

# 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조적 특성에 관한 연구

## The Structural Characteristics of Work Processes in Public Design Projects

**Author** 박수경 Park, Su-Kyoung / 정회원, 조선대학교 디자인학부 강사, 조선대학교 디자인경영학과 박사과정수로  
문정민 Moon, Jeong-Min / 정회원, 조선대학교 미술대학 디자인학부 교수, 공학박사\*

**Abstract** Since a government design department office was set up in 2007, active design projects have been implemented. With this opportunity, each local self-governing organization has improved its administration and institutions, and are planning intensive research on public design for efficient execution of public design projects. However, recent public design projects have caused many problems due to unspecialized design processes, a lack of cooperation with relevant organizations, and unsatisfactory management systems after projects. Therefore, to overcome such problems in the execution of public design projects, a procedure-centered model should be developed. This study aims to analyse the process structures for the strategic execution of public design projects, and the methods and content of the execution process. For this purpose, this study looked into the process structures of public design projects based on design management strategies in order to draw suggestions needed for the execution process through advanced cases. The study is summed up as follows: First, when the process of public design projects was examined in terms of management strategies and design management strategies, it included two dimensions: the management structure of general projects and the design of development projects. Secondly, through the analysis of public design cases, this study discovered useful methodologies and the main programs used and drew suggestions needed for each step in public design projects. It is expected that the results of this study will be helpful for the development of a process model appropriate for national public design projects based on the current status of the project execution and to make a contribution to systematic development in national public design.

**Keywords** 공공디자인, 디자인 프로세스, 공공디자인사업 프로세스  
Public Design, Design Process, Public Design Project Process

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 배경 및 목적

최근 우리나라에서는 2007년도에 디자인부서가 신설됨을 필두로 적극적인 디자인사업이 이루어지고 있다. 이를 계기로 각 지방자치단체는 공공디자인 관련 행정조직 및 제도를 정비하고 있으며 공공디자인에 관하여 각 분야로 관련된 연구가 진행되고 있다. 특히 한국디자인진흥원에서는 2007년 ‘지자체 디자인행정 매뉴얼’을 발간하고 2011년 행정안전부에서는 ‘지자체 공공디자인 추진시 고려사항 연구’를 추진하여 사업 수행의 과정의 매뉴얼을 위한 고려사항을 제시하는 등 공공디자인사업의 효

율적인 수행을 위한 노력이 이루어지고 있다. 그러나 최근 공공디자인 사업은 수행과정에서 디자인 개발과정의 비전문성, 관련조직의 비협조, 완료 후 관리체계의 미흡 등 많은 문제를 야기하고 있는데 반하여 이러한 문제점들을 극복하기 위한 프로세스의 구조적 측면의 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 이러한 공공디자인 사업의 효율적인 수행을 위하여 다양한 측면에서 프로세스의 구조를 검토하고 선진사례를 통한 시사점을 도출하여 그 해결점을 모색하고자 한다.

### 1.2. 연구의 방법 및 범위

지금까지 공공디자인에 관한 연구는 디자인평가, 도시재생, 도시정체성, 공공디자인개발 등 다양한 측면에서 나타나고 있다. 특히 공공디자인사업과 관련하여 ‘2010,

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

차동익, 공공디자인 행정개선모델 연구'와 같이 효율적인 공공디자인을 위한 정책, 인력 관리 등을 연구하는 디자인정책에 관한 유형과 '2011, 안수지, 기초 자치단체 디자인경영을 위한 통합디자인연구'와 같이 마케팅, 통합디자인, 디자인프로세스 등과 같은 디자인경영측면의 연구가 진행되었다. 또한 2007년부터 정부에서는 '지자체 디자인행정 매뉴얼'을 시작하여 공공디자인사업의 프로세스에 관한 연구를 시작하였으며, '2010, 행정안전부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구'와 같이 공공디자인사업의 수행 과정 시 지침이 되는 전반적인 방향제시를 중심으로 하고 있다. 이에 반해 본 연구에서는 기존의 선행연구를 바탕으로 공공디자인사업 수행의 문제를 프로세스의 구조적차원에서 접근하고 다양한 프로세스와 비교하여 검토하며 이를 토대로 선진사례를 연구하여 효율적 수행을 위한 시사점을 도출하고자 한다는 점에서 기존연구와의 차별성을 들 수 있다.

이를 위해 본 연구는 크게 문헌연구와 사례분석의 2가지 방법으로 진행된다. 공공디자인사업의 프로세스의 구조분석을 위한 이론적 접근으로써 공공디자인사업의 프로세스를 정리하고 이를 디자인프로젝트 프로세스, 일반프로젝트 프로세스, 경영 전략적 프로세스의 측면에서 검토하여 구조를 분석하고 국내 공공디자인사업의 특성을 정리하였다. 또한 4장에서는 최근 대표적으로 공공디자인 프로젝트의 성공사례로 꼽히며 공공디자인사업 관련 보고서의 선진사례의 주요 대상이 되는 미국과 영국 등 5개 사례의 공공디자인사업 프로그램을 대상으로 인터넷 및 문헌조사를 통하여 공공디자인사업의 수행 단계에 따른 내용을 조사하고 시사점을 도출하였다.

## 2. 공공디자인사업 수행 프로세스

공공디자인사업의 수행 과정은 공공디자인사업 기획단계, 실행단계, 평가 및 유지단계로 분류하여 설명할 수 있다.

### 2.1. 공공디자인사업 기획

공공디자인사업의 기획단계는 사업추진체계준비, 자료수집 및 분석, 목표와 범위설정, 전략 및 공식적인 프로세스 수립단계로 구성된다.

