

공공기관 자회사 기록관리 필요성에 대한 모기관 인식과 제도화 요인의 영향 분석

Determinants of Perceived Need for Records Management in Subsidiaries of Public Institutions: Parent Organizations' Perceptions and Institutionalization Factors

강혜라 (Hye Ra Kang)*

장우권 (Woo Kwon Chang)**

초 록

이 연구에서는 공공기관 자회사 기록관리 필요성에 대해 모기관 실무자의 인식 수준을 파악하고, 인식에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 모기관 기록물관리 및 자회사관리 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하고, t-test, Friedman test, ANOVA 분석 등을 수행하였다. 그 결과 담당 업무별 기록관리 필요성 인식은 유의미한 차이가 나타나지 않아, 자회사 기록관리 필요성에 대한 조직 내부의 공감대가 일정 수준 형성되어 있음을 확인하였다. 반면, 책임주체를 모자회사 간 공동책임으로 인식할수록 필요성 인식이 높았고, 제도화 수준에 따라 모기관의 자회사 기록관리 지원 노력은 유의미한 차이를 보였다. 또한 자회사 유형에 따라 기록의 가치 인식 및 필요성 인식의 차이도 나타났다. 이는 자회사 기록관리가 모기관의 공공성, 책임성을 담보하는 증거 기반 인프라임을 시사하며, 공동책임의 명문화와 유형별, 단계별 제도화 전략의 필요성을 제언한다.

ABSTRACT

This research investigates practitioners' perceptions within parent organizations concerning the records management of public institution subsidiaries and identifies key determinants affecting these perceptions. Utilizing survey data from records management and subsidiary oversight professionals, the study employed t-tests, Friedman tests, and ANOVA for empirical analysis. The findings reveal that perceptions of necessity do not vary significantly across different functional roles, indicating a robust internal consensus. Conversely, perception levels were positively correlated with the recognition of "joint responsibility" between parent and subsidiary entities. The study also found that parent organizations' support efforts are significantly influenced by the degree of formal institutionalization. Moreover, the perceived value and necessity of records differed significantly across various subsidiary categories. These results suggest that subsidiary records management constitutes a critical evidence-based infrastructure that safeguards the publicness and accountability of public institutions. The study concludes by recommending the formalization of shared accountability and the adoption of differentiated, stage-by-stage institutionalization strategies based on subsidiary characteristics.

키워드: 공공기관, 자회사, 기록관리 필요성, 공공성, 책임성, 모기관 인식
public institution subsidiary, records management, accountability, parent organization practitioner, perception analysis

* 한국전력공사 기록물관리전문요원(arusha2500@gmail.com) (제1저자)

** 전남대학교 문헌정보학과 교수(wk1961@jnu.ac.kr) (교신저자)

■ 논문접수일자: 2026년 2월 20일 ■ 최초심사일자: 2026년 3월 9일 ■ 게재확정일자: 2026년 3월 14일

■ 정보관리학회지, 43(1), 137-160, 2026. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2026.43.1.137>

※ Copyright © 2026 Korean Society for Information Management

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.

1. 서론

우리나라의 공공기관은 전통적인 공공서비스에서 벗어나, 국민의 다양한 공공적 수요를 충족시키기 위해 그 역할이 커짐에 따라 2013년 297개에서 2026년엔 342개로 확대되었다. 이에 따라 공공기관은 원활한 공공서비스 제공 및 정책 지원 등의 사유로 출자회사를 설립하여 운영 중이다. 그 수는 2024년 기준으로 정부 산하 공공기관이 소유한 투·출자법인은 총 1,919개로 나타났으며, 이 중 출자회사는 1,216개(63.4%), 자회사 703개(36.6%)이다. 이렇게 공공기관의 역할 증대에 따라 자회사의 설립이 증가하는 상황 속에서 공공기관운영위원회는 공공기관 지정 투명성 제고를 위해 ① 미 지정 기관 목록과 주요 미지정 사유 공개 ② 해당 기관의 자율 경영공시 및 주요 공시항목 분석 결과 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO) 공시를 추진하였다(재정경제부, 2026a). 이는 공공기관의 업무 투명성에 대한 가치가 높아지고 있으며, 그에 따라 공공성과 책임성 또한 사회적으로 강조되고 있음을 시사한다.

특히 자회사는 공공기관이 지분 50% 이상을 보유 또는 지분 30% 이상을 보유하고 임원 임면권 등 실질적 지배력을 가진, 「상법」의 적용을 받는 독립된 법인을 말한다. 그럼에도 단순한 민간기업이 아니라 모기관의 공공기능을 분담하는 공공가치의 실현체로서, 공공성과 책임성을 요구받는 준공공적인 성격을 띠고 있는 집

단이라고 볼 수 있다(강혜라, 장우권, 2025). 따라서 공공기관에 준하는 투명성과 공공성, 책임성에 대한 적용이 필요하다고 볼 수 있다.

기록은 단순한 행정절차의 부산물이 아니다. 현 시대에서 정보의 공개는 업무의 투명성을 의미함에 따라, 업무 시 의사결정의 과정을 담고 있는 기록의 관리는 공공조직의 공공성과 책임성의 관리라고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고, 「공공기록물 관리에 관한 법률」¹⁾의 적용은 공공기관만을 대상으로 삼고 있으며, 자회사의 기록관리를 관리감독할 제도는 부재한 상황이다. 즉, 모기관인 공공기관의 업무를 일부 수행하고 있는 자회사의 기록이 법적인 사각지대에 놓여있다는 것을 의미한다.

그동안 자회사에 대한 연구들은 노동자의 처우개선, 모·자회사 간의 갈등 문제를 중심으로 분석이 되어 왔고(김기우 외, 2020; 조연민, 2021; 차유미, 2024), 경영성과 측면에서 기술지주회사 및 연구소 기업 자회사의 법적 쟁점, 경영평가, 기술사업화, 성과 창출 요인 등에 관한 연구가 수행되었다(강선준, 2010; 양지숙, 최선미, 2024; 조혜라, 2015; 허필우 외, 2019). 기록학계에서도 그동안 모기관인 공공기관을 중심으로 기록관리 효율화, 평가제도 개선, 윤리경영과 기록관리, 기록관리 사각지대, 자체관리기관 개선방안 등이 논의되어 왔으나(김혜진, 이혜은, 2025; 박종연 외, 2019; 조지영, 2025; 최동운, 최윤진, 2022) 자회사를 독자적인 기록관리 대상으로 본 연구는 상대적으로 미진하였다.

1) 공공기록물 관리에 관한 법률, 법률 제21066호, 제1조(목적) 이 법은 공공기관의 투명하고 책임 있는 행정 구현과 공공기록물의 안전한 보존 및 효율적 활용을 위하여 공공기록물 관리에 필요한 사항을 정함을 목적으로 한다. [전문개정 2012. 3. 21.], 제2조(적용 범위) 이 법은 공공기관이 업무와 관련하여 생산·접수한 기록물과 개인 또는 단체가 생산·취득한 기록정보 자료(공공기관이 소유·관리하는 기록정보 자료를 포함한다) 중 국가적으로 보존할 가치가 있다고 인정되는 기록정보 자료 등 공공기록물에 대하여 적용한다. [전문개정 2012. 3. 21.]

이러한 가운데, 강혜라, 장우권(2025)은 공공기관과 자회사 간의 제도적 맥락과 법적 관계, 국외 관계 법령과의 비교 연구를 통해 자회사를 ‘공공성의 연속체’ 위에서 재해석하고, 공공성-책임성-기록관리의 삼중적 관계를 통합적으로 제시하였다. 다만 문헌과 비교법 중심의 연구라는 점과 다양한 자회사 유형을 고려하지 않았다는 점에서 그 연구 한계를 가진다.

따라서 이 연구에서는 모기관의 실무자를 대상으로 자회사 기록관리 필요성에 대한 인식 수준, 자회사 기록관리가 모기관의 사회적 가치에 미치는 영향 인식 수준, 자회사 기록관리 책임주체와 제도화 수준이 모기관의 관리 노력 수준에 미치는 차이, 기록 가치와 사회적 가치 영향 간의 관련성을 실증적으로 검토하고자 한다.

2. 이론적 배경

이 장에서는 공공기관 자회사의 기록관리 논의의 위해 필요한 제도적 배경을 살펴본다. 또한 자회사가 상법상 독립 법인이면서도 공공정책 수행을 지원·대행하는 준공적 조직으로서 기능한다는 점, 그리고 이로부터 발생하는 책임성과 기록관리 제도적 공백을 논의의 출발점으로 설정한다.

2.1 공공기관의 자회사 설립과 운영 동향

2.1.1 자회사 유형과 특징

공공기관의 자회사는 모기관이 공공서비스를 수행하는 과정에서 설립·운영하는 법인으로, 설립 목적과 기능에 따라 다음과 같이 다양

한 유형으로 분화되어 왔다. 그 유형은 다음과 같이 해외사업형, 기술개발형, 채권형, 투자목적형, 분업형 그리고 고용전환형으로 구분되어진다(조혁진 외, 2020, 14-28).

첫째, 해외사업형 자회사이다. 이 자회사는 공공기관이 설립 목적을 토대로 수행하는 업무와 직접 관련된 사업으로 해외에서 사업의 원활한 수행을 위해 설립된 자회사이다. 주로 에너지·자원 공기업이 해외 자원 개발, 금융·인프라 투자 등을 목적으로 현지 법인을 설립한 경우가 다수이며, 국내법과 해외 법제가 동시 적용되기도 한다.

