

공공디자인사업 수행 프로세스 현황연구**

The Current Conditions of the Operational Process of Public Design Project

Author 박수경 Park, Su-Kyoung / 정희원, 조선대학교 미술대학 디자인학부 겸임교수, 디자인학박사
문정민 Moon, Jeong-Min / 정희원, 조선대학교 미술대학 디자인학부 교수, 공학박사*

Abstract As a way to raise the brand value of each area and activate local industries, public design projects have been competitively made. Meanwhile, public design has the characteristics of having an uncertain number of users, people with different interests, and management of the design by an administrative organization. Such characteristics may be obstacles to the results of public design and finally can cause many problems in a project's results. However, although most local governments have executed public design projects, systematic research for them and organized execution of the projects has been insufficient. For successful realization, proper organization, and consistent public design, research on a strategic design process is needed. Therefore, this study investigated the current status of public design projects to understand problems in the design process and solve them. The results are presented as follows: First, the design process for public spaces has a dual structure including a specialized process of design development in its execution and management and the execution process in the planning state is unsatisfactory and the process of designer selection is not consistent. Second, as a result of investigating the current status of the design process for public spaces, it was deduced that as most of the projects have been subjectively and temporarily managed by wholly charged organizations without specialized consultation or investigation with different related departments, there have been diverse problems in securing design quality. Third, as a result of analysing the specific execution processes carefully, it was suggested that problems in the process can be solved by decisions through consultation and discussion. As well supportive consultation systems should be used actively.

Keywords 공공디자인사업, 수행 프로세스
Public Design Project, Operational Process

1. 서론

1.1. 연구의 배경 및 목적

현대화된 도시의 이미지구축과 정체성 확립을 위해 최근 들어 디자인은 매우 유용한 도구로 활용되고 있으며 특히, 지역의 브랜드 가치를 높이고, 지역산업을 활성화 하려는 노력의 일환으로 공공디자인을 위한 사업이 앞다투어 이루어지고 있다. 그러나 이러한 사업은 트렌드에 부흥하기 위해 즉흥적으로 시행됨에 따라 심미성에만 무게를 둔 외형적인 접근, 체계적이지 않은 사업추진에

따른 디자인조직의 미비 등, 다양한 문제점이 나타나고 있다. 또한, 공공디자인은 불특정 다수의 사용자, 사업의 이해당사자가 서로 다르다는 점, 디자인개발이 행정 조직에 의하여 관리된다는 점 등의 특성을 가지고 있다. 이러한 특성은 창의적인 공공디자인의 결과물을 방해하는 요인이 되고, 궁극적으로 이러한 다양한 문제들은 공공디자인을 시행하기 위하여 장기적으로 제도화된 프로세스가 효율적으로 수행되지 않아서 나타난 결과라고 할 수 있다.

그러나 최근 대다수의 지자체에서 공공디자인사업을 실행하고 있음에도 불구하고 이에 대한 연구는 공공디자인 평가시스템 개발, 공공디자인 정책연구 등의 부분적인 연구가 이루어지고 있으나 공공디자인사업의 체계적인 수행을 위한 시스템적인 연구는 미비하게 이루어지고 있는 실정이다. 그러나 무엇보다도 도시의 전체적 이미지와 맥락을 같이하는 지속적이고 일관성 있는 공공디자인

* 교신저자(Corresponding Author): Moon327@Lycos.co.kr

** 본 연구의 결과는 교육과학기술부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 산학협력 선도대학 (LINC)육성사업단의 기업지원 프로그램의 연구결과입니다.

인의 성공적인 실현을 위해서는 공간 환경을 배경으로 하는 공공디자인사업의 전략적인 수행 프로세스가 무엇보다도 우선적으로 연구되어야 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 공공디자인 중 가장 많은 비율을 차지하고 있는 공공공간에 해당하는 사업의 수행 현황을 조사하여 현재 프로세스의 문제점을 파악하고 이를 개선하기 위한 방향을 탐색하고자 한다. 본 연구는 이론적 고찰을 통하여 공공디자인사업 수행 프로세스의 특성을 파악하고, 이를 토대로 현재 공공디자인사업의 프로세스 현황을 조사하여 비교 분석함으로써 보완된 프로세스의 방향을 제안하고자 한다.

1.2. 연구의 방법 및 범위

본 연구는 공공디자인사업의 수행 프로세스를 이론적으로 고찰하기 위하여 디자인프로젝트 프로세스, 일반프로젝트 프로세스, 경영전략적 프로세스와 비교분석하여 공공디자인사업의 수행 프로세스의 특성을 파악하고 이를 보완하기 위한 방향을 정립한다.

또한 3장에서는 공공디자인사업 수행의 현황을 분석하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 1차적으로는 최근 전라남도 공공디자인사업 중 대표되는 사업을 선정하여 실무자를 대상으로 과정별 수행현황을 체크하였고, 2차적으로는 현황조사에서 나타난 프로세스의 문제점을 분석하기 위하여 공공디자인 프로세스의 세부 실행과정을 디자인경영의 요소로 유형화하여 구체적으로 제시하고 설문을 통해 각 과정의 활용여부를 조사하였다. 특히, 각 장에서는 본 연구자의 선행연구¹⁾의 결과를 토대로 진행하였다.

2. 공공디자인사업 수행 프로세스 특성

2.1. 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조

일반적으로 공공디자인사업 수행 프로세스는 기획단계, 실행단계, 평가 및 유지관리단계를 따른다. 기획단계에서는 사업의 추진을 위하여 사업 성격에 맞는 추진주체를 구성하고 정책적으로 추진하기 위하여 사전조사를 실시하여 사업의 목표와 범위를 설정하고 효과적인 사업의 실행을 위한 요소들의 공식적인 프로세스를 수립한다. 실행단계에서는 다양한 방법으로 디자인을 선정하고 사업을 발주하여 디자인개발 및 준공에 관하여 조달과 진행을 관리한다. 마지막으로 평가 및 유지관리 단계에서는 목표의 성취여부 및 사업 활동 전반을 평가하고 지속적인 관리를 위한 사항을 수행한다.²⁾

1) 박수경, 디자인경영측면에서 본 공공디자인사업 관리 프로세스에 관한 연구, 한국실내디자인학회, 2012.12와 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조적 특성에 관한 연구, 한국실내디자인학회, 2013.6의 내용을 수정, 보완하여 정리함.

