR 팀원

“올레길처럼 루트를 개발해보는 건 어떨까?”

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

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

“다양한 콘텐츠 배열”

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



교실 내 실습 중 사진



아이디어 그룹핑 작업 중



대문 여행 루트 만들기 등의 내용을 중심으로 중간발표를 마친 상황이다.

### “동대문, 다시 찾고 싶은 매력적 공간으로 만들기”

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

#### 《 5팀 》

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



한충환  
공감도 팀원

### “현장에서 보니 다르다”

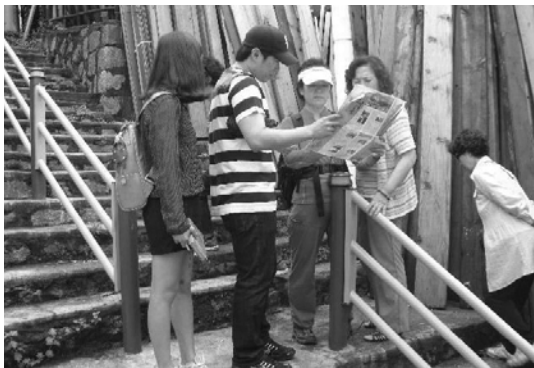
성북동은 역사적 장소와 스토리, 문화재 등이 지역 내에 유기적으로 연결되어 있고, 다른 지역과는 구별되는 성북동만의 독특한 역사경관과 문화 자원이 어우러져 문화관광자원화할 수 있는 가능성이 큰 지역이지만, 실제로 성북동은 ‘관

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

### “예술가 Residency Program”

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

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



성북동 현장 방문



교실 내 실습 모습

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

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



우림시장 현장 조사 모습

### “칼을 뽑고는 그대로 집에 꽂지 않는다”

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

#### 《 6팀 》

팀명	막(MAAK)
팀구성	동대문구청, MAAK, DOMC
팀주제	중랑구 우림시장 활성화 방안



신정식  
MAAK(막) 대표

### “중랑구 우림시장의 활성화”

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

### “철저한 데스크 리서치와 현장 조사”

서울 중랑구 망우동 우림시장은 지하철 중앙선 망우



교실 내 실습 모습

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

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

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

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

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

#### “이벤트성이 아닌 지속가능한 사업으로”

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

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

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

# 공공서비스디자인

**98** 디자인이 사회문제에 어떤 역할을 할 수 있을까?

윤성원 과장 (한국디자인진흥원)

**102** 치유를 위한 디자인, 의료 서비스디자인

채이식 대표 (ideapalm)



## 공공서비스를 디자인하라!

# 디자이너가 사회문제에 어떤 역할을 할 수 있을까?

민간 영역에서 디자인을 통해 사회 혁신을 이루고자 하는 움직임이 나타나고 있다. 그중 최근 사회 혁신과 새로운 디자인 역할에 대해 인식하고, 이를 연구해보고자 하는 사회혁신디자인연구소의 모임 내용을 소개해 보고자 한다. 다음은 지난 8월 24일 서울디자인지원센터에서 열린 첫 회의에 대한 짧은 기록이다.



정리 **윤성원** 과장  
(한국디자인진흥원)

### 사회 혁신과 새로운 디자인을 논하는 모임

**정인애** 저는 원래 디자인컨설팅을 해왔는데 최근 서비스디자인에 대해 알게 되면서 작년부터 ‘사회혁신 디자인연구소’라는 이름으로 공공분야의 사회 혁신을 디자인을 통해 이루는 내용과 기업들의 사회공헌 활동을 돕는 일을 하고 있습니다. 최근 사회 혁신을 디자인이 주도적으로 실천해야 한다는 생각을 갖게 되면서 디자인과 사회 혁신에 관심이 있으신 분들의 모임을 계획하게 되었고 오늘 이렇게 한자리에서 여러분을 뵈게 되었습니다.

### Q) 디자인과의 만남에 대해 말해보도록 하죠.

**송영일** 저희 회사에서는 연간 한두 주쯤 자기가 하고 싶은 프로젝트를 선택해 실행해 볼 기회가 주어집니다. 이 기회를 통해 이주민을 위한 한글 학습 시스템을 개발하는 프로젝트를 실행해본 사례가 있습니다. 이것을 진행하면서 사용자 인터뷰 등을 통해 어떻게 하면 저렴한 비용으로 그들이 한국어를 익힐 수 있게 할 수 있을까를 고민해봤습니다. 기존에 어떤 프로젝

트를 할 때보다 더 재미있었고 디자인의 참 의미를 느낄 수 있었던 경험이었습니다. 최근 저희 기업 내부에 ‘PXD OPEN’이라는 조직을 만들고 있습니다. 사회 환원 활동을 해보자는 취지로 본격적으로 시작하게 되었습니다.

**김승균** 최근 저희 회사도 점점 공공과 관련된 분야로 변화되고 있음을 느끼고 있습니다. 정부의 연구 과제 등을 하면서 동반성장 등의 주제를 연구하게 되었는데 동반성장이라는 주제도 결국 지속가능한 생태계로의 변화를 고려해야 함을 느끼게 됩니다. 그것은 쉽게 이루기 어려운 일입니다.

**기은경** 저는 디자인다이브(design dive : 공공서비스의 수요자 중심의 혁신을 주제로 실행되고 있는 서비스디자인 워크숍. 한국디자인진흥원과 DOMC가 주관. 본지 4월호에 소개됨)라는 프로그램을 통해 디자인의 새로운 모습과 만나게 되었습니다. 디자인다이브를 통해 오래 갈망했던 교육과 의료분야의 서비스를 디자인하는 경험을 해볼 수 있었습니다. 이 경험을 통해 디자이너가 정부 정책이나 공공서비스가 시스템적 관점에서 유기적으로 물 흐르도록 돕는 역할을 할 수 있



을 것이라는 생각을 갖게 되었습니다.

**윤성원** 저는 2007년 영국 디자인진흥원이 실행한 디자인을 통한 사회문제 해결 프로젝트 'Dott07'에 대해 알게 되면서 디자인에 가졌던 선입견의 많은 부분을 버리게 되었습니다. 이 프로젝트에서는 특정 지역의 방문자에게 이곳이 자신을 환대한다는 느낌을 주게 하기 위해 어떤 서비스 디자인이 필요한가, 탄소배출이 없는 마을을 만들기 위해 사람들의 행동 변화를 일으키려면 어떤 공공서비스가 디자인되어야 하는가, 당뇨 환자들에게 건강관리를 자기주도적으로 해내도록 돕기 위해서는 어떤 공공서비스 디자인이 필요한가 등의 주제들이 다루어졌습니다. 이 프로젝트의 내용을 보면서 서비스 디자인이 우리의 생각과 행동을 변화시키는 핵심적인 역할을 할 수 있다고 깨달았습니다.

**이진현** 디자인의 사회적 역할에 대해 인식하게 된 경험을 말씀드리죠. 핀란드에 있을 때 장기간 특정 지역의 디자인 리서치를 하던 부부를 만났던 적이 있는데, 그들의 연구 주제는 현지 직업여성들의 삶에 대한 연구였습니다. 그들은 연구에서 끝내지 않고 정부와 기업의 도움을 얻어 공예를 가르치는 학교, 제조가 가능

한 공장을 만드는 식으로 직업여성들이 새로운 삶을 살 수 있도록 전체 지역도시의 인프라를 변화시키는 결과를 가져오는 것을 직접 목격했습니다. 놀라운 경험이었습니다.

## Q) 관심을 가지고 있는 우리 사회의 문제는 무엇입니까?

**송영일** 저의 가장 친한 친구는 몸 전체가 불편하고 말도 하기 어려운 상태입니다. 재능이 많고 영리한 친구여서 이 친구와 함께 일하고 싶어서 그 친구와 함께 일할 수 있는 사회가 되었으면 하는 바람이 있습니다. 하지만 사회적인 여건이 갖추어지지 않으면 이들은 활동할 수 없습니다.

**권태훈** 디자인은 선한 뜻을 느낍니다. 디자인이 추구하는 가치, 아름다움이나 즐거움이나 모두 좋은 뜻을 가지고 있다는 것입니다. 결국 기존에 상품을 위한 디자인에서 디자인의 혜택을 받지 못하고 있는 나머지 90%의 사람들을 위한 디자인으로 발전하게 될 것이라고 생각합니다. 그리고 디자인은 이러한 일을 실천하는 방식입니다.

**조형래** 국제기구, 정부 등 핵심 세력의 생각을 바꾸지 못하면 변화를 이루어내기 힘들겠다는 생각을 합니다. 그럼에도 90% 이상의 나머지 사람들을 위한 일을 해내기 위해서는 프로젝트에서부터 시작해 협의회를 만들어 나가고 시스템을 구축해 공통의 목소리를 낼 수 있도록 하는 것이 필요하다고 생각합니다. 우리 사회에도 다른 사람들의 목소리를 듣고 협력할 수 있는 커뮤니케이션이 활발히 일어날 수 있게 하는 디자인이 필요하다고 생각합니다.

### Q) 앞으로 나가야 할 방향이라고 생각하는 것은 무엇입니까?

**김승균** 사람들이 사회문제에 대해 무감각한 점을 변화시켜야 한다고 생각합니다. 내 문제가 아니라는 생각 때문에 발생하는 왕따 같은 문제가 대표적인 것입니다. 이런 문제를 인식하도록 하는 것이 우선적으로 필요하다고 생각합니다. 기업의 사회적 책임보다도

개인의 사회적 책임이 먼저 시작되어야 할 것입니다. 고민하는 분들이 많은데 분산되어 있다는 점이 문제입니다. 그간 기업과 NGO, 정부 등 분산되어 있는 힘을 응집시키는 움직임이 필요합니다. 세 가지 힘이 서로 합해져야 합니다.

**김열** 사회문제에 대한 무관심문제도 사람들의 관심을 어떻게 촉발시키는가에 대한 문제를 해결하면 될 것입니다. 최근 독도문제를 봐도 그렇습니다. 사회문제에 관심을 갖지 않으면 무엇이든 우리 것으로 지킬 수 없을 것입니다.

**윤성원** 문제를 문제답게 보여주는 연구소 같은 것이 필요하지 않을까요? 디자인은 본래 추상적인 것을 시각화해서 보여주는 분야입니다. 사회에 잠재되어 있는 많은 문제를 새로운 시각으로 해석해 문제로 부각시키는 것은 디자인이 잘 할 수 있는 주제입니다. 정보디자인과 커뮤니케이션디자인 분야에서 많은 연구가 되고 있죠. 이러한 것을 적극 활용한다면 정부나 지자



블루스토브를 사용하는 베트남 현지 주민

\* **블루챌린저** 효성기업은 2011년 기아대책과 함께 적정기술을 통해 개도국의 사회문제를 해결하고자하는 목적으로 대학생 6개팀으로 구성된 봉사단 '블루챌린저'를 발족했다. 봉사단의 각 팀은 베트남 및 캄보디아 현지의 문제를 조사해 해결해야 할 과제로 선정하였는데 이중 베트남을 담당 한 팀은 타이응웡 시 소수민족 마을 주민들이 가진 폐질할 문제에 대해 주목했다. 이 문제의 근본 원인은 그들의 식생활 문화에 있었다. 베트남에서는 전통적으로 집의 한가운데에서 나무장작으로 불을 지피 음식을 조리하기 때문에 나무 연료를 태운 연기가 온 집안을 가득 메우게 된다. 이 연기에는 일반적 환경에서 요리할 때에 비해 50배 이상의 분진과 일산화탄소, 탄화수소를 배출하게 된다. 현재 전 세계에 매년 2백50만명의 사람들이 실내에서의 바이오매스 연료가

타면서 나오는 분진 때문에 사망하고 있다. 현지에서의 환경적 문제를 파악한 팀은 국내로 돌아와 연기가 나지 않는 스토브를 만들기 위해 프로토타입을 반복적으로 제작해가면서 다양한 실험을 통해 개선된 제품을 개발했다. 다학제로 구성된 팀의 역량을 바탕으로 베트남에서 현지 조달 가능한 자재와 지역사회에서 지속가능한 비즈니스 모델 개발에 디자인 방법을 활용함으로써 최종 제품 및 서비스 계획을 완성할 수 있었다. 지역주민들의 생활습관에 대한 관찰과 인터뷰를 바탕으로 개발된 블루스토브는 철로 만든 지름 35cm, 높이 40cm의 화덕에 단열재를 채울 수 있는 구조로서 연기가 나지 않으면서도 사용과 동시에 숯 제조가 가능한 화덕이다. 스토브는 현지 베트남 공장에서 지역 개발자와 함께 제작하므로 현지에 적합한 구조를 설계할 수 있었고, 단열재도 펄라이트(일반적으로 사용되는 단열재) 대신 모래를 활용해 비용을 절감할 수 있었다. 이러한 단열효과로 인해 내부 환경의 온도가 높아지고 결국 완전 연소에 가까워지면서 연기가 나지 않게 된다. 또한 스토브 내부 공간에 나무조각을 넣고 화덕을 사용하면 30분 내에 나무가 숯이 되도록 설계하여 이 숯으로 지역주민들의 새로운 수익창출의 효과를 기대할 수 있게 됐다.

출처: '인간 중심의 기술 적정기술과의 만남', 정인애 등, 2012, 에이지21



제가 하고자 하는 일을 국민에게 알기 쉽게 알리고 어떻게, 생각을 바꾸고 행동해야 하는지에 대해서도 강력하게 전달하며, 실질적으로 변화를 가져오게 할 수 있을 것입니다.

**정인애** 작년엔 적정기술을 이용해 저개발국의 문제를 해결하는 '블루챌린지' \*라는 프로그램에 참여했었습니다. 효성이 실행한 프로그램이었는데 기업의 CSR 역할로서 매우 훌륭한 사례였습니다. 우리나라 기업과 학계, 국제기구, 베트남 현지 정부, NGO 등 서로의 역할이 잘 어우러져 파트너십으로 추진되었던 것이 중요한 요인이었다고 생각합니다. 이것을 경험하면서 사회구조를 바꾸려면 시스템을 변화시킬 수 있는 체계 안에 들어가야 가능하다는 생각을 하게 되었습니다.

**이진현** 개인이 가지고 있는 문제의식이 실질적인 행동으로 이루어질 수 있게 하는데 있어서 디자이너들이 솔루션을 제안할 수 있을 것이라고 봅니다. 휴지를 뽑아 쓰면 지구의 녹색영역이 줄어들다는 것을 보여주는 휴지케이스의 사례도 사소하지만 행동변화를 가져올 수 있는 디자인의 좋은 사례라 생각합니다.

**하윤** 저는 원래 가장 많은 사람들에게 유용함을 줄 수 있는 방법은 전자제품을 만드는 것이라고 생각했는데, 전자제품을 사용하지 못하는 사람이 더 많다는 것을 알게 되었습니다. 그 많은 사람들에게 디자이너들이 할 수 있는 일이 앞으로 많을 것이라고 생각합니다. 문제를 문제로 인식하지 못한 개인이나 조직이 문제를



왼쪽부터 김승균 MARCSPON CSR 컨설턴트, 윤성원 한국디자인진흥원 과장, 기은경 LOVO DESIGN 연구원, 김얼 바이널 연구원, 정인애 LOVO DESIGN 대표, 이진현 제일기획 프로, 권태훈 에코미디어 대표, 조형래 건국대학교 기술경영대학원 박사과정, 송영일 PXD 책임연구원, 하윤 LG전자 책임연구원

인식하고 해결할 수 있는 활동을 할 수 있도록 기회를 마련해주어야 합니다.

