

# Service Design Utilization Framework for Local Public Service Planning

Chorong Kim<sup>1</sup>, Ki-Young Nam<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Industrial Design, KAIST, Daejeon, Korea

---

## Abstract

**Background** The use of service design for local public areas has increased over the years. However, in most cases, the service design process is a unilateral one and there is a lack of consideration about the special environment of local public service development. This research aims to establish a specific framework to utilize service design in local public service planning.

**Methods** A literature review was conducted to understand service planning and the current state of public service design. An extensive case review and process analysis were conducted to identify the local public service planning process. An expert workshop was conducted to adapt the service design process into the local public service planning process.

**Results** This research established a framework to utilize service design in the local government's service planning. It consists of four stages: "service preparation," "formative research," "idea finding," and "strategy development." Specific aims and corresponding service design methods for each stage were identified.

**Conclusions** This research provides knowledge about utilizing service design based on the local government's service planning process. The framework could be used to devise strategies for applying service design based on the environmental characteristics of the local government.

**Keywords** Public Service Design, Service Planning Process, Local Public Service

---

\*Corresponding author: Ki-Young Nam (knam@kaist.ac.kr)

*Citation:* Kim, C., & Nam, K. Y. (2016). Service Design Utilization Framework for Local Public Service Planning. *Archives of Design Research*, 29(3), 127-143.

<http://dx.doi.org/10.15187/adr.2016.08.29.3.127>

**Received :** Dec. 24. 2015 ; **Reviewed :** Mar. 24. 2016 ; **Accepted :** Mar. 27. 2016

**pISSN** 1226-8046 **eISSN** 2288-2987

**Copyright :** This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), which permits unrestricted educational and non-commercial use, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

공공 서비스 디자인의 가치가 대두되면서 정부 차원의 공공 서비스 개발에 서비스 디자인을 활용하고자 하는 시도가 늘고 있다. 우리나라 역시 2015년 하반기 기준 70여 개의 프로젝트를 완료하면서 서비스 디자인을 통한 ‘국민 중심의 서비스 정부’ 수립 의지를 보여주고 있다 (MoI, MoTIE, KIDP., & Demand, 2014). 특히 지자체가 서비스 디자인을 활용하는 경우, 주민과의 접점이 많고 기관장 의지에 따라 예산의 탄력적 운영이 가능하기 때문에 그 활용 가치가 높게 평가되고 있다 (MoI et al., 2014). 실제로 국민과 공무원, 그리고 서비스 디자이너가 참여하는 ‘국민디자인단 사업’과 서비스 디자인 컨설팅 방식의 ‘공공서비스디자인 혁신사업’ 등 정부의 서비스 디자인 관련 사업의 영역이 중앙 부처에서 지자체로 확대되고 있는 추세이다 (Government 3.0, 2014). 하지만 대부분의 경우가 사용자 조사를 통해 도출한 컨셉 제시에서 끝나고, 프로젝트 산출물이 실제로 실행되지 못하는 등 서비스 디자인의 활용 가치가 충분히 발휘되지 못하고 있다. 그 이유 중 하나는 일반 기업을 전제로 고안된 기존의 서비스 디자인 프로세스를 지자체 공공 서비스 개발에 그대로 차용하기 때문이라고 할 수 있다.

따라서 지자체 공공 서비스 개발에 서비스 디자인을 적절하게 활용하기 위해서는 지자체라는 서비스 개발 주체의 특수성과 그들이 보유한 프로세스에 대한 이해가 선행되어야 한다. 이는 지자체의 공공 서비스 개발 프로세스에 대한 이해를 바탕으로 서비스 디자인 활용 모델이 제시되어야 함을 의미한다. 먼저 지자체 공공 서비스 개발의 각 단계에 대한 서비스 디자인의 구체적인 활용 방안이 구축되어야 하고, 지자체의 개발 환경이 디자인 활용에 미치는 영향을 파악하여 이에 따른 실질적인 활용 가이드라인이 제시되어야 하는 것이다.

따라서 본 연구는 이를 위한 선제적 시도로 지자체의 공공 서비스 개발의 앞단인 기획 단계에서의 서비스 디자인 활용 방안을 구축하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 기존의 지자체 공공 서비스 기획 프로세스에 서비스 디자인 프로세스를 결합하여 통합된 프로세스를 구축하고 각 단계 별 디자인 활용 방안을 제시하기로 한다. 세부 목적은 다음과 같다.

- 1) 공공 서비스 디자인 현황과 지자체에서 서비스 디자인을 활용하기 위한 기본 원칙을 파악한다.
- 2) 서비스 디자인 및 지자체의 공공 서비스 기획 프로세스와 그 차이를 구체적으로 파악한다.
- 3) 두 프로세스 차이에 기반하여 지자체의 공공 서비스 기획 단계에 따른 서비스 디자인 활용 방안을 제시한다.

먼저 문헌 조사를 실시하여 서비스 기획 단계의 개념을 규명하고 공공 서비스 디자인 관련 연구 및 실무 동향을 파악하였다.

다음으로 사례 조사를 통하여 현재 제시되고 있는 1) 다양한 프로세스를 수집 (data collection), 2) 목적 단위로 해체 (deconstruction), 3) 공통 목적끼리 세부 단계로 재구성 (reconstruction), 4) 세부 단계를 완성된 프로세스로 조합 (synthesis)하는 네 단계의 분석 과정을 거쳐 서비스 디자인 및 지자체 기획 프로세스를 파악하였다. 마지막으로 두 프로세스를 개별적인 목적 단위로 비교하는 행렬체계 (matrix)를 구축하여 결합 방식을 도출한 후 반복적 워크숍을 통해 디자인 프로세스를 지자체 프로세스에 결합함으로써 최종적인 서비스 디자인 활용 프레임워크를 구축하였다.

## 2. 지자체 공공 서비스 개발과 서비스 디자인

본 장에서는 연구의 핵심 개념을 정의하고 연구의 필요성에 대한 근거를 확보하기 위하여 문헌 조사를 통하여 이론적 토대를 구축하였다.

### 2. 1. 서비스 개발과 기획 단계

먼저 연구의 핵심 개념인 서비스 개발에서의 ‘기획 단계’를 명확하게 규정하기 위하여 기존 문헌에서 제시한 제품 및 서비스 개발 프로세스를 종합하여 서비스 기획 단계의 범위를 구체적으로 파악하였다.

제품 및 서비스의 개발 단계는 크게 정책 수립 (Policy formulation), 아이디어 모색 (Idea finding), 대안 개발 (Strict development), 실현 (Realization)이라는 네 단계로 나눌 수 있다. 이는 루젠버그와 이켈 (Roozenburg & Eekels, 1995)의 신제품 개발을 통한 혁신 프로세스 (Innovation process in NPD)에 따른 것이며 그들은 개발 목표 및 방향을 설정하는 정책 수립 단계와 다양한 아이디어를 탐색하는 아이디어 모색 단계를 기획 단계라고 정의하였다.

