



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2013년 8월
박사학위논문

공공디자인사업 수행 프로세스 연구

조선대학교 대학원

디자인경영학과

박 수 경

공공디자인사업 수행 프로세스 연구

A Study of the Operational Processes of Public Design Projects

2013년 8월 23일

조선대학교 대학원

디자인경영학과

박 수 경

공공디자인사업 수행 프로세스 연구

지도교수 문 정 민

이 논문을 디자인학 박사학위 논문으로 제출함.

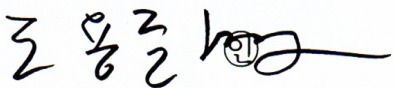
2013년 4 월

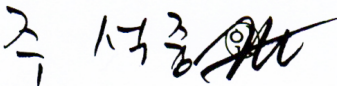
조선대학교 대학원


디자인경영학과

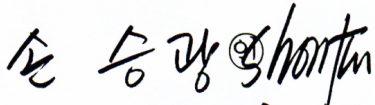
박 수 경


박수경의 박사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 

위원 전남대학교 교수 

위원 이화여자대학교 교수 

위원 동신대학교 교수 

위원 조선대학교 교수 

2013년 6 월

조선대학교대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	2
제2절 연구의 범위 및 방법	4
제2장 이론적 고찰	7
제1절 선행연구 고찰	8
제2절 공공디자인사업 수행 프로세스	11
1. 공공디자인사업 특성	11
2. 공공디자인사업 수행 프로세스 구조	19
3. 공공디자인사업 수행 프로세스 프로그램	35
제3절 소 결	62
제3장 공공디자인사업 수행 프로세스 현황	64
제1절 공공디자인사업 수행 프로세스 현황조사	65
1. 공공디자인사업 일반적 운영현황	66
2. 전라남도 공공디자인사업 수행현황	73
제2절 공공디자인사업 수행 프로세스 문제점 분석	82
제3절 소 결	98
제4장 공공디자인사업 수행 프로세스 제안	100
제1절 공공디자인사업 수행 프로세스 Framework	101
제2절 공공디자인사업 수행 프로세스 실행요소	106
1. 기획단계	106

2. 실행준비단계	128
3. 디자인개발·실행단계	133
4. 평가 및 유지관리 단계	143
5. 실행항목 검증	146
제3절 소 결	149

제5장 결 론	151
---------------	-----

참고문헌

부록

표목차

[표 2-1] 공공디자인사업 관리 측면 선행연구	9
[표 2-2] 공공디자인관련 국내 공공기관 선행연구	10
[표 2-3] 주체별 공공디자인 분류체계	12
[표 2-4] 영국 CABE가 제시한 공공공간의 가치창출	13
[표 2-5] C.Alexander와 Chermayeff의 사적인 공간과 공적인 공간의 6단계	14
[표 2-6] 공공공간디자인의 특성	18
[표 2-7] 발주방식의 종류	24
[표 2-8] 국내 공공디자인사업 수행 프로세스 분석	43
[표 2-9] 국내 공공디자인사업 수행 프로세스의 주요내용	44
[표 2-10] 국내 공공디자인사업 수행의 단계별 주요 프로그램	46
[표 2-11] 국외 공공디자인사업 수행 프로세스 분석	55
[표 2-12] 국외 공공디자인사업 수행 프로세스의 주요내용	56
[표 2-13] 공공디자인사업 수행의 단계별 주요 프로그램	58
[표 2-14] 국내·외 공공디자인사업 수행 비교분석	59
[표 3-1] 공공영역의 디자인과 세부항목	66
[표 3-2] 전라남도 지방자치단체 공공디자인 관련 인력구조	69
[표 3-3] 공공디자인사업 수행 일반현황	72
[표 3-4] 공공디자인사업 수행 프로세스 현황조사 대상	73
[표 3-5] 기획단계의 세부 과정별 문제점-1	75
[표 3-6] 기획단계의 세부 과정별 문제점-2	76
[표 3-7] 실행준비단계 세부 과정별 문제점	77
[표 3-8] 디자인개발·실행단계 세부 과정별 문제점	78
[표 3-9] 평가 및 유지관리단계 세부 과정별 문제점	79
[표 3-10] 인터뷰 진행 개요	94
[표 4-1] 사업의 필요성 판단 과정의 세부 실행요소	107
[표 4-2] 사업추진체계 준비 과정의 세부 실행요소	108
[표 4-3] 전략의 수립 과정의 세부 실행요소	111
[표 4-4] 사업의 타당성 검토 과정의 세부 실행요소	116
[표 4-5] 공식 프로세스 수립 과정의 세부 실행요소	118
[표 4-6] 디자이너 선정 과정의 세부 실행요소	128

[표 4-7] 실행계획 수립 과정의 세부 실행요소	130
[표 4-8] 대상지 검토 과정의 세부 실행요소	134
[표 4-9] 대상지 규제사항 검토 과정의 세부 사항	135
[표 4-10] 컨셉구상 과정의 세부 실행요소	136
[표 4-11] 디자인 전개 과정의 세부 실행요소	138
[표 4-12] 디자인 평가 과정의 세부 실행요소	139
[표 4-13] 디자인 종결 과정의 세부 실행요소	140
[표 4-14] 실시설계 과정의 세부 실행요소	141
[표 4-15] 시공 및 디자인감리 과정의 세부 실행요소	142
[표 4-16] 사업평가 과정의 세부 실행요소	144
[표 4-17] 유지관리 과정의 세부 실행요소	145
[표 4-18] 신뢰도 분석결과 유의미하지 않는 세부항목의 특성	148

그림목차

[그림 1-1] 연구의 흐름도	6
[그림 2-1] 공공디자인사업 수행 프로세스	19
[그림 2-2] 디자인경영 프로세스	28
[그림 2-3] PMBOK의 5가지 프로세스	29
[그림 2-4] 디자인프로젝트 관리 프로세스	32
[그림 2-5] 공공디자인사업 수행 구조의 특성	33
[그림 2-6] 강동구의 교류협약서	36
[그림 2-7] 포항시 2010공공시설물 현상설계	37
[그림 2-8] 설계공모 대행 서비스	37
[그림 2-9] 선유도공원 사업추진 과정	38
[그림 2-10] '디자인서울거리' 조성사업 추진절차	39
[그림 2-11] 전주시 영화의 거리	42
[그림 2-12] 전주시 예술의 거리 조성사업 '골목길' 위치도	42
[그림 2-13] 영국의 공공건축 지원업무 프로세스	48
[그림 2-14] Allendale industrial heritage water wheel 계획안	49
[그림 2-15] Northumberland small scale water mill 계획안	49
[그림 2-16] 도심 수변공간 계획을 위한 2004 디자인샤레트	51
[그림 2-17] Design Excellence 단계별 개요	54
[그림 2-18] 이론적 고찰을 통한 공공디자인사업 수행 프로세스의 보완	63
[그림 3-1] 디자인 전담부서 보유여부	68
[그림 3-2] 디자인 전담부서 총 직원 수	68
[그림 3-3] 디자이너 수	68
[그림 3-4] 전라남도 지방자치단체 공공디자인 인력현황	70
[그림 3-5] 지역 공공디자인 관련 사업 유형별 비율	71
[그림 3-6] 전라남도 공공디자인사업 수행 프로세스 현황	81
[그림 3-7] 디자인경영요소의 유형 구조화	83
[그림 3-8] 공공디자인사업 수행 프로세스의 실행과정	84
[그림 3-9] 기획단계의 세부과정 수행현황	85
[그림 3-10] 수행이 원활한 과정	86
[그림 3-11] 수행이 미비한 과정	86

[그림 3-12] 협의과정 수행현황	86
[그림 3-13] 수행현황의 다양함	86
[그림 3-14] 실행준비단계의 세부과정 수행현황	87
[그림 3-15] 디자인개발단계의 세부과정 수행현황	88
[그림 3-16] 컨셉개발 과정의 수행현황	89
[그림 3-17] 디자인평가 과정의 수행현황	89
[그림 3-18] 평가 및 유지관리단계의 세부과정 수행현황	90
[그림 3-19] 공공디자인사업 수행 프로세스의 현황분석	93
[그림 3-20] 총괄계획가 주관 사업 프로세스와의 비교분석	97
[그림 3-21] 현황분석의 시사점	99
[그림 4-1] 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조 제안	101
[그림 4-2] 의사결정의 요소	102
[그림 4-3] 의사결정의 시스템을 활용한 프로세스 Framework	103
[그림 4-4] 프로세스 개선안 도출 개념도	104
[그림 4-5] 디자인품질제어를 위한 공공디자인사업 수행 프로세스 Framework	105
[그림 4-6] 기획단계 실행요소	106
[그림 4-7] 이해관계자 파악을 위한 프로세스 사례	109
[그림 4-8] 인적자원네트워크 매트릭스	110
[그림 4-9] 문화생태지도 작성 사례	112
[그림 4-10] PDRI활용의 사례	117
[그림 4-11] 업무계획도 사례	121
[그림 4-12] Design Review 프로세스와 모니터링 과정	127
[그림 4-13] 실행준비단계 실행요소	128
[그림 4-14] 인적자원 워크시트 작성 사례	131
[그림 4-15] 디자인개발·실행단계 실행요소	133
[그림 4-16] 컨셉개발의 사례	137
[그림 4-17] 디자인 품질지표 DQI사례	140
[그림 4-18] 소비자 환경 서비스 구조 분석 사례	140
[그림 4-19] 평가 및 유지관리단계 실행요소	143
[그림 4-20] 체크리스트 작성 사례	145
[그림 4-21] 서비스 문서 사례	145
[그림 4-22] 세부항목의 기획단계 상관분석 예시	147

ABSTRACT

A Study of the Operational Processes of Public Design Projects

Park, Su-kyoung

Advisor : Prof. Moon, Jeong-min

Department of Design Management,

Graduate School of Chosun University

Recently, public design projects have been launched competitively. This is due to changing design trends which has modernized urban images, established identities and created specializations in local industries.

However, public design projects are subject to problematic issues. Sometimes, they are rushed to launch. Inefficient bureaucracies only care about current trends. Form has become more important than function. Designs are disorganized with no systematic development and long term strategic plans. The number of users and beneficiaries are unclear. There may be conflict of interests among key people which can lead to corruption and waste. Government oversight may become overly intrusive and hamper creativity. These issues typically result in management's indecisiveness.

This study analyzes the process of public design projects in various aspects for their integrated and unified management and presents suggestions for more effective and efficient public design processes. The goal of this study is to develop processes for public design that are organized, understandable, and transparent about its goals and what is needed to achieve them. This study will focus on strategic management processes in a spatial environment with the objective of achieving a sustainable uniform public design which complements the urban image. This will have a particular impact on public design projects in the city of Jeollanam-do, South Korea.

This study also aims to solve existing operational problems by proposing a

system that will improve the decision-making process. 'Decision-making' is highly related to perception and consciousness toward design. If 'the system to improve decision-making' were put in place for public process from the planning step as suggested in this study, it would be an alternative way to solve this fundamental problems.

This study will explain the current problems in design planning with the goal of improving the execution of future projects. Public design projects often utilize design as a main vehicle to enhance the urban environment. Any gap between design and administration in public design projects can create serious problems. To deal with this, long-term solutions which enrich the designer's idea and creativity should be addressed.

Chapter 2 examines the characteristics of public design and their processes by reviewing relevant past publications. Domestic and international public design projects are surveyed in conjunction with theoretical studies. In Chapter 3, problems in each process are analyzed with specific suggested solutions. Chapter 4 proposes an improved process structure and performance factors for efficient public design projects. The results of this study are shared in Chapter 5.

The results of this study are summarized as follows:

First, the public design project process has property that include professional design development, and distinct characteristics of designer selection. In light of this, the planning, preparation, design development, evaluation, and maintenance systems need to be improved.

Second, there are problems in the following areas: lack of professional resources, disconnect among government agencies, inefficiency in planning stages, lack of quality control in design development, unsatisfactory evaluation and maintenance. Most of these problems are caused by poor decision-making and can be avoided with proper planning and support.

Third, specific steps that are necessary to perform public design projects are

addressed. This is explained in order of specific performance based on relevant books, lessons learned from previous cases and evaluating specialized data on performance methods by analyzing useful factors.

Keywords : Public Design, Process, Public Design Project

제1장

서론

제1절 연구의 배경 및 목적

제2절 연구의 범위 및 방법

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

최근 들어 디자인은 도시의 이미지 차별화와 정체성 확립을 위해 매우 유용한 도구로 활용되고 있으며 디자인을 통해 지역의 산업을 특성화 시키려는 노력의 일환으로 공공디자인 사업이 앞 다투어 이루어지고 있다. 특히 최근 우리나라에서는 ‘디자인 서울’을 필두로 대다수의 도시에서 디자인을 지역발전의 슬로건으로 내세우고 디자인관련 법안을 제정하고 관련부서를 별도로 조직하는 등 적극적인 디자인사업이 이루어지고 있다.

그러나 최근 공공디자인 사업은 유행에 부흥하기 위한 가시적인 행정, 심미성에만 무게를 둔 외형적인 접근, 체계적이지 않은 사업추진에 따른 디자인조직의 미비 등으로 인한 부작용이 나타나고 있다. 이는 장기적이고 체계적 계획이 없이 즉흥적으로 실행된 사업의 결과라 할 수 있다.

최근 들어 나타나는 공공디자인사업의 문제점들은 다음과 같이 요약할 수 있다¹⁾.

- 첫째, 전문적으로 내실화 되지 않는 기획단계의 수행
- 둘째, 디자인 전문 인력의 부족으로 발생하는 디자인사업의 비전문성
- 셋째, 디자인 개발과정이 없이 발주되는 포함발주 형태의 사업발주
- 넷째, 공공디자인 사업의 수행 시 구체적으로 제도적 기반이 되는 법규의 취약성 및 프로그램의 부재
- 다섯째, 시민참여의 단계의 부족으로 인한 주민동의와 만족의 부족
- 여섯째, 사업 완료 후 평가, 유지관리 체계의 미흡

한편, 공공디자인은 불특정 다수의 사용자, 사용자와 디자이너, 관리주체의 이해당사자가 서로 다르다는 점, 관리주체가 개인이 아닌 조직이라는 점 등의 특성을 가지고 있다. 따라서 다양한 이해당사자의 요구에 대응하고 지속적이

1) ‘2011, 행정안전부에서 발간한 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구를 토대로 광주전남지역 지자체 인터뷰를 통해 연구자가 재정리함’

고 체계적인 사업의 진행을 위해서는 사업의 수행과정 프로세스를 합리적으로 수립해야 한다.

이를 위해 본 연구에서는 기존의 공공디자인사업의 수행과정을 다양한 측면에서 분석하여 시사점을 보완함으로써 공공디자인사업이 체계적으로 관리될 수 있도록 개선된 수행의 프로세스를 제안하고자 한다. 이를 위하여 다음과 같은 연구문제들이 제시되어야 한다.

첫째, 현재 공공디자인사업을 수행하는 프로세스의 성격과 구조적인 특성은 어떠한가, 개선을 위하여 프로세스의 어떠한 측면을 보완하고 개선해야 하는가?

둘째, 현재 공공디자인사업의 수행 시 나타나는 문제점은 무엇이며, 해결을 위한 구체적인 방법은 무엇인가?

셋째, 공공디자인의 사업 수행과정에 공간 환경적 특성을 중심으로 실행하는 구체적인 방안은 무엇인가?

이러한 문제들은 개선된 수행 프로세스를 제안하기 위하여 충분히 논의 되어야 하며, 이를 위해서 본 연구에서는 이론적 연구에서 연구의 대상이 되는 공공디자인의 특성과 공공디자인 사업의 수행과정을 관련문헌 및 선행연구를 통해 고찰하고 다양한 측면의 구조적 특성과 문제점을 검토하였다. 또한 다양한 국내·외 사업수행의 선진사례를 조사하여 시사점을 도출하고 이러한 이론적 고찰을 토대로 공공디자인사업의 수행 프로세스를 보완하였다. 이와 더불어 사업의 수행과정에 나타나는 문제점을 정확하게 파악하고 이를 해결하기 위한 세부적인 방향을 설정하였으며 궁극적으로는 효율적인 공공디자인사업의 수행을 위하여 개선된 프로세스를 제안하고자 하는데 그 목적이 있다.

제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 현재 공공디자인사업 수행의 프로세스를 연구하고, 이를 통해 보다 효율적인 수행 프로세스의 개선안 개발을 위한 이론적 연구이다. 공공디자인 사업은 공공시설물, 공공공간, 공공건축물, 시각매체 등 다양한 분야를 포함하고 있다. 이들 범주는 각각 공공디자인이라는 공통분모를 가지고 있으나 동시에 분야별로 상이하고 전문적인 특성을 가지고 있다. 그러므로 이들 공공디자인 사업을 실행할 때에는 각각의 사업에 해당되는 구체적인 관리 프로세스를 기반으로 접근하여야 한다.

그러나 최근 대다수의 지자체에서 공공디자인사업을 실행하고 있음에도 불구하고 아직까지는 공공디자인 평가시스템 개발, 공공디자인 정책연구 등의 부분적인 연구가 이루어지고 있는 실정이다. 특히 공공디자인사업실행에 있어서 체계적인 관리를 위한 시스템적인 연구는 미비하게 이루어지고 있다. 그러나 무엇보다도 도시의 전체적 이미지와 맥락을 같이하는 지속적이고 일관성 있는 공공디자인의 성공적인 실현을 위해서는 공간 환경을 배경으로 하는 공공디자인사업의 전략적인 수행 프로세스가 무엇보다도 우선적으로 연구되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 각 분야별 공공디자인의 공통분모를 중심으로 공간 환경적인 측면을 중심으로 총체적인 측면에서 검토되어야 하는 사업의 수행프로세스를 제시하고자 한다. 또한 연구의 내용적 범위는 사업 수행 프로세스로서의 사업의 기획, 실행, 평가 및 유지관리 단계를 포함한다.

특히, 본 연구에서는 공공디자인 사업 중 가장 많은 비중을 차지하는 공공공간²⁾을 중심으로 현황분석을 진행하고자 한다. 전라남도 지방자치단체를 대상으로 2012년도 전라남도의 공공디자인사업 중에서 가장 많은 규모를 차지한 1억 원이상 5억원 미만의 3년 이내 기간 사업을 대상으로 하고자 하며, 사업의 발주방식은 국내·외 사례에서 디자인이 강한 사례에서 많이 사용되는 제한입찰(30%)과 협상에 의한 계약방식(34%)을 중심으로 하고자 한다. 본 연구는 총 6장으로 구성되어 있으며 그 세부사항은 다음과 같다.

2) 2011산업디자인통계조사, 한국디자인진흥원, 지식경제부, 2012

제1장에서는 연구의 배경과 목적을 조사하고 범위 및 방법을 정리한다.

제2장에서는 선행연구를 바탕으로 연구의 특성을 설명하고 공공디자인사업 수행의 프로세스 제안을 위한 이론적 고찰로써 공공공간디자인과 공공디자인사업 프로세스의 개념을 연구하고 국내·외 선진사례의 프로그램을 조사하여 시사점을 통해 수행 프로세스의 개선안을 도출한다.

제3장에서는 현재 공공디자인사업 수행의 현황을 파악하기 위하여 현황을 조사하고 문제점을 분석한다. 현황조사는 공공디자인사업의 일반적인 운영사항에 관한 조사와 공공디자인사업 수행 프로세스 현황을 조사한다. 특히, 공공디자인사업의 수행 프로세스는 전라남도 지방자치단체에서 실시한 공공디자인사업 프로젝트를 대상으로 수행의 현황을 조사하여 현재 사업 수행 진행상의 문제점을 도출하고 새로운 공공디자인사업 수행 프로세스 제안의 필요성을 확인한다. 이와 더불어 도출된 문제점을 구체적으로 분석하기 위하여 실제 프로젝트에서의 수행현황을 실무진 인터뷰를 통하여 세부적으로 검토한다. 이를 위하여 공공디자인사업의 수행과정을 디자인경영요소를 통하여 체계적으로 구성하고 일반프로젝트와 국가시범 프로젝트의 수행 현황을 비교하여 분석함으로써 3장에서 도출된 수행과정에서의 문제점을 확인하고 이를 분석하여 4장의 방향을 제시한다.

제4장에서는 주어진 시사점을 중심으로 공공디자인사업의 수행 프로세스를 새롭게 구상하였다. 프로세스는 관련된 이론연구, 선행연구자의 연구, 사례연구를 통하여 각 단계별 구성요소를 도출하여 구상하였으며 세부실행과정의 세부 실행항목의 적합성을 검토한다.

마지막, 제5장에서는 본 연구의 결과와 시사점에 대하여 논의한다.

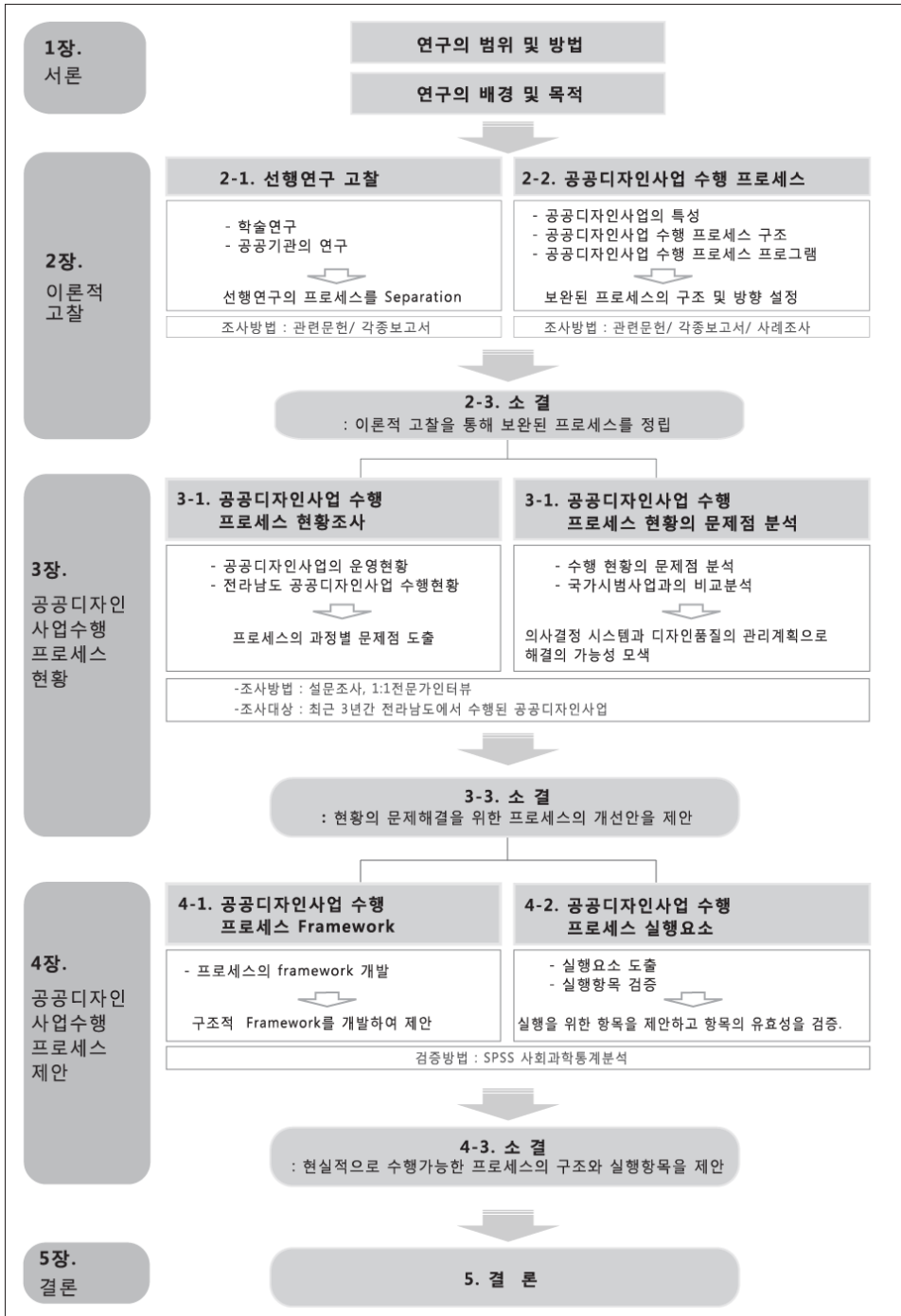


그림 1-1. 연구의 흐름도

제2장

이론적 고찰

제1절 선행연구고찰

제2절 공공디자인사업 수행 프로세스

제3절 소결

제2장 이론적 고찰

본 장에서는 현재까지의 선행 학술연구 및 공공기관의 연구를 조사하여 본 연구의 주제인 프로세스에 관한 연구의 필요성을 확인하고, 문헌자료를 통해 프로세스의 대상과 과정 및 구조를 조사하여 프로세스의 구조적인 측면을 이론적으로 분석하였다. 이와 더불어 국내, 외의 선진사례를 조사하여 공공디자인사업 수행 프로세스에 관련된 시사점을 살펴보고 보완된 프로세스와 실행 방향을 제시하였다.

제1절 선행연구 고찰

가. 학술연구

공공디자인에 대한 관심이 증가하고 각 기관별로 적극적인 공공디자인사업이 시행됨에 따라 공공디자인에 대한 연구도 활발히 이루어지고 있다. 최근 공공디자인사업이 시작되어 활발히 진행되고 있는 최근 5년간의 관련 연구는 다양하게 나타나고 있으며, 그 유형은 도시브랜드 및 정체성 연구, 도시재생의 측면, 공공디자인 개발방법, 공공성, 디자인경영, 공공디자인정책 등과 같은 유형으로 대부분의 연구가 진행되고 있으며 그 중 공공디자인사업의 관리적 측면에 관한 연구는 다음 <표2-1>과 같다.

다음 표에 제시된 바와 같이 공공디자인사업의 관리적 측면의 유형에 속하는 연구들은 공공디자인평가 Tool과 평가체계, 평가방법 등을 내용으로 하는 공공디자인의 평가, 통합적인 도시이미지를 위한 통합적 디자인 측면, 디자인의 품질 향상을 위한 지표개발에 관한 연구, 공공디자인의 의식조사 및 디자인협의회방안과 같은 공공디자인의 품질개선을 위한 방안의 연구, 공공디자인의 활성화를 위한 정부의 역할과 정책의 개선에 관한 연구, 효율적인 공공디자인사업을 위한 프로세스 연구 등의 유형으로 나타난다. 그러나 사업 수행 프로세스는 공공디자인사업의 성공을 결정하는 중요한 요소임에도 불구하고 연구가 미흡한 실정이다.

유형	연구자	제 목
공공디자인 프로세스	권수현	공공디자인 표준 프로세스의 필요성에 관한 연구, 국민대학교 석사학위논문, 2012
	김은하	도시디자인에 있어 TUE의 실현과 empathic innovation을 위한UDM의 전략과 프로세스에 관한 연구, 홍익대학교 박사학위논문, 2009
공공디자인평가	조정형	공공디자인의 효율적 적용을 위한 공공시설물 평가 Tool 개발에 관한 연구, 한양대학교 박사학위논문, 2010
	안진근	문화도시 정체성 형성을 위한 공공디자인 평가체계에 관한 연구, 홍익대학교 박사학위논문, 2011
	김무오	도시이미지 향상을 위한 공공시설물 디자인 인지요인의 평가에 관한 연구, 조선대학교 박사학위논문, 2010
통합적 공공디자인	안수지	디자인경영을 위한 통합디자인 연구, 홍익대학교 박사학위논문, 2012
	김미영	통합도시공공디자인의 기본개념정립에 관한 연구, 경성대학교 박사학위논문, 2012
디자인품질지표 개발	이승영	공공건축물의 디자인 품질지표개발에 관한 연구, 공주대학교 석사학위논문, 2012
	이지은	건축 디자인 품질향상을 위한 지표개발에 관한 연구, 공주대학교 석사학위논문, 2011
공공디자인 품질개선을 위한 방안	차동익	공공디자인 행정개선(PDAI)모델 연구, 동아대학교 박사학위논문, 2010
	정영화	민간개발사업 공공공간 조성을 위한 디자인 협의방안 연구, 서울대학교 석사학위논문, 2009
공공디자인 정부역할	이재홍	공공디자인 활성화를 위한 정부역할에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 2009
	이아름	서울시 공공디자인정책의 정책유형과 정책집행에 관한연구, 서울시립대학교 석사학위논문, 2010

표 2-1. 공공디자인사업 관리 측면 선행연구

나. 공공기관의 연구

2007년 서울특별시의 디자인총괄본부 발족을 기점으로 각 지방자치단체는 공공디자인 관련 행정조직 및 제도를 정비하고 공공디자인을 대상으로 하는 연구 및 계획을 진행하였다.

2007년 한국디자인진흥원에서는 ‘지자체 디자인행정 매뉴얼’을 발간하여 관계 공무원들의 디자인행정에 대한 이해도를 높이고 디자인관련 행정업무를 총괄 기획하고 조정할 수 있는 디자인 행정조직을 구축하기 위한 토대를 마련하였고, 2011년 공공디자인 컨설팅 사업 실행매뉴얼을 발간하여 정부, 지자체, 공공기관 등의 디자인 컨설팅을 통해 공공디자인개발에 대한 전략적 대안을 제시하고, 체계적인 사업화 기틀을 마련하는 지원 사업을 시작하였다.

또한, 2009년 문화체육관광부에서는 ‘지자체 보조사업 가이드라인 작성 기초연구’를 통해 국고보조금하에서 추진될 지역문화시설 조성에 대한 사전 가이드라인 및 컨설팅을 위한 기본방향을 중앙정부차원에서 진행하였고, 2009년 ‘문화 중심형 공공디자인모델개발’을 제시하여 문화 중심형 공공디자인의 전략 수립을 위한 접근방법을 제시하면서 공공디자인 사업이 문화가 중심이 된 사업이 될 수 있도록 전략 수립단계에 대한 지원모델을 제시하였다. 이와 더불어 2011년 행정안전부에서는 ‘지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구’를 수행하여 과정과 절차 중심의 협의/평가/조정을 위한 매뉴얼로서 프로그램, 인적구성 등 소프트웨어 중심의 고려사항을 제시하였으며, 지식경제부는 한국디자인진흥원과 협력하여 산업디자인통계조사에 지속적으로 중앙부처·지방자치단체의 현황을 조사하여 공공디자인의 경제적인 가치를 평가하고 있다.

그러나 아직까지는 공공디자인 사업초기단계에 있기 때문에 각 기관들이 다양한 연구를 통하여 공공디자인사업의 조직구조, 제도장치, 사업체계 등에 관련된 지침이 되는 매뉴얼을 제시하고 있는 실정이며, 세부적인 사업의 영역에 따른 구체적인 사업을 위한 프로세스가 부족하다. 최근 공공기관에서 연구되고 있는 사업수행 내용은 다음 <표2-2>와 같다.

년도	기관	주요연구내용
2007	한국디자인진흥원	지자체 디자인행정 매뉴얼
2009	문화체육관광부	지자체 보조사업 가이드라인 작성 기초연구
2009	문화체육관광부	문화중심형 공공디자인 모델개발
2010	행정안전부	공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구
2011	행정안전부	지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구

표 2-2. 공공디자인관련 국내 공공기관 선행연구

이상과 같이 정부에서는 공공디자인사업의 수행과정의 중요성을 인식하고 다양한 사업을 통하여 수행 프로세스에 필요한 매뉴얼과 가이드라인을 개발하고 있으나, 아직 국내 학술연구 및 구체적인 연구가 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 공공디자인사업의 효율적 수행을 위한 방안으로 세부적인 프로세스의 구조와 내용에 관하여 연구하고자 하며 실무에서 직접 활용 가능성이 높은 프로세스를 제시하고자 한다.

제2절 공공디자인사업 수행 프로세스

1. 공공디자인사업 특성

가. 공공디자인의 영역

공공디자인은 공공 공간의 환경을 구성하는 다양한 요소들을 합리적, 기능적, 심미적으로 계획하면서 생겨나게 되었다. 공공디자인이란 광의적으로는 공공성이 확보되어야 하는 모든 영역의 디자인을 포함할 수 있지만 통상적으로 공공디자인은 보다 작은 의미로서 국가나 지방자치단체가 제작, 설치, 운영하는 각종 공간 및 시설, 용품과 관련한 디자인이라는 것을 전제로 한다.³⁾ 또한 공공장소의 여러 장비와 장치를 보다 합리적으로 꾸미는 일이라는 의미로까지 포함시킨다.

공공디자인의 영역은 그 범위와 대상에 따라서 공공공간, 공공건축, 공공시설물, 공공시각매체 등으로 분류된다. 그러나 공공디자인의 대상은 경관, 도시디자인, 환경디자인 간에 공유, 교차하는 영역이 많으며 현재 각 행정주체마다 조금씩 다르게 구분하고 있다. 지식경제부에서는 공공디자인의 영역을 도시경관과 건물 및 도로 공간을 포함하는 공간디자인 영역, 가로나 공공시설물, 개방공간에 설치되는 시설물디자인영역, 그리고 지방자치단체상징물이나 간행물, 사인시스템 등 이미지 정보디자인으로 구분하여 대상물의 규모와 고정성에 따라 분류하고 있으며, 문화체육관광부에서는 지식경제부의 분류에 기초하여 이용자의 접근 단계 정도에 따라 공공공간을 옥외 공간과 건축물로 분류하고 시설물의 분류에서도 옥외 공간 관련시설물과 공공건축물 관련시설물로 섬세하게 분류하고 있다. 한편, 서울특별시에서는 실제 사업을 수행하는 소관 사업 부서에 따른 실무 위주의 분류체계⁴⁾를 별도로 분류하여 사업을 진행하고 있으며 그 분류체계는 <표2-3>과 같다.

3) 문화체육관광부에서 정의하는 공공디자인의 개념, <http://publicdesign.go.kr>

4) 행정안전부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구, 2010, p.32

지식경제부	문화체육관광부	서울시	한국공공디자인학회
공간디자인 도시경관 공공건물 도로 개방공간 역사공간 도시색채계획	공간디자인 옥외공간 공공건축물 기타공작물	공공공간 도로 광장 친수공간 도시공원 공공건축물 외부공간 옥외주차장 공개공지	공공공간 아외공공공간 기반시설공간 행정공간 문화복지공간 역사시설공간 교육공간
		공공건축물 행정 및 공공기관 복지관련 교육 및 연구관련 환경 및 위생관련 의료관련	
시설물디자인 아간조명계획 가로시설물	시설디자인 옥외공간 관련시설물 공공건축물 관련시설물 가로시설물 용품디자인 공공물품 공공서식 대면 서비스용품	공공시설물 휴게시설물 위생시설물 서비스시설물 판매시설물 통행시설물 녹지시설물	공공시설물 보행시설물 운송시설물 휴게시설물 위생시설물 판매시설물 관리시설물 정보시설물 행정시설물
이미지 정보디자인 상징물 지자체 행사 상징물 정보시스템 간행물과 포스터 교통안내시스템 관광정보시스템 옥외광고물	표지디자인 상징물 인증물 교통안내표지 옥외광고물	공공시각매체 교통관련 시각매체 보행관련 시각매체 영상정보 시각매체 옥외광고물 간판 광고물	공공매체 지시유도기능매체 광고기능매체 행정기능매체 유통기능매체 환경연출매체
			공공디자인정책 행정 및 정책계 관련법규계

표 2-3 . 주체별 공공디자인 분류체계
(행정안전부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구, 2010, p.33)

이와 같은 분류에 의한 공공공간은 다양한 측면으로 설명될 수 있으며 관점에 따라 좁게는 공공이 소유한(Public-owned)공간으로, 광의로는 공공공적으로 이용되는 (Public-used or Communal)공간을 지칭한다⁵⁾. 본 연구에서는 도

시 안의 “공공적으로 이용되는 공간 환경” 중 외부공간인 오픈스페이스(Open Space)를 중심으로 살펴본다.

나. 공공공간의 가치와 특성

공공공간은 인간의 상호간의 연대감을 형성시켜 줌으로서 적극적인 커뮤니케이션을 촉진하는 기능을 한다. 따라서 공공공간은 공동사회를 인간적인 생활로 유도하며, 창조적 만남을 자극하고 도시의 삶을 보다 풍요롭게 하는 문화적 환경을 제시한다. 그런 의미에서 도시가 사람들에게 장소로 인식되고 자신이 ‘소속하는’ 공간으로 인식되기 위해서는 다양하고 활발한 일상의 활동을 수용하는 공적 공간이 반드시 제공되어야 한다. 그 때문에 공공공간은 가치가 있으며, 도시의 한 부분을 차지하고 한 나라의 질적 수준을 대표하는 공간으로서 방문객들에게 강한 도시 이미지를 부여하게 되며, 도시환경의 질서와 가치를 가지게 한다.

영국의 건축 및 도시 관련 정책 수립의 핵심 역할을 담당하는 CABE(Commission for Architecture & the Built Environment)는 지역에서 공공공간이 경제적, 신체적 건강, 교육적 가치 등 다양한 가치를 창출한다고 하여 다음과 같이 공공공간의 중요성을 설명하고 있다⁶⁾.

분류	내용
경제적 가치	도시이미지와 매력 제고, 상권활성화 및 투자유도
육체적, 정신적 가치	비만과 정신질환 예방 등 육체적, 정신적 건강 유도
교육적 가치	어린이와 청소년들에게 사회학습 기회 제공
범죄예방	자연스러운 범죄감시 효과로 인한 범죄예방 효과
사회적 가치	커뮤니케이션 촉진으로 인한 사회통합 및 구성원 간의 유대 강화
교통사고 예방	차량 억제 효과 및 자연스러운 걷기 유도
환경적 가치	녹지공간으로 인한 환경오염 감소 및 생태계복원 효과

표 2-4. 영국 CABE가 제시한 공공공간의 가치창출

5) 정혜원, 도시 브랜드 이미지 구축을 위한 공공공간 디자인 프로그래밍 연구, 고려대학교 석사학위논문, 2010, p.19

6) 김정후, 케이브(CABE)와 21세기 영국 공공공간 정책의 시사점, 국토연구원, pp. 110~111

공공공간의 디자인은 도시라는 공간적 범위를 배경으로 한다. 본 연구에서는 ‘공간’을 기저로 하는 공간디자인의 이론적 내용을 근거로 공공공간의 특성을 공간디자인 차원에서 재검토하여 개방성, 장소성, 다차원적 공간구조, 인간의 행태를 지원하는 기능성, 심미성, 환경성의 6가지 차원으로 정리하고자 한다.

첫 번째, 공공공간은 공간의 프라이버시의 위계적 측면에서 보았을 때 가장 개방된 공간이다. 도시는 공적으로 개방된 공간(Open Space)인 가로, 광장, 공원과 사적인 생활공간으로 소공원, 주위가 둘러싸인 개인 공간 등으로 커뮤니티와 프라이버시의 단계에 따른 위계를 분류할 수 있다⁷⁾.

분류	내용
도시-공공적	공공의 장소, 시설, 도로, 공원
도시-반공공적	정부, 기타 기관에서 관리하는 공공공간, 법원, 병원, 공립학교
집단-공공적	공공의 서비스와 사적인 영역간의 결합이 일어나는 장소
집단-사적	사용자의 이익을 위해 개인 대신 관리자에 의해 관리되는 곳
가족-사적	사용자의 이익을 위해 관리자 대신 개인에 의해 관리되는 곳
개인-사적	침실

표 2-5. C. Alexander와 Chermayeff의 사적인 공간과 공적인 공간의 6단계

공공공간은 도시에서 거주하고 활동하는 여러 사람들이 함께 이용하는 성격을 가지고 있기 때문에 개방적이면서 공공성을 가진다. 이러한 개방성은 기능적 측면으로는 일반 대중이 계층적, 시간적 제약 없이 사회적 규범과 법규를 따르면서 자유롭게 접근하고 이용이 가능하도록 한다. 또한 공공공간은 도시를 구성하는 가장 근본적인 배경으로서 건물과 사람, 가로수, 자동차, 각종 시설 등의 모든 요소를 담아내는 밀바탕으로서 공공공간은 특정인이 아닌 어느 누구나 쾌적하게 이용할 수 있도록 공공성이 가장 요구되는 공공디자인 영역이다⁸⁾.

두 번째, 공공공간은 장소적 특성을 가지고 있다. 장소성은 물리적 공간과 인

7) 이대건, 도시환경조형에 관한 연구-용산 전철역 중심으로, 서울시립대학교 석사학위논문, 1993, p.11

8) 김재경, 도시 외부공간 공공미술 설치 개선방안 연구, 한양대학교 석사학위논문, 2001, p.12

간의 상호작용에 의해 체험되는 상징적, 심리적 공간으로써 문화적 개체로서 인간의 상호작용이 가해져 만들어진 한정된 공간과 그 본질을 의미하고 지역적이고 물리적 특성과 그 곳의 풍토와 토속의 결정체를 나타낸다.

물리적 공간과 주체간의 상호작용의 결과 주체에 의해 인식되고 질서가 부여된 내향적 공간으로 체험되는 상징적, 심리적 공간을 우리는 장소라고 말한다. 이러한 인간중심의 장소에는 인간의 삶이 배어 있고, 그들의 가치, 태도, 관습이 추상되고 연역된다. 또한 장소는 ‘땅’이라는 터를 기초로 하며 인간의 삶과 활동의 무대가 되는 물리적인 개념과 인간의 작용이 더해 만들어진 보다 추상적이고 상징적인 개념의 특성을 가지고 있다. 이러한 복합적인 차원의 장소는 공간의 의미를 심오하게 하며 공간디자인을 다양한 학문적 사조와 더욱 밀접하게 관련짓게 한다.

결국 장소에 대한 탐구는 다양한 사회사상과 문화의 영역으로까지의 확대를 의미하고, 장소로서의 공간의 지역적, 물리적 특성과 그곳의 시간 속에 녹아 있는 풍토와 토속의 결정체에 관한 탐구를 뜻한다.

세 번째, 공공공간은 다차원적인 속성을 가진다. 공공공간디자인은 공간을 활용하여 다차원적인 동적요소로서 다양한 공간경험을 유발시킨다. 공간은 볼륨으로 인간에게 그 실체가 파악되면서 크기, 방향, 밀도 등의 요소를 중심으로 인간의 시지각에 의한 동적체험, 영역에 따른 공간의 위계 등 3차원적이고 다이나믹한 공간체험을 유발한다. 공간디자인은 인간을 에워싼 모든 요소들과 유일한 독립변수인 인간과의 조화로운 관계를 피함으로써 새로운 가치를 부여해 나가는 활동이다. 우리는 공간을 볼륨으로 파악하는 과정에서 주변 대상물간의 상관적인 역학적 작용에 의해 크기와 방향, 밀도 등을 가진 하나의 총체적인 힘으로 느끼게 된다. 공간은 인간의 축을 중심으로 중심성, 넓이 등의 크기를 가진 실존적 개념이 되고 방향성, 통로, 구역, 영역 등 인간 활동의 태도, 감정, 행동 등과 관련되는 복합적인 공간적 범위를 성립한다⁹⁾.

또한 물리적인 개념에서 공간은 비어있는 3차원의 상황이나 여기에는 시간과

9) Ibid, pp. 14~21

빛을 포함한 다차원적 동적 요인이 작용한다. 공간은 3차원적 속성 때문에 다이나믹한 동적 대상이며 동시에 강한 표현성을 갖는다. 공간은 움직이는 시간 속에서 인간의 움직임에 수용하고 빛과 시지각적 체험은 다양한 공간의 경험을 유발한다¹⁰⁾.

네 번째, 공공공간은 공공의 행위를 지원하고 공공의 상호작용을 고무할 수 있는 사회적 환경을 조성한다. 공공의 사용이 용이하고 인간의 행태를 지원할 수 있도록 디자인되어야 한다. 이를 위해 사회 구성원 모두에게 공평한 사용이 가능한 공공성, 가변적이고 탄력적인 사용성, 변질과 변형이 없이 오래 지속되는 내구성, 복잡한 도시 내에서 공간의 영역을 구분하고 지원하는 인지성 등 기능적 특성이 반영되어 긍정적인 공공의 행태유발을 위한 물리적 장치가 구축되어야 한다.

특히 환경은 인간의 행위를 유발시키는 힘을 갖고 있으며, 인간은 환경에 대하여 본능적 태도를 보인다. 인간은 환경에 의해 일정한 행동이나 활동을 나타내며 이와 더불어 일정한 패턴이나 경향을 보이는 행태를 나타내기도 한다. 이때 공간은 이러한 인간의 행태적 경험을 지원하는 장치물로서 인간의 행태를 위한 영역성, 탄력적이며 수용적인 가변성을 지닌 여러 형태의 구축물로 디자인된다. 또한 공간디자인은 개인의 행동을 지원할 뿐 아니라 특정조직이나 사회 구성원간의 상호작용을 고무할 수 있는 사회적 환경을 조성하는 등 전체적이고 통합적인 인간의 행태를 지원하는 기능을 한다¹¹⁾. 결국 디자인에 있어서 행태장치로서의 공간은 행위를 유발시킬 수 있는 개연적 가능성을 예측하여 인간의 능동적인 행태를 유발하는 제반공간의 물적 여건을 디자인 하여야 한다. 즉 공간디자인은 오브제나 공간 그자체가 아니라 의미와 길을 찾고 시각적 행동을 지원하는 능동적인 인간행태를 목표로 두어야 한다¹²⁾.

다섯 번째, 공공공간은 아름다워야 한다. 도시의 이미지와 공공디자인의 성격을 표출하는 색채의 사용과 예술적인 조형성을 바탕으로 하여 도시의 분위기를

10) 한국실내디자인학회, 실내디자인학론, 2009, 기문당, pp.31~34

11) 권영걸, 공간디자인16강, 2001, 도서출판 국제, pp.26~42

12) 권영걸 외 40인, 공간디자인의 언어, 도서출판 날마다, 2011, p.51

와 이미지를 아름답고 조화롭게 만들 수 있도록 심미적인 특성이 중요시 되어야 한다. 공공디자인의 심미적인 특성으로는 조화성, 조형성, 색채성을 들 수 있다. 공공디자인을 계획할 때 그 디자인의 독단적인 존재성 보다는 주변 환경과 조화를 고려하여야 한다. 전체와 부분, 부분과 부분을 조화롭게 하는 디자인이 되어야 한다. 또한 공공디자인에서는 재료가 가지고 있는 잠재적인 미를 발전하여 디자인의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 기술에서부터 표현에 이르는 조형적인 특성을 중요시하여야 한다. 색채는 공공디자인의 성격을 표출하며 그 시대의 경제적, 사회적 배경을 암시하게 하고, 그 도시의 생활상 등을 표현하는 중요한 요소이다. 색채는 인간의 생활환경 속에서 분위기를 느끼는 가장 큰 시각요소로서 색은 인간의 심리에 많은 작용을 하며, 색으로 인하여 크기, 형태, 온도감 등을 다르게 느낄 수 있게 한다. 도시의 전체적인 분위기와 이미지를 결정하는 데 중요한 작용을 하며 그 도시의 복지 환경과도 연관이 있다.

여섯 번째, 공공공간은 친환경적이어야 한다. 환경에 피해를 주지 않는 친자연적인 재료의 지속적인 사용으로 도시의 환경을 쾌적하도록 유지하여 생활의 질을 높여야함과 동시에 환경오염 탄소제로, 에너지절감 등의 미래사회의 환경적 문제가 되고 있는 요소들을 극복해야 한다. ‘자연환경의 수용능력 범위내의 개발’, 즉 인류의 지속가능한 개발을 가능케 하는 환경상태를 현실적 목표로 하는 디자인을 ‘환경 친화적 디자인’이라고 할 수 있다. 현재 에코디자인, 친환경 디자인, 그린디자인 등과 같은 용어들로 사용되며, 이는 디자인 초기 기획부터 친자연적이며 친인간적인 조화로움을 추구한다. 이와 더불어 공공디자인에 있어서 지속성은 한번 설치가 되면 오랜 시각 지속되고 존재하기 때문에 신중히 고려되어야 한다. 공공디자인은 유행을 타지 않는 디자인으로 개발하고 변형이 가능하거나 대체하여 사용할 수 있는 디자인으로 계획하고 재활용할 수 있는 재생 가능한 재료의 연구 개발이 필요하다. 또한 공공디자인에서 환경의 질을 논할 때 쾌적하다는 것을 사용한다. 도시를 아름답게 하는 환경친화성과 도시를 청결하고 쾌적하게 유지하는 지속성이 중요하며 쾌적성이 높다는 것은 인간중심의 도시로 가는 첫걸음이라 할 수 있다¹³⁾.

13) 오태환 외, 공공디자인행정론, Top, 2010, pp.99~105

특 성	개 념	특성항목
개방성	공공공간은 도시에서 거주하고 활동하는 여러 사람들이 함께 이용하는 개방적이고 공공적인 공간	<ul style="list-style-type: none"> • 개방성 • 시민참여
장소성	장소성은 물리적 공간과 인간의 상호작용에 의해 체험되는 상징적, 심리적 공간	<ul style="list-style-type: none"> • 중심성 • 심리적, 상징적 공간 • 풍토, 토속적 장소
다차원적 공간성	볼륨으로 인간에게 실체가 파악되면서 3차원적인 요소를 중심으로 동적인 공간경험을 유발.	<ul style="list-style-type: none"> • 공간체험 • 공간의 위계 • 시지각적 움직임
인간의 행태를 지원하는 기능성	공공의 사용이 용이하고 인간의 행태를 지원할 수 있도록 디자인되어야 함	<ul style="list-style-type: none"> • 어포던스 • 가변성, 탄력적, 수용성 • 사용성 • 내구성 • 인지성
심미성	색채와 조형성을 바탕으로 하여 도시의 분위기와 이미지를 아름답고 조화롭게 만들어야 함.	<ul style="list-style-type: none"> • 조화성 • 조형성 • 색채성
환경성	친환경적이고 쾌적하여 생활의 질을 높이고 환경 문제를 극복해야 함.	<ul style="list-style-type: none"> • 환경친화성 • 지속성 • 쾌적성

표 2-6. 공공공간디자인의 특성

2. 공공디자인사업 수행 프로세스 구조

가. 공공디자인사업 수행 프로세스

공공디자인사업의 프로세스는 다음 그림과 같이 기획단계, 실행단계, 평가 및 유지관리의 단계를 따른다.