둘째, 기술개발형 자회사(창업 초기 혁신기술·중소기업 육성형 자회사)이다. 이 자회사는 연구개발(R&D) 성과를 사업화하거나 특허관리, 기술이전 등 스타트업을 지원하기 위해 설립된 자회사이다. 주요 R&D와 기술 개발을 수행하는 공공기관에서 그 성과를 확산하는 방안으로 설립하여 운영한다.

셋째, 채권형 자회사(공공기관 경영참가 및 기업회생 목적 자회사)이다. 이 자회사는 부실기업 회생, 구조조정 과정에서 구상채권을 출자 전환하는 방법 등으로 민간 기업의 지분을 소유하는 형태의 자회사로, 투자 회수 및 자산 정리 기능을 수행한다. 주요 국책은행(중소기업은행, 한국산업은행 등), 전기요금 체납에 따른 채권이 발생하는 한국전력공사가 있다.

넷째, 투자목적형 자회사(공공기관의 각종 투자 관련 자회사)이다. 이 자회사는 공공기관의 금융 및 부동산, 선박 투자를 위해 설립된 자회사이다. 국책은행은 투자전문회사 및 투자조합을 설립하여 운영(금융투자)하는 경우가 많으며, 부동산 투자는 주택도시보증공사가 공공

및 민간 임대주택 사업과 관련하여 임대 리츠 사업을 추진하는 경우가 있고, 선박 투자는 한국자산관리공사와 한국해양진흥공사에서 전담 자회사를 출자하여 운영하고 있다.

다섯째, 분업형 자회사(분사 및 한시업무 수행형 자회사)이다. 이 자회사는 민간에서 수행하기 어려운 분야에서 분사형(공공기관의 업무를 효율적으로 수행) 또는 한시업무형(한시 업무 수행 등을 위탁)의 형태로 설립된 자회사이다. 분사형으로는 한국전력공사의 발전자회사, 한국철도공사의 자회사 등을 꼽을 수 있으며, 한시업무형으로는 신규 사업 수행을 위한 한국사학진흥재단의 자회사를 꼽을 수 있다.

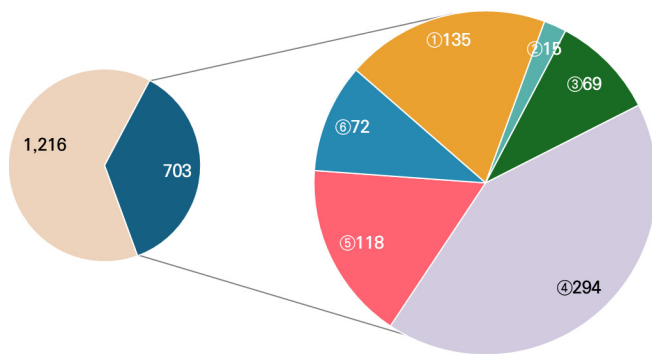
여섯째, 고용전환형 자회사(공공부문 비정규직의 정규직 전환 정책 시행을 위한 자회사)이다. 이 자회사는 2017년 이후 정부의 비정규직 정규직 전환 정책에 설립된 자회사이다. 시설 관리, 고객센터 등의 외주화된 업무 중심으로 자회사가 설립되어 고용 형태가 전환되었다는 특징을 지닌다. 모기관에서의 독립성 부족 및 노동조건 격차문제가 두드러지고 있다.

2.1.2 자회사 현황의 특징

최근에는 공공기관의 투·출자법인이 증가 추세를 보이고 있으며, 그 구성에서 자회사의 비중 또한 확대되고 있다. 투·출자법인은 2013년 기준 총 473개에서 2024년 기준 총 1,919개로 증가하였고, 이 중 출자회사는 1,216개(63.4%), 자회사 703개(36.6%)이다(재정경제부, 2026b).

2024년 자회사 703개 중 투자목적형이 가장 높은 비중을 차지(41.8%)하였다. 그 다음으로 해외사업형(19.2%), 분업형(16.8%), 고용전환용(10.2%), 채권형(9.8%), 기술개발형(2.1%) 순으로 나타났다. 이 중 투자목적형 자회사의 비중이 전체의 약 42%를 차지한 것은 수익 창출 및 자산 운용의 핵심 수단으로 자회사가 기능하고 있음을 의미한다(〈그림 1〉 참조).

이러한 자회사의 확대는 단순한 조직 수의 증가가 아니라, 공공업무의 수행이 모기관에서 자회사로 확대되는 구조의 변화를 의미한다. 특히 자회사가 다양한 기능으로 분화되면서, 모기관의 관리·감독 방식과 책임의 복잡성이 함께 증가한다. 즉, 자회사 유형이 다층화될수록 동일



구분	현황(개)	비율(%)
총계	1,919	100
출자회사	1,216	63.4
자회사	703	36.6
유형별	① 해외	135 19.2
	② 기술	15 2.1
	③ 채권	69 9.8
	④ 투자	294 41.8
	⑤ 분업	118 16.8
	⑥ 고용	72 10.2

〈그림 1〉 2024년 투·출자 현황(세부)

한 기준으로 관리방법을 적용하기 어려워지며, 모기관과 자회사 간의 책임 경계가 불명확해질 가능성이 커질 수 있다. 이에 따라 감독과 책임성의 실질적인 작동을 위해서는 의사결정, 위임, 성과, 위험관리의 과정을 증거화하는 기록관리 기준을 어느 범위까지 설정할 것인지가 핵심 쟁점으로 부상한다고 볼 수 있다.

2.2 공공기관 자회사의 거버넌스와 책임성

2.2.1 모·자회사 간 거버넌스 구조와 관리·감독

공공기관 경영정보 공개 시스템(ALIO)에서는 자회사를 공공기관이 지분 50% 이상을 보유 또는 지분 30% 이상을 보유하고 임원 임면권 등 실질적 지배력을 보유한 회사로 정의하고 있다. 자회사에 해당하지 않는 지분 보유 회사는 ‘출자회사’로 구분한다. 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따르면, 공기업·준정부기관이 타 법인에 출연·출자하고자 할 경우에는 주무기관 및 기획재정부와의 사전협의를 요구되는 등 설립단계에서부터 공적인 통제장치가 작동한다. 기획재정부(2025)에서 공개한 「공기업·준정부기관 출연·출자 사전협의 및 출자회사 관리 업무 매뉴얼」은 출자회사 사전협의 절차와 회사 평가·관리의 실무요건을 구체화하며,

모기관의 관리·감독 책임을 제도적 운영 차원에서 제시하고 있다.²⁾ 또한 재정경제부(2025)는 「공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침」을 통해 모기관이 출자기관의 성과 제고를 위한 노력을 수행하고, 관련 내부지침을 마련하고, 출자기관의 관리현황과 경영성과를 매년 정기적으로 보고하여 성과가 부실시 개선과 폐지 등을 위해 노력할 것을 요구한다.³⁾ 나아가 국민권의 위원회(2013)은 자회사가 단순 투자 대상이 아니라, 모기관의 지배·통제 가능성이 제도적으로 전제되는 조직임을 의미하며, 법인격의 독립성을 가지면서, 공공부문의 통제를 받는 집단으로 규정하고 있다.

이는 모기관이 자회사에 대한 권한과 책임을 동시에 부여받는다라는 것을 시사하며, 자회사가 법인격의 독립성을 가지더라도 거버넌스 전 과정에서 모기관의 권한행사와 책임 이행이 제도적으로 요청됨을 의미한다.

다만, 이러한 통제장치가 실질적으로 작동하기 위해서는 설립(출자)-운영(평가·보고)-개선·정리(폐지·매각) 전 과정에서 ‘증거로서의 기록’이 체계적으로 생산·관리되어야 한다. 그러나 공공기록물 관리 체계는 여전히 모기관인 공공기관만을 범주로 논의되고 있다는 점에서 자회사 기록 관리는 제도적으로 공백 상태에 놓여있다고 볼 수 있다. 따라서 모·자회사 거버

2) 공공기관의 운영에 관한 법률. 법률 제20400호, 제51조의2(출연·출자기관의 설립 등 협의) ① 공기업·준정부기관은 출연·출자기관을 설립하거나 다른 법인에 출연·출자하고자 하는 경우 주무기관의 장 및 재정경제부장관과 사전에 협의를 하여야 한다. 다만, 사전협의를 준하는 절차를 이미 수행하였거나 금융을 다루는 공공기관이 출자하는 경우로서 대통령령으로 구체적으로 정한 경우에는 사전협의 대상에서 제외한다.

3) 재정경제부. 2025. 공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침. 제4조(출자기관 등의 운영) ⑥ 공기업·준정부기관은 출자기관의 성과 제고를 위해 노력하여야 하며, 제5항에 따른 취업심사에 관한 세부사항을 포함하여 출자기관 관리업무를 규정한 내부 지침을 마련하여야 한다.

⑦ 공기업·준정부기관은 출자기관의 관리현황과 경영성과 등을 주무기관의 장 및 재정경제부장관에게 매년 4월 말까지 보고하여야 하며, 출자기관의 경영성과가 부실한 경우 개선·폐지 등을 위해 노력하여야 한다.

