

석사학위논문

ISO 30301 기록경영시스템 표준
인증의 성과 분석 연구

2024년

한 성 대 학 교 대 학 원

문 헌 정 보 학 과

기 록 관 리 학 전 공

이 지 은

석사학위논문
지도교수 박성재

ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증의 성과 분석 연구

A Study a Performance Analysis of ISO 30301
Records Management System Standard Certification

2023년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

문 헌 정 보 학 과

기 록 관 리 학 전 공

이 지 은

석사학위논문
지도교수 박성재

ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증의 성과 분석 연구

A Study a Performance Analysis of ISO 30301
Records Management System Standard Certification

위 논문을 기록관리학 석사학위 논문으로 제출함

2023년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

문 헌 정 보 학 과

기 록 관 리 학 전 공

이 지 은

이지은의 기록관리학 석사학위 논문을 인준함

2023년 12월 일

심사위원장 이 호 신 (인)

심 사 위 원 박 진 호 (인)

심 사 위 원 박 성 재 (인)

국 문 초 록

ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증의 성과 분석 연구

한 성 대 학 교 대 학 원
문 헌 정 보 학 과
기 록 관 리 학 전 공
이 지 은

모든 조직에서는 업무를 수행하는 과정에서 많은 정보를 생산하고 있다. 이러한 정보는 조직의 업무 수행을 효과적으로 달성할 수 있게 하고 위험을 관리해주며 글로벌 환경에서 발생하는 문제들에 대응할 수 있도록 하는 조직의 자산이다. 기록에 대한 인식이 변화하며 모든 조직에서의 기록 관리의 중요성이 대두되고 있다. 2011년 제정된 ISO 30301 기록경영시스템은 기록 관리를 통해 조직의 성과를 높이고 조직이 수행하는 업무 투명성과 신뢰성을 회복시키며 이행 결과에 대한 인증이 가능한 표준으로써 모든 조직에 적용할 수 있다. 2013년 KS X ISO 30301:2013 국가표준으로 제정되었으나 타 경영시스템보다 도입한 조직이 많지 않으며 선행연구는 표준 도입을 위한 이론적 접근 연구와 도입 과정에 대한 사례 연구 위주로 진행됐다. 실제 표준 도입 시 조직이 어떠한 성과를 얻을 수 있는지에 대해 강조할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 기록경영시스템 표준을 인증 받은 기관에 대한 현황 조사를 하고 각 기관의 기록경영시스템 담당자와 심층 면담을 통해 표준이 실

제 조직의 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해 확인하였다. 표준을 인증 받은 16개 기관 중 6개의 기관에서 7명의 담당자와 대면 심층 면담 및 서면 심층 면담을 진행하였다.

심층 면담 질문지는 표준 인증 획득 배경, 표준의 요구사항이 기관에 미치는 영향, 표준 도입 후 활동 및 성과로 구성하였으며 표준 도입 성과는 다음과 같다.

첫째, 지속적인 기록경영시스템 및 기록 관리에 대한 교육으로 인한 조직원의 기록 관리 인식 제고 및 관심이 증대되었다. 둘째, 수립한 절차에 따른 목표 시행 및 문서화를 통한 성과평가 업무 프로세스 체계화를 위한 기회가 된다. 셋째, 마케팅의 효과로 매출액 및 계약 건수가 증가한다. 넷째, 표준 도입으로 인해 기관 경영성과 점수를 확보할 수 있다. 다섯째, 규제 준수 및 법적 보호와 경영 투명성을 확보할 수 있다. 여섯째, 기관의 마케팅 및 홍보 효과를 가져올 수 있다.

심층 면담 분석 결과와 논의를 바탕으로 기록경영시스템 표준의 확대 도입을 위한 방안을 제안하였다.

첫째, 기록 관리체계 및 기록관리 전문요원이 없는 기관을 위한 지원이 필요하다. 둘째, 기관의 성격에 따라 적합한 기록경영시스템 표준 가이드라인 제시가 필요하다. 셋째, 기관의 핵심 부서에서 기록경영시스템 업무가 이루어져야 한다. 넷째, 기록경영시스템 심사위원의 기록물 관리에 대한 전문 지식 교육이 필요하다.

본 연구는 ISO 30301 기록경영시스템 표준을 획득한 기관을 대상으로 표준 인증 획득 단계부터 운영까지의 과정을 분석하여 이에 따른 성과를 도출하고 표준의 확대 방안을 제안하였다. 앞으로 기록 관리 의무가 있는 기관뿐만 아니라 민간 부문에서도 기록경영시스템 표준 인증이 더욱 확산되기를 바라며 중요한 정보 자산으로서의 기록을 효과적으로 관리하고 기록 관리에 대한 인식을 증진하는데 기여하기를 기대한다.

[주요어] ISO 30301 표준, 기록경영시스템, 경영시스템, 기록경영, 성과분석, 요구사항, 공공기관 기록관리, 기업기록관리, 현용기록

목 차

| | |
|------------------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 | 1 |
| 제 1 절 연구의 필요성과 목적 | 1 |
| 제 2 절 연구 방법 | 3 |
| 제 2 장 이론적 배경 | 5 |
| 제 1 절 ISO 경영시스템 | 5 |
| 1) 경영시스템이란? | 5 |
| 2) ISO 경영시스템이란? | 5 |
| 3) ISO 30301 경영시스템 표준의 기본 구조 | 6 |
| 4) 경영시스템의 구조 | 8 |
| 제 2 절 ISO 30301 기록경영시스템 | 9 |
| 1) 기록경영시스템이란? | 9 |
| 2) 기록경영시스템의 제정 | 10 |
| 3) 기록경영시스템의 모델 | 12 |
| 4) 기록경영시스템의 요구사항 | 15 |
| 5) 기록경영시스템의 필요성과 이점 | 20 |
| 제 3 절 조직의 성과평가 | 21 |
| 제 4 절 선행연구 | 22 |
| 1) 기록경영시스템 이론에 대한 연구 | 22 |
| 2) 기록경영시스템 표준 획득 사례 연구 | 24 |
| 제 3 장 연구방법 | 27 |
| 제 1 절 연구의 내용 및 방법 | 27 |
| 제 2 절 자료 수집 대상 및 방법 | 29 |
| 1) 자료수집 대상 | 29 |
| 2) 자료수집 방법 | 30 |
| 제 3 절 자료 분석 | 31 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 제 4 장 분석 결과 | 32 |
| 제 1 절 기록경영시스템 표준 인증 기관 현황 | 32 |
| 제 2 절 표준 인증 획득 배경 | 35 |
| 제 3 절 표준의 요구사항이 조직에 미치는 영향 | 44 |
| 제 4 절 표준 도입 후 활동 및 성과 | 53 |
| 제 5 장 논의 | 69 |
| 제 1 절 심층면담 결과 종합 정리 | 69 |
| 제 2 절 기관 유형별 비교분석 | 72 |
| 제 3 절 기록경영시스템 도입 성과 | 73 |
| 제 4 절 표준의 도입 확대를 위한 제안 | 79 |
| 제 5 절 연구의 한계 | 83 |
| 제 6 장 결론 | 84 |
| 참 고 문 헌 | 86 |
| 부 록 | 90 |
| ABSTRACT | 92 |

표 목 차

| | |
|--|----|
| [표 1] 경영시스템 기본 구조 | 7 |
| [표 2] ISO 30301:2019 표준 요구사항(1~3) | 15 |
| [표 3] ISO 30301:2019 표준 요구사항(4) 조직의 환경 | 15 |
| [표 4] ISO 30301:2019 표준 요구사항(5) 리더십 | 16 |
| [표 5] ISO 30301:2019 표준 요구사항(6) 기획 | 17 |
| [표 6] ISO 30301:2019 표준 요구사항(7) 지원 | 17 |
| [표 7] ISO 30301:2019 표준 요구사항(8) 운영 | 18 |
| [표 8] ISO 30301:2019 표준 요구사항(9) 성과평가 | 19 |
| [표 9] ISO 30301:2019 표준 요구사항(10) 개선 | 19 |
| [표 10] 연구 방법 | 27 |
| [표 11] KS X ISO 30300 시리즈 | 28 |
| [표 12] 응답자 일반사항 | 29 |
| [표 13] 심층 면담 질문지 구성과 내용 | 30 |
| [표 14] 기록경영시스템 표준 연도별 인증 현황 | 32 |
| [표 15] 기록경영시스템 표준 기관별 인증 현황 | 33 |
| [표 16] 표준 인증 심사기관별 인증 현황 | 33 |
| [표 17] ISO 30301 기록경영시스템 인증 기관 현황 | 34 |
| [표 18] 기록경영시스템 표준 인증 획득 배경에 대한 질문 | 35 |
| [표 19] 문항 1-1에 대한 심층 면담 결과 | 36 |
| [표 20] 문항 1-2에 대한 심층 면담 결과 | 38 |
| [표 21] 문항 1-3에 대한 심층 면담 결과 | 40 |
| [표 22] 문항 1-4에 대한 심층 면담 결과 | 41 |
| [표 23] 문항 1-5에 대한 심층 면담 결과 | 42 |
| [표 24] 표준 인증 획득 배경 결과 요약 | 43 |
| [표 25] 표준의 요구사항이 조직에 미치는 영향에 대한 질문 | 44 |
| [표 26] 문항 2-1에 대한 심층 면담 결과 | 46 |
| [표 27] 문항 2-2에 대한 심층 면담 결과 | 47 |
| [표 28] 문항 2-3에 대한 심층 면담 결과 | 48 |
| [표 29] 문항 2-4에 대한 심층 면담 결과 | 49 |

| | | |
|--------|------------------------------|----|
| [표 30] | 문항 2-5에 대한 심층 면담 결과 | 49 |
| [표 31] | 문항 2-6에 대한 심층 면담 결과 | 50 |
| [표 32] | 문항 2-7에 대한 심층 면담 결과 | 51 |
| [표 33] | 표준 요구사항이 기관에 미치는 영향 | 52 |
| [표 34] | 기록경영시스템 도입 후 성과에 대한 질문 | 54 |
| [표 35] | 문항 3-1에 대한 심층 면담 결과 | 55 |
| [표 36] | 문항 3-2에 대한 심층 면담 결과 | 56 |
| [표 37] | 문항 3-3에 대한 심층 면담 결과 | 58 |
| [표 38] | 문항 3-4에 대한 심층 면담 결과 | 59 |
| [표 39] | 문항 3-5에 대한 심층 면담 결과 | 60 |
| [표 40] | 문항 3-6에 대한 심층 면담 결과 | 62 |
| [표 41] | 문항 3-7에 대한 심층 면담 결과 | 63 |
| [표 42] | 문항 3-9에 대한 심층 면담 결과 | 66 |
| [표 43] | 심층 면담 결과 정리 | 69 |
| [표 44] | 기관별 비교·분석 | 72 |
| [표 45] | 연간 교육훈련계획표 | 74 |
| [표 46] | 성과지표 관리항목 예시 | 76 |
| [표 47] | 성과지표관리대장 예시 | 76 |
| [표 48] | 기관 E의 법규 및 요구사항 등록부 | 78 |
| [표 49] | 기관별 타 경영시스템 표준 획득 현황 | 82 |

그림 목 차

| | |
|---|----|
| [그림 1] 연구 수행 절차 | 4 |
| [그림 2] PDCA 사이클 | 8 |
| [그림 3] ISO 경영시스템 모델 | 9 |
| [그림 4] ISO 30301:2019 기록경영시스템의 구조 | 14 |
| [그림 5] 기관 B의 성과평가 업무 절차 | 74 |
| [그림 6] 기관 A와 B의 매출액 | 77 |

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성과 목적

오늘날 우리는 디지털 정보사회에 살고 있다. 매일 수많은 정보가 다양한 경로에서 쏟아지며, 산업적, 상업적, 환경적, 군사적, 사회적으로 모든 인간의 활동에서 중요한 전략으로 사용되고 있다. 갈수록 정보의 중요성은 높아지고 있다.

모든 조직에서는 조직의 유형, 성격 및 규모와 관계없이 업무를 수행하는 과정에서 무수한 정보를 생산하고 있다. 이러한 정보는 조직의 업무 수행을 효과적으로 달성할 수 있게 하고 위험을 관리해주며 글로벌 환경에서 발생하는 문제들에 대응할 수 있도록 하는 조직의 자산이다. (국가기록원, 2013). 조직 내에서 정보 관리 및 효율적 이용과 접근이 중요한 화두로 떠오르면서 조직의 업무 내용과 그 과정을 보여주는 기록에 관한 관심 또한 증가하고 있다(국가기록원, 2016).

이러한 시대의 변화는 기록 관리 분야에도 영향을 끼쳤다. 전통적으로 기록에 대한 가치는 증거, 역사, 문화에 초점이 맞춰져 있으며 기록이 가진 특성들을 완전하게 보전하고 지켜내는 것이었다. 하지만 최근 기록관리에서 강조되는 것은 “정보를 기록으로 관리”하는 것이다. 현용 기록 단계에서 정보에 초점을 맞추는 정책으로의 이행은 이미 시작되었으며 영국, 캐나다, 호주 등의 국가기록 관리기관 웹사이트에서는 기록 관리(records management)라는 용어 대신에 기록 정보 관리(records information management)라는 용어의 사용이 증가하고 있다(설문원, 2020).

이는 현용 기록 및 준현용 기록 관리를 위한 국제 표준인 ISO 15489-1:2016에서도 알 수 있다. 이 표준에서는 기록을 조직 활동의 증거이자 정보 자산으로 정의하고 있으며 적용 대상을 개인이나 공공 조직, 민간 조직이 생산하고 접수한 모든 형태나 매체의 기록 관리에 적용할 수 있다고 명시하고 있다. 기록을 정보 자산으로 바라보는 관점은 기록관리가 법적 증거의 보호를

넘어 효율성 혹은 경제적 가치를 고려해야 한다는 시각이 확산되었음을 말한다(장찬경, 2020).

우리나라는 정부 공개 운동의 일환으로 국민의 알 권리를 보장하고 국정 운영의 투명성을 확보하기 위해 1998년 공공기록물관리법이 제정되어 2000년 1월부터 시행되었으며 공공기록물을 중심으로 기록관리가 발전되어 왔다. 그러나 기록에 대한 인식이 변화하며 기록물 관리의 법적 의무가 있는 공공기관뿐만 아니라 일반 기업, 민간 조직 등에서도 기록 관리의 중요성이 대두되고 있다. 김성우(2020)는 기업의 현용기록 관리 활성화는 기업의 경험 자산을 축적하고 차별화된 정보 자산을 이용함으로써 고유한 경쟁력을 키울 수 있기 때문에 기업의 기록관리가 활성화되어야 한다고 하였다. 또한 국가기록원의 ‘공공기관 기록 관리 평가제도’ 대상에 포함되지 않아 평가를 통한 기록 관리의 역량 강화 및 개선의 기회가 제한되는 공기업과 지방자치단체의 출자·출연 기관에 대한 기록물 관리의 중요성도 점차 커지고 있다(박정주, 2022).

ISO 15489는 조직의 업무성과와 연관되는 효율성 증대의 측면에서는 미흡하고 경영진과 실무자들의 이해가 부족하여 공공 부분의 기록관리 전문가들에 의해서만 일부 활용되었으며 기관의 투명성과 책임 행정 구현을 위해 기록관리가 경영 차원의 영역임을 인식시키는 데 한계가 있다(박용기, 2016). 또한, 공공영역에서만 적용되기 때문에 민간기업이나 비영리 단체에서는 적용하기 어려운 문제점이 있다. 기록관리에 의무가 있는 기관뿐만 아니라 민간기업이나 비영리 단체에서도 기록을 정보 자산으로 관리하여 조직의 업무 수행을 효과적으로 달성하고 경영 차원에서 기록관리가 이루어질 수 있는 방안이 필요하다.

ISO 30301:2011 기록경영시스템(Management System for Records)은 기록관리를 통해 조직의 성과를 높이고 조직이 수행하는 업무 투명성과 신뢰성을 회복시키며, 이행 결과에 대한 인증이 가능한 표준이다. ISO 9001 품질경영시스템, ISO 14001 환경경영시스템 등과 같은 경영시스템의 한 종류이며 ISO 경영시스템이 제시하는 공통적인 요구사항을 따름으로써 다른 경영시스템과 호환할 수 있다. 각 기관은 기록경영시스템을 도입함으로써 기록을 기관의 핵심 영역이자 자산으로 받아들여 조직의 성공과 비전을 달성할 수 있다.

2011년 11월 제정된 ISO 30301 기록경영시스템 표준은 2013년 5월 KS X ISO 30301:2013 국가표준으로 제정되었다. 기록경영시스템 표준 도입 후 10년 동안 공공기관, 민간기업 등 여러 조직에서 기록경영시스템을 표준 인증을 받았다. 그러나 타 경영시스템에 비해 기록경영시스템 표준을 인증 받은 곳이 많지 않다. 또한, 기록경영시스템에 관한 선행연구는 기록경영시스템의 정의, 구조, 도입의 필요성, 인증 도입 방안 등 이론적인 연구에 국한되어 있다. ISO 30301 기록경영시스템 표준이 널리 확장되어 기록 관리에 의무가 있는 기관뿐만 아니라 민간 기업이나 비영리 단체에서도 기록경영시스템 표준 인증을 도입함으로써 기록을 정보 자산으로 관리하고 조직의 성과를 향상시키기 위한 방안이 필요하다. 기록경영시스템 표준 인증 과정 및 방법을 제시하는 것도 중요하지만 기록경영시스템이 기관에 적용되어 운영되는 과정과 이를 통해 얻을 수 있는 성과를 강조하여 기록경영시스템 도입 의지를 높여야 한다. 이를 위해서 기록경영시스템을 도입한 조직들의 현황을 파악하고 기록경영시스템 도입이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 ISO 30301 기록경영시스템 표준을 도입한 기관 현황과 기록경영시스템을 통해 어떠한 성과를 달성했는지 조사 및 분석하여 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증 도입의 성과를 측정하는 것을 목적으로 한다.

제 2 절 연구 방법

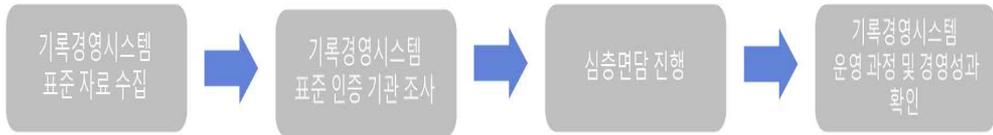
본 연구에서 다룰 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 1. ISO 30301 기록경영시스템 인증의 배경은 어떠한가?

연구 문제 2. ISO 30301 기록경영시스템의 요구사항이 조직에 미치는
영향은 무엇인가?

연구 문제 3. 셋째, ISO 30301 기록경영시스템 도입의 성과는 무엇인가?

연구 문제를 해결하기 위한 연구의 수행 절차는 다음과 같다.



〈그림 1〉 연구 수행 절차

첫째, 문헌 조사를 통해 ISO 30301 기록경영시스템 표준에 대한 구성과 내용을 확인한다.

둘째, 현재까지 기록경영시스템 표준을 인증 받은 기관을 조사한다.

셋째, 인증을 받은 기관을 대상으로 심층 면담을 진행한다.

넷째, 심층 면담 내용을 분석하여 기록경영시스템 운영 과정과 성과를 확인한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 ISO 경영시스템

1) 경영시스템이란?

모든 조직은 미션과 비전을 수립하고 이를 달성하기 위해 단기적, 중기적, 장기적으로 목표를 세운다. 조직이 커질수록 목표 또한 복잡해지며 조직의 최종 목표이자 지향점에 도달하기 위해 조직의 각 부서는 매출 증가, 품질향상 등 다양한 목표를 가지고 운영되고 각기 다른 업무를 수행하게 된다. 그리고 이 모든 활동은 구조화된 시스템으로 관리 및 통제하게 된다. ISO에서는 경영시스템을 방침 및 목표를 수립하고 그 목표를 달성하기 위해 상호 관련되거나 상호 작용하는 요소의 집합으로 정의하고 있다.

경영시스템은 정책-절차 및 프로세스-지침-수행 및 목표 달성을 증명하는 기록으로 구성되어 있다. 최상위에 있는 정책은 조직의 목표 달성을 위해 최고 경영자가 공식적으로 표명한 조직 구성원이 취해야 하는 활동 방향을 말한다. 절차 및 프로세스는 정책을 위해 필요한 활동을 문서화한 것으로 절차서, 규정, 규칙 등의 서류를 말하며 정책의 기획·설계·이행·유지·개선에 필요한 여러 업무 프로세스가 포함된다. 지침은 업무를 효율적으로 수행하기 위해 보다 상세한 참고를 작성한 것이며, 기록은 절차와 지침에서 규정한 대로 활동들이 수행되었으며 수행의 결과가 목표 달성을 위하고 있다는 증거를 포함해야 한다(정성현, 2016). 따라서 경영시스템이란 기관의 방침과 목표를 세우고 이를 달성할 수 있도록 계획을 수립, 실행, 점검하고 피드백을 통해서 지속해서 개선해 나가는 구조를 말한다.

2) ISO 경영시스템이란?

국제표준 기구 ISO란 International Organization for Standardization의

약자로 1947년에 설립된 국가표준기관의 연합체이다. 전 세계 160여 개국이 참여하고 있으며 각종 분야의 제품 및 서비스의 국제적 교류를 용이하게 하고 상호 협력을 증진 시키는 것을 목적으로 하며 산업 전반과 서비스에 대하여 국제규격 제정을 담당하고 있다. ISO 경영시스템 표준은 조직의 최고 경영자에게 모범적인 실무가 적용되는 업무 환경을 제공함으로써 체계적이고 검증 가능한 접근 방식으로 조직 관리를 이행할 수 있는 수단을 제공한다. 또한, ISO 경영시스템 표준은 조직의 업무와 특성, 규모 등을 고려한 최적의 경영시스템을 구축할 수 있는 최소한의 필수 요건을 제시하고 있다. 국제적으로 사용되는 대표적인 표준으로는 ISO 9001 품질경영시스템, ISO 14001 환경경영시스템, ISO 27001 정보보호경영시스템 등이 있다.

3) ISO 경영시스템 표준의 기본구조

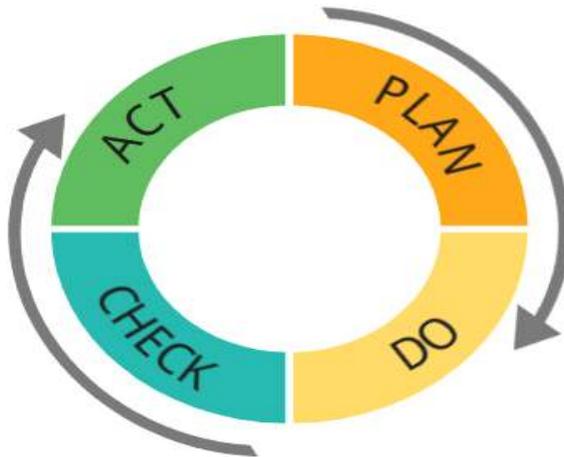
ISO의 기술관리위원회(Technical Management Board,TMB)는 국제표준화 기구의 상위 조직으로써 국제표준 개발을 위한 규칙인 기술작업지침서를 담당한다. 기술관리위원회는 2012년 ISO/IEC 기술작업지침서 제1부 통합증보판(ISO/IEC Directives, Part1, Consolidated ISO Supplement - Procedures specific to ISO)의 부속서 SL(Annex SL)에 모든 경영시스템 표준에 적용되는 기본구조 HLS(High Level Structure) 내용을 담았다. 기술작업지침서 제1부는 국제표준과 기타 발행물의 개발 시 지켜야 할 기본 절차를 규정하는 지침서를 말한다. 각종 ISO 경영시스템 표준에 사용하는 동일 조항 구조 (Identical structure), 동일 핵심 본문(Identical Core Text), 공통 용어 및 정의(Common Terms and Definitions)의 순서를 통일시키고 동일한 기본구조를 갖춤으로써 경영시스템 표준 간에 일관성을 유지하고 서로 호환할 수 있도록 하였다. 그리고 필요시에 각 경영시스템 표준에 특정 요구사항을 추가할 수 있도록 하였다. 경영시스템 기본구조는 순서대로 적용 범위, 인용 표준, 용어 및 정의, 조직의 환경, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선 총 10가지 항목으로 구성되어 있으며 기본구조의 각 본문은 <표 1>에서 확인할 수 있다.

