

**국민 참여형 co-creation 기반
민원서식 디자인 프로세스 개선 전략**
- 디자인씽킹 방법론 활용 -

National Engagement Co-creation Foundation
Strategies for improving the design process of civil application form
- Using design thinking methodology -

주저자

임세연 (Lim, Sei Yon)
성균관대학교 서비스융합디자인협동과정

교신저자

설상훈 (Sul, Sang Hun)
성균관대학교 서비스융합디자인협동과정

본 논문은 국민건강보험공단 국민접촉매체 디자인 개선 사업의 지원을 받아 게재되었습니다.

목차

1. 서론

1-1. 연구 배경 및 목적

2. 이론적 배경

2-1. 디자인씽킹 프로세스

2-2. 코크리에이션

3. 연구 방법

3-1. 국민건강보험공단 서식 디자인 개선 국민디자인단 운영

3-2. 디자인씽킹 워크숍

4. 연구 결과

5. 결론 및 시사점

참고문헌

(요약)

공공기관의 민원서식이 불편하다는 문제가 꾸준히 제기되어 행정안전부를 중심으로 민원서식 디자인 개선이 추진되었다. 그러나 행정학자, 언어학자 그리고 디자이너 등 전문가 중심으로 디자인이 진행되어, 민원서식 수요자인 국민의 관점에서 개선되지 못한 한계가 있었다.

본 연구는 국민건강보험공단의 민원서식 디자인 개선 사례로, 서식 수요자인 국민이 서식 개선 프로세스에 능동적으로 참여해 국민의 관점에서 민원서식 디자인을 개선했을 때 만족도가 높을 것으로 가정하였다. 이에 디자인 씽킹 프로세스에 따라 국민들이(국민디자인단) 직접 참여하고 협업하도록 코크리에이션(co-creation) 워크숍을 진행하였다.

개선된 48종의 서식 디자인은 1, 2차 평가를 통해 '대체로 만족' 이상의 평가를 받았다. 이는 국민 참여형 코크리에이션 워크숍에 기반을 둔 민원서식 디자인 프로세스 개선 전략의 실효성이 확인된 것으로, 공공기관에서 발행하는 민원서식 디자인 개선 시 수요자의 적극적인 참여가 서식 만족도를 높일 뿐만 아니라 서식의 사용 편의성 증진에도 기여할 것으로 기대한다.

(Abstract)

As the problem of the inconvenience of public institutions' civil application forms was steadily raised, the improvement of civil application form design was promoted centering on the Ministry of Public Administration and Security. However, there was a limit that could not be improved from the perspective of the public, the consumer of civil petition forms, as it was conducted by experts such as administrative scholars, linguists, and designers. This study is an example of the improvement of civil application form design by the National Health Insurance Corporation. It is assumed that the satisfaction level is high when the people who are the consumers of the form actively participate in the form improvement process and improve the civil form design from the people's point of view. A co-creation workshop was held so that they (Kookmin Design Team) could directly participate and collaborate.

48 types of improved civil application forms designs were evaluated above satisfaction through the first and second evaluations. This confirms the effectiveness of the strategy for improving the civil application form design process based on the public participation-type co-creation workshop, and it is expected that the active participation of consumers when improving the civil application form design issued by public institutions will not only increase the satisfaction of the form, but also contribute to the enhancement of the convenience of use of the form.

(Keyword)

민원서식 디자인, 서식 디자인 프로세스, co-creation, 국민디자인단, 디자인씽킹

1. 서론

1-1. 연구 배경 및 목적

민원서식이란 국민들에게 발생하는 다양한 민원 사항을 해결하기 위해 작성하거나 안내하는 문서로 민원의 목적이나 개인정보, 동의 여부 등을 기재해 공공행정기관에 제출하는 문서이다.

우리나라는 1961년 ‘양식 제정 절차 규정’에 따라 약 3,000여 종의 서식이 제공된 후, 2009년에 558종을 통폐합하고 2020년 1월 31일 현재 5,514종¹⁾이 사용되고 있다.

그러나 공공기관에서 제공하는 서식은 형식의 기준과 통일성이 없고, 각 기관이나 담당 부서별로 양식을 만들어 제각각 다르게 제공함으로써 국민들에게 많은 혼란과 불편을 야기하고 있다. 특히 내용과 용어는 국민들이 이해하기 어렵고 기재공간이 좁아 글씨를 깨알같이 작게 적어야 하는 불편함이 있다. 뿐만 아니라 동일한 글자 크기, 색, 굵기로 인해 중요사항을 파악하는데 시간이 오래 걸리고 내용도 한눈에 파악하기 어려운 배열 구조로 되어있어, 서식을 사용하는 데에 불편함을 호소해 왔다. 또한 현장의 담당 공무원도 민원인이 이해하지 못하는 부분들을 매번 설명해야 하기 때문에 행정 낭비가 상당하다.²⁾

이 밖에 과도한 민원서류 및 불필요한 서식(양식), 과도한 개인정보 요구로 인한 개인정보 유출 위험성 등의 측면에서도 민원인들에게 불만족을 유발하고 있다. 따라서 국민들에게 편의성이 높은 행정서비스를 제공하기 위해 민원서식(양식) 중 불필요한 항목을 제거하고 수요자 중심의 알기 쉬운 행정용어로 순화한다거나 지나친 개인정보를 축소하는 항목 간소화 등 민원서식의 내용 및 형식의 적정성에 대한 체계적인 분석³⁾을 통한 개선이 요구되었다.

이에 행정안전부에서는 2010년 5월, 40종의 민원서식에 디자인 개념을 도입하여 서식 디자인을 개선하였으며, 2016년 5월에는 민원서식 개선 위원회를 구성·운영하여 전입신고서 등 국민의 일상생활과 접점이 높은 60종의 서식을 개선한 바 있다. 2019년 4월에는 정부 혁신 사업의 일환으로 국민들의 민원신청 편의성 증진을 위해 민원서식 간소화 대국민 아이디어 공모를 진행하였으며, 2020년 5월에는 서식의 온라인·데이터 처리 용이성 강화를 위해 공공서식 디자인 재설계 용역을 추진하였다. 또한 2020년 9월 11일부터 40일 동안 큰 글자 서식 도입 및 확산을 위해 서식 작성 란과 글자 크기를 확대하고, 서식을 구성하는 항목도 모아서 재배치하는 등의 내용을 포함해 「행정효율 규정 시행규칙」 일부 개정안을 입법 예고한 바 있다. 이 외에도 최병대(2009), 김민천(2004), 신주화·오창섭(2016), 정진영(2017) 등 여러 연구자가 민원서식 디자인 개선 방안에 관한 연구를 진행하였다. 그러나 민원서식의 수요자인 국민이 서식 디자인 개선에 참여하는 정도가 미비하여 여전히 공급자 관점에서 서식 디자인 개선이 진행되어 국민 관점의 접근이 필요하다.

공공서비스에서 수요자 중심을 실현하기 위한 핵심요인 중 하나는 서비스가 최우선으로 제공될 수 있도록 수요자인 국민의 입장을 바탕으로 하여 절차와 방법을 새롭게 만드는 것이다. 이를 위한 방법으로 최근 서비스 디자인이 주목받고 있다. 협업에 의한 공동창조(co-creation) 과정을 통해 복잡한 문제를 해결하도록 돕고 실현가능성이 큰 해결안을 효과적으로 제시할 수 있기 때문이다.⁴⁾

따라서 본 연구에서는 민원서식의 수요자인 국민을 포함한 다양한 이해관계자가 능동적으로 참여하

1) 2020년도 민원행정 제도 개선 기본 지침. https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type001/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000040&nttId=76480

2) 대한민국 정책브리핑(2010. 3. 22.). 민원서식 8월부터 적기 쉽게 바뀐다. <https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148691150>

3) 최병대(2009). 시민(고객)의 시각에서 본 민원서식 분석, <한국지방자치학보회보> 21권4호(통권68호), 81-108.

4) 윤성원(2017), <공공정책 책상에서 현장으로>, 한국디자인진흥원

고 협력하는 방식으로 수요자 중심의 민원서식 디자인 프로세스 개선 전략 수립을 목표로 하였다. 이에 능동적인 협업을 위해 디자인씽킹 방법론에 따라 코크리에이션(co-creation) 워크숍 방식을 활용하였다.

본 연구는 2019년 국민건강보험공단(이하 건보공단)의 민원서식 디자인 사례로, 국민들에게 발급하는 고지서, 각종 서식, 안내문 등의 국민접촉매체를 국민의 관점에서 국민이 쉽게 이해할 수 있는 용어로 변경하고 사용하기 편리한 서식 디자인으로 개선하고자 하였으며 이때 수요자인 국민이 민원서식 디자인 개선 과정에 반드시 참여할 것을 제안한다.

2. 이론적 배경

2-1. 디자인씽킹 프로세스

정책을 설계하는 공무원과 정책 서비스를 경험하는 시민 사이에는 괴리가 존재하기 때문에 시민들은 종종 일관성이 떨어지는 서비스를 경험한다. 정부는 서비스를 제공하는 방식에 대해 더욱 근본적으로 접근할 필요가 있으며, 이에 따라 혁신을 중요한 의제로 다뤄야 할 것이다. 디자인씽킹(Design Thinking)은 정책을 설계하고 서비스를 제공하는 모든 과정에 커다란 변화를 가져올 수 있는 혁신적인 접근 방식으로 정부에게 가치 있는 방법론이 되고 있다. 디자인씽킹은 인간의 욕구(시민과 공무원 모두 고려)에서 출발한다는 의미에서 인간 중심 접근법으로 이 접근방식을 이용하면 정부가 원하는 변화와 시민들의 욕구 사이에서 균형을 맞출 수 있어 긍정적인 영향력을 발휘할 것이다.⁵⁾

디자인씽킹은 21세기 수많은 새로운 글로벌 현상에 대응하여 공공서비스 조직과 의사결정에 있어 신뢰할만한 혁신적 접근법으로 부상했다.⁶⁾ 우리나라도 2010년 이후 국민주도의 사회공공서비스 혁신이라는 기조 아래 공공정책의 패러다임이 변화하였다. 그리고 최근 사회 혁신 강화에 있어 기존의 방식에 대한 혁신적인 접근방식으로 디자인의 역할(Manzini, 2014)이 강조⁷⁾되면서 2017년 산업통상부는 혁신적인 공공정책 수립을 위한 방법론으로서 디자인씽킹을 적극적으로 도입하고 이를 통한 정책 대안을 모색하고자 하였다.

