

## 2017~2020년 기록관리 혁신 평가\*

### 국가기록원을 중심으로

Evaluation of Records and Archives Management Innovation in 2017~2020

심성보(Shim, Sungbo)\*\*

1. 서론
2. 혁신 추진의 시작 2017년
  - 1) 국가기록관리혁신TF 운영
  - 2) 민간 기록전문가 출신 국가기록원장 임명
  - 3) 차세대 기록관리 모델 재설계 연구 진행
  - 4) 소결
3. 2018년 초 '민간 기록전문가 출신 국가기록원장' 체제 본격 출범
  - 1) 혁신과 궤를 달리했던 또 다른 기운
  - 2) 2018년 3월 15일 신임 국가기록원장 기자회견
4. 2018년 '공공기록관리 혁신과제' 추진
  - 1) 국가기록관리혁신추진단 운영
  - 2) 공공기록관리 혁신과제 추진
  - 3) 법령 개정 추진
  - 4) 2019년 1월 1일자 조직 개편
5. 2019년 '국가기록관리 중장기 발전계획' 추진
6. 2018~2019년 '기록관리 성찰 백서' 추진과 미공표
7. 결론

\* 이 논문은 한국기록학회 2020년 춘계학술대회에서 발표한 「2017~2020년 기록관리 혁신 평가」를 보완한 것임.

\*\* 명지대 기록정보과학전문대학원 객원교수(ssbnet@gmail.com).

■ 투고일: 2020년 06월 30일 ■ 최초심사일: 2020년 07월 14일 ■ 최종확정일: 2020년 07월 18일

■ 기록학연구 65, 7-46, 2020, <https://doi.org/10.20923/kjas.2020.65.007>

## 〈초록〉

2017년 5월 문재인 정부 출범 후, 기록공동체는 지난 정부 9년간의 기록관리의 지체와 정체를 극복하고 기록관리 혁신이 추진되기를 기대했다. 이 글은 국가기록원이 공공기록관리 부문에서 추진해온 기록관리 혁신을 중심으로 하여, 그 경과와 주요 내용을 추진 주체, 혁신 계획, 법령 개정, 주요 사건 등을 중심으로 검토하고 평가했다.

2020년 상반기까지 약 3년간의 기록관리 혁신을 평가하면, 첫째, 국가 기록관리 폐단에 대한 조사 결과를 이어받아 혁신의 방향과 인적 동력을 마련하는 데 실패했다. 둘째, 2017년까지 진행된 국가기록관리혁신TF, 차세대 기록관리 모델 재설계 연구 등 여러 혁신적인 노력의 성과를 국가기록원이 스스로 종합하여 취사선택하지 못하고 기계적·실무적 수준에서 처리해왔다. 셋째, 2018년 혁신추진단의 ‘공공기록관리 혁신과제’와 2019년 ‘국가기록관리 증장기 발전계획’은 국가의 한 영역의 전략과 계획의 수준에는 많이 미달했다. 넷째, 2018~2020년의 법령 개정은 애초부터 “이견이 적은” 사안을 중심으로 한 것이어서 “기록관리제도 전면 개편”에는 전혀 미치지 못하는 것이었다. 다섯째, 소통, 특히 각급 기록관의 기록연구직과의 소통을 중시했으나, 현재에 이르러서는 기록공동체 저변과 소통하고 그로부터 지지를 끌어내기 어려운 상태에 이르렀다.

여섯째, 문재인 정부는 “민간 기록전문가 출신 국가기록원장”을 임명했으나, ‘신임 국가기록원장을 중심으로 기록공동체는 또는 ‘신임 국가기록원장은 기록공동체와 함께 “기록관리제도 전면 개편”과 “국가기록원 독립성 강화 및 대통령기록물 관리체계 혁신”이라는 약속을 지키기 어려운 상태이다. 그 책임의 소재를 명확히 해야 한다면 권한과 책임 모두를 가지고 있는 국가기록원장일 수밖에 없다.

**주제어 : 기록관리 혁신, 국가기록관리, 국가기록원**

## 〈Abstract〉

Since the launch of the Moon Jae-in government in May 2017, the records and archives community hoped to overcome the delays in records and archives management over the past nine years and to

pursue record and archives management innovation. This article focuses on the record and archives management innovation that the National Archives of Korea has been pursuing in the public records and archives management sector for about 3 years until the first half of 2020, and evaluates the progress and contents focusing on the main agent, innovation plan, revision of laws, and major events.

**Keywords** : record and archives management innovation, national record and archives management, National Archives of Korea

## 1. 서론

2017년 문재인 정부의 출범 이후 기록공동체는 국가기록관리 혁신을 기대하면서 각자의 자리에서 일하면서 혁신의 추이에 주목해왔다.

문재인 정부 5년 기간 중 이제 절반을 경과했다. 민간 기록전문가 출신 국가기록원장이 취임한 지도 3년에 가까워지고 있다. 그 동안의 과정을 검토하고 성과와 문제점을 점검하여 향후 기록관리 혁신 추진의 디딤돌을 삼고자 한다.

이 글은 국가기록원 중심의 분석과 평가에 그친다는 한계를 지닌다. 필자는 국가기록원 이외의 방방곡곡에서 진행되는 도전과 혁신에서 오히려 기록문화가 발전하는 모습과 발전할 가능성을 확인하고 있다. 그러나 이 글은 이를 포함하고 있지 못한 한계를 지닌다.

## 2. 혁신 추진의 시작 2017년

2017~2020년 시기의 기록관리 혁신을 분석·평가하려면, 그 시작점인

2017년에 있었던 ① 국가기록관리혁신TF 운영 ② 민간 기록전문가 출신 국가기록원장 임명 ③ 차세대 기록관리 모델 재설계 연구 진행 등 3가지를 종합적으로 이해하는 것에서부터 시작할 필요가 있다.

## 1) 국가기록관리혁신TF 운영

〈표 1〉 국가기록관리혁신TF 주요 경과

- 2017. 9. 13.~12. 31. 혁신TF 활동기간
- 2018. 1. 15. 혁신TF 활동결과 기자회견. 활동종료에 따라 주요 활동결과를 국민에게 우선 보고하고자 개최됨<sup>1)</sup>
- 2018. 2. 26. 혁신TF 최종보고서 「국가기록관리 혁신 방안」 제출 및 발간<sup>2)</sup>
- 관련 규정 : 국가기록관리 혁신 TF 운영 지원에 관한 규정(국가기록원 훈령) (2017. 10. 20. 제정. 2018. 4. 27. 폐지)

국가기록관리혁신TF(이하 ‘혁신TF’)는, 국가기록원 외부 전문가로 TF 위원장과 위원을 구성하고 국가기록원 직원으로 지원인력을 구성(총괄지원팀 및 분과별 지원팀)하여, ① 국가기록원 혁신 ② 공공기록관리 혁신 ③ 대통령기록관리 혁신 등 3분과 체제로 운영되었으며, 격주 전체회의, 수시 분과회의 방식과 빈도로 〈표 1〉과 같이 진행되었다.

혁신TF는 당시 시점에서 혁신과제를 망라하여 집대성하고 주요 과제를 선정·설명·제시했다는 의의를 지니지만, TF라는 조직의 성격 때문에 근본적인 한계를 지닐 수밖에 없었으며, 또한 활동기간<sup>3)</sup>이 3개월여에 불과했

---

1) 국가기록원장, 「기자회견문」, 2018. 3. 15. [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=95265](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=95265)

2) 국가기록관리혁신TF, 「국가기록관리 혁신 방안(2017. 12. 31.)」, 국가기록원, 2018. 2. 26. [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=95314](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=95314)

3) 국가기록관리혁신TF 활동기간은 애초에는 2017. 11. 30.까지였으나, 11월 하순에 12. 31.까지로 연장되었다. [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=95211](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=95211)

기 때문에 효율적인 운영을 도모하다 보니, 분과별 과제 수행 중심으로 운영되는 데 그치고, 전체회의에서의 집중토론이나 종합검토가 부족했던 한계 또한 지닌다.

특히, 9년여 기간 동안 누적된 국가기록관리 폐단에 대하여 조사하고 이에 대한 조치를 권고했으나, 이러한 문제의식과 결론에 근거하여 조직(국가기록원) 혁신과 기록관리 내 각 분야의 내용 혁신으로까지 연계하여 제시하지는 못하고, 폐단에 대한 조치 권고와 기록관리 내용·조직 혁신이 병렬적으로 제시되는 수준에 머물렀다는 점은 특히 아쉬운 점이라고 하겠다.

혁신TF 최종보고서는 따라서 혁신의 방향을 정립하고 주요 내용을 집대성했다는 의미를 지니지만, 종합적 검토가 부족하고 병렬적으로 문제가 제기되는 등의 문제점을 안고 있었으므로, 차후 이를 주도해야 할 국가기록원이 검토·보완하면서 체계적인 계획으로 발전시켜야 했다. 그러나 혁신TF 최종보고서를 받아든 국가기록원은 종합적 검토·보완과 정책적 판단을 하지 않은 채, 기계적으로 혁신TF 최종보고서에 언급된 세부사항을 재분류하여 담당부서에 배분하여 실무적으로 추진하기 시작했다. 그 지점에서부터 2017~2020년 혁신의 근본적인 문제점은 잉태되기 시작했다.

또한 혁신TF의 국가기록관리 폐단 기초조사와 이에 따른 권고 그 자체에 대한 공론화, 특히 최소한 국가기록원 내에서의 공론화가 진행되지 못했다. 그럼으로써 이전 시기의 폐단을 극복하고 향후 혁신의 방향이 무엇이어야 하는지, 즉 혁신의 방향에 대한 최소한의 공감대를 국가기록원 내 구성원이 확보할 수 있는 기회를 놓쳐버리게 된 것은 물론이고, 최소한 이전 시기의 폐단에 대한 국가기록원 구성원의 이해 수준이 심화되지도 못한 상태에서 오늘에 이르게 된다.

## 2) 민간 기록전문가 출신 국가기록원장 임명

‘민간 기록전문가 출신 국가기록원장 임명’은 문재인 정부 출범 시점에서

정부와 기록공동체가 기록관리의 핵심과제를 얼마만큼 공감하고 무엇을 기록관리의 혁신목표로 공유했는지를 상징적이면서도 구체적으로 보여줬다고 할 수 있다. 임명의 전후 맥락은 <표 2>와 같이 분석된다.

<표 2> 민간 기록전문가 출신 국가기록원장 임명 주요 경과

- 2017. 5. 10. 문재인 대통령 취임
- 2017. 7. 19. 「문재인정부 국정운영 5개년 계획」 발표. 100대 국정과제 중 “8. 열린 혁신 정부, 서비스하는 행정”에 “‘18년까지 정보공개·기록관리제도 전면 개편”을 명시하고 “\*국가기록원 독립성 강화 및 대통령기록물 관리체계 혁신”이라는 설명을 붙임
- 2017. 7. 26. 정부조직법 개정. 같은 날 제정된 「행정안전부와 그 소속기관 직제 시행규칙」에서 국가기록원장은 개방형 직위<sup>4)</sup>로 지정됨<sup>5)</sup>
- 2017. 8. 1. 국가기록원장 공개모집 공고. 국가기록원장을 개방형 직위 중에서도 최근 3년간 공무원 경력이 없는 민간인 중에서 선발하는 경력개방형 직위<sup>6)</sup>로 모집 공고<sup>7)</sup>
- 2017. 11. 3. 대통령기록관장 공개모집 공고<sup>8)</sup>
- 2017. 11. 29. 첫 민간 기록전문가 출신 국가기록원장 임명. 임기 개시.<sup>9)</sup> 11. 30. 취임식<sup>10)</sup>
- 2018. 3. 30. 민간 기록전문가 출신 대통령기록관장 임명. 임기 개시<sup>11)</sup>

4) 「국가공무원법」

제28조의4(개방형 직위) ① 임용권자나 임용제청권자는 해당 기관의 직위 중 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위하여 필요하다고 판단되어 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 개방형 직위로 지정하여 운영할 수 있다. 이 경우 「정부조직법」 등 조직 관계 법령에 따라 1급부터 3급까지의 공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위(고위공무원단 직위를 포함하며, 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상당하는 직위는 제외한다) 중 임기제공무원으로도 보할 수 있는 직위(대통령령으로 정하는 직위는 제외한다)는 개방형 직위로 지정된 것으로 본다.

