

# 기록정보서비스 전략계획 수립을 위한 기초 연구: 국가기록원을 중심으로

## A Study of Strategic Planning for Archival Information Services in the National Archives of Korea

설문원(Moon-Won Seol)\*

### 초 록

이 연구는 국가기록원의 기록정보서비스 전략계획의 방향을 제안하기 위한 것이다. 이를 위해 첫째, 영국과 미국 국가보존기록관을 사례로 기록정보서비스를 위한 전략계획의 수립 구조, 주요내용, 전략의 원칙 등을 분석한 후 이를 토대로 세부 전략을 범주화하였다. 둘째, 사례 연구 및 국내 환경을 고려하여, 국가기록원 기록정보서비스의 전략목표를 제시하였고, 각 목표별로 실행전략을 제안하였다. 아울러 서비스전략을 실행할 때 고려해야 할 기본 원칙을 함께 제안하였다. 셋째, 전략 목표 및 세부전략별로 국가기록원의 서비스를 평가하고, 실행전략 수립 시 중점적으로 고려해야 할 원칙들을 제시하였다.

### ABSTRACT

This is a preliminary study to suggest the directions of strategic planning for archival information services in the National Archives of Korea(NAK). It has three parts. Firstly, it articulates the concept and the process of strategic planning and analyses the archival service strategies for NARA(US) and TNA(UK). Secondly, regarding our conditions, it suggests strategic goals, action plans and principles for the archival information services of NAK. Thirdly, it evaluates the current archival information services of NAK based on the suggested goals and plans and points out the aspects that is to be more strengthened to achieve these goals.

키워드: 전략계획, 기록정보서비스, 국가기록원, 비전, 사명  
strategic planning, archival service, archival information service,  
National Archives of Korea, vision, mission

---

\* 국가기록원 기록정보서비스부장(mwsul9@mopas.go.kr)

■ 논문접수일자: 2008년 8월 20일 ■ 최초심사일자: 2008년 8월 25일 ■ 게재확정일자: 2008년 9월 9일  
■ 情報管理學會誌, 25(3): 249-271, 2008. [DOI:10.3743/KOSIM.2008.25.3.249]

## 1. 들어가는 말

기록관리의 궁극적인 목적은 이용이다. 보존 기록관리기관(archives)은 후대의 이용자들을 위해 기록을 보존해야 하며, 당대의 이용자들이 잘 활용할 수 있도록 서비스해야 한다. 지난 10년간 우리나라의 공공기록관리는 세계가 주목할 만한 성장을 이루었지만, 그동안은 “제대로 생산하고, 남기도록”하고, 이렇게 남겨진 기록을 “공개한다”는 명제를 강조하기에도 바빴다.

공공기록은 가치 있고 신뢰성 높은 지식자원임에도 불구하고, 일반 국민들은 아직 그 존재조차 모르거나, 이용하려해도 접근이 어렵다. 이제 기록관리기관들도 수동적인 공개에서 한 발 나아가, 적극적인 이용자 서비스 체계를 갖출 필요가 있다. 국가기록원은 최근 1-2년 동안 다양한 기록정보서비스를 시도해왔으며, 기록관리기관의 가시성(visibility)을 높이기 위한 일련의 활동을 추진해왔다. 그러나 지금까지의 서비스를 살펴보면, 전략적 계획 하에 이루어졌다기보다는 ‘실무’나 ‘사업’만 있었다는 비판을 면하기 어렵다. 어떠한 비전과 목표 하에서, 누구를 대상으로 어떠한 서비스를 제공할 지에 대한 구체적인 전략계획 없이 효율적이고, 장기적으로 지속 가능한 서비스를 제공하기는 쉽지 않을 것이다.

아직 우리 사회에서 보존기록관리기관의 국민서비스가 어떠한지 하는지에 대한 합의와 이해도는 낮은 편이다. ‘기록전시’를 ‘전시행정’으로 백안시 하거나, 보존기록관리기관의 중요한 서비스인 기록 홍보 활동을 소모적 ‘이벤트’로 평가하는 경우도 있다. 따라서 기록정보서비스의 전략계획을 세우기 위해서는 우선 보존 기록관리기관의 사명과 비전이 무엇이며, 이를

성취하기 위한 전략목표는 무엇인지를 수립하고 이에 대한 사회적 합의를 구할 필요가 있다. 미국 NARA(National Archives and Records Administration)나 영국의 TNA(The National Archives) 등 각국의 국가보존기록관들도 사명과 비전을 통해 서비스의 방향을 정립하고, 중장기적 전략목표를 구체적으로 설정한 후 사업을 추진해 나아가고 있으며, 국가기록원은 이러한 사례들을 벤치마킹할 수 있을 것이다.

이 연구는 보존기록관리기관의 사명과 비전과 연계한 전략계획의 수립과 전략 방향을 제안하기 위한 것이다. 특히 우리나라의 대표적 보존기록관리기관인 국가기록원을 중심으로 서비스 전략계획 수립의 방향을 제안하고자 하였다. 한 기관의 전략계획을 본격적으로 수립하려면 상당한 규모의 인력과 시간이 필요하지만 이 연구는 그러한 작업을 위한 기초 자료가 될 수 있을 것이다.

연구의 범위와 방법은 다음과 같다. 첫째, 영국 TNA와 미국 NARA를 사례로 기록정보서비스를 위한 전략계획의 수립 구조, 주요내용, 전략의 원칙 등을 분석한 후 이를 토대로 세부 전략을 범주화하였다. TNA와 NARA는 최근 체계적인 전략계획 문서를 지속적으로 발표하고 있다는 점에서 벤치마킹 대상으로 선정했다. 둘째, 사례 연구 결과 및 국내 환경을 고려하여, 국가기록원 기록정보서비스의 전략목표를 제시하였고, 각 목표별로 세부전략을 제안하였다. 아울러 서비스전략을 실행할 때 고려해야 할 기본 원칙을 함께 제안하였다. 셋째, 전략 목표 및 세부전략별로 국가기록원의 서비스를 평가하고, 실행전략 수립 시 중점적으로 고려해야 할 원칙들을 제시하였다.

## 2. 기록정보서비스를 위한 전략계획 수립 방법과 사례 분석

### 2.1 전략계획의 개념과 수립 방법

#### 2.1.1 사명, 비전, 전략계획의 개념

기록정보서비스를 위한 '전략계획 수립(strategic planning)'을 위해서는 기관이 존재하는 목적에 해당하는 '사명(mission)'과 기관이 도달하고자 하는 '비전(vision)'을 확인할 필요가 있다. 비전, 사명, 전략계획은 서로 밀접한 연관성을 갖지만 그 개념과 목적에는 차이가 있다.

사명은 기관이 존재하는 목적이나 광의의 목표를 의미하며, 사명문(mission statements)에는 이러한 내용이 압축적으로 담기게 된다. 사명문은 특정 시기에 구애받지 않으며, 하자가 없는 한 수십 년 동안 변경 없이 유지할 수 있다. 사명문에는 현재 조직의 모습이 담겨 있는데, 사명문은 그 조직의 중요한 업무는 무엇인지, 고객은 누구인지, 원하는 성과수준은 어느 정도인지를 알려준다(Wikipedia[2008]).

사명이 현재에 집중한다면 비전은 미래에 집중한다. 비전은 조직이 원하는 미래상을 기술하는 것이고, '사명'은 왜 그것을 성취해야 하는지를 기술하는 것이다. 사명이나 비전 중 무엇을 먼저 정할지는 경우에 따라 다르다. 현재의 서비스를 재설계하기 위해 사업이나 프로그램, 계획을 새롭게 시작한다면 비전문을 먼저 제시하고, 사명문과 전략계획은 이러한 비전에 맞추어야 한다. 만약 기존에 이미 정해진 사업을 한다면, 사명에 따라 비전과 전략계획을 결정하는 경우가 많다.

조직은 자신이 서있는 곳을 정확하게 알고 조직이 가고자 하는 곳과 그곳에 도달하는 방법을 결정할 필요가 있다. 그러한 내용이 담긴 문서를 '전략계획'이라 부른다. 전략계획은 조직의 사명과 비전에 비추어볼 때, 현재 상황을 평가하고, 앞으로 어떤 점에 특히 치중할지, 단기, 중기, 장기별로 어떤 전략을 추구해 나아갈지를 정하기 위한 것이다.

각국의 국립보존기록관들은 기관의 사명과 비전을 정하고, 이를 달성하기 위해 전략을 제시하고 있다. 이들의 사명, 비전, 전략 목표에는 기록정보서비스가 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 국가기록원은 법령이나 각종 정책 문서들을 통해 사명과 비전, 전략목표 등을 정하고 표명해왔으나, 이를 명확하게 구분하여 성문화한 바는 없다. 그러나 기록정보서비스 전략을 세우고 효과적으로 추진하기 위해서는 우선 기관의 사명과 비전, 전략 목표를 명확히 정하고, 조직원은 물론 다양한 이해관계자들의 공감대를 형성할 필요가 있다.

#### 2.1.2 전략계획의 수립 방법

전략계획을 수립하는 방법은 다양한데, 상황 분석을 먼저 하는 방법과 목표설정을 먼저 하는 방법 두 가지로 대별할 수 있다. 전자의 경우, 1) 현황분석, 2) 목표설정, 3) 목표에 도달하기 위한 경로 설정이라는 3단계 프로세스를 사용한다. 즉, 현재 상황을 평가하고, 현 상황이 만들어진 배경과 원인을 평가한 후, 지향해야 할 목표를 설정하고, 목표에 도달하는 방법을 제안하는 것이다. 후자의 경우, 이른바 "그린다(Draw) - 본다(See) - 생각한다(Think)" 방법론으로 대표된다. 먼저 소망하는 최종 상태나

이상적 상은 무엇인지를 설정한 후(그린다), 현재 상황은 어떠한지, 이상과의 격차는 어느 정도이며 격차의 원인은 무엇인지 분석한다(본다). 그리고 현재의 상황과 이상 간의 격차를 줄이기 위해 어떤 결정과 조치가 이루어져야 하는지를 정하며(생각한다), 이를 토대로 계획(Plan)을 수립하는 것이다(Wikipedia[2008]).

