

## 공공기관 ‘비공개 세부 기준’ 개발 전략

### Strategies for the Development of “Detailed Nondisclosure Standards” for Public Institutions

황진현(Jinhyun Hwang)<sup>1</sup>, 임지민(Jimin Lim)<sup>2</sup>,  
변우영(Wooyeong Byeon)<sup>3</sup>, 임진희(Jinhee Yim)<sup>4</sup>

E-mail: jinhyunii@gmail.com, wlals18@naver.com, w.m.bryeon@gmail.com, yimjhkr@mju.ac.kr

<sup>1</sup> 제 1저자 한국외국어대학교 정보기록학과 박사  
<sup>2</sup> 명지대학교 기록정보과학전문대학원 박사과정  
<sup>3</sup> 명지대학교 기록정보과학전문대학원 석사과정  
<sup>4</sup> 교신저자 명지대학교 기록정보과학전문대학원 조교수



논문접수 2021-01-18  
최초심사 2021-01-20  
게재확정 2021-02-02

#### ORCID

Jinhyun Hwang   
<https://orcid.org/0000-0002-1668-7287>

Jimin Lim   
<https://orcid.org/0000-0002-3885-0858>

Wooyeong Byeon   
<https://orcid.org/0000-0002-6908-0868>

Jinhee Yim   
<https://orcid.org/0000-0002-0722-6120>

#### © 한국기록관리학회

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

#### 초 록

비공개 세부 기준은 기관에서 비공개해야 하는 대상 정보와 그에 대한 근거를 포함하는 것으로 정보공개법에 따라 업무성격을 고려하여 수립 및 공개하여야 하며, 지속적인 현행화가 요구된다. 실무적으로 반드시 필요한 도구이자 국민의 알권리를 보호하는 주요 장치임에도 불구하고 ‘비공개 세부 기준’의 취지와 역할을 돌아보거나 공공기관의 개발, 운영 현황을 살펴 본 연구는 부족했다. 이에 본 연구에서는 비공개 세부 기준을 개발하기 위한 발주기관과 연구사업 수행팀의 전략을 A기관 사례를 통해 소개하고자 한다. 특히 두 기관 간의 의사소통 및 사업 과정 중의 세부사항을 공유함으로써 향후 비공개 세부 기준을 개발 하려는 공공기관에 실무적 도움이 되기를 기대한다.

#### ABSTRACT

“Detailed Nondisclosure Standards” of an institution include subject information and rationale that should not be disclosed by the institution. According to the Information Disclosure Act, such standards must be established in consideration of the nature of work, and continuous implementation is required. However, studies that reviewed the purpose and role of “Detailed Nondisclosure Standards” or the status of public institutions’ development and operation of such standards were insufficient despite such standards being an indispensable tool in practice and a major device to protect the people’s right to know. Therefore, this study introduces the strategies of the public institution and the research team to develop detailed standards for nondisclosure through the case of institution A. This will be of practical help to public institutions that intend to develop detailed nondisclosure standards in the future based on communication between institution A and the research team and sharing details during the project process.

**Keywords:** 정보공개, 정보공개법, 비공개 세부 기준, 정보공개 평가  
Information disclosure, Information disclosure act, Detailed nondisclosure standards, Appraisal of information disclosure

## 1. 들어가며

2020년 12월 1일 국회 본회의에서 정보공개법 개정안<sup>1)</sup>이 통과되었다. 행정안전부는 공공기관이 투명하고 적극적으로 정보를 공개하는 조직문화를 형성해 가도록 의무를 강화하고, 정보공개 처리 절차를 개선하도록 개정안을 만들었다. 또한 정보공개심의회 설치 대상을 확대하고 정보공개위원회의 위상을 강화하였는데, 이를 통해 국민과 소통하는 열린 혁신정부 구현을 지원하고 국민 알권리와 국정 투명성을 강화<sup>2)</sup>하고자 한다고 개정이유를 밝히고 있다. 정보공개는 국민이 국정운영에 참여할 수 있는 기반이 되고 민주주의 실현에 기여하는 제도로서 1996년 제정 이래 개정을 거듭해가며 대상과 범위를 확대해 나가고 있다.

대표적으로 행정안전부와 서울시는 정보공개 확대 운영을 위해 다각도의 노력을 펼치고 있다. 행정안전부는 정보공개법을 운용하는 부처로서 정책을 총괄하고 있으며, 서울시는 정보소통광장 등을 통한 적극적 공개문화에 앞장서고 있다. 특히 두 기관은 대상은 달리하지만 매년 정보공개 운영 실태 평가를 진행하고 있다. 행정안전부는 중앙부처 및 지방자치단체를 대상으로 평가하다가 2019년부터 공공기관<sup>3)</sup>을 포함하여 평가하고 있다. 서울시는 2013년부터 소속 투자출연기관을 대상으로 평가를 수행하고 있다. 정보공개 평가 결과가 적은 점수이긴 하지만 기관 업무평가에 반영이 되므로 영향력이 없지 않다. 행정안전부와 서울시에서 진행하고 있는 정보공개 평가 항목에는 모두 비공개 대상정보의 범위에 관한 세부 기준(이하 “비공개 세부 기준”)의 개발 및 공개 여부가 포함되어 있다.

비공개 세부 기준은 정보공개법 제9조 제3항에 따라 기관에서 비공개해야 하는 대상 정보와 그에 대한 근거(비공개호수 및 구체적 사유)를 작성하는 것으로, 업무성격을 반영하여 수립하고 그 결과를 시민에게 공개하여야 한다. 정보공개 제도가 ‘공개’ 및 ‘예외적 비공개’를 원칙(행정안전부, 2019)으로 삼고 있는 만큼 비공개할 수밖에 없는 정보를 구체적으로 명시하고 정확한 근거를 제시하는 것은 중요하다. 무엇보다 기관 내에서는 업무담당자들이 객관적 기준을 적용하여 일관되게 판단하여 공개여부를 구분하고 비공개사유를 책정하는데 필요하다. 뿐만 아니라 비공개 세부 기준을 시민들에게 공개함으로써 기관의 투명성과 신뢰성을 높일 수 있다. 모든 행정정보는 공개가 원칙임을 천명하고 네거티브 방식으로 비공개 대상정보를 밝히는 것은 불합리한 비공개를 막고 국민의 알권리가 침해되는 것을 방지하는 장치가 되기도 한다.

행정안전부나 서울시의 정보공개 평가 대상이 되는 공공기관들은 법령 준수를 위해서뿐만 아니라 평가를 잘 받기 위해서도 비공개 세부 기준을 만들어 시민에게 공개하여야 한다. 그러나, 현재 다수의 공공기관이 만든 비공개 세부 기준은 정보공개법 제9조 제1항의 비공개 대상정보를 다시 나열하는 것에서 크게 벗어나지 않고 있다. 법률에서 제시하는 일반적이고 추상적인 개념에서 출발하되 기관의 업무 특성을 반영하여 구체적이고도 명확한 비공개 대상정보와 근거를 찾아내어야 함에도 불구하고 이를 실행하고 있는 기타 공공기관은 많지 않다.

공공기관들이 제대로 활용할 수 있는 비공개 세부 기준을 개발하는 데에는 많은 시간과 노력이 필요하다. 기관 내 업무를 분석하고, 그 업무과정 중 생산되는 비공개 대상정보를 파악해야 함은 물론 해당 대상 정보의 비공개 호수를 명확히 해야 한다. 그러나 기관의 정보공개담당자 혼자서 작성하기에는 오랜 시간과 업무 부담이 요구되기 때문에 많은 공공기관들은 비공개 세부 기준 개발 위한 연구사업을 발주하고 있다. 특히 2019년부터 경영평가 지표와 평가 항목에 대국민 정보공개 확대 등 투명성 제고를 위한 노력과 성과와 더불어 기관의 중요 기록물 분류체계 마련 등 관리 체계 구축 및 운영이 함께 제시되면서 기록물 분류체계 개발 연구사업 내에 비공개 세부 기준 개발 과제를 포함하여 발주하는 경우가 많아졌다. 나라장터에 올라온 기록물 관련 사업 제안요청서에 비공개 세부 기준개발 과업내용도 포함된 사례를 여럿 확인할 수 있었다. 이 논문의 목적은 공공기관에서 외부 연구사업을

1) 법률 제17690호, 2020.12.22. 일부개정, 2021.12.23. 시행.

2) 『공공기관의 정보공개에 관한 법률』 제정·개정이유.

<https://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=224549&ancYd=20201222&ancNo=17690&efYd=20211223&nwJoYnInfo=N&efGubun=Y&chrClsCd=010202&ancYnChk=0#0000> [cited. 2021.1.13].

3) 본 연구에서 공공기관은 『공공기관의 운영에 관한 법률』 제4조(공공기관)에서 정의하고 있는 기관을 의미함.

통해 비공개 세부 기준을 개발하는 전략을 소개하여 타 기관들이 동일한 사업을 할 때 참고가 되고자 하는 것이다.

한편, 정보공개에 대한 연구는 법학, 행정학, 기록학(문헌정보 포함) 분야 등에서 상당히 이루어져 왔다. 정보공개에 대한 기록학 분야의 선행연구에서는 기록물의 공개에 대해 집중하는 반면 법학 분야에서는 법과 제도, 행정학 분야에서는 정보공개제도의 효과와 공개행태, 요인 등에 대한 주제를 많이 다루고 있다. 특히 법학 분야에 정보공개에 관한 선행연구들이 많은데, 현재의 정보공개 정책을 실증적으로 분석하기 보다 제도와 운영상의 문제점에 대한 대안을 제시하는 연구가 많은 것도 특징이다.

먼저 정보공개에 관한 연구 동향을 시기별로 살펴보면 1999년 이전에는 정보공개제도의 필요성, 2000년부터 2009년 사이에는 정보공개법의 효과와 평가, 2010년 이후에는 시민참여, 공개에 영향을 미치는 요인 등에 관한 연구가 많이 이루어졌다(최정민 외, 2013). 정보공개 제도의 도입 및 운영 현황에 관한 연구로는 먼저 홍일표(2009)의 연구가 있다. 1998년 정보공개법 시행을 전후하여 본격적으로 실시된 우리나라의 정보공개운동을 확장하고 확산 시기(1999년~2004년), 탈제도화 시기(2005년~2008년)로 나누었다. 그리고 1998년 출범한 <참여연대 정보공개사업단>과 2008년 설립한 <투명사회를 위한 정보공개센터>를 비교하여 정보공개운동을 점검 하였다. 정보공개운동은 정보공개 확대를 목표로 하는 대변형 운동에서 정보공개 주체들의 역량강화 운동으로 전환되었으며, 정보공개 프레임도 공개(open)에서 공유(share) 프레임으로 전환되어 왔다고 밝혔다. 조영삼(2009)은 알권리(right to know)와 관련된 법·제도의 검토를 통해 정보공개제도의 개선 사항을 제시하였다. 정보의 비공개 개념을 공개 유예 개념으로 전환할 것, 정보공개 기준을 구체적으로 비치할 것, 공개·비공개 대상 개인 정보를 구체화할 것, 내부검토를 이유로 비공개하는 정보를 구체화하고 엄밀하게 적용할 것, 속기록의 비공개 조항을 삭제할 것, 비공개 상한 기한을 설정할 것 등을 주장하였다. 이보람 외(2013)는 정보공개제도를 통해 공개되는 정보 자체의 신뢰성에 관한 연구를 진행하였다. 우리나라는 정보공개제도의 이른 도입에도 불구하고 위·변조 또는 발췌·가공한 정보가 공개되거나 기준 없이 정보를 비공개 결정하는 등 제공된 기록에 대해 신뢰성이 상당히 미흡한 상태인 것을 밝혔다. 이를 개선하기 위해서는 정보공개 감독기관을 신설하고, 전문 인력을 양성하며, 시스템과 정보공개 프로세스를 보완하고, 조직 내 업무담당자들의 인식을 개선하고 꾸준히 교육을 실시하는 등 적극적인 노력이 필요하다고 제안하였다. 전슬비 외(2016)는 정보공개연차보고서를 중심으로 중앙행정기관의 정보공개청구, 사전정보공개, 원문정보공개 등에 대해 정량적 측면을 조사하고, 중앙행정기관의 정보공개 업무 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하여 정성적 측면을 조사하였다. 조사를 통해 많은 기관에 정보공개제도 내부 운영 지침 및 규정이 기관 홈페이지에 신속히 공개되지 않고 있었고, 통일되고 표준화된 사전정보공개 운영 지침이 없는 것을 파악할 수 있었다. 또한, 2011년~2014년 사이 정보공개청구 건수는 증가하였지만 처리율은 매년 감소하고 있는 문제점도 밝혀냈다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 탄력적으로 업무담당자들의 인원을 증감하여 배치할 것과 정보공개 처리 관련 교육을 확대할 것, 정보공개 업무의 환경 개선을 통해 업무만족도 및 효율성을 확보할 것 등이 필요하다고 제안하였다. 안지현(2006)은 공공정보의 공개와 이용의 한계에 관한 연구와 논의가 대개 법적·행정적 관점에서만 진행되고 있고 기록을 통한 연구는 부진하다고 지적하였다. 비공개 및 비밀기록 관리의 실태를 기록의 처리과, 자료관, 전문관리기관 등 라이프사이클 흐름에 따라 검토하고, 미국과 영국 사례를 통해 비공개 판단과 기준의 구체화의 필요성, 공개재분류 시점의 확대 및 기구 운영의 필요성, 기록관리법과 정보공개법의 조정 필요성 등의 개선방안 제시하기도 하였다.