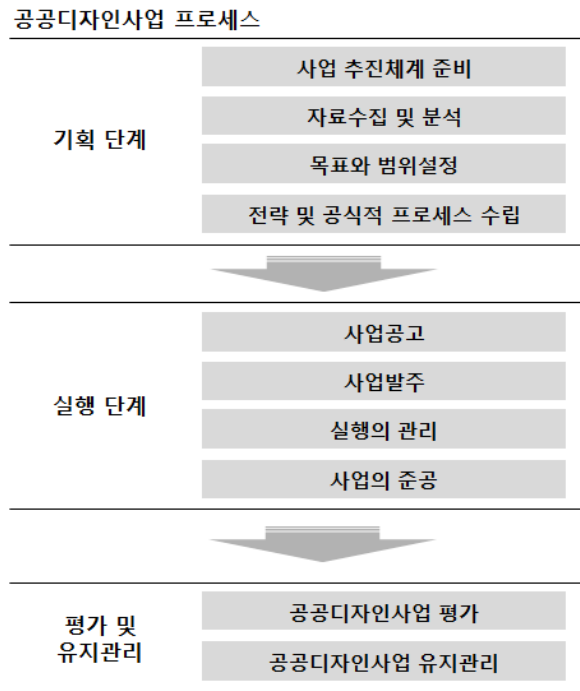


그림 2-1. 공공디자인사업 수행 프로세스

1) 공공디자인사업 기획

① 사업추진체계 준비

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. 디자인총괄계획가는 디자인 전 과정의 조정역할을 담당할 수 있는 관련분야의 경험이 풍부한 전문가를 선임하여 초기기획부터 사업 종료 시까지 일관되게 참여하도록 하여야 한다.

또한 사업을 추진함에 있어 사업 성격에 부합하도록 기존조직을 활용하거나 지역전문가, 주민대표, 시민단체, 담당공무원 등 다양한 이해관계자 간의 협력을 통해 진행 될 수 있도록 사업 추진주체를 구성 운영하는 등 사업 추진을 위한 토대를 마련한다¹⁴⁾. 추진주체는 사업계획에 대한 비전을 제시하고 사업의 효율적 추진을 위한 협력체계 구축 및 관련주체들의 의견을 수렴하며 사업홍보, 사업관리, 사업추진과정 성과에 대한 평가 및 자료 구축 등의 역할을 수행한다.

② 자료수집 및 분석

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. 조사 자료들은 현재 처해 있는 상황에 대한 진단을 가능하게 해 주며 동시에 미래에 대한 예측의 근거자료가 된다. 또한 사업에 대한 타당성을 평가할 때에도 매우 유용한 지표가 될 수 있다.

첫 번째, 경제 환경 분석은 지역사회의 경제수준과 규모, 소득의 격차 등에 대한 조사를 토대로 주민의 생활수준을 파악하고 사업의 경제적 파급효과를 예측하는데 참고가 된다. 특히 공공디자인 사업을 통하여 지역의 경제적 상황을 개선하거나 불균형을 해소하는데 기여하고자 한다면, 현재의 경제 환경과 구조적인 문제점에 대한 충분한 이해가 필요하다.

두 번째, 사회 환경 분석에서는 지역주민의 연령 및 성별, 직업 등 지역사회의 인적구성을 살펴보고 지역에 거주하는 사람들의 신체적, 정서적 상황과 요구를 살펴봄으로써 문제점을 해결하는 대안으로 공공디자인을 구상할 수 있다.

세 번째, 지역의 문화적 이해가 매우 중요하다. 지역사회의 역사와 문화자산을 조사함으로써 문화적 특성과 잠재력을 살펴볼 수 있고, 이에 대한 지역민들의 인지도와 자긍심을 통하여 새로운 사업에 대한 지역사회의 수용력이나 태도 등을 파악할 수 있다.

마지막으로 정책 환경 분석이 있다. 공공디자인 사업은 정책의 수단으로 실행

14) 행정안전부, 공공디자인 사업추진 시 고려사항 연구, 2011, pp.70~73

된다. 따라서 사업 구상단계에 앞서 정부 및 공공기관이 추구하는 정책목표를 확인할 필요가 있다. 조직이 추구하는 전략적인 정책방향과 주제가 있다면 이와 연관된 사업을 선택함으로써 선행되어야 하는 논의과정을 최소화하고 효율적으로 사업을 추진할 수 있다. 공공디자인 사업담당자는 자료의 조사, 분석 과정을 통하여 합리성, 효율성, 실현가능성을 지닌 대안으로서 정책수단이 될 수 있는 사업대상을 채택하고 안건으로 제시할 수 있다. 사업대상은 현재의 상태와 미래에 대한 예측을 바탕으로 현실성과 타당성을 고려하여 선택하여야 하며, 이를 위해 선행된 유사모델이 있다면 이를 면밀히 분석하는 것이 효과적이다. 사업담당자는 사업대상의 몇 가지 대안을 제시하고 사회구성원 및 내부조직의 지지와 협조를 얻을 수 있도록 공공적인 관점에서 선정하고 이를 공식화 하도록 한다.

사업대상이 결정되고 나면 이를 실행하는데 있어 영향을 미치는 시스템이나 환경에 대한 분석과 이해가 필요하다. 이를 통해 현 상황을 진단하고 앞으로 실현해야 할 것에 대한 목표를 명확히 할 수 있다. 기본적으로는 법적 요건에 관한 자료수집, 유사사업과 관련한 조사결과와 관련기술전망에 대한 보고서 등이 여건분석을 위한 기초자료가 된다. 사업이 실현되기 위한 과정에는 많은 저항과 갈등이 발생한다. 이러한 장애요인은 예상치 못한 시간과 비용의 발생을 초래하기도 하며, 경우에 따라서 사업의 지속을 위협하는 원인이 되기도 한다. 따라서 사전에 이를 파악하여 적절한 대응법을 모색하고 사업의 규모와 방향을 전략적으로 수립하는 것이 바람직하다. 첫 번째, 공공디자인 사업 대상은 구체적인 준수 및 제한사항을 두고 있는 경우가 대부분이며, 경우에 따라 이러한 법규나 제도가 새로운 사업구상의 한계가 되기도 한다. 따라서 사업대상에 관련된 법규와 제도를 면밀히 조사, 분석하여야 한다. 두 번째, 채택된 사업이 사회, 문화체계가 지닌 가치와 완전히 부합되지 않을 경우 시민사회로부터의 저항이 발생한다. 이러한 저항이 예상될 경우 민주적으로 의견을 수렴하고 설득할 수 있는 방안을 마련하여 공공성이 훼손되지 않도록 유의하여야 한다. 세 번째, 내부조직의 저항이다. 새로운 사업에 대한 내용을 담당 사업부서 및 팀원이 충분히 숙지하지 못하고 있거나 기차에 대한 공감대가 형성되지 않을 경우 내부적인 저항이 발생할 수 있다. 이때에는 사업의 범위

목표를 명확히 하여 이해를 도모하고 공함을 유도하고 사업추진에 있어 일정한 결정기준을 만들고 순응할 수 있는 기반을 만들어야 한다. 마지막으로 공공디자인에 관련된 사항들은 디자인표준을 따라야 하는 경우가 있다. 교통 및 안전, 국제적 표준 등의 제안을 확인하여 사업의 추진에 장애가 되지 않도록 해야 한다¹⁵⁾.

③ 목표와 범위 설정

자료수집 및 분석을 통한 사전조사가 이루어지면 우선 이를 추진하는 이유와 목적을 명확하게 제시하여야 한다. 사업의 목표는 구체성이 결여된 추상적인 상태에 머무르지 않도록 구체적인 행동지침을 포함하는 것이어야 한다.

사업의 범위를 결정하는 문제는 내용, 시간, 공간적 측면에서 고려해 볼 수 있다. 공공디자인 사업의 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 달라진다¹⁶⁾.

④ 공식적인 프로세스 수립

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.

첫 번째, 사업추진 조직의 형태를 결정한다. 사업 수행의 실질적인 주체와 참여자를 결정함으로써 사업의 통솔범위 및 행동지침, 의사결정구조를 결정하여

15) 권영걸, 공공디자인행정론, 날마다, 2011, pp.197~202

16) Ibid, pp.203

야 한다. 법제 간, 부서 간 원활한 협력을 이끌 수 있도록 주관부서와 협력부서를 지정하고 역할을 세분화, 전문화하여 담당자를 지정하고 필요에 따라 위원회나 협의회를 구성해야 할 경우 권한과 역할을 명확히 규정하고, 해당 전문분야의 인력을 확보한다. 앞서 계획된 사업추진체계의 구체적인 조직체제를 구축하고 네트워크를 형성하는 것이 중요하다.

두 번째, 사업의 범위와 성격에 따라 어느 정도의 시간이 필요한지를 구체적으로 논의하여야 한다. 이전에 추진한 경험이 있거나 수집된 정보의 양이 많을수록 일정계획을 효율적으로 수립할 수 있다.

세 번째, 자원배분에 대한 구체적인 계획을 수립한다. 일정에 따라 단계를 나누어 단계별 업무를 결정하고, 그에 적합한 책임자와 참여자, 자원투입 시점 등을 결정한다. 이를 통하여 참여자들이 해야 할 업무와 역할을 명확히 할 수 있다.

네 번째, 사업의 규모와 조직이 결정되면 소요되는 비용을 추산하고 재정의 소재를 파악하여야 한다. 활용 가능한 예산의 출처와 규모를 파악하고 추가 확보방안과 시점을 논의한다. 사업비의 항목은 조사, 디자인, 기획, 감독, 공사에 소요되는 비용 및 인건비와 진행비 등으로 이루어진다. 마지막으로 사업추진 과정 중 합리적인 의사결정을 위해서는 다양하고 정확한 정보와 지식이 필요하다. 따라서 조직 내에 정보를 관리하는 정보시스템과 네트워크가 구축되어 있다면 매우 효율적으로 사업을 추진할 수가 있다. 내부적으로는 유사사업의 문건이나 자료들을 체계적으로 저장, 공유할 수 있도록 시스템을 갖추고, 분야별 전문기관과 전문가의 인력풀을 구성하여 조직적으로 관리한다¹⁷⁾.

2) 공공디자인사업 실행

① 사업공고

용역발주를 위한 과업지시서 및 계획·지침서를 작성한다. 사업기획서가 승인되면 사업의 구체적인 내용과 이에 관계된 일반적인 조건과 규칙을 공개하고

17) Ibid, pp.204~206

입찰자를 모집한다. 공고할 내용으로는 사업의 개요와 구체적인 사업의 목표와 범위, 입찰자격, 법적요구조건, 제출물의 형식, 일정 등을 반드시 포함하여야 한다. 사업의 성격에 따라서 해당분야의 전문기관으로 허가된 업체에 한하여 지원 자격을 제한할 수 있으며 타 분야의 컨소시움을 요청하거나 산-학연계를 요청할 수도 있다¹⁸⁾.

② 사업의 발주

사업이 공고되면 이후 적법한 심사과정을 거쳐 최종 입찰자를 선정하게 된다.

발주방식	내 용
수의계약	설계자를 임의로 선택하여 계약을 체결하는 방식으로 사업추진일정에 의해 공모절차를 거치기 어려운 경우 등에 적용 가능하다. 입찰절차를 생략함으로써 행정 간소화를 기할 수 있고 신용이 있고 경험이 풍부한 설계자 선정이 가능하다 ¹⁹⁾ . 2인 이상 견적서 제출 시 종합공사는 2억원 이하, 전문공사는 1억원 이하 계약가능하며, 2천만원 이하는 1인 견적서제출로 가능하다 ²⁰⁾ .
경쟁입찰	모두에게 공개하고 참여의 기회를 제공하는 공개경쟁입찰과 입찰 참여업체의 범위를 제한하는 제한경쟁입찰, 발주기관이 직접 선정하여 입찰에 참가하도록 하는 지명경쟁입찰이 있다. 공개경쟁입찰은 다양한 기회제공과 투명한 관리의 장점이 있는 반면 절차가 복잡하고 무리한 가격경쟁으로 사업의 질적 손상을 야기할 수 있다. 제한경쟁은 능력 있는 설계자를 선정하여 입찰절차를 간소화할 수 있으나 공정성이나 신진설계사에게는 어려움이 있다. 지명경쟁은 특정분야의 전문성이나 기술이 요구되는 사업에 적합하며, 사전에 계약조건에 대해 긴밀한 협상이 가능하다.
협상에 의한 계약	계약이행의 전문성, 기술성, 긴급성, 공공시설물의 안전성 및 그 밖에 국가안보 목적 등의 이유로 필요하다고 인정되는 경우 다수의 공급자들로부터 제안서를 제출받아 평가한 후 협상절차를 통하여 국가에 가장 유리하다고 인정되는 자와 계약을 체결하는 방식으로 기술(설계)제안서와 가격제안서(입찰서)를 동시에 제출받을 수 있으므로 기술력과 가격경쟁력을 종합적으로 평가가능하고 추후 공사비가 증가되는 경우가 적으나 실제로 가격평가에서 협상 적격자가 결정되는 경우가 많으며 입찰공고 기간이 짧아 제안서 작성에 어려움이 있다.
설계경기공모	건축물이 상징성, 기념성, 예술성 등을 확보하기 위하여 특별히 창의성이 요구되는 경우 적용할 수 있는 방식으로 독창적이고 창의적인 설계안을 선정하고 다양한 주체 참여기회를 제공한다는 장점이 있으나 당선에 집착한 과도한 디자인으로 추후 설계변경 사례가 발생하며 발주처와 응모자의 비용적, 시간적 부담이 따르는 방식이다. ²¹⁾

표 2-7. 발주방식의 종류

18) Ibid, p.207

19) 행정안전부, 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구, 2011, p.90

20) 행정안전부, 지방자치단체 수의계약 운영요령, 예규 제373호

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

③ 실행의 관리

계약 체결 후 사업담당자는 사업이 완공되기까지 자원조달 문제를 관리하면서 사업이 일관성 있게 진행될 수 있도록 관리자, 감독자, 조정자, 대변자의 역할을 수행하여야 한다.

첫 번째, 사업에 착수하기 전 담당자는 세부적인 일정을 수립한다. 이때 사업 추진과정 중에 필요한 적법한 심의절차나 허가사항은 없는지 체크하고 이를 일정에 반영하여야 한다. 담당자는 정기적인 보고회를 요구하고 추진계획이 수립되면 사업의 실행을 알리는 착수보고를 한다.

두 번째, 사업의 모든 진행 상황을 모니터링하면서 사업자를 비롯하여 사업에 참여하는 사람들을 조직적으로 관리하여야 한다. 특히 사업진행과정상 관련된 법규나 규제사항에 적법하게 진행되고 있는지 감독하여야 하며 대상지 분석, 기본구상안 등을 검토하여야 한다²²⁾.

세 번째, 사업의 관리 계획에 의거하여 활동들을 수행하고 통합하며 사람과 자원을 조정하는 것이 실행 프로세스에 포함된다. 또한 프로젝트 범위 명세서에 정의된 범위를 다루고 승인된 변경사항을 이행하는 것도 실행 프로세스 그룹에 포함된다.

네 번째, 감시 및 통제 과정을 통한 중재와 타협과정이다. 그룹은 잠재된 문제를 제때에 식별하기 위해서 프로젝트 성과를 정기적으로 관찰하고 측정하여 프로젝트 관리 계획에서 벗어난 변이를 식별하고 실행을 통제하고 필요한 수정 조치를 취해야 한다. 이 과정 속에서 참여주체들 간의 자유로운 의견과 요구를 수립하여 중재하는 역할을 수행해야 한다.

21) 행정안전부, 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구, 2011, p.90

22) 권영걸, 공공디자인행정론, 날마다, 2011, p.209

④ 사업의 준공

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 현장설치물이며, 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 포함된다²³⁾.

3) 공공디자인사업 평가 및 유지관리

① 공공디자인사업 평가

사업평가는 목표의 성취여부 보다는 목표달성을 위한 사업의 활동 전반을 평가하는 것²⁴⁾으로써 사업의 내용, 집행, 효과를 추정하거나 평정하는 것이다. 사업의 평가는 조직구성원, 외부전문가, 정책대상자 등의 이해관계자를 주체로 하여 집행과정, 사후평가 등을 시행한다. 사업평가는 사업의 목표를 파악하고 평가기준과 수단을 결정하여 진행한다. 특히 공공디자인사업은 사업완료 후 유지관리 과정에서 시설의 사용실태를 파악하는 모니터링을 지속적으로 시행하여 사업목표와 추진방향, 디자인개념 등의 구현여부와 이용실태를 파악한다. 이렇게 파악된 문제점은 사업의 목표, 추진방향 등을 반영하여 시설물 변경, 운영프로그램 수정 등 필요한 조치를 취하게 된다. 또한 모니터링한 내용은 데이터로 구축하여 향후 유사한 타 사업에 참고자료로 활용될 수 있도록 해야 한다²⁵⁾.

② 공공디자인사업 유지관리

공공디자인 사업 후 지속적인 관리를 위해서는 대상지역 주민들의 자발적인 참여와 관심이 필수적이다. 공공공간, 공공시설물 등 운영주체 및 운영 시설 범위가 특정되어 있는 시설의 경우 사용자가 참여하는 주민협의체를 구축하

23) 고석하, R&D 프로젝트관리, 생능출판사, 2010, pp.85~87

24) 네이버 지식사전. 2013

25) 행정안전부, 지자체 공공디자인사업 추진 시 고려사항 연구, 2011, p.119

여 운영하기도 한다. 또한 영국의 ‘공공공간 사후관리시스템과 같이 피드백을 통한 의견을 수렴하고 반영하며 사용자가 어느 정도 만족하는 가에 대한 통계를 활용하여 다음 디자인과정에 반영하기도 한다.

나. 공공디자인사업 수행 프로세스 구조적 특성

위와 같은 내용을 토대로 현재 공공디자인사업의 수행 프로세스를 일반프로젝트 프로세스와 디자인개발 프로세스를 대상으로 비교한 결과 디자인개발이 포함된 공공디자인사업은 일반적으로 기획, 사업공고-제안자들의 과업에 대한 연구내용의 제안, 평가-사업자선정, 발주-사업자 과업진행-완료-사후관리의 과정으로 진행된다. 특히 사업자 과업진행 과정에는 과업착수-사업대상지 조사 분석-국내·외 사례분석-장소마케팅-디자인개발방향설정-특화전략설정-디자인개발-예상이미지 제작-설계도서 작성-과업완료의 단계로 디자인프로세스가 포함되어 있다. 공공디자인사업은 디자인개발의 창조성과 프로젝트관리의 합리성이 공존해야하는 프로젝트로서 일반프로젝트의 관리적 측면과 디자인개발 프로세스가 공존해야 하며 일반 프로젝트의 합리적인 관리 뿐 아니라 디자인 품질의 보장을 위해 디자인관리 측면의 프로세스가 체계적으로 정립되어야 한다. 프로세스의 구조적 검토를 위하여 디자인경영, 일반프로젝트 관리, 디자인프로젝트 관리의 프로세스의 측면에서 검토하였다.

1) 디자인경영 프로세스

디자인경영의 프로세스는 디자인 기획, 디자인 조직화, 디자인 지휘, 그리고 디자인 통제라고 하는 네 가지 단계의 절차로 집약될 수 있다. 디자인 기획은 디자인 목표를 결정하고 이를 성취하기 위하여 장·단기 계획들을 수립하는 것이다. 가장 적합한 작업 경로와 미래 작업의 예측이 이 부분에서 중요한 활동들이다. 디자인 조직화는 이미 결정된 계획의 수행에 알맞은 조직 구조를 개발하는 것이다. 이 작업은 디자인 자원의 획득과 배분을 포함한다. 또한 디자인 자원들 사이의 상호작용을 창출하는 것이 이 단계에서 중요한 기능이다. 디자인 지휘는 디자인 인력들을 지휘하여 설정된 계획을 실행하기 위해 디자인 조직의 활동을 활성화하는 것이다. 디자인 통제는 지휘된 디자인 활동이

사전계획과 일치하는지 여부를 확인하는 것이다. 따라서 기획은 상위단계의 디자인 경영에서 주요업무인 반면, 지휘와 통제는 하위단계에서 더욱 중요하다²⁶⁾.

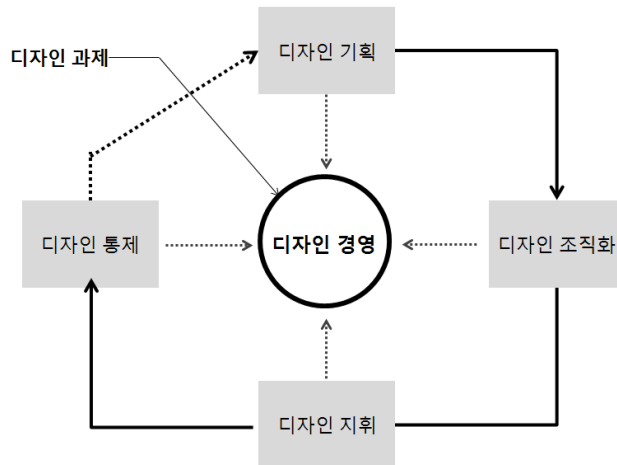


그림 2-2. 디자인경영 프로세스 (정경원, 디자인경영)

2) 일반 프로젝트 수행 프로세스

1987년 미국 프로젝트 관리 협회 (PMI, Project Management Institute)는 프로젝트 관리에 대한 지식체계로 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 있으며 그 구체적인 내용과 프로세스는 그림 <2-3>과 같다.

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. 프로젝트의 초기화는 대개 개별 프로젝트의 통제 범위 밖에서 전체 조직이나 프로그램 또는 포트폴

26) 정경원, 디자인경영, 안그래픽스, 2011, pp.112~116

리오 프로세스에 의해 수행된다. 예를 들면 초기화 프로세스 그룹 활동 시작 전에 조직의 업무 필요사항 또는 요구사항들이 문서화된다. 새로운 작업수행에 대한 타당성이 여러 대안 중 최적의 것을 선택하기 위한 평가 절차를 통해 수립된다.

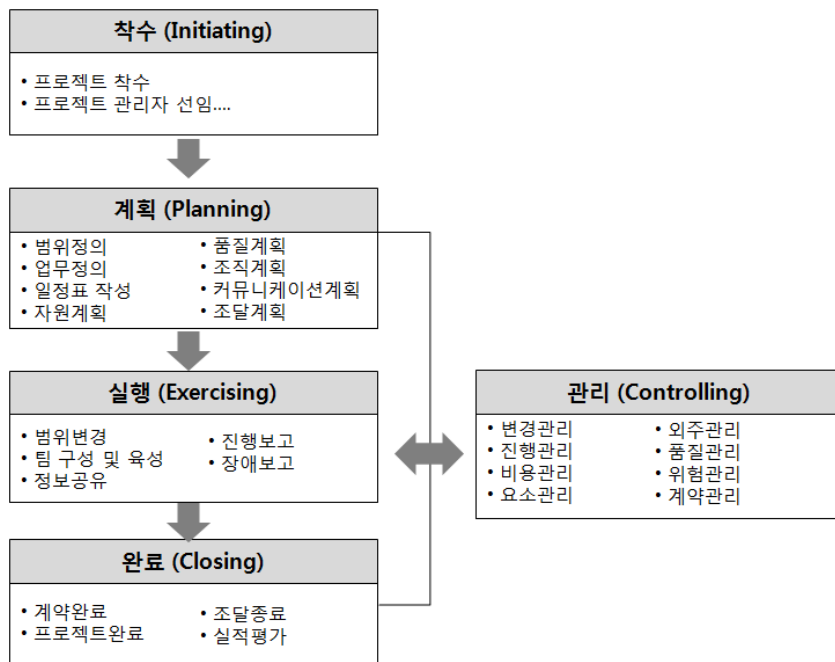


그림 2-3. PMBOK의 5가지 프로세스 (프로젝트관리기술, P. 151)

계획 프로세스 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. 계획 프로세스 그룹은 또한 프로젝트 팀이 다양한 원천으로부터 정보를 모으는데 도움을 준다. 프로젝트를 계획하는 동안 프로젝트 팀은 프로젝트와 그 결과에 영향을 미치는 적절한 이해관계자들을 참여시켜야 한다. 이해관계자들은 프로젝트 관리 계획 및 모든 하부 계획들의 개발에 영향을 주는 기술 및 지식을 가지고 있다. 따라서 프로젝트 팀은 프로젝트 계획 시에 이해관계자를 활용해

야 하며 이해관계자들이 적절히 공헌할 수 있는 환경을 만들어야 한다.

실행 프로세스 그룹은 요구사항을 달성하기 위해 관리계획에 정의된 작업들을 완수하기 위한 프로세스들로 구성되어 있다. 프로젝트 관리 계획에 의거하여 활동들을 수행하고 통합하며 사람과 자원을 조정하는 것이 실행 프로세스에 포함된다. 또한 프로젝트 범위 명세서에 정의된 범위를 다루고 승인된 변경사항을 이행하는 것도 실행 프로세스 그룹에 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. 종료 프로세스 그룹은 모든 정의된 프로세스들이 완료되었는지를 검증하고 프로젝트 또는 프로젝트의 단계가 끝났음을 공식화한다²⁷⁾.

3) 디자인개발 프로세스

디자인 문제들의 유형은 나름대로 독특하고 일회성일 경우가 많아서 꼭 들어맞는 하나의 프로세스를 정립하는 것은 대단히 어려운 일이다. 그럼에도 불구하고 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.

디자인 인식단계에서는 향후에 전개될 모든 디자인 활동의 기본 방향을 설정하고, 디자인을 통해 해결해야 하는 문제를 정의한다.

27) 고석하, R&D 프로젝트관리, 생능출판사, 2010, pp.85~87

디자인행위에 영향을 미치는 내적, 외적 요인들에 대한 심층적인 분석을 통해 적합한 정보를 획득한다. 즉, 문제의 해결에 필요한 정보가 무엇이고, 어떻게 그것들을 분석하여 필요한 곳에 효과적으로 사용할 수 있을 것인가에 대한 명확한 판단을 해야 한다. 이를 통해 과제를 명확하게 규명하고 디자인 목표를 설정한다.

디자인 탐사 단계는 설정된 디자인 컨셉을 충족시켜 줄 수 있는 여러 가지 다양한 디자인 아이디어를 얻는 과정이다. 앞 단계에서 마련된 목표와 정보를 바탕으로 디자인의 기초적인 속성들을 결정하기 위해 고도의 창의적인 기법들을 활용하여 디자인 컨셉을 도출하는 과정을 주도한다. 이 단계에서는 독창적인 디자인 아이디어를 가능한 많이 얻고 결과적으로는 발전 가능성이 큰 디자인 아이디어들을 구체화하여 뛰어난 것들을 선정하는 데 유용하게 쓸 수 있는 초기모형들이 제작된다.

전 단계에서 얻어진 디자인 아이디어들에 대한 엄정한 평가 과정을 거쳐 디자인 안으로 발전시킨다. 디자인 안들은 모두 첫 과정에서 설정된 목표와 전체 조건에 부합될 수 있는 방향으로 발전되어야 하지만 이 단계에서 새로운 사실이나 보다 중요한 발견점이 포착되면 목표 자체가 수정될 수도 있다. 이 과정에서는 구조·기능 다이어그램, 단면, 제도 등의 표현기법들을 이용한다. 앞 단계에서 마련된 디자인 안들 중에서 선정된 하나의 안을 최종적인 디자인으로 발전시키는 단계이다. 따라서 각각의 디자인 안들이 갖고 있는 장단점을 밝혀내기 위한 절대평가는 물론 비교 평가를 위해 보다 더 정밀한 평가 방법들이 활용된다.

최종적으로 선정된 디자인 안에 대한 법적인 보호 장치를 강구하고 관련부서로 이관하는 과정이다. 디자인 이관은 곧 생산부서 등과 같은 실무 부서로 최종 디자인 안을 넘겨주어 실용화되도록 하는 것이다. 디자인 보호는 특허나 디자인 등록과 같은 지적 소유권에 대한 보호조치를 취하는 것이다. 또한 디자인 특허성을 보다 강하게 부각시키기 위한 홍보물이나 사용 설명서 등의 제작을 위한 지원활동도 이 과정에서 이루어진다²⁸⁾.

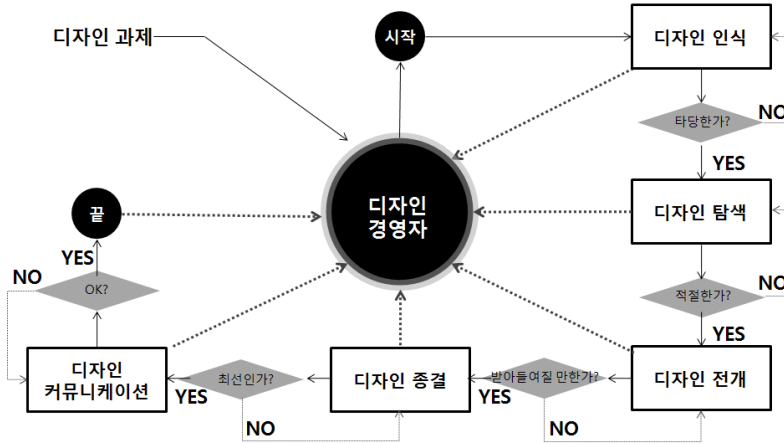


그림 2-4. 디자인프로젝트 관리 프로세스 (정경원, 디자인경영, p.131)

다. 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조적 특성

공공디자인 사업의 수행 프로세스와 디자인경영의 프로세스, 일반프로젝트 관리 프로세스, 디자인관리 프로세스를 비교해 본 결과 공공디자인사업 수행 프로세스 구조의 특성은 다음과 같다.

첫 번째, 일반프로젝트 관리프로세스와 비교해 보면 일반적으로 공공디자인프로젝트는 기획 단계에서 착수 및 계획의 업무, 실행단계에서는 프로젝트 실행과 관리, 유지 및 관리단계에서는 종료의 기능을 따르고 있다. 또한 프로젝트의 실행에 해당하는 공공디자인프로젝트의 과업진행은 세부적으로 디자인프로젝트 프로세스를 따르고 있다. 이 과정에서 공공디자인프로젝트는 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 사업

28) 정경원, 디자인경영, 안그래픽스, 1999, pp. 131~134

의 필요성 판단과정과 타당성 검증의 과정으로 수행할 수 있다.

두 번째, 공공디자인사업은 디자인을 대상으로 하는 기획이므로 디자인의 방향제시를 위한 구체적인 자료조사를 토대로 한 전문적인 전략의 수립단계가 별도로 수립되어야 한다.

세 번째, 공공디자인사업은 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 디자이너선정과정과 실행계획의 과정을 실행준비단계로 별도로 구성하여 이를 위한 세부적이고 구체적인 실행과정을 제안함으로써 현재 전반적인 계획체계의 미흡함에 따른 문제점을 해결하고 합리적인 준비체계를 수행할 수 있다.

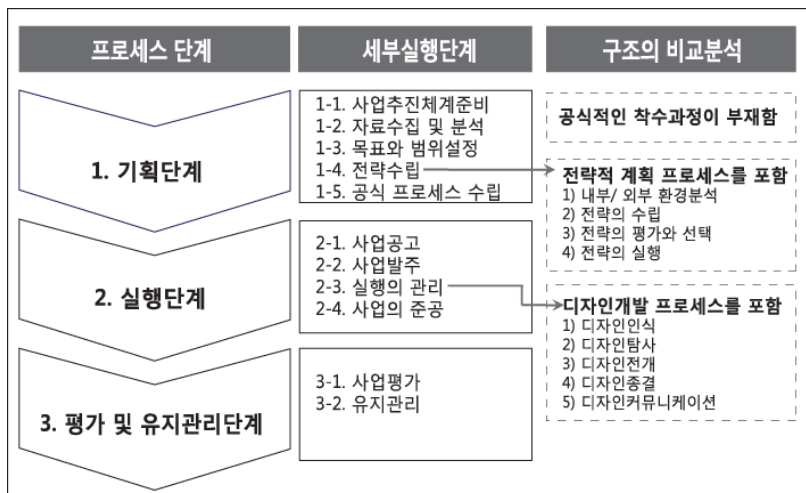


그림 2-5. 공공디자인사업 수행 구조의 특성

결론적으로 지자체의 공공디자인사업은 디자인개발과 일반프로젝트 관리의

성격을 모두 가지고 있으나 현재 대부분이 용역발주에 의한 디자인 프로세스를 수행하고 있기 때문에 관리적 측면에서 프로젝트의 전반적인 방향을 결정하고 계획하는 기획과정의 체계가 미흡하다. 또한 디자인개발단계에 대한 전문적인 지침이 미흡하여 디자인 전문지식이 요구되는 사업의 특성의 진행에 많은 어려움을 지니고 있다. 이와 같이 현재 공공디자인사업의 수행은 과정에 많은 문제점을 가지고 있으며 이는 사업의 성공적인 결과에 장애요인으로 작용한다. 따라서 디자인을 효율적으로 개발하고 이와 더불어 프로젝트의 관리적 측면이 보완된 공공디자인프로젝트 수행 프로세스가 필요하다.

3. 공공디자인사업 수행 프로세스 프로그램

본 장에서는 지속적인 공공디자인 개선을 통해 삶의 질적 향상을 꾀하고 나아가 도시경쟁력을 강화시키는 성공사례로 손꼽히는 도시들을 대상으로 공공디자인 관련 사업에서 어떠한 프로그램을 통해 수행하는지를 알아보고 국내 공공디자인사업의 전략적인 수행 프로세스에 필요한 시사점을 도출하고자 하였다. 대상은 각종 보고의 선진사례의 주요 대상이 되는 국내·외의 공공디자인 추진 프로그램의 사례를 선정하였으며, 분석을 위해 관련서적, 문헌검토와 인터넷검색을 통해 자료를 수집하였다. 사례분석을 통해 공공디자인사업의 수행 프로세스는 기획단계, 실행단계, 평가 및 유지관리단계로 구분하여 분석내용을 정리하였다.

가. 국내사례 프로세스 프로그램

1) 강동구 Green way

강동구 그린웨이는 서울대학교 환경대학원 김기호 교수의 ‘그린웨이’ 계획으로부터 큰 영향을 받아 자체적으로 수립한 사업으로 강동구 일자산에서 한강까지 구 전체를 아우르는 도심 환경형 그린웨이를 구축하여 생활주변 어디에서든지 그린웨이를 통해 일상 속의 산책과 여가생활을 느낄 수 있도록 조성하는 사업이다. 약 720억원의 총 사업비로 14개의 세부사업으로 구성되어 있으며 ‘강동대로 걷고 싶은 거리 조성’, ‘Green-way 코스 및 주변정비사업’, 운동·편익시설 정비 등 9개 사업이 완료되었고, 현재 9개 사업이 진행중이며 2개의 사업이 장기사업으로 진행 중이다²⁹⁾.

이를 위해 강동구청은 외부전문가를 영입하여 통합적인 계획을 위해 새로운 협업시스템을 구성하였다. 강동구와 서울대학교 사이의 협업을 구체화하기 위해 2007년 1월 12일 강동구와 서울대학교 환경대학원 간에 ‘협약서’를 체결하였다. 이는 두 기관의 협력을 공식화 한 것이며 이를 통해 강동구는 사업에 관하여 지속적인 서울대학교의 자문을 받을 수 있게 되었고, 서울대학교는 실제 도시문제를 연구하고 교육할 수 있게 되었다³⁰⁾.

29) www.gangdong.go.kr

강동구와 환경대학원 사이에 체결된 협약내용 운영의 핵심은 행정부서 내 관련 주체 간 협의를 총괄하는 코디네이터이다. 코디네이터는 협약에 의한 연구 영역의 계약과 연구의 진행사항, 관련사업의 추진상황을 총괄한다.

▪ **협약서(강동구청장 + 서울대 환경대학원장)**

[생태도시 강동구] 의 발전을 위한 연구 및 교육분야 교류협약서(2006년 11월)

“생태도시 강동구” 의 지속가능한 도시 경쟁력을 확보하고 연구 및 교육 분야에 대한 강동구청과 서울대학교 환경대학원간의 긴밀한 협력체계를 구축하기 위하여 다음과 같이 협약한다.

1. 강동구청과 환경대학원은 “생태도시 강동구”의 지속가능한 발전을 위한 도시환경정책 연구를 위하여 상호 협력한다.
2. 환경대학원은 강동구 도시환경정책에 대해 자문하고, 강동구청은 교육연구에 필요한 행정자료를 적극 제공한다. 이를 위하여 환경대학원과 강동구청은 분기별 1회의 정기 모임을 개최하고 필요시 수시 모임을 개최한다.

...이하생략

그림 2-6 강동구의 교류협약서

2) 포항 테라노바 프로젝트

도시공간에 포항의 정체성을 가진 아름답고 조형성이 우수한 건축물을 건립하여 활기찬 도시 공간 이미지를 연출하고 영일만의 자연환경과 어우러질 수 있는 독특한 도시경관을 구축하기 위한 프로젝트로 이를 위해 테라노바 프로젝트 팀을 구성하고 적극적으로 공공디자인사업을 수행한다.³¹⁾

포항시는 테라노바 디자인 자문위원회 운영조례를 제정하고 건축, 도시계획 및 경관 등의 관련 교수, 전문가 등 9명을 위원으로 위촉하여 운영하고 있으며 테라노바 디자인 자문위원회는 공공건축물을 비롯하여 각종 도시시설물 등의 디자인 자문을 수행한다.

30) 이상민 외, 도시공공공간의 통합적 계획을 위한 제도개선방안 연구, 도시건축공간연구소, 2008, pp.54~55

31) www.ipohang.org

공공디자인의 조형적인 측면을 강조하기 위하여 테라노바팀은 공공시설물 현상설계 전담추진과 현상설계 간이공모제를 정책적으로 추진하여 진행하고 있다. 이 중 현상공모가 완료되어 착공에 들어간 북부해수욕장 공중화장실 및 바다시청오피스는 바다 위를 향해하는 듯한 배를 형상화하였으며, 북부해수욕장 상징조형물은 포항의 특산물이 과메기와 해산물들을 컨셉으로 하여 진행되고 있다. 또한 설계경기공모 대행 서비스를 정책적으로 실시하여 공모를 중심으로 공공디자인 사업의 디자인 수준을 높이고 통일성 있는 도시의 이미지를 추구한다.



그림 2-7. 포항시 2010 공공시설물 현상설계

포항시 건축설계경기공모 대행 서비스 시행 안내
<p>포항시는 도시디자인을 통하여 창조적이고 경쟁력 있는 도시공간을 연출하여 사람과 기업이 모이는 매력적인 도시를 만들고자 합니다. 이를 위해 공공의 성격을 띠는 건축물에 대한 설계경기 대행 서비스를 실시하오니 많은 참여를 바랍니다.</p>
<p>※ 설계경기 대행 서비스란 현상설계의 모든 절차, 기술적인 내용들을 포항시 테라노바팀에서 지원 또는 대행하는 서비스를 말합니다.</p>
<p>1. 추진배경</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 공공적 건물의 형태가 단순 기능적이거나, 표준설계 적용으로 지역적 특색이 결여 ○ 공공의 선결을 띠는 민간건물의 경제성 결여

그림 2-8. 설계공모 대행 서비스

이 밖에 디자인보완 · 수정, 시설물 내·외부 마감재의 교체 및 설계도면 수정 등을 통해 도시의 이미지를 제고함과 아울러 각각의 시설물이 예술품 수준으로 설치될 수 있도록 노력하고 있다.

포항시 테라노바팀은 이렇듯 다양한 아이디어 도출과 설계경기공모 대행 등 공공디자인의 질적인 향상을 위해 적극적으로 노력하고 있으며 특히 최근에는 공공디자인 개발 사업에 있어서 전국 지방자치단체 및 공공기관과의 경쟁 가운데 다양한 수상과 사업 선정 등 성과를 거둬으로써 공공디자인 전담조직의 의미를 보여주고 있다.

3) 선유도공원 조성사업

선유도공원은 기존의 정수장 시설을 이용하여 다양한 문화와 휴식, 관광의 명소로 전환하여 한강의 역사와 생태를 배울 수 있는 환경 친화적인 공원을 조성하는 사업으로 2000년부터 2002년까지 초기 구상단계에서부터 전문분야간의 긴밀한 협업 시스템으로 진행되었다.

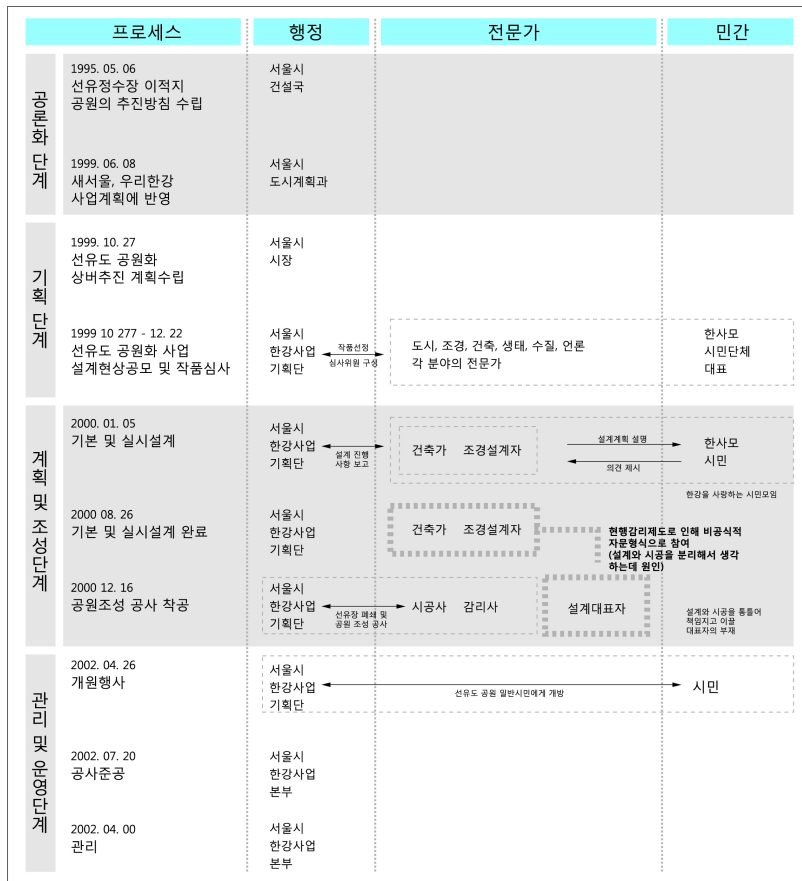


그림 2-9. 선유도공원 사업추진 과정

선유도 공원화 사업 설계현상공모 및 작품심사 단계에서부터 도시, 조경, 건축, 생태, 수질, 언론 등 각 분야의 전문가가 심사위원으로 구성되어 작품을 선정하였으며 기본 및 실시설계 용역 단계에서도 건축가, 조경설계자의 전문가가 시민단체의 의견을 바탕으로 설계집행을 관리하고 완료 단계에서는 현행감리제도로 인해 비공식적 자문형식으로 참여하였다.

4) 디자인서울거리 조성사업

‘디자인서울거리’ 조성사업은 사업시행계획-조성계획-실시계획-사업시행 단계를 거쳐 조성되며 그 구체적인 내용은 다음 그림과 같다.

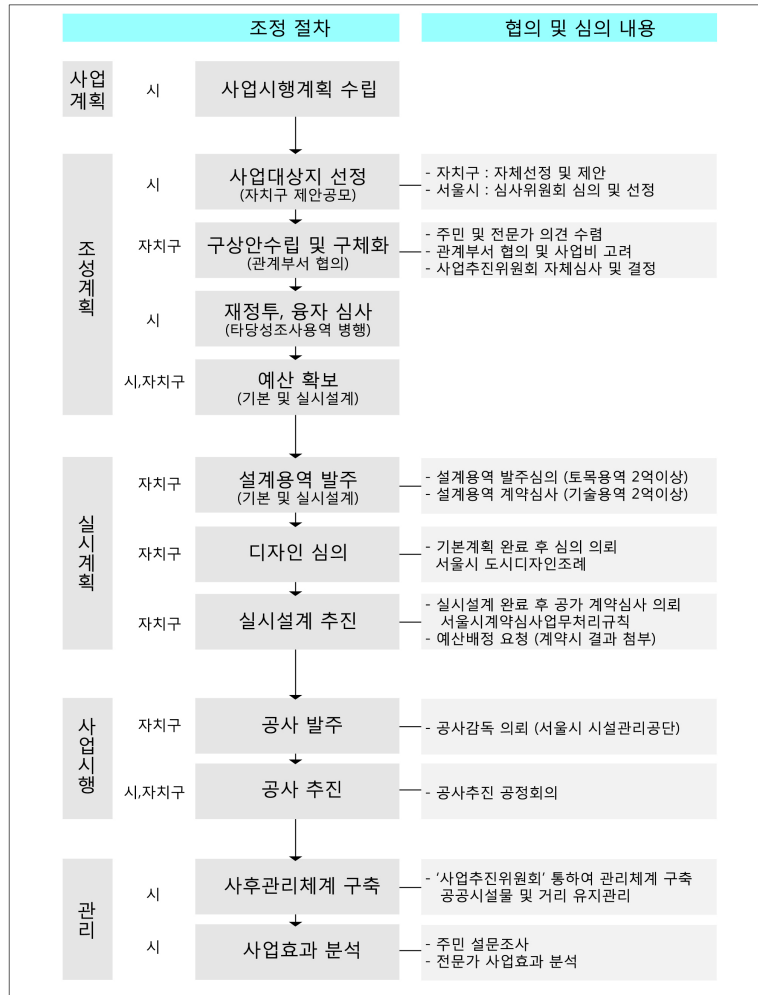


그림 2-10. ‘디자인서울거리’조성사업 추진절차
(서울시 디자인총괄본부)

사업추진을 위해서 각 기초자치구에서는 가장 먼저 사업에 관련한 중요한 의 사결정을 하는 협의체인 ‘사업추진위원회’를 구성하고 총괄기획자를 선정한다.

이후 총괄기획자는 지역주민의 다양한 의견을 수렴하여 설계용역업체와 함께 마스터플랜을 수립하여 ‘사업추진위원회’의 심의를 받는다. 위원회의 자체심의를 완료되면 서울시 디자인서울총괄본부에서 디자인검토와 조정과정을 거쳐 서울디자인위원회에 상정, 심의를 확정하고 설계 수행과 아울러 사업을 시행한다. 이 과정에서 총괄기획자는 사업 전 과정을 총괄하게 된다.

‘디자인 서울거리’ 조성사업의 추진체계에서 주목할 점은 주민, 전문가, 그리고 행정가 등 다양한 주체의 참여를 촉진하기 위해 사업추진위원회를 구성하고, 사업전반에 걸친 조정자로서 총괄기획자를 선정, 지역발전을 위해 지역대학 디자인연구소를 참여토록 한 것이다. 사업추진위원회는 사업추진 전 과정에 걸친 의사결정 기구로, 디자인·조정·건축·도시 등의 전문가, 시민단체, 주민대표, 지역구의 시(구)의원, 구 관계 공무원 등으로 구성된다. 사업대상지로 선정이 되면 자치구에서는 사업추진위원회를 구성하여 총괄기획자를 선정하고, 계획안과 설계안, 용역발주 등에 대한 사업추진위원회의 자체심사과정을 거친다³²⁾.

5) 서울 숲 조성사업

서울 숲 조성사업은 2002년도에 서울 그린비전을 시작으로 계획, 조성, 관리 운영 등 모든 과정을 서울시와 시민단체가 파트너십으로 추진한 대표적인 예이다. 서울 숲 조성과정의 참여주체로는 대표적으로 서울시와 시민단체인 서울 그린트러스트이고 조성과정에서부터 조성 후 관리 및 운영에 이르기까지 시민이 참여하고 조성과정에서는 서울그린트러스트³³⁾를 통한 시민참여를 통해 기금조성과 식재가 이루어졌으며, 조성 후에도 사랑모임과 서울시가 파트너십을 구축하여 프로그램 운영과 시설관리의 역할 분담을 통해 관리·운영하고 있다. 서울시는 부지현황 및 지역여건을 고려하여 대상 공간의 범위를 결정하고 기본방향을 구상하는 과정에서 조정전문가를 초기 기획단계에 참여하도록 하여 개발계획의 타당성을 도모하였다.

32) 서울시 디자인총괄본부 도시경관담당관, 디자인서울거리 조성사업(2차)추진 매뉴얼, 2008, p.6

33) 서울그린트러스트는 2003년 6월 24일 시민의 참여와 봉사를 바탕으로 하는 비영리 민간환경운동으로 시민개인, 기업, 단체, 서울시가 파트너십을 이루어 탄생한 민-관-파트너십 조직이다.

기본방향의 계획과 디자인과정에서는 서울 숲의 취지를 바탕으로 ‘생명의 숲, 기쁨의 숲, 참여의 숲’을 기본개념으로 ‘진화-네트워크-재생’의 실천전략으로 계획을 진행하였고 기본방향을 구체적으로 설계하였다³⁴⁾. 특히 함께 숲을 만들어가기 위해 Workshop 및 공청회를 통해 각 분야의 전문가와 각계각층의 의견 및 건의사항을 설계에 반영하며, 각종 홍보를 통해 시민들의 관심을 유도하였다.³⁵⁾ 또한 조성과정에서는 서울시와 서울그린트러스트는 그린트러스트 운동협약을 통하여 매칭펀드를 조성하였고, 시민들이 설계에 의해 제시되어진 내용 중 직접 조성 가능한 부분을 판단하여 직접 나무를 심어 조성에 참여하기도 하였다.

조성 후 운영에 있어서도 각종 프로그램에 시민이 참여하여 2005년 5월 산하기구로 서울 숲 사랑모임을 두어 서울시와 파트너십을 통해 공원을 공동운영 관리하고 있다. 서울 숲 사랑모임은 방문자 안내 및 모든 계층이 다양한 생태 문화체험을 할 수 있는 교육 프로그램을 운영하고 시민이 서울 숲을 가꾸는 자원 활동 등을 지원하고 있다³⁶⁾.

