

## 대학기록(Varsity Letters)

- 헬렌 윌라 사무엘스(Helen Willa Samuels) 지음,  
이은경(Lee, Eun Kyoung) 옮김, 『대학기록』, 한울아카데미 (2007)-

이 원 규\*

우리의 경우 사회 전체적으로 보자면 여전히 전문적인 기록관<sup>1)</sup>의 설립이 부진하다는 평가를 면하기는 어려울 것 같다. 대학이나 사회 일각에서는 소규모나마 기록관이 운영되고 있고, 도서관이나 박물관, 혹은 각종 기관의 정보자료실 등에서 유사한 역할을 겸하기도 하지만 기록관리 전문직이 해당 업무의 책임을 맡아 수행하고 있는 경우는 좀처럼 보기 힘들다. 어쩌면 지난 몇 년간 공공분야에 집중하다보니 기록관 프로그램이 사회 전반에 확산될 수 있도록 다양하면서도 풍성한 논의를 이끌어내지 못한 때문도 없지 않을 듯싶다. 그렇기는 하지만 사회 각 조직의 활동에 참여하기 위한 기록관리 전문직 스스로의 노력이 미흡한 점이 보다 근본적인 원인일 것이다.

---

\* 연세대학교 기록보존소

- 1) 최근 국가 법령의 개정으로 일선 공공기관에 설치되는 “자료관”을 대체하는 용어로 “기록관”이라는 용어를 사용하게 되었으나, 본 서평에서는 그간 학계에서 기록물의 영구보존과 이용서비스 업무를 담당하는 기관을 기록관으로 통칭해 왔던 용례를 따르고 있음을 밝혀둔다.

우리의 수준이 이럴진대, 기록관의 운영을 보다 수월하고 체계적으로 실현해내기 위한 경영의 지식과 기술을 배우라는 것은 현실을 넘어선 과도한 요구가 아닐까? 그러나, 기록관 자체를 만들어내지 못하는 것이나 혹은 기록관의 효율적 경영에 실패하여 구조조정 대상으로 거론되기까지 하는 것이나 따지고 보면 마찬가지로 일 터이다. 기록관이나 기록관 프로그램에 대한 책임으로부터 기록관리 전문직의 몫을 빼놓을 수 없는 것과 마찬가지로, 전문적인 기능과 실무를 기록관 조직의 설립이나 경영과 별개의 것인 양 인식하는 편향된 타성이 우리에게 잠재되어 있는 것은 아닌지 생각해볼 일이다.

기록관 책임자를 전문가에게 맡겨야 한다는 주장이 없지 않지만, 그렇다고 기록관리의 전문성만으로 기록관을 성공적으로 이끌어갈 수 있다는 이야기는 아닐 것이다. 더구나 최고 의사결정권자만이 기록관의 운영에 대해 책임이 있다고 할 수도 없다. 설령 중간관리자이거나 혹은 오직 혼자만이 기록관의 직원인 경우, 심지어 임시적인 비정규직의 신분이라 하더라도, 모(母)기관과 사회에 기여하는 전문 기록관을 설립하고 성공적인 프로그램을 구현할 길을 모색하는 것이 전문직으로서의 직분인 까닭에 결코 기록관 경영의 책무로부터 비켜있을 수 없는 것이다.

이런 점에서 보자면, “어떠한 지위에서건 기록관리 전문직은 곧 기록관의 경영자이자 기록관 프로그램의 책임자”라는 명제는 기록관리 현장에서 겪고 있는 갖가지 고충을 상쇄하고도 남을 만큼의 소명의식을 불러일으키기에 충분하다. 바로 이 때문에라도 『기록관경영론』(이소연 역, 2004)이라는 서명으로 번역된 미국 아키비스트협회(SAA)의 *Managing Archival and Manuscript Repositories* (1991)는 일독의 가치가 충분하다.

