

NGO 기록관리 컨설팅 방법 연구

임진희*

1. 머리말
2. NGO 업무활동과 기록의 특성
 - 2.1 한국 NGO 현황
 - 2.2 조직 및 업무활동의 특성
 - 2.3 NGO 기록의 특성
3. NGO 기록관리 컨설팅 프로젝트 사례
 - 3.1 A단체 사례 : 지역 기반의 NGO
 - 3.2 B단체 사례 : 주제 기반의 NGO
 - 3.3 NGO 기록관리 현황
4. NGO 기록관리 컨설팅 프로세스
 - 4.1 방향설정 단계
 - 4.2 현황분석 단계
 - 4.3 개선모형설계 단계
 - 4.4 이행 및 종료 단계
5. 맺음말

* (사)한국국가기록연구원 학술처장, 명지대학교 기록정보과학 전문대학원 겸임 교수

[국문초록]

제 3의 섹터에 속하는 NGO는 현대사회의 주요한 구성주체 중 하나이다. 다양한 역할을 수행하는 NGO 활동기록을 남김으로써 이 사회를 보다 완전하게 기록화할 수 있다. 이 논문은 NGO 기록의 가치를 살펴보고, 관리의 필요성을 확인하며, NGO 기록관리 체계구축 컨설팅 프로젝트의 두 가지 사례를 살펴보고, NGO들이 기록관리 체계를 구축하도록 컨설팅하는 방법을 제시하고 있다.

사례로는 소규모의 지역 기반의 단체와 주제 기반의 단체를 대상으로 수행한 기록관리 컨설팅 프로젝트 경험을 소개하고 있다. 컨설팅 방법은 방향설정 단계, 현황분석 단계, 개선모형설계 단계, 이행 및 종료 단계를 구분하고 각 단계별로 수행해야 할 세부과제를 정리하여 제시하고 있다.

장기적인 NGO 아카이브 비전을 바탕으로 NGO 스스로가 기록관리를 수행해 나갈 수 있도록 기록관리 표준지침서를 개발하여 보급할 필요가 있다.

주제어 : NGO, 기록관리, 컨설팅, 방법론

1. 머리말

NGO는 제 3의 섹터에 속하는 조직으로 현대사회의 주요한 구성주체 중 하나이다. NGO는 자발적으로 결성한 조직으로 NGO 기록은 일반 시민이 현대사회의 흐름을 기록하는 주체라는 점에서 중요성을 갖는다. 다양한 역할을 수행하는 NGO 활동기록을 제대로 남김으로써

공공영역의 기록, 기업영역의 기록과 결합하여 이 사회의 모습을 보다 충실하게 기록화할 수 있을 것이다.

NGO는 시민들의 자발성에 기초하여 결성된 조직이므로 시민 스스로가 가치를 인정하는 활동을 적극적으로 수행해 나가는 역동적 집단이다. 그러나, 대부분의 NGO는 기록관리의 필요성에 대해 인식이 미흡하거나, 혹은 기록관리의 필요성을 인식하는 경우에도 인적, 재정적 환경이 풍족하지 못해 기록관리 체계를 제대로 구축하지 못하고 있다.

이 논문에서는 NGO 기록의 가치를 살펴보고, 관리의 필요성을 확인하며, NGO 기록관리 체계구축 컨설팅 프로젝트의 두 가지 사례를 살펴보고, NGO들이 기록관리 체계를 구축하도록 컨설팅하는 방법을 제시하고자 한다. 여기서 제시하는 사례와 방법은 2005년 가을학기부터 대학원 수업의 일환으로 진행해 온 기록관리 컨설팅 프로젝트에서 축적된 결과물이다¹⁾. 그간의 프로젝트를 통해 중소기업 NGO에 필요한 기록관리의 원칙과 내용을 확인할 수 있었으며 컨설팅 수행의 절차와 방법도 점차 안정화시킬 수 있었다. 현장에서 경험한 사례를 일반화하여 기록관리 전문가가 NGO를 컨설팅할 때 도구로 사용할 수 있도록 절차별 세부과제를 제시하고자 한다.

1) 필자는 명지대학교 기록정보과학전문대학원의 “기록관리 프로젝트 연구” 수업을 통해 제천 의림동 성당(2005년 2학기), 고양시민회(2006년 2학기), 명지대학교 대학원 교학과(2006년 2학기), 인권운동 사랑방(2008년 1학기), 환경운동연합 전국사무처(2010년 1학기) 등을 대상으로 기록관리 체계 수립을 위한 컨설팅을 수행했다. 이 수업은 대학원생들이 기록학과 기록관리학에 대해 습득한 이론을 조직의 기록관리 요건에 적용하는 과정에서 기록관리 원칙의 실무적 적용 능력을 함양하기 위해 설계되었다. 또한, 조직의 기록관리 문제점을 정확히 파악하고, 기록관리의 개선안을 제안하고, 설득하는 과정을 통해 기록관리 전문가로서 컨설팅 역량을 키우고자 설계되었다. 2009년 1학기에는 그간의 프로젝트 경험을 “NGO 컨설팅 방법론”으로 정리하였으며 이 논문의 주요 내용을 구성하고 있다.

2. NGO 업무활동과 기록의 특성

2.1 한국 NGO 현황²⁾

한국의 NGO는 2006년 기준으로 약 2만여 개에 이르고 있다. 최근에는 인터넷에서 조직되어 사이버 공간에서만 활동하는 NGO도 점차 늘어나고 있다. NGO의 활동영역별 분포를 보면 그동안 한국에서는 정부나 기업을 상대로 권력을 견제하고 시민권리를 옹호하는 NGO가 많았음을 알 수 있다. 최근에는 공적 관심이나 사회적 약자를 위한 서비스제공형 NGO가 증가하고 있는 추세다³⁾. 지역별 분포를 살펴보면 서울과 경기지역에 밀집해 있어 중앙집중화 현상이 나타나고 있음을 알 수 있으며⁴⁾, 설립연도별 분포를 살펴보면 1987년 6월 항쟁의 영향으로 NGO 결성에 가속도가 붙었음을 알 수 있다. 설립연도를 확인할 수 있는 NGO 중 79.5%가 1990년대 이후에 결성되었다. 이는 한국 NGO의 조직의 역사가 그리 길지는 않다는 것을 반증하고 있다.

회원 수를 확인할 수 있는 1,716개 NGO를 대상으로 회원 수의 분포를 살펴보면, 회원 수 1,000명 이하의 NGO가 전체의 64.3%를 차지하며 회원 수 100명 이하도 17%에 달하는 등 한국 NGO의 회원 수 규모가 작다는 것을 알 수 있다. 한편, 회원 수가 1만 명 이상인 단체가 11.7%, 회원 수 10만 명 이상인 단체가 3.4%로 대규모 NGO 회원 수를 합한 통계수치로 볼 때 최소 600만명이 넘는 시민들이 NGO활동에 참

2) 박상필, “NGO를 알면 세상이 보인다”, 한울, 2007. 의 통계 정보와 행정안전부 홈페이지에서 제공하는 NGO 정보를 참조하여 재구성하였다.

3) 박상필에 따르면, 2006년도 현재 사회서비스분야 18.5%, 환경 13.2%, 사이버 NGO가 11.5%를 차지하고 있다.