**정인애** 혼자서 할 수 있는 일이 아니며, 하더라도 지속되기도 어렵습니다. 그래서 얼마나 많은 사람들이 참여하고 협력해 이 문제를 지속적으로 실행해 갈 수 있을 것인지 고민이 필요합니다. 앞으로 더 복잡해지는 사회문제를 해결하기 위해서는 한 분야의 전문성으로는 불가능하고 다학제의 참여가 반드시 필요합니다. 앞으로 이 모임이 사회문제를 해결하는 디자인의 역할에 대해 논의하고 사회 변화를 가져올 수 있는 방법을 찾아 실천하는 모임으로서 지속되길 바랍니다.

이상으로 첫 모임은 디자인을 통한 사회문제 해결의 필요성과 앞으로 우리나라의 공공·민간 분야의 '작은' 문제부터 시작하는 변화의 움직임, 사회 혁신의 흐름을 만들어 보자는 의지를 확인하는 자리를 가졌다. 결국 '사회문제'란 문제를 문제로 인식하는 오늘의 첫 걸음에서 시작되며, 문제 해결의 열쇠를 가진 개개인이 힘을 모으는 단계에서 시작된다고 생각한다. 사회문제 해결을 위한, 작지만 새로운 걸음이 시작되길 기대하며 글을 맺는다. ✨



휴지를 뽑아 쓸 때마다 푸른 영토가 줄어들도록 디자인함으로써 사용자들이 휴지 사용 시 한 번 더 생각하고 필요량만 뽑아 쓸 수 있도록 한 디자인

## 공공서비스를 디자인하라!

# 치유를 위한 디자인, 의료 서비스디자인



정리 **채이식** 대표  
ideapalm

《월간 지방자치》는 올해 초부터 지방자치의 공공서비스를 수요자 중심의 혁신이라는 목표 실현을 위해 새로운 패러다임인 공공서비스디자인에 주목하고 공공서비스를 수요자 중심으로 혁신할 수 있는 방안으로 공공서비스디자인의 다양한 사례와 실현 방안 등을 다뤘었다.

공공서비스가 디자인과 만났을 때 혁신의 기회가 얼마나 많은지 입증 사례를 발견할 때마다 공공서비스에 디자인 개념이 아직까지 확산되고 있지 않은 점에 의문이 든다.

공공서비스는 정부가 제공하는 서비스이기 때문에 시장경쟁을 통한 발전을 기대하기 어려우며 제공자의 일방적인 정책 구상 및 실행으로 이어지기 쉬운 구조다. 대부분의 공공기관은 독점적이기 때문에 상대적으로 혁신의 필요성을 절실히 느끼기 어려운 환경이다.

공급자 측의 효율성, 생산성, 정량적 성과 중심의 관리 및 평가체계로는 나날이 발전해가는 수요자의 욕구 수준과의 괴리를 줄이고 수요자 중심의 혁신을 이어나

가기 어려운 한계를 가진다. 공공서비스의 다양한 분야 중에서도 특히 보건과 복지, 의료 분야는 많은 한계점을 가지고 있어 주목해볼 만하다. 많은 보건소와 지방 의료원들의 이용자들에게 어떤 차별화된 이점을 주기 위해서는 서비스의 어떤 측면이 개선되어야 할까? 서비스디자인의 방법을 전체적으로 고려하면 좋은 착안점을 얻을 수 있으리라 생각된다.

현재 민간 부문에서는 의료서비스와 금융서비스 산업이 선두에서 서비스디자인이라는 새로운 개념을 수용하고 산업의 혁신 사례를 만들어가고 있다. 민간 부문의 변화를 잘 살핀다면 지방자치단체 공공의료서비스에 있어 착안점이 많을 것이다.

서비스디자인이 관점을 바꾸는 새로운 도구로서 이야기되는 이유는 고객을 바라보는 프레임, 관점의 변화에서 찾을 수 있다. 기존의 상품 기획이나 디자인 방법론에서 거론되는 고객 섬김의 철학은 고객중심 그 자체였다고 할 수 있다. 고객을 위해 고객만을 면밀하

계 보면 아이디어를 얻을 수 있다는 사고의 프레임인 것이다. 반면, 서비스디자인에서는 고객이 원하는 것을 제대로 이해하기 위해서는 고객을 포함한 이해 관계자 모두를 봐야 한다는 관점이다. 이해관계자 모두가 만족해야 고객에게도 만족을 줄 수 있다는 것이다.

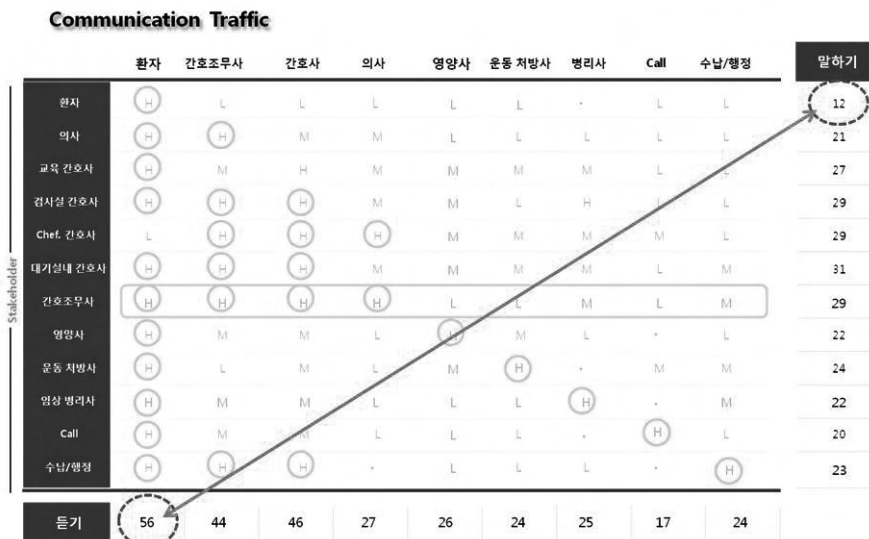
병원에 가면 많은 검사를 하게 된다. 그 중에서도 피검사는 기본적인 검사 중 하나로 필수다. 만일 채혈하는 병리사가 가정이나 사회생활을 통해 행복한 마음을 가지고 있다면 매우 신중하고 즐거운 기분으로 환자를 대할 것이다. 그 반대의 경우라면 환자를 배려하는 마음은 상대적으로 줄어들다고 봐야한다. 행복한 이해관계자(병리사) 대비 불만족한 이해관계자는 환자에게 친절을 전하기 어려운 상대적 이유가 된다. 따라서 병원의 크기와 관계없이 환자의 만족도 개선에 관심이 있는 병원은 이해관계자 중심의 접근법인 서비스디자인을 고려해 볼 필요가 있다.

### 오래 기다리고 잠깐 진료 받는 병원 서비스 핵심은 정보 제공을 통한 외로움 해소

보통 환자들이 2~3시간 기다리는 반면 3분 진료 받는 것에 대한 불만을 토로한다. 환자 입장에서 기다린 시간에 비해 진료 시간이 너무 짧다는 것이다. 핵심은 짧은 시간이지만 환자들은 병원 이해관계자로부터 자신의 병에 대한 이야기를 듣기만 했지 그 외에 환자 개개인이 품고 있는 여러 가지 궁금한 부분을 질문 할 기회도 없고 그런 이야기를 해 줄 사람도 마땅치 않다는 것이다. 환자는 병원 이해관계자로부터 다양한 이야기를 듣는 동시에 정작 환자 자신이 궁금한 것을 질문하거나 이야기를 나눌 사람이 없어 외로움을 느낀다는 것이다.

단지 의사의 진료시간을 늘리는 것으로는 해결되지 않는다. 의료 수가를 올리고 의사 수를 확충해 한 명의 의사가 충분한 진료시간을 가질 수 있도록 진료 환자 수를 대폭 줄이는 기계적인 방법이 이야기가 될 수 있

〈서울 모 대학 병원 예시〉



sources : analysis – Indepth interview, (n=20), hospital providers 2012.3

다. 그렇지만 이는 현실적이지도 않은데다가 환자들이 원하는 바가 아니다. 기다리는 시간에 상응하는 다양한 정보나 환자 자신이 갖는 의문점을 해소할 수 있는 적절한 정보 제공을 통해 혼자서 병과 싸우는 외로움을 해소시키는 것이 핵심이다.

앞장의 도표는 진료 시 환자는 병원 이해 관계자로부터 많은 이야기를 듣지만 그밖에 환자가 궁금한 점에 대해서는 이야기를 주고받기 어려운 측면이 있음을 보여주는 것이다.

### 병원 이해 관계자의 만족도가 환자에 대한 서비스 품질

제품과 달리 모든 서비스는 생산되는 즉시 고객에게 전달되고 사용되는 특성이 있다. 사전 연습이나 지식의 습득, 철저한 교육이 없으면 고객에게 전달되기 전 제품처럼 품질 검사를 해 불량품을 모두 제거하고 양품만 고객에게 전달할 수 없다는 것이 다른 점이다.

따라서 서비스 산업은 여기에 종사하는 모든 구성원이 일의 만족도와 전문 지식, 업무 프로세스가 철저해야 한다. 특히 병원의 경우는 모든 provider(병원 내부의 의사, 간호사 등의 스텝들이 의료서비스를 구분해 환자들에게 제공한다는 취지에서 스스로를 지칭하는 명칭)의 업무에 대한 숙련도, 지식 그리고 업무 만족도에 따라 서비스의 품질이 환자에게 그대로 전달된다. 다른 서비스보다 병원 서비스가 특히 더 중요하다고 보는 것은 불만족한 provider의 불완전한 서비스가 환자에게 심각한 영향을 줄 수 있기 때문이다.

그래서 병원 이해 관계자(서비스디자인 용어로서 병원의 provider와 동일)에 대한 만족도 향상을 목적으로 하는 병원 서비스디자인이 그 어느 때보다 중요해지는 이유다. 서비스디자인에서는 '고객중심(환자중심) 접근' 이 아니라 '이해 관계자(환자를 포함한 병

원 providers) 접근' 이 이뤄져야 한다.

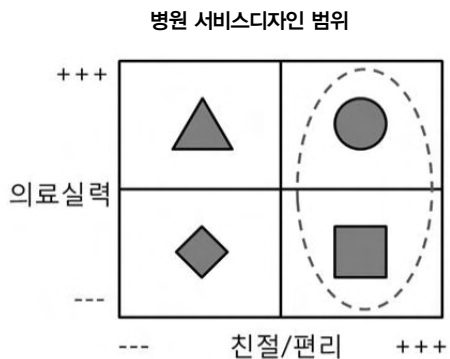
### 의료 실력과 서비스디자인(병원 서비스디자인의 범위)

병원을 바라보는 환자의 시선은 의료진이 얼마나 잘(실력+정성) 보는지와 병원이 얼마나 친절하고 편리한지 두 부분으로 나뉜다. 얼마나 잘 보는지의 문제는 병원과 의사들에 대한 평판 및 소문에 의한 것과 환자 스스로 경험을 통해서 느끼는 부분일 것이다. 이는 환자 및 환자 가족이 병원을 선택하기 이전에 어떤 병원에서 치료 받을 것인지의 의사결정의 문제이며 의사들의 의료 실력까지는 서비스디자인의 범위로 보기는 어렵다. 서울의 모 대학 병원이 유명하다면 대부분은 뛰어난 의료 실력과 편리성 및 친절에 대한 입소문의 결과로 형성된 브랜드 평판에 의한 것이다.

환자 또는 환자의 가족이 되어 본 적이 있는 한 사람으로서 중환자나 암, 심장질환 등 치료가 어려운 질환일 때 평판과 브랜드의 중요성을 더욱 느낀다.

심각한 병에 걸려 생사를 넘나들 때 병원의 친절함이나 편리함의 가치에 대해서는 환자 자신보다는 환자 가족들이 더 민감하다.

의료 기술이 발달함에 따라 실력의 상향평준화가



이루어지고 있고, 환자뿐만 아니라 환자가족의 만족도가 중요한 요소로 작용하고 있으며 가벼운 질병에도 의료 서비스가 보편화됨에 따라 잘된 '병원 서비스디자인' 자체만으로도 병원의 브랜드 가치를 올릴 수 있는 기회가 확대되고 있다.

### 병원 서비스디자인 수행시

#### 전략적 부담(리스크)줄이려면 서비스 디자인의

#### '전략이슈'와 '실행이슈'로 나누어 접근해야

일반 기업에서도 혁신 전략을 수립하면 한 번에 많은 이슈와 해야 할 일이 발생한다. 대부분은 모든 이슈를 한 번에 해결하거나 실행할 수 없기 때문에 우선순위를 정하고 가격 대비 산출물의 경제성을 분석한다. 핵심은 레버리지(Leverage)가 되는 핵심사항을 가장 저렴한 비용으로 수행 전략을 다시 세우는 것이다. 이런 사고의 과정을 전략적 사고의 과정이라고 한다.

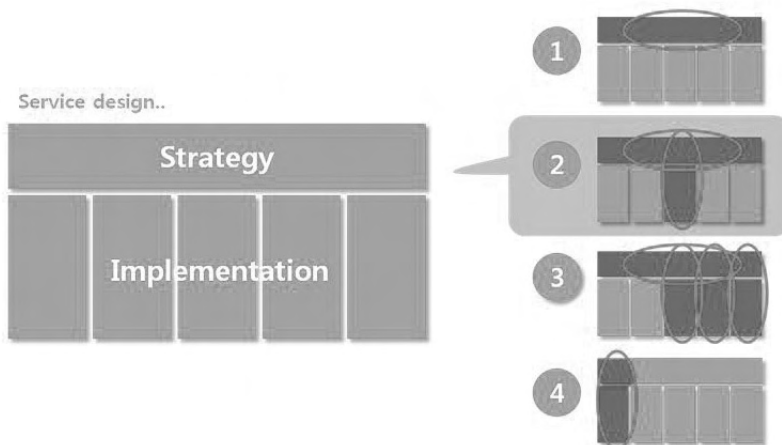
병원 서비스디자인의 경우도 프로젝트를 진행하면 서비스디자인 전략과 실행 이슈가 도출된다. 일반적인

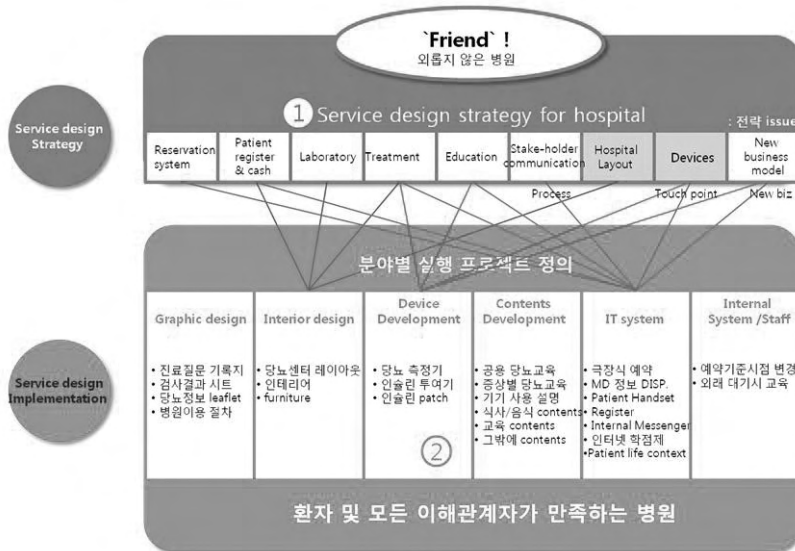
로 서비스디자인 결과물로 규모가 너무 큰 이슈들이 도출되어 서비스디자인 프로젝트 수행 자체를 부담스럽게 생각하게 되고 결과적으로 이슈 실행을 주저하게 만드는 경우가 있다. 이런 경우 전략 수립과 그에 따른 핵심 이슈 한두 개를 선택하여 구체화하는 방법은 비교적 적은 예산으로도 병원의 미래 발전 지향적 솔루션을 경험할 수 있다.