상황 분석과 다르게 접근해야 하는 영역이 환경 분석이다. 만약 상황 분석이 현재 기록정보서비스의 현황을 분석한 것이라면, 환경 분석은 기록정보서비스를 둘러싼 내외 조건에 대한 분석이다. 전략을 개발할 때, 바로 지금 조직이 처한 환경과 조직이 미래에 어떻게 변화할지에 대한 분석은 중요하다. 새로운 전략의 기회와 위기를 모두 밝히기 위해, 기관의 외부 환경은 물론 내부 환경에 대한 분석이 이루어져야 한다. 흔히 기업에서 전략계획을 세울 때 분석하게 되는 외부환경은 시장(고객), 경쟁, 기술, 공급자 시장, 노동시장, 경제, 규제환경 등이 있는데, 일반적으로 '고객'은 가장 중요한 분석 대상이 된다.

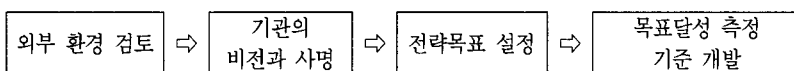
미국 NARA는 기관 전체 활동을 위해 10개년에 해당하는 전략계획을 수립하였다. "미래 수호를 위한 과거의 보존: NARA의 전략계획 2006-2016"이라는 제호로 발표된 전략계획의 구조는 1) 환경 분석, 2) 목표 설정: 비전, 사명, 전략목표, 3) 전략계획의 수립, 4) 전략목표 달성도 측정 기준 제시 등으로 이루어졌다고 볼 수 있다(그림 1 참조). 미국은 10개년이라는 장

기 계획을 세우고, 목표달성도를 측정하기 위한 기준을 제시하고 있다는 점이 특징적이다(NARA 2006).

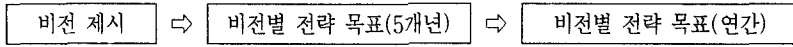
영국 TNA의 경우, "살아있는 정보: TNA의 비전"이란 제호로 2007년 7월 비전문을 발표하였고, 전략계획을 매년 수립하여 공표하고 있다(TNA 2007). 영국 TNA는 크게 세 가지의 비전을 제시하고 있으며 각 비전별 전략목표를 설정하고 있다. 즉, 이미 제시된 비전에 따라 연간 전략목표를 수립하는 구조를 갖추고 있다. 5년 중장기 목표(2012년을 향한 5개년 목표)를 함께 제시하고 있으며, 중장기 목표 달성과 관련된 '도전(변화하는 환경)'을 언급하고 있다(그림 2 참조).

TNA는 기관 전체의 전략과는 별도로 2008년 6월 온라인서비스를 위한 전략을 개발하여 발표하였다. "제공과 활용 확산: TNA의 온라인 전략(Provide and Enable: The National Archives' Online Strategy)"은 앞으로 3년간 온라인 서비스에 영향을 미치는 변화에 TNA가 어떻게 대응할지에 대한 설계도이다. 변화를 야기하는 동력은 사회적, 기술적 발전과 TNA의 비전이라고 보고 있다. 영국의 경우 5개년 전략과 연간 전략을 연계하여 제시하고 있으며, 온라인 서비스 전략의 경우, 전략 목표 뿐만 아니라 전략 원칙을 별도로 제안하고 있다는 특징을 갖는다(그림 3 참조).

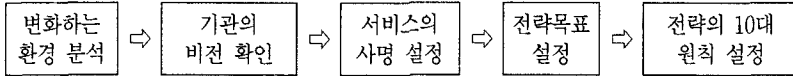
영미 사례에도 나타나듯이 기록정보서비스를 위한 전략계획을 수립하기 위해서는 우선 기



<그림 1> 미국 NARA 전략계획의 구성



〈그림 2〉 영국 TNA 전략계획의 구성



〈그림 3〉 영국 TNA의 온라인서비스 전략계획의 구성

관 전체의 사명과 비전을 명확히 정립할 필요가 있다. 특히 서비스를 둘러싼 환경 변화를 조사하고, 현재 제공하고 있는 서비스 현황을 분석하여<sup>1)</sup> 전략적으로 집중해야 할 목표를 설정해야 할 것이다. 대국민 기록정보서비스의 경우, 국가기록원으로서 새롭게 개척해 나아가야 영역에 가깝다고 볼 수 있다. 따라서 서비스의 사명과 비전을 확정하고 전략목표와 원칙을 수립한 후, 현재 상황을 평가하고 중점 전략을 제시하는 절차를 채택하는 것이 바람직할 것이다.

## 2.2 미국 NARA의 서비스 전략 분석

“NARA의 전략계획 2006-2016”에서는 전략 목표를 제시하기에 앞서 기관의 비전과 사명을 언명하고 있다. NARA의 비전은 다음과 같다.

국가기록의 관리자로서 우리의 비전은 민주주의를 위해 기록이 핵심적인 역할을 하며, 국립 보존기록관이 국민 개개인의 이해(利害)와 관련이 있다는 것을 모든 미국인들이 이해하도록 하는 것이다.

현대 기술과 역동적인 파트너십을 통해 정보

다 더 많은 사람들이 우리가 소장한 기록과 다양한 프로그램을 이용하게 될 것이다. NARA에 보관된 기록과 행정박물들은 나라와 국민의 역사를 이야기해줄 것이다. 우리는 모든 미국인들에게 조국의 기록을 탐구하려는 마음을 불러일으키길 희망한다.

이 비전에 나타난 내용을 분석하면 다음과 같다.

- NARA가 민주주의와 국민의 이익을 지켜주는 기관임을 미국 국민 모두가 이해한다.
- 소장기록과 프로그램의 이용이 계속 증가한다.
- 기록을 통해 국민들이 역사를 이해할 수 있게 된다.
- 기록을 활용하고 연구하려는 국민들의 의욕이 고양된다.

NARA는 정부 기록을 보존하고 국민들에게 시민권 및 정부활동 관련 기록에 대한 서비스를 제공하며, 미국 국민들이 기록을 통해 미국의 역사와 민주주의를 배울 수 있도록 하는 것이 기관의 사명임을 천명하고 있다. 이 사명도

1) 전략계획 수립시 환경 및 상황 분석을 위해 SWOT 분석, PEST(정치, 경제, 사회, 기술) 분석 등의 기법이 사용되기도 한다.

역시 서비스 및 교육프로그램의 필요성을 강조하고 있다. NARA의 사명은 다음과 같다.

NARA는 미국 민주주의에 봉사한다. 우리 정부의 기록을 보호하고 보존함으로써, 국민이 이러한 기록유산을 발견하여 이용하고, 기록유산으로부터 배울 수 있도록 보장한다.

우리는 미국 시민의 권리 및 정부 활동에 관한 핵심 기록에 대한 지속적 접근을 보장한다. 우리는 민주주의를 지지하고, 시민의 교육을 진작시키며, 우리의 역사적 경험을 이해할 수 있도록 촉진한다.

NARA는 국가의 기록유산을 보존하여 이를 국민들이 이용하게 하고, 이를 통해 국민들이 역사를 배울 수 있도록 함으로써 궁극적으로 “민주주의에 봉사”한다는 것을 사명으로 밝히고 있다. 미국의 국민 전체가 고객이며, 주요 임무는 △정부 기록을 보호·보존 △국민이 기록유산을 이용하고 학습하도록 보장 △시민권 및 정부활동 관련 기록에 대한 지속적 접근 보장 △국민들의 역사 이해 증진에 기여 등으로 명시하고 있다.

NARA는 이러한 사명을 달성하기 위해 다음과 같이 여섯 가지 전략목표를 제시하고 있다.

1. 정부기록 관리를 지도하고 서비스를 확장하여 정부 업무의 연속성과 효율성 보장
2. 가급적 신속하게 이용할 수 있도록 기록을 보존하고 처리
3. 전자기록의 도전에 적절히 대응
4. 언제 어디서나 빠르고 쉽고 안전하게 소장 기록을 이용할 수 있도록 보장

5. 다가가는 대국민 서비스 교육프로그램 등을 통해 기록 이용 증대

6. 변화하는 고객 요구에 맞추기 위해 NARA의 인적, 조직적 기반 조성

이중 이용자서비스와 직접적으로 관련된 전략은 네 번째와 다섯 번째이다. 네 번째는 고객이 소장기록을 검색하고 이용할 수 있도록 지원하는 서비스이다. 여기에는 각종 검색도구를 개발하여 제공하고, 온라인 및 오프라인 열람 서비스를 제공하는 것 등이 포함될 것이다. 다섯 번째는 기록에 대한 가공, 해석 작업 등을 통해 잠재적 이용자들이 쉽게 기록서비스를 누릴 수 있는 부가가치 서비스이며, ‘다가가는 서비스(outreach)’라고 볼 수 있다. 구체적으로는 전시, 교육 콘텐츠 개발 제공, 기록 시사회 및 교육 프로그램 제공 등을 들 수 있다.

미국 NARA는 전략목표 4, 5를 달성하기 위해 <표 1>과 같은 전략을 제시하고 있다.

“언제 어디서나 빠르고 쉽고 안전하게 기록을 이용”하기 위해 NARA는 이용자들이 보존 기록관의 기록자원과 인적자원을 적극 활용할 수 있도록 열람서비스를 끊임없이 재설계하고 개선한다는 전략목표를 세우고 있다. 이때 열람은 온라인 및 오프라인 열람 모두를 포함한다고 볼 수 있으며, 열람서비스에 대한 평가와 이를 반영한 업무 개선이 상시 업무에 편성된다는 의미로 해석할 수 있다.