4) 박상필에 따르면, 2006년도에 서울에 37.4% 경기도에 13.8%의 NGO가 소재해 있다.

여하고 있다는 사실을 알 수 있다.

상근자 수를 알 수 있는 1,628개 NGO 중에서 상근자 수 10명 미만인 단체가 89.4%, 상근수가 50명 이상인 단체는 전체의 1.2%로 한국 NGO는 회원 수와 마찬가지로 상근자 수 에서도 소규모임을 알 수 있다. 다른 조사에서는 상근자 수가 1명도 없는 단체가 전체의 10% 정도를 차지하였는데, 이는 사이버 NGO의 운영현황이 반영된 것이라 볼 수 있다.

예산규모를 밝힌 1,702개 NGO 중에서 연간예산이 1억 원 미만인 단체가 전체의 55.9%를 차지했으며 연간예산이 10억 원이 넘는 단체는 8.2%였다. 또한, 법인으로 등록된 NGO가 전체의 약 48%로 민법상 법인 설립요건을 충족하지 못해 많은 시민단체가 임의단체인 상태로 활동하고 있는 것으로 나타났다. 정부가 공식 법인 NGO에만 재정을 지원하거나 세금을 면제해준다는 점을 감안할 때 상당수의 NGO의 활동 규모가 크지 않다는 점을 알 수 있다⁵⁾.

2.2 조직 및 업무활동의 특성

기록은 조직의 업무활동 과정에서 생산된다. NGO의 기록도 해당 조직의 업무활동을 통해 생산된다. 그러므로, NGO기록의 특성을 이해하고 제대로 관리하기 위해서는 NGO 조직과 활동의 특성을 이해할 필요가 있다.

박상필에 따르면⁶⁾, NGO 조직의 유형은 여러 차원에서 나누어 볼 수 있다. 활동규모 면에서는 국제적 NGO, 전국적 NGO, 지방 NGO,

5) 임의단체가 52%로 파악되고 있지만, 조사에서 빠진 단체가 대체로 소규모이고 이들이 대체로 임의단체인 것을 감안하면 실제로 임의단체의 비율은 이보다 더 높다고 볼 수 있다

6) 박상필, “NGO를 알면 세상이 보인다”, 한울, 2007.

커뮤니티 NGO⁷⁾ 등으로 나뉘볼 수 있다. 조직 구조의 유형 면에서는 하나의 조직체인 경우와 연합체인 경우, 협의기구 형태, 온라인형과 오프라인형, 현장활동형과 중개형 등으로 나누어 볼 수 있다. 권용찬에 따르면⁸⁾, NGO의 활동영역별 유형을 사회개혁, 사회복지, 환경·교통, 여성·청소년, 소비자·생활, 교육·문화, 자원봉사 등으로 나뉘볼 수 있다.

이처럼 다양한 규모로 다양한 영역에서 펼쳐지는 NGO 업무활동의 주요한 특성을 이영숙⁹⁾은 ‘프로젝트와 연대’라는 성격으로 종합하고 있다. 먼저 NGO는 사안별로 담당활동가가 중심이 되어 프로젝트 형태로 활동을 펼쳐나간다는 것이다. 프로젝트성의 사안별 활동에는 자료조사, 현장실태조사, 주민들과의 간담회, 시위, 보도자료 및 성명서 작성, 프로그램의 기획과 실행, 자원봉사자 구성 등 여러 세부활동이 포함된다. 다음으로 NGO는 사안별 필요에 따라 관련 단체와 연대활동을 펼치게 되는데 국내 뿐 아니라 국제 단체와 사안 해결에 필요한 정보를 교환하고 나아가 행동을 함께 하기도 한다.

2.3 NGO 기록의 특성

이영숙¹⁰⁾은 NGO 기록은 시민이 기록의 주체라는 점, 특히 ‘소외된 사람들’의 기록이라는 점, 국가적·지구적 거버넌스를 증거하는 기록이

7) 지방 NGO보다 더 작은 단위에서 활동하는 NGO로, 도시의 아파트 단지나 농촌 동네들이 모여 커뮤니티의 문제를 해결하기 위해 활동하는 NGO가 여기에 포함된다.

8) 권용찬. “NGO기록 통합 관리·서비스를 위한 방안 연구 -대전지역 NGO를 중심으로”, 명지대학교 기록관리학과석사학위논문, 2007.

9) 이영숙. 2005. “시민단체 기록 분류방안 연구- 환경연합을 중심으로”. 『한국기록관리학회지』 제5권 2호

10) 이영숙. 2005. “시민단체 기록 분류방안 연구- 환경연합을 중심으로”. 『한국기록관리학회지』 제5권 2호

라는 점에서 중요한 의미를 갖는다고 하였다. 또한, NGO마다 차이가 있을 수 있겠으나 NGO가 생산하는 공통된 기록의 종류로 정책파일, 행정파일, 일반정보 파일, 홍보파일, 주제파일 등을 제시하고 있다. 이러한 기록들은 종이문서 뿐만 아니라 다양한 매체와 유형으로 생산될 수 있다.

NGO 기록의 특성을 NGO 조직 및 업무활동의 특성에 기반하여 종합해보면 다음과 같다. 먼저, 조직 구조 형태에 따른 기록의 특성을 살펴보면 첫째, 연합체나 협의기구 NGO의 경우 본부와 지부, 조직 간 수-발신 문서나 연대회의와 관련한 기록이 단독조직에 비해 다수 생산되고 있다. 둘째, 사이버 NGO는 물론이고 대부분의 NGO가 홈페이지를 운영하면서 온라인 상의 활동을 중요시하므로 상당수의 활동기록이 전자문서, 이메일, 웹페이지 형태로 생산되고 있다. 셋째, 현장활동이 많은 NGO의 경우 생생한 현장의 모습을 담은 사진, 동영상 등 시청각기록물이 많이 생산되며, 현장에서 시위나 활동에 사용하기 위한 박물류 생산도 많다. 넷째, 시민의 참여 기록이 증가하고 있다. 인터넷을 통한 시민 참여 프로그램을 활성화되면서 NGO 회원을 포함하여 자원봉사자 행사 참여자 등 일반시민들이 자발적으로 참여하여 행위를 기록으로 남기고 있다. 다섯째, 외부에서 접수하는 기록이 많다. 정부정책을 감시, 비판하는 활동을 하는 경우 정보공개 청구를 통해 입수한 국가 정책문서는 상당한 양이 된다. 또한, 연대활동 과정에서 상호 소통을 위한 접수기록물이 증가하고 있다.

위의 특성을 고려하여 NGO 기록관리의 예상과제를 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 많은 양의 문서와 정보 중 잘 남겨서 관리해야 할 기록정보를 구분하는 기준이 필요하다. 둘째, 프로젝트 성격의 업무활동 기록은 일반적인 업무기능분류체계를 기록의 분류체계로 적용하기에는 부적절하므로 이를 수용하기 위한 케이스 분류체계 개발이 필요하다. 셋째, 연대활동기록은 해당 조직에서 주체가 되어 추진한 사안과

협력한 사안을 구분하여 관리할 필요가 있다. 넷째, 전자기록을 비전자기록과 통합하여 일관되게 관리하기 위한 지적 통제에 필요하다. 다섯째, 웹사이트를 통한 기록의 출판과 공유과정에서 개인정보 보호 등 정보 통제가 필요하며, 사이버 테러나 해킹 등에 대비한 보안이 필요하다. 여섯째, 자발적이고 헌신적인 활동가 중심의 업무 추진의 특성상 활동기록의 소유권이 활동가 개인이 아닌 NGO 조직에 있는 것임을 명확히 하고 명시적 관리체계를 수립하는 것이 필요하다. 일곱째, 기록물을 안전하게 장기보존하기 위한 인프라가 필요하다.