공공분야에서 디자인씽킹은 공공서비스의 복잡한 문제를 탐색하고 정책입안자와 수요자를 포함한 이해관계자들과 한자리에 모여 문제점을 함께 공감하고 정의하며 새로운 정책을 발굴하는 창의적인 협업과정으로 수요자(국민) 중심의 정책 수립을 위한 도구로 사용되고 있다.⁸⁾

디자인씽킹 실천 모델로는 IDEO의 3I 모델과 SAP 창업자인 하소 플래트너(Hasso Plattner)의 모델, 그리고 영국 디자인카운슬(Design Council)의 4D 모델이 가장 많이 알려져 있다. 이 중 본 연구에서는 영국 디자인카운슬의 4D 모델인 더블 다이아몬드(Double Diamond) 프로세스와 이를 응용·개발한 한국디자인진흥원의 국민디자인단 운영 프로세스를 활용하였다.

5) IEDO, Nesta(2017), <Designing for Public Services>. <https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide/>

6) Lorenzo Allio(2014), <Design Thinking for Public Service Excellence>, UNDP. https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Design%20Thinking.pdf

7) 안현서·구유리(2020). 디자인씽킹 워크숍에서 서비스디자이너의 퍼실리테이션 역할 및 공동디자인 툴킷 활용에 관한 연구 - 공공분야를 중심으로. <디자인학연구>33권 3호, 223-252.

8) 우다해·최민영(2019). 전통시장 활성화를 위한 코크리에이션 운영 모델 제안-수유마을시장 서비스디자인 프로젝트 운영을 중심으로. <한국HCI학회논문지>14권3호, 29-36; Stickdorn, M, Schneider, J (2011), This Is Service Design Thinking, John Wiley & Sons. 이봉원·정민주(역)(2012), <서비스디자인 교과서>, 안그래픽스.

2-2. 코크리에이션

서비스디자인에서 코크리에이션(co-creation)은 사용자 관점으로부터 통찰력을 얻는 방법이다.⁹⁾ 코크리에이션의 배경 중 하나인 가치 생태계(Value Ecosystem)의 등장은 점점 더 다양해지는 고객의 욕구를 충족시키기 위해 다양한 산업에서 정부나 잠재 고객 나아가 경쟁자들까지 아우른 폭넓은 이해관계자의 참여와 협력(co-creation)을 기본 전제로 하고 있으며 모두가 나눌 수 있는 공동의 가치(Shared value) 창출에 중점을 두고 있다.¹⁰⁾

정부도 새로운 사회 서비스의 목표를 이루기 위해서는 코크리에이션 해야 한다. 코크리에이션은 디자인씽킹의 핵심적인 요소이자 기본 철학으로 서비스와 관련된 수요자를 포함한 모든 이해관계자가 디자인 과정에 참여해야 한다는 원칙이며, 이를 통해 새로운 시각에서 문제를 찾고 해결할 수 있다는 관점으로 서비스디자인에 특화되어 적용된 협업 형태이다.¹¹⁾

OECD(2001)는 정부의 정책 설계 과정에 국민이 참여하는 정도에 따라 정보→협의→참여→협업의 4가지 수준으로 구분¹²⁾하고 있다. 본 연구에서는 다중의 이해관계자가 정책을 설계-집행-평가 등의 정책 과정 전반에 참여·협력하는 4단계 협업 수준을 적용하였다.

〈표 1〉 OECD의 분류: 참여의 정도를 4가지 수준으로 구분

레벨	설명	목표	도구
정보	• 정보 교환	• 대중 인식 높이기 • 여론 수집	• 여론조사 / 설문조사 • 공청회 • 포스터 및 미디어 캠페인
협의	• 기관·단체 투입 / 상담	• 대중 교육 • 공개 토론 활성화	• 공개 회의 • E-Consultation
참여	• 의사 결정 공유	• 문제 해결과 의사 결정에 시민 참여	• 공공·온라인 속의(투표)
협업	• 지속적인 협력 과정	• 이해관계자, 전문가 참여 • 이익 사이에서 갈등 감소 • 정책 개선	• 다중 이해관계자 협상 • 정책 합의 과정

3. 연구 방법

3-1. 국민건강보험공단 서식 디자인 개선 국민디자인단 운영

국민건강보험공단의 민원서식 디자인 개선은 기존의 공급자(건보공단) 중심에서 수요자(국민) 관점으로 개선하는데 중점을 두고 있어 국민의 참여와 협업에 초점을 두었다.

9) 금은별(2013), 〈서비스디자인을 위한 co-creation 프로토타이핑 도구 제안-모바일 애플리케이션을 중심으로〉, 서울과학기술대학교 산업대학원 산업디자인학과 석사학위 논문.

10) 홍순구·이현미·임성배·김나량(2014), Co-creation의 개념적 고찰 및 연구 과제, 〈정보시스템연구〉23권1호, 203-223.

11) Lorenzo Allio(2014), 〈Design Thinking for Public Service Excellence〉, UNDP.
https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Design%20Thinking.pdf

12) 서울행정학회 보고서(2013. 12.). 정정화·은재호·정명운·남재걸(2013)〈민관협치 강화를 위한 국민참여모델 개발 및 법적 근거 연구〉.
<http://www.kid.re.kr/board/include/download.php?no=520&db=business04&fileno=1>

본 연구의 국민참여모델은 한국디자인진흥원에서 운영하고 있는 정책 워킹그룹인 국민디자인단 모델이다. 국민디자인단은 의제설정부터 집행, 환류 등 정책수립 전반에 정책 공급자인 공무원과 수요자인 국민, 서비스디자이너(퍼실리테이터) 등이 함께 참여하여 서비스디자인 방법을 통해 공공서비스를 개발 또는 개선시켜 나가고자 구성되었다. 국민디자인단은 2014년부터 2017년까지 총 900여 개 과제를 추진하고 9천 명의 국민이 참가하였으며 2021년 현재까지 운영되고 있다. 한국디자인진흥원은 혁신적인 국민디자인단 모델을 통해 정책 수요자인 국민이 직접 참여해 정책의 문제점을 공유하고 아이디어를 발산한다. 이를 바탕으로 수요자의 니즈를 담은 새로운 정책을 수립하는 모델로서 국민 다수가 말하지 못했던 숨겨진 문제를 발견해 개선한다. 또한 정책 완성도를 높였을 뿐만 아니라 예산 절감 효과를 가져왔으며, 공무원과 일반 국민 간의 상호 이해 및 신뢰 구축 등의 성과를 이루었다고 보고하고 있다.(한국디자인진흥원)

국민건강보험공단의 민원서식 디자인 개선을 위한 국민디자인단은 총 15명을 3개 팀으로 나누어 구성하고 건보공단의 각 부서 담당자들이 3개 팀에 각각 참여하였다.

국민디자인단을 팀별로 5명씩 구성한 배경은 사용성 공학(Usability Engineering)과 사용자 경험(UX: User Experience) 분야의 대가인 제이콥 닐슨(Jakob Nielsen)이 90년대 초반 정성 조사의 신뢰성과 효과성에 의심을 품은 사람들에게 정성 조사의 효용성을 증명하기 위해 제시한 파레토 법칙(또는 8:2의 법칙)을 기반으로 하였다. 제이콥 닐슨에 의하면 5명 내외의 사람들을 대상으로 한 충분한 정성 연구만으로도 문제의 75%를 발견할 수 있다¹³⁾고 한다. 파레토 법칙에서는 평가자 수를 30명으로 증가시켜도 추가적으로 찾아낼 수 있는 문제의 비중은 크게 증가하지 않는다고 설명하고 있다.

건보공단의 국민디자인단 3개 팀 15명의 구성원은 20대~60대까지 모든 세대가 골고루 분포되도록 하였으며 남녀 비율 등도 비슷하게 조정하였다. 구성원의 직업은 대학원생과 시민활동가, 간호사, 퇴직자 등 공단과 연관관계가 낮은 일반 국민과 어린이집 관련 종사자나 사회복지사, 요양원 원장 등 공단의 민원서식 이용률이 높은 이해관계자를 함께 구성하여 다양한 관점이 수렴될 수 있도록 하였다. 또한 의견 제시 도구로 제공한 포스트잇과 스티커를 20대-연두, 30대-청록, 40대-파랑, 50대-노랑, 60대-빨강으로 나누어 배포함으로써 연령대별 민원서식의 불편사항이 어떻게 다른지 그 차이점도 파악할 수 있도록 하였다.