넌스 책임성과 투명성을 담보하기 위해서는 자회사 영역에서도 업무수행의 추적가능성과 증빙성을 확보할 수 있도록 기록기반을 체계적으로 마련할 필요가 있다.

2.2.2 자회사의 준공적 지위와 책임성

자회사는 법적으로는 공공기관과 별개인 독립된 법인이지만, 실질적으로는 모기관의 공공정책 수행을 지원하거나 공공사업의 효율화, 정부정책의 이행과 긴밀히 맞물려 있다는 점에서 단순한 민간기업으로 해석되기에는 어려우며, 공공부문 거버넌스의 연장선에서 준공적(quasi-public) 조직으로 이해될 필요가 있다. 이를 강혜라, 장우권(2025, 5)은 자회사가 '공공성의 연속체' 위에 존재하는 준공적 조직이라는 관점으로 정리하며, 이에 따라 공공기관에 준하는 투명성과 책임성이 요구된다고 보았다.

이러한 책임성은 단순한 정보제공이나 사후 보고를 넘어, 업무의 전 과정을 객관적으로 증명할 수 있는 기록의 생산과 관리를 통해 실현된다. Bovens(2007)는 책임성(accountability)을 단순한 정보공개를 넘어, 행위자(actor)가 자신의 행위에 대해 청중(forum) 앞에서 행위를 설명·정당화하고, 청중(forum)이 이를 질문(questioning)·판단(judgment)하며, 그 결과 행위자가 어떤 형태로든 결과(consequences)를 감수할 수 있는 관계적 매커니즘으로 해석한다.

또한, 자회사의 준공적 지위는 기록기반의 책임성 확보를 위한 필요성과 직결된다. 국제표준기구(ISO 15489-1: 2016)는 기록을 업무수행의 권위 있는 증거(authoritative evidence)로 보고, 기록 관리가 투명성과 책임성 향상에 기

여함을 명시한다. 이 때 기록은 책임성을 실현하는 핵심 요소로써, 특히, 기록의 4대 속성(신뢰성, 무결성, 진본성, 이용가능성)의 요건을 갖출 때 제고된다. 그러나 국내의 기록관리 체계는 법률상 '공공기관'을 범주로 규정되어 있어, 자회사와 같이 별도 법인격을 가진 조직은 적용여부가 일관되지 않음에 따라 기록의 부재 가능성이 있다. 이러한 기록의 부재는 자회사의 업무 설명이 누락될 뿐만 아니라 관리 감독의 주체인 모기관(공공기관)의 책임성과 공공성에도 영향을 미칠 수 있다.

최근 재정경제부(2026a) 공공기관으로 미지정된 기관이라 할지라도 공공기관으로서의 자격 요건을 갖춘 기관에 대해서는 경영정보를 ALIO(공공기관 경영정보 공개 시스템, All Public Information In-One)에 공시하도록 추진하고 있다는 점에서 제도적으로 모기관의 공공성 강화가 이뤄지는 추세이며, 이는 자회사의 공공성과 책임성 또한 강화될 가능성이 있음을 시사한다. 따라서 자회사의 기록관리는 법적 지위의 이분법이 아니라 공공성과 책임성이 요구되는 거버넌스 구조 속에서 기록을 증거기반 인프라로 확보하는 문제로 재정의될 필요가 있다.

요컨대 자회사 거버넌스는 통제장치를 통해 책임이 요구되며, 그 요구는 기록 관리를 통해 충족이 가능하다. 따라서 이 연구에서는 모기관 실무자의 자회사 기록의 가치 인식, 자회사 기록관리가 모기관 사회적 가치에 미치는 영향 인식, 책임주체 및 규정 보유에 따른 인식, 모기관의 자회사 기록관리를 위한 노력을 핵심 변수로 설정한다. 이를 바탕으로 실무자의 담당 업무, 모기관의 기관 유형, 자회사의 유형 등에 따른 인식 차이와 제도화 수준에 따른 실행 차

이, 그리고 자회사의 기록 가치 인식과 자회사의 기록관리가 모기관의 사회적 가치에 미치는 영향 간의 관련성을 추가 검토하고자 한다.

3. 연구 설계 및 분석방법

이 연구는 공공기관 자회사 기록관리의 실무적 인식을 진단하고, 관리 역량 강화에 미치는 핵심 요인을 규명하기 위해 다음과 같이 연구를 설계하였다.

3.1 가설 설정

앞선 이론적 고찰을 바탕으로 이 연구에서는 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 응답자의 업무, 기관 유형별로 기록관리에 관한 인식 정도가 차이가 있을 것이다.
 - H1-1 담당 업무에 따라 자회사 기록 가치 인식에 차이가 있을 것이다.
 - H1-2 담당 업무에 따라 자회사 기록관리가 모기관 영향 인식에 차이가 있을 것이다.
 - H1-3 담당 업무에 따라 자회사 유형별 기록관리 필요성에 인식 차이가 있을 것이다.
 - H1-4 모기관 기관 유형에 따라 자회사 기록관리 필요성에 인식 차이가 있을 것이다.
- 가설2. 자회사 유형에 따라 자회사 기록관리에 관한 인식 정도가 차이가 있을 것이다.
 - H2-1 자회사 유형에 따라 자회사 기록관리 필요성에 인식 차이가 있을 것이다.

- H2-2 자회사 유형에 따라 자회사 기록관리가 모기관 영향 인식 차이가 있을 것이다.

- 가설 3. 책임주체 인식 및 제도화 수준에 따라 모기관의 실행 수준과 제도적 태도에 차이가 있을 것이다.
 - H3-1 자회사 기록관리에 대한 책임주체 인식에 따라 모기관의 관리 노력 수준에 차이가 있을 것이다.
 - H3-2 자회사 기록관리에 대한 책임주체 인식에 따라 자회사 기록관리 법적 의무화 인식 정도에 차이가 있을 것이다.
 - H3-3 모기관의 자회사 관련 기록관리 규정 보유 여부에 따라 모기관의 관리 노력 수준에 차이가 있을 것이다.

- 가설 4. 자회사 기록관리 지원 방안과 기록관리 저해 요인에 대한 우선순위가 나타날 것이다.
 - H4-1 자회사 기록관리 담당자 적격성 제고를 위한 지원 방안(전문인력 채용, 교육 강화, 시스템 지원 등)별로 요구되는 순위가 있을 것이다.
 - H4-2 자회사 기록관리를 위한 저해 요인에 대한 순위가 있을 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정 지표

연구 목적에 따라 주요 변수를 다음 <표 1>과 같이 정의하고 측정 지표를 구성하였다.

이 연구에서는 설문 문항을 구성함에 있어 주요 변수들이 다양한 복수 문항으로 측정되었다. 따라서 종합지표의 타당성을 확보하기 위

〈표 1〉 변수의 조작적 정의 및 측정 지표

구분	변수명	조작적 정의 및 측정지표
자회사 유형별 기록관리 인식	가치 인식	자회사가 생산하는 기록물의 증거적 가치, 기록의 4대 속성(진본성, 무결성, 신뢰성, 이용가능성)
	사회적 가치 영향 인식	자회사의 기록관리가 모기관의 공공성, 책임성에 미치는 영향에 대한 인식
	필요성 인식	자회사 유형별 기록관리 필요성 인식
	책임주체 인식	자회사 기록관리 수행 주체 및 책임주체에 관한 인식, 담당자 적격성 확보를 위한 요인 인식
모기관의 자회사 기록관리 체계 현황	관리 노력	자회사 기록관리를 위한 규정 유무, 위험성 평가 유무, 성과 관리를 위해 투입되는 실제적인 활동의 정도, 자원(예산, 인력, 시스템 등) 지원 수준, 자회사 기록관리 담당자 적격성 확보를 위한 모기관의 지원 요소
	저해 요인	자회사 기록관리를 저해하는 주요 요인에 대한 인식
제도 인식	법적 의무화 인식	현행 법에 자회사를 명시적으로 포함하고 의무화 하는 것에 대한 인식 정도

〈표 2〉 측정도구 신뢰도(Cronbach's α) 검증 결과

구성개념(척도)	문항수	Cronbach's α	비고
자회사 기록관리 필요성 인식 종합	6	.879	자회사 유형별 기록관리 필요성 문항
사회적 가치 영향 인식 종합	12	.917	자회사 유형별 공공성과 책임성 영향

해 측정 도구의 내부일관성을 Cronbach's α로 검증하였다. 그 결과는 다음 〈표 2〉와 같다. 일반적으로 α ≥ .70이면 수용 가능한 수준으로 보는데, 이 연구의 종합지표는 모두 높은 신뢰도를 보였다.

공기관 80개소를 모집단으로 설정하여 진행하였다. 기록물관리담당자와 자회사관리담당자를 대상으로 설문을 모집하여 현장 실무 의견을 반영하려고 하였다. 회수율 향상을 위해 약 3개월 간 설문을 진행하였으며, 통계적 분석을 실시하였다(〈표 3〉 참조).