첫 번째, 사업 추진을 위해서는 먼저 사업 성격에 맞는 총괄계획가 및 사업추진주체를 구성 운영하여 사업추진을 위한 토대를 마련해야 한다. 우선적으로 사업 성격에 맞는 전문가를 디자인총괄계획가로 위촉하여 사업기본계획수립을 위한 기획업무에서부터 참여하도록 해야 한다. 또한 사업을 추진함에 있어 사업 성격에 부합하도록 기존조직을 활용하거나 지역전문가, 주민대표, 시민단

체, 담당공무원 등 다양한 이해관계자간의 협력을 통해 진행 될 수 있도록 사업 추진주체를 구성 운영하는 등 사업 추진을 위한 토대를 마련한다.<sup>1)</sup>

두 번째, 자료수집 및 분석의 단계이다. 사업 담당자가 특정 사업을 정책적으로 추진하기 위해서는 충분한 조사가 이루어져야 한다. 경제 환경, 사회 환경, 문화 환경, 정책 환경 등에 관한 자료를 수집하여 지역사회의 객관적인 조건들과 지역주민의 요구사항을 분석할 수 있다. 공공디자인사업의 담당자는 사업대상의 몇 가지 대안을 제시하고 사회구성원 및 내부조직의 지지와 협조를 얻을 수 있도록 공공적인 관점에서 선정하고 이를 공식화 하도록 한다.

세 번째, 목표와 범위설정단계이다. 자료수집 및 분석을 통한 사전조사가 이루어지면 우선 이를 추진하는 이유와 목적을 명확하게 제시하여야 하며 구체적인 행동지침을 포함하는 사업의 목표를 설정해야 한다. 공공디자인사업의 내용적 범위는 아이템의 기획, 매뉴얼의 작성, 디자인개발, 제작, 사후관리의 전 과정을 대상으로 하는 사업인지, 아니면 일부 단계만을 위한 사업인지에 관한 것을 말한다. 공간적 범위는 투입될 수 있는 자원의 한계와 파급효과를 고려하여 사업을 적용할 대상지의 지리적 위치와 범위를 구체적으로 지정하는 것을 의미한다. 사업의 범위를 어떻게 결정하느냐에 따라 추진체계, 추진일정, 추진방법 등이 달라진다.

네 번째, 전략 및 공식적인 프로세스 수립의 단계이다. 사업의 효과적인 실행을 위해서는 이를 위하여 어떠한 자원과 역량이 필요한지를 명확히 하고 그에 적합한 조직을 구상하고 협력관계에 대한 기준을 세워야 한다. 또한 사업규모에 대한 예산, 일정, 정보자원 등과 같은 사업실행을 위한 요소를 고려하고 사업추진을 위한 공식적인 프로세스와 절차를 시스템화하여 사업의 추진 시 실무자들이 해야 할 일이나 결정을 내려야 할 주요문제를 판별하고 효율적으로 진행할 수 있도록 수단을 마련해야 한다.

### 2.2. 공공디자인사업 실행

공공디자인사업의 실행단계는 사업의 공고, 발주, 실행의 관리, 사업의 준공으로 나누어진다.

첫 번째, 사업의 공고단계에서는 용역발주를 위한 과업지시서 및 계획, 지침서를 작성한다. 사업기획서가 승인되면 사업의 구체적인 내용과 이에 관계된 일반적인 조건과 규칙을 공개하고 입찰자를 모집한다. 사업의 성격에 따라서 해당분야의 전문기관으로 허가된 업체에 한하여 지원 자격을 제한할 수 있으며 타 분야의 컨소시엄을 요청하거나 산-학 연계를 요청할 수도 있다.

두 번째는 사업의 발주 과정이다. 사업이 공고되면 이후 적법한 심사과정을 거쳐 최종 입찰자를 선정하게 된

1) 행안부, 공공디자인 사업추진 시 고려사항, 2011, pp.70-73

다. 정부기관이나 공기업은 기본적인 조달절차에 따라서 발주처를 선정하고 용역사업을 착수한다. 발주방식은 수의계약, 협상에 의한 계약, 설계경쟁공모로 나누어진다.

세 번째는 실행의 관리 단계이다. 계약 체결 후 사업 담당자는 사업이 완공되기까지 자원조달 문제를 관리하면서 사업이 일관성 있게 진행될 수 있도록 관리자, 감독자, 조정자, 대변자의 역할을 수행하여야 한다. 사업에 착수하기 전 담당자는 세부적인 일정을 수립하고 사업의 진행과정에는 모든 상황을 모니터링하면서 사업자를 비롯하여 사업에 참여하는 사람들을 조직적으로 관리하여야 한다. 관련된 법규나 규제사항, 대상지 분석, 기본구상안 등을 관리하며 사업의 관리 계획에 의거하여 사람과 자원을 조정하는 것이 실행 프로세스와 감시 및 통제 과정을 통해 참여주체들 간의 자유로운 의견과 요구를 수렴하여 중재하는 역할을 수행해야 한다.<sup>2)</sup>

마지막으로 사업의 준공 단계에서는 사업이 완료 또는 완공되면 사업자는 사업결과인 산출물을 제출하고 담당자는 계약서에 명시된 결과물이 모두 완성되었는지 확인한 후 사업의 완료를 보고한다. 공공디자인 사업의 산출물은 주로 디자인매뉴얼, 디자인 프로토타입, 또는 현장 설치물이며, 사업의 범위나 단계에 따라 일부 혹은 전체가 될 수 있다. 이때에 결과물은 프로젝트 단계의 모든 활동들을 공식적으로 종결시키거나 완료된 제품을 다른 조직에 인계하거나, 취소된 프로젝트를 종료하는 데에 사용되는 프로세스들이 포함된다.<sup>3)</sup>

### 2.3. 공공디자인사업 평가 및 유지관리

이 단계는 사업의 평가, 사업의 유지관리의 2과정으로 분류된다.

첫 번째, 사업의 평가과정은 조직구성원, 외부전문가, 정책대상자 등의 이해관계자를 주체로 하여 집행과정, 사후평가 등을 시행한다. 특히 공공디자인사업은 사업완료 후 유지관리 과정에서 시설의 사용실태를 파악하는 모니터링을 지속적으로 시행하여 사업목표와 추진방향, 디자인 개념 등의 구현여부와 이용실태를 파악하여 시설물 변경, 운영프로그램 수정 등 필요한 조치를 취하게 된다. 또한 모니터링의 내용은 데이터로 구축하여 향후 유사한 타 사업에 참고자료로 활용될 수 있도록 해야 한다.<sup>4)</sup>

두 번째, 공공디자인 사업 후 지속적인 관리를 위해서는 대상지역 주민들의 자발적인 참여와 관심이 필수적이다. 공공공간, 공공시설물 등 운영주체 및 운영 시설범위가 특정되어 있는 시설의 경우 사용자가 참여하는 주민협의체를 구축하여 운영하기도 하며 피드백을 통한 의견을 수렴

하고 반영하며 사용자가 어느 정도 만족하는가에 대한 통계를 활용하여 다음 디자인과정에 반영하기도 한다.

