

정부조직개편에 따른 기록물 관리 지침 연구*

A Study on the Guidelines for Managing Records in accordance with Government Reorganization

장 보 성(Bo-Seong Jang)**

남 영 준(Young-Jun Nam)***

박 애 이(Ae-Yi Park)****

목 차

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. 서 론 | 3.4 폐지기관 기록물 관리 및 이관 지침 |
| 2. 이론적 배경 | 3.5 시사점 |
| 2.1 정부조직개편의 개요 | 4. 정부조직개편에 따른 업무기능변화 실증 분석 |
| 2.2 정부조직개편의 유형 | 4.1 정부기관 간의 기능변화 |
| 2.3 정부조직개편에 따른 기록물이관 | 4.2 내부조직 간의 기능 변화 |
| 3. 정부조직개편에 따른 기록물관리 방안 비교·분석 | 4.3 정부조직개편에 따른 기록물 관리 담당자의 역할 |
| 3.1 폐지(한시)기관 기록물 관리 지침 | 5. 결 론 |
| 3.2 정부조직개편에 따른 기록물관리 대책 | |
| 3.3 정부조직개편에 따른 기록물 관리 지침 | |

<초 록>

본 연구는 정부조직개편에 대한 일반적인 유형과 변동에 따른 대책과 지침들을 분석하였다. 또한 실제 정부조직개편에 따른 기관의 기록물 관리 실태를 조사하였다. 분석결과, 첫째, 정부조직개편의 다양한 유형과 발생 요인에 따른 추가적인 지침 보완이 필요하다. 둘째, 정부조직변화에 따른 기록물관리가 기관간의 변화만이 아닌 내부조직 간의 업무기능 변화와 이에 따른 기록물 이관·관리가 이루어져야 한다. 셋째, 조직 변화에 따른 이관대상 비밀기록물 및 특수기록물 기록물에 대한 관리지침이 마련되어야 한다. 넷째, 정부조직변화에 대한 기록물 이관과 관련된 담당자들의 역할을 명확히 규정하여야 한다. 다섯째, 관련 법규 및 규정을 재정비하여 기록물 누락 및 멸실을 최소화하여야 한다.

주제어: 정부조직개편, 기록물 관리, 이관, 지침

<ABSTRACT>

This is a research analyzed general patten and change as measure and guidances about government reorganization and surveyed a state of the records management according to the reorganization. The result of analysis, first, the guideline of government reorganization requires complementary measures according to the various patten and primary factor. The archives management according to the reorganization requires not only the change of the function between organizations but between internal organizations. It is arrangement guidance of transferring secret records and special archives management division records according to reorganization. Forth, archivist and official's duty related with transferring records should be stipulated according to Government reorganization. Fifth, the records oversight and missing should be minimized as amending related laws and regulation.

Keywords: government reorganization, transferring records, guidance

* 이 논문은 2009년도 중앙대학교 우수연구자연구비 지원에 의한 것임.

** 중앙대학교 기록관리학과 박사수료(club301@hanmail.net)(제1저자)

*** 중앙대학교 문헌정보학과 교수(namyj@cau.ac.kr)(교신저자)

**** 중앙대학교 기록관리학과 석사(twins0328@naver.com)(공동저자)

■ 접수일자 2009년 5월 16일 ■ 수정일자 2009년 6월 15일 ■ 게재확정일자 2009년 6월 18일

1. 서론

1.1 연구 목적

1948년 정부수립 이후 새 정부 출범에 따라 정부조직개편은 지속적으로 추진되어왔다. 이러한 정부조직개편은 시대적 상황이 요구하는 방향으로 정부의 기능이 가장 잘 수행될 수 있도록 하기위한 방편이다. 하지만 구조적 정부조직개편 이후 기능 및 업무수행체계 등에 대한 후속 관리 작업이 필요하였으나, 이에 대한 노력은 미흡하였다. 이는 기록관리 측면에서도 마찬가지이다. 2008년은 「공공기록물 관리에 관한 법률(이하 기록관리법)」이 제정된 이후 정권교체로 인한 대대적인 정부조직개편을 처음으로 맞이한 해이다. 정부조직개편에도 불구하고 기록물 관리에 있어서는 원질서 및 출처주의는 훼손되지 않아야 하는 기본적인 전제가 있다. 또한 정부조직개편 유형에 따라 조직 및 업무기능이 개편되며, 업무의 연속성상 해당 기록물도 함께 이관되어 효율적으로 관리되어야 한다. 정부조직개편은 필연적으로 기존 체제에 따라 관리되던 기록물 개편도 함께 논의되고 결정되어야한다. 이러한 필요성에 의해 국가기록원에서는 '정부조직의 변동에 따른 기록물 관리 지침들¹⁾을 발표하였다.

이 지침들은 기관 폐지에 따른 기록물 관리 방안, 정부조직개편에 따른 기록물 관리 방안, 기록물 인계인수 조치사항, 조직개편 및 기록

물 유형별 이관지침, 기록물의 안전한 보존을 위한 실무사항 등을 제시하고 있다. 단 지침들의 수준이 기관의 폐지에 집중하였으며, 단편적인 정부조직 변화 유형만을 대상으로 하였기에, 다양하게 파생되는 정부조직 내외의 기능 변화 및 관련 기록 관리에는 한계가 있다.

따라서 그 동안 국가기록원에서 배포한 기관 폐지에 따른 기록물 이관지침과 정부조직개편에 따른 기록물 관리 방안을 비교분석하여 시사점을 도출한다. 또한 2008년 정부조직개편 시 기록물 이관을 담당하였던 실무자를 중심으로 기록물 인수인계 수행과정에서 나타나는 문제점과 개선사항들을 검토·분석하여 향후 지속적으로 발생하게 될 정부조직개편 및 기능 변화에 따른 기록물 관리 방안을 제안하고자 한다.

1.2 선행 연구

본 연구와 관련된 국내 선행연구로는, 이진희(2008)는 정부조직개편에 따른 국내의 기록물 이관지침을 분석하고 영국 및 사우스오스트레일리아의 정부조직개편에 따른 기록물 가이드라인을 분석을 토대로 정부조직변동에 따른 기록물 이관지침 개발(안)을 제안하였다. 이관지침(안)은 기관간의 조직개편에 따른 기록물 이관지침(안)만을 제안하였을 뿐, 기관내부에서 발생하는 조직 및 기능의 변화에 따른 기록물 이관 내용은 포함하지 않았다.²⁾ 박에이(2008)는

1) 국가기록원은 「폐지(한시)기관 기록물 관리 지침(05.6)」, 「정부기관 개편에 따른 기록물관리대책(08.1)」, 「정부조직개편에 따른 기록물 이관지침(08.2)」, 「폐지기관기록물 관리 및 이관지침(08.12)」 등 4개의 이관지침과 「정부조직개편에 따른 전자기록물 이관 세부매뉴얼」, 「정부조직 개편 관련 웹기록물관리 매뉴얼(08.2)」 등 2개의 기록물 유형별 이관 매뉴얼을 발표하였다. 본 논문에서 지침만을 분석대상으로 하였다.

2) 이진희, 2008. 「정부조직변동에 따른 기록물 이관지침 개발에 관한 연구」, 한국의국어대학교 대학원 석사학위논문.

국내외 정부조직 및 기능변화에 따른 기록물관리 지침을 비교하여, 기록물관리 지침의 개선방안을 제안하였다. 개선방안으로 이관원칙, 이관 프로세스, 개편유형별·기록물유형별 이관지침으로 구분하였다. 해당 연구는 기록물 이관에 대한 정책적인 추가조치 사항을 제안하였기에 그 한계가 있다.³⁾ 박유진(2003)은 기록물분류기준표에 대한 문헌연구와 조직 및 기능의 변동에 따른 기록물분류기준표의 운영절차에 대한 현황 및 과제를 논의하였다.⁴⁾ 해당 연구는 조직 및 기능의 변화에 따른 기록물관리에 대한 전반적인 내용을 포괄하기에는 제한점이 있다. 해외 선형연구로서는 영국 국립 아카이브는 정부조직변동 대상 기관에서 효과적으로 기록·정보·지식을 이관하기 위해 반드시 숙지해야 하는 사항들을 규정한 가이드라인이 있다. 또한 가이드라인에는 이관프로세스를 감독할 상급관리자의 역할과 담당직원들의 역할을 별도로 규정하고 있는 것이 특징이다.

2. 이론적 배경

2.1 정부조직개편의 개요

정부조직의 개편을 위해서는 「정부조직법」⁵⁾ 개정이라는 국회 심의와 법제화 과정은 필수이

다. 정부조직개편은 정부가 계획·집행하는 정책의 범위를 넘어 다양한 정치세력의 이해관계가 조정되는 정치적 타협과정이다.

2.1.1 정부조직개편의 정의

정부조직개편을 행정개혁의 일환으로 분류하는 것에는 대부분의 학자들이 동의하지만, 개념 정의 및 범위에 있어서는 다양한 의견이 제시되고 있다.

Caiden(1991)은 목적론적 행정개혁관점에서 '정부조직개편이란 정부가 생산적이고 효과적으로 조직목표를 달성하고, 그 결과에 대해 책임을 지도록 조직을 변화시키는 것'이라고 정의하였다.⁶⁾ Fain(1977)은 과정론적 관점에서 '정부조직개편이란 정책도구, 권력 재분배 수단의 합리화를 위한 구조의 변화'로 정의하면서 정부조직개편의 정치성을 강조하였다.⁷⁾ 이러한 것을 종합하면 정부조직개편은 '행정개혁의 수단으로서 행정조직의 경쟁력 및 책임성 강화를 위한 구조 개선이며, 집권세력의 통치구조 장악 및 정당성 확보를 위한 정치적 행위'이다.