<후략>

5) 「행정안전부와 그 소속기관 직제 시행규칙」, 행정안전부령 제1호, 2017. 7. 26. 제정, 시행 2017. 7. 26. 제53조

6) 「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정(개방형공모직위규정)」

제3조(개방형 직위의 지정) ① 「국가공무원법」(이하 “법”이라 한다) 제28조의4제1항에 따라 「공무원임용령」 제2조제3호에 따른 소속장관(이하 “소속 장관”이라 한다)은 소속 장관별로 법 제2조의2제2항 각 호의 고위공무원단 직위(이하 “고위공무원단직위”라 한다) 총수의 100분의 20의 범위에서 개방형 직위를 지정하되, 중앙행정기관과 소속 기관 간 균형을 유지하도록 하여야 한다.

인수위원회 활동 기간 없이 출범한 문재인 정부가 100대 국정과제에 “기록관리제도 전면 개편”과 “국가기록원 독립성 강화 및 대통령기록물 관리체계 혁신”을 포함했고, 또한 당시 기록공동체 대부분이 음으로 양으로 표현했던 핵심적 바람 내지 요구라고 할 수 있었던 “민간 기록전문가 출신 국가 기록원장” 임명이 가능하도록 ① 정부조직법 개정에서 이은 직제 제정에 개방형 직위 지정을 포함하고 ② 인사 공고 단계에서는 민간인만이 지원 가능하도록 면밀하게 집행된 것은 기록공동체 입장에서 보면 매우 신속하고 꼼꼼한 조치였다.

이는 문재인 정부와 기록공동체 사이의 ‘공감’과 ‘목표 공유’를 확인한 것이었으며 나아가 문재인 정부와 기록공동체 사이의 ‘약속’이었다고 볼 수 있다. 단적으로 말하면, 국가기록원장 임명권자인 대통령은 “민간 기록전문

② 소속 장관은 중앙행정기관의 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상응하는 직위(이하 “과장급직위”라 한다) 총수의 100분의 20의 범위에서 개방형 직위를 지정하되, 그 실시 성과가 크다고 판단되는 기관, 공무원의 종류 또는 직무 분야 등을 고려하여야 한다.

③ 소속 장관은 제1항 및 제2항에 따른 개방형 직위 중 특히 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 개방형 직위(이하 “경력개방형 직위”라 한다)로 지정할 수 있다.

(후략)

- 7) 인사혁신처 공고 제2017-253호 「행정안전부 「국가기록원장」(경력개방형 직위) 공개모집」, 2017. 8. 1., 인사혁신처장·행정안전부장관.
- 8) 행정안전부 공고 제2017-191호 「행정안전부 국가기록원 대통령기록관장 채용 공고」, 2017. 11. 3., 행정안전부장관.
- 9) 국가기록원장의 임기에 관하여 인사혁신처 공고 제2017-253호는 “○ 공무원이 아닌 사람이 개방형 직위에 임기제공무원으로 임용되는 경우에는 특별한 사정이 없는 한 임용기간은 최소 3년 보장 ○ 근무실적이 우수한 경우에는 총 5년의 범위 내에서 임용기간 연장이 가능”이라고 설명하고 있다.
- 10) 「제12대 이소연 국가기록원장 취임사」, 2017. 11. 30. [http://theme.archives.go.kr/next/pages/new\\_newsletter/2017/html/vol\\_74/sub04.html](http://theme.archives.go.kr/next/pages/new_newsletter/2017/html/vol_74/sub04.html)  
기록공동체는 취임을 환영했다. 한국기록전문가협회 논평 2017-09, 「최초의 민간 기록전문가 출신 국가기록원장 취임을 환영한다」, 2017. 11. 29. 참조. <https://www.archivists.or.kr/1354>
- 11) 대통령기록관장의 임기는 대통령기록물법 제23조제2항에서 5년으로 규정하고 있다.

가 출신 국가기록원장”을 임명했으나, ‘신임 국가기록원장을 중심으로 기록공동체’는(또는 ‘신임 국가기록원장은 기록공동체와 함께’) “기록관리제도 전면 개편”과 “국가기록원 독립성 강화 및 대통령기록물 관리체계 혁신”을 해달라는 것으로 해석된다.

이로써 기록공동체는 이전 시기에 행정관료 국가기록원장의 문제점을 지적하던 수준에서 새로운 단계의 도전에 직면하게 되었고, 그 전면에는 신임 국가기록원장이 설 수밖에 없게 되었다. 그러나 그 시기에 기록공동체 내에는 국가기록원장 직의 이미지와 역할에 대한 공감대가 확실한 것도 아니었으며, 또한 국가기록원의 당시 상황을 타개할 수 있는 대안의 정책·제도에 대한 공감대가 형성되어 있던 것도 아니었다.<sup>12)</sup> 신임 국가기록원장에게는 어렵고 힘든 시작이었으리라는 점은 분명했다.

나아가 국가기록원장이 민간 기록전문가 출신으로 교체된 것은, 국가기록원 연구직 공무원에게도 이전 시기와는 전혀 다른 무게와 크기의 도전과제가 부여된 것을 의미했다. 행정관료 국가기록원장 때문에 추진하지 못한 것이 과거에 있었다면, 이제는 그 장벽이 없어진 것이니 과거에 주장했던 것들을 해내야 하는 것이었다. 또한 참여정부 국가기록관리 혁신이 외부로부터 또는 하향식(Top-down)이었다는 평가가 있었는데, 이번 2017~2020년 혁신에서는 과거보다 외부의 힘과 하향의 힘에 눈에 띄는 정도로 상대적으로 축소되고 있었다. 이렇듯 상황이 변하면서 원하든 원하지 않든 고참 연구직 공무원들은 시험대에 오르게 된 것이었다.

---

12) 예를 들면, 국가기록원장 공모 인사 공고 직후인 2017. 8. 12. 한국기록전문가협회는 ‘새로운 국가기록원장의 역할과 과제’ 긴급 토론회를 개최했다. 이 자리에서는 ‘소통과 참여’가 강조되고, 기존에 제기되었던 정책방향 중 주요한 것을 제시하는 수준에 머물렀다.



### 3) 차세대 기록관리 모델 재설계 연구 진행

(표 3) 차세대 기록관리 모델 재설계 연구 주요 경과

- 2017. 2. 3. 사업 공고
- 2017. 4. 10. 사업 개시
- 2017. 5. 19. 제1차 워크숍
- 2017. 9. 26. 제2차 워크숍
- 2017. 11. 28. 제3차 워크숍
- 2017. 11. 30. 사업 종료

그렇다면 당시 국가기록원에는 행정직 국가기록원장 이후의 시기를 맞이할 준비, 9년여 기간 동안 누적된 국가기록관리 폐단을 극복할 준비, 9년여 기간 동안 지체된 국가기록관리 혁신을 되살릴 준비가 되어 있었을까?

필자는 <표 3>과 같이 진행된 ‘차세대 기록관리 모델 재설계 연구(이하 ‘차세대 연구’)<sup>13)</sup> 사업 이외에는 국가기록원에서 혁신의 싹을 발견하기 어려웠다. 차세대 연구는 국가기록원이 당시로서는 예외적으로 큰 규모의 사업예산인 5억 원을, 그것도 국가R&D사업 체계를 설득하여 어렵게 준비한 사업이었다.

국가기록원에 의하면 차세대 연구는, 당시 전자기록관리체계가 매우 오래 전인 2005년 ISP를 기반으로 구축되어 있는 상태여서, 클라우드, 빅데이터 등 최신 IT 환경을 반영한 전자기록관리체계 재설계가 필요하며, 그동안 관리가 미흡했던 데이터세트, 지방영구기록물 등에 대한 관리기반을 마련하고 신기술을 적용하는 등 선제적 대응이 필요하기 때문에 사업을 추진했다고 한다. ‘차세대 연구’는 세 차례의 공개 워크숍을 개최했는데, 이에 대한 기록공동체의 관심은 매우 높았다. 그 동안 지체·정체되어온 기록관리 발전을 고대하는 기록공동체의 열망이 그대로 드러난 것이라고 하겠다. ‘차

13) 「조달물자 구매(긴급)입찰공고」, 차세대 기록관리 모델 재설계 연구, 2017. 2. 3. <http://www.g2b.go.kr:8081/ep/invitation/publish/bidInfoDtl.do?bidno=20170127982>

세대 연구' 사업의 담당 부서장은 한 학술행사에서, '차세대 연구' 사업을 제약 없이 모든 가능성을 열어놓고 추진할 것이며, 이후 ISP 등이 진행될 예정이므로 2017년에는 개념적 수준에서 충분히 연구·검토되기를 바란다는 취지의 발언을 하여 참석자의 기대를 모으기도 했다.<sup>14)</sup>

차세대 연구를 수행한 연구진은 국가기록원 외부의 연구자였지만, 국가기록원이 미래를 준비하는 개념설계 사업을 추진한다는 것은 분명 새로운 모습이었으며, 이를 계기로 내부 공론화와 구체화를 통하여 도약의 발판을 만들어내기를 많은 사람은 기대하고 있었다.

#### 4) 소결

이제까지 살펴본 3가지의 중요한 흐름을 종합하여 2017년이라는 혁신 시작점을 분석하면 어떻게 바라볼 수 있을까? 그에 앞서, 2017년 당시를 종합하는 데 의미가 있다고 판단되는 사실과 정황을 정리하면 다음과 같다.<sup>15)</sup>

첫째, 혁신TF는 국가기록관리 폐단 조사를 추진했으나 조사 결과를 기반으로 하여 혁신 방안을 제시하는 데까지 나아가지는 못하고 병렬적·분절적으로 혁신방안을 제시하는 데 그쳤다.

국가기록관리 폐단 조사는 기록관리계로서는 전례가 없는, 과거사에 대한 조사작업이었다. 진행과정에서 예상을 초과하는 상당한 기간이 소요되는 등 난제가 한두 가지가 아니었다. 그 결과 담당 분과인 제1분과 중심의 논의로 한정된 측면이 크며, 혁신TF 전체회의의 차원에서 충분히 논의하여 공론화하지 못했으며, 그 결과 국가기록원 조직 혁신과 기록관리 내 각 분

---

14) 한국기록학회·한국기록전문가협회, 기록정책포럼 '전자기록관리 정책 개선방향의 아젠다 검토,' 2017. 6. 17.

15) 이하에서 필자가 혁신TF의 활동에 대하여 비판적 견해를 밝히는 것이 혁신TF의 성과를 축소하려는 것은 아니며, 또한 필자가 위원으로서 제1분과장을 담당했던 혁신TF의 책임을 회피하고자 하는 것도 아니다. 혁신TF의 성과는 성과대로 평가하되, 한계와 당시 정황을 인식해야 한다는 점을 주장하려는 것이다.

야의 내용 혁신으로까지 연계하여 제시하지는 못했다.<sup>16)</sup>

둘째, 혁신TF 최종보고서는 차세대 연구를 전면적으로 검토하여 혁신의 방향을 제시하지는 못했다.

혁신TF는 차세대 연구의 의미와 중요성에 공감하고 중간 산출물을 검토 하면서 중요 제안을 혁신TF의 혁신방안에 수용하는 등의 작업을 진행했다. 그러나 혁신TF의 일부 태스크에서만, 그것도 부분적으로 이러한 작업이 수행되었을 뿐, 차세대 연구가 주장하는 거시적인 연구 결론에 대해서는 혁신 TF가 토론하지 못했다. 혁신TF 최종보고서는 차세대 연구를 전면적으로 분석하고 그 결과에 기초하여 작성되지는 못했다.<sup>17)</sup>

셋째, 결과적으로 신임 국가기록원장은 혁신TF 활동에서 배제됨으로써 개인적 차원에서 임명 이후를 준비하는 것 이외의 준비가 없을 수 있었다.

혁신TF 구성시 “국가기록원장 채용절차가 진행 중이어서 공정성 논란 방지를 위해 해당 지원자는 TF 구성에서 제외”하였다. 따라서 누가 되었든지, 신임 국가기록원장은 혁신TF 위원일 수 없었다. 당시 혁신TF 위원들은 실로 9년여 만에 기록관리 과제를 부족하나마 종합 정리하고 대안을 모색하는 기회를 가졌으나, 오히려 신임 국가기록원장은 그런 기회를 갖지 못하였던 것이다. 인사 공정성 등 때문에 불가피한 일이었고, 민간 기록전문가로서 국가기록원장에 임명될 인사라면 충분히 관련 지식을 보유하고 있어야 한다고 말할 수는 있다. 그러나 현실을 달랐다. 몇 년이 지난 시점에서 되돌아 볼 때, 그 여파가 컸다는 것을 부인하기 어렵다.