전략의 실행과 이슈에는 아래 보기처럼

1. 병원의 서비스디자인 전략만 수립하는 경우
2. 서비스디자인 전략과 핵심 이슈에 대한 실행까지 진행하는 경우 (가장 바람직하다고 본 서비스디자인 프로젝트 형태)
3. 서비스디자인 전략 수립과 도출된 이슈에 대해서 전방위적으로 실행에 옮기는 경우(예산·인력의 대규모 투입으로 결과에 대한 리스크도 높은 형태 - 권하지 않는 방법)
4. 특정 이슈만을 서비스디자인 기법을 통해서 실행하는 경우(기존의 디자인 방법론과 구별이 어렵고 결

서비스디자인의 전략과 실행 이슈





과도 차별화하기 어렵다) 가 있다.

실행 이슈 중에는 병원 레이아웃, 인테리어, 시설 및 디바이스(제품/ 병원의료기기 시설), 환자 교육에 대한 이슈, 새로운 병원 비즈니스에 대한 이슈, 병원정보를 하나로 묶어주는 IT 이슈 등 한 번에 해결하기 어려운 문제들이 쏟아져 나온다. 명확한 것은 이런 것들을 한 번 에 할 수도 없고, 그럴 필요도 없으며 그렇게 해서 도 안 되는 것이다.

서울시내 모 대학 병원의 당뇨센터 서비스디자인 연구에서도 다양한 서비스디자인 이슈가 도출 되었는데, 병원 서비스와 연관된 환자용 당뇨 측정 디바이스 및 인슐린 투입기를 상품화 단계까지 구체화한 경우다.

위의 표는 서비스디자인 전략의 수립과 당뇨 디바이스 개발을 프로젝트의 스코프로 잡은 케이스이다.

결론적으로 병원 서비스디자인은 이해 관계자의 만족도를 높여 환자의 만족도를 개선하고 의료 서비스의

상향평준화 및 보편화를 이뤄 병원 서비스디자인 자체 만으로도 병원 경쟁력을 높이는 게 가능하다.

서비스디자인 전략의 수립과 전략 이슈의 실행을 구분해 자원 투입을 적게 하면서 병원 서비스의 미래 솔루션을 확인하는 장치가 마련되어 있기도 하다. 향후 서비스디자인은 의사들의 의료 수준 향상과 함께 환자 및 환자 가족의 만족도에 영향을 주고 병원의 브랜드 제고에도 결정적인 역할을 할 것으로 예상된다.

의료 서비스디자인은 앞으로 많은 개선이 이루어질 수 있는 잠재력을 가진 분야이다. 도메인의 전문성이 강조되어 왔던 의료 서비스 분야를 사용자 중심의 관점으로 변화시키는 데에는 많은 시간과 노력이 필요할 것이다. 구체적으로 공공 의료 서비스에 어떤 정책을 만들고 실행할 수 있을지를 구상하는 데 이번 사례에서 소개된 방법과 내용이 참고되길 바란다. ✎

# 공공서비스디자인을 위한 커머셜 서비스디자인 사례 들여다보기

## 하츠 렌탈 케어 서비스 개발 사례

공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하기 위한 조건은 무엇일까? 공급자 중심의 사고를 어떻게 깨트릴 것인지, 수요자와 어떻게 새로운 관계를 형성해 갈 것인지, 수요자들의 욕구를 정책에 담아 낼 수 있는 새로운 프레임워크는 어떻게 만들어 갈 것인지... 많은 준비가 필요한 시점이다. 도래할 새 정부의 통치 철학에는 이러한 시대정신이 투영될 수밖에 없을 것이다. 서비스디자인이 전통 제조산업에 투입되어 새로운 시장 가치를 만들어내는 사례를 살펴봄으로써 현재 서비스산업과 나아가 공공서비스 부문에 시사하는 바를 찾아보기로 한다.



이경미 CYPHICS 대표  
서비스디자인협의회 부회장



이윤희 INKQV 대표  
서비스디자인협의회 이사



민영삼 THE DNA 대표  
서비스디자인협의회 이사



고종현 THE DNA 실장  
서비스디자인 랩

### 1. 공공서비스 맥락에서 본 서비스 가치의 다양성

#### -상황마다 다르게 전달되는 서비스 가치

서비스의 특징인 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성 등은 서비스 이해관계자들이 처한 맥락에 따라 경우마다 서로 다른 가치로 소통(기대, 요구, 생산, 사용)한다.

각각의 맥락 속에서 제공자와 사용자 사이에 형성된 공감대를 기반으로 서비스는 가치를 생산하며, 이러한 공감대는 일방적이거나 단기간에 형성될 수 있는

것이 아니므로 일정 시간 동안 지속적 관계 속에서 소통을 바탕으로 이뤄진 다양한 구성원(이해관계자) 간 합의(social consensus)를 바탕으로 한다.

#### -사회적 환경의 변화

사회의 다원화가 지속적으로 진행됨에 따라 탈물질주의적 경향과 삶의 질에 대한 논의가 활발해지면서<sup>1)</sup> 공공의 개념이 대중에서 다중으로 바뀌고 이는 구성원

1) 갈등을 디자인하다 | 오경숙  
2) 정보사회의 이해 | 이항우 외 다수

간 합의를 이끌어 내며, 공공의 니즈를 찾아가는데 고려해야 할 맥락은 하나의 고정적인 덩어리가 아니라 다양한 정황이다. 사회 구성원들은 필요에 따라 수평적 네트워크를 형성하고 그 안에서 결합과 분리를 반복하며 각자의 이익에 관련된 활동을 수행하면서 각자의 사회적 영향력을 지속적으로 높여 가고 있다.<sup>3)</sup>

### -공공 이익 창출 방안

이러한 맥락에서 공공의 이익 창출 방안으로 공중도덕, 공공질서 등의 대중을 향한 통제의 맥락(entity)에서 주민을 다양한 니즈의 소비자로 인지하고 함께 협력해야 한다는 소비자주의(consumerism)가 적용된 공공서비스지향모델(public service orientation model)이 대두되고 있다. 즉 공공을 서비스에 대한 관심을 갖고 높은 기준을 요구하는 소비자로 간주하며, 동시에 공공에게 단순 소비자주의를 넘어 참여와 공공책임성을 요구하는 대응적, 소규모와 분권화된, 협력 기반, 소비자에 의해 관리되는, 과정을 중요하게 여기는 공공서비스시스템의 구축이 새롭게 요구되고 있는 것이다<sup>3)</sup>.

### -서비스디자인 방법론 필요

정리하면 일반적인 서비스, 보호적 서비스, 사회보장 서비스, 발전적 서비스(수행하는 사회적 기능에 따른 분류: Lucy 분류) 등 다양한 공공서비스의 장르와 이해관계자들의 맥락의 다양성 등은 제공자와 사용자 간 지속적 관계형성과 협력을 통한 가치 생성을 필요로 하며, 이를 가능하게 하기 위해 기관의 문화적 변화

또한 요구되고 있다는 점이다<sup>4)</sup>. 이러한 공공서비스지향모델 적용을 위한 방법론에서 전체적, 다학제적, 협력적 방법론의 필요성이 강조되고 있으며, 이는 공공서비스디자인에서 서비스디자인 역할의 확대로 이어지고 있다.

## 2. 커머셜 서비스 디자인 사례 살펴보기

### -관점의 변화

마켓에서 고객의 니즈는 제품을 소유함에서 그치는 것이 아닌, 소유를 통한 경험 그리고 경험 속 관계형성과 공유로 이어지고 있다(제품과 경험에 대한 소비자 만족도 설문, Van boven, 2000). 같은 시각에서 에리히 프롬이라는 사회학자는 자신의 저서 《소유 또는 경험(To have or to be)》을 통해 산업화로 인한 물질적 풍요가 가져오는 폐해를 지적하고 소유의 삶에서 경험의 삶으로 옮겨갈 것을 강조하였다. 즉 소유의 관점보다는 경험의 관점이 소비의 만족도에 영향을 미치며 동시에 삶의 질 향상에 더 중요한 요소로 작용하게 되었다는 것이다.

### -새로운 패러다임

그런데 우리는 산업혁명 이후로 열심히 달리면서 어쩌면 소유의 프레임에만 집중해 왔던 것이 아닌지 자문해볼 필요가 있다. 즉 장시간 반복적으로 지속되고 있는 경제와 환경의 어려움에 대한 현상들을 단편적 이슈로 이해하기 보다는 산업혁명을 기반으로 발전되어 온 비즈니스 모델이 그 수명을 다했다고 볼 수 있다는 것이다.

다시 말해 시장, 기업, 수요자 모두에게 있어 하나의

3) 공공서비스에 대한 주민평가 | 조은경

4) 공공서비스 민간위탁의 이론과 실제 | 황혜신



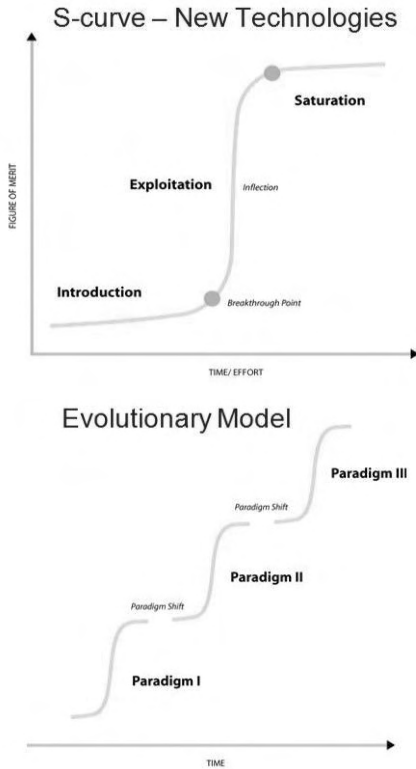


그림 1 '기술의 발전곡선'과 '진화(변화)의 부분으로써 기술 발전곡선'

발전곡선(그림 1)의 끝에 다다랐으며 큰 시각으로 새로운 단계로의 발전이 요구되고 있다고 할 수 있을 것이다.

### 가치 생성 맥락 변화

변화 속에서도 시장환경이 완전히 바뀌지 않는 이유는 사회구성원들의 니즈는 근원적인 것으로 변화하지 않기 때문이다.

예를 들어 다리는 조선시대에도 오늘날에도 있지만 다리를 사용하는 맥락이 바뀌어 왔다는 것이다. 이러한 맥락의 변화 중 주목해야 할 것은 시장 가치(생산과

유통)의 변화이다. 전통적인 구조인 가치교환, 공장에서 제품에 모든 가치를 담아 소비자의 돈과 바꾸는 거래 구조에서부터, 제품을 사는 경험에서 그치는 것이 아닌 이후 지속적 사용을 통한 고객과의 관계형성, 그 안에서 이뤄지는 가치공동생성<sup>5)</sup>으로 시장의 가치전환이 일어나고 있다는 점이다(그림 2). 스마트폰 이전의 전화 시장 환경을 보면 전화기를 판매하는 것에서 거래가 끝이었던 반면 전화기의 진화와 함께 애플(Apple)의 세계가 열리면서 전화기가 서비스를 사용하기 위한 기기로 사용되고, 고객과 관계 자체가 전화기 자체보다 중요한 가치가 된 것이 그 예라 할 수 있다(그림 3). 이렇게 고객과의 관계를 통한 고객 정보 확보는 고객의 니즈가 무엇인지 명확히 파악하게 해 주고 이는 다시 고객 충성도로 돌아오는 지속가능한 시장 환경 조성 구축이 중심 가치인 것이다.

### - 서비스디자인에 대한 수요

이렇게 살아있는 가치 생산을 위해 정황의 변화를 탐색하고 이에 맞는 새로운 접근 방식을 찾아가기 위한 방법으로 서비스디자인의 전 과정과 다양한 관점을 아우르는 접근법이 요구되고 있다. 모든 것이 서비스와 연결되어 있다는 서비스 도미넌트 로직<sup>6)</sup>에 근거하면 모든 서비스 접점들은 서로 연결되어 있으며, 이는 서비스디자인의 전체를 아우르는 접근방식을 통한 이해관계자들 간의 소통을 유도하는 방식에 대한 필요를 발생시킨다. 서비스디자인은 이러한 시장, 기업, 사회의 변화를 탐색하고 최적화된 가치를 생산할 수 있는 지속가능한 시장 환경을 구축하는 디자인 사고이다.

5) Trust next big thing | Design thinkers

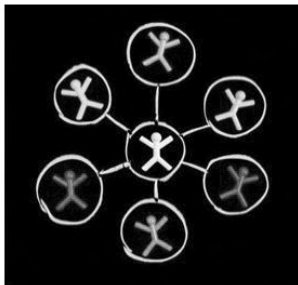
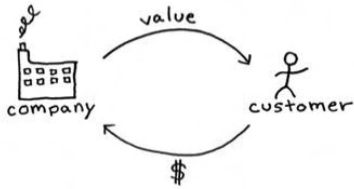


그림 2 시장 가치의 변화



그림 3 전화기시장 가치변화

### - 기업의 문화 변화

이러한 시장 환경 변화는 기업에게 고객에 대한 지속적 조사, 긴밀한 고객 관계 형성을 중심으로 제품(물질) 중심 기업문화에서 서비스 중심 문화로 패러다임 전환을 요구한다. 시장가치가 물질로의 가치교환에서 지속적 가치공동생산으로 변화되며 기업에게는 시장의 변화를 대하는 '새로운 접근방식'이 요구되고 있는

것이다. 이는 서비스 디자인을 새로운 접근방식으로 활용하여 개별 고객접점 디자인뿐 아닌 서비스 중심으로의 기업의 패러다임 전환(그림 4)을 이끌고 궁극에는 새로운 비즈니스 창출이 기대되고 있는 것이다.