6) 전주시 문화예술의 거리 조성사업

2009년 전주시가 ‘한국적인 미가 살아있는 고품격 예술도시’를 지향하며 ‘아트폴리스 전주’를 선언하였다. 가장 한국적인 전통문화도시를 조성하는 것을 목표로 국내 도시디자인 전문가들을 망라한 ‘아트폴리스 추진위원회’를 구성하고 지방자치단체 내부조직으로 아트폴리스 담당관을 별도로 조직하여, 도시디자인 종합계획을 수립하였다. 구체적인 아트폴리스 추진방향은 생태공간을 확충해 이를 관광자원으로 활용할 수 있도록 하기 위한 생태적 도시건축 공간 프로그램을 강화하고 전통과 현대의 주거공간별로 차별화된 개발 지침을 마련하는 것, 그리고 매력적인 구도심 거리를 활성화하는 것 등이다³⁷⁾.

이 중 걷고 싶은 거리, 웨딩거리, 영화거리, 차이나거리, 약전거리, 동문거리,

34) 행정안전부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안연구, 2010, pp.124~127

35) <http://www.seoulforest.or.kr>

36) Ibid. pp.126~127

37) 권영걸, 공공디자인행정론, 도서출판 날마다, 2011, p.298

공구거리까지 7개 특화·특정거리를 지정하여 동문거리 일대를 ‘문화예술의 거리’ 사업을 추진하였으며, 사업은 2011년 생활형 지역 공공디자인 시범사업³⁸⁾ 일환으로 행정안전부 공모사업에서 선정되었다.

전주시는 지역공공디자인 시범사업을 성공적으로 추진하기 위하여 전략팀을 구성하여 총괄계획을 수립하였고, 구간별로 주민협의체를 구성하고 주민설명회 개최 등을 공사를 진행하였다. 특히 전주시는 사업과정에서 행정 뿐 아니라 지역상인, 주민들의 참여를 위해 민관협의회를 구성하여 1년 동안 영화의 거리만의 특색을 담을 수 있는 디자인방향을 설정해 왔으며 이를 위해 문화생태지도를 작성 하였다³⁸⁾.



그림 2-11. 전주시 영화의 거리

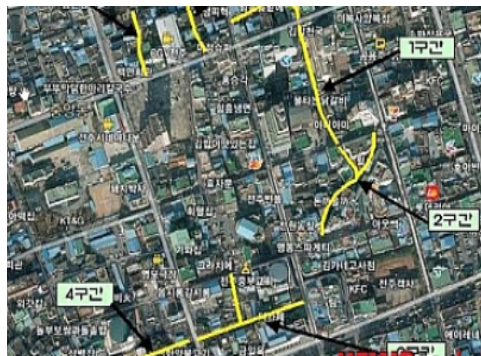


그림 2-12. 전주시 예술의 거리 조성사업
‘골목길’ 위치도

38) www.jeonju.go.kr

7) 국내사례 분석의 시사점

기획단계 업무		강동구 그린 웨이	포항시 테라 노바	선유도 조성 사업	디자인 서울 거리	서울숲 조성 사업	전주 문화 예술의 거리	
기획 단계 업무	사업필요성 판단	●	●	●	●	●	●	
	사업추진체계 준비	●	●	●	●	●	●	
	자료수집 및 분석	●	●	●	●	●	●	
	목표 및 범위설정	●	●	●	●	●	●	
	전략수립	●	●	●	●	●	●	
	공식 적인 프로 세스 수립	조직구성	●	●	●	●	●	●
		협력관계계획	●			●	●	
		예산계획				●		
		일정계획						
정보관리계획								
발주방식 계획	●	●	●	●	●	●		
실행 단계	디자인 선정	과업지시서 작성	●	●	●	●	●	
		사업설명회 개최	●	●	●	●	●	
		제안서평가	●	●	●	●	●	
		협상자선정	●	●	●	●	●	
		계약체결	●	●	●	●	●	
		사업발주	●	●	●	●	●	
	세부일정계획							
	디자인 개발 업무	규제사항검토	●	●	●	●	●	
		대상지검토	●	●	●	●	●	●
		기본구상안검토	●	●	●	●	●	●
		디자인평가	●	●	●	●	●	●
중재와 타협		●	●	●	●	●	●	
사업의 종결	●	●	●	●				
평가 및 유지 관리	사업목표 구현 평가							
	이용 상태 파악				●			
	운영주체 및 시스템 관리	●		●	●	●	●	
기타	시민 의견수렴			●	●	●	●	
	사용자 평가				●			

표 2-8. 국내 공공디자인사업 수행 프로세스 분석

구분	강동구 (Green Way)	포항 (테라노바 프로젝트)	서울 (선유도공원 조성)	
개요	서울대학교 환경대학원과 협약에 의해 도심 환경형 그린웨이 조성을 위한 사업	도시공간의 정체성을 위해 조형성이 우수한 도시공간을 구축하기 위한 프로젝트로 전문조직인 테라노바팀을 운영	산업화 시대 유산을 활용하여 전문 분야간 긴밀한 협력으로 공간을 조성	
프로세스	기획	[연구협약] • 연구협약 • 코디네이터 고용 • 관련센터 건립 • 학술융역발주	• 도시, 조경, 건축, 생태, 수질, 언론 등 각 분야의 전문가와 시민단체 (한사모)의 작품선정	
	실행	[코디네이터] • 관·학 코디네이터가 부서간 협업을 유도	• 건축가, 조경가, 시민단체의 협의와 자문으로 기본 및 실시설계 진행	
		• 푸른도시과로 이관	• 담당부서 이관 • 한강사업본부 이관	
구분	서울 (디자인서울거리조성)	서울 (서울 숲 조성)	전주 (문화예술거리 조성)	
개요	거리의 모든 구성요소를 통합적으로 디자인함으로써 문화와 소통의 요소를 함유하고 삶과 지역문화가 공존하는 거리로 만들어 나가고자 진행	2002년도에 서울 그린비전을 시작으로 계획, 조성, 관리운영 등 모든 과정을 서울시와 시민단체가 파트너십으로 추진한 사업	‘아트폴리스 전주’의 선언과 더불어 구도심의 활성화를 위해 특화 거리를 대상으로 디자인 사업을 추진	
프로세스	기획단계	[사업추진위원회] • 사업추진위원회 구성 • 총괄기획자 선정 • 대학디자인연구소 참여	• 아트폴리스 추진위원회 • 민·관 협의위원회 구성 • 문화생태지도 작성 • 공모에 의한 명칭변경	
	실행단계	• 디자인심의	• 이해관계자 Workshop • 주민공청회 • 진행과정 홍보	• 주민설명회
	평가 및 유지관리	• 주민설문조사 • 전문가 사업효과 분석 • 사업추진위원회 관리체계 정립	• 민·관 파트너십 운영 • 교육프로그램 진행 • 시민자원봉사활동	• 담당부서 이관

표 2-9. 국내 공공디자인사업 수행 프로세스 주요내용

국내사례를 종합적으로 살펴보면 기획단계에서는 사업필요성 판단, 자료수집 및 분석, 목표 및 범위설정, 전략수립의 세부단계는 대부분 수행되어지고 있다. 특히 강동구 ‘그린웨이’의 산학협력에 의한 전문 코디네이터나, 관련 분야의 전문가 집단, 대학의 연구소와 같은 조직이 전문적으로 사업이 기획내용을 검토하여 사업의 타당성을 보장한다.

한편, 서울시나 전주시와 같이 사업의 시작과 더불어 사업추진체계를 정립하거나 민-관 협의체계를 구성하는 등 이해관계자를 중심으로 한 사업의 추진체계를 정립하거나, 전주시의 아트폴리스 추진단이나 포항의 테라노바팀과 같이 사업을 위한 지자체 내부의 전문조직이 구성되기도 한다.

또한 사업에 관하여 다양한 아이디어를 수집하기 위하여 공공디자인 현상공모제를 실시하거나 내부조직의 아이디어를 도출하기 위한 간이 공모를 진행하기도 하며 구체적인 전략의 실행과 아이디어의 타당성을 확인하기 위한 자료서 문화생태지도를 작성하기도 한다.

사업실행의 사업발주의 단계는 사업계획서의 작성에서부터, 적합한 디자이너의 선정, 조달계약 관련한 업무를 포함한다. 이 단계에서는 포항시의 테라노바팀과 같이 설계공모를 대행하는 업무를 실시하여 사업발주의 전문적인 진행을 도모하고 서울시와 같이 디자이너 선정의 과정에서 심의과정을 거쳐 타당성을 확보한다.

한편 국내의 디자인개발단계에서는 주도 디자인의 품질확보를 위해 디자인 심의제도나 디자인 자문제도가 시행되고 있다. 디자인심의제도는 디자인심의 위원회가 디자인의 품질을 평가하는 것으로써 현재 국내 대부분의 공공디자인사업에서 시행되어지고 있는 제도이다. 또한 디자인자문제도는 전문가 자문과 사업추진협의체의 자문으로 나눌 수 있는데 사업추진협의체의 자문은 디자인개발 단계에서 시민의 의견을 수렴하거나 이해관계자의 타당성을 확보하는 과정이라고 할 수 있다.

그리고 시민이 참여하는 사업의 경우 디자인 개발이 시민참여를 위한 워크샵, 주민공청회, 설명회 등을 개최하고 이를 다양한 방법을 통하여 홍보함으로써 시민의 의견이 적극적으로 디자인에 반영되고, 사업에의 관심을 유도할 수 있도록 한다.

사업의 평가 및 유지관리 단계에서는 대부분이 완료된 사업의 준공 시설물에 대해 담당부서로 이관하여 관리하고 있다. 그러나 사업추진체계나 시민의 적극적으로 이루어진 공공디자인사업의 경우는 평가 및 유지관리 단계에서 좀 더 적극적인 모습을 나타낸다. 사업의 완료 후 시민을 상대로 한 주민설문이나, 전문가의 사업평가 등으로 사업을 평가하여 사후 관리체계를 수립한다.

특히 공공공간의 조성사업은 공간의 조성과정에도 시민이 참여함으로써 유지관리 단계에서도 참여 사업대상물에 대한 적극적인 관리가 이루어진다. 시민을 주축으로 한 공간 내에서의 다양한 프로그램, 시민의 자원봉사활동 등이 그 대표적인 모습이다.

단계	수행방법	프로그램
기획단계	타당성을 보장하는 전문가 집단 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 전문 코디네이터 고용 • 관련 전문가집단 검토 • 대학 디자인연구소 참여
	전략실행을 프로세스 진행	<ul style="list-style-type: none"> • 문화생태지도 작성
	이해관계자의 사업추진체계 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 연구협약체계 구성 • 사업추진위원회 구성 • 민-관 파트너십 조직 구성
	아이디어 도출을 위한 공모 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 공공디자인 현상공모제 • 공모에 의한 명칭제정
실행단계	사업발주의 합리성 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 설계경기 공모 대행 • 디자인용역 발주 심의
	디자인품질 확보를 위한 장치	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인심의/ 자문
	전담조직의 전문적 절차	<ul style="list-style-type: none"> • 코디네이터의 협업관리
	시민참여 디자인개발	<ul style="list-style-type: none"> • 이해관계자 Workshop • 주민공청회, 설명회
평가 및 유지관리 단계	사후평가 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 주민설문조사 • 전문가 사업효과분석
	유지관리 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 민-관 파트너십 운영 • 시민봉사활동 참여 등 각종 프로그램 운영 • 담당부서 이관

표 2-10. 국내 공공디자인사업 수행의 단계별 주요 프로그램

나. 국외사례 프로세스 프로그램

1) 영국 "Creating Excellence building"

영국은 공공건축 및 사회적으로 중요성이 인식되는 사업에 대한 독립적인 자문기구로서 CABE(공간환경위원회)³⁹⁾를 중심으로 공공건축 조성과정을 지원한다.

공공건축 조성과정의 기획단계에서 Enabling제도를 수행한다. Enabling 제도는 공공건축 사업을 추진하는 정부기관을 위해 공공건축 조성의 기획단계부터 건축 관련 전문가인 'Enabler'가 협조하여 디자인 방향성을 제시하고, 설계자 평가과정 및 조달 계약업무에 대한 전문가 지원을 제공한다. 다양한 전문분야의 자문위원은 공개경쟁을 통해 선정되며, 사업 특성에 따라 기타 주요 전문분야의 'Enabler'가 필요하다고 판단할 경우 별도로 초빙하여 운영하였다. 자문패널은 CABE 조직 내 "Enabling" 프로그램 코디네이터에 의해 구성멤버가 선정되었으며, 공공건축 사업에 투입되었던 전문가는 자문내용 및 논의사항들을 CABE에 문서로 보고하도록 한다.

또한 CABE는 설계단계에 디자인자문지원시스템인 Design Review를 통해 설계단계에서 디자인의 미흡한 부분에 대해 지적하여 개선될 수 있도록 유도하였으며, 우수한 디자인이 실현될 수 있도록 적극적으로 설계자를 지원하는 제도를 운영하였다. 디자인리뷰는 지역 환경에 영향력이 높은 공공부문의 프로젝트는 필수 대상으로 관리하였으며, 민간부문의 프로젝트는 신청 받은 프로젝트에 한하여 시행하였다.

디자인 리뷰는 프로젝트의 규모, 중요도 등에 따라 '프레젠테이션 패널리뷰', '내부패널리뷰', '데스크탑 리뷰'로 구분하여 운영하였으며 설계자가 프로젝트에 대한 설명을 하고 토론을 진행하고 기록된 회의록을 문서화하여 관리한다. 이때 리뷰결과는 녹색, 황색, 적색의 3가지 형태로 제시되었으며, 설계안이 양

39) 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.

호한 경우 녹색, 상당한 수정이 요구되는 경우 황색, 설계안의 전면적인 제고가 필요한 경우 적색으로 평가되고 적색으로 판명된 경우 CABE는 반드시 사유를 명확히 기술하여 설계자들에게 알리고 계획된 수정안은 필수적으로 재검토를 받도록 규정하고 있다⁴⁰⁾.

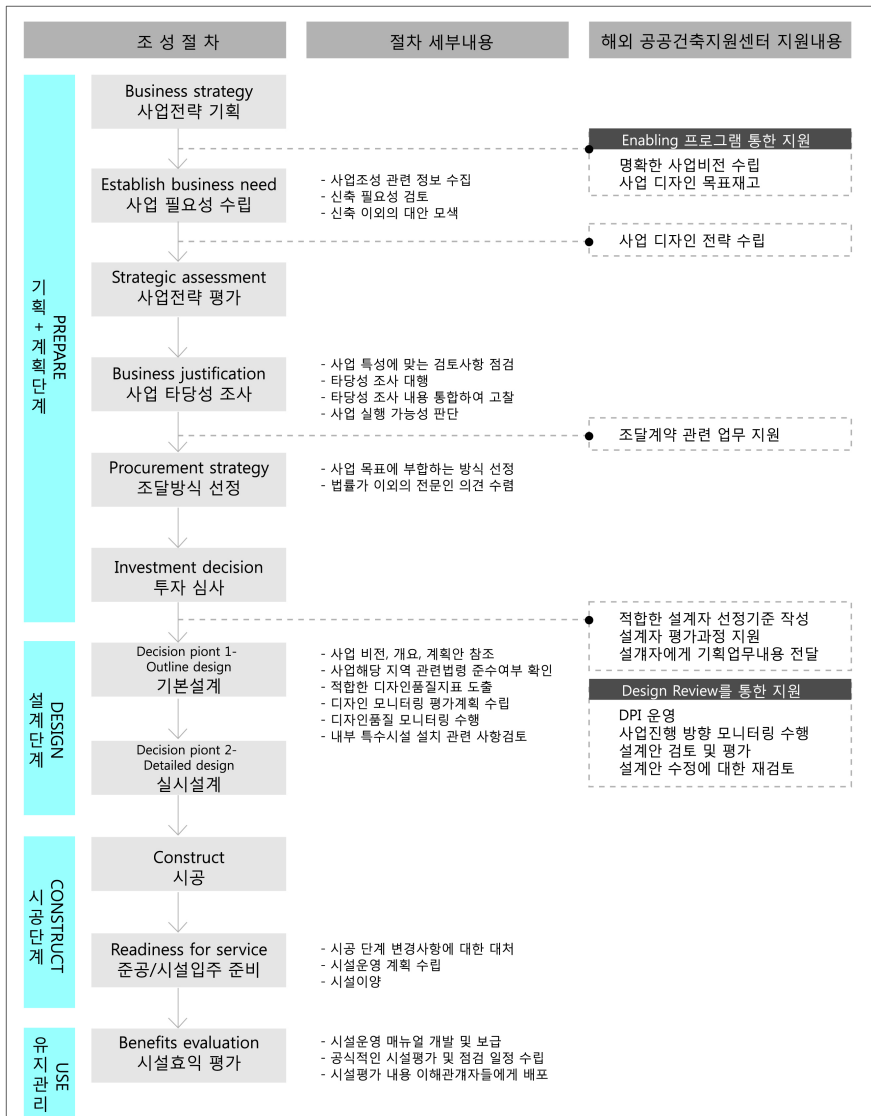


그림 2-13. 영국의 공공건축 지원업무 프로세스
(Creating excellence buildings : A-Guide for clients, 2010)

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

2) 영국의 "Dott Project"

Dott(Design of the time) 프로젝트는 2007년부터 디자인카운슬(Design Council)⁴¹⁾의 주요사업 중 하나로 시민의 참여를 통한 디자인을 개발하기 위한 시민참여형 공공디자인 정책이다. Dott의 주요전략은 디자인가치의 중요성을 시민에게 알리고 디자인 과정에 시민의 참여를 통해 이용자의 경험을 활용하고 이용자와 제공자가 모두 참여하여 공공서비스 분야의 디자인을 개발하는 것이다. Dott 프로젝트는 2007년 북동지역에서 첫 프로젝트를 시작하며 시기별로 지역을 변경하여 디자인캠프 형식으로 추진한다. 특히 현지 이용자와 유명 디자이너, 디자인 전문업체가 프로젝트별로 참여해 일반시민의 창조적 사고를 구체화하고 시각화하도록 지원한다. 프로젝트의 주제는 Vital Sign, Energy, Health, Food, Movement, School& Schooling으로 분류되어 각 캠프에 참여한 인원이 장소에 대해 고민하고 주제에 부합하는 디자인을 개발한다.

Allendale 산업유산 팀은 오래된 작은 방앗간에 야간 조명장치로써 화려한 물바퀴를 제안하여 'Movement-Sustainable⁴²⁾' 주제의 야간조명을 계획하였다. 그림<2-15>은 'Energy' 주제 캠프의 소형 수력발전 계획안⁴³⁾으로 Konstantions Chalaris 가 Northumberland 지역을 방문하고 계획한 것이다.



그림 2-14. Allendale industrial heritage water wheel 계획, Dott Project. 2007

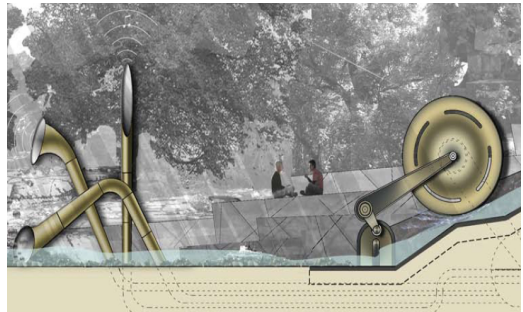


그림 2-15. Northumberland small scale water mill계획, Dott Project. 2007

41) 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.

42) John Thackara, Wouldn't it be great if..., Dott07, Design Council, 2007, p. 25

43) Ibid, pp.48~49

3) 프랑스 "MIQCP Program"

프랑스의 MIQCP는 공공건축, 공공공간, 사회기발시설 등 공공부문 시설물의 건축적 품질 개선을 장려하는 기관으로 공공건축물의 발주과정 및 절차 개선 방안을 추진한다. 기획단계에서는 프로젝트 대표가 발주기관의 법적 대리인에게 전반적인 자문 내용을 전달하는데, 이러한 사항은 사업과 연계된 프로젝트 총괄감독 및 프로그램 기획자(건축가, 사회학자, 도시학자, 엔지니어 등)와 관계 성립을 통해 사업의 구체적인 논의를 결정한다. 또한 MIQCP는 사업의 기본적인 목표, 측면적, 프로그램 기획, 일정 등이 수립된 기획안을 검토하여 사업 목표의 적합성과 주요쟁점 및 한계점을 파악한다. 이러한 기획안을 바탕으로 건축 전문가가 개입하여 정치, 사회, 경제적 측면에 입각한 분석을 진행하며 사업대안을 비교하여 최종안을 수립하고 이에 따른 세부방침을 정한다.

설계단계에서는 'Jury' 제도를 운영하여 건축의 디자이너 선정과정에서 공모방침, 계약조건, 협의회의, 협상 및 계약체결을 지원한다. 이를 위해 기술위원회를 소집하고, 해당사업에 대한 회의를 진행하고 프로젝트의 프로그램, 공모방침, 계약조건을 분석하여 공지하고 이를 바탕으로 발주처와 디자이너 간의 질의 응답과정이 진행된다. MIQCP는 이러한 회의를 주관하는 중개자 역할을 수행한다. 논의과정이 완료되면 기술위원회는 발주처에 보고서를 제출하여 계약 및 협상을 진행한다⁴⁴⁾.

또한 MIQCP는 건축 전문 잡지 또는 학회지에 공공건축 조성관련 문제점들에 대해 기사를 게재하며 주요사안에 대해 이슈화하기 위한 간행물을 발간한다. 연구사업과 관련하여서는 타 유럽국가와 협력하여 각국의 조직체계를 분석하여 연구에 대한 정보를 교류하고 있다.

4) 미국 "시애틀 Central Waterfront Plan Project"

시애틀 도심 수변 공간 계획은 도심지, 서쪽의 알라스칸 고가도로를 재개발하여 도심지를 물과 연계하고 수변공간에 자동차가 아닌 시민을 위한 장소를 제공함으로써 도심의 질적 향상을 도모하고자 하는 계획이다. 오랜 기간 동안

44) 서수정 외, 국가 공공건축지원센터 구축 및 운영방안 연구, AURIC-협동, 2011-2, pp.155~161

시민의 의견을 수렴하고 디자인샤레트, 워크숍 등을 통해 계획을 발전시켜 왔다.

시애틀 도심부의 공공공간 네트워크 구축을 위한 통합적 계획인 ‘도심수변 공간계획 수립과정’에 IDT(Inter-Department Team)⁴⁵⁾가 운영되었다. IDT는 도시계획 및 개발국(DPD), 도로와 교통문제를 담당하는 교통국(SDOT), 공원국(DPR), 근린생활국(DN), 예술담당부서(Office of Art and Cultural Affairs) 등 관련 부서 담당자 약 20명으로 구성되었다.

시애틀 도심 수변공간 계획은 도시계획 및 개발국에서 초기 계획안을 작성한 후 IDT를 통해 의견 수렴 과정을 거침으로써 관련된 다른 계획과의 정합성을 확보하였다. 특히 이 과정에서 관련부서가 적합성 여부를 검토할 수 있도록 조정목록을 작성하였다. 작성된 목록은 교통국, 도시시설국, 공원국 등 관련부서에 보내지며, 해당 항목에 대한 각 부서의 검토 과정을 거친 후 계획안에 대한 최종결정을 내리고 이 조정목록은 사업허가과정과 같은 전반적인 초기 과정에 활용된다. 또한 IDT 구성원들은 단기간의 집중적인 작업을 통해 여러 사람의 아이디어를 효과적으로 모을 수 있는 디자인샤레트와 워크숍을 개최하고 이를 통해 도출된 아이디어 검토를 거쳐 교통, 환경, 토지이용, 도시설계, 공공공간, 커뮤니티와 근린생활권 등의 측면에서 개인적인 의견을 제안한다. 이후 의견 조율 과정을 거쳐 공공디자인의 선적 연결, 주요지점간의 연계, 남북 주요 지점의 선적 연결을 통한 중심부와 연계 등 세 가지 기본 개념을 도출하였다⁴⁶⁾.



그림 2-16. 도심 수변공간 계획을 위한 2004 디자인샤레트 (www.seattle.gov)

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

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

시애틀의 정부주도형 도심수변공간계획 프로젝트는 주최가 되는 정부조직 내에서 최대한의 효율적이고 통합적인 디자인효과를 내기 위해 디자인부서간 협의체계를 활용하였다. 특히 다수의 부서가 공유할 수 있는 장기적이고 통합적인 계획을 수립하고 상호협약, 조정목록 등 업무이행 절차와 관련된 규칙을 제정하여 효율적인 협의 효과를 유도하는 체계를 마련하였다는 데에 시사점이 있다.

5) 미국 "포틀랜드의 Transit mall Project"

트랜짓 몰은 다운타운계획(1972)에서 제시한 주요 전략 중 하나로 보행자 중심의 도심을 조성하기 위한 대중교통체계를 마련하고자 하였다. 이를 위해 도시의 동쪽과 서쪽 지역을 이어주는 전철을 설치하고 도심으로 들어오는 버스 정류장을 5번가와 6번가사이에 설치, 이를 연결해 주는 남북방향의 전차로를 설치하였다.

트랜짓 몰은 다양한 대중교통을 이용할 수 있도록 가로를 따라 설치된 대중교통 결절지로, 환승을 도심지에 집중시킴으로서 교통 혼잡을 피할 수 있게 되었을 뿐 아니라 도심을 활성화하고 중심지로서의 역할을 강화시키는데 크게 기여하였다. 트랜짓 몰과 관련된 계획을 실행하기 위한 수단으로서 도심부 기본 디자인가이드라인, 포틀랜드 몰을 위한 도시설계안 등이 있다. 현재 트랜짓몰 계획을 수립하는 주체는 도시디자인그룹이다. 도시디자인그룹은 트랜짓몰에 대한 기존 계획을 검토하고 현황을 분석하여 이를 재활성화시키기 위한 전략을 제안한다. 뿐만 아니라 3개 권역과 7개 지역을 대상으로 세부적인 디자인 계획을 수립한다.

도시디자인그룹은 민간부문에서 도시설계를 수행하던 도시설계전문가들로 구성되어 있다. 따라서 도시디자인그룹은 직접 현황분석을 통해 현황분석도면을 작성하여 이를 중첩시키고 과거계획안과의 검토, 역사 환경 등을 바탕으로 새로운 계획안을 도출한다. 트랜짓몰 재정비 계획은 실무전문가 중심의 디자인 조직이 운영되면서 기존의 체계적인 도시계획의 통합적 계획을 바탕으로 이루어졌다는 점에 의의가 있다.

6) 미국 "Design Excellence Policies Program"

미국의 PBS는 연방정부 조달청 국가서비스국 소속으로 전문조직을 조성하여 공공건축물 및 토지를 소유하며, 공공건축물 조성과 임대 및 유지관리 업무를 대행하는 포괄적 업무를 수행한다. PBS는 지역별 공공디자인사업 관리와 사이트인수, 건축/기술, 디자인과 시공관리 서비스 집행을 담당한다.

GSA의 기획단계에서는 'Capital Program'을 업무과정으로 지정한다. 'Capital Program'은 예비 기획단계 (Pre-Planning phase)관련업무와 타당성조사, 프로그램개발계획안(PDS)작성으로 구분되며 일괄예산조달 프로세스를 거치는 사업을 제외한 모든 사업은 'Capital Program'과정을 거치도록 한다⁴⁷⁾.

다음으로 설계단계에서는 'Design Excellence Program' 제도를 운영하여 건축가,엔지니어 선발 과정 및 설계컨셉 발전을 도모하기 위해 민간전문가를 활용한다. 또한 'Design Excellence Program'의 효율적 운영과 의사결정의 전문성 보장을 위해 PBS는 국가건축가사무소 (Office of Chief Architecture, OCA)를 설립하여 긴밀히 협력하고 있다. OCA는 건축가 및 엔지니어 선정 과정에 참여하고, 포트폴리오의 검토 및 설계후보자 인터뷰 스케줄 조정과 같은 업무를 담당하고 있으며, 경우에 따라 공모 방식에 대한 조정 권한을 갖기도 한다. 또한, 업무 프로세스에서 해결할 수 없는 전문영역에 대해 지원을 하고 있으며 GAS 등록 건축 관련 민간전문가로 구성되는 전문가 평가단의 구성 및 운영을 담당한다. 'Design Excellence Program'의 운영절차는 지역사회 개발 촉진의 여건 마련 한 후, 입찰 및 계약, 건축가 엔지니어팀 선정, 설계 컨셉 개발 및 전문가 평가단의 리뷰 프로세스를 따른다. 운영절차는 그림 <2-17>와 같다.

시공단계에서는 'Construction Excellence Program' 제도를 운영하여 효율적인 업무를 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

47) GSA, Project Planning Guide내용 참조

프로그램 편성 및 예산 계획준비, PDQI 운영 등과 같은 기획단계의 업무와 관련한 전반적인 사항에 참여한다.

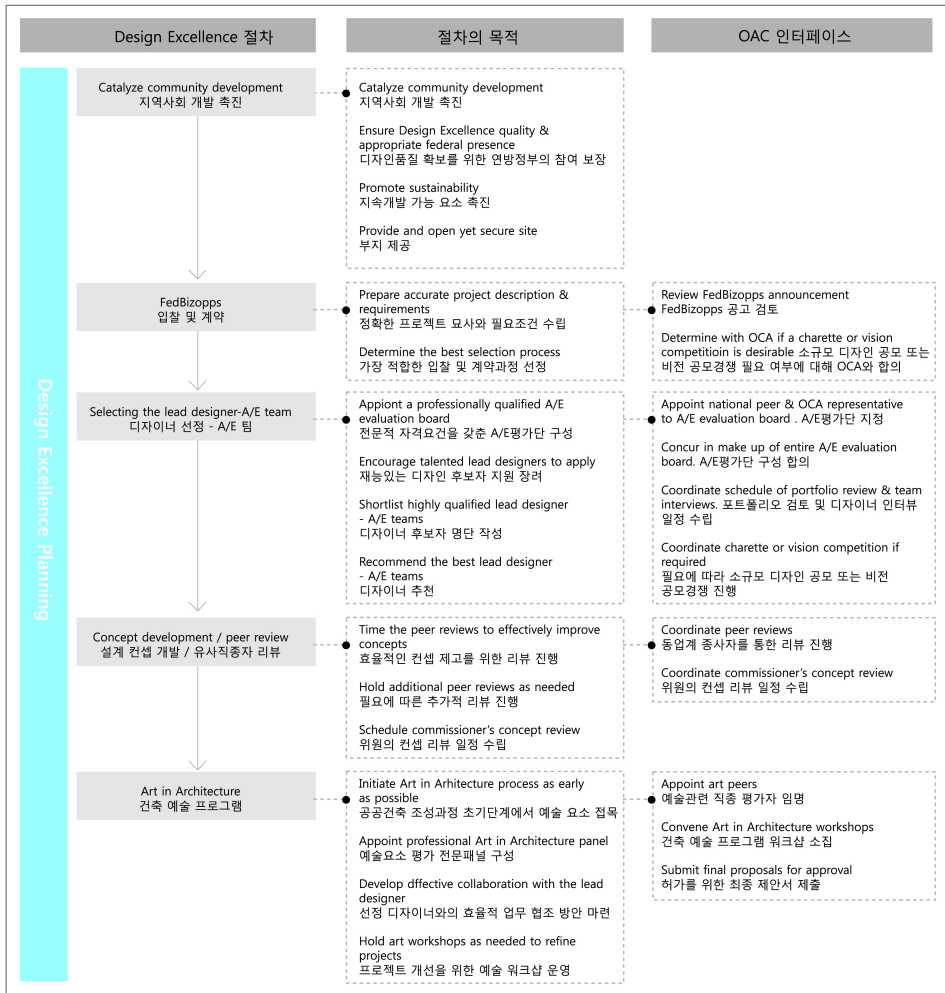


그림 2-17. Design Excellence 단계별 개요
(GAS, 'Design Excellence Policies and Procedures, chapter3, PP.4~5)

마지막으로 유지단계에서는 시설 운영관리 및 처분, 부동산 측면에서의 관리, 그리고 역사적 가치가 인정되는 건축물의 보존으로 구분하여 운영된다. PBS는 시설관리 및 서비스 프로그램 사무국을 통해 시설의 운영을 관리하고 있으며, 자산관리 담당자들을 위한 시설운영 관련 지침도 제공하고 있다⁴⁸⁾.

7) 해외사례 분석의 시사점

기획단계 업무		Creating excellent building	Dott Project	MIQCP Program	시애틀 Central Waterfront Plan project	포틀랜드 Transit Mall project	Design excellence policies	
기획 단계	사업필요성 판단	●	●	●	●	●	●	
	사업추진체계 준비		●		●	●		
	자료수집 및 분석	●	●	●	●	●	●	
	목표 및 범위설정	●	●	●	●	●	●	
	전략수립	●	●	●	●	●	●	
	공식적인 프로세스 수립	조직구성			●	●	●	●
		협력관계계획			●	●	●	●
		예산계획	●		●			●
		일정계획			●		●	●
		정보관리계획			●	●	●	●
	발주방식 계획	●		●		●		
실행 단계	디자이너 선정	과업지시서 작성	●		●			
		사업설명회 개최	●		●			
		제안서평가	●		●			
		협상자선정	●		●			
		계약체결	●		●			
		사업발주	●		●			
	세부일정계획	●			●		●	
	디자인 개발 업무	규제사항검토	●	●		●	●	●
		대상지검토	●	●		●	●	●
		기본구상안 검토	●	●		●	●	●
		디자인평가	●	●		●	●	●
디자인종결								
평가 및 유지 관리	사업목표 구현 평가							
	이용 상태 파악							
	운영주체 및 시스템 관리			●			●	
기타	시민 의견수렴		●					
	사용자 평가	●						

표 2-11. 국외 공공디자인사업 수행 프로세스 분석

구분	영국 (Creating excellent building)	영국 (Dott Project)	프랑스 (MIQCP Program)	
개요	공공건축물 및 사회적으로 중요성이 인식되는 사업에 대한 독립적인 자문기구로서 공공건축 조성과정에 지원	시민의 참여를 통한 디자인을 개발하기 위한 시민 참여형 공공디자인으로 디자인카운슬의 주요사업	공공디자인 발주과정 및 절차개선 장려 기관으로 설계 과정을 지원한다.	
프로세스	기획	[Enabling 제도] • 사업비전, 목표수립 • 디자인전략 • 조달계약관련업무 • 설계자 선정지원	[Etudes pre-operationnelles] • 사업목표, 범위 수립 • 현황조사 • 사업타당성 검토 • 기획안수립 • 실행 세부방침 수립	
	실행	[Design Review] • DQI 운영 • 사업진행방향모니터링 • 설계안 검토, 평가 • 설계안 수정 재검토	[Jury 운영] • 디자이너 선정과정 지원 • 기획단계 내용 전달 • 사업발주단계 지원 • 계약체결업무지원	
	유지관리	-	• 담당부서 이관 • 시설평가 정보 문서화 • 시설이양 보조	
	미국 (시애틀 Central Waterfront Plan project)	미국 (포틀랜드 Transit Mall project)	미국 (Design excellence policies)	
개요	도시계획 및 개발국 등 관련부서 담당자 20여명으로 디자인협의체계가 구성되어 도심수변공간계획 수립 과정에 운영	도시설계전문가들로 구성된 도시디자인 그룹이 도시활성화를 위해 트랜зит물을 계획	연방정부 조달청 국가 서비스국 소속으로 공공건축물 조성, 임대 및 유지관리 업무 대행	
프로세스	기획	[Design charrette] • 아이디어 도출 [Design Workshop] • 아이디어 도출 및 검토 [Coordination List] • 부서간 의견조정 목록	[도시디자인그룹] • 현황분석도면작성 • 과거계획과의 검토 • 역사 환경 검토	[Capital Program] • 예비기획 • 타당성조사 • 지침서개발연구 [Design Excellence 운영] • 제안 설명서 작성 • 컨셉단계 계획안 검토 • 공간프로그램 검토
	실행	• 부서간 상호협의체계마련 • Design Group 설계	[도시디자인그룹] • 필요시 직접 설계 • 필요시 외주 설계	[Design Excellence 운영] • 기본도면검토 • 디자인발달단계 검토 • 디자인 및 시스템 합의 • 초안설계 시방서검토 • 리뷰의견 반영
	유지관리	-	-	• 시설관리 및 지침 제공 • 부동산 인수, 자산관리 • 고객관리 업무

표 2-12. 국외 공공디자인사업 수행 프로세스 주요내용

국외사례를 종합적으로 살펴보면 기획단계에서는 사업필요성 판단, 자료수집 및 분석, 목표 및 범위설정, 전략수립의 세부단계가 대부분 수행되어지고 있다. 특히 영국의 Enabling제도와 미국의 Capital Program과 같이 기획단계에 구체적인 제도적 장치를 활용하여 기획단계에 필요한 전문가 지원을 통해 사업의 타당성을 확보한다. 또한 프랑스나 미국의 Construction Excellence 와 같이 전문적인 프로그램을 통해 사업의 전략적인 수행을 위한 공식적인 프로세스를 수립하기도 한다.

한편, 시애틀이나 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 워크샵 등을 개최하기도 하며 지속적인 협의에 의하여 사업의 전략을 도출하기도 한다.

실행단계는 사업발주와 디자인개발업무의 단계로 나누어진다. 사업발주의 단계는 사업계획서의 작성에서부터, 적합한 디자이너의 선정, 조달계약 관련한 업무를 포함한다. 이 단계에서는 영국의 Enabling제도와 프랑스의 Jury제도와 같이 제도적 장치를 통하여 디자이너 선정에 참여하여 적합한 디자이너 선정 기준을 제시하고, 평가과정을 지원하여 디자이너 선정에 적합성을 보장한다. 또한 디자이너에게 기획단계의 업무내용을 구체적으로 전달하고 계약 체결 업무를 지원한다.

디자인개발단계에서는 주로 디자인의 품질확보를 위한 절차들이 진행된다.

영국의 Design Review를 통해 사업진행방향을 모니터링하고 디자인품질지표 설정, 디자인평가제도 등을 통해 디자인을 개발한다. 또한 미국의 Design Excellence Program 역시 디자인 발전 단계에 대한 내용 검토, 규제사항검토, 디자인리뷰 등을 통해 디자인개발의 품질확보를 추구한다. 또한 전담조직이 전문가들로 구성되어 있을 경우 내부 조직에 의한 디자인개발이 다양하고 구체적인 자료들의 검토에 의해 진행된다. 이런 경우 도시에 대한 전반적인 이해와 다양한 도시 전문가들로 구성되어진 조직의 현실적인 디자인개발이 이

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

사업의 평가 및 유지관리 단계에서는 특별한 사례를 제외하고는 대부분이 완료된 사업의 준공 시설물에 대한 관리 이외에는 별도의 프로그램이 이루어지지 않고 있었다. 영국의 경우 공공공간 사후관리 시스템을 활용하여 사용 후 설문과 문제점에 관한 토론을 통해 추 후 디자인과정의 통계자료로 활용하고 있었다. 또한 프랑스나 미국의 경우는 시설평가 및 관리의 정보를 문서화하여 지침으로 제공하고 사업종료 시 커뮤니케이션의 내용을 일원화한다.

단계	수행방법	프로그램
기획단계	타당성을 보장하는 제도적 장치	<ul style="list-style-type: none"> • 영국의 Enabling • 미국의 Capital Program • 프랑스의 Etudes pre-operationnelles
	전략실행을 위한 구체적 프로세스 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 미국의 Design Excellence • 프랑스의 세부방침 수립과정
	관련조직의 합리적 협의체계 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 미국 시애틀 Coordination List • 미국 시애틀 IDT
	아이디어 도출을 위한 다양한 프로그램 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 미국 시애틀 Design Charrette • 영국 Design Camp
실행단계	사업발주의 합리성 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 영국의 Enabling • 프랑스의 Jury
	디자인품질 확보를 위한 장치	<ul style="list-style-type: none"> • 영국의 Design Review • 미국의 Design Excellence
	전담조직의 전문적 절차	<ul style="list-style-type: none"> • 미국 포틀랜드 Design Group
	시민참여 디자인개발	<ul style="list-style-type: none"> • 영국의 Design Camp • 영국의 Co-Design Process
평가 및 유지관리	사후평가 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 영국의 사후평가시스템
	유지관리 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 프랑스 시설평가 정보 문서화 • 미국의 시설관리 및 지침 제공

표 2-13. 공공디자인사업 수행의 단계별 주요 프로그램

다. 국내, 외 공공디자인사업 수행 프로세스 시사점

앞의 내용에서 제시된 바와 같이 국내·외의 공공디자인사업의 수행 프로세스의 특성을 비교하면 다음 표<2-14>와 같다.

단계	수행방법	국내	국외	비교
기획단계	타당성을 보장하는 제도적 장치	전문인력활용	공식적 프로그램	공식적 제도화
	전략실행을 위한 구체적 프로세스 수립	특정문서	전문적 프로그램	전문적 내용을 기준으로 한 특정 문서 활용
	관련조직의 합리적 협의체계 구성	추진체계 구성	구조화 문서 활용	구조화 문서 보완
	아이디어 도출을 위한 다양한 프로그램 확보	다양한 공모방식	이벤트 활용	이벤트 규모 조정
실행단계	사업발주의 합리성 지원	전문 인력제공	특정제도 활용	전문검토과정 공식화
	디자인품질 확보를 위한 장치	전문가 검토	공식화된 시스템	사업별 공식적 디자인품질체계 조직
	시민참여 디자인개발	디자인평가단계 이후 참여	기획단계부터 참여	기획단계부터 참여
평가 및 유지관리	사후평가 시스템	평가제도	평가시스템	평가시스템
	유지관리 시스템	이벤트성	시스템적 문서화	시스템+이벤트

표 2-14. 국내, 외 공공디자인사업 수행 비교분석

본 절에서 살펴본 선진사례를 통하여 공공디자인사업의 수행과정상의 시사점을 다음과 같은 4가지 측면으로 분석할 수 있다.

1) 각 과정의 타당성을 확보하기 위한 지원 장치 활용

기획단계의 수행과정을 살펴보면 국내에서는 사업의 타당성을 보장하는 과정에서 ‘전문 인력’이 참여하는 방법이 주로 활용되며, 국외에서는 ‘공식적인 프로그램’을 통한 제도적인 장치로 활용하고 있다. 이러한 방법들은 타당성 검토 과정에서 합리적이고 체계적인 단계를 공식화함으로써 사업의 타당성 검증에 신뢰를 부여한다.

또한 실행단계의 디자이너 선정과정의 합리성을 확보하기 위한 다양한 지원이 이루어진다. 국내에서는 설계 공모대행이나, 디자이너 선정 심의위원회 형태로 나타나고, 국외에서는 ‘특정제도’를 통해 전문가들이 선정과정을 지원한다. 그러나 ‘특정제도’는 그 기능은 효과적이거나, 제도를 수행하기 위한 인원과 시스템이 갖추어지고 원활한 역할을 수행하는 여건이 갖추어져 있을 때에 가능한 방법이다. 그러므로 공식적인 제도의 과정에 활용되는 방법과 기준을 체계적으로 문서화하고 공식화 한다면 선진사례의 유용한 방법을 국내의 상황에 적합하게 활용할 수 있을 것이다.

2) 합리적인 결과물 구축을 위한 전문적인 방침과 프로그램 활용

전략의 수립을 위한 프로세스에서 국내에서는 최근 연구된 공공디자인사업의 수행 지침에 문화생태지도 작성 등 기획단계에 필요한 ‘특정문서’를 활용할 것을 권장한다. 한편 국외에서는 전략수립의 전체적인 과정을 지원하는 ‘전문적인 프로그램’을 활용하고 있다. 그러나 이는 기존에 체계적인 전문적 지원 기관의 활용 시스템이 정착된 여건에서 원활한 수행이 가능한 구조이다. 따라서 현재 우리나라에서는 선진사례에서 나타나는 프로그램의 내용을 중심으로 활용 가능한 전략개발의 방법과 방향을 구체적으로 제시하고, 이에 필요한 특정문서를 제도화 하는 것이 필요하다고 판단된다. 실행단계에서는 국내에서는 디자인의 품질확보를 위해 디자인자문, 심의과정 등을 사업수행 과정에 실시한다. 국외에서는 ‘Design Review’, ‘Design Excellence’와 같은 시스템을 공식화하여 공공디자인사업 과정에 진행한다. 그러나 이러한 시스템들은 국가에서 지원하는 제도들이기 때문에 제도가 정착되어있는 국가적 환경에서 가능하다. 그러나 국내의 디자인자문, 심의과정이 일회적인 과정임을 감안할 때 이러한 디자인품질을 위해 정기적으로 공식화된 시스템은 사업 수행 과정에 꼭 필요한 요소이다. 따라서 사업의 수행 시 기획단계에서 디자인품질확보를 위한 시스템을 계획하고 디자인개발단계에서 정기적으로 품질관리와 피드백 과정이 진행될 수 있는 방법을 모색해야 한다.

3) 협업을 지원하는 제도적 장치 활용

공공디자인사업은 사업에 관련된 이해관계자를 중심으로 적합한 대상자를 선

정하여 공공디자인 사업의 추진주체로 설정하고 사업추진체계를 구성하는 등 다양한 협업을 통하여 사업을 수행한다. 국내에서는 연구협약체계, 사업추진 위원회, 민·관 파트너십 조직 등 사업의 성격에 맞는 다양한 체계를 구성하여 활용하고 있다. 국외에서는 이해관계자의 구성과 동시에 조직의 역할과 관계 및 책임을 구조화하기 위한 공식적인 문서와 제도를 활용한다. 이러한 문서들은 이해관계자의 사업에 대한 관심과 협력을 이끌어 내는데 유용한 대안으로 활용될 수 있다.

4) 아이디어 도출을 위한 다양한 프로그램의 활용

아이디어 도출을 위한 프로그램은 국내·외에서 다양하게 이루어지고 있다. 사업의 단계별로 활용할 수 있는 다양한 공모방식과 이해관계자 집단의 디자인 워크숍 등과 같은 이벤트가 활용된다. 이러한 이벤트들은 사업의 성격에 맞도록 규모를 조정할 수 있으므로, 사업별로 이벤트를 적절히 활용한다면 사업의 아이디어 뿐 아니라, 홍보, 참여, 교육의 효과를 기대할 수 있을 것이다.

특히, 디자인개발과정에 시민참여의 과정이 제시되어 사업후의 주민동의와 유지관리에 효과적인 측면에 나타난다. 국내에서는 주로 주민공청회, 설명회 등으로 형식으로 아이디어 개발 과정에는 직접적으로 참여되지 않고 디자인의 평가단계에서 주민참여의 과정이 이루어진다. 그러나 국외사례에서 나타난 바와 같이 기획단계, 디자인구상안 개발 단계 등에 Design Camp, Co-design process와 같은 참여디자인제도가 시행된다면 보다 효율적이고 성공적인 사업의 결과를 유도할 수 있을 것이다. 한편, 공공디자인사업은 ‘도시’라는 공간에 각종 공간 및 시설을 비롯한 여러 장비와 장치를 꾸미는 일이므로 해당 장소에 대한 통찰력과 장치물의 설치에 관련된 다양한 분야의 전문적인 검토가 이루어져야하는 사업이며 그 주체는 국가이나 다양한 이해관계자를 수반한다.

제3절 소 결

본 장에서 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조적 측면을 분석하고 선진사례에서 나타난 시사점을 바탕으로 한 이론적 고찰의 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫 번째, 구조적인 측면에서 접근하였을 때 공공디자인사업의 합리적인 수행을 위한 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 실행계획과정의 실행을 위한 준비단계와 디자인개발 및 시공의 실행과정으로 분류하여 디자인개발과정을 전문적으로 관리하는 기반을 마련해야한다. 이와 더불어 평가 및 유지관리를 공식화하여 사업수행의 체계적인 관리를 위한 프로세스를 구조적으로 조정해야한다.

두 번째, 다양한 선진사례에서 나타나듯이 프로세스의 각 과정에 디자인품질의 관리를 위한 도구들을 구축하여야 한다. 즉, 각 과정을 수행하기 위한 전문적인 프로그램이나, 다양한 협력을 유도하는 제도적인 장치가 필요하다. 이를 단계별로 살펴보면, 기획단계에서는 객관적 타당성을 확보하기 위한 과정별 협의체계의 구축과 실행과정에서 효과적으로 제어의 역할을 할 수 있는 공식 프로세스의 수립이 필요하고, 실행준비과정에서는 합리적인 디자인개발을 위한 디자이너선정과정의 제어장치가 필요하다. 그리고 실행과정에서는 디자인 품질을 확보할 수 있는 다양한 프로세스의 수행방법을 제시, 평가 및 유지관리 단계에서는 시행을 위한 별도의 공식적인 절차를 제시하는 것 등이 필요하다.

이상과 같은 시사점을 중심으로 기존 프로세스의 구조적인 문제점을 보완하기 위한 보완프로세스의 구조와 실행의 방향은 다음 그림<2-18>과 같다.

