

국방기록물관리기관의 전략적 운영모형에 관한 연구*

A Study on Strategic Management Model of
National Defense Records Centers

강진영(Kang, Jin Young)**

1. 서론
2. 이론적 개념
 - 1) 운영모형의 구성방법
 - 2) 전략적 운영의 개념
3. 전략적 운영모형의 개발
 - 1) 국방기록관의 SMM 개발과정
 - 2) 국방기록관 SMM 항목의 세부내용
 - 3) 국방기록관 SMM의 특성
4. 전략적 운영모형의 활용
 - 1) 국방정책기관(부서)에서 활용사례
 - 2) 개별 국방기록관에서의 활용방안
5. 결론

* 본 논문은 저자의 이화여자대학교 박사학위논문의 일부를 수정, 보완하여 국방부 정책 수립에 적용한 실증사례를 요약한 것임.

** 국방부 기획총괄혁신담당관 기록연구사(wheeny@nate.com)

■ 투고일 : 2017년 12월 31일 ■ 최초심사일 : 2018년 1월 4일 ■ 게재확정일 : 2018년 1월 12일

〈초록〉

국방기록물관리기관은 총 133개이며 개별 기록관의 고유문제 뿐만 아니라 공통문제를 점검하고 이를 해결하기 위한 전략이 필요하다. 국방기록물관리기관의 전략적 운영모형은 기록관의 운영문제를 점검하고 전략적으로 해결하기 위해 개발한 틀이다. 국방기록물관리기관의 문제를 점검하고 업무개선을 위해 지휘관의 전략적 판단을 획득하고자 할 때 도움을 주고자 하였다. 그리고 기록관리 정책을 수립하고자 하는 국방부 등의 정책기관과 중장기 발전계획을 수립하여 기록관의 개선을 도모하는 개별 국방기록물관리기관에서 사용할 수 있도록 제안되었다. 문헌연구를 기반으로 전문가의 검증, 통계적 분석, 국방기록관의 특성을 반영하여 7개 영역 67개 항목으로 개발되었다. 그리고 국방부가 전략적 운영모형을 활용한 실증사례를 통해 기록관의 개선전략수립과 활용을 제안하고자 한다.

주제어 : 국방기록물관리기관, 전략, 운영모형, 전략적 운영모형

〈Abstract〉

A total of 133 defense records centers exist in the country, and checking their common problems, as well as the inherent problems and strategies of individual archives, is necessary to solve them. The Strategic Management Model of the defense records centers is a tool developed to check the archives' operational problems and solve them strategically. The researchers tried to help the military records centers in checking the problems and obtaining the strategic judgment of the commander to improve their work process. This study proposes the use of the model in individual defense records centers that establish mid- and long-term development plans with policy agencies, such as the Ministry of National Defense, to establish a records management policy and improve the said records centers. Based on literature studies, 67 items were developed in seven areas, reflecting the characteristics of

experts' verification, statistical analysis, and defense records centers. This study also proposes the improvement of the records centers' strategy by citing cases that exhibit the use of the strategic operation model by the Ministry of National Defense.

Keywords : National Defense records centers, strategy, management model, strategic management model

1. 서론

국방기록물관리기관(이하 국방기록관)이란 공공기록물관리에 관한 법률(이하 기록법)에 따라 국방부, 합참, 육군/해군/공군(이하 각 군), 국방부 직할부대(이하 국직부대) 등에 지정한 133개 특수기록관과 기록관을 의미한다. 133개 국방기록관의 구성은 각 군에 속한 독립부대로서 기록물관리기관 기능을 수행하는 3개의 특수기록관과 국방부와 소속기관, 합참, 국직부대, 각 군의 예하부대처럼 모기관의 한 부서이거나 부서의 일부인 기록물관리기관들이다.

국방기록관은 처리과, 기록관, 영구기록물관리기관으로 이어지는 기록법의 위계에 따라 공공기관과 동일하게 모든 법정업무를 수행한다. 그런데 국방기록관은 기록법과 동시에 국군 조직법의 적용도 받는다. 이 때문에 개별 기록관으로 지정되어도 법제도, 예산편성, 정보화 등의 사안에 대하여 국방부의 경우 기획관리관실, 육군의 경우 인사사령부, 해군과 공군의 경우 특수기록관이 별도의 부서에서 정책기능을 수행하는 차이가 있다. 이에 따라 기록관에서 모든 기록관리정책과 집행을 단일하게 운영하는 중앙행정기관과 달리 국방부는 기획총괄혁신과와 운영지원과가 기록관리에 관한 정책과 집행임무를 분리하여 운영한다. 국방부 본부의 기록관리뿐만 아니라 전체 국방기록관에 대한 정책업무가 별도로 필요하기 때문이다.

예를 들어 기록법에서 의무화한 표준기록관리시스템은 대부분 중앙행정기관의 기록관이 체계를 도입하면서 사업이 종결되었다. 그러나 국방부는 본부 특수기록관에 도입이 종결된 후에도 국방기록관에 필요한 예산의 확보, 효율적 확산방안 마련 등 전 군에 대한 사업추진 정책이 필요했다. 그러나 국방부 본부 특수기록관이 본부지원을 임무로 하는 운영지원과에 소속되었을 뿐 아니라 국방기록관 지원정책을 수행 할 기록법령 등의 미비로 임무를 부과하기 어려웠다. 이런 이유로 정책부서인 혁신과가 이 임무를 받아 2010년에서 2015년까지 행안부, 기재부 등 관계부처와 협의를 통해 125억의 예산을 확보하고 사업을 추진한 바 있다. 혁신과는 자원확보를 위해 정보화전략계획(ISP : Information Strategy Plan)을 수립하고 국방기록관에 체계도입이 가능하도록 내외부의 정보화, 예산 파트와 협업하고 관련정책을 수립해야 했다.

국방기록관은 기록물관리 전문요원(이하 전문요원)의 인사관리에 있어서도 차이가 있다. 전문요원이 한번 배치되면 본인의 희망에 따라 전출을 결정하는 공공기관과 달리 국방기록관은 군인사법령에 따라 2년에서 10년내에 반드시 다른 부대로 이동해야 한다. 국방기록관의 전문요원 대한 별도의 교육, 인사정책 없이 각 부대의 자율적인 운영권한 위임으로는 해당부대의 전문요원 유지가 불가능한 상황이 발생하였다. 이 때문에 혁신과에서는 전문요원의 양성, 유지, 인사관리를 위한 정책을 수행하고 있다.

이와 같이 기록법령의 미비점과 국방부 본부의 특수기록관이 모든 기록관의 상황을 커버할 수 없는 한계 때문에 국방기록관에는 기록법의 취지를 구현하기 위한 별도의 운영정책과 이를 수행하는 기관(부서)이 필요하다. 국방기록관의 운영정책은 예산, 인력, 자원 등으로 다양하다. 따라서 운영정책을 수립하고 기록법의 취지와 군의 특수한 상황을 조화시켜 집행하기 위해서는 전략이 필요하다.

국방기록관은 국가기록원이 공식적으로 관리하는 전체 공공기록관 830개 중 133개로서 16%에 해당한다. 그 수가 많을 뿐 아니라 1인부터 1개 부대까지 그 규모가 다양하고 운영정책의 범주가 넓어 일률적인 운영방침을

제시하는 기록법 만으로는 국방기록관의 존재여부를 인정받기 어려운 것이 현실이다. 국방기록관의 원활한 운영 뿐 아니라 효율적으로 자원을 획득하고 조직이 인정하는 존재가치를 찾는 방법을 모색해야 한다.

본 연구는 국방기록관의 운영체계를 바로 잡기 위한 것으로 국방기록관을 지원하는 합리적인 정책수립을 모색하기 위해 시작되었다. 국방기록관의 다양성을 반영하면서 효율적으로 기록법의 취지를 구현할 수 있는 운영모형을 연구한 것이다. 다양한 국방기록관에서 자율적이고 체계적으로 개선에 활용할 수 있도록 전략적 운영모형을 개발하고 그 활용방안을 제시하고자 한 것이다.

이를 위하여 국방기록관에서 반드시 시행되어야 하는 운영을 표준화하여 제시하고 다양한 국방기록관의 상황에 따라 전략적으로 운영의 우선순위를 정하여 체계적인 운영과 발전을 도모하게 하려는데 연구의 목적이 있다. 국방기록관이 반드시 시행해야하는 기록법의 의무는 자원이 부족한 현실을 고려할 때 동시에 추진하거나 해결하는 것이 어렵기 때문이다.

국방기록관의 전략적 운영모형은 국방기록관별로 개선업무의 우선순위를 정하고 문제를 단계적으로 해결하기 위한 수단으로 활용할 수 있다. 또한 본 연구에서 국방기록관은 다른 공공기록관과 같이 내부 공무원의 정보요구를 충족시킬 뿐 아니라 국가안보에 이바지하며, 국민의 법적, 증빙적 권리를 지속적으로 존중하는 의무를 수행하는 기관 또는 부서라 정의하고자 한다.

2. 이론적 배경

1) 운영모형의 구성방법

국방기록관은 조직적 규모를 갖춘 독립부대, 기관의 한 부서, 한 부서의 일부기능을 수행하는 팀 조직 등 그 규모가 다양하다. 또한 조직의 규모를

갖추지 못한 1~2인이 업무를 수행하는 기록관도 다수 존재한다. 그러나 기록관의 다양한 규모에도 불구하고 군조직의 특성상 지휘관이 조직을 운영하는데 있어 관심을 가지는 분야에 따라 국방기록관의 지원분야가 달라지는 경향이 있다. 이에 본 연구는 기록관의 규모와 관계없이 국방기록관에 적용 가능한 다양한 운영요소를 모두 파악하고 부대의 특성에 따라 운영의 우선 순위를 전략적으로 결정하는데 참고할 수 있는 모형을 개발하고자 하였다.