2) 권영걸, 공공디자인행정론, pp.197~209요약

한편, 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조적인 특성을 분석하기 위하여 일반프로젝트 관리 프로세스와, 디자인경영, 디자인프로젝트 관리 프로세스와 비교하여 보았을 때 공공디자인사업 수행 프로세스는 다음과 같은 특성이 있음을 알 수 있다.

첫째, 일반프로젝트 관리프로세스³⁾와 비교해 보면 일반적으로 공공디자인사업은 기획 단계에서 착수 및 계획의 업무, 실행단계에서는 프로젝트 실행과 관리, 유지 및 관리단계에서는 종료의 기능을 따르고 있다. 이 과정에서 공공디자인사업은 일반프로젝트에 비해 기획단계에서 착수를 위한 공식적인 과정이 별도로 제시되지 않고 있다. 사업의 착수는 새로운 프로젝트를 위해 공식적인 허가를 받기 위한 과정으로 업무의 필요사항, 요구 사항 등을 토대로 새로운 사업의 타당한 수행을 위하여 최적의 필요사항을 선택하는 절차를 의미하며 공공디자인사업에서는 사업의 필요성 판단과정과 타당성 검증의 과정으로 수행할 수 있다.

두 번째, 전략적 계획 프로세스와 비교하였을 때, 공공디자인사업 수행 프로세스는 디자인을 대상으로 하는 방향 제시를 위한 구체적인 자료조사, 목표설정 등을 토대로 한 전문적인 전략의 수립단계가 별도로 수립되어야 한다.

세 번째, 디자인프로젝트 관리프로세스⁴⁾와 비교하였을 때, 디자인개발 사업을 세부적으로 포함하고 있다. 또한 공공디자인은 앞의 내용에서 설명한 바와 같이 공간을 배경으로 하고 있다. 따라서 공간 환경을 중심으로 한 디자인개발사업의 과정을 별도로 구성하여 공공디자인의 특성과 가치 등을 토대로 한 디자인개발과정의 지침이 구체적으로 제시되어야 한다.

네 번째, 또한 이를 지원하는 전문적인 과정으로서의 디자이너선정 과정과 실행계획의 과정을 실행준비단계로 별도로 구성하여 이를 위한 세부적이고 구체적인 실행과정을 제안함으로써 현재 전반적인 계획체계의 미흡함에 따른 문제점을 해결하고 합리적인 준비체계를 수행할 수 있다.

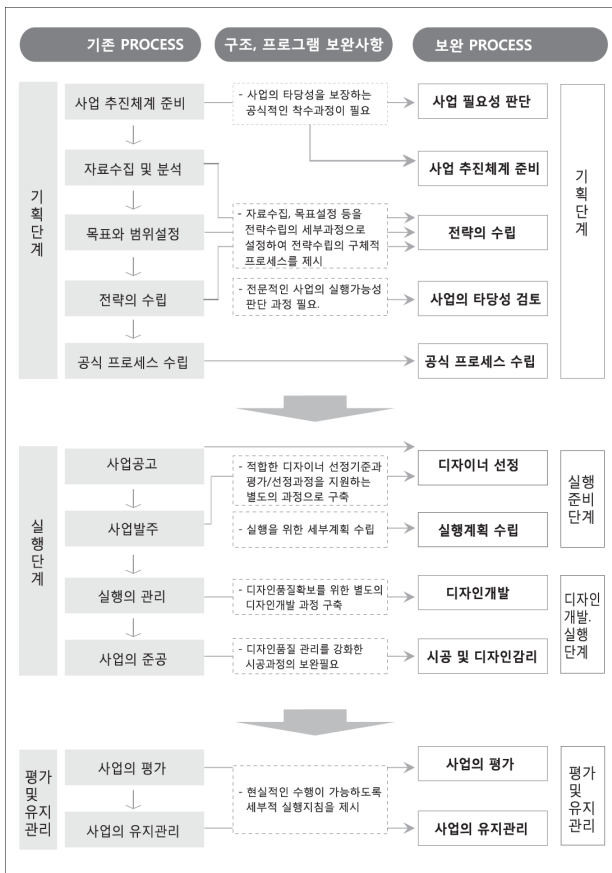
2.2. 공공디자인 사업 수행 프로세스의 보완

공공공간의 디자인 프로세스를 구조적인 측면에서 접근하였을 때 공공디자인사업의 합리적인 수행을 위해서는 각 과정별 세부적인 절차의 보완이 필요함을 알 수 있었다. 즉, 디자인개발을 위한 기획단계, 실행단계, 평가 및 유지관리 단계의 세부과정 중 객관적 타당성을 확보하는 필요성의 판단, 타당성검토의 과정이 별도로 구성되어야 한다. 또한 실행단계를 디자이너선정과 실행내용을 구체적으로 계획하는 준비단계와 디자인개발 및 시공의 실행과정으로 분류하여 디자인개발과정을 전문적으로

3) PMBOK의 5가지 프로세스와 비교하여 연구자가 분석함.

4) 정경원, 디자인경영, 안그래픽스, p.131

관리하는 기반을 마련해야한다. 이와 더불어 평가 및 유지관리를 공식화하여 사업수행의 체계적인 관리를 위한 프로세스를 구조적으로 조정해야한다.



