

# BRM 운영을 위한 단위과제 정비방안

## Business Transaction Preparation Plan for Business Reference Model Management

김 화 경 (Hwa-Kyoung Kim)\*  
김 은 주 (Eun-Ju Kim)\*\*

### 목 차

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| 1. 서 론              | 4. 업무분석을 통한 단위과제 도출 방안     |
| 2. BRM에 대한 이해       | 5. 효율적인 BRM 운영을 위한 개선방안    |
| 2.1 BRM의 구조         | 5.1 공통업무 단위과제 표준화          |
| 2.2 BRM 관련 시스템      | 5.2 기능분류시스템의 개선            |
| 3. 단위과제 운영 시 문제점    | 5.3 기록연구사에게 기관BRM 관리 권한 부여 |
| 3.1 단위과제 개념 혼재      | 6. 결 론                     |
| 3.2 단위과제 현행화 부재     |                            |
| 3.3 단위과제 보존기간 책정 오류 |                            |

### <초 록>

BRM(Business Reference Model, 이하 BRM)은 기관 간 업무관련 정보공유, 업무처리의 신속성, 조직운영의 효율성, 행정서비스를 제고하기 위한 목적으로 도입되었으며 이와 함께 업무기반의 기록관리체계인 기록관리기준표도 운용하게 되었다. 하지만 BRM이 도입된 지 10여년이 지난 현 시점에서 과연 그 취지 및 목적에 맞게 사용되고 있는지 현재 당면한 문제점이나 개선사항을 통해 재정립할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 BRM의 최하위 단위인 '단위과제' 운영상 문제점을 통해 단위과제 관리의 필요성을 살펴보고 업무분석을 통한 단위과제 도출 방안을 제시하였다. 그리하여 효율적인 BRM관리를 위한 개선방안을 크게 세 가지로 제안하였다.

주제어: 기록분류, 기능분류, 분류체계, 정부기능분류모델, 단위과제, 기록관리기준표

### <ABSTRACT>

BRM (Business Reference Model, hereinafter referred to as BRM) has been introduced with the objective to improve task-related information sharing among organizations, task processing speed, efficiency of organization management, and administrative services. Furthermore, a Records Management Reference Table, which is a business-based records management system, has been put in to operation. However, it is necessary to reidentify if the BRM is put into use according to its initial objectives and purposes after 10 years of its introduction based on the pending problems and matters of improvement. Therefore, in this study, the necessity for business transaction management has been reviewed based on the problems present in the "business transaction" operation, which is the lowest unit of BRM, and it proposes a business transaction identification plan through a business analysis. As a result, three major points to improve BRM management have been suggested.

Keywords: records classification, function-based classification, classification scheme, business reference model, business transaction, records management reference table

\* 한국문헌정보기술(주) 책임연구원(kimhk@kait.co.kr) (제1저자)

\*\* 한국문헌정보기술(주) 선임연구원(yesej1@kait.co.kr)

■ 접수일: 2014년 11월 10일 ■ 최종심사일: 2014년 11월 12일 ■ 게재확정일: 2014년 11월 20일  
■ 한국기록관리학회지 14(4), 199-219, 2014. <<http://dx.doi.org/10.14404/JKSARM.2014.14.4.199>>

## 1. 서론

정부기능분류체계(BRM: Business Reference Model, 이하 BRM) 도입의 궁극적 목적은 정부기능을 서비스 및 업무처리절차에 따라 체계적으로 구조화하여 정부의 일하는 방식을 개선하기 위함이다. 이는 정부기능분류 및 기능연관관계가 정확히 파악되지 않아 업무 추진 시 정보 공동활용 및 부처 간 협업 기준이 미흡하여, 정부 조직간 업무 흐름이 수평적·수직적으로 원활하게 이루어지지 못하고 행정효율성 및 대민 서비스 개선 효과가 부진하다는 지적에서 추진되었다(이주연, 2006, pp. 47-48). 즉 기관 간 업무관련 정보공유, 업무처리의 신속성, 조직운영의 효율성, 행정서비스를 제고하기 위한 목적이었다.

이에 따라 참여정부 시기에 전자정부 로드맵 과제가 확정되고 정부기능분류체계의 일원화 방안이 논의되면서 중앙부처는 2005년 정부기능분류시스템<sup>1)</sup> 구축사업이 추진되었다. 이어서 2008년 행정자치부(現 안전행정부)가 정부기능분류시스템 구축 후속사업으로 지방자치단체 16개 시·도 및 7개 시범 시·군·구(용인·화성·평택시, 대구·수성·인천 서구, 연천·달성군)에 지방자치단체 기능분류시스템을 구축하였다.<sup>2)</sup>

2007년 「공공기록물 관리에 관한 법률」이 제정되면서 업무 기반의 기록관리체계를 구축하기 위해 “기록물분류기준표” 제도를 “기록관리기준표” 제도로 대체하였고 BRM을 기록분류체계로

도입하도록 규정하였다. 업무과정에 기반한 기록관리를 위해 기능분류체계와 기록분류체계를 통합함으로써 생산시점부터 효율적인 분류가 이루어지도록 한 것이다. BRM 도입을 계기로 중앙부처에서 지방자치단체에 이르기까지 문서 생산시스템을 전자문서시스템에서 업무관리시스템으로 전환하였고 기능분류시스템과 연계하여 단위과제 및 단위과제카드를 사용하기 시작하였다.

하지만 BRM의 신속한 도입을 위해 각 기관에서는 충분한 업무분석 없이 전자문서시스템에서 사용하던 단위업무를 단위과제에 매핑하고, 기록물철을 단위과제카드에 매핑하여 사용하게 되었다. 또한 업무생산성, 합리성을 위한 기능중심의 업무관리체계라는 도입취지에 따라 BRM의 관리권한을 기록관리 부서가 아닌 기획관리, 조직관리 부서에서 가지고 있는 실정이다. BRM이 기록관리기준과 밀접하게 관련이 있음에도 불구하고 기록분류체계의 시작이라고 할 수 있는 단위과제 등록부터 기록연구사가 관여할 수 없어 적극적인 기록관리 주체가 되기 힘든 문제가 발생하였다.

BRM이 도입되고 10여년 가까이 지났지만 기능상, 제도상 획기적인 변화는 일어나지 않았다. 최근 여러 기관에서 기록분류체계 관리 필요성에 대한 인식이 대두됨에 따라, BRM이 도입 취지 및 목적에 맞게 사용되고 있는지 실제 운영상 문제점이나 개선사항에 대해 재정립할 필요가 있다.

현재까지 진행된 BRM 및 단위과제 관련 연

1) 기능분류시스템은 BRM시스템이라고도 하며 본 연구에서는 기능분류시스템으로 용어 통일한다.

2) 행정자치부(現 안전행정부) 정책브리핑 보도자료, ‘자치단체에 기능분류모델(BRM) 시스템 구축-전수조사를 통해 표준화된 기능분류체계 마련’, 2008.01.31.

구들을 살펴보면 주로 분류체계 운영상 문제 및 개선방안 제시, 기록관리를 위한 업무기능분석, 그리고 기록관리(분류)기준표의 개발 및 운영에 맞춘 연구들이 주를 이루었다.

이주연(2006)은 BRM의 등장 배경 및 기록물분류체계의 단위업무와 기능분류체계의 단위과제 사이의 개념 불일치를 지적하고 이를 해결하기 위한 방법론을 제시하였다. 설문원(2013)은 중앙부처의 기록연구사를 대상으로 면담을 실시하고 기관 홈페이지에 고시된 기록관리기준표를 바탕으로 단위과제 기반의 평가방식의 문제점을 조사·분석하고 개선방안을 제시하였다. 이에 앞서 강혜원(2013) 또한 지방자치단체 기능분류체계 운영 실태를 분석하고 정책·제도·교육·시스템적 개선방안을 도출하였다.

연구논문 외에 “2012년 중앙행정기관 기록관리기준표 정비 사례 워크숍”에서 분류기준표, 기록관리기준 운영상 문제점을 토론한 바 있다. 워크숍 자료집을 통해서 BRM 및 기록관리기준표 정비, 구축 및 운영 사례뿐만 아니라 실제 현장에서 느낄 수 있는 업무상 제약점, 운영상 문제점과 함께 각 기관에서 단위과제 정비를 위한 노력 및 시도의 필요성을 인지하고 있음을 확인할 수 있다.

기록관리를 위한 업무분석 방법을 적용한 논문으로는 이소연, 오명진(2005)이 있다. 기록관리체계 수립을 위한 업무분석 방법론으로 호주 표준인 AS 5090과 DIRKS(Designing and Implementing Recordkeeping Systems, 이하 DIRKS)의 업무분석 유형을 소개하며 방법론만으로는 한계가 있음을 지적하고 다양한 방법의 업무분석 실행이 필요함을 언급하였다.