이는 기록관 운영을 위한 업무프로세스는 보편적 원리의 적용이 가능하다(ISO 30301 2011)는 원칙에 따라 국방기록관에도 이를 적용한 것이다. 그리고 운영모형이 운영의 모든 요소를 반영하는 프레임워크로 참조모형을 구성하고 이렇게 구성한 참조모형에 특정 기관의 특성을 추가하여 특정 운영모형을 추론(Romero & Molina 2010)할 수 있다는데 착안한 것이다. 따라서 관련문헌을 조사하여 기록관의 보편적 운영개념을 최대한 추출하여 정리하였다.

분석문헌에는 국내의 기록법과 함께 국제연합교육과학문화기구(UNESCO 1990), 국제표준화기구(ISO 2001; 2011), 국제기록관리협회(ICA 2008)와 국제기록관리신탁(IRMT 2004a; IRMT 2004b; IRMT 2002), Bearman(1995)의 기록관리 전략연구문헌 등이 있다. 또한 국방기록관의 전략적 운영모형(strategic management model 이하 SMM)을 추론하기 위하여 다양한 기록관의 운영 요소들을 최대한 확인하고 전체적이고 종합적인(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive: MECE) 관점에서 분석하였다. 이 분석결과를 토대로 참조모형을 구성하였다. 그리고 국방기록관이라는 특정 경영체의 특성을 확인하고자 통계적 분석방법을 사용하여 타당성과 신뢰성을 검증하였고 그 결과를 반영하여 국방기록관의 SMM을 개발하였다.

2) 전략적 운영의 개념

전략적 운영모형을 개발하기 위하여 우선 운영과 전략의 기본개념을 조

사하였다. 운영이란 거시적으로 조직, 기구, 기업체 등을 운용(operation) 하고 경영(administration) 하는 것이며, 미시적으로는 어떤 대상을 관리(management)하고 운용하는 것이다(정수영 2000, 997). 그리고 관리는 운용을 포함하고 자원을 결합하여 경영하는 것으로 여기서 운용은 실무를 말한다. 또한 전략은 일반적으로 장기간 이행해야 하는 기능, 일반적 과업과 이것들을 발전시키려는 모든 것을 말한다(Kelly & Booth 2004, 153-155). 그리고 전략적 관리는 한정된 자원을 획득하고 경영체의 경쟁력을 확보하기 위한 일종의 운영기법이다(한국기록학회 2008, 195).

문헌의 연구결과 경영체와 학자에 따라 운영의 의미, 영역과 범주를 다르게 사용하고 있었고 경영, 관리, 운용의 의미가 서로 구분되지 않고 연구의 목적에 따라 사용하는 경우가 많았다.

본 연구의 대상인 국방기록관은 기록법의 의무를 이행하기 위해 운영과 관계된 단편적 업무를 모두 수행해야 한다. 그러나 국방기록관은 이 단편적 업무 중에서 강화해야 할 업무나 중장기적인 전략이 필요한 업무를 식별하기 위해서 단순한 운영이 아닌 한정된 자원을 획득하고 활용하기 위한 전략적 운영이 필요하다. 또한 본 연구는 국방기록관이 다른 기관 또는 부서와의 경쟁에서 한정된 자원을 확보할 수 있는 경쟁우위를 확보하는 운영 방안을 마련하고자 한 것이다. 따라서 국방기록관의 경쟁우위를 확보하기 위한 모든 관리행위를 확인하고 가장 필요한 운영요소를 식별하여 우선순위를 선택할 수 있도록 해야 한다.

이에 본 연구에서 사용하는 전략적 운영의 개념은 운용, 경영, 관리를 포함하는 운영의 개념과 전략의 개념을 포괄적으로 수용하고자 하였다. 그 결과 본 연구에서 사용되는 전략적 운영은 운영기법의 하나이면서 기록관에서 이행되는 모든 관리행위를 포함하는 전략적 관리와 운용 관리라고 정의하고자 한다.

(1) 전략적 관리

전략적 관리는 관리 영역의 일부이다. Nag, Hambrick와 Chen(2007)은 주요 경영저널에 수록된 447개 논문 초록의 텍스트를 분석하고 57명의 주요 학자들에게 설문하여 전략적 관리를 “경영체의 핵심기능에 대한 세부지침을 개발하는 것”이라 하였다. 그리고 “대내외 환경을 고려하여 강점, 약점, 기회, 위협을 조정하여 새로운 관리방식을 개발하여 사용하는 것”이라 하였다. 즉, 전략적 관리는 경영체가 혁신과 성장을 목적으로 새로운 가치를 창조하고, 미래지향적인 변화를 만들어 중장기적으로 문제를 해결하고 경쟁우위와 이익을 추구하도록 모든 방법이라 할 수 있다.

IRMT(2004a)는 “실무자가 시행하는 것을 운용관리”라고 하면서 “관리자는 업무 전반에 걸쳐 종합적으로 전략적 관리를 수행하는데 운용관리와 전략적 관리의 업무영역은 완전히 분리되지 않는다”고 하였다. 그리고 “기관을 효율적으로 운영하기 위한 모든 방식을 전략적 관리”라고 정의하였다.

이와 같이 전략적 관리는 관리영역이면서 조직체의 경쟁우위, 이익, 효율적으로 운영하기 위한 모든 것이라 할 수 있다. 기록관리 분야에서는 관리영역의 표준으로 최근 발간된 ISO 30300(2011)은 조직의 성공과 비전달성을 위한 관리의 영역을 종합하였다. 이 표준은 관리영역으로 조직의 맥락(context of organization), 리더십(leadership), 기획(planning), 지원(support), 운용(operation), 성과평가(performance evaluation), 개선(improvement)으로 제시하였다. 전략적 관리의 영역을 정의하기 위해서 기록관리 분야의 관리영역을 좀 더 살펴보면 다음과 같다.

Yakel(1994)은 “수집, 정리, 보존, 이용, 규정입안과 수행, 소장기록의 개발, 현용기록의 관리, 정리(편철), 평가(폐기), 목록의 기술, 열람, 검색, 보존을 구현하기 위한 모든 활동과 예산을 기록관의 관리”라고 주장하였다.

Wilsted와 Nolte(1991)는 “기록관이 목적달성을 위해 동원할 수 있는 인

적, 재정적, 기타자원을 사용하기 위해 계획, 조직화, 지휘, 통제하는 모든 경영활동을 관리”로 정의하였다. 이들은 특히 아키비스트에게 필요한 경영 활동, 예산, 재무관리 영역의 중요성을 강조하였다.

Bearman(1995)은 “기록관의 전략적 관리는 수집, 정리, 보존 등 업무방식의 표준화된 정의를 기본으로 여기에 전략적 요소를 부가하여 구성되는 것”이라고 하였다.

문헌연구에서 살펴본 바와 같이 관리 영역의 일부로 인식되는 전략적 관리는 다음의 영역이 반복됨을 알 수 있었다.

첫째, Bearman(1995), Yakel(1994) 등이 표준 업무방식, 운용, 운용 관리, 기능 등으로 주장한 영역이다. 둘째, Bearman이 전략적 요소, IRMT(2004a)가 전략적 관리라고 포괄적으로 표현하고 Nag, Hambrick와 Chen(2007)이 가치창조, 조직통제, 성과평가와 개선, 대내외 환경, 조직의 영역으로 구분하였으며, Wilsted와 Nolte(1991), ISO 30301(2011) 등이 계획, 지휘, 통제, 리더십과 기획, 조직의 맥락 등으로 주장한 영역이다. 셋째, ISO, Yakel 등이 시설과 장비, 인력, 지원, 자원으로 주장한 영역이다. 넷째, Wilsted와 Nolte, Yakel이 예산으로 주장한 영역이다. 다섯째, Yakel이 규정으로 주장한 영역이다.

이를 개념의 핵심적인 사항을 중심으로 명백하게 상이하거나 개념이 구분되는 성과평가와 개선 영역, 조직 영역, 자원 영역, 예산 영역, 규정 영역, 운용 영역을 별도로 구분할 수 있었다. 성과평가와 개선은 평가로 단순한 명칭으로 명명하고 다른 영역은 명칭을 그대로 유지하였다. 유사한 개념인 대내외 환경영역, 조직의 맥락 영역은 통합이 가능하므로 통합하여 본 연구에서는 대내외 환경 영역으로 통합적인 명칭으로 명명하였다. 동일한 방식으로 계획, 지휘, 통제, 가치창조, 조직통제, 리더십, 기획의 개념도 통합하여 통제라는 통합적인 명칭으로 명명하였다. 이를 표로 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 전략적 관리의 영역

전략적 관리의 영역 정의	Bearman (1995)	Yakel (1994)	Wilsted와 Nolte(1991)	IRMT (2004a; 2004b)	Nag, Hambrick와 Chen(2007)	ISO 30300(2011)
운용	표준화된 업무방식	운용	운용	운용 관리	기능	운용
통제	전략적 요소	-	계획 지휘, 통제	전략적 관리	가치창조 조직통제	리더십 기획
평가		-	-		성과평가 개선	성과평가 개선
대내외 환경		-	-		대내외 환경	조직의 맥락
조직		조직	-		조직	-
자원		-	인력		-	-
		시설, 장비	자원		-	지원
예산		예산	예산		-	-
규정		규정	-		-	-

(2) 운용관리

운용 관리란 하위 관리자들이 주로 수행하는 실무를 말한다(IRMT 2004a). 기록법령이 정의하는 실무 운용요소에는 등록, 분류, 편철, 정리, 기록관리 기준표와 보존기간의 관리, 생산현황의 통보, 이관, 인수, 평가 및 폐기, 기록물의 보존, 서고관리, 기록물의 공개관리가 있다.