<그림 1> 이론적 고찰을 통한 공공디자인사업 수행 프로세스의 보완

3. 공공디자인사업 수행 프로세스 현황분석

3.1. 조사개요

본 연구에서는 연구의 범위를 전라남도에서 시행된 사업을 중심으로 제한하여 ‘2012’년 조달청에서 공고된 사업 중 가장 많은 비율로 시행된 사업의 종류와 규모인 1억원 이상 5억원 미만의 공공공간에 해당하는 디자인 사업을 대상으로 관련기관에 근무하는 실무자들에게 사업수행의 프로세스 현황을 분석하였다. 사업의 발주형태는 가장 비율이 높은 제한경쟁과 선진사례에서 가장 많이 나타나는 협상에 의한 계약을 대상으로 하였다. 분석의 대상이 되는 A, B, C, D, E 프로젝트는 전라남도 5개시, 17개 군에서 디자인전담부서가 보유한 지역에서 최근 디자인개발 과정을 포함하여 시행한 도시의 공공디자인 및 경관, 공원조성의 기본계획 사업이다. 인터뷰는 설문지를 통해 제시하였으며 수행과정을 인지하도록 하기 위하여 인터뷰 과정에서 각 과정에 대하여 충분히 설명하며 진행하였다. 설문문의 내용은 수행업무의 각 과정별 수행현

황을 조사하였다.

3.2. 공공디자인사업 수행 프로세스 현황조사

본 절에서 살펴본 바와 같이 공공디자인사업은 현재 수행과정에서 다양한 문제점을 살펴볼 수 있었으며 그 내용은 <표 1>과 같다.

첫 번째, 기획단계의 업무에서는 사업의 필요성 판단과 사업의 타당성 검토가 대부분 전담부서에서 직접적으로 이루어지거나, 국가나 도시의 정책에 따라서 지시사항으로 전달되어 사업을 진행한다. 이 과정에서는 역시 자체적으로 사업의 조사, 목표 및 범위를 선정하여 기획 단계를 진행한다. 또한 공식적인 프로세스의 수립단계에서는 대부분이 협력관계나 유관부서에 대한 공식적인 계획을 수립하지 않고 사업의 수행과정에서 단계마다 필요한 부서와 문서검토에 의하여 사업이 진행되고 있었다. 또한 디자인 프로세스의 진행과정에 필요한 정보관리에 대한 계획이나 실행은 부재하였고, 이는 공공디자인사업을 중복 수행하는데서 발생하는 다양한 비효율적인 측면의 문제를 초래한다.

두 번째, 실행단계에서는 디자이너를 선정하기 위하여 과업지시서의 작성은 대부분 전담부서에서 이루어지고 있으며, 제안서평가와 발주방식의 결정은 전담부서가 직접 실행하거나 제안서평가위원회, 추진협의회 등 전문가의 도움을 받아 진행하여 회계과에서 계약을 추진한다. 또한 디자인개발과정에서는 대상지검토, 컨셉 개발, 디자인전개의 과정에서 대부분이 용역 수행사에서 진행해 온 내용을 전담조직의 담당자가 검토하여 진행한다. 또한 디자인평가 단계에서는 디자인의 품질확보를 위하여 전문위원회 심의, 각종보고회, 전문가 자문, 주민공청회, 전문가 협의회 등을 활용하고 타당성을 보장하고자 한다. 그러나 각종 협의회의 일정과 평가사항이 해당기관에 따라 자체적으로 진행되기 때문에 전반적인 디자인품질을 위한 제도적인 장치가 필요함을 알 수 있다.

세 번째, 평가 및 유지관리 단계에서는 현재 대부분의 기관에서 별도의 사업에 대한 평가는 이루어지지 않고 있는 실정이다. 그러나 디자인개발사업 후 사업에 대한 평가과정은 디자인결과물의 시공 및 활용의 품질개선에 필수적이며, 추 후 보다 원활한 사업을 위하여 정보의 축적물로 활용될 수 있다. 그러나 현재 대부분의 디자인 결과물은 이를 활용하여 시공하거나 유관부서에 디자인 개발 데이터를 사업의 자료로 이관하는데 그치고 있다.

또한 디자인개발 활용의 결과를 확인하고 유지관리에 관한 구체적인 피드백의 시스템이 미비하여 체계적인 관리가 이루어지지 않고 있으며 특히, 사업의 결과를 공식적으로 알리는 과정이 부재하여 사업결과물의 활용도가 떨어진다.

<표 1> 현황조사 내용

공공공간 디자인 프로세스		A Project			B Project			C Project			D Project			E Project			현황의 문제점
		전담 부서	전문 자문	외부 위탁	전담 부서	전문 자문	외부 위탁	전담 부서	전문 자문	외부 위탁	전담 부서	전문 자문	외부 위탁	전담 부서	전문 자문	외부 위탁	
기획 단계	사업필요성판단	-	-	-	●			●			●			●			- 합리적인 의사결정 과정을 통한 사업의 필요성 판단과정이 수행되지 않음 - 효율적인 사업수행을 위한 추진체계의 준비가 미흡함. - 전담부서에서 자체적으로 전략을 수립하여 디자인 관련 전문지식이 우려됨. - 사업의 타당성 검토가 전문적으로 이루어지지 않음.
	사업추진체계준비	-	-	-	●			●			●			●			
	전략수립	●			●			●					●	●			
	사업타당성 검토	●			●			●					●	●			
	공식프로세스수립	●			●			●			●			●			
실행 준비 단계	디자이너선정		●			●		●		●			●				- 디자이너 선정과정에서 수행주체의 기준이 사업마다 상이함. - 대부분 별도의 실행계획을 수립하지 않음.
	실행계획	-	-	-	●			●		●			●				
디자인 개발· 실행 단계	대상지검토	●			●			●		●			●				- 용역수행사의 기획안과 주관부서의 자체적인 검토에 의하여 디자인개발이 진행되므로 디자인의 품질저하가 우려됨. - 용역수행사의 기획안과 주관부서의 검토에 의해 진행되며, 디자인검리가 대부분 수행되지 않음.
	컨셉개발	●			●			●		●			●				
	디자인전개	●			●			●		●			●				
	디자인평가		●			●			●				●			●	
	디자인개발종결	●			●			●		●			●				
	실시설계	●			●			●		●			●				
	시공 및 디자인검리	●			●			●		●			●				
평가/ 유지 관리	사업평가	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 사업의 평가가 별도로 이루어지지 않음. - 관련 실·과·소에 이관하여 관리
	유지관리	●			●			●				●					

