

기록을 넘어 연결로, 업무를 넘어 가치로

사회복지사가 바이브 코딩까지 해요

사회복지현장을
바꾸는 작은
앱들의 기록

연결과 확장

전재일

“

모두가 만들 필요는 없습니다.
함께 더 나은 길을 찾으면 됩니다.

”

기록에서
연결로
연결에서
확장으로 ♥



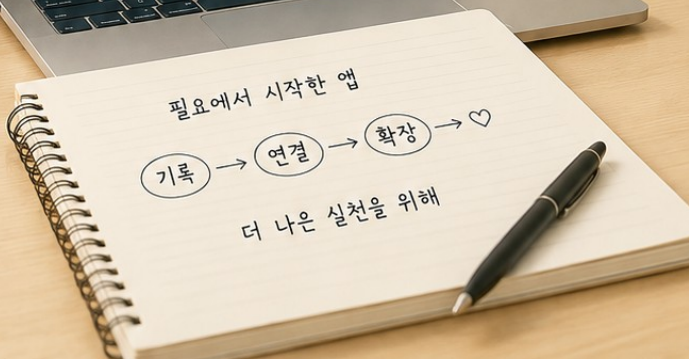
사회복지사의 시선으로 쓴
바이브 코딩 실천기



30여 개 웹앱 제작 경험과
현장의 고민



연결과 확장을 위한
따뜻한 기술 이야기



신림종합사회복지관

차례

프롤로그 · 같은 속도로 가지 않아도 됩니다

1 부 · 왜 직접 만들게 되었나

1. '까지'라는 말
2. 기록은 쌓이는데 꺼내 쓰지 못했습니다
3. 가능해졌구나

2 부 · 무엇이 달라지는가

4. 입력은 같고 출력이 다르다
5. 같은 내용을 네 번 적고 있었습니다
6. 만들어보니 제 일이 보였습니다

3 부 · 무엇을 놓치기 쉬운가

7. 편해진 사람과 밀려난 사람
8. 자꾸 더 묻고 싶어집니다
9. 제가 없어도 돌아갈까요
10. 표가 말하지 않는 것

4 부 · 어디까지 갈 것인가

11. 우리 기관 밖으로
12. 작년에 안 되던 것이 올해 됩니다

13. 꼭 해야 하나요

에필로그 · 쓰면서 정리된 것들

부록 · 나눔 자료실과 앱 목록

프롤로그 · 같은 속도로 가지 않아도 됩니다

이 책을 쓰게 된 이유

저는 사회복지사입니다. 서울 관악구의 한 종합사회복지관에서 일하고 있습니다.

개발을 배운 적은 없습니다. 컴퓨터 관련 전공도 아니고, 코드를 제대로 읽을 줄도 모릅니다. 그런데 지난 1 년 남짓한 사이에 서른 개쯤 되는 웹앱을 만들었습니다.

이렇게 적어놓으면 대단한 일처럼 보일 수 있겠습니다. 그런데 실제로는 그렇지 않습니다. 인공지능에게 말로 설명하면 프로그램을 만들어주는 시대가 되었고, 저는 그것을 조금 일찍 붙들었을 뿐입니다. 요즘은 이런 방식을 바이트 코딩이라고 부릅니다.

이 책은 그 1 년의 기록입니다.

다만 무엇을 만들었는지에 대한 책은 아닙니다. 제가 만든 것들의 목록은 부록에 정리해두었으니 궁금하신 분은 거기를 보시면 됩니다. 이 책에서 하고 싶은 이야기는 다른 쪽입니다.

사회복지사가 왜 이런 일을 하게 되는가. 그리고 하게 되었을 때 무엇이 달라지고, 무엇을 놓치기 쉬운가.

제목에 대하여

이 책의 제목은 제가 지어낸 말이 아닙니다. 현장에서 실제로 들은 말입니다.

사회복지사가 이런 일까지 해야 해요.

처음에는 칭찬처럼 들렸습니다. 그런데 몇 번 듣다 보니 그 말에 다른 것이 섞여 있다는 것을 알게 되었습니다. 그 이야기는 1 장에서 하겠습니다.

여기서는 한 가지만 미리 말씀드리고 싶습니다. **저는 그 말을 한 분들이 틀렸다고 생각하지 않습니다.**

인공지능으로 할 수 있는 일이 많아질수록, 어떤 분들에게는 그것이 그대로 부담이 됩니다. 모두가 같은 시선으로, 같은 속도로 이것을 바라보고 따라가는 것이 아니기 때문입니다.

그래서 이 책은 설득하는 책이 아닙니다. 해야 한다고 말하려는 것도 아니고, 하는 방법을 가르치려는 것도 아닙니다.

모두가 만들 필요는 없습니다

제가 이 책에서 미리 밝혀두고 싶은 것이 하나 있습니다.

모두가 다 똑같이 만들 필요는 없습니다.

우리 기관에는 망고보드로 디자인을 아주 잘하는 직원들이 있습니다. 저는 그것을 잘 못합니다. 그런데 그분들이 만든 것을 보면 제게 아이디어가 생깁니다. 제가 그 도구를 다루지 못한다고 해서 아무것도 얻지 못하는 것은 아닙니다.

앱도 마찬가지라고 생각합니다.

직접 만들지 못하더라도, 누군가 만든 것을 써보다 보면 알게 되는 것이 있습니다. **이런 것도 되는구나. 이렇게 하면 편해지는구나.** 그 경험이 쌓이면 자기 업무에서도 무엇이 가능할지 보이기 시작합니다.

만드는 사람이 있고, 쓰는 사람이 있고, 쓰다가 만들게 되는 사람이 있습니다. 그 사이에 순서나 등급이 있는 것이 아닙니다. 제가 만든 것들을 다른 기관에도 나눈 이유가 여기 있습니다. 모두가 처음부터 만들어야 한다면 그것은 또 하나의 짐일 뿐이니까요.

이 책이 따라가는 길

이 책은 네 개의 부로 되어 있습니다.

부	묻는 것
1 부	사회복지사가 왜 직접 만들게 되는가
2 부	만들면 무엇이 달라지는가
3 부	그때 무엇을 놓치기 쉬운가
4 부	어디까지 갈 것인가

3 부가 이 책에서 가장 무거운 부분입니다. 편해진 사람이 있으면 밀려난 사람도 생기고, 자료를 다룰 수 있게 되면 더 모으고 싶어지고, 내가 만든 것은 내가 계속 돌봐야 합니다. 이런 것들은 기술의 문제가 아니라 실천의 문제입니다.

잘된 것만 적지는 않았습시다. 아무도 쓰지 않은 앱 이야기도 있고, 아직 답을 찾지 못한 문제도 여럿 적어두었습니다. 그편이 정직하다고 생각했습니다.

무엇을 위해 하는가

마지막으로 한 가지만 미리 말씀드리겠습니다.

사회복지사라면 누구나 초년생 때부터 던지게 되는 질문이 있습니다.

나는 무엇을 위해 이 일을 하고 있는가.

이 질문은 경력이가 쌓인다고 사라지지 않습니다. 자리가 바뀌고 업무가 바뀔 때마다 다시 돌아옵니다.

인공지능을 쓰고 앱을 만드는 일에서도 같은 질문이 필요하다고 생각합니다. 무엇을 위해 이것을 하는가. 이 질문이 없으면, 만들 수 있으니까 만드는 일이 됩니다. 그리고 그렇게 만든 것들은 대개 아무도 쓰지 않습니다.

솔직히 말씀드리면, 저도 그 답을 또렷하게 갖고 있지 않았습니다. 이 책을 쓰는 과정에서 조금씩 정리되었습니다. 무엇을 만들었는지 늘어놓다 보니 왜 만들었는지가 보였고, 무엇이 잘되고 무엇이 잘 안되었는지를 견주다 보니 제가 무엇을 중요하게 여기고 있었는지가 보였습니다.

그러니 이 책은 답을 드리는 책이라기보다, **함께 그 질문을 해보자는 책**에 가깝습니다.

읽으시면서 한 번쯤 이렇게 물어보시면 좋겠습니다. 나는 지금 하는 일 중에서 무엇을 더 잘하고 싶은가.

그 답이 앱일 수도 있고 아닐 수도 있습니다. 저는 어느 쪽이든 괜찮다고 생각합니다.

1

1 부

왜 직접 만들게 되었나

1 · '까지'라는 말

2 · 기록은 쌓이는데 꺼내 쓰지 못했습니다

3 · 가능해졌구나

'까지'라는 말

사회복지사가 이런 일까지 해야 해요

요즘 현장에서 이런 말을 듣습니다. 한 사람에게서 들은 것이 아닙니다. 여러 자리에서, 여러 사람에게서 들었습니다.

처음 이 말을 들었을 때가 기억납니다.

한창 앱을 만들던 때였습니다. 만드는 족족 결과물이 나오니 신이 나 있었지요. 그래서 이런 쪽에 관심을 보일 만한 동료 한 분을 붙들고 이것저것 알려주고 있었습니다. 이걸 이렇게 하면 되고, 저것도 만들 수 있고, 하네요.

그때 그 직원이 그렇게 물었습니다.

사회복지사가 이런 일까지 해야 해요.

지금 돌아보면 그분이 깊이 생각하고 한 말은 아니었을 것입니다. 그날 그분은 여러 일로 몹시 바빴습니다. 그리고 제가 이것저것 많이 만들어서 계속 보여주고 있었으니, 그 순간에는 그것이 부담이었을 수 있습니다.

말 자체보다 그 상황이 오래 남았습니다. **저는 신이 나 있었고, 그분은 바빴습니다.**

처음에는 이 말이 칭찬처럼 들립니다. 실제로 좋은 뜻으로 하는 분도 있습니다. 그런데 같은 말을 몇 번 듣다 보면 조사 하나가 자꾸 걸립니다. '까지'라는 말입니다.

이 한 글자는 앞에 긴 목록을 숨기고 있습니다. 상담하고, 사례관리하고, 프로그램 기획하고, 실적 입력하고, 회의 다녀오고, 서류 만들고,

후원자 관리하고, 어르신 전화 받고. 이것만으로도 하루가 모자랍니다. 그런데 이제 앱까지 만들어야 하느냐는 것이지요.

그러니까 이 말은 감탄인 동시에 한숨입니다. 잘한다는 뜻이면서, 나까지 그래야 하느냐는 뜻이기도 합니다. 저는 두 번째 쪽의 무게가 훨씬 크다고 생각합니다.

이 말이 나오게 된 배경

이 말이 왜 지금 나오는지는 분명합니다.

최근 몇 년 사이 사회복지계에 인공지능 관련 교육이 부쩍 많아졌습니다. 처음에는 업무에 활용해보자는 정도였습니다. 문서 초안을 써보게 한다거나, 자료를 정리시켜본다거나 하는 것이었지요. 그러다 어느 순간부터 직접 앱을 만드는 이야기가 나오기 시작했습니다. 이른바 바이트 코딩입니다.

바이트 코딩이라는 말이 아직 낯선 분도 계실 테니 짧게 설명하겠습니다. 예전에는 프로그램을 만들려면 코드를 직접 써야 했습니다. 컴퓨터 언어를 배워야 했고, 그 언어로 한 줄 한 줄 명령을 적어야 했지요. 그런데 지금은 인공지능에게 말로 설명하면 코드를 대신 써줍니다. "자원봉사 활동을 기록하는 화면을 만들어줘. 이름과 날짜와 활동 내용을 적을 수 있게 해줘"라고 쓰면, 그에 맞는 프로그램이 나옵니다. 물론 한 번에 원하는 대로 나오지는 않습니다. 고쳐달라고 다시 말하고, 또 고치고, 그렇게 여러 번 주고받으며 만들어갑니다. 개발자가 아닌 사람도 만들 수 있게 된 것은 이 방식 덕분입니다.

가능해졌다는 것 자체는 좋은 일입니다. 문제는 그다음입니다. 가능해지면 곧 기대가 됩니다. 기대는 곧 요구가 되고요. 우리 기관도 몇 해 전부터 스마트워크를 강조해왔으니 그 흐름에서 자유롭지 않습니다. 좋은 뜻으로 시작한 일이 어느새 압력처럼 느껴지는 순간이 있습니다.

그리고 한 가지 눈여겨볼 것이 있습니다. 이런 말은 아무에게서나 나오지 않았습니니다. 돌아보면 **업무가 많이 몰려 있는 사람들에게서** 나왔습니니다. 저는 이것이 우연이 아니라고 생각합니다. 여유가 있는 사람에게 새로운 시도는 흥미로운 일이지만, 이미 벅찬 사람에게는 하나 더 얹히는 일일 뿐이니까요.

반발은 정당했습니다

먼저 분명히 해두고 싶은 것이 있습니다. 저는 동료들의 반발이 부당하다고 생각하지 않습니다. 오히려 대부분 타당했다고 봅니다.

이유가 셋 있습니다.

첫째, 새로 만든 앱은 대개 또 하나의 업무처럼 도착합니다.

만든 사람에게 그 앱은 문제를 푼 결과입니다. 뿌듯하지요. 그런데 받는 사람에게는 익혀야 할 화면이 하나 늘어난 것입니다. 어디에 무엇을 넣는지 알아야 하고, 잘못 넣으면 다시 고쳐야 하고, 안 되면 물어봐야 합니다.

지금 하는 일도 벅찬 사람에게 "이거 쓰면 편해집니다"라고 말하면 어떻게 들릴까요. 편해지기 전에 먼저 시간을 내라는 요구로 들립니다. 그리고 그 요구를 하는 사람은 대개 그 업무를 매일 하지 않는 사람입니다

둘째, 이미 쓰고 있는 시스템이 있습니다.

사회복지 현장에는 이미 여러 시스템이 들어와 있습니다. 완벽하지는 않지만 어쨌든 돌아가고, 사람들은 그 방식에 몸이 익어 있습니다. 손이 기억하고 있는 순서가 있는 것이지요.

그 위에 새로운 것을 하나 더 얹으면서 "이게 더 낫습니다"라고 말하려면, 낫다는 것을 증명할 책임은 새로 만든 쪽에 있습니다. 쓰던 것을 그만두게 하려면 그만큼의 이유를 대야 하는 것이 맞습니다.

셋째, 이것이 가장 아픈 지점인데, 여러 시스템을 오가야 하는 불편이 생깁니다.

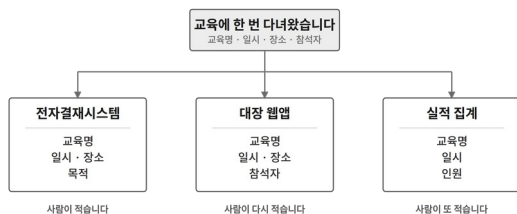
하나로 끝나던 일이 두 군데, 세 군데를 거치게 됩니다. 예를 들면 이런 식입니다. 교육을 다녀오려면 전자결재시스템에서 결재를 받습니다. 다녀와서는 대장에 남겨야 하니 앱에 다시 입력합니다. 실적으로도 잡아야 하니 또 다른 곳에 넣습니다. 같은 내용을 세 번 쓰는 셈입니다.

효율을 위해 만든 도구가 오히려 비효율을 만들어내는 것이지요. 그런데 이 역설은 만드는 사람 눈에 잘 보이지 않습니다. 만드는 사람은 자기가 만든 화면 하나만 보고 있기 때문입니다. 그 화면 안에서는 모든 것이 잘 정리되어 있습니다.

아래 표는 그 상황을 정리한 것입니다.

단계	어디에서	무엇을 적나
결재	전자결재시스템	교육명, 일시, 장소, 목적
대장 기록	별도 웹앱	교육명, 일시, 장소, 참석자
실적 집계	또 다른 곳	교육명, 일시, 인원

세 줄을 나란히 보면 적는 내용이 거의 같습니다. 그런데 자리가 다르니 세 번 적어야 합니다.



이 세 번째 이야기는 기억해두시면 좋겠습니다. 이 책의 마지막 부에서 다시 만나게 됩니다. 결론부터 말씀드리면, 저는 그 불평이 옳았다고 생각합니다. 그리고 그 불평이 다음에 무엇을 만들어야 하는지 알려주었다고 생각합니다.

2025 년 여름, 열흘 동안 만든 열 개

제가 만들기 시작한 것은 그보다 조금 앞입니다.

2025 년 초에는 앱시트라는 도구로 몇 가지를 만들어봤습니다. 코딩 없이 만들 수 있다고 소개되는 도구입니다. 그런데 실제로 해보니 그렇게 쉽지 않았습니다. 정해진 틀 안에서만 만들 수 있어서, 원하는 대로 화면을 구성할 수가 없었습니다. 손에 맞지 않는 도구를 붙들고 있는 느낌이었지요.

본격적으로 손을 댄 것은 그해 8 월 초, 여름휴가 때였습니다. 열흘 남짓한 사이에 열 개쯤 되는 앱을 만들었습니다. 무엇을 만들었는지 지금은 다 기억나지도 않습니다. 그저 엄청나게 많이 만들었다는 기억만 남아 있습니다.

방식은 단순했습니다. 처음에는 주로 챗지피티로 작업했습니다. 그러다 클로드로 옮겨봤는데, 막혀 있던 것이 **뽕 하고 풀리는** 기분이었습니다. 그런데 또 어떤 지점에서는 클로드가 막혔습니다. 그러면 다시 챗지피티에 물어봤습니다.

인공지능마다 잘하는 것이 조금씩 다릅니다. 한쪽이 못 풀던 것을 다른 쪽이 풀어주기도 합니다. 그래서 저는 지금도 한 곳만 쓰지 않습니다.

그때 만든 것은 주로 구글 앱스 스크립트 기반이었습니다. 구글 스프레드시트와 연결해서 쓰는 방식입니다. 그런데 이것이 생각보다 까다로웠습니다. 어떤 권한을 어디까지 열어야 하는지, 파일을 어떻게 나누고 어디에서 무엇을 처리해야 하는지. 전부 처음이라 감이 없었습니다.

거의 초보였으니 시간은 오래 걸렸습니다. 무엇을 어떻게 물어야 하는지조차 어려웠습니다. 원하는 것을 정확히 설명하는 일 자체가 배워야 할 기술이었습니다. 막연하게 말하면 막연한 것이 나오고, 자세히 말하면 자세한 것이 나옵니다. 지금은 당연하게 느껴지지만 그때는 몰랐습니다.

그런데 여러 개를 반복해서 만들다 보니 익숙해졌습니다. 그리고 어느 순간부터 다른 것이 생겼습니다.

지금은 업무에서 어떤 문제를 마주하면 머릿속에 구조가 그려집니다. 어디에서 시작해서 어디로 가고, 어느 지점에서 갈라지고, 무엇이 남아야 하는지가 순서도처럼 보입니다. 앱을 만들 때만 그런 것이 아니라 실천이나 행정 업무를 볼 때도 그렇습니다. 이 이야기는 6 장에서 다시 하겠습니다.

그런데도 그 여름에 멈추지 않았던 이유는 단순했습니다. **상상만 하던 것이 눈앞에서 만들어지는 기쁨이 있었습니다.**

첫 앱은 실패했습니다

그 열흘 동안 가장 먼저 만든 것은 관외출타대장이었습니다. 외부에 나갈 일이 있을 때 기록하는 것이지요.

욕심을 내어 결제 기능까지 붙였습니다. 화면은 그럴듯했습니다. 그런데 문제가 하나 있었습니다. 속도였습니다. 화면을 여는 데 한참이 걸렸습니다.

생각해보면 당연한 결과였습니다. 잠깐 나갔다 오는 것을 기록하려고 여는 화면이 몇 초씩 멈춰 있으면, 아무리 기능이 좋아도 다음부터는 열지 않게 됩니다. 결국 테스트로 끝났습니다.

지금은 사정이 다릅니다. 인공지능의 수준이 높아져서 느린 부분을 찾아 고치는 것도, 아예 다른 방식으로 다시 만드는 것도 어렵지 않습니다.

그때는 그랬다는 이야기입니다. **그 시기에 쓸 수 있던 도구의 한계가 곧 결과물의 한계였습니다.**

첫 앱이 실패였다는 사실을 굳이 앞에 적어두는 이유가 있습니다. 이 책은 잘된 것만 늘어놓는 책이 아니기 때문입니다.

그때 저는 저를 위해 만들고 있었습니다

더 정직하게 적어야 할 것이 있습니다.

그 여름에 저는 **생각나는 것을 만들었습니다**. 누가 무엇을 필요로 하는지 조사해서 만든 것이 아니었습니다. 만들 수 있게 되었다는 사실 자체가 즐거워서, 떠오르는 대로 만들었습니다.

돌아보면 그때 저는 직원들의 필요를 크게 생각하지 못했던 것 같습니다. 이런 일도 있었습니다.

저는 주로 일찍 출근하는 편입니다. 업무가 시작되기 전 조용한 시간에 이것저것 시도해봤습니다. 그러다 뭔가 만들어지면 직원들이 출근했을 때 보여주었습니다. 짜잔, 하고요.

그러던 어느 날 한 동료가 농담처럼 이렇게 말했습니다.

부장님, 제발 일찍 출근하지 마세요.

웃으면서 한 말이었고 저도 웃었습니다. 그런데 저는 그 말을 진지하게 받아들였습니다.

저에게 그 새벽 시간은 즐거운 시간이었습니다. 아무도 없는 사무실에서 하고 싶은 것을 해보는 시간이었으니까요. 그런데 출근한 사람 입장에서는 다릅니다. 아침에 자리에 앉자마자 새로운 것이 하나 나타나 있는 것입니다. 그것도 부장이 만들어서 보여주는 것이니, 안 본다고 할 수도 없습니다.

만드는 사람에게는 밤새 만든 즐거운 결과물이지만, 받는 사람에게는 아침에 도착한 새 업무입니다.

그리고 그 말에서 제가 알게 된 것이 하나 더 있습니다.

속도가 중요했구나.

무엇을 만드느냐만 생각했지, 얼마나 자주 내놓느냐는 생각하지 못했습니다. 하나하나 다 쓸모 있는 것이었습니다. 그런데 그것이며칠에 하나씩 계속 나오면, 받는 쪽에서는 내용을 판단하기도 전에 지칩니다.

기관이 무언가를 받아들이는 데는 시간이 걸립니다. 익히고, 써보고, 불편한 곳을 찾아내고, 그것이 자기 일의 일부가 되기까지요. 그 속도는 만드는 사람의 속도와 다릅니다. 그리고 조직이 감당할 수 있는 속도는 **가장 빠른 사람이 아니라 가장 바쁜 사람**에게 맞춰집니다.

3장에서 만들지 않기로 한 것들에 대해 이야기하겠습니다. 그 판단의 출발점이 이 농담이었습니다.

이 문장을 쓰는 데 시간이 좀 걸렸습니다. 그러나 이것을 적지 않으면 이 책은 시작할 수 없다고 생각했습니다.

앞에서 저는 동료들의 반발이 대체로 타당했다고 썼습니다. 그 타당함의 상당 부분이 여기서 나옵니다. 그들이 거부한 것은 기술이 아니었습니다. **자기가 겪지 않은 불편을 누군가 풀어놓고, 그것을 써보라고 내미는 손**이었습니다.

만드는 사람의 기쁨과 쓰는 사람의 피로는 다른 자리에서 생깁니다. 이 둘 사이의 간격이 이 책 전체의 주제라고 해도 좋겠습니다.

그래서 저는 타협했습니다

그해 여름에 만든 것 중에는 유연근무 대장도 있었습니다. 시차출퇴근이나 재택근무 같은 것을 기록하는 것입니다. 네트워크 활동을 기록하는 대장도 만들었습니다.

반응은 예상대로였습니다. 종이나 구글 시트로 적던 분들에게는 그 방식이 이미 충분히 편했습니다. 왜 굳이 앱을 써야 하느냐는 말이 나왔습니다.

저는 밀어붙이는 대신 타협했습니다. **앱과 시트 양쪽 어디에든 입력할 수 있게** 만들었습니다. 앱이 편한 사람은 앱을 쓰고, 시트가 편한 사람은 시트를 쓰면 되도록 한 것이지요.

지금 돌아보면 그 타협에는 대가가 있었습니다. 다만 그 이야기는 4장에서 자세히 하겠습니다.

반발은 조용히 옵니다

한 가지 더 짚고 넘어가고 싶습니다. 반발은 대개 정면으로 오지 않습니다.

회의에서 손을 들고 반대하는 사람은 드뭅니다. 대신 사용하는 모습이 갈립니다. 새 시스템을 잘 익혀 쓰는 사람이 있고, 그냥 **입력하지 않는 사람**이 있습니다. 후자는 아무 말도 하지 않습니다. 다만 자료가 비어 있을 뿐입니다.

그런데 이것을 개인의 성실성 문제로 돌리면 아무것도 해결되지 않습니다. 구조를 보면 이야기가 달라집니다.

앞에서 예로 든 상황을 다시 보겠습니다. 우리 기관은 비즈메카라는 전자결재시스템을 쓰고 있습니다. 교육이나 네트워크 활동을 하려면 거기서 결재를 받습니다. 그리고 그 활동을 대장에 남기려면 별도의 앱에 다시 입력해야 합니다. 같은 일을 두 번 기록하는 것입니다.

결재 문서에 앱에도 입력하라는 안내를 넣어보기도 했습니다. 그래도 몇몇은 여전히 늦게 입력했습니다.

이분들이 게을러서가 아닙니다. **일이 두 번으로 나뉘어 있으면 두 번째는 잊히기 마련입니다.** 첫 번째는 결재를 받아야 하니 안 할 수가 없지만, 두 번째는 안 해도 당장은 아무 일이 일어나지 않으니까요.

지금 쓰는 전자결재시스템이 이 모든 것을 함께 처리해준다면 좋았을 것입니다. 그렇지 않다는 점이 아쉽습니다. 바로 이 아쉬움이 나중에 통합 시스템을 만들게 된 이유 중 하나가 됩니다.

1년이 지나고

그렇게 1년쯤 지났습니다. 지금 상태를 정직하게 말씀드리면 이렇습니다.

이런 것까지 해야 하느냐는 말은 많이 줄었습니다. 제가 설득해서가 아닙니다. **써보니 편리하거나 도움이 되는 부분이 실제로 있었기 때문**입니다. 처음의 거부감에는 낯섦의 몫이 컸던 것 같습니다. 낯섦은 시간이 해결하는 종류의 문제입니다.

그리고 직접 만들기 시작한 사람이 나왔습니다. 누가 시켜서가 아니었습니다. 어느 직원이 구글 시트로 하던 실적 입력을 웹으로 다시 만들었습니다. 자기 업무만을 위한 것이 아니라 기관 전체가 함께 쓰는 시스템입니다. 굳이 하지 않아도 되는 일이었습니다. 쓰면서 어디가 불편한지 알게 되었고, 그것을 스스로 고쳐보기로 한 것입니다. 저는 이 사실이 이 책에서 가장 중요한 단서라고 생각합니다.

물론 여전히 이런 게 왜 필요하냐고 생각하는 분도 계실 것입니다. 저는 이것을 실패로 적지 않으려 합니다. 모든 사람이 같은 도구를 좋아해야 할 이유는 없으니까요.

달라지는 것이 좋은 쪽만은 아닙니다

1년을 지나오며 알게 된 것이 하나 있습니다.

만드는 능력이 생기면 일하는 방식이 달라집니다. 그런데 **달라지는 것이 좋은 쪽만은 아닙니다.**

편해지는 사람이 있으면 밀려나는 사람도 생깁니다. 자료를 다룰 수 있게 되면 더 많이 모으고 싶어집니다. 내가 만든 것은 내가 계속 돌봐야 합니다. 그리고 잘 만든 것일수록 그런 문제들이 눈에 잘 띄지 않습니다. 잘 돌아가고 있으니까요.

이런 것들은 기술의 문제가 아니라 **실천의 문제**라고 생각합니다. 만드는 법을 배우면 해결되는 것이 아니라, 사회복지사가 스스로 물어야 하는 질문들입니다.

그리고, 연결과 확장

마지막으로 한 가지를 미리 말씀드리고 싶습니다.

업무 효율은 이 책의 출발점이지만 도착점은 아닙니다. 만들다 보면 어느 순간 다른 것이 보이기 시작합니다.

처음에는 어색하고 허점투성이인 채로 시작합니다. 그런데 만드는 과정에서 **구조가 보이고, 가능성이 보이고, 연결이 보입니다.** 따로 떨어져 있다고 생각했던 업무들이 실은 이어져 있었다는 것을 알게 됩니다. 우리 기관에서 통하는 것이 다른 기관에서도 통할 수 있다는 것도 보이기 시작합니다.

저는 그것을 연결과 확장이라고 부릅니다. 이 책의 부제로 삼은 이유입니다.

이 책이 따라갈 순서는 다음과 같습니다.

부	물는 것
1 부	사회복지사가 왜 직접 만들게 되는가
2 부	만들면 무엇이 달라지는가
3 부	그때 무엇을 놓치기 쉬운가
4 부	어디까지 갈 것인가

누군가 저에게 사회복지사가 꼭 이런 것까지 해야 하느냐고 묻는다면, 저는 바로 답하지 않을 생각입니다. 대신 되묻고 싶습니다. 그 되물음이 무엇인지는 이 책의 마지막 장에 적어두었습니다.

기록은 쌓이는데 꺼내 쓰지 못했습니다

연말마다 반복되던 일

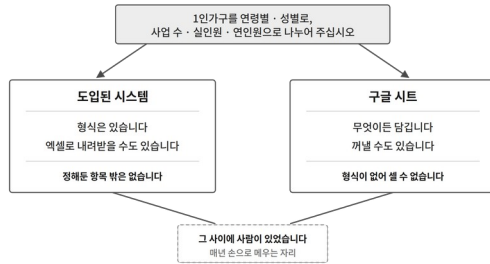
해마다 네트워크 활동 보고서를 씁니다.