이러한 기획 단계의 개념은 자이사틀 (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006)과 존슨 (Johnson, Menor, Roth & Chase, 2000) 등이 제시한 서비스 개발 프로세스에도 적용될 수 있다. 자이사틀은 조직 미션 및 서비스 전략을 수립하고 아이디어 발산을 통해 실행 가능성이 있는 서비스 컨셉을 도출하는 과정을 초기 기획 (Front end planning) 단계라고 정의하였으며 존슨 역시 서비스 현황을 살피고 대안을 마련하는 설계 (Design) 및 마련된 서비스 대안의 타당성을 검증하는 분석 (Analysis)하는 것을 기획이라고 정의하였다 (Figure 1).

즉 서비스 개발에서 기획 단계는 최종 서비스 대안을 결정하기 위한 일련의 과정이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서의 서비스 기획이란 ‘서비스 목표 및 전략을 수립하여 서비스 개발을 위한 기반을 마련하고 다양한 대안 발굴을 통해 최종 대안을 도출하는 단계’라고 규정하기로 한다.

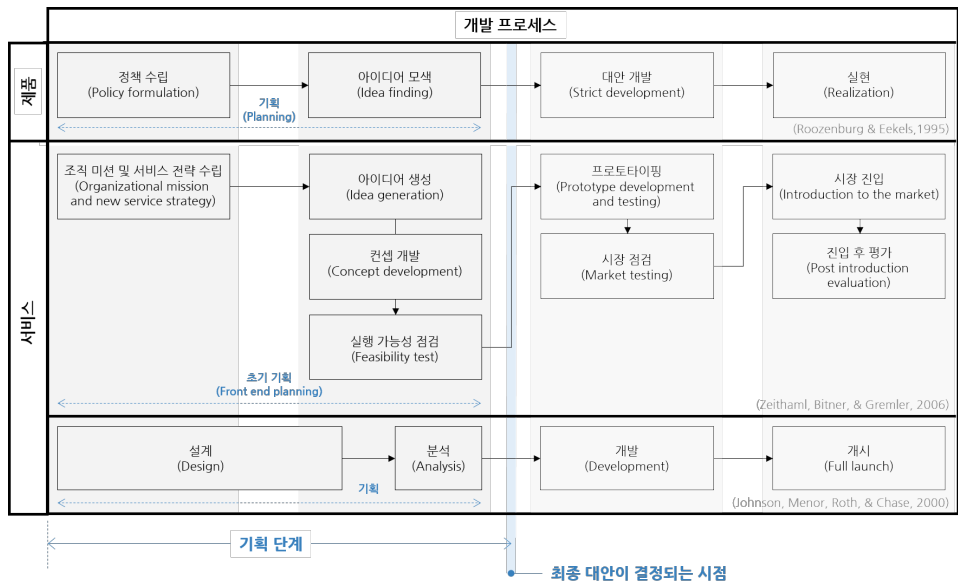


Figure 1 Service Planning Stage in Service Development Process

### 2. 2. 공공 서비스 디자인 관련 연구 및 실무 현황

본 장에서는 학문 및 실무 분야에서의 공공 서비스 디자인 현황에 대한 이해를 통해 연구 근거를 확보하고 지자체에서 서비스 디자인을 활용하기 위한 기본 원칙을 마련하였다. 이는 프로세스 결합을 위한 전제 조건으로 활용되었다.

먼저 공공 서비스 디자인과 관련된 연구는 크게 1) 공공 서비스 디자인 방법론 및 프로세스 모델을 제시한 연구, 2) 특정 디자인 프로젝트 사례를 다룬 개발 연구, 3) 공공 서비스 디자인 평가 체계를 구축한 연구로 분류되었다 (Table 1). 각 연구는 디자이너의 입장에서 특정 서비스 유형 (예, 의료 서비스)이나 특정 디자인 방법론 (예, 참여적 디자인)에 초점을 맞추어 개발한 디자인 가이드라인이나 방법론 등을 상세하게 제시하고 있다. 하지만 서비스 디자인 프로세스 자체에 초점을 맞춘 연구가 대부분으로, 디자이너 활용되어야 할 지자체 공공 서비스 기획이라는 상위 개념 안에서 서비스 디자인 프로세스의 활용 방안에 초점을 맞춘 연구는 부족한 것으로 파악되었다.

실무 영역에서의 공공 서비스 디자인 사례는 지자체 혹은 중앙 부처가 사업을 발주하고 전문 서비스 디자이너 혹은 기업을 참여시키는 일회성 디자인 프로젝트의 성격을 띠고 있다 (Table 2).

즉, 지자체 기존의 서비스 개발 프로세스와는 별개로 문제정의에서 창의적 대안 도출로 이루어지는 일반적인 서비스 디자인 프로세스를 수행하고 있는 것이다. 실제로 2015년 ‘청소년 문화 도시’를 위한 국민디자인단 과정을 수행한 세종시 공무원은 인터뷰에서 ‘서비스 디자인 방법이 누구나 수행할 수 있고 가치가 있는 시도라는 것은 알지만 실제로 협업해서 수행하기 어려운 경우가 많았다’라는 평을 남겼다. 실제 사업에 참여하는 공무원의 전담 업무나 지자체에서 내부적으로 수행하고 있는 사용자 조사 방법에 대한 이해 없이 기존의 디자인 방법을 일방적으로 수행하고 있다는 점이 지적된 것이다.

따라서 지자체의 개발 환경을 고려한 서비스 디자인을 위해서는 지자체가 고수하고 있는 기존의 공공 서비스 개발 프로세스를 기본 구조로 취하고 각 단계 별로 서비스 디자인이 기여할 수 있는 부분을 파악하여 적용 (Adaptation)하는 형태의 프로세스 결합이 필요하다. 이러한 전제 조건에 따라 지자체 개발 환경에 맞춘 서비스 디자인 활용 방안을 제시함으로써 보다 장기적인 관점에서 지자체가 자체적으로 서비스 디자인을 활용할 수 있을 것이다.

**Table 1** Current States of Public Service Design in Academia

연구 유형	관련 연구
프로세스 및 방법론	A study of public service design model for citizen-centered public policy (Yoon, 2015)
	Economic Motives to Use a Participatory Design Approach in the Development of Public-Health Information System (Vimarlund, Eriksoon & Timpka, 2001)
	The journey to the interface: How public service design can connect users to reform (Parker & Heapy, 2006)
특정 프로젝트 사례	Service designers on including stakeholders in service prototyping (Blomkvist & Holmlid, 2011)
	의료 서비스 디자인 과정에서의 서비스 경험 표현 기법에 대한 연구 (Kim, 2014)
평가 체계	Making the most of collaboration: an international survey of public service co-design (Bradwell, Marr & Price water house Coopers, 2008)
	New service design in the NHS: an evaluation of the strategic alignment of NHS Direct (Silvestro & Silvestro, 2003)
평가 체계	First experiences with tendering at the tactical level (service design) in Dutch public transport (Van de Velde & Puijboom, 2005)
	Choosing public participation methods for natural resources: a context-specific guide (L. Lawrence, 2011)
	서비스 디자인 측면에서 공공 서비스 평가 방향연구 (Han, 2009)
	e-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust (Grimsley & Meehan, 2007)