〈표 1〉경영시스템 기본 구조

| 기본구조 | 해당조항 |
|-----------|--|
| 1. 적용범위 | 1. 적용범위 |
| 2. 인용표준 | 2. 인용표준 |
| 3. 용어정의 | 3. 용어 및 정의 |
| 4. 조직의 환경 | 4.1 조직과 그 환경의 이해 4.2 이해관계자의 니즈와 기대 이해 4.3 경영시스템 적용범위 결정 4.4 경영시스템 |
| 5. 리더십 | 5.1 리더십과 의지표명 5.2 방침 5.3 조직의 역할, 책임 및 권한 |
| 6. 기획 | 6.1 리스크와 기회를 다루는 조치 6.2 목표와 목표 달성 기획 |
| 7. 방침 | 7.1 자원 7.2 적격성 7.3 인식 7.4 의사소통 7.5 문서화된 정보 |
| 8. 운영 | 8.1 운영 기획 및 통제 |
| 9. 평가 | 9.1 모니터링, 측정, 분석 및 평가 9.2 내부 심사 9.3 경영 검토 |
| 10. 개선 | 10.1 부적합 및 시정조치 10.2 지속적 개선 |

4) 경영시스템의 구조

경영시스템은 경영시스템 표준을 개발 및 유지하는 방법론에 대한 지침인 ISO Guide 72에서 요구한 PDCA 사이클과 프로세스 접근법을 적용하고 있다. PDCA 사이클은 1950년 미국의 통계학자 에드워드 데밍(William Edwards, Deming)에 의해 개발되었다. 비즈니스 활동에 있어서 생산, 품질관리 등의 관리 업무를 원활하게 수행하기 위한 관리 사이클로 계획(Plan), 실행(Do), 점검(Check), 조치(Action) 4단계로 구성되어 있다. 초기에는 생산 프로세스 관리를 위해 사용되었지만, 현재는 기업의 비즈니스뿐만 아니라 공공기관의 업무에도 적용하여 범용적으로 이용되고 있다. PDCA 사이클은 연속성과 누적성의 특징을 가지고 있다. 계획을 수립하고 그 계획에 따라 업무를 실행하고 그 결과를 평가하고 개선점을 도출하여 다음 사이클에 반영한다. 이 과정을 지속적으로 반복함으로써 비즈니스 활동을 끊임없이 개선하는 것이 가능하고 결국은 조직의 비전과 목표를 달성할 수 있도록 돕는다.

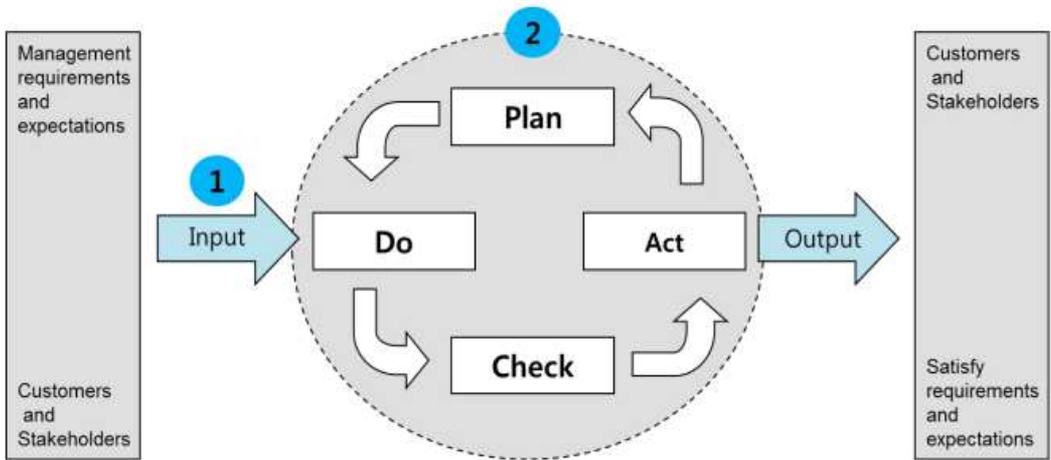


〈그림 2〉PDCA 사이클

ISO 9001 품질경영시스템 표준에서는 프로세스 접근법을 조직에서 의도한 결과를 산출하기 위해 프로세스를 식별하고, 그 상호작용을 파악하고 관리하여 상호 관련된 프로세스를 하나의 시스템으로 적용하는 것이라고 말하고 있다. 프로세스 접근법의 장점으로서는 고객이나 조직 내부의 요구사항을 입력

으로 받아들여 경영시스템 내에서 통제하고 처리하여 요구사항 충족, 고객 만족 등의 출력을 생산해낼 수 있다는 데 있다.

ISO 경영시스템은 PDCA 모델과 프로세스 접근법을 융합한 모델을 사용하고 있다. PDCA 모델을 통해서 조직의 비전과 목표의 달성을 돕고 동시에 프로세스 모델을 통해 고객을 만족시키는 경영성과를 산출할 수 있도록 한다. 이는 경영활동을 체계적으로 관리하고, 통제할 수 있는 성공적인 모델이다(국가기록원, 2013).



〈그림 3〉 ISO 경영시스템 모델

출처 : 기록 관리 국제표준해설, 2013. 국가기록원 표준자료집 13. p19

제 2 절 ISO 30301 기록경영시스템

1) 기록경영시스템이란?

2011년에 제정된 ISO 30301 기록경영시스템은 기록에 대해 조직을 지휘하고 관리하는 경영시스템으로써 여러 종류의 경영시스템 중의 하나이다. ISO 30301 기록경영시스템 표준은 다른 경영시스템과 마찬가지로 패밀리 구조를 가지고 있다. 2019년 ISO 30301 기록경영시스템 표준이 개정되면서 경

영시스템 기본구조(HLS)를 적용하여, 경영시스템 표준의 조항 순서와 명칭, 분문의 주요 내용과 사용된 용어 및 정의를 완전히 따르게 되었다. 이로써 다른 경영시스템 표준들과의 통합적 활용에 유연성을 높였다. ISO Guide 72에 따라 2011년 ISO 30300(기본사항 및 용어), ISO 30301(요구사항), 2015년 ISO 30302(실행지침) 표준으로 제정되었다. 한국 산업 표준으로는 2013년에 KS X ISO 30300과 KS X ISO 30301이 채택되었고 2018년에 KS X ISO 30302가 채택되었다. 그리고 개정판 ISO 30301 :2019 는 2021년 KS X ISO 30301:2019로 채택되었다.

ISO 30300 기본사항 및 용어에서는 기록경영시스템에 사용되는 용어의 정의 등 기본사항에 대해 설명하고 있으며 ISO 30301 표준은 기록경영시스템 구축을 위한 요구사항에 다루고 있고 ISO 30302는 ISO 30301 표준에 따라 조직에서 기록경영시스템을 실행하는 방법에 대한 실용적인 지침의 내용이 담겨있다.

2) 기록경영시스템의 제정

우리나라의 기록관리는 공공기록물 관리법이 제정되고 공공영역에 집중되어 발전되어 왔다. 법적 의무가 있는 일부 공공기관을 제외하고는 기록과 기록관리, 그리고 기록관리의 중요성에 대한 인식이 낮은 것이 현실이다. ISO 15489-1:2016 에서도 볼 수 있듯이 기록을 정보 자산으로 보는 조직은 공공기관뿐만 아니라 민간 조직도 해당한다. 모든 조직에서 기록을 정보 자산으로써 관리해야 할 필요성이 있는 것이다. 하지만 기록관리 분야의 기본 표준이라 할 수 있는 ISO 15489는 조직의 업무성과와 연관되는 효율성 증대의 측면에서는 미흡하고 경영진과 실무자들의 이해가 부족하여 공공 부분의 기록관리 전문가들에 의해서만 일부 활용되었다. 또한, ISO 15489는 각기 필요한 분야별로 국가별 제안에 따라 채택되어 제정되었기 때문에 표준화의 방향이 체계적이지 않고 기록관리와 관련된 국제표준 간의 위계가 불분명하고 상호관계가 명확하지 않다는 문제점을 가지고 있다.

이에 2007년 5월 스페인의 제안으로 ISO 9001(품질경영시스템), ISO

14001(환경경영시스템) 표준과 같이 패밀리 구조를 가진 경영시스템 표준을 새롭게 제정하기로 하였으며 2011년 11월 국제표준 ISO 30301 기록경영시스템(Managemnet System for Records) 표준이 제정되었다. 기록경영시스템은 기록관리를 통해 조직의 성과를 높이고 조직이 수행하는 업무 투명성과 신뢰성을 회복시키며, 이행 결과에 대한 인증이 가능한 표준이다(국가기록원, 2012). 국내에서는 2013년 5월 30일 ISO 30300 표준과 ISO 30301 표준을 각각 국가표준인 『KS X ISO 30300:2013 문헌정보-기록경영시스템-기본 사항 및 용어』와 『KS X ISO 30301:2013 문헌정보-기록경영시스템-요구 사항』으로 제정하였다. 기록이 관리 영역에서 벗어나 조직 경영에 있어 위험 관리 등을 위한 핵심 요소이자 필수 자산으로 관리되어야 한다는 국제사회 인식이 확산됨에 따라 경영 전반에 걸쳐 기록 관리를 수행하는 지침으로 활용할 수 있는 기록경영시스템이 마련된 것이다(강동균, 2016).

ISO 15489 표준이 기록 그 자체를 대상으로 기록을 관리하는 데 목적이 있었다면 ISO 30301 표준은 기록을 기관의 핵심 영역이며 정보 자산으로 간주한다. 그리고 조직이 기록 관리를 함에 있어 필요한 요구사항을 자세히 제시함으로써 단순히 기록을 관리하는 것을 넘어서 기록관리를 통해 조직의 비전과 목표를 달성하고 조직 전반에 긍정적인 효과를 불러일으키는 것을 목적으로 한다. 기록이 관리에서 경영의 영역으로 패러다임 전환을 한 것이다.

한편 ISO 30301 기록경영시스템은 경영시스템 표준의 기본구조와 ISO 15486:2016 표준의 개정사항을 적용하여 2019년에 개정되었다. 이로써 조직의 다양한 업무와 연계하며 조직의 경영체계와 기록 관리를 연계하고 타 경영시스템과 통합 또는 병용할 수 있는 기회가 보다 확대되었다. 즉 기록이 발생하는 다양한 업무와 환경에 기록 관리 업무가 유기적으로 연결되면서 기록 경영을 위한 확장된 거버넌스 프레임 워크를 제공하는 것이다(박효선, 2019). 그리고 기록경영시스템 개정판에 맞춰 국가표준 또한 KS X ISO 30301:2019로 개정되었다.

기록 관리 실무를 위한 모범적인 표준 ISO 15489와 ISO 30301 기록경영시스템 표준과의 연관성을 살펴보면 기록 관리 영역에서 기록경영시스템의 중요성을 알 수 있다. 2011년 기록경영시스템 제정 시 ISO 15489:2001을 비

뿐만 다른 기록 관리 국제표준을 참고하였다. 그리고 기록경영시스템의 제정은 ISO 15489:2016 개정판에서 기록을 ‘조직 활동의 증거이자 정보 자산’으로 정의하는 데 영향을 미쳤다. 이는 다시 ISO 30301:2019 개정판에 영향을 주어 4.1.2 조항을 통해 새로운 개념으로 ‘기록 요구사항’이 도입되었으며 운영과 관련된 요구사항에서 ISO 15489 개정판의 구조와 지침을 적용하였다. 이로써 ISO 30301:2019 개정판은 ISO 15489 표준의 기록 관리 기본사항을 기반으로 다른 업무와 연관된 경영시스템 표준과 호환성을 유지하면서 더욱 확장된 기록 관리를 실천할 수 있도록 한다.

3) 기록경영시스템의 모델

ISO 30301 기록경영시스템 표준은 경영시스템과 마찬가지로 PDCA 모델과 프로세스 접근법을 융합한 모델을 사용하고 있다. 프로세스 접근법을 통해 기록경영시스템의 각각의 프로세스가 상호작용 할 수 있도록 하고 PDCA 사이클을 통해 본 표준의 요구사항이 제대로 실현되고 있는지 확인함을 강조하고 있다. ISO 경영시스템의 기본구조는 조직의 환경, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선 7개의 요소로 구성되어 있다. 각 요소의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(가) 조직의 환경(Context of the Organization) : 각 조직이 속한 시장에서 생존하고 성공하기 위해서 조직이 속한 시장의 속성 및 시장 안에서의 조직의 위치를 파악하고 외부 및 내부 문제를 파악함으로써 시장과 조직의 관계성을 파악하는 것이다.

(나) 리더십(Leadership) : 조직의 환경을 파악 후 최고 경영자가 조직의 미션과 비전을 세우고 이를 달성하기 위한 방침 또는 정책을 정하여 조직의 모든 구성원에게 알리고 공감대를 형성하는 일이다.

(다) 기획(Planning) : 조직의 방침을 구체화하기 위해 방침과 조화를 이루

는 구체적인 목적과 목표를 설정한다. 목적과 목표는 현실적이고 실현 가능한 범위 내에서 설정해야 하며 그 뒤에 이를 현실화 할 수 있는 계획을 세운다.

(라) 지원(Support) : 조직의 목적과 목표를 달성하기 위해 필요한 적절한 인적, 물적 자원의 제공이 이루어져야 한다. 인적 자원 공급을 위해서는 교육 훈련이 필요하고, 물적 자원 공급을 위해서는 자원의 파악 및 제공 방안이 준비되어야 하며 인적 자원과 물적 자원이 균형 있게 공급되기 위한 업무 절차를 관리 및 체계화해야 한다.

(마) 운영(Operation) : 수립한 절차에 따라 달성해야 할 목표를 숙련된 기술과 지식을 바탕으로 성실하고 효율적으로 시행하는 과정을 말한다.

(바) 성과평가(Performance Evaluation) : 조직이 목표와 목적을 향해 제대로 나아가고 있는지 모니터링 하여 평가하고 부적절한 요소를 찾아내어 반성하고 발전하는 것을 말한다. 평가는 일상적으로 수행하는 점검 및 측정, 제 3자에 의한 감사, 경영 차원의 검토가 있다.

(사) 개선(Improvement) : 개선은 성과평가를 시스템에 반영하는 것이다. 조직이 시장에서 살아남고 우위를 점하기 위해 성과 평가에서 찾아낸 부적절한 사항의 원인을 제거하는 시정조치와 시정 결과를 발전시켜 나아가는 개선이 있다.

〈그림 3〉은 ISO 30301:2019 표준에 소개된 기록경영시스템의 구조이다. 개정판에서는 ‘프로세스 접근법’에 대한 기대효과가 추가되었는데 이는 기록경영시스템 모델에 반영되어 기록경영시스템 요구사항에 해당하는 각각의 프로세스와 상호작용을 효과적으로 설명해준다. 프로세스 접근법에 따른 기대효과는 이해관계자의 요구와 기대를 고려하여 조직의 기록 요구사항을 식별하고 기록 방침과 목표를 수립할 수 있다는 것이다. 또한, 전반적인 업무 위험의 맥락에서 기록과 관련된 조직의 위험을 효과적으로 관리하기 위한 통제를 실행

하고 운영하며 기록경영시스템의 효과와 성과를 모니터링하고 검토하여 목표 측정에 근거하여 지속해서 개선하는 것을 목표로 한다.



〈그림 4〉 ISO 30301:2019 기록경영시스템의 구조

출처 : ISO 30301:2019 표준

프로세스 접근법을 적용하여 조직의 환경에 대한 이해를 바탕으로 도출한 조직의 내부와 외부의 이슈(External and Internal issues)와 이해관계자의 요구사항(Requirements of interested parties)을 반영(Input)하여 PDCA 사이클에 따라 기록경영시스템에 대한 계획을 수립하고, 계획에 따라 실행하고, 실행 결과를 검토하고, 검토 결과에 따라 개선하고, 다시 개선 결과를 반영하여 기획하는 과정이 나선형 구조로 지속해서 반복된다. 그리고 이 모든 과정의 중심에는 최고 경영자의 리더십이 있다. 개정판에서는 리더십을 프로세스의 중앙에 배치함으로써 리더십의 중요성을 강조했다.

그 결과로 조직의 권위 있는 기록(Authoritative records)이 생산(Outcomes)되고 기록 방침을 달성하기 위한 올바른 경영상의 결정(Right Managerial Decisions to achieve policy)이 도출(Outcome)되어 지속적인 기록경영시스템 운영이 가능해지는 것이다.

4) 기록경영시스템의 요구사항

기록경영시스템 ISO 30301 표준의 요구사항은 기록경영시스템을 수립, 문서화, 표준의 적용과 유지하고 개선하고자 하는 조직이 지켜야 할 최소한의 의무 요건을 규정하고 있다. 적용 범위로는 기업체, 정부 단체, 비영리 조직 등 모든 규모나 유형의 조직에 적용할 수 있다고 명시하고 있으며 ISO 30300(기본사항 및 용어)을 인용하고 표준의 목적을 위하여 KS X ISO 30301에서 제시한 용어와 정의를 적용한다.

ISO 30301(요구사항)은 1번부터 3번은 표준의 적용 범위, 인용 표준, 용어 정의에 관한 내용이 담겨있으며 4번부터 10번까지는 조직의 환경, 리더십, 기획 등의 요구사항에 대해 다루고 있다.

〈표 2〉 ISO 30301:2019 표준 요구사항(1~3)

| 요구사항 | | |
|-------|----------|----------|
| 1. 범위 | 2. 인용 표준 | 3. 용어 정의 |

다음은 요구사항의 4번부터 10번에 해당하는 요구사항에 대한 설명이다.

〈표 3〉ISO 30301:2019 표준 요구사항(4) 조직의 환경

| 요구사항 | 해당조항 |
|-----------|----------------------|
| 4. 조직의 환경 | 4.1 조직과 그 환경의 이해 |
| | 4.1.1 일반사항 |
| | 4.1.2 기록 요구사항 |
| | 4.2 이해관계자의 니즈와 기대 이해 |
| | 4.3 기록경영시스템 적용 범위 결정 |
| | 4.4 기록경영시스템 |

(가) 조직의 환경 : 조직의 환경은 조직이 속한 분야의 법적, 규제적, 재정

적, 기술적, 경쟁적 환경 등의 요구사항에 대한 이해를 바탕으로 조직의 목적과 목표를 구체적으로 수립하고, 구축해야 할 기록경영시스템의 범위 설정을 위해 중요한 요소이다. 기록경영시스템 표준 개정판에서는 기록경영시스템을 운영하기 위해서 조직의 환경에 대한 이해가 기반이 되어야 한다는 점과 조직의 비전과 목표를 달성하기 위해 조직에 영향을 미치는 내·외부 이슈를 결정해야 한다는 점을 강조하고 있다. 4.1.2 기록 요구사항은 신설된 조항인데 조직은 어떤 기록을 생산, 획득 및 관리해야 하는지 파악하기 위해 기록 관리에 대한 업무의 필요성을 파악하여 문서화하고 업무 운영에 영향을 주는 업무, 법, 규정 등 기록요구사항을 기록으로 생산, 획득 및 관리 되어야 한다고 기술하고 있다.

〈표 4〉 ISO 30301:2019 표준 요구사항(5) 리더십

| 요구사항 | 해당조항 |
|--------|---------------------|
| 5. 리더십 | 5.1 리더십과 의지 |
| | 5.2 방침 |
| | 5.3 조직의 역할, 책임 및 권한 |

(나) 리더십 : 리더십은 기록경영시스템에 대한 조직의 최고경영자의 의지 및 역할에 관해 기술하고 있다. 최고 경영자는 기록경영시스템의 기록 방침과 기록 목표 수립, 의도한 성과 달성 보장, 기록경영시스템의 효과성에 기여하기 위한 인력 지휘 및 지원 등을 통해 경영시스템에 대한 리더십과 의지를 입증해야 함을 강조하였다. 무엇보다 최고 경영자는 기록경영과 관련한 역할, 책임 및 권한을 조직 내에서 부여하고 소통하도록 보장해야 한다. 이를 통해 기록경영시스템 운영을 위해서 최고 경영자의 리더십이 무엇보다 중요함을 알 수 있다.

〈표 5〉 ISO 30301:2019 표준 요구사항(6) 기획

| 요구사항 | 해당 조항 |
|-------|----------------------|
| 6. 기획 | 6.1 위험과 기회에 대한 대처 활동 |
| | 6.2 기록 목표와 달성 계획 |

(다) 기획 : 기록경영시스템에서 기획은 PDCA 사이클에서 기획의 단계에 해당하며 조직의 환경 이해(4.1)와 이해관계자의 니즈 및 기대 이해(4.2)에서 언급된 조직의 리스크와 기회를 결정하고 이를 기반으로 기록 목표를 수립해야 함을 명시하고 있다. 기록 목표는 조직과 관련한 기능 및 계층과 소통할 수 있도록 기록 방침과 일관성이 있어야 하고, 가능한 측정할 수 있어야 하며, 모니터링, 적절한 업데이트 등이 이루어져야 한다. 기록 목표를 성공적으로 달성하면 신뢰성, 진본성, 무결성, 이용가능성이 있는 기록의 생산, 획득 및 관리가 이루어지며 정보기술을 사용한 기록시스템 구축을 통해 기록의 4대 속성을 갖춘 궁극적인 기록 목표가 달성될 수 있음을 강조하였다.

〈표 6〉 ISO 30301:2019 표준 요구사항(7) 지원

| 요구사항 | 해당조항 |
|-------|--------------|
| 7. 지원 | 7.1 지원 |
| | 7.2 적격성 |
| | 7.3 인식 |
| | 7.4 의사소통 |
| | 7.5 문서화 정보 |
| | 7.5.1 일반사항 |
| | 7.5.2 생산과 갱신 |

(라) 지원 : 조직은 PDCA 사이클에서 실행 단계에 속하는 조항으로 기록경영시스템을 수립, 실행, 유지 및 지속적 개선에 필요한 자원을 결정하고 제

공해야 한다. 자원 관리에는 기록경영시스템에서 주어진 역할을 수행하기에 적합한 인원에게 책임을 부여하고, 인원의 적격성과 훈련에 대한 주기적 검토가 이루어져야 하며 자원과 기술 인프라의 유지 및 지속가능성이 포함되어야 한다. 또한, 기록경영시스템에 관련된 내·외부 조직과의 의사소통을 위해 의사소통의 내용, 시기, 대상, 방법을 고려하여 결정해야 하고 문서화된 정보를 관리함으로써 기록 프로세스를 계획, 수행 및 관리할 것을 강조하고 있다.

〈표 7〉 ISO 30301:2019 표준 요구사항(8) 운영

| 요구사항 | 해당 조항 |
|-------|----------------------------------|
| 8. 운영 | 8.1 운영 기획과 관리 |
| | 8.2 생산할 기록의 결정 |
| | 8.3 기록 프로세스, 통제 도구 및 시스템의 설계와 실행 |

(마) 운영 : 기록경영시스템에서 운영은 PDCA 사이클에서 자원과 함께 실행 단계에 해당한다. 계획 단계에서 결정된 활동을 실행하고 요구사항을 충족하기 위해 필요한 프로세스를 결정하고 계획하며 실행하고 통제해야 한다. 조직은 조직 업무의 연속적인 운영과 관련하여 기록의 생산, 획득 및 관리에 관한 요구사항을 결정하고 설명 책임성 및 다른 이해관계자의 이해관계를 충족하기 위한 업무 각 업무 프로세스에 대하여 어떤 기록을 언제 어떻게 생산하고 획득할 것인지 결정해야 한다. 기록시스템의 기록 프로세스를 실행하고 기록시스템의 운영을 관리하며 기록시스템의 성과에 대한 정기적인 모니터링을 구현해야 한다.

〈표 8〉 ISO 30301:2019 표준 요구사항(9) 성과평가

| 요구사항 | 해당 조항 |
|---------|-----------------------|
| 9. 성과평가 | 9.1 모니터링, 측정, 분석 및 평가 |
| | 9.2 내부 감사 |
| | 9.2.1 별도의 타이틀 없음 |
| | 9.2.2 별도의 타이틀 없음 |
| | 9.3 경영 검토 |

(바) 성과평가 : 성과평가는 PDCA 사이클에서 검토 단계에 해당하며 이 조항의 요구사항을 통해 조직은 기록경영시스템을 기획하여 실행한 결과를 검토하고 평가하게 된다. 조직은 측정과 모니터링이 필요한 대상과 모니터링, 측정, 분석 및 평가 방법, 모니터링 및 측정의 수행 시기, 모니터링 및 측정 결과의 분석 및 평가시기를 결정해야 하고 이를 증거로써 적절한 문서화된 정보를 보유해야 한다.