넷째, 일군의 국가기록원 연구직 공무원들은 혁신TF 활동을 지원하면서, 혁신TF의 성과와 한계, 혁신TF의 차세대 연구 검토 과정 등의 현황을 모두

---

16) 혁신TF는 2017. 9. 15. 제1차 회의에서부터 12. 18. 제8차 회의까지의 회의결과를 공표했으며, 주요 회의내용이 수록되어 있다. 이를 살펴보면 폐단 조사 결과를 공공기록관리 및 대통령기록관리 혁신방안과 연계하여 논의한 것을 찾을 수 없다. 혁신TF 위원(제1분과장)으로 참여한 필자의 기억으로도 또한 그러하다.

17) 혁신TF 제1차에서 제8차까지의 회의결과를 살펴보면, 차세대 연구를 전면적으로 토론한 것을 찾을 수 없다. 혁신TF 위원(제1분과장)으로 참여한 필자의 기억으로도 또한 그러하다.

목도하고 있었으며, 그들은 신임 국가기록원장과 함께 차후 국가기록원 혁신의 시작점의 가능성과 문제점을 가장 잘 파악할 수 있는 위치에 있었다.

혁신TF에는 국가기록원 직원이 총괄지원팀과 분과별 지원팀으로 편제되어 지원인력으로 활동하였다. 총괄지원팀장은 정책기획과장이 담당하였고, 그 이외의 8명은 모두 학예·기록연구직 공무원이었다.

2017년을 경과하면서, 그리고 2018년에 본격적으로 신임 국가기록원장 체제를 가동하면서, 기록관리혁신을 추진하기 위해서 국가기록원은 ① 문재인 정부의 100대 국정과제 중 하나로 채택된 “기록관리제도 전면 개편” 과제와 “국가기록원 독립성 강화 및 대통령기록물 관리체계 혁신” 과제가 기록공동체와 국가기록원이 공감하는 과제인만큼 이를 적극 수행하는 것을 기본목표로 하여, ② 혁신TF 최종보고서의 혁신과제와 차세대 연구 결과를 보다 높은 수준으로 종합·재구성·발전시켜 단계별 과제로 구분하거나 중장기 과제와 중단기 과제로 분할하고 ③ 주변환경과 주체역량을 분석하여 신임 국가기록원장 체제의 아젠다와 과제 그리고 이를 추진하기 위한 전략과 방법을 도출하여 구체적 계획을 수립해야 했으며, 이 모든 것의 기저에는 ④ 국가기록관리 폐단 조사로 표현되는 과거사에 대한 평가가 자리잡고 있어야 했다. 그리고 이 모든 것의 권한과 책임은 신임 국가기록원장에게 부여되게 되었고, 국가기록원의 연구직 공무원들에게는 기회이기도 하고 시험대이기도 했다.

### 3. 2018년 초 ‘민간 기록전문가 출신 국가기록원장’ 체제 본격 출범

#### 1) 혁신과 궤를 달리했던 또 다른 기운

신임 국가기록원장 체제의 출범을 알리는 상징적 사건은 2018. 3. 15. 국가기록원장 기자회견이었다. 그런데 이 기자회견의 맥락을 제대로 이해하

기 위해서는 2017년말에서 2018년초의 또 하나의 흐름을 이해할 필요가 있다. 몇 가지 장면을 예로 들면 다음과 같다.

첫째, 2017. 10. 12.~31. 진행된 국회의 2017년 국정감사에서 행정안전부장관은 적폐 청산과 관련하여 많은 질의를 받았다. 그 과정에서 언론은 행안부 관계자가 “행안부 업무는 지금 문제가 되고 있는 적폐와는 무관하다.” “적폐청산 조직을 구성할 상황이 아니다.” “현재 행안부에 구성돼 있는 … (중략)… 대통령 기록물 관련 TF(국가기록관리혁신TF를 지칭하는 것으로 이해됨 - 필자)도 적폐청산과는 무관하다.”라고 언급했다는 보도를 했다.<sup>18)</sup> 이러한 행안부 본부의 정서는 신임 국가기록원장과 국가기록원 직원들에게 혁신TF의 국가기록관리 폐단 조사에 대한 인식에 영향을 미쳤을 것으로 이해할 수 있다.

둘째, 2018. 1. 15. 혁신TF는 기자회견을 했는데, 전임 국가기록원장 중 1명이 기자회견 내용을 사전에 입수하고 국가기록관리 폐단 조사와 관련하여 기자들에게 직접 반론을 제기하면서 혁신TF의 기자회견 예정 내용이 자신의 명예를 훼손하고 있으므로 고소하겠다는 의사를 피력했고 국가기록원 직원들도 이를 인지하게 되는 일이 벌어졌다.

셋째, 신임 국가기록원장이 임명되던 시점에 국가기록원에는 부장 3명 중 1명이 개방형 직위로 지정되어 있었다. 그런데 2018. 3. 30. 행안부 장관은 「행정안전부와 그 소속기관 직제 시행규칙」을 개정하면서 이를 삭제함으로써, 부장 3명 중 기록전문가 1명이 근무할 기회를 없애버렸다. 원장을 행정관료에서 민간인으로 교체했으니 그 대신에 국장급 부장 1명을 민간인에서 행정관료로 되돌리겠다는 의미였을 것이다. 3. 30.에 시행규칙이 개정되기 위해서는 상당기간 이전에 방침이 정해지는 것이 상례이므로, 3.

---

18) 내일신문, 「적폐청산논란 불똥 튀라 … 곤혹스러운 행안부」, 2017. 10. 16, [http://www.naeil.com/news\\_view/?id\\_art=253164](http://www.naeil.com/news_view/?id_art=253164)

동아일보, 「TF 안만들고… 직접 위원장 맡고… 장관 스타일따라 제각각」, 2017. 10. 31, <https://www.donga.com/news/article/all/20171030/87013238/1>

15. 기자회견 전에는 이미 내부적으로 방침이 정해졌을 것으로 추정할 수 있겠다.

이상의 몇 가지 장면을 통해 3. 15. 신임 국가기록원장 기자회견 전후에 신임 국가기록원장이 처해 있던 정황을 추정해볼 수 있을 것이다. 즉, 과거를 반성하고 전문성을 존중하고 확대하는 혁신과는 궤를 달리하는 또 다른 기운이 신임 국가기록원장의 출범에 영향을 주고 있었다.

## 2) 2018년 3월 15일 신임 국가기록원장 기자회견

2018. 3. 15. 국가기록원장 기자회견 ‘국민 여러분께 드리는 국가기록원의 약속’<sup>19)</sup>은, 본인이 회견에서 밝혔듯이, 혁신TF가 “국가기록원장의 대국민 사과 및 혁신 조치 추진 권고”<sup>20)</sup>를 한 데 따른 것이었다. 그러나 국가기록원장은 혁신TF의 또 다른 권고와는 격차가 큰 발언을 하거나 전혀 언급을 하지 않음으로써, 내용상으로는 혁신TF의 권고를 극히 제한적으로 수용하겠다는 의사를 표현한 회견이었다. 국가기록원장의 4가지 약속 중 첫째 약속과 둘째 약속을 다시 검토해보자.

국가기록원장의 첫째 약속은 “국가기록관리혁신 TF의 권고를 받아들여 기록사건에 대한 기록화를 추진하고 기록성찰백서를 발간하겠습니다. 그리고 그 과정에서 얻은 교훈을 바탕으로 하여 진정한 전문기관으로 다시 태

---

19) 국가기록원장, 「국민 여러분께 드리는 국가기록원의 약속」, 2018. 3. 15. [http://theme.archives.go.kr/next/pages/new\\_newsletter/2017/html/vol\\_78/sub03\\_1.html](http://theme.archives.go.kr/next/pages/new_newsletter/2017/html/vol_78/sub03_1.html)

기록공동체의 반응으로는 한국기록전문가협회 논평 2018-04, 「국가기록관리혁신 추진 과정에 대한 중간점검이 필요하다」, 2018. 4. 16. 참조 필요. <https://www.archivists.or.kr/1408>

20) “□ 국가기록원장의 대국민 사과 및 혁신 조치 추진 권고

○ 국가기록원장은 지난 시기 국가기록관리 폐단의 책임이 상당 부분 국가기록원에 있다는 것에 대해 책임을 통감하고 기관의 대표로서 국민에게 사과할 것과 국가기록관리 위원회와 대통령기록관리전문위원회 등 거버넌스 위원회의 정상화를 비롯한 국가기록 관리 혁신 조치를 신속하고 적극적으로 추진할 것을 권고함”

국가기록관리혁신TF, 「국가기록관리 혁신 방안(2017. 12. 31.)」, 194쪽.

어나겠습니다.”였다. 그러나 이 언급은 혁신TF가 1. 15. 기자회견에서 발언하고 2. 26. 최종 보고서에서 명시한 권고를 변형시켜버리고 무력화해버리는 발언이었다. 몰타기라는 비판을 받을 수 있는 언급이었다.

혁신TF는 제16대 대통령기록물 유출 논란 등 사안에 대하여 신속히 증언수집 등에 착수하고 지속적으로 조사하여 진상규명을 완료할 것을 권고했으나, 국가기록원장은 이를 “기록사건에 대한 기록화 추진”으로 모호하게 만들었다. 기록화를 하여 그 결과를 “기록성찰백서”라는 이름으로 발간하겠다는 것인지, ‘기록화’는 ‘기록화’대로 하고 다른 내용으로 기록성찰백서를 발간하겠다는 것인지도 모호했다. 혁신TF는 2015년 기록관리계 ‘블랙리스트’와 관련하여 2015년 당시 국가기록원장을 수사 의뢰할 것을 권고했는데, 국가기록원장은 결국 이에 가부간 대답을 하지 않고 무시해버렸다.<sup>21)</sup>

뒤에서 상술하겠지만, 국가기록원장의 기록성찰백서 발간 약속은, 과정도 불투명하고 공론화도 진행되지 않았으며 결과물도 부실하기 짝이 없이 숨어서 발간하는 것으로 끝을 보게 되었으며, 발간 이후에도 발간 사실을 숨김으로써 약속 이행 여부를 숨기려 했다. 결국 기록성찰백서 발간 약속은 2018. 3. 상황에서 혁신TF의 각종 권고를 모면하고 무력화시키는 술책이 되고 말았다.

국가기록원장의 둘째 약속은 “이번 정부의 국정과제와 연계하여 공공기록과 대통령기록관리 혁신과제를 적극 수행함으로써 기록관리를 통한 정부 혁신을 지원하겠습니다.”였다. 그러나 이는 원론적인 발언이었을 뿐, 정부 혁신과 관련한 정부 내 동향 파악도 안되어 있었거나 대응이 부실했다는

---

21) “□ 진상규명 권고

- 국가기록원은 행정안전부와 협력하여 △ 제16대 대통령기록물 유출 논란 △ 10·4 남북정상회담 대화록의 생산·관리·공개 △ 제18대 대통령기록물 지정 및 이관 등 주요 사안에 대해서는 ‘기록사건 진실위원회’ 구성 또는 ‘기록사건 기록화 사업’ 추진 등과 같은 다양한 방식으로 지속적으로 조사하여 진상규명을 완료할 것을 권고함
  - 이번의 조사과정에서 파악된 관련 기록과 관련자의 증언에 비추어볼 때, 관련 기록의 산일을 막고 증언을 신속히 수집하는 일이 시급함”
- 국가기록관리혁신TF, 「국가기록관리 혁신 방안(2017. 12. 31.)」, 193쪽.

사실이 곧 드러났고, 그 이후에도 정부의 정부혁신 추진체계 내에 국가기록원은 인입되지 못했다.

즉, 기자회견이 있고 나서 몇일 뒤인 3. 19. 대통령 주재로 제1회 정부혁신전략회의가 행안부, 국조실, 기재부, 권익위, 인사처 등 관계부처 합동으로 개최되었는데, 그 어디에서도 기록관리나 국가기록원 관련 내용은 찾을 수 없었다.<sup>22)</sup> 그 이후로도 2019년 정부혁신 종합추진계획<sup>23)</sup>에서도, 2020년 정부혁신 종합추진계획<sup>24)</sup>에서도, 정부혁신1번가 웹사이트<sup>25)</sup>에서도 기록관리나 국가기록원 관련 내용은 찾아볼 수 없다.