최관식(2006) 역시 업무기능에 기반한 기록분류체계 개발에 대하여 연구하였는데 AS 5090과 DIRKS를 비교분석하고 정보공학과 경영학에서 사용되는 업무분석 방법론을 한 위원회에 적용하여 기록분류체계 개발 방법을 제시하였다.

이미영(2007)은 기록관리기준 도입·운영 사례를 소개하고 과학기술부 사례를 통해 BRM에 기반을 둔 보존기간 및 보존기간 책정사유, 공개여부와 접근권한, 비치기록물 해당여부와 같은 각 항목이 서로 맞물려 기록관리의 일관성을 유지해야 함을 제시하였다.

이상에서 검토한 바와 같이 BRM 운영상의 문제점은 꾸준히 제기되어 왔으며 기능분류체계와 기록분류체계의 일원화 관점에서 업무기능과 기록관리기준의 연계에 대해서 초점을 맞추고 있다.

그러나 기록관리의 단위가 되는 ‘단위과제’에 대해서는 간과되어 온 경향이 있다. 본 연구는 BRM 운영을 위한 단위과제 정비 방안을 제안하기 위해 기관 내 분류체계 사용의 근본적인 해결을 위한 현실적인 문제점을 지적하고 업무분석에 기반하여 실제 적용가능한 단위과제 도출방안을 제시하였다. 나아가 효율적인 BRM 관리를 위한 개선방안을 제안해 보았다.

BRM은 기능별, 조직별, 목적별 분류체계를 모두 포함하는 용어이나 본 연구에서 지칭하는 BRM은 기능별 분류체계를 말하며, 기능별 분류체계 관리에 국한하여 단위과제 도출방안을 제시하도록 하겠다.

## 2. BRM에 대한 이해

### 2.1 BRM의 구조

BRM은 “Business Reference Model(업무참조모형)”의 약자로 기능분류체계(모델)를 통해 정부가 수행하는 기능을 범정부적인 기준으로 체계화한 프레임워크이다. BRM은 공공기관이 수행하고 있는 모든 업무를 기능·조직·목적별로 구분한다. 기능별 분류는 기관의 기능을 정책분야, 정책영역, 대기능, 중기능, 소기능, 단위과제의 6레벨로 분류한 것이다. 목적별 분류는 기관이 연도별 수립한 목표 및 전략 달성을 위해 사안별로 관리하는 체계로써 임무(비전), 전략목표(방침), 성과목표(주요시책), 관리과제의 4레벨로 분류한 것이다.<sup>3)</sup> 기능별 분류체계와 목

적별 분류체계는 목적별 분류체계의 최하위 수준의 관리과제와 관련된 단위과제가 연계되어 있다. 조직별 분류는 기능별 분류와 목적별 분류를 조직도 근간으로 연결한 분류이다(〈그림 1〉 참조).

기능별 분류체계의 각 단계별 수준은 다음과 같다. 1레벨인 정책분야는 대국민 서비스, 정부내 활동을 15개 분야로 분류한 것으로 분류기준은 정부예산배분체계, 국제분류기준(UN COFOG) 등을 고려했다. 2레벨 정책영역은 1레벨 및 3레벨과 연결되며 총 51개 영역으로 분류되어 있다. 3레벨인 대기능은 실/국/본부 수준의 기능이며, 4레벨인 중기능은 과 수준의 기능이다. 5레벨인 소기능은 업무의 법적근거가 되는 사무규정, 업무편람 등을 바탕으로 정의한다. 6레벨 단위과제는 팀 또는 과 수준에서 법령, 직제 등의 근거에 의해 수행해야 하는 기능을 영역별·절



출처: 한국지역정보개발원(2014). 재인용

〈그림 1〉 BRM 구성

3) 목적별 분류체계는 중앙BRM과 지방자치단체BRM에서 지칭하는 용어가 다르다. 중앙BRM의 목적별 분류체계는 임무-전략목표-성과목표-관리과제로, 지방자치단체BRM은 비전-방침-주요시책-관리과제로 지칭한다.

차별로 세분화한 것이다.<sup>4)</sup> 단위과제는 업무간 유사성, 독자성을 고려하여 담당자가 소기능을 세분화한 업무영역으로 업무관리시스템에서 단위과제 하위에 '단위과제카드' 생성하여 문서를 생산·접수한다.

『단위과제 보존기간 책정·조정 지침』에 따르면 단위과제의 유형은 크게 처리과 공통업무, 기관 공통업무, 유사기관 공통업무, 고유업무 4가지로 구분된다(국가기록원, 2007, pp. 8-9) (<표 1> 참조).

'처리과 공통업무'는 주로 처리과 서무업무 담당자가 수행하는 업무를 말한다. 자체적으로 진행되는 업무보다는 실·국 단위의 상급 부서에서 보내오는 관련 업무에 대한 처리과 차원의 업무수행 내용보고, 자료제출 등 초안적인 성격의

문서와 과·팀의 유지를 위해 일상적으로 시행되는 업무에 관한 문서가 주로 생산된다.

'기관 공통업무'는 감사부서, 총무부서, 기획부서, 법무부서, 홍보부서, 예산회계부서 등과 같이 독립적으로 운영되는 모든 행정기관을 유지하기 위하여 기관들이 공통적으로 수행하는 업무를 말한다.

'유사기관 공통업무'는 국세청의 지방국세청 및 세무서, 소방방재청의 시군 소방서 및 119안전센터 등과 같이 하나의 부처에서 고유기능을 수행하기 위해 업무를 지역별/대상별로 분담하여 기관들이 수행하는 업무이며, '고유업무'는 처리과의 업무특성에 따라 고유하게 수행하는 업무에 해당된다. 4가지 유형 중 처리과 공통업무를 제외하고는 모두 고유업무에 해당하며 본 연구에서는

<표 1> 기능분류체계 상 단위과제 종류 및 설명

단위과제	설명	예시
처리과 공통업무	- 행정기관의 모든 과(팀) 단위에서 공통적으로 수행하는 업무 - 상급기구(부서)에서 보내오는 관련 업무에 대하여 처리과의 업무수행 내용보고나 자료제출 등 초안적 성격의 기록물 - 처리과 직원에 대한 일상적인 복무관리 등에 관한 기록 - 처리과 서무담당자가 수행	서무, 지도감사, 기록물관리, 물품관리, 민원관리, 예산회계, 보안관리, 부서장 업무, 업무계획(보고) 및 평가 등
기관 공통업무	- 독립적으로 운영되는 모든 행정기관을 유지하기 위하여 기관들이 공통적으로 수행하는 업무 - 기관의 고유업무 수행을 위하여 설치된 처리과가 아닌 감사부서, 총무부서, 기획부서, 법무부서, 홍보부서, 예산회계부서, 비상계획부서, 행정정보화부서에서 수행하는 단위과제	감사, 개인정보보호, 예산, 결산, 회계, 계약, 국회, 기획, 민원, 법무, 비상계획, 비서업무, 성과관리, 의사(議事), 의진, 인사관리, 재난재해, 정보공개, 청사관리, 행정관리, 행정정보화, 홍보, 후생복지, 운영지원, 기록관리 등
유사기관 공통업무	- 하나의 부처에서 고유기능을 수행하기 위해 업무를 지역별/대상별로 분담하여 기관들이 수행하는 부처 내 공통기능	국세청의 지방국세청 및 세무서, 소방방재청의 시군 소방서 및 119안전센터 등
고유업무	- 기관 고유기능 - 각 기관의 설립목적을 구현하고 법령 등에 의해 수행하는 각 기관 자체적으로 고유하게 수행하는 업무	기획재정부의 균형발전투자계획총괄 조정, 외국환거래제도기획입안 업무 등

4) 지방자치단체의 경우 기능별 분류체계의 1~3레벨은 정부BRM 분류체계를 준용하며, 4~6레벨은 지방자치단체 특성을 반영하여 분류한다.

단위과제 유형을 크게 '처리과 공통업무'와 '고유업무'로 구분하여 사용하도록 하겠다.

처리과 공통업무는 기능별 분류체계의 4레벨인 증기능에서 결정된다. 증기능 '처리과 공통'<sup>5)</sup> 하위에 속한 일반서무, 예산회계서무, 보안관리서무 등의 소기능은 항시적으로 수행되는 공통 단위과제를 구성하게 된다. 즉, 다시 정리하면 분류체계 설정 시 증기능 '처리과 공통' 하위에 소속된 단위과제 외에는 고유업무로 자동으로 지정된다.