비공개 대상정보에 관한 연구는 법학분야에서 일부 찾아볼 수 있다. 이일세(2015)는 공공기관 정보의 공개·비공개사유에 관한 판례를 분석하여 특이점과 문제점을 검토하였다. 다른 분야에 비해 원심판결의 과기환송율이 현저히 높은 것이 특이점인데 원인은 정보공개법이 시행된 역사가 짧고, 비공개 요건으로 추상적이고 불확정한 법개념이 사용되었기 때문이라고 밝히고 있다. 정보의 공개여부는 정보공개법 제3조에 따라 적극적으로 공개해야 한다는 취지를 염두에 두고 판단해야 하며, 대법원은 중전의 입장을 변경할 때는 구체적이고 분명하게 근거를 밝혀 논란의 여지가 없도록 하여야 한다는 점을 지적하고, 행정기관은 정보공개에 관한 다툼을 소송 이전에 해결할 수 있도록 정보공개 매뉴얼을 마련해야 한다고 주장하였다. 강현호(2015)는 독일, 프랑스, 미국 등 다양한

나라들의 비공개 대상정보를 비교하고, 우리나라 비공개 대상정보목록의 구체적 의미에 대해 판례를 통해 분석하였다. 우리나라의 판례에서는 비공개 대상정보를 제한하는 법령을 법규명령으로 한정하고 있고, 관련되는 여러 가지 이익들을 형량하여 공개 여부를 판단하며, 꼭 비공개하여야 할 필요성이 있는 부분에 대해서만 비공개 하도록 하는 등 합리적인 절충점들을 찾고 있다고 주장하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 정보공개 제도에 대해서는 다양한 시각으로 연구가 진행된 반면 기관 내 비공개 세부 기준의 역할이나 운영 실태, 개발 방법 등을 주제로 한 학술적 연구가 거의 없었다. 모든 공공기관이 의무적으로 비공개 세부 기준을 개발하여 운영해야 함에도 불구하고 참고할 만한 연구가 없는 것이다. 비공개 세부 기준개발을 경험한 기관들이 많음에도 어떤 절차와 방법으로 개발했는지 세부적인 단계별 전략을 다룬 연구발표가 없다는 것은 비공개 세부 기준을 새로이 마련해야 하는 기관 입장에서는 매우 아쉬운 대목일 것이다. 비공개 대상정보를 어떻게 찾아내고 명명했는지, 상황에 따라 공개여부가 달라지는 정보에 대해서는 어떻게 기준에 명시를 했는지, 업무의 특성을 반영하기 위해 정보공개담당자는 처리과 업무담당자들과 어떻게 소통했는지, 작성된 기준의 품질과 적합성을 어떻게 검증하고 확정했는지, 작업을 외부에 발주했다면 어떤 세부과제들로 기획했는지, 예산을 얼마가 필요하고 어떻게 확보했는지, 연구사업수행팀(이하 연구팀)과 어떻게 협업했는지 등 프로젝트의 관점에서 기획부터 실행 및 마무리까지 상세한 과정을 공유해준다면 많은 기관들에게 도움이 될 것이다.

비공개 세부 기준을 기관에서 직접 개발하기도 하고 외부에 발주하여 연구팀을 통해 개발하기도 하는데 특히 사업 발주를 처음 경험하는 정보공개담당자 입장에서는 타 기관의 사례를 통해 비공개 세부 기준의 개발 과정과 전략 및 유의사항을 미리 숙지하는 것이 필요하다. 기록관리 분야에서는 다양한 연구용역 사업이 발주되는데 사업의 결과 내용을 소개하는 연구 논문은 많으나, 사업의 시작부터 끝까지 상세한 절차와 전략을 다루고 나아가 사업의 발주자와 사업 수행자 양자의 입장과 관점을 모두 다룬 논문은 거의 없다. 예를 들어, 김화경(2007)은 메리츠화재라는 기업의 사료 수집 및 평가 사업을 수행한 후 논문을 통해 기업사료의 성격과 범위 설정에 관한 논의, DIRKS 매뉴얼의 ABC 스텝에 따른 예비조사과정, 기업사료의 수집활동과 정책 수립과정을 밝히고 있다. 당시로서는 기업사료의 수집 사업 자체가 드물었고 기업사료관 구축의 초기 단계였기 때문에 사업의 단계별 수행 내역과 프로세스를 밝혀 경험을 공유해준 것은 기록관리계에 큰 공헌을 한 것이라 볼 수 있다. 그러나, 메리츠화재가 각 단계에서 어떤 의견을 내고 협업을 했는지에 대해서는 특별히 언급하지 않고 있다.

다른 사례로 이미영(2007)은 2006년 과학기술부의 기록관리기준 개발 사업을 수행한 후 논문을 통해 공공기록물관리법 전면 개정으로 등장한 기록관리기준의 의미를 그 기원이 되었던 참여정부 대통령비서실 e지원시스템의 ‘다이내믹’한 ‘템플릿’의 개념과 실체를 통해 소개하고, 중앙행정기관으로 최초로 기록관리기준을 개발하면서 사용했던 보존기간/공개여부/접근권한 조사서 샘플을 보여주며, 각 조사 과정에서의 수행과제와 유의사항을 밝히고 있다. 이 사업은 이지원시스템에서는 문서 생산시점부터 기록으로 통제하기 위한 기준값으로 작동했던 ‘다이내믹’, ‘템플릿’이 기록관리기준표로 명명되면서 기록관리시스템에 텍스트로만 존재하여 생산시점 통제력을 잃게 되기 직전의 상황에서 진행된 것으로 본래 의도했던 기록관리기준이 어떤 통제력을 염두에 둔 것인지 확인할 수 있는 중요한 논문이다. 과학기술부의 기록관 입장에서도 기록물분류기준표에서 BRM과 기록관리기준표 변경이 되는 혼란한 시점에 의욕적으로 추진했던 선제적 사업이었기에 어떤 목적과 의도로 사업을 발주하게 되었는지, 사업팀과 어떻게 소통하며 사업을 진행했는지가 함께 다뤄지면 시사점이 많았을텐데 아쉽게도 논문에는 발주자 관점의 내용은 담겨있지 않다. 두 논문 모두 사업수행자 입장에서 집필하였기에 갖게 되는 한계이기도 할 것이다.

두 논문과 달리 사업의 발주기관 입장에서 외부사업으로 진행한 사례를 상세히 다룬 논문은 임희연(2016)의 것이 있다. 공개재분류 업무의 특성 상 많은 인원이 투입되어야 한다는 점, 기관 평가를 잘 받기 위해 결국 외주를 줄 수밖에 없는 상황, 예산의 타당성 확보에 어려움을 겪었던 일, 사업팀의 업무장소가 기관 내에서 외부로 이전해야 했던 일, 예산 투입 대비 효과에 대한 체감도가 낮아 결국 예산 확보에 실패하게 된 일 등, 특히 기관 평가에서 막대한 예산을 들인 만큼의 차별화된 우수 점수를 받지 못한 일 등을 솔직하게 밝히고 있다. 반면, 이 논문에서는 사업수행자 입장의 애로사항에 대한 것은 누락되어 있어 아쉽다.



사업발주기관과 사업수행팀이 함께 공동집필한 논문에서는 양자의 역할이 구분되어 기술되어 있는 것을 확인할 수 있다. 이세진 외(2016)가 2013년~2014년 두 해에 걸쳐 서울시에서 BRM과 기록관리기준표 정비사업을 하면서 어떤 절차를 거쳤는지를 밝힌 논문이 그것이다. 제1저자가 발주기관의 기록관 담당자이고 제2저자가 사업수행기관의 책임연구자이며 두 저자 모두 기록물관리전문요원이다. 이 논문에서는 사업의 각 단계에서 수행한 과제를 설명하면서 “정비사업팀에서 직접 처리과별로 방문하여 정비안에 대한 의견을 수렴하였다”라거나 “정비사업팀에서 정비된 단위과제의 보존기간을 먼저 책정하고, 워크숍 및 권역별 방문 시 업무담당자에게 최종 확인” 했다는 식으로 기록관과 ‘정비사업팀’ 간의 역할 분담이 있었던 대목을 설명하고 있다. 사업 과정에서 ‘무엇’을 수행했다는 것에 ‘누가’ 수행했다는 것을 좀 더 상세하게 보여준 것은 이 논문이 초록에 밝힌 바와 같이 “새롭게 BRM을 도입하려는 기관 또는 분류체계 정비사업을 준비하는 기관에서 시행착오를 줄이는데 참고사례가 될 수 있기를” 바라기 때문이었을 것이다.

이상의 선행연구를 통해 살펴본 바와 같이, 비공개 세부 기준개발을 위한 전략을 입체적으로 전달하기 위해서는 발주기관과 연구팀 각자의 입장에서 살펴보고 기술하는 것이 필요하다는 것을 확인하였다. 따라서, 이 논문의 상세한 목적은 비공개 세부 기준을 개발하고자 하는 기관이 사업기획부터 마무리까지 무엇을 어떻게 준비하고 대응해야 하는지, 그리고 비공개 세부 기준 개발 용역을 수행하는 사업팀은 과제수행을 어떻게 해나가야 하는지를 발주기관과 연구팀의 관점에서 소개하여 타 기관들이 동일한 사업을 계획하고 진행할 때 참고가 되고자 하는 것이다. 비공개 세부 기준을 개발하는 방법뿐만 아니라 그 과정에서 발주기관과 연구팀 간의 상호작용, 의사소통 등을 구체적으로 서술함으로써 실무적 도움을 주도록 하는 것이 이 논문의 가장 큰 목적이다. 이 논문에서 채택한 연구방법은 사례연구 및 참여관찰, 인터뷰 및 자전적 기술이다. A기관에서 2020년 9월 비공개 세부 기준개발 사업을 기획하여 발주했고, 대학의 연구팀이 사업을 수주하여 2020년 12월까지 수행하였다. 이 사업을 사례로 하여 비공개 세부 기준을 어떤 과정을 거쳐 만들게 되는지를 논문에 담고자 하였다. 또한 이 논문에는 연구팀의 수행인력 모두가 필자로 참여하고 있으며, 발주기관 담당자를 인터뷰 결과를 포함하고 있다. 사업 완료 후 두 차례의 회의를 통해 모든 참여자가 사업의 경험을 정리하여 논문으로 발표하는 것이 의미 있다고 합의하였기 때문이다. 필자들 각자가 사업에 참여하며 느낀 점과 경험을 기술한 것과, 사업을 발주한 A기관 담당자의 인터뷰 결과를 제1저자가 종합 정리하였다. 특히 A기관 담당자와의 인터뷰는 매 주 진행되었는데, 매 주 있었던 주간보고 후, 사업 진행과정에 대한 내용과 이슈사항, 개인적 느낌 등을 이야기해주었다.

2장에서는 A기관 사업을 이해하기 위해 필요한 배경 정보를 소개한다. 정보공개법에서 설명하고 있는 비공개 세부 기준에 대한 개념 및 필요성과 비공개 세부 기준개발 및 공개가 적극적으로 이루어질 수 있도록 하는 행정안전부 및 서울시의 정보공개 평가지표를 분석하였다. 그리고, 2010년부터 2020년 12월까지 비공개 세부 기준개발 과제를 수행한 연구용역 사업을 나라장터에서 검색하여 검토하였다. 3장은 발주기관의 담당자의 이야기와 견해가 담겨있고, 4장에는 연구팀의 사업에 대한 진행 이야기가 담겨있다.

## 2. '비공개 세부 기준'의 개발 현황

### 2.1 정보공개법에서의 취지와 역할

정보공개법에 따르면 공공기관이 보유·관리하는 정보는 공개의 대상<sup>4)</sup>이 되며, 국민의 알권리 보장 등을 위하여 이 법에서 정하는 바에 따라 적극적으로 공개<sup>5)</sup>하여야 한다. 공공기관이 보유 및 관리하는 정보는 공개가 원칙

4) 제9조(비공개 대상정보) 제1항.

5) 제3조(정보공개 원칙).

이고 정보공개예외로서 비공개 사유에 해당하는지 여부는 엄격하게 해석하여야 함(서울특별시, 2020)을 의미한다. 특히 서울시는 모든 행정정보에 대한 공개를 원칙으로 하는 등 네거티브 방식의 최대공개를 정보소통광장의 추진원칙으로 내세우는 등 적극적인 정보공개 행보를 이어오고 있다.

불가피하게 비공개하여야 하는 대상 정보에 대해서는 법률 제9조 제1항에서 정의하고, 제3항에 따라 공공기관의 업무 성격을 고려하여 비공개 대상정보의 범위에 관한 세부 기준을 수립하고 이를 공개하도록 하고 있다. 비공개 대상정보를 명확히 설명하여 무분별하고 불합리한 비공개가 없도록 하고, 비공개 대상정보에 대한 구체적 사유와 비공개호수를 제시하는 등 명확한 근거를 마련하도록 하는 것이다. 궁극적으로 비공개 세부 기준은 정보공개 투명성 및 공정성을 제고하여 국민의 알 권리를 강화(서울특별시, 2020)한다.