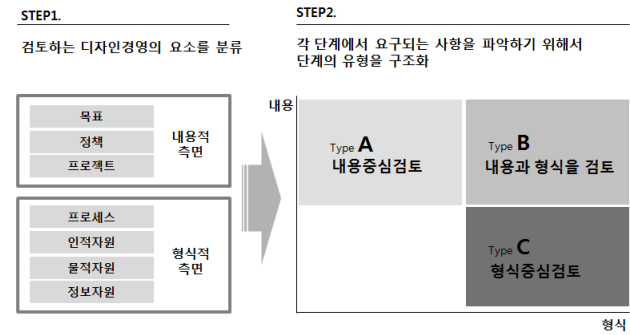
3.3. 디자인 프로세스 문제점 분석

(1) 분석의 틀

본 연구에서는 앞의 절에서 나타난 공공디자인사업 수행 프로세스의 문제점을 구체적으로 분석하기 위하여 이론적 배경에서의 분석내용을 토대로 프로세스를 보완하여 구체적인 실행요소를 제안하고 이의 활용여부를 설문 조사를 통해서 분석하였다. 설문조사는 최근 3년 동안 지방자치단체 공공디자인사업 중 공공공간에 관한 사업을 대상으로 실무자 20명을 대상으로 실시하였다. 설문 내용은 기본적으로 본 연구에서 제시하고 있는 공공디자인사업 수행의 단계별 세부과정을 유형별로 정리하여 이를 중심으로 실무자입장에서 전체적인 사업수행의 만족도와 과정별 수행의 정도를 5단계로 평가하는 방식으로 구성하였으며, 전반적인 항목의 구성은 (1)기획단계, (2)실행준비단계, (3)디자인개발·실행단계 (4)평가 및 유지관리단계로 나누어 조사하였다. 또한, 설문에서 활용된 디자인 프로세스의 단계별 세부과정은 체계적인 분류를 위하여 디자인경영요소⁵⁾를 적용하여 유형별로 분류

5) 본 연구에서는 디자인경영의 기존학자들의 다양한 정의를 토대로 “디자인을 통해 보다 나은 환경을 창출하고자 하는 방법으로써 디자인 개발에 관한 제반사항의 실현과 이를 전략적으로 활용하기 위한 체계적인 활동”이라고 정의하고 디자인경영에서 다루어져야 할 요소들을 Strategy & Purpose, Personnel & Organization, Organizational Culture & Presence, Project, Practice & Process의 6가지유형으로 분류한 선행연구(김은영, 브랜드디자인경영의 개념 정립과 시스템구축에 관한연구)를 활용하였다. 이를 근거로 공공디자인사업의 수행과정 측면에서 활용할 수 있는 Purpose, Practice, Resources Management의 3가지 차원으로 유형화하고, 세부내용을 정리하였다. Purpose에 해당하는 요소는 공공디자인을 통해 성취하려는 목표, 이를 실현하기 위한 정책으로 세분화하고, Practice에 해당하는 요소는 프로젝트에 해당하는 특성

하였다. 즉, 디자인경영의 7가지 요소의 특성을 목표, 전략, 프로젝트 등을 내용적 측면, 프로세스, 인적자원, 물적자원, 정보자원을 형식적 측면의 2가지 유형으로 분류하고, 내용과 형식을 기준으로 도출될 수 있는 유형의 종류를 구조화하여 실행과정의 형식 세 가지 타입으로 정리하였다.



<그림 2> 디자인경영요소의 유형 구조화

첫째, ‘A Type’ 내용중심의 검토유형으로 사업의 수행과정에서 필요한 내용의 구체적인 제시가 필요한 과정으로 전략의 수립, 대상지 검토, 기본구상안 방향설정, 디자인탐사의 과정이 이에 속한다.

두 번째, ‘B Type’은 내용과 형식을 함께 검토해야 하는 유형으로 사업의 수행과정에서 필요한 조직구성, 자

과 가치, 디자인을 관리하는 과정에 대한 정리를 위하여 프로젝트와, 프로세스, Resources Management에 해당하는 요소는 디자인을 수행하는 과정에서 소요되는 다양한 자원들을 인적자원, 물적자원, 정보자원으로 분류하여 본 연구에서 제안하는 프로세스의 실행과정의 유형을 정리하였다.

원구성 등 형식적인 항목의 제시와 실행의 내용, 방법을 제시해야하는 유형이다.

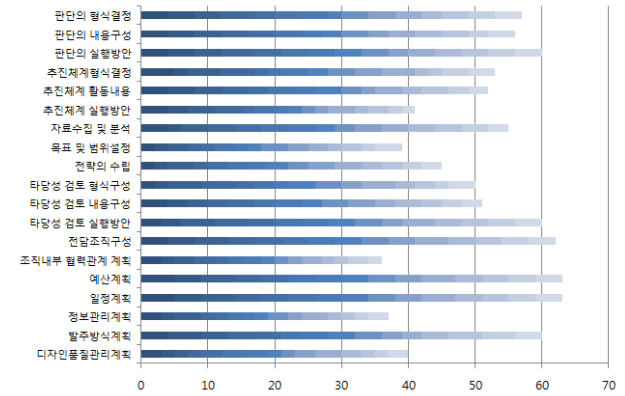
세 번째 'C Type'은 형식중심의 검토유형으로 사업을 효과적으로 이끌어 내기 위하여 다양한 자원을 효율적으로 관리하는 형식적인 측면이 중요시되는 유형으로 다양한 계획을 수립하는 과정이 이에 속한다. 이를 통해 세부적으로 도출한 실행의 과정은 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 현황분석을 위한 프로세스 실행항목