3.3 자료 수집 및 분석 방법

이 연구의 설문조사는 자회사를 운영 중인 공

〈표 3〉 자료 수집 및 분석 방법

모집단	공공기관 중 자회사를 설립하여 관리 중인 기관(ALIO 공시 기준)	80개 기관
조사대상	모집단에서 기록물관리 업무를 수행하는 자 모집단에서 자회사 관리 업무를 수행하는 자	기록물관리 담당자 자회사관리 담당자
조사기간	2025. 12. 1. ~ 2026. 2. 12.	
분석 도구	t-검정(t-test), 프리드먼 검정(Friedman Test), 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)	

4. 연구 결과 및 분석

4.1 응답자의 통계적 특성

다음 <표 4>와 같이, 최종적으로 46개의 공공기관에 소속된 65명의 유효 응답을 회수하였다. 자회사를 운영 중인 공공기관 80개소를 모집단으로 설정하였기에, 기관 기준 모집단의 절반 이상인 57.5%의 기관 응답률을 기록한 것은 표본의 편증을 최소화하고 연구 결과의 일반화 가능성을 상대적으로 확보하기에 충분한 수준으로 판단된다. 또한, 설문 데이터는 전체 응답자 65명 중 기록물관리 담당자가 39명(60%), 자회사

관리 담당자가 26명(40%)로 구성되어 있어, 자회사 기록관리 정책 수립 시 실무를 총괄하는 전문가의 의견이 충분히 반영되었음을 의미한다.

4.2 주요 변수의 상관분석

이 연구에서는 피어슨 상관관계 분석(Pearson's Correlation Analysis: 설정한 주요 인식 변수들 간의 관련성을 파악을 위해)을 실시하였다. 분석 결과, 기록 가치(증거력, 진본성, 무결성, 신뢰성, 이용가능성)와 사회적 가치 영향 인식 요인(공공성, 책임성)에 속하는 모든 변수 간에 유의미한 정(+)의 상관관계가 확인되었다($p < .001$).

<표 4> 응답자의 통계적 특성

구분	세부항목	빈도	비율
담당업무별	기록물관리 담당자	39	60.0%
	자회사관리 담당자	26	40.0%
	계	65	100%
모기관 유형별	시장형공기업	14	21.5%
	준시장형공기업	7	10.8%
	준정부기관(기금관리형)	6	9.2%
	준정부기관(위탁집행형)	10	15.4%
	기타공공기관	28	43.1%
	계	65	100.0%

<표 5> 주요 변수의 상관분석

구분	증거력	진본성	무결성	신뢰성	이용가능성	공공성	책임성
증거력	1.00*						
진본성	0.86*	1.00*					
무결성	0.91*	0.94*	1.00*				
신뢰성	0.91*	0.93*	0.98*	1.00*			
이용가능성	0.71*	0.70*	0.71*	0.72*	1.00*		
공공성	0.72*	0.68*	0.71*	0.73*	0.70*	1.00*	
책임성	0.56*	0.52*	0.56*	0.57*	0.72*	0.79*	1.00*

* $p < .001$

4.3 담당자 특성별, 자회사 유형별, 모기관 유형별 인식 차이

4.3.1 담당 업무별 기록 가치 인식 차이 검증 (H1-1)

자회사 기록관리 정책 수립과 실행에 있어 핵심 주체인 기록물관리 담당자와 자회사관리 담당자 간의 자회사 기록관리 가치 인식의 차이 여부에 대한 검증을 위해 독립표본 t-검정(t-test)을 실시하였다. 분석 결과, 다음 <표 6>과 같이 담당 업무에 따른 인식의 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

4대 속성 간의 인식에는 두 집단 모두 4.0점 이상의 높은 점수를 부여하고 있어, 통계적으로 유의미한 차이가 없다. 또한, 자회사의 기록이 법적·행정적 증거로서 가치를 가진다는 것에 대해서도 유의한 차이가 없다.

세밀하게 프리드먼 검정(Friedman Test)을 실시하여 인식의 우선순위를 분석하여도 집단 간 이견은 없었으나, 각 요인 간의 중요도 인식에는 통계적으로 유의미한 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 평균 순위 분석 결과, 자회사 기록물관리에서 중요한 요인은 신뢰성(3.47)과 무결성(3.17)을 꼽았다. 이는 자회사 기록이 기록의 내용을 믿을 수 있고, 생산 당시의 상태가 훼손되지 않고 유지되는 것이 최우선이라는 인식을 반영한다(<표 7> 참조).

이를 종합하면, 기록물관리 담당자와 자회사관리 담당자 모두 자회사 기록관리의 가치를 높게 인식하고 있을 뿐만 아니라, 자회사 기록이 법적·행정적 리스크를 방어하는 핵심 증거라는 점에 대해 이견 없이 확고한 공감대를 형성하고 있음을 시사한다.

<표 6> 담당 업무별 자회사 가치 인식 차이 검증(t-test)

구분	기록물관리 담당자(M ± SD)	자회사관리 담당자(M ± SD)	t	p	
가치 인식	증거력	4.22 ± 0.79	4.22 ± 0.58	-0.035	.972
	진본성	4.26 ± 0.82	4.05 ± 0.76	1.038	.303
	무결성	4.28 ± 0.82	4.31 ± 0.54	-0.140	.889
	신뢰성	4.29 ± 0.81	4.37 ± 0.49	-0.435	.665
	이용가능성	4.11 ± 0.98	3.96 ± 0.82	0.670	.505

주: p>.05(모든 항목에서 집단 간 유의미한 차이 없음)

<표 7> 기록 가치의 상대적 중요도 비교(Friedman Test)

구분	M	SD	Mean Rank	χ ²	p	
가치 인식	증거력	4.22	0.71	2.78	20.350	<.001*
	진본성	4.18	0.80	2.78		
	무결성	4.29	0.72	3.17		
	신뢰성	4.33	0.69	3.47		
	이용가능성	4.05	0.92	2.81		

* p<.001

4.3.2 담당 업무별 공공성 및 책임성 영향 인식 차이 검증(H1-2)

담당 업무별로 자회사 기록관리가 모기관의 공공성 확보 및 책임성 이행에 미치는 영향 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위해(검증) 독립표본 t-검정을 실시하였다. 분석 결과, 다음 <표 8>과 같이 공공성과 책임성 두 지표 모두에서 집단 간 통계적으로 유의미한 차이는 발견되지 않았다(p>.05). 다만, 공공성 영향 인식에 있어서는 자회사관리 담당자(4.12)가 기록물관리 담당자(3.97)보다 높게 나타났으며, 책임성 인식 또한 자회사관리 담당자(4.13)가 기록물관리 담당자(3.89)보다 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 모든 담당자들이 자회사의 기록관리가 모기관의 사회적 가치 영향 인식 실현에 영향을 미치는 요소로 인식하고 있음을 의미한다.

4.3.3 담당 업무에 따른 자회사 유형별 기록관리 필요성 인식 차이 검증(H1-3)

담당 업무별로 자회사 유형의 6가지 세부 업무 유형별 기록관리 필요성 인식 차이를 보이는지 분석하였다. 독립표본 t-검정 결과(<표 9> 참조)에서는 자회사 유형에 따른 담당자 간의 필요성 인식에 통계적으로 절대수준(평균)은 전반적으로 높게 나타났으나 차이가 없었다(p>.05). 이는 자회사가 수행하는 업무의 성격과 무관하게, 모든 유형의 자회사에서 기록관리가 필요하다는 보편적인 인식이 형성되어 있음을 의미한다.

다만, 기술통계상 특정 유형에서 상대적으로 차이를 보인다. 기록물관리 담당자는 기술개발형(4.31)과 해외사업형(4.10)에서 상대적으로 높은 필요성을 보이고 있으며, 자회사관리 담당자는 투자목적형(4.42)과 고용전환형(4.15)에서 필요성을 더 강하게 체감하고 있었다. 특히,

<표 8> 담당 업무별 자회사 기록의 영향 인식 차이 검증(t-test)

구분		기록물관리 담당자(M ± SD)	자회사관리 담당자(M ± SD)	t	p
사회적 가치 영향 인식	공공성	3.97 ± 0.85	4.12 ± 0.57	-0.738	.463
	책임성	3.89 ± 0.96	4.13 ± 0.59	-1.133	.262

주: p>.05(모든 항목에서 집단 간 유의미한 차이 없음)

<표 9> 담당 업무별 자회사 유형별 기록관리 필요성 인식 차이(t-test)

구분		기록물관리 담당자(M ± SD)	자회사관리 담당자(M ± SD)	t	p
자회사 유형별 필요성 인식	해외사업형	4.10 ± 1.10	4.08 ± 0.98	0.10	0.923
	기술개발형	4.31 ± 0.98	4.04 ± 1.04	1.06	0.293
	채권형	4.18 ± 1.12	4.18 ± 0.91	0.24	0.809
	투자목적형	4.18 ± 1.02	4.42 ± 0.58	-1.10	0.275
	분업형	4.13 ± 1.01	4.27 ± 0.72	-0.62	0.540
	고용전환형	3.67 ± 1.22	4.15 ± 0.93	-1.73	0.089

주: p>.05(모든 항목에서 집단 간 유의미한 차이 없음)

고용전환형의 경우, 기록물관리 담당자(3.67)보다 자회사관리 담당자(4.15)의 인식이 높게 나타났다.

이를 종합하면, 담당 업무 간 인식 격차는 크지 않으나, 자회사 유형에 따라 기록관리 필요성에 차이를 보이고 있다. 이러한 점을 고려하여 향후 정책 수립 시 자회사 유형별 특성을 반영한 차별화된 기록관리 표준안 마련이 필요할 것으로 판단된다.

