

Improving Planning and Management of Public Service Design Projects : Types of Problems and Differences Perceived by Designers

Eunyoung Hur¹, Younjoon Lee^{2*}

¹Department of Service Design, Graduate School of Industrial Art, Student, Hongik University, Seoul, Korea

²Department of Visual Communication Design, Professor, Hongik University, Seoul, Korea

Abstract

Background Governments and public organizations are emphasizing the importance of collaboration with citizens in the public sector and are trying to improve the quality of public services provided to the public through service design. As a result, public service design is in steady demand to deliver customized public services. Now is the time for a review of the project planning and operation process, including the domestic public service design policy planning and operation process as well as public service design policy planning and the operation process in South Korea. In order to explore the planning and operation process of public service design projects in depth, this study examines the problems in the planning and operation process of public service design projects from the perspective of experienced service designers who have experience in project implementation.

Methods In order to investigate the types of problems that designers perceive in the process of planning and operating public service design projects, 24 service designers and experience designers with experience in project implementation were surveyed. A Q-sample was selected based on the statements extracted from preliminary in-depth interviews, Q-classification was conducted on 24 P-samples, and the main types of problems commonly supported by the group were analyzed by Ken Q-Analysis through principal component analysis.

Results Five types of problems perceived by designers in the process of planning and operating public service design projects were identified. The problem types were named as 'perceived need for high public service capacity of policy providers', 'perceived need to select the best service for the project type', 'perceived need to set a clear project purpose', 'perceived need for flexible thinking and attitude of policy providers', and 'perceived need to set a budget suitable for service design characteristics'. The designers identified the causes of these problems as low public service capabilities of policy providers, inappropriate selection of service providers, unclear project objectives, passive work attitudes of policy providers, and budgeting that does not consider service design characteristics.

Conclusions Based on the types of problems perceived by designers and the characteristics of each type, suggestions on how to improve the planning and operation of public service design projects are presented in a diagram in line with the policy planning stage. These findings can be used as a basis for improving the planning and operation of public service design projects in the future.

Keywords Public Service Design, Policy Planning, Policy Provider, Service Design, Q-Methodology

This paper was written based on the Master Dissertation Thesis in 2024.

*Corresponding author: Younjoon Lee (younjoonlee@hongik.ac.kr)

Citation: Hur, E., & Lee, Y. (2025). Improving Planning and Management of Public Service Design Projects : Types of Problems and Differences Perceived by Designers. *Archives of Design Research*, 38(1), 257-282.

<http://dx.doi.org/10.15187/adr.2025.02.38.1.257>

Received : Oct. 02. 2024 ; **Reviewed :** Nov. 18. 2024 ; **Accepted :** Dec. 06. 2024

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. 연구의 배경 및 목적

2013년부터 시행된 ‘정부 3.0’은 국민 개인 맞춤 서비스와 행복을 목표로 협력, 공유, 소통, 개방을 중요 가치로 삼으며 이에 따라 수요자 맞춤형 공공서비스 전달 체계에 대한 관심이 증가하고 있다(Kim, 2019). 그러나 공공서비스 분야에서는 공급자의 입장에서 쉽게 성과를 내거나 시민들이 원하지 않는 모습이 발생되고 있으며(Moon, 2018), 이러한 문제를 해결하기 위해 공공분야에서는 서비스디자인 방식을 도입하여 수요자 중심으로 혁신하는 전략을 도입하였다(Kang, 2015). 이때 서비스디자인은 수요자 중심의 공공 정책과 서비스를 수립할 수 있도록 도와주며 정책 입안자와 제공자들을 서로 연관시켜 통합적인 설계를 통해 프로세스의 효율성을 높여주는 역할을 한다(National Civil Service Human Resource Development Institute, 2017). 이는 정부, 시민 및 각 분야의 전문성을 가진 기업들이 민간 협업(collaboration)으로 참여하는 공공서비스 전달 체계가 필요한 시점임을 보여줌으로써 공공 기관 및 정책 공급자는 공동 공급의 과정 전반을 설계하는 공공서비스디자인으로서의 역할을 담당하게 된다(Kim, 2019). 시민 참여를 통해 공공서비스의 공동 생산을 주도하고 관리하는 것이 정부의 핵심 역할이며(Lee et al., 2009), 공공서비스디자인 프로젝트 전체 과정을 관리하고 조정해야 하므로 정책 공급자들에게도 디자인적 사고가 필요하다(Kim et al., 2019).

이처럼 공공서비스디자인에 대한 관심은 높아지고 있지만 국내 관련 연구로는 주로 공공서비스디자인 프로세스 개선 연구와 디자인 모델 개발, 국민디자인단 등에 관한 연구가 진행되었다. 또한 안전 및 범죄 등 사회 문제를 해결할 수 있는 하나의 방법론으로 서비스디자인을 활용하는 사례가 많았다. 공공서비스디자인 분야의 연구도 서비스디자인 분야만큼 양적으로 증가하는 추세에 비해 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에 관련된 연구는 상대적으로 제한적이다.

아래 Table 1을 통해 확인할 수 있듯이 정부 및 공공기관에서의 공공서비스디자인 수요가 꾸준히 발생하고 있다. 더불어 정부는 공공 부문에 있어 협업의 중요성을 강조하고 있으며 자원 활용의 효율성을 제고하여 궁극적으로는 국민들에게 제공하는 공공서비스의 질을 향상시키려 노력 중이다(Lee et al., 2016). 이에 따라 수요자 맞춤형 공공서비스 전달 체계 대안으로서의 공공서비스디자인은 앞으로도 꾸준히 수요가 발생할 것으로 전망되므로 현재 국내 공공서비스디자인 정책 기획 및 집행 과정들을 포함한 프로젝트 계획 수립 및 운영에 대한 점검이 필요한 시점이다.

Table 1 Number of public service design-related announcements in the National Comprehensive Procurement System

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Total	2	5	10	6	5	10	4	6	1	1	2	52

따라서 본 연구는 공동 공급의 과정 전반을 설계하는 서비스디자이너와 경험 디자이너의 관점으로 공공서비스디자인 프로젝트의 계획 수립 및 운영 과정의 문제점을 살펴보고자 한다. 이를 위해 프로젝트의 사업 목적과 전 단계에 걸친 수행 계획으로 구성된 제안요청서(RFP)를 나라장터에서 수집하여 사례 분석을 진행하여 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에 대한 현황을 살펴보고자 한다. 이를 통해 도출된 문제점을 바탕으로 디자이너들의 관점에서 더 깊게 이해하기 위해 Q-방법론을 활용하여 문제 인식 유형을 도출하여 각 문제 유형과 유형별 특징을 파악하고 이를 바탕으로 추후 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 개선 방안에 대한 시사점을 도식화하여 국내 공공서비스디자인 프로젝트의 수행을 위한 기초 자료로 제공하고자 한다.

2. 연구 내용 및 방법

본 연구에서는 문헌 연구와 사례 분석을 통해 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정을 조사하고 문제점을 도출하였다. 이후 Q-방법론을 통해 공공서비스디자인 프로젝트의 수행 경험이 있는 서비스디자이너와 경험 디자이너를 대상으로 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 느끼는 문제 인식 유형을 도출 후 비교 분석하였다. 이를 통해 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 방안에 대한 시사점을 도출하였다. 본 연구의 구성과 흐름은 아래 Table 2와 같다.

Table 2 Research methods and process

공공서비스디자인 프로젝트의 계획 수립 및 운영 과정 문제점 파악	공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에 관한 디자이너들의 문제 인식 조사	공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너들이 인식하는 문제 유형 도출	결론 및 의의
문헌 연구	Q-모집단		
	Q-표본	Q-분류 및 분석	
사례 분석	P-표본		

3. 문헌 연구 및 사례 분석

3. 1. 시민 참여와 정책 공동생산

공동생산(co-production)은 정부가 문제 해결 역량의 한계를 극복하기 위해 정책의 기획, 설계, 전달, 평가 등 각 단계에서 이해관계자들이 적극적인 협업을 공동 수행하는 것을 의미한다(Sorrentino, 2018). 정책 공동생산은 공공문제 해결에 있어 ‘정부부문 행위자들(state actors)’과 ‘민간(사회) 부문의 행위자들(lay actors)’의 다양한 공동 관여(co-engagement) 방법 및 방식을 중심 주제로 바라보는 관점이라고 할 수 있다(Natbatchi et al., 2017). 이를 기반으로 정책 공동생산의 각 단계(기획, 설계, 전달, 평가)는 Table 3과 같이 다양한 개념으로 구성되고 있다.

Table 3 Organizing concepts for step-by-step policy co-creation

Policy steps	Configuration concept	Description	Reference
기획 단계	공동 기획 (co-planning / co-commissioning)	정부, 이해관계자(혹은 정책대상자), 전문가가 함께 정책 문제를 정의하고, '문제해결을 위한 방향성과 방법론' 및 '대안 간의 우선순위 등을 설정'하는 것을 의미. 주로 '참여형 위원회'의 형태로 운영.	주희정 외(2023), 이시형(2021), 정장훈(2023)
	공동 설계 (co-designing)	기존의 정형화된 해결법이 갖는 한계와 공공문제 해결을 위해 창의적인 대안 모색을 가능하게 하는 참여자들의 집단지성, 실현, 프로토타이핑 등을 활용하는 것을 의미.	
	사회 혁신 (social innovation)	이 과정에서 해법설계 작업의 '공동적 성격'을 강조하는 경우 '공동설계'(co-design), 사회부문 행위자들의 혁신적 역량을 강조하는 경우 '사회 혁신'(social innovation)이라고 부름.	
	공동 혁신 (co-innovation)		
집행 단계	공동 집행 (co-implementation)	효율성, 생산성의 이유에서 정부가 직접 정책과 사업을 수행하지 않고 외부의 민간부문 행위자의 도움을 받는 것을 의미.	이시형 (2021)
	공동 전달 (co-delivery)	경우에 따라 정부의 정책과 사업을 완전히 외부 행위자에게 위탁(commission)하는 경우도 있음. 공동자금조달의 경우 부족한 정부재원을 충당하기 위해 민간의 투자자금을 유치하는 방식이 일반적임.	
	공동 자금 조달 (co-financing)		
	공동 창출 (co-creation)	공공문제 해결 활동을 통해 사회부문에 부가적인 긍정적 영향(가치)을 적극적으로 창출하는 것을 의미. 가령, '공동설계'는 문제해결 그 자체를 과업으로 보고 있으나, '공동창출'은 주어진 문제해결을 모색하는 과정에서 부가적으로 창출할 수 있는 가치가 있다면, 이를 적극적으로 추구하는 것을 의미함.	
	공동 구성 (co-construction)		
평가 단계	공동 평가 (co-assessment)	정부, 이해관계자(혹은 정책대상자), 전문가가 함께 정책성과를 평가하고, 바람직한 개선안을 모색하기 위한 환류과정을 가지는 것을 의미.	주희정 외(2023), 이시형(2021), 권향원 & 윤영근(2020)

정책 공동생산의 관점에서 시민을 사회 부문의 행위자로서 사회 문제의 자발적인 해결 창안자로 재조직화한다는 점에서 시민 참여를 소셜 비즈니스의 일부 속성으로 바라본다(Kwon & Yoon, 2020). 또한 참여자들이 공동의 문제 해결 과정을 통해 상호 학습하며 이때 정책 공동생산은 시민 사회의 공익성 추구를 위해 정부와 협동적 관계를 기반으로 각자의 역할 분담이 이루어져야 한다. 공동생산에서 시민 참여는 지원 요청의 역할, 보완적 역할, 주도적 생산의 역할로 구분할 수 있으며(Kim, 2001), 공공기관 및 정책 공급자는 공동 공급의 과정 전반을 설계하는 공공서비스디자이너로서의 역할을 담당한다(Kim et al., 2019). 따라서 정부는 시민들의 적극적인 참여를 통해 공공서비스의 공동 생산이 가능하도록 지원하며 시민 참여와 공동 생산의 과정을 관리하고 시민을 포함한 다양한 이해관계자들의 관계와 상호작용을 조정해야 한다.

3. 2. 정부 및 정책 공급자와 디자이너의 역할

서비스 행정이 정착되기 위해서는 서비스 문화를 체계화하여 정책 수요자 관점에서 공공서비스를 이해하여 개발하고 수요자를 배려하고 공감하는 정책 공급자의 적극적인 업무 자세와 분야 역량이 필요하다(Lee, 2000). 이에 따라 정부와 정책 공급자의 역할은 시민들의 적극적인 참여를 통해 공공서비스의 공동 생산이 가능하도록 지원하며 시민 참여와 공동 생산의 과정을 관리하고 시민을 포함한 다양한 이해관계자들의 관계와 상호작용을 조정하는 것이다(Kim, 2022). 또한 공공서비스디자인 프로젝트에서 서비스디자이너는 공공서비스를 시민의 요구와 경험을 중심으로 설계하여 정책을 구체적인 서비스 형태로 변환시키며(Mulgan, 2009), 다양한 이해관계자를 효과적으로 연결하고 새로운 아이디어를 도출하는 데 중요한 역할을 하고 있다(Sanders & Stappers, 2008). 이는 정책 공급자와 서비스디자이너 간 협업을 통해 정책의 사용자 친화성, 실행 가능성, 사회적 가치를 강화할 수 있으며, 효율적이고 포용적인 공공서비스 설계의 핵심 전략이 될 수 있음을 시사한다.