네트워크 활동이라는 것은 다른 기관이나 단체와 함께 일한 기록입니다. 회의에 참석하고, 협의체에 나가고, 사례를 논의하고, 공동으로 사업을 진행한 내용들이지요. 사회복지관에서는 이것이 중요한 실적 중 하나입니다.

보고서를 쓸 때가 되면 하는 일은 늘 정해져 있었습니다.

먼저 구글 시트를 엽니다. 한 해 동안 직원들이 적어둔 줄들이 쌓여 있습니다. 그것을 기관별로 정렬해서 몇 번 만났는지 셉니다. 다시 목적별로 정렬해서 또 셉니다. 부서별로도 나눠야 하니 한 번 더 합니다. 숫자가 어딘가 맞지 않으면 처음부터 다시 셉니다.

나중에는 시트 전체를 인공지능에 넣어 분석을 맡겨보기도 했습니다. 그것도 하나의 방법이었습니다. 다만 매번 자료를 꺼내 붙여넣고, 원하는 형태가 나올 때까지 다시 물어보는 일을 반복해야 했습니다. 이 작업에만 두세 시간이 걸렸습니다.



이상한 것은 이것입니다. **자료는 이미 다 있었습니다.** 한 해 동안 직원들이 성실하게 입력해둔 기록이 그대로 남아 있었습니다. 그런데 그 기록으로 무언가를 말하려면, 매번 사람이 다시 붙들고 앉아야 했습니다. 기록은 쌓이는데, 꺼내 쓰이지는 않았습니니다.

밖에서 오는 요구는 더 까다롭습니다

우리가 필요해서 만드는 자료만 있는 것이 아닙니다. 밖에서 요청이 옵니다.

해마다 사회복지관협회에서, 시의회에서, 재단에서 자료를 달라고 합니다. 사회복지관 현황을 정리한다거나, 정책 보고 자료를 만든다거나 하는 이유입니다.

사업 실적을 달라고 하고, 예산 현황을 달라고 합니다. 여기까지는 그래도 낼 수 있습니다. 우리가 가지고 있는 자료니까요.

문제는 그다음입니다. 같은 사업 실적이라도 성별로 나누어 달라고 합니다. 장애 유무로 구분해 달라고 합니다. 거주지별로, 이용 기간별로도 달라고 합니다. 요청하는 쪽에서는 당연한 항목입니다. 정책을 만들려면 그런 구분이 필요하니까요.

최근에도 그런 요청이 있었습니다. 협회에서 1 인가구와 고립가구에 관한 자료를 달라고 했습니다. 그것도 그냥 몇 명이라고 답하면 되는 것이 아니었습니다. 연령별로, 성별로 나누어야 했고, 사업 수와 실인원과 연인원을 각각 내야 했습니다.

여기서 실인원과 연인원이라는 말을 짚고 넘어가겠습니다. 실인원은 실제 사람 수입입니다. 한 사람이 열 번 참여해도 한 명으로 셉니다. 연인원은 참여 횟수를 모두 더한 것입니다. 한 사람이 열 번 참여하면 열 명으로 셉니다. 두 숫자는 완전히 다른 방식으로 세야 하는 값입니다.

구분	세는 방법	한 사람이 열 번 참여하면
실인원	사람 수를 셉	1 명
연인원	참여 횟수를 모두 더함	10 명

그러니까 이 요청 하나에 답하려면 사업별로, 연령대별로, 성별로 나누 다음, 그 안에서 다시 실인원과 연인원을 따로 계산해야 했습니다.

그런데 우리가 입력해둔 값이 그 항목과 맞아떨어지지 않으면 이야기가 완전히 달라집니다.

예를 들어 이용 기간별로 나눠 달라는 요청이 왔다고 해봅시다. 우리가 이용 시작일을 따로 적어두지 않았다면, 그 숫자는 어디에도 없습니다. 자료를 아무리 가공해도 나오지 않습니다. 결국 담당자가 다른 기록을 뒤져가며 하나씩 확인해서 나눠야 합니다.

예전 같으면 이런 요청에 답하기가 쉽지 않았습니다. 자료를 다시 정렬하고, 조건에 맞는 것을 골라내고, 손으로 세어가며 겨우 맞췄습니다. 그리고 이런 요청은 한 곳에서만 오는 것이 아닙니다. 여러 단체에서 비슷한 방식으로 계속 옵니다.

신입 때부터 그랬습니다

사실 이것은 최근에 생긴 문제가 아닙니다.

제가 사회복지관에서 처음 일하던 시절에도 똑같았습니다. 그때도 구청이나 시청에서 자료를 요구했고, 우리는 시스템을 하나 쓰고 있었습니다.

그런데 그 시스템에서 뽑아낸 자료와 구청이 요구하는 자료의 모양이 **완전히 달랐습니다**. 항목 이름도 다르고, 나누는 기준도 다르고, 묶는 방식도 달랐습니다.

그래서 어떻게 했느냐 하면, 엑셀로 내려받아서 처음부터 다시 만들었습니다. 시스템이 준 표를 그대로 낼 수는 없으니까요.

이 이야기를 지금 적는 이유가 있습니다. **최근에도 그렇습니다**. 십수 년이 지났는데 이 부분은 별로 달라지지 않았습니다. 시스템은 몇 번 바뀌었고 화면도 좋아졌는데, 내려받아서 다시 만드는 일은 그대로 남아 있습니다.

왜 꺼내 쓰지 못했을까

돌아보면 이유가 두 가지 있었다고 생각합니다.

하나, 도입된 시스템이 우리가 답해야 할 질문까지는 알지 못했다는 것입니다.

오해를 피하기 위해 적어두자면, 저는 그 시스템들이 자료를 가둬두었다고 말하려는 것이 아닙니다. 대부분은 엑셀로 내려받는 기능을 지원했습니다. 자료를 꺼낼 수는 있었습니다.

문제는 꺼낸 다음이었습니다. 받아놓은 파일을 실제로 쓰려면 몇 번의 가공을 거쳐야 했고, 그 가공을 매번 사람이 했습니다.

더 근본적인 문제도 있었습니다. 시스템이 모아두는 정보가 그리 구체적이지 않다는 점입니다. 그런데 밖에서 요구하는 자료는 종종 구체적입니다. 앞에서 말씀드린 것처럼 연령대별로, 성별로, 지역별로 나누어 달라고 합니다.

애초에 그 항목으로 모으지 않았다면 아무리 가공해도 그 답은 나오지 않습니다. **시스템이 정해둔 항목이, 우리가 답할 수 있는 질문의 범위를 정하고 있었던 셈입니다.**

그러면 실제로는 어떻게 했느냐 하면, 결국 사람이 붙었습니다.

시트를 열어놓고 피벗 테이블을 만듭니다. 원하는 모양이 안 나오면 기준을 바꿔서 다시 만듭니다. 그래도 안 되면 함수를 씁니다. 이 함수로 걸러내고, 저 함수로 세고, 다시 다른 함수로 묶습니다. 그렇게 이리저리 붙여가며 겨우 요청받은 표의 모양을 맞춥니다.

며칠씩 걸리지는 않았습니다. 어떻게든 파헤치면 나오기는 했으니까요. 다만 그 과정이 매번 처음부터였습니다. 이번에 만든 방식이 다음 요청에는 맞지 않기 때문입니다.

여기서 하나 고백할 것이 있습니다. 저는 그 시스템을 고쳐달라고 요청해본 적이 없습니다. 안 된다는 답을 들은 것이 아니라, **요청 자체를 하지 않았습니다.**

왜 그랬을까 생각해 보면, 시스템이란 원래 그런 것이라고 여겼기 때문입니다. 맞지 않는 부분은 사람이 메우는 것이 당연하다고 생각했습니다. 업체에 요청하려면 비용이 들 것 같고, 요청한다고 되는 것도 아닐 것 같고, 그 정도 불편은 다들 참고 사는 것이니까요.

지금 생각하면 그 체념이 가장 오래된 문제였습니다. 방법이 없다고 여기면 요청하지 않게 되고, 요청하지 않으면 그것이 문제라는 사실 자체가 점점 잊힙니다. **불편이 사라지는 것이 아니라, 불편하다는 감각이 사라집니다.**

다른 하나는, 구글 시트가 너무 자유로웠다는 것입니다.

시트는 누구나 열 수 있고 무엇이든 적을 수 있습니다. 그 자유로움이 장점입니다. 급하면 일단 적어두면 되니까요.

그런데 같은 이유로 문제가 생깁니다. 같은 기관 이름이 사람마다 다르게 적히고, 날짜 형식도 제각각이 됩니다. 사람 눈으로 읽으면 다 같은 내용이니 아무도 문제를 느끼지 못합니다. 문제는 연말에 그것을 세려고 할 때 비로소 드러납니다.

이 숫자가 맞나

그런데 제가 이 일을 하면서 가장 마음에 걸렸던 것은 시간이 아니었습니다.

정말 정확한가, 하는 것이었습니다.

합수를 여러 겹 붙여 만든 표를 앞에 두고 이런 생각이 들었습니다. 이게 맞나. 어딘가 조건을 잘못 걸어서 몇 건이 빠지지 않는았을까. 중복해서 세지는 않았을까. 그리고 무엇보다, 몇 시간째 이것만 붙들고 있느라 지친 상태에서 계산을 잘못하지는 않았을까.

확인할 방법이 마땅치 않았습니다. 다시 세어보는 수밖에 없는데, 다시 세는 것도 같은 사람이 같은 방식으로 하는 것이라 크게 다르지 않습니다

그래서 자료를 제출할 때마다 마음 한구석이 개운하지 않았습니다. 제가 만든 숫자를 제가 완전히 믿지 못하는 상태로 내보내는 것이니까요.

사회복지관에서 나가는 숫자는 그냥 숫자가 아닙니다. 그것으로 우리 기관이 무엇을 얼마나 했는지가 판단됩니다. 때로는 정책 자료의 근거가 되기도 합니다. 그런 숫자를 확신 없이 내보내는 일이 오래 불편했습니다

이 이야기는 10 장에서 다시 하겠습니다. 지금 미리 한 줄만 적어두면 이렇습니다. **자동으로 계산되는 것의 진짜 이점은 빨라지는 것이 아니라, 매번 같은 방식으로 계산된다는 것입니다.**

정리하면

	도입된 시스템	구글 시트
형식	있음	없음
자료 꺼내기	가능하나 가공이 필요	가능
우리 질문에 답하기	정해진 항목 밖은 불가	형식이 없어 세기 어려움
결과	사람이 손으로 메움	사람이 손으로 맞춤

표로 보면 이렇습니다. 한쪽은 **형식은 있는데 우리 질문에 답하지 못했고** 다른 한쪽은 **무엇이든 답을 수 있는데 형식이 없었습니다**. 그 사이에서 매년 사람이 손으로 메우고 있었던 것입니다.

질문이 옮겨간 자리

여기까지가 제가 오래 있던 자리입니다.

기록은 성실하게 쌓였습니다. 그런데 그 기록으로 무언가를 말하려 할 때마다 사람이 다시 붙어야 했습니다. 시스템은 우리 질문에 답해주지 않았고, 시트는 무엇이든 답았지만 형식이 없었습니다. 그리고 저는 그것을 고쳐달라고 요청조차 하지 않았습니다.

이 상태에서 할 수 있는 질문은 하나뿐이었습니다. **어떻게 하면 조금이라도 덜 힘들게 정리할 수 있을까.**

시트에 필터를 걸어보고, 함수를 써보고, 나중에는 인공지능에 넣어보고. 전부 이미 흩어져 있는 것을 나중에 모으는 방법이었습니다.

그런데 직접 만들 수 있게 되면서 질문이 바뀌었습니다. 정리하는 방법이 아니라, **애초에 정리할 필요가 없게 남기는 방법**을 묻게 되었습니다.

기록을 처음부터 셀 수 있는 형태로 남기면 어떻게 되는가. 그것이 무엇을 달라지게 하는지는 다음 장에서 이야기하겠습니다.

가능해졌구나

결재판 위에서 보이는 것

부장 자리에서 하는 일 중 하나는 결재입니다.

결재는 서류를 확인하는 일입니다. 그런데 오래 하다 보면 서류만 보이지 않습니다. 그 서류가 만들어지기까지 누가 무엇을 했는지가 함께 보입니다.

같은 문서가 매달 같은 모양으로 올라옵니다. 그러면 그 뒤에 매달 반복되는 손이 있다는 뜻입니다.

자원봉사 일지가 그랬습니다.

단계	누가	무엇을
1	각 부서	자원봉사 일지를 취합
2	담당 직원	모아서 월별로 다시 정리
3	담당 직원	보고서 형태로 작성
4	부장	결재

매달 이 네 단계가 되풀이됩니다.

각 부서에서 자원봉사 일지를 취합합니다. 담당 직원이 그것을 모아 월별로 다시 정리합니다. 그리고 보고서 형태로 만들어 제출합니다. 매달 같은 일이 되풀이됐습니다.

결재를 하면서 저는 그 수고가 느껴졌습니다. 문서 자체에는 아무 문제가 없었습니다. 오히려 잘 정리되어 있었지요. 문제는 그 문서가 그런 모양으로 존재하기 위해 **매달 사람이 붙어야 한다**는 것이었습니다.

돌아보면 결재라는 자리는 일종의 관측 지점입니다.

자기 일만 하고 있으면 자기가 반복하는 일만 보입니다. 옆 부서에서 매달 무엇을 반복하는지는 알기 어렵습니다. 그런데 결재선 위로는 조직의 반복 노동이 지나갑니다. 그 자리에 있으면 남의 반복이 보입니다

저는 그것을 오래 보아왔습니다. 다만 오래 보아왔다는 것과 손댈 수 있다는 것은 전혀 다른 이야기였습니다.

그때까지는 방법이 없었습니다

보인다고 해서 할 수 있는 것은 아니었습니다.

업체에 맡길 만한 사안이 아니었습니다. 자원봉사 일지 하나를 위해 시스템 개발을 요청할 수는 없습니다. 예산도 없고, 명분도 약하고, 무엇보다 그 정도 불편은 다들 참고 사는 것이었습니다.

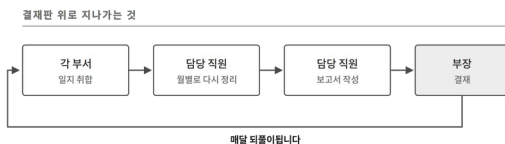
그래서 오랫동안 그냥 두었습니다. 매달 담당자가 정리했고, 저는 결재했습니다.

앞 장에서 저는 시스템을 고쳐달라고 요청해본 적이 없다고 썼습니다. 같은 이야기입니다. **방법이 없다고 여기면 요청도 하지 않게 되고, 요청하지 않으면 그것이 문제라는 사실 자체가 잊힙니다.** 불편은 사라지지 않습니다. 다만 보이지 않게 될 뿐입니다.

이거 되네

처음 만든 것이 자원봉사 일지 앱이었습니다. 1 장에서 말씀드린 앱시트 시절, 그러니까 그 여름보다 앞선 때의 일입니다.

생각은 단순했습니다. 각 부서가 종이나 파일로 취합해서 넘기는 대신, 온라인으로 바로 입력하게 하면 어떨까. 그러면 담당자가 매달 모아 정리하는 일이 줄어듭니다. 게다가 입력한 것이 그대로 쌓이니 실적 관리도 쉬워집니다. **매달 정리해서 만들던 자료가, 이미 만들어져 있는 상태가 되는 것입니다.**



만들어놓고 화면을 열었을 때의 감각을 기억합니다.

대단한 프로그램이 아니었습니다. 지금 기준으로 보면 조잡했을 것입니다. 그런데 **되네**, 싶었습니다.

그때 제가 느낀 것은 기능에 대한 만족이 아니었다고 생각합니다. 오래 보아왔지만 손댈 수 없다고 여겼던 것에 손을 댈 수 있다는 사실, 그것이 놀라웠습니다.

머릿속에는 두 종류의 목록이 있습니다. 하나는 해결할 수 있는 문제들의 목록이고, 다른 하나는 참고 살아야 하는 것들의 목록입니다. 그날 항목 하나가 뒤쪽 목록에서 앞쪽 목록으로 옮겨갔습니다.

	예전	그날 이후
자원봉사 일지 정리	참고 살아야 하는 것	해결할 수 있는 것
실습생 신청서 옮겨 적기	참고 살아야 하는 것	해결할 수 있는 것
그 밖의 반복 업무들	참고 살아야 하는 것	다시 보게 됨

가능해졌구나.

담당 직원에게 보여주었을 때의 반응도 기억합니다. 좋아했습니다.

당연한 일이었습니다. 그 앱은 그분의 업무를 덜어주는 것이었으니까요. 매월 부서별 담당자들에게 일지를 받아서 모으고 정리하던 일이 줄어들는 것이니, 반가울 수밖에 없었습니다.

물론 처음에는 익숙하지 않았을 것입니다. 새 화면을 익혀야 했을 테고, 예전 방식이 손에 더 붙었을 테니까요. 그래도 지금은 잘 쓰고 계십니다.

이 반응을 여기에 적어두는 이유가 있습니다. 뒤에서 저는 아무도 쓰지 않은 앱 이야기를 하게 됩니다. 두 경우의 차이가 어디에서 왔는지가 이 책의 중요한 대목인데, 그 답의 절반이 여기 있습니다. **이 앱은 그것을 써야 하는 사람의 일을 덜어주는 것이었습니다.**

실습생 모집도 같은 계열이었습니다. 신청서를 메일로 받아서 제가 시트에 하나씩 옮겨 적던 일이 있었습니다. 매년 같은 시기에 같은 작업을 반복하면서도, 원래 그런 일이라고 생각했습니다. 그것도 손댈 수 있는 항목이었습니다.

그런데 어려운 분들이 있었습니다

반응은 나쁘지 않았습니다. 편리해졌다는 말을 들었습니다.

동시에 다른 말도 들었습니다. 연세가 있는 분들은 어려울 것 같다는 것이었습니다.

실제로 그랬습니다. 어려웠습니다.

그 앱은 지금도 쓰입니다. 입력도 하고 출력도 합니다. 다만 연세가 있는 분들의 일지는 여전히 종이로 받고 있습니다. **앱이 살아남았다고 해서 모두가 그 앱 안으로 들어온 것은 아니었습니다.**

그리고 여기에는 이어지는 이야기가 있습니다. 종이로 받은 일지는 그대로 두지 않습니다. 담당자가 그것을 다시 앱에 입력합니다.

이 대목을 정직하게 봐야 한다고 생각합니다. 앱을 만든 목적이 담당자의 반복 노동을 줄이는 것이었는데, 종이로 들어온 만큼은 그 노동이 그대로 남아 있는 셈이니까요. 물론 예전보다는 줄었습니다. 대부분은 온라인으로 들어오니깐요. 그래도 완전히 사라진 것은 아닙니다.

누군가를 배제하지 않으려면 어딘가에서 누군가가 그 몫을 대신 집니다.
지금은 담당자가 지고 있습니다.

저는 이 사실을 지적하려고 적는 것이 아닙니다. 도구를 바꾸면 부담이 없어지는 것이 아니라 자리를 옮긴다는 이야기를 하고 싶습니다. 그리고 그 옮겨간 자리를 보지 않으면, 우리는 문제가 해결되었다고 착각하게 됩니다.

저는 이 사실을 가볍게 넘기면 안 된다고 생각합니다.

사회복지 현장에서 우리가 만나는 사람들은 대체로 새로운 도구에 먼저 익숙해지는 쪽이 아닙니다. 어르신이고, 오래 자기 방식대로 봉사해오신 분들이고, 화면보다 종이가 편한 분들입니다.

효율을 이유로 도구를 바꿀 때, 그 도구를 쓰지 못하는 사람은 조용히 밖으로 밀려납니다. 그리고 밀려난 사람은 대개 항의하지 않습니다. 그냥 종이에 씁니다. 아무 일도 없었던 것처럼 보이지만, 실은 그분들만 예전 방식에 남겨진 것이지요.

그래서 저는 이것을 앱의 한계로 적어두려 했습니다. 그런데 최근에는 생각이 조금 바뀌었습니다.

글자를 크게 만들면 되지 않을까. 버튼을 크게 하고, 입력할 항목을 줄이고, 화면을 아주 단순하게 만들면 되지 않을까.

예전 같으면 이런 생각은 소용이 없었습니다. 도구가 정해진 모양대로 써야 했으니까요. 화면을 따로 만든다는 선택지 자체가 없었습니다. 지금은 만들 수 있습니다.

안 되는가 보다, 가 아니라 어떻게 되게 할 수 있을까.

저는 이 태도의 전환이 제게 일어난 가장 큰 변화라고 생각합니다.

앞 장에서 저는 요청조차 하지 않던 시절에 대해 썼습니다. 방법이 없다고 여기면 문제도 보이지 않는다고 했지요. 반대로 성립합니다. **어떻게든 되게 할 수 있다고 여기기 시작하면, 참고 살던 것들이 하나씩 다시 문제로 보입니다.** 요즘은 웬만한 것은 거의 다 구현할 수 있기 때문에 더욱 그렇습니다.

만들지 않기로 한 것들

한 가지 더 적어두고 싶은 것이 있습니다.

결재를 하다 보면 자동화하면 좋을 업무가 정말 많이 보입니다. 이것도 되겠구나, 저것도 되겠구나 싶은 것들이 계속 눈에 들어옵니다. 앞에서 말씀드린 것처럼, 되게 할 수 있다고 여기기 시작하면 참고 살던 것들이 하나씩 다시 문제로 보이기 때문입니다.

그런데 저는 그것들을 다 만들지 않았습니다. 기억에만 담아두었습니다.

이유는 단순합니다. **앱을 너무 많이 만들면 거부감이 생기기 때문입니다.**

1 장에서 이야기한 그 피로를 떠올려보시면 됩니다. 하나가 들어오면 익혀야 하고, 둘이 들어오면 오가야 하고, 셋이 되면 어디에 무엇을 넣었는지 헷갈립니다. 만드는 사람에게는 각각이 하나씩이지만, 쓰는 사람에게는 계속 늘어나는 목록입니다.

그래서 만들 수 있는 것과 만들어도 되는 것은 다릅니다. 가능한 것을 다 만들면, 그 조직은 도구에 치입니다.

1장에서 이야기한 그 농담이 여기서 다시 나옵니다. 부장님, 제발 일찍 출근하지 마세요. 저는 그 말에서 속도가 중요하다는 것을 배웠습니다. 그러니 만들 수 있는 것을 다 만드는 대신, 언제 무엇을 내놓을지를 함께 생각해야 합니다.

만들고 싶지만 아직 안 만든 것

지금 제가 가장 만들고 싶은 것은 재물조사 시스템입니다.

재물조사는 기관이 가진 물품을 확인하고 대장과 맞춰보는 일입니다. 규모가 꽤 큽니다. 그리고 지금 하는 방식과 앱으로 하는 방식은 상당히 다를 것입니다. 그러니 처음 자리를 잡는 데 시간이 꽤 걸릴 것으로 봅니다.

만들 수 있느냐를 묻는다면 만들 수 있습니다. 그런데 아직 시작하지 않았습니니다. 처음 정비하는 그 시간을 지금 기관이 감당할 수 있는지가 먼저이기 때문입니다. 앞에서 말씀드린 속도의 문제입니다.

그리고 만들지 않기로 한 것

이건 조금 다른 이야기입니다. 아직 안 만든 것이 아니라, 만들지 않기로 정한 것입니다.

직접 만나서 이루어지는 일은 되도록 자동화하지 않으려 합니다.

이유가 있습니다. 사회복지사에게는 오히려 비대면이 더 어려울 수 있기 때문입니다.

우리가 하는 일의 상당 부분은 사람을 만나는 일입니다. 표정을 보고, 집안을 둘러보고, 말끝에 묻어나는 것을 알아채는 일이지요. 이런 것은 화면으로 옮겨지지 않습니다. 옮기려고 하면 옮겨지는 부분만 남고 나머지는 사라집니다.

그리고 한번 화면으로 옮겨두면 만날 이유가 줄어듭니다. 앱으로 처리할 수 있는데 굳이 찾아갈 필요가 있느냐는 말이 언젠가는 나오게 됩니다. 그것이 효율적이라는 말과 함께요.

그래서 저는 이렇게 정해두었습니다. **만나서 할 수 있는 일은 만나서 하게 두는 것.**

효율을 위해 만드는 사람이 이런 선을 그어두어야 한다고 생각합니다. 그렇지 않으면 자동화할 수 있는 것을 전부 자동화하게 되고, 그러다 보면 우리 일의 본체까지 손대게 됩니다.

이것이 제가 배운 것 중 하나입니다. 만드는 능력이 생긴 다음에 필요한 것은 더 만드는 능력이 아니라, **만들지 않기로 정하는 판단**이었습니다.

정리하면 제가 만들지 않는 것은 두 종류입니다.

종류	이유	예
아직 안 만든 것	지금 기관이 감당할 속도가 아님	재물조사 시스템
만들지 않기로 한 것	만나서 해야 하는 일이라서	대면으로 이뤄지는 실천

앞의 것은 언젠가 만들 것입니다. 뒤의 것은 만들 수 있게 되더라도 만들지 않을 것입니다.

두 가지 동기가 섞여 있었습니다

여기서 1 장에 적은 고백을 조금 수정해야겠습니다.

1 장에서 저는 그 여름에 직원들의 필요를 크게 생각하지 못했다고 썼습니다. 그것은 사실입니다. 다만 시작이 그랬던 것은 아닙니다. 첫 앱은 결재판 위에서 본 남의 수고에서 나왔으니까요.

그러니까 제 안에는 두 가지 동기가 섞여 있었던 셈입니다.

하나는 **누군가의 반복을 덜어주고 싶다**는 것입니다. 다른 하나는 **만들 수 있게 되었으니 만들고 싶다**는 것입니다. 앞의 것에서 시작해서, 어느 순간 뒤의 것이 앞질렀습니다.

지금은 이렇게 정리합니다. 두 번째 동기가 나쁜 것은 아닙니다. 그것이 없었다면 열흘 동안 열 개를 만들며 배우지도 못했을 것입니다. 무언가를 익히려면 일단 많이 만들어봐야 하는 시기가 있습니다.

다만 그 동기로 만든 것들은 대체로 오래가지 못했습니다. 오래 쓰인 것들은 첫 번째 동기에서 나온 것들이었습니다.

무엇을 만들지 정하는 기준에 대해서는 뒤에서 더 이야기하겠습니다. 여기서는 한 가지만 적어두고 싶습니다.

가능해졌다는 사실이, 만들어야 할 이유가 되지는 않습니다.

2

2 부

무엇이 달라지는가

4 · 입력은 같고 출력이 다르다

5 · 같은 내용을 네 번 적고 있었습니다

6 · 만들어보니 제 일이 보였습니다

입력은 같고 출력이 다르다

오래된 숙제 하나

사회복지를 공부하면 반드시 배우는 말이 있습니다. 근거기반 실천이라는 말입니다.

쉽게 풀면 이런 뜻입니다. 어떤 프로그램을 계속할지 말지, 대상을 넓힐지 줄일지 정할 때, 담당자의 느낌이 아니라 실제로 남은 자료를 보고 판단하자는 것입니다. "해보니 반응이 좋더라"가 아니라 "작년보다 참여자가 몇 명 늘었고, 그중 몇 명이 계속 나왔다"로 말하자는 것이지요.

옳은 말입니다. 배울 때도 옳다고 생각했고 지금도 그렇습니다. 그런데 현장에서 실제로 그렇게 일하는 경우는 많지 않습니다.

저는 그 이유가 게으름이라고 생각하지 않습니다. **근거를 만들 도구가 우리에게 없었기 때문**입니다.

자료가 없었던 것이 아닙니다. 자료는 늘 있었습니다. 다만 그 자료가 두 곳 중 하나에 있었습니다. 하나는 업체가 만들어 들여온 시스템 안입니다. 거기서는 우리가 원하는 방식으로 자료를 꺼낼 수 없었습니다. 다른 하나는 구글 시트입니다. 여기서는 꺼낼 수는 있지만, 사람마다 다르게 적어놓아서 그대로는 쓸 수가 없었습니다. 앞 장에서 이야기한 그대로입니다.

그래서 우리는 대개 이런 식으로 일해왔습니다. 실천은 실천대로 하고, 보고서는 연말에 따로 만듭니다. 자료를 모아 표를 만들기는 하지만, 그

표는 이미 끝난 일을 설명하기 위한 것입니다. 다음에 무엇을 할지 정하는 데 쓰이지는 않습니다.

말하자면 **근거를 판단에 쓰는 것이 아니라, 판단이 끝난 뒤에 보고용으로 조립해온 셈입니다.**

먼저 인정할 것 — 입력은 줄지 않습니다

앱 이야기를 하기 전에 먼저 인정해야 할 것이 있습니다.

기록을 앱으로 옮긴다고 해서 **적는 일이 줄어들지는 않습니다.** 적어야 할 내용은 예전과 똑같습니다. 오히려 처음에는 더 성가십니다. 시트에 자유롭게 적을 때는 생각나는 대로 쓰면 됐지만, 앱에서는 정해진 칸에 맞춰 넣어야 하니까요.

그래서 "굳이 앱을 써야 하나요"라고 묻던 동료들의 감각은 정확했습니다. 자기가 겪는 범위 안에서만 보면 손해가 맞습니다. 이 점을 인정하지 않고 "쓰면 편해집니다"라고만 말하면, 그 사람 입장에서는 사실과 다른 이야기를 듣는 셈이 됩니다. 대화가 시작될 리가 없지요.

달라지는 것은 적는 순간이 아니라 그다음입니다.

연말마다 하던 일이 없어졌습니다

네트워크 활동 대장을 앱으로 옮기면서, 앱 안에 통계와 분석 보고서를 출력하는 기능을 넣었습니다. 버튼을 누르면 원하는 형식으로 자료가 정리되어 나오게 한 것입니다.

그러자 연말마다 하던 작업이 없어졌습니다.