Table 2 Domestic Public Service Design Projects in Practice

중앙 부처 프로젝트		지자체 프로젝트	
프로젝트 명	발주처, 수행기관 (연도)	프로젝트 명	발주처, 수행기관 (연도)
Cure to Care 건강검진 결과 고지서 디자인	국민건강 보험공단, 사이픽스 (2013)	공동체 활성화를 위한 마을학교 운영	전라북도, 누림은 (2015)
우체국 창구환경 표준화 방안 마련	우정청, 샘파트너스 (2013)	대전형 복지전달체계 희망T옴 프로젝트	대전시청, 디맨드 (2015)
산업단지 내 위험물 사고 저감을 위한 서비스 디자인	산업통상자원부, 김현선 디자인 연구소 (2013)	동밖거리 트레킹 서비스 디자인	광주 동구청, 가치같이 (2014)
국립아시아문화전당 서비스 디자인 프로젝트	문화체육관광부, 샘파트너스 (2012)	시각장애인 뉴스 어플리케이션 OSIM	광주시청, 디자인 주스 (2014)
아파트 에너지절약 고지서 디자인	지식경제부, 한국디자인지식 산업포럼 (2011)	범죄 없는 안심도시 당진 만들기	당진시청, UDI디자인 그룹 (2013)

### 3. 서비스 디자인 및 지자체의 공공 서비스 기획 프로세스

본 장에서는 프로세스 결합에 앞서 현재 제시되고 있는 서비스 디자인 프로세스 (이하 디자인 프로세스) 및 지자체의 공공 서비스 기획 프로세스 (이하 지자체 프로세스)를 상세하게 파악하였다.

먼저 각종 문헌 및 사례에서 다수의 프로세스를 수집 (data collection)하였다. 디자인 프로세스의 경우, 서비스 디자인 관련 도서 및 디자인 기관에서 제시한 6가지의 프로세스를 수집하였다. 지자체 프로세스의 경우, 공공서비스 사업 추진을 위한 가이드라인 및 사업 실행 보고서 등 (KIDP, 2011; MoI, 2014a, KIDP., & LOVO DESIGN, 2013; MoI, 2014b) 정부기관 발행물에서 제시된 국내의 공공 서비스 개발 우수 사례 14건을 선정하였다.

각 문헌은 디자인 프로세스 및 지자체 사례의 구체적인 개발 과정을 일련의 순서에 따라 크게 대단위 단계와 하위 단계로 나누고 하위 단계를 구체적으로 설명하는 형태를 취하고 있다. 하지만 디자인 프로세스를 지자체 프로세스에 보다 정교하게 결합하기 위해서는 두 프로세스를 하위 단계보다 더 구체적인 수준으로 파악할 필요가 있다.

따라서 각 문헌이 제시한 하위 단계에 대한 설명을 해당 문헌이 제시하고 있는 구체적 정의에 근거하여 목적 단위로 해체 (deconstruction)하였다.

해체 과정을 통하여 추출된 목적은 다시 유사한 항목끼리 묶어 세부 단계 수준으로 재구성 (reconstruction)되었다.

출처	디자인 프로세스		
Double Diamond Model (Design Council, 2005)	발견하기 (Discover)		정의하기
This is Service Design Thinking (Stickdom & Schenider, 2012)	탐색하기 (Explore)	창작 (Creation)	반영 (Re)
	서비스 사용자 및 관계자 파악	본격적인 아이디어 발산	
	서비스 관련 전반적인 현상 파악	이해관계자 참여시키기, 실제 재현 등을 통한 아이디어	
	서비스 환경 및 프로세스 파악		
	서비스 이해관계자의 니즈 파악		
	서비스 대안과 관련한 다양한 아이디어 발산		
	인사이트 및 아이디어를 구체화/시각화		
4 Quadrant Design Innovation Process (Kumar, 2012)	이해하기 (Unerstand)	분석하기 (Analysis)	통합하기 (Synthesis)
	컨텍스트에 대한 이해	인사이트 구조화하기	서비스 컨셉 탐색
	사람에 대한 이해		서비스 대안 구조화
	즉각적인 서비스 대안 발산		

지자체 프로세스	출처
서비스 기획	사례
	사례 유형
	실제 사례
서비스준비	과제7. 수요자 맞춤형 서비스 통합 제공
서비스과제선정	남양주고용복지종합센터 (고용노동부, 보건복지부, 여성가족부, 안전행정부, 경기도, 남양주시)
서비스실행계획수립	출시 디자인 정책과 서비스개발 사례
현제 관련제도 파악 및 근거규정 마련(없는 경우 법률, 조례 등 제 개정)	
현재 담당기관 및 관계자 파악	
현제 업무처리실태 파악	
의견수렴 (일반국민, 기업, 전문가, 서비스제공주체)	
자문단 구성	
유관기관과 협의체 구성	
사업 기획	
사업결정 및 사업대상지 선정	
서비스 디자인	
시장비전-시장목표 파악	
자문기구 구성 (관련이해관계자)	
전담개발팀 구성	
담당 부서내 (문화관광디자인본부-디지털사업대상지 선정)	
수용기관선정 (디자인전문회사)	
담당비용, 전문기관 조달	
담당시도(조직) (시민연구단)	
출시 발의(발행) 디자인 프로젝트(2012-2013)	

Figure 2 Deconstruction of sub stages into aim-level

예를 들어 지자체 프로세스의 경우, 각 사례는 첫 번째 하위 단계를 ‘서비스 준비’, ‘서비스 대상 확인’, 사업 기획’ 등의 다양한 명칭으로 제시하고 있다. 각 하위 단계는 ‘기관의 관련 정책 및 발전 계획 파악’, ‘현재 관련 사업 실적 검토’, ‘상위 기관 정책 방향 조사’ 등의 목적 단위로 해체될 수 있다. 이러한 목적은 서비스의 본격적 개발에 앞서 서비스 현황에 대한 전반적인 이해와 기반을 위한 것이라는 점에서 공통점을 가진다. 따라서 해당 목적들은 다시 ‘서비스 준비’ 단계라는 세부 단계 수준으로 재구성될 수 있다 (Figure 2).

또한, 디자인 프로세스는 더블 다이아몬드 (double-diamond)에 기반 한 범용적인 모델을 가지고 있기 때문에 수집한 6개의 프로세스가 각 단계의 구체적인 명칭만 다를 뿐 내용적으로 유사한 단계를 취하고 있다. 하지만 지자체 프로세스는 정부가 선정한 우수 사례 일부로부터 파악하는 것이기 때문에 그 과정에 엄밀함을 더하기 위하여 각 하위 단계를 목적 단위로 해체하고 다시 재구성하는 과정에 지자체 공무원 2명과 행정학자 1명이 함께 참여하였다.

마지막으로 재구성된 세부 단계 중, 앞서 규명한 서비스 기획 단계에 해당하는 단계를 논리적인 순서에 따라 조합 (synthesis)하였다. 즉 프로세스 결합을 위한 프레임워크로써 구축된 디자인 및 지자체 프로세스는 기획 단계에서의 세부 단계와 세부 단계별 목적으로 구성된다.

그 결과 디자인/지자체 프로세스에서의 기획 단계는 공통적으로 ‘서비스 준비’, ‘형성적 연구’, ‘전략 수립’이라는 세부 단계로 구성되며 디자인 프로세스의 경우 ‘전략 수립’ 이후 ‘대안 모색’이라는 별도의 세부 단계를 추가로 가지고 있음이 파악되었다. 두 프로세스의 세부 단계 및 목적은 Figure 3과 같다.

