

KM 기반의 기록관리 및 일반 정보관리 통합화 연구

- 공기업을 중심으로 -

A Study of Integrated RM & IM with KM Governance: Public Enterprise Centered

정 기 애(Ki-Ae Jeong)*

남 영 준(Young-Joon Nam)**

초 록

기업의 지식자원은 내부성과물인 기록과 외부에서 획득한 정보자료로 구분된다. 지식자원의 디지털화로 인해 내부 생산 기록과 외부 획득 정보자료의 생산 및 획득과정, 저장 및 검색기술, 이용자의 자료이용 패턴 등이 유사해지고 그로 인해 생산에서 유통, 저장, 보존까지의 수명주기도 유사해졌다. 따라서 기록과 일반 정보자료의 구분 혹은 분리 개념의 전통적인 관리 방법에서 벗어난 통합관리의 필요성이 대두되고 있다. 이 연구는 기록관리와 정보자료 관리의 분야 특성을 비교하고 통합관리를 위해 KM 기반의 구축 전략의 필요성과 구체적인 방법론을 제시하였다. 특히 정부예산의 상당부분이 투입되는 공기업의 지식자원 관리를 중심으로 통합대상의 선정과 통합방법, 통합주체에 대한 방안을 제시하였다.

ABSTRACT

Knowledge resources are classified with two groups, the records produced by internal parts of company and general information materials from external organizations. Production, acquisition, storage, retrieval and utilization patterns of two groups became similar due to digitization of knowledge resources. And separated RM and IM should be changed integrated management concept. This paper compares RM and IM based on KM governance strategy and several methods to integrate RM and IM. Especially the selection and identification of knowledge resources, information systems to be integrated and the methods of integration and integrators of public enterprises are presented.

키워드: 지식경영, 기록관리, 자료관리, 통합화

KM, Knowledge Management, Record Management, Information Management

* 한국전력기술(주) 부장/ 중앙대학교 기록관리학과 박사과정(jka@kopec.co.kr)

** 중앙대학교 기록관리학과 교수(namyj@cau.ac.kr)

논문접수일자 : 2008년 10월 18일 논문심사일자 : 2008년 11월 25일 게재확정일자 : 2008년 12월 10일

1. 서론

IT기술의 발전에 의해 도래된 디지털 시대는 지식의 통합과 대량화를 가져왔다. 또한 데이터의 작성 및 유통의 편의성, 공간 개념이 필요 없는 저장능력, 신속한 검색성 등 디지털의 특성은 세계를 지식경제시대(Knowledge Ages)로 빠르게 진입시켰다. 반면에 전자파일의 무한복제성과 전자기술의 일시성은 데이터의 위·변조의 용이성에 의한 위법사례 증가를 초래하고 지식자원의 장기보존을 위협하는 등 디지털 암흑 시대(Digital Dark Ages)라는 정반대의 상황을 예고하고 있다(Tibbo 2003).

이러한 디지털 시대의 명암은 지식경영(Knowledge Management, 이하 KM)과 기록관리(Records Management, 이하 RM)의 새로운 연구분야의 확대와 발전을 가져왔다. KM이론이 경영학 분야를 중심으로 연구, 발전되어 왔다면, RM은 문헌정보학과 사학을 중심으로 연구활동이 이루어지고 있다. KM이론은 기업의 무형자산에 대한 재화적 가치에 대한 재인식과 기업의 핵심 경영활동에 많은 기여를 하였다. RM은 최근에 디지털 자원의 보존 문제가 대두되면서 기록의 보존과 활용 측면에서 새로운 연구들이 활발하게 이루어지고 있다.

일반적으로 KM의 대상인 조직의 지식자원을 구분할 때 형식지와 암묵지로 구분한다. 그러나 암묵지의 지식은 소유자로부터 분리해 내기 어렵고 분리해 내는 순간 그것은 이미 형식지화 된다(브라운 2001). 따라서 KM의 실제적인 관리 대상은 결국 형식지라고 해도 무방하다. 형식지 분야의 지식자원을 구분하면 조직에서 역무수행의 결과물로 생산한 기록물과

업무활동 및 의사결정 지원을 위해 투입되는 참고용 정보자료로 구분할 수 있다. 기록은 조직이 수행한 업무행위의 결과물로서 그 행위의 정당성과 책임의 범위를 증빙해준다. 즉 조직이 수행한 업무행위에 대해 '누가', '무엇을', '왜', '누구에게'에 대한 증거로서 법적, 재정적 증빙을 해주는 유일본이면서 조직의 핵심역량을 담고 있는 중요한 지식자원이다. 반면에 정보자료는 기록과 달리 조직의 업무행위에 대한 증빙능력은 없다. 주로 외부에서 획득하거나 비용을 주고 구매한 정보로서 출판정보와 비출판 정보로 구분한다. 출판정보는 단행본, 정기간행물, 신문류, 기술보고자료, 동영상 DVD, CD, Video 등을 포함하고, 비출판 정보는 시장조사 데이터, 사업주 면담정보, 협력업체의 제품 정보, 경쟁사 정보, 물가 및 경제지표 정보 등을 포함한다. 이러한 정보들은 기록은 아니지만 업무활동 및 조직의 의사결정에 직접적으로 연관되는 정보자원이다.

사실 기록이나 정보자료가 디지털화 되면서 생산(입수), 저장, 활용, 보존의 라이프사이클과 유통패턴이 유사해지고, 관리와 활용을 위해 유사한 기술과 방법론이 적용되고 있다. 또한 분류체계, 메타데이터 구성, 사용자 인터페이스, 검색엔진과 요소기술의 적절한 선택과 적용, 지식자원의 수명 예측과 보존정책, 파일 포맷이나 시스템 상호 운용성을 위한 표준화 등 공통의 과제를 제시받고 있다. 지식자원의 관리는 기본적으로 비용을 수반하며, 관리의 효율화를 위해 선택과 집중이 요구된다. 따라서 기록과 정보자료의 전통적인 구분 관리개념에서 벗어나 형태와 용도가 유사한 지식자원으로서 통합 관리 측면에서 아래와 같은 문제를

토대로 관리 대상 자료와 적용 기술의 선택이 이루어질 필요가 있다.

- 디지털 지식자원을 얼마의 기간 동안 보존, 활용할 수 있는가?
- 자신이 속한 기업의 지식자원을 원하는 기간동안 활용성을 유지하기 위해 어떤 조치들이 필요한가?
- 급변하는 디지털 기술에 맞추어 변경되는 관련 법률이나 관련 기관에 적용되는 규제요건을 어떻게 인지하고 적용하는가?
- 폭증하는 지식자원의 효과적인 관리방법과 핵심 지식자원을 어떻게 선별하고 관리할 것인가?
- 이 모든 문제들을 인지하고 선도할 주체는 누구인가?

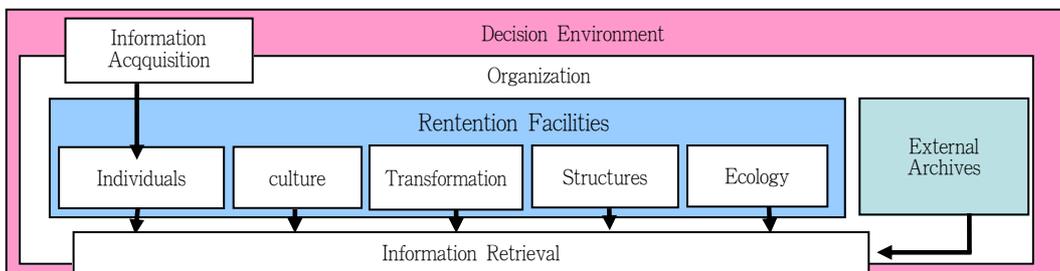
기업은 경제활동을 수행하는 과정에서 엄청난 양의 지식을 축적하며, 그 지식자원은 기업의 성공과 실패의 경험치가 녹아있는 중요한 내용을 포함하고 있다. 따라서 기업의 지식을 어떻게 관리 하는가의 문제는 결국 국가적 차원의 문제이기도 하다. 이러한 맥락에서 기업에서 주요 지식자원 관리 전략으로서 특히 다양한 지식자원 중 내부 업무수행 결과물인 기록 자원과

외부에서 획득하는 일반 정보자원에 대한 통합 관리 방안 모색은 의미가 있다. 이 연구에서는 대부분의 기업에서 다양한 방법으로 추진하고 있는 KM전략을 기반으로 기록관리와 일반 정보 및 자료관리(Information Management 이하 IM)에 대한 통합의 필요성과 전략을 제시하고자 한다. 단 모든 기업을 대상으로 하기에 그 범위가 너무 방대하여 공익성과 공공성을 담당하는 공기업을 중심으로 연구하였다.

