



2026. 5.

국회에산정책처 | 공공기관 평가

공공기관 해외사무소 운영 현황 및 개선과제

장희란



국회에산정책처
NATIONAL ASSEMBLY BUDGET OFFICE

공공기관 해외사무소 운영 현황 및 개선과제

공공기관 해외사무소 운영 현황 및 개선과제

총괄 | 김경호 예산분석실장

기획·조정 | 전용수 사업평가심의관
이은경 공공기관평가과장

작성 | 장희란 공공기관평가과 예산분석관

지원 | 강숙자 공공기관평가과 행정실무관
장강희 공공기관평가과 자료분석연구원

본 보고서는 「국회법」 제22조의2 및 「국회예산정책처법」 제3조에 따라 국회의원의 의정활동을 지원하기 위하여 작성되었습니다.

문의 : 예산분석실 공공기관평가과 | 02) 6788-3782 | peb5@nabo.go.kr

이 책은 국회예산정책처 홈페이지(www.nabo.go.kr)를 통하여 보실 수 있습니다.

• 이 보고서는 재생지를 사용하였습니다.

공공기관 해외사무소 운영 현황 및 개선과제

2026. 5.

이 보고서는 「국회법」 제22조의2 및 「국회예산정책처법」 제3조에 따라 국회의원의 의정 활동을 지원하기 위하여, 국회예산정책처 보고서발간심의위원회의 심의(2026. 04. 21.)를 거쳐 발간되었습니다.

요 약 / 1

I. 개 요 / 1

1. 분석의 배경 및 목적	1
2. 분석 대상 및 범위	3
3. 분석 방법	5
가. 분석틀	5
나. 자료 수집 및 분석 방법	6

II. 공공기관 해외사무소 현황 / 7

1. 공공기관 해외사무소의 개념 및 관련 정책 동향	7
가. 공공기관 해외사무소의 개념	7
(1) 공공기관 해외사무소의 정의	7
(2) 공공기관 해외사무소의 유형 분류	8
(3) 공공기관 해외사무소의 기능 분류	10
나. 공공기관 해외사무소 관련 정책 동향	12
2. 공공기관 해외사무소 현황	15
가. 현황 개요	15
나. 지역별 분포 현황	17
다. 설치시기별 분포 현황	22
(1) 설치 추이	22
(2) 시기별 특징적 동향	23

Ⅲ. 주요 쟁점 분석 / 33

1. 해외사무소 설치 근거의 법적 기반 차이	33
가. 해외사무소 설치 근거의 유형별 분류	33
나. 법률 미비형 기관의 실질적 설치 근거	35
다. 소결	39
2. 공공기관 해외사무소의 기능 편중과 동일 도시 내 분산적 병렬 운영	41
가. 무역·수출 기능의 편중과 정보수집·네트워크 구축 기능의 분산	41
나. 해외사무소의 거점 도시 집중과 기능별 분포 특성	43
다. 유사 기능 기관의 분산적 병렬 운영과 협력 체계 구축의 필요성	46
라. 소결	50
3. 공공기관 해외사무소 자원 투입 확대와 비용 적정성 관리 미흡	52
가. 인력 규모 확대와 기능 범주·기관 간 인력 편차	52
(1) 현지 채용 중심의 인력 확대 추세	52
(2) 기능 범주별 인력 집중과 도시별 파견 편중	54
나. 해외사무소 운영비 증가와 자녀학비보조수당 준용 규정 적용의 한계	59
(1) 해외사무소 운영비 규모 현황 : 인력운영비·임차료의 증가세	59
(2) 자녀학비보조수당 준용 규정의 적용 한계	61
(3) 기능범주별 예산 집중과 지역별 운영비 편차	64
다. 사무공간 운영 비용의 기관 간 격차	67
(1) 독립사무실 중심과 유형별 비용 현황	68
(2) 지역별·해외사무소별 임차료 편차	72
라. 소결	76



CONTENTS

4. 공공기관 해외사무소 운영·통제 체계의 형식화와 실질적 이행 미흡	77
가. 운영 규정 중심의 체계와 비상대응·감사 기능 미흡	77
나. 사전·사후 통제 절차의 구축 수준과 이행 격차	80
(1) 사전·사후 통제 절차 구축 수준의 기관 간 편차	80
(2) 현지 계약 승인 기준의 기관별 상이함과 통제의 공백	81
다. 외부 지적 사항의 유형과 내부통제 미흡	82
(1) 내부 정기감사 이행을 저조와 응답 대비 실제 감사 수행의 미흡	82
(2) 외부 지적 유형과 내부통제 미흡	84
라. 소결	87
5. 공공기관 해외사무소 성과관리의 형식화와 성과와 환류 미흡	89
가. 성과지표의 형식적 설정	89
(1) 성과지표 설정에 대한 응답과 실제 운영 간 불일치	89
(2) 성과관리의 형식화	91
나. 성과평가 결과와 예산·인력 배분 간 연계 미흡	97
다. 정보 수집·전달 체계의 형식화와 본사 정책 반영의 단절	101
(1) 정보 수집·전달 체계의 형식화	101
(2) 환류 성과 측정 기준 부재와 자체 평가의 한계	102
라. 소결	104

IV. 결론 및 개선과제 / 106

요 약

1. 개 요

1. 분석 배경 및 목적

- 공공기관 해외사무소는 수출지원, 개발 협력, 금융지원, 에너지·자원개발 등 다양한 정책 기능의 현지 수행 거점으로, 그 규모는 2025년 말 기준 84개 기관(부설 기관 3개 포함), 715개소에 달하며, 해외법인을 제외한 해외사무소의 연간 운영비는 1조 754억원에 달함
 - 전체 해외거점의 58.6%가 2010년대 이후 신설되었으며, 2020년대 이후에만 159개가 추가 설치되는 등 양적 팽창이 지속됨
- 해외사무소의 양적 확대에도 불구하고 운영 전반에 대한 통합적 관리체계는 충분히 정립되지 못한 상황
 - 이러한 관리 공백은 국회 국정감사와 감사원 감사 등 외부 지적을 통해 반복적으로 확인되었으며, 이러한 지적은 예산·비용 적정성, 성과관리, 감사·통제 체계 등 다양한 영역에 걸쳐 있어 개별 기관의 일탈적 문제가 아닌 공공기관 해외사무소 운영 전반에 걸친 구조적 관리 공백을 시사함
- 최근 정부는 공공기관별 해외사무소의 분산적 운용 구조에 따른 효율화 필요성을 인식하고 통합적 관리 체계 도입을 추진하고 있음
 - 2025년 12월 재정경제부는 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3을 신설하여 해외사무소 신설 시 사전 협의를 의무화하고, K-마루 정책 도입을 결정함
 - 2026년 2월 대한무역투자진흥공사, 한국수출입은행, 한국무역보험공사, 한국농수산물유통공사, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술시험원, 한국해외인프라도시개발지원공사 등 7개 기관이 K-마루 업무협약(MOU)을 체결하고 LA, 하노이, 나이로비, 두바이, 브뤼셀을 1차 선도거점으로 선정

- 해외사무소의 신규 설치뿐 아니라 기존 거점의 재편·통합을 위한 정책적 관리 필요성을 더욱 확대시키고 있으며, 실태에 기반한 입법·정책적 논의의 근거 마련이 요청되는 시점
- 이에 본 보고서는 공공기관 해외사무소의 운영 현황과 실태를 인력·예산·운영 통제·성과관리의 전 영역에 걸쳐 분석하고, 입법·정책적 개선과제를 제시하는 것을 목적으로 함
 - 기존의 기관 개별 감사나 평가 차원에서 단편적으로 다루어져 왔던 해외사무소의 설치 근거의 법적 적정성, 기능 분포, 인력·예산 투입 현황, 사무공간 운영 실태, 성과 환류 체계를 설치 근거 → 자원 투입 → 운영·통제 → 성과관리 → 환류의 논리모형(Logic Model) 체계 아래 하나의 분석틀로 검토한다는 점에서, 기존 논의와 다른 접근을 시도함

2. 분석대상 및 방법

- 본 보고서는 분석 목적에 따라 분석 대상을 이원화하여 구성함
 - 제Ⅲ장(주요 쟁점 분석)에서는 해외법인을 제외하였는데, 해외법인은 현지법에 따른 독립적 법인격을 보유하여 일반 해외사무소와 본질적으로 달라 동일 기준 비교 분석에 한계가 있기 때문임

[분석 대상 개요]

구분	기관수	해외사무소 수	진출국가/도시
제Ⅱ장 현황 분석	84개 (부설기관 3개 포함)	715개소 (해외법인·해외지점· 해외사무소·사업수행사사무소)	113개국 218개 도시
제Ⅲ장 투입·운영·성과 분석	79개 (부설기관 3개 포함)	607개소 (해외법인 제외)	110개국 191개 도시

주: 해외사무소는 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3의 표현을 준용하여 해외법인·해외지점·해외사무소·사업수행사사무소를 포괄하는 개념으로 사용함

- 본 분석의 현황분석 대상(81개 기관, 715개소)은 재정경제부의 2025년 12월 발표(82개 기관, 723개소)와 차이가 있음

- 이는 물리적 사무공간 없이 인력만 파견된 주재원의 포함 여부, 단일 사업을 위해 설립된 복수의 특수목적법인(SPC)을 각각의 독립 거점으로 볼 것인지에 따라 집계 결과가 달라지는 데에서 비롯된 것으로, 해외사무소의 정의와 집계 기준이 통일되어 있지 않음을 보여줌
- 현황의 정확한 파악과 체계적 관리를 위해서는 법적 정의와 집계 기준의 선행 정립이 필요함

□ 논리모형(Logic Model)체계에 따라 설치 근거 → 자원투입 → 운영·통제 → 성과관리 → 환류의 순서로 분석, 설문 응답과 제출 자료의 교차 검증을 통해 응답의 신뢰성을 제고함

[분석틀 및 주요 분석 내용]

분석 단계	분석 질문	주요분석 내용
설치근거	법적 근거가 명확한가?	설립근거법 전수 검토(3단계 분류) 정관 전수 검토 및 외부통제 수준 분석
자원투입	인력·예산·공간을 적정하게 배분하고 있는가?	파견·현지채용 인력 구성 및 수당 적정성 예산 구조 및 임차료 편차 분석
운영·통제	기관의 지도·감독 체계가 실질적으로 작동하고 있는가	내부통제 체계 및 감사 실태 분석
성과관리	성과지표가 실질적으로 측정·검증되는가?	성과지표 설정·달성률 구조 분석 성과-자원 연계성 분석
환류	정보와 성과가 기관의 의사결정에 활용되는가?	정보수집·전달체계 및 정책 반영 수준 분석

II. 공공기관 해외사무소 현황

1. 해외사무소 개념 및 유형

- 공공기관이 해외에서의 업무 수행을 목적으로 설치·운영하는 현지 조직을 포괄하는 법령상 통일된 개념 정의는 존재하지 않으며, 본 보고서는 분석의 일관성을 위해 다음과 같이 정의하고 유형을 분류함
 - 운영 형태에 따라 해외법인, 해외지점, 해외사무소, 사업수행사무소 네 가지 유형으로 분류하되, 「외국환거래규정」상의 해외지사(해외지점, 해외사무소) 및 현지법인 구분을 기본 틀로 삼고, 동 규정이 공공기관 해외조직의 실질적 운영 특성을 충분히 반영하지 못한다는 점에서 프로젝트 현장 지원을 위해 한시적으로 설치되는 거점을 사업수행사무소로 별도 유형화함
 - 이 네 가지 유형을 포괄하는 용어로는 '해외사무소(등)'으로 통칭함
 - 이는 본 분석을 위한 조작적 정의로서, 개별 공공기관의 내부 명칭이나 부처의 집계 방식과 일치하지 않을 수 있음. 이하에서는 서술상 편의를 위해 '해외사무소'로 기재함

[공공기관 해외사무소 운영형태별 유형분류]

유형	법인격	특징
해외법인	있음	독립 법률관계 주체
해외지점	없음	독립재산, 영업활동 수행
해외사무소	없음	비영업적 기능, 공공기관의 일반적 형태
사업수행사무소	없음	프로젝트 현장형, 사업종료 시 폐쇄

- 분석을 위한 집계 당시 해외사무소에 대한 법령상 통일된 정의와 기준이 아직 마련되지 않아 전체 현황의 정확한 파악 자체가 어려운 상태임
 - 재정경제부의 2025년 12월 집계(82개 기관, 723개소)와 본 분석 대상(81개

기관, 715개소) 간 차이는 물리적 사무공간 없이 인력만 파견된 주재원의 포함 여부, 단일 사업을 위해 설립된 복수의 특수목적법인(SPC)을 각각의 독립 거점으로 볼 것인가에 따라 집계 결과가 달라지는 데에서 비롯된 것으로, 정의와 집계 기준의 차이를 보여줌

- 체계적 관리를 위해서는 해외사무소의 법적 개념 정의와 집계 기준의 선행 정립이 필요함

□ 2026년 4월 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 개정을 통해 ① ‘해외사무소등’의 범위에 법인·지사·지점·연락사무소 및 주재원 등을 명시적으로 포함, ② 설치·변경·폐쇄 시 30일 이내 재정경제부장관 및 관할 재외공관의 장에게 보고 의무화, ③ 해외사무소등의 장이 관할 재외공관의 장의 협조 요청에 응하도록 의무화하는 등 관리 체계가 한층 강화됨

- 다만, 주재원의 법령상 정의가 존재하지 않아 신고 의무 적용 범위가 불명확하고, 물리적 거점인 해외사무소와 인력 파견 형태인 주재원에 동일한 신고·보고 체계를 적용하기에 한계가 있어 후속 기준 정비가 필요함

2. 해외사무소 규모 및 분포

□ 2025년 말 기준 84개 공공기관(부설기관 3개 포함)이 113개국 218개 도시에서 715개 해외사무소를 운영하며, 위탁집행형 준정부기관이 기관 수(19.0%) 대비 해외사무소 수(40.1%)에서 가장 큰 비중을 차지함

- 시장형 공기업(13개, 107개소)은 에너지·발전 분야 기관이 중심으로, 한국전력공사(35개)가 단일 기관으로 최다 사무소를 운영하며 한국남동발전·한국중부발전 등 발전자회사가 해외 발전사업 현장 거점을 중심으로 운영함
- 준시장형 공기업(10개, 51개소)은 에너지 설비·엔지니어링 기관인 한전KPS·한국전력기술이 해외 발전플랜트 사업수행 거점을, 한국토지주택공사·그랜드코리아레저 등이 해외사업 지원 거점을 각각 운영함
- 기금관리형 준정부기관(7개, 59개소)은 중소벤처기업진흥공단(26개)이 글로벌비

즈니스센터, 코리아스타트업센터 중심으로 최다 사무소를 보유하며,¹⁾ 한국무역보험공사(23개)는 해외 채권회수·신용조사 기능의 지사망을 운영함

- 위탁집행형 준정부기관(16개, 287개소)은 기관 수 대비 사무소 수 비중이 가장 높은 유형으로, 대한무역투자진흥공사(131개), 한국국제협력단(49개), 한국관광공사(30개) 등 대규모 해외 거점망을 보유한 기관이 집중됨
- 기타공공기관(38개, 211개소)은 기관 수가 가장 많아 기능 구성이 다양하며, 한국수출입은행(36개)이 개발금융 대표사무소 중심으로 최다 사무소를 운영하고, 한국콘텐츠진흥원(27개), 한국산업은행(25개), 중소기업은행(15개) 등이 뒤를 이음

[공공기관 유형별 해외사무소 현황]

(단위: 개)

기관유형	기관 수	사무소 수	주요 기관(예시)
공기업	23	158	
시장형	13	107	한국전력공사(35), 한국남동발전(10), 한국중부발전(9), 한국가스공사(8) 등
준시장형	10	51	한전KPS(10), 한국전력기술(8), 한국토지주택공사(4), 그랜드코리아레저(6) 등
준정부기관	23	346	
기관관리형	7	59	중소벤처기업진흥공단(26), 한국무역보험공사(23) 등
위탁집행형	16	287	대한무역투자진흥공사(131), 한국국제협력단(49), 한국관광공사(30) 등
기타공공기관	38	211	수출입은행(36), 한국콘텐츠진흥원(27), 한국산업은행(25), 중소기업은행(15) 등
합 계	84	715	

주: 1. 괄호 안은 해외사무소 개소수

2. 합계 84개에는 부설기관 3개(국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소, 한국해양과학기술원 부설 극지연구소, 한국해양과학기술원 부설 선박해양플랜트연구소)가 포함되며, 독립기관 기준으로는 81개임

3. 중소기업진흥공단은 2025년 12월 청다오 GBC 및 실리콘밸리 KSC 설치하였으나 2026년부터 운영으로 본 분석에서 2개소는 제외함

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

1) 중소기업진흥공단은 2025년 12월 청다오 GBC 및 실리콘밸리 KSC 설치하였으나 2026년부터 운영으로 본 분석에서 2개소는 제외함

- 지역별로는 아시아(전체의 59.2%)에 집중되어 있으며, 중국(79개), 미국(67개), 베트남(43개), 인도네시아(40개), 일본(29개) 순임(해외법인 포함)
 - 10개 이상 기관이 진출한 도시는 18개이며, 자카르타(29개 기관), 하노이(26개), 베이징(23개)이 최다 진출 도시
 - 자카르타, 하노이, 베이징 등 주요 도시에는 다수 기관이 집적되어 협업 기반이 형성되어 있으나 기능 중복의 가능성도 존재함
 - III장(주요 쟁점 분석) 분석 기준(607개소, 해외법인 제외)에 따르면, 10개 이상 사무소 집중 도시는 15개로, 하노이(26개), 자카르타(24개), 베이징(22개) 순임
- 전체 거점의 58.6%가 2010년대 이후 설치되는 등 최근 급격한 확대가 이루어지고 있으며, 신규 도시 개척보다 기존 주요 도시 내 추가 설치 중심으로 확장 구조가 변화함
 - 2010년대에는 동남아, 중동 중심(자카르타 17개, 마닐라 13개, 하노이 12개), 신흥방정책 영향 반영
 - 2020년대에는 하노이(11개) 최다, 바르샤바(8개)가 원전수출 거점으로 급부상, 리야드, 방콕 등으로 다변화

Ⅲ. 주요 쟁점 분석

1. 해외사무소 설치 근거의 법적 기반 차이

- 설립근거법에 해외사무소 설치 근거가 직접 명시된 기관은 40개(50.6%), 법률에 기관의 해외사업 업무가 규정되어 정관으로 해외사무소 설치가 구체화된 기관 14개(17.7%)까지 포함하면 전체의 68.4%는 법률 차원의 근거를 갖추고 있으나, 나머지 25개 기관(31.6%, 법률 미비형)의 해외사무소 설치의 법률상 근거 없이 정관 등에만 기반하고 있음

[설립근거법상 해외사무소 설치근거의 명확성 수준]

(단위: 개, %)

단계	분류기준	기관수
법률 명시형	설립근거법에 해외사무소(지사·사무소 등) 설치 근거 조항이 직접 명시	40 (50.6)
법률 간접 규정형	해외사업·국제협력 등 해외업무가 법률에 규정되어 있고, 정관 등에서 구체화	14 (17.7)
법률 미비형	설립근거법에 설치 근거 조항·해외사업 조항 없이 정관·내부규정 등에만 의존	25 (31.6)

- 주: 1. 법률 명시형은 설립근거법에 "필요한 곳에 지사 또는 사무소를 둘 수 있다" 등 설치 근거 조항이 존재하는 경우이며, 법률 간접 규정형은 설치 근거 조항은 없으나 해외사업·국제협력 등의 업무 규정이 존재하는 경우임
2. 법률 미비형에는 별도 설립법이 없는 자회사·부설기관(13개)이 포함됨
자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

- 설립법과 정관 모두에 설치 근거가 없는 해외사무소의 설치

- 근거 조항이 없는 3개 기관 10개 사무소는 설립법과 정관 모두에 해외사무소 설치를 직접적으로 허용하는 근거 조항이 부재한 상태에서 운영되고 있음
 - 국방과학연구소: 정관 제3조는 기구·시험시설·시험장만을 열거하고 있어 사무소·지사에 관한 조항이 없으며, 목적사업에도 해외사업 관련 조항이 없음
 - 한전KDN: 정관상 목적사업이 IT·전력시스템 사업으로 한정되어 해외사업의 근거 자체가 부재함

- 한국산업기술진흥원: 정관상 ‘지역사무소’ 조항은 국내 조직을 상정한 것으로, 해외사무소를 포함하는 수권 조항으로 보기 어려움
- 무역보험업 수행을 위해 23개 해외사무소를 운영하고 있는 한국무역보험공사는 설립근거법인 「무역보험법」에 해외사무소 설치 수권 조항이 부재하며, 핵심 업무의 해외수행에도 불구하고 법적 근거가 미흡한 사례에 해당함
 - 한국무역보험공사 정관 제4조제2항에 국내외 사무소 설치 근거를 명시하고 있어 설치 근거가 정관 수준에서는 마련되어 있으나, 설립법상 근거가 미흡한 상태로 볼 수 있음²⁾
- 설치 근거의 법적 기반 차이는 설치 근거를 부여하는 규범의 법적 위계 차이로 나타남
 - 법률에 근거한 경우 입법 절차에 따른 법적 위계가 가장 높고, 정관에 근거한 경우 정관 제·개정 시 주무부처의 인가가 수반되어 일반 내부규정과는 법적 위계가 구별됨
 - 설치 근거의 법적 위계 차이는 운영 규모와 기능의 중요성을 고려할 때 정비의 우선순위를 판단하는 기준이 되며, 설립법·정관 모두 근거 조항이 부재한 기관과 운영 규모에 비해 설립법상 근거가 미흡한 기관에 대해 단계적으로 접근할 필요가 있음

2. 공공기관 해외사무소의 기능 집중과 동일 도시 내 분산적 병렬 운영

- 무역·수출 기능의 집중과 정보수집·네트워크 기능의 광범위한 분산
 - 해외사무소(607개, 해외법인 제외)의 기능을 분류한 결과, 무역·수출·시장진출 기능이 249개(41.0%)로 압도적 비중을 차지하며, 상위 3개 범주가 전체의 67.2%를 점유하는 등 기능 집중이 뚜렷함
 - 정보수집·조사·네트워크 구축 기능은 사무소 수(75개, 12.4%) 대비 운영 기관 수(20개, 25.3%)가 8개 범주 중 가장 많아, 기관 유형을 불문하고 해외사무소 운영의 공통적 동인으로 작용

2) 한국무역보험공사는 ‘사무소’에 해외사무소를 포함하고 있다는 입장임

[해외사무소 기능 범주 분류]

(단위: 개, %)

기능 범주	해외사무소 수	기관 수
무역·수출·시장진출	249 (41.0)	19 (24.1)
국제개발협력(ODA)	84 (13.8)	4 (5.1)
정보수집·조사·네트워크 구축	75 (12.4)	20 (25.3)
사업개발·인프라·기타	57 (9.4)	16 (20.3)
금융·투자관리	47 (7.7)	9 (11.4)
관광·문화	36 (5.9)	3 (3.8)
자원·에너지사업	36 (5.9)	12 (15.2)
기술협력·방산	23 (3.8)	8 (10.1)
합계	607	-

주: 1. 79개 기관, 607개 사무소 기준(해외법인 제외)

2. 금융기관의 대표사무소(24개) 및 일부 에너지 공기업의 현지 정보 거점(15개)은 실질 업무가 현지 시장 정보 수집 및 네트워크 구축에 해당하여 정보수집·조사·네트워크로 분류

3. 기관 수는 해당 기능 범주 사무소를 1개 이상 보유한 기관의 수이며, 복수 기능 범주에 걸쳐 있는 기관은 중복 산정됨

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

□ 유사 기능 수행 기관의 분산적 병렬 운영과 공유 기능 자원의 기관별 독립 구축

- 해외사무소의 기능 범주 분류 중 가장 많은 비중을 차지하는 무역·수출·시장진출 기능군에는 유사 기능을 수행하는 복수 기관이 동일 도시에 각자의 거점을 별도로 운영하는 분산적 병렬 운영 구조가 광범위하게 나타남
 - 대한무역투자진흥공사가 전 업종·전 기업을 대상으로 수출상담, 바이어 연결, 시장조사, 투자유치 IR 등을 종합 수행하는 131개 사무소를 운영

- 과학기술정보통신부 산하 정보통신산업진흥원(6개소)은 ICT·SW 분야를, 중소벤처기업부 산하 중소벤처기업진흥공단(26개소)은 중소기업 해외진출을, 문체부 산하 한국콘텐츠진흥원(27개소)은 콘텐츠 수출을, 농식품부 산하 한국농수산식품유통공사(19개소)는 농수산물 수출을 각각 전담하고 있어 소관 업종 기준으로는 역할이 구분되는 것으로 보임
 - 그러나 현지에서의 실제 활동은 바이어 발굴, 시장조사, 네트워크 구축 등 공통 요소에서 상당 부분 중첩될 수 있으며, 동일 도시에서 복수 기관이 독립적 거점을 운영함에 따라 현지 기업·기관 입장에서는 기관별 역할 구분이 불명확하게 인식될 가능성이 있음
 - 벤처·스타트업 투자유치 분야에서도 한국벤처투자, 기술보증기금, 중소벤처기업진흥공단 등 복수 기관이 기능 점점 영역에서 활동하고 있음
 - 중소벤처기업부는 글로벌비즈니스센터(GBC)를 보육 허브로 유관기관을 연계하는 기능별 일원화 방안을 검토 중이며, 2026년 1월 실리콘밸리 스타트업벤처 캠퍼스 조성을 통해 기관 간 역할을 사전 조율하는 방식을 실행에 옮긴 바 있음
 - 분산적 병렬 운영은 부처 재편과 사업 이관이 반복되면서 중첩이 누적된 결과이기도 함
 - ICT 분야의 경우 2008년 IT 지원센터 운영 사업이 대한무역투자진흥공사로 이관되어 7개소 체제로 출발하였으나 4개소가 폐쇄되어 3개소만 유지되었고, 2013년 「정보통신진흥 및 융합 활성화에 관한 특별법」에 따라 정보통신산업진흥원이 2014년부터 별도 IT 지원센터를 신설하면서 같은 재원(정보통신진흥기금)에서 예산을 지원받는 이원화 구조가 형성됨. 일원화 논의가 지속되고 있으나 결론에 이르지 못하고 있음
 - 분산적 병렬 운영은 현지 파트너와의 관계에서도 혼선을 초래할 수 있음
 - 복수의 한국 공공기관이 동일 도시에 진출한 이후 현지 정부기관이 소통창구와 역할 분담에 대해 공식 확인을 요청한 사례가 확인되는 등, 단순한 운영 비효율을 넘어 코리아 브랜드 통합성과 대외 신뢰도 측면에서도 협력 체계 구축이 필요함을 시사함
- 분산적 거점 운영 구조에 대한 대응 방향으로 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의 3과 재정경제부의 K-마루 정책을 통해 추진 중인 원루프(One-Roof) 방식이 주목됨

- 기관별·업종별·기능별 전문성을 유지하면서도 수요자 접근성과 운영 효율을 동시에 제고할 수 있는 원루프 모델은 분산적 거점 운영의 현실적 대안이 될 수 있으며, 하노이·싱가포르·두바이 등 다수 기관이 집중된 도시를 중심으로 단계적 추진이 가능함
- 다만 물리적 집적과 함께 기관 간 역할 경계와 예산·인력 배분 방식의 구체화가 선결 과제로 남아 있음

3. 공공기관 해외사무소 자원 투입 확대와 비용 적정성 관리 미흡

□ 인력 규모의 지속 확대와 파견·현지 채용 간 비용 구조 격차 발생

- 해외사무소에 투입된 인력은 2021년 4,388명에서 2025년 5,305명으로 5년간 20.9% 증가하였으며, 현지채용 중심으로 확대(28.1% 증가)되는 가운데 파견 인력의 비용 부담이 여전히 높음
 - 파견인원은 2022년부터 2025년까지 1,555~1,558명 수준에서 사실상 정체된 것으로 나타나나, 한전KPS의 해외 현장사업 단계적 종료(254→100명, △154명)가 신규 개소한 36개 기관의 파견 증가(+95명)를 상쇄한 결과이며, 한전KPS를 제외한 파견인원은 2021년 1,209명에서 2025년 1,458명으로 꾸준히 증가하고 있음
- 파견직 1인당 인력운영비는 190.5백만원으로 인건비(76.0백만원) 외에 주재수당·주거비·자녀학비 등 해외 근무에 수반되는 부가비용이 인건비의 약 1.5배에 달하는 구조이며, 현지채용은 1인당 36.5백만원으로 현지 임금 수준을 반영

□ 해외사무소 운영비 지속 증가와 인력운영비·임차료의 증가세

- 총운영비는 2021년 7,858억원에서 2025년 1조 754억원으로 5년간 36.9% 증가하였으며, 인력운영비(53.3%)와 임차료(42.0%)가 전체 증가율을 크게 상회함

[공공기관 해외사무소 연도별 운영비 현황(2021~2025년)]

(단위: 억원, %)

항목	2021	2022	2023	2024	2025	5년 증가율
인력운영비	2,859	3,068	3,635	3,996	4,383 (40.8)	53.3
임차료	1,011	1,146	1,204	1,304	1,436 (13.4)	42.0
사업비	2,608	2,995	3,313	3,087	2,966 (27.6)	13.7
기타운영비	1,380	1,673	1,708	1,809	1,969 (18.3)	42.7
합계	7,858	8,882	9,860	10,196	10,754 (100.0)	36.9

주: 1. 해외법인 제외

2. 인력운영비는 인건비와 각종 수당(주재수당, 주거비, 자녀학비, 기타수당 등)의 합임

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

□ 자녀학비보조수당은 「공무원수당 등에 관한 규정」을 준용하도록 되어 있으나, 동 규정이 재외공무원을 대상으로 설계되어 공공기관에 그대로 적용하기 어려운 측면이 있어 공공기관에 적합한 적용 기준의 별도 정비가 필요함

○ 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제39조 제2항에 따라 「공무원수당 등에 관한 규정」³⁾ 준용이 의무화되어 있으나, 동 규정은 재외공무원을 대상으로 설계된 것으로 공공기관에 준용하는 과정에서 구조적 문제가 발생하고 있음

○ 외교부장관 사전승인 요건의 현실적 이행 불가: 2025년 기준 파견직 1인당 지급액이 기본 상한(초·중등 기준 연 12.1백만원)을 초과하는 사무소는 158개로, 이들은 모두 외교부장관 사전승인이 필요한 대상이나 동 사전 승인 절차는 재외공무원을 대상으로 설계된 것으로 공공기관 파견직원에 대한 적용 방식이 부재함

3) 「공무원수당 등에 관한 규정」 [별표 6]은 초·중등학교 재학 자녀에 대해 자녀 1인당 월 USD 700을 기본 상한으로 정하고 있으며, 이를 초과하는 실제 학비가 발생하는 경우 외교부장관의 사전승인을 받아 초과액의 65%까지 추가 지급할 수 있도록 규정하고 있음(고등학교는 월 USD 600). 지원 가능액은 '기본 상한 + (초과분 × 65%)'로 산정되며 고정된 상한선이 존재하지 않는다. 다만 [비고 1]은 미국·영국·캐나다·오스트레일리아·뉴질랜드 5개국을 자녀학비보조수당 지급에 대해 원칙적 적용 제외 대상으로 규정하고 있음

- 재외공무원의 경우 소속 부처가 외교부에 사전에 공문을 발송하여 승인을 받는 절차로 운영되나, 공공기관은 이 절차를 이행하기 위한 주체와 방식이 명확하지 않고 수백 개 사무소에서 매년 변동되는 자녀 학비에 대해 개별적으로 외교부 승인을 받는 것은 현실적으로 이행이 불가능한 구조임
- 따라서 대부분의 기관은 내부 규정을 통해 기본 상한 초과분의 65%까지 자체 지급이 가능하도록 운영하고 있으며, 재정경제부가 매년 복리후생 점검을 통해 사후 관리를 수행하고 있으나 규정이 요구하는 사전승인의 법적 요건을 충족하지는 못함
- 결국 준용 규정은 존재하나 공공기관 현실에 맞는 이행 절차가 설계되어 있지 않아 규정상 요건과 실제 운영 사이에 제도적 공백이 발생하고 있음
- 영어권 5개국 적용 제외 규정의 해석 문제: 공무원수당규정 [별표 6] [비고 1]은 미국·영국·캐나다·호주·뉴질랜드 5개국을 자녀학비보조수당 지급의 원칙적 적용 제외 대상으로 규정하면서도 특정 재외공관 소속, 사립학교 취학 등 제한적 경우에 한하여 예외를 두고 있음. 2025년 기준 동 5개국 소재 10개 사무소에 총 612.6백만원이 지급된 사례는 동 [비고 1]⁴⁾의 예외 조항을 준용하여 지급된 것이나, 공공기관 파견직원은 재외공관 소속이 아닌 만큼 신분 요건의 변형 적용 가능 여부, 실질 요건의 확인 방식, 적용 제외 국가의 범위 등에 대한 해석이 기관별로 상이하게 이루어지고 있음
- 보스턴 및 시드니 소재 사무소는 [비고1]의 예외 근거에 해당하지 않는 지역에서 지급이 이루어지고 있으며, 일부 기관은 내부 지급요령에서 적용 제외 대상을 4개국으로만 한정하여 일부 국가를 누락함으로써 준용 규정을 불완전하게 반영하고 있어 정비 필요
- 외교부 가이드라인의 추가 예외 설정과 규정 정합성 문제: 외교부가 발간한 관련 가이드라인인 ‘재외공관 운영 길라잡이’는 유치원 학비에 한하여 [비고 1]을 적용하되 해당 국가에서 지급 대상 연령범위 내 유치원 과정 무상교육이 지원되

4) [비고 1]은 자녀학비보조수당 지급 제외 5개국에 대한 예외규정을 규정하고 있음. ① 주국제연합 대표부 소속으로 직무상 뉴욕시 맨하튼에 거주하는 재외공무원의 자녀가 현지 사립학교에 취학하는 경우, ② 주호놀룰루 총영사관 하갓나 출장소 소속 재외공무원의 자녀가 괌도 사립학교에 취학하는 경우, ③ 주몬트리올 총영사관 소속 재외공무원의 자녀가 퀘벡주 사립학교에 취학하는 경우, ④ 주영국대사관 소속 재외공무원의 자녀가 런던시 사립 중·고교에 취학하는 경우에 한하여 예외적으로 지급을 허용하고 있음

지 않는 경우에는 지급할 수 있다는 해석을 제시하고 있어, 일부 기관은 동 가이드라인에 따라 영어권 5개국 내 유치원 자녀에 대해 학비를 지급하고 있음. 다만 동 가이드라인은 규정 본문에 명시되지 않은 추가 예외를 설정하고 있어 가이드라인 자체의 규정 정합성에 대한 별도 검토가 필요한 측면이 있음

- 독립사무실 중심(79.4%) 구조가 유지되는 가운데, 공유오피스의 단위면적당 임차료 중앙값(172,176원/㎡)이 독립사무실(36,527원/㎡)의 4.7배에 달하는 비용역전 현상이 나타남
 - 비용 절감을 목적으로 공유오피스를 선택한 기관에서도 실질적인 절감 효과가 나타나지 않고 있으며, 동일 도시 내 기관 간 단위면적당 임차료 격차도 파리 22.5배, 두바이 7.6배, 하노이 6.7배 등으로 기관 간 비교 기준 자체가 마련되어 있지 않은 데 기인함

4. 공공기관 해외사무소 운영·통제 체계의 형식화와 실질적 이행 미흡

- 해외사무소는 본사의 물리적 감독이 어렵고 현지 법규·지정학적 리스크에 직접 노출된다는 점에서 일반적인 조직 단위보다 강화된 관리 체계가 요구됨에 따라 해외사무소를 운영하는 공공기관의 관리체계의 형식적 구비 수준과 실질적 작동 실태를 살펴봄
- 운영 규정 중심의 형식적 체계 구비와 비상대응·내부감사 기능 미흡
 - COSO 내부통제 프레임워크를 기준으로 분석한 결과, 규정·지침 구비 등 통제 환경의 형식적 구축율은 높으나 위험평가·통제활동·모니터링으로 이어지는 하위 구성요소로 내려갈수록 이행률이 급격히 낮아지는 역피라미드 구조가 확인됨
 - 내부통제는 ①규정·지침 마련(통제환경) → ②위험 파악 및 대응 계획 수립(위험평가) → ③실제 절차 운영(통제활동) → ④감사로 작동 여부 확인(모니터링)의 구조로 작동하는 것이 바람직하나, 각 단계별 이행률이 급격히 하락하는 구조가 확인됨

- 위험관리 규정·매뉴얼 구비율(64.6%), 철수·축소 계획 수립율(40.5%)에 그쳐 비상시 대응 체계가 현저히 미흡하며, 지정학적 리스크 지역(러시아·미얀마·이란)에 사무소를 운영하는 기관 중 6개 기관이 위험관리 규정 또는 철수 계획 중 하나 이상을 미구비한 상태임
- 정보보안지침 구비율(48.1%)도 낮은 수준이며, 비독립공간(공유오피스 등)을 이용하면서 보안 문제를 인식하고 있는 16개 기관 중 3개 기관이 정보보안지침을 미구비하여 리스크 인식과 제도적 대응 간 괴리가 확인됨

[COSO 구성요소별 관리 체계 현황]

(단위: 개, %)

구성요소	항목	구비기관수	구비율
통제환경	설치·운영규정	73	92.4
	전담 관할부서	64	81.0
	인사·복무규정	54	68.4
	보수·복지규정	55	69.6
위험평가	위험관리규정·매뉴얼	51	64.6
	철수·축소계획	32	40.5
통제활동	회계·예산지침	45	57.0
	정보 보안지침	38	48.1
모니터링	내부감사 정기실시(연1회 이상)	32	40.5