국가기록원장의 기자회견은 혁신TF의 국가기록관리 폐단 조사 결과에 대한 외면이기도 했다. 즉, 혁신TF는 “국가기록원은 '15년 기록관리계 ‘블랙리스트’와 관련하여 당시 국가기록원장을 수사 의뢰할 것을 권고”<sup>26)</sup>했으나, 이에 대하여 언급하지 않았으며, 그 이후에도 이에 관한 조치를 했다는 소

---

22) 관계부처 합동 보도자료, 「문재인정부 「정부혁신 종합 추진계획」 발표」, 2018. 3. 19. 대한민국 정부, 「정부혁신 종합추진계획」, 2018. 3. [https://www.mois.go.kr/fit/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR\\_000000000008&ntId=62476](https://www.mois.go.kr/fit/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000008&ntId=62476)

23) 관계부처 합동 보도자료, 「2019년 정부혁신 6대 역점 추진분야 확정」, 2019. 2. 26. [https://www.mois.go.kr/fit/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR\\_000000000008&ntId=68995](https://www.mois.go.kr/fit/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000008&ntId=68995)

24) 관계부처 합동 보도자료, 「2020년 정부혁신, 국민이 체감할 수 있는 확실한 변화를 만들어 나가겠습니다」, 2020. 2. 18. [https://www.mois.go.kr/fit/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR\\_000000000008&ntId=75871](https://www.mois.go.kr/fit/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000008&ntId=75871)

25) 정부혁신1번가 웹사이트 <http://www.innogov.go.kr/>

26) “□ 수사의뢰 권고

○ 국가기록원은 '15년 기록관리계 ‘블랙리스트’와 관련하여 당시 국가기록원장을 수사 의뢰할 것을 권고함. TF의 이번 조사를 통하여 당시 국가기록원장이 특정 인사들의 차별과 배제에 관해 보고했다는 증거를 확보했으며, 유사 사례 또한 확보했음. 이는 불법 행위임이 명백함. TF 권한의 한계로 인하여 진실에 더 이상 다가서지 못한 것을 수사를 통하여 규명하는 일이 불가피함. 수사과정에서는 이와 관련한 상급기관의 역할에 대해서도 엄중한 수사가 진행되어야 할 것임.

- 국가기록원은 관련 증거를 확보하기 위하여 최우선적으로 당시 원장, 부장, 과장, 팀장, 담당자 등이 사용했던 PC를 원내에서 추적하고 디지털 포렌식 기법에 의하여 데이터를 확보할 필요 있음.”

국가기록관리혁신TF, 「국가기록관리 혁신 방안(2017. 12. 31.)」, 193쪽.



식은 찾을 수 없다.<sup>27)</sup>

국가기관의 장으로서 국가기록원장이 “저는 오늘 국가기록원장으로서 그동안 국가기록원이 기록관리 전문 행정기관으로서 제 역할을 수행하지 못한 데 대해 국민 여러분께 사과드리기 위해 이 자리에 섰습니다.”라고 발언하고, “국가기록원은 ‘봉하 이지원’과 ‘NLL 대화록’ 등 기록으로 촉발된 정치적 사건에서 해당 사안이 올바른 방향으로 논의되도록 안내하여야 할 책무를 다하지 못하였습니다. 또한, 대통령 유고시 대통령지정기록 지정·해제 권한에 관한 입법적 미비상태를 장기간 방치하는 등 대통령기록이 온전히 생산·관리될 수 있는 체계를 확립하지 못하였습니다. 그 결과, 정치적 논란이 확산되었고, 국가기록원은 국민의 신뢰를 잃었습니다.”라고 인정한 것은 분명 의미있는 일이라고 평가할 수 있다. 그러나 발언 그 자체에 그쳤을 뿐, 혁신TF의 핵심적인 권고를 수용하거나 적극적으로 대응하는 조치를 취하지는 않은 것이다.

이렇게 볼 때, 신임 국가기록원장은 개방형 직위 소속기관장으로서 행안부 본부와의 관계에서 ‘할 말은 하는 사람’으로서 출범을 알리는 길을 선택하지 않고, 여러 주장과 세력 사이에서 ‘순응’하는 길을 선택했다. 그리고 신임 국가기록원장의 이러한 태도는 대부분의 국가기록원 직원에게 반성과 성찰은 미사여구이고, 혁신은 그저 또 한 번 지나쳐가는 파도와 같은 것으로 해석되게 만드는 역효과를 초래했다.<sup>28)</sup>

27) 수사의뢰 권고와 관련하여, 앞서 언급했듯이, 2015년 당시 국가기록원장은 명예훼손 운운하면서 고소 의사를 유포하기도 했는데, 이런 정황을 이유로 국가기록원은 2018. 3. 15. 국가기록원장 기자회견시, 그 기자회견의 배경이 되는 혁신TF 최종보고서를 기자들에게 배포하지도 않았다고 알려져 있으며, 2020. 5.까지 국가기록관리혁신TF 최종보고서를 국가기록원 명의로 국가기록원 홈페이지에 게시하지 않고 있었다.

그 정황은 심성보, 「국가기록관리혁신TF의 최종 보고서 〈국가기록관리 혁신 방안〉 공유에 부쳐」 <https://www.archivists.or.kr/1400> 참조.

28) 2018. 2. 9. 국가기록원은 국가기록원 직원 대상으로 ‘국가기록관리 혁신방안 공유를 위한 워크숍’을 개최했고, 이 자리에 혁신TF 1분과장, 2분과장 등이 참석하여 혁신TF 최종보고서(안)의 주요 내용을 설명했다. 이 자리에서 폐단 조사 결과와 관련한 의견 교환이 있었으나, 그 이후에는 공문화되지 못했다.

## 4. 2018년 ‘공공기록관리 혁신과제’ 추진

### 1) 국가기록관리혁신추진단 운영

〈표 4〉 국가기록관리혁신추진단 ‘공공기록관리 혁신과제’ 주요 경과

- 2018. 1. 18. 혁신추진단 구성계획 보고
- 2018. 2. 20. 혁신추진단 운영계획(안) 보고
- 2018. 2. 27.~28. 혁신추진단 워크숍
- 2018. 3. 15. 제1차 기록관리혁신 자문위원회 회의. 이후 5. 25. 제6차 회의까지 진행
- 2018. 7. 3.~11. 현장 기록전문가 순회 방문 의견수렴. 4개 지역 12개 기관 12명

혁신TF의 최종보고서 윤곽이 드러나기 시작한 2017. 12. 하순에서 혁신TF 기자회견이 있던 2018. 1. 중순에 국가기록원은 혁신TF 이후 국가기록원이 기록관리 혁신을 추진할 추진조직으로서 국가기록관리혁신추진단(이하 ‘혁신추진단’<sup>29)</sup>)을 구성했다.

혁신추진단은, 단장을 국가기록원장으로 하고, 정책기획과장이 총괄팀장이 되고, 하부조직으로 법제도팀, 조직개편팀, 대외협력팀을 두었으며, 2018. 2.~6. 5개월간 운영할 계획으로 활동을 개시했다. 내용적으로는 ① 혁신TF 혁신과제별 세부 실행방안을 6월까지 수립하여 국가기록관리 혁신방안 보고서

국가기록원이 발간하는 계간지 『기록인』 통권 제42호 2018. 4. 10.자에는 폐단 조사와 관련된 내용은 제외하고, ‘국가기록관리 혁신방안’이라는 기획특집을 게재하는 등, 국가기록원은 폐단 조사 결과와 기록사건 진상규명에 관한 공론화를 기피했다고 평가한다.

29) 2017. 12. 22. 혁신TF 제8차 전체회의에서 국가기록원은 향후 ‘국가기록관리혁신추진단’ 구성 예정임을 설명했다.

국가기록원 정책기획과-118(2018. 01. 18.), 『『국가기록관리 혁신 추진단』 구성계획 보고』, <https://www.open.go.kr/pa/infoWonmun/cateSearch/wonmunOrginlDetail.do?prdnDt=20180118100500&prdnNstRgstNo=DCTA7DCE9A73B286CA73C83C73CB7963CF9>

국가기록원 정책기획과-310(2018. 02. 20.), 『『국가기록관리 혁신 추진단』 운영계획 보고』, <https://www.open.go.kr/pa/infoWonmun/cateSearch/wonmunOrginlDetail.do?prdnDt=20180220173300&prdnNstRgstNo=DCTCED7B4C27ACCA598976B21CE9BEF1CCD>

를 완료하고 ② 이를 기반으로 7~9월에 국가기록원 혁신 및 조직 개편, 공공 기록물법령 및 제도 개선을 추진하며 ③ 대통령기록관 개편 및 대통령기록물 법령 개정은 별도 수행(대통령기록관)한다는 계획이었다. 조직적으로는 원내·외를 포괄하는 30명 내외의 공공기록관리혁신팀을 두어 이행방안을 수립한다는 계획이었다. 혁신추진단은 2018. 8. 활동을 종료했다. (<표 4> 참조.)

혁신추진단의 주요 특징을 살펴보면, 첫째, 기관 기록관리 담당자와 외부 전문가집단 추천 외부 전문가를 중심으로 30명 내외의 공공기록관리혁신팀을 구성하여 현장과 외부의 의견을 수렴하는 소통을 강조했다라는 구성상 특징을 들 수 있다. 이는 한국기록전문가협회를 포함한 외부 집단·단체로부터 전문가를 추천받아 혁신주체를 구성하는 방식으로 진행되었으며, 당시로서는 신선하다는 반응을 이끌어내면서 기대 속에 출발했다. 그러나 5. 30. 혁신팀 구성원 중 12명의 공무원 구성원이 국가기록원 홈페이지 기록관리혁신 게시판에 공공기록관리혁신팀이 실제로 소통·운영되지 않고 있다는 문제제기를 하면서 사퇴의사를 공개적으로 밝히고 사퇴하는 일이 발생했다.<sup>30)</sup> 시도는 신선했으나 진행과정에서는 소통이 잘 진행되지 않았음을 보여주는 사건이라 하겠다.

둘째, 혁신추진단은 ① 법령개정 ② 조직개편 ③ 혁신과제 세부실행방안 마련을 동시에 개시하는 방식으로 업무기능과 조직을 편제했는데, 이는 매우 관성적이고 관료주의적인 발상에서 비롯된 것이라 하겠다. 혁신과제를 종합하고 혁신 방향을 설정하여 구체화한 후에 이를 반영하여 향후 조직과 법령을 개편·개정하는 것이 업무를 제대로 수행하는 순서일진대, 법령개정과 조직개편을 혁신과제 세부실행방안과 동시 병행 추진하는 것이 타당하다고 볼 수는 없다. 그 결과, 향후 할 일이 계획되지 않은 상태에서 조직

---

30) 추진팀 12인 일동, 「공공기록관리혁신팀에서 사퇴합니다」, 2018. 5. 30. [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=95445](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=95445)  
한국기록전문가협회 논평 2018-06, 「국가기록원은 국가기록관리혁신추진단 운영을 재점검하라」, 2018. 6. 1. <https://www.archivists.or.kr/1428>

개편을 논의함으로써 국가기록원 조직이 2018년 내내 조직개편이라는 어수선함 속에서 운영되는 사태를 초래하게 된다. 2018. 3.에 벌써 조직개편 워크숍을 개최한 것이다. 혁신을 시작하는 시점에 이미 구성원은 자신이 향후 소속될 조직에 관심을 집중하기 시작했다. 실제 조직개편은 2018. 12. 31.에 확정되었다. 결국 거의 1년 내내 조직개편 논의가 진행되는 혼선 내지 누수가 발생하고 말았다. 태스크 간 선·후행 설정에서 편의적 발상을 함으로써 일파만파의 혼란이 야기되었다.

## 2) 공공기록관리 혁신과제 추진

그렇다면 혁신추진단은 ‘혁신과제 세부실행방안 마련’이라고 설정한 업무를 어떻게 추진했을까?

혁신추진단은 혁신TF의 혁신과제를 이어받아 ‘공공기록관리 혁신과제’라고 명명하고 이를 <표 5>와 같이 추진했다. 이는 2018. 8. 혁신추진단 활동 종료 시점 이후에도 지속되어 2019년말까지 추진되었으며, 2020년부터는 ‘국가기록관리 중장기 발전계획’에 포함하여 추진하는 방식으로 전환했다.