2. 기업 경쟁력 제고와 KM 추진

2.1 조직의 기억과 KM

Walsh와 Ungson의 조직의 기억 모델에서 조직의 구조는 개인, 문화, 전이, 구조, 생태환경, 외부기록의 6개의 저장소(Storage bin)로 구분된다. 조직의 기억은 현재의 결정을 위해 조직이 과거로부터 보유하고 있고 사용될 수 있는 정보를 말한다. 크게 조직의 기억 모델은 인적자원 관리와 지식경영에 적용되는데, 조직의 기억은 한 곳에 집중되어 저장되어 있는 것이 아니라 그림 1과 같이 개인, 문화, 조직의 변



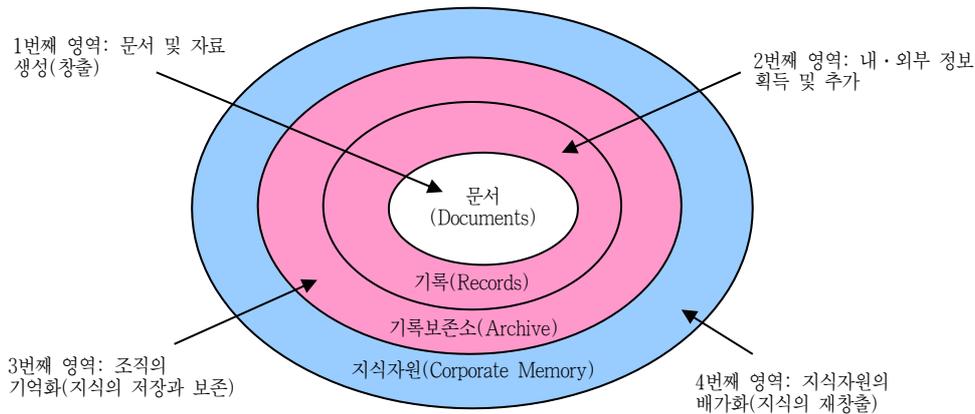
(그림 1) 조직의 기억 모델(Walsh and Ungson, 1991)

화체계, 조직구조, 기업생태계 등 여러 곳에 여러가지 형태로 분산되어 존재한다. 외부기록저장소를 제외하고는 모든 정보들이 내부에서 생산, 관리, 통제, 유통 된다. 조직의 의사결정은 이러한 내부정보와 외부 정보의 조합을 통해 이루어지며, 이러한 정보들은 축적되어 조직의 기억으로 남게 된다. Michael Polanyi는 최초로 조직의 지식을 암묵지와 형식지로 구분하여 제시하였다. 일반적으로 조직의 지식은 암묵지와 형식지의 표출화, 사회화, 연결화, 내면화 과정을 반복하면서 상호 작용을 통해 지식창조와 전환이 이루어지면서 확장된다.

결국 KM은 조직의 지식을 관리하는 일이며 따라서 조직의 기억에 대한 속성과 흐름을 파악하는 일에서 시작되어야 한다. 기업마다 KM 추진 전략과 방법은 제각기 다양하다. KM의 궁극적인 목적은 내·외부 경영환경의 급격한 변화와 끊임없는 신기술의 등장, 심화되는 경쟁 환경에서 생존하기 위함이다. 따라서 자체 조직의 지식자원을 핵심역량의 연계를 통해 대외 경쟁력 향상을 추구할 필요가 있다. 조직의

기억으로 일컬어지는 조직의 지식은 곧 핵심역량을 담고 있는 그릇이기 때문이다. 최근에 정보기술의 발달은 지식을 생산, 저장, 전달하는데 획기적인 발전을 초래하였다. 다음 그림 2는 Upward Frank가 제시한 그림으로 문서가 생성된 후 기록화, 정보화, 지식자원화로 점차 발전하는 과정에서 다른 정보가 계속 추가되거나 연결된다. 단위 문서 한 건이 단순한 증거적 가치를 지닌 기록물에서 조직의 지식자원으로 발전하기 위해서는 다른 연관된 기록이나 일반 정보들과의 결합 및 연계가 이루어져야 하고 이를 통해 새로운 지식이 재창출되고 배가된다.

이러한 지식의 재창출 과정에서 정보기술은 지식의 배가에 가속도를 더하게 한다. 또한 오늘날 정보 및 지식자원은 그것이 기록이든 아니면 일반 학술적 자료이든 디지털형태로 생산, 획득, 유통, 저장, 활용되고 정보와 IT기술의 합쳐져서 e-service가 이루어진다. 기록과 정보자료의 라이프 사이클 즉 생산, 유통, 활용의 프로세스가 유사해졌다는 의미이다. 이는 기존의 지식자원의 형태와 출처에 따라 구분 관리 하던



(그림 2) 기업 기록물의 연속체 모델(Upward, 1997)

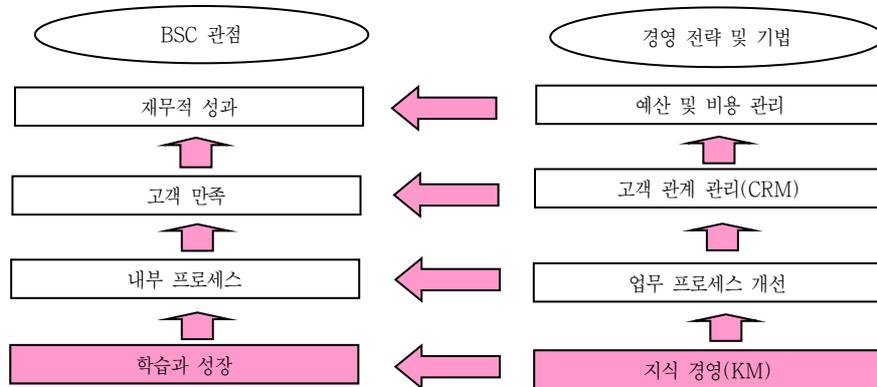
전통적인 관리방식에서 통합관리 방식으로 전환하게 되는 배경이기도 하다. 디지털화로 인해 효과적인 지식의 저장과 전달이 가능하고, 정보의 획득, 처리, 분류, 활용 프로세스가 매우 유기적으로 진행되기 때문이다. 이처럼 정보기술의 급속한 발달은 KM전략을 보다 쉽게 구현할 수 있도록 지원하기도 하지만 반면에 자칫 투자 대비 효과 측면에서 성과를 이루어 내지 못하는 경우도 종종 초래한다. 디지털의 불안정성으로 인해 리스크 확률도 높아졌기 때문이다.

2.2 지식자원의 선정과 KM 체계 구축

앞에서 기술한 바와 같이 문서나 기록의 지식자원화는 다른 정보의 추가와 결합을 통해 이루어진다. 즉 내부 성과 기록과 외부 획득 정보의 결합은 지식으로의 전환과 재창출을 위해 필수불가결한 과정이고 또한 그 주체는 조직원들의 몫이다. 따라서 KM은 이러한 지식의 전환과 재창출 과정을 돕고 지원하는 체계가 되어야 한다. 결국 KM은 조직의 문서, 기록, 정보의 생성, 축적, 공유, 활용 과정을 지원하는 체

계이다. 구체적으로 업무 프로세스 통제, 시스템 구축과 통합, 지식맵 설정, 지식자원의 최종 보존과 처리 전략 수립과 실행 단계에 적용된다. 따라서 KM은 기록이나 일반 자료관리 영역을 기업의 경영목표와 상호 연계, 정렬시키는 역할을 해야 한다. 과거에는 기업의 경영목표에 대한 성과측정은 주로 계량화가 가능한 재무적 업적을 평가항목으로 설정하였다. 반면에 오늘날 기업의 무형자산의 가치가 증대됨에 따라 대부분의 기업들이 캐플란(Robert S. Kaplan)과 노튼(David P. Norton)이 처음으로 제시한 BSC(Balanced Scorecard)를 통해 비재무적 성과 지표까지 관리, 측정하고 있다. 즉 단순 재무 지표만이 아니라 학습 및 성장관점(Learning & Growth Perspective), 내부 프로세스 관점(Internal Process Perspective), 고객 관점(Customer Perspective), 재무관점(Financial Perspective)에 의거하여 다차원적 측정 분석을 하게 된다. BSC의 측정요소에 대한 KM의 역할을 Carlucci는 다음과 같이 제시하였다.

그림 3과 같이 KM은 기업의 학습과 성장 및 업무 프로세스 개선에 직접적인 영향을 주고,



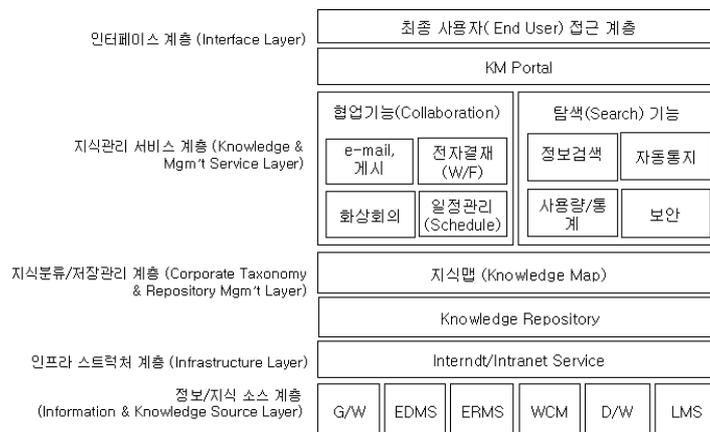
(그림 3) BSC 상의 KM의 역할(Carlucci, 2004)

내부 프로세스를 통제함으로써 고객만족 및 재무성과에 까지 영향을 미친다. 따라서 KM 지식 자원 선정 요건으로 가장 먼저 고려해야 할 사항은 기업의 경영 목표와 핵심역량에 대한 정확한 파악이다. 왜냐하면 그에 따라 KM 프로세스와 시스템 운영 정책이 달라지기 때문이다. 핵심역량에 의거한 지식자원은 곧 핵심 지식자원 관리 전략과 방침으로 연계되며 이와 관련된 업무를 제어한다. 기록과 일반 정보자료가 기업의 핵심역량 제고에 어떤 영향력을 주고 각각의 정보적 가치는 어느 정도인가를 측정해야 한다. 기록관리와 일반 정보자료 관리의 통합 여부 결정은 이러한 업무 프로세스에 기반한 기업의 핵심역량 제고 전략과 밀접한 연관 관계를 이루고 있다.