이 책은 미국뿐이 아니라 국내 기록학 대학원에서도 주교재

로 채택되고 있는 SAA의 “기록학 기초시리즈(Archival Fundamentals Series)”의 일부인데, 국내에서 번역 출간되던 시기인 2004년부터 다시 “시리즈Ⅱ”로 개정판이 연이어 출판되고 있어, 연구자라면 “시리즈Ⅰ”의 번역본과 “시리즈Ⅱ”의 원서를 함께 읽는 것이 불가피하다. 같은 서명의 두 책이 다루고 있는 내용상의 차이를 세세히 설명하는 것은 불필요하겠지만, 단지 구성상의 차이만을 보아도 근 10여 년간 기록관이 처한 환경과 기대역할의 변화에 의해 기록관 경영의 문제에 대한 이해가 한결 구체적이고 복잡해졌음을 알 수 있다.

*Managing Archival and Manuscript Repositories*의 구성

1991년 Series I 초판		2004년 Series II 개정판	
Thomas Wilsted, William Nolte 공저 (이소연역, 『기록관경영』, 2004)		Michael J. Kurtz 저	
제1장	경영과정	제1장	경영 이론과 실무
제2장	경영자로서의 아키비스트	제2장	경영에서의 리더십
제3장	조직구조	제3장	조직의 복잡성
		제4장	조직 성공의 기초
제4장	계획	제5장	계획과 보고
		제6장	프로젝트 관리
제10장	기술과 기록관 경영자	제7장	정보기술 관리
제5장	인적자원	제8장	인적자원
		제9장	의사소통
제7장	기록관 시설관리	제10장	보존설비의 관리
제6장	재무관리	제11장	재무관리
제8장	기금모금과 대외협력	제12장	기금의 조성파 개발
제9장	홍보활동	제13장	홍보활동

시리즈Ⅱ의 저자<sup>2)</sup>는 우선 정보기술의 혁명과 경쟁적 환경의 심화의 과정 속에서 지식경영과 조직학습이라는 현대 경영의 새로운 흐름이 대두하는 가운데, 경영에 대한 교육과 훈련, 경험과 동기부여가 곧 기록관 프로그램의 생존에 직결되어 있다는 절박한 문제의식을 드러낸다. (제1장) 그에 따라 전문직의 리더십 문제를 본격적으로 제기하면서, 특히 MBTI 검사나 감성지능개발 프로그램 등을 이용하여 기록관 경영에 알맞은 리더십을 끊임없이 개발해 갈 것을 역설한다. 현대 기록관 경영자가 갖춰야 할 리더십은 곧 스스로 모범사례를 만들어가는 멘토(mentor)로서의 책무에서 비롯됨을 강조한다. (제2장) 기록관을 둘러싼 환경의 변화와 기록관의 역할 변화는 내부와 외부의 다양한 관계의 재정립을 요구하고 있다고 지적하면서, 그중에서도 교육과 훈련을 통한 조직학습의 관계에 주목한다. (제3장) 조직구성을 위한 업무체계화의 과정에서도 유연하고 창조적인 조직구조를 주문하고, 조직 간의 경계를 넘어 폭넓은 관계와 협력에 기초한 조직운동을 강조한다. (제4장)

또한, 기록관이 당면하고 있는 여러 가지 어려움과 방해요소까지를 반영한 현실적이고 효과적인 계획의 수립이 필요하며, SWOT분석과 같은 기관분석으로부터 미션과 비전, 전략과 실행계획, 실행지침, 측정시스템 등의 수립과 같은 기록관 경영의 체계적인 접근을 요구한다. (제5장) 변화한 환경과 역할 속에서 전문직과 경영자는 프로젝트 관리기법을 숙지해야 한다고 설명하고 (제6장), 아울러 정보기술이야말로 가장 관리하기 어려운 자원이라고 지적하면서, 시스템의 구축 못지않게 교육과 유지

---

2) 시리즈Ⅱ에 해당하는 개정판의 저자인 Michael J. Kurtz는 Georgetown University에서 유럽현대사로 박사학위를 취득하였으며, 1974년 미국의 국립기록청(NARA)에 입사하여 현재 Record Services-Washington D.C.를 책임지는 Assistant Archivist로 근무하고 있는 것으로 알려져 있다.

