

BRM 정비를 통한 기록관리기준표 개선사례

서울시 BRM 및 기록관리기준표 정비사례를 중심으로

A Case Study on Improvement of Records Management Reference Table by
Reorganizing BRM : The case of Reorganization of Seoul's BRM and
Records Management Reference Table

이세진(Lee, Se-Jin)* · 김화경(Kim, Hwa-Kyoung)**

1. 서론
2. BRM과 기록관리기준표에 대한 이해
3. 서울시 BRM 정비사업 추진배경
4. BRM 정비를 위한 현황분석
 - 1) 단위과제 현황분석
 - 2) 보존기간 현황분석
 - 3) 관련부서 의견수렴 및 국내외 사례분석
5. 정비방법론 수립 및 정비실시
 - 1) 정비방법론 설계
 - 2) BRM 및 기록관리기준표 정비
 - 3) 정비결과 시스템 탑재
 - 4) 교육 및 홍보
6. BRM 정비를 통한 개선사례
7. 결론

* 서울특별시 기록연구소.

** 한국문화정보기술(주) 책임연구원.

■ 투고일 : 2016년 9월 30일 ■ 초심사일 : 2016년 10월 4일 ■ 게재확정일 : 2016년 10월 14일

〈초록〉

서울시는 다른 기관과 달리 기능분류시스템 구축과 업무관리시스템 도입 사이에 3년의 시간차가 발생하여 기능분류체계의 현행관리가 되지 못했고, 이것은 기록관리기준표를 수립하지 못하는 문제로 이어졌다. 2012년 9월 서울시는 기록관리와 정보공개를 전담하는 정보공개정책과의 신설을 통해 기능분류시스템과 기록관리기준표의 운영부서를 통합하였다. 이를 계기로 2013~2014년 2년에 걸쳐 'BRM 및 기록관리기준표 정비사업(이하 BRM 정비사업)'을 추진하게 되었다. 본 연구는 서울시 사례를 중심으로 BRM 정비를 통한 기록관리기준표 개선사례를 소개하고자 한다. 서울시 BRM 정비사업은 업무담당자의 부담과 업무관리시스템의 운영공백을 최소화하기 위한 정비방법론을 수립하였다. 업무관리시스템 도입 후 분류체계를 정비하는 선례가 없는 상황에서 관련부서와의 긴밀한 협의를 통해 독자적인 절차를 개발하고 정비결과를 시스템에 탑재하였다. 또한 BRM 정비사업을 성공적으로 수행하고 향후 안정적인 운영을 위해 BRM 부서관리자를 대상으로 정비 전·후 2차례에 걸쳐 교육을 진행하였고, 정비사업 기간 동안 뉴스레터를 배포하여 전 직원들의 적극적인 참여를 유도하고 기록관리 인식을 높이기 위해 노력하였다. 뿐만 아니라 정비성과를 유지하고 향후 BRM의 체계적인 관리를 위해 기록관리시스템에 단위과제 현황기능 개발, 업무관리시스템에 과제관리 기능 보완, BRM 목적별 분류체계를 서울시 정보소통광장의 서비스에 적용하는 등 여러 개선사항을 마련하였다. 본 연구가 새롭게 BRM을 도입하려는 기관 또는 분류체계 정비사업을 준비하는 기관에서 시행착오를 줄이는데 참고사례가 될 수 있기를 바란다.

주제어 : 기능분류시스템, 기능분류체계, 기록관리기준표, 단위과제, 보존기간, 정부기능분류모델

〈Abstract〉

Unlike other government agencies, the city of Seoul experienced a three-year gap between the establishment of a function classification system and the introduction of a business management system. As a result, the city has been unable to manage the current status of the function classification system, and this impeded the establishment of standards for records management. In September 2012, the Seoul Metropolitan Government integrated the department in charge of the standard sheet for record management with the department of function classification system into a new department: “Information Disclosure Policy Division.” This new department is mainly responsible for record management and information disclosure, and taking this as an opportunity, the city government has pushed ahead with the maintenance project on BRM and Standards for Record Management (hereby “BRM maintenance project”) over the past two years, from 2013 to 2014. The study was thus conducted to introduce the case for the improvement of standards for record management through the BRM maintenance project by mainly exploring the case of Seoul.

During the BRM maintenance project, Seoul established a unique methodology to minimize the gap between the operation of a business management system and the burden of the person in charge of the BRM maintenance project. Furthermore, after the introduction of the business management system, the city government developed its own processes and applied the maintenance result to the system in close cooperation with the related departments, despite the lack of precedence on the maintenance of the classification system. In addition, training for the BRM managers of the department has taken place twice—before and after the maintenance—for the successful performance of the BRM maintenance project and the stable operation of the project in the future. During the period of maintenance, newsletters were distributed to all employees in an effort to induce their active

participation and increase the importance of records management. To keep the performance of the maintenance project and to systematically manage BRM in the future, the city government has mapped out several plans for improvement: to apply the “BRM classification system of each purpose” to the service of the “Seoul Open Data Plaza”; to reinforce the function for task management in the business management system; and to develop the function of a records management system for the unit tasks. As such, the researchers hope that this study would serve as a helpful reference so that the organizations-which had planned to introduce BRM or to perform the maintenance project on classification system-experience fewer trials and errors.

Keywords : **Function classification system, functional classification scheme, records management reference table, business transaction, retention period, Business Reference Model**

1. 서론

정부기능분류체계(Business Reference Model, 이하 BRM)는 행정업무의 연속성 확보 및 BRM의 유관정보를 활용하여 효율적인 업무수행을 위해 정부의 기능을 범정부적인 기준으로 체계화한 분류체계다. BRM과 기록분류체계의 통합 이전에 도입했던 기록물분류기준표 역시 처리과별 단위업무를 설정하고 기록의 관리기준을 정하는 업무 분류형태를 갖추고 있었지만, 이는 해당 기관의 모든 업무에 적용되는 업무분류체계가 아니라 기록분류체계로만 운영된다는 한계를 가지고 있었다.

이를 개선하고자 2004년 3월 제41차 국정과제회의에서 정부기능연계 시스템과 업무관리시스템의 연계를 추진하기로 결정하였고, 2004년 8월부터 11월까지 업무관리시스템 구축을 위한 BPR/ISP가 진행되었다

(정부혁신지방분권위원회 2005, 51). 2005년 7월 「국가기록관리혁신 로드맵(기록관리혁신위원회)」에서 업무과정에 기반을 둔 기록생산 및 관리를 위해 업무분류와 기록분류체계를 통합하는 방안이 제시되었고, 2007년 4월 전면 개정된 「공공기록물 관리에 관한 법률 시행령」 제25조를 통해 “공공기관의 기록관리기준표는 정부기능분류체계의 단위과제별로 작성하는 것을 원칙으로 한다”라는 명문화된 근거를 갖추게 되었다. 지방자치단체 기능분류시스템(이하 지자체BRM시스템)은 2008년에 구축되어 이때부터 지방자치단체에 지자체BRM시스템과 업무관리시스템이 도입되기 시작하였고, 17개 광역시도와 상당수의 기초자치단체에 보급되었다.

그동안 기록분류체계로서 BRM에 대한 연구는 단위과제 중심의 기록물 평가제도에 대한 합의와 함께 기관에서 기록관리 기준 수립과정이나 일부기관의 기록관리기준표를 대상으로 분석한 사례연구가 활발히 진행되었다.

이주연(2006)은 BRM의 도입배경과 기록분류체계와의 통합과정에 대해 설명하고, BRM 도입초기에 기록생산시스템이 전자문서시스템과 업무관리시스템으로 양분되어 운영하는 당시의 현안을 해결하기 위해 단위업무와 단위과제의 매핑사례를 소개하고 이에 대한 방법론을 제시하였다.

또한 이미영(2007)은 기관의 상황에 맞게 기록관리기준을 도입한 기관의 사례를 소개하면서 각 기관에서 기록관리기준을 설계하기 위한 조사방법론과 구축된 기록관리기준의 효율적 운영에 대해 제언한 바 있다.

설문원(2013a)은 중앙행정기관의 기록전문직 면담을 통해 업무가치에 대한 평가가 기록평가로 치환되는 평가방식과 기록관 담당자가 단위과제 신설 및 관리권한을 가지지 못하여 단위과제 보존기간 검토 시 제한적 권한만을 갖는 단위과제 기반 평가제도의 구조적 문제점을 지

적하였다.

김화경, 김은주(2014)는 공공기관에서 BRM시스템과 업무관리시스템을 도입할 때, 업무분석 없이 기능분류체계를 수립하는 현상과 단위과제의 등록과 운영상의 문제점을 지적하면서 단위과제를 설계하고 적정보존기간 설정하도록 하는 단위과제 도출방안을 제시하였다. 또한 효율적인 BRM 운영을 위한 개선방안으로 공통업무 단위과제 표준화의 중요성을 강조하고, 기능분류시스템의 기능개선 사항을 도출하였으며, 기록관리기준표를 운영하는 기록연구사가 BRM 기관관리자 권한을 가지는 것이 합리적이라는 점을 강조하였다.

이희준, 정연경(2016)은 9개 광역시도의 기록관리기준표 중 대기능 ‘건설건축’에 속하는 단위과제를 대상으로 현재 운영상의 문제점을 분석하고 거시적 관점인 위에서부터 아래 방향으로 분류하는 방식의 수정설계안을 제안하였다. 이와 함께 공공기록물 관련법령과 국가기록원 보존기간표 등이 중앙행정기관 중심으로 작성되어 지자체 적용에 한계가 있다는 점과 1인 기록관체제에서의 인력문제, 이에 따라 보존기간 판단 시 업무담당자에게 많이 의존하는 것을 문제점으로 지적하였다.

문찬일(2016)은 상당수의 공공기관에서 BRM 구축과 운영에 기록관리 부서가 배제되고, 업무관리시스템 도입에 따른 기능분류체계 수립 시 업무분석이 부실하며 기록관리에 대한 고려가 부족한 점에 대해 문제의식을 가졌다. 이러한 선례를 바탕으로 하여 강북구의 기록연구사인 본인이 직접 BRM 구축계획을 수립하고, 단위과제 구성원칙을 마련하여 BRM 초안수립과 부서의견 검토·조율과정 등을 통해 기능분류체계 구축을 수립한 사례를 소개하였다.