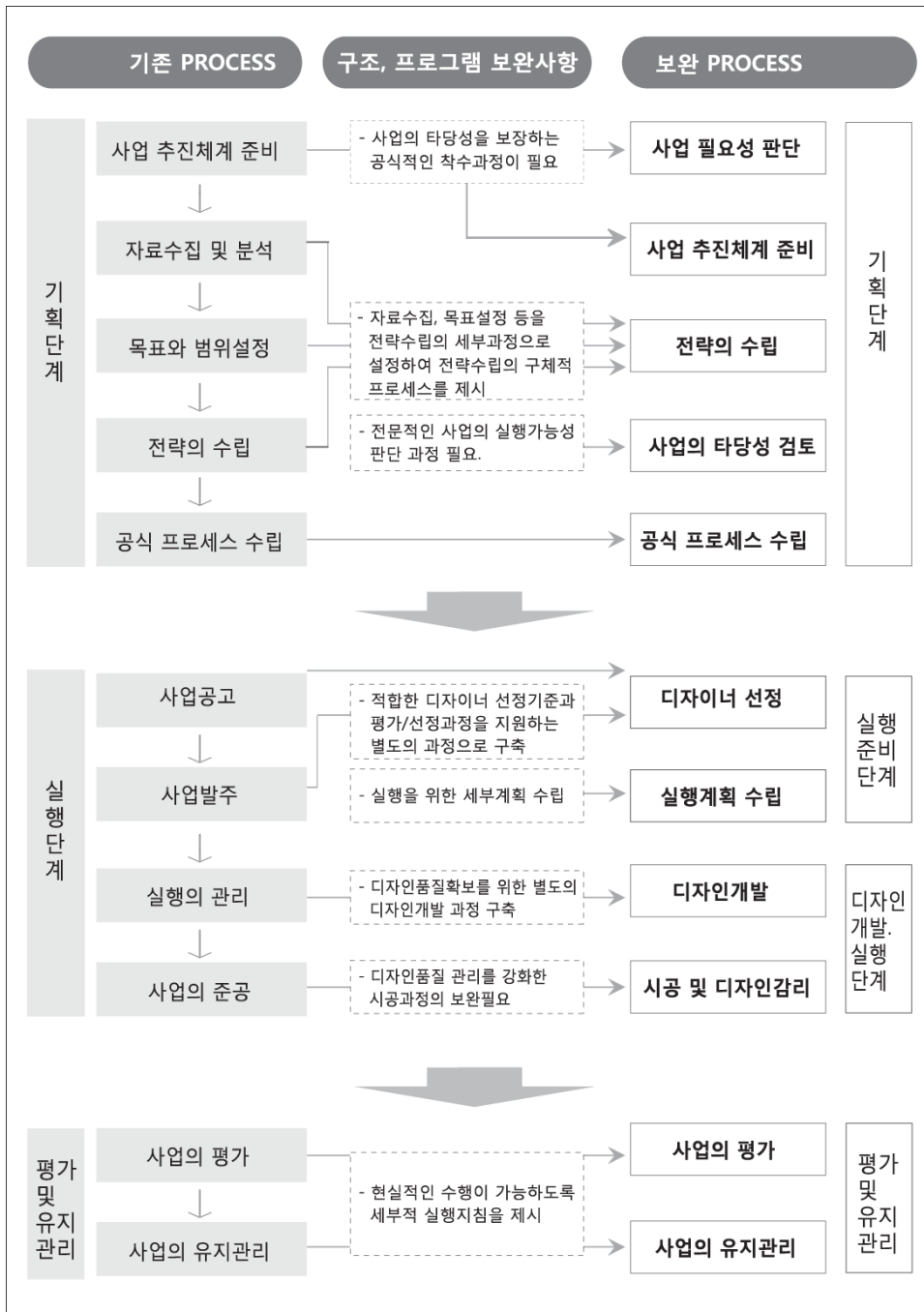


그림 2-18. 이론적 고찰을 통한 공공디자인사업 수행 프로세스의 보완

제3장

공공디자인사업 수행 프로세스 현황

제1절 공공디자인사업 수행 프로세스 현황조사

제2절 공공디자인사업 수행 프로세스 문제점 분석

제3절 소 결

제3장 공공디자인사업 수행 프로세스 현황

제1절 공공디자인사업 수행 프로세스 현황조사

본 연구에서는 연구의 범위를 전라남도 공공공간을 중심으로 제한하여 '2012'년 조달청에서 공고된 사업을 대상으로 조사하였다. 공원, 거리조성, 경관계획 등의 키워드로 검색한 결과 대상사업은 광양시가 8건, 순천시, 진도군, 구례군 등이 5건, 기타 기초지방자치단체는 2~3건으로 1년에 약 5건 내외의 사업을 추진하였다. 공공공간디자인사업의 금액은 1억 미만이 31%, 1억 이상 5억 미만의 사업이 47%, 5억 이상이 15%로 1억 이상 5억 미만의 사업이 가장 많이 시행되고 있었다. 발주방식은 사업금액이 1억 미만의 사업에서는 68%가 수의계약으로 많은 비중을 차지하고 있었으며, 1억 이상 5억 미만의 사업과 5억 이상의 사업은 제한경쟁이 가장 많은 비중을 차지하고 있었다. 따라서 본 연구에서는 1억~5억 미만의 공공공간 디자인 사업 중 대표사례 5개를 선정하여 이러한 공공디자인사업의 수행에 관련된 실무자를 대상으로 하여 면접조사, 수행현황조사 등을 통해 공공디자인 관련 사업 수행현황을 분석하였다.

먼저 공공디자인 수행 관련 조직과 인원 및 사업의 전반적 현황을 살펴보았다. 이를 위해 2011년도 산업디자인 통계 자료를 통해 국내 공공디자인사업의 전반적인 인력 및 사업의 시행 현황을 살펴보고 전라남도 5개시, 17개 군단위 지자체를 대상으로 공공디자인사업을 관할하고 있는 주요부서 파악을 통해 전라남도 공공디자인사업의 인력현황을 파악하고, 조달청에 공고된 '2012' 전라남도 주요사업 분석을 통해 사업범위, 사업규모와 발주방식 등을 파악하여 연구의 범위를 수립하였다. 다음으로는 전라남도 지자체 공공디자인사업 수행의 현황을 조사하였다. 주요 조사 내용은 각 지방자치단체가 운영하고 있는 공공디자인의 디자인 개발사업의 수행 프로세스 상황이다. 이 조사는 지방자치단체 담당자와의 직접 면담을 통해 진행되었으며, 조사 내용은 크게 2가지로 나누어 진행하였다. 첫째, 기획, 디자인개발, 유지관리업무의 단계별 수행업무와 중요도를 조사하였다. 둘째, 면접조사를 통해 공공디자인 사업수행의 업무 추진 시 단계별 문제점 및 애로사항을 조사하였다.

1. 공공디자인사업 일반적 운영현황

가. 공공디자인사업 대상과 관리현황

공공디자인은 정부 또는 공적 부분의 기관이 주체가 되는 공공 영역을 대상으로 민간부분의 개별 주체가 중심이 되는 사적영역과 구별되며, 공공의 가치를 추구하는 공익적 기능을 지향한다. 여기서 공공영역의 디자인은 공공공간, 공공시설물 및 공공이미지·정보 등 공공적 성격을 가지는 사유재(건물외관이나 옥외광고물 등)를 포함한다⁴⁹⁾.

영역	세부대상항목	관련부서예시
공간디자인	<ul style="list-style-type: none"> 도시경관 : 일정한 공간단위의 통일적인 외관 공공건물 : 관공서의 공공 문화시설 도로 : 인도와 차도 등 교통 공간 개방 공간 : 공원, 광장, 녹지 역사 공간 : 궁묘능원 등 문화유산과 전통거리 특별지역 : 문화, 관광 등 특별지정 지역 도시색채계획 야간조명계획 	도시과 도시개발과 건축/주택과 문화재과 도시관리과 공원녹지과 등
시설물 디자인	<ul style="list-style-type: none"> 가로시설물 : 가로에 설치되는 각종 장치물 기타 공공시설물 공공시설 및 개방공간에 설치되는 장치물 	교통과 문화예술과 관광과 등
이미지 정보디자인	<ul style="list-style-type: none"> 지자체 상징물 : 각종 국가문장과 정부 기관의 표지 지자체 생사 상징물 : 국가의례, 국제행사 등의 상징물 지자체 정보시스템 : 정부 홈페이지 등 온라인과 오프라인 정부시스템 지자체 간행물과 포스터 : 각종 홍보물과 캠페인 포스터 지자체 상징물 : 지자체 CI와 지역 축제 관련 상징물 등 교통안내 시스템 : 도로 표지판, 신호체계 등 관광정보시스템 : 각종 관광정보시스템과 관광지안내판 등 옥외광고물 : 간판, 전광판 등 각종 옥외설치 광고물 	기획/홍보과 총무과 문화예술과 관광과 도시개발과 광고물관리과 도로과 등

표 3-1. 공공영역의 디자인과 세부항목
(지자체 디자인행정 매뉴얼, 한국디자인진흥원, 2006)

이와 같이 공공디자인사업은 성격과 내용에 따라서 건축, 공간, 시설물, 매체 등을 대상으로 하기 때문에 사업의 수행 조직이 다르게 구성된다. 공공건축 조성사업은 건축과, 토목과, 도시디자인 등이 수행조직이 될 수 있으며, 공공

49) 지자체 디자인행정 매뉴얼, 한국디자인진흥원, 2006

공간의 조성사업에 해당되는 공원, 거리, 길에 관련된 사업은 공간의 성격에 따라서 공원과, 산림과, 환경과, 디자인과, 도로과 등이 주관으로 사업을 수행하고 있다. 예를 들어 2012년 전라남도 공공디자인사업에서 공공디자인사업의 수행 주관부서를 살펴보면 공원조성사업인 순천시 ‘문화생활 체육공원 조성사업 기본 및 실시설계 용역’은 ‘문화체육과’에서 주관으로 수행하였고, 장흥군 ‘정남진 로하스녹색길 조성사업 기본 및 실시설계 용역’은 환경 정책과에서 주관하였고 담양군 ‘메타세콰이어지구 농어촌 테마공원 조성사업’은 건설방재과에서 주관하였다. 또한 거리조성사업인 광양시 ‘섬진강 자전거길 조성사업 기본 및 실시설계 용역’은 관광진흥과, 장흥군 ‘정남진 로하스 녹색길 조성사업’은 녹색전력개발사업단에서 주관하였다. 그리고 경관 관련된 사업에서는 광양시 ‘광양시 도시경관 및 야간경관 기본계획 수립’은 도시과, 순천시 ‘도심 가로경관 디자인 개선공사’는 건축과, 담양군 ‘담양군 공공디자인 기본계획 및 가이드라인 수립용역’은 도시디자인과에서 사업을 수행하였다. 이는 공공디자인사업의 특성상 도시구조물의 설치라는 점에서 다양한 전문적인 분야의 지식과 협업이 필요함을 나타내주며 동시에 공공디자인사업의 일괄적인 추진에 대한 어려움을 시사한다. 한편, 공공디자인 담당부서의 행정조직상의 위상은 사업기획 및 집행 그리고 사업결과에 큰 차이를 초래한다. 공공디자인 담당 또는 담당부서의 위계에 따른 행정조직은 크게 다음과 같이 3가지 유형으로 나타난다.

첫 번째 유형은 2007년 서울특별시가 디자인서울총괄본부를 발족시켜 부서장급 디자인본부장을 중심으로 독자적이면서도 영향력 있는 부서운영의 유형이다. 이는 단체장의 관심과 의지가 반영된 것으로 보고체계와 관련부서 지원 등에 의한 업무 추진력과 효율화의 면에서 디자인업무에 이상적인 유형이다.

두 번째 유형은 전담부서의 형태로 구성되어 과장급 책임자를 중심으로 업무를 진행하는 유형으로 가장 일반적인 유형이다.

세 번째 유형은 공공디자인 업무가 부서의 형태로 독립되지 못하고 특정 과에 소속되어 업무를 진행하는 유형이다. 이 유형은 소속된 부서의 고유 업무

와 관련이 없거나 상충되기도 하여 조직 내 동료와의 부조화와 상대적 소외감을 가질 수 있다. 공공디자인에 대한 이해가 부족한 부서장과 동료로 인해 보고체계와 업무 협력 상의 불필요한 마찰과 설득의 노력이 필요할 수 있고 이러한 과정 속에서 원활한 업무진행에 어려움을 겪을 수 있어 가장 지양해야 할 유형이다.⁵⁰⁾ 그러나, 지식경제부와 한국디자인진흥원에서 주관한 ‘2011’ 산업디자인통계조사에 따르면 중앙부처 및 지방자치단체 중 ‘디자인 전담 부서가 있는’기관 비율은 65.5%이고 ‘디자인 전담 부서는 없고 디자이너만 있는’기관 비율을 2.9%, 그 외 ‘디자인 전담 부서 및 디자이너가 없는’기관 비율은 31.6%를 차지하고 있었다.

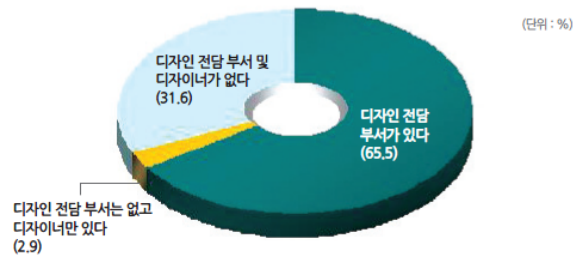


그림 3-1. 디자인 전담부서 보유여부
(2011산업디자인통계, pp.258)

또한 디자인 전담부서의 직원 수는 평균 8.47명으로 디자인 전담부서 직원이 ‘3~5명’인 비율이 가장 높으며, 디자이너의 수는 평균 0.82명으로 디자이너가 없는‘0명’(50%)의 비율이 가장 높아 공공디자인사업이 본격화되고 있음에도 불구하고 디자인 전담부서의 부족 뿐 아니라 디자인 관련 인력의 전문성의 부족을 드러내고 있다.

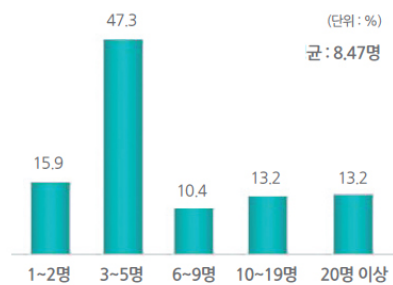


그림 3-2. 디자인 전담부서 총 직원 수

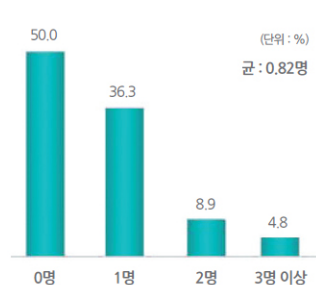


그림 3-3. 디자이너 수 (평균)

50) 차동익, 공공디자인행정개선표본연구, 2010, 동아대학교 박사학위논문, p.46

결과적으로 공공디자인사업의 디자인인력 부족과 체계화되지 않은 인력활용은 공공디자인 사업에 있어서 실무적으로 지원하는 과정과 절차 중심의 가이드라인의 필요성을 의미한다.

지자체(시/군)		담당국	담당과	담당자
시	목포시	도시건설국	경관사업과	경관기획담당
	여수시	도시개발사업단	도시디자인과	도시디자인담당
	순천시	도시건설국	건축과	경관담당
	나주시	경제건설국	도시재생과	도심디자인담당
	광양시	건설도시국	도시과	도시경관공공디자인담당
군	담양군		도시디자인과	도시디자인팀
	곡성군		건설과	도시개발담당
	구례군		도시경제과	도시개발담당
	고흥군		문화관광과	디자인개발담당
	보성군		지역개발과	지역개발담당
	화순군		도시과	공공디자인담당
	장흥군		지역경제마케팅과	도시계획담당
	강진군		지역개발과	경관개발담당
	해남군		지역개발과	경관개발담당
	영암군		도시개발과	도시시설, 경관담당
	무안군		지역개발과	경관도시계획담당
	함평군		전략경영과	도시경관담당
	영광군		도시디자인과	도시디자인담당
	장성군		경관도시과	도시개발담당
	완도군		지역경제과	경관관리담당
진도군		지역개발과	지역개발업무	
신안군		건설방재과	지역개발업무	
소계			2/33 (13.6%)	12/22 (54.5%)

표 3-2. 전라남도 지방자치단체 공공디자인 관련 인력구조

특히 위의 표<3-2>에서 나타난 바와 같이 전라남도 지역의 지방자치단체 5개시 17개군의 공공디자인 관련 인력구조를 조사한 결과 도시디자인 및 공공디자인이라는 별도의 부서가 있는 곳은 여수시가 도시개발사업단 내에 도시디자인과, 원도심 개발과, 공영개발과, 공원과 등이 소속되어 공공디자인에 관한 전반적인 사업을 수행하고 있었으며 담양군, 화순군, 영광군이 도시디자인

과를 담당부서로 두고 있었으며 공공디자인, 도시디자인에 관련된 디자인업무를 처리하고 있었다. 이처럼 전라남도에서는 약 18%의 소수의 지자체가 공공디자인 전담부서를 운영하고 있으며, 대부분이 건설과, 도시과, 지역개발과 등의 소속에서 공공디자인, 경관관리, 도시디자인 업무의 담당으로 이루어지고 있었다. 이는 전라남도 공공디자인의 디자인업무 전문성 부족과 체계적이지 못한 사업 수행의 문제점을 시사한다.

한편, 2010년 한 해 동안 직원 디자인 교육을 실시한 기관 비율은 33.8%이고 직원디자인교육을 실시한 경험이 있는 기관의 연간 교육 실시 횟수는 평균 2.42회, 연간 총 교육시간은 평균 10시간 18분으로 나타났다. 중앙부처 및 지방자치단체 모두에서 디자인 전담부서 유무에 관계없이 직원 디자인 교육을 실시하지 않은 기관의 비율이 상대적으로 높게 나타났다. 앞서 디자인인력현황에서 언급한 바와 비교하였을 때 공공디자인 전담부서에서 대부분의 기관이 디자이너 없이 공공디자인 사업을 수행하고 있음에도 불구하고 65% 이상이 교육도 실시하지 않고 있으며, 실시한다 하더라도 연간 3회 미만의 교육을 시행하고 있는 현황은 현재 공공디자인사업시행에서 디자인에 대한 비전문적인 모습을 시사한다.

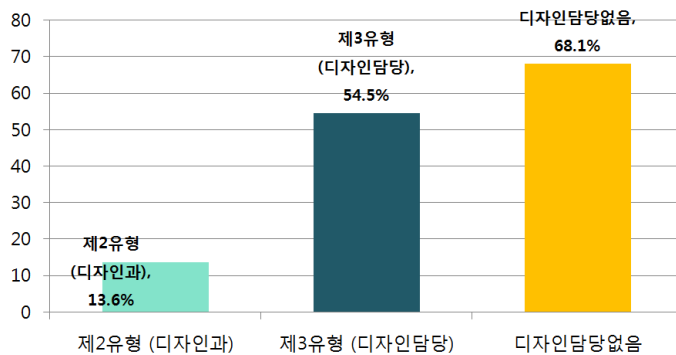


그림 3-4. 전라남도 지방자치단체 공공디자인 인력현황

나. 공공디자인사업 시행 현황

가이드라인 또는 마스터플랜이 있는 정부부처 및 지방자치단체는 46.0%이며, 가이드라인 또는 마스터플랜이 없는 경우는 52.9%이다. 이는 디자인 전담부서

가 있는 정부기관의 경우에는 61.5%가 가이드라인이 있는 결과에 비추어 공공디자인사업이 본격화됨에 따라 관련인력 확보와 더불어 기본적인 정책으로 공공디자인 가이드라인 또는 마스터플랜을 수립하고 있으나 아직까지는 정책적인 수립이 부족함을 알 수 있다.

또한 공공디자인사업 중 가장 많은 유형을 차지하고 있는 사업은 공공공간 관련 사업이 77%로 가장 많았으며, 공공시설물 관련 사업이 21%, 디자인정책 및 공공매체등 기타사업이 2%를 차지하고 있었다.

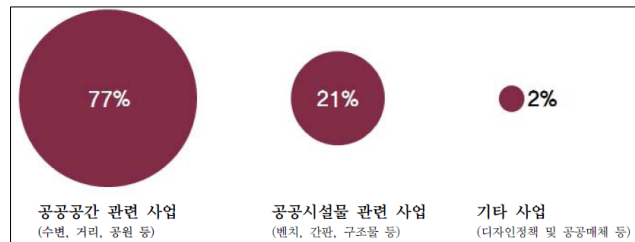


그림 3-5. 지역 공공디자인 관련 사업 유형별 비율
(지역 공공디자인 사업 모음집, 행정안전부, 2010)

다음으로 디자인 관련 예산 집행방법은 기관에서 직접 용역을 발주하는 비율은 기관 평균 86.96%로 대부분 기관 직접 용역발주의 형태로 사업을 시행하고 있음을 알 수 있다. 또한 공공디자인이 포함된 사업을 발주할 때, 디자인 사업과 설계 시공 등이 포함된 ‘포함발주’비중은 평균 89.08%로 매우 높으며, ‘분리발주’응답 비율은 10.92로 나타났다. 포함발주의 이유는 디자인사업에 대한 인식부족, 예산집행편의상, 법령과 제도의 미비, 디자인 전문회사 능력부족의 순서로 나타났다.

다. 일반현황분석의 문제점

현재공공디자인사업 수행의 일반적인 현황은 다음 표<3-3>와 같이 분석되었으며 그 문제점은 다음과 같다.

1) 사업 관리주체가 다양하여 유관조직의 협력체계 확보가 필요함.

공공디자인의 사업의 영역 중 공공공간 관련된 사업은 관리주체와 대상이 광범위하여 사업의 중복 및 효율성 검토 등 사업의 수행 과정상 많은 문제점을

초래할 수 있다. 따라서 공공디자인사업의 수행과정에서는 유관조직의 협의를 합리적이고 효율적으로 지원하는 제도적 장치가 무엇보다도 필요하다. 이는 사업의 공식적 프로세스 수립과정이나, 실행과정, 사업추진체계계획의 과정에서 중요하게 고려되어야 할 문제이다.

2) 담당부서의 위상과 디자인인력 부족

현재 우리나라 공공디자인사업의 인력은 절대적으로 부족하다. 이는 공공디자인사업의 국내역사와 관련된 현실적인 문제로서 사업의 결과에 많은 영향을 미치는 요소이다. 급격한 공공디자인사업의 발전으로 인하여 현재 각 지방자치단체에서는 디자인 인력에 대한 수요와 활용방안이 제도적으로 정착되지 않고 있으므로 이를 해결하기 위한 다양한 지원체계가 구축되어야 하며, 이는 수행과정상에 디자인품질관리를 비롯한 각 과정에 중요하게 반영되어야 하는 문제이다.

3) 공공공간사업의 디자인품질 저하

또한 현재 대부분의 공공디자인사업이 공공공간사업으로 진행되고 있으나 아직까지 가이드라인 및 마스터플랜의 보유가 미흡하고 디자인개발 사업을 시공 사업에 포함하는 포함발주가 대부분 이루어지고 있으므로 공공공간의 디자인개발에 관한 인식과, 방법 등에 관한 지침이 부족한 실정이다. 이는 공공디자인사업의 디자인품질을 저하시키는 중요한 문제이며, 이를 해결하기 위한 전문가적인 입장에서 디자인개발 사업을 수행하는 과정과 지침의 제공이 필요하다.

구분		수행내용	%	비고
사업관리 현황	디자인전담부서	디자인전담부서 보유현황	65.5%	
	디자이너보유	전담 디자이너 평균 인력	0명	50% 이상
	담당부서 유형	담당자 유형	54.4%	전라남도기준
	교육현황	연간 디자인교육 수행	33.8%	
사업수행 현황	마스터플랜 보유	마스터플랜 보유	46.0%	
	사업 유형	공공공간 사업	77%	
	사업 발주형태	디자인개발, 설계 포함발주	89.08%	

표 3-3. 공공디자인사업 수행 일반현황

2. 전라남도 공공디자인사업 수행현황

가. 조사개요

본 연구에서는 최근 전라남도 공공공간 디자인사업 중 규모면에서 가장 많은 비중을 차지하고 있는 1억원 이상 5억원 미만의 사업을 대상으로 관련기관에 근무하는 실무자를 대상으로 공공디자인사업 수행 프로세스 현황을 분석하였다. 사업의 발주형태는 가장 비율이 높은 제한경쟁과 선진사례에서 가장 많이 나타나는 협상에 의한 계약을 대상으로 하였다. 인터뷰는 설문지를 통해 제시하였으며 수행과정을 인지하도록 하기 위하여 인터뷰 과정에서 각 과정에 대하여 충분히 설명하며 진행하였다.

설문의 내용은 공공디자인의 인력현황에 관한 측면, 활용 및 유지관리에 대한 측면, 수행과정의 측면으로 나누어서 제시하였으며, 업무 수행과정의 측면에서는 중요도, 수행업무, 수행의 어려움, 제도적 프로그램, 수행의 방식 등을 항목으로 구성하여 각 과정별 수행현황을 5개의 수준으로 나누어서 체크하도록 하였다. 인터뷰의 대상을 다음 <표3-4>와 같다.

기관명	사업명	시기	금액	발주방법	담당자
광양시	광양시 도시경관 및 야간경관 기본계획 수립용역	2012. 03 (8개월)	2억	협상계약	도시과 박**
순천시	도심 가로경관 디자인개선공사	2012. 01 (3개월)	4억6천	제한경쟁	건축과 박**
순천시	순천시 공공디자인 기본계획 수립 용역	2010. 05 (7개월)	1억3천	일반경쟁	건축과 박**
담양군	메타세콰이어지구 농어촌 테마공원 조성사업 기본 및 실시설계 용역	2012. 05 (8개월)	2억6천	제한경쟁	건설방재과 장**
담양군	담양군 공공디자인 기본계획 및 가이드라인 수립 학술용역	2011. 09 (8개월)	1억2천	협상계약	도시디자인과 김**

표 3-4. 공공디자인사업 수행 프로세스 현황조사 대상

나. 현황분석내용

공공디자인관련 업무수행은 기획과정에서부터 해당부서에서 주도적으로 추진

하며, 각 과정별로 관련된 부서의 협조를 받아 진행한다. 이때, 공공디자인 사업의 발주방식 결정은 대부분 계약업무를 담당하는 회계과(재무과)에서 총괄하며 부서 내 공공디자인 전담인력이 없는 경우, 프로젝트의 성격을 이해하고 이에 따른 디자인관리가 이루어지기 보다는 행정절차상의 단순 업무로 처리될 가능성이 높다. 그리고 사업은 기획에서부서 공사까지 해당부서에서 주도적으로 추진하지만, 사후관리는 시설관리공단 등 관리조직에 일임하고 있다. 최근 진라남도 지자체가 추진한 공공디자인을 토대로 사업추진의 내용⁵¹⁾을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째, 기획단계의 업무에서는 사업의 필요성 판단과 사업의 타당성 검토가 중요하고 어려운 과정으로 인식되고 있었다. 사업의 필요성을 판단하는 과정에서는 전담조직이 직접 필요성을 판단하여 기획안을 제출하거나 국가나 도시의 정책에 따라 지시사항으로 전달되어 사업을 진행한다. 이 과정에서 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.

또한 공식적인 프로세스의 수립의 협력관계계획단계에서는 대부분이 구체적인 계획이 수립되지 않고 사업의 수행단계에서 단계마다 필요한 부서와 문서력에 의해 사업이 검토되어 진행되고 있었다. 공공디자인사업은 다양한 분야의 협업이 무엇보다 중요시 되는 점을 고려할 때 현재 공공디자인사업의 현황은 협력관계의 체계적인 장치확립의 필요성을 나타내어 준다.

그리고 사업의 예산계획은 기획 예산과에서 수립되어 전담부서에 전달되거나, 전담부서에서 필요한 예산을 건의하는 2가지의 방식으로 진행되고 있었다. 공공디자인사업은 ‘디자인사업’이라는 특수성을 고려할 때 예산의 계획에 있어서 프로젝트의 성격을 이해하고 기획단계에서부터 필요한 예산을 포함하여 전문적인 방식으로 계획되고 검토되어야 한다.

51) 지자체 공공디자인 사업추진내용 현장인터뷰, 2013.3

정보관리에 대한 계획이나 실행은 부재하였다. 공공디자인의 사업수행과정에서 유관부서, 시민참여 등의 협력에 필요한 정보관리가 이루어지지 않고 있다. 이는 공공디자인사업을 중복 수행하는 비효율성의 감소, 유관부서의 적극적인 협력, 사업수행결과의 사후활용에 관한 데이터의 축적 등에 필요한 단계이므로 정보관리에 대한 실행이 필요하다.

한편, 기획단계에서는 다음과 같은 문제점이 나타난다. 초기 디자인 기획업무의 단계에서는 국책사업의 경우를 제외하고는 사업의 필요성판단 및 사전조사, 목표수립 및 타당성 검토의 단계에서 별도의 전문적인 지원이 없이 주관부서의 일괄적인 진행으로 이루지고 있으며, 사업추진체계, 협력관계계획, 정보관리계획과 같은 자원의 관리가 이루어지지 않았다. 디자인기획업무의 단계별 구체적인 현황의 문제점은 다음과 같다.

세부과정	문제점
사업필요성 판단	<ul style="list-style-type: none"> 일괄적인 기준과 근거가 부재하여 객관적인 판단의 자료가 미비함. 전문가 검토과정이 별도로 진행되지 않으므로 사업의 필요성 판단이 전문적으로 확인되지 않음 지시사항으로 진행되는 사업이 다수임 시민의 참여단계가 부재하여 사업의 시행 후 주민동의와 참여를 기대하기 어려움
사업추진체계준비	<ul style="list-style-type: none"> 국책사업을 제외하고는 별도의 사업추진체계 준비가 없이 각 단계별로 즉각적인 협의가 이루어짐 사업의 이해관계자 파악과 추진체계 구성을 위한 객관적인 방법론이 활용되지 않으므로 합리적인 추진주체의 선택이 어려움 시민참여의 추진체계가 구성되지 않아 사업 시행 후 주민동의를 구하는데 어려움이 많이 발생함.
자료수집 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> 전담부서가 단독으로 진행하여 대부분이 선진사례의 자료수집으로 그치고 있음 자료 수집의 내용을 위한 기준과 방법이 제시되어 있지 않으므로 사업에 합리적인 사업을 위한 자료수집이 어려움 자료수집단계의 예산 및 자원이 할당되지 않아서 전문적이고 구체적인 자료를 수집하는 데에는 한계가 있음.
목표 및 범위설정	<ul style="list-style-type: none"> 전담부서가 자체적으로 진행하므로 사업의 목표 및 범위설정의 단계에서 전문적인 전략수립의 기법이 활용되지 않아 분석적인 방법론에 따른 합리적인 결과를 기대하기 어려움
전략수립	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 전략을 별도로 수립하지 않고 아웃소싱인력의 디자인개발단계에 이관하는 경우가 많아 지역의 비전과 현황과는 별개의 전략이 수립되는 경우가 많음. 전략적 방법론이 제시되지 않아 전략수립에 어려움을 겪음.
사업타당성 검토	<ul style="list-style-type: none"> 전담부서에서 자체적으로 이루어지므로 객관적이고 전문적으로 타당성을 검증하기 어려움 사업의 타당성을 검증하는 구체적인 방법과 기준이 되는 내용이 제시되어있지 않으므로 자체적인 판단으로 타당성을 검토함

표 3-5. 기획단계의 세부과정별 문제점-1

세부과정	문제점
공식적인 프로세스 수립단계	조직구성 <ul style="list-style-type: none"> • 기존 전담부서를 활용하여 사업을 수행하므로 해당사업을 위한 공식적인 조직이 설계되지 않음 • 전담조직의 사업에 대한 진행과정이 별도로 설계되지 않아서 공식적인 사업에 대한 이해과정 등이 필요함
	협력관계 계획 <ul style="list-style-type: none"> • 대부분이 필요 시 문서검토에 의해 조직 내 유관부서의 협력이 이루어지고 있으므로 유관부서의 적극적인 참여를 기대하기 어려움 • 유관부서와 관련 사업을 파악하는 단계가 없으므로 사업에 관련된 유관부서의 인력을 파악하기 어렵고 중복된 사업을 초래할 가능성이 있음 • 유관부서의 공식적인 역할과 책임을 설정하는 과정이 없으므로 적극적인 참여가 어려움
	예산계획 <ul style="list-style-type: none"> • 예산전담부서에서 예산을 계획하는 경우가 많으나 이 과정에는 디자인사업에 관한 특성이 고려되지 않으므로 사업 수행 시 예산 문제의 발생가능성이 있음 • 전담부서에서 예산 기획안을 계획하는 경우 전문가 검토단계가 미흡하여 문제를 초래할 수 있음 • 기획단계의 예산이 별도로 측정되지 않아 기획단계의 품질 저하가 우려됨
	일정계획 <ul style="list-style-type: none"> • 전담부서에서 계획하므로 전문가 검토과정이 필요함
	정보관리계획 <ul style="list-style-type: none"> • 정보관리에 대한 인식이 부재하여 사업 수행의 단계에서 이해관계자간의 커뮤니케이션이 어려움 • 정보관리에 따른 사업의 효율성을 기대하기 어려움
	발주방식계획 <ul style="list-style-type: none"> • 국책사업을 제외하고는 자체적으로 발주방식을 계획하므로 디자인의 품질을 확보하기 위해 디자이너 선정방법 결정에 대한 전문적인 지원이 필요함

표 3-6. 기획단계의 세부과정별 문제점-2

두 번째, 실행단계의 업무에서는 과업지시서의 작성 및 제안서 평가과정과 디자인 평가 과정이 어려운 업무로 인식되고 있었다.

과업지시서의 작성은 대부분 전담부서에서 작성하고 있으며 제안서평가와 발주방식의 결정은 전담부서가 직접 실행하거나 제안서평가위원회, 추진협의회 등 전문가의 도움을 받아 진행하여 계약은 회계과에서 수행한다.

또한 세부일정계획, 규제사항검토, 대상지검토, 기본구상안검토 등과 같은 용역사업의 관리 단계에는 대부분이 용역 수행사에서 진행해온 내용을 전담조

직의 담당자가 검토하여 진행한다. 그러나 사업추진체계가 실행되어 진행되는 사업은 추진체계의 전문가집단과 이해관계자들이 해당하는 계획과정에 참여하고 내용을 검토한다. 그리고 디자인평가 단계에서는 디자인의 품질확보를 위한 다양한 검토가 이루어진다. 전문위원회의 심의, 각종보고회, 전문가 자문, 주민공청회, 전문가협의회 등을 통하여 디자인을 평가하고 조정하는데 타당성을 보장하고자 한다. 그러나 각종협의회의 일정과 횟수 및 평가사항이 해당 기관에 따라서 자체적으로 진행되기 때문에 전반적인 디자인품질을 위한 제도적 장치가 필요하다. 이와 같은 수행의 현황은 실행단계에서 문제점들을 야기한다. 사업의 발주과정에 과업지시서의 작성, 사업설명회, 협상과정을 전담부서가 자체적으로 수행하고 있으므로 전담인력들이 어려움을 느끼고 있으며 제안서 평가와 협상자 선정과정에서도 자체적으로 진행하거나, 심의위원회가 진행하는 등 수행과정의 제도적 지원 장치가 미흡하다. 실행단계에서 나타나는 구체적인 문제점은 다음과 같다.

세부과정	문제점	
디자이너 선정	과업지시서 작성/공고	<ul style="list-style-type: none"> 전담부서에서 자체적으로 작성하고 있으나 어려움을 느끼고 있음. 과업지시서의 작성을 위한 기준이 미흡하여 선진사례를 통하여 작성하고 있으므로 작성을 위한 구체적인 지침이 필요함. 전문적인 검토를 위한 과정이 없으므로 전문적 지원을 위한 장치가 필요함.
	제안서평가 및 협상자선정	<ul style="list-style-type: none"> 평가위원회가 구성되거나 전담부서가 자체적으로 수행하므로 전문적인 자격을 갖춘 평가단의 구축이 필요함. 제안서의 평가항목과 배점한도가 정량적, 정성적 평가가 분리되지 않아 디자인품질을 확보하기가 어려움
	협상 및 계약체결	<ul style="list-style-type: none"> 협상에 관한 구성원, 내용 등의 기준이 제시되지 않아 공정한 협상을 기대하기 어려움
	사업발주	<ul style="list-style-type: none"> 기획단계의 내용을 공식적으로 전달하는 매체가 부재하여 기획단계의 구체적인 내용전달의 확인이 어려움 계약으로 인하여 아웃소싱 인력과의 관계형성에 그치고 있으며 아웃소싱과의 관계유지를 위한 부재함
세부일정 계획	세부일정계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업실행에 관한 세부일정계획이 별도로 이루어지지 않은 기관도 나타나서 사업의 효율적인 수행을 위한 실행계획이 필요함. 인적자원, 물적자원, 정보자원의 조달을 위한 일정계획이 미비하여 체계적이지 않는 사업의 진행을 초래함

표 3-7. 실행준비단계 세부 과정별 문제점

또한 디자인개발과정에서 가장 중요한 디자인 품질의 확보를 위한 과정이 심의, 자문, 협의, 보고회 형식으로 진행되고 있으나 이 또한 일괄적인 제도의 근거가 미비하고 그 형식과 방법이 다양하고 과정의 부작용을 초래한다.

프로세스		문제점
디자인개발단계	대상지검토	<ul style="list-style-type: none"> • 용역수행사와 전담부서 자체적으로 규제사항을 검토하여 전문적인 검토가 미흡함 • 용역수행사와 전담부서가 자체적으로 대상지를 검토하므로 전문적인 검토가 미흡함 • 장소성을 근거로 하는 대상지 검토에 대한 방향 및 구체적 기준이 부재하여 주관적 검토가 우려됨
	기본구상안 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 용역수행사와 전담조직의 자체적인 검토가 이루어지므로 디자인개발 완료 후 시민의 동의를 위한 과정이 별도로 요구될 수 있음 • 디자인품질을 위한 전문 지원체계가 구성되어 있지 않아서 추후 디자인평가 과정에서 많은 수정과 보완이 요구될 수 있음 • 구상안 검토에 관한 구체적인 기준이 제시되지 않아서 정확한 검토가 미비하게 진행될 수 있음
	디자인평가	<ul style="list-style-type: none"> • 각종보고회, 심의, 협의회 등을 통해 평가 되고 있으나 전문가집단에 의한 평가과정이 미흡하여 디자인품질을 보장하기 어려움 • 평가구성원을 선정하는 방법이 객관적이지 않음 • 평가를 위한 도구를 활용하지 않고 있으므로 객관적인 평가를 기대하기 어려움.
	사업의 종결	<ul style="list-style-type: none"> • 완료보고서로 사업을 종결하나 사업 수행 중 생성된 파일과 사업의 최종제품에 관한 기준이 부재하여 사업결과물의 커뮤니케이션의 원활한 진행이 우려됨.
	실시설계	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 아웃소싱으로 진행되어 용역수행사가 전반적으로 설계하고 주관부서의 검토로 진행됨
시공 및 디자인감리	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 아웃소싱으로 진행되어 용역수행사가 전반적으로 시공함. • 디자인개발 아웃소싱과 별도의 용역으로 수행될 경우 디자인과 시공의 결과물이 상이함. • 가격경쟁에 의한 시공사의 선정으로 디자인품질확보에 대한 감리가 요구됨. 	

표 3-8 . 디자인개발·실행 단계 세부 과정별 문제점

마지막으로 평가 및 유지관리 단계에서는 대부분의 기관이 사업목표의 구현에 대한 평가는 별도로 이루어지지 않았으며, 전담부서에 의해 이용 상태가

개괄적으로 파악되고 디자인개발의 결과물이 관리되고 있었다.

한편, 공공디자인사업의 평가와 유지관리 측면에서는 대부분이 종결된 사업의 디자인개발 데이터를 가지고 시공하거나 유관부서에 디자인개발 데이터를 사업의 자료로 이관하는 데 그치고 있다. 구체적인 문제점은 다음 <표3-9>와 같다.

세부과정	문제점
사업목표 구현 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 사업의 목표를 구현하는 평가과정이 부재하여 디자인사업의 활용에 적용하고 추후 디자인사업에 데이터로 사용될 문서가 부재함. • 전문가 및 이해관계자를 대상으로 하는 사업목표 구현 평가과정이 필요함.
운영주체 및 시스템 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인개발과정의 활용결과의 확인 및 유지관리에 관한 구체적인 피드백의 시스템이 미비하여 체계적인 관리에 비효율적임. • 사업의 결과를 공식적으로 알리는 과정이 부재하여 사업결과물의 활용도가 떨어짐.

표 3-9. 평가 및 유지관리단계 세부 과정별 문제점

이와 더불어 사업수행과정에서 대부분이 주민의 의견수렴 단계를 별도로 진행하지 않거나 중간보고 이후의 과정에서 주민공청회, 설명회 등의 형식으로 수행하고 있었다. 특히, 공공디자인사업 수행 시 어려운 점으로 주민의 동의와 의견수렴이 나타났다. 이는 공공디자인사업의 기획단계에서 시민참여 과정의 필요를 나타내준다고 할 수 있겠다.

다. 현황조사결과

본 절에서 살펴본 바와 같이 공공디자인사업은 현재 수행과정에서 다양한 문제점을 살펴볼 수 있었으며 이러한 문제를 보완하기 위하여 일반현황분석내용과 사업수행과정의 현황분석을 토대로 단계별로 정리하면 다음과 같다.

첫 번째, 기획단계에서는 현재 시행되고 있는 공공디자인사업이 대부분 업무부서가 독립되지 못하고 특정과에 소속되어 진행하는 유형으로 조직 내 고유

업무와의 상충 및, 동료와의 부조화 등 업무수행에 많은 어려움을 겪을 수 있으며, 관련전문가가 부족하여 공공디자인에 대한 이해가 어렵고, 다양한 사업별 관련주체로 구성되어 추진에 많은 문제점을 초래한다. 따라서 이를 해결하기 위해서는 사업관련 공식적인 협의체계를 구성하고, 이를 효과적으로 운영하기 위한 제도, 정책 등을 보완한 체계적인 관리가 필요하다.

한편, 현재 50%이상이 도시의 공공디자인기본계획이 부재한 상태로 공공디자인사업이 이루어지고 있다. 따라서 도시의 이미지와 계획에 부합하는 통합적인 도시디자인을 위해서는 기획단계에서 필요성, 전략수립, 타당성 평가 등 구체적이고 심도 깊은 개발방향을 설정할 수 있도록 과정적으로 지원해야 한다.

두 번째, 실행단계에서는 현재 상당수의 기관에서 공공디자인사업의 디자이너를 선정하는 과정에서 과업의 내용과 절차, 평가과정에 어려움을 겪고 있다. 선진사례에서는 이 과정에서 다양한 장치를 통하여 전문적인 지원을 제공하고 있다.

그러나 전문가지원 및 전문프로그램의 지원은 제도적인 안정이 전제되어야 하는 상황이므로 이를 활용할 수 있는 방안으로 전문적인 지원과정의 시스템적 내용을 사업수행의 프로세스에 별도로 구성하여 행정인력이 원활하게 디자이너 선정단계를 수행할 수 있도록 제시해야 한다. 한편, 사업의 실행과정인 디자인개발단계는 단계자체로서 디자인개발이라는 특징을 가지고 있으므로 이를 별도의 단계로 분류하여 이를 위한 전문적인 검토, 실행방법, 운영방법 등을 제시하여 전문 인력의 부족에도 대응할 수 있는 체계를 구성해야 한다.

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.

따라서 평가에 관련된 과정, 인원, 운영방법 등을 구체적으로 설명하는 공식적인 절차를 제공하여 사업평가 단계가 사업의 과정상 거치는 절차로 인식되도록 해야 한다. 또한 유지관리의 측면은 현재 대부분의 사업완료 후 별도의 프로그램으로 운영되고 있지 못한 실정이나 사업에 대한 홍보, 교육, 유지관리 등을 위한 정보를 문서화하고 이를 적극적으로 활용하는 단계별 세부 지침이 필요하다.

보완 PROCESS		A project	B project	C project	D project	E project	현황의 문제점		
기획 단계	사업필요성 판단	-	-	전담부서	전담부서	전담부서		- 사업의 필요성 판단 : (X) 필요성 판단을 위한 합리적 의사결정 과정이 수행되지 않음	
	사업추진체계 준비	-	-	전담부서	전담부서	-			
	전략 수립	전담부서	전담부서	전담부서	외부위탁	전담부서	- 사업 추진체계 준비 : (△) 디자인 품질관리를 위한 협의체계의 지원미흡		
	사업타당성 검토	전담부서	전담부서	전담부서	외부위탁	전담부서			
	공식 프로세스 수립	조직 구성	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	- 전략의 수립 : (△) 전담부서에서 자체적으로 수행하여 전문성이 우려됨	
		협력관계 계획	문서협의	문서협의	문서협의	-	문서협의		
		예산 계획	기획예산과	기획예산과	전담부서	전담부서	전담부서	- 사업의 타당성 검토 : (△) 합리적인 의사결정의 과정이 수행되지 않음	
		일정 계획	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서		
		정보관리 계획	-	-	-	-	-	- 공식 프로세스의 수립 : (△) 디자인품질확보를 위한 구체적 계획미흡 (X) 협력관계와 정보관리의 계획이 부재함.	
발주방식 계획	회계과	회계과	전담부서	전담부서	전담부서				
실행준비 단계	디자인 선정	과업지시서 작성	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	- 디자인 선정 : (△) 과업지시서를 제외한 세부과정의 수행주체와 형식이 상이함.	
		사업설명회 개최	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서		
		제안서 평가/협상자 선정	제안서평가심의위원회	제안서평가심의위원회	제안서평가심의위원회	전담부서	전담부서	전담부서	- 실행계획 : (△) 대부분 별도의 실행계획을 수립하지 않음
		협상	회계과	회계과	전담부서	회계과	회계과		
		계약 체결	회계과	회계과	회계과	전담부서	전담부서	전담부서	
	사업 발주	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서		
	실행계획	-	-	전담부서	전담부서				
디자인 개발 - 실행 단계	대상지 검토	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	- 디자인개발 : (△) 용역수행사의 기획안과 주관부서의 검토에 의하여 디자인개발이 진행		
	컨셉 개발	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서			
	디자인전개	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	- 시공 및 디자인관리 : (△) 용역수행사의 기획안과 주관부서의 검토에 의하여 진행되며 디자인관리가 비교적 수행되지 않음		
	디자인 평가	광고물관리심의위원회	각종보고회	경관심의위원 각종보고회	전담부서	각종보고회 전문가 자문			
	디자인개발 종결	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서			
	실시설계	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서			
	시공 및 디자인관리	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서	전담부서			
평가 및 유지관리	사업목표 구현 평가	-	-	-	-	-	- 사업의 평가 : (X) 별도로 이루어지지 않음		
	이용상태 파악	전담부서	전담부서	전담부서	-	-			
	운영주체 및 시스템 관리	전담부서	전담부서	전담부서	-	-	- 사업의 유지관리 : (△) 관련실·과소에 이관하여 관리		

그림 3-6. 전라남도 공공디자인사업 수행 프로세스 현황

제2절 공공디자인사업 수행 프로세스 문제점 분석

1. 공공디자인사업 수행 프로세스 현황의 문제점

가. 분석의 개요

본 연구에서는 프로세스에 대한 현황의 세부실행과정의 문제점을 분석하기 위하여 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 최근 3년 동안 지방자치단체 공공디자인사업 중 공공공간에 관한 사업을 대상으로 실무자 20명을 대상으로 실시하였다. 설문 내용은 기본적으로 본 연구에서 제시하고 있는 공공디자인사업 프로세스의 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)실행단계, (4)평가 및 유지관리단계로 나누어 조사하였다.

설문의 내용은 실행단계의 세부과정을 체계적으로 검토하기 위하여 디자인경영요소⁵²⁾를 적용하여 유형별로 분류하였다.

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. 그 과정은 다음 그림과 같다.

52) 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 개념정립과 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 특성과 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.

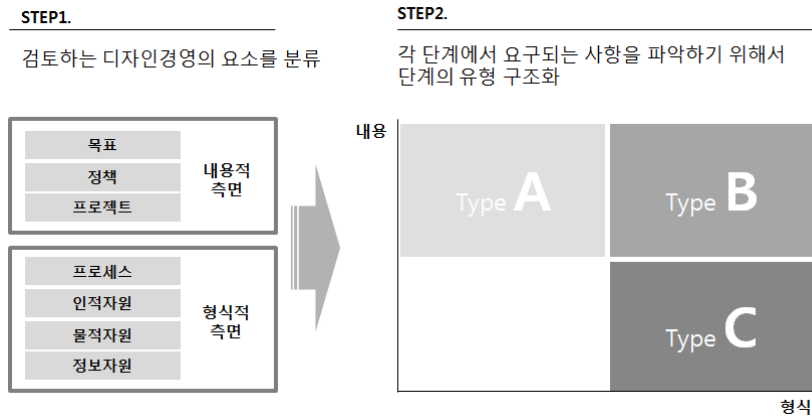


그림 3-7. 디자인경영요소의 유형 구조화

첫 번째 ‘A Type’은 사업의 수행과정에서 필요한 내용의 구체적인 제시가 필요한 과정으로 전략의 수립, 대상지검토, 기본구상안 방향설정, 디자인타사의 과정이 이에 속한다. 이러한 유형은 디자인경영의 요소 중 목표, 정책, 프로젝트에 관한 사항들을 수행과정에서 검토하여 수행과정에 필요한 객관적 기준이 되는 내용들을 구체적으로 제시하여 전문가의 입장에서 과정을 수행할 수 있도록 지원하여야 한다.

두 번째 ‘B Type’은 사업의 수행과정에서 필요한 조직구성, 자원구성 등 형식적인 항목의 제시와 실행내용, 방법을 제시해야하는 유형으로 사업필요성 판단, 사업추진체계준비, 타당성 검토, 디자이너 선정, 디자인 품질관리 계획, 디자인평가, 사업평가, 유지관리 과정이 이 유형에 속한다. 이 과정에서는 디자인경영요소인 목표, 정책, 프로젝트, 프로세스, 인적자원, 물적자원, 정보자원에 해당하는 모든 측면을 검토하여 프로세스에 효율적인 수행을 위한 체계적이고 구체적인 자료를 제시해야 한다.

세 번째 ‘C Type’은 사업을 효과적으로 이끌어내기 위하여 다양한 자원을 효율적으로 관리하는 형식적 측면이 중요시되는 유형으로 공식적인 프로세스 수립, 실행계획 수립, 디자인개발 종료 등의 다양한 계획의 수립의 과정이 이에 속한다. 이러한 유형은 사업의 정책, 프로세스, 인적자원, 물적자원, 정보자원 등을 중심으로 검토하여 수행과정상의 형식적인 계획이 충실히 진행될 수

있도록 지원해야 한다. 이를 통해 세부적으로 도출한 실행의 과정은 다음과 같다.