공공디자인사업 수행 프로세스	세부실행항목
기획 단계	1. 사업필요성 판단 <ul style="list-style-type: none"> • 판단형식결정 • 판단의 내용구성 • 판단의 실행방안
	2. 사업추진체계준비 <ul style="list-style-type: none"> • 추진체계 형식결정 • 추진체계 활동내용 • 추진체계 실행방안
	3. 전략수립 <ul style="list-style-type: none"> • 자료수집 및 분석 • 목표 및 범위설정 • 전략의 수립
	4. 사업타당성 검토 <ul style="list-style-type: none"> • 타당성 검토 형식구성 • 타당성 검토 내용구성 • 타당성 검토 실행방안
	5. 공식프로세스수립 <ul style="list-style-type: none"> • 전담조직구성 • 조직내부 협력관계 계획 • 예산계획 • 일정계획 • 정보관리계획 • 발주방식계획 • 디자인품질관리계획
실행준비 단계	7. 디자이너선정 <ul style="list-style-type: none"> • 과제지시서 작성/공고 • 사업설명회 개최 • 제안서 평가 / 협상자선정 • 협상 및 계약체결 • 사업발주
	8. 실행계획 <ul style="list-style-type: none"> • 통합요소 의 계획 • 세부일정 계획 • 자원관리 일정계획 • 위험요소 계획
디자인 개발-실행단계	9. 대상지검토 <ul style="list-style-type: none"> • 과제의 명확화 • 다른 지역과의 관계검토 • 규제사항 검토 • 장소성 확인 • 물리적 환경조사 • 공간의 사용성 조사 • 예산과 프로그램 검토 • 기본 방향분석
	10. 컨셉개발 <ul style="list-style-type: none"> • 컨셉개발 방향설정 • 컨셉의 설정 • 디자인 품질관리
	11. 디자인전개 <ul style="list-style-type: none"> • 기본구상에 기초한 통합적 검토 • 공공디자인의 조건 확인 • 디자인의 구성요소 검토 • 디자인품질관리
평가 및 유지관리	12. 디자인평가 <ul style="list-style-type: none"> • 평가형식 결정 • 평가를 위한 내용 • 평가의 실행방법
	13. 디자인개발종결 <ul style="list-style-type: none"> • 최종결과물 수집 • 수행 중 생성파일 수집 • 종료문서 확인
	14. 실시설계 <ul style="list-style-type: none"> • 실시설계작성 • 실시설계변경 및 검토 • 실시설계완료
	15. 시공 및 디자인감리 <ul style="list-style-type: none"> • 시공 및 감리의 형식결정 • 시공 및 감리의 내용제시 • 시공 및 감리의 실행방법
	16. 사업평가 <ul style="list-style-type: none"> • 평가의 형식결정 • 평가의 내용제시 • 평가의 실행방법
17. 유지관리 <ul style="list-style-type: none"> • 유지관리의 형식결정 • 유지관리의 내용 문서화 • 유지관리의 방안전달 	

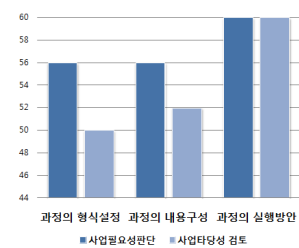
(2) 기획단계 문제점 분석

기획단계에서는 일정계획과 예산계획, 전담조직구성의 과정은 설문자의 응답자의 80%이상이 '그렇다', 20%가 '매우 그렇다'라고 응답하였고, 판단의 실행과정의 실행 여부에서는 86%가 '그렇다', 타당성검토의 실행은 80%이상이 '그렇다'라고 응답하였다.

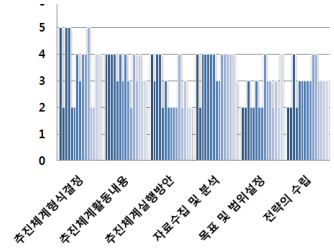


<그림 3> 기획단계의 세부과정 수행현황

이를 통해서 기획단계의 예산, 일정계획은 전반적으로 잘 수행되고 있으며, 일반적으로 타당성 검토도 수행되고 있다. 그리고 정보관리계획, 유관부서협력계획, 목표 및 범위설정의 과정은 60%이상 (목표 및 범위설정 53%, 유관부서협력계획 60%, 정보관리계획67%)이 그렇지 않다. 라고 응답하여 협력을 위한 별도의 계획과 정보관리의 계획과정이 부재하고, 기획과정에 별도의 목표 및 범위설정의 수행이 미비함을 알 수 있다.



<그림 4> 협의과정의 수행현황



<그림 5> 수행현황의 다양함

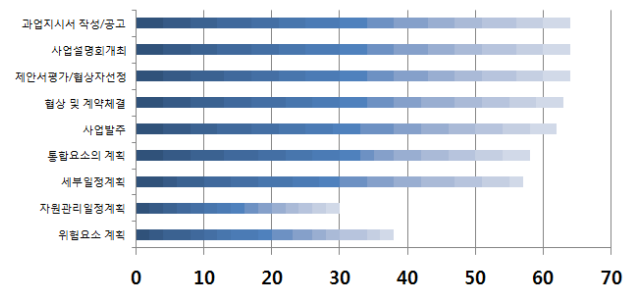
또한 사업타당성검토, 필요성판단의 과정에서는 실행과정의 현황은 높은 비율로 나타난 반면 과정의 형식과 내용구성은 그에 비하여 낮은 비율로 나타남을 알 수 있었다. 이는 타당성검토나 필요성판단의 과정이 자체적인 판단에 의하여 실행되며, 과정의 수행을 위한 별도의 협의과정과 협의의 기준이 되는 내용이 부족함을 의미한다. 따라서 합리적인 협의를 유도하기 위한 공식적인 형식이 구성되어야함을 알 수 있다.