목적별 분류체계는 일정 기간의 임무(비전), 정책목표(방침), 성과목표(주요시책), 관리과제를 기능별 분류체계의 관련 단위과제와 연계하여 관리하는 것이다. 1레벨인 임무는 조직의 전략방향을 설정하는 기관별 목표를 말한다. 설립 근거가 되는 법령이나 규정, 소관 관계법령에 구체적으로 제시된 역할 등에 근거하여 가급적 국민들이 직접 체감할 수 있는 결과지향적, 목표지향적인 내용으로 설정한다. 2레벨인 전략목표는 기관의 임무와 비전을 감안하여 해당기관이 최대 중점을 두고 지향하거나 추진해야 하는 목표를 의미한다. 3레벨인 성과목표는 정책목표를 구성하는 하위과제로서 정책목표를 실현하기 위해 목표로 한 기간 내에 달성하고자 하는 내용으로 정의한다. 4레벨인 관리과제는 목적별 분류체계의 가장 하위 단위과제로서, 해당기관이 목표로 한 기간 내에 중점을 두고 추진하고자 하는 정책업무이다.

목적별 분류체계는 임무에 따른 업무관리를 위한 사업관리 체계를 고려해야 하며 매년 변경된 이력관리가 용이하도록 구현되어야 한다. 또

한 혁신·성과관리 등 추가적인 목적별 분류체계 관리를 고려해야 한다(행정안전부, 2008).

## 2.2 BRM 관련 시스템

BRM은 기능분류시스템, 업무관리시스템, 기록관리시스템과 연계 반영되어 각 시스템을 통해 문서의 생산, 즉 업무 수행부터 체계적인 관리와 활용의 기반을 마련한다. 업무관리시스템 운영을 위해서는 모든 업무에 대해 단위과제가 필요하며 이러한 단위과제는 기능분류시스템에서 등록 관리된다. 기능분류시스템에서 기능·조직·목적별 분류체계가 수립되고 6단계 기능별 분류체계에 따라 단위과제가 등록되면 업무관리시스템에 단위과제 정보가 연계되어 단위과제카드를 생성할 수 있게 된다. 업무관리시스템에서는 단위과제별로 추진한 업무관련 문서의 생산·접수를 단위과제카드에 축적하여 단위과제 분류체계를 기반으로 조직에서 수행한 업무실적을 관리한다.

기록관리시스템은 기능분류시스템에서 기능별 분류체계를 연계하여 기록분류체계로 관리한다. 단위과제에 대한 보존기간 검토 및 공개세부기준, 열람범위세부기준, 비치기록물 등과 같은 기록관리기준을 등록하여 관리한다.

그 밖에 결재완료된 문서는 앞서 언급한 시스템 외에 문서공개시스템을 통해 유사 및 연관성 높은 분야별 문서를 함께 보여줄 수 있다. 이는 BRM이 곧 업무수행부터 체계적인 관리와 활용의 기반이 되어 업무의 효율성 및 활용성, 정보공유를 제고하는 기반이 된다는 것이다. 이에 해

5) 지방자치단체BRM의 경우 증기능 '과공통일반사무'에 해당한다.

〈표 2〉 BRM 관련 시스템 개요 및 시스템간 관계

구분	개요	시스템간 관계
기능분류시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 안전행정부에서 총괄 관리</li> <li>• 정부기능분류시스템: 안전행정부에서 직접 관리</li> <li>• 지방자치단체 기능분류시스템: 안전행정부에서 한국지역정보개발원을 통해 위탁관리</li> <li>- 기능별, 목적별, 조직별 분류체계 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가기록원에서 승인한 보존기간 반영</li> </ul>
업무관리시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 기관 시스템 관리부서에서 관리</li> <li>- 기능분류시스템 단위과제 신설/변경사항을 실시간 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단위과제 하위 단위과제카드 신설하여 사용</li> </ul>
기록관리시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시스템의 운영은 기록관리부서에서 담당, 시스템 유지관리는 시스템 관리부서에서 관리</li> <li>- 기능분류시스템 단위과제 신설/변경사항을 일 1회 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단위과제에 대한 기록관리 기준정보(공개세부기준, 열람범위세부기준, 비치기록물)를 등록하여 관리</li> <li>- 단위과제의 보존기간 검토 및 국가기록원 승인 요청</li> </ul>

당되는 사례로 서울특별시 정보소통광장 결재문서공개시스템을 손꼽을 수 있다.<sup>6)</sup>

기능분류시스템에 등록된 단위과제는 업무관리시스템에 실시간 반영되며 기록관리시스템에 일 1회 반영이 이루어진다. BRM은 기능분류시스템, 업무관리시스템, 기록관리시스템이 연계되어 있지만 BRM 관리를 위한 권한과 역할은 다르다.

정부기능분류시스템은 안전행정부에서 관리하고 있으며, 지방자치단체 기능분류시스템의 경우 안전행정부에서 한국지역정보개발원에 위탁 관리하고 있다. 업무관리시스템은 각 기관 내 시스템 관리부서에서 담당하고, 기록관리시스템은 기록연구사 소속부서에서 운영하되 시스템의 유지관리는 시스템 관리부서에서 담당

하고 있어 실제 운영상의 차이가 있다. 따라서 안정적인 BRM 관리가 이루어지기 위해서는 긴밀한 협조가 필요하다.

### 3. 단위과제 운영 시 문제점

본 장에서는 단위과제 운영상 문제점에 대해 살펴보고자 한다. 도출된 문제점은 지방자치단체 기능분류시스템<sup>7)</sup>에 접속하여 광역자치단체 수준에서 사용 중인 단위과제 검토를 통해 파악한 것이다. 단위과제는 크게 분류, 크기, 명명(naming)에 따라 적합여부를 판단할 수 있다. 분류에 대해서는 단위과제를 기준으로 업무기능과 상위 분류체계와의 적합성을 확인하였으

6) 서울특별시 정보소통광장(<http://opengov.seoul.go.kr/>)은 2013년 10월에 구축되어 지난 10월에 리뉴얼 되었으며 현재 BRM 3단계(대기능)까지 검색단계를 제공하고 있다. 각 단계에 해당하는 분류체계명을 선택하여 단계별로 업무기능에 해당하는 문서를 검색할 수 있다.

7) 지방자치단체 기능분류시스템(<http://www.lbrm.go.kr>)은 전자정부망 내에서만 접속이 가능하다.

며, 크기는 업무범위의 적절성 및 유사중복 여부를 검토하였다. 명명의 경우에는 모호하지 않고 명확하게 업무를 표현했는지 검토하였다. 특히 공통업무 단위과제의 경우 과제명칭과 함께 보존기간도 동일하거나 유사한지 비교해보았다. 이를 통해 가장 두드러지게 파악된 문제점은 다음과 같다.

### 3.1 단위과제 개념 혼재

단위과제 운영 시 가장 두드러진 문제점은 공통업무 및 고유업무에 대한 단위과제를 혼재하여 사용하고 있는 것이다. 앞서 언급하였듯이 단위과제는 ‘처리과 공통업무’와 ‘고유업무’로 구분된다. 그러나 인사관리, 복무관리, 기록관리와 같은 공통업무가 고유업무에 해당하는 단위과제로 분류되어 있는 등 공통업무가 고유과제로 또는 고유업무가 공통과제로 기능 유형이 잘못 분류되는 경우가 많다. 특히 기관 내 모든 처

리와 공통업무를 부서별로 상이하게 사용하여 잦은 조직개편 시 업무효율성과 연속성을 유지하기 어려운 측면이 있다.

그리고 공통과제 하위에 고유업무에 대한 단위과제카드를 신설하거나, 고유업무가 공통단위과제에 분류되어 있는 등 공통과제와 고유과제에 대한 개념이 혼동되어 있는 상태이다. 이 경우 중요한 기능을 수행하는 업무의 보존기간이 낮게 책정되거나, 일정기간 업무 참고 후 폐기되어야 할 업무가 영구 보존기간으로 책정될 수 있는 문제점도 안고 있다.

〈표 3〉 예시처럼 공통업무에 해당하는 단위과제가 고유업무 단위과제에 혼재되어 있는 경우, 각각 적합한 소기능 하위 공통과제로 기능상 개념 이동이 필요하다. 처리과 공통업무는 분류체계 상 중기능에서 결정되므로 단위과제 등록 시 신중한 판단이 요구된다. 중기능에서 ‘처리과 공통’ 선택 후 중기능과 단위과제를 고려한 소기능을 선택하고 단위과제를 등록한다.

〈표 3〉 단위과제 개념 이동 예시

유형	단위과제명	비고	구 기능분류체계			
			단위과제명	유형	소기능명	단위과제명
고유업무	감사일반	고유과제로 잘못 분류된 단위과제를 처리과 업무공통성을 고려하여 각각의 공통과제로 개념이동 필요	감사일반	처리과 공통업무	지도감사 사무	감사수감및 결과조치
	행정사무감사		초과근무		인사조직 사무	복무관리
	초과근무		출장관리			
	출장관리		휴가관리		업무계획 및 평가사무	성과평가관리
	휴가관리		교육훈련			
	교육훈련		BSC운영관리		일상경비교부	
	BSC운영관리		부서운영 업무추진비			일상경비교부
	부서운영 업무추진비		사무관리비		일상경비교부	
	사무관리비		일상경비교부			일상경비교부
	일상경비교부		일상경비교부		일상경비교부	

단위과제를 등록하는 시점부터 부서 업무기능 및 특성을 고려하여 공통업무 및 고유업무 단위과제유형이 혼재되지 않도록 명확한 개념 정립이 요구된다.