2.1.2 정부조직개편의 요인 및 목적

정부조직개편의 중요 요인으로는 행정체계 내·외의 환경적인 변화에서 기인하고 있다. 이러한 변화 요인은 새로운 이념 및 새로운 기술

3) 박에이, 2008. 「정부조직 및 기능의 변화에 따른 기록물관리 지침의 개선방안 연구: 국무총리실 사례를 중심으로」, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.

4) 박유진, 2003. 「기록물분류기준표 운영에 관한 연구: 공공기관의 조직 및 기능 변동에 따른 운영을 중심으로」, 한국의국어대학교 대학원 석사학위논문.

5) 정부조직법은 국가행정사무의 체계적이고 능률적인 수행을 위하여 국가행정기관의 설치 및 조직과 직무범위의 대강(大綱)을 정하고 있다(정부조직법 제1조).

6) Caiden, Gerald E. "Administration reform comes of age." New York: DeGruyter, 1991.

7) Fain, T.C(ed), "Federal Reorganization: The executive Branch." New York: Bowker, 1977.

의 등장, 비능률성 제거, 정치적 변혁, 국제적 환경 변화 등으로 구분될 수 있다. 이 밖에도 단순히 인구구조가 변화하거나, 정부업무 축소를 요구하는 압력집단의 활동도 행정환경을 변화시킨다. 따라서 이들은 국제적 환경변화와 함께 새로운 행정수요를 야기하는 요인이 된다.⁸⁾

정부조직개편의 목적은 행정적 목적과 정치적 목적으로 분류된다. 박천오(2001)는 목적론적 행정개혁관에 입각하여 정부조직개편의 목적을 ① 경제성과 능률성의 확보, ② 정책과 프로그램의 효과성 제고, ③ 행정수반에 대한 책임성 확보, ④ 관련세력들 간의 정치·경제적 이해관계의 조정, ⑤ 정책 우선순위의 재조정, ⑥ 전술적 편의 등 여섯 가지로 범주화하였다.⁹⁾ Sistare(2004)는 목적론적 관점과 과정론적 관점의 균형적 시각에서 정부조직개편의 목적을 ① 업무중복의 해소와 새로운 기능부여 및 투명성 제고를 통한 정부의 능률성 향상 ② 정부의 중복기능 제거를 통한 재정 절약 ③ 대통령의

통제권 강화 및 특정 부처의 권력 강화 등 정치적 차원에서의 '권력 증진' ④ 상징적 차원에서 특정 사회문제의 제기 및 해결 등으로 구분하였다.¹⁰⁾ 종합하면, 정부조직개편의 목적은 국가 목표와의 관련 속에서 행정체제의 개선과 절차를 통하여 행정의 전체적인 상황적응 능력을 향상시켜 국가목표를 달성하는데 있다.

2.2 정부조직개편의 유형

전두환 정부 이후 노무현 정부까지 각 부처·청의 집권 초, 전반, 후반기 정부조직현황을 보면 <표 1>과 같다.¹¹⁾ 즉 집권 초에는 대부분 조직을 축소하고 임기가 시작되면서 점점 증가하는 추세를 보이고 있다.

정부조직개편의 유형에는 조직의 변화에 따른 형태로 분류할 수 있다. 정부조직 변화에 관한 대표적인 연구로는 Kaufman(1976)의 경험적 연구에서 신설, 유지, 폐지 등의 세 가지

<표 1> 중앙행정기관의 변천사

구분	부(급:부,처,원 포함)			청		
	집권 초	집권전반	집권후반	집권 초	집권전반	집권후반
전두환정부	0	+2	0	0	0	-1
노태우정부	0	+2	0	1	-1	+3
김영삼정부	-2	-2	+1	+2	0	0
김대중정부	-2	+2	+2	+2	0	0
노무현정부	0	0	0	0	+2	0
평균변화량	-0.8	+0.8	+0.4	+0.8	+0.2	+0.4

8) 이종수 외. 1997. 『새행정학』. 대영문화사, 697.
 9) 박천오 외. 2001. 『한국 관료제의 이해』. 법문사, 400-413.
 10) Sistare, H. 2004. "Government Reorganization." Presidential Transition Series. IBM Center for the Business of Government.
 11) 허다혜. 2009. "한국의 정부조직개편에 관한 연구: 정부의 사회적 기능을 중심으로." 서울: 연세대학교, 석사학위논문, 7.

유형으로 나눌 수 있다.¹²⁾ 또한 Peters(1994)는 Kaufman의 연구가 내부적으로 발생하는 변화를 관찰할 수 없음을 지적하면서 이를 보완하기 위해 계승을 첨가하였다. 계승은 정부조직 변화의 유형에 따라 다시 세분화하였다.¹³⁾ 이와 같이 일반적인 정부조직 변화에 대한 유형별 특징은 다음과 같다.

- ① 신설: 과거에 존재하지 않았던 기능을 수행하기 위해 새로운 조직이 형성되는 경우
- ② 유지: 조직 내·외 변함없이 그대로 생존하는 경우
- ③ 폐지: 기존의 조직이 더 이상 존재하지 않는 경우
- ④ 선형교체: 조직의 명칭만 단순히 변경되는 경우
- ⑤ 통합: 기존의 몇 개 조직이 하나로 결합되는 경우
- ⑥ 분화: 기존의 조직이 여러 개의 조직으로 나누어졌을 경우
- ⑦ 일부폐지: 조직 내의 일부기능이 축소되는 경우
- ⑧ 비선형교체: 조직의 기능이 확대되는 경우
- ⑨ 혼합형교체: 어느 한 조직 내의 기능이 다른 조직에 이관되는 경우

2.3 정부조직개편에 따른 기록물관리

정부조직개편에 따른 기록물 ‘이관’의 개념

은 “업무연속성을 위하여 기능의 이전에 따라 인계기관의 처리과·기록관에서 인수기관의 처리과·기록관으로 관련 기능의 기록물을 이전시키고, 또한 보존기간이 도래한 기록물과 폐지기관의 기록물을 영구기록물관리기관으로 이전시키는 기록물관리조치”를 말한다.¹⁴⁾ 즉 정부조직개편에 따른 기록물관리의 경우, 조직개편 시점을 기준으로 업무기능·조직·인력 등이 일순간에 변화되기 때문에 일반적인 기록물관리 절차를 적용할 수 없다. 따라서 상시적으로 발생하는 조직개편으로 인해 기존의 기록물관리체계가 뒤엉키거나 흔들리지 않도록 조직개편에 따른 기록물관리에 관한 규정을 마련해야 한다. 또한 업무의 연속성 유지와 업무참고, 사회적 이용, 기록물의 영구보존 가치 극대화라는 목적에 부합하는 기록물 이관 규정이 명시되어야 한다.

3. 정부조직개편에 따른 기록물관리 방안 비교·분석

본 장에서는 기관 폐지에 따른 기록물 관리 방안(지침)과 정부조직개편에 따른 기록물 방안(대책·지침)을 분석하고, 정부조직개편 및 기능변화 유형별 기록물 관리 방안의 시사점을 모색하고자 한다.

12) H. Kaufman. 1976. "Are Government Organization Immortal." The Bookings Institution, 26.

13) G. Peters. 1994. "Government Reorganization: A Theoretical Analysis, in Ali Frarazmand ed. Modern Organization: Administration Theory in Contemporary Society." Westport: Praeger, 105-124.

14) 이진희, 전계논문, 19.

3.1 폐지(한시)기관 기록물 관리 지침

2005년 6월 ‘공공기관의 기록물관리에 관한 법률’에 의거하여 폐지가 결정(예정)된 기관과 한시적으로 설치·운영되는 기관의 체계적인 기록물 관리를 목적으로 ‘폐지(한시)기관 기록물 관리 지침’을 제정하였다. 이 지침은 정부조직변화에 따른 기록물 관리의 효시라고 할 수 있다. 지침은 폐지(한시)기관의 정의, 폐지(한시)기관의 기록물 관련 주요 관리사항, 기록물 관리를 위한 사전 조치사항, 기록물 생산·등록·분류·편철·정리·보존, 기록물 이관, 기록물 폐기로 구성되어 있다. 기록물 관리를 위한 사전 조치사항으로는 ① 한시조직의 기관코드생성, ② 기록물관리전문요원 배치, ③ 기록물관리책임자 지정·운영, ④ 각종 대장·서식을 전산(전자문서시스템) 관리, ⑤ 단위업무별 기록물철 작성기준 마련 및 편철, ⑥ 자료관시스템, 전문관리시스템에 의하여 기록물 관리, ⑦ 보존시설 및 장비 구축이다. 이관 대상 기록물은 생산·접수된 모든 기록물이며, 기록물 생산·등록·분류·편철·정리·보존 방법은 해당 법률에 의거하여 수행한다. 즉 당시 기록관

리법과 시행령, 시행규칙을 준수한다. 예를 들어 “등록번호는 기관코드 + 연도별 등록일 일련번호(공공기관의 기록물관리에 관한 법률 시행령 제10조제4항)”라고 명시되어져 있다. 기록물 이관시기 및 이관 기관은 <표 2>와 같다.

<표 2>와 같이 지침에서는 폐지기관에 대한 유형을 폐지 기관의 기능 승계 유무로만 구분하고 있으며, 간략히 시기와 기한을 명시하고 있다. 이관 방법은 이관대상기록물 목록을 작성하고 당시 이관프로그램에서 입력한다. 이때 기본목록 및 세부목록이 포함되어야 한다. 이관대상 기록물 점검은 목록과 실물의 대조확인이며, 법령이 정한 서식, 보존상자 등의 사용여부를 확인한다. 승계기관과 국가기록원은 이관일정을 협의하고, 지정된 장소로 이송, 인계인수서를 작성한다. 지침에서는 보존시설 미비, 위험으로부터의 예방 등이 필요하다고 판단되는 경우, 승계기관 또는 국가기록원과 협의를 거쳐 보존시설로 기록물을 조기 이관할 수 있는 이관 특례를 두었다. 또한 폐지(한시)기관에서는 기록물을 폐기할 수 없으며, 자료관급 기관으로 지정된 기관의 경우는 폐기 할 수도 있다. 이는 초기 기록물의 평가 및 폐기 체계 미비로 인한 사항이다.