업무 프로세스 과정에서 각 단계별로 INPUT 지식과 OUTPUT 지식의 정의와 분석이 이루어진 후에 해당 지식자원이 외부 지식인가 혹은 내부 지식인가에 따라 생성 및 획득 전략이 수립되어야 한다. KM이 별도의 영역으로 구별되어 운영되는 것이 아니라 업무 프로세스와 유

기적으로 연계되어 운영되기 때문이다. 업무 수행의 시작에서 종료까지 KM활동으로 정의된 일련의 Activity가 연결되어 업무수행 중에 발생하는 현장의 지식들이 체계적으로 축적, 활용될 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 경영전략과 IT전략, 정보 시스템과 조직의 업무 프로세스가 상호 정렬되고 유기적인 관련성을 가지고 구축 및 운영되어야 한다. 업무 프로세스 과정에서 외부 정보자료는 업무에 대한 INPUT 자원이다. 외부에서 획득한 각종 정보자료는 기업의 외부 동향 분석과 타 분야 혹은 타 기업과의 비교 분석을 위한 기초 데이터이다. 물론 이 과정에서 내부 생산 기록이 INPUT 자원에 포함되기도 하나 그 이전에 기록은 주로 업무 프로세스 과정의 산출물 즉 OUTPUT 자원이다. 기록물과 일반 정보자료의 생산주체와 유통과정은 다르지만 정보 사용자 입장에서 즉 정보적 가치 측면에서는 같은 역할을 한다. 따라서 지식자원의 디지털화는 시스템 구축 전략에서도 통합을 요구한다.

그림 4와 같이 Ovum에서 제시하는 KM 시스



(그림 4) Ovum의 KMS Architecture(Chua, 2004)

템의 구조는 지식자원에 대한 통합 체계의 모범을 잘 나타내 준다. 기업마다 지식의 유형과 지식의 창출 및 유통 과정이 다르고 정보기술 및 조직의 문화가 다르기 때문에 Ovum이 제시하는 구조가 모든 기업에 똑같이 적용될 수는 없을지라도 기록과 정보관리 시스템 구축의 정형화된 구조로서 참조할 필요가 있다. 그림 4의 KM구조의 각 계층의 역할과 기능에 대해 설명하면 다음과 같다.

1) 정보 및 지식 소스 계층(Information and Knowledge Source Layer)

지식관리시스템의 가장 기본이 되는 부분으로 정보와 지식을 직접적으로 생성, 관리, 운영, 저장, 활용하는 정보시스템으로 분산되어 존재한다.

2) 인프라스트럭처 계층(Infrastructure Layer)

지식 및 정보교환에 필요한 정보기술 인프라를 의미하며 e-mail, 파일서버, 인터넷/인트라넷 등을 통해 정보를 공유하게 된다.

3) 지식분류 및 저장관리 계층(Corporate Taxonomy-Repository Management Layer)

지식의 체계적인 관리 및 이용을 위해 지식의 특성에 따라 지식을 분류하고 지식을 이러한 분류체계에 따라 별도로 보관, 관리하는 서비스를 지원한다.

- 지식저장소(Knowledge Repository): 지식을 안전하고 체계적으로 관리해주며 중요 정보에 대한 보안, 연관 지식정보에 대한 연관관계 관리 및 대용량의 누적 정보를 효율적으로 관리할 수 있게 지원하는 기능을 가지고 있다(정보

의 자동 수집기능, 다양한 포맷지원 기능, 검색지원 기능 등).

- 지식 맵(Knowledge Map): 조직의 특성이나 환경에 따라 지식의 유형, 주제, 조직, 위치 등 다양한 기준을 조합하여 조직의 지식체계를 논리적으로 표현한 것.

4) 지식관리 서비스 계층(Knowledge Management Service Layer)

사용자가 지식을 효과적으로 사용할 수 있도록 지원해 주는 기능으로 검색, 사용자관리, 지식 유통, 검색, 협업을 위한 각종 기능을 수행한다.

5) 인터페이스 계층(Interface Layer)

실제로 사용자에게 보여지는 화면, 사용자 중심의 인터페이스 화면을 지원한다.

그림 4의 KMS구조는 지식의 생산 주체나 운영주체 측면에서도 유용하나 특히 최종 사용자 입장을 고려한 구조이다. 정보나 지식의 원천이 다르더라도 이를 유통하고 활용하는 체계는 통합되거나 연계 되어야 한다는 원칙을 제시해 준다. 이를 위해 다양한 정보시스템들 위에 Repository와 맵이 위치하고 있는 것은 지식맵과 레포지토리의 구성체계가 하부의 정보시스템들을 거버닝할 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 정보시스템 구축 체계가 조직의 지식자원을 통합하는 KM 기반에서 구축되어야 함을 의미한다.

2.3 지식자원의 선정과 정보시스템 구분

지식자원은 기업의 업무 프로세스를 담당하는 정보시스템을 토대로 분산되어 있다. 또한

정보시스템은 기업마다 조금씩은 다른 형태를 유지하고 있다. 일반적으로 일반 정보자료나 도서자료 관리 부분과 내부 생산 기록관리 부분이 구분되어 별개의 시스템으로 운영된다. 정보 시스템은 주로 앞에서 제시된 Ovum의 지식경영시스템 아키텍처에서 최 하단의 정보 및 지식 소스 계층(Information & Knowledge Source

Layer) 에 속하고 지식경영시스템의 가장 기본이 되는 부분이다. 이 부분에 대한 정의와 프로세스를 어떻게 정하는가에 따라 상위의 Knowledge Repository와 Knowledge Map의 체계가 달라지고 최종 사용자에게 대한 UI 설계가 달라진다. 정보 및 지식소스 계층에 포함되는 정보시스템의 종류를 열거하면 표 1과 같다.

(표 1) 정보시스템 현황

구 분	용 도	핵심 구성 요소	대상 정보	비 고
G/W	조직의 의사소통, 협업지원	- 문서 작성 / 결재 기능 - 게시 기능 - 메일 기능 - 워크플로우 기능 - 조회 및 검색 기능 - 전자서명 및 보안관리	- 결재문서 - 게시정보 - 메일정보 - 각종 업무서식 - 회의록	G/W: GroupWare
EDMS	문서관리	- 콘텐츠 생성 - 버전관리 기능 - 워크플로우 - 전자서명 및 보안관리 - 조회 및 검색기능	- 도면 및 설계문서 - 보고서류	EDMS: Electronic Document Management System
ERMS	기록관리	- 수집 및 등록기능 - 컬렉션 기록 이관기능 - 전자서명 및 보안관리 - 매체전환 - 처리(폐기)	- G/W, EDMS에서 종료된 문서로서 보존용으로 이관되는 기록물	ERMS: Electronic Records Management System
WCMS	웹 문서관리	- 그래픽/ 텍스트 편집기능 - 다국어 웹사이트 관리 - 웹/ XML 저작도구 통합 - HTML, PDF 자동 변환 - 페이지 생성기능 - 미디어 통합 관리 - 문서 배포/개인화 기능 - 검색기능	- 부로셔 - 제품 카타로그 - 기업 소개자료	WCM: Web Contents Management System
D/W	재무, 인사, 회계 정보시스템의 주요정보 축적	- 데이터 추출 - 데이터 통합, 변환 - 분석보고서 작성 기능	- 재무정보 - 회계정보 - 구매/재고 정보 - 인사정보	D/W: Data Warehouse
LMS (IMS)	정보 및 자료관리	- 수서 - 클레임 기능 - 등록기능 - 대출/반납 기능 - 검색기능	- 단행본 - 전문잡지 - 통계자료 - 기업평가자료 - 연구보고서 - 국내외 표준자료 - 브로셔/카타로그	LMS: Library Management System IMS: Information Management System

표 1에서 제시된 모든 정보시스템은 기업에 존재하는 비정형 정보 또는 콘텐츠들에 대한 다양한 형태의 관리 기능을 가진다. 이러한 정보들은 대체로 워드문서, 스프레드 시트, 이미지 혹은 오디오 및 비디오 파일 등 다양한 포맷으로 존재한다. 기업은 이러한 다양한 콘텐츠들을 경영 목적과 업무 프로세스에 기반 하여 생성, 획득, 재구성, 검색, 활용, 보존, 폐기한다. 정보시스템은 기업의 형태와 업무 프로세스의 다양성 만큼 복잡하다. 기업에서 RM 범주에 들어가는 정보시스템은 표 1에서와 같이 G/W, EDMS, ERMS가 포함되며 IM(혹은 LM) 범주에 들어가는 정보시스템은 WCMS, LMS 등이 포함된다. 이와 같이 정보시스템의 종류와 형식이 다양한 이유는 일반적으로 기업은 생산자 중심으로 시스템을 구축하기 때문이다. 문제는 생산자가 곧 이용자를 간과하는 것이다. 즉 문서의 작성, 승인, 유통, 저장의 순환주기가 끝나면 기록으로 전환되며 기록은 다음 후속 업무를 위한 정보자원으로 전환됨을 인지할 필요가 있다. 다양한 정보시스템들의 주관 조직이 서로 다름에 따라 이들 시스템들이 조직 전체의 정책과 전략에 정렬되어 효율적으로 구축, 운영되기 위해서는 전사적 KM을 기반으로 한 통합 전략이 필요하다.