〈표 2〉 국민건강보험공단 서식 디자인 개선을 위한 국민디자인단 구성

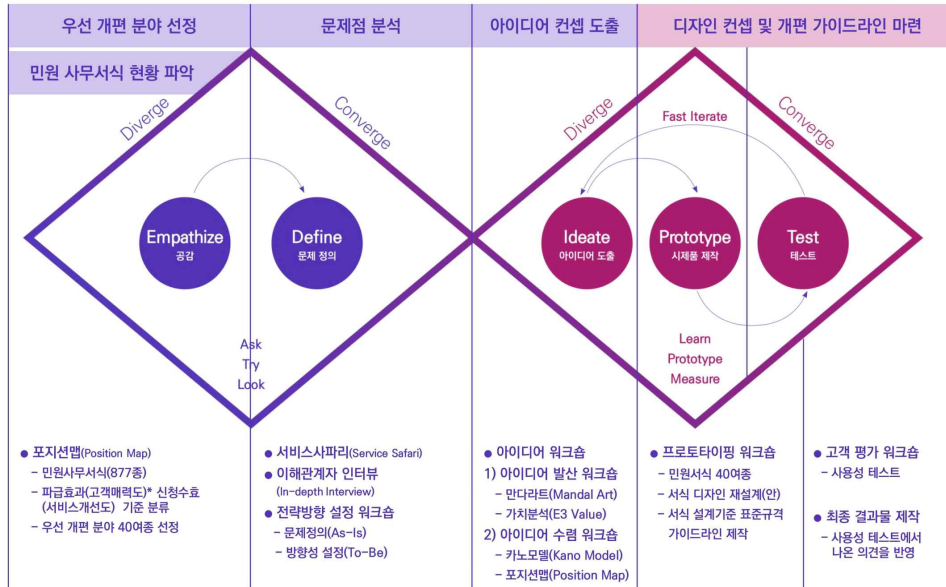
구성		역할	포스트잇
공무원	사업담당	과제 추진 및 총괄, 국민디자인단 지원	20대-연두 30대-청록 40대-파랑 50대-노랑 60대-빨강
	각 부서 담당	부서별 국민접촉빈도 높은 서식 선정 및 워크숍 참여	
서비스디자이너		과제 관리 총괄(서비스디자인 디자인씽킹 프로세스, 방법론 활용 및 퍼실리테이션)	
국민	일반 국민(대학원생, 직장인, 시민활동가, 간호사, 퇴직자 등)	수요자 관점 문제점 및 니즈, 아이디어 제시	
	기관 국민(사회복지사, 어린이집 원장, 요양사)	서식 사용성이 높은 이해관계자로, 전문 지식 공유 및 지원	

3-2. 디자인씽킹 워크숍

국민디자인단 운영 관리를 위한 방법론은 영국의 디자인카운슬(Design Council)의 4D 모델과 한국디자인진흥원의 국민디자인단 운영 프로세스인 더블 다이아몬드 프로세스(Dubble Diamond Process)를 활용해 총 6차례의 워크숍을 설계하였다.

13) 조창규(2019). <디자인 리서치 툴북>. 도서출판 까치수업.

더블 다이아몬드 프로세스는 발산과 수렴이 두 번 반복된다. 첫 번째 다이아몬드에서는 문제점을 분석하는 단계로 현재 건보공단에서 제공하는 민원서식의 문제점을 발견하는 발산(Diverge) 과정과 서식의 진짜 문제를 정의(Define)하는 수렴(Converge) 과정이다. 두 번째 다이아몬드는 해결책을 제시하는 단계로, 앞서 정의된 문제를 개선하기 위한 아이디어(Ideate)를 발산(Diverge)하고 빠르게 시제품을 제작해 수정·보완함으로써 최선의 민원서식 개선 결과물을 만들기 위한 수렴 과정(Prototype & Test)으로 세분화하였다.



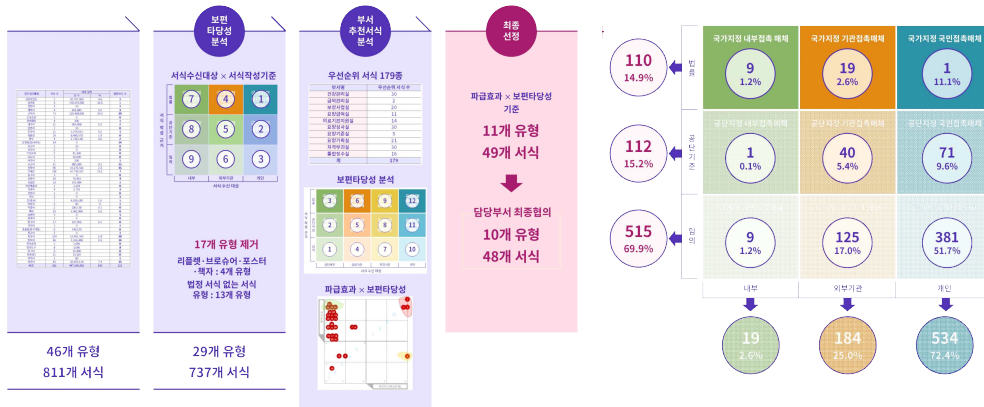
〈그림 1〉 국민건강보험공단 서식 디자인 개선을 위한 디자인씽킹 프로세스¹⁴⁾

3-2-1. 공감(Empathy) 단계

첫 번째 발산 과정인 공감(Empathy) 단계에서는 2019년 8월 현재 국민건강보험공단에서 국민들에게 발행하고 있는 전체 민원서식의 현황을 파악하고 우선 개선 대상을 선정하였다. 건보공단의 전체 민원사무서식은 안내문, 신청서, 고지서 등 총 46개 유형의 811종 서식(국민접촉매체)으로 2018년 기준 연간 4억 4,716만 862건이 처리되고 있었다. 이 중 대국민 파급효과가 크고 보편타당성이 높은 서식 48종을 우선 개선 대상으로 선정하였다. 서식 선정은 2단계로 이루어졌다. 각 단계별로 서식을 분석하기 위해 포지션 맵(Position Map) 분석을 활용하였는데, 2가지 이상의 속성을 가진 서식의 관계 구조를 2차원의 공간에 배치해 시각화하여 각 서식의 포지셔닝을 파악하는 방법론이다.

1단계 분석을 위해 서식 수신대상과 서식 작성기준이라는 2가지 속성으로 유형화하고 분류한 결과 우선순위로 179개의 서식이 선정되었다. 이를 다시 국민들 대상으로 얼마나 파급효과가 있는지의 파급효과와 누구에게나 예외 없이 적용될 수 있는지 여부를 판단하기 위한 보편타당성을 기준으로 2단계 분석을 진행하여 총 11개 유형의 49개 서식이 우선 대상으로 선정되었다. 선정된 49종의 서식은 공단 담당 부서와 최종 협의를 통해 건강보험증, 안내문, 고지서, 신청서, 신고서, 통보서, 확인서 등 10개 유형 48종의 서식으로 최종 결정하였다.

14) 국민건강보험공단, (주)크리에이티브다다(2019. 12). <국민건강보험공단 국민접촉매체 디자인 개선사업 결과보고서>



〈그림 2〉 국민건강보험공단 서식 선정 방식 및 절차

3-2-2. 문제 정의(Define) 및 방향성 설정 단계

첫 번째 다이아몬드의 수렴단계에서는 현재 국민들이 경험하고 있는 48종 민원서식의 문제점(As-Is)을 정의하고 개선 방향성(To-Be)을 수립하였다.

이 과정은 아이디어 도출 기법의 하나인 윈더링 플립 차트(Wandering Flip Chart) 방식으로 진행하였다. 윈더링 플립 차트(Wandering Flip Chart)는 분석 대상이나 주제가 광범위하고 참석자 수가 많으며 열린 대화로 익명성을 보장하고자 할 때 주로 사용하는 기법¹⁵⁾이다. 본 연구에서는 이 기법을 활용해 워크숍 공간 벽에 48종의 서식을 붙여놓고 국민디자인단 위원들이 순차적으로 돌면서 서식을 보고 직관적으로 느끼는 문제점이나 니즈를 미리 배포한 포스트잇에 자유롭게 적어 붙임으로써 참여자들이 국민의 관점에서 편안하고 솔직하게 의견을 낼 수 있도록 하였다.

수집된 서식의 다양한 문제점을 도표화하고 유형화하였다. 이를 위해 세계적인 컨설팅 회사 중 하나인 맥킨지 방식(The Mckinsey Way)의 구조적 사고방식 프레임 워크인 이슈 트리(Issue Tree) 방식¹⁶⁾을 활용하였다. 이슈 트리는 나열된 의견들을 트리 형태로 유형화하며 계층적 도식화를 통해 복잡한 문제를 논리적으로 구성하고 체계적으로 구조화하는 분석 방법이다.



〈그림 3〉 윈더링 플립 차트(Wanering Flip Chart)와 이슈 트리(Issue Tree)를 활용한 문제 정의

건보공단 서식의 문제점을 유형화한 결과 구도·배치의 문제, 그래픽·이미지의 문제, 컬러, 글자, 서식

15) 한국퍼실리테이터 협회(KAF) 연구위원회. <https://cafe.naver.com/kfalab/7>

16) Ethan Rasiel(1999, 2.). The McKinsey Way : Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business. New York : McGraw-Hill

내용, 용어 이해, 기타 등 다양한 문제점이 도출되었다. 이를 다시 연령별로 재분류한 결과 구도·배치의 문제, 그래픽·이미지의 문제, 컬러 부분에서 문제점으로 인식하는 수준이 조금씩 달랐으나 글자, 서식 내용, 용어 이해 부분에 있어서는 모든 세대가 공통적으로 불편함을 느끼고 있다는 점을 확인하였다. 이를 종합하여 내용의 복잡성, 읽기 불편성, 이해 난해성, 사용성 불편, 디자인 부적절 등으로 정의하였다.