3. NGO 기록관리 컨설팅 프로젝트 사례

이 장에서는 지역 기반의 단체와 주제 기반의 단체 등 상근자 10인 이하 소규모 단체를 대상으로 기록관리 컨설팅 프로젝트를 수행한 사례를 살펴보고, NGO 기록관리 현황을 정리하고자 한다.

3.1 A단체 사례 : 지역 기반의 NGO

A단체는 1988년 창립하였으며 시민들의 참여와 회비로 활동하는 지역 시민운동단체로 회원들의 올바른 성장과 지역사회의 공동체적, 민주적 발전을 위해 일하고 있다. 대부분의 지역 기반 NGO는 해당 지역 주민 모두를 잠재 회원으로 하며 주제영역을 구분하지 않고 지역 내에서 일어나는 중요한 사안을 모두 다루게 된다. 2006년 9월에 꾸려진 컨설팅 프로젝트 팀은 A단체를 여러 차례 방문하면서 회의와 조사를 실시하였고 12월에 새로운 기록관리 체계를 제안하는 보고회를 끝으로 프로젝트를 종료하였다. A단체는 상근자 2명의 소규모 조직으로

프로젝트 진행과정에서 내용과약이나 의사결정이 신속하다는 장점을 갖고 있었다.

A단체의 기록관리체계 재설계 프로젝트는 “모든 업무 행위와 활동이 기록화되고 기록관리를 통한 업무효율성이 증대되도록 이를 체계적으로 관리하는 방안을 도출하는 것”을 목적으로 하였다. 진행과정을 살펴보면 다음과 같다. 2006년 9월 둘째 주~셋째 주 동안 프로젝트 팀을 구성하고, 9월 셋째 주~10월 첫째 주까지 프로젝트의 방향을 확인하였으며, 10월 둘째 주에 착수보고회를 개최하면서 본격적으로 컨설팅이 진행되었다. 착수보고회를 통해 프로젝트의 목적 및 범위를 명확히 하였고 프로젝트의 방향성을 수립하였다. 10월 셋째 주에는 A단체의 기록관리 현황을 분석하기 위한 계획을 수립하고 인터뷰를 시행하였으며, 10월 넷째 주~11월 첫째 주 동안 기록관리 관련 이슈와 개선과제를 도출하고, 이를 종합하여 11월 둘째 주에 중간보고회를 개최하였다. 중간보고서에는 A단체의 조직 현황, 기록 생산 및 관리 현황, 기록관리프로세스 현황, 전자적 관리 현황, 기록관리 체계 재설계 방향, 향후 프로젝트 수행 일정 등의 내용을 포함하였다. 현황분석단계를 통해 핵심 업무 프로세스를 분석하고, 인터뷰를 통한 기록관련 핵심현안을 파악하였으며, 기록관리의 비전과 목표를 확인하고, 종합 개선과제를 도출하였다. 11월 셋째 주 부터는 향후 A단체의 활동가, 자원봉사자 등 업무담당자들이 집행해야 하는 기록관리의 기본방향을 설정하고, 11월 넷째 주~12월 첫째 주까지 과제별 개선안을 설계하고 확인하였으며, 12월 둘째 주에 최종 산출물을 작성하였다. 이 산출물에는 모든 기록물의 철저한 관리방안을 제시하고, 기록관리 업무 부담을 최소화하는 프로세스 혁신방안을 담고자 노력하였다. 또한 이를 반영한 업무담당자용 기록관리 매뉴얼을 별도로 작성하여 제출하였다. 12월 셋째 주에는 최종 산출을 종합하여 완료 보고회를 개최하면서 프로젝트가 마무리되었다. 완료보고서에는 프로젝트의 목적, 프로젝트

의 범위, 추진체계와 방법, 추진 일정, 기록분류체계 도구, 기록관리절차 개선안, 기대효과 등의 내용을 포함하였다.

A단체 기록에서 눈에 띄이는 특징은 다음과 같다. 첫째, 사안별로 프로젝트 성격의 다양한 기록물이 발생한다는 점이었다. 러브호텔 개발 저지 투쟁 사안의 경우 오랜 기간 동안 보도자료 배포, 기자회견, 공청회, 시장면담, 시위, 서명운동, 의원면담 등 다양한 활동을 진행했으며, 지역 내의 다른 NGO들과 적극적으로 연대하였다. 각 이벤트를 기획하고 집행하고 평가하는 과정의 기록들이 하나의 사안으로 묶여져 있을 필요가 제기되었다. 둘째, 기록과 참고자료가 혼재되어 쌓이고 있다는 점이었다. 지방정부에 대한 감시활동의 결과로 시청이나 구청을 상대로 정보공개 청구한 문서가 해마다 몇 상자씩 접수되곤 하는데, 사안의 종결에 따라 제 때 처분하지 않아 좁은 사무실에 서류상자들이 정체불명 상태로 방치되기도 하였다. 보관해야 할 것과 처분해야 할 것을 적절한 시점에서 구분해 관리하는 프로세스가 시급한 일로 판단되었다. 셋째, 회원기록의 적극적 생산과 관리가 요구된다는 점이었다. 지역에 뿌리내려야 하는 조직의 사명에 따라 지역 주민 회원 프로그램과 행사가 중요하게 인식되고 있었다. 지역주민들의 참여 기록을 잘 남겨 단체 창립 기념식 때 전시하는 등 단체의 지역 기반 강화에 활용하는 것이 필요하다고 보았다. 특히, 지역유지들과 부모회원을 따라 행사에 참여하던 청소년에서 성인이 된 잠재회원들에게는 기록의 효과가 클 것으로 판단하였다. 넷째, 과거 핵심 사안에 관한 기록화가 미비하여 단체의 역사성을 보완할 필요하다는 점이었다. 단체 사무실에는 초창기 활동기록은 거의 흔적을 찾아볼 수 없는 상태였다. 대부분의 초창기 기록은 당시 활동을 주도했던 회장과 핵심 회원들이 일선활동에서 물러나면서 자택으로 가져가는 등 여기저기 흩어져 있는 것으로 파악되었다. 단체의 활동을 증거하기 위해 당시의 기록을 수집하거나 구술을 통해 소중한 활동의 기억을 기록화하는 것이 필요

하다고 판단하였다.