3. 기업의 경영평가와 KM 기반 전략

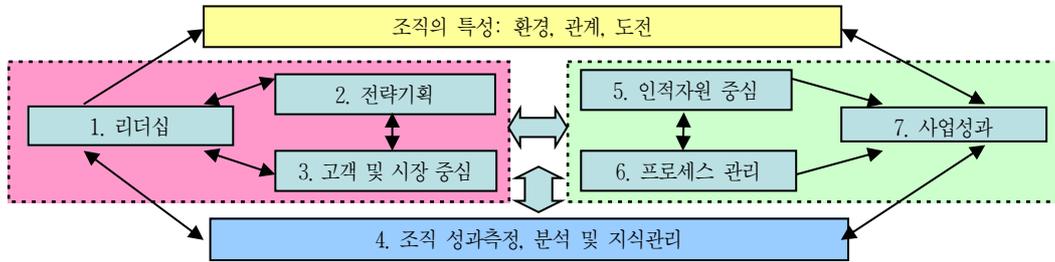
3.1 MB 경영평가 모델에 의거한 KM 기반 구축의 필요성

우리나라 품질경영 우수 기업에 대해 수여되

는 국가품질상은 1975년부터 관련법에 의거하여 지식경제부와 한국표준협회가 주관하고 있는 상이다. 국가품질상의 토대는 미국의 말콤 볼드리지 국가품질상(Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA, 이하 MB 모델)이다. 본 상은 국가 경제의 근간이 되는 기업의 경쟁력 제고를 위해 국가 차원에서 기업들을 평가하는 모델로서 오늘날 경영 품질의 공인된 세계기준이며 최근에는 공공기관의 경영평가 대체 모델로서 제시되고 있다. 본 모델은 최근에 기획예산처 주도로 진행하고 있는 공공기관에 대한 경영평가제도 개선의 일환으로 경영평가 지표 개편안의 벤치마킹 대상이었다. 2009년부터 국내의 모든 공기업과 정부산하기관은 본 모델과 거의 유사한 기준에 의거하여 경영평가를 받게 된다. 따라서 지식자원 관리 부분이 MB 모델 평가기준에서 어느 정도의 비율을 차지하는지, 어떤 관점에서 평가가 이루어지고 있는지 고려할 필요가 있다. MB모델의 평가기준의 구조와 개념은 그림 5와 같다.

지식경영은 MB모델 평가기준에서 타 범주에 비해 적지 않은 비중을 차지한다. 각 범주별 평가내역과 점수는 다음의 표와 같고 전체 범주의 합계 점수는 1000점이다. 일반적으로 650점 이상의 기업은 세계적 우수 기업으로 인정하며 550점 이상의 기업은 우수한 기업으로 평가된다. 지식경영과 이와 관련된 부분인 측정, 분석 및 지식경영 범주가 190(약 20%)점인 것을 감안하면 지식경영 분야가 기업의 평가에서 얼마나 큰 위치를 차지하는지 알 수 있다(표 2 참조).

또한 MB모델의 기본 철학에 의거한 평가기준은 기록관리와 정보관리 분야가 통합, 관리되어야 할 필요성을 잘 나타내준다. 평가기준을



(그림 5) 국가 품질상 평가기준(MB모델) 구조(한국표준협회, 2008)

(표 2) MB모델의 범주별 평가점수 기준표

구 분	리더십	전략기획	고객과 시장중시	측정, 분석 및 지식영	인적자원 중시	프로세스
시스템측정	120	85	85	90(지식경영: 45점)	85	85
경영성과	70	70	70	100	70	70
합 계	190	155	155	190	155	155

요약하면 다음과 같다.

- 1) 조직의 모든 정보처리 시스템과 프로세스가 기업의 비전, 목표, 전략과 정렬되어 있는가?
- 2) 각 업무단위별 프로세스별로 일정한 표준과 절차가 있는가?
- 3) 전략과 목표를 실행하기 위해 사용하는 정보처리 방법과 도구들은 적합하고 유효한가?
- 4) 정보의 흐름이 조직의 전략과 업무 프로세스에 따라 이루어지고 생성에서 저장까지 연계되는가?
- 5) 데이터와 정보의 유효성과 핵심 정보의 정의와 관리절차가 구비되어 있는가?
- 6) 정보, 데이터의 분석 및 활용 프로세스를 개선하기 위한 PDCA(Plan, Do, Check, Action)가 주기적으로 이루어지고 있는가?
- 7) 조직의 업무분석을 위해 필요한 외부 데

이터와 정보를 획득할 수 있는 채널이 확보되어 있는가?

이러한 맥락에서 MB모델은 자체 생산 지식은 물론 외부에서 획득하는 정보와 지식에 이르기 까지 기업의 핵심역량과 연계된 지식자원에 대한 명확한 정의와 확보방법 및 활용 프로세스가 절차화 및 시스템화 되어 있어야 한다. 기업의 업무수행 과정은 수많은 정보자원의 INPUT과 OUTPUT 생성의 연속이다. 예를 들어 기업의 현재 상황을 자체적으로 분석하기 위해서는 민감도 분석이나 SWOT 분석 기법을 사용하는데, 이를 위해서는 필수적으로 내부 생산 정보와 외부 기관에서 생성된 정보가 모두 요구된다.

일반적으로 기업에서 외부 정보자원은 자료실 혹은 정보실을 통해 입수되거나 조직원들이 외부기관과의 업무협의 과정에서 획득된다. 또한 국내외 상용 혹은 비상용 데이터베이스와

같은 공식 혹은 비공적인 입수채널을 통해서 이루어지기도 한다. MB 평가 모델의 관점은 이러한 채널을 확보하고 있는지, 또 조직의 정책이나 목표에 맞추어 통합 관리, 운용되고 있는지에 대한 구체적인 절차를 요구한다. 또한 이러한 입수 정보자원들을 획득하여 어떤 결과물을 생산하고 기업 생산성과 경쟁력 증대에 기여한 실적을 요구한다. 이러한 일련의 과정은 결국 내부, 외부 정보자원을 효율적으로 수집하고 업무생산 체계에 적절하게 적용하는 절차와 시스템으로 표현된다. 따라서 기업의 내부 기록이나 외부 생산 정보나 모두 기업의 지식자원으로서 전사적 정책 차원에서 계획 수립되어야 할 당위성은 기업의 경영평가 차원에서도 분명하다.

3.2 통합 대상 지식자원 관리 기능의 비교

KM기반이란 조직의 모든 정보시스템과 규정, 절차 등의 체계가 KM전략과 방침에 의해 정렬되어 구축 및 운영되는 것을 의미한다. 1990년대 이후 무형자산의 가치가 장부가(Book Value)보다 높아지고 무형자산인 지식자원에 대한 측정방법과 관리 전략이 경영학자들에게 주요 관심사항이 되면서 시작된 KM은 이제 대부분의 기업에서 핵심 경영전략이 되었다. 경영학에서 KM전략의 개념은 업무혁신, 암묵지 공유, 인적자산의 관리, 정보기술 도입 및 개발, 프로세스 관리 등에 중점을 둔다. 그러나 이러한 개념은 그야말로 피상적인 개념일 뿐 이러한 전략이 실제적인 운영 효과를 거두기 위해서는 지식맵(Knowledge Map), Texamony 설계, Metadata설계, 분류체계의 구성, 넘버링체

계, 검색방법과 도구의 결정과 설계 등 KM영역이 아닌 기록관리(RM)와 정보관리(IM)영역에 의해 실현된다. 지식경영(KM)과 기록관리(RM), 정보관리(IM)의 개념을 보다 구체적으로 비교하면 표 3과 같다.

표 3에서 비교한 바와 같이 KM, RM, IM의 목적, 기능, 프로세스와 활용수단이 매우 유사함에도 불구하고 대부분의 기업에서 이 세 분야는 별개의 조직, 별개의 전략과 체계로 운영되는 곳이 많다. 가장 큰 이유는 주체조직과 담당 직원의 전문분야가 다르고 관련 학문의 발전 주체가 다르기 때문으로 추정된다. 이러한 상황에서는 유사, 중복업무가 많아지거나 기록관리나 정보관리 주체가 회사의 정책이나 전략 수립 기능과 별개로 운영됨으로써 회사의 정책과 하부의 관리 방침이 정렬되지 못하고 그로 인해 비효율과 낭비를 초래하기 쉽다.