공공기관들은 법률 등에 따라 비공개 세부 기준을 개발하고 홈페이지 등에 공개하고 있다. 공공기관의 업무담당자들은 공개되는 비공개 세부 기준에 근거하여 공개여부를 책정하고 비공개 시 해당 사유를 제시한다. 이는 업무담당자의 자의적 판단이 아닌 객관적이고도 일관적인 정보공개가 가능하도록 해준다. 국민들은 명확한 기준에 따른 정보공개 결과를 받아들일 수 있으며 공공기관의 비공개 대상정보가 무엇인지를 사전에 확인할 수 있게 된다. 결국 비공개 세부 기준은 공공기관 내 업무담당자들에게는 정보공개 업무에 대한 근거이자, 국민들에게는 알권리를 보호받을 수 있는 장치가 된다.

이러한 비공개 세부 기준은 그 내용만큼이나 구성 방식도 중요하다. 공공기관들이 개발, 공개하는 비공개 세부 기준의 구성방식은 크게 2가지 유형으로 나누어볼 수 있다. 먼저 정보공개법 제9조 제1항의 비공개 대상정보와 마찬가지로 비공개 호수를 중심으로 비공개 대상정보를 제시하는 방식이다. 비공개호수의 내용을 유사하게 사용하면서 일반적 사항만 기재하는 등 구체성이 떨어지는 기관도 있고, 호수에 따라 주요 처리과, 처리과의 업무성격을 반영한 비공개 대상정보를 언급하는 등 구체성을 더하는 기관도 있다.

다른 방식으로는 처리과 및 업무 별로 비공개 대상정보를 제시하는 방식이다. 업무를 우선에 두고 해당 업무에서 생산될 수 있는 비공개 대상정보를 제시하고 해당 비공개 대상정보에 대한 비공개호수를 제시하는 것이다. 이 경우 업무담당자들이 자신의 처리과 및 업무를 확인한 후 비공개 대상정보를 찾는 것이기 때문에 해당 정보 및 호수를 파악하기 수월하다는 장점이 있다. 업무담당자들이 비공개호수에 대해 정확히 인지하고 있지 못하는 경우가 많기 때문에 자신이 생산, 처리해야 하는 문서의 비공개 대상정보가 어떤 비공개호수에 속하는지 바로 떠올려지지 않기 때문이다.

행정안전부도 정보공개 운영안내서(행정안전부, 2019)에 따라 비공개 세부 기준 작성 시 기관 직제에 명시된 실(국)·과·팀 및 이와 유사한 단위에 따라 비공개 대상정보를 작성하도록 권고하고 있다. 실(국)·과·팀 등을 중심으로 직제규정에 명시된 해당 직제의 소관사항(단위업무)을 기재하고, 이 업무에서 생산될 수 있는 비공개 대상정보와 근거를 기재하는 방식이다.

〈표 1〉 비공개 대상정보 서식

① 작성단위	② 소관사항	③ 비공개 대상정보	④ 근거
○○실	정보공개 기준의 수립	내부검토 과정에 있는 부서별 의견조회	제5호
		정보공개위원회 위원 주민등록번호 등 개인식별형 정보	제6호
	정보공개 운영실태의 평가	진행중이거나 검토과정에 있는 평가자료	제5호
		진행이 종료된 정보라도 그 공개로 인하여 향후 당해 업무의 공정한 수행에 현저한 지장을 줄 수 있는 정보(예시: 평가위원별 평가점수)	제5호
○○팀	민원행정 제도의 개선 사항 발굴 및 심사	민원 등을 제기한 개인 등의 인적사항, 민원내용 또는 처리결과와 공개만으로도 당해 민원인의 식별이 가능한 경우	제6호

행정안전부, 2019, p. 31.

반면 잘못된 비공개 세부 기준의 잘못된 작성 서식으로는 실(국)·과 등 작성단위 미기재, 해당기관의 단위업무가 아닌 일반적 사항을 기재하는 것으로 대부분 기관에서 발생하는 오류임을 지적하였다.

〈표 2〉 비공개 대상정보 작성 시 잘못된 서식

작성단위(*작성단위가 아닌 비공개 사유 작성)	비공개 대상정보(*해당 기관의 단위업무가 아닌 일반적인 비공개 사유를 작성)
(제7호)법인·단체경영·영업 비밀	국가보조금 지원을 받는 민간단체 또는 정부가 허가한 비영리 사단법인 관련사항 중 그 단체의 자금·인사 등 내부관리에 관한 정보

행정안전부, 2019, p. 31.

비공개 세부 기준을 어떻게 작성하느냐도 중요하지만 지속적으로 현행화 하는 것도 중요하다. 최신판례의 인용, 비공개 정보가 기간의 경과 등으로 비공개의 필요성이 없어진 경우나, 의사결정 과정 및 내부검토 과정이 종료된 경우 신속·재분류하고 직제규정 등으로 소관사항의 변경이 있으면 보완·공개하도록 함(행정안전부, 2019)에도 불구하고 이를 소홀히 하는 경우가 많다. 실제로 담당자의 직무상 주의사항 및 비밀엄수의무 등을 근거로 비공개 하는 등 세부기준에 오류가 있거나, 법령 근거 없이 행정규칙(예규, 지침 등)을 근거로 비공개하거나 법령명, 조항 등을 개정 이전 내용으로 잘못 기재하는 등 현행화가 미흡한 사례들이 발견(행정안전부, 2020)되었고, 정보공개법 개정안에서는 비공개 대상정보 관리를 강화하는 것으로 조문이 개정, 신설되었다. 특히 비공개 세부 기준에 대하여 “3년마다 적정성 여부 등을 확인한 후, 확인결과를 세부기준에 반영하고, 그 결과를 행정안전부에 제출” 하도록 하는 조항이 신설(제9조 제4항)되어 비공개 세부 기준의 현행화의 중요성이 강조되었다.

비공개 세부 기준의 개발 및 공개, 현행화 만큼 중요한 것은 이들의 활용이다. 실제 A기관의 비공개 세부 기준 개발 사업 중 ‘정보공개 인식도 설문조사’<sup>6)</sup>를 통해 기관 업무담당자들의 비공개 세부 기준에 대한 인지도 및 활용도를 질의한 결과, 모두 낮은 것으로 확인되었다.

‘비공개 세부 기준의 존재에 대해 알고 있는가’에 대한 질문에 절반에 가까운 응답자들이 ‘모른다’고 답하였으며, 근무기간이 짧을수록 ‘모른다’는 응답이 많았다. 문서 기안 및 정보공개청구 처리 시 비공개 세부 기준을 활용한 경험에 대한 질문에는 ‘거의 참고하지 않는다 및 전혀 참고하지 않는다’라는 응답이 절반 이상 나왔다. 비공개 세부 기준에 대해 ‘모른다’고 답한 응답자들은 당연히 비공개 세부 기준을 거의 또는 전혀 참고하지 않는다는 응답을 주었지만, 비공개 세부 기준에 대해 ‘알고 있다 또는 들어본 적이 있다’로 답한 응답자 중에서도 비공개 세부 기준을 ‘거의 또는 전혀’ 참고하지 않는다는 답변이 많다는 것은 놀라웠다. 이는 비공개 세부 기준의 존재뿐만 아니라 실제 구성, 내용 등을 정확히 인지하지 못하기 때문에 비공개호수 책정 시 세부기준을 참고해야 함을 바로 떠올리지 못하는 것으로 해석된다.

무엇보다도 ‘부분공개 및 비공개 책정 시 비공개 사유를 어떻게 선택하는가’에 대한 질문에 ‘기준(과거 기안된) 문서의 사유를 그대로 적용한다’거나 ‘동료직원에게 물어본다’ 등의 답변이 높았던 것은 기관 내 비공개 세부 기준에 대한 교육 및 홍보가 적극 필요하다는 것을 보여준다. 세부 기준에 대해 모른다고 답한 응답자들 대부분이 위와 같은 응답을 주었기 때문이다.

비공개 세부 기준을 정보공개법의 취지에 맞게 개발, 공개하는 것은 매우 중요한 일이다. 그러나 그 역할이

6) A기관 연구사업 중 수행한 ‘정보공개 인식도 설문조사’ 중 일부로, 본 연구에서 주요하게 다루고자 하는 내용이 아니기 때문에 간략히 소개하였다. 설문 개요는 다음과 같다.  
 - 일시: 2020년 10월 26일(월) - 2020년 10월 29일(목) 총 4일  
 - 대상: A기관 설문대상 직원 340명  
 - 설문문항 및 방식: 객관식 12문항, Google 설문 url 문자 배포  
 - 응답: 340명 중 125명(약 37%)  
 - 분석: Google 설문 분석결과 및 SPSS(교차분석)

온전히 수행될 수 있게 공공기관 업무담당자들이 활용할 수 있도록 교육하는 것 또한 각 기관에서 해야 할 필수적인 부분이다.

## 2.2 서울시 및 행정안전부 정보공개 평가 중 비공개 세부 기준 현황

행정안전부와 서울시는 각각 공공기관과 소속 투자 출연기관을 대상으로 정보공개 평가를 진행하고 있다. 공공기관의 정보공개에 대한 적극성과 비공개 대상정보에 대한 적절성 및 최소화를 위해 진행하고 있는 이 평가는 서울시는 2013년부터, 행정안전부는 2019년부터 시작되었다. 두 기관의 정보공개 평가에는 비공개 세부 기준 지표가 포함되어 있다. 비공개 세부 기준을 평가에 반영하는 것은 위 장에서 서술한 정보공개법에서의 취지를 고양시키기 위한 하나의 방편일 것이다. 그러나 공공기관의 입장에서는 행정안전부와 서울시 등의 평가에서 자유로울 수 없기 때문에 본 장에서 좀 더 상세히 다루고자 한다.

<표 3>은 서울시와 행정안전부 정보공개 평가 중 비공개 세부 기준 평가 지표(서울시, 2020; 행정안전부, 2020) 이를 정리하였다.

<표 3> 서울시 및 행정안전부 정보공개 평가 중 비공개 세부 기준 평가 지표

	서울시	행정안전부			
분야	2. 비공개 최소화를 위한 제도운영	3. 청구처리			
세부 평가지표	2-1. 비공개 세부 기준 수립 및 공개 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 업무 특성을 반영한 비공개 세부 기준 수립 여부</li> <li>- 업무특성 반영: 5점</li> <li>- 일반적 세부기준: 2점</li> <li>- 미수립: 0점</li> <li>• 홈페이지 정보공개 메뉴 내 세부기준 공개 여부</li> <li>- 별도 공개: 5점</li> <li>- 편람에 포함하여 공개: 2점</li> <li>- 미공개: 0점</li> <li>※ 평가 기간 중 기관 홈페이지 확인</li> </ul>	3-1. 비공개 세부 기준 적합성 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정보공개법 제9조 제3항에 따른 기관별 비공개 세부 기준의 게시 여부와 기관별 특성 반영 등 적합성 평가(조사일 기준)</li> <li>- 홈페이지에서 3회 이내 클릭으로 찾을 수 있는지?(3점)</li> <li>- 비공개 세부 기준을 1년 이내에 현행화했는지?(3점)</li> <li>• 내용 충실성 점수(0~4점) 판단 기준</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">1. 실(국), 과 등 작성 단위를 기재하였는지?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">2. 일반적 사항이 아닌 해당 기관의 업무를 기재하였는지?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">3. 비공개 근거 조항을 제대로 제시하였는지?</td> </tr> </table> ※ 기관이 작성한 자체보고서와 기관 홈페이지 평가	1. 실(국), 과 등 작성 단위를 기재하였는지?	2. 일반적 사항이 아닌 해당 기관의 업무를 기재하였는지?	3. 비공개 근거 조항을 제대로 제시하였는지?
1. 실(국), 과 등 작성 단위를 기재하였는지?					
2. 일반적 사항이 아닌 해당 기관의 업무를 기재하였는지?					
3. 비공개 근거 조항을 제대로 제시하였는지?					
평가방법	정량	정량			

서울시는 지방공기업법 제78조 및 동법 시행령 제68조, 지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률 제28조, 서울시 열린시정을 위한 행정정보 공개 조례 제12조에 따라 '13년부터 투자·출연기관 정보공개 평가를 실시하고 있으며, 초반 17개 기관을 대상으로 시작으로 현재 24개 기관으로 확대하였다. 평가분야는 정보공개 업무처리의 적정성, 부정확한 비공개 최소화, 행정정보의 적극적/사전적 공개로 구분되어 있으며, 각 세부 평가지표를 두고 있다. 이 중 부정확한 비공개 최소화 분야 내 비공개 세부 기준이 평가지표에 포함되어 있다. 2013년에는 비공개 세부 기준을 마련, 업무매뉴얼로 활용하고 이를 홈페이지에 공개하도록 하였고, 이후 2014년부터 2020년까지는 비공개 세부 기준을 마련하는 것을 넘어 정비하도록 하는 등 해당 지표를 '정성평가'로 수행했다. 2021년부터는 비공개 세부 기준의 수립 및 홈페이지 공개 지표가 '정량지표'로 변경되는 등 그 중요성이 강화되었다고 볼 수 있다.