ISO 30301(2011)은 운용요소로 등록(registration), 인덱싱(indexing), 이용, 이관(transfer), 삭제, 파괴(destruction), 처분(disposition), 보존(preservation)을 들었다. 또한 전자기록은 가용성, 효과성, 무결성을 유지하면서 데이터의 변환(conversion, migration)을 병행하는 것으로 정의하였다.

UNESCO는 RAMP 연구(1990; 1992)에서 의사결정자들에게 기록물관리기관에 대한 표준관리정보를 제공하면서 운용 영역으로 기록물 편철, 보존, 저장소, 이관, 평가, 레코드센터, 시설, 직원, 장비, 예산, 입법 조직의 위계를 제안하였다.

기록법, ISO 표준문서, UNESCO의 RAMP 연구(1990)에서 운용 관리의 공통적인 영역을 분석한 결과 관리, 등록, 처분, 보존, 열람의 5개의 공통항목을 도출할 수 있었다.

3. 전략적 운영모형의 개발

1) 국방기록관의 SMM 개발과정

SMM의 각 영역과 세부항목은 문헌연구에서 도출한 <표 1>의 전략적 관리의 8개 영역으로 구성하였다. 여기에 운용 관리의 5개 공통항목을 전략적 관리의 운용 세부항목으로 추가하였다. 각 영역의 세부항목은 아래 문헌에서 분석한 내용을 본 연구에 맞도록 수정하여 구성하였다.

전략적 관리영역은 Bearman(1995)의 전략연구, 정부차원의 공공기록물 관리영역에 대한 영국 대법원의 정책문(U.K. Lord Chancellor's Department 2000), IRMT(2004; 2008)의 관리제안서, ISO 30301(2011)를 그 대상으로 하였다. 운용 관리 영역은 ISO 15489-1(2001), 15489-2(2001), UNESCO의 RAMP Study(Records and Archives Management Programme Study 1990: 이하 RAMP 연구라 함) 등을 분석하였다.

통계적 분석을 위해 상기의 문헌에서 선정된 SMM의 프레임워크 8개 영역과 그 하위 구조에 해당하는 항목으로 설문지 문항을 구성하였다. 설문조사는 문헌을 통해 구성한 SMM의 내용을 함축하면서 국방기록관의 특성을 확인하기 위한 요인분석 등의 통계적 분석방법을 사용하기 위해 활용한 것이다. 본 연구에서는 다양한 문헌에서 발췌한 SMM의 영역과 항목에 대하여 그 타당성, 신뢰성을 검증하기 위해 3차에 걸쳐 설문조사를 실시했으며 그 요인과 특성을 분석하기 위해 가장 적절하다고 판단되어 통계적 방법을 사용하였다.

먼저, 기본문항은 표준운영 요건을 가장 포괄적으로 제시하고 있다고 평가되고 있는 ISO 30301(2011)에서 제안한 항목을 수집하였다. ISO 30301은 기록물관리기관 운영을 기록경영 요소와 기록관리 요소로 나눈 후 기록관리 요소를 다시 부속서 A에서 운용 프로세스와 통제사항으로 제안하였다. 이 표준의 항목들을 국방기록관 SMM의 개발 목적에 맞게 수정한 후 표준에서 누락된 항목이 없도록 하기 위하여 기존연구에서 망라적으로 조사한 결과에서 표준과 중복된 내용을 제외하고 새로운 항목을 추가하여 문항을 구성하였다. 또한 설문지의 문항으로 활용된 8개 영역의 하위구조에 해당하는 항목은 하나의 개념을 구성하는 항목이 그 개념을 포괄할 수 있는 적합성, 명료성, 측정가능성, 비교가능성을 만족시키는 최소 6~8개 항목이상으로 구성되어야 한다는 주장에 근거하여(김해동 1990, 45-52), 각 영역 내에 최소한 6개 이상의 항목이 구성되도록 설정하였다. 그리고 현재 기록물관리기관 운영과 관련한 ISO(2011), IRMT(2004a), UNESCO(1990) 등의 선행연구에서 최대한 항목을 조사하여 다음과 같이 구성하였다.

첫째, 대내외 환경 영역은 ISO 30301에서 조직의 환경제안 5개 항목과 IRMT의 환경제안 1개 항목으로 총 6개의 문항을 구성하였다. 둘째, 통제 영역은 ISO 30301의 리더십 5개 항목, 기획 2개 항목, IRMT의 전략적 관리 항목 6개, Bearman(1995)의 전략적 항목 3개를 통합하여 총 16개의 문항을 구성하였다. 셋째, 평가영역은 ISO 30301의 성과평가와 개선 11개 항목으로 총 11개의 문항을 구성하였다. 넷째, 조직 영역은 UNESCO RAMP 연구에서 직원관리 항목 7개와 조직 내 위치에 관한 5개 항목을 수집하여 총 12개의 문항을 구성하였다. 다섯째, 지원 영역은 ISO 30301의 지원 항목 8개, UNESCO RAMP 연구의 시설과 장비의 구비에 관한 항목 14개를 수집하여 22개 문항을 구성하였다. 여섯째, 예산 영역은 Yake이 제안한 예산 항목으로 총 6개의 문항을 구성하였다. 일곱째, 규정 영역은 UNESCO RAMP 연구에서 제안한 총 6개의 항목으로 문항을 구성하였다. 여덟째, 운용 영역은 ISO 30301의 부속서 A의 프로세스와 통제요

소에서 항목을 수집하여 10개의 문항을 구성하였다. 여기에 연구의 분석을 위한 문항 2개를 추가하여 <표 2>와 같이 8개 영역 총 91개 항목으로 구성하였다.

<표 2> 국방기록물관리기관 SMM의 8개 영역과 하위항목

영역	세부내용	관련문헌	항목수	
1	대내외 환경	국방기록물관리기관의 대내외 환경에 대한 맥락요인	ISO 30301(2011) IRMT(2004b)	6
2	통제	국방기록물관리기관의 맥락과 연계되는 경영행위요인과 조직의 미션, 비전, 목표에 대한 공감대 형성요인	Bearman(1995) ISO 30301(2011)	5
		국방기록물관리기관의 미션, 목표, 방침을 현실화 할 수 있는 구체적 계획과 수단요인	ISO 30301(2011) IRMT(2004a) IRMT(2004b)	11
3	평가	국방기록물관리기관의 성과평가와 부적합 시정요인	ISO 30301(2011)	11
4	조직	국방기록물관리기관 직원 관리요인	UNESCO (1990)	7
		국방기록물관리기관의 조직 내 최적화 구조요인		5
5	자원	국방기록물관리기관 목적과 목표를 지원하는 인적, 물적자원의 제공 방안과 업무절차의 체계화요인	ISO 30301(2011)	8
		국방기록물관리기관의 시설 구비요인	UNESCO(1990)	7
		국방기록물관리기관의 장비 구비요인		7
6	예산	국방기록물관리기관의 예산획득과 관리요인	Yakel(1994)	6
7	규정	국방기록물관리기관의 규정 정비요인	UNESCO(1990)	6
8	운용	국방기록물관리기관의 실무 시행요인	ISO 30301(2011)	10
분석 문항		전략적 운영모형의 중요성과 필요성 순위 분석을 위한 질문 기준문항		2
총계				91

잠정적으로 구성한 8개 영역과 91항목의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 전문가의 검토, 신뢰도를 측정하였다. 이는 본 연구에서 구성한 전략적 운영모형이 어떤 속성이나 개념을 얼마나 정확하게 반영하고 있는지 확

인하기 위한 것이다.

본 연구에서는 3차의 설문조사를 실시하였는데 사전조사에서는 문항구성의 내용 타당성을 검증하고, 예비조사는 문항의 신뢰도를 확보하고자 실시하였다. 최종 조사는 영역과 항목의 구성 타당성을 검증하고자 실시하였다. 또한 이러한 과정을 거친 설문지의 내용은 국방기록관의 전략적 운영모형 7개 영역 67개 항목에 모두 반영되었다.

먼저, 전문가 7명을 대상으로 예비조사를 실시하여 문항구성의 타당성과 내용 타당성을 검토하고, 연구에서 설계한 잠재적 SMM의 영역과 하위구조의 미비한 내용을 보완하였다. 문항은 전문가가 응답한 각 항목의 내용 타당도 지수(Content Validity Index: CVI)가 80%이상의 합의가 이루어진 문항만을 유의한 항목으로 선정하였다. 많은 연구자들은 Lynn(1986)의 제안에 근거하여 3~5인의 전문가 집단이 평가한 경우 100% 합의, 6~10인은 78% 이상의 합의를 이끌어낸 항목으로 영역을 구성할 것을 동의하고 있으며 본 연구에서도 이 기준을 적용하였다.

예비조사를 통해 정제된 항목으로 설문지를 구성하여 국방기록관 중 특수기록관 관계자 50명을 대상으로 2013. 7. 4~7. 7까지 사전조사를 실시하였다. 사전조사는 항목의 신뢰성을 확보하기 위한 것이다. 신뢰도는 동일한 개념을 반복적으로 측정했을 때 얼마나 일관된 결과가 나올지를 나타내는 개념으로서 문항들의 내적 일치도를 측정하는 방법인 크론바흐 알파계수(Cronbach α)값을 검증하였다. 신뢰도를 평가할 때 하위영역의 크론바흐 알파값이 최소한 .60이상은 되어야 문항들 간에 일치도가 있다고 판단하고 .70를 넘으면 내적 일치도는 만족스럽다고 하였다. 본 연구에서는 하위영역의 신뢰도를 .70이상의 만족스러운 수준인지 확인하였다.

