

지식경영을 기반으로 하는 기록관리 통합 운영방안에 관한 연구

Study on Integrated Plan for Records Management based on Knowledge Management

채민훈(Minhoon Chae)¹, 이해영(Hae-young Rieh)²

E-mail: minhoon135@naver.com, hyrieh@mju.ac.kr



¹ 제 1저자 명지대학교 기록정보과학전문대학원 기록관리 전공 석사
² 교신저자 명지대학교 기록정보과학전문대학원 기록관리 전공 교수

논문접수 2021-01-19
최초심사 2021-01-24
게재확정 2021-02-10

ORCID

Minhoon Chae
https://orcid.org/0000-0001-8940-8915
Hae-young Rieh
https://orcid.org/0000-0002-6300-2543

© 한국기록관리학회

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

• 본 논문은 채민훈의 석사학위논문 「지식경영을 기반으로 하는 기록관리 운영방안에 관한 연구」(2021)를 요약·수정함.

초 록

한국의 기록관리는 행정적 발전을 이룬 데 반하여, 민간기업은 물론이고 기록관리가 정착되고 있는 공공기관에서도 경영진은 물론 직원들의 기록관리에 대한 인식이 상당히 부족하다. 이는 기록관리 영역이 기관의 경영 전략의 하나로 포함되어야 할 필요성을 보여주고 있다. 반면 지식경영은 경영의 한 축으로 오랜 시간 연구되어 왔다. 이에 이 연구에서는 ISO 15490-1:2016의 기록관리 프로세스와 지식경영 프로세스를 비교 분석하였다. 또한, ISO 30301에서 제시한 기록경영 구성 요소와 ISO 30401에서 제시한 지식경영의 구성 요소를 비교 분석하여서 기록경영이 지식경영과 같이 경영의 한 축이 될 수 있는지 확인하였다. 마지막으로 프로세스들과 경영 요소들의 비교 분석 내용을 토대로 기록관리와 지식경영의 통합모델을 제시하였고 통합모델 실행방안을 경영의 관점, 정보 거버넌스 관점으로 제시하였다.

ABSTRACT

Although Korea's records management has achieved administrative development not only in private companies but also in public institutions, administrators and employees still lack awareness in records management. Nevertheless, knowledge management has been studied for a long time as a pillar of administration. Thus, this study compared and analyzed the records management process suggested in ISO 15489-1:2016 and the knowledge management process. In addition, by comparing and analyzing the records management components suggested by ISO 30301 and those of knowledge management suggested by ISO 30401, it was confirmed whether records management could be an axis of management similar to knowledge management. Moreover, an integrated model of records management and knowledge management was presented based on the comparative analysis of processes and management elements, and its implementation was presented from administrative and information governance perspectives.

Keywords: 기록경영, 지식경영, ISO 15489-1:2016 표준, ISO 30301 표준, ISO 30401 표준
Record administration, Knowledge management, ISO 15489-1:2016 Standard, ISO 30301 Standard, ISO 30401 Standard

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

한국의 기록관리는 1999년에 ‘공공기록물 관리에 관한 법률’ 제정 이후 공공기록물에 대한 안전한 보존, 효율적 활용의 토대를 다졌으며 기록관리의 발전을 가져왔다. 하지만 이러한 행정적 발전을 이룬 데 반하여, 민간기업은 물론이고 기록관리가 정착되고 있는 공공기관에서도 경영진은 물론 직원들의 기록관리에 대한 인식이 상당히 부족하다. 이는 기록관리 영역이 기관의 경영 전략의 하나로 포함되어야 할 필요성을 보여주고 있다.

그동안 기록학 영역에서는 경영학의 주요 영역인 1)지식경영과의 상관성을 다룬 연구 결과들이 다수 발표되었다. Yake(2000), 김익한(2004) 및 노정란(2005)의 연구는 지식경영에서 암묵지와 형식지로 나눈 지식 중 형식지들이 기록의 형태로 생산되고 있음을 제시하고 있으며, 이를 통해 지식경영과 기록관리는 서로 상호보완적이라는 것을 알 수 있다.

지식경영은 경영의 한 축으로 오랫동안 연구되어왔다. 반면 기록관리는 오랫동안 업무의 한 단위로 연구되고 수행되어왔다. 하지만 ISO 15489-1:2016 표준은 기록이 조직의 정보자산으로 개념이 확장되면서 기존의 기록관리의 역할이었던 평가, 보존, 폐기를 넘어서 역할이 확대되어야 한다는 것을 시사하고 있다. 이것은 곧 기록관리가 조직의 경영에 필요한 기록경영의 패러다임으로 변화되어야 한다는 것을 뜻한다.

이 연구에서는 지식경영에서 중요하게 제시하는 형식지는 결국 많은 부분이 기록으로 생산된다는 이론(김익한, 2004; Yake, 2000)을 바탕으로, 기록관리와 지식경영, 그리고 기록경영을 비교 분석해보고, 서로 상호보완하고 통합할 수 있는 부분을 확인해보고자 하였다.

1.2 선행연구

지식경영에 대한 많은 연구 중에서는 특히 암묵적 지식의 형식지화 및 형식지의 조직화에 대해 다룬 연구를 먼저 살펴보고, 기록관리와 지식경영에 대한 상관성을 다룬 연구를 이어서 살펴보았다. 먼저 Nonaka(1995)는 지식순환모델을 제시하였다. 지식 순환 모델은 4가지의 특징을 가지는데 첫 번째, 사회화로 지식에 암묵지에서 암묵지로 변환하는 과정이다. 두 번째는 외부화로 암묵지에서 형식지로 변환하는 과정이다. 세 번째는 결합화로 형식지에서 형식지로 변환하는 과정이다. 마지막으로 내부화는 형식지에서 암묵지로 변환하는 과정을 제시하였다.

Davenport & Prusak(2000)은 지식경영에서의 메타데이터는 택소노미 구축에 사용되며, 콘텐츠를 기술하는 방법이라 하였다. 이러한 택소노미는 콘텐츠를 구조화하는 수단으로 사용된다고 하였다. 또한, 지식의 창조단계를 암묵적 지식공유, 개념 창조, 정당화된 개념, 원형 개발, 차원 교차 지식 순으로 정리하였다.

Dalkir(2011/2012)는 지식경영의 주요한 특성으로 3가지를 주장하였다. 첫 번째, 지식경영은 암묵적인 지식 형태와 명시적인 지식 형태 모두가 다루어진다. 두 번째, 지식경영은 부가가치에 대한 개념을 가진다. 세 번째, 지식경영은 포착되고 표현되고 배포된 지식은 적용 또는 활용된다. KM 통합사이클의 처리단계를 지식 포착 및 생성, 지식공유 및 유포, 지식습득 및 적용 순으로 3가지로 요약하였다.

이해영(2005)은 지식경영 아키텍처와 관련된 연구에서, 지식경영시스템은 조직 내 지식자원의 가치를 극대화하

1) 기록경영은 MSR(Management System for Records)표준에서 제시된 용어로, 이 논문에서는 기록관리의 영문 표기인 Record Management와 구분을 위해 기록경영의 영문 표기는 Record Administration으로 하기로 한다. 경영(Administration)은 조직에서 결정적인 기능을 하며 기업 전체의 중요한 결정을 내리지만, 관리(Management)는 경영이 정한 정책 및 계획을 실행하는 행위 또는 기능이며 경영이 설정한 프레임 워크의 범위 내에서 결정을 한다(Manisha, 2018).

기 위하여 통합된 지식경영 프로세스를 지원하는 시스템으로, 지식의 생명주기를 지식의 생성과 획득, 정제와 분류 및 저장, 공유 및 분배, 활용 및 새로운 지식 창출로 제시하였다. 박용기(2016)는 지식 경영활동을 생산, 획득, 조직화, 활용 4개의 과정으로 구분하였다. 즉 생산은 개인의 경험 노하우가 지식으로 생산되고, 획득은 생산된 지식을 찾아 관리대상인지 판별하는 활동이 필요하며, 조직화는 획득된 지식을 구성원이 공유 할 수 있도록 축적·정리하며, 활용은 조직화된 지식을 함께 사용하는 단계로 정의하고 있다.

기록관리와 지식경영에 상관성에 대한 논문으로, 해외에는 대표적으로 Yakel(2000), Duranti & Xie(2012)의 연구가 있다. 두 연구는 기록관리자들이 지식관리자이며, 지식의 일부는 기록이라고 주장하였다. 기록관리와 지식경영의 상관성에 관한 국내 연구는 2000년대 초반부터 진행되어왔으며, 김익한(2004), 노정란(2005), 정기애, 김유승(2009), 정기애(2012), 오현진(2016), 그리고 김명훈(2017)의 연구가 대표적이다.

Yakel(2000)은 과거의 지식경영, 지적자본 디지털 자산 관리와 같은 용어는 기록전문가와 관련이 없었고 지식 생산조직에서 기록전문가는 단순히 정보 제공자로 인식되었으나, 사실상 기록전문가들은 오랫동안 지식관리자였다고 주장하였다. 따라서 기록전문가들은 전통적인 기록관리를 넘어서 지적자본을 인식하고 지식 창출과 조직 학습 향상의 기회로 활용해야 한다고 하였다. Duranti & Xie(2012)는 기록관리와 지식경영의 관계를 설명하면서, 지식경영의 SECI 모델은 4가지 프로세스로 되어 있는데, 그중에서 프로세스 2(암묵지에서 형식지)와 프로세스 3(형식지에서 형식지)은 잠재적인 기록이 되는 유형(有形)의 지식자산을 생산한다고 주장하였다.

김익한(2004)은 기록에서 지식이란 기록이 담긴 증거성, 개별 정보, 맥락 내용으로 설명하고, 기록 속에 담긴 지식을 포착하여 통합형 지식경영 시스템을 구축하는 것이 핵심 과제라 하며 이러한 통합형 시스템의 방향을 3가지로 제시하였다. 즉 첫째, 기록은 행위의 산물로서 업무행위가 진행된 구조에 맞게 관리되어 왔으며, 둘째, 기록 속에 담긴 지식은 여타 지식과 함께 관리되어야 하고, 셋째, 지식은 행위에 활용되는 것이므로 행위의 관리체계와 통합함으로써 효율적으로 이용될 수 있다는 것이다.

노정란(2005)은 기록관리는 전통적으로 형식지를 다루고, 지식경영은 암묵지에 주목을 해왔다고 하였다. 하지만 공공기관에서는 지식경영시스템이 이미 기록관리시스템의 기능을 수행하고 있고 통합 운영 기반을 갖추고 있다고 주장하였다.

정기애, 김유승(2009)은 기록이 경영의 성과물이며, 조직의 업무 프로세스 과정에서 생산되어 조직의 핵심 역량이 반영된 지식자산으로 전환되고, 궁극적으로 경영 품질을 결정한다고 하였다. 그러나 조직의 문서 한 건이 지식 자원이 되기 위해서는 다른 기록이나 일반 정보들과의 연계 및 결합이 이루어져야 한다고 주장하였다. 정기애(2012)는 또한 대부분의 조직들은 형식지 지식자원 투자를 아끼지 않지만, 기록관리의 영역이 아닌 IT, 기획부서의 영역으로 이해하고 있다고 문제점을 제시하였으며, 모범사례로 한국전력기술(주)은 별도의 정보관리조직을 통해 기록전문가가 형식지 지식자원을 효율적으로 관리하는 것을 제시하였다.

오현진(2016)은 지식과 기록관리는 단위과제별로 관리하고, 기록관리시스템으로 이관되지 않은 지식은 지식공개 모듈로 관리하는 것을 제시하였다. 김명훈(2017)은 정보와 기록 그리고 지식의 상관관계에 관해서 설명하였다. 기록관리영역이 지식경영영역을 포함해야 함을 주장하였고 기록이 지닌 지식자원으로서의 가치를 추출하기 위해서는 기존의 평가방식 및 절차가 재정립될 필요가 있다고 주장하였다.

김효선, 김지현(2014)은 ISO 30301:2011에서 제시한 인증제도를 심층 분석하고 인증제도 도입에 대한 다양한 이해관계자들의 인식을 조사하여 제시하였다. 이어 김효선, 김지현(2020)은 ISO 30301:2019 표준이 개정됨에 따라 그 개정사항을 경영시스템 표준의 기본 구조와 기존의 ISO 30301:2011 표준과 함께 비교하고, 다른 경영시스템 표준과의 통합 및 활용과 업무 프로세스 단위의 기록관리 거버넌스 실현 등 개정 표준의 시사점을 제시하였다.

이철평(2016)와 이정은, 윤은하(2018)는 ISO 15489-1:2001 버전에서 ISO 15489-1:2016 버전으로의 주요 변화 중의 하나가 기록관리의 경제적 효과를 강조한 것이라고 하면서, ISO 15489-1:2016 버전이 기록이 행위의 증거이며 정보자산이라는 것으로 정의를 변경한 ISO 30300의 개념을 받아들였다고 하였다. 즉 업무활동의 결과 생산된

신뢰받는 정보는 곧 정보자산이며 이는 비즈니스, 상업 및 지식자원으로 이용할 수 있다는 것이다.

1.3 연구범위 및 연구 방법

이 논문에서는 기록관리와 기록경영 및 지식경영 각각의 프로세스를 살펴보고 비교하였다. 기록관리는 ISO 15489-1:2016 표준에서 제시한 기록관리 프로세스를 다른 프로세스와의 비교를 위해 살펴보았다. 지식경영의 프로세스는 Nonaka의 지식경영(1995), 최재화의 지식경영: 이론과 실제(2009), Dalkir의 지식경영 이론과 실무(2011/2012)에서 제시된 내용을 기반으로 하였다. Nonaka(1995)에 제시된 지식변환 모델은 지식경영 프로세스의 가장 기본이 되는 내용을 이루고 있으며, Dalkir(2011/2012)는 지식경영학에서 제시하는 다양한 지식경영 프로세스들을 정리하여 지식경영통합 사이클을 제시하고 있어서 유의미한 자료로 활용할 수 있었다. 최재화(2009)는 지식의 조직화를 체계적으로 다루고 있어 함께 살펴보았다. 먼저 지식경영 프로세스를 정의·분석하고, 지식경영 프로세스 중 형식지의 관리와 활용 부분을 기록관리 프로세스와 비교·분석하여 기록관리의 방법의 장점을 제시해보고, 경영 프로세스의 장점들을 기록관리 영역에 적용 할 수 있는 방안도 제시하였다.