<표 2> 폐지기관 기록물 이관시기 및 이관기관, 사용가능 프로그램

구분		이관시기 및 이관기관	이관기관별 사용가능 프로그램
승계기관이 있는 경우	2년이하 존속되는 경우	전량 승계기관의 자료관으로 이관	전자문서시스템
	2년이상 존속되는 경우	기산일로부터 2년 경과후 자료관으로 이관	승계기관이 승인한 방법
승계기관이 없는 경우	2년이하 존속되는 경우	전량 국가기록원으로 이관	자료관시스템
	2년이상 존속되는 경우	기산일로부터 2년 경과후 국가기록원으로 이관	목록관리프로그램

3.2 정부조직개편에 따른 기록물관리 대책

국가기록원은 제17대 대통령직 인수위원회
의 “정부 기능과 조직 개편” 발표에 따라 직제
개편과 인력 재배치 과정에서 국가기록물을 빈
틈없이 관리되도록 “정부조직 개편에 따른 기
록물관리대책(2008.1.23)”을 마련하였다. 이번
대책은 기록관리법 제25조, 시행령 제58조, 동
법 제9조 및 시행령 제6조의 폐지기관의 기록물

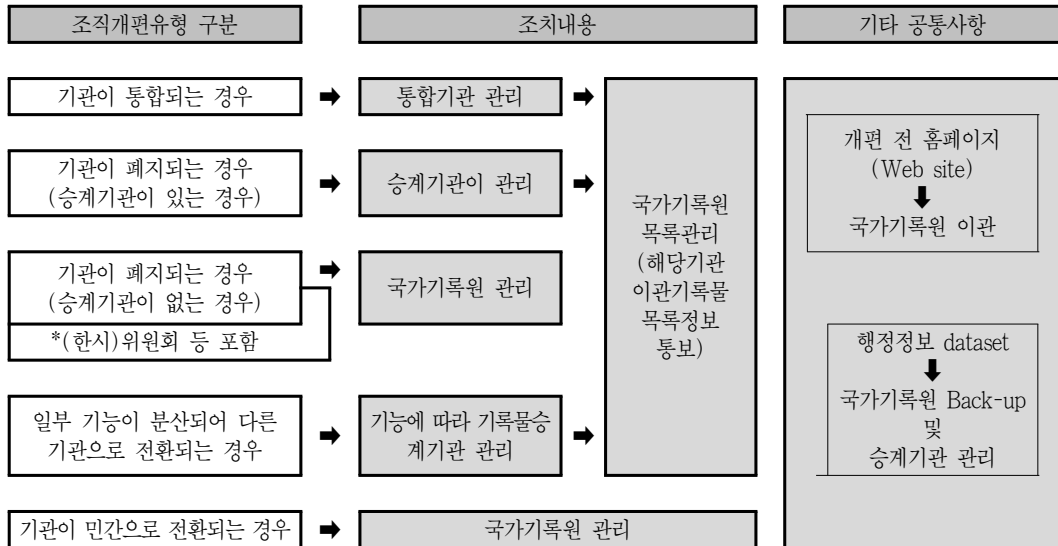
관리에 근거하였다. 관리대상 기록물은 <표 3>
과 같이 법률에 규정하고 있는 공공기록물이다.

다음으로 조직개편유형에 따른 업무 처리 절
차는 기록물 관리대책 발표 이후에 나온 기록
물관리지침과 동일하다. <그림 1>은 정부기관
개편 유형에 따른 업무처리 절차도이다.¹⁵⁾

<그림 1>과 같이 조직개편유형은 첫째, 기관
이 통합되는 경우이다. 이 경우 승계기관이 기
록물을 관리하는 것을 원칙으로 하고, 승계 받

<표 3> 정부조직개편에 따른 관리대상 기록물

전자기록물	종이기록물	시청각기록물	행정박물, 선물 등
<ul style="list-style-type: none"> 전자문서시스템 및 업무관리시스템 생산·접수 기록물 각종 업무시스템에 의해 생산된 행정 정보데이터세트 기관별 홈페이지(Web site), 이메일 전자 파일 형태의 시청각물(사진, 동 영상류) 	<ul style="list-style-type: none"> 미정리된 구기록물류 DB작업 완료 기록물 전자시스템 도입 이후 등록관리 된 종이 기록 물류(대장포함) 	<ul style="list-style-type: none"> 전자적으로 생산·관리 되지 않은 사진·앨범 회의관련 녹음테이프 등 행사 촬영 비디오테이프 등 	<ul style="list-style-type: none"> 행정박물 공직자 선물 기타 기관생산 간행물 등



<그림 1> 정부기관 개편 유형에 따른 업무처리 절차도

15) 행정자치부 국가기록원, 2008. '정부조직개편에 따른 기록물이관 지침,' 5.

은 기관이 더 이상 관리할 필요가 없는 대상 기록물(전자/비전자기록물)에 대해서는 국가기록원으로 이관한다. 현행 전자문서시스템과 업무관리시스템 기록물의 관리 권한은 승계기관으로 이관하되, 업무관리시스템 등을 사용하지 않은 기관은 국가기록원과 별도 협의한다. 개별 PC에 저장·활용되는 이메일, 전자파일 형태의 사진·동영상류도 일괄 이관한다. 또한 전자문서시스템 이전에 생산된 종이기록물은 정리과정을 거쳐, 승계기관으로 이관 관리한다. 다만, 관리상 어려움 등이 있을 경우 국가기록원으로 이관 조치한다. 승계기관은 이관 받은 기록물 목록을 국가기록원으로 통보한다.

둘째, 기관이 폐지되면서 승계기관 유무의 경우이다. 전자의 경우 생산된 일체의 기록물을 승계기관에 이관 조치하며, 승계기관이 관리하는 것을 원칙으로 한다. 다만, 승계 받은 기관이 관리할 필요가 없는 기록물 및 관리상 어려움이 있는 기록물은 국가기록원으로 이관한다. 승계기관은 이관 받은 기록물 목록을 국가기록원으로 통보한다. 후자의 경우는 모든 기록물을 국가기록원에 이관해야하며, 기관 활동 종료 전에 국가기록원과 정리·분류·이관 등에 관해 사전 협의한다. 한시적으로 운영되는 위원회의 기록물에 대해서는 보존기간을 불문하고 모든 기록물이 국가기록원 이관대상이 된다. 필요한 경우 보존기간 10년 이하의 기록물도 국가기록원이 인수 할 수 있으므로, 사전 협의 없이 폐기 할 수 없다.

셋째, 일부기능이 다른 기관으로 전환되는 경우는 업무추진과 관련한 최소한의 기록물에 대해서만 전환기관으로 이관한다. 이관 기록물은 생산기관명으로 정리되어야 하며, 이관 받

은 기관은 기록물을 재정리해서는 안 된다. 다만, 보존기간 10년 이하 한시기록물의 경우, 보존기간 도래 시 전문요원의 심사와 평가심의회를 거쳐 폐기가 가능하다. 이관기록물 목록(한시기록물 포함)은 생산기관에서 작성하고 국가기록원에 통보한다. 생산기관의 단위업무는 폐지하며, 해당 전자기록물은 전환 받은 기관으로 이관한다. 행정정보데이터세트의 경우 이중보존 등을 위해 사본을 Back-Up하여 국가기록원으로 이관한다.

넷째, 민간기관으로 전환되는 경우는 모든 기록물을 국가기록원으로 이관하는 것을 원칙으로 한다. 기관 전체가 민간기관으로 전환되는 경우엔 국가기록원으로 이관한다. 다만, 기관의 일부 기능만 민간으로 전환되는 경우 생산기관이 관리 후, 30년 이상 기록물에 대해 10년경과 후 국가기록원으로 이관한다. 민간기관이 업무진행에 필요하다고 판단하여 기록물을 이관 요청한 경우라도 이관을 하여서는 안 되며, 특별한 사유가 있다고 판단되는 경우라도 대여하지 말고 사본을 교부하여 사용한다.

이번 지침에는 추가적으로 각급기관 기록물 폐기 시 보류조치 사항을 명시하고 있다. 각급기관은 정부기능조정 및 조직개편(안)이 마련되어 시행되기 전까지 기록물 폐기는 일체 보류한다. 다만 생산기관이 전년도에 생산한 기록물 등에 대해서는 기록관리법 제27조 및 동법 시행령 제43조에 의거, 생산부서 의견조회와 전문요원의 심사, 기록물평가심의회 심의를 거치는 경우는 예외로 한다. 이러한 경우라도 미등록된 기록물은 폐기해서는 안 된다. 미등록 기록물에 대해서도 기록관리법 제18조 및 동법 시행령 제20조에 의거, 전자기록생산시스

템에 등록조치 한다. 마지막으로 본 대책에서는 기관 통·폐합을 대비하여 국가기록원은 원내 TF를 편성하여 정부조직개편에 대비하고 업무지원을 예정하고 있다.

3.3 정부조직개편에 따른 기록물 관리 지침

2008년 2월에 발표한 “정부조직개편에 따른 기록물 관리지침”은 정부조직개편에 따른 실제 업무 중심의 기록물 관리지침으로써 평가받고 있다. 이 지침의 구성은 기록물 인계인수 전 단계, 인계인수 단계, 인계인수 후 단계로 구성되어 있다. 또한 전자기록물 이관 및 웹 기록물 이관 등 기록물 유형별 기록물 관리지침을 제공하고 있다. 본 지침 이후 전자기록물 이관 및 웹 기록물 이관은 세부 매뉴얼이 나왔기에 본 연구에서는 생략하기로 한다.