이렇게 타당성과 신뢰성을 확보한 8개 영역 90개의 정제된 문항으로 2013. 7. 15~7. 26까지 국방기록관에 재직중인 실무자 381명을 대상으로 최종조사를 실시하였다. 최종조사는 응답한 252명 중 유효하지 않은 답변을

제출한 16부를 제외하고 총 236부의 유효한 설문응답을 확보하여 약 62%의 응답율을 나타냈다. 수집된 236부는 PASW 21.0을 사용하여 SMM의 요인을 분석하고 요인별 중요도와 모형의 특성을 규명하는데 활용하였다. 이는 요인분석에 필요한 표본크기는 최소한 50개 이상이어야 하며 100개는 열악, 200개는 보통, 300개 이상의 표본크기는 우수한 것이란 주장에 근거하여 수집되었다(Comrey, Lee 1992). SMM의 구성 타당성은 탐색적 요인분석을 실시하여 확인하였으며, 축약된 변수가 어느 정도 영향을 받고 있는지 요인간의 상관관계를 확인하여 개념의 수렴 타당도와 영역별 변별 타당도를 검증하였다. 또한 기준문항에 대한 다중선형 회귀분석을 실시하여 요인별 필요성과 영향력의 정도를 규명하였다.

탐색적 요인분석은 이론적으로 구성된 요인간의 상관관계 또는 회귀분석에 기초하여 이들 변수들 간에 공통의 요인을 설명하는 통계적 방법으로 다수의 변수를 소수의 기본적인 요인으로 집약하여 그 모형의 특성이 무엇인지 확인할 수 있다.

8개 영역 90개 항목에 대한 탐색적 요인분석은 동일개념에 포함되는 하위개념을 추출하여 공통요인을 확인하고, 측정도구의 양을 줄이고자 실시하였으며 그 결과값으로 구성 타당도를 검증할 수 있었다. 통계적 분석을 통해 본 연구에서 이론적으로 구성한 영역과 구조의 타당성을 검증하고자 한 것이다. 탐색적 요인분석 시 수집된 자료가 모집단이고, 최초 변인들을 통해 쉽게 파악되지 않는 측정 변인들 간에 존재하는 잠재적인 공통요인이나 차원을 확인하기 위해서는 공통요인분석을 활용하며 이때 가장 많이 사용되는 것이 주축요인추출(principle axis factoring)이다.

이론적으로 추출한 변수들의 공통성은 유지하면서 요인들 간의 상관관계가 높을 경우 이를 더욱 높이고, 작은 상관관계는 더 작게 만들어 요인 간의 관계를 단순화 시키는 것이 요인회전이다. 이 요인회전 시 직각회전은 요인들이 서로 독립적이고, 요인 간의 상관관계가 0인 경우 실시한다. 그러나 사회과학에서 요인 간 상관관계가 전혀 없다는 가정은 비현실적이기 때

문에 직각회전을 실시하는 경우 데이터에 내재된 요인을 제대로 반영하지 못해 왜곡된 결과를 도출할 수 있다(Park, Dailey, & Limus 2002). 요인들 간에 상관관계가 존재한다면 사각회전을 사용해야 하며 요인 간의 상관을 전제한 상태에서 가장 간명한 요인모형을 도출할 수 있는 사각회전 방법은 프로맥스이다(Hetzl 1996).

본 연구에서는 요인추출은 주축요인추출 방식을 선택하고, 요인 간의 상관관계를 있는 그대로 구하기 위하여 요인회전은 사각회전 중 프로맥스 방식을 사용하였다.

먼저, 수집된 자료가 요인분석에 적합한지 여부를 확인하기 위하여 PASW 21.0를 사용하여 <표 3>과 같이 수집된 데이터의 KMO 값과 Bartlett의 구형성 검증을 확인하였다.

KMO 값은 표본의 적합도를 나타내는 값으로 그 값이 .5 이상이면 표본 자료는 요인분석에 적합하다. 분석결과 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값이 .93이므로 요인분석에 적합한 것으로 판단되었다. 또한 Bartlett의 구형성 검증에서 변수 간의 상관행렬이 단위행렬인 경우 데이터는 요인분석에 부적합하다. 따라서 단위행렬인지 여부를 판단하는 검증방법으로 Bartlett의 구형성 검증을 사용하는데 이 때 단위행렬은 대각선이 1이고 나머지는 모두 0인 행렬을 말한다. 분석결과 Bartlett의 구형성 검증의 유의확률이 $p < .001$ 이므로 변수 간 행렬이 단위행렬이라는 귀무가설은 기각되어 요인분석에 적합한 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 KMO와 Bartlett의 검증

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.93
Bartlett의 구형성 검증	근사카이제곱	19964.31
	자유도	3916
	유의확률	.000

또한 요인 수의 결정을 위해 다음 기준을 모두 충족하는 경우를 확인하였다.

첫째, 카이저 규칙(eigenvalue>1)에 따라 고유값을 확인하였다. 고유값은 요인이 설명할 수 있는 변수들의 분산크기를 나타내므로 고유값이 1보다 크다는 것은 하나의 요인이 변수 1개 이상을 설명하는 것을 의미한다. 따라서 고유값이 1이상인 경우를 기준으로 하였다.

둘째, 설명된 총분산은 누적합이 60%이상을 설명해 주고 있는 요인을 선택하였다. 설명된 총분산은 전체요인들을 설명하는 설명력으로 의미가 있으며 신뢰도처럼 60~80%이상 설명할 수 있는 수준에서 정하기 때문이다.

셋째, 스크리 검증(scree plot test)을 실시하여 요인 수를 결정하였다 (Cattell 1966). 스크리 도표는 x축에 요인 수, y축에 고유값을 나타낸다. 따라서 요인 수가 늘어남에 따라 여기에 상응하는 고유값이 충분한 분산을 설명하느냐를 확인하여 고유값이 팔꿈치 모양으로 꺾이는 위치까지의 요인을 채택하였다.

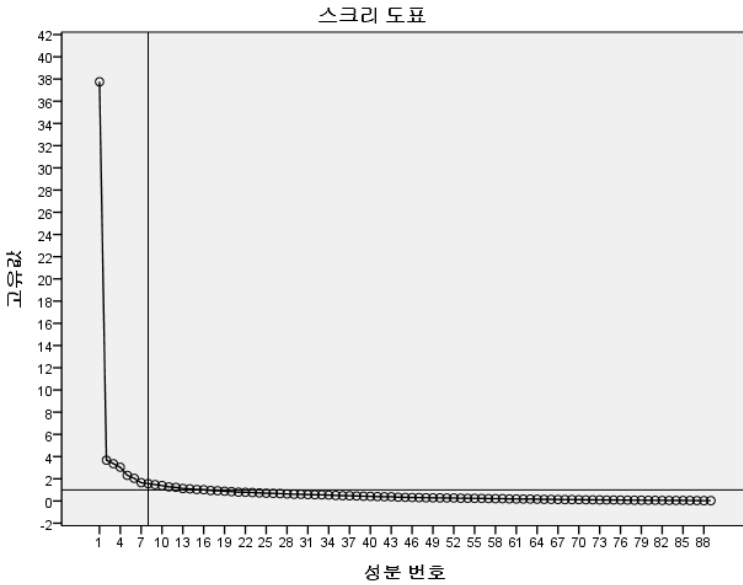
넷째, 학자들의 일반적 견해에 따르면 요인수를 정하는 기준은 이론적인 검토와 기존연구들을 토대로 사전에 요인의 개수에 대한 예측을 하는 것이 가장 타당하다. 이렇게 요인의 수를 예측하여 분석하게 되는 경우 반복 측정하는 구성 타당도를 검증할 때 상대적으로 유리한 측면을 갖기 때문이다. 따라서 이론을 바탕으로 포화상태의 정보를 추출하고 전문가의 검토를 거친 영역의 수를 고려하였다.

또한 예비문항들 가운데서 각 요인을 잘 설명하는 문항들을 추출하기 위해서 특정 요인에 대한 요인 적재값이 .40이하인 문항과 요인구조 내에서 가지는 전반적인 설명량을 의미하는 공통분(communalities)이 .40미만인 문항들은 본 모형의 요인구조에 적합하지 않는 것을 의미하기 때문에 제거하였다.

1차 탐색적 요인분석의 결과 고유값이 1 이상인 요인 수는 16개였으며

요인의 고유값은 요인1이 37.75로 가장 큰 값을 보이고 요인2에서 요인16은 3.68에서 1.02까지 값을 나타냈다. 이 중 설명된 총분산의 누적합이 60% 이상인 조건을 만족하는 요인 수는 7개였으며 스크리 도표는 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 추출된 요인(성분)의 스크리 도표



1차 분석결과를 종합하여 요인 적재값이 .40이하인 조직36, 39, 자원40, 44, 통제 19, 20, 21, 22, 예산 62, 자원 43, 46, 대내외환경 7 문항을 삭제하였다. 또한 이론연구로 개념을 측정하는 요인의 수를 한정함으로써 그 안에 포함되어 있는 내용은 타당도가 높은 개념이 된다는 주장에 따라(우수명 2010) 선행연구의 8개 영역의 수와 총분산의 누적합이 60%이상인 요인수 7

개를 모두 만족하도록 요인의 수를 7개로 제한하여 2차 탐색적 요인분석을 실시하였다. 2차 탐색적 요인분석 결과 추출된 7개 요인의 고유값은 <표 4>와 같다.

<표 4> 추출된 요인별 고유값

요인	고유값
1 평가	33.59
2 자원	3.46
3 조직	3.10
4 운용	2.89
5 통제	2.22
6 규정	1.83
7 대내외 환경	1.53

SMM의 최종요인과 문항을 선정하기 위해서 다음의 기준을 적용하였다.