또한, 조직 및 기록관리 환경이 변화하는 현실에서, 기록경영을 지식경영과 같이 조직에서 경영의 한 축으로 다뤄 볼 필요가 있기 때문에, 기록경영과 지식경영을 비교하였다. 기록경영은 ISO 30301 표준에서 제시한 기록경영 구성 요소 7가지, 지식경영은 박용기(2016)가 제시한 지식경영 구성 요소 8가지를 비교 대상으로 선정하였다. 즉 ISO 30301의 기록경영시스템 모델 구성 요소와 지식경영의 구성 요소를 비교하고, 두 모델 간의 구성 요소를 비교하여 유사점과 차이점을 찾아 기록경영이 지식경영과 같이 조직에서 경영의 한 축이 될 수 있는지를 검토하였다.

이 연구를 통해서 기록관리와 지식경영의 공통점을 제시하고, 지식경영 프로세스에서 놓치고 있었던 기록관리 프로세스의 장점 및 기록관리 영역에서 채택하면 좋을 지식경영의 구체적인 방안을 제시하였다. 그리고 기록관리와 지식경영의 통합모델과 그에 따른 실행방안을 제시하고, 통합모델 관리 주체를 정보거버넌스 관점에서 제시하였다.

2. 기록관리 프로세스

기록관리란 기록학 용어 사전에서 기록의 생산, 유지, 활용, 처분의 체계적 목적으로 관리하는 분야로서 행정이나 경영 관리의 한 부분이지만 그 이상을 의미하며, 기록관리는 조직의 자산 관리이며, 조직의 핵심 기능을 지원하는 서비스로, 조직의 효율성 증진에 기여한다고 정의하고 있다. ISO 15489-1:2016에서는 기록관리에 대해 2가지 사항이 포함되어야 한다고 했다. 첫째, 업무활동의 증거가 되기 위한 요구사항을 충족하도록 기록을 생산하고 획득하는 것; 둘째, 기록을 관리하는 업무의 맥락과 요구사항이 변화함에 따라, 기록의 진본성, 무결성, 신뢰성 및 이용가능성이 보호되도록 적절한 행동을 취하는 것이다.

ISO 15489-1:2016에서는 기록의 생산, 획득 관리 프로세스를 생산, 획득, 분류와 색인작성, 통제, 저장, 이용과 재이용, 마이그레이션과 변환, 처분으로 제시하고 있다(<표 1> 참조). 특히 ISO 15489-1:2016의 9.2에서는 기록의 생산에 대해 ‘기록은 업무활동을 수행하기 위하여 생산 또는 접수되며 획득된다’고 하고, 기록에 대한 업무상, 법률상 및 그 밖의 요구사항은 평가(appraisal)를 통해 확인하며, 기록의 생산은 ‘기록의 내용과 그 생산 정황을 기록한 메타데이터를 함께 생산하여야 할 것이다.’라고 하였다. 특히 생산과 관련하여, ISO 15489-1:2016에서는 기록의 생산단계에서 평가가 시작된다고 하고, 기록 생산시스템의 설계에서부터 어떠한 기록을 남겨야 할지에 대한 평가가 수행되어야 한다고 하여, 그 개념을 확장하였다(이정은, 윤은하, 2018).

〈표 1〉 ISO 15489-1:2016의 기록관리 프로세스

ISO 15489-1:2016		
구분	조항	내용
기록 생산/획득	9.2	기록은 업무활동을 수행하기 위하여 생산 또는 접수되며 획득된다. [...]
	9.3	[...] 확인된 요구사항을 충족하기 위해 일정 기간 동안 특정 기록을 보유하고 관리할 필요가 있다는 평가가 내려진 경우, 이러한 기록을 기록시스템으로 획득함으로써 평가 결과를 이행하여야 할 것이다. 획득은 적어도 다음을 포함하여야 할 것이다. a) 고유 식별자 부여(기계가 생성하고 기계가 읽을 수 있는 방식 또는 사람이 읽을 수 있는 방식) b) 기록 획득 시점에서 기록에 대한 메타데이터를 획득 또는 생성 c) 기록과 다른 기록, 행위주체 또는 업무와의 관계 성립(creation)
분류와 색인작성	9.4	분류는 업무분류체계의 범주에 기록을 연계함으로써 기록을 그 업무맥락과 연결하는 것이다. [...] 접근 권한을 가진 행위주체가 기록을 보다 잘 검색하도록 만들기 위하여 메타데이터 색인으로 작성하여 사용해도 된다. [...] 주제, 위치, 개인명과 같은 색인 메타데이터는 획득 시점에 기록과 연결될 수 있고, 기록이 존재하는 동안 필요에 의해 추가될 수 있다.
	8.3	업무분류체계는 기록과 그 생산 맥락을 연결하는 도구이다. [...] 기록을 그 업무맥락에 연결하는 행위가 분류 프로세스이다. 이는 다음을 지원한다. a) 접근과 허용 규칙의 적용, b) 적절한 처분 규칙의 시행, c) 조직 개편에 따라 특정 업무 기능 또는 업무활동에 대한 기록을 새로운 환경으로 마이그레이션 [...] 업무분류체계는 검색을 돕기 위해 기록의 제목 부여(titling)에 사용되는 시소러스와 같은 어휘통제 도구의 지원을 받을 수도 있다.
접근통제	9.5	기록에 대한 접근은 공인된 프로세스를 통해 관리하여야 할 것이다. 기록시스템은 행위주체의 기록(개별적 또는 집합별)에 대한 접근 제공과 제한을 지원하도록 설계하여야 할 것이다. [...] 기록에 접근할 경우, 그 업무활동에 대해 식별된 기록요구사항과 그 업무활동과 관련된 위험에 따라, 접근 이력을 기록해야 할 필요가 있을 수 있다.
메타데이터 스키마	8.2	[...] 메타데이터 스키마는 다양한 개체들과 관련이 있을 수 있다. 기록관리를 위한 주요 개체는 다음과 같다. a) 기록 - 모든 계층의 기록 집합체를 포함, b) 행위주체 - 사람, 업무 부서, 기술 또는 업무 시스템과 기록시스템을 포함, c) 업무 - 업무 기능, 활동, 처리행위 또는 업무프로세스, d) 범위 - 업무의 수행이나 기록의 생산 또는 관리를 관장하는 법과 기타 요구사항, e) 관계 - 개체와 집합체의 계층 사이의 관계
저장	9.6	포맷이나 매체와 관계없이 기록은 도난이나 재난을 포함하여, 승인되지 않은 접근, 변경, 훼손 또는 파괴로부터 보호할 수 있는 방식으로 저장하여야 할 것이다. [...] 기록 메타데이터에는 저장 정보를 포함하여야 할 것이다. 이는 조직의 기록시스템 또는 외부 공급자의 시스템에서 추출할 수 있다.
이용과 재이용	9.7	기록은 보유기간 동안 이용 가능해야 할 것이다. 기록시스템은 기록을 쉽게 이용할 수 있도록 설계되어야 할 것이다. [...] 지속적인 이용가능성을 보장하는 방법에 다음과 같은 내용이 포함될 수 있다. a) 기록의 기술적 의존성에 대한 적절한 메타데이터 적용과 유지, b) 기록의 사본을 추가 생산하거나 또는 기록을 대안 형태의 포맷으로 변환, c) 기록의 마이그레이션, d) 기록시스템이나 저장 구역에 영향을 주는 재난 상황에서 기록에 대한 지속적인 접근과 이용가능성을 보장하는 계획을 마련, e) 저장 조건에 대한 일상적인 모니터링 활동을 수립 [...]
마이그레이션과 변환	9.8	시스템 폐기 또는 아날로그에서 디지털 형태로의 변환(디지털화)을 포함하여 업무 시스템 및/또는 기록시스템 사이의 마이그레이션과 변환 프로세스를 계획하고, 문서로 작성하고, 내부와 외부 이해관계자와 의사소통하여야 할 것이다.
평가	7	평가는 어떤 기록이 생산되고 획득되어야 하는지, 그리고 얼마동안 보존되어야 하는지를 결정하기 위해 업무활동을 평가하는 프로세스다. [...] 평가는 다음을 포함한다. a) 업무의 특성과 그 업무의 법적 자원 조달 및 기술적 배경에 대한 이해증진, b) 해당 범위의 요구사항을 충족시키기 위해서는 어떤 기록을 생산하여야 할 것이며, 어떻게 관리하여야 할 것인지를 결정하기 위해 위험평가를 활용하는 것 [...]
처분	9.9	처분 프로세스는 공인받은 현행 처분지침의 규칙에 따라 수행하여야 할 것이다. 기록시스템은 처분 행위의 실행을 지원하도록 설계하여야 할 것이다. [...]

또한, ISO 15489-1:2016에서는 기록의 메타데이터에 행위주체, 업무, 범위, 관계 등을 포함하도록 하고 있으며, 조직 내의 업무 기능에 기반하여 기록을 분류하도록 함으로써, 조직의 환경이 변화되어도 기록의 업무맥락을 유지 할 수 있도록 하고 있다. 즉 ISO 15489-1:2016에 따라 조직의 기능과 활동에 기반을 두어 분류체계를 개발하고 기록을 분류하고 메타데이터를 부여함으로써 더 효율적으로 유용하게 기록이 관리될 것이다.

공개와 활용 관련하여서도 ISO 15489-1:2016의 9.7에서는 이용과 재이용 관련하여, 특히 이용가능성을 보장하도록 5가지 조치를 명시하고 있다. 즉, 기록의 기술적 의존성에 대한 적절한 메타데이터 적용과 유지; 기록의

사본을 추가 생산하거나, 또는 기록을 다른 형태의 포맷으로 변환, 기록의 마이그레이션, 기록시스템이나 저장 구역에 영향을 주는 재난 상황에서 기록에 대한 지속적인 접근과 이용가능성을 보장하는 계획 마련; 저장 조건에 대한 일상적인 모니터링 활동의 수립이다. 즉 ISO 15489-1:2016에서의 이용과 재이용 방안은 변화하는 기록 환경 즉, 전자적 환경에서 기록을 지속적으로 이용 및 활용할 수 있도록 해주는 것이다.

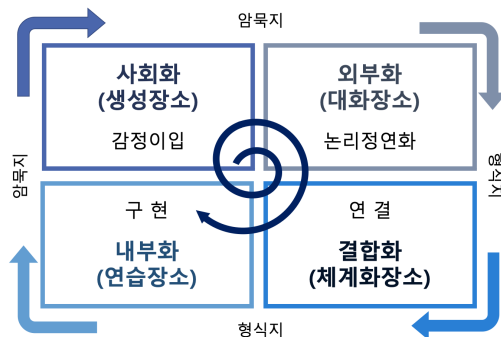
3. 지식경영 프로세스

3.1 지식경영 정의

지식경영은 다양한 관점에서 해석될 수 있다. 비즈니스 관점, 지적 자산 관점, 문헌정보학에서 바라보는 지식경영과 정보관리의 관점 등이 있다. 이러한 다양성이 존재하기 때문에 지식경영을 정의하기가 쉽지는 않지만, 지식경영을 포괄적으로 본다면 지식경영의 활동들을 확인할 수가 있다. 또한, 지식경영의 주요한 특징으로는 지식의 형태를 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)로 다룬다는 것이다.

암묵지란 사람들이 개발한 묵시적(Implicit) 형태의 지식을 말한다. 암묵지는 매우 개인적이며 형식화하기 어렵고, 다른 사람들에게 전달하고 공유하기가 매우 어렵다. 언어와 문장으로 표현하기 어려운 경험, 통찰력, 직관, 이미지의 형태로 존재하는 지식이다. 형식지는 지식의 생산자, 획득한 사람, 또는 다른 사람이 그 지식에 접근하여 사용할 수 있는 형태로 된 지식을 말한다. 이는 언어와 문장으로 표현할 수 있고 쉽게 전달 및 공유될 수 있다(최재화, 2009, pp. 50-51).

암묵지와 형식지를 바탕으로 한 대표적인 지식경영 모델로는 지식변환모델, 혹은 SECI(Socialization, Externalization, Combination, Internalization: 사회화, 외부화, 결합화, 내부화) 모델(Nonaka & Takeuchi, 1995)을 들 수 있다. <그림 1>은 지식변환모델과 Ba²⁾의 연계를 표현한 것이다. 첫째, 사회화는 암묵지에서 암묵지로 변환하는 과정으로 직접 대면 방식의 자연스럽고 일반적인 사회적 상호작용을 통해 이루어진다. 둘째, 외부화는 암묵지에서 형식지로 변환하는 과정으로 암묵지에 대해 어떤 원형의 형태를 부여하여 형식지로 변환하는 것이다. 셋째, 결합화는 형식지에서 형식지로 변환하는 과정으로 형식지에서 구별되는 부분들이 새로운 형태로 재결합 되는 것이다. 넷째, 내부화는 형식지에서 암묵지로 변환하는 과정으로 새롭게 습득한 행위와 수정된 멘탈 모델 등을 확산시키고 내재화시키는 과정으로 새로운 문서나 제품사양 등이 조직 내에 공유되는 과정을 통해 암묵지가 확산되는 것이다(Nonaka, Toyama, & Byosiere(2001), 박선행(2007)에서 재인용).