A단체를 컨설팅하면서 얻은 교훈은 다음과 같다. 첫째, 프로젝트 팀원들은 컨설팅 수행과정에서 기록 관리는 전문영역이고 일반인에게는 어려운 분야이므로 고객에게 용어를 이해시키는 것이 중요하며 컨설팅팀과 고객간의 문제의식 공유가 중요하다는 점을 인식하게 되었다. 용어와 문제의식을 공유하고 나면 그 이후 문제 해결책을 도출하는 과정은 서로간의 협력 하에 순조롭게 진행될 수 있다는 것을 경험하였다. 둘째, NGO는 기록물관리법령을 준수해야 하는 공공기관의 범주에 속하지 않기 때문에 자발적으로 기록관리 절차를 수행하도록 하는 방안을 도출하는 것이 쉽지 않다는 것을 알게 되었다. 기록 관리의 기본적인 원칙은 지키도록 해야 하나 NGO의 실무적 가능성을 염두에 두고 현실적 방안을 마련하는 것에 노력을 기울일 필요가 있었다. 셋째, 컨설팅 프로젝트가 기록관리 체계를 제안만 하고 실제 이행과제는 범위에 포함하지 못했던 것이 아쉬운 한계로 남아 있다. 새로운 기록관리 체계로 이행하기 위해서는 구기록물 정리와 편철 및 정리보존용구, 서고 정비 등 기본적인 투자가 필요한데 A단체가 필요요건을 갖추지 못하여 컨설팅 산출물은 단지 참고문서로만 남게 되었기 때문이다.

3.2 B단체 사례 : 주제 기반의 NGO

B단체는 1993년 결성된 단체로, 차별로부터 자유로운 인간, 평등하고 평화로운 인간, 불의한 권력에 맞서 투쟁하는 인간, 사회적 약자와 연대하는 의무를 실천하는 인간의 권리를 존중하고 옹호하며, 인권의 보호와 보장을 실현할 수 있는 사회적·국가적·국제적 질서 창조를 꿈꾸고 실천하는 인권활동가들의 모임이다. 인권이라는 전문 주제영역을 가지고 활동하므로 해당 분야에 관한 단체의 전문성이 높고, 전국에 걸쳐 관심회원이 분포하고 있는 단체였다. 또한, 인권정책을 집행

하는 공공기관과 국면에 따라 갈등과 협조 관계를 형성하며 왕성한 활동을 펼치고 있었다. B단체의 조직적 특징 중 하나는 ‘활동가 중심’으로, 단체의 대표나 간부를 따로 두지 않고 10명 내외인 상임활동가와 돌움활동가 전원이 대표성을 갖고 있다는 점이었다. 명망있는 대표에 의해 형성된 계층적 위계하에 일하는 구조가 아니며, 정부와 기업 프로젝트를 하지 않는다는 원칙에 따라 활동가들이 생계비 마련을 위해 별도의 부업을 하기도 하는 단체였다. 따라서, 기록관리 컨설팅 프로젝트를 진행하는 동안 활동가 한 분이 의사결정을 하기보다는 전체 활동가들이 모인 자리에서 작업 진행내용을 설명하고 동의를 구하는 절차가 필요했다.

B단체의 기록관리 체계수립 프로젝트는 활동에 기반한 분류체계와 기록관리 절차에 기반한 표준지침을 설계하여 기록의 생산-분류-정리-보존의 전 과정이 개선될 수 있도록 하되, 실무에서 즉각적으로 활용하여 경제성과 효율성을 실현하는 것에 주안점을 두고 진행되었다. 진행과정을 살펴보면 다음과 같다. 200년 3월 프로젝트 팀을 구성하여 활동가들과 회의를 통해 기록관리 현안을 확인한 후 착수보고회를 개최하였다. 이후 기록의 생산 현황과 조직/기능의 현황분석을 수행하였으며, 이슈를 정리하고, 포커스 그룹 인터뷰를 수행하였다. 또한 유사 NGO단체를 벤치마킹하여 결과를 종합한 후 4월 중순에 중간보고회를 수행하였다. 이후에는 기록 분류체계와 기록관리 절차를 설계하였고, 특별히 웹진 기록 관리와 영화제 필름 및 사진 등의 시청각기록 관리방안을 설계하였고, 일반 주택을 사용하고 있는 사무실의 공간 구조를 고려하여 물리적 보존 방안과 물리적 공간배치 방안을 설계하였다. 설계내용을 종합하여 5월에 최종보고회를 개최하였으며 이후 이행을 위한 사후활동을 수행하였다. 최종산출물에는 사업개요, 기록관리 현황, 기록관리 체계 방안, 향후 이행계획, 기대효과 등이 포함되어 있다.

B단체 기록에서 눈에 띄이는 특징은 다음과 같았다. 첫째, 인권이라는 주제에 관련한 전문 정보의 가치가 중요하다는 점이었다. 희귀한 해외 도서, 영향력있는 해외 논문이나 보고서 등 고급정보를 확보하고 학습하며 공유하는 것이 인권 활동에 중요한 기반이 되고 있었다. 여기에 국내외 인권문제 관련 기록이 연계되어 제공된다면 가치는 훨씬 더 증폭될 것으로 판단되었다. 둘째, 인권문제를 대중화하기 위해 해마다 영화제를 개최하고 있는데 여기에 사용되는 영화 필름과 DVD 등의 매체가 단체의 핵심기록 중 하나라는 점이었다. 외부에 대외하고 공유하기 위한 검색 메타데이터 체계와 안정적으로 장기보존하기 위한 서고공간이 시급했다. 몇 년 전에 입고되었던 매체가 활용가능한 상태인지를 점검하는 절차와 방법, 디지털화 가능성, 저작권 문제 등에 대한 고려가 필요하다고 판단했다. 셋째, 정기적으로 단체의 웹진을 발행하고 있는데 주요 활동보고, 회비사용 내역 보고, 인권 사안에 대한 철학과 입장이 담긴 것으로 단체의 핵심기록 중 하나였다. 웹진이 완성되기까지 출처 콘텐츠의 변경이력을 추적하고 웹 콘텐츠를 장기보존하기 위한 대안이 필요했다. 넷째, 활동가 PC에 있는 전자문서와 홈페이지 게시판에 올린 전자문서 중 어느 것이 공식적인 원본문서인지 원칙을 정해야 한다는 점이었다. 여러 버전의 전자문서와 인쇄본이 동시에 존재하는 경우 무엇을 원본으로 보고 공식화하여 관리할 것인지를 정해야 했다. 전자문서의 일관된 정리, 보존을 위해서 활동가 PC의 전자문서 폴더 체계를 기록의 분류체계에 맞춰 생성하고, 단체의 사무처 PC에 공유폴더를 만들어 주기적으로 공식 문서를 백업하는 방식으로 운영하도록 하였다. 재정적인 조건이 열악한 NGO에서 전자기록관리시스템을 도입하기는 어려운 일이므로 현재의 정보화수준에 맞는 대안이 필요하다고 판단하였다.