## 3. 공공디자인사업 수행 프로세스의 특성

### 3.1. 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조

본 장에서는 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조를 분석하기 위하여 일반 경영전략의 프로세스, 디자인프로젝트 관리 프로세스, 일반 프로젝트관리 프로세스의 3가지 차원에서 검토하였다.

#### (1) 경영전략의 프로세스

일반적으로 경영전략의 과정은 사명, 목표, 분석, 전략 수립, 전략실행, 전략평가의 6단계로 나누어 설명할 수 있으며 그 내용은 다음과 같다.

첫 단계는 사명을 결정하는 것으로써, 기업의 기본목적, 존재이유, 특성, 철학, 이념, 가치관, 기업가 정신, 이미지 등을 포괄하는 개념으로 곧 그 조직의 현행 목적의 총합을 말한다.

두 번째 단계는 사명을 통해 개발된 전략적 목표를 명확하고 측정가능하게 일정기간 표시하는 것이다. 그러나 목적은 고정불변의 것이 아니라 시장상황이나 시대조류에 따라 신축적으로 사명에 대응할 수 있어야 한다.

세 번째 단계는 환경과 조직체를 분석하는 것이다. 환경은 경쟁자, 고객, 공급자, 정부, 지역사회 등의 과업환경과 기술적, 경제적, 사회문화적, 정치, 법적 요인 등의 일반 환경이 기업에 미치는 변화의 내용을 확인하는 것이다.

네 번째 단계는 행동을 위한 청사진을 그리는 전략수립단계이다. 전략을 수립함으로써 경영자는 목표가 어떻게 달성될 것인가를 설명한다.

다섯째 단계는 전략과 관련된 행동이 일어나도록 하는 과정이다. 여기에는 실행방침, 프로그램, 프로젝트, 예산, 절차 및 규칙에 규정되어 있는 제 활동을 통해 목표를 달성하는 전략의 세심한 실행을 포함한다.

마지막 단계는 경영전략이 의도된 대로 이루어지고 있는지 아닌지를 확인하기 위하여 통제시스템을 통해 수집된 정보의 평가로 이루어진다. 전략적 목적과 하위전략이 적절히 형성되었는지, 전개과정에서 중요목적과 전략이 각종 조직구성원들에게 명백히 전달되고 조직구조 및 관리체계가 만족스럽게 설계되었는지 등 전략경영과정 전반에 걸친 평가를 의미한다.

#### (2) 디자인 프로젝트 관리 프로세스

효율적인 디자인 프로젝트의 관리와 관련지어 몇 가지 중요한 단계로 구분되어 많은 연구자들이 논의하고 있다. 본 연구에서는 그 중 정경원이 분류한 디자인인식, 디자인탐색, 디자인전개, 디자인종결, 디자인커뮤니케이션의 단계를 따라 정리하고자 한다.

2) 권영걸, 공공디자인행정론, 날마다, 2011, p.209

3) 고석하, R&D 프로젝트관리, 생능출판사, 2010, pp.85-87

4) 행정안전부, 공공디자인사업 추진 시 고려사항, 2011, p.119

첫 번째 단계인 디자인 인식단계에서는 향후에 전개될 모든 디자인 활동의 기본 방향을 설정하고 디자인을 통해 해결해야 하는 문제를 정의한다. 디자인 탐사 단계는 설정된 디자인 컨셉을 충족시켜 줄 수 있는 여러 가지 다양한 디자인 아이디어를 얻는 과정으로 고도의 창의적인 기법들을 활용하여 디자인 컨셉을 도출하는 과정을 주도한다. 디자인 전개 단계에서는 디자인 아이디어들에 대한 엄정한 평가 과정을 거쳐 디자인 안으로 발전시킨다. 디자인 평가 단계는 앞 단계에서 마련된 디자인 안들 중에서 선정된 하나의 안을 최종적인 디자인으로 발전시키는 단계이다. 마지막으로 디자인 커뮤니케이션 단계는 최종적으로 선정된 디자인 안에 대한 법적인 보호 장치를 강구하고 관련부서로 이관하는 과정이다.<sup>5)</sup>

### (3) 일반프로젝트 관리 프로세스

1987년 미국 프로젝트 관리 협회(PMI, Project Management Institute)는 프로젝트 관리에 대한 지식체 계로 PMBOK(Project Management Body of Knowledge)을 발행하여 프로젝트 활동을 관리하기 위한 기본사항과 방법을 제시하고 있다. PMBOK는 프로젝트를 착수, 계획, 실행, 관리, 완료의 5단계로 정의하고 있다.

착수 프로세스 그룹은 새로운 프로젝트나 단계를 시작하기 위해 공식적인 허가를 받기 위한 프로세스들로 구성되어 있다. 초기화 프로세스 그룹은 프로젝트 또는 프로젝트 단계를 시작하고, 프로젝트 목적과 목표를 식별하고 프로젝트 관리자에게 프로젝트를 착수할 권한을 부여한다.

계획프로세스 그룹은 프로젝트 관리 계획을 개발하며, 프로젝트 범위와 비용을 식별하고, 정의하고, 발전시키며, 프로젝트 기간 중에 발생하는 활동들의 일정을 개발한다. 프로젝트 관리 팀은 계획 프로세스 그룹과 그 구성 프로세스들 및 상호작용을 이용하여 성공적인 프로젝트를 계획하고 관리한다.

실행 프로세스 그룹은 요구사항을 달성하기 위해 관리 계획에 정의된 작업들을 완수하기 위한 프로세스들로 구성되어 있다. 프로젝트 관리 계획에 의거하여 활동들을 수행하고 통합하며 사람과 자원을 조정하는 것이 실행 프로세스에 포함된다.