<그림 1> 지식변환모델과 Ba의 연계(박선행, 2007)

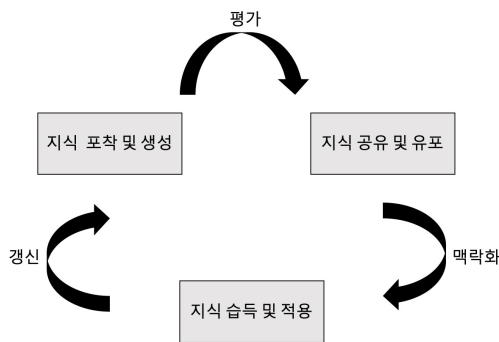
2) 지식이 창조 및 공유될 수 있는 장소들(박선행, 2007)

3.2 지식경영 통합사이클

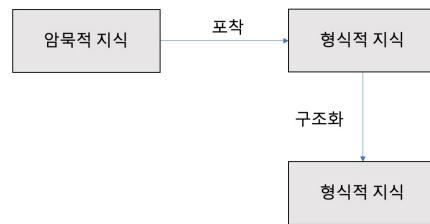
대표적인 지식경영 사이클로 <표 2>의 Meyer & Zack, Bukowitz & Williams, McElroy, Wiig의 사이클을 들고, 이들과 지식관리 사이클의 대부분을 포함하여, 세 가지 단계로 지식 포착 및 생성, 지식공유 및 유포, 지식습득 및 적용 등을 설정하여 <그림 2>의 형태로 표현하였다. 여기서는 지식경영 사이클을 이 세 단계로 살펴본다.

<표 2> 네 가지 지식경영 사이클의 단계들(Dalkir, 2011/2012, p. 75)

Meyer & Zack	Bukowitz & Williams	McElroy	Wiig
획득	획득	개인 및 집단학습	생성
정제	활용	제안지식개발	조달추적
저장/조회	학습	정보 획득	변환
유통	기교	지식 검증	유포
제공	평가	지식통합	적용
	구축/유지		가치실현
	제거		



<그림 2> 지식경영 통합사이클(Dalkir, 2011/2012, p. 77)



<그림 3> 지식 코드화 프로세스(최재화, 2009, p. 126)

지식경영의 첫 번째 단계는 지식 포착 및 생성이다. 이 단계에서는 암묵지는 포착되거나 추출되며 형식지는 구조화되거나 성문화된다. 이러한 과정을 지식코드화 프로세스라고 한다(최재화, 2009, p. 126, <그림 3> 참조). 이 프로세스에서 포착 단계는 암묵적 지식이 형식적 지식으로 포착되는데, 포착단계에서의 1차 산출물로는 문서, 오디오, 비디오가 있다. 구조화 단계는 형식적 지식이 형식적 지식으로 구조화되는 단계이며 2차 산출물로는 지식 저장고의 조직화된 콘텐츠가 있다.

두 번째 단계인 지식공유 및 유포 단계에서 지식공유는 개인 간이나 그룹 내 또는 그룹끼리, 개인과 지식베이스 또는 저장고 사이의 지식교환이다. 지식경영에서는 지식공유를 사회적 환경에서 활발히 구축되는 무엇인가로 본다. 조직이나 집단에서 조직 가치를 창출하는 핵심적인 방식은 공유지식을 수용하는 것이다. 지식을 공유하고 집단에 수용되어 조직 전반에 걸쳐 공식화되기 전까지는 조직 수준에서 지식에 대한 학습이 일어날 수 없으며 조직 메모리³⁾도 개발될 수 없다(Dalkir, 2011/2012, p. 185).

조직에서 컴퓨터와 WWW의 등장으로 인해 효율적인 지식공유가 가능할 것으로 보였지만 현실은 그렇지 못했다. 많은 정보가 넘쳐나고 있지만 조직의 생산성은 떨어지고 있다는 것이다. 이것은 조직에 존재하고 있는 암묵지에서 형식지로 구축된 지식조차 제대로 활용하고 있지 못하다는 것을 의미한다. 이는 조직에 존재하는 지식들이 제대로 활용되지 못하고 있다는 것이며, 관련 지식을 찾기 위해서 많은 재화가 소진되고 있다는 것이다. IDC(International

3) 조직메모리는 조직 내에서 축적되는 지식을 의미한다(Dalkir, 2011/2012, p. 185).

Data Corporation)의 조사에 따르면 1,000명의 근로자를 가진 조직이 정보검색 시간 기준을 볼 때 600만 달러의 비용 손실을 입고 있으며, 찾지 못하는 정보에 대한 재작업을 하는데 추가적으로 1,200만달러 이르는 비용을 소진하는 것으로 추정되었다(Dalkir, 2011/2012, pp. 180-181). 따라서 조직의 여러 곳에 있는 찾기 힘든 형식지를 효율적으로 공유해서 사람들이 이용할 수 있도록 하는 것이 지식공유에 중요한 핵심이 될 것이다.

세 번째 지식 습득 및 적용 단계는 지식경영에서 언급하는 지식 재사용과 지식 저장소와 관련이 있다. 즉 Dalkir (2011/2012)는 지식 재사용의 장점으로, 유용한 지식 또는 지식 객체들이 목록화된 자료 보관소를 통해 사용되는 것을 언급하고, 주어진 업무를 이전에 누군가 해놓았을 때 재사용의 이점이 더욱 커진다고 하였다. 즉 이를 통해 업무 담당자가 누군가 해놓은 일을 참고해서 업무를 수행한다면 시간과 노력을 줄일 수 있기 때문이다. 지식저장소는 일반적으로 조직의 메모를 보존하는 인트라넷이나 포털을 의미하며, 지식 저장소의 종류는 다양한 콘텐츠를 포함하는 것으로 매우 다양하다. 지식 저장소는 문서관리시스템, 데이터베이스, 레코드 관리시스템보다 더 많은 것들을 포함한 개념이다(Dalkir, 2011/2012, p. 259).

3.3 지식경영 구성 요소

많은 연구에서 다양하게 제시하고 있는 지식경영의 구성 요소는 서로 유사성이 존재한다. KMAT(Knowledge Management Assessment Tool)에서는 리더십, 조직문화, 기술, 측정체계로 제시하고 있다(de Jager, 1999). 김효근과 권희영과 정성휘(2001)는 전략, 프로세스, 문화 및 사람, 기술로 제시하고 있으며 서도원과 이덕로와 김찬중(2006)은 전략, 프로세스, 조직문화, 기술정보로 제시하고 있다. 이러한 요소들은 서로 많은 유사성을 보이며 공통적인 요소들은 최고경영자의 의지, 포괄적인 전략, 프로세스, 정보기술 요소, 조직문화 요소 등이 있다. 박용기(2016)는 전사적 방향, 리더의 의지, 지식경영체계, 보상체계, 네트워크, 물리적 시스템, 개방성, 신뢰성을 지식경영의 구성요소로 제안하고 있다. 이렇게 지식경영의 구성요소는 많은 연구가 되어왔으며, 2018년 ISO 30401에서는 지식경영의 구성 요소를 조직의 환경, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선으로 제안하였으며, 본 논문에서는 이 요소들을 기록경영 구성 요소와 비교하였다(<표 3> 참조).

<표 3> ISO 30401에서 제시한 지식경영 구성 요소

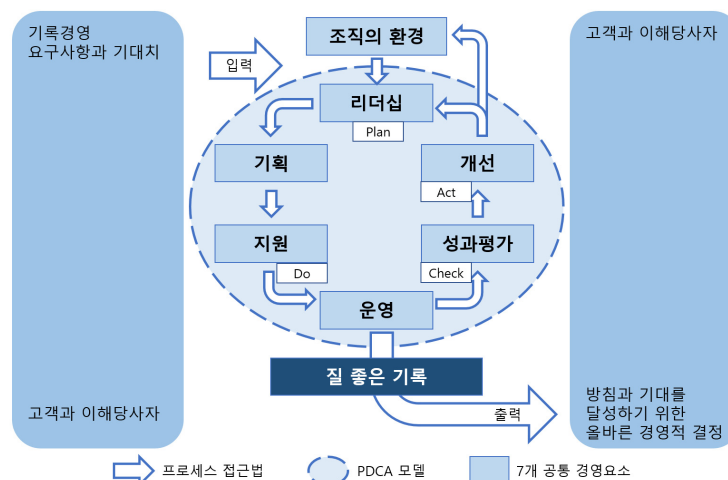
지식경영 구성 요소	정의
조직의 환경	조직의 목적과 관련된 내외부 이슈를 결정하며, KMS와 관련된 조직과 이해관계자의 요구사항을 분석하고, 이와 관련하여 가장 큰 가치를 지닌 지식영역을 식별, 평가하고 우선순위를 부여하며, 조직문화가 KMS를 지원할 수 있는 방법에 초점을 맞춰줌을 보여줘야 한다.
리더십	최고 경영진은 KMS에 대한 리더십과 의지를 입증해야 하며, 정책과 목표를 수립하고, 조직의 구성원들이 조직에 기여할 수 있도록 책임과 권한을 부여하고 소통하도록 보장해야 한다.
기획	KMS가 의도된 성과를 달성하고 부정적인 효과를 방지하거나 감소하고, 개선할 수 있도록 하는데 필요한 위험과 기회를 결정하고 다뤄야 하며, 지식경영 목표는 조직의 기능과 수준별로 적절하게 설정한다.
지원	KMS의 수립, 실행, 유지, 측정, 보고 및 지속적 개선에 필요한 자원을 정하고 제공하여야 한다. 지식 성과 및 KMS에 책임있는 직원들에 필요한 역량을 결정하고, 이를 갖추도록 한다. KMS는 문서화된 정보를 포함하되, 이를 생산하고 업데이트할 때 식별자와 기술, 포맷과 매체, 지속가능성과 적절성에 대한 검토와 승인 등이 적절히 이뤄지도록 하고, 이는 필요할 때 사용가능하고, 적절해야 한다. 또한 비밀의 손실, 부적절한 사용 또는 무결성 훼손으로부터 보호해야 한다. 또한 배포, 접근, 검색 및 사용과 보존 및 폐기 등의 행위가 가능하도록 해야 한다.
운영	조직은 필요한 요구사항을 맞추는데 필요한 프로세스를 계획하고, 실행하며 통제해야 할 것이며, 이에 대한 기준을 설정하고 기준에 따라 관리하며, 프로세스가 계획대로 실행되기에 충분한 범위까지 문서화된 정보를 보관한다.
성과평가	조직은 요구사항의 만족을 위해 모니터링되고 측정되어야 할 것을 정하고, 모니터링, 측정, 분석 및 평가의 방법 및 시기를 정해야 한다. KMS가 효율적으로 실행되고 요구사항을 만족하는지에 대해 계획된 주기로 내부감사를 시행해야 하며, 최고경영진은 KMS를 검토하고, 시정과 개선 및 변화에 대한 의사결정을 해야 한다.
개선	부적합 사항에 대한 통제 및 시정조치와 지속적인 개선을 통해서 잘못되거나 적합하지 않은 것을 끊임없이 변화시키고 개선해야 한다.

4. 기록경영시스템(MSR) 표준

4.1 기록경영시스템(MSR) 개념

기록경영시스템 표준인 ISO 30301 표준이 속해 있는 ISO 14001, 27001, 9001 및 지식경영 표준인 30401 등의 경영시스템의 표준들은 조직의 업무와 특성 규모 등을 고려하여 조직에 적합한 경영시스템을 구축할 수 있는 최소한의 필수 요건을 제시하고 있다. ISO Guide 72에서는 경영시스템 표준의 PDCA와 프로세스 접근법을 제시하고 있다. PDCA 모델은 4단계로 Plan-Do-Check-Act로 구성되는데, 계획을 세우고, 계획을 실행하고, 점검하고, 문제가 발생하면 개선하는 모델이다. 프로세스 접근법은 ‘업무 프로세스 간의 상호작용에 대한 체계적인 파악 및 관리’로 정의한다(김효선, 김지현, 2014). 대부분의 경영시스템 표준들은 PDCA와 프로세스 접근법을 융합한 모델을 채택하고 있다.

기록경영시스템(MSR)은 조직의 목표를 달성하기 위해 의사를 결정하고 자원을 관리하는 방법론으로, 조직의 성공과 비전 실현에 필요한 기록경영시스템의 구현에는 ISO 30300 시리즈 표준이 필요하다. ISO 30300 시리즈 표준이 필요한 이유는 6가지가 있다. 첫째, 모범 비즈니스 실무를 장려하는 환경 하에서 조직의 관리에 대해 체계적이고 검증 가능한 접근을 위한 도구를 제공한다. 둘째, 효과적인 기록경영시스템을 실행, 운영 및 개선하고자 하는 모든 형태와 규모의 조직 또는 업무활동을 공유하는 조직 단체를 지원하기 위해 고안되었다. 셋째, 기록경영시스템 표준은 기록에 관한 정책과 목표 및 목표달성을 수립하고자 규정된 역할과 책임, 체계적인 프로세스, 측정 및 평가, 검토 및 개선을 사용하여 조직을 지휘하고 관리한다. 넷째, 기록경영시스템 표준은 ISO/TC 46/SC11이 개발한 다른 국제표준들과 기술보고서 및 ISO 15489를 기록프로세스와 관리(통제)를 설계, 이행, 개선하기 위한 기본 도구로 이용하기 때문에 기록관리의 전문성을 확보할 수 있다. 다섯째, 기록 자체의 목적, 내용 또는 기록매체에 관계없이, 기록정책, 절차 및 책임에 대한 체계적인 관리방안을 수립할 수 있다. 여섯째, 기록과 기록정책, 절차, 프로세스, 시스템에 대한 조직의 책임, 권한 및 설명책임성을 결정하기 위해 최고경영자와 기록경영시스템 실행에 책임 있는 자가 활용하도록 제정되었다(명지대학교 디지털아카이빙연구소, 2012). 기록경영시스템은 조직의 환경, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선 등의 7개 공통 경영 요소의 준수를 강조한다(김효선, 김지현, 2014). <그림 4>의 모델로 이루어진 기록경영시스템은 기록관리 요구사항과 이해관계자(고객 및 이해당사자)의 기대사항을 결정하고, 필요한 프로세스를 통하여 이러한 요구사항과 기대를 충족하는 기록을 생산한다.