를 위한 계획도 반드시 고려해야 한다고 강조한다. (제7장)

한편, 기록관 경영의 가장 핵심적 요소라고 할 수 있는 인적 자원의 관리에 있어서 직원의 채용과 아웃소싱의 양쪽 모두를 진지하게 고려할 필요를 설명하고, 특히 직무기술의 작성과 표준적인 채용 기준의 구비, 업무성과만이 아니라 향후의 발전가능성과 학습을 통한 기술축적의 계획까지를 포함한 근무평가, 그리고 직원들이 일에서 기쁨을 찾을 수 있도록 성공을 격려하는 경영자의 역할을 설명한다. (제8장) 의사소통의 효율화 역시 경영의 핵심으로서 회의나 설명회 이외에도 인트라넷과 같은 효율적 도구의 활용과 함께 정보의 체계적 운용을 위한 의사소통 전략을 구축할 필요를 강조한다. (제9장) 기록관의 공간과 시설, 장비 등의 관리에서는 기본적인 기능구성과 업무 동선 등을 반영해야 하지만, 새로운 기능의 수행이라든가 취급해야 할 기록의 수량 변동 등과 같은 장단기의 변화를 예측해가면서 관리 계획을 수립하여 운영해야 함을 강조한다. (제10장)

기록관의 재무관리를 위해선 기본적으로 예산과 회계 운용의 원리와 관행을 이해하고, 재무계획에 입각한 우선순위의 배정과 투명한 회계 관리를 위한 모니터링을 필수적으로 반영해야 하며, 무엇보다 예산이 없으면 업무도 직원도 운영할 수 없으므로 적극적인 태도로 임할 것을 강조한다. (제11장) 기록관의 다양한 사업을 위한 자금의 확보는 기금의 조성을 통하여서도 달성할 수 있는데, 이를 위해서는 모금 캠페인이나 정부지원의 유치, 물품 및 서비스의 판매 등과 같은 대외협력 업무를 개발하고, 조성된 기금과 기금 지원자에 대한 관리가 수반되어야 한다고 설명한다. (제12장) 마지막으로 기록관의 활동과 역할에 대한 홍보가 결국 기록관의 이미지를 결정하게 되므로, 조직 내부와 외부에 지지자를 모으고 다양한 매체를 활용하여 기록관 마케

팅을 위한 홍보프로그램을 수립해야 함을 강조한다. (제13장)

기록관의 경영은 이처럼 금전과 인력, 공간 등 각종 자원의 활용으로부터 비전과 정책, 의사소통과 홍보 등 모든 영역에 걸쳐 전략적이면서도 실행가능하고 또한 동시에 역동적인 변화에 적절히 대처할 역량을 요구한다. 기록관과 기록관 프로그램의 사명과 목표는 기록관리 전문직이 기록관 경영에 참여해 감으로써 더욱 가깝게 실현해갈 수 있을 것이며, 기록관리 전문직이 기록관의 운영을 떠맡을 수 있기 위해서는 스스로 이러한 경영 역량을 증진해가야 한다.

그러나 기록관 설립 자체가 부진하고, 기록관리 현업에 종사하는 대부분 전문직의 신분이 여전히 비정규적인 제약을 갖고 있으며, 행정이나 경영에 참여할 기회는 좀처럼 주어지지 않는 것이 우리의 현실이고 보면, 저자의 설명과는 반대로 비전문직 경영자들의 기록관리에 대한 이해를 촉진시켜가는 것이 더욱 시급한 일일지도 모르겠다. 다만, 본서에서 소개되고 있는 미국의 앞선 경험을 통하여 우리의 현실과 과제를 좀 더 객관적으로 인식하고 창조적인 해결책을 토론해보는 것이 보다 의미 있는 일일 것이다. 생소하고 복잡한 경영이론에 대한 이해는 쉽지 않다 하더라도, 자아측정과 리더십 개발의 도구들을 경험해보거나, 여타 전문분야의 사람들과 공동의 학습조직을 꾸려보는 것, 혹은 자신의 업무범주에서나마 의사소통 구조를 개선하거나 홍보계획을 만들어보는 것 등은 당장이라도 모색해 볼만한 일이라 생각된다. 나아가 이미 경영상의 책무를 맡고 있는 소규모 기록관의 전문직과 공공분야의 기록관에서 중추적인 관리자로서 진출한 전문직들의 역할과 경험으로써 머지않아 반드시 우리나라의 기록관 경영론을 써낼 수 있길 기대해본다.