B단체를 컨설팅하면서 얻은 교훈은 다음과 같다. 첫째, NGO용 기록관리시스템의 제작 보급이 필요하다는 것을 확인했다. 시스템없이

는 시청각기록이나 웹기록 등 다양한 유형의 기록을 기록관리 원칙에 맞춰 통합관리한다는 것이 쉽지 않기 때문이다. 기록은 업무활동에 따라 분류되어 지적 통제를 해야 하나 한편으로는 매체별 특성에 맞춰 물리적 통제를 해야 한다. 지적, 물리적 통제를 동시에 수행하자면 업무담당자들 간에 기록목록의 공유와 기록물에 대한 일관된 조치가 가능해야 한다. 이를 위해 전자적 기록관리시스템이 필수적이며 재정적 기반이 취약한 NGO에 맞춤형 시스템이 제공될 필요가 있다. B단체의 경우 진보넷¹¹⁾을 이용하여 홈페이지를 관리하고 있었다. 프로젝트팀은 다수의 소규모 NGO들이 사용하는 진보넷에 웹버전의 전자기록관리 기능이 탑재된다면 효과적일 것이라 판단하여 이를 제안하기도 하였다. 둘째, 매체별 전용 서고와 같은 공간 및 시설의 확보가 필요하다는 것을 확인했다. 영화 매체나 웹진은 B단체의 핵심기록이다. 이 기록을 전문적으로 아카이빙하기 위한 시설과 장비가 필요하다. 하지만 단체의 규모로 보아 대량의 기록이 발생하는 것은 아니다. 게다가 소규모 NGO인 B단체가 독자적으로 이를 구비하는 것은 현실적으로 불가능하다. 결국, 중소기업 NGO의 매체별 핵심기록을 위탁관리해주는 제3의 기관이 필요하다¹²⁾. 셋째, 중소기업 NGO 활동가들이 실행 가능한 기록관리 실행지침을 제공하는 것이 필요하다는 것을 확인했다. B단체의 활동가들은 자발성과 적극성이라는 기본 자질을 갖추고 있어 옳고 필요한 활동이라는 자각이 있으면 기록관리 업무를 할 마음의 자세가 갖춰져 있다. 재정적 여유, 시간적 여유가 많지 않은 NGO 특

11) 진보넷은 “자본과 국가권력으로부터 독립적인 네트워크 기반을 구축하여 사회운동 진영이 상업적 서비스의 범위를 넘어서 보다 풍부하게 네트워크를 활용할 수 있도록 지원”하는 서비스로 1998년 설립되었다. <http://www.jinbo.net/>

12) 프로젝트팀은 영화 매체의 경우 영화필름 자료를 전문적으로 관리하는 공공기관에 위탁하는 것을 제안하기도 하였다. 그러나, 당시로서는 위탁관리 서비스를 제공하는 공공기관이 존재하지 않았고, B단체의 활동가들이 공공기관에 핵심기록을 위탁하는 것에 대해 동의하지 않는 분위기였다.

성에 맞춰 필수적인 관리행위를 단순하면서도 정확하게 실행할 수 있도록 SOP(Standard Operating Procedure)를 만들어 제공한다면 소중한 NGO 기록을 잘 남기는 토대가 될 것이다.

3.3 NGO 기록관리 현황

그동안 컨설팅을 수행한 NGO들의 공통적인 기록관리 업무 현황을 종합해 보면 다음과 같다. 먼저, 대부분의 NGO가 정관이나 내규에 기록관리 규정을 갖고 있지 않다는 점이다. 간혹 문서관리 규정이 있어도 상세하지 않으며 원칙에 맞는 기록관리를 집행하는 조직은 찾아보기 힘들었다. 대화를 해보면 NGO 활동가들이 기록의 중요성과 기록관리의 필요성을 빠르고 명확하게 인식하는 것을 확인할 수 있었다. 다만, 단체의 활동가의 수가 적고, 재정적, 공간적 환경의 뒷받침이 없는 상태에서 고유업무가 많아 기록관리를 신경 쓸 여력이 없는 것이 문제이다. 그럼에도 불구하고 NGO는 공공기록물관리법령을 준수할 의무까지는 없으나 공공적인 성격의 단체이므로 운영의 투명성과 설명책임성 확보를 위해 기록관리를 명문화할 필요가 있다.

둘째, 문서 및 기록관리를 활동가 개인의 책임으로 인식하는 경향이 강했다. 특히 소규모의 NGO는 활동가 개인이 단체를 대표하는 역할을 수행하므로 개인 PC가 단체 공유 서버 역할을 하게 되고, PC에서 기록을 생산한 상태로 그대로 관리하는 방식이 주를 이루고 있다. 또한, 활동가가 단체를 그만둘 때는 업무기록을 개인의 소유물로 생각하여 가져가거나 최소한 사본을 만들어 가져가는 것이 그간의 관행이었다. 따라서, NGO의 기록관리 체계를 공식화하는 과정에서 개인소유물로 인식되던 단체기록을 조직 전체의 소유물로 여기도록 인식전환을 하는 것이 중요한 과제이다.

셋째, 기록물의 장기보존을 위한 기본적인 시설과 장비가 부재하다.

비전자기록은 매체 유형별 공간과 시설, 장비가 필요하며, 전자기록은 장기보존 기능이 구현된 시스템의 정비가 필요하다. 그러나, NGO들의 재정현황에서 그러한 인프라를 구축하는 것은 난망한 일이다. 따라서, NGO 각 조직단위에서의 해결책이 찾을게 아니라 NGO 전체적인 차원에서 공간과 시스템 인프라 솔루션을 찾아봐야 한다는 점이 과제로 상정되었다.

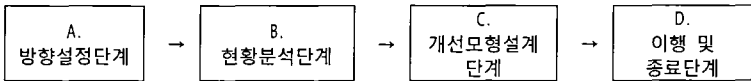
넷째, 현재 NGO 기록은 한정된 용도로 활용되고 있다. NGO 기록은 주로 NGO 내부의 활동가들이 업무에 참조하기 위해 활용하고 있으며, 시민이나 연구자 등 외부 이용자들이 일부 활용하고 있다. 기록이 잘 관리된다면 활용가치는 훨씬 다양하게 배가될 것이다. 예를 들어, 활동가가 단체를 그만두고 떠났을 때 후임자는 문서와 기록을 통해 원활하게 업무를 인계받을 수 있을 것이다. 단체는 기록을 통해 회원들에게 회비가 어디에 어떻게 사용되고 있는지 투명하게 보여줄 수 있을 것이다. 또한, 연구자료나 언론보도를 위한 자료로 활용되었던 NGO의 기록은 내외부에 설명책임성을 보여주기 위한 중요한 증거가 될 것이다. 정부 정책결정 과정에 적극 참여하는 NGO의 경우에는 견해의 차이에 따라 정부나 다른 NGO로부터 견제를 당하기도 한다. 이에 따라 재정과 활동의 투명성을 증명하기 위한 기록관리가 중요하게 부각되고 있다. NGO의 역사가 길어질수록 기록은 활동기억의 재구성을 위한 활용가치가 높아질 것이다. NGO의 창립기념 행사 시 과거의 활동기록을 이용하여 단체의 이력을 증거하고 회원들의 소속감과 정체성을 제고시켜줄 수 있을 것이다.

NGO기록의 가치를 고려한다면 전국 각지에서 활동하는 NGO, 특히 소규모 NGO들의 활동기록을 잘 관리하도록 제안하고 실행하도록 돕는 일은 기록관리 전문가들의 사회에 대한 책무라고 본다. NGO 활동의 기록화는 동시대의 다양한 면모를 기억하기 위한 노력의 일환이며, 이것이 기록관리가 추구하는 바이기 때문이다. 다음 장에서는 소

규모 NGO의 기록관리 체계 수립 컨설팅의 절차를 정리하여 소개한다. 자발적으로 NGO의 기록관리를 컨설팅하고자 하는 기록관리 전문가들에게 작은 도구를 전해주기 위해서이다. 그간 NGO를 대상으로 컨설팅을 수행하면서 얻은 경험을 토대로 소규모 NGO의 기록관리 컨설팅의 단계와 세부과제를 정리하여 제시하고 있다. 여기에 NGO에 대한 이해와 조력하고자 하는 마음, 기록관리 전문가로서의 상상력과 창조력을 부가한다면 해당 NGO 조직의 요구와 수준에 맞는 실용적인 결과를 만들어 낼 수 있을 것으로 기대한다.