	이전	이후
자료 정리	두세 시간	1 분 미만

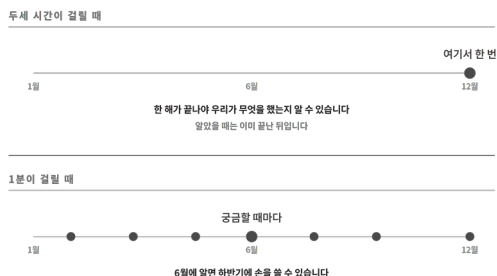
	이전	이후
보고서 작성	하루	한 시간
외부에서 세분화된 자료를 요청할 때	매번 처음부터 다시 만들	자료가 남아 있으면 바로 대응

표의 마지막 줄에 대해서는 조금 더 말씀드리고 싶습니다.

2장에서 협회가 1인가구·고립가구 자료를 연령별, 성별로, 그리고 사업 수·실인원·연인원으로 나누어 요청했던 이야기를 했습니다. 예전이였다면 이 요청에 답하기가 상당히 어려웠을 것입니다. 자료를 다시 정렬하고, 조건에 맞는 것을 골라내고, 실인원과 연인원을 따로 세어가며 며칠을 보냈겠지요.

지금은 다릅니다. 자료가 정해진 형식으로 남아 있으면, 그것을 어떻게 묶어서 세든 만들어낼 수 있습니다. 요청이 올 때마다 새로 만드는 것이 아니라, **이미 있는 자료를 다른 방식으로 다시 묶는 일**이 되는 것입니다.

그리고 이런 요청은 한 곳에서만 오지 않습니다. 협회에서 오고, 구청에서 오고, 재단에서 옵니다. 요구하는 형식은 매번 조금씩 다릅니다. 그러니 이 차이는 한 번의 이득이 아니라 계속 쌓이는 이득입니다.



숫자만 보면 시간을 아꼈다는 이야기 같습니다. 그런데 제가 실제로 중요하다고 느낀 것은 아낀 시간이 아니었습니다.

두세 시간이 걸리는 일은 1 년에 한 번밖에 하지 않습니다. 연말에 보고서를 써야 하니까 어쩔 수 없이 하는 것이지요. 그런데 **1 분이 걸리는 일은 궁금할 때마다 하게 됩니다.**

이 차이가 생각보다 큼니다. 예전에는 한 해가 다 끝나야 우리가 무엇을 얼마나 했는지 알 수 있었습니다. 지금은 6 월에도 볼 수 있습니다. 사업을 계속할지 말지 정하기 전에 볼 수 있습니다. 상반기에 협력기관이 예상보다 적다는 것을 6 월에 알면 하반기에 손을 쓸 수 있지만, 12 월에 알면 이미 늦습니다.

그러니까 이렇게 정리할 수 있겠습니다. **보고하기 위한 자료가 판단하기 위한 자료로 바뀐 것입니다.**

근거기반 실천이 말로만 남지 않으려면 이 지점이 필요하다고 생각합니다. 근거를 만들 수 있느냐가 아니라, **판단하기 전에 그 근거를 볼 수 있느냐입니다.**

말이 근거가 되는 순간

여기서 한 가지를 더 말씀드리고 싶습니다.

정확한 숫자가 있으면 지금 상황을 알 수 있습니다. 그런데 그것만이 아닙니다. **앞으로 무엇을 해야 하는지도 보입니다.**

예를 들어 어떤 사업의 참여자가 특정 연령대에 몰려 있다고 해봅시다. 표로 보면 그 쏠림이 한눈에 들어옵니다. 그러면 자연스럽게 다음 질문이 나옵니다. 다른 연령대는 왜 오지 않는가. 우리가 놓치고 있는 분들이 있는 것은 아닌가.

이런 이야기는 숫자 없이도 할 수 있습니다. 담당자가 "요즘 젊은 분들이 잘 안 오세요"라고 말할 수 있지요. 그런데 그 말은 회의에서 어떻게

들릴까요. **주관적인 인상으로 들립니다.** 그날 그 담당자가 유난히 그렇게 느꼈을 수도 있고, 몇몇 사례가 기억에 남아서 그렇게 말했을 수도 있습니다.

같은 이야기를 표와 함께 하면 다릅니다. 그때부터는 인상이 아니라 근거가 됩니다.

저는 이것이 실무자에게 상당히 중요한 변화라고 생각합니다. 현장에 있는 사람은 대개 먼저 알아챱니다. 매일 만나니까요. 그런데 그것을 조직에 전달할 방법이 마땅치 않았습디다. 이제는 있습니다.

우리가 어디로 가고 있는지 보입니다

한 걸음 더 나아가면 이런 것도 보입니다.

실적과 통계를 모아놓고 보면 **우리 기관의 중심축이 어디에 있는지** 드러납니다. 어느 영역에 사람과 시간이 가장 많이 들어가고 있는지, 어느 쪽이 해마다 늘고 어느 쪽이 줄고 있는지 말입니다.

그리고 그것을 지역의 필요와 나란히 놓아볼 수 있습니다. 우리가 힘을 쏟고 있는 곳이 정말로 이 지역이 필요로 하는 곳인가. 어긋나 있지는 않은가.

사회복지관에는 미션과 비전이 있습니다. 우리가 무엇을 위해 존재하는지, 어디로 가려 하는지를 적어둔 것입니다. 그런데 이런 것은 자칫 벽에 걸린 액자로만 남기 쉽습니다. 해마다 계획서 앞장에 옮겨 적히기만 하고 실제 일과는 따로 노는 것이지요.

자료가 쌓이면 그것을 대볼 수 있습니다. **우리가 적어둔 방향과 실제로 가고 있는 방향이 같은가.**

이 질문에 답하려면 자료가 필요합니다. 그리고 그 자료는 연말에 급하게 만든 것이어서는 안 됩니다. 평소와 같은 방식으로 쌓인 것이어야 합니다

앞에서 저는 입력하는 일이 줄지 않는다고 썼습니다. 그 성가심을 감수할 이유가 여기 있다고 생각합니다. 그것은 보고서를 위한 성가심이 아니라, **우리가 제대로 가고 있는지 확인하기 위한 성가심**입니다.

한 가지 밝혀둘 것이 있습니다. 지금 저희가 쓰는 실적 시스템도 제가 처음부터 만든 것이 아닙니다. 소셜프리즘의 김종원 대표가 만들어 나눠주신 것이 바탕이 되었고, 저희 동료 한 분이 그것을 웹 기반으로 다시 만들었습니다. 이 이야기는 11 장에서 더 하겠습니다.

그리고 김종원 대표가 그 시스템을 만들면서 계속 이야기한 것이 하나 있습니다. **실적에 질적인 내용이 함께 보여야 한다는 것**입니다. 저도 같은 생각입니다. 다만 그것이 왜 어려운지, 무엇을 조심해야 하는지는 10 장에서 따로 다루겠습니다.

그런데 형식이 없으면 아무것도 안 됩니다

여기에는 조건이 하나 붙습니다. 적는 방식이 일정해야 한다는 것입니다.

예를 들어보겠습니다. 시트에 협력기관 이름을 자유롭게 적으면 어떻게 될까요. 어떤 직원은 "관악구청"이라고 쓰고, 다른 직원은 "관악구청 복지정책과"라고 쓰고, 또 다른 직원은 "관악구청(복지정책과)"라고 씁니다. 사람이 읽으면 다 같은 곳입니다. 그런데 이것을 기계가 세면 **세 개의 다른 기관**이 됩니다.

날 짜 도 마 찬 가 지 입 니 다 . 2026-03-05, 26.3.5, 3 월 5 일 . 사람에게는 같은 날이지만 자동으로 집계하려 하면 서로 다른 값이 됩니다.

그래서 연말에 자료를 정리한다는 일의 상당 부분은 사실 이런 것을 손으로 맞추는 작업이었습니다.

적는 방식	실제로 적힌 모습	기계가 세면
자유 입력	관악구청 / 관악구청 복지정책과 / 관악구청(복지정책과)	3 개 기관
목록에서 선택	관악구청	1 개 기관
자유 입력 (날짜)	2026-03-05 / 26.3.5 / 3 월 5 일	서로 다른 값
달력에서 선택 (날짜)	2026-03-05	같은 값



앱으로 입력하면 정해진 칸에, 정해진 방식으로 쓰게 됩니다. 목록에서 고르게 하거나, 날짜는 달력에서 선택하게 하는 식입니다. 저는 이것이 앱을 쓰는 가장 큰 이점이라고 생각합니다. 화면이 예뻐서도 아니고 편해서도 아니라, **나중에 셀 수 있는 형태로 남기 때문**입니다.

성가심은 사라지지 않고 옮겨갑니다

그런데 여기서 앞의 이야기가 다시 돌아옵니다.

입력하는 사람이 느끼는 성가심은 없어지는 것이 아닙니다. 자리를 옮기는 것입니다.

예전에는 각자 편한 대로 적고, 연말에 한 사람이 그것을 다 맞추느라 며칠을 보냈습니다. 지금은 적은 사람이 그때그때 조금씩 신경을 씁니다. 대신 연말에 며칠을 쓰던 사람의 일이 사라집니다.

	예전 방식	앱으로 바꾼 뒤
적는 사람	편한 대로 씀 (부담 적음)	정해진 형식에 맞춤 (부담 조금 늘어남)
정리하는 사람	연말에 며칠씩 맞춤	거의 없음
부담의 위치	한 사람에게 몰림	여러 사람이 조금씩 나눔

전체로 보면 수고가 줄어드는 것이 맞습니다. 하지만 **누가 그 수고를 감당하느냐가 달라집니다.** 여러 사람이 조금씩 나눠 지고, 한 사람이 몰아서 지던 부담이 없어지는 구조입니다.

이것을 설명하지 않으면 입력하는 사람은 손해만 봤다고 느끼게 됩니다. 실제로 그 사람 입장에서선 손해가 맞으니까요. 그래서 저는 이렇게 말하는 편이 정직하다고 생각합니다. **지금 조금 더 번거로워지는 대신, 연말에 며칠씩 매달리던 일이 없어집니다.**

제가 했던 타협 하나

여기서 제가 잘못 판단했던 것도 적어두겠습니다.

유연근무 대장을 만들 때, 저는 앱과 시트 어느 쪽에나 입력할 수 있게 열어두었습니다. 종이나 시트가 이미 편한 사람들의 반발을 줄이려는 생각이었습니다. 실제로 도입은 부드러웠습니다.

그런데 대가가 있었습니다. 두 곳에 적을 수 있다는 것은, **두 곳에 서로 다른 기록이 남을 수 있다는 뜻**입니다. 어떤 기록은 앱에만 있고 어떤 기록은 시트에만 있게 됩니다. 그러면 앱에서 버튼을 눌러 뽑은 통계는 전체가 아니라 일부만 센 숫자가 됩니다. 정확한 자료를 모으겠다는 애초의 이유가 절반쯤 없어진 것이지요.

그렇다고 이중 입력이 언제나 나쁘다는 말은 아닙니다. 처음부터 앱만 쓰라고 하면 아예 시작이 안 되는 경우도 있습니다. 다만 한 가지는 필요합니다. **언제까지 두 방식을 함께 쓸 것인지 미리 정해두는 것**입니다.

기한을 정하지 않으면 임시 조치가 그대로 굳어집니다. 저도 그랬습니다. 잠시 열어둔다고 생각했던 것이 계속 열려 있었습니다.

지금은 어떻게 되었느냐 하면, 양쪽 다 열려 있기는 합니다. 다만 비중이 달라졌습니다.

처음에는 앱으로 들어오는 것이 절반도 되지 않았습니다. 지금은 여덟에 둘 정도입니다. 대부분이 앱으로 들어오고, 시트는 일부만 남았습니다.

제가 달아서 그렇게 된 것이 아닙니다. 쓰다 보니 그렇게 되었습니다. 1장에서 낫쉴은 시간이 해결한다고 썼는데, 이것도 같은 경우인 것 같습니다.

그래서 지금은 이렇게 생각합니다. 달는 날짜를 미리 못 박아두는 것이 언제나 답은 아닐지도 모릅니다. 다만 **지금 비중이 어떻게 되는지는 알고 있어야 합니다**. 그것을 모르면 열어둔 것이 아니라 방치한 것이 됩니다.

한 가지 덧붙이면, 최근 만드는 것들은 구글 앱스 스크립트에서 파이어베이스라는 다른 기반으로 옮겨가고 있습니다. 기술적인 이야기라 자세히 들어가지는 않겠습니다. 다만 그렇게 옮기기로 한 판단에는 이유가 있습니다. **직원들이 시스템을 쓰는 데 어느 정도 익숙해졌다고 보았기 때문**입니다. 익숙해지지 않은 상태에서 기반부터 바꾸면, 바뀐 것이 무엇인지 아무도 알아채지 못한 채 혼란만 생깁니다.

다만, 숫자가 실천을 대신하지는 않습니다

마지막으로 한 가지를 남겨두고 싶습니다.

자료가 잘 나온다고 해서 실천이 저절로 좋아지는 것은 아닙니다. 오히려 조심할 부분이 생깁니다.

깔끔하게 정리된 표는 그 자체로 설득력이 있습니다. 회의 자료에 표가 붙어 있으면 사람들은 그 표를 중심으로 이야기합니다. 그러면 **표에 들어가지 않는 것들은 논의에서 빠지게 됩니다.**

우리가 하는 일 중에는 숫자로 옮기기 어려운 것이 많습니다. 몇 달 동안 문을 열어주지 않던 어르신이 오늘 처음 이야기를 나눴다는 것. 프로그램에 나오지는 않지만 매주 창문 너머로 인사를 건네게 되었다는 것. 이런 것들은 어느 칸에도 들어가지 않습니다. 그렇다고 중요하지 않은 것은 아닙니다.

그래서 근거를 만들 수 있게 된 사람이 다음으로 배워야 하는 것은, **그 근거가 말해주지 않는 것이 무엇인지 아는 일**이라고 생각합니다. 이 이야기는 10 장에서 다시 하겠습니다.

같은 내용을 네 번 적고 있었습니다

한 가지 일이 네 조각으로 나뉘어 있었습니다

실습생 관리 이야기를 해보겠습니다.

사회복지관에서는 해마다 실습생을 받습니다. 사회복지사가 되려면 현장 실습을 이수해야 하기 때문에, 여름과 겨울이면 학교에서 학생들이 옵니다. 저는 오랫동안 이 업무를 담당해왔습니다.

이 일이 어떻게 진행되는지 순서대로 보겠습니다.

먼저 학생들이 신청서를 냅니다. 그것을 모아 정리합니다. 실습지도자들이 서류를 보고 점수를 매깁니다. 그 점수를 합산해서 누가 합격인지 정합니다. 합격자와 불합격자에게 각각 연락합니다. 확정된 명단으로 기안을 올립니다. 실습이 끝나면 결과 보고서를 씁니다.

한 줄로 적으니 자연스러워 보입니다. 그런데 실제로는 각 단계가 다른 자리에서 이루어졌습니다.

신청서는 메일로 왔습니다. 정리는 구글 시트에서 했습니다. 채점은 종이나 별도 파일로 했습니다. 통보는 메일이나 전화로 했습니다. 보고서는 한글 문서로 만들었습니다.

단계	어디에서 했나	다음 단계로 넘길 때
신청 접수	메일함	시트로 옮겨 적음
정리	구글 시트	—
채점	종이·별도 파일	시트로 옮겨 적음

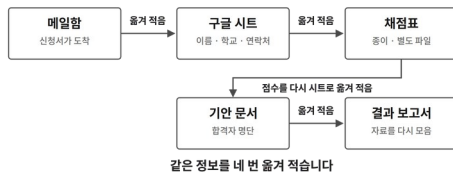
단계	어디에서 했나	다음 단계로 넘길 때
합격 결정·통보	메일·전화	—
기안	한글 문서	명단을 옮겨 적음
결과 보고서	한글 문서	자료를 다시 모음

문제는 각 단계 사이입니다. **한 자리에서 다음 자리로 넘어갈 때마다 사람이 자료를 옮겨 적어야 했습니다.**

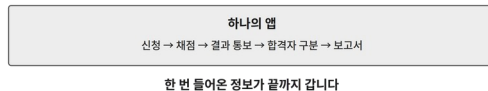
메일함에 들어온 신청서를 열어서 이름과 학교와 연락처를 시트에 옮겨 적습니다. 채점 결과를 다시 시트에 옮겨 적습니다. 합격자 명단을 뽑아서 기안 문서에 옮겨 적습니다. 나중에 보고서를 쓸 때 또 옮겨 적습니다.

같은 정보를 네 번 옮겨 적는 셈입니다. 그리고 옮겨 적을 때마다 틀릴 수 있습니다.

예전 방식



지금



중간 단계를 개선했더니 알게 된 것

그래서 중간에 개선을 한 번 시도했습니다.

메일로 받던 신청서를 구글 설문지로 받기로 했습니다. 그러면 학생이 입력한 내용이 자동으로 시트에 쌓입니다. 제가 하나씩 옮겨 적을 필요가 없어집니다. 그리고 설문지로 들어온 내용을 신청서 양식의 PDF로 자동 변환하는 도구도 붙였습니다. 서류로 남겨야 아니까요.

분명히 나아졌습니다. 시간이 꽤 줄었습니다.

그런데 완전히 해결되지는 않았습니다. **여전히 구글 시트에 정리하는 일이 남았습니다.**

왜 그랬을까요. 접수 단계만 자동으로 만들었기 때문입니다. 접수된 것을 채점하고, 채점 결과로 합격을 정하고, 통보하고, 보고서를 만드는 일은 그대로 남아 있었습니다. 그래서 자동으로 들어온 자료를 다시 사람이 손질해서 다음 단계로 넘겨야 했습니다.

	예전	설문지를 붙인 뒤
접수	메일로 받아 옮겨 적음	자동으로 시트에 쌓임
신청서 서류	직접 만들	자동으로 PDF 생성
정리	필요함	여전히 필요함
채점 이후	그대로	그대로

여기서 제가 배운 것이 있습니다. **한 단계만 자동으로 만들면, 그 단계와 다음 단계 사이에 새로운 연결 작업이 생깁니다.**

앞의 일이 편해진 만큼 뒤쪽에 이음매가 하나 늘어나는 것이지요. 부분만 고치면 전체는 오히려 더 복잡해질 수도 있습니다.

그래서 처음부터 하나로 설계했습니다

올해 다시 만들 때는 방식을 바꿨습니다. 접수만 만드는 것이 아니라, **신청부터 채점, 결과 통보, 합격자 구분, 보고서까지 한 흐름으로** 설계했습니다.

한 가지 밝혀둘 것이 있습니다. 이것은 만들다 보니 이어붙이게 된 것이 아닙니다. **처음부터 그렇게 하기로 정하고 시작했습니다.**

가능했던 이유는 제가 그 업무를 오래 해왔기 때문입니다.

무엇을 알고 있었느냐 하면, 우선 **전체 흐름**입니다. 실습 업무는 이렇게 흘러갑니다.

단계	하는 일
1	모집 공고를 냅니다
2	신청서를 받습니다
3	1 차 서류 전형을 합니다
4	탈락자와 2 차 면접 대상자에게 각각 연락합니다
5	2 차 면접 전형을 합니다
6	채점을 합니다
7	최종 합격자에게 연락합니다
8	공문을 만들어 학교에 발송합니다
9	이 과정과 결과를 보고서로 제출합니다
10	실습을 진행합니다
11	과제를 확인합니다
12	실습에 대한 최종 평가를 합니다

이 표를 그릴 수 있다는 것 자체가 중요합니다. 그런데 그것만으로는 부족합니다. 제가 알고 있던 것이 두 가지 더 있습니다.

하나는 각 단계에 시간이 얼마나 드는지입니다. 어떤 단계는 금방 끝나고 어떤 단계는 며칠이 걸립니다. 어디가 병목인지를 아는 것이지요.

다른 하나는 어디에서 같은 일을 반복하는지입니다. 더 정확히 말하면, 어디에서 복사하기와 붙여넣기를 얼마나 많이 하게 되는지입니다.

이것이 핵심이었습니다. 복사와 붙여넣기가 많은 자리는 곧 사람이 기계 노릇을 하고 있는 자리입니다. 그리고 그 자리가 어디인지는 그 일을 여러 해 해본 사람만 정확히 압니다.

외부에서 이 시스템을 만든다고 생각해보십시오. 위의 열두 단계는 물어보면 알 수 있습니다. 그런데 4 번과 7 번에서 같은 내용을 몇 번씩 옮겨 적게 된다는 것, 8 번에서 명단을 또 옮긴다는 것은 알기 어렵습니다. 그것은 업무 설명서에 적혀 있지 않습니다.

그러니까 설계를 잘한 것이 아니라, **오래 겪은 것이 설계가 되었다고 하는 편이 정확합니다.**

이것은 이 책에서 제가 반복해서 하고 싶은 이야기와 이어집니다. 만드는 능력이 있어야 좋은 것을 만드는 것이 아닙니다. **그 업무를 오래 겪어본 사람이 만들 때 좋은 것이 나옵니다.** 사회복지사가 직접 만드는 일에 의미가 있다면 바로 이 지점이라고 생각합니다. 외부 개발자는 우리가 몇 년에 걸쳐 알게 된 것을 알 수가 없습니다.

연결되면 무엇이 달라지는가

한 흐름으로 이어놓으니 몇 가지가 달라졌습니다.

첫째, 옮겨 적는 일이 없어졌습니다. 학생이 입력한 이름은 채점 화면에도 그대로 나오고, 통보할 때도 그대로 쓰이고, 보고서에도 그대로 들어갑니다. 한 번 들어온 정보가 끝까지 갑니다.

둘째, 옮겨 적다 생기는 실수가 줄었습니다. 사람이 옮겨 적는 일이라고 해서 매번 틀리는 것은 아닙니다. 대부분은 정확합니다. 다만 오타자는 언제든 생길 수 있고, 이름 하나가 잘못 적히면 그 뒤가 다 틀어집니다. 확정자 명단이 기안 문서로 올라간 뒤에 이름이 잘못된 것을 발견하면, 그 기안을 정정해야 합니다. 자주 있는 일은 아니지만, 한 번 생기면 번거로운 종류의 일이지요.

셋째, 지금 어디까지 왔는지 한눈에 보입니다. 예전에는 몇 명이 신청했는지는 메일함을 봐야 하고, 채점이 끝났는지는 지도자들에게 물어봐야 했습니다. 지금은 한 화면에서 보입니다.

함께 일한 실습지도자들에게 이 시스템을 어떻게 생각하는지 따로 조사해본 적은 없습니다. 다만 자동으로 처리되는 부분에 대해서는 만족하고 있다는 것이 제가 받은 인상입니다. 정식으로 물어본 것이 아니니 여기서는 그 정도로만 적어두겠습니다.

넷째, 보고서가 저절로 만들어집니다. 앞 단계에서 쌓인 자료가 그대로 보고서의 재료가 되기 때문입니다. 4 장에서 말씀드린 것과 같은 이야기입니다. 보고를 위해 자료를 다시 모으는 것이 아니라, 이미 쌓인 자료로 보고가 됩니다.

실제로 돌려보니

올해 이 방식으로 처음 전형을 진행했습니다. 달라진 것을 순서대로 적어보겠습니다.

신청 단계. 지원자가 앱으로 직접 신청합니다. 그러면 그 내용이 바로 앱에 들어옵니다. 메일함을 열어 하나씩 확인하고 옮겨 적을 일이 없어졌습니다.

확인 단계. 지금 몇 명이 신청했는지 실시간으로 보입니다. 예전에는 메일함을 세어봐야 알았습니다.

채점 단계. 이 부분이 특히 좋았습니다. 예전에는 지원 서류를 따로 정리해서 실습지도자들에게 넘겨야 했습니다. 이제는 **앱이 알아서 보여줍니다.** 채점할 사람이 화면을 열면 그 지원자의 서류가 거기 있고, 바로 점수를 매기면 됩니다. 그것도 실시간으로 반영됩니다.

연락 단계. 앱에서 바로 메일을 보낼 수 있게 했습니다. 1 차 탈락자에게는 탈락 안내를, 2 차 면접 대상자에게는 면접 안내를 보냅니다. 명단을 옮겨 적어 메일 프로그램을 여는 과정이 없어졌습니다.

2 차 전형 단계. 면접 대상자의 서류를 다시 정리할 필요가 없었습니다. 앱이 이미 가지고 있으니까요.

결과적으로 **전형 전체가 눈에 띄게 빨라졌습니다.** 그리고 빨라졌다는 것은 지원한 학생들 입장에서도 좋은 일입니다. 결과를 빨리 알수록 다음 계획을 세울 수 있으니까요.

한 가지 아쉬운 것이 있습니다. **학생들이 이 방식을 어떻게 느꼈는지는 확인하지 못했습니다.**

지금 적어놓고 보니 이상합니다. 이 시스템에서 가장 많이 화면을 마주하는 사람은 저나 실습지도자가 아니라 지원한 학생들입니다. 그런데 저는 우리 쪽이 편해진 것만 확인했습니다.

7 장에서 이 이야기를 더 하겠습니다. 만든 사람은 자기 쪽이 편해진 것을 먼저 세계 되어 있습니다. 다음 전형에서는 학생들에게 물어보려고 합니다.

이것이 제가 말하는 연결입니다

정리하면 이렇습니다.

우리 일은 원래 이어져 있습니다. 신청과 채점과 통보와 보고는 하나의 일입니다. 그런데 **도구가 나뉘어 있어서 일도 나뉘 것처럼 다루어졌습니다.**

메일은 메일대로, 시트는 시트대로, 한글 문서는 한글 문서대로 각각의 세계였습니다. 그 사이를 사람이 오가며 이어붙였습니다. 우리는 그것을 업무라고 불렀지만, 실은 도구가 나뉘어 있어서 생긴 일이었습니다.

직접 만들 수 있게 되면 그 이음매를 없앨 수 있습니다. 저는 이것을 연결이라고 부릅니다.

연결은 없던 것을 새로 잇는 일이 아닙니다. 원래 이어져 있던 것을 나누어놓았던 칸막이를 걷어내는 일입니다.

세 단계를 나란히 놓으면 이렇습니다.

	1 단계 (예전)	2 단계 (부분 자동화)	3 단계 (일원화)
접수	메일	구글 설문지	앱
옮겨 적기	네 번	두세 번	없음
진행 상황 확인	여러 곳을 봐야 함	여러 곳을 봐야 함	한 화면
보고서	자료를 다시 모음	자료를 다시 모음	쌓인 자료로 생성
걸린 시간	길다	줄었으나 남음	크게 줄어듦

다만, 이어놓으면 무거워집니다

여기서 조심할 것도 함께 적어두어야 하겠습니다.

여러 단계를 하나로 이으면 그만큼 그 시스템이 깊어지는 것이 많아집니다.

예를 들어 실습생 관리 앱에는 학생들의 개인정보가 들어 있습니다. 이름과 학교와 연락처, 그리고 지원 서류의 내용까지요. 예전에는 이 정보가 메일함과 시트와 한글 문서에 흩어져 있었습니다. 지금은 한곳에 모여 있습니다.

한곳에 모여 있으면 관리하기 좋습니다. 동시에, 한곳이 잘못되면 전부가 잘못됩니다.

그리고 이어놓은 시스템은 중간에 멈추기가 어렵습니다. 앞 단계가 뒤 단계의 재료가 되기 때문에, 한 곳이 막히면 그다음이 다 막힙니다. 흩어져 있을 때는 하나가 안 되면 그 부분만 손으로 하면 됐습니다.

그중에서도 제가 앞으로 지켜봐야겠다고 생각하는 것은 **예외를 다루는 문제**입니다.

실습 업무는 해마다 예외가 하나씩은 생깁니다. 마감이 지난 뒤에 연락이 오는 학생이 있고, 서류가 빠진 채로 접수되는 경우가 있고, 학교 사정으로 중간에 빠지는 학생도 있습니다. 흩어져 있을 때는 이런 것을 그냥 손으로 처리하면 됐습니다. 시트에 한 줄 더 넣거나 빼면 되니까요.

이어놓으면 그렇게 할 수가 없습니다. 시스템이 허용하지 않는 일은 아예 할 수 없게 됩니다. 정해진 순서를 따르도록 만들어두었다면, 급할 때 건너뛰는 것도 어렵습니다.

아직 그런 일을 크게 겪지는 않았습니니다. 새 방식으로는 이제 한 차례 돌려봤을 뿐이니, 예외 상황이 아직 오지 않은 것일 수도 있습니다. 그래서 저는 이렇게 적어두려 합니다. **잘 이어붙인 시스템일수록 예외에 약합니다.** 만드는 사람이 미리 생각해둔 길만 열려 있기 때문입니다.

그러니 연결은 좋지만 한 일이 아닙니다. **편의를 얻는 대신 책임이 커지는 일입니다.** 무엇을 책임져야 하는지는 3 부에서 하나씩 이야기하겠습니다.

만들어보니 제 일이 보였습니다

오기입이라는 문제

노인맞춤돌봄서비스에서 후원품을 다루는 이야기를 해보겠습니다.

먼저 이 일이 어떻게 이루어지는지 설명이 필요하겠습니다. 후원품이 들어오면 받은 것을 기록합니다. 사진도 찍어둡니다. 그리고 그것을 어르신들께 나누어 드립니다. 누구에게 무엇이 갔는지 남겨야 하니 배부 기록도 합니다. 나중에 이 내용을 모아 보고서를 만듭니다.

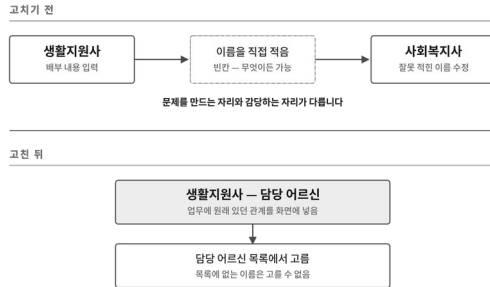
이 일을 실제로 하는 분들은 생활지원사입니다. 어르신 댁을 방문해 안부를 살피고 필요한 것을 챙기는 분들이지요. 후원품을 직접 전달하는 것도 이분들입니다.