<그림 4> 기록경영시스템 모델(명지대학교 디지털아카이빙연구소, 2012)

4.2 ISO 30300 패밀리 표준의 핵심 내용

ISO 30300 표준은 형태와 규모에 관계없이 모든 조직이 효과적인 기록경영시스템의 이행 및 운영, 개선을 지원하도록 설계되었으며, 다른 경영시스템 표준의 요구사항과 관련된 기록 및 문서와 호환되도록 지원하고 있다. ISO 30300 패밀리 표준은 ISO Guide 72를 기반으로 아래와 같이 경영시스템 요구사항 표준, 지침 표준 및 관련 표준으로 구성되어 있다. 표준 시리즈는 하나의 시리즈로 인식될 수 있도록 관련 숫자를 갖게 된다. 현재까지 국내에는 KS X ISO 30300:2013, KS X ISO 30301:2013의 두 표준이 국내 표준으로 채택되었으며, ISO는 30300:2020, 30301:2019, 30302:2015로 표준을 업데이트하여 제시하고 있다.

KS X ISO 30300:2013. 기록경영시스템-기본사항 및 용어 표준은 기록경영시스템의 기본사항을 설명하고 있으며, 관련 용어들을 정의하고 적용 범위 등을 포함하고 있다. ISO 30300 표준의 기본사항 중 2.4의 기본경영시스템 원칙에 주목해 볼 필요가 있다. 기본경영시스템의 원칙은 고객과 이해당사자 중심, 리더십과 설명책임성, 증거기반 의사결정, 직원참여, 프로세스접근법, 경영에 대한 시스템 접근, 지속적인 개선으로 총 7가지가 있다. 이러한 기본경영시스템의 원칙은 조직의 성과를 개선하기 위해 조직을 이끄는 최고 경영진을 안내하는 역할을 한다는 점에서 중요하게 인식되어야 한다(딤스기록경영연구소, 2009).

ISO 30301:2019, 기록경영시스템 - 요구사항은 기록관리를 위한 요구사항과 함께 관리에서 경영이라는 영역으로 넘어가면서, 단순히 기록관리만을 위한 것이 아닌 기록관리를 실행함으로써 조직에 미치는 긍정적인 영향, 즉 궁극적으로 조직이 원하는 조직의 성공과 비전 달성을 지원하는 표준으로, 이 모델의 구성 요소는 7가지이다.

첫 번째는 조직의 환경이다. 조직환경에서 조직이란 조직의 목적과 관련되고 기록경영시스템의 의도한 결과를 달성 할 수 있는 능력에 영향을 미치는 내 외부 이슈를 결정한다고 정의한다. 즉 기록경영시스템을 효율적으로 운영하기 위해서는 조직의 내,외부 환경을 이해해야 한다. 두 번째는 리더십이다. 리더십의 내용은 자연스럽게 조직의 존재 이유를 설명하는 미션과 비전을 정하고 그에 걸 맞는 방침 또는 정책을 정하는 것이며, 동시에 최고경영자가 정한 방침을 전 조직원에게 알리고 공감대를 형성하는 일이다. 그리고 최고경영자의 책임과 역할이 강조되며 동시에 기록경영시스템 운영 인력과 구성원들의 역할, 책임 및 권한을 보장되도록 하여 기록경영시스템을 운영하도록 내용이 명시되어 있다(김효선, 김지현, 2020). 세 번째는 기획이다. 기획은 PDCA 사이클에서 기획(Plan)에 해당하는 조항으로, 조직의 방침이 정해지고 공감대가 형성되면 이를 구체화하기 위한 기획이 이루어져야 한다. 목적과 목표를 수립하기 전에 시장 안에서 조직의 방침을 달성하는데 따르는 위험요소와 기회요소가 무엇인지를 반드시 파악하고 수립하여야 과도하거나 이상론에 치우치지 않은, 현실적이며 실현가능한 목적과 목표와 그에 따른 계획을 수립할 수 있게 된다. 네 번째는 지원이다. 지원은 PDCA 사이클에서 실행(Do)에 해당하는 조항으로, 조직에서 기록경영시스템을 본격적으로 실행하기 위해 필요한 자원, 담당자의 역량, 인식, 의사소통, 문서화된 정보를 제시하고 있다. 다섯 번째는 운영이다. 운영이란, 수립한 절차에 따라 제시된 목표를 성실하고 효율적으로 시행하는 과정으로 경영시스템의 운영에 관한 실질적인 요구사항을 다룬다. 여섯 번째는 성과평가이다. 성과평가는 PDCA 사이클에서 검토(Check)에 해당하는 조항으로, 성과평가를 통해서 조직은 기록경영시스템을 기획하여 실행한 결과를 검토하고 평가하게 된다(김효선, 김지현, 2020). 이러한 성과평가가 없다면 발전도 없다. 그러나 이 성과평가도 막연하게 이루어져서는 안 되며, 합리적인 기준과 주기를 정하여 과학적으로 이루어져야 한다. 평가는 크게 셋으로 나눌 수 있는데 첫 번째는 모니터링, 측정, 및 분석이다. 두 번째는 내부심사이다. 세 번째는 경영 차원의 검토가 있다. 기록경영구성요소의 마지막으로 개선이 있다. 개선은 PDCA 사이클에서 조치(Act)에 해당하는 조항으로 성과평가 결과를 시스템에 반영하는 것이다. 개선을 통해서 조직은 기록경영시스템의 성과평가 결과를 바탕으로 부적합 및 시정조치 또는 지속적 개선을 위한 조치를 실행한다(김효선, 김지현, 2020). 리더십 → 기획 → 지원 → 운영 → 성과평가 → 개선의 한 사이클을 돌고 나서 다시 이를 시장과 조직 간의 맥락에서 검토하여 조직의 맥락을 새롭게 파악하고, 좀 더 본질적인 검토를 통해서 기획을 재정립하고 나아가

수 있도록 조직의 맥락으로 피드백하는 것이 중요하다(국가기록원, 2012).

5. 기록관리, 지식경영, 기록경영 프로세스 비교

5.1 기록관리와 지식경영의 비교

앞서 살펴본 ISO 30301의 기록경영 구성요소는 경영 표준시스템인 PDCA를 바탕으로 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선을 제시하고 있다. 이것을 바탕으로 기록경영도 지식경영과 같이 조직에서 중요한 경영의 한 축으로 받아들일 필요가 있다고 판단되어 앞에서 살펴본 기록경영의 구성 요소와 지식경영의 구성 요소를 비교하였다.

전자기록 관리 환경에서, 지식은 문서나 보고서, 데이터베이스 등에 내재된 내용이 단순한 처리 결과가 아닌, 기록화된 정보의 검색·관찰·이해 및 숙지를 통해 형성된다는 점에서 기록과 지식은 불가분의 관계를 형성한다(ARMA, 2000). 조직에 있는 지식이 내부화되어 암묵지에서 형식지로의 습득은 기록을 통해서 만들어지며, 암묵지는 업무와 관련된 기타 활동 과정 중에 생성된 기록화 된 정보를 검색해서 습득하고 이해함으로써 창출된다는 점에서 기록화된 정보는 지식의 근간을 이루게 된다(Saffady, 1998). 기록과 지식은 상호보완적이고, 조직에 유용한 정보를 제공하여 조직에 이익을 제공한다. 조직에서 생성된 기록정보를 관리하는 업무는 곧 지식경영 업무로 볼 수 있으며, 기록관리와 지식경영 양자는 조직에 유사한 이익을 제공해준다는 점에서 같은 목적을 공유한다고 볼 수 있다(Hughes, 2003). 이러한 유사성을 바탕으로 기록관리와 지식경영은 상호보완적이다.

하지만 현실적인 한계도 분명히 존재한다. 기록관리와 달리 지식은 법이나 규정을 통해 강제되는 것이 아니라, 조직 내의 지식은 사장될 우려가 크다. 이러한 상황에서 기록관리 영역은 기존의 역할을 확장해 조직 및 업무에 실익을 주는 지식경영의 역할을 새롭게 추가해야 한다(Scott-Jones, 2016). 현재 디지털 시대로의 급변으로 인해 정보와 지식의 필요성이 급증하고 그에 따라 조직에서는 정보와 지식을 효율적으로 관리, 활용하는 전략이 추진되며, 다양한 유형의 지식, 정보를 획득, 저장, 접근 활용하고 있다. 기록관리 영역에서도 이러한 급변하는 지식, 정보 자원을 고려하여 전사적 지식, 정보관리 전략을 성공적으로 추진하기 위해 다양한 정보관리 영역 간의 협력이 필요하다(Hinton-plain, 2008).

기록관리 영역은 지식경영의 이론과 방법론에 일조할 수 있다. 지식경영은 조직 운영 및 업무 수행 환경에 대응하여 생성된 전략적 개념이라 할 수 있지만, 이론 및 개념적 기반이 미약한 채 전산시스템에 초점을 맞추어 왔다(Duffy, 2001). 특히 지식경영 시스템은 ‘업무의 맥락’에서 어떻게 정보가 이용되는지에 대한 이해 없이 개발되어 온 한계를 지닌다(Tombs, 2004). 지식은 단순한 정보의 총합이 아닌 세부적인 업무상의 필요에 부합하는 적재적소의 정보라는 점에서 업무와의 연계성을 전제로 한다(Duffy, 2001). 따라서 체계적인 지식경영을 구현하기 위해서 기록관리 프로세스와 밀접한 연관 관계를 이루어야 한다(Saffady, 1998; 김명훈, 2007 재인용). 특히 기록 관리는 고비용이 소요되는 지식경영에 비해 상대적으로 체계적이면서도 저비용이 소요되는 강점을 지니며, 아울러 컴플라이언스, 설명 책임, 업무 효율성 등 명료한 성과에 적용이 가능할 뿐만 아니라 분류를 통해 맥락 및 상호연계성을 지닌 정보를 제공한다는 점에서, 현재 한계에 직면한 지식경영의 현실적인 대체 방안으로 활용할 수 있다(Tombs, 2004). 정보와 달리 지식은 인간이 각 상황에 맞게 정보를 처리하여 생성하는 관계상 지식으로, 단순히 기록의 관리 및 처리, 검색을 통해 얻어지지 않고, 기록화된 정보는 미가공 지식자원이며, 다양한 정보 기술력은 가공되지 않은 자원을 지식으로 전환할 수 있는 가능성을 제공해줄 수 있다(Saffady, 1998; 김명훈, 2007 재인용). 전자기록 환경을 맞아 행위에 대한 완전무결한 증거 및 정보로서의 관리 및 보존을 위해 기록관리 영역은 매우 정교한 이론 및 방법론을 개발해 왔기 때문이다(Duranti & Xie, 2012). 이러한 연구 결과를 바탕으로 기록의 관리 이론 및 방법론의 총체인 기록관리 프로세스는 지식경영, 특히 형식지 관리에 도움을 줄 수가 있다.

지식경영과 기록관리의 연계는 기록관리 영역의 확장을 의미한다. 단순히 종이 기록관리 환경에서는 기록은 활용되는 데 초점을 맞추기보다는 온전한 관리와 보존에 초점을 두었다. 하지만 전자기록 환경에서는 조직의 운영 및 업무 수행에 실질적 이익을 주는 현용 기록관리가 강화된다고 할 수 있다(김명훈, 2007). 그동안 종이기록 환경에서 저평가되어 온, 조직의 운영 및 업무 수행에 실익을 주는 기록관리의 역할이 지식경영과의 연계를 통해 확대될 필요가 있다(Hare, 1998).

지식경영과의 연계를 통해서 기록의 영역이 확대되기 위해서는 기록이 조직의 업무의 한 영역이 아닌 기록이 조직의 경영의 한 부분으로 자리 잡아야 한다. 이 장에서는 기록관리와 지식경영 프로세스를 비교하여 각 영역에서 보완될 수 있는 부분을 제시하고, 기록경영 표준인 ISO 30301을 바탕으로 조직에서 기록관리 프로세스가 조직의 전 영역에 적용될 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

5.2 기록관리와 지식경영의 프로세스 비교

여기에서는 ISO 15489-1:2016 버전을 기준으로 하여, 기록관리 프로세스를 생산, 획득, 분류와 색인작성, 통제, 저장, 이용과 재이용, 마이그레이션과 변환, 처분을 포함하는 과정으로 보았다. 지식경영 프로세스는 Dalkir(2011/2012)가 제시한 지식 포착 및 생성, 지식공유 및 유포, 지식습득 및 적용으로 순환되는 지식경영 프로세스를 기준으로 하였다. 이 두 프로세스의 비교를 통해서 기록관리 프로세스와 지식경영 프로세스의 공통점과 상호 보완점을 제시하고자 한다.

5.2.1 기록의 생산, 획득 vs. 지식의 생성, 포착

기록의 생산과 획득은 ISO 15489-1:2016에 명시되어 있다. 반면 지식경영 표준에서는 조직에서 문서화된 정보를 생산하고 업데이트할 때는 제목, 날짜, 저자, 참고번호 등 적절한 식별자와 기술정보, 언어, s/w 버전, 그래픽 등과 같은 포맷, 종이, 전자 등 매체, 그리고 적절성을 위한 검토와 승인 등에 대해 보장해야 한다고 하여, 기록관리와 같이 규정에서 지식의 수집 또는 획득을 요구하고 있지는 않다. 지식경영에서도 기록관리와 같이 압축 및 형식지로의 생산 및 획득에 관한 규정을 만들어서 명시적으로 제시해야 할 필요가 있다(<표 4> 참조).