행정안전부는 서울시에 비해 늦게 공공기관의 정보공개 평가를 시작하였다. 문재인정부 국정과제 내 '2018년까지 정보공개·기록관리제도 전면 개편 정보공개 제도 개선'이 포함되면서 정보공개 종합평가를 확대해 나가기 시작했고, 2018년 실적을 기반으로 2019년 580개 기관을 대상으로 첫 평가를 진행하였다. 사전정보, 원문공개,



청구처리, 고객관리 등의 평가분야를 중심으로 2020년 기준 10개의 지표를 두었으며 이 중 청구처리 분야 내 비공개 세부 기준 적합성 지표가 포함되어 있다. 비공개 세부 기준을 홈페이지 내에서 3회 이내 클릭으로 찾을 수 있는지, 3년 이내 현행화) 하였는지, 내용은 충실한지에 대해 평가한다. 특히 내용 충실성 부분에서는 실(국), 과 등의 처리과 단위 기재 여부, 해당 기관 업무의 구체적 기재 여부, 비공개호수의 적절한 제시 등을 구체적으로 평가한다. 행정안전부 평가지표의 경우 비공개 세부 기준의 개발 및 공개를 넘어 내용의 충실성, 구체성 및 현행화 여부를 평가대상으로 삼는 등 비공개 세부 기준의 취지와 목적을 실현할 수 있도록 하며, 서울시보다는 더 세부적으로 판단기준을 제시하고 있다는 점이 주목할 만하다.

행정안전부와 서울시의 평가지표는 비공개 세부 기준을 개발, 공개하는 것을 넘어 기관의 업무성격에 따라 구체적 대상 정보를 제시하기를 요구하고 있으며, 지속적인 보완 등 현행화 할 것을 강력히 권장하고 있다. 또한 평가방법을 정량평가로 변화하는 것은 비공개 세부 기준이 평가지표 중 필수적인 항목임을 말해주는 것이라 볼 수 있다.

두 기관의 정보공개 평가, 평가 방법의 변화 등은 공공기관의 비공개 세부 기준 개발에 영향을 주었고, 다수의 기관들이 비공개 세부 기준을 직접 개발하거나 이를 위한 연구사업을 발주하고 있다. 기관의 정보공개담당자가 직접 세부 기준을 개발하는 경우도 많겠지만, 본 연구가 연구사업을 통한 세부 기준 개발과정과 전략에 초점을 두었기에, 다음 장에서는 공공기관들의 비공개 세부 기준 개발 사업 현황이 어떠한지 살펴보고자 한다.

## 2.3 나라장터를 통해 살펴본 개발 사업 현황

비공개 세부 기준 개발을 위해서는 기관의 업무 분석을 기반으로 업무에 따른 비공개 대상정보를 파악하고 이에 대한 근거를 명확히 설명해줄 수 있어야 한다. 기관 정보공개담당자 등이 직접 개발할 수 있으나 많은 시간이 소요된다. 때문에 다수의 기관에서는 비공개 세부 기준 개발을 위한 연구사업을 발주하고 있다. 다만 비공개 세부 기준 단독으로 연구사업을 발주하는 경우는 많지 않지 않고 타 과업과 함께 연구사업을 발주하고 있다.

공공기관의 연구사업 발주 현황을 확인할 수 있는 나라장터를 통해 2010년부터 2020년 12월까지 비공개 세부 기준 개발을 위한 관련 사업을 살펴보았다. 관련 사업은 기관마다 동일한 사업명을 사용하고 있지 않았기에 유사한 기록관리 용어들을 검색, 비공개 세부 기준 과업이 포함된 연구사업을 찾을 수 있었다. 비공개, 비공개 대상정보, 비공개 세부 기준, 정보공개, 기록관리기준, 기록관리, 기록 분류, 기록 분류체계, 기록물 분류, 단위과제, 단위 업무, BRM, 기능분류모델, 기록관리시스템, 정리 등의 키워드를 이용해 약 20개 가량의 관련 사업을 검색하였다.

2010년 이후 발주된 사업은 다수가 공공기관에서 발주한 것이었다. 기록물관리전문요원이 먼저 배치된 중앙부처, (광역)지방자치단체 등에서는 기록관리 및 정보공개가 안정화되는 시기였기 때문에 비공개 세부기준과 관련한 사업은 공공기관이 다수였다. 공공기관의 기관 세부 유형으로는 준정부기관, 기타공공기관, 공기업, 재단법인 등 그 유형과 규모가 다양했다. 많은 공공기관은 비공개 세부 기준 수립 과업을 단독으로 발주하는 것이 아니라 타 과업내용과 함께 사업을 발주하였다. 사업의 기간과 금액 또한 매우 다양한데 이는 기관마다 과업의 내용과 범위가 상이하기 때문이다. 관련 사업 중에서는 기록물 분류체계 개발과 함께 발주되는 경우가 가장 많았으며, 일부 비전자기록물의 정리, 기록관리시스템 개발 내 컨설팅 과업과 함께 사업이 구성되어 있기도 하였다. 다수의 기록물 분류체계 개발 사업 내 비공개 세부 기준 과업이 포함되는 이유는 업무분석, 업무담당자 인터뷰 등의 연구수행 방식이 유사하기 때문인 것으로 보인다. 또한 기록관리기준표 내 공개여부 항목이 포함되어 있어 해당 사업과의 연관성이 높은 것도 하나의 이유라고 볼 수 있다.

그러나 비공개 세부 기준에 대한 과업 내용은 매우 단순했다. '기록물 공개여부 기준 수립', '정보공개법 제9조

7) 2020년 행정안전부 공공기관 정보공개 운영실태 평가 계획에 따르면, 2019년에 1년마다 비공개 세부 기준 을 갱신하기로 하였으나 피평가기관 부담 완화를 위해 현행화 주기를 3년으로 조정함.

(비공개 대상정보) 제1항 비공개 사유를 참고하여 기준 마련' 등 일반적인 내용만으로 과업을 제시하고 있었다. 일부 기관에서 '(해당 기관) 상황에 맞는 기준 마련', '(해당 기관) 기록물건의 유형을 파악하여 세부 기준 수립' 등의 내용을 제시할 뿐이다. 제안요청서에만 구체적으로 기입하지 않은 것일 수 있으나, 비공개 세부 기준을 개발하는 데 있어 기관의 업무 성격을 반영하고, 해당 기관의 기록물 생산 현황을 파악하여 세부 기준을 만드는 것은 매우 필수적인 일이다. 세부 기준 개발 과업을 요청 시, 연구팀이 보다 명확히 해당 사업 내용과 범위를 인지할 수 있도록 주요한 과업 내용과 범위를 명시해 줄 필요가 있다.

공공기관은 기관의 투명성과 신뢰성을 보장해 주는 것은 물론, 업무담당자들에게 실질적으로 도움이 되는 비공개 세부 기준 개발에 더욱 힘써야 한다. 법률 사항을 이행하는 것과 평가점수를 잘 받는 것을 넘어 기관 내에서 유용하게 쓰일 수 있는 세부기준의 개발이 필요하다. 기관 내 정보공개담당자가 업무를 파악, 세부기준을 개발할 수도 있으나 이는 시간과 노력이 매우 많이 드는 작업이다. 실제로 많은 기관들이 비공개 세부 기준을 외부 사업으로 발주하는 것도 이러한 이유 때문이다.

이에 외부 연구사업을 통해 비공개 세부 기준을 개발할 경우 어떠한 준비를 해야 하는지, 발주 후 사업관리는 어떻게 진행하면 좋은지, 기관의 발주자와 사업 수행자는 어떤 절차와 방법으로 수행하고 의사소통은 어떻게 하면 좋을지를 A기관 사업담당자의 입장에서 살펴보도록 한다.

### 3. 발주기관 입장에서 본 '비공개 세부 기준' 개발 과제의 특징

발주기관의 입장을 상세히 파악하기 위해, 비공개 세부 기준 개발 과제를 발주한 A기관의 담당자를 인터뷰하였다. A기관 담당자는 사업 기획 단계부터 사업자와의 상호작용, 정보 제공과 산출물 검토, 보고회 기획에 이르기까지 연구사업을 발주한 후 마무리하는 모든 과정에서 수행하고 느낀 바를 상세히 답변하였다. 이번 장에서는 A기관 담당자 인터뷰 내용을 바탕으로 발주기관의 입장을 정리하였다.

#### 3.1 사업 기획

규모가 크지 않은 기관에서 정보공개는 총무나 민원 관련 처리과에서 주로 담당한다. 정보공개 업무는 대외적으로 법적, 윤리적 이슈에 민감한 기관일수록 청구의 처리 또한 조심스러울 수밖에 없다. 또한 정보공개는 기관평가 지표 배점의 극소이지만 일부를 차지하고 있는 만큼, 기관 실적평가가 기관의 위상과 입지, 내부 직원들의 결속력 강화로 이어지기 때문에 평가 점수를 신경쓰지 않을 수 없다.

A기관 담당자는 입사 이래 기록관리 체계 구축을 위해 기관의 현재를 진단하고 추진해야 할 10가지 과제를 도출했고 3~5년 이내 수행해야 할 중단기 계획을 수립하여 순차적으로 추진해왔다. 비전자기록물 관리 체계는 어느 정도 정착이 되었으나, 전자기록관리체계는 여전히 미흡한 상황이었다. 전자문서시스템을 사용하고 있어 기록관리기준표 탑재가 어려웠고, 기록관리기준표의 소기능을 단위업무로 단위과제를 기록물철로 사용하는 기형적 형태로 운영하고 있었다. 정보공개에 있어서는 업무담당자들이 문서를 생산하거나 접수할 때 공개여부 보다 대외비 보안에 신경을 쓰는 경향이 있다고 하였다.

A기관은 2015년 서울시 정보소통광장의 원문공개 대상에 포함됨에 따라 기관 전자문서시스템과 정보소통광장의 연계방식에 대해 고민을 시작하였다. 비용과 보안 측면을 고려하여 각 처리과별 정보공개 담당자가 결재문서를 다운로드 받아 직접 등록하는 수동등록의 방식을 선택하였다. 수동 등록과 동시에 기관의 정보목록을 월별로 홈페이지에 공개도 하였다. 정보목록 내 기재된 문서의 대부분은 공개로 책정되었는데, 이는 문서의 생산단계에서

공개여부를 선택해야한다는 것을 대부분 인지하지 못하였기 때문이었다.

생산 시점에서의 잘못된 공개여부 책정은 서울시 원문공개 시스템에 기록을 등록하는 과정에서 문제가 되었다. 서울시의 원문공개 시스템은 공개문서는 문서의 본문과 첨부파일을, 부분공개는 본문만 등록하고 첨부파일은 미등록, 비공개는 본문과 첨부파일 모두 등록하지 않고 메타데이터만 작성하는 구조이다. 그러나 사전에 제대로 공개여부가 설정되지 않은 문서는 처리과별 원문공개 담당자가 문서를 등록할 때 공개, 부분공개, 비공개 문서 모두 자의적으로 판단하여 등록하는 행태가 나타나게 되었다. 이에 따라 기관에서 공개하는 정보목록과 정보소통 광장에 등록되는 문서의 공개여부가 불일치하게 되어 기관의 정보제공에 대한 신뢰성의 문제가 발생하게 되었다. 더하여 원문공개 대상이 임원급 이상에서 부서장까지 확대되면서 수동 등록 대상 문서가 증가하고, 문서등록 담당자가 여전히 공개여부를 직접 판단하면서 원문공개에 대한 피로도가 증가하게 되었다. 이처럼 정보공개 평가 외에도 내부적으로 정보공개에 대한 인식제고와 공개여부의 적용, 교육 등 실무적인 필요성이 인식되었다.

2020년 서울시 정보공개 평가 지표가 변경되었고, 이를 계기로 그간 실무적 필요성을 느껴왔던 비공개 세부 기준 수립을 본격적으로 실행하게 되었다. 정보공개법에서 제시하는 비공개호수 별로 비공개 대상정보를 단순 나열하는 것과는 달리 업무의 특성을 반영하기 위해서는 전사적인 도움이 필요했다. 정보공개담당자 1인이 비공개 세부 기준 수립을 위한 기획, 업무 분석, 업무 별 비공개 대상정보를 취합하는 것은 버거운 일이기 때문이다. 이에 외부의 도움을 받고자 연구사업을 기획하게 되었다.

이를 추진하기 위해서는 먼저 내부 설득이 필요하였다. A기관의 경우 연 중에 정보공개 평가지표가 변경되었기 때문에 기 책정된 예산은 없었다. 하지만 내부적으로 해당 기준의 필요성을 공감하고 있었고, 과거 국가기록원에 기록관리 관리자 교육을 이수한 부장, 정보공개 및 민원을 담당하고 있는 팀장 등이 예산 전용과 사업 추진을 위해 임원 설득에 적극적으로 임하였다. 연구사업의 과제를 선정하기에 앞서 서울시와 서울시교육청 등의 비공개 세부 기준 수립 산출물을 참고하였으나 A기관과 비슷한 규모 또는 정부산하 공공기관의 사례는 찾아보기 어려웠다. 이에 기관 규모와 사정에 맞는 과업을 새로 설계하였다.