문제점 유형	문제점 세부 내용
내용의 복잡성	· 서문(문서 위쪽)이 길고 내용이 많음 · 비슷한 내용(정보) 중복이 많고, 요점정리가 안됨 · 내용이 너무 많고, 설명이 복잡함 · 중요 내용이 잘 안보임
읽기 불편성	· 중요 내용 글씨가 작음 · 글씨체가 선명하고 이상함 · 글자와 문단 간격이 좁고, 너무 뾰뻛해 읽기 불편 · 문장이 길어 읽기 불편
이해 난해성	· 내용 이해가 안 됨 · 용어가 생소하고 어려워 이해가 안 됨 · 제목 자체가 이해가 안 됨 · 요구 사항(중요 내용)을 중점적으로 표기 필요
사용성 불편	· 작성하는 부분이 좁고 헛갈림 · 표의 칸이 너무 작고 통일성이 없음 · 확인자/수급자, 보내는 사람/받는 사람에 대한 구분 필요
디자인 부적절	· 서식이 법적 서무처법 보임 · 바코드가 눈에 거슬림 · 색이 어둡고, 이미지가 너무 작고, 레이아웃이 이상함 · 여백이 있어도 글이 많아 메이저가 책 찬 느낌으로 답답함 · 표시가 많고, 강조하는 글씨가 너무 많아 정신없음

	구도/배치	이미지	컬러	글자	서식내용	용어이해	기타
20대	○	○		○	○	○	
30대	○			○	○	○	
40대	○	○	○	○	○	○	
50대			○	○	○	○	○
60대	○			○	○	○	○

〈그림 4〉 국민건강보험공단의 서식디자인 문제 정의

정의된 문제점을 개선하기 위한 방향성을 수립하였다. 이슈 트리(Issue tree) 프레임 워크를 활용해 유형화한 결과, 이해하기 쉬운 용어 사용, 중복되지 않고 간단명료한 서식 내용(구성), 보기 쉽고 읽기 편한 서식 디자인, 간단하고 쉽게 작성할 수 있는 서식 사용성 등이 도출되었다. 모든 연령대가 비슷한 의견을 제시한 반면 60대에서는 서식 사용 편의성이 특히 강조되었다.

현재(As-Is)	내용 복잡	읽기 불편	이해 난해	사용 불편	디자인 부적절
	↓	↓	↓	↓	↓
개선(To-Be)	내용 간결	읽기 편하게	이해 수월	사용 편의	디자인 매력적

건보공단 민원서식 디자인 개선 국민디자인단의 문제 정의와 방향성 수립 과정을 통해 도출된 내용을 종합하면 건보공단에서 국민들에게 제공하는 민원서식은 다음과 같이 개선되어야 한다.

- ① 복잡한 내용과 구조를 최대한 간결하게 하고
- ② 읽기 편리하게 개선하며
- ③ 어려운 용어를 포함한 난해한 내용도 이해하기 쉽게 변경하고
- ④ 구별하기 어려운 작성란과 좁은 작성 칸 등 불편했던 사용성도 개선해 수요자의 사용 편의성을 증진시켜
- ⑤ 매력적인 민원서식 디자인을 통해 공단의 아이덴티티(Identity)를 강화하는 방향으로 개선되어야 한다는 점이다.

3-2-3. 아이디어 도출(Ideate) 및 우선순위 선정 단계

두 번째 다이아몬드는 해결책을 제시하고 테스트를 통해 검증하는 과정이다. 앞서 수립된 5가지의 개선 방향성에 대한 아이디어를 구체화하고 콘셉트화 한 후, 아이디어 콘셉트별 속성 분석과 우선순위를 선정하고 이를 반영한 시제품을 제작(프로토타입)하고 테스트하는 내용들이다.

① 용어 개선

이해하기 쉽고 읽기 편리한 서식이 되기 위해서 가장 시급히 개선해야 할 부분은 용어이다. 특히 민원서식은 읽기-이해-작성이라는 행위가 연결된다는 점에서 읽기의 개념이 중요하다.

신속한 읽기와 효율적인 읽기는 읽기의 가장 중요한 요소라 할 수 있어 어떠한 요소로 인해 읽기의 어려움이 발생하는지 그리고 각 요소가 어떠한 방식으로 텍스트의 난이도 수준을 결정하게 되는지를 살펴볼 필요가 있다.¹⁷⁾

읽기에서 가장 불편한 문제점으로 용어가 지적되었다. 이에 국민의 관점에서 현재 공단서식에 사용되는 용어 중 난해하거나 이해가 되지 않는 용어를 파악한 결과, ‘결정번호’, ‘과세표준액’, ‘구상금’, ‘내구연한’, ‘본인부담상한액’, ‘상계 처리’, ‘재가급여’, ‘징수권’, ‘해촉’ 등의 50개 용어가 선별되었다. 선별된 용어들은 용어별 난이도 평가를 통해 어느 정도 개선이 필요한지 여부를 판단하였다.

국민디자인단 위원들은 50개의 용어들을 ○(쉽게 이해할 수 있음), △(이해는 되지만 명확하지 않음), ×(이해할 수 없음)로 나누어 평가하였다. 평가 결과에 대해서는 ○(2점), △(1점), ×(0점)으로 수치화하고 총점을 분석해 평가 수치가 높으면 상대적으로 이해하기 쉬운 용어로 판단하고, 평가 수치가 낮으면 상대적으로 이해하기 어려운 용어로 분류하였다. 이 중 평가 수치가 낮으면서 대다수의 연령대에서 ×(이해할 수 없음) 평가가 나온 용어는 변경하되, 평가 수치는 낮지만 하나의 연령대 이하에서 ×(이해할 수 없음) 평가가 나온 용어에 대해서는 명확성을 강화하는 방향으로 개선하도록 하였다. 총 50개 용어에 대한 국민디자인단의 평가 결과에서 반드시 변경이 필요한 용어가 30개, 명확성을 강화할 필요가 있는 용어가 18개로 평가되었으며 ‘급여개시일’과 ‘한시적’은 개선이 필요하지 않은 것으로 평가되어 총 48개 용어의 개선이 필요한 것으로 파악되었다.

연령대	용어	용어 난이도 평가				
		알류방지계약	산정특례자	결정번호	기지급	전상상계
20대 1		○	×	○	○	○
20대 2		△	○	×	×	×
30대 1		○	×	○	-	-
30대 2		○	○	○	-	-
30대 3		×	×	×	△	○
40대 1		○	○	○	△	○
40대 2		○	△	○	○	△
40대 3		×	△	○	×	△
50대 1		△	△	○	○	○
50대 2		×	○	○	○	△
50대 3		○	△	○	○	×
60대 1		×	×	○	○/(60대 2) ×	○/(60대 2) ×
평가(2점 만점)		13점	13점	17점	14점	12점
개선방향		* 용어 변경 필요 30~60대에서 이해 불가 경우 존재	* 용어 변경 필요 20,30,60대에서 이해 불가 경우 존재	* 용어 변경 필요 20~40대에서 이해 불가 경우 존재	* 용어 변경 필요 20,40,60대에서 이해 불가 경우 존재	* 용어 변경 필요 20,40,50,60대에서 이해 불가 경우 존재

가칭 및 자문포스피스	용어 명확성 강화(18개)		
	등법	수진자	계
결정번호	등제비급여	신세계속	직계존비속
과세표준액	법인	알류방지계약	직권해지
구상금	배	외배	징수권
급여개시일	배당	위임자	초과금
급여제한기간	본인부담상한액	의료급여생애전환기접진	재권양도양수서
기여금	산정특례자	자부	치매선별검사
기준비급여	상계처리	장기요양특표	피위임자
내구연한	순부	장기요양인정신청	한시적
납부대체역	순서	강제연금	원입 징수금
당노스모성 제로	수거	재가급여	해촉
도래예정	수입자	재산과표	NPS번호
기지급	전상상계		

〈그림 5〉 용어 난이도 평가 결과

48개의 개선 대상 용어에 대해서는 10년 이상의 경력을 보유한 전문 카피라이터가 2~4개의 대체 용어를 먼저 제안하였다. 그중 대체 용어로 적절하다고 판단되는 용어를 선택하거나 국민디자인단이 새로운 대체 용어를 추가 제안하도록 하여 각 용어당 2~9개의 대체 용어들을 가지고 최종 선택하였다. 투표 결과, 국민디자인단과 건보공단 직원 등 이해관계자 간 의견 차이가 발생한 용어에 대해서는 국민디자인단의 의견을 우선 반영할 것을 제안해 수요자 관점의 용어 개선 방향성을 견지하였다.

17) 장미경(2012). <한국어 읽기 교육을 위한 텍스트 난이도 평가 방안 연구>. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.

용어 개선안 선정 우선 순위 결과					용어 개선안 선정 우선 순위 결과						
거정할 및 자문할 호스피스	1. 거정 및 방문방문 호스피스	내국연한	1. 사용가능기간	신청특례자	1. 중증·난치성 질환자에게	위례	1. 비일원 진료	전상상계	1. 자용대차차리	해복	1. 재직종류 2. 재직기간연료
결정번호	1. 결정번호 2. 고유번호	당노소모성재료	1. 당노환자소모품	상계차리	1. 미납 대차차리	위임자	1. 본인	제	1. 님용량	환입환수금	1. 만원금 2. 호차용수금
과제표준액	1. 세공부자기준액	도래예정	1. 완기예정 2. 차용 예정 3. 도래예정	손부	1. 손자의 아내 2. 손자 아내의	의료급여생애 전망가점인	1. 66세 이상 건강장관	직제준비금	1. 직제기준	NPS 번호	1. 의료수금 고유번호 2. 고유번호
구상금	1. 대비정구금 2. 구상금 3. 대비정구금 4. 실명위 불요함	동법	1. 같은 법	손서	1. 손녀의 남편 2. 손녀사위	저부	1. 매노의 2. 아들의 아내	직관해지	1. 직관해지 2. 기간의 정원으로 해지		
급여제한기간	1. 급여 중단기간 2. 급여 제한기간	등태비급여	1. 전액 본인 부담금 2. 보합 약비용 급여	수가	1. 진료비 2. 기준가	장기요양 목적	1. 장기요양등급 2. 서비스종류(장기요양)	장수권	1. 동수권 2. 세습 납부권		
급여금	1. 자기 부담금 2. 가담의 부담금 3. 가담납부액	방안	1. 고전 2. 사망(자인)	수입자	1. 수입 통상자 2. 대리인	장기요양 현황신상	1. 장기요양 대상자 현황신상 2. 장기요양인정신상	재관망도양수서	1. 재관망도양수서 2. 재관망도양제 3. 재관망제서		
기준비급여	1. 보필 적용 제외 금액 2. 비급여	배	1. 액종양	수진자	1. 진료받은 분 2. 진료 대상자	장해연금	1. 장해의 종류 및액 필요 2. 장해보상연금 3. 용수원상액연금	초과금	1. 초과금 2. 남은 금액		
거지급	1. 이의 지급권 2. 선지급	배당	1. 위출액분	신체제측	1. 신체제측 2. 신체정사	재기급여	1. 재발행물서비스	지배·산별입사	1. 지배·산별입사 2. 신자기능 산별입사		
납부제액액	1. 납부대비금	본인부담상환액	1. 본인부담 최고금액	암양방지제라	1. 암양보호제라 2. 암양유지 않는제라 3. 납양액의 제라	재산자료	1. 재산·비의 재산부라 기준 2. 재산·비의 재산 3. 재산·비의 재산	피위임자	1. 위임 받은 사람 2. 대리인		