또한, 공신력 있는 기록의 특성을 진본성, 신뢰성, 무결성 및 이용가능성의 4대 속성을 보장하는 것(ISO 15489-1:2016, 5.2.2)으로 하는 기록관리는 기록의 생산단계에서부터 폐기와 보존에 이르는 모든 과정에서 기록들이 4대 속성을 갖추어 관리되도록 하고 있다. 지식경영에서도 비밀누설이나, 부적절한 사용, 무결성 훼손으로부터 적절하게 보호되도록 통제되어야 하며, 어디서든 언제든 필요할 때에 적절하게 사용되도록 가용성 있게 통제되어야 한다고는 하였으나, 구체적인 방법과 절차를 제시하지 못하고 있다. 즉 기록경영 분야에서도 기록의 4대 속성 보장과 같은 형식지의 품질 확보 절차를 설정할 필요가 있다.

5.2.2 기록의 분류, 접근통제, 저장 vs. 지식의 공유 및 유포

지식경영에서 지식맵⁴⁾은 업무분석을 통해서 구축되지만, 지식을 분류하는데 사용하지 않고 조직 내 전문가의 지식 획득 및 활용에 사용된다. 또한, ISO 30401 표준에서는 성문화된 지식의 분류 등으로 접근과 검색이 가능하게 해야 한다고 하지만 구체적인 방법은 제시하지 않는다. 기록관리는 업무분석을 기반으로 기록을 분류하고 활용하도록 하고 있다. 지식경영도 기록관리와 같이 지식의 분류에 분류체계를 적용한다면 원활하게 지식을 찾을 수 있을 것이며 효율적인 지식관리가 가능해질 것이다.

4) 조직 내의 지식을 또 다른 방식으로 구조화한 지식맵은 전문가의 전문지식, 경험, 노하우 등이 인터뷰 등과 같은 형태로 명시적인 형태로 변환되고 이것을 지식맵으로 표현한다(Dalkir, 2011/2012 p. 157).

<표 4> 기록관리의 생산 및 획득 vs. 지식경영 생산 및 포착 비교

기록관리 표준 (ISO 15489-1:2016)		이론서 및 지식경영 표준 (ISO 30401:2018)			종합분석
항목	내용	항목	내용		
기록 생산/ 획득	9.2	문서화된 정보 생산 및 업데이트	7.5	조직의 문서화된 정보를 생산하고 업데이트할 때는 적절한 식별자와 기술정보(제목, 날짜, 저자, 참고번호), 포맷(언어, s/w 버전, 그래픽 등)과 매체(종이, 전자 등), 적절성을 위한 검토와 승인을 보장해야 할 것이다.	기록의 생산 획득은 여러 법령에서 요구하고 있음. 기록관리에서 규정이나 법령에서 기록의 수집 또는 획득을 요구하는 것처럼 지식경영에서도 암묵지에서 형식지로의 획득을 조직에서 규정하여 형식지로의 획득을 명시적으로 제시해야 할 필요가 있음.
	9.3				
진본성	5.2.2.1	지식의 정확성, 가독성, 접근성, 최신성, 공신력 및 신빙성 등 지식 성문화 품질 이슈 존재(Dalkir, 2011/2012)			지식경영 프로세스는 형식지로 지식이 포착 구조화될 때 품질 이슈가 존재 기록의 형태로 유지되고 있는 지식은 기록관리 영역에서 기록의 4대 속성을 유지하도록 관리돼 품질 및 신뢰성 이슈를 해결 할 수 있음. 지식경영영역에서도 무결성과 이용가능성과 유사한 내용을 언급하고 있으나, 이러한 기록의 4대 속성의 보장 방법 등 구체적인 품질 확인 절차를 설정할 필요가 있음.
신뢰성	5.2.2.2				
무결성	5.2.2.3	문서화된 정보의 통제	7.5.3	(비밀누설이나, 부적절한 사용, 무결성 훼손으로부터) 적절하게 보호되도록 통제되어야 한다.	
이용 가능성	5.2.2.4			[...]이용가능성 있는 기록은 그것을 생산한 업무의 프로세스나 처리행위와 연계되어야 할 것이다. [...] 기록 메타데이터는 식별자, 포맷이나 저장 정보와 같이 기록을 검색하고 보는 데 필요한 정보를 제공함으로써 기록의 이용가능성을 지원해야 할 것이다.	

기록관리에서의 색인작성은 메타데이터를 기반으로 작성된다. 메타데이터의 색인작성은 획득하는 시점에서 기록과 연결할 수 있고 기록이 존재하는 동안 필요에 의해 추가가 가능하다. 반면 지식경영에서는 지식공유 및 유포 단계가 아닌 지식습득 및 적용 단계에서 지식 중개자가 색인작성과 유사한 업무를 한다. Dalkir(2011/2012) 지식 중개자를 지식 객체를 인덱싱하고 포장하고, 마케팅까지 해서 재사용할 지식을 준비하는 사람으로 정의하고 있다. 기록관리와 지식경영은 색인작성을 한다는 점에서는 유사하지만, 색인작성을 하는 시점이 다르다는 차이가 있다(<표 5> 참조).

또한, 기록관리에서는 접근통제를 통해 기록에 대한 공개 여부나 권한이 부여된 이용자들에게 기록의 접근을 허용한다. 반면, 지식경영은 접근통제와 같은 규정이 없기 때문에 지식 생산자가 지식을 공유하는데 소극적이다. 관련 업무에 대한 전문가인 지식 생산자의 지식이 필요한 사람에게 제한적으로 공유되도록 하기 위해서는 기록관리와 같이 접근통제와 같은 규정을 만들 필요가 있다.

〈표 5〉 기록관리의 분류, 색인작성 통제 및 저장 vs. 지식경영의 공유 및 유포 비교

표준 (ISO 15489-1:2016)		지식경영 이론 및 지식경영 표준 (ISO 30401:2018)			종합분석
항목	내용	항목	내용	내용	
분류와 색인작성	9.4	지식 공유 및 유포	Dalkir, 2011/2012	지식맵은 업무분석을 통해 구축. 전문가 지식 획득에 주로 활용.	지식맵을 통한 업무분석은 지식을 분류하는 데 효과적이지만 지식맵을 지식을 분류하는 데 사용하지 않고 전문가 지식 획득 및 활용에 이용함. 기록과 같이 업무분석을 기반으로 한 지식맵을 지식의 분류에 사용하면 원활하게 지식을 찾을 수 있음.
	8.3		표준 4.4.3	결합화: 성문화된 지식의 종합, 큐레이팅, 형식화, 구조화 또는 분류로 지식에 접근과 검색이 가능하도록 함	
메타데이터	8.2		Dalkir, 2011/2012	지식공유 코드화 접근 방법: 중앙 집중적 지식 저장고를 만들어 인트라넷을 통해 지식공유, 지식은 문서, 이메일 형태로 공유	기록은 메타데이터를 통해서 관련 지식을 원활하게 찾을 수 있게 함. 표준에서는 성문화된 지식의 분류 등으로 접근과 검색이 가능하게 해야 한다고 하지만 구체적인 방법은 제시하지 않음
저장	9.6	보호	표준 7.5.3	(비밀누설이나, 부적절한 사용, 무결성 훼손으로부터) 적절하게 보호되도록 통제되어야 한다.	기록은 저장과 보존을 모두 중요시하지만 지식경영은 지식의 공유 즉 활용에 중점을 두고, 지식이 보호되도록 통제되어야 한다고 하며 실질적인 방법을 제시하지 않음. 지식경영도 기록관리와 같이 보존과 활용에 대한 절차를 마련해야 함.
접근통제	9.5	접근 통제	-	접근통제와 유사한 내용 없음	지식을 공유할 때 공개 여부나 접근통제와 같은 내용이 없음. 그러므로 지식 생산자는 지식공유에 적극적이지 못함. 접근통제에 대해서도 지식경영에서도 관련 규정을 만들 필요가 있음.

기록관리는 메타데이터를 통해서 관련 업무에 대한 기록을 쉽게 확인하고 찾을 수 있으며, 기록의 관리와 보존에도 중요한 역할을 한다. 하지만 지식경영은 지식 저장고를 만들어 공유하는 것과 전문가의 지식 활용에만 중점을 두고, 지식이 보호되도록 통제되어야 한다고 하며 실질적인 방법을 제시하지 않는다. 지식경영도 기록관리와 같이 메타데이터 활용에 대한 절차 및 규정을 만드는 것이 바람직할 것이다.

5.2.3 기록의 이용과 재이용, 마이그레이션과 변환, 처분 vs. 지식의 습득 및 적용

앞서 설명한 지식경영은 조직에서 업무를 효율적으로 수행하기 위한 혁신과 지식의 재사용을 핵심 목적이랄 수 있다. 그런데, 지식의 재사용을 효율적으로 지원해 줄 수 있는 것이 기록관리 프로세스이다. ISO 15489-1:2016

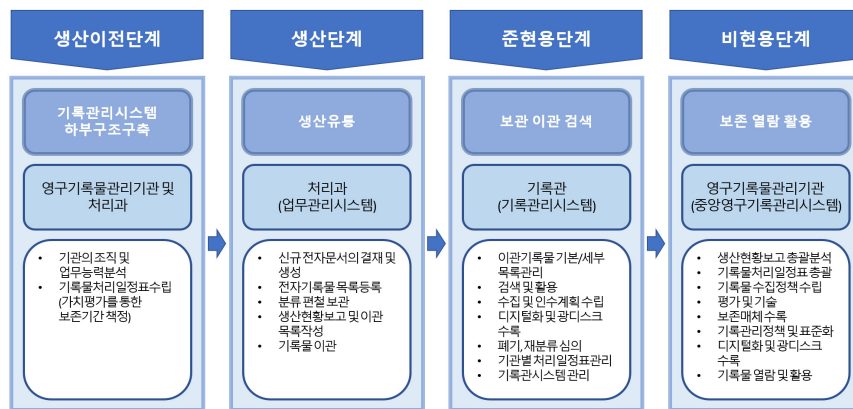
에서는 기록의 이용과 재이용 그리고 마이그레이션과 변환, 처분을 어떻게 정의하고 수행해야 하는지를 명시하고 있다.

첫째, 지식경영에서는 지식 재사용에 있어, 지식 생산자, 지식 중개자, 지식 재사용자가 중요한 역할을 한다. 지식 생산자는 지식 객체를 생산하거나 문서화하는 사람이다. 지식 중개자는 지식 객체를 인덱싱, 포장, 마케팅까지 해서 재사용할 지식을 준비하는 사람이다. 지식 재사용자는 지식을 조회하고 이해하고 적용하는 사람이다(Dalkir, 2011/2012, p. 256) (<표 6> 참조).

<표 6> 기록관리의 이용과 재이용, 마이그레이션과 변환, 처분 vs. 지식경영의 지식 습득 및 적용.

표준 (ISO 15489-1:2016)		지식경영 이론 및 지식경영 표준 (ISO 30401:2018)		종합분석
항목	내용	항목	내용	
이용과 재이용	9.7 기록은 보유기간 동안 이용 가능해야 할 것이다. 기록시스템은 기록을 쉽게 이용할 수 있도록 설계되어야 할 것이다. [...]	지식 재사용	Dalkir, 2011/2012 지식 재사용에 요구되는 주요 역할 ① 지식 생산자, ② 지식 중개자, ③ 지식 재사용자 지식 재사용 장점 ① 유용한 지식 또는 지식 객체들이 자료보관서를 통해 저장, ② 업무 수행 시간이 단축된다.	기록관리 단계별 담당자와 지식 재사용에 요구되는 역할이 유사함. 하지만 기록관리영역에서는 전자기록의 생산 이전 단계를 도입하여 기록이 생산되기 전에 어떻게 기록이 관리되고 활용될지를 결정. 전자기록 형태의 지식도 생산 이전 단계부터 관리되면 더 유용.
마이그레이션과 변환	9.8 시스템 폐기 또는 아날로그에서 디지털 형태로의 변환(디지털화)을 포함하여 업무 시스템 및/또는 기록시스템 사이의 마이그레이션과 변환 프로세스를 계획하고 문서로 작성하고, 내부와 외부 이해관계자와 의사소통하여야 할 것이다. [...]	지식개발/유지	표준 4.4.2 지식 손실의 위험으로부터 조직을 보호하기 위한 수단이다. ex) 정보백업	기록관리 시스템의 지식경영 시스템 대비 비교 우위 3가지: ① 지식의 재이용이 쉬움, ② 마이그레이션 등을 통해 지식을 영구적으로 재이용 가능 ③ 평가와 처분 과정을 통해 지식의 효율적인 재이용이 가능.
평가	7 평가는 어떤 기록이 생산되고 획득되어야 하는지, 그리고 얼마 동안 보존되어야 하는지를 결정하기 위해 업무활동을 평가하는 프로세스다. [...] 평가는 다음을 포함한다. a) 업무의 특성과 그 업무의 법적, 자원조달 및 기술적 배경에 대한 이해증진 b) 해당 범위의 요구사항을 충족시키기 위해서는 어떤 기록을 생산하여야 할 것이며, 어떻게 관리하여야 할 것인지를 결정하기 위해 위험평가를 활용하는 것 [...]	성능평가	표준 9 지식관리시스템의 성능 평가를 모니터링, 측정, 분석 및 평가와 내부감사, 내부경영진 검토를 통해서 실시한다.	지식경영에서 지식의 유지는 단지 현재의 지식을 활용하기 위해서 정보를 백업하는 데 그치고 있다. 추후에 전자환경이 변경됐을 때 백업한 지식을 활용할 수 있는 마이그레이션 등의 방안을 명시하지 않고 있다. 평가 및 처리 또한 생산된 지식을 평가하는 것이 아닌 지식관리시스템의 성능을 평가하는 것으로 그치고 있기 때문에 지식은 기록과 같이 조직에 필요한 지식을 평가할 기준이 없다. 또한, 조직에 불필요한 지식을 처리하지 못해서 지식 이용자들이 지식을 효율적으로 이용하기 어려울 수 있다.
처분	9.9 처분 프로세스는 공인받은 현행 처분지침(8.5 참조)의 규칙에 따라 수행하여야 할 것이다. 기록시스템은 처분 행위의 실행을 지원하도록 설계하여야 할 것이다.	지식처리	표준 4.4.2 현재의 조직환경에서 부적절한 지식을 사용함으로써 조직이 실수를 하거나 비효율적으로 일하는 것을 방지하는 것이다. ex) 지식삭제, 지식변화에 따른 재교육	

기록관리에서는 현용 단계, 준현용 단계, 비현용 단계로 되어 있는 기록의 생애주기 이론이 이와 유사한 프로세스이다. 그러나 디지털 환경에서는 기록 및 지식의 시공간을 넘나들기 때문에 아날로그 환경 중심의 기록의 생애주기 3단계 이론은 한계가 있으므로, 변화된 환경에서의 기록관리는 전자기록 생애주기 4단계로 기록을 관리하고 있어 더 유용하다. 전자기록 생애주기 4단계는 모형은 생산이전 단계, 생산단계, 준현용 단계, 비현용 단계 순이다. 특히 전자기록 관리에서는 생산 이전 단계가 중요하다. 이 단계에서 관리를 위한 전산시스템이 구축, 진본성, 무결성을 지닌 기록관리가 시작되고, 조직 업무분석, 분류체계 확립, 가치평가를 통한 처리 일정의 확립 등이 이루어지기 때문이다(국가기록원, 2011) (<그림 5> 참조).