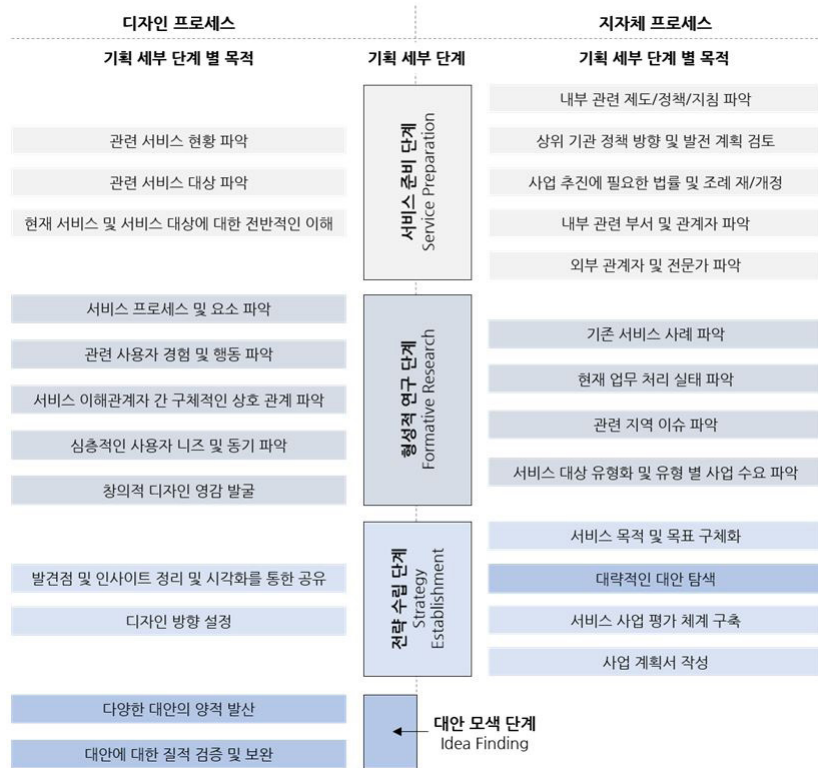


Figure 3 Planning Stage in Service Design and Local Public Service Development Process

먼저 ‘서비스 준비’ 단계는 프로젝트 진행을 위한 기반을 마련하고 다음 단계인 ‘형성적 연구’를 위한 구체적인 계획을 수립하는 단계이다. 두 프로세스 모두 해당 단계에서 서비스 현황에 대한 전반적인 이해를 목적으로 한다는 공통점이 있다. 하지만 면밀하게 살펴보면 디자인 프로세스는 서비스 자체와 대상에 대한 이해를 목적으로 하는 반면 지자체 프로세스는 서비스 실행과 관련한 제도와 개발 주체를 파악하는 것에 초점을 맞추고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 서비스 준비 단계에서의 프로세스 결합은 지자체의 서비스 개발에 관련한 제도적 환경 및 이해관계자를 파악하는데 있어 서비스 디자인의 기여 방안이 고려되어야 한다.

‘형성적 연구’ 단계는 본격적인 조사를 진행하는 단계이다. 디자인 프로세스에서는 서비스 프로세스 및 요소를 파악하고 이해관계자의 서비스 관련 행동/경험 및 이들 간 상호작용을 파악하기 위한 목적과 드러나지 않는 심층적인 서비스 니즈 및 동기, 디자인을 위한 영감 발굴과 같은 인사이트 도출을 위한 목적으로 구성된다. 이와 달리 지자체 프로세스의 경우 인사이트 도출에 관한 목적은 없으며 기존/이전의 업무 처리 실태 파악, 관련 지역 이슈 파악, 관련 사업 수요 파악과 같은 표면적인 발견점 도출을 위한 목적으로 구성되어 있다. 따라서 인사이트 도출을 위한 디자인 프로세스의 목적이 지자체 프로세스에 어떻게 기여할 수 있을지에 대한 고려가 필요하다.

‘전략 수립’ 단계는 ‘형성적 연구’의 결론을 도출하고 이후 단계에 대한 방향 및 세부 계획을 설정하는 단계이다. 디자인 프로세스에서는 발견점 및 인사이트를 정리하여 시각화하고 이해관계자들로 구성된 협업 주체와 공유함으로써 디자인 방향과 이후 단계에 세부 계획을 설정하는 것을 목적으로 한다. 지자체 프로세스의 경우 이와 함께 서비스의 실행을 위한 사업 계획서 작성을 목적으로 가진다. 즉 디자인 프로세스에서 다양한 대안을 양적으로 발산하는 목적과, 발산된 대안을 질적으로 검증하는 목적으로 구성된 ‘대안 모색’이라는 세부 단계를 별도로 구성하여 비중 있게 다루는 것과 달리 지자체 프로세스는 시범 사업으로써 실행 가능한 형태의 대략적인 대안 모색을 ‘전략 수립’ 단계의 하위 목적으로 다루고 있다. 따라서 프로세스 결합 시, ‘대안 모색’ 단계를 지자체 프로세스에 적절하게 결합하기 위한 방안이 모색되어야 한다.

다음 장에서는 파악된 두 프로세스의 차이점에 따른 프로세스 결합 방식을 구축하였으며 이를 통해 지자체의 공공 서비스 기획을 위한 서비스 디자인 활용 프레임워크를 구축하였다.

## 4. 지자체 공공 서비스 기획에서의 서비스 디자인 활용 프레임워크

### 4.1. 프로세스 결합 방식

앞서 디자인 프로세스 및 지자체 프로세스를 파악한 결과, 세부 단계의 전체 구성은 유사하지만 각 세부 단계를 구성하는 목적에 차이점이 있음이 밝혀졌다. 이에 따라 두 프로세스의 목적을 비교하고 특정 목적에 대한 서비스 디자인의 기여 가능성을 파악하기 위하여 프로세스 결합을 위한 전문가 워크숍을 실시하였으며 서비스 디자인 프로젝트를 수행한 경험이 있는 실무 디자이너 및 디자인 전공자(석사 이상) 6명이 참가하였다.

워크숍은 델파이(Delphi, Linstone & Turoff, 1975) 방식의 반복적 워크숍(Iterative workshop) 방식으로 진행되었다. 먼저 참가자들은 각자의 전문성과 경험을 바탕으로 개별적인 프로세스 결합을 진행한 후, 함께 모여 워크숍을 통해 결과를 공유, 논의하였다. 워크숍 후 다시 개별적으로 결합 결과를 수정할 수 있게 하고 다시 워크숍을 통해 공유, 모두가 합의하는 대안이 도출될 때까지 반복하였다. 워크숍을 통해 서로의 결합 결과를 공유하고 논의하게 함으로써 집단 지성의 시너지 효과는 보존하면서, 프로세스 결합 및 워크숍 후 판단의 수정 및 보완은 개인적으로 수행하게 하여 일회성 집단 토의의 단점인 ‘소수 의견의 무시’, ‘발언권의 불균등성’, ‘한번 취한 입장의 고수’ 등의 문제(Lee, 2001)는 최소화하였다.

참가자들에게는 각 프로세스를 목적 단위로 행렬화하여 1:1로 비교한 목적 비교 매트릭스와(Figure 4) 목적 결합을 위한 목적 카드가(Figure 5) 제공되었다.