언제 어디서나 기록을 이용하기 위해서는 기록에 대한 온라인 검색 지원과 함께 디지털 기록의 확충이 필수적이다. 이를 위해 소장 보존 기록에 대한 기술(description)을 하고, 이를 토대로 온라인 검색도구를 지속적으로 개발·

〈표 1〉 미국 NARA의 서비스 전략 목표

전략 목표	세부 전략
언제 어디서나 빠르고 쉽고 안전하게 기록 이용	A. 열람 서비스의 지속적 재설계
	B. 소장기록 디지털화
	C. 기록 활용도를 높이기 위해 정부 및 민간기관들과 파트너십 구축
	D. 온라인 기술목록 개발과 검색서비스
	E. 신속한 기록정보 공개
다가오는 대국민 서비스, 교육프로그램 등을 통해 기록 이용 촉진	A. 교육기관과 협력하여 교수·교사에 대한 집중 서비스 지원
	B. 평생교육 프로그램 지원
	C. 전시프로그램 개발
	D. 웹 서비스 확대
	E. 홍보 활성화 및 서비스 확대를 위해 민간기관 등과 협력
	F. 산업계, 정부기구, 국제기구, 보존기록관들과 협력사업 추진

자료: NARA 2006. pp.9-11에서 요약.

서비스한다는 것이 전략 목표 중 하나이다. 아울러 이용자가 원하는 기록을 어디서나 열람할 수 있도록 디지털 기록 사본을 확충하되, 디지털 사본 서비스의 비용효과를 높이기 위해 디지털화 우선순위를 정하는 계획을 수립한다는 것도 전략 목표로 설정하고 있다.

한편 이용자가 보다 많은 기록을 이용하려면 신속한 정보공개가 이루어져야 한다. 영구기록 관리기관에 비공개기록에 대한 공개청구가 들어왔을 때 법적 시한을 지키는 것은 물론이고 가급적 신속하게 공개여부를 확정하여 통보하는 것도 “언제 어디서나 빠르고 쉽고 안전하게 기록 이용”을 지원하기 위한 전략 목표 중 하나이다. 아울러 타 정부부처는 물론 민간포털 등과도 협력하여 더 많은 이용자들이 기록에 접하고 이용할 수 있도록 한다는 것도 중요한 전략으로 설정하고 있다.

NARA는 찾아오는 고객을 기다리는 것이 아니라 다양한 방식으로 찾아가는 서비스를 제공한다는 것을 비전으로 채택하고 있는데, 이를 위해 〈표 1〉에 보이는 바와 같이 여섯 가지

전략 목표를 설정하고 있다.

첫째, 교사와 학생들을 지원하는 서비스를 제공하되, 핵심 교육자 및 연구자 집단과 협력하여 제공한다는 것이다. 둘째, 미국 역사를 이해할 수 있도록 평생교육 프로그램을 운영하는 것이다. 셋째, 기록을 부각시키고, 이러한 기록에 기반하여 시민의 역사 이해를 높일 수 있는 전시 프로그램을 만드는 것이다. 대중의 주목을 끌 수 있도록 기획하여 새로운 고객집단에 다가가는 한편, 여론을 선도하는 집단을 확대해 나간다는 전략 목표를 설정하고 있다. 넷째, 전시와 교육 프로그램의 수혜자를 넓히고, 방문객 경험의 질을 높이기 위해 웹 서비스를 확대해 가는 것이다. 다섯째, 국민들에게 국립보존기록관의 가시도(visibility)를 높이기 위해 다양한 민간재단들과 지속적으로 협력하는 것이다. 여섯째, 산업계, 국가, 국제기구, 관련 보존기록관들과 파트너가 되어 NARA 소장물을 선전하고, 시민들의 역사에 대한 교양을 진작시키며, 기록의 중요성을 부각시키는 협력 사업을 개발하는 것이다.

### 2.3 영국 TNA의 서비스 전략 및 비전 분석

영국의 TNA는 기관의 비전을 기록정보 정책, 보존, 서비스의 세 가지 측면에서 제시하고 있는데, 구체적으로는 △각 부처의 기록관리 및 정보관리에 대한 정책을 수립하고 선도 △후대를 위한 기록의 보존 △영국 국민 및 전 세

계인들의 기록 활용을 지원하고 기록을 통한 역사교육 지원 등의 비전을 제시하고 있다(표 2 참조).

기록정보서비스는 세 번째 비전과 관련된다. “모든 이들에게 생생한 역사를 보여 준다”는 비전을 달성하기 위한 실행계획(action plan)은 <표 3>과 같이 정리할 수 있다.

<표 2> 영국 TNA의 비전

핵심 골자	비전	주요 내용
각 부처 기록·정보관리 선도	1. 정보관리를 이끌고 변화시킨다.	정부 부처 및 공공부문에 리더십을 발휘하고, 생산에서 재이용에 이르기까지 정보정책을 수립하며, 각 기관이 정보관리의 편익을 실현할 수 있도록 지침 및 서비스를 제공
후대를 위한 기록 보존	2. 내일을 위해 오늘의 정보를 보존한다.	정부부처 및 공공기관과 협력하여, 종이기록뿐만 아니라 디지털 자원을 다음 세대에 남겨줌으로써 오늘날은 물론 미래에도 이를 계속 이용할 수 있도록 함.
기록 활용 및 역사교육 지원	3. 모든 이에게 살아있는 역사를 보여준다.	국민들이 영국의 역사를 생생하게 알 수 있도록 지원하며, 특히 온라인을 통해 전 세계인들이 TNA의 기록에 접근하고, 모든 이들이 자신들의 삶을 풍요롭게 하는 데에 기록을 이용할 수 있도록 지원

자료: TNA 2007a에서 요약.

<표 3> 영국 TNA의 서비스 실행계획

실행계획의 목표	주요 내용
1. 온라인 서비스 강화로 언제 어디서나 기록을 이용하도록 지원	- TNA 소장기록 및 타 기관 소장 자료를 위한 혁신적인 온라인서비스 개발 - 검색의 용이성을 높이기 위하여 목록 개선 - 가정은 물론 어디에서나 콘텐츠를 이용할 수 있도록 지원
2. 디지털자원 확대	- 디지털 사업의 확대로 디지털자원 확충 - 어떤 고객의 요구이든지 90% 이상을 원격에서 제공
3. 소장기록에 대한 해설 및 참고자료 전문화	- 고객이 소장기록을 쉽게 해석하고 이용할 수 있도록 지원 - 전문적인 가이드와 온라인 지식베이스 개발 제공
4. 이용자 전문성 활용	- 이용자가 만드는 콘텐츠, 온라인 주제 포럼 등 이용자의 전문성을 활용하는 프로그램 개발
5. 전문가 지원서비스 제공 및 온라인 서비스 활용 지원	- 세계 수준의 통합적 열람 서비스 제공 - 기록에 대한 전문적 서비스 제공 - 온라인 서비스 활용을 극대화하도록 지원
6. 기록 콘텐츠 활용 및 홍보시 언론사와 협력	- TNA 콘텐츠와 전문성을 알리기 위해 언론사와 사전 협력
7. 온라인 고객 관리 체계화	- 고객 편익 및 소통 증진, 참여 촉진을 위한 온라인 소통망 구축과 관리

자료: TNA 2006에서 요약.



우선 TNA나 타 기관이 보유한 자원을 위한 획기적인 온라인 서비스를 개발하고, 사용하기 쉬운 온라인 검색도구를 제공하며, 고객이 어디에서든지 콘텐츠를 이용할 수 있도록 하되, 대부분의 이용자들이 가정에서도 이용할 수 있도록 지원하는 것이다. 둘째, 미리 디지털화 하거나, 요청에 따라 디지털화 하는 방식으로 디지털 자원을 확충하여, 어떤 고객의 요구이든지 90% 이상을 찾아줄 수 있고 원격에서 제공할 수 있도록 하는 것이다. 셋째, TNA 직원들이 가진 전문 지식을 이용하여 온라인 지식 베이스와 참고 가이드를 개발 제공하고, 이를 통해 고객이 소장기록물을 보다 쉽게 해석하고 이용할 수 있도록 하는 것이다. 넷째, 이용자가 만드는 콘텐츠 사업이나 온라인 포럼 등을 통해 고객의 전문성을 활용하는 것이다. 다섯째, TNA에서 족보·계보 서비스 등 세계수준의 통합적 열람 서비스를 제공받을 수 있도록 하고, 전문 연구자들에게 기록은 물론 기록에 대한 전문지식을 함께 제공하며, 고객이 온라인 서비스를 최대한 활용할 수 있도록 지원하는 것이다. 여섯째, TNA가 가진 콘텐츠와 전문성을 기반으로 역사 교육의 생동감을 높이고 기록 활용의 대중화를 실현하기 위해 언론사와 적극 협력한다. 일곱째, 고객에게 편익을 주고, 신뢰와 소통을 증진시키며, 참여를 장려할 수 있도록 고객과 온라인 소통망을 구축하고, 이를 관리하는 것이다.

TNA의 전략은 특히 온라인 콘텐츠를 폭넓게 이용할 수 있도록 하는 데에 초점을 맞추고 있으며, 모든 분야의 연구자들이 그들이 원하는 정보를 원하는 곳에서 이용할 수 있도록 지원해야 한다고 강조하고 있다. 한편, 원본 기록

을 참조하고자 하거나, 면대면 조연을 구하는 사람들을 위해 분야별로 특화된 전문가 서비스를 현장에서 지원해야 한다는 것이 TNA의 기본 입장이다.

한편 앞서 밝혔듯이 TNA는 지난 6월 온라인서비스 전략을 별도로 발표하였다. “제공과 활용 확산”이라는 이름이 붙은 이 전략은 TNA 서비스에 있어서의 상당한 변화를 보여주고 있다. 이 온라인 전략은 본질적으로 TNA 비전을 실현하기 위한 것으로서, 이를 위해 우선 5개의 전략 목표와 10개의 원칙을 정하였다. 아울러 웹 사이트의 사명도 함께 명시했으며, 온라인화를 향한 TNA 내부의 변화를 이끌기 위한 4개 아젠다도 장기적 업무계획의 일환으로 설정하였다. 이 전략의 5개 목표는 <표 4>와 같다. 이러한 목표들은 변화하는 TNA 내외 환경의 도전에 TNA가 어떻게 대응하고자 하는지를 보여준다.