<그림 5> 전자기록 생애주기 단계 이론(국가기록원, 2011)

기록관리시스템의 기록관리 방식이 지식의 재이용에 도움이 될 수 있는 이유는 3가지로 볼 수 있다. 첫 번째, 지식 재이용이 쉽다. 지식은 형식지의 형태로 기록 속에 존재하며 기록은 기록시스템 안에 존재한다. 기록관리시스템은 기록을 이용 가능한 형태로 제시하며, 필요할 때까지 기록을 체계적으로 저장한다. 필요한 경우 기록과 기록 메타데이터를 시스템으로 반입하거나, 또는 다른 시스템으로 반출하는 메커니즘을 제공한다. 그러면 타 시스템과의 상호작용을 지원하는 상호운영성과 기록 통제도구의 이용에 대한 유연한 접근이 가능해진다.

둘째, 지식의 영구적인 재이용이 가능하다. 지식경영에서도 지식을 유지하는 조항이 존재한다(ISO 30401:2018, 4.4.2). 하지만 이는 기록관리와 달리 현재의 지식을 보존하는 측면에 그치고 있다. 반면 기록관리는 마이그레이션 및 변환을 통해서 시간이 지나감에 따라 운영체계 및 소프트웨어가 변경되더라도 기록과 지식의 지속적인 재이용을 가능하게 한다.

셋째, 효율적인 지식의 재이용이 가능하다. 지식경영에서도 평가 및 처분 절차가 존재한다(ISO 30401:2018, 4.4.2, 9). 하지만 기록관리와 달리 평가가 지식관리시스템의 성능을 평가하는 데 그치고 있기 때문에, 조직에 필요한 지식을 평가하는 데 한계가 있다. 이러한 한계는 조직에 필요한 지식을 보존하고, 불필요한 지식을 처분하는게 불가능하게 만든다. 지식의 재이용을 효율적으로 하기 위해서는 기록관리에서 시행하는 평가 및 처분 절차를 거쳐 조직에 필요한 지식만을 보존하도록 해야 한다. 불필요한 지식을 저장하면 필요한 지식을 찾는 과정이 길어지게 되고, 결국 지식 사용의 효율성이 떨어지게 된다. 조직에 필요한 지식만을 남기게 되면 지식 재이용에 대한 효율성 및 신뢰성을 높일 수 있게 된다.

지식경영에서 재사용의 중요한 역할을 하는 세 가지 주체인 지식 생산자, 지식 중개자, 지식 재사용자의 구분은 기록관리의 과거 생애주기 이론과 유사하지만, 전자기록 형태의 형식지 기록을 관리하는 것에는 적합하지 않은 것으로 보인다. 따라서 생산 이전 단계를 넣은 전자기록물 생애주기 4단계 모형과 같이 지식경영에서도 지식 생산 이전 단계에 지식을 어떻게 관리할 것인가를 설정하는 것이 필요할 것이다.

5.3 기록경영과 지식경영의 비교

기록경영과 지식경영을 조직의 경영에 있어 각각 한 축으로 인지하고 각 구성 요소를 비교해보았다. ISO 30301에서 제시하는 기록경영의 구성 요소는 조직의 환경, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선이다. 지식경영의 구성 요소는 많은 이론서에서 다양한 요소를 제시하고 있지만, 지식경영 표준인 ISO 30401에서 ISO 30301과 같은 요소를 제시하고 있어, 각각을 비교하여 유사점들을 도출하였다.

첫째, 기록경영과 지식경영의 조직의 환경(ISO 30301, 4; ISO 30401, 4)이다. 조직의 환경과 관련하여 기록경영 표준에서는, 조직은 조직의 목적과 관련되고, 기록경영시스템의 의도한 결과를 달성할 수 있는 능력에 영향을 미치는 내외부 이슈를 결정해야 한다고 강조하고, 조직은 어떤 기록을 생산, 획득 및 관리해야 하는지 파악하기 위해 조직에서 준수해야 하고 업무 운영에 영향을 주는 기록 요구사항을 식별, 평가 및 문서화해야 한다고 하였다. 이러한 요구사항은 업무, 법, 규정 및 그 밖의 요구사항이 될 수 있다. 즉 조직의 내외부 이슈와 기록관리 요구사항을 결정하고, 이와 관련된 이해관계자의 요구와 기대를 결정하는 것을 기록경영시스템 운영의 바탕으로 본 것이다(김효선, 김지현, 2020). 이와 유사하게 지식경영도 조직의 목적과 관련된 내외부의 이슈를 결정하며 KMS⁵⁾와 관련된 조직과 이해 당사자의 요구사항을 분석하고 이와 관련하여 지식영역을 설정해야 한다고 하였다. 즉 두 표준 모두, 조직의 환경과 관련하여, 조직의 내외부의 이슈를 파악하고 이를 바탕으로 조직의 목적을 달성하는 것이 각 시스템의 목적임을 강조한다는 점에서 유사하다고 할 수 있다.

둘째, 기록경영과 지식경영의 리더십(ISO 30301, 5; ISO 30401, 5)이다. ISO 30301에서의 리더십에서는 최고경영자가 기록경영시스템에 대한 리더십과 의지를 입증해야 함을 강조하였고, 최고경영자가 기록경영과 관련한 역할, 책임 및 권한을 조직 내에서 부여하고 소통하도록 보장해야 한다고 하였다(김효선, 김지현, 2020). 지식경영 표준에서도 최고경영자가 KMS에 대한 리더십과 의지를 입증해야 하며, 조직 구성원들이 조직에 기여할 수 있도록 책임과 권한을 부여하고 소통하도록 보장해야 한다고 하고 있다. 즉 기록경영과 지식경영 표준에서 제시한 리더십은 거의 같은 것이다.

셋째, 기록경영과 지식경영의 기획(ISO 30301, 6; ISO 30401, 6)이다. 기록경영에서의 기획은 기록경영시스템의 본격적인 운영에 앞서 대처해야 할 조직의 위험 요소와 기회를 결정하고 이를 기반으로 기록 목표를 수립해야 함을 명시하였다. 또한, 이러한 목표는 기록시스템 구축을 통하여 효과적으로 달성할 수 있음을 언급함으로써 조직의 기록 목표와 기록시스템의 설계 및 실행이 무관하지 않다는 점을 강조하였다(김효선, 김지현, 2020). 지식경영의 기획도 KMS가 의도된 성과를 달성하고 부정적인 효과를 방지하거나 감소하고, 개선할 수 있도록 하는데 필요한 위험과 기회를 결정하고 다뤄야 한다고 하여, 이 역시 유사함을 확인하였다.

네 번째, 기록경영과 지식경영의 지원(ISO 30301, 7; ISO 30401, 7)이다. 기록경영에서의 지원은 조직에서 기록경영시스템을 본격적으로 실행하는 단계에서 필요한 자원, 담당자의 역량, 인식, 의사소통, 문서화된 정보의 요구사항을 실현할 지원의 도구로 표준을 활용하도록 하였다(김효선, 김지현, 2020). 지식경영의 지원은 KMS의 수립, 실행, 유지, 측정, 보고 및 지속적 개선에 필요한 자원을 정하고 제공하여야 한다고 하고, KMS에 책임있는 직원들에 필요한 역량을 결정하고, 이를 갖추도록 요구한다. 또한 문서화된 정보의 요구사항 등 그 내용이 유사하다.

다섯째, 기록경영과 지식경영의 운영(ISO 30301, 8; ISO 30401, 8)이다. 기록경영에서 운영은 해당 경영시스템의 운영에 관한 실질적인 요구사항을 다루게 된다. 기록경영을 적합하게 실현하기 위한 실무적인 기록 프로세스, 통제 및 기록시스템을 전반적으로 다룬다는 점에서 실행 단계의 핵심에 해당한다. 즉 기록 프로세스를 계획, 실행, 통제해야 함을 강조하고, 조직의 각 업무 프로세스에 대해 기록을 생산, 획득해야 할 대상, 시기, 방법을 결정해야 함을 언급하였으며, 기록 프로세스, 통제 및 시스템을 설계하고 실행해야 한다고 강조하였다(김효선, 김지현, 2020). 지식경영에서의 운영은 필요한 요구사항을 맞추는데 필요한 프로세스를 계획하고, 실행하며 통제해야 할

5) KMS(Knowledge Management System): 조직에서 생산, 관리되는 지식을 효율적으로 관리하기 위한 시스템(ISO 30401).

것이며, 이에 대한 기준을 설정하고 기준에 따라 관리하며, 프로세스가 계획대로 실행되기에 충분한 범위까지 문서화된 정보를 보관하도록 하고 있다. 이로 볼 때, 마찬가지로 기록경영의 운영과 지식경영의 운영은 유사하며, 기록의 운영 프로세스가 더 정교하게 설정되어 있음을 확인할 수 있다.

여섯째, 기록경영과 지식경영의 성과평가(ISO 30301, 9; ISO 30401, 9)이다. 이는 PDCA 사이클에서 검토(Check) 단계에 해당하며, 이 조항의 요구사항을 통해 조직은 경영시스템을 기획하여 실행한 결과를 검토하고 평가하게 된다. 기록경영의 성과평가는 조직과 표준의 요구사항이 효과적으로 실행되고 유지되는지 측정하는 것이다(김효선, 김지현, 2020). 지식경영에서도 요구사항의 만족을 위해 모니터링되고 측정되어야 할 것을 정하고, 모니터링, 측정, 분석 및 평가의 방법 및 시기를 정해야 하며, 내부감사와 최고경영진의 KMS 검토 및 시정과 개선 및 변화에 대한 의사결정을 해야 한다고 하여, 두 가지 표준에서 설명하는 성과평가가 유사함을 확인할 수 있었다.

일곱째, 기록경영과 지식경영의 개선(ISO 30301, 10; ISO 30401, 10)이다. 기록경영의 개선과 지식경영의 개선은 모두 부적합 사항에 대한 통제 및 시정조치, 지속적인 개선을 통해서 잘못되거나 적합하지 않은 것을 끊임없이 개선해야 한다고 하여, 거의 같은 내용을 제시하고 있다.

각각의 구성 요소들의 비교를 통해, 지식경영의 구성 요소와 기록경영의 구성 요소가 상당히 유사하다는 것을 알 수 있으며, 이를 통해 기록경영도 지식경영과 같이 조직의 경영의 중요한 측면으로 볼 수 있음을 확인하였다. 그러나 기록경영과 지식경영의 구성 요소 간의 차이는 없었지만, 결국 MRS와 KMS 시스템으로 기록과 지식이 이원화되어 관리되며, KMS는 일반적으로 핵심 경영시스템으로 보지만, MRS는 아직 도입도 잘 안 되었을뿐더러, 인식 자체가 부족하다는 문제점은 여전히 현장의 현실이다. 이러한 문제를 해결하고자 다음절에서 기록관리 및 지식경영 프로세스의 통합모델 및 실행방안을 제안하였다.

5.4 기록관리 및 지식경영 프로세스 통합모델

여기에서는 기록관리와 지식경영 프로세스를 비교 분석한 결과를 토대로 통합모델을 제안하고자 한다. 앞서 기록관리와 지식경영 프로세스를 비교한 결과, 각각의 프로세스가 상당히 유사하며 서로 상호보완이 가능하다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 기록관리 프로세스와 지식경영 프로세스를 통합할 경우 조직에서 효과적인 지식 및 기록관리가 가능할 것이라 기대한다.

5.4.1 통합모델

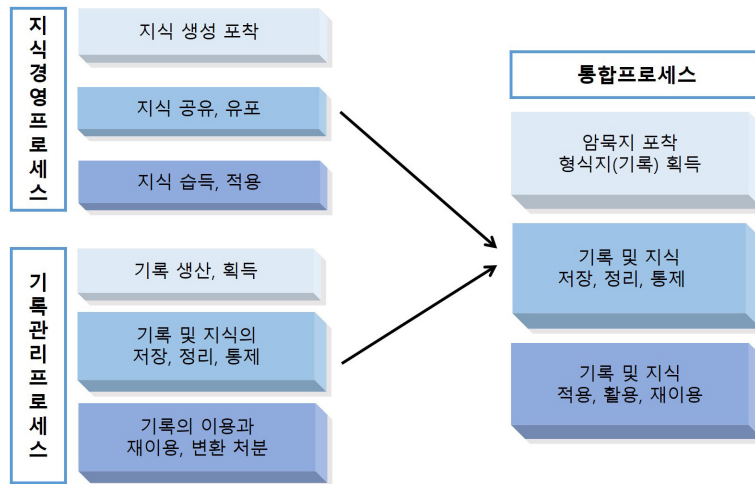
<그림 6>은 기록관리 및 지식경영 프로세스 통합을 통해 더 효율적인 기록 및 지식관리가 되도록 하는 개념도이다. 통합모델은 3단계로 설명할 수 있다.