기업경영에서 품질비용은 매우 중요하게 고려해야 할 비용요소이다. 품질비용 요소는 예방비용, 평가비용, 실패비용으로 세 가지로 이루어진다. 이 비용 요소들 간의 사이에는 1:10:100의 관계가 성립한다. 최초에 올바르게 하여 문제를 원천적으로 방지하는데 1원이 든다면 검사를 통해 잘못된 것을 찾아내고 이를 고치기 위해서는 예방비용의 열 배인 10원이 들고, 또한 검사를 통해서도 잘못된 것이 걸러지지 못한다면 그것을 사후에 처리하는데 들어가는 비용은 100원으로 커진다는 이론이다(김연성 2002).

품질비용 개념은 지식자원의 생애주기 비용(LCC: Life Cycle Cost)과 밀접하게 연관된다. 정보와 지식의 가치와 수명은 기업마다 다르게 평가된다. 지식자원의 생애주기는 정보시스템 구축과 운영에 영향을 미치고 기록의 보존처리

(표 3) 지식경영, 기록관리, 정보관리 개념 및 기능 비교

구 분	KM	RM	IM
정의/ 목적	조직의 지식자원의 관리와 활용에 대한 체계화 및 효율화를 통해 기업의 경쟁력 강화가 목적	조직의 업무활동에 대한 증거기록을 법규에 따라 생산, 유지하고 이를 통해 조직의 핵심기능 지원 서비스가 목적	기록정보의 효과적인 수집, 축적, 검색, 전달, 이용을 위한 과학적인 통합 수단과 방법 지원을 통해 조직의 정보이용 활성화가 목적
운영조직/ 주체	경영기획부서(기업전략팀)/경영전략 담당자	기록관리부서(팀)/기록관리전문가(Archivist, Record Manager)	정보 및 자료관리팀/사서(Librarian)
프로세스	수집(생성) → 등록 → 검증(평가) → 공유/활용 → 보존/폐기	생산 → 등록 → 승인 → (유통) → 보존 → 활용 → 처리	수집(수서기능포함) → 분류 → 등록 → 활용 → 폐기(주기적)
주요기능	핵심지식의 선정 암묵지의 명시지화 지식의 공유/확산	중요기록(Vital Record)의 선정 현용기록과 비현용 기록의 구분관리 기록의 장기보존 처리	- 정보 수요 조사 - 신착정보안내 - 분류, 색인, 목록 - 정보검색대행 - 주제조사서비스
주요수단/ TOOL	- 정보기술(DB, 검색엔진) - 지식맵 - 평가/보상시스템 - COP활동	- 정보기술(DB, 검색엔진) - 기록분류 및 넘버링체계 - 기록물처리일정표(RRS)	- 정보기술(DB, 검색엔진) - 자료분류체계(LC, DDC) - 외부 데이터베이스채널
관련규제 요건	없음	- 관련분야 국내의 법률 - 기록관리 관련 표준(ISO15489등)	없음
필요지식	- 조직의 경영정책/성과 목표 - 조직의 핵심역량 - 조직의 경쟁력 강화와 관련된 지식자원의 구분능력 - 시장동향 파악 능력	- 보존대상 기록의 선별능력 - 기록의 분류, 색인기술 - 기록매체 관련 지식 - 기록의 품질요건 - 관련 법률 및 규제요건 (Compliance Requirement)	- 분류체계(LC, DDC) 지식 - 목록기술 - 외부데이터베이스 현황과 사용법 - 참고봉사능력

계획에도 기본요건이 된다. 기업마다 지식자원에 대한 활용성과 Compliance 요건에 따른 적절한 수명예측과 절차가 필요하고 그 절차는 시스템을 제어한다. 따라서 지식자원에 대한 가치 평가와 수명예측 및 이에 따른 처리절차가 제대로 구현되지 못할 경우 기업은 평가비용과 실패 비용이 들 수밖에 없다. 왜냐하면 생애주기 비용은 제품의 생산에서부터 폐기, 처분까지의 각 단계에서 발생하는 비용을 합한 총비용을 의미하며, 일반적으로 초기투자비용, 관리자비용, 사용자비용, 폐기처분비용 등의 요소로 구분한다. 즉 지식자원 관리 부분에서는 자원의 생산, 확

득, 유통, 분배, 활용, 보존, 폐기 등의 과정에 투입되는 비용을 의미한다. 정보시스템은 생산에서 보존, 폐기의 마지막 단계까지 지속성과 연계성을 가지고 운영된다. 생산단계에서의 오류나 미비는 유통, 보존, 활용단계에서의 수정과 재작업이 불가피하게 하며 이로 인해 초기의 예방비용보다 몇배 많은 비용을 추가로 지불해야 한다. 따라서 기업의 기록관리는 전사적 차원에서 일관된 정책에 의해 전략과 방침이 세워지고 그에 따른 대상 자원에 대한 시스템 구축과 절차가 수립되어야 한다.

4. KM기반의 지식자원 통합 관리 방안 제시

4.1 통합 대상 지식자원의 선정(What)

기업이 생산, 획득하는 콘텐츠 자원들이 전자화 되기 이전에는 하나의 문서나 기록으로서의 기능 이외의 역할을 기대하기 힘들었다. 반면에 오늘날 이러한 디지털 콘텐츠들은 정보기술이라는 수단을 통해 생산, 관리되면서 관련 콘텐츠들의 상호 유기적으로 연결됨으로써 원하는 정보를 일일이 문서의 건 단위 별로 찾아야 했던 하드카피 시절과 달리 하나의 문건에 대해 주제, 형식, 조직, 시간의 개념에 따라 혹은 그 모든 요소를 조합하여 Collection 단위로 원하는 만큼의 정보를 불러낼 수 있다.

이수상은 정보 및 콘텐츠 관리를 망라하고 분산환경의 이기종간 데이터 콘텐츠를 통합하며, 포털 기능을 통한 통합환경을 구축하여 부가가치 서비스를 제공할 필요가 있는 모든 영역에서 적용되어지는 범용의 지식관리 및 제공을 디지털 시스템의 모형이라고 정의하였다(이수상 2008). OCLC와 영국 British Library의 랭(Lang)이 제시한 디지털 자료의 종류를 살펴보면 통합 대상 자원의 유형과 속성을 잘 나타내준다(표 4 참조).

디지털 자료는 이와 같이 유형, 출판형태, 내용, 제공 방식, 접근 방법 등에 따라 여러 종류로 구분할 수 있다. 따라서 기업의 기록관리 및 일반 정보관리는 KM의 지식자원 관리방법으로 비정형 정보의 통합관리 차원의 ECM의 개념을 적용할 수 있다. 다만 ECM(Enterprise Contents Management) 형태에 기록을 담기 위해서는 기록의 compliance 측면에 대한 요건을 만족할 수 있는 체계를 추가로 갖추어야 한다. 중요한 것은 기업의 성격에 따라 전체 지식 자원에 대한 통합이 적절한지 아니면 지식자원의 분류 및 특성에 따라 단순 연계할 것인지 혹은 통합 할 것인지를 결정해야 한다. 통합의 범위도 DB 및 Repository를 통합하는 방법과 DB는 별도로 구분하고 메타데이터의 연계 및 공유 정도의 통합 방법 등이 있다. 또한 지식 맵과 분류체계, 혹은 넘버링 체계의 통합도 고려할 수 있다. 그 전에 기업의 지식자원을 크게 구분해 볼 필요가 있다. 구분 기준은 여러가지 방법이 있으나 일반적으로 기업의 기능 중심으로 구분하면 다음과 같이 구분할 수 있다.

표 5에서 구분한 바와 같이 기업에서 생산하고 관리하는 지식의 형태는 매우 다양하다. 다양한 지식자원을 하나의 체계로 통합하는 것은 기업의 규모가 크고 지식자원의 생산량이 다양하고 많을수록 구현하기가 복잡해진다. 또한

(표 4) 디지털 자료의 유형

구분	OCLC	Lang(British Library)
프로그램류	게임, 프로그램, S/W	게임, 상호작용 멀티미디어
수치데이터	수치데이터	통계데이터, 텍스트 데이터
디지털 파일	컴퓨터지향 멀티미디어	도서, 팸플렛, 정기간행물 등
데이터베이스	온라인 시스템 또는 서비스	소프트웨어와 전문가 시스템