3. 3. 정책 기획과 운영

정책 기획과 운영은 정부가 정책 목표를 설정하고 달성하기 위해 수립하는 전략적인 절차이며 정책 목표를 명확히 하고 필요한 자원과 구체적인 실행 계획을 수립하는 과정을 의미한다(Dunn, 2015). 정책 기획 과정은 대개 문제 인식, 정책 목표 설정, 대안 개발, 대안 평가, 결정, 실행, 평가를 포함하는 총 8단계로 구성되어 있으며 여러 행정학자의 정책 기획 과정에 관한 학술을 토대로 정규서(Jung, 2003)가 정책 기획의 보편적 과정을 Figure 1과 Table 4로 재정의하여 제안하였다.

Table 4 General courses and concepts in policy planning

No.	Process steps	Description
1	문제의 인지	정책 문제의 구성 요소, 원인, 결과 등의 내용을 분석하여 문제를 밝히고 정의하는 단계. 이때 문제 정의를 통해 정책의 우선순위를 예측할 수 있음.
2	목표의 설정	행정 활동의 목적 또는 목표를 설정하는 단계. 이때 설정한 목표는 기획의 지표가 되고 프로젝트 진행에 있어 동기부여를 제공함.
3	정책 정보 및 자료의 수집·분석·정리	목표 설정 후 목표와 관련된 내용에 대한 과거·현재의 상황을 분석하고 여러 요소 간 상관관계를 검토하여 추출하는 단계
4	미래 상황에 대한 가정(기획 전제) 및 전망	미래가 가지는 불확실성을 감소시키고 대안을 마련하기 위해 미래의 문제 상황을 가정하고 이에 대한 해결안을 전개해 나가는 단계
5	대안의 작성 및 비교 검토	위 단계에서 수집한 정보와 자료를 바탕으로 실제 적용 가능한 대안을 작성하고 일정한 기준으로 비교 및 평가함으로써 최종안의 선택으로 연결되는 단계.
6	최선안의 채택	여러 개의 대안들이 갖는 장·단점과 정책적인 요소를 고려하여 비교 및 평가한 후 가장 최선이라고 생각하는 대안책을 선택하는 단계.
7	집행의 준비 및 파생 계획의 수립	실질적인 집행을 위해 세부적인 사업 계획을 작성하는 단계.

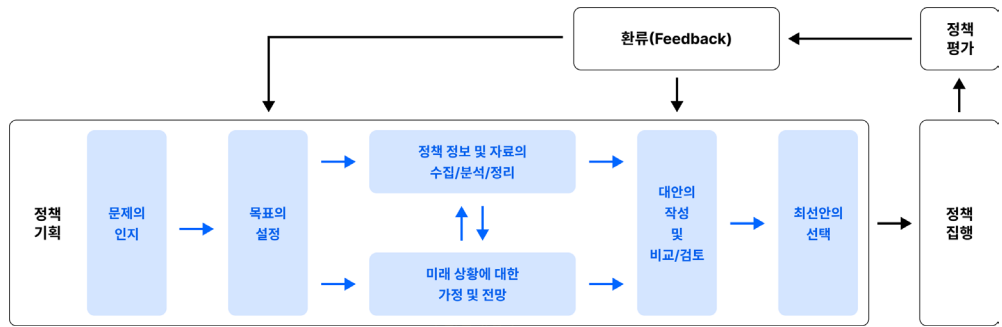


Figure 1 Policy planning process

3. 4. 프로젝트 제안요청서(RFP) 사례 수집 및 분석

제안요청서는 발주기관의 요구사항에 대한 기본적인 공식 문서이며 위탁·용역 입찰에 참여하고자 하는 자에게 프로젝트 제안서의 제출을 요청하기 위한 서류이며 발주 행정 절차의 시작이다(Moon & Lee, 2013). 이는 기획·검토 단계에서 작성되며 이때 프로젝트 사업의 목적과 계획·수립 단계에서부터 프로젝트 전 단계를 걸친 수행계획을 포함하고 있다(Kim et al., 2012). 공공서비스디자인 프로젝트 서비스 기획 단계부터 정책 실행 단계까지의 과업 구성, 프로젝트 예산 및 기간을 조사하고 문제점을 도출하기 위해 프로젝트 제안요청서를 분석하였다. 사례 선정 기준은 다음과 같다. 참여적 정부 패러다임의 정부 3.0이 시작한 2013년 1월부터 2023년 9월까지의 ‘서비스디자인’, ‘공공서비스디자인’ 키워드를 국가종합전자조달시스템에 검색하여 공공서비스디자인관련 제안요청서 70개를 수집하였다. 수집한 사례 현황은 Table 5와 같다. 수집한 제안요청서의 과업 내용을 바탕으로 ‘연구 용역’과 ‘일반 용역’으로 1차 분류를 진행하였다.

Table 5 Public Service Design Project Request for Proposal(RFP) Casebook

Business Area(n)	Service type(n)	Business Area(n)	Service type(n)
지역 개발(5)	일반 용역(4)	공공질서 및 안전(14)	일반 용역(12)
	연구 용역(1)		연구 용역(2)
산업·통상·중소기업(21)	일반 용역(10)	교육(7)	일반 용역(7)
	연구 용역(11)		연구 용역(0)
보건(10)	일반 용역(7)	일반공공행정(3)	일반 용역(2)
	연구 용역(3)		연구 용역(1)
사회복지(4)	일반 용역(3)	문화체육관광(2)	일반 용역(1)
	연구 용역(1)		연구 용역(1)
과학기술(4)	일반 용역(1)		
	연구 용역(3)		

‘참여적 정부’ 패러다임을 가진 정부 3.0은 행정의 주체, 방식, 활동에 대해 시민을 중심으로 능동적이고 직접적인 시민 참여의 중요성을 강조하며(Jung, 2015), 기존 공공서비스 문제를 해결하기 위해 서비스디자인을 활용하고 있다(Kim, 2022). 이에 따라 공공기관 및 정부가 사용자 참여와 서비스디자인 방법론 사용을 고려하여 공공서비스를 기획하고 있는지 파악하기 위해 사용자 참여 형태와 참여 단계에 따라 일반 용역과 프로젝트 제안요청서로 2차 분류하였고 유형 간 프로젝트 예산 및 기간에 유의미한 차이가 있는지를 알아보았다.

3. 4. 1. 사용자 참여 유형 간 분석 결과

일반 용역 프로젝트 제안요청서를 분석한 결과는 Table 6과 같다.

첫째, 사용자의 간접·수동적 참여 형태(T1)가 70.8%였다. 사용자 간접·수동적 참여형(T1)은 단순 참여형, 단순 참여형+아이디어 제공형, 아이디어 제공형으로 구성되어 있는데 이는 다음과 같은 기준으로 구분하였다.

단순 참여형은 서비스 기획 단계에서 사용자의 간접적인 참여 혹은 수동적인 참여가 1회 이상 발생한 경우로, 아이디어 제공형은 서비스 실행 단계에서 사용자의 간접적인 참여 혹은 수동적인 참여가 1회 이상 발생한 경우로 조작적 정의하였다.

둘째, 사용자의 완전·적극적 참여 형태(T2)는 2.1%였다. 사용자 완전·적극적 참여형(T2)은 창의적 해결형, 창의적 해결형+공동 창조형, 공동 창조형으로 구성되어 있는데 이는 다음과 같은 기준으로 구분하였다. 창의적 해결형은 서비스 기획 단계에서 사용자의 완전한 참여 혹은 적극적인 참여가 1회 이상 발생한 경우로 조작적 정의하였으며, 공동 창조형은 서비스 실행 단계에서 사용자의 완전한 참여 혹은 적극적인 참여가 1회 이상 발생한 경우로 조작적 정의하였다.

셋째, 사용자 참여가 발생하지 않는 형태(T3)는 27.1%였다.

Table 6 Overall frequency breakdown by user engagement types

Type	Types of user engagement	Frequency	Percentage
T1 (사용자 간접·수동적 참여형)	단순 참여형	14	29.2%
	단순 참여형+아이디어 제공형	15	31.3%
	아이디어 제공형	5	10.4%
T2 (사용자 완전·적극적 참여형)	창의적 해결형	1	2.1%
T3 (사용자 미참여형)	사용자 참여 없음	13	27.1%
총합		48	100.0%

Table 7 Independent samples t-test results (task duration and budget)

	T1 (n=34)		T3 (n=13)		t	p
	M	SD	M	SD		
과업 예산(원)	219,265,119	194,898,947	134,058,538	147,696,069	1.424	.161
과업 기간(개월)	5.926	2.3553	3.462	1.7614	3.416**	.001

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

하지만 T2(사용자 완전·적극적 참여형)는 적은 표본 수로 인해 해당 유형의 특징을 대변하기에 타당성이 부족하다고 판단하여 본 사례 연구에서 제외하였다. 최종적으로 T1(사용자 간접·수동적 참여형)과 T3(사용자 미참여형)에 대해 분석을 진행하였다. T1, T3 유형 간 과업 기간 및 예산의 독립표본 t-test 실시 결과, 과업 기간에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 참여형 프로젝트에서는 사용자의 참여가 발생하는 만큼 참가한 다양한 사람들이 원활하게 소통하고 문제를 해결할 수 있도록 도움을 주는 퍼실리테이션 역할이 디자이너에게 추가로 요구된다(Ahn & Koo, 2020). 이에 따라 T3(M=3.462)에 비해 T1(M=5.926)에서 더 많은 과업 기간이 요구되고 있지만($t=3.416$, $p<.01$), 예산에서는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

이는 프로젝트 계획 수립 단계에서 과업 예산 책정 시, 프로젝트 진행 과정에서 사용자 참여에 따라 차별적으로 발생하는 물리적 투입 비용이 고려되고 있지 않는 것으로 해석할 수 있다. 이는 발주기관 및 담당자의 프로젝트 분야(서비스디자인의 특성, 참여적 디자인의 궁극적인 목적과 속성 등)에 대한 낮은 이해도로 프로젝트 수행에 필요한 요구사항을 구성함에 따라 프로젝트 예산이 적합하게 책정되고 있지 않음을 시사한다.

사례 연구를 통해 프로젝트 제안요청서 분석 결과, 서비스디자인 방법론 사용과 사용자 참여를 고려하지 않는 프로젝트 예산 책정이 문제점으로 도출되었다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 Q-방법론을 통해 공공서비스디자인 프로젝트에 참여 경험이 있는 디자이너들을 대상으로 계획 수립 및 운영 과정에서 부적절하게 책정되는 프로젝트 예산 문제를 포함하여 중요하게 인식하고 있는 다양한 문제점들을 확인하고자 하였다.

4. 연구 방법

본 연구에서는 위의 사례 연구를 통해 도출한 문제점을 바탕으로 프로젝트의 계획 수립 및 운영 과정의 문제점에 대한 깊이 있는 탐색을 위해 경험·서비스디자이너들이 인식하는 문제 유형을 파악하고자 한다. 이들이 인식하는 문제 유형을 알아보기 위해 윌리엄 스티븐슨(William Stephenson)이 창안한 Q-방법론(Q-methodology)을 채택하였다. Q-방법론은 인간의 주관성을 연구하기 위해 사회과학 전반에 걸쳐 사용되고 있는 접근방법이며(Lee, 2014), 사람들 사이에 존재하는 상관관계를 찾는 것을 목적으로 행태주의 연구 방법과는 반대로 주관적 속성들에 걸쳐 사람들 사이의 상관관계를 찾아내는 방법이다(Kim, 2008). 이는 특정 집단을 대상으로 일련의 자극 항목들에 대해 개인의 생각과 관점을 기준으로 항목들을 비교하여 우선순위를 정하는 과정을 포함하며 이를 통해 유사한 인식을 가진 사람들끼리 유형화하기 때문에 비슷한 주관성을 갖는 대상자들을 찾고자 할 때 유용하다(Oh, 2022).

4. 1. 1. 연구 대상

본 연구는 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너들이 인식하는 문제 유형을 비교·분석하는 것을 목적으로 한다. 이에 따라 한국디자인진흥원의 2023 서비스디자이너 Pool을 참고하여 해당 Pool에 등록되어 있는 디자인 기업을 수집하였다. 수집한 후 각 기업에 소속되어 있고 공공서비스디자인 프로젝트에 경험이 있는 서비스디자이너 및 경험 디자이너를 대상으로 경력은 ‘3년 미만’, ‘3~5년 미만’, ‘5~10년 미만’, ‘10~15년 미만’, ‘15년 이상’으로 직급은 ‘대표’, ‘임직원’으로 한정하고 이들을 대상으로 연구를 진행하였다.

4. 1. 2. Q-모집단(Q-population) 구성

Q-연구에서 첫 번째 단계로 Q-모집단을 구성하며 이는 Q-연구를 위해 수집된 항목의 집합체로 같은 문화 내에서 공유되는 의견의 총체(concourse)를 말한다(Kim, 1992). 또한 Q-모집단의 구축은 Q-모집단에 대한 정의로부터 시작하며 이를 통해 수집되는 Q-진술문의 범위와 주제를 명확히 할 수 있다(Kim, 2008). 이에 따라 본 연구에서는 ‘공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 느끼는 모든 자아 지시적(self-referent) 진술문’으로 Q-모집단을 정의하였으며 연구 주제와 관련된 의견을 직접 청구하여 진술문을 수집하는 자연적 표집 방법을 활용하여 Q-모집단을 수집하였다.