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

- 예산집행·계약체결·채용에 대한 사전승인 절차와 정기 자체점검·본사 정기모니터링 등 사후통제 절차의 구축 수준에 기관 간 편차가 존재하며, 사전통제에 비해 사후통제의 구비율이 낮음
- 5개 내부통제 절차를 전수 구비한 기관은 41개(51.9%)이며, 1~2개만 구비한 취약 기관이 12개(15.2%)로 나타남

- 현지 계약·용역 체결 시 사후보고 또는 자율시행만으로 운영하는 기관이 12개에 달하며, 일정금액 이상 사전승인 기준도 기관 간 편차가 500만원에서 수천만원대까지 커 승인 기준의 적정성에 대한 검토가 이루어진 바 없음
 - 한국산업기술시험원 UAE 사무소장의 셀프 계약(2,345만원 부담이득) 사례⁵⁾는 내부통제 공백이 실제 비위 행위로 이어질 수 있음을 보여주는 전형적 사례임
- 해외사무소를 별도 감사 대상으로 지정하여 정기적으로 내부감사를 실시하는 기관이 전체의 절반에 미치지 못하며, 감사를 실시한다고 응답하였으나 실제 기록이 이를 뒷받침하지 못하는 사례가 다수 확인됨
 - 해외사무소를 대상으로 연 1회 이상 정기 내부감사를 실시하는 기관은 32개(40.5%)에 그치며, 비정기(30.4%)·2~3년 주기(22.8%)·미 실시(11.4%)로 많은 기관이 정기적 감사 구조를 갖추지 못하고 있음
 - 응답과 실제 운영 간 불일치 사례: 연 1회 이상으로 응답한 한국공항공사는 최근 감사가 2023년 7월(2년 6개월 경과), 비정기로 응답한 한국농촌경제연구원 은 최근 감사가 2018년 9월(약 8년 공백)로 확인됨
- 외부 감독기관의 지적이 다수 기관에서 다양하게 발생하고 있어, 해외사무소에 대한 내부통제 체계가 문제를 사전에 걸러내지 못하고 있음을 시사함
 - 해외법인 및 무인 운영 해외사무소를 운영 중인 기관을 제외한 79개 기관 중 27개(34.2%)에서 국회·감사원·부처 지적이 발생하였으며, 지적 유형이 예산·비용 적정성, 성과관리 미흡, 감사·통제 체계, 인사·채용 부적정에 이르기까지 광범위하여 특정 기관의 일탈이 아닌 해외사무소 운영 전반의 관리 공백을 시사함
 - 예산·비용 측면에서는 국민연금공단의 국외여비 과다집행 및 출장보고서 부실⁶⁾, 정보통신산업진흥원의 대한무역투자진흥공사와의 해외지사 비목편성 불합리한 차이 등이 국회에서 지적됨

5) 이에 대해 한국산업기술시험원은 비위 행위자(UAE 사무소장)에 대한 부담이득 환수('24.12), 해임('24.10), 경찰 고발('24.8) 및 이해충돌방지법 위반사항 법원신고('25.8) 등 조치를 완료하였으며, 재발 방지를 위해 해외사무소 업무현황 점검 정례화(주간, '25), 회계 통제 강화를 위한 관련 규정 개정('25.10) 등 관리 감독을 강화하였다는 의견을 제출

6) 이에 대해 국민연금공단은 해외·대체투자 확대에 따른 출장 수요 증가와 예산 제한 등 구조적 요인 및 환율 상승 등 일시적 요인이 작용하였다는 입장

- 성과관리 측면에서는 부산항만공사의 해외대표부 성과점검 절차 결여, 한국콘텐츠진흥원의 3년간 사무소 10개 → 30개 급증 대비 인력 과소, 한국투자공사의 지출 대비 성과 불분명 등이 지적됨⁷⁾
- 감사·통제 체계에 대해서는 국방기술품질원의 해외사무소 정기감사 미실시가 국회 지적으로 이어진 사례, 감사원이 중소벤처기업진흥공단의 해외거점 파견직원 복무관리 부실을 지적⁸⁾한 사례가 확인됨

[유형별 외부 지적 내용]

지적 유형	주요 내용	지적 주체
예산·비용 적정성	국외여비 과다집행·출장보고서 부실, 기관 간 해외지사 비목편성 불합리한 차이	국회
성과관리 미흡	해외사무소 성과점검 절차 결여, 사무소 급증 대비 인력 과소, 투자실적 집계 방식 문제	국회
감사·통제 체계	해외사무소 정기감사 미실시, 파견직원 복무관리 부실	국회·감사원
인사·채용 부적정	현지직원 채용절차·평가·재고용 부적정, 일반계약직 채용 위반	국회
자산·회계관리	해외사무소 물품관리 부적정, 외부회계 정산체계 미흡	부처
내부비위	사무소장의 자기 소유 회사와 계약 체결·부당이득 취득	부처

- 규정은 있으나 컴플라이언스는 점검되지 않고, 절차는 있으나 감사로 확인되지 않으며, 감사를 실시한다고 응답하나 실제 기록이 이를 뒷받침하지 못하는 형식과 실질 간 단절 문제가 확인됨

7) 이는 2025년 국정감사 과정에서 지적된 사항이나, 한국투자공사에 따르면 해외지사의 성과관리 및 운영이 체계적으로 이루어지고 있음을 설명하였다는 의견을 제출

8) 이에 따라 동 기관은 근태관리시스템 신규 도입, 복무점검 강화(분기 1회→월1회), 권역본부제도 신설 등 개선 조치를 이행하고 있다고 설명

5. 공공기관 해외사무소 성과관리의 형식화와 성과와 자원 간 연계 미흡

- 성과지표가 형식적으로만 설정되어 있어 해외사무소의 성과를 실질적으로 측정하지 못하는 사례가 다수 확인됨
 - 응답 기관의 87%가 성과지표를 운영한다고 응답하였으나, 설문 응답과 실제 제출 자료를 교차 검증한 결과 지표 공란 제출, 본사 사업부서 편입 평가 등 형식적 운용 사례 다수 확인. 미설정 8개(10.1%) 기관과 합산하면 실질적 성과관리 체계가 부재한 기관은 13개 내외에 이룸
 - 미설정 8개 기관((주)강원랜드, 서울대학교병원, 수도권매립지관리공사, 한국공항공사, 한국국토정보공사, 한국남동발전, 한국도로공사, 한국해양과학기술원 부설 극지연구소)과 형식적 운용 5개 기관(한국가스공사, 한국토지주택공사, 국가철도공단, 한국해양진흥공사, 한국보건산업진흥원)을 합산하면 실질적 성과관리 체계가 부재한 기관은 13개에 이룸
 - 달성률 산출 가능 1,784건 중 100% 이상 달성이 62.9%, 전 지표 100% 달성 기관 14개에 이룸
 - 목표치 과소 설정 사례로 한국전력공사 북미지사는 목표 52점 대비 실적 293점(목표의 5.6배 초과), 한국해양과학기술원 한·인니 해양과학공동연구센터는 목표 10건 대비 실적 2,739건(274배 초과)이 확인됨. 한국수력원자력은 7개 전 지표에서 목표와 실적이 소수점 단위까지 완전히 일치하는 등 목표·실적 완전 일치 현상도 광범위하게 나타나 성과지표가 실질적 성과 측정 기능 상실
- 성과지표가 정성지표에 편중되거나 산출물(output) 중심으로만 구성되어 계량 가능한 핵심 성과와 사업 목적에 부합하는 결과(outcome)가 공식 평가체계에 반영되지 않는 구조적 한계가 확인됨
 - 신용보증기금 하노이사무소는 신용조사 건수·신규보증 지원 건수 등 계량화 가능한 핵심 성과가 발생하고 있음에도 보고서평가 중심의 정성지표만으로 성과지표가 구성되어 있어, 계량 가능한 핵심 성과가 평가 환류와 분리된 형태로 운영됨
 - 한국보건산업진흥원은 4개 해외사무소를 운영하면서 사무소별 고유 성과지표를 별도로 설정하지 않고, 성과평가 시 기관 전체 평균 점수를 일괄 적용하는 방식

으로 운영하고 있음. 사업계획서상으로는 지사별 성과목표가 차등적으로 설정되어 있음에도 평가 단계에서는 이를 반영하지 않는 불일치가 존재하며, 사업계획서상 21개 성과지표 전체가 산출물(output) 지표로만 구성되어 사업의 핵심 목적인 바이오헬스 수출지원의 결과(outcome) 차원의 측정이 부재함

- 해외사무소 단위의 성과평가 결과가 사무소의 예산·인력 배분이나 운영 방식 조정으로 이어지지 못하고 있어, 성과평가가 운영 개선의 환류 도구로 기능하지 못함
 - 성과평가 결과가 성과급(49.4%), 인사평가(36.7%) 등 개인 보상에는 연결되지만, 해외사무소 단위의 예산증감 반영 기관 5개, 인력조정 반영 기관 5개에 불과하며, 성과 부진 사무소에 대해 인력·예산·기능 조정 등 운영 방식의 실질적 변화로 이어진 기관은 전체의 21.5%에 그침
 - 성과지표를 비교적 체계적으로 운영하는 기관에서도 전년 실적 대비 일정 비율로 목표를 산출하는 방식에서는 실적이 낮을수록 목표도 낮게 설정되어 부진 지사의 달성률이 오히려 높게 유지되는 구조적 문제가 나타날 수 있음
 - 한국무역보험공사의 경우 채권회수율, 신용조사 건수 등 계량 지표를 해외사무소별로 관리하고 있으나, 전년 실적 기반의 역진적 목표 설정 구조로 인해 5년 연속 채권회수액이 운영 예산을 하회하는 싱가포르지사(달성률 90.0%)가 실질 성과가 우수한 자카르타지사(달성률 83.6%)보다 오히려 높은 달성률을 기록하는 역전 현상이 확인

IV. 결론 및 개선과제

- 공공기관 해외사무소의 연간 운영비가 1조 754억원에 달하고 2020년대 이후에만 159개가 신규설치되는 등 양적 확대가 지속되고 있으나, 설치 근거의 법적 타당성과 운영 실태 전반에 대한 총체적 파악이 이루어진바 없었음
 - 본 보고서는 설치 근거 → 자원 투입 → 운영·통제 → 성과관리 → 환류의 논리 모형 체계에 따라 79개 기관 607개 해외사무소를 대상으로 전수 분석을 실시하였으며, 설치 근거의 법적 명확성, 기능 분포의 구조적 특성, 자원 투입의 적정성, 운영통제체계, 성과 및 환류 체계 전반에 걸쳐 관리 공백이 확인되었으며, 이에 대응하는 개선과제를 다음과 같이 제시함
- 첫째, 해외사무소의 개념 정의와 집계 기준을 정립하고 체계적 공시 및 정기 점검 체계를 마련할 필요가 있음
 - 현재 법령상 통일된 정의가 존재하지 않아 기관별·부처별 집계 기준이 상이하며, 본 보고서와 부처 간 집계에서도 차이가 발생하는 등 전체 현황의 정확한 파악 자체가 어려운 상태임
 - 2026년 4월 개정 지침을 통해 주재원을 ‘해외사무소등’ 범위에 포함하고 30일 이내 설치·변경 보고를 의무화하는 등 관리 체계가 강화되었으나, 주재원의 법령상 정의가 부재하여 신고 의무 적용 범위가 불명확한 과제가 남아 있음
 - 해외사무소의 법적 정의와 집계 기준을 통일하는 것이 선결 과제이며, 알리오 공시 항목에 기관별 명칭·소재지·설치 연도·운영 형태·설치 근거 등 일반현황을 포함하여 국회와 국민이 운영 실태를 기본적으로 파악할 수 있는 정보 공개 기반을 마련할 필요가 있음
 - 아울러 주무기관 차원에서 설치 근거의 법적 적정성, 내부감사 실시 여부, 성과 지표 운용 적정성 등을 주기적으로 확인하는 정기 점검 절차를 제도화함으로써 개별 기관의 자율적 판단에 의존하는 현재의 분산적 관리 구조를 정비할 필요가 있음

□ 둘째, 해외사무소 설치 근거의 법제화를 단계적으로 강화할 필요가 있음

- 설립근거법에 설치 근거가 직접 명시된 기관은 40개(50.6%)에 불과하며, 법률 미비형 25개 기관의 정관 검토 결과 국방과학연구소, 한전KDN, 한국산업기술진흥원 등 3개 기관 10개 사무소는 설립법과 정관 모두에 근거 조항이 없는 것으로 나타남. 한국무역보험공사는 23개 해외지사를 운영하면서도 설립근거법에 사무소 설치 조항이 없어 운영 규모 대비 법적 근거가 미흡한 사례에 해당함
- 설립법·정관 모두 근거 없는 3개 기관에 대해서는 우선적으로 정관에 설치 근거를 명시하도록 하고, 한국무역보험공사와 같이 법적 근거가 미흡한 기관에 대해서는 설립법 개정을 통한 명시적 근거 마련을 검토하여야 함
- 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3에 따른 신설 사전협의 과정에서 설치 근거의 법적 위상과 설치 목적의 구체성을 필수 검토 요건으로 명시하는 방향의 보완이 필요함

□ 셋째, 유사 기능 거점의 원루프화 추진과 기관 간 협력체계 구축이 필요함

- 대한무역투자진흥공사와 업종별 진흥기관 4개가 하노이 등 주요 도시에 각자 독립 거점을 운영. 벤처·스타트업 투자유치 분야에서는 한국벤처투자(5개소, 14명), 기술보증기금(싱가포르 1개소, 2명), 중소벤처기업진흥공단 코리아스타트업센터(5개소, 19명)가 각자 소규모 인력으로 유사 기능을 수행하는 등 물리적 거점·현지 네트워크·공통 정보 등 공유 가능한 자원에서도 기관별 독립 구축이 이루어지고 있어 시너지 창출 여지가 존재함
- 정보수집·조사·네트워크 구축 기능은 사무소 수(75개) 대비 운영 기관 수(20개)가 8개 기능 범주 중 가장 많아, 전체 기관의 4분의 1 이상이 현지 정보수집을 위해 각자 독립적인 해외사무소를 운영하는 분산 구조가 형성되어 있음. 현지 시장동향·정책정보·경쟁국 동향 등 기관 간 공통 수요가 높은 정보 영역에 대해서는 기관별 개별 수집보다 공동 조사·정보 공유 플랫폼 구축을 통해 수집의 효율성과 정보의 활용도를 동시에 제고할 수 있을 것으로 판단됨
- K-마루 방식을 하노이·싱가포르·두바이 등 기관 밀집 도시 중심으로 단계적으로 확대하되, 기관별 업종 전문성을 유지하면서 물리적 공간·현지 네트워크·공

통 정보를 공유하는 방식으로 설계하는 것이 바람직함. 글로벌 펀드 연계(한국벤처투자), 보증 추천(기술보증기금), 스타트업 입주·현지화 지원(코리아스타트업센터)의 기능을 단일 창구에서 제공하는 원루프형 협력 체계를 구축한다면 소규모 인력으로도 투자유치 지원의 완결성을 높이는 시너지 효과를 기대할 수 있음

□ 넷째, 파견직 수당 지급의 규정 준수 여부를 체계적으로 점검하는 제도적 장치를 마련하여야 함

- 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제39조 제2항에 따라 「공무원수당 등에 관한 규정」을 준용하고 있으며, 이에 따라 자녀학비보조 수당 상한을 초과하여 지급할 경우 외교부장관의 사전승인이 필요함
 - 재외공무원의 경우 소속 부처가 외교부에 공문을 발송하여 승인을 받는 절차로 운영되는 반면, 공공기관은 수백 개 사무소에서 매년 변동되는 자녀 학비에 대해 이 절차를 개별적으로 이행하는 것이 현실적으로 불가능한 구조여서 대부분 기관장 세칙으로 자체 처리하고 있음.
 - 공무원수당 규정의 영어권 5개국 예외 조항 역시 특정 재외공관 소속이라는 신분 요건을 전제로 설계되어 있어 공공기관 파견직원에 대한 적용 범위를 둘러싼 기관별 해석이 상이하게 이루어지고 있음
- 단순한 규정 위반의 문제가 아니라 재외공무원을 대상으로 설계된 규정을 공공기관에 준용하는 과정에서 발생하는 구조적 한계로, 외교부장관 사전승인 요건의 이행 방식, 영어권 5개국 예외 조항의 적용 범위 등 핵심 쟁점에 대해 공공기관 현실에 맞는 구체적 적용 기준을 지침에 명확히 규정하는 것이 필요함

□ 다섯째, 내부통제 체계를 실질화하고 모니터링 체계를 강화할 필요가 있음

- 설치·운영규정 구축율은 92.4%에 달하나 내부감사를 연 1회 이상 정기 실시하는 기관은 32개(40.5%)에 그쳐 규정 구축과 실제 이행 간 51.9%p의 간극이 확인되며, 비정기 응답 기관 중 최근 감사 시점이 약 8년에 달하는 사례 등 응답과 실제 운영 간 불일치도 다수 확인됨. 79개 응답기관 중 27개(34.2%)에서 국회·감사원·부처의 외부 지적이 발생하였음
 - 해외사무소를 별도 감사 대상으로 지정하여 정기적으로 감사를 실시하고, 감사 실시 여부와 결과를 경영공시 항목에 포함하는 방안을 검토할 필요가 있음

- 지정학적 리스크 지역 사무소 운영 기관에 대해서는 위험관리 규정 및 철수·축소 계획의 구축을 의무화하고, 정보보안의 중요성이 높은 기관에 대해서는 정보보안지침 수립을 우선적 과제로 추진할 필요가 있음
- 여섯째, 성과관리를 내실화하고 해외사무소의 전 주기 관리 체계를 마련할 필요가 있음
 - 응답 기관의 87%가 성과지표를 운영한다고 응답하였으나 실질적 성과관리 체계가 부재한 기관이 13개 내외에 달하며, 달성률 산출 가능 지표 중 62.9%가 100% 이상을 기록하는 등 목표치 과소 설정이 광범위함. 성과평가 결과를 예산·인력 조정에 반영하는 기관은 각 5개(6.3%)에 불과함
 - 성과지표를 비교적 체계적으로 운영하는 기관에서도 전년 실적 기반의 역진적 목표 설정 구조로 인해 실질 성과가 부진한 지사가 오히려 높은 달성률을 기록하는 역전 현상이 나타나는 등 성과관리 체계가 존속 타당성 검토 기능을 수행하지 못하고 있음
 - 성과지표를 활동량 중심에서 성과 중심으로 전환하도록 유도하고 성과평가 결과와 해외사무소 단위의 예산·인력 배분을 실질적으로 연계하는 체계를 제도화하여야 함. 인력 미배치 또는 기능 정지 상태가 일정 기간 이상 지속되는 사무소에 대해서는 기관 자체적으로 존치 타당성을 검토하고 그 결과를 주무기관에 보고하도록 하는 의무 절차를 관리 지침에 반영하여 설치에서 존치·폐쇄에 이르는 전 주기 관리의 제도적 기반을 갖추는 필요가 있음

1

분석의 배경 및 목적

공공기관의 해외사무소는 1962년 대한무역투자진흥공사(당시 대한무역진흥공사)의 뉴욕 무역관 설치를 시작으로, 1970년대 이후 자원 개발, 건설, 인프라 분야로 설치 주체와 기능이 점차 확대되어 왔다. 최근에는 무역·투자 지원에 그치지 않고 국제개발협력(ODA), 문화·콘텐츠 수출, 방산, 기술협력, 에너지·인프라 사업 등 다양한 분야로 기능이 확장되면서 해외사무소의 규모와 형태가 빠르게 다양화되고 있다. 2025년 말 기준 84개 공공기관(부설기관 3개 포함)이 113개국 218개 도시에서 해외사무소·해외법인·해외지점·사업수행사무소를 포함한 715개의 해외거점을 운영하고 있으며, 2020년대 들어서만 159개가 신규 설치되는 등 양적 확대가 지속되고 있다.

그러나 이러한 양적 성장에도 불구하고 운영 전반을 포괄하는 통합적 관리체계는 충분히 정립되지 못한 상황이다. 설치 근거의 법적 명확성이 기관별로 상이하고, 해외사무소의 정의 및 집계 기준 또한 정립되어 있지 않아 부처별·기관별 현황조차 일관되게 파악되지 않는다. 아울러 동일 도시 내에서 유사한 기능을 수행하는 해외사무소가 병존하는 사례가 존재하고, 인력·예산 운용 방식 및 성과관리 체계 역시 기관별로 상이하게 운영되고 있어 운영의 비효율성과 관리의 비일관성이 동시에 나타나고 있다. 이러한 문제는 재정경제부 집계와 본 보고서 분석 대상 간 차이에서도 확인되며, 정책적 관리의 전제조건으로서 해외사무소에 대한 개념 정의와 집계 기준의 정립 필요성을 시사한다.

이와 같은 관리상의 한계는 국회 국정감사와 감사원 감사 등을 통해 예산·비용의 적정성, 성과관리의 실효성, 내부통제 및 인사관리 체계 전반에 걸쳐 반복적으로 지적되어 왔다. 이는 개별 기관의 일탈적 문제라기보다는 공공기관 해외사무소 운영 전반에 걸친 구조적 관리 공백이 존재함을 시사한다.

이러한 문제의식 하에 정부는 관리체계 강화를 위한 제도적 개선을 추진하고

있다. 2025년 12월 23일 개정된 「공공기관 혁신 지침」 제6조의3은 공공기관이 해외사무소를 신규 설치하는 경우 재정경제부장관과 사전 협의를 의무화함으로써 신설 단계에서의 조정 기능을 도입하였다. 또한 2026년 2월에는 분산적으로 운영되어 온 해외사무소를 통합 거점으로 재편하는 K-마루 프로젝트를 추진하여, 로스앤젤레스, 하노이, 나이로비, 두바이, 브뤼셀 등 5개 도시를 1차 선도거점으로 선정하고 대한무역투자진흥공사 등 7개 공공기관 간 협력체계를 구축하였다. 이는 다수 기관에 의한 분산적 운영 구조에서 발생하는 비효율을 완화하고, 해외사무소 운영의 전략적·체계적 관리를 강화하기 위한 정책적 전환으로 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 이러한 제도적 변화의 기반이 되는 실증적·종합적 분석은 여전히 부족한 상황이다. 그간 해외사무소에 대한 논의는 개별 기관에 대한 감사나 평가를 중심으로 단편적으로 이루어져 왔으며, 설치 근거의 법적 적정성, 기능 분포, 인력 및 예산 투입 구조, 사무공간 운영 실태, 성과관리 및 환류 체계를 통합적으로 분석한 연구는 제한적이다.

이에 본 보고서는 84개 공공기관(부설기관 3개 포함)을 대상으로 설문조사 및 자료 제출을 통해 수집한 기관별 데이터를 바탕으로, 공공기관 해외사무소 운영 전반에 대한 종합적 실태 분석을 수행한다. 특히 설치 근거 → 자원 투입 → 운영 및 통제 → 성과관리 → 환류로 이어지는 논리모형(Logic Model)에 기반하여, 그간 개별적으로 다루어져 온 요소들을 하나의 분석 틀 아래 체계적으로 검토하였다. 이를 통해 공공기관 해외사무소 운영의 실태와 특성을 종합적으로 분석하고, 향후 입법 및 정책 개선을 위한 실증적 근거를 제시하고자 한다.

본 보고서는 분석 목적에 따라 분석 대상을 이원화하여 구성하였다.

제Ⅱ장(현황 분석)은 84개 공공기관(부설기관 3개 포함¹⁾)이 운영하는 해외사무소, 해외법인, 해외지점, 사업수행사무소를 포함한 총 715개 해외사무소를 대상으로 한다. 청산 절차 진행 중인 해외법인, 분쟁지역으로 인한 일시 휴관 사무소, 인력이 미배치된 사무소 등 ‘거점으로 등록된 경우’는 분석에 포함하였으며, 반면 미설치(설치 예정) 상태인 해외사무소는 분석에서 제외하였다.

이는 공공기관 해외사무소의 전체 규모, 지역별 분포, 설치 시기별 동향 등 거시적 현황을 파악하기 위한 것으로, 현지법인과 사업수행사무소를 포함하여 공공기관이 해외에 설치·운영하는 모든 물리적 거점을 포괄적으로 분석 범위로 설정한 것이다.

제Ⅲ장(투입, 운영, 성과 분석)은 연락·대표사무소 성격의 해외사무소와 해외지점, 사업수행사무소를 중심으로 분석 대상을 한정한다. 이는 해외법인의 경우 사업 수행 자체가 설치의 주된 목적이며, 인력·예산 투입 구조와 운영·통제 방식이 일반 해외사무소와 구조적으로 상이하여 동일 기준에 따른 비교·분석이 곤란하기 때문이다.²⁾

한편, 인력·예산 분석(제Ⅲ장 2절, 3절)의 경우 분석 목적과 자료 수집 범위를 고려하여 해외지점 및 사업수행사무소를 일부 제외하거나, 기관별 자료 제출 여부에 따라 일부 해외사무소가 분석 대상에서 제외될 수 있으며, 이에 대해서는 해당 절에서 별도로 명시한다.

다음의 표는 제Ⅱ장과 제Ⅲ장에서 적용된 분석 대상의 범위를 요약한 것이다.

1) 국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소, 한국해양과학기술원 부설 극지연구소, 한국해양과학기술원 부설 선박해양플랜트연구소

2) 해외법인의 경우 현지 사업 인력이 다수여서 파견 인건비 구조가 상이하고, 사업수행사무소는 프로젝트 기간 내 운영이 전제되어 항상적 거점으로서의 성격이 약하다.

[분석 대상]

구분	제Ⅱ장 현황 분석	제Ⅲ장 투입·운영·성과 분석
분석대상	해외법인, 해외사무소, 지점, 사업수행사무소	해외사무소, 지점, 사업수행사무소
기관수	84개(부설기관 3개 포함)	79개(부설기관 3개 포함)
해외거점 수	715개소	607개소
진출국가	113개국	110개국
진출도시	218개	191개

한편, 재정경제부는 2025년 12월 보도자료를 통해 82개 공공기관의 해외사무소를 총 723개로 집계한 바 있다. 이는 본 보고서의 현황 분석 대상(715개)과 차이를 보이는데, 이러한 차이는 해외사무소에 대한 법적 정의 및 통일된 집계 기준이 확립되어 있지 않은 데에서 기인한다. 구체적으로 물리적 사무공간 없이 인력만 파견된 경우(예: 주재원)를 해외사무소로 포함할 것인지 여부, 단일 사업 수행을 위해 설립된 복수의 특수목적법인(SPC)을 각각 독립된 해외거점으로 볼 것인지, 또는 하나의 사업 단위로 통합하여 볼 것인지에 따라 집계 결과는 달라질 수 있다.

본 보고서는 ‘물리적 거점의 존재’를 기준으로 분석 대상을 한정하여, 실제 사무공간이 설치·운영되는 경우만을 해외사무소로 포함하였다. 다만, 그 외 세부분류 및 포함 기준은 기관별 제출자료에 기반하여 정리한 것으로, 부처별·기관별 집계 방식과는 일부 차이가 존재한다.

따라서 공공기관 해외사무소의 현황을 정확히 파악하고 정책적 관리의 실효성을 확보하기 위해서는, 해외사무소에 대한 법적 정의와 집계 기준의 통일이 선행될 필요가 있다.

가. 분석틀

본 분석은 공공기관 해외사무소 운영 실태를 설치 근거 → 자원 투입 → 운영·통제 → 성과관리 → 환류로 이어지는 논리모형(Logic Model)에 따라 검토한다. 해외사무소의 설치 근거와 운영 목적의 명확성을 출발점으로 하여, 인력·예산 등 투입 현황, 운영·관리 체계, 성과 및 환류 실태를 단계적으로 분석함으로써 해외사무소 운영의 구조적 특성과 제도적 한계를 종합적으로 도출하고자 한다.

[보고서의 주요 분석 대상 및 기준]

분석 단계	분석 질문	주요분석 내용
설치근거	해외사무소의 법적 근거가 명확한가?	법적 근거 유형(법령·정관·이사회 결의·규정), 기능 분류(8개 범주), 지역별·시기별 분포
자원투입	인력·예산·공간을 적정하게 배분하고 있는가?	파견·현채 인력 구성, 인건비·주재수당·주거비·학비 현황, 임차료·사업비 등 예산 구조, 사무공간 유형·규모·비용
운영·통제	본사의 지도·감독 체계가 실질적으로 작동하고 있는가	거버넌스 및 관리체계, 내부통제 절차, 감사 실태 분석
성과관리	성과지표가 설정되어 있고 실적이 측정·검증되고 있는가	성과지표 설정·관리수준, 성과와 자원의 연계 실태 분석
환류	성과 정보가 사무소 운영 개선과 정책 결정에 활용되고 있는가	정보수집·전달 체계, 본사 정책 반영 수준 분석

나. 자료 수집 및 분석 방법

본 보고서의 분석은 설문조사와 공공기관 제출 자료를 결합한 실증자료에 기반한다. 2025년 지정 기준 331개 공공기관 중 2021~2025년 기간 동안 해외사무소를 운영한 것으로 응답한 84개 기관(부설기관 3개 포함)을 대상으로 서면조사(설문)를 실시하였다. 서면조사는 ① 일반현황, ② 인력현황, ③ 예산현황, ④ 사무공간, ⑤ 성과관리, ⑥ 서술형 자료의 6개 부문으로 구성하였다.

설문 설계 단계에서는 기관의 자기평가 응답과 실제 운영 실태 간의 괴리를 검증할 수 있도록, 동일 항목에 대해 설문 응답과 근거 자료 제출을 병행 요청하는 교차 검증 구조를 적용하였다. 예컨대, 성과지표 설정 여부는 설문을 통해 확인하는 한편, 사무소별 성과지표 시트(지표명, 목표치, 실적치, 가중치)를 별도로 제출받아 응답의 실질성을 검증하였다. 이를 통해 ‘미설정’으로 응답하였으나 실제로는 성과지표를 운영 중인 기관, 또는 ‘설정’으로 응답하였으나 제출 자료가 부재한 기관을 식별할 수 있었다. 또한 자료의 정합성과 신뢰성을 확보하기 위해 1차 제출 자료에 대한 이상치 검출 및 항목 간 교차 검증을 실시하고, 추가 확인이 필요한 기관에 대해서는 개별 질의를 통해 자료를 보완하였다.

수집된 자료는 다음의 방법으로 분석하였다. 첫째, 설치 근거의 법적 명확성을 평가하기 위해 81개 기관의 설립근거법을 전수 검토하고, 이를 법률 명시형, 법률 간접규정형, 법률 미비형의 3단계로 유형화하였다. 둘째, 해외사무소의 기능은 기관이 제출한 주요 기능 서술 내용을 대상으로 내용분석(content analysis) 기법을 적용하여 8개 기능 범주로 분류하였다. 셋째, 인력 및 예산 현황은 2021~2025년 5개 연도 패널 자료를 구축하여 시계열 추이 분석과 기관 유형별 비교 분석을 병행하였다.

1

공공기관 해외사무소의 개념 및 관련 정책 동향

가. 공공기관 해외사무소의 개념

(1) 공공기관 해외사무소의 정의

공공기관은 설립 목적의 효율적인 달성을 위해 해외에서의 사업 수행, 국제협력 추진, 정보 수집 및 네트워크 구축 등 다양한 활동을 수행하며, 이를 위한 현지 거점 조직을 설치·운영하고 있다. 이와 같이 공공기관이 해외에서의 업무 수행을 목적으로 설치·운영하는 현지 조직을 해외사무소라고 하며, 법적 형태와 운영 특성에 따라 해외법인, 해외지점, 해외사무소, 사업수행사무소로 구분할 수 있다. 이들 조직을 포괄하는 명시적인 법령상 정의는 존재하지 않으나, 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3에서 ‘해외사무소등의 설치’라는 용어를 사용하고 있는 점을 고려하여, 본 보고서에서는 위 네 가지 유형을 포괄하는 개념으로 ‘해외사무소(등)’을 사용한다. 다만 서술의 편의를 위해 이하에서는 ‘해외사무소’로 통칭한다. 유형별 세부 정의와 분류 기준은 (2)에서 제시한다.

한편, 「공공기관의 운영에 관한 법률」 등 공공기관 관련 법령에는 해외사무소에 대한 포괄적 정의 규정은 마련되어 있지 않으나, 설치 및 운영과 관련된 일부 규정은 존재한다. 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3(해외사무소 등의 설치 및 관리 등)은 공공기관이 해외사무소 등을 신설하고자 하는 경우 기존 공공기관 해외사무소 또는 재외공관 통합청사와의 통합 설치를 우선적으로 협의하도록 규정하고 있으며, 재정경제부장관이 해외사무소 설치 현황 확인에 필요한 자료 제출을 요청할 수 있도록 하고 있다.³⁾ 또한 「공기업·준정부기관 예산운용지침」은 해외파견자

3) 「공공기관의 혁신에 관한 지침」

제6조의3 (해외사무소 등의 설치 및 관리 등) ① 공공기관이 해외사무소등(법인·지사·지점·연락사무소 및 주재원 등을 포함한다. 이하 같다)을 신설하려는 경우, 해당 지역에 이미 설치된 다른 공공기관의 해외사무소 또는 재외공관 통합청사 등이 존재하는 때에는, 신설을 추진하는 공공기관은 기존의 사무소 또는 통합청사를 운영하는 기관과 사무소의 통합 설치 방안에 관하여 우선 협의하여야 한다. 이 경우, 협의 요청을 받은 공공기관 등은 이에 대하여 성실히 검토하여야 한다. 이 경우, 협

자녀에 대한 학비 지원과 관련하여 「공무원 수당 등에 관한 규정」에서 정한 기준을 준용하도록 규정하고 있다.

다만, 해외사무소의 설치 요건, 운영 기준 및 성과관리 체계 등에 관하여는 공공기관별 설립 목적과 해외사업의 성격, 현지 여건 등이 상이하여 통일적인 규정을 적용하기에는 현실적인 제약이 존재한다. 이에 따라 개별 공공기관은 정관, 내부 규정 또는 이사회 의결 등을 근거로 해외사무소를 설치·운영하고 있다.

(2) 공공기관 해외사무소의 유형 분류

공공기관의 해외사무소는 법적 형태와 인력 구성이라는 두 가지 기준으로 유형화할 수 있다.

먼저, 법적 형태에 따른 분류는 「외국환거래규정」상의 구분을 기본 틀로 삼되, 공공기관 해외조직의 실질적 운영 특성을 반영하여 사업수행사무소를 별도로 유형으로 추가하였다. 「외국환거래규정」 제9-17조는 법인격 없이 본사의 일부로 운영되는 해외조직(해외지사)을 영업활동 수행 여부에 따라 해외지점과 해외사무소로 구분하며, 해외법인(현지법인)은 제9-5조에서 별도로 규정하고 있다.

「외국환거래규정」

제9-17(해외지사의 구분)

1. 독립채산제를 원칙으로 하여 외국에서 영업활동을 영위하고자 설치하는 "해외지점"
2. 외국에서 영업활동을 영위하지 아니하고 업무연락, 시장조사, 연구개발활동 등의 비영업적 기능만을 수행하거나 비영리단체(종교단체를 포함한다)가 국외에서 당해 단체의 설립목적에 부합하는 활동을 수행하기 위하여 설치하는 "해외사무소"

이에 본 보고서에서는 해외법인, 해외지점, 해외사무소에 사업수행사무소를 추가하여 네 가지 유형으로 분류한다. 사업수행사무소는 철도·도로 건설 등 특정 프로젝트의 현장 지원을 위해 한시적으로 설치되며 사업 종료 시 폐쇄되는 현장형 거점

의 요청을 받은 공공기관 등은 이에 대하여 성실히 검토하여야 한다. <개정 2026.4.9.>

- ② 재정경제부장관은 공공기관에 대하여 해외사무소등 설치 현황의 확인에 필요한 자료의 제출을 요청할 수 있다. 공공기관은 특별한 사유가 없는 한 그 요청에 따라야 한다. <개정 2026.4.9.>

으로, 상시 운영되는 해외사무소와 구분된다. 공공기관 해외사무소는 영리 목적의 영업활동보다 정책 수행, 공공서비스 제공, 국제협력 등 공공적 기능을 중심으로 운영되고 있어 법적 등록 형태만으로는 실질적 운영 특성을 충분히 설명하기 어렵다는 점을 감안한 것이다.

[공공기관 해외사무소 운영형태별 유형분류]

유형	법인격	법적 근거	특징
해외법인	있음	현지법에 따른 법인설립	독립 법률관계 주체
해외지점	없음	「외국환거래규정」 제9-17조①호	독립재산, 영업활동 수행
해외사무소	없음	「외국환거래규정」 제9-17조②호	비영업적 기능, 공공기관의 일반적 형태
사업수행 사무소	없음	개별사업 계약·협약	프로젝트 현장형, 사업종료 시 폐쇄

자료: 「외국환거래규정」를 바탕으로 재작성

한편, 인력 구성에 따른 분류는 Perlmutter(1969)⁴⁾의 EPRG(Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric) 모델을 이론적 근거로 한다. 공공기관의 경우 다국적 기업에 비해 인력 운영 구조가 상대적으로 단순하고, 파견직원과 현지 채용 인력 간 구분이 일반적이라는 특성이 있다. 이에 본 보고서에서는 EPRG 모델을 원용하되, 파견직원과 현지채용 인력의 구성 비율을 기준으로 해외사무소를 ① 파견 직원 중심형, ② 혼합 운영형, ③ 현지채용 중심형으로 단순화하여 유형화하였다.

4) Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V. (1979). Multinational Organization Development. Reading, MA: Addison-Wesley

5) Perlmutter(1969)의 EPRG 모델은 다국적 조직의 해외조직 운영 방식을 경영진의 태도에 따라 본국 중심(Ethnocentric), 현지 중심(Polycentric), 권역 중심(Regiocentric), 글로벌 중심(Geocentric)으로 구분한 국제인적자원관리 분야의 대표적 이론이다.

[공공기관 해외사무소 인력 구성별 유형분류]

유형	정의
파견직원 중심형	본사 파견직원이 주로 근무하며 현지채용 인력은 제한적
혼합운영형	파견직원과 현지채용 인력이 일정 비율로 혼합
현지채용 중심형	현지채용 인력이 주를 이루고 파견직원은 최소화

자료: Perlmutter(1969)의 EPRG모델을 바탕으로 재작성

두 분류 기준은 상호 독립적으로 적용되며, 실제 분석에서는 운영형태별 유형 분류를 기본 축으로 하되 인력 구성 분류를 보조 분석 기준으로 활용한다. 수행 업무 내용에 따른 기능적 분류는 (3)에서 별도로 체계화한다.

(3) 공공기관 해외사무소의 기능 분류

해외사무소의 수행 기능은 정보수집·사업수행·국제협력 등으로 개괄할 수 있으나, 이러한 포괄적 구분만으로는 기관별 업무의 실질적 차이와 정책적 특성을 구분하기 어렵다. 이에 본 보고서에서는 분석 대상 해외사무소의 주요기능 기재 내용을 내용분석(content analysis) 방법⁶⁾으로 검토하여 8개 기능 범주로 체계화하였으며, 복합 기능이 기재된 경우에는 대표 기능 기준으로 단일 분류하였다.

6) 내용분석(content analysis)은 텍스트 자료를 체계적·객관적으로 분석하여 일정한 범주로 분류하는 질적·양적 혼합 연구 방법이다. 본 분석에서는 기관에서 제출한 607개 사무소의 주요기능에 대해 8개 기능 범주에 대한 분류 기준과 예시를 사전 설정한 후 체계적 검토를 거쳐 분류하였다.

[공공기관 해외사무소의 기능분류 체계]

기능범주	정의	대표 기관(예시)
무역·수출·시장진출	해외시장 개척, 수출지원, 현지 바이어 연결 및 비즈매칭	대한무역투자진흥공사, 한국콘텐츠진흥원 등
금융·투자관리	해외금융지원, 투자사업관리, 기금운용	한국산업은행, 한국수출입은행 등
사업개발·인프라·기타	해외인프라·개발사업 발굴·수행 지원, 공공사업 협력	한국해외인프라도시개발 지원공사 등
정보수집·조사·네트워크구축	현지 정책·시장동향파악, 정보수집, 유관 기관 네트워크 구축	우체국금융개발원, 연구원 등
국제개발협력(ODA)	개발도상국 원조사업 수행	한국국제협력단, 한국국제보건의료재단 등
관광·문화	방한 관광 유치 및 한국 관광 홍보, 한국어·문화 콘텐츠 보급	한국관광공사, 세종학당재단 등
자원·에너지사업	에너지·자원 분야 해외사업 발굴·수행 지원, 발전설비 운영·정비(O&M), 핵심광물 확보지원	한전KPS, 한국광해광업공단 등
기술협력·방산	과학기술협력 거점 운영, 방위산업 기술 이전 및 수출 지원	국방과학연구소, 국방기술품질원 등

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

8개 기능 범주의 정의는 다음과 같다.

무역·수출·시장진출 기능은 해외시장 개척, 수출지원, 바이어 발굴·연결, 현지 투자유치 지원 등 우리 기업의 해외진출을 직접 지원하는 기능이다. 공공기관 해외사무소 중 가장 보편적인 기능 유형으로, 대한무역투자진흥공사 무역관이 대표적이다.

금융·투자관리 기능은 현지 금융지원 마케팅, 해외투자 발굴·관리, 기금 운용 등 금융·투자 관련 업무를 수행하는 기능이다. 한국수출입은행, 무역보험공사 등 정책금융기관의 해외사무소와 국민연금공단, 한국투자공사 등 기금운용 기관의 거점이 해당한다.

사업개발·인프라·기타 기능은 교통·에너지·도시개발 등 해외 인프라사업의 발굴·수행 지원, 공공사업 협력 등을 담당하는 기능이다. 타 기능 범주에 명확히 분류되지 않는 공공서비스 협력 업무도 이 범주에 포함된다.

정보수집·조사·네트워크 구축 기능은 현지 정책·경제·시장 동향 조사, 연구협

력, 유관기관 네트워크 구축 등을 수행하는 기능이다. 경제연구기관의 해외거점이나 다수 기관의 연락사무소가 이에 해당한다.

국제개발협력(ODA) 사업 수행은 개발도상국을 대상으로 원조사업을 직접 수행하거나 기술협력·역량강화를 지원하는 기능이다. 한국국제협력단(KOICA) 사무소가 대표적이며, 한국농어촌공사, 한국국제보건의료재단 등도 이 범주에 해당한다.

관광·문화 기능은 방한 관광 유치 및 홍보, 한국어·문화콘텐츠 보급, 저작권 보호 등 한국의 문화적 가치를 확산하는 기능이다. 한국관광공사, 세종학당재단 등이 주요 기관이다.

자원·에너지 사업 수행은 에너지·자원 분야 해외사업 발굴·수행 지원, 발전설비 운영·정비(O&M), 핵심광물 확보 지원 등을 담당하는 기능이다. 발전공기업 해외사무소, 한전KPS, 한국광해광업공단 등이 이에 해당한다.

기술협력·방산 기능은 과학기술 협력 거점 운영, 방위산업 기술이전 및 수출지원, 국방 R&D 협력 등 기술·안보 분야의 국제협력을 수행하는 기능이다. 국방과학연구소, 국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소의 해외사무소가 대표적이다.

나. 공공기관 해외사무소 관련 정책 동향

공공기관은 수출지원, 개발협력, 금융지원 등 다양한 정책 기능을 수행하기 위해 해외에 법인, 지점, 사무소 등을 설치·운영해 왔다. 이러한 해외사무소는 우리 기업의 해외 진출 지원, 국제협력 사업 수행, 현지 정보수집 등 정책 집행의 중요한 기반으로 활용되고 있다.

공공기관 차원의 자율적 협력은 제도화에 앞서 먼저 이루어졌다. 2024년 8월 대한무역투자진흥공사, 한국가스공사, 한국관광공사, 한국국제협력단 등 12개 공공기관은 '해외사무소 내부통제 선진화를 위한 감사업무 협약'을 체결하였으며, 동 협약은 해외사무소에 대한 감사기법 공동 개발, 우수사례 벤치마킹, 교차·합동감사 모색, 주재국 주요 법규 공유 등을 주요 내용으로 한다.

이후 정부는 다수의 공공기관이 해외사무소를 개별적으로 운영하는 분산적 구조에 따른 자원 효율화 필요성에 대한 정책적 문제의식을 바탕으로 해외거점의 통합적 운영을 추진하였다. 2025년 12월 23일 제12차 공공기관운영위원회에서 「공

공기관 해외지사 일원화 추진안」을 심의·의결하고 K-마루(K-MARU) 정책 도입을 결정하는 한편, 같은 날 시행된 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3을 신설하여 해외사무소 신규 설치 시 기존 공공기관 해외사무소 또는 재외공관 통합청사와의 통합 설치 가능성을 우선적으로 협의하도록 의무화하고, 재정경제부장관이 해외사무소 설치 현황 확인에 필요한 자료 제출을 요청할 수 있도록 하였다.

K-마루는 대한무역투자진흥공사 해외무역관의 여유 공간을 활용하여 타 공공기관이 공동 입주하는 방식의 협업 플랫폼이다. 2026년 2월 5일 대한무역투자진흥공사, 한국수출입은행, 한국무역보험공사, 한국농수산식품유통공사, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술시험원, 한국해외인프라도시개발지원공사 등 7개 기관이 업무협약(MOU)을 체결하고 LA, 하노이, 나이로비, 두바이, 브뤼셀을 1차 선도거점으로 선정하였다. 참여 기관은 기존 사무소 임차계약 종료 시점에 맞추어 2026년부터 순차적으로 대한무역투자진흥공사 무역관에 공동 입주하며, 권역별로 LA(K-푸드·소비재), 하노이(금융-마케팅), 나이로비(인프라), 두바이·브뤼셀(기술인증) 등 현지 수요에 맞춘 특화 협업 모델을 구축할 계획이다.

[1차 선도지역]

도시	대상기관	입주시기	비고
LA	대한무역투자진흥공사	-	식품 유통 노하우와 마케팅 역량을 결합하여 K-푸드 및 소비재 확산을 주도하고 현지 물류 및 통관 이슈 공동대응
	한국농수산식품유통공사	'27.4월	
하노이	대한무역투자진흥공사	-	우리기업의 대형 프로젝트 수주를 위한 '금융-마케팅 원스톱 체계'를 구축
	한국수출입은행	'28.2월	
	한국무역보험공사	'28.4월	
나이로비	대한무역투자진흥공사	-	전문성과 현지 네트워크를 결합해 도시화 수요에 맞추 인프라 프로젝트 진출지원
	한국해외인프라 도시개발지원공사	'26.9월	
두바이	대한무역투자진흥공사	-	EU·중동(기술인증): 기술장벽 해소를 위해 산업기술진흥원과 산업기술시험원 등이 합류하여 테스트베드 지원 강화
	한국농수산식품유통공사	'27.2월	
	한국산업기술시험원	'27.1월	
브뤼셀	대한무역투자진흥공사	-	
	한국산업기술진흥원	'29.1월	

주: 기관별 입주시기는 기존 사무소 임차계약 종료 시점

자료: 재정경제부 업무협약식 보도자료(2026.2.5.)

2026년 4월 9일 공공기관운영위원회에서 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3의 일부 개정안이 의결되어 해외사무소 관리 체계가 한층 강화되었다. 개정 지침은 ‘해외사무소등’의 범위를 법인·지사·지점·연락사무소에 더하여 주재원 등을 명시적으로 포함하도록 규정하고, 공공기관이 ‘해외사무소등’을 설치·운영하는 경우 설치한 날로부터 30일 이내에 재정경제부장관 및 소재지 관할 재외공관의 장에게 설치 보고서를 제출하도록 의무화하였으며, 폐쇄·이전 등 변경 시에도 동일하게 보고하도록 하였다. 또한 해외사무소등의 장은 관할 재외공관의 장으로부터 협조 요청을 받은 때에는 특별한 사유가 없으면 이에 협조하도록 규정하였다.

다만 개정 지침에는 선결 과제가 남아 있다. ‘해외사무소등’의 범위에 주재원을 포함시킨 것은 물리적 사무소 없이 인력만 파견하는 경우를 관리 사각지대에서 벗어나게 하려는 문제의식에서 비롯된 것이나, 주재원의 법령상 정의가 존재하지 않아 어떤 형태의 파견 인력까지 신고 의무 대상에 포함되는지가 불명확하다. 또한 해외사무소는 물리적 거점 조직인 반면 주재원은 인력 파견 형태로 그 성격이 본질적으로 달라, 동일한 신고·보고 체계를 적용하기에 한계가 있다. 관리 기준의 통일이라는 목적을 달성하기 위해서는 주재원의 요건과 범위에 관한 별도 기준 마련이 필요하다.

가. 현황 개요)

본 보고서(제2장)의 분석대상은 2025년 말 기준 해외사무소를 운영 중인 84개 (부설기관 3개 포함) 공공기관이 운영하는 해외사무소, 해외법인, 해외지점, 사업수행사무소를 포함한 총 715개 해외사무소이다.

재정경제부는 2025년 12월 보도발표에서 82개 기관 723개를 공공기관 해외사무소로 집계한 바 있다. 본 분석(715개)과의 차이는 다음 두 가지에 기인한다. 첫째, 별도의 물리적 사무소 없이 인력 파견 형태만으로 운영되는 경우의 포함 여부에 따라 차이가 발생할 수 있으며, 본 분석은 물리적 거점이 존재하는 경우만을 대상으로 하였다. 둘째, 해외법인의 경우 단일 사업 수행을 위해 복수의 특수목적법인(SPC)이 설립되는 사례가 다수 존재하여, 집계 단위의 설정 기준에 따라 수치 차이가 발생할 수 있다.

[분석대상 기관]

분석대상 공공기관	해외사무소	진출 국가	진출 도시
84개 (부설기관 제외 81개)	715개소	113개국	218개

주: 분석대상 84개 공공기관에는 3개 부설기관이 포함됨
자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

기관 유형별로 보면 위탁집행형 준정부기관이 16개 기관(19.0%)에 불과하나 해외사무소는 287개(40.1%)로 가장 높은 비중을 차지한다. 대한무역투자진흥공사(131개), 한국국제협력단(49개), 한국관광공사(30개), 한국농수산식품유통공사(20개) 등 대규모 해외사무소를 운영하는 기관이 이 유형에 집중되어 있기 때문이다. 기타 공공기관은 38개 기관(45.2%)으로 기관 수 기준 가장 큰 비중을 차지하며, 해외거

7) 본 장의 국가별·도시별 분석은 해외사무소 등록(설치) 기준이며, 제Ⅲ장의 인력·예산·사무공간 분석은 2025년 실제 운영 기준으로 집계하므로 일부 수치에 차이가 있을 수 있다. 예컨대 사무소가 등록되어 있으나 해당 연도에 인력이 배치되지 않은 경우 본 장에는 포함되나 이하 장에서는 제외된다.

점도 211개(29.5%)에 이른다. 한국수출입은행(36개), 한국콘텐츠진흥원(27개), 한국산업은행(25개), 중소기업은행(15개) 등이 대표적이다. 시장형 공기업은 13개 기관(15.5%)이 107개(15.0%)를 운영하는데, 한국전력공사(35개)를 비롯한 한국남동발전, 한국중부발전, 한국가스공사 등 에너지 기관의 해외법인이 상당 부분을 차지한다.

[공공기관 유형별 해외사무소 현황]

(단위: 개)

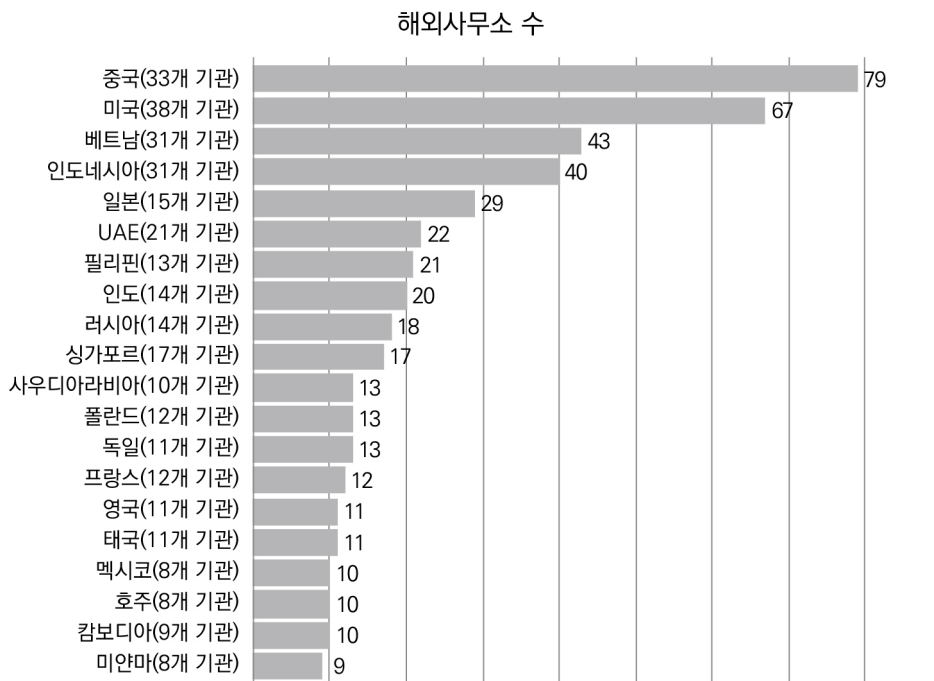
기관유형	기관 수	사무소 수	주요 기관(예시)
공기업	23	158	
시장형	13	107	한국전력공사(35), 한국남동발전(10), 한국중부발전(9), 한국가스공사(8) 등
준시장형	10	51	한전KPS(10), 한국전력기술(8), 한국토지주택공사(4), 그랜드코리아레저(6) 등
준정부기관	23	346	
기금관리형	7	59	중소벤처기업 진흥공단(26), 한국무역보험공사(23) 등
위탁집행형	16	287	대한무역투자진흥공사(131), 한국국제협력단(49), 한국관광공사(30) 등
기타공공기관	38	211	수출입은행(36), 한국콘텐츠진흥원(27), 한국산업은행(25), 중소기업은행(15) 등
합 계	84	715	

주: 1. 괄호 안은 해외사무소 개소수
 2. 합계 84개에는 부설기관 3개(국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소, 한국해양과학기술원 부설 극지연구소, 한국해양과학기술원 부설 선박해양플랜트연구소)가 포함되며, 독립기관 기준으로는 81개임
 3. 중소기업진흥진흥공단은 2025년 12월 청다오 GBC 및 실리콘밸리 KSC 설치하였으나 2026년부터 운영으로 본 분석에서 2개소는 제외함
 자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

나. 지역별 분포 현황

84개 기관(부설기관 3개 포함)의 해외사무소 715개를 국가별로 분석한 결과, 중국(79개, 11.1%), 미국(67개, 9.4%), 베트남(43개, 6.0%), 인도네시아(40개, 5.6%), 일본(29개, 4.1%) 순으로 나타났다. 상위 20개국에 전체의 65.5%(468개)가 집중되어 있으며, 나머지 93개국에 34.5%(247개)가 분산되어 있다. 상위 5개국 중 4개국이 아시아 국가로 공공기관 해외사무소가 아시아 중심으로 분포하고 있음을 알 수 있다. 국가별 거점 수와 진출 기관 수의 비율에는 차이가 있다. 중국의 경우 33개 기관이 79개 거점을 운영하고 있으며, 미국도 38개 기관이 67개 거점을 운영하고 있다. 이는 대한무역투자진흥공사, 한국관광공사 등 현지 전국 단위 네트워크를 보유한 기관이 복수의 지방 거점에 사무소를 설치한 결과이다.

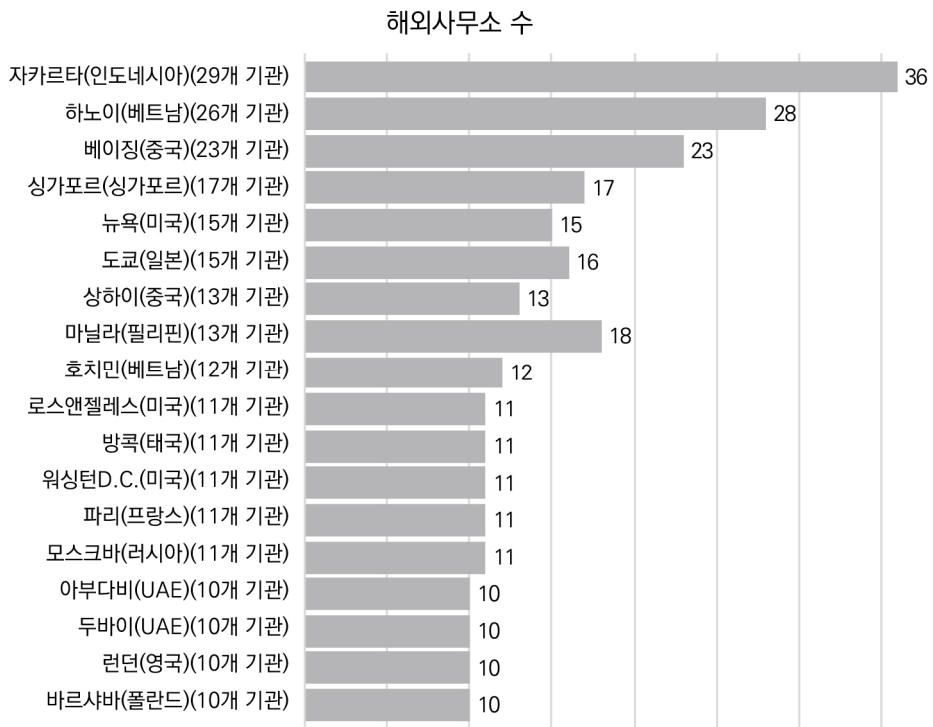
[국가별 해외사무소 분포(상위 20개국)]



주: 기관수는 해당 국가에 1개 이상 사무소를 설치한 기관의 수입

도시별로는 자카르타(29개 기관), 하노이(26개 기관), 베이징(23개 기관) 순으로 진출 기관이 많았다. 10개 이상 기관이 진출한 도시는 18개이며, 하노이, 베이징, 자카르타 3개 도시에 동시 진출한 기관은 12개(14.3%)로 대한무역투자진흥공사, 한국수출입은행, 한국관광공사, 한국전력공사, 한국콘텐츠진흥원 등이 해당한다. 자카르타의 경우 기관진출 수(29개)에 비해 거점 수(36개)가 많은데, 이는 발전공기업 및 SOC 기관들이 현지법인·사업수행사무소와 해외사무소를 병행 운영하는 데 기인한다.

[주요 도시별 공공기관 진출 현황(10개 이상 기관 진출 도시)]



주: 기관수는 도시에 1개 이상 사무소를 설치한 기관의 수임(동일기관 복수 사무소 시 하나의 기관으로 산정)

이러한 거점 집중은 해당 도시가 한국 기업의 주요 진출지이자 현지 정부·산업계 네트워크의 중심지로서 전략적 중요성을 갖기 때문으로 해석된다. 동일 도시에 무역지원(대한무역투자진흥공사, 한국무역보험공사), 금융(한국수출입은행, 한국산업은행), 문화(한국관광공사, 한국콘텐츠진흥원), 농식품(한국농수산식품유통공사), 에

너지·인프라(한국전력공사 및 발전자회사) 등 다양한 전문 영역의 기관이 소재하고 있어 기관 간 협업 지원의 기반이 형성되어 있다.

[참고] 주요 도시별 공공기관 해외 진출현황(10개 이상 기관 진출도시)

(단위: 개)

연 번	도시(국가)	기관수 (사무소수)	진출기관명
1	자카르타 (인도네시아)	29 (36)	국가철도공단, 대한무역투자진흥공사, 산업연구원, 수출입은행, 인천국제공항공사, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국가스기술공사, 한국관광공사, 한국국제교류재단, 한국국제협력단, 한국남동발전, 한국농수산물유통공사, 한국농어촌공사, 한국동서발전, 한국무역보험공사, 한국산업은행, 한국산업인력공단, 한국서부발전, 한국수자원공사, 한국인터넷진흥원, 한국전력공사, 한국전력기술주식회사, 한국중부발전, 한국콘텐츠진흥원, 한국토지주택공사, 한국해외인프라도시개발지원공사, 한국환경산업기술원, 한전KPS
2	하노이 (베트남)	26 (28)	대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 신용보증기금, 정보통신산업진흥원, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국가스공사, 한국관광공사, 한국국제교류재단, 한국국제보건의료재단, 한국국제협력단, 한국남부발전, 한국농수산물유통공사, 한국농어촌공사, 한국동서발전, 한국무역보험공사, 한국산업기술진흥원, 한국산업인력공단, 한국인터넷진흥원, 한국저작권보호원, 한국전력공사, 한국콘텐츠진흥원, 한국토지주택공사, 한국해외인프라도시개발지원공사, 한국환경산업기술원, 한전KDN
3	베이징 (중국)	23 (23)	대외경제정책연구원, 대한무역투자진흥공사, 산업연구원, 수출입은행, 영화진흥위원회, 인천국제공항공사, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국광해광업공단, 한국국제교류재단, 한국농수산물유통공사, 한국농촌경제연구원, 한국디자인진흥원, 한국무역보험공사, 한국산업은행, 한국산업인력공단, 한국연구재단, 한국인터넷진흥원, 한국저작권위원회, 한국전력공사, 한국지식재산보호원, 한국콘텐츠진흥원, 한국환경산업기술원

(단위: 개)

연 번	도시(국가)	기관수 (사무소수)	진출기관명
4	싱가포르 (싱가포르)	17 (17)	국민연금공단, 기술보증기금, 대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 정보통신산업진흥원, 주택금융공사, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국가스공사, 한국관광공사, 한국무역보험공사, 한국벤처투자, 한국산업은행, 한국석유공사, 한국중부발전, 한국콘텐츠진흥원, 한국투자공사, 한국해양진흥공사
5	뉴욕 (미국)	15 (15)	(재)우체국금융개발원, 국민연금공단, 대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 주택금융공사, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국벤처투자, 한국산업은행, 한국전력공사, 한국콘텐츠진흥원, 한국투자공사
6	도쿄 (일본)	15 (16)	그랜드코리아레저(주), 대한무역투자진흥공사, 부산항만공사, 수출입은행, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국국제교류재단, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국산업은행, 한국연구재단, 한국전력공사, 한국지식재산보호원, 한국콘텐츠진흥원
7	상하이 (중국)	13 (13)	대한무역투자진흥공사, 부산항만공사, 수출입은행, 인천항만공사, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국벤처투자, 한국보건산업진흥원, 한국산업기술시험원, 한국산업은행, 한국해양수산개발원
8	마닐라 (필리핀)	13 (18)	(주)강원랜드, 대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국관광공사, 한국국제협력단, 한국산업인력공단, 한국수자원공사, 한국저작권보호원, 한국전력공사, 한국철도공사, 한전KPS
9	호치민 (베트남)	12 (12)	대한무역투자진흥공사, 세종학당재단, 수출입은행, 인천국제공항공사, 인천항만공사, 정보통신산업진흥원, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국산업은행, 한국지식재산보호원
10	로스앤젤레스 (미국)	11 (11)	대한무역투자진흥공사, 부산항만공사, 세종학당재단, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국가스안전공사, 한국관광공사, 한국국제교류재단, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국지식재산보호원, 한국콘텐츠진흥원

(단위: 개)

연 번	도시(국가)	기관수 (사무소수)	진출기관명
11	방콕 (태국)	11 (11)	국가철도공단, 대한무역투자진흥공사, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국국제협력단, 한국농수산물유통공사, 한국산업은행, 한국산업인력공단, 한국저작권보호원, 한국지식재산보호원, 한국콘텐츠진흥원
12	워싱턴D.C. (미국)	11 (11)	국방과학연구소, 국방기술품질원, 국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소, 대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 중소기업진흥공단, 한국국제교류재단, 한국무역보험공사, 한국산업기술진흥원, 한국수력원자력, 한국연구재단
13	파리 (프랑스)	11 (11)	국방과학연구소, 대한무역투자진흥공사, 세종학당재단, 수출입은행, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국수력원자력, 한국철도공사, 한국콘텐츠진흥원
14	모스크바 (러시아)	11 (11)	국방과학연구소, 대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국국제교류재단, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국산업은행, 한국철도공사, 한국콘텐츠진흥원
15	아부다비 (UAE)	10 (10)	국방과학연구소, 한국가스기술공사, 한국보건산업진흥원, 한국산업은행, 한국석유공사, 한국전력공사, 한국전력기술주식회사, 한전KDN, 한전KPS, 한전원자력연료주식회사
16	두바이 (UAE)	10 (10)	대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 정보통신산업진흥원, 중소기업진흥공단, 한국관광공사, 한국농수산물유통공사, 한국무역보험공사, 한국산업기술시험원, 한국서부발전, 한국콘텐츠진흥원
17	런던 (영국)	10 (10)	국민연금공단, 대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 주택금융공사, 중소기업은행, 한국관광공사, 한국벤처투자, 한국산업은행, 한국콘텐츠진흥원, 한국투자공사
18	바르샤바 (폴란드)	10 (10)	국방기술품질원, 대한무역투자진흥공사, 수출입은행, 인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국남동발전, 한국무역보험공사, 한국수력원자력, 한국콘텐츠진흥원, 한국해외인프라도시개발지원공사

주: 1. 해외법인 포함

2. 괄호 안은 해외사무소 개소

3. 기관수는 도시에 1개 이상 사무소를 설치한 기관의 수임(동일기관 복수 사무소 시 하나의 기관으로 산정)

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

다. 설치시기별 분포 현황

(1) 설치 추이

공공기관 해외사무소의 설치시기를 살펴보면 2010년대(260개, 36.4%)와 2020년대(159개, 22.2%)에 전체의 58.6%가 설치되었다. 1979년 이전 67개(9.4%)에서 출발하여 1980년대 16개(2.2%), 1990년대 70개(9.8%), 2000년대 143개(20.1%)로 증가세를 이어오다가 2010년대에 260개로 급증하였다. 해외사무소 외에 해외법인, 해외지점, 사업수행사무소를 포함한 전체 거점 기준으로는 2000년대부터 법인 설립이 본격화되어 에너지·발전 분야 공기업의 자원개발·발전사업 현지법인이 수치 증가에 크게 기여하였다.

진출 도시 수는 2000년대 말 누적 139개에서 2010년대에 56개 도시가 추가되어 195개로 늘었으나, 2020년대에는 23개 도시만 추가되어(누적 218개) 확장 속도가 둔화되었다. 이는 신규 도시 개척보다 기존 거점 도시 내 사무소를 추가 설치하는 방식으로 확대 양상이 전환되고 있음을 시사한다.

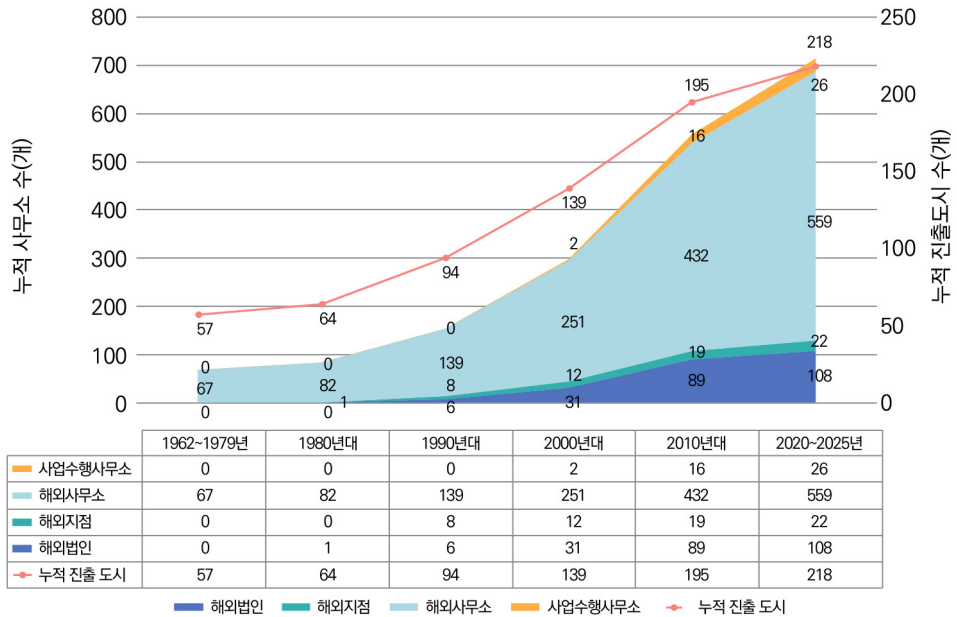
[시기별 해외사무소 설치 현황]

(단위: 개, %)

시기	신규 설치 사무소	비율	누적사무소	신규 진출도시	누적 도시
1962~1979년	67	9.4	67	57	57
1980년대	16	2.2	83	7	64
1990년대	70	9.8	153	30	94
2000년대	143	20.0	296	45	139
2010년대	260	36.4	556	56	195
2020년~2025년	159	22.2	715	23	218

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

[시기별 해외사무소 설치 현황]

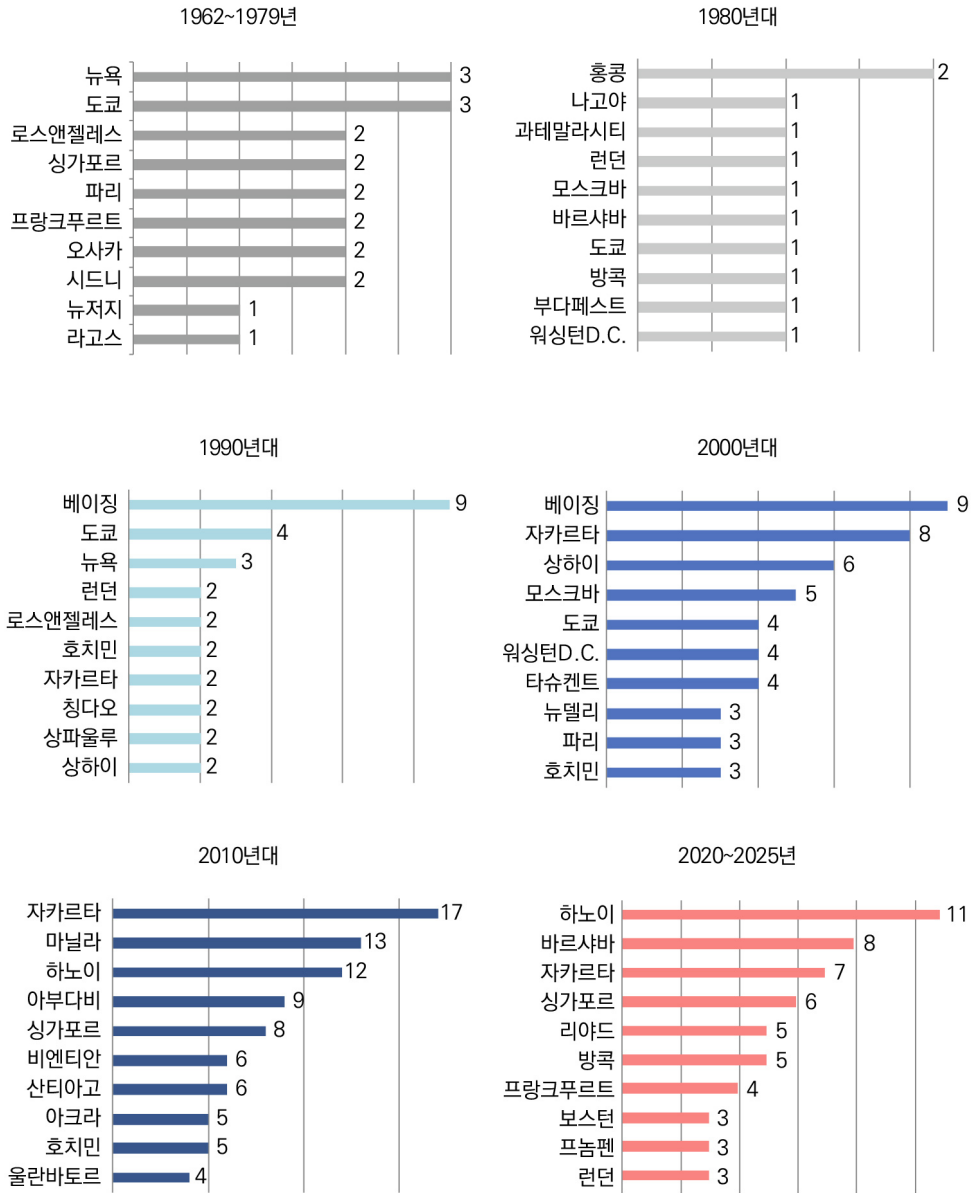


자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

(2) 시기별 특징적 동향

시기별 주요 진출 도시의 변화를 보면 뚜렷한 패턴 변화가 확인된다. 1962~1979년에는 뉴욕, 도쿄 등 선진국 무역 중심지에 집중되었고, 1990년대에는 한·중수교를 계기로 베이징(9개)이 압도적 1위로 부상하였다. 2000년대에도 베이징(9개)이 1위를 유지하는 가운데 자카르타(8개), 상하이(6개)가 새롭게 상위권에 진입하였다. 2010년대에는 자카르타(17개), 마닐라(13개), 하노이(12개)로 무게중심이 동남아시아로 완전히 이동하였으며, 아부다비(9개)는 UAE 원전사업의 영향을 반영한다. 2020년대에는 하노이(11개)가 1위를 유지하는 가운데 바르샤바(8개)가 원전수출 거점으로 급부상하였고, 리야드, 방콕, 프랑크푸르트 등으로 거점이 다변화되고 있다.

[시기별 해외사무소 주요 진출 도시]



주: 각 시기별로 신규 설치된 거점 수 기준 상위 10개 도시를 표시하였으며, 해외사무소·해외법인·해외지점·사업수행사무소를 모두 포함하며, 동일 도시 내 복수 거점은 합산하여 산정함
 자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

① 1962~2000년대 : 무역 진흥 거점 설치에서 에너지·금융 분야로의 확대

1979년 이전에는 대한무역투자진흥공사(55개 도시)를 중심으로 67개 사무소가 57개 도시에 설치되었다. 뉴욕, 도쿄, 로스앤젤레스, 파리 등 선진국 주요 도시에 무역관 위주로 진출한 시기이다. 1980년대에는 16개가 추가되었으나 진출 도시는 7개에 그쳤으며, 한국산업은행의 홍콩 법인(1980년대) 설립이 이 시기 최초의 공공기관 해외법인이다.

1990년대에는 70개 해외사무소가 30개 신규 도시에 설치되며 지리적 범위가 크게 확장되었다. 1992년 한·중수교를 계기로 베이징에 9개 기관이 집중 진출하였고, 중소기업은행, 한국산업은행 등 금융기관이 뉴욕, 도쿄, 홍콩, 런던에 해외지점을 개설하며 금융 거점망도 구축되었다. 2000년대에는 143개 해외사무소가 45개 신규 도시에 설치되어 본격적인 양적 확장이 이루어지는 시기였다. 해외사무소(112개)가 주류였으나 해외법인(25개)과 해외지점(4개)이 처음으로 대규모로 등장하였다. 베이징(9개)이 여전히 최다였으나, 인도네시아 발전사업을 위한 자카르타(8개)가 새롭게 상위권에 진입하였으며, 상하이(6개), 모스크바(5개), 타슈켄트, 워싱턴D.C. (각 4개) 등으로 거점이 다변화되었다. 해외법인은 한국전력공사(필리핀 세부, 호주, 베트남), 한국중부발전(인도네시아 5개 SPC), 한국석유공사(카자흐스탄 3개), 한국산업은행(헝가리, 브라질, 우즈베키스탄), 한국가스공사(호주, UAE) 등 에너지·금융기관이 주도하였다.

