# 기업 소송에 대비한 정보거버넌스의 구축 방안*

## - 세도나 정보거버넌스 원칙을 중심으로 -

## Building Corporate Information Governance to Prepare for Litigation

## - Practical Implications of Sedona Conference Principles of Information Governance -

설 문 원(Moon-Won Seol)**

〈목 차〉

Ⅰ. 서론
1. 연구의 배경과 목적
2. 선행연구
3. 연구의 범위와 방법
Ⅱ. 정보거버넌스의 도입 배경과 주요 개념
1. 기업의 위기와 정보거버넌스의 필요성
2. 전자증거개시와 기록정보관리
3. 정보거버넌스의 모형과 특징
4. 기록정보관리와 정보거버넌스의 차이점
5. 정보거버넌스 전문가의 임무와 과업
Ⅲ. 정보거버넌스 원칙의 실천적 해석
1. 세도나 정보거버넌스 원칙의 의의
2. 세도나 정보거버넌스 원칙의 분석
3. 원칙의 실천적 해석과 적용
Ⅳ. 맺음말

초 록

정보거버넌스는 정보 컴플라이언스 요건을 충족시키고, 정보 가치를 극대화하는 한편 정보 위험을 통제하기 위한 통합적 접근법이다. 기업정보관리에서는 정보가 가진 활용가치뿐 아니라 보유에 따른 위험을 함께 고려해야 한다. 특히 해외 시장에 진출한 기업들이 소송과 전자증거개시에 대비하려면 건실한 기록정보관리에 토대를 둔 정보거버넌스의 도입이 시급하다. 이 연구는 미국 법조계에 영향력을 가진 세도나 컨퍼런스의 정보거버넌스 원칙을 실천적 관점에서 분석하여 기업의 정보거버넌스 구축방안을 제시하기 위한 것이다. 이 원칙을 실무에 적용할 수 있는 통제 기준으로 재구성한 후 이러한 통제 기준을 정보거버넌스의 업무 영역별로 배치하고 이를 해석함으로써 정보거버넌스의 구축과 운영상의 시사점을 제시하였다.

키워드: 정보거버넌스, 기업기록관리, 기록정보관리, 소송, 전자증거개시, 정보거버넌스 원칙, 세도나 컨퍼런스, GARP, 법적, 보존명령

ABSTRACT

Corporate information has great value, but also poses great risk. Information governance is an organization's coordinated, inter-disciplinary approach to satisfying information compliance requirements and managing information risks while optimizing information value. This study aims to suggest the directions of implementing information governance in business firms based on analyses of Sedona Conference Principles of Information Governance. After analysing and reformulating the principles into control standards, and they are investigated and interpreted in terms of practicing information governance.

Keywords: Information governance, Corporate records management, RIM, Litigation, E-discovery, Sedona Conference, Principles of Information Governance, GARP, Legal hoid

* 이 논문은 2015년도 부산대학교 인문사회연구기금의 지원을 받아 연구되었음.

** 부산대학교 문헌정보학과 부교수(seol@pusan.ac.kr)

•논문접수: 2015년 11월 20일 •최초심사: 2015년 11월 30일 •게재확정: 2015년 12월 16일
•한국도서관·정보학회지 46(4), 325-354, 2015. [http://dx.doi.org/10.16981/kliss.46.201512.325]



www.kci.go.kr

# Ⅰ. 서 론

## 1. 연구의 배경과 목적

기업에서 정보는 활용 가치와 함께 위험성도 지니고 있다(The Sedona Conference 2014, 130). 최근 기업에서 생산되거나 수집되는 정보의 규모가 급격히 증대하고 내부정보 관리에 대한 규제가 강화되면서 정보의 이러한 이중적 성격이 더욱 부각되고 있다. 해외시장에 진출한 기업들이 소송과정에서 전자증거개시(e-discovery) 때문에 부담해야 하는 비용은 날로 높아지고 있고, 명확한 기준 없이 '언젠가 쓸 데가 있겠지'라는 생각으로 정보를 보유하는 조직 문화는 기업의 법률적 위험을 증가시키고 업무 효율성을 낮춘다.

기업이 부실한 정보관리 때문에 국제 소송에서 상당한 대가를 치르게 된다는 것은 삼성과 애플 간의 소송이나 코오롱과 듀퐁 간의 소송에서도 확인할 수 있다(김종호 2015, 153-154). 특히 미국 시장에 진출했거나 진출하려는 기업은 정보의 체계적 관리에 힘써야만 소송 비용을 최소화하고 적절한 변론을 할 수 있을 것이다(김정호 2015, 166). 2013/2014년 북미지역 기업의 기록관리 현황 조사[1]에 의하면 과거에는 주로 총무나 IT부서에 속해있던 기록정보관리 조직이 법무 및 컴플라이언스 부서로 소속되는 경우가 현저하게 높아졌다. 최근에 두드러진 이러한 변화는 기업을 둘러싼 소송 및 법규상의 압박을 말해준다.

이제 기업정보관리는 기업의 손익에 큰 영향을 미칠 수 있는 변수가 되었으며, '업무지원' 부서가 수행하거나 각 업무부서가 개별적으로 수행하는 차원을 넘어 위험 평가를 기반으로 기업조직 전체를 포괄할 수 있는 통합적인 접근법을 필요로 하고 있다. 기존에 IT, 기록정보관리(Records and information management, RIM), 개인정보보호와 정보보안, 법무 및 컴플라이언스 부서에서 개별적으로 대응하던 정보관련 업무를 조정하고 기업 전체에 일관성 있게 적용할 정책이 시급해진 것이다. 이러한 요구에서 등장한 것이 '정보거버넌스(Information governance)'이다. 정보거버넌스는 조직의 업무활동 과정에서 생산되거나 수집되는 정보에 대한 통제에 초점을 맞춘다는 점에서 기록정보관리와 매우 유사하다. 물론 정보거버넌스는 기록정보관리를 토대로 구축된다. 그러나 최고경영진의 의사결정과정이 포함된다는 점에서 더 포괄적이며, 실무적 성격보다 '정책적' 성격이 강하다는 특징을 갖는다. 이제 우리나라 기업들도 체계적인 기록정보관리에 관심을 기울이고, 건실한 기록정보관리를 핵심으로 하는 정보거버넌스를 도입할 때가 되었다.

---

1) Information Governance 조사(2013/2014). 2013/2014년 조사(8차) : 12,000개 이상의 기업 응답. 미국, 다국적(미국) 등 82%, 캐나다 12%, 유럽 2% 등). 1999년부터 15년 동안 격년으로 조사(Cohasset Associates, Arma International, Aiim 2014).



www.kci.go.kr

이 연구의 목적은 기업 정보거버넌스 도입의 기본 방향을 제시하기 위하여 미국 법조계가 발표한 정보거버넌스 원칙을 실천적으로 해석하는 것이다. 분석대상으로는 미국의 '세도나 컨퍼런스의 정보거버넌스 원칙(Sedona Conference Principles of Information Governance, 이하 세도나 정보거버넌스 원칙)'을 선택하였다. 세도나 컨퍼런스는 전자증거개시와 관련하여 미국 법조계의 집단지성이 축적되는 공론장이며, 여기에서 미국 민사소송환경의 변화를 반영한 다양한 원칙들이 개발되고 있다. 흔히 정보거버넌스 원칙으로 ARMA International의 GARP(Generally Accepted Recordkeeping Principles)를 거론하지만(Smallwood 2014, 25-39), 세도나 정보거버넌스 원칙을 채택한 이유는 다음과 같다. 첫째, 가장 큰 해외시장 중 하나인 미국에서 우리나라 기업들이 큰 어려움을 겪고 있다는 점을 고려하여[2] 미국 민사재판과정 및 판결에 영향을 미칠 수 있는 단체의 관점을 파악할 필요가 있기 때문이다. 둘째, 기록정보관리에 중심을 둔 GARP에 비하여 포괄적인 관점을 견지하고 있다고 판단하였기 때문이다(GARP의 배경과 구체적 특징은 2장 3절 참조).

## 2. 선행연구

기업정보관리 및 기록관리에 관한 국내 학술 연구는 드문 편이다. 이진영(1999)은 국가정보화가 가속화되는 환경에서 기업이 인터넷을 활용한 기업정보서비스 개선방안을 제시하였는데, 이 연구는 정보활용과 서비스에 초점을 맞추고 있으며 기업 내부 정보의 관리를 다루고 있지는 않다. 박용부, 김태수(2011)는 기업의 건설기록 분류체계 모형에 관한 연구에서 기업의 업무활동과정에서 생산·수집한 건설기록의 분류체계 모형을 제시하였는데, 기록의 보유와 처분, 위험관리 지원보다는 기록의 활용과 이해를 촉진할 수 있는 분류체계 개발에 중점을 두고 있다. 최근 정기애(2015)는 공공기관의 관점에서 기록관리 거버넌스 체계의 도입을 주장하면서 정보거버넌스의 개념을 부분적으로 인용한 바 있다. 이밖에 고선미(2003), 김화경(2007)의 연구는 기업의 보존기록(archives)관리를 다루고 있어서 기업의 현용 및 준현용 기록관리를 모두 포괄해야 하는 기록정보관리(RIM)와는 거리가 있다.

한편 전자증거개시에 관한 연구 중에서 소송환경에서의 기업정보관리에 시사점을 주는 연구들을 살펴보았다. 김종호(2010, 2015)는 세도나 컨퍼런스의 전자증거개시에 관한 원칙(일명 '세도나 원칙')을 중심으로 전자적 증거의 추출 및 조사를 위하여 고려해야 할 정보관리의 문제를 비교적 폭넓게 다루고 있으며, 김도훈(2014)은 증거개시과정에서 자료검색과 수집을 위한 기술 지원방안을 검토하고 있다. 이들 연구는 모두 법학분야 연구들로서 기업정보관리 자체를 다루고 있지는 않지만 소송환경에서 기업정보관리가 어떤 점에 유의해야 할지

2) 대형 로펌의 국제민사소송 담당 변호사와의 면담(2015. 4. 30).



www.kci.go.kr

알려준다. 따라서 앞으로 기업정보관리는 경영학은 물론 법학분야와의 협력 연구가 필요한 영역임을 알 수 있다.

정보거버넌스에 대한 연구는 영미권에서도 아직은 학술적으로 깊이 있게 다루어지지 않고 있다. 정보거버넌스에 대한 가장 많은 기사는 ARMA International이 발행하는 정보지인 *Information Management*에 실리고 있으나 대체로 소개와 홍보 기사들이다. 현용기록관리 분야의 대표적 학술지인 *Records Management Journal*에는 정보거버넌스에 관한 세 편의 논문이 발표되었다. Hagmann(2013)은 정보거버넌스의 개념을 설명하고 정보거버넌스를 도입할 때 고려할 점을 제시하면서 특히 기록정보관리 중심의 모형에서 벗어나 정보거버넌스로 도약해야 함을 주장하고 있다. Silic & Back(2013)은 모바일 환경이 정보거버넌스에 미치는 영향을 정보 보안의 측면에서 다루고 있으며, Lomas(2010)는 정보거버넌스에 관한 연구에서 위험분석에 입각한 기록정보관리의 중요성을 피력하고 특히 조직이 ISO 15489뿐 아니라 정보보안표준인 ISO 27001을 적극적으로 준용할 것을 강조하고 있다. 이들은 대체로 기존의 기록정보관리가 더 통합적이고 위험관리에 입각한 체계로 변화해야 한다는 것을 제안하는 시론적 연구들이다. 경험적이거나 실험적인 연구는 정보거버넌스의 도입이 보다 확산되었을 때 이루어질 수 있을 것이다.

### 3. 연구의 범위와 방법

이 연구에서 다룬 내용과 방법은 다음과 같다. 첫째, 우리나라에서는 아직 정보거버넌스가 구체적으로 소개된 바가 없기 때문에 이 논문에서는 정보거버넌스의 개념과 특징, 기록관리와의 차이점, 기업이 왜 정보거버넌스를 구축해야 하는지 필요성을 제시하는 데에 많은 할애를 하였다.