감시 및 통제 프로세스 그룹은 잠재된 문제를 제때에 식별하기 위해서 프로젝트 성과를 정기적으로 관찰하고 측정하여 프로젝트 관리 계획에서 벗어난 변이를 식별하고 실행을 통제하고 필요한 수정 조치를 취하기 위해 수행되는 프로세스들로 구성된다.

종료 프로세스 그룹에는 프로젝트 또는 프로젝트 단계의 모든 활동들을 공식적으로 종결시키거나 완료된 제품을 다른 조직에 인계하거나, 취소된 프로젝트를 종료하는 데에 사용되는 프로세스들이 포함된다.<sup>6)</sup>

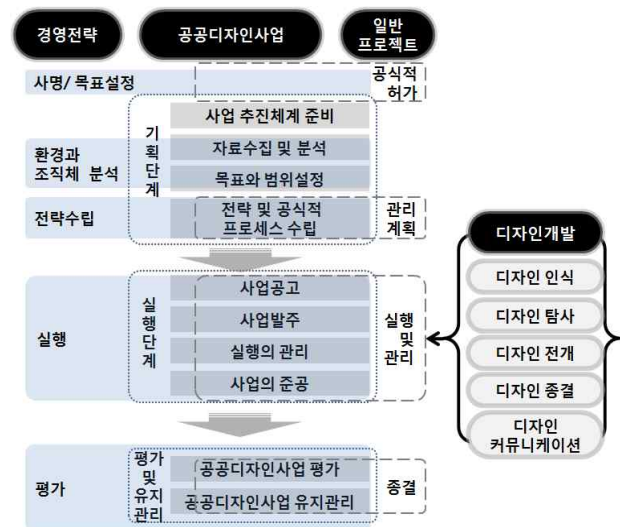
5) 정경원, 디자인경영, 안그래픽스, 1999, pp.131-134

### (4) 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조적 특성

위와 같은 내용을 토대로 현재 공공디자인사업의 수행 프로세스를 경영 전략적 프로세스, 일반프로젝트 관리 프로세스, 디자인 프로젝트 관리 프로세스에 비교한 결과 다음과 같은 특성을 나타내었다.

공공디자인사업의 수행 프로세스는 기획단계에서 사업의 사명, 목표를 설정하고 사업의 착수를 공식적으로 허가하는 과정이 부재하였다. 또한 사업의 실행단계에 디자인개발의 프로세스를 포함하는 구조로 일반 프로젝트와 경영전략의 프로세스와는 다른 차원의 특성을 가지고 있었다. 이와 더불어 기획단계의 자료수집과 분석을 통한 전략의 수립과정은 일반 프로젝트와는 다른 전략적 측면의 특성을 가지고 있는 반면에 사업수행을 위한 관리계획과, 실행계획의 단계가 별도로 제시되어 있지 않아서 실행 관리적 측면의 보완이 필요함을 알 수 있다.

이처럼 공공디자인사업은 전반적으로 사업수행의 프로세스를 따르고 있으나, 디자인사업과 일반프로젝트 관리라는 2가지 차원의 성격을 가지고 있기 때문에 다각적인 측면이 고려된 프로세스의 관리가 필요하다.



<그림 1> 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조 분석

## 3.2. 국내 공공디자인사업 수행 프로세스의 특성

본 연구에서는 위에서 제시된 공공디자인사업의 프로세스를 중심으로 관련논문, 보고서 등의 문서 및 실무자들의 인터뷰<sup>7)</sup>를 통하여 국내 사업 수행 프로세스의 특성을 정리한 결과는 다음과 같다.

첫 번째, 기획과정에서는 해당부서에서 주도적으로 추진하며, 각 과정별로 관련된 부서의 협조를 받아 진행한다.<sup>8)</sup> 이 과정에서는 해당부서에서 직접 기획안을 제출하

6) 고석하, R&D 프로젝트관리, 생능출판사, 2010, pp.85-87

7) 전라남도 지자체 공공디자인사업 6개를 대상으로 공공디자인사업 프로세스를 중심으로 2013년 4월, 실무자 인터뷰를 통해 분석하였음.

8) 행정안전부, 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구, 2011

거나 국가나 도시의 정책에 따라 지시사항으로 전달되어 사업을 진행한다. 전담조직이 기획안을 제출하는 경우에는 사업의 추진체계와 전략의 수립과정, 사업의 실행과정을 구체적으로 계획하여 진행하며 사업의 기획단계에 전문가를 비롯한 다양한 이해관계자의 의견을 수렴한다. 한편, 지시에 의한 사업의 경우에는 전담조직이 자체적으로 사업의 조사, 목표 및 범위를 선정하여 기획단계를 진행한다. 주로 관련된 부서의 협조는 문서검토로 진행되며 사업의 예산기획은 예산과에서 수립되거나 필요예산을 건의하여 진행된다.

두 번째, 사업의 실행단계에서는 사업공고에 필요한 준비사항을 대부분 전담부서에서 작성하고 있으며 제안서 평가와 발주방식의 결정은 전담부서가 직접 실행하거나 다양한 전문가의 도움을 받아 진행한다. 또한 디자인 개발사업의 진행과정에서는 용역 수행사에서 진행해온 내용을 전담조직의 담당자가 검토하여 진행하고 디자인 평가 단계에서 전문위원회, 심의, 각종보고회, 전문가 자문, 주민공청회, 전문가협의회 등의 다양한 방법을 활용한다. 한편, 공공디자인사업의 실행과정에서 중재와 타협은 별도의 장치 없이 전담부서들이 유동적으로 진행하고 있으며, 사업은 과업지시서의 내용에 준하여 최종보고회와 완료보고서에 의해 종료된다.

마지막으로 평가와 유지관리 단계에서는 대부분의 기관이 사업목표의 구현에 대한 평가는 별도로 이루어지지 않으며, 디자인개발의 결과물의 실·과·소의 이관으로 유지관리가 이루어진다.