### 3.2 단위과제 현행화 부재

기관에서 BRM 도입 시 사전에 충분히 업무 분석을 진행하지 못하고 기능분류시스템을 구축해야 하는 문제로 인해 조직 중심의 전자문서 시스템에서 사용하던 단위업무를 그대로 단위과제로 매핑하여 사용하는 경우가 많이 발생하였다. 이로 인해 단위과제가 기관의 업무를 충분히 반영하지 못하고 있으며 이후에도 특별한 관리 없이 초기 구축한 BRM을 지금까지 사용하고 있어 기관의 업무수행 및 목적에 따라 단위과제를 현행화하여 사용하지 못하고 있는 실정이다.

단위과제 현행화 부재는 다음과 같이 3가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째, '현재 부서에서 수행하는 업무를 반영하고 있지 못하는 경우'이다. 실제 수행업무가 단위과제 상에서 드러나지 않고 '~일반', '~관련', '~등'과 같이 업무내용을 불명확하고 구체적이지 않게 사용하거나, 업무내용을 이해하기에 모호한 단위과제, 축약어를 사용한 단위과제 등이 그 예이다. 단위과제는 업무를 기준으로 검색·활용하기 위해 '형용사+목적어+동명사'를 조합한 명확한 명칭으로 명명되어야 하며 특수문자, 띄어쓰기를 사용하지 않도록 권장하고 있다(한국지역정보개발원, 2014).

또한 법률 개정, 정책 및 사업 변화, 업무 명칭이 변경되었음에도 불구하고 단위과제명이 현행

화 되지 않은 경우이다. 예를 들어 2011년 개정된 『행정업무 효율적 운영에 관한 규정』 관련 업무를 개정된 법률명을 반영하지 않은 채로 <사무관리규정운영>이라는 기존 단위과제로 계속 사용하고 있는 경우인데 이와 같이 법률명, 정책 및 사업, 업무 명칭은 현행화한 용어를 반영해야 한다.

둘째, '조직개편을 반영한 단위과제 관리가 이루어지지 않은 경우'이다. 타 부서로 업무 이관 시 단위과제를 이관하는 작업 없이 새로 업무를 인계받은 부서에서 유사한 단위과제를 새롭게 신설하거나, 단위과제는 이관하지 않고 하위 단위과제카드만 이관하여 단위과제는 그대로 남아있는 경우가 이에 해당된다. 단위과제를 인계인수하지 않을 경우 업무를 이관한 부서에서는 사용하지 않는 단위과제, 단위과제카드를 계속 가지고 있게 되며 새롭게 업무를 인계받은 부서에서는 유사한 단위과제를 계속 신설하여 사용하는 문제가 발생하게 된다. 부서의 업무 변경에 따라 단위과제를 이관처리 하지 않아 미사용 단위과제와 단위과제카드가 발생하게 되고 유사한 명칭의 단위과제 및 단위과제카드가 계속 생성되어 단위과제 및 단위과제카드의 중복이 발생하게 되는 것이다. 따라서 업무의 이관이 발생하는 경우 반드시 단위과제도 함께 이관되어 관리되어야 BRM에서 조직별 업무 변경사항을 바로 현행화하여 관리할 수 있게 된다.

마지막으로 '업무는 종료되었으나 단위과제를 종료하지 않은 경우'이다. 추진사업 및 정책 목표 달성, 사업기간 종료 등으로 업무가 종료된 경우 그리고 행정기능 수행 종료, 행정수요 대응 감소 등으로 부서가 폐지되는 경우에 단

위과제 관리도 함께 이루어져야 한다. 종료된 업무에 대해서는 주기적인 모니터링을 통해 단위과제도 함께 종료하도록 해야 한다. 유의할 점은 단위과제가 종료될 경우는 하위 단위과제카드는 자동적으로 종료되므로 단위과제 내 모든 단위과제카드가 종료되어도 무방한지 확인해야 한다. 만약 단위과제 내 종료하지 않을 단위과제카드가 있을 경우에는 별도의 단위과제를 신설하여 하위에 해당 단위과제카드를 이관하여 지속적으로 사용할 수 있도록 해야 한다.

### 3.3 단위과제 보존기간 책정 오류

단위과제 보존기간 책정 오류는 크게 2가지 유형으로 구분된다.

첫 번째 유형은 유사한 업무의 단위과제가 부서별로 보존기간이 상이하게 책정되어 있는 경우이다. 한 예로 '감사수감및결과조치'라는 동일한 명칭의 단위과제가 한 기관 내 부서별로 3년, 5년, 10년으로 각각 다르게 보존기간이 책정된 사례가 있다.<sup>8)</sup> 단위과제의 보존기간은 관계 법령, 업무의 중요도, 활용 여부, 증빙가치, 역사적·학술적 가치를 고려하여 적합한 보존기간을 책정해야 한다.

두 번째 유형은 1개의 단위과제에 다수의 단위과제카드를 신설하여 사용함으로써 단위과제의 보존기간이 상향 또는 하향 책정되는 경우이다. 단위과제는 업무 간 유사성, 독자성을 고려하여 담당자가 수행할 수 있는 업무의 최소단위

로 설정되어야 한다. 그러나 명칭이 지나치게 포괄적이거나 단위과제 하위에 다수의 단위과제카드를 인하여 단위과제 크기가 비대해져 문제가 발생하게 된다. 포괄적인 명칭의 단위과제 1개 하위에 여러 업무의 단위과제카드를 세분화하여 사용하거나 상이한 업무내용이 하나의 단위과제에 모두 포함되어 있을 경우, 단위과제 보존기간은 곧 단위과제카드의 보존기간이 되므로 단위과제카드는 단위과제에 따라 보존기간이 상향되거나 하향될 수 있는 것이다. 그러므로 단위과제는 업무연관성을 파악하여 유사 업무별, 업무범위 및 프로세별로 유형화하여 업무내용이 구체적으로 드러나도록 신설하고 단위과제카드별 하위 기록의 보존기간이 크게 상이한 경우에는 단위과제 분리를 반드시 검토할 필요가 있다.

앞서 살펴본 분류체계 운영상의 문제점은 단위과제에 대한 이해 부족, BRM 권한관리 체계 또는 이해관계자의 역할 및 책임의 차이, 문서 생산 당시의 분류체계가 기록물 보존 및 평가까지 이루어진다는 거시적 관점의 부재 등으로 단위과제 및 단위과제카드를 수시로 제어하지 못하고 업무 편의에 따라 운영되었기에 나타날 수 있는 결과이다. 기능 중심의 BRM이 원 취지대로 잘 운영되기 위하여 충분한 업무분석을 통한 업무기능을 반영한 단위과제 도출이 필요하다.

8) 이는 지방자치단체 기능분류시스템에서 검색을 통해 확인한 사항으로 '감사수감및결과조치' 단위과제는 분류체계 상에서 정책분야-정책영역-대기능-중기능과 소기능까지 모두 동일하였으나, 부서별로 보존기간은 각각 다르게 사용하고 있었다. [일반공공행정>일반행정>일반행정지원>과공통일반사무>지도감사사무>감사수감및결과조치]

#### 4. 업무분석을 통한 단위과제 도출 방안

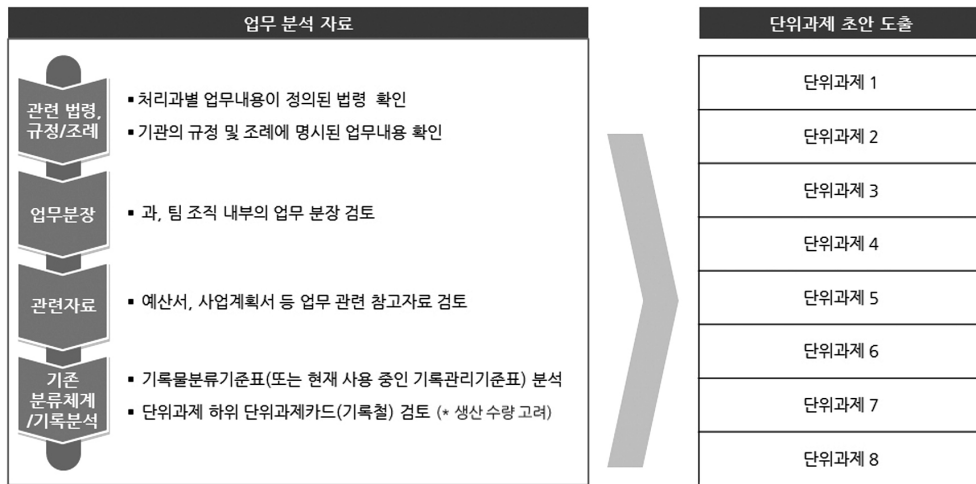
본 연구에서는 AS 5090<sup>9)</sup>의 업무분석 방법론 중 맥락분석과 기능분석을 참고하여 단위과제를 도출하였다. AS 5090은 맥락분석(context analysis), 기능분석(function analysis), 순차분석(sequence analysis) 세 가지 분석방식을 제시하고 있다. 맥락분석과 기능분석은 조직 전반을 대상으로 하는 거시적 분석이라면 순차분석은 업무과정의 행위와 처리행위 순서 등을 파악하여 도표화하는 분석방법으로 미시적 분석방식이라고 할 수 있다.