둘째, 세도나 정보거버넌스 원칙을 분석하고 그 의미를 실천적으로 해석함으로써 정보거버넌스 도입 방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 우선 동 원칙을 분석하고, 이를 실무에 적용할 수 있는 통제 기준(control standards)으로 재구성하였다. ISO 15489와 같은 모범실무(best practice) 표준을 준수하려면 실행지침이 필요한 것과 마찬가지로 기록정보관리 원칙 역시 실천을 위해서는 구체적인 실무지침으로 재구성할 필요가 있기 때문이다. 서술형 정책(narrative policy)을 통제 기준으로 재구성하는 방식의 유용성은 Altepeter(2015)가 '기록보유정책(retention policy)'을 사례로 제시한 바 있다. 그러나 이 연구는 실무지침의 개발을 목적으로 하지는 않기 때문에 통제기준을 세분화하지는 않았으며, 세도나 원칙이 실무에 어떻게 적용되어야 하는지 확인하는 데에 필요한 정도로만 작성하였다. 이러한 통제 기준을 정보거버넌스 업무 영역별로 배치하고 이를 해석하였으며 이를 통해 정보거버넌스의 구축과 운



www.kci.go.kr

영 실무상의 시사점을 도출하고자 하였다. 업무영역은 ARMA International이 정보거버넌스 전문가 인증제도에 적용하는 임무와 과업 분류에 따라 구분하였다.

# Ⅱ. 정보거버넌스의 도입 배경과 개념

## 1. 기업의 위기와 정보거버넌스의 필요성

기업이 업무과정에서 생산하거나 수집하는 정보를 체계적으로 관리하지 않는다면 여러 가지 문제가 발생한다. 불필요한 정보의 보유 규모가 점점 커지면 관리비용은 물론 위험이 함께 증가한다. 업무상 혹은 법규상 필요할 때 정리되지 않은 방대한 양의 정보를 탐색해야 한다면 조직의 업무효율도 낮아질 것이다. 중요한 업무 정보를 적시에 찾을 수 없으면 기업경쟁력도 약화된다. 데이터 프라이버시, 보안 문제를 해결하는 데에 어려움을 겪을 뿐 아니라, 해외에 진출한 기업이라면 전자증거개시나 법적 보존명령에 제대로 대응하지 못해 소송에서 불리해질 가능성이 높아질 것이다. 소송환경에서는 기업이 정보를 법규상, 업무상 필요한 동안 보유하고, 필요할 때 이용할 수 있어야 하지만 더 이상 필요하지 않게 된 시점에 적극적으로 처분하는 것이 매우 중요하다.

보유 결정과 처분은 기록관리 과정에서 통상적으로 이루어지는 활동이다. 그러나 이러한 기록관리 실무만으로는 급격히 변화하는 기업 환경에 대처하기 어렵고, 특히 미국의 증거개시제도에서는 조직 전체에 강력한 영향을 미칠 수 있는 통합적 정보관리체계가 매우 중요하다. 조직의 정보에 대한 통합적 접근법이 바로 정보거버넌스이다. 세도나 컨퍼런스는 정보거버넌스를 “조직이 정보 컴플라이언스 요건을 충족시키고, 정보 가치를 극대화하는 한편 정보 위험을 통제하기 위한 통합적 접근법”으로 정의한다(The Sedona Conference 2014, 130).

다음과 같은 환경을 고려할 때 기업은 정보거버넌스를 구축할 필요가 있다. 첫째, 생산 환경의 변화이다. 기업의 정보가 엄청난 속도로 팽창하고 있을 뿐 아니라, 생산되고 저장되는 위치도 매우 다양해지고 있다. 또한 과거에 비해 많은 기업 정보가 제3자의 손에 있다. 예를 들어 기업의 문서관리시스템이나 EMC, 기타 기업정보관리시스템, 클라우드 저장장치, 직원 개인의 기기(개인 컴퓨터, 스마트폰), 기업의 물리적 보관소, 외주업체의 저장시스템 등에서 생산·저장되는 정보 중 일부는 통제가 아예 되지 않는다. 통제되지 않는 정보는 효율적 활용에 제약이 될 뿐만 아니라 기업에 위험을 초래할 가능성이 높다(RSD 2014).

둘째, 규제환경의 변화이다. 세계 각국에는 기업 활동과 관련하여 수많은 법률과 규정이 존재하며 사업영역별(jurisdiction)로 수많은 법규가 존재한다. 여기에 정보의 생산, 보관, 공개



www.kci.go.kr

등을 규제하는 내용이 많이 포함되어 있으며, 동일한 정보에 대하여 영역별로, 혹은 법률에 따라 서로 상충되는 규제 내용이 담기는 경우도 많다. 기업은 정보에 영향을 미치는 이러한 법규와 법규 위반에 따른 위험을 조직 전체의 차원에서 조사하고 대처해야 한다(Kahn Consulting 2013). 미국 기업의 아카이빙 및 정보거버넌스 전략/기술 담당자를 대상으로 한 조사에 의하면 기업이 정보거버넌스를 추진하는 가장 큰 이유는 '규제 요건을 준수하기 위해서'였다(Forrester Research 2012).

셋째, 관리의 현실이다. 직원들이 자신이 속한 조직의 정보를 잘 관리하는 경우는 드물고, 필요한 기간 이상으로 보유하게 되는 정보가 법률적 위험을 증가시키고 업무 효율성을 낮추고 있다(RSD 2014). 국내 기업의 경우 기본적인 기록정보관리조차 하고 있지 않는 경우가 많다. 대부분의 문서가 개인 컴퓨터에 저장되고 기업 차원에서 이를 확인할 수 있는 목록조차 가지고 있지 않은 것이 우리나라 대기업들의 현실이다. 미국 등의 강화되는 정보규제환경을 고려할 때 이는 기업이 해외 경쟁력을 갖는 데 상당한 걸림돌이 될 것이다. 기록정보관리에 기반한 정보거버넌스는 개인은 물론 부서간의 장벽을 넘어 조직 차원에서 기록과 정보를 체계적으로 관리할 수 있는 기반을 제공한다.

넷째, 전자증거개시제도에 대응해야 하기 때문이다. 미국에 진출한 기업들의 경우 소송에 대응하는 비용이 급격히 증가하였고, 완화될 조짐이 없다. 특히 증거개시 과정에서 자료조사와 분석에 비용이 많이 들어가는데 체계적인 기록정보관리는 이러한 비용을 낮출 수 있다. 최근 이러한 전자증거개시 업무도 정보거버넌스로 통합되는 추세에 있다(RSD 2014).

## 2. 전자증거개시와 기록정보관리

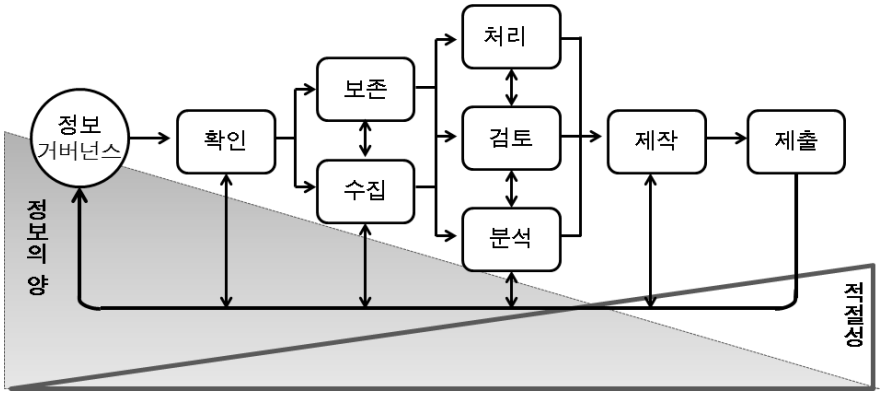
증거개시(Discovery)제도는 정식재판이 진행되기 전에 법원의 개입 없이 소송당사자가 해당 사건과 관련한 정보를 서로의 요청에 따라 공개하는 제도로서 1938년 미국 연방법원이 제정한 민사소송규칙(Federal Rule of Civil Procedure, FRCP)에 규정되어 있다(김종호 2015, 149). 재판 전에 "당사자들이 서로 소송에 대한 정보와 증거를 공유함으로써 사건의 쟁점을 명확히" 함으로써 시간낭비를 줄이고, 법률 지식을 갖춘 소송당사자의 변호사가 공개된 정보를 미리 검토하기 때문에 재판 없이 합의를 이끌어 내는 효과도 있다고 한다(김종호 2015, 149). 증거개시 과정에서 일방의 과도한 개시 요구에 대해서는 취소를 요청할 수 있고, 개시 요구를 받은 당사자가 의무를 성실히 하지 않으면 법원에서 강제명령을 내릴 수 있다. 증거 개시 대상은 진술녹취록, 질문지, 문서와 물건, 신체 및 정신 검사, 자백요구 등이 있다(김정호 2015, 151). 전자증거개시제도(e-Discovery)는 종이문서 대신 전자적으로 저장된 정보(Electronically Stored Information, 이하 ESI)를 개시하는 제도를 말한다.



www.kci.go.kr

ESI는 미국 연방 민사소송법에서 사용하는 용어로서 매체나 원래의 생산 포맷과 상관없이 전자적으로 저장된 정보를 통칭하는 개념이다(Harris and McVoy. ed. 2014: 15).

<그림 1>은 전자증거개시 모형이다. 증거의 개시가 정보거버넌스 체계를 기반으로 이루어지고 있으며, 확인(Identification)에서 제출(Presentation)의 절차를 거치면서 정보의 양은 줄고 정보의 적절성은 높아지고 있음을 보여준다.




<그림 1> 전자정보개시 참조모형(EDRM 2014)

확인은 소송발생시 증거개시의 가능성이 있는 모든 자료를 확인하는 과정이다. 해당 자료의 소유자와 관리자, 논리적 물리적 위치를 확인해야 한다(김정호 2015, 160-161).

보존(Preservation)은 확인단계에서 파악된 자료가 변경되거나 삭제되지 않도록 보호하는 과정으로 '소송자료 보존(litigation hold)'이라고 부른다. 소송이 제기될 것이라고 합리적으로 예측하는 순간 보존 의무가 시작된다. 실수나 고의로 보존해야 할 자료가 변경되거나 삭제되면 많은 불이익을 받게 된다(김정호, 161-162). 소송 자료 보존을 시작하게 하는 트리거링 이벤트가 '법적 보존 명령(Legal hold)'이 될 수도 있다. 법적 보존 명령[3]은 진행 중 소송이나 합리적으로 예측가능한 소송, 감사, 정부 수사 등의 결정에 따라 내려지는, 기록의 정상적인 처분과 처리를 중지하라는 통지이다(Harris and McVoy 2014, 26). 이는 기록관리에서 일반적으로 통용되는 처분동결(freeze)과 같은 의미이다. 즉 "소송과정에서 법원이 요구한 명령에 따라 기업 정보의 일반적인 생애주기 활동을 동결하거나 중지하는 과정"이며, 어떤 정보가 법적 보존 명령 상태에 있다면 수정하거나 삭제할 수 없다(RSD 2013a, 7-8).

수집(Collection)은 확인하여 보존한 자료에 대하여 무결성을 훼손하지 않으면서 추출하

3) 업무부서나 IT 조직에 보내는 이러한 통지는 보존(a hold), 보존 명령(preservation order), 중지 명령(suspension order), 동결 통지(freeze notice), 보존 명령(hold order), 소송자료 보관(litigation hold), 보존 통지(hold notice) 등의 이름으로 불린다(Harris and McVoy 2014, 26).



www.kci.go.kr

는 과정이다. 이는 회사에서 그 회사를 위해 자문하는 법률전문가에게 데이터가 이전되는 것을 의미한다. 이때 자료의 무결성을 보장할 수 있는 방식으로 복제하거나 정보를 추출해야 한다(김정호 2015, 162-163).