〈그림 6〉 용어 개선(안) 우선순위 선정 결과

② 정보 우선순위 선정

현재 건보공단의 서식은 용어의 난해성 문제뿐만 아니라 같은 내용이 중복되는 등 내용도 너무 많고 복잡해 서식 사용 시 어려움이 있으므로 서식 구성요소 중 국민의 입장에서 불필요하다고 판단되는 요소를 삭제하면 좋겠다는 의견이 문제 정의 과정에서 수렴되었다. 이를 개선하기 위해 수요자 입장에서 어떤 내용이 더 중요하고 또 어떤 정보에는 관심이 없는지를 파악해 정보 우선순위에 따라 서식을 재구성할 필요가 있었다.

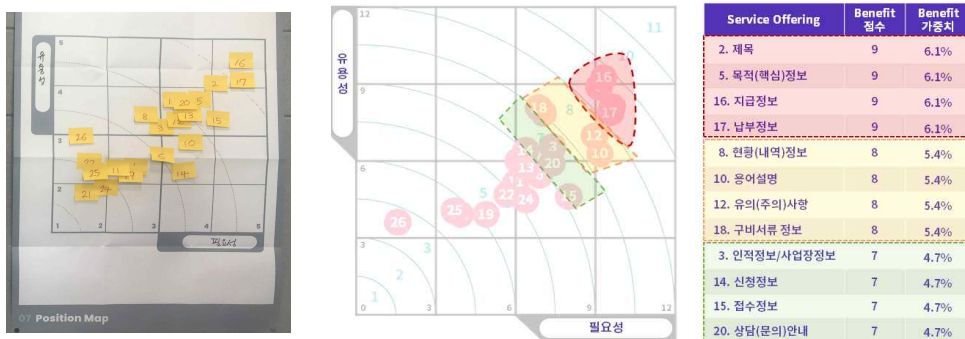
정보 우선순위 선정을 위해 48종의 서식을 구성하고 있는 정보요소들을 분석하고 이를 다시 유형화하였다. 그 결과 공단 상징, 제목, 인적(사업장)정보, 인사말, 목적(핵심)정보, 제도(사업)안내, 부가 정보, 현황(내역) 정보, 법적 근거, 용어 설명, 자격 정보(관계 정의), 유의(주의) 사항, 처리(절차)정보, 신청정보, 접수정보, 지급정보, 납부정보, 구비서류 정보, 동의여부 안내, 상담(문의) 안내, 번호정보, 일자정보, 공단(대표) 명칭/직인, 서명, 첨부자료 정보, 바코드(QR코드), 우편봉투 정보 등 27개의 서식 구성 정보요소들이 도출되었다.

(Indifferent)한 속성, 반면에 품질 저하가 고객 만족도에 영향을 미치긴 하지만 품질 향상이 반드시 고객의 만족도 증가에 영향을 미치지 않는다고 가정하는 당연적(Must-be) 속성, 이와는 반대로 품질의 저하가 고객의 불만족도를 증가시키지는 않지만 품질 향상이 고객의 만족도를 극적으로 향상시킨다는 매력적(Attactive)인 속성으로 나뉜다. 카노 모델 분석이 중요한 이유는 신제품 개발 시 어떤 기능에 집중해야 할지 판단이 어려울 때, 고객에게 무관심하거나 당연적 속성으로 분류된 기능이 나 서비스에는 비용을 최소화하고 효율화하는 등 집중할 것과 그렇지 않은 것에 대한 판단의 기준을 보여주는 방법론이기 때문이다.¹⁹⁾ 카노 모델을 활용해 27개 정보 요소의 속성을 분석한 결과 인사말, 자격정보(관계 정보), 부가정보, 번호정보, 법적 근거, 일자정보, 공단(대표) 명칭/직인, 첨부자료 정보, 바코드(QR코드), 우편봉투 정보 등 10개 정보에 대해 국민의 관점에서 무관심한 속성으로 분류되었으며 3개 팀에서 공통적으로 분류된 인사말, 부가정보, 법적 근거, 공단(대표) 명칭/직인, 우편봉투 정보 등의 무관심한 정보 요소 5개를 우선 배제하였다.



〈그림 8〉 카노 모델(KanoModel)을 활용한 서식 정보 요소의 속성 분석

무관심한 속성으로 분류된 5개의 요소를 제외한 22개의 서식 정보 요소에 대해 포지션 맵(Position Map) 분석 툴을 활용해 상대적 우선순위를 선정하였다. 22개의 서식 정보 요소의 상대적 가치를 평가하기 위해 가로축에는 국민의 관점에서 꼭 필요한 정보인지를 묻는 필요성 항목을, 세로축에는 구성 요소들이 국민에게 얼마나 유용한 정보인지를 판단하는 유용성 항목을 평가 기준으로 정하고 정보 요소별로 점수를 부여하도록 하였다. 서식 정보 요소의 우선순위 선정 결과 1순위는 제목, 목적(핵심) 정보, 지급정보, 납부정보로 선정되었고 2순위로는 인적정보(사업장정보), 현황(내역)정보, 구비서류 정보로 선정되었으며 3순위로는 공단 상징, 유의(주의)사항, 처리(절차)정보, 신상정보, 서명 순으로 평가되었다. 이를 통해 국민들이 민원서식을 접할 때 우선적으로 관심이 있는 정보 요소가 무엇인지 파악하고 이를 기반으로 서식을 재구성하고 내용도 간결하게 정리하였다.



〈그림 9〉 포지션 맵(Position Map) 분석을 통한 정보 우선 순위 선정

19) 조창규(2019). <디자인 리서치 툴북>. 도서출판 까치수업.

3-2-4. 시제품 제작(Prototype)

2019년 현재 공단에서 발행하는 민원서식은 법정 서식을 기준으로 작성한 서식과 공단 지침을 기준으로 한 서식, 필요에 따라 담당자가 임의적으로 작성한 서식 등이 혼재·사용되고 있어 서식마다 구성이나 내용, (편집)디자인이 서로 달라 국민들에게 혼란을 야기하고 사용의 불편함을 초래²⁰⁾하였다.

편집디자인이란 특정한 지면 위에 글자와 기호, 그래픽 등 시각적 요소들을 활용해 레이아웃을 계획·배치하는 것을 말한다. 체계적으로 구성된 레이아웃은 보기에 좋을 뿐만 아니라 효과적인 정보 전달력으로 내용에 집중할 수 있게 해주기 때문에 가독성과 불가분의 관계이다. 레이아웃을 구성하는 요소로는 타이포그래피(글자체), 사진 및 일러스트레이션, 여백, 색상 등이 있다. 어떤 서체와 사진을 얼마만한 크기와 어떤 색상을 적용하느냐에 따라 다양한 레이아웃을 만들 수 있기 때문에 동일한 레이아웃 구성요소를 가지고도 디자이너에 따라 다른 레이아웃을 만들어낼 수 있는 것이다. 좋은 레이아웃에는 다음과 같은 점이 고려되어야 한다. 시각적인 안정감과 통일감을 주어 독자로 하여금 혼돈을 최소화해야 하며, 읽기 쉽고, 이해하기 쉽고, 한눈에 알아볼 수 있도록 디자인해야 한다. 한 지면에 많은 레이아웃 구성요소를 사용하거나 많은 변화를 주고 여백 없이 다양한 요소들을 뺄뺄하게 채운 레이아웃은 가독성이 떨어질 뿐만 아니라 조형성·창조성도 결여되어 보일 수 있다.²¹⁾

서식의 가독성 향상을 위해서는 존 라이더(John Ryder)가 제시한 가독성에 영향을 미치는 10가지 사항, ① 글자꼴 ② 글자 크기 ③ 글자 사이 ④ 글줄 길이 ⑤ 글줄 사이 ⑥ 판형 ⑦ 인쇄 면적 ⑧ 여백 ⑨ 그리드 ⑩ 끝손질(종이, 접지, 재본, 재단)²²⁾과 Sherman(1988)이 문장 길이를 가독성의 중요 요인으로 제시한 후 Kiston & Gray(1923), Thorndike, Harrison(1980) 등 여러 명이 제시한 가독성 측정 이론에서 음절 수, 단어 수, 문장 수, 문장 길이라는 공통적인 속성이 도출²³⁾되었다는 이론, 그리고 민원서류 신청 양식 디자인에 관한 김민천(2004), 이승환·임범석(2010), 서혁·류수경·오은하·김도화·편지윤·이소라(2014), 신주화·오창섭(2016) 등의 국내 선행 연구들을 참고하였다.²⁴⁾

이에 본 연구에서는 건보공단 전체 민원서식에 통일된 레이아웃을 적용할 수 있도록 서식 디자인 표준가이드라인을 개발하였다. 이를 위해 5년~20년 경력의 편집디자인 전문가 5명이 민원서식을 분석하여 ① 여백 ② 제목 폰트 ③ 본문 폰트 ④ 행간 ⑤ 법적 근거 등의 보조 내용 ⑥ 표 스타일 ⑦ 그래픽(아이콘) 스타일 ⑧ 우편 서식 ⑨ 용지 컬러 등의 디자인 구성 요소들을 추출하였다. 이를 기반으로 편집 서식 디자인 구성 요소별로 3~4종의 서식의 디자인 초안을 제작하여 국민디자인단이 선호하는 디자인(안)을 선택하도록 하고 의견 수렴도 받았다. 또한 재설계된 서식 디자인 3~4종의 샘플을 정보 요소별로 별도의 조각으로 나누어 배포하고 국민디자인단이 직접 A4 용지에 이를 배치하고 디자인하면서 어떤 부분들이 고려되어야 할지 추가적인 의견을 수렴하며 보완해가는 프로토타입(Prototype)을 진행하였다.