한편 사업의 추진체계 준비와 전략 수립과정의 수행현황은 수행여부의 유형이 나타나기 보다는 각 사업별로 제각기 다른 모습으로 수행하는 것으로 나타났다. 이는

전략의 수립과정에서 자료수집, 목표 및 범위의 설정, 전략의 수립단계가 일정한 기준과 제도에 의해 진행되는 것이 아닌, 자체적으로 경험에 의한 판단과 진행으로 이루어졌음을 의미한다. 또한, 사업의 추진체계준비과정에서도 추진체계준비의 형식은 '그렇다'가 59% (그렇다 33%, 매우 그렇다 26%), '그렇지 않다'가 33%, '보통이다'가 7%로 많은 사업이 추진체계를 준비하였으나 추진체계가 구성되지 않는 사업도 일정비율 있는 것으로 나타났다. 또한 추진체계의 실행방안의 수립은 54%가 '그렇지 않다', 20%가 '보통이다'로 많은 사업이 추진체계가 구성하였으나 그 실행방안의 수립은 별도로 수행하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사업의 추진체계준비과정에서도 형식의 설정, 실행의 내용과 방법이 제시의 기준이 되는 절차가 필요함을 보여준다.

(3) 실행준비단계 문제점 분석

실행준비단계에서는 과업지시서, 사업설명회 개최, 제안서 평가/협상자 선정, 협상 및 계약체결, 사업발주, 통합요소의 계획, 세부일정의 계획, 품질관리의 실행방법의 설정 등의 수행현황이 80%이상이 '그렇다'로 비교적 높은 비율로 나타났다. 반면, 품질관리의 내용구성, 자원관리 일정계획 등은 대부분이 '그렇지 않다'로 전혀 수행이 되지 않고 있는 것으로 나타났으며, 위험요소의 계획은 66%가 '그렇지 않다'로 수행이 미흡한 것으로 나타났다.



<그림 6> 실행준비단계의 세부과정 수행현황

(4) 디자인개발·실행단계 문제점 분석

디자인개발단계에서는 과제의 명확화, 다른 지역과의 전략, 규제사항, 물리적환경조사, 장소성 확인, 예산과 프로그램검토, 공공디자인의 조건, 기능성 검토, 종료에 관한 문서의 과정은 60%이상이 '그렇다'로 응답함으로써 전반적으로 원활하게 수행됨을 알 수 있다.

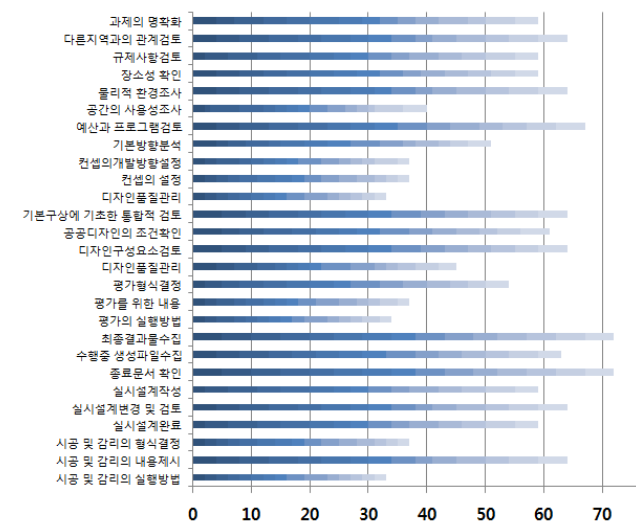
반면, 공간의 사용성 조사, 컨셉의 개발방법 설정, 컨셉의 설정, 디자인품질관리, 디자인평가 실행의 내용, 디자인평가 실행방법과 같은 과정들은 67%이상이 '그렇지 않다'로 응답하였다. 특히, 원활하게 수행되지 않는 과정의 대부분이 컨셉과 디자인품질관리, 디자인평가 등과 관련된 디자인의 의사결정을 위한 과정이었다.

디자인탐사의 컨셉 개발과정에서 개발방법의 형식설정 에 관하여서는 응답자의 67%가 '그렇지 않다', 20%가

'그렇다'로 응답하여 대부분의 공공디자인사업의 컨셉 개발 시 별도의 디자인방법이 활용되지 않음을 알 수 있었다. 또한 컨셉의 설정내용 검토에 관한 문항에서도 53%가 '그렇지 않다', 47%가 '보통이다'라고 응답하여 컨셉의 내용에 관해서도 별도의 관리가 이루어지지 않음을 알 수 있었다. 이는 현재 대부분의 디자인개발사업의 수행 형태가 외부아웃소싱 인력에 의하여 진행되는 과정에서 디자인컨셉이 다양한 측면에서 검토되지 않음을 의미하며 이는 디자인품질의 결과에 많은 영향을 미치는 결과라 할 수 있겠다.

다음으로 디자인평가 과정의 디자인평가 형식 결정의 수행여부에 관한 문항에서 응답자의 60%가 '그렇다', 33%가 '보통이다'라고 응답하였으며, 평가내용구성의 수행여부에 관한 문항에서는 응답자의 53%가 '그렇지 않다', 33%가 '보통이다'라고 응답하였다. 또한 디자인평가 실행방법의 활용여부에 관한 문항에서는 80%가 '그렇지 않다', 13%가 '보통이다'라고 응답하였다.