처리(Processing), 검토(Review), 분석(Analysis)은 서로 상호보완적인 업무이다. 처리는 수집된 자료의 정보를 취합하는 과정이다. 나중에 자료를 효과적으로 분석, 검토할 수 있도록 전용솔루션을 이용해 취합하는 것이 바람직하다. 자료의 내용과 메타데이터를 추출하고, 사본과 불필요한 파일의 제거, 색인 작업 등이 포함된다. 이때 파일 형식을 변경할 수도 있다. 검토는 처리된 자료와 사건과의 관련성을 조사하는 것이다. 증거개시 요청에 대응하기 위하여 문서를 검토하고 면책조건을 적용할 수 있는지 검토한다. 문서들을 조건에 따라 필터링할 수 있는 솔루션을 사용하면 문서를 원활하게 검토할 수 있다. 분석은 수집된 자료에서 사건 관련성과 내용을 토대로 검토가 필요한 정보를 선별하는 과정이다. 키워드 검색이나 자료 형식별 필터링을 통해 선별하게 된다(김정호 2015, 163-165). 검토와 분석 작업에는 보통 경험이 풍부한 법률대리인이 참여하게 된다(장완규 2105, 38).

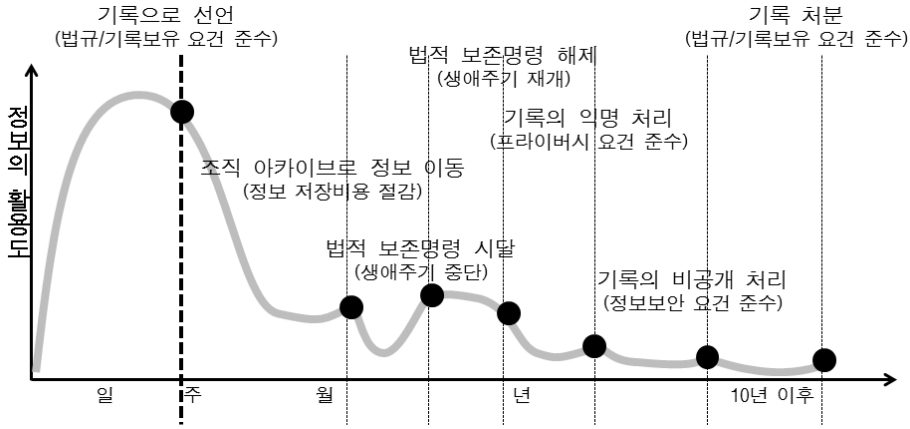
제작(Production)은 처리, 검토, 분석을 마친 자료를 당사자나 법원에서 합의된 형식으로 변환하는 작업이다. 소송당사자나 법원에 원본 데이터를 그대로 제공하기도 하지만 이미지 파일 형식으로 변환해서 전달하는 경우가 많고 그래픽 파일이나 종이 출력물로 제공하기도 한다. 제출은 제작이 끝난 자료를 미리 합의한 방법으로 소송당사자나 법원에 공개하는 과정이다. 소송 관련 자료라도 영업비밀이 포함된 경우 법률적 검토를 통해 해당 자료를 공개하지 않을 수 있다(김정호 2015, 165).

증거개시를 요청 받으면 제한된 기간 안에 신속하고 정확하게 정보를 제공해야 하는데 평소 정보를 관리하고 있지 않은 기업은 적절히 대응할 수 없을 것이다. 필요한 자료를 찾더라도 엄청난 비용이 소요될 가능성이 높다. 또한 “면책특권이 적용되는 자료나 기밀자료가 포함된 자료를 전달하게 될 위험”도 있다(김종호 2015, 160; 김도훈 2009). 따라서 기업은 기업 구성원이 생산·수집한 모든 기록정보의 전 생애주기를 체계적으로 관리할 수 있는 제도와 시스템을 갖추어야 한다.

정보 생애주기는 “생산에서 처분에 이르기까지 정보의 전 생애를 이르며 주기 안에 행위와 사건(event)이 포함” 된다(RSD 2013a). 기업은 정보가 유용성을 갖는 전 기간, 즉 정보의 생산부터 처분에 이르기까지 모든 국면을 관리해야 한다. <그림 2>는 조직 정보의 생애주기 중에 이루어지는 관리행위와 사건을 예시한 것이다. 정보의 생애 주기에 일어나는 행위나 사건에는 생산, 처분, 법적 보존명령, 저장매체 이동, 익명화, 처분 등이 있다(RSD 2013a, 5).



www.kci.go.kr




<그림 2> 정보의 생애주기와 관리행위(RSD 2013a, 5)

특히 증거개시제도에 대처하려면 '변호 가능한 처분(Defensible disposition)'이 이루어져야 한다. 변호 가능한 처분은 "법정에서 변호할 수 있는 감사증적을 남기면서 더 이상 필요하지 않은 정보 내용을 처분하는 과정"이다. 변호 가능한 삭제(Defensible deletion)라고도 하며 삭제된 정보는 더 이상 업무에 필요하지 않으며, 법률이나 규정상 가지고 있을 필요가 없는 정보이다(RSD 2013a, 7)

## 3. 정보거버넌스의 모형과 특징

거버넌스는 조직이 정책, 규칙, 조직, 프로세스, 통제 절차를 마련하는 것을 의미한다(Hagmann, 2013). 세도나 컨퍼런스에서는 정보거버넌스를 "정보 관련 결정이 조직 전체의 이익을 위해 이루어지도록 모든 정보 이해관계자들의 요구사항을 반영하고 최고 경영진의 전략 방향에 맞게 조정되며 최상위에서 말단까지 포함하는 하향식 프레임워크"로 정의한다(The Sedona Conference 2014, 130). Hagmann(2013, 230-231)은 "정보 관련 주요 이해관계집단(IT, 업무, 법무/컴플라이언스, RIM, 보안/프라이버시)들의 상호 신뢰에 기반한 협력 기술(art)"로 정의하고 "이해관계집단들은 활동 규율을 정하고 조직의 여러 기능을 고려한 의사결정구조를 구축함으로써 정보자산의 가치는 극대화하고 정보로 인한 기업 위험은 최소화하기 위한 활동에 참여하게 된다고 설명한다. 한편 ARMA International은 "조직과 개인이 조직의 목표에 부합하고 조직에 기여하는 방식으로 책임 있게 정보를 생산, 조직, 보관, 관리, 이용, 처분하도록 하는 전략 프레임워크"로 정보거버넌스를 정의하였다. 세도나 컨퍼런스와 Hagmann의 정의가 조직 전체의 관점과 의사결정 구조를 중시하는 데에 비하여 ARMA International의 정의는 조직의 정보관리과정을 통제하는 전략을 강조한다는 특징을 갖는다.



www.kci.go.kr

ARMA International은 2009년 정보거버넌스 원칙으로 GARP(Generally Accepted Recordkeeping Principles)를 개발하였다. GARP는 다음과 같이 8개의 원칙으로 구성되어 있다(ARMA 2009).

- 책임성(Accountability) : 고위경영자가 기록관리프로그램을 감독하고, 직원의 배치와 지도를 위한 정책과 절차를 채택하며, 프로그램 감사를 받을 수 있도록 준비할 책임을 맡아야 한다.
- 투명성(Transparency) : 조직의 기록관리프로그램의 절차와 활동은 모든 직원들과 관계 당사자들이 이용할 수 있고, 이해할 수 있는 방식으로 기록화되어야 한다.
- 무결성(Integrity) : 조직에서 혹은 조직과 관련하여 생성된 기록정보의 진본성과 신뢰성을 갖추도록 기록관리프로그램을 구축해야 한다.
- 보호(Protection) : 기록관리프로그램은 프라이버시, 보안, 비공개, 비밀, 업무 연속성 등과 관련된 기록정보에 대해 합리적 수준의 보호를 할 수 있도록 구축되어야 한다.
- 컴플라이언스(Compliance) : 기록관리 프로그램은 관련 법, 기타 구속력 있는 규정과 그 조직의 정책을 준수하도록 구축되어야 한다.
- 가용성(Availability) : 필요한 정보를 적시에, 효율적이고 충분하게 검색할 수 있도록 기록을 관리해야 한다.
- 보유(Retention) : 법률과 규정, 재정, 업무, 조직의 역사 등의 요건을 고려하여 기록정보를 적절한 기간 동안 보유해야 한다.
- 처분(Disposition) : 관계법과 조직의 정책에 따라 더 이상 보유할 필요가 없는 기록을 안전하고 적절하게 처분해야 한다.

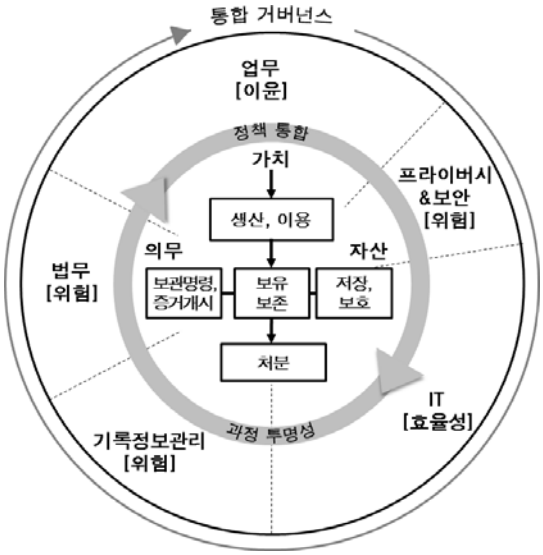
이러한 내용은 기록관리 원칙과 다르지 않으며 대부분 ISO15489에 제시되어 있는 내용들이다. 기록관리전문가단체인 ARMA International이 기록정보관리의 중요성을 기업의 고위경영층에게 인식시키기 위하여 정보거버넌스 프레임워크를 채용한 것이라고 볼 수 있다.

정보거버넌스의 개념을 보다 명확하게 파악할 수 있는 것은 EDRM 관점에서 개발된 <그림 3>과 같은 모형이다. 이 모형의 특징은 다음과 같다. 첫째, 업무부서, 법무, 기록관리, 보안, IT 부서들은 정보와 관련하여 중시하는 측면은 다르지만 각 부서의 정보 관련 업무가 통합된 정책 프레임워크 안에서 이루어진다. 둘째, 정보 관련 정책과 절차는 조직 내 모든 이해관계 집단이 이해하고 적용할 수 있도록 투명하게 관리된다. 셋째, 특정 정보에 부과되는 법적 의무사항, 각 정보가 가진 업무 활용 가치, 자산으로서의 특징을 충실히 반영하여 관리한다.

이렇게 정보거버넌스에 대한 개념, 모형, 성공요인 등을 통해 정보거버넌스가 추구하는 방향과 특징을 확인할 수 있으나, 여전히 기록정보관리와의 명확한 차이점을 찾기 어렵다. 정보거버넌스가 기존의 기록정보관리와 어떻게 다른지 실무적으로 검토할 필요가 있을 것이다.



www.kci.go.kr




• 의무: 정보에 부과되는 법적 의무 • 자산: 정보가 담긴 매체 • 가치: 정보의 효용이나 업무활용성

〈그림 3〉 정보거버넌스 모형(EDRM 2012)

정보거버넌스의 성공을 좌우하는 핵심 요인은 다음과 같다. 첫째, 기업에서 영향력 있는 고위경영진이 정보거버넌스의 총책임을 맡아 지휘해야 한다. 둘째, 전사적인 관리 지원이 이루어져야 한다. 셋째, 기업 내 정보관련 주요 이해관계집단(법무, IT, 보안, 기록관리, 핵심 현업부서)의 협력체계가 구축되어야 한다. 넷째, 기업 현실을 반영하고, 업무 요구 및 법규 요건에 맞게 정보거버넌스 프로그램을 설계해야 한다. 다섯째, 법무, IT, 기록관리, 보안부서의 책임이 적절하게 분담되어야 한다. 여섯째, 정보의 생산과 접수에서 처분까지 생애주기 전체를 포함하도록 프로그램을 설계 운영해야 한다(ARC Document Solutions 2014). 이밖에 정보거버넌스가 업무활동 및 절차와 연계되며, 다양한 영역(jurisdiction)을 지원할 뿐 아니라 모든 유형과 형식의 기록정보(구조화되었거나 비구조화된 기록정보, 물리적 기록)를 모두 포괄하는지 여부도 성공 여부를 판단하는 기준이 된다.

무엇보다도 다양한 이해관계집단의 협력을 이끌어내려면 정보거버넌스 정책을 수립할 때 각 집단의 요구를 반영하여야 한다. 다음은 각 집단의 당면한 요구사항과 주요 관심사이다(RSD 2014, 8-9).