앱을 만들기 전에는 이 모든 것이 손으로 이루어졌습니다. 사회복지사가 사진을 하나씩 복사해서 붙이고, 한글 문서에 표를 만들어 정리했습니다. 시간이 아주 오래 걸리는 일이었습니다.

그래서 앱을 만들었습니다. 생활지원사가 후원품을 받고, 사진을 찍고, 배부한 내용을 직접 입력하면 보고서가 나오도록 했습니다.

그런데 쓰기 시작하고 나서 문제가 하나 나타났습니다.

배부 대상자의 이름을 일일이 입력하다 보니 잘못 적히는 경우가 많았습니다.



처음에 제가 생각했던 방향

이런 일이 생기면 보통 두 가지 방법을 떠올립니다.

하나는 사람에게 주의를 당부하는 것입니다. 입력할 때 이름을 다시 확인해달라고 안내하는 것이지요. 다른 하나는 화면에 안내 문구를 넣는 것입니다. "정확히 입력해주세요" 같은 문구 말입니다.

둘 다 나쁜 방법은 아닙니다. 다만 효과가 오래가지 않습니다. 하루에 여러 건을 처리하다 보면 주위는 흐려지기 마련이고, 안내 문구는 몇 번 보고 나면 눈에 들어오지 않습니다.

실제로 벌어진 일은 이랬습니다. 잘못 적힌 이름을 담당 사회복지사가 나중에 찾아서 고쳤습니다. 그 수정 작업에 시간이 꽤 걸렸습니다.

여기서 한 가지 짚어둘 것이 있습니다. **문제가 생긴 자리와 그 문제를 감당하는 자리가 달랐습니다.** 잘못 적는 것은 생활지원사이고, 고치는 것은 사회복지사입니다. 이런 구조에서는 잘못 적는 쪽에서 문제를 느끼기가 어렵습니다. 자기가 만든 문제가 자기에겐 돌아오지 않으니까요.

그런데 다시 보니 규칙이 있었습니다

그러다 이런 생각이 들었습니다.

생활지원사들은 대부분 담당하는 어르신이 정해져 있습니다.

노인맞춤돌봄서비스는 원래 그런 구조입니다. 한 분의 생활지원사가 여러 어르신을 맡고, 정기적으로 방문하며 돌봅니다. 그러니까 어떤 생활지원사가 후원품을 배부한다면, 그 대상은 대개 자기가 담당하는 어르신들입니다.

이것은 새로 알아낸 사실이 아닙니다. 우리 모두가 원래 알고 있던 사실입니다. 서비스가 그렇게 설계되어 있으니까요.

그런데 앱을 만들 때는 그 사실이 반영되어 있지 않았습니다. 이름을 적는 칸이 그냥 빈칸이었습니다. 세상의 모든 이름을 적을 수 있는 칸이었지요.

업무에는 규칙이 있는데, 그것을 담는 화면에는 규칙이 없었던 것입니다.

그래서 구조를 바꿨습니다

고친 방식은 단순합니다. 생활지원사와 담당 어르신을 미리 연결해두었습니다. 그리고 배부를 입력할 때, 그 생활지원사가 담당하는 어르신 목록에서 고르도록 했습니다.

이름을 적는 것이 아니라 고르는 것으로 바꾼 것입니다.

	고치기 전	고친 뒤
입력 방식	이름을 직접 적음	목록에서 고름
고를 수 있는 범위	제한 없음	담당 어르신만
오기입	자주 생김	거의 없음
수정하는 사람	담당 사회복지사	—
입력하는 사람의 수고	이름 전체를 입력	한 번 누름

결과는 좋았습니다. 잘못 적히는 일이 줄었고, 고치는 일도 줄었습니다.
제가 생활 지원 사들에게 직접 물어본 것은 아닙니다. 담당 사회복지사들에게 물었습니다. 이렇게 시스템을 고쳤는데 어떻다고 하시느냐고요.

두 가지 답이 돌아왔습니다. **입력하기가 훨씬 쉬워졌다고 하신다는 것**, 그리고 **명단 오기입이 사라졌다는 것**입니다.

문제를 만드는 쪽과 감당하는 쪽이 달랐던 구조에서 양쪽 모두가 나아진 셈입니다.

다만 여기서도 한 가지 짚어둘 것이 있습니다. 저는 이 이야기를 건너서 들었습니다. 5 장에서 학생들에게 물어보지 못했다고 적은 것과 비슷한 대목입니다. 실제로 화면을 마주하는 분들의 말은 건너서 듣는 것과 직접 듣는 것이 다릅니다.

여기서 눈여겨볼 것은, **이것이 입력하는 사람에게도 더 편한 방식이었다는 점**입니다. 이름을 전부 입력하는 것보다 목록에서 한 번 누르는 것이 빠르니까요. 정확해지면서 동시에 편해졌습니다.

앞에서 저는 성가심이 사라지지 않고 옮겨간다고 썼습니다. 그런데 이 경우는 조금 달랐습니다. 옮긴 것이 아니라 줄인 것입니다. 이런 경우가 늘 있는 것은 아니지만, 있을 때는 확실합니다. **업무의 실제 구조를 화면에 반영하면 정확성과 편의가 함께 옵니다.**

기능을 더한 것이 아니라 구조를 바꾼 것입니다

이 차이를 분명히 해두고 싶습니다.

오기입 문제를 푸는 방법으로는 여러 가지가 있습니다. 확인 창을 띄울 수도 있고, 비슷한 이름을 추천해줄 수도 있고, 저장하기 전에 한 번 더 검토하게 할 수도 있습니다. 이런 것들은 **기능을 더하는 방식**입니다. 화면에 무언가가 하나씩 늘어납니다.

제가 한 것은 그것이 아닙니다. 잘못 적을 수 있는 상황 자체를 없앴습니다. 목록에 없는 이름은 아예 고를 수가 없으니까요.

	기능을 더하는 방식	구조를 바꾸는 방식
접근	실수를 잡아냄	실수할 수 없게 함
화면	복잡해짐	단순해짐
쓰는 사람	더 신경 써야 함	덜 신경 써도 됨
예	확인 창, 안내 문구	담당 어르신 목록에서 선택

저는 이것이 이 책에서 말하려는 것 중 하나라고 생각합니다. 만들 수 있게 되면 처음에는 기능을 더하고 싶어집니다. 이것도 넣고 저것도 넣습니다. 그런데 조금 익숙해지면 다른 것이 보이기 시작합니다. **더할 것이 아니라 다시 짤 것이 보입니다.**

만들지 않았으면 보이지 않았을 것입니다

여기서 제가 정말 하고 싶은 이야기가 나옵니다.

생활지원사와 어르신이 매칭되어 있다는 사실은, 앞에서 말씀드린 것처럼 모두가 알고 있던 것입니다. 저도 알고 있었습니다. 그런데 저는 그것을 **업무의 사실**로만 알고 있었지, **화면을 만들 때 써먹을 수 있는 규칙**으로 생각해본 적이 없었습니다.

앱을 만들면서 비로소 그렇게 보였습니다.

왜 그럴까 생각해보면, 화면을 만든다는 일이 업무를 아주 구체적으로 뜯어보게 만들기 때문입니다. 칸을 하나 만들 때마다 물어야 합니다. 이 칸에는 무엇이 들어가는가. 누가 넣는가. 어떤 값이 들어올 수 있고 어떤 값은 들어올 수 없는가.

평소에 업무를 할 때는 이런 것을 묻지 않습니다. 그냥 합니다. 몸이 알고 있으니까요. 그런데 그 일을 화면으로 옮기려면 말로 설명해야 합니다. 설명하다 보면 자기가 하던 일이 어떤 구조였는지 보이기 시작합니다.

만드는 일은 업무를 다시 읽는 일입니다.

저는 이것이 사회복지사가 직접 만들 때 생기는 가장 큰 소득이라고 생각합니다. 앱이 하나 생기는 것보다, 그 과정에서 자기 업무를 구조로 보게 되는 것이 더 중요합니다.

또 하나의 경우 — 하나의 일이 여러 얼굴을 가질 때

같은 종류의 일이 한 번 더 있었습니다. 이번에는 실적을 다루면서였습니다.

먼저 상황을 설명해야겠습니다. 사회복지관에서 하나의 사업은 여러 가지로 셀 수 있습니다.

예를 들어 어떤 프로그램을 진행했다고 해봅시다. 이것은 그 프로그램의 실적입니다. 동시에 참여자를 보면 1 인가구 사업의 실적이기도 하고, 중장년 사업의 실적이기도 합니다. 그리고 기관이 ESG 성과를 정리할 때는 그 항목의 실적으로도 잡힙니다.

하나의 일인데 얼굴이 여러 개입니다.

그런데 예전에는 이것을 각각 따로 정리했습니다. 프로그램 실적은 프로그램 실적대로, 1 인가구 실적은 1 인가구 실적대로, ESG 는 ESG 대로요. 같은 활동을 여러 번 적는 셈입니다. 5 장에서 이야기한 옮겨 적기와 같은 구조입니다.

저는 오래전부터 이것을 어떻게든 하나로 만들고 싶었습니다. 일지를 한 번 쓰면 거기에서 여러 갈래의 실적이 자동으로 정리되게 하는 것이지요. 그런데 그때는 할 수가 없었습니다. 코딩을 몰랐으니까요. 2 장에서 이야기한 그 상태입니다. 방법이 없다고 여기니 그냥 참고 살았습니다.

바이브 코딩을 하면서 이것이 다시 떠올랐습니다. 여러 개를 만들어보고 나니 **이건 되겠는데** 싶었습니다.

그래서 지금 통합결재시스템을 만들고 있습니다. 1 장에서 말씀드린 그 아쉬움, 결재 따로 대장 따로 실적 따로였던 불편에서 시작한 일입니다. 아직 개발 중이고, 기관 안에서 시험하며 다듬는 단계입니다. 이 시스템에는 문서마다 여러 개의 태그와 요소를 붙일 수 있게 했습니다. 한 번 기록하면 그 태그별로, 요소별로 실적이 각각 보이도록 한 것입니다.

여기서도 같은 구조입니다. **하나의 활동에 여러 얼굴이 있다는 것은 원래 다 알고 있던 사실입니다.** 그런데 그 사실이 화면에는 반영되어 있지 않았습니 다. 실적을 적는 칸이 갈래마다 따로 있었으니까요.

업무에는 그 관계가 있는데, 그것을 담는 화면에는 없었던 것입니다. 후원품에서와 똑같습니다.

	후원품 관리	실적 태그
원래 있던 관계	생활지원사와 담당 어르신이 정해져 있다	하나의 활동이 여러 갈래에 동시에 속한다
화면에는	반영되어 있지 않았다	반영되어 있지 않았다
그래서 생긴 일	이름을 잘못 적는다	같은 활동을 여러 번 적는다
고치기 방식	담당 어르신 목록에서 고르게 함	태그를 붙여 자동으로 나누게 함

두 사례를 나란히 놓고 보니 제가 한 일이 무엇이었는지 분명해집니다. 새로운 것을 만들어낸 것이 아닙니다. **이미 있던 관계를 화면 안으로 들여온 것입니다.**

그리고 그것이 남습니다

한 가지 더 말씀드리고 싶은 것이 있습니다.

이렇게 여러 개를 만들다 보니 저에게 생긴 변화가 있습니다. **이제는 업무에서 어떤 문제를 마주하면 머릿속에 구조가 그려집니다.**

어디에서 시작해서 어디로 가는지, 어느 지점에서 갈라지는지, 무엇이 남아야 하는지가 순서도처럼 보입니다. 1 장에서 잠깐 말씀드린 그 이야기입니다.

그런데 이것이 앱을 만들 때만 그런 것이 아닙니다. 실전을 할 때도, 행정 업무를 볼 때도 그렇게 보입니다.

예를 들어 어떤 절차가 자꾸 막힌다는 이야기가 나오면, 예전에는 담당자에게 무엇이 힘든지 물어보는 데서 시작했습니다. 지금은 먼저 흐름을 그려봅니다. 이 일이 몇 단계로 되어 있고, 각 단계에서 누가 무엇을 하고, 어느 지점에서 다음으로 넘어가지 못하고 있는지를요. 그러면 대개 막힌 자리가 보입니다.

이것은 앱을 만드는 기술이 아닙니다. **일을 보는 방식**입니다.

그래서 저는 이렇게 생각합니다. 앱을 만들어보는 일의 소득 중에 앱보다 오래 남는 것이 있다면, 그것은 이 시선일 것입니다. 앱은 몇 해 지나면 다시 만들게 됩니다. 그런데 업무를 구조로 보는 눈은 그대로 남습니다.

13 장에서 성찰이라는 말을 다시 꺼낼 텐데, 그 이야기의 뿌리가 여기 있습니다.

규칙을 넣을 때는 예외도 함께 넣습니다

여기서 한 가지 짚고 넘어가야 할 것이 있습니다.

담당 어르신만 고를 수 있게 만들었다는 것은, 뒤집어 보면 담당이 아닌 어르신에게는 배부할 수 없게 되었다는 뜻이기도 합니다.

현실에서는 그런 일이 생길 수 있습니다. 담당 생활지원사가 휴가를 갔다거나, 급하게 다른 분이 대신 다녀와야 하는 경우 말입니다. 규칙을 화면에 넣으면 그런 상황이 막혀버립니다.

그래서 저는 인원을 추가할 수 있는 길도 함께 만들어두었습니다. 평소에는 담당 어르신 목록에서 고르되, 필요할 때는 대상을 더할 수 있게 한 것입니다.

지금까지 실제로 그 예외 상황이 생기지는 않았습니다. 다만 생길 수 있다고 보고 미리 열어둔 것입니다.

완벽할 수 없다는 것을 전제로

이것이 제가 앱을 만들 때 지키려는 방식입니다.

다른 앱들도 대부분 이런 식으로 고쳐왔습니다. 처음부터 완성된 것을 내놓는 것이 아니라, 만들어서 쓰게 하고, 쓰면서 나온 이야기를 듣고, 고칩니다. 후원품 관리도 그랬습니다. 처음에는 이름을 적게 만들었고, 오기입이 많다는 이야기를 듣고 매칭 구조로 바꿨습니다.

어떤 것이든 완벽할 수는 없습니다.

이것을 인정하는 것이 중요하다고 생각합니다. 완벽한 것을 만들려 하면 두 가지 중 하나가 됩니다. 하나는 영영 내놓지 못하는 것이고, 다른 하나는 완벽하다고 믿고 예외를 막아버리는 것입니다. 후자가 더 위험합니다. 예외를 막은 시스템은 예외가 생겼을 때 사람을 곤란하게 만듭니다.

그래서 저는 이렇게 설계하려고 합니다. **예외가 있을 수 있다는 것을 알고, 그때 대응할 수 있는 길을 함께 만들어두는 것.**

규칙을 화면에 담으면 그 규칙은 더 단단해집니다. 단단해지면 좋은 점이 있습니다. 실수가 줄고, 자료가 고르게 쌓입니다. 그런데 단단한 것은 잘

하지 않습니다. 그래서 규칙을 넣을 때마다 한 번 더 물어야 합니다. **이 규칙이 맞지 않는 사람이 생기면 어떻게 되는가.**

사회복지 현장에서 이 질문은 특히 중요하다고 생각합니다. 우리가 만나는 분들은 대체로 정해진 틀에 잘 맞지 않는 사정을 하나씩 가지고 계시니까요. 규칙을 만드는 사람은 그 예외를 어떻게 다룰지도 함께 정해야 합니다.

3

3 부

무엇을 놓치기 쉬운가

7 · 편해진 사람과 밀려난 사람

8 · 자꾸 더 묻고 싶어집니다

9 · 제가 없어도 돌아갈까요

10 · 표가 말하지 않는 것

편해진 사람과 밀려난 사람

아무도 쓰지 않은 앱

3 부를 시작하면서, 제가 만든 것 중 가장 실패한 것부터 이야기하겠습니다.

게시판 대시보드입니다.

만들게 된 이유는 이렇습니다. 우리 기관에서는 업무 이야기의 상당 부분이 카카오톡에서 오갑니다. 빠르고 편하니까요. 그런데 오래 쓰다 보면 걸리는 것이 생깁니다.

먼저 기록이 남지 않습니다. 정확히 말하면 남기는 하는데 찾을 수가 없습니다. 몇 달 전에 오간 이야기를 다시 보려면 위로 한참 올려야 하고, 그러다 보면 결국 포기하게 됩니다.

그리고 중요한 글이 묻힙니다. 하루에도 여러 이야기가 올라오다 보니, 공지로 올린 글이 금세 아래로 밀립니다. 나중에 보면 그것이 공지였는지 잡담이었는지 구분도 잘 되지 않습니다.

그래서 생각했습니다. 공식적인 게시판이 하나 있으면 좋겠다고. 공지는 공지로 남고, 필요할 때 찾을 수 있고, 누가 언제 무엇을 알렸는지 확인할 수 있는 자리 말입니다.

결과부터 말씀드리면, **아예 쓰이지 않았습니**다.

시작되지 않은 실패

여기서 한 가지를 구분해두고 싶습니다.

쓰다가 그만둔 것과 시작조차 되지 않은 것은 다릅니다.

쓰다가 그만두었다면 무언가 불편한 점이 있었다는 뜻입니다. 그러면 그 불편을 찾아 고치면 됩니다. 그런데 시작조차 되지 않았다면 고칠 것이 없습니다. **애초에 그 자리로 옮겨갈 이유가 아무에게도 없었던 것입니다.**

이 실패에는 좋은 점이 하나 있었습니다. 곧바로 드러났다는 것입니다. 아무도 쓰지 않는다는 사실은 감출 수가 없으니까요.

오히려 알아차리기 어려운 것은 몇 사람만 겨우 쓰면서 유지되는 앱입니다. 그런 것은 실패한 채로도 오래 살아남아 계속 손이 가게 만듭니다. 완전히 실패하면 정리라도 할 수 있지만, 절반쯤 성공한 것은 그러지도 못합니다.

진단은 맞았습니다

이 실패를 이야기할 때 쉽게 나올 수 있는 결론이 하나 있습니다. 없던 문제를 만들어냈다는 결론입니다.

그런데 저는 그것이 사실이 아니라고 생각합니다.

카카오톡에 기록이 남지 않는다는 것은 실제 문제입니다. 중요한 글이 묻히는 것도 실제로 일어나는 일입니다. 이 진단은 정확했습니다.

틀린 것은 진단이 아니라 그다음이었습니다.

곤란한 사람과 수고할 사람이 달랐습니다

제가 물었어야 하는 질문은 이것입니다.

기록이 남지 않아서 곤란한 사람이 누구인가.

곤란한 쪽은 나중에 그 기록을 찾는 사람입니다. 확인해야 하는 사람, 정리해야 하는 사람, 근거를 대야 하는 사람. 대체로 관리자 쪽입니다. 저 같은 사람이지요.

그러면 게시판에 글을 써야 하는 사람은 누구인가. 전 직원입니다.

지금 이야기를 나누는 사람에게 카카오톡은 아무 문제가 없습니다. 빠르고, 이미 열려 있고, 모두가 쓰고 있습니다. 그 사람에게 게시판에 글을 쓰라는 요구는 **자기가 겪지 않는 불편을 해결하기 위해 자기 시간을 내라는 요구**였습니다.

게다가 우리 사무실은 다 같이 한곳에 모여 있습니다. 옆자리로 고개를 돌리는 편이 언제나 빠릅니다. 말로 끝나는 일을 굳이 글로 옮길 이유가 없었던 것이지요.

다른 앱들과 나란히 놓아보면 차이가 분명해집니다.

앱	불편을 겪던 사람	입력해야 하는 사람	입력하는 사람에게 돌아오는 것	결과
노인대학 수강신청 ¹	전화를 받던 직원	신청하는 어르신	전화를 걸지 않아도 됨	잘 쓰임
후원품 관리	보고서를 만들던 사회복지사	생활지원사	사진을 따로 넘기지 않아도 됨	잘 쓰임
네트워크 활동 대장	연말에 집계하던 사람	활동한 직원	연말 보고가 쉬워짐 (늦게 옴)	쓰임
게시판 대시보드	기록을 찾던 관리자	이야기하는 모든 직원	없음	시작되지 않음

앞의 셋은 입력하는 사람에게도 돌아오는 것이 있었습니다. 게시판만 없었습니다. 편해지는 사람과 수고하는 사람이 완전히 갈라져 있었습니다.

여기서 규칙 하나를 얻었습니다. **수고가 한쪽에 몰리는 도구는 자리를 잡지 못합니다.**

새 도구가 자리 잡으려면

조금 더 정리해보겠습니다.

새로운 도구가 쓰이려면 두 가지가 있어야 합니다. 하나는 **더 낫다는 것**이고, 다른 하나는 **지금 쓰는 것을 떠날 이유**입니다.

게시판 대시보드는 앞의 것만 갖추고 있었습니다. 기록이 남는다는 점에서 카카오톡보다 낫습니다. 그런데 쓰는 사람에게는 카카오톡을 떠날 이유가 없었습니다. 지금 방식으로 아무 문제가 없으니까요.

만드는 사람은 첫 번째만 생각하기 쉽습니다. 더 나은 것을 만들면 당연히 쓸 것이라고 여깁니다. 그런데 사람은 더 나은 것으로 옮겨가는 것이 아니라, **지금 것이 불편할 때 옮겨갑니다.**

밀려난 사람들

여기까지가 도구를 만드는 이야기라면, 이제 더 무거운 이야기를 해야겠습니다.

게시판 대시보드는 아무도 쓰지 않았으니 아무도 다치지 않았습니다. 그런데 잘 쓰이는 도구에서는 다른 일이 생깁니다.

3장에서 자원봉사 일지 앱 이야기를 했습니다. 편리해졌다는 반응이 있었고, 동시에 연세가 있는 분들은 어려울 것 같다는 이야기도 있었습니다. 실제로 어려웠습니다. 그분들의 일지는 지금도 종이로 받고 있습니다.

좀 더 정확히 적겠습니다. 대학생이나 중장년 자원봉사자들은 앱을 씁니다. 그런데 **어르신들은 대부분 종이로 내십니다.** 익숙하지 않다고 하십니다.

즉 이것은 몇 분의 예외가 아닙니다. **연령대로 갈렸습니다.**

여기서 중요한 것은 그분들이 **아무 말도 하지 않았다**는 점입니다.

회의에서 손을 들고 "저는 이것을 쓸 수 없습니다"라고 말한 분은 없었습니다. 그냥 예전처럼 종이에 쓰셨습니다. 겉으로 보면 아무 일도 일어나지 않은 것 같습니다. 앱은 잘 돌아가고, 대부분의 기록은 온라인으로 들어옵니다.

그러나 실제로는 일이 하나 일어났습니다. **어떤 분들은 새 방식 밖에 남겨졌습니다.**

저는 이것이 사회복지 현장에서 특히 조심해야 할 대목이라고 생각합니다. 우리가 만나는 분들은 대체로 새로운 도구에 먼저 익숙해지는 쪽이 아닙니다. 어르신이고, 오래 자기 방식으로 해오신 분들이고, 화면보다 종이가 편한 분들입니다.

그리고 이런 분들은 대개 항의하지 않습니다. 불편하다고 말하는 대신 조용히 물러납니다. **그래서 밀려났다는 사실 자체가 눈에 잘 띄지 않습니다.**

자원봉사 일지를 내시는 분들

앱을 쓰는 분들	어려워하며 쓰는 분들	종이로 내시는 분들
대학생 · 중장년 통계에 잡힙니다 잘 쓰고 계십니다	이름 · 활동 내용 통계에 잡힙니다 그래서 보이지 않습니다	어르신 통계 밖에 있습니다 담당자가 대신 입력

쓰시는 분들도 어려웠습니다

그런데 여기서 제가 뒤늦게 알아차린 것이 있습니다.

앱으로 들어온 기록을 들여다보면 **잘못 적힌 것이 많습니다.**

이 사실이 왜 중요한가 하면, 지금까지 저는 사람을 두 부류로 나누어 생각하고 있었기 때문입니다. 앱을 쓰는 사람과 못 쓰는 사람. 그런데 실제로는 그렇게 깔끔하게 나뉘지 않았습니다.

세 번째 부류가 있었습니다. **앱을 쓰기는 하는데 어려워하면서 쓰는 분들**입니다.

이분들은 통계에 잡히지 않습니다. 정확히 말하면 잘 잡힙니다. 입력을 했으니까요. 이용자 수에도 들어가고, 입력 건수에도 들어갑니다. 앞에서 저는 도구가 잘 자리 잡을수록 밀려난 사람이 안 보인다고 썼는데 이 경우는 더 어렵습니다. **밀려나지 않았는데도 안 보입니다.**

드러나는 것은 잘못 적힌 값들뿐입니다. 그리고 그것은 대개 부주의로 처리됩니다.

6장에서 후원품 관리의 오기입 이야기를 했습니다. 거기서 저는 이렇게 썼습니다. 오기입이 생기는 것은 사람의 문제가 아니라 화면의 문제라고요. 목록에서 고르게 만들었더니 사라졌다고요.

같은 이야기가 여기에도 적용됩니다. **잘못 적힌 값은 그 화면이 그분에게 어려웠다는 신호입니다.** 저는 그것을 신호로 읽지 않고 오류로만 보고 있었습니다.

그러면 어디에서 많이 틀릴까요. 실제로 보면 두 곳입니다. **이름과 활동 내용**입니다.

이 두 곳에는 공통점이 있습니다. **빈칸에 직접 적어야 하는 자리**라는 것입니다.

이름부터 보겠습니다. 이것은 6장에서 이미 풀어본 문제입니다. 후원품 관리에서 배부 대상자의 이름을 직접 적게 했더니 잘못 적히는 일이 많았고, 담당 어르신 목록에서 고르게 바꾸었더니 사라졌습니다.

자원봉사 일지의 이름도 같은 성격입니다. 자원봉사자는 명단에 있는 분들입니다. 세상의 모든 이름이 들어올 수 있는 칸이 아인데, 화면은 그렇게 열려 있었던 것입니다.

그러니까 답은 이미 제 손에 있었습니다. 다른 앱에서 풀어본 방법을, 이 앱에는 적용하지 않고 있었을 뿐입니다.

이것이 제가 이 장을 쓰면서 알게 된 것 중 가장 뜨끔한 대목입니다. 새로운 방법을 찾아야 하는 줄 알았는데, 이미 아는 것을 여기에는 쓰지 않고 있었습니다. 왜 그랬을까 생각해 보면, 그 앱이 잘 돌아가고 있었기 때문입니다. **이미 잘 돌아가는 것을 다시 뜯어보기란 쉽지 않습니다.**

활동 내용은 조금 다릅니다. 이쪽은 정말로 서술이 필요한 자리입니다. 무엇을 하셨는지는 목록에서 고를 수 있는 것이 아니니까요.

그래도 방법이 없지는 않을 것 같습니다. 자주 하시는 활동을 몇 가지 골라놓고 그중에서 고르되, 필요하면 덧붙여 적을 수 있게 하는 식입니다. 그러면 처음부터 문장을 만들어야 하는 부담이 줄어듭니다.

다만 10 장에서 다루겠지만, 서술을 선택지로 바꾸면 편해지는 대신 잃는 것이 있습니다. 그 균형을 어떻게 잡을지는 아직 답을 못 찾았습니다.

한 가지는 분명해졌습니다. **어디에서 많이 틀리는지를 보면 무엇을 고쳐야 하는지 알 수 있습니다.** 이것은 물어보지 않고도 알 수 있는 방법입니다.

저는 누구에게 물어봤는가

여기서 제 이야기를 좀 해야겠습니다.

이 책을 쓰면서 앞 장들을 다시 읽다가 걸리는 것이 있었습니다. **제가 물어본 사람들이 한쪽으로 몰려 있었습니다.**

5장에서 실습생 관리 앱 이야기를 했습니다. 신청부터 보고서까지 하나로 이어놓았고, 전형이 빨라졌고, 옮겨 적는 일이 없어졌다고 썼습니다. 그런데 그 앱에서 화면을 가장 많이 마주하는 사람은 누구일까요. 저도 아니고 실습지도자도 아닙니다. **지원한 학생들**입니다. 그런데 저는 그 학생들에게 어땠는지 물어보지 않았습니다.

6장에서 후원품 관리 앱 이야기를 했습니다. 생활지원사들이 입력하기 쉬워졌고 오기입이 사라졌다고 썼습니다. 그런데 그것도 제가 직접 들은 것이 아닙니다. 담당 사회복지사들에게 물어서 건너 들은 것입니다.

두 경우의 공통점이 있습니다. **저는 우리 쪽 사람들에게 물었습니다.** 사회복지사에게, 담당자에게, 관리자에게요.

이것을 게을렀다고만 말하기는 어렵습니다. 물어보기 쉬운 사람에게 물은 것이니까요. 옆자리에 있고, 같은 회의에 들어오고, 매일 마주치는 사람들입니다. 학생은 전형이 끝나면 돌아가고, 생활지원사는 대개 현장에 나가 있습니다.

그런데 결과는 같습니다. **만든 사람은 자기 쪽이 편해진 것을 먼저, 그리고 더 많이 세게 됩니다.**

이 책의 앞부분이 그렇게 쓰였습니다. 저는 시간이 얼마나 줄었는지, 옮겨 적는 일이 얼마나 없어졌는지를 자세히 적었습니다. 그것은 다 사실입니다. 다만 그 사실들은 대체로 **저와 가까운 자리에서 측정된 것**입니다.

배제는 조용히 일어납니다

이 대목을 조금 더 들여다보고 싶습니다.

도구를 바꿀 때 우리는 보통 이렇게 확인합니다. 몇 명이 쓰고 있는가. 얼마나 자주 쓰는가. 반응은 어떤가.