(표 5) 지식자원의 종류와 구분

지식자원 구분		기획/관리/행정	프로젝트수행	기술/연구개발	영업/마케팅/판매
지식구분	운영시스템				
표준지식	- 사내 전자출판 시스템 - 그룹웨어	- 사규 - 행정업무절차 - 시행세칙 - 요령	- 업무절차서 - 품질절차서 - 기술표준	- 기술기준서 - 기술 사양서	- 표준계약서 - 표준제안서
업무성과물 지식	- EDMS - 그룹웨어 - ERMS	- 계약행정문서 - 구매문서 - 출장보고서	- 설계문서 - 기술보고서 - 타당성보고서 - 진도보고서	- 특허자료 - 기술개발과제보고서 - 연구개발보고서	- 영업보고서 - 판매실적/분석보고서 - 제안서 - 업체평가서
경험사례 지식	- KMS - 그룹웨어	- 개선제안자료	- 경험사례정보 - 전문가지식 - CoP활동자료	- 학술/연수보고서 - 기술개발보고서	- 개선제안자료
외부참고 지식	- LMS(IMS) - Web Disk	- 주주기업정보 - 외부 참조자료 (단행본 등)	- 협력업체자료 - 외부기관보고서	- 유관기관 인사정보 - 외부입수자료 - 국내외전문저널	- 고객사인사정보 - 타사제품비교분석자료 - 법률자료

지식자원의 생산이나 관리 주체와 목적이 다르기 때문에 생산이나 관리 시스템을 일괄 통합하는 것은 의미가 없다. 다만 지식자원의 종류나 생산 주체에 관계없이 일관된 원칙의 프로세스에 따라 생산, 유통, 보존 절차를 수립하는 것이 중요하다. 반면에 기업에서 생산하고 획득하는 모든 것을 지식자원으로 설정하는 일은 자원의 낭비를 초래한다. 예를 들어 표 5에서 경험사례 지식이나 기반지식을 지식자원의 대상에 포함할 것인가 말 것인가의 결정은 기업이 자체적으로 정할 일이다. 일반적으로 내부 업무성과물 지식자원은 기록의 형태로, 기반지식 및 정보자료는 단행본이나 외부 정보자료의 형태로 입수 관리된다. 자체 생산 및 유통 과정을 담당하는 시스템과 자료의 구입, 클레임, 등록, 분류의 처리 과정을 담당하는 시스템이 같을 수는 없다. 다만 지식자원의 창출과 관리 과정은 다를지라도 사용자 입장에서 활용 즉 보안, 이용방법, 검색방법의 기능은 동일하므로 사용자 인터페이스차원에서 활용 및 보존과 처리(Disposal) 프

로세스가 주로 통합 대상이 될 수 있다.

4.2 통합의 기준과 요건(How)

기업의 지식경영 전략은 기업의 사업전략과 밀접하게 연계되어 수립되어야 한다. 즉 기업은 사업전략과 연계하여 정보를 수집하고 업무적 요건을 구체화하며 업무 수행 구조를 수립한다. 또한 기록이나 도서관리에 IT기술이 접목되면서 다음과 같은 공통의 문제와 이슈를 가지게 되었다.

- 1) 기계 종속적이다.
- 2) 매체가 손상되기 쉽다.
- 3) 변경이 쉽다.
- 4) 인쇄문헌보다 관심을 더 기울여야 한다.
- 5) 디지털 개체의 생명주기 상에서 보존에 대한 불확실성을 내포하고 있다.

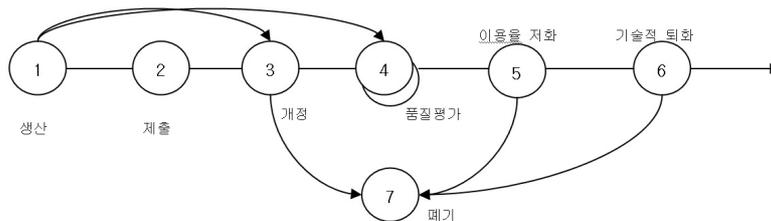
이상과 같은 문제점은 디지털 객체의 특성에 기인하는 것으로 IT기술을 기반으로 하는 기록

관리와 자료관리는 디지털 객체 수명주기와 보존 체계상에서 유사한 프로세스를 거친다. JISC 보고서에서 디지털 문헌의 수명주기를 다음과 같이 7단계로 설명하고 있다. 7단계는 사실 생산(제출, 개정)단계, 활용 및 평가(이용을 저화/기술적 퇴화) 단계, 폐기단계로 압축된다(그림 6 참조).

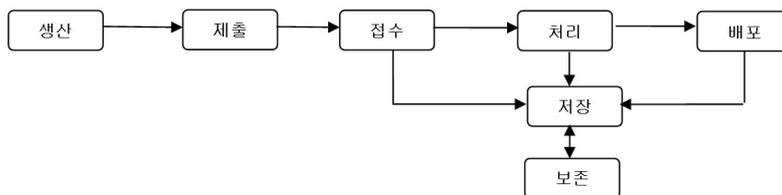
이수상은 디지털 객체의 생명주기를 바탕으로 아카이빙 워크플로우를 그림 7과 같이 7단계로 구분하였다. 이는 OAIS참조 모델의 6가지 표준 기능요소의 관련 부분을 아카이빙 워크플로우의 관점에서 재구성한 것으로 각종 보조행위를 수행하는 보존 단계를 별도로 하였다(이수상 2008).

- 1) 생산단계: 디지털 객체를 생산하는 작업 단계(문헌을 디지털 형식으로 직접 생산하는 방식과 기존의 아날로그 문헌을 스캐닝 및 이미지화 하여 디지털 변환하는 방식이 있다).

- 2) 제출단계: 생산자가 디지털 객체를 시스템으로 직접 제출하거나 관리자의 자원으로 제출하는 기능이다(제출자인증, 제출대상 그룹 선택, 제출용 메타데이터 입력, 원문 업로드, 제출확인 등의 절차를 수행한다).
- 3) 접수단계: 제출된 정보객체를 시스템의 입장에서 접수하는 단계이다. 제출된 파일이 정해진 포맷 및 버전인지, 장서 관리 정책에 부합되는지 등의 품질 평가를 거친다.
- 4) 처리단계: 이용자의 정보검색에 필요한 각종 데이터 처리 작업을 수행한다. 서지 정보 메타데이터 처리, 검색용 색인데이터 추출과 관리, 제출자 관리, 인증, 통계 처리 등의 기능을 수행한다.
- 5) 저장단계: 접수단계에서 요청한 저장용 정보객체(디지털 객체+메타데이터)를 저장장치에 저장하는 기능을 수행한다.



(그림 6) 디지털 객체의 수명주기



(그림 7) 아카이빙 워크플로우

6) 보존단계: 디지털파일의 보존에 필요한 여러 가지 작업을 수행한다.

JISC의 7단계 모델이 정보의 활용성이 강조된 것이라면 이수상이 제시한 아카이빙 워크플로우는 디지털 정보의 관리와 보존 측면이 강조된 개념이다. 따라서 지식자원의 통합은 정보의 활용적 측면에서 고려할 것인가, 관리 보존 측면에서 고려할 것인가를 선택해야 한다. 활용적 측면에서는 정보의 평가, 활용 절차가 통합 대상이 되고, 보존 측면에서는 정보의 처리, 저장, 보존 절차가 통합 대상이 된다. 또한 IT환경의 기술 전략과 지식자원에 대한 통합 전략은 기업의 경영전략을 기반으로 수립되어야 한다. 기업의 경영전략은 Business를 토대로 수립된다. 이를 도식화하면 다음의 그림과 같고 지식자원의 통합 전략은 기업의 Business 관점, 정보기술(IT) 관점, 정보관리 관점의 세 분야가 함께 결합되어 상호 공유 부분을 찾아내고 그 공유 부분을 최적화 하는 방향으로 수립되어야 한다(그림 8 참조).

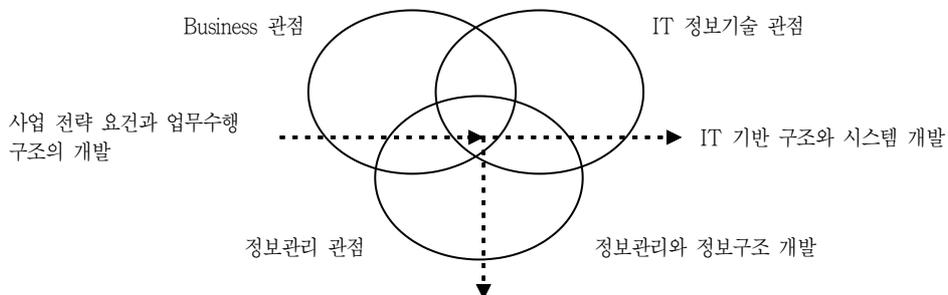
또한 통합을 위해 중요하게 고려해야 할 요소는 지식자원의 가치 측면이다. 가치측정 기준은 기업의 Business 관점에서 측정되어야 한

다. 지식자원의 대상이 기록이든 일반 정보자료이든 기업의 경영 목표 및 사업 전략에 따라 가치 등급이 정해지며 이를 Schellenberg의 기록 평가 모델에 의해 도식화 하면 다음의 그림과 같다(Elizabeth 2005).