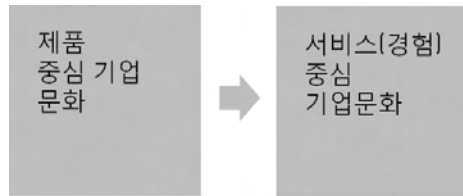


그림 4 기업의 문화 변화

### 2-1. 사례 : 하츠 렌탈 후드 서비스 (기업의 패러다임 변화)

본 프로젝트는 눈에 보이지 않는 가치를 신뢰하게 만드는 방법을 찾는 여정으로 가정용 주방 후드(빌트인) 전문 기업(국내 점유율 1위 : 50% 이상)인 하츠<sup>7</sup>가 그 고객이다. 기업을 고객으로 튼튼한 기반을 다져오던 하츠는 일반 사용자를 위한 서비스 비즈니스 채널 확보 안을 내부에서 기획해오고 있었으며 이를 기점으로 제품 중심에서 서비스 중심으로 그 영역을 확장해 나가고자 하는 비전을 서비스디자인 전문 디자인기업인 THE DNA, 사이픽스, 인큐브 등 3사의 컨소시엄(그림 5)과 공유하였고 이로써 서비스 디자인 프로젝트가 발생하였다.

프로젝트의 시작은 하츠가 내부에서 진행해온 서비스에 대한 비즈니스모델 분석으로 시작되었으며, 이

6) Foundations and extensions of service dominant logic | Norwegian School of Economics



그림 5 서비스 전문 디자인기업 컨소시엄

과정을 통해 서비스 구축을 위한 요소들이 발견되었으나, 파편화되어 서로 연동되지 못함을 알 수 있었다.

본 프로젝트는 서비스 개시까지 주어졌던 두 달 동안 신속하게 진행되었으며, 서비스디자인 방법론과 프로세스가 적용되었고, 그중에서도 구체화와 현실화 단

계에 중점을 두어 진행되었다(그림 6). 3회의 워크숍을 통해 하츠의 니즈와 이해관계자들을 파악하고 본 산업 분야를 분석하였으며 이는 트렌드와 브랜드에 대한 고객분석과 적용방안에 대한 논의로 이어졌다. 이상의 워크숍과 동시에 조사가 진행되었으며, 3명의 가상 고객 유형 그룹을 설정(신혼부부(장기고객), 아이 있는 주부(주고객), 중년부부(로열고객)), 이에 맞는 대상을 고객방문조사를 통한 후드 사용 행태를 포함한 가사활동을 관찰하였다(그림 8, 9). 본 발견 과정에서 발굴된 정보들은 공간별, 개인 생활행태별... 서비스 기회 요소발굴을 위해 사용되었다.

또한 새로운 관점 확보를 위한 전문가 그룹(닥터, 인테리어)을 설정하고 업무 현장에서 관찰인터뷰를 수행하여 환기와 공간에 대한 실질적인 이해를 얻을 수 있었다. 그리고 마지막으로 하츠의 기존 서비스 검증을 위해 하츠의 후드 설치과정과 관리 서비스 데모 과정

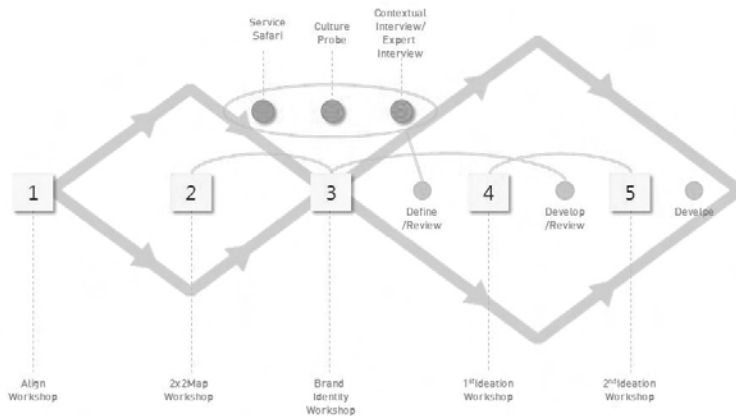


그림 6 프로세스



그림 7 리서치, 관찰 대상

을 관찰하였으며 이를 기반으로 서비스 기회요소들을 확보하였다(그림 7).

이후 구체화과정을 통해 사용자의 니즈가 결여된 운영중심의 접근, 다시 말해 하츠가 준비하는 유형중심 접근과 고객이 기대하는 무형중심 가치 사이의 격차를 찾아내고, 사용자들이 기대하는 경험이라는 보이지 않는 가치를 통해서 소통하려는 하츠의 준비로 이어지는 프로젝트 방향성을 확보하였다(그림 10).

리서치 결과들을 기반으로 4 개의 디자인 주제(전문성과 신뢰/웰빙/감동적 배려/문화 경험으로의 확장)를 도출하였으며 이후 모든 디자인과정이 이 주제를 바탕으로 진행되었다. 구체화과정을 통해 서비스가 경험되어지는 여정을 설정하고 각 상황에서 서비스의 요소들에 대해 3요소분석, 니즈를 발생시키는 요소, 실현 가능하게 하는 요소, 극복해야 할 요소 등의 분석 방법을 적용하고 점검하며 구체화시키는 아이디어이션 워크숍이 2회(그림 11, 12) 진행되었으며, 다양한 서비스 디



그림 8 사용자 방문 관찰



그림 9 사용자 리서치 툴

자인 방법들이 사용되어 아이디어 생성을 원활하게 하였다.

조사과정에서 발견된 4백98개의 기회요소들에서 4가지 디자인 주제가 도출되었고 이를 중심으로 38개의 서비스아이디어들이 디자인되었다. 38개의 서비스 아이디어들은 비즈니스 모델에 적용되었고 서비스 여정맵(그림 13)으로 작성되었다. 또한 중심 요소들 중 디자인 되어야 하는 요소들은 별도 디자인 결과물이 생산되었다.

프로젝트를 수행하며 서비스 디자인 방법을 활용했기에 얻을 수 있었던 요소들을 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째, (일반적 디자인 프로세스에서 찾을 수 없는 부분으로) 부분이 아닌 전체의 시각으로, 그리고 다양한 시각을 아우르는 접근을 통한 하츠 내부 서비스 인프라 구축이 이루어졌다는 점, 둘째 (경영 컨설팅에서 놓칠 수 있는 부분으로) 보이지 않는 가치를 위한 감성적 근거를 도출하였다는 점이다. 하츠 렌탈 후드 서비스



그림 10 구체화과정을 통한 이슈 설정



그림 11 롤플레이, 시나리오 등 서비스 방법



그림 12 아이데이션 워크숍

는 개시 후 고객 만족도 조사결과 97% 매우 만족을 보이며(홈쇼핑 개시 후 하츠 스마트 후드 ‘퓨어’ 설치 완료 건 대상 해피콜 진행) 고객층 확대에 속도를 올리고 있고 내부 구성된 서비스 인프라를 기반으로 점차적 서비스 아이템 추가 적용을 계획하고 있다. 본 프로젝트는 하츠에게 일반 고객과 직접 관계를 형성할 수 있는 새로운 비즈니스 채널 확보를 통한 시장의 니즈에

부응하고 이를 통한 매출 확대 기회 제공과 함께 하츠 내부 서비스 운영, 관리뿐 아닌 디자인 인프라 구축, 지속될 수 있는 사내 서비스 환경이 조성되었다는 점에 그 의미를 둘 수 있을 것이다.

### 3. 왜 서비스디자인인가?

#### - 서비스디자인 발전곡선의 시작

마지막으로 에리히 프롬의 소유 또는 경험(To have or to be)이란 논제를 시작점으로 설정하고 시간(산업 경제로부터 서비스경제로의 시간의 흐름을 축으로)을 X축으로, 원인과 결과를 Y축으로 서비스디자인이 요구되는 배경과 맥락을 도표로 표현하자면 아래와 같다. 소유의 프레임에서 경험과 관계의 프레임으로의 전환에 대한 근원적 욕구를 바탕으로 관계 형성과 그

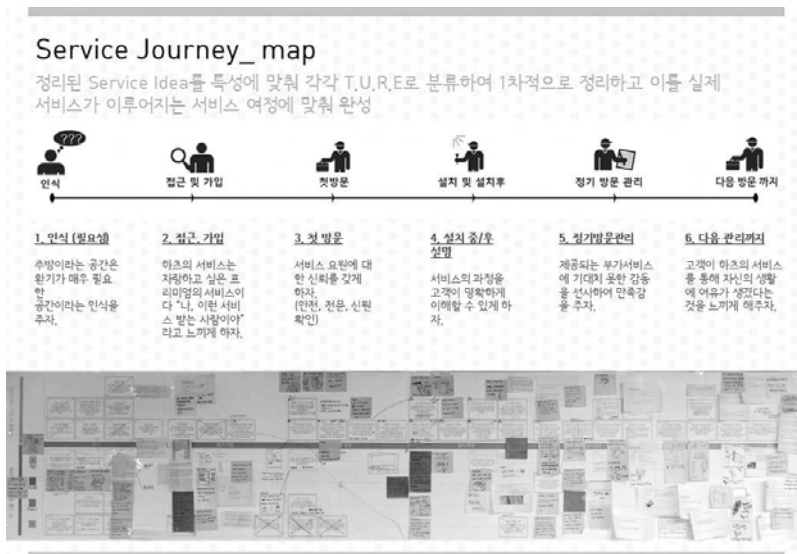


그림 13 서비스 여정맵

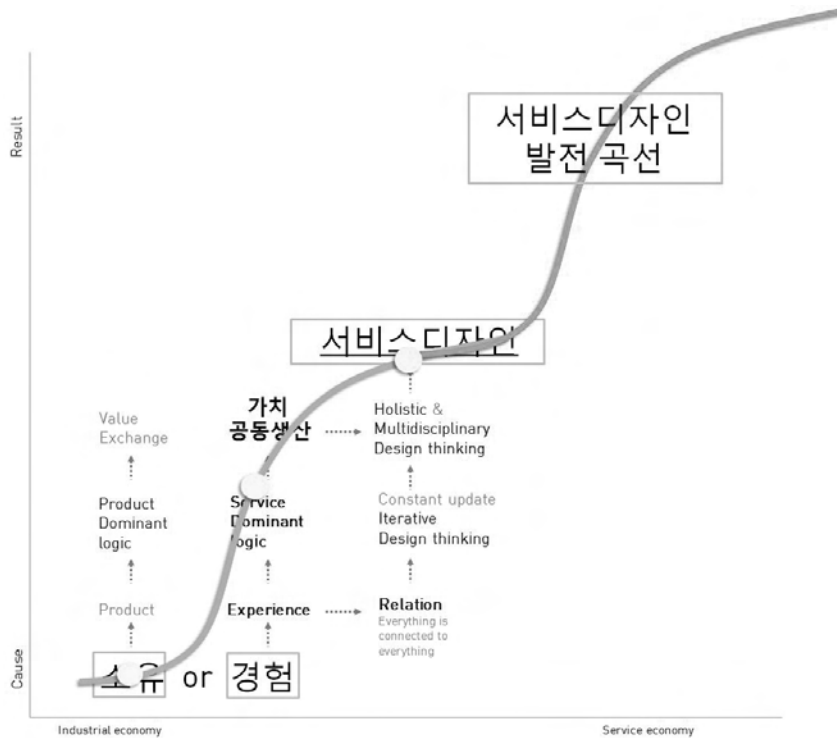


그림 14 서비스디자인 수요기반 시작점과 이후 발전곡선

안에서 소통으로 만들어가는 가치)가 요구되며, 이는 지속적 소통과 다양한 맥락에 대처하는 서비스디자인 사고를 요구하게 되었고, 이렇게 소유에서 경험과 관계의 패러다임으로의 전환을 이루게 되었다는 것이다. 우리 상황을 여기 대입해 본다면 우리는 지금 서비스 중심 시장 환경의 본격적 발전 곡선의 시작점에 있으며, 이것은 패러다임이 완벽하게 전환되는 시작점에서 있음을 의미한다.

공공서비스에 있어서도 이 상황은 여전히 유효하다. 이제 공공서비스에서 수요자 중심의 혁신을 이루어내기 위한 조건으로써 수요자와 어떻게 관계를 형성해

갈 것인지, 공급자 중심의 사고를 극복하고 수요자들의 욕구를 정책에 반영해 낼 수 있는 새로운 프레임워크를 어떻게 만들어 갈 것인지 준비가 필요한 시점이다. 앞으로 도래할 새 정부의 통치 철학도 이러한 시대적 요구가 투영될 수밖에 없을 것이다. 앞서 제시한 민간 서비스시장에서 감지되고 있는 거대한 파도는 곧 공공서비스 영역에도 어김없이 밀어닥치게 될 것이며, 격랑의 시대에 서비스디자인은 더욱 광범위한 측면에서 역할을 하게 될 것이다. 서비스디자인은 소비의 주체인 인간의 욕망과 행동에 대한 이해를 바탕으로 소비자에게 관심을 기울여 총체적인 서비스의 경험을 설계하는 기술이기 때문이다. ☆

# 도시와 디자인이 만나 만드는 ‘모두를 위한 도시’

《소외된 90%와 함께하는 디자인: 도시편》 사례를 중심으로



김정태 이사  
(사회혁신투자컨설팅 MYSC)  
《소외된 90%와 함께하는  
디자인: 도시편》 기획자

## 제한된 자원, 늘어나는 수요

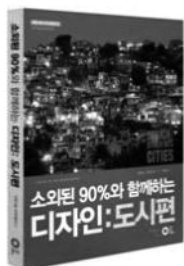
금융위기와 경제성장의 둔화는 국가와 지역경제에 세수입의 감소와 급증하는 다양한 서비스를 제공할 예산 부족으로 귀결된다. 결국 정부는 점점 제한되는 자원으로 더 많은 서비스를 제공해야 하는 상황에 몰렸다. 정책담당자들은 제한된 자원을 적재적소에 투입하고 가장 강력한 수요와 필요에 집중해 예산을 집행해야 하는 과제를 안고 있다. 그렇다면 투입 자원 대비 최고와 최적화된 사회효과를 가져오게 할 수 있는 전략은 무엇일까?

그 혁신적인 방법론 중 하나는 바로 디자인을 정책과 연결하는 것이다. 최근 범죄예방에 디자인의 방법론을 연결하는 세미나가 국내에서 진행된 바 있다. 범죄를 예방하는 데 들어가는 비용은 범죄가 발생한 후

사회가 부담해야 하는 비용보다 월등히 낮은 편이다. 길거리와 골목 등 다양한 환경 요소를 재설계해 범죄가 일어나기 쉬운 현장의 환경을 바꾸는 것처럼 디자인은 구체적인 정책이 기획되기 전에 가장 최적화된 접근과 수요를 파악하는 데 탁월한 방법론을 전달해준다. 즉 디자인은 기획 단계에서부터 실패하지 않을 정책, 효용과 편익이 강한 서비스를 발굴하는 데 활용됨으로써 제한된 자원으로 더 많은 서비스를 제공해야 하는 공공기관의 부담을 실제적으로 경감하는 강력한 전략도구가 될 수 있다.

이 글에서는 디자인이 특별히 도시의 비공식 거주 지역과 취약계층에 대한 공공서비스를 제공함에 어떻게 활용될 수 있는지를 최근 번역되어 소개된 《소외된 90%와 함께하는 디자인: 도시편》(에딧더월드)의 사례를 중심으로 살펴보고자 한다.