이 질문들에는 공통점이 있습니다. **쓰고 있는 사람에게 묻는 질문**이라는 것입니다. 쓰지 못하는 사람은 이 통계 안에 들어오지 않습니다. 만족도 조사를 해도 마찬가지입니다. 그 조사도 대개 앱 안에서 이루어지니까요.

그래서 새 도구가 잘 자리 잡을수록, 밀려난 사람은 더 안 보이게 됩니다. 숫자는 좋아지는데 그 숫자는 남은 사람들만 센 것입니다.

이것을 알아차리려면 다른 질문이 필요합니다.

이 도구를 쓰지 않는 사람은 지금 어떻게 하고 있는가.

이 도구에 대해 나는 누구에게 물어봤는가.

쓰고 있는 사람 중에 어려워하며 쓰는 사람은 없는가.

마지막 질문에는 다행히 답을 찾을 방법이 있습니다. 잘못 입력된 값을 세어보면 됩니다. 그것을 부주의의 흔적이 아니라 **어려움의 흔적**으로 읽으면, 그동안 보이지 않던 것이 보이기 시작합니다.

자원봉사 일지의 경우 답은 분명합니다. 종이에 쓰시고, 그것을 담당자가 다시 앱에 입력하고 있습니다. 3장에서 적은 대로입니다. 누군가를 배제하지 않으려면 어딘가에서 누군가가 그 몫을 대신 집니다.

그러니 지금 상태는 이렇게 정리할 수 있겠습니다. 배제하지는 않았지만, 그 대가를 담당자가 지고 있습니다. 그리고 그 대가는 사람이 지고 있는 한 언제든지 조용히 사라질 수 있습니다. 담당자가 바뀌거나, 바빠지거나, 그 일을 하지 않기로 하면 그때는 정말로 배제가 됩니다.

그런데 정말 못 하시는 것일까

여기서 한 가지를 다시 생각해보게 됩니다.

어르신들이 앱을 못 쓰신다는 것은 사실입니다. 실제로 어려워하셨으니까요. 그런데 그것이 **어르신이라서 그런 것인지, 그 화면이 어려웠기 때문인지**는 따져볼 문제입니다.

자원봉사 일지 앱은 앱시트로 만든 것이었습니다. 1장에서 말씀드린 것처럼, 앱시트는 정해진 틀 안에서만 만들 수 있어서 화면을 원하는 대로 구성하기가 어려웠습니다. 글자 크기도, 버튼 배치도, 입력 항목의 수도 제 뜻대로 하기 어려웠지요.

그러니까 그 화면은 어르신들 위해 설계된 화면이 아니었습니다. 도구가 만들어주는 대로 나온 화면이었습니다.

근거가 하나 있습니다. **노인대학 수강신청은 지금 많은 어르신들이 이용하고 계십니다.**

같은 어르신들입니다. 그런데 한쪽은 어려워하시고 다른 한쪽은 잘 하십니다. 그렇다면 문제는 어르신 쪽에 있는 것이 아니라 화면 쪽에 있었다고 보는 편이 맞겠습니다.

이 대목이 중요하다고 생각합니다. 우리는 종종 **"어르신이라 어려워하신다"**고 정리하고 넘어갑니다. 그렇게 정리하면 더 이상 할 일이 없어집니다. 어쩔 수 없는 일이 되니까요.

그런데 화면이 어려웠던 것이라면 이야기가 달라집니다. 그것은 우리가 고칠 수 있는 일입니다.

아직 만들지 않았습시다

그래서 지금은 어떻게 하고 있느냐 하면, **아직 만들지 않았습시다.**

자원봉사 관리 앱을 새로 만들 수 있습니다. 지금은 바이트 코딩으로 화면을 원하는 대로 구성할 수 있으니, 글자를 크게 하고 버튼을 크게 하고 입력 항목을 줄인 화면도 만들 수 있습니다. 기술적으로는 어렵지 않습니다.

그런데 만들지 않고 시기를 보고 있습니다.

이유가 있습니다. 3장에서 말씀드린 것처럼, 만들 수 있다는 것이 만들어야 할 이유가 되지 않는기 때문입니다. 지금 방식이 어쨌든

돌아가고 있는데, 새 앱을 내놓으면 다시 익히는 부담이 생깁니다. 그것을 감수할 만큼 좋은 것을 내놓을 수 있는지가 먼저입니다.

그리고 아직 답을 못 찾은 부분이 있습니다. **어떻게 하면 더 직관적이고 편리하게, 그러면서도 적게 입력해도 되게 만들 수 있는가.**

글자를 크게 하는 것만으로는 부족하다고 생각합니다. 그것은 보이는 문제를 푸는 것이지, 입력하는 문제를 푸는 것이 아니니까요. 어르신들이 어려워하시는 것은 글자가 작아서만이 아니라 **적어야 할 것이 많아서**이기도 합니다.

그러니 물어야 할 질문은 이렇게 됩니다. 이 항목들 중에 정말 그분들이 직접 적어야 하는 것은 무엇인가. 나머지는 다른 방법으로 채울 수 없는가.

아직 답을 찾는 중입니다.

그때까지는

답을 찾을 때까지는 지금 방식을 유지합니다. 종이로 받고, 담당자가 입력합니다.

이것을 임시 조치라고 부르고 싶습니다. 4장에서 이중 입력에 대해 적은 것과 같은 이야기입니다. **전환기의 장치로는 옳고, 영구적인 구조로는 곤란합니다.**

다만 여기에는 한 가지 차이가 있습니다. 유연근무 대장의 이중 입력은 편한 쪽을 선택하게 열어둔 것이었습니다. 지금 이것은 그렇지 않습니다. **쓰고 싶어도 쓸 수 없는 분들이 남아 있는 것입니다.**

그러니 이 임시 조치는 편의를 위한 것이 아니라 자리를 지키기 위한 것입니다. 그분들이 밖으로 밀려나지 않도록, 답을 찾을 때까지 문을 열어두는 것이지요.

그리고 만들기 전에 물어야 할 질문도 함께 적어둡니다. **이 도구를 쓰기 어려운 사람은 누구인가. 그 사람은 어떻게 되는가.** 이 질문을 만들기 전에 하지 않으면, 만든 다음에는 하기 어려워집니다. 이미 잘 돌아가고 있는 것을 다시 뜯어보기란 쉽지 않으니까요.

두 가지 배제

정리하면 이 장에는 두 종류의 이야기가 있었습니다.

하나는 **아무도 쓰지 않은 도구**입니다. 게시판 대시보드가 그랬습니다. 이것은 만든 사람의 실패입니다. 손해를 보는 사람은 만든 사람뿐입니다.

다른 하나는 **잘 쓰이는 도구에서 밀려난 사람들**입니다. 자원봉사 일지가 그랬습니다. 이것은 성공한 도구에서 생기는 일이고, 손해를 보는 사람은 만든 사람이 아닙니다.

앞의 것은 금방 드러나고 뒤의 것은 잘 드러나지 않습니다. 그런데 사회복지사에게 더 중요한 것은 뒤의 것이라고 생각합니다.

우리는 밀려나기 쉬운 사람들과 일하는 직업입니다. 그런 우리가 만든 도구가 다시 누군가를 밀어내고 있다면, 그것은 효율의 문제가 아니라 **실천의 문제**입니다.

¹: 노인대학 수강신청은 그 사업을 맡은 부서의 팀장이 만든 앱입니다. 예전에는 대면과 전화로만 받던 신청을 온라인으로도 할 수 있게 한 것으로, 제가 만든 것이 아닙니다.

자꾸 더 묻고 싶어집니다

어느새 늘어난 항목들

이 장은 제가 아직 답을 갖고 있지 않은 이야기입니다.

2 장에서 밖에서 오는 자료 요청 이야기를 했습니다. 협회에서, 시의회에서, 재단에서 자료를 달라고 하는데 그 요구가 점점 구체적이라는 것이었지요. 성별로, 연령대별로, 장애 유무로, 거주지별로, 이용 기간별로 나누어 달라고 합니다.

그런 요청을 몇 번 받고 나면 자연스럽게 드는 생각이 있습니다.

미리 받아둘걸.

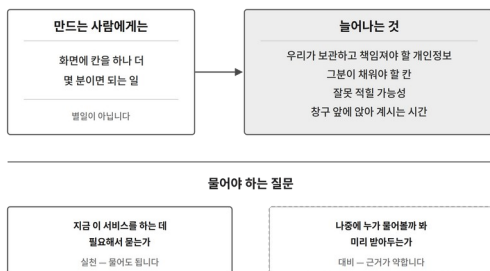
없는 자료는 만들어낼 수 없습니다. 애초에 그 항목으로 모으지 않았다면 아무리 가공해도 답이 나오지 않습니다. 그러니 다음번을 위해 지금 받아두자는 생각이 듭니다.

그래서 저는 이용자의 자료를 받을 때 예전보다 더 많은 것을 확인하게 되었습니다. 신청서의 항목이 조금씩 늘었습니다.

늘어난 것들은 대개 협회에서 요구하는 항목들입니다. 이분이 중장년에 해당하는지, 1인가구인지, 지역밀착형 사업과 관련이 있는지 같은 것들입니다.

그런데 이것이 맞는 일인지는 잘 모르겠습니다.

항목을 하나 늘리면



왜 이런 일이 생기는가

이 문제가 왜 생기는지부터 짚어보겠습니다.

예전에는 자료를 많이 모아도 소용이 없었습니다. 모아둔 것을 꺼내 쓰기가 어려웠으니까요. 2 장에서 말씀드린 대로입니다. 시스템에 갇혀 있거나, 시트에 제각각 적혀 있거나 했습니다. 그러니 굳이 많이 물을 이유가 없었습니다.

지금은 다릅니다. 자료만 형식에 맞게 남아 있으면 어떤 방식으로든 다시 묶어서 셀 수 있습니다. 4 장에서 그것이 좋은 일이라고 썼습니다. 실제로 좋은 일입니다.

그런데 그 능력이 그대로 유혹이 됩니다.

쓸 수 있게 되었으니 모으고 싶어집니다.

이것은 게을러서 생기는 문제가 아닙니다. 오히려 일을 잘하게 되면서 생기는 문제입니다. 자료를 다룰 줄 알게 된 사람일수록 더 많이 모으고 싶어집니다. 그래야 더 잘 답할 수 있으니까요.

그래서 저는 이 문제를 **잘하게 되면서 새로 생긴 문제**라고 부르고 싶습니다.

묻는 쪽에서는 잘 안 보이는 것

한 가지 더 짚고 넘어가야 할 것이 있습니다. 항목을 하나 늘리면 무슨 일이 생기는가 하는 문제입니다.

만드는 사람 입장에서는 별일이 아닙니다. 화면에 칸을 하나 더 넣으면 됩니다. 몇 분이면 되는 일이지요.

그런데 그 칸은 누군가 채워야 합니다.

7장에서 자원봉사 일지의 오기입 이야기를 했는데, 거기서 확인한 것이 있습니다. **직접 적어야 하는 칸이 많을수록 잘못 적히는 일도 많아집니다.** 그리고 잘못 적히는 것은 대체로 그 칸이 그 사람에게 부담이었다는 뜻입니다.

그러니까 항목을 늘리는 일에는 두 가지 비용이 함께 붙습니다.

	무엇이 늘어나는가
개인정보	우리가 보관하고 책임져야 할 것
입력 부담	그분이 채워야 할 칸
오류	잘못 적힐 가능성
시간	그분이 창구 앞에 앉아 있어야 하는 시간

마지막 줄을 특히 생각하게 됩니다. 신청서를 작성하시는 분이 우리 앞에 앉아 계신 시간입니다. 항목이 스무 개면 스무 개를 답해야 합니다. 그중에 지금 이 서비스와 관계없는 것이 섞여 있다면, 그 시간은 무엇을 위한 시간일까요.

물어야 하는 질문

그러면 무엇을 기준으로 삼아야 할까요.

법에는 기준이 분명하게 적혀 있습니다. 개인정보 보호법은 개인정보처리자가 처리 목적을 명확하게 하고, 그 목적에 필요한 범위에서 최소한의 개인정보만을 적법하고 정당하게 수집해야 한다고 정하고 있습니다.¹ 같은 법은 개인정보를 수집하는 경우 그 목적에 필요한 최소한의 개인정보를 수집해야 한다고 다시 한번 못 박고 있습니다.²

핵심은 **목적**과 **최소한**입니다. 그리고 이 둘은 이어져 있습니다. 목적이 정해져야 무엇이 최소한인지 정할 수 있으니까요.

이 기준을 제 상황에 대보면 답이 나옵니다.

	목적	판단
지금 이 서비스를 제공하는 데 필요해서 묻는다	명확함	수집할 수 있음
나중에 누가 물어볼지 몰라서 미리 받아둔다	불명확함	근거가 약함

앞의 것은 실천입니다. 뒤의 것은 대비입니다.

그런데 대비는 목적이 될 수 없습니다. **어딘가에서 언젠가 요구할지도 모른다는 것은, 지금 이 어르신께 장애 유무를 여쭙 이유가 되지 못합니다.**

머리로는 압니다. 그런데 실무에서는 이 구분이 흐려집니다. 미리 받아두면 나중에 편하다는 것을 이미 알아버렸기 때문입니다.

사회복지사에게는 조금 다른 문제입니다

여기서 한 걸음 더 들어가야 하겠습니다.

이것을 법을 지키느냐 마느냐의 문제로만 보면 절반만 보는 것입니다. 사회복지사에게는 다른 층이 하나 더 있습니다.

2023 년에 다섯 번째로 개정된 한국사회복지사 윤리강령은, 클라이언트에 대한 윤리기준 중 기록과 정보 관리 항목에서 사회복지사가 클라이언트의 문서 정보와 전자 정보, 그 밖의 민감한 개인 정보를 보호해야 한다고 정하고 있습니다.³ 같은 항목은 그렇게 얻은 정보나 기록을 제 3 자에게 공개할 때는 클라이언트에게 안내하고 동의를 얻도록 하고 있습니다.⁴

'전자 정보'라는 말이 명시되어 있다는 점을 눈여겨볼 만합니다. 종이 서류만이 아니라 우리가 만든 앱 안에 쌓이는 자료도 여기에 해당한다는 뜻이니까요.

그런데 제가 정말 걸리는 것은 비밀을 지키느냐의 문제가 아닙니다. **묻는 행위 자체**입니다.

우리가 만나는 분들은 대체로 거절하기 어려운 자리에 계십니다. 서비스를 받으러 오신 분이 신청서의 항목을 보고 "이건 왜 물어보시죠?"라고 되묻기는 쉽지 않습니다. 그냥 적으십니다. 우리가 물으면 답하십니다.

그러니까 **묻는 쪽과 답하는 쪽의 힘이 같지 않습니다.**

이 관계에서 "혹시 나중에 필요할지 몰라서"라는 이유로 항목을 하나 더 넣는 일은, 상대가 거절하기 어렵다는 것을 알면서 하는 일이 됩니다. 법을 어기지 않더라도 마음이 편하지 않은 이유가 여기 있습니다.

그래서 정해둔 것

아직 다 풀지는 못했지만, 지금 지키려고 하는 것이 몇 가지 있습니다.

하나는, 항목마다 목적을 적어두는 것입니다.

새 항목을 넣을 때 그 옆에 왜 필요한지를 한 줄로 적습니다. 적을 수 없으면 넣지 않습니다. 이 방법이 좋은 것은, 적으려고 하는 순간 스스로 걸리기 때문입니다. "나중에 요청이 올 수 있어서"라고 적으려면 손이 멈춥니다.

다른 하나는, 답하지 않을 수 있다는 것을 기억하는 것입니다.

요청이 온다고 해서 모두 답해야 하는 것은 아닙니다. 우리가 가지고 있지 않은 자료는 없다고 답하면 됩니다. 그것이 불성실한 것이 아닙니다. 오히려 없는 자료를 만들기 위해 이용자에게 더 묻는 편이 문제입니다.

그리고 파기를 미리 정해두는 것입니다.

이 부분은 조금 더 이야기할 필요가 있겠습니다.

모으는 것보다 어려운 것은 지우는 것입니다

실습생 관리 이야기로 돌아가겠습니다.

5장에서 신청부터 보고서까지 하나로 이었다고 말씀드렸습니다. 그런데 그 업무에서 실제로 가장 신경 쓰이는 것은 연결이 아니었습니다. **개인정보를 어떻게 보관하고 언제 지우느냐**였습니다.

실습생을 선발하면 지원자 중에 탈락하는 분들이 생깁니다. 그분들의 서류가 남습니다. 이름, 학교, 연락처, 자기소개서까지 들어 있습니다.

이 자료를 계속 가지고 있을 이유가 없습니다. 선발이 끝났으니 목적이 끝난 것입니다. 개인정보 보호법도 보유 기간이 지나거나 처리 목적을 달성해 개인정보가 불필요해졌을 때에는 지체 없이 파기하도록 하고 있습니다.⁵

그런데 손으로 하는 일에서는 이것이 잘 지켜지지 않습니다. 지우는 일은 급하지 않으니까요. 메일함에 그대로 남고, 시트 아래쪽에 그대로 남습니다. 아무도 손해를 보지 않으니까 아무도 지우지 않습니다.

그래서 앱을 만들 때 아예 넣었습니다. **탈락한 분들의 서류는 정해진 시점에 지워지고, 확정된 분들의 자료도 일정 기간이 지나면 지워지도록** 했습니다.

이것이 제가 이 책에서 말하고 싶은 것 중 하나입니다.

직접 만들 수 있다는 것은, 지키기로 한 것을 구조에 넣을 수 있다는 뜻입니다.

사람의 성실함에 기대면 지켜지지 않는 일이 있습니다. 지우는 일이 그렇습니다. 아무리 마음먹어도 급한 일에 밀립니다. 그런데 시스템이 알아서 지우게 만들면 마음먹을 필요가 없어집니다.

6 장에서 오기입 이야기를 하면서, 기능을 더하는 것과 구조를 바꾸는 것이 다르다고 했습니다. 같은 이야기입니다. **"잘 지움시다"라고 당부하는 것과, 지워지게 만들어두는 것은 다릅니다.**

그런데 그 기간은 누가 정했나

여기서 솔직히 적어야 할 것이 하나 있습니다.

보관 기간을 제가 정하지 않았습니다. 인공지능에게 물었고, 관련 법을 찾아 이 정도가 적절하다고 알려준 것을 그대로 따랐습니다.

이 방식은 편합니다. 저는 법률가가 아니고, 개인정보 관련 법령을 처음부터 찾아 읽으려면 상당한 시간이 듭니다. 물어보면 몇 초 만에 근거와 함께 답이 나옵니다.

지금 실제로 정해둔 기간은 이렇습니다. 우리 복지관에서 실습을 마친 학생의 자료는 2 년입니다. 나머지도 대개 2 년이나 3 년으로 잡았습니다.

2 년으로 정한 데에는 이유가 있습니다. 학생들이 졸업할 무렵에 실습 관련 자료를 요청하는 경우가 있기 때문입니다. 실습확인서가

필요하거나, 실습 내용을 확인해야 할 일이 생깁니다. 그때 우리에게 자료가 없으면 그 학생이 곤란해집니다.

그러니까 이 기간은 **그 정보가 필요한 범위에 맞춰 정한 것**입니다. 앞에서 말씀드린 목적과 최소한의 원칙이 여기에 그대로 적용됩니다. 오래 두는 것이 안전한 것도 아니고, 빨리 지우는 것이 언제나 옳은 것도 아닙니다. 그 자료가 어디까지 쓰이는지를 보고 정하는 것입니다.

그런데 이 대목에서 멈춰서 생각해봐야 합니다.

기간을 정하는 일은 **기능을 정하는 일이 아니라 책임을 정하는 일**입니다. 화면 색을 무엇으로 할지, 버튼을 어디에 둘지는 잘못 정도도 고치면 됩니다. 그런데 보관 기간을 잘못 정하면, 지워야 할 것이 남아 있거나 남겨야 할 것이 지워집니다. 어느 쪽이든 되돌릴 수 없습니다.

그리고 그 책임은 인공지능에게 가지 않습니다. **우리 기관에 남습니다.** 나중에 문제가 생겼을 때 "인공지능이 그렇게 알려줬습니다"라고 말할 수는 없습니다.

인공지능이 알려준 법령이 틀릴 수도 있습니다. 조문 번호가 다르거나, 개정 전 내용이거나, 우리 상황에 맞지 않는 조항일 수도 있습니다. 그럴듯하게 정리되어 나오기 때문에 오히려 확인하지 않고 넘어가기 쉽습니다.

그래서 저는 이렇게 나누어 생각하기로 했습니다.

	인공지능에게 맡겨도 되는 것	사람이 확인해야 하는 것
성격	고치면 되는 것	되돌릴 수 없는 것
예	화면 구성, 계산식, 코드	보관 기간, 파기 시점, 권한 범위
틀렸을 때	다시 만들면 됨	이미 벌어진 일

만드는 일은 맡길 수 있어도, 정하는 일은 맡길 수 없습니다.

물론 인공지능에게 묻는 것 자체가 잘못은 아닙니다. 출발점으로는 훌륭합니다. 그리고 실제로 제가 정한 2 년이라는 기간에는 현장의 판단이 함께 들어가 있습니다. 졸업할 때 자료를 요청하는 학생이 있다는 것은 법령에 적혀 있지 않습니다. 그것은 그 업무를 해본 사람만 아는 것입니다.

그러니 정확히 말하면 이렇게 되겠습니다. **법령은 인공지능이 찾아주었고, 그 기간이 우리 현장에 맞는지는 제가 판단했습니다.** 이 정도면 나쁘지 않은 분담입니다.

다만 한 가지가 빠져 있습니다. 인공지능이 알려준 법령이 정확한지는 확인하지 않았습니다. 그 답을 그대로 쓰는 것과, 그 답을 근거 삼아 원문을 한 번 확인하고 쓰는 것은 다릅니다. 저는 지금까지 앞쪽으로 해왔습니다. 이 책을 쓰면서 그것을 알게 되었으니, 앞으로는 뒤쪽으로 하려고 합니다.

12 장에서 이 이야기를 다시 하겠습니다. 기술이 자라는 만큼 사람이 무엇을 붙들고 있어야 하는가에 대한 이야기입니다.

	사람에게 맡길 때	구조에 넣을 때
지우는 일	급한 일에 밀림	정해진 때에 자동
지켜지는가	사람에 따라 다름	일정함
잊었을 때	그대로 남음	그래도 지워짐

다만, 여기에도 함정이 있습니다

그런데 이 이야기를 여기서 끝내면 위험합니다.

파기를 자동으로 만들어두면 마음이 편해집니다. 규정대로 처리되고 있다는 느낌이 들지요. 그러면 앞의 질문을 덜 하게 됩니다. **애초에 이것을 물어봐야 했는가.**

잘 지운다고 해서 잘 물은 것이 되지는 않습니다. 오히려 잘 지우는 시스템을 갖추면 더 편하게 묻게 될 수도 있습니다. 어차피 지워질 테니까요.

그러니 두 가지를 함께 지켜야 하겠습니다. 지우는 것은 구조에 넣되, 묻는 것은 매번 사람이 판단하는 것입니다.

아직 답을 갖고 있지 않습니다

이 장을 정리하면서 솔직히 적어두고 싶은 것이 있습니다.

저는 지금도 이용자 자료를 예전보다 더 많이 확인하고 있습니다. 위에서 적은 원칙들을 알면서도 그렇습니다. 그것이 실무의 요구와 이어져 있기 때문입니다. 밖에서는 계속 세분화된 자료를 요구하고, 답하지 못하면 우리 기관의 실적이 제대로 보이지 않습니다.

그러니 이 장은 해결책이 아니라 **불편함의 기록**입니다.

다만 한 가지는 분명하다고 생각합니다. **이 불편함을 느끼지 못하게 되는 순간이 더 위험합니다.**

항목을 하나 더 넣으면서 아무렇지 않아지는 때, 물어보는 것이 당연해지는 때, 그때가 선을 넘는 때일 것입니다. 지금 제가 할 수 있는 일은 그 감각을 잃지 않는 것 정도입니다.

만들 수 있게 되면 할 수 있는 일이 늘어납니다. 그런데 할 수 있는 일이 늘어난 만큼, **하지 않기로 정해야 할 일도 늘어납니다.** 3장에서 만들지 않기로 한 것들에 대해 적었고, 7장에서 아직 만들지 않고 있다고 적었습니다. 이 장도 같은 계열의 이야기입니다.

¹: 「개인정보 보호법」 제3조 제1항.

²: 「개인정보 보호법」 제 16 조 제 1 항.

³: 한국사회복지사 윤리강령(2023. 4. 11. 제 5 차 개정), II. 클라이언트에 대한 윤리기준 중 '기록·정보 관리' 3).

⁴: 같은 강령, 같은 항목 4).

⁵: 「개인정보 보호법」 제 21 조 제 1 항.

제가 없어도 돌아갈까요

세어보니 서른 개쯤 되었습니다

이 책을 쓰면서 지금까지 만든 것을 한자리에 모아본 적이 있습니다.

세어보니 서른 개쯤 되었습니다. 결재, 차량, 자원봉사, 실습생, 후원품, 사진, 연락처, 온보딩, 고충처리, 안전보건, 채용, 회계, 실태조사. 우리 기관 것도 있고, 법인 산하 시설들이 함께 쓰는 것도 있고, 관악구 연합회 것도 있습니다.

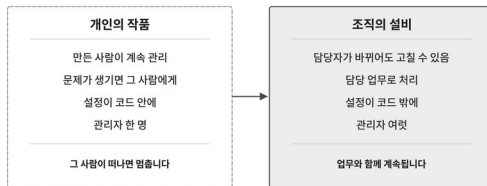
늘어놓고 보니 뿌듯하기보다 마음이 무거웠습니다.

이 중에 다른 사람이 손을 대본 것이 거의 없습니다.

만든 것도 저이고, 고치는 것도 저이고, 문제가 생기면 연락이 오는 것도 저입니다. 지금은 별문제가 없습니다. 제가 여기 있으니까요.

문제는 제가 없을 때입니다. 그리고 사회복지관에서 사람이 바뀌는 일은 예외가 아니라 정상입니다.

만든 뒤에 무슨 일이 일어나는가



작품과 설비

7장에서 어르신들이 잘 쓰고 계신 앱으로 말씀드린 노인대학 수강신청이 그런 경우입니다. 그 부서 팀장이 만들었고, 이후 담당자가 이어받아 고쳤습니다.

저는 이 사실이 생각보다 중요하다고 봅니다. **손이 한 번 넘어갔다**는 뜻이기 때문입니다.

만든 사람이 계속 붙들고 있는 앱과, 다음 사람이 열어보고 고칠 수 있는 앱은 성격이 다릅니다. 앞의 것은 만든 사람의 작품이고, 뒤의 것은 그 부서의 설비입니다.

	개인의 작품	조직의 설비
고치는 사람	만든 사람만	담당자가 바뀌어도
만든 사람이 떠나면	멈춤	계속
문제가 생기면	그 사람에게 연락	담당 업무로 처리
기관에서의 위치	개인이 제공하는 편의	업무 체계의 일부

제가 만든 것들은 대부분 왼쪽에 있습니다. 이것을 인정하는 데 시간이 좀 걸렸습니다.

왜 이렇게 되었는가

변명을 하자면 이렇습니다.

처음에는 이렇게까지 될 줄 몰랐습니다. 자원봉사 일지 하나로 시작한 일이었으니까요. 하나가 잘 되면 다음 것이 보이고, 그것을 만들면 또 다음 것이 보입니다. 그렇게 하나씩 늘어난 것이지 처음부터 서른 개를 계획한 것이 아닙니다.

그리고 혼자 만드는 편이 늘 빨랐습니다. 누구에게 설명하고 함께 만들려면 시간이 훨씬 더 듭니다. 급한 일을 급하게 해결하다 보면 자연히 혼자 하게 됩니다.

또 하나 있습니다. **만드는 일은 재미있고, 인수인계 준비는 재미가 없습니다.** 새 기능을 하나 붙이는 것과 설명서를 쓰는 것 중에 무엇이 더 하고 싶은지는 분명합니다.

그런데 이유가 무엇이든 결과는 같습니다. 지금 우리 기관의 여러 업무가 한 사람에게 얹혀 있습니다.

이것이 왜 문제인가

조금 더 분명히 해두겠습니다. 이것은 제가 없어도 곤란하다는 정도의 이야기가 아닙니다.

첫째, 사람들이 이미 그 방식으로 일하고 있습니다.

앱이 없던 시절로 돌아갈 수는 없습니다. 종이 서식은 이미 치웠고, 예전에 하던 절차는 잊었습니다. 앱이 멈추면 업무가 멈춥니다. 편의였던 것이 어느새 기반이 되어 있는 것입니다.

둘째, 자료가 그 안에 있습니다.

몇 년치 기록이 앱 안에 쌓여 있습니다. 4 장에서 그것이 좋은 일이라고 썼습니다. 그런데 그 자료를 꺼내는 방법을 아는 사람이 한 명뿐이라면, 그것은 좋은 일만은 아닙니다.

셋째, 사회복지관은 사람이 바뀌는 곳입니다.

인사이드동이 있고, 이직이 있고, 퇴직이 있습니다. 이것은 예외가 아니라 정상적인 일입니다. 그러니 사람이 바뀌는 것을 전제로 만들어야 하는데, 저는 제가 계속 있을 것처럼 만들어왔습니다.

정직하게 적자면, **아직 그런 일을 겪지는 않았습니다.** 담당자가 바뀌면서 앱이 멈춘 적도 없고, 누가 떠나서 아무도 손대지 못하게 된 시스템도 없습니다.

그런데 그것이 안심할 이유가 되지는 않습니다. 이런 문제는 평소에는 아무 표시가 나지 않다가, 실제로 사람이 바뀌는 그날 한꺼번에 드러나기 때문입니다. 그때 준비하면 늦습니다.