A기관은 비공개 세부 기준 수립을 위해 총 네 개의 과제를 정의하였다. 현황 및 사례분석, 비공개 대상정보 도출을 위한 업무분석, 비공개 세부 기준 가이드 개발, 실무 적용을 위한 직원 교육 등이다. 첫째, 현재 기관의 정보공개 현황을 파악하는 것이 필요하였다. 외부의 객관적인 진단을 통해 현재의 상황을 직시하고, 개선점을 찾기 위함이다. 또한 유관기관의 정보공개 및 비공개 세부 기준 수립현황 파악을 통해 해당 기관에 맞는 비공개 세부 기준 수립 방향 설계가 필요할 것으로 보였다. 둘째, 비공개 대상정보 도출을 위한 업무분석이 필요하였다. 기관마다 각자 특성이 있는 고유 업무를 수행하는데, 연구팀이 부서 관리자 및 실무자를 접촉하여 밀도 있게 조직의 업무특성을 파악하기를 기대하였다. 셋째, 앞서 수행한 두 과제를 바탕으로 본 연구의 주목적인 비공개 세부 기준 을 도출하는 것이다. 또한 내부 직원의 정보공개 및 문서 기안시 참고할 수 있도록 업무 적용을 위한 절차도와 해당 업무에 대한 비공개 사유의 작성을 포함한 정보공개 매뉴얼을 과제에 포함하였다. 마지막으로 본 연구 결과를 연구진을 통해 직원을 교육하고자 하였다. A기관 담당자가 직접 교육할 수도 있지만 직원들을 대상으로 정보공개와 관련한 기관의 상황과 앞으로 업무가 어떻게 변화해야하는지 등을 제3자가 전달해줌으로써 효과적으로 정보공개 인식에 대한 환기와 계몽하기 위함이었다.

연구사업 발주를 위한 예산 산출 단계도 많은 고민이 필요한 지점이다. 예산은 대부분 업체에 과업에 따른 견적을 받는 것을 기본으로 하지만, 과제별 가중치 및 수행 기간과 인원 등을 고려하여 발주 담당자가 직접 산출해 보는 것도 필요하다. 예산을 산출할 때에는 행정안전부 예규「지자체(국가) 입찰 및 계약집행 기준」과「학술연구사업 인건비 기준단가」를 바탕으로 학술연구사업의 인건비 및 직접경비 등을 설계해볼 수 있다. 이 과정이 발주기관에게 필요한 이유는, 업체에서 제공하는 견적 내역이 적정한지 판단이 필요하며 향후 사업을 진행하는 경우에도 투입한 인원과 비용에 대한 사업자와 발주기관 간 신뢰의 기반이 되기 때문이다. 가령 적정 인원이 투입됨에 맞게 연구에 투입되고 있는지, 인쇄비가 과다 책정되어 있는지, 불필요한 출장비는 없는지 등 충분한 검토

를 거친다면 발주 담당자가 사업자에게 휘둘리지 않을 수 있으며, 기관의 예산·계약 담당부서에도 중요한 명분이 될 수 있다.

일반 사업과는 달리 연구사업의 특성상 연구팀 구성원은 업무 단위별로 분절된 연구를 수행하지 않을 가능성이 크고, 연구에 따른 대가를 적절히 지급하여야 연구 품질을 보장할 수 있다. 이에 따라 A기관은 본 사업에 대한 예상되는 수행기간과 인원을 산출하였다. 휴일을 제외한 평일 기준으로 현황 분석 10일, 업무분석 및 인터뷰 20일, 가이드라인 작성 10일, 최종 보고서 작성 기간 10일 등으로 과업기간을 예상하였으며, 50M/D기준 수행기간은 2.5개월로 산정하였고, 연구책임자 1명 포함 약 4~5명으로 연구팀을 설계하여 본 과업설계 및 산출내역대로 수행해줄 수 있는 사업자를 선정하고자 하였다.

### 3.2 사업자와의 상호작용

여타 사업도 사업자와의 관계가 중요하겠지만, 비공개 세부 기준 수립 과업의 특성상 사업자와의 상호작용은 매우 중요하다. 정보공개법에서 요구하는 기관의 모든 정보의 공개 원칙에 따라 발주기관은 기관의 비공개 대상정보를 최소화할 것이고, 사업자는 특정 정보에 대해 어쩔 수 없이 비공개 해야만 하는 사유를 법적·정황적 근거를 제시하며 방어적 입장을 관철시킬 수밖에 없기 때문이다. 발주기관의 입장에서 사업자와의 상호작용을 원활히 하기 위한 여러 방법이 있다. 가장 기본적인 것은 정기적인 회의와 보고이다. A기관은 처리과 수가 타 기관에 비해 많지 않은 편이라 2~3개월의 짧은 프로젝트로 진행되었기에 매주 산출물이 나오지 않으면 기한 내 완수가 어려웠고, 그 품질을 보장하기 어려운 상황이었다. 이에 매주 진행상황을 서로 확인하도록 하였다. 매주 진행되는 회의에 반드시 연구책임자의 참석을 요청하였고, 발주기관에서도 의사결정권이 있는 관리자가 함께 참석하였다. 그 결과 연구책임자는 회의 참석 전 연구팀의 과업 진척을 미리 확인받음으로써 과업의 속도나 방향이 적절한지를 체크하는 등 과업에 대한 책임감을 환기시킬 수 있었고, 발주기관은 전반적인 사업 관리가 연구책임자의 주도 하에 이루어지고 있는지 확인하고, 회의에서 나온 내용들을 빠르게 의사결정 할 수 있었다. 주간 회의에서는 단순히 연구의 진척사항을 확인하는 것뿐만 아니라 연구 내용과 향후 일정 등을 조율하기 때문에 연구책임자와 관리자가 참석하지 않으면 의도와는 다른 의사가 전달되거나 의사결정에 시간이 소요되어 연구 수행이 지체될 수 있기에, 이를 유의하였다.

비공개 세부 기준 개발은 발주기관 담당자와의 소통뿐만 아니라 처리과 담당자와의 소통 또한 필요하다. 그러나 외부인인 연구팀은 기관의 고유업무에 대해 이해하기 어렵기 때문에 발주기관 담당자가 먼저 연구팀의 애로사항을 포착하고 챙기는 것 또한 중요한 역할이라고 볼 수 있다. 처리과담당자와의 소통을 원활히 하기 위해서는 기본적으로 기관 고유 업무에 대한 분석이 전제되어야 하는데, 고유 업무의 추진 근거, 운영 프로세스, 업무 용어 등의 이해가 가장 우선될 필요가 있다. A기관 담당자는 사전에 연구팀에게 업무 절차를 기록관리 관점에서 정리해놓은 자료를 공유하고, 고유업무에 대해 개괄적으로 설명 하였다. 그러나 고유업무의 세부 내용은 실제 그 업무를 해보지 않으면 제대로 알지 못하기에 해당 업무담당자가 아니라면 설명하기 어렵고 조심스러운 부분이기도 하다. 특히 외부인인 연구팀 입장에서는 전문 용어 이해에 대한 어려움이 가장 크기 때문에, 연구팀이 스스로 이해하고 파악하기 보다는 각 처리과의 인터뷰이에게 간략하게 업무 절차 및 용어에 대한 설명을 요청하는 것이 필요하였다. 따라서 인터뷰이를 섭외할 때 본 연구에 대해 호의적이고, 이해하기 쉽게 업무를 잘 설명해줄 수 있는 사람인지를 고려한 후 선정하였다.

인터뷰 진행 과정 중 가장 어려운 부분은 연구팀과 인터뷰이간 상호작용에 대한 사업 담당자의 조율이다. 특히 급변 A기관의 사업 시기에는 코로나19 상황과 관련되어 시시각각 변하는 정부 정책에 따라 대응해야 했고, 대외 감사일정이 있었기에 모든 처리과들이 본업 외의 시간을 내기란 심적, 시간적 여유가 없었다. 이러한 상황은 발주기관은 물론 연구팀에게도 큰 부담일 것이므로 사업 담당자는 양측의 부담을 최대한 덜어주기 위해 노력하는



것이 필요하다.

인터뷰 시작 전 A기관 담당자는 인터뷰이에게 사업 내용과 추진 배경, 이 연구를 통해 앞으로 개선될 업무에 대한 기대를 심어주고, 그 후 연구팀이 인터뷰를 진행하게 함으로써 상호 간의 호의적인 분위기를 이끌어 내고, 효율적인 인터뷰가 될 수 있도록 하였다.

매주 회의시간을 충실히 준비하는 것도 발주기관의 역할이다. 종종 다른 업무에 치여 매주 돌아오는 회의를 잊고 있다가 연구팀이 보내주는 한 주간의 산출물을 꼼꼼히 살피지 못하는 경우도 있다. A기관 담당자는 회의 시작 전 주간 회의 자료와 산출물을 검토함으로써 회의를 준비할 마음가짐과 시간적 여유를 가질 수 있도록 노력하였고, 단 5~10분의 짧은 시간이라도 형식적이고 기계적인 회의가 아닌 사업자와 발주기관 모두 긴장을 내려놓음으로써 상호 관계 구축과 신뢰 형성에 도움될 수 있도록 하였다. 또한 연구팀만큼이나 발주기관에서도 매주 산출물을 검토하고 피드백하여 연구 종료시점에 급박한 수정 및 보완 작업이 없도록 하였다.

### 3.3 정보 제공과 산출물 검토

연구팀이 착수 시점에 필요한 자료는 기관에서 보유하고 있는 문서 목록과, 문서생산시스템의 기안 화면, 기관에서 그간 수행해온 업무분석 자료, 정보공개 현황을 분석하기 위한 정보공개 청구 및 처리 결과, 서울시 정보공개 평가 지표 및 평가 결과 등이었다. A기관은 요청한 자료 외에도 문서목록상 조직 및 업무분장 변동 파악을 위한 직제규정 및 업무분장표를 제공하였다.

문서 목록은 기관의 비공개 대상정보를 추출하기 위한 가장 유용하고 핵심적인 원자료다. 업무에서 가장 빈번하게 다루는 것이 문서이며, 문서의 제목은 문서의 내용을 함축적, 핵심적으로 드러내므로 정보의 유형을 도출하고 그룹화 할 수 있기 때문이다. 문서 목록을 추출할 때에는 시간적 범위를 잘 설정할 필요가 있다. 연·분기·월·주·일 단위로 생산되는 문서가 있는 반면, 불특정한 시기에 생산되는 문서도 있기에 최소 1년 이상의 범위를 잡아야 한다. 또한 현재 업무의 특성을 잘 반영하기 위해서는 최근 생산 문서를 위주로 살펴볼 필요가 있다. A기관 사업에서는 기관 내 기록관리·정보공개에 대한 인식이 생성될 시기인 최근 3개년의 문서 목록을 추출하였다.

문서 목록은 기관의 전산담당 처리과에 요청하는데, 추출할 때 필요한 컬럼과 조건을 정확하게 짚어주어야 한다. 문서 목록을 전산담당 처리과에 요청한 후 처음 받아보았을 때에는 접수 목록과 문서 구분 값이 누락되었으며, 비공개호수 1개만 포함되었다. 이에 2차 요청에서는 접수 문서를 포함하고, 생산·접수문서의 구분을 추가하였으며, 비공개 호수는 문서에 설정된 모든 플래그 값을 요청하였다.<sup>8)</sup> 두 세 차례 시행착오를 겪어본 결과 정확하게 문서목록을 추출하기 위한 가장 좋은 방법은 국가기록원 표준 전자기록생산시스템 기록관리 기능요건-제2부: 전자문서시스템(v1.0)<sup>9)</sup>을 참고하는 것이다. 공공기관의 전자문서생산시스템은 기록관리시스템을 고려하여 설계되어 관련 표준을 준수하고 있으므로, 해당 데이터 규격을 참고하여 어떠한 정보를 추출할건지 직접 선택해보고, 전산담당 처리과와 추출 방법을 의논하는 것이 원활한 의사소통에 도움이 된다.

연구팀의 요청에 빠르게 피드백하는 것은 기한 내 과업 완수를 위한 가장 중요한 작업이다. 물론 예상치 못한 일정(대외 감사일정의 변경) 등으로 기관 내에서 피드백을 요청·제공받는데 생각보다 많은 일정이 소요되었지만, 연구팀이 요청한 자료는 즉시, 최소 2~3 영업일 이내 연구팀에게 제공될 수 있도록 하였다.

A기관의 사업 중에는 내부 직원을 대상으로 실시한 설문조사가 있었는데, 이 때에도 연구팀의 일정에 맞출 수 있도록 방법을 강구하였다. 시기적으로 대외 감사를 앞두고 있어 직원들이 피로감을 느끼지 않을까 조심스러웠

8) 문서의 공개여부 값은 9자리의 글자로 구성되며, 1(공개), 2(부분공개), 3(비공개)과 비공개 호수의 개수만큼 N값(8호까지 있으므로 NNNNNNNN)로 표현된다. 예를 들어 부분공개 5호를 선택하여 생산·접수한 경우 2NNNNYNNNN으로 저장된다.