본 연구는 2013~2014년 2년에 걸쳐 진행한 서울시 ‘BRM 및 기록관리 기준표 정비사업(이하 BRM 정비사업)’ 사례를 통해 BRM과 기록관리 기준 정비 방법론 수립과정, 정비결과와 이에 대한 시사점, 정비결과 시스템 탑재 방안, 교육 및 홍보방안 등 BRM 정비를 준비하는 과정과 실

제 정비 후 서울시에 이를 반영하기까지와 이슈와 해결방안에 대해 소개하고자 한다. 또한 BRM과 기록관리기준표 통합체제에서 발생하는 문제점을 보완하고자 서울시에서 진행한 개선사항들에 대해 서술하여 타 기관의 참고사례로 제안해보고자 한다.

2. BRM과 기록관리기준표에 대한 이해

서울시 BRM 정비사업의 이해를 돕기 위해 BRM을 기반으로 하여 기록이 생산·관리·서비스로 연계되는 과정에 대한 설명이 필요하다. BRM은 기능·조직·목적별로 구분하는 3개의 분류체계를 가지고 있다. 이 중 가장 핵심이 되는 것은 기능별 분류체계로 정책분야, 정책영역, 대기능, 중기능, 소기능, 단위과제의 6단계로 구성된다. BRM시스템은 정부BRM시스템과 지자체BRM시스템으로 나뉘어 운영되고, 운영주체도 달라 정부BRM시스템은 행정자치부, 지자체BRM시스템 한국지역정보개발원에서 행정자치부의 위탁을 받아 관리하고 있다.

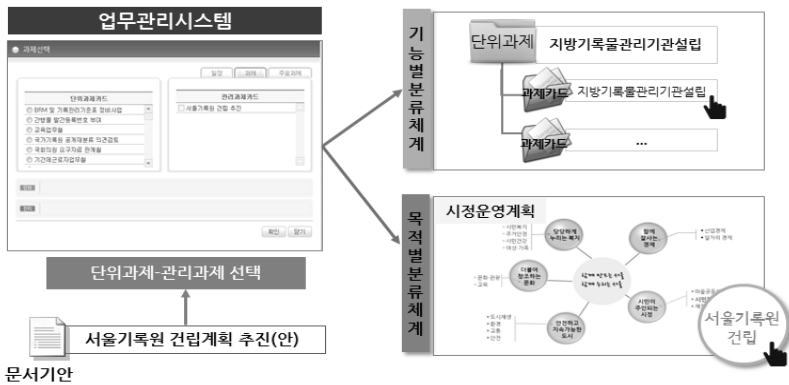
기능분류체계의 1~4레벨은 정부BRM과 지자체BRM이 행정자치부에서 설정한 분류체계를 그대로 따르며, 5레벨(소기능)과 6레벨(단위과제)은 기관별로 구성한다.¹⁾ 목적별 분류체계²⁾는 기관의 기본운영계획 등을 비전-방침-주요시책-관리과제의 4단계의 분류체계로 구성되며 1개 이상의 분류체계를 탑재할 수 있다.³⁾ 목적별 분류체계의 관리과제는

-
- 1) BRM 기관관리자는 5단계(소기능), 6단계(단위과제)를 생성·승인할 수 있으며, 3단계(대기능)와 4단계(중기능)는 필요 시 행정자치부의 승인을 거쳐 생성할 수 있다.
 - 2) 목적별 분류체계의 경우 정부BRM은 임무-전략목표-성과목표-관리과제로 지자체BRM은 비전-방침-주요시책-관리과제로 지칭하며, 본 연구는 지자체BRM 명칭을 표기하였다.
 - 3) 서울시는 목적별 분류체계를 '민선6기 시정운영계획'과 '정책실명제 사업' 2가지로 수립하여 지자체BRM시스템에 탑재하였다.

연관되는 기능별 분류체계의 단위과제와 매핑이 가능하여 BRM시스템에서 BRM 부서관리자가 해당 단위과제와 관리과제를 매핑시키고, BRM 기관관리자가 이를 승인하면 매핑이 완료된다. BRM시스템의 분류체계 정보는 업무관리시스템으로 실시간 반영되며, 기록관리시스템으로 하루에 한 번 반영된다.

BRM을 기반으로 한 기록 생산은 업무관리시스템과의 관계에서 살펴볼 수 있다. 업무관리시스템에서는 단위과제 아래에는 단위과제카드, 관리과제 하위에는 관리과제카드를 생성할 수 있다. 업무담당자가 기록을 생산 또는 접수할 때 반드시 한 개의 단위과제카드를 선택해야 하며, 관리과제카드를 부가적으로 함께 선택하게 되면 아래의 그림과 같이 하나의 문서가 기능별 분류체계와 목적별 분류체계 양쪽에서 검색할 수 있다. 단, 관리과제카드는 필수적으로 선택해야 하는 것은 아니다.

〈그림 1〉 업무관리시스템에서의 기능별 - 목적별 분류체계

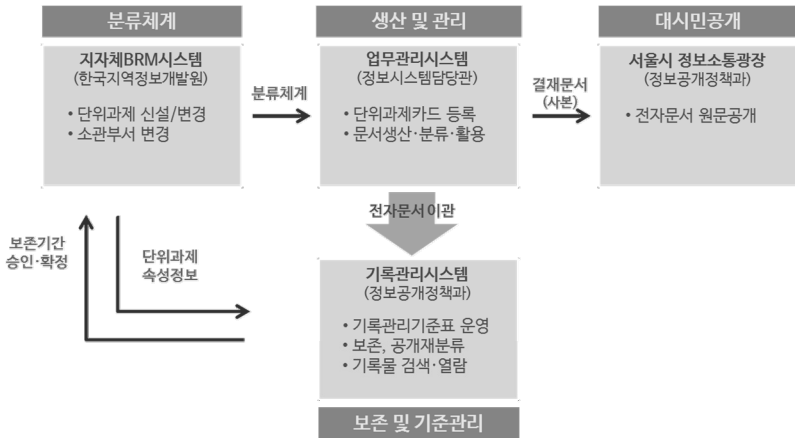


BRM을 기반으로 한 기록의 관리의 핵심은 기록관리기준표라 할 수 있다. BRM시스템의 단위과제 정보는 기록관리시스템으로 연계되어 기록관리기준표로 반영된다. 기록관담당자는 단위과제별 보존기간을 검

토하여 승인하고 매년 10월말까지 국가기록원으로 송부하여 검토를 요청하면, 국가기록원 담당자는 중앙기록관리시스템(Central Archives Management System, CAMS)을 통해 단위과제별 보존기간을 확정하고 확정값은 CAMS에서 BRM시스템으로 전송되어 각 기관의 업무관리시스템으로 반영된다.⁴⁾

마지막으로 BRM을 기반으로 한 기록의 서비스 사례는 서울시의 정보소통광장이 대표적이다. 서울시는 결재문서를 원문공개하는 정보소통광장의 기본분류체계로 BRM 기능분류체계를 적용하였다. 시민들에게 다소 익숙한 서울시 대표홈페이지의 분야별 주제분류를 보여주고 결재문서가 가지고 있는 BRM의 3단계(대기능) 정보를 조합하여 주제별로 관련 기록을 검색할 수 있도록 하는 방식으로 제공하고 있다.

〈그림 2〉 서울시 기록 생산·관리시스템 관계도



4) 업무관리시스템, 기록관리시스템, CAMS의 단위과제별 보존기간을 일치시키고, 보존기간이 확정된 단위과제(단위과제카드)만 이관 가능하도록 하기 위해 기존 기록관리시스템에서 BRM시스템으로 보존기간 확정값을 전송하던 방식에서 CAMS의 승인결과를 BRM시스템으로 직접 전송하는 방식으로 변경되었다(국가기록원 기록정보화과-471, 2014.3.11.).

3. BRM 정비사업 추진배경

서울시는 본격적인 지자체BRM시스템 확산에 맞추어 2008년에 BRM시스템을 도입하였다. 도입 시에는 조직담당관이 BRM 담당부서가 되었고, 2008년 9월~12월에 업무관리시스템 도입에 대비하여 2008년 3월~6월 BRM시스템을 구축하였다. 같은 시기인 2008년 5월 서울시 정보시스템담당관에서는 업무관리시스템(온나라시스템) 도입을 검토한 결과, 기존 전자문서시스템에서 서울시 업무편의에 맞게 사용하던 주요기능을 업무관리시스템에서도 계속 사용하기 위해서는 업무관리시스템의 프로그램 수정이 필요하다고 판단하였다. 이에 따라 온나라시스템 주무기관인 행정자치부에 소스 프로그램을 수정해주거나 가능하다면 프로그램 소스를 제공할 것을 요청하였지만 받아들여지지 않았다. 이후 지속적인 요청과 협의 끝에, 2009년 10월 행정자치부의 수락으로 온나라시스템에 대한 개작권을 포함한 사용승인계약을 체결하여 2011년 3월 서울형 업무관리시스템을 구축하고 같은 시기에 기록관리시스템도 도입하였다. 이로 인해 BRM시스템과 업무관리시스템의 도입에 3년의 시간차가 발생하여 처음부터 기능분류체계를 안정적으로 운영할 수 없는 상황이 되었다. 게다가 대부분의 공공기관에서 어려움을 겪고 있듯이 도입 당시에는 기록관리부서에서 BRM시스템에 대해서 관여하지 못하는 상황이었다. 기록관리시스템으로 연계된 단위과제의 보존기간을 판단하기 위해서는 단위과제가 업무의 최소단위로 분류되어야 하며, 해당 업무에 대한 이해도 필요하였다. 하지만 단위과제에 대한 업무설명이 없을 뿐만 아니라⁵⁾ 단위과제 명칭이 부적절하거나, 업무기능에 따라 단위과제가 제대로 분류되지 않은 경우도 많아 보존기간을 판단을 판단하기가 매우 어려운 일이었다.