그래서 최근에는 앱을 만들 때 **관리자 계정을 따로 두기도 합니다.** 제 개인 계정으로만 돌아가지 않게 하는 것입니다. 작은 조치지만, 적어도 그 앱이 특정한 한 사람에게만 매여 있지는 않게 됩니다.

규정에도 걸립니다

이 문제는 마음가짐의 문제만이 아닙니다.

8장에서 개인정보 이야기를 했습니다. 그 앱들 안에는 이용자와 직원의 개인정보가 들어 있습니다. 실습생 서류, 자원봉사자 명단, 후원 대상자, 고충 접수 내용.

개인정보를 다루는 시스템은 **누가 관리하는지가 정해져 있어야 합니다.** 담당자가 지정되어 있고, 권한이 정리되어 있고, 문제가 생겼을 때 누가 책임지는지가 분명해야 합니다.

"부장님이 만드신 것"이라는 상태는 그 요건을 채우지 못합니다. 잘 돌아가고 있을 때는 아무도 묻지 않지만, 한 번 문제가 생기면 그때 물어옵니다. **이것은 누구의 시스템입니까.**

그러니 인수인계 문제는 편의의 문제가 아니라 책무의 문제입니다.

그런데 이미 하고 있던 것이 있습니다

여기까지 쓰고 나니 조금 이상한 점이 있습니다.

저는 최근 몇 개의 앱을 **다른 기관도 쓸 수 있는 형태로** 다시 만들어왔습니다. 차량관리, 사진관리, 고충처리, 안전보건, 온보딩이 그렇습니다.

이 작업이 무엇이었는지 다시 보면 이렇습니다.

- 기관 이름, 도메인, 폴더 주소 같은 고유 정보를 코드에서 빼냈습니다
- 그것을 설정 시트나 설정 화면으로 옮겨, 쓰는 쪽에서 채워 넣게 했습니다
- 처음 실행하면 필요한 시트와 항목이 자동으로 만들어지게 했습니다
- 설치 안내 문서를 함께 썼습니다
- 자주 막히는 곳을 표로 정리했습니다

이것이 바로 인수인계입니다.

저를 모르는 사람이 열어서 설치하고 쓸 수 있게 만드는 일과, 제 다음 담당자가 이어받을 수 있게 만드는 일은 같은 일입니다. 다른 기관을 위해 한 작업이 우리 기관의 문제도 함께 풀고 있었던 것이지요.

이 대목에서 제가 알게 된 것이 있습니다. **남에게 줄 수 있게 만들면, 자연스럽게 넘겨줄 수 있는 것이 됩니다.**

소스를 한곳에 모았습니다

그래서 지금 하고 있는 일이 하나 있습니다.

구글 드라이브에 '앱 개발자' 폴더를 만들어, 지금까지 만든 것들의 소스를 모두 그곳에 모아두었습니다. 어느 앱이 어떤 코드로 되어 있는지 한자리에서 볼 수 있게 한 것입니다.

이 폴더에는 저 말고도 접근할 수 있는 사람들이 있습니다. 지금 우리 기관에서 앱을 만드는 직원이 저를 포함해 서너 명쯤 되는데, 그분들에게 권한을 드렸습니다.

이 숫자를 어떻게 볼 것인지 저도 생각해봤습니다. 더 많은 분에게 열어두는 것이 좋지 않을까 싶기도 했습니다. 그런데 지금은 이 정도가 맞다고 봅니다. 권한을 너무 많은 사람에게 주면 누가 무엇을 고쳤는지 알기 어려워지고, 그러면 오히려 관리가 안 됩니다.

다만 서너 명이라는 것이 중요한 대목입니다. **한 명이 아니라는 뜻이니깐요.** 이 책의 마지막에 적을 이야기와도 이어집니다.

그리고 코드만 넣어둔 것이 아닙니다. 함께 정리해둔 것이 있습니다.

- **매뉴얼:** 이 앱이 무엇을 하는지, 어떻게 쓰는지
- **가이드:** 고치려면 어디를 봐야 하는지
- **배포 방법:** 고친 것을 어떻게 반영하는지
- **프롬프트:** 이 앱을 만들 때 인공지능에게 무엇을 어떻게 요청했는지

마지막 항목을 조금 더 설명하고 싶습니다.

바이브 코딩으로 만든 것에는 코드 말고도 남는 것이 있습니다. **어떻게 요청했는가**입니다. 코드만 보면 무엇이 어떻게 돌아가는지는 알 수 있지만, 왜 그렇게 만들었는지는 알기 어렵습니다. 그런데 요청한 문장을 보면 그 의도가 보입니다.

그리고 실용적인 이유도 있습니다. 다음 사람이 이 앱을 고치려 할 때, 코드를 처음부터 읽는 것보다 원래 요청을 보고 거기서 이어가는 편이 빠릅니다. 인공지능에게 그 맥락을 그대로 넘겨줄 수 있으니까요.

전에는 인수인계가 코드와 문서를 넘기는 일이었다면, 지금은 여기에 대화의 기록을 넘기는 일이 더해집니다.

이것은 예전에는 없던 형태입니다. 그리고 개발자가 아닌 사람에게는 오히려 이 편이 다루기 쉽습니다. 코드는 읽기 어렵지만 요청한 문장은 우리말로 되어 있으니까요.

무엇이 남아야 하는가

그러면 무엇이 갖춰져 있어야 넘겨줄 수 있는가. 지금까지 해오면서 정리된 것을 적어보겠습니다.

하나, 설정이 코드 밖에 있어야 합니다.

기관 이름이나 주소, 부서 목록, 항목 이름 같은 것이 프로그램 안에 박혀 있으면 고칠 때마다 코드를 열어야 합니다. 이런 것을 설정 시트나 관리자 화면으로 빼두면, 코드를 모르는 사람도 바꿀 수 있습니다.

둘, 관리자를 여러 명 둘 수 있어야 합니다.

한 사람만 관리자인 시스템은 그 사람이 없으면 아무것도 못 합니다. 관리자를 추가하고 뺄 수 있게 해두어야 합니다. 그리고 지금 관리자가 누구인지 기관이 알고 있어야 합니다.

셋, 문서가 있어야 합니다.

무엇을 하는 앱인지, 어디에 자료가 쌓이는지, 무엇이 잘못되면 어디를 보면 되는지. 이것이 사람 머릿속에만 있으면 그 사람과 함께 사라집니다

넷, 자료를 꺼낼 수 있어야 합니다.

앱이 멈추더라도 그 안에 쌓인 자료는 남아야 합니다. 내보내기 기능이 있거나, 최소한 자료가 어디에 있는지는 분명해야 합니다.

점검 항목	물어볼 것
설정	기관 정보를 코드 없이 바꿀 수 있는가
권한	관리자가 두 명 이상인가

점검 항목	물어볼 것
문서	설명서가 있는가, 최신인가
프롬프트	어떻게 요청해서 만들었는지 남아 있는가
자료	앱 밖으로 꺼낼 수 있는가
소유	계정과 파일의 소유자가 기관인가, 개인인가

마지막 줄이 특히 중요합니다. 개인 계정으로 만든 것이 있다면, 그것은 이미 기관의 것이 아닙니다.

만드는 일에서 체계를 갖추는 일로

이제 제가 하려는 일은 조금 달라졌습니다.

새로운 앱을 하나 더 만드는 것보다, **이런 체계를 갖추는 일**을 하려고 합니다. 소스를 어디에 어떻게 모을지, 문서를 어떤 형식으로 남길지, 권한을 어떻게 나눌지, 넘겨줄 때 무엇을 함께 넘길지를 정하는 일입니다

3장에서 만들지 않기로 한 것들에 대해 썼고, 7장에서는 아직 만들지 않고 있다고 썼습니다. 이 장은 그 연장선에 있습니다. **만드는 일을 잠시 접어두고 정리하는 일을 해야 하는 시기가 있습니다.**

재미로만 따지면 만드는 쪽이 훨씬 낫습니다. 새 화면이 눈앞에 나타나는 즐거움이 있으니까요. 정리하는 일에는 그런 것이 없습니다. 아무것도 새로 생기지 않고, 잘해봐야 아무 일도 일어나지 않을 뿐입니다.

그런데 아무 일도 일어나지 않게 하는 것이 이 단계의 목표입니다.

한 가지 덧붙이면, 이 일도 예전보다 수월해졌습니다. 인공지능이 코드만 만들어주는 것이 아니라 이런 구조까지 함께 만들어주기

때문입니다. 문서의 틀을 잡아주고, 무엇을 남겨야 하는지 정리해주고, 설치 안내를 써줍니다.

그러니 이제 남는 것은 다시 사람의 몫입니다. **무엇을 갯출지 정하는 일, 그리고 실제로 그 일을 하기로 마음먹는 일.**

시스템을 관리하는 시스템

지금 생각하고 있는 것이 하나 더 있습니다.

폴더에 파일을 모아두는 것만으로는 부족하다는 느낌이 듭니다. 파일이 늘어나면 어느 것이 최신인지, 이 앱은 지금 어디에 배포되어 있는지, 누가 만들었고 누구에게 물어봐야 하는지가 다시 흐려집니다.

그래서 **만들어진 시스템들을 관리하는 시스템**을 만들어볼까 합니다.

형태는 이미 하나 있습니다. 11 장에서 이야기할 웹앱 공유 자료실입니다. 다른 기관에 나눠주려고 만든 것인데, 같은 구조를 우리 기관 안쪽으로 돌려놓으면 됩니다.

거기에 담고 싶은 것은 이런 것들입니다.

담을 것	왜 필요한가
버전	지금 돌아가는 것이 어느 것인지 알기 위해
제작자	누구에게 물어봐야 하는지 알기 위해
가이드	어디를 고쳐야 하는지 알기 위해
매뉴얼	무엇을 하는 앱인지 알기 위해

이것이 갖춰지면 나중에 누가 오더라도 훨씬 낫다고 생각합니다. **유지하기 쉬워지고, 그만큼 오래갑니다.**

여기서 재미있는 점이 하나 있습니다. 지금까지 저는 업무를 위한 앱을 만들어왔습니다. 그런데 이것은 **앱을 위한 앱**입니다. 만드는 일 자체를 대상으로 삼는 것이지요.

6 장에서 만드는 일이 업무를 다시 읽는 일이라고 썼습니다. 이제는 만드는 일 자체를 다시 읽어야 할 때가 된 것 같습니다.

그리고 사람에 관한 이야기

마지막으로 한 가지를 더 적고 싶습니다.

기술적으로 넘겨줄 수 있게 만드는 것과, 실제로 넘겨받을 사람이 있는 것은 다른 문제입니다.

설명서를 아무리 잘 써두어도 이어받을 사람이 없으면 소용이 없습니다. 그리고 이어받는 일은 그 사람에게 새로운 부담입니다. 원래 하던 일이 있는데 앱 관리까지 얹히는 것이니까요. 1 장에서 이야기한 그 피로가 여기서 다시 나옵니다.

그래서 저는 이 문제의 답이 결국 사람 쪽에 있다고 생각합니다.

노인대학 수강신청이 그랬듯이, **자기 업무의 앱을 자기 부서에서 만들고 고치는 것이** 가장 자연스럽습니다. 그러면 넘겨주는 일 자체가 필요 없어집니다. 업무가 넘어갈 때 앱도 함께 넘어가니까요.

어느 직원이 자기가 매번 하던 실적 입력을 직접 만들었다는 이야기를 1 장에서 했습니다. 저는 그 일이 제가 서른 개를 만든 것보다 기관에 더 중요한 일이었다고 생각합니다.

그리고 지금 우리 기관에서 앱을 만드는 사람은 저 혼자 아닙니다. 서너 명이 됩니다. 많다고는 할 수 없지만, 한 명이던 것이 서너 명이 된 것은 분명한 변화입니다.

한 사람이 서른 개를 만드는 것보다, 서른 사람이 하나씩 만드는 편이 낫습니다.

앞의 것은 제가 떠나면 끝나고, 뒤의 것은 남습니다.

표가 말하지 않는 것

표가 회의를 지배합니다

4장에서 한 가지를 미뤄두었습니다. 여기서 그 이야기를 하겠습니다.

앱을 만들고 나서 가장 크게 달라진 것은 **보고서를 만들기가 쉬워졌다**는 것입니다. 4장에서 말씀드린 대로입니다. 하루가 걸리던 것이 한 시간이면 됩니다.

그리고 그 결과가 회의에도 영향을 줍니다. 근거를 가지고 회의에 들어갈 수 있게 되었으니까요. 이것은 분명히 도움이 됩니다. 예전에는 사업 이야기를 할 때 담당자의 설명이 중심이었습니다. 올해 어땠는지, 참여자들 반응이 어땠는지를 말로 전했습니다. 숫자가 있어도 대략적인 것이었지요.

최근에 직원 인권·위기 실태조사를 웹앱으로 만든 설문으로 진행했습니다. 결과를 한눈에 볼 수 있었습니다. 어떤 변화가 있었는지가 화면 하나에 정리되어 나왔습니다. 예전처럼 응답지를 모아 하나씩 세고 표로 옮기는 과정이 없어진 것입니다.

좋은 일입니다. 그런데 이렇게 되고 나서 눈에 들어온 것이 하나 있습니다.

표가 있으면 사람들이 표를 중심으로 이야기합니다.

숫자가 오르면 잘된 것으로, 내리면 문제가 있는 것으로 이야기가 흘러갑니다. 그리고 표에 없는 것은 대화에서 자연스럽게 빠집니다.

이 장은 그것이 나쁘다는 이야기가 아닙니다. 지금 상태가 예전보다 훨씬 낫다는 것은 분명합니다. 다만 잘되고 있을 때 함께 봐두어야 하는 것이 있다는 이야기입니다.

우리가 한 일

표 안에 들어간 것	표 밖에 남은 것
참여 인원 진행 횟수 방문 건수 상담 건수	여러 번 찾아갔지만 열리지 않은 문 한 분과 오래 나눈 이야기 몇 달에 걸쳐 쓴 연면 등록하지 않은 신 분과의 인사
회의에서 이야기합니다 말씀한 표는 그 자체로 설득력이 있습니다	논의에서 빠집니다 그렇다고 중요하지 않은 것은 아닙니다

손으로 셀 때는 자료를 봤습니다

여기서 제가 뒤늦게 알아차린 것이 있습니다.

예전에 연말마다 시트를 정렬해가며 손으로 셀 때, 그 일은 분명 고역이었습니다. 두세 시간이 걸렸고 자꾸 틀렸습니다. 4 장에서 그것이 1 분으로 줄었다고 썼습니다.

그런데 손으로 셀 때는 **세면서 자료를 읽게 됩니다.**

한 줄 한 줄 눈으로 지나가니까요. 이 기관은 왜 이렇게 자주 나오지, 이 활동은 뭐였더라, 이 담당자는 상반기에만 있고 하반기에는 없네. 이런 것들이 세는 동안 눈에 걸립니다. 세는 일은 고역이었지만, 그 고역이 자료를 들여다보게 만들었습니다.

버튼을 누를 때는 그런 일이 일어나지 않습니다. 결과만 봅니다.

	손으로 셀 때	버튼을 누를 때
걸리는 시간	두세 시간	1 분 미만
자료를 보는가	세면서 다 봄	결과만 봄

	손으로 셀 때	버튼을 누를 때
이상한 것을 발견하는가	자주	거의 없음
숫자를 믿는가	내가 썼으니 반신반의	기계가 냈으니 신뢰

마지막 줄이 문제입니다. **덜 들여다본 숫자를 더 믿게 됩니다.**

정확한 것과 맞는 것은 다릅니다

여기서 구분해두어야 할 것이 있습니다.

앱이 뽑아준 숫자는 **정확합니다**. 계산이 틀리지 않습니다. 사람처럼 세다가 놓치지 않습니다.

그런데 정확한 것과 맞는 것은 다릅니다.

계산은 정확한데 재료가 틀리면 결과는 틀립니다. 그리고 재료가 틀렸다는 것은 계산 결과만 봐서는 알 수 없습니다. 오히려 잘 정리된 표로 나오기 때문에 더 알기 어렵습니다.

4 장에서 이야기한 이중 입력을 떠올려보시면 됩니다. 앱과 시트 양쪽에 기록이 흩어져 있으면, 앱이 뽑아주는 숫자는 절반만 센 숫자입니다. 그런데 화면에는 그런 표시가 없습니다. 그냥 숫자가 나옵니다.

이런 경우들이 있습니다.

- 입력하지 않은 사람이 있는데, 그 사람의 활동은 0 으로 나옵니다.
하지 않은 것과 기록하지 않은 것이 같은 모양이 됩니다
- 항목을 중간에 바꿨는데, 바꾸기 전 자료와 바꾼 뒤 자료가 함께 세어집니다
- 어떤 부서는 꼼꼼히 적고 어떤 부서는 대충 적는데, 표에서는 그 차이가 보이지 않습니다

그러니까 **숫자가 적다는 것이 일을 적게 했다는 뜻은 아닙니다.** 기록을 적게 했다는 뜻일 수도 있습니다.

이것을 구분하지 못하면 위험한 일이 생깁니다. 성실하게 기록한 부서가 오히려 불리해집니다. 꼼꼼히 적으면 문제도 함께 드러나니까요. 반대로 적게 적은 쪽은 깨끗해 보입니다.

표에 들어가지 않는 것들

그리고 더 중요한 이야기가 남아 있습니다.

이 대목을 쓰면서 저는 처음에 특별한 사례를 하나 찾으려고 했습니다. 숫자로 남지 않았지만 정말 의미 있었던 일 하나를 꺼내 보이면 되겠다고 생각했지요.

그런데 생각해보니 그런 접근이 잘못이었습니다.

사회복지 업무의 대부분이 그렇기 때문입니다.

특별한 예외를 찾을 일이 아닙니다. 우리가 하는 일은 대체로 그렇습니다. 숫자로 보면 적고, 성과가 없는 것처럼 보이는데, 질적으로는 매우 가치 있는 일. 그것이 예외가 아니라 이 직업의 기본 조건입니다.

몇 가지를 떠올려보면 이렇습니다.

여러 번 찾아가지만 매번 문이 열리지 않았습니다. 방문 횟수는 쌓이는데 실적으로는 아무것도 아닙니다. 그런데 그 반복이 없었다면 나중에 문이 열리는 일도 없었을 것입니다.

한 분과 오래 이야기를 나누느라 그날 다른 일정을 다 밀었습니다. 상담 건수로는 한 건입니다. 짧게 열 명을 만난 날과 표에서는 아홉 배 차이가 납니다.

지역의 어느 가게 사장님과 몇 달에 걸쳐 안면을 텃습니다. 나중에 그 가게가 후원처가 되었지만, 그 몇 달은 어느 칸에도 없습니다.

이런 일들은 억지로 세려면 셀 수는 있습니다. 방문 횟수로, 상담 건수로, 접촉 횟수로요. 그런데 그렇게 세는 순간 그 일의 성격이 달라집니다. **한 번의 깊은 만남과 다섯 번의 형식적인 접촉이 같은 표에서는 후자가 이깁니다.**

그래서 이 문제는 어떤 사업 하나의 문제가 아닙니다. 우리 일 전체가 숫자와 잘 맞지 않는다는 이야기입니다.

여기서 오래된 문제가 하나 나옵니다. 세기 쉬운 것이 중요한 것이 되어버리는 일 말입니다.

우리는 세기 어려운 일을 하는 직업입니다. 그런데 밖에서는 세어달라고 합니다. 2 장에서 이야기한 그 요청들이지요. 몇 명에게, 몇 회, 얼마나 제공했는지를 묻습니다.

예전에는 그 요구에 잘 답하지 못했습니다. 자료가 없었으니까요. 그것이 불편했지만, 어떤 면에서는 그 불편이 방패 역할도 했습니다. 숫자로 다 말할 수 없다는 것이 그냥 사실이었으니까요.

이제는 답할 수 있게 되었습니다. 그러면 답할 수 있는 것만 남을 위험도 함께 생깁니다.

근거기반 실천의 다른 절반

4 장에서 저는 근거기반 실천이 오래된 숙제라고 썼습니다. 그리고 이제 근거를 만들 수 있게 되었다고 썼습니다.

그 이야기를 여기서 마저 해야겠습니다.

근거기반 실천은 **숫자대로 하자는 뜻이 아닙니다.** 판단할 때 근거를 함께 보자는 뜻입니다. 근거는 판단의 재료이지 판단 자체가 아닙니다.

그런데 근거를 만들기 어려웠던 시절에는 이 구분이 필요하지 않았습다. 근거가 없으니 어차피 사람이 판단할 수밖에 없었으니까요. 이제는 다릅니다. 근거가 잘 나오니까 그것이 판단을 대신하려 합니다.

그래서 저는 근거기반 실천에 절반이 더 있다고 생각합니다.

하나는 근거를 만드는 일이고, 다른 하나는 그 근거가 무엇을 말하지 않는지 아는 일입니다.

앞의 것은 이제 도구가 해줍니다. 뒤의 것은 여전히 사람의 몫입니다. 그리고 그것은 그 일을 직접 해본 사람만 할 수 있습니다. 표에 3 이라고 적혀 있을 때, 그 3 이 어떤 3 인지 아는 사람 말입니다.

그래서 하려는 것

정리하면서, 지금 지키려고 하는 것을 적어두겠습니다.

하나, 숫자와 함께 사람의 말을 남깁니다.

표만 있는 보고서는 만들지 않으려 합니다. 숫자 옆에 담당자가 그 숫자를 어떻게 보는지 한두 줄이라도 적어두면, 나중에 그 표를 읽는 사람이 다르게 읽게 됩니다.

둘, 숫자가 이상하면 자료로 내려가 봅니다.

수치가 예상과 다를 때 그 자리에서 결론을 내리지 않고, 원래 기록을 열어봅니다. 대개는 기록의 문제이지 실천의 문제가 아닙니다.

셋, 기록이 적은 것을 실적이 적은 것으로 읽지 않으려 합니다.

이것은 특히 조심하고 있습니다. 숫자로 사람을 평가하기 시작하면, 사람들은 일을 잘하는 대신 숫자를 잘 만들게 됩니다. 그러면 그 숫자는 더 이상 근거가 아니게 됩니다.

여기에는 한 가지 함정이 더 있습니다. 어려웠던 점이나 잘 안 된 부분까지 솔직히 적는 담당자가 있고, 잘된 것 위주로 간단히 적는 담당자가 있습니다. 표만 보면 **앞의 사람이 문제가 많은 것처럼 보입니다** 성실하게 적은 것이 불리하게 돌아오는 것이지요. 그러면 다음부터는 아무도 솔직하게 적지 않게 됩니다.

넷, 세어지지 않는 일을 계속 이야기합니다.

회의에서 표를 보고 나서, 표에 없는 이야기를 한 번 더 묻는 것입니다. 이 숫자 말고 올해 기억에 남는 일이 있느냐고. 별것 아닌 것 같지만, 그 질문이 있고 없고가 회의의 성격을 바꿉니다.

도구를 만든 사람의 책임

마지막으로 한 가지를 적고 싶습니다.

숫자에 권위가 생기는 것은 그 숫자를 만든 도구 때문이기도 합니다. 잘 만들어진 화면에서 깔끔한 표가 나오면, 그 표는 실제보다 더 믿음직해 보입니다. 제가 그 화면을 만들었습니다.

그러니 만든 사람에게는 한 가지 책임이 더 있다고 생각합니다. **이 숫자가 무엇을 세지 않았는지를 함께 말해주는 일입니다.**

기술적으로 할 수 있는 일도 있습니다. 입력하지 않은 사람이 몇 명인지 함께 표시한다거나, 자료가 언제부터의 것인지 표시한다거나 하는 것이지요. 그러면 보는 사람이 그 숫자를 조금 덜 믿게 됩니다.

조금 덜 믿게 만드는 것이 도구를 만든 사람의 일이라는 말은 이상하게 들릴 수 있습니다. 그런데 저는 그것이 맞다고 생각합니다.

그래도 나아지고 있습니다

이 장에서 조심할 것을 여럿 적었으니, 마지막은 다르게 맺고 싶습니다.

아직 갈 길이 멀니다. 자료가 고르게 쌓이지 않는 부분이 있고, 숫자가 무엇을 세지 않았는지 표시하는 일도 아직 하지 못했습니다. 회의에서 표 너머의 이야기를 꺼내는 일도 늘 잘 되지는 않습니다.

그래도 분명히 나아지고 있습니다. 그리고 앞으로 더 나아질 것이라고 생각합니다.

몇 해 전만 해도 우리는 근거를 만들 도구가 없었습니다. 그때는 표가 무엇을 말하지 않는지 걱정할 필요조차 없었습니다. 걱정할 숫자가 없었으니까요. 지금 이런 고민을 하게 되었다는 것은 그만큼 앞으로 왔다는 뜻이기도 합니다.

문제가 바뀐 것은 진전입니다. 자료를 만들지 못해 답하지 못하던 자리에서, 자료를 어떻게 읽을 것인가를 묻는 자리로 옮겨온 것이니까요.

4

4 부

어디까지 갈 것인가

11 · 우리 기관 밖으로

12 · 작년에 안 되던 것이 올해 됩니다

13 · 꼭 해야 하나요

우리 기관 밖으로

저도 받은 사람입니다

이 장을 시작하기 전에 먼저 밝혀야 할 것이 있습니다.

제가 지금 하고 있는 일은 제가 처음 생각해낸 것이 아닙니다. **먼저 하고 있던 분들에게서 배운 것입니다.**

사회복지계에는 오래전부터 스마트워크를 이끌어온 분들이 계십니다. 소셜프리즘의 김종원 대표, 넥스트임팩트의 황흥기 대표, 휴먼임팩트의 신용우 선생님 같은 분들입니다. 인공지능을 활용한 바이브 코딩도 이분들이 앞서 이끌어왔습니다.

그리고 사회복지사들이 모인 바이브 코딩 단톡방이 있습니다. 마흔 명에서 쉰 명쯤 되는 분들이 활동하고 계십니다. 저는 그 방에서 많이 배웁니다.

무엇을 배우느냐 하면, 우선 **다른 분들이 만든 것입니다.** 누가 무엇을 만들었다고 올리면 그것을 봅니다. 그러면 생각이 트입니다. 저런 것도 되는구나, 우리 기관에서는 저것을 이렇게 쓰면 되겠구나 하고요. 프로그래머에서 망고보드 이야기를 했는데 같은 원리입니다. 직접 만들지 못해도 남이 만든 것을 보면 얻는 것이 있습니다.

그런데 그 방에서 자주 오가는 이야기가 하나 더 있습니다. 저는 이것이 더 중요하다고 생각합니다.

인공지능이 발전하고 우리가 그것을 잘 쓰게 될수록, 윤리적 기준을 분명히 가지고 있어야 한다는 것.

이 이야기가 그 방에서 반복해서 나옵니다. 누가 시켜서 하는 이야기가 아닙니다. 만들어보는 사람들이 스스로 꺼내는 이야기입니다.

이 책의 3 부를 쓰면서 저는 그 이야기들을 계속 떠올렸습니다. 편해진 사람과 밀려난 사람, 더 묻고 싶어지는 마음, 만든 것을 넘겨주는 문제. 이런 것을 저 혼자 생각해낸 것이 아닙니다. 먼저 하고 있는 분들이 이미 걱정하고 있던 것들입니다.

그래서 3 부는 제가 쓴 것이라기보다 **그 방에서 오간 걱정을 정리한 것**에 가깝습니다.

제가 그분들에게서 배운 것을 한마디로 하면 **공유**입니다. 그리고 그 공유가 만들어내는 것이 연결과 확장입니다.

김종원 대표는 훌륭한 앱을 여럿 만들어 무료로 배포해왔습니다. 그리고 수많은 교육을 통해 사회복지사들에게 한 가지를 전해왔습니다. **데이터를 쌓고, 그것을 잘 활용하자**는 것입니다. 이 책의 4 장에 적은 이야기도 결국 그 이야기입니다.

공유하는 마음도 거기서 나왔을 것이라고 생각합니다. 혼자 잘 쓰는 것보다 여럿이 쌓고 여럿이 쓰는 편이 낫다는 판단 말입니다.

제 것도 이어받은 것입니다

여기서 앞 장의 이야기를 하나 정정해야겠습니다.

6 장에서 후원품 관리 앱 이야기를 자세히 했습니다. 오기입 문제를 매칭 구조로 풀었다는 이야기였지요. 그런데 그 앱이 무에서 나온 것이 아닙니다.

오래전에 김종원 대표가 구글 설문으로 후원품 관리를 자동화하는 시트를 만들어 나눠준 적이 있습니다. 우리는 그것을 썼습니다.

제가 한 것은 그것을 바이브 코딩으로 이어간 일입니다.

이렇게 적어놓고 보니 이 책 전체의 구조가 조금 달라 보입니다. 저는 앞에서 무엇을 만들었고 무엇을 알게 되었는지를 적어왔습니다. 그런데 그 시작점에는 대개 누군가 먼저 해둔 것이 있었습니다.

그러니까 이 장은 제가 무엇을 나누어주었는가에 대한 이야기가 아닙니다. **먼저 받은 사람이 다음으로 넘기는 이야기**입니다.

어느 순간 이런 생각이 듭니다

만들다 보면 어느 순간 이런 생각이 듭니다.

이거, 다른 기관도 필요하지 않을까.

차량 운행일지를 관리하는 일은 우리 기관만의 일이 아닙니다. 자원봉사자 명단을 정리하고, 실습생을 받고, 후원품을 나누고, 고충을 접수받는 일도 마찬가지입니다. 사회복지시설이라면 대개 하는 일들입니다.

그리고 그 일들을 다른 기관에서도 아마 비슷하게 하고 있을 것입니다. 종이로 받고, 시트에 옮겨 적고, 연말에 모아서 세고 있겠지요. 제가 몇 해 전에 하던 그대로 말입니다.