(1). 심층 인터뷰를 통한 Q-모집단 구성

Q-연구는 사람에 관한 연구이기 때문에 사람과 그들의 의견으로부터 출발하며 Q-모집단 구축에 있어 면담은 중요하다. 또한 면담은 중립적이고 일정한 방향을 설정해 놓지 않고(non-direct) 심층적으로 행해진다. 사례연구를 통해 도출한 문제점에 대해 해당 분야 전문가들의 사실적인 생각과 의견을 수렴하여 진술문을 수집하기 위해 심층 인터뷰를 진행하였다. 본 연구에서는 의도적 표집 방법(purposive sampling)을 통해 Table 8과 같이 인터뷰 대상자를 선정하였으며 비구조화 면담(unstructured interview) 방식으로 총 120개의 Q-모집단을 구성하였다.

Table 8 Key characteristics by participant

구분	대상	직무경력	소속 기업 주요 사업 분야	소속 기업 업력	성별	소요 시간
1	BX디자이너	10~15년 미만	공공질서 및 안전/ 문화체육관광	10~15년 미만	남	60분
2	서비스디자이너	3년 미만	보건	3~5년 미만	여	50분
3	서비스디자이너	15년 이상	공공질서 및 안전/사회복지/ 일반 공공 행정/해양수산	5~10년 미만	남	60분
4	서비스디자이너	10~15년 미만	공공질서 및 안전/사회복지/ 일반 공공 행정/과학기술	10~15년 미만	남	70분
5	서비스디자이너	15년 이상	환경/보건복지/국방	5~10년	여	40분
6	서비스디자이너	15년 이상	공공질서 및 안전/사회복지/ 산업·통상·중소기업/ 일반 공공 행정/교육/농림	10~15년 미만	남	50분
7	UX디자이너	15년 이상	공공질서 및 안전/교통 및 물류/ 해양수산	5~10년 미만	남	60분
8	서비스디자이너	15년 이상	공공질서 및 안전/ 산업·통상·중소기업/환경/과학 기술	10~15년 미만	여	60분

4. 1. 3. Q-표본(Q-sample) 선정

Q-표본은 Q-모집단에서 표집된 항목을 의미하며 본 연구에서는 심층 인터뷰를 통해 수집한 디자이너들의 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에 관한 진술문이다. 이때 Q-표본은 연구 주제에 관한 대표성과 포괄성을 모두 갖춰야 하므로 설계 과정에 많은 노력과 엄격성이 요구된다. Q-표본을 표집하기 위한 방법은 비구조화 표집 방법과 구조화 표집 방법이 있다. 비구조화 표집 방법은 주로 사람들의 유형을 확인하고 기술하여 설명하는 것이 목적이거나 연구자가 이론적 시각을 가정할 수 없을 때 사용되며 구조화 표집 방법은 주로 특정 이론을 검증하는 데 사용된다(Kim, 2008). 본 연구의 목적은 특정 이론을 검증하는 것이 아닌 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에 대한 디자이너들의 문제 인식 유형을 확인하고 설명하는 것이기 때문에 비구조화 표집 방법을 활용하여 Q-표본을 선정하였다.

Q-모집단을 대상으로 5단계의 분류 과정을 거쳐 최종 32개의 진술문을 Q-표본으로 선정하였다. 또한 2명의 연구 참여자에게 Q-분류를 2회

실시하여 신뢰도를 측정하였다. 32개의 Q-표본은 아래 Table 9와 같다.

Table 9 Q-Sample

Question No.	Q-Sample
1	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 적절하게 책정되고 있다.
2	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 서비스디자인 방법론 사용으로 발생하는 부가 비용까지 고려하고 있다.
3	정책 공급자가 서비스디자인의 가치와 차이를 이해한다면 적절한 예산 책정이 가능할 것이다.
4	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 프로젝트별 특성보다는 이전 프로젝트 예산을 기준으로 산정된다.
5	예상되는 결과물의 품질에 관한 정책 공급자와 서비스디자이너의 이해 격차는 예산에 대한 이해 충돌로 이어진다.
6	정책 공급자는 공공서비스디자인 프로젝트의 목표와 실행 이유를 명확하게 이해하고 있다.
7	정책공급자는 서비스디자인의 프로세스로 진행하는 이유와 프로세스에 따라 도출된 결과물이 차이가 있다는 것을 이해하고 있다.
8	정책 공급자와 서비스디자이너의 실무적 소통은 원활하게 이루어지고 있다.
9	정책 공급자는 서비스디자이너와 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.
10	정책 공급자는 서비스디자인을 사용자 참여 방법론으로만 생각한다.
11	정책 공급자는 서비스디자인 프로세스(코디자인, 코크리에이션 워크숍 등)가 절차로서 보여질 수 있기를 바란다.
12	정책 공급자에게는 공공서비스 역량 강화를 위해 서비스디자인 교육이 필요하다.
13	정책 공급자에게는 다양한 관점으로 문제에 접근할 수 있는 유연한 사고와 태도가 필요하다.
14	정책 공급자는 서비스디자이너의 의견과 아이디어를 적극적으로 수용하고 있다.
15	정책 공급자는 사용자(서비스 수요자)가 겪는 문제를 공감하고 명확히 이해하고 있다.
16	정책 공급자의 적극적인 태도는 프로젝트 전반에 중요한 역할을 한다.

17	정책 공급자는 공공서비스디자인 프로젝트의 연속성과 사후 관리를 간과하고 있다.
18	제안요청서(RFP)에는 불필요한 형식적 절차들이 포함되어 있다.
19	서비스디자인은 제안요청서(RFP)에 포함된 형식적인 절차를 수행하며 시간과 비용을 낭비하고 있다.
20	서비스디자인은 프로젝트의 확산성과 지속가능성을 고려한 솔루션을 제안해야 한다.
21	서비스디자인은 프로젝트 퍼실리테이터로서 프로젝트 이해관계자와 참가자의 협업을 촉진하는 역할을 해야 한다.
22	공공서비스디자인 프로젝트는 전반적으로 정책 공급자 중심으로 진행되고 있다.
23	정책 공급자가 작성한 제안요청서(RFP)에서 본 프로젝트의 명확한 목표와 진행 동기를 파악할 수 있다.
24	정책 공급자는 서비스디자인에 대한 이해를 바탕으로 제안요청서(RFP)를 작성하고 있다.
25	정책 공급자는 제안요청서(RFP)를 통해 요구사항을 명확하게 전달하고 있다.
26	정책 공급자는 제안요청서(RFP)를 형식적으로 작성하고 있다.
27	요구사항이 명확한 제안요청서(RFP)는 프로젝트 성과에 좋은 영향을 미친다.
28	정책 공급자는 적절한 제안요청서(RFP) 작성을 위해 서비스 디자인의 자문을 받아야 한다.
29	공공서비스디자인 프로젝트는 최적의 결과를 도출할 수 있도록 용역업체 선정이 이루어지고 있다.
30	정책 공급자의 용역 업체 선정에서 가장 중요한 기준은 비용이다.
31	공공서비스디자인 프로젝트의 성공적인 수행에는 최적의 용역 업체 선정이 중요하다.
32	공공기관에는 최적의 용역 업체를 선별할 수 있는 프로세스와 시스템이 필요하다.

4. 1. 4. P-표본(Q-sample) 선정

Q-연구에서 P-표본은 Q-표본을 분류하는 작업에 참여하는 연구 참여자를 의미하며, Q-분류(Sorting)를 실시하기 전 본 연구의 연구 주제를 이해하고 본인의 주관적 인식을 표시할 수 있는 참여자로 P-표본을 구성한다. 또한 Q-방법론은 한 개인 내의 중요성에 대한 가중치의 차이를 다루는 연구이기 때문에 소표본을 원칙으로 하며 대개 20~40여명 정도의 표본이 적당하다(Kim, 2008). 그러므로 본 연구는 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에 대한 디자이너들의 문제 인식 유형 연구로서 직무 경력별 디자이너들의 인식 확보를 고려하였다. 이에 따라 공공서비스디자인 프로젝트 참여 경험이 있는 디자이너 총 24명을 P-표본으로 선정하였으며 P표본의 특성은 다음과 같다. 참가자는 직무 경력별로 3년 미만인 3명(12.5%), 3~5년 미만인 6명(25%), 5~10년 미만인 5명(20.8%), 10~15년 미만인 5명(20.8%), 15년 이상이 5명(20.8%)로 분포되었다.

4. 1. 5. Q-분류(Sorting) 및 자료 처리

Q-분류(Sorting)는 P-표본이 연구 참여자들이 주관성을 발휘하여 Q-표본을 분포도에 배치하여 서열화하는 것을 뜻하며 본 연구는 강제 분류 방법(Forced sorting)을 통해 진행하였으며 강제 분류 방법을 사용하는 이유는 다음과 같다. Q-방법론은 분류자 자신의 의견 중요도에 따라 정상 분포로 강제 분류함으로써 각 개인의 자결적 정의(operant definition)에 관심을 두며 이러한 발견을 통해 이론적 대안적 시각을 제공하는 향도적(heuristic) 특성을 지닌다(Kim, 2020). 또한 Q-방법론은 일차적으로 현상과 관련된 차원이나 요인을 찾아내고 그 문제에 대한 상이한 관점을 갖는 사람들 사이의 특성을 밝히기 때문이다(Kim, 2008).

양적 연구 성격을 가진 R 방법론은 다수의 표본을 기반으로 집단의 특성과 집단 간의 상대적 차이를 연구하고 그 결과를 모집단 전체로 일반화하는 것이 특징이며, 이는 각 변인 사이의 궁극적인 관계가 중요하기 때문에 그 이면에 존재하는 개인의 주관적 생각, 선호, 차이 등 주관성을 파악하기 어려운 한계점을 가지고 있다(Jang, 2022). 반면 Q 방법론은 R 방법론과는 달리 소규모의 표본이 가능한데 이는 인간의 내면에 존재하는 다양한 가치 체계를 파악하기 때문에 연구 주제에 적합한 소수를 대상으로 연구를 진행할 수 있다(Durning, 1999).

Q-분류는 2024년 4월 3일부터 4월 21일까지 총 18일간 진행되었으며 연구 참여자가 Q-분류를 수행할 수 있도록 웹 기반 Q-분류 프로그램인 'Q-Method Software(<http://qmethodsoftware.com/>)'를 활용하여 32개의 Q-카드와 Q-표본 분포도를 구성하였다. 본 연구에 활용되는 Q-표본 분포표는 Figure 2와 같이 구성되었고 P-표본은 각자의 주관에 따라 가장 동의하는 진술문(+4)부터 가장 동의하지 않는 진술문(-4)까지 Q-표본을 배치하였다. 수집된 P-표본의 Q-표본 분류표에 대한 요인 분석을 실행하여 연구 참여자의 집단 내 공통적으로 지지되는 주요한 유형을 Ken Q-Analysis를 사용하여 도출하였다. Ken Q-Analysis는 집합론과

그래프 이론을 기반으로 복잡한 시스템의 구성 요소(이슈, 이해관계자 등) 간의 관계를 분석하는 방법론으로 이해관계자 간의 협력 가능성, 갈등 요인, 시스템 내에서의 연결성과 관계를 파악하는 데 유용하다(Jones, 1981). 요인 분석으로는 주성분 분석(Principle component analysis) 방법을 활용하였으며 분석의 설명력을 높이기 위해 변량 극대화(Varimax) 회전법 사용하였다. 또한 이상적인 요인 수 결정을 위해 고윳값(Eigen Value)이 1.0 이상으로 유형을 추출하였다.

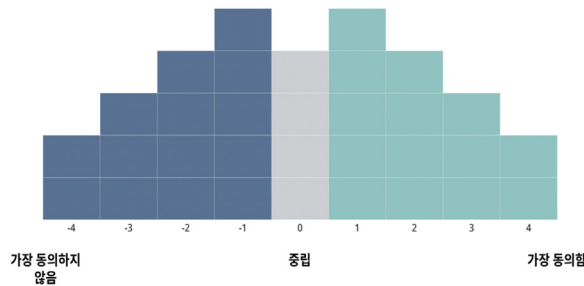


Figure 2 Q-sample sorting sheet

5. 연구 결과

5. 1. 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너가 인식하는 문제 유형 도출

인식 유형을 결정하기 위해 요인 고윳값이 1.0 이상인 ‘카이저(Kaiser)의 규칙’을 적용한 결과 총 5개 유형이 도출되었다. 5개 유형 모두 요인 고윳값이 1.0 이상이고 누적 설명량은 74%로 나타났으며 요인 적재치 및 상관관계를 고려하였다. 이에 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너들이 인식하는 문제 유형의 요인 고윳값과 변량은 Table 10과 같다.

Table 10 Eigenvalue and variance of factors by type

구분	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Eigen Value	12.594	2.041	1.382	1.223	1.045
Explained Variance(%)	52	8	5	5	4
Culmulative Variance(%)	52	60	65	70	74

각 유형의 설명변량은 Factor 1이 52%(Eigen Value=12.594)로 가장 크고, 이어 Factor 2가 8%(Eigen Value=2.041), Factor 3이 5%(Eigen Value=1.382), Factor 4가 5%(Eigen Value=1.223), Factor 5가 4%(Eigen Value=1.045)이며 누적 설명변량은 74%이다. 누적 설명변량이 50% 이상일 경우 그 응답은 설명력을 가진다고 볼 수 있다(Kim, 2008). 즉, 누적 설명변량이 74%이므로 5개의 유형이 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너들이 느끼는 문제 인식 유형을 설명하기에 타당하였다. 유형별 P표본은 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 비슷한 문제 인식을 가지고 있다고 해석할 수 있으며 각 인식 유형에 속하는 응답자의 수는 Factor 1은 4명, Factor 2는 2명, Factor 3은 6명, Factor 4는 9명, Factor 5는 3명으로 나타났다.