그러던 중 2012년 9월 28일에 기록관리와 정보공개를 전담하는 현재의 정

5) 2008년 초기 BRM시스템에서는 단위과제에 대한 설명이 필수 입력사항이 아니었기 때문에 업무설명이 없는 단위과제가 대부분이다.

보공개정책과를 신설하게 되었다. 신설부서의 업무를 설계하면서 BRM시스템과 기록관리기준표를 함께 운영하는 방향으로 결정되었고, 이후 체계적인 기록관리를 위해 BRM 및 기록관리기준표의 정비가 최우선으로 필요하였다. 그러나 서울시의 거대한 조직규모로 정비할 단위과제의 수가 총 6만개 이상 이었고, 업무관리시스템은 1만 명이 넘는 직원들이 매일같이 사용하고 있는 현행 시스템인 만큼 업무시간 중 시스템 장애를 일으키지 않고 정비를 해야 하는 점 등 어느 하나 쉽게 풀어갈 수 있는 문제가 없었다. 그래서 서울시에 서는 2년에 걸쳐 단계적으로 BRM과 기록관리기준표를 정비하는 계획을 세웠고 아래의 표와 같은 일정으로 BRM 정비사업이 추진되었다.

〈표 1〉 서울시 BRM 및 기록관리기준표 정비사업 추진개요

구분	1차(2013년)	2차(2014년)
추진대상	서울시 본청	본부 및 사업소, 시의회
대상부서	128개 처리과	101개소 516개 처리과
추진일정	2013.5.7.~2014.2.6.(9개월)	2014.5.14.~2015.1.8.(8개월)
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ■ 현황 및 국내외 사례분석 ■ 서울시 관계부서 및 전문가 면담 ■ 조사 및 정비방법론 수립 ■ 시범적용 및 정비확산 ■ 정비결과 관련 시스템 탑재 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 대상 확대에 따른 정비방법론 보완 ■ 개별사업소 부서 방문 조사 ■ 유사기관 공통업무 설계를 위한 워크숍 실시 ■ 향후 활용체계 제시 등

BRM은 기록 분류체계로서의 기능과 보존기간 책정기준으로 연계되는 특성 때문에 BRM을 정비하는 사업은 기록관리기준표 뿐만 아니라 단위과제카드 정비까지 포함할 수밖에 없는 대규모 사업이었다. 또한 각 부서를 방문조사하여 의견을 수렴하고 BRM시스템, 업무관리시스템, 기록관리시스템 등 연계된 3개의 시스템에 정비결과를 모두 적용시키는 복잡한 과업이기도 했다. 서울시에서는 제한된 기간 내에 방대한 과업을 처리하기 위해 업무분석 역량과 기록관리에 대한 이해를 갖춘 전문업체의 도움이 필요하다고 판단하였고, BRM컨설팅, 연구용역 실적,

업무관리시스템 또는 기록관리시스템 구축 경험이 있는 업체로 입찰자격을 한정한 용역사업으로 추진하게 되었다.

4. BRM 정비를 위한 현황분석

1) 단위과제 현황분석⁶⁾

BRM 정비를 위해 서울시에서 현재 사용하는 단위과제의 현황분석을 통해 이슈유형을 도출하고, 이를 기반으로 정비방향을 수립하였다. 현황분석 결과 크게 분류, 단위과제 크기, 단위과제 명칭에 대한 이슈가 도출되었다.

먼저 분류상의 이슈는 단위과제를 기준으로 해당 부서 및 상위분류의 연계가 부적합한 경우이다. <표 2>의 사례와 같이 부서 업무에 부적합한 단위과제가 신설되거나 소기능과 단위과제명이 동일한 경우, 동일한 단위과제에 대한 소기능이 상이한 경우 등이 있었다. 이런 경우 부서 업무와의 연관성을 고려하여 적절한 상위 분류체계로의 정비가 필요하였다.

<표 2> 단위과제 분류 이슈 유형별 예시

분류	이슈 유형	예시
해당 부서 분류 부적합	부서 업무와 분류체계의 관계가 부적합한 경우	-(부서)동물보호과 -(중기능>소기능>단위과제) 보건행정>보건행정일반>학교우유급식
상위 분류 부적합	소기능 분류가 부적합한 경우	-(소기능>단위과제) 치매관리사업>치매관리사업
	동일한 단위과제에 대한 소기능이 상이한 경우	-(소기능>단위과제) 민원>정보공개업무 일반 기록관리>정보공개업무 일반

6) BRM 현황분석은 BRM 6단계 중 BRM 기관관리자의 생성·승인 가능한 소기능, 단위과제 목록을 기반으로 통계 및 이슈유형을 도출하여 이후 BRM 정비 시 참고하였다.

두 번째 단위과제의 크기에 대한 문제이다. <표 3>과 같이 소기능 대비 단위과제의 규모가 부적절하거나, 너무 포괄·세분화된 경우, 타 단위과제와 중복, 실제 업무와 불일치된 경우 등으로 분석되었다. 이런 경우 업무 범위와 내용을 분석하여 소기능 및 단위과제를 분류하고, 현행화된 업무를 반영하는 것으로 정비방향을 수립하였다.

〈표 3〉 단위과제 크기 이슈 유형별 예시

이슈그룹	이슈 유형	예시
소기능 대비 규모 부적합	단위과제보다 소기능이 세분화된 경우	-(소기능>단위과제) 식품위생에관한일반적인사항>식품위생일반
	단위과제와 소기능의 범위가 동일한 경우	-(소기능>단위과제) 환경보호일반>환경보호일반
포괄적 업무 단위	상이한 업무 내용이 한 개의 단위과제에 포함되어 있는 경우	-지방기록물관리기관설립·서울기록문화관, 서울정보소통센터 포함
세부적 업무 단위	지나치게 상세한 업무를 지칭하여 세분화된 경우	-급식도우미지원 -반상회운영
	공통과제의 세부업무가 독립적인 단위과제인 경우	-지시사항관리
타 단위과제 중복	부서 내 비슷한 단위과제가 있어 중복된 경우	-새터민정착지원 -북한이탈주민관리
	업무범위가 넓고 불명확하여 중복되는 경우	-시정현안관리 -사무업무, 일반사무
실제 업무와 불일치	업무가 분장되지 않아 사용여부가 불명하거나 이미 업무가 종료된 경우	-창의혁신 -핵안보정상회의지원

마지막으로 단위과제명으로 표현된 업무가 불명확하거나 단위과제 명명규칙(형용사+목적어+동명사)을 준수하지 않은 경우이다. ‘예산편성 및지출’, ‘예산편성및집행’과 같이 동일한 업무 내용에 대해 단위과제 명칭이 다르거나 축약어를 사용한 경우, ‘시의회’, ‘~일반’과 같이 단위과제명만으로 업무를 파악할 수 없는 경우, 특수문자를 사용하는 문제 등이 있었다. 이런 경우 업무를 충분히 나타내고, 단위과제 명명규칙을 준수한 정비가 요구되었다.

2) 보존기간 현황분석

보존기간 책정현황을 분석하기 위하여 기록관리기준표 이전의 기록물분류기준표와 현재 사용 중인 단위과제별 보존기간을 분석하여 보존기간 정비 시 고려사항을 파악하고자 하였다. 그 결과 <표 4>와 같이 유사 단위과제에 상이한 보존기간이 책정되거나, <표 5>와 같이 보존기간이 과대/과소 책정된 경우 등이 분석되었다. 이를 해결하기 위해 기록관리기준 정비 시 부서에서 보존기간 책정에 참고할 수 있도록 세부적인 기준을 제공하는 것으로 정비방향을 수립하였다.

<표 4> 유사 단위과제에 대한 상이한 보존기간 책정 사례

부서	단위과제명	보존기간
투자유치과	DMC지구단위계획수립	5년
마곡사업담당관	마곡산업단지지구단위계획및변경	10년
여성가족담당관	비영리민간단체등록	5년
복지정책과	비영리민간단체등록	준영구

<표 5> 보존기간 과대/과소 책정 사례

구분	부서	단위과제명	보존기간	적정 보존기간 검토의견
보존기간 과대책정	어르신 복지과	노인복지법인 운영지도감독	영구	-비영리법인 지도감독 : 10년 -비영리법인 등록관리 : 준영구
	법무 담당관	민사소송수행	영구	-소송수행 : 5년
	재무과	세입세출 결산서작성	영구	-세입관리 : 10년 -결산보고서 작성 및 보고 : 10년
보존기간 과소책정	감사 담당관	감사결과 처분요구	30년	국가기록원 [기관공통업무 보존기간표]의 유사한 단위과제명 <감사원처분요구사항 처리>의 보존기간은 영구
	재생 지원과	도시주거환경정비 조례제정및개정	30년	시행령 [별표 1]의 영구 5호에 해당되는 과제임

3) 관련부서 의견수렴 및 국내외 사례분석

현황분석의 마지막으로 정비사업 관련부서를 대상으로 BRM 현황 및 쟁점사항을 확인하고, 정비방향을 설정하고자 하였다. 관련부서는 기획담당관, 조직담당관, 정보시스템담당관으로 정하였으며, 인터뷰 질문지를 바탕으로 부서별 개별면담을 진행하였다. 기획담당관은 시정 주요 정책과 시정 운영계획 수립 및 시장 공약사항 관리부서로 시정 핵심사업 관리 현황과 이슈를 점검하고 BRM 목적별 분류체계 수립에 대한 의견을 수렴하였다. 조직담당관은 정보공개정책과 이전의 BRM 담당부서로 의견수렴을 통해 서울시 조직의 특징을 파악하고, 그 동안 BRM 운영현황 및 운영시의 애로사항, 정비 후 기대효과 등을 청취하였다. 정보시스템담당관은 서울시 업무관리시스템 담당부서로 본 정비사업에서 가장 중요한 협력부서이다. 정보시스템담당관은 업무관리시스템 운영 시 발생한 BRM체계 관련 이슈 및 BRM 정비에 따른 협조요청사항과 유의할 점에 대해서 긴밀하게 협의하였다.