또한, 기록경영시스템에 대한 조직의 자체 요구사항과 표준 요구사항을 준수하고 효과적으로 실행하고 유지가 되는지 주기적으로 내부 감사를 수행해야 한다. 최고 경영자는 조직의 연속적인 적절성, 충족성 및 효과성을 보장하기 위해 주기적으로 기록경영시스템을 검토해야 하며, 성과평가의 결과물을 통해서 나타난 리스크나 부정적인 결과에 대해서는 조치를 취해 개선해야 한다.

〈표 9〉 ISO 30301:2019 표준 요구사항(10) 개선

| 요구사항 | 해당 조항 |
|--------|-------------------|
| 10. 개선 | 10.1 부적합 관리와 시정조치 |
| | 10.2 지속적 개선 |

(사) 개선 : 기록경영시스템의 개선은 PDCA 사이클의 조치 단계에 해당한다. 성과평가의 결과로 부적합이 발생한 경우 부적합을 통제하고 정정 조치를 시행하여 부적합으로 인해 초래된 결과를 처리해야 한다. 또한, 재발 방지를 막기 위해서 부적합의 원인을 제거해야 한다. 부적합 사항을 검토하고 원인을 파악하여 유사한 부적합 사항이 있는지, 잠재적으로 발생 가능성이 있는지 확인하고 모든 조치를 실행해야 한다. 필요한 경우엔 기록경영시스템을 변경해야 하며 기록경영시스템의 적절성, 충족성 및 효과성을 지속적으로 개선하여야 한다. 그리고 부적합 및 시정조치에 대한 사항은 문서화하여 보유해야 한다.

5) 기록경영시스템의 필요성과 이점

국가기록원 기록 관리 국제표준 해설에서는 ISO 30301 기록경영시스템 표준을 조직에 적용해야 하는 필요성과 적용 시 이점을 다음과 같이 설명하고 있다.

가) 기록경영시스템 표준의 필요성

기록경영시스템 표준은 여러 가지 측면에서 조직이 효과적으로 운영되고 발전하는 데 필요하다. 조직이 기록경영시스템 표준을 도입할 시 이를 통해 업무 연속성과 지속가능성이 강화되며 경영과 운영에서 품질을 보증할 수 있다. 그리고 정확하고 민감한 서비스의 전달, 자원 관리, 비용 통제 등을 통해 효율적인 업무 운영이 가능하며 규제 수준 및 법적 보호와 지원을 받을 수 있다. 또한, 설명 책임성, 조직 거버넌스, 금융 및 실무 감사를 통해 조직 내부의 투명성을 유지할 수 있으며 보안 및 평판 관리를 강화하고 업무 연속성 설계와 이행을 통한 위험 관리를 실현하여 기업의 안정성을 확보할 수 있다. 효과적인 의사결정 능력을 향상시키고 기술 인프라 개발을 지원함으로써 조직의 경쟁력을 강화할 수 있다. 뿐만 아니라 정보의 중복을 줄이고 부하를 감소시켜 효율적인 관리를 할 수 있다. 정보공유와 협업을 강화하여 업무 통합

성을 높이며 개방성과 외부 이해관계자의 기대치를 충족시키는 동시에 윤리적 업무 수행의 증거를 마련할 수 있다. 마지막으로 조직의 지식을 획득하고 재활용하여 사업을 지원하며 전략적 지식 활용을 통한 혁신을 통해 조직 메모리를 확보할 수 있다.

나) 기록경영시스템의 이점

기록경영시스템의 도입은 다음과 같은 이점을 제공한다. 우선 지리적 경계를 넘어선 실무 벤치마크와 공통 정책 수립을 통해 조직 간의 효율적인 협업이 가능하며 법적 규제 준수와 보호를 통해 소송 및 정밀 심사에 대한 강력한 지원을 제공한다. 설명 책임성, 윤리, 기업 거버넌스, 금융, 감사 등의 규제요건을 충족하여 국가 및 세계적인 법률과 행동강령을 준수할 수 있다. 또한, 기록경영시스템은 보안, 평판 관리, 업무 연속성 설계 및 이행을 통한 위험 관리를 강화하며, 상업적으로 체결되는 계약을 평가하고 선정할 기회를 제공한다. 경영시스템 표준 패밀리 규격을 활용하여 다양한 경영시스템의 통합이 가능하며 조직 내부에서는 일관된 기술 적용과 협업적이며 일관된 접근법을 통해 복제, 중복, 호환되지 않는 프로세스를 최소화할 수 있다. 마지막으로 자원과 원가의 효과적인 관리, 서비스 제공의 개선, 조직의 통제와 업무 설명 책임성 강화, 비용의 효율적 운영 등 다양한 잠재력을 발휘할 수 있으며 정보의 진본성과 신뢰성 향상을 통해 서비스 제공에 있어 일관성을 유지하며 국제표준의 도입을 통해 업무의 필요성, 자원 이용가능성, 위험 측정 가능성을 증진시킬 수 있다.

제 3 절 조직의 성과평가

경영활동의 결과는 경영성으로 나타난다. 일반적으로 기업의 경영성과는 기업, 단위조직 또는 전 직원이 설정한 목표를 달성하기 위해 계획을 수립하고 기업이 보유한 자원과 역량을 동원하여 업무를 계획에 따라 효율적으로 수행하고 관리한 결과물의 집합으로 볼 수 있다(진성한, 2013). 경영성과는

개인 및 조직이 설정한 목표를 달성하는 데 따른 결과로 정의되며(Kaplan, 1984), 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과도 중요시되고 있다. 경영활동의 결과로 나타나는 경영성과를 정의하기는 어렵지만, 많은 기업이 재무적 성과뿐만 아니라 장기적 비재무적 성과에도 중요성을 부여하고 있다. (김희경, 성은숙, 2014).

재무적 성과는 매출액, 영업이익 등 재무적인 수치나 비율로 나타나는 성과이며 간결성과 명료성으로 기업의 성과를 쉽게 파악할 수 있다(반태현, 2011). 그러나 재무적 성과는 장기적 경영성과를 측정하기엔 어렵고 기업의 무형 가치를 정확히 반영할 수 없다는 한계점을 지니고 있다(Eccles,1991). 이에 제품 품질, 혁신 목표 달성 정도, 시장 점유율, 고객 만족도, 인지도 등 장기적 성과에 중점을 두어 성과를 측정하는 비재무적 성과평가가 함께 이루어진다.

따라서 본 연구에서는 기록경영시스템 표준 도입이 기관 내에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 재무적 성과뿐만 아니라, 기록경영시스템 표준의 이점으로 제시된 업무 역할의 명확성, 업무 노하우 공유, 경영구조의 투명성 확립 등 비재무적 성과까지 질문지를 통해 분석하고자 하였다.

제 4 절 선행연구

1) 기록경영시스템 이론에 관한 연구

본 연구는 현재 국내에서 ISO 30301 기록경영시스템 표준을 인증 받은 기관 및 조직의 현황을 파악하고 표준으로 어떠한 성과를 도출했는지에 대해 분석하고자 한다. 따라서 선행연구로 ISO 30301 기록경영시스템 이론에 관한 연구, ISO 30301 기록경영시스템을 도입한 기관을 대상으로 한 사례 연구로 나누어 살펴보았다.

ISO 30301 기록경영시스템 표준 이론에 관한 연구는 제정 배경, 형식 및 특징 소개, 인식조사, 기록경영 시스템 요소 분석, 기록경영과 지식경영의 통합모델 제안 등의 연구가 있다.

정기애(2010)는 중앙행정기관 중심으로 진행되는 현행 우리나라 기록관리 제도의 한계점과 기록 전문직의 전문성 논란에 대해 기록경영시스템이 적절한 대안이 될 수 있다고 주장하였다. 기록경영시스템의 제정 배경과 구조, 형식 및 특징을 분석하였으며 우리나라 기록물관리법의 한계와 문제점을 제시하고 기록물관리법의 적용 대상 확대, 기록물관리법의 법률에 따른 강제적 이행이 아닌 기록경영시스템 표준의 인증제도화를 통한 자율적 적용, 국가기록원의 역할 변화 등의 개선 방안을 제시하였다.

김효선(2014)은 ISO 30301 표준 인증제도 도입에 대한 다양한 이해관계자들의 인식을 조사하기 위해 표준의 내용과 인증제도에 대한 개념을 문헌 연구를 통해 살펴보고 인증제도 관련 담당자 5명과 국가기록원 기록물 관리 전문요원 5명을 대상으로 심층 면담을 진행하였다. ISO 30301 인증제도가 성공적으로 도입되기 위해서 인증제도 운영체계의 정비와 기록경영에 대한 인식 제고, 국가기록원의 역할을 정립한 인증 조직체계 구성 등을 제안하였다.

김초롱(2014)은 기록‘관리’에서 기록‘경영’으로의 패러다임이 전환되고 국·공립대학, 사립대학 기록 관리의 제도적 장치와 필요성이 대두됨에 따라 기록경영시스템 표준이 대학의 모든 조직을 아우를 수 있는 포괄적인 기록표준으로 기록의 체계적인 관리가 가능하다고 주장하였다. 문헌 조사 및 설문 조사를 통해 현 대학 기록 관리의 현황을 분석하고 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증을 위한 7가지 요구사항을 충족시키는 데 필요한 개선사항들을 제시했다.

박용기(2016)는 공공기관 기록 관리에 필요한 제도나 정책 수립에 공기업의 특성을 반영하려는 노력이 부족한 점을 문제로 제시하며 공공기관 기록관리체계가 공기업의 특성을 반영한 기록경영체계로 전환되어야 한다고 주장하였다. 공기업이 기록경영을 도입할 수 있도록 공기업에 필요한 기록경영 구성 요소를 개발하고 공기업의 기업성을 반영하기 위해 수익성이 높은 9개 공기업에 기록경영 수준 진단을 위한 설문 조사를 실시하였다. 그 결과 공기업 필수 조직의 관리자를 대상으로 기록경영에 대한 집중 교육, 정부의 기록 관련 평가정책 및 법적 체계 마련, 공기업 기록시스템 표준체계의 강화 등 기록

경영 도입을 위해 필요한 요건들을 제안하였다.

강동균(2016)은 공공기관에서의 ISO 30301 기록경영시스템 표준 도입이 기록관리 역량 개선에 도움이 되며 민간 영역에서의 기록경영 도입에 좋은 바탕이 될 수 있다고 주장하였다. 따라서 기록경영시스템의 특징을 확인하고 요구사항과 법령을 비교분석 후 기록경영시스템이 공공기관에서 적용되고 운용되는 데 필요한 여건을 법령 보완, 조직의 규정 제정, 기록 관리 관련 평가 제도 활용 등으로 제시했다.

김효선(2020)은 ISO 30301 기록경영시스템 표준 개정판이 발표됨에 따라 ISO 30301 :2019 표준의 개정 배경, 개정 과정, 주요 개정사항을 정리하고 이를 ISO 30301: 2011 표준과 비교하였다. 개정판은 다양한 기록관리 표준들을 아우르는 동시에 다른 업무와 관련된 경영시스템 표준과 호환하며 더욱 확장된 기록관리를 실천할 수 있다고 하였다. 그리고 표준의 개정이 시사하는 바를 기록경영시스템에 대한 리더십 강화 및 효율적인 운영, 다른 경영시스템 표준과의 통합 및 활용 등 4가지로 나누어 제시하였다.

채민훈(2021)은 공공기관에서의 기록에 대한 인식이 현저히 부족함을 지적하며 기록관리 영역이 기관의 경영 전략의 하나로 포함되어야 한다고 주장하였다. 이에 경영의 한 축으로 오랜 시간 연구되어온 지식경영과 기록경영의 프로세스를 비교하였다. 연구를 통해서 둘 사이의 공통점을 제시하고 기록 관리, 기록경영, 지식경영의 장점을 통합한 통합모델을 제안하며 경영 측면에서 효율적인 적용 방안을 제시하였다. 또한, 공공기관에서 기록을 단순한 업무의 과정으로 인식하는 것을 탈피하고 조직 경영에 있어 중요한 한 축으로 인식해야 함을 제안하였다.

2) 기록경영시스템 표준 획득 사례 연구

2018년도 국내의 한 민간 기업이 처음으로 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증을 받았다. 그 후로 공공기관에 등에서도 기록경영시스템 표준 인증을 받기 시작했으며 실제 인증을 받은 기관을 대상으로 인증 획득 사례 연구가 진행되었다.

김동주(2018)는 ISO 30301 기록경영시스템의 실용적 인증과 중소기업의 전사적 채택을 위한 실질적인 인증방안 마련을 위해 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증 방법, 요구사항과 인증 요소를 정리하고 국내 최초로 기록경영시스템을 획득한 S 중소기업 사례를 심층 면담을 통해 조사 분석하였다. 인증 절차와 심사내용, 각 심사별 적정/부적정에 대해 증점적으로 조사하였으며 인증 심사과정에서 드러난 문제점을 분석하여 기록경영시스템 인증 평가 점수제 도입, 정부 차원의 중소기업 기록시스템 지원의 필요성 등 중소기업을 위한 효과적인 기록경영시스템 인증방안의 개선사항들을 제시하였다.

장찬경(2020)은 4차 산업혁명 시대 디지털 전환기에 대응하기 위해 기록을 보존과 관리라는 제한적 역할을 넘어, 조직의 경영·기획 단계로 전환하는 대안으로 기록경영시스템에 주목하였다. 기록경영시스템을 통해 정보 자산을 구축하는 시스템으로서의 기록 관리가 가능한지 확인하기 위해 기록경영시스템 표준 요구사항의 이론 분석하고 표준 인증을 받은 A 공기업의 사례 분석을 통해 기록경영시스템을 통한 정보자산구축시스템으로서의 기록관리가 가능함을 확인하였다.

박정주(2022)는 공공기관 기록의 중요성에 대한 인식과 관리가 중앙행정기관이나 지방자치단체에 비해 미흡하다는 문제를 지적하며 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증을 받고자 하는 지방공기업이나 지방자치단체의 출자·출연 기관을 위해 이미 인증받은 공공기관을 대상으로 사례 분석하였다. 당시 인증을 받은 기관 4곳을 모두 조사하여 분석하였으며 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증에 필요한 기준과 요건을 정리하고 획득의 전 과정을 절차의 순서대로 조사하여 1단계~5단계까지 수행 범위를 나누어 'ISO 30301 표준 인증 프로세스'를 제시하였다. 이를 통해 기록경영시스템 표준 인증획득 기업의 확산을 도모하고자 하였다.

ISO 30301 기록경영시스템 표준과 관련된 선행연구 분석 결과 조직의 성격에 상관없이 경영시스템에 포함한 기록 관리의 중요성을 강조하고 있다. 그리고 대부분의 연구가 기록경영시스템 도입을 위한 이론적 접근 연구이며 사례 연구도 인증획득 과정에 관한 연구로 각각의 연구에서 민간기업 1곳, 공기업 1곳, 공공기관 4곳을 대상으로 한정적으로 진행되었음을 알 수 있었다. 따

라서 본 연구에서는 ISO 30301 기록경영시스템 표준을 인증 받은 기관 및 조직에 대한 현황 조사를 하고, 각 조직의 기록경영시스템 담당자와의 심층 면담을 통해 기록경영시스템이 실제 조직의 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지 확인하여 ISO 30301 기록경영시스템 표준의 확장 방안에 대해 제언하고자 한다.

제 3 장. 연구 방법

제 1 절 연구의 내용 및 방법

본 연구는 ISO 30301 기록경영시스템을 도입한 기관 및 조직의 현황을 파악하고 성과에 미치는 영향을 조사하여 분석하였다. 이를 위한 연구의 내용과 방법 및 절차는 다음과 같다.

〈표 10〉 연구 방법

| 단계 | 내용 |
|----|---|
| 1 | 문헌 조사를 통해 ISO30301 기록경영시스템 표준에 대한 구성과 내용 확인 |
| 2 | ISO 30301 기록경영시스템을 인증 받은 기관 조사 |
| 3 | 인증을 받은 기관을 대상으로 심층 면담 진행 |
| 4 | 심층 면담 내용을 분석하여 기록경영시스템 운영 과정과 성과를 확인 |

첫째, 문헌 조사를 통해 ISO 경영시스템과 ISO 30301 기록경영시스템 표준에 대한 전반적인 구성과 내용을 살펴보고 특히 필요성과 이점에 관해 확인하였다.

둘째, ISO 30301 인증 받은 기관을 조사하고 인증의 유지 여부를 확인하였다.

셋째, 기록경영시스템 표준 도입 효과에 대해 알아보기 위해 인증을 유지하고 있는 기관 중에서 심층 면담이 가능한 곳을 자료조사 대상으로 선정하였다. 성과에 중점을 둔 질문지를 통하여 대면 심층 면담, 전화 심층 면담, 서면 심층 면담으로 자료를 수집하였으며 심층 면담은 반구조화된 인터뷰(Semi Structure Interview)로 진행하였다. 반구조화 인터뷰란 구조화된 질문과 개방형 질문을 혼합하여 사용하는 면담 방법으로써 구조화 인터뷰와 비구

조화 인터뷰의 중간 형태로 볼 수 있으며 주로 질적 연구에서 사용되는 심층 면담 기법이다. 대면 심층 면담 진행이 어려운 응답자의 경우 이메일을 통한 서면 심층 면담으로 진행하였다. 대면 심층 면담은 23년 8월 2일 ~ 10월 25일까지 총 5명과 진행하였으며 10월 4일, 10월 25일 총 2명과 이메일을 통한 서면 심층 면담을 진행하였다. 심층 면담을 통해 수집할 수 없는 정보는 정보공개 청구를 통해 사후 심사 계획(안), 사후 심사 결과 보고, 내부 심사 계획(안) 등의 문서를 수집하였다.

넷째, 심층 면담과 문헌 조사를 통해 수집한 자료를 토대로 기록경영시스템이 조직의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 심층면담 질문지는 세 부분으로 나누어 총 21개의 질문으로 구성하였으며 문항은 기록경영시스템에 대한 선행연구와 타 경영시스템의 경영성과에 대한 선행연구 그리고 ISO 30301 기록경영시스템 표준에서 제시하는 이점을 참고하여 작성하였다. 심층 면담 내용을 종합적으로 분석하여 ISO 30301 기록경영시스템 표준 도입의 성과를 도출하였다.

기록경영시스템 표준은 국가기록원에서 발간한 기록경영시스템과 관련한 자료와 한국산업표준(KS)으로 제정된 KS X ISO 30300:2013(문헌정보-기록경영시스템-기본사항 및 용어), KS X ISO 30301:2013(문헌정보-기록경영시스템-요구사항), 개정판 KS X ISO 30301:2019(문헌정보-기록경영시스템-요구사항) 그리고 KS X ISO 30302:2018(문헌정보-기록경영시스템-실행지침)를 참고하였다.

〈표 11〉 KS X ISO 30300 시리즈

| 순번 | 표준 | 내용 |
|----|--------------------------|------------------------|
| 1 | KS X ISO 30300 (2013) | 문헌정보-기록경영시스템-기본사항 및 용어 |
| 2 | KS X ISO 30301 (2019) | 문헌정보-기록경영시스템-요구사항 |
| 3 | KS X ISO 30302 (2018) | 문헌정보-기록경영시스템-실행지침 |

제 2 절 자료수집 대상 및 방법

1) 자료수집 대상

본 연구에서는 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증이 기관의 성과에 미치는 영향에 관해 연구하기 위해 기록경영시스템 표준을 인증 받은 기관 담당자를 대상으로 심층 면담을 진행하였다. 다양한 기관의 사례를 연구하기 위해 기관의 성격에는 제한을 두지 않았으며 총 16개의 기관 중 6개 기관에서 7명이 심층 면담에 응했다. 기관 E의 경우 현재 기록경영시스템 담당자와 기록경영시스템 표준 인증 도입 시 담당자가 달라 두 명을 심층 면담했다.

심층 면담은 응답자의 상황에 따라 대면 심층 면담과 이메일을 통한 서면 심층 면담으로 진행되었다. 23년 8월 2일, 8월 19일, 8월 28일, 9월 4일, 9월 18일에 총 5명의 담당자와 대면 심층 면담을 진행하였으며, 10월 4일, 10월 25일 총 2명의 담당자와 이메일을 통해 서면 심층 면담을 진행하였다. 대면 심층 면담을 진행한 5명 중 4명이 심층 면담 과정에 대한 녹취를 허락하였으며, 나머지 1명은 심층 면담 중 노트 필기 및 응답자가 제공한 자료를 통해 자료를 수집하였다. 평균대면 심층 면담 시간은 60분이었다.

〈표 12〉 응답자 일반사항

| 순번 | 기관 | 응답자 | 성별 | 담당자 경력 | 기록물 관리 전문요원 |
|----|----|---------|----|--------|-------------|
| 1 | A | 응답자 A | 여 | 18년 | ○ |
| 2 | B | 응답자 B | 여 | 4년 | ○ |
| 3 | C | 응답자 C | 남 | 8년 | ○ |
| 4 | D | 응답자 D | 남 | 4년 | ○ |
| 5 | E | 응답자 E-1 | 여 | 1년 | ○ |
| 6 | E | 응답자 E-2 | 여 | 5년 | ○ |
| 7 | F | 응답자 F | 여 | 10년 | ○ |

〈표 11〉은 심층 면담 응답자 현황이다. 심층 면담 응답자 모두 기록물 관리전문 요원이었으며 E기관의 응답자 E-1을 제외한 나머지 응답자는 ISO 30301 기록경영시스템 인증부터 현재까지 업무를 담당하고 있었다. 응답자들의 기록물 관리 전문요원 경력은 1년에서부터 18년까지인 것으로 나타났다.

2) 자료수집 방법

심층 면담은 반구조화된 인터뷰로 진행하였으며 대면 심층 면담 진행이 어려운 응답자의 경우 이메일을 통한 서면 심층 면담으로 진행하였다.

〈표 13〉 심층면담 질문지 구성과 내용

| 구분 | 내용 | 문항 수 |
|-----------------------------------|---|------|
| 기록경영시스템 표준 인증 도입 배경 | <ul style="list-style-type: none"> - 표준 인증 도입 전 기록 관리 현황 - 표준 인증 도입 및 유지의 이유 - 조직원들의 협조 - 매뉴얼 및 절차서 작성 과정 | 5 |
| 기록경영시스템표준의 요구사항이 조직에 미치는 영향 | <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 환경 - 리더십 - 기획 - 지원 - 운영 - 성과평가 - 개선 | 7 |
| 기록경영시스템 표준 도입으로 인한 성과 | <ul style="list-style-type: none"> - 조직원의 기록경영시스템 참여 - 타 경영시스템과의 시너지 효과 - 재무적 성과 - 비재무적 성과 | 9 |

심층 면담 질문지는 총 세 영역으로 나누어 구성하였다. 첫 번째는 표준 인증획득 배경으로 총 5개의 질문으로 구성하였다. 기록경영시스템 표준 인증

과정에 대한 논문에서 나타난 질문을 수집하여 재구성하였으며 이 영역에서는 기록경영시스템 도입 이전 기관의 기록 관리 환경, 표준 인증 시기 및 표준 인증 이유, 기록경영시스템 도입 시 구성원들의 협조, 인증 유지의 이유 등 기관의 기록경영시스템 표준 인증의 배경에 대해 파악하고자 하였다.

두 번째는 ISO 30301 기록경영시스템 표준의 요구사항이 기관에 미치는 영향으로 총 7개의 질문으로 구성하였다. 기록경영시스템과 비교했을 때 상대적으로 인증 건수가 많고 보편적인 품질경영시스템(ISO 9001)의 효과에 대한 연구 논문의 질문을 참고하였으며 각각의 질문은 경영시스템 표준에서 공통으로 요구하는 조직의 환경, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선 등 총 7가지 요구사항이 기관에 어떠한 영향을 미치는지 알아보하고자 하였다.

세 번째는 본 연구의 핵심 질문으로 국가기록원 기록 관리국제표준해설에 제시된 기록경영시스템의 이점 및 효과를 토대로 기록경영시스템 도입 후 활동 및 성과에 대해 알아보기 위해 총 9가지의 질문으로 구성하였다.