4. NGO 기록관리 컨설팅 프로세스

NGO 기록관리를 위한 컨설팅 프로세스는 ISP(Information Strategy Planning)와 같은 경영정보컨설팅의 진행단계를 참조하여 [그림 1]과 같이 4개의 단계로 설정하였다.



[그림 1] NGO 기록관리 컨설팅 프로세스

각 단계에서 수행해야 할 세부과제는 DIRKS 매뉴얼과 경영정보컨설팅 방법론을 종합하여 정리하였다¹³⁾.

13) 이 논문에서는 2009년 1학기 수업 결과로 작성한 “한국 NGO 기록관리 컨설팅 방법론”의 내용을 일부 수정보완하여 제시하고 있다. 각 세부과제를 수행할 때 구체적인 컨설팅 방법과 문서 양식은 논문에서는 지면상 생략한다.

4.1 방향설정 단계

이 단계에서는 해결해야 할 문제에 대한 인식과 규명을 포함한다. 프로젝트의 목적 및 방향성을 구체화하고, 문제의 현황 및 해결 대안의 적절성에 대한 확신을 얻어내며, 외부 컨설팅 프로젝트에 관한 조직 내의 공감대를 구축하고, 문제 당사자와 의사 결정권자에 집중하여 의견을 수렴하고, 자료 수집, 비교 분석, 문제 정의, 기대 수준 정의를 통해 문제를 정의한다. 전체 프로젝트의 과정과 기간, 비용, 조직 및 역할 등에 대한 기본 방향을 수립한다. 이 단계의 세부과제는 다음과 같이 구성된다.

A1. 예비조사

예비조사는 NGO 조직의 구조, 업무, 조직 운영에 대한 조사를 통해 대상 NGO의 성격과 특성 및 존재 목적, 사명을 확인하고 조직, 업무 활동, 기록의 생성 맥락을 분석하여 기록관리 체계 개선의 중요한 배경 정보를 제공한다.

[세부과제 T1] NGO 조직 및 업무활동 개요

[세부과제 T2] NGO 조직의 전략 및 역량 파악

A2. 프로젝트 범위 결정

NGO 기록관리 현안에 관해 문제점과 해결 목표에 대한 정의를 내리고 프로젝트 수행 범위를 정한다. 대상 NGO와의 협상 후 프로젝트의 요건과 큰 틀의 일정 등 세부사항을 정해야 하며, 프로젝트 수행 팀의 역량이 되는 범위 내에서 범위를 명확히 정의하는 것이 중요하다.

[세부과제 T1] 프로젝트팀 역량 파악

[세부과제 T2] 현안 파악 및 문제점 정리

[세부과제 T3] 프로젝트 범위와 기간 협의 및 결정

A3. 착수보고회

기록관리 필요성과 프로젝트에 대한 상호 관심과 신뢰를 확인하며, 변화의 필요성에 대한 인식을 NGO 내부로 공식화한다. 프로젝트의 목표, 일정, 추진전략, 예상 결과물에 대해 이해 당사자들 간의 공유가 필요하며, 프로젝트의 시작을 공식화하는 과정이다.

[세부과제 T1] 보고자료 준비

[세부과제 T2] 착수보고회 개최

[세부과제 T3] 착수보고회 결과 정리

이 단계를 수행한 결과 다음과 같은 산출물이 의화되어야 한다.

- 1) 대상 NGO 조직 예비조사서
- 2) 사전 접촉 면담 결과
- 3) 프로젝트팀 이력사항
- 4) 프로젝트 범위관리계획서
- 5) 프로젝트 범위기술서
- 6) 컨설팅 작업분류체계(WBS)
- 7) 착수보고회 발표 자료
- 8) 질의응답서

4.2 현황분석 단계

이 단계는 자료 수집, 의견 수렴, 업무활동 분석, 기존 시스템 분석 등을 통해 대상 NGO가 어떻게 기록관리 업무를 수행하고 있으며, 그

문제점이 무엇인지 등을 파악하는 과정이다. 방향설정 단계와 현황분석 단계를 수행한 후 분석 결과를 토대로 대상 NGO기관에 실현가능한 전략적 개선방향을 세우고, 현황분석내용 발표를 통해 전체현황 및 문제점에 대한 대상 NGO기관과 정보공유 등 피드백과 문제점 해결방안 제시하게 된다. 이 단계의 세부과제는 다음과 같이 구성된다.

B1. 업무활동 및 기록 분석

업무활동 분석의 목적은 조직의 업무 활동과 프로세스를 조사하여 조직의 수행 업무와 수행 방법에 대한 개념 모형을 개발하는 데 있다. 이와 같은 분석활동은 기록 분류체계의 개발을 위한 핵심적인 기반을 제공하며, 다음 단계에서 수행할 기록의 생산, 등록, 통제, 보존, 처분, 접근 등에 대한 요건 도출의 기초자료가 된다. 조직과 기록이 물리적이 아닌 논리적으로 연결되어 있는 전자적 업무 환경에서는 이 분석 과정이 특히 중요하다.

이 과제의 목적은 해당 NGO가 수행하는 업무 활동을 모델링하는 데 있다. 기능, 활동, 업무처리를 확인하는 데는 두 가지 분석 기법이 유용하다. 먼저 계층적 분석은 조직의 업무를 정의하고, 일련의 논리적 부문과 하위부분으로 세분화해가는 하향식(top-down)접근법을 따른다. 프로세스 분석은 조직의 업무 수행방법을 상세히 조사하는 상향식(bottom-up)접근법을 따른다.

[세부과제 T1] 업무활동에 관한 자료 수집

[세부과제 T2] 업무활동 정의 및 업무분류체계 개발

B2. 기록관리 현황 분석

이 과제의 목적은 NGO 기록의 생산과 관리현황에 대해서 조사하는 것으로, 먼저 조직의 기록관리 제도 및 환경을 분석하고 실질적으로

생산되고 있는 기록은 무엇이며 기존의 분류방법과 보존 상태 및 환경을 분석한다. 다음으로 개선해야할 문제점이나 이슈를 도출해 낸다. 이 과정에서는 필요에 따라 인터뷰와 방문조사를 실시한다.

- [세부과제 T1] 기록 전 목록 확인
- [세부과제 T2] 기록관리 규정 분석
- [세부과제 T3] 기록 생산 현황 분석
- [세부과제 T4] 기록의 관리 및 보존 현황 분석
- [세부과제 T5] 기록관리 문제점과 이슈 분석

B3. 현행 시스템 분석

이 과제의 목적은 NGO에서 사용하는 정보시스템과 활동가PC를 조사하여 시스템의 역할과 그 안에서 생산, 관리되는 기록의 현황과 문제점을 파악하는 것이다.