지자체 공공 서비스 개발 프로세스			서비스 디자인 프로세스		서비스 기획 단계					
			서비스 준비 단계		형성적 연구 단계					
			관련 서비스 현황 파악	서비스 대상 파악	서비스 경험 및 행동 파악	이해관계자 간 상호 관계 파악	심층적인 사용자 니즈 및 동기 파악	가능한 해결책 및 아이디어 발굴		
서비스 기획 단계	서비스 준비 단계	기획 단계	기관 내 관련제도, 정책, 지침 파악							
			상위기관 정책방향 및 발전계획검토							
		연구 단계	없는 경우 법률, 조례 등 제/개정							
			내부 관련 부서 및 관계자 파악							
			외부 관련 전문 기관 파악							
			관련 이해관계자 파악							

■ 같은 목적   ■ 지자체 O, 디자인 X   ■ 지자체 X, 디자인 O

Figure 4 Aim-comparison Matrix

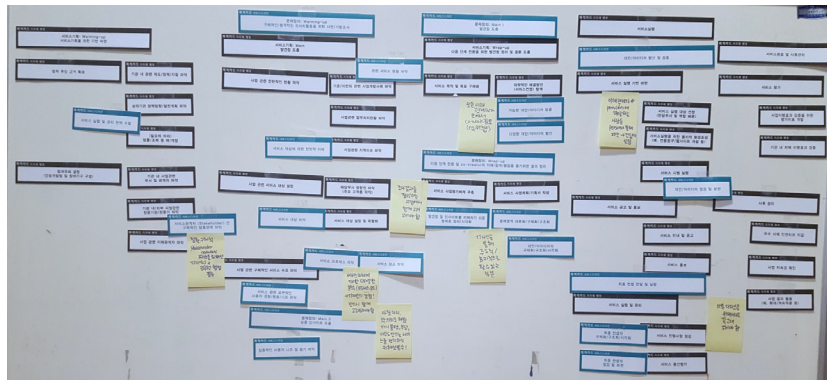


Figure 5 Adaption of Design aims (blue) into Local aims (black)



매트릭스를 통하여 각 목적을 비교한 결과, 1) 디자인 목적과 비슷한 지자체 목적이 있는 경우, 2) 특정 디자인 목적과 비슷한 지자체 목적이 없는 경우, 그리고 3) 특정 지자체 목적과 비슷한 디자인 목적이 없는 경우로 나눌 수 있었다. 참가자들은 먼저 지자체 목적 카드를 순서대로 배치하면서 지자체 프로세스에 대해 이해한 후, 이에 디자인 목적 카드를 매핑하는 형태로 프로세스 결합을 진행하였다. 구체적인 결합 방식은 다음과 같다.

- 1) 디자인 목적과 비슷한 지자체 목적이 있을 경우, 해당 디자인 목적을 지자체 목적이 있는 세부 단계에 결합 후 해당 목적을 위해 수행할 수 있는 서비스 디자인 방법을 파악한다.
- 2) 특정 디자인 목적과 비슷한 지자체 목적이 없는 경우, 해당 디자인 목적을 추가하는 것이 지자체 공공 서비스 기획에 기여할 수 있다면 해당 목적이 수행되기에 가장 효과적인 단계를 파악하여 배치한다.
- 3) 특정 지자체 목적과 비슷한 디자인 목적은 없는 경우, 해당 지자체 목적을 위해 수행할 수 있는 서비스 디자인 방법이 있다면 이에 맞도록 해당 방법을 활용할 수 있는 방안을 마련한다.

## 4. 2. 프로세스 결합을 통한 서비스 디자인 활용 프레임워크

워크숍 결과를 토대로 공공 서비스 기획의 세부 단계 별 목적과 활용 가능한 서비스 디자인 방법으로 구성된 프레임워크가 구축되었다. 세부 단계는 '서비스 준비', '형성적 연구', '대안 모색', '전략 수립' 단계로 구성되며 그 구체적인 내용은 Figure 6과 같다. 본 연구에서 구축된 서비스 디자인 활용 프레임워크는 기존 지자체에서 활용되는 일반적인 서비스 디자인 프로세스 대비 다음과 같은 특징 및 장점을 가진다.

### 4. 2. 1. 서비스 디자인을 통한 추진 근거 확보 및 비전 설계

현재 지자체 '서비스 준비' 단계 중 추진 근거 확보 및 비전 설계를 위한 목적으로 서비스 디자인이 활용되는 경우는 매우 드물다. 지자체에서 내부적으로 사업 추진 근거를 확보하고 전반적인 서비스 비전을 설정하게 된다. 그러나 이를 위해 서비스 전략 설정을 위한 서비스 디자인 방법 (예. 비즈니스 모델 캔버스)을 사용하여 관련 정책이나 발전 계획, 현재 서비스에 대한 비즈니스 모델을 분석하고 시각화함으로써 지자체의 내/외부 제도적 환경에 대한 이해를 도울 수 있다. 또한 해당 단계에 서비스 디자인을 활용하는 과정에서 디자인 브리프 (Design brief) 역시 기존보다 훨씬 앞 단계에서부터 작성될 수 있으므로 지자체의 제도적 제약을 고려하여 보다 실현 가능성 높은 디자인 산출물을 위한 프로젝트 운영 계획을 수립할 수 있다.

### 4. 2. 2. 디자인 활용을 고려한 참여 주체 결정

기존 활용 사례의 대부분은 '서비스 준비' 단계에서 참여 주체가 결정된 이후 서비스 디자인이 본격적으로 활용된다. 하지만 본 프레임워크는 참여 주체를 결정하기 위한 목적으로도 서비스 디자인이 활용될 수 있으며 이를 통하여 다양한 이해관계자를 고려함으로써 지자체가 자체적으로 개발진을 구성하는 것보다 적절하고 구체적으로 참여 주체를 구성할 수 있음을 제시하고 있다. 예를 들어 기존의 서비스를 직접 체험해보는 서비스 체험하기 (Service Safari) 등의 서비스 디자인 방법을 통해 서비스 개발에 필요한 이해관계자를 세부적으로 파악할 수 있으며 이해관계자 지도 (Stakeholder Maps)와 퍼소나 (Persona) 등을 통하여 그들의 관계와 유형을 구체적인 형태로 시각화함으로써 참여 주체 및 각 역할과 참여 범위 등의 관리 방안을 설정할 수 있다. 또한 참여 주체로 디자인 전문가를 사전에 포함시켜 이후 단계에서 디자인 활용을 위하여 팀을 재구성하는 식의 비효율을 줄일 수 있다.

### 4. 2. 3. 공동 창작을 위한 시각화

지자체 공공 서비스 개발에 관여하는 이해관계자는 유관기관 및 부서, 서비스 담당 실무자, 민간 위탁기업, 관련 전문가 등으로 매우 다양할 수 있다. 따라서 서비스 디자인을 통해 사용자의 언어로 발견점을 정리하여 시각화함으로써 다양한 배경 지식을 가진 이해관계자들 간 원활한 협업을 이끌어 내는 것이 중요하다. 이에 본 프레임워크는 개별적인 목적을 수행하는데 필요한 디자인 방법 중 정보 수집을 위한 방법과 수집된 정보를 정리하고 시각화하기 위한 방법을 구별하여 제시함으로써 세부 단계 별 목적 수행의 결과물을 쉽게 이해하고 공유할 수 있도록 하였다.