제 3 절 자료 분석

본 연구에서는 자료 분석을 하기 위해 응답자의 허락을 받아 녹취한 음성 파일을 청취하며 전사 작업을 진행하였으며 심층 면담 시 연구자가 메모한 심층 면담 기록지와 정보공개 청구요청으로 획득한 자료를 참고자료로 사용하였다. 전사 파일을 토대로 질문에 대한 응답자 답변의 주요 내용을 표로 정리하고 각 응답자의 답변에서 공통점과 차이점을 분석하였다.

제 4 장. 분석 결과

제 1 절 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증 기관 현황

2023년 8월을 기준으로 인증 유지 및 갱신 여부와 상관없이 국내에서 ISO 30301 기록경영시스템 인증을 받은 기관은 총 16곳이다. 경영시스템 인증제도를 관장하는 국가기술표준원과 인정기관 한국인정지원센터(KAB)를 비롯하여 인증기관에서는 기록경영시스템 표준 인증을 받은 기관의 목록을 제공하고 있지 않기 때문에 선행연구 및 보도자료를 통해 표준을 인증 받은 기관을 조사하였다.

〈표 14〉 기록경영시스템 표준 연도별 인증 현황

| 연도 | 기관 수 | 기관명 |
|-------|------|---|
| 2017년 | 3 | 쇼우테크, 식스시그마디비, 한국남동발전 |
| 2018년 | 3 | 디앤디기술, 알엠소프트, 한국문헌정보기술 |
| 2020년 | 4 | 국가철도공단, 김해시복지재단, 경찰청, 인천국제공항공사 |
| 2021년 | 1 | 여주도시관리공단 |
| 2022년 | 4 | 경기문화재단, 구로구시설관리공단, 전라남도사회서비스원 여수광양항만공사 |
| 2023년 | 1 | 5.18 기록관 |

기록경영시스템 표준 인증 연도별 현황은 2017년에 3곳, 2018년에 3곳, 2020년에 4곳, 2021년에 1곳, 2022년도에 4곳, 2023년도에 1곳으로 나타났다. 기록경영시스템 표준이 국가표준으로 도입된 지 5년이 지나서야 2017년도에 중소기업 쇼우테크와 식스시그마디비를 시작으로 표준 인증 도입이 시작되었다. 2018년도에 표준 인증을 받은 3곳 또한 중소기업이며 2017년도부

터 2018년도까지 표준 인증을 받은 6곳은 1곳을 제외하고 모두 중소기업이며 모두 기록 관리 컨설팅, DB 구축 등 기록 관리와 연관이 있는 업체임을 알 수 있다.

최초로 기록경영시스템 표준 인증을 획득한 공공기관 및 공기업은 한국남동발전이다. 한국남동발전은 2017년도 12월에 쇼우테크와 식스시그마디비 다음으로 표준 인증을 획득했다. 이후 2020년부터 2023년 8월까지 표준 인증을 받은 기관은 총 10곳이며 모두 공공기관 및 공기업이다. 획득 기관을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

〈표 15〉 기록경영시스템 표준 기관별 인증 현황

| 분 류 | | | | |
|------|---------------|--------|--------|-----|
| 중소기업 | 지방 출자·출연기관 | 중앙행정기관 | 지방자치단체 | 공기업 |
| 6 | 5 | 1 | 1 | 4 |

현재 우리나라의 ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증 심사기관은 영국 왕립표준협회(BSI:British Standards Institution), 한국경영인증원(KMR:Korea Managemnet Registrar), 저먼서트(German Cert) 총 세 곳이다. 표준 인증을 획득 심사기관별로 나눠서 살펴보면 다음과 같다. 16개의 기관 중 11곳이 한국경영인증원을 통해 표준을 획득했고, 5곳이 영국왕립표준협회, 1곳이 저먼서트를 통해 인증을 획득했다.

〈표 16〉 표준 인증 심사기관별 인증 현황

| 분 류 | | |
|----------|---------|------|
| 영국왕립표준협회 | 한국경영인증원 | 저먼서트 |
| 5 | 10 | 1 |

기록경영시스템 표준 인증획득 기관을 조사한 결과 2017년부터 기록 관리

와 깊게 관련이 있는 중소기업을 중심으로 표준 인증의 획득이 시작되었으며 2020년 이후에는 기록물 관리의 의무가 있는 공공기관 및 공기업에서 본격적으로 인증 획득이 시작되었음을 알 수 있다. 현재까지 기록물 관리 의무 기관이 아니거나, 기록 관리와 전혀 관련이 없는 기관에서 표준 인증을 받은 사례는 발견되지 않았다.

다만 해당 자료는 논문 및 언론 보도자료를 통해 수집한 자료이기 때문에 기록경영시스템 표준을 인증 받았음에도 불구하고 언론 보도자료를 내지 않은 경우 해당 자료에 반영이 되지 않은 한계점이 있다.

〈표 17〉 ISO 30301 기록경영시스템 인증기관 현황

| No | 인증 기업 | 분류 | 인증기관 | 인증 시기 |
|----|------------|---------------|----------|---------|
| 1 | 쇼우테크 | 중소기업 | 한국경영인증원 | 2017.08 |
| 2 | 식스시그마디비 | 중소기업 | 한국경영인증원 | 2017.08 |
| 3 | 디앤디기술 | 중소기업 | 한국경영인증원 | 2018.03 |
| 4 | 알엠소프트 | 중소기업 | 한국경영인증원 | 2018.03 |
| 5 | 한국문헌정보기술 | 중소기업 | 한국경영인증원 | 2018.08 |
| 6 | 김해시복지재단 | 지방 출자·출연기관 | 한국경영인증원 | 2020.12 |
| 7 | 경기문화재단 | 지방 출자·출연기관 | 한국경영인증원 | 2022.11 |
| 8 | 여주도시관리공단 | 지방 출자·출연기관 | 한국경영인증원 | 2021.11 |
| 9 | 구로구시설관리공단 | 지방 출자·출연기관 | 저먼서트 | 2022.12 |
| 10 | 전라남도사회서비스원 | 지방 출자·출연기관 | 한국경영인증원 | 2022.12 |
| 11 | 경찰청 | 중앙행정기관 | 한국경영인증원 | 2020.11 |
| 12 | 5.18 기록관 | 지방자치단체 | 영국왕립표준협회 | 2023.01 |
| 13 | 한국남동발전 | 공기업 | 영국왕립표준협회 | 2017.12 |
| 14 | 국가철도공단 | 공기업 | 영국왕립표준협회 | 2020.07 |
| 15 | 여수광양항만공사 | 공기업 | 한국경영인증원 | 2022.11 |
| 16 | 인천국제공항공사 | 공기업 | 영국왕립표준협회 | 2020.07 |

제 2 절 표준 인증 획득 배경

본 절에서는 ISO 30301 기록경영시스템 획득 배경에 대해 전반적으로 알아보기 위해 이전의 기록 관리 환경, 표준 인증 시기 및 표준 인증 이유, 기록경영시스템 도입 시 구성원들의 협조, 매뉴얼 및 절차서 작성의 어려움, 인증 유지의 이유 등 총 5개의 질문으로 나누어 살펴보았다.

〈표 18〉 기록경영시스템 표준 인증 획득 배경에 대한 질문

| 문항 | 내용 |
|-----|---|
| 1-1 | 기록경영시스템 도입 전 기관의 기록은 어떻게 관리됐습니까? |
| 1-2 | 기관이 기록경영시스템 표준을 인증 받은 이유는 무엇입니까? |
| 1-3 | 인증을 획득하고자 할 때 경영진 및 타 부서의 협조, 그리고 내부 직원의 공감대 형성이 원활하게 수행되었습니까? |
| 1-4 | 기록경영시스템 매뉴얼 및 절차서에서 특별히 중요하다고 생각하시는 부분이 있으셨습니까? 문서화 과정 중에 어려우신 점은 어떤 점이 있었는지 궁금합니다. |
| 1-5 | 인증을 계속해서 유지하시는 이유는 무엇입니까? |

1) 표준 도입 이전 기관의 기록 관리

기록경영이 잘 이행되고 있지 않은 기관에서 ISO 30301 기록경영시스템을 도입하면 큰 효과를 볼 수 있을거라 기대된다.(정성현, 2016). 실제로 기록관리가 제대로 이루어지지 않고 있는 기관에서 표준을 도입할 시 도움이 되는지 알아보기 위해 표준 도입 이전 기관의 기록관리가 어떻게 이루어지고 있었는지 질문하였다.

기관 A와 기관 C의 경우 기록 관리 컨설팅, 시스템 구축, 기록콘텐츠 개발 등의 기록 관리와 관련이 깊은 사업을 수행하는 기관의 성격상 기본적으로

기록관리가 잘 이루어지고 있었다고 답변하였다. 기관 F 또한 분류체계 수립, 비전자기록물 정리 등 시스템 구축이 완료되어 있었기 때문에 기록관리가 잘 이루어지고 있던 편이라고 응답하였다. 기관 D와 기관 E는 기록물관리법 및 내부 지침에 따라 기록물을 관리하였지만 제대로 이루어지고 있는 단계는 아니라고 판단하였으며 기관 B의 경우 기록물 관리 대상 기관이 아니었기 때문에 기록 관리가 전혀 이루어지지 않고 있었다고 답변하였다.

“일반 중소기업보다는 아무래도 공공기록에 굉장히 근접해 있는 회사이고, 직원 중에 기록물 관리 전문요원 자격증을 가지고 있는 직원이 많기 때문에 대체로 기록 관리가 잘 되고 있었다.(응답자 C)

“기록물 관리 대상 기관도 아니었고, 기록물 관리 전문요원도 없었기 때문에 기록 관리를 따로 하고 있진 않았다”(응답자 B)

심층 면담 내용을 정리하면 6개 기관 중 기록경영시스템 도입 이전에도 기록관리가 이루어지고 있었던 기관은 기관 A, 기관 C, 기관 F이며 기록관리가 제대로 이루어지지 않고 있었던 기관은 기관 B, 기관 D, 기관 E로 나타났다.

〈표 19〉 문항 1-1에 대한 심층면담 결과

| 구분 | 기록경영시스템 표준 도입 전 기관의 기록 관리 | | | | | |
|----------|---------------------------|--------------|----------|------------------|------------------|-----------------|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 기록 관리 유무 | ○ | X | ○ | △ | △ | ○ |
| 내용 | 기록물관리 업체 | 기록물관리 대상기관 X | 기록물관리 업체 | 기록물관리법 및 내부지침 따름 | 기록물관리법 및 내부지침 따름 | 기록 관리 시스템 구축 완료 |

2) 표준 도입 배경

다음은 품질경영시스템이나 환경경영시스템 등의 타 경영시스템에 비해 인지도가 낮은 기록경영시스템을 기관에서 도입하게 된 배경에 대한 조사 결과이다.

기관 A는 기록 관리 컨설팅이 주 업무인 기관이기 때문에 고객들로부터 ISO 30301 표준에 대한 문의가 많아 기관 마케팅 및 고객 유치를 위해 ISO 30301 기록경영시스템을 도입하였다고 답변하였다.

기관 B는 기관의 비전과 미션을 달성하기 위한 정책 목표 중 한 가지인 데이터기반 문화 행정 활성화 및 문화예술 콘텐츠 디지털 전환을 실현하기 위해 2022~2025 중장기 경영 목표로 ISO 30301 기록경영시스템 인증 및 BRM 구축을 계획하였다. 이에 따라 기관의 목표를 달성하기 위해 기록경영시스템을 인증 받았다.

“기록 관리를 해야 하는 대상 기관으로 선정이 되면서 기록물 관리 전문요원도 채용하고, 기록 관리 환경을 만들기 위해 BRM을 구축함과 동시에 효율적인 기록 관리를 위해서 기록경영시스템 인증을 취득하는 게 목적이었다.(응답자 B)

기관 C는 ISO 30301 기록경영시스템 도입의 배경을 두 가지로 나누어 설명했다. 첫 번째는 사업 수주를 위한 정량평가에서 가산점 획득을 목적으로 기록경영시스템을 인정받고자 하였고 두 번째는 전문성을 가지고 있는 고객의 요구사항에 부합하기 위해서였다.

“고객들에게 회사의 역량을 보여주기 위한 방안으로 기록경영시스템을 인정받게 되었다. …(중략)… 공공기관에 기록물관리 전문요원이 많이 배치되다 보니까 업체도 기록경영시스템 정도의 인증은 가지고 있어야 된다고 요구하는 부분도 있기 때문에 필수적으로 인증을 받으려고 했다”(응답자 C)

기관 D의 경우에는 대외적으로는 기관의 투명성과 경영 책임성을 높이기 위한 기록 관리 개선 노력과 성과를 반영하고, 기록 관리 정책, 전략을 수립

하고 그 전략에 따라 기록 관리 체계 및 운영 등을 위한 기관의 성과를 반영하기 위해 인증을 받았다고 했지만, 담당자의 의견은 매년 진행되는 경영평가에서 좋은 점수를 받기 위한 실적의 수단으로 인증을 받았다고 답변하였다.

“경영평가를 매년 한 번씩 받는다. 가장 명시적으로 드러낼 수 있는 부분이 인증 취득 부분이다. 이 부분이 평가 위원들에게 점수를 확보하기 위한 직관적인 방법이다”
(응답자 D)

기관 E는 기록물관리법 이외에 실무적으로 기록 관리를 원활하게 수행하기 위한 지침이 필요하였고, 기관 내 구성원들의 기록 관리에 관한 관심과 실무적인 적용을 높이기 위하여 표준을 인증 받았다고 답변하였다. 추가적으로 기록경영시스템 인증 시 기관장의 참여가 포함되기 때문에 대외적인 투명성 측면에서 이점이 있었기 때문에 인증을 받았다고 하였다.

기관 F는 기관 기록 관리의 수준을 파악하고 공정한 인증 절차가 필요했기 때문에 기록경영시스템 표준을 인증 받았다고 하였다.

담당자들의 심층 면담 답변을 통해서 기관의 효과적인 기록물 관리, 기관 운영성의 확보, 경영 목표 실현, 기관 마케팅 및 실적을 위해서 등 기관마다 표준 인증을 받은 이유가 다양함을 알 수 있었다.

〈표 20〉 문항 1-2에 대한 심층 면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|------------------------|-------|--|
| 기록경영시스템 표준 도입 배경 | A | 기관 마케팅 및 고객 유치 |
| | B | 기관의 중장기 경영 목표 수행 |
| | C | 사업 수주 및 고객 만족 |
| | D | 경영 투명성과 책임성을 높이기 위한 기록 관리 노력 경영성과 점수 확보 |
| | E | 기록 관리의 실무 적용 |
| | F | 기록 관리 수준 파악 및 공정한 인증 절차 필요 |

3) 표준 인증 시 경영진과 내부 직원의 협조

기록경영시스템 표준 요구사항 5.1 리더십과 의지 표명에서는 최고 경영자가 기록경영시스템에 대한 리더십과 의지를 입증해야 한다고 강조하고 있다. 기록경영시스템 인증을 위해서 담당자뿐만 아니라 내부 직원의 협조가 필요하다. 기록경영시스템 표준 인증 도입 시 각 기관의 경영진과 내부 직원의 협조가 원활했는지 알아보았다.

기관 A, 기관 C는 기록경영시스템 표준 인증이 마케팅, 역량 강화 등 기관 운영에 도움이 될 것이라는 경영진의 판단과 내부 직원들의 공감으로 인증 과정에서 협조가 원활하였다고 답변하였다.

“경영진도 기록경영시스템이 컨설팅하는 데 있어 우리의 품질이나 역량을 끌어 올린다고 생각하셨기 때문에 적극적으로 지원을 해주셨다.”(응답자 A)

“기록경영시스템 인증에 대한 분석을 해봤을 때 이 정도 인증은 확보하고 있어야 이후에 다른 사업들을 진행하고 기관 자체의 경쟁력을 보여줄 수 있어서 투자해야 한다는 보고를 통해 합의를 보았다.”(응답자 C)

기관 B는 경영 목표에 기록경영시스템 인증이 포함되어 있었기 때문에 경영진의 의지는 확실하였으나, 기록경영시스템 도입 목적이 전 직원에게 충분히 설명되지 못했기 때문에 업무담당자 이외 직원들의 공감이 형성되지 않아 기록경영시스템 인증을 준비하는 데 어려움이 있었다고 답변하였다.

“각 부서 담당자들의 가장 큰 불만은 안 그래도 업무도 많은데...(중략)...이걸 왜 받아야 하느냐에 대한 의문이 매우 컸다”(응답자 B)

기관 D는 기록경영시스템 인증이 경영평가에서 좋은 평가를 받을 수 있다는 공감대는 형성되었으나 인증 준비 시 매뉴얼과 절차서를 담당자 혼자서 작성했기 때문에 내부 직원들의 협조가 불필요했다고 답변하였다.

기관 E는 기록경영시스템 표준 인증 시 경영진의 인증획득 의지가 좋다고

평가된 심사 노트를 근거로 경영진의 의지 표명이 분명했다고 하였다. 그리고 기록경영시스템 표준 인증 전 전사 및 부서별 기록 관리 교육을 통해 기록 관리에 대한 인식을 향상시켰기 때문에 내부 직원의 협조가 원활하게 이루어졌으며 기록경영시스템 인증 과정에서 어려움이 없도록 추가적인 교육 및 기초자료 제공으로 내부 직원의 협조를 이끌어냈다고 답변하였다.

기관 F는 직원들 모두 기록관리의 필요성을 인식하고 있었기 때문에 기록경영시스템 인증 시 특별한 저항은 없었다고 하였다.

〈표 21〉 문항 1-3에 대한 심층면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 | |
|---------------------------------------|-------|----------|----------------------------------|
| | | | |
| 기록경영시스템 표준 도입 시 경영진과 직원들의 협조 | A | O | 마케팅 및 역량 강화에 대한 공감대 형성 |
| | B | X | 표준 인증 목적에 대한 미흡한 공유로 공감대 형성이 어려움 |
| | C | O | 마케팅 및 역량 강화에 대한 공감대 형성 |
| | D | X | 표준 인증 시 담당자 혼자 업무 진행 |
| | E | O | 표준 도입 전 기록 관리 교육을 통한 공감대 형성 |
| | F | O | 직원들의 기록 관리 필요성 인식 높음 |

4) 매뉴얼 및 절차서 작성 과정

표준 인증을 받기 위해서는 ISO 30301 기록경영시스템 표준에서 제시하는 요구사항을 반영한 매뉴얼과 절차서를 작성해야 한다. 기록경영시스템의 목적은 업무 활동에 대한 기록으로 정보를 체계적으로 경영하는 것이기 때문에 문서화 과정은 매우 중요하다. 절차서 작성 및 문서화 과정에서 특별히 중요하다고 생각되는 부분과 문서화 과정 중 어려운 점에 대해 질문하였다.

모든 기관의 담당자들이 절차서를 작성하는 데 어려움이 있었다고 답변하였다. 기관 A와 B는 기록경영시스템 표준의 요구사항이 기관의 업무 프로세스와 적합하지 않은 경우가 많았고 그로 인해 불필요한 문서를 만들어야 하

는 과정이 어려웠다고 답변하였으며 기관 C는 인증 당시 참고할 만한 자료가 없었기 때문에 절차서 작성 시 어려움이 컸다고 답변하였다. 기관 E의 담당자는 인증 심사를 담당하는 곳에서 전달받은 샘플이 기록물관리 전문요원이 없었던 기관의 자료였기 때문에 절차와 용어를 기관에 맞게 개정하는 부분에서 상당히 많은 시간이 소요되었다고 답변하였다.

특히 심층 면담에 참여한 담당자 대부분이 인증기관의 담당자가 기록관리에 대한 전문 지식이 없어 절차서 내용을 조정하는 부분에서 의사소통이 어려웠다고 지적하였다.

“어려웠던 점은 기록경영시스템 표준 요구사항 때문에 일부 항목에서 기관의 업무 성격과 맞지 않는 문서를 만들어 내야 한다는 점이었다.(응답자 A)

“인증 받았을 당시 기록경영시스템을 받은 곳이 많지도 않았고 심사위원분들도 기록물과 경영시스템이 왜 접목되는지 사실 잘 이해를 못하시는 부분들이 있어서 …(중략)… 절차서를 만들고 구성 문서들을 만드는 데 있어서 조금 많이 어려운 건 있었다.(응답자 C)

“기관 내부 지침과 기록경영시스템 절차서를 융화시키는 부분이 어려웠다.”(응답자 F)

〈표 22〉 문항 1-4에 대한 심층 면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|--------------------|-------|--------------------------------|
| 매뉴얼 및 절차서 작성 시 어려움 | A | 산출물을 위한 불필요한 문서 작업이 많음 |
| | B | 표준의 요구사항이 기관의 업무 프로세스와 부합하지 않음 |
| | C | 절차서 작성 시 참고자료 부족 |
| | D | 유사 기관의 자료를 받아 절차서 작성 |
| | E | 업무 프로세스와 용어 수정의 어려움 |
| | F | 내부 지침과 절차서를 융화시키는 과정의 어려움 |

5) 표준 인증 유지

기록경영시스템 표준 도입과 관련한 마지막 질문으로 기록경영시스템 표준 인증을 계속해서 유지하는 이유에 대해 질문하였다.

기관 B의 담당자는 기관의 경영 목표를 달성하기 위해 25년까지 기록경영시스템을 유지해야만 하고 초기 투자비용이 많이 들었기 때문에 기록경영시스템 인증을 포기할 수 없다고 답변하였다.

기관 B를 제외한 나머지 기관의 담당자는 기관의 홍보, 대외 이미지 관리, 기관의 기록물 관리 위상 확대 및 기관의 경영평가를 위해 인증을 유지한다고 답변하였다.

“기록경영시스템에 대한 이해를 가지고 있는 기관임을 어필하여 회사 마케팅 및 홍보에 활용하고, 직원들이 외부 컨설팅 시 기록경영시스템을 인증 받았다고 하면 도움이 되기 때문에 인증을 유지하고 있다.”(응답자 A)

“기관의 기록물 관리 위상 확대나 대외 이미지를 위해서 기록경영시스템을 유지하고자 한다.”(응답자 E-1)

〈표 23〉 문항 1-5에 대한 심층면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|-------------|-------|------------------|
| 표준 인증 유지 이유 | A | 기관 마케팅 및 홍보 |
| | B | 기관의 중장기 경영목표 달성 |
| | C | 기관 마케팅 및 홍보 |
| | D | 경영평가 점수 확보 |
| | E | 기관의 대외 이미지 관리 |
| | F | 기관의 기록물 관리 위상 확대 |

6) 표준 인증 획득 배경 결과 요약

표준 인증 획득 배경에 대해 알아본 결과 표준 도입 전 기관의 기록관리 유무와 관계없이 마케팅 효과, 기록 관리 수준 파악 등 각 기관의 필요와 요구사항에 따라 표준을 도입했음을 알 수 있다. 특히 기록 관리 프로세스가 부족한 기관들은 표준 도입을 통해 보다 향상된 기록 관리 환경을 구축하려는 공통된 목표를 가지고 있었다. 기록관리에 대한 인식이 높거나 매출 향상 등 공통 목적이 있는 경우 표준 도입 시 경영진과 조직원이 협조적이었다. 작성한 절차서에 따라 기록경영이 실행되기 때문에 기록경영시스템에서 절차서 작성은 핵심이라고 볼 수 있다. 그러나 심층 면담에 응한 담당자 모두 어려움을 겪은 것으로 나타났다. 정해진 요구사항에 맞춰 기관의 특성을 담아내는 과정이 쉽지 않고 불필요한 문서를 생산해야 하는 경우도 있으며 이는 기록을 관리하는 기록관리 담당자와 조직원의 업무 과중으로 연결될 수 있다. 표준 인증 유지의 이유는 표준을 도입한 이유와 동일하였다.