- 경영진 : 기업의 위험 관리, 브랜드 평판의 유지, 이윤 증대, 경쟁력 유지, 이해관계자들을 위한 가치 증대
- 법무 : 소송과 전자증거개시 비용 절감, 법적 위험 노출 감소
- 컴플라이언스 : 국내외 법규 컴플라이언스 보장, 감사 지원



www.kci.go.kr

- 기록관리 : 일관성 있는 기록정보보유일정표의 실행과 신속한 갱신, 분류체계를 통한 보유일정표 강화, 전자기록으로의 전환
- IT : 증가하는 데이터 저장과 운영비용 통제, 다양한 물리적 장소와 솔루션에서 관리되는 정보의 통제
- 보안 : 가치 있는 자산으로서 데이터의 무결성 보호와 보장
- 업무부서 : 업무에 활용할 수 있는 양질의 데이터 서비스, 정보생산과 활용 프로세스 개선

## 4. 기록정보관리와 정보거버넌스의 차이점

정보거버넌스의 원칙과 모형을 통해 확인했듯이 건실한 기록정보관리 없이 좋은 정보거버넌스 구축은 불가능하다. Wiler(2014)는 정보거버넌스가 기록정보관리를 기초로 구축되어야 한다고 주장한다. 정보거버넌스 전문가(IGP)이자 공인 기록관리전문가(CRM)인 Diane Carlisle는 기록정보관리자와 정보거버넌스 전문가가 전사적 관점을 가지고 일한다는 점에서 매우 유사하지만 실무에 있어서는 다른 역할을 맡게 된다고 설명한다. Carlisle는 양자의 입장과 책임이 어떻게 다른지 세 가지 실무 사례를 중심으로 제시하고 있다(Wiler 2014).

### 가. 기술의 도입

정보거버넌스 전문가들은 새로운 기술 트렌드를 확인하고, IT부서와의 관계 활성화를 통해 이들의 기술 전략을 이해하며, 새로운 기술을 구매하거나 시행하기 전에 고려할 사항을 정보거버넌스 측면에서 제시한다. 예를 들어, 클라우드 기반 서비스를 고려하는 조직에서 정보거버넌스 전문가들은 클라우드 기술과 이 기술을 업무활동에서 어떻게 활용해야 하는지 이해하고, 정보를 클라우드로 이전할 경우 업무가 어떻게 변경되어야 하는지 확인하며, 정책과 절차가 어떻게 제정·수정되어야 할지 결정하고, 제공자와 협상해야 할 사항을 확인해야 할 것이다. 이 시나리오에서 기록정보관리 부서는 일부 필요한 정책과 절차의 초안을 작성하거나 수정할 것이다. 클라우드로 이전되는 모든 정보의 보유와 폐기 요건을 확인하고, 정책과 절차의 시행을 위해 업무부서와 협력하며, 필요한 교육 훈련을 제공하고, 컴플라이언스를 위해 업무 부서를 모니터링할 것이다(Wiler 2014, 38-39).

### 나. 법적 보존 명령의 시행

미국에 진출한 많은 기업들은 법적 보존 명령을 집행하는 데에 어려움을 겪을 것이다. 소송상황을 예측하거나 소환장이나 소송 위협을 받는 등의 트리거링 이벤트가 발생하면 법적 보존을 위하여 정보거버넌스와 기록정보관리 전문가 모두 중요한 역할을 하게 된다.



www.kci.go.kr

정보거버넌스 전문가들은 법무부서와 협력하여 법무부서가 법적 보존 과정에서 정보거버넌스의 역할을 이해할 수 있도록 하고, 법무부서와 업무부서를 연계하여 법무부서가 업무절차를 이해하고 정보의 소재를 찾을 수 있도록 하도록 지원하며, 법적 보존이 수행되는 프레임워크 구축에 도움을 준다. 또한 특정 소송을 위한 소송 지원팀으로서의 역할을 수행한다. 기록정보관리전문가들은 자신들이 통제하는 정보에 보존 명령을 적용할 책임이 있고, 보존 지시에 따라 업무부서가 보존해야 하는 정보를 보호하기 위하여 업무부서를 지원해야 한다(Wiler 2014, 39).

### 다. 보유 및 처분 프로그램의 개발

정보거버넌스 전문가들은 고위경영진에게 왜 보유 전략이 중요한지, 왜 보유와 처분일정표가 필요한지, 이를 따르지 않으면 어떤 위험이 발생할 수 있는지 등 보유에 대한 전략적 관점을 제공하며, 보유 프로그램 개발을 위하여 적절한 자원을 보호하고, 법무 부서와의 관계를 촉진한다. 기록정보관리 전문가들은 보유에 관한 업무상 요건을 확인하기 위하여 조직 전반의 업무부서들과 협력하고, 보유와 처분일정표를 개발하며, 처분이 수행되는 절차를 정립하고, 업무부서가 이러한 절차를 따르는지 모니터링한다.

위의 사례에서 살펴보았듯이 IG 전문가의 역할은 기업 전체에서 정보거버넌스 전략 수립과 운영에 초점을 맞추고 고위 경영진과 협력하는 것이다. 기록정보관리 전문가들도 최고경영진의 전략 논의에 참여하기도 하지만 정보거버넌스 팀의 핵심 구성원으로서 정보관리의 전술적 측면을 담당하는 경우가 많다. 예를 들어 정보거버넌스에 필요한 정책과 절차를 작성할 책임이 있으며, 업무부서와 협력하여 이를 시행하고 준수 여부를 모니터링하는 역할을 하게 된다(Wiler 2014, 39). 정보거버넌스 전문가에게는 기업 정보에 대한 지식과 경험이 중요하므로 기록정보관리전문가가 조직 내외의 교육을 통해 기업의 전략적 지식을 확보한다면 정보 거버넌스 전문가로서 활약할 수 있는 역량을 갖출 수 있다.

최근 구미 기업들에서는 기록정보관리의 고도화 사업을 추진하다가 정보거버넌스로 이행하는 경우도 있다. 프랑스 자동차기업인 PSA 푸조 시트로앵도 이러한 사례에 속한다. PSA 푸조 시트로앵은 기록의 규모가 폭증하고, CAD와 같은 복잡한 애플리케이션을 통해 생산되는 구조화된 데이터와 비구조화된 데이터를 모두 처리해야 하는 과제에 직면하여 기록관리시스템을 고도화하려 하였다. 그러나 작업 과정에서 그룹은 IG로의 이행을 결정하게 된다. 기록관리팀은 3개 업무(문서 저장 플랜의 구조화, 문서에 대한 규제와 업무 프레임워크 기술, 보유기간 및 문서의 기산 시점 설정)를 중심으로 사업을 추진하고, 한편에서는 글로벌 비전을 고려하여 IG 프로젝트 팀(RM팀이 관할하되 법무팀, 전문가 협력)을 결성하고 정보거버넌스 시스템 도입을 추진하게 되었다(RSD 2013b).



www.kci.go.kr

### 5. 정보거버넌스 전문가의 임무와 과업

정보거버넌스 전문가(Information Governance Professional, IGP)는 조직 정보의 가치는 최대화하고 이러한 중요한 자산의 활용과 통제에 수반되는 비용과 위험은 최소화할 수 있는 전략적 관점과 필수 지식을 갖고 있는 사람이다(ARMA International 2015a). ARMA International은 정보거버넌스 전문가 인증제도를 도입하여 일정한 시험을 통과한 사람들에게 공인 전문가 자격(Certified Information Governance Professional)을 부여하고 있으며, 이를 위하여 정보거버넌스 전문가의 임무와 과업을 6개 영역으로 제시하고 있다. 또한 ARMA는 정보거버넌스 전문가를 위한 DACUM 차트[4]를 개발하여 임무와 과업별로 IGP가 수행해야 하는 임무와 과업, 그러한 일을 하는 데에 필요한 지식(knowledge), 기술·능력·소양(Skills, Abilities, Attributes), 임무와 과업 수행을 할 때 사용해야 하는 도구·장비·자원(Tools, Equipment, Resources)을 제시하고 있다(ARMA International. 2015c). DACUM 차트에서 제시한 IGP의 6개 임무별 과업과 단계는 <표 1>과 같다.

정보거버넌스 업무를 하려면 IT, 법무, 감사 관련 지식뿐 아니라 분석적이고 전략적인 사고, 협상, 재무 역량이 필요하며, 이는 기록정보관리전문가에게 요구하던 지식이나 역량은 아니었다. 공인 정보거버넌스 전문가(Certified Information Governance Professional)의 6개 영역의 임무를 구체적으로 설명하면 다음과 같다(ARMA International. 2015b).

A. 정보 위험과 컴플라이언스 관리: 정보 관련 위험을 파악하고 이를 완화시키는 업무이다. 법률과 규정, 산업계 요건을 준수하는지 조사하고 모니터링하고, 내부 정책과 절차를 수립하고 모니터링함으로써 이를 수행한다. IGP는 수용할 만한 위험 수준을 결정하고, 위험 완화 계획의 효과를 측정하고 모니터링할 방법을 설계·시행하기 위하여 이해당사자들과 협력한다.

**B. 정보거버넌스 전략계획의 개발:** 조직의 업무 목표, 조직 문화, 재원, 실행에 관한 깊은 이해를 반영하여 전략 계획을 개발한다.

**C. 정보거버넌스 프레임워크의 개발:** 정보거버넌스의 성격을 정립하는 것이며, 조직이 달성해야 하는 기준과 정책 개발, 권한·역할·책임의 규정, 정보거버넌스 프로그램 홍보와 교육훈련, 프로그램을 측정·통제·개선할 수 있는 감사와 집행 메커니즘의 개발이 포함된다.

**D. 정보거버넌스 프로그램의 수립:** 정보거버넌스 프로그램의 범위와 목적을 정한다. 예를 들어, 프로그램 요소의 확인, 고위직의 지시사항 접수, 보고 요건 확립, 역할과 책임 부여, 프로그램별 평가측정 기준 및 기대치 설정, 정보거버넌스 프로그램의 실행과 관리 등이다.

---

4) DACUM은 'developing a curriculum'의 약어로서 어떤 분야 작업자의 임무, 과업, 지식, 기술(skills), 소양, 경우에 따라서 작업자가 사용하는 도구 등을 그림으로 표현하는 과정이다. 이 정보는 표(chart) 형식으로 표현되며 중요하고 자주 수행하는 과업, 작업자에게 필요한 교육훈련을 포함할 수도 있다. <http://www.trc.eku.edu> [인용 2015. 11. 10].



www.kci.go.kr

〈표 1〉 IGP의 임무와 과업 및 단계

| 임무(Duties) | 과업(Tasks) 및 단계(Steps) |
|---|---|
| A. 정보 위험과 컴플라이언스 관리 | 1. 법률과 규제 지형의 모니터링 |
| | 2. 내부 외부 컴플라이언스 요건 확인 |
| | 3. 위험 프로파일 준비 |
| | 4. 위험 평가 실시 |
| | 5. 위험과 컴플라이언스 측정 기준 개발 |
| | 6. 위험 완화 전략 생성 |
| | 7. 위험 완화 프로세스의 관리 |
| | 8. 위험과 컴플라이언스 감사 실시 |
| B. IG 전략계획의 개발 | 1. 계획 개발을 위한 자원 준비 |
| | 2. 내적 요소 분석 |
| | 3. 외적 요소 분석 |
| | 4. 전략계획의 개발 |
| C. IG 프레임워크의 개발 | 1. IG 프레임워크를 위한 표준 확인을 위한 조사 |
| | 2. 조직 전체의 IG 정책과 기준 수립 |
| | 3. 권한, 역할, 책임의 개발 |
| | 4. 홍보와 교육훈련(정책) 개발 |
| | 5. 프레임워크 홍보와 집행 메커니즘 개발 |
| D. IG 프로그램의 수립 | 1. 프로그램의 범위, 명령 및 보고 체계 수립 |
| | 2. 책임의 부여 |
| | 3. IG 프로그램 시행 |
| | 4. IG 프로그램 관리 |
| E. IG 업무 통합과 감독 체계 수립 | 1. 현행 업무 프로세스의 정의 |
| | 2. 업무 과정에서의 기술 이용에 대한 현재 상태 정의 |
| | 3. IG 프레임워크를 업무 영역별 요건에 맞추어 조정 |
| | 4. 정보관리 결정에 참여 |
| F. IG 프레임워크에 적절한 기술 적용 | 1. 기술이 업무에 사용되는 방식 확인 |
| | 2. 기술 트렌드의 모니터링과 평가 |
| | 3. 하드웨어, 소프트웨어, 데이터 생애주기의 평가 |
| | 4. IG 전략계획과 프레임워크를 IT전략 및 운영에 맞추어 조정 |

* IG : 정보거버넌스.