그렇다면 우리가 만든 것을 그분들도 쓰면 되지 않을까. 이런 생각이 자연스럽게 따라옵니다.

이미 하고 있던 일이었습니다

9장에서 잠깐 이야기했지만, 이 일은 이미 시작되어 있었습니다.

차량관리, 사진관리, 고충처리, 안전보건, 온보딩. 이 앱들은 다른 기관도 설치해서 쓸 수 있는 형태로 다시 만들어두었습니다.

무엇을 했는지 구체적으로 적어보겠습니다.

기관 고유의 정보를 코드에서 빼냈습니다. 우리 기관 이름, 우리 도메인 주소, 우리 드라이브 폴더 번호 같은 것들이 프로그램 안에 박혀 있으면 다른 기관은 쓸 수가 없습니다. 이런 것을 전부 찾아내서 설정 시트나 설정 화면으로 옮겼습니다.

처음 실행하면 알아서 준비되게 했습니다. 설치한 사람이 시트를 직접 만들거나 항목을 하나씩 채워 넣지 않아도 되도록, 처음 열었을 때 필요한 것이 자동으로 만들어지게 했습니다.

기능을 켜고 끌 수 있게 했습니다. 기관마다 사정이 다릅니다. 어떤 곳은 익명 접수가 필요하고 어떤 곳은 필요 없습니다. 그래서 쓸 기능을 고를 수 있게 했습니다. 고충처리 앱의 경우 이런 설정 항목이 스무 개가 넘습니다.

문서를 함께 만들었습니다. 설치 안내서, 운영 매뉴얼, 직원용 안내문까지 세 종류를 준비했습니다. 자주 막히는 곳은 따로 표로 정리했습니다.

	우리 기관 운영본	배포본
기관 정보	코드 안에	설정 시트에
설치	제가 직접	안내서 보고 스스로
기능	우리에게 필요한 것	켜고 끌 수 있음
문서	제 머릿속	문서 세 종류

대상이 넘어진 순서



배포판을 만든다는 것



나누는 자리도 만들었습니다

만든 것을 어디에 두느냐도 문제였습니다.

메일로 하나씩 보내는 방식은 오래가지 못합니다. 누구에게 무엇을 보냈는지 알 수 없고, 고친 것을 다시 보내기도 어렵습니다.

그래서 웹앱을 모아두는 자리를 따로 만들었습니다. 필요한 분이 신청하면 승인을 거쳐 파일을 받아 갈 수 있게 했습니다. 누가 무엇을 받아 갔는지 남고, 쓰면서 느낀 점을 다른 이용자들과 나눌 수 있게도 했습니다.

그리고 이 자리는 제 것만 두는 곳이 아닙니다. 승인받은 다른 분들도 자기가 만든 것을 올릴 수 있게 해주었습니다.

이 부분이 저에게는 중요합니다. **한 사람이 만들어 나눠주는 구조가 아니라, 여럿이 만들어 서로 주고받는 구조**를 만들고 싶었기 때문입니다. 9 장 마지막에 적은 이야기와 이어집니다. 한 사람이 서른 개를 만드는 것보다, 서른 사람이 하나씩 만드는 편이 낫습니다. 기관 단위에서도 마찬가지입니다.

다만 정직하게 적자면, **아직 다른 분이 올린 앱은 없습니다.**

문을 열어두는 것과 실제로 오가는 것은 다른 일입니다. 7 장에서 게시판 대시보드 이야기를 하며 같은 것을 확인했습니다. 자리를 만들어두었다고 해서 사람들이 그 자리로 옮겨가지는 않습니다.

왜 아직 없을까 생각해봅니다. 짐작이지만, 내놓을 만큼 다듬는 일이 그 자체로 부담이기 때문일 것입니다. 앞에서 제가 적은 그대로입니다. 우리가 쓰는 것을 만드는 일보다 남이 쓸 수 있게 만드는 일이 훨씬 어렵습니다. 자기 기관에서 잘 쓰고 있는 것을 굳이 뜯어서 정리하려면 시간이 듭니다.

그러니 이 부분은 제가 더 해야 할 일이 있는 것 같습니다. 올리기가 쉽게 만드는 것도 만드는 사람의 몫이니까요.

문을 연 지 일주일 동안 쉰 분쯤이 들어와 자료를 받아 가셨습니다.

솔직히 예상보다 많았습니다. 그리고 이 숫자가 무엇을 뜻하는지도 생각해보게 됩니다. 쉰 분이 관심을 가졌다는 것은, 그만큼 많은 기관이 비슷한 불편을 안고 있다는 뜻입니다. 각자의 자리에서 각자 참고 있었던 것이지요.

다만 10 장에서 적은 것을 여기에도 적용해야 하겠습니다. 쉰이라는 숫자는 **받아 간 사람의 수**이지 쓰고 있는 사람의 수가 아닙니다. 그 뒤에 무슨 일이 있었는지는 이 숫자가 말해주지 않습니다.

그래도 뒤가 이어진 경우가 하나 있었습니다.

통합결재 시스템을 받아 가신 분에게서 연락이 왔습니다. 파이어베이스에 설치하는 부분에서 막히셨다고요. 그래서 설치 방법을 알려드리고, 그사이 고친 것이 있어 최신 버전도 함께 보내드렸습니다.

별일 아닌 것처럼 보이지만 저에게는 의미가 있었습니다. **처음으로 넘겨준 뒤가 보인 것**이니까요. 그전까지는 누가 받아 갔다는 기록만 있었고, 그다음은 알 수 없었습니다.

그리고 이 연락에서 알게 된 것이 있습니다. 파이어베이스 설치가 막히는 지점이라는 것입니다. 저는 그 부분을 이미 여러 번 해봤으니 어렵다고 느끼지 않았습니다. 처음 하는 분에게는 다릅니다.

막힌 곳을 알려주는 것은 받아 간 쪽입니다. 만든 사람은 그 자리를 지나쳐온 사람이라 잘 보이지 않습니다. 7 장에서 이야기한 것과 같은 구조입니다.

만드는 것보다 어려운 일

그런데 배포본을 만들어보니 알게 된 것이 있습니다.

우리가 쓰는 것을 만드는 일보다, 남이 쓸 수 있게 만드는 일이 훨씬 어렵습니다.

우리 기관에서 쓸 때는 제가 옆에 있습니다. 뭔가 안 되면 제가 고칩니다. 화면에 설명이 부족해도 물어보면 됩니다. 우리 기관의 사정은 제가 다 알고 있으니 그것에 맞춰 만들면 됩니다.

배포본은 다릅니다. 저를 모르는 사람이, 제가 없는 자리에서, 자기 기관 사정에 맞춰 써야 합니다.

그러니 이런 것들을 미리 생각해야 합니다.

- 우리 기관에만 있는 부서 이름이나 직급이 화면에 박혀 있지 않은가
- 우리 방식대로만 돌아가게 만들어두지 않았는가
- 설치하다 막히면 어디를 봐야 하는지 적혀 있는가
- 우리에게는 당연한 절차가 다른 곳에는 없을 수도 있지 않은가

이 작업을 하다 보면 자기가 만든 것을 처음부터 다시 보게 됩니다. **무엇이 이 업무의 본질이고 무엇이 우리 기관의 사정인지를 갈라내야 하기** 때문입니다.

6 장에서 만드는 일은 업무를 다시 읽는 일이라고 썼습니다. 배포본을 만드는 일은 거기서 한 걸음 더 갑니다. **우리 기관의 업무를 사회복지 현장 일반의 업무로 다시 읽는 일**이 됩니다.

그런데 넘겨준 뒤가 문제입니다

여기서부터가 제가 아직 정리하지 못한 부분입니다.

파일을 받아 간 다음에 무슨 일이 생기는지를 저는 잘 모릅니다.

설치하다 막혔을 수도 있고, 설치했지만 안 쓰고 있을 수도 있고, 잘 쓰다가 문제가 생겼을 수도 있습니다. 7 장에서 이야기한 것처럼, 안 쓰는 사람은 아무 말도 하지 않습니다.

그리고 더 무거운 문제가 있습니다.

그 앱 안에 그 기관 이용자의 개인정보가 쌓입니다.

우리 기관에서라면 제가 책임집니다. 8 장에서 적은 대로 보관 기간을 정하고, 파기가 되게 만들어두고, 권한을 관리합니다. 그런데 다른 기관에 넘어간 뒤에는 제가 손댈 수 없습니다.

만약 제가 만든 구조에 문제가 있다면 어떻게 될까요. 권한 설정이 잘못되어 있다가, 파기가 제대로 되지 않는다가 하는 문제 말입니다. 그것은 우리 기관 한 곳의 문제가 아니라 받아 간 모든 기관의 문제가 됩니다.

연결과 확장은 좋은 것이 늘어나는 만큼 잘못된 것도 함께 늘어나는 일입니다.

그래서 지키려는 것

아직 다 정리하지는 못했지만, 지금 생각하는 것을 적어두겠습니다.

하나, 무엇을 보증하고 무엇을 보증하지 않는지 밝히는 것입니다.

이것은 제가 업체가 아니라는 뜻이기도 합니다. 저는 사회복지사이고, 이것은 제 업무 중에 만든 것을 나누는 일입니다. 고장이 나면 언제까지 고쳐드리겠다고 약속할 수 없습니다. 그러니 그 점을 처음부터 분명히 적어두는 편이 서로에게 낫습니다.

둘, 개인정보와 관련된 부분은 특히 조심해서 만드는 것입니다.

기능이 조금 부족한 것은 쓰는 쪽에서 감수할 수 있습니다. 그런데 권한이나 파기 같은 부분이 잘못되어 있으면 감수할 수 있는 문제가 아닙니다. 8 장에서 적은 구분이 여기서도 적용됩니다. **고치면 되는 것과 되돌릴 수 없는 것**. 뒤의 것은 넘겨주기 전에 확인해야 합니다.

셋, 받아 간 분들과 이야기할 자리를 두는 것입니다.

자료실에 의견을 나눌 수 있게 해둔 것이 그래서입니다. 다만 아직 활발하지는 않습니다. 이 부분은 더 해봐야 알 것 같습니다.

앞에서 말씀드린 단톡방이 그 역할을 일부 해주고 있기도 합니다. 그곳에서는 서로 묻고 답합니다. 제가 만든 것에 대해서만이 아니라, 각자 막힌 부분을 꺼내놓고 함께 풁니다. 어쩌면 자료를 나누는 자리보다 **막힌 것을 나누는 자리**가 더 중요한지도 모르겠습니다.

넷, 완성되기를 기다리지 않는 것입니다.

이것은 앞의 셋과 조금 다른 이야기입니다.

지금 통합결재시스템을 다른 기관에서도 쓸 수 있게 내놓았습니다. 아직 테스트가 많이 필요한 단계입니다. 우리 기관에서도 시험해보고 있는 중이고요.

그런데도 내놓은 이유가 있습니다. 어느 정도 쓸 만한 상태가 되었다고 판단했고, 무엇보다 **여러 사람이 써봐야 무엇을 고쳐야 하는지 알 수 있기 때문**입니다.

6 장에서 어떤 것이든 완벽할 수 없다고 썼습니다. 후원품 관리의 오기입 문제도 만들어서 쓰게 한 뒤에야 알게 된 것이었습니다. 제 책상 앞에서는 보이지 않던 것이지요. 다른 기관에서 쓰면 우리 기관에서는 나오지 않던 문제들이 나올 것입니다. 그것이 이 시스템을 더 나아지게 만듭니다.

다만 앞에서 적은 것과 충돌하지 않게 선을 그어야 합니다. **덜 만들어진 채로 내놓아도 되는 것과 그러면 안 되는 것이 있습니다.** 화면이 불편하거나 기능이 부족한 것은 쓰면서 고치면 됩니다. 그런데 권한이나 개인정보 파기처럼 되돌릴 수 없는 부분은 내놓기 전에 갖춰야 합니다.

제가 바라는 것은 하나입니다. **누구나 편하게 쓸 수 있는 시스템이 되는 것.** 그런데 그 '누구나'가 무엇을 필요로 하는지는 저 혼자 알 수 없습니다. 그래서 내놓는 것입니다.

다섯, 설치한 기관이 자기 것으로 만들 수 있게 하는 것입니다.

이것이 가장 중요하다고 생각합니다. 제가 계속 관리해주는 구조가 아니라, 받아 간 기관이 스스로 고쳐 쓸 수 있어야 합니다. 그래야 제가 그만두어도 그 기관의 업무는 계속됩니다.

9장에서 인수인계 이야기를 하면서, 남에게 줄 수 있게 만들면 자연스럽게 넘겨줄 수 있는 것이 된다고 썼습니다. 반대로 성립합니다. **넘겨줄 수 있게 만들어야 진짜로 준 것이 됩니다.** 그렇지 않으면 준 것이 아니라 빌려준 것입니다.

확장이란 무엇인가

정리하겠습니다.

저는 이 책의 부제를 연결과 확장이라고 붙였습니다. 5장에서 연결이 무엇인지 이야기했습니다. 원래 이어져 있던 것을 나누어놓았던 칸막이를 걷어내는 일이라고요.

확장은 그것을 한 번 더 하는 일입니다.

우리 기관 안에서 흩어진 업무를 이었다면, 그다음은 기관과 기관 사이에 있는 칸막이입니다. 같은 일을 각자 따로 하고 있는 상태 말입니다. 서로 개 기관이 각자 차량 운행일지를 만들 필요는 없습니다. 하나를 만들어 나누면 됩니다.

다만 확장에는 조건이 있습니다. **넘겨받은 쪽이 스스로 할 수 있어야 합니다.** 그렇지 않으면 그것은 확장이 아니라 의존을 만드는 일이 됩니다. 우리가 오래 겪었던 그것, 남이 만든 시스템에 맞춰 일하던 그 상태를 다시 만드는 일이 되고 맙니다.

2 장에서 저는 시스템을 고쳐달라고 요청조차 하지 않았던 시절에 대해 썼습니다. 그 체념을 다른 기관에 물려주고 싶지는 않습니다.

그리고 확장에는 방향이 하나만 있는 것이 아닙니다.

저는 먼저 하신 분들에게서 받았고, 단톡방에서 배우고 있고, 지금은 제가 만든 것을 내놓고 있습니다. 그것을 받아 간 분이 고쳐서 더 나은 것을 만들면, 다음에는 제가 그것을 받게 될 것입니다.

후원품 관리가 그랬습니다. 김종원 대표가 만든 시트에서 시작해 제가 앱으로 이어갔습니다. 누군가 그것을 받아 더 나은 것으로 만든다면, 그것이 이 일의 정상적인 모습이라고 생각합니다.

확장은 넓어지는 일이면서 동시에 돌아오는 일입니다. 혼자 만들면 자기가 아는 만큼만 만들게 되지만, 주고받으면 자기가 몰랐던 것이 돌아옵니다. 이것이 제가 이 일을 하면서 가장 크게 얻은 것입니다.

작년에 안 되던 것이 올해 됩니다

관외출타대장을 다시 꺼내봅니다

1장에서 제 첫 실패 이야기를 했습니다. 관외출타대장이었고, 화면 여는 데 시간이 오래 걸려서 결국 쓰지 못했다고 말씀드렸습니다.

그때 저는 그것을 제 한계라고 생각했습니다. 실력이 부족해서 느린 것을 못 고친다고 여겼지요.

지금 보면 절반만 맞는 생각이었습니다. 제 실력도 부족했지만, 그때 쓸 수 있던 도구의 수준도 거기까지였습니다. 지금은 같은 문제를 어렵지 않게 풀 수 있습니다. 느린 곳을 찾아 고칠 수도 있고, 아예 다른 방식으로 다시 만들 수도 있습니다.

제가 그사이에 대단히 실력이 늘어서가 아닙니다. **도구가 자란 것입니다.**

이런 일이 계속 일어납니다. 작년에 어렵게 만들던 것이 올해는 몇 번의 요청으로 됩니다. 작년에는 아예 시도하지 않았을 것들을 올해는 시작해봅니다. 9장에서 이야기한 문서와 구조를 갖추는 일도 마찬가지입니다. 예전에는 코드를 만들어주는 정도였는데, 이제는 설명서의 틀을 잡아주고 무엇을 남겨야 하는지까지 정리해줍니다.

그 결과 지금은 여러 시스템이 자리를 잡았습니다. 네트워크 활동 대장도 교육 대장도, 다른 것들도 활용도가 꽤 좋아졌습니다.

다만 여기서 정직하게 덧붙일 것이 있습니다. **그렇다고 피로감이 사라진 것은 아닙니다.** 하나 하나는 잘 돌아가는데, 여러 개를 오가야 한다는 점은 그대로 남습니다. 1장에서 동료들이 말한 그 불편입니다. 통합결재시스템을 만들려고 한 것이 바로 그 때문입니다.

도구가 좋아지면 하나 하나는 나아집니다. 그런데 그것이 여럿이 되면 새로운 불편이 생깁니다. **도구의 발전이 저절로 해결해주지 않는 문제**가 있는 것이지요.

인공지능이 틀렸을 때

실행하면 드러나는 것	실행해도 드러나지 않는 것
화면 오류 계산 착오 눌러도 안 되는 버튼	권한 설정 개인정보 보관 기간 법령 해석
씨보면 바로 알게 됩니다 아무도 못 합니다	일부러 확인해야 알게 됩니다 잘 들어갑니다

그러면 무엇이 남는가

여기서 자연스럽게 드는 질문이 있습니다.

도구가 계속 좋아진다면, 사람이 하는 일은 무엇이 남는가.

이 질문을 불안하게 받아들이는 분들이 있습니다. 결국 다 대체되는 것 아니냐는 것이지요. 저는 그렇게 보지 않습니다. 다만 **남는 일이 무엇인지는 분명히 해두는 편이 좋다고** 생각합니다.

지금까지의 경험으로 정리하면 이렇습니다.

	도구가 하는 일	사람이 하는 일
만들기	코드를 씁니다	무엇을 만들지 정합니다
고치기	오류를 찾아 고칩니다	무엇이 문제인지 알아챩니다
정리하기	문서 틀을 만듭니다	무엇을 남길지 정합니다
판단하기	근거를 정리해줍니다	그 근거로 결정합니다

	도구가 하는 일	사람이 하는 일
책임지기	—	전부

마지막 줄이 핵심입니다. 8장에서 개인정보 보관 기간 이야기를 하면서 적은 것과 같습니다. **만드는 일은 맡길 수 있어도, 정하는 일은 맡길 수 없습니다.** 그리고 책임은 애초에 맡길 수 있는 것이 아닙니다.

질문이 실력입니다

조금 더 실무적으로 말씀드리겠습니다.

바이브 코딩을 해보면 금방 알게 되는 것이 있습니다. **어떻게 문느냐에 따라 나오는 것이 완전히 달라집니다.**

"자원봉사 관리 앱을 만들어줘"라고 하면 그럴듯한 것이 나옵니다. 화면도 있고 기능도 있습니다. 그런데 우리 기관에서는 쓸 수 없습니다. 우리 부서 이름이 아니고, 우리 결재 순서가 아니고, 우리가 남겨야 하는 항목이 빠져 있습니다.

쓸 수 있는 것을 얻으려면 이렇게 물어야 합니다. 누가 입력하는지, 어떤 항목이 필요한지, 어떤 값은 들어올 수 없는지, 출력은 어떤 형식이어야 하는지, 누가 볼 수 있고 누가 볼 수 없는지.

이 질문들에 답할 수 있는 사람은 그 업무를 해본 사람입니다.

6장에서 만드는 일은 업무를 다시 읽는 일이라고 썼습니다. 여기서 그 이야기가 다시 나옵니다. 생활지원사와 어르신이 매칭되어 있다는 사실은 인공지능이 알려줄 수 없습니다. 그것은 그 현장에 있는 사람만 아는 것입니다.

그러니 도구가 좋아질수록 **현장을 아는 것의 값이 올라갑니다.** 코드를 쓸 줄 아는 것은 점점 덜 중요해지고, 무엇을 만들어야 하는지 아는 것은 점점 더 중요해집니다.

사회복지사가 직접 만드는 일에 의미가 있다면 여기라고 생각합니다. 우리는 코딩을 못 하지만 현장을 압니다. 그리고 이제 못 하는 쪽을 도구가 채워줍니다.

묻는 방법도 달라집니다

한 가지 더 말씀드리고 싶은 것이 있습니다. 도구가 자라면 **묻는 방법도 함께 달라집니다.**

작년에는 정말 하나하나 자세하게 써야 했습니다. 어떤 화면에 어떤 항목이 있고, 그 항목은 어떤 형식이고, 버튼을 누르면 무엇이 일어나야 하는지를 빠짐없이 적었습니다. 조금이라도 빠뜨리면 엉뚱한 것이 나왔습니다.

지금은 다릅니다. 오히려 너무 자세하게 쓰지 않는 편이 낫다고 안내하는 경우도 있습니다. 자세하게 적어 보내면 그 틀에 갇혀서, 더 나은 방식이 있어도 제가 적은 대로만 만들어버리기 때문입니다.

그리고 요즘은 인공지능이 먼저 묻습니다. 이렇게 만들면 되겠느냐, 이런 경우는 어떻게 처리하면 좋겠느냐 하고 되물어옵니다. 제가 생각하지 못한 가능성을 열어주기도 합니다.

그래서 방식이 이렇게 바뀌었습니다.

	예전	지금
요청 방식	한 번에 자세하게 적어 보냄	대강 말하고 주고받으며 좁힘
자세함	자세할수록 좋음	지나치게 자세하면 오히려 간힘
주도	사람이 일방적으로 지시	인공지능도 되물음
느낌	명세서를 쓰는 일	대화를 나누는 일

물론 예전 방식도 여전히 쓸 수 있습니다. 무엇을 원하는지 확실할 때는 한 번에 적어 보내는 편이 빠릅니다. 다만 저는 이제 **대화하듯 하는 편**이 낫다고 느낍니다.

이것이 사회복지사에게는 다행스러운 변화라고 생각합니다. 명세서를 정확히 쓰는 일은 훈련이 필요한 기술이지만, 대화를 나누며 원하는 것을 좁혀가는 일은 우리가 늘 하던 일이니까요. 무엇이 필요한지 묻고, 답을 듣고, 다시 묻고. 상담에서 하는 일과 크게 다르지 않습니다.

확인하지 않으면 편해집니다

그런데 이 이야기에는 반대편이 있습니다.

도구가 좋아질수록 **확인하지 않게 됩니다.**

8장에서 적은 것이 그 예입니다. 개인정보 보관 기간을 정할 때, 저는 인공지능이 법을 찾아 알려준 것을 그대로 따랐습니다. 근거까지 함께 나오니 확인할 생각을 하지 않았습시다.

이것은 결과가 나빠서 생기는 문제가 아닙니다. **결과가 좋기 때문에 생기는 문제**입니다. 열 번 물어서 열 번 다 맞았다면, 열한 번째에도 확인하지 않게 됩니다.

그리고 잘못된 답일수록 그럴듯하게 나옵니다. 문장이 정리되어 있고, 근거가 붙어 있고, 형식이 갖춰져 있습니다. 사람이 실수할 때는 어딘가 어색한데, 도구가 틀릴 때는 어색하지 않습니다.

사실 이 점은 인공지능 스스로도 밝히고 있습니다. 어느 서비스든 대화창 아래에 실수할 수 있다는 안내가 적혀 있습니다. 그러니 모르고 당하는 것이 아니라, 알면서도 확인하지 않게 되는 것이 문제입니다.

그래서 저는 만들 때 이런 과정을 거칩니다. 한 번에 끝내지 않고 여러 번 검증을 요청합니다. 잘못된 부분이 없는지 다시 살펴봐 달라고 하고, 더

나은 방식이 없는지 물어봅니다. 그리고 무엇보다 **직접 써봅니다**. 화면을 열어보고, 값을 넣어보고, 일부러 이상한 것도 넣어봅니다. 그러면 생각하지 못한 곳에서 오류가 나옵니다.

수십 번 주고받는 일도 흔합니다. 만드는 시간보다 확인하는 시간이 더 걸리는 경우도 있습니다. 그런데 저는 그 시간이 아깝지 않다고 생각합니다. 잘못된 것이 그대로 굴러가면 나중에 훨씬 큰 시간이 듭니다

드러나는 오류와 드러나지 않는 오류

그런데 이 이야기를 하다가 한 가지를 알아차렸습니다.

인공지능이 틀린 답을 준 적이 있느냐고 물으면, 저는 딱히 사례가 떠오르지 않습니다. 왜 그럴까 생각해보니 이유가 있었습니다. **틀린 것은 대개 실행해보면 바로 드러나기 때문**입니다.

화면이 안 열리거나, 값이 이상하게 나오거나, 버튼을 눌러도 아무 일이 없거나 합니다. 그러면 다시 물어보고 고칩니다. 그렇게 그 자리에서 해결되니 기억에 남지 않는 것입니다.

문제는 반대쪽입니다. **실행해도 드러나지 않는 것들이 있습니다**.

	실행하면 드러나는 것	실행해도 드러나지 않는 것
예	화면 오류, 계산 착오, 안 되는 버튼	권한 설정, 개인정보 보관 기간, 법령 해석
어떻게 알게 되는가	써보면 바로	일부러 확인해야
잘못되어 있으면	아무도 못 씀	잘 돌아감

마지막 줄이 핵심입니다. **권한이 잘못 열려 있어도 앱은 잘 돌아갑니다**. 오히려 아무 문제가 없어 보입니다. 화면은 예쁘게 뜨고, 자료도 잘 저장되고, 통계도 잘 나옵니다.

8장에서 개인정보 보관 기간을 확인하지 않았다고 적었습니다. 그것도 같은 종류입니다. 기간을 잘못 잡아두어도 앱은 아무 말 없이 돌아갑니다. 잘못되었다는 것은 한참 뒤에야, 혹은 영영 모를 수도 있습니다.

안전하다고 해도 다시 물어봅니다

그래서 저는 보안과 관련된 부분만은 다르게 다룹니다.

안전하다는 답을 들어도 다시 물어봅니다. 그것도 같은 방식으로 묻지 않고, 우회해서 묻습니다.

예를 들면 이런 식입니다. 이 설정이 안전한지 물어서 안전하다는 답을 받았다고 해봅시다. 그러면 다음에는 이렇게 묻습니다. 이 구조에서 일반 사용자가 관리자 권한을 얻을 방법이 있느냐고요. 또는, 이 화면에 접근할 수 있는 사람이 누구누구인지 하나씩 짚어달라고요.

같은 것을 묻는 것인데 각도를 바꾸면 다른 답이 나오는 경우가 있습니다

실제로 그렇게 해서 찾은 것들이 있습니다. 겉으로는 잘 돌아가고 있던 시스템에서, 일반 직원이 마음만 먹으면 관리자 권한을 얻을 수 있는 구멍이 있었습니다. 여러 규칙이 겹쳐 있을 때 뒤에 쓴 규칙이 앞의 제한을 덮어쓰는 것이 아니라 오히려 서로 합쳐진다는 것을, 저는 그때 처음 알았습니다.

이것은 써보면서 알 수 있는 종류가 아닙니다. 아무도 그런 짓을 하지 않으니 아무 일도 일어나지 않습니다. 그런데 없는 것과 아무도 안 하는 것은 다릅니다.

그리고 이런 것은 **묻지 않으면 인공지능도 먼저 말해주지 않습니다.** 제가 만들어달라고 한 것을 만들어줄 뿐입니다. 무엇을 물어야 하는지 아는 것은 여전히 사람의 몫입니다.

그래서 저는 이렇게 나누어두려고 합니다.

하나, 되돌릴 수 있는 것은 그냥 씁니다. 화면 구성, 계산식, 코드. 틀리면 다시 만들면 됩니다.

둘, 되돌릴 수 없는 것은 확인합니다. 법령, 보관 기간, 권한 범위, 개인정보 처리. 이것들은 틀린 채로 굴러가면 나중에 고칠 수가 없습니다

셋, 사람에 관한 것은 사람에게 묻습니다. 어르신들이 이 화면을 쓸 수 있을지, 직원들이 이 절차를 감당할 수 있을지는 인공지능에게 물어서 알 수 없습니다. 7 장에서 이야기한 것처럼, 그 답은 쓰는 분들에게 있습니다.

능력이 아니라 태도

3 장에서 저는 이런 문장을 적었습니다. **안 되는가 보다, 가 아니라 어떻게 되게 할 수 있을까.**

그것이 제게 일어난 가장 큰 변화라고 썼습니다. 지금 다시 보니 조금 더 정확하게 말할 수 있겠습니다.

그 변화는 제 능력이 늘어서 생긴 것이 아닙니다. 저는 여전히 코드를 잘 읽지 못합니다. 그런데도 태도가 바뀐 것은, **가능성의 범위가 넓어진 것을 알아차렸기 때문**입니다.

그리고 그 범위는 계속 넓어집니다. 그러니 이 태도는 한 번 갖추면 끝나는 것이 아닙니다. 작년에 안 되던 것을 올해 다시 시도해보는 일, 참고 있던 것을 다시 꺼내 보는 일. 그것을 계속해야 합니다.

기술은 자랍니다. 그러면 제가 할 일은 그 자란 만큼을 우리 일에 대보는 것입니다.

이것이 제가 처음에 말씀드린 것의 뜻입니다. 기술적인 부분은 도구가 자라면서 가능해집니다. 저는 그 가능성을 알아보고, 연결과 확장을 위한 질문을 던지는 사람입니다.

다만 도구를 쫓아가지는 않으려 합니다

마지막으로 한 가지를 적고 싶습니다.

도구가 빨리 자란다는 것은 좋은 일이지만, 그것을 따라다니는 일이 목적이 되면 곤란합니다.

새 도구가 나오면 써보고 싶어집니다. 더 나은 방식이 있으면 옮기고 싶어집니다. 그러다 보면 만드는 일 자체가 취미가 되고, 정작 그 도구를 쓰는 사람들은 계속 새로운 것에 적응해야 합니다. 1 장에서 이야기한 그 피로가 그렇게 생깁니다.