〈표 24〉 표준 인증 획득 배경 결과 요약

| 문항 | 질문 | 답변 핵심 내용 |
|-----|--------------------|--|
| 1-1 | 표준 도입 전 기관의 기록 관리 | 기관 A,C,F는 표준 도입 전 기록 관리 O 기관 B,D,E는 표준 도입 전 기록 관리 X |
| 1-2 | 표준 도입 배경 | 마케팅 효과, 기록 관리 수준 파악, 기록 관리 환경 구축 |
| 1-3 | 경영진과 직원들의 협조 | 기록 관리에 대한 인식이 높거나 공통의 목표가 있을 경우 협조적임 |
| 1-4 | 매뉴얼 및 절차서 작성 시 어려움 | 공통적으로 기관의 업무를 요구사항에 맞춰 절차서를 작성하는데 어려움을 겪음 |
| 1-5 | 표준 인증 유지 이유 | 표준 도입 이유와 동일 |

제 3 절 표준의 요구사항이 조직에 미치는 영향

‘KS X ISO 30301:2013 문헌정보-기록경영시스템-요구사항’에서는 기록경영시스템의 구축을 위한 요구사항을 다루고 있다. 기록경영시스템을 수립하고 문서화하며, 기록경영시스템을 적용 및 유지하며, 지속적으로 개선하고자 하는 조직이 준수해야 할 최소한의 의무 요건을 정하고 있다(국가기록원, 2012). 기관에서 기록경영시스템 표준을 도입하고 운영하면서 조직의 환경, 리더십, 기획, 방침, 운영, 평가, 개선 총 7가지 요구사항이 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다.

〈표 25〉 기록경영시스템 표준의 요구사항이 조직에 미치는 영향에 대한 질문

| 문항 | 내용 | 요구사항 |
|-----|--|--------|
| 2-1 | 귀사의 조직환경은 잘 파악되어 있다고 생각하십니까? | 조직의 환경 |
| 2-2 | 경영진은 미션과 비전을 설정하였으며 조직 구성원 전체에게 공유되고 공감대가 형성되었습니까? | 리더십 |
| 2-3 | 귀사의 전략과 목표개발은 잘 되고 있습니까? 경영진은 기록경영 목표를 수립하고 참여하며 달성 유무를 관리하고 있습니까? | 기획 |
| 2-4 | 목적과 목표를 실행하기 위한 인적, 물적 자원이 적절하게 제공되고 있습니까? | 지원 |
| 2-5 | 수립한 절차에 따라 제시된 목표를 성실하고 효율적으로 시행하고 있습니까? | 운영 |
| 2-6 | 성과평가는 어떠한 방식으로 시행되고 있습니까? | 성과평가 |
| 2-7 | 성과평가를 시스템에 반영하고 계십니까? 개선 사례가 있다면 어떤 것이 있는지 궁금합니다. | 개선 |

1) 기관의 조직 환경에 대한 파악

기관의 조직 환경 파악은 기록경영시스템 도입 시 첫 단계라고 볼 수 있으며 2019년에 개정된 ISO 30301 기록경영시스템 표준에서는 기록경영시스템을 운영하기 위해 조직의 환경에 대한 이해가 바탕이 되어야 한다는 점이 강조되었다. 조직의 목적 및 전략적 방향과 관련이 있는 외부와 내부 이슈 그리고 기록경영시스템의 의도된 결과를 달성하기 위한 조직의 능력에 영향을 주는 외부와 내부 이슈를 정하며, 이해관계자 및 이해관계자의 요구사항을 파악 및 분석 활동의 운영 절차에 관하여 규정해야 한다. 또한 SWOT 분석을 통해 내·외부 환경 분석해야만 한다.

기관 A, C, D, F는 대체로 조직 환경이 잘 파악되어 있다고 답변하였다. 기관 규모가 작거나 진행하는 사업이 다양하지 않은 경우 조직 환경의 파악이 쉽다고 하였으며 기존에 조직 환경에 대한 분석이 이루어졌어도 기록경영시스템 표준 인증을 위해 다시 한 번 점검할 수 있는 계기가 되었다고 하였다.

“조직 환경 같은 경우에는 규모가 큰 대기업 수준이 아니기 때문에 부서가 그렇게 많지는 않다. 업무 환경이 복잡하게 되어 있지 않아서 조직 환경이 잘 파악되고 있다”(응답자 C)

기관 B와 기관 E는 조금 더 세부적으로 조직의 환경을 파악할 필요가 있다고 하였다. 특히 기관 B의 담당자는 규모가 큰 전사를 대상으로 담당자 혼자 조직의 환경을 파악하는 것은 무리가 있었으며 기록경영시스템 매뉴얼 및 절차서 작성 시 기관의 현황이 제대로 반영되지 않아 개정 중이라고 답변하였다.

〈표 26〉 문항 2-1에 대한 심층 면담 결과

| 구분 | 기관의 조직 환경 파악 | | | | | |
|----|--------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | △ | O | O | △ | O |

조직의 환경 파악은 조직이 속한 사업 환경, 법규, 자원 등에 대한 파악을 통해 조직의 목적과 목표를 구체적으로 수립하고 기록경영시스템의 범위 설정을 위한 중요한 요소이다(국가기록원, 2012). 기록경영시스템 표준 인증 시 반드시 수행되어야 하는 요구사항이지만 기관별로 조직 환경의 이해도가 다름을 알 수 있었다.

2) 경영진의 미션, 비전 설정 및 조직원의 공유와 공감대 형성

조직 환경의 파악을 바탕으로 기관의 최고 경영자는 기록 방침을 조직의 미션과 비전을 달성할 수 있는 방향으로 수립해야 하고 기록경영에 대한 의지를 성명문이나 회의록을 통한 산출물로 생산해야 한다. 그리고 이는 조직 구성원 모두에게 공유되어야 한다. 따라서 각 기관에서 미션과 비전 설정 및 조직원의 공유와 공감대가 형성되었는지에 대해 질문하였다.

기관 A의 기관 C는 기록 관리 컨설팅이라는 기관의 고유한 성격을 가지고 있기 때문에 최고 경영자는 기록 관리에 대한 이해도와 중요성 인식이 높고 기록경영시스템 표준 인증에 적극적이었다. 또한, 두 기관은 기록물관리 전문요원 자격증을 보유하고 있는 직원이 많다는 특징으로 인해 경영진이 세운 미션과 비전이 전 직원에게 공유되고 공감대를 형성했다고 답변하였다. 기관 F 또한 별다른 이견 없이 긍정적인 답변을 하였다.

반면에 기관 B, 기관 D는 최고 경영자의 의지 표명 없이는 기록경영시스템 표준 인증을 받을 수 없으므로 경영진에 의해 미션과 비전이 설정되고 조직 전체에 공유는 되었지만, 조직 구성원들의 공감대 형성은 이루어지지 않았다고 답변하였다. 기록경영시스템 표준 인증 도입 의견을 제시한 자가 최고

경영자가 아닌 기록물관리 담당자 혹은 기관의 경영성과를 담당하는 부서에서 제안하였기 때문에 경영진과 담당자 이외의 직원들에게 충분한 공감대가 형성되기 어려웠던 것으로 보인다.

“공문으로 게시판에 올린다고 해서 그것이 공유는 아니다. 미션과 비전을 공유하려면 정당성과 이를 통해 우리가 얻을 수 있는 이점에 관해 설명을 할 수 있어야 하는데 사실 지금 그런 이점을 설명할 수 있는 환경이 아니다 보니 공유, 공감대 형성이라는 측면에서는 갈 길이 멀다.”(응답자 B)

“경영진의 결재를 받아 기록경영방침을 설정하였으나 조직 구성원 전체가 잘 숙지하고 있지는 않은 것 같다. 앞으로 지속적인 홍보 및 교육이 필요하다.”(응답자 E-2)

〈표 27〉 문항 2-2에 대한 심층 면담 결과

| 구분 | 미션 및 비전의 설정과 조직원의 공감대 형성 | | | | | |
|----|--------------------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | X | O | X | O | O |

3) 기관의 전략, 목표개발 및 경영진의 적극적인 참여

ISO 30301 기록경영시스템 표준 요구사항 ‘기획’은 조직의 미션과 비전을 달성하기 위해 이를 위한 구체적인 목적과 목표를 설정해야 함을 말하며 목표는 최고 경영자가 수립한 기록 방침과 일관성을 가지면서 측정할 수 있어야 한다. 또한, 모니터링, 의사소통, 적절한 업데이트가 이루어져야 한다.

해당 질문에 기관 B와 기관 D를 제외한 나머지 기관의 담당자들은 기관의 전략과 목표개발이 잘 되어 있다고 답변하였다. 기관 A의 경우에는 기록경영시스템을 관리하는 부서가 기관 내에서 얼마만큼의 권한이 있는지에 따라 기록경영시스템의 성공 여부가 달라진다고 답변하였으며, 기관 C의 경우 품질, 보안 등 목적이 명확한 타 경영시스템에 비해 기록경영시스템의 목표 설정에 어려움을 겪었으며 심사 때도 지적받았다고 하였다.

“매년 기록물 관리 기본계획을 수립하고 이행하고자 노력한다.”(응답자 E-1)

〈표 28〉 문항 2-3에 대한 심층 면담 결과

| 구분 | 전략, 목표개발 및 경영진의 적극적인 참여 | | | | | |
|----|-------------------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | X | O | X | O | O |

4) 목적과 목표 실행을 위한 인적, 물적 자원의 제공

ISO 30301 기록경영시스템 표준 요구사항 ‘지원’에서는 조직의 목적과 목표를 실행하기 위해 적절한 인적, 물적 자원이 제공되어야 한다고 명시되어 있으며 사람, 시설, 장비, 기법 및 방법이 포함된다. 기관은 기록경영시스템의 실행 및 목표 달성을 위하여 필요한 자원을 파악해야 하며 인적 자원, 시설 및 장비, 서비스의 수행에 필요한 작업환경, 교육훈련이 고려되어야 한다.

기관 A, E, F는 물적 자원과 인적 자원이 적절하게 제공되어 목적과 목표를 이루는 데 부족함이 없다고 답변하였으며 기관 C의 경우 물적 자원보다 인적 자원이 더 중요하나 기록경영시스템으로 인해 인원이 투입되지 않는다고 하였다. 그리고 기관 B와 기관 D는 기관을 운영하는 예산과 인력이 이미 정해져 있어서 해당 사항이 없다고 답변하였다.

“대표님이 물적 지원은 아끼지 않는다. 사업을 진행하면서 필요사항을 요청하면 바로 들어주신다. 그러나 인적 자원은 항상 부족하다.”(응답자 C)

〈표 29〉 문항 2-4에 대한 심층 면담 결과

| 구분 | 자원의 지원 | | | | | |
|----|--------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | X | △ | X | O | O |

5) 수립한 절차에 따른 목표 시행

ISO 30301 기록경영시스템 요구사항 ‘운영’은 기관이 정한 기록 방침과 목적에 부합하도록 기록 프로세스를 계획, 실행, 관리해야 한다.

기관 A, 기관 C, 기관 F는 수립한 절차에 따라 증거로 산출물을 생산하며 업무를 수행하고 있다고 답변하였으며 기관 B, 기관 D, 기관 E는 전 구성원이 절차에 따라 업무를 수행하고 있지 않다고 답변하였다. 특히 기관 B의 담당자에 따르면 경영진의 결재를 받아 기록경영방침을 설정했지만 전 구성원이 이를 잘 숙지하지 않고 있다고 답변하였으며 기록경영시스템에 대한 이해와 숙지를 향상시키기 위해 지속적인 교육이 필요하다고 하였다.

“사업계획서, 착수서류, 주간 보고, 월간 보고, 중간 보고, 완료 보고서 등의 산출물을 작성하며 업무를 처리한다.”(응답자 C)

“경영진의 결재를 받아 기록경영방침을 설정하였으나 조직 구성원 전체가 잘 숙지하고 있지는 않은 것 같다. 앞으로 지속적인 홍보 및 교육이 필요하다.”(응답자 B)

〈표 30〉 문항 2-5에 대한 심층면담 결과

| 구분 | 절차에 따른 목표 시행 | | | | | |
|----|--------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | X | O | X | X | O |

6) 성과평가

ISO 30301 기록경영시스템 표준 요구사항 ‘성과평가’는 기록경영시스템이 효율적이고 효과적으로 운영되고 있는지 모니터링하여 시스템의 성과와 기록경영시스템의 효과성을 평가하고 개선이 필요한 프로세스나 부적합 사항을 식별하여 조치를 해야 한다. 성과평가는 경영을 위한 구체적인 목표 달성을 위한 활동 계획을 세우고 주요성과지표(KPI : Key Performance Indicators)를 활용하여 평가를 진행한다. 성과지표는 기관에서 각 프로세스별로 관리해야 할 항목 및 평가 내용, 평가 방법 등을 결정하여 성과지표 관리항목으로 정리하고 성과지표관리대장을 통해 추진 실적을 관리한다.

기록경영시스템 요구사항에 성과평가 포함되어 있기 때문에 표준 인증을 받은 기관 모두 절차서 내에 각 기관의 기록경영계획에 따른 활동 계획을 세우고 성과지표 관리 항목과 성과지표 관리대장을 통해 성과평가가 이루어지고 있다. 다만 기관 B와 D는 기록경영시스템을 도입한 지 아직 1년이 되지 않았기 때문에 성과평가가 진행되지 않았다. 기관 E는 주요성과지표를 정량평가뿐만 아니라 정성평가도 포함하여 성과평가를 진행할 수 있도록 성과지표 관리항목을 수정할 것을 요청받았다고 하였다. 그러나 기록 관리와 관련된 지표를 정성적으로 평가하는 것이 어렵다고 하였다.

〈표 31〉 문항 2-6에 대한 심층면담 결과

| 구분 | 성과평가 진행 | | | | | |
|----|---------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | X | O | X | O | O |

7) 성과평가 결과 반영 및 개선 사례

ISO 30301 기록경영시스템 표준 요구사항 ‘개선’은 앞 단계에서 시행한 성과평가를 기반으로 하여 기록경영시스템의 부적합한 사항을 식별하고

조치를 하여 나선형의 구조로 기록경영시스템을 보완하고 개선해야 한다.

기관 B와 기관 D는 성과평가 및 내부 심사를 진행하지 않아 성과평가의 결과를 기록경영시스템에 반영하지 않았으며 기관 F의 경우 이전부터 기록 관리업무체계가 잘 잡혀있었기 때문에 크게 개선할 만한 사례가 없었다고 답변하였다.

기관 A, 기관 C, 기관 E는 성과평가 시 리스크로 지적된 사항을 기록경영시스템에 반영한다고 답변하였다. 기관 A의 담당자는 기록 관리 방안 강화의 영역에서 지적받아 전사 교육을 진행하고 백업 관리가 잘 안 되어 있다는 지적사항을 개선하고 절차화 시켜 업무 개선에 적용한다고 하였다. 기관 C의 담당자는 성과평가의 일환인 프로젝트 보고회에서 직원들의 피드백을 통해 업무 리스크 및 개선사항이 기록경영시스템에 반영된다고 답변하였다.

“연말에 진행한 사업에 대한 발표회를 진행한다. 이 과정에서 직원들끼리 소통하며 문제점을 파악하고 피드백을 업무 프로세스에 반영한다(응답자 C).

“기록물 유실, 미등록이 리스크로 지적되었는데 전 부서 기록물 관리 책임자 교육으로 위험도를 낮췄다.”(응답자 E-1)

〈표 32〉 문항 2-7에 대한 심층 면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|------------|-------|--|
| 성과평가 반영 사례 | A | 기록 관리 방안 강화 |
| | B | 성과평가 진행 X |
| | C | 업무 리스크 문서화 |
| | D | 성과평가 진행 X |
| | E | 정성지표 추가, 기록물 미등록, 유실 관리를 위한 책임자 교육 추가 |
| | F | 체계적인 기록 관리업무체제로 개선 사례 없음 |

8) 표준 요구사항이 기관에 미친 영향 요약

본 절에서는 표준 요구사항이 기관에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 표준 도입 시 우선적으로 수행되어야 하는 조직 환경 파악은 대체적으로 잘 수행되었으나 그렇지 않으면 기관 B의 사례처럼 절차서를 수정해야 하는 상황이 발생할 수 있다. 리더십과 기획에 관한 질문은 제 2절의 질문 1-3 기록경영 시스템 표준 도입 시 경영진과 직원들의 협조와 동일한 결과가 도출되었다. 기관 B와 C는 표준 도입 시 경영진과 조직원의 협조가 충분하지 않았다고 응답하였는데 경영진의 리더십 부재로 조직원 간 공감대 형성이 이루어지지 않았기 때문이다. 이는 다른 요구사항 기획, 자원, 실행에도 영향을 미쳐 경영진의 전략, 목표개발 및 적극적인 참여, 자원의 지원, 절차에 따른 목표 시행에도 미흡함을 보였다.

〈표 33〉 표준 요구사항이 기관에 미치는 영향

| 질문 내역 | A | B | C | D | E | F |
|----------------------------|---|------|---|------|---|----|
| 기관의 조직 환경 파악 | ○ | X | ○ | X | ○ | ○ |
| 미션 및 비전 설정과 조직원의 공감대 형성 | ○ | X | ○ | X | ○ | ○ |
| 경영진의 전략, 목표 개발 및 적극적 참여 | ○ | X | ○ | X | ○ | ○ |
| 자원의 지원 | ○ | X | △ | X | ○ | ○ |
| 절차에 따른 목표 시행 | ○ | X | ○ | X | X | ○ |
| 성과평가 | ○ | 실시 X | ○ | 실시 X | ○ | ○ |
| 성과평가 결과 개선 | ○ | 실시 X | ○ | 실시 X | ○ | 없음 |

표준 요구사항이 기관에 미치는 영향은 객관적으로 수치화할 수 없고 구체적인 성과를 파악할 수 없기 때문에 담당자의 주관적인 의견에 의지할 수밖에 없었으며 심층 면담에 응한 담당자들 또한 표준의 요구사항이 조직에 미치는 영향에 관한 질문에 답하기를 어려워했다. 기록경영시스템 도입 시기가 1년이 되지 않은 기관은 성과평가가 이루어지지 않은 상태이기 때문에 기록경영시스템의 운영 및 성과를 정확하게 평가하기 위해서는 충분한 운영 기간이 필요하다. 또한, 보다 정확하게 기록경영시스템이 요구사항에 맞게 운영되고 있고 요구사항이 의도한 이점이 도출되고 있는지 효과를 검증하기 위해서는 기록경영시스템 표준을 도입한 기관들의 조직 구성원 전체의 의견을 취합하여 분석할 필요가 있다.

제 4 절 표준 도입 후 활동 및 성과

앞 절에서는 기록경영시스템의 도입 배경과 요구사항이 조직에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 본 절에서는 기록경영시스템 표준 인증 획득 후 기관이 어떠한 성과를 이루었는지에 대해 기록경영시스템이 기관에 적용되는 과정에서 조직원들의 기록 관리에 대한 인식 변화, 타 경영시스템과의 연계, 재무적 성과, 비재무적 성과로 나눠 알아보았다. 그리고 표준의 이점과 단점에 대해 자유롭게 이야기할 수 있도록 하여 기록경영시스템 실무를 진행한 담당자들의 솔직한 의견을 물었다.

〈표 34〉 기록경영시스템 도입 후 성과에 대한 질문

| 문항 | 내용 | |
|-----|--|--------------|
| 3-1 | 기록경영시스템을 위한 조직 구성원을 대상으로 한 교육이 있습니까? | 기록경영시스템 정착 |
| 3-2 | 조직 구성원 모두 기록경영 활동에 적극적으로 참여하고 있습니까? | |
| 3-3 | 기록경영시스템 이외의 타 경영시스템 표준 인증을 획득하셨습니까? 있다면 경영시스템 표준간 시너지 효과가 있는지 궁금합니다. | 타 경영시스템과의 연계 |
| 3-4 | 기록경영시스템 도입 후 매출액, 계약 건수, 시장 점유율 등이 증가하였습니까? | 재무적 성과 |
| 3-5 | 기록경영시스템 도입 후 업무 프로세스와 비용이 절감되었습니까? | |
| 3-6 | 기록경영시스템 도입 후 업무 역할이 명확해지고, 업무 노하우가 공유되어 업무 활동에 도움이 된다고 생각하십니까? | 비재무적 성과 |
| 3-7 | 기록경영시스템 도입 후 직원과 임원진 간의 의사소통이 원활하다고 생각하십니까? | |
| 3-8 | 기록경영시스템 도입이 경영구조의 투명성 확립과 규제 준수 및 법적 보호에 도움이 된다고 생각하십니까? | |
| 3-9 | 기록경영시스템의 이점과 단점에 대해 자유롭게 말씀 해주십시오. | |

1) 기록경영시스템을 위한 조직 구성원을 대상으로 한 교육

기록경영시스템을 위한 조직 구성원을 대상으로 한 교육은 심층 면담에 참여한 모든 기관에서 이루어지고 있었다. ISO 30301 기록경영시스템이 2019년에 개정되면서 전 조직원을 대상으로 하는 교육의 의무는 없어지고 각 부서의 부서장 등 핵심 인력에 대한 교육으로 요구사항이 변경되었다. 이에 따라 2019년 이후에 기록경영시스템을 인증 받은 기관은 부서장들을 대상으로 컨설팅 업체를 통해 교육을 진행하였다고 답변하였다.

이와 별개로 모든 기관에서 전 직원을 대상으로 기록 관리에 대한 인식을 높이고 원활한 기록 관리 업무가 수행될 수 있도록 자체적으로 기록 관리 교육을 진행하고 있었다.

“심사원에서 기록경영시스템에 대해 10회 정도 교육을 해주고, 내부 점검을 하면서 업무 진행 시 부족한 부분에 대해서는 전 직원을 대상으로 교육을 진행한다.”(응답자 A)

“심사원에서 부서장 교육을 진행했고 기록 관리 담당자가 별개로 기록경영시스템의 핵심인 기록 관리를 잘하기 위한 목적으로 직무 교육했다”(응답자 B)

“기록경영시스템뿐만 아니라 안전 관련 교육도 진행해야 하므로 신입 직원들을 대상으로 기관에서 받은 인증에 대한 전반적인 교육이 이뤄진다.”(응답자 C)

〈표 35〉 문항 3-1에 대한 심층 면담 결과

| 구분 | 조직원을 대상으로 한 기록 관리 교육 | | | | | |
|----|----------------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | O | O | O | O | O |

2) 조직 구성원의 기록경영 활동 참여

ISO 30301 기록경영시스템 도입 전에도 기록 관리가 잘 이루어지고 있었다고 답변한 기관들의 경우 조직 구성원들의 기록경영 활동 참여가 적극적이라고 하였다. 이미 기록 관리와 관련한 프로세스가 기관 내에 자리 잡혀있었기 때문에 기록경영시스템의 도입 전과 후의 조직 구성원들의 업무에 있어 큰 차이점이 없었으며 지속적인 기록 관리 교육을 통해 기록 관리에 대한 인식이 있어 기록 관리 활동에 거부감이 없다고 답변하였다.

“인증을 받고 직원들의 업무가 크게 달라지는 건 없었다...(중략)...내부적으로 인트라넷을 통한 업무보고, 검수, 점검 등 이미 그런 것들을 많이 하고 있어서.”(응답자 A)

그러나 기록경영시스템 도입 이전에 기록 관리 체계가 잡혀있지 않았던 기관의 경우 정해진 매뉴얼과 절차서에 따라 기록 활동이 이루어지고 있지 않다고 답변하였다.

“사람들이 각자의 역할을 하고 있으니까 정도의 차이는 있겠지만 잘하고 있다고 본다. 문제는 절차상 매뉴얼의 방식에 따라 기록 관리 활동에 참여하고 있는냐고 봤을 때는 그렇지 않다”(응답자 B)

〈표 36〉 문항 3-2에 대한 심층면담 결과

| 구분 | 조직원의 기록경영 활동 참여 | | | | | |
|----|-----------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | X | O | X | O | O |

3) 타 경영시스템과의 시너지 효과

ISO 경영시스템 표준은 공통된 핵심 텍스트, 용어 및 정의를 포함하고 있어, 서로 다른 경영시스템 표준 간의 일관성을 제공한다. 모든 경영시스템 표

준이 호환되어 품질, 환경, 안전 등 다양한 방면에서 통일되고 통합된 접근 방식으로 조직의 목표를 수행할 수 있도록 도우며 궁극적으로 조직의 성공을 돕는다. 각 기관에서 ISO 30301 기록경영시스템 표준 이외의 어떤 ISO 경영시스템 표준을 인증 받았는지, 경영시스템 간의 시너지효과는 있는지를 알아보았다.