**E. 정보거버넌스 업무 통합과 감독 체계 수립:** 정보거버넌스 업무 통합과 감독 체계 수립은 업무 목적, 요구, 목표를 달성할 수 있도록 정보거버넌스 전략과 프로그램을 맞추는 것이다. IGP는 업무부서에서 정보거버넌스 프로그램 시행을 위한 단계를 결정하기 위하여, 업무가 변경된 법규를 준수하고 있는지 정기적으로 모니터링하고 감사하기 위하여, 또 정보거버넌스



www.kci.go.kr

프로그램이 업무 추진에 걸림돌이 되지 않도록 업무부서와 긴밀히 협력한다.

**F. 정보거버넌스 프레임워크에 적절한 기술 적용:** 하드웨어, 소프트웨어, 데이터 생애주기 관리 등에 대한 조직의 기술 지형, 기술 적용 방식, 정보거버넌스에 반영해야 하는 기술팀의 전략과 운영 등을 이해하기 위하여 IT 책임자와 협력한다. 또한 정보거버넌스에 영향을 미치는 기술 트렌드를 분석하고, 이에 따른 기회와 위험을 평가하기 위하여 IT팀과 협력한다.

## Ⅲ. 정보거버넌스 원칙의 실천적 해석

### 1. 세도나 컨퍼런스 원칙의 의의

세도나 컨퍼런스(The Sedona Conference)는 비영리의 연구 및 교육 단체로서 반독점법, 복합소송, 지적재산권 분야의 법률과 정책에 대한 전문적인 연구를 담당하고 있다. 세도나 컨퍼런스의 사명은 판사들과 변호사들 간의 논의를 활성화하여 합의를 이끌어냄으로써, 법률과 정책을 합리적이고 공정한 방향으로 개선시켜 나가는 것이다. 이들을 대화의 장으로 불러 모아 판사들과 변호사들에게 유익한 현실적 해결책과 권고사항을 도출해 내는 것을 목적으로 하고 있다. 세도나 컨퍼런스는 반독점법, 지적재산, 복합소송 분야에서 활동하던 Richard G. Braman이 1997년에 설립하였으며, 임원진과 실행그룹(Working Group) 위원들의 재능 기여로 운영되고 있다(The Sedona Conference 2015a)

전자문서 보유와 생산에 관한 주제는 세도나 컨퍼런스의 실행그룹 1이 담당한다. 실행그룹 1의 사명은, 소송과 분쟁 조정, 수사(investigations)라는 맥락 속에서의 정보거버넌스와 전자증거개시를 위한 원칙과 지침, 모범적 실무에 대한 권고사항을 개발하는 것이다. 이 실행그룹은 2003년 3월 세도나 원칙(The Sedona Principles)에 관한 첫 공식 문서를 발표하였으며 그 파급력은 상당하였다. 전자증거개시 전반에 관한 14개의 모범실무 권고와 원칙으로 구성된 이 원칙은 불과 몇 주 만에 민사규칙 감사위원회의 증거개시 소위원회(the Civil Rules Advisory Committee Discovery Subcommittee)에서 연방민사소송규칙(Federal Rules of Civil Procedure) 수정과 관련하여 인용되었고, 주요 사건의 재판에서도 인용되었다. 실행그룹 1은 2006년 세도나 원칙의 개정판을 발간했으며, 그 외에 전자문서관리, 전자증거개시 용어사전, 전자문서관리 용어집, 전자증거개시와 관련된 여러 주제 대한 논평집(commentaries), 법정 변호사, 사내 변호사, 법관을 위한 협력 지침 등을 발간하였다(The Sedona Conference 2015b).[5)]

5) 실행그룹 1이 작성한 지침: The Sedona Guidelines: Best Practice Guidelines & Commentary for



www.kci.go.kr

이 원칙의 목적은 “정보 컴플라이언스를 만족시키고, 정보 가치를 최대화하면서 정보 위험을 관리하기 위한 종합적 접근법으로서 정보거버넌스를 규정”하는 것이다. 이 원칙은 법률가, 기록정보관리전문가, IT전문가, 프라이버시와 보안전문가, 업무과정 엔지지어, 인력자원 직원 등과 협력하여 작성하였으며, “모든 조직에서 강력한 정보거버넌스 프로그램을 개발·운영할 수 있도록 안내하는 종합적이고 기본적인 원칙”을 지향하고 있다(The Sedona Conference 2015b).

## 2. 세도나 컨퍼런스 원칙의 분석

세도나 원칙은 11개의 서술형으로 구성되어 있다. 이 원칙은 기업의 기록정보관리와 관련하여 미국의 법조계가 중시하는 내용을 알 수 있다는 점에서 면밀한 검토가 필요하다. 각 원칙을 요약하면 다음과 같다.

**원칙1. 조직 전체의 편익 관점에서 정보 관련 요구사항에 대처하고 정보의 가치를 극대화하면서 위험을 통제할 수 있는 종합적 의사결정을 하려면 정보거버넌스 프로그램 시행을 고려해야 한다.**

정보거버넌스를 통해 컴플라이언스 실패나 비통제로 인한 위험성 없이 정보의 가치를 극대화할 수 있다. 조직에서 정보에 관한 결정이 이루어질 때 항상 정보거버넌스 프로그램을 사용할 수 있도록 설계해야 한다. 모든 정보거버넌스 프로그램은 투명성, 효율성, 무결성, 책임성(accountability), 컴플라이언스 원칙을 반영한다. 성공적인 정보거버넌스 프로그램이 되려면 조직의 고위 경영진의 적극적 지원이 필요하다.

정보거버넌스의 핵심요소는 포괄적인 데이터 분류역량이며 이를 토대로 정보 요건의 확인과 대응, 접근통제와 시스템 오류 등을 효과적으로 할 수 있다. 조직에는 여러 이해관계집단이 존재하지만 정보에 대한 의사결정은 조직 전체의 이익에 부합되도록 이루어져야 하며, 이를 위한 과정과 절차를 만들어 운영하고, 이해관계자들의 합의가 이루어지지 않을 경우 결정을 내리는 방법도 수립되어야 한다.

**원칙2. 정보거버넌스 프로그램은 모든 결정이 조직 전체의 이익을 위하여 이루어질 수 있**

---

Managing Information & Records in the Electronic Age; The Sedona Conference Commentary on Email Management; The Sedona Conference Commentary on Inactive Information Sources; The Sedona Conference Primer on Social Media; The Sedona Conference Best Practices Commentary on Search & Retrieval Methods; The Sedona Conference Commentary on Finding the Hidden ROI in Information Assets 등.



www.kci.go.kr

**도록 특정 부서로부터 충분한 독립성을 갖추어야 한다.**

조직에는 정보를 둘러싼 다양한 이해관계집단이 존재하며, 이들의 상충되는 요구사항과 이해관계를 조율할 필요가 있다. IT, 법무, 컴플라이언스, RIM, 각 업무부서의 의견을 수용하되 어떤 한쪽이 아니라 조직 전체의 이익이라는 관점에서 최종 결정이 이루어져야 한다. 따라서 정보거버넌스 기능을 특정 부서에 편입시키는 대신 독립 조직을 설치하는 것이 바람직하다.

특히 CEO(최고경영자)나 COO(업무최고책임자)가 정보거버넌스 조직을 관할해야 조직 전체의 이익에 맞게 의사결정이 이루어진다고 주장한다. 예를 들면, 클라우드 호스팅 서비스가 정보의 보관비용을 줄일 수 있지만 클라우드에 저장된 데이터의 위험부담이 높아질 수 있다. 비용감소는 IT 부서에게 매력적이지만 법무부서는 위험부담의 증가에 민감하다. 어떤 부서의 비용 부담을 크게 증가시키지 않고도 다른 부서가 감수할 위험부담을 줄이는 조치를 취함으로써 조직 전체 입장에서 최대의 효용을 가져다주는 합의점을 찾아내야 한다.

**원칙3. 모든 정보 이해관계자가 조직의 정보거버넌스 프로그램에 참여한다.**

정보거버넌스 프로그램은 조직의 모든 사업 단위와 부서, 활동을 포함해야 한다. 정보와 관련된 모든 조직 구성원들의 참여가 이루어지지 않으면 조직 차원의 체계적인 정보 통제가 어려워지고 손실되거나 통제 불능 정보로 인하여 기업이 위험에 빠질 수 있다.

모든 조직원이 정보거버넌스의 정책에 따라야 하지만 실제 프로그램 운영에는 핵심 업무 대표자들이 참여해야 한다. 기록정보관리, 데이터 프라이버시, 정보보안, 데이터 거버넌스, 전자증거개시 분야 책임자들이 정보거버넌스 프로그램에서 핵심적인 역할을 맡게 된다. 또한 실무 요구를 반영하도록 업무 라인과 중요 업무부서의 대표자들이 포함되어야 하며, 인적자원 관리와 환경업무 등 법률에 정보 보유 요건이 별도로 규정된 업무를 수행하는 부서도 참여하도록 하는 것이 중요하다.

**원칙4. 정보 관련 업무, 요구사항, 위험, 기회에 대한 종합적 평가를 토대로 정보거버넌스 프로그램의 전략 목표를 설정한다.**

원칙4는 정보거버넌스의 전략목표 수립을 위하여 사전에 무엇을 조사·분석해야 하는지 제시하고 있다. 우선 정보 우선 정보 관련 핵심부서들(IT, 법무, 컴플라이언스, 기록정보관리, 기타 업무부서)의 업무와 이들의 요구사항을 파악해야 한다. 이렇게 수집된 부서별 요구사항을 종합적으로 조정하여 이를 정보거버넌스의 목표에 반영하여야 한다. 또한 기록정보관리, 프라이버시 · 데이터 보안, 소송자료 보존 명령 등과 관련된 업무와 방법을 파악하고, 이와 관련된 법규 요건을 분석해야 한다.

정보 업무와 요구사항, 위험과 기회를 파악하려면 무엇보다도 조직이 소유 · 보관 · 관리하



www.kci.go.kr

고 있는 정보의 유형, 소유 여부 및 보관 주체를 확인하고, 정보의 생애주기에 따라 행해야 하는 업무를 확인해야 한다. 조직은 생애주기별 업무, 기회, 위험 요소들을 도출하고, 각 요소별로 정보관리 양태를 평가한 후 이를 목표 설정에 반영해야 할 것이다.

**원칙5. 정보거버넌스 프로그램은 프로그램이 추구하는 목표의 합리성을 제시하기 위하여 구조, 방향 제시, 자원, 책임성(accountability)을 정립하여야 한다.**

여기에서는 정보거버넌스를 실행하기 위하여 필요한 도구, 정책과 절차, 인적·기술적 자원, 역할과 책임 배분과 관련된 내용을 제안하고 있다. 첫째, 정보거버넌스 매트릭스를 개발한다. 이 매트릭스는 정보 유형별 분류체계로서 기록 보유 스케줄이나 데이터 보안 그리드와 유사하지만 정보유형 별 통제에 관한 모든 규칙을 종합적으로 담고 있으며, 이는 전체 조직의 관점에서 바라본 정보에 대한 통합된 규칙의 집합체(repository)라고 볼 수 있다. 이울러 조직이 보유한 다양한 정보 유형을 표현할 공통 어휘집(common vocabulary)도 개발해야 한다.

둘째, 정보거버넌스 정책과 절차, 도구, 기준 등을 정비하고 조직구성원들에게 이를 교육한다. 이를 위해 정책, 계약, 보유 일정표, 정보거버넌스 매트릭스, 절차와 프로토콜, 지침 등을 조사하여 서로 맞지 않는 부분이나 격차를 파악한 후 이를 조율하거나 주요 정책들을 하나의 정보거버넌스 정책으로 통합한다. 그 조직의 정보를 제3자에게 제공하여 보유하도록 하게 할 때 계약서에 정보 보호 및 보존, 파기/반환 의무 등을 삽입하게 하고, 정보의 생성, 접수, 이용, 배포, 보호, 보유, 보존, 처분에 대한 명확한 설명이 포함된 절차와 프로토콜을 제정해야 한다. 또한 조직의 구성원들에게 정보거버넌스 지침과 교육을 체계적으로 제공하여야 한다.