정보조직개편에 따른 기록물이관 프로세스는 “기관 간 인계인수전 조치사항”, “기록물의 인계인수”, “인수받은 기록물에 대한 관리”, “인수받은 기록물의 국가기록원 이관”, “기록물분류기준표 및 기록관리기준표의 사용” 순으로 진행된다.

첫 번째, ‘기관 간 인계인수전 조치사항’으로, ① 정부조직법 개정안이 확정·시행되는 시점을 기준으로 처리과 문서함의 진행 중인 모든 문서들을 처리 완료한다. ② 조직개편대상 기관의 기록물관리담당자는 기관의 업무담당자 및 인수기관과 협의하여 이관대상기록물 현황을 사전에 파악한다. ③ 미등록된 기록물의 경우 정부조직개편으로 인해 폐기, 누락되지 않도록 인계인수전 해당 처리과에 미등록기록물의 현황을 파악하고 등록한다. ④ 인계기관 처리과에

서는 인계대상기록물의 철 목록 및 색인목록을 작성한다. ⑤ 조직개편 기간 중 문서생산 등 업무처리를 위한 임시기관코드 생성은 기관 내 해당 부서와 행정안전부 간의 협의를 한다. 기록물분류기준표 역시 임시단위 업무 생성 후 국가기록원에 신설·신청한다. 이관대상 기록물의 범위는 기관 개편 유형별에 따라 다르며, 기록관리법에서 정한 모든 기록물이 이관대상기록물이 된다

두 번째 ‘기록물의 인계인수’는 기록물 인계인수서를 작성하며 인계인수 대상기록물 목록을 반드시 첨부한다. 인계인수서는 인계기관 및 인수기관의 해당 기관장의 명으로 작성한다. 이는 인계인수서에 첨부된 목록상 기록물의 법적 권한 및 물리적 이동에 대하여 인계인수기관이 확인하고 기록화 하는 과정이다. 또한 인계인수시 입회자(인계인수기관이 판단)를 반드시 포함시켜야 한다. 이는 인계인수서에 기록물의 목록과 실제 기록물의 수량을 확인하고 서명토록 함으로써 기록물 누락 및 멸실에 따른 책임소재를 명확히 하고자 한 것이다.

세 번째 ‘인수받은 기록물에 대한 관리’에는 ‘정리’, ‘등록 및 편철관리’, ‘평가’, ‘폐기’, ‘보존 매체수록’, ‘관리현황 통보’로 세분화 하고 있다. ① 정리: 기록물관리법 제25조에 의거, 승계기관으로서 인수받은 기록물은 생산 당시의 기관 명으로 편철·정리한다. 이는 기록물의 원질서 및 출처의 훼손을 방지하기 위함이다. 또한 기록물철 표지 등의 교체 및 기관코드의 변경은 원칙적으로 금지 하였으나 기관코드 변경의 경우, 기록물 정리 이후 원활한 업무추진을 위하여 매핑 등 연결정보의 추가는 가능하다. 미정리 이관 기록물은 승계기관으로서 인수기관에

서 정리한다. ② 등록: 인수받은 기록물의 경우 기존의 전자기록생산시스템에 추가로 등록할 필요 없이 신 기록관리시스템에 등록하여 관리한다. 등록 및 편철방법은 기존의 기록물관리 지침과 동일하게 적용되며, 만약 등록이 어려운 경우에는 국가기록원과 협의하여 별도 관리한다. ③ 평가: 인수받은 기록물 중 보존기간이 10년 이하의 한시기록물은 승계기관으로서 보존기간의 재분류과정을 거쳐 평가한다. 승계기관의 주관 하에 기록물 평가심의회를 거쳐 기록물의 재분류 결과 보존기간이 30년 이상으로 상향 조정된 경우에는 국가기록원 이관대상 기록물로 관리되며, 이관시기 도래시 국가기록원으로 이관한다. ④ 폐기: 승계기관으로서 한시기록물에 대한 보존기간의 재분류 결과 '폐기'의 경우에는 기록물의 기존 보존기간을 유지하며, 승계기관에서 관리 후 보존기간이 만료되면, 법령이 정한 방법에 따라 폐기한다. 폐기 전에 문서나 간행물로 관리되어야 하는 기록물의 여부는 조사·분석하여 부주의로 인한 기록물의 폐기를 방지하여야 한다. ⑤ 보존매체수록: 승계기관으로 인수받은 기록물 중 보존가치 및 활용할 필요성이 있다고 판단되어 보존매체에 수록한 경우에는 수록목록을 매년 4월말까지 국가기록원에 통보해야한다. ⑥ 관리현황통보: 승계기관으로서 기록물을 인수받은 경우, 기록물 목록을 포함하여 인계인수서 사본 1부를 국가기록원으로 송부한다.

네 번째, '인수받은 기록물의 국가기록원 이관'은 국가기록원으로 이관하기 위한 '사전 준비사항', '승계 받은 기관의 이관', '폐지기관의 이관'으로 세분화 할 수 있다. ① 준비사항: 이관대상 기록물의 범위를 보존기간이 30년 이상

기록물 중 10년 이상 경과한 기록물과 폐지대상기관으로 승계기관이 없는 경우에는 모든 기록물이 대상이 된다. 또한 국가기록원으로 이관이 확정된 기록물의 정리, 기록물분류기준표 확인, 공개여부 구분, 보존기간 책정, 분리등록 여부, 기록물편철 상태 등에 대하여 상태점검 및 보안 조치를 제시하고 있다. ② '승계 받은 기관의 이관: 기록물의 생산기관명과 처리과명을 변경하여 관리해서는 안 되며, 최초 생산된 기관명으로 관리한다. 이관대상 기록물은 보존기간이 30년 이상 기록물로서 10년이 경과한 기록물과 보존기간이 10년 이하인 기록물 중 보존기간이 30년 이상으로 재분류된 기록물이다. ③ 폐지기관의 이관: 기관의 폐지 이전에 국가기록원과 기록물관리에 대한 일정을 사전에 협의한다. 이관대상 기록물은 폐지기관이 관리중이거나 보유한 모든 기록물이 대상이다. 보존기간이 10년 이하인 한시기록물도 이관대상에 포함된다. 일부기능 등에 대해 승계하는 기관이 있는 경우, 사전 승계기관과 이관대상 기록물 등에 대해 협의가 필요하다. 기록물 이관 시에는 반드시 기록물철 목록과 색인목록을 작성해야 하며, 부득이한 사정으로 기록물의 목록작성이 되지 않은 경우에는 국가기록원과 사전에 협의하여 이관 조치한다.

다섯 번째로 '기록물분류기준표 및 기록관리기준표의 사용'에 대한 내용을 살펴보면, 전자의 경우 기관의 승계·이관·폐지에 따라 기록물을 승계기관(국가기록원 포함)으로 이관하기 위해서는 기록물분류기준표가 일치되어야한다. 전자문서시스템에서 기록관리시스템으로 이관하기 위해서는 국가기록원의 분류기준표와 기관의 전자문서시스템 분류기준표 일치 작업이

반드시 필요하다. 만약 승계기관의 분류기준표와 일치하지 않을 경우 기록물의 이관이 불가능하기 때문이다. 또한 기관 또는 부서의 고유 명칭은 변경되고, 기능 및 조직의 변화가 발생하지 않아 기존의 단위업무를 변경 없이 그대로 사용하게 되면, 국가기록원에서 마련한 분류기준표 프로그램(엑셀) 파일을 이용한다. 후자인 기록관리기준표의 경우에는 먼저 정부조직개편 기준일 이전에 단위과제별 과제관리카드를 모두 종결해야한다. 또한 조직개편 이후 각 처리과에서 새로운 정부기능분류체계(BRM) 단위과제별로 과제관리카드를 생성하도록 한다. 이때 변경된 조직에 따라 기록관리기준표의 중기능, 소기능, 단위과제를 각급 기관에서 생성하여 사용하되, 기록관에서는 보존기간을 적절하게 책정해야 한다. 또한 신설된 단위과제별 보존기간에 대해서는 추후 국가기록원으로 통보하여 보존기간을 협의해야 한다.

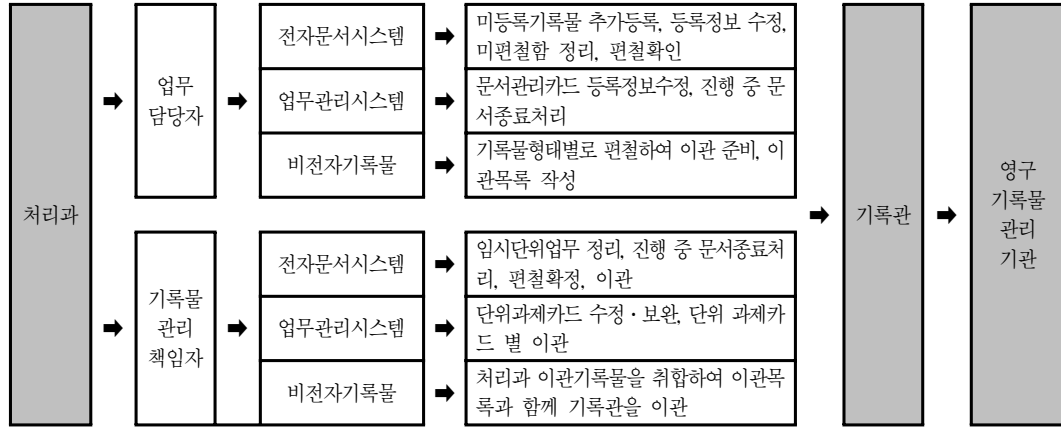
3.4 폐지기관 기록물 관리 및 이관 지침

국가기록원은 2008년 12월 폐지기관 기록물 관리와 이관에 관련한 국가표준을 제정하였다. 이번 이관지침은 「정부조직법」, 「지방자치법」, 기타 법률에 의해 공공기관이 폐지 또는 통합되는 경우 기록물의 체계적인 관리 및 안전한 보존을 위한 실무사항을 안내하기 위한 목적으로, 표준전문위원회의 심의 및 국가기록관리위원회의 심의를 거쳐 제정한 공공표준이다. [이하 표준지침] 표준지침은 기록관리법 제25조 및 동법 시행령 제58조의 폐지기관의 기록물관리에 근거한다. 표준지침의 구성은 적용범위, 인용표준, 용어정의, 기록물 정리, 기록물 인계

인수 및 이관, 인수받은 기록물 관리 시 주의사항, 기관 폐지 시 영구기록물관리기관의 역할 순이다. 이번 표준지침은 기록관리법을 적용받는 공공기관이 폐지 또는 통합되는 경우 기록물 정리, 인계인수, 이관 등의 업무를 수행할 때 적용한다. 폐지 또는 통합이 결정된 공공기관은 해당 기관의 기록관 또는 기록물 관리부서의 주관 하에 보유하고 있는 기록물을 승계기관 또는 관할 영구기록물관리기관으로 이관할 수 있도록 조치계획을 수립·시행하여야 한다. <그림 2>는 업무담당자 및 기록물관리책임자 소관별 조치사항이다.