모든 기관에서 1개 이상의 타 경영시스템 표준 인증을 취득했다. 기관 A는 품질경영시스템, 기관 B는 안전보건경영시스템, 기관 C는 정보보호경영시스템, 환경경영시스템, 품질경영시스템, 기관 D는 안전보건경영시스템, 고객만족경영시스템, 환경경영시스템, 시설관리경영시스템, 기관 E는 부패방지경영시스템, 비즈니스연속성경영시스템, 안전보건경영시스템, 기관 F는 품질환경보건경영시스템, 반부패윤리경영시스템을 인증 받았다.

그러나 심층 면담 결과 담당자 모두 경영시스템 표준 간의 시너지 효과에 대해서는 잘 모르겠다는 부정적인 답변을 하였다. 각각의 경영시스템의 요구사항과 산출물이 동일하나 경영시스템 간의 연결점을 찾지 못하였다. 타 경영시스템 인증을 받은 이유에 대해서는 타 경영시스템 인증의 필요성을 느끼지 못하였으나 기록경영시스템을 인증 받을 당시 해당 인증원으로부터 제안을 받아 타 경영시스템을 함께 인증 받은 경우가 있었으며 기관 경영성과 실적을 위해서 타 경영시스템을 인증 받은 기관도 있었다. 각 인증의 담당 부서와 담당자가 다른 경우 대답을 듣지 못하였다.

기관 C에서 굳이 경영시스템 간의 효과를 이야기한다면 산출물이 동일하거나 비슷하기 때문에 관리적인 부분에 있어 효율적이고 경영시스템 재인증 시 비용 절감의 이점이 있다고 답변하였다.

“표준 항목이 완전 똑같아서 기록경영시스템 표준을 인증 받는 김에 품질경영시스템도 같이 받으면 된다고 해서... 받을 생각이 없었는데 심사원의 제안으로 품질경영시스템도 함께 인증 받았다”(응답자 A)

“기록경영시스템, 품질경영시스템, 환경경영시스템 세 가지가 연계되는 점은 있다. 각 인증에 대한 평가 진행 시 따로 진행하지 않고 한 번에 관리할 수 있다”(응답자 C)

〈표 37〉 문항 3-3에 대한 심층 면담 결과

| 구분 | 조직원의 기록경영 활동 참여 | | | | | |
|----|-----------------|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F |
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | X | X | X | X | X | X |

4) 기록경영시스템 도입 후 매출액, 계약 건수 등의 증가

국가기록원의 ISO 30301 기록경영시스템 국제표준 해설에서는 조직이 기록을 관리하는 데 실패하면 여러 방면의 비용에 손실을 초래하지만, 기록경영시스템을 도입하면 시행 비용은 단기적, 장기적으로 수익을 제공하며 업무 프로세스와 비용의 절감, 신규 고객 유치, 지위 강화 등의 이득을 얻을 수 있다고 명시하고 있다. 기록경영시스템 도입 후 매출액 증가, 계약 건수 증가 등의 재무적 부분의 성과에 대해 질문하였다.

재무적 성과와 관련한 질문에는 기관 A와 기관 C만 기록경영시스템 도입으로 인한 재무적 성과가 있다고 답변하였다. 기관을 운영하며 매출에 영향을 미치는 요인은 다양하고 상호 작용하는 복잡한 프로세스이기 때문에 기록경영시스템 도입만으로 매출액이 증가하였다고 단언하거나 정량적으로 계산할 수는 없지만, 기관 홍보, 기관에 대한 신뢰, 입찰 시 가산점 등의 효과로 인해 매출액 증가의 성과가 있다고 하였다.

“기록경영시스템을 도입하면서 매출액이 증가한 것들을 정량적으로 추출할 수는 없지만 영업 시 도움이 되고 기록경영시스템에 대한 이해가 있으므로 관련 컨설팅이나 문의가 들어왔을 때 업무적으로 도움이 많이 된다.”(응답자 A)

“기록경영시스템 도입 후 매출액이 증가했다. 단지 기록경영시스템 때문이라고 말할 수는 없지만, 사업 수주 시 유리한 점이 있다.”(응답자 C)

위의 두 기관을 제외한 나머지 기관은 사기업이 아니기 때문에 업무의 성격이 매출과는 관련이 없어 매출액, 계약 건수, 시장 점유율 등에 해당 사항

이 없다고 답변하였다.

“주어진 예산을 바탕으로 기관에서 목표한 사업들의 달성 유무가 중요하기 때문에 업무 프로세스와 비용 절감은 따질 수가 없다. 업무 절차 및 방식 또한 법으로 정해져 있다...(중략)...업무 절차를 개선하면서 기록경영시스템 절차서가 실질적으로 활용되지 않고 있다”(응답자 B)

〈표 38〉 문항 3-4에 대한 심층 면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|-----------------|-------|---------------------------------------|
| 매출액 및 계약 건수의 증가 | A | 기관 마케팅 및 홍보 효과 영업 시 표준 인증으로 신뢰감 형성 |
| | B | 매출과 연관이 없음 |
| | C | 기관 마케팅 및 홍보 효과 사업 입찰 시 가산점 확보 |
| | D | 매출과 연관이 없음 |
| | E | 매출과 연관이 없음 |
| | F | 매출과 연관이 없음 |

5) 업무 프로세스 및 비용의 절감

기록경영시스템은 재무적 성과뿐만 아니라 조직 환경 파악을 바탕으로 효율적인 업무 프로세스를 도입함으로써 시간과 비용을 절감하는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

매출액에 도움이 되었다고 답변했던 기관 A와 기관 C는 기록경영시스템 도입을 위해 기관의 업무 절차를 살펴보고 중복된 절차는 통합하고 불필요한 절차는 간소화 시킬 수 있었고 업무를 수행하면서 기록으로 남겨야 하는 산출물이 명확해졌다고 답변하였다. 다만 비용을 효과적으로 줄일 수 있는 부분은 인건비인데 기록경영시스템과 인건비는 크게 관련이 없어 비용적 측면의 성과는 기대하기 어렵다고 하였다.

기관 B와 기관 E는 기록경영시스템을 도입한 지 얼마 되지 않았기 때문에 프로세스 및 비용 절감을 측정하기 이르다고 답변하였다. 특히 기관 B는 기록경영시스템 인증 범위가 전사로 광범위하고 아직 기록경영시스템이 기관에 제대로 정착하지 않았기 때문에 지금 상황에서는 프로세스 및 비용 절감의 성과를 기대하기 어렵다고 하였다. 다만 기록경영시스템의 인증 범위를 줄여 특정 범위의 업무 프로세스를 세세하게 살펴보았다면 업무 프로세스 개선에 도움이 되었을 것이라는 아쉬움을 토로했다. 그리고 기관 D와 기관 F는 잘 모르겠다고 답변하였다.

“기록경영시스템 인증 범위를 전사로 받았다. 그런데 관리하는 인력은 한 명이기 때문에 감당하기 힘들고 실질적으로 기록경영시스템이 제대로 정착하지 않은 상태이다. 차라리 인증 범위를 ‘기록 관리 업무’ 등 특정적으로 받았다면 그와 관련한 업무 프로세스를 세세하게 살펴보고 업무 프로세스 개선에 도움이 될 수 있었을 것이다”(응답자 B)

〈표 39〉 문항 3-5에 대한 심층 면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|-----------------|-------|--------------------------|
| 업무 프로세스 및 비용 절감 | A | 중복된 업무 절차 통합 |
| | B | 기록경영시스템이 제대로 기관에 정착하지 않음 |
| | C | 업무 수행에 대한 결과로 명확한 산출물 생산 |
| | D | 잘 모르겠음 |
| | E | 도입된 지 얼마 되지 않아 파악하기 어려움 |
| | F | 잘 모르겠음 |

6) 업무 역할의 명확성과 업무 노하우의 공유

업무 역할의 명확성과 업무 노하우의 공유는 조직 내에서 효율적인 업무 협업과 성과를 이루는 데 중요한 역할을 한다. 업무 역할이 명확해지면 자신

의 업무를 이해함으로써 효율적으로 업무를 수행할 수 있으며 업무에 대한 책임감이 강화되어 적극적으로 업무를 수행할 수 있다. 또한, 경험을 바탕으로 축적된 업무 노하우의 공유는 조직 내에서 지식이 전파되는 데 도움이 되며 비슷한 위험 상황에서 빠르게 대응할 수 있다. 이처럼 업무 역할의 명확성과 업무 노하우의 공유는 기관의 전반적인 성공과 발전에 긍정적인 영향을 미친다.

기관 A, 기관 C, 기관 F의 답변을 종합해보면 기록경영시스템을 통해 업무 역할이 분명해지고 프로세스 재정비가 이루어졌으며 기록경영시스템 산출물을 통해 업무 노하우가 공유된다고 하였다. 기관 A의 담당자는 업무 수행 시 작성되는 산출물을 적재적소에 공유하기 위해서는 전사적인 관점으로 바라볼 수 있는 역량과 전문성이 필요하다고 하였고 기관 C의 담당자는 산출물을 통해 업무 수행 시 위험 요소에 관해 설명할 수 있고 산출물을 개인이 보관하는 것이 아니라 기관 시스템에 저장하기 때문에 업무 노하우가 공유되는 데 도움이 된다고 하였다.

기관 B, 기관 D, 기관 E는 기록경영시스템을 도입한 지 얼마 되지 않았기 때문에 판단할 수 없다고 답변하였다.

“산발되어 있던 정보들이 기록경영시스템을 관리하는 부서와 담당자를 통해 확인 및 정리되고 필요한 정보들이 공유되니까 이러한 과정을 통해서 업무 노하우가 공유된다.…(중략)…전사적 관점에서 파악해야 하므로 담당자의 전문성이 필요하다.”(응답자 A)

“사업 특성상 외부에서 근무해야 하는 경우가 많아 신입 직원들에게 교육을 진행하기 어려운 환경이다. 그러나 기록경영시스템 도입 후 업무 수행 시 작성한 산출물을 통해 체계적으로 업무에 관해 설명할 수 있고 위험 요소에 관해 설명할 수 있다. 또한 모든 산출물을 기관 시스템에 저장을 해서 업무 노하우가 공유된다.”(응답자 C)

〈표 40〉 문항 3-6에 대한 심층 면담 결과

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|---------------------|-------|---|
| 업무 역할의 명확성 및 노하우 공유 | A | 문서화를 통해 업무 역할이 명확해짐 업무 노하우를 공유하기 위해서 담당자의 역량 필요 |
| | B | 도입된 지 얼마 되지 않아 파악하기 어려움 |
| | C | 산출물을 통해 업무의 위험 요소 설명이 용이해짐 시스템에 산출물을 저장하여 누구나 볼 수 있음 |
| | D | 도입된 지 얼마 되지 않아 파악하기 어려움 |
| | E | 도입된 지 얼마 되지 않아 파악하기 어려움 |
| | F | 업무 역할이 명확해지고 프로세스 재정비를 통해 업무 활동에 도움이 됨 |

7) 직원과 임원진 간의 의사소통

직원과 임원진 간의 의사소통은 기관의 미션과 목표를 달성하기 위한 중요한 요소이다. 의사소통을 통해 조직의 상황 및 활동과 관련한 다양한 정보를 구성원들에게 제고 하고 조직에 대한 불확실성을 줄여준다(이건혁, 2012). ISO 30301 기록경영시스템 표준 요구사항 5. 리더십에서도 기록경영시스템에 관한 조직 내부의 소통을 강조하고 있다.

기관 A, 기관 C, 기관 E, 기관 F는 기록경영시스템 인증 취득 과정과 평가 및 재인증 과정에서 업무와 관련된 이야기를 많이 나눔으로써 직원과 임원진 간의 의사소통이 원활하다고 답변하였으며 또한 임원진이 기록 관리에 관한 관심이 증대되었다고 하였다. 기관 C의 담당자는 기존의 조직 문화가 의사소통 방식에 영향을 미친다고 하였다

“업무가 변화된다거나 문서화해야 하는 것들에 대해 이야기하고 확인해야 하니까 소통이 강조되었다.”(응답자 A)

“임원진과 의사소통이 자유로운 편이다. 그러나 기록경영시스템 인증 이전부터 의사

소통이 자유로운 편이었다. 조직 문화에 따라 매우 다를 것이다”(응답자 C)

〈표 41〉 문항 3-7 대한 심층 면담 결과

| 구분 | 직원과 임직원의 소통 | | | | | |
|----|-------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 답변 | O | X | O | X | O | O |

8) 경영구조의 투명성 확립과 규제 준수 및 법적 보호

기록경영시스템을 통해 기관의 윤리적 기록행태를 증진하고, 거버넌스 원칙을 준수할 수 있으며 경영의 이행 결과를 인증 가능케 함으로써 경영구조의 투명성을 확립할 수 있다. 또한, 다양한 규제 사항에 대해 효율적으로 대처하고 위험 예방 및 위험 관리를 체계적으로 함으로써 소성이나 정밀 심사와 같은 법적 상황에서 기관을 지원하는데 기여할 수 있다. 기록경영시스템이 위와 같은 요소에 실제로 어떠한 영향을 미쳤는지 알아보았다.

우선 기관 B와 기관 D는 법과 규제 준수는 기관 운영하는 데 필수이자 의무사항이기 때문에 기록경영시스템과 관계없이 반드시 수행되어야 하는 문제라고 답변하였다.

“공공기관이 법과 규제를 준수하는 것은 의무사항이다. 기록경영시스템을 통해서 확보할 수 있는 사항이 아니다. 그러나 기록 관리를 통한 경영구조의 투명성 확립은 가능하다.”(응답자 B)

기관 E의 담당자는 기록경영시스템 절차서에 따라 법규 및 요구사항 항목을 등록부를 통해 정기적으로 분석해야 하므로 도움이 된다고 답변하였다.

기관 A, 기관 C, 기관 F 또한 업무와 관련된 법령과 지침을 최신본으로 유지하고 분석해야 하므로 규제 준수에 도움이 되며 경영 계획과 경영 보고서 등 기록경영시스템을 통한 산출물로 경영 투명성이 확립될 수 있다고 답

변하였다.

“업무를 하면서 어떤 규정이나 지침을 지켜야 하는지 그런 것들을 확인하면서 규제 준수가 적용되고, 경영 투명성은 문서화된 자료를 통해 확인할 수 있을 것 같다”(응답자 A)

9) 기록경영시스템의 이점과 단점

마지막으로 기록경영시스템에 대해 현실적인 의견을 듣기 위해 각 기관의 담당자가 기록경영시스템 표준 인증 준비 단계부터 현재까지 업무를 수행하면서 느낀 이점과 단점에 관해 물었다.

기관 A의 담당자는 기록경영시스템의 이점으로 업무 절차와 문서의 정리, 기록 관리 재정비, 재인증을 통한 지속적인 관리, 감시와 보안을 꼽았다. 기록 관리가 제대로 이루어지지 않은 기관에서 기록경영시스템 표준을 도입할 시 업무 절차와 관련된 문서들이 정리되어 업무 프로세스의 효율성을 높일 수 있고 이미 기록 관리가 이루어지고 있던 기관이라면 기록 관리 체계를 재정비할 수 있다고 하였다. 또한, 재인증을 위해 지속적인 관리가 이루어짐으로써 누락, 업데이트, 규정 준수 등 모니터링이 가능하다고 하였다.

단점으로는 높은 비용과 불필요한 문서작업 그리고 인증 심사위원의 역량 문제를 꼽았다. 기록경영시스템의 도입 및 유지는 컨설팅 비용뿐만 아니라 심사 비용, 사후 심사 비용, 재인증 비용 등 다양한 비용이 발생하며 금액 또한 적지 않다. 그렇기 때문에 일반 기업에서 기록경영시스템 도입을 망설이는 장벽이 될 수 있다고 하였다. 또한 기록경영활동을 입증할 수 있는 산출물을 위해 문서를 위한 문서작업이 수반된다고 하였으며 이는 인증 심사위원의 역량 문제와 이어지는데 기록 관리에 대한 배경 지식과 이해를 갖추지 못하면 정확하고 효과적인 평가가 어려울 수 있다고 지적하였다.

기관 B의 담당자는 기록경영시스템의 이점에 대해 표준에서 요구하는 요구사항이 경영활동을 위한 최소한의 수준을 제시하고 있으며 기관에 안정적으로 정착할 시 기록경영시스템에서 제시하는 다양한 이점을 취할 수 있다고 답변하였다. 또한, 기록경영시스템은 계속해서 변화하는 내부 환경과 외부 환

경을 반영해야 하므로 폐쇄적이거나 변화를 두려워하는 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

그러나 기록경영시스템의 요구사항이 공공기관의 업무 프로세스에 접목시키기 어려우며 기록 관리를 위한 환경이 구성되지 않은 곳에서 기록경영시스템 표준을 도입할 시 업무 과중 및 시행착오가 있을 거라 하였다. 그리고 기관 B의 담당자 또한 인증 심사위원이 기록물관리 전문요원이 아닌 이상 기록 관리에 대한 이해가 부족해 의견충돌이 생길 수 있다고 하였다.

기관 C의 담당자는 기록경영시스템의 이점으로 기록에 대해 잘 알지 못하는 조직 구성원들에게 기록 관리의 중요성을 설명하고 업무를 이해시키는 데 도움이 된다고 하였다. 또한, 업무 수행 시 산출물을 생산하고 저장해야 하므로 업무인수인계가 제대로 이루어지지 않는 문제를 개선하는데 기록경영시스템이 기여했다고 하였다. 기관의 관점에서 봤을 때는 기록경영시스템 인증 보유를 통해 대외적으로 기관의 이미지를 강화하는 데 도움이 되고 이는 또 매출로 연결될 수 있다고 하였다.

단점으로는 높은 비용과 타 경영시스템과 연관성이 부족하다는 점을 이야기 했으며 기록경영시스템을 기록 관리와 전혀 연관성이 없는 기관에서 도입하는 것은 굉장히 어려울 수 있다고 하였다.

기관 D의 담당자는 이점에 대해 대외 평가에서 우수 사례로 실적화하여 평가를 잘 받을 수 있다고 하였으며 단점으로는 높은 비용과 기록경영시스템에 대한 자료와 설명이 부족하다고 하였다.

기관 E의 담당자는 이점으로는 더 체계적인 기록 관리프로세스의 적용이 가능하고 기관장의 관심을 이끌어내 기록 관리 제도를 확장할 수 있다고 하였으며 단점으로는 각 업무담당자의 업무 과중을 꼽았다.

기관 F의 담당자는 기록경영시스템을 통해 대외 신인도를 높일 수 있으나 기록 관리에 대한 인프라가 부족하거나 준비가 되지 않은 기관에서 도입하기엔 어려움이 있으며 도입하더라도 유지하기 쉽지 않을 거라고 답변하였다.

심층 면담 응답자들의 의견을 종합해보면 기록경영시스템의 이점으로는 업무 절차 및 문서 정리, 기록 관리 체계 재정비 및 통합, 기관 이미지 강화 및 홍보를 통한 매출 향상, 대외 신임도 재고, 기록 관리의 의무가 없는 기관

에서 기록을 남길 수 있는 수단으로 사용 등이 있고, 단점으로는 기록경영시스템 인증 심사위원의 기록 관리 이해도 부족, 기록경영시스템 요구사항과 실제 업무 프로세스 매칭의 어려움, 인증 및 유지비용의 부담, 예산 및 인력의 한계, 기록경영시스템 도입 시 최소한의 기록 관리 환경 구성 필요 등이 있다.

〈표 42〉 질문 3-9에 대한 심층면담 답변

| 질문 내역 | 대상 구분 | 답변 핵심 내용 |
|-------|-------|--|
| 이점 | A | 업무 절차와 문서의 정리 기록 관리 체계 재정비 |
| | B | 폐쇄적인 조직에서 도입 시 내·외부 변화에 유연하게 적응 |
| | C | 조직 내에 기록 관리 중요성 인식 확대 업무 수행에 대한 기록 |
| | D | 기관의 실적화에 도움 |
| | E | 체계적인 기록 관리 프로세스 적용 |
| 단점 | F | 기관의 기록 관리 신인도 제고 |
| | A | 불필요한 문서 작업 |
| | B | 담당자의 업무 과중 기록경영시스템의 요구사항이 공공기관의 업무 프로세스에 접목시키기 어려움 |
| | C | 표준 도입 및 인증 유지 시 높은 비용 부담 |
| | D | 높은 비용 부담 기록경영시스템에 대한 설명과 자료 부족 |
| | E | 담당자의 업무 과중 |
| | F | 기록 관리에 대한 기본이 없는 경우 인증 획득의 어려 움이 있을 것임. |

10) 표준 도입 후 성과 요약

본 절에서는 표준 도입이 실제 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 조사한 결과를 다루고 있다. 전 기관은 원활한 기록경영활동을 위해 부서장을 대상으로 교육을 진행하고 있었으며, 이와 별개로 전 직원의 기록 관리에 대한 인식을 높이고 적극적인 기록경영 참여를 촉진하기 위해 기록 관리 담당자가 자체적으로 조직원을 교육하거나, 국가기록원의 기록 관리 교육을 이수할 수 있도록 했다. 그러나 기관 B와 D는 조직원들이 정해진 절차에 따라 기록경영활동에 참여하고 있지 않다고 하였다. 이는 경영진의 리더십 부재와 조직원 간 공감대 부재로 설명되며 이러한 상황에서는 표준 도입이 기관에 제대로 적. 특히 ISO 30301 :2019에서는 최고 경영자의 리더십을 강조하고 있으며 리더십이 성공적인 기록경영시스템 구축과 유지에 중요한 역할을 하는 것을 알 수 있다. 따라서 경영진의 적극적이고 효과적인 리더십이 표준 도입의 성공에 필수적인 요소라고 할 수 있다.

모든 기관은 기록경영시스템 표준을 포함하여 최소 2개 이상의 경영시스템 표준을 보유하고 있다. 그러나 경영시스템 간 호환성 및 시너지 효과에 대한 평가는 부정적이었다. 다양한 경영시스템 표준을 보유함으로써 발생하는 상호 작용 및 유기적 연결이 적절히 이루어지지 않아 경영시스템의 효율성이 저하되고 있음을 알 수 있다. 다만 각 경영시스템을 관리하는 담당자가 다른 경우도 있으므로 이러한 부정적인 결과의 배경을 파악하기 위해서는 추가적인 연구가 필요하다. 다양한 경영시스템 표준 도입으로 이들이 조화를 이루며 조직의 목표 달성에 기여하는지에 대한 심층적인 분석이 요구된다.

재무적 성과 측면에서 효과를 나타낸 것은 두 기관으로 확인되었다. 그러나 매출에 영향을 미치는 요인은 다양하고 복잡한 프로세스를 포함하고 있어, 기록경영시스템 표준 도입만으로 매출 증대가 단순히 설명되기는 어렵다. 다만 기관 A와 C가 기록물 관리 업체임을 고려할 때 담당자들의 심층 면담 내용처럼 홍보 효과와 입찰 시 가산점 등이 매출액 상승에 긍정적인 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다.

비재무적 성과 측면에서는 중복된 업무 절차의 통합, 업무 프로세스의 재

정비, 문서화를 통한 업무 역할의 명확성 그리고 업무 수행 결과물의 산출 및 저장을 통한 업무 노하우의 공유 등이 강조되었다. 그러나 표준 도입 기간이 1~2년인 기관에서는 이러한 성과에 대한 파악이 어려웠다. 표준 도입 후 성과가 명확하게 나타나기까지는 어느 정도의 적응 기간이 필요해 보인다.

제 5 장. 논의

제 1 절 심층 면담 결과 종합 정리

6개 기관을 대상으로 진행된 심층 면담 결과의 일부를 정리하면 <표 43>와 같다. 아래 표는 총 21문항 중 14문항에 관한 결과를 나열한 것으로 기록 경영시스템 표준의 영향 여부를 표기하기 위해 O, X, △로 구분하였다. 질문에 대한 긍정적인 답변은 O, 부정적인 답변은 X, 중립적인 경우에는 △로 표시하였다. 표준 인증의 이유, 절차서 작성의 어려움 등 서술형으로 작성할 수 밖에 없는 문항은 제외하였다.