《소외된 90%와 함께하는 디자인: 도시편》(에뎃더월드, 2012)은 전 세계 도시의 다양한 이슈를 접근하는 인간 중심 디자인의 흥미로운 사례를 들려준다.

## 도시, 재개발이 해법인가?

이미 전 세계 인구의 절반 이상인 35억 명 이상이 도시에 거주하고, 2050년경이 되면 전 세계 인구의 2/3 이상이 도시에 거주할 것으로 전망된다. 인구가 몰리면서 비대해지는 도시는 과연 바람직한 현상일까? 하버드대 도시경제학자인 에드워드 글레이저는 이러한 현상을 긍정적으로 평가한다. 그는 《도시의 승리》라는 책에서 “도시가 사람들을 가난하게 만드는 것이 아니라 오히려 가난한 사람들에게 기회를 제공하기 때문에 사람들이 모여든다”라고 주장했다. 농촌이 제공하지 못하는 다양한 보건, 교육, 취업의 기회들이 도시라는 공간에서는 역동적으로 교환되기 때문이다.

동아프리카 최대의 슬럼 지역으로 케냐의 수도 나이로비 시내에 위치한 키베라에는 나름대로의 비공식적 보건, 교육, 안전 등의 서비스가 자체적으로 형성되어 있다. 정부의 통제와 지원이 없어도 제품과 서비스를 교환하는 비공식적 시장 역시 나름대로의 질서와 규칙으로 운영되고 있다. 이는 한국 도시에서도 마찬가지이다. 서울만 보더라도 계획적이며 공식적인 거주공간 외에도 구룡마을과 같이 흔히 슬럼 또는 달동네라고 불리는 비공식적이며 비계획적인 정착지가 형성되어 있다. 그동안 이러한 지역을 활성화하는 주된

방법은 ‘재개발’이란 명목으로 비공식적인 정착지를 계획적이고 세련된 도시의 일부로 편입시키는 것이었다. 그런 과정에서 하드웨어는 세련되게 변했을지 몰라도 그곳에 형성되어왔던 사회자본과 커뮤니티는 완전히 와해되며, 극단적으로는 용산참사와 같은 갈등과 대립으로 연결되기도 한다. 이러한 접근법은 제한된 자원을 감안해야 하는 앞으로의 긴축재정과 저성장 시대에서 계속 적절한 해법이 될 수 있을까? 비용의 차원을 넘어 양극화 시대에서 사회갈등을 줄이고 사회통합을 실현해야 하는 지자체나 정부의 입장에서는 지속 가능하지 못한 전략이 될 수 있다.

## 도시의 ‘소외된 90%’와 함께하는 디자인

《소외된 90%와 함께하는 디자인: 도시편》은 기존의 재개발 방법이 지속 가능한 방법이 아니라고 주장한다. 이들은 전 세계 60개의 혁신적인 도시 정책을 사례를 연구하면서 혁신적인 대안을 제시한다. 그것은 바로 비공식적인 거주 지역을 철거하고 없애버리는 것이 아니라 ‘도시의 계획적 지역과 비공식적인 지역을 연결하는 하이브리드 형태의 개발’로 도시의 다양성을 강화하고 기존의 비공식 지역에 생성되어왔던 나름대로의 사회자본과 커뮤니티를 활용하는 방법이다. 이를 가능하게 하는 접근이 바로 디자인씽킹과 같은 지역주민들의 필요를 찾아가는 디자인 방법론이다. 디자이너가 기존의 정책입안자, 커뮤니티 대표, 건축가, 기술자 등 다양한 이해관계자들을 조율해 협력할 때 가능하다는 것을 이 책은 사례를 통해 증명해 가고 있다.

이러한 사례들은 흔히 도시정책의 기본이 되는 ‘전문가 중심의 도시정책과 도시개발 접근’과는 차이가 있는데, 이 책은 이러한 접근법이 “비용이 너무 많이



콜롬비아 메데인 시, 공공서비스의 사각지대인 비공식 거주지역(달동네)을 계획적인 도시지역과 연결하는 방법을 통해 통합적인 도시발전(inclusive development)을 이룬 성공적인 사례로 손꼽힌다. (사진 제공: 에딧더월드)

들 뿐 아니라 빈민들의 요구에 부응하지도 못한다”고 평가한다.

### 재개발이 아닌 통합과 공유로의 도시 지역개발

위의 사진에 보이는 사례는 콜롬비아의 메데인 시가 추진한 통합적 재개발 지역의 모습이다. 시 정부는 슬럼지역을 재개발하는 대신에 2004년부터 2008년까지 급진적이라 할 수 있는 ‘도시와 슬럼의 통합개발’을 추진했다. 그 일환으로 추진된 케이블카 방식의 대중운송 체계는 해당 지역과 도시와의 접근성을 오히려 강화시켰다. 인구 유입과 함께 주민 친화적인 인프라가 구축되자 자연스럽게 문화시설이 들어서고 해당 지역의 경제가치 역시 상승하게 되었다. 메데인 시는 이러한 프로젝트를 통해 ‘일자리 접근의 한계’, ‘부족한 문화시설’, ‘사회배제와 소외화’, ‘계층 간의 교류 부족’, ‘높은 범죄율’ 등의 영역에서 효과와 편익을 창출했다. 이러한 접근법은 앞서 《도시의 승리》가 말한 바

와 같이 도시가 가진 풍부한 사회자본이 비공식적인 정착지에도 충분히 연결되도록 돕는 사회통합적인 개발이라 할 수 있다.

이와 비슷하게 태국의 방콕 시 정부는 ‘토지공유’라는 방식을 통해 토지 소유주와 불법 거주민들이 공동으로 땅을 사용하도록 했다. 이는 태국의 전통적인 양보와 공유 정신을 활용한 것으로 토지 소유주들은 도로에 접한 땅을 상업적 용도로 사용하고, 그 외의 땅은 불법 거주민들에게 임대해 안정적인 주택을 짓고 퇴거에 대한 불안감이 없이 살 수 있도록 했다. 과거에는 땅 소유자와 불법 거주민으로 분리되었던 토지 문제가 공유라는 콘셉트를 통해 사회적 경제를 이루어 가도록 한 아주 흥미로운 사례이다. 서울시 역시 최근에 ‘공유도시’(sharing city)라는 콘셉트로 서울시와 서울시민이 보유한 다양한 공간, 제품, 서비스를 소유의 개념에서 공유의 개념으로 전환하여 새로운 부가가치를 창출하는 접근을 해가고 있어 앞으로의 효과가 주목된다.

### 토지사용권을 획득해 현지인이 중심이 된 지역개발

또 다른 태국의 사례는 방부아 운하의 가장자리를 통해 형성된 불법 거주 지역 재개발 프로젝트이다. 이 프로젝트를 통해 방콕 시정부는 총 1천2백 개의 슬럼가운데 4백22개의 슬럼지역을 현지인들의 사회자본



태국 방부아 운하 지역 업그레이드 프로젝트. 지역주민이 주도적으로 디자이너, 건축가들과 함께 협력하여 시정부의 후원을 받아 운하 주변의 불법거주지역을 정리해 문화시설과 관광자원으로 바꾼 성공적인 케이스다. (사진 제공: 에딧더월드)

과 커뮤니티를 존중하는 방식으로 현대화하는 데 성공했다. 좁은 골목과 재난에 약한 거주환경, 또한 언제 퇴출당할지 모르는 불안감에 직면해 있던 주민들은 2004년 자체적인 조직을 만들고 비정부기구와 전문가들의 도움을 받아 시당국으로부터 시유지를 30년간 사용할 수 있는 사용권을 획득했고, 그러한 안정적인 토지사용권에 기반해 지역의 다양한 재활용 재료를 적극 활용한 개량된 주택을 건립하고 구역을 정리할 수 있었다. 이렇게 정리되고 안정화된 구역에는 노인과 장애인들이 활용할 수 있는 지역센터가 들어섰고, 지역주민들은 자발적으로 기금을 모아 아이들의 교육비를 지원하고 운하를 중심으로 한 전통적인 수산시장을 만드는 계획을 세우고 있다.

### 시정부와 건축회사가 현지주민과 함께 만든 새로운 형태의 사회주택

마지막으로 살펴볼 또 다른 사례는 칠레의 건축회사인 엘리멘탈(Elemental)이 칠레와 멕시코 정부와 함께 진행한 ‘증설주택’(incremental housing) 사례이다. 그동안 시정부가 사회주택(social housing)으로 진행한 주택사업은 일자리, 교육, 보건 등의 서비스가 제한된 지역에 건립되거나 시간이 갈수록 자산가치가



칠레와 멕시코에서 시도되는 증설주택은 현지인들이 자신의 경제적 수준에 맞추어 집을 증축하고 확장할 수 있도록 설계하여 시간이 지나갈수록 자산가치가 증대되도록 설계한 새로운 형태의 사회주택(social housing)이다. (사진 제공: 에딧더월드)

떨어지는 설계가 대부분이었다. 이에 시정부는 엘리멘탈에 의뢰해 시간이 갈수록 자산가치가 상승하는 사회주택 모델을 개발하도록 했다.

이에 만들어진 증설주택은 시의 주택자금 지원에 맞추어 완공될 수 있는 최소한의 주거공간을 제공하고, 나머지 거실 등 추가적인 공간은 입주자의 경제적 상황에 맞추어 스스로 점증적으로 건축해갈 수 있도록 설계되었다. 멕시코의 경우 시정부의 사회주택 지원금인 2만 달러에 맞춰 완공된 증설주택에 주민들이 들어왔고, 가구별로 2천 달러의 비용을 상황에 맞춰 추가적으로 투입해 나머지 부분을 완성했을 때 시장가치가 5만 달러로 상승하게 되었다. 이러한 사회주택 모델은 현지인의 참여와 현지인의 상황을 감안한 적정건축이라고 할 수 있다.

### 모두를 위한 도시, 모두를 위한 정책

이 외에도 책에 소개된 사례들은 어떻게 정책입안자, 개발계획 수립자, 건축가, 비정부기구, 투자자, 디자이너 등이 각자의 전문 분야 장벽을 깨고 협력해 빈민가 거주민들과 함께 ‘모두를 위한 도시’(City for All)를 만들어가는지를 흥미롭게 소개한다. 이러한 접근법의 핵심은 전문가 주도가 아니라 변화 당사자인 시민 그리고 빈민가 거주자들이 모든 과정의 중심에서 현지 자산과 창의성을 바탕으로 참여하는 참여형 개발이다.

그리고 그러한 참여형 개발의 기획과 진행을 위해 가장 효과적인 접근은 디자인씽킹과 같은 디자인 접근을 통해 현지의 숨겨진 자원을 파악하고, 현지인들이 가진 사회자본과 커뮤니티의 역동성을 억제하지 않고 오히려 활성화하는 데에 있다. 도시가 디자인을 만날 때 진정한 개발, ‘모두를 위한 도시’로의 개발이 진행될 수 있다는 희망을 갖게 된다. ✪

## 공공서비스를 디자인하라!

# 도시와 농촌을 연결하는 무료 냉장고



채이식대표  
(ideapalm)

### 현상 - 도시의 소비자와 농어촌 생산자가 직면하고 있는 현상 문제 제기

[민경자 기자] '이영돈 PD의 먹거리X파일' 유기농산물이 비싼 이유는 무엇일까? 5월 18일 방송된 종편채널A '이영돈 PD의 먹거리X파일'에서는 농민들에게 헐값에 사들이고 소비자에게는 일반 농산물의 3배가 넘는 가격으로 유기농산물을 판매한 유통과정에 대한 실체를 밝혔다. 유기농산물은 손이 많이 가기에 당연히 비싼 것으로 생각해온 소비자들. 제작진의 눈에는 가격 거품이 보였고 이에 직접 농가를 찾아가보았다. 정작 농가에서는 유기농산물이 일반 농산물과 비슷한 가격에 납품되고 있었다. 또한 농가에서는 유기농산물에 대한 판로가 없어 창고에 쌓아놨다가 버릴 수밖에 없는 상황이라고 한다. 유기농산물이 비싼 가격에도 인기리에 판매되고 있지만 정작 농가는 팔 데가 없는 것. 이에 농가들은 '직거래가 대안'이라고 하지만 그것 또한 쉽지 않다. 따라서 많은 농민들은 손해를 보고 헐값에 팔아넘기거나 아예 수출만 하는 곳도 적지 않다고. 제작진은 중간 유통업체에 일반 농산물과 유기농산물 마진을 공개를 요청했으나 거부당했다. 농산물 거래가 가장 많이 이루어지는 공판장에서는 농민들에게 유기농산물을 헐값에 사고 중간 마진에 폭리를 취하는 유통단계들 거쳐 결국 소비자에게 비싸게 판매되는 구조를 갖고 있었다. 상황이 이렇다 보니 소비자들은 저절로 유기농산물을 비싸서 먹지 못하게 되는 상황이다.

한경닷컴 bnt뉴스 기사제보star@bntnews.co.kr

도시의 먹거리는 2가지의 위협을 받고 있다 첫째는 원산지 불신과 안전성, 신뢰성을 갖고 먹을 수 있는지에 대한 문제이고, 둘째는 가격이 너무 비싸서 가계에 부담을 주고 있다는 것이다. 이런 문제를 해결하기 위해서 근본적으로 유통 단계를 줄여야 한다거나 관리 감독을 철저히 해야 한다거나 전략적 고부가가치 농작물로 농어촌의 체질 개선이 필요하다는 것은 이미 10~20년 전부터 나오는 이야기이다.

하지만 일부 고부가가치 농작물로의 전환 문제 말고는 아직도 해결되지 않

고 병폐는 지금까지 반복되고 있다. 기존 중간 유통의 횡포에 더해서는 이제는 대형 마트나 유통 재벌까지 가세해 똑같은 제품인데 ‘묶음은 단품보다 저렴하다’는 소비자의 심리를 역이용하여 단품보다 묶음 상품을 더 비싸게 파는 어처구니없는 속임수까지... 소비자의 가계를 더욱 어렵게 하고 있다. 아직 해결 기미는 보이지 않고 있지만 이런 문제에 해결의 실마리를 제공할 몇 가지 경험을 말해보겠다.

## 경험을 통한 해결의 실마리 (The Users Solution)

**경험 1** 가끔 제주도에서 갈치구이를 먹고 집에서도 먹고 싶어 시장에 가서 굵고 큰 갈치를 구입하면 집으로 가져갈 수 있게 그 자리에서 얼음 포장을 해서 준다. 집에 가져와서 포장을 열어보면 얼음도 녹지 않았고 싱싱한 갈치가 그대로이다. 아내는 갈치를 토막 내어서 일부는 요리를 하고 나머지는 냉장고에 보관한다

**경험 2** 필자는 가을이면 안면도에 가곤 한다. 안면도는 가을 대하로 매우 유명하다. 갈 때마다 대하요리를 먹고 몇 박스 포장해서 집에도 가져가지만 꽃게와 같이 냉동 포장을 하여 평소 아는 어른들과 고마운 사람들에게 선물한다. 주소와 연락처만 알려주면 현지에서 바로 포장해서 배송해준다. 아침에 보내면 저녁에, 저녁에 보내면 아주 늦은 밤이나 다음 날 오전 중에 싱싱한 상태로 배달된다.