<표 1> 국내 공공디자인사업 수행 프로세스의 특징

	단계	운영방식	구조적 문제점
기획 단계	사업추진체계준비	전담조직 자체진행 / 추진체계준비	자체진행사업이 대부분임
	자료수집 및 분석	전담조직 자체진행	객관적 타당성 미흡
	목표와 범위설정	전담조직 자체진행	객관적 타당성 미흡
	공식적 프로세스 수립	전담조직 자체진행	전문적 검토 미비
실행 단계	사업공고	전담조직 자체진행	과중한 업무와 전문적 검토 미비
	사업발주	전담조직 자체진행/ 외부 전문가 지원	전문적 검토 미비
	실행의 관리	전담조직 자체진행 외부 전문가 지원	전문적 검토 미비
	사업의 준공	전담조직 자체진행	객관적 타당성 미흡
평가/유지 관리	사업평가	-	평가과정 부재
	유지관리	관련부서 결과물 이관	유지관리 체계 미흡

## 4. 사례 분석

### 4.1. 사례 개요

본 연구에서는 지속적인 공공디자인 개선을 통해 시민들의 삶의 질적 향상을 꾀하고 나아가 도시경쟁력을 강화시키는 성공사례로 손꼽히는 도시들을 대상으로 공공디자인 관련 사업에서 어떠한 프로세스를 통해 수행하는

지를 알아보고 국내 공공디자인사업의 전략적인 수행 프로세스에 필요한 시사점을 도출하고자 하였다. 대상은 각종 보고의 선진사례의 주요 대상이 되는 미국과 영국의 공공디자인 추진 프로그램 및 프로젝트의 사례를 선정하였으며 분석을 위해 관련서적, 문헌검토와 인터넷검색을 통해 자료를 수집하였다. 사례분석을 통해 공공디자인사업의 수행 프로세스는 기획단계, 실행단계, 평가 및 유지관리 단계로 구분하여 분석내용을 정리하였다.

### 4.2. 사례 분석

#### (1) 영국 Creating Excellence Building

영국은 공공건축 및 사회적으로 중요성이 인식되는 사업에 대한 독립적인 자문기구로서 공공건축 조성과정에 CABE(공간환경위원회)<sup>9)</sup>를 중심으로 공공건축 조성과정을 지원한다. 영국은 공공건축 조성과정의 기획단계에서 Enabling제도를 수행한다. 이 제도는 공공건축 사업을 추진하는 정부기관을 위해 공공건축 조성의 기획 단계부터 건축 관련 전문가인 ‘Enabler’가 협조하여 사업의 수행단계에 따라 전문적으로 지원하는 프로그램이다.

Enabling제도는 사업의 필요성을 수립하는 과정에서는 명확한 사업비전의 수립과 사업디자인목표 제고를 위한 디자인 전략을 수립하고, 조달방식을 선정하는 과정에서는 조달계약 관련 업무를 지원하며, 적합한 설계자 선정 기준을 작성하고 평가과정을 지원하는 등 디자이너의 선정과정을 지원한다. 또한 설계단계에서는 디자인자문지원시스템인 Design Review를 통해 설계단계에서 디자인의 미흡한 부분에 대해 지적하여 개선될 수 있도록 유도하였으며, 우수한 디자인이 실현될 수 있도록 적극적으로 설계자를 지원하는 제도를 운영한다. 디자인 리뷰는 프로젝트의 규모, 중요도 등에 따라 ‘프레젠테이션 패널 리뷰’, ‘내부패널리뷰’, ‘데스크탑 리뷰’로 구분하여 운영하였으며 설계자가 프로젝트에 대한 설명을 하고 토론을 진행하여 기록된 회의록을 문서화하여 관리하며 설계안의 전면적인 제고가 필요한 경우 적색으로 평가되고 계획된 수정안은 필수적으로 재검토를 통해 통과하도록 규정하고 있다.<sup>10)</sup> 또한 디자인 품질의 지표를 평가하는 Tool인 DQI(디자인품질지표)를 활용하고 사업의 진행방향을 모니터링하는 등 다양한 프로그램을 활용하여 디자인 품질확보를 위해 노력하고 있다. 또한 평가 및 유지관리 단계에는 ‘공공공간 사후관리시스템’을 활용하여 피드백을 통한 의견을 수렴하고 반영하여 사용자가 어느

9) PBS(Commission for Architecture and the Built Environment)는 사회적으로 중요한 건축물 및 공간환경에 대한 독립적 디자인 관련 자문을 수행하는 기관으로 영국 지역별 디자인리뷰 패널 형성에 대한 지원 및 관리를 통해 건축의 품격 향상을 도모하는 조직이다.

10) 서수정 외, 국가 공공건축지원센터 구축 및 운영방안 연구, AURIC-협동, 2011-2, pp.140-143



정도 만족하는가에 대한 통계를 활용하여 디자인과정에 반영한다.

## (2) 미국의 Design Excellence Policies

미국은 연방정부 조달청 국가서비스국 소속으로 전문 조직인 PBS를 구성하여 지역별 공공디자인사업 관리와 사이트인수, 건축/기술, 디자인과 시공관리 서비스 집행을 담당한다. 미국은 디자인정책에 의해서 공공디자인사업의 기획단계에서는 'Capital Program'을 업무과정으로 지정한다. 'Capital Program'은 예비 기획단계 관련업무와 타당성조사, 프로그램개발계획안(PDS)작성으로 구분되며 일관예산조달 프로세스를 거치는 사업을 제외한 모든 사업은 'Capital Program'과정을 거치도록 한다.

설계단계에서는 'Design Excellence'제도를 운영하여 건축가, 엔지니어 선발 과정 및 설계 컨셉 발전을 도모하기 위해 민간전문가를 활용하여 제안 설명서 작성, 컨셉 단계 계획안 검토를 지원하고, 기본도면 검토, 디자인 발전단계 검토, 초안설계 및 시방서를 검토하고 리뷰의견을 반영하여 설계내용을 지원하도록 한다.