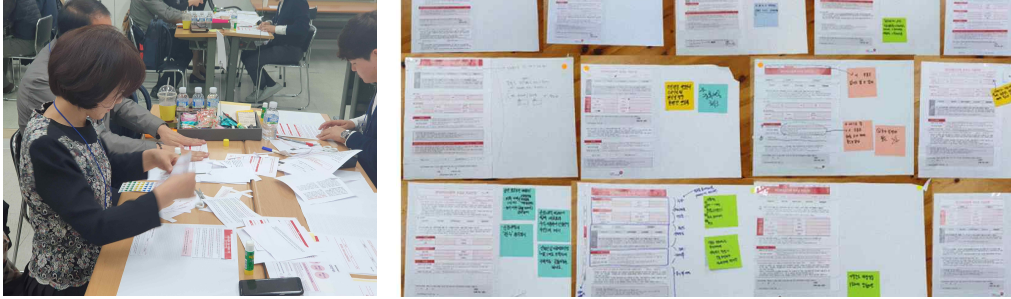
20) 대한민국 정책브리핑(2010. 3. 22.). 민원서식 8월부터 적기 쉽게 바뀐다.
<https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148691150>

21) 송민정(2013). <레이아웃의 모든 것>(개정판), 경기: 예경.

22) 이주호(2008), <한글의 가독성에 관한 연구 사례>, The Korean TEX Society

23) 김효영·박진완(2012). 텍스트의 난이도 파악을 위한 가독성 정보의 시각화. <디지털디자인학연구> 12권2호, 31-40.

24) 이승환·임범석(2010). 민원행정서비스 측면에서 본 지방자치단체법규 문서 서식에 대한 디자인 개선 방향 - 영주시 지방자치법규 문서 서식을 중심으로.<디자인지식저널> 15호, 135-146;
서혁·류수경·오은하·김도화·편지윤·이소라(2014). 국어교육학 : 공공 문식성 제고를 위한 공문서 텍스트의 평가와 분석, <재국어교육> 98호, 119-152; 신주화·오창섭(2016). 주민센터 내 민원서류 신청 양식 디자인 개선 필요성에 대한 연구.<디자인학연구> 29권1호, 217-229



〈그림 10〉 서식 디자인 프로토타입(Prototype)

수렴된 의견을 분류하고 종합한 결과, 내용적인 측면으로는 중복된 내용 삭제 및 본문의 단순화, 쉽고 부드러운 문구로 변경, 설명이나 예시는 별도 표기, 신청 방법 공통/비공통 분리 표기 등이었고 디자인 차원에서는 컬러와 서체 크기 등의 통일성, 붉은 색상(건보공단 로고 색) 사용 범위 제한, 서체는 정보의 중요도에 따라 크기 조절, 신청란과 안내 구분, 구비서류 강조, 수신자 정보 눈에 띄게, 주의사항 작게 등이었다. 이를 반영한 국민건강보험공단의 민원서식 디자인 표준 가이드라인이 〈표 2〉와 같이 개발되었다.

〈표 2〉 국민건강보험공단 민원서식 디자인 표준 가이드라인

서식 디자인 가이드라인 기본 방향	세부 가이드라인	
1. 주요 안내·신청란 부분과 부가 내용 분리 ①상단 - 고객에게 필요한 내용 배치(특히 수신자 부분 강조) ②하단·부가 내용 등 작게 배치 2. 나열식 안내문을 도표화 3. 제목 앞 서식 유형 삽입: 안내, 신청 등 쉬운 식별 4. 고객 기입란 식별성 : 옅은 붉은색 바탕 적용 5. 구비 서류 강조 : 넘버링 * 문체 : 평어체(기본), 맥락적 적용 ↓ 가독성·통일성·직관성	① 여백 또는 구도	· 상하좌우 15mm 여백
	② 제목 스타일(폰트)	· 붉은색(공단로고)의 사각프레임 · 서체 : Kopub돋움체 bold 20pt, 흰색
	③ 본문 폰트(고딕/명조)	· 제목 : Kopub돋움체Bold 11pt · 서체 : Kopub돋움체Light 11pt
	④ 행간·정렬	· 160% / 좌측정렬(단어별)
	⑤ 법률·주의사항 등 부가 내용	· Kopub돋움체Light 8pt
	⑥ 표 스타일	· 고객기입란 : Kopub돋움체Bold 11pt, 붉은색 · 공단기입란 : Kopub돋움체Light 11pt, 검정색
	⑦ 그래픽(아이콘) 스타일	· 주·조색 : 붉은색과 청록색
	⑧ 우편 서식	· 우편봉투 하단에 붉은색 라운드 띠 적용
	⑨ 용지 컬러 선정	· 흰색 용지

4. 연구 결과

국민건강보험공단의 민원서식 디자인 개선을 위해 국민디자인단을 구성하고 디자인씽킹 프로세스에 따라 6회의 코크리에이션(co-creation) 워크숍을 진행하였다. 1차 워크숍에서는 문제 정의 및 방향성을 도출하였으며 2차 워크숍에서 서식 개선을 위한 구체적인 아이디어를 발산하였다. 3차 워크숍에서는 유형화된 아이디어들에 대해 정보 속성 분석과 상대적 우선순위를 선정하고 4차 디자인 워크숍에서 서식 디자인 가이드라인을 수립하고 5차 워크숍에서 새롭게 설계된 서식 디자인(안)에 대해 프로토타입을 통해 수정·보완한 후 6차 워크숍에서 최종 테스트하고 평가하였다.

〈표 3〉 디자인씽킹 프로세스에 기반을 둔 서식 디자인 개선을 위한 국민참여 co-creation 워크숍

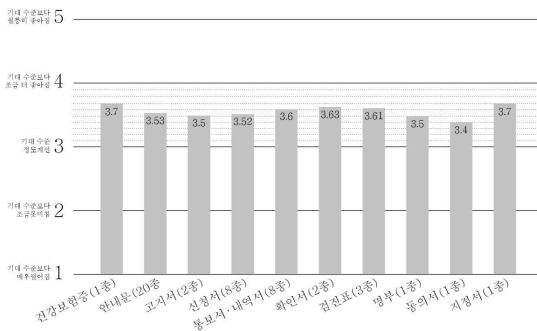
구분	과업 범위 선정	국민 참여 co-creation 워크숍						만족도 평가
		5명(20대~60대) × 3조 = 총 15명						
		1차	2차	3차	4차	5차	6차	
디자인 썬킹 프로세스	공감하기	문제 정의 및 방향성 도출	아이디어 발산	아이디어 수렴	디자인 워크숍	프로토타입	테스트 및 평가	건보공단 ARS 설문조사 3,625명, 3차 평가
세부 내용	과업 우선 대상 민원서식 선정	서식 불편점과 용어 난이도 평가	용어 개선 아이디어 및 서식 정보 구성 요소 분류	서식 구성 요소별 속성 분석 및 우선순위 선정	서식구성 요소별 디자인 가이드라인 수립	디자인 가이드라인 평가 및 수정·보완	사용성 테스트 (1인당 12개 서식 평가, 각 서식 1개당 최소 5명 이상의 평가)	
결과	46개 유형 811개 서식 ↓ 10개 유형 48개 서식 선정	내용 복잡→내용 간결 읽기 불편→읽기 편하게 이해 난해→이해 수월 사용 불편→사용 편의 디자인부적절→디자인 매력적	난해한 용어 50개에 대한 아이디어 발산 서식 정보 구성 요소 27개 분류	50개 용어 개선안 선정 서식 구성 요소 중 무관심 속성 (인사말, 부가 정보, 법적근거, 공단직인, 우편봉투정보) 배제 우선순위로 제목→목적정보→지급정보→납부 정보→내역정보→용어설명→주의 사항→구비서류 정보→인적정보→신청정보→접수정보→상답안내 순	여백 또는 구도, 제목 스타일, 본문 서체, 행간, 부가 내용, 표 스타일, 그래픽(아이콘) 스타일, 우편 서식, 용지 컬러 선정 등의 가이드라인 수립	콘텐츠와 디자인 부분 각각에 대한 테스트 및 수정·보완 의견 제시	평가 지표로 내용 간결성, 읽기 편의성, 이해 수월성, 사용 편의성, 디자인 매력도 등 서식 개선 방향성 기준 (1차 워크숍)으로 평가 전체 평균 3.6점(5점 척도)	

민원서식 디자인 표준 가이드라인에 따라 최종 설계된 48종의 서식 디자인(안) 테스트 참여자는 국민디자인단과 건보공단 직원 등의 이해관계자들로, 서식 당 최소 5명 이상의 평가를 받기 위해 테스트 참여자 20명이 1인당 각 12개의 서식을 평가하도록 하였다. 테스트 평가 기준은 1차 워크숍에서 도출된 개선 방향성으로 ① 내용의 간결성 ② 읽기 편의성 ③ 이해 수월성 ④ 사용 편의성 ⑤ 디자인 매력도 등을 평가 지표로 설정하였다. 지표별 평가 방법은 서비스 품질 측정 방법인 허용구간(ZOT: Zone-of-Tolerance) 개념을 활용하였다. Zeithaml et al.(1993)이 제안한 허용구간(ZOT)은 서비스 품질에 대해 고객의 기대를 파악하고 어떻게 관리할 것인지에 대한 시사점을 발견할 수 있는 측정 방법이다. 일반적으로 소비자들은 특정 서비스에 대해 수용 가능한 서비스 수준(Adequate service level)과 실제로 제공받기를 희망하는 서비스 수준(Desired service level)의 두 가지 기대를 가진다. 이 수용 가능한 서비스 수준과 희망서비스 수준 사이에 바로 고객이 받아들일 수 있는 허용구간이 존재하며 고객들은 이 허용구간 수준에서 서비스가 제공되면 만족한다. 특히 Teas and Decarlo(2004)는 서비스 품질과 성과 간의 관계를 규명하는데 있어 기존의 성과기반 모델보다는 고객기대 허용범위를 고려한 모델의 설명력이 더 높다는 것을 밝혔다.²⁵⁾

25) 김미정·김미형(2014). 고객의 허용구간(zone of tolerance): 서비스품질-만족-고객충성도 관계에서의 조절 효과. <고객만족경영연구>, 16권 2호, 157-180.