**경험 3** 먹을거리에 대한 주부들의 어려움은 크게 네 가지로 볼 수 있다. 첫째는 믿을 만한 먹을거리를 찾는 어려움이고, 둘째는 무엇을 사다가 어떤 요리를 만들 것인지 잘 모르겠다는 고민거리이다. 셋째는 마트에

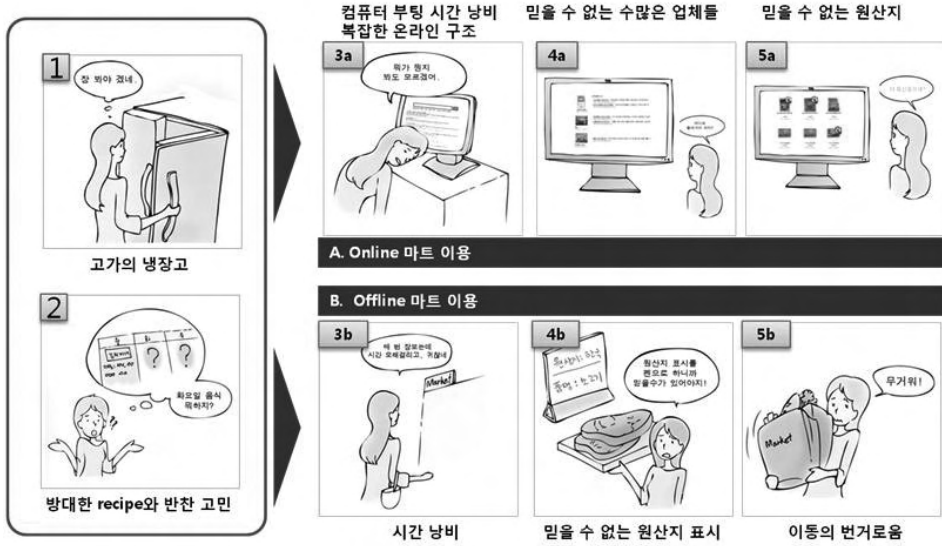
가서 사면 시간이 많이 걸리고 그나마 차가 없으면 힘들다. 넷째는 요즘 과일이나 식재료 값이 너무 올라 한 번 가기조차 부담스럽다.

**경험 4** 얼마 전 동물의 스트레스가 그것을 먹는 사람의 질병으로 이어진다는 다큐멘터리를 봤다. 우리나라에서도 닭을 풀어놓고 길러 건강한 유정란으로 생산 고부가가치를 올리는 ‘소소란’ 이란 양계장이 있다. 인터넷으로 주문하면 바로 배송을 해주는 직거래가 가능한 계란이다. 물량이 없어 못 델 정도로 인기가 높고 소비자의 만족도도 크다고 한다. 아직은 소규모지만 현지의 생산자와 도시의 가정을 이어주는 인터넷 직거래 형태로 우리 곁에 성공적으로 뿌리 내리고 있다. 한 가지 단점은 처음에는 입소문이 나지 않아 어려웠다는 것이다. 우리의 경험을 정리해보니 도시의 가정주부들은 대략 4가지의 고민과 불편을 감수하고 있었다.

1. 식별이 어려운 믿을 만한 먹을거리  
(현재의 ON·OFF 시장 동일)
2. 요리에 대한 자신 없음 (레시피를 잘 모름)
3. 장보기 시간의 부족과 운반 등의 힘든 노동  
(늦은 퇴근, 차에서 집까지 운반 등)
4. 너무 비싼 먹을거리 가격  
(가격이 너무 올라 깜짝 놀람)

실제 가정주부들의 고민과 불편함을 파악하기 위해서 직접 인터뷰를 진행했다. 서울 및 신도시에 거주하는 전업주부 및 맞벌이 주부를 대상으로 포커스그룹 인터뷰를 진행했다. 결과는 다음 그림처럼 정리했다. 전업주부든 맞벌이 주부든 온라인 구매이든 아니든 마트나 시장을 이용하던 위에서 언급한 불편과 어려움을 감수하면서 해결책을 기다리고 있다는 것이다. 우리의 경험과 실제 주부들의 곤란함 사이에는 큰 차이가 없

## 전업 및 맞벌이 가정의 먹을거리에 대한 불만과 고민



Date - 2011. Mar.23~26 [총 4일간] Research : ideapalm research. Target Segments - 35~45세 중산층이상 주부(SXS 보유자) 유직주부 1Gr. 전업주부 1Gr. 대졸이상< focus group interview)

음을 알았다.

### 해결 방안에 대한 개념 도출

서비스 디자인의 기본 사상은 사용자의 만족도를 올리는 방식에서 이해관계자에 대한 깊이 있는 리서치를 통해 해결 방안과 아이디어를 도출하는 방식이다. 이를 통해 가치 프로세스의 혁신과 새로운 비즈니스 모델을 만들어내는 것까지 포괄하고 있다.

기본 아이디어는 앞에서의 경험에 근거해 집에서 직접 현지에 주문하여 식재료를 조달하는 것이다. 식재료는 크게 품질의 변동이나 맛이 일정한 표준 먹을거리와 언제, 어느 원산지를 구입하는가에 따라 차이

가 나는 비표준 먹을거리로 나누어진다. 의미 있는 직거래는 비표준 먹을거리면서 특산물·원산지가 중요한 먹을거리가(2) 대상이 된다. 나머지(3)는 일반적인

### 소비자 먹을거리에 대한 믿음을 관점으로 한 분류

원산지/특산물	장인이 직접 손으로 빚은 명가 ...	1	2
		3	4
마트/시장	· 가공 식품 · 생활용품 · 라면 등 · 통조림 등		
	표준 먹거리		비표준 먹거리

· 生物(살아있는)  
· 鮮物(신선한)  
· 유기농  
· 상하기 쉬운  
· 원산지가 중요한

마트나 시장에서 구입하는 것이 가능하다. (4)지역은 마트나 시장에서 생물이나 유기농을 파는 것인데, 소비자의 불신은 매우 강하다. (3)지역은 유통에 대한 불신이라기보다는 제조 브랜드가 이슈이다. (1)은 소수의 사람들에게만 제공되는 서비스 부분이다.

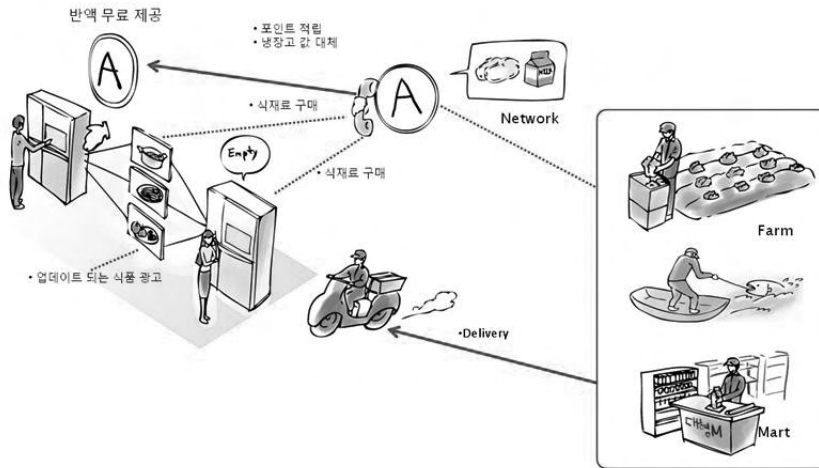
## 도시와 농촌을 직접 연결하는 상생의 비즈니스 모델

### 상생의 비즈니스 모델

마트에서 소비자에게 냉장고를 무료로 나누어주고 냉장고에 붙어 있는 인터넷 사이트를 통해 먹을거리에 대한 쇼핑을 할 수 있도록 하고, 표준 먹거리 및 생필품은 마트나 시장을 통해 구입하고 비표준 먹거리는 특산지·원산지를 직거래하여 가정에서 직접 받을 수 있게하는 개념으로 거래 대금의 5~10%를 적립금 형태로 월 단위로 모아두었다가 냉장고 비용으로 차감해 나가는 비즈니스 모델이다.

이런 모델로 이득을 보는 사람은 우선 제값을 받을 수 있는 농어촌 산지의 농어민이 된다, 냉장고 제조업체와 금융카드회사, 물류업체, 무엇보다도 저렴한 가격에 안전한 먹을거리를 받아볼 수 있고 냉장고를 공짜로 받을 수 있는 도시의 가정이 된다. 반대로 본 모델에서 소외되는 사람은 수십 년 동안 농어촌과 도시의 가정 중간에서 발생하는 이익의 대부분을 취한 다단계의 유통업자이다.

이러한 비즈니스 모델은 대부분의 가정과 농어촌에 혜택이 돌아가기 때문에 모두들 반겨 맞이하고 있다. 단지 기존 시스템의 재정비로 끝나는 것이 아니라 새로운 비즈니스도 탄생하게 된다. 예를 들어 원산지의 농어민이 정말 좋은 재료를 구해 판매하고 있는지를 관리 감독하는 회사가 지역별로 있어야 한다. 각 원산지의 특산물을 개발해 상품으로 만들어주는 회사도 필요하다. 원산지·특산물을 홍보·광고하고 인터넷 화면에 광고로 제작하여 올려주는 회사도 지역별로 필요



Date - Mar.23~26 [총 4일간] Research: ideapalm research: Respondents - 대형 식품점 Mart Manager, On-line 식료·식재 판매업자 각 2명~4명< in depth interview>

하다. 농어촌의 생산물을 상품·포장하여 거래 가능한 수준으로 만들어주는 비즈니스도 생길 것으로 본다. 요리사 파견이나 각종 목적에 맞는 레시피 정보를 제공하는 비즈니스, 거래되는 먹을거리의 안전 및 품질에 대한 보상을 전담하는 비즈니스도 가능한 신사업이다. 일차적으로 눈에 보이는 여러 가지 사업뿐만 아니라 직거래의 비즈니스가 고도화되면서 더욱 다양한 새로운 사업이 가능할 것으로 보고 있다.

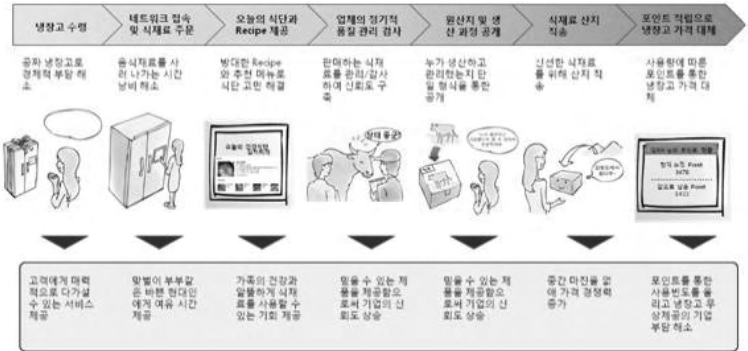
## 냉장고 사용 프로세스

소비자가 냉장고를 사용하는 프로세스는 마트에서 냉장고를 수령하고 집에서 인터넷 네트워크 접속하고 (설치 기사) 메뉴를 생각하고 필요한 재료를 리스트해 주문하면 주문한 식재료가 집으로 배달되고 조리하고

### 가능한 비즈니스 모델

1. Supervising company (원산지 품질 관리 감독)
2. Half day logistic company (요즘은 쿵서비도 일부 대행하고 있다)
3. Ads & promotion company (원산지 홍보)
4. Product development company (원산지·특산물 개발)
5. Packaging company (생물, 선물, 안전포장)
6. Recipe 컨텐츠 회사 (요리법, 재료·도구 사용법)
7. 요리사 파견 회사 (요리사·도우미 파티 파견)
8. 고품질 농작물 재배법 컨설팅 회사
9. 품질 보증 보험 회사

## 냉장고 사용 프로세스



\*본 모델은 디자인사고 기법의 주요 tool인, rapid prototyping & simulation을 통해서 가설적으로 만들어진 것으로 이해 관계자의 변동이나 돌출요소에 의해서 다소 프로세스상의 수정은 있을 수 있다.

나머지는 냉장고에 보관하는 과정으로 주부가 인터넷을 통해서 주문하는 것과 외형적으로는 크게 다르지는 않다.

## 결론과 전망

유통 문제를 해결하기 위해 복잡한 정책을 추구하기 보다는 서비스디자인 관점에서 농어민과 도시의 가정이 자발적인 의사를 가지고 직거래를 하게 하고 정부나 사업자는 그의 인프라만을 제공하는 형태로 수 십년간 해결 방향을 찾지 못하는 고질적인 중간 유통폭리의 문제를 해결할 수 있다. 또 이런 접근 프레임을 선택할 경우 기존의 냉장고 개념도 획기적으로 달라져야 한다. 서비스화로 변화된 냉장고는 먹을거리와 더불어 음식 문화를 바꾸는 계기가 될 것으로 생각한다. 결론적으로 향후 우리 국가·사회·소비자가 직면한 다양한 사회적·경제적 이슈를 '서비스 디자인 기법'을 통해 최선의 해결책을 도출, '사회적 자산과 역량'을 늘려가는데 중요한 톨로 자리 잡을 것이다. ✨



## 공공서비스를 디자인하라!

# 디자인으로 범죄를 예방하다



이성혜 대표  
(주)팀인터페이스



이창호 대표  
(주)샘파트너스

지난 10월 17일, 서울시청 신청사 다목적홀에서는 서울국제범죄예방 디자인 세미나가 열렸다. 범죄예방 디자인의 해외 사례와 함께 소개된 서울시의 '범죄예방 디자인 프로젝트' 결과물은 사회 문제에 대응하는 디자인적 방식을 이야기하는 동시에 사회적 약자를 배려하는 사람 중심의 서울시 공공디자인 정책의 방향을 표명해 큰 호평을 얻었다. 서울시디자인정책과가 주관한 본 프로젝트는 범죄나 안전문제에 취약한 두 곳(지역, 학교)을 시범 사업지로 선정하여 범죄를 사전에 차단하는 디자인을 통해 취약계층을 보호하고 시민 삶의 질을 향상시키고자 하는 목적으로 기획되었으며 범죄 심리학자, CPTED 분야 전문가, 경찰청 관계자, 아동 청소년 전문가, 행동심리학자, 커뮤니티디자인 및 서비스디자인어 등으로 이루어진 '범죄예방 디자인위원회'와 한국형사정책연구원의 자문, 서울시 및 관련 기관, 대상 지역 주민과 학교, 학생, 기업이 수

차례의 협의와 공청회를 통해 진행되었다.

본 프로젝트를 수행한 서비스디자인 전문회사 (주)팀 인터페이스와 (주)샘파트너스의 프로젝트팀은 서비스디자인 방법론을 도입하여, 프로젝트 초기 리서치 단계에서는 상황적 분석에 집중하였으며 행동의 맥락을 관찰하여 신체적·심리적·환경적인 디자인 결과물이 지속가능할 수 있도록 설계하였다. 또한 시범 사업으로서의 확장성과 경제성이 고려되어야 하는 점도 잊지 않았다. 분석 단계를 통해 도출된 디자인 방향성은 다음과 같다.

1. '지역'의 범죄 예방을 위해서는 범죄자의 '범죄 심리'를 위축시키고, 주민들의 '범죄 두려움'을 감소시킬 수 있는 해결안을 공동체의 적극적인 관심과 소통에서 찾아야 한다.