TNA 온라인 전략의 목표는 첫째, 현재의 홈페이지를 개편하여 웹사이트 패밀리로 재구축한다는 것이다. 즉 TNA의 다양한 기능을 고려하고, 변화하는 고객의 요구를 충족시킬 수 있도록 하기 위한 구상이다. 웹사이트 패밀리로는 △기관의 공통 기능과 서비스 △기록(온라인 검색도구와 디지털화 기록) 제공 △교육 콘텐츠 제공 △각급 기관을 위한 기록 및 정보 관리(각종 정책, 지침, 제안 등 배포) △법률 제공 △관보 등 6개 사이트를 제안하고 있다.

두 번째 목표는 온라인이용자들을 규명하고, 그들의 목표, 행태, 웹사이트에서의 상호작용 등을 파악하는 것이다. 이미 수집한 데이터를 분석하여 온라인 이용자가 누구인지, 그들의 요구가 무엇인지를 규명하고, 이를 위한 연구

〈표 4〉 TNA 온라인서비스 전략의 5대 목표

목표의 골자	목표의 주요 내용
1. TNA 웹사이트를 웹 사이트 패밀리로 재구성	- TNA가 수행하는 다양한 기능에 맞게 웹사이트 재구성 - 핵심 이해관계자들의 요구와 업무 요건을 충족시킬 수 있도록 재구조화
2. 온라인 이용자 파악	- 온라인 이용자, 요구, 이용행태, 웹 사이트에서의 상호작용 파악 - 이용자 연구 의뢰, 이용자 중심의 웹사이트 개발을 위한 실험
3. 콘텐츠 재집필 및 재조직화	- 콘텐츠 수요증가에 대응하여 온라인 콘텐츠 재집필 및 재조직화 - 현장의 전문지식을 반영하여 양질의 온라인 서비스 개발
4. 콘텐츠 검색과 재활용 지원	- 콘텐츠의 검색, 이용, '재이용' 지원 - 콘텐츠 이용 및 검색의 용이성 증진 - TNA가 가장 잘 할 수 있는 영역이 아닌 경우, 외부에서 TNA 콘텐츠를 활용하여 개발하도록 지원
5. 온라인서비스를 위한 TNA 내 업무환경 조성	- 온라인 서비스의 계획, 개발, 지원을 위한 전반적 업무환경 조성 - 작업 우선순위 설정 및 자원배치 극대화, 전문지식 제공을 위해 모든 부서와 협력 - 온라인 개발에 관한 소통을 활성화하고, 동료들에게 자문, 지원

자료: TNA 2008에서 요약.

도 의뢰할 것이며, 이용자 요구 및 행태를 반영한 웹사이트 개발을 위한 실험을 실시할 예정이라고 한다.

세 번째 목표는 양질의 온라인 서비스를 개발함으로써 TNA 콘텐츠에 대한 늘어나는 수요에 대응하고, 고객 접근성을 높이기 위해 콘텐츠를 다시 쓰고 재조직하는 것이다. 온라인 콘텐츠에 현장의 전문지식을 반영하며, 모든 이들을 위한 유일한 서비스 거점을 지향하고 있다.

네 번째 목표는 콘텐츠를 검색할 수 있고, 이용할 수 있으며, '재이용'에 활용할 수 있도록 하는 것이다. 이를 위해 콘텐츠를 더 쉽게 이용하고 검색할 수 있게 단순화한다. 무엇보다도 TNA가 가장 잘 할 수 있는 경우가 아니면 일반인들이 재이용하도록 제공하고, TNA의 콘텐츠의 '활용'이 확산되도록 지원하는 방법을 구안할 것이라고 한다.

다섯째 목표는 온라인 서비스의 계획, 개발, 지원을 위해 TNA의 업무환경을 조성하는 것

이다. 작업의 우선순위를 정하고 자원배치를 극대화하며 전문지식을 제공하기 위하여 모든 부서가 협력하고, 직원 모두가 온라인서비스에 자부심을 가질 수 있도록 대화를 하며, 동료들에게 자문과 지원을 제공한다는 것이다.

여기서 특히 주목할 만한 목표는 네 번째 '활용 확산(enable)' 전략이다. "TNA가 서비스를 제공할 수 있는 영역이라면 제공하고(Where we provide, we deliver), 다른 이들이 제공한다면 이들이 TNA 자원을 활용할 수 있도록 지원하는(Where others provide, we enable)" 것이다. '제공과 활용 확산' 전략의 가장 큰 특징은 TNA가 할 것과 하지 않을 것을 결정한다는 것이다. TNA는 "전략의 핵심은 하지 않을 것을 선택하는 것"이라는 마이클 포터의 말을 인용하면서, "타인이 우리 정보의 다양성을 강화하고 풍부하게 하도록 함으로써 산출물과 서비스의 범위가 우리가 제공했던 것보다 훨씬 넓고 놀랄 만큼 넓어질 것"이라고 밝히고 있다 (TNA 2008).

온라인 전략의 핵심은 단순히 고객이 원하는 콘텐츠를 제공할 뿐만 아니라 고객들이 원하는 온라인 상호작용 방식을 고려하고, 그 중심에 고객을 두는 온라인 서비스를 창출하는 것이다. 이러한 기본 원칙에 의거하여 TNA는 10대 원칙을 설정하고 있다. 온라인 전략의 토대가 되는 10개 원칙은 다음과 같다.

1. 우리는 온라인상의 존재로 규정된다. 온라인 개발은 우리의 비전을 실현하고 공공서비스 제공에 있어서의 우리의 역할을 강화시켜줄 것이다.
2. 우리는 웹의 일부이다. 우리는 인터넷이 작동하는 방식을 반영할 것이며 이를 이용할 것이다.
3. 우리는 우리가 할 수 있으며, 정말 잘 할 수 있는 것만을 할 것이며, 다른 이들이 우리가 할 수 있는 지점에서 다시 가치를 추가할 수 있도록 할 것이다.
4. 우리는 우리가 봉사하는 고객을 이해할 것이고, 그들의 요구와 기대를 충족시키는 서비스를 구축할 것이다. 이용자 중심의 설계가 이것의 핵심이다.
5. 접근성은 선택이 아니다. 우리는 어떤 능력을 가진 사람이라도 사용할 수 있는 서비스를 설계할 것이다.
6. 우리는 아직 충분히 규명하지 못한 요구를 예측하여, 이용자에게 편익을 주는 새로운 영역을 개척할 것이다.
7. 우리는 개발업체와 기계의 요구를 고려하면서, 미래를 위해 유연하게 설계할 것이다.
8. 우리는 다중 기기(개인용 컴퓨터, 모바일 기기, 이동식 단말기 등)에서 작동하는 콘텐츠

츠와 서비스를 개발할 것이다.

9. 콘텐츠의 조직화, 품질, 관리자가 모두 중요하다.
10. 모든 온라인 프로젝트에 대해 평가, 지속 가능성, 종결 전략을 적절히 구사한다.

또한 TNA는 온라인서비스를 통해 수행해야 하는 임무를 다음과 같이 강조하고 있다.

1. 정부기록, 법률, 공공정보 및 지침 제공
2. TNA가 제공하는 정보 확인 및 콘텐츠 제공
3. TNA의 제안, 자문, 지침을 공표
4. 과업과 업무를 수행하는 경로 제공
5. 콘텐츠를 풍부하게 할 수 있는 이용자 참여 수단 제공

웹 사이트를 통해 우선 사람들이 정부기록, 법률, 공공정보 및 지침을 이용할 수 있도록 한다. 기록을 비롯하여 TNA에서 얻을 수 있는 정보가 무엇인지를 알 수 있도록 다양한 검색 도구를 제공하며, 아울러 콘텐츠를 제공한다. 이밖에 TNA의 제안, 자문, 지침, 정책 등을 웹 사이트를 통해 제공해야 한다. 여기에는 정부 부처와 공공부문에 대한 정책이나 보존기록 영역에 대한 자문인 경우도 있고, 일반 국민들을 위한 지침도 있다. 또한 사람들이 자신의 업무나 과제를 해결하는 경로를 제공하는 한편, 이용자들이 참여하여 콘텐츠를 풍부하게 할 수 있는 수단을 제공해야 한다.

## 2.4 영미 서비스 전략의 세부 내용 분석

NARA의 “언제 어디서나 빠르고 쉽고 안전하게 기록 이용”, “다가가는 대국민 서비스, 교육프로그램 등을 통해 기록 이용 증진”과 같은 전략목표는 제공해야 할 기록정보서비스의 유형을 범주화하는 기능을 한다. 즉, 전자는 기록 자체의 이용과 관련된 서비스, 후자는 기록을 이용한 부가가치 서비스 혹은 아웃리치를 의미한다. 이러한 전략 목표 아래 세부전략들을 제시하고 있으며, 영국 역시 실행계획 안에 보다 구체적인 목표 및 세부전략을 제안하고 있다.

미국과 영국의 사례에 나타난 기록정보서비스 전략을 대체로 <표 5>와 같이 범주화해 볼 수 있다.

이러한 범주화를 통해 서비스 세부 전략 수립을 위한 기초 자료를 마련해볼 수 있었다. 물론 국가기록원의 기록정보서비스 전략수립을 위해서는 해외 사례를 통해 나타난 전략 요소들을 고려하되, 변화하는 국내 환경 및 현재 국가기록원 서비스 현황을 고려할 필요가 있다. 3장에서는 이러한 점을 고려하여 국가기록원의 서비스 전략계획의 방향을 도출해보기로 한다.