또한 국내외 사례분석을 통해 정비방법론 수립에 적용 가능한 벤치마킹 방안을 도출하고자 하였다. 국외 BRM 체계는 미국 연방정부(Federal Government of the United States), 일본 국무성(日本 國務省)을 대상으로 분석하였고, 업무분석 방법론은 호주 AS 5090, 일본 MMM(Mandala Matrix Method)을 분석하였다. 기록관리기준 조사 방법론은 한국철도공사와 대통령비서실 사례를 분석하였다.

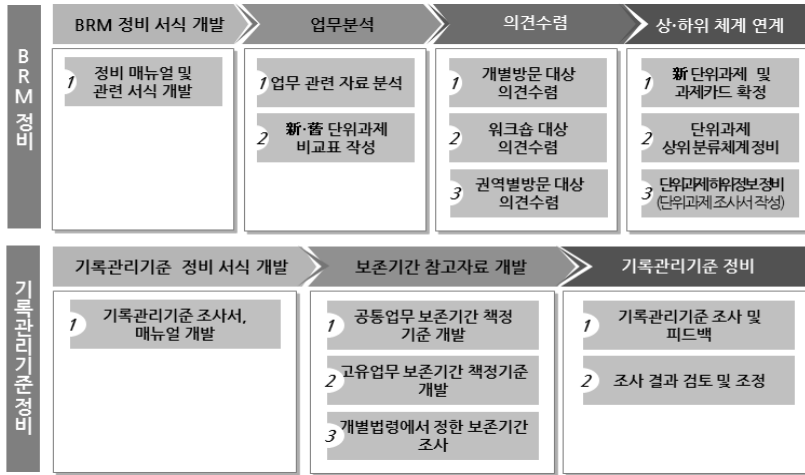
5. 정비방법론 수립 및 정비실시

1) 정비방법론 설계

현황분석 결과를 토대로 하여 <그림 3>과 같이 BRM과 기록관리기준

의 정비방법론을 수립하였다.

〈그림 3〉 서울시 BRM 및 기록관리기준 정비 방법론



BRM 정비는 BRM 정비 서식 개발, 업무분석, 의견수렴, 상·하위 체계 연계의 4단계로 절차로 수립하였다. 1단계는 ‘신·구(新舊) 단위과제 및 단위과제카드 세부비교표’와 ‘단위과제 조사서’ 개발단계이다. ‘신·구(新舊) 단위과제 및 단위과제카드 세부비교표’는 부서별 분석결과와 개선안을 함께 보여주는 서식으로 서울시 BRM 정비사업팀에서 개발한 핵심서식이다. 정비사업팀이 사전에 해당부서의 충분한 업무분석을 통해 단위과제 및 단위과제카드 정비안을 도출하면, 현재 사용하고 있는 단위과제 및 단위과제카드, 보존기간 등과 비교하여 한눈에 종합적으로 검토할 수 있도록 설계되었다. 또한 단위과제카드 내 최근 2년간 생산·접수된 문서 건수도 함께 표기하여 사용하지 않거나, 활용도가 낮은 단위과제 및 단위과제카드 여부도 검토할 수 있도록 했다. ‘기록관리기준 조사서’는 단위과제 및 단위과제카드 정비안이 확정되면 정비사

업팀에서 단위과제 상위 분류체계(정책분야~소기능) 및 하위 정보(기본·속성정보) 초안을 작성하고, 이에 대해 해당부서에서 최종적으로 BRM시스템 탑재 전 최종적으로 검토할 수 있도록 만든 서식이다.

〈그림 4〉 신·구(新舊) 단위과제 및 단위과제카드 세부비교표

신·舊 단위과제 및 단위과제카드 세부비교표(자치단체일반)										행정국 정보공개정책과											
										목적											
										핵심도	신·구(新舊) 단위과제카드 신·구(新舊) 비교										
										핵심도	신·구(新舊) 단위과제카드 신·구(新舊) 비교										
신·舊 단위과제 및 단위과제카드																					
연도	부서명	단위과제명	최종기간	담당부서명	예산	인원	장소	장소	장소	연도	부서명	단위과제명	최종기간	담당부서명	예산	인원	장소	장소	장소	비고	
1	자치단체	고시공공중우물사업 완료부여	영구	81 고시공공중우물사업 82 공공보수사업 83 조수조정사업	21 22 0	680 464 1				1	자치단체	고시공공중우물사업	영구	81 고시공공중우물사업 82 공공보수사업 83 조수조정사업							
2	자치단체	문서수발및관리	3년	84 문서보수 업무팀	42	63				2	자치단체	문서수발및관리	3년	84 문서보수 업무팀 85 유망공공중우물 업무팀 86 불합격공공중우물 업무팀 87 고시공공중우물 업무팀 88 공공보수사업 업무팀	28 232 7 1 25 39	232					
3	자치단체	우편물관리	3년	85 유망공공중우물 업무팀 86 불합격공공중우물 업무팀 87 고시공공중우물 업무팀 88 공공보수사업 업무팀	7 1 25 39	232				3	자치단체	우편물관리	3년	85 유망공공중우물 업무팀 86 불합격공공중우물 업무팀 87 고시공공중우물 업무팀 88 공공보수사업 업무팀	7 1 25 39	232					
4	자치단체	정보공개정보시스템	5년	89 정보소통담당 업무팀	67	25	분리 후 과제 신설			4	자치단체	정보소통담당고도화추진	5년	89 정보소통담당고도화추진	67	25	분리 후 과제 신설				
단위과제 보조기간										최근 2년간 생산/접수 문서 건수											
5	자치단체	편인관리	영구	810 사망신고 증명사출 811 직권발급사출 812 직권발급(사후소) 813 불합격 신청물 및 재가결부 814 불합격재가결부 815 불합격재가결부 816 불합격재가결부 817 불합격재가결부 818 불합격재가결부	208 3 7 50 31 8 0 41	333 399 653 193 13 1 0 167				6	자치단체	편인관리	영구	810 사망신고 증명사출 811 직권발급사출 812 직권발급(사후소) 813 불합격 신청물 및 재가결부 814 불합격재가결부 815 불합격재가결부 816 불합격재가결부 817 불합격재가결부 818 불합격재가결부	208 3 7 50 31 8 0 41	333 399 653 193 13 1 0 167					
6	자치단체	정보공개심의위원회	5년	819 정보공개심의위원회 820 정보공개심의위원회	167 134	15 69	분리 후 과제 신설			7	자치단체	정보공개심의위원회	5년	819 정보공개심의위원회 820 정보공개심의위원회	167 134	15 69	분리 후 과제 신설				

신설, 변경, 이동된 과제 및 카드의 비교가 용이하도록 일렬로 배치하고 음영 처리

2단계 업무분석은 정비 대상부서의 업무 관련 자료를 분석하여 단위과제 및 단위과제카드 정비안을 도출하는 단계이다. 업무관련 법령, 규정·조례, 업무분장, 예산서, 사업계획서, 현 단위과제/단위과제카드 등 다양한 자료를 바탕으로 업무분석을 진행하고 이를 토대로 단위과제 및 단위과제카드 초안을 도출하여 ‘신·구(新舊) 단위과제 및 단위과제카드 세부비교표’를 작성하였다.)

3단계는 새롭게 마련한 정비안에 대해 업무담당자와 함께 검토하며

- 7) 업무 관련 자료 분석을 통한 단위과제 및 단위과제카드 정비안 도출 과정은 2013년 『서울시 기능분류모델(BRM) 및 기록관리기준 정비용역 최종보고서』에서 확인할 수 있으며, 보고서는 프리즘(정책연구관리시스템(www.prism.go.kr))에 공개되어 있다. 그 외에도 김화경·김은주(2014), 문찬일(2016) 논문을 참고하면 구체적인 도출과정을 살펴볼 수 있다.

부서 의견을 수렴하는 단계이다. 의견수렴 방법은 정비대상의 특성에 따라 개별방문조사, 워크숍방식, 권역별방문조사의 방법으로 진행하였다.⁸⁾ 개별방문 대상은 본청 및 본부, 개별사업소와 같이 독립적으로 고유업무를 수행하는 부서로 정비사업팀에서 직접 처리과별로 방문하여 정비안에 대한 의견을 수렴하였다. 워크숍방식은 수도사업소, 시립병원, 한강사업본부 안내센터, 도로사업소와 같이 유사한 업무를 지역별/대상별로 분담하여 수행하는 기관을 대상으로 한 의견수렴 방식이다. 워크숍방식의 경우 유사한 고유업무에 대해 기관에서 공통으로 수행하고 있는 ‘유사기관 공통업무’에 대한 단위과제를 표준화하여 사용할 수 있도록 정비안을 마련하였고, 이에 대해 해당기관 동일부서끼리 모여 워크숍을 통해 단위과제-단위과제카드 체계를 확정하도록 하였다. 권역별방문은 23개 소방서에 대한 정비방식으로, 기관수가 너무 많아 워크숍을 통한 의견수렴이 현실적으로 어렵다고 판단되어 서울시 4개 권역별로 선정한 소방서를 직접 방문하여 소방서의 처리과별(통상 4-5개 처리과)로 의견수렴을 진행하고, 그 결과를 정리한 정비안에 대해 23개 전 소방서(총 92개 부서, 107개 119안전센터)를 대상으로 온라인 의견 수렴을 실시하는 방안으로 설계하였다.

4단계 상·하위 체계 연계는 단위과제 및 단위과제카드 정비결과가

8) 개별방문 대상 의견수렴 방법은 2013년 본청 정비 시 수립하였다. 당시 수립한 정비방법론에 대한 검증은 위해 자문위원 간담회 및 2개 실·국을 대상으로 시범사업을 진행하여 방법론을 미흡하거나 개선이 필요한 부분을 보완하여 최종 확정하였다. 2014년 본부·사업소를 대상으로 하여 정비대상이 101개 기관, 516개부서로 2013년 대비 4배 이상 늘어났다. 사업소의 경우 동일한 조직구조와 업무를 수행하는 점을 고려하여 이러한 기관을 8개 그룹으로 분류하고 집단면담방식의 워크숍을 진행하였으며, 23개 소방서의 경우 서울의 4대 권역별 1개 소방서를 선정하여 방문조사를 실시하였다.