<그림 2>와 같이 업무담당자와 기록물관리책임자의 역할과 책임을 명시하고 있다는 점에서 이전의 기록물 관리지침과는 차별이 된다. 또한 <표 4>와 같이 전자기록물과 비전자기록물의 정리방법 및 이관 대상 기록물별 처리과 업무담당자와 처리과별 기록물관리책임자의 업무를 기술하고 있다.

폐지대상 기관이 전자문서시스템에서 기록관리시스템으로 전자문서를 이관하는 경우에는 앞서 언급한 정부조직개편에 따른 기록물 이관지침과 동일하다. 표준지침에서는 조직개편의 유형을 앞선 정부조직개편의 따른 기록물관리 대책과 동일하게 4가지로 구분하고 있다. 기록물 관리 및 이관 지침 내용 또한 유사하면 기존 관리대책과 차이점은 다음과 같다. 첫째, 국가기록원을 소관영구기록물관리기관으로 용어를 변경하였다. 둘째, 전자기록물 이관 시 절차에 대해서 추가적으로 기술하고 있다. 예를 들어 전자기록물 이관 전에 이관 수량을 파악하고, 하드웨어를 증설하는 등 사전 준비를 진행한다. 셋째, 기관의 일부기능이 다른 기관으로 승계



〈그림 2〉 업무담당자 및 기록물관리책임자 소관별 조치사항

〈표 4〉 폐지기관 이관대상기록물 유형별 관리 절차

구분	이관대상기록물	업무 담당자	기록물 관리 절차
전자 기록물 정리	전자문서시스템	• 처리과 업무담당자	등록정보 수정·확인, 진행 중 전자문서 조치 완료
		• 처리과 기록물관리 책임자	접수문서 처리, 단위업무의 정규 단위업무로 변경, 미정리 기록물 분류·편철확인 및 해당과 기록물 정리 종결, 기록관으로 생산현황 통보(전년도 및 당해년도 생산현황 함께 보고), 기록관리시스템으로 이관
	업무관리시스템	• 처리과 업무담당자	문서관리카드 공개여부 및 열람범위 수정, 진행 중 문서 조치 및 정리 완료
		• 처리과 기록물관리 담당자	단위과제카드 표제부 확인 및 내용 수정·보완, 단위과제 카드별 이관
	웹기록물	• 기관 웹기록물 담당자	웹서버시스템, WAS시스템, DBMS시스템 등 웹기록물 백업, 기록관 및 소관 영구기록물관리기관으로 이관
행정정보시스템 데이터세트	• 승계기관이 관리하는 것이 원칙, 백업본을 소관 영구기록물관리기관으로 이관, 승계기관이 없는 경우 소관 영구기록물관리기관으로 이관·관리		
비전자 기록물 정리	종이문서	• 처리과 업무담당자	미등록기록물 확인, 전자문서시스템을 통한 추가등록, 할 수 없는 경우 미등록기록물에 대한 이관목록 작성 및 이관
		• 2003년 이전 구-전자문서시스템 생산 기록물 중 10 이상인 기록물에 대하여 주제별, 사안별 편철 및 보존기간 책정, 기록관으로 이관	
		• 기록물 정리 및 이관지침(NAK-P-2007-13) 따름	
	시청각기록물	• 처리과 업무담당자	미등록 시청각기록물 추가 등록
		• 기록물 정리 및 이관지침(NAK-P-2007-13) 따름	
행정박물	• 처리과 업무담당자	관인류에 대하여 폐기 공고 후 공고문과 함께 기록관으로 이관, 상징·기념물류, 사무집기류, 선거류 등에 대해서는 이관목록을 작성하여 기록관으로 이관	
간행물	• 이관 간행물 확인 및 미이관 간행물의 경우 기록관 및 영구기록물관리기관에 각 3부씩 이관. 반드시 기록물 이관목록 첨부, 이관목록은 전자기록생산시스템 활용을 원칙으로 함. 할 수 없는 경우, 기록물관리법 시행규칙 별지 제2호 서식에 따름.		

되었을 경우, '기능을 승계 받은 기관에서 동일한 단위업무(혹은 단위과제)를 신설하여 사용할 수 있도록 조치한다.'는 내용을 추가하였다. 넷째, 민간으로 기능이 이관되었을 경우, 기록물 폐기 시 소관 영구기록물관리기관과 협의 하에 폐기하도록 엄격히 규정하였다. 한편 표준지침에서는 인수받은 기록물 관리 시 주의사항으로 기록물 보존, 폐기, 이관, 관리 현황 통보를 명시하였다. 보존 측면에서는 이전 대책 및 지침과 동일하게 인수받은 기록물은 생산 당시 기관명으로 편철·정리·보존하고, 불가피한 사정으로 인수 후 기록물을 정리하는 경우에도 기록물 생산기관은 생산 당시의 기관명 및 기관코드를 사용한다. 기록물 폐기 및 이관은 보존기간이 경과한 보존기간 10년 이하 기록물은 기록관리 전문요원의 심사 및 기록물평가심의회 심의를 거쳐야만 폐기 할 수 있다. 인수받은 기록물 중 보존기간 30년 이상 기록물은 보존기간의 기산일로부터 10년이 경과하면 관할 영구기록물관리기관으로 이관한다. 자세한 정리절차는 기록물 정리 및 이관지침(NAK-P-2007-03)을 따르도록 규정하고 있다. 승계기관은 기록물 인수가 종료되면 3개월 이내에 인계인수서 사본과 인수 기록물 목록 1부를 관할 영구기록물관리기관에 송부한다.

마지막으로 이번 표준지침에서 가장 특징적인 부분은 기관 폐지 시 영구기록물관리기관의 역할을 명시한 것이다. 첫째 영구기록물관리기관은 폐지기관의 기록관리 전담요원 배치상황과 폭증예상 업무현황 등을 고려하여 소속 공무원을 일정기간 파견하여 기록관리실태를 파악할 수 있다. 또한 처리업무 전반에 대한 기록물 관리 컨설팅을 수행한다. 둘째 영구기록물관리

기관은 폐지기관 기록물 관리 실무 매뉴얼·지침을 작성·배포하여 관리대상 기록물들이 유형별로 체계적으로 관리될 수 있도록 지도·감독한다. 필요하다면 폐지기관 기록물관리 교육을 병행 실시한다. 셋째 영구기록물관리기관은 폐지기관이 보유하고 있는 기록물 중 보존기간 기산일로부터 10년이 경과한 보존기간 30년 이상 기록물과 승계기관이 없는 폐지기관 기록물 일체를 적극적으로 수집하고, 수집 기록물들이 지침과 법이 정한 절차와 방법에 따라 정리·활용 될 수 있도록 관리한다. 이상과 같이 기관 폐지 시 영구기록물관리기관의 역할을 명시함으로써 기관 처리과에서는 업무 문제 발생 시 해결창구로써 의지할 수 있고, 향후 신속하고 정확한 폐지기관에 대한 기록물 관리가 제도화 될 것으로 그 역할 및 위상 정립이 기대된다.

3.5 시사점

기관의 폐지에 따른 기록물 이관 지침과 정부조직개편에 따른 기록물 관리 대책 및 지침 등 궁극적으로 조직의 변화에 따른 기록물 관리 방안을 비교·분석한 결과, 시사점은 다음과 같다.

첫째, 정부조직개편에 따른 기록물 관리 지침들은 정부조직개편 시 일어나는 다양한 조직 및 기능 개편 유형을 담고 있어야 한다. 초기 '폐지기관의 기록물 관리 및 이관 지침'에서는 폐지기관의 유형을 2개로 구분하였다. 이후 기록물 관리 대책과 지침들을 보면 4개로 조직개편 유형을 구분하였다. 그러나 앞선 이론적 연구에서도 나타나 있지만, 정부조직개편의 유형은 신설, 폐지, 교체, 통합, 분화로 구분할 수 있

으며, 더 크게는 선형교체, 비선형교체, 혼합형 교체, 일부 폐지 등 9가지로 구분할 수 있다. 또한 호주의 퀸즈랜드주 정부의 경우 조직 변화를 정권교체뿐만 아니라, 기관장 재선출, 법률 개정 등 다양한 상황에 대비하여 각각의 유형별 사례를 제시하여야 한다.¹⁶⁾ 따라서 향후 정부조직개편에 따른 유형을 구분할 경우 보다 구체적인 사례 중심의 지침이 개발되어야 한다. 또한 상시적으로 발생하는 조직개편, 직제개편, 업무기능 변화 등의 유형 및 성격에 따른 기록물이관을 유연하고 신속하게 대처할 수 있는 기록물이관지침이 되어야 한다.