<표 5> 미국과 영국의 서비스 전략 범주화

전략 범주	사 례
디지털화 기록 확대	- 미국1/B(소장기록 디지털화) - 영국2(디지털자원 확대)
온라인 목록 및 검색 고도화	- 미국1/D(온라인 기술목록 개발과 검색서비스) - 영국1(온라인 서비스 강화로 언제 어디서나 기록을 이용하도록 지원)
서비스 전문화	- 영국3(소장기록에 대한 해설 및 참고자료 전문화) - 영국4(이용자 전문성 활용) - 영국5(전문가 지원서비스 제공 및 온라인 서비스 활용 지원)
이용자 및 이용행태 파악	- 영국7(온라인 고객 관리 체계화) - 영국2(온라인 이용자 파악)
신속한 공개	- 미국1/E(신속한 기록정보 공개)
열람업무 개선	- 미국1/A(열람 서비스의 지속적 재설계)
콘텐츠 확충	- 영국On3(콘텐츠 재집필 및 재조직화) - 영국On4(콘텐츠 재활용 지원(enable) 지원) - 영국6(언론사와 협력하여 기록 콘텐츠 활용 및 홍보)
교육 지원	- 미국2/A(교육기관과 협력하여 교수/교사에 대한 집중 서비스 지원) - 미국2/B(평생교육 프로그램 지원)
전시 활성화	- 미국2/C(전시프로그램 개발)
기록이용 촉진 을 위한 협력	- 미국1/C(기록 활용도를 높이기 위해 정부/민간기관들과 파트너십 구축) - 미국2/E,(홍보 활성화 및 서비스 확대를 위해 민간기관 등과 협력) - 미국2/F.(산업계, 정부기구, 국제기구, 보존기록관들과 협력사업 추진)
웹 서비스 확대	- 미국2/D(웹 서비스 확대) - 영국On1(TNA 웹사이트를 웹사이트 패밀리로 재구성)
서비스기반조성	- 영On5(온라인서비스를 위한 TNA 내 업무환경 조성)

주: <표 1>, <표 2>, <표 3>에 정리된 전략에 번호를 부여한 것. 가령 미국1/B는 NARA의 전략계획 중 첫 번째 전략목표상의 세부전략 B를 의미.

### 3. 국가기록원 기록정보서비스 전략의 방향

#### 3.1 비전과 전략 목표

전략목표 설정을 위해 우선 비전을 점검해보도록 하겠다. 미국 NARA의 비전은 대부분 서비스와 직접적으로 관련된 내용으로 구성된다. 특히 △소장기록과 프로그램 이용의 지속적 증가, △기록을 통해 국민들이 역사를 이해, △기록을 활용하고 연구하려는 국민들의 의욕 고취 등은 서비스전략을 통해 성취할 수 있는 비전이다. 영국의 경우, 세 가지 비전 중 서비스 관련 비전인 “모든 이에게 살아있는 역사를 보여준다”로서 매우 간략하고 원칙적이다. 이렇게 비전문(vision statements)은 명료해야 하지만, 미래상을 구체적으로 그려주어야 한다. 특히 우리와 같이 기록관리기관에 대한 국민 인지도가 높지 않은 경우, 비전은 보다 구체적인 필요가 있다.

따라서 “모든 국민이 국가기록의 중요성을 인식하고, 기록을 통해 역사를 이해한다”와 같은 쉽지만 다소 추상적인 비전문을 사용할 수도 있지만 전략목표와 연계시킬 수 있도록 구체화시키는 게 바람직하다고 본다. 가령, “모든 국민이 기록을 통해 역사를 이해하고, 기록을 지식자원으로 활용하며, 기록이 국민의 권리를 수호하고 국가 정체성을 세우는 중요한 자원임을 이해한다”<sup>2)</sup>와 같은 내용이 서비스를 위한 비전으로 명시되어야 한다. 이와 같은 비전은 다음과 같은 전략목표와 연계시킬 수 있다.

1. 국민 모두가 언제 어디서나 기록을 쉽게 이용할 수 있다.
2. 기록을 통해 국민들이 살아있는 역사를 배운다.
3. 기록이 생활, 산업, 학술 등 다양한 영역에서 지식으로 활용된다.
4. 기록이 국가 및 국민의 권리를 지키는 중요한 자원임을 국민 모두가 이해한다.

우선 국민 모두가 능력이나 조건에 관계없이 평등하게 기록을 이용할 수 있고, 가정에서나 직장에서 쉽게 기록에 접근할 수 있도록 해야 한다는 점을 강조해야 한다. 또한 교육, 전시 등을 통해 찾아오는 이용자뿐만 아니라 잠재적 이용자들에게도 다가가는 다양한 프로그램을 제공하고, 살아있는 역사를 배울 수 있도록 하는 것도 국가기록원의 중요한 사명이자 비전이다.

전략목표 3의 경우, 미국이나 영국의 비전에는 아직 명시되지 않은 내용이지만, 기록정보를 지식자원화하고, 이를 다양한 영역에서 활용할 수 있도록 하려는 노력들이 꾸준히 견지되고 있는 것이 사실이다. 따라서 기록의 지식자원화는 우리는 물론 각국 보존기록관리기관들이 중점적으로 추구해야 할 목표가 될 것이다.

한편 전략목표 4는 국가기록원의 대외 환경, 이용 요구 및 소장 기록의 특성을 반영한 전략 목표로 볼 수 있다. 국가기록은 토지소유 확인 및 증빙 등 개인의 권리구제를 위해 활용될 수 있을 뿐만 아니라 영토 분쟁 등의 상황에서 국가의 권리를 수호할 수 있는 자원임을 국민 모두가 이해할 수 있는 서비스를 강화해야 한다.<sup>3)</sup>

2) 이는 서비스에 중점을 둔 비전이므로 기관 전체의 비전문을 만들 때에는 이러한 내용을 반영하되 기록관리 정책의 선도, 기록의 수집과 보존 등을 포함하여 포괄적으로 재구성할 필요가 있다.

### 3.2 세부 전략

1) 국민 모두가 언제 어디서나 기록을 쉽게 이용할 수 있다

“국민 모두가 언제 어디서나 기록을 쉽게 이용”한다는 목표와 관련해서는 5가지 세부전략을 제안할 수 있다. 이용은 온라인 열람과 오프라인 열람으로 구분할 수 있는데, 현재 국가기록원의 정보공개청구 중 약 95% 이상이 방문 청구이다. 온라인 검색도구 강화, 디지털기록 확대 등을 통해 국민들이 언제 어디서나 기록을 이용할 수 있도록 지원해야 한다.

우선, 이용자에게 맞는 다양한 검색도구를 개발하여, 전문연구자뿐만 아니라 학생이나 일반인들도 쉽게 기록에 접근할 수 있도록 해야 한다. 또한 가정이나 직장 등에서 언제 어디서나 기록을 이용할 수 있도록 디지털화 기록을 확충해가되, 다수 이용자들의 편익을 고려한 우선순위 전략에 따라 추진해야 한다. 한편, 이용자가 청구하는 기록에 대해 신속한 공개여부 결정이 이루어지도록 해당 업무절차를 체계화하고, 비공개기록에 대한 5년 재분류 및 30년 재분류 작업<sup>4)</sup>이 효율적으로 이루어지도록 시스템을 정비해야 한다.

기록은 일반인들이 이용하기에 매우 어려운 구조를 가지고 있는 경우가 대부분이며, 때로는 기록의 맥락을 이해할 수 있도록 지원해줄 필요도 있다. 이를 위해 전문지식을 갖춘 직원을 배치하여 전문적 정보제공서비스를 제공하

도록 해야 하며, 이들의 전문지식(해당 시기 역사나 주제 지식, 기록물군 자체 및 색인시스템에 대한 이해 등)이 기록 이용 해설서 및 가이드 개발에 반영되도록 해야 한다.

한편 국가기록원 포털이나 홈페이지뿐만 아니라 민간 포털 등에서도 기록을 검색할 수 있도록 접근성을 획기적으로 개선할 필요가 있으며, 국가기록원 소장 기록물뿐만 아니라 중앙정부나 지자체, 헌법기관, 대학은 물론 민간기관이 소장한 기록물까지 통합 검색할 수 있는 시스템을 위해 협력해 나아가야 한다.

2) 기록을 통해 국민들이 살아있는 역사를 배운다.

기록은 업무나 활동의 반영물로 역사적 사건과 주요 정책 이슈 등을 알 수 있는 지식자원이자 국민들이 살아있는 역사를 배울 수 있는 교육 자원이다. 그러나 기록은 쉽게 활용하기 어려운 형태와 구조를 가지고 있는 경우가 많다. 따라서 전문 연구자가 아니라도 기록을 통해 역사를 배울 수 있도록 기록유형 및 주제에 따라 재가공하여 편찬물이나 온라인 콘텐츠 등으로 재구성하여 제공할 필요가 있다. 또한 기록을 이용하지 않는 잠재적 이용자층에게 가까이 가기 위한 수단으로 전시프로그램을 기획할 필요가 있다.

기록을 통해 살아있는 역사를 배우고 체험할 수 있도록 하기 위해서는 학생 및 교사를 대상으로 한 교육 콘텐츠 및 프로그램을 적극 개발하여 제공해야 하고, 일반인들을 위한 평생교

3) 2006년 1월부터 2007년 6월 사이 국가기록원에 개인이 신청한 정보공개 청구건(총 42,433건)을 유형별로 살펴보면, 토지 관련 기록이 85%이며, 행정·인사 기록 등 권리구제용 개인 기록이 11%에 이른다. 즉, 재산관련 기록, 개인의 권리 회복이나 구제를 위한 증빙자료 청구가 전체 청구의 96%에 달하는 것을 알 수 있다(자료: 국가기록원 공개관리팀 2007).

4) 공공기록물관리에 관한 법률 제35조 및 동법 시행령72조.

육 프로그램의 운영도 점진적으로 확대해 나아가야 한다.

3) 기록이 생활, 산업, 학술 등 다양한 영역에서 지식으로 활용된다.