9) ‘유사기관 공통업무’란 국세청의 지방국세청 및 세무서, 소방방재청의 시군 소방서 및 119안전센터 등과 같이 하나의 부처에서 고유기능을 수행하기 위해 업무를 지역별/대상별로 분담하여 기관들이 수행하는 부처 내 공통기능을 말한다(국가기록원 2007, 9-10).

확정되면 단위과제 상위 분류체계를 정비하고, 단위과제 하위 기본·속성정보를 정비하는 단계이다. 지자체BRM시스템에서 단위과제 신설시 필수 등록항목을 중심으로 정비하였다.

최종적으로 정비완료된 결과는 ‘단위과제 조사서’로 작성하여 전 부서에 최종 정비결과 검토를 요청하여 확정하도록 하였다.

다음으로 기록관리기준 정비는 기록관리기준 정비 서식 개발, 보존기간 참고자료 개발, 기록관리기준 정비 3단계로 수립하였다. 1단계 기록관리기준 정비 서식은 업무담당자가 기록관리기준 조사 항목별로 내용을 작성할 수 있도록 ‘기록관리기준 조사서’를 개발하였다. 서울시에서는 단위과제 설명, 보존기간 책정사유, 필수성 여부, 비치여부 총 4가지를 조사하였고, 기록관리기준 조사서는 단위과제 설명, 보존기간 책정사유만 업무담당자가 직접 서술하도록 하고, 나머지 항목은 객관식형태로 설계하여 업무담당자가 손쉽게 작성할 수 있도록 설계하였다.

2단계 보존기간 참고자료는 총 3종을 개발하였다. [참고자료-1]서울시 공통업무 보존기간 책정기준¹⁰⁾은 국가기록원이 정한 <처리과 공통업무 보존기간표>와 <기관 공통업무 보존기간표>를 기준으로 작성¹⁰⁾하였으며, [참고자료-2]고유업무 보존기간 책정기준은 「공공기록물 관리에 관한 법률」 시행령 [별표 1]의 <기록물의 보존기간별 책정기준>을 서울시의 업무에 맞게 수립하였다. [참고자료-3]개별법령에서 정한 보존기간은 서울시와 관련한 1,032개의 개별법령과 599개의 행정규칙 및 자치법규에서 정한 보존기간과 관련된 조항을 조사하였다. 보존기간 참고자료는 업무담당자가 정비된 단위과제의 보존기간 책정 시 참고할 수 있도록 기록관리기준 조사서에 추가자료로 제공하였다.

10) 국가기록원에서 제시하는 처리과와 기관 공통업무 보존기간표는 2012년 개정을 통해 ‘기록관리기준표 작성 및 관리절차(NAK/S 4:2012(v2.1)’에서 분리되었으며, 매년 국가기록원 기록물관리지침을 통해서 별도로 공지되고 있다.

3단계 기록관리기준 정비는 단위과제의 기록관리기준을 조사하고 확정하는 단계이다. 개별 의견수렴 대상의 경우 단위과제 및 단위과제카드 정비결과가 확정되면 기록관리기준 조사서를 배포하여 정비한 단위과제를 사용하게 되는 업무담당자가 직접 조사서를 작성하도록 하였다. 워크숍 및 권역별 방문대상의 경우 정비사업팀에서 정비된 단위과제의 보존기간을 먼저 책정하고, 워크숍 및 권역별 방문 시 업무담당자에게 최종 확인하는 방법으로 설계하였다.

2) BRM 및 기록관리기준표 정비

정비방법론 확정 후 BRM 정비는 <표 6>과 같이 단위과제 정비 이슈 유형별로 정비 원칙 및 방향을 설정하여 진행하였다.

<표 6> 단위과제 이슈 유형별 정비 원칙 및 방향

단위과제 이슈 유형	단위과제 정비 원칙 및 방향
과공통과제 및 고유과제 혼재	과공통 단위과제 표준화 및 개념 명확화
특정 단위과제 비대하게 사용	단위과제 및 카드 기준 정립, 단위과제는 수행업무의 최소단위로 설정
중복된 단위과제 및 카드 사용	유사 또는 동일한 업무에 대한 단위과제 및 카드 통합종료
단위과제를 지나치게 세분화하여 사용	단위과제 크기 및 업무 유사성에 따라 하나의 단위과제로 통합
업무변경에 따른 현행화 미흡	⇒ 업무 신설, 이관, 종료에 따른 단위과제 현행화
유사기간 동일하게 사용하는 업무에 대해 단위과제가 상이한 경우	유사기간 공통업무에 대해 단위과제 표준화 도출
단위과제 명명규칙에 어긋난 경우	명확한 업무 표현 사용, 명명 기본원칙 준수(특수기호, 띄어쓰기 지양)
행정자치부 지침 미반영	정책실명제, 300억 이상 사업을 일반사업과 구분하여 별도 단위과제(카드)로 설정

이 중 주요 정비결과에 대해 몇 가지 소개하면 먼저 과공통단위과제 대해서 <표 7>과 같이 11개 소기능, 22개 단위과제로 표준화¹¹⁾하여 보존기간을 확정하였다. 이후 과공통단위과제는 부서에서 등록·삭제 등의 변경을 할 수 없도록 안내하였으며, 단위과제카드도 38개로 표준화하도록 하였다.

〈표 7〉 서울시 과공통 소기능 - 단위과제 및 보존기간 표준화

소기능	단위과제명	보존기간	소기능	단위과제명	보존기간
조직인사 사무	인사관리	준영구	지도감사사무	국회및시의회대응	3년
	복리후생지원	5년		감사수감및결과조치	5년
	교육훈련관리	3년	보안및비상대비 사무	보안비밀	영구
	복무관리	3년		비상대비	5년
	조직운영및사무분장	5년		기록관리	5년
예산회계 사무	예산집행및회계관리	5년	기록관리사무	민원관리	10년
	급여및수당관리	5년	시정운영사무	법무및규정관리	10년
업무계획 및 평가사무	업무계획및보고관리	5년		홍보지원	3년
	공약및지시사항관리	10년		정보통신관리	3년
물품관리 사무	성과평가관리	5년	재산관리사무	공유재산관리	영구
	물품구매및관리	5년	일반관리사무	일반업무관리	3년

두 번째, 포괄적인 단위과제명을 설정하고 그것을 주로 사용하는 현상에 대해서는 단위과제를 업무내용이 구체적으로 드러나도록 분리하고 쉽게 식별되는 이름으로 단위과제명을 정하였다. 그 동안 이러한 현상이 많았던 원인은 부서에서 단위과제 신설이 필요할 경우 BRM 기관관리자에게 요청해야 하는 번거로움이 있어, 단위과제로 만들어야 할 업무에 대해 부서에서 쉽게 등록할 수 있는 단위과제카드를 만들어

11) 서울시에서 수립한 과공통단위과제는 현재 지자체에서 BRM시스템 구축 시 많이 참고하고 있다.

사용하면서 발생한 것이다.

〈표 8〉 단위과제 정비 : 편중 사용 중인 단위과제 분리

舊 기능분류체계		정비 방향
단위과제	단위과제카드	
관광자원 개발 및 관리	-외국어표기일반관계철	-포괄적 명칭의 단위과제에 혼재된 단위과제카드를 유사한 업무별로 유형화 하여 각각의 단위과제로 분리함 -단위과제명은 업무내용이 구체적이고 명확하게 드러나도록 작성함
	-외국어표기예산철	
	-외국어전문번역업체설립및운영	
	-외국어번역업체선정및운영	
	-해외사이트 모니터	
	-해외미디어연계마케팅	
	-해외뉴미디어마케팅	
	-대표SNS채널운영및프로모션	
-글로벌인적네트워크활용마케팅		



新 기능분류체계	
단위과제	단위과제카드
외국어표기표준화사업관리	외국어표기표준화 사업관리
서울시전문번역업체선정및운영관리	서울시전문번역업체선정및운영관리
글로벌매체활용서울마케팅	글로벌매체활용 서울마케팅
해외뉴미디어마케팅	해외뉴미디어마케팅
글로벌서울 메이트운영	대표SNS채널운영및프로모션
	글로벌서울메이트운영

세 번째, 단위과제 및 단위과제카드를 중복 생성하여 사용하는 것은 업무 유사성을 기준으로 단위과제 및 단위과제카드를 통합하였다. 이는 BRM 기관관리자가 단위과제 신설 시 유사 단위과제의 확인 없이 무조건 승인을 하거나, 조직개편으로 업무 이관 시 BRM시스템의 단위과제 '일괄수정(이동)' 기능을 통해 단위과제 인계·인수를 하지 않고 '일괄추가(복사)' 방식으로 업무 인수부서에서 단위과제를 복사처리하면서 발생한 문제였다.

〈표 9〉 단위과제 정비 : 유사 및 동일한 단위과제 통합

舊 기능분류체계		정비 방향
단위과제	단위과제카드	
비영리법인설립허가및관리	-비영리법인관리	-비영리법인 및 민간단체관리 업무에 대해 중복 생성하여 사용 중인 단위과제 및 카드를 단일 단위과제 및 카드로 통합함
비영리법인설립허가	-여성복지시설 (법인)인허가 -비영리법인허가관련철	
비영리단체등록	-비영리단체등록철	
비영리민간단체등록	-비영리민간단체등록 -비영리민간단체관리	
↓		
新 기능분류체계		
단위과제	단위과제카드	
비영리법인 및 민간단체관리	비영리법인설립허가 및 민간 단체등록관리	

네 번째, 세분화된 단위과제의 경우 단위과제 크기 및 업무 유사성에 따라 하나의 단위과제로 통합하였다. 이는 BRM 기관관리자, BRM 부서 관리자가 단위과제 및 단위과제카드를 신설할 경우 반드시 신설해야 하는 것인지, 유사한 단위과제 및 단위과제카드는 없는지, 단위과제가 아닌 단위과제카드로 만들어야 하는 것은 아닌지 등의 명확한 기준과 원칙을 갖고 관리할 필요성이 있다는 것을 보여준다.