9) NAK 19-2:2013(v1.0), 부록A 기록물 이관을 위한 데이터 표준 규격 A.2.1.기록물 등록대장-생산현황 통보 및 이관시 데이터 규격.

지만, 사내 게시판에 홍보 글을 작성하여 참여를 독려했다. 3일의 짧은 설문 기간에도 불구하고 응답 대상자 340명 중 125명의 참여로 본래 목표하였던 응답률 30%를 상회하는 결과를 가져왔다. 설문 조사를 살펴본 결과 대부분의 직원들은 기관의 비공개 세부 기준이 있는지는 잘 모르지만 공개여부를 선택할 때에는 나름대로 정보공개법 비공개 호수로 선택해야 한다는 것은 알고 있다고 나타났다. 또한 연차가 적은 직원들이 업무 특성상 문서를 기안할 일이 없으며, 이에 대한 교육을 받지 못하였다고 응답하여 차후 정보공개 교육에 이들을 대상으로 비공개 세부 기준에 대한 교육이 필요함을 확인할 수 있었다.

매주 연구팀에서 보내오는 주간회의 자료는 1주일간 수행한 산출물이다. 처음에는 보고서의 양식과 목차 구성을 검토하였으며, 본격적인 문서 목록 분석이 시작되면서 이에 대한 결과물을 검토하였다. 목록 분석 시에는 기록관리기준표에 의한 처리과별 단위과제와 기록물철, 문서 제목을 그룹화 한 것을 살펴보았는데, 비슷한 용어라도 소관 하는 단위과제가 다른 것이 있는지, 오분류 된 것이 있는지 검토하였다. 문서 목록 분석이 어느 정도 완성되었을 때, 처리과별 비공개 대상정보 피드백을 요청하였는데, 담당자를 소집하여 문서 유형에 대한 비공개 책정 결과를 배포하고 해당 문서 유형에서 포함하고 있는 비공개 대상정보와 비공개 호수의 피드백을 요청하였다. 이 과정에서 그간 비공개 호수를 잘못 알고 책정한 부분과 과도하게 비공개를 책정한 부분에 대해 인지하고 개선하겠다는 답을 듣기도 하였다. 처리과에서 피드백 해 준 자료를 연구팀에 보내기 전에 한 번 더 처리과에서 기술한 비공개 대상정보가 명확하게 드러났는지, 과도하게 비공개로 책정하지 않았는지 검토하고 송부하였다. 인사팀과 같이 명백하게 비공개 정보를 다루고 있는 곳은 논란의 여지는 없었지만, 기획 업무를 담당하는 처리과와 같이 검토 중이거나 민감한 이슈를 다루고 있는 경우 이를 비공개 5호로 설정하는 것이 적절한 것인지 다시 한 번 검토하였다.

최종 산출물은 연구보고서와 부록으로 설문조사 결과, 비공개 세부 기준 안내서, 비공개 세부 기준 안내서의 활용을 위한 교육 자료이다. 최종 산출물을 검토할 때에는 피드백 반영 여부와 오탈자를 확인하였다. 특히 비공개 세부 기준 안내서는 비공개 사유가 너무 구어체로 설명되지 않았는지, 최종 사용자인 직원들, 그리고 시민들이 이를 잘 이해할 수 있는지 한 번 더 문맥과 문장에 신경 써 검토하였다.

### 3.4 보고회 기획

사업에 대한 각종 보고회는 해당 사업의 내용과 중요성 그리고 사업을 추진하는 처리과와 담당자에 대한 기관 내 관심을 끌어올리는 주된 역할을 한다. 일반적으로 보고회는 사업의 착수·중간·최종단계에 개최 한다. 일반적인 학술, 정책연구 또는 컨설팅과는 달리 비공개 세부 기준 수립은 바로 업무에 적용하기 위한 연구였기에 이 사업을 이해할 수 있고, 직접적인 영향이 있는 청자가 참석하는 것이 더욱 효과적이다. 따라서 보고회의 참석 대상을 필요한 시기와 의도에 맞게 잘 선정하여 사업 성공의 주요한 전략으로 활용할 필요가 있다.

착수보고회는 사업 내용, 추진 방향 및 비전을 제시하는 자리이다. 보통의 착수보고회는 임원이나 부서장을 대상으로 ‘이러한 사업을 진행하겠습니다’를 선언한다. 그러나 비공개 세부 기준 수립 연구는 각 단계별로 인터뷰와 피드백이 얼마나 잘 이뤄지느냐에 따라 사업 속도와 성과품의 품질이 결정된다. 이에 A기관은 처리과별 책임자 외 정보공개 담당자도 참석대상으로 선정하여 연구의 전개과정과 실무적으로 활용할 수 있는 산출 결과를 소개하고, 이를 위한 단계별 신속한 피드백과 참여를 독려하는 자리로 기획하였다. 만약 부서장만을 대상으로 하였다면 사업 추진에 힘은 얻을 수 있겠지만 실무자의 입장에서 사업의 이해도 없이 인터뷰와 피드백에 기계적으로 응할 수밖에 없었을 것이다. 예상대로 질의응답 시 실무자로서 정보공개 업무처리와 문서 기안 시 고충에 대한 이야기가 오가며 비공개 세부 기준의 필요성을 공감하는 자리가 되었고, 인터뷰와 피드백 요청이 수월할 수 있었다.

중간보고회는 일정상 50%가 경과할 즈음 개최를 계획한다. 그러나 사업의 중간 시점까지 연구 방향이나 예상되

는 결과가 명확하지 않거나, 연구 중 시행착오가 있었다면 보고회를 아예 개최하지 못하거나 발표자도 참석자도 실익이 없는 애매한 보고회가 될 여지가 크다. 또한 명절, 공휴일이나 대내외 일정은 사업에 대한 주목을 떨어뜨리고, 참석률이 저조해 보고회 개최 효과가 떨어질 수 있으므로 보고회의 개최 여부 및 일정에 대한 빠른 의사결정이 필요하다. 본 사업은 명절과 대외감사 요구자료 제출 등의 일정이 맞물려서 사업일정 중 약 60%이상 진척된 후에야 개최할 수 있었다. 대내외 일정에 밀려 중간보고회를 개최하게 되었지만 그만큼 설문조사와 인터뷰 등 세세히 분석할 시간이 주어졌으며, 기관에서 활용할 비공개 세부 기준안을 확정지을 시간을 마련할 수 있었다. 이에 따라 중간보고회에서는 정보공개 현황 및 설문조사 분석결과 등 현재까지의 진척사항을 공유하고, 앞으로 가장 중요한 작업인 처리과별 비공개 대상정보를 책정하기 위한 피드백을 요청하는 자리로 계획하게 되었다. 따라서 자연스럽게 참석대상자는 사업 추진력을 내어줄 수 있는 부서장급으로 선정하여 기관 내 본 사업에 대한 관심을 끌어올리고, 참여를 촉구하는 자리가 될 수 있었다.

최종보고회는 연구 결과를 검토하고 발주기관 및 자문의 최종 의견을 반영하기 위한 최종안을 공개하는 자리로 마련하는 것이 좋다. A기관 사업에서는 코로나19의 확산세로 사회적 거리두기 2.5단계가 적용됨에 따라 보고회의 개최 여부조차 확정짓기 어려웠다. 그러나 실무자가 참석한 착수보고와 관리자가 참석한 중간보고 이후 연구팀과 처리과 간 충분한 피드백과 검토를 거쳐 최종안이 작성되었고, 결과적으로 이미 소기의 목적은 달성되었기 때문에 최종보고회의 실효성이 없어 생략하게 되었다. 보고회 대신 최종산출물로 대체하였으며, 교육 자료는 집합교육이 가능한 시점에 전 직원을 대상으로 한 정보공개 교육에 활용할 계획이다.

## 4. 연구사업수행팀 입장에서 본 '비공개 세부 기준' 개발 추진 전략

### 4.1 연구사업수행팀 꾸리기와 역할 분담

연구팀을 구성하는 것은 성공적인 사업을 위한 시작점이자 가장 중요한 부분 중 하나이다. 연구팀의 구성은 사업의 규모와 기간, 비용 등에 따라 달라질 수 있지만, 비공개 세부 기준의 경우 과업의 규모가 크지 않기 때문에 5인 이내의 소규모로 운영이 가능하다. 물론 조직의 규모가 크고 업무가 복잡할 경우 더 많은 구성원을 필요로 할 수 있다.

먼저 연구팀 구성을 위해 연구자를 모집하였다. 비공개 세부 기준 수립을 위해서는 ① 공공기관 공통업무에 대한 이해도가 있고, ② 사업 대상기관의 고유 업무를 빠르게 파악, 분석할 수 있으며, ③ 업무분석을 위해 기관 업무담당자와의 인터뷰 등에서 의사소통능력 발휘 등이 가능한 연구자들 모집하는 것이 좋다.

사업체가 아닌 대학(원)의 산학협력단을 통해 사업을 수행할 경우, 다수의 연구팀 구성원은 연구책임자가 소속한 해당 대학(원)의 석, 박사과정생으로 이루어진다. A기관 사업의 경우, 비공개 세부 기준 수립 경험이 다수인 연구책임자가 소속된 대학(원)의 석, 박사과정생, 기록학 박사 등 4명으로 다양한 경험적 층위로 구성하였다. 연구책임자와 PM은 그간 비공개 세부 기준 수립 과업을 다수 수행한 경험이 있어 프로세스 및 산출물을 구상에 노하우가 있으며 연구책임자는 정보공개에 대한 연구 및 근무경험이 풍부하였다. 연구책임자와 PM을 제외한 연구팀원은 2명으로, 팀원 B는 박사과정 중이자 공공기관에서 기록물관리전문요원 및 정보공개담당자로 3년 이상 근무하였다. 팀원 C는 석사과정 중으로, 학군사관 복무 중 일반 행정공무원과 유사한 환경에서 근무한 경험이 있으며, 업무관리시스템 사용 및 문서 생산 등을 통해 처리과 입장을 이해할 수 있었다.

팀원 2명은 모두 80% 이상의 투입율로 본 사업에 집중할 수 있는 환경이었으며, 연구책임자 및 PM은 50% 이내의 투입율로 사업의 전체 기획 및 운영, 팀원을 수행 업무의 검토 및 피드백, 착수·중간·최종 등의 보고회 기획·준비 등의 업무를 수행하였다.

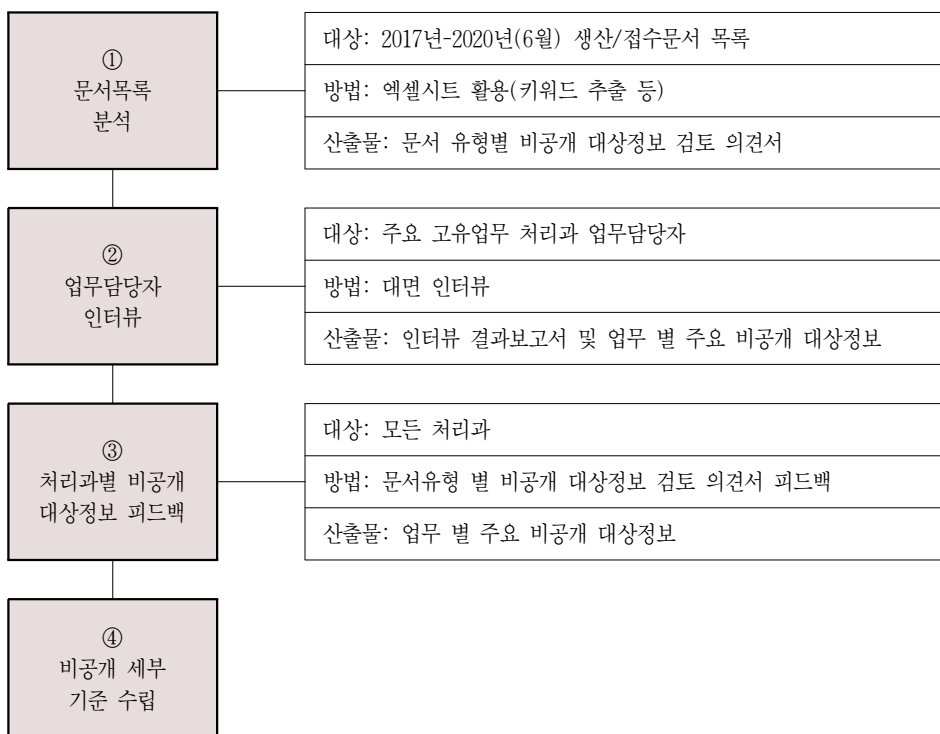
사업 시작 전 연구책임자와 PM은 그간의 비공개 세부 기준 수립 사업 결과 및 연구방법, 주요 이슈사항 등을 연구팀과 공유하여 비공개 세부 기준 개발이 처음인 팀원들의 사전 지식을 높이고자 하였다. 특히 비공개 세부 기준 수립 과정인 문서목록의 분석 단계가 핵심인 만큼 주로 사용하는 서식과 도구, 구체적인 프로세스를 이해할 수 있도록 하였다.