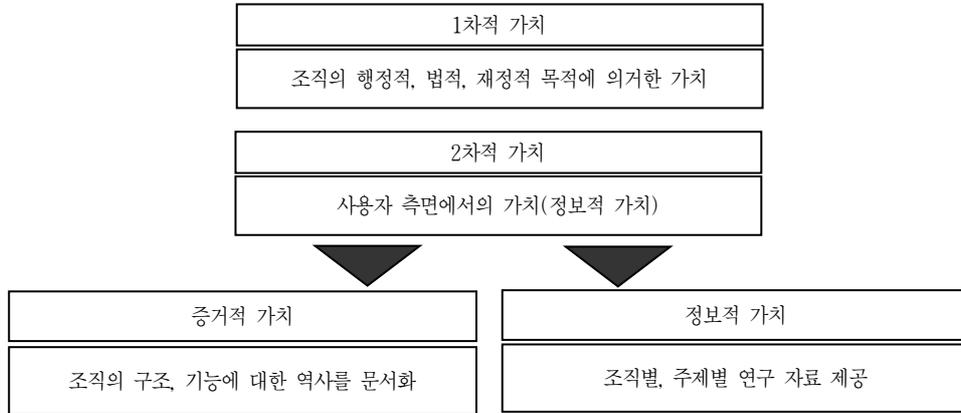
그림 9에서 1차적 가치와 2차적 가치에 대한 평가 기준은 모두 기업의 경영목표 및 내외부 환경, 사업전략과 연계된다. 기록은 1차적 가치 측면에서의 관리 목적이 2차적 가치 보다 클 수 있다. 물론 그 판단은 기업의 상황과 기록물의 내용에 따라 달라질 수 있다. 반면에 일반 정보자료의 가치 평가 기준은 2차적 가치로서 정보적 가치 측면 보다 큰 비중을 차지한다. 이러한 기록과 도서 및 정보자료의 가치평가는 기업의 지식자원에 대한 데이터베이스 설계와 메타데이터 구조, 자원의 보존 및 폐기 전략, 매체 변환 전략, 이용 및 보안 등급 설정 등에 대한 기준으로 적용된다.

KM 프로세스에 기반한 기록관리 업무와 일반 정보자료 관리 기능을 분야별로 표 6과 같이 구분 정리하였다.

표 6에서 보면 기록관리 업무와 정보자료 관리 업무가 KM 프로세스 내에서 유사한 기능과 역할을 포함하고 있다. 이것은 정보기술(IT)



(그림 8) Business/IT/정보관리 개발 프로세스 전략(Sundberg, 2007)



(그림 9) Schellenberg의 평가 모델

(표 6) KM기반에 따른 RM / IM / IT 분야의 활동 구분표

구 분	수집/생성	등 록	검증/평가	공유/활용	보존/폐기
KM 전략 (Business 관점)	- 사업목표/전략 - 지식자원 범위 - 지식확보 전략 - KM성과목표	- 분류체계/지식맵 - 등록 프로세스 - 등록항목 설정	- 핵심역량 정의 - 핵심 지식 정의범위 설정 - 핵심지식 선정절차 수립	- 암묵지 명시지화 - 보안등급 정책 - 공유대상 선정 - 공유방법/도구 선정	- 지식자원 활용성에 따른 보존전략 - 불용 지식자원의 선정 및 폐기
정보 관리 관점	RM	- 기록 이력관리 - 등록권한 - 기록반출/반입 - 버전/통계관리	- 핵심(Vital)기록 선정 - 현용/비현용 기록 구분	- 검색방법 - 사용자 등급 - 기록물보안등급 - 이용이력관리	- 변환기준/절차 - 보존방법/매체 - 변환이력관리
	IM	- 서지/메타데이터 편집 - 색인추출 - 통계처리 - 등록 포맷기준/변 환처리	- 파일 품질평가 - 중요자료 선별 이용 절차	- 검색방법(Texanomics, Index체계) - 목록제공기준/방법 - 원문제공방법	- 자료별 보존연한 - 자료폐기기준
정보기술 (IT)관점	- 지식자원계층설계 - DB/레포지토리 설계 - 스토리지 전략	- 메타데이터 설계 - 워크플로우	- 평가 프로세스	- 검색엔진 선정 - 검색 루직 설계	- 보존매체 - 변환방법(마이그레이 이션에물레이션, 캡 슐화)

관점에서 유사한 기능과 역할 수행을 의미한다. 이러한 맥락에서 자원의 낭비를 최소화하고 운영의 효율성을 최대화 하기위해 통합, 연계에 대한 필요성은 앞으로 계속 증대될 것이다.

4.3 통합의 주체 및 역할(Who)

KM기반의 지식자원 관리 전략은 기록정보와 일반 자료의 활용성을 확대하고 관련 정보 기술(네트워크, DB, UI, 검색엔진)의 효율성을

증가시킨다. 반면에 KM전략이 기업의 경쟁력 강화에 유효하게 적용되기 위해서는 기록관리 분야와 일반 자료관리 분야의 구체적인 계획과 실행이 뒷받침 되어야 한다. 즉 기획측면과 구현 측면에서 역할 분담과 협업체계가 잘 이루어져야 한다. 그러나 대부분의 기업에서 기록관리 분야와 자료관리 분야가 KM차원에서 전략적으로 이루어지고 있는 기업은 흔하지 않으며, 일부 기업에서 사례가 있기는 하나 기록을 지식활용 측면에서만 접근함으로써 법적, 증거적 가치를 위한 compliance 측면의 고려는 미흡하다. 이는 KM전문가들이 경영효율 관점에서만 지식을 선정하고 법적 규제요건 측면을 간과했기 때문이다. 이러한 문제는 결국 지식자

원의 관리 주체에 따라 관점이 달라지기 때문이며 결국 각 분야별 전문가들의 직무 속성을 고려해서 역할이 맡겨져야 함을 의미한다. 기록관리 및 자료관리 통합을 위해 각 분야별 인력에 대한 역할 분담을 미국 노동성(Department of Labor) 등에서 제시하는 사서 및 기록관리전문가의 직무 내역을 토대로 표 7과 같이 비교하였다.

표 7에서 일반 자료 및 정보관리 전문가인 사서와 기록관리전문가의 직무내용과 그 직무를 수행하기 위한 필요 지식이 거의 유사함을 알 수 있다. 사서의 업무는 조직적 측면보다는 정보나 자료에 대한 효율적인 관리와 제공에 대한 방법론에 더 치중되어 있고 기록관리전문가는 조직 관리 측면에 좀 더 치중되어 있다.

(표 7) 자료관리전문가(사서)와 기록관리전문가의 직무 비교

구 분	자료관리전문가(사서)	기록관리전문가
주요직무 및 활동	<ul style="list-style-type: none"> - 자료/정보관리 정책 및 절차 수립 및 개선 - 자료/정보서비스의 편의성, 접근성 유지방법 개발(분류체계수립, 목록기술 기준 수립) - 자료/정보 서비스 관련 기술 및 미디어관련 예산 수립 및 관리 - 자료/정보관리 예산 집행 및 관리 - 자료/정보 서비스 기술 및 미디어 관련 요건 수립/분석/평가 - 정보자원에 대한 인벤토리 시행 및 확인 - 사용자 검색기능 및 검색효율 점검 및 개선 - 이용자 참고봉사 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> - 기록서비스 및 운영 정책 수립, 관리 - 기록관리 정책개발 및 전략 수립 - 기록관리시스템 개발 및 유지(기록물처리일정표 수립) - 기록관리 및 이용체계 수립(기록물 저장, 배열, 색인, 분류 기준 수립) - 해당 기관의 기록관리 규제 및 법률사항 확인 및 적용요건 제시 - 전자기록관리시스템의 개발 및 유지 및 일반종이문서 기록관리시스템과의 통합 개발 - 조직원들에 대한 기록관리체계 교육 및 기록정보 제공 - 기록관리에 대한 법률적용 해석/품질관리/절차 개발 (compliance) - 기록관리 부서 조직원 교육 및 감독 - 기록관리 예산 계획 및 관리
지식 및 기술	<ul style="list-style-type: none"> - 정보관리 및 사서 전공지식 - 자료/정보 정책, 절차, 방법론 개발에 대한 전문 표준지식 - 자료/정보관리 프로그램 표준지식 - 정보수집 관련 시스템 개발 방법론에 대한 지식 - 데이터베이스 시스템 지식 - 도서관/자료실 조직 구성 지식 - 목록기술 지식 	<ul style="list-style-type: none"> - 정보관리 혹은 기록관리 전공지식 - 조직 및 프로젝트 관리 지식 - 조직원의 범위 및 조직별 업무 지식 - 분류 및 목록기술 지식 - 기록관리 관련 기술 동향 지식 - 정보관리 기술 및 정보관리시스템 개발 관련 지식 - 예산 관리 및 재무 지식 - 사용자 서비스 제공 기술 지식

단지 대상이 주로 외부에서 획득한 일반 정보 인가 내부에서 생산한 기록물 인가의 차이가 있을 뿐이다. 공통영역은 조직의 지식자원에 대한 정보적 가치 측면에서의 관리 전략과 이용 활성화에 대한 방법론 측면이다.

기업의 지식자원에 대한 정보적 가치 확대를 위해서는 기록물이나 일반 자료가 모두 대상이고 이를 관리하는 주체의 성격이 유사하다는 측면을 고려하면 지식자원의 형태가 어떠한 기업의 전사적 차원의 KM 정책과 전략을 기반으로 운영될 때 효율적이다. 이를 보다 효율적으로 수행하기 위해 기업의 KM 전문가의 직무 영역을 살펴볼 필요가 있다. 일반적으로 KM 전문가는 직업 군에서 별도의 전문영역으로 분리되어 있지 않고 조직의 경영기획이나 행정기획을 담당하는 조직에서 전담하는 경우가 많다. KM분야에서 하는 직무를 살펴보면 그 이유를 알 수 있다.