<표 5> 공공기록관리 혁신과제 추진 주요 경과

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2018. 3. 30. 공공기록관리 혁신과제 실행계획(안) 보고</li> <li>- 2018. 4. 8. 공공기록관리 혁신 세부과제별 추진방안 보고</li> <li>- 2018. 11. 21. 공공기록관리 혁신과제 이행 추진현황 보고<sup>31)</sup></li> <li>- 2019. 3. 11. 2019 공공기록관리 혁신 추진계획 및 실행계획 보고</li> <li>- 2019. 12. 30. 2019 기록관리 혁신 추진결과 및 과제별 추진현황 보고</li> </ul>
---

31) 당시로서는 거의 최초로 혁신추진단의 활동성고가 외부로 공개된 자료였다. 국가기록원 홈페이지 게시판에는 “지금까지 공공기록관리 혁신과제 이행방안 추진상황을 공유합니다. 혁신과제별 2018년도 추진경과 및 향후 진행방향에 대한 중간보고 결과입니다.”라는 설명을 붙여 공개했다. [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=95670](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=95670)

혁신추진단의 공공기록관리 혁신과제는 혁신TF의 혁신과제로부터 어떻게 도출되었을까? 혁신추진단이 세부실행방안 작성을 추진한 방법은, 혁신TF의 혁신과제와 세부과제를 미세 조정하여 세부과제별로 주관부서와 협조부서를 정하여 배정하고 1차 검토 후 이를 통폐합하여 다시 주관부서(담당자)와 협조부서(담당자)가 세부과제별 실행방안을 작성하는 방식이었다. 종합적인 목표 이미지를 수립하기 위한 토론을 하거나 주요 쟁점에 대하여 먼저 토론을 함으로써 혁신의 방향 내지 시각을 조정하고, 추진 범위 전체에 대하여 누락된 부분이 존재하는지를 검토하고, 국가기록원의 주체역량을 고려하여 추진 가능한 범위를 선별하는 등의 총체적이고 주체적인 검토를 진행했다는 흔적은 발견되지 않는다. 전문가나 자문위원으로 혁신추진단에 참여한 사람들로부터, ‘국가기록원 직원이 구체적인 안을 먼저 제시하지는 않은 채, 외부 전문가나 자문위원과 소통하려고 하니 의견을 달라고 하여 어찌 해야 할 바를 모르겠다’는 취지의 불만소리를 여러 번 들었던 기억만이 남아 있다.

혁신추진단은 이렇듯 혁신과제를 구체화 하는 과정에서, 혁신TF와 차세대 연구 등을 종합 검토하지 않았으며, 따라서 국가기록원이 주체가 되어 혁신과제를 설정했다고 보기 어렵다. 그럴 의사도 그럴 능력도 없었던 것으로 이해된다. 그저 관성적으로, 관료제의 업무방식대로 과별·팀별 분담을 통해 업무를 추진하기 시작했다. 그렇다면 초기에 수립했던 형식적 목표라도 달성했을까? 활동종료가 예정되어 있던 6월이나, 실제 활동이 종료되었다고 사후에 알려진 8월에도 혁신추진단은 애초의 구성계획이나 운영계획에서 약속했던 최종보고서를 발간하지 못한 것으로 파악된다.<sup>32)</sup> 기록관리 혁신을 본격적으로 추진하는 첫 해인 2017년을 국가기록원은 조직개편 논의에 어수선한 채 성과 없이 시간을 흘려보냈다.

32) 2020. 5. 15. 국가기록원이 공표한 『국가기록관리 혁신 백서 2018·2019』가 혁신추진단의 최종보고서에 가림하려는 것은 아니라고 이해된다. 오히려 혁신추진단이 최종보고서를 발간하지 못한, 그대로의 상태를 고백하는 문서로 이해된다.

### 3) 법령 개정 추진

혁신추진단의 혁신과제 세부실행방안 마련이 난항을 겪고 있음에도 불구하고 국가기록원은 공공기록물법과 대통령기록물법 개정을 추진하기 시작했다. 2018. 7. 31. 2개 법률의 개정 추진계획에 대한 장관 보고를 완료했으며, 그 최종 결과는 2019. 12. 3. 공공기록물법 개정과 2020. 5. 26. 동 시행령 개정, 2020. 6. 1. 동 시행규칙 개정으로 일단락되었다. (<표 6> 참조.) 대통령기록물법 개정안은 2020. 5. 29. 제20대 국회 임기만료로 인하여 폐기되었다가 제21대 국회에서 2020. 6. 26. 다시 제출된 상태이다.

<표 6> 법령 개정 추진 주요 경과

<p>&lt;법률 개정&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2018. 7. 31. 공공기록물법 개정 추진계획 장관보고</li><li>- 2018. 8. 22. 공공기록물법 일부개정법률(안) 입법예고</li><li>- 2018. 12. 21. 공공기록물법 일부개정법률(안) 국회 제출</li><li>- 2019. 8. 26. 공공기록물법 일부개정법률(안) 국회 행정안전위원회 수정 가결</li><li>- 2019. 10. 24. 공공기록물법 일부개정법률(안) 국회 법제사법위원회 수정 가결</li><li>- 2019. 10. 31. 공공기록물법 일부개정법률(안) 국회 본회의 수정 가결</li><li>- 2019. 12. 3. 공공기록물법 일부개정법률 공포</li></ul> <p>&lt;시행령·시행규칙 1차 개정&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2019. 8. 12. 공공기록물법 시행령·시행규칙 개정 추진계획 장관보고</li><li>- 2019. 9. 4. 공공기록물법 시행령·시행규칙 일부개정령(안) 입법예고</li><li>- 2020. 3. 31. 공공기록물법 시행령 개정·시행</li><li>- 2020. 4. 3. 공공기록물법 시행규칙 개정·시행</li></ul> <p>&lt;시행령·시행규칙 2차 개정&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2020. 1. 2. 공공기록물법 개정에 따른 시행령·시행규칙 개정 추진계획 장관보고</li><li>- 2020. 1. 8. 공공기록물법 개정에 따른 시행령·시행규칙 일부개정령(안) 입법예고</li><li>- 2020. 5. 26. 공공기록물법 시행령 개정·시행</li><li>- 2020. 6. 1. 공공기록물법 시행규칙 개정·시행</li></ul>
---

혁신추진단의 혁신과제 세부실행방안 마련이 난항을 겪고 있는데 왜 법령 개정을 추진했을까? 혁신과제 세부실행방안이 마련되지 않았는데 무엇을 법령 개정을 통해 법령에 반영하려고 했을까? 문재인 정부 100대 국정 과제에 “18년까지 정보공개·기록관리제도 전면 개편”이라는 목표의 “18년까지”를 상기해볼 필요가 있다. 국가기록원은 또한 이번 공공기록물법 개정의 범위를 처음부터 “이견이 적은” 사안의 개정이라고 설정했다. 혁신과제 세부실행방안과 같은 혁신과제 추진의 결과를 법령에 반영하거나 핵심적 혁신과제 추진을 위해서 법령을 사전에 정비하는 것은 애초부터 관심 밖이었다. 따라서 이번 법령 개정은 “기록관리제도 전면 개편”을 위한 것이 아니었다. 이제 그 과정을 살펴보자.

2018. 1.~2.의 혁신추진단 구성계획과 운영계획상에서는 2018년 상반기에 혁신추진단 최종보고서를 작성하고 그에 따라 공공기록물법 개정을 3/4분기부터 추진한다고 명시했다. 애초부터 무리한 계획이었고, 앞서 보았듯이 최종보고서는 작성되지 못했다.

그런데, 2018. 7. 31. 공공기록물법 개정 추진계획이 장관보고를 마치게 된다. 준비가 부족했는데 어떻게 개정 추진 결재를 완료할 수 있었을까? 그 일이 가능했던 것은 법률 개정 추진의 범위를 “이견이 적고 즉시 개정 가능한 과제”<sup>33)</sup>라고 설정했기 때문이었을 것이다. 따라서 국가기록원이 상반기 성과를 기반으로 하여 실행 가능한 사항에 대하여 먼저 법률 개정을 추진한다는 등의 합리적 이유에서 법령 개정의 착수한 것이 아니라, “이견이 적고 즉시 개정이 가능한” 것이라도 개정하여 “18년까지 기록관리제도 전면

33) “□ 기본방향

- 공공업무의 철저한 기록화를 통해 국정의 책임성과 투명성 확보
  - 환경변화에 능동적·지속적 대응 및 기록관리 전문성·자율성 강화
- ⇒ 혁신의 방향성·기록관리 현장의 요구사항 등을 반영, 이견이 적고 즉시 개정 가능한 과제를 대상으로 '18년 법 개정 추진”

국가기록원 정책기획과-1513(2018. 07. 31.), 「18년도 「공공기록물 관리에 관한 법률」 개정 추진계획 보고, 붙임 1 「「공공기록물 관리에 관한 법률」 개정 추진계획」, 1쪽.

개편”이라는 문재인 정부 100대 국정과제 중 국가기록원 담당 항목의 실적을 달성하기 위하여 법령 개정에 착수하지 않았나 하는 의구심을 불러일으키기에 충분하다. 또한 의도가 어떻든, 법률 개정 추진 범위가 “이전이 적고 즉시 개정 가능한 과제”였다는 것은 “18년까지 기록관리제도 전면 개편”이라는 100대 국정과제 중 국가기록원 담당 항목의 목표에는 애초부터 미치지 못하는 것이었음이 명확하다.

그러나 이 과정에서 국가기록원이 예상하지 못한 난제도 발생했다. 국가기록원이 장관 보고한 법률 개정안은 이후 법제처 심사과정에서 상당부분 수용되지 못한 채, 수정·변형되어 2018. 12. 21. 국회에 정부안으로 제출되었다. 국가기록원 입장에서는 즉시 개정이 가능할 수 있으리라 판단하고 성안했지만, 법제처 심사 과정에서 국가기록원이 준비가 부족하다는 것과 “즉시 개정 가능”은 극히 자의적인 판단이었다는 것이 드러난 것이었다.

이하에서는 이번 법령 개정의 주요 사항을 검토해보기로 한다.

### (1) 기록물 폐기 금지 제도 도입

이번 법률개정 과정에서 가장 강조되었던 것은 기록물 폐기 금지 제도의 도입이었다. 2018. 7. 31. 개정 계획 장관보고 문서에서도 ‘대통령 지시사항’이라는 별도 표시를 하면서까지 강조되었다. 이 제도는 2017년 이후 지속적으로 도입 필요성이 제기되어왔고 국가기록원도 이를 도입한 것을 주요 실적으로 강조하고 있다.

해당 조항의 변화 과정과 내용을 ① 법제처 심사 전 상태인 2018. 8. 22. 입법예고안 ② 법제처 심사를 완료하고 2018. 12. 21. 국회에 제출된 안 ③ 최종적으로 2019. 12. 3. 개정된 법률 등 3단계로 비교하면 <표 7>과 같다.



〈표 7〉 기록물 폐기 금지 제도 도입 과정에서의 조문 변화

개정 전	2018. 8. 22. 입법예고안 (법제처심사 전)	2018. 12. 21. 국회 제출안	2019. 12. 3. 개정
<신설>	<p>제27조의3(기록물의 폐기 금지) ① 중앙기록물관리기관의 장은 국가적인 조사·감사, 국민의 권익보호 등을 위하여 대통령령으로 정하는 사항에 해당하는 경우 기록물의 폐기 중지를 결정하고 해당 공공기관에 통보할 수 있다.</p> <p>② 제1항에 따라 폐기 중지를 통보받은 공공기관의 장은 해당 기록물이 폐기되지 않도록 대통령령으로 정하는 바에 따라 관리하여야 한다.</p> <p>③ 중앙기록물관리기관의 장은 기록물의 폐기 중지 이행 여부 등을 확인하기 위하여 현황조사 또는 실태점검 등을 실시하고 필요한 조치를 할 수 있다.</p> <p>④ 기록물의 폐기 중지 이행 절차 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.</p>	<p>제27조의3(기록물의 폐기 금지) ① 중앙기록물관리기관의 장은 제27조에도 불구하고 국가적으로 중대한 사안으로서 조사기관 또는 수사기관의 요청이 있거나 국민의 권익보호를 위하여 긴급히 필요한 경우 등 대통령령으로 정하는 경우에는 기록물의 폐기 중지를 결정하고 해당 공공기관에 통보할 수 있다. 다만, 헌법기관기록물관리기관의 소관 기록물에 대해서는 미리 그 기관의 장과 협의하여야 한다.</p> <p>② 제1항에 따라 폐기 중지를 통보받은 공공기관의 장은 해당 기록물이 폐기되지 아니하도록 조치하고 대통령령으로 정하는 바에 따라 관리하여야 한다.</p> <p>③ 중앙기록물관리기관의 장은 제2항에 따른 기록물의 폐기 금지 조치 및 관리실태 등을 확인하기 위하여 해당 공공기관에 대한 기록물관리 현황조사 또는 점검 등을 실시하고 필요한 경우 시정 조치를 할 수 있다.</p> <p>④ 기록물의 폐기 금지 조치 및 관리 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.</p>	<p>제27조의3(기록물의 폐기 금지) ① 중앙기록물관리기관의 장은 제27조에도 불구하고 국가적으로 중대한 사안으로서 조사기관 또는 수사기관의 요청이 있거나 국민의 권익보호를 위하여 긴급히 필요한 경우 등 대통령령으로 정하는 경우에는 기록물의 폐기 중지를 결정하고 해당 공공기관 및 영구기록물관리기관에 통보할 수 있다. 다만, 헌법기관기록물관리기관의 소관 기록물에 대해서는 미리 그 기관의 장과 협의하여야 한다.</p> <p>② 제1항에 따라 폐기 중지를 통보받은 공공기관 및 영구기록물관리기관의 장은 해당 기록물이 폐기되지 아니하도록 조치하고 대통령령으로 정하는 바에 따라 관리하여야 한다.</p> <p>③ 중앙기록물관리기관의 장은 제2항에 따른 기록물의 폐기 금지 조치 및 관리실태 등을 확인하기 위하여 해당 공공기관 및 영구기록물관리기관에 대한 기록물관리 현황조사 또는 점검 등을 실시하고 필요한 경우 시정 조치를 할 수 있다.</p> <p>④ 기록물의 폐기 금지 조치 및 관리 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.</p>