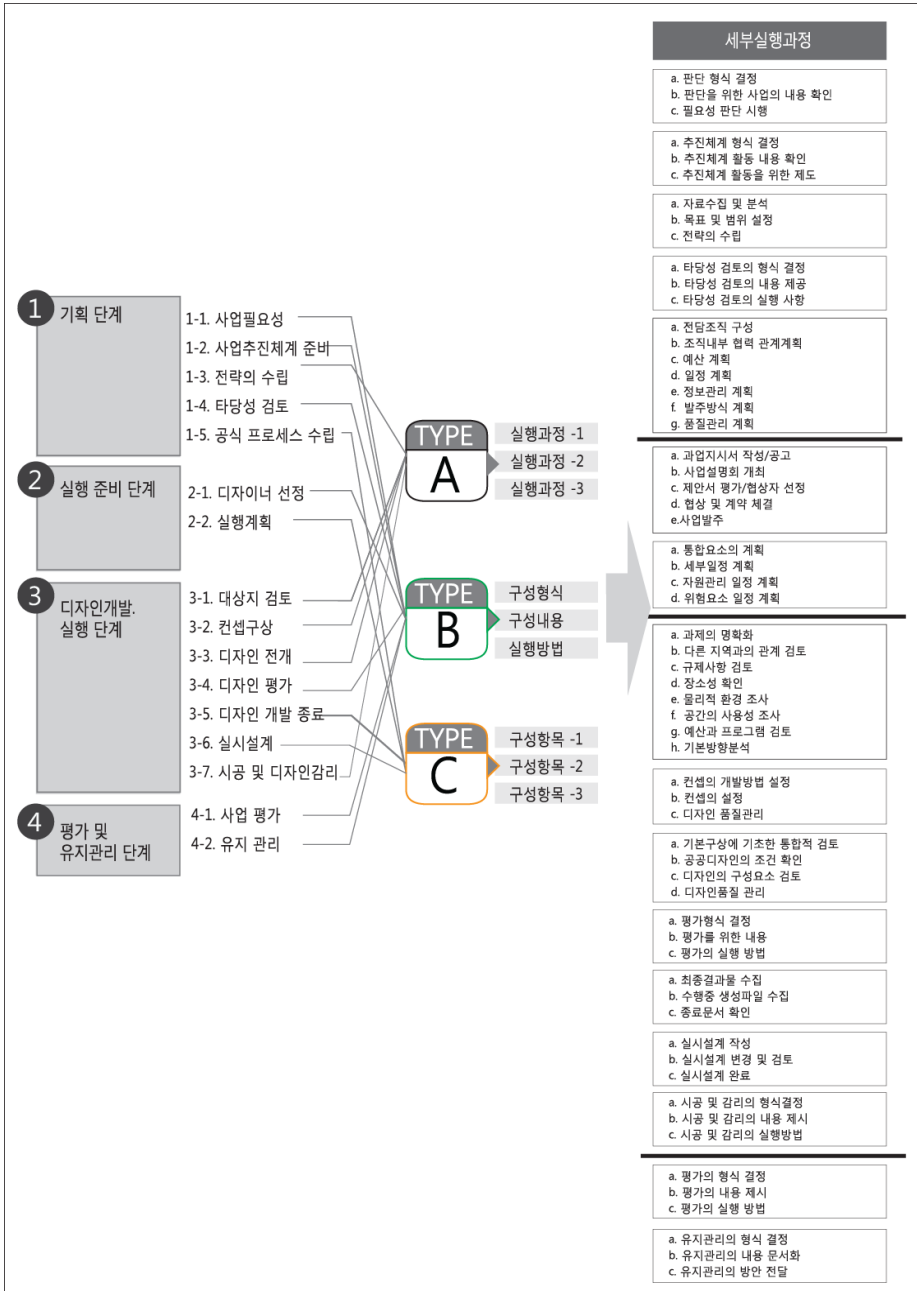


그림 3-8. 공공디자인사업 수행 프로세스의 실행과정

나. 분석의 내용

1) 기획단계

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

이를 통해서 기획단계의 예산, 일정계획은 전반적으로 잘 수행되고 있으며, 일반적으로 타당성 검토도 수행되고 있다.

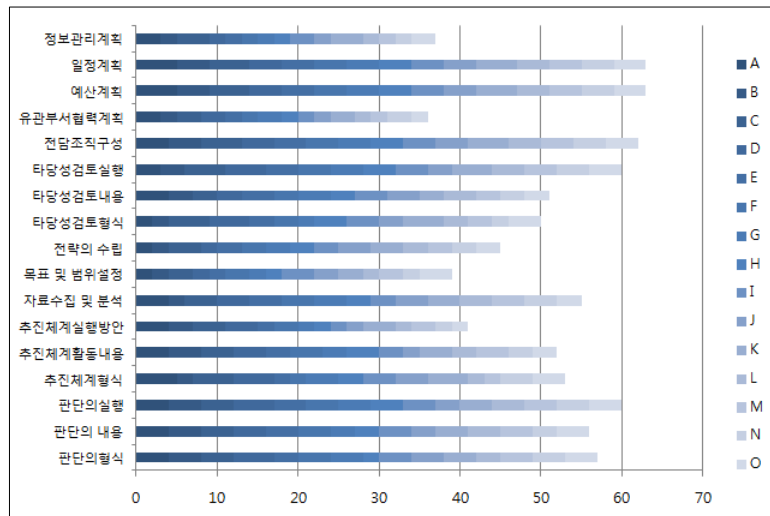


그림 3-9. 기획단계의 세부과정 수행현황

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.

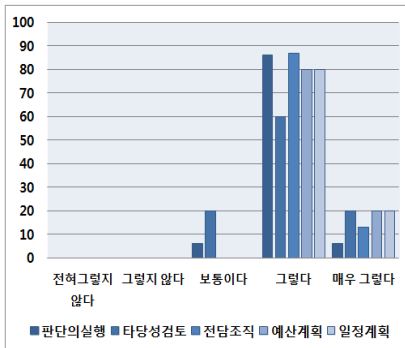


그림 3-10. 수행이 원활한 과정

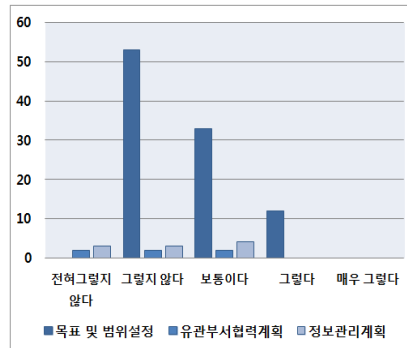


그림 3-11. 수행이 미비한 과정

또한 타당성검토, 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.

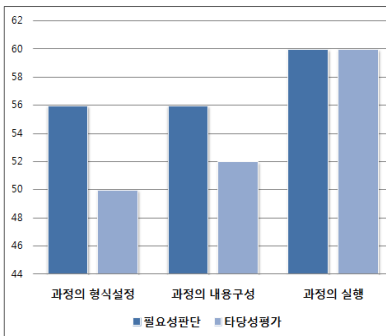


그림 3-12. 협의과정 수행현황

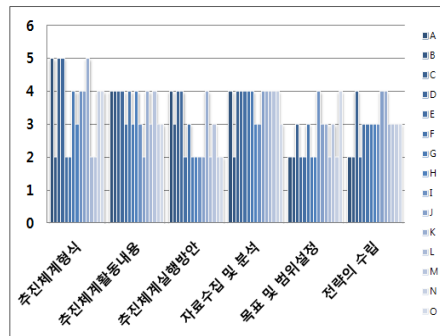


그림 3-13. 수행현황의 다양함.

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.

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 추진체계를 구성하였으나 그 실행방안의 수립은 별도로 수행하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사업의 추진체계준비과정에서도 형식의 설정, 실행의 내용과 방법이 제시의 기준이 되는 절차가 필요함을 보여준다.

2) 실행준비단계

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.

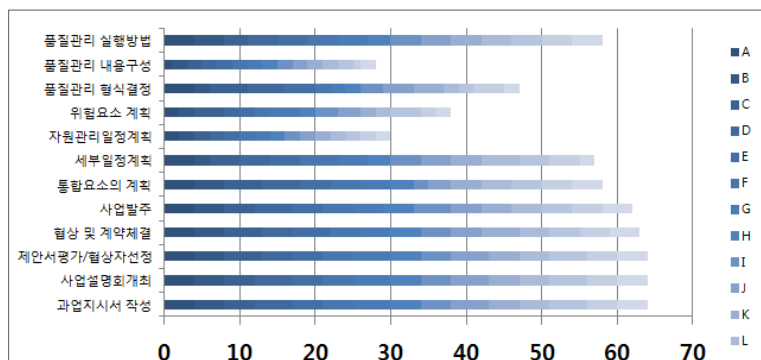


그림 3-14. 실행준비단계의 세부과정 수행현황

한편, 디자인품질관리계획은 실행형식, 내용구성, 실행방법이 모두 상이하게 나타났다. 디자인품질관리의 실행의 방법의 계획여부에 관하여서는 87%가 ‘그렇다’로 대부분의 사업수행이 품질관리를 위한 방법은 계획하고 있으나, 반면

내용구성은 87%이상이 ‘그렇지 않다’로 품질관리에 관한 내용에서 별도로 계획되지 않은 상태로 심의, 자문위원, 협의회 등의 일정한 형식을 통하여 디자인의 품질을 검토하는 장치를 마련하는 것으로 그치고 있다.

3) 디자인개발. 실행단계

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

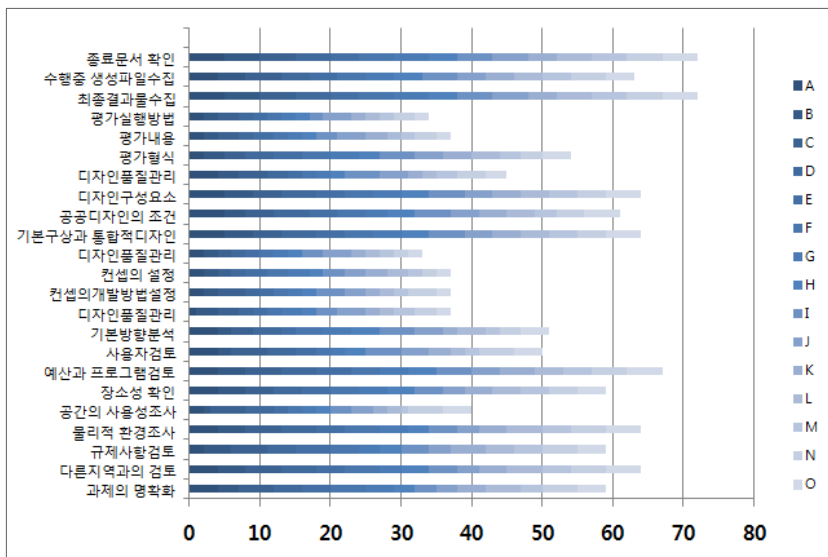


그림 3-15. 디자인개발단계의 세부과정 수행현황

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 형식설정에 관하여서는 응답자

의 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 수행형태가 외부아웃소싱 인력에 의하여 진행되는 과정에서 디자인컨셉이 다양한 측면에서 검토되지 않음을 의미하며 이는 디자인품질의 결과에 많은 영향을 미치는 결과라 할 수 있겠다.

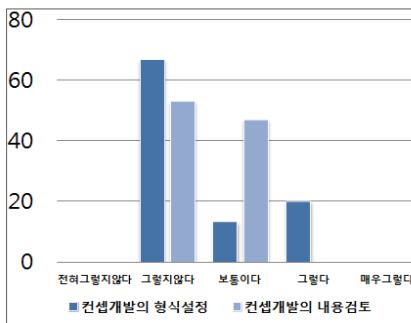


그림 3-16. 컨셉개발 과정의 수행현황

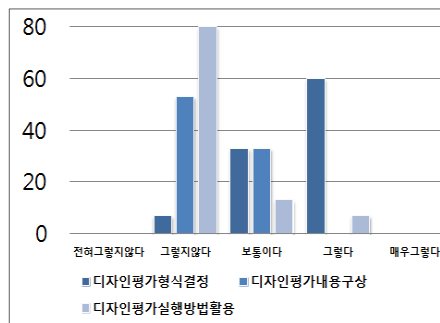


그림 3-17. 디자인평가 과정의 수행현황

다음으로 디자인평가 과정의 디자인평가 형식 결정의 수행여부에 관한 문항에서 응답자의 60%가 ‘그렇다’, 33%가 ‘보통이다’라고 응답하였으며, 평가내용 구성의 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.

4) 평가 및 유지관리 단계

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%이상이 ‘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.

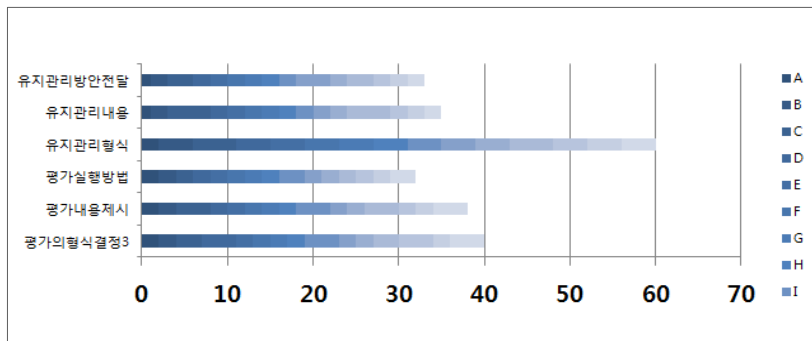


그림 3-18. 평가 및 유지관리 단계의 세부과정 수행현황

5) 일반프로젝트 프로세스의 분석의 결과

본 연구에서 제안한 공공디자인사업의 프로세스를 설문을 통하여 실제로 수행된 프로젝트와 수행여부를 비교분석한 결과 활용 측면에서 다음과 같은 내용을 확인할 수 있었다.

첫 번째, 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, 사용자들의 특성을 활용하는 유형으로 분류할 수 있었다.

세 번째, 의사결정의 세부적인 실행 현황 측면에서 보면 총괄계획이 주관 사업은 대부분이 각 과정을 협의체의 의사결정을 통해 수행하고 있었으나 일반 프로젝트는 수행의 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. 또한 의사결정을 위한 내용은 전문적인 검토에 의한 객관적 자료의 활용 보다는 기존의 사업에서 제시되었거나, 자체적으로 수집된 데이터를 활용함으로써 의사결정을 위한 판단 기준의 타당성이 모호하였다. 다음으로 의사결정 실행과정에서 구체적인 과정의 제시가 부족하여 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 자원의 활용 차원에서 수행의 미비함을 설명할 수 있다. 즉, 조직내부 유관부서의 협력관계 계획, 정보관리계획, 자원관리 납품일정계획, 위험요소계획 등은 합리적인 협의과정을 지원하는 다양한 자원으로 설명할 수 있다. 사업에 관련된 다양한 이해관계자들의 정보에 대한 공유와 활용, 원활할 협의를 위한 자원 활용의 계획은 공공디자인사업의 효과적인 수행을 위하여 무엇보다 중요한 요소임에도 불구하고, 가시적이지 않는다는 특성상 미흡하게 수행되고 있다.

마지막으로 본 연구에서 제시한 프로세스를 기존의 수행과정에서 나타난 문제점들과 비교하였을 그림<3-19>과 같은 해결방안을 유추할 수 있었다. 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 고려한 협의체의 구성과 실행으로 구조적인 문제를 감소할 수 있을 것이다.

또한 협의를 진행하는 이해관계자 및 유관부서의 계획, 다양한 자원계획 등 구체적으로 협의를 지원하는 과정을 구체적이고 체계적으로 실행한다면 사업의 흐름을 원활하게 수행하고 이와 더불어 합리적인 의사결정을 지원하는 시스템적인 장치로 활용할 수 있을 것이다. 이와 더불어 전문성을 확보하는 과정에서는 전문가의 입장에서 세부적인 수행과정의 지침과 기준을 제시하고 결정적인 과정에서 전문가의 검토를 거치도록 계획하여야 한다.

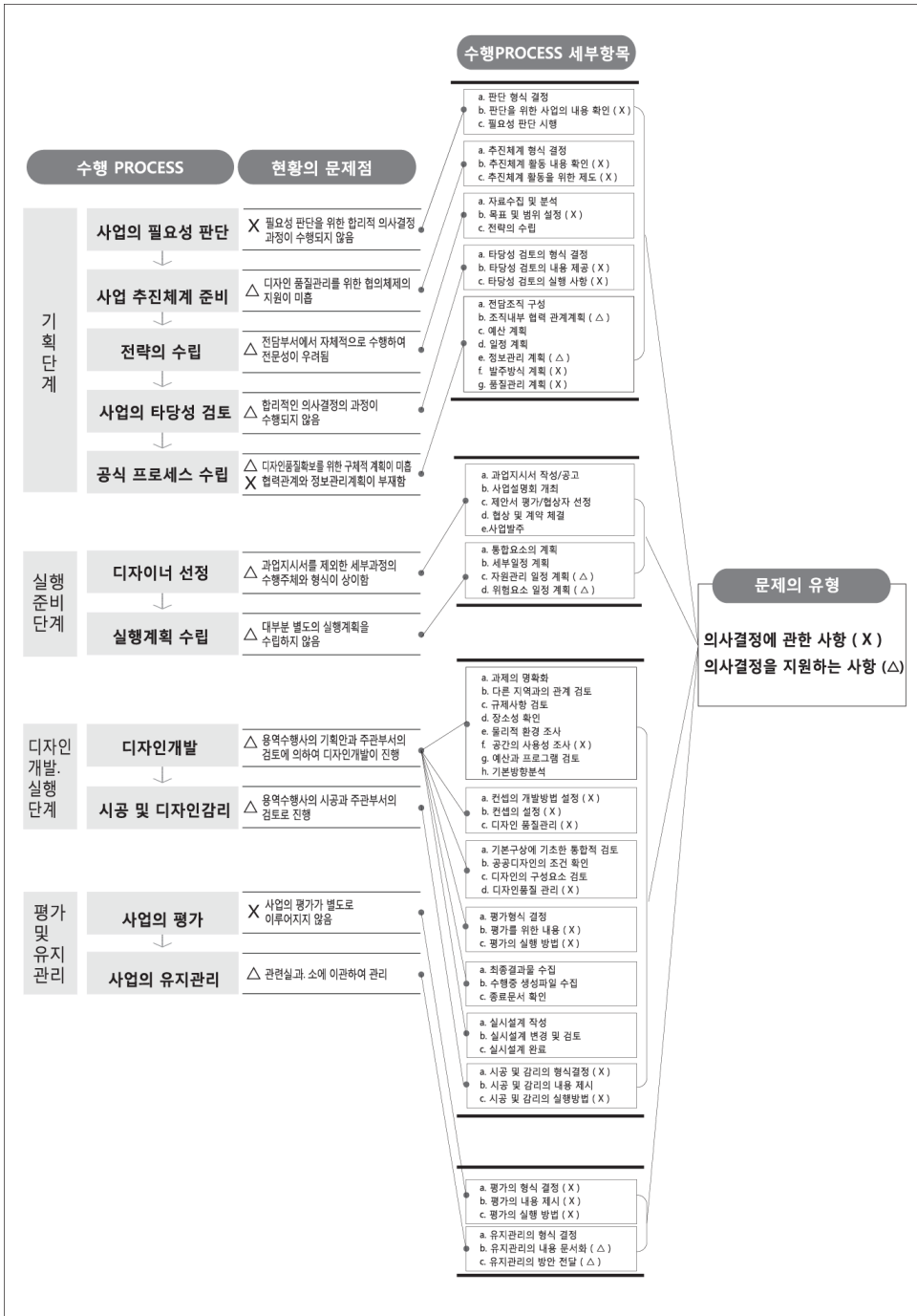


그림 3-19. 공공디자인사업 수행 프로세스 현황 분석

6) 국가시범 공공디자인사업과 비교분석

공공디자인사업 수행 프로세스의 내용을 검토하기 위하여 성공적인 프로세스의 구축으로 대표되는 국가시범사업 중 총괄계획가 사업의 수행과정을 대상으로 검토하였다. 이를 위해 최근 국가정책사업으로 추진하였던 사업 4개소를 대상으로 선정하였다.

진행은 사업의 총괄계획가를 대상으로 본 연구자와의 1:1 인터뷰형식으로 이루어졌다. 인터뷰의 내용은 본 연구에서 개발한 공공디자인사업 수행 프로세스의 단계별 수행여부에 대한 구체적인 질문과 응답으로 이루어졌다. 인터뷰가 진행되는 동안, 인터뷰의 내용은 응답자와의 협의 하에 녹음되었으며 인터뷰의 주요내용은 본 연구자가 평가지에 기록하였다. 인터뷰와 관련된 절차는 다음 표<3-10>와 같이 진행되었다.

프로젝트명	-Project	G-Project	C-Project	G-Project
응답자	S**	S**	N**	K**
사업형태	농산어촌 개발사업 총괄계획가 시범사업	국토환경디자인 시범사업	도시공공디자인 시범사업	국토환경디자인 시범사업
사업개요	농촌전문가를 중심으로 농촌의 개발을 지원하기 위한 기본계획	노후주거지 정비를 위한 계획안	공공디자인을 효율적으로 추진하기 위하여 일정구간의 거리를 시범으로 시행	기존 원도심 활성화를 위하여 공공공간, 공공건축물 통합 마스터플랜 제시
발주기관	농림부	국토해양부	광주광역시	국토해양부
수행기관	진도군	익산시	광주광역시	광양시
응답자 직위	Project Manager	Master Planer	Master Planer	Master Planer
장소	관련연구실	건축사사무소	관련연구실	해당기관 회의실
일시	2013. 6.	2013. 6.	2013. 6.	2013. 5.
방식	1:1 심층인터뷰			
내용	공공디자인사업 수행 프로세스에 대한 질의응답			

표 3-10. 인터뷰 진행 개요

인터뷰 결과 본 연구에서 제시한 공공디자인사업의 수행 프로세스와 비교하여 다음과 같은 결과를 검토할 수 있었다.

첫 번째, 총괄계획가가 주관으로 수행하는 공공디자인사업의 수행 프로젝트는 전반적으로 본 연구에서 제시한 프로세스를 대부분 수행하고 있었다. 특히, 본 연구에서 문제점의 해결방안으로 제시한 의사결정의 측면에 있어서 총괄계획가를 중심으로 추진협의회가 구성되었으며, 복수의 행정조직전문가, 지역전문가, 디자인전문가, 시민의 다양한 이해관계자들을 대상으로 인원을 구성하고 있었다. 특히, 대부분의 수행과정을 추진체계의 공식적인 협의를 통하여 수행하고 있었으며 총괄계획가는 이들의 활동을 체계적으로 조정하고 관리하여 사업의 수행과정상 발생하는 시민참여, 전문가검토의 문제를 적극적으로 해결하고 있었다.

두 번째, 사업의 협의과정에 필요한 기준이 되는 내용들을 기존의 데이터 및 전문적인 검토에 의하여 구상하여 활용하고 있었다. 특히, 이 과정에서 기획안 전략의 수립, 원활한 시민의 참여 등 사업의 품질확보를 위해 Software적으로 별도의 사업을 추가로 활용하기도 한다. 그러나 이 과정에서는 전문적인 사업의 수행을 위한 세부과정의 일환으로 발생한 사업임에도 불구하고 행정관리상의 제약으로 의도와는 다른 수행을 야기하여 사업의 결과에 부정적인 영향을 야기하기도 한다.

세 번째, 디자이너의 선정은 대부분 총괄계획가 및 추진협회의 제안으로 일반경쟁입찰이 아닌 추천과 협상에 의하여 진행되었다. 이는 디자인의 품질확보를 위한 방안으로 추진협의회가 의도하여 활용하고 있었다.

네 번째, 디자인의 품질관리는 별도의 디자인협의회를 구성하거나, 추진체계가 자체적으로 디자인의 개발과정을 검토하기도 하며, 추천한 디자이너의 의도를 최대한 존중하여 진행하는 등 각각 다른 방법으로 수행되고 있었다. 그러나 디자인의 개발과정에서 예산상의 문제로 다양한 디자인의 개발이 제한되고 이는 궁극적으로 사업의 결과에 영향을 미치는 주요 요인으로 작용하고 있었다. 이러한 문제 역시, 행정조직의 디자인에 관한 인식의 부족으로 예산의 수립과정에서 디자인 개발의 특성에 따른 활동을 고려한 전문적인 검토가 필요하다.

결과적으로 국가시범사업의 일환으로 총괄계획가가 주관하는 공공디자인사업의 수행은 사업의 전반적인 과정이 추진위원회의 협의에 의하여 진행되고 있었으며 이로 인해 전담부서가 주관적으로 수행 시 발생하는 많은 문제점들을 극복하고 있었다. 그러나 궁극적으로는 디자인의 품질에 관련되는 예산에 따른 디자인 활동의 제약, 관련사업의 발주 문제등과 같은 디자인과 일반 행정업무처리의 괴리감에 따른 문제점은 극복되지 못하였으며 결국은 공공디자인 업무 수행에서 디자인 인식의 부족을 보여준다 할 수 있다.

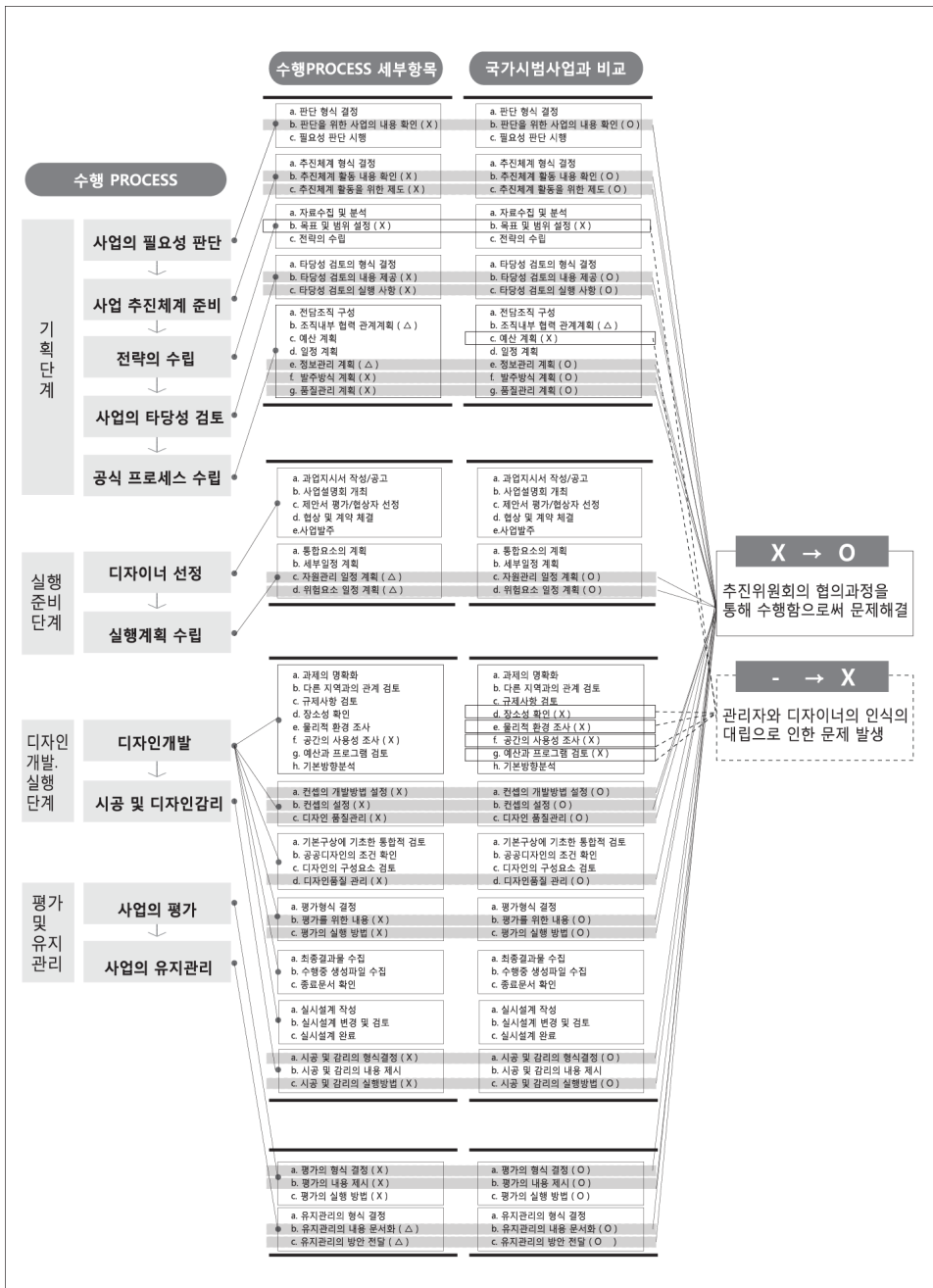


그림 3-20. 총괄계획가 주관사업과의 비교분석

제3절. 소 결

지금까지 3장에서 공공디자인사업 수행 프로세스 현황을 분석한 결과 단계별로 수행이 원활하게 수행되지 않는 과정의 문제는 협의를 통한 의사결정으로 많은 부분이 해결될 수 있을 것이라 사료되며, 이를 체계적으로 지원하는 협의 System의 적극적인 활용이 필요할 것이라 판단된다. 또한 공공디자인사업의 효율적인 수행을 위한 바람직한 대안으로서의 총괄계획가 주도형 사업의 경우에서도 행정과 디자인의 본질적인 문제는 존재함을 알 수 있었다. 이는 경쟁입찰을 통한 디자이너 선정과정의 제한, 품질확보를 위한 세부사업의 질적인 검토의 미비함, 예산에 따른 디자인의 제약 등과 같은 내용으로 전반적으로 공공디자인사업 관리주체의 ‘디자인인식’의 부족에서 기인된다고 볼 수 있다. 이는 앞의 사업현황분석과 비교하였을 때, 현재 관리주체의 디자인에 관한 전문 인력의 부족과도 밀접한 관계가 있으며 사업추진의 본질적인 문제임이고 사업의 결과에 결정적인 영향을 미치는 요소이다. 이러한 문제는 디자인의 관리주체에 대한 디자인마인드의 함양과 같은 장기적인 노력이 필요한 과제이다.

그러나 본 연구에서 제시한 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 디자인 품질을 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.

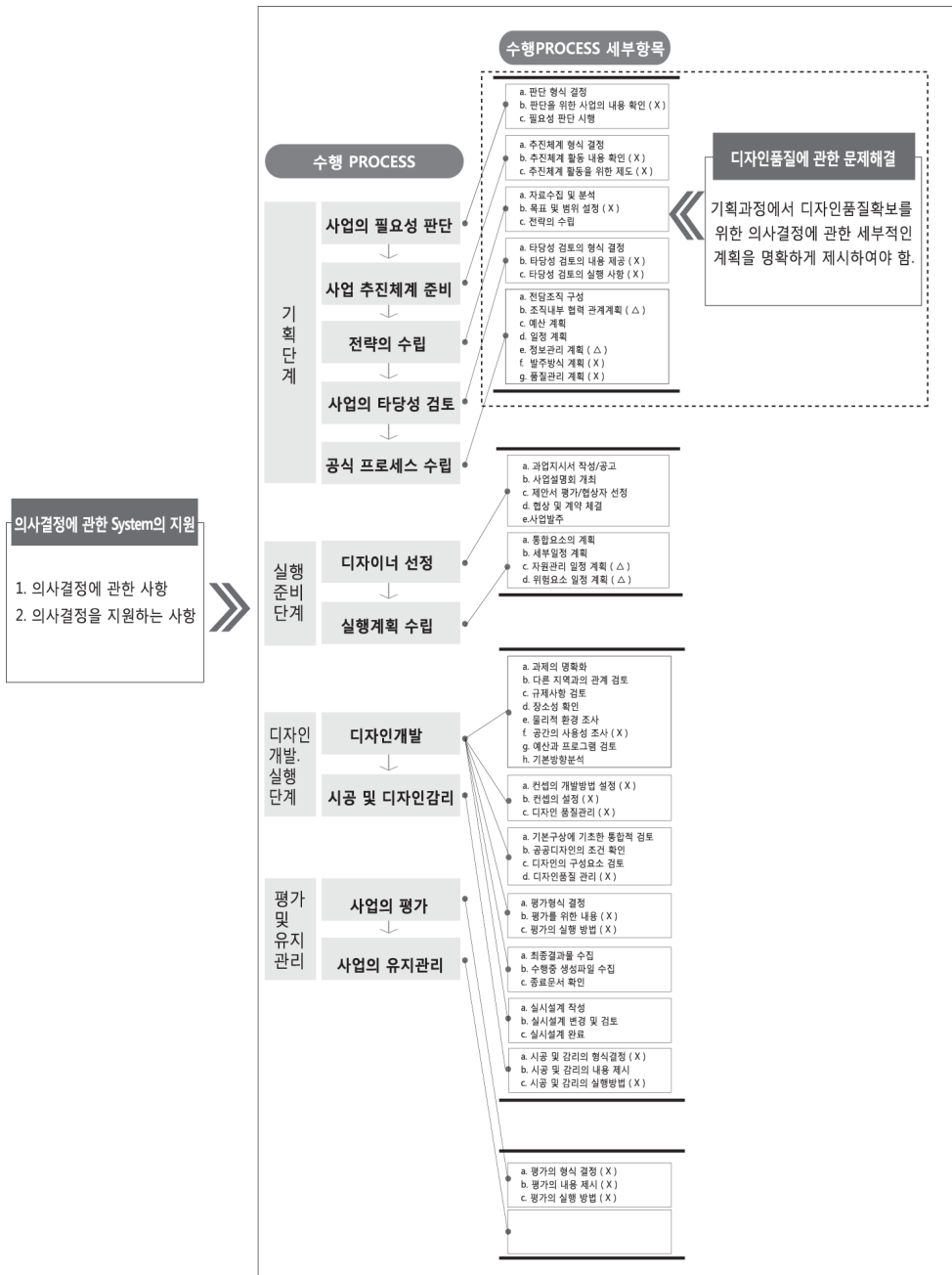


그림 3-21. 현황분석의 시사점

제4장

공공디자인사업 수행 프로세스 제안

제1절 공공디자인사업 수행 프로세스 Framework

제2절 공공디자인사업 수행 프로세스 실행요소

제3절 소 결

제4장 공공디자인사업 수행 프로세스 제안

본 장에서는 제4장에서 제시한 공공디자인사업 수행의 네 단계를 바탕으로 하여 공공디자인사업의 수행을 위한 프로세스의 개선안의 구조를 제안하고 프로세스의 실행을 위한 세부항목을 제시하고 항목의 타당성을 검증하였다.

제1절 공공디자인사업 수행 프로세스 Framework

본 논문의 3장에서 제시한 수행 프로세스의 문제점을 분석한 결과 궁극적으로 사업의 효율적인 실현을 위해서는 각 과정에 합리적인 의사결정에 관한 활동과 그를 지원하기 위한 과정을 중심으로 보완하여야 한다. 이러한 활동은 수행과정에서 발생하는 전문성 확보, 시민참여의 기회, 디자인품질확보 등을 보완할 수 있는 주요 해결안이 될 수 있다. 의사결정의 과정은 사업의 각 단계별로 지원되어야 하며, 이를 지원하는 다양한 자원 활용의 계획이 구체화되어야 하며 다음 그림<4-1>과 같이 구조를 표현할 수 있다.

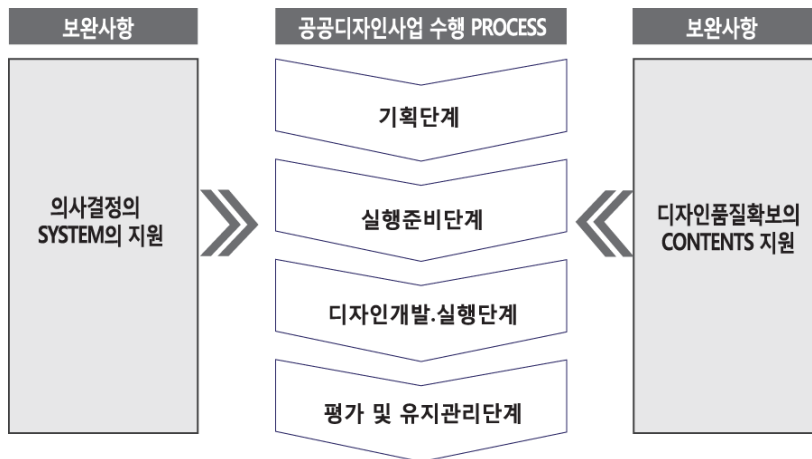


그림 4-1. 공공디자인사업 수행 프로세스의 구조 제안

실무자들의 설문조사를 통하여 이러한 수행 프로세스의 과정을 검토한 결과 합리적인 의사결정이 실효성을 갖기 위해서는 의사결정의 활동에 대한 구체화 작업이 필요한 것을 알 수 있었다. 따라서 해당과정의 협상을 위한 각 요

소가 현실적인 흐름을 가질 수 있도록 구조적으로 시스템화하는 것이 필요하다.

가. 의사결정의 요소 구조화

이를 위하여 먼저 협상의 과정에 필요한 ‘의사결정 요소’의 성격을 살펴보면 송·수신자, 메시지, 채널, 세팅의 구성요소로 되어있음을 알 수 있다⁵³⁾. 송·수신자의 경우 협의를 위한 인원구성을 의미하는 것으로 관리자, 디자이너, 관련전문가, 시민 등의 공공디자인사업에 관련된 이해관계자가 된다. 또한 메시지는 의사결정에 필요한 내용에 해당하며 협의를 위한 방식은 메시지를 전달하는 통로인 채널, 협의를 위한 공간과 자원의 활용은 세팅의 요소가 된다.

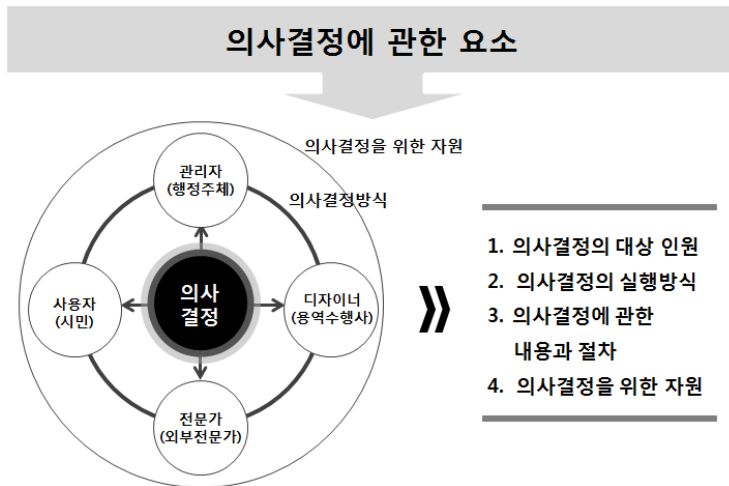


그림 4-2. 의사결정의 요소

나. 협의를 위한 지원체계 구축

한편, 합리적인 의사결정을 위해서는 구성원과 자원을 위한 다양한 협력 지원 체계를 구축하여야 한다. 협력을 위한 구성원의 계획은 협업을 위한 사업추진 체계와 조직 내 유관부서의 계획과정에서 구축할 수 있다. 특히 현재 원활하

53)오미영, 정인숙, 커뮤니케이션 핵심이론, 커뮤니케이션북스, 2005, pp.10~13

게 수행되지 않고 있는 유관부서의 공식적인 조직과, 역할 및 책임설정 등을 제도적으로 보완함으로써 효율적인 의사결정이 가능할 것이며 이를 위한 정보의 공유와 활용을 위한 정보네트워크의 구축 및 관리의 계획, 이를 위한 자원조달의 계획 등은 의사결정을 지원하는 구축물로서 구체적으로 계획되고 관리되어야 한다.

이와 같은 의사결정 요소의 구조와 프로세스, 협업의 지원 프로세스는 각각의 프로세스에 관계하게 된다. 먼저 의사결정의 구조화 프로세스에서는 해당하는 각 과정의 인원, 형식, 내용, 도구를 구조적으로 형성하게 되는데 이는 협의를 위한 객관적이고 전문적인 의사결정을 유도하기 위한 시스템이 된다. 즉, 과정에 필요한 전문가, 시민, 디자이너, 관리자를 대상으로 전문적인 분야에서 타당한 의사결정이 이루어질 수 있도록 판단할 수 있는 조직을 구성하고, 이를 효과적으로 실현하는 방법을 계획하고 타당한 절차와 도구를 활용하여 실행할 수 있게 된다.

또한, 협업을 지원하는 프로세스의 각 과정에서는 해당하는 단계의 특성에 맞도록 협업을 위한 구성형식, 역할과 책임, 활동 프로그램 등을 제시하고 그에 활용되는 자원을 구체적으로 계획함으로써 전반적인 프로세스가 원활히 수행될 수 있도록 지원하는 역할을 하게 된다. 이상과 같은 개념을 시각화하면 다음 그림<4-3>과 같다.

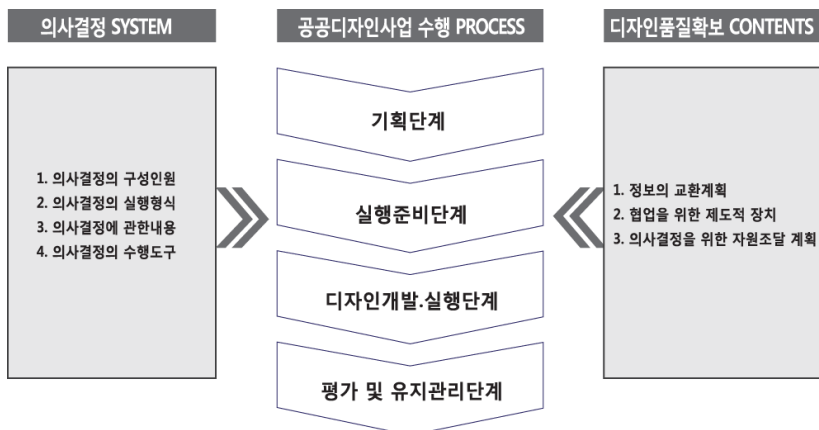


그림 4-3. 의사결정 시스템을 활용한 프로세스 Framework

이를 구조화하기 위해서 각 과정에 의사결정을 위한 시스템을 구조화해야 한다. 위의 내용에서 의사결정의 구조화 프로세스와 협업의 지원 프로세스를 프로세스의 적용 측면에서 살펴보면 의사결정의 시스템구성적인 측면과 이를 지원하는 내용의 측면으로 분류할 수 있다. 즉, 의사결정과정에 필요한 구성인원, 형식, 절차와 같은 사항은 구조화의 시스템으로 제시가 가능하며 이를 위한 내용적인 검토사항은 프로세스 전 과정의 지원 콘텐츠로 해석될 수 있다. 구체적인 과정과 내용은 다음 그림<4-4>과 같다.

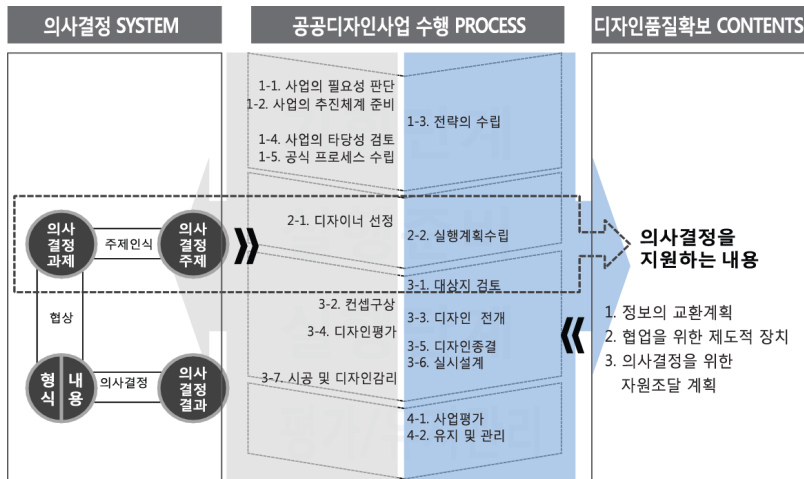


그림 4-4. 프로세스 개선안 도출 개념도

이상과 같은 과정으로 공공디자인사업 수행에 필요한 프로세스를 의사결정 측면을 중심으로 보완한 개선안은 다음 그림<4-5>과 같다.

사업의 4단계와 16세부과정에서 단계별 특성에 따라 의사결정체계를 구조화하고, 이를 활용하기 위한 세부방법과 절차를 제시하였으며, 이를 적용하는 과정을 전체적인 맥락 속에서 파악하도록 도식화하였다. 또한 각 과정에 필요한 세부적인 지침사항들은 단계별 지원 콘텐츠로 체계적으로 정리하여 실무적으로 활용가능 하도록 구체적으로 제시하였다.

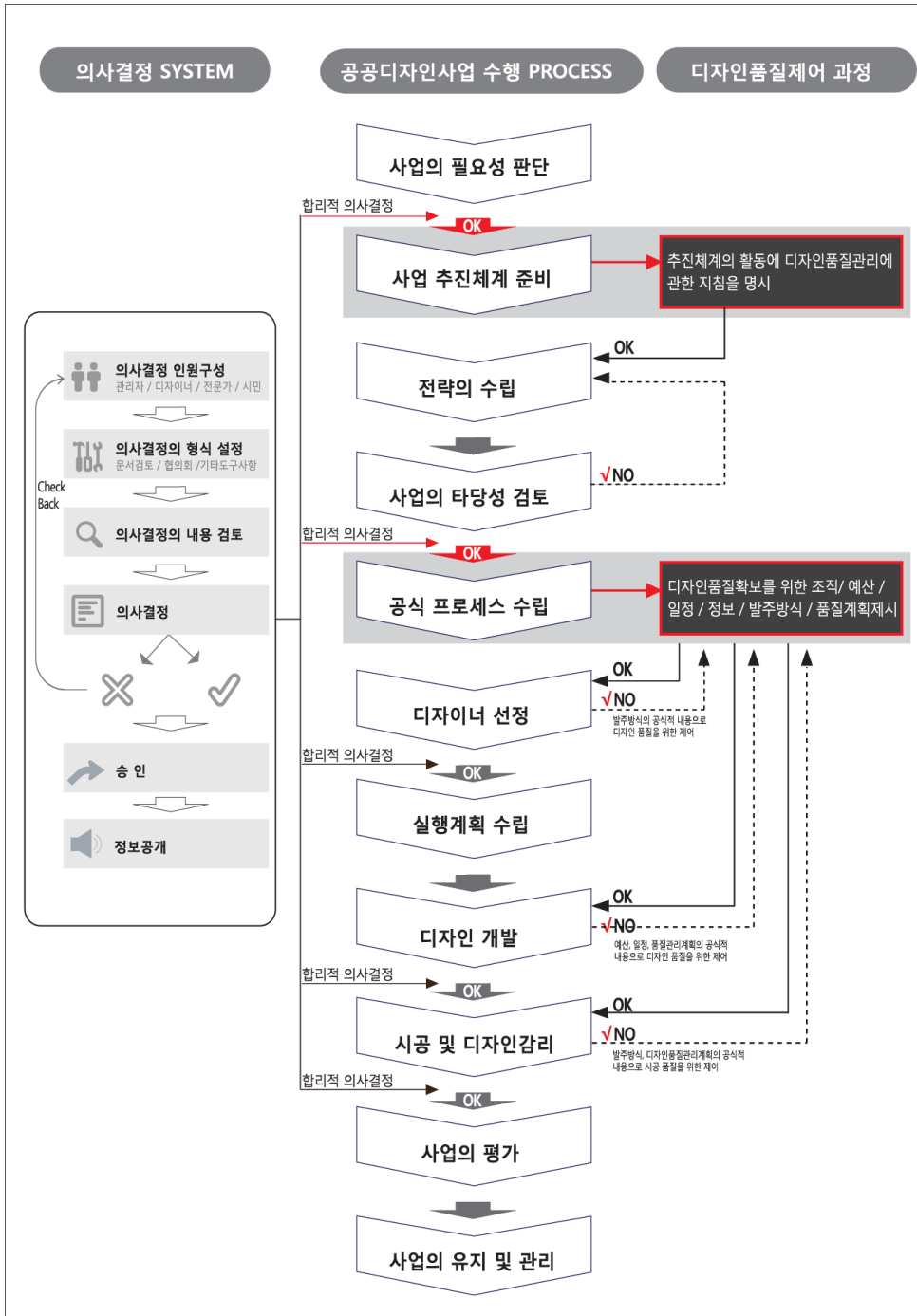


그림 4-5. 디자인품질제어를 위한 공공디자인사업 수행 프로세스 Framework

제2절 공공디자인사업 수행 프로세스 실행요소

본 절에서는 2장과 3장의 고찰을 통해 도출한 시사점을 바탕으로 4단계의 상위 프로세스와 16단계의 하위항목인 세부 실행단계로 정리하고자 한다.

1. 기획단계

기획단계의 실행요소는 사업필요성판단, 사업추진체계준비, 전략의 수립, 타당성 검토, 공식 프로세스 수립의 5가지 세부 실행단계와 이를 위한 구체적 실행 과정으로 구성된다.