기관에서 초기 분류체계 도입 시 업무담당자를 대상으로 업무흐름도 및 절차도 등의 작성을 요청하여 업무분석의 기초자료로 활용하였다.

이는 순차분석에 해당하며 업무담당자가 작성한 산출물이 미흡할 경우 업무분석에 어려움이 발생하고, 산출물을 취합하기까지 상당한 시간이 소요되는 문제점이 있었다. 이를 고려하여 본 연구에서는 단위과제 도출 시 순차분석 방법은 제외하였고 맥락분석의 일환으로 기관의 관련법령 및 지침/규정 등을 검토하고 기능분석을 위해서는 업무분장, 기존 분류체계 및 기록을 살펴보았다.

맥락분석 및 기능분석을 통해 단위과제가 도출되는 과정을 도식화하면 <그림 2>와 같다.

가장 먼저 처리과별 업무내용이 정의된 법령 및 기관의 규정, 조례를 참고하여 전반적인 업무내용을 파악하고 공식적으로 명시된 업무내용을 확인한다. 조직의 직제 관련 법령 및 조례의 경우 법규로서 정해놓은 것이기 때문에 단위



<그림 2> 단위과제 도출 과정

9) AS 5090은 호주에서 기록관리시스템을 설계하기 위한 업무분석 방법론인 DIRKS의 추상성 보완을 위해 2003년 발표된 표준으로 공식명칭은 '기록 관리를 위한 업무 과정 분석(Work Process Analysis for Recordkeeping)'이다. 이후 AS 5090을 기초로 ISO/TR 26122가 제정되었고 KS 표준으로 채택되어 DIRKS의 일부 단계와 ISO/TR 26122는 기능분류체계 구축을 위한 업무 분석 방법론으로 활용되고 있다(이은중, 2013, p. 36).

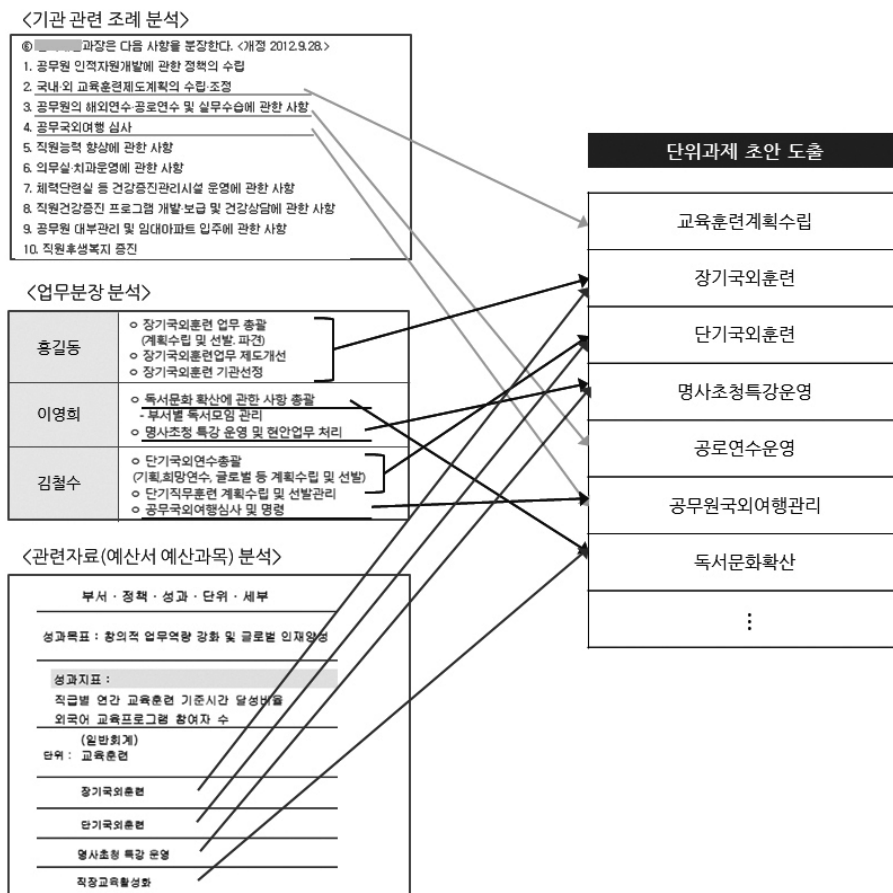
과제 도출 시 해당 처리과의 주요 업무가 누락 없이 반영될 수 있도록 중요하게 검토해야 한다.

그 다음 처리과별 업무분장을 분석하여 업무 담당자별로 업무수행내역을 파악한다. 업무분장 검토 시 고려할 점은 업무분장이 너무 구체적으로 작성된 경우 업무의 중요도, 업무지속성, 단위과제 내 업무 수행 빈도 등을 고려하여 단위과제를 너무 포괄적으로 구분하거나 세분화하지 않도록 해야 한다. 또한 단위과제로 도출해야 하는 업무와 단위과제카드를 신설하여 사용해야 하는 업무를 구분하여야 한다. 이와 함

께 예산서, 사업계획서, 업무계획 및 보고자료 등 처리과의 업무내역을 파악할 수 있는 참고자료를 검토한다.

마지막으로 현재 사용 중인 단위과제 또는 단위과제카드(기록철) 등을 분석한다. 단위과제카드(기록철) 검토 시 생산수량을 고려해야 하며, 세부 내용을 확인하는 것이 아니라 해당 단위과제에서 실제 생산되는 기록의 유형을 파악하는 수준으로 살펴보면 된다.

〈그림 3〉은 단위과제 도출과정을 구체적인 사례로 나타낸 것이다. 기관의 업무 관련 조례,



〈그림 3〉 단위과제 도출 사례

처리과별 업무분장, 예산서 등의 업무과약이 가능한 참고자료를 종합적으로 분석하여 처리과의 단위과제 초안을 도출한다. 도출한 단위과제 초안은 현 단위과제 또는 단위과제카드와 비교하여 현 단위과제 내 기록 유형을 모두 포괄하는 지를 검토한다.

업무분석을 통해 처리과의 단위과제 초안을 도출하고 나면 단위과제 적합성 여부를 다시 한번 검토해야 한다. 단위과제 적합성 여부는 크게 4가지로 구분하여 확인할 수 있다(〈표 4〉 참조).

‘단위과제 설정 기준 부합성’은 단위과제 업무범위의 적절성, 타 단위과제와 중복 여부, 소기능과의 관계 등을 검토하는 것을 말하며, 단위과제가 처리과 업무를 누락없이 반영하고 있는지를 잘 살펴보아야 한다.

‘사업 특성 검토’는 기능에 따라 단위과제를 도출하는 원칙에서 예외 조항으로 300억 이상 대규모 투자사업과 정책실명제 사업과 관련된

단위과제인지 여부를 검토하는 것이다. 대규모 투자사업<sup>10)</sup>은 『대규모 투자사업에 대한 정책실명제 강화방안』 통보(행정안전부 재정정책과-3671호, 2012.8.9.)에 따라 ‘사업’단위로 단위과제를 책정하여 기록물을 통합 관리하며, 보존기간은 ‘준영구’ 이상으로 책정하여야 한다(국가기록원, 2012). 정책실명제 사업은 『정책실명제 운영 지침(수정본)』 통보(안행부 공공서비스정책과-1382호, 2014.4.17.)에 따라 정책실명제 주요 관리대상으로 선정된 사업에 대해서는 업무관리시스템에 사업별 정책실명제 단위과제카드를 생성하여 관리하며, 중점관리 대상사업의 경우 단위과제카드 명칭 앞에 ‘(정책실명제)’라고 표시해야 한다. 따라서 단위과제에 정책실명제 사업이 포함되었는지 검토하고, 하나의 정책실명제 사업이 여러 단위과제로 분리되지 않도록 해야 한다. 경우에 따라서는 정책실명제 사업명을 단위과제명으로 설정할 수도 있다.