팀원들은 이전 사업의 결과, 비공개 세부 기준 수립 방법에 대한 이해도를 바탕으로 A기관의 비공개 대상정보를 파악하고 세부기준을 개발하는데 중점적 역할을 하였다. 팀원 B는 고유업무, 팀원 C는 공통업무를 담당하여 비공개 대상정보를 파악하였으며, 공공기관 근무경험이 있는 팀원 B와 과거 사업 경험이 있는 PM이 팀원 C의 비공개 대상정보를 검토, 피드백 해주었다.

## 4.2 비공개 대상정보 도출 방법

연구팀을 구성한 이후에는 비공개 대상정보를 도출하기 위한 과정에 돌입한다. 비공개 세부 기준을 개발하는 과정은 ① 문서목록 분석, ② 업무담당자 인터뷰, ③ 처리과별 비공개 대상정보 피드백, ④ 비공개 세부 기준 수립 순서로 진행된다.

〈표 4〉 비공개 세부 기준 수립 과정



가장 먼저 시작하는 작업은 A기관의 문서목록을 분석하는 작업이다. 2017년부터 2020년 6월까지의 생산 및 접수문서 약 45,000여 건을 검토하였다. 문서목록의 분석을 위해서는 1) 처리과 별 문서목록 구분, 2) 처리과 별 접수/생산문서의 구분, 3) 문서 건 유형 도출, 4) 문서 건 유형 별 비공개사유 검토 등의 과정을 거쳐야 한다. 처리과 별 문서목록을 구분하는 단계에서는 조직 변천 이력을 반영하는 것이 필요하다. A기관의 경우 조직 변천이 잦아 동일한 업무를 수행한 처리과 별로 문서를 구분하는 작업에 시간이 많이 소요되었다.





이 과정에서 비공개인 문서에 대해서만 그 근거를 기입, 설명하면 되는데 공개인 문서에 한해서도 ‘공개 사유’를 기입하는 오류를 범하기도 하였다. 공공기관에서 생산되는 모든 정보가 공개 원칙임에도 불구하고, ‘이 정보 또는 기록이 왜 공개인가’라는 질문을 업무담당자들로부터 많이 받아왔기 때문에, 공개에 대한 사유를 밝혀주어야 한다는 잘못된 판단을 하기도 하였다. 공공기관의 생산, 접수되는 모든 정보는 공개가 원칙임을 상기하고 비공개 대상에 대해서만 해당 근거를 명확히 밝히는 것으로 문서목록 분석 단계를 진행하였으며, 연구팀 의견을 포함한 문서 유형별 비공개 대상정보 검토 의견서를 최종 산출하였다.

단위업무	편질함	문서유형	문서예시(건)	공개여부 지정 현황									연구팀 제안
				공개	부분공개	부분공개호수				비공개호수			
				2호	5호	6호	7호	비공개	5호	6호	7호		
기록관운영	기록관리시스템운영	기록물 RFID관리시스템	2019년 10월 기록물RFID관리시스템 운영현황 보고 2019년 11월 기록물RFID관리시스템 운영현황 보고 기록물 RFID관리시스템 도입 및 운영계획(안) 기록물 RFID관리시스템 사용자 교육 결과 보고 기록물 RFID관리시스템 운영관련 업무지도	9	1	1			22	13	9	공개(역사결정과정 또는 내부검토 과정에 있는 사항 혹은 공개시 정당한 업무수행에 지장이 있는경우는 5호로 비공개, 개인정보 포함시 6호로 부분공개)	
기록관운영	기록관리시스템운영	(유역, 물품구매 등) 계약, 입찰	기록물 RFID관리시스템 구축 사업 입찰 및 정량적 평가 결과 보고	14	1	1			22	22		공개(공개시 공정한 입찰 혹은 계약 진행에 지장을 초래할시 5호로 비공개)	
기록물관리	기록물생산및보유현황관리		영입물 재관할 전수조사 및 RFID태깅 실적 입찰인회										
업무계획및	보고		서울신용보증재단 제로페이 가맹점 모집사업 위탁승역 입찰(안)										
일반업무	조사연구		신용보증지원 효과 분석 승역 입찰 실시(안)										
홍보운영	홍보콘텐츠제작		신용보증지원 효과 분석 승역 입찰결과 및 승역수행업체 선정(안)										
			사보 제작 승역 입찰인회 요청										

〈그림 2〉 문서 유형별 비공개 대상정보 검토 의견서

이외에도 연구팀은 기관 외부인으로서 업무에 대한 이해도가 부족하다보니 고유업무 문서목록 분석 시 전문용어 등을 이해하는데 어려움이 있었다. 발주기관 담당자의 설명 및 신입직원 교육 교재 등을 참고하여 전문용어 등을 숙지하였고 부족한 부분은 업무담당자 인터뷰 시 도움을 받기도 하였다. 비슷한 업무명, 업무 유형을 보았을 경우 동일한 문서유형으로 도출해도 되는지 등이 많이 고민되었다.

두 번째로는 업무담당자를 인터뷰하였다. 기관의 모든 업무담당자를 인터뷰할 수는 없기에 고유업무로 한정하고, 처리과 별 1-2인을 선정하여 대면 인터뷰를 수행하였다. 인터뷰이는 해당 처리과에 오랜 기간 근무하고 모든 업무에 대해 이해하고 있는 사람으로 발주기관에서 선정 후, 인터뷰일정을 잡아주었다. 대면 인터뷰 시에는 먼저 업무 프로세스에 대한 간단한 설명을 듣고, 주요 비공개 대상정보에 대해 질의했다. 문서목록 분석 단계에서 산출한 문서유형 별 공개여부 및 비공개호수 책정 결과를 함께 검토하며 주요 비공개 대상정보 및 비공개 사유에 대해 설명을 들을 수 있었다. 정보공개 제도의 취지와 목적에 대해서는 업무담당자들 모두 인지하고 있었고, 공개 원칙에 대해서도 이해하고 있었다. 다만 A기관의 경우 외부 고객을 대상으로 하는 업무를 수행하고 있어 민원 발생 등의 우려를 지나치게 고려하여 공개를 꺼리는 경향이 있었다.

고유업무 외 공통업무 부분은 업무담당자를 인터뷰하지 않고 문서유형 별 공개여부 및 비공개호수 책정 결과를 온라인으로 피드백 요청하였다. 공통업무에 대해서는 연구팀의 비공개 세부 기준 수립 경험 및 공공기관 근무 경험 등을 통해 인터뷰 없이 비공개 대상정보를 파악할 수 있었기 때문이다. 인터뷰 없이 온라인으로 처리과별 피드백을 요청한 후 이를 받아 검토하였다. 온라인 피드백 요청임에도 불구하고 검토서에 대해 성실히 응답해주었으며, 비공개 대상정보들도 꼼꼼히 검토해주었다. 이러한 결과에는 발주기관 사업 담당자의 관심이 있었기 때문이다. 온라인 피드백 요청 시 연구팀에서 직접 요청하는 것이 아니라 발주기관 사업담당자를 통해 요청하였으며, 응답 또한 사업담당자를 통해 받았다. 중간에서 사업담당자가 해당 사업에 대한 안내를 충분히 해주었으며, 응답 결과가 부족할 경우 다시 한번 요청하는 등 일정한 수준 도출을 위해 노력해주었다.

인터뷰 및 온라인 피드백 결과를 바탕으로 비공개 세부 기준을 개발하였다. 처리과 업무담당자들의 의견을 최대한 반영하여 비공개 세부 기준을 개발하려 하였으나, 일부 과도한 우려에 따른 비공개 요청은 제외하였다. 업무담당자들의 모든 의견이 반영된 것이 아니기 때문에 비공개 세부 기준을 작성한 후 이를 회람하였으며, 내용을 조정할 수 있도록 하였다.

### 4.3 협업 도구와 데이터 분석 도구

사업수행 과정에서 사용한 도구들은 크게 연구팀 내부 및 발주기관과의 의사소통을 위해 사용한 것과 사업 수행과정 중 데이터 분석 및 산출물 도출을 위해 분석한 도구로 구분할 수 있다.

먼저 데이터 분석 및 산출물 도출을 위해 분석한 도구로는 문서목록 분석을 위한 엑셀, 설문 분석을 위한 SPSS 등이 있다. A기관의 분석대상 문서량은 약 45,000건 정도 되었다. 이들 목록을 엑셀 형태로 받았고, 이 포맷 그대로 분석에 사용하였다. 45,000개의 문서를 분석하는 과정은 매우 지난하고 수작업을 요한다. 분석을 위해 45,000여 건의 문서제목을 모두 스크리닝하였고, 다수의 문서는 꼼꼼히 살펴보기도 했다. 통계를 내거나 그룹화하는 작업 시에는 엑셀 피벗 기능을 활용하였다. 주로 처리과 문서유형 별로 문서건수를 확인하거나 비공개호수가 어떻게 분포되어 있는지를 살펴볼 때 피벗기능을 사용하여 통계, 분포도를 살펴보는 데 유용했다.

SPSS는 설문을 분석하는 과정에서 사용했다. 사실 설문 구성이 복잡하지 않아서 대부분의 항목은 설문응답 수를 보는 것만으로도 유의미하였으나, 일부 설문항목 간 교차분석이 필요하여 SPSS를 활용하였다. SPSS 활용 시 오차범위 등을 확인할 수 있음은 물론 도표 확인도 편리하여 큰 시간을 들이지 않고 결과 값을 얻어낼 수 있었다. 이러한 교차분석은 엑셀 내에서 혹은 다른 통계분석 프로그램을 통해서도 가능하나 연구자에게 좀 더 익숙한 툴을 사용했을 뿐이다.

다음은 참고자료 및 산출물 등을 연구팀 내부에서 공유하기 위한 도구로, 주로 구글 드라이브를 사용하였다. 연구팀에서 사용할 수 있는 공유 도구는 매우 다양하다. 구글드라이브 외에도 클라우드 기반의 공유 어플리케이션은 매우 많다. 연구팀의 경우 구성원 모두가 구글 이메일 계정을 사용하고, 구글 드라이브를 자주 사용한 경험이 있어 선택하게 되었다. 또한 설문을 진행할 예정이었기 때문에, 구글 설문 도구를 활용하고 응답을 모으기 위해 구글 드라이브를 선택하였다. 더하여 본 연구는 사업규모나 사업구성원 규모가 작았기 때문에 큰 활용은 없었지만, 캘린더 기능을 함께 사용할 수 있다는 점은 큰 장점으로 다가왔다.

고객과의 의사소통을 위해서는 기본적으로 이메일을 사용했다. 주간보고, 자료의 요청, 인터뷰 및 온라인 피드백을 위한 자료 송부 등 공식적인 사항은 반드시 이메일로 소통하여 업무 수행과정이 이메일로 남도록 하였다. 그 외에 간단한 질문, 일정 확인 등은 문자 등으로 소통하였다. 본 연구에서는 매주 주간회의를 가졌는데, 대면회의와 온라인 회의를 동시에 진행하였다. 연구팀과 고객이 매주 대면회의를 가지는 것으로 하였으나, 사정 상 대면 회의에 참석하지 못하는 경우 온라인회의로 함께하였다. 이후 사회적 거리두기 단계가 높아지면서 대면회의에 어려움을 겪으면서부터는 온라인회의로 전환하여 매주 회의를 이어나갔다. 온라인 회의 도구는 zoom을 사용하였으며, 향시 레코딩 하였다.

연구팀 간의 내부 의사소통 도구로는 zoom과 텔레그램을 사용하였다. 연구팀은 매주 회의를 진행하였는데 모두 온라인으로 진행하였다. 회의를 진행하면서 매주 산출물 진행과정을 공유하며 검토하고 피드백을 나누었다. 온라인회의의 장점은 생각보다 컸다. 단시간 내에 프로젝트를 수행해야 하는 경우 늘 시간이 부족한 경우가 많은데, 이동시간을 최소화하며 모임을 가질 수 있어 업무에 투여할 수 있는 시간이 많아졌다. 자신의 PC, 노트북, 스마트폰 등에서 바로 화면을 공유할 수 있어 회의 준비 시간도 확연히 줄어들었다. 회의 내용을 레코딩 하여 공유하였기 때문에, 놓친 내용 등은 언제든지 확인할 수 있어 소통의 오류나 부족한 부분을 보완할 수 있었다. 회의 시간 외 소통은 텔레그램으로 하였다. 다른 메신저들도 많지만 텔레그램을 사용한 이유는 연구팀 간 주고 받은 자료들을 지속적으로 확인, 다운로드 할 수 있고 중간에 새로운 팀원이 추가되어도 이전에 주고받은 메시지를 모두 확인할 수 있기 때문이다.

## 4.4 사업관리

사업관리의 시작점은 WBS(Work Breakdown Structure)를 작성하는 것이다. 프로젝트 과업을 소규모 단위로 분류하고, 각 단위별 일정, 담당자를 지정하는 것으로 프로젝트를 일정에 맞게 진행하고 체계적으로 관리할 수 있도록 해준다. WBS 작성 시에는 기존 과업 종료일보다 1-2주 가량 먼저 종료하는 것을 목표로 하여 프로젝트가 기간 지연되는 것을 방지하도록 한다. 과업 담당자 배정 시 주담당자와 함께 부담당자를 함께 두었다. 부담당자는 주담당자의 과업 수행에 도움을 주거나 산출물을 검토해주도록 한다. A기관 사업의 경우 연구팀규모가 작아 주, 부담당자의 역할을 나누는 것이 필요치 않았다. 다만 PM을 모든 과업의 부담당자로 지정하여 산출물을 검토하고, 피드백, 보완하였다.