또한, 시공단계에서는 'Construction Excellence'제도를 운영하여 효율적인 업무조성을 추진하고 있다. 이 제도를 통해 PBS는 기획단계에서 프로젝트에 적합한 납품 시스템을 선택하고, 지원 자금량 및 프로젝트 일정, 납품 시스템을 확인한다. 고객기관과 프로젝트의 범위를 정하고, 프로젝트 운영, 관리 계획 프로그램 편성 및 예산 계획준비, PDQI 운영 등과 같은 기획단계의 업무와 관련한 전반적인 사항에 참여한다.

마지막으로 유지단계에서는 기본적으로 시설관리 및 서비스 프로그램 사무국을 통해 시설의 운영을 관리하고 있으며, 자산관리 담당자들을 위한 시설운영 관련 지침도 제공하고 있다.<sup>11)</sup>

## (3) 미국의 시애틀시 Central Waterfront Plan

시애틀은 도심의 수변공간에 자동차가 아닌 시민을 위한 장소를 제공함으로써 도심의 질적 향상을 도모하고자 하는 계획으로 수립과정에는 도시계획 및 개발국(DPD)의 관련 부서 담당자 약 20명으로 구성된 IDT(Inter-Department Team)<sup>12)</sup>가 운영되었다. 도심 수변 공간 계획은 도시계획 및 개발국에서 초기 계획안을 작성한 후 IDT에 적합성 여부를 검토하도록 '조정목록'을 작성하여 각 관련부서에 보내지며 해당항목에 각 검토과정을 거친 후 계획안에 대한 최종결정을 내린다. 또한 도시디자인 팀은 IDT 구성원들이 단기간의 집중적인 작업을 통해 여러 사람의 아이디어를 효과적으로 모으기 위하여 2004년 디자인샤레트를 개최하여 300여명이 넘는 전문가들이 교통, 환경, 토지이용, 도시설계, 공공공간, 커뮤니티와

근린생활권 등의 측면에서 개인적인 의견을 제안하고 공감대를 형성하였다. 이후 디자인샤레트에서 도출된 아이디어의 검토목록을 활용하여 공공디자인의 선적연결, 주요지점간의 연계, 남북 주요 지점의 선적 연결을 통해 중심부와 연계 등 세 가지 기본 개념을 도출하였다.<sup>13)</sup>



<그림 2> 도심 수변공간 계획을 위해 2004년에 개최된 디자인샤레트 (www.seattle.gov)

## (4) 미국의 포틀랜드시 Transit Mall 재정비 계획

트랜짓몰은 포틀랜드시의 보행자 중심의 도심지를 조성하기 위해 장기적으로 대중교통체계를 마련하고자 하는 계획이다. 현재 트랜짓몰의 계획은 실무 전문가 중심으로 구성된 도시디자인그룹이 주관하여 사업의 물리적인 계획을 주도하는 도시계획국과 개발사업의 비물리적인 측면에서의 계획을 보조하는 개발국 사이의 상호협약(MOU: Memorandum of Understanding)의 체결로 진행된다. 도시디자인그룹은 민간부문에서 도시설계를 수행하던 도시설계전문가 5명으로 구성되어 있으며 대상지의 역사, 현황, 중점과제들을 사전조사를 통해 수행하고 현황도면을 작성하며 교통, 녹지, 주거환경 등 관련된 계획 및 다양한 요소들을 중첩하여 대상지에 관한 전문적인 검토를 통해 기본 계획안을 작성하고 과거의 계획안에 대한 검토와 역사적인 변화를 고려한다. 도시디자인그룹은 자체적으로 구축된 계획안을 협의 시스템의 기본 자료로 활용하고 도시디자인그룹을 주축로 다른 부서와의 협업을 조정하여 사업을 추진한다. 뿐만 아니라 3개 권역과 7개 지역을 대상으로 세부적인 디자인 계획을 수립한다. 트랜짓몰 재정비 계획은 실무전문가 중심의 디자



<그림 3> 트랜짓몰 개념도(Downtown Plan, 1972)

11) GSA, Project Planning Guide, pp.14-19

12) 시애틀은 공공디자인사업에 협의회(IDT)를 구성하여 여러 부서가 관련되는 복합적 사업을 추진하는 경우에 운영되고 있다.

13) 이상민 외, 도시공공공간의 통합적 계획을 위한 제도개선방안 연구, 도시건축공간연구소, 2008, pp.66-68

인조적이 운영되면서 기존의 체계적인 도시계획의 통합적 계획을 바탕으로 이루어졌다는 점에 의의가 있다.

(5) 영국의 Dott 프로젝트

Dott(Design of the time) 프로젝트는 2007년부터 디자인카운슬(Design Council)<sup>14)</sup>의 주요사업의 하나로 시민의 참여를 통한 디자인을 개발하기 위한 시민참여형 공공디자인 정책이다. Dott 프로젝트는 2007년 북동지역에서 첫 프로젝트를 시작으로 매 시기별 지역을 변경하여 디자인캠프 형식으로 추진한다. 특히 현지 이용자와 유명 디자이너, 디자인 전문업체가 프로젝트별로 참여해 일반시민의 창조적 사고를 구체화하고 시각화하도록 지원하는 Co-Design의 프로세스를 활용한다. 프로젝트의 주제는 Vital Sign, Energy, Health, Food, Movement, School& Schooling으로 분류되어 각 캠프에 참여한 인원은 6가지의 핵심테마를 중심으로 장소에 대해 고민하고 주제에 부합하는 디자인 개선 아이디어를 수렴하고 대안을 제시한다. 핵심테마는 공공디자인커미션, 교육프로그램, 디자인 쇼케이스 등의 세부 프로그램으로 운영된다. 공공디자인커미션은 디자이너 및 시민과의 파트너십으로 사회적 문제의 개선에 관하여 지역의 해당기관과 시민들이 함께 디자인하는 프로그램으로 Dott프로젝트에서는 아래의 <그림 4, 5>와 같이 캠프의 장소와 주제에 따라 필요한 공공디자인을 직접 제안한다. 또한 교육프로그램으로는 디자인을 교육에 적용하는 프로그램으로 학교장과 대학생, 교사 등이 디자인 개선과 관련하여 참여하게 된다. 마지막으로 디자인 쇼케이스는 각종 행사와 전시회를 통해 우수한 디자인을 해당지역에 도입하고 다양한 형식 및 이벤트로 시민들에게 디자인을 이해하는 기회를 제공한다.<sup>15)</sup> 또한 개발된 디자인 안들은 관련된 기획자와 연계하여 디자인을 진행하도록 지원하며, 각 기획자의 홈페이지를 통