- 조직의 경쟁력 확보를 위한 지식경영 정책 및 전략 수립
- 조직의 업무 프로세스 및 시스템 운영을 통해 지식자원의 공유 촉진
- 정보시스템의 공유체계 개선 및 통합 전략 수립 및 운영
- 내부 조직원 및 외부 파트너와의 정보 교류 확대 전략 수립
- 조직원들의 CoP 활동 활성화를 통해 정보 공유 및 의사소통 채널 확대
- 지식공유체계 및 프로그램 개선사항 확인 및 운영

KM 전문가에게 가장 중요한 자질과 역량은 의사소통 능력과 조직의 주변환경 파악 및 사

업개발 정책 등 조직의 전체적인 상황 파악이 빨라야 한다. 조직의 지식자원의 범위와 획득 방법과 출처, 생산 프로세스를 파악해야만 그에 대한 지식자원의 수요도 제대로 파악할 수 있기 때문이다. 결론적으로 기록관리와 자료관리 분야 직무가 공통의 업무 영역으로 인한 중복업무를 최소화하고 조직의 목표와 정책에 정렬되어 운영되기 위해서는 KM 이 기반이 될 때 보다 효율적이며, 또한 기록관리와 일반 자료관리 분야의 공통적 요소를 감안한 업무의 중복을 최대한 억제하기 위한 보다 구체적인 전략이 필요하다.

5. 결론 및 제언

한국에는 약 650여개의 공공기관(공기업과 정부산하기관)이 있다. 이들은 정부 예산보다 더 많은 예산을 사용하고 있으며 인력도 21만 명에 달한다(배득중 2007). 공기업은 투명성과 윤리성 측면에서 일반 기업보다 엄격한 관리원칙을 요구 받는다. 따라서 공기업의 지식자원 관리는 기업의 경쟁력 측면과 사회적 기여 측면에서도 의미가 크다. 기업마다 지식자원의 대상이 다를 수 있으나, 모든 기업에서 지식자원은 해당 기업의 핵심역량과 연계되어 있다. 특히 공기업의 지식자원은 곧 국가의 자산이고 국가의 핵심역량이다.

따라서 기업의 핵심역량에 대한 파악과 업무 프로세스 분석 및 그 과정에서의 INPUT, OUTPUT 자원의 파악과 효율적인 관리가 요구된다. 기록관리와 일반 정보자료 관리의 통합의 필요성과 방법론은 결국 효율성 측면에서 고려되어야

하며 기본적으로 다음의 세 가지 측면에서 방법을 찾아볼 수 있다.

첫째는 디지털 객체의 형태로 생산, 유통, 저장되는 관리와 활용 프로세스는 거의 동일하다. 따라서 지식자원의 보존과 활용을 위해 일관된 전략과 기준의 적용이 필요하다. 구체적으로는 기업의 기록관리의 기본정책과 방침인 기록물 처리일정표에 기록관리와 정보관리 자원에 대한 요소를 동시에 고려할 수 있다. 전자기록의 효율적인 보존과 활용을 위해서는 기록물의 생산 이전에 보존기간과 매체 및 포맷이 결정해야 하고 이를 시스템의 메타데이터와 기능 개발에 적용할 수 있어야 한다. 일반 정보자료 중에서 외부에서 상용 채널을 통해 판매되는 자료가 아니면서 내부 업무에 장기적으로 활용될 수 있는 정보자원에 대해서는 같은 원칙의 적용이 필요하다. 왜냐하면 그에 따라 자료보존 매체의 형식과 보존기간에 따른 변환 절차, 시스템의 메타데이터 구성 및 데이터 처리 과정이 달라지기 때문이다.

둘째는 기록물이든 일반자료이든 모두가 조직의 지식자원으로서의 효용가치에 기인하는 것으로 기업의 업무 프로세스와 밀접하게 연관되어 있다. 조직원 즉 일반 사용자 입장에서는 정보적 가치를 위해 존재한다. 따라서 지식자원의 태생이나 출처에 관계없이 쉽게 찾아내고 쉽게 이용할 수 있어야 한다. 이를 위해 분류 및 검색체계가 통합 될 필요가 있다. 그러나 기록물과 일반 자료의 분류체계는 전혀 다른 형태와 속성을 가진다. 기록관리에서 주제분류는 큰 의미가 없다. 따라서 기업 자체적으로 업무의 속성과 기능을 중심으로 수립한 분류체계를 사용한다. 반면에 일반 자료는 주로 주제에 의

거하여 분류되고 DDC, LCC와 같은 표준화된 분류체계를 사용한다. 이를 해결하기 위해서는 결국 지식 맵을 통한 분류체계의 통합이나 상호 분류체계간의 연계관계를 나타내주는 연계 분류표가 필요하다.

셋째 기록관리 주체와 일반 정보 자료관리 주체가 유사한 전문 배경과 개념을 가지고 있다. 조직 내의 정보요구와 정보흐름을 파악하여 정보이용자가 최적의 정보활동을 할 수 있도록 정보에 대한 접근성과 가용성을 확보함으로써 이용자의 정보요구에 대한 만족도를 극대화시키기 위해 이용가능한 모든 정보자원을 내용, 형태 및 시간과 비용 측면에서 계획하고 조정하는 활동을 한다. 즉 기록관리와 자료관리는 문헌정보학이라는 태생을 공유하고 있어 상호 통합을 위해 컨센서스만 마련된다면 큰 문제는 없을 것이다.

이상과 같은 맥락에서 기록관리와 일반 자료관리의 통합 요구는 기업 입장에서 매우 유용한 전략이다. 더구나 공기업의 경우 향후 MB 모델에 의거한 기업평가를 받게 될 경우 지식자원의 통합관리는 필수조건이 된다. 따라서 이를 위해서는 KM 기반의 기업의 정책수립과 기획을 토대로한 기록관리 및 정보관리 조직의 상호 연계가 요구된다. 그러나 아직 대부분의 기관에서 기록관리나 자료관리는 해당 조직의 지원 기능으로 되어 있어 이에 대한 공감대 형성이 쉽지 않은 것이 현실이다. 이러한 현실은 결국 기록관리학이나 문헌정보학 분야의 노력을 필요로 하며 교육과정에서도 일반 조직의 업무 프로세스 및 경영학적인 KM 이론에 대한 교육을 보다 활성화할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 김연성, 박영택, 서영호외. 2002. 『경영품질의 베스트 프랙티스』. 서울: 법문사, 234.
- 밀러, 윌리엄, 손욱 역. 2000. 『제4세대 R&D』. 서울: 모색, 105.
- 박정훈. 2006. 지식경영의 최신이슈에 대한 고찰. 『Samsung SDS Consulting Review』, 2: 81-91.
- 이수상. 2008. 『디지털도서관 운영론』. 서울: 한국도서관협회, 397.
- 정기애, 남영준. 2007. KM 거버넌스 기반의 기업 전자기록물 관리 최적화 전략 연구, 『정보관리연구』, 38(3): 161-181.
- 배득중, 김재훈, 유홍립. 2007. 공공기관 혁신 : 지배구조개선과 종합관리대책. 『지방분권위원회』, 163.
- 한국표준협회. 2008. 『글로벌 기업경영의 7가지 조건: 국가품질상 경영시스템 말콤 볼드리지 적용 모델 해설』. 서울: 한국표준협회미디어, 350.
- Brown, John Seely, Duguid, Paul. 2001. 『비트에서 인간으로』. 이진우역. 서울: 거름.
- Carlucci, Daniela, Marr Bernard, Schiuma, Gianni. 2004. The Knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7): 584.
- Chua, Alton. 2004. Knowledge management system architecture: a bridge between KM consultants and technologists. *International Journal of Information Management*, 24(1): 87-98.
- Duffy, Jan. 2000. The KM Technology Infrastructure. *The Information Management Journal*, April, pp.62-66.
- Elizabeth Shepherd, Yeo, Geoffrey. 2005. Managing Records : a handbook of principles and practice, London, Facet Publishing. 318(148).
- McKinsey Quarterly, 10 Trends to Watch in 2006, 2006. Jan.
- Pemberton, J. M., KM & RM: Oil & Water?, 2004. *The Information Management Journal*, May/June, 47-53.
- Phillips, J. T. 2000. Will KM Alter Information Managers' Roles?. *The Information Management Journal*, May/June, 58-62.
- Sundberg, H. P., Wallin, Patrik. 2007. Recordkeeping and Information Architecture : A Study of the Swedish Financial Sector. *International journal of Public Information System*, 1: 31-45(35).
- Tibbo, H. R. 2003. On the Nature and Importance of Archiving in the Digital Age. *Advances in Computers*, 57: 4.
- Walsh, J. P., Ungson, G. R., 1991. Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1): 57-91(58).
- Upward, Frank. 1997. Based on a diagrammatic representation of the records continuum developed. Monash University, 278-281.