첫 번째 단계는 암묵지 포착 및 형식지(기록) 획득이다. 암묵지 포착 및 형식지(기록) 획득 단계에서는 기록관리 프로세스와 같이 지식의 생산 및 포착에 관한 규정을 만들어 조직의 지식이 의무적으로 생산 및 포착되도록 지원한다. 또한, 기록관리 프로세스에 신뢰성, 진본성, 무결성, 이용가능성과 같은 품질 확인 절차를 넣어서 형식지에 대한 품질 이슈를 해소한다.

두 번째 단계는 기록 및 지식의 저장, 정리, 통제이다. 지식경영 프로세스에서는 지식에 대한 분류, 통제에 대한 절차가 없다. 두 번째 단계에서는 기록관리 프로세스와 같이 분류, 접근통제, 기록 및 지식의 저장에 대한 절차를 포함한다. 분류 단계에서는 업무분석을 통해서 지식 및 기록을 분류한다. 또한, 접근통제를 통해서 기록관리 프로세스와 같이 공인된 프로세스 및 이용자들이 의해서 지식 및 기록에 접근 가능하도록 한다. 저장과 관련해서는 지식경영의 활용 중심의 시스템에 보존 기능을 도입하여 지식 및 기록의 메타데이터 관리와 마이그레이션 등의 절차를 도입하도록 한다. 즉 분류를 통해서 업무맥락에 맞게 분류된 지식 및 기록들은 이용자들에게

원하는 지식을 효과적으로 제공할 수 있으며, 접근통제를 통해서 전문적인 지식을 보유한 직원들이 보다 적극적으로 지식을 공유할 수 있을 것이다. 또한, 메타데이터의 관리와 마이그레이션을 통해서 기록 및 지식의 효율적인 저장과 보존이 가능하며, 결국 효율적인 보존을 토대로 기록 및 지식의 장기적인 공유 및 활용이 가능하다.

세 번째 단계는 기록 및 지식의 적용, 활용, 재이용이다. 지식경영 프로세스에는 보존 및 처분 절차가 마련되어 있지 않다. 따라서 지식을 이용하는 환경이 변화되고 시간이 경과했을 때 지식 이용 및 재사용에 문제가 생길 수 있다. 또한, 평가 및 처분 절차가 없기 때문에 조직에 불필요하거나 필요성이 사라진 지식을 처분하지 못하여 필요한 지식을 찾기가 어려울 수 있다. 통합모델에서는 이러한 점을 반영하여 보존과 처분 절차를 도입하여 조직에 필요한 지식 및 기록을 이용자들이 장기적으로 쉽게 활용 할 수 있도록 지원한다.



〈그림 6〉 통합프로세스 모델

5.4.2 통합모델 실행방안

앞서 제시한 기록관리 및 지식경영 프로세스 통합모델을 실행하기 위해서 조직의 경영 관점에서 전사적으로 이 모델을 실행시켜야 하며, 관리 주체를 지식 및 기록관리 부서가 아닌 정보 거버넌스를 통해 다양한 부서들이 함께 협력하여 수행하도록 하여야 할 것이다.

경영 관점의 구성요소는 조직의 환경, 리더십, 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선 등으로 나뉘어 살펴볼 수 있다. 먼저 조직의 환경은 해당 조직의 업무 특성과 규제 등을 알 수 있는 요소이기 때문에 통합모델에 있어서도 상당히 중요하다. 특히 조직의 전문가가 보유한 암묵지 지식은 조직의 환경을 고려하지 않고는 포착하기가 쉽지 않기 때문이다. 리더십은 통합모델을 실행하는 힘이 된다. 특히 통합모델과 같은 새로운 모델을 조직에 적용하기 위해서는 하향식 리더십이 필요하다. 기획은 통합모델이 조직에 빨리 적용될 수 있게 구체화해주는 도구이다. 통합모델이 조직에 적용되었을 때 위험요소와 기회요소가 무엇인지 파악하여, 현실적이고 실현 가능한 목적과 목표와 이에 필요한 계획을 세울 수 있다. 지원은 기획을 통해 세운 목표와 목적, 계획을 실현 할 수 있도록 조직 차원에서 여러 가지 인적 물적 자원을 제공해주는 것이다. 운영은 앞에서 수립한 절차에 따라서 제시된 목표를 효율적이고 체계적으로 실행하는 것이다. 운영은 앞서 언급한 경영 요소의 기획보다 더 구체적인 행동계획과 실행 및 관리가 필요하다. 성과평가는 통합모델을 조직에 실행했을 때 문제점과 보완점을 찾을 수 있다는 점에서 상당히 중요하다. 성과평가를 할 때는 조직 차원에서 여러 관점이 필요하다. 개선은 성과평가의 결과를 반영하는 요소이다. 조직의 기록 및 지식을 포착하고, 효율적인 관리 및 활용, 그리고 지속적인 이용을 위해서는 꾸준한 개선이 이루어져야 한다. 특히 전자기록물 시대에는 지식과 기록을 관리 환경이 지속적으로 변화하기 때문에 꾸준한 개선이

수반 되어야 한다.

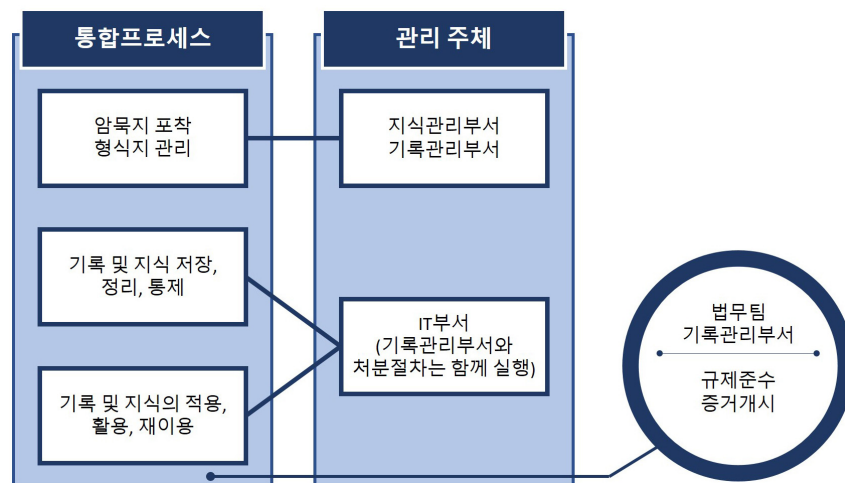
기록경영을 기본으로 하여 정보거버넌스를 통해 통합모델이 관리되도록 해야 한다. 정보거버넌스는 업무영역(지식관리), 정보기술영역(IT), 기록정보관리영역(기록관리) 및 법무영역으로 구성된다(EDRM, 2011). 통합모델의 각 단계를 단순히 기록관리 및 지식관리부서가 관리하는 것보다 정보거버넌스 관점에서 IT부서, 법무부서가 함께 협력해서 관리해야 한다.

첫 번째 단계인 압목지, 형식지(기록) 포착 단계에서는 지식관리 및 기록관리 부서의 협력이 필요하다. 압목지 포착은 지식관리를 통해서 효율적인 포착이 가능하다. 그리고 압목지로 포착된 지식은 형식지로 전환되면 다양한 기록으로 저장되고 관리되기 때문에 지식관리 부서와 기록관리 부서가 협력하여 관리하여야 한다.

두 번째 단계인 기록 및 지식의 저장, 정리, 통제는 IT부서가 관리 주체가 된다. 증가하는 데이터 저장과 운영비용 통제, 다양한 물리적 장소와 솔루션에서 관리되는 정보의 통제를 위해, 그리고 저장된 기록 및 지식을 보안을 유지하기 위해서 IT부서가 관리의 주체가 되는 것이 적합하다.

세 번째 단계인 기록 및 지식의 적용, 활용, 재이용도 관리 주체로 IT 부서가 적합하다. 이는 현재 대부분의 기록 및 지식이 전자기록으로 관리되고 있으며, 이용자가 기록 및 지식을 습득하고 활용하는 환경은 대부분 IT 기반 시스템에 의해 이루어지고 있기 때문이다. 하지만 디지털 환경은 불안정성 문제가 대두될 가능성이 있기 때문에 IT부서가 주도하여 관리하는 것이 적합하다. 다만 처분 행위는 기록관리부서와의 협업이 필요하다. 물론 전자환경에서는 기록 및 지식이 생산될 때 이에 대한 처분이 결정되지만, 직접적인 처분 행위를 할 때 그 기록 및 지식이 조직에 필요한지 기록관리 부서가 재검토하여 조직에 필요한 기록 및 지식을 유지해나가야 한다.

마지막으로 법무팀과 기록관리부서가 협력하여 조직의 다양한 부서들이 업무와 관련하여 국내외 법규를 준수하고 있는지도 확인하고, 조직의 지식재산권 관련 기록도 관리해야 한다. 법무팀은 또한 조직 내에서의 감사를 지원한다. 조직 내에서 규제들이 잘 준수되고 있는지는 기록을 통해서 증명된다. 따라서 법무영역과 기록관리 영역은 협력하여 규제준수를 하고 있다는 증거를 제시해야 한다(<그림 7> 참조).



<그림 7> 통합프로세스 관리주체

결론적으로 이러한 통합모델이 실제 현장에서 적용되기 위해서는 두 가지가 필요하다. 첫 번째는 전체 조직 구성원들이 기록에 대한 기본적인 지식을 가지고 있어야 한다. 그래서 조직에서는 정기적인 기록관련 교육이 필요하다. 두 번째는 조직에 근무하는 기록관리전문가들이 다양한 업무에 대한 지식을 가지고 있어야 한다. 나날

이 조직의 기능은 복잡해지고 그곳에서 생산되는 기록은 증가하고 있다. 이러한 기록들을 효율적으로 관리 및 제공하기 위해서는 기록전문가들이 기록업무 지식뿐만 아니라, 경영, IT, 법 등에 대한 업무지식을 가지고 있어야 한다. 이 두 가지를 모두 실현시키기 위해서는 조직 경영진들을 위시하여 지속적인 조직 내에서 기록과 경영, IT, 법 등에 대한 교육이 선행되어야 할 것이다.

6. 결론

그동안 기록관리 영역에서는 Yakel(2000), 김익한(2004) 등의 연구자들이 경영학의 주요 영역인 지식경영과 기록관리의 상관성을 다룬 연구 결과들을 발표하면서, 기록관리자들은 실제 지식관리자이며, 기록 속에 담긴 지식을 포착한 통합형 시스템 구축이 필요하다는 것을 강조한 바 있다.

이 연구에서는 이러한 논리적 기반에서, 기록관리 프로세스와 지식경영 프로세스의 비교 분석을 통해, 조직 내에서 경영 전략 측면에서 더 필요성을 인정받아온 지식경영의 형식지 관리와 관련하여 기록관리 프로세스에서 보완해 줄 수 있는 측면과 방법을 도출해보고자 하였다. 기록관리 프로세스의 분류, 접근통제, 저장 그리고 기록의 4대 속성인 진본성, 신뢰성, 무결성, 이용가능성은 지식경영 프로세스의 문제점인 신뢰성 저하, 지식 검색의 어려움, 지식의 재이용, 품질 이슈 등의 문제점을 개선할 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

그리고 기록관리가 조직 내에서 경영의 핵심 전략으로 자리 잡아야 함을 강조한 ISO 30300 표준에 기반한 기록경영과 ISO 30401 표준에 기반한 지식경영의 비교를 통해서, 기록경영 프로세스도 지식경영에서 강조해온 바와 같이 조직에서 중요한 경영의 한 축으로 인식되어야 한다는 것을 확인하였다.

이와 같은 비교 분석에 기반하여, 기록관리, 기록경영, 지식경영의 장점을 통합하여 통합모형을 제안하고, 경영 측면에서 효율적인 적용 방안을 제시하였다. 통합모형은 세 단계로 첫 번째 단계는 암목지 포착, 형식지(기록) 획득이며, 두 번째 단계는 기록 및 지식의 저장, 정리, 통제이고, 세 번째 단계는 기록 및 지식의 적용, 활용, 재이용이다. 통합모형은 기존의 기록관리 프로세스와 지식경영 프로세스의 부족한 점을 보완하여 조직의 암목지 포착과 형식지의 효율적인 관리 및 활용을 가능하도록 해줄 것이다.

통합모형의 실행방안으로 정보거버넌스를 통해 각 단계가 실행되어야 함을 제시하였다. 최근 조직의 업무는 상당히 복잡해졌고 다양한 부서 간의 협업을 통해서 기록과 지식이 생산되고, 이렇게 생산된 기록과 지식은 전자적 환경에서 관리되고 활용된다. 또한, 최근 기업 간의 소송이 많아지고 있기 때문에 단순히 한 부서에서 기록과 지식을 관리할 수 없으며 유관부서들이 협력해서 관리해야 한다. 그래서 통합모형의 각 단계별로 관리부서들을 제시하였다. 암목지, 형식지(기록) 포착 단계에서는 기록관리부서와 지식관리부서 간의 협력을 통해 생산 및 관리를 진행하며, 기록 및 지식 저장, 정리, 통제, 적용, 활용, 재이용은 IT부서가 관리하고, 처분은 기록관리 부서와 협력하는 것으로, 그리고 규제준수 관련 업무는 기록관리부서와 법무부서가 협력해서 관리하는 것으로 방안을 제시하였다.