#### 4. 2. 4. '형성적 연구'와 '대안 모색'의 병행

지자체 프로세스의 경우 '전략 수립' 이후 시범 사업의 형태로 서비스가 바로 실행되며 '대안 모색'을 위한 단계가 따로 없기 때문에 기존 서비스 디자인 프로세스를 그대로 차용하여 '대안 모색' 단계를 비중 있게 수행하는 것은 무리가 있다. 따라서 본 프레임워크는 '전략 수립' 단계 이후 충분한 '대안 모색'을 통하여 완성도 높은 대안을 내는 것이 아니라, '형성적 연구' 단계에서 '대안 모색' 단계를 병행하여 우선적으로 실행 가능한 형태의 대략적인 대안을 도출할 것을 제시하고 있다.

#### 4. 2. 5. '전략 수립' 단계를 통한 시범 실행 계획 수립

지자체의 경우 기획 이후 바로 서비스가 실행되어야 하므로 본 프레임워크는 '전략 수립' 단계에서 이를 위한 세부 계획을 마련할 것을 제시하고 있다. 먼저 시범 실행을 통하여 서비스 대안을 본격적으로 개발하기 위한 계획이 필요하다. 그 예로 서비스 청사진 (Service Blueprints), 서비스 이용 주기 지도 (Customer Lifecycle Maps) 등의 방법을 제시하고 있으며 이를 통하여 대략적인 대안을 실행 가능한 수준으로 구체화할 수 있다. 또한 해당 방법을 통하여 시범 실행 과정에서의 각 서비스 요소나 서비스 운영에 대한 평가도 가능하다.

본 프레임워크는 서비스 개발 주체인 지자체의 기획 프로세스에 맞추어 서비스 디자인이 어떻게 쓰여야 하는지 구체적으로 명시한 일종의 가이드라인으로 디자이너가 지자체를 대상으로 서비스 디자인 프로젝트를 수행하는 경우, 그리고 지자체에서 공공 서비스 기획을 위하여 서비스 디자인을 활용하고자 하는 경우에도 활용될 수 있다.

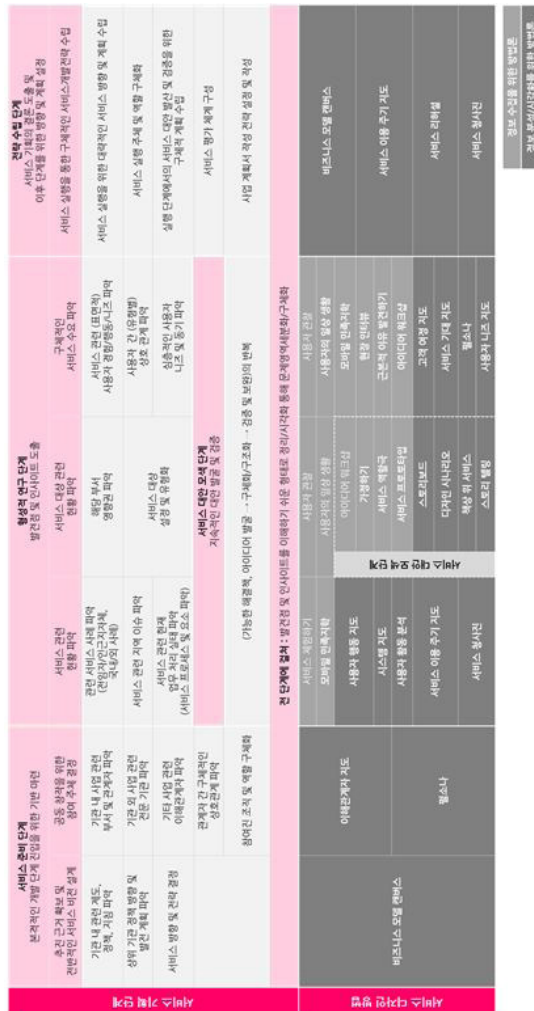


Figure 6 Service Design Utilization Framework for Local Public Service Planning

## 5. 결론

기존의 공공 서비스 디자인은 디자인의 활용 가치 정도만 인지한 상태에서 일반적인 서비스 디자인 프로세스를 그대로 차용하는 방식이었으며 지자체 프로세스가 가지는 특수성을 고려하여 이에 따른 구체적인 활용 방안을 제시한 시도는 부족했다. 이에 본 연구는 지자체의 서비스 기획 프로세스를 파악하고 서비스 디자인 프로세스와의 면밀한 비교를 통하여 지자체의 서비스 기획을 위한 구체적인 서비스 디자인 활용 방안을 제시하였다. 따라서 본 연구는 일방적인 서비스 디자인 차용을 통한 실현 가능성 낮은 대안 제시, 이미 개발된 서비스의 실행을 위한 단순 구체화 등 기존 제기되고 있는 실무 분야 문제에 대한 해결안으로 작용할 수 있다는 점에서 그 가치가 크리라 기대된다. 또한 개별적인 프로젝트 차원에서 더 나아가 지자체가 집중하고 싶은 단계에 따라 서비스 디자인 활용을 위한 프로젝트 발주 계획 및 관리 방안 (RFP; Request for Project)을 수립하는 등의 기관 차원의 서비스 디자인 활용 전략 구축에도 본 연구의 결과가 활용될 수 있을 것이다.

본 연구는 지자체라는 정부 기관의 특수성을 고려한 서비스 디자인 활용 방안이 시급한 상황에서 이와 관련한 후속 연구의 발판으로 사용될 수 있다는 점에서 학문적 의의가 있다. 본 연구에서 구축한 프레임워크를 다양한 규모와 유형의 지자체의 실제 사업에 활용해보므로써 지자체 속성이나 사업 성격에 따라 프레임워크를 더 구체적인 가이드라인 형태로 발전시킬 수 있을 것이다. 또한 본 프레임워크를 분석 도구로 하여 지자체 서비스 기획에서의 각 단계 별 목적 및 이를 위한 디자인 방법을 수행하는데 작용하는 지자체의 환경적 영향 요인을 파악하는 연구, 두 프로세스 간 차이를 유발하는 지자체의 행정여건을 도출하고 그 간극을 좁히기 위한 제도적 개선 방향을 제시하는 연구 등이 가능할 것이다.