〈표 10〉 단위과제 정비 : 세분화된 단위과제 통합

舊 기능분류체계		정비 방향
단위과제	단위과제카드	
여성정책계획관계철	-여성정책 행사철 -[...] (중략)	-각각의 단위과제 또는 카드로 관리 중인 여성정책행사관련 업무를 단위과제 크기 및 업무유사성을 고려하여 하나의 단위과제로 통합 하고 하위에 5개의 카드로 분리함
가정의달운영	-가정의달행사 관계철 -가정의달 행사 예산철	
여성주간운영	-여성주간 관계철	
여성마라톤대회	-여성마라톤대회관련철	
여성단체지도자연수	-여성의 사회참여 확대 -여성상 시상 관련철	



新 기능분류체계	
단위과제	단위과제카드
여성정책행사관리	-가정의달행사운영 -여성주간기념행사운영 -여성마라톤대회개최운영 -서울시여성상운영 -여성단체행사지원

다섯 번째, 수도사업소, 공원녹지사업소, 도로사업소, 시립병원, 소방서, 119안전센터 등 유사한 업무를 지역별/대상별로 하고 있는 수행하고 있는 부서¹²⁾의 경우 유사업무에 대한 고유단위과제도 표준화하여 사용하도록 정비하였다.

〈표 11〉 단위과제 정비 : 유사업무 수행부서의 '유사기관 공통업무' 표준화

해당부서	舊 기능분류체계		정비 방향
	단위과제	단위과제카드	
동부공원 녹지사업소 공원여과과	공원시설 관리운영	-공원관계철 -공원시설및관리운영 -사업비수시배정 -공공근로관계철 -[...] (중략)	-공원여가시설관리 업무에 대해 개별여가 시설명칭 또는 관련 없는 단위과제카드 사용
서부공원 녹지사업소 공원여과과	업무계획 및 보고관리	-노을캠핑장 관계철 -파크골프장 관계철 -공원단체방문안내 -전시, 공연, 축제 등 문화관계철 -[...] (중략)	-해당업무를 수행하지만 사용하고 있는 단위과제 없음
중부공원 녹지사업소 공원여과과	사용하는 단위과제 및 카드 없음		-동일한 업무에 대해 표준화된 명칭으로 조정하여 단위과제 및 카드 신설



新 기능분류체계	
단위과제	단위과제카드
공원여가시설관리	공원여가시설관리

12) 본부·사업소별로 고유단위과제 표준화가 가능한 부서를 분석한 결과 총 10개(수도사업소, 아리수정수센터, 한강사업본부 안내센터, 소방서, 119안전센터, 서울특별시 긴급구조통제단, 시립병원, 공원녹지사업소, 도로사업소, 물재생센터)로 유형화 되었다.

여섯 번째, 대규모 투자사업에 대한 정책실명제 강화방안(행정안전부 재정정책과-3671호, 2012. 8. 9.)에 따라 2013년부터 ‘대규모 투자사업’은 ‘사업’단위로 단위과제를 책정하여 기록물을 통합 관리하도록 하였다. 이외에도 안전행정부 「정책실명제 운영지침」(2013. 08)에 따라 정책실명제 중점관리 대상사업은 일반사업과 구분할 수 있도록 단위과제 및 단위과제카드를 신설하였으며, 단위과제명 현행화, 미사용 단위과제 및 단위과제카드가 없는 단위과제 종료 등 원칙에 따라 정비를 완료하였다.

〈표 12〉 단위과제 정비 : 총사업비 300억 이상 대규모 사업 단위과제 신설

舊 기능분류체계		정비 방향
단위과제	단위과제카드	
구민다목적체육센터건립	-[...] (중략) -서남권돔야구장 건립	-서남권 돔야구장건립은(본예산 525억원) 예산 300억 이상 사업으로 별도 단위과제로 상향조정하여 신설
공용도매시장시설현대화 사업	-가락시장 시설현대화사업	-가락시장 시설현대화사업(총예산 6830억 원, 사업기간 2009~2018)은 300억 이상 사업이자 지방재정 중앙 투·융자사업 심의의결 통과사업으로 별도 단위과제로 신설
↓		
新 기능분류체계		
단위과제	단위과제카드	
서남권돔야구장건립추진	서남권돔야구장건립추진	
가락동농수산물도매시장 시설현대화	가락동농수산물도매시장시설 현대화	

이러한 기준에 따라 2013~2014년 서울시 BRM 정비 결과 공통단위과제는 정비 후 105.7% 증가, 공통단위과제카드는 41% 증가하였다. 이는

통상 ‘처리과사무’ 등의 1개 단위과제에 부서공통업무를 모두 분류하던 것을 22개의 공통과제로 정비하는 과정에서 발생한 증가이다. 이에 반해 고유단위과제는 55% 감소하였으며, 고유단위과제카드 55.8% 감소하였다. 고유단위과제와 카드의 감소현상은 정비 전후의 서울시의 업무 기능이 줄어드는 내용적 감소가 아니라 사용하지 않는 단위과제의 종료, 유사 및 동일한 단위업무의 통합, 세분화된 단위과제의 통합정리 등의 구조적인 감소이다. 단위과제를 지속적으로 현행화하여 관리하는 것이 얼마나 중요한지를 보여주는 결과라 할 수 있다.

〈표 13〉 서울시 2013~2014년 BRM 정비 결과

구분		정비 전	정비 후	정비비율
단위과제	공통	6,556	13,508	105.7%
	고유	19,170	8,630	-55%
	소계	25,736	22,138	-14.0%
단위과제카드	공통	16,466	23,220	41.0%
	고유	43,987	19,438	-55.8%
	소계	60,453	42,658	-29.4%
과제당 카드평균		2.3	1.9	-18%

기록관리기준 조사 결과는 보존기간 3년, 5년이 감소하고 30년 이상 장기 보존기간으로 책정된 단위과제가 정비 전 2.6%(682개)에서 정비 후 8.1%(1,794개)로 증가하였다. 이는 정비과정에서 업무담당자들이 참고할 수 있는 보존기간 책정기준을 제공하고 부서 개별방문 시 단위과제의 보존기간이 단위과제카드에 그대로 상속되는 절차를 인지시켜 업무담당자들이 보다 신중하게 단위과제의 중요도와 관련 기록의 보존가치에 대해서 판단하도록 유도한 결과로 분석된다. 그 외 정비한 단위과제별로 필수기록 및 비치기록 존재여부가 조사되어 이후 서울시의 기록관리에 중요한 기준으로 활용할 수 있는 정보를 확보하였다.

3) 정비결과 시스템 탑재

BRM 정비결과는 정비내용에 따라 총 3개의 시스템에 탑재된다. 기능별 분류체계 6단계, 단위과제별 기본·속성정보 및 목적별 분류체계는 지자체BRM시스템, 정비된 단위과제에 대한 단위과제카드는 업무관리시스템, 정비된 단위과제에 대한 기준정보¹³⁾는 기록관리시스템에 탑재해야 한다.

서울시는 먼저 지자체BRM시스템 탑재를 위해 한국지역정보개발원과 몇 차례 업무협의를 진행하였다. 그동안 BRM시스템을 처음 도입하여 기능별 분류체계를 탑재하는 경우는 있었으나, 이미 탑재된 기능별 분류체계를 정비하여 일괄탑재하는 사례는 처음이기 때문에 다각적인 검토가 필요하였다. 그 결과 BRM시스템에 한번 등록된 단위과제는 단위과제명을 수정할 수 없는 특성을 고려하여 기존의 단위과제를 모두 종료하고 새로운 단위과제를 일괄탑재하는 방식으로 진행하기로 하였다. 이 과정에 대한 역할분담은 서울시에서 BRM시스템 기능을 활용하여 기존 단위과제 종료와 정비한 단위과제의 신규등록을 요청하면¹⁴⁾ 지자체BRM시스템 유지보수사업단에서 요청승인은 DB를 통해 일괄 처리하기로 협의하였다. 그 외 목적별 분류체계의 일괄탑재도 협조해 주기로 하였다.

업무관리시스템에 정비한 단위과제카드 탑재를 위해서 서울시 업무관리시스템 담당부서인 정보시스템담당관과 업무협의를 진행하였다. 단위과제카드는 BRM 부서관리자가 등록·종료하는 권한을 가지고 있어 일괄탑재를 지원받지 못할 경우 BRM 부서관리자가 직접 새로운 단위과제카드를 수동등록 해야 하는 문제가 있었다. 정비결과의 안정적이고 정확한 반영을 위해서 담당부서의 협조가 반드시 필요한 상황이었다. 단위과제카드 탑재에 대해 여러 방안을 논의한 결과 정비한 단위

13) 서울시에서는 기준정보 중 단위과제 내 '비치기록 여부'를 조사하여 탑재하였다.

14) 지자체BRM시스템 유지보수사업단에서 별도의 패치프로그램을 개발하여 단위과제 '승인 요청' 단계까지 일괄 신규등록이 가능하도록 지원해주었다.

과제카드를 전 부서 일괄적으로 탑재하기로 하였고,¹⁵⁾ 기존 단위과제 카드에 생산·접수한 문서를 새로운 단위과제카드로 옮기는 카드 인계·인수는 하지 않기로 정하였다.¹⁶⁾

기록관리시스템의 경우 새로 정비한 단위과제가 기록관리시스템에 반영되면 기록관리시스템 ‘단위과제별 기준작성’ 기능에 비치여부 결과를 탑재하는 것으로 특별한 이슈가 없었다. 또한 정보공개정책과에서 기록관리시스템을 관리하고 있어 기록관리시스템 유지보수사업단의 일정을 고려하여 비치여부 결과의 탑재시기에 대한 협의만 진행하였다.