기록관리는 “미래를 위해 오늘의 정보를 보존”하는 것뿐만 아니라 ‘오늘날’에도 중요한 지식자원으로 활용하도록 지원해야 한다. 기록자원을 지식자원화하기 위해서는 국가기록원뿐만 아니라 민간 및 기타 공공기관과 협력하여 생활, 산업, 학술 등 다양한 영역에서 활용할 수 있는 콘텐츠를 개발해야 한다. 특히 언론기관 등과 협력하여 방송 콘텐츠로서 기록의 잠재력을 키우는 것도 필요하다. 또한 지적(地籍) 관련 기록들은 조상 땅 찾기를 위한 중요한 정보 자원이 될 수 있다. 각종 사진기록이나 영상기록은 산업이나 생활 영역에서도 다양하게 활용될 가능성이 있다. 기록이 활용된 이차 산출물을 이용할 경우, 이는 기록의 간접 이용이라 볼 수 있으며, 간접 이용의 폭을 넓히는 것도 중요한 서비스 전략이 될 수 있다.<sup>5)</sup> 한편, 이차 사료가 아니라 기록이라는 1차 사료를 활용한 학술연구를 적극 지원함으로써 학술자원으로서 기록의 가치를 널리 알릴 수 있도록 해야 한다. 기록을 활용한 개인의 권리 회복이나 구제를 지원하는 법률 지원 서비스도 기록의 활용 촉진 차원에서 유의미한 사업이다.

4) 기록이 국가 및 국민의 권리를 지키는 중요한 자원임을 국민 모두가 이해한다.

우리나라의 경우 아직 기록이 개인이나 국가에 어떠한 편익을 줄 수 있는지에 대한 이해도가 미약하다. 이를 위한 사회적 인식을 확산하는 것은 아직도 매우 중요하다. NARA의 전략 방향에 의하면, “기록관리기관이 유용하다는 것을 보이려면 우선 우리 존재를 가시화해야 한다. 사람들이 우리가 가진 자원으로부터 혜택을 볼 수 있으려면, 우리가 누구인지, 무엇을 하는지, 무엇을 가지고 있는지를 알아야 한다. 마찬가지로 우리는 우리의 고객이 누구인지, 그들이 우리에게 원하는 게 무엇인지를 알아야 한다”고 강조한다(NARA 2006).

초중고교 교과서에 기록관리기관 및 기록의 중요성과 기록관리의 전통 등에 관한 내용이 포함된다면, 미래 사회의 주역이 기록에 대한 국민의 권리를 이해하고, 기록문화의 전통을 발전시켜나가게 되는 중요한 바탕이 될 것이다. 특히 어린이, 청소년을 위한 문화활동을 강화하면 기록문화 확산의 지속성을 기대할 수 있다. 이를 위한 프로그램으로 백일장, UCC 경연대회, 기록의 달인 찾기, 기록 음악회 등을 예로 들 수 있다. 소모적이고 일회적인 이벤트로 비판받기도 하지만, 현 단계 한국 사회에서는 아직 국민들에게 ‘기록관리기관’이 존재한다는 것을 알릴 필요가 있다는 점을 무시할 수 없다(설문원 2008). 국민의 지지는 기록관리기관을 활성화하는 촉매제이다. 모니터 집단, 서포터스, 자원봉사자, 온라인 공동체 등은 기록문화를 확산시키는 거점이 되며, 이러한 공동체를 적극 발굴하여 지원하고, 이들과 파트너십을 유

5) Pugh(2005)는 기록 이용의 유형을 직접 이용과 간접 이용으로 나눈다. 기록관이나 웹사이트를 방문하여 원하는 기록이나 콘텐츠에 접근하는 경우 ‘직접 이용’이라 할 수 있고, 기록이 활용된 신문, 방송, 출판물 등을 통해 기록에 접하는 경우 ‘간접 이용’으로 보았다(Pugh 2005, 37-40).

지하도록 해야 한다. 이와 같은 전략방향은 <표 6>과 같이 요약 정리해 볼 수 있다.<sup>6)</sup>

### 3.3 전략의 원칙

기록정보서비스 전략을 수립하여 추진하려면, 어떤 서비스를 제공해야 할지 정해야 뿐만 아니라 기본이 되는 원칙을 세우고, 이에 대한 기관내외의 합의를 구하는 것이 필요하다. 영국의 온라인 서비스 전략에서 제시한 10대 원칙이 그 사례이다. 변화하는 환경 등을 고려하여 기록정보서비스 전략의 원칙을 다음과 같이 제안해볼 수 있다.

1. 시공자재성(유비쿼터스) 원칙: 언제 어디서나 기록 및 기록콘텐츠를 이용할 수 있다.
2. 형평성 원칙: 국민 누구나가 서비스의 혜택을

을 향유할 수 있다.

3. 이용자 중심의 원칙: 공급자 중심이 아니라 이용자가 우선되는 서비스이다.
4. 전문성 원칙: 이용자가 필요로 할 때, 원하는 방식으로 전문적 서비스를 제공한다.
5. 효율성 원칙: 지속가능한 전략 수립, 전략 우선순위 결정 등 비용효과를 고려한다.
6. 미래지향성 원칙: 기술 변화 및 산업 동향은 물론 이용자의 잠재적 편익을 고려한다.
7. 협력 원칙: 공공·민간기관들과의 협력은 물론 이용자의 창의성을 활용한다.

이밖에도 더 고려해야 할 원칙이 있을 수 있다. 가령, 영국이 최근 강력하게 추진하고자 하는 ‘활용 확산(enable) 원칙’ 등이 있을 수 있으나, 아직 우리나라의 기록관리계 전반의 성숙도를 고려할 때 더 많은 논의가 필요하다고 본

<표 6> 국가기록원 기록정보서비스 전략 방향

전략목표	실행 전략
1. 국민 모두가 언제 어디서나 기록을 쉽게 이용할 수 있다.	1.1 온라인 검색도구의 다양화 및 지능화 1.2 디지털화 기록 확대 및 체계적 추진 1.3 기록의 신속한 공개 추진 1.4 전문지식을 갖춘 직원 서비스, 전문 해설서 및 가이드 제공 1.5 공공·민간기관과 협력하여 접근성 증진
2. 기록을 통해 국민들이 살아있는 역사를 배운다.	2.1 이용자 유형별 콘텐츠 개발 제공 2.2 편찬사업의 추진 2.3 교육 프로그램의 개발과 지원: 공교육, 평생교육 2.4 기록 전시 프로그램 개발
3. 기록이 생활, 산업, 학술 등 다양한 영역에서 지식으로 활용된다.	3.1 언론사나 기타 기관·개인과 협력하여 콘텐츠 다양화 3.2 언론기관 등의 적극적 활용 지원 3.3 기록을 활용한 연구의 체계적 지원 3.4 법률 지원 서비스
4. 기록이 국가와 개인의 권리를 지키는 중요한 자원을 국민 모두가 이해한다.	4.1 기록이용 촉진을 위한 각종 이벤트 4.2 기록공동체 및 고객 관리 4.3 교과서 등재 사업(기록관리, 기록관리기관의 중요성 등)

6) 어떤 실행전략은 다수의 전략목표와 관련되는 경우도 있지만 편의상 가장 관련성이 높은 목표와 연계시켰다. 가령 1-4와 같은 전략은 목표 2, 3과도 관련이 있으나 현재로서는 목표 1과의 연계성이 가장 높다고 판단하였다.



다. 또한 이러한 원칙들은 어찌 보면 매우 당연한 진술로 읽힐 수 있으나, 서비스를 위한 세부 전략을 수립할 때 각 원칙을 고려한다면 보다 정련된 전략을 수립할 수 있을 것이다.

### 3.4 현행 서비스 평가를 통한 중점 고려 사항 도출

이러한 전략목표와 원칙에 따라 현재 국가기

록원의 기록정보서비스를 평가해볼 수 있다. 서비스평가는 방대한 작업이지만 이 연구에서는 전략계획을 정련하기 위한 일환이므로, 서비스 전략의 원칙에 비추어 볼 때 현재 다소 미흡하며 앞으로 더욱 중점적으로 고려해야 할 원칙을 제안하는 방식으로 진행해보았다(표 7 참조).

〈표 7〉 국가기록원 기록정보서비스 현황(2007-2008) 및 고려할 원칙

세부 전략	현황	중점고려
1.1 온라인 검색도구의 다양화 및 지능화	- 기록 계층별 집합적 기술체계 구축 - 기록유형별 검색도구 제공: 독립운동 판결문, 국무회의록 등 11종 - 기록물생산기관 변천 연혁 DB검색 서비스 - 주제어 시소러스 탑재 및 업무 및 기능어 시소러스 개발 중 - 폭소노미, 의미기반 검색 지원(포털 탑재 기록에만 제한)	형평성 전문성 시공자재성 미래지향성
1.2 디지털화 기록 확대 및 체계적 추진	- 신규 기록 유형별 매체 수록 판단 후 디지털화 추진 - 디지털화 비율: 소장기록물 중 약 10%(2007년 12월 현재)	시공자재성 효율성 협력
1.3 기록의 신속한 공개 추진	- 비공개 기록(36만여 권)에 대한 재분류 기본계획 마련: 2007년 - 재분류 기준서 마련 및 재분류: 2009년 6월까지 완료 예정 - 3일 이내 기록제공비율: 86%; 2008년 상반기(기록정보 열람요구 중대: '06년 257,638건 → '07년 511,892건)	효율성 이용자중심
1.4 전문가 서비스, 전문 해설서 및 가이드 제공	- 내부 직원용 검색 매뉴얼 작성 활용 - 일제시대 공탁금 명부 서비스 등을 위한 전담창구 마련 - 열람서비스 매뉴얼 마련 중	전문성 이용자중심
1.5 접근성 증진을 위한 공공/민간기관 협력	- 중앙부처와 협력하여(준현용)기록과 국가기록원소장기록의 통합검색 지원	이용자중심 협력
2.1 온라인 콘텐츠 개발	- 28개 국정분야별 5700여개 주제콘텐츠 제공 - 심층 분석 기록 콘텐츠(사건기록으로 보는 한국현대사 등) 6종 - [이달의 기록] 콘텐츠 서비스('07.6~현재) - 교육용 정책콘텐츠: 새마을 운동 등 개발 중 - 사진으로 읽는 현대사 I(사진 기록 콘텐츠) 개발 중	협력 이용자중심 미래지향성
2.2 편찬사업의 추진	- 조선총독부기록물 해제집(6권), 일제시대 도서 해제집(근간), 일제시기 학교건축 도면 해제집(근간) - 해외 수집기록물 번역집(4권) - 기록으로 보는 생활사	이용자중심 협력
2.3 교육 프로그램의 개발과 지원	- 「기록이 있는 역사교실」(1, 2) 발간 및 교사 워크숍 - 「기록으로 읽는 학습도움미 사진I」(편찬 중) - 방학중 기록문화학교 운영: 초등생, 중학생, 성인반) 등 총 5회	이용자중심 전문성 협력 미래지향성