셋째, 정보거버넌스의 실행을 위해서는 무엇보다도 인적, 기술적 자원이 필요하다. 프로그램을 운영하고 관리할 인력을 정하고 그 역할과 책임을 성문화해야 한다. 기술자원은 정보의 생성, 이용, 저장에 필요한 시스템과 응용프로그램, 정보거버넌스 프로그램 자체에 관한 관리, 추적, 보고를 위한 시스템과 응용프로그램이 포함된다. 실행자원에는 프로젝트 관리도구와 정보거버넌스 프로세스 등이 포함된다.

넷째, 정보거버넌스 프로그램 이용자와 관리자들의 역할과 책임을 명확하게 규정하는 것도 매우 중요하다. 책임 달성 정도를 측정하고 프로그램 준수 정도를 감사하며 이를 통해 시정사항을 파악하도록 한다. 프로그램 책임자는 프로그램의 성과 결과를 추적 검토하고 이를 상부 경영진에게 보고해야 한다.

**원칙6. 더 이상 보유할 필요가 없는 물리적/전자 정보의 효과적이고 일관성 있는 적시 처분은 모든 정보거버넌스 프로그램의 핵심요소가 되어야 한다.**

기업은 법규 준수, 법적 보존 명령, 업무상 필요성에 비추어 더 이상 필요하지 않은 정보를



www.kci.go.kr

처분해야 한다. 법적 보유 의무가 없는 정보인 경우, 정보 보유에 소요되는 비용과 위험이 정보 보유로부터 얻는 업무상 가치보다 높아지는 시점에 바로 정보를 처분해야 한다. “만약 필요할지도 모르는 상황에 대비해서 보관하는” 조직 문화를 바꾸어야 한다. 일반적으로 정보가 오래될수록 업무상 가치는 낮아지고 비용과 위험은 높아진다.

이를 위해 우선 정기적인 폐기 절차를 마련한다. 전자/비전자기록을 모두 포함하는 보유일정표를 개발하여 운영한다. 처분 결정시 반드시 보존 명령 여부를 확인한다. 처분 결정을 위해서는 정보의 업무 가치, 법규 및 계약 조건을 조사해야 한다. 관련된 모든 관할 영역(주, 연방, 국제)에서 모든 관련 법규 요건을 분석한 후 기록범주별로 각 요건을 매핑함으로써 보유기간을 쉽게 설정할 수 있다. 보유일정표를 결정할 때 법률, 규정, 컴플라이언스가 우선적 고려대상이지만 업무가치 평가도 정보의 효율적 이용을 위하여 중요하다.

법무/컴플라이언스 부서뿐 아니라, 조직 구성원들은 법적 보존명령이 여타의 모든 기록·정보관리 지침 및 보유일정표보다 우선한다는 점을 이해해야 한다. 보관명령이 이루어지는 동안에는 해당 정보의 처분 프로세스를 보류한다. “보관명령과 해제” 기능을 기록 처분 프로세스에 포함시켜야 하며, 보관명령이 해제되거나 만료되면 해당 정보는 관련 보유일정표의 통제를 받게 된다.

**원칙7. 정보거버넌스 결정이 법률이나 의무 사항과 상충하여 이를 조정할 필요가 있을 경우 조직은 선의로(in good faith) 이를 행해야 하며, 프라이버시, 데이터 보호, 보안, 기록정보관리, 위험관리와 같은 고려사항을 존중해야 한다.**

동일한 정보에 적용되는 법률이나 의무사항들이 서로 충돌하는 상황(가령, 조직이 다양한 사법 관할권에 걸쳐 운영되는 경우 등)을 고려한 원칙이다. 정보의 공개/제출, 보존/파기 등에 대하여 법률들이 서로 다른 내용을 지시할 때 조직은 이 중 하나를 선택해야 하는데 중요한 것은 ‘선의를 지키는 것(good faith compliance)’이다.

조직이 모든 법규와 의무를 지키는 것을 가능하지도, 현실적이지도 않다. 각 법과 의무사항을 존중하되 법규 및 업무에 대한 우선순위를 매긴 후 결정해야 한다. 다만 그러한 충돌을 조정하기 위한 노력 행위와 의사결정 과정들을 철저히 문서화해야 한다.

**원칙 8. 어떤 조직이 상충하는 법률과 의무사항의 조정을 위하여 선의로 행했다면 그 조직의 행위를 검토하는 법정이나 기타 권한 기구는 그러한 행위가 취해진 시점의 조건에 입각하여 합리적 기준을 가지고 임해야 한다.**

법과 의무의 충돌 속에서 해결책을 모색한 조직의 행위를 법정이나 여타 권한 기관이 심리(review)할 때 조직이 그러한 의사결정을 했던 특정한 환경을 고려하여야 한다. 그러한 결정



www.kci.go.kr

이 이루어졌던 당시에 인지되었던 바가 무엇인지에 근거해야 한다. 만약 증거 삭제가 이루어졌다면 법정은 당시 합리적인 판단기준과 절차에 따라 삭제가 이루어졌는지 판단하게 된다.

Lewy v. Remington Arms Co., Inc., 836 F.2d 1104(8th Cir. 1988)의 사례에서, 재판부가 정보 삭제를 지시한 기록 보유 정책의 합리성(reasonableness)을 평가하기 위하여 고려한 요소는 다음과 같다. 첫째, 관련 문서를 둘러싼 현실과 환경을 고려할 때, 정책은 합리적인 것이었는지(예: 이메일과 같은 자료 에 3년 보유 정책은 합리적이었는가), 둘째, 해당 문서와 관련하여 소송사건이 일어났었는지 혹은 소송이 일어날 거라고 예측되었는지, 셋째, 문서 보유 정책이 악의적으로 제정되었는지 여부이다.

선의를 판단할 때 법정 및 권한기관은 '경영판단의 원칙(business judgment rule)'에 입각하여 기업 임원들의 결정을 존중해야 한다.[6] 즉 "주어진 정보에 따라 이루어진 그 행위가 회사에게 가장 이롭다는 선의와 정직한 신념의 판단에서 경영상 결정을 했을 것"이라고 가정하는 것이다. 경영판단의 원칙을 적용받으려면 절차적 요건을 갖추는 것이 중요하다.

**원칙 9. 조직은 보유하고 있는 유용한 정보자산의 생애주기 동안 무결성과 가용성을 장기적으로 유지할 수 있는 적절한 방안을 고려해야 한다.**

이 원칙은 '기록(record)'에만 적용되며 열람용 사본과 같은 복사본에는 적용되지 않는다. 의도된 보유 기간이 25년이고 사용하는 매체의 수명이 12년이라면, 해당 정보의 무결성과 이용가능성을 확보하기 위한 계획이 필요하다. 정보자산의 무결성과 이용가능성을 확보하지 못하면 전자정보개시 의무를 충족하지 못하여 제재를 받을 위험부담을 지게 된다.

디지털 자산의 무결성과 이용가능성을 의도한 기간 동안 충분히 확보하기 위해서는 위험부담과 비용의 균형을 맞추기 위한 선의의 노력을 해야 한다. 또한 장기 보존정책의 일부로서 장기 보존 측면에서의 위험 평가를 실시해야 한다.

장기적 보유 전략은 디지털 자산과 조직 그 자체의 환경에 관한 광범위한 요인을 고려하여 수립하여야 한다. 이러한 요인에는 업무적 가치, 법적 중요성, 보유일정표, 법적 보존명령 상태, 파일 형식, 필요한 기술을 계속 이용가능한지 여부, 저장 매체의 고장률, 조직의 가용 예산과 자원, 그리고 구매자와 제공자 간의 계약상 합의사항 등이다.

**원칙 10. 정보거버넌스 프로그램에 신기술을 활용한다.**

많은 조직이 이메일 계정 규모를 제한하거나 자동삭제 등의 기능을 사용하고 있다. 기업은 정보거버넌스 프로그램에 기계학습(machine learning), 자동범주화(auto-categorization),

6) '경영판단원칙'(business judgment rule)은 경영자가 주관적으로 기업의 최대이익을 위하여 성실하게 경영상 판단을 하였고 그 판단과정이 공정하다고 볼 만한 절차적 요건을 갖추었다면, 잘못된 판단으로 기업에 손해가 발생하였다고 하더라도 경영자의 경영상 판단을 존중하여 그로 인한 책임을 면하도록 하는 법리(조동근 2015).



www.kci.go.kr

예측분석(predictive analytics) 등의 신기술을 활용한다. 새로운 기술을 사용하는 목적은 △전통적 기록정보관리를 정보거버넌스에 맞게 최적화, △전자증거개시, 컴플라이언스, 기록공개법률에 대응하여 정보를 보다 효율적이고 효과적으로 평가, △기업 전반에 걸친 정교한 업무 지식의 확충이다.

기계학습은 데이터를 유형별로 클러스터링하거나 자동 분류하는 것이다. 자동범주화는 소프트웨어를 사용하여 이메일 콘텐츠를 분석하고 범주화함으로써 보존가치가 낮은 콘텐츠를 변호할 수 있는 방식으로 삭제할 수 있도록 한다. 예측분석은 자동화된 규칙을 통해 정보의 분류작업을 최적화하기 위하여 인간의 직접적 개입과 기계학습의 힘을 결합하는 기계학습기술이다. 컴플라이언스 프로그램에서 데이터의 훼손이나 상실을 야기할 수 있는 불법적이거나 태만한 업무수행을 예측하고 예방하는 데에 활용할 수 있다.

**원칙 11. 변화하는 조직의 요구를 지속적으로 충족시킬 수 있도록 정보거버넌스 프로그램을 정기적으로 검토하고 갱신하여야 한다.**

프로그램의 검토는 프로그램 자체와 관련 규칙, 위험 통제가 변화하는 조직과 환경을 고려했을 때에도 여전히 적절한지 판단하기 위한 것이다. 이를 위해 다음 사항들을 확인한다.

- 정보의 생애주기에 나타난 현저한 변화
- 정보 관련 컴플라이언스 요건과 위험에 나타난 현저한 변화
- 정보거버넌스에 대한 전략적 목표를 내부적 · 외부적 변화에 비추어 검토
- 정보거버넌스 프로그램 업무를 모니터링하고 측정한 결과를 검토함으로써, 프로그램의 규칙과 위험 통제가 적절한지, 아니면 재조정이 필요한지 여부

프로그램 책임자들은 프로그램 검토에 참여하고, 독립적으로 검토를 수행하며, 고위 경영진도 검토 과정에 참여하여 검토 결과를 보고받은 후, 개선방향과 지원을 제공한다. 검토 주기는 조직의 환경과 조건에 따라 달라진다.

## 3. 원칙의 실천적 해석과 적용

세도나 원칙을 실제 정보업무에 적용하려면 실천적인 해석이 필요하다. <표 2>는 각 원칙이 실무적으로는 어떤 의미를 갖는지 제시하기 위하여 통제 원칙의 형식으로 서술해보았다. 또한 이러한 실무 통제 원칙이 앞에서 밝힌 <표 1>의 정보거버넌스 업무 중 어느 영역에서 주로 반영해야 하는지를 함께 제시하였다. 또한 각 통제 기준들을 정보거버넌스 전문가의 업무영역별로 재정리한 후(<표 3> 참조), 그 의미를 살펴보았다.