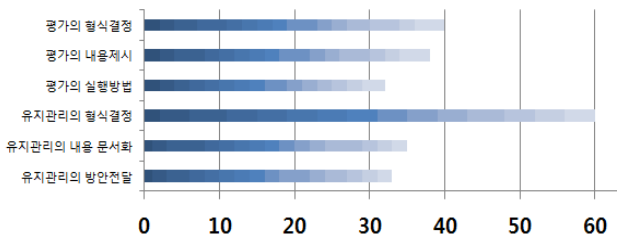
디자인평가 수행과정에서도 마찬가지로 평가를 위한 형식은 높은 비율로 많은 사업에서 별도로 구상하여 수행하고 있으나, 평가내용과 실행방법의 활용은 대부분 수행되고 있지 않는 것으로 나타났다. 이는 디자인을 평가하는데 단순히 심의, 협의회 등 일회적인 방법을 활용하는데서 기인한 것으로 디자인 평가를 위한 형식과 내용, 방법의 합리적인 절차를 통한 수행의 필요성을 시사한다. 한편, 디자인개발단계의 디자인품질관리 수행의 측면에서 살펴보면 응답자의 46%가 '그렇지 않다', 40%가 '보통이다'라고 응답하였다. 이는 현재 대부분 공공디자인사업의 디자인개발과정에서 별도의 디자인 품질에 관한 관리가 미흡함을 나타낸다. 마찬가지로 디자인개발과정에서 단계별로 디자인의 개발에 관하여 다양한 검토를 위한 의사결정의 합리적인 과정이 필요할 것으로 사료된다.



<그림 7> 디자인개발·실행단계의 세부과정 수행현황

(5) 평가 및 유지관리 단계 문제점 분석

공공디자인사업의 평가 및 유지관리의 단계는 대부분이 디자인결과물에 대한 관련 실·과·소로 이관하는데 그치고 있으며 별도의 실행이 이루어지지 않는 실정이다. 이를 구체적으로 살펴보면 유지관리 형식의 결정에 관한 항목에서 응답자의 80%가 ‘그렇다’라고 응답하고, 유지관리방안의 전달과 관리내용의 구상은 각각 80%이상 ‘그렇지 않다’라고 응답하였으며, 사업의 평가형식결정과 내용의 구상에 26%가 ‘보통이다’, 74%가 ‘그렇지 않다’라고 응답하였다. 이는 현실적으로 평가 및 유지관리의 단계가 대부분 실행되지 않음을 보여준다.



<그림 8> 평가 및 유지관리 단계의 세부과정 수행현황

3.4. 소결

첫째, 기획단계에서는 정보관리계획, 유관부서협력계획, 목표 및 범위설정의 과정, 실행준비단계에서는 품질관리계획, 자원관리일정계획, 디자인개발단계에서는 공간의 사용성 조사, 컨셉의 설정과정, 디자인품질관리시행, 디자인평가 등의 과정이 원활하게 진행되지 않으며 평가 및 유지관리단계는 전반적으로 수행되지 않고 있었다.

두 번째, 각 단계별로 수행되지 않는 과정들은 대부분 특정한 의사를 결정하는 협의가 요구되는 과정과, 이를 지원하는 다양한 자원의 계획과정, 사용자의 특성을 활용하는 유형으로 분류할 수 있었다.

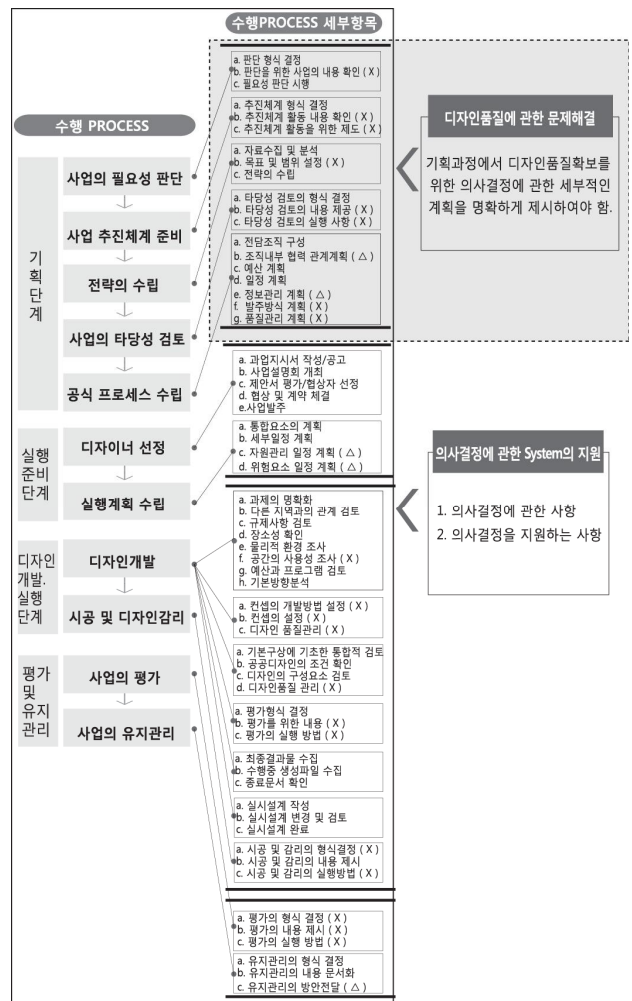
세 번째, 의사결정의 세부적인 실행 현황 측면에서 보면 프로세스의 형식, 내용, 실행절차적인 측면에서 다양한 모습으로 수행되고 있었다. 일반적으로 프로젝트의 수행과정에서는 사업의 필요성판단, 타당성검토, 디자인개발 과정 등에 개인적인 판단이나 조직의 협의 등 다양한 방식으로 의사결정은 수행하고 있으나, 의사결정을 위한 조직의 구성인원과 협의를 위한 세부적인 방식 결정의 과정에서 일회적인 협의와 문서검토 등으로 수행하고 있었다. 다음으로 의사결정은 단순히 협의과정 자체로 진행되고 있었으며 피드백과 보완, 협의내용의 공유가 부족하였다. 의사결정의 합리적인 실행을 위해서는 이를 위한 절차와 기법, 도구들의 제시가 명확하게 제시되어야 할 것이다.