		1	2	3	4	5	국민건강보험공단 국민들에게 디자인 개선사업 테스트 평가표(A조)							
		매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족	비율							
내용	간단易懂	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤
	내용 불필요	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤
내용 이해 용이성	이해 용이	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤
	이해 곤란	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤
서식 디자인 적절성	적절	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤
	부적절	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤	①-②-③-④-⑤

〈그림 11〉 국민건강보험공단 서식 디자인 개선 테스트 평가표



〈그림 12〉 48종 민원서식 디자인 개선 테스트 결과 분석

만족도 척도는 렌시스 리커트(Rensis Likert)의 5단계 리커트 척도(Likert scale)를 활용하였으며 설문조사 등에서 널리 이용되고 있는 긍정적 반응과 부정적 반응을 측정하는 양극 척도 방법이다. 가운데에 있는 3점을 고객 허용 구간(ZOT: Zone-of-Tolerance)으로 설정하여 2점 이하는 고객이 기대했던 수준보다 미흡한 것으로, 4점 이상은 고객이 기대했던 수준 이상 개선된 것으로 판단하였다.

우선 개선 대상 서식 48종에 대한 허용구간(ZOT: Zone -of-Tolerance) 평가 결과 모든 서식에서 3점 이상, 평균 3.6점으로 나타났으며 이는 건보공단의 민원서식 디자인 개선이 기대했던 수준인 고객 허용 구간에 부합하거나 또는 기대 이상 개선된 것으로 평가할 수 있다.

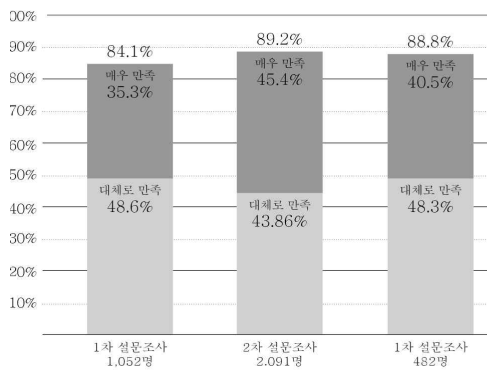
〈표 4〉 서식 디자인 테스트 결과(서식별)

구분	서식명	ZoT	평균	구분	서식명	ZoT	평균		
보험증	건강보험증	3.7	3.7	신청서 (8종)	본인부담금환급금지급신청서	3.96	3.52		
안내문 (20종)	만성질환관리자 치료지속관리 안내문	4.17	3.53		노인장기요양보험신청서	3.43			
	대사증후군 사업 안내문(가형-라형)	4.13			이의신청서	3.53			
	인지가능 검사결과 안내문	3.7			수납_환금금_지역환금금신청서_건강요양보험료(통합작업)	3.26			
	본인부담액 초과금 지급안내문	3.9			수납_환금금_지역환금금신청서_국민연금보험료(통합작업)	3.26			
	본인부담금환급금지급신청 안내문	3.06			소멸시효 도래예정 보험료환급금신청(직장-건강)(통합작업)	3.96			
	보험료 인상 안내문(지역)	3.26			소멸시효 도래예정 보험료환급금신청(직장-연금)(통합작업)	3.48			
	신규 부과자료 사전 안내문	3.16			통보서 · 내역서 (8종)	표준장기요양이용계획서		4.06	3.6
	보험료 인상 안내문(직장)	3.53				장기요양신청서		4.0	
	수납_환금금(직장)환급신청안내문_건강요양보험료(통합작업)	3.83				장기요양 급여내역서		3.4	
	수납_환금금(직장)환급신청안내문_국민연금보험료(통합작업)	3.43		사업장 국민연금보험료 체납사실통지		3.36			
전자고지 전송유류 안내문 지역	3.12	수납_자동이체 직권해지통보(지역-건강)	3.67						
5만원 이하 체납세대 납부 안내문	3.7	요양급여비용 환불결정통보	3.23						
외국인 체납세대(분할)납부 안내문	3.77	요양급여비용 환수결정통보서	3.52						
연금 징수권소멸예정자 안내문	3.4	요양급여비용 환수예정통보서	3.52						
체납 후 진료내역 없는 세대 납부독려 안내문	3.68	확인서 (2종)	복지용구 급여확인서	3.03	3.63				
수납_환금금(지역)소멸시효도래예정안내문_건강요양보험료(통합작업)	3.03		장기요양 급여사실확인서	4.24					
수납_환금금(지역)소멸시효도래예정안내문_국민연금보험료(통합작업)	3.16	검진표 (3종)	일반건강검진,의료급여생애검진 및 암검진표	3.13	3.61				
본인부담상한액초과금 지급결과 안내	3.72		암검진표	3.63					
본인부담상한액초과금 환입예정 안내문	3.36		영유아건강검진표	4.08					
본인부담상한액초과금 환입예정 안내문(구상)	3.4	명부	사업장건강검진 대상자 명부	3.4	3.5				
고지서 (2종)	고지서(기타징수금)		3.93	검진기관명부(영유아건강검진기관 안내)		3.67			
	고지서(기타징수금독촉)	3.04	동의서	간호간병통합서비스 병동 입원 동의서	3.4	3.4			
신청서	본인부담액 초과금 지급신청서	3.24		지정서	요양보호사직무교육기관 지정서		3.7	3.7	

48종 서식 디자인 개선 과정에 참여했던 국민디자인단의 테스트 결과는 객관적인 신뢰성에 있어 미흡한 측면이 있었다. 객관적인 신뢰성 확보를 위해 건보공단 가입자 정보를 바탕으로 국민건강보험공단의 자체 ARS 설문조사 시스템을 활용해 개선된 서식 디자인에 대한 국민반응 만족도 설문조사를 실시하였다. 2020년 3월 30일부터 6월 6일까지 약 2개월 동안 3회에 걸쳐 진행된 모바일 설문조사를 통해 총 3,625명의 응답을 수집하였다.

〈표 5〉 국민건강보험공단 국민 반응 설문조사 결과

구분	ARS 설문조사			종합
	1차	2차	3차	
응답자수	1,052명	2,091명	482명	3,625명
설문 기간	20.3.30.(월)~4.3(금) 5일간	20.4.21(화)~4.25(토) 5일간	20.6.2(화)~6.6(토) 5일간	15일간
서식명	일반건강검진 및 암검진 검진표	본인부담상한액 초과금 지급신청 안내문	만성질환자 치료지속관리 안내문	3종
개선 전·후 만족도 비교	기존보다 이해하기 쉽고 디자인도 만족(84.4%)	기존보다 이해하기 쉽고 디자인도 만족(88.4%)	기존보다 이해하기 쉽고 디자인도 만족(86.1%)	86.3%
전반적 만족도	84.1% 매우만족(35.5%)+ 대체로 만족(48.6%)	89.2% 매우만족(45.4%)+ 대체로 만족(43.86%)	88.8% 매우만족(40.5%)+ 대체로 만족(48.3%)	87.4%
불만족 이유	글씨가 작아 읽기 불편함(28.6%)	글씨가 작아 읽기 불편함(26.7%)	부가적인 설명 부족(26.7%)	27.3%
서식디자인과 공단지 이미지의 적합성	79.0% 매우 그렇다(31.3%)+ 대체로 그렇다(47.7%)	86.0% 매우 그렇다(39.9%)+ 대체로 그렇다(46.1%)	83.8% 매우 그렇다(34.6%)+ 대체로 그렇다(49.2%)	82.9%



〈그림 13〉 건보공단의 ARS 설문조사 결과 분석

1차 평가 대상 서식은 〈일반건강검진 및 암검진 검진표〉로 1,052명의 응답자로부터 매우만족(35.5%)+대체로 만족(48.6%)로 84.1%의 '만족' 평가를 받았다. 2차 평가 대상 서식 〈본인부담상한액 초과금 지급신청 안내문〉은 2,091명으로부터 매우만족(45.4%)+대체로 만족(43.8%)로 총 89.2%의 '만족' 평가를 받았으며, 3차 평가 대상 서식 〈만성질환자 치료지속관리 안내문〉은 482명의 응답자로부터 매우만족(40.5%)+대체로 만족(48.3%)로 88.8%의 '만족' 평가를 받는 등 3종의 개선 서식에 대한 국민들의 평균 만족도는 87.4%로 나타났다. 이는 국민디자인단의 자체 테스트 결과인 3.6점(72%)에 비해서 높은 만족도를 나타내 전반적으로 높은 만족도를 받은 것으로 평가할 수 있다.

5. 결론 및 시사점

국민주도의 사회공공서비스 혁신이라는 패러다임 변화에 따라 코크리에이션(Co-creation) 방식으로 공공정책을 기획하고 서비스 콘셉트(Concept)를 개발하는 과정에 수요자가 참여하는 방식이 널리 확산되고 있다. 이에 본 연구 주제인 국민건강보험공단에서 발행하는 민원서식 디자인 개선에 수요자인 국민이 코크리에이션 방식으로 디자인씽킹의 모든 프로세스에 참여하였다.