Table 11 Factor loadings by type of P-sample

구분	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A04	0.77891	0.24538	-0.04119	0.14495	0.24156
A22	0.59052	0.13538	0.3369	0.49128	0.16572
A02	0.56953	0.16483	0.51953	0.36613	0.25225
A07	0.56917	0.14905	0.24128	0.47474	0.36621
A09	-0.02916	0.79434	0.0174	0.1309	0.42361
A14	0.19826	0.79099	0.12424	0.09424	-0.13702
A10	-0.12406	-0.02154	0.77778	0.18673	0.33002
A21	0.09347	0.3387	0.74004	0.29607	0.21175
A13	0.44673	0.20563	0.69982	0.29451	-0.08292
A18	0.17543	0.13391	0.69281	0.3044	0.13729
A03	0.57407	-0.25372	0.65715	0.11129	0.14257
A05	0.47818	-0.16251	0.56716	0.22824	0.24437
A16	0.09822	-0.02694	0.21092	0.78489	0.22198
A15	0.1201	0.19873	0.19461	0.72565	0.27116
A08	0.23403	0.23398	0.16905	0.64238	-0.00235
A17	0.18637	0.19858	0.52902	0.62181	0.16076
A01	0.51785	-0.15699	0.21812	0.59635	0.01922
A20	0.22873	0.00799	0.46657	0.59295	0.34574
A19	0.15588	0.26249	0.43566	0.54422	0.47881
A23	0.37719	0.23882	0.26042	0.54302	0.5034
A06	0.31691	-0.31354	0.5184	0.52397	0.18572
A11	0.29039	0.08831	0.3049	0.22121	0.77412
A12	0.37598	-0.20507	0.25211	0.46534	0.60262
A24	0.48778	0.37058	0.41511	0.23315	0.50947
계	4	2	6	9	3

5. 2. 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너가 인식하는 문제 유형별 특징

도출한 총 5개 유형의 특징을 살펴보기 위해 대표하는 진술문을 분석하였으며 추출된 요인에 대한 명명화(naming) 작업을 진행하였다. 각 유형의 특성은 세 가지 방식으로 해석이 가능하다(Jin, 2011b). 첫째, 가장 적극적으로 찬성한 진술문($Z\text{-score} > +1.00$)과 가장 반대한 진술문($Z\text{-score} < -1.00$)의 분석을 통해서 해석하는 방법이 있다. 둘째, 다른 요인들과 통계적으로 구별되는 진술문은 해석함으로써 성격을 파악하는 방법이 있다. 각 유형에 대한 특성을 신속하게 파악하기 위해서는 각 유형의 진술문 행렬에서 $Z\text{-score}$ 가 +1.00 이상인 진술문과 -1.00 이하인 진술문을 관찰하는 것이 효과적이다(Kim, 1990). 셋째, 각각의 요인에 해당되는 사람들의 성향을 통해서 요인의 특성을 이해할 수 있다. 본 연구는 첫째, $Z\text{-score}$ 를 기준으로 각 인식 유형의 특성을 분석하였으며 이때 양극단으로 나타나는 6개의 진술문을 중심으로 분석하였다. 둘째, 타 요인들과 통계적으로 구별되는 진술문들의 해석을 통해 각 유형의 성격을 파악하였다. 셋째, 유형별 특성을 심층적으로 파악하기 위해 각 유형의 대표 표본의 후속 면담을 진행하였다.

(1) Factor 1: 정책 공급자의 높은 공공서비스 역량 필요 인식형

Factor 1은 12번 진술문($Z=1.7607$), 13번 진술문($Z=1.7607$), 16번 진술문($Z=1.3205$), 20번 진술문($Z=1.3205$), 31번 진술문($Z=1.3205$) 항목에서 강한 동의를 보이고 있다. 반면에, 30번 진술문($Z=-1.7607$), 5번 진술문($Z=-1.7607$), '32번 진술문'($Z=-1.3205$), 19번 진술문($Z=-1.3205$), 9번 진술문($Z=-1.3205$) 항목에서 강한 부정적 태도를 보이고 있다(Table 12 참조).

Table 12 Representative statements and Z-scores for Factor 1

Question No.	Statements	Z-score
Consent statement		
12	정책 공급자에게는 공공서비스 역량 강화를 위해 서비스디자인 교육이 필요하다.	1.7607
13	정책 공급자에게는 다양한 관점으로 문제에 접근할 수 있는 유연한 사고와 태도가 필요하다.	1.7607
16	정책 공급자의 적극적인 태도는 프로젝트 전반에 중요한 역할을 한다.	1.3205
20	서비스디자이너는 프로젝트의 확산성과 지속가능성을 고려한 솔루션을 제안해야 한다.	1.3205
31	공공서비스디자인 프로젝트의 성공적인 수행에는 최적의 용역 업체 선정이 중요하다.	1.3205
Counter Statement		
30	정책 공급자의 용역 업체 선정에서 가장 중요한 기준은 비용이다.	-1.7607
5	예상되는 결과물의 품질에 관한 정책 공급자와 서비스디자이너의 이해 격차는 예산에 대한 이해 충돌로 이어진다.	-1.7607
32	공공기관에는 최적의 용역 업체를 선별할 수 있는 프로세스와 시스템이 필요하다	-1.3205
19	서비스디자이너는 제안요청서(RFP)에 포함된 형식적인 절차를 수행하며 시간과 비용을 낭비하고 있다. 정책 공급자는 서비스디자이너와 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.	-1.3205
9	정책 공급자는 서비스디자이너와 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.	-1.3205

Factor 1의 특성을 더 심층적으로 분석하기 위해 Factor 1과 다른 유형들 간 통계적으로 가장 구별되는 진술문을 살펴보았으며(Table 13), 해당 유형의 대표 표본인 'A04'의 후속 면담을 진행하여 가장 동의한 진술문(+4)과 가장 동의하지 않는 진술문(-4)의 선택 이유를 확인하였다(Table 14).

Table 13 Statements and Z-scores indicating differences between Factor 1 and other types

Question No.	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
12	1.7607	0.7809	-0.1049	0.5145	1.3205
13	1.7607	1.0317	0.1497	1.7860	0.4402
16	1.3205	0.5254	1.1490	0.0511	1.3205
20	1.3205	0.7714	0.9999	1.5933	0.8803
31	1.3205	2.0633	1.3460	1.4294	0.8803
30	-1.7607	-0.2603	-0.9971	-0.2659	1.7607
5	-1.7607	-0.2460	0.2260	1.1228	0.4402
32	-1.3205	2.0633	1.5878	0.9886	0.0000
19	-1.3205	-2.0633	0.6114	0.3806	-1.3205
9	-1.3205	-0.7714	-1.6609	-1.3453	-1.3205

Table 14 Follow-up interview of Factor 1 representative type 'A04'

Placement area	구분	Q-Statements and follow-up interviews
가장 동의 (+4)	진술문	12. 정책 공급자에게는 공공서비스 역량 강화를 위해 서비스디자인 교육이 필요하다.
	면담 내용	<i>"서비스디자인을 적용하려는 시도가 다수 있긴 하나, 아직은 정책 공급자 중심의 사업 진행이 더 많은 것 같습니다. 또 어떻게 서비스디자인을 도입해야 하는지, 그 방법을 몰라 헤매는 정책 공급자도 있습니다. 정책(사업)이 가장 효과적이고 실질적이기 위해서는, 사용자의 입장을 먼저 고려해야 합니다. 정책 공급자에게 서비스디자인 등의 교육을 통해 이러한 역량을 키워준다면, 보다 성공적인 정책 발굴이 가능할 것입니다. 장기적으로 보면 정책 예산 절감도 될 수 있습니다. 같은 예산 사용 대비 정책의 효과가 클 것이기 때문입니다."</i>
	진술문	13. 정책 공급자에게는 다양한 관점으로 문제에 접근할 수 있는 유연한 사고와 태도가 필요하다.
	면담 내용	<i>"앞서 답변했듯, 정책 효과성을 위해서는 사용자의 입장을 고려해야 합니다. 정책은 어느 한 사람만을 위한 것은 아니기 때문에, 핵심 대상자와 더불어 다양한 이해관계자의 관점을 분석해 보는 것이 필요합니다. 따라서 정책 공급자는 많은 사람들의 관점에서 문제를 다각도로 바라보고, 새로운 아이디어를 제안할 수 있는 유연성도 갖추어야 합니다."</i>

가장 비동의 (-4)	진술문	5. 예상되는 결과물의 품질에 관한 정책 공급자와 서비스디자이너의 이해 격차는 예산에 대한 이해 충돌로 이어진다.
	면담 내용	<u>"사업이 시작되기 전, 보통은 지출 항목에 대한 계획을 정책공급자와 서비스디자이너(사업 수행사)가 서로 공유합니다. 이 과정에서 예산 사용에 대한 협의가 이루어지며, 사전에 논의하기 때문에 예산으로 인한 충돌이 발생하는 경우는 많지 않습니다. 결과물 품질에 대한 이해도의 차이가 있는 경우, 대개 사업 수행 방법과 결과 정리 방법에 대한 충돌로 이어집니다. 예를 들어, 사용자(대상자) 조사를 어떻게 몇 회를 진행할 것이며 그 결과를 어떤 분석 방법을 사용해 정리할 것인지 의견 차이가 발생하는 것입니다."</u>
	진술문	30. 정책 공급자의 용역 업체 선정에서 가장 중요한 기준은 비용이다.
	면담 내용	<u>"세금으로 용역을 추진하는 것이니 비용도 고려하지 않을 수는 없습니다. 하지만 가장 중요한 기준은 비용이 아니라 '해당 용역에 대한 이해도와 경험의 얼마나 풍부한가' 입니다. 같은 사업이라도 용역사에 따라 진행 방향이나 결과가 완전히 달라지기도 합니다. 추진 목표에 따라 적절한 결과를 도출하기 위해서는, 용역의 내용과 목적을 잘 이해하고 이를 단계에 맞게 풀어낼 수 있는 업체를 선정해야 할 것입니다. 약간의 비용을 아끼려 했다가 전체 사업비가 아까워지는 상황이 발생할 수 있습니다."</u>

Table 12~14를 종합하면, 부적절하게 책정되는 프로젝트 예산의 문제보다 서비스디자인 분야 이해도를 바탕으로 정책의 효과성과 실질적인 운영까지 고려하여 실행할 수 있는 정책 공급자의 역량을 중요하게 생각하는 유형으로 정의할 수 있다. 따라서 Factor 1에 속한 P-표본을 '정책 공급자의 높은 공공서비스 역량 필요 인식형'이라 명명하였다.

(2) Factor 2: 프로젝트 형태에 적합한 최적의 용역 선정 필요 인식형

Factor 2는 31번 진술문($Z=2.0633$), 32번 진술문($Z=2.0633$), 3번 진술문($Z=1.2872$), 23번 진술문($Z=1.0364$), 13번 진술문($Z=1.0317$), 21번 진술문($Z=1.0317$) 항목에서 강한 동의를 보이고 있다. 반면에 19번 진술문($Z=-2.0633$), 4번 진술문($Z=-1.5427$), 10번 진술문($Z=-1.292$), 26번 진술문($Z=-1.0412$), 18번 진술문($Z=-1.0364$), 15번 진술문($Z=-1.0364$) 항목에서 강한 부정적 태도를 보이고 있다(Table 15 참조).

Table 15 Representative statements and Z-scores for Factor 2

Question No.	Statements	Z-score
Consent statement		
31	공공서비스디자인 프로젝트의 성공적인 수행에는 최적의 용역 업체 선정이 중요하다.	2.0633
32	공공기관에는 최적의 용역 업체를 선별할 수 있는 프로세스와 시스템이 필요하다	2.0633
3	정책 공급자가 서비스디자인의 가치와 차이를 이해한다면 적절한 예산 책정이 가능할 것이다.	1.2872
23	정책 공급자가 작성한 제안요청서에서 본 프로젝트의 명확한 목표와 진행 동기를 파악할 수 있다.	1.0364
13	정책 공급자에게는 다양한 관점으로 문제에 접근할 수 있는 유연한 사고와 태도가 필요하다.	1.0317
21	서비스디자이너는 프로젝트 퍼실리테이터로서 프로젝트 이해관계자와 참가자의 협업을 촉진하는 역할을 해야 한다.	1.0317
Counter Statement		
19	서비스디자이너는 제안요청서에 포함된 형식적인 절차를 수행하며 시간과 비용을 낭비하고 있다.	-2.0633
4	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 프로젝트별 특성보다는 이전 프로젝트 예산을 기준으로 산정된다.	-1.5427
10	정책 공급자는 서비스디자인을 사용자 참여 방법론으로만 생각한다.	-1.292
26	정책 공급자는 제안요청서를 형식적으로 작성하고 있다.	-1.0412
18	제안요청서에는 불필요한 형식적 절차들이 포함되어 있다.	-1.0364
15	정책 공급자는 사용자(서비스 수요자)가 겪는 문제를 공감하고 명확히 이해하고 있다.	-1.0364

Factor 2의 특성을 더 심층적으로 분석하기 위해 다른 유형들 간 통계적으로 가장 구별되는 진술문을 살펴보았으며(Table 16), 해당 유형의 대표 표본인 'A09'의 후속 면담을 진행하여 가장 동의한 진술문(+4)과 가장 동의하지 않는 진술문(-4)의 선택 이유를 확인하였다(Table 17).