<표 43> 심층 면담 결과 정리

| 구분 | 심층 면담 내용 정리 | | | | | |
|-----------------|-------------|---|---|---|---|---|
| 기관 | A | B | C | D | E | F |
| 기록 관리 유무 | O | X | O | △ | △ | O |
| 경영진과 직원들의 협조 | O | X | O | X | O | O |
| 기관의 조직 환경 파악 | O | △ | O | O | △ | O |
| 조직원의 공감대 형성 | O | X | O | X | O | O |
| 전략, 목표개발 적극적 참여 | O | X | O | X | O | O |
| 인적, 물적 자원 제공 | O | X | △ | X | O | O |
| 절차에 따른 목표 시행 | O | X | O | X | X | O |
| 기록 관리 교육 | O | O | O | O | O | O |

| 구분 | 심층 면담 내용 정리 | | | | | |
|---------------------|-------------|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F |
| 타 경영시스템과의 시너지 효과 | X | X | X | X | X | X |
| 매출액의 증가 | O | X | O | X | X | X |
| 업무 프로세스 및 비용 절감 | O | X | O | X | X | X |
| 업무 역할의 명확성 및 노하우 공유 | O | X | O | X | X | O |
| 임직원과의 의사소통 | O | X | O | X | O | O |
| 경영구조 투명성 확립 및 규제 준수 | O | X | O | X | O | O |

기록경영시스템 표준을 기관 경영에 정착시켜 실제 성과를 도출한 곳은 14문항 중 절반이 넘는 항목에서 긍정적인 답변을 한 기관 A, C, F로 볼 수 있다. 위의 세 기관은 기록경영시스템 표준을 인증받기 전에도 기록 관리가 잘 되어 있었다. 그로 인해 기록경영시스템 표준을 인증 받는 과정에서 경영진과 조직원의 공감과 참여가 원활했으며 인증획득 후 전략과 목표개발 및 절차에 따른 목표 시행 등 기록경영시스템의 요구사항에 맞게 운영되고 있음을 알 수 있었다. 또한, 기록경영시스템 및 기록 관리에 대한 교육이 지속해서 이루어지고 있었으며 업무 노하우 공유가 기록경영시스템 표준 도입 전과 비교하여 잘 되고 있다고 응답하였다. 다만 기관 A와 기관 C는 기록경영시스템이 매출 및 계약 건수 등 재무적 성과에 좋은 영향을 미쳤지만, 기관 F는 그러지 아니하다고 답변하였는데 이는 매출을 목적으로 하는 민간기업과 국민의 생활에 있어 필요한 재화나 서비스 제공을 목적으로 하는 공기업의 성격 차이에서 기인한 것으로 보인다.

기록경영시스템 표준 도입으로 성과가 미비한 곳은 기관 B, D, E로 볼 수 있다. 세 기관은 기록경영시스템 표준 인증을 받기 전 기관의 기록 관리가 제대로 이루어지지 않았고 기록경영시스템 표준 인증획득 과정에서 조직 구성원들의 충분한 공감을 얻지 못했다고 대답했다. 이에 따라 기록경영시스템 표

준 도입으로 기대되는 성과가 미비했다.

기관 B의 경우 기록경영시스템 도입 전 기록 관리를 위한 환경이 전혀 마련되지 않은 상태에서 기록경영시스템의 인증 범위를 너무 넓게 잡고 그에 비해 관리 인력이 부족한 점이 기록경영시스템 표준이 기관에 제대로 정착하지 못한 이유로 보인다. 그러나 아직 기록경영시스템 표준을 도입한 지 1년이 되지 않았고, 2022년~2025년 중장기 경영 목표로 데이터 기반 문화 행정 활성화를 위해 기록경영시스템과 BRM 구축을 정책 과제로 잡아놓은 점으로 보아 경영진의 기록경영시스템 도입 의지가 있어 기관에서의 기록 관리 및 기록 관리경영시스템이 안정화된다면 효과가 있을 것으로 기대된다.

기관 E는 심층 면담 결과 도출할 만한 성과는 없었지만, 기록경영시스템 표준 인증이 기관의 기록 관리를 더욱 원활하게 수행할 수 있는 지침의 필요성을 느끼고 실무적인 적용을 높이기 위해서라는 기록 관리 담당자의 명확한 목적으로 도입된 점과 직원들의 기록 관리에 관한 관심과 참여가 적극적임을 감안 했을 때 직원들과의 긍정적인 협력을 통해 기록경영시스템을 효과적으로 운영하기 위해 노력하고 있는 것으로 보인다.

그러나 기관 D의 경우 경영성과 평가에서 좋은 결과를 얻기 위한 목적으로 기록경영시스템 표준을 인증 받았다는 담당자의 설명과 함께, 표준 인증 과정을 담당자 혼자서 준비한 사실을 감안할 때 기록경영시스템을 통한 기대 효과를 달성하기에는 어려움이 있을 것으로 보인다. 이러한 상황에서 기록경영시스템 표준의 실제 적용과 유용성을 높이기 위해서는 향후 조직 전체의 협업과 지원을 강화하는 방향으로 노력할 필요가 있다.

심층 면담 결과를 분석한 결과 기록경영시스템에서 가장 중요한 요소는 리더십임을 알 수 있다. 리더십이 부재한 기관의 경우 경영진과 직원들의 협조, 조직원의 공감대 형성, 경영진의 전략·목표개발 및 적극적 참여, 인적·물적 자원의 제공, 절차에 따른 목표 시행이 제대로 이루어지지 않고 있었으며 이로 인해 경영성과가 달성되고 있지 않았다. ISO 30301:2011에서 소개된 기록경영시스템 구조에서는 리더십→기획→지원→운영→성과평가→개선의 흐름으로 프로세스가 진행된다. 그러나 개정판인 ISO 30301:2019에서는 리더십을 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선의 중심에 둬으로써 최고경영자의 리더십이 모

든 프로세스에 중요한 영향을 미치는 요소임을 강조하고 있다. 표준과 심층 면담의 결과를 통해 알 수 있듯이 리더십은 표준 도입 및 이행에 있어 필수적인 요소로 작용하며 기록경영시스템 운영 성과에 지대한 영향을 미친다.

표준을 기관에 도입하기 위해서는 컨설팅 비용과 심사비용이 발생하며 해당 표준을 유지하기 위해서는 사후 심사비와 재인증 비용이 발생한다. 비용은 기관의 규모에 따라 다르지만 상당한 투자가 필요하고 시간과 인력 또한 필요하다. 이러한 비용과 시간을 들여 획득한 표준이 목적에 맞게 잘 운영되기 위해서는 표준 도입 전부터 최고 경영자의 확고한 의지와 리더십이 필요하다. 최고 경영자의 리더십을 기반으로 조직원의 공감대 형성, 전략·목표 개발, 자원의 지원, 절차에 따른 목표 시행이 이루어져야만 기록경영시스템의 성과를 달성할 수 있다.

제 2 절 기관 유형별 비교분석

다음은 표준 도입으로 인한 성과를 비교하기 위해 기관의 유형, 표준 도입 전 기록 관리 유무, 표준 도입 시기에 따라 성과가 나타난 기관과 그렇지 않은 기관을 비교·분석하였다.

〈표 44〉 기관 유형별 비교·분석

| 구분 | 내 용 | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | A | C | F | B | D | E |
| 기관 유형 | 사기업 | 사기업 | 공기업 | 공공기관 | 공공기관 | 공공기관 |
| 표준 도입 전 기록 관리 유무 | ○ | ○ | ○ | X | △ | △ |
| 표준 도입 시기 | 2018년 | 2018년 | 2020년 | 2022년 | 2022년 | 2021년 |
| 담당자 경력 | 18년 | 8년 | 10년 | 4년 | 4년 | 1/5년 |

기관 A, C, F는 기업적 특성을 갖추고 있다. 기관 A와 C는 사기업이기는

하나 기록물관리 업체로 기록 관리와 관련이 있으며 기관 F는 공기업으로 세 기관이 표준 도입으로 인한 성과를 보여주었다. 표준 도입 전 기록관리 유무를 살펴보면 기관 A, C, F는 자체적으로 기록 관리 환경을 갖추고 있었고 표준 도입 기간은 기관 A와 C는 5년, 기관 F는 3년이였다. 또한, 세 기관의 담당자의 경력은 평균 12년으로 기록관리에 대한 이해가 높다고 볼 수 있다.

반면에 기관 B, D, E는 공공기관으로 분류되며 미비한 성과를 도출하였다. 특히 기관 B는 기록물 관리 대상이 아니었던 기관으로 기록 관리에 대한 체계가 거의 없었으며 기관 D와 E는 법적 수준을 위반하지 않는 최소한의 수준으로 기록관리를 하고 있었다. 세 기관의 표준 도입 기간은 1~2년으로 상대적으로 기간이 짧고, 담당자들의 경력 또한 평균 3.6년으로 앞선 기관의 담당자들과 차이가 있었다.

기록경영시스템의 성과가 나타난 곳과 그렇지 않은 곳의 기관 유형이 기업과 공공기관으로 뚜렷하게 구분 되었다. 심층 면담 시 기록경영시스템 표준이 공공기관에 적용하기 어렵다는 의견을 제시한 담당자도 있었다. 그러나 본 연구에서는 표준을 인증 받은 공공기관 중 일부의 사례만 조사·분석하였고 성과가 나타난 기관들과 비교하여 표준 도입 시기 및 담당자 경력의 차이가 있기 때문에 더 많은 공공기관의 사례를 조사하여 분석할 필요가 있다.

제 3 절 기록경영시스템 도입 성과

심층 면담 결과를 토대로 기록경영시스템의 도입 성과는 다음과 같다.

첫째, 지속적인 기록경영시스템 및 기록 관리에 대한 교육으로 인한 조직원의 기록 관리 인식 제고 및 관심 증대이다. 담당자들은 표준 도입 전부터 기록 관리에 대한 교육을 진행해 왔으며 표준 도입 후 절차서에 교육훈련계획표를 명시함으로써 교육 일정에 따라 교육을 이수할 수 있도록 관리하고 있다. 이에 따라 경영진뿐만 아니라 조직원들의 기록 관리에 대한 인식이 높아지고 있다고 하였다. 기관 F의 경우 실제 2019~2020년간의 정보공개목록을 확인한 결과 상당수의 기록 관리 교육과정이 부서별로 존재하였다(장찬경, 2021).

〈표 45〉 연간 교육훈련계획표

| 순번 | 교육명 | 교육대상 | 강사/기관 | 교육일시 | 추진실적 | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------|--------------|------------|-------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1 | 기록경영시스템 내부심사원 교육 | 부서 기록물관리 담당자 | 외부강사 | 1분기 | | | / | | | | | | | | | | |
| 2 | 신입직원 기록물관리 직무교육 | 신입 직원 | 기록물관리 전문요원 | 2분기 | | | / | | | | | | | | | | |
| 3 | 부서 기록물관리 담당자 교육 | 부서 기록물관리 담당자 | 국가 기록원 | 개별 이수 | | | | | | | | | | | | | / |
| 4 | 기록물관리 자체교육 | 일반 직원 | 기록물관리 전문요원 | 3분기 | | | | | | | / | | | | | | |

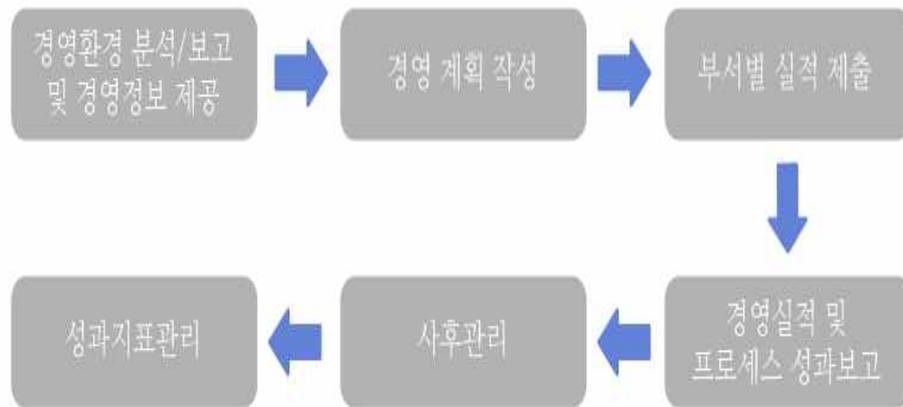
출처 : 기관 D 제공 자료 재구성

〈표 45〉은 기관 D의 교육훈련계획표를 재구성한 자료이다. 표에서 확인할 수 있듯이 기록경영시스템을 위한 내부 심사원 교육뿐만 아니라 신입 직원 기록물관리 직무교육, 일반 직원을 대상으로 한 기록물관리 자체교육 등을 진행되고 있다. 또한 기관의 기록물관리 전문요원, 외부강사, 국가 기록원 등 다양한 강사 및 기관을 활용하여 다방면에서 기록 관리 교육이 진행되고 있음을 알 수 있다.

둘째, 수립한 절차에 따른 목표 시행 및 문서화를 통한 성과평가 업무 프로세스 체계화를 위한 기회가 된다. 기록경영시스템 절차서에 따르면 각종 문서가 형식에 맞게 작성되고 필요한 각 부서에 적기에 배부되어 업무가 원활하게 수행되도록 하고 기록의 활용과 보존으로 기록경영시스템의 실행을 입증한다. 수립한 절차에 따라 업무를 수행하는 과정에서 생산되는 다양한 산출물은 문서화 되어 조직의 업무 노하우를 축적하고 공유된다.

〈그림 5〉는 기관 B의 기록경영 성과평가의 업무 프로세스이다. 절차서에 따르면 매년 말, 차기 연도의 사업계획 수립을 위한 대내외 경영 환경을 분석하고 경영자에게 보고 및 프로세스별 성과지표를 수립 후 각 부서에 안내한

다. 각 부서는 성과지표를 실시하고 실적을 제출하며 이를 토대로 경영실적 및 프로세스 성과 보고가 이루어진다. 성과지표관리 대장을 통해 실적을 모니터링, 평가 및 분석하여 필요시 시정 또는 개선을 요구하고, 성과지표는 최고 경영자에 의해 이루어지는 기록경영검토 자료로 활용된다. 이처럼 인증 과정에서 수립한 절차에 의해 업무가 수행됨으로써 기록관리업무의 체계화와 성과 관리가 가능할 것으로 기대된다.



〈그림 5〉 기관 B의 성과평가 업무 절차

〈표 46〉은 기관 D의 성과평가 절차서에 있는 성과지표 관리항목을 재구성하였다. 절차서에 따르면 수치를 포함한 경영을 위한 구체적인 목표 달성을 위한 활동 계획을 기록물관리 주관부서에서 수립하여 주요성과지표로 구성된다. 기관 D에서는 성과지표 관리항목으로 기록경영시스템 인증 취득, 기록물관리 경영평가 성적, 정보목록 공개평가 성적 등으로 구성하였으며 지표 성격, 평가 대상, 평가 내용, 평가 방법 등에 대해 자세히 기술하고 있다.

〈표 46〉 성과지표 관리항목 예시

| 순번 | 관점 | KPI (지표명) | 지표 성격 | 평가 대상 | 평가 내용 | 평가 방법 |
|----|------|----------------------|----------|-----------|---|-----------------------------|
| 1 | 프로세스 | 기록경영 시스템 인증 취득 | 정량 | 경영 지원팀 | 인증서 취득 여부 | 취득 시 100점 미취득 시 0점 |
| 2 | 프로세스 | 기록물관리 경영평가 성적 | 정량 | 경영 지원팀 | 지방공기업 경영평가 윤리경영 지표 평가 점수 | 득점/만점 x 100 |
| 3 | 프로세스 | 정보목록 공개평가 성적 | 정량 | 경영 지원팀 | 행정안전부 「정보공개 종합평가」 정보목록 지표 평가 점수 | 득점/만점 x 100 |

출처 : 기관 D 제공 자료 재구성

그리고 〈표 47〉 성과지표관리대장으로 실행 목표를 세우고 추진 실적을 관리한다. 기관에서 지정한 기록경영시스템에 책임과 권한을 가진 자가 부서 별 기록경영실적관리 사항에 대하여 성과지표관리대장에 실적을 기록하고 모니터링 및 평가/분석하여 필요 시 시정, 개선 등의 조치를 요구한다.

〈표 47〉 성과지표관리대장 예시

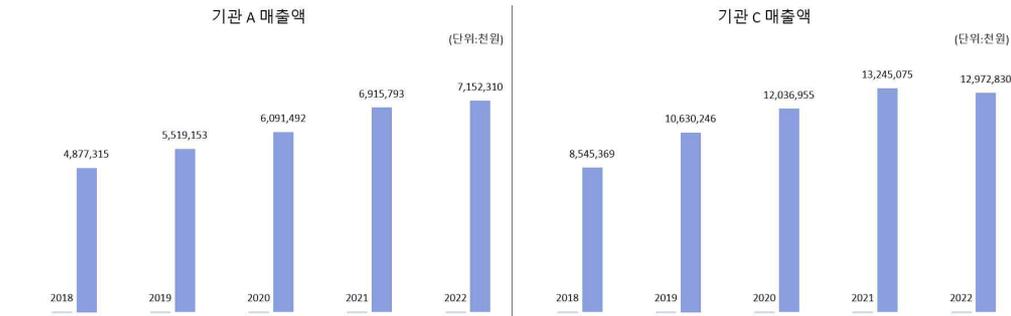
| 순 번 | 성과지표 관리항목 | 측정 주기 | 주관 부서 | 목표 (계획) | 추진실적 | | | | | | | | | | | | |
|--------|------------------|----------|-----------|------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1 | 기록경영시스템 인증 취득 | 연 1회 | 경영 지원팀 | 1분기 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 기록물관리 경영평가 성적 | 연 1회 | 경영 지원팀 | 9월 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 정보목록 공개평가 성적 | 연 1회 | 경영 지원팀 | 10월 | | | | | | | | | | | | | |

출처 : 기관 D 제공 자료 재구성

이러한 요소들은 기록경영시스템 표준 인증을 위해 반드시 필요하며, 절차서에 명시됨으로써 표준 인증을 통해 성과평가 업무 프로세스 체계화가 가능해진다.

셋째, 매출액 및 계약 건수 증가이다. 기관 A와 C만 유일하게 기록경영시스템 표준을 도입함으로써 재무적인 성과를 달성했다. 매출에 영향을 미치는 요인은 다양하고 상호 작용하는 복잡한 프로세스이기 때문에 기록경영시스템 도입만으로 매출액이 증가하였다고 단언하거나 정량적으로 계산할 수는 없지만, 기관 A와 C는 기록 관리 전문기업으로 기관 홍보, 기관에 대한 신뢰, 입찰 시 가산점 등의 효과로 인해 매출액 증가의 성과가 있다고 하였다.

2018년도에 표준을 도입한 두 기관은 실제로 매출액이 꾸준히 상승하였다. 기관 A의 2018년도 매출액은 48억 원이었으나 2019년도는 55억 원, 2020년도는 60억 원이었으며 기관 C의 2018년도 매출액은 85억 원, 2019년도는 106억 원, 2020년도는 120억 원으로 매출액이 지속해서 상승했음을 확인할 수 있다.



〈그림 6〉 기관 A와 B의 매출액

출처 : 중소기업현황정보시스템

넷째, 기관 경영성과(정성평가) 점수 확보이다. 기관 C의 담당자는 표준 도입의 실질적인 목적이 기관 경영성과평가에서 점수를 획득하기 위함이라고 하였다. 기관 C는 기록경영시스템 표준 이외에도 안전보건경영시스템, 환경경영시스템 등 총 6개의 경영시스템 표준을 인증받았으며 심층 면담에 참여한

6개 기관 중 가장 많은 표준을 보유하고 있었다. 실제로 2023년 경영 평가 (2022년 실적)에서 고객만족도 1등급, ISO44001 상생경영시스템 인증, ISO 30301 기록경영시스템 인증 등을 성과로 내세워 창립 이래 가장 높은 성적인 우수 등급을 받았다. 박정주(2022)의 연구에서도 한국남동발전(주) 담당자는 경영평가에서 정성평가 우수사례로 표준 인증 획득을 작성하였다고 했다. 또한, 기록물 관리 업체인 기관 A와 C의 담당자와 심층 면담 시 공공기관에서 경영성과평가를 위한 표준 인증에 대한 문의와 컨설팅 요청이 지속해서 들어 온다고 한 점으로 미루어 보아 기록경영시스템 표준 인증은 기관의 투명한 기록관리와 운영을 외부에 홍보하는 수단으로 활용될 수 있음을 알 수 있다.

다섯째, 규제 준수 및 법적 보호와 경영 투명성 확보이다. 표준의 요구사항에 따라 기록경영시스템 운영과 관련하여 직·간접적으로 영향을 미치는 법규 및 협약 등을 철저히 파악함으로써 기관이 적절한 규제 및 법률에 따라 운영되고 있는지를 주기적으로 확인하며 업데이트를 통해 최신의 법령을 유지할 수 있다. 뿐만 아니라 법규 열람 및 직원 교육을 통해 전 직원이 규제 준수에 적극적으로 참여할 수 있도록 하여 조직 전반에 걸친 투명하고 효과적인 규제 준수 문화를 확보할 수 있다. <표 48>은 기관 E의 법규 및 요구사항 등록부이다. 공공기록물에 관한 법률, 공공기관의 정보공개에 관한 법률, 개인정보 보호법 등 기관의 기록경영시스템 운영과 관련한 7가지의 법적 및 요구사항을 등록부로 관리하고 있다.

<표 48> 기관 E의 법규 및 요구사항 등록부

| 순번 | 법적 / 기타 요구사항 항목 |
|----|--------------------|
| 1 | 공공기록물관리에 관한 법률 |
| 2 | 공공기관의 정보공개에 관한 법률 |
| 3 | 행정효율과 협업 촉진에 관한 규정 |
| 4 | 개인정보 보호법 |
| 5 | 기록 관리 국가표준, 공공표준 |
| 6 | 국가기록원 지침 및 매뉴얼 |
| 7 | 공단 기록물관리규정 |

여섯째, 기관의 마케팅 및 홍보 효과이다. 기록경영시스템 표준 획득으로 대내외에 기관의 투명하고 효율적인 기록 관리를 강조하고 기관의 청렴한 이미지를 향상시킬 수 있으며 이해관계자들의 신뢰 구축에 도움이 된다. 박정주(2022)의 연구에서도 표준 인증획득은 대외적으로 기관의 업무 투명성 및 신뢰성을 향상시키며 공공기관 최초, 출연기관 최초 등과 같이 대외적인 타이틀을 획득할 수 있다고 하였다. 실제로 기관의 유형과 관계없이 모든 기관이 표준 획득에 대해 보도자료로 홍보를 하였고 기관 홈페이지의 연혁에 추가 및 기록경영시스템을 통한 체계적이고 신뢰받는 기록 관리를 내세웠다.

위와 같은 성과는 ISO 30301 기록경영시스템 표준에서 제시하는 품질보증 증대, 규제 준수, 법적 보호 및 지원, 설명 책임성, 조직 거버넌스, 금융 및 실무 감사, 정보공유와 협업을 통한 업무의 통합 강화, 조직의 지식 획득 및 재활용, 사업을 지원하기 위해 전략적 지식 사용을 통한 혁신을 포함한 조직 메모리 확보 등의 성과와 연결 지을 수 있다.

제 4 절 표준의 도입 확대를 위한 제안

본 절에서는 앞선 심층 면담의 분석 결과와 논의를 바탕으로 ISO 30301 기록경영시스템 표준의 확대 도입을 위한 방안을 제시하고자 한다.

첫째, 기록 관리체계 및 기록 관리 전문 요원이 없는 기관을 위한 지원이 필요하다. 심층 면담 분석 결과 기록물관리 전문요원이 배치된 기관도 기록 관리 기반이 잡히지 않은 상태에서 기록경영시스템 도입 시 기록경영시스템을 통한 성과를 달성하기 어려움을 확인할 수 있었다. 김초롱(2014)은 대학기록관에서의 기록경영시스템 도입을 위해 전문 인력 배치 및 확충을 제안하였으며 김동주(2018)는 기록 관리에 대한 인프라가 부족한 중소기업에서 기록 시스템을 직접 개발하여 운영한다는 것은 쉽지 않기 때문에 정부 차원에서 중소기업을 위한 기록시스템을 지원해야 한다고 하였다. 박정주(2022)의 연구에 따르면 일반 기업뿐만 아니라 지방공기업 및 지방자치단체 출자·출연 기관 또한 기록물관리 전문요원이 배치되어 있지 않은 실정이다. 대학교, 중소기업, 공공기관을 대상으로 기록경영시스템 표준 확대를 위한 제시로 기록 관리 전

문 요원의 필요성이 이전부터 대두되었다. 공공기관을 제외한 나머지 기관에서는 기록물관리 전문요원 배치에 대한 법적 의무가 없으므로 전문 인력 배치보다는 표준 인증 전 기록 관리 교육, 표준 인증 준비과정에서의 자문 등의 지원이 필요하다.