핵심적인 변화는 폐기금지 명령의 주체다. 입법예고안에서는 폐기금지 명령권을 국가기록원장이 오롯이 보유하는 것으로 하고 있었다. 그러나 법

제처 심사를 거치면서 “조사기관 또는 수사기관의 요청이 있”는 경우를 추가함으로써 국가기록원장이 폐기금지를 명령하기 이전에 조사기관 또는 수사기관이 개입할 수 있도록 수정했다. 이에 대하여 국가기록원은 “국가적인 조사·감사의 경우 기관의 요청이 있어야 인지 가능하며, 시행령(안)에 이미 해당 내용이 포함되어 있는바, 조문의 구체화를 위해 ‘조사기관 또는 수사기관의 요청이 있거나’로 심사과정에서 수정”되었다고 설명하였다.<sup>34)</sup> 법제처의 첫번째 이유는 국가기관으로서의 국가기록원의 역량을 무시하는 발상에서부터 비롯된 것이라 하겠다. 두번째 이유는 법률 유보 사항과 대통령령 유보 사항을 구별하지 않는 잘못된 논리이며, 그 이전에 국가기록원이 스스로 독립성을 훼손하는 시행령 개정안을 제시한 것도 문제점으로 지적하지 않을 수 없다. 이 조문에 대하여 문제를 제기하는 이유는, 조사기관 또는 수사기관이 기록물에 대한 해석 등에서 부적절하거나 논쟁적인 내용을 포함하여 폐기금지 요청을 해올 경우를 상정하면, 폐기금지제도가 애초의 취지와 달리 다른 방향으로 변질되고 결과적으로 국가기록원의 독립성을 훼손하게 되는 경우가 발생할 소지 때문이다. 조사기관 또는 수사기관은 조사와 수사의 고유 권한으로 조사와 수사에 필요한 행위를 기록물에 대하여 행사하면 되는 것이므로, 폐기금지권에 이들 기관이 추가로 개입할 길을 열어줄 필요는 없다.

또한 이러한 입법예고 과정에서의 변동은 법령안의 취지 또는 주요 내용 등이 변경되는 경우에 해당하므로 입법예고를 다시 했어야 할 상황이었다.<sup>35)</sup> 법제처의 변경 요구가 부당하다고 국가기록원이 판단했다면 어떻게

34) 국가기록원, 「19 개정법률 중 ‘폐기금지제도’에 대한 경과보고 건」, 「제1회 기록·정보 정책전문위원회 회의 개최 결과보고」, 2020. 6. <http://committee.archives.go.kr/next/nrc/boardView.do?board=12>

35) 「행정절차법」

제41조(행정상 입법예고) ④ 입법안을 마련한 행정청은 입법예고 후 예고내용에 국민 생활과 직접 관련된 내용이 추가되는 등 대통령령으로 정하는 중요한 변경이 발생하는 경우에는 해당 부분에 대한 입법예고를 다시 하여야 한다. 다만, 제1항 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 예고를 하지 아니할 수 있다.

해서든 재(再)입법예고를 통하여 여론을 환기했어야 한다. 국가기록원은 자신의 독립성이 훼손되는 데 대하여 무감했다고 하지 않을 수 없다.

결국 ‘대통령 지시사항’이라고 별도 표시까지 하면서 이번 법률 개정의 최대 특징으로 설명한 조항이, 오히려 독립적으로 운영되어야 할 국가기록 관리체계에 조사·수사기관의 개입의 여지를 열어주게 됨으로써 독립성 훼손 우려 조항이 새로 신설된 꼴이 되고 말았다. 일선의 기록전문직 사이에서는 이 조문을 향후 반드시 개정해야 할 독소조항으로 지목하는 의견이 많다.

## (2) 시행령에서 본부(청)기관과 소속기관(하급기관) 간 기록관 통합 설치·운영 근거 마련

2020. 3. 31. 개정된 시행령에서는 기록관 통합 설치·운영을 허용하고 있다. 이는 기관별로 별도 기록관 설치 대상 기관이었던 중앙행정기관과 소속기관, 국방부와 직할 군 기관 등에서 기록관·특수기록관을 통합 설치·운영할 수 있게 하고, 시·도교육청과 교육지원청은 기록관 설치 후 영구기록물관리기관의 장의 승인을 얻어 통합 운영을 할 수 있도록 허용하는 것이다. 공공기관간의 성격에 부합하도록 기록관을 운영할 수 있는 여지를 제공함으로써 기록관 유형의 다양성을 제고하는 중요한 변화라고 할 수 있는 전향적 조치다.

---

「행정절차법 시행령」

제23조(행정상 입법예고) 행정상 입법예고에 관하여는 법제업무운영규정이 정하는 바에 따른다.

「법제업무 운영규정」

제14조(법령안 입법예고) ③ 「행정절차법」 제41조제4항 본문에서 “대통령령으로 정하는 중요한 변경이 발생하는 경우”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우를 말한다.

1. 국민의 권리·의무 또는 국민생활과 직접 관련되는 내용이 추가되는 경우
2. 그 밖에 법령안의 취지 또는 주요 내용 등이 변경되어 다시 의견을 수렴할 필요가 있는 경우

그러나 이미 기록관이 설치되어 있는 경우를 통합하는 경우라도, 기존의 기록물관리 전문요원 배치기준에 맞추어 통합 후에도 전문요원의 수를 유지하도록 강제할 수 있도록 규정을 면밀하게 만들었어야 한다. 신규 설치되는 공공기관에서 기록관을 처음부터 통합 설치·운영하는 경우에는 전문요원의 수를 어떻게 책정해야 하는지에 대한 규정이 누락되어 있다. 예를 들면 질병관리본부가 청으로 승격하고 특별지방행정기관을 설치하는 과정에서 처음부터 기록관을 통합 설치·운영한다면 기록물관리 전문요원의 수를 어떻게 책정해야 하는지에 대한 규정이 누락되어 있는 것이다. 법령의 완성도를 제고해야 한다.

### (3) 소결

이번에 개정된 공공기록물법 중에서 현재 시점에서 중요한 개정이라는 데 대부분이 동의할 만한 내용은 ① 제27조의3 기록물 폐기 금지 제도 도입 ② 제46조의2 헌법기관기록물관리기관과 지방기록물관리기관의 민간기록물 수집 근거 마련 ③ 제46조의4 기록의 날 제정 등을 들 수 있을 것이다. 즉, 이번 법령 개정은 특별하고 근본적인 사항을 개정했다고 보기 어려우며, 문재인 정부 100대 과제에서 언급된 “기록관리제도 전면 개편”이라고 볼 수는 절대 없다.

또한 기록물 폐기 금지 제도는 성과이기도 하지만 중요한 문제점을 포함함으로써 향후 재개정이 필요하다는 점도 지적하지 않을 수 없다.

이번 법률 개정 추진과정에서 국가기록원은 입법예고안에서 ① 제1조 목적에 ‘생산’을 추가하여 공공기록물법이 기록의 관리·보존뿐만 아니라 생산에 관한 내용을 포괄한다는 것을 명문화하려 했고 ② 제30조의3 및 제30조의4로 행정정보시스템 전자기록물 관련 조항을 신설함으로써 이제까지 시행령 수준에서 행정정보데이터세트 기록관리 등을 규정했던 것을 법률 수준에서 규정하려 했다. 그러나 법제처 심사과정에서 모두 삭제되었다. 국

가기록원이 이들 조항을 “이견이 적고 즉시 개정이 가능한” 것으로 파악한 것은 사고의 범위가 기록관리 분야에 한정되어 있음을 반증하는 것이었다. 그 과정을 공유하고 검토함으로써 향후 개정에서 이와 유사한 문제들을 관철할 수 있는 방법을 마련해야 할 것이다.

#### 4) 2019년 1월 1일자 조직 개편

혁신추진단 구성 시점부터 조직개편을 논의하고 2018. 3.에 조직개편 관련 워크숍을 하는 등의 우를 범하여 국가기록원에 2018년 내내 업무상 누수가 발생했다는 지적을 앞서 한 바 있다. 그 결과 2019. 1. 1.자<sup>36)</sup>로 개편된 조직은 최초의 개편안과는 전혀 다른 것으로 결론이 났다. 신임 국가기록원장 체제에서의 첫번째 조직개편이었다.

조직 혁신이 모색되었다고 보기 어렵다. 혁신 업무를 담당할 부서를 별도로 두었다는 점이 특징이라고 하겠다. 연구협력과를 설치하여 2018년에 정책기획과를 중심으로 추진되었던 혁신추진단 활동을 연구협력과가 이어받아 수행하도록 “기록물관리에 관한 중장기 정책과 제도개선 정책의 수립·총괄·조정 및 혁신과제 연구” 업무를 분장했다. 당시 직제상 기획조정부서의 장인 정책기획과장은 “서기관·기술서기관·학예연구관·기록연구관·공업연구관 또는 보건연구관으로 보한다”고 규정되어 있지만, 국가기록원의 기획조정부서의 장으로 연구직이 임명된 사례는 알려져 있지 않다. 관례를 깨기 어렵다고 판단하고 대신 연구직 과장이 국가기록원의 중장기 발전계획 수립 업무를 담당하게 하려는 의도로 별도의 부서(연구협력과)를 설치한 것으로 이해된다. 그러나 기획조정부서가 아닌 부서에서 전체 부서의 업무를 조정해가면서 혁신과제를 추진하기란 어려울 수밖에 없다.

---

36) 「행정안전부와 그 소속기관 직제 시행규칙」, 행정안전부령 제91호, 2018. 12. 31. 일부 개정, 시행 2019. 1. 1. [http://www.law.go.kr/법령/행정안전부와그소속기관직제시행규칙/\(00091,20181231\)](http://www.law.go.kr/법령/행정안전부와그소속기관직제시행규칙/(00091,20181231))

더군다나 연구협력과는 2018년에 정책기획과에서 혁신추진단을 운영하여 추진해온 ‘공공기록관리 혁신과제’도 담당하는 것으로 업무가 분장되었다. 이로서 당장 추진해야 하는 혁신과제도 기획조정부서가 아닌 중장기업무계획부서에서 담당하게 되었고 그 결과 추진동력이 약화되었다. 2019년의 연구협력과는 특별한 동력을 부여받지 못한 채, ‘공공기록관리 혁신과제’라는 이름의 기존 계획과 새로운 ‘국가기록관리 중장기 발전계획’을 함께 다루게 되었다. 계획을 주도하기보다는 계획을 취합하고 관리하는 부서가 될 가능성이 높았다.