투명성, 효율성, 무결성, 책임성, 컴플라이언스 원칙 준수(1-3)는 모든 업무에 적용된다.



www.kci.go.kr

〈표 2〉 세도나 컨퍼런스 IG 원칙의 실천적 의미

| 원 칙 | 통제 원칙(실천적 의미) | 업무영역 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F |
| 1. IG의 전면적 도입 | 1-1. 고위경영진의 참여와 지원 | | | ✔ | | | |
| | 1-2. 의사결정과정과 절차 수립 | | | ✔ | | | |
| | 1-3 투명성, 효율성, 무결성, 책임성, 컴플라이언스 원칙 준수 | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| | 1-4 정보 요건을 포함한 포괄적 정보분류체계 마련 [RIM 영역] | | | | ✔ | | |
| 2. IG 조직의 독립성 확보 | 2-1. 독립적 조직의 설치(독립성을 고려한 단계별 전략 마련) | | | ✔ | | | |
| 3. 모든 정보 이해관계자의 참여 | 3-1. 정보 관련 부서들의 참여가 보장되는 정책 수립과 집행 | | | ✔ | ✔ | ✔ | ✔ |
| 4. 전략 목표 설정: 정보 관련 업무, 요건, 위험, 기회의 분석 실시 | 4-1. 정보유형과 소장 양태 조사 | | ✔ | | | | |
| | 4-2. 정보 관련 조직의 요건 분석 | ✔ | ✔ | | | | |
| | 4-3. 기회, 위험, 컴플라이언스 분석 | ✔ | ✔ | | | | |
| | 4-4. 측정 가능한 목표 설정 | | ✔ | | | | |
| 5. 구조, 방향제시, 자원, 책임성 정립 | 5-1. 도구개발: 정보매트릭스[RIM영역] | | | | ✔ | | |
| | 5-2. 방향제시: 정책투명성 확보를 위한 체계적 절차 수립과 성문화 | | | ✔ | ✔ | | |
| | 5-3. 방향제시: 변화관리를 위한 정책 및 프로그램 교육, 홍보 | | | ✔ | ✔ | | |
| | 5-4. 자원: 인적, 기술적, 실행자원 제공 | | | ✔ | ✔ | | |
| | 5-5. 책임성: 역할과 책임 부여 | | | ✔ | ✔ | | |
| | 5-6. 책임성: 성과 측정 및 보고 체계 확립과 시행 | | | ✔ | ✔ | | |
| 6. 일관성 있고 효과적인 적시 처분 | 6-1. 업무가치와 법규 요건을 고려한 기록보유일정표 작성과 적용[RIM 영역] | | | | ✔ | | |
| | 6-2. 변호 가능한 처분 | | | | ✔ | | |
| | 6-3. 보존명령 프로세스 정립과 통제 | | | | ✔ | | |
| 7. IG 결정이 법규 등과 상충될 때 '선의로' 조정함 | 7-1. 법규간의 충돌을 조정하기 위한 원칙 설정 | ✔ | | | ✔ | | |
| | 7-2. 의사결정 과정 문서화 | | | | ✔ | | |
| 8. IG 결정이 '선의로' 이루어졌다면 법정은 당시 조건에 따라 검토 | 8-1. 합리적인 기록보유정책의 수립과 운영 | | | | ✔ | | |
| 9. 생애주기 동안 정보의 무결성과 가용성 유지 | 9-1. 생애주기에 걸친 무결성 및 장기보존 전략 수립 | ✔ | | ✔ | ✔ | ✔ | |
| | 9-2. 장기보존 차원에서의 위험평가 실시 | ✔ | | | ✔ | | |
| 10. 신기술의 활용 | 10-1. RIM 및 전자정보개시 효율화를 위한 신기술의 적극적 활용 | | | | | | ✔ |
| 11. IG 프로그램의 정기적 검토와 갱신 | 11-1. IG프로그램의 정기적 검토와 갱신 정책 수립과 시행 | | | | ✔ | ✔ | |



www.kci.go.kr

〈표 3〉 정보거버넌스 업무 영역별 관련 원칙

| 임무(Duties) | 고려해야 할 원칙 |
|---|---|
| A. 정보 위험과 컴플라이언스 관리 | 1-3, 4-2, 4-3, 7-1, 9-1 |
| B. IG 전략계획의 개발 | 1-3, 4-1, 4-2, 4-3, 4-4 |
| C. IG 프레임워크의 개발 | 1-1, 1-2, 1-3, 2-1, 3-1, 5-2, 5-3, 5-4, 5-5, 5-6, 9-1 |
| D. IG 프로그램의 수립 | 1-3, 1-4[RIM], 3-1, 5-1[RIM], 5-2, 5-3, 5-4, 5-5, 5-6, 6-1[RIM], 6-2, 6-3, 7-1, 7-2, 8-1[RIM], 9-1, 9-2, 11-1 |
| E. IG 업무 통합과 감독 체계 수립 | 1-3, 3-1, 9-1, 11-1 |
| F. IG 프레임워크에 적절한 기술 적용 | 1-3, 3-1, 10-1 |

[정보 위험과 컴플라이언스 관리]는 정보거버넌스의 핵심 목표라고도 볼 수 있다. 정보 관련 조직의 요건 분석(4-2)이나 기회, 위험, 컴플라이언스 분석(4-3)도 이 업무에 포함될 것이다. 또한 위험은 법규와 컴플라이언스 위반에서도 초래되지만 디지털기록을 기술적으로 보존하지 못했을 경우에도 발생한다. 따라서 "생애주기에 걸친 무결성 및 장기보존 전략 수립(9-1)"을 위한 위험평가도 IT부서와 협력하여 수행해야 한다. 또한 "법규간의 충돌을 조정하기 위한 원칙을 설정(7-1)"할 때 컴플라이언스 요건과 위험 평가를 반영하도록 해야 한다.

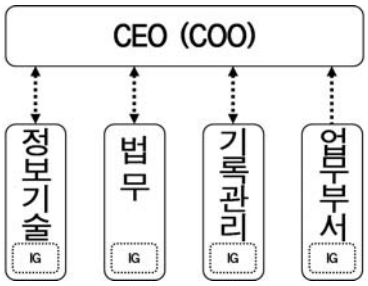
[IG 전략계획의 개발]과 관련하여 세도나 원칙에서는 기업의 조건과 경영 환경에 맞게 전략목표를 설정해야 하며, 이를 위해 정보유형과 소장 양태 조사(4-1), 정보관련 조직의 요건 분석(4-2), 기회, 위험, 컴플라이언스 분석(4-3)을 사전에 실시해야 한다는 것을 강조한다. 목표 설정시 고려해야 할 점은 사법 관할권, 산업분야, 조직에 따라 다르고, 조직 간에도 위험을 감수하는 정도나 정보문화가 다양하다. 비슷한 조직의 산업표준, 성숙도 모델(maturity models), 벤치마킹 데이터가 사전 분석에 도움이 될 것이다. 이러한 방식으로 전략 목표를 세우면 우선순위와 예산투입 결정을 체계적으로 할 수 있다. 전략 목표는 달성 여부를 측정할 수 있어야 한다. 이는 성과 측정 및 보고 체계 확립과 시행(5-5)을 위해 반드시 필요하다.

[IG 프레임워크의 개발]을 위해서는 세도나 원칙의 대부분을 고려해야 할 것이다. 특히 고위경영진의 참여와 지원(1-1), 의사결정과정과 절차 수립(1-2), 독립적 조직의 설치(2-1), 정보관련 부서들의 참여가 보장되는 정책 수립(3-1)은 프레임워크 개발의 핵심 요소가 될 것이다. 세도나 원칙에서는 특히 정보거버넌스 조직의 독립성과 위상을 강조한다. 최고경영자 수준의 책임자가 총괄해야 하고 특정 부서에 소속되지 않은 조직을 별도로 만들 것을 권고하고 있다. 이를 통해 정보 관련 핵심 부서들이 심의에 참여하되 조직 전체의 이익 차원에서 의사결정이 이루어지는 시스템을 마련해야 한다. 그러나 조직의 독립성을 높이기 위하여 단계적으로 접근할 수도 있다. 세도나 원칙에서는 정보거버넌스 조직의 독립성 수준을 네 단계로 제시하였다(The Sedona Conference 2014, 160-162). 첫 번째 수준은 부서나 업무

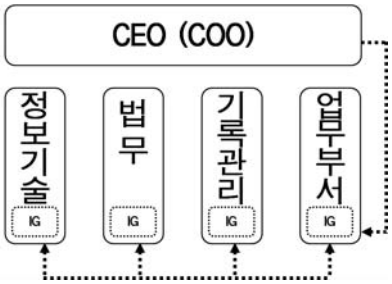


www.kci.go.kr

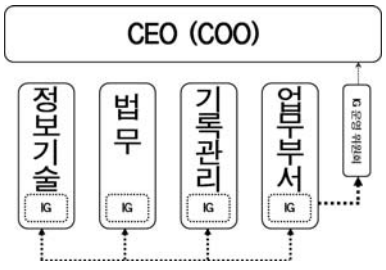
분야별로 개인을 지정하여 정보거버넌스 역할을 부여하는 방식으로 정보거버넌스 전체 책임을 맡는 단일 부서가 없는 상태이다(그림 5). 이 모델에서는 부서별로 정보업무가 이루어지면서 의사결정의 제대로 조율되지 않아 특정 요건을 누락시키거나, 전체 조직의 이익과 부합하지 않는 결정을 할 가능성이 높다. 두 번째는 특정 부서가 정보거버넌스의 역할을 수행하는 모델로서 특정 이해관계자 부서 중심의 결정이 이루어질 수 있다는 문제가 있다(그림 6). 세 번째 수준은 정보거버넌스의 책임을 특정 부서가 맡지만, 최고경영진이 관장하며 관련 부서들이 참여하는 추진위원회[7]의 심의를 받는 구조이다. 위원회에서 부서별로 상충되는 의견을 조정하고 이를 최고경영자에게 전달하는 프로세스를 포함하고 있지만 여전히 특정 부서 중심의 운영이 될 소지가 있다(그림 7). 네 번째는 조직 전체의 이익 관점에서 부서 간 이해관계를 조율하기에 적절한 모델로서 정보거버넌스 부서를 독립적으로 설치하고 이를 CEO와 COO 아래 두는 방식이다(그림 8). 세도나 원칙에서는 처음에는 낮은 수준으로 시작하더라도 점차 독립성 수준을 높여갈 것을 제안하고 있다.



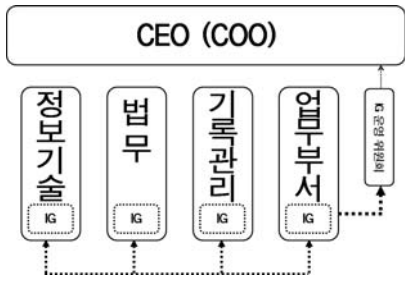

〈그림 5〉 독립성 수준 1 (낮음)




〈그림 6〉 독립성 수준 2 (약간 낮음)




〈그림 7〉 독립성 수준 3 (약간 높음)




〈그림 8〉 독립성 수준 4 (높음)

출처 : The Sedona Conference 2014, 160-162 그림에서 부서명은 예시. 본 논문에서 부서명 일부 수정.

7) 정보거버넌스 추진위원회(Information Governance Steering Committee)는 조직에서 정보거버넌스 프로그램을 구축, 실행하기 위하여 모인 집단으로 기록관리, 법무, 컴플라이언스, IT, 주요 업무부서 책임자를 포함하는 경우가 많다. 감사, 프라이버시 및 정보보안 업무 담당자가 포함될 수도 있다(RSD 2013a).



www.kci.go.kr

정책투명성 확보를 위한 체계적 절차 수립과 성문화(5-2), 변화관리를 위한 정책 및 프로그램 교육, 홍보(5-3), 인적, 기술적, 실행자원 제공(5-4), 역할과 책임 부여(5-5), 성과 측정 및 보고체계 확립과 시행(5-6)도 모두 프레임워크 개발에 반영되어야 할 것이다.

생애주기에 걸친 무결성 및 장기보존 전략 수립(9-1)은 [정보거버넌스 프레임워크 개발]과 [정보거버넌스 프로그램의 관리] 영역에서 고려해야 할 기준이다. 정보의 생애주기 전반을 관리할 수 있는 정책과 조직 등을 갖추고 구체적인 프로그램을 통해 전략을 수립하고 시행해야 한다. 이는 또한 [IG 업무 통합과 감독 체계 수립] 영역에서도 고려할 필요가 있다. 무결성과 장기보존전략은 조직의 전 부서가 협력하지만 정보거버넌스 조직의 프로세스나 기술 측면에서 감독해야 할 사항에 해당한다.