둘째, 부처 간의 물리적인 조직 개편이 아닌 화학적인 조직 개편으로써의 기록물 관리대책 마련되어야 한다. 단순히 정부조직개편에 따른 부처 이동, 폐지, 승계가 아닌 그 내부의 기능 및 조직·인력 변화에 관심을 가져야 한다. 그 예로 정부조직개편에 따라 기능·조직·인력의 변화 없이 모두 타 기관으로 이관하는 경우, 동일한 기능·조직·인력을 이관받기 때문에 별도의 기록물 이관절차를 밝지 않고 있다. 즉 인계기관과 인수기관 간의 기록물 이관 지침을 임의 해석하여 인계인수서 없이 업무를 처리하는 사례가 발생한다. 따라서 기능·조직·인력이 그대로 이관되어 관련 기능을 그대로 수행하더라도 기록물의 생산기관이 변경되기 때문에 기록물의 정리 및 목록작업을 해야 한다. 또한 기록물인계인수서와 목록을 인계기관에 송부해야 한다. 이는 기록물의 출처를 확인하고 관리하기 위해서 반드시 수행되어야 한다.

셋째, 조직개편에 따른 기록물 이관 및 관리

지침에서 처리과·기록관 등의 기록물관리담당자와 부서별 업무담당자의 역할 및 책무가 명확히 제시되어야 한다. 역할과 책무가 정확하게 명시되지 않는다면 업무와 관련된 책임과 책무를 전가하여 신속하고 정확한 기록물이관을 수행할 수 없다. 또한 지침의 규정에서 기록물 인수인계시 입회자의 선정 기준을 제시해야 한다. 기존의 기록물관리지침을 살펴보면 기록물의 인수인계시 인계인수 기관 및 해당 처리과는 인계인수서를 작성하도록 하였으며, 입회자를 반드시 포함하도록 하였다. 하지만 입회자의 선정기준은 인계인수 기관에서 판단하도록 하였다. 실제 이명박정부의 정부조직개편시 이러한 입회자 참관의 인계인수서를 통한 기록물 인계인수처리 건수는 지금껏 낮은 실정이며, 입회자 참여 및 선정기준도 상이해 그 실효성에 의문이 된다. 따라서 정부조직개편에 따른 기록물 관리의 정확성을 높이기 위해서는 조직개편 대상기관 및 처리과 업무담당자별 역할과 책무를 명확하게 제시해야 한다. 국가기록원은 조직개편 대상기관의 기록물의 인계인수와 현황을 파악하기 위해서는 기록물인수인계시 입회자 선정기준을 기관의 기록물관리담당자로 지정하도록 권고하여야 한다.

넷째, 기록물 관리·이관지침 등에는 조직개편에 따른 이관대상 기록물 중 비밀기록물 및 특수기록관 기록물의 정리·등록에 대한 구체적인 내용이 명시되어야 한다. 비록 비밀기록물 관리지침(국가기록원 200.7)이 존재하지만, 조직개편에 따른 인계인수대상 기록물 목록에 비밀기록물이나 특수기록관의 기록물 세부 유

16) Queensland State Archives. 2007. Local Government Reforms and Recordkeeping Responsibilities - Advice for Records Managers.

형별 이관관리지침을 명시하여야 한다. 즉 비밀기록물은 대부분 미등록기록물이 다수이며, 대외 보안이 요구되는 기록물이기에 일반기록물과는 별개로 정리·등록·이관 지침을 마련한다. 인수기관으로 이관하는 절차 또한 별도 규정으로 마련되어야 한다.

다섯째, 관련 법규 및 규정을 재정비해야 한다. 조직개편 대상 기관은 기록물관리지침에 따라 기록물인계인수서와 목록을 영구기록물관리기관으로 통보해야 하지만 제대로 시행되지 않고 있다. 지금까지 나온 기록물관리지침들은 지침일 뿐 조직개편 대상 기관이 기록물인계인수서 사본을 송부하지 않더라도 이를 제지할 법적 근거 및 규정이 마련되어 있지 않다. 영구기록물관리기관에서 중앙행정기관의 기록물의 이관 현황을 제대로 파악하고 있지 못하는 것은 기록물관리체계 자체가 흔들리는 일이다. 이것을 방지하기 위해서는 반드시 강제규정을 마련하여 시정해야 한다. 또한 사무관리규정과 기록물관리지침의 상충되는 점을 개선해야 한다. 사무관리규정을 살펴보면 사무의 인수인계시 인계인수서를 작성하도록 하였으며, 이를 처리과에서 관리·보존하도록 하였다. 인계인수서의 경우 입회자를 처리과 담당 상급자로 지정하고 있다. 업무 인수인계의 경우 해당처리과에서 보존·관리하는 것이 맞지만 관련 기록물의 경우에는 해당 기관의 기록물관리담당자에게 통보해야 한다. 기록물의 인수인계시 입회자는 처리과의 상급관리자가 아닌 해당 기관의 기록물관리담당자가 입회해야 한다. 따라서 사무관리규정 중 사무인수인계 부분과 기

록물인수인계 부분을 구분하여 명시해야 한다.

4. 정부조직개편에 따른 업무기능변화 실증 분석

정부조직개편에 따른 기능 및 조직변화의 유형과 담당자의 역할을 조사하기 위하여 2008년도 정부조직개편 당시 기록물 이관과 관련된 업무담당자 22명을 대상으로 심층면접조사와 전화인터뷰를 병행하였다. 조상대상은 구 국무조정실의 처리과 업무담당자 및 기록물관리담당자, 인수기관인 기획재정부 기록물관리담당자와 인수처리과 업무담당자, 국가기록원의 담당직원, 문화체육관광부 업무담당자 등을 대상으로 하였다. 그 결과 정부조직개편에 따른 업무기능변화 유형은 '정부기관 간의 기능변화 유형'과 '내부조직 간의 기능변화 유형'으로 구분할 수 있다.¹⁷⁾

4.1 정부기관 간의 기능변화

정부기관 간의 기능변화는 수평적, 수직적 기관 대 기관의 통합, 조직 및 기능의 이관, 분화로 세분화 할 수 있다. 이에 따른 업무기능변화 유형별 기록물관리현황을 살펴보면 <그림 3>과 같다.

<그림 3>에서 통합은 Lawrence와 Lorsch (1967)이 제안한 수직적 통합모형과 수평적 통합모형이 있다. 전자는 조직의 통제와 서비스 활성화를 위해 가장 효과적으로 소비될 수 있

17) 박에이 전개논문, 재정리.

업무기능변화유형	조치경과	기록물 관리			
<table border="1"> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">통합</td> <td style="text-align: center;">수평적 통합 모형</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">수직적 통합 모형</td> </tr> </table>	통합	수평적 통합 모형	수직적 통합 모형	직제개편 및 기능의 재정비를 통해 조직 및 기능이 승계·폐지·신설·전환·이관(기존의 폐지 기관 지침과 동일하게 반복됨)	① 개편 유형에 따라 조직 및 기능이 함께 이관되거나 기관 내 기록관으로 기록물 인계 ② 각 부처 처리과는 변경된 기관코드로 현용기록물의 단위업무 코드를 변경 ③ 기록관에 보존되어 있는 준현용기록물은 통합된 부처 기록관 서고에 이관
통합		수평적 통합 모형			
	수직적 통합 모형				
이관	<table border="1"> <tr> <td>기능·조직·인력이 모두 이관되는 경우</td> </tr> <tr> <td>관련 기능만 인수기관으로 이관하는 경우</td> </tr> </table>	기능·조직·인력이 모두 이관되는 경우	관련 기능만 인수기관으로 이관하는 경우	① 업무기능기반의 인수기관으로 동등 이관 ① 인수기관 흡수·재배치 관리 ② 이관대상 기록물 식별 및 구분 ③ 인계인수 처리과(담당자)입회하여 기록물 이관 및 인계인수서 및 기록물	
기능·조직·인력이 모두 이관되는 경우					
관련 기능만 인수기관으로 이관하는 경우					
분화	조직 및 인력 이관으로 기능(부서) 신설 및 기존 부서에 흡수	① 사무관리규정에 근거하여 인수인계처리과에서 자체적으로 보존·관리 ② 인계처리과와 인수처리과가 동일하기 때문에 기록물이관에 따른 기록물 정리 및 별도의 인계인수서를 작성하지 않음.			

〈그림 3〉 정부기관 간의 업무기능변화 유형별 기록물 관리 현황

는 흐름으로 조직을 통합 개편하는 것이다. 후자는 조직의 규모를 확장하는 과정에서 기존의 조직들이 새로운 활동분야로 통합·다각화되는 것이다.¹⁸⁾

수직적 통합모형의 사례는 정부중앙기관이 문화관광부와 국무총리 소속의 국정홍보처가 통합하여 문화체육관광부가 된 경우이다. 또한 수평적 통합모형은 교육인적자원부와 과학기술부가 통합하여 교육과학기술부로 통합한 경우이다. 통합 이 후 기능의 재정비를 통해 조직 및 기능이 승계·폐지·신설·이관된다. 기록물 또한 조직 및 기능에 따라 이관·관리된다.

기관 간의 기능변화에서 기능·조직·인력이 모두 이관하는 사례는 국무조정실 복권위원회 사무처가 기획재정부로 기능·조직·인력

이 모두 이관한 것이다. 복권위원회사무처의 경우 인수기관인 기획재정부에서 복권 관련 기능을 담당하는 처리과가 존재하지 않아서, 복권위원회사무처의 기능·조직·인력이 변화 없이 동일하게 이관되었다. 이 경우, 업무기능을 담당하는 기관이 국무조정실에서 기획재정부로 변경되었을 뿐, 인계부서와 인수부서의 조직이 동일하고 업무를 담당하는 인력의 변화가 없다. 기록물 또한 기능의 이관으로 함께 이관되었다. 이때 인계기관과 인수기관에서 기록물이관현황을 파악할 수 있도록 이관대상기록물의 목록을 작성하고 인수인계서를 작성하여 기록물의 이관현황을 파악할 수 있다.