[2000년대 이전 공공기관의 해외사무소 설치 현황]

(단위: 개)

형태	시기	진출기관(소재도시, 국가)
해외 법인 (31)	1980년대 (1)	한국산업은행(홍콩, 홍콩)
	1990년대 (5)	수출입은행(런던, 영국; 자카르타, 인도네시아; 호치민, 베트남), 한국산업은행(더블린, 아일랜드)
	2000년대 (25)	한국산업은행(부다페스트, 헝가리; 상파울루, 브라질; 타슈켄트, 우즈베키스탄), 수출입은행(홍콩, 중국), 한국전력공사(필리핀 세부·호주·중국 내몽고·중국 산서·베트남 봉양2·사우디 라빅), 한국중부발전(자카르타 PT Wampu·PT Tanggamus·PT KOMIPO Energy·PT Cirebon

(단위: 개)

형태	시기	진출기관(소재도시, 국가)
		Power·PT Cirebon Energi), 한국석유공사(알마티·악토베·악타우, 카자흐스탄; 켈거리, 캐나다), 한국가스공사(브리즈번, 호주; 바그다드, UAE), 한국남부발전(알 카트라나, 요르단), 한국서부발전(사우디 ROMCO), 중소기업은행(톈진, 중국)
해외 지점 (12)	1990년대 (8)	중소기업은행(뉴욕·도쿄·홍콩, 미국/일본/중국), 한국산업은행(도쿄, 일본; 상하이·싱가포르, 중국/싱가포르; 뉴욕·런던, 미국/영국)
	2000년대 (4)	한국산업은행(광저우·베이징, 중국), 중소기업은행(런던, 영국; 호치민, 베트남)
사업 수행 사무소 (2)	2000년대 (2)	한전KPS(구르그람, 인도; 토아마시나, 마다가스카르)
해외 사무소 (250)	1962~1979 (67)	4개 기관 57개 도시(67개): 대한무역투자진흥공사(55개 도시), 한국관광공사(9개 도시), 수출입은행(2개 도시)
	1980년대 (15)	6개 기관 15개 도시(15개): 대한무역투자진흥공사(8개 도시), 한국관광공사(4개 도시), 한국전력공사(2개 도시) 등
	1990년대 (57)	13개 기관 45개 도시(57개): 대한무역투자진흥공사(24개 도시), 한국국제협력단(11개 도시), 한국농수산식품유통공사(5개 도시), 한국무역보험공사(4개 도시), 국방과학연구소(2개 도시), 수출입은행(2개 도시), 한국관광공사(2개 도시), 한국연구재단(2개 도시)
	2000년대 (112)	22개 기관 70개 도시(111개): 한국국제협력단(21개 도시), 한국산업인력공단(15개 도시), 중소벤처기업진흥공단(11개 도시), 대한무역투자진흥공사(10개 도시), 수출입은행(9개 도시), 한국관광공사(8개 도시), 한국무역보험공사(8개 도시), 한국국제교류재단(6개 도시), 그랜드코리아레저(주)(4개 도시), 한국농수산식품유통공사(3개 도시), 한국수력원자력(2개 도시), 한국전력공사(2개 도시), 한국콘텐츠진흥원(2개 도시) 등

주: 1. 해외법인·해외지점·사업수행사무소는 전수 기재, 해외사무소는 연도별 기관 수·도시 수 및 복수 도시 설치 기관 중심으로 요약

2. (소재국가, 도시)로 표기하며, 동일 기관이 같은 연도에 복수 도시에 설치한 경우 세미콜론(;)으로 구분

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

② 2010년대 : 신남방 정책 기조와 에너지·인프라 분야 해외법인 급증

2010년대에는 260개 거점이 신설되어 전 시기 중 양적 팽창이 가장 크게 이루어진 시기이다. 진출 도시도 56개가 추가되어 누적 195개로 확대되었다. 운영 형태별로 보면 해외사무소가 181개(69.6%)로 주류를 이루었고, 해외법인 58개(22.4%), 사업수행사사무소 14개(5.4%), 해외지점 7개(2.7%)가 뒤를 이었다.

해외법인(58개)은 에너지·자원 공기업이 주도하였다. 한국전력공사가 UAE 슈웨이hat, 요르단, 멕시코, 필리핀, 베트남, 괌 등 10여 개 사업 현지법인을 설립하였고, 한국가스공사(호주, 싱가포르, 모잠비크), 한국석유공사(영국, 미국, UAE, 싱가포르), 한국동서발전(바베이도스, 인도네시아, 미국), 한국남동발전(칠레, 파키스탄, 네팔), 한국중부발전(싱가포르, 인도네시아, 미국, 네덜란드), 한국서부발전(라오스, 인도네시아)이 자원부국과 발전사업 진출국에 현지법인을 집중 설립하였다. 2019년에는 부산항만공사, 중소기업은행, 한국토지주택공사, 인천국제공항공사 등 비에너지 기관의 법인 설립이 나타나 업종 다변화가 시작되었다.

해외지점은 중소기업은행(하노이, 뉴델리, 마닐라, 프놈펜)과 한국산업은행(선양·칭다오) 등 금융기관이 개발도상국 영업 거점을 확충하였고, 한국남동발전의 파키스탄 무자파라바드 지점은 발전사업 수행을 위한 현지 거점이다. 사업수행사사무소는 한국전력기술(바라카)과 한전KPS(아부다비, 암만, 바브나가르) 등 원전·발전 정비 기관이 주도하였으며, 2017년 이후 국가철도공단(구르그람), 한국도로공사(다카, 에벤) 등 교통 인프라 분야로 확대되었다.

해외사무소(177개)는 대한무역투자진흥공사가 27개 무역관을 신설하여 최다였으며, 수출입은행(14개), 한국국제협력단(13개), 한국무역보험공사(7개), 한국콘텐츠진흥원(4개) 등이 뒤를 이었다. 거점 도시로는 자카르타(17개)가 최다로 발전공기업 법인 집종의 결과이며, 마닐라(13개), 하노이(12개)가 뒤를 이어 신남방정책의 영향이 반영되었다. 아부다비(9개)는 UAE 원전사업을 계기로 한국전력공사 및 발전자회사, 한전KPS, 한국전력기술 등 원전 관련 기관이 집중 진출한 결과이다.

[2010년대 공공기관의 해외사무소 설치 현황]

(단위: 개)

형태	연도	진출기관(소재도시, 국가)
해외 법인 (58)	2010 (8)	한국석유공사(에버딘, 영국), 한국조폐공사(양기울시, 우즈베키스탄), 한국산업기술시험원(선전, 중국), 한국광해광업공단(울란바토르, 몽골), 한국중부발전(탄중자티, 인도네시아), 한국전력공사(멕시코시티, 멕시코), 한국동서발전(산호세, 미국)
	2011 (6)	한국가스공사(퍼스, 호주), 한국중부발전(싱가포르), 한국동서발전(브릿지타운, 바베이도스), 한국전력공사(아부다비, UAE), 한국석유공사(휴스턴, 미국), 한국농수산식품유통공사(칭다오, 중국)
	2012 (9)	한국석유공사(아부다비, UAE), 한국임업진흥원(아순시온, 파라과이), 인천국제공항공사(자카르타, 인도네시아), 한국서부발전(비엔티안, 라오스; 자카르타, 인도네시아), 한국동서발전(자카르타, 인도네시아), 한국중부발전(휴스턴, 미국), 한국남동발전(카트만두, 네팔)
	2013 (5)	한국남부발전(산티아고, 칠레), 한국디자인진흥원(베이징, 중국), 한국석유공사(싱가포르), 한전KPS(마닐라, 필리핀; 요하네스버그, 남아공)
	2014 (2)	한국농어촌공사(우수리스크, 러시아), 인천국제공항공사(마닐라, 필리핀)
	2015 (4)	한국전력공사(요르단 알카트라나, 푸제이즈, 암만; 치토세, 일본)
	2016 (1)	한국남동발전(이슬라마바드, 파키스탄)
	2017 (2)	한국가스공사(마푸투, 모잠비크; 싱가포르), 한국전력공사(응이손2, 베트남)
	2018 (4)	한국남동발전(산티아고, 칠레; 자카르타, 인도네시아), 한국전력공사(뉴욕, 미국)
	2019 (17)	부산항만공사(수라바야, 인도네시아), 중소기업은행(자카르타, 인도네시아), 한국가스공사(캘거리, 캐나다), 한국남동발전(이슬라마바드, 파키스탄; 산티아고, 칠레), 한국남부발전(뉴저지, 미국), 한국중부발전(암스테르담, 네덜란드), 한국전력공사(마닐라·괌; 자카르타, 인도네시아), 한국토지주택공사(양곤, 미얀마), 인천국제공항공사(쿠웨이트시티, 쿠웨이트)
해외 지점 (7)	2013 (2)	중소기업은행(하노이, 베트남), 한국산업은행(선양, 중국)
	2015 (3)	중소기업은행(뉴델리, 인도; 마닐라, 필리핀), 한국산업은행(칭다오, 중국)

(단위: 개)

형태	연도	진출기관(소재도시, 국가)
	2016 (1)	한국남동발전(무자파라바드, 파키스탄)
	2018 (1)	중소기업은행(프놈펜, 캄보디아)
사업 수행 사무소 (14)	2011 (1)	한국전력기술주식회사(바라카, UAE)
	2013 (2)	한전KPS(암만, 요르단; 일리한, 필리핀)
	2014 (2)	인천국제공항공사(마닐라, 필리핀), 한전KPS(아부다비, UAE)
	2015 (3)	한국도로공사(다카, 방글라데시), 한전KPS(바브나가르, 인도; 산호세, 우루과이)
	2017 (3)	국가철도공단(구르그람, 인도), 한국도로공사(에벤, 모리셔스), 한국토지주택공사(쿠웨이트시티, 쿠웨이트)
	2019 (3)	한국공항공사(리마, 페루), 한국철도공사(마닐라, 필리핀; 다레살람, 탄자니아)
해외 사무소 (180)	2010 (12)	6개 기관 11개 도시(10개): 한국국제협력단(6개 도시) 등
	2011 (27)	11개 기관 24개 도시(28개): 대한무역투자진흥공사(11개 도시), 수출입은행(4개 도시), 한국환경산업기술원(3개 도시), 한국관광공사(2개 도시), 한국국제협력단(2개 도시) 등
	2012 (19)	12개 기관 18개 도시(19개): 대한무역투자진흥공사(6개 도시), 한국관광공사(2개 도시), 한국보건산업진흥원(2개 도시) 등
	2013 (12)	7개 기관 12개 도시(12개): 대한무역투자진흥공사(3개 도시), 한국산업은행(3개 도시), 한국농수산물유통공사(2개 도시) 등
	2014 (20)	10개 기관 19개 도시(20개): 한국국제보건의료재단(4개 도시), 정보통신산업진흥원(3개 도시), 대한무역투자진흥공사(2개 도시), 수출입은행(2개 도시), 중소벤처기업진흥공단(2개 도시), 한국국제협력단(2개 도시), 한국해양과학기술원 부설 극지연구소(2개 도시) 등
	2015 (15)	12개 기관 14개 도시(15개): 수출입은행(3개 도시), 대한무역투자진흥공사(2개 도시) 등
	2016	13개 기관 19개 도시(20개): 한국무역보험공사(3개 도시), 국방기술품질원(2개

(단위: 개)

형태	연도	진출기관(소재도시, 국가)
	(20)	도시), 수출입은행(2개 도시), 중소기업진흥공단(2개 도시), 한국가스안전공사(2개 도시), 한국인터넷진흥원(2개 도시) 등
	2017 (16)	14개 기관 15개 도시(16개): 한국관광공사(2개 도시), 한국국제보건의료재단(2개 도시) 등
	2018 (13)	12개 기관 13개 도시(13개): 한국무역보험공사(2개 도시) 등
	2019 (26)	16개 기관 20개 도시(26개): 대한무역투자진흥공사(4개 도시), 수출입은행(3개 도시), 한국해외인프라도시개발지원공사(3개 도시), 인천항만공사(2개 도시), 중소기업진흥공단(2개 도시), 한국무역보험공사(2개 도시) 등

- 주: 1. 해외법인·해외지점·사업수행사무소는 전수 기재, 해외사무소는 연도별 기관수·도시수 및 복수 도시 설치 기관 중심으로 요약
2. (소재국가, 도시)로 표기하며, 동일 기관이 같은 연도에 복수 도시에 설치한 경우 세미콜론(:)으로 구분
3. 해외법인의 경우 하나의 사업에 다수의 법인을 설립한 경우도 있음
자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

③ 2020~2025년 : 원전수출 거점 형성과 콘텐츠·지식재산 분야의 급속 확대

2020년대에는 159개 해외사무소가 신설되어 2010년대 대비 설치 속도는 다소 둔화되었으나, 2024년 단일 연도 49개 설치 등 연도별 편차가 크다. 신규 진출 도시는 23개로, 기존 거점 도시 내 밀도가 높아지는 양상이 이어지고 있다.

해외법인(19개)은 2010년대(58개)에 비해 크게 감소하였다. 한국전력공사(말레이시아 플라우인다, 사우디 KEPCO), 한국동서발전(호주, 괌), 한국남동발전(파키스탄), 한국도로공사(튀르키예, 카자흐스탄) 등 에너지·인프라 공기업과 한국산업은행(인도네시아, 실리콘밸리), 한국수출입은행(싱가포르), 중소기업은행(미얀마, 폴란드) 등 금융기관이 주도하였다. 2025년 중소기업은행의 바르샤바 법인(IBK 폴란드 은행)은 폴란드 원전수출 관련 금융 지원을 위한 것으로, 사업수행사무소와 연계한 거점 구축의 대표 사례이다.

해외지점은 한국산업은행이 양곤, 홍콩, 프랑크푸르트에 3개를 설치하였다. 프랑크푸르트 지점(2025년)은 유럽 원전수출 금융 지원 거점으로서의 성격을 갖는다. 사업수행사무소(10개)는 국가철도공단이 5개(자카르타, 방콕, 리마, 올란바토르, 크

라쿠프)로 가장 활발하며, 인천국제공항공사(바르샤바, 호치민)는 공항운영 사업을 위해 진출하였다. 한국전력기술(체르나보다)은 루마니아 원전사업을 위해 진출하였다. 폴란드·루마니아 등 유럽 원전수출 거점이 새롭게 형성된 것이 2010년대와의 가장 큰 차이점이다.

해외사무소(126개)는 2024년에 49개가 집중 설치되었는데, 한국콘텐츠진흥원(14개 도시)과 한국지식재산보호원(10개 도시)이 전체의 절반을 차지하였다. 한국콘텐츠진흥원은 K-콘텐츠 글로벌 확산에 대응하여 2024~2025년 17개 사무소를 일시에 설치하였으며, 한국지식재산보호원은 해외 진출 예정인 기업의 지식재산권 보호 강화를 위해 기존에 대한무역투자진흥공사에서 운영하던 IP-DESK를 이관받아 해외IP센터로 개편하였다. 거점 도시별로는 하노이(11개)가 최다로 기존 거점의 추가 확충이 이어졌으며, 바르샤바(8개)는 원전수출 관련 다수 기관의 동시 진출로 2020년대 최다 신규 진출 도시가 되었다. 리야드(5개)는 중동 다변화, 보스턴(3개)은 바이오헬스 거점으로 부상하였다.

[2020년대 공공기관의 해외사무소 설치 현황]

(단위: 개)

형태	연도	진출기관(소재도시, 국가)
해외 법인 (19)	2020 (4)	부산항만공사(로테르담, 네덜란드), 한국산업은행(자카르타, 인도네시아), 한국전력공사(세랑고르, 말레이시아), 한국도로공사(암스테르담, 네덜란드)
	2021 (4)	중소기업은행(양곤, 미얀마), 한국산업은행(마운틴뷰, 미국), 한국토지주택공사(하노이, 베트남; 블라디보스토크, 러시아)
	2022 (6)	수출입은행(싱가포르), 한국남동발전(이슬라마바드, 파키스탄), 한국도로공사(알마티, 카자흐스탄), 한국동서발전(브리즈번, 호주), 한국전력공사(코바르, 사우디아라비아), 한국전력공사(코바르, 사우디아라비아)
	2024 (4)	한국도로공사(앙카라, 튀르키예×2), 한국동서발전(팜, 미국×2)
	2025 (1)	중소기업은행(바르샤바, 폴란드)
해외 지점 (3)	2021 (1)	한국산업은행(양곤, 미얀마)
	2022 (1)	한국산업은행(홍콩, 홍콩)

(단위: 개)

형태	연도	진출기관(소재도시, 국가)
	2025 (1)	한국산업은행(프랑크푸르트, 독일)
사업 수행 사무소 (11)	2020 (2)	국가철도공단(자카르타, 인도네시아; 방콕, 태국)
	2021 (3)	국가철도공단(리마, 페루), 인천국제공항공사(바르샤바, 폴란드), 한전KPS (자카르타, 인도네시아)
	2022 (2)	국가철도공단(울란바토르, 몽골), 한국남부발전(하노이, 베트남)
	2023 (1)	국가철도공단(크라쿠프, 폴란드)
	2024 (1)	한국전력기술주식회사(콘스탄차, 루마니아)
	2025 (2)	인천국제공항공사(호치민, 베트남), 한국전력기술주식회사(체르나보다, 루마니아)
해외 사무소 (126)	2020 (11)	11개 기관 10개 도시(11개): 수출입은행(보고타), 중소벤처기업진흥공단(싱가포르), 한국무역보험공사(마드리드), 한국산업기술진흥원(하노이), 한국콘텐츠진흥원(하노이) 등
	2021 (8)	8개 기관 7개 도시(8개): 국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소(워싱턴 D.C.), 주택금융공사(싱가포르), 한국가스공사(하노이) 등
	2022 (18)	13개 기관 15개 도시(18개): 한국국제협력단(3개 도시), 중소벤처기업진흥공단(2개 도시), 한국저작권보호원(2개 도시), 한국콘텐츠진흥원(2개 도시) 등
	2023 (19)	15개 기관 12개 도시(19개): 중소벤처기업진흥공단(2개 도시), 한국국제보건의료재단(2개 도시), 한국해외인프라도시개발지원공사(2개 도시), 한국인터넷진흥원(2개 도시) 등
	2024 (49)	23개 기관 39개 도시(49개): 한국콘텐츠진흥원(14개 도시), 한국지식재산보호원(10개 도시), 그랜드코리아레저(주)(2개 도시), 수출입은행(2개 도시), 중소벤처기업진흥공단(2개 도시), 한국농어촌공사(2개 도시) 등
	2025 (21)	17개 기관 18개 도시(21개): 한국농어촌공사(3개 도시), 한국콘텐츠진흥원(3개 도시), 대한무역투자진흥공사(2개 도시) 등

주: 1. 해외법인·해외지점·사업수행사무소는 전수 기재, 해외사무소는 연도별 기관수·도시수 및 복수 도시 설치 기관 중심으로 요약

2. (소재국가, 도시)로 표기하며, 동일 기관이 같은 연도에 복수 도시에 설치한 경우 세미콜론(;)으로 구분

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

1

해외사무소 설치 근거의 법적 기반 차이

이하 III장의 분석은 해외사무소의 운영·관리 실태를 중심으로 하는 쟁점 분석의 성격상, II장 현황 분석과 분석 대상 범위를 달리한다. II장에서는 현지법인 형태로 설립된 해외법인을 포함하여 공공기관의 전반적인 해외거점 현황을 파악하였으나, III장에서는 해외법인을 분석 대상에서 제외한다. 해외법인은 상법·현지법에 따른 독립적 법인격을 가지며 별도의 이사회·감사 구조와 재무 공시 의무를 부담하여 일반 해외사무소와는 설치 근거, 운영 체계, 내부통제 구조가 본질적으로 다르기 때문이다. 이에 따라 III장 제1절의 분석 대상은 79개 기관(부설기관 3개 포함)이 운영하는 607개 해외사무소이다.

가. 해외사무소 설치 근거의 유형별 분류

해외사무소의 설치 근거가 어느 수준의 법적 기반 위에 있는지를 파악하기 위해 설립근거법을 전수 검토하였다. 검토 기준은 설립근거법에 해외사무소 설치를 법적으로 허용하는 조항(이하 '설치 근거 조항')이 존재하는지 여부이다. 이를 기준으로 ① 설치 근거 조항이 법률에 직접 명시된 경우(법률 명시형), ② 사무소 설치 조항은 없으나 해외사업·국제협력 등 해외업무가 법률에 규정된 경우(법률 간접규정형), ③ 두 가지 모두 없는 경우(법률 미비형)의 세 단계로 구분하였다.

[설립근거법상 해외사무소 설치근거의 명확성 수준]

(단위: 개, %)

단계	분류기준	기관수
법률 명시형	해당 기관 설립근거법에 해외사무소(지사·사무소 등) 설치 근거 조항이 직접 명시	40 (50.6)
법률 간접 규정형	해당 기관 설립근거법에 해외사업·국제협력 등 해외업무가 규정되어 있고, 정관 등에서 해외사무소 설치로 구체화	14 (17.7)
법률 미비형	해당 기관 설립근거법에 설치 근거 조항 및 해외사업 관련 조항이 없으며, 정관, 이사회 의결에만 근거(별도 설립법이 없는 자회사·부설기관 포함)	25 (31.6)

- 주: 1. 법률 명시형은 설립근거법에 "필요한 곳에 지사 또는 사무소를 둘 수 있다" 등 설치 근거 조항이 존재하는 경우이며, 법률 간접 규정형은 설치 근거 조항은 없으나 해외사업·국제협력 등의 업무 규정이 존재하는 경우임
2. 법률 미비형에는 별도 설립법이 없는 자회사·부설기관(13개)이 포함됨

법률 명시형은 설립근거법에 해외사무소 설치가 직접 규정된 경우로 40개 기관(50.6%)이 해당하며, 전체 사무소 607개 중 463개(76.3%)를 운영하고 있다. 예컨대, 한국국제협력단의 설립근거법인 「한국국제협력단법」 제5조는 외교부장관의 승인을 받아 국내외에 분사무소를 설치할 수 있다고 명시하고 있으며, 한국산업은행의 설립근거법인 「한국산업은행법」 제4조 제2항은 필요한 곳에 지점, 대리점, 그 밖의 영업소 또는 사무소를 둘 수 있다고 규정하고 있다. 이 경우 해외사무소 설치 자체가 설립근거법에 직접 규정되어 있어 설치 근거의 법적 명확성이 가장 높다.

법률 간접 규정형은 설립근거법에 해외사무소 설치에 대한 직접 규정은 없으나 해외사업 또는 국제협력 등이 업무로 규정되어 있고, 정관 또는 내부규정에서 이를 해외사무소 설치로 구체화한 경우로 14개 기관(17.7%), 56개 사무소(9.2%)가 해당한다. 예컨대, 한국지식재산보호원의 설립근거법인 「발명진흥법」은 55조의3(보호원의 업무)에서 국내외에서의 지식재산 보호 활동을 명시하고 있으며, 한국인터넷진흥원의 설립근거법인 「정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률」 제52조(한국인터넷진흥원)은 정보통신산업의 국제협력 및 해외진출 지원 업무를 규정하고 있다. 국방기술품질원은 「방위사업법 시행령」 제37조제1항제2호가 절충교역·수출허가 등과 관련된 기술지원 및 국제협력 지원 업무를 법정 업무로 규정하고 있어 법

를 간접형으로 분류할 수 있다. 동 시행령은 「방위사업법」 제32조제6항제10호의 위임에 따라 제정된 것으로, 국제협력 업무가 법령 체계 안에 명시적으로 자리하고 있기 때문이다. 부설기관인 국방기술진흥연구소도 동일한 근거 구조를 적용한다. 이 경우 법률에는 해외활동의 근거가 있으나 해외사무소 설치의 정관 또는 내부규정을 통해 구체화되는 간접적 근거 구조를 갖는다.⁸⁾

법률 미비형은 설립근거법에 해외사무소 설치 조항도, 해외사업 관련 업무규정도 존재하지 않으며 정관의 사무소 설치 조항이나 내부규정·이사회 의결에만 근거하여 해외사무소를 운영하는 경우로 25개 기관(31.6%), 88개 사무소(14.5%)가 해당한다. 이에 대해서는 나.에서 상세히 분석한다.

나. 법률 미비형 기관의 실질적 설치 근거

기관의 설립법 상 해외사무소 설치에 대한 근거 조항이 없는 25개 기관은 자회사·부설기관 13개, 별도 설립법이 없는 기관 1개, 설립법은 있으나 해외사무소 관련 조항이 없는 기관 11개로 구분된다.

8) 서울대학교병원은 2개 사무소의 설치 근거가 상이하다. 보스톤 특화연구소 해외거점센터는 「국가전략 기술 육성에 관한 특별법」 제18조에 따라 특화연구소로 지정된 기관의 국제협력 기능(동조 제2항제3호)에 근거하여 법률 간접 규정형에 해당하며, 중동오피스(UAE 라스알카이마)는 정관 제5조제7항에 근거하여 법률 미규정형에 해당한다. 기관 단위 분류는 최상위 근거인 법률 간접 규정형을 적용하였다.

[법률 미규정형 해당 기관의 유형별 현황]

(단위: 개)

유형	기관수	해당기관
기관 설립법은 있으나 해외사무소 관련 조항이 없는 기관	11	한국무역보험공사(23), 국방과학연구소(4), 한국해양과학기술원(5), 한국산업기술진흥원(3), 한국산업기술시험원(2), 대외경제정책연구원(2), 산업연구원(2), (재)우체국금융개발원(1), (주)강원랜드(1), 중소기업기술정보진흥원(1), 한국농촌경제연구원(1)
자회사 · 부설기관	13	한전 자회사(한국수력원자력, 남동·남부·동서·서부발전, 한국전력기술주식회사, 한전KPS, 한전KDN, 한전원자력연료주식회사), 한국가스기술공사, 그랜드코리아레저(주), 한국해양과학기술원 부설 극지연구소, 한국해양과학기술원 부설 선박해양플랜트연구소
별도 설립법 없음	1	한국특허기술진흥원
합계	25	-

주: 괄호 안은 해외사무소 수

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

법률 미비형 25개 기관의 설치 근거를 파악하기 위해 각 기관의 정관을 검토하였다. 그 결과 기관 응답과 실제 정관상 근거 사이에 상당한 괴리가 확인되었다. 이사회 의결·내부규정으로 응답한 기관 다수가 실제로는 정관에 설치 근거 조항을 보유하고 있었으며, 이는 기관 담당자들이 설치를 결정한 절차(이사회 결의)를 설치의 법적 근거로 혼동하여 응답한 데 기인한 것으로 보인다.

여기서 정관과 일반 내부규정의 차이를 짚을 필요가 있다. 정관은 기관의 목적·사업·조직 등 기본 사항을 규정하는 최상위 내부 규정으로, 설립법에 의해 필수 기재 사항이 정해져 있고 제·개정 시 주무부처 장관의 인가·승인이 필요하다. 즉 정관을 근거로 해외사무소를 설치하려면 정관 자체에 설치 근거 조항이 있어야 하며, 그 정관을 바꾸려면 반드시 주무부처의 승인 및 이사회의 결의를 거쳐야 한다. 반면 업무규정·운영규칙 등 일반 내부규정은 기관이 자체적으로 제·개정할 수 있어 형

식적 위계가 정관과 구별된다. 따라서 응답상 이사회 의결·내부규정으로 분류된 기관이라도 실제 정관에 설치 근거 조항이 있다면 설치 근거가 정관 수준에서 마련 되어 있다고 볼 수 있다.

정관 검토 결과를 반영하여 25개 기관의 실질적 설치 근거를 재분류하면 아래 표와 같다.

[기관 설립법은 있으나 해외사무소 관련 조항 없는 기관의 실제 설치 근거 현황]

(단위: 개)

설치근거 법적위계	설치 근거 유형	기관수 (사무소수)	기관명
정관 명시	①정관에 국내외 사무소 설치 근거 직접 명시	12 (48)	(주)강원랜드(1), 그랜드코리아레저(주)(6), 한국특허기술진흥원(1), 한전원자력연료주식회사(1), 한국해양과학기술원(5), 극지연구소(3), 선박해양플랜트연구소(1), 한국산업기술시험원(2), 한국농촌경제연구원(1), 한국무역보험공사(23), 대외경제정책연구원(2), 산업연구원(2)
	②정관에 해외사업 조항+지점·사무소 설치 조항 결합	9 (29)	한국수력원자력(4), 한국남동발전(3), 한국남부발전(1), 한국동서발전(1), 한국서부발전(1), 한전KPS(8), 한국가스기술공사(2), (재)우체국금융개발원(1), 한국전력기술주식회사(8)
정관 해석필요	③정관에 설치 근거 조항이 없거나 해석 필요	1 (1)	중소기업기술정보진흥원(1)
법령·정관 모두 없음	④설립법, 정관 모두 수권조항 없음	3 (10)	국방과학연구소(4), 한전KDN(3), 한국산업기술진흥원(3)
합계		25 (88)	-

주: 괄호 안은 해외사무소 개소수임
자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

정관에 설치 근거 조항이 확인된 ①, ②의 22개 기관은 정관 변경 시 주무부처 인가가 수반된다는 점에서 설치 근거가 정관 수준에서 마련되어 있다. ③에 해당하는 중소기업기술정보진흥원은 정관 제3조의 "그 밖의 사무소" 조항과 제4조의 국제 교류사업 조항(제11호·제23호)을 해외사무소 설치의 근거로 제시하고 있으나, 해당 조항이 해외사무소를 명시적으로 허용하는 수권 조항에 해당하는지에 대해서는 해석의 여지가 있다.⁹⁾

④에 해당하는 3개 기관 10개 사무소는 설립법과 정관 모두에 해외사무소 설치를 직접적으로 허용하는 근거 조항이 부재한 상태에서 운영되고 있다. 국방과학연구소 정관 제3조는 각각 기구·시험시설·시험장만을 열거하고 있어 설치 근거 조항으로 볼 수 없다.¹⁰⁾ 한전KDN은 정관 제3조에 이사회 의결을 통한 사업소 설치 조항이 존재하나, 제2조 목적사업에 해외사업 관련 조항이 없어 해외사무소 설치의 실질적 근거로 보기 어렵다.¹¹⁾¹²⁾ 한국산업기술진흥원은 정관 제3조의 지역사무소 조항이 국내 사무소에 한정된 것으로 해석되며, 이사회 의결을 실질적 근거로 삼아 3개의 해외사무소를 운영하고 있다.¹³⁾

9) 중소기업기술정보진흥원 정관 제3조(사무소의 소재지) 제2항은 "지역본부, 지역센터, 지부, 그 밖의 사무소를 둘 수 있다"고 규정하고 있으나 국내외 구분이 없고 "지역"이라는 표현이 국내 조직을 상정한 것으로 판단된다. 제4조(사업) 제11호의 "국제교류사업" 및 제23호의 "국제협력" 조항은 해외 활동의 간접 근거는 될 수 있으나 해외사무소 설치를 직접 허용하는 조항과는 성격이 다르다.

10) 국방과학연구소 정관 제3조(소재지)는 "필요한 곳에 기구, 시험시설 및 시험장을 둘 수 있다"고 규정하고 있어 사무소·지사에 관한 조항이 없으며, 목적사업(제4조)에도 해외사업 관련 조항이 없다.

11) 한전KDN 정관 제2조(목적)는 전력설비 시스템통합(SI)·스마트그리드·정보통신·신재생에너지 관련 사업 등을 열거하고 있으며, 해외사업 관련 조항은 없다. 제3조(사무소의 소재지)는 "이사회 의결을 거쳐 사업소를 둘 수 있다"고 규정하고 있으나 국내외 구분이 없고 "사업소"라는 표현이 해외사무소를 포함하는지도 불명확하다.

12) 이에 대해 한전KDN은 정관 제3조의 "이사회 의결을 거쳐 사업소를 둘 수 있다"는 조항이 국내외 불문 포괄적 수권 조항에 해당하며, 스마트그리드·신재생에너지 등 해외사업 연계 가능 사업이 목적 사업에 포함되어 있다는 이유로 ②유형으로 재분류되어야 한다는 의견을 제시하였다. 정관 제3조의 사업소 설치 조항은 국내외를 불문하는 것으로 해석될 여지가 있으나, ②유형 분류를 위해서는 해외사업·국제협력이 목적사업에 명시되어야 하며 이 점에서 "국내·외" 원자력 엔지니어링 사업이 직접 명시된 한국전력기술주식회사와는 구조가 상이하므로 원문 분류를 유지하였다.

13) 한국산업기술진흥원 정관 제3조(소재지)는 "필요한 경우에 지역사무소 또는 주된 사무소의 하부조직 및 부설기관을 둘 수 있다"고 규정하고 있다. "지역사무소"는 국내 지역 단위 조직을 상정한 표현으로 해외사무소를 포함한다고 보기 어려우며, 제23조(사업)의 국제협력·국제산업기술협력사업 조항(제4호, 제7호)은 해외 활동의 간접 근거는 될 수 있으나 사무소 설치를 직접 허용하는 조항과는 성격이 다르다.

한편, 설립근거법상 설치 근거가 미흡함에도 실제로는 대규모 해외사무소를 운영하는 사례도 확인된다. 한국무역보험공사는 무역보험업 수행을 위해 23개 해외사무소를 운영하고 있으며, 정관 제4조제2항에 국내외 사무소 설치 근거를 명시하고 있어 정관 수준에서는 설치 근거가 마련되어 있다. 다만 설립근거법인 「무역보험법」에는 해외사무소 설치를 허용하는 수권 조항이 존재하지 않아, 핵심 업무의 해외 수행에도 불구하고 설립법상 근거가 미흡한 상태이다.¹⁴⁾

다. 소결

79개 기관(부설기관 3개 포함)의 설립근거법을 전수 분석한 결과, 법률에 설치 근거 조항이 직접 명시된 기관은 40개(법률 명시형, 50.6%), 해외사업·국제협력 업무가 법령에 규정된 기관은 14개(법률 간접 규정형, 17.7%)로, 전체의 68.4%는 해외사무소 운영의 직·간접적 법적 기반을 갖추고 있는 것으로 확인되었다. 반면 나머지 25개 기관(법률 미비형, 31.6%)은 법적 근거 없이 정관이나 내부규정·이사회 의결에 따라 해외사무소를 설치·운영하고 있는 것으로 나타났다.

법률 미비형 25개 기관에 대한 정관 검토 결과, 기관의 설문 응답에서 이사회 의결·내부규정으로 기재된 경우라도 상당수는 실제 정관에 해외사무소 또는 지점 설치를 허용하는 근거 조항을 보유하고 있음이 확인되었다. 정관은 그 제·개정에 주무부처의 인가가 필요하다는 점에서 일반 내부규정과 구별되며, 이러한 기관은 25개 중 22개(78개 사무소)에 해당한다. 반면 정관에도 관련 조항이 없거나 해석 여지만 있는 기관은 4개(11개 사무소)이며, 이 중 국방과학연구소, 한전KDN, 한국산업기술진흥원 3개 기관 10개 사무소는 설립법과 정관 모두에 해외사무소 설치를 직접적으로 허용하는 근거 조항이 부재한 것으로 확인되었다.

또한 핵심 업무의 해외 수행을 위해 해외사무소를 운영하면서도 설립법상 수권 조항이 부재한 사례도 확인된다. 한국무역보험공사는 무역보험업 수행을 위해 23개

14) 이에 대해 한국무역보험공사는 「무역보험법」 개정 전 정관 기재사항이 "사무소에 관한 사항"으로 규정되어 있었고 개정 후 제39조 제1항 제1호에서 "사무소"로 규정 형식이 변경되었을 뿐 실질에 차이가 없으며, 동 조항이 해외사무소를 포괄한다는 점에서 법률 간접형에 해당한다는 의견을 제시하였다 다만 본 보고서의 법률 간접형 분류 기준은 해외사업·국제협력 등 해외업무 자체가 법률에 명시된 경우에 한정하고 있어, 정관 기재사항 일반 조항을 동일하게 평가하기는 어려운 점을 감안하여 원문 분류를 유지하였다.

해외지사를 운영하고 있음에도 설립근거법인 「무역보험법」에 사무소 설치에 관한 직접적 수권 조항이 부재하며, 정관에만 의존하고 있어 업무의 성격과 법적 기반 간 정합성이 미흡한 상태이다.

이상의 분석 결과를 종합하면, 공공기관 해외사무소의 설치 근거는 법률 명시형(50.6%)에서부터 설립법·정관 모두에 근거 조항이 부재한 사례에 이르기까지 기관 간 편차가 크며, 특히 운영 규모가 큰 기관에서도 설립법상 직접적 근거가 미흡한 사례가 확인된다는 점에서 법적 기반의 명확성 제고가 요구된다.

따라서 해외사무소 설치 근거의 정비는 운영 규모와 기능의 중요성을 고려하여 단계적으로 접근할 필요가 있다. 설립법과 정관 모두에 근거 조항이 없는 기관에 대해서는 우선적으로 정관에 해외사무소 설치 근거를 명시하도록 하는 것이 최소한의 기준이 될 수 있다. 한국무역보험공사와 같이 정관 근거는 있으나 설립법상 수권 조항이 부재한 경우에는, 직접 운영에 대한 명시적 근거를 설립법에 신설하는 등 해외사무소의 법적 기반을 명확히 할 필요가 있다.