<그림 4> Allendale industrial heritage water wheel 계획, (Dott Project, 2007)



<그림 5> Northumberland small scale water mill계획, (Dott Project, 2007)

14) 1994년에 영국 정부의 주도로 창설된 통산산업부 산하의 디자인진흥기관으로 국가 디자인 정책을 총괄하는 기관이다. 1994년 영국 디자인카운슬로 재조직하여 디자인경쟁력 도모, 혁신유도 그리고 성과향상 등을 위해 창조적 경제를 지원하고 미래의 디자이너를 양성하는 등 비즈니스와 공공분야에서 디자인 효과의 극대화를 위한 다양한 사업을 추진 중이다.

15) John Thackara, Wouldn't it be Greater if..., Dott07, Design council, 2007

하여 진행된 사항을 확인할 수 있도록 관리하고 있다.

<표 2> 해외 공공디자인사업 수행 프로세스 주요내용

	프로세스		
	기획	실행	유지관리
CABE	<b>[Enabling 제도]</b> -사업비전, 목표수립 -디자인전략 -조달계약관련업무 -설계자 선정지원	<b>[Design Review]</b> -DQI 운영 -사업진행방향모니터링 -설계안 검토, 평가 -설계안 수정 재검토	-공공공간 사후 평가시스템
PBS	<b>[Capital Program]</b> -에비기획 -타당성조사 -지침서개발연구 <b>[Design Excellence]</b> -제안 설명서 작성 -컨셉단계 계획안 검토 -공간프로그램 검토	<b>[Design Excellence]</b> -기본도면검토 -디자인발전단계 검토 -디자인 및 시스템 합의 -초안설계 시방서검토 -리뷰의견 반영	-시설관리 및 지침 제공 -부동산 인수, 자산관리 고객관리 업무
시에틀	<b>[Design charrette]</b> -아이디어 도출 <b>[Design Workshop]</b> -아이디어 도출 및 검토 <b>[Coordination List]</b> -부서 간 의견조정 목록	-부서간 상호협의체계마련 -Design Group 설계	-
포틀랜드	<b>[도시디자인그룹]</b> -현황분석도면작성 -과거계획과의 검토 -역사 환경 검토	<b>[도시디자인그룹]</b> -필요시 직접 설계 -필요시 외주 설계	-
Dott	<b>[Design Camp]</b> -매년 지역을 변경한 디자인캠프 -현지이용자, 디자인전문업체 참여한 Co-Design 프로세스 -공공디자인 커미션 -교육 프로그램 -디자인 쇼케이스	-기획자와 연계하여 디자인 진행하여 개발 (관련홈페이지에서 내용 확인)	-담당부서 이관

4.3. 소결

이상의 사례에서 살펴본 바 공공디자인 사업의 수행은 다양한 유형이 있으며 프로세스 단계별로 다음과 같은 결론을 도출할 수 있다.

첫 번째 기획단계에서는 사업필요성 판단, 자료수집 및 분석, 목표 및 범위설정, 전략수립의 세부단계는 대부분 수행되어지고 있다. 특히 영국의 Enabling제도와 미국의 Capital Program과 같이 기획단계에 제도적 장치를 활용하여 기획단계에 필요한 전문가인 지원을 제공하여 사업의 타당성을 확보한다. 또한 미국의 Construction Excellence와 같이 전문적인 프로그램을 통해 사업의 전략적인 수행을 위한 공식적인 프로세스를 수립하기도 한다. 한편, 시에틀이나 포틀랜드와 같이 내부 전담조직을 운영하여 진행하는 유형은 사업을 수행하는 관련조직과 협의체를 대상으로 구체적이고 합리적인 협의 체계와 지침을 제도적으로 운영하여 사업의 효율성을 추구한다. 또한 기획단계에서 내부 전문가들의 다양한 아이디어를 수집하기 위하여 디자인샤레트나 워크숍 등을 개최하여 사업의 전략을 도출하기도 한다.

두 번째, 실행단계는 사업발주와 디자인개발업무의 단계로 나누어진다. 사업발주의 단계는 사업계획서의 작성

에서부터, 적합한 디자이너의 선정, 조달계약 관련한 업무를 포함한다. 이 단계에서는 영국의 Enabling제도와 같이 제도적 장치를 통하여 디자이너 선정 과정에 참여하여 적합한 디자이너 선정기준을 제시하고, 평가과정을 지원하며 디자이너 선정에 적합성을 보장한다. 또한 디자이너에게 기획단계의 업무내용을 구체적으로 전달하고 계약 체결 업무를 지원한다.

한편, 디자인개발단계에서는 주로 디자인의 품질확보를 위한 절차들이 진행된다. 영국의 Design Review, 미국의 Design Excellence Program과 같이 디자인 단계에 대한 내용을 검토하여 디자인개발의 품질확보를 추구한다. 또한 전담조직이 전문가들로 구성되어 있을 경우 도시에 대한 전반적인 이해와 다양한 도시 전문가들로 구성되어진 조직의 현실적인 디자인개발이 이루어진다.

한편, 시민이 참여하는 사업의 경우 디자인 개발이 시민참여를 위한 워크숍, 디자인캠프, 협의회 등이 개최되어 디자인개발 자체의 프로그램이 하나의 사업 내용으로 구성되기도 한다.

세 번째, 사업의 평가 및 유지관리는 단계에서는 특별한 사례를 제외하고는 대부분이 완료된 사업의 준공 시설물에 대한 관리 위주의 프로그램으로 이루어져있었다. 영국의 경우 공공공간 사후관리 시스템을 활용하여 사용 후 설문과 문제점에 관한 토론을 활용하여 추 후 디자인 과정의 통계자료로 활용하고 있었으며, 미국의 경우는 시설평가 및 관리의 정보를 문서화하여 지침으로 제공하여 사업종료 시 커뮤니케이션의 내용을 일원화한다.