Table 16 Statements and Z-scores indicating differences between Factor 2 and other types

Question No.	Factor 2	Factor 1	Factor 3	Factor 4	Factor 5
31	2.0633	1.3205	1.3460	1.4294	0.8803
32	2.0633	-1.3205	1.5878	0.9886	0.0000
3	1.2872	0.8803	-0.4810	1.0333	0.4402
23	1.0364	-0.8803	-0.0093	-1.1452	0.0000
13	1.0317	1.7607	0.1497	1.7860	0.4402
19	-2.0633	-1.3205	0.6114	0.3806	-1.3205
4	-1.5427	0.8803	0.7809	-0.0027	1.7607
10	-1.2920	-0.4402	-0.0743	0.4759	-0.4402
26	-1.0412	0.4402	1.4595	0.3672	0.0000
18	-1.0364	0.4402	0.5781	1.0493	-0.4402

Table 17 Follow-up interview of Factor 2 representative type 'A09'

Placement area	구분	Q-Statements and follow-up interviews
가장 동의 (+4)	진술문	31. 공공서비스디자인 프로젝트의 성공적인 수행에는 최적의 용역 업체 선정이 중요하다.
	면담 내용	“제안서에 담긴 프로젝트의 방향성과 현실적인 예산을 고려해봤을 때, 최적의 용역 업체 선정이 가장 중요하다고 생각합니다. 이전 단지 가격 경쟁에서만 우월한 업체를 선정할 경우 실질적인 프로젝트 실행이 어려울 수 있습니다. 서비스디자인을 통해 프로젝트 성과를 이루고자하는 회사들은 디자인에 진심이거나 새로운 시도를 해보려는 기업들인데 이들이 가격 경쟁에서 밀리다보면 결국 성공적인 프로젝트 수행은 어려운 일일 것이라 생각합니다.”
	진술문	32. 공공기관에는 최적의 용역 업체를 선별할 수 있는 프로세스와 시스템이 필요하다.
	면담 내용	“최적의 용역 업체를 선별하는 기존 방식은 심사위원의 개인의 의견이 많이 반영되고 참고되어 용역 업체 선별이 이루어집니다. 그래서 이런 과정들의 변화가 필요하다고 생각합니다. 또한 업체를 선정하는 평가 방식에 있어 관련 이해도가 낮은 교수들 혹은 사업의 기술과 직결되지 않은 심사위원들이 포함되어 평가를 하다 보니 좋은 회사가 선택되는 경우가 많이 없습니다.”
가장 비동의 (-4)	진술문	4. 공공서비스디자인 프로젝트 예산은 프로젝트별 특성보다는 이전 프로젝트 예산을 기준으로 산정된다.
	면담 내용	“이전 프로젝트가 현재 프로젝트 예산 책정에 참고가 될 수 있지만 기준으로 작용한다고 보기엔 어려울 수 있습니다.”
	진술문	19. 서비스디자인은 제안요청서(RFP)에 포함된 형식적인 절차를 수행하며 시간과 비용을 낭비하고 있다.
	면담 내용	“제안요청서에 포함되어 있는 일부 절차들이 형식적인 것은 맞지만 실무자 입장에서 필요한 절차라고 생각합니다. 가끔 이러한 형식적인 절차들이 실무자가 프로젝트를 끌고 가는 전략으로 작용하는 경우도 있고 발주자가 발주처를 제안 방향에 대해 납득시키고 힘을 얻기 위해 이용하기도 합니다. 그리고 공공기관은 디자인에 대한 이해도가 높지 않기 때문에 정책 공급자들과의 공감대나 이해를 맞춰가는 과정이 많으면 많을수록 좋다고 생각합니다.”

Table 15~17을 종합하면, Factor 2는 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 진행 과정에서 프로젝트 특성에 맞는 용역 업체 선정 기준과 평가 체계가 이루어지지 않다고 인식하는 유형이다. 이는 각 프로젝트의 방향성과 목표 그리고 현실적인 예산을 고려한 용역 업체 선별 프로세스와 시스템 개선을 중요하게 생각하는 유형이라고 할 수 있다. 따라서 Factor 2에 속한 P-표본을 ‘프로젝트 형태에 적합한 최적의 용역 선정 필요 인식형’으로 명명하였다.

(3) Factor 3: 정책 공급자의 명확한 프로젝트 목적 설정 필요 인식형

Factor 3은 32번 진술문(Z=1.5878), 26번 진술문(Z=1.4595), 31번 진술문(Z=1.346), 16번 진술문(Z=1.149), 27번 진술문(Z=1.1362), 21번 진술문(Z=1.1306) 항목에서 강한 동의를 보이고 있다. 반면, 1번 진술문(Z=-1.7454), 9번 진술문(Z=-1.6609), 2번 진술문(Z=-1.422), 24번 진술문(Z=-1.3765), 29번 진술문(Z=-1.1723), 7번 진술문(Z=-1.1022) 항목에서 강한 부정적 태도를 보이고 있다(Table 18 참조).

Table 18 Representative statements and Z-scores for Factor 3

Question No.	Statements	Z-score
Consent statement		
32	공공기관에는 최적의 용역 업체를 선별할 수 있는 프로세스와 시스템이 필요하다	1.5878
26	정책 공급자는 제안요청서를 형식적으로 작성하고 있다.	1.4595
31	공공서비스디자인 프로젝트의 성공적인 수행에는 최적의 용역 업체 선정이 중요하다.	1.346
16	정책 공급자의 적극적인 태도는 프로젝트 전반에 중요한 역할을 한다.	1.149
27	요구사항이 명확한 제안요청서는 프로젝트 성과에 좋은 영향을 미친다.	1.1362
21	서비스디자이너는 프로젝트 퍼실리테이터로서 프로젝트 이해관계자와 참가자의 협업을 촉진하는 역할을 해야 한다.	1.1306
Counter Statement		
1	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 적절하게 책정되고 있다.	-1.7454
9	정책 공급자는 서비스디자이너와 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.	-1.6609
2	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 서비스디자인 방법론 사용으로 발생하는 부가 비용까지 고려하고 있다.	-1.422
24	정책 공급자는 서비스디자인에 대한 이해를 바탕으로 제안요청서를 작성하고 있다.	-1.3765
29	공공서비스디자인 프로젝트는 최적의 결과를 도출할 수 있도록 용역업체 선정이 이루어지고 있다	-1.1723
7	정책공급자는 서비스디자인의 프로세스를 진행하는 이유와 프로세스에 따라 도출된 결과물이 차이가 있다는 것을 이해하고 있다.	-1.1022

Factor 3의 특성을 더 심층적으로 분석하기 위해 다른 유형들 간 통계적으로 가장 구별되는 진술문을 살펴보았으며(Table 19), 해당 유형의 대표 표본인 'A10'의 후속 면담을 진행하여 가장 동의한 진술문(+4)과 가장 동의하지 않는 진술문(-4)의 선택 이유를 확인하였다(Table 20).

Table 19 Statements and Z-scores indicating differences between Factor 3 and other types

Question No.	Factor 3	Factor 1	Factor 2	Factor 4	Factor 5
32	1.5878	-1.3205	2.0633	0.9886	0.0000
26	1.4595	0.4402	-1.0412	0.3672	0.0000
31	1.3460	1.3205	2.0633	1.4294	0.8803
16	1.1490	1.3205	0.5254	0.0511	1.3205
27	1.1362	0.8803	1.0269	-0.3407	0.4402
1	-1.7454	-0.4402	-0.0048	-0.3480	-1.7607
9	-1.6609	-1.3205	-0.7714	-1.3453	-1.3205
2	-1.4220	0.0000	0.2460	-1.7546	-1.7607
24	-1.3765	-0.8803	0.5158	-1.1159	-1.3205
29	-1.1723	0.4402	-0.2651	-1.2019	-0.4402

Table 20 Follow-up interview of Factor 3 representative type 'A10'

Placement area	구분	Q-Statements and follow-up interviews
가장 동의 (+4)	진술문	26. 정책 공급자는 제안요청서(RFP)를 형식적으로 작성하고 있다.
	면담 내용	“공공서비스디자인관련된 프로젝트 중 경관 프로젝트는 단기 프로젝트는 2년, 기본은 4년 이렇게 진행됩니다. 이는 모든 시에서 4년마다 개선 작업이 이루어져야한다는 의미이고 법으로도 의무화 되어있어 필수적으로 진행해야합니다. 하지만 미리 12개월치 계획을 세울 때 변하는 사항이 없습니다. 개선을 위한 계획인데 개선보다는 유지·보수 정도의 계획을 세우며 이 때문에 RFP의 내용이 똑같고 형식적일 수 밖에 없다는 걸 느꼈습니다. 또한 정책 공급자들은 이전의 사례 중 크게 실패한 적이 없던 것을 하고 싶어하지 리스크를 안고 새로운 것에 도전하는 것을 지양하는 것 같습니다. 솔직히 예산은 정해져있으면 그 예산 안에서 풀 수 있는 디자인을 제시할 수 있지만 RFP에 제시하는 요구 사항에서부터 보수적임을 느낄 수 있습니다.”
	진술문	5. 예상되는 결과물의 품질에 관한 정책 공급자와 서비스디자이너의 이해 격차는 예산에 대한 이해 충돌로 이어진다.
	면담 내용	“공무원들이 기대하는 결과물의 수준과 실무자들이 기대하는 결과물의 수준이 다릅니다. 이는 결과물에 대한 완성도인데 정책 공급자들의 특성상 이전에 해왔던 레퍼런스대로 진행해서 실패할 경우의 수를 만들지 싶어하기 때문에 그저 그런 일반적인 결과물을 원하고 혹은 실무자들이 더 좋은 결과물을 낼 수 있는 제안을 해도 그 제안이 조금이라도 리스크가 있다면 진행하지 않길 원합니다. 그렇기 때문에 서로가 제시하는 예산 범위도 안맞아 이해 충돌이 발생하는 것 같습니다.”
가장 비동의 (-4)	진술문	1. 프로젝트 예산은 적절하게 책정되고 있다.
	면담 내용	“정책 공급자들은 디자인의 범위를 크게 안보는 것 같습니다. 특히 경관 정책에서는 250페이지짜리 책자 하나만 나오면 된다고 생각하고 CEPTD같은 경우도 100페이지짜리 책자 하나 나오면 된다고 생각한다. 사실 서비스디자인은 결과보다는 과정이 중요한데 그 과정에서 이루어지는 무형의 행위들(사용자 설문 조사, 현장조사, 코디자인 워크숍 등등)을 고려하지 않는 것 같습니다. 그저 단편적인 시각물을 만드는 사람들이라고 생각하지 서비스디자인 개념을 크게 이해하거나 생각하지 않습니다. 사실 디자이너 입장에서 서비스디자인 방법론을 활용해서 좋은 결과물을 만들어주고 싶지만 예산에 의해서 앞에 논의한 80%는 다 없어지고 일반적인 결과물이 나올 수밖에 없습니다.”
	진술문	9. 정책 공급자는 서비스디자이너와 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.
	면담 내용	“일단 정책 공급자 입장에서는 서비스디자인이라는 것도 전소하고, 서비스디자이너는 단편적인 시각적 결과물보다 앞단의 과정이 중요한 학문인데 이 학문의 특성을 제대로 이해하지 못하고 있다는 생각을 합니다. 그래서 중간에 ‘우리가 이런 걸 진행 했어요’라고 말씀드리면 신기해하지만 중간 보고서가 얼마큼 작성될 수 있는지에 대해 초점을 맞추고 이야기하게 됩니다. 결국 정책 공급자 입장에서는 과정보다는 보여지는 결과물이 더 중요하기 때문에 우리가 서로 지향하는 관점이 다르구나를 많이 느끼고 있습니다.”

Table 18~20을 종합하면, 성공적인 프로젝트 수행을 위해 정책 공급자와 서비스디자이너가 서로 같은 프로젝트 목적과 목표를 가지며, 서비스디자인 방법론이 어떻게 실행되는지보다 서비스디자인 방법론이 필요한 이유에 대한 내용이 제안요청서에 포함되는 것이 필요하다고 인식하는 유형이다. 따라서 Factor 3에 속한 P-표본을 ‘정책 공급자의 명확한 프로젝트 목적 설정 필요 인식형’이라고 명명하였다.

(4) Factor 4: 정책 공급자의 유연한 사고와 태도 필요 인식형

Factor 4는 13번 진술문(Z=1.786), 20번 진술문(Z=1.5933), 31번 진술문(Z=1.4294), 5번 진술문(Z=1.1228), 21번 진술문(Z=1.0886), 18번 진술문(Z=1.0493) 항목에서 강한 동의를 보이고 있다. 반면, 2번 진술문(Z=-1.7546), 9번 진술문(Z=-1.3453), 8번 진술문(Z=-1.2893), 7번 진술문(Z=-1.2319), 29번 진술문(Z=-1.2019), 23번 진술문(Z=-1.1452) 항목에서 강한 부정적 태도를 보이고 있다(Table 21 참조).