사업을 진행하다보면 예정보다 오랜 시간이 소요되는 지점이 있다. WBS 작성 시 이를 고려하여 일정을 짜지만, 그럼에도 불구하고 예상치 못하게 과업이 지연되는 경우가 있다. A기관 사업의 경우 예정했던 것보다 문서분석 단계의 시간이 많이 소요되었다. 전체 과업에 영향을 주지 않기 위해 PM이 일부 과업을 함께 수행하였으며, 서식 등을 사전 공유하여 불필요한 작업을 최대한 줄이고자 하였다.

사업의 기한을 준수하는데 발주기관 사업담당자의 역할도 매우 컸다. 비공개 세부 기준 수립 과업 시 처리과업담당자들의 피드백이 필수적인데, 피드백이 늦어질 경우 과업의 공백이 생기게 된다. 특히 비공개 세부 기준 수립처럼 단기간에 과업을 수행해야 하는 경우 피드백의 지연은 치명적인 부분이다. A기관의 경우 사업담당자의 처리과 담당자와의 지속적인 의사소통으로 빠른 시간 내에 피드백을 받을 수 있었고, 기한 내 사업을 마무리하는데 크게 기여하였다.

발주기관과의 소통, 산출물 제출은 사업관리에 있어 가장 중요한 부분이다. 특히 발주기관 사업담당자와의 의사소통 채널을 단일화하여 혼선을 줄이고, 의사결정사항은 이메일 또는 문자 등 반드시 기록으로 남겨두는 것이 필요하다.

무엇보다 발주기관에 제출하게 되는 다양한 산출물들을 성실히 구성, 제출하여야 한다. 연구팀으로서 당연한 일이지만, 발주기관의 상급자 등에게 보여지는 발표자료 등은 특별히 신경쓰도록 한다. 모든 사업이 마찬가지로지만 여러 구성원이 작성하는 한글 보고서, 파워포인트 등은 취합에 시간이 소요된다. 불필요한 시간 소요를 최대한 줄이기 위해 서식을 사전에 구성, 공유하고 빠르게 취합하여 발주기관과의 소통이 지연되지 않도록 한다.

## 5. 나가며

비공개 세부 기준의 개발 및 공개는 정보공개법에서 지정한 의무사항이자 공공기관을 대상으로 하는 정보공개 평가 지표 중 하나이다. 공공기관은 업무의 성격을 반영하여 비공개 대상정보를 개발하여 기관 내적으로는 일관되고 객관적인 공개여부를 책정할 수 있도록 하여야 하며, 궁극적으로는 이러한 원칙적 정보공개를 통해 국민의 알권리를 보장하도록 하여야 한다.

최근 개정된 정보공개법의 개정이유서에서는 기관별 비공개 수준 편차가 발생하고 현행화가 미흡한 등 비공개 대상정보를 제대로 관리를 하고 있지 않음을 지적하면서, 비공개 세부 기준의 적적성 여부 등을 확인하도록 하는 조항을 신설하였음을 밝히고 있다. 이처럼 비공개 세부 기준의 중요성은 더욱 높아지고 있다.

법률의 개정뿐만 아니라 행정안전부, 서울시 등의 정보공개 평가에서 비공개 세부 기준에 대한 평가지표를 구체화하면서 공공기관들은 이를 개발하기 위한 노력들을 진행하고 있다. 정보공개담당자가 직접 개발하는 경우도 있지만 오랜 시간과 노력을 들여야 하는 과업이니만큼 외부 연구사업을 통해 개발하는 사례가 많다. 그러나



발주기관에서 어떠한 기획과 준비를 통해 해당 사업을 발주하는 것인지, 연구사업 수행 시 연구팀과의 협업 및 의사소통을 성공적으로 이끌어내기 위해 무엇을 해야 할지에 대해 공유한 바가 없었다. 연구사업을 수행하는 연구팀 입장에서도 비공개 세부 기준 개발 과정에 대한 노하우, 이슈사항 등이 무엇인지를 함께 고민한 경험이 전무하다시피 했다.

이에 본 연구에서는 공공기관 A의 비공개 세부 기준 개발 사업을 중심으로 발주기관과 연구팀의 경험을 나누고자 하였다. 발주기관의 입장에서 연구사업의 기획, 연구팀과의 상호작용, 정보제공과 산출물 검토, 보고회 기획 등의 단계에서 우선순위에 두거나 필수적으로 검토했던 사항 등을 서술하였다. 반면 연구팀 입장에서의 연구팀 꾸리기와 역할 분담, 비공개 대상정보의 도출 방법, 협업도구와 데이터 분석 도구, 사업관리 등의 측면에서의 경험과 이슈들을 풀어놓고자 하였다.

특히 연구에서 발주기관 담당자의 입장과 연구팀의 입장을 구분하여 서술한 것은 본 연구의 가장 큰 목적을 보여주는 부분이다. 분류체계 개발, 공개재분류, 비전자기록물 정리 및 전수조사, 시스템, 그리고 비공개 세부 기준 개발 등 기록관 업무 중 연구사업으로 발주되어 외부 사업자에 의해 수행되는 경우가 많다. 매년 수행해야 하는 기록관 업무의 종류는 물론, 그 범위와 양이 많음에도 불구하고 현재 대부분의 기록관은 1인 기록물관리전문요원 체제이기 때문이다. 그러나 연구사업을 발주하고, 사업을 수행하는 과정에서 발주기관과 연구팀의 입장 모두를 확인할 수 있는 논문은 많지 않다. 이에 A기관이 비공개 세부 기준 개발의 대표적 사례라거나, 일반화 할 수 있는 대상은 아니지만, 이러한 사업을 수행하는 과정에서 상호작용, 협업 등은 어떻게 이루어지는가에 더 초점을 두고 논문을 작성하고자 하였다. 사실상 너무나도 실무에 가까운 내용이다. 그러나 실용학문인 기록관리는 이론과 실무가 한 현장에서 어우러진다. 이에 본 연구에서는 아주 실무적인 내용이지만 발주기관과 연구팀 모두에게 도움이 될 것이라 판단한 내용을 서술하였다.

이 연구가 가지는 한계점은 A기관이라는 하나의 사례를 가지고 발주기관과 연구팀의 입장을 서술하였다는 것이다. 그러나 1인 기록관리 체제에서 비공개 세부 기준을 개발하려 할 때, 발주기관과 연구팀의 입장은 어떠한지, 어떠한 방식으로 세부 기준을 개발해 나가는지를 공유하여 향후 연구사업을 수행하려는 공공기관과 연구팀에게 유용한 실무적 시사점이 되기를 기대한다.

## 참고문헌

- 강현호 (2015). 행정정보의 공개에 대한 판례의 최근 동향에 대한 연구: 비공개대상 정보를 중심으로. *성균관법학*, 27(1), 91-133.  
DOI: 10.17008/skklr.2015.27.1.004
- 김화경 (2007). 기업사료의 수집평가방안 연구: 메리츠화재의 사례를 중심으로. *기록학연구*, 15, 219-262.
- 서울특별시 (2020). 2020정보공개업무 매뉴얼. 서울: 서울특별시.
- 안지현 (2006). 비공개 기록의 관리와 활용에 관한 연구. *기록학연구*, 13, 135-178. DOI: 10.20923/kjas.2006.13.135
- 이미영 (2007). 기록관리기준 조사 및 작성에 관한 연구. *기록학연구*, 15, 185-218. DOI: 10.20923/kjas.2007.15.185
- 이보람, 이영학 (2013). 정보공개제도에서 공개 기록정보의 제도적 신뢰성에 관한 연구. *기록학연구*, 35, 41-91.  
DOI: 10.20923/kjas.2013.35.041
- 이세진, 김화경 (2016). BRM 정비를 통한 기록관리기준표 개선사례: 서울시 BRM 및 기록관리기준표 정비사례를 중심으로. *기록학연구*, 50, 273-309. DOI: 10.20923/kjas.2016.50.273
- 이일세 (2015). 공공기관의 정보공개에 관한 판례분석: 공개·비공개사유를 중심으로. *강원법학*, 45, 145-210.  
DOI: 10.18215/kwlr.2015.45..145
- 임희연 (2016). 기록관에서의 공개재분류 제도 개선 방안: 서울특별시교육청 사례 중심. *기록학연구*, 49, 277-297.  
DOI: 10.20923/kjas.2016.49.277

전슬비, 강순애 (2016). 중앙행정기관의 정보공개제도 운영 현황 및 개선 방안 연구. 한국기록관리학회지, 16(1), 61-88.

DOI: 10.14404/JKSARM.2016.16.1.061

조영삼 (2009). 기록정보공개제도 개선 추진 현황과 방안. 기록학연구, 22, 77-114.

최정민, 김유승 (2013). 국내 정보공개 연구 동향 분석, 한국기록관리학회지, 13(3), 173-197.

DOI: 10.14404/JKSARM.2013.13.3.173

행정안전부 (2019). 정보공개운영안내서. 서울: 행정안전부.

홍일표 (2009). 정보공개운동의 ‘이중적 전환과 시민참여: <참여연대 정보공개사업단>과 <투명사회를 위한 정보공개센터> 비교를 중심으로, 기록학연구, 22, 37-76. DOI: 10.20923/kjas.2009.22.037

#### [ 관련법령 ]

공공기관의 정보공개에 관한 법률.

행정안전부 (2020). 공공기관의 정보공개에 관한 법률 조문별 개정이유서.

<https://opinion.lawmaking.go.kr/gcom/ogLmPp/59012/RP>

#### [ 기관 배포 자료 ]

서울특별시 (2020). 2020년 투자·출연기관 정보공개 확대노력 평가계획.

<https://opengov.seoul.go.kr/sanction/19642652> [cited: 2020.12.20.]

행정안전부 정보공개정책과 (2020). 2020년 공공기관 정보공개 운영실태 평가계획.

<https://www.gov.kr/portal/ntnadmNews/2087736> [cited: 2020.12.20.]

#### • 국문 참고자료의 영어 표기

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

Ahn, Jihyun (2006). A Study on Management and Utilization of Non-disclosure Records. The Korean Journal of Archival Studies, 13, 135-178. DOI: 10.20923/kjas.2006.13.135

Choi, Jeongmin & Kim, Youseung (2013). A Study on the Research Trends of Information Freedom in Korea. Journal of Korean Society of Archives and Records Management, 13(3), 173-197. DOI: 10.14404/JKSARM.2013.13.3.173

Hong, Ilpyo (2009). ‘Dual Transformation’ of Freedom of Information Movements and Civic Participation. The Korean Journal of Archival Studies, 22, 37-76. DOI: 10.20923/kjas.2009.22.037

Jeon, Seulbi (2016). A Study on the Improvement of the Information Disclosure System in Central Administrative Agencies. Journal of Korean Society of Archives and Records Management, 16(1), 61-88. DOI: 10.14404/JKSARM.2016.16.1.061

Kang, Hyunho (2015). Current trends of the supreme court decisions regarding disclosure of administrative informations of public institutions. SungKyunKwan Law Review, 27(1), 91-133. DOI: 10.17008/skklr.2015.27.1.004

Kim, Hwakyung (2007). A Case Study of a Acquisition & Appraisal Policy of Business Archives: With a focus on Meritz. The Korean Journal of Archival Studies, 15, 219-262.

Lee, Boram & Lee, Younghak (2013). A Study on Institutional Reliability of Open Record Information in the Information Disclosure System. The Korean Journal of Archival Studies, 35, 41-91. DOI: 10.20923/kjas.2013.35.041

Lee, Ilse (2015). A Case Study on the Official Information Disclosure: focused on the reasons of non-disclosure. kangwon Law Review, 45, 145-210. DOI: 10.18215/kwlr.2015.45..145

Lee, Miyoung (2007). A study on the construction of records management criteria. The Korean Journal of Archival Studies, 15, 185-218. DOI: 10.20923/kjas.2007.15.185

Lee, Sejin & Kim, Hwakyung (2016). 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. The Korean Journal

of Archival Studies, 50, 273-309. DOI: 10.20923/kjas.2016.50.273

Lim, Hee-Youn (2016). Improvement of access re-review in archives: The Seoul Metropolitan Office of Cases. The Korean Journal of Archival Studies, 49, 277-297. DOI: 10.20923/kjas.2016.49.277

Ministry of the Interior and Safety (2019). Information disclosure work manual. Seoul: Ministry of the Interior and Safety.

Seoul Metropolitan Government (2020). Information disclosure work manual. Seoul: Seoul Metropolitan Government.

Zoh, Youngsam (2009). The Promotion State and Measures to Improve the Record Information Disclosure System. The Korean Journal of Archival Studies, 22, 77-114.

**[ Related Law ]**

Ministry of the Interior and Safety (2020). Reasons for amendment of clause of Official Information Disclosure Act. OFFICIAL INFORMATION DISCLOSURE ACT.

**[ Institutional data ]**

Ministry of the Interior and Safety (2020). Plan for evaluating the status of information disclosure by public institutions.

Seoul Metropolitan Government (2020). Plan for evaluating the status of information disclosure by affiliated organization.