4.3.4 모기관 기관 유형에 따른 자회사 기록관리 필요성 인식 차이 검증(H1-4)

모기관 기관 유형에 따라 자회사 유형별 기록관리 필요성에 차이가 있는지 알아보기 위해 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 분석 결과, 다음 <표 10>과 같이, 모든 기관 유형에서 집단 간 평균 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다(통계적).

기관별 평균을 살펴보면, 시장형 공기업(4.24)과 기타 공공기관(4.23)이 상대적으로 높았으나, 준정부기관을 포함한 모든 집단이 보통 이상의 필요성을 느끼고 있다. 이는 모기관의 설립 목적이나 운영 형태와 관계없이 기록관리 필요성에 대해 보편적인 공감대가 형성되어 있음

을 시사한다. 따라서 자회사 기록관리는 특정 유형의 공공기관에 국한된 과제가 아니라, 모든 공공기관이 공통적으로 추진해야 할 사안으로 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

4.4 자회사 유형별 기록관리 인식 차이 분석

4.4.1 자회사 유형별 기록관리 필요성 인식 차이 검증(H2-1)

자회사 유형 간 기록관리 필요성의 상대적 중요도 차이를 분석하기 위해 프리드먼 검정을 실시하였다. 그 결과, 다음 <표 11>과 같이 유형 간 인식 우선순위에는 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 확인되었다($p < .01$). 평균 순위를 살펴보면, 자산 및 자본관리가 핵심인 투자목적형 자회사가 가장 높은 순위를 기록하였으며, 시설 관리 등 보조적인 성격이 강한 고용전환형 자회사가 가장 낮은 순위를 보였다. 또한 통계적 유의수준에는 미치지 못하였으나, 분업형 자회사와 기술개발형 자회사 역시 고용전환형 자회사가 평균 순위상 필요성 인식이 높게 나타났다. 이는 모기관의 경영 리스크와 부가가치가 높은 유형을 기록관리의 우

<표 10> 모기관 기관 유형에 따른 자회사 기록관리 필요성 인식 차이(ANOVA)

구분	N	M	SD	변동원	SS	df	MS	F	p
시장형 공기업	14	4.24	0.55	집단간	1.584	4	0.396	0.620	.650
준시장형 공기업	7	4.12	0.23	집단내	38.348	60	0.639		
준정부기관(기금관리형)	6	3.81	1.49	전체	39.932	64			
준정부기관(위탁집행형)	10	3.90	1.16						
기타 공공기관	28	4.23	0.64						
전체	65	4.13	0.79						

주: $p > .05$ (모든 항목에서 집단 간 유의미한 차이 없음)

〈표 11〉 자회사 업무 유형별 기록관리 필요성 인식 차이(Friedman Test)

구분		M	SD	Mean Rank	χ^2	p
자회사 유형별 필요성 인식	해외사업형	4.09	1.04	3.52	15.774	.008*
	기술개발형	4.20	1.00	3.65		
	채권형	4.15	1.03	3.58		
	투자목적형	4.28	0.88	3.76		
	분업형	4.18	0.90	3.54		
	고용전환형	3.86	1.13	2.95		

*: p<.01

선 대상으로 선정하는 단계적·차등적 접근의 필요로 해석된다.

기록의 핵심 가치에 대한 인식을 프리드먼 검정을 사용하여 추가적으로 분석한 결과는 위의 〈표 12〉와 같다. 이용가능성을 제외한 진본성, 무결성, 신뢰성, 증거력에서 자회사 유형별로 우선순위(상대적 중요도)가 다름이 확인되었다(p<.05). 이는 담당자들이 자회사의 성격에 따라 해당 기록이 갖추어야 할 품질 요건과 가치의 시급성을 다르게 인식하고 있음을 의미한다.

먼저, 무결성과 신뢰성에서 가장 높은 유의성과 중요도를 보인다. 특히, 기술개발형(4.43)과 투자목적형(4.43) 자회사에서 이 수치들이 높게 나타났는데, 이는 기술 유출 방지나 투명한 자금 관리가 필요한 업무 특성이 반영된 것으로 보인다. 그 다음으로는 증거력에 대해 투자목적형 자회사(4.38)이 가장 높은 순위를 보이고 있는데, 자본 투입과 수익 관리가 핵심이므로 향후 법적 분쟁이나 책임주체 규명 시 기록이 증거로서 기능해야 한다는 인식이 현저히 강함을 알 수 있다. 진본성은 기술개발형 자회사(4.31)에서 가장 높은 순위를 보이고 있으며, 기록의 원본 증명이 지식재산권 보호나 기술의 기원 증명에 필수적이기 때문에 진본성을 타

유형에 비해 더 높게 평가하는 것으로 보인다. 마지막으로 이용가능성에 대해서는 유일하게 유의수준을 보이지 않고 있다.

분석 결과를 정리하면, 자회사 기록관리는 자회사의 유형별로 리스크와 업무 특성에 따라 차등화된 전략이 필요하며, 무결성, 신뢰성, 증거력이 높게 요구되는 곳은 엄격한 품질 통제를, 상대적으로 인식이 낮은 자회사 유형에는 핵심적인 기록의 선별 등 최소 요건부터 단계별 적용 방안이 필요하다.

4.4.2 자회사 유형별 공공성 및 책임성 영향 인식 차이 검증(H2-2)

자회사 유형에 따라 자회사 기록관리가 모기관의 공공성 확보 및 책임성 이행에 미치는 영향 인식에 차이가 있는지 프리드먼 검정을 실시하여 분석하였다. 분석 결과는 다음 〈표 13〉과 같다. 여기에서는 공공성 영향 인식(p<.001)과 책임성 영향 인식(p<.05) 모두 자회사 유형에 따라 통계적으로 유의미한 인식 차이가 존재하였다.

먼저, 공공성에 미치는 영향에 대해서는 평균 순위를 투자목적형(4.09) 자회사가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 인식하고 있는 반면, 고용전환형(2.95) 자회사는 가장 낮은 순위를 보

〈표 12〉 자회사 업무 유형별 기록 핵심가치 인식 차이(Friedman Test)

구분		M	SD	Mean Rank	χ^2	p
진본성	해외사업형	4.05	1.10	3.24	13.276	.021*
	기술개발형	4.31	0.92	3.75		
	채권형	4.28	0.88	3.68		
	투자목적형	4.29	0.84	3.67		
	분업형	4.14	0.95	3.42		
무결성	해외사업형	4.37	0.84	3.68	20.114	.001**
	기술개발형	4.43	0.81	3.75		
	채권형	4.29	0.86	3.49		
	투자목적형	4.38	0.78	3.68		
	분업형	4.26	0.85	3.40		
신뢰성	해외사업형	4.38	0.74	3.58	16.193	.006**
	기술개발형	4.40	0.81	3.61		
	채권형	4.38	0.82	3.66		
	투자목적형	4.43	0.75	3.73		
	분업형	4.28	0.84	3.37		
이용가능성	해외사업형	4.08	1.05	3.52	10.454	.063
	기술개발형	4.08	1.23	3.62		
	채권형	4.09	1.09	3.63		
	투자목적형	4.12	1.08	3.67		
	분업형	4.14	1.01	3.50		
증거력	해외사업형	4.17	0.94	3.34	15.830	.007**
	기술개발형	4.32	0.83	3.68		
	채권형	4.28	0.88	3.55		
	투자목적형	4.38	0.76	3.85		
	분업형	4.25	0.85	3.51		
	고용전환형	3.92	1.08	3.08		

*: p<.05, **p<.01

〈표 13〉 자회사 업무 유형별 공공성 및 책임성 영향 인식 차이 분석(Friedman Test)

구분		M	SD	Mean Rank	χ^2	p
공공성 영향 인식	해외사업형	4.09	0.91	3.56	27.487	<.001***
	기술개발형	4.05	1.02	3.54		
	채권형	4.11	1.02	3.63		
	투자목적형	4.34	0.87	4.09		
	분업형	3.94	0.97	3.22		
책임성 영향 인식	해외사업형	4.12	0.94	3.69	13.812	.017*
	기술개발형	3.98	1.12	3.47		
	채권형	3.97	1.16	3.54		
	투자목적형	4.18	0.98	3.86		
	분업형	3.98	1.01	3.38		
	고용전환형	3.66	1.23	3.05		

*: p<.05, **p<.01

이면서 상대적으로 모기관인 공공기관의 공공성에 미치는 영향이 적은 것으로 인식되고 있었다.

다음으로 책임성에 미치는 영향 인식에 대해서는 공공성에 비해서는 유의수준은 낮지만, 역시 유형별로 유의미한 차이를 보였다. 투자목적형(3.86)과 해외사업형(3.69) 자회사가 높은 순위를 보이는데, 이는 모기관의 책임 경영 이행에 중요한 증거적 가치를 지님을 시사한다.

4.5 책임주체 인식 및 제도화 수준에 따른 차이 분석

자회사 기록관리 책임주체에 대해서는 다음 <표 14>와 같은 인식을 보이고 있다. 분석 결과, 전적으로 자회사 책임이 27명(41.5%), 주로 자회사 책임이 23명(35.4%)으로, 합산 시 76.69%가 자회사 중심의 책임을 강조하고 있다. 담당 업무별로 분석하면, 기록물관리 담당자는 주로 자회사 책임이며, 모기관 지원이 필요하다는 응답이 38.5%로 가장 높게 나타났다. 또한 자회사관리 담당자는 전적으로 자회사 책임이라는 응답이 46.2%로 가장 높게 나타났다. 이 두 집단의 요구를 동시에 충족하기 위해서는 기록관리 업무 수행은 자회사가 독립적으로 하되,

인프라와 자원에 관해 모기관의 지원이 뒷받침해주는 상생형 거버넌스가 필요함을 시사한다.