## 5. 2019년 ‘국가기록관리 중장기 발전계획’ 추진

〈표 8〉 국가기록관리 중장기 발전계획 추진 주요 경과

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2019. 2. 20. 중장기 발전전략 추진을 위한 기획단 공모</li> <li>- 2019. 2. 27. 중장기 발전전략 수립을 위한 추진계획(안) 보고</li> <li>- 2019. 3. 20. 중장기 발전전략 추진을 위한 기획단 1차 간담회. 이후 7차까지 진행됨</li> <li>- 2019. 4. 11.~12. 중장기 발전전략 추진을 위한 기획단 워크숍</li> <li>- 2019. 6. 7. 2019년 기록의 날 기념행사에서 국가기록관리 비전·미션 선포</li> <li>- 2019. 12. 30. 국가기록관리 중장기(‘20~’24년) 발전계획(안) 보고</li> <li>- 2020. 1. 15. 중장기 발전계획 의견 조회 개시. ‘기록인 허브’에 ‘신뢰받는 기록관리를 위한 국가기록관리 중장기 발전계획(안) - 2020~2024 (2020. 1. 15.)’ 게시<sup>37)</sup></li> <li>- 2020. 2. 14. 제54회 국가기록관리위원회 보고 안건으로 중장기 발전계획(안) ‘신뢰받는 기록관리를 위한 국가기록관리 중장기 발전계획(안) - 2020~2024 (2020. 2.)’ 보고</li> <li>- 2020. 6. 4. 제1회 기록·정보정책전문위원회 심의안건으로 중장기발전계획(안) ‘신뢰받는 기록관리를 위한 국가기록관리 중장기 발전계획(안) - 2020~2024 (2020. 5.)’ 상정</li> </ul>
--

국가기록원은 2018년까지 추진해온 “혁신추진과제는 시급한 과제 중심으

37) [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFLoginDetail.do?board\\_seq=96682](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFLoginDetail.do?board_seq=96682) 게시.

로 제안되어 국가기록관리체계 개선 필요사항을 포괄하고 있지 못하며, 장기 과제의 경우도 대부분 '20년까지 완료 예정으로, 기록관리 발전방향을 선도 하는 장기적인 로드맵으로서는 한계'를 지니고 있다고 평가하고 2020~2024년을 대상 시기로 하여, 비전, 정책목표, 추진과제, 추진체계 및 역할분담 등을 내용으로 하는 국가기록관리 중장기 발전전략을 작성·수립하기로 하고 <표 8>과 같이 추진했다.

추진과정에서 특징적인 것은 2018년의 혁신추진단과 유사하게 이번에도 '발전계획기획단'<sup>38)</sup>내에 25명의 외부인을 포함하였다는 점이다. 그러나 이번에는 범위를 재직중인 기록물관리 전문요원으로 한정했다.

이 '국가기록관리 중장기 발전계획(이하 '중장기 발전계획')'은 2020. 2. 14. 개최된 제54회 국가기록관리위원회 보고 안건으로 상정되었으나, 회의 결과 "보완을 거쳐 차기 회의에 심의안건으로 상정할 것을 제안" 받았다. 보완을 거쳐 차기 회의에 상정하기 위하여 국가기록원은 2020. 6. 4. 개최된 제1회 기록·정보정책전문위원회 심의 안건으로 다시 상정했으나, 회의 결과 '국가기록원 중장기 기본계획' 차원으로 추진하라는 데 의견이 모아졌다.<sup>39)</sup> 그 후 2020. 6. 18.~24. 서면 심의로 개최된 제55회 국가기록관리위

38) "□ 국가기록관리 중장기 발전전략 수립을 위한 기획단 선정 결과

○ (원외) 25명

① 중앙행정기관(특행포함) : 국토교통부, 문화재청, 특허청, 경북지방경찰청, 경남지방병무청, 광주지방보훈청(6명)

② 지방자치단체 : 경상남도, 부산광역시중구, 강원도철원군, 경기도김포시, 충북음성군, 경북영천시(7명)

③ 교육청 : 서울중부교육지원청, 충남금산교육지원청, 인천남부교육지원청, 충북단양교육지원청, 부산광역시교육청, 경기도시흥교육지원청, 전남장성교육지원청(6명)

④ 공공기관(대학포함) : 한국남동발전, 한국국토정보공사, 한국철도시설공단, 공주대학교, 한국도로공사, 강북구도시관리공단(6명)

\* 기관유형, 지역안배, 근무경력 등 고려

○ (원내) 부관별 추천 13명"

[http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=95810](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=95810)

39) 이 회의에 상정된 '국가기록관리 중장기 발전계획'이 2020. 6.말 현재 공개된 최신 버전이다. 해당 회의 안건집에 수록되어 있다. <http://committee.archives.go.kr/next/nrc/boardView.do?board=12>

원회 회의에 국가기록원은 ‘중장기 발전계획’을 상정하지 않았다.

위의 제1회 기록·정보정책전문위원회 회의에서 ‘중장기 발전계획’은 5년 후의 목표를 설정하고 그 목표를 실현하기 위하여 과제를 추진하는 방식이 아니라 현재 나열된 문제를 현재의 조건 하에서 해결해나간다는 방식으로 설정된 계획으로 보이는 국가기록원 중장기 업무계획으로 보인다, 영구기록물관리기관들의 동의 없이 국가기록원이 일방적으로 작성한 ‘국가기록원 중장기 기본계획’으로 정리하는 것이 바람직하다, 하나의 지향성을 보여주는 계획으로 진행되어야 한다는 등의 지적이 있었다.<sup>40)</sup>

이밖에도 ‘중장기 발전계획’은 첫째, 중장기 계획의 모습을 갖추기에는, 전체를 망라하면서도 핵심적·결정적 사안을 중심으로 한 아젠다 세팅이 미흡하고, 목표 지향적 과제 설정에 이르지 못한 채 범위별 과제 설정에 그치고 있으며, 과제를 시계열상에 배치해봄으로써 스스로 타당성을 점검하는 과정이 취약하고, 사업화의 단위까지 구체적으로 고려되지 않고 있으며 따라서 정보화 사업이 충분히 식별되지도 않은 수준이며, 법·제도 정비 사안의 도출과 이에 대한 취합·정비방안이 프로세스로 드러나 있지 않으며, 소요예산 산정이 누락되어 있는 등 다방면에서 부족하다. 중장기 계획으로서의 현재까지의 완성도는, 과제를 나열하고 앞으로 학습하면서 하나하나 해결하겠다고 의지를 표현한 수준을 넘어서지 못한다.

둘째, “기록관리 발전방향을 선도하는 장기적인 로드맵”을 지향한다고 했으나, 현재 시점에서 일반적으로 파악하고 있는 과제를 향후 3~4년에 걸쳐 해결하겠다는 것으로 이해되지, 선도적으로 미래를 구상하고 그 미래에 도달하기 위해 노력하고 있다고 보이지는 않는다.

셋째, 관리 대상 기록 객체의 등장·변화 양상이나 전자정부의 발전 양상 등에 맞추어 패러다임을 변경하지 못하고 있다. 예를 들면, 데이터형 기록물의 비중과 중요성 증대, 현용·준현용 단계에서의 선제적 기록관리 필

---

40) 국가기록원, 「제1회 기록·정보정책전문위원회 회의 개최 결과보고」, 2020. 6.



요성·가능성 증대, 기록관리업무에서 정보기술의 접목 필요성·가능성 증대, 기록에 대한 이해를 기반으로 하는 비현용 기록정보 서비스 제공 필요성·가능성 증대 등 새로운 문제와 환경에 대한 대응이 결여되어 있다.

넷째, 2017년에 혁신을 다시 시작한 때로부터 7~8년이 지나게 되는 2024년의 모습으로 상상하기에 ‘증장기 발전계획’이 그리는 2024년은 너무 구태의연하다. 이렇게밖에 발전하지 못한다면, 사회 전체의 발전 정도와 기록관리의 수준 사이의 격차가 현재보다도 더 확대될 것 같다.

문재인 정부 출범 이후 2020년 상반기까지 약 3년 동안 국가기록원은 2018년 ‘공공기록관리 혁신과제’, 2019년 ‘국가기록관리 증장기 발전계획’이라는 이름으로 계획서를 작성해왔으나, 최소한의 구색을 갖추고 수정·보완하면서 추진해갈 종합적인 혁신과제 추진 계획서를 마련하지도 못하고 있는 것이라 하겠다.

## 6. 2018~2019년 ‘기록관리 성찰 백서’ 추진과 미공표

국가기록원장이 혁신TF의 각종 권고에 대하여 2018. 3. 15. 기자회견을 통하여 ‘기록성찰백서를 발간하겠다고 했고, 이는 혁신TF의 많은 권고를 실행하지 않고 뒤로 미루는 방편이 되었다고 지적한 바 있다. 기록성찰백서는 2018. 3. 이후 국가기록원 외부에서는 그 추진 여부를 알기 어려웠으며, 2018. 11. 경 간부회의 자리에서 논의되었다는 이야기만이 외부로 전달되고 있었다.<sup>41)</sup>

---

41) “(국가기록원장 기자회견으로부터) 8개월이 지난 지금 우리는 국가기록관리혁신TF의 권고사항에 대한 추진이 어떻게 이루어지고 있는지, 원장이 약속한 기록성찰백서의 발간은 추진되고 있는지 묻지 않을 수 없다. 폐단에 대한 반성은 혁신의 밑거름이다. 국가기록원장은 스스로 약속한 사항들에 대한 구체적인 추진 상황 및 향후 계획을 국민들에게 조속히 보고하고 소통하여야 한다.”

한국기록전문가협회 논평 2018-09, 「국가기록관리 혁신의 전환점이 필요하다」, 2018. 11. 13. <https://www.archivists.or.kr/1472>

국가기록원은 2020. 5.~6.경 기록성찰백서 관련 정보공개청구에 대하여 정보를 공개했고, 그 결과가 국가기록원 홈페이지 ‘기록인광장’ 게시판에 공유되면서 2018. 3. 이후의 경과가 알려지고 ‘기록관리 성찰 백서’ 부분공개본이 공유되었다.<sup>42)</sup> 그 부분공개본으로부터 추출한 주요 경과는 <표 9>와 같다.

〈표 9〉 기록관리 성찰 백서 주요 경과

- 2018. 3. 15. 국가기록원장 기자회견 ‘국민 여러분께 드리는 국가기록원의 약속’에서 ‘기록관리 성찰 백서’ 발간 약속
- 2018. 12. 31. ‘기록관리 성찰 백서’ 최종본 확정
- 2019. 7. 31. 발간완료 보고

‘기록관리 성찰 백서’ 부분공개본에 의하면, 국가기록원은 2018. 3. 15. 국가기록원장 기자회견 이후 “주요 PC를 디지털 포렌식을 통해 복원하고, 리딩그룹(Reading Group)을 구성하였다. 리딩그룹은 6회에 걸쳐 혁신TF의 보고서와 자료집을 함께 읽고 토론하여 이 성찰백서의 초안을 마련”하였고, “수차례에 걸친 회의(간부회의 1회, 확대간부회의 2회)와 원내 회람 및 의견수렴(2회)을 거쳐 완성”했다고 한다.<sup>43)</sup>

국가기록원이 공개한 기타 정보를 확인하여 필자는 2018. 11.에 1회의 확대간부회의와 1회의 의견수렴 절차가 진행되었음을 확인할 수 있었다. 그 이상은 확인되지 않았다.

국가기록원은 2018. 12. 31.자로 ‘기록관리 성찰 백서’ 최종본을 확정했

42) 필자는 2020. 5. 1. 기록관리 성찰 백서 관련 정보를 국가기록원에 정보공개청구하여 국가기록원 정책기획과-1230(2020. 05. 29.), 「정보공개 결정통지서(접수번호 6710348)」과 정책기획과-1295(2020. 06. 09.), 「정보공개 청구 이의신청(접수번호 6710348) 회신」을 통하여 정보를 제공받았으며, 그 주요 내용을 국가기록원 홈페이지에 게시한 바 있다. [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=96969](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=96969) 및 [http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board\\_seq=96997](http://www.archives.go.kr/next/news/innovationTFDetail.do?board_seq=96997)

43) 국가기록원, 「기록관리 성찰 백서」, 2018. 12. 31.(부분공개본), 2쪽.

다. 부분공개본 표지의 “최종본 2018.12.31.(월)”이라는 표시가 이를 설명해 준다. 그러나 이 최종본 발간 사실은 최종본 확정일로부터 7개월이 경과한 후 2019. 7. 31. 생산된 『기록관리 성찰백서』 발간완료 보고 라는 메모보고를 통해서 보고되었다. 이례적으로 오랜 시간이 경과한 후의 보고다. 기안문 서식으로 내부결재 하지 않고, 메모보고를 한 것도 문제다.

더군다나 2019. 7. 31. 메모보고의 보고자는 정책기획과 연구관(기획팀장)이었는데, 수신자는 국가기록원장, 기록정책부장, 정책기획과장 등 3명 뿐이었다. 이는 보고자와 수신자 총 4명만이 최종본을 열람할 수 있었고, 그 이외의 국가기록원 직원 모두가 열람할 수 없었다는 것을 뜻한다. 2020. 6. 4. 필자가 국가기록원 홈페이지에 부분공개본을 공유하기 전까지는 말 그대로 숨겨진 채 잠자고 있었던 것이다.

‘백서’란 본디 국민에게 알리기 위한 보고서다. 2018. 3.에는 ‘백서’라는 이름을 붙여 무엇인가 투명하게 공개할 듯 설명을 했으나, 결말은 그렇지 않고 숨기기였다.