Table 21 Representative statements and Z-scores for Factor 4

Question No.	Statements	Z-score
Consent statement		
13	정책 공급자에게는 다양한 관점으로 문제에 접근할 수 있는 유연한 사고와 태도가 필요하다.	1.786
20	서비스디자이너는 프로젝트의 확산성과 지속가능성을 고려한 솔루션을 제안해야 한다.	1.5933
31	공공서비스디자인 프로젝트의 성공적인 수행에는 최적의 용역 업체 선정이 중요하다.	1.4294
5	예상되는 결과물의 품질에 관한 정책 공급자와 서비스디자이너의 이해 격차는 예산에 대한 이해 충돌로 이어진다.	1.1228
21	서비스디자이너는 프로젝트 퍼실리테이터로서 프로젝트 이해관계자와 참가자의 협업을 촉진하는 역할을 해야 한다.	1.0886
18	제안요청서에는 불필요한 형식적 절차들이 포함되어 있다.	1.0493
Counter Statement		
2	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 서비스디자인 방법론 사용으로 발생하는 부가 비용까지 고려하고 있다.	-1.7546
9	정책 공급자는 서비스디자이너와 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.	-1.3453
8	정책 공급자와 서비스디자이너의 실무적 소통은 원활하게 이루어지고 있다.	-1.2893
7	정책공급자는 서비스디자인의 프로세스로 진행하는 이유와 프로세스에 따라 도출된 결과물이 차이가 있다는 것을 이해하고 있다.	-1.2319
29	공공서비스디자인 프로젝트는 최적의 결과를 도출할 수 있도록 용역업체 선정이 이루어지고 있다	-1.2019
23	정책 공급자가 작성한 제안요청서에서 본 프로젝트의 명확한 목표와 진행 동기를 파악할 수 있다.	-1.1452

Factor 4의 특성을 더 심층적으로 분석하기 위해 다른 유형들 간 통계적으로 가장 구별되는 진술문을 살펴보았으며(Table 22), 해당 유형의 대표 표본인 'A16'의 후속 면담을 진행하여 가장 동의한 진술문(+4)과 가장 동의하지 않는 진술문(-4)의 선택 이유를 확인하였다(Table 23).

Table 22 Statements about the difference between Factor 4 and other types and the Z-score

Question No.	Factor 4	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 5
13	1.7860	1.7607	1.0317	0.1497	0.4402
20	1.5933	1.3205	0.7714	0.9999	0.8803
31	1.4294	1.3205	2.0633	1.3460	0.8803
5	1.1228	-1.7607	-0.2460	0.2260	0.4402
21	1.0886	0.8803	1.0317	1.1306	0.8803
2	-1.7454	0.0000	0.2460	-1.4220	-1.7607
9	-1.3453	-1.3205	-0.7714	-1.6609	-1.3205
8	-1.2893	0.4402	-0.2555	-0.7581	-0.4402
7	-1.2319	0.0000	-0.5063	-1.1022	-0.8803
29	-1.2019	0.4402	-0.2651	-1.1022	-0.4402

Table 23 Follow-up interview of Factor 4 representative type 'A16'

Placement area	구분	Q-Statements and follow-up interviews
가장 동의 (+4)	진술문	20. 서비스디자인어는 프로젝트의 확산성과 지속가능성을 고려한 솔루션을 제안해야 한다.
	면담 내용	“디자인의 기본적인 가치가 타인이 만족하는 결과를 제공하는 것이기 때문에 확산성까지 고려한 결과를 만들어내기 어렵겠지만, <u>지속가능한 결과는 중요한 가치라고 생각합니다. 돈과 시간을 투자하여 결과물을 만들지만 때때로 시민들의 불만 혹은 오히려 없어도 될 것을 만들어내기도 합니다. 결국은 그 결과를 책임지지 못해서 시설이 없어지는 것을 많이 보았으며</u> 이러한 행보는 서비스디자인어든, 공공디자인어든, 도시계획어든 부정적 인식만 확산시키게 됩니다. 지속가능하고 정말로 필요한 솔루션일 경우에만 적용해야 한다고 생각하며 리서치와 문제 정의 단계에서 충분한 검토를 통해 합당한 결과물이 아니라면 과감하게 드롭하는 경우도 있어야 한다고 생각합니다.”
	진술문	13. 정책 공급자에게는 다양한 관점으로 문제에 접근할 수 있는 유연한 사고와 태도가 필요하다.
	면담 내용	“기획자와 디자이너에게도 중요한 항목이지만 모든 창의적 업종에 다 적용된다고 생각합니다. 결국 정책 공급자는 더 많은 사람들을 위해 생각해야 하고 더 파급력 있는 솔루션을 제안하기 위해 문제와 결과를 다각도로 볼 줄 알아야 한다고 생각합니다. <u>이는 프로젝트 단계마다 단계에 적합한 핵심적인 질문도 던질 줄 알아야 하고 각 전문분야 전문가들의 생각과 일반 시민들의 생각 등을 잘 융합하여 지속가능하고 확산성 있는 솔루션을 제공하는 것도 중요한 능력이라고 생각합니다.</u> ”
가장 비동의 (-4)	진술문	6. 정책 공급자는 공공서비스디자인 프로젝트의 목표와 실행 이유를 명확하게 이해하고 있다.
	면담 내용	“데스크 리서치를 통한 문제 정의 과정에서 프로젝트의 목표가 변경될 수 있음에도 불구하고 <u>정책 공급자들 내부에서 생각한 프로젝트 실행 이유와 목표에 매몰되어 디자이너가 제시하는 더 나은 프로젝트의 방향성이나 솔루션이 잘 받아들여지지 않습니다. 또한 그 결과가 사용자들에게 적합하지 않다고 생각한 적이 많았습니다. 이는 곧 정책 공급자들이 홍보와 실적 중심으로 프로젝트를 바라보기 때문이라고 생각합니다.</u> ”
	진술문	8. 정책 공급자와 서비스디자인어의 실무적 소통은 원활하게 이루어지고 있다.
	면담 내용	“때로는 형식적인 리서치가 이루어집니다. 상황에 따라 프로세스의 단계가 축소되기도 하고 <u>모든 프로세스 과정을 거치지 않더라도 문제 정의나 결과가 이루어질 수 있는데 정책 공급자들은 RFP에 명시된 모든 프로세스를 다 거쳐야 한다고 생각하며 그 과정에서 협의가 어려웠던 기억이 있습니다. 유연하게 대처할 수 있는 상황에서 유연하지 못한 태도로 대응할 때 답답함을 많이 느낍니다.</u> ”

Table 21~23을 종합하면, 형식적인 절차 중심의 프로젝트 진행을 중요시하는 공공기관의 시스템이 정책 공급자의 수동적이고 안정을 추구하는 업무 태도의 원인임을 시사한다. 공공서비스 프로젝트는 다양한 이해관계자의 참여가 요구되는 만큼 제한된 자원과 기간 안에 효율적인 프로세스와 신속한 의사결정이 이루어져야 한다. 이때 공공서비스의 공동 생산을 주도하고 관리하는 정책 공급자가 상황에 맞게 유연한 대응과 결정을 할 수 있도록 공공기관의 시스템 개선이 필요함을 알 수 있다. 따라서 Factor 4에 속한 P-표본을 ‘정책 공급자의 유연한 사고와 태도 필요 인식형’으로 명명하였다.

(5) Factor 5: 서비스디자인 특성에 적합한 예산 책정 필요 인식형

Factor 5는 Table 24와 같이 4번 진술문($Z=1.7607$), 30번 진술문($Z=1.7607$), 12번 진술문($Z=1.3205$), 16번 진술문($Z=1.3205$), 28번 진술문($Z=1.3205$) 항목에서 강한 동의를 보이고 있다. 반면, 2번 진술문($Z=-1.7607$), 1번 진술문($Z=-1.7607$), 24번 진술문($Z=-1.3205$), 19번 진술문($Z=-1.3205$), 9번 진술문($Z=-1.3205$) 항목에서 강한 부정적 태도를 보이고 있다(Table 24 참조).

Table 24 Representative statements and Z-scores for Factor 5

Question No.	Statements	Z-score
Consent statement		
4	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 프로젝트별 특성보다는 이전 프로젝트 예산을 기준으로 산정된다.	1.7607
30	정책 공급자의 용역 업체 선정에서 가장 중요한 기준은 비용이다.	1.7607
12	정책 공급자에게는 공공서비스 역량 강화를 위해 서비스디자인 교육이 필요하다.	1.3205
16	정책 공급자의 적극적인 태도는 프로젝트 전반에 중요한 역할을 한다.	1.3205
28	정책 공급자는 적절한 제안요청서 작성을 위해 서비스 디자이너의 자문을 받아야 한다.	1.3205
Counter Statement		
2	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 서비스디자인 방법론 사용으로 발생하는 부가 비용까지 고려하고 있다.	-1.7607
1	공공서비스디자인 프로젝트 예산은 적절하게 책정되고 있다.	-1.7607
24	정책 공급자는 서비스디자인에 대한 이해를 바탕으로 제안요청서를 작성하고 있다.	-1.3205
19	서비스디자이너는 제안요청서에 포함된 형식적인 절차를 수행하며 시간과 비용을 낭비하고 있다.	-1.3205
9	정책 공급자는 서비스디자이너와 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.	-1.3205

Factor 5의 특성을 더 심층적으로 분석하기 위해 다른 유형들 간 통계적으로 가장 구별되는 진술문을 살펴보았으며(Table 25), 해당 유형의 대표 표본인 'A11'의 후속 면담을 진행하여 가장 동의한 진술문(+4)과 가장 동의하지 않는 진술문(-4)의 선택 이유를 확인하였다(Table 26).

Table 25 Statements and Z-scores indicating the difference between Factor 5 and other types of factors

Question No.	Factor 5	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
4	1.7607	0.8803	-1.5427	0.7809	-0.0027
30	1.7607	-1.7607	-0.2603	-0.9971	-0.2659
12	1.3205	1.7607	0.7809	-0.1049	0.5145
16	1.3205	1.3205	0.5254	1.1490	0.0511
28	1.3205	-0.8803	-0.0048	1.1155	-0.1760
2	-1.7607	0.0000	0.2460	-1.4220	-1.7546
1	-1.7607	-0.4402	-0.0048	-1.7454	-0.3480
24	-1.3205	-0.8803	0.5158	-1.3765	-1.1159
19	-1.3205	-1.3205	-2.0633	0.6114	0.3806
9	-1.3205	-1.3205	-0.7714	-1.6609	-1.3453

Table 26 Follow-up interview of Factor 5 representative type 'A11'

Placement area	구분	Q-Statements and follow-up interviews
가장 동의 (+4)	진술문	30. 정책 공급자의 용역 업체 선정에서 가장 중요한 기준은 비용이다.
	면담 내용	"최저가를 제시한 업체가 선정되거나 한정된 비용에서 최대한의 산출물을 제시하는 업체가 선정되는 경우가 많았기 때문입니다. 서비스디자인을 하려고 하는 회사들은 보통 디자인에 진심이거나 무언가 새로운 것을 시도하려는 기업인 곳이 많은데 그런 기업들은 최저가를 제시하는 기업에 비해 가격 경쟁에서 밀리게 되는 경우가 많습니다."
	진술문	4. 공공서비스디자인 프로젝트 예산은 프로젝트별 특성보다는 이전 프로젝트 예산을 기준으로 산정된다.
	면담 내용	"서비스디자인은 프로젝트 후반부에 결과물이 나오기 때문에 사전에 프로젝트의 특성을 예측하기 어려운 부분이 있어서 예산을 책정할 때 보통 과거 사업을 레퍼런스 삼는 것 같습니다."
가장 비동의 (-4)	진술문	2. 공공서비스디자인 프로젝트 예산은 서비스디자인 방법론 사용으로 발생하는 부가 비용까지 고려하고 있다.
	면담 내용	"공공 예산은 정책적인 기조에 따른 우선순위에 따라 사업 단위로 탑-다운식으로 배분이 되고 바텀-업식으로 개별 사업의 특성이 잘 반영되지는 않는 것 같습니다. 또한 아직 공공에서 서비스디자인 방법론에 대한 이해가 부족해서 서비스디자인 용역도 보통의 디자인 용역처럼 예산이 결과를 제작에만 쓰일 것으로 고려될 때가 많습니다."
	진술문	1. 공공서비스디자인 프로젝트 예산은 적절하게 책정되고 있다.
	면담 내용	"공공에서는 사업의 예산 총액 및 예산 활용 방안을 사전에 정해야 해서 프로젝트 후반부에 결과물 윤곽이 나오는 서비스디자인 프로젝트의 성격과는 잘 맞지 않을 때가 많기 때문입니다. 결국 서비스디자인은 과정에 따라 어떠한 결과물이 나올지 모르기 때문에 예산이 적절하게 책정되고 있다고 할 수 없습니다."

Table 24~26을 종합하면, 공공서비스디자인 프로젝트의 과업 예산 책정 시, 서비스디자인의 특성과 서비스디자인 방법론 사용에 따라 추가적으로 발생하는 비용이 고려되지 않고 있음을 시사한다. 이는 정책 공급자가 서비스디자인의 본질적인 가치와 특성을 파악하고 일반 디자인 용역과의 차이를 인지하며 적합한 예산 산정을 중요하게 생각하는 유형이다. 따라서 Factor 5에 속한 P-표본을 '서비스디자인 특성에 적합한 예산 책정 필요 인식형'이라고 명명하였다.