- [세부과제 T1] 업무 정보시스템 및 기록 현황 조사
- [세부과제 T2] 활동가 PC 및 기록 현황조사

B4. 기록관리 요구사항 정의

이 과제의 목적은 현황분석 단계의 내용을 종합하고 조직에서 필요로 하는 기록관리 업무기능 및 인프라 요구사항을 도출하는 것이다. 전 단계의 인터뷰 자료와 B1,2,3의 현황분석을 근거로 기록관리 개선과제를 정의하고, 각 과제를 수행해야 하는 이유와 필요조건을 기술한다. 이해당사자의 요구를 기반으로 개선과제 수행의 기본방향을 설정한다.

- [세부과제 T1] 조직 내의 기록관리 요구사항 도출
- [세부과제 T2] 기록관리 개선과제 정의
- [세부과제 T3] 과제별 기본방향 설정

B5. 개선방향설정

이 과제의 목적은 대상 NGO에 가장 시급하고 중요한 기록관리 핵심과제를 찾는 것이다. 기관의 여건과 개선과제 간의 선후행을 고려하여 과제 수행의 우선순위를 정의한다. 과제 수행에 필요한 자원을 기술하고, 각 과제별 실현가능한 전략적 방향을 설정한다.

[세부과제 T1] 개선과제별 우선순위 정의

[세부과제 T2] 과제별 전략방향 설정

B6. 중간보고회

이 과제의 목적은 프로젝트 팀이 그간의 추진경과와 현황분석내용 및 개선과제 도출 결과를 대상 NGO에 발표함으로써 활동가들과 정보를 공유하고 문제점에 대한 해결방안을 함께 모색하는 것이다. 보고회를 통해 기록관리에 관한 기본개념을 전파하고 변화관리를 한다.

[세부과제 T1] 보고준비

[세부과제 T2] 중간보고회 발표

[세부과제 T3] 기록관리의 이해당사자와 기대사항 도출

이 단계를 수행한 결과 다음과 같은 산출물이 의화되어야 한다.

- 1) 프로세스 사전
- 2) 업무분류체계
- 3) 기능·활동·업무처리의 계층도
- 4) 활동가·서고 기록 건 목록
- 5) 기록관리 규정 체크 목록
- 6) 필수기록 생산 현황
- 7) 생산 기록 수량조사표

- 8) 분류·정리 체크 목록
- 9) 보존현황 체크 목록
- 10) 기록물 상대 확인 목록
- 11) 정보시스템 사용 현황표
- 12) 개인PC 배치도
- 13) 개인PC에 저장된 기록관리 현황 조사표
- 14) 정보시스템에 저장된 기록관리 현황 조사표
- 15) 정보시스템 요구사항 정리표
- 16) 기록관리 요구사항 목록
- 17) 기록관리 개선과제 목록 및 우선순위 정의서
- 18) 개선과제별 전략방향 정의서
- 19) 중간보고회 발표자료와 이해당사자별 기대사항 정의

4.3 개선모형설계 단계

이 단계는 현황분석 단계에서 도출한 기록관리 개선과제 우선순위와 전략방향에 따라 과제별 개선모형을 설계하는 과정이다. 중간보고회 과정에서 수립된 대상 NGO 이해당사자들의 기대사항을 충족하기 위한 개선모형을 처리과 단계와 기록관 단계로 구분하여 설계해 나간다. 개선모형에 대한 타당성 평가를 거친 후 개선모형을 구현하기 위한 세부적인 이행과제를 도출한다. 최종보고회를 통해 개선모형설계 단계를 마무리한다. 이 단계의 세부과제는 다음과 같이 구성된다.

C1. 처리과 단계의 개선모형 설계

처리과 기록관리 업무에서 앞 단계에서 분석된 요건들을 충족시킬 수 있는 실용 가능한 계획을 제시하는 과정이다. 처리과 단계의 기록

관리 개선모형을 설계한 후 활동가들에게 검토를 요청하여 설계를 변경해 간다. 기록관리의 기본원칙을 대상 NGO의 현황에 맞춤형한 매뉴얼을 작성하는 것이 이 단계의 핵심 산출이다.

- [세부과제 T1] 필수적인 생산 기록물 정의
- [세부과제 T2] 활동가 책상 위 기록 정리 및 관리 절차 정의
- [세부과제 T3] 팀별 서가 기록 정리 및 보관 절차 정의
- [세부과제 T4] 종이문서의 편철 및 정리 방법 설계
- [세부과제 T5] 시청각기록 및 행정박물 관리 방법 설계
- [세부과제 T6] PC 전자문서의 폴더체계 설계
- [세부과제 T7] 처리과 기록관리 매뉴얼 작성

C2.기록관 단계의 개선모형 설계

대상 NGO 기록의 특성과 유형을 고려하여 전체적인 기록물 관리 기준을 수립하고, 처리과 단계에서 현용으로 활용하던 기록물을 이관 받아 안정적으로 관리 및 활용하기 위한 체계를 설계한다. NGO가 갖추고 있는 인적, 물적 인프라를 고려하여 현실성있는 관리 절차와 방법을 제시하는 것이 핵심이다.

- [세부과제 T1] NGO 기록관리 규정안 제시
- [세부과제 T2] 분류체계 및 관리기준 수립 및 관리방안 설계
- [세부과제 T3] NGO 구 기록물 정리 절차 설계
- [세부과제 T4] 기록물 이관 절차와 방법 설계
- [세부과제 T5] 서고 공간 배치 설계
- [세부과제 T6] 기록물 매체별 물리적 보존 방법 설계
- [세부과제 T7] 기록물 폐기 절차와 방법 설계
- [세부과제 T8] 기록관 업무매뉴얼 작성

C3.개선모형의 적용

C1, C2에서 작성한 개선모형을 대상 NGO에 적용할 가능성을 활동가들과 함께 점검하고, 구체적인 이행단계별 과제를 도출하는 단계이다. 'B5.개선방향설정'에서 우선순위가 높은 과제로 도출된 내용들이 C1, C2 각각의 개선모형에 적극적으로 반영되었는지 살펴보고, 대상 NGO의 현실적 조건에 타당한지 평가한다. 개선모형을 구현하기 위한 이행과제를 도출하고, 일정별 실행계획을 수립하여 로드맵을 작성한다.

[세부과제 T1] 개선모형의 타당성평가

[세부과제 T2] 이행과제 도출

[세부과제 T3] 이행 로드맵 작성

C4.최종보고회

최종보고회는 컨설팅 프로젝트의 결과 전체를 대상 NGO 활동가들에게 발표함으로써 미래의 기록관리 체계 비전에 대한 공감대를 형성하고, 이행과제의 내용을 이해하며, 향후 각자가 실행해야 할 기록관리 실무의 절차와 방법을 수용하도록 할 목적으로 개최한다.

[세부과제 T1] 보고회 자료준비

[세부과제 T2] 보고회 개최 및 평가

이 단계를 수행한 결과 다음과 같은 산출물이 의화되어야 한다.