[IG 프로그램의 수립]에서도 세도나 원칙의 대부분을 고려해야 한다. 이 중 정보매트릭스 개발(5-1)과 업무가치와 법규 요건을 고려한 기록보유일정표 작성 및 적용(6-1), 변호 가능한 처분(6-2)은 기록정보관리부서에서 수행되지만 정보거버넌스 프로그램의 일부로 수행되어야 한다. 정보거버넌스 매트릭스는 조직의 정보 유형별 분류체계로서, 전통적인 기록 보유일정표나 데이터 보안 그리드와 유사하지만, 조직의 정보유형을 통제하는 모든 규칙들을 통합적으로 포함하고 있다. 따라서 이러한 매트릭스는, 한두 부서의 관점이 아니라 조직 전체의 관점에서 정보에 부여한 통합된 규칙의 집합체(repository)라고 할 수 있다. 조직이 보유한 다양한 정보 유형을 표현할 공통 어휘집(common vocabulary)도 개발할 필요가 있다. 공통의 용어는 정보를 적절히 분류하고, 정보유형에 적용되는 규칙을 찾는 데에 도움이 된다.

보존명령 프로세스의 정립과 통제(6-3), 법규간의 충돌을 조정하기 위한 원칙 설정(7-1), 의사결정 과정 문서화(7-2). 합리적인 기록보유정책의 수립과 운영(8-1)은 기업이 소송환경에서 경쟁력을 갖는 데에 중요한 업무이다. 이중 8-1은 6-2를 통해 실현할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 정책이 마련된다면 이를 이행하는 것은 더욱 중요하다. 법정에서는 이행되지 않는 정책은 아예 정책이 없는 것보다도 나쁘다고 판단하기 때문이다(RSD 2014).

정보 관련 부서들의 참여가 보장되는 정책 수립과 집행(3-1), 정책투명성 확보를 위한 체계적 절차 수립과 성문화(5-2), 변화관리를 위한 정책 및 프로그램 교육, 홍보(5-3), 인적, 기술적, 실행자원 제공(5-4), 역할과 책임 부여(5-5), 성과 측정 및 보고 체계 확립과 시행(5-6)은 프레임워크 개발에도 반영해야 하지만 구체적인 프로그램 계획을 수립하고 시행할 때 특히 고려할 원칙이다. 장기보존 차원에서의 위험평가(9-2)도 정규적인 IG프로그램으로 수행되어야 한다. 정보거버넌스 프로그램의 정기적 검토와 갱신 정책 수립과 시행[11-1] 역시 프로그램 관리 차원에서 수행되어야할 것이다.

[IG 업무 통합과 감독 체계 수립]을 추진할 때에는 정보관련 부서들의 참여가 보장되는 정책 수립과 집행(3-1), 생애주기에 걸친 무결성 및 장기보존 전략(9-1), IG프로그램의 정



www.kci.go.kr

기적 검토와 갱신 정책 수립과 시행(11-1)등을 고려한다. [IG 프레임워크에 적절한 기술 적용]을 위해서는 정보관련 부서들의 참여가 보장되는 정책 수립과 집행(3-1), RIM 및 전자정보개시 효율화를 위한 신기술의 적극적 활용(10-1)을 반영한다.

세도나 정보거버넌스 원칙이 정보거버넌스의 모든 실무를 담고 있지는 않지만, 모범실무의 방향을 제시하는 데에는 부족함이 없다고 본다. 다만 정보거버넌스 실무와 평가 지침을 마련하려면 통제표준화가 보다 구체적으로 수행되어야 할 것이다.

## Ⅳ. 맺음말

기업이 소송환경에 대비하여 왜 정보거버넌스를 구축해야 하는지, 어떤 정책과 활동이 필요한지를 살펴보았다. 그러나 정보거버넌스로 이행하려면 기업들은 우선 보유하고 있는 모든 정보자원에 대한 조사와 위험분석에서부터 시작해야할 것이다. 해외에 많은 시장을 가진 대기업의 법무책임자가 개인컴퓨터에서 관리되는 기록정보에 대한 전수 조사를 왜 해야 하는지, 직원 개개인이 처분지침을 만들어 시행하면 왜 안 되는지 묻는 것이 우리나라 기업의 일반적인 현실일지도 모른다.

기록관리계는 국내 기업의 기록관리에 대한 인식 부족과 그 낙후성을 비판해 왔다. 그러나 공공기록관리 중심의 방법론으로는 기업기록관리에 다다갈 수 없다. 해외에 진출한 기업들이 경쟁력을 가지려면 기록정보관리는 앞으로 피할 수 없는 과제가 될 것이며, 기록관리계는 유연하고 적극적으로 기업기록관리의 방향을 제시할 필요가 있다. 그런 점에서 주목해야 할 화두가 정보거버넌스이다. 2017년에 전자증거개시와 관련된 전 세계 서비스 및 애플리케이션 시장 규모가 약 10조 이상이 될 것이라는 전망도 나온다(김정호 2015, 165). 정보거버넌스는 아직 국내에서 본격적으로 연구가 된 바 없기 때문에 이 논문이 정보거버넌스에 대한 이해를 높이고 후속연구가 활발히 이루어지는 데에 기여할 수 있기를 기대한다.

## 참고문헌

고선미. 2003. 포스코 보존기록물 관리에 대한 연구.『기록학연구』, 8: 96-136.

김도훈. 2009. 미국 전자증거개시절차상 면책특권이 인정되는 자료의 부주의한 공개에 관한 연구.『법조』, 58(3): 169-201.

김도훈. 2014. 미국 전자증거개시절차상 증거검색 및 수집방법에 관한 연구 : 기술지원 검토를 중심으로.『강원법학(강원대학교 비교법학연구소)』, 41(Ⅰ): 217-252.



www.kci.go.kr

김종호. 2010. 전자소송시스템 하에서 전자적으로 저장된 정보에 대한 증거현출 및 조사방법 : 미국의 입법례와 세도나 원칙을 중심으로.『법학연구(부산대학교 법학연구소)』, 51(4): 245-279.

김종호. 2015. 세도나 캐나다 원칙상 전자증거개시제도의 준비에 관한 실무상의 문제점.『법학연구(한국법학회)』, 59: 147-183.

김화경. 2007. 기업사료의 수집·평가방안 연구 : 메리츠화재의 사례를 중심으로.『기록학연구』, 15: 219-262.

박용부, 김태수. 2011. 건설기록물 분류체계 모형에 관한 연구.『정보관리학회지』, 28(3): 83-101.

이진영. 1999. 기업정보관리와 정보서비스체계의 개선방향.『한국비블리아학회지』, 10: 137-161.

장완규. 2015. 기업전자기록의 증거력 확보전략과 미국 e-Discovery제도의 시사점.『기록인』, 32: 34-39.

정기애. 2015. IT기반의 전자기록관리의 거버넌스 전략.『기록인』, 32: 10-17.

조동근. 2015. "기업인에게 교도소 담장을 걷게 한 사회."『자유경제원』. 2015. 8. 7. <http://www.cfe.org/20150807_140182> [인용 2015. 11. 15].

Altepeter, Andrew. 2015. "Designing a Records Audit: A Controls-Based Approach." *Information Management Journal,* March/April 2015: 20-23.

ARC Document Solutions. 2014. *Document Retention Governance for the Architecture, Engineering, and Construction Industry,* 2014.

ARMA. 2009. *The Generally Accepted Recordkeeping Principles(GARP),* <www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles> [인용 2015. 10. 5].

ARMA International. 2015a. *Information Governance Professional.* <www.arma.org/r2/igp-certification> [인용 2015. 11. 5].

ARMA International. 2015b. *Information Governance Professional. Competency Domain.* <www.arma.org/r2/igp-certification/domains> [인용 2015. 11. 5].

ARMA International. 2015c. *Information Governance DACUM Chart.* <http://www.arma.org/docs/igp/dacumchart1012.pdf> [인용 2015. 11. 5].

Cohasset Associates, Arma International, Aiim. 2014. *2013-2014 Information Governance Benchmarking Survey: Survey White Paper.* <http://www.ironmountain.com/Knowledge-Center/Reference-Library/View-by-Document-Type/White-Papers-Briefs/C/Compliance-Benchmark-Report.aspx> [인용 2015. 4. 25].

EDRM. 2012. *Information Governance Reference Model(IGRM).* v3.0. <http://www.edrm.net/



www.kci.go.kr

projects/igrm> [인용 2015. 10. 6].

EDRM. 2014. *Electronic Discovery Reference Model.* v.3.0 <http://www.edrm.net/resources/edrm-stages-explained> [인용 2015. 10. 6].

Forrester Research 2012. *Information Archiving and Governance Online Survey,* June 2012. <https://www.forrester.com/>[인용 2015. 4. 25].

Hagmann, Juerg. 2013. "Information Governance - Beyond the Buzz." *Records Management Journal*, 23(3) : 228- 240.

Harris, Sherry B. and Paul H. McVoy. ed. 2014. *The Sedona Conference Glossary: E-Discovery & Digital Information Management,* Fourth Edition. <www.thesedonaconference,org> [인용 2015. 11. 6].

Kahn Consulting, Inc. 2013. *Information Governance : How IG helps you meet corporate responsibilities.*

Lomas, Elizabeth. 2010. "Information Governance: Information Security and Access within a UK Context." *Records Management Journal*, 20(2): 182-198.

RSD. 2013a. *The Ultimate Information Governance Dictionary and Vocabulary Guide.* <www.rsd.com> [인용 2015. 10. 6].

RSD. 2013b. "PSA Peugeot Citroën chooses RSD GLASS® for Information Governance" <http://www.rsd.com/case-studies/psa-peugeot-citroen-chooses-rsd-glass-information-governance> [인용 2015. 5. 30].

RSD. 2014. *Defining Information Governance Policies.* <www.rsd.com> [인용 2015. 10. 6].

Silic, Mario and Andrea Back. 2013. "Factors Impacting Information Governance in the Mobile Device Dual-Use Context." *Records Management Journal*, 23(2): 73-89.

Smallwood, Robert F. 2014. *Information Governance: Concepts, Strategies and Best Practices.* Hoboken(NJ): Wiley(Wiley CIO series).

The Sedona Conference. 2014. "The Sedona Conference Commentary on Information Governance." *The Sedona Conference Journal,* 15(Fall 2014): 125-170.

The Sedona Conference 2015a. *About The Sedona Conference.* <https://thesedonaconference.org> [인용 2015. 10. 6].

The Sedona Conference 2015b. *The Sedona Conference® Working Group Series SM.* <https://thesedonaconference.org/wgs> [인용 2015. 10. 6].

Wiler, Vicki. 2014. "Making the Leap to an Information Governance Role." *Information Management Journal*, January/February 2014: 38-40.



www.kci.go.kr

## 국한문 참고문헌의 영문 표기
## (English translation / Romanization of reference originally written in Korean)

Jang, Wan-Kyu. 2015. "Preserving Evidential Value of Corporate Electronic Records and Implications of the U.S. e-Discovery." *Kirokin*, 32: 34-39.

Jeong, Ki-Ae. 2015. "IT-based Strategies for Electronic Records Governance." *Kirokin*, 32: 10-17.

Kim Jongho. 2015. "Some Practical Issues in the Preparing for E-Discovery under the Sedona Canada Principles Addressing Electronic Discovery." *Law Review* (Korean Law Association), 59: 147-183.

Kim, Do Hoon. 2009. "A Study on Inadvertent Production of Privileged Materials in the U.S. e-Discovery." *Bup-Jo*, 58(3): 169-201.

Kim, Do Hoon. 2014. "A Study on the Search and Information Retrieval Methods in the U.S. E-discovery : Focusing on the Technology-Assisted Review." *Kangwon Law Review*, 41(I): 217-252.

Kim, Hwa Kyoung. 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.

Kim, Jongho. 2010. "Evidence Production and Discovery Methodology against Electronically Stored Information under the Electronic Litigation System: Focusing on the Changes of U.S. Legislature and Sedona Principles." *Law Review*(School of Law & Institute of Law Studies, Pusan National University), 51(4): 245-279.

Ko, Sunme. 2003. "The Study of the Business Archives Management in POSCO." *The Korean Journal of Archival Studies,* 8: 96-136.

Lee, Jin-Young. 1999. Improvement Directions in Businiss Information and Information Service System. *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 10: 137-161.

Park, Yong-Boo and Taesoo Kim. 2011. "A Study on the Model for Construction Records Classification System." *Journal of the Korean Society for Information Management*, 28(3): 83-101.



www.kci.go.kr