5. 3. 모든 유형의 일치 항목

일치 항목(consensus item)은 특정 진술문에 대한 유형들 간 인식이 비교적 큰 차이 없이 서로 유사하다는 것을 의미하며 이는 모든 유형에서 비슷한 점수를 획득하여 표준 점수의 차이가 ± 1.00 이내로 들어오는 항목을 나타내며 공감대나 공통분모라 부를 수 있다(Kim, 2008).

5가지 유형에 대한 표준 점수 ± 1.00 이내로 일치 항목을 분석한 결과, 해당 조건에 해당되는 항목은 없는 것으로 확인했다. 이는 5가지 유형이 분류되어 32개의 진술문 모두가 각 유형에 차별적으로 적용된 것으로 해석할 수 있다(Kim, 2007). 이에 본 연구는 선행 연구에 따라(Kim, 2022), 일치 항목을 각 유형들 표준점수(Z-score)의 평균 점수[(Factor 1의 표준점수 + Factor 2의 표준점수 +...+ Factor 5)/5]를 산출하여 이 표준 점수 평균의 절댓값 크기에 따라 순서대로 나열한 후 이 중 +1.00 이상과 -1.00 이하에 속하는 진술문으로 정의하여 도출하였다. 이에 해당하는 항목은 진술문 31번, 20번, 21번, 9번이었다(Table 27).

Table 27 Matches between types

No	진술문	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	표준 점수 평균
31	공공서비스디자인 프로젝트의 성공적인 수행에는 최적의 용역 업체 선정이 중요하다.	1.3205	2.0633	1.346	1.4294	0.8803	1.4079
20	서비스디자인이냐는 프로젝트의 확산성과 지속가능성을 고려한 솔루션을 제안해야 한다.	1.3205	0.7714	0.9999	1.5933	0.8803	1.11308
21	서비스디자인이냐는 프로젝트 퍼실리테이터로서 프로젝트 이해관계자와 참가자의 협업을 촉진하는 역할을 해야 한다.	0.8803	1.0317	1.1306	1.0886	0.8803	1.0023
9	정책 공급자는 서비스디자인과 같은 관점으로 프로젝트를 바라보고 있다.	-1.3205	-0.7714	-1.6609	-1.3453	-1.3205	-1.28372

종합하면, 연구에 참여한 디자이너들은 공통적으로 공공서비스디자인 프로젝트에 있어 서비스디자이너의 역할을 중요하게 인식하고 있었다. 특히 31번 진술문과 20번 진술문에서 표준 점수 평균이 ± 1.00 이상의 강한 긍정을 나타냈다. 이는 프로젝트를 성공적으로 완료하기 위한 중요한 요인으로 프로젝트의 특성과 프로젝트팀 간의 적합성 및 프로젝트팀의 능력을 중요하게 인식하고 있음을 시사한다. 반면, 9번 진술문은 모든 유형에서 동의하지 않는 진술문으로 나타났다. 이는 정책 공급자의 서비스디자인 분야에 대한 낮은 이해도와 결과 중심의 사고방식들이 디자이너와 정책 공급자 간 이해 충돌의 원인이 될 수 있음을 시사한다. 결론적으로 P-표본 전체적으로 프로젝트 예산에 대한 문제보다는 프로젝트를 바라보는 서로의 이해와 관점 차이를 중요한 문제로 인식하고 있었다.

5. 4. 종합

본 연구는 아래와 같은 핵심 연구결과(Table 28)를 바탕으로 공공서비스 정책 수행을 위한 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 개선 방안을 다음과 같이 도출하였다.

Table 28 Key findings

구분	Factor 01	Factor 02	Factor 03	Factor 04	Factor 05
문제 유형명	정책 공급자의 높은 공공서비스 역량 필요 인식형	프로젝트 형태에 적합한 최적의 용역 선정 필요 인식형	정책 공급자의 명확한 프로젝트 목적 설정 필요 인식형	정책 공급자의 유연한 사고와 태도 필요 인식형	서비스디자인 특성에 적합한 예산 책정 필요 인식형
디자이너들이 인식하고 있는 문제 원인	정책 공급자의 낮은 공공서비스 역량	부적합한 용역 업체 선정	불명확한 프로젝트 목적 인식	정책 공급자의 수동적인 업무 태도	서비스디자인 특성을 고려하지 않은 예산 책정

첫째, Factor 1 ‘정책 공급자의 높은 공공서비스 역량 필요 인식형’은 정책 공급자들이 높은 공공서비스 역량을 기반으로 공공서비스디자인 프로젝트 계획을 수립해야 한다고 인식하였다. 즉, 정책 공급자는 서비스디자인에 대한 높은 이해도와 정책 수요자의 관점으로 공공서비스디자인 프로젝트 계획을 수립하고 제안요청서를 작성해야 한다. 이를 위해 정책 공급자에게 서비스디자인 교육을 제공하여 그 이해를 바탕으로 사용자의 관점에서 문제를 파악하는 프로젝트 계획 수립 역량을 향상시킨다면 성공적인 공공 정책 발굴이 가능할 것이다.

둘째, Factor 2 ‘프로젝트 형태에 적합한 최적의 용역 선정 필요 인식형’은 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 과정에서 각 프로젝트의 특성에 적합한 용역 업체가 선정될 수 있는 프로세스와 시스템이 필요하다고 인식하였다. 즉, 정책 공급자는 각 공공서비스디자인 프로젝트의 특성과 조건에 적합한 용역 업체를 선정해야 한다. 이를 위해 공공기관은 각 프로젝트에 적합한 용역 업체 선정을 위한 명확한 선정 기준과 선별 프로세스 및 시스템을 개선해야 한다. 동시에 정책 공급자는 제안요청서에 용역 업체 선정에 대한 기준을 서비스디자인 관점에서 작성하여 제시할 필요가 있다.

셋째, Factor 3 ‘정책 공급자의 명확한 프로젝트 목적 설정 필요 인식형’은 정책 공급자가 프로젝트에 대한 명확한 목적과 목표 설정 후 제안요청서를 작성해야 하며 이를 바탕으로 디자이너와 소통이 이루어져야 한다고 인식하고 있었다. 그러므로 발주 기관의 제안요청서를 작성 시, 사업의 기능 요구사항에 대한 작성도 중요하지만 발주 기관이 지향하는 목표와 프로젝트의 진행 이유에 대한 명확한 정의가 더 중요하다(Satio, 2012). 그러므로 정책 공급자는 서비스디자인 방법론에 대한 이해를 바탕으로 수행할 프로젝트에서 서비스디자인이 필요한 이유와 궁극적인 목적을 구체적으로 제시할 필요가 있다.

넷째, Factor 4 ‘정책 공급자의 유연한 사고와 태도 필요 인식형’은 정책 공급자가 유연한 태도와 사고를 바탕으로 서비스디자이너가 제안하는 솔루션을 긍정적으로 수용하여 정책으로 실현해야 한다고 인식하고 있었다. 그러므로 정책 공급자는 디자이너가 제시하는 아이디어와 솔루션을 긍정적으로 수용할 수 있는 적극적인 업무 태도와 유연한 사고를 가지고 프로젝트를 진행해야 한다. 이때 정부 차원에서 공공서비스의 공동 생산을 주도하고 관리하는 정책 공급자가 상황에 맞게 유연한 대응과 결정을 할 수 있도록 공공기관의 시스템 개선이 필요하다.

다섯째, Factor 5 ‘서비스디자인 특성에 적합한 예산 책정 필요 인식형’은 정책 공급자가 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 과정에서 서비스디자인에 대한 이해를 바탕으로 분야 특성을 고려한 예산을 책정해야 한다고 인식하고 있다. 그러므로 정책 공급자는 서비스디자인 방법론 사용으로 인한 추가 발생 비용을 고려하여 프로젝트 예산을 책정해야 한다. 이때 정책 공급자가 서비스디자인의 본질적인 가치와 특성을 이해하고 일반 디자인 용역과의 차이를 인지할 수 있도록 해야 한다.

6. 결론

본 연구는 Q-방법론을 통해 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너들이 인식하는 문제 유형과 유형별 특징을 분석하였다. 그 결과, 부적절하게 책정되는 프로젝트 예산 문제를 포함하여 5개의 주요 문제점이 최종 도출되었다. 도출한 각 문제점은 공공정책 생산 과정 단계에 맞게 배치하여 단계별 개선 방안과 이를 위한 정부 및 공공기관이 보완해야 할 점을 아래 Figure 3과 같이 제안하고자 한다.

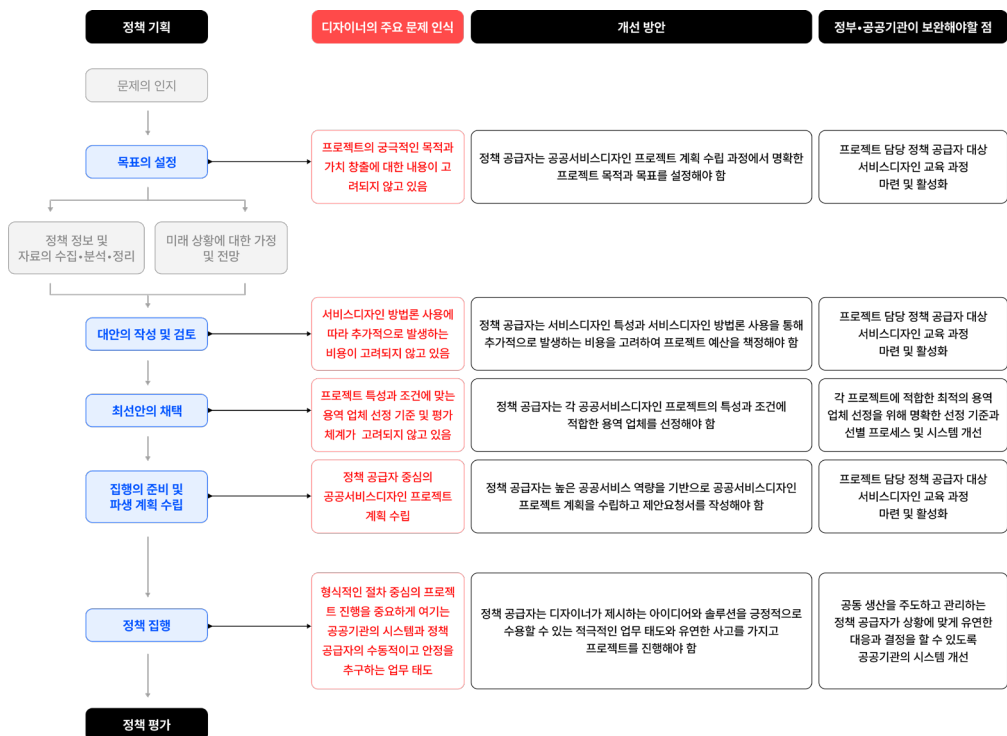


Figure 3 Improvements at each stage of policy production

첫째, 주요 정책 기획 단계 중 ‘목표의 설정’, ‘대안의 작성 및 검토’, ‘집행의 준비 및 파생 계획 수립’ 단계에서 정책 공급자의 서비스디자인 이해도 부족으로 인해 프로젝트의 불명확한 목적 설정, 분야 특성과 방법론 사용을 고려하지 않은 예산 책정, 정책 공급자 중심의 프로젝트 계획 수립이 이루어진다고 생각하였다. 이를 개선하기 위해 정책 공급자는 서비스디자인의 본질적인 가치와 특성을 이해하고 프로젝트에서 서비스디자인이 필요한 이유와 궁극적인 목적의 구체적 제시가 필요하며 사용자 관점에서 문제를 다각도로 파악하고 서비스디자인 방법론을 통한 정책의 효과성과 실질적인 운영까지의 고려가 필요하다. 정부 및 공공기관에서는

프로젝트 담당 정책 공급자를 대상으로 서비스디자인 교육 과정을 마련하여 서비스디자인 교육의 활성화 및 프로젝트 계획 수립 역량 강화에 노력을 기울일 필요가 있다.

둘째, 주요 정책 기획 단계 중 '최선안의 채택' 단계에서 프로젝트의 특성에 맞는 용역 업체 선정 기준과 평가 체계가 고려되고 있지 않다고 생각하였다. 이를 개선하기 위해 정책 공급자는 제안요청서에 프로젝트의 방향성과 목표 그리고 현실적인 예산 등을 포함한 상황적 조건을 고려하여 용역 업체 선정에 대한 기준의 명확한 제시가 필요하다. 정부 및 공공기관에서는 공공서비스디자인 프로젝트별 각 특성에 적합한 용역 업체 선정을 위해 명확한 선별 기준과 프로세스 그리고 시스템 개선에 노력을 기울일 필요가 있다.

셋째, 주요 정책 기획 단계 중 '정책 집행' 단계에서 수동적이고 안정을 추구하는 정책 공급자들의 태도와 형식적인 절차 중심으로 프로젝트를 진행하는 공공기관의 시스템으로 인해 디자이너들은 더 나은 방향성의 솔루션을 제안하거나 적용하기 어렵다고 생각하였다. 이를 개선하기 위해 정책 공급자는 변화를 수반하는 디자인의 특성을 이해하고 디자이너가 제안하는 솔루션을 긍정적으로 수용하고 적용해줄 수 있는 유연한 태도와 사고를 가지고 프로젝트 진행이 필요하다. 또한 정부 및 공공기관에서는 공동 생산을 주도하고 관리하는 정책 공급자가 상황에 맞게 유연한 대응과 결정을 할 수 있도록 공공기관의 시스템 개선에 노력을 기울일 필요가 있다.