- 1) 기록관리 TO-BE 프로세스 맵
- 2) 각종 기록물 관리 대장
- 3) 물리적 보존 용구 선정
- 4) 기록물 분류체계 및 공용서버 전자기록물 폴더체계
- 5) 기록관리기준표

- 6) 폐기기준 체크 목록
- 7) 기록물 상태점검표
- 8) NGO 기록관리 규정
- 9) 이행과제와 로드맵
- 10) 최종보고회 발표자료
- 11) 기록관 기록관리업무 매뉴얼

4.4 이행 및 종료 단계

이 단계는 NGO가 이행과제를 실제로 실행하면서 개선모형의 설계를 재조정하는 과정으로 컨설팅 프로젝트 팀이 이행의 일부 과정을 함께 작업하는 것을 전제로 한 과정이다. 기록관리 체계를 새롭게 적용하기 위해서는 NGO 구기록물을 정리하고, 업무담당자 책상과 텀서거, PC의 폴더체계를 정리하는 작업이 선행되어야 한다. 활동가와 컨설팅 팀이 이행과제를 일부 함께 수행하면서 개선모형의 적합성을 검증하고 기록관리 실무를 직접적으로 전수하여야 한다. 이 단계의 세부과제는 다음과 같이 구성된다.

D1. 이행과제 수행

컨설팅 프로젝트 팀이 동원가능한 인력과 시간을 고려하여 세부과제에 명시된 시급한 이행과제 중 수행 범위를 선정하여 실행한다. 활동가들이 향후 남은 이행과제를 스스로 실행할 수 있도록 훈련시키고 한편으로는 효능감을 심어주는 것이 핵심이다.

[세부과제 T1] 종이 구기록물 정리

[세부과제 T2] 전자기록물 정리

[세부과제 T3] 서고 정리 및 보존용구 교체

D2. 이행과제 평가절차 및 기준 마련

대상 NGO가 컨설팅 프로젝트 종료 후에도 이행과제를 스스로 실행하면서 성과를 평가할 수 있도록 절차와 기준을 만들어 준다. 평가 결과를 바탕으로 문제점을 파악하고 지속적인 기록관리를 수행해 나갈 수 있도록 하는 것을 목적으로 한다.

[세부과제 T1] 이행과제 수행 표 설계

[세부과제 T2] 평가 절차 및 기준 작성

D3. 프로젝트 종료

프로젝트를 공식적으로 마무리하고 컨설팅 팀이 업무를 종결하는 과정이다. 대상 NGO 활동가들과 함께 일련의 컨설팅 과정과 결과에 대해 함께 평가하고 향후 컨설팅 팀과 NGO 간의 지속적인 관계 수립을 모색한다. 또한, 컨설팅 팀은 프로젝트 사례를 추가하면서 NGO 기록관리 컨설팅 기법과 접근법을 개선시킬 주안점을 정리한다.

[세부과제 T1] 평가회 개최

[세부과제 T2] NGO와의 지속적인 관계 수립

[세부과제 T3] 산출물 종합 정리

이 단계를 수행한 결과 다음과 같은 산출물이 외화되어야 한다.

- 1) 구기록물 목록 및 폐기 기록물 목록
- 2) 서가 배치 상황 및 보존기록물 목록
- 3) 평가 및 폐기 기준표
- 4) 프로젝트 사례집
- 5) 최종 산출물 정리표

5. 맺음말

ICA에서는 NGO 기록을 관리하기 위한 가이드라인을 제시하고 있다. 그러나, 이 가이드는 주로 종이기록관리 중심으로 작성되어 있어 인터넷을 이용한 온라인 활동의 비중이 점차 높아지고 있는 우리나라 NGO 실정과는 잘 맞지 않으며 구체적인 기록관리 실행 계획까지는 제시하지 못한다는 한계를 갖고 있다. 이 논문에서는 구체적인 NGO 기록관리 컨설팅 사례를 제시하고 컨설팅 방법을 정리하여 제안함으로써 NGO기관의 상근활동가, NGO 기록보존소¹⁴⁾, 기록관리 컨설턴트에게 실무적인 시사점을 주고자 하였다.

향후 이 컨설팅 방법을 NGO 조직의 기록관리 지침으로 발전시키기 위해서는 다음 사항들을 고려하여야 한다. 첫째, 최소의 비용으로 실무에 쉽게 적용할 수 있는 NGO 기록관리 표준지침서를 만들어야 한다. NGO의 공공성을 감안하여 ISO15489에서 제시하는 기본적인 기록관리의 지침은 준수하되 재정적 어려움을 고려하여 최소의 비용으로 실무에 쉽게 적용할 수 있는 표준지침을 작성해야 한다. 둘째, 활동가 PC와 홈페이지, 이메일 등을 통해 생산 유통되는 전자기록을 효과적으로 관리할 수 있는 솔루션을 제공해야 한다. 종이기록과 전자기록, 각종 박물관류가 혼재하는 NGO 기록 생산 현황을 고려하여 NGO용 하이브리드 기록관리시스템이 개발되어야 한다. 한편, 월 사용료를 내고 기록관리시스템을 사용할 수 있는 임대서비스 등 여러 대안이 활성화되어야 한다¹⁵⁾. 셋째, NGO 아카이브에 대한 비전을 구체화시켜가면

14) 현재 성공회대학교 NGO자료관과 민주화운동기념사업회 사료관 등에 NGO 기록이 일부 보존 관리되고 있다.

15) 2010년 현재 (사)시민환경정보센터는 기록관리시스템 ASP(Application Service Provider) 서비스를 구매하여 사용하기 시작했다. 향후 기록관리시스템 ASP가 증가되어 서비스 선택의 폭이 넓어질 필요가 있다.

서 NGO기록의 생애주기 전반에 대한 책임있는 대안을 만들어가야 한다. NGO연합 아카이브에 안정적인 공간과 시설, 장비, 시스템을 구축하여 NGO기록을 위탁관리하는 전문서비스가 구축되어야 한다. NGO 아카이브에 대한 장기적인 구상을 전제로 했을 때 소규모 NGO의 기록관리 체계 설계가 현실성있게 제안될 수 있다. 넷째, 이행과제의 집행을 통해 구체적인 NGO 기록관리 실무경험을 축적해 가야 한다. NGO 기록의 특성을 반영한 기록관리 절차와 방법을 창조적으로 개발해 나가는 과정이 필요하다. 이를 통해, NGO에 유용한 기록관리 실무 지침서가 만들어질 수 있다.

이 논문에서 제시한 컨설팅 사례와 방법이 NGO에 도움을 주고자 하는 기록관리 전문가들에게 유용한 정보와 도구가 되기를 희망한다. 나아가 NGO기록에 대한 관심이 증대되고 전문 NGO아카이브 구축의 전망이 가시화될 날을 기대해 본다.

ABSTRACT

A Study on the Consulting Methodology for Building Records Management Scheme for NGOs

Yim, Jin-Hee

NGO called the third sector is one of the major party of the modern society. Therefore documentation of the various NGOs' activities is the way of recording our society fully. This paper identifies the value of NGOs' records, verifies the needs for NGOs' records management, examines two case of consulting projects on NGOs in Korea which has been conducted by the author and graduate students, and offers a consulting methodology of building records management scheme for the small scale NGOs.

The cases are related to small-scale NGOs operated by under 10 full-time activists. One case is related to the NGO based on the locality and the other case is related to the NGO based on the special subject matter.

The methodology contains four stages such as defining direction stage, AS-IS analysis stage, TO-BE modelling stage and transition & closing stage.

Standard records management guideline for NGOs should be developed using this methodology in the future.

Key words: NGO, Records Management, Consulting for Records Management, Consulting Methodology