첫째, 탐색적 요인분석 결과 각 변수와 요인 사이의 상관관계를 나타내는 요인 적재값을 기준으로 요인을 묶었다. 일반적으로 요인 적재값이 .4 이상이면 유의한 변수로 간주하고 .5를 넘으면 아주 중요한 변수라고 할 수 있다(강병서, 조철호 2011). 따라서 본 연구에서는 각 요인별로 요인 적재값이 .4 이상인 변수들로 요인을 묶었다.

둘째, 추출된 요인에는 적어도 3개 이상의 변수를 기초로 해야 의미 있는 해석이 가능하다(Zwick 1986). 따라서 이 기준을 만족하도록 추출된 요인별 하위 변수를 묶었으며, 각 요인의 신뢰도는 .70 이상을 나타내는 요인만을 선정하였다.

상기와 같은 기준에 따라 탐색적 요인분석을 실시한 결과 전략적 운영모형의 요인은 최종적으로<표 5>과 같이 7개, 총 67문항이 선정되었다. 분석 결과는 각 요인별로 해당 요인 적재값이 큰 순으로 나열하였다. 또한 요인 적재값이 .40 이하인 문항은 삭제하였다.

(표 5) 국방기록물관리기관의 전략적 운영모형

영역 (항목수)	항목내용	항목 적재값
평가 (11)	내부감사 계획, 감사주체, 감사기준, 대상범위, 감사결과, 후속조치, 주기 등의 정의.	.87
	계획에 따라 운영 부적합성을 평가하고, 그 처리결과를 문서화.	.77
	내·외부변화를 고려하여 운영평가를 실시하고, 그 결과를 반영하여 운영 개선계획을 문서화	.74
	기록물관리의 성과와 효과를 평가	.72
	지속적 적합성, 효과성을 보장하기 위해 주기적으로 국방기록물관리기관 운영을 평가	.70
	집행된 전략은 규칙적인 모니터링과 평가를 통한 수정과 보완	.69
	부적합한 평가결과가 발생하기 전에 부정적 영향에 대한 조치사항, 결과처리 등을 계획	.64
	달성해야 할 성과목표와 성과물을 명확하게 설정	.59
	대상에 따라 타당성 있는 모니터링, 측정기준, 분석, 평가방법을 결정	.53
	운용을 점검하는 평가활동을 실시	.46
	개선사항에 대한 우선순위를 정하고 이에 대한 지속적인 개선을 수행	.45
자원 (14)	고유사업 추진을 위한 재정확보를 위해 노력	.89
	예산은 전략계획을 기반으로 편성하고 통제	.85
	단기, 중기 예산소요를 산정하여 의사결정자들에게 예산의 정당성을 입증	.79
	차기 회계연도에 대해 상세한 소요 요구서를 준비	.77
	훼손된 기록에 대한 수리, 복원용 기자재를 설치	.76
	국가재정계획에 따라 예산은 경상비와 사업비로 산정	.76
	전자기록물 관리를 위하여 특정 장비를 구비하고 중장기적인 대비계획을 수립	.73
	미래에 제공할 서비스를 위하여 신규예산을 편성	.69
	장기보존을 위한 디지털 및 아날로그 변환 장비를 구비	.67
	장비는 현재와 미래의 필요성과 이용률을 포함하여 신규수요를 예측	.66
	기록물을 보관하기 위한 보존용품과 장비, 온·습도 조절을 위한 기자재가 필요	.61
	행정처리시스템과 기록관리시스템을 설치	.57
	기록물 입수 시 미생물 등 유해요소를 제거하기 위한 소독 등의 장비를 구비	.54
	기관내외 이용자의 편의제공을 위한 최적의 위치에 설계	.43

인사 (13)	직원에 대한 지속적인 교육, 훈련계획을 수립	.85
	직원의 전문성을 확보하기 위한 교육프로그램을 마련	.76
	필요한 인력에 대한 운영계획을 마련	.74
	직원의 업무 유관성, 중요성, 조직기여도에 대한 인식을 유지하도록 보장	.70
	행정직원과 기록물 전문요원 간에 적절한 업무분장이 필요	.70
	국방기록물관리기관 내 모든 직원에게 훈련이 제공	.65
	인력 운영방침과 목표에 대한 의사소통 절차를 수립하고, 인력의 세부적 요구사항과 의사소통 범위를 결정	.65
	직원의 업무에 대한 동기부여와 통제수단을 마련	.58
	인력의 충원과 인사이동에 대한 지침을 마련	.58
	직원 수와 직급은 기록물량과 임무에 따라 적절하게 구성	.57
	직원 관리도구로서 직무평가, 직급설정 지침, 직무기술서를 마련	.57
	모기관은 국방기록물관리기관 운영에 필요한 인적자원의 능력기준을 정하고 적절한 훈련, 교육, 경험을 뒷받침하여 인력의 적격성을 유지	.52
	직원은 기록업무와 관련된 능력 및 기록업무와 다른 업무의 역량이 향상되었는지 평가되어야 함	.45
운용 (9)	국방기록물관리기관으로 이관된 기록물은 선별, 평가, 등록을 통해 관리	.77
	이용을 위한 검색도구를 갖추고 기록정보를 효율적으로 활용하도록 모색	.75
	열람과 활용 등 사용자의 편의를 돕는 각종 노력을 추진	.68
	기록물을 관리하기 위하여 표준 기록관리시스템을 운영	.68
	장기간의 보유와 보존 작업을 위한 조치를 마련	.67
	장기간의 활용을 위한 규칙과 이용가능성을 유지하기 위한 관리 규칙을 제정	.67
	국방기록물관리기관으로 이관된 기록물은 절차에 따라 정리와 기술작업을 추진	.66
	장기간 보존되는 기록물 이용을 위한 고유 서비스를 개발	.56
	국방기록물관리기관은 기록물의 장기간보존과 활용을 위하여 운영	.54
통제 (10)	최고관리자는 기록관리 목적에 부합하는 정책 프레임워크를 정립	.91
	최고관리자는 국방기록물관리기관과 모기관의 직원, 업무위탁기관의 직원 등 관계자에게 정책프레임워크를 공표하고 집행하도록 추진	.84
	최고관리자는 국방기록물관리기관의 역할, 책임, 권한을 세분화하여 이를 조직내 구성원들에게 주지시킴	.71
	관리자는 비전과 미션을 도출하고 정립	.69
	관리자는 모기관의 목적과 부합하는 국방기록물관리기관의 목적과 목표를 수립	.61

	최고관리자는 기록관리의 중요성과 개선에 대한 의지를 표명	.60
	최고관리자는 국방기록물관리기관의 관리자와 실무자가 필요 역량을 갖추도록 관리	.57
	최고관리자는 미션, 비전, 목적, 목표달성에 필요한 직원의 역량을 정의	.57
	목표는 단기, 중기, 장기로 구분하여 계획하고, 조직내 직원들이 알도록 공표	.56
	국방기록물관리기관이 추구하는 핵심가치를 구분하여 설정	.56
규정 (6)	규정에는 국방기록물관리기관의 기록물 폐기 통제에 관한 내용을 포함	.66
	규정에는 국방기록물관리기관의 업무와 기능범주를 명시	.63
	모기관의 일부로서 국방기록물관리기관의 독립적 운영규정을 구비	.57
	규정에는 국방기록물관리기관의 기록물 조사권한과 이관 강제권을 부여	.57
	규정에는 서비스를 정의	.52
	규정에는 국방기록물관리기관의 권한범위를 명시	.51
대내외 환경 (4)	고유의 운영범위를 정하고 상호관계를 가지는 기관의 범위를 명시	.83
	국방기록물관리기관을 구성하는 환경적 맥락과 대내외 영향요인을 식별	.72
	기록의 생산, 통제와 관련된 업무, 법, 규제, 기타 요구사항을 식별	.65
	여러 부서가 기록관을 관할하고 기록관이 기록업무 외의 기능을 수행하는 경우, 여러 부서의 역할과 관계를 구별	.63

2) 국방기록관 SMM 항목의 세부내용

개발된 국방기록관 SMM은 단순한 실무적 기록관리와 기록관리를 하여 조직에 미치는 긍정적인 영향 즉, 조직이 원하는 궁극적인 성공과 비전달성을 지원하는 7개 영역 67개 항목으로 구성되었다. 문헌연구와 통계적 검증을 통해 확정된 국방기록관 SMM은 첫째 감사, 평가, 개선의 의미를 포괄하는 평가, 둘째 시설, 장비, 예산을 의미하는 자원, 셋째 직원의 교육과 관리를 의미하는 인사, 넷째 기록물 관리 실무와 장기 서비스 등을 의미하는 운용, 다섯째 관리자의 문제해결을 위한 역할, 미션, 비전, 목적, 목표 등을 의미하는 통제, 여섯째 법, 제도를 의미하는 규정, 일곱째 국방기록관을 둘러싸고 있는 환경적 맥락과 통제요건을 의미하는 대내외 환경으로 구성되었다. 그 세부적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 평가

평가 영역은 국방기록관의 감사, 성과에 대한 관리, 운영평가를 주 내용으로 제시하였다. 평가의 대비, 평가결과에 대한 피드백 방식, 평가 주기와 빈도 등이 이 영역에 해당된다. 평가 영역을 설정하기 위하여 명확한 기준, 평가의 효과, 평가의 반영을 고려하도록 하였다. 그리고 평가결과는 반드시 문서화하여 개선계획에 반영되어야 하며 평가의 빈도와 주기를 고려하여 지속적인 개선노력이 필요하다.

국방기록관이 달성해야 하는 목표와 성과물을 명확하게 설정하고 이를 주기적으로 점검하고 피드백을 주는 운영평가를 실시하는 것은 개선과 발전을 위한 기본요건이 될 수 있다.