7. 연구의 의의 및 한계점

본 연구의 결과를 통한 학문적 의의는 다음과 같다.

첫째, 디자이너의 직접적인 경험과 인식을 문제 해결의 중심으로 삼으며 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너가 느끼는 현실적 제약과 문제점을 구체화하였다. 이는 정책 공급자의 관점에서 절차 개선, 자원 배분, 효율성 증대 등에 초점이 맞춰져 있으며 디자이너의 경험이나 관점은 부차적 요소로 다뤄지는 행정 및 공공서비스 분야의 기존 연구들과의 차별점을 가진다. 둘째, Q-방법론을 통해 디자이너들의 주관적 인식과 태도를 체계적으로 정리하고 유형화하여 내적 구조와 상관관계를 탐구하였다. 이는 정량적 접근법이 포착하지 못하는 문제 인식의 다양성과 복잡성을 심층적으로 분석하였으며 공공정책 생산 과정 단계의 문제 해결 기반 접근을 제시했다. 따라서 각 문제를 유형화하고 유형별 특징과 차이 분석은 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정의 문제를 구체적이고 다각적으로 이해하도록 돕고 공공서비스디자인 연구에서 문제 정의의 기준을 더 정교하게 제시하는 데 기여할 수 있다.

실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 도출한 각 문제 유형을 공공정책 생산 과정 단계에 맞게 배치하여 단계별 개선 방안을 제시하였는데, 향후 정부 및 공공기관이 보완해야 할 점으로 활용한다면 디자이너와 정책 공급자 간 상호 이해를 증진시키고 협업의 효율성을 높이는 협업 구조에 기여할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 제안된 개선 방안은 공공기관의 서비스디자인 전문성 향상을 목적으로 실무 교육과 정책 역량 강화를 위한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다. 따라서 본 연구의 결과는 공공서비스디자인 프로젝트에서 디자이너가 단순 실행자가 아닌 전략적 파트너로 참여할 수 있는 환경을 조성하는 데 기여할 수 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 이는 Q-방법론과 관련된 것으로 Q-모집단의 포괄성과 대표성에 한계가 있다. 본 연구는 Q-모집단 구축 시, 사례 연구 결과를 바탕으로 공공서비스디자인 프로젝트 경험이 있는 디자이너들의 심층 인터뷰를 통해 진술문들을 수집하였다. 하지만 이 연구에서 수집한 진술문들이 프로젝트 계획 수립 과정에서 모든 디자이너들이 느끼는 문제 인식이나 생각들을 담고 있다고 할 수 없기 때문에 Q-모집단의 포괄성과 대표성에는 한계가 있음을 밝힌다. P-표본의 성별, 연령, 직무 경력 등 인구·사회학적 배경 변수를 고려하여 최대한 다양한 표본을 추출하려고 노력하였으며 분석 결과의 타당성을 높이고자 사후 심층 인터뷰까지 시행하였다. 하지만 Q-표본이 연구자의 기준에 따라 구성되었기 때문에 본 연구의 분석 결과가 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 과정에서 모든 디자이너들이 느끼는 문제 인식이나 생각을 보여주는 것은 아니다. 그러므로 표본 선정에 있어 본 연구자가 인식한 한계를 해결하고 보다 정밀한 디자이너들의 인식 파악을 위해서 다수의 표본을 대상으로 한 양질의 데이터를 수집한 추가적인 연구가 진행될 필요성이 있다.

하지만 Q-방법론은 표본 집단의 모수에 대한 일반적 특성을 살펴보기 위해서가 아니라 각 표본이 지니고 있는 인식을 유형화하고 도출된 각 유형을 해석하기 위한 방법론이다. 이처럼 Q-방법론의 역할과 의의를 고려한다면, 본 연구는 P-표본의 크기가 양적 연구보다 미흡하더라도 다양한 인식 유형이 도출된 점에서 현재 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 과정에서 디자이너들이 느끼는 구체적인 문제와 이에 대한 개선 방향을 파악하는 데 도움이 될 것이다.

References

1. Ahn, H. S., & Koo, Y. R. (2020). A study of service designers' facilitation role and co-design toolkit utilisation in design-thinking workshops – focusing on the public sector. *Archives of Design Research*, 33(3), 223–252.
2. Dunn, W. N. (2015). *Public policy analysis*. routledge.
3. Durning, D. (1999). The transition from traditional to postpositivist policy analysis: A role for Q-methodology. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 18(3), 389–410.
4. Jang, Y. W. (2023). *A study of perception types and differences between millennials and Gen Z on workplace selection criteria*(Master's thesis). Sookmyung Women's University, Seoul, South Korea.
5. Jin, S. H. (2012). A typology of Korean perceptions of nuclear power after the Fukushima accident. *Korean Journal of Public Administration*, 24(4), 1011–1036.
6. Jones, K. C. (1981). *Q-analysis: A New Approach to the Understanding of Social Complexity*. Gower Publishing.
7. Jung, G. S. (2003). A study of the formulation process of policy planning. *International Area Studies*, 7(2), 156–188.
8. Jung, J. H. (2015). *A study on the operation of local government's citizen participation system*(Doctoral dissertation). Mokwon National University, Seoul, South Korea.
9. Kang, P. H., Yoon, S. W., Kim, S. A., Oh, Y. M., Choi, M. Y., An, N. Y., & Lee, J. H. (2015). *An empirical study on public participatory policy improvement and public design operation model through service design application*. Ministry of the Interior and Local Government.
10. Kim, A. R. (2020). *A study of perceptions of child welfare using Q methodology*(Doctoral dissertation). Sookmyung Women's University, Seoul, South Korea.
11. Kim, H. G. (1990). *Understanding and applying Q methodology: with a focus on advertising research*(Master's thesis). Sogang University, Seoul, South Korea.
12. Kim, H. G. (1992). Understanding the Q methodology for subjectivity research. *Journal of Nursing*, 6(1), 1–12.
13. Kim, H. G. (2008). *Q Methodology: Philosophy, Theory, Analysis, and Application*. Communication Books.
14. Kim, H. N. (2009). *Influencing factors of acceptability of civic participation*(Master's thesis). Ewha Womans University, Seoul, South Korea.
15. Kwon, H. W., & Yoon, Y. K. (2020). A study on conceptual understanding of 'policy co-production' for public problem solving and typology of cases. *Korean Journal of Social and Administrative Research*, 30(4), 1–26.
16. Kim, H. J., Kim, S. H., & Ahn, S. H. (2019). Exploring alternative administrative models through 'public service design'. *Korean Administrative Research*, 28(2), 85–121.
17. Kim, H. H., Yang, I. H., Lee, W. C., Kim, B. J., & Park, Y. T. (2012). A case study of quality analysis of public informationization proposal requests. *Proceedings of the Conference of the Korean Entertainment Industry Association*, 28–34.
18. Kim, J. H. (2001). Theoretical Arguments and Direction of the Functional Transformation of the Village Office Based on Co-operative Production. *Korean Journal of Social and Administrative Studies*, 12(1), 41–55.

19. Kim, J. Y. (2022). *A Study on the Perceptions of Stakeholders about Fake News: Q Methodology on the Concept of Fake News and In-depth Interview about Response Methodology on Fake News*(Doctoral dissertation). Kyungpook National University, Daegu, South Korea.
20. Kim, S. A. (2022). Designing a public service design education programme for enhancing public service capacity –Focusing on the case of a workshop for policy providers. *Digital Convergence Research*, 20(4), 101–110.
21. Kim, S. E. (2007). *Q-Methodology and the Social Sciences*. Geumjeong Publishing House.
22. Kim, S. H. (2022). Exploring a collaborative creativity model: studying creativity in the field of public administration. *Government Studies*, 28(3), 139–169.
23. King, C. S., & Stivers, C. (1998). Citizens and administrators: Roles and relationships. *Public Administration and Society: Critical Issues in American Governance*, 49–67.
24. Lee, D. H. (2000). *The Substructure of Local Government*. Hanul.
25. Lee, K. H., Ryu, E. Y., & Ryu, E. S. (2016). A study on the influencing factors of intra-organizational collaboration using PLS structural equation model: Focusing on the fire administration organization. *Korean Journal of Public Administration*, 15(3), 25–47.
26. Lee, M. S., Bae, J. H., & Yang, S. J. (2009). Collaborative governance and the role of government: focusing on the case of social enterprises. *Journal of the Korean Policy Studies Association*, 18(4), 145–172.
27. Lee, S. H. (2014). *Perception Types of Climate Change*(Master's thesis). Seoul National University, Seoul, South Korea.
28. Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford University Press.
29. Moon, S. H., & Lee, S. J. (2013). A study on RFP conformance for successful defense project execution. *Proceedings of the Conference of the Korean Society for Information Processing*, 20(2), 1004–1007.
30. Moon, Y. R. (2018). A study of user satisfaction factors and influences for public service design(Master's thesis). Ewha Womans University, Seoul, South Korea.
31. Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776.
32. National Civil Service Human Resource Development Centre. (2017). Public Service Design Techniques and the National Design Corps. PUBLIC HRD.
33. Oh, H. K. (2022). A study of college students' community awareness and attitudes. *Learner-Centered Teaching and Learning Research*, 22(7), 737–751.
34. Park, C. S., Baek, D. S., & Jung, C. H. (2018). An exploratory study of collaboration as a wicked problem-solving strategy: Focusing on the case of collaboration in the Park Geun-hye administration. *Journal of the Korean Organization Studies Association*, 15(2), 83–113.
35. Sanders, E. B.-N., & Stappers, P.J. (2008). Co-creation and the New Landscapes of Design. *CoDesign*, 4(1), 5–18.
36. Saito, Y., Monden, A., & Matsumoto, K. (2012, October). Evaluation of non functional requirements in a request for proposal (rfp). In *2012 Joint Conference of the 22nd International Workshop on Software Measurement and the 2012 Seventh International Conference on Software Process and Product Measurement* (pp. 106–111). IEEE.
37. Sorrentino, M., Sicilia, M., & Howlett, M. (2018). Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*, 37(3), 277–293.

공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영에 대한 개선 방안 연구 : 디자이너가 인식하는 문제 유형 및 차이를 중심으로

허은영¹, 이연준^{2*}

¹홍익대학교 산업미술대학원 서비스디자인학과, 학생, 서울, 대한민국

²홍익대학교 일반대학원, 디자인학부 시각디자인, 교수, 서울, 대한민국

초록

연구배경 정부 및 공공 기관에서는 공공 부문에 있어 시민과의 협업의 중요성을 강조하며 국민들에게 제공하는 공공서비스의 질을 서비스디자인을 통해 향상시키려 노력 중이다. 이에 따라 공공서비스디자인은 수요자 맞춤형 공공서비스를 전달하기 위해 꾸준히 수요가 발생하고 있으며 현재 국내 공공서비스디자인 정책 기획 및 운영 과정을 포함한 프로젝트 계획 수립 및 운영에 대한 점검이 필요한 시점이다. 이에 본 연구에서는 공공서비스디자인 프로젝트의 계획 수립 및 운영 과정에 대한 깊이 있는 탐색을 위해 프로젝트 수행 경험이 있는 경험·서비스디자이너들의 관점에서 프로젝트의 계획 수립 및 운영 과정의 문제점을 살펴보고자 한다.

연구방법 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너들이 인식하는 문제 유형을 알아보기 위해 프로젝트 수행 경험이 있는 경력별 서비스디자이너와 경험디자이너 24명을 대상으로 조사하였다. 사전 심층 인터뷰를 통해 추출된 진술문을 바탕으로 Q-표본을 선정하였으며 이후 P-표본 24명을 대상으로 Q-분류를 실시하고 주성분 분석을 통해 집단 내 공통적으로 지지되는 주요한 유형을 Ken Q-Analysis로 분석하였다.

연구결과 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 과정에서 디자이너들이 인식하는 문제 유형은 5개로 도출되었다. 도출된 문제 유형을 ‘정책 공급자의 높은 공공서비스 역량 필요 인식형’, ‘프로젝트 형태에 적합한 최적의 용역 선정 필요 인식형’, ‘정책 공급자의 명확한 프로젝트 목적 설정 필요 인식형’, ‘정책 공급자의 유연한 사고와 태도 필요 인식형’, ‘서비스디자인 특성에 적합한 예산 책정 필요 인식형’으로 명명하였다. 디자이너들은 이러한 문제의 원인을 정책 공급자의 낮은 공공서비스 역량, 부적합한 용역 업체 선정, 불명확한 프로젝트 목적, 정책 공급자의 수동적인 업무 태도, 서비스디자인 특성을 고려하지 않은 예산 책정을 통해 느끼고 있다는 것을 확인하였다.

결론 본 연구는 디자이너들이 인식하는 문제 유형과 유형별 특징을 바탕으로 공공서비스디자인 프로젝트 계획 수립 및 운영 개선 방안에 대한 시사점을 정책 기획 단계에 맞춰 제안하였다. 이러한 연구 결과는 향후 공공서비스디자인 프로젝트의 계획 수립 및 운영 개선을 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

주제어 공공서비스디자인, 공공서비스, 정책 기획, 정책 공급자, 서비스디자인, Q-방법론

본 연구는 2024년 석사학위논문을 바탕으로 작성되었습니다.

*교신저자 : 이연준 (younjoonlee@hongik.ac.kr)