이 연구는 기록관리 프로세스, 지식경영 프로세스, 기록경영 프로세스의 비교, 분석을 바탕으로 기록관리와 지식경영의 통합모형을 제시하고, 경영의 구성 요소, 정보거버넌스 관점에서 실행방안을 제시하였으며, 이를 바탕으로 세 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 기업과 공공기관에서는 기록을 단순한 업무의 한 과정으로 인식하는 것을 탈피해야 한다. 전자적 환경에서 기록은 조직에서 중요한 역할을 한다. 기록은 조직에서 수행한 다양한 업무의 지식을 담고 있어서 그러한 지식은 기록의 형태를 통해서 조직 전반의 직원들에게 공유되고 활용된다. 그로 인해서 직원들의 역량은 증가하고 업무의 효율성이 개선되어 조직이 더욱 발전하게 된다. 또한, 기록은 조직의 업무 수행의 증거를 제공한다. 특히

최근에 기업 간의 소송이 빈번하게 발생하는 상황에서 기록은 소송에 대비하는 가장 중요한 정보자산이 된다. 즉 기록은 조직 전반에 걸쳐서 다양하게 활용되기 때문에 조직의 중요한 경영의 한 축으로 받아들여져야 한다.

둘째, 기록전문가들의 역량이 더욱 강화되고 개발되어야 한다. 전자적 환경에서 기록의 생산 및 관리와 활용은 다양한 부서들과의 협력을 통해서 이루어진다. 기존의 기록관리 업무의 패러다임에서 벗어나 다양한 업무역량을 갖추어야 한다. 특히 조직의 업무와 연관된 IT와 다양한 법 및 규정에 대한 지식을 많이 갖추어야 한다. IT 업무는 이용자들에게 원활한 기록의 제공 및 활용을 가능하게 하며, 법과 규정은 조직 내에서 업무가 규정대로 진행되었는지를 확인할 수 있고, 소송에 대처하기 위한 기록을 평가하고 쉽게 활용하도록 할 수 있다. 결론적으로 IT와 규제 업무 관련된 기록은 기록관리 전문가가 없는 조직에 원활하게 제공될 수 없으므로, 기록관리 전문가는 해당 업무에 대한 지식과 역량을 갖추어야 필요가 있다.

셋째, 기록전문가들은 경영 전반과 조직의 구성과 전략 등에 대한 지식과 이해도 강화해야 한다. 기록경영과 지식경영의 프로세스에 대해 살펴보았듯이, 경영진과 조직 구성원 전체에 기록 및 지식관리에 대한 의지와 의식의 확산이 있어야 조직 내에 기록관리가 핵심 업무로 인식될 수 있으며, 정보 거버넌스 통합모델도 정착될 수 있는 것이다.

이 연구는 현장에 대한 조사에 기반하지 못한 한계가 있지만, 여기에서 기록관리와 기록경영 및 지식경영에 대해 비교 분석한 내용은 기업이나 공공기관 모두가 참고할 수 있는 자료가 될 수 있을 것이다. 또한, 통합모델 및 실행방안은 기록 및 지식의 효율적인 관리를 통해 기업의 목표와 비전을 달성할 수 있도록 하는 방안으로, 조직의 경영진과 구성원을 설득할만한 자료로 활용될 수 있기를 희망한다.

참고문헌

- 국가기록원 (2011). 기록학 개론. 대전: 국가기록원.
- 국가기록원 (2012). 기록관리 국제표준 해설. 대전: 국가기록원.
- 기록학 용어 사전 (2008). 한국기록학회 편. 서울: 역사비평사.
- 김명훈 (2007). 전자기록 환경에서의 '업무친화적' 기록관리 방향성 분석. 정보관리연구, 38(4), 145-166.
<https://doi.org/10.1633/JIM.2007.38.4.145>
- 김명훈 (2017). 기록과 지식·정보: 기록의 지식, 정보 자원화를 위한 시론적 분석. 기록학연구, 54, 47-72.
<https://doi.org/10.20923/KJAS.2017.54.045>
- 김익한 (2004). 기록관리를 기반으로 한 통합형 지식관리 시스템 구축 방향 연구. 한국정보관리학회지, 21(2), 153-168.
<https://doi.org/10.3743/KOSIM.2004.21.2.153>
- 김효근, 권희영, 정성휘 (2001). 조직 지식경영 준비도 측정 도구 개발에 관한 연구. 지식경영연구, 2(1), 45-63.
- 김효선, 김지현 (2014). ISO 30301 기록경영시스템 표준 인증제도의 도입에 관한 인식조사. 기록학연구, 42, 73-134.
<https://doi.org/10.20923/kjas.2014.42.073>
- 김효선, 김지현 (2020). ISO 30301:2019 표준 개정의 주요 특징과 시사점에 관한 연구. 기록학연구, 65, 397-457.
<https://doi.org/10.20923/kjas.2020.65.397>
- 노정란 (2005). 지식 경영 관점에서 본 기록관리와 지식경영의 연관관계. 한국문헌정보학회, 39(4), 5-24.
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2005.39.4.005>
- 딤스기록경영연구소 (2009). 기록관리 국제표준화 활성화 대응을 위한 국가표준화 및 기록경영시스템 표준(MSS) 제정에 따른 대응 기반 조성 연구. 충청북도: 기록표준원.
- 명지대학교 디지털아카이빙연구소 (2012). 기록경영시스템 인증제 시행 세부기준 개발사업 [최종 보고서]. 행정안전부.
- 박선형 (2007). 지식경영 - 이론적 쟁점과 발전 방향 탐색. 교육행정학연구, 25(3), 1-27.

- 박용기 (2016). 공기업 기록경영 구성요소 개발에 관한 연구. 박사학위논문. 이화여자대학교 대학원, 문헌정보학과.
- 서도원, 이덕로, 김찬중 (2006). 지식경영의 성공요인에 관한 실증 연구. 기업규모 업종별 비교를 중심으로. 지식경영연구, 7(2), 69-96.
- 오현진 (2016). 지식·기록 통합 이용에 관한 연구. 원산지 집중 업무 중심으로. 석사학위논문. 명지대학교 기록정보과학전문대학원, 기록관리전공.
- 이정은, 윤은하 (2018). ISO 15489 개정판의 주요 특징에 관한 연구. 기록학연구, 57, 75-111.
<https://doi.org/10.20923/KJAS.2018.57.075>
- 이철폐. (2016). ISO 15489 개정이 향후 기록관리에 미치는 영향. 기록인 (IN), 37, 46-55.
- 이해영 (2005). 지식관리 아키텍처의 현황과 방향. 한국과학기술정보연구원, 36(1), 103-124.
<https://doi.org/10.1633/JIM.2005.36.1.103>
- 정기에 (2012). 전문도서관 경영교육 주요 발표 -정보관리와 기록관리 통합화 전략. 한국전력기술(주)기록관리 사례. 한국도서관 협회, 4, 40-44. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2009.43.3.031>
- 정기에, 김유승 (2009). 공공기관의 기록관리와 경영품질의 상관성에 관한 연구. 한국문헌정보학회지, 43(3), 31-58.
- 최재화 (2009). 지식경영: 이론과 실제. 서울: 비엔엠북스
- ARMA (2000). Knowledge management: An overview. Information Management Journal, 34(3).
- Dalkir, K. (2012). 지식경영 이론과 실무. 2nd ed. (서우중 역). 서울: 한경사. (원전 발행년 2011).
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- De Jager, M. (1999). The KMAT: Benchmarking knowledge management. Library Management, 20(7), 367-372.
<https://doi.org/10.1108/01435129910285136>
- Duffy, J. (2001) Knowledge management and its influence on the records and information manager. Information Management, 35(3).
- Duranti L. & Xie, S. (2012). Knowledge management & records management - Establishing relationships for common development. In Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing - Volume 1: KMIS, (IC3K 2012), 247-250. DOI: 10.5220/0004110302470250
- EDRM (2011). White Paper. How the Information Governance Reference Model (IGRM) complements ARMA International's Generally Accepted Recordkeeping Principles (GARP®). EDRM(The Electronic Discovery Reference Model). Retrieved Dec. 25, 2020, from
<https://fdocuments.in/document/information-governance-reference-model-igrm-and-how-the-information-governance.html>
- Hare, C. E. (1998). Records management in the next millennium: Conference report. Records Management Journal, 8(2), 113-117. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007234>
- Hinton-plain, Brad (2008). On records, information and knowledge management strategy.
<https://bradhinton.wordpress.com/2008/08/07/on-records-information-and-knowledge-management-strategy>
- Hughes, C. (2003). Blurred lines: Records management in the knowledge management arena. Records Management Journal, 13(1), 5-8. 10.1108/rmj.2003.28113aaf.001
- Manisha, K. (2018). Difference between management and administration. Retrieved Dec. 30, 2020, from
<http://www.differencebetween.net/business/difference-betweenmanagement-and-administration/>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, USA.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Byosiere, P. (2001). A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child and I. Nonaka(Eds.). Handbook of Organizational Learning and knowledge, 491-517. Oxford: Oxford University Press. (박선형, 2007에서 재인용)
- Saffady, W. (1998) Knowledge management: A manager's briefing. Kansas: ARMA. (김명훈, 2007에서 재인용)

- Scott-Jones, D. (2016). From records management to knowledge management.
<https://blog.soprasteria.co.uk/2016/12/13/from-records-management-to-knowledge-management>.
- Tombs, K. (2004). Knowledge management is dead: Long live records management. *Records Management Journal*, 14(2), 90-93. <https://doi.org/10.1108/09565690410546145>
- Yakel, E. (2000). Knowledge management: The archivist's and records manager's perspective. *Information Management Journal*, 34(3), 24-24.

• 국문 참고자료의 영어 표기

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

- Choi, Jae-Hwa (2009). *Knowledge management: Theory and practice*. Seoul: Business and management.
- Dalkir, K. (2012). *Knowledge management in theory and practice*, 2nd ed. Translated by Seo Woo Jong. Seoul: Hankyungsa.
- Dictionary of records and archival terminology (2008). Edited by Korean Society Of Archival Studies. Seoul; Yuksabipyungsa.
- DiMS Record Management Research Institute (2009). A study on establishing a response base according to the establishment of national standards and records management system standards (MSS) to respond to the activation of international standardization of records management. Chungcheongbuk-do: Archives and Standards.
- Jeong, Ki-Ae & Kim, You-Seung (2009). A study on the between record management and management quality in public institutions: Based on the malcolm baldrige model and ISO 15489. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 43(3), 31-58. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2009.43.3.031>
- Jeong, Ki-Ae (2012). Major presentation of management training in specialized library: Integration strategy for information management and record management-Records management case of KEPCO. *KSLA bulletin*, 4, 40-44.
- Kim, Hyogun, Kwon, Hee-Young, & Jeong, Seong-Hwi (2001). Development of an instrument to measure the readiness of an organization for knowledge management. *Knowledge Management Research*, 2(1), 45-63.
- Kim, Hyo-Sun & Kim, Ji-Hyun (2014). A study on perception of adoption of ISO 30301 management system for records standard certification. *The Korean Journal of Archival Studies*, 42, 73-134. <https://doi.org/10.20923/KJAS.2014.42.073>
- Kim, Hyo-Sun & Kim, Ji-Hyun (2020). A study on the Major Characteristics and Implications of the Revisions in ISO 30301:2019 Standard. *The Korean Journal of Archival Studies*, 65, 397-457. <https://doi.org/10.20923/kjas.2020.65.397>
- Kim, Ik-Han (2004). Directions for developing integrated knowledge management systems based on records management. *Journal of the Korean Society for information Management*, 21(2), 153-168.
<https://doi.org/10.3743/KOSIM.2004.21.2.153>
- Kim, Myoung-hun (2007). A Critical approach to 'Business-friendly' record management in electronic records environment. *Journal of Information Management*, 38(4), 145-166. <https://doi.org/10.1633/JIM.2007.38.4.145>
- Kim, Myoung-hun (2017). Record, information, knowledge: A preliminary study for knowledge & information resources of records. *The Korean Journal of Archival Studies*, 54, 47-72. <https://doi.org/10.20923/KJAS.2017.54.045>
- Lee, Gemma (2016). Effects of ISO 15489 Amendments on record management in the future. *Kirokin*, 2016 Winter, 37, 46-55.
- Lee, Jung-eun & Youn, Eun-ha (2018). A study on the major characteristics of the revised ISO 15489 in 2016. *The Korean Journal of Archival Studies*, 57, 75-111. <https://doi.org/10.20923/KJAS.2018.57.075>
- Myongji University, Digital Archiving Institute (2012). Records management system certification system implementation detailed standard development project [Final report], Ministry of the Interior and Safety.
- National Archives of Korea (2011). *Introduction to records*. Daejeon: National Archives of Korea.
- National Archives of Korea (2012). *International standard for records management*. Daejeon: National Archives of Korea.
- Oh, Hyeon-Jin (2016). Study on the usage of knowledge management system based on record management system: Focusing on origin verification, Unpublished master's thesis, Major of Records and Archival Information Management. Graduate

School of Records, Archives & Information Science, Myongji University.

- Park, Sun-Hyung (2007). Knowledge management: Critical issues and developing ideas. *The Journal of Educational Administration*, 25(3), 1-27.
- Park, Yong-Gee (2016). A study on development of factors of management for records in public enterprises, Unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Ewha Womans University, Department of Library and Information Science.
- Rieh, Hae-young (2005). The current status and direction in knowledge management architecture. *Journal of Information Management*, 36(1), 103-124. <https://doi.org/10.1633/JIM.2005.36.1.103>
- Roh, Jeong Rran (2005). A study on the relation between record and information management and knowledge management from the perspective of knowledge management: Focused on the definition and management process. *Korea Society for Library and Information Science*, 39(4), 5-24. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2005.39.4.005>
- Suh, Do Won, Lee, Deog-Ro, & Kim, Chan-Jung (2006). An empirical study on success factors of knowledge management in korean firms: Focus on comparison by company size and industry type. *Knowledge Management Research*, 7(2), 69-96.