(2) 자원

국방기록관은 정부의 예산이 투입되는 공공 기록물관리기관이기 때문에 이들 기관이 고유사업 추진을 위해 중장기적으로 예산, 시설, 장비 등을 예측하고 확보해야 한다. 자원을 확보하기 위해서는 전략적 계획을 수립하고 이를 실현하기 위한 노력이 필요하다. 자원 영역은 국방기록관을 운영하기 위한 기본적 영역이며 SMM의 개발과 활용의 궁극적 목적도 자원을 확보하기 위한 것이다. 그 세부내용으로 당면과제, 단기, 중장기의 예산과 자원의 필요성을 미리 예측하고 이해관계자들에게 당위성에 대한 합의를 이끌어내기 위한 노력과 일련의 활동을 제시하였다.

(3) 인사

다른 모든 영역을 수행하기 위한 인력의 확보와 인력관리는 기관의 환경에 따라 선택적이기는 하나 최우선적 개선영역으로 시행될 필요가 있다.

인력의 관리와 직무에 대한 동기부여, 재교육, 조직 내 비전의 제시, 승진은 제도적 뒷받침이 필요한 영역이며 국방기록관이 속한 모기관과 대내외 유관기관 간 유기적 협력관계 조성이 반드시 필요하다.

인사 영역은 직원에 대한 인력 관리, 교육, 업무에 몰입할 수 있도록 하는 동기부여, 인력의 충원과 이동에 대한 항목을 제안하고 이를 실행하도록 제시하였다.

인력 채용 기준, 이들에 대한 경력관리(career path) 설정, 끊임없는 직무 교육과 인력개발 등 모든 국방기록관에 적용되는 보편적 항목으로 SMM의 영역에서 자원 영역과 분리하여 그 중요성을 강조하였다. 또한 인력과 기록물 양과 관계, 기록물관리 인력의 자격요건, 장단기 인력 운영계획, 인사 운영계획 등을 인력관리에 관한 지침으로 제안한다.

(4) 운용

운용 영역은 국방기록관의 실무 운용을 위한 선별, 등록, 평가, 활용 등의 임무를 규정하고, 장기간 기록물을 관리하기 위한 활동과 이와 관계있는 규정을 제안하였다. 또한 국방기록관 고유의 서비스 개발, 기록물의 이관과 통제권한, 효율적 운용을 위한 임무를 제시하였다. 더불어 국방기록관이 기존의 업무를 점검하도록 하는 항목과 신규 업무로 부각되고 있는 기록물의 정보서비스를 위한 각 종의 편의제공, 시스템운영, 장기보존과 활용방안, 규칙의 마련 등 국방기록관이 고유의 전문영역으로 개발해야하는 업무를 제시하여 업무범위를 설정할 수 있도록 하였다. 국방기록관은 이 항목들을 업무의 기본개념으로 점검하여 숙지해야 할 것이다.

(5) 통제

통제 영역으로 국방기록관의 장·단기 미션, 비전, 목적, 목표를 확립하고

문제를 해결하기 위한 관리자의 역할과 행동 지침을 제안한다. 관리자뿐 만 아니라 모기관의 최고 관리자의 임무, 정체성을 확립하기 위한 이상적 역할을 제안하여 국방기록관 개선을 위한 관리자들의 책임범위를 가이드 하였다.

모든 기관은 관리자의 관심사항에 업무 우선순위가 달라지며 국방기록관은 이런 점을 간과할 수 없다. 따라서 관리자의 역할, 책임, 권한이 효과적으로 실무와 융화될 수 있도록 실무자와 관리자들은 필요사항을 점검해야 한다. 통제를 통해 국방기록관의 미션, 비전, 목적, 목표달성에 필요한 내용이 정립되고 핵심가치가 대내외에 공감대를 형성할 때 국방기록관은 발전할 수 있을 것이다.

(6) 규정

공공 부문은 제도와 규정에 따라 움직이는 분야이다. 규정 영역의 정립은 공무원이 업무의 정당성을 확보하는 가장 빠른 방법이 될 수 있다. 국방기록관은 규정 영역의 정립을 위해 내부규정의 개정뿐 만 아니라 상위 법령을 주관하는 안전행정부 등과 협력할 필요가 있다. 이렇게 정립된 규정은 신규 사업과 업무의 지지를 확보하는 기반이 될 것이다.

규정 영역은 국방기록관의 폐기 통제, 업무와 기능 범주, 서비스, 권한 범위에 대한 내용을 포함하고 이를 독립적으로 가질 것을 제안하였다. 이 규정에는 기록물의 이관과 조사권한을 명시할 것을 가이드 하였다. 그리고 국방기록관이 제공하는 서비스를 규정화하여 대내외에 당위성을 가질 수 있도록 하였다.

(7) 대내외 환경

국방기록관은 특히 대내외 환경변화에 민감한 기관이다. 국방기록관이 고유의 운영범위를 정하고 상호 관계를 가지는 기관의 범위를 규정하여 대

내외 영향요인을 식별하는 것이 필요하다.

대내외 환경 영역은 국방기록관과 관계있는 기관, 법, 규제, 환경변화를 점검할 수 있도록 항목을 구성하여 제안하였다. 또한 국방기록관을 구성하는 환경적 맥락과 다른 기록관의 역할 구분 등을 포함하였다. 고유의 운영 범위 뿐만 아니라 대내외 환경 변화에 대해 제안하여 환경 변화에서 경쟁력을 유지할 수 있도록 하였다.

3) 국방기록관 SMM의 특성

국방기록관 SMM의 특성은 각 요인별 필요성을 확인하고 이것이 국방기록관의 운영에 미치는 영향을 해석하여 확인할 수 있다. 또한 국방기록관 SMM의 특성은 효과적인 국방기록관의 운영전략을 수립하는데 활용하고자 하였다.

탐색적 요인분석 결과 도출된 요인별 필요성은 다중선형 회귀분석을 실시하여 확인하였다. 다중선형 회귀분석의 실시는 탐색적 요인분석에서 추출된 요인점수를 활용하여 SMM에 요인들이 국방기록물관리기관 종사자와 관련자들의 필요성 인식에 영향을 미치는지 여부를 확인하고, 영향을 미치는 요인들 간의 관련성을 확인하기 위한 것이다.

다중선형 회귀분석은 여러 개의 독립변수가 한 개의 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 것으로 독립변수 간의 상호작용이나 영향력의 순위 관계를 살펴보기 위해 사용한다. 본 연구에서 독립변수는 7개 영역의 요인점수를 사용하였고, 종속변수는 신뢰도를 확보한 문항을 사용하였다.

독립변수들 간의 상관관계가 높고(Pearson r 값).7), 투입되는 독립변수의 수가 증가하게 되면 회귀계수값의 추정치를 결정할 수 없는 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있다. 본 연구에서는 다중공선성의 문제를 확인하기 위하여 <표 3>과 같이 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인(VIF) 값을 활용하였는데 분석결과 이들은 모두 다중공선성에 문제가 없

는 것으로 확인되었다.

다중선형회귀분석 결과를 정리한 다음의 <표 6>에 따르면 선형모형의 적합도를 나타내는 r제곱은 7개의 요인이 투입됨으로써 SMM의 필요성 여부에 대한 전체 설명력이 .66, 즉 66%라는 것을 보여준다. 이는 종속변인 SMM의 각 영역별 필요성에 존재하는 변산성의 66%를 7개 요인들이 효과적으로 설명하고 있다는 것을 의미한다. r제곱은 모형이 모집단에 얼마나 잘 부합될 수 있는가에 대한 추정치의 근거가 된다. 또한 회귀모형의 F값 63.23에 대한 유의확률이 .000으로 $p < 0.001$ 에 불과하므로 회귀선의 모델이 적합하다고 판단되었다.

회귀선 기울기의 추정치를 나타내는 B값은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력으로 $\alpha = 0.05$ 일 때, 통계적으로 유의미하게 SMM의 필요성에 영향을 미치는 영역은 영역1 평가, 영역3 인사, 영역4 운용, 영역5 통제, 영역6 규정이었다. 그러나 영역4 운용과 영역6 규정은 SMM의 필요성에 영향을 미치고 있으나 B값이 서로 부적관계(-)를 가지는 것으로 나타나 이들 요인이 증가할수록 SMM의 다른 요인에 대한 필요성은 감소하는 것으로 나타났다.

<표 6> SMM 영역(요인)별 다중회귀분석 결과

영역(요인)	r제곱	F값	유의 확률	B	t	유의 확률	공선성 통계량	
							공차	VIF
상수 (constant)	.66	63.23	.000	3.98	169.80	.000		
평가				0.09	2.64	.009**	.52	1.92
자원				-0.01	-0.35	.723	.71	1.41
인사				0.30	11.16	.000**	.79	1.27
운용				-0.21	-7.43	.000**	.68	1.47
통제				0.09	3.18	.002**	.66	1.52
규정				-0.08	-2.87	.004**	.74	1.35
대내외 환경				0.03	1.00	.317	.83	1.20

** $p < .01$

이를 해석하면 운용과 규정영역과 같은 운영의 기본영역이 강화되면 위기감이 감소되며 문제의 개선을 위하여 활용하는 국방기록관 SMM의 필요성이 낮아지는 것으로 볼 수 있다. 또한 평가, 인사, 통제 영역과 같은 전략적 영역이 강화되면 위기 시에 문제를 해결하고 그 우선순위를 정하기 위해서 활용하는 SMM의 필요성이 높아진다고 볼 수 있다. 따라서 운영상 개선이 필요한 경우이거나 문제해결을 위한 방안을 모색하고자 할 때에는 평가, 인사, 통제영역을 강조하고 이를 뒷받침하는 강력한 정책적 추진방안을 수립하여야 국방기록관 개선에 효과적이라 할 수 있다.