국민의 관점에서 48종 서식의 문제점들을 찾고 ① 내용과 구조 간결화 ② 읽기 편리하게 ③ 용어와 내용을 이해하기 쉽게 ④ 사용 편의성 증진 ⑤ 매력적인 디자인으로 개선 등 5가지의 민원서식 디자인 개선 방향성을 설정하였다. 또한 48종 서식의 정보 요소들을 추출하고 국민의 관점에서 요소별 중요도를 선별하여 우선순위를 선정하고 이에 따라 민원서식의 레이아웃을 재설계하였다. 국민의 관점에서 보기 쉽고 사용하기 편리하도록 민원서식의 글씨 크기와 행간, 좌우 정렬 등도 재정비하고 프로토타입을 통해 수정·보완을 거쳐 서식 개선이 완성되었다.

본 연구자는 이 과정을 통해 다음과 같은 두 가지 시사점을 얻었다.

첫째, 본 연구는 공공기관(국민건강보험공단)에서 국민을 대상으로 발행하는 각종 민원서식을 개선하는 과정에 수요자인 국민이 직접 참여해 서식 디자인을 개선했을 때 수요자 만족도가 높다는 점이다. 즉 수요자 만족도가 높은 민원서식 디자인 개선을 위해서는 수요자(국민)가 단순하게 의견을 제시하거나 피드백만 전달하는 부분적 참여가 아닌, 문제 정의부터 방향성 도출, 아이디어 발산, 프로토타입과 테스트 등 서식 개선의 전 과정에 코크리에이션(Co-creation) 방식으로 참여함으로써 만족도 향상뿐만 아니라 서식의 사용성 증진에도 기여할 것이라는 점이다.

둘째, 앞에서 민원서식의 문제로 정의되었던 구도·배치의 문제, 그래픽·이미지의 문제, 컬러, 글자, 서식 내용, 용어 이해 등의 문제점들은 크게 레이아웃과 그래픽·편집디자인, 정보 요소로 나눌 수 있는데 이는 곧 편집디자인 영역에 해당한다.

편집디자인은 글과 사진, 이미지 등의 여러 요소들을 조화롭게 배치하는 것을 넘어 그 속에 담기는 정보를 얼마나 깊이 있게 다룰 수 있는지, 정보를 어떻게 하면 효율적으로 구성할 수 있는지, 정보에 적합한 디자인 형태를 어떻게 계획할 것인지²⁶⁾에 대한 해법을 찾아가는 과정이기 때문이다. 그래서 편집디자인은 전문적으로 훈련받은 편집 디자이너들의 고유한 영역으로 인식되고 있다. 그럼에도 불구하고 민원서식처럼 수요자가 읽고 이해하고 작성하는 등 수요자 사용성이 높은 편집디자인 산출물일 경우 수요자가 디자인 개선 과정에 직접 참여함으로써 서식 접근성을 높이고 결과적으로 사용 편의성 또한 증진시킬 것으로 기대한다.

다만 서식 사용자들의 가장 큰 불편점 중 하나로 제기되었던 용어 개선 부분이 법정 용어를 비롯해 각 기관이 단독으로 개선할 수 없는 한계를 갖고 있어, 이 부분에 대해서는 기관들의 개선 노력과 연구가 보다 진전될 필요가 있다.

또한 본 연구는 오프라인 민원서식을 중심으로 개선했기 때문에 빠른 속도로 다가오는 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation) 시대를 대비해 온라인 서식 개발이 추가적으로 연구되어야 할 것이다. 오프라인 민원서식 디자인 표준가이드라인이 온라인 서식에서도 일관성 있게 구현된다면 수요자(국민)의 서식 사용 편의성과 만족도는 더욱 증진될 것으로 생각한다.

2019년 8월 본 연구를 위해 건보공단 지사 3곳(성북, 김포, 시흥)을 방문해 현장 조사를 실시하였다. 건보공단 지사를 찾아온 국민들 중 어려운 서식 용어와 복잡하고 혼란스러운 내용 때문에 담당자에게 계속 질문하는 통에 담당자는 바쁘게 오가며 응대해야 하는 상황들을 어디서든 쉽게 발견할 수 있었다. 본 연구가 건보공단을 찾아온 국민과 응대에 불편함을 겪는 담당자에게 힘든 상황을 개선하는데 도움이 되기를 희망하며, 더불어 서식의 사용 편의성 증진으로 국민의 민원사항을 빠르고 쉽게 해결함으로써 경제적·시간적 손실을 최소화하는데 기여할 수 있기를 바란다.

26) 김민천(2004.2). <공공기관의 민원서식 디자인 개선 방안>. 경성대학교 디지털디자인대학원 석사학위 논문.

참고문헌

학술 논문

- 강미정·이수진(2014). 가추법과 디자인씽킹 : 창의적 발상의 이론과 실제, <기호학연구>, 38권, 7-35.
- 김미정·김미형(2014). 고객의 허용구간(zone of tolerance) : 서비스품질-만족-고객충성도 관계에서의 조절 효과. <고객만족경영연구>, 16권 2호, 157-180.
- 김정아·오인균(2016). 디자인 씽킹을 활용한 디자인 프로세스 방법론 연구. <Journal of Digital Interaction Design>15권3호, 9-18.
- 김효영·박진완(2012). 텍스트의 난이도 파악을 위한 가독성 정보의 시각화. <디지털디자인학연구> 12권2호, 31-40.
- 서혁·류수경·오은하·김도희·편지윤·이소라(2014). 국어교육학 : 공공 문식성 제고를 위한 공문서 텍스트의 평가와 분석, <새국어교육> 98호, 119-152.
- 신주화·오창섭(2016). 주민센터 내 민원서류 신청 양식 디자인 개선 필요성에 대한 연구.<디자인학연구> 29권1호, 217-229
- 안현서·구유리(2020). 디자인씽킹 워크숍에서 서비스디자이너의 퍼실리테이션 역할 및 공동디자인 툴킷 활용에 관한 연구 - 공공분야를 중심으로. <디자인학연구>33권 3호, 223-252.
- 우다해·최민영(2019). 전통시장 활성화를 위한 코크리에이션 운영 모델 제안- 수유마을시장 서비스디자인 프로젝트 운영을 중심으로.<한국HCI학회논문지>14권3호, 29-36.
- 이승환·임범석(2010). 민원행정서비스 측면에서 본 지방자치단체법규 문서 서식에 대한 디자인 개선 방향 - 영주시 지방자치법규 문서 서식을 중심으로.<디자인지식저널> 15호, 135-146
- 이주호(2008). <한글의 가독성에 관한 연구 사례>, The Korean TEX Society.

- 정진영(2017). 온/오프라인 민원행정 서비스의 사용실태를 고려한 민원서식의 UX디자인 연구. <브랜드디자인학연구>제41호, 40-54.
- 최병대(2009). 시민(고객)의 시각에서 본 민원서식 분석, <한국지방자치학보> 21권4호(통권68호), 81-108.
- 홍순구·이현미·임성배·김나량(2014), Co-creation의 개념적 고찰 및 연구 과제, <정보시스템연구>23권1호, 203-223.

도서

- 국민건강보험공단, (주)크리에이티브다다 (2019). <국민건강보험공단 국민접촉매체 디자인 개선사업 결과보고서>.
- 송민정(2013). <레이아웃의 모든 것>(개정판), 경기: 예경.
- 윤성원(2017). <공공디자인 책상에서 현장으로>, 한국디자인진흥원
- 조창규(2019). <디자인 리서치 툴북>. 도서출판 까치수업.
- Ethan Rasiel(1999.2.). The McKinsey Way : Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business. New York : McGraw-Hill
- Stickdorn, M, Schneider, J (2011),This Is Service Design Thinking, John Wiley & Sons. 이봉원·정민주(역)(2012), <서비스디자인 교과서>, 안그래픽스.

학위 논문

- 김민천(2004.2.). <공공기관의 민원서식 디자인 개선 방안>. 경성대학교 디지털디자인대학원 석사학위 논문.
- 금은별(2013), <서비스디자인을 위한 co-creation 프로토타이핑 도구 제안-모바일 애플리케이션을 중심으로>. 서울과학기술대학교 산업대학원 산업디자인학과 석사학위 논문.
- 김승주(2014.6). <카노 모델을 적용한 ICT 서비스 고객 경험 분석 프레임 개발>. 국민대학교 테크노디자인대학원 석사학위 논문.
- 장미경(2012). <한국어 읽기 교육을 위한 텍스트 난이도 평가 방안 연구>. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.

인터넷 공식 사이트 자료

- 2020년도 민원행정제도 개선 기본 지침. <https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type001/>
- 대한민국 정책브리핑 (2010. 3. 22.). 민원서식 8월부터 적기 쉽게 바뀐다.
<https://www.korea.kr/news/policyNews>
- 서울행정학회 보고서(2013. 12.). 정정화·은재호·정명운·남재결(2013)〈민관협치 강화를 위한 국민참여모델 개발 및 법적 근거 연구〉.
<http://www.kid.re.kr/board/include/download.php?no=520&db=business04&fileno=1>
- 행정안전부 보도자료, 국민주도 정부혁신 국민 참여에서 답을 찾다, 2019. 4. 26.
<https://www.mois.go.kr>
- 한국퍼실리테이터 협회(KAF) 연구위원회. <https://cafe.naver.com/kfalab/7>
- 한국디자인진흥원, 국민디자인단이란? www.kidp.or.kr.
- IEDO, Nesta (2017), 〈Designing for Public Services〉.<https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide/>
- Lorenzo Allio (2014), 〈Design Thinking for Public Service Excellence〉, UNDP.https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Design%20Thinking.pdf