둘째, 기관의 성격에 따라 적합한 기록경영시스템 표준 가이드라인 제시가 필요하다. 심층 면담에 응한 모든 담당자는 공통으로 자체 기관의 업무 프로세스를 기록경영시스템 표준의 요구사항에 맞춰 절차를 작성하는 과정의 어려움을 토로했다. 또한, 표준 인증 준비과정에서 참고할 만한 자료가 없어 인증원에 의존하거나 기록경영시스템 인증을 받은 유사 기관의 자료를 참고한다고 하였다. 민간기업, 공기업, 공공기관은 각기 다른 목적과 업무의 성격을 지니고 있으며 각 기관의 성격에 따라 기록물 관리가 이루어져야 한다는 선행연구는 쉽게 찾아볼 수 있다. 최민영(2007)은 지방 고유 성격을 지닌 지방공기업을 대상으로 기록물 관리 지침 마련을 주장하였으며 김익한(2000)은 기업기록 관리를 위한 통합관리 솔루션 개발, 기록 관리 전담 부서 설치, 기록정보관리센터를 통한 통일적인 기업기록 관리 통합 운영 등의 기업기록 관리를 위한 방안을 제시하였다. 이처럼 기관의 특성을 반영하여 기록관리가 이루어져야 하며 이에 대응하여 국가기록원 등에서는 각 기관의 성격에 맞는 기록경영시스템 절차서 가이드라인을 제시하여 표준 인증 준비과정에서 도움을 줄 필요가 있다. 이를 통해 기관은 효과적이고 기관에 특화된 기록경영시스템을 구축하고 이를 통한 성과를 끌어낼 수 있을 것이다.

셋째, 기관의 핵심 부서에서 기록경영시스템 업무가 이루어져야 한다. 설문원(2018)은 아직까지 기록 관리를 서무 업무 정도로 인식하고 있는 기관이 많고 기록물관리 전문요원이 기관의 핵심 기록에 대한 접근권한을 가지고 있지 않은 경우도 많다고 지적하면서 전문적 기록 관리를 위해 실질적 권한과 이를 뒷받침할 법적 근거가 필요하다고 하였다. 기록관이 있는 기관도 있지만 그렇지 않은 경우에는 핵심 부서에 기록물 관리 전문요원이나 담당자를 배치함으로써 전사적인 관점에서 업무 프로세스를 확인하고 업무 노하우를 적극적으로 공유할 수 있도록 해야 한다. 또한, 모든 구성원이 적극적으로 기록경영에 참여할 수 있도록 독려할 수 있다. 핵심 부서에서의 기록경영 업무는 조

직 전체에 영향을 미치며 높은 수준의 기록경영시스템을 운영하고 유지할 수 있다.

넷째, 기록경영시스템 심사위원의 기록물 관리에 대한 전문 지식 교육이 필요하다. 효과적인 기록 관리를 위해서는 전문적인 지식이 필수이다. 그러나 ISO 경영시스템 표준 인증 심사가 상대적으로 수요가 많은 품질경영시스템 등의 타 경영시스템에 맞춰져 있고 기록경영시스템 표준 획득 사례가 적기 때문에 기록경영시스템 인증 과정 시 심사위원과의 소통에 어려움이 있었다는 의견이 있었다. 기록물관리 전문요원이 인증원이 되어 인증 평가를 진행한다면 기록경영시스템 인증 도입 단계에서부터 각 기관에 적합한 방식으로 적용될 것으로 기대된다.

다섯째 품질경영시스템, 환경경영시스템 등 타 경영시스템과의 연계 방안을 고려해야 한다. ISO 경영시스템 표준은 각 경영기능을 운영하고 통제하기 위한 적절한 방침과 목표를 수립하도록 도와 조직을 성공으로 이끄는 것을 목표로 한다(국가기록원, 2012). 하지만 심층 면담 결과 기관 모두 2개 이상의 경영시스템을 획득했지만 경영시스템간의 시너지 효과가 없다고 답변하였다. 타 경영시스템과의 연계성이 없다는 지적은 선행연구에서도 여러 차례 언급되었다. ISO 경영시스템 간의 연계성을 강화하기 위한 분석 연구와 사례 연구가 필요하다.

〈표 49〉 기관별 타 경영시스템 표준 획득 현황

| 기관명 | ISO 경영시스템 표준 | 개수 |
|------|--|----|
| 기관 A | 품질경영시스템(ISO 9001) | 1개 |
| 기관 B | 안전보건경영시스템(ISO 45001) | 1개 |
| 기관 C | 품질경영시스템(ISO 9901) 정보보호경영시스템(ISO 27701) 환경경영시스템(ISO 14001) | 3개 |
| 기관 D | 환경경영시스템(ISO 14001) 안전보건경영시스템(ISO 45001) 고객만족경영시스템(ISO 10002) 시설관리경영시스템(ISO 41001) 부패방지경영시스템(ISO 37001) 상생경영시스템(ISO 44001) | 6개 |
| 기관 E | 안전보건경영시스템(ISO 45001) 부패방지경영시스템(ISO 37001) 비즈니스연속성경영시스템(ISO 22301) | 3개 |
| 기관 F | 품질경영시스템(ISO 9001) 환경경영시스템(ISO 14001) 안전보건경영시스템(ISO 45001) 부패방지경영시스템(ISO 37001) | 4개 |

제 5 절 연구의 한계

본 연구는 ISO 30301 기록경영시스템 표준의 전반적인 내용에 대해 살펴 보고 기관에서 기록경영시스템 표준을 도입함으로써 실제 기관의 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지를 알아보았다. 문헌 조사를 통해 기록경영시스템 표준에 대해 분석하고 기록경영시스템 표준을 도입한 기관의 담당자와 심층 면담을 통해 성과를 분석하였으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, ISO 기록경영시스템 표준을 인증 받은 기관을 언론 보도 자료와 같은 공개된 자료를 통해 수집하여 누락된 기관이 있을 수 있고 내부 사정으로 심층 면담을 거절한 기관들이 있어 모든 사례를 수집하지 못했다.

둘째, 보안상의 문제로 매뉴얼, 절차서, 보고서 등의 데이터 수집에 제한이 있고 기록경영시스템 표준의 효과를 평가할 수 있는 입증된 성과지표가 없어 연구자가 선행연구를 참고하여 설계한 질문지를 통한 담당자들의 답변에 대한 의존도가 높다. 따라서 기록경영시스템 표준 도입이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 정량적으로 평가할 수 없다.

셋째, 각 기관의 표준 인증 및 유지 기간의 차이가 있고 심층 면담 응답자의 경력이 1년 차부터 18년 차까지 편차가 크기 때문에 담당자의 역량에 따라 업무와 질문에 대한 이해도가 다를 수 있다.

제 6 장. 결론

모든 조직에서는 조직의 유형, 성격 및 규모에 관계없이 업무를 수행하는 과정에서 무수한 정보를 생산하고 있으며 조직의 업무 프로세스의 전체가 녹아 들어가 있는 중요한 정보 자원이다. 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 하고 다양한 규제 사항에 대처 및 위험 관리를 체계적으로 하기 위해서는 이러한 정보를 기록으로 관리해야 한다. 이를 가능케 하도록 2011년 11월 ISO 30301 기록경영시스템 표준이 제정되었다.

본 연구는 ISO 30301 기록경영시스템 표준이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 사례 조사를 하였으며 이를 토대로 표준 도입의 성과를 분석하였다.

우선 기록경영시스템 표준의 내용을 살펴보고 2023년 8월을 기준으로 기록경영시스템 표준을 인증 받은 기관을 조사하여, 그중 심층 면담을 수락한 6기관의 총 7명의 담당자와 심층 면담을 진행하였다. 심층 면담 질문은 표준 인증 획득 과정, 기록경영시스템의 요구사항이 기관에 미치는 영향, 기록경영시스템 표준 도입 후 성과에 대한 총 22개의 질문으로 구성하였다.

심층 면담 내용을 분석한 결과 기록경영시스템 표준 도입으로 인한 성과는 조직원의 기록 관리 인식 제고 및 관심 증대, 수립한 절차에 따른 목표 시행 및 문서화를 통한 업무 노하우 공유, 매출액 및 계약 건수 증가, 경영성과 평가 점수 확보, 규제 준수 및 법적 보호와 경영 투명성 확보, 기관 마케팅 홍보 효과로 볼 수 있다.

기록경영시스템 표준을 도입하고 운영하는 과정에서 다양한 어려움을 도출할 수 있었다. 먼저 기록 관리 환경이 적절히 구축되지 않은 상태에서 기록경영시스템 표준 인증을 도입할 때 준비과정부터 운영까지의 과정이 원활하지 않으며 기관의 업무 프로세스를 기록경영시스템 표준 요구사항에 적용하고 이를 기반으로 절차서를 작성하는 것이 어려운 과제로 부각되었다. 또한, 기록경영시스템 표준을 심사하는 과정에서 심사위원이 기록 관리에 대한 전문 지식이 부족한 경우 의사소통에 어려움이 발생할 수 있으며 마지막으로 타 경영시스템과의 연계성이 부족하다는 문제가 도출되었다.

이러한 문제점을 해결하고 기록경영시스템 표준 도입의 확대를 위해 다음

과 같은 개선 방안에 대해 제언하고자 한다.

첫째, 기록 관리체계 및 기록 관리 전문 요원이 없는 기관을 위한 지원이 필요하다.

둘째, 기관의 성격에 따라 적합한 기록경영시스템 표준 가이드라인 제시가 필요하다.

셋째, 기관의 핵심 부서에서 기록경영시스템 업무가 이루어질 수 있도록 하여 전사적인 관점에서 업무 프로세스를 확인하고 업무 노하우를 적극적으로 공유할 수 있도록 해야 한다.

넷째, 기록경영시스템 심사위원의 기록물 관리에 대한 전문 지식 교육이 필요하며, 기록물관리 전문요원이 인증원이 되어 인증 평가를 진행한다면 기록경영시스템 표준이 더욱 효과적으로 적용될 것이다.

다섯째, 타 경영시스템과의 연계 방안이 필요하다. ISO 경영시스템 간의 연계성을 강화하기 위한 분석 연구와 사례 연구가 필요하다.

이 연구는 ISO 30301 기록경영시스템 표준을 획득한 기관을 대상으로 표준 인증 획득 단계부터 운영까지의 과정을 조사하고 이에 따른 성과를 분석함으로써 이론적 연구 및 인증획득 방안에 관한 기존 선행연구와의 차별성을 갖는다. 연구를 통해 도출된 성과는 기록경영시스템 표준을 도입하고자 하는 다른 기관에서 실질적인 도움을 제공할 것으로 기대된다. 이러한 표준의 확산은 기록 관리 의무가 있는 기관뿐만 아니라 민간 부문에서도 중요한 정보 자산으로서의 기록을 효과적으로 관리하고 기록 관리에 대한 인식을 증진하는데 기여할 것이다. 그러나 본 연구에서는 기록경영시스템 표준을 도입한 여러 기관 중 일부 사례를 대상으로 연구가 진행되었기 때문에 향후에는 다양한 유형의 기관을 포함한 연구 범위를 확대하여 후속 연구를 진행할 것을 제안한다. 또한 재무적 지표 외에도 프로세스 개선, 조직의 지식 확산, 고객 만족도 등과 같은 비재무적인 측면을 고려하여 기록경영시스템 표준의 효과를 검증하고 평가할 수 있는 성과지표를 개발하는 후속 연구를 통해 표준 도입의 실질적인 영향과 이를 통한 성과에 대한 실증적인 데이터를 제시하여 더 많은 조직이 기록경영시스템 표준을 적극적으로 도입할 것을 희망한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강동균, 이해영. (2016). 기록경영시스템(MSR) 적용에 대비한 공공기관 기록 관리 제도의 개선 방향. 한국기록 관리학회지, 16(4):122p
- 김동주. (2018). ISO 30301 기록경영시스템 인증제도의 중소기업 적용 방안 연구. 중부대학교 대학원 기록물관리학과. 석사학위논문.
- 김성우. (2020). 기업의 현용기록 축적과 이용 연구. 명지대학교 기록정보과학 전문대학원. 기록 관리전공. 석사학위논문.
- 김익한. (2002). 한국의 기업기록 관리에 관한 기초연구. 경남대 기록 관리학 심포지엄
- 김초롱. (2014). 대학기록관에서의 기록경영시스템 표준 도입에 관한 연구 : ISO 30301을 중심으로. 서울여자대학교 대학원 문헌정보학과. 석사학위논문.
- 김효선, 김지현. (2020). ISO 30301:2019 표준 개정의 주요 특징과 시사점에 관한 연구. 기록학연구, 65:397-457.
- 김효선. (2014). ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증제도 도입에 관한 인식 조사. 한국기록 관리학회 학술발표논문집, 45-52.
- 반태현. (2016). 교육만족도와 교육성과가 취업가능성 인지에 미치는 영향 : 통제위치와 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 경영교육연구, 31(4), 495-521.
- 박서인. (2020). 법적 증거로서 기록의 활용을 위한 공기업 기록 관리 개선방안에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원 문헌정보학과. 석사학위논문.
- 박용기, 정연경. (2016). 공기업 기록경영 도입을 위한 구성 요소 분석에 관한 연구. 한국기록 관리학회지, 16, 1-28.
- 설문원, 김형국, 이원규 (2008). 전문성 강화를 위한 공공기록 관리 조직 및 제도 혁신 방향. 기록학연구. (56). 5-48.

- 설문원. (2020). 디지털전환 시대의 공공기록 정책기록 자산으로서 정보의 관리. 기록학연구,(63):19.
- 심준규, 박승욱. (2023). 성과평가 시스템이 구성원의 지식 창출 및 업무성과에 미치는 영향: 공공기관일 대상으로. 대한경영학회지, 36(5):701-720.
- 류가현, 김희섭. (2012). ISO 30300 원리와 ISO 30301 요구사항 분석. 한국기록관리학회지, 12(1), 95-115.
- 이보옥. (2020). 중소기업의 지식경영활동, 지식관리시스템, 경영혁신 및 경영성과의 구조적 관계. 원광대학교 대학원 경영학과. 석사학위논문.
- 이주용. (2021). ISO 9001 : 2015 품질경영시스템 운영이 경영성과에 미치는 영향. 한성대학교 대학원 지식서비스&컨설팅학과. 석사학위논문.
- 이현아. (2021). 기업 현용기록 관리를 위한 레코드 매니저의 업무영역 및 역량에 관한 연구 : 해외 기업 업무 기술 사례를 중심으로. 명지대학교 기록정보과학전문대학원. 기록 관리전공. 석사학위논문.
- 장찬경. (2021). 4차 산업혁명시대 기록경영시스템 표준을 통한 정보자산구축 시스템 으로서의 기록 관리 연구. 한국외국어대학교 대학원. 정보·기록학과. 석사학위논문.
- 정기애, 이정훈. (2018). 기록 관리 거버넌스 구축을 위한 통합모델 제안. 한국비블리아학회지,29(1):47-72.
- 정기애. (2010). 기록경영시스템(Msr) 표준 제정에 대비한 기록 관리의 발전과제에 관한 연구. 한국기록관리학회지, 10(2):171-92.
- 진성한. (2013). 품질경영시스템과 흡수역량이 중소벤처 제조기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 채민훈, 이해영. (2021). 지식경영을 기반으로 하는 기록 관리 통합 운영방안에 관한 연구. 한국기록관리학회지, 21(1), 163-187.
- 최민영. (2007). 지방공기업의 기록물 관리에 관한 연구. 한국기록관리학회지, 7(1), 171-192

2. 정부 간행물

국가기록원. (2013). 기록 관리국제표준해설. 국가기록원 표준자료집, 13.

국가기록원. (2016). 국외단기훈련 「기록경영시스템 도입을 위한 국제표준 이행 및 확산 사례 연구」 결과보고서 : 국가기록원.

국가기록원. (2016). ESAGED와 University of Lleida, LFV를 중심으로 : 기록경영시스템 도입을 위한 국제표준 이행 및 확산 사례조사 해외 훈련 참가기.

3. 법률과 표준

ISO 30301:2011 Information, documentation — Management systems for records — Requireme

ISO 30301:2019 Information, documentation — Management systems for records — Requireme

KS X ISO 30300:2013(문헌정보-기록경영시스템-기본사항 및 용어)

KS X ISO 30301:2013(문헌정보-기록경영시스템-요구사항)

KS X ISO 30301:2021(문헌정보-기록경영시스템-요구사항)

4. 웹사이트

국가철도공단. 2020.7.31. ‘[보도] 철도공단, 기록경영시스템 국제표준인증 획득’. 검색일자 2023.10.11. <https://www.kr.or.kr/boardCnts/view.do?boardID=52&searchCondition=S&searchKeyword=%EA%B8%B0%EB%A1%9D%EA%B2%BD%EC%98%81&boardSeq=1113993>

중앙일보. 2018.3.30. ‘알엠소프트와 디앤디기술, 기록 관리경영시스템 ISO 30301인증 획득’. 검색일자 2023.9.12. <https://www.joongang.co.kr/article/22493572#home>

중앙일보. 2017.9.12. 한국경영인증원(KMR), ‘국내 인증기관 최초로 기록경영시스템(ISO 30301) 인증 수여- 쇼우테크와 식스시그마디비’. 검색

일자 2023.9.12.<https://www.joongang.co.kr/article/21929551#home>
전자신문. 2018.11.6. ‘한국문헌정보기술, 기록경영 품질경영시스템 ISO
30301& ISO 9001 인증획득’. 검색일자 2023.9.12. [https://www.
etnews.com/20181106000134](https://www.etnews.com/20181106000134)
공직신문. 2021.11.30. ‘여주도시관리공단, 지방공기업 최초 ISO 30301 인증 획
득’. 검색일자 2023.09.25. 경기신문. 2022.11.29. ‘경기문화재단, 기록경영
시스템 인증 획득... 전국 문화재단 최초’. 검색일자 2023.09.25. [https://
www.kgnews.co.kr/news/article.html?no=7275](https://www.kgnews.co.kr/news/article.html?no=7275)

부 록

〈부록 1〉 심층면담 질문지(21개 질문)

1. ISO 30301 표준 인증 획득 배경과 관련한 질문입니다.

- 1-1) 기록경영시스템을 도입하기 전 귀사의 기록은 어떻게 관리됐습니까?
- 1-2) 귀사가 기록경영시스템 표준을 인증 받은 이유는 무엇입니까?
- 1-3) 인증을 획득하고자 할 때 경영진 및 타 부서의 협조, 그리고 내부직원의 공감대 형성이 원활하게 수행되었습니까?
- 1-4) 기록경영시스템 매뉴얼 및 절차서에서 특별히 중요하다고 생각하시는 부분이 있으셨습니까? 문서화 과정 중에 어려우신 점은 어떤 점이 있었는지 궁금합니다.
- 1-5) 인증을 계속해서 유지하시는 이유는 무엇입니까?

2. ISO 30301 표준 요구사항이 조직에 미치는 영향에 대한 질문입니다.

- 2-1) 귀사의 조직환경은 잘 파악되어 있다고 생각하십니까?
- 2-2) 경영진은 미션과 비전을 설정하였으며 조직 구성원 전체에게 공유되고 공감대가 형성되었습니까?
- 2-3) 귀사의 전략과 목표개발은 잘 되고 있습니까? 경영진은 기록경영목표를 수립하고 참여하며 달성 여부를 관리하고 있습니까?
- 2-4) 목적과 목표를 실행하기 위한 인적, 물적 자원이 적절하게 제공되고 있습니까?
- 2-5) 수립한 절차에 따라 제시된 목표를 성실하고 효율적으로 시행하고 있습니까?
- 2-6) 성과평가는 어떠한 방식으로 시행되고 있습니까?
- 2-7) 성과평가를 시스템에 반영하고 계십니까? 개선 사례가 있다면 어떤 것이 있는지 궁금합니다.

3. ISO 30301 기록경영시스템 도입 후 활동 및 성과에 대한 질문입니다.

- 3-1) 기록경영시스템을 위한 조직 구성원을 대상으로 한 교육이 있습니까?
- 3-2) 조직 구성원 모두 기록경영 활동에 적극적으로 참여하고 있습니까?
- 3-3) 기록경영시스템 이외의 타 경영시스템 표준 인증을 획득하셨습니다. 있다면 경영시스템 표준 간 시너지 효과가 있는지 궁금합니다.
- 3-4) 기록경영시스템 도입 후 매출액, 계약 건수, 시장점유율 등이 증가하였습니까?
- 3-5) 기록경영시스템 도입 후 업무 프로세스와 비용이 절감되었습니까?
- 3-6) 기록경영시스템 도입 후 업무 역할이 명확해지고, 업무노하우가 공유되어 업무 활동에 도움이 된다고 생각하십니까?
- 3-7) 기록경영시스템 도입 후 직원과 임원진 간의 의사소통이 원활하다고 생각하십니까?
- 3-8) 기록경영시스템 도입이 경영구조의 투명성 확립과 규제 준수 및 법적 보호에 도움이 된다고 생각하십니까?
- 3-9) 기록경영시스템의 이점과 단점에 대해 자유롭게 말씀해주세요.

4. 다음은 인적사항에 대한 질문입니다.

- 4-1) 기록관리 전문요원이십니까?
- 4-2) 기록관리 전문요원으로써의 근속 연수는 어떻게 됩니까?
- 4-3) ISO 기록경영시스템 업무를 담당하신지 얼마나 되셨습니까?

ABSTRACT

A study on a Performance Analysis of ISO 30301 Records Management System Standard Certification

Lee, Ji-Eun
Major in Archives & Records
Management
Dept. of Library and Information
Science
The Graduate School
Hansung University

Every organization produces a lot of information in the course of doing business. This information is an organizational asset that enables the organization to effectively accomplish its mission, manage risk, and respond to challenges in a global environment. The perception of records is changing, and records management is becoming more important to all organizations. ISO 30301 Records Management System, established in 2011, is a standard that can be applied to any organization to improve organizational performance through records management, restore transparency and trust in what the organization does, and enable certification of the results of its implementation. Although KS X ISO 30301:2013 was established as a national standard in 2013, fewer organizations have adopted it than other management systems, and previous studies have focused on theoretical approaches to standard

adoption and case studies on the adoption process. It is necessary to emphasize on what kind of management performance an organization can achieve when introducing the standard in practice. Therefore, this study examined the current status of organizations that have certified the record management system standard and conducted in-depth interviews with the person in charge of the record management system of each organization to find out how the standard has affected the actual management performance of the organization. We conducted 7 in-person and written interviews from 6 of the 16 certified organizations.

The in-depth interview allowed us to obtain background information on the standard certification, its impact in relation to an organizations requirements and the achievements since they implemented it. The results are as follows.

First, the organization's employees' awareness and interest in records management has increased due to continuous training on records management system and records management. Second, it provides an opportunity to systematize the performance evaluation work process through the implementation and documentation of goals according to the established procedures. Third, the number of sales and contracts increases due to the effectiveness of marketing. Fourth, the introduction of the standard provides an opportunity to improve the organization's management performance score. Fifth, regulatory compliance, legal protection, and management transparency. Sixth, it can bring marketing and public relations benefits to the organization.

Based on the analysis and discussion of the in-depth interviews, the following suggestions are made for the wider adoption of records management system standards.

First, it is necessary to provide support for organizations that do not have a records management system and specialized personnel for records

management. Second, it is necessary to provide guidelines for record management system standards that are appropriate according to the nature of the organization. Third, record management system work should be carried out in the core departments of the organization. Fourth, there is a need for specialized knowledge training on record management for record management system auditors.

This study analyzed the process of acquiring the ISO 30301 records management system standard from the certification stage to the operation stage for organizations that have acquired the standard, derived the management results, and suggested ways to expand the standard. In the future, we hope that the certification of the records management system standard will be more widespread not only in organizations with records management obligations but also in the private sector, contributing to the effective management of records as important information assets and promoting awareness of records management.

[Keywords] ISO 30301 standard, Records management system, Management system, Records management, Performance Analysis, Public records management, Business records management, Current records