프로세스 단계	세부실행단계	실행과정
1. 기획단계	1-1. 사업필요성판단	: 판단의 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 추진체계형식결정, 활동내용, 실행방안 : 자료수집 및 분석, 목표 및 범위 설정, 전략의 수립 : 타당성검토 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 전담조직, 협력관계, 예산, 일정, 정보관리, 발주방식, 품질계획
	1-2. 사업추진체계준비	
	1-3. 전략의 수립	
	1-4. 타당성 검토	
	1-5. 공식적인 프로세스 수립	
2. 실행준비단계	2-1. 디자이너 선정	: 공고, 설명회개최, 평가, 선정, 협상, 계약 : 통합요소, 세부일정, 자원관리, 위험요소 계획
	2-2. 실행계획수립	
3. 디자인개발·실행단계	3-1. 대상지검토	: 과제검토, 규제사항, 장소성, 물리적환경, 사용성, 예산, 기본방향 분석 : 컨셉의 개발방법설정, 컨셉구상, 디자인품질관리 : 디자인검토, 구성내용 검토, 디자인품질관리 : 디자인평가 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 최종결과물, 생성파일, 종료문서확인 : 실시계획작성, 변경및 검토, 완료 : 시공및 디자인관리 형식결정, 내용구성, 실행방안
	3-2. 컨셉구상	
	3-3. 디자인전개	
	3-4. 디자인종결	
	3-5. 디자인중결	
	3-6. 실시설계	
	3-7. 시공 및 디자인관리	
4. 평가 및 유지관리단계	4-1. 사업평가	: 평가형식결정, 내용구성, 실행방안 : 유지관리형식결정, 내용문서화, 방안전달
	4-2. 유지관리	

그림 4-6. 기획단계 실행요소

1-1. 사업의 필요성 판단

공공디자인 사업은 필요성의 판단으로부터 시작된다. 그러나 현재 공공디자인 사업의 수행과정에서는 국책사업을 제외하고는 도시정책의 방향에 따라 상부 지시나, 내부 전담조직의 판단으로 사업을 시작한다. 그러나 공공디자인사업은 목적과 필요성이 분명하지 않으면 사용자의 불만과 예산의 낭비 등 많은 부작용을 초래하기 때문에 객관적인 판단의 기준을 제시하고 전문적인 검토 과정을 통해 사업의 판단이 이루어져야 한다. 본 연구에서는 사업의 필요성 판단의 과정을 위하여 다음 그림과 같은 내용으로 실행요소를 도출하였다.

요소항목 실행과정	A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							실행내용
	A	B	C	D	E	F	G	
1-1-1. 판단의 형식결정		√			√	√	√	사업의 필요성을 판단하기 위한 인원구성 및 판단의 실행 형식 결정
1-1-2. 판단의 내용구성	√		√					사업의 총체적 이미지의 설정과 이에 부합하는 사업의 내용 등 필요성을 판단하는데 필요한 내용 구성
1-1-3. 판단의 실행방안		√		√				사업의 필요성을 판단하는 구체적인 방법 제시

표 4-1. 사업의 필요성 판단과정의 세부 실행요소

공공디자인사업에서는 사업필요성 판단의 단계에서 다음과 같은 과정을 공식적으로 거쳐야 할 필요가 있다.

첫 번째, 사업의 필요성 판단을 위해서는 공식적인 형식의 절차를 수립해야 한다. 공식적인 형식이라 함은 과정에 필요한 구성인원, 방법 등을 의미하며 사업의 필요성 판단을 위한 인원의 구성, 판단의 방법 등을 구체적으로 설정하는 것을 뜻한다.

두 번째, 사업의 내용을 확인하는 것으로써 공공디자인사업의 총체적인 목표의 설정 즉, 현재 도시의 기본계획과 기획하는 사업의 대안이 일치한가에 대한 확인을 통한 사업의 목표와 이에 부합하는 옵션들을 확인하는 과정을 의미한다. 특히, 사업의 옵션을 확인하는 과정에서는 지역의 정체성과 이미지의 형성에 기여, 지역의 사회, 경제적 발전, 환경적 가치 등의 관점이 검토되어야 한다. 또한 지역에서 환경의 보전은 지역 주민들의 삶의 질을 높이는 것은 물론 앞으로의 개발 가능 용량을 높여 나갈 수 있는 가장 확실한 전략이라 할 수 있다. 지역의 매력도를 높이고 지역이미지를 구축하는데 기본적으로 환경에 대한 인식은 지역의 모든 개발에 관여되는 매우 중요한 요소이고 공공디자인사업에 있어서도 반드시 필요한 요소이다⁵⁴⁾.

54) 이정록, 지역균형발전 및 지역비전 수립, 우리여성 지방자치 아카데미 3기 강의자료: 2005. pp. 11~12

세 번째, 사업의 필요성을 판단하는 과정이다. 이 과정에서는 사업과 관련된 조직의 임원들이 ‘필요성에 관한 진술서’등과 같은 공식적인 문서에 동의하여야 하며 이는 사업의 기초가 되며 추후 진행될 과정의 기준과 근거자료가 된다.

1-2. 사업추진체계준비 ★

현재 시행되고 있는 대부분의 공공디자인사업은 시설의 관리주체에 따라 개별부서에서 추진하고 있으나 이는 디자인관리 차원의 협력체계가 아니라 행정지원 차원의 협력체계로 공공공간의 특성을 파악하고 통합적으로 관리하는 협력체계의 역할을 못하고 있는 실정이다. 따라서 공공디자인사업의 효율적인 디자인관련 업무를 수행하기 위해서는 다양한 이해관계자를 대상으로 하는 ‘추진주체’를 설정하여 체계적인 사업추진의 조직의 계획이 무엇보다 선행되어야 한다. 공공디자인사업은 관련되는 인적 자원의 적절한 선택과 배치가 중요하며 그들의 활동에 수반하는 제반 자원을 지원해야한다. ‘추진주체’란 디자인총괄계획가, 담당공무원, 지역주민 등 사업진행을 위한 협의, 조정을 위해 구성하는 개인 또는 협의체⁵⁵⁾를 말하며 이를 위한 계획이 합리적으로 이루어져야한다. 이 과정에서 추진주체를 형성하는 단계는 다음과 같이 설명할 수 있다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원								
요소항목		A	B	C	D	E	F	G	실행항목	
실행과정										
1-2-1. 추진체계형식결정		√							사업의 추진주체가 되는 인원과 형식을 구성	
1-2-2. 추진체계 활동내용		√	√	√					추진주체의 업무범위와 내용을 정의 디자인품질관리의 원칙을 제시 ★	
1-2-3. 추진체계실행방안		√							추진주체의 활동을 위한 방법 제시	

표 4-2. 사업추진체계 준비과정의 세부 실행요소

첫 번째 사업 추진주체의 유형은 다양하나 크게 지자체 사업에서는 기관 내

55) 행정안전부, 공공디자인사업추진 시 고려사항 연구, p. 53

관련 행정부서간 TF팀으로 진행할 것인가, 다양한 주체의 TF팀으로 진행할 것인가를 결정하는 것으로 시작한다. 이와 더불어 사업추진체계의 구성원과 총괄책임자를 선정해야한다. 이를 위해서는 프로젝트의 범위와 특성을 근거로 한 참여구성원의 확인이 필요하다. 이 과정에서는 사업과 관련이 높은 이해관계자를 도출하여, 상호작용을 예측한 내용을 토대로 이해관계 구조를 파악하고 시각화 작업을 진행하여 추진체계의 구성원을 선정한다.

이해관계자	직접적인 공급자 관계	법 - 제도 관련성	유통채널 의존성	기타	종합 우선 순위
민간부분	A기업				
	B기업				
	C기업				
공공부분	A부처				
	B부처				
	C부처				

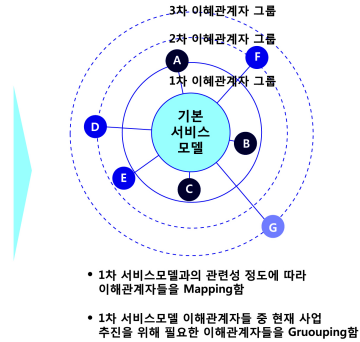


그림 4-7. 이해관계자 파악을 위한 프로세스 사례
(서비스디자인활용가이드북, 베타리서치앤컨설팅, 2009)

또한, 사업의 총괄책임자를 임명한다. 이와 관련하여 최근 디자인분야에서는 다양한 분야의 디자인개발 관련문제를 종합적 관점에서 설계하고 실행하고 피드백 하는 데에 총체적인 책임을 갖는 의사 결정자를 디자인챔피언 (Design Champion)이라 칭하고 있다⁵⁶⁾. 많은 기업들이 디자인경영자로서의 최고 경영층의 수준에서 의사결정권한을 부여함으로써 총체적으로 디자인 문제를 해결하고 일괄적인 디자인을 진행할 수 있도록 해 주고 있다. 공공디자인사업실행에 있어서도 마찬가지로 장기적이고 총체적으로 모든 관련 자원들이 일관성을 갖추고 공공디자인으로 실행되기 위해서는 다양한 분야와 다양한 업무영역에서 발생하는 불일치에 관한 문제를 해결해야 하며 이는 특정 조직이기 보다는 공공디자인과 관련하여 도시 이미지를 관리하는 최고 경영층의 수준에서 의사결정권한을 가지고 모든 문제를 해결해 나가는 디자인관리자가 필요하다. 공공디자인사업에서는 그 기획 단계에서부터 디자인관리자

56) Angela Dumas & Henry Mintzberg, "Managing the Form, Function, and Fit of Design", Design Management Journal, vol.2 no.3, Summer 1991, pp.26~31

의 역할을 하는 인력을 확인하고 사업의 총체적인 디자인관리자로 공식적 임명이 필요하다.

두 번째, 사업추진체계의 활동내용을 정리한다. 이 과정에서는 이해관계자 명부를 중심으로 구성원의 관계 및 유지를 위한 프로그램을 선정하고 사업추진체계를 위한 Relationship Matrix등 사업을 수행하는 과정에서 필요한 관계도를 개발하여 시각적으로 용이하게 추진체계의 업무와 관계를 파악하도록 한다. 또한 사업추진체계는 시민참여를 위한 참여디자인제도의 유형을 결정하여 시민이 공공디자인사업의 진행과정에서 소외되지 않도록 제도적으로 계획하여야 한다. 기획단계 부터 시민의 의견을 반영하기 위해서는 추진체계가 함께하는 주민 워크숍이나 지역주민의 의견 수렴을 위한 주민디자인제도, 주민과 전문가의 Co-work시스템을 설계하여 시민의 의견수렴 과정이 형식적이지 않도록 하는 것이 필요하다. 또한 공공디자인사업 수행의 모든 공정에 시민이 참여하여 향후 시설의 유지관리와 운영을 위한 주체로서의 발판을 마련하는 것도 중요하다. 참여디자인 방식은 디자인게임, 주민제안 디자인제도를 적용하고 시민위원회를 추진체계에 구성해야한다.57)

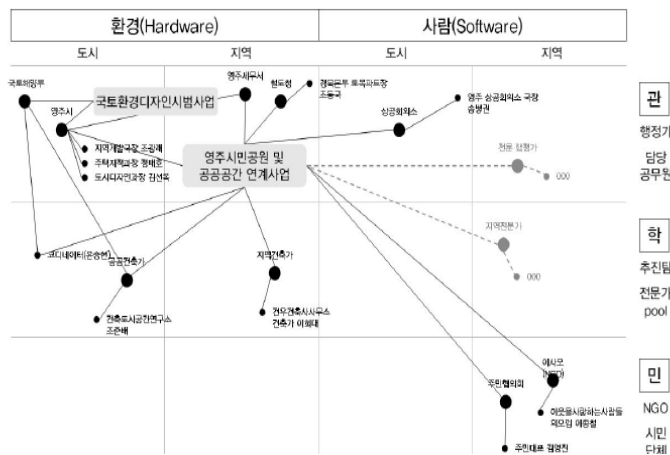


그림 4-8. 인적자원네트워크 매트릭스
(행안부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구, 2010)

57) AURIT, 공공건축의 가치 향상을 위한 정책방향과 추진방안, 2008, p.167

세 번째, 사업추진체계의 활동을 실행하기 위해서는 체계적인 활동프로그램과 이를 지원하는 매체의 계획이 필요하다. 사업의 필요성 판단과정에서 제시된 사업의 전반적인 비전이나 방향성을 사업추진체계와 조직적으로 연계해 조직 내 구성원과 효과적으로 공유하는 것이 중요하다. 이 과정에서는 브랜드경영에서 사용되는 ‘침투 프로세스’의 방법론을 고려해 볼 수 있다. ‘침투 프로세스’라는 것은 이벤트, 연수, 기법 등의 다양한 침투 계획을 연속적으로 조합하고 실행함으로써 브랜드 구축의 원동력이 되는 내부의 의식 개혁을 불러일으키고, 브랜드의 약속을 사원, 조직의 사명으로서 가능하게끔 하는 것을 목적으로 한다.⁵⁸⁾

1-3. 전략의 수립단계

전략을 수립하는 과정은 크게 자료수집 및 분석, 목표 및 범위의 설정, 전략의 수립 3단계를 거쳐 진행된다. 효과적인 전략을 수립하기 위해서는 사업의 필요에서 확인된 사명을 확인하고 관련된 환경을 분석하기 위한 다양한 측면의 자료를 조사한다. 수집된 자료는 다양한 측면에서 분석되어 사업에 필요한 목표와 범위를 설정하고 이를 실행하기 위한 전략을 수립한다. 공공디자인사업의 효율적인 수행을 위해서는 이 과정에 조사목록과 전략수립의 프로세스를 제공하여야 한다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							
요사항목	실행과정	A	B	C	D	E	F	G	실행항목
1-3-1. 자료수집 및 분석		√	√	√					사업의 내부/외부적인 환경을 파악하고 사업의 문제점을 도출
1-3-2. 목표 및 범위설정		√	√	√					사업의 현재위치를 근거로 포지셔닝을 설정하고 사업의 목표 및 범위를 설정
1-3-3. 전략의 수립		√	√	√					전략의 단어, 사업의 주요타깃을 설정하고 핵심역량을 명확하게 설정하기 위한 통합메시지를 정의하고 사업의 기본전략을 구축

표 4-3. 전략의 수립 과정의 세부 실행요소

58) (주)하쿠호도 브랜드 컨설팅, 회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영, 원앤북스, 2011, p.150

① 자료수집 및 분석

현재 대부분의 공공디자인사업의 기획단계 사전조사는 전담부서에서 유사선진사례를 검토하여 진행한다. 그러나 사업을 위한 사전조사는 사업의 최종성과물에 많은 영향을 미치는 기획단계의 과정이다. 따라서 타당한 예산배정과 시간을 필요로 하는 과정임을 인식하고 사전조사단계의 체계적인 지원을 시행하여야한다. 또한 이를 통해 공공디자인사업 추진의 합리성과 실행 가능성, 디자인품질에 대한 자료를 수집해야하며 사전조사를 위한 기준, 전문적 검토 방안, 시민참여의 단계 등을 계획하여야한다. 자료수집 및 분석의 단계에서는 사업의 목표에 포커스를 맞추어 진행되어야하며 체계적인 사전조사를 위해서는 다음과 같은 과정이 필요하다.

첫 번째, 사업을 둘러싼 환경을 분석하여 내부적인 환경을 파악한다. 포럼, 세미나 등의 사업에 대한 협의내용을 조사하여 사업에 대한 정책을 파악하고 문화생태지도 작성과 같은 관련자료 Map작성을 통해 사업에 대한 히스토리와 현황을 조사한다. 또한 설문을 통하여 이미지, 선호도 등의 사업에 대한 사용자를 조사하고 사업관련 이해관계자와의 인터뷰를 통하여 사업에 대한 태도와 필요성의 인식에 관한 인구통계학적 자료를 수집한다. 내부적인 환경 파악을 위한 방법으로는 문화생태지도(Culture Ecology map), 인터뷰(Interview), 심층인터뷰(In-Interview), 설문조사(Questionnaire) 등을 활용할 수 있다.

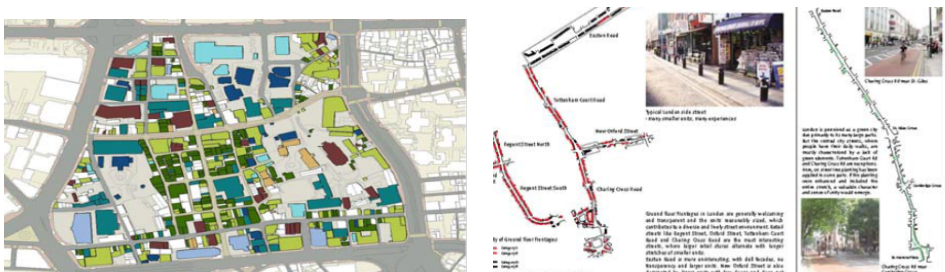


그림 4-9. 문화생태지도 작성 사례
(행정안전부, 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구, p.80)

두 번째, 기존의 공공디자인에 관한 현황과 사업에 대한 벤치마킹을 통해 동

향을 파악하는 등 사업의 외부환경을 파악한다.

세 번째, 사업의 내부적인 환경과 외부적인 환경에 관한 자료가 수집이 되면 사업의 문제점을 도출하고 과제를 정의한다. 이때에는 사업의 문제에 관한 구조를 시각화하는 도구로써 생태지도(Ecology map, Actor map)등이 활용될 수 있다.

② 목표 및 범위 설정

사업의 대상이 정해지고 관련된 사전조사가 이루어지면 우선 이를 추진하는 이유와 목적을 정확하게 제시하여야 한다. 사업은 목표는 구체적인 행동지침을 포함하는 것이어야 하며 일관성이 유지되어야 한다. 또한 구체적으로 실행될 내용과 시간, 그리고 공간적 범위를 고려하여 사업의 범위를 구체적으로 지정해야 한다. 이 단계에서는 정의된 사업의 과제를 중심으로 디자인문제를 정의하고 요인을 구조화하여 사업의 포지셔닝을 설정하여 과제에 대한 사업의 목표 및 범위를 설정한다. 목표 및 범위의 설정단계는 다음과 같은 세부과정을 포함한다.

첫 번째, 전단계인 사업의 자료수집 및 분석의 단계에서 설정된 문제를 바탕으로 사업을 디자인의 측면에서 분석하여 공공디자인 개념으로 문제를 재 정리하고 디자인으로 해결할 수 있는 방안을 모색한다. 다음으로는 디자인 과제와 요인을 분석하여 구조화함으로써 사업의 포지션을 설정하는 근거를 발견한다. 이 과정에서 디자인과 관련된 이슈들을 분석하고 과제를 분석하는 기법들이 활용될 수 있다.

두 번째, 포지셔닝을 설정한다. 포지셔닝은 전통적으로 마케팅 분야에서 경쟁 환경 내에서 추구해야 할 전략의 일환으로서 다루어온 개념으로 경쟁우위 달성을 위한 경쟁자의 제품과 다르게 인식되도록 마케팅믹스를 사용하여 고객의 마음속에 제품의 정확한 위치를 심어주는 과정을 의미한다.

포지셔닝 전략은 목표시장에서 경쟁우위 달성을 위해서 꼭 필요한 수단이 된다. 즉, 공공디자인에서는 사업의 성공을 달성하기 위하여 기타 공공디자인사

업과 다르게 인식되도록 사업의 정확한 위치를 심어주는 과정을 의미한다 할 수 있다. 이러한 포지셔닝의 개념은 사업의 강력한 전략수립을 위하여 반드시 필요한 요소이며 성공적인 사업의 근원으로 작용할 수 있다.

공공디자인에서는 현재 사업대상지에 대한 불만족과 문제의 원인을 파악하고 같은 범주의 선진사례를 조사하여 대상 사업의 포지션을 개발함으로써 보다 나은 공공공간 환경을 구축할 수 있다. 포지셔닝 분석은 주로 포지셔닝 맵(Positioning map)을 통한 진단방법이 활용되고 있다. 사업의 포지셔닝은 지역적 맥락의 도시디자인과 도시 비전과의 관계 속에서 일관된 이미지를 형성할 수 있는 체계적인 전략방향이 설계되어 있는지를 검토하고, 기타 공공디자인 사업과의 관계에서의 위치와 적합성을 평가하여 조율하고 피드백하여 최종적으로 구축한다.

세 번째, 앞의 단계에서 사업의 과제에 대한 구조화의 포지셔닝을 근거로 조직의 목표를 설정하고 사업을 활용하여 새로운 비전과 가치를 창출할 목표와 범위를 최종적으로 선정한다.

③ 전략의 수립

공공디자인사업에서 전략은 사업의 접근방법을 의미하여 사업의 목표, 정책, 행동을 연결하는 실천계획을 뜻한다. 특히 기획단계에서는 사업의 거시적인 목표와 범위의 맥락에서 기본방향을 설정해주며 실행단계의 디자인개발전략 과정에 지침을 제공해 준다. 기획단계의 전략수립 단계는 사업의 목표, 정책, 그리고 디자인개발과정을 긴밀한 실체로 연결해주는 계획단계로 구체적인 사전조사에 의한 사업의 현황과 사업목표를 기준으로 사업의 지속적인 진로를 제공하는 역할을 한다. 전략을 수립하는 과정은 여러 가지 방법론이 있으나 본 연구에서는 지역을 하나의 브랜드로 인식하고 브랜드를 전략적으로 경영하는 측면에서 설명하는 브랜드경영의 이론을 토대로 다음과 같은 과정을 제시한다.

첫 번째, 사업이 목표하고 있는 비전이나 지역의 자산을 축약하고 공공에게

전달할 수 있는 가치가 있는 전략을 구축하기 위해서는 ‘사용자들에게 무엇을 전달할 것인가’보다 ‘무엇을 남길 것인가’라고 하는 관점에서 언어(단어)를 설계⁵⁹⁾하며 그로부터 전략의 설계가 시작된다.

두 번째, 전략의 수립과정에서 대상공간의 주요 사용자를 확인할 필요가 있다. 공공디자인사업은 주요대상이 공공이라는 익명성의 성격을 가지고 있기는 하지만 사업의 위치에 따라서 주요 대상이 되는 사용자가 있다. 이러한 타깃을 특정화하고 속성과 라이프스타일을 구체적으로 묘사한다.

세 번째, 핵심역량의 명확화, 통합메시지 정의하여 전략의 구축을 구체화한다. 지금까지 조사된 자료와 가치단어, 타깃이 요구하는 가치 등을 바탕으로 각각의 가치요소의 흐름을 정리·집약하여 사업의 가치를 규정한다. 이때에 효과적으로 단계를 수행하기 위해서 가치규정을 비주얼화 하는 도구로 ‘브랜드부채’를 사례로 들 수 있다⁶⁰⁾.

네 번째로는, 통합메시지로 규정된 가치에 대한 지역의 문화, 이념과의 일치성을 판단하고 전략의 방향에 대한 디자인 제 원칙을 설정하여 사업의 기본 전략을 구축한다. 이 과정에서는 전략의 지침서를 작성하고 상부의 승인을 득한다. 전략의 지침서는 유사사업의 사례를 통하여 초안을 작성한 후 구체적인 사항을 보완하여 작성하고, 상부로부터 지침서의 내용을 동의 받는다.

1-4. 사업의 타당성 검토

타당성 검토는 사업의 시간, 예산, 구조와 기술을 평가하고 사업의 진행여부를 결정하는 단계이다. 이 과정에서는 협의를 통한 객관적인 검토가 이루어져야 한다. 타당성 검토는 사업의 목표와 비전에 대한 실현가능성을 측정하는 것이며 위치의 우선권이나 변화의 요인과 같은 사업에 관련된 제반요소들을 발견하게 된다.

59) (주)하쿠호도 브랜드 컨설팅, 회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영, 2011, pp. 86~87

60) Ibid, pp.100~101

A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원

실행과정	요소항목							실행항목
	A	B	C	D	E	F	G	
1-4-1. 타당성 검토 형식구성		√						사업의 타당성 검토를 위한 인원과 검토의 형식 결정
1-4-2. 타당성 검토 내용구성	√	√	√					사업의 타당성 검토를 위한 내용구성
1-4-3. 타당성 검토 실행방안		√						타당성 검토를 실행하기 위한 방법 제시

표 4.4. 사업의 타당성 검토 과정의 세부 실행요소

사업의 타당성을 검토하기 위해서는 공식적인 검토의 절차를 제공하여야 한다. 이를 위해서는 검토의 형식, 구성인원, 내용, 과정, 실행방법 등이 설명되어야 하며 다음과 같은 3단계의 과정으로 설명할 수 있다.

첫 번째, 사업의 타당성을 확보하기 타당성검토의 공식적인 절차를 구성하여야 한다. 이 과정은 디자이너, 자산, 차트전문가, 부동산감정인, 계획가 등의 전문가의 지원을 받는 것으로 이러한 전문적 검토의 효율성에 관한 사례를 준비하여 과정을 공식화하고 전문가 검토의 공식적인 절차를 수립한다.

이 과정에서는 검토를 위한 별도의 인원을 구성하는 것이 필요한데 이때에는 사업의 필요성판단의 방법을 활용할 수 있다. 또한, 사업의 추진주체의 구성원을 포함한 협의회를 구성하여 사업의 진행에 관련된 이해관계자가 동의하여 진행할 수 있도록 하며 전문가 집단을 구성하여 검토의 과정을 거치도록 해야 한다.

두 번째, 사업의 타당성을 검토하기 위한 내용의 구성이다. 사업의 예산, 필요성, 사이트 등 사업의 특성에 맞는 검토사항들을 점검해야 한다. 이 과정에서는 사업의 전략수립내용을 바탕으로 사업의 우선시되는 최고이슈, 사업의 실행과정에서 예측되는 위험과 제한사항, 사업의 수행과정 상 매니지먼트의 스케줄, 사업의 일정상 제한사항과 법적인 제한사항을 검토한다⁶¹⁾.

61) CABE, Creating excellent buildings 내용 적용

세 번째, 사업의 타당성 조사가 착수되면 사업에 관한 내용의 기술적인 도표, 다이어그램, 문서화 등으로 기술적인 검토를 거치고, 예산의 적정성, 사업의 구성요소와 프로그램을 분석하여 타당성을 수정 한다.

그리고 최종적으로 사업의 타당성 조사에 관한 서류를 작성하여 상부의 공식적인 사업의 타당성을 인정받는다. 한편, 사업의 타당성을 평가하기 위해서는 평가를 위한 문서를 활용하면 효과적일 수 있다. 이 과정에는 평가를 위한 장치로서의 체크리스트와, 관련 전문분야의 적합성 여부를 검토할 수 있는 조정 목록이 활용될 수 있다. 미국에서는 사업초기 평가과정에 PDRI⁶²⁾를 활용하여 프로그램개발 계획안의 장단점을 체계적으로 파악하며 사례는 다음과 같다.

SECTION I - BASIS OF PROJECT DECISION							
CATEGORY Element	Definition Level					Score	
	0	1	2	3	4		5
A. MANUFACTURING OBJECTIVES CRITERIA (Maximum Score = 45)							
A1. Reliability Philosophy	0	1	5	9	14	20	
A2. Maintenance Philosophy	0	1	3	5	7	9	
A3. Operating Philosophy	0	1	4	7	12	16	
CATEGORY A TOTAL							
B. BUSINESS OBJECTIVES (Maximum Score = 213)							
B1. Products	0	1	11	22	33	56	
B2. Market Strategy	0	2	5	10	16	26	
B3. Project Schedule	0	2				10	
CATEGORY B TOTAL							
C. PROJECT MANAGEMENT (Maximum Score = 10)							
C1. Project Management	0	1	2	3	4	5	
CATEGORY C TOTAL							
D. CONSTRUCTION MANAGEMENT (Maximum Score = 10)							
D1. Construction Management	0	1	2	3	4	5	
CATEGORY D TOTAL							
E. VALUE ENGINEERING (Maximum Score = 27)							
E1. Process Simplification	0	0				8	
E2. Design & Material Alternatives Considered/Rejected	0	0				7	
E3. Design for Constructability Analysis	0	0	3	5	8	12	
CATEGORY E TOTAL							
Section I Maximum Score = 499				SECTION I TOTAL			
Definition Levels 0 = Not Applicable 2 = Minor Deficiencies 4 = Major Deficiencies 1 = Complete Definition 3 = Some Deficiencies 5 = Incomplete or Poor Definition							

그림 4-10. PDRI활용의 사례,
(G. Edward Gibson, PDRI Revised, p.8)

62) Construction Industry Institute, 1996

1-5. 공식적 프로세스 수립 ★

효과적인 디자인의 품질관리를 위하여 공식 프로세스의 수립은 매우 중요하다. 특히, 예산의 전문가 검토 계획, 발주방식 계획, 디자인품질 관리계획, 일정계획 등 세부 지침을 공식적인 협의과정을 통해 명확하게 제시하여 수행과정에서의 원활한 품질제어의 기능을 수행할 수 있도록 제도적인 장치를 마련해야 한다.

본 연구에서는 공공디자인사업의 수행 과정에 요구되는 요소를 다음과 같이 제시하고자 한다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							
실행과정	요소항목	A	B	C	D	E	F	G	실행항목
	1-5-1. 전담 조직구성			✓			✓	✓	
1-5-2. 조직내부 협력관계 계획			✓			✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> • 유관부서의 확인과 구성형식 결정 • 팀별역할 및 책임설정 • 유관부서와의 업무를 위한 정책
1-5-3. 예산계획				✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> • 계약예산측정 및 변수측정 • 전문가 검토 • 라이프사이클 비용산정과 예산확정
1-5-4. 일정계획				✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> • 단계별활동을 정의하고 배열하여 일정을 개발
1-5-5. 정보관리계획				✓	✓			✓	<ul style="list-style-type: none"> • 사업의 홍보를 위한 정보의 계획 • 사업의 수행을 위한 정보의 공유 • 사업의 활용을 위한 정보자원 계획
1-5-6. 발주방식계획			✓		✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> • 디자이너선정 및 기타 수행과정의 발주방식에 대한 계획
1-5-7. 디자인품질관리계획			✓	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인의 품질을 관리하기 위한 인원, 내용, 절차, 방법 등을 계획
1-5-8. 협의를 통한 내용 승인			✓		✓				<ul style="list-style-type: none"> • 디자인품질을 확보하기 위한 세부적인 요소의 지침을 확보하고 이를 공식적인 협의과정을 통해 승인

표 4-5. 공식 프로세스 수립 과정의 세부 실행요소

① 조직구성

공공디자인사업의 효율적 실행을 위해서는 주관부서 인력자원의 설계와 배치가 무엇보다 중요하다. 현재 공공디자인의 행정관리 조직은 대부분 주관부서의 담당자가 사업을 전문적으로 지휘하고 감독하는 체제이다. 이는 기능적 조직구성의 형태로서 전문적이고 개별적인 문제의 해결에는 효율적이지만, 공공디자인사업과 같이 도시의 이미지를 구축하는 차원의 통합적이고 계열 및 사업부간 업무의 조정과 조율이 필요한 관리체제에서는 한계와 미비점을 나타낸다. 따라서 사업의 특성에 맞는 융통성 있는 인적자원의 계획이 보완되어야 한다. 사업의 실행을 위해서는 사업을 위한 공식적인 조직의 설계에서부터 내부 전담조직의 구성과 관리를 위한 내용적 계획이 필요하다.

첫 번째, 현재 공공디자인사업의 대부분은 전담부서의 전담인력이 사업을 담당한다. 그러나 사업의 규모와 성격에 따라서 사업에 필요한 구성원이 보다 다양한 유형으로 구성될 수 있으므로 시작과 동시에 공식적인 전담조직에 대한 설계가 필요하다. 전담조직은 기존조직을 활용하거나 새로운 조직을 구성하는 형태로 이루어질 수 있다.

특히 최근에는 상황에 따라 프로젝트별로 팀을 구성하여 운영하는 프로젝트 팀 구조가 활용되고 있으므로 기존 전담인력의 사업진행에 따른 과업의 부담과 공공디자인 행정담당 조직의 전문성 부족에 따른 문제점을 보완할 수 있다.

두 번째, 전담조직의 사업에 대한 내용의 이해과정이 수반되어야 한다.

전담조직은 사업에 관련된 필요한 정보를 모두 가지고 있어야하고 사업에 관련된 이해관계자를 파악하고 있어야하며 비용과 위험, 가치를 파악해야한다. 또한 사업관련 브리핑이 사례, 비전, 품질과 비교하여 목표와 일치하는가를 평가할 수 있어야한다.

세 번째, 사업에 관한 조직이 공식적으로 구성되면 사업의 수행을 책임지는 업무담당자가 필요하다. 업무 담당자는 주관조직의 공공디자인사업실행의 일괄적인 업무체제와 지원체제를 확보하고, 디자인리더와의 일원화된 연계, 전

사적 관리자와 소통하는 업무체계 등 업무의 수행에 관한 내용과 조직 구성 원 중 우선적으로 명령할 수 있는 권한이 부여되어야한다⁶³⁾.

② 조직내부 협력관계계획

공공디자인사업은 공공공간의 환경을 구성하는 다양한 요소들을 합리적, 기능적, 심미적으로 계획하는 사업이다. 도시의 공공의 환경은 장소로서의 물리적, 기능적 특성 등 다양한 환경적 여건을 가지고 있으며 지자체의 조직들은 각각의 전문적인 영역으로 분류되어 도시를 체계적으로 관리한다. 따라서 공공 디자인사업은 디자인부서의 주관으로 진행되어야하나 그 특성상 해당 사업의 유관부서와의 긴밀한 관계를 통한 사업의 진행이 무엇보다 중요하며 협의가 이루어지지 않은 사업은 시공과정의 시설물 구축에 있어서 다양한 문제점을 야기할 수 있다.

체계적인 유관부서와의 협력을 유도하기 위해서는 사업의 기획단계에서부터 유관부서와 사업에 관련된 담당인력이 공식적으로 지정되어 있어야 하며 유관부서가 참여하는 업무의 구체적인 내용과 공식적인 스케줄이 계획되어야 한다. 또한 유관부서간의 문제와 논쟁을 다루는 공식적인 절차가 제공되어야 하며 협의를 위한 공식적인 시간이 지원되어야 한다.

첫 번째, 사업의 대상 유관부서를 확인하기 위하여 사업의 요구되는 항목과 역할을 파악하고 유관부서의 관련사업의 진행 상태를 파악해야한다. 이 과정에서 관련부서의 목록을 작성하여 관계의 특성을 분석하고 유관부서의 우선순위를 도출하여 유관부서를 파악한다. 다음으로는 관련부서의 현황을 파악하기 위하여 유관부서의 현재 구상중인 사업과 관련되는 사업의 진행 상태를 파악하고 그들의 커뮤니케이션 방식을 파악하여 유관부서를 분석한다. 이 과정에서 유관부서의 관계를 시각화하기 위한 방법으로 이해관계자 맵(Stakeholder map)이나 서비스 맵(Service map)등의 기법이 활용될 수 있다.

다음으로는 부서협의체계의 구성형식을 결정해야한다. 구성형식은 관련부서의 협의체인 TF팀, 부서 간 상호협약, 전문가 조직 중심의 협업체계 등의 유형으

63) 김은영, 브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한 연구, 2008, p.123

로 나타날 수 있다⁶⁴⁾.

두 번째, 유관부서의 팀별 역할 및 책임을 설정하는 과정이 필요하다. 이 과정에는 업무계획도를 작성하고 조정목록을 활용할 수 있다. 서로 다른 부서의 원활한 협업을 위해서는 관련부서들이 협업에 관련된 일종의 ‘약속’인 업무계획도를 작성하여 문서화하고 부서간의 역할과 책임을 명확하게 하기 위한 조정목록을 작성할 수 있다.

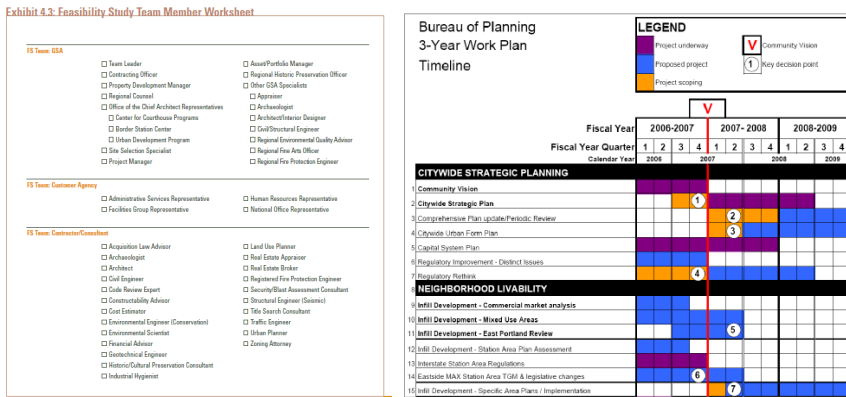


그림 4-11. 업무계획도 사례 (www.portlandonline.com)

세 번째, 유관부서와의 업무형태와 팀워크 형성을 위한 이벤트 등 업무관계를 형성하고 문서검토일정, 정기회의 일정, 심의일정 등 유관부서와의 지속적인 협의 시스템 일정을 계획하고 이를 문서로 공식화하여 업무 이행 절차와 관련된 규칙을 제정한다.

이와 더불어 디자인샤레트, 워크숍, 세미나, 보상제도 등 자유로운 협업을 위한 다양한 제도를 마련하여 현재 우리나라 기관에서 대부분 이루어지고 있는 협조 공문 등 상호간의 형식적인 검토 형식의 단점을 보완할 도구를 마련한다. 사업에 무리가 가지 않는 범위내의 협업을 위한 이벤트는 관련 부서의 아이디어를 적극적으로 수렴하여 보다 긍정적인 사업의 결과를 기대할 수 있다.

64) Ibid, p.69

③ 예산의 계획

사업의 규모와 조직이 결정되면 소요되는 비용을 추산하고, 구체적인 예산을 확보한다. 이 과정에는 신뢰할만한 자료에 따라 구체적인 계획이 가능하므로 기존의 추진된 사례를 활용한다. 예산의 초안을 수립하는 과정에는 단계별 벤치마킹을 활용할 수 있으며 기본예산의 영향력을 이해하고 변수를 예상하여야 한다. 예산을 수립하는 과정을 다음과 같은 단계로 설명할 수 있다.

첫 번째, 사업의 단계별로 소요되는 업무와 이에 따른 비용을 추산하여 계약 예산을 측정한다. 이 과정에서는 프로젝트 활동들을 완수하기 위해서 필요한 금전적 자원의 근사치를 개발한다.

즉, 기획단계에서는 사전조사, 전문가평가 등을 위한 협의과정에 소요되는 비용, 인건비, 진행비를 산정하고, 실행단계에서는 디자인개발비용 (용역수행과정의 비용)에 관련된 제반 비용을 산정한다. 또한 기타 관련 실행비용을 산정하는데 전문가비용, 투자기금, 물가상승률, 부가가치세, 착수비용, 평가비용, 스태프 비용 등을 포함⁶⁵⁾한다. 이 과정에서는 전문가 판단, 사례를 통한 유사추정, 품질비용 등 프로젝트 비용관리의 비용추정의 도구적인 기법들을 활용할 수 있다⁶⁶⁾.

두 번째, 사업을 진행하는 과정에서 나타나는 많은 변수를 추정한다. 특히 디자인개발 사업은 원하는 품질의 디자인을 위한 변수값을 측정하기 위하여 사업의 추진 상 다양하게 시행될 수 있는 활동과 매니지먼트의 활용을 위한 변수 값을 추정해야 한다.

세 번째, 공공디자인사업은 해당 공간의 물리적 사회적 변화에 의하여 발생하는 라이프사이클이 존재한다. 사업의 예산을 계획할 때 이러한 공공디자인의 라이프사이클을 이해하고 그에 수반하는 비용(Life cycle cost)을 산정해야 한다. 이를 위해서는 디자인개발의 활용기간과 업그레이드의 기준과 비용을 산정하여 이를 위한 예산이 포함되어야 한다. 이러한 과정을 통해 각 단계에 소

65) CABE, Creating excellent buildings-planning your budget

66) 고석하, R&D 프로젝트 관리, 2010, p.200

요되는 비용을 집계하고 전문가 판단을 통하여 예비분석하고 예산을 결정한다.

④ 일정계획

사업의 일정은 사업을 적시에 완료하기 위해 필요한 단계별 소요되는 기간과 관련한 계획을 수립하는 것으로써 다음과 같은 단계로 일정을 계획할 수 있다.

첫 번째, 사업의 단계별 활동을 정의하는 과정은 사업의 결과물들을 생산하기 위해서 수행되어야 하는 구체적 행위들을 식별한다. 이를 위해 사업의 프로세스를 근거로 단계별 활동목록을 작성하고 활동의 속성을 정리하여 구체적인 활동에 필요한 행위들을 정의하여 이정표가 될 수 있는 목록을 작성한다.

두 번째, 사업의 단계별 활동들 간의 선후 관계를 식별하고 기록한다. 처음과 마지막을 제외한 모든 활동들은 최소한 하나의 선행자 (Predecessor)와 후행자(Successor)를 갖는다. 배열하기는 프로젝트 관리 소프트웨어를 사용하거나 또는 수작업으로 진행할 수 있다.

세 번째, 어떠한 자원(사람, 장비, 물건)이 필요한가와 필요한 각 자원의 양 및 프로젝트 활동 수행에 각 자원을 사용할 수 있는 시기에 대하여 결정한다. 또한 각 활동을 추정된 자원을 이용하여 완수하기 위하여 필요한 작업 기간의 대략적인 수를 산정한다. 이 과정에서는 활동의 자원 요구사항을 전문가 판단이나 선행사례에 따라 추정하는 등의 방법이 있다.

네 번째, 사업의 단계별로 소요되는 활동 순서, 기간, 자원소요량, 일정 제약 등을 분석하여 일정을 개발한다. 이 과정에는 사업의 일정 기준선을 제시하고 일정자료를 산출하며 일정 작성을 위한 전문적인 분석기법과 도구들이 활용될 수 있다⁶⁷⁾.

67) Ibid, pp.158~162

⑤ 정보관리계획

사업을 수행하는 과정에서 이해관계자간의 의사소통은 필수적으로 발생한다. 그러나 현재 대부분의 기관에서 공공디자인사업 수행 시 발행되는 의사소통을 위한 정보자원이 계획적으로 관리되지 않고, 필요 시 즉각적인 협의과정을 통해 사업의 정보를 전달하고 있는 실정이다. 다양한 인적 자원으로 구성되는 디자인 조직 내에서는 커뮤니케이션의 활성화 정도가 곧 디자인의 생산성과 질적 수준에 지대한 영향을 미치게 된다⁶⁸⁾. 이와 더불어 효율적인 사업의 관리 및 협의 시민참여 등에서 정보관리 시스템은 사업이 원활하게 진행되고 유지되도록 커뮤니케이션의 역할을 수행한다. 공공디자인사업의 수행을 위해 정보의 관리는 다음과 같이 3가지 단계로 설명할 수 있다.

첫 번째, 정보는 공공디자인사업의 기획단계에서부터 시스템으로 구축되어서 다양한 방법으로 관련 인력들에게 홍보되고 교육되어야 한다. 이를 위해서는 최상의 장비를 통한 전사적 네트워크의 구축으로 ‘사업의 메신저(Project Messenger)’의 역할을 하여야 한다. 컴퓨터 네트워크를 이용하여 사업에 관련된 정보가 흐르고 기획 및 디자인에 관련되는 모든 활동이 공유가 가능하도록 커뮤니케이션의 조건을 형성하여야 한다. 특히, 기획단계의 사업 착수 전 자료조사 과정에서 고객 및 지역사회와의 소통을 위한 커뮤니케이션 계획을 수립해야한다. 이 과정에서 지역미디어를 활용하여 전반적인 이해와 교육, 의견제시를 위한 장치를 마련한다면 시민의 의견수렴 및 사업의 홍보를 위한 효과를 나타낼 수 있을 것이다.

두 번째, 정보를 공유하여야 한다. 사업의 진행상황과 단계별 피드백의 개선 정보를 공유하여 유관부서에 대한 팀별 작업을 지원하고 기존에 축적된 사업의 노하우를 공유하여 인력조직의 변화에 유기적으로 대처해야 한다. 이를 위해 공공디자인 사업의 관리체계에 따른 매트릭스, 프로그램 매트릭스, 인적자원 매트릭스 등의 작성이 활용될 수 있다.

68) M.Fleisher and J.K.Liker, 'The Hidden Professionals: Product Designers and Their Impact on Design Quality', IEEE Transactions on Engineering Management, vol.39. no.3 August 1992, pp.254~262

세 번째, 정보는 사업관련 주체별로 활용 가능하도록 관리되어야 한다. 디자인 관리자, 주관부서, 유관부서, 아웃소싱인력, 공공시민이 사업의 과정을 인지하고 활용해야 한다. 각 주체별로 활용 가능한 정보관리 프로그램을 디자인하고 이들 간의 네트워크를 구축하는 것이 공공디자인사업의 성공적인 완성을 위해 중요한 관리요소가 된다.

⑥ 디자인품질 관리계획

현재 공공디자인사업 수행의 과정에서 디자인에 관한 평가와 관리는 각종 보고회, 심의, 자문, 디자인협의 등 각 단계별로 필요시에 협의체계를 구축하여 운영하고 있다. 그러나 각종 보고회 및 협의에 관한 시스템은 단계별로 구성 인원이 변경되거나, 정기적으로 시행되지 않아 일괄적인 검토가 어려운 상황이다. 그러나 디자인의 품질은 공공디자인사업의 성공을 좌우하는 결과물에 관한 것이므로 이를 위한 전문적인 관리의 체계를 구축하는 것이 필요하다.

CABE의 경우 디자인리뷰(Design Review)를 통해 설계단계에서 디자인의 미흡한 부분에 대해 지적하여 개선될 수 있도록 지원하는 제도를 운영하고 있다. 본 연구에서는 디자인리뷰 시스템의 사례를 활용하여 디자인품질관리 체계의 과정을 설명하고자 한다. 디자인의 품질관리를 위해서는 다음과 같은 단계로 설명할 수 있다.

첫 번째, 공공디자인사업의 디자인품질을 위한 관리체계는 관련분야의 전문가들을 중심으로 사업의 성격에 맞도록 공식적인 형식이 구성되어야 한다.

영국의 경우 Design Review를 통해 지역 환경에 영향력이 높은 공공부문의 프로젝트를 필수 대상으로 관리하며 민간부문의 프로젝트는 신청 받은 프로젝트에 한하여 시행하고 있다. 디자인리뷰의 패널 구성은 프로젝트 규모와 활용정도 위치에 따라, 'National', 'Regional', 'Sub-Regional', 'Local' 등으로 분류되어 각 패널별 건축, 도시계획, 설계, 조경, 행정 등 관련분야의 전문가가 프로젝트별로 사업과 관련 없는 인원으로 구성되어 6~8명이 패널멤버로 참여한다. 패널은 공개적으로 선정되며, 공식적인 비용이 지급된다.

이때에 패널은 비 상업적이어야 하며, 지역의 권한 내의 계획을 검토할 수 있어야 하고 여러 공공디자인을 기본으로 여러 학문분야를 수용할 수 있는 구성원이어야 한다. 또한 다른 패널을 관리하는 별개의 관리자도 포함이 되어야 한다⁶⁹⁾.

두 번째, 공식적인 패널 수립이 끝나면 관리체계의 활동방법과 내용을 결정한다. 디자인리뷰는 프로젝트의 규모, 중요도에 따라 ‘프레젠테이션 패널리뷰’, ‘내부패널리뷰’, ‘데스크탑 리뷰’로 구분하여 운영하고 설계안에 대한 발표와 토론으로 진행된다. 이러한 토론사항은 회의록에 기록되고, 최종 리뷰 보고서는 문서로 정리된다. 리뷰 결과는 3가지 형태로 제시된다. 설계안이 양호한 경우 녹색, 상당한 수정이 요구되는 경우 황색, 설계안의 전면적인 제고가 필요한 경우 적색으로 평가되고, 적색으로 판명된 경우, CABE는 반드시 사유를 명확히 기술하여 설계자에게 알리도록 한다.

디자인 리뷰는 최초의 회의 진행 후 지속적인 관리를 매우 중요시하며, 리뷰를 통해 계획안이 수정된 경우 그 결과물에 대한 재검토를 필수적으로 통과하도록 규정하여 관리하고 있다. 또한 리뷰 결과에 대해서는 웹사이트에 게재하여 다른 프로젝트들이 참고할 수 있도록 하며, 이러한 과정을 공개함으로써 좋은 디자인의 기준과 업무 프로세스에 대한 정보를 제공하고 공유한다⁷⁰⁾.

세 번째, 디자인을 위한 미팅은 디자인개발의 단계별로 정기적으로 계획되고, 전원의 참석이 요구된다. 또한 사업의 미팅을 위한 자료는 미리 전문가 패널에게 발송되어 사전 검토를 위해 제시되어야하며, 전문가는 이를 토대로 디자인에 유용한 자료를 조사하여 조언을 해야 한다.

또한 협의를 위한 장소를 고려해야 한다. 지정된 장소에서 규칙적으로 협의를 진행하거나 필요시는 사업의 위치를 검토하기 위하여 사업의 대상지 근처에서 협의를 진행하기도 한다.

69) CABE, Design Review, Principles and Practice, pp.13~15

70) 서수정 외, 국가 건축지원센터 구축 및 운영방안 연구, AURI, p.143

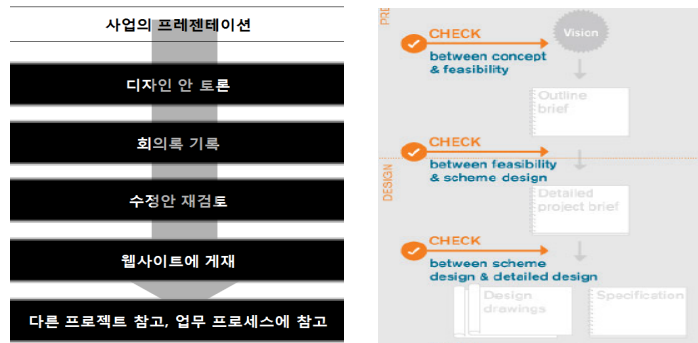


그림 4-12. Design Review의 프로세스와 모니터링 과정

⑦ 공식적인 협의과정을 통한 승인

사업의 수행을 위한 프로세스가 수립되면, 다음으로는 이를 공식적인 협의과정을 통해 승인하는 과정을 거친다. 이 과정에서는 사업의 추진주체를 중심으로 최고 결재권자, 사업의 행정 관리자, 디자인총괄계획가, 사용자 대표 등 해당하는 모든 이해관계자의 구성원을 대상으로 사업의 수행과정에서 발생할 수 있는 문제점과 그를 해결하기 위한 제반원칙을 제도적 근거로 활용할 수 있도록 협의체의 승인을 득하고, 효력을 발생할 수 있도록 하여 수행과정에서 발생하는 문제에 대한 제어의 장치를 구축한다.

2. 실행준비단계

실행준비단계는 디자이너선정과, 실행계획 수립의 단계로 구성되며 이를 실행하기 위한 세부과정으로 구성된다.