4.5.1 책임주체 인식에 따른 모기관의 관리 노력 인식 차이(H3-1)

자회사 기록관리에 대한 책임주체를 어떻게 인식하느냐에 따라 모기관의 관리 노력과 법적 의무화에 대한 태도에 미치는 영향을 분석하기 위해 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 다만, 일부 집단의 표본 수가 적어 결과 해석은 탐색적 수준에서 신중히 하였다. 분석 결과 <표 15>와 같이 책임주체 인식 유형에 따라 모기관의 관리 노력은 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 사후검정 결과, 공동책임으로 인식하는 집단의 관리 노력이 2.54점으로 가장 높게 나타났는데, 반면, 전적으로 자회사 책임이라고 응답한 집단의 관리 노력은 1.59점으로 가장 낮았다.

이러한 결과는 자회사 기록관리를 자회사의 독립적인 업무가 아니라 모기관과 함께 수행해야 할 거버넌스 영역으로 받아들일 때 모기관의 실질적인 관리 활동이 가장 활발해짐을 의미한다. 따라서 자회사 기록관리의 지속적인 노력을 확보하기 위해서는 책임주체를 명확히 하되, 이를 자회사의 개별 의무가 아닌 모기관

<표 14> 자회사 기록관리 책임주체에 대한 인식 현황(빈도분석)

책임주체 인식 유형	기록물관리 담당자		자회사관리 담당자		종합	
	N	비율(%)	N	비율(%)	N	비율(%)
공동책임	7	17.9	6	23.1	13	20.0
주로 자회사 책임, 모기관 지원	13	33.3	10	38.5	23	35.4
주로 모기관 책임, 자회사 지원	1	2.6	1	3.8	2	3.1
전적으로 자회사 책임	18	46.2	9	34.6	27	41.5
계	39	100.0	26	100.0	65	100.0

〈표 15〉 책임주체 인식에 따른 모기관의 관리 노력 차이(ANOVA)

책임주체 인식 유형	N	M	SD	F	p	사후검정
공동책임(a)	13	2.54	1.39	3.091	.034*	a>d
주로 자회사 책임, 모기관 지원(b)	23	2.35	1.15			
주로 모기관 책임, 자회사 지원(c)	2	2.00	1.41			
전적으로 자회사 책임(d)	27	1.59	0.08			

*p<.05, (사후검정: Tukey HSD)

의 공동책임으로 규정하는 제도적 인식 전환이 선행되어야 함을 시사한다.

4.5.2 책임주체 인식에 따른 자회사 기록관리
의 법적 의무화 인식 차이(H3-2)

자회사 기록관리 책임주체를 어떻게 보느냐에 따라, 향후 자회사 기록관리 법적 의무화 도입에 대한 찬성도에 차이가 있는지 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 다만, 일부 집단의 표본 수가 적어 결과 해석은 탐색적 수준에서 신중히 하였다. 그 결과, 책임주체를 공동책임으로 인식하는 집단(4.28)이 전적으로 자회사 책임(2.96)이나 주로 자회사 책임(3.13)이라고 생각하는 집단보다 법적 의무화에 유의미하게 더 찬성하고 있었다. 이는 책임을 외부화할수록 관련 규제의 도입을 원치 않거나 그 필요성을 낮게 인식하고 있다는 점을 나타낸다.

따라서 자회사 기록관리를 위해서는 자회사만 독려하기보다 모기관의 담당자들이 공동책

임이라는 인식을 가질 수 있도록 관리 지침이나 평가지표를 설계함이 우선되어야 할 것이다. 즉, 책임의 공동체 의식을 가질 수 있도록 조직 문화적 접근이 병행되어야 한다(〈표 16〉 참조).

4.5.3 규정 보유 여부에 따른 모기관의 관리
노력 차이 분석(H3-3)

모기관 내부에 자회사 기록관리 관련 규정(제도)이 실제로 존재하는지가 모기관의 자회사 기록관리 노력에 미치는 영향을 분석하였다. 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시한 결과(〈표 17〉 참조), 공식적이든 비공식적이든 제도가 마련되어 있는 기관이 규정이 아예 없는 기관(1.59)보다 모기관 차원에서의 자회사 기록관리 지원 노력이 유의미하게 높았다. 다만, 사후 검정 실시 결과, 개별 집단 간의 차이는 통계적 유의수준(p<.05)에 도달하지 못하였다는 점과 일부 집단의 표본 수가 적어 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 그럼에도 불구하고,

〈표 16〉 책임주체 인식에 따른 법적 의무화 인식 차이(ANOVA)

책임주체 인식 유형	N	M	SD	F	p	사후검정
공동책임(a)	13	4.08	1.04	3.974	.012*	a>b,d
주로 자회사 책임, 모기관 지원(b)	23	3.13	0.76			
주로 모기관 책임, 자회사 지원(c)	2	4.00	1.14			
전적으로 자회사 책임(d)	27	2.96	1.19			

*p<.05, (사후검정: Tukey HSD)

〈표 17〉 규정 보유 여부에 따른 모기관의 관리 노력 차이(ANOVA)

규정 보유 현황	N	M	SD	F	p	사후검정
공식 규정 있음	18	2.33	1.37	3.840	.014*	-
비공식 지침 있음	3	3.00	1.00			
규정 없음	29	1.59	0.82			
모름	15	2.47	1.06			

*p<.05, (사후검정: Tukey HSD)

전체 모형이 유의미하고 규정 미보유 집단의 평균이 현저히 낮게 나타난 점에서 담당자의 자의적인 판단보다는 명문화된 업무 규정 마련 여부가 담당자들의 실제 관리 활동을 이끌어 내는 강력한 제도적 동력이 됨을 설명한다.

4.6 자회사 기록관리 지원 방안 및 어려움 분석

자회사 기록관리의 실무적인 저해 요인과 이를 해결하기 위한 지원 방안에 대한 우선순위를 분석하고자 하며, 이를 통해 현장에서의 실증적인 방안을 도출해보고자 한다.

4.6.1 자회사 기록관리 담당자 적격성 제고를 위한 지원 방안 분석(H4-1)

자회사 기록관리 담당자 적격성을 실질적으로 확보하기 위한 선행 지원 방안을 조사한 결과

(〈표 18〉 참조), 전체 응답자의 47.69%(N=31)가 전문인력 채용을 가장 시급한 과제로 꼽았다. 그 뒤로 정보시스템 지원(23.1%), 교육/훈련 강화(16.9%) 순으로 지원이 필요한 것으로 나타났다. 이는 인적 자원 확보와 더불어, 기술적 인프라의 구축 등이 뒷받침되어야 함을 의미한다. 기타 의견으로는 법률 개정을 통한 전문요원 배치 의무화, 모기관 협력 체계 구축 등의 의견이 제시되었으며, 이는 제도적 차원에서 뒷받침이 있어야 함을 시사한다.

4.6.2 자회사 기록관리 저해 요인(H4-2)

다음 〈표 19〉와 같이 현장에서의 자회사 기록관리를 저해하는 요인으로는 인력 및 예산 부족(61.5%)이 가장 높게 나타났다. 이는 자회사의 기록관리를 담당하는 인력의 부재, 그리고 관련 예산이 전무한 열악한 상황을 대변한다. 이러한 결과는 자회사의 기록관리가 단순

〈표 18〉 자회사 기록관리 적격성 확보를 위한 지원 방안

순위	지원 필요 항목	N	응답 비율
1	전문인력 채용	31	47.69%
2	정보시스템 지원	15	23.08%
3	교육/훈련 강화	11	16.92%
4	외부 전문가 활용	3	4.62%
5	기타(협력체계 구축, 법률 개정 등)	5	7.69%
	합계	65	100.0%

〈표 19〉 자회사 기록관리 업무 수행 시 주요 저해 요인

순위	저해 요인	N(중복)	응답 비율
1	인력 및 예산 부족	40	61.54%
2	법적 근거 부재	23	35.38%
3	정보시스템 미비	19	29.23%
4	모기관-자회사 간 협력 부족	12	18.46%
5	기타 (인식 부족, 독립 법인 문제 등)	8	12.31%

히 담당자의 인식 부족에서만 기인하는 것이 아님을 보여준다. 가장 높은 비중을 차지하는 인력 및 예산부족은 자회사 기록관리 업무가 전담체계가 아니라 부가적인 업무로 배치되는 현실을 반영한다.

그 뒤를 이어 법적 근거 부재(35.4%)가 높았는데, 이는 공공기록물 법 등 상위 법령상에서 자회사 기록관리 의무가 명확히 명시되어 있지 않아 실무부서에서 업무의 근거를 찾기 어려워 기록관리 요구를 내부적으로 정당화하기 어려운 구조적 한계임을 나타낸다. 그 외에 정보시스템의 미비와 모기관-자회사 간 협력 부족은 제도적 기반이 마련되어도 운영단계에서의 인프라가 부족함을 시사한다. 따라서 기록관리의 제도화는 단순한 의무 부여가 아니라, 법적 근거의 마련과 더불어 인력·예산·시스템·협력체계를 명시한 종합적 측면에서 접근할 필요가 있음을 시사한다.