최종적으로 정비결과 시스템 탑재방안을 결정한 후 절차점검을 위해 전 부서 정비결과 시스템 탑재일정 한 달 전인 2013년 11월 29일 정보공개정책과의 정비결과를 시범적으로 시스템에 탑재하였다. 여기에서 발생한 이슈사항 해결 및 절차를 보완하여 2013년 12월 31일부터 2014년 1월 1일까지 본청 전 부서 정비결과와 시스템 탑재를 진행하였다.¹⁷⁾ 탑재결과 지자체BRM시스템에 단위과제 탑재를 정상 완료하였으나 지자체BRM시스템 및 업무관리시스템에서 조회되지 않거나, 지자체BRM시스템에서는 단위과제를 종료하였으나 업무관리시스템에 반영되지 않는 문제 등 다양한 오류가 발생하였다. 이러한 오류는 절차 및 탑재 데이터의 오류가 아니라, 시스템상 오류로 지자체BRM시스템 및 업무관리시스템 유지보수사업단에서 직접 수정해주었다.¹⁸⁾ 2014년 본부 및

15) 단위과제카드의 경우 단위과제가 종료되면 단위과제카드도 자동으로 종료처리 되어 별도의 종료작업을 진행하지 않았다.

16) 단위과제카드 정비 결과 기존 단위과제카드가 분리, 통합되는 경우가 많아 새로운 단위과제카드로 문서를 일괄 옮기지 못하는 문제가 있었다. 또한 기존 단위과제카드의 문서를 새로운 단위과제카드로 옮기면 문서가 이동되는 것이 아니라 복사되는 업무관리시스템의 구조로 인해 시스템 부하가 발생하므로 정비 전·후 단위과제카드 내 문서를 인수·인계하지 않는 것으로 하였다.

17) 정비결과 시스템 탑재 전 각 부서에 정비결과 최종 확인 요청 및 정비결과 시스템 일괄탑재에 따른 조치사항 안내를 공문으로 발송하여 정비로 인한 업무혼선을 최소화하였다.

사업소, 시의회 정비결과 시스템 탑재 시에도 관련 기관 및 부서와 업무 협의를 하였으며, 2014년의 경우 2013년과 비교하여 종료 및 신규탑재할 단위과제수가 약 3배 정도 많아 탑재일정을 2회로 분리하여 진행하였다. 2014년에도 예상치 않은 여러 이슈가 발생하였고 2013년과 마찬가지로 해당시스템 유지보수사업단의 협조를 얻어 신속히 조치하였다.

4) 교육 및 홍보

BRM 정비사업을 위해서는 해당부서의 단위과제 신청 및 단위과제카드 관리 권한을 가진 BRM 부서관리자의 협조와 적극적인 참여가 가장 중요하다. BRM 부서관리자는 부서 의견수렴 시에는 해당 부서의 담당자로서 방문일정 조율 및 부서 의견을 취합하여 전달하고, 정비 후에는 부서의 단위과제 및 단위과제카드를 관리하는 가장 중요한 역할을 담당하므로 서울시에서는 이들을 대상으로 2번의 집중교육을 진행하였다.

첫 번째 교육은 부서 의견수렴 전에 진행하여 BRM 정비사업의 중요성, BRM 및 기록관리기준표에 대한 이해, 정비절차, 부서방문 일정 등에 대한 사전 안내를 통해 본 사업에 대한 이해도를 높이는 것을 목적으로 하였다. 특히 정비 시 가장 중요한 '신·구(新舊) 단위과제 및 단위과제카드 세부비교표' 검토 방법과 '기록관리기준표 조사서' 작성 방식을 구체적으로 설명하여 효율적인 의견수렴이 가능하도록 했다.

두 번째 교육은 '단위과제 운영 교육'으로 정비 완료 후 진행하여 정비 결과와 시사점을 공유하고, 향후 표준화된 공통단위과제 사용안내 및 고유단위과제의 신설·이관·종료 시 올바르게 사용하도록 교육하는 것을 목적으로 하였다. 또한 정비사업 시 기록관리시스템에 추가 기

18) 유지보수사업단에서 해당 오류를 분석하였으나, 구체적인 원인을 확인하지 못하였다. 많은 양의 데이터를 일괄 처리하여 시스템 DB에서 예측하지 못한 문제가 발생한 것으로 파악하고 있다.

능으로 개발한 '과제카드현황'을 소개하여 BRM 부서관리자가 업무에 활용할 수 있도록 하였다. 교육 후에는 업무에 참고하도록 「단위과제 운영매뉴얼」을 배포하였다.

또한 서울시 전 직원들에게 BRM 및 기록관리기준표 정비의 필요성과 중요성을 홍보하게 위해 사업기간 동안 총 10회의 'BRM 뉴스레터'를 제작하였다. 뉴스레터는 서울시 행정포털 시업무공지 게시판 및 기록관리시스템 팝업을 통해 전 직원을 대상으로 홍보하였으며, BRM 부서관리자에게는 별도로 이메일 발송을 하였다. 이를 통해 정비사업 주요 일정과 진행경과, BRM 및 기록관리기준에 대한 내용을 쉽고 재미있게 소개하여 부서 의견수렴 방문 시 적극적인 호응을 유도하고 정비사업에 대해 직원들이 자연스럽게 관심을 갖도록 하였다.

이처럼 서울시는 BRM 부서관리자를 대상으로 한 교육 및 뉴스레터를 활용한 홍보를 통해 정비사업의 중요성을 알리고, 직원들이 업무와 밀접하게 관련 있는 BRM 정비사업에 조금 더 관심을 가지고 적극적으로 참여할 수 있도록 하였다.

6. BRM 정비를 통한 개선사례

서울시는 BRM 정비사업을 통해 기존의 BRM 운영체계, 조금 더 구체적으로는 BRM시스템, 업무관리시스템 등 관련 시스템의 기능적 개선사항 도출하게 되었다. 또한 공공기관의 기록 분류체계와 보존기간 평가 방식 그리고 기록 분류체계로 정보를 탐색하는 방안에 대해서 고민하게 되었다. 서울시에서 BRM 정비사업의 효과를 확산시키고 향후 지속 가능한 관리를 위해 기록생산시스템의 변화 및 관리방식 개선, 나아가 정보서비스를 개선하고자 하였다.

먼저 기록관리시스템에 단위과제카드 현황 확인기능을 개발하였다.

공공기관의 기록생산시스템은 전자문서시스템과 업무관리시스템으로 구분할 수 있으며 기록분류체계가 기록의 보존기간 책정기준으로 운영된다는 점에서는 공통점을 갖지만, 기록관리의 기본단위인 기록물철에 보존기간을 적용하고 운영하는 방식은 큰 차이점을 갖는다. 전자문서시스템은 ‘기록물철등록부’라는 메뉴를 통해 처리과에 만들어진 보존기간별 기록물철의 현황을 확인할 수 있지만, 업무관리시스템은 단위과제와 단위과제카드의 트리구조만 볼 수 있을 뿐 보존기간 정보를 확인하기 위해서는 각각의 단위과제카드의 표제부를 열어서 확인해야 하는 불편함이 있다. 이러한 불편함을 해소하고자 BRM 정비사업을 통해 기록관리시스템에서 업무관리시스템의 단위과제카드 데이터를 연계하여 부서별, 분류체계별 과제카드 현황을 검색할 수 있는 ‘과제카드현황 기능’을 개발하였다. 과제카드현황 기능은 각 처리과에서 사무인계인수서를 작성하는 경우, 보존기간별 기록물철(단위과제카드) 수량을 확인하거나 정보공개정책과에서 BRM 정비사업 후 전체 부서별 단위과제카드 운영현황을 모니터링 할 때 주로 활용되고 있다.

〈그림 5〉 기록관리시스템 과제카드현황 기능



그 다음으로 업무관리시스템에서 과제관리 기능을 보완하였다. 서울시 BRM 정비사업의 성과 중 가장 핵심적인 것은 공통업무와 고유업무를 명확하게 구분하고 공통업무의 단위과제와 단위과제카드를 표준화한 것이다. 이를 업무담당자들이 인식하고 오분류를 일으키지 않도록 업무관리시스템 공통과제의 단위과제명 오른쪽에 [공통]이라는 표시를 하여 공통과제 하위에 임의로 단위과제카드를 생성하지 않도록 하고 있다. 또한 단위과제카드명에 보존기간을 명시하도록 개선하였고, 카드별 보존기간은 업무담당자가 문서의 생산·접수 시 단위과제카드 선택 화면에서도 볼 수 있도록 하고 있다.¹⁹⁾

〈그림 6〉 업무관리시스템 과제관리 메뉴 화면



또한, 정비된 BRM분류체계를 안정적으로 운영하기 위하여 아래 〈표 14〉와 같이 관리원칙을 정하여 처리과의 단위과제 신설 요청 시 반드시

19) 단위과제카드의 보존기간이 표시되도록 기능이 개선된 후 해당 업무의 보존기간이 너무 과대하다거나 너무 낮게 책정되어 있다는 문의가 많았다. 업무관리시스템에서 문서 생산·접수 시 보존기간을 인지하게 하는 효과가 있었다고 판단한다.

단위과제를 신설해야 하는지 보다 신중하게 판단절차를 거치고 있다.