4. 전략적 운영모형의 활용

1) 국방정책기관(부서)에서 활용사례

국방기록관 SMM의 효과적 활용을 위해서는 국방부와 같은 정책기능을 수행하는 기관과 집행기능만을 수행하는 기관으로 나누어 적용이 필요하다.

앞에서 언급한 바와 같이 국방기록관은 상급기관의 영향을 받는 군이라는 특성이 있으며 다른 공공기록관과 달리 국방부와 각 군 등이 군에 대한 정책적 지원을 한다. 국방기록관이 시행해야 하는 사안에 대하여 국방부의 정책과 명확한 지침유무에 따라 예하부대 지휘관의 관심이 달라지는 경향이 있다. 또한 국방기록관은 인사, 평가, 통제 영역이 강화되면 전략적으로 이를 해결하기 위한 모색을 시도하는 특성을 보인다. 따라서 국방부 등이 내놓는 정책을 국방기록관이 완수하는 성과를 내기 위해서는 인사, 평가, 통제 부문의 보상에 대한 국방부의 제도적 뒷받침이 선행될 때 큰 개선효과가 있다. 국방부 정책부서, 각 군의 정책기관(부서) 등은 군의 개선이 시급한 분야를 진단하고 개선방안을 정책화하면서 외부 정책기관과의 공조를 통해 정책 환경을 조성하는 것도 부가적 지원방안이 될 수 있다.

이를 위하여 국방부는 국방기록관에 공통적으로 개선이 필요한 업무를 식별하고 개선의 우선순위를 확인하고자 국방기록관의 SMM을 활용하였다. 분석 결과를 바탕으로 중장기 발전정책을 수립하고 이를 정책화하기 위한 것이었다. 국방부는 2016. 5. 11.~5. 20.까지 국방기록관을 대상으로 국방기록관의 SMM으로 설문조사를 실시하였다. 설문결과는 133개 기관 중 130개 기관이 응답하여 약 98%의 응답률을 보였다. 종합된 설문의 응답의 분석방법으로 기술통계분석이 사용되었고 각 영역별 개선의 우선순위를 정할 수 있었다. 다음 <표 7>는 기술통계 분석결과이다.

<표 7> 국방기록관 SMM 활용 결과

요인	세부 의미	응답결과
대내외 환경	조직, 환경적 맥락과 영향	3.09
통제	업무목적, 비전, 정책 등의 리더십	3.02
평가	대내외 업무평가, 보상체계	2.99
규정	법, 제도	3.37
인사	전문요원의 교육, 인사, 승진	2.72
자원	기록물 운영예산, 시설, 장비	2.54
운영	실무자 차원의 법정실무	3.16

위 표에 따르면 국방기록관은 평가, 인사, 자원에 있어 개선이 시급(2점대)한 것으로 인식하고 있었으며 대내외 환경, 통제, 규정, 운영은 보통(3점대)의 인식을 나타냈다. 이에 따라 국방부는 보통으로 인식하고 있는 영역은 중장기적 발전계획을 수립하여 단계적인 개선을 추진하고 개선이 시급한 영역은 단기 지원정책을 마련하였다. 그 결과 국방기록관의 업무평가와 보상체계, 전문요원에 대한 인사관리 제도, 집행방식, 기록관 시설과 장비에 대한 지원정책이 수립되었다.

이와 같이 국방기록관의 SMM은 기록관의 업무 현황에 대한 객관적 상황을 점검하는데 활용하고 이를 정책적으로 반영할 때 판단의 근거로 활용할 수 있다. 개선 순위에 따라 개선이 필요한 영역과 항목을 식별한 국방부는

군 발전을 위한 중장기적 계획에 반영하여 대내외 환경을 조성하고 단기적으로는 국방기록관마다 시급한 영역을 먼저 개선하도록 유도하고 있다.

2) 개별 국방기록관에서의 활용방안

국방기록관의 SMM은 국방기록관이 반드시 수행해야하는 7개 영역과 67개 항목으로 구성된 업무리스트라고 할 수 있다. 개별 국방기록관에서 운영의 전체적인 내용을 파악하고 현재 상황을 점검하기 위한 도구로 SMM을 활용할 수 있다. 특히 국방기록관을 처음 설립하는 기관, 혁신적 개선을 통해 운영 정상화를 도모하는 최고관리자, 운영체계를 바로 잡고자 하는 소규모의 국방기록관의 관리자와 실무자에게 운영의 중장기 계획을 수립하는데 도움을 주고자 하였다.

국방기록관의 모기관마다 업무특성이 달라 전체 업무 중 우선적으로 개선해야 하는 영역이 다를 수 있다. 국방기록관은 모든 업무를 균형적으로 발전시켜야 하지만 한정된 예산과 자원으로 모든 업무를 동시에 정상화 할 수 없는것이 현실이다. 국방기록관이 개선 우선순위를 정한 결과에 따라 중장기 발전계획을 세우고, 궁극적으로는 모든 영역과 항목에 개선이 되도록 해야 할 것이다.

개별 국방기록관은 운영의 단계별로 나누어 점검단계, 계획단계, 집행단계, 평가단계에서 다음과 같이 SMM을 활용할 수 있다.

(1) 점검단계

점검단계에서는 다른 상황이 식별되지 못했을 때 국방기록관 SMM의 7개 영역 67개 항목을 점검하여 그 결과를 바탕으로 운영 전반에 걸쳐 개선이 필요한 문제영역을 식별할 수 있다. 개선의 우선순위 결정에는 내부 상황 뿐만 아니라 대내외 환경 변화가 반영되어야 의사 결정자의 지원을 얻는

것이 용이하다. 의사결정자의 지지는 내부 공무원이 업무를 집행하는 데에 탄력을 받는 동력이기 때문이다. 또한 공무원 보고체계의 공식 절차에 따라 5년의 중장기 발전 기본계획과 1년 내외의 단기 운영 기본계획으로 문서화해야 한다.

미래의 중점업무는 개별 기관들이 각각 다르다. 그렇기 때문에 보다 발전적인 사업을 계획하기 위해서는 국방기록관의 공통문제와 고유문제를 구분하여 공통문제는 상급기관과 범 국가적 정책기관에 개선을 건의하여 상부기관에서 추진하는 것이 효율적일 수 있다. 그리고 개별 국방기록관마다 다른 고유문제에 대한 개선보고에서는 지휘관의 지지를 확보하는 것이 중요하다. 점검단계에서 가장 중요한 것은 모기관의 최고관리자와 국방기록관 관리자의 지지를 확보하는 것, 대내외 환경변화와 부합하여 추진하는 것이며 이러한 경우에 운영 개선의 가능성이 높아진다.

(2) 계획단계

국방기록관을 개선하기 위한 문제점이 식별되면 계획단계로 넘어간다. 계획단계에서는 점검단계에서 보고된 중장기 발전 기본계획과 단기 운영 기본계획에 근거하여 세부 추진계획을 수립한다. 세부 추진계획에는 필요한 예산, 시설, 장비 자원의 투입소요를 포함하고 이를 반영할 수 있는 권한을 가진 상급기관과 유관 기관 공무원과의 합의를 이끌어내야 한다. 자원의 투입과 지원은 내외부 의사결정자와 관계자의 결정 여부에 따라 달라질 수 있으며 이후 집행 단계에도 영향을 미치기 때문이다.

계획단계에서 국방기록관의 SMM은 운영 활성화와 중·장기적인 업무발전을 위해 의사결정자가 자원을 투입해야하는 영역을 확정하는 판단의 수단이 된다. 공공기록법과 함께 본 연구에서 개발한 자원영역의 항목을 참조하여 부족한 자원에 대한 문제점을 제기하고 최상위 경영자에 의해 승인을 획득한 후 이를 바탕으로 신규 사업을 계획하고 필요한 자원의 배분을

요구할 수 있다. 다양한 수준의 국방기록관은 정형화된 SMM의 영역을 활용하여 세부적인 업무계획을 수립하고 스스로를 점검하며, 일정 수준의 운영역량을 유지하는 것이다.

(3) 집행단계

집행단계는 세부 계획된 개선점을 국방기록관 SMM에서 제안하는 운용, 규정, 인사 영역의 기준으로 기관별로 제도에 반영하고 투입된 자원을 관리하면서 문제를 해결해 나가는 과정을 의미한다.

국방기록관 개선 계획의 성공적인 집행을 위해서는 최고 의사결정자가 지지하는 것과 함께 대내외 이해관계자의 공감대를 형성하는 것이 중요하다. 또한 제도적으로 인사, 운용, 규정의 반영은 자원관리를 효율적으로 운영하도록 하는 결정을 돕는다. 이러한 일련의 집행과정에 있어 표준화된 SMM의 영역과 항목을 활용하는 것은 집행의 신뢰성을 확보할 수 있으며 결과적으로 행정의 효율성을 제고하고 서비스의 질적 수준을 높일 수 있다. 각 국방기록관의 최고관리자는 고유 계획의 집행을 전략적으로 지원하면서 중간 경과보고를 받도록 하여 집행의 적절성을 지속적으로 검토해야 한다. 집행단계에서 중간운영자는 세부사업을 감독하고 하위운영자는 이를 실행하는 구조를 유지하는 것이 바람직하다.