5. 결론 및 제언

이 연구에서는 공공기관 자회사 기록관리의 필요성을 실증적으로 검토하기 위해 자회사를 운영 중인 46개 공공기관의 기록물관리 및 자회사관리 담당자 65명을 대상으로 설문조사를

실시하였다. 분석은 자회사 기록관리의 필요성 인식, 기록 가치 인식, 자회사 기록관리가 모기관의 공공성·책임성에 미치는 영향 인식, 책임주체 인식 및 규정 보유에 따른 관리 노력의 차이, 그리고 현장 지원 요구 및 저해 요인을 중심으로 수행하였다.

이 연구의 주요 결과를 요약정리하면 다음과 같다.

첫째, 공공기관 실무자들은 담당 업무와 관계없이 자회사 기록관리의 필요성을 높게 인식하고 있었다. 기록물관리 담당자와 자회사관리 담당자 간의 인식 차이는 통계적으로 유의하지 않았으며, 두 집단 모두 기록의 증거력, 기록의 속성(진본성, 무결성, 신뢰성, 이용가능성)에 대해 4점대의 높은 수준으로 평가하였다. 상대적인 중요도에서는 신뢰성과 무결성을 최우선 가치로 꼽았으며, 이는 자회사의 기록이 단순한 행정 부산물이 아니라 거버넌스 통제·감독의 근거이자 경영 투명성을 증명하고 법적 리스크를 방어하는 핵심 증거로 인식되고 있음을 시사한다.

둘째, 자회사의 유형에 따라 기록관리 필요성과 기록 가치의 우선순위가 다르게 나타났다. 기록관리 필요성은 투자목적형 자회사에서 상대적으로 높은 우선순위를 보였고, 고용전환형 자회사에서는 다소 낮은 순위를 보였다. 또한

기록의 가치에 대해서는 투자목적형 자회사에서는 기록의 증거력이, 기술개발형 자회사에서는 진본성과 무결성이 상대적으로 강조되었다. 이는 자회사의 기능이 다양화되고 확대되어도 기록관리의 필요성 그 자체는 보편적인 인식으로 공유되지만, 자회사 유형별로 그 목적에 따라 기록의 우선적인 가치가 달라질 수 있음을 의미한다. 따라서 자회사의 설립 목적과 기능에 따라 차별화된 기록관리 전략이 필요하다.

셋째, 자회사 기록관리에 대한 책임주체 인식과 규정 보유 여부가 모기관의 관리 노력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 자회사 기록관리를 모기관과 자회사 간의 '공동책임'으로 인식할수록, 그리고 모기관 내부에 자회사 기록관리 관련 규정이 존재할수록 실질적인 지원과 관리 노력이 높게 나타났다. 반면, 책임을 전적으로 자회사에게 전가하는 경우에는 관리 노력과 법적 의무화에 대한 찬성도가 현저히 낮았다. 이는 자회사 기록관리가 자회사 단독의 과제가 아니라 모기관-자회사 거버넌스의 책임 영역으로 재정의될 때 실행이 강화되며, 명문화된 규정과 지침이 자회사 기록관리의 동력이 됨을 의미한다.

넷째, 현장의 가장 큰 저해 요인으로 '인력 및 예산 부족'과 '법적 근거 부재'로 나타났다. 이를 해결하기 위해 자회사 기록관리 담당자의 적격성을 위한 지원 요소에 '전문인력 채용'이 가장 최우선 방안으로 지목되었다. 그 뒤로 정보시스템 지원과 교육·훈련 강화 순으로 나타났다. 이는 자회사 기록관리가 의지나 인식의 문제가 아니라 자원과 법·제도의 뒷받침으로 완성됨을 의미한다.

따라서 이 연구의 결과와 설문 응답에서 제

시된 기타 의견을 종합하여 다음과 같은 시사점을 제시한다.

첫째, 자회사 유형별 맞춤형 기록관리 표준 모델의 개발이 필요하다. 모든 자회사 유형에 동일한 기준을 적용하기보다는 투자목적형, 기술개발형 자회사와 같이 리스크가 크고 공공성 영향력이 높은 유형에 대해 강화된 기록관리 요건을 적용하는 선택과 집중 전략이 필요하다. 예를 들어 국가기록물관리 표준(NAK)에 자회사 기록관리 기준이라는 표준을 신설하고, '모기관은 자회사 기록관리 기본계획 수립을 지원하고, 자회사는 주요 의사결정·계약·예산집행·감사 대응 관련 기록을 필수기록을 지정하여 생산·등록하여야 한다'는 조항을 둘 수 있다. 그 후 세부 내용으로 투자목적형과 기술개발형 자회사에는 무결성, 신뢰성, 진본성 요건을 엄격히 적용하는 기록관리시스템 구축 등 증거 확보를 위한 중심의 가이드라인을 구축하고, 고용전환형 자회사에는 업무 연속성 확보를 위해 인사·노무 기록의 선별 및 안전한 보존을 위한 기본적인 생산, 등록 중심의 매뉴얼을 제작하는 등 차별화하여 보급해야함을 명시할 수 있다.

둘째, 모기관과 자회사가 공동으로 관리해나가야 한다는 공동책임 인식을 강화하는 거버넌스 체계 구축이 필요하다. 책임주체를 공동으로 인식할 때, 관리 효율이 더 높게 나타난 것은 자회사 기록관리가 자회사 개별 과제가 아니라 모기관의 역할 내에 있음을 시사한다. 설문조사의 기타 의견에서도 다수의 실무자들은 단방향 감사가 아닌 실무자간 정기 협의체 운영, 자체 감사가 어려운 자회사 특성상 모기관의 감사실과 연계한 기록관리 무단과기 방지 대책 마

련이 제시되었다. 즉, 모기관의 일방적인 지침 하달을 넘어, 자회사 담당자와의 정기적인 협의체를 통해 교육지원, 우수사례 공유, 애로사항 청취 등 상호 협력적인 거버넌스를 작동시켜야 한다.

셋째, 법과 제도적 기반의 마련이 필요하다. 모기관에게는 경영평가 지표나 내부 규정에 자회사 기록관리 감독 책임을 명문화하고, 자회사의 경영평가 지표 등에도 반영하여 기록관리 실태 평가를 마련해야 한다. 특히, 설문조사의 기타 의견에서 다수의 실무자들은 권고 수준이 아닌 법적 의무사항으로 명시되어야 경영진 설득이 가능하며, 모기관의 내부 성과 지표에 자회사 기록관리 항목 신설 등 직접적으로 반영되어야 자회사 기록관리가 가능하다는 의견이 주를 이루었다. 이를 통해 기록관리가 단순 행정지원이 아닌 기관의 리스크 관리 방안임을 경영진에게 각인시켜야 한다. 예를 들어 『공공기록물 관리에 관한 법률』에 ‘모기관은 공공기관으로 미지정된 자회사의 투명성 및 책임성을 확보하기 위해 기록관리 체계 구축을 지원해야 하며, 연 1회 이상 기록관리 실태를 점검하여야 한다’는 조항을 신설하고, 정부 경영평가에서 지표로 평가하여야 한다.

넷째, 전문성 확보를 위한 인적, 물적 자원

공유 모델의 도입이 필요하다. 자회사의 열악한 인력구조(1인 다역) 따른 전문성 확보 어려움, 순환 보직으로 인한 업무 연속성 결여 등 인력과 예산의 부족으로 인해 자회사 기록관리가 어렵다고 인식하였다. 따라서 『공공기록물 관리에 관한 법률』의 적용 범위를 확대하여 일정 규모 이상의 자회사에서는 전문인력 배치의 의무화하거나, 모기관의 기록관이 자회사를 직접 지원할 수 있는 법률적인 토대를 마련해야 한다. 또는 독자적인 시스템 구축이 어려운 자회사를 위해 모기관의 기록관리시스템을 클라우드 형태로 공유하거나, 모기관의 기록물관리 전문요원이 컨설팅을 하는 등의 현실적인 자원 공유 모델을 적극 검토하여야 한다.

이 연구는 공공기관 자회사 기록관리 영역을 실증적으로 다룬 초기 연구로 그 의미를 갖는다. 다만, 첫째, 표본의 크기가 65명으로 다소 제한적이다. 향후 연구에서는 더 광범위한 표본을 확보하여 연구 결과의 일반화 가능성을 높일 필요가 있다. 둘째, 실무자의 인식을 중심으로 진행되었다는 한계를 지닌다. 따라서 향후에는 실제 자회사에서 생산되는 기록물의 유형과 관리 실태를 직접 조사하는 사례연구를 통해 구체적인 관리 모델을 도출하는 후속 연구가 요구된다.