〈표 4〉 단위과제 적합성 판단 기준

구분	단위과제 적합성 여부 판단기준
단위과제 설정 기준 부합성	1. 단위과제는 업무 최소단위인가?
	2. 단위과제간 업무가 중복되진 않았는가?
	3. 단위과제 상위 기능별 분류체계는 적절한가?
사업 특성 검토	4. 300억 이상 대규모 투자사업과 관련된 단위과제인가?
	5. 정책실명제 사업과 관련된 단위과제인가?
단위과제 명명규칙 검토	6. 단위과제 명칭이 [형용사+목적어+동명사] 형태인가?
	7. 단위과제명만으로 해당 업무를 충분히 나타내고 있는가?
	8. 단위과제 명칭이 모호하거나 특수문자, 띄어쓰기가 되어 있는가?
	9. 단위과제 업무명칭 혹은 사업명칭이 현행화되어 있는가?
단위과제 보존기간 검토	10. 단위과제 명칭에 유사 혹은 동일한 업무명이 반복되어 있지 않는가?
	11. 단위과제 내 기록을 동일한 보존기간으로 관리할 수 있는가?

출처: 서울특별시 (2014). 재인용 및 보완

10) 대규모 투자사업은 심사를 통과한 예비타당성 검토사업(중앙행정기관), 민간투자사업심의회 심의사업(중앙행정기관), 총사업비 300억 이상 모든 투자사업(지방자치단체)을 대상으로 한다.

‘단위과제 명명규칙 검토’는 업무 표현의 적합 여부, 업무 내용표현의 충분 여부, 특수문자 사용 여부 등을 확인하여 업무 표현의 명확성과 명명의 기본원칙(형용사+목적어+동명사)을 준수하였는지 검토하는 것이다.

마지막으로 ‘단위과제 보존기간 검토’는 단위과제 하위 단위과제카드 내 생산·접수되는 기록이 동일한 보존기간으로 관리할 수 있는지를 확인하는 것이다. 단위과제의 보존기간을 단위과제카드가 그대로 상속받기 때문에 단위과제 내 기록의 보존기간이 상이할 경우 단위과제의 분리를 검토해야 한다.

앞서 살펴본 방법론은 기관에서 수행하는 업무에 대해 종합적인 분석을 가능하게 하여 부서의 주요 업무를 누락없이 단위과제로 도출할 수 있도록 한다. 하지만 고유업무는 관련 자료를 통해 업무내용을 분석한다고 해도 현업 담당자의 업무를 모두 파악할 수 없기 때문에 반드시 단위과제 초안에 대한 검토가 필요하며, 가능하다면 업무분석 시 처리과에서 오래 근무한 직원 또는 업무를 전반적으로 설명해줄 수 있는 직원이 함께 수행한다면 많은 시간을 소요하지 않으면서 실제 업무와 일치하는 단위과제를 도출할 수 있을 것이다.

## 5. 효율적인 BRM 운영을 위한 개선방안

단위과제는 이후 지속적으로 관리되지 못하

면 분류체계 운영 시 문제점이 다시 발생할 수 밖에 없다. 단위과제를 효과적으로 관리하고, 나아가 BRM을 효율적으로 관리하기 위한 개선방안을 제안해 보고자 한다.

### 5.1 공통업무 단위과제 표준화

BRM의 관리는 단위과제를 얼마나 체계적으로 관리하는가와 직결된다. 따라서 처리과 공통업무와 고유업무의 특성을 고려한 단위과제 운영방안 마련이 필요하다.

고유업무 단위과제는 처리과마다 수행하는 업무가 다르기 때문에 4장의 사례와 같이 업무 분석을 기반으로 단위과제를 도출하고 업무의 신설, 인계인수, 종료에 따라 누락되거나 중복되는 단위과제가 없도록 지속적으로 모니터링 하고 관리해야 한다.

그러나 공통업무 단위과제의 경우 모든 처리과에서 동일하게 사용할 수 있도록 표준화하여 관리한다면 조금 더 효율적으로 BRM을 관리할 수 있을 것이다.

공통업무 단위과제는 국가기록원의 『기록관리기준표 작성 및 관리 절차(NAK/S 4:2009(v2.0))』의 ‘부속서 B 처리과 공통업무 보존기간표(이하 처리과 공통업무 보존기간표)’에서 제시한 단위과제를 참고하여 도출할 수 있다.<sup>11)</sup> ‘처리과 공통업무 보존기간표’에서 제시한 단위과제를 20개를 그대로 준용하여 사용해도 되고, 기관의 규모나 특성에 따라 단위과제의 가감(加減)하거나 명칭을 조정할 수 있다(〈표 5〉 참조).

11) 2012년 『기록관리기준표 작성 및 관리 절차(NAK/S 4:2012(v2.1))』로 개정되면서 ‘부속서 B 처리과 공통업무 보존기간표’와 ‘부속서 C 기관 공통업무 보존기간표’는 표준에서 분리되어 국가기록원이 연간 발행하는 “기록물 관리지침”에 포함하여 별도로 시행되고 있다(국가기록원, 2012).

〈표 5〉 처리과 공통업무 보존기간표

소기능	단위과제명	보존기간	소기능	단위과제명	보존기간	
사무	사무업무	3년	업무계획(보고) 및 평가	물품관리	5년	
	사무분장	5년		민원관리	10년	
	인사업무	3년		예산회계	예산편성및집행	5년
	국회관련업무관리	3년		보안관리	보안일반	3년
	복무관리 (복무제도운영)	1년			비밀관리	영구
	을지훈련	3년		부서장업무	부서장업무	10년
	각종통계, 자료관리	5년		업무계획(보고) 및 평가	과제및성과관리	5년
지도감사	감사수감및결과조치	5년	업무협조		3년	
기록관리	기록물관리	5년	정부업무평가		5년	
	기록물보존업무처리 기준표관리	10년	업무계획및보고		5년	

출처: 국가기록원 (2009). 재편집

공통업무 단위과제를 모든 처리과에 표준화하여 사용하게 되면 처리과별로 상이하게 관리하던 공통업무를 동일한 업무기능으로 분류하여 관리할 수 있다. 단위과제 뿐만 아니라 단위과제카드까지 표준화하여 사용할 경우, 직원들의 타 부서 발령 시 해당 부서의 단위과제카드에 적응하기 위해 소요했던 시간을 단축시켜 업무 효율성이 높아질 것이다. 기록관리 측면에서도 공통업무에 대해서는 잘못된 단위과제카드에 문서를 생산·접수하는 문제를 최소화할 수 있고, 처리과 공통업무에 동일한 보존기간을 책정하여 관리함으로써 기록의 보존 및 폐기계획 수립이 용이하고 체계적인 관리가 가능하게 된다.

## 5.2 기능분류시스템의 개선

정부기능분류시스템은 2005년, 지방자치단체 기능분류시스템은 2008년 구축되었다. 시스템 개발 단계에서는 필요한 정보였더라도 기관의

BRM 운영 관점에서 보면 불필요한 프로세스나 무의미한 정보가 필수 정보로 설정되어 있는 것을 볼 수 있다.

예를 들어 지방자치단체 기능분류시스템에서 단위과제 신설 시 등록 항목을 살펴보면 단위과제 기본정보, 속성정보, 유관정보 등 30개 이상의 정보를 등록해야 하며 이중 필수 입력항목은 15개나 된다. 속성정보는 업무와 관련한 단위과제를 조회·연계할 수 있도록 단위과제별 속성을 입력하는 정보이나 필수 입력항목 중 수행주체, 수행절차, 제공방식, 이해관계자, 지역, 핵심영역은 취지대로 정보가 등록·관리되지 않고 있다. 유관정보는 행정업무 수행의 연속성을 보장하고 협업체계 및 관리체계를 구축하기 위한 정보를 입력하는 것이고, 업무편람은 단위과제 업무의 처리흐름과 관련정보를 입력하는 것이나 모두 필수항목이 아니어서 대부분 입력하지 않고 있다. 또한 업무편람에는 업무처리절차서를 등록하는데 업무처리절차의 흐름을 파악하고 업무참조를 위해 필요한 정보이나, 업

〈표 6〉 단위과제 신설 시 등록 항목

기본정보 (4)	속성정보 (15)		유관정보 (5)	업무편람 (10)
- 수행부서*	- 수행주체*	- 유관부서	- 관련법령	- 업무처리절차
- 기능유형*	- 수행절차*	- 유관영역	- 자치법규	- 과정정보(3)
- 공개유형*	- 제공방식*	- 근거유형*	- 관련규제	- 결과정보(3)
- 사무유형*	- 이해관계지*	- 근거상세내역*	- 관련예산	- 외부정보(3)
	- 지역*	- 설명*	- 관련정보화시스템	
	- 핵심영역*	- 기록물보존기간*		
	- 협조부서	- 기록물책임사유*		
	- 관련단위과제			

※ 별표( \*)는 필수 입력항목임

무가 변경될 때마다 업무처리절차서를 현행화 하는 기관은 거의 없을 것이다. 게다가 단위과제에 등록된 정보는 단위과제명, 수행부서를 제외하고는 단위과제의 세부 정보를 확인하지 않는 한 검색하여 활용할 수도 없다.