가. 무역·수출 기능의 편중과 정보수집·네트워크 구축 기능의 분산¹⁵⁾

본 절의 기능 분포 분석은 해외법인을 제외한 79개 기관(부설기관 3개 포함) 607개 해외사무소를 대상으로 한다. 해외법인은 현지법에 따른 독립적 법인격을 가지며 기관의 해외사업 수행을 위해 설치되므로, 운영 체계와 기능 성격이 일반 해외사무소와 본질적으로 달라 동일한 기준으로 기능을 분류하기 어렵기 때문이다.

공공기관 해외사무소의 기능을 분류하기 위해 607개 해외사무소의 주요기능 기재 내용을 내용분석(content analysis) 방법으로 검토하여 8개 기능 범주로 분류하였다.¹⁶⁾

분류 결과, 무역·수출·시장진출 기능이 249개(41.0%)로 가장 큰 비중을 차지하며, 국제개발협력(ODA) 사업 수행 84개(13.8%), 정보수집·조사·네트워크 구축 기능 75개(12.4%), 사업개발·인프라·기타 기능 57개(9.4%), 금융·투자관리 기능 47개(7.7%), 관광·문화 기능 36개(5.9%), 자원·에너지사업 수행 36개(5.9%), 기술협력·방산 사업 수행 23개(3.8%) 순으로 나타났다.

15) 본 절의 기능 분류는 기능 범주 간 경계는 분석상의 편의를 위해 설정된 것으로 실제 운영에서는 복수 기능이 중첩되는 해외사무소가 상당수 존재한다. 따라서 본 분류는 개별 사무소의 기능을 확정적으로 규정하는 것이 아니라, 전체 기능 분포의 구조적 특성을 파악하기 위한 분석적 도구로서 활용되어야 한다.

16) 각 사무소는 대표 기능을 기준으로 단일 범주로 분류하였다.

[해외사무소 기능 범주 분류]

(단위: 개, %)

기능 범주	해외사무소 수	기관 수
무역·수출·시장진출	249 (41.0)	19 (24.1)
국제개발협력(ODA)	84 (13.8)	4 (5.1)
정보수집·조사·네트워크 구축	75 (12.4)	20 (25.3)
사업개발·인프라·기타	57 (9.4)	16 (20.3)
금융·투자관리	47 (7.7)	9 (11.4)
관광·문화	36 (5.9)	3 (3.8)
자원·에너지사업	36 (5.9)	12 (15.2)
기술협력·방산	23 (3.8)	8 (10.1)
합계	607	-

주: 1. 79개 기관, 607개 사무소 기준(해외법인 제외)

2. 금융기관의 대표사무소(24개) 및 일부 에너지 공기업의 현지 정보 거점(15개)은 실질 업무가 현지 시장 정보 수집 및 네트워크 구축에 해당하여 정보수집·조사·네트워크로 분류

3. 기관 수는 해당 기능 범주 사무소를 1개 이상 보유한 기관의 수이며, 복수 기능 범주에 걸쳐 있는 기관은 중복 산정됨

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

분포의 특징을 두 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 무역·수출·시장진출 범주가 전체의 41.0%를 차지하여 해외사무소 기능이 수출 지원 중심으로 편중되어 있다. 또한 무역·수출·시장진출, 국제개발협력(ODA) 사업 수행, 정보수집·조사·네트워크 구축의 상위 세 범주가 전체의 67.2%를 점유하는 구조를 보인다. 둘째, 정보수집·조사·네트워크 구축 기능은 사무소 수 기준으로 75개(12.4%)로 세 번째 규모에 해당하지만, 이를 운영하는 기관 수는 20개(25.3%)로 8개 기능 범주 중 가장 많다. 이는 전체 기관의 4분의 1 이상이 현지 정보수집을 위해 해외사무소를 개별적으로 운영하는 분산 구조가 형성되어 있음을 시사한다.

나. 해외사무소의 거점 도시 집중과 기능별 분포 특성

607개 해외사무소는 110개국 191개 도시에 분포하나, 일부 도시로의 집중이 두드러진다. 공공기관이 10개 이상 진출한 도시는 15개이며, 이들 도시에만 214개(35.3%)가 집중되어 있다. 나머지 64.7%(393개)는 176개 도시에 폭넓게 분산되어 있는데, 이는 국제개발협력(ODA), 무역진흥, 자원개발 등 특정 기능을 수행하는 사무소들이 주요 거점 도시보다 소도시 및 개발도상국 현지에 배치되는 구조적 특성이 반영된 것이다.

밀집 도시 내 기능 구성을 보면 무역·수출·시장진출(83개)과 정보수집·조사·네트워크 구축(40개) 두 범주가 15개 도시 내 사무소의 57.5%를 차지한다. 전체 사무소 대비 해당 범주의 밀집도시로의 집중률은 무역·수출 33.3%(249개 중 83개), 금융·투자관리 57.4%(47개 중 27개)로, 금융 기능을 수행하는 사무소가 특정 거점 도시에 더욱 집중되어 있음을 보여준다.

도시별 기능 특성은 분명하게 구분된다. 싱가포르(금융 5개)와 뉴욕(금융 6개)은 금융·투자관리 기능이 압도적으로 많아 글로벌 금융 거점의 성격이 강하다. 자카르타(사업개발 7개)와 마닐라(사업개발 3개)는 SOC·인프라 사업 수주를 위한 사업개발 기능이 두드러지며, 베이징(정보수집 8개)과 모스크바(정보수집 4개)는 정보수집·네트워크 기능 사무소가 집중되어 현지 정보 수집 거점의 역할이 두드러진다. 워싱턴D.C.는 기술협력·방산 기능(4개)이 여타 도시에 비해 특이하게 높는데, 방위산업 및 국제기술협력 기관들의 대미 협력 거점이 집중된 데 기인한다.

국제개발협력(ODA) 수행 사무소는 15개 밀집도시에 9개(전체 국제개발협력(ODA) 84개의 10.7%)에 그쳐 다른 범주에 비해 집중 도시 내 비중이 현저히 낮다. 이는 ODA 사무소들이 하노이(4개), 자카르타(2개), 마닐라(2개), 방콕(1개) 등 일부 동남아 거점에만 위치하고, 나머지 75개는 아프리카, 중앙아시아 등 수원국이 소도시에 개별 배치되어 있기 때문이다.

[공공기관 해외사무소 집중 도시(10개 이상 기관 집중)의 기능별 분포 현황]

(단위: 개, %)

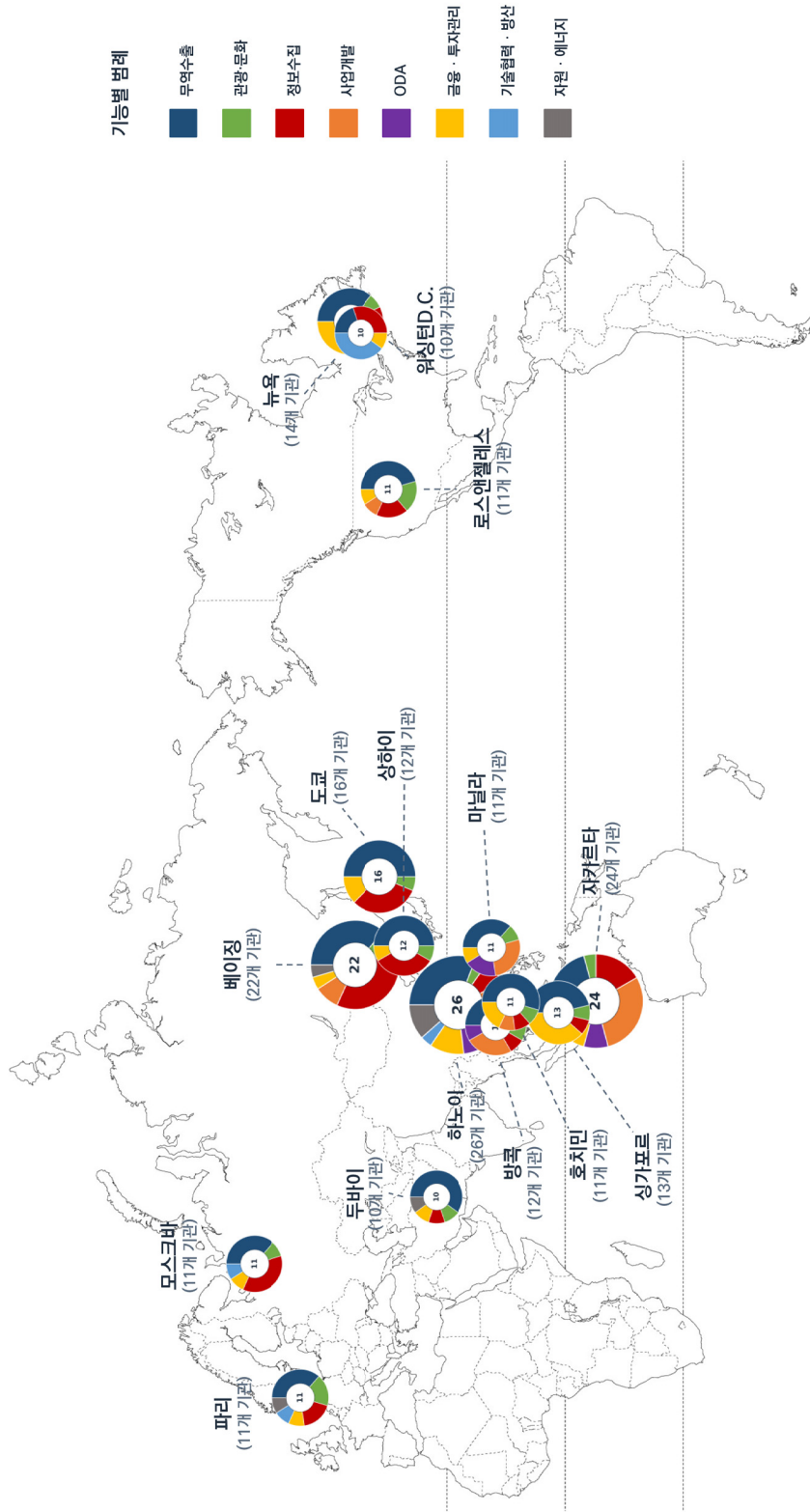
도시	무역 수출	관광 문화	정보수집 네트워크	사업개발 인프라	ODA	금융 투자관리	기술협력 방산	자원 에너지	합계
하노이	8	1	2	4	4	3	1	3	26
자카르타	5	1	4	7	2	1	-	4	24
베이징	8	2	8	2	-	1	-	1	22
도쿄	8	1	5	-	-	2	-	-	16
뉴욕	5	1	2	-	-	6	-	-	14
싱가포르	6	1	1	-	-	5	-	-	13
방콕	6	1	1	3	1	-	-	-	12
상하이	6	1	4	-	-	1	-	-	12
마닐라	4	1	-	3	2	1	-	-	11
로스앤젤레스	5	2	2	1	-	1	-	-	11
두바이	6	1	1	-	-	1	-	1	10
모스크바	4	1	4	-	-	1	1	-	11
파리	4	2	2	-	-	1	1	1	11
호치민	6	1	1	1	-	2	-	-	11
워싱턴D.C.	2	-	3	-	-	1	4	-	10
집중도시 소계	83 (33.3)	17 (47.2)	40 (53.3)	21 (36.8)	9 (10.7)	27 (57.4)	7 (30.4)	10 (27.8)	214 (35.3)
전체	249	36	75	57	84	47	23	36	607

주: 1. 집중도시는 공공기관 10개 이상 진출한 소재 도시를 의미함

2. 해외사무소 수는 해당 도시에 등록된 해외사무소 수 기준으로, 다음 절의 인력·예산의 사무소수 (인력 1명 이상 기준)와 일부 차이가 있을 수 있음

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

[공공기관 해외사무소 집중 도시(10개 이상 기관 집중)의 기능별 분포 현황]



자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

다. 유사 기능 기관의 분산적 병렬 운영과 협력 체계 구축의 필요성

앞 절에서 살펴본 기능범주별·지역별 분포에서는 수출·시장진출 범주(41%)의 압도적 비중이 확인되었다. 이는 국내 공공기관 해외진출 지원 체계가 수출·통상 분야에 집중되어 있음을 반영하는 동시에, 동일 도시에서 복수의 기관이 유사한 지원 기능을 각자의 거점을 통해 제공하고 있음을 의미한다.

아래 표는 이러한 운영 구조를 기능군별로 도식화한 것이다.

[해외사무소 기능 분포]

기능	부처	기관명	주요 기능
종합 지원	산업부	대한무역투자진흥공사	전 업종, 전 기업 수출 상담, 시장조사, 바이어 연결, 투자유치 IR, 글로벌 네트워크 구축
대한무역투자진흥공사는 아래 기능군 전체의 기능을 종합적으로 수행 (동일도시 내 분산거점 운영구조 형성)			
업종별 수출·산업 진흥기관	과기정통부	정보통신산업진흥원	ICT·SW 해외진출 지원
	중기부	중소벤처기업진흥공단	중소벤처기업 제품·기술 현지화 등 지원
	문체부	한국콘텐츠진흥원	K-콘텐츠 수출지원, 현지홍보
	농식품부	한국농수산식품유통공사	농수산식품 수출 마케팅·유통
벤처· 스타트업 투자유치	중기부	한국벤처투자	글로벌 펀드 관리, 스타트업 투자유치 지원
	중기부	기술보증기금	투자유치 IR 매칭, 보증 추천
	중기부	중소벤처기업진흥공단	스타트업 입주·현지 투자유치 연결
신용조사· 리스크 관리	산업부	무역보험공사	해외신용조사, 채권회수
	금융위원회	신용보증기금	현지법인 신용조사

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

① 수출·산업 진흥 기능의 분산 거점 운영

대한무역투자진흥공사는 전 업종·전 기업을 대상으로 수출·시장진출 기능을 종합 수행하며, 해외 131개 사무소를 통해 수출상담, 바이어 연결, 시장조사, 투자유치 IR, 글로벌 네트워크 구축을 담당한다. 각 부처 산하 업종 특화 기관들은 대한무역투자진흥공사의 종합 지원 기능을 보완하여 소관 분야의 전문성에 기반한 해외지원 서비스를 제공하고 있다. 과학기술정보통신부 산하 정보통신산업진흥원(NIPA, 6개소)은 ICT·SW 분야 중소기업 해외진출을, 중소벤처기업부 산하 중소벤처기업진흥공단(KOSME, 26개소¹⁷⁾)은 중소기업 해외진출 및 해외진출 기업 조기정착 지원을, 문화체육관광부 산하 한국콘텐츠진흥원(KOCCA, 27개소)은 콘텐츠 수출을, 농림축산식품부 산하 한국농수산물유통공사(aT, 19개소¹⁸⁾)는 농수산물 수출을 각각 전담한다.

이들 기관은 국내에서 소관 업종에 특화된 역할을 수행하고 있으며, 그 전문성은 해외에서도 고유한 지원 수요를 충족시키는 근거가 된다. 다만 지리적 관점에서 보면, 대한무역투자진흥공사와 한국콘텐츠진흥원은 24개국에서, 대한무역투자진흥공사와 중소벤처기업진흥공단은 16개국에서 동일 도시 내 별도 거점을 운영하고 있다. 하노이에는 대한무역투자진흥공사, 정보통신산업진흥원, 한국콘텐츠진흥원, 중소벤처기업진흥공단, 한국농수산물유통공사 5개 기관이, 두바이와 싱가포르에도 3~4개 기관이 각각 독립적인 사무소를 운영 중이다.

이러한 분산적 병렬 운영은 부처 재편과 사업 이관이 반복되면서 중첩이 누적된 결과이기도 하다. 정보통신기술(ICT) 분야 해외사무소의 경우, 2008년 「중소기업 지원체계 효율화 방안」 및 공공기관운영위원회 「공공기관 기능조정」 의결에 따라 IT 지원센터 운영 사업이 대한무역투자진흥공사로 이관되어 7개소 체제로 출발하였으나, 런던·싱가포르·상하이·보스톤 4개소가 폐쇄되고 미국, 중국, 일본 3개소만 유지되었다. 이후 2013년 6월 「정보통신진흥 및 융합 활성화에 관한 특별법」 제30조제1항제8호에서 과학기술정보통신부장관의 정보통신 중소기업 해외진출 거점 구축·운영 권한을 규정함에 따라, 정보통신산업진흥원이 2014년 싱가포르를 시작으로 하노이, 호치민, 두바이 등에 IT 지원센터를 별도로 신설하기 시작하였다.

17) 2026년 3월 기준 28개소임

18) 해외법인 1개소 포함하면 총 20개소이나, 본 분석에서는 해외법인 제외

현재 두 기관은 같은 재원(정보통신진흥기금)에서 예산을 지원받으면서 각자 독립 거점을 운영하는 구조를 형성하고 있다. 2019년 4월 과학기술정보통신부 해외진출 지원기관 업무 협력 강화를 위해 대한무역투자진흥공사, 정보통신산업진흥원 등의 해외거점 명칭 통합 및 협업방안에 관한 양해각서가 체결된 바 있으나, 이후 운영 기관별 신규 거점 신설은 지속되어 일원화 논의가 실효성을 확보하지 못한 상태이다. 또한 2024년 국회 과학기술방송통신위원회에서 정보통신산업진흥원으로서의 운영 일원화 부대의견이 의결되었으나 예산결산특별위원회에 미상정되어 최종 채택되지 않는 등 일원화 논의가 지속되고 있다.

중소벤처기업 지원 분야에서도 유사한 패턴이 나타난다. 2008년 수출지원 일원화 방침 이후 대한무역투자진흥공사가 비즈니스 인큐베이터(BI)를 이관받아 대한무역투자진흥공사와 중소기업진흥공단¹⁹⁾이 공동 운영하는 구조가 유지되어 왔으나, 중소기업진흥공단의 신흥시장 중소기업 수출지원 강화 정책에 따라 중소기업진흥공단이 2023년 리야드, 2024년 자카르타에 신규 센터를 설치하였다.¹⁹⁾ 이에 따라 두 기관이 각자의 거점을 통해 수출·진출 지원 기능을 제공하는 구조가 확대되고 있다. 기관별로 지원 기능에 있어 차별성이 있겠지만 동일 지역 내 거점 운영이 누적되고 있는 만큼, 기관 간 역할 분담과 협력 방식에 대한 명확한 기준 마련에 대한 검토가 필요하다.

해외사무소의 물리적·기능적 연계 운영을 통해 전문성을 결합할 경우 현지 수요자에게 원스톱 서비스를 제공하고 운영 효율성을 제고하는 시너지 효과를 기대할 수 있다. 특히 현지 지역의 특성에 맞추어 분야별 특화 거점을 운영할 경우 지원의 효과성 또한 강화될 수 있다.

나아가 분산적 병렬 운영은 국내 기관 간 비효율에 그치지 않고 현지 파트너와의 협력 관계에서도 혼선을 초래할 수 있다. 복수의 한국 공공기관이 동일 도시에서 기업 지원 기능을 각자 수행하는 경우, 현지 정부기관이나 협력 파트너입장에서는 한국 측의 소통창구와 역할 분담을 파악하기 어려워 협력 과정의 명확성과 효율성이 저하될 가능성이 있다.

19) 동 신규 설치는 2023년 5월 「중소기업 수출상황 점검 및 대응방향」(비상경제장관회의 겸 수출투자 대책회의)에서 신흥시장(ASEAN·중동)에 대한 중소기업의 수출구조 확보 필요성이 제기됨에 따른 후속조치로, 중소기업진흥공단의 「중소기업 글로벌시장 진출 지원사업 통합 기본계획」을 통해 신규 설치 절차가 진행되었다.

실제로 특정 도시에서 복수의 한국 공공기관이 동시에 진출한 이후, 현지 정부 기관이 한국 측의 공식 소통 창구와 기관별 역할 분담에 대해 별도의 확인을 요청한 사례도 확인된다. 사우디 투자부(MISA) 측이 기관 간 역할분담 및 소통창구에 대해서 기관에 공식적으로 문의한 사례는 이와 같은 조정·연계의 필요성을 보여주는 대표적 사례로 해석된다. 이는 단순한 운영 효율화를 넘어 해외에서의 코리아 브랜드 통합성과 대외 신뢰도 측면에서도 기관 간 역할 재정립과 체계적인 협력 구조 구축이 필요함을 시사한다.

② 벤처·스타트업 해외진출 및 투자유치 지원 기능의 기관 간 중첩과 부처 내 일원화 논의

스타트업의 글로벌 투자유치 지원 분야에서는 한국벤처투자(5개소), 기술보증기금(1개소, 싱가포르), 중소벤처기업진흥공단 코리아스타트업센터(5개소) 등 복수 기관이 유사한 기능 영역에서 활동하고 있다. 한국벤처투자는 글로벌 펀드 관리 및 스타트업 투자유치 지원을, 기술보증기금은 투자유치 IR 매칭과 보증 추천을, 중소벤처기업진흥공단 코리아스타트업센터는 입주기업의 현지 투자유치 연결을 각각 담당하고 있어 기능 접점이 존재한다.

이러한 분산 구조에 대응하여 중소벤처기업부는 현재 중소벤처기업진흥공단 글로벌비즈니스센터(GBC)를 보육 허브로 삼아 투자·금융, 마케팅·유통, 성장·확장 기능을 수행하는 유관기관들과 연계하는 기능별 일원화 방향을 검토하고 있다. 관련 유관기관을 하나의 중소기업 글로벌 지원 플랫폼으로 연결하여 입주·정착에서 투자금융, 마케팅·유통, 스케일업·인증에 이르는 단계별 패키지 지원을 제공할 것이라는 것이 골자다. 다만 이 구상은 아직 중소벤처기업부 내부 검토 중인 단계로, 관련 부처 및 관계 기관 간 역할 조정, 예산·인력 배분 방식에 대한 협의가 남아 있다. 중소벤처기업부는 중소벤처기업진흥공단, 창업진흥원²⁰⁾, 한국벤처투자, 기술보증기금을 집적한 스타트업벤처캠퍼스를 2026년 1월 실리콘밸리에 조성하였다. 이는 물리적 집적에 앞서 기관 간 역할을 사전조율하는 방식으로, 향후 유사 거점 확대 시 참고할 수 있는 사례가 된다.

이 구상이 주목되는 이유는 단순한 공간 통합을 넘어 기능 중심의 재편 방식을

20) 2025년 12월말 기준 창업진흥원의 해외사무소는 미설치 상태로, 실리콘밸리 스타트업벤처캠퍼스는 보고서 기준 시점 이후인 2026년 1월 개소하였다.

제시하고 있기 때문이다. 중소기업의 해외 진출은 보육·법인 설립(정착)에서 자금 조달(금융), 시장 진입(마케팅), 현지화(성장·확장)의 단계적 수요를 수반하는데, 현재는 이 수요 각각에 대응하는 기관들이 물리적으로 분산되어 있다. 지역별로 기능을 묶어 제공한다면 개별 기관의 전문성을 유지하면서도 기업 수요자가 여러 기관을 방문해야 하는 비효율을 해소할 수 있다. 다만 이 구상은 아직 부처 간 협의 전인 만큼 관계 기관 간 역할 경계와 예산·인력 배분 방식의 구체화가 선결 과제로 남아 있다.

라. 소결

공공기관 해외사무소의 기능 분포는 무역·수출·시장진출 기능의 압도적 집중, 기관 유형을 불문한 정보수집·조사·네트워크 구축 기능의 광범위한 분포, 유사 기능을 수행하는 복수 기관의 분산적 운영이라는 특성을 보인다.

첫째, 기능의 집중이다. 607개 해외사무소 중 무역·수출·시장진출 기능(249개)이 전체의 41.0%를 차지하여 단일 범주로는 압도적이며, 상위 세 범주가 전체의 67.2%를 점유한다. 정보수집·조사·네트워크 기능은 사무소 수(75개) 대비 운영 기관 수가 8개 기능 범주 중 가장 많아, 기관 유형을 불문하고 해외사무소 운영의 공통적 동인으로 작용하고 있다. 기관 유형별로는 준정부기관이 사무소 수 기준 절반 이상을 운영하며 대한무역투자진흥공사 중심의 무역·수출 기능이 집중되고, 공기업은 자원·에너지와 사업개발·인프라 중심으로, 기타공공기관은 무역·수출과 정보수집 혼합 구조로 차별화된 기능 패턴을 보인다.

둘째, 지리적 집중이다. 전체 사무소의 35.3%가 15개 밀집 도시에 집중되어 있으며, 도시별로 뚜렷한 기능 특화가 나타난다. 싱가포르·뉴욕은 금융·투자관리, 자카르타·마닐라는 사업개발·인프라, 베이징·모스크바는 정보수집, 워싱턴D.C.는 기술협력·방산 기능이 각각 집중된다. 국제개발협력(ODA) 사업수행 사무소는 밀집 도시 집중률이 낮아 수원국 현지 분산 배치라는 사업 특성이 반영된 결과이다.

셋째, 유사 기능의 분산적 거점 운영이다. 수출 진흥, 투자유치, 신용조사 등 핵심 기능 영역에 걸쳐 복수 기관이 동일 도시에서 각자 독립적인 거점을 운영하고 있다. 기관별 소관 산업과 지원 대상이 구분되어 독립 운영이 불가피한 측면이 있으나, 현지 네트워크 구축, 공통 정보, 물리적 공간 등 공유 가능한 자원에서도 기관별

독립 구축이 이루어지고 있다.

이러한 분산적 운영 구조에 대한 대응 방향으로서 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제6조의3와 K-마루 정책에서 제시한 원루프(One-Roof) 방식이 주목된다. 복수 기관이 동일 공간을 공유하면서 각자의 전문성에 기반한 서비스를 제공하는 원루프 모델은, 기관 고유의 업종별·기능별 전문성을 유지하면서도 수요자 접근성과 운영 효율을 동시에 제고할 수 있다는 점에서 분산적 거점 운영의 현실적 대안이 될 수 있다. 특히 하노이·싱가포르·두바이 등 다수 기관이 집중된 도시를 중심으로 원루프화를 단계적으로 추진한다면, 기관별 전문성을 결합한 통합 지원 서비스 체계 구축이 가능할 것으로 판단된다.

중소벤처기업 지원 기능을 중심으로 한 부처 내 일원화 논의는 이러한 방향의 선행 사례로 주목할 만하다. 중소벤처기업부가 논의 중인 기능별 통합 지원 방안은 단순한 물리적 공간 통합을 넘어, 기업의 해외 진출 단계별 수요(정착·금융·마케팅·스케일업)에 대응하는 기능군을 재편하려는 시도라는 점에서 향후 전 부처로 확산 가능한 모델로 논의될 수 있다. 다만 이 구상은 부처 간 협의가 아직 진행 중인 만큼, 관계 기관 간 역할 경계와 예산·인력 배분 방식의 구체화가 선결 과제로 남아 있다.

가. 인력 규모 확대와 기능 범주·기관 간 인력 편차

(1) 현지 채용 중심의 인력 확대 추세²¹⁾

공공기관 해외사무소(해외법인 제외)에 투입된 인력은 2021년 4,388명에서 2025년 5,305명으로 5년간 20.9% 증가하였다. 파견인원은 같은 기간 1,463명에서 1,558명으로 6.5% 증가에 그친 반면, 현지채용은 2,925명에서 3,747명으로 28.1% 증가하여 현지채용 중심의 인력 확대 추세가 두드러진다. 파견비율은 2021년 33.3%에서 2024년 29.2%까지 지속 하락한 후 2025년 29.4%로 소폭 반등하였다. 2025년 인력 합계가 전년 대비 소폭 감소($\Delta 23$ 명, $\Delta 0.4\%$)한 것은 파견인원이 1명 증가한 데 비해 현지채용이 24명 감소한 데 기인하며, 사무소 수 자체는 계속 증가하고 있어 사무소당 평균 인력은 다소 낮아지는 추세이다.

한편, 2022년부터 2025년까지 파견인원이 1,555~1,558명 수준에서 사실상 정체된 것으로 나타나는데, 이는 파견 수요 자체의 정체라기보다는 일부 대규모 사업 종료에 따른 감소 효과가 전체 증가분을 상쇄한 결과로 파악된다. 이 기간 신규 사무소 개설에 따라 36개 기관에서 파견 인원이 증가(+95명)하였으나, 한전KPS의 해외 현장사업 단계적 종료에 따른 파견 감소($\Delta 154$ 명, 2021년 254명→2025년 100명)가 이를 상쇄한 결과이다. 한전KPS를 제외하면 파견인원은 1,209명(2021년)에서 1,458명(2025년)으로 5년간 20.6% 증가하여 꾸준한 확대 추세가 확인된다.

21) 본 장의 인력현황 분석 대상 사무소 수는 79개 기관, 607개 사무소 중 비상주, 미가동, 국내운영 등 실질 인력 미배치 사무소를 제외하고 분석하였다.

[해외사무소 인력 추이(2021~2025년)]

(단위: 명, %)

연도	파견 (A)	현지채용 (B)	인력합계 (C=A+B)	파견비율 (A/C)	전년대비증감 (증감률)
2021	1,463	2,925	4,388	33.3	-
2022	1,557	3,235	4,792	32.5	403 (9.2)
2023	1,555	3,427	4,982	31.2	191 (4.0)
2024	1,557	3,771	5,328	29.2	346 (6.9)
2025	1,558	3,747	5,305	29.4	△23 (△0.4)

주: 1. 해외법인 제외. 인력상주 사무소 수는 파견 또는 현지채용 인원이 1명 이상인 사무소를 의미함(비상주·휴관·국내운영 등은 제외)

2. 한국국토정보공사는 2023년부터 해외사무소 미운영, 한국가스기술공사는 2024년부터 국내운영 및 무인운영으로 전환하여, 2025년 실제 운영 해외사무소는 77개 기관, 592개 사무소임

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

운영 형태별로는 해외사무소가 3,002명(56.6%)으로 가장 많고, 사업수행사무소 1,425명(26.9%), 해외지점 877명(16.5%) 순이다. 파견비율은 해외사무소(41.1%)가 가장 높으며, 사업수행사무소(11.6%)는 SOC·에너지 분야의 프로젝트 사업 수행 거점 기능을 수행하는 특성상 현지채용인력(88.4%)이 대부분을 차지한다. 금융기관이 운영하는 해외지점은 파견비율 18.2%로 현지채용 중심으로 운영되고 있다.

[형태별 해외사무소 인력 현황(2025년)]

(단위: 개, 명, %)

형태	기관수	사무소수	인원			파견비율 (A/C)
			파견(A)	현지채용(B)	합계(C)	
해외사무소	72	543	1,234	1,769	3,003 (56.6)	41.1
사업수행 사무소	9	27	165	1,260	1,425 (26.9)	11.6
해외지점	3	22	159	718	877 (16.5)	18.2
합계	77 ¹⁾	592	1,558	3,747	5,305 (100.0)	29.4

주: 1) 기관수 합계(77개)는 중복 제거 기준임. 7개 기관이 복수 형태를 운영하여 각 형태별 기관수 합산(84개)과 차이가 있음

1. 해외법인 제외. 인력상주 사무소 수는 파견 또는 현지채용 인원이 1명 이상인 사무소를 의미함
(비상주·휴관·국내운영 등은 제외)

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

(2) 기능 범주별 인력 집중과 도시별 파견 편중

① 기능 범주별 인력 분포

2025년 기준 인력이 상주하고 있는 592개 사무소에 투입된 전체 인력 5,305명을 기능 범주별로 분석하면, 범주 간 인력 규모 차이뿐 아니라 범주 내 기관별 편차도 매우 크게 나타난다.

사무소 수와 인원이 모두 가장 큰 **무역·수출·시장진출** 범주(243개소, 1,310명)는 대한무역투자진흥공사가 900명, 128개소로 범주 전체 인력의 69.6%를 차지한다. 같은 범주의 부산항만공사는 2개소에 2명만 배치하고 있어 동일 범주 내에서도 기관의 성격에 따라 운영 규모가 수 배 차이 나는 것을 알 수 있다.

금융·투자관리 범주(58개소, 1,006명)에서는 한국산업은행이 535명, 12개소(해외지점)로 범주 내 최다 인력을 투입하고 있다. 국민연금공단(58명), 한국무역보험공사(73명), 한국투자공사(62명) 등이 뒤를 잇는다.

사업개발·인프라·기타 범주(44개소, 658명)에서는 한국도로공사 단 2개소에 570명이 차지한다. 방글라데시 고속도로 운영·유지관리 현장의 현지 운영인력이 하나의 사무소에 집적된 결과로, 한국도로공사의 현지채용 비율은 98.4%에 달한다. 동 범주 전체 현지채용 비율은 86.9%로 8개 범주 중 가장 높으며, 이는 대규모 현장 사업 수행을 위한 현지인력 고용 구조를 반영한다.

정보수집·조사·네트워크 범주(68개소, 203명)는 현지채용 비율이 38.9%로 8개 범주 중 유일하게 40%를 밑돈다. 한국수출입은행이 14개소에 32명을 배치하여 범주 내 최다이며, 산업연구원은 2개소에 3명으로 소규모 운영을 유지하고 있다. 현지채용 비율이 낮은 것은 이 범주 사무소들이 현지 인력을 활용한 사업 수행보다 파견 직원 중심의 정보 수집과 네트워킹에 의존하는 구조이기 때문이다.

국제개발협력(ODA) 범주(95개소, 926명)에는 한국국제협력단, 한국수출입은행, 한국국제보건의료재단, 한국농어촌공사 등 4개 기관이 포함된다. 한국국제협력단이 619명, 49개소로 동 기능 범주 인력구성에서 가장 큰 비중을 차지하며, 현지채용 비율 72.5%는 현장 사업 수행을 위한 대규모 현지인력 고용 구조를 반영한다.

관광·문화 범주(36개소, 236명)는 한국관광공사가 225명, 30개소로 동 범주의 95.3%를 차지한다. **자원·에너지사업** 범주(26개소, 910명)는 한전 KPS가 770명, 8개소로 가장 많은 인력을 차지하며, 현지채용 비율이 83.4%로 8개 범주 중 두 번째로 높다. **기술협력·방산** 범주(22개소, 57명)는 8개 범주 중 가장 작은 인원 규모로, 한국해양과학기술원이 24명, 5개소로 동 기능 범주를 대표한다.

[기능 범주별 해외사무소 인력 현황(2025년)]

(단위: 개, 명, %)

기능 범주	사무소 수	인원			현지 채용 비율	인력 집중 기관(예)	인력 소규모 기관(예)
		파견 (A)	현지 채용(B)	합계 (C)			
무역·수출·시장진출	243	554	756	1,310	57.7	대한무역투자진흥공사 (900명,128개소)	(주)강원랜드 (1명,1개소)
금융·투자 관리	58	279	727	1,006	72.3	한국산업은행 (535명,12개소)	한국주택금융공사 (7명,3개소)
사업개발·인프라·기타	44	86	572	658	86.9	한국도로공사 (570명,2개소)	인천국제공항공사 (5명,2개소)
정보수집·조사·네트워크	68	124	79	203	38.9	한국수출입은행 (32명,14개소)	산업연구원 (3명,2개소)
국제개발협력 (ODA)	95	260	666	926	71.9	한국국제협력단 (619명,49개소)	한국농어촌공사 (15명,8개소)
관광·문화	36	78	158	236	66.9	한국관광공사 (225명,30개소)	영화진흥위원회 (1명,1개소)
자원·에너지 사업	26	151	759	910	83.4	한전KPS(주) (770명,8개소)	한전KDN(주) (11명,3개소)
기술협력·방산	22	27	30	57	52.6	한국해양과학기술원 (24명,5개소)	국방기술진흥연구소 (2명,2개소)
합계	592	1,559	3,747	5,305	70.7	-	-

주: 1. 해외법인 제외. 사무소 수는 파견 또는 현지채용 인원이 1명 이상인 사무소를 의미함(비상주·휴관·국내운영 등은 제외)

2. 2025년 12월말 기준 인력현황임

3. 일부 기관이 연중 인원 변동을 월평균으로 산정하여 소수점 단위로 제출함에 따라 표 간 합계 차이 발생 가능

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

② 지역별 인력분포

2025년 기준 전체 인력 5,305명은 190개 도시에 분포하나, 집중 정도는 뚜렷하게 편재되어 있다. 사무소가 10개 이상인 15개 밀집 도시에 1,310명(전체의 24.7%)이 집중되어 있으며, 나머지 175개 도시에 75.3%(3,995명)가 분산되어 있다. 밀집 도시의 파견 집중률이 현지채용 집중률을 상회하는 점은, 파견 인력이 주요 거점 도시를 중심으로 배치되는 데 비해 현지채용은 더 넓은 지역에 고르게 분산되어 있음을 시사한다.

대륙별로는 아시아 9개 도시(하노이, 베이징, 도쿄, 싱가포르, 상하이, 자카르타, 호치민, 방콕, 마닐라)에 약 987명이 집중되어 밀집 도시 소계의 절대적 비중을 차지하며, 북미 3개 도시(뉴욕, 워싱턴 D.C., 로스앤젤레스)가 약 240명, 유럽 2개 도시(파리, 모스크바) 71명, 중동 1개 도시(두바이) 33명이 뒤를 잇는다.

도시별 특성은 인원 규모, 기관당 인원, 파견 비율의 세 축에서 뚜렷이 구분된다. 인원 규모로는 하노이(183명)가 가장 크고, 뉴욕(174.5명), 베이징(142명), 싱가포르(129명), 마닐라(108명), 상하이(106명) 순이다.