2.4 기록 전시프로그램 개발	- 건국 60주년 기념 특별전 및 지방 순회전 - 기획전시: 구호로 보는 시대풍경전 - 상설전시관 운영: 대전 본원, 성남 나라기록관, 부산 역사기록관	전문성 이용자중심
3.1 언론사나 기타 기관·개인과 협력하여콘텐츠 확충	- 교사가 만드는 교육콘텐츠 기획안 공모(진행중)	협력
3.3 기록을 활용한 연구 지원	(해당 사업 없음)	협력 효율성
3.4 법률 지원 서비스	- 무료 법률상담서비스(매주1회, 서울기록정보센터)	이용자중심
4.1 기록이용 촉진을 위한 이벤트	- 기록문화 확산 이벤트(기록사랑 백일장, UCC 공모전, 생활속 기록인을 찾아라!, 기록문화탐방행사 등) - 계간 기록인(IN) 발간 - 기록학 연구활동 지원: 분기별 기록관리 포럼, 기록학 우수논문 공모전 - 국가기록원 CI제작, 각종 홍보물 제작	이용자중심 형평성 효율성
4.2 기록공동체 및 고객 관리	- 나라기록 포털 서포터스 운영 - 정책고객관리(PCRM) 및 온라인서비스 평가(매년)	협력 이용자중심
4.3 교과서 등재 사업	- 초등학교 지역교과서, 중고등학교 역사교과서 등재추진(장기계획)	전문성 협력

자료: 국가기록원 2008, 국가기록원 평가기술팀 2008, 국가기록원 공개관리팀 2007 등 참조.

● 온라인 검색도구의 다양화 및 지능화 전략: 다양한 작업을 추진 중이나 아직 누구나 이용하기에는 어려운 반면(형평성 고려 필요), 계층별·집합적 기술을 반영한 검색도구는 아직 서비스되고 있지 못한 상황이므로, 이에 대한 지속적인 지원이 요구된다(전문성). 또한 온라인으로 소장 기록물 전체를 검색할 수 있어야 하며, 이러한 망라성 측면에서 검색도구의 정비를 필요로 한다(시공자재성). 한편 의미 기반 검색이나 온톨로지를 이용한 서비스를 시험적으로 적용하고 있으나 날로 높아지는 이용자 요구수준을 충족시키려면 이를 위한 연구개발과 적용을 본격화해야 한다(미래지향성). 아울러 장애인들의 접근성

을 고려한 검색 지원전략도 함께 추진되어야 한다(형평성). 무엇보다도 이용자가 과연 그러한 검색도구에 만족하는지에 대한 꾸준한 조사가 병행되어야 할 것이다(이용자중심).<sup>7)</sup>

- 디지털화 기록 확대 및 체계적 추진: 언제 어디서나 기록을 이용하도록 하기 위해 매우 중요한 전략이며, 디지털화 기록 비용을 꾸준히 높여가되(시공자재성), 비용편익을 높이기 위해 체계적인 디지털화 계획을 수립, 공지하여 고객 피드백을 받도록 한다(효율성). 한편 디지털화 작업을 분담할 수 있는 전략을 도모<sup>8)</sup>(협력)해야 한다.
- 기록의 신속한 공개 추진: 신청 후 3일 이내 제공 비율이 86%이며(2008년 상반기),

7) 캐나다 기록물 기술 규칙 개발에 10여 년 간 참여한 바 있는 토론토대학의 웬디 더프 교수는 아키비스트들이 금과옥조로 삼는 '기술규칙'도 이용자 입장에서 재검토할 필요가 있다는 지적을 한 바 있다(이혜영 2008).

8) 외국의 경우, 공공기관은 물론 민간기관들과 파트너십을 맺어 디지털화 작업을 분담하는 경우가 많다. 우리의 경우, 정부기관이 디지털사본을 대량으로 요청하면, 요청한 기관이 디지털사본제작 비용을 부담토록 하기도 한다. 이때 디지털 사본의 이용 및 유통 범위 등에 관한 사항을 사전협의해야 한다.

기록정보 열람요구가 2006년 257,638건에서 2007년 511,892건으로 늘어났다는 점에서 지금까지의 공개 전략을 유지할 필요가 있다(국가기록원 공개관리팀 2007). 그러나 공개 확대 및 신속한 공개를 위해 추진 중인 비공개 기록의 주기적 재분류는 매우 전문적이고 노동집약적인 작업이므로, 효율성을 높이기 위한 프로세스 개선 및 시스템 지원이 필요하다(효율성). 또한 이용자가 원하는 공개 방식을 지원하고, 이용자가 납득할 만한 공개심의 절차 및 비공개 사유 제시를 위해 지속적인 시스템 개선이 필요하다(이용자 중심).

- 전문지식을 갖춘 직원 서비스, 전문 해설서 및 가이드 제공: 현재 열람서비스는 직원들이 대체로 기피하는 업무이며, 근무기간도 대부분 1년 이내로 전문적 서비스를 기대하기 어렵다. 해당 분야 기록의 내용, 구조, 맥락에 대한 지식을 갖춘 전문가(reference archivist)를 배치할 수 있도록 인사관리 및 교육제도를 개선해가야 한다(전문성). 또한 이용자가 정말 원하는 이용해설서나 가이드를 꾸준히 확충하여 온라인·오프라인으로 제공할 필요가 있다(이용자 중심).
- 접근성 증진을 위한 공공·민간기관 협력: 민간 포털 등에서도 기록을 이용할 수 있도록 하기 위해서 아직 기술적, 제도적 문제, 즉 운영상의 문제를 해결해야 하지만 이용자 중심원칙에 따라 추진해 나가야 한다(이용자 중심). 국가기록원은 현재 중앙부처 소장 기록과 국가기록원 소장 기록의 통합검색시스템을 시범 구축하여 운영하

고 있으나 이의 확대가 필요하며 나아가 지자체, 헌법기관, 대학, 민간기관 소장 기록까지 통합 검색할 수 있는 체제 구축을 장기적으로 추진해 가야 한다(협력).

- 온라인 콘텐츠 개발: 국가기록원은 28개 국정분야별로 주제를 선정하고 구조화하여 총 5,700여개의 기록 콘텐츠를 제공하고 있다. 각 주제별 전문가 설명, 관련 기록 링크, 상·하위 주제 및 관련 주제 링크를 통해 다원적 접근을 제공하는 콘텐츠이다. 이 방대한 온라인 콘텐츠는 국가기록원 포털 사이트에 많은 이용자들이 방문하도록 하는 계기가 되었다. 그러나 중고생들에게는 너무 어렵고, 연계된 기록이 지나치게 많다는 지적을 받는 반면, 해당 분야 전문가들에게는 그 내용이 심층적이지 못하고, 기록이 불충분하다는 비판을 받고 있다(설문원 2008). 따라서 핵심 이용자층을 설정하여 이용자 맞춤형 콘텐츠로 개선해 나갈 필요가 있다(이용자 중심). 한편 이러한 방대한 콘텐츠의 경우, 만드는 것도 중요하지만 갱신하고 유지하는 것 또한 중요한데, 엄청난 예산상의 부담을 피할 수 없다. 가능한 선택은 위키피디아와 같이 이용자의 전문성을 활용하는 전략으로 선회하는 것이다(협력). 영국의 경우 영국 TNA는 위키 소프트웨어를 이용하여, TNA 웹사이트에 “당신의 보존기록관(Your Archives)” 코너를 만들어 소장 기록에 대한 이용자의 지식을 제공하도록 하고 있다. TNA는 “당신의 기록관” 정보의 정확성을 보장하지는 않는다고 밝히고 있지만, ‘위키’가 “오류를 방지하기 보다는

오류를 쉽게 고칠 수 있게 한다”는 철학에 기반하며, 수정 연혁이나 수정 이전의 내용을 모두 볼 수 있도록 한다는 점을 감안하면 검토해볼 만한 대안이다.<sup>9)</sup> 한편 날로 높아지는 인터넷 이용자의 수준에 맞추어 인터페이스 및 콘텐츠 개발 기법 등을 지속적으로 개선해가야 한다(미래 지향성).