## References

- 1 Blomkvist, J., & Holmlid, S. (2011). Service designers on including stakeholders in service prototyping. *Proceedings of INCLUDE 2011*.
- 2 Bradwell, P., & Marr, S. (2008). *Making the most of collaboration: An international survey of public service co-design*. London: Demos.
- 3 Government 3.0. (2014). Government 3.0 Case Studies. Web report. Retrieved October, 2015 from <http://www.gov30.go.kr>.
- 4 Grimsley, M., & Meehan, A. (2007). e-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 134-148.
- 5 Han, S. R. (2009). *A Study of Direction for Evaluation of Public Service based on Service Design* (Master's thesis). Available from RISS. (URL: <http://www.riss.kr/link?id=T11734334>)
- 6 Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2000). A critical evaluation of the new service development process. *New service development*, 1-32.
- 7 KIDP. (2011). Public Design Consulting Manuals. Web report. Retrieved October, 2015 from <http://www.designdb.com>.
- 8 KIDP., & LOVO DESIGN. (2013). Designing Citizen-Centered Public Services. Web report. Retrieved October, 2015 from <http://www.gov30.go.kr>.
- 9 Kim, M. S. (2014). *A Study on the Service Experience Expression Methods for Healthcare Design Process* (Master's thesis). Available from RISS. (URL: <http://www.riss.kr/link?id=T13408710>)
- 10 Kumar, V. (2012). *101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. John Wiley & Sons.
- 11 L. Lawrence, Debbie A. Deagen, R. (2001). Choosing public participation methods for natural resources: a context-specific guide. *Society & Natural Resources*, 14(10), 857-872.
- 12 Lee, J. S. (2001). *Delphi Methods*. Seoul: KyoYookBook.
- 13 Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications* (Vol. 29). Reading, MA: Addison-Wesley.

- 14 MoI (Ministry of the Interior), MoTIE (Ministry of Trade, Industry and Energy), KIDP., & Demand. (2014). Public Service Design Guide. Web report. Retrieved October, 2015 from <http://www.gov30.go.kr>.
- 15 MoI. (2014). Government 3.0 Guide. Web report. Retrieved October, 2015 from <http://www.gov30.go.kr>.
- 16 MoI. (2014). Citizen-Participatory Public Service Process Guide. Web report. Retrieved October, 2015 from <http://www.gov30.go.kr>.
- 17 Parker, S., & Heapy, J. (2006). *The journey to the interface: How public service design can connect users to reform*. Demos.
- 18 Roozenburg, N. F., & Eekels, J. (1995). *Product design: fundamentals and methods* (Vol. 2). Wiley Chichester.
- 19 Silvestro, R., & Silvestro, C. (2003). New service design in the NHS: an evaluation of the strategic alignment of NHS Direct. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(4), 401-417.
- 20 Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- 21 Van de Velde, D., & Pruijboom, E. (2005). First experiences with tendering at the tactical level (service design) in Dutch public transport. *Competition and ownership in land passenger transport*, 213-237.
- 22 Vimarlund, V., Eriksson, H., & Timpka, T. (2001). Economic motives to use a participatory design approach in the development of public-health information systems. *Studies in health technology and informatics*, (1), 768-772.
- 23 Yoon, S. W. (2015). *A study of public service design model for citizen-centered public policy* (Doctoral dissertation). Available from RISS. (URL: <http://www.riss.kr/link?id=T13683293>).
- 24 Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (No. 2nd ED). McGraw Hill.

Ref	프로세스					사례	
	서비스 기획		서비스 개발 및 실행		서비스 개발 완료 및 사후관리		
	목적						
(주요 내용) 1. 서비스 기획 2. 서비스 개발 및 실행 3. 서비스 개발 완료 및 사후관리	서비스 준비	서비스과제 선정 현재 관련제도 파악 및 근거공용 마련 (없는 경우 법률, 조례 등 제 개정) 한계 담당기관 및 관계자 파악 한계 업무처리실태 파악	서비스실행계획 수립 양식에 따라 사업계획서 작성	서비스실행 과제 선정 (수급성, 효과성, 소외계층 우선) 서비스권익 위한 권리자, 실무자 교육 추진 홍보통행 대국민 인식도 제고 인/프터인 매체 활용	평가및 모니터링 신체 이행상황 점검 (만족도조사, 현행방안 등) 우수사례 발굴 (경진대회 등) 이행효과검증위한 자체 평가지표 우수기관 인센티브 제공(군무명장, 성과급 등) 중앙부처 지체/특징 평가상시 지자체 합동/개별 평가상시	신도과제추진 신도과제 이행계획 작성 중앙부처(인행부)에서 선정 신장도면 신도과제 공개 및 실행	과제7. 수요자 맞춤형 서비스 통합 제공  남양주 고용복지종합센터 (고용노동부, 보건복지부, 여성가족부, 안전행정부, 경기도, 남양주시)
	서비스대상 확인	서비스대상 선정 유관기관과 협의체 구성 자문단 구성	서비스대안 탐색, 결정 유관기관과 협의체 구성	서비스 이행 이행과정에서의 지속적인 서비스 보완, 개발 문양의 문제점 기록	성과 평가 수요대상자 만족도 조사	과제9. 정보위약계층의 서비스 접근성 제고  맞춤형 활동 민원복지서비스 (미래창조과학부, 안전행정부, 지자체)	
	서비스대상 유효성 파악	관련제도, 정책, 지침에 따른 서비스 요구사항 파악					
	대상 유형 별 고려 사항 파악	협력가능한 유관기관 파악 적절한 서비스방식 결정(직장/부곡금, 교육 등 /간접/대면서비스 등)					
	서비스 발굴	서비스계획 수립, 사업 확정	사업자 선정 및 계약	사업 준공 및 완료	유지보수 및 성과관리	과제10. 새로운 정보기술 활용한 맞춤형 서비스 창출  데이터 기반 공공기상 서비스 (기상청) 공간정보 오픈 플랫폼 v-world (국토교통부) 문화유산해설시 모바일 앱(문화계청)	
	과제 아이디어 공모전	사업계획서 작성	전문기관으로 제안요청서 제출	착수계약 체결 (계약서, 담당자 지정)	감리업체 선정 및 감리 실시		
		외부전문가, 전문가 등 통한 사전 검토	조달청에 발주 의뢰	선금 및 정비비 지급	감리 결과 시정 조치		
			조달청에서 사전규격공고, 입찰 공고 실시				