파견 비율은 워싱턴 D.C.(66.7%)와 파리(59.1%), 마닐라(50.0%)가 높은 편이다. 워싱턴 D.C.는 기술협력·방산·정보수집 기능의 파견 전문인력 중심 사무소가 집중되어 있으며, 파리는 정보수집·네트워크 기능의 소규모 파견 거점이 주를 이루기 때문이다. 마닐라(50.0%)는 파견(54명)과 현지채용(54명)이 균등하게 분포하는데, SOC·인프라 사업 수행을 위한 파견인력과 현지 운영인력이 동등한 규모로 투입되는 운영 특성을 반영한다. 반면 베이징(28.2%), 상하이(29.2%), 호치민(29.4%) 등 중국 및 동남아 도시들은 현지채용 비중이 높아 현지 인력 활용도가 상대적으로 높다.

[주요 도시별 해외사무소 인력분포(기관 10개 이상 집중 도시), 2025년]

(단위: 개, 명, %)

도시명 (소재국)	기관수	형태별 사무소수				인력			파견 비율 (A/C)
		해외 사무소	사업 수행	해외 지점	소계	파견 (A)	현지 채용 (B)	인력 합계 (C)	
하노이 (베트남)	25	24	1	1	26	63	120	183	34.4
자카르타 (인도네시아)	23	20	3	0	23	37	58	95	38.9
베이징 (중국)	22	21	0	1	22	40	102	142	28.2
도쿄 (일본)	15	14	0	2	16	33.8	63	96.8	34.9
뉴욕 (미국)	14	12	0	2	14	79	95.5	174.5	45.3
싱가포르 (싱가포르)	13	12	0	1	13	44.8	84	128.8	34.8
방콕 (태국)	11	10	1	0	11	17	30	47	36.2
상하이 (중국)	12	11	0	1	12	31	75	106	29.2
마닐라 (필리핀)	11	8	2	1	11	54	54	108	50.0
로스앤젤레스 (미국)	11	11	0	0	11	15	23	38	39.5
두바이 (UAE)	10	10	0	0	10	13	20	33	39.4
모스크바 (러시아)	10	10	0	0	10	11	16	27	40.7
파리 (프랑스)	11	11	0	0	11	26	18	44	59.1
호치민 (베트남)	11	9	1	1	11	23.7	57	80.7	29.4
워싱턴 D.C. (미국)	10	10	0	0	10	18	9	27	66.7

- 주: 1. 해외법인 제외. 인력 중 소숫점은 일부 기관이 연중 인원 변동을 월평균으로 산정하여 제출한 데
기인함
2. 두바이는 한국전기안전공사의 리야드 이전으로 10개 기관으로 집계, 모스크바는 2025년 한국
철도공사 러시아지사의 무인운영에 따라 10개 기관으로 집계
3. 기관수 및 사무소 수는 예산집계 기준이며, 2절의 사무소 등록 기준과 차이가 있을 수 있음

나. 해외사무소 운영비 증가와 자녀학비보조수당 준용 규정 적용의 한계

(1) 해외사무소 운영비 규모 현황 : 인력운영비·임차료의 증가세

2021~2025년 공공기관 해외사무소 운영비 총계는 2021년 7,858억원에서 2025년 10,754억원으로 5년간 36.9% 증가하였다. 연도별 증가율은 2022년 13.0%, 2023년 11.0%에 이어 2024년 3.4%로 둔화되었다가 2025년 5.5%로 소폭 반등하였다.

2025년 기준 비용 구성은 인력운영비(40.8%)가 가장 큰 비중을 차지하고, 사업비(27.6%), 기타운영비(18.3%), 임차료(13.4%) 순이다. 인력운영비는 5년간 53.3% 증가하여 전체 증가율(36.9%)을 크게 상회하고 있으며, 파견인력 중심의 운영 구조 및 주거비·수당 증가가 비용 구성에 직접 반영된 결과이다. 항목별 증가 속도를 보면 임차료가 5년간 42.0% 상승하여 주요 거점 도시의 임대료 상승과 신규 사무소 개설이 맞물린 결과로 사무공간 운영 효율성 측면의 검토가 요구된다.

사업비는 2023년 3,313억원을 정점으로 2024년, 2025년 연속 감소하여 2025년에는 2,966억원에 그쳤다. 이는 한전KPS, 한국도로공사 등이 운영하는 대규모 해외 현장사업이 종료된 데 따른 것으로, 특정 대형 사업수행사무소의 사업 종료가 전체 집계에 직접 영향을 미치는 예산 구조의 특성을 보여준다.

[공공기관 해외사무소 연도별 운영비 현황(2021~2025년)]

(단위: 억원, %)

항목	2021	2022	2023	2024	2025
인력운영비	2,859 (36.4)	3,068 (34.5)	3,635 (36.9)	3,996 (39.2)	4,383 (40.8)
임차료	1,011 (12.9)	1,146 (12.9)	1,204 (12.2)	1,304 (12.8)	1,436 (13.4)
사업비	2,608 (33.2)	2,995 (33.7)	3,313 (33.6)	3,087 (30.3)	2,966 (27.6)
기타운영비	1,380 (17.6)	1,673 (18.8)	1,708 (17.3)	1,809 (17.7)	1,969 (18.3)
합계	7,858 (100.0)	8,882 (100.0)	9,860 (100.0)	10,196 (100.0)	10,754 (100.0)
(전년대비 증감율)	-	(13.0)	(11.0)	(3.4)	(5.5)

주: 1. 해외법인 제외

2. 인력운영비는 인건비와 각종 수당(주재수당, 주거비, 자녀학비, 기타수당 등)의 합임

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

운영 형태별로 보면, 인력운영비는 해외사무소가 2025년 3,363억원으로 전체의 76.7%를 차지하여 가장 큰 비중을 보였으며, 해외지점 868억원(19.8%), 사업수행사무소 152억원(3.5%)순으로 나타났다. 사업수행사무소는 인력운영비보다 사업비 규모가 큰 구조로, 인력보다는 사업 수행 자체에 예산이 집중되는 특성을 보인다.

[공공기관 해외사무소 항목별 운영비 현황(2021~2025년)]

(단위: 억원)

항목	운영형태	2021	2022	2023	2024	2025
인력 운영비	해외사무소	2,000	2,233	2,727	3,066	3,363
	해외지점	613	680	765	800	868
	사업수행사무소	246	155	143	130	152
	소계	2,859	3,068	3,635	3,996	4,383
임차료	해외사무소	816	940	981	1,069	1,197
	해외지점	165	174	187	197	202
	사업수행사무소	30	32	36	38	37
	소계	1,011	1,146	1,204	1,304	1,436
사업비	해외사무소	1,953	2,225	2,350	2,450	2,422
	해외지점	8	9	9	10	68
	사업수행사무소	647	761	954	627	476
	소계	2,608	2,995	3,313	3,087	2,966
기타 운영비	해외사무소	1,011	1,179	1,235	1,305	1,429
	해외지점	173	263	241	285	359
	사업수행사무소	196	231	232	219	181
	소계	1,380	1,673	1,708	1,809	1,969
합계		7,858	8,882	9,860	10,196	10,754

주: 1. 해외법인 제외

2. 인력운영비는 인건비와 각종 수당(주재수당, 주거비, 자녀학비, 기타수당 등)의 합임

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

한편, 파견직과 현지채용직별 인력운영비를 살펴보면, 2025년 기준 파견직(1,558명)의 1인당 인력운영비는 190.5백만원이며, 현지채용(3,747명)은 1인당 36.5백만원이다. 파견직의 인력운영비는 인건비(76.0백만원, 39.9%)에 더하여 주재수당(48.9백만원, 25.7%), 주거비(46.6백만원, 24.5%), 자녀학비보조(13.5백만원, 7.1%) 등 해외 근무에 따른 부가비용 합계가 인건비의 약 1.5배에 달한다. 반면 현지채용은 인건비(36.3백만원)가 대부분이며 수당·주거비 등은 거의 지급되지 않는다.

[파견직·현지채용별 1인당 인력운영비(2025년)]

(단위: 명, 백만원)

구분	인원	1인당 인력운영비					
		인건비	주재수당	주거비	자녀학비	기타수당	합계
파견	1,558	76.0	48.9	46.6	13.5	5.4	190.5
현지 채용	3,747	36.3	-	-	-	0.1	36.5

주: 해외법인 제외

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

(2) 자녀학비보조수당 준용 규정의 적용 한계

인력운영비를 구성하는 수당 항목 중 자녀학비보조수당은 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제39조제2항에 따라 「공무원수당 등에 관한 규정」²²⁾(이하 '공무원수당 규정'이라 함) 준용이 명시적으로 규정되어 있어, 적정성 판단 기준이 유일하게 존재하는 항목이다. 그러나 동 규정은 재외공무원을 대상으로 설계된 제도라는 점에

22) 「공무원 수당 등에 관한 규정」

제11조(자녀학비보조수당) ① 다음 각 호의 어느 하나의 학교 또는 시설(이하 “국외학교”라 한다)에 다니고 있는 자녀가 있는 재외공무원에게는 예산의 범위에서 자녀 1명당 별표 6의 지급 구분에 따라 자녀학비보조수당을 지급한다. 다만, 자녀가 법령에 따라 학비가 면제되거나 학비가 무상인 국외학교에 다니고 있는 경우에는 자녀학비보조수당을 지급하지 않는다.

1. 다음 각 목의 학교에 상응하는 국외의 학교

가. 「유아교육법」 제2조제2호에 따른 유치원

나. 「초·중등교육법」 제2조에 따른 학교로서 초등학교·중학교·고등학교

다. 가목 또는 나목에 준하는 교육을 실시하는 학교

2. 「평생교육법」 제31조에 따라 「초·중등교육법」 제2조에 따른 고등학교를 졸업한 사람과 동등한 학력을 인정받는 평생교육시설에 상응하는 국외의 시설

서, 공공기관에 적용하는 과정에서 구조적 한계가 발생하고 있다.

공무원수당규정 [별표 6]은 각 학교급에 따라 자녀학비보조 수당의 기본 상한을 정하고 있으며, 이를 초과하는 실제 학비가 발생하는 경우 외교부장관의 사전승인을 받아 초과액의 65%까지 추가 지급할 수 있도록 규정하고 있다. 즉 지원 가능액은 '기본 상한 + (기본 상한 초과분 × 65%)'로 산정되며, 실제 학비 수준에 따라 변동되는 방식이다. 다만, 기본 상한을 초과하는 지급에는 외교부장관의 사전승인이 필수적으로 요구된다.

「공무원수당 등에 관한 규정」 [별표6] 자녀학비보조수당 지급 구분

학교급	지급기준	자녀 1인당 월평균 상한	초과시
유치원	공납급 영수증 기재학비 전액	USD300	초과 불가
초등·중학교		USD700	외교부장관 사전승인시 초과액의 65%까지 추가지급 가능
고등학교		USD600	

주: 1. 미국·영국·캐나다·호주·뉴질랜드는 원칙적으로 적용대상에서 제외됨

2. 환율은 한국은행 고시 2025.12.31. 매매기준율(USD 1,434.90원) 적용

자료: 국가법령정보센터

2025년 기준 자녀학비보조수당이 지급된 250개 해외사무소 중 파견직 1인당 지급액이 기본 상한(초·중등 기준 연 12.1백만원)을 초과하는 해외사무소는 158개 소로 확인되었다. 다만 자녀 수, 학교급, 실제 납부 학비 등 개별 지급 적정성을 판단하기 위한 세부 자료를 전수 확인하는 데에는 현실적 제약이 있어, 단순한 상한 초과 여부만으로 위반 여부를 단정하기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 해당 사례는 모두 외교부장관 사전승인 대상에 해당한다는 점에서 제도 적용상의 문제를 시사한다.

이와 관련된 첫 번째 쟁점은 외교부장관 사전승인 요건의 실질적 적용 가능성이다. 재외공무원의 경우 소속 부처가 외교부에 공문을 통해 승인을 요청하는 방식으로 제도가 운영되며, 이는 재외공무원 체계 내에서의 통합적 관리 구조를 전제로 한다. 그러나 공공기관 파견직원은 재외공무원이 아니므로 해당 승인 체계의 직접적인 적용 대상이 아니며, 공무원수당규정을 준용하도록 한 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 제39조 제2항에 역시 공공기관에 대한 승인 절차의 적용 방식에 대해 별

도의 규정을 두고 있지 않다.

또한 다수 기관과 해외사무소에서 매년 변동되는 학비에 대해 개별 승인 절차를 이행하는 것은 현실적으로도 곤란하다. 실제로 외교부 사전승인 절차를 이행한 공공기관은 확인되지 않았으며, 대부분의 기관은 내부 규정을 통해 기본 상한 초과분의 65%까지 자체 지급이 가능하도록 운영하고 있는 것으로 나타났다. 재정경제부는 복리후생 점검을 통해 사후적으로 관리하고 있으나, 이는 규정상 요구되는 '사전승인' 요건을 충족하는 것으로 보기 어렵다. 결과적으로 준용 규정은 존재하나 이를 공공기관에 적용하기 위한 절차적 설계가 부재하여 규정과 실제 운영 간 괴리가 발생하고 있다.

두 번째 쟁점은 적용 제외 국가 규정의 해석 및 적용 문제이다. 공무원수당규정 [별표 6] [비고 1]은 미국, 영국, 캐나다, 오스트레일리아, 뉴질랜드 5개국을 원칙적 적용 제외 대상으로 규정하고 있으며, 제한적인 예외를 인정하고 있다.²³⁾ 이에 따라 2025년 기준 해당 5개국 소재 10개 해외사무소에서 총 612.6백만원의 자녀 학비보조수당이 지급된 것으로 확인되었다. 해당 예외 규정은 특정 재외공관 소속이라는 신분 요건과 사립학교 취학이라는 실질요건이 동시에 충족되는 경우에 한정된다. 그러나 공공기관 해외사무소의 사례를 보면 다음과 같은 문제가 확인된다.

첫째, 보스턴(미국) 및 시드니(호주)와 같이 규정상 어떠한 예외에도 해당하지 않는 지역에서 자녀학비보조수당 지급이 이루어진 경우는 지급의 법적 근거가 명확하지 않다. 일부 기관은 비자 유형에 따른 무상교육 적용 여부 차이 등 현지 여건을 고려한 불가피성을 근거로 제시하고 있으나, 이는 상위 규정의 범위를 벗어나는 해석에 해당한다.²⁴⁾

23) 「공무원수당 등에 관한 규정」 [별표 6] [비고 1]

1. 위 표의 국외학교는 재외공무원 근무지의 국외학교(**미국·영국·캐나다·오스트레일리아·뉴질랜드는 제외한다**)와 근무지에 교육시설이 없거나 교육시설·교육수준 등이 현저히 미비한 국가 또는 전쟁·내전 등으로 교육이 불가능한 국가에 주재하는 재외공무원이 외교부장관의 허가를 받아 그 자녀를 인근 국가의 국외학교에 취학시킨 경우 그 인근 국가의 국외학교를 말한다. 다만, 주국제연합 대한민국 대표부 소속 재외공무원 중 직무상 뉴욕시 맨하튼에 거주하고 있는 사람으로서 그 자녀가 그 지역에 있는 사립 국외학교에 취학하고 있는 사람과 주호놀룰루 대한민국 총영사관 하갓나 출장소 소속 재외공무원으로서 그 자녀가 괌도에 있는 사립학교에 취학하고 있는 사람, 주몬트리올 총영사관 소속 재외공무원으로서 그 자녀가 퀘벡주에 있는 사립학교에 취학하고 있는 사람 및 주영국대사관 소속 재외공무원으로서 그 자녀가 런던시에 있는 사립의 중학교·고등학교에 취학하고 있는 사람에 대해서는 위 표를 적용한다.

24) 아울러 해당 기관은 외교부의 재외공무원 보수 및 지원경비에 관한 가이드라인에 따른 것이라는 입

둘째, 뉴욕 및 런던에 파견된 직원의 자녀학비보조수당 지급 사례의 경우 신분 요건을 공공기관에 어떻게 적용할 것인지에 대한 해석상 논란이 존재한다. 공공기관 파견직원은 재외공무원이 아니므로 신분 요건을 그대로 적용하는 것은 원칙적으로 불가능하며, 예외 규정의 취지를 고려하여 신분 요건을 완화하여 적용할 수 있는지 여부가 쟁점이 된다.²⁵⁾ 다만 이 경우에도 뉴욕의 경우 맨하튼 거주 여부, 런던의 경우 사립 중·고등학교 재학여부 등 실질 요건에 대한 검증이 선행되어야 한다.

셋째, 일부 기관은 내부 규정 자체가 상위 규정을 정확히 반영하지 못하고 있었다. 예컨대, 적용 제외 국가를 4개국으로만 규정하여 뉴질랜드를 누락한 경우가 있었으며, 이는 상위 규정과 불일치하는 불완전한 준용에 해당한다. 해당 기관은 해당 국가에 지사 미설치 국가라는 점을 사유로 제시하였으나, 적용 기준은 현재 운영 여부와 무관하게 규범적으로 설정되어야 한다는 점에서 타당성이 부족하다.

결과적으로 동일한 규정을 적용함에도 불구하고 기관별 해석과 운영 방식이 상이하게 나타나고 있으며, 이는 재외공무원을 전제로 설계된 규정을 공공기관에 준용하는 과정에서 적용 범위와 기준이 명확히 정립되지 않은 데에서 비롯된다. 특히 신분 요건의 적용 방식, 실질 요건의 확인 기준, 적용 제외 국가 범위 해석 등 핵심 쟁점에 대해 기관별 자의적 해석이 가능하게 된 현재 구조는 형평성과 규범적 명확성 측면에서 모두 한계를 가진다.

따라서 현행과 같은 준용 구조를 유지하는 한 이러한 해석상의 불일치는 반복될 수 밖에 없으며, 공공기관에 적용가능한 구체적이고 명확한 수당 지급에 대한 기준을 지침 차원에서 별도로 정립할 필요가 있다.

(3) 기능범주별 예산 집중과 지역별 운영비 편차

2025년 기준 해외사무소 총 운영비 10,754억원을 기능 범주별로 분석하면, 무역·수출·시장진출이 5,102억원으로 전체의 47.4%를 차지하며 절반에 육박한다.

장이나 동 가이드라인은 유치원 학비에 한하여 [별표6] [비고1]을 적용하되 유치원 학비에 한해 일정 조건에서 예외적 지급을 허용하는 해석을 제시하고 있으며 이는 규정 본문에 명시되지 않은 추가 기준을 제시하는 것으로 규정 체계와의 정합성 측면에서 별도의 검토가 필요하다.

- 25) 공무원수당규정은 뉴욕의 경우 주국제연합대한민국 대표부 소속 재외공무원 일것과 직무상 뉴욕시 맨하튼에 거주하고 자녀가 사립 국외학교에 취학할 것을 요건으로 하고 있고, 런던의 경우 주영국대사관 소속 재외공무원으로 자녀가 런던시의 사립 중·고등학교에 취학할 것을 요건으로 하고 있다.

대한무역투자진흥공사, 중소벤처기업진흥공단 등 무역·통상 전문기관이 243개소의 해외사무소를 운영하는 데 따른 것이다. 다음으로 금융·투자관리 2,451억원(22.8%), 관광·문화 747억원(6.9%), 자원·에너지 사업 735억원(6.8%), 국제개발협력(ODA) 684억원(6.4%) 순이다.

기능 범주별 비용 구성을 보면 범주별 사업 특성이 운영비에 그대로 반영된다. 무역·수출·시장진출은 인력운영비(1,653억원, 32.4%)와 사업비(1,698억원, 33.3%)가 균형을 이루며, 관광·문화는 사업비(521억원)가 전체의 69.7%를 차지한다. 금융·투자관리는 인력운영비(1,404억원)가 57.3%를 차지해 인력 중심의 운영 구조를 보이며, 국제개발협력(ODA)은 인력운영비(541억원)가 전체의 79.0%에 달해 파견·현지 인력 중심의 사무소 운영 구조를 보인다.

[기능 범주별 해외사무소 예산 현황(2025년)]

(단위: 개, 억원, %)

기능 범주	사무소수	운영비				
		인력 운영비	임차료	사업비	기타 운영비	합계
무역·수출·시장진출	243	1,653	782	1,698	968	5,102 (47.4)
금융·투자관리	58	1,404	365	140	542	2,451 (22.8)
관광·문화	36	133	47	521	47	748 (6.9)
자원·에너지사업	26	175	34	343	183	735 (6.8)
국제개발협력(ODA)	95	541	80	1	62	684 (6.4)
사업개발·인프라·기타	44	187	45	184	49	465 (4.3)
정보수집·조사·네트워크	68	227	69	44	94	434 (4.0)
기술협력·방산	22	63	13	36	24	136 (1.3)
합계	592	4,383	1,435	2,967	1,969	10,754 (100.0)

주: 사무소 수는 파견 또는 현지채용 인원이 1명 이상인 사무소를 의미함(비상주·휴관·국내운영 등은 제외)

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

기관 진출 10개 이상인 주요 15개 도시를 기준으로 보면, 뉴욕이 14개 기관, 853억원으로 최대 운영비 집중 도시이다. 금융·투자관리 기관(국민연금공단, 한국투자공사, 한국산업은행 등)이 집중된 데 따른 것으로, 기관당 운영비가 가장 높은 도시이기도 하다. 기관 수가 가장 많은 하노이는 350억원으로 뉴욕(853억원)의 41% 수준에 그쳐, 현지채용 중심의 국제개발협력(ODA)·무역 거점이 집중된 저비용 구조임을 보여준다. 두바이(246억원)는 한국전기안전공사의 2025년 리야드 이전으로 10개 기관으로 감소하였으나 대한무역투자진흥공사, 한국농수산물유통공사, 한국관광공사 등 사업비 비중이 높은 무역·관광·중소기업 지원 기관이 집중되어 기관당 운영비는 여전히 높은 수준이다.

[주요 도시별 해외사무소 예산현황(기관 10개 이상 집중 도시), 2025년]

(단위: 개, 억원)

도시명 (소재국)	기관수	사무소 수	운영비				
			인력 운영비	임차료	사업비	기타 운영비	합계
하노이 (베트남)	25	26	171	38	100	41	350
자카르타 (인도네시아)	23	23	105	31	84	39	259
베이징 (중국)	22	22	147	68	79	86	380
도쿄 (일본)	15	16	178	70	108	74	430
뉴욕 (미국)	14	14	413	116	215	109	853
싱가포르 (싱가포르)	13	13	261	86	66	93	506
상하이 (중국)	12	12	161	55	72	66	354
방콕 (태국)	11	11	88	28	156	42	314
워싱턴 D.C. (미국)	10	10	90	32	84	29	235

(단위: 개, 억원)

도시명 (소재국)	기관수	사무소 수	운영비				
			인력 운영비	임차료	사업비	기타 운영비	합계
파리 (프랑스)	11	11	93	36	46	30	205
호치민 (베트남)	11	11	65	21	88	21	195
마닐라 (필리핀)	11	11	68	23	31	22	144
모스크바 (러시아)	10	10	73	30	29	31	163
로스앤젤레스 (미국)	11	11	55	28	43	28	154
두바이 (UAE)	10	10	84	33	89	40	246

- 주: 1. 기관 진출 10개 이상인 도시 기준이며, 사무소 수는 파견 또는 현지채용이 1명 이상인 사무소를 의미함
 2. 두바이: 한국전기안전공사의 리야드 이전으로 10개 기관, 모스크바: 러시아지사 무인운영으로 10개 기관으로 변동

다. 사무공간 운영 비용의 기관 간 격차

해외사무소의 사무공간은 기관의 해외 업무를 수행하기 위한 물리적 기반이다. 사무공간의 유형과 비용 수준은 해당 사무소의 업무 목적, 현지 부동산 시장 여건, 기관의 운영 전략에 따라 결정된다. 임차료는 총 운영비용에서 인건비에 비해 제한적 비중을 차지하므로, 임차료 수준만으로 공간 운영의 효율성을 판단하기는 어렵다. 본 항에서는 사무공간 유형별 분포 및 임차료 현황, 지역별 임차료 현황을 중심으로 살펴본다.

(1) 독립사무실 중심과 유형별 비용 현황

본 분석은 운영형태가 해외사무소인 540개를 주된 분석 대상으로 하였다.²⁶⁾ 사업 수행사무소는 프로젝트 기간에 한정된 한시적 공간이며, 해외지점은 업종 특성에 따른 시설 수요가 상이하여 해외사무소와 동일 기준의 비교에는 한계가 있기 때문이다.

분석 결과, 해외사무소의 사무실 유형은 독립사무실이 429개(79.4%)로 압도적이며, 타기관 공동입주 46개(8.5%), 재외공관 내 입주 25개(4.6%), 공유오피스 19개(3.5%) 순이다.

[해외사무소 사무실 유형별 현황(2025년)]

(단위: 개, m², 만원)

사무실 유형	사무소 수	평균면적	월임차료		비고
			평균값	중앙값	
독립사무실	429 (79.4)	372	1,292	789	-
타기관 공동입주	46 (8.5)	132	736	205	한국 공공기관 간 공유
재외공관내 입주	25 (4.6)	73	619	631	대사관·총영사관· 한국문화원 등
공유오피스	19 (3.5)	35	654	543	WeWork 등 상업 공유공간
기타	21 (3.9)	38	133	134	협력기관 제공 공간 등
합계	540 (100.0)	331	1,154	711	-

주: 1. 괄호 안은 비중임

2. 임차료는 2025.12.31. 한국은행 고시 환율 기준

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

최근 5년간 추이를 보면, 해외사무소 수는 2021년 454개에서 2025년 540개로 86개(18.9%) 증가하였다. 독립사무실은 379개에서 429개로 50개 증가하였으나 비중은 83.4%에서 79.4%로 4.0%p 하락하였다. 반면 공유오피스는 7개에서 19개

26) 앞 절의 해외사무소 수와 차이가 나는 이유는 단일 사무소가 복수 도시·거점을 관할하는 복합관할 형태로 운영되어 시설현황에서 1개 사무소로 통합 제출된 데 따른 것임

로 12개 증가하며 비중이 1.5%에서 3.5%로 2.0%p 상승하였고, 타기관 공동입주도 30개에서 46개로 16개 증가(1.9%p)하였다.

[사무실 유형 변화 추이(2021~2025년)]

(단위: 개, %, %p)

사무실 유형	2021 (A)	2022	2023	2024	2025 (B)	증감 (B-A)	비중 변화
독립사무실	379 (83.4)	393	398	420	429 (79.4)	50	△4.0
타기관 공동입주	30 (6.6)	29	30	40	46 (8.5)	16	1.9
재외공관내 입주	22 (4.8)	24	24	23	25 (4.6)	3	△0.2
공유오피스	7 (1.5)	7	10	22	19 (3.5)	12	2.0
기타	16 (3.5)	14	17	17	21 (3.9)	5	0.4
합계	454 (100.0)	467	479	522	540 (100.0)	86	-

주: 비중 변화는 2021년 대비 2025년 각 유형 비중의 %p 변화임

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

유형과 무관하게 임차료가 발생하지 않는 사무소는 84개(15.6%)이다. 재외공관 내 입주(17개), 상대국 기관 또는 국제기구의 무상 공간 제공(18개), 한국 기관 간 공동입주(17개), 무상 독립사무실(32개) 등이 주요 유형으로, 이들 사무소는 공간 비용 부담 없이 운영되고 있다.

해외사무소의 시설 관련 연간 비용(임차료+관리비)은 2021년 521억원에서 2025년 718억원으로 4년간 197억원(37.8%) 증가하였다. 임차료는 456억원에서 638억원으로 182억원(39.9%) 증가하였고, 관리비는 64억원에서 80억원으로 16억원(25.0%) 증가하였다. 같은 기간 사무소 수가 454개에서 540개로 86개(18.9%) 증가한 점을 감안하면, 비용 증가는 사무소 수 확대와 개소당 비용 상승이 복합적으로 작용한 결과이다.

[해외사무소 시설 비용 연도별 추이]

(단위: 개, m², 만원/월, 억원, %)

구분	2021 (A)	2022	2023	2024	2025 (B)	증감 (B-A)	증감률
사무소 수	454	467	479	522	540	86	18.9
면적 중앙값	178	180	179	168	161	△17	△9.6
임차료 중앙값	623	670	699	695	742	119	19.1
시설비용 합계(a+b)	521	578	585	655	718	197	37.8
연간 임차료(a)	456	507	520	579	638	182	39.9
연간 관리비(b)	64	71	65	76	80	16	25.0

주: 중앙값은 임차료가 발생하는 사무소 기준. 해외사무소 임차료 데이터의 극단적 비대칭 분포로 인해 평균값 대신 중앙값을 사용함

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

면적 중앙값은 178m²에서 161m²로 축소된 반면 임차료 중앙값은 623만원에서 742만원으로 상승하였다. 이는 신규 설치 사무소가 소규모 공유오피스·공동입주 중심으로 늘어난 반면, 기존 거점 사무소의 현지 임대료 상승이 비용 증가를 주도한 것으로 해석된다.

월임차료 분포를 살펴보면, 250만원 이하(무상 포함)에 전체의 30.0%가 집중되어 있으며 이후 구간으로 갈수록 급격히 감소하는 오른쪽 편향(right-skewed) 분포를 보인다. 500만원~1,500만원 구간에는 대한무역투자진흥공사 무역관과 한국국제협력단 사무소가 다수 포함되어 해외사무소 임차료의 주된 분포 구간을 형성하며, 1,500만원을 초과하는 구간에는 대한무역투자진흥공사 거점 무역관, 중소벤처기업진흥공단 글로벌비즈니스센터 및 코리아스타트업센터, 국민연금공단, 한국투자공사 등 금융투자기관의 뉴욕, 런던, 싱가포르 사무소가 주를 이룬다.

[해외사무소 월임차료 분포(2025년)]

(단위: 개, %)

월임차료 구간	사무소 수	비중 (누적)	주요 사무소
무상	83	15.4 (15.4)	재외공관(17), 타기관 공동입주(17), 무상 독립사무실(31) 등
250만원 이하	79	14.6 (30.0)	개도국 소형사무소, 극지·남극협력센터 등
250~500만원	79	14.6 (44.6)	KOTRA 무역관, 산업인력공단 EPS센터, 한국콘텐츠진흥원 등
500~1,000만원	137	25.6 (70.1)	KOTRA 무역관, KOICA, 콘텐츠진흥원, 농수산식품유통공사, 한국구제보건의료재단 미얀마 등
1,000~1,500만원	64	11.9 (82.0)	KOTRA 무역관, KOICA, 농수산식품유통공사, 한국콘텐츠진흥원 등
1,500~2,000만원	28	5.2 (87.2)	KOTRA 무역관(뭄바이·밀라노·암스테르담 등), 관광공사 싱가포르·러시아지사, 중소기업진흥공단 GBC 등
2,000~3,000만원	34	6.3 (93.5)	KOTRA 무역관(오사카 등), 중소기업진흥공단 GBC(워싱턴·호치민·상하이 등), KOICA(우즈베키스탄·몽골 등), 한국관광공사(타이베이·홍콩) 등
3,000~4,000만원	12	2.2 (95.7)	KOTRA 무역관(호치민·시드니·홍콩 등), 국민연금공단(샌프란시스코·런던), 한국투자공사(싱가포르) 등
4,000~5,000만원	11	2.0 (97.8)	중소벤처기업진흥공단 KSC·GBC(싱가포르·도쿄·LA), KOTRA(뉴델리·프랑크푸르트), 정보통신산업진흥원 UAE, 국민연금공단 싱가포르, 한국국제교류재단 한미미래센터 등
5,000만원 이상	12	2.2 (100.0)	KOTRA 무역관(베이징·도쿄·뉴욕·싱가포르), 중소기업진흥공단 KSC(시애틀·파리), 한국투자공사(뉴욕·런던), 국민연금공단 뉴욕 등

주: 1. 구간 폭은 500만원은 250만원 단위, 500~2,000만원은 500만원 단위, 2,000만원 이상은 사무소 수가 소수여서 1,000만원 단위로 확대함

2. 중소기업진흥공단 GBC·KSC는 중소기업 입주지원 시설(공유오피스, 회의실 등)을 임차료가 포함되어 있음

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

(2) 지역별 · 해외사무소별 임차료 편차

해외사무소의 임차료는 소재 도시의 부동산 시장 여건, 사무소 규모, 계약 방식 등에 따라 기관 간·지역 간 편차가 크게 나타난다. 이하에서는 주요 도시별 단가 비교와 비독립공간(공유오피스) 운영 현황을 중심으로 공간 비용의 분포 구조를 살펴본다.

① 도시별 단위면적당 임차료 격차

기관진출 10개 이상인 주요 15개 도시를 대상으로 독립사무실의 m^2 당 월임차료를 비교한 결과, 도시별로 임차 수준의 절대적 차이가 뚜렷하다.²⁷⁾ 싱가포르(중앙값 164,496원/ m^2)와 파리(127,950원/ m^2), 도쿄(104,837원/ m^2), 뉴욕(99,360원/ m^2)이 고비용 도시군을 형성하는 반면, 하노이(25,344원/ m^2), 마닐라(32,742원/ m^2), 자카르타(32,443원/ m^2)는 그 4~6배 낮은 수준이다.

동일 도시 내 기관 간 격차(최고/최저 배율)는 대부분의 도시가 2~3배 수준이나, 파리(22.5배), 두바이(7.6배), 하노이(6.7배), 모스크바(6.0배), 방콕(4.8배), 상하이(4.7배)는 동일 도시 내 편차가 극단적으로 크다. 파리의 경우 최고 단가가 1,404,744원/ m^2 으로 최저(62,303원/ m^2) 대비 22.5배에 달하는데, 이는 특수 계약 조건에 따른 이상치가 포함된 데 기인한다.

27) 사무소간 임차료를 비교하였으나 일부 사무소는 관리비가 임차료에 포함하고 있음

[주요 도시별 m²당 월임차료 비교(독립사무실 기준)]

도시	사무소 수(개)		임차료				최고/ 최저 (배)
	전체	독립	중앙값 (원/m²)	평균값 (원/m²)	최저 (원/m²)	최고 (원/m²)	
하노이 (베트남)	25	16	25,344	34,796	16,118	108,552	6.7배
자카르타 (인도네시아)	20	11	32,443	32,008	15,284	46,320	3.0배
베이징 (중국)	22	12	42,887	43,977	25,451	69,620	2.7배
도쿄 (일본)	13	5	104,837	105,118	78,097	121,631	1.6배
뉴욕 (미국)	12	6	99,360	99,145	86,941	112,271	1.3배
싱가포르 (싱가포르)	12	8	164,496	160,697	89,152	267,915	3.0배
상하이 (중국)	10	6	47,448	42,774	12,456	58,218	4.7배
방콕 (태국)	10	9	53,906	51,857	22,099	106,993	4.8배
워싱턴D.C. (미국)	11	5	62,543	58,949	33,675	84,509	2.5배
파리 (프랑스)	11	6	127,950	352,932	62,303	1,404,744	22.5배
호치민 (베트남)	9	7	54,985	54,610	32,647	67,714	2.1배
마닐라 (필리핀)	8	5	32,742	35,777	31,161	41,657	1.3배
모스크바 (러시아)	11	6	68,616	68,672	19,834	119,053	6.0배
로스앤젤레스 (미국)	11	3	47,359	45,131	40,045	47,990	1.2배
두바이 (UAE)	11	7	70,460	115,272	51,832	393,177	7.6배

주: 1. 2025년 기준, 해외사무소 집중도가 높은 도시를 기준으로 함
 2. m²당 임차료는 독립사무실 중 임차료·면적이 모두 확인 가능한 사무소 기준
 3. 관리비는 포함하지 않으며, 계약 방식에 따라 관리비가 임차료에 포함된 기관은 실제 단가가 높게 산출될 수 있음
 자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

② 비독립공간(공유오피스)의 비용 절감 효과 미흡

2025년 기준 공유오피스를 이용 중인 해외사무소는 19개소(11개 기관)로, 2021년 8개소에서 2024년 24개소로 급증한 뒤 2025년 소폭 감소하였다. 한국콘텐츠진흥원(7개소)이 가장 많고, 한국인터넷진흥원(2개소) 순이다. 한국콘텐츠진흥원은 다수 도시에 소규모 거점을 분산 운영하는 전략상 독립공간 확보가 어려운 현지 사정을 반영한 결과이다. 또한 한국가스기술공사 UAE 중동지사는 현지 운영 중단 이후 공유오피스로 전환하여 사무소 소재지만 유지하는 형태로 공유오피스가 철수 과정의 임시방편으로 기능한 사례이다.

공유오피스의 평균 면적은 19㎡(중양값 기준)로 독립사무실(214㎡)의 10분의 1에 불과하나, 단위면적당 월임차료 중양값은 172,176원/㎡으로 독립사무실(36,527원/㎡)의 4.7배에 달한다. 공유오피스 선택 사유로 비용 절감을 제시한 기관(6개 기관)에서도 단위면적당 임차료가 독립사무실보다 높게 나타나는 사례가 다수여서, 비용 절감을 목적으로 공유오피스를 선택하였음에도 실질적인 절감 효과가 나타나지 않고 있음을 보여준다.