네 번째, 의사결정을 지원하는 다양한 측면의 자원의 활용이 미흡하였다. 즉, 조직내부 유관부서의 협력관계

계획, 정보관리계획, 자원관리 납품일정계획, 위험요소계획 등은 합리적인 협의과정을 지원하는 다양한 자원으로 설명할 수 있는데, 사업에 관련된 다양한 이해관계자들의 정보공유와 활용계획은 공공디자인사업의 효과적인 수행을 위하여 무엇보다 중요한 요소임에도 불구하고, 가시적이지 않는다는 특성상 미흡하게 수행되고 있다.

마지막으로 본 연구의 설문조사의 세부사항들을 기존의 문제점들과 비교하였을 때 기획단계에서 나타나는 사업의 타당성 확보와 시민참여의 문제, 실행준비단계에서 나타나는 합리적인 디자이너 선정의 문제, 디자인개발단계에서 나타나는 디자인결과물에 대한 품질확보의 문제 등이 합리적인 의사결정을 수행하는 과정과 많은 관련이 있으며 이를 위한 인원구성, 형식결정, 필요한 내용의 객관적인 지원, 실행방법의 활용 등을 제도적 절차로 구성하였을 때 해결할 수 있다는 특성을 가지고 있었다.

즉, 기획단계에서 나타나는 필요성 판단, 타당성검토, 예산의 적정성 확보 등은 각 과정별로 전문가를 포함한 협의체를 구성하여 이를 합리적으로 실행시키는 과정으로 해소될 수 있으며, 시민의 참여에 관하여 발생하는 주민동의, 참여, 의견수렴 등의 문제도 각 과정의 시민을



<그림 9> 공공디자인사업 수행 프로세스 현황 분석

고려한 협의체의 구성과 실행으로 구조적인 문제를 감소할 수 있을 것이다.

4. 결론

본 연구를 통하여 얻은 결과는 다음과 그림과 같다.

첫째, 공공디자인사업 수행 프로세스는 공공디자인이 가지고 있는 ‘공공성’과 ‘창의성’이라는 양면적인 속성상 디자인프로세스와 일반프로젝트와는 차별되는 특성을 가지고 있다. 즉, 실행 관리적 측면에서 디자인개발과정이라는 전문적인 프로세스를 포함하고 있는 이중적 구조를 가지고 있으며 기획단계의 내실화된 실행과정이 미흡하고 디자이너 선정과정의 특수성을 가지고 있다. 따라서 이를 보완하기 위한 프로세스를 기획단계, 실행준비단계, 디자인개발·실행단계, 평가 및 유지관리 단계로 설정하여 보완된 프로세스를 제안할 수 있다.

두 번째, 현재 공공디자인사업 수행의 현황을 조사한 결과 대부분이 다양한 유관부서의 협의과정이나 전문적인 검토를 거치지 않고 전담조직의 자체적인 수행방법으로 과정을 진행하는 등 대부분이 주관적이고 일회적으로 수행되고 있었으며 이로 인해 발생하는 다양한 디자인품질 확보에 관한 문제를 추측할 수 있었다.

세 번째, 이러한 문제점을 세부적인 실행과정을 세부적으로 프로세스상의 과정으로 검토한 결과 단계별로 수행이 원활하게 수행되지 않는 과정의 문제는 협의를 통한 의사결정으로 많은 부분이 해결될 수 있을 것이라 사료되었으며, 이를 체계적으로 지원하는 협의 System의 적극적인 활용이 필요할 것이라 판단된다.

특히 프로세스 측면에서 사업의 초기단계에 디자인품질에 관한 세부사항, 즉, 예산의 검토, 디자이너 선정방식, 관련 Software 사업의 품질 검토 방안 등 세부항목에 관한 명확한 방식과 내용을 제시하는데 의사결정과정을 충실히 이행한다면, 수행과정상 나타나는 본질적인 문제를 감소시킬 수 있을 것이다. 특히, 공공디자인사업의 추진체계가 구성되면 그 다음과정부터는 추진체계의 주도로 사업이 진행된다. 따라서 추진체계의 계획과정에서 디자인품질의 관리에 관한 사항을 명확하게 규정하여 전략수립의 과정에서 나타나는 세부적인 추진활동에 관하여 디자인품질을 확보할 수 있는 사업의 진행과정과 예산의 수립조건에 대하여 명확하게 지침을 확인하고 공식프로세스의 수립과정에서 조직구성, 예산계획, 정보관리, 발주방식계획, 디자인품질관리계획의 세부과정을 추진체계의 협의를 통해 명확하게 설정한다면 수행과정상 나타나는 디자인에 관한 문제를 어느 정도는 감소시킬 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 권영걸, 공공디자인행정론, 날마다, 2011
2. 고석하·홍정유·현병환, R&D 프로젝트 관리, 생능출판사, 2010
3. 손일권, 브랜드아이덴티티, 경영정신, 2003
4. (주)하쿠호도 브랜드 컨설팅, 회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영, 원앤북스, 2004
5. 우메다히로유키, 프로젝트 관리기술, 한빛미디어, 2005
6. 정경원, 디자인경영, 안그래픽스, 2006
7. 조동성, 디자인혁명 디자인경영, 디자인네트, 2005
8. 행정안전부, 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구, 2011
9. 행정안전부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구, 2011
10. 박수경, 디자인경영 측면에서 본 공공디자인사업 관리 프로세스에 관한 연구, 한국실내디자인학회논문집 v.21 n.6, 2012.12
11. 박수경, 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조적 특성에 관한 연구, 한국실내디자인학회논문집 v22 n.3, 2013.06
12. Greater London Authority, The London Plan, Spatial Development Strategy for Greater London, Consolidated with Alterations since 2004, 2008, 2004
13. Greater London Authority, Guide to preparing Open Space Strategies (Best practice guidance of the London Plan, 2004
14. DETR, By design :Urban design in the planning system: towards better practice, 2000
15. CABE. Creating excellent buildings, A guide for clients, 2010
16. CABE, Design Review - Principle and practice, Seacourt Ltd on Review recycled paper, 2009

[논문접수 : 2013. 10. 31]

[1차 심사 : 2013. 11. 18]

[게재확정 : 2013. 12. 13]