2. '학교'의 청소년 범죄예방을 위해서는 경쟁 사회에서 느끼는 학생들의 '불안한 마음'을 어루만지고 즐거운 학교생활을 통해 '긍정적인 에너지'를 고취시켜야 한다.

## 염리동 소금길

### (1) 배경

과거 마포나루를 거점으로 한 소금창고가 자리해 염리동이란 지명을 얻은 이곳은 재정비촉진지구로 지정된 후 5년간 개발이 지연되면서 많은 변화가 일어났다. 유동인구가 적어지며 상권이 죽으면서 자연스레 밤에 불을 밝히는 가게들이 줄어들었고, 거리는 해가 지면 빨리 어두워졌다. 또한 집주인이건 세입자건 재개발만을 바라보며 시설에 대한 관리에 소홀하여 환경은 더욱 열악해져갔다. 이러한 상황이 더해져 월세 가격이 낮아지게 되면서, 전출입이 증가하고 외국인 노동자들의 유입이 많아지게 되었으며, 따라서 주민들 간의 커뮤니케이션에도 장벽이 생기기 시작했다. 경찰

청 서민보호치안강화구역으로 지정되어 있었지만, 미로 같은 좁은 골목길은 순찰차 진입을 제한했고, 복잡한 지반은 현재 위치를 파악하기 어렵게 하여, 신고 시 혼란을 유발하는 등의 문제점이 발견되었다.

### (2) 범죄 두려움 지도와 염리동의 가능성

버려진 쓰레기들, 금이 간 담벼락 등 관리가 안 되어 보이는 환경은 범죄가 확산되는 큰 이유 중 하나이다. 깨진 유리창 하나를 방치해두면, 그 지점을 중심으로 범죄가 확산되기 시작한다는 이론인 깨진 유리창 이론<sup>1)</sup>(Broken Windows Theory)과 일맥상통한다. 정작 범죄 발생률은 높지 않으나, 주민이 느끼는 두려움의 정도인 범죄 두려움(Fear of Crime)은 이러한 환경으로 인해 높아질 수 있다. 이를 알아내기 위해 주민설문 조사를 실시하였고, 주민들이 특히 두려움을 느끼는 공간이나 구간들을 조사하여 범죄 두려움 지도를 제작하였다. 그 결과 인적이 드문 거리나 좁은 골목길이 사방으로 연결되어 있는 곳이 주를 이루었다. 밤에는 무서워서 밖에 나오지 않는다가, 범죄 발생에 대한 흉흉한 소문을 많이 들었다는 등의 주민 이야기를 통해 범죄 두려움이 높음을 알 수 있었다.

하지만 이번 프로젝트에서 염리동 지역이 선정된 가장 중요한 이유는, 이 지역의 활성화된 커뮤니티 때문이었다. 주민센터와 주민자치위원회를 중심으로 솔트카페, 벼룩시장 등을 활발히 운영하고 있었고, 주민 참여 프로그램 또한 꾸준히 개최해온 경험이 있었다. 이는 지속가능한 범죄예방 디자인 설계 부분에서 매우 중요한 부분이었고, 주민들의 참여는 필수적인 요소였다.



각주) 1882년 미국에서 조지 켈링과제임스 윌슨이 월간 잡지 《애틀랜틱》에 발표하여 범죄심리학과 범죄예방 프로그램의 초석을 다지게 된 이론으로, 사소한 무질서를 방지하면 시간이 흘러 더 큰 범죄와 이어진다는 내용이다. Broken Windows, (The Atlantic),

### (3) 소금길

염리동은 말 그대로 소금마을이라는 뜻이다. 옛날 마포를 통해 들어온 소금을 보관하는 소금창고가 있던 곳으로, 그 유래가 전해진다고 한다. 이처럼 좋은 마을의 아이덴티티는 유지하면서 주민들에게 도움을 주고, 궁극적으로 범죄예방이라는 목표를 이루어내기 위해 기획해낸 것이 바로 소금길이다. 사전 조사 결과, 주민들이 출퇴근이나 통학 이외에 집 주변에서 시간을 보낼 요소가 없다는 것이 발견되었다. 공원이나 운동할 수 있는 기구 등이 없는 상황이었고, 따라서 동네 산책은 물론이고 운동을 위해 길 건너의 대학교 운동장까지 가기도 했다.

이러한 니즈를 바탕으로 전문 트레이너와 함께 소금길 운동코스를 설계하였고, A코스와 B코스로 나누어지는 총거리 1.7km의 운동 코스가 만들어지게 되었다. 코스 중간중간 자투리 공간에 운동 기구들과 사방치기를 포함한 바닥놀이를 넣어 주민들과 아이들이 자주 이용할 수 있도록 하였다.



운동과 휴식을 함께 할 수 있는 운동기구 소금길 부차 번호등

소금길은 노란색 전신주와 가로등에 달린 번호표지판을 따라가며 이용할 수 있다. 1번부터 69번으로 이루어진 번호는 소금길 안내뿐만 아니라 현재 위치 또한 빠르게 파악할 수 있게 해준다. 따라서 위급 상황에 처했거나, 그러한 상황에 처한 누군가를 발견했을 때,

빠르고 신속하게 자신의 위치를 알려거나, 신고해줄 때 용이하도록 하였다. 노란색은 주민들에게 소금길을 안내해줄 뿐만 아니라, 색으로 영역성을 나타내주어 외부인들에게는 경각심을 주는 효과를 노렸다. 물론 이 정보들은 지역 담당 경찰서와 지구대에 공유하여 신고 시 전신주 번호만으로도 위치 확인이 되도록 업무 협조도 구해놓았다.

또한 소금길에는 총 여섯 채의 지킴이 집과 두 개의 지킴이(비상벨)가 운영된다. 주민들의 신청을 받아 지킴이 집을 선정하고, 노란 대문과 감시카메라, 바닥 표시를 통해 인지할 수 있도록 했으며, 위협을 느꼈을 때 잠시 몸을 피하거나 비상 시 벨을 눌러 주변에 도움을 빠르게 요청하도록 하였다. 지킴이 집의 주인은 경찰에서 제공한 범죄 대처 요령에 대해 교육을 받아 안전하고 신속한 도움을 줄 수 있다.

### (4) 커뮤니티 아트와 주민들의 참여

앞서 언급했듯이 주민들의 참여가 지속적인 유지관리를 위해 꼭 필요했기에, 현장 조사부터 주민 공청회, 지킴이 집 그리고 커뮤니티 아트에 이르기까지 많은 부분을 주민들과 함께 진행하였다. 이 중 1차와 2차에 걸쳐 진행된 커뮤니티 아트는 주민들과 함께 아름다운 결과물을 만들어냈다는 점에서 그 의미가 크다.

자신이 속한 지역이나 모임 등을 중심으로 구성원들의 참여를 중심으로 예술 활동이 이뤄지는 형태를 커뮤니티 아트라고 하는데, 이는 구성원들에게 공간과 모임에 대한 애착심을 높여 함께 유지하고 관리하는 것을 가능하게 한다. 담장의 금이 간 부분을 메우고 그 위에 집집마다 고유의 색을 칠함으로써, 환경개선은 물론이고 회색 담벼락의 일관된 집들이 '파란담벼

락 집', '초록집' 등으로 아이덴티티를 갖게 되었다. 또한 과정 중 이웃들과의 커뮤니케이션을 통해 관계를 돈독히 다지고 범죄 예방에 대해 목적의식을 공유하게 된 점도 큰 성과라고 할 수 있다.

### (5) 달라진 모습들과 주민 반응

소금길이 만들어지면서 가장 눈에 띄는 부분은 인적이 드물던 골목길에 아이들과 주민들의 모습이 많이 보이기 시작한 점이다. 길이 밝아져서 운동 삼아서라도 돌아보게 되고, 무서워서 집에만 있었는데 지금은 골목길 구경도 하고 바닥놀이도 즐긴다는 주민과 아이들의 이야기도 언론 인터뷰를 통해 듣게 되었다. 소금길은 여전히 현재 진행 중이며, 지금도 주민들에 의해서 조금씩 더 완성되어 가고 있다.



바닥 놀이터 시공 전 후

## 범죄를 예방하는 학교 디자인

### (1) 배경

교육과학기술부의 전국 학교폭력분석 결과에 의하면 2012년 1학기 동안 발생한 학교 폭력사건은 1만2천8백19건에 해당한다. 나날이 그 수치가 높아지는 청소년 우울증 환자의 숫자 역시 우리 시대가 해결해야 할 중요한 사회 문제가 되었다. 이러한 사회적 배경 속에서 범

죄를 예방하는 학교 디자인은 시작되었다.

강서구 가양동에 위치한 공진중학교는 13학급, 전교생 2백68명, 학급당 인원 20여 명의 소규모 학교다. 교육복지 지표 열악 순위 상위권에 해당하지만 학교의 환경개선과 변화에 대한 학교와 학부모, 학생들의 적극적인 관심과 의지가 학교 범죄 예방 디자인을 시작할 수 있는 기반을 제공했다.

### (2) 청소년들의 보호요인 향상을 통한 범죄예방

서비스디자인 방법론을 적용해 학교와 학생, 지역을 리서치한 결과, 가정보다 학교에서 심리적 안정감을 얻는 공진중학생들의 학교 의존도는 높은 반면, 학교는 범죄 방지를 이유로 다수의 공간을 폐쇄 상태로 방치하거나 통행을 금지시키고, 노후화한 상태를 보였다. 상당수의 학생들이 경제적으로 열악하고 정서적 돌봄이 부족한 가정환경으로 인한 무기력증과 우울증의 모습을 보이기도 했다. 수차례에 걸친 이해관계자 인터뷰와 전문가들과의 워크숍을 통해 이러한 환경적 원인 외에도 심리적 불안정과 혼란이 극대화되는 청소년기의 특징과 학업부담, 또래 관계 등에서 오는 스트레스를 건강하게 해소시킴으로써 청소년들의 보호요인을 향상시키는 것이 가장 지속적이고 적극적인 범죄 예방의 방법이 된다는 결론을 내릴 수 있었다. 결과적



심리케어프로그램과 물리적 환경개선으로 범죄를 예방하는 Dream up 솔루션

으로 자아존중감과 정서적 요소를 향상시키며 범죄를 예방할 수 있는 솔루션을 도출했다.

(3) 나를 발견, 욕구와 열정을 표현,  
소통을 통한 Dream up!

학교가 자신을 발견하는 공간, 숨은 욕구와 열정을 건강하게 표현하는 공간, 소통을 통해 꿈을 키워가는 공간이 되게 하고자 한 Dream up 솔루션은 물리적 환경개선과 함께 미술, 드라마, 독서를 매개체로 하는 심리 케어 프로그램으로 구성되었다. 중학생의 감성을 고려한 컬러테라피로 어두운 학교의 분위기를 밝게 만들고, 학생들의 니즈를 반영한 시설물을 설치하여 학교의 폐쇄된 공간을 긍정적으로 개방하며 사각지대 개선을 통한 안정성을 확보했다.

암벽등반과 샌드백으로 신체적 활동을 통해 스트레스를 해소할 수 있는 '드림그라운드'는 학생들의 범죄를 우려해 거대한 철판으로 막아놓았던 사각지대에 설치되었고, 휴식공간으로 최적의 환경이지만 행하게 방치되었던 장소엔 누구라도 부담 없이 올라가 끼와 열정을 발산할 수 있는 '드림스테이지'가 만들어졌다. CCTV를 대신해 학교 내 사각지대에 설치한 카메라의 영상을 송출하는 '드림월'을 학생들과 교사들의 주요 동선인 현관 로비에 설치해 감시가 아닌 소통의 통로가 되게 해 공진중의 허브 역할을 담당하게 했다. 드림월의 재미있는 화면 그래픽은 자연스러운 관찰을 유도한다.

(4) 학생과 교사, 학부모들의 반응

프로젝트 진행 이후, 학생들과 선생님들은 학교가 정돈되고 밝아진 것에 대해 가장 먼저 긍정적 반응을 보였다. 모니터에 비치는 모습을 함께 즐거워하고, 순



서를 정해 무대를 사용하거나 쉬는 시간이면 뛰어나와 샌드백을 치며 새로운 변화를 질서있게 즐기는 모습도 발견되었다. 설치물에 대해 선생님들은 학교의 내부적인 관점만으로는 생각해내기 어려운 신선한 아이디어라는 평가와 함께 수업시간이나 교내 이벤트로 활용할 수 있는 방법을 구상 중이다.

서울시 및 정부 기관, 지역, 학교, 기업,  
디자이너가 함께 만드는 범죄 예방 디자인

지속적인 범죄 예방 디자인은 공공기관의 노력뿐만 아니라 변화 당사자인 지역주민과 학생의 적극적인 참여가 있을 때 가능하다. 본 프로젝트 역시 지역주민과 학교와 학생들의 적극적인 의지라는 토대 위에 디자이너들의 재능 기부, 지역주민과 학생들을 포함한 자원봉사자들의 참여, 민간 기업의 후원, 서울시의 행정적 지원이 긴밀히 협력하며 디자인한 결과물이다.

우리가 당면한 이 시대의 다양하고 복잡한 사회적 이슈 역시 어느 한쪽의 의견 제시가 아닌 대상과 커뮤니티, 관련 전문가 그리고 행정조직이 함께 디자인 해나갈 때 해결의 실마리를 찾을 수 있을 것이라 기대한다. ☆

# 공공서비스디자인, 새로운 디자인혁명



이태용 원장  
(한국디자인진흥원)

**Q. 최근 사회 각계에서 서비스 디자인에 대한 논의가 두드러지게 나타나고 있습니다. 원장님은 국내 디자인산업 정책과 전략을 수립, 시행하는 기관의 책임자로서 왜 이런 현상이 나타나고 있다고 보시는지요?**

지방자치행정의 역사를 써가고 계시는 《월간 지방자치》에서 새로운 디자인 동향을 주제로 말씀을 드리게 되어 기쁩니다. 애플과 삼성의 특허 공방에서 최근 디자인 동향을 가늠해볼 수 있지 않을까 생각합니다. 대체로 이번 사건으로 인해 디자인의 중요성이 다시금 강조되었고 이러한 경향이 더욱 강화되리라는 것에 대해 공감하실 것입니다. 애플의 권리가 인정된 총 6가지 특허 중 3가지 디자인 특허뿐 아니라 3가지 기술특허 모두 실제로는 디자인 영역이라는 것이 주목할 점입니다. 두 손가락으로 화면을 터치하여 줌인·줌아웃하는 방법이나 밀어서 화면의 잠금을 해제하는 법 등 사용자경험에 대한 디자인 기술은 사용자 경험디자인(User eXperience design)이라고 부르는 새로운 디자인의 영역입니다. 우리가 느끼지 못하는 사이, 새로운 디자인 영역이 나타나면서 세상을 변화시키고 있습니다. 새로운 디자인 혁명을 이끌고 있는 디자인 분야가 바로 사용자 경험디자인과 서비스디자인입니다. 디자인은 민간 부문에서는 혁신의 주도자로서, 공공 부문에서는 사회의 문제를 해결하고 공공서비스를 혁신하는 역할자로서 주목받고 있습니다.