참 고 문 헌

- 강선준 (2010). 공공연구기관의 기술지주회사에 대한 법적 고찰. 지식재산연구, 5(2), 55-80.
<http://doi.org/10.34122/jip.2010.06.5.2.55>
- 강혜라, 장우권 (2025). 공공성과 책임성 기반 정부산하 공공기관 자회사의 기록물관리 필요성에 관한

- 연구. 한국기록관리학회지, 25(4), 1-24. <https://doi.org/10.14404/JKSARM.2025.25.4.001>
- 공공기관의 운영에 관한 법률. 법률 제21065호.
- 공공기록물 관리에 관한 법률. 법률 제21066호.
- 국민권익위원회 (2013. 12. 16.). 공공기관 등의 출자·출연기관 설립·운영 투명성 제고.
출처: https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10504030000&bid=1013&tag=&act=view&list_no=30287&nPage=
- 김기우, 이원희, 박용철 (2020). 공공기관 자회사의 운영실태 및 개선방향연구. 연구총서, 2020(2), 1-328.
- 김혜진, 이해은 (2025). 공공기관 소속 자체관리기관의 기록관리 개선방안. 한국기록관리학회지, 25(2), 27-45. <http://doi.org/10.14404/JKSARM.2025.25.2.027>
- 기획재정부 (2025. 4. 1.). 공기업·준정부기관 출연·출자 사전협의 및 출자회사 관리 업무 매뉴얼.
출처: https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10502120000&bid=130&tag=&act=view&list_no=101363&nPage=
- 박종연, 이해영, 서효선, 김우희 (2019). 공공기관 기록관리 평가제도의 현황과 개선방향. 한국기록관리학회지, 19(1), 251-274. <https://doi.org/10.14404/JKSARM.2019.19.1.251>
- 양지숙, 최선미 (2024). 공공기관 경영관리 현황 및 개선 방안: 정부의 출연금 지원 기관 실태분석. 인문사회과학연구, 25(1), 695-719. <http://doi.org/10.15818/ihss.2024.25.1.695>
- 조연민 (2021). 공공기관 모-자회사 관계에서 모회사의 노조법상 사용자성 검토. 노동법연구, 50, 121-169. <https://doi.org/10.32716/LLR.2021.03.50.121>
- 조지영 (2025). 공공기관 기록관리 평가 정책에 대한 메타평가 설계 방안. 기록학연구, 85, 209-248. <https://doi.org/10.20923/kjas.2025.85.209>
- 재정경제부 (2025. 12. 30.). 공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침.
출처: https://www.maip.kr/bbs/board.php?bo_table=b51&wr_id=1571
- 재정경제부 (2026a). 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO). 출처:<https://www.alio.go.kr/>
- 재정경제부 (2026b. 1. 29.). 2026년도 공공기관 총 342개 지정, 미지정기관도 경영정보 공개, 투명성 제고 [보도자료].
출처: <https://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156742110&pageIndex=1&repCodeType=&repCode=A00041&startDate=2025-02-15&endDate=2026-02-15&srchWord=%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80&period=year>
- 조혜라 (2015). 경영평가 방식의 변화가 공기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 서울대학교. <https://doi.org/10.23170/snu.000000067003.11032.0000466>
- 조혁진, 박명준, 정홍준, 임주환 (2020). 공공기관 자회사의 도입 및 운영 쟁점과 개선방안 (연구보고서 2020-01). 한국노동연구원.

https://www.kli.re.kr/kli/rschRptView.es?mid=a10102020000&sch_rsch fld_no=2&pb lct_sn=9438

차유미 (2024). 간접고용 해법으로서 공공기관 자회사 평가와 과제: 원·하청 지배·종속 노동관계는 왜 모·자회사에서도 지속되는가?. *산업노동연구*, 30(3), 77-117.

최동운, 최윤진 (2022). 공공기관 윤리경영의 기록관리 인식과 과제-공공기관 경영평가의 기록관리 지표를 중심으로. *기록과 정보·문화 연구*, (15), 157-198.

<https://doi.org/10.23035/KAICS.2022.1.15.157>

허필우, 이민규, 천동필 (2019). 기술지주회사 자회사의 기술사업화 애로요인 분석: 부산지역을 중심으로. *한국혁신학회지*, 14(1), 61-94. <https://doi.org/10.46251/INNOS.2019.02.14.1.61>

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>

International Organization for Standardization (2016). Information and documentation – Records management – Part 1: Concepts and principles (ISO 15489-1:2016).

<https://www.iso.org/standard/62542.html>

• 국문 참고문헌에 대한 영문 표기

(English translation of references written in Korean)

Act on the Management of Public Records, Act No.21066.

Act on the Operation of Public Institutions, Act No. 21065.

Anti-Corruption and Civil Rights Commission. (2013, December 16). Improving Transparency in the Establishment and Operation of Public Institutions and Other Investment/Contribution Organizations. Available:

https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10504030000&bid=1013&tag=&act=view&list_no=30287&nPage=

Cha, You-me (2024). Evaluation and challenges of subsidiary company of public institutions as a solution to indirect employment problem: Why does a prime contractor subcontractor control subordination labor relationship continue for a parent company subsidiary company?. *Korean Journal of Labor Studies*, 30(3), 77-117.

Cho, He-ra (2015). The Effects of the Change in Management Evaluation System on the Public Enterprises' Management Performance. Master's thesis, Seoul National University.

<https://doi.org/10.23170/snu.000000067003.11032.0000466>

Cho, Hyuk-jin, Park, Myung-joon, Jeong, Heung-zun, & Lim, Ju-hwan (2020). Issues and Improvement

- Measures for the Introduction and Operation of Public Institution Subsidiaries (Research Report 2020-01). Korea Labor Institute. Available:
https://www.kli.re.kr/kli/rschRptView.es?mid=a10102020000&sch_rsch fld_no=2&pb lct_sn=9438
- Cho, Ji-young (2025). Designing a meta-evaluation framework for records management evaluation policies in public institutions. *The Korean Journal of Archival Studies*, 85, 209-248.
<https://doi.org/10.20923/kjas.2025.85.209>
- Cho, Yeon-min (2021). A study on the employer status of the parent company in the public sector's parent companies-subsiidiaries relationship. *Labor Law Review*, 50, 121-169.
<https://doi.org/10.32716/LLR.2021.03.50.121>
- Choi, Dong-woon & Choi, Yun-jin (2022). Perceptions and tasks of record management for ethical management in public institutions: Focusing on the record management index in the management evaluation of public institutions. *The Korean Journal of Archival, Information and Cultural Studies*, (15), 157-198. <https://doi.org/10.23035/KAICS.2022.1.15.157>
- Heo, Pil-woo, Lee, Min-kyu, & Chun, Dong-phil (2019). Identification of the difficulties in technology-commercialization of technology holding company's subsidiaries: Focused on Busan region. *Innovation studies*, 14(1), 61-94. <https://doi.org/10.46251/INNOS.2019.02.14.1.61>
- Kang, Hyera & Chang, Woo-Kwon (2025). A study on the necessity of records management for subsidiaries of government-affiliated public institutions based on publicness and accountability. *Journal of Korean Society of Archives and Records Management*, 25(4), 1-24.
<http://doi.org/10.14404/JKSARM.2025.25.4.001>
- Kang, Sun-joon (2010). A legal study on establishment of technology holding company by governmental institutions. *Journal of Intellectual Property*, 5(2), 55-80.
<http://doi.org/10.34122/jip.2010.06.5.2.55>
- Kim, Hye-Jin & Lee, Hye-Eun (2025). A study on improvement measures for records management in the self-management agencies of public institutions. *Journal of Records Management & Archives Society of Korea*, 25(2), 27-45. <http://doi.org/10.14404/JKSARM.2025.25.2.027>
- Kim, Ki-woo, Lee, Won-hee, & Park, Yong-cheol (2020). A study on the operational status and improvement directions of subsidiaries of public institutions. *Central Research Institute*, 2020(2), 1-328. <https://www.earticle.net/Article/A393332>
- Ministry of Economy and Finance (2025, April 1). Manual on Prior Consultation for Contributions and Equity Investments by Public Enterprises and Quasi-Government Institutions, and on the Management of Investee Subsidiaries. Available:

https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10502120000&bid=130&tag=&act=view&list_no=a10502120000&bid=130&tag=&act=view&list_no=101363&nPage=

Ministry of Finance and Economy (2025, December 30). Guidelines on the Management of Public Enterprises and Quasi-Government Institutions. Available:

https://www.maip.kr/bbs/board.php?bo_table=b51&wr_id=1571

Ministry of Finance and Economy (2026a). ALIO (Public Institution Management Information Disclosure System). Retrieved February 16, 2026. Available: <https://www.alio.go.kr/>

Ministry of Finance and Economy (2026b, January 29). A total of 342 public institutions designated for 2026; management information to be disclosed for non-designated institutions as well, expected to enhance transparency. [Press release]. Retrieved February 16, 2026. Available: <https://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156742110&pageIndex=1&repCodeType=&repCode=A00041&startDate=2025-02-15&endDate=2026-02-15&srchWord=%EA%B3%B5%EA%B3%B5%EA%B8%B0%EA%B4%80&period=year>

Park, Jong-yeon, Rieh, Hae-young, Seo, Hyo-sun, & Kim, Woo-hee (2019). Current status and improvement plan for evaluation system of records management in public institutions. *Journal of Records Management & Archives Society of Korea*, 19(1), 251-274.

<https://doi.org/10.14404/JKSARM.2019.19.1.251>

Yang, Ji-sook & Choi, Seon-mi (2024). An empirical analysis on management and improvement of government-funded institutions in Korea. *Institute for Humanities and Social Sciences*, 25(1), 695-719. <http://doi.org/10.15818/ihss.2024.25.1.695>