- 편찬사업의 추진: 지금까지 편찬은 일부 연구자들을 위한 해제작업을 중심으로 추진되어 왔으며, 대학교육이나 학술 연구시 기록 활용을 높인다는 점에서 편찬은 계속 추진할 필요가 있다. 다만, 독자들의 피드백을 충분히 받지 않았다는 점에서 공급자 중심의 서비스가 아닌지를 검토하고 편찬기본계획을 재정비할 필요가 있다(이용자 중심). 최근 출판된 『기록으로 보는 생활사』는 전문가가 아닌 일반인 대상 출판물이라는 점에서 의미가 있으며, 외부 필진들과 협력하여 보다 다양한 시도를 할 필요가 있다(협력).
- 교육 프로그램의 개발과 지원: 국가기록원은 작년부터 교육현장에서 활용할 수 있는 콘텐츠를 일선 교사들과 함께 개발하고 있다. 그 결과 「기록이 있는 역사교실」을 발간하고, 교사들이 현장에서 활용할 수 있도록 교사 워크숍을 개최하였고, 중고등학교 역사 교과서에 인용된 기록을 소개하는 「기록으로 읽는 학습도우미 사전」을 개발 중이다. 학생 및 교사는 기록을 활용할 수 있는 중심 고객층임을 고려하여 수준에 맞는 맞춤형 교육콘텐츠를

개발해 나가야 한다(이용자 중심). 또한 교사들의 전문성을 활용하고(협력), 교육 콘텐츠로서의 전문성을 높일 수 있도록 있는 연구가 필요하다(전문성). 교육현장에서 ‘원 사료 자체’를 가지고 교육하는 관행이 늘어가고 있고, 사료를 토대로 서로 소통하고 토론하는 능력을 길러주는 교육의 필요성이 높아지는 환경에서 이러한 전략은 그 의미가 각별하다(지수결 등 2007).

- 기록 전시프로그램 개발: 대전 본원, 성남 나라기록관과 대통령기록관, 부산 역사기록관에 각각 상설 전시관을 운영하고 있고, 올해는 정부수립 60주년 기념 특별전 및 지방 순회전(3회), 유엔 소장 사진기록 야외 전시, ‘구호로 보는 시대풍경전’ 등을 기획하였다. 이전에 비해 전시가 상당히 많아졌으며 국가기록원에 찾아오지 않는 이용자들에게 다가갈 수 있는 계기를 만들었다. 그러나 전시 기법이나 형식이 다양해지고(전문성), 관객과 소통이 가능한 전시(이용자 중심)를 기획해나갈 필요가 있다.
- 언론사나 기타 기관이나 개인과 협력하여 콘텐츠 확충: 현재 교사가 만드는 교육콘텐츠 기획안을 공모 중에 있으나, 아직은 국가기록원이 자체적으로 개발하는 콘텐츠가 주를 이루고 있다. 생활, 산업, 학술 등 다양한 영역에서 활용할 수 있는 콘텐츠를 개발하려면 다른 정부기관이나 민간 기관, 언론사, 개인 이용자들과의 협력을 적극적으로 이끌어갈 수 있는 전략을 개

9) <[http://yourarchives.nationalarchives.gov.uk/index.php?title=Home\\_page](http://yourarchives.nationalarchives.gov.uk/index.php?title=Home_page)> 참조.

발할 필요가 있다(협력).

- 기록을 활용한 연구의 지원: 아직까지 적극적으로 시도된 바가 없으나, 연구자들에게 기록의 학술적 이용가치를 알리기 위한 전략이 될 수 있다. 연구자들의 협력을 이끌되(협력), 효과를 극대화할 수 있는 지원체계를 설계할 필요가 있다(효율성).
- 법률 지원 서비스: 국가기록원 이용자의 대다수가 지적이나 인사 관련 기록을 청구한다는 점에서도 나타나듯이 개인의 권리보호를 위한 이용이 압도적으로 많다. 이들을 지원하기 위해 작년부터 서울기록정보센터에서 무료 법률상담서비스를 운영하고 있다. 기록에 대한 인식제고와 활용 확대로 이어지는지에 대한 모니터링과 개선 전략이 필요하다(이용자 중심).
- 기록이용 촉진을 위한 각종 이벤트: 작년부터 매우 다양한 기록문화사업을 펼쳐왔으나, 이제는 핵심 이용자 계층에 맞는 이벤트를 기획하고 그 효과를 검증할 수 있을 뿐만 아니라, 고객으로 유치할 수 있도록 추진해야 한다(이용자중심, 효율성). 또한 노년층, 소외계층 등 보다 많은 이용자들이 혜택을 받을 수 있도록 넓혀나가야 한다(형평성).
- 기록공동체 및 고객 관리: 나라기록 포털 서포터스나 온라인 정책고객관리를 운영하고 있으나, 아직 이용자가 누구인지, 이용행태는 어떠한지에 대한 본격적인 분석을 했다고 보기 어렵다. 단순히 이용자 세분화 전략을 위해 이용자가 누구인지 파악하는 것에 그치는 것이 아니라 이용자의 행태, 온라인상에서의 상호 작용 등

을 분석해야 하며(이용자 중심), 온라인 및 오프라인 고객에 대한 적극적인 관리가 필요하다(협력).

- 교과서 등재 사업: 아직 기획단계에 그치고 있으나, 교과서 집필자 및 교사들과 협력하되(협력), 내부에서도 교재초안을 제시할 수 있는 인력을 확보하여(전문성) 지속적이고 장기적으로 추진해가야 한다.

지금까지 제안한 전략목표 및 실행전략은 국가기록원이 앞으로 3-4년을 겨냥한 본격적인 전략계획을 수립하는 데에 기초 자료가 될 수 있으리라 생각한다. 본격적인 전략계획에는 일정 및 실행계획, 실행계획별 핵심 고객, 목표달성 지표 등이 포함되어야 할 것이다.

#### 4. 맺음말

국가기록원은 기관 전체의 비전을 정하고 이러한 비전을 구현하기 위한 전략목표를 수립해야 한다. 비전이나 전략의 수립방법은 다양하지만, 조직의 구성원 모두가 이를 이해하고, 성공적인 추진에 적극 참여하려는 의지를 갖도록 하는 것이 중요하다. 따라서 전략계획안이 하향식으로 만들어졌다 해도 토론 및 의견수렴을 통해 이를 수정하고, 직원 모두가 비전과 전략목표를 공유할 수 있도록 해야 할 것이다.

기록정보서비스를 위한 전략계획에는 무엇을 해야 하는지, 그리고 각각의 서비스가 어떤 이들을 대상으로 하는지에 대한 내용이 분명히 담겨야 한다. 국가기록원의 현재 이용자층 및 이용 목적은 매우 제한적이지만 잠재적 이용자

를 겨냥한 서비스 전략을 통해 이용자를 확대하기 위한 노력을 기울여야 한다. 또한 “정제되고, 신뢰성 있는 지식의 보고”로서 기록의 가치를 많은 사람들이 인식하고, 이를 활용할 수 있도록 다양한 부가가치 서비스를 실현하는 것은 국가기록원이 담당해야할 시대적 소명이다. 이를 효과적으로 추진하기 위해서는 기록정보서비스를 위한 중장기 전략계획을 세우고 순차적으로 추진해 나갈 필요가 있다. 전략계

획에 따라 체계적으로 서비스를 제공할 때, 국민들이 체감하는 서비스의 질은 높아지고, 효율적인 서비스 제공이 가능할 것이다. 그러나 전략계획이 만들어졌다 해도, 환경이 어떻게 달라지고, 앞으로 어떤 이슈가 표면화될지를 예측해줄 수 없다. 따라서 전략계획을 주기적으로 수정하는 것이 변화하는 환경에 효과적으로 대응하기 위한 중요한 전략임을 유념해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 국가기록원. 2008. 『국가기록원 백서: 2008』. 대전: 국가기록원.
- 국가기록원. 2007. 『역사로 가는 오늘: 국가기록원 백서: 2007』. 대전: 국가기록원.
- 국가기록원 공개관리팀. 2008. “공개관리팀 '08년 콘텐츠 구축 계획.” 대전: 국가기록원, 2008.1(내부문서).
- 국가기록원 공개관리팀. 2007. “기록정보서비스 ('06~'07년 상반기) 현황 및 개선방향 검토” 대전: 국가기록원, 2007.8(내부문서).
- 국가기록원 평가기술팀. 2008. “기록정보 편찬 및 콘텐츠 구축 기본계획.” 대전: 국가기록원, 2008.1(내부문서).
- 설문원. 2008. 『기록정보서비스의 방향과 과제. 기록인』, 여름호(Vol 3): 10-19.
- 이해영 등. 2007. 기록정보서비스의 평가 및 개선 방향: 기록관 평가사례를 중심으로. 『기록관리학회지』, 7(2): 25-42.
- 이해영. 2008. 기록정보 서비스, 이용자를 알아야 성공한다(전문가로부터 듣는다: 웬디 더프 캐나다 토론토대학 교수). 『기록인』 여름호(Vol 3): 82-85.
- 지수걸 등. 2007. 『국가기록원 소장기록물을 활용한 중등학생용 교육콘텐츠 개발 방안』. 대전: 국가기록원.
- NARA. 2006. Preserving the Past to Protect the Future: The Strategic Plan of The National Archives and Records Administration 2006-2016.  
<<http://www.archives.gov/about/plans-reports/strategic-plan/2007/nara-strategic-plan-2006-2016.pdf>>.
- Pugh, Mary Jo. 2005. *Providing Reference Services for Archives and Manuscripts*. Chicago: The Society of American Archivists.
- TNA. 2008. Provide and Enable: The National Archives' Online Strategy.

- 〈<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/provide-enable.pdf>〉.
- TNA. 2007a. Living Information: The Vision of the National Archives.  
〈<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/living-information.pdf>〉.
- TNA. 2007b. The National Archives Strategic Plan 2008 to 2009.  
〈<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/provide-enable.pdf>〉.
- TNA 2006. The National Archives Priority Action Plan: What this Vision means in practice our priorities for 2006/7 and 2007/8.
- 〈[www.nationalarchives.gov.uk/documents/priority-action-plan.pdf](http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/priority-action-plan.pdf)〉.
- TNA. 2005. The National Archives Digitisation Programme 2005-2011.  
〈<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/digitisation-programme2005-2011.pdf>〉.
- Wikipedia. 2008. Strategic planning. in *Wikipedia*.  
〈[http://en.wikipedia.org/wiki/Vision\\_statement#Mission\\_statements\\_and\\_vision\\_statements](http://en.wikipedia.org/wiki/Vision_statement#Mission_statements_and_vision_statements)〉.(last modified on 14 August 2008).