**Q. 지금까지 지방자치의 주요한 디자인 영역은 공공디자인으로서 대부분 간판 정비 사업이라든가 환경시설물, 건축 등에 해당하는 영역이었다고 생각합니다. 서비스 디자인이 기존 디자인과 어떤 차이점이 있는지 사례로 소개해주세요.**

맞습니다. 공공 분야에서 기존의 디자인은 대체로 간판을 바꾼다거나, 환경을 새롭게 디자인하는 등 역시 시각적인 환경을 만드는 영역으로 존재해왔었습니다. 그러나 최근 디자인은 효과적으로 사람들의 행동을 조정하고 변화시킴으로써 사회 문제를 해결하는 역할로 새롭게 부각되고 있습니다. 그 변화는 크게 두 가지로 요약해볼 수 있습니다. 첫 번째는 디자인이 미래를 설계하는 일을 담당하게 되었다는 점입니다. 마이크로소프트, 코닝, 필립스, 삼성전자 등 세계 유수의 기업은 미래의 비전을 제시하는 영상을 제작하고 있고 대부분 유튜브 같은 곳을 통해 공유하고 있습니다.



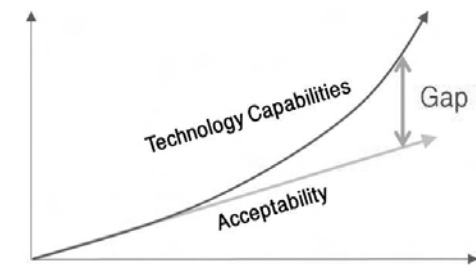
〈코닝사의 미래 비전 영상 중. 유튜브(youtube.com)〉

R&D에서 디자인의 역할이라고 하면 기술의 형상화를 하는 역할이라고만 오해할 수 있는데요, 오히려 초기에 기획을 하

는 역할로 주목받고 있습니다. 창의력이 뛰어난 디자이너가 명확하게 비전을 보여주고 과학자와 엔지니어들은 그 비전을 통해 영감을 받아 연구하는, 이것이 바로 비전주도형의 R&D라고 할 수 있습니다. 세계적인 공상과학소설가인 아서 클라크(Arthur C. Clark)의 상상력은 과학기술을 20년 이상 앞서 갔다고 하거든요. NASA의 과학자들도 그의 1997년 소설 《3001년 최후의 오디세이》라는 우주 엘리베이터 건설에 관한 이야기에서부터 영감을 얻어 나노 튜브를 이용한 우주 엘리베이터 건설에 대해서 연구를 시작하게 되었습니다. 우리가 원하는 미래가 무엇인가를 그려보기 위해서는 과학과 기술의 발전 가능성에 집중할 것이 아니라 먼저 인간의 심리와 욕구라는 근본적인 요소에 집중해야 합니다. 결국 인간의 심리, 욕구, 필요가 과학 기술의 발전을 이끄는 근본적인 동기가 된다는 것이죠. 그렇기 때문에 인간의 욕구를 잘 발견할 수 있는 기본적 성향과 학습의 경험을 갖춘 디자이너들에게 미래를 구상하는 역할이 점점 더 주어지고 있는 것이라고 생각합니다.

이런 시대적 상황을 배경으로, 기술 중심이 아닌 사람 중심으로 기술 개발의 방향을 바꾸어야 한다는 인식이 생겨나고 있습니다. 사람이 기술을 수용하는 수용성은 점진적으로만 상승하기 때문에 기술개발이 가속화되면 될수록 양자 간의 격차는 크게 벌어지게 됩니다. 따라서 결과적으로 사업화 성과는 낮아지게 됩니다.

작년부터 지경부가 발표하는 ‘사람을 위한 R&D’, ‘36.5도의 R&D 전략’ 같은 것이 바로 그런 필요에 따라 생겨나고 있는 변화입니다. 저는 ‘사람을 위한 R&D’는 현재의 기술적 기반을 토대로 하여 기술을



〈기술개발 가속화로 인간의 기술 수용성과의 격차가 심화됨〉

고도화시키는 것이 아니라 사용자의 욕구를 토대로 앞으로 나타날 변화를 예측하고 비전을 제시하는 역할로 디자인 주도의 R&D로 바뀌어야 한다고 생각합니다. 앞서 소개한 글로벌 기업은 이런 변화를 수용하고, 적극 대처한 기업들만 성공하고 있습니다. 디자인은 사람 중심의 R&D 초기 단계에서 사용자의 욕구를 리서치하고 새로운 창의적인 제품과 서비스를 기획하는 중요한 역할을 하고 있습니다.

두 번째로 디자인에게 주어지는 역할은 생각을 변화시키거나 행동을 변화시킴으로써 좋은 국민을 만든다는 것입니다. 대표 사례로 작년에 진흥원과 민간단체인 한국디자인지식산업포럼이 협력하여 추진한 에너지고지서를 새로 디자인한 사업의 예로 들 수 있습니다. 왼쪽과 같았던 고지서를 오른쪽처럼 바꾸었습니다.



〈고지서 변경 전〉



〈고지서 변경 후〉

같은 평형대 이웃보다 에너지를 많이 사용한 집은 빨간색 고지서를, 적게 사용한 집은 녹색 고지서를 받도록 되어 있습니다. 그리고 정보디자인을 활용하여 사용량도 쉽게 알아볼 수 있도록 변화시켰습니다. 단순히 보기 좋은 고지서가 아닌, 사용자 리서치와 실험을 통해 에너지 절감의 행동을 유발하는 효과를 가져올 것으로 기대할 수 있는 디자인인 것입니다. 고지서가 담고 있는 다양한 형태의 정보들은 가장 오래도록, 정확하게 기억될 수 있도록 표현된 것으로써 사용자의 행동을 변화시키는 역할을 합니다. 작년 3개월 동

안 시범 실시한 결과, 결과적으로 평균 10%의 전기료를 절감하는 성과를 냈습니다. 이 고지서가 전국으로 확산된다고 가정하면, 연간 약 7천6백억원에 달하는 예산 절감의 효과를 가져온다는 것을 알 수 있습니다. 이는 '2011 행정제도 선진화 우수사례 경진대회'에서 국무총리상(금상)을 수상하기도 했습니다. 미래의 비전을 제시하고 시민들의 생각과 행동을 변화시키는 역할을 하는 디자인, 새로운 디자인의 혁명이 시작되고 있는 중입니다. 최근 이러한 새로운 디자인의 역할을 가장 잘 보여주고 있는 디자인 분야가 바로 '서비스디자인'입니다.

**Q. 공공서비스디자인과 관련해 최근 어떤 변화가 나타나고 있습니까?**

공공서비스를 수요자 중심으로 혁신하는 데에 디자인은 중요한 역할을 할 수 있습니다. 시민들은 이제 공공서비스가 수요자 중심으로 변화되어야 한다고 요구하고 있습니다. 아마 공직에 계신 분들은 이것을 피부로 느끼고 계시리라 생각합니다. 최근 테크놀로지의 발달, 새로운 매체 활용에 따라 다수의 대중이 점점 더 영리해지게 되고 나니, 일방적으로 공급자가 설거하는 공공서비스의 한계점이 부각되게 되었습니다. 사회 경제적 발전에 따라 인간의 욕구 수준도 점차적으로 상승하고 있기 때문에 국민들은 이전에 발견하지 못했던 시스템의 허점에 대해서도 깨닫게 된 것이라고 할 수 있습니다. 이와 함께 사회 구조가 복잡해지면서 공공 서비스 제공자의 특정 분야에 대한 전문성만으로는 해결할 수 없는 문제가 많아지고 있습니다. 최근 몇 년간 우측보행을 정착시키려고 정부가 얼마나 많은 노력을 해왔습니까? 하지만 아무리 좋은 정책이라고 해도 시민이 공감할 수 있는 접근방법을 찾지 않는다면 성공하기 어렵다는 것을 보여주는 사례가 되지 않았습니까?

서비스디자인은 어떻게 하면 사람들의 생각과 행동을 변화시킬 것인가의 문제를 해결하고자 합니다. 공공정책이 추구하는 목표와 디자인이 추구하는 목표가 유사해졌다는 점은 흥미 있는 변화라고 할 수 있습니

다. 그로 인해 특히 공공 분야에서 새로운 디자인 수요 시장이 나타나고 있는 상황입니다. 현재 지경부의 디자인R&D는 2011년 이래 서비스디자인 사업 분야에 많은 과제가 운영 중이며, 2012년의 경우 서비스디자인이 디자인기술개발 R&D 과제 중 50%에 달하는 등 앞으로는 더욱 확대될 전망입니다. 지자체에서도 공공 서비스디자인에 대한 관심이 높아져 서울시정개발연구원에서는 2011년 '사회서비스디자인개발사업'이라는 이름으로 15건의 연구가 이루어진 바 있고 최근 서울시(디자인정책과)는 '범죄예방을 위한 디자인'을 주제로 대규모의 프로젝트를 실행한 바 있습니다.

**Q. 지자체단체에 참고될 만한 공공서비스디자인의 해외 사례를 소개해주신다면?**

디자인이 지자체의 문제를 해결하는 데 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 입증하는 해외 사례 하나를 소개 해드리겠습니다. 영국에서는 매년 5천여 명이 의료 감염으로 사망하고 있습니다. 멸절한 상태로 병원에 왔다가 오히려 감염을 통해 죽음에 이르게 되는 경우가 있는 것이죠. 무료 공공 의료 서비스를 제공하는 영국에서는 의료 감염을 치료하는 데 연간 10억 파운드(1.8조원)의 예산을 사용하고 있다고 합니다. 그래서 지난 10년간 2차 감염으로 인한 추가적인 의료 비용을 줄이는 것은 영국 정부가 해결해야 할 주요 과제 중 하나였습니다. 문제해결을 위해 영국 보건국과 영국 디자인 카운슬(Design Council)이 모였습니다. 병원에서 2차 감염을 일으키는 원인을 파악해보니 청소하기 힘든 후미진 부분이나 틈새에서 발생한 세균 때문이라는 것이 밝혀졌습니다. 오염을 효과적으로 닦아낼 수 있는 제품이 있다면 당연히 2차 감염도 줄어들겠죠. 여기서 '디자인 벡스 아웃(Design Bugs Out)'이라는 프로젝트가 시작되었습니다. 우리말로 하면 '디자인 세균 퇴치' 정도로 해석할 수 있겠습니다. 사업을 통해 개발된 11개의 콘셉트 제품 중에 6개 제품이 대량생산을 거쳐 현장에서 활용되고 있습니다.

보시는 제품은 그 6개 중 하나인 병실용 캐비닛인데요, 보시다시피 구석을 라운드로 처리하고 손잡이 디





〈디자인 박스 아웃 프로젝트를 통해 개발된 병실용 캐비닛(2009. 영국)〉

자인도 단순화하여 닳이지 않는 부분이 없도록 했고, 접촉을 최소화할 수 있도록 RFID 팔찌를 가까이 대면 캐비닛 문이 자동으로 열릴 수 있도록 디자인하였습니다. 내향균성 소재로 제조하여 병원균의 증식을 막을 수 있도록 했습니다. 그런데도 제조 원가는 기존의 캐비

닛보다 낮았습니다. 제품 조립에 필요한 인력이 필요 없도록 하나의 형태로 제조되었기 때문이죠. 50여 년이 넘게 전형적인 형태의 캐비닛만을 제조해오던 브리스톨 메이드라는 중소기업은 이 제품으로 기업의 매출을 혁신적으로 높일 수 있었습니다. 우리나라도 매년 1만5천여 명이 의료 감염으로 사망하고 있습니다. 암, 뇌 질환, 심장질환에 이은 네 번째로 높은 사망 원인입니다. 우리나라 공공 의료서비스에 세균을 퇴치하는 디자인을 적용하면 큰 규모의 사회적 비용을 절감할 수 있게 될 것입니다.

**Q. 앞으로 공공서비스디자인을 다루게 될 지방자치단체 공무원분들께 전하고 싶은 메시지가 있다면?**

공공서비스디자인은 공공디자인의 영역을 엄청나게 확대하는 개념입니다. 따라서 이것은 비단 공공디자인을 다루는 소수 담당자에게만 해당되는 것이 아닙니다. 나날이 복잡해지고 있는 사회 문제를 해결하기 위해서 지자체에도 앞으로 융합적 접근이 가능한 조직 체계가 필요하게 될 것이라고 생각합니다. 서울시의 경우, 칸막이 행정을 극복하기 위해 올해부터 '두루일꾼' 제도를 시행 중입니다. 기존 업무분장으로는 해결하기 어려운 복합적인 사회문제가 늘고 있는 것에 대응하기 위한 것으로 협업이 필요한 사업마다 참여해 다른 부서 간 가교 역할을 하는 조직이라고 합니다. 융합의 시대에 디자인은 기술, 비즈니스, 정책을 서로 연

결하고 문제의 통합적 해결책을 제시하는, 창의성과 혁신의 연결 고리입니다. 지자체는 공공 분야의 막힌 부서 간 장벽을 뚫어 연결하는 수평적 조직을 갖추고 디자인을 통해 수요자 중심의 혁신이 실현될 수 있도록 할 방안을 연구해야 한다고 생각합니다. 지자체의 공무원분들과 공공기관의 경영진 여러분께 디자인을 지역의 문제를 해결할 새로운 혁명의 도구로써 활용하시길 부탁드립니다.

**Q. 마지막으로 디자인진흥원은 공공서비스디자인과 관련해 어떤 계획을 가지고 계신지 소개해주시기 바랍니다.**

작년부터 한국디자인진흥원은 서비스디자인으로 건강검진 결과서를 새롭게 디자인하는 사업을 추진했습니다. 이 사례는 《월간 지방자치》에도 이미 소개된 바가 있습니다(《월간 지방자치》2012년 6월호). 지금은 의료서비스 전반으로 범위를 넓혀서 효율적 진료와 개선된 환경으로 의사들의 업무 스트레스를 줄여주고 환자들에게 더욱 질 높은 서비스를 제공할 수 있도록 미래형 외래진료실 프로젝트를 연구 중입니다. 한국디자인진흥원은 서비스디자인 관련 팀을 신설해 서비스디자인 연구 체계를 갖추고 공공서비스 영역 전반에 디자인을 적용하기 위한 로드맵을 만들고자 합니다. 그리고 이에 따라 다양한 주제의 사례를 만들기 위한 시범사업을 시행할 계획입니다. 공공 분야에서 디자인의 활용 가능성은 무한합니다. 간판을 정비하고 환경을 예쁘게 단장하는 것이 전부가 아닙니다. 국민의 참여와 연결을 이끌어낼 방법을 제안하고 사람의 마음속에 숨겨진 행동변화를 이끌어낼 스위치를 만들고 작동시키는 역할로 활용해야 합니다. 범죄를 줄이고, 학교의 폭력 문제를 해결하고, 쓰레기 배출량을 줄이고, 국민의 행동을 변화시킴으로써 사회 문제를 해결하는 등 디자인은 이미 많은 성공 사례를 만들어가고 있습니다. 사회가 복잡해질수록 이성과 논리를 넘어 인간 중심의 하이터치, 특히 인간의 감성적 측면을 터치하는 것이 주효할 수 있습니다. 디자인의 사회 문제 해결 효과에 세계가 주목하는 것은 디자인이 바로 감성을 다루는 기술이기 때문입니다. ✨