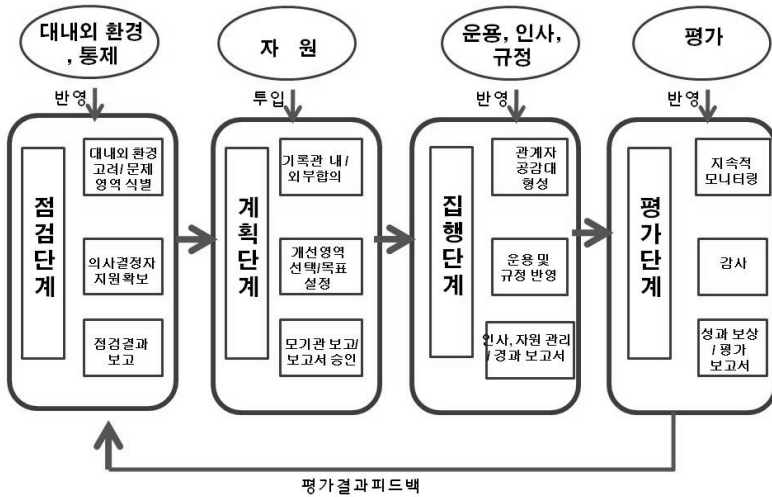
(4) 평가단계

평가단계는 국방기록관의 SMM에 따라 사전점검, 계획, 집행된 운영 결과에 대한 지속적 모니터링과 평가를 실시하고 이를 피드백하여 다음 연도 계획 시 반영하는 데 활용되는 과정이다. 평가단계는 개별 국방기록관에서 업무를 간략하게 점검하는데 활용할 수 있지만 주로 정책기관(부서)에서 시행되어 국방기록관이 성과를 창출하도록 하는데 활용된다. 운영에 대한

평가는 성과평가에 따라 표창, 인사 상의 특전, 성과금의 보상 등으로 주어질 수 있으며 다음 계획에 반영되어 개선사항으로 추진 될 수 있다.

각 단계별 활용을 그림으로 정리하면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 국방기록관 전략적 운영모형의 활용



5. 결론

국방기록관 SMM은 평가, 자원, 인사, 운용, 통제, 규정, 대내외 환경의 영역을 활용하여 기록관의 업무영역을 점검하고 개선의 우선순위를 정할 수 있는 점검 틀이다. 기관에서 기록관리의 체제와 업무를 강화하고 기관의 기록관리 업무를 개선하기 위한 것이다. 지금까지 모든 업무는 기록법에 따라 수행되었으나 현안 문제에 매몰되어 중장기 발전을 위한 전략수립이 어려웠다. 국방기록관의 SMM은 예산, 인력, 지원 등의 자원이 빈약한

국방기록관이 다른 부서와 경쟁하기 위하여 SMM을 수단으로 활용하고 현실에 대응하기 위한 절차를 마련하고, 경쟁력을 갖기 위하여 개발되었다. 국방기록관의 SMM의 개발은 다음과 같은 중요한 의미를 가진다.

첫째, 운영전략 수립을 추진하기 위하여 표준화된 운영모형을 활용하고 국방기록관의 경쟁력을 강화할 수 있는 실증적 연구의 기반을 조성하였다. 기록관리 현장에서는 SMM을 활용하여 국방기록관의 문제점을 개선하기 위한 현실태를 진단할 수 있다. 국방기록관의 목표, 목적, 비전, 투입요소를 분석하고 최적의 운영 환경과 관리체계를 점검할 수 있도록 한 것이다. SMM은 전략적 사고를 바탕으로 국방기록관의 중장기적 업무계획에 활용하는 것이 바람직하다. 또한 이와 관련된 세부 연구를 위한 기초분석으로 활용될 수 있다.

둘째, 표준화된 SMM은 국방기록관의 운영품질을 보증할 수 있는 방법을 제시하여 모든 국방기록관이 적용할 수 있도록 하였다는데 의의가 있으며 검증된 운영모형을 활용하는 것은 의사결정자들의 지원을 받을 수 있는 근거가 될 것이다.

셋째, 국방기록관의 SMM은 기록관리를 집행하면서 모기관에 미치는 긍정적 영향, 모기관이 원하는 궁극적 성공과 비전달성을 지원할 수 있도록 하였다. 이를 위해 기록관리 실무에 부가하여 관리적 영역을 활용하게 하는 내용으로 구성하고 조직의 임무, 사명, 목적, 목표와 그것의 달성을 위해 채택된 모든 것에 영향을 주는 근본적인 의사결정을 내릴 수 있게 하였다. SMM의 활용은 국방기록관의 궁극적 존재 목적 달성에 도움을 줄 수 있다.

넷째, SMM은 조직의 자원을 효과적이고 효율적으로 이용하게 하는 단기, 중기, 장기 계획을 수립하는 기준을 제시하고자 하였다. SMM의 중장기적 운영에 대한 점검항목은 최적의 환경 속에서 국방기록관을 통제하는 방법을 제공할 것이다.

국방부에서는 국제적인 기준의 운영표준을 기반으로 개발된 국방기록관의 SMM을 활용하여 중장기 발전방안을 모색한 바 있다. 객관적 지표를

제시하도록 하는 SMM의 활용은 조직의 최고관리자들과 상부에 기록관리에 대한 신뢰성과 전문성을 높이고 기록관리의 가치에 대한 담보를 확보하였으며 개선소요를 파악하는데 기여하였다. 국방부의 정책은 전 기록관의 단계적이고 지속적인 지원이라는 혜택으로 이어질 예정이다. 국가기록원의 평가지표가 공공기록법의 의무사항에 대한 보편적인 행정기관의 이행사항을 점검하는 것이라면 국방기록관의 SMM은 전략적 개선이 필요할 때 효과적인 보고를 위한 분석수단으로 사용될 수 있다는 점에서 그 개발의 의의가 있다. 그러나 개별 운영영역의 개선에 대한 세부연구는 본 연구에서는 다루어지지 않았다. 향후에는 운영영역별 개선에 대한 케이스 연구와 기록관의 정책집행의 효과에 대한 후속연구도 필요할 것으로 생각된다.

〈참고 문헌〉

- 강병서, 조철호. 2005. 『SPSS와 AMOS를 활용한 연구조사 방법론』. 서울: 무역경영사.
- 김해동. 1990. 『조사 방법론: 이론과 기술』. 서울: 법문사.
- 우수명. 2010. 『마우스로 잡는 PASW 18.0 : 구 SPSSWIN』. 서울: 인간과 복지사.
- 정수영. 2000. 『경영학 대사전』. 서울: 박영사.
- 한국기록학회. 2008. 『기록학 용어사전』. 서울: 역사비평사.
- Bearman, David. 1995. "Archival Strategies." *American Archivist*, 58(4), 380-413.
- Cattell, R. B. 1966. "The scree test for the number of factors." *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. 1992. *A First course in factor analysis*, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hetzel, R. D. 1996. "A primer on factor analysis with comments of practices and reporting." *Advances in social science methodology*, 4, 175-206.
- International Council on Archives(ICA). 2008. "ICA Strategic Direction 2008-2018." *2008 ICA Annual General Meeting*, 25-26, July. Kuala Lumpur: ICA.
- International Records Management Trus(IRMT). 2004a. Strategic Planning for Records and Archives Services, London : UK. (서혜란 역. 2004. 『기록관리 전략계획』. 서울: 진리탐구.

- International Records Management Trus(IRMT). 2004b. *Managing Resources for Records and Archives Services*, London: UK. (서혜란 역. 2004. 『기록관리의 인적, 물적자원』. 서울: 진리탐구).
- International Records Management Trus(IRMT). 2002. *The management of Public sector Records : Principles and Context*, London : UK. (이상민 역. 2008. 『공공부문의 기록관리: 원칙과 맥락』. 서울: 진리탐구).
- ISO 30300: 2011. *Information and documentation - Management systems for records - Fundamentals and Vocabulary*.
- ISO 30301: 2011. *Information and documentation - Management systems for records - Requirements*
- ISO 15489-1: 2001. *Information and documentation - Records Management - Part 1: General*
- ISO 15489-2: 2001. *Information and documentation - Records Management - Part 2: Guidelines*
- Kelly, Louise & Booth, C. 2004. *Dictionary of strategy: Strategic management A-Z*. California: Sage.
- Lynn, M. R. 1986. "Determination and quantification of content validity." *Nursing Research*, 35, 382-385.
- Park, H. S., Dailey, R. & Limus D. 2002. "The Use of exploratory factor analysis and Principle Components analysis in communication research." *Human communication research*, 28(4), 562-577.
- Nag, Rajiv, Hambrick, D. C. & Chen, M. 2007. "What is starategic management, really? inductive derivation of a consensus definition of the field." *Strategic Management Journal*, 28, 935-955.
- Romero, D & Molina, A. 2010. "Virtual organisation breeding environments toolkit: reference model, management framework and instantiation methodology." *Production Planning & Control*, 21(2), 181-217.
- U.K. Lord Chancellor's Department, 2000. "Government Policy on Archives" UK Document No. CM 4516. Kew, Richmond: The National Archives. Retrieved May 1, 2013 from <http://www.nationalarchives.gov.uk/policy/idac/government.htm>
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization(UNESCO) General Information Programme and UNISIST, 1990. "Archives and Records Management for decision makers: a RAMP Study". Retrieved May 1, 2013 from http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php_URL_ID=4984&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization(UNESCO) General Information Programme and UNISIST. 1992. "Manuals and Textbooks of Archives Administration and Records Management: a RAMP Study". Retrieved May 1, 2013 from <http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r9211e/r9211e00.htm>.
- Wilsted, Thomas & Nolte, W. 1991. *Managing Archival and Manuscript Repositories*, Chicago: Society of American Archivist. (이소연 역. 2004. 『기록관 경영』. 서울: 진리탐구).
- Yakel, Elizabeth. 1994. *Starting an Archives*, Chicago: Society of American Archivist. (강명숙 역. 『아카이브 만들기』. 서울: 진리탐구).