프로세스 단계	세부실행단계	실행과정
1. 기획단계	1-1. 사업필요성판단 1-2. 사업추진체계준비 1-3. 전략의 수립 1-4. 타당성 검토 1-5. 공식적인 프로세스 수립	: 판단의 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 추진체계형식결정, 활동내용, 실행방안 : 자료수집 및 분석, 목표 및 범위 설정, 전략의 수립 : 타당성검토 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 전담조직, 협력관계, 예산, 일정, 정보관리, 발주방식, 디자인품질, 협의계획 수립
2. 실행준비단계	2-1. 디자이너 선정 2-2. 실행계획수립	: 공고, 설명회개최, 평가, 선정, 협상, 계약 : 통합요소, 세부일정, 자원관리, 위험요소 계획
3. 디자인개발·실행단계	3-1. 대상지검토 3-2. 컨셉구상 3-3. 디자인전개 3-4. 디자인종결 3-5. 디자인종결 3-6. 실시설계 3-7. 시공 및 디자인감리	: 과제검토, 규제사항, 장소성, 물리적환경, 사용성, 예산, 기본방향 분석 : 관성의 개발방법설정, 컨셉구상, 디자인품질관리 : 디자인검토, 구성내용 검토, 디자인품질관리 : 디자인평가 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 최종결과물, 생성파일, 종료문서확인 : 실시설계작성, 변경및 검토, 완료 : 시공및 디자인감리 형식결정, 내용구성, 실행방안
4. 평가 및 유지관리단계	4-1. 사업평가 4-2. 유지관리	: 평가형식결정, 내용구성, 실행방안 : 유지관리형식결정, 내용문서화, 방안전달

그림 4-13. 실행준비단계 실행요소

2-1. 디자이너선정 과정

사업의 기획내용이 승인되면 사업에 적합한 발주방식을 선정하고 사업의 구체적인 내용과 이에 관계된 일반적인 조건과 규칙을 공개하고 외부 디자이너를 선정한다. 디자이너 선정과정은 다음과 같은 구체적 단계를 따른다.

요사항목	A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							실행항목
	A	B	C	D	E	F	G	
2-1-1. 과업지시서작성 /공고	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	아웃소싱의 형태로 사업을 진행하기 위하여 발주를 위한 사업의 지침을 작성
2-1-2. 사업설명회개최	✓	✓	✓		✓		✓	사업의 전담인력이 설명회 개최
2-1-3. 제안서평가/ 협상자 선정	✓	✓	✓					디자이너선정을 위한 협의체구성 및 선정
2-1-4. 협상 및 계약체결	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	사업의 진행과 계약을 위한 조건 조정
2-1-5. 사업발주		✓						아웃소싱에게 사업의 내용 전달

표 4-6. 디자이너 선정 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 사업을 아웃소싱의 형태로 진행하기 위하여 발주를 위한 과업지시서 및 계획, 설계지침을 작성한다. 이 과정에서는 디자인총괄책임자가 구체적인 지침을 관리하며 과업지시서의 초안을 작성한다. 과업지시서에는 디자인의 목적과 정확한 사업의 범위 및 내용이 설명⁷¹⁾되어야 하며, 사업평가방침 및 계약조건, 입찰자격, 법적 요구조건, 제출물의 형식, 일정 등을 포함하는 사업의 프로그램이 설명된다. 또한 사업지역 현황에 대한 조사가 중요한 사업에는 조사가 필요한 세부항목을 과업지시서에 명시하여 계획 수립의 실효성을 확보한다.⁷²⁾ 사업의 규모에 따라서 이 과업지시서 작성 과정에 전문가 검토단계를 거치는 경우도 있다. 이 과정에서는 프로젝트 코디네이터가 과업지시서의 초안을 검토한다. 검토된 과업지시서는 보완되어 공식적으로 외부에 공고하고 사업설명회를 개최한다.

두 번째, 디자이너 선정을 위한 예비업무로 설계자 평가를 위한 전문평가단의 구성이 착수되고 평가의 내용과 기준, 평가의 방법을 결정한다. 전문적인 자격을 갖춘 평가단은 지역디자이너, 건축가, 지역 엔지니어, 동업계종사자와 전문성이 인정되는 사용자의 대표 중 자격조건이 가장 높은 멤버로 구성된다. 이 과정에서 디자이너 선정에 문제가 발생하였을 시에는 공식 프로세스 상에서 제시된 발주방식 및 기타 품질관리에 관한 사항을 근거로 최적의 디자이너를 선정한다.

세 번째, 협상의 대상자가 선정되면 사업수행 내용과 계약조건을 조정하여 계약을 체결한다. 이 과정에서는 디자이너와 사업주체를 연결하는 공통의 이해사항이 되는 디자인 기본방침을 미리 사업주체와 조정하여 Key Sentence⁷³⁾의 형식으로 담당자가 제시하며 사업의 프로그램, 총예산, 계약 조건 내용 등을 포함한다. 협상 대상자는 Key Sentence의 내용을 전달받고 발주기관과 논의를 통하여 협상을 진행한다. 협상이 타결되면 디자이너를 최종적으로 선정하고 계약을 조정한 후 계약부서에 내용을 전달하여 계약을 체결한다.

71) GSA, Design excellence policies and procedures, Chapter 5, p.4

72) 행정안전부, 공공디자인사업 추진 시 고려사항 연구, 2011, p.97

73) 일본의 오카야마의 CTO(Creative Town Okayama)의 사업 추진절차의 설계위탁 체결단계에 사용된다.

네 번째, 계약이 체결되면 디자이너 즉, 아웃소싱인력과 관계가 형성된다. 사업의 발주단계는 아웃소싱인력과 관계를 체결하는 단계라고 할 수 있다. 현재 우리나라 대부분의 지자체에서는 계약의 체결과 동시에 사업의 내용을 전달하는데 그치고 있으며 체계적이고 효율적이지 못한 외부의 인력관리로 인해 장기적인 관계를 유지하지 못하고 비효율적인 사업의 결과를 야기하기도 한다. 외부 아웃소싱은 공공디자인사업을 위한 전략적 파트너로서의 중요한 의미를 부여해야 한다. 특히, 사업의 궁극적인 문제를 달성하기 위해 내부의 디자인 문제를 전략적인 파트너의 입장에서 충분히 이해하고 프로젝트 수행이 아닌 전략적 업무를 수행하는 경우, 외부 아웃소싱 조직의 활용은 디자인개발에 있어서 중요한 의미를 가질 수 있다⁷⁴⁾. 아웃소싱 인력의 관리를 위해서는 조직의 신뢰와 몰입을 바탕으로 한 파트너십의 관계형성이 중요하다. 이를 위해서는 조직의 이념과 철학, 비전과 미션 및 기업조직문화를 바탕으로 하여 장기적으로 관계를 형성하고 지속적인 관리로 관계를 유지하여야 한다.

2-2. 실행계획수립

사업이 발주된 이후 사업의 업무 담당자는 사업의 완료되기까지 아웃소싱 디자이너와의 관계를 유지하면서 사업이 일관성이 있게 진행 될 수 있도록 자원의 조달을 관리하는 구체적인 실행계획을 수립해야한다. 사업의 통합적 내용, 범위, 시간, 원가, 품질, 인적자원, 의사소통, 위험, 조달의 영역에 해당하는 요소들을 구체적으로 실행하는 계획을 수립하는 것이다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							
요소항목		A	B	C	D	E	F	G	실행항목
실행과정									
2-2-1. 통합요소의 계획	✓	✓							디자인개발 프로젝트의 통합적인 계획
2-2-2. 세부일정계획	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	실행 단계별 세부일정계획
2-2-3. 자원관리 일정계획		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	인적, 물적, 정보자원의 조달을 위한 계획
2-2-4. 위험요소 일정계획		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	위험요소에 관한 계획

표 4-7. 실행계획 수립 과정의 세부 실행요소

74) 김은영, 브랜드디자인경영의 개념과 시스템 구축에 관한 연구, 조선대학교 박사학위논문, 2008, p.143

첫 번째, 사업의 통합적 요소의 계획은 사업의 비전, 목적과 목표를 식별하고 공식적으로 디자인개발의 과업을 착수한다. 이 과정에는 각 단계의 세부적인 내용을 확인하고 적절한 정책을 중심으로 업무 필요사항 또는 요구사항들을 문서화한다. 기획단계에서 제시된 사업의 범위, 인도문, 프로젝트 기간, 예상 자원에 대한 기본적인 내용이 포함되며 프로젝트 현장과 같은 문서로 명확하게 시각화 되어 사업의 실행 방향성을 제시한다⁷⁵⁾.

두 번째, 사업의 범위를 확인하고 사업의 단계별 소요시간을 확인하여 실행 공정표를 작성하고, 사업의 예산을 확인한다.

세 번째, 이해관계자들을 중심으로 사업의 단계별로 투입될 인적자원의 일정을 계획한다. 총괄책임자, 내부조직, 전문가집단, 시민대표 등의 팀 확보를 위한 일정을 계획하고, 단계별 소요인력의 교육과 개발을 위한 관리일정을 계획한다. 이 과정에서는 인적자원 워크시트(Responsibility worksheet)를 활용할 수 있다. 또한 용역수행사의 인력관련 조달계획도 필요하다. 용역수행사의 인력확보 및 사업 단계별 인력조달의 일정과 아웃소싱 인력의 관리를 위한 정책 및 일정을 계획하여야 한다.

Appendix C: Team Roles/Responsibilities Worksheet

Selected for project team	Team Leader	Project Manager	Asset/Portfolio Manager	Communications Specialist	Urban Development Specialist	Regional Council	Regional Environmental Quality Advisor
Step 1: Confirm Readiness							
1.1 Assess basic needs and supporting data							
1.2 Affirm FS funds and schedule							
1.3 Assemble GSA and customer FS team							
1.4 Develop a Work Plan and a Communications Plan							
Step 2: Develop the Scope of Work/Select Feasibility Study Contractors							
2.1 Develop the scope of work							
2.2 Choose in-house or contracted services							
Step 3: Conduct the Feasibility Study							
3.1 Begin discussions with stakeholders							
3.2 Establish project goals and requirements							

그림 4-14. 인적자원의 워크시트 사례 (GSA, Project Planning Guide)

75) 고석하, R&D 프로젝트 관리, 2010, p.85

또한, 공간과 정보의 자원을 조달하기 위한 일정을 계획한다. 이 과정에서는 단계별 요구되는 공간과 디자인협의를 위한 프레젠테이션 및 회의도구의 지원 일정을 계획한다. 또한 정보자원의 조달을 위해서는 사업의 정보를 배포하는 일정, 이해관리자의 기대를 관리하는 방법, 위험요소를 관리하는 등의 일정을 계획한다. 이 과정에서도 공간자원 지원 워크시트, 정보자원 지원 워크시트 등을 작성하여 단계별로 적용한다면 보다 체계적이고 효과적인 사업의 실행을 지원할 수 있다.

3. 디자인개발·실행단계

디자인개발·실행단계는 디자인개발을 위한 대상지검토, 컨셉구상, 디자인전개, 디자인평가, 디자인종결, 실시설계, 시공 및 디자인감리를 위한 과정으로 구성되며 실행을 위한 세부 요소는 다음과 같다.

프로세스 단계	세부실행단계	실행과정
1. 기획단계	1-1. 사업필요성판단 1-2. 사업추진체계준비 1-3. 전략의 수립 1-4. 타당성 검토 1-5. 공식적인 프로세스 수립	<ul style="list-style-type: none"> 판단의 형식결정, 내용구성, 실행방안 추진체계형식결정, 활동내용, 실행방안 자료수집 및 분석, 목표 및 범위 설정, 전략의 수립 타당성검토 형식결정, 내용구성, 실행방안 전담조직, 협력관계, 예산, 일정, 정보관리, 발주방식, 디자인품질, 협의계획 수립
2. 실행준비단계	2-1. 디자이너 선정 2-2. 실행계획수립	<ul style="list-style-type: none"> 공고, 설명회개최, 평가, 선정, 협상, 계약 통합요소, 세부일정, 자원관리, 위험요소 계획
3. 디자인개발·실행단계	3-1. 대상지검토 3-2. 컨셉구상 3-3. 디자인전개 3-4. 디자인종결 3-5. 디자인종결 3-6. 실시설계 3-7. 시공 및 디자인감리	<ul style="list-style-type: none"> 과제검토, 규제사항, 장소성, 물리적환경, 사용성, 예산, 기본방향 분석 컨셉의 개발방법설정, 컨셉구상, 디자인품질관리 디자인전개, 구성내용 검토, 디자인품질관리 디자인평가 형식결정, 내용구성, 실행방안 최종결과물, 생성파일, 종료문서확인 실시설계작성, 변경및 검토, 완료 시공및 디자인감리 형식결정, 내용구성, 실행방안
4. 평가 및 유지관리단계	4-1. 사업평가 4-2. 유지관리	<ul style="list-style-type: none"> 평가형식결정, 내용구성, 실행방안 유지관리형식결정, 내용문서화, 방안전달

그림 4-15. 디자인개발·실행단계 실행요소

3-1. 대상지 검토

공공디자인은 ‘국가와 수 많은 사회 구성원 간의 관계맺음에 연관된 그 무엇’, 혹은 ‘그러한 결과로 이루어진 것’, 그리고 ‘관계맺음의 주체가 향유하는 대상의 가치를 향상시키는 작업’⁷⁶⁾이다.

따라서 공공디자인은 디자인개발 과정에 있어서 국가와 사회 구성원의 관계맺음에 관련된 모든 사항이 고려되어야 한다. 즉, 공공디자인의 대상지에 관하여 국가, 지역, 시민에 관련된 모든 규제사항과 사회, 인문학적, 물리학적 환경들이 검토되어야 한다는 것이다.

76) 권영결, 권영결교수의 공공디자인 16강-공, 공공, 공공디자인, Public Design, 2008, 1월호 참조

A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원

실행과정	요소항목							실행항목
	A	B	C	D	E	F	G	
3-1-1. 과제의 명확화	√	√	√					과제의 명확화
3-1-2. 다른 지역과의 관계전략검토	√	√	√					다른 지역과의 관계되는 전략의 검토
3-1-3. 규제사항검토	√	√	√					환경, 디자인, 교통, 역사, 공공시설물, 안전, 놀이 등 관련된 제반 규제사항에 관한 검토
3-1-4. 장소성 확인		√	√					공간의 장소적 성격을 중심으로 조사
3-1-5. 물리적 환경조사			√					물리적 환경에 관한 인문학적 조사
3-1-6. 공간의 사용성 조사			√					사용자의 사용적 특성에 관한 조사
3-1-7. 예산과 프로그램의 검토		√	√		√	√	√	예산 내에서의 가능성 검토
3-1-8. 기본방향 분석	√		√					데이터들을 정리하여 기본방향을 분석

표 4-8. 대상지 검토 과정의 세부 실행요소

본 절에서는 선진사례에서 공공공간디자인개발 사업의 체계적인 관리로 대표되는 런던플랜(MAYOR OF LONDON)에서 세부 실행전략으로 제시되어있는 Open Space strategy⁷⁷⁾와 기타 구체적인 전략이 잘되어 있는 사례를 중심으로 다음과 같은 단계로 대상지를 검토한다.

첫 번째, 기획단계에서 제시되었던 기존자료를 모니터링하고 대상지 관련 기관의 커뮤니티와 포럼 등 협의내용을 확인한다.

두 번째, 공공공간의 디자인 전략은 다른 지역과 스케일의 관계되는 전략을 검토해야 한다. 국가적인 차원에서 공공공간에 대한 정책, 지역적인 차원에서 도시의 기본디자인전략, 녹색환경관련 전략, 녹색환경 관련된 계획, 도시의 공공공간에 대한 계획과 전략, 사이트에 관련된 기본정책, 경관계획 등을 확인해야 한다.

세 번째, 사이트에 관련되는 규제사항과 정책, 제도 등을 검토해야 한다. 관련

77) CABE, Open space strategy, 2009

된 사항으로는 기후변화와 환경오염적인 측면에서 영향을 줄 수 있는 이산화탄소 절감과의 영향, 생물의 보존과의 관계 등을 검토해야한다. 또한 색채, 경관, 디자인기본계획 등 도시의 디자인관련 정책을 검토하여 일관성 있는 도시 이미지와 적합하도록 해야 하며, 인접도로와의 계획, 상하수도, 공공시설물 등과 같이 주변 시설물들과의 관계에 있어서의 제한사항이 없는지 확인해야 한다. 또한 주변 지역의 상징적인 역사적 시설물로서의 보존가치의 여부를 확인하고 시설의 보호법과의 충돌을 피해야하며, 범죄, 장애, 영유아, 노인 등 사회적 특수계층을 위한 계획을 검토하여 사용자를 위한 공간이 구축되도록 대상지를 파악해야한다. 구체적인 검토사항은 다음 표와 같다.

검토범위	<input type="checkbox"/> 환경관련제도 검토	<input type="checkbox"/> 디자인관련 정책 검토	<input type="checkbox"/> 역사관련 검토
검토사항	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 야생동물서식지, ✓ 이산화탄소절감, ✓ 생물의 보존, ✓ 기후변화적응, ✓ 녹지환경, 오염의 영향 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 색채계획, ✓ 경관계획, ✓ 야간경관계획, ✓ 수변공간계획, ✓ 공공디자인기본계획, ✓ 디자인정책(A08.87) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 역사적 보존가치, ✓ 역사적 시설의 보호법(A11.167)
검토범위	<input type="checkbox"/> 공공시설물과의 관계	<input type="checkbox"/> 안전검토	<input type="checkbox"/> 놀이에 관한 검토
검토사항	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 상하수도, ✓ 공공시설물 등 ✓ 다른 도로와의 계획 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 범죄와 장애정책, ✓ 영유아인구와의 관계 ✓ 노인인구와의 관계 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 영유아와의 관계, ✓ 교육시설, ✓ 놀이시설과의 관계

표 4-9. 대상지 규제사항 검토 과정의 세부사항
(Open space strategy의 내용을 본 연구자가 발췌하여 재정리한 것임)

네 번째, ‘장소’에 대한 개념은 물리적 공간에 문화적 개체로서의 인간의 상호작용이 가해진 공간에 대한 본질적 접근이다. 따라서 장소는 공간의 지역적, 물리적 특성과 그곳의 시간 속에 녹아있는 풍토와 토속의 결정체이고 공공공간의 디자인은 지역주민의 생활공간으로 장소가치를 향상시킬 수 있는 것이어야 한다. 장소성을 확인하기 위해서는 지역적인 필요성, 지역의 점, 선, 면적으로 연계된 네트워크의 이해, 다른 공간과의 관계, 자연환경개선의 기회요인, 기타 사회기반시설과의 연계를 파악해야한다⁷⁸⁾.

다섯 번째, 사업에 관한 규제사항의 검토가 완료되면 대상지의 물리적인 환

78) CABE, Open space strategy, 2009

경과 사용성에 대한 인문학적 조사가 진행되어야 한다. 물리적 환경은 대상 공간의 크기와 타입, 지역 환경의 질적인 조사, 주변거리와의 관계 등과 공간의 사용여부의 이유, 사용패턴 조사에 따른 사용성이 검토되어야 한다. 또한 공간의 사용자를 대상으로 한 인터뷰, 행태분석 등의 방법으로 공간의 태도에 대한 규칙적인 조사를 통해 공간에 대한 요구와 필요성을 평가해야 한다.

최종적으로는 디자인의 기본방향이 사업의 예산과 프로그램과 적합한지를 검토하고 시민참여과정을 통해 기본방향에 사용자의 의견을 적용할 수 있는 방안을 검토한다. 또한 앞서 분석된 데이터들을 범주별로 조망할 수 있도록 데이터화 하여 분석하고 기본방향을 도출한다. 이 과정에서는 사업의 맥락을 도출하기 위하여 시각화 기법을 활용하면 효과적이다.

3-2. 컨셉 구상

컨셉구상 단계는 설정된 디자인 방향을 충족시켜 줄 수 있는 여러 가지 다양한 디자인 아이디어를 얻는 과정이다. 특히 공공 공간디자인은 다차원적 특성을 가지고 있는 ‘볼륨으로서의 공간’을 활용한 디자인이므로 주변대상물과의 상관적인 작용, 움직임에 따른 다차원적 동적요인, 시간과 빛을 포함한 유동적인 디자인요소, 시지각적 체험에 따른 공간의 경험 등 다양한 측면에서 디자인 아이디어를 검토해야 한다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							
실행과정	요소항목	A	B	C	D	E	F	G	실행항목
3-2-1. 컨셉의 개발방법 설정			√	√					컨셉의 개발을 위한 인원구성, 방법 설정
3-2-2. 컨셉의 설정		√		√					공간중심의 핵심 키워드를 도출하여 컨셉의 방향설정
3-2-3. 디자인품질관리		√	√	√					컨셉에 관한 품질관리 협의 수행

표 4-10. 컨셉구상 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 디자인 컨셉을 개발하기 위해서 생각의 시각화를 통해 컨셉을 구조화하는 마인드맵, 목적에 적합한 컨셉을 도출하기 위해 이해관계자들의 공동 참여를 통한 컨셉을 도출하는 이슈카드 분석하기, 창의성을 극대화시키는 놀이 등의 방법을 활용한다.

두 번째, 핵심키워드를 공간체험, 다차원적 공간의 특성, 장소성, 시간과 빛 등을 활용한 유동적 요소 등의 공간디자인 관점을 중심으로 확인하여 도출된 키워드를 보완한다. 다음으로는 창의성을 촉진시키는 스케치 등의 방법을 통하여 이해관계자 간의 소통을 만들어내고 컨셉의 실현가능성을 평가하고 핵심 키워드를 바탕으로 한 컨셉 구조를 설계한다. 다음단계로는 컨셉의 이해를 돕기 위하여 디자인요소들이 표현될 수 있는 몽타주 양식으로 컨셉을 정교화하고 시각화한다.

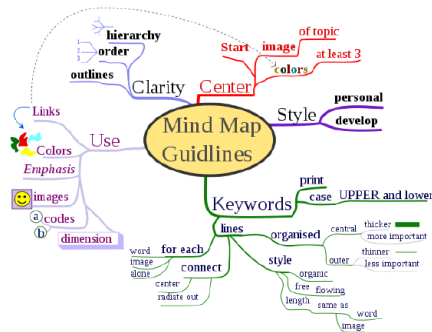


그림 4-16. 컨셉개발의 사례 (왼쪽: 마인드맵, 오른쪽: 그룹스케치)

3-3. 디자인전개

도출된 컨셉과 원칙들로부터 실행 가능한 아이디어를 구체적으로 개발한다. 디자인 안들은 모두 첫 과정에서 설정된 목표와 전제 조건에 부합될 수 있는 방향으로 발전되고 구체화된다. 특히 공공디자인은 기능성, 안전성과 같은 기능적 특성을 만족하고, 도시이미지와 통일성, 심미성 등의 공공디자인의 특성에 부합하도록 전개되어야 한다. 이러한 과정상 검토되어야 하는 구체적인 내용은 다음과 같다.

A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원

실행과정	요소항목							실행항목
	A	B	C	D	E	F	G	
3-3-1. 기본구상에 기초한 통합적 디자인 검토		√	√	√	√			기본구상에 기초한 통합적 디자인인가?
3-3-2. 공공디자인의 조건 확인					√			공공디자인의 조건을 만족하는 디자인인가?
3-3-3. 디자인의 구성요소 검토					√			디자인 구성요소를 어떠한 구성되어 있는가?
3-3-4. 디자인품질관리	√		√	√	√			컨셉에 관한 품질관리 협의 수행

표 4-11. 디자인 전개 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 사업의 기획단계의 전략과 기본방향에 부합한 디자인인가를 확인하는 단계이다. 이 과정에서는 현재 지역에서 실시되고 있는 사업의 현황을 파악하여 기타 사업들과의 일관된 맥락으로 아이디어가 전개되고 있는지를 확인하고, 유사사례를 검토하여 방향을 확인한다. 이 과정에서는 도시의 이미지를 비롯한 기타 공공디자인사업과의 통일성, 지역커뮤니티와의 연계성 등을 검토한다.

두 번째, 공공디자인사업의 조건을 만족하도록 디자인을 전개하는 검토과정이다. 공간의 안정성과 쾌적성, 지역의 개발기회 증진, 환영하는 장소로서의 기능을 만족하는지를 검토하고, 필요시 변경이 가능한 디자인인가를 확인한다. 또한 지역의 특성을 상징할만한 고유의 이미지를 활용하여 미적인 욕구를 충족하는 디자인이 되도록 유도하며, 지속가능하고 생태적 건강성을 담보하는 디자인인가를 확인한다. 또한 건강과의 관계, 보안, 범죄감소의 안전성, 비사회적 행위를 감소하는 안전한 공간이 디자인되도록 전개해야 한다.

세 번째, 마지막으로 구체적인 디자인 구성요소들을 검토하여 디자인의 품질을 확보하고 최종 디자인 안을 제시한다. 공공공간의 디자인 구성요소는 컬러, 사인, 조명, 가구, 주차, 출입구, 시각적 연계성, 재질 등이 있다.

3-4. 디자인평가

공공공간의 디자인에 있어서 굿 디자인 (Good design)은 좋은 장소의 마련을 의미하고 사회적, 경제적으로 많은 효과를 나타낸다. 따라서 공공디자인에 있어서 디자인 품질의 확보는 중요한 매우 중요한 요소이며 사업의 성공을 좌우한다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							
요사항목	실행과정	A	B	C	D	E	F	G	실행항목
	3-4-1. 평가 형식결정		√			√			평가를 위한 인원과 형식결정
	3-4-2. 평가를 위한 내용	√		√				√	평가를 수행하기 위하여 필요한 내용
	3-4-3. 평가의 실행 방법		√		√		√	√	평가를 실행하는 방법 제시

표 4-12. 디자인평가 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 디자인의 품질을 평가하기 위해서는 사업의 특성에 맞는 평가 방법을 선정해야한다. 공공디자인의 성격에 따라서 정성적 평가 및 정량적 평가를 활용할 수 있으며 그에 적합한 Tool을 이용한다. 평가의 Tool의 유형은 지속가능성과 같은 특별한 이슈에 맞추어져 있거나, 건강센터, 학교 등과 같은 공간의 타입에 관련된 것들로 구성되어 있다. 또한 요구되는 디자인과 디자인표준에 대한 접근성을 기준으로 정량적이거나 정성적인 평가리스트를 작성하여 진행할 수 있다.

두 번째, 평가를 위해서는 참여자가 선정되어야한다. 평가의 참여자는 사업의 목적에 따라서 내부구성원과 외부구성원에서 다양하게 적절히 선정한다. 내부구성원은 전담조직과 유관부서의 인력으로 구성되며 외부구성원은 전문가 집단, 시민대표 등이 포함된다. 이 과정에서는 사업의 구조를 분석하여 평가자를 선정하고 평가를 시행한다.

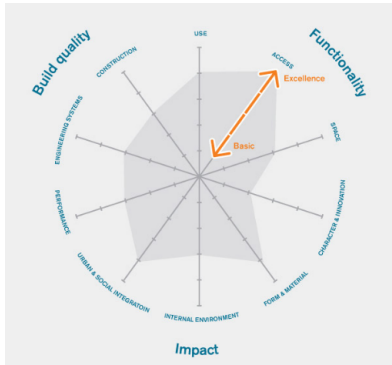


그림 4-17. 디자인품질지표 DQI
(Creating excellence building-monitoring design)

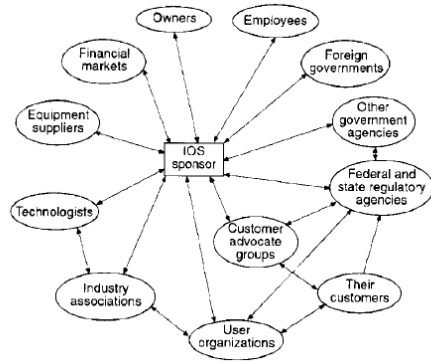


그림 4-18. 소비자 환경 서비스 구조 분석사례
(Gupta,1995, A stakeholder analysis approach for interorganizational system)

3-5. 디자인개발 종결

디자인의 평가와 피드백이 진행되어 최종안이 나오면 사업의 실행단계 (디자인개발과업)을 종료한다. 이 과정에서는 사업에서 발생하는 각종 결과물을 확인하고 다음과 같은 단계로 사업의 실행을 공식적으로 종료한다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원								
요소항목		A	B	C	D	E	F	G	실행항목	
실행과정	3-5-1. 최종결과물 수집							√	사업의 최종제품, 서비스결과물의 산출	
	3-5-2. 수행 중 생성파일 수집							√	사업 수행 중 생성된 파일	
	3-5-3. 종료문서 확인							√	사업을 공식적으로 종료하는 문서	

표 4-13. 디자인종결 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 최종적으로 개발된 디자인 안에 대한 보호와 실용화를 위해 필요한 서비스를 검토하여 문서화함으로써 관련된 부서에 이관하거나 시공하는 단계에서 디자인개발의 결과물에 관한 커뮤니케이션이 잘 이루어지도록 하여야한다. 주로 공공디자인사업에서는 도면화, 제도화, 단계별 추진전략 수립, 실행사업과 과제제시, 교육, 홍보, 마케팅 방안 제시, 실행관리방안 제시 등을 최종성

과품의 내용으로 구성한다.

두 번째, 사업의 수행 중에 생성된 과업지시서, 계약서, 각종보고회 자료, 심의 결과서, 각종 협의 문서 등을 확인하여 체계적으로 보관하고 추 후 사업의 시공과정과 업그레이드 수행 시 활용하도록 하며 기타 사업의 자료로 활용할 수 있도록 자료를 축적한다.

세 번째, 완료보고서 등 사업을 공식적으로 종료하는 문서를 통하여 디자인개발사업의 실행을 종료하고, 용역수행사와의 관계를 종료한다.

3-6. 실시설계

실시설계는 설계과정에서 관련부서 및 디자인 총괄계획가가 참여하는 설계협의를 거쳐야 하며 협의 결과를 설계에 반영하여야 한다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원								
요소항목		A	B	C	D	E	F	G	실행항목	
실행과정										
3-6-1. 실시설계 작성				√					관련부서 및 총괄계획가가 참여하는 설계협의를 거쳐서 실시설계 작성	
3-6-2. 실시설계 변경 및 검토				√					설계 변경사항에 관한 협의와 변경내용 검토	
3-6-3. 실시설계 완료				√					설계도서작성 완료	

표 4-14. 실시설계 과정의 세부 실행요소

특히, 설계업무를 수주한 계획, 설계자가 실시설계를 다른 설계자에게 하도급으로 맡기는 경우가 많은데 이 경우에는 실시설계과정에서 설계내용에 대해 관리노력이 소홀해질 위험이 있으므로 설계자는 실시설계 과정에서 관련부서 및 디자인총괄계획가가 참여하는 설계협의를 거쳐야 한다. 한편, 실시설계 주체가 다수일 경우 이들의 설계내용을 서로 연계하기 위한 세밀한 설계조정업무를 목적으로 하는 협력설계를 진행해야 한다⁷⁹⁾.

79) 행정안전부, 공공디자인사업 추진 시 고려사항 연구, 2011, p.105

3-7. 시공 및 디자인감리

디자인개발의 결과물을 효과적으로 구현하기 위하여 시공과정에서 다음과 같은 사항을 고려해야 한다.

요사항목	A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							실행항목
	A	B	C	D	E	F	G	
3-7-1. 시공 및 디자인감리 형식 결정			√		√			디자인감리를 도입하는 협의체의 조직을 통한 시공의 공식적인 절차 결정
3-7-2. 시공 및 디자인감리 내용구성	√	√	√					설계변경을 결정하고 이를 위한 과정 및 디자인감리를 수행하는 내용 구성
3-7-3. 시공 및 디자인감리 실행방법			√		√		√	시공 및 디자인감리를 수행하기 위한 구체적인 방법 제시

표 4-15. 시공 및 디자인감리 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 공사과정에서 설계안의 충실한 구현을 위해 설계자에 의한 디자인감리업무를 수행하기 위한 협의체를 구성하여야 한다. 디자인감리는 공사시공 과정에서 설계자의 설계의도가 충분히 반영되도록 설계도서의 해석, 자문, 현장여건 변화 및 업체선정에 따른 자재와 장비의 치수·위치·재질·질감·색상 등의 선정 및 변경에 대한 검토·보완 등을 위하여 수행하는 설계업무를 의미⁸⁰⁾ 하며 이를 위한 전문적인 디자인감리의 발주 또는 협의체에 의한 디자인감리업무 역할 수행 등 시공 과정상의 디자인품질 확보를 위한 공식적인 형식과 절차를 구성해야 한다.

두 번째, 공사과정에서 디자인감리에 의하여 디자인변경과 설계변경이 필요한 경우에는 디자인감리를 위한 협의체 및 설계자, 총괄계획가와의 검토를 거쳐 변경할 수 있는 내용을 구성하여야 한다. 변경의 범위에는 공사기간, 예산을 고려하고 사업의 목표가 훼손되지 않도록 유의하여 디자인 안을 조정한다. 이 과정에서는 공식프로세스 수립과정에서 제시된 디자인품질관리에 관한 지침을 토대로 구성한다.

80) Ibid, p.109

세 번째, 디자인감리를 수행하는 세부적인 절차와 방법들이 필요하다. 특히, 디자인변경을 위한 과정은 디자인개발 및 설계 과정과 동일하게 관련부서 및 총괄계획가가 참여하는 협의를 거쳐야 하며, 협의결과를 디자인 실시설계변경에 반영하여야 한다.

4. 평가 및 유지관리 단계

평가 및 유지관리 단계는 사업평가와 유지관리의 세부실행단계로 분류하여 실행에 필요한 요소들을 다음과 같이 도출할 수 있다.

프로세스 단계	세부실행단계	실행과정
1. 기획단계	1-1. 사업필요성판단	: 판단의 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 추진체계형식결정, 활동내용, 실행방안 : 자료수집 및 분석, 목표 및 범위 설정, 전략의 수립 : 타당성검토 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 견당조치, 협력관계, 예산, 일정, 정보관리, 발주방식, 디자인품질, 협의계획 수립
	1-2. 사업추진체계준비	
	1-3. 전략의 수립	
	1-4. 타당성 검토	
	1-5. 공식적인 프로세스 수립	
2. 실행준비단계	2-1. 디자이너 선정	: 공고, 설명회개최, 평가, 선정, 협상, 계약 : 통합요소, 세부일정, 자원관리, 위험요소 계획
	2-2. 실행계획수립	
3. 디자인개발·실행단계	3-1. 대상지검토	: 과제검토, 규제사항, 장소성, 물리적환경, 사용성, 예산, 기본방향 분석 : 컨셉의 개발방법설정, 컨셉구상, 디자인품질관리 : 디자인검토, 구성내용 검토, 디자인품질관리 : 디자인평가 형식결정, 내용구성, 실행방안 : 최종결과물, 생성파일, 종료문서확인 : 실시설계작성, 변경및 검토, 완료 : 시공및 디자인감리 형식결정, 내용구성, 실행방안
	3-2. 컨셉구상	
	3-3. 디자인전개	
	3-4. 디자인종결	
	3-5. 디자인종결	
	3-6. 실시설계	
	3-7. 시공 및 디자인감리	
4. 평가 및 유지관리단계	4-1. 사업평가	: 평가형식결정, 내용구성, 실행방안 : 유지관리형식결정, 내용문서화, 방안전달
	4-2. 유지관리	

그림 4-19. 평가 및 유지관리단계 실행요소

4-1. 사업평가

사업이 완료되면 목표와 집행과정, 사업의 효과를 추정하기 위하여 사업의 활동 전반을 평가하는 것으로써 사업의 이해관계자를 대상으로 평가를 시행한다.

		A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원							
요소항목		A	B	C	D	E	F	G	실행항목
실행과정	4-1-1. 평가의 형식 결정		√						평가를 위한 인원과 형식결정
	4-1-2. 평가의 내용 제시	√		√	√	√	√	√	평가를 수행하기 위하여 필요한 내용
	4-1-3. 평가의 실행방법		√						평가를 실행하는 방법 제시

표 4-16. 사업평가 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 평가의 구성원을 결정해야한다. 이 과정은 앞의 단계인 디자인평가의 단계와 마찬가지로 사업에 관련된 이해관계자를 대상으로 판단에 적합한 인원으로 구성한다. 이때에는 이해관계자간의 균형이 유지되도록 해야 한다.

두 번째, 사평가의 내용과 기준이 선정되어야한다. 평가의 내용에 따라서 집행과정, 사업의 목표 구현여부, 사후평가 등으로 분류될 수 있다. 평가의 내용에 따라 설문지를 작성하는 등 평가의 기준으로 활용될 수 있는 자료를 수집한다. 평가에 활용할 수 있는 Tool은 정량적, 정성적, 복합적인 유형들로 구성되어 있다.

세 번째, 준비된 평가의 내용과 방법으로 평가를 실행한다. 평가된 내용은 자료로 시각화되어 문제점에 관한 토론을 실시하며, 이 과정에서는 전문가가 투입되기도 한다. 이를 통해 전반적으로 도출된 사업의 평가내용들은 사업의 목표와 추진방향, 디자인개념 등을 재 반영하여 시설물의 변경, 시공, 운영 프로그램에 수정하여 반영하고 데이터로 구축하여 유사한 타 사업에 참고자료가 될 수 있도록 구축한다.

4-2. 유지관리

사업의 평가까지 완료되면 디자인결과물에 대한 활용 및 지속적인 관리를 위해서는 체계적인 유지관리가 필요하다.

A.목표 / B.정책 / C.프로젝트 / D.프로세스 / E. 인적자원 / F.물적자원 / G.정보자원

실행과정	요소항목							실행항목
	A	B	C	D	E	F	G	
4-2-1. 유지관리의 형식 결정		√			√		√	유지관리의 방안 수립
4-1-2. 유지관리의 내용 문서화							√	유지관리의 방안 문서화
4-1-3. 유지관리의 방안 전달		√			√		√	유지관리의 방안 전달

표 4-17. 유지관리 과정의 세부 실행요소

첫 번째, 최종으로 결정된 결과물의 변형을 막기 위해 유지관리 방안을 문서화하는 것이 필요하다. 이 과정에서는 유지관리의 주체를 결정하고, 지속적인 유지관리를 위한 체크리스트를 작성한다. 분석된 사업의 실행내용을 기준으로 내/외부 조직의 과업 리스트를 작성하고 각각의 구성요소의 목표 가치를 작성하여 유지관리를 위한 필요요소를 작성한다.

두 번째, 사업의 유지 및 관리를 위한 기준이 되는 문서를 작성하여 사업의 결과물을 보호한다. 상세 문서는 사업의 이해관계자를 위해 작성되며 사업의 품질을 관리하기 위한 내용으로 작성된다.

세 번째, 마지막으로 이해관계자에게 유지관리의 문서를 전달한다. 이 과정에는 문서를 전달하기 위한 특정한 매체나 이벤트를 계획하여 전달할 수 있으며, 이는 사업의 내용에 관한 홍보와 교육의 역할을 기대할 수 있다.



그림 4-20 .체크리스트 작성 사례 (Ulrich and Eppinger,1995)



그림 4-21. 서비스 문서 사례 (<http://www.enginergroup.co.uk>)

5. 실행항목의 검증

가. 검증의 개요

본 연구의 4장에서는 공공디자인사업 수행의 과정에 필요한 실행요소를 도출하였다. 본 절에서는 실행요소의 세부항목이 사업의 만족도와의 관계가 어느 정도 밀접한가를 측정하여 각 항목의 구체적인 실효성을 평가하였다.

이를 위해 최근 실행된 공공디자인사업을 대상으로, 지자체전담부서 실무자와 공공디자인전문가를 대상으로 인터뷰를 통해 각각의 세부항목을 충분히 설명하고, 공공디자인사업 수행 시 세부항목의 수행사항에 대하여 응답하도록 하였다.

인터뷰 과정에서 현황과약을 사업을 주요 대상으로 하였으며 세부항목에 대하여 충분히 인지하도록 설명하여 설문지에 각각 응답하도록 하였다. 응답자는 전문디자이너 10명과 지자체전담부서 실무자 10명으로 총 20명으로 선정하여 응답결과의 신뢰성을 확보하였다. 응답내용은 5점척도 (1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우그렇다)로 이루어졌으며 응답된 내용은 통계분석에 이용되었다.

나. 검증의 결과

본 연구에서는 공공디자인사업 수행 프로세스의 세부항목의 영향력을 평가하기 위해 실시한 인터뷰 결과를 분석하기 위하여 SPSS를 사용하여 데이터를 분석하였고, 분석방법으로는 상관분석이 사용되었다. 상관분석(correlation analysis)은 두 변수 사이의 관계가 어느 정도 밀접한가를 측정하는 분석기법으로 변수사이의 관계를 규명하는데 사용된다⁸¹⁾.

본 연구에서는 공공디자인사업의 성공적인 수행과 세부항목들의 관계를 측정하여 프로세스의 항목들의 영향력을 기술적으로 설명할 수 있다. 인터뷰 데이터를 상관분석으로 분석한 결과는 다음 그림과 같다.

81) 강병서, 사회과학 통계분석, SPSS아카데미, 1999, p.167

		만족도	기획1	VAR00003	VAR00004	VAR00005
만족도	Pearson Correlation	1	.389	.197	.429	.789**
	Sig. (2-tailed)		.090	.406	.059	.000
	N	20	20	20	20	20
기획1	Pearson Correlation	.389	1	.694**	.108	.307
	Sig. (2-tailed)	.090		.001	.651	.188
	N	20	20	20	20	20
VAR00003	Pearson Correlation	.197	.694**	1	-.150	-.039
	Sig. (2-tailed)	.406	.001		.528	.871
	N	20	20	20	20	20
VAR00004	Pearson Correlation	.429	.108	-.150	1	.686**
	Sig. (2-tailed)	.059	.651	.528		.001
	N	20	20	20	20	20
VAR00005	Pearson Correlation	.789**	.307	-.039	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.188	.871	.001	
	N	20	20	20	20	20
VAR00006	Pearson Correlation	.597**	-.144	-.186	.332	.510*
	Sig. (2-tailed)	.005	.546	.432	.152	.022
	N	20	20	20	20	20
VAR00007	Pearson Correlation	.260	.270	.080	.671**	.430
	Sig. (2-tailed)	.268	.250	.739	.001	.058
	N	20	20	20	20	20

그림 4-22. 세부항목의 기획단계 상관분석 예시

상관계수는 두 변수 사이의 일차적인 관계가 얼마나 강인가를 측정해주는 지수이다. 이것은 두 변수사이의 일차관계적인 방향과 관련정도를 나타내며 1.0~0.7의 경우 매우 강한 관련성, 0.7~0.4의 경우 상당한 관련성, 0.4~0.2의 경우 약간의 관련성을 갖는다. 일반적으로 0.3이상의 경우 관련성이 있다고 설명하므로 본 연구에서 분석한 공공디자인사업의 만족도와 실행항목의 관계는 아래의 표에 제시된 실행항목을 제외하고는 모두 유의미하다는 결과를 얻을 수 있었다.

한편, 아래의 표에 제시된 실행항목들을 살펴본 결과, 대부분이 수행과정을 위한 협의체 등의 조직을 구성하고 운영하는 항목, 기존에 공공디자인사업에 활용되지 않는 새로운 실행방법, 일반프로젝트 관리를 위한 방법을 보완한 항목이라는 3가지 유형의 특성을 가지고 있었다. 이러한 특성은 기존 공공디자인사업의 수행에서 수행되지 않는 과정으로 본 연구에서 현황분석, 사례분석, 문헌조사를 통해 새롭게 제시된 항목으로 설문자들이 새로운 항목에 대한 인식과 그에 관한 지식의 부족으로 인해 나타난 결과라고 볼 수 있다.

즉, 타당성 평가를 위한 설문은 기존의 공공디자인사업 수행 결과의 만족도와 과정상 진행된 항목의 수행여부를 확인하는 내용이었으므로 새롭게 제시된

유형의 항목들에는 항목들 간의 상관관계가 나타나지 않음을 의미한다. 이는 결과적으로 새로운 항목의 필요성을 설명해 주는 또 다른 분석결과의 의미의 보여준다고 할 수 있다.

유의하지 않는 세부항목	유형	의미
<ul style="list-style-type: none"> • 판단의 구성원은 공식적으로 구성 • 사업추진주체의 구성유형의 공식적 결정 • 디자인총괄계획가 설정 • 총괄계획가 표준 진행과정 매뉴얼을 작성 • 공식적인 전담조직을 설계 • 업무 전담조직의 사업의 이해과정을 진행 • 사업의 항목분석을 토대로 한 유관부서의 확인 • 팀별 역할 및 책임설정의 과정 • 문서검토, 정기회의 등 유관부서와의 업무형태 결정 • 유관부서를 대상으로 한 정확한 오리엔테이션 • 전사적 인적자원 팀 확보를 위한 일정 계획 • 인적자원의 관리를 위한 일정 계획 • 인적자원 활용 워크시트 작성 • 유지관리의 주체를 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 조직구성 	조직구성에 관한 항목으로 기존에 시행되지 않고 있는 조직구성 관련프로세스에 대한 인식의 부족함과 수행의 필요성을 시사함.
<ul style="list-style-type: none"> • 업무계획도를 작성 • 시민참여의 디자인 방안을 구상 • 성과보상제도 등 효율적인 사업추진을 위한 제도가 개발 • 사업 대상지의 현황을 나타내는 문화생태지도 등을 작성 • 전략의 단어를 설계 • 매니지먼트의 스케줄은 검토 • 검토의 내용 정리하여 조정목록 작성 • 프로젝트 현장 구성 • 품질평가 시 PDRI등 품질확인지표 활용 • 데이터들을 범주별로 조망할 수 있도록 시각화하는 작업 • 컨셉의 가능성을 평가하고 시각화하는 작업을 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 새로운 방법 	서비스디자인방법론 등 기존에 활용되지 않았던 새로운 수행 방법에 대한 지식의 부족과 필요성을 의미함
<ul style="list-style-type: none"> • 사업체계 전략의 구축내용을 사업추진체계와 협의 • 투자와 예산의 시기는 검토 • 사업 진행 시 위험요소 계획 • 수정에 관련된 정보를 공개 • 기획단계 자료 확인 	<ul style="list-style-type: none"> 일반프로젝트관리 일반프로젝트관리 일반프로젝트관리 일반프로젝트관리 	일반프로젝트관리에 활용되는 방법으로 공공디자인사업의 활용에 대한 인식의 부족과 수행의 필요성을 시사함.

표 4-18. 신뢰도 분석결과 유의미하지 않는 세부항목의 특성

따라서 이러한 항목들은 상관관계 분석에서 변수사이의 유의관계가 나타나지 않아 사업의 결과에 대한 만족도와 의 인과관계는 통계상으로는 알 수 없으나, 본 연구에서는 이러한 항목들이 다양한 연구의 과정을 통해 얻은 결론으로 새롭게 제시된 3가지 유형임을 근거로 본 연구에서 도출한 사업수행의 세부 항목이 타당하게 구성되었다고 판단된다.

제3절 소 결

본 장은 2장에서 이론적 고찰의 시사점을 토대로 보완하여 제시된 공공디자인사업 수행 프로세스를 토대로 3장에서 현황을 중심으로 문제점을 도출하고 4장에서는 이를 해결하기 위한 방법으로서 프로세스의 개선안의 구조와 실행요소를 도출하고 검증을 실시하였으며 결과는 다음과 같다.

첫 번째, 프로세스 개선안의 구조는 각 과정에 의사결정의 시스템을 활용하여 객관성과 합리성이 요구되는 과정에 협의체계의 공식적인 승인을 득하여 다음 프로세스를 수행하도록 하여 디자인 품질관리에 대한 제어의 과정을 수립하는 형식으로 구상할 수 있다. 즉, 사업의 필요성판단, 타당성검토, 디자이너 선정, 디자인개발, 시공 및 디자인 감리 과정에서 다음단계로의 이행과정에서 합리적인 의사결정의 공식적인 절차를 통하여 진행하고, 이 과정에서 공식적인 협의체의 승인을 득하지 못했을 경우 피드백과정을 통해서 수정하고 보완하는 단계를 거쳐서 다음 과정으로 진행되는 프로세스를 수행하게 된다면 각 과정에서 요구되는 사항에 관하여 보다 전문적이고 합리적으로 검토할 수 있을 것이다.

두 번째, 디자인 품질을 확보하기 위하여 사업의 초기과정인 기획단계에서 공식적인 협의를 통한 세부 지침의 명시는, 추 후 수행과정에서 발생하는 디자인에 관련된 다양한 문제를 제어하는 역할을 수행할 수 있다. 즉, 사업의 추진체계 계획과정에서 추진체계의 활동 중 디자인 품질관리에 관한 협의내용과 역할, 과정, 원칙, 책임 등의 지침을 명확히 하여 협의적 승인을 거쳐 다음 단계로 진행이 가능하게 함으로써 사업의 수행이 협의과정을 거치도록 규정할 수 있다.

세 번째, 협의체의 의사결정을 통한 공식 프로세스 수립과정의 세부적인 요소의 계획을 수립한다. 디자인 품질확보를 위한 조직구성, 예산계획, 일정계획, 정보관리계획, 발주방식계획, 품질관리계획 제시 등을 명확히 수립하고 협의체의 승인을 거쳐 다음단계로 진행이 가능하며 추후의 과정인 디자이너 선정과정, 디자인개발과정, 시공 및 디자인감리과정에 문제가 발행하였을 때 기존

에 공식적으로 제시된 프로세스의 수립내용의 확인을 통하여 피드백 과정을 거침으로서 합리적인 수행을 위한 기준으로 작용할 수 있을 것이다.

네 번째, 각 과정의 실행요소들은 디자인 프로세스를 효과적이고 합리적으로 관리하는 장치로서 디자인경영의 요소를 통해 체계적으로 검토하여 도출하였으며 의사결정의 시스템을 중심으로 프로세스의 전반적인 수행의 과정을 관련문헌, 선진사례 등의 검증된 내용을 재정리하여 설명하였다. 이와 더불어 실행요소의 실효성을 검증하기 위하여 각 항목을 대상으로 상관관계 분석을 통하여 실행요소의 항목들 사이의 관계가 밀접한가를 측정하여 관계의 유효성을 규명하였다.