〈표 14〉 서울시 단위과제 및 단위과제카드 관리방안

구분	과공통업무	교육업무	유사기관 공통업무
단위과제 신설	-기관BRM관리자가 표준화 한 단위과제 및 단위과제카드 일괄등록 (※부서에서 등록 및 삭제 불가)	-신설하고자하는 단위과제의 타당성확인 -사업 특성 검토 -단위과제 명명규칙 반영	-신설 타당성 확인 -유관기관 공통업무 여부 확인 -유관기관 신설여부 의견수렴 -단위과제 명명규칙 반영
단위과제 이관		-인계인수 필요성 판단 -인계부서 이관대상 단위과제카드 종료 -인수부서 단위과제카드 실적 이관 접수	-기존 유사업무 여부 확인 -유사업무 확인 시 유관기관 확인하여 동일 단위과제 선정 -인계·인수부서 역할은 자치단체일반 이관 시와 동일
단위과제 종료		-해당 단위과제카드 정리 -단위과제카드 종료 요청 및 승인	
단위과제카드 관리		-단위과제 내 단위과제카드 분류 검토 -업무 특성을 고려하여 요소/프로세스로 구분 -단위과제카드 명명규칙 적용	-유관기관 공통업무 여부 확인하여 동일 생성 또는 해당부서 고유업무로 추가 -단위과제카드 명명규칙 적용

마지막으로 BRM의 목적별 분류체계를 서울시 정보소통광장의 정보 서비스에 적용하였다. 서울시 정보공개정책과에서는 2013년 10월 28일부터 결재문서 원문공개 등 서울시의 주요정보를 공개하는 정보소통광장(<http://opengov.seoul.go.kr>)을 운영하고 있다. 당시 정보소통광장에서는 ‘정책실명제’라는 메뉴가 있었는데 서울시 조직담당관에서 지정한 정책실명제²⁰⁾ 사업 담당부서에서 매년 초 정책실명제 사업에 대한 내

용요약과 예산규모, 일정계획 등을 간략히 담은 정책비망록을 등록하고 사업완료 후 추진실적을 정리하여 정책실명제 자료집(백서)을 공개하는 페이지였다. 정책실명제 주관부서인 조직담당관에서 정책실명제 자료집을 모니터링 한 결과 자료집의 수록내용이 부실하거나 불충분한 점을 확인하였고, 이에 대한 해결책으로 정책실명제 사업 관련기록을 모아서 공개하는 방안을 고민하고 있었다. 이러한 사항에 대해서 협의하던 중 정보공개정책과의 제안으로 정책실명제 사업목록을 목적별 분류체계의 관리과제로 구성하고, 관련되는 단위과제와의 매핑을 통해 관계구조를 설정한 후 해당 관리과제(정책실명제 사업)에 매핑된 단위과제의 기록을 모아서 제공하는 서비스를 실시하기로 의견을 모았다. 실제로 이 방안은 2014년 정보소통광장 고도화 사업²¹⁾에 과업으로 반영되었고, '서울의 정책'이라는 메뉴를 구성하고 조직담당관과 정보공개정책과의 협업으로 서비스를 시작하였다.

하지만 이 서비스를 위해서는 사전에 BRM 부서관리자가 단위과제-관리과제 매핑을 완료해야 하고, 업무담당자들이 해당되는 단위과제카드를 제대로 선택해서 기록을 편철해야 하며, 조직개편으로 해당 단위과제가 다른 부서로 이동하는 경우 새롭게 단위과제-관리과제의 매핑을 맺어주는 등 업무관리자와 BRM 부서관리자가 진행해야 할 선행조건이 너무 많다는 한계가 있었다. 정책실명제 주관부서인 조직담당관의 지속적인 독려에도 과제매핑에 대한 부서의 협조가 매우 저조하여,

20) '정책실명제'는 주요 정책결정 및 집행과정에 참여한 관련자의 실명을 공표하여 사후평가를 실시하는 제도로 시정 핵심과제 사업, 100억원 이상의 대규모 예산투입 사업, 주요 국제교류 및 통상에 관한 사항, 자치법규 제개정 및 폐지, 중점관리 필요사업 등을 정책실명제 사업으로 선정하고 사업추진실적을 홈페이지에 공개하도록 하고 있다. (서울특별시 정책실명제 운영규칙[서울특별시규칙 제3975호, 2014.7.31])

21) 정보소통광장은 2013년 10월 28일 서비스를 시작하였고, 매년 10월 28일을 기점으로 고도화된 기능을 새롭게 보여주고 있다. 10월 28일은 서울시민의 날로 서울의 기록을 시민에게 돌려준다는 상징적인 의미를 갖는다.

이 서비스는 1년 만에 다른 방식으로 전환할 수밖에 없었다. 2014년의 경험을 토대로 2015년 정보소통광장 고도화 사업에서는 부서 단위과제-관리과제 매핑여부와 상관없이 정책실명제 사업에 해당하는 단위과제카드를 정책실명제 사업명에 직접 매핑시켜 관련기록을 서비스하는 방식으로 본래의 취지를 이어가고 있다.

이외에도 서울시는 BRM이 행정정보의 핵심분류체계라는 점을 중요하게 인식하고, 정보소통광장에서 결재문서, 예산설명서 등 각종 기록을 분절적으로 제공하고 있는 문제를 해결하고자 현재 결재문서에만 쓰이고 있는 BRM정보를 예산-재무-회계시스템 등 각종 기록생산시스템에 도입하여 특정 사안에 대한 다양한 행정정보를 사업의 맥락에 따라 보여줄 수 있는 방안 등에 대해서도 지속적으로 고민하고 있다.

7. 결론

2005년 공공업무 수행의 철저한 기록화를 위한 기반마련으로 업무분류와 기록분류가 통합되었다. 하지만 이를 실무적으로 풀어내는 과정에서 업무분류와 기록분류의 관리주체가 이원화되고, 특히 분류단위를 설정하는 BRM 관리권한을 누가 담당할 것인가에 있어서 기록관리부서가 배제되는 경우가 많아 결과적으로 기록의 분류체계와 평가제도의 부실로 이어지게 되었으며, 이는 앞선 선행연구에서 공통적으로 지적되는 문제이다.²²⁾ 또한 초기에 명확한 업무분석에 의해서 BRM체계를 수립했건 혹은 서울시와 같이 뒤늦게라도 정비를 했던 체계적인 분류

22) 이주연(2006)은 분류체계 관리주체의 통합 없이는 효율적인 기록관리 환경이 제공되지 못한다는 의견을 제시하였으며, 설문원(2013)은 단위업무에만 가치를 부여하는 경직된 기능평가제도, 분류체계의 관리권한도 기록관리기관이 갖고 있지 않아 융통성 있는 기록의 평가·선별이 어려워진다고 지적한 바 있다.

체계를 수립한 것 그 자체만으로는 기초적인 작업에 불과하다. 가장 중요한 것은 기록생산자가 단위과제카드를 선택하는 분류행위라고 할 수 있다. 다시 말해 기록의 운명은 기록을 생산하는 사람이 어떤 단위과제카드를 선택하는가에 따라 결정된다는 것이다. 이러한 점 때문에 분류체계 정비사업 자체를 회의적으로 보는 시각이 있는 것도 사실이다.

따라서 서울시 BRM 정비사업팀은 BRM 정비와 함께 업무담당자들을 대상으로 기록분류와 보존기간 책정구조를 이해시키고 이 과정에서 담당자 역할이 가장 중요하다는 것을 인식시키는데 주력하였다. 이를 위해 BRM 부서관리자를 대상으로 사전교육을 실시했고, 부서에 방문하여 BRM 정비안에 대한 의견수렴 시 각 팀별 핵심인력(통상 고참주무관)을 참여시켰다. 또한 BRM 정비사업을 진행하는 기간 동안 내내 행정포털 시업무공지와 메일링을 통해 10회에 걸쳐 'BRM 뉴스레터' 발행하여 기록관리에 대해서 재미있게 소개하고 BRM 정비사업에 대해서 계속적으로 알렸다. 그리고 정비사업 완료 후 다시 BRM 체계가 흐트러지지 않도록 BRM 운영교육을 실시했고 단위과제카드의 변화에 대해서 모니터링 하는데 많은 공을 들였다. 이러한 점에서 서울시 BRM 정비사업은 BRM과 기록관리기준표를 정비하는 기본적인 목적의 달성과 함께 업무담당자들에게 기록의 분류나 보존기간의 책정 등에 대해 조금이나마 인식을 변화시켰다는 점에 더 큰 의미가 있었다. 현재 서울시는 지속적인 BRM 관리를 위해 단위과제 및 단위과제카드 관리방안을 수립하였으며, 단위과제 신설 시 기록관리기준에 해당하는 단위과제설명, 보존기간, 보존기간 책정사유 등은 BRM 기관관리자가 사전에 꼼꼼히 검토하여 진행하고 있다.

업무관리시스템 도입으로 BRM을 구축할 때, 분류체계의 중요성에 대해서 미리 인지하고 보다 신중했다라면 많은 비용과 시간, 노력을 들여야 하는 정비사업은 필요하지 않았을 것이다. 그렇기 때문에 본 연구의 서울시 BRM 정비사업은 절대 우수사례가 될 수 없다. 본 글을 통해

성급하게 BRM을 도입하는 오류가 어떤 혼란을 일으키는지에 대해 미리 인지하고, 새롭게 BRM을 도입하려고 하는 기관에서는 이와 같은 시행착오를 겪지 않기를 바란다.

〈참고문헌〉

- 국가기록원. 2007. 단위과제 보존기간 책정·조정 지침.
- 김화경, 김은주. 2014. BRM 운영을 위한 단위과제 정비방안. 『한국기록관리학회지』, 14(4), 199-219.
- 문찬일. 2016. 기초지방자치단체 기능분류체계(BRM)의 단위과제 구축 사례-서울특별시 강북구 사례를 중심으로. 『기록학연구』, 49, 247-275.
- 서울특별시, 한국문헌정보기술. 2013. 『서울시 기능분류모델(BRM) 및 기록관리기준 정비용역 최종보고서』.
- 서울특별시, 한국문헌정보기술. 2014. 『서울시 BRM 정비확대 및 비전자기록물 전수조사 용역 최종보고서』
- 설문원. 2013a. 단위과제 기반 공공기록물 평가제도의 문제점과 개선방안. 『한국기록관리학회지』, 13(3), 231-254.
- 설문원. 2013b. 기록분류를 위한 정부기능분류체계의 적용구조 및 운용분석 : 중앙행정기관을 중심으로. 『한국비블리아학회지』, 24(4), 23-51.
- 이미영. 2007. 기록관리기준 조사 및 작성에 관한 연구. 『기록학연구』, 15, 185-218.
- 이주연. 2016. 정부기능연계모델(Business Reference Model) 분류체계와 기록분류체계의 통합방안, 『한한국기록관리학회 학술발표논문집』, 43-60.
- 이희준, 정연경. 2016. 지방자치단체 기록관리기준표의 개선방안에 관한 연구 : 건설건축분야를 중심으로. 『한국비블리아학회지』, 27(1), 5-25.
- 정부혁신지방분권위원회. 2015. 참여정부의 기록관리 혁신, 『정부혁신지방분권위원회 백서7』.