‘성찰’이라는 내용적 측면에서도 부실하다. 대부분 문제점 내지 쟁점을 열거한 이후 그 핵심 내용에 대하여 성찰한 의견을 제시하는 것이 아니라, 중요한 항목일수록 성찰의 결말을 “공론의 장을 활성화시키겠다” “철저한 기록화를 의무화하겠다” “소통과 협업을 강화하겠다” “소통에 기반한 프로세스를 마련하겠다” “다양한 의견을 수렴하겠다” “공론화를 통해 검토하겠다”는 등의 미사여구로 맺고 있다.

혁신TF가 중시하여 ‘기록사건 진실위원회’ 구성 또는 ‘기록사건 기록화 사업’ 추진 등과 같은 다양한 방식으로 지속적으로 조사하여 진상규명을 완료할 것을 권고했던, ① 제16대 대통령기록물 유출 논란 ② 10·4 남북정상회담 대화록의 생산·관리·공개 ③ 제18대 대통령기록물 지정 및 이관 등에 대해서는 추가의 조사가 진행되었다고 보기 어려우며, 혁신TF가 국가기록원에게 2015년 기록관리계 ‘블랙리스트’와 관련하여 당시 국가기록원장을 수사 의뢰할 것을 권고한 것에 대해서는 “2016년 ICA 서울총회 준비과

정 등에서 ... 배제된 인사가 존재하는 것은 명백한 사실"이라고 하는데 그쳤다.

혁신TF는 이 사안과 관련하여 수사의뢰를 권고하면서 “국가기록원은 관련 증거를 확보하기 위하여 최우선적으로 당시 원장, 부장, 과장, 팀장, 담당자 등이 사용했던 PC를 원내에서 추적하고 디지털 포렌식 기법에 의하여 데이터를 확보할 필요 있음”<sup>44)</sup>이라고 의견을 제시했다. 앞서 인용했듯이 국가기록원은 2018. 3. 15. 국가기록원장 기자회견 이후 “주요 PC를 디지털 포렌식을 통해 복원”<sup>45)</sup>했다고 했다. 그 디지털 포렌식을 통한 복원 결과물은 반드시 보존되어야 한다. 훗날 ‘국가기록관리 성찰 백서’와 함께 디지털 포렌식을 통한 복원 결과물은 2017~2020년에 진전되지 못한 국가기록관리 폐단에 대한 재조명에 반드시 필요하다.

## 7. 결론

2020년초의 국가기록원의 계획대로라면 2020년 상반기가 경과하는 이 즈음에는, ① 중장기발전계획이 국가기록관리위원회 심의를 마치고 국가기록원과 각급 기록물관리기관의 중장기 계획으로 운영되고 있어야 하며 ② 국가기록원은 중장기발전계획 추진과 함께 “디지털 혁신”의 궤에 맞추어 “디지털 기록관리 역량 강화”를 위하여 조직개편<sup>46)</sup>을 완료하고 있어야 했다.<sup>47)</sup> 그러나 이들 2가지 핵심사항은 지체를 거듭하고 있을 뿐, 새로운 돌

44) 국가기록관리혁신TF, 「국가기록관리 혁신 방안(2017. 12. 31.)」, 193쪽.

45) 국가기록원, 「기록관리 성찰 백서」(부분공개본), 2쪽.

46) 행정안전부 보도자료, 「디지털 혁신의 시대, 행정안전부가 앞장선다」 2020. 3. 10. '2020년 행정안전부 혁신방안' 발표 관련.

47) 국가기록원의 2020년 주요 업무계획의 '과제 1'의 첫번째 항목도 다음과 같았다.

“□ 국가기록관리 체계 혁신 및 제도기반 마련

○ 국가기록관리 중장기 발전 세부실천계획 마련(3월) 및 주요 과제(5대 전략 21개 과제) 추진, 이행점검 실시(반기별)

파구를 찾았다는 소식은 들리지 않는다.

이상과 같은 분석을 통해 2017년 문재인 정부 출범에서부터 2020년 상반기까지 약 3년간의 국가기록원의 혁신 추진 상황을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 국가기록관리 폐단에 대한 조사 결과의 공론화를 통하여 혁신을 추진하는 데 필요한 공감대를 마련할 수 있는 계기를 회피함으로써 혁신의 방향과 인적 동력을 마련하지 못했다.

둘째, 국가기록원이 스스로 추진한 ‘차세대 연구’ 사업의 성과와 외부 전문가로 구성된 혁신TF의 최종보고서를 전략적 관점에서 재정립하여 오롯이 신임 국가기록원장 체제의 혁신전략으로 형성시켜 활용하지 못하고, 오히려 전자는 비현실적이거나 당장 적용할 수는 없는 것으로 치부하고, 후자에 대해서는 전략적 관점에서의 재구성 없이 실무적 관점에서 과제를 처리하는 수준에서만 활용했다. 따라서 국가기록원이 스스로 혁신 과제를 종합하여 취사선택하는 절차가 없었다고 볼 수밖에 없다.

셋째, 2018년 혁신추진단의 ‘공공기록관리 혁신과제’와 2019년 ‘국가기록관리 중장기 발전계획’은 시야를 확장하여 국가의 한 영역의 미래를 전망하고 이를 실현하기 위한 전략과 계획의 수준에는 많이 미달했다.

넷째, 2018~2020년에 법령 개정을 추진했으나, 애초부터 “이견이 적은” 사안을 중심으로 한 것이어서 “기록관리제도 전면 개편”에는 전혀 미치지 못하였으며, 그에 이은 전면개편 준비도 확인되지 않는다. 본연의 전면 개편은 요원한 상태로 보인다.

다섯째, 그 동안의 혁신 추진과정에서 소통, 특히 각급 기록관의 기록연구직과의 소통을 중시했으나, 2018년에는 혁신추진단 구성원이 사퇴하고, 2020년 4월부터는 국가기록원 리더십과 기본정책에 불만을 드러내는 계시

---

- 중장기 발전계획, 디지털 정부혁신을 위한 조직 기능체계 개선·안정화 추진(~7월) 국가기록원, 「2020년 주요업무 추진계획(안)」, 2020. 2. 28. 8쪽. <http://www.archives.go.kr/next/organ/workPlan.do>

글이 국가기록원 홈페이지 게시판에 등장하기 시작하는 등 기록공동체 저변과 소통하고 그로부터 지지를 끌어내기 어려운 상태에 이르렀다.<sup>48)</sup>

여섯째, 문재인 정부와 기록공동체가 맺은 약속, 즉 국가기록원장 임명권자인 대통령은 “민간 기록전문가 출신 국가기록원장”을 임명했으나, ‘신임 국가기록원장을 중심으로 기록공동체’는 또는 ‘신임 국가기록원장은 기록공동체와 함께 “기록관리제도 전면 개편”과 “국가기록원 독립성 강화 및 대통령기록물 관리체계 혁신”을 해달라는 약속을 기록공동체가 지키기 어려운 상태에 이르고 있다고 볼 수밖에 없다. 그 책임의 소재를 명확히 해야 한다 면 권한과 책임 모두를 가지고 있는 국가기록원장일 수밖에 없다.

---

48) “(국가기록원은) 현장과의 소통을 하나의 성과로 내놓는 것을 넘어 기록관리 혁신을 위한 근본적인 청사진을 마련해야 한다. 또한 개편된 국가기록원 조직이 기록관리 현장과 소통하고 있는지, 국가기록원 내 업무 기능은 제대로 작동되고 있는지 확인하는 것도 필요하다. 2017년부터 시작된 기록관리 혁신의 전 과정을 긴 호흡으로 다시 점검해 보고 재출발해야 한다.”

한국기록전문가협회 논평 2019-03, 「협회 창립 9주년을 맞이하여 기록관리혁신을 점검한다」, 2019. 11. 7. <https://www.archivists.or.kr/1551>

## 〈참고문헌〉

- 관계부처 합동. 2018. 3. 19. 보도자료 「문재인정부 「정부혁신 종합 추진계획」 발표」.
- 관계부처 합동. 2019. 2. 26. 보도자료 「2019년 정부혁신 6대 역점 추진분야 확정」.
- 관계부처 합동. 2020. 2. 18. 보도자료 「2020년 정부혁신, 국민이 체감할 수 있는 확실한 변화를 만들어 나가겠습니다」.
- 국가기록관리혁신TF. 2017. 11. 3. 「국가기록관리혁신 T/F 구성·운영 현황」.
- 국가기록관리혁신TF. 2018. 1. 15. 「국가기록관리 혁신 TF 활동결과 기자회견」(기자회견문과 참고자료).
- 국가기록관리혁신TF. 2018. 2. 26. 「국가기록관리 혁신 방안(2017. 12. 31.)」, 국가기록원
- 국가기록원. 2018. 12. 31. 「기록관리 성찰 백서」(부분공개본).
- 국가기록원. 2020. 2. 28. 「2020년 주요업무 추진계획(안)」.
- 국가기록원. 2020. 5. 『국가기록관리 혁신 백서 2018·2019』.
- 국가기록원. 2020. 5. 『2018·2019 국가기록관리 혁신 자료집 1 : 총괄편』.
- 국가기록원. 2020. 5. 『2018·2019 국가기록관리 혁신 자료집 2 : 분야 I』.
- 국가기록원. 2020. 5. 『2018·2019 국가기록관리 혁신 자료집 3 : 분야 II~VI』.
- 국가기록원. 2020. 6. 4. 「신뢰받는 기록관리를 위한 국가기록관리 중장기 발전계획(안) : 2020~2024(2020. 5.)」, 『제1회 기록·정보정책전문위원회 안건집』
- 국가기록원. 2020. 6. 「제1회 기록·정보정책전문위원회 회의 개최 결과보고」.
- 국가기록원 정책기획과-118(2018. 01. 18.). 『『국가기록관리 혁신 추진단』 구성계획 보고』.
- 국가기록원 정책기획과-310(2018. 02. 20.). 『『국가기록관리 혁신 추진단』 운영계획 보고』.
- 국가기록원 정책기획과-1513(2018. 07. 31.). 「18년도 「공공기록물 관리에 관한 법률」 개정 추진계획 보고」.
- 국가기록원 정책기획과-1230(2020. 05. 29.). 「정보공개 결정통지서(접수번호 6710348)」.
- 국가기록원 정책기획과-1295(2020. 06. 09.). 「정보공개 청구 이의신청(접수번호 6710348) 회신」.
- 내일신문. 2017. 10. 16. 「적폐청산논란 불똥 툴라 ... 곤혹스러운 행안부」.
- 대한민국 정부. 2018. 3. 「정부혁신 종합추진계획」.
- 동아일보. 2017. 10. 31. 「TF 안만들고... 직접 위원장 맡고... 장관 스타일따라 제각각」.
- 명지대 디지털아카이빙연구소. 2017. 12. 「차세대 기록관리 모델 재설계 연구 개발 1」, 국가기록원.
- 명지대 디지털아카이빙연구소. 2017. 12. 「차세대 기록관리 모델 재설계 연구 개발 2」, 국가기록원.
- 이소연. 2017. 11. 30. 「제12대 이소연 국가기록원장 취임사」.
- 이소연. 2018. 3. 15. 「국민 여러분께 드리는 국가기록원의 약속」.

- 인사혁신처 공고 제2017-253호(2017. 8. 1.). 「행정안전부 「국가기록원장」(경력개발형 직위) 공개모집」, 인사혁신처장·행정안전부장관.
- 한국기록전문가협회. 2017. 11. 29. 논평 2017-09 「최초의 민간 기록전문가 출신 국가 기록원장 취임을 환영한다」.
- 한국기록전문가협회. 2018. 4. 16. 논평 2018-04 「국가기록관리혁신 추진과정에 대한 중간점검이 필요하다」.
- 한국기록전문가협회. 2018. 6. 1. 논평 2018-06 「국가기록원은 국가기록관리혁신추진단 운영을 재점검하라」.
- 한국기록전문가협회. 2018. 11. 13. 논평 2018-09 「국가기록관리 혁신의 전환점이 필요하다」.
- 한국기록전문가협회. 2019. 11. 7. 논평 2019-03 「협회 창립 9주년을 맞이하여 기록관리혁신을 점검한다」.
- 행정안전부. 2020. 3. 10. 보도자료 「디지털 혁신의 시대, 행정안전부가 앞장선다」.
- 행정안전부 공고 제2017-191호(2017. 11. 3.). 「행정안전부 국가기록원 대통령기록관장 채용 공고」, 행정안전부장관.