[공유오피스 운영 현황(2025년)]

(단위: ㎡, 만원, 원/㎡)

기관명	사무소명	소재도시	전용 면적	월 임차료	㎡당 단가
중소기업기술정보진흥원	해외사무소	보스턴	10	550	550,141
한국관광공사	도쿄지사	도쿄	19	1,060	543,798
한국교통안전공단	국외사무소	제네바	12	543	452,028
한국콘텐츠진흥원	이탈리아	밀라노	18	666	379,892
주택금융공사	싱가포르사무소	싱가포르	33	1,151	353,950
국방기술진흥연구소	유럽사무소	브뤼셀	11	385	350,041
한국콘텐츠진흥원	싱가포르	싱가포르	52	1,676	322,948
한국콘텐츠진흥원	스페인	마드리드	36	1,096	308,831
한국인터넷진흥원	EU개인정보보호협력센터	브뤼셀	14	372	265,510

(단위: m², 만원, 원/m²)

기관명	사무소명	소재도시	전용 면적	월 임차료	m ² 당 단가
한국콘텐츠진흥원	멕시코	멕시코시티	48	831	172,176
한국인터넷진흥원	전략거점 (자카르타)	자카르타	15.08	242	160,707
한국콘텐츠진흥원	튀르키예	이스탄불	16	247	154,068
한국가스안전공사	유럽사무소	프랑크푸르트	20	272	133,880
한국콘텐츠진흥원	독일	프랑크푸르트	40	472	118,000
한국수자원공사	유럽센터	크라쿠프	64	737	115,168
한국인터넷진흥원	정보보호해외진출전략거점 (동남아북부)	하노이	19	216	113,684
한국가스기술공사	UAE 중동지사	아부다비	18	199	112,308
한국콘텐츠진흥원	캐나다	토론토	48	462	96,194
대외경제정책연구원	텔리사무소	텔리	167	1,268	75,921
중앙값			19	543	172,176

주: 1. m²당 단가는 임차료 기준(관리비 제외)
 2. 한국수자원공사 유럽센터는 2026년 폐쇄
 자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

라. 소결

2021~2025년 공공기관 해외사무소 자원 투입은 인력·예산·공간 모든 측면에서 양적으로 확대되었으나, 투입의 편중과 관리 기준의 미비라는 질적 과제가 동시에 드러난다.

기능 범주별로는 무역·수출·시장진출(1,310명)과 국제개발협력(ODA)(926명), 자원·에너지 사업(910명)에 인력이 집중되는 반면, 기술협력·방산(57명)과 정보수집·조사·네트워크(203명)등은 소규모 운영에 그쳐 범주 간 인력 규모의 차이가 크다. 이는 범주별 사업 성격과 현지 운영 방식의 차이를 반영한 결과로, 단순한 수적 비교보다는 각 범주의 기능 목적에 부합하는 인력 구성인지를 기준으로 평가할 필요가 있다.

예산 측면에서 총 운영비는 5년간 36.9% 증가하여 2025년 1조 754억원에 달한다. 이 중 인력운영비(40.8%)가 가장 빠른 증가세(53.3%)를 보이며, 파견직 1인당 인력운영비는 190.5백만원으로 인건비(76.0백만원) 외에 주재수당·주거비·자녀학비 등 해외 근무에 수반되는 부가비용이 인건비의 약 1.5배에 달하는 파견 중심 비용 구조가 고착화되고 있다.

사무공간 측면에서는 독립사무실 중심(79.4%)의 구조가 유지되는 가운데 공유오피스와 공동입주가 증가하는 추세이다. 그러나 비용 절감을 목적으로 도입된 공유오피스의 단위면적당 임차료 중앙값은 독립사무실의 4.7배에 달해 실질적인 비용 절감 효과가 담보되지 않고 있으며, 동일 도시 내 기관 간 단위면적당 임차료 격차도 파리 22.5배, 두바이 7.6배, 하노이 6.7배 등 상당한 수준이다. 이는 기관별 계약 조건과 공간 선택이 개별적으로 이루어질 뿐 기관 간 임차 정보 공유나 공간 비용에 관한 비교 기준 자체가 마련되어 있지 않은 데 기인한다.

종합하면, 해외사무소 자원 투입은 외형적 확대에도 불구하고 투입 규모의 적정성을 검증할 기준이 부재하고, 비용 효율성보다 개별 기관의 관행에 따라 결정되는 구조가 지속되고 있다. 인력·예산·공간 각 영역에서 기관 간 비교 가능한 기준을 마련하고, 수당 지급의 규정 준수 여부를 체계적으로 점검하는 것이 자원 투입 효율화를 위한 선결 과제이다.

해외사무소는 본사의 물리적 감독이 어렵고 현지 법규·지정학적 리스크에 직접 노출된다는 점에서 일반적인 조직 단위보다 강화된 관리 체계가 요구된다. 이하에서는 공공기관에 해외사무소를 운영하는 79개 공공기관(부설기관 3개 포함)을 대상으로 관리 체계의 형식적 구비 수준과 실질적 작동 실태를 간략히 살펴보고, 외부 지적 사항을 통해 드러난 주요 문제를 확인한다.

가. 운영 규정 중심의 체계와 비상대응·감사 기능 미흡

해외사무소 운영·관리 체계의 실태를 체계적으로 진단하기 위해 국제적으로 널리 활용되는 COSO 내부통제 프레임워크의 5개 구성요소를 분석틀로 활용하였다.²⁸⁾ 내부통제는 ①규정·지침 마련(통제환경) → ②위험 파악 및 대응 계획 수립(위험평가) → ③실제 절차 운영(통제활동) → ④정보 보고·전달(정보와 의사소통) → ⑤감사로 작동 여부 확인(모니터링)의 순환 구조로 작동하는 것이 바람직하다. 각 구성요소에 대응하는 규정·지침 또는 매뉴얼의 구비 여부와 운영 실태를 조사함으로써, 관리 체계가 형식적으로 갖춰져 있는지, 나아가 실질적으로 작동하고 있는지를 단계적으로 확인하였다.

분석 결과, 규정·지침을 마련하는 통제환경 단계의 구축율은 높으나, 위험 파악·절차 운영·감사 이행으로 내려갈수록 이행률이 급격히 낮아지는 역피라미드 구조가 확인된다.

28) COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 내부통제 프레임워크는 1992년 미국에서 발표된 내부통제 표준 모형으로, 국제적으로 가장 널리 활용되는 내부통제 평가 기준이다. ①통제환경(조직의 지배구조·책임구조), ②위험평가(목표 달성을 방해하는 위험의 식별·분석), ③통제활동(위험에 대응하는 정책·절차), ④정보와 의사소통(통제 관련 정보의 식별·전달), ⑤모니터링(내부통제 운영의 지속적 평가)의 5개 구성요소로 구성된다. 본 분석에서는 이 프레임워크를 해외사무소 운영·관리 체계 진단의 분석틀로 활용하였다.

[COSO 구성요소별 관리 체계 현황]

(단위: 개, %)

COSO 구성요소	항목	구비 기관수	구비율
통제환경	설치 · 운영규정	73	92.4
	전담 관할부서	64	81.0
	인사 · 복무규정	54	68.4
	보수 · 복지규정	55	69.6
위험평가	위험관리규정 · 매뉴얼	51	64.6
	철수 · 축소계획	32	40.5
통제활동	회계 · 예산지침	45	57.0
	정보 보안지침	38	48.1
모니터링	내부감사 정기 실시(연1회 이상)	32	40.5

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

통제환경에 해당하는 규정 및 지침의 구비율은 설치·운영규정(92.4%), 전담 관할부서(81.0%)를 중심으로 비교적 높은 수준이다. 다만 인사·복무규정(68.4%)과 보수·복지규정(69.6%)은 다소 낮아 인사 관련 기준의 정비가 상대적으로 미흡한 기관이 존재한다.

위험평가 항목에 해당하는 규정 및 지침 구비율이 현저히 낮다. 위험관리 규정·매뉴얼을 구비한 기관은 51개(64.6%)이며, 철수·축소 계획을 수립한 기관은 32개(40.5%)에 불과하다. 설치·운영규정(92.4%)과 비교하면 평소 운영을 위한 제도 정비에 비해 비상시 대응을 위한 제도 정비가 현저히 뒤처져 있음을 보여준다. 위험관리 규정이나 비상대응 매뉴얼을 미구비한 기관에는 한국공항공사, 국방과학연구소 등 상당한 규모의 해외사무소를 운영하거나 국가 안보·기간산업과 직결되는 기관이 포함되어 있다. 또한 한국해양과학기술원과 그 부설 기관인 극지연구소, 선박해양플랜트연구소 3개 기관이 모두 미구비 상태로, 본원 차원의 위험관리 체계 자체가 부재한 것으로 판단된다. 통제활동 단계의 정보보안지침 구비율(48.1%)도 낮은 수준에 머물러 있어, 통제환경 단계 대비 위험평가·통제활동 단계 전반의 이행률이 현저히 저조함을 보여준다.

또한 코로나19, 쿠데타, 전쟁 등 과거 위기 대응 경험이 있다고 응답한 기관은 60개에 달하나, 해당 기관 중 53.3%(32개)가 철수·축소 계획을 수립하지 않은 것은 경험이 제도화로 이어지지 않고 있음을 보여준다. 특히 지정학적 리스크가 높은 러시아, 미얀마, 이란 등의 지역에 사무소를 운영하는 기관 중 6개 기관이 위험관리 규정이나 철수 계획 중 하나 이상을 미구비한 상태이다. 한국농어촌공사는 미얀마 쿠데타에 따른 실제 철수 경험이 있음에도 러시아 사무소에 대한 별도 계획을 수립하지 않았다. 국방과학연구소는 러시아 사무소를 운영하면서 위험관리 규정과 비상 매뉴얼 모두 미구비 상태로, 본사 규정 준용에 따른다고 응답하였으나 주재국 고유의 위험과 현지 비상연락체계를 반영하지 못한다는 점에서 실질적인 위험관리 체계로 보기 어렵다.

[지정학적 리스크 지역 사무소 운영 기관의 위험관리 체계 구비 현황(2025년)]

기관명	리스크지역	위험관리 규정·매뉴얼 구비	철수계획 구비
한국산업은행	러시아, 미얀마	○	×
국방과학연구소	러시아	×	○
한국국제교류재단	러시아	○	×
한국농어촌공사	러시아	○	×
한국농수산물유통공사	러시아	○	×
한국무역보험공사	러시아	○	×

주: 규정·매뉴얼은 앞서의 통합 기준(위험관리 규정 또는 비상 대응 매뉴얼 중 하나라도 구비한 경우 '구비')을 적용

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

마지막으로 모니터링 단계인 내부감사 정기 실시율(40.5%)은 설치·운영규정 구축율(92.4%) 대비 51.9%p 낮아 5단계 중 가장 큰 편차를 보이는 항목이다. 규정이 갖추어져 있어도 이를 주기적으로 점검·검증하는 감사가 이루어지지 않으면 나머지 통제 절차의 실효성이 검증되지 않은 채 방치될 수 있다는 점에서, 모니터링 체계의 미비는 이 절에서 확인된 구조적 취약성 중 가장 핵심적인 문제에 해당한다. 이에 관한 세부 분석은 다. 항에서 이어서 다룬다.

나. 사전·사후 통제 절차의 구축 수준과 이행 격차

앞서 살펴본 규정·지침의 구비는 통제의 전제 조건이며, 이것이 실제로 작동하는지는 사전통제와 사후통제 절차의 운영 실태를 통해 확인할 수 있다. 이하에서는 예산집행·계약체결·채용에 대한 사전승인 절차와 정기 자체점검·본사 모니터링 등 사후통제 절차의 구비 및 작동 현황을 분석한다.

(1) 사전·사후 통제 절차 구축 수준의 기관 간 편차

사전 및 사후 통제에 대한 절차 구비 현황을 보면, 사전통제 항목은 대체로 절차를 잘 갖추고 있는 것으로 나타났다. 반면, 사후통제 항목은 사전통제 항목에 비해 절차를 갖추고 있는 비율이 낮은 것으로 나타났는데, 특히 본사 차원의 정기모니터링(82.3%)에 비해 해외사무소 내에서 운영 상태를 점검·정리하는 정기 자체점검(65.8%)이 낮아, 본사 주도 통제는 대체로 작동하나 현지에서 자율적으로 수행되어야 하는 사후 점검 체계가 상대적으로 취약함을 보여준다.

[해외사무소에 대한 내부통제 절차 구비 현황]

(단위: 개, %)

구분	항목	기관수	비중
사전통제	예산집행 사전승인	71	89.9
	계약체결 사전승인	62	78.5
	채용 사전승인	63	79.7
사후통제	정기 자체점검	52	65.8
	본사 정기모니터링	65	82.3
5개 항목 전수 구비		41	51.9

주: '사전승인'은 계약 체결 전 본사의 승인을 받는다는 의미임
자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

(2) 현지 계약 승인 기준의 기관별 상이함과 통제의 공백

현지에서 이루어지는 계약·용역 체결은 본사의 물리적 감독이 미치지 않는 영역에서 재무적 의사결정이 이루어진다는 점에서 사전통제의 핵심 대상이다. 사전승인(전건 또는 일정금액 이상)을 적용하는 기관이 68개(86.0%)로 형식적으로는 대다수 기관이 본사 승인 체계를 갖추고 있다. 그러나 사후보고 또는 자율시행만으로 운영하는 기관도 11개에 달하며, 한국관광공사, 한국가스공사, 한국연구재단, 한전 KDN, 인천항만공사, 산업연구원, 한전KPS, 한국무역보험공사, 한국서부발전, 한국산업인력공단, 한국환경산업기술원 등이 포함되어 있다.

[현지 계약·용역 체결 시 본사 승인 절차]

(단위: 개, %)

승인 유형	기관수	비중
전건 사전승인	46	58.2
일정금액 이상 사전승인	22	27.8
사후보고	7	8.9
자율시행	5	6.3

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

일정금액 이상 사전승인의 기준금액은 기관 간 편차가 매우 커 최소 500만원에서 수천만원대까지 상당한 차이를 보인다.²⁹⁾ 이는 승인 기준의 적정성에 대한 비교 또는 검증이 이루어진 바 없음을 의미한다. 승인 기준 금액이 지나치게 높은 경우 사전승인 제도가 사실상 형해화될 수 있으며, 반대로 지나치게 낮으면 현지 운영의 효율성을 저해할 수 있어 기관 특성을 반영한 합리적 기준 설정에 대한 검토가 필요하다. 한국국제협력단(KOICA)의 경우 50억원 미만의 현지계약은 사무소장 전결로 운영하고 있어 사실상 대부분의 현지 계약이 본부 승인 없이 집행되는 구조이나, 현지입찰 사전협의 의무화·일정금액 이상 본부 일상감사·분기별 현지조달 모니터링 등 보완 체계를 갖추고 있다는 의견이다. 다만 50억원이라는 전결 한도의 적

29) 한국가스안전공사·한국투자공사 500만원, 중소기업진흥공단 1천만원, 기술보증기금 2천만원, 한국산업은행 일반관리비 3천만원, 중소기업은행 1만 달러, KOTRA USD20,000~50,000으로 기관 간 편차가 크게 존재한다.

정성과 보완 체계의 실질적 작동 여부는 지속적인 점검이 필요하다.³⁰⁾

해외사무소 내부통제 공백이 실제 비위로 이어진 사례로, 한국산업기술시험원 UAE 사무소장이 본인 소유 회사를 현지 사업 수행기관으로 지정하여 4건의 계약을 체결하고 부당이득을 취한 것이 부처 감사에서 적발되었다. 이는 계약 사전승인 절차가 실질적으로 작동하지 않은 것으로 평가할 수 있다.³¹⁾

다. 외부 지적 사항의 유형과 내부통제 미흡

(1) 내부 정기감사 이행을 저조와 응답 대비 실제 감사 수행의 미흡

모니터링 구성요소는 내부통제의 적절성과 효과성을 지속적으로 평가할 것을 요구하며, 해외사무소에서는 본사와의 물리적 거리로 인해 내부감사의 역할이 더욱 중요하다. 여기서 내부감사는 기관 전체를 대상으로 하는 일반적인 감사가 아니라, 해외사무소를 별도 감사 대상으로 지정하여 실시하는 감사를 의미한다. 대부분의 공공기관이 기관 차원의 내부감사 체계를 운영하고 있으나, 해외사무소가 독립적 감사 대상으로 정기적으로 점검받는지는 이와 별개의 문제이다.

조사 결과, 해외사무소를 대상으로 연 1회 이상 정기적으로 내부감사를 실시하는 기관은 32개(40.5%)에 그치며, 비정기(30.4%)와 2~3년 주기(22.8%)를 합하면 과반이 정기적 감사 체계를 갖추지 못하고 있다. 미 실시 기관은 9개(11.4%)이며, 인천항만공사, 한국산업기술진흥원³²⁾, 한국저작권위원회, 한국해양과학기술원, 한국해양과학기술원 부설 선박해양플랜트연구소, 한국해양과학기술원 부설 극지연구소, 한국지식재산보호원³³⁾ 등이 확인되었다.

30) 이에 대해 한국국제협력단은 현지입찰 사전협의 의무화, 20만불 초과 공사·2만불 초과 용역에 대한 본부 일상감사, 분기별 현지조달 모니터링 등 보완 체계를 운영하고 있다고 밝혔다. 다만 이러한 보완 체계는 입찰 절차 협의 및 사후 등록·확인 중심으로, 50억원 미만 계약에 대한 본부 사전승인이 면제되는 구조적 한계를 완전히 해소하지는 못한다.

31) 이에 대해 한국산업기술시험원은 비위 행위자(UAE 사무소장)에 대한 부당이득 환수('24.12), 해임('24.10), 경찰 고발('24.8) 및 이해충돌방지법 위반사항 법원신고('25.8) 등 해당 건 관련 조치를 완료하였으며, 재발 방지를 위해 해외사무소 업무현황 점검 정례화(주간, '25), 회계 통제 강화를 위한 관련 규정 개정('25.10) 등 관리 감독을 강화했다고 설명했다.

32) 한국산업기술진흥원은 해외사무소 집행내역에 대한 서류 감사와 정보보안 시행지침에 따른 정보보안 감사를 실시하고 있다고 밝혔다.

33) 다만, 한국지식재산보호원은 2024년 대한무역투자진흥공사로부터 해외사무소를 이관받았으며, 상위 기관인 지식재산처의 감사가 실시되는 해(2025년 및 2026년)에는 별도 내부감사를 진행하고 있지

한편, 비정기 감사(30.4%)도 실질적으로는 감사 공백 가능성이 있다. '필요시' 실시한다는 응답은 정기적 모니터링이 부재함을 의미할 수 있으며, 실제로 비정기 응답 감사를 응답한 24개 기관 중 최근 감사 시점을 구체적으로 기재하지 못한 기관이 다수 확인되었다.

[해외사무소 내부감사 실시 현황]

(단위: 개, %)

실시 빈도	기관수	비중
연 1회 이상	32	40.5
비정기(필요시)	24	30.4
2~3년 주기	18	22.8
미실시	9	11.4

주: 1. 79개 기관 기준, 복수응답

2. 비정기에 응답한 24개 기관에는 종합감사(3년 주기)와 특정감사(비정기)를 병행하는 한국동서발전, 본사 감사실(2~3년 주기)과 방위사업청(비정기) 감사를 병행하는 국방과학연구소 등 복수응답 기관이 포함됨

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

내부감사 응답의 실질적 정합성을 검토한 결과 응답과 실적 간 불일치 사례가 다수 확인되었다. 연 1회 이상을 선택한 기관 중 한국공항공사는 연 1회 이상으로 응답하였으나 가장 최근 감사가 2023년 7월로 조사 시점 기준 2년 6개월이 경과하였다.

비정기 응답 기관 중에서는 한국농촌경제연구원이 최근 감사 시점을 2018년 9월로 기재하여 약 8년 간의 감사 공백이 확인되었고, 한국도로공사는 2019년 11월 이후 6년 이상, 국가철도공단은 2022년 12월 이후 3년 이상 감사가 이루어지지 않았다.

않다. 그리고 감사 미실시 연도에는 자체 내부감사를 추진할 예정이라고 설명했다.

[비정기 감사 기관의 최근 내부감사 실시 시점 분석]

(단위: 개)

구분	기관수	주요 사례
2025년 실시	7	산업연구원, 국방기술품질원, 한국무역보험공사, 한국전력기술주식회사, 한국산업기술시험원, 한국인터넷진흥원, 한전KDN
2023~2024년 실시	3	부산항만공사(2023.4), 정보통신산업진흥원(2024.9), 한국환경산업기술원(2023.3~4),
3년 이상 경과	5	국가철도공단(2022.12), 한국도로공사(2019.11), 한국농촌경제연구원(2018.9), 한국토지주택공사(2022.7), (재)우체국금융개발원(2022.6)
시점 미기재	5	수도권매립지관리공사, 신용보증기금, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국해양진흥공사

주: 비정기 응답 기관의 분류이며, 시점 미기재 기관은 감사 미실시로 추정
 자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

(2) 외부 지적 유형과 내부통제 미흡

외부 지적사항(국회·감사원·부처)은 79개 응답기관 중 27개(34.2%) 기관에서 발생한 것으로 확인되었다. 국회 지적이 18개(22.8%)로 가장 많으며, 부처 지적 10개(12.7%), 감사원 1개(1.3%) 순이다.

[외부 지적사항 유형별 현황]

(단위: 개, %)

지적유형	기관수	비중
해당없음	52	65.8
국회 지적사항	18	22.8
부처 지적	10	12.7
감사원 감사	1	1.3

주: 1. 2021~2025년 사이 해외사무소에 대한 외부지적사항 기관응답을 기준으로 재작성

2. 복수응답

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

국회 지적 중 예산·비용 적정성 관련해서는 국민연금공단의 국외여비 과다집행 및 출장보고서 부실³⁴⁾, 정보통신산업진흥원의 대한무역투자진흥공사와의 해외지사 비목편성 불합리한 차이³⁵⁾ 등이 포함된다. 성과관리 측면에서는 부산항만공사의 해외대표부 성과점검 절차 결여, 예금보험공사 프놈펜사무소의 자산회수 실적 저조, 한국투자공사의 해외지사 투자실적 집계 방식 문제, 산업연구원의 사업 성과 제고 및 파견인력 지원 조정 등이 지적되었다. 제22대 국회 국정감사(2024, 2025년)에서도 한국콘텐츠진흥원의 3년간 사무소 10개에서 30개로의 급증 대비 인력 과소, 한국투자공사의 연간 173억원 이상 지출 대비 성과 불분명³⁶⁾ 등이 새롭게 지적되었다. 감사·통제 체계 자체에 대한 지적으로는 국방기술품질원이 2016년 해외사무소 설치 이후 자체 감사를 단 한차례만 실시한 것에 대해 국회의 지적을 받은 것으로 확인된다.

34) 이에 대해 국민연금공단은 기금 해외·대체투자 규모 확대에 따라 해외사무소 중심의 투자자산 실사 등 국외출장 수요는 증가하고 있으나, 공공기관 효율화 정책에 따라 국외업무여비 증액이 제한되어 부족 예산이 발생하였으며, 2022년 팬데믹 이후 부임·귀임 일정 집중, 2023년 정원 증가에 따른 예산 미반영, 2025년 환율 상승 및 「재외공관 회계업무처리 기준」 일관성 확보를 위한 내부규정 개정 등이 일시적 집행 증가 요인으로 작용하였다는 입장을 제시하였다. 또한 출장보고서 작성 시 투자 대상 실사·위탁운용사 미팅·벤치마킹 등 출장 목적을 상세히 구분하여 기재하고 있으며, 향후 사무소 인력 전환배치 계획 및 국외출장 수요를 반영하여 국외업무여비 실소요액이 예산에 반영될 수 있도록 노력하겠다는 입장이다.

35) 과학기술방송통신위원회는 2025년 10월 국정감사에서 해외 IT지원센터 운영 담당 기관 간 변동이 없음에도 2026년도 예산안에서 정보통신산업진흥원 사업출연금이 6억 3,800만원 감액되고 대한무역투자진흥공사 민간경상보조가 동액 증액된 점을 지적하였다. 이는 사업 수행 체계의 실질적 변화 없이 비목 편성만 조정된 것으로, 기관 간 해외지사 예산 배분의 불합리한 차이에 해당한다.

36) 2025년 국정감사 과정에서 한국벤처투자의 성과불분명에 대한 서면질의가 있었으나 공사는 해외지사의 성과관리 및 운영이 체계적으로 이루어지고 있음을 설명했다는 의견이다.

[국회 지적사항의 유형별 분류]

유형	지적내용
예산·비용 적정성	국외여비 과다집행 및 출장보고서 부실(국민연금공단), 기관 간 해외지사 비목편성의 불합리한 차이(정보통신산업진흥원)
성과관리 미흡	해외사무소 성과점검 절차 결여(부산항만공사), 해외지사 투자실적 집계 방식 개선(한국투자공사), 프놈펜사무소 자산회수 실적 저조(예금보험공사), 사업 성과 제고 및 파견인력 지원 조정(산업연구원), 사무소 급증 대비 인력 과소(한국콘텐츠진흥원)
감사·통제 체제	해외사무소 정기감사 미 실시(국방기술품질원), 해외지사 자체감사 관리체계 개선(한국농수산물유통공사)
법적 지위· 안전관리	해외사무소 법적 지위 확보 및 파견직원 보호·안전관리·위기대응 강화, 사업 회계 투명성·감사 통일성 강화(한국국제보건의료재단)

자료: 기관 제출자료 및 제22대 국회 2024·2025년도 국정감사 회의록을 바탕으로 작성

부처 지적(10개, 12.7%)은 주로 인사·채용 절차 부적정과 자산·물품 관리 미비로 구성된다. 한국농수산물유통공사는 현지직원 채용절차, 수습근무, 평가, 재고용평가 관련 일부 항목에 대해 부적정이 지적되었고, 한국국제보건의료재단은 일반계약직 채용 위반과 물품관리 부적정이 동시에 지적되었다. 앞서 언급한 한국산업기술시험원의 셀프 계약 사례도 부처 감사 과정에서 적발된 사례로, 해외사무소에 대한 내부통제 공백이 실제 비위 행위로 이어질 수 있음을 보여준다.

[부처 지적사항의 유형별 분류]

유형	지적내용
인사·채용	현지직원 채용절차·수습근무·평가·재고용평가 항목 일부 부적정(한국농수산물유통공사), 일반계약직 채용 위반(한국국제보건의료재단)
자산·물품관리	해외사무소 물품관리 부적정(한국국제보건의료재단), 센터 자산관리 부적정(한국 지식재산보호원), 업무용 차량 운행기록 서식 미흡(한국보건산업진흥원)
인건비·처우	해외근무직원 사택비 지원기준 부적정 및 부임여비 오지급(한국벤처투자)
회계·정산체계	외부회계 전문가 정산 미도입, 보고·승인 체계 미흡(한국환경산업기술원)

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

2021~2025년 사이에 감사원 지적을 받은 기관은 중소기업진흥공단 1개 기관으로 확인된다. 2025년 감사원은 동 기관의 해외거점 파견직원 복무관리 부실을 지적하였으며, 이에 따라 기관은 근태관리시스템 신규 도입, 복무점검 강화(분기 1회 → 월 1회), 권역본부제도 신설 등의 개선 조치를 이행하였다. 감사원 감사는 법적 구속력과 후속 조치 의무 측면에서 질적 중요성이 크며, 이 사례는 본사 주도 복무관리 체계가 해외 거점까지 충분히 확장되지 않았을 때 발생하는 전형적인 통제 공백을 보여준다.

이러한 외부 지적 사례들은 외부 감독 기능이 실질적으로 작동하고 있음을 보여주는 동시에, 내부통제가 이를 사전에 걸러내지 못하고 있음을 시사한다. 지적 유형이 예산·비용 적정성에서 인사·채용 부적정, 내부 비위에 이르기까지 광범위하다는 사실은 특정 기관의 일탈적 사례가 아닌 해외사무소 운영 전반에 걸친 구조적 관리 공백이 다양한 형태로 표출되고 있음을 보여준다.

라. 소결

운영통제 체계 분석은 COSO 내부통제 프레임워크의 5개 구성요소(통제환경·위험평가·통제활동·정보와 의사소통·모니터링)를 축으로, 형식적 구비 수준과 실질적 작동 실태를 단계적으로 살펴보았다. 분석 결과, 해외사무소에 대한 형식적 통제 구조는 상당 수준 구비되어 있으나, 위험평가와 모니터링 단계로 갈수록 이행률이 급격히 낮아지는 역피라미드 구조와 함께 실질적 작동 단계에서 공백이 확인되었다.

첫째, 관리 주체와 보고 체계는 전반적으로 정비되어 있다. 전담부서를 보유한 기관은 81.0%이며, 겸임부서를 포함하면 모든 기관이 해외사무소 관할 부서를 지정하고 있다. 정기보고 주기 역시 월간(55.7%), 주간(46.8%) 중심으로 운영되어 본사와의 정보 연결 고리는 대체로 유지되고 있다.

둘째, 내부규정과 절차 구축 수준은 양호하나 규정 간 균형에 취약한 지점이 존재한다. 설치·운영규정 구축률은 92.4%에 달하고 예산집행 사전승인(89.9%), 본사 정기모니터링(82.3%), 채용 사전승인(79.7%) 등 핵심 통제 절차는 과반 이상이 구비하고 있다. 그러나 위험평가 단계의 위험관리 규정·매뉴얼(64.6%), 철수·축소

계획(40.5%) 구비율과 통제활동 단계의 정보보안지침(48.1%) 구비율은 상대적으로 낮아, 평시 운영을 위한 제도 정비에 비해 비상시 대응과 보안 관리에서 규정 공백이 발생할 수 있다. 사후통제 측면에서도 본사가 수행하는 정기모니터링(82.3%)에 비해 해외사무소가 자체 수행하는 정기 자체점검(65.8%)이 낮아, 현지 사무소 스스로의 사후 점검 체계가 상대적으로 취약함을 보여준다.

셋째, 내부감사 체계는 운영통제의 가장 취약한 연결 고리로 확인된다. 연 1회 이상 정기 감사를 실시하는 기관은 32개(40.5%)에 그치며, 설치·운영규정 구축률(92.4%)과의 51.9%p 차이는 본 절에서 확인된 5단계 통제 구조 중 가장 큰 편차에 해당한다. 응답과 실제 운영 간 불일치가 다수 확인된다는 점은 단순한 통계적 수치 이상의 의미를 가진다. 내부감사가 제대로 이루어지지 않는 상황에서는 설치·운영규정, 위험관리 규정, 정보보안지침 등 여타 통제 절차가 형식적으로 구비되어 있더라도 그 실효성이 검증되지 않은 채 방치될 수 있으며, 이는 통제 체계 전반의 작동을 담보하기 어렵게 만드는 구조적 취약점이 된다.

넷째, 외부 지적사항의 광범위한 발생은 내부통제가 문제를 사전에 걸러내지 못하고 있음을 시사한다. 79개 응답 기관 중 27개(34.2%)에서 국회·감사원·부처 지적이 발생하였으며, 지적 유형은 예산·비용 적정성, 성과관리 미흡, 감사·통제 체계, 인사·채용 부적정에 이르기까지 광범위하여 해외사무소 운영 전반에 걸친 구조적 관리 공백이 다양한 형태로 표출되고 있음을 보여준다.

종합하면, 해외사무소 운영통제 체계는 규정·절차의 형식적 구비와 실질적 작동 간 괴리라는 구조적 문제를 안고 있다. 규정은 있으나 컴플라이언스는 점검되지 않고, 절차는 있으나 감사로 확인되지 않으며, 감사를 실시한다고 응답하였으나 실제 기록이 이를 뒷받침하지 못한다. 이러한 형식과 실질 간 단절은 국내 본사(원) 중심의 통제 체계가 물리적·제도적 거리를 가진 해외 운영 환경에 충분히 확장되지 못한 결과이며, 개선과제의 중심은 모니터링 체계의 실질화와 해외사무소 활동의 본연 업무 적합성 점검에 두어야 함을 시사한다.

해외사무소에 대한 자원 투입과 운영·통제 체계가 적정하게 설계·운영되더라도, 그 결과를 체계적으로 측정·관리하는 성과관리 체계가 작동하지 않으면 해외사무소 운영의 실효성을 담보하기 어렵다. 이하에서는 해외사무소 성과지표의 설정 여부 및 관리 수준을 점검하고, 성과평가 결과가 자원 배분에 실질적으로 연계되고 있는지를 분석한 후, 수집된 정보가 본사 정책에 환류되는 체계의 실효성을 살펴본다.

가. 성과지표의 형식적 설정

(1) 성과지표 설정에 대한 응답과 실제 운영 간 불일치

해외사무소에 대한 성과지표 설정 여부를 설문과 실제 성과지표 제출 자료의 교차 검증을 통해 분석하였다. 79개 기관을 대상으로 한 설문 원자료에서는 별도설정 40개(50.6%), 본사지표 준용 27개(34.2%), 미설정 14개(17.7%)로 나타났다. 이 중 미설정으로 응답하였으나 실질적으로 사무소별 성과지표를 운용하는 국방기술품질원, 한국해외인프라도시개발지원공사를 별도설정으로 재분류하면, 최종적으로 별도설정 43개(54.4%), 본사지표 준용 27개(34.2%), 미설정 8개(10.1%)로 재집계된다.

[해외사무소 성과지표 설정 여부]

(단위: 개, %)

구분	기관수	비중
별도 설정	43	54.4
본사지표 준용	27	34.2
미설정	8	10.1

- 주: 1. 79개 응답기관 대상, 복수응답('성과지표 별도 설정+미설정' 및 본사지표 준용+미설정)은 별도 설정에 포함
 2. '미설정' 응답기관 중 사무소별 성과지표를 실질적으로 운용하는 국방기술품질원, 한국해외인프라도시개발지원공사를 별도설정으로 재분류함
 3. 한국특허기술진흥원은 해당 설문에 미응답하였으나 사무소별 성과지표를 실제 운용하고 있어 별도 설정에 포함함

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

전체 79개 기관 중 약 87%가 별도설정 또는 본사준용의 형태로 성과지표를 운영하고 있다고 응답하였다. 그러나 설문 응답과 실제 제출 자료를 교차 검증한 결과, 지표명, 측정방식, 목표치 등 성과지표로서의 기본 요건을 갖추지 못한 사례가 확인되었다. 한국가스공사(2개 해외사무소)는 해외출자회사(법인)에 대한 출자회사 성과관리 체계를 별도 운영하고 있음을 밝혔으나, 이는 해외법인 대상으로 해외사무소 단위의 성과지표와는 성격이 상이하며 해외사무소인 미주지사·아세안대표사무소의 사무소별 성과지표는 없는 것으로 확인된다.³⁷⁾ 한국토지주택공사(4개 해외사무소)는 2024년 해외근무직원 개인 인사평가를 도입하였으나 이 역시 해외사무소 단위 성과지표와는 성격이 다르다. 국가철도공단은 해외사무소 인력이 본사 사업부서에 편입되어 성과를 평가받고 있어 해외사무소 별도의 성과지표가 없다고 밝혀 본사지표 준용 응답이 실질적 성과관리를 의미하지 않음을 보여주었다. 이들 형식적 운용 사례와 미설정 8개 기관을 합산하면, 실질적으로 해외사무소에 대한 성과관리 체계가 작동하지 않는 기관은 13개 내외에 이를 수 있다.

[성과지표 별도 설정·본사 지표 준용 응답 기관 중 형식적 지표 운용 사례]

(단위: 개)

기관명	설문응답	사무소수	지표내용
한국가스공사	별도설정	8 ¹⁾	해외사무소 별도지표 없음 (해외법인은 출자회사 성과관리 별도운영)
한국토지주택공사	별도설정	4	해외사무소 별도지표 없음 (해외근무직원 개인 인사평가 별도운영)
국가철도공단	본사준용	6	본사편입평가, 별도지표 없음
한국해양진흥공사	본사준용	1	'25.12. 설립, 평가 미시행
한국보건산업진흥원	별도설정	4	기관전체 평균점수 부여, 별도지표 없음

주: 1) 한국가스공사의 해외사무소는 해외법인 6개, 해외사무소 2개로 구성

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

37) 이에 대해 한국가스공사는 Kogas Canada, KG Mozambique 등 해외출자회사에 대한 영업이익·매출액순이익률 등 계량지표 중심의 성과관리 체계를 운영하고 있음을 설명했다. 그러나 제출된 지표는 해외법인(출자회사) 대상으로, 해외사무소 단위의 성과지표와는 성격이 상이하며 실제 해외사무소인 미주지사·아세안대표사무소의 사무소별 성과지표는 없는 것으로 확인된다. 다만 미주지사는 파견직원이 없어 성과평가 대상에서 제외됨을 밝혔다.

미설정 8개 기관³⁸⁾은 평균 해외사무소 수가 소규모인 기관이 대부분이나, 사업 실적이 직접 발생하는 구조임에도 성과지표가 없는 사례도 확인된다. 한국도로공사는 O&M 및 사업수행사무소를 포함한 복수의 사무소를 운영하면서 성과지표를 설정하지 않고 있다. 동 기관은 정량화 가능 업무 비중이 80% 이상이라고 응답하고 있는 만큼, 해외사무소 운영의 성과를 체계적으로 관리할 수 있는 지표 체계의 마련이 요구된다. 또한 한국공항공사는 PMO 사업 수행·계약관리 등 수행하는 프로젝트형 지사를 운영하면서도 별도 성과지표 없이 본사 지표에 통합 평가하고 있어 해외사무소 단위의 성과 점검이 이루어지지 않고 있다.³⁹⁾ 사업 실적이 직접 발생하는 구조임에도 성과지표를 설정하지 않은 것은 해외사업의 성과를 체계적으로 관리·점검하지 못하고 있음을 의미한다.

(2) 성과관리의 형식화

성과지표를 설정한 기관이 제출한 총 2,544건의 지표를 분석한 결과, 해외사무소 성과관리 체계는 실효성을 저해하는 구조적 한계를 내포하고 있는 것으로 나타났다. 특히 달성률을 산출할 수 있는 1,784건을 대상으로 분석한 결과, 성과가 특정 구간에 집중되는 왜곡 현상이 뚜렷하게 확인된다.

달성률이 100% 이상인 지표는 62.9%(1,114건)에 달하는 반면, 80% 미만 저달성 지표는 8.4%(146건)에 불과하여, 성과가 100% 구간에 과도하게 집중되는 분포를 보인다. 이는 성과지표가 변별력을 상실하고 실질적인 성과 평가 기능보다 형식적인 달성 관리 수단으로 작동하고 있음을 시사한다.