그래서 저는 이 순서를 지키려고 합니다.

우리 일에 무엇이 필요한지가 먼저이고, 도구는 그다음입니다.

실제로 이 판단을 한 적이 있습니다.

최근 저는 만드는 기반을 옮겼습니다. 구글 앱스 스크립트로 만들던 것을 파이어베이스라는 다른 기반으로 바꾸고 있습니다. 기술적인 이야기라 자세히는 들어가지 않겠습니다. 다만 그 결정을 언제 했는지가 중요합니다.

기술적으로는 진작 옮길 수 있었습니다. 더 나은 방식이 있다는 것도 알고 있었습니다. 그런데 옮기지 않고 있었습니다.

직원들이 아직 익숙해지지 않았다고 보았기 때문입니다.

시스템을 쓰는 것 자체가 아직 낯선 상태에서 기반부터 바꾸면 어떻게 될까요. 화면이 달라지고 로그인 방식이 달라지는데, 정작 왜 달라졌는지는 아무도 알지 못합니다. 만드는 사람에게는 개선이지만 쓰는 사람에게는 그냥 또 바뀐 것입니다.

그래서 기다렸습니다. 그리고 어느 정도 익숙해졌다고 판단한 뒤에 옮기기 시작했습니다.

이 판단의 기준이 무엇이었는지 정리하면 이렇습니다.

	도구를 쫓는 판단	제가 하려는 판단
언제 옮기는가	더 나은 것이 나왔을 때	쓰는 사람이 감당할 수 있을 때
무엇을 보는가	도구의 성능	조직의 상태
늦어지면	뒤쳐진다고 느낌	늦는 것이 문제가 아님

1장에서 속도 이야기를 했습니다. 부장님 제발 일찍 출근하지 마시라는 그 농담 말입니다. 도구를 옮기는 일에도 같은 이야기가 적용됩니다. **조직이 감당할 수 있는 속도가 있습니다.**

3장에서 만들지 않기로 한 것들에 대해 썼고, 7장에서는 아직 만들지 않고 있다고 썼습니다. 도구가 좋아질수록 이 판단이 더 필요해집니다. 할 수 있는 것이 많아질수록, 하지 않기로 정하는 일이 늘어나기 때문입니다.

기술이 자라는 만큼 사람이 붙들고 있어야 하는 것도 함께 자랍니다.

꼭 해야 하나요

그 질문으로 돌아옵니다

1장에서 이 책을 시작한 말이 있습니다. 사회복지사가 이런 일까지 해야 하느냐는 말이었지요.

그 말에는 감탄과 한숨이 함께 들어 있다고 썼습니다. 그리고 한숨 쪽의 무게가 훨씬 크다고 썼습니다.

이제 그 질문에 답할 차례입니다.

먼저, 꼭 해야 하는 것은 아닙니다

분명히 말씀드리겠습니다. **꼭 하지 않아도 됩니다.**

이 책은 열두 장에 걸쳐 제가 만든 것들과 그 과정에서 알게 된 것을 적었습니다. 그런데 그것이 모든 사회복지사가 해야 할 일이라는 뜻은 아닙니다.

몇 가지 이유가 있습니다.

하나, 모두가 만들면 오히려 곤란해집니다.

1장에서 여러 시스템을 오가야 하는 불편에 대해 썼습니다. 열 사람이 각자 열 개를 만들면 그 기관은 백 개의 화면을 갖게 됩니다. 그것은 편의가 아니라 혼란입니다. 3장에서 만들 수 있는 것과 만들어도 되는 것은 다르다고 쓴 이유가 여기 있습니다.

둘, 만드는 것 말고도 할 일이 많습니다.

상담을 잘하는 것, 사례를 깊이 보는 것, 지역을 아는 것, 사람을 연결하는 것. 이런 것들은 앱으로 대체되지 않습니다. 10 장에서 표에 담기지 않는 일에 대해 썼는데, 그 일들이 우리 직업의 본체입니다.

셋, 잘 만들지 못하면 안 만드는 편이 낫습니다.

8 장에서 개인정보 이야기를 했고, 11 장에서 넘겨준 뒤의 책임을 이야기했습니다. 잘못 만든 것은 없는 것보다 나쁩니다. 특히 사람의 정보를 다루는 일에서는 그렇습니다.

그런데 다른 질문이 있습니다

그러니까 누군가 저에게 저도 꼭 앱을 만들어야 하느냐고 물으면, 저는 바로 답하지 않을 생각입니다.

대신 되묻고 싶습니다.

당신은 지금 하는 일 중에서 무엇을 더 잘하고 싶습니까.

이것이 제가 이 책에서 하고 싶었던 하나의 질문입니다.

앱을 만들지 말지는 그다음 문제입니다. 어떤 사람에게는 답이 앱일 것이고, 어떤 사람에게는 새로운 기록 양식일 것이고, 어떤 사람에게는 회의 방식을 바꾸는 일일 것입니다. 어떤 경우에는 아무것도 바꾸지 않는 것이 답일 수도 있습니다.

순서가 중요합니다. 7 장에서 게시판 대시보드가 왜 아무에게도 쓰이지 않았는지 이야기했습니다. 그것은 제가 만들 수 있어서 만든 것이었습니다. **도구를 먼저 쥐고 쓸 곳을 찾으면 그렇게 됩니다.** 불편을 먼저 붙잡으면 다른 것이 나옵니다.

그래서 저는 무엇을 정했나

이 책을 쓰면서 정리된 것이 몇 가지 있습니다. 답이라기보다 **제가 지키기로 한 것들**입니다.

만나서 할 수 있는 일은 만나서 하게 됩니다. 3장에서 적은 것입니다. 자동화할 수 있는 것을 전부 자동화하면 우리 일의 본체까지 손대게 됩니다. 표정을 보고, 집 안을 둘러보고, 말끝에 묻어나는 것을 알아채는 일은 화면으로 옮겨지지 않습니다.

조직이 감당할 수 있는 속도를 봅니다. 1장에서 들은 농담에서 배운 것입니다. 만들 수 있다고 다 내놓으면, 받는 쪽에서는 내용을 판단하기도 전에 지칩니다. 도구를 옮길 때도 마찬가지입니다. 더 나은 것이 나왔을 때가 아니라 쓰는 사람이 감당할 수 있을 때 옮깁니다.

쓰지 못하는 사람이 누구인지 먼저 봅니다. 7장에서 적은 것입니다. 그리고 쓰기는 하는데 어려워하며 쓰는 분들도 함께 봅니다. 잘못 적힌 값은 부주의가 아니라 어려움의 신호입니다.

되돌릴 수 없는 것은 직접 확인합니다. 8장과 12장에서 적은 것입니다. 화면 구성이나 계산식은 틀려도 다시 만들면 됩니다. 그런데 권한이나 개인정보 보관 기간은 그렇지 않습니다. 그리고 그런 것일수록 잘못되어 있어도 애플은 멀쩡히 돌아갑니다.

넘겨줄 수 있게 만듭니다. 9장에서 적은 것입니다. 제가 계속 있을 것처럼 만들지 않습니다.

표가 말하지 않는 것을 계속 이야기합니다. 10장에서 적은 것입니다. 우리 일의 대부분은 숫자로 보면 성과가 없어 보이는 일입니다. 그것이 예외가 아니라 이 직업의 조건입니다.

이 여섯 가지를 다시 읽어보면 공통점이 있습니다. **전부 무엇을 하지 않을지, 혹은 무엇을 먼저 볼지에 관한 것입니다.** 무엇을 만들지에 관한 것은 하나도 없습니다.

만드는 방법은 도구가 알려줍니다. 그리고 그 방법은 반년이면 낫습니다. 남는 것은 이쪽입니다.

성찰이라는 오래된 말

여기서 조금 다른 이야기를 하고 싶습니다.

사회복지사에게 성찰이 필요하다는 말은 아주 오래된 말입니다. 학교에서 배우고, 슈퍼비전에서 듣고, 교육 자료마다 나옵니다. 너무 자주 들어서 오히려 흐릿해진 말이기도 합니다.

그런데 저는 이 책을 쓰면서 그 말이 다시 또렷해졌습니다.

성찰이란 결국 이런 것이 아닐까 합니다. **자기가 하는 일을 한 번 떨어져서 보는 것.**

지금 이 절차가 왜 이런 모양인지, 이 서류가 왜 필요한지, 이 일을 매달 반복하는 이유가 무엇인지. 평소에는 묻지 않습니다. 이미 그렇게 하고 있으니까요. 몸이 알고 있으니 생각할 필요가 없습니다.

6장에서 저는 만드는 일이 업무를 다시 읽는 일이라고 썼습니다. 화면을 하나 만들려면 그 일을 말로 설명해야 하고, 설명하다 보면 자기 일이 어떤 구조였는지 보이기 시작한다고 했습니다.

그러니까 만드는 일은 성찰의 한 방법입니다. 유일한 방법은 아니지만, 꽤 정직한 방법입니다. 왜냐하면 **얼버무릴 수가 없기 때문**입니다. 말로는 "적절히 판단해서 처리합니다"라고 넘어갈 수 있지만, 화면을 만들려면 그 적절한 판단이 무엇인지 정해야 합니다.

잘하려는 마음

한 걸음 더 가보겠습니다.

성찰이 필요한 이유는 무엇일까요. 반성하기 위해서가 아닙니다. **더 잘하기 위해서**입니다.

우리는 사람을 만나는 일을 합니다. 그 일에는 완성이 없습니다. 어제보다 오늘 조금 더 낫게 하는 것 말고는 방법이 없습니다.

그런데 더 잘하려면 무엇이 부족한지 알아야 하고, 무엇이 부족한지 알려면 지금 하고 있는 것을 봐야 합니다. 그것을 보려면 기록이 있어야 하고, 기록이 쌓이려면 남길 방법이 있어야 합니다.

4 장에서 근거기반 실천 이야기를 했습니다. 그것이 오래된 숙제였던 이유는 우리가 게을러서가 아니라 근거를 만들 도구가 없었기 때문이라고 썼습니다.

이제 그 도구가 생겼습니다. 그렇다면 남은 것은 **그 도구로 무엇을 볼 것인가**입니다.

이 책을 여기까지 읽으셨다면

저는 이 책의 독자를 이렇게 생각하며 썼습니다.

저와 비슷한 고민을 하는 사회복지사, 그리고 "꼭 이것까지 해야 하나" 하고 묻는 사회복지사.

두 번째 분들에게 드리고 싶은 말씀이 있습니다.

그 질문은 좋은 질문입니다. 그리고 그 질문을 한다는 것 자체가 이미 자기 일을 생각하고 있다는 뜻입니다. 아무 생각 없이 시키는 대로 하는 사람은 그런 질문을 하지 않습니다.

그러니 그 질문을 조금만 방향을 틀어서 다시 해보시면 좋겠습니다.

이것까지 해야 하나가 아니라 **나는 무엇을 더 잘하고 싶은가**로 말입니다.

앞의 질문에는 답이 하나뿐입니다. 하거나 하지 않거나. 뒤의 질문에는 답이 여럿입니다. 그리고 그 여럿 중에 앎이 있을 수도 있고 없을 수도 있습니다.

연결과 확장

마지막으로 이 책의 부제에 대해 이야기하고 맺겠습니다.

1장에서 저는 만들다 보면 구조가 보이고 가능성이 보이고 연결이 보인다고 썼습니다. 그것을 연결과 확장이라고 부른다고 했지요.

책을 다 쓰고 보니 그 말의 뜻이 조금 더 넓어졌습니다.

연결은 흠어진 업무가 실은 하나였다는 것을 알아보는 일이었습니다(5장). 그리고 그 이음매를 사람이 아니라 구조가 감당하게 만드는 일이었습니다.

확장은 우리 기관에서 통하는 것이 다른 기관에서도 통한다는 것을 알아보는 일이었습니다(11장). 그리고 받은 것을 다음으로 넘기는 일이었습니다.

그런데 이 둘을 관통하는 것이 하나 더 있습니다.

사람과 사람이 연결되는 일입니다.

저는 먼저 하신 분들에게서 배웠습니다. 단톡방에서 배웁니다. 제가 만든 것을 쉰 분이 받아 가셨고, 그중 누군가는 그것을 고쳐 더 나은 것으로 만들 것입니다. 우리 기관에서는 어느 직원이 자기 업무의 앱을 직접 만들기 시작했습니다.

이것이 제가 이 일을 하면서 가장 크게 얻은 것입니다. 앱 서른 개가 아니라, 그 과정에서 생긴 연결들입니다.

그리고 남는 질문

이 책에는 답하지 못한 것들이 있습니다.

앱을 쓰지 못하는 어르신들을 어떻게 할 것인지 아직 답을 찾지 못했습니다. 글자를 키우는 것만으로는 부족하다는 것까지는 알았지만, 적어야 할 것을 어떻게 줄일지는 아직입니다(7장).

자료를 더 모으고 싶어지는 마음을 어떻게 다스릴지도 그렇습니다(8장)

질적인 것을 어떻게 남길지도 남아 있습니다. 숫자로 억지로 바꾸지 않으면서 나중에 다시 꺼내 볼 수 있게 하는 방법 말입니다(10 장).

제가 만든 것들을 어떻게 넘겨줄지는 이제 시작하는 참입니다(9 장).

그리고 이 책을 쓰면서 새로 생긴 질문도 있습니다. **저는 왜 우리 쪽 사람들에게만 물어봤을까.** 실습 지원자들에게도, 자원봉사를 오시는 어르신들에게도 물어볼 수 있었는데 그러지 않았습니다. 다음에는 물어보려고 합니다.

그래서 이 책은 결론이 아니라 중간 보고에 가깝습니다.

다만 한 가지는 분명하게 적어두고 싶습니다.

기술이 무엇을 가능하게 하는지는 시간이 지나면 알게 됩니다. 그러나 우리가 무엇을 하려는 사람인지는 시간이 알려주지 않습니다. 그것은 계속 물어야 하는 것입니다.

사회복지사가 바이브 코딩까지 해야 하느냐고 물으신다면, 저는 이렇게 답하겠습니다.

꼭 그럴 필요는 없습니다. 다만 자기 일을 더 잘하고 싶은 마음까지 없어도 되느냐고 물으신다면, 그건 다른 이야기입니다.

에필로그 · 쓰면서 정리된 것들

쓰기 전에는 몰랐던 것

이 책을 시작할 때, 저는 제가 아는 것을 적으면 된다고 생각했습니다.

1 년 동안 만든 것이 있고 그 과정에서 겪은 일이 있으니, 그것을 순서대로 늘어놓으면 책이 되겠거니 했습니다.

그런데 쓰다 보니 그렇지 않았습니다.

무엇을 만들었는지 늘어놓다 보니 **왜 만들었는지**가 보였습니다. 무엇이 잘되고 무엇이 잘 안 되었는지를 나란히 놓아보니, 제가 무엇을 중요하게 여기고 있었는지가 보였습니다.

몇 가지는 쓰면서 처음 알았습니다.

첫 앱을 만든 것이 결재판 위에서 남의 수고를 보았기 때문이라는 것. 그런데 그 여름의 열흘 동안에는 정작 직원들의 필요를 크게 생각하지 않았다는 것. 두 가지가 제 안에 함께 있었다는 것을 이 책을 쓰면서 알았습니다.

다른 기관에 나눠주려고 만든 배포판이 사실은 인수인계 준비였다는 것도 그렇습니다. 저를 모르는 사람이 쓸 수 있게 만드는 일과, 제 다음 사람이 이어받을 수 있게 만드는 일이 같은 일이었습니다. 두 가지를 따로 하고 있다고 생각했는데 아니었습니다.

개인정보 보관 기간을 인공지능이 찾아준 대로 정해두고 확인하지 않았다는 것도, 이 책을 쓰면서 마주하게 되었습니다.

쓰는 일은 자기가 한 일을 다시 읽는 일이었습니다.

6 장에서 저는 만드는 일이 업무를 다시 읽는 일이라고 썼습니다. 쓰는 일도 그랬습니다. 다만 한 단계 더 떨어져서 보게 됩니다.

다시, 무엇을 위해 하는가

프로로그에서 이 질문을 드렸습니다. 나는 무엇을 위해 이 일을 하고 있는가.

사회복지사라면 초년생 때부터 하게 되는 질문입니다. 저도 그랬고, 지금도 가끔 합니다. 그리고 인공지능을 쓰고 앱을 만드는 일에서도 같은 질문이 필요하다고 썼습니다.

이제 그 답을 적어야 할 자리인데, 솔직히 한 문장으로 정리되지는 않습니다.

다만 이 책을 쓰면서 몇 가지가 또렷해졌습니다.

하나, 저는 반복을 덜어내고 싶었습니다. 결재판 위로 매달 지나가는 같은 문서를 보면서, 그 뒤에 붙어 있는 사람의 시간이 아까웠습니다.

둘, 저는 우리가 하는 일을 말할 수 있게 되기를 바랐습니다. 기록은 쌓이는데 꺼내 쓰이지 않는 상태가 오래 답답했습니다. 근거를 가지고 이야기하고 싶었습니다.

셋, 저는 참고 사는 것을 줄이고 싶었습니다. 시스템이란 원래 그런 것이라고 여기며 요청조차 하지 않던 시절이 있었습니다. 그 체념이 저는 싫었습니다.

이 셋을 관통하는 것을 굳이 한 문장으로 만들면 이렇게 되겠습니다. **더 잘하고 싶었습니다.**

거창한 답이 아니라서 조금 민망하지만, 정직한 답이라고 생각합니다. 그리고 이것은 인공지능이 나오기 전부터 사회복지사들이 해온 이야기이기도 합니다. 도구가 바뀌었을 뿐 질문은 그대로입니다.

남겨두는 질문들

이 책에는 끝내지 못한 것들이 있습니다.

앱을 쓰기 어려워하시는 어르신들을 어떻게 할 것인지, 아직 답을 찾지 못했습니다. 자료를 더 모으고 싶어지는 마음을 어떻게 다스릴지도 그렇습니다. 만든 것들을 넘겨주는 일은 이제 막 시작했습니다.

그래서 이 책은 결론이 아니라 중간 보고입니다.

혹시 이 책을 읽고 계신 분 중에 저와 비슷한 자리에 계신 분이 있다면, 이 질문들을 함께 들고 계신 것이겠지요. 언젠가 그 답을 들을 수 있으면 좋겠습니다. 제가 답을 드리는 것보다 그편이 훨씬 나을 것입니다.

고마운 분들

먼저 우리 복지관 동료들께 감사드립니다.

제가 만든 것들 때문에 피로하셨을 것입니다. 이 책 1 장부터 그 이야기로 시작했으니, 저도 알고 있었다는 뜻입니다. 새 화면을 익혀야 했고, 예전 방식과 새 방식 사이를 오가야 했고, 잘 안 되면 물어보러 와야 했습니다.

그런데도 잘 써주셨습니다. 그리고 지금은 각자 자기 업무에서 필요한 것을 바이브 코딩으로 찾아가고 계십니다. 어느 직원이 자기가 매번 하던 실적 입력을 직접 만들었다는 이야기를 이 책에 여러 번 적었습니다. 저는 그 일이 제가 서른 개를 만든 것보다 더 중요하다고 생각합니다.

그 모습이 이 책의 결론입니다. 제가 쓴 어떤 문장보다도요.

그리고 장위종합사회복지관 신철민 관장님께 감사드립니다.

관장님은 오래전부터 사회복지사들을 위해 웹기획자 모임을 만들어 이끌어오셨습니다. 지금이야 인공지능으로 누구나 무언가를 만들 수 있게 되었지만, 그런 도구가 없던 시절부터 사회복지사가 스스로 기획하고 만들어보는 자리를 마련하신 것입니다. 그 밖에도 사회복지사들의 성장을 위한 교육에 오래 힘써오셨습니다.

제가 관장님께 배운 것은 기술이 아닙니다. **사회를 바라보는 시각**, 그리고 **도전한다는 것이 무엇인지**였습니다. 이 책의 3 장에서 저는 "안 되는가 보다가 아니라 어떻게 되게 할 수 있을까"라고 썼는데, 그 문장의 뿌리가 어디에 있는지 저는 알고 있습니다.

신림종합사회복지관 최성숙 관장님께도 감사드립니다.

기관에서 스마트워크를 실현할 수 있도록 길을 열어주셨고, 여러 교육을 들을 수 있는 기회를 주셨습니다. 그리고 바이브 코딩으로 시스템을 만들어볼 수 있게 해주셨습니다. 이 책에 적은 서른 개의 앱은 그 기회 위에서 만들어진 것들입니다. 만들어보라고 허락해주는 자리가 없었다면 아무것도 시작되지 않았을 것입니다.

그리고 소셜프리즘의 김종원 대표님께 감사드립니다.

이 책에서 자세히 다룬 후원품 관리 앱도 대표님이 오래전에 만들어 나눠주신 시트에서 시작되었습니다. 만든 것을 아낌없이 나누고, 수많은 교육을 통해 데이터를 쌓고 활용하자는 이야기를 계속해오신 그 마음에서 저는 공유라는 것을 배웠습니다. 이 책의 부제인 연결과 확장도 거기서 나왔습니다.

넥스트임팩트의 황흥기 대표님, 휴먼임팩트의 신용우 선생님께도 감사드립니다. 오래전부터 사회복지 현장에 스마트워크의 길을 내주셨습니다.

바이브 코딩 단톡방에서 함께하는 모든 분들께도 감사드립니다. 그곳에서 배운 것이 이 책 곳곳에 들어 있습니다. 무엇보다 막힌 것을 꺼내놓고 함께 푸는 자리가 있다는 것이 큰 힘이 되었습니다.

마지막으로

이 책의 제목은 현장에서 들은 말에서 가져왔습니다.

사회복지사가 바이브 코딩까지 해요.

그 말을 하신 분들께도 감사드립니다. 그 한숨이 없었다면 저는 만드는 즐거움에만 빠져 있었을 것입니다. 이 책의 3 부는 사실상 그분들이 쓰게 하신 것입니다.

그리고 이 질문을 들고 계신 분들께 다시 한번 말씀드립니다.

꼭 만드셔야 하는 것은 아닙니다. 같은 속도로 가지 않으셔도 됩니다.

다만 자기 일을 더 잘하고 싶은 마음만은 놓지 않으셨으면 좋겠습니다. 그 마음이 있으면 도구는 그때그때 찾아집니다. 지금은 인공지능이지만, 몇 해 뒤에는 또 다른 것이겠지요.

도구는 바뀝니다. 질문은 남습니다.

부록 · 나눔 자료실

이 책에 나오는 앱들

먼저 본문에 등장한 것들을 정리해두겠습니다. 어느 장에서 어떤 이야기로 나왔는지 함께 적었습니다.

앱	이 책에서
자원봉사 일지 (앱시트 초판)	3 장 첫 앱 / 7 장 어르신들이 어려워하신 앱
관외출타대장	1 장 첫 실패 / 12 장 도구의 한계
유연근무 대장	1 장 타협 / 4 장 이중 입력
게시판 대시보드	7 장 아무도 쓰지 않은 앱
네트워크 활동 대장	2 장 집계의 어려움 / 4 장 출력이 달라진 것
실습생 관리	5 장 흩어진 일을 잇는 것 / 8 장 개인정보 파기
후원품 관리	6 장 구조를 바꾸는 것 / 11 장 이어받은 것
노인대학 수강신청	7 장 어르신도 쓰신다는 근거 / 9 장 손이 넘어간 앱
통합결재시스템	1 장 통합의 이유 / 6 장 태그 실적 / 11 장 배포
실적 시스템	4 장 근거를 만드는 일 / 10 장 질적인 것

자료실 주소

이 중 일부와, 이 책에 나오지 않은 것들까지 다른 기관에서도 설치해 쓸 수 있도록 정리해 나누고 있습니다.

VibeCoding Web App for Social Work Practice (by Jaeil)

https://script.google.com/macros/s/AKfycbzjRKj9lfEbGZbl86LLYNtJY9VsR_CrT5bJVAI0bKLkm_etm5Mi2xN0byDIzn04Bz0/exec

이용 방법은 간단합니다. 위 주소로 들어가 이름과 소속, 이메일을 남겨 신청하시면 됩니다. 승인이 되면 파일을 받아 가실 수 있습니다.



지금 나누고 있는 것들

아래는 이 책을 쓰던 시점의 목록입니다. 자료실에는 계속 추가되고 있으니, 최신 목록은 위 주소에서 확인해주시고.

결재·복무·인사

앱	기반	하는 일
통합결재시스템	Firebase	전자결재, 서식 빌더, 복무·당직관리, 실적 자동 집계

앱	기반	하는 일
직원 고충 처리 시스템	GAS	실명·익명 접수, 익명 대화, 자동 파기, 통계
채용 시스템	Firebase	온라인 접수, 블라인드 평가, 점수 자동 산출, 불합격자 정보 자동 파기
직무적성검사	GAS	문항은행 404 문항, 회차별 출제, 결과지 자동 생성
신입직원 온보딩	Firebase	회차별 교육과정, 수료평가, FAQ·선배 꿀팁, 주제 태그
직원내부교육 관리	GAS	전자서명 출석, 만족도조사, 결과보고

사업·이용자

앱	기반	하는 일
사회복지현장실습 관리	Firebase	접수·선발·배정·출석·과제·만족도·보고서
자원봉사관리	GAS	신청서·활동일지·확인서 발급, 3 개년 비교 통계
후원품 관리	Firebase	수령·배분 기록, 사진 저장, 담당자 매칭, 보고서

앱	기반	하는 일
직원 인권·위기 실태조사	GAS	무기명 설문, 직군별 집계, Excel·PDF 산출

기관 운영

앱	기반	하는 일
회계시스템	Firebase	결의·품의, 장부· 결산, 4 단계 예산, 원천징수
강사비 지급조서	GAS	개별 링크 제출, 개인정보 암호화, 원천징수 자동 계산
영수증 발급 대장	GAS	연번 자동 부여, 정식 양식 출력, 대장 관리
차량운행관리	GAS	운행일지, 유류·정비, 외관점검, 연비 통계
사진관리 웹앱	GAS	파일명 자동 생성, 태그 검색, 대표 사진, 초상권 동의 기록
임명장·증명서 발급	GAS	7 종 증명, 템플릿 편집, A4 PDF 출력
안전보건 시스템	GAS	중대재해처벌법 대응, 연간 이행일정, 점검· 시정조치, 회신표

앱	기반	하는 일
ESG 성과 관리	Firebase	지표별 실적 입력, 달성률 분석, 시설 비교
월간업무보고	Firebase	부서별 입력, 보고서 생성

도구·기반

앱	기반	하는 일
인트라넷	Firebase	기관 웹앱·링크를 한곳에 모으는 포털
마이 비서 My Assistant	GAS + Firebase	일정·메일·문서, 회의 녹음·회의록, 업무 리뷰
디자인 요청 & 캔바 워크플로우	GAS + Firebase	홍보물 제작 요청, 칸반 보드로 검토· 승인
구글드라이브 → NAS 백업	Firebase + rclone	공유 드라이브 자동 백업, 체크섬 대조, 휴지통 복구

받아 가시기 전에

설치 안내서를 먼저 읽어주십시오. 대부분의 앱은 기관 정보를 설정 파일이나 설정 시트에 입력하는 것부터 시작합니다. 그 과정을 건너뛰면 화면이 열리지 않거나 우리 기관 정보가 남아 있는 상태로 돌아갑니다.

개인정보가 들어가는 앱은 특히 확인해주십시오. 권한 설정과 보관 기간은 기관마다 사정이 다릅니다. 제가 정해둔 값을 그대로 쓰지 마시고 그 기관의 사정에 맞게 다시 정하셔야 합니다. 이 책 8 장과 12 장에 그 이야기를 적어두었습니다.

고쳐서 쓰셔도 됩니다. 오히려 그러시기를 바랍니다. 11 장에서 적은 대로, 받아 간 기관이 스스로 고쳐 쓸 수 있어야 진짜로 드린 것이 됩니다.

만드신 것을 올리셔도 됩니다. 이 자리는 제 것만 두는 곳이 아닙니다. 승인받으신 분은 자기가 만든 것을 등록하실 수 있습니다.

다만 한 가지는 미리 말씀드립니다. 저는 업체가 아닙니다. 사회복지사가 자기 업무에 쓰려고 만든 것을 나누는 것이니, 고장이 나면 언제까지 고쳐드리겠다는 약속은 드릴 수 없습니다.

무엇부터 보시면 좋을까

처음 오신 분이라면 이 순서를 권해드립니다.

하나, 이미 하고 계신 일과 겹치는 것을 고르십시오. 새로 시작하는 일이 아니라 지금도 매달 하고 계신 일이어야 합니다. 이 책 전체에서 반복한 이야기입니다.

둘, 작은 것부터 하십시오. 차량운행관리나 사진관리, 영수증 발급 대장처럼 범위가 분명한 것이 좋습니다. 통합결재시스템 같은 것은 기관 전체가 함께 움직여야 하는 일이라 처음에 손대기에는 무겁습니다.

셋, 개인정보가 적게 들어가는 것부터 하십시오. 익숙해진 다음에 채용이나 실습, 고충처리 쪽으로 가시는 편이 안전합니다.

사회복지사가 바이브 코딩까지 해요

연결과 확장

발 행 2026년 8월 15일

판 전자문서판 수정판 (2026. 8. 15.)

지은이 전재일

펴낸곳 신림종합사회복지관

주 소 서울시 관악구 난곡로 110

전 화 02-851-1767

누리집 <https://sillym.or.kr>

ISBN 979-11-963596-8-3

형 태 전자문서(PDF) · 비매품

© 전재일 2026

이 책은 자유롭게 내려받아 읽고 공유하실 수 있습니다.

다만 내용을 고치거나 판매하는 것은 허용하지 않습니다.

인용하실 때는 출처를 밝혀주시요.

이 책에 실린 도식은 저작자가 제작한 것입니다.