단위과제 신설 시 많은 정보를 입력해야 한다는 부담으로 인해 부서에서는 단위과제를 신설하지 않고, 유사한 다른 단위과제를 사용하거나 전혀 관련 없는 단위과제를 사용하는 경우도 종종 발생한다. 또한 부서에서 업무관리시스템에 단위과제카드를 신설하는 것은 바로 가능하기 때문에 단위과제가 아닌 단위과제카드를 만들어서 사용하는 경우도 많다.

따라서 단위과제 운영 시 필요한 최소한의 정보만 입력하도록 변경하는 것도 고려할 필요가 있다. 단위과제 등록 시 반드시 필요한 정보로 입력항목을 간소화하고, 이러한 정보를 활용하여 업무를 파악하는데 실질적으로 도움이 될 수 있도록 개선한다면 기관에서 BRM을 조금 더 용이하게 관리할 수 있을 것이다.

정부기능분류시스템은 구축 후 2006년 고도화 사업을 추진하였으며, 지방자치단체 기능분류시스템은 별도의 고도화 사업은 없었다. 현재는 유지보수를 통해 일부 기능을 수정·보완하

여 사용하고 있다. 기능분류시스템을 사용하는 기관에서는 대체로 시스템 사용이 불편하다는 의견이 많다. 시스템 개선을 위해서는 BRM 총괄관리기관인 안전행정부에서 계획을 세워 추진해야 하나, 기능분류시스템을 사용하고 있는 각 기관에서도 적극적으로 시스템 개선사항을 전달하여 상호 소통을 통해 BRM을 조금 더 효율적으로 관리할 수 있는 방향으로 기능고도화가 진행될 수 있도록 해야 할 것이다.

### 5.3 기록연구사에게 기관BRM 관리 권한 부여

BRM은 분류체계의 각 단계에 따라 담당자별 역할이 다르다. 중앙BRM담당자인 안전행정부에서는 전체 분류체계(정책분야~단위과제)에 대한 총괄 관리를 하며, 기관BRM담당자가 요청한 '정책분야~중기능'의 수정 승인 권한을 가진다. 기관BRM담당자는 해당 기관의 '소기능~단위과제'를 관리하며 부서BRM담당자가 신청한 소기능, 단위과제의 승인 권한을 가진다. 부서BRM담당자는 부서의 '소기능~단위과제'를 관리하며 필요시 기관BRM담당자에게 소기능 및 단위과제의 신설을 요청하는 권한을 가진다(안전행정부, 2008, pp. 9-10).

〈표 7〉 각 BRM담당자의 역할

구분	역할
중앙BRM담당자 (안전행정부)	- 중앙행정기관 BRM 총괄관리 및 협의·조정 (지방자치단체 BRM은 안전행정부 한국지역정보개발원에 위탁하여 관리 중) - BRM의 관리지침 정기적 제공, 문제가 있는 기능에 대한 수정권한을 가짐 - 기관BRM담당자가 요청한 기능별 분류(정책분야~중기능) 수정 승인
기관BRM담당자	- 해당 기관의 소기능 및 단위과제 관리 - 중앙BRM담당자에게 정책분야·정책영역·대기능·중기능의 승인을 요청 - 부서BRM담당자가 신청한 소기능 및 단위과제의 검토/승인
부서BRM담당자 (처리과)	- 부서의 소기능 및 단위과제 관리 - 기관BRM담당자에게 소기능 및 단위과제 신설 승인을 요청

기관BRM담당자는 부서BRM담당자가 단위과제 신설을 요청하면 기관BRM관리를 위한 종합적인 판단 하에 단위과제 신설 타당성, 보존기간의 적절성 등을 검토하여 승인여부를 결정해야 한다. 하지만 이러한 검토과정 없이 승인하고 있기 때문에 유사한 명칭의 단위과제가 중복 신설되거나, 보존기간이 잘못 책정되어 운영하고 있는 사례가 많다. 또한 대부분의 기관에서 기관BRM담당자 권한을 조직관리 부서에서 가지고 있어 기록연구사는 단위과제 관리의 권한을 갖지 못할 뿐만 아니라 어떻게 운영되는지조차 확인하기 어렵다. 기록연구사들은 기록관리기준표 관리의 일환으로 단위과제 보존기간만 검토하는 권한을 가지기 때문에 단위과제 관리의 미흡으로 인해 발생하는 기록관리와 관련한 근본적인 문제를 해결할 수 없는 현실이다.

단위과제는 업무관리시스템, 기록관리시스템에도 그대로 반영되고 특히 기록관리기준 항목의 기본단위가 되기 때문에 제대로 관리되어야 한다. 따라서 기록연구사에게 기관BRM담당자 권한을 부여하여 단위과제 신설 시 기록관리기준표를 고려한 종합적인 관리가 가능하도록 해야 할 것이다. 이것이 불가능할 경우 BRM관리

부서와 협업체계를 구축하여 정기적으로 BRM체계를 모니터링 할 수 있는 구조가 마련되어야 한다.

## 6. 결 론

기록분류체계가 기록물분류기준표에서 기록관리기준표로 변경된 초기에는 단위업무를 더 세분화된 개념인 단위과제에 그대로 적용해도 되는가, 단위과제와 단위과제카드 관계를 1:1 또는 1:多로 설정해도 되는가 등 BRM과 관련한 여러 논란이 있었다. 하지만 이러한 논란은 실제 단위과제를 운영하는 실무자들에게는 중요한 문제가 아니었다. 오히려 단위과제를 어떻게 도출해야 하는지, 단위과제의 보존기간을 얼마나 책정해야 하는지, BRM을 어떻게 운영해야 하는지 조금 더 현실적인 문제에 직면했다.

최근 일부 기관에서 기록관리기준표 정비를 위해 단위과제를 재점검 한다거나, 정부산하 공공기관의 경우 기록관리시스템 도입 이전에 기록물분류기준표를 수립하여 제대로 사용하고자 하는 준비를 하고 있다. 하지만 BRM 정비는 단

지 분류체계 수립만의 문제가 아니다.

앞서 BRM 관련 시스템에서 살펴보았듯이 BRM은 기능분류시스템, 업무관리시스템, 기록관리시스템 3개의 시스템과 관련 있기 때문에 BRM의 정비를 위해서는 BRM관리부서, 기록관리부서, 시스템관리부서의 협업이 반드시 필요하다. 이를 고려하면 서울특별시의 BRM 정비사업이 주는 시사점이 크다. 서울특별시의 경우 2012년 BRM 업무가 기관의 조직을 담당하던 부서에서 기록관리부서로 이관된 후 2013년~2014년에 걸쳐 단위과제 및 기록관리기준표 정비사업을 수행하고 있다.<sup>12)</sup> 서울특별시에서 BRM 정비사업을 2개년에 걸쳐 진행할 수 있었던 것은 기록관리부서에서 BRM을 함께 관리할 수 있었기 때문에 기록관리기준표 운영의 기본단위로서 단위과제 관리의 중요성을 실무적으로 인식하게 되었고, 조금 더 신속하고 체계적으로 추진할 수 있었다. 또한 업무관리시스템 관리부서와도 상시적인 협조체계를 마련했기 때문에 가능했다.

앞에서도 강조했지만 BRM은 정비 후에도 지속적인 모니터링을 통해 계속 현행화하고, 신설하는 단위과제에 대한 충분한 검토가 진행되지 않으면 운영상의 문제점은 지속된다. 따라서 BRM 관리는 단지 처리과에서 요청한 단위과제를 승인하는 것에서 나아가 적극적으로 통제하고 모니터링 해야 한다. 특히 기록연구사의 경우 기록관리 측면에서도 BRM은 기록관리기준표를 체계적으로 운영하기 위한 근간이 되기 때문에 기관BRM 관리의 주체가 될 수 있도록 적극적으로 기관 내부를 설득하고 교육해야 할

것이다.