Ref.	프로세스				서비스 기획		서비스 개발 및 실행		서비스 개발 완료 및 사후관리		시제	
	서비스 기획				서비스 개발 및 실행		서비스 개발 완료 및 사후관리		시제		시제 유형	
목적												
서비스준비	서비스대상 설정	서비스 기획	서비스 시범	시행 평가	사후관리	지자체공공도서관 특화서비스 개발 사례						
<p>심적검토</p> <p>정책우선순위, 단기목표 확인</p> <p>상위 지자체 정책 방향 및 각</p> <p>중점계획 검토</p> <p>서비스 수요조사</p> <p>부서 영향권 (해당 부서 주요 서비스 이용자 등의 생활범위, 성격, 내용 등)</p> <p>인구사회적 정보(통계, 연령, 성별 분포, 직업, 경제상태, 교육 수준 등)</p> <p>서비스 목적, 목표 설정</p>	<p>대상 집단 세분화</p> <p>대상에 대한 구체적인 서비스 수요 조사</p> <p>설문조사</p> <p>전문가/관계자 면담</p> <p>대상 대민 업무 활용한 인터뷰</p>	<p>예산배정</p> <p>인력배치</p> <p>파일럿 프로그램 실시</p>	<p>서비스 홍보 (공식 홈페이지, 지역별 이음)</p>	<p>참가자 대상 설문</p> <p>경제적 평가</p>	<p>사후관리</p> <p>서비스 지속 여부 결정</p>	<p>인천중앙도서관 취업계프로그램 (인천광역시, 경인종합고용지원센터)</p> <p>멀트노마 시립도서관 서비스 (미국오리건주)</p>						
<p>이슈와 국민의견수렴채널 확보</p> <p>웹, SNS, 전담콜센터 등 채널 개설</p> <p>내/외부 민원 및 상담내용 분석</p> <p>지속/반복적 민원 분석</p> <p>내/외부 서비스 수요 파악 (이슈별/조직별)</p> <p>주제/우선순위/난이도/별 분류</p> <p>참여 보상 체계 구축</p>	<p>의제화</p> <p>온라인 투표 개설</p> <p>온라인 토론 개설 및 진행</p> <p>전자감정회, 장책, 포럼, 설문조사 등</p> <p>관련 전문가 및 기관 탐색</p> <p>제능기부 보상 체계 구축</p>	<p>진담위원회 구성 (정책실행 담당자, 최종의사결정권자, 계약 안자, 일반국민, 직원가들)</p> <p>제안 채택</p> <p>서비스제안 평가체계 구성</p> <p>중요성, 시간성, 시기 적절성, 시행 가능성 등</p> <p>제반사항 확보 여부 파악</p> <p>법적근거 확보 여부 파악</p>	<p>참여반 구축</p> <p>매칭지원(제능기부참여자에게 지원) 플랫폼 구축</p> <p>국민참여지원 플랫폼 구축</p> <p>제능 기부 pool 운영</p> <p>국민참여역 분류</p> <p>참여영역에 따라 별도 운영</p>	<p>모니터링지원</p> <p>정책반영여부 공개</p> <p>서비스제공현황 공개</p>	<p>지속적 피드백</p> <p>서비스 만족도조사</p> <p>서비스제안단 운영 후 만족도 조사</p> <p>실시간 피드백을 위한 소통채널 마련</p>	<p>국민참여형 서비스 개발 사례</p> <p>서울시 원만상상오아시스 시민봉사단</p> <p>서울시 - 1000인의 원탁회의</p> <p>국민참여위원회 - 국민신문고, 정책토론</p> <p>서울시 M-voting, 에너지 정책 설문조사, 출퇴근 교통수단 조사</p> <p>경상남도 여민동력 설문사이트</p>						

Ref.	프로세스				서비스 기획		서비스 개발 및 실행		서비스 개발 및 사후관리		사례	
					목적						실제 사례	
	사업 기획		사업개발 및 사업대상지 선정		서비스 디자인		서비스 전달		평가 및 사후 관리		서울시 디자인 정책과 서비스개발 사례	
(주)인디자인 (In Design) 인디자인 인디자인 인디자인 인디자인 인디자인 인디자인 인디자인 인디자인 인디자인 인디자인	사업 기획		사업개발 및 사업대상지 선정		서비스 디자인		서비스 전달		평가 및 사후 관리		서울시 디자인 정책과 서비스개발 사례	
	시장비전-시장목표 파악		자문기구 구성 (관련이해관계자)		진담개발팀 구성				사업성과 조사 및 분석			
	해당 부서내 (문화관광디자인본부-디자인정책과) 서울디자인 주도목표 및 중점 과제 발		사업대상지 선정		수행기관선정 (디자인전문회사)		참여시민모집 (시민연구단) 자문기구 연계		초기 연계 사업 여부 결정			
			행정방문, 전문기관 추천		기존 서비스디자인 방법론 활용				관련 사업 가이드라인 개발		서울시 범조예방법 디자인 프로젝트(2012-2013)	
	0. 1차 워크샵		2차 워크샵		3차 워크샵		4차 워크샵		5, 6차 워크샵		스튜디오 L 커뮤니티 디자인 사례	
	주인참여 워크샵 구성		목표 및 비전 설정		프레임워크 별 지역 이슈 세분화		담별 주민자치활동 과제 시범 실행		반성회, 피드백 반영			
	공무원 통한 주민 추진		지역 이슈 별 분류, 프레임워크 개발		지역 이슈에 따른 팀 구성				수정 반복		일본 아마강 진흥종합 계획 (스튜디오 L)	
	주민 통한 주민 추진 (snowball sampling)				담별 주민자치활동 과제 개발				주민 자치 활동을 위한 가이드라인 개발			
	문제 현황 파악		문제 해결 방안									
	문제 원인 논의		문제 해결 방안									
사전준비		문제발견		아이디어수립		해결책 구체화		적용 및 사후관리		산재부 주관 공공서비스디자인 워크숍		
주관기관과 목표, 추진방안 협의		참가자 모집, 선별, OT		핵심이슈 및 서비스 목표 설정		사전발표회		결과물 개선		수요자 중심의 종합민원실 위함 서비스디자인		
해당 분야 사전조사		문헌 및 사례조사, 현장조사		이해관계자 거문		최종발표회		시범적용 검토		인구마우스 보급을 위한 서비스 디자인		
프로젝트 범주, 서비스대상, 문제 영역 정의 및 공유		문제 현황 파악		아이디어 공유회								
문제영역 내외부 환경에 대한 이해		주제방향 설정										

# 지자체 공공 서비스 기획을 위한 서비스 디자인 활용 프레임워크

김초룡<sup>1</sup>, 남기영<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>KAIST 산업디자인학과, 대전, 대한민국

---

## 초록

**연구배경** 지자체 공공 서비스 개발을 위한 서비스 디자인 활용이 증가하고 있다. 하지만 대부분의 사례는 지자체 고유의 서비스 개발 프로세스에 대한 고려 없이 서비스 디자인 프로세스를 일방적으로 차용함으로써 일회성 디자인 프로젝트 수준에 그치고 만다. 이에 본 연구는 지자체의 서비스 개발 프로세스에 기반 한 공공 서비스 기획 단계에서의 서비스 디자인 활용 프레임워크를 구축하는 것을 목적으로 한다.

**연구방법** 문헌조사를 통해 서비스 기획의 개념과 범위를 규명하고 공공 서비스 디자인 현황을 파악하였다. 이후 사례 조사를 통하여 개별적인 프로세스를 수집, 해체, 재구성 및 조합하는 과정을 거쳐 서비스 디자인 프로세스와 지자체의 서비스 기획 프로세스를 파악하였다. 마지막으로 전문가 워크숍을 실시하여 지자체 프로세스에 서비스 디자인 프로세스를 결합함으로써 지자체의 서비스 기획을 위한 서비스 디자인 활용 프레임워크를 구축하였다.

**연구결과** 최종적으로 구축된 서비스 디자인 활용 프레임워크는 기존 지자체의 서비스 기획 프로세스에 따라 '서비스 준비', '형성적 연구', '대안 모색', '전략 수립'이라는 세부 단계로 구성된다. 각 세부 단계 별로 구체적인 목적과 목적 달성을 위한 디자인 방법이 파악되었다.

**결론** 본 연구는 기존 지자체의 프로세스에 기반 한 구체적인 서비스 디자인 활용 방안을 제시함으로써 서비스 디자이너와 지자체가 모두 활용 가능한 가이드라인으로 작용할 수 있다. 또한 지자체의 서비스 디자인 활용 전략과 관련한 후속 연구를 위한 기반을 제공해줄 수 있다는 점에서 의의를 갖는다.

**주제어** 공공 서비스 디자인, 서비스 기획 프로세스, 지자체 공공 서비스

---