업무기능기반의 기능·조직·인력 이관하는 사례는 국무조정실 경제조정관실의 업무 중

18) Lawrence, Paul and J. Lorsch, 1967. "Organization and Environment." Boston: Harvard Business School Press.

경제정책조정 기능만이 기획재정부로 이관되었다. 이에 따라 해당 업무를 담당하는 경제조정관실 각 처리과의 조직과 소관 인력까지 함께 이관되었다. 그러나 기획재정부내에 경제정책조정 기능을 담당하는 처리과가 이미 존재하기 때문에 관련 기능과 기록물은 인수처리과에서 흡수·관리하도록 하였다. 따라서 기존 경제조정관실의 조직은 폐지되고, 소관 인력은 기획재정부 조직 내에 재배치되었다.

관련기능만을 타 기관으로 이관되는 경우는 국무총리실의 '서남권등낙후지역투자촉진단' 등 한시조직이 해당한다. 기록물 이관현황을 살펴보면, 기록물 인계인수를 위하여 이관대상 기록물을 식별하고, 인수기관으로 이관할 기록물과 기록관으로 인계할 기록물을 구분한다. 인수기관으로 이관할 기록물은 유형에 따라 목록을 작성하고, 인수인계서도 구분하여 작성한다. 또한 기록물 인수인계서 작성 시 인수부서인 국토해양부의 담당직원과 국무조정실의 기록물관리담당자를 입회자로 참석시켜 기록물의 누락 및 멸실을 방지하고 기록물의 이관 상황을 점검해야 한다. 관련기능만 수직적으로 이관 사례로 식약청의 식·의약품 지도·단속 기능을 지방자치단체로 이관하면서 관련 기능을 폐지하였다.

정부기관 간의 '분화' 관점에서 조직 및 기능의 인수 사례는 재정경제부의 조세심판 기능을 담당하는 국세심판원과 행정자치부의 지방세 심사를 담당하는 지방세심사국을 통합하여 국무총리실로 기능을 이관한 경우이다. 이 경우 기능과 조직·인력이 함께 타 기관으로 이관되

어 조세심판원이라는 새로운 조직이 신설된 것이다. 기록물이관현황을 살펴보면, 조세심판원의 경우 사무관리규정에 근거하여 인수인계 처리과에서 자체적으로 보존·관리하게 하였다. 이관되는 업무기능을 담당하는 인계처리과와 인수처리과가 동일하기 때문에 기록물이관에 따른 기록물 정리 및 별도의 인수인계서를 작성하지 않았다.¹⁹⁾ 이에 따라 인수기관인 국무총리실과 인계기관인 기획재정부 모두 이관된 기록물의 목록, 미등록기록물, 비전자기록물의 현황 등 조세심판원과 관련된 기록물의 이관현황을 파악할 수 있는 인수인계목록 및 기록물 이관과 관련된 데이터가 부재하기 때문에 기록물이관현황을 파악할 수 없었다. 또 다른 사례로는 행정자치부에 소속되었던 지적관리, 부동산정보관리 기능이 국토해양부로 이관되면서 측량, 지적일반업무, 지적정보센터업무를 수행하는 국토정보정책관이라는 부서가 신설되었다. 관련 기록물 또한 신설부서로 이관하며, 해당 기록물을 식별하고 단위업무코드를 변경하여야 한다.

4.2 내부조직 간의 기능 변화

내부조직 간의 기능변화 유형은 Peters가 제안한 분류체계에 기반 할 수 있다. Peters는 정부조직개편의 분류체계를 신설, 유지, 폐지, 승계의 네 가지로 나누었으며, 승계를 선형대체, 통합, 분화, 일부 폐지, 비선형대체, 혼합형 대체로 세분하였다. 즉 정부조직개편에 따라 내부적으로 새로운 부서가 신설되거나, 폐지, 타

19) 사무관리규정 제2조의2(사무의 인계·인수) ① 사무를 인계·인수하는 자는 별지 제1호서식의 사무인계·인수서 1부를 작성하여 처리과에서 보존한다.

부서 승계 및 폐지된다. 또한 내부조직의 업무 기능변화는 단순히 정부조직개편의 상황에만 나타나는 것이 아니라, 부처 내 직제개편, 법률 개정 등 행정업무의 효율성이라는 목적으로 수시로 일어난다. 이와 같이 내부조직 간의 기능 변화 유형 중 앞서 기관간의 기능변화 유형과 중복되는 통합, 신설, 분화를 제외한 기록물 관리 방안을 정리하면 <그림 4>와 같다.

<그림 4>와 같이 내부조직 간의 기능변화 사례를 국무총리실에서 살펴보았다. 국무총리실은 정부조직개편으로 인해 기관 대 기관이 통합되고 기능의 재정비를 통하여 대부분의 처리과가 크고 작은 업무를 재분장하였다. 그 결과 직제개편을 통해 조직 및 기능을 승계하고 명칭만 변경한 경우는 BRM에서 단위업무코드만 변경해 주면 된다. 즉 조직개편 전·후의 해당 부서의 변동이 없기 때문에 기록물의 인수인계나 이관에 대한 업무가 발생되지 않는다. 2008년도

정부조직개편에 따른 국무총리실의 조직 및 기능 폐지와 이관 현황은 <표 5>와 같다.²⁰⁾

<표 5>와 같이 정부조직개편 이후 업무기능 변화에 따라 기관 내 직제를 개편하고 그에 따른 내부조직의 틀을 기능의 변화에 맞게 재정비한다. 이때 재편되는 기능을 업무분장을 통하여 해당 실·국 및 처리과 단위의 조직으로 이관한다. 예를 들면 국무조정실 정책홍보심의관실은 국무총리실로 통합되면서 국무총리비서실의 정무실과 공보실의 업무와 중복되었다. 중복된 기능의 일원화를 위하여 관련 기능을 정무실과 공보실로 이관하였다. 또한 정책홍보심의관실에서 생산된 기록물은 이관된 기능에 따라 해당 기록물을 식별하고 이관하였다. 이때 이관되지 않은 기록물은 모두 기록관으로 인계하였다. 한편 조직개편에 따라 하위 기관에 있던 기능·조직·인력이 상위 기관으로 수직적으로 이관되는 사례는 문화체육관광부 산하 국립중앙도서관

기능변화유형	내 용	기록물 관리
승계	조직명칭 변경(선형대체) 조직업무확대(혼합형 대체) 조직업무축소(분화, 일부폐지) 조직업무대체(비선형대체)	① 업무 재분장 ② BRM의 단위업무코드 변경 ③ 기록물 인수인계 및 이관 업무 없음
폐지	조직 폐지	① 관련 기록물은 모두 기록관으로 이관 ② 유사기능을 담당하는 처리과로 인계
	한시조직의 관련 기능 이관 및 조직 폐지	① 이관대상 기록물중 일부 인계조직으로 이관 및 기록관으로 이관
이관	처리과 업무재분장을 통한 기능의 전체 또는 일부가 타부서로 인계 및 인수	① 기록물을 식별하고 이관 ② 이관되지 않은 기록물은 모두 기록관으로 인계

<그림 4> 내부 조직 간의 기능변화에 따른 기록물 관리 현황

20) 박에이. 전개논문, 59.

〈표 5〉 국무총리실 조직 및 기능 폐지·이관 현황

유형	조직 및 기능		기록물이관 현황
	인계부서	인수부서	
조직 및 기능의 폐지	국무조정실 조사심의관실		국무총리실 기록관
	국무조정실 사회문화조정관실		일부 국무총리실 기록관 일부 유사기능담당 처리과
조직 및 기능의 이관	국무조정실 규제개혁기획단	국무총리실 규제개혁실	일부 국무총리실 기록관 일부 국무총리실 규제개혁실
	국무조정실 사회정책심의관실 일부 기능	국무총리실 총괄정책관실 일부 기능	국무총리실 총괄정책관실

관의 작은도서관 업무가 직제개편에 따라 상위 부서인 문화체육관광부 도서관정보정책기획단으로 조직·인력·기능이 모두 인수되어 흡수된 것이다. 기록물이관 현황을 살펴보면, 같은 기관 소속의 조직·인력·기능의 변화이기에 별도의 기록물 인계인수처리는 없었으며, 단지 기록물의 단위업무코드만 변경하였다. 즉 같은 소속의 상하위 기관 간의 조직 인수인계의 경우라도, 기록물 이관에 대한 인계인수서 작성 및 관련 목록을 작성하여 기록물 이관 현황을 파악해야 한다.

4.3 정부조직개편에 따른 기록물 관리 담당자의 역할

정부조직개편에 따른 기록물의 인계인수 업무와 관련하여, 모든 직원에게 알맞은 역할과 책무를 명확하게 규정해야 한다. “폐지기관의 기록물 관리 및 이관지침”에서는 이전에 없었던 업무담당자 및 기록물관리책임자의 소관별 조치사항을 명시하고 있다. 미흡하지만 관련

담당자들의 책임소재를 명시하였다는 점에서 가치가 있다. 본 연구에서는 실태조사 및 선행연구²¹⁾를 기반으로 처리과와 기록물담당부서의 소관업무와 역할을 좀 더 상세하게 구분하고자 한다. 기록물 인계인수와 관련된 인원들은 기록물관리전담부서의 기록물 총괄관리자, 기록관리담당자, 정보화담당자, 처리과의 기록물업무담당자, 업무담당자이다. 그 담당자별 역할은 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉과 같이 정부조직개편에 따른 기록물 관리 담당자들의 업무분장을 명확히 하기 위해서는 기관내의 조직개편 유형 및 업무기능에 대한 분석이 선행되어야 한다. 이러한 분석 작업 후 개편유형에 대한 기록물인수인계 방안에 대하여 처리과의 기록물관리담당자별로 교육을 실시한다. 조직개편 수행 시 특수한 상황이 발생하면, 이를 영구기록물관리기관에게 통보하고, 인수인계 방안에 대하여 공동으로 논의한다. 기록물관리 전담부서장은 인계인수 대상 기록물의 누락과 분실을 방지하고, 기록물이 빠짐없이 정상적으로 이관될 수 있도록 관리·

21) 이진희, 전개논문, 박애이 전개논문, 폐지기관에 따른 기록물 관리 및 이관지침('08.12), 문화체육관광부 '정부조직개편에 따른 기록물 정리 방안(2008.2)'을 비교·정리하였음.