BRM 관리에서 한발 더 나아간다면 단위과제 하위 단위과제카드의 관리방안도 함께 고려해야 한다. 부서 업무담당자들은 단위과제카드 상위 BRM 분류체계에 대해 모르는 경우가 많으며, 단위과제카드를 문서의 생산·등록을 위한 '폴더' 정도로 인식하고 있다. 게다가 단위과제카드를 부서에서 신설·관리할 수 있는 권한을 가지고 있기 때문에 상위 단위과제에 적합하지 않은 단위과제카드를 만들어 사용한다거나 '○○팀', '~총괄', '기타철' 등과 같이 명명된 단위과제카드를 사용하는 문제가 발생한다. 공통업무 단위과제 중 '서무업무'를 예로 들면 대부분의 처리과에서 '서무업무'라는 1개의 단위과제에 복무관리, 물품관리, 비밀관리 등 처리과 서무담당자가 수행하는 업무를 단위과제카드로만 신설하여 사용하는 경우가 있다. 단위과제의 보존기간이 단위과제카드의 보존기간이 되므로 보존기간 3년인 서무업무 하위에 신설된 단위과제카드 역시 보존기간이 3년이다. 복무관리, 물품관리, 비밀관리의 보존기간은 각각 1년, 5년, 영구로 관리해야 하나 서무업무의 보존기간인 3년으로 관리되는 것이다. 만약에 '서무업무' 하위에 처리과에서 매우 중요한 고유업무에 해당하는 단위과제카드를 신설해서 사용하고 있다고 가정해보면 그 심각성을 인지할 수 있다. 따라서 기관에서는 단위과제와 함께 단위과제카드도 업무에 따라 올바르게 신설하여 관리할 수 있도록 해야 할 것이다. 이는 기록관리기준표의 체계적인 운용에도 반드시 필요하다.

12) 서울특별시는 BRM 및 기록관리기준표 정비사업을 통해 2013년 본청의 정비를 완료하였고, 2014년에는 본부 및 사업소, 시의회에 대한 정비작업을 진행하고 있다.

그리고 BRM을 제대로 운영하면 기록관리의 측면뿐만 아니라 업무효율성도 기대할 수 있다. 특히 업무담당자에게 인계할 업무에 대한 단위과제(카드)만 이관하거나, 단위과제 하위 업무담당자만 변경함으로써 업무 인계인수 또는 조직개편으로 인한 업무과약이 보다 간소화될 수 있다. 또한 해당 기관의 업무기능을 최소단위로 분류하여 관리하기 때문에 BRM 도입의 궁극적 목적인 합리적인 조직관리에 유용하며 단위과제를 부서 간 중복기능, 인력배치 및 사업예산 등에 대한 기초정보로 활용할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 기능분류시스템, 업무관리시스템, 기록관리시스템을 중심으로 한 단위과제 및 단위과제카드를 중심으로 소개하였지만, 기록물분류기준표를 사용하는 기관의 경우 전자문서시스템, 기록관리시스템의 단위업무 및 기록물철에도 일부 적용이 가능하리라 본다. 본 연구를 통해 단위과제 관리에 대한 중요성이 다시 한번 인식되고 기관에서 BRM 관리의 중요성이 재확인 되는 계기가 되었으면 한다. 나아가 기록연구사가 적극적으로 BRM 관리의 주체로서의 역할을 수행하는데 도움이 되었으면 한다.

## 참 고 문 헌

- 강혜원 (2013). 지방자치단체 기록관리를 위한 기능분류체계 운영실태 연구. 석사학위논문. 부산대학교, 기록관리학협동과정.
- 국가기록원 (2007). NAK-P-2007-08, 단위과제 보존기간 책정·조정 지침. 검색일자: 2014. 10. 30.  
<http://www.archives.go.kr>
- 국가기록원 (2009). NAK/S 4:2009(v2.0), 기록관리기준표 작성 및 관리 절차. 검색일자: 2014. 10. 30.  
<http://www.archives.go.kr>
- 국가기록원 (2012). NAK/S 4:2012(v2.1), 기록관리기준표 작성 및 관리 절차. 검색일자: 2014. 10. 30.  
<http://www.archives.go.kr>
- 국가기록원 (2014). 기록관리기준표. 국가기록원 홈페이지. 검색일자: 2014. 10. 30.  
<http://www.archives.go.kr/next/manager/archiveStandard.do?page=1>
- 서울특별시 (2013). 서울시 기능분류모델(BRM) 및 기록관리기준표 정비사업 완료보고서.
- 설문원 (2012). 기록분류에 관한 국내 연구 동향과 과제. 한국기록관리학회지, 12(3), 203-232.
- 설문원 (2013). 단위과제 기반 공공기록물 평가제도의 문제점과 개선방안. 한국기록관리학회지, 13(3), 231-254.
- 이미영 (2007). 기록관리기준 조사 및 작성에 관한 연구. 기록학연구, 15, 185-218.
- 이소연, 오명진 (2006). 기록관리를 위한 업무분석 방법론 연구: 호주표준 AS 5090을 중심으로. 기록학연구, 12, 3-35.

- 이은중 (2013). 유사공통업무의 기록분류체계 개발 절차에 관한 연구: 시설관리공단의 체육시설 업무를 중심으로. 석사학위논문. 명지대학교 기록정보과전문대학원, 기록관리학과.
- 이주연 (2006). 정부기능연계모델(Business Reference Model) 분류체계와 기록분류체계의 통합 방안. 한국기록관리학회 추계학술발표논문집, 43-94.
- 최관식 (2006). 업무기능에 기반한 기록분류체계 개발에 관한 연구. 한국기록관리학회지, 6(2), 57-85.
- 한국기록전문가협회 (2012). 기록관리(분류)기준표 정비사례 워크숍 자료집. 서울: 한국기록전문가협회. 검색일자: 2014. 10. 24. <http://www.archivists.or.kr/508>.
- 한국지역정보개발원 (2014). 지방자치단체 기능분류모델(BRM)시스템 사용자 교육교재.
- 한국, 안전행정부 (2014). 『정책실명제 운영 지침』 통보(공공서비스정책과-1382호). 2014.4.17.
- 한국, 행정안전부(현 안전행정부) (2008). 정부기능분류시스템(BRM) 운영 지침 [행정안전부 예규 제 19호]. 검색일자: 2014. 10. 24. <http://www.mopas.go.kr>
- 한국, 행정안전부 (2012). 『대규모 투자사업에 대한 정책실명제 강화방안』 통보(재정정책과-3671호). 2012.8.9.
- AS 5090 (2003). National Archives of Australia. Australian Standard (AS) 5090: Work Process Analysis for Recordkeeping. Retrieved October 30, 2014 from <http://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as5000/5000/5090.pdf>

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Choi, Kwan Sik (2006). A methodology of records classification system development based on functional analysis: Case study of the Presidential Committee for the inspection of collaborations for Japanese imperialism. Journal of Korean Society of Archives and Records Management, 6(2), 57-85.
- Kang, Hye Won (2013). A study on the operating condition of the Business Reference Model for records management of local governments. Master's theses. Pusan National University, Pusan, Korea.
- Korean Association of Records and Archives Professionals (2012). Proceedings of the Workshop for Records Disposition (Classification) Schedule Alignment. Seoul: Korean Association of Records and Archives Professionals. <http://www.archivists.or.kr/508>.
- Korea, Ministry of Security and Public Administration (2014). Operation guidelines for the real-name policy(Public Service Policy Division-no.1382), 2014.4.17.
- Korea Local Information Research & Development Institute (2014). Users training materials

- of the Local Governments Business Reference Model(BRM) System. Seoul: Korea Local Information Research & Development Institute.
- Lee, Eun Jong (2013). A study on the developmental procedures of records classification of similar common works. Unpublished master's thesis. Myongji University, Seoul, Korea.
- Lee, Ju Yeon (2006). A study on integration measure of Business Reference Model(BRM) and records classification system. Autumn Annual Conference journal of Korean Society of Archives and Records Management, 43-94.
- Lee, Mi young (2007). A study on the construction of records management criteria. The Korean Journal of Archival Studies, 15, 185-218.
- Lee, Soo Yeon & Oh, Myung Jin (2006). A study on the work process analysis methodology for records management. The Korean Journal of Archival Studies, 12, 3-35.
- National Archives of Korea (2007). Retention period guidelines of the business transaction, Public Records Management Standard [NAK-P-2007-08]. Daejeon: National Archives of Korea. Retrieved October 30, 2014 from <http://www.archives.go.kr>
- National Archives of Korea (2009). Composition and management procedure of the records management reference table version 2.0. Public Records Management Standard. [NAK/S4:2009(v2.0)]. Daejeon: National Archives of Korea. Retrieved October 30, 2014 from <http://www.archives.go.kr>
- National Archives of Korea (2012). Composition and management procedure of the records management reference table Version 2.1. Public Records Management Standard [NAK/S4:2012(v2.1)]. Daejeon: National Archives of Korea. Retrieved October 30, 2014, from <http://www.archives.go.kr>
- National Archives of Korea (2014). Composition and management procedure of the records. Retrieved October 30, 2014, from <http://www.archives.go.kr/next/manager/archiveStandard.do?page=1>
- Seol, Moon Won (2012). Research trends and issues of records and archives classification in Korea. Journal of Korean Society of Archives and Records Management, 12(3), 203-232.
- Seol, Moon Won (2013). A study on problems of the public records appraisal system based on the value of 'business transaction' and application of a multi-appraisal model. Journal of Korean Society of Archives and Records Management, 13(3), 231-254.
- Seoul (2013). A completion report on the improvement project of Seoul Business Reference Model(BRM) and records management reference table. Seoul:Seoul.