<표 3> 공공디자인사업 수행의 단계별 주요 수행 프로그램

단계	수행방법	프로그램
기획 단계	공식적인 착수를 위한 장치	영국의 Enabling 미국의 Capital Program
	전략실행을 위한 구체적 프로세스 수립 및 협의체계	미국의 Design Excellence 미국 시애틀 Coordination List 미국 시애틀 IDT
	아이디어 도출을 위한 다양한 프로그램 확보	미국 시애틀 Design Charrette 미국 시애틀 Design Workshop 영국 Design Camp
실행 단계	디자인실행의 합리적인 수행을 위한 디자이너, 디자인 품질확보를 위한 장치	영국의 Enabling 영국의 Design Review 미국의 Design Excellence 미국 포틀랜드 Design Group
	시민참여 디자인개발	영국의 Design Camp 영국의 Co-Design Process
평가 및 유지관리	사후평가 시스템	영국의 사후평가시스템
	유지관리 시스템	미국의 시설관리 및 지침 제공

## 5. 결론

본 연구에서 공공디자인사업의 프로세스를 관련 이론과 사례를 중심으로 검토해 본 결과 연구에 대한 결론은 다음과 같다.

첫째, 공공디자인사업의 프로세스는 3-1절에서 제시한 바와 같이 경영전략의 측면, 디자인프로젝트 관리적 측면, 일반프로젝트 관리적 측면에서 분석하였을 때, 실행과정에 디자인 프로세스를 포함 하는 이중적 구조의 성격, 경영 전략적 측면의 전략수립과정의 필요성, 기획단계의 내실화 등 프로세스가 가지고 있는 다양한 특성을 확인할 수 있었으며, 이를 현재 일반적인 공공디자인사업의 수행 프로세스와 비교하였을 때, 다양한 관점을 토대로 한 수행 프로세스의 단계별 보완의 필요성을 확인하였다.

두 번째, 공공디자인 사례분석을 통해 사업의 수행단계별로 유용한 방법론과 주요 프로그램을 파악하여 국내 공공디자인사업의 수행의 기획단계, 실행단계, 평가 및 유지관리의 각 단계에 필요한 방법론과 시사점을 발견할 수 있었으며 그 비교 내용은 다음<표 4>와 같다.

<표 4> 공공디자인사업 수행의 단계별 주요 수행 프로그램

단계	보완사항	국내현황	선진사례 프로그램
기획 단계	공식적인 착수를 위한 장치	전담조직의 내부적인 진행	공식적인 단계와 전문프로그램 활용
	전략실행을 위한 구체적 프로세스 수립 및 협의체계	전담조직의 자체적인 자료조사와 전략수립	외부 전문 프로그램을 활용한 전문적 지원
	아이디어 도출을 위한 다양한 프로그램 확보	-	다양한 제도 활용
실행 단계	디자인실행의 합리적인 수행을 위한 디자이너, 디자인 품질확보를 위한 장치	전담조직의 자체적인 검토와 전문 인력의 협의를 통한 지원	외부 전문 프로그램을 활용한 지원
평가 및 유지관리	사후평가 시스템	대부분 수행하지 않음	공식적으로 제도화
	유지관리 시스템	관련 부서로 이관	공식적으로 제도화

위의 표를 토대로 국내 공공디자인사업의 기획단계에는 사업의 필요성, 타당성 등을 공식적으로 확인하고 사업의 착수를 위한 장치로서의 프로그램 역할을 하는 장치가 필요함을 알 수 있다. 또한 공공디자인사업의 전략을 구상하는데 있어서 요구되는 세부적인 자료의 수집 및 전략을 도출하는 전문적인 지원 프로그램을 통해 합리적인 계획을 수립할 수 있도록 해야 할 것이다.

한편, 선진사례에서 보이는 바와 같이 공공디자인사업의 아이디어 도출과정에서 용역수행사의 진행에 의한 검토보다는 시민, 관리자, 디자이너 등 보다 다양한 관점에서 아이디어를 모색할 수 있는 방법이 연구되어야 한다.

다음으로 실행단계에서는 디자이너선정, 디자인개발사업의 과정에서 디자이너의 입장에서 전문적으로 검토가 가능한 전문프로그램이나, 절차가 구체적으로 제시되어야 할 것이며 마지막으로 평가 및 유지관리 단계는 사업의 활용 측면에서 중요한 단계임을 확인하고 선진사례에서 보이는 바와 같이 과정을 공식적으로 제도화하여 실행하여야 한다.



본 연구의 시사점을 토대로 추후 국내공공디자인사업 수행의 현황에 근거하여 국내 공공디자인사업의 수행에 적합한 프로세스의 모델이 개발가능하다고 판단되며 이는 국내 공공디자인의 일괄적이고 체계적인 발전에 기여할 것이라 기대한다.

## 참고문헌

1. 정정원, 디자인경영, 안그래픽스, 2011
2. 권영걸, 공간디자인 16강, 국제, 2001
3. 권영걸 외, 공간디자인의 언어, 날마다, 2011
4. 권영걸 외, 공공디자인행정론, 날마다, 2011
5. 이원우 외, 경영학원론, 박영사, 2002
6. 고석하 외, R&D 프로젝트 관리, 생능출판사, 2010
7. Ralph F, Smith, 비즈니스 프로세스 경영과 BSC, 네모북스, 2007
8. 행정안전부, 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구, 2011
9. 행정안전부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구, 2011
10. 이상민 외, 도시공공공간의 통합적 계획을 위한 제도개선방안 연구, 도시건축공간연구소, 2008
11. 서수정 외, 국가 공공건축지원센터 구축 및 운영방안 연구, AURIC-협동, 2011-2
12. John Thackara, Wouldn't it be Greater if..., Dott07, Design council, 2007

[논문접수 : 2013. 04. 27]

[1차 심사 : 2013. 05. 14]

[2차 심사 : 2013. 05. 28]

[게재확정 : 2013. 06. 07]