〈표 6〉 정부조직개편 및 기능변화에 따른 기록물기관 담당자별 업무분장

부서	담당자	소관업무
기록물관리전담부서	총괄관리자	<ul style="list-style-type: none"> • 기록물 이관일정계획을 수립(영구기록물관리기관의 이관지침 확인, 관련 법규 확인 등) • 기관 내 조직개편의 유형을 분석 • 조직개편에 따른 인력 및 기능의 변화 식별 • 각 담당자별 역할을 규정하고 업무를 분담 • 조직개편 시 인수인계의 애로사항이 발생할 경우 기록물관리담당자와 함께 영구기록물관리기관과 대응방안 협의 • 조직개편내용과 기록물인수인계 전반에 관한 사항에 대한 직원교육 계획 수립
	기록물관리담당자	<ul style="list-style-type: none"> • 조직개편에 따른 기록물인수인계과정을 총괄 관리·감독. • 조직개편유형, 업무기능에 따라 업무담당자별로 기록물 처리절차 및 방법에 대한 상세한 교육 실시. • 기관에서 기관으로 기록물이 인수되거나 인계되는 경우 입회자로 참가 • 인수인계 대상기록물의 이관을 계획, 기록물기관의 최종 확인 및 점검 • 기록물인수인계 이후 기록물 인수인계 현황과 목록이 첨부된 기록물인계인수서 사본을 국가기록원에 송부
	정보화담당자 (웹기록물 담당자)	<ul style="list-style-type: none"> • 전자기록물의 업무종료 등 최종 점검·확인 및 보존·백업, 인수인계일정 수립 • 전자기록물 등록 및 이관을 위한 저장 공간 확보 • 전자기록물의 인수인계 과정상 시스템의 이상여부 점검 • 인수 전자기록물의 재이용 절차 시행·확인 • 웹서버시스템, WAS시스템, DBMS시스템 등 웹기록물 백업 및 기록관 및 소관 영구기록물관리기관으로 이관
처리과	기록물관리담당자	<ul style="list-style-type: none"> • 인수인계대상기록물의 정리·등록 및 소요일정사항, 기록물의 특성, 기록물기관 계획을 총괄관리자에게 보고 • 이관대상 기록물을 식별, 비전자기록물과 전자기록물을 구분하여 정리 • 전자기록물 접수문서 처리, 임시 단위업무의 정규 단위업무 변경 • 미정리기록물 분류·편철확인 및 해당과 기록물 정리 종결 • 기록관으로 생산현황 통보(전년도 및 당해연도 생산현황 포함) • 업무관리시스템의 단위과제카드 표제부 확인 및 내용 수정·보완, 단위과제카드별 이관 • 이관대상 비전자기록물을 정리, 철목록 및 색인목록작성 • 기관내부 기록물 인수인계의 경우 기록물인계인수서 사본 및 목록을 첨부하여 기관의 기록물관리담당자에게 송부
	업무담당자	<ul style="list-style-type: none"> • 진행 중인 전자문서 종료 및 정리(편철) • 단위과제카드 종료 및 정리 • 전자기록물의 등록정보 및 공개여부, 열람범위 수정·확인 • 미등록 비전자기록물 확인 및 전자문서시스템을 통한 추가등록 • 미등록 비전자기록물에 대한 이관목록 작성 및 이관

감독한다. 또한 기관의 조직개편이 발생하여 기능의 전부 또는 일부가 인수기관으로 이관될 경우 처리과 담당자와 협의하여 이관계획, 이관대상 기록물의 범위와 내용 등을 정리하여 영구기록물관리기관으로 이를 송부한다.

5. 결 론

정부조직개편은 조직의 변화를 야기한다 (Match & Olson, 1983). 새로운 시대의 변화의 상징으로서, 한국은 매년 정권이 바뀔 때 마

다 통과의례처럼 정부조직개편을 단행해왔다. 사회 환경의 변화는 새로운 행정수요를 창출하고 이에 대응하기 위해서 정부조직은 탄력적으로 재조정된다. 정부조직개편의 유형은 정부조직의 효율성을 높이기 위해 단위부서의 신설·폐지·이관 등의 협의적 개편과 기관의 신설, 통폐합, 폐지, 이관의 광범위한 개편 등으로 발생한다. 이는 정부조직 및 업무기능의 변화를 수반하고, 기관내부의 인력 및 조직의 변화를 이루어진다. 이러한 변화의 과정에서 업무의 연속성을 유지하기 위해서는 업무와 관련된 모든 기록물이 동시에 이관·관리되어야 한다. 본 연구에서는 통상적이고 상시적으로 일어나는 정부조직개편의 상황에서 국가기록원에서 발표한 기관 폐지에 따른 기록물 관리 방안과 2008년도 정부조직개편에 따른 기록물 관리 대책 및 지침을 비교·분석하였다. 또한 실제 정부조직개편 시 이루어진 기록물 관리 및 이관업무 사례를 중심으로 기록물 관리 실태를 실증하였다.

연구결과, 정보조직기관의 변화와 개편에 따른 기록물 관리를 위해서는 첫째, 다양한 조직 변화 유형 및 변화 요인을 포함하는 관리 지침이 되어야 한다. 둘째, 기관 간의 물리적인 조직개편이 아닌 화학적인 조직개편에 따른 기록물 이관 및 관리 방안이 수립되어야 한다. 셋째, 조직변화에 따른 비밀기록물 및 특수기록관 기록

물에 대한 이관 및 관리 지침이 마련되어야 한다. 넷째, 인계인수기관의 업무담당자와 기록물 담당자 등 기록물 관리 및 이관에 관련된 담당자들의 역할과 책무가 명확히 규정되어야 한다. 다섯째, 단순히 정부조직개편에 따른 가이드라인으로써의 지침이 아니라, 관련 법규 및 규정을 재정비하여 강제성을 띠도록 노력해야 한다.

또한 정부조직개편에 따른 업무기능변화 실증 분석 결과 '정부기관 간의 기능 변화 유형'과 '내부조직 간의 기능변화 유형'으로 구분할 수 있다. 추가적으로 실태조사 및 선행연구를 기반으로 정부조직개편에 따른 기록물 관리 담당자의 업무를 구체적으로 분장하였다. 단 본 연구에서는 정부조직개편의 유형을 행정학적 측면에서 주로 다루었다. 실제 정부조직변화에 따른 업무 기능 중심의 변화와 관련 연관 기록물 이관에 대한 추후 연구가 이루어져야 할 것이다.

정부의 조직개편 및 기능 변화는 정권교체에 따라서 주기적으로 발생하게 될 것이며, 어떤 방식으로든 정부 내 조직은 변화하게 될 것이다. 하지만 이러한 변화 속에서 철저한 계획과 준비 없이 기록물을 관리할 경우, 기록관리체계 자체가 무너질 수도 있다. 따라서 기록을 보존하고 관리하는 역사적 책무를 다하기 위해서는 보다 안정화되고 제도적인 기록물 관리 지침이 마련되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

국가기록원. 2005. 「폐지(한시)기관 기록물 관리 지침」.

국가기록원. 2007. 「공공기관 유형별 기록관리 지침」.

- 국가기록원. 2008a. 『정부조직 개편에 따른 기록물관리대책』.
- 국가기록원. 2008b. 『정부조직개편에 따른 기록물관리지침』.
- 국가기록원. 2008c. 『폐지기관에 따른 기록물 이관 및 관리 지침』.
- 국가기록원. 2009. 『2009년도 기록물 관리지침』.
- 문화체육관광부. 2008. 『정부조직개편에 따른 기록물 정리 방안』.
- 박애이. 2008. 『정부조직 및 기능의 변화에 따른 기록물관리지침의 개선방안 연구: 국무총리실 사례를 중심으로』. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 박유진. 2003. 『기록물분류기준표 운영에 관한 연구: 공공기관의 조직 및 기능 변동에 따른 운영을 중심으로』. 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문.
- 박천오 외. 2001. 『한국관료제의 이해』. 법문사.
- 이중수 외. 1997. 『새행정학』. 대영문화사.
- 이진희. 2008. 『정부조직변동에 따른 기록물 이관지침 개발에 관한 연구』. 한국외국어대학교 대학원 석사학위논문.
- 허다혜. 2009. 『한국의 정부조직개편에 관한 연구: 정부의 사회적 기능을 중심으로』. 서울: 연세대학교 석사학위논문.
- Caiden, Gerald E. 1991. *Administration reform comes of age*. New York: DeGruyter.
- Fain, T. C. (ed), 1977. *Federal Reorganization: The Executive Branch*, New York: Bowker.
- Kaufman, H. 1976. "Are Government Organization Immortal." *The Bookings Institution*, 26.
- Lawrence, Paul and J. Lorsch, 1967. "Organization and Environment." Boston: Harvard Business School Press.
- Peters, G. 1994. "Government Reorganization: A Theoretical Analysis, in Ali Frarazmand ed. *Modern Organization: Administration Theory in Contemporary Society*." Westport: Praeger, 105-124.
- Queensland State Archives. 2007. *Local Government Reforms and Recordkeeping Responsibilities - Advice for Records Managers*, [cited. 2009. 5. 20]. <http://www.archives.qld.gov.au/publications/PublicRecordsBriefs/advice_CEOs.pdf>.
- Sistare, H. "Government Reorganization." 2004. Presidential Transition Series. IBM Center for the Business of Government.