본 연구의 4장에서 제시된 프로세스는 공공디자인사업 수행의 과정상 발생하는 본질적인 디자인인식에 관한 문제를 프로세스상으로 접근하였다는데 의의가 있으며 프로세스의 원활할 수행을 통해서 사업 수행의 문제를 현실적으로 해결할 수 있을 것이다.

제5장

결론

제5장 결론

본 연구는 기존의 공공디자인사업의 수행 프로세스상의 문제점을 극복하고 통합적이고 일관성 있게 관리될 수 있도록 체계적인 프로세스를 개발하는 것이 목적이다. 이를 위하여 공공디자인사업의 수행과정을 다양한 이론적 근거를 활용하여 검토하였으며 사례와 현황분석을 통하여 공공디자인사업수행의 프로세스를 위한 수행단계를 재정리하여 각 과정에 필요한 실행요소를 추출하였다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫 번째, 공공디자인 사업을 수행을 위한 프로세스의 구조적인 특성을 검토하여 보다 효율적인 수행을 위한 프로세스의 보완점을 분석하였다. 이를 위하여 현재 수행되는 프로세스의 특성을 일반프로젝트 관리프로세스, 디자인개발 프로세스, 디자인경영프로세스와 비교 분석하여 구조적인 특성을 분석하고 선진 사례를 조사하여 시사점을 토대로 보완된 수행프로세스를 제안하였다.

공공디자인 사업의 프로세스는 그 실행관리의 측면에 디자인개발과정이라는 또 다른 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.실행 단계, 평가 및 유지 관리 단계로 설정하고 이를 위한 세부단계로서 구체적인 과정을 재정리하였다.

두 번째, 공공디자인사업의 현황과약을 토대로 현재 공공디자인사업의 위치와 문제점을 파악하였다. 이를 위하여 관련문헌과 인터넷을 통한 일반현황조사와 최근 3년간 수행된 공공디자인사업 6개소를 대상으로 행정실무자와의 인터뷰를 통하여 진행하였다. 현재 공공디자인사업의 일반적으로 관련 전문 인력의 부족에 관한 문제, 주관부서의 다양함으로 인해 나타나는 유관부서 협력의 문제, 내실적이지 못한 기획단계의 문제, 디자인개발과정의 품질관리문제, 평가 및 유지관리 단계의 미흡 등 다양한 문제점을 가지고 있음을 도출할 수 있었다.

또한 도출된 문제점을 세부적으로 분석하기 위하여 실무진 인터뷰를 통하여 수행현황을 파악하고 분석하였다. 그 결과 수행되지 않는 항목들에 대하여 공통적으로 ‘의사결정’과 연관이 있었으며 대부분의 항목이 의사결정의 체계적인 시스템의 활용과 이를 지원하는 사항으로 해결될 수 있을 것으로 판단하였다. 이와 더불어 수행 프로세스의 바람직한 사례인 국가지법사업을 대상으로 총괄계획가와의 심층 인터뷰를 통하여 일반프로젝트 수행현황과 비교 분석한 결과 본 연구에서 제안한 프로세스의 수행과정에서 의사결정에 관한 프로세스가 가장 특징적인 차이로 나타났으며, 의사결정을 지원하는 시스템의 보완이 필요함을 확인할 수 있었다.

세 번째, 이를 토대로 수행 프로세스의 보완사항을 정리하여 구조화하고 필요한 단계와 세부항목을 도출하였다. 앞서 제시된 세부단계는 디자인경영의 요소를 중심으로 내용적 측면과, 형식적 측면에서 3가지의 유형으로 분류하여 각각의 단계가 실행과정과 실행을 위한 준비과정의 차원으로 도출되었다. 실행의 과정은 단계별 활용 가능한 요소들을 점검하여 관련문헌과, 선진사례가이드라인 및 실행방법관련 전문문헌을 토대로 구체적인 수행과정의 순서로 설명되어졌으며, 실행을 위한 준비과정은 사업의 실행에 필요한 자원의 준비사항을 기재하였다. 또한 이러한 프로세스의 세부항목을 제시하고 구성내용과 항목의 타당성을 평가함으로써 실제 공공디자인사업의 수행과정에 실무자들이 실행의 지침으로서의 역할을 할 수 있도록 구성하였다.

마지막으로 이상과 같은 결론을 통하여 본 시사점을 다음과 같다.

본 연구는 다양한 측면에서 공공디자인사업 수행 프로세스를 분석하고 문제점을 점검하였다는데 의의가 있다. 최근 공공디자인사업이 지자체에서 중요한 요소로서 작용하고 있으며 이를 수행하기 위한 프로세스는 무엇보다 중요하다. 그럼에도 불구하고 디자인과 일반프로젝트의 복합적인 성격을 갖고 있는 공공디자인사업 특성을 고려하는 프로세스의 전문적인 연구가 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 기존 정립되어 있는 일반프로젝트의 관리기법과, 디자인 개발 프로세스의 관리기법, 경영 전략적 측면, 서비스디자인 기법 등 공공디자인사업의 수행과 관련되는 다양한 이론을 근거로 수행의 구조를 분석하고

이를 통해 수행과정의 보완점을 도출하였다. 이는 보다 심도 있는 사업의 수행과정에 대한 연구로서의 의의가 있다고 생각한다.

또한 최근 수행되고 있는 공공디자인사업의 현황과 선진사례를 토대로 전라남도 공공디자인사업의 수행현황의 현재 위치를 점검하였으며 이를 토대로 수행과정의 문제점 해결방안을 연구하였다. 이는 현재 공공디자인사업에 관한 데이터로서의 역할을 할 것이라고 판단되며, 이를 토대로 한 구체적인 실행방안을 제시함으로써 실무자들의 연구결과의 활용가능성이 높다고 할 수 있다.

마지막으로 본 연구에서는 ‘의사결정을 지원하는 시스템의 보완’으로 프로세스상의 문제를 개선하고자 하였다. ‘의사결정’이라함은 디자인에 대한 인식과 의식의 문제를 포함한다. 공공디자인사업은 도시환경을 향상시키기 위한 주요 전략으로서 ‘디자인’을 활용하고자 하는 사업이다. 따라서 공공디자인사업은 수행과정에서 본질적으로 디자인과 행정의 괴리감을 수반하고 이로 인한 다양한 문제점들을 야기한다. 따라서 공공디자인에 대한 근본적인 문제에 대한 접근으로 디자인인식을 해결하기 위하여 디자인마인드 함양을 장기적으로 수행하여야한다. 본 연구에서 제시하는 ‘의사결정을 지원하는 시스템’의 활용은 기획단계에서부터 공식적인 과정으로 수행한다면 이러한 본질적 문제를 현실적으로 해결해나가는 하나의 대안이 될 수 있을 것이라 사료되며, 본 연구가 현재 공공디자인사업 수행상의 디자인마인드에 관한 본질적인 문제점의 현실을 직시하고 실제 사업을 수행하는 과정에 도움이 되기를 기대한다.

참고문헌

참고문헌

국내외 단행본

- 이원우 · 서도원 · 이덕로, 『경영학원론』, 박영사, 2002.
- 고석하 · 홍정유 · 현병환, 『R&D 프로젝트 관리』 생능출판사, 2010
- 우메다히로유키, 『프로젝트 관리기술』, 한빛미디어, 2005.
- 로버트 버트릭, 『성공적인 프로젝트 관리』, 파프리카, 2005.
- 손일권, 『브랜드 아이덴티티』, 경영정신, 2003.
- (주)하쿠호도 브랜드 컨설팅, 『회사의 운명을 바꾸는 브랜드 경영』, 원앤북스, 2004.
- 심용기, 『프로젝트 관리』, 좋은땅, 2011.
- 랄프스미스, 『비즈니스 프로세스 경영과 BSC』, 네모북스, 2007.
- 정경원, 『디자인경영』, 안그라픽스, 2006.
- 조동성, 『디자인혁명 디자인경영』, 디자인네트, 2005.
- 로버트 브래드포드, 『전략기획노트』, 비즈니스북스, 2005.
- 권영걸, 공간디자인 16강, 국제, 2001
- 권영걸 외, 공간디자인의 언어, 날마다, 2011
- 권영걸, 공공디자인행정론, , 2011
- 오태환 외, 공공디자인행정론, Top, 2010
- 강정대, 현대경영조직론, 박영사, 1992.
- 최대석, 산업디자인학, 홍익대학교 출판, 1995
- 조성근, 산업디자인론, 조형교육, 1997
- 강병서, 김계수, 사회과학 통계분석, SPSS아카데미, 1999
- Greater London Authority, The London Plan, Spatial Development Strategy for Greater London, Consolidated with Alterations since 2004, 2008
- Greater London Authority, Guide to preparing Open Space Strategies (Best practice guidance of the London Plan, 2004
- DETR, By design :Urban design in the planning system: towards better practice,2000
- CABE, Creating excellent buildings, A guide for clients, 2010

- CABE, Design Review -A Guidance on how cabec evaluates quality in architecture and urban design,
- CABE, Design Review - Principle and practice, Seacourt Ltd on Review recycled paper, 2009
- GSA, Project planning guide
- GSA, Design Excellence Policies and Procedures
- John Thackara, Wouldn't it be Greater if..., Dott07, Design council, 2007

학위논문

- 안수지, 디자인 경영을 위한 통합디자인 연구, 홍익대학교 박사학위논문, 2011
- 차동익, 공공디자인 행정개선 모델 연구, 동아대학교 박사학위논문, 2010
- 김경희, 디자인마케팅의 4C와 4P가 융합된 디자인프로세스 모델구축에 관한 연구, 경희대학교 박사학위논문, 2007
- 김은영, 브랜드디자인경영의 개념정립과 시스템구축에 관한 연구, 조선대학교 박사학위논문, 2008
- 안세윤, 브랜드 디자인 기획 프로세스 모델개발, 연세대학교, 박사학위논문, 2011

정기간행물

- 방선주, 김남호, 도시마케팅 측면에서 본 하이서울 페스티벌 연구, 한국실내디자인학회 논문집, 제11권 1호, 2009.5
- 전미화, 이찬, 공공공간의 장소정체성을 위한 디자인 가이드라인 방안 연구, 한국실내디자인학회 논문집, 제20권 4호 통권87호, 2011.8
- 김은주, 서지은, 공공디자인의 지역적 차별성을 위한 디자인 요소 및 영향인자 연구, 한국실내디자인학회 논문집, 제21권 1호 통권90호, 2012.2
- 이유진, 문화시설의 통합적 이미지 구축을 위한 공공디자인 개발 지침 연구, 디자인학연구, 통권 제91호, Vol.23, No.5
- 박상훈, 맥락적 이해를 근거로 한 공공디자인컨설팅 프로세스 연구, 디자인학연구, 통권 제89호, Vol.23, No.3

비정기간행물

- 한국디자인진흥원, 지자체 디자인행정 매뉴얼, 2007
- 한국디자인진흥원, 공공디자인컨설팅사업 실행매뉴얼, 2011
- 행정안전부, 지자체 공공디자인 추진 시 고려사항 연구, 2011
- 행정안전부, 공공디자인 역할정립 및 추진방안 연구, 2011
- 문화관광부, 지자체 보조사업 가이드라인 작성 기초연구, 2009
- 문화관광부, 문화중심형 공공디자인 모델개발, 2009
- 한국디자인진흥원, 지식경제부, 2011산업디자인 통계조사, 2011
- 한국디자인진흥원, 지식경제부, 서비스디자인컨설팅 활용 가이드북,
- 한국디자인진흥원, 지식경제부, Service Design Toolkit,
- 서수정 외, 국가 공공건축지원센터 구축 및 운영방안 연구, AURI-협동-2011-2, 2011
- 이상민 외, 도시 공공공간의 통합적 계획을 위한 제도 개선방안에 관한연구, AURI-기본-2008-5, 2008
- 박인석 외, 공공도시·건축 과정에서 민간전문가 참여방안 연구, 대한건축학회, AIK-R-07-717, 2007
- 백승만외, 공공건축의 디자인향상을 위한 제도개선 방안, 서울시정개발연구원, 2007

웹사이트

- 조달청: <http://www.pps.go.kr>
- 행정안전부: <http://mopas.go.kr>
- 국가통계포털 : <http://www.kosis.kr>
- 영국 공간환경위원회 (CABE) : <http://www.cabe.org.uk>
- 영국 디자인품질 평가지표 : <http://www.dqi.org.uk>
- 미국 PBS: <http://www.gsa.gov>
- 영국 디자인위원회 : <http://designcouncil.co.uk>
- 프랑스 MIQCP: www.archi.fr/MIQCP
- 디자인브랜드경영학회(DMBS): <http://www.dbms.or.kr/about/about.htm>.
- Design Management Institute(DMI): <http://www.dmi.org>

부록 I

전라남도 공공디자인사업 수행 현황조사를 위한 설문자료

설문지

본 설문은 조선대학교 디자인경영학과 박사과정에서 “디자인경영 측면에서 본 공공디자인사업 수행모델 연구”라는 주제로 진행되는 연구에 필요한 자료를 얻기 위한 전문가의견 조사 설문지로서 향후 공공디자인의 바람직한 발전방향을 모색하고자 하는데 그 목적이 있습니다. 본 조사의 내용은 학술 목적으로만 사용될 것입니다. 설문조사에 응해주셔서 감사합니다.

지도교수: 문정민 (H.P: 010-8512-0600)

연구자: 박수경 (H.P: 010-6616-0966)

본 연구는 현재 활발히 이루어지고 있는 공공디자인사업의 체계적인 실행을 위한 관리모델의 제안을 위한 기초 자료로서 최근 공공디자인사업의 실행현황을 조사하기 위한 설문지입니다.

설문에 제시되어있는 공공디자인사업의 프로세스를 기준으로
해당사항에 관한 내용을 기입하여 주시기 바랍니다.

[응답자 기본사항]

성명		나이		성별	남 / 여
근무지		직종		직급	
주소				연락처	

3. 공공디자인사업 기획, 디자인개발, 유지관리 업무 현황

3-1. 귀하가 담당하시는 업무를 수행하는 데 어려움을 느끼는 정도를 기재하여 주십시오.

(문제 2-1에서 귀하가 직접 담당한다고 응답한 항목에 한해 답해주십시오.)

기획단계 업무		1) 수행의 어려움					수행의 제도적 프로그램	
		매우 낮다	낮다	보통	높다	매우 높다		
기 획 단 계 업 무	사업필요성 판단	①	②	③	④	⑤		
	사업추진체계 준비	①	②	③	④	⑤		
	자료수집 및 분석 (사전조사)	①	②	③	④	⑤		
	목표 및 범위설정	①	②	③	④	⑤		
	전략수립	①	②	③	④	⑤		
	사업타당성 검토	①	②	③	④	⑤		
	공식적 인 프로세 스 수립	조직구성	①	②	③	④	⑤	
		협력관계계획	①	②	③	④	⑤	
		예산계획	①	②	③	④	⑤	
		일정계획	①	②	③	④	⑤	
정보관리계획		①	②	③	④	⑤		
	발주방식 계획	①	②	③	④	⑤		
디 자 인 개 발 업 무	사업 공고	과업지시서 작성/공고	①	②	③	④	⑤	
		사업설명회 개최	①	②	③	④	⑤	
		제안서평가/협상지선정	①	②	③	④	⑤	
		협상	①	②	③	④	⑤	
		계약체결	①	②	③	④	⑤	
	사업발주	①	②	③	④	⑤		
	시행의 관리	세부일정계획	①	②	③	④	⑤	
		규제사항검토	①	②	③	④	⑤	
		대상지검토	①	②	③	④	⑤	
		기본구상안검토	①	②	③	④	⑤	
		디자인평가	①	②	③	④	⑤	
		중재와 타협	①	②	③	④	⑤	
	사업의 종결	①	②	③	④	⑤		
	사업목표 구현 평가	①	②	③	④	⑤		
	이용 상태 파악	①	②	③	④	⑤		
운영주체 및 시스템 관리	①	②	③	④	⑤			
기 타	주민 및 이해관계자 의견수렴	①	②	③	④	⑤		
	주민 및 이해관계자 평가	①	②	③	④	⑤		

3-2. 귀하가 담당하시는 업무의 업무수행방식(자체수행, 전문가자문, 외부위탁)을 기재해 주십시오.

(문제 2-1에서 귀하가 직접 담당한다고 응답한 항목에 한해 답해주십시오.)

기획단계 업무		3) 수행의 방식			기타	
		자체수행	전문가 자문	외부위탁		
기 획 단 계 업 무	사업필요성 판단	①	②	③		
	사업추진체계 준비	①	②	③		
	자료수집 및 분석 (사전조사)	①	②	③		
	목표 및 범위설정	①	②	③		
	전략수립	①	②	③		
	사업타당성 검토	①	②	③		
	공식적 인 프로세 스 수립	조직구성	①	②	③	
		협력관계계획	①	②	③	
		예산계획	①	②	③	
		일정계획	①	②	③	
정보관리계획		①	②	③		
	발주방식 계획	①	②	③		
디 자 인 개 발 업 무	사업 공고	과업지시서 작성/공고	①	②	③	
		사업설명회 개최	①	②	③	
		제안서평가/협상자선정	①	②	③	
		협상	①	②	③	
		계약체결	①	②	③	
	사업발주	①	②	③		
	시행의 관리	세부일정계획	①	②	③	
		규제사항검토	①	②	③	
		대상지검토	①	②	③	
		기본구상안검토	①	②	③	
		디자인평가	①	②	③	
		중재와 타협	①	②	③	
	사업의 종결	①	②	③		
	사업목표 구현 평가	①	②	③		
	이용 상태 파악	①	②	③		
운영주체 및 시스템 관리	①	②	③			
기 타	주민 및 이해관계자 의견수렴	①	②	③		
	주민 및 이해관계자 평가	①	②	③		

3-3. 공공디자인 사업 수행 시 가장 문제가 되었던 과정은 무엇입니까?

3-4. 공공디자인 디자인개발 사업의 수행 시 가장 문제가 되었던 과정은 무엇입니까?

* 성의 있게 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

유형2. 프로세스의 문제점 분석을 위한 설문자료

공공디자인사업 명 :

(수행하였던 프로젝트 1건을 대상으로 기재하여 주시기 바랍니다.)

1. 위의 사업의 수행결과 모든 요구항목의 완성이 적절하게 수행되었습니까? (사업 결과의 만족도)

- ①전혀 그렇지 않다.() ②그렇지 않다.() ③보통이다.() ④그렇다() ⑤ 매우 그렇다()

2. 아래의 표에 제시되는 각 과정이 위의 사업을 수행함에 있어서 적절하게 수행되었는지를 체크하여 주시기 바랍니다.

실행단계	세부실행내용	타당성 평가				
		①	②	③	④	⑤
1. 기획단계						
1-1. 사업의 필요성 판단	• 사업의 판단을 위한 별도의 방법을 결정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 판단의 구성원은 공식적으로 구성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 현재 상황의 문제점은 무엇인가를 판단하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업이 없다면 어떠한 문제가 발생하는가를 고려하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 대안은 무엇인가를 고려하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업으로 문제를 해결할 수 있는가를 고려하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업으로 인하여 지역의 발전에 대한 기대효과는 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 같은 목적으로 좋은 결과를 이끌어낼 다른 방법은 있는가를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 위치는 문제해결에 적당한가를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 다른 일정과의 관계 속에서 사업의 진행이 가능한가를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
1-2. 사업추진 체계 준비	• 사업추진주체의 구성유형을 공식적으로 결정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 워크숍, 타깃미팅 등 관계자의 관계를 위한 프로그램을 설정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 업무계획도를 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인총괄계획가 설정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 총괄계획가 표준 진행과정 매뉴얼을 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 시민참여의 디자인 방안을 구상 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 성과보상제도 등 효율적인 사업추진을 위한 제도가 개발되었습니까?	①	②	③	④	⑤

실행단계	세부실행내용	타당성 평가				
		①	②	③	④	⑤
1-3. 전략의 수립단계	• 사업에 대한 협의내용 조사 (관련포럼, 협의, 세미나 등)하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업 대상지의 현황을 나타내는 문화생태지도 등을 작성 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업에 대한 이미지, 선호도, 요구사항 등의 설문조사가 시행되었습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 이해관계자와의 심층인터뷰는 시행되었습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업에 대한 선진사례조사 및 동향분석을 시행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 문제점과 디자인 과제를 정의하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인 과제와 요인을 분석기법을 활용하여 구조화하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 포지셔닝 설정 및 적합도 평가를 실시하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 기타 공공디자인사업과의 포지셔닝을 분석하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 포지셔닝의 조율과 피드백이 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업을 활용하여 창출할 목표 및 범위 설정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 전략의 단어를 설계하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 주요 타깃을 확인하고 요구하는 가치를 추출하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 핵심역량의 명확화를 위한 비주얼화 작업을 시행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업체계 전략의 구축내용을 사업추진체계와 협의하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업을 전략을 시각화하는 전략지침서를 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
• 상부의 승인을 공식적으로 득 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	
1-4. 사업의 타당성 검토	• 검토의 효율성을 설명하는 사례를 준비하여 전문가 검토과정 공식화 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 검토를 위한 별도의 인원을 구성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 필요성 판단을 위한 조건을 만족하는가를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 축적한 예산으로 요구하는 사업의 효과를 낼 수 있는가를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 가장 중요한 이슈는 무엇인가를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 투자와 예산의 시기는 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 매니지먼트의 스케줄은 검토되었습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 일정, 법적인 문제는 검토되었습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 도표, 다이어그램, 문서화하여 검토의 내용 정리하여 조정목록 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 상부의 공식적인 타당성을 인정받았습니까?	①	②	③	④	⑤
1-5. 공식적인 프로세스 수립	• 공식적인 전담조직을 설계하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 업무 전담조직의 사업의 이해과정을 진행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 업무 담당자 권한의 우선권 확보가 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 항목분석을 토대로 한 유관부서의 확인이 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤
	• TF팀, 협의회 등 유관부서의 구성형식이 공식적으로 결정되었습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 팀별 역할 및 책임설정 과정이 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 문서검토, 정기회의 등 유관부서와의 업무형태를 별도로 결정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 유관부서와의 팀워크 형성을 위한 이벤트를 설정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 유관부서를 대상으로 한 정확한 오리엔테이션을 실시하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 착수 전 의견 수렴을 위한 계획이 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 주민 홍보와 소통을 위한 지역 미디어의 활용을 계획하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업에 대한 전반적인 이해과 교육을 위한 계획과정이 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공공디자인사업 관련 자원의 네트워크작상이 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 전문가록 관리 시스템에 관한 계획이 이루어졌습니까?	①	②	③	④	⑤

실행단계	세부실행내용	타당성 평가				
		①	②	③	④	⑤
2. 실행준비단계						
2-1. 실행계획	• 기획단계 비전관련 내용 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 프로젝트 현장을 구성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업범위, 시간, 예산을 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 전사적 인적자원 팀 확보를 위한 일정을 계획하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 인적자원의 개발을 위한 일정을 계획하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 인적자원의 관리를 위한 일정을 계획하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 인적자원 활용 워크시트를 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업의 정보배포 일정 수립하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공간자원 및 사업수행도구 조달 계획서를 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사업 진행 시 위험요소를 계획하였습니까?	①	②	③	④	⑤
2-2. 디자인 품질관리 계획	• 디자인품질관리를 위한 전문가패널을 공식적으로 구성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인패널의 공식적인 협의방법 및 일정을 수립하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 품질평가 시 PDRI등 품질확인지표를 활용하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인 안 토론과정을 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 회의록을 기록하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 수정안을 재검토 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 수정에 관련된 정보를 공개하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 디자인개발 단계						
3-1. 대상지 검토	• 기획단계 자료를 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공공공간관련 커뮤니티포럼의 회의록을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 국가, 지역의 정책 및 계획을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 지역의 공공공간에 관한 정책을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 지역과 주변지역의 환경관련 정책을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사이트에 관한 도시의 계획 및 정책을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인관련 정책을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 교통관련 제도를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 역사관련 제도를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공공시설물과의 관계를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 안전성에 관련하여 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공공공간의 크기와 타입, 공간의 범주를 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공간의 접근성을 분석하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 길과 공간과의 거리와 관계를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 10대, 영유아, 등과 같은 사회적 약자를 위한 필요요소를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사용여부의 이유를 조사하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 낮, 주말, 계절의 사용패턴을 조사하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공간의 태도에 대하여 규칙적으로 조사하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공간에 대한 오구와 필요를 평가하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공간의 활용방안을 조사하였습니까?	①	②	③	④	⑤

실행단계	세부실행내용	타당성 평가				
		①	②	③	④	⑤
3-2. 기본구상안 방향설정	• 기획단계의 확인내용을 점검하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 지역을 연계하는 네트워크적인 장소의 성격을 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 다른 공간과의 기능적인 요소증가의 기회를 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 자연환경측면의 환경개선 기회를 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공간과 기타 사회기반시설의 연계를 증진하는 가능성을 모색하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 예산 내에서의 가능성을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 사용자를 대상으로 한 검토 방안을 수립하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인의 사용자 요구와의 적합성을 확인하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 데이터들을 범주별로 조망할 수 있도록 시각화하는 작업을 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 기본 구상안에 관한 품질관리 협의 과정을 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3-3. 디자인 탐사	• 다양한 측면의 컨셉개발 구성원을 선정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 마인드맵, 이슈카드, 놀이방법 등 별도의 컨셉개발방법을 활용하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 컨셉개발 방법을 활용하여 키워드를 도출하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인성, 체험, 움직임 등 공간디자인 요소의 관점에서 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 컨셉의 가능성을 평가하고 시각화하는 작업을 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 컨셉에 관한 품질관리 협의를 진행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3-4. 디자인 전개	• 현재 실시되는 사업과 유사사례를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 도시 이미지와의 통일성을 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 공공디자인의 기능을 만족하는가를 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 컬러, 사인, 조명, 가구, 재질, 주차 등 디자인요소의 측면에서 검토하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인전개에 관한 품질관리 협의를 진행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3-5. 디자인평가	• 디자인심의, 보고회, 자문회의, 협의회 등 평가의 방법 결정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인평가 과정을 위한 구성원을 공식적으로 선택하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 요구되는 디자인에 관한 평가를 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 디자인표준에 대한 접근성 평가를 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 위험요소에 대한 평가를 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 평가 및 유지관리 단계						
4-1. 사업평가	• 사업완료후의 평가를 위한 공식적인 인원을 구성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 평가의 내용은 설정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 평가를 실행하고 평가내용에 대한 협의를 진행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 평가내용을 문서화 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 문서를 배포하였습니까?	①	②	③	④	⑤
4-2. 유지관리	• 유지관리의 주체를 결정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 유지관리를 위한 체크리스트를 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 유지관리를 위한 기준이 되는 상세문서를 작성하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 유지관리방안을 전달할 대상을 별도로 결정하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 유지관리 방안을 배포하였습니까?	①	②	③	④	⑤
	• 유지관리 방안을 전달하기 위한 이벤트를 계획하였습니까?	①	②	③	④	⑤

유형3. 국가시범 공공디자인사업의 분석을 위한 설문자료

공공디자인사업 명 :

1. 위의 사업의 수행결과 모든 요구항목의 완성이 적절하게 수행되었습니까?

①전혀 그렇지 않다() ②그렇지 않다() ③보통이다() ④그렇다() ⑤매우 그렇다()

1-1. 사업의 필요성 판단과정

1) 사업의 필요성 판단을 위하여 별도의 형식을 구성하였습니까?

①전혀 그렇지 않다() ②그렇지 않다() ③보통이다() ④그렇다() ⑤매우 그렇다()

2) 위의 질문에서 판단을 위하여 별도의 형식을 구성하셨다면 어떠한 형식으로 구성하셨습니다?

①개인의 판단() ② 내부조직 소집단(2~3인)() ③ 외부조직 소집단(2~3인)()
④조직적 판단(3~10인)() ⑤ 기타()

3) 위의 형식을 통하여 판단을 위하여 어떠한 방법으로 진행하셨습니다?

① 문서검토() ② 협의회를 통한 진행

4) 판단을 위한 인원은 어떠한 구성으로 형성되었습니까?

①행정관리자(명) ② 디자이너(명) ③ 외부전문가(명) ④ 사용자(명) ⑤ 기타(명)

5) 사업의 필요성 판단을 위하여 별도의 근거가 되는 내용을 활용하였습니까?

①전혀 그렇지 않다() ②그렇지 않다() ③보통이다() ④그렇다() ⑤매우 그렇다()

6) 위의 질문에서 판단을 위하여 별도의 내용을 활용하였다면 어떠한 방법으로 활용하였습니까?

①기존의 데이터 활용 ② 새로운 데이터 제시 ③ 기 타()

7) 사업의 필요성 판단을 실행의 과정을 기술하여 주시기 바랍니다.

8) 사업의 필요성 판단 과정에서 발생된 문제가 있다면 문제점과 해결 방안을 기술하여 주시기 바랍니다.

1-2. 사업의 추진체계 준비과정

1) 사업의 추진을 위하여 별도의 추진주체를 구성하였습니까?

①전혀 그렇지 않다() ②그렇지 않다() ③보통이다() ④그렇다() ⑤매우 그렇다()

2) 위의 질문에서 추진체계를 구성하셨다면 어떠한 형식으로 구성하셨습니다?

①행정관리자(명) ② 디자이너(명) ③ 외부전문가(명) ④ 사용자(명) ⑤ 기타(명)

3) 사업의 추진체계의 활동은 어떠한 방법으로 진행하셨습니다?

- ① 문서검토 () ② 협의회를 통한 진행

4) 사업의 추진체계를 위한 활동내용은 어떠한 방법으로 계획되었습니까?

- ① 기존의 데이터 활용 ② 새로운 데이터 제시 ③ 기 타 ()

5) 사업의 추진체계의 준비 과정을 기술하여 주시기 바랍니다.

6) 사업의 추진체계 준비과정 발생된 문제가 있다면 문제점과 해결 방안을 기술하여 주시기 바랍니다.

1-3. 전략의 수립과정

1) 사업에 관련된 전략을 수립하기 위하여 별도의 형식을 구성하였습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 () ② 그렇지 않다 () ③ 보통이다 () ④ 그렇다 () ⑤ 매우 그렇다 ()

2) 위의 질문에서 전략을 수립하기 위하여 별도의 형식을 구성하셨다면 어떠한 형식으로 구성하십니까?

- ① 개인의 판단 () ② 내부조직 소집단(2~3인) () ③ 외부조직 소집단(2~3인) ()
④ 조직적 판단 (3~10인) () ⑤ 기타 ()

3) 전략을 수립하기 위한 인원은 어떠한 구성으로 형성되었습니까?

- ① 행정관리자 (명) ② 디자이너 (명) ③ 외부전문가 (명) ④ 사용자 (명) ⑤ 기타 (명)

4) 사업의 전략을 수립하기 위하여 별도의 전략적 Tool을 활용하였습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 () ② 그렇지 않다 () ③ 보통이다 () ④ 그렇다 () ⑤ 매우 그렇다 ()

5) 위의 질문에서 전략을 별도의 전략적 Tool을 활용하였다면 어떠한 방법으로 활용하였습니까?

- ① 기존의 데이터 활용 ② 새로운 데이터 제시 ③ 기 타 ()

6) 전략의 수립 과정에서 발생된 문제가 있다면 문제점과 해결 방안을 기술하여 주시기 바랍니다.

1-4. 사업의 타당성 검토 과정

1) 사업의 타당성을 검토하기 위하여 별도의 형식을 구성하였습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 () ② 그렇지 않다 () ③ 보통이다 () ④ 그렇다 () ⑤ 매우 그렇다 ()

2) 위의 질문에서 타당성 검토의 별도의 형식을 구성하셨다면 어떠한 형식으로 구성하십니까?

- ① 개인의 판단 () ② 내부조직 소집단(2~3인) () ③ 외부조직 소집단(2~3인) ()

④조직적 판단 (3~10인) () ⑤ 기타 ()

3) 위의 형식을 통하여 타당성 검토를 위하여 어떠한 방법으로 진행하셨습니다?

① 문서검토 () ② 협의회를 통한 진행

4) 타당성 평가를 위한 인원은 어떠한 구성으로 형성되었습니까?

①행정관리자 (명) ② 디자이너 (명) ③ 외부전문가 (명) ④ 사용자 (명) ⑤ 기타 (명)

5) 사업의 타당성 평가를 위하여 별도의 근거가 되는 내용을 활용하였습니까?

①전혀 그렇지 않다 () ②그렇지 않다 () ③보통이다 () ④그렇다 () ⑤매우 그렇다 ()

6) 위의 질문에서 평가를 위하여 별도의 내용을 활용하였다면 어떠한 방법으로 활용하였습니까?

①기존의 데이터 활용 ② 새로운 데이터 제시 ③ 기 타 ()

7) 사업의 타당성 평가의 실행의 과정을 기술하여 주시기 바랍니다.

8) 사업의 타당성 평가과정에서 발생된 문제가 있다면 문제점과 해결 방안을 기술하여 주시기 바랍니다.

1-5. 공식적인 프로세스 수립

1) 조직내부의 협력관계를 위한 별도의 계획을 수립하였습니까?

①전혀 그렇지 않다 () ②그렇지 않다 () ③보통이다 () ④그렇다 () ⑤매우 그렇다 ()

2) 위의 질문에서 협력을 위하여 별도의 형식을 구성하셨다면 어떠한 형식으로 구성하십니까?

①IF팀 결성 ②협의회구성 ②기 타 ()

3) 팀별 역할 및 책임설정은 어떠한 방법으로 진행하였습니까?

①업무계획도 작성 ②팀별 조정목록 작성 ②기 타 ()

4) 위의 형식은 협력을 위하여 어떠한 방법으로 진행하십니까?

① 문서검토 () ② 협의회를 통한 진행

5) 조직내부 협력관계 계획의 과정을 기술하여 주시기 바랍니다.

6) 협력관계 계획 과정에서 발생된 문제가 있다면 문제점과 해결 방안을 기술하여 주시기 바랍니다.

부 록 II

공공디자인사업 수행 프로세스 실행요소와 체크리스트

1. 기획단계 실행요소와 체크리스트

1-1. 사업의 필요성 판단

1-1-1. 판단의 형식결정	<ul style="list-style-type: none"> 필요성 판단을 위한 별도의 방법 결정 필요성 판단의 인원의 공식적 구성
1-1-2. 판단의 내용확인	<ul style="list-style-type: none"> 현재 상황의 문제점 확인 사업이 부재 시 발생할 문제의 확인 사업의 대안을 확인 사업으로 문제 해결의 가능성을 확인 사업으로 인한 지역 발전에 대한 기대효과 확인 같은 목적으로 좋은 결과를 이끌어낼 다른 방법이 있는가를 확인 사업의 위치는 문제해결에 적합한가를 확인 다른 일정과의 관계 속에서 사업의 진행이 가능한가를 확인
1-1-3. 판단의 실행방안	<ul style="list-style-type: none"> 판단을 위한 진술서 작성 판단 협의 실행
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> 판단협의를 위한 공간 판단협의를 위한 협의도구

1-2. 사업추진체계준비

1-2-1. 추진체계형식결정	<ul style="list-style-type: none"> 사업추진체계의 공식적 구성유형 결정 참여구성원의 확인 디자인총괄계획가 설정
1-2-2. 추진체계 활동내용	<ul style="list-style-type: none"> 업무계획도 작성 총괄계획가 권한설정 및 표준 진행과정 매뉴얼 작성 시민참여의 디자인 방안 구상 디자인품질관리에 관한 지침 구상 ★
1-2-3. 추진체계실행방안	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자의 관계를 위한 이벤트 프로그램 설정 사업추진을 위한 효율적인 제도 개발 (성과 보상제도 등)
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> 추진체계의 활동을 위한 공간 협의를 위한 프레젠테이션 도구 협의를 위한 회의도구 추진체계의 활동내용의 기록과 보관을 위한 도구 이해관계자 명부 인적자원 매트릭스

1-3. 전략의 수립

1-3-1. 자료수집 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 사업에 대한 협의내용 조사 (관련포럼, 협의, 세미나 등) • 사업대상지의 현황파악을 위한 Map 작성 • 사업에 대한 이미지, 선호도, 요구사항 등 설문조사 • 이해관계자와의 심층 인터뷰 • 사업에 대한 선진사례조사 및 동향분석 • 사업의 문제점과 과제의 정의
1-3-2. 목표 및 범위설정	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 분석기법을 활용한 구조화 작업 • 사업의 포지셔닝 설정 • 포지셔닝 적합도 평가 • 기타 공공디자인사업과의 포지셔닝 분석 • 포지셔닝의 조율과 피드백 • 사업을 활용하여 창출할 목표 및 범위 설정
1-3-3. 전략의 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 전략의 단어 설계 (가치단어, 가치 증폭어 설계 등 활용) • 사업의 주요 타깃 확인과 요구하는 가치 추출 • 핵심역량의 명확화를 위한 비주얼 작업 • 바람직한 방향을 설정 • 사업체계 전략의 구축 • 사업추진체계와의 협의 • 전략지침서 작성 • 상부의 승인
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> • 인터뷰를 위한 설문지 • 추진체계의 활동을 위한 공간 • 협의를 위한 프레젠테이션 도구 • 협의를 위한 회의도구 • 관련이슈분석, 관련과제분석 기법 • 브랜드 부채 기법

14. 타당성 검토

1-4-1. 타당성 검토 형식구성	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가검토의 효율성을 설명하는 사례를 준비하여 전문가 검토과정 공식화 • 검토를 위한 별도의 인원구성 (전문가검토, 사업추진체계검토)
1-4-2. 타당성 검토 내용구성	<ul style="list-style-type: none"> • 사업의 필요성 판단을 위한 조건을 만족하는가를 검토 • 축정한 예산으로 요구하는 사업의 효과를 낼 수 있는가? • 가장 중요한 이슈는 무엇인가? • 예산의 증가로 위험요소를 감소시킬 수 있는가? • 투자와 예산의 시기는 검토하였는가? • 매니지먼트의 스케줄은 검토되었는가? • 사업의 일정, 법적인 문제는 검토되었는가?
1-4-3. 타당성 검토 실행방법	<ul style="list-style-type: none"> • 기술적인 검토/ 예산의 적정성 검토 • 사업의 프로그램 (기간, 이슈요소)검토 • 상부의 공식적인 사업의 타당성 인정
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> • 평가를 위한 문서작성 (PDRI 문서 활용, Coordination list) • 협의와 프레젠테이션을 위한 공간 • 프레젠테이션을 위한 도구 • 평가를 위한 회의도구

1-5. 공식적 프로세스 수립

1-5-1. 전담조직구성	<ul style="list-style-type: none"> 공식적인 전담조직 설계 업무 전담조직의 사업의 이해 업무 담당자 권한의 우선권 확보
1-5-2. 조직내부 협력관계 계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 항목을 분석하고 파악하여 유관부서의 확인 유관부서의 구성형식 설정 팀별 역할 및 책임설정 유관부서와의 업무형태 결정 유관부서와의 팀워크 형성을 위한 이벤트 설정 유관부서를 대상으로 한 정확한 오리엔테이션 실시
1-5-3. 예산계획	<ul style="list-style-type: none"> 계략예산 측정 변수측정 (디자인품질을 위한 변수값, 매니지먼트 활용 등) 라이프사이클 비용 산정 (활용기간, 업그레이드 기준) 예산의 합산 /확정 전문가 검토 ★ 예산서 작성
1-5-4. 일정계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업에 필요한 활동 정의 (활동목록, 활동속성 활용) 사업에 필요한 활동 배열 (활동일정 네트워크도 활용) 사업의 활동자원 요구사항 정리 사업의 활동기간 추정 (전문가 판단, 사례추정 활용) 사업의 일정계획 (일정기준선, 일정자료정리, 일정표 작성)
1-5-5. 정보관리계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 착수 전 단계 의견 수렴에 관한 정보획득 계획 주민 홍보를 위한 지역 미디어 활용 계획 사업에 대한 전반적인 이해과 교육을 위한 계획 ★ 공공디자인사업 관련자원의 네트워크 작성 전문기록 관리 시스템 확보, 생산, 관리
1-5-6. 발주방식 계획	<ul style="list-style-type: none"> 디자이너 선정 및 기타 외부용역 실행 시 필요한 발주방식을 계획 ★
1-5-7. 디자인품질관리 계획	<ul style="list-style-type: none"> 디자인품질관리 인원구성 ★ 디자인품질관리 형식 설정 ★ 디자인품질관리 내용구상 ★ 디자인품질관리 절차와 방법 제시 ★
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> 전담조직을 위한 공간 (사용자, 팀별, 외부인력 공간) 전담조직의 디자인검토를 위한 도구 전담조직의 디자인프레젠테이션을 위한 도구 기존사업의 축적된 데이터 확보 유관부서의 협의 및 이벤트를 위한 공간 유관부서와의 협의를 위한 회의도구 준비 사업의 정보 공유를 위한 네트워크 프로그램 구축 사업의 정보 공유를 위한 미디어 계획

2. 실행준비단계 : 실행요소와 체크리스트

2-1. 디자이너 선정

2-1-1. 과업지시서작성 /공고	<ul style="list-style-type: none"> 과업지시서 초안작성 디자인 목적은 명시되어 있는가? 정확한 사업에 대한 설명은 제시되어 있는가? 사업의 평가방침은 설명되어 있는가? 계약조건 및 입찰 자격은 제시되어 있는가? 사업의 법적 요구조건은 설명되었는가? 제출물의 형식과 일정 등은 명확하게 설명되었는가? 과업지시서 검토
2-1-2. 제안서평가/ 협상자 선정	<ul style="list-style-type: none"> 제안서 평가단구성 적합한 설계자 기준 작성 제안서 평가회의 협상 대상자 선정
2-1-3. 협상 및 계약체결	<ul style="list-style-type: none"> Key Sentence 내용 작성 계약조건 및 내용 전달 협상대상자와의 협상 최종선정 및 계약조정 계약부서에 내용 전달/ 계약체결
2-1-4. 사업발주	<ul style="list-style-type: none"> 아웃소싱과의 관계 형성 아웃소싱과의 관계 유지 아웃소싱 인력에게 추진업무 전달
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> 사업설명회, 제안서평가, 협상을 위한 공간 사업설명회, 제안서평가, 협상을 위한 디자인도구 (프레젠테이션도구) 사업설명회를 위한 문서 제안서 평가를 위한 평가 문서 협상을 위한 사업의 Key sentence

2-2. 실행계획수립

2-2-1. 통합요소의 계획	<ul style="list-style-type: none"> 기획단계 비전관련 내용 확인 프로젝트 현장 구성
2-2-2. 세부일정계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업범위 확인 사업 단계별 소요시간 확인 사업예산 확인
2-2-3. 자원관리 일정계획	<ul style="list-style-type: none"> 인적자원의 확보를 위한 일정계획 인적자원의 개발을 위한 일정계획 인적자원의 관리, 조달을 위한 일정계획 물적자원, 정보자원의 조달을 위한 일정계획
2-2-4. 위험요소 일정계획	<ul style="list-style-type: none"> 사업 진행 시 위험요소 관련 일정계획
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> 인적자원 관련 워크시트 작성 정보자원 관련 조달 워크시트 작성 공간자원 조달 워크시트 작성 사업수행도구 관련 워크시트 작성

3. 디자인개발 단계 : 실행요소와 체크리스트

3-1. 대상지 검토

3-1-1. 과제의 명확화	<ul style="list-style-type: none"> • 기획단계 자료 내용 확인 • 공공공간 관련 커뮤니티포럼의 회의록 검토
3-1-2. 다른 지역과의 관계전략검토	<ul style="list-style-type: none"> • 국가 및 지역의 정책 및 계획 검토 • 지역의 공공공간에 관한 정책 검토 • 지역과 주변지역의 환경관련 정책 검토 • 사이트에 관한 도시의 계획 및 정책 검토
3-1-3. 규제사항검토	<ul style="list-style-type: none"> • 환경관련 제도 • 디자인관련 정책 • 교통관련 제도 • 역사관련 검토 • 공공시설물과의 관계 • 안전성 관련 검토
3-1-4. 장소성 확인	<ul style="list-style-type: none"> • 기획단계의 내용 확인 • 지역 환경에 공헌여부 확인 • 더 큰 비전과의 관계 확인 • 장기적인 필요성 확인 • 타깃의 요구와의 일치성 확인 • 실현가능성 • 지역을 연계하는 네트워크적 장소의 성격을 확인 • 다른 공간과의 기능적 요소증가 • 자연환경측면의 환경개선 기회 • 공간과 기타 사회기반시설의 연계 증진 • 특화안 계획
3-1-5. 물리적 환경 조사	<ul style="list-style-type: none"> • 공공공간의 크기와 타입, 공간의 범주 확인 • 공간의 접근성 • 길과 공간과의 거리와 관계 • 10대, 영유아, 등과 같은 사회적 약자를 위한 필요요소
3-1-6. 공간의 사용성 조사	<ul style="list-style-type: none"> • 사용여부의 이유, • 낮, 주말, 계절의 사용패턴 조사 • 공간의 태도에 대한 규칙적 조사, • 공간에 대한 요구와 필요의 평가 • 공간의 활용방안 조사
3-1-7. 예산과 프로그램 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 예산 내에서의 가능성 검토
3-1-8. 기본방향 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 데이터들을 범주별로 조망할 수 있도록 시각화 • 기본방향을 분석

3-2. 컨셉구상

3-2-1. 컨셉의 개발방법 설정	<ul style="list-style-type: none"> • 컨셉개발 구성원 선정 (아웃소싱, 조직내부, 시민 등) • 컨셉개발방법 결정 (마인드맵, 이슈카드, 놀이방법 등)
3-2-2. 컨셉의 설정	<ul style="list-style-type: none"> • 컨셉개발 방법을 활용하여 키워드 도출 • 공간디자인 요소의 관점 검토 (다차원, 움직임 등) • 공간의 체험을 중심으로 디자인방향 설정 • 컨셉의 가능성 평가와 구조적 설계의 시각화
3-2-3. 디자인 품질관리	<ul style="list-style-type: none"> • 컨셉에 관한 품질관리 협의
✓ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> • 컨셉도출과 품질관리를 위한 협의공간 • 컨셉도출을 위한 방법별 개발도구 • 품질관리를 위한 회의도구 • 품질관리를 위한 컨셉관련자료

3-3. 디자인 전개

3-3-1. 기본구상에 기초한 통합적 디자인 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 실시되는 사업과 유사사례 검토 • 도시 이미지와의 통일성
3-3-2. 공공디자인의 조건 확인	<ul style="list-style-type: none"> • 기능적 디자인 (환영하는 장소, 안전성과 쾌적성, 지역개발 기회 증진, 필요시 변경의 기능성) • 상징적 디자인 (지역의 이미지) • 심미적 디자인 • 환경적 디자인 • 안전한 디자인 (건강과의 관계, 보안성, 범죄감소의 안전성, 비사회적 행위를 감소하는 디자인)
3-3-3. 디자인의 요소 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 컬러, 사인, 조명, 가구, 주차, 출입, 시각적 연계성, 재질 등
3-3-4. 디자인품질관리	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인전개에 관한 품질관리 협의
✓ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> • 품질관리를 위한 협의 공간 • 품질관리를 위한 회의도구 • 품질관리를 위한 디자인전개 관련자료

3-4. 디자인평가

3-4-1. 평가 형식결정	<ul style="list-style-type: none"> • 디자인심의회, 보고회, 자문회의, 협의회 등 평가의 방법 결정 • 디자인평가를 위한 공식적인 구성원 선택
3-4-2. 평가를 위한 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 평가를 수행하기 위하여 필요한 내용
3-4-3. 평가의 실행방안	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 실행 (디자인품질지표-DQI 등 평가 tool이용) • 평가내용 토론 / 회의록 기록 / 수정안 재검토 / 정보공개
✓ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> • 평가를 위한 공간 • 평가를 위한 프레젠테이션, 회의도구 • 평가를 위한 디자인결과물 관련자료

3-5. 디자인개발 종료

3-5-1. 최종결과물 수집	<ul style="list-style-type: none"> • 도면화/ 제도화 • 단계별 추진전략 • 실행사업, 과제제시 • 교육, 홍보, 마케팅 방안 제시 • 실행관리방안 제시
3-5-2. 수행 중 생성파일 수집	<ul style="list-style-type: none"> • 과업지시서 / 계약서 / 각종보고서 / 심의결과서 / 협의문서 등
3-5-6. 종료문서 확인	<ul style="list-style-type: none"> • 완료보고서 • 용역수행사와의 관계 종료

4. 평가 및 유지관리 단계 : 실행요소와 체크리스트**4-1. 사업평가**

4-1-1. 평가의 형식 결정	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가평가, 사용자 평가등 평가주체 결정 • 설문, 인터뷰 등 평가방법 결정 • 평가구성원의 결정 (내부조직, 외부조직)
4-1-2. 평가의 내용 제시	<ul style="list-style-type: none"> • 평가의 내용 설정 (사전, 집행과정, 사후 평가)
4-1-3. 평가의 실행방법	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 실행 / 협의 / 전문가 재검토 / 문서화 / 배포
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> • 평가를 위한 공간 • 평가를 위한 프레젠테이션 및 평가도구 • 평가를 위한 사업내용

4-2. 유지관리

4-2-1. 유지관리의 형식 결정	<ul style="list-style-type: none"> • 유지관리 주체 결정 • 유지관리를 위한 체크리스트 작성
4-2-2. 유지관리의 내용 문서화	<ul style="list-style-type: none"> • 유지관리를 위한 기준이 되는 상세문서 작성 • 유지관리 시 발생 가능한 문제점 제시
4-2-3. 유지관리의 방안 전달	<ul style="list-style-type: none"> • 유지관리방안 전달 대상 결정(이해관계자, 관련 사업수행자) • 유지관리 방안 배포 • 유지관리 방안을 전달하기 위한 이벤트 계획 (교육, 홍보 등)
√ 수행을 위한 옵션	<ul style="list-style-type: none"> • 유지관리 전달을 위한 공간 • 유지관리 전달을 위한 교육도구 • 유지관리를 위한 문서 작성