38) (주)강원랜드, 서울대학교병원, 수도권매립지관리공사, 한국공항공사, 한국국토정보공사, 한국남동발전, 한국도로공사, 한국해양과학기술원 부설 극지연구소

39) 이에 대해 한국공항공사는 사무소 1개소에 1명이 근무하고 있어 별도의 성과지표를 두는 것 대신에 본사지표로 함께 평가한다고 설명하였다.

[해외사무소 성과지표 달성률 분포(지표단위)]

(단위: 건, %)

달성률 구간	건수	비중
80% 미만	146	8.4
80~100% 미만	487	27.3
100%	736	41.3
100% 초과	378	21.2

주: 달성률 산출 가능 1,784건(지표) 대상. 비율로 표현된 달성률은 백분율로 환산

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

저달성 지표(146건, 8.4%) 역시 상당수가 실질적인 성과 부진이 아닌 지표 적용 불가능에 따른 형식적 미달성으로 확인된다. 예를 들어, 한국국제협력단은 달성률 산출 가능 지표 663건 중 37건이 0%로 나타났으나, 이는 봉사단 미파견 사무소, 해당연도 종료평가 대상 사업 미존재, 해당연도 임원 이상 결재문서 미생산에 따른 정보공개 대상 제외 등 지표가 적용될 수 없는 경우가 대부분이다. 이에 따라 실제 성과 부진으로 볼 수 있는 지표는 3건(0.5%)에 불과하다.

한편, 나머지 저달성 지표는 한국산업인력공단(46건), 한국전력기술(12건) 등 일부 기관에 분산되어 있으며, 이들 지표는 목표 대비 실적이 실제로 미달한 사례로서 별도의 원인 분석과 개선 조치가 필요한 것으로 판단된다.

100% 이상 달성 지표(1,114건, 62.9%)에서는 목표치 과소 설정과 목표-실적 완전 일치 현상이 동시에 나타난다. 이는 성과지표가 실제 수행 수준을 충분히 반영하지 못하고 보수적으로 설정된 결과로 해석된다.

[전 지표 달성률 100% 기관]

기관명(지표수)
국방과학연구소(18), 한국수자원공사(8), 한국수력원자력(7), 부산항만공사(3), 한전원자력연료주식회사(3), 국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소(2), 산업연구원(2), 한국철도공사(2), 중소기업기술정보진흥원(1), 한국가스안전공사(1), 한국식품안전관리인증원(1), 한국전기안전공사(1), 한국해양과학기술원 부설 선박해양플랜트연구소(1), 한국환경공단(1)

주: 1. 괄호 안은 지표 수임

2. 달성률 산출 가능 지표 전수가 100% 달성인 기관

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

목표치 과소 설정 사례를 보면, 한국전력공사 북미지사는 ‘해외사업 영업활동 추진’ 지표에서 목표 52점 대비 실적 293점으로 약 5.6배 초과 달성하였으며,⁴⁰⁾ 한국해양과학기술원 한·인니 해양과학공동연구센터는 목표 10건 대비 실적 2,739건으로 약 274배에 달하는 극단적 초과 달성이 나타났다.

또한 목표-실적 완전 일치 사례도 일부 확인된다. 한국수력원자력은 해외 사업 개발 지원역할 강화, 해외 경영·기술 정보 확보 등 7개 전 지표에서 목표와 실적이 일치하는 것으로 나타났고⁴¹⁾, 한국국제협력단 역시 달성률 산출 가능 지표 663건 중 403건(60.8%)에서 목표와 실적이 완전히 동일한 것으로 나타났다. 이는 동 기관이 달성률 100%를 목표치로 설정하는 구조에 기인한 것으로, 목표치의 도전성 확보 측면에서 검토가 필요하다.

이와 같은 구조에서는 목표 미달에 따른 원인 분석이나 성과 개선을 위한 환류가 사실상 이루어지기 어렵다. 기관 단위로 재분석한 결과에서도 동일한 경향이 확인된다. 달성률 산출이 가능한 45개 기관 중 평균 달성률이 100% 이상인 기관은 18개(40.0%)이며, 제출 지표 전수가 100%를 달성한 기관도 14개에 달한다.

이러한 문제는 단순한 목표 설정의 한계를 넘어, 성과지표 자체가 실질적 성과를 측정하지 못하는 구조에서도 나타난다. 이하에서는 성과지표 설계상의 구조적 한계를 보이는 대표적 사례를 검토한다.

① 핵심지표의 정성지표 편중 : 신용보증기금

신용보증기금은 베트남 하노이에 해외사무소를 운영하며, 현지법인 신용조사, 신규보증 지원, 해외시장 조사, 기업 지원 등의 기능을 수행하고 있다. 이 중 신용조사 건수, 신규보증 지원 건수 등은 충분히 계량화 가능한 핵심 성과지표에 해당함에도 불구하고, 실제 성과지표는 정성지표 중심으로 구성하고 있다.

40) 이에 대해 한국전력공사는 일부 평가 항목에서 나타난 극단적 초과 달성 등 비합리적인 해외사무소 평가지표에 대해 2026년 평가부터 개선된 평가를 적용할 것이라고 밝혔다.

41) 이에 대해 한국수력원자력은 지사별 특성 고려 미흡, 수년간 동일한 평가결과로 인한 동기부여 부족, 합리적 목표 부여 미흡, 실적인정기준 모호로 인한 계량지표 변별력 부족 등을 현행 성과평가 체계의 문제로 인식하고 있으며, 계량지표 비중 강화 및 실적인정기준 명확화를 포함한 내부평가 기준의 전면적 개선을 연내 추진 중임을 밝혔다.

[신용보증기금 해외사무소 성과지표 현황(2025년)]

(단위: %)

성과지표명	지표유형	측정방식	가중치	목표치	실적
BP 창출노력도	정성	보고서평가	20	-	-
업무수행기여도	정성	보고서평가	13	-	-
대외평가 대응 노력도	정성	보고서평가	13	-	-

자료: 신용보증기금 제출자료

신용보증기금 하노이 사무소의 성과지표는 ‘BP 창출노력도’, ‘업무수행기여도’, ‘대외평가 대응 노력도’ 등 보고서 평가 방식의 정성지표로 구성되어 있으며, 목표치와 실적이 수치화되지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 기관 제출자료에서는 신규 보증 건수는 2023년 11건에서 2024년 17건으로 증가하는 등 계량 가능한 성과가 실제로 발생하고 있음이 확인된다. 그럼에도 이러한 실적은 성과지표 체계에 반영되지 않아 성과관리 체계가 실질적 성과를 충분히 포착하지 못하는 구조적 한계가 존재한다.

또한 설치 이후 5년이 경과하였음에도 ‘초기 안착 단계’라는 사유로 해외사무소 존속에 대한 평가가 유보되고 있으며, 동시에 추가 사무소 확대가 계획되고 있다는 점에서, 현재 운영 성과에 대한 객관적 검증 없이 사업이 확장될 가능성이 존재한다. 이에 따라 성과 기반의 자원 배분 및 정책 판단이 곤란한 구조가 고착화될 우려가 있다. 따라서 향후 해외사무소 운영의 효율성과 정책적 타당성을 확보하기 위해서는 객관적 성과 측정 체계를 조속히 구축할 필요가 있다.⁴²⁾

② 결과(outcome) 측정 부재와 환류 미흡 : 한국보건산업진흥원 사례

한국보건산업진흥원은 의료 및 바이오헬스 기업의 해외진출 지원을 위해 미국, 중국, UAE, 카자흐스탄 등 4개 해외지사를 운영하고 있다. 이 중 UAE지사와 카자

42) 신용보증기금은 하노이 단일 사무소 운영이라는 조직 특성상 별도 독립 평가 체계 구축보다 본점 관리 부서와 지표를 공유하는 방식으로 성과관리 효율성을 도모해 왔으며, 글로벌 공급망 재편 등 지정학적 리스크로 인한 수요 가변성이 커 계량적 목표 설정에 한계가 있어 초기에는 현지 안착 및 네트워크 구축 등 질적 성과 창출에 집중하였다는 입장을 밝혔다. 기관은 2026년 하반기 중 신용조사·사후관리 건수 등 정량지표 시범 운영을 거쳐 2027년부터 독립적 성과평가 체제로 전환할 계획을 설명했다.

호스탄지사는 2012년에 설치되어 10년 이상의 운영 경험을 보유한 장기 운영 해외 사무소에 해당한다.

그러나 분석 결과, 동 기관은 해외사무소별 고유 성과지표를 별도로 설정하지 않고, 성과평가 시 기관 전체 평균 점수를 일괄 적용하는 방식으로 운영하고 있는 것으로 확인된다. 기관은 이에 대해 지사별 운영 환경의 이질성을 고려한 불가피한 조치라는 입장을 제시하고 있다.

[한국보건산업진흥원 해외사무소 현황]

사무소명	소재지	설치연도	인원	주요 기능
미국지사	보스턴(미국)	2021	파견2, 현지채용3	미국 진출지원 및 글로벌 거점 운영
중국지사	상해(중국)	2020	파견1, 현지채용2	중국 진출지원 및 글로벌 거점 운영
UAE지사	아부다비(UAE)	2012	파견1, 현지채용3	중동·UAE 진출지원 및 글로벌 거점 운영
카자흐스탄지사	알마티(카자흐스탄)	2012	파견1, 현지채용2	중앙아시아·러시아·CIS 진출지원 및 거점 운영
합계			파견5, 현지채용10	-

자료: 한국보건산업진흥원 제출자료

사업계획서상으로는 지지사별 성과목표가 차등적으로 설정되어 있으며, 사후적으로는 지사별 실적이 별도 보고서를 통해 집계되고 있다. 즉, 목표 설정 단계에서는 지사별 차등 관리가 이루어지고 있음에도, 성과 측정 및 평가 단계에서는 이를 반영하지 않는 불일치가 존재한다. 이로 인해 성과 목표 → 측정 → 평가 → 환류로 이어지는 성과관리 체계가 단절되어 운영되고 있으며, 지사별 성과가 평가 결과에 반영되지 않는 구조적 문제가 발생한다.

또한 성과지표 구성 측면에서도 한계가 확인된다. 사업계획서상 총 21개 성과 지표는 모두 산출물(output) 지표로 구성되어 있으며, 사업의 궁극적 성과를 나타내는 결과(outcome) 지표는 포함되어 있지 않다. 예를 들어, 동 기관의 핵심 목적이 바이오헬스 산업의 해외진출 및 수출 지원임에도 불구하고 실제 수출 성과 또는

시장 진출 효과를 측정하는 지표는 설정되어 있지 않다. 이는 사업 목적과 성과 측정 체계 간 정합성이 충분히 확보되지 못한 사례로 볼 수 있다.

아울러 다수 지표가 '시장정보 제공 건수'와 같이 복수 세부 항목을 단순 합산하는 방식으로 구성되어 있으나, 세부 항목 간 가중치가 명시되어 있지 않아 지표 간 중요도 및 자원 배분 기준이 불명확한 한계가 존재한다.

[한국보건산업진흥원 성과지표 및 목표]

구분	성과지표명	'26년 성과목표치
미국 지사	원스톱 현지 거점 운영	60건
	네트워크 강화 및 정보제공	18회
	홍보 및 파트너십 지원	3회
중국 지사	G2G 및 유관기관 네트워크 구축	3건
	한국의료 홍보관·비즈니스 미팅·포럼 등 개최	5건
	화장품 중국위원회 운영 지원	1건
UAE 지사	한국보건의료기술 홍보 및 산업 소개 세미나 개최	3건
	UAE 한국의료기관 진출 지원 및 MOU 체결 지원	3건
	중동 국제 보건산업 전시회 참가 및 신규 바이어 발굴	50건
	한국보건의료기술 홍보 건수 및 한국 보건의료산업 소개 세미나 개최	5건
	UAE 진출 및 수출관련 B2B 파트너링 미팅지원	5건
	UAE 및 중동시장 정보제공	100건 이상
	주UAE 한인의료인간담회 개최	150건
카자흐 스탄 지사	신규 협력 채널 발굴	2건
	의료홍보회, 학술대회, 세미나	4회
	해외진출 컨설팅, 수출지원 건수	10건
	시장조사 연구보고서 및 브리프 발간	2건

자료: 한국보건산업진흥원 제출자료

결과적으로 본 사례는 성과지표가 산출물(output)에 편중되어 있고, 결과(outcome) 차원의 측정이 부재하며, 성과평가 결과가 운영 개선으로 환류되지 않는 문제가 복합적으로 나타난다. 따라서 향후에는 사업목적과 연계된 결과(outcome) 지표를 도입하고, 지사별 성과를 반영하는 평가체계를 구축하며, 성과평가 결과의 환류 기능을 강화하는 방향으로 성과관리 체계를 개선할 필요가 있다.

나. 성과평가 결과와 예산·인력 배분 간 연계 미흡

성과평가 결과가 해외사무소의 예산·인력 배분에 실질적으로 연계되고 있는지를 조사한 결과, 그 수준은 매우 낮은 것으로 나타났다. 성과평가 결과를 예산증감에 반영한 기관은 5개(6.3%), 인력조정에 반영한 기관도 5개(6.3%)에 불과하다. 반면 인사평가 반영(36.7%)과 성과급 반영(49.4%)은 상대적으로 높아, 성과평가가 개인 보상 수준에는 연결되지만 해외사무소 단위의 예산·인력 배분에는 거의 연계되지 않는 것으로 나타났다. 반영 실적이 전혀 없는 기관도 27개(34.2%)에 달한다. 예산증감, 인력조정에 반영한 기관은 대한무역투자진흥공사, 중소기업진흥공단, 한국산업기술진흥원 등 성과관리 체계가 비교적 정비된 소수 기관에 한정된다.⁴³⁾

[성과평가 결과 반영 현황]

(단위: 개, %)

반영 유형	기관수	비중
성과급에 반영	39	49.4
인사평가 반영	29	36.7
반영실적 없음	27	34.2
예산증감 반영	5	6.3
인력조정 반영	5	6.3

주: 79개 기관 기준, 복수응답

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

성과 부진 사무소에 대한 조치 현황에서도 유사한 패턴이 나타난다. 성과 부진 사례가 없다고 응답한 기관이 52개(65.8%)로 과반을 차지하며, 성과 부진이 있었음

⁴³⁾

[예산·인력 반영 기관]

예산증감 반영 기관	대한무역투자진흥공사, 중소기업진흥공단, 한국산업기술진흥원, 한국특허기술진흥원, 한국인터넷진흥원
인력 조정 반영 기관	국방과학연구소, 국방기술품질원 부설 국방기술진흥연구소, 대한무역투자진흥공사, 한국농어촌공사, 한국환경공단

에도 조치없음으로 응답한 기관이 8개(10.1%)이다. 실질적인 구조적 조치(인력·예산·기능 조정)를 취한 기관은 전체의 21.5%에 그쳐, 성과 결과가 사무소 운영 방식의 실질적 변화로 이어지는 경우는 드문 것으로 나타났다.

[성과 부진 해외사무소에 대한 조치 여부]

(단위: 개, %)

조치 유형	기관수	비중
성과부진 사례없음	52	65.8
개선권고	8	10.1
조치없음	8	10.1
인력조정	6	7.6
기능조정	6	7.6
예산조정	5	6.3

주: 79개 기관 기준, 복수응답

이러한 낮은 연계 수준은 앞서 확인한 성과지표의 구조적 문제와 맞닿아 있다. 달성률이 100%에 집중되어 지사 간 변별력이 없는 상태에서는 성과에 따른 자원 배분 자체가 구조적으로 어렵고, 성과 부진 사례가 없다는 자체 평가 역시 지표 구조를 그대로 반영한 결과일 수 있다.

① 해외사무소 성과관리 체계 구비에도 불구하고 변별력 미흡 사례 : 한국무역보험공사

한국무역보험공사의 해외사무소는 국외 채권회수, 금융지원 프로젝트 발굴, 무역보험 사고조사 등을 수행하며, 총 23개가 운영되고 있다. 동 기관은 채권회수율, 신용조사 건수 등 계량지표를 지사별로 설정·관리하는 등 비교적 체계적인 성과관리 체계를 구축하고 있는 사례에 해당한다. 다만 본 사례는 성과관리 체계가 형식적으로 구비되어 있더라도 목표 설정 방식에 따라 지사 간 실질 성과 차이가 충분히 반영되지 않을 수 있음을 보여준다는 점에서 검토 필요성이 있다.

공사의 해외사무소별 계량 성과를 비교하면 지사 간 성과 편차는 상당한 수준

으로 나타난다. 싱가포르지사의 경우 2025년 채권회수액은 0.4억원에 불과하고 누적 채권회수율은 2024년 5.61%에서 2025년 3.63%로 하락하였다. 또한 채권잔액은 2025년 237.7억원으로 전년(110.8억원) 대비 크게 증가하여 채권 관리 성과 측면에서도 부진한 모습이 확인된다. 그럼에도 불구하고 성과지표 달성률은 90.00%로 집계되어, 채권회수 실적이 현저히 높은 자카르타지사(83.57%)보다 오히려 높은 수준을 기록하였다.

하노이지사 역시 유사한 양상이 나타난다. 신용조사는 연간 74~112건 수준으로 활발히 수행되고 있으나, 누적 채권회수율은 2021년 3.33%에서 2025년 11.46%로 개선 추세에도 불구하고 여전히 자카르타·리야드지사의 약 4분의 1 수준에 머물고 있다. 또한 채권잔액 역시 증가 추세를 보이고 있다. 그럼에도 성과지표 달성률은 92.14%로 자카르타지사(83.57%)보다 높은 수준을 나타낸다.

반면 자카르타지사와 리야드지사는 채권잔액 감소 및 장기 미회수 채권 축소, 채권회수율 상승 등 채권 관리 측면에서 상대적으로 우수하고 안정적인 성과를 보이고 있다.

이처럼 지사 간 실질 성과 격차가 상당함에도 불구하고, 달성률 기준 비교에서는 오히려 성과가 우수한 지사가 낮은 평가를 받는 역전 현상이 발생하고 있다. 이는 목표 설정 방식의 구조적 특성에서 기인한다. 공사의 해외사무소 성과 목표는 전년 실적의 90% 또는 110%를 기준으로 당해 연도 목표치를 설정하는 방식으로 운영되고 있다. 이로 인해 전년도 실적이 낮은 지사는 낮은 목표가 부여되어 달성이 용이해지고, 반대로 실적이 우수한 지사는 높은 목표가 설정되어 상대적으로 달성률이 낮아지는 구조가 형성된다.⁴⁴⁾

결과적으로 현행 성과관리 체계는 목표 설정 방식의 한계로 인해 지사 간 실질 성과 차이를 충분히 반영하지 못하고 있으며, 성과 수준 자체를 반영할 수 있는 보완적 평가 기준의 도입이 필요하다.

44) 이에 대해 한국무역보험공사는 해외사무소 성과평가는 다양한 계량·비계량 지표를 종합하여 이루어진다고 설명하였다.

[한국무역보험공사 지사별 성과 비교(2021~2025년)]

(단위: 억원, 건 %)

지표	싱가포르 지사 (누적회수율 3.6%)					하노이지사 (누적회수율 11.5%)				
	'21	'22	'23	'24	'25	'21	'22	'23	'24	'25
채권회수액	0.7	2.5	0.9	1.4	0.4	0.7	5.4	1.4	3.4	1.8
채권잔액	166.7	121.4	106.7	110.8	237.7	55.3	71.4	75.5	79.6	94.9
장기미회수(건)	14	8	6	10	12	21	28	23	25	34
신용조사(건)	-	-	-	-	-	85	74	112	84	79
사고조사(건)	1	9	7	4	8	5	17	14	8	13
채권회수율(%)	4.58	5.52	5.23	5.61	3.63	3.33	10.54	10.41	12.05	11.46
성과지표 달성률('25)	90.00					92.14				
지표	자카르타지사 (누적회수율 40.7%)					리야드지사 (누적회수율 40.8%)				
	'21	'22	'23	'24	'25	'21	'22	'23	'24	'25
채권회수액	2.9	4.9	4.9	1.7	2.1	4.5	15.0	8.9	8.6	11.8
채권잔액	261.9	261.9	260.8	259.9	251.8	69.6	77.9	56.8	50.0	63.0
장기미회수(건)	39	34	33	33	27	13	14	13	18	13
신용조사(건)	32	49	93	87	84	-	-	-	-	1
사고조사(건)	18	9	14	8	7	-	3	-	-	1
채권회수율(%)	41.0	41.12	41.24	40.94	40.73	27.30	31.80	37.43	43.13	40.80
성과지표 달성률('25)	83.57					98.00				

주: 1. 채권회수액은 USD 기준 회수액에 2025.12.31. 매매기준율(1,434.90원) 적용

2. 채권회수율은 누적기준이며, '-'는 실적없음을 의미함

3. 성과지표 달성률은 해외조직군 평가지표(가중치 70%) 기준(2025년)

자료: 한국무역보험공사 제출자료를 바탕으로 재작성

아울러 성과가 저조한 것으로 확인되는 지사에 대해서는 운영 방식의 실효성도 함께 검토할 필요가 있다. 「무역보험법」 제53조의2⁴⁵⁾는 무역보험사업의 일부를 외국 무역보험 관련 기관에 위탁하거나 수탁할 수 있는 협력 구조를 허용하고 있다. 한국무역보험공사는 채권회수 업무의 경우 외국 기관이 자국민 채무자를 대상으로

45) 「무역보험법」

제53조의2(업무의 대행) ① 공사는 제53조제1항부터 제3항까지의 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 필요하면 그 업무의 일부를 외국의 무역보험 관련 기관이 대행하도록 할 수 있다.

② 공사는 제53조제1항에 따른 업무의 수행과 관련하여 필요하면 외국의 무역보험 관련 기관이 하는 무역보험사업 관련 업무의 일부를 대행할 수 있다.

외국 채권을 회수하는 데 현실적 제약이 있다는 점을 들어 활용에 한계가 있다고 설명하였다. 그러나 채권회수의 제약이 해당 조항 전반의 활용 가능성을 제한하는 것으로 보기는 어려우며, 특히 싱가포르 및 하노이지사의 경우 채권회수 외에도 수출·수주 지원 등 다양한 기능을 수행하고 있는 점을 고려할 때 신용조사 협력, 정보 공유, 부분적 업무 분담 등 다양한 협력 모델을 적용할 여지가 존재한다.

다. 정보 수집·전달 체계의 형식화와 본사 정책 반영의 단절

(1) 정보 수집·전달 체계의 형식화

79개 기관을 대상으로 해외사무소에서 수집하는 주요 정보 유형을 복수선택으로 조사한 결과, 시장동향(87.3%), 현지 네트워크(79.7%), 정책정보(77.2%), 경쟁국 동향(32.9%) 순으로 나타났다.

[해외사무소 수집 정보 유형]

(단위: 건, %)

정보유형	기관수	비중
시장동향	69	87.3
현지네트워크	63	79.7
정책정보	61	77.2
경쟁국 동향	26	32.9
기타	12	15.2

주: 79개 기관 기준, 복수선택

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

정보 전달 방식은 정기보고(83.5%)와 수시보고(77.2%)가 대부분을 차지하였으며, 정기회의체를 운영하는 기관은 31.6%, 정보공유시스템을 구축한 기관은 26.6%에 그쳤다. 본사 내 해외사무소 정보 활용 전담부서를 보유한 기관은 61개(77.2%)로 담당 조직의 형식적 구비 수준은 높은 편이다. 다만 전담부서의 실질적 기능이 정보의 분석·가공·정책 반영까지 포괄하는지, 아니면 해외사무소 관리·행정 업무를 수행하는 부서인지는 설문만으로는 구분하기 어렵다.

[해외사무소 정보 전달 방식]

(단위: 건, %)

전달방식	기관수	비중
정기보고	66	83.5
수시보고(이메일 등)	61	77.2
정기회의체	25	31.6
정보공유시스템	21	26.6

주: 복수선택

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

이상을 종합하면, 정보 수집 기능은 대다수 기관에서 작동하고 있으며 본사로의 전달 체계와 담당 조직도 형식적으로는 갖추어져 있다. 따라서 환류 체계의 핵심 쟁점은 정보의 수집·전달이 아니라, 수집된 정보가 본사의 정책 수립과 자원 배분에 실질적으로 반영되고 있는지에 있다.

(2) 환류 성과 측정 기준 부재와 자체 평가의 한계

본사 정책 반영이 미흡한 경우와 그 원인을 조사한 결과, 79개 기관 중 76개 (96.2%)가 정책 반영에 문제가 없다고 자체 평가하였다. 미흡 원인을 선택한 기관은 5개에 불과하며, 활용체계 미비(3개)와 본사 관심 부족(2개)을 주된 원인으로 응답하였다.

[본사 정책 반영 미흡 원인]

(단위: 건, %)

원인	기관수	비중
해당없음	76	96.2
활용 체계 미비	3	3.8
본사 관심 부족	2	2.5
전달 체계 부재	0	0.0
정보 품질 미흡	0	0.0

주: 79개 기관 기준, 복수응답 가능

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

그러나 94%의 기관이 문제가 없다고 응답한 자체 평가의 객관적 근거는 충분하지 않다. 정보 환류의 성과를 측정할 공통 기준 자체가 마련되어 있지 않으며, 기관별로 '정책반영'의 정의와 집계 기준이 상이하여 기관 간 비교가 불가능하다.

이는 기관별 본사정책 반영건수의 분포에서 단적으로 드러난다. 2025년 기준 48개 기관 중 0건으로 집계한 기관이 19개(39.6%)인 반면, 500건을 초과하는 기관도 3개에 달하며 최대 4,447건에 이른다. 이러한 극단적 편차는 각 기관이 '정책반영'을 전혀 다르게 해석하고 있음을 보여준다.

한편, 정보 활용도 제고를 위한 개선 계획의 유무를 조사한 결과, 개선 계획이 없다고 응답한 기관이 45개(57.0%)로 과반을 차지하였으며, 있음(19.0%)과 검토중(21.5%)을 합산하면 40.5%가 개선을 인식하고 있다. 다만 개선 계획의 내용이 보고 체계 정비, 정보공유시스템 구축·개선, 소통 채널 강화 등 전달 방식의 다양화에 치중되어 있어, 수집된 정보가 본사의 의사결정과 사업 전략 수립에 실질적으로 반영되는 구조를 마련하는 계획은 상대적으로 미흡하다. 정보의 수집·전달에서 활용·반영으로 이어지는 환류의 마지막 단계에 대한 인식이 제한적인 것으로 판단된다.

[해외사무소 정보 활용도 제고 개선계획]

(단위: 건, %)

구분	기관수	비중
있음	15	19.0
검토 중	17	21.5
없음	45	57.0

주: 복수응답 가능

자료: 공공기관 제출자료를 바탕으로 작성

이상의 분석을 종합하면, 해외사무소의 정보 수집·전달 기능은 대부분의 기관에서 형식적으로 작동하고 있으나, 수집된 정보가 본사의 정책 수립에 실질적으로 반영되고 있는지를 자체적으로 점검하는 체계는 미흡하다. 96%의 기관이 정보 환류에 문제가 없다고 응답하였으나, 환류 성과를 측정할 공통 기준이 부재하고 성과관리 체계 자체가 형식적으로 운용되고 있어, 이는 환류가 실제로 잘 이루어지고 있다가보다 이를 점검할 수단이 갖추어져 있지 않은 상태에 기인한 것으로 판단된다.

라. 소결

성과 및 환류 체계 분석은 ‘성과지표가 설정되어 있는가’, ‘설정된 지표가 실질적으로 작동하는가’, ‘그 결과가 자원 배분과 정책에 연계되는가’라는 세 단계를 축으로 구성하였다. 결과를 종합하면, 성과관리 체계는 형식적 구비 수준에 머물거나 실질적 작동으로 이어지지 못하고 있으며, 나아가 그 결과 또한 환류로 연결되지 않는 등 각 단계가 상호 연계되지 못한 채 분절적으로 운영되고 있는 것으로 확인된다.

첫째, 성과지표의 형식적 구비율은 높으나 실질적 작동 기관은 절반 수준에 그친다. 응답 기관의 87%가 별도설정 또는 본사준용 형태로 성과지표를 운영한다고 응답하였으나, 설문 응답과 실제 제출 자료를 교차 검증한 결과 지표 공란 제출, 본사 사업부서 편입 평가 등 형식적 운용 사례가 다수 확인되었다. 성과지표를 설정하지 않고 있는 8개 기관까지 합산하면 실질적 성과관리 체계가 부재한 기관은 12개 내외로 늘어난다.

둘째, 설정된 지표의 달성률 구조는 성과관리의 실질적 기능을 제약한다. 달성

를 산출 가능 1,784건 중 100% 이상 달성이 62.9%에 달하며, 전 지표 100%를 달성한 기관도 14개에 이른다. 목표치 과소 설정과 목표·실적 완전 일치 현상도 확인되고 있어, 현재의 지표 설계 하에서는 목표 미달에 따른 원인 분석과 개선 환류 자체가 작동하기 어려운 구조임을 보여준다. 80% 미만 저달성 지표의 상당 부분이 구조적 미측정 건임을 감안하더라도, 체계적인 원인 분석과 개선 환류까지 이어지는지 확인이 필요하다.

셋째, 성과평가 결과와 자원 배분의 연계는 사실상 단절되어 있다. 성과평가가 성과급(49.4%)과 인사평가(36.7%) 등 개인 보상에는 연결되지만, 해외사무소 단위의 예산·인력 조정에 반영되는 기관은 각 5개(6.3%)에 불과하다. 성과 부진 사무소에 대한 실질적 구조 조치 비율도 21.5%에 그친다. 실적이 부진한 지사가 유지되고 성과 부진 사례가 없다고 자체 평가되는 상황은, 성과관리 체계가 존속 타당성 검토라는 본래의 기능을 수행하지 못하고 있음을 보여주는 전형적 사례이다.

넷째, 정보 환류 체계는 수집·전달 단계에서 활용·반영 단계로 이어지지 못하고 있다. 수집 기능과 전달 경로, 담당 조직은 형식적으로 갖추어져 있으나, 수집된 정보가 본사 정책에 실질적으로 반영되고 있는지를 점검하는 공통 기준 자체가 마련되어 있지 않다. 96%의 기관이 환류에 문제가 없다고 자체 평가하였으나, 기관별 본사정책 반영 건수의 극단적 편차(0건~4,447건)는 개념 자체가 통일되어 있지 않음을 드러낸다.

종합하면, 현재의 해외사무소 성과 및 환류 체계는 ‘지표 설정 달성을 관리 → 자원 연계 → 정책 환류’로 이어지는 성과관리 순환 고리의 각 단계에서 단절이 발생하고 있다. 특히 달성률이 100%에 수렴하는 지표 구조와 성과-자원 연계의 실질적 부재가 결합되면, 성과관리 체계가 존재하더라도 해외사무소 운영을 개선하는 기능적 역할을 수행할 수 없다. 개선의 출발점은 지표의 도전성 제고와 달성률의 변별력 확보에 있으며, 이것이 전제되어야 이후의 자원 연계와 환류 체계 강화도 실효성을 가질 수 있다.

2025년 말 기준 84개 공공기관(부설기관 3개 포함)이 113개국 218개 도시에 715개 해외사무소를 운영하고 있으며, 해외법인을 제외한 해외사무소의 연간 운영비는 1조 754억원에 달한다. 2020년대 이후에만 159개가 신규 설치되는 등 양적 팽창이 지속되고 있으나, 설치 근거의 법적 명확성, 기능 분포의 구조적 특성, 자원 투입의 적정성, 운영통제체계, 성과 및 환류 체계 전반에 걸쳐 관리 공백이 확인되었다. 이하에서는 분석 결과를 종합하고 이에 대한 개선과제를 함께 제시한다.

첫째, 해외사무소의 개념 정의와 기준을 정립하고 체계적 공시 및 정기 점검 체계를 마련할 필요가 있다. 현재 법령상 통일된 정의가 존재하지 않아 기관별·부처별 집계가 상이하여 전체 현황의 정확한 파악이 어려운 상태이다. 2026년 4월 「공공기관의 혁신에 관한 지침」 개정을 통해 주재원을 ‘해외사무소등’ 범위에 포함하고 30일 이내 설치·변경 보고를 의무화하는 등 관리 체계가 강화되었으나, 주재원의 법령상 정의가 부재하여 신고 의무 적용 범위가 불명확한 과제가 남아 있다. 해외사무소의 법적 정의와 집계 기준을 통일하는 것이 선결 과제이며, 이를 토대로 알리오 공시 항목에 기관별 명칭·소재지·설치 연도·운영 형태·설치 근거 등 일반현황을 포함하여 국회와 국민이 운영 실태를 기본적으로 파악할 수 있는 정보 공개 기반을 마련을 검토할 필요가 있다.

둘째, 해외사무소 설치 근거의 법제화를 단계적으로 강화할 필요가 있다. 79개 기관의 설립근거법을 검토한 결과 법률에 설치 근거 조항이 직접 명시된 기관은 40개(50.6%)에 그치며, 나머지 25개 기관(31.6%)은 법률상 근거 없이 정관 또는 이사회 의결·내부규정에 의존하고 있다. 정관을 검토한 결과 국방과학연구소, 한전 KDN, 한국산업기술진흥원 등 3개 기관 10개 사무소는 설립근거법과 정관 모두에 근거 조항이 존재하지 않는 것으로 나타났다. 또한 한국무역보험공사는 무역보험업 수행을 위해 23개 해외지사를 운영하고 있음에도 설립근거법인 「무역보험법」에 사무소 설치 근거 조항이 모호해 법적 근거가 미흡한 사례에 해당한다. 설립근거법과

정관 모두에 근거 조항이 없는 3개 기관에 대해서는 우선적으로 정관에 설치 근거를 명시하도록 하고, 한국무역보험공사의 경우 무역보험업 수행을 위해 해외사무소를 운영하고 있음에도 설립근거법상 설치 근거가 미흡하므로 설립법 개정을 통한 명시적 근거 마련이 검토될 필요가 있다.

셋째, 유사 기능 거점의 원루프화 추진과 기관 간 협력체계 구축이 필요하다.

607개 해외사무소 중 무역·수출·시장진출 기능이 249개(41.0%)를 차지하는 가운데, 대한무역투자진흥공사와 4개 업종별 진흥기관이 하노이 등 주요 도시에 각자 독립 거점을 운영하고 있으며, 벤처·스타트업 투자유치 분야에서도 한국벤처투자·기술보증기금·중소벤처기업진흥공단 코리아스타트업센터가 소규모 인력으로 유사 기능을 각자 수행하고 있다. 정보수집·조사·네트워크 구축 기능 역시 운영 기관 수(20개)가 8개 기능 범주 중 가장 많아 전체 기관의 4분의 1 이상이 현지 정보수집을 위해 각자 독립적인 거점을 운영하는 분산 구조가 형성되어 있다. 현지 시장동향·정책정보 등 기관 간 공통 수요가 높은 정보 영역에 대해서는 공동 조사·정보 공유 플랫폼 구축을 통해 수집의 효율성과 활용도를 동시에 제고할 수 있을 것으로 판단된다. K-마루 원루프 방식을 기관 밀집 도시 중심으로 단계적으로 확대하되, 기관별 업종 전문성을 유지하면서 물리적 공간·현지 네트워크·공통 정보를 공유하는 방식으로 설계하는 것이 바람직하다. 중소벤처기업부가 2026년 1월 실리콘밸리에 스타트업벤처캠퍼스를 조성하여 4개 기관의 역할을 사전 조율한 사례는 향후 유사 거점 확대 시 참고할 수 있는 선행 사례이며, 나아가 동 부처가 검토 중인 GBC 보육 허브 중심의 기능별 일원화 방안은 단순 공간 통합을 넘어 기업의 해외 진출 단계별 수요에 대응하는 기능군 재편 방식을 제시한다는 점에서 주목할 만하다. 다만 이 구상은 부처 간 협의를 통해 진행되어야 하는 과제인 만큼, 관계 기관 간 역할 경계와 운영 방식의 구체화가 선결과제로 남아 있다.

넷째, 공공기관에 부합한 해외사무소 파견직 수당지급에 대한 규정 마련이 필요하다. 공공기관혁신지침 제39조 제2항은 자녀학비보조수당에 대해 공무원수당규정을 준용하도록 하고 있으나, 현행 구조는 공공기관 파견직에 그대로 적용하기에는 한계가 있다. 2025년 기준 파견직 1인당 지급액이 기본 상한(초·중등 연 12.1백만

원)을 초과하는 사무소가 158개에 달하지만, 외교부장관 사전승인 절차는 재외공무원을 전제로 설계되어 공공기관에는 직접 적용되기 어렵다. 이에 따라 대부분 기관은 해당 수당을 내부 규정에 따라 자체 처리하고 있는 실정이다. 또한 공무원수당규정 [별표 6]은 미국, 영국, 캐나다, 호주, 뉴질랜드를 원칙적 적용 제외 대상으로 규정하면서도 예외를 인정하고 있으나, 재외공관 소속이라는 신분 요건과 사립학교 취학 요건을 전제로 하고 있어 공공기관 파견직에 적용하는 과정에서 해석상 혼선이 발생하고 있다. 2025년 기준 해당 5개국 10개 사무소에서 총 612.6백만원이 지급되었으나, 신분 요건의 대체 적용 가능성, 실질 요건 확인 방식 등에 대해 기관별로 상이한 기준이 적용되고 있다. 특히 보스턴·시드니 등 예외에 해당하지 않는 지역에서의 지급은 내부 규정에 근거하더라도 준용 범위를 벗어나 법적 근거가 불명확하다. 이러한 문제는 재외공무원을 대상으로 설계된 규정을 공공기관에 준용하는 과정에서 발생하는 구조적 한계로, 외교부장관 사전승인 적용 방식, 영어권 5개국 예외 기준, 관련 행정해석의 정합성 등을 포함한 구체적이고 일관된 적용 기준을 지침에 명확히 규정할 필요가 있다.

다섯째, 내부통제 체계의 실질적 작동을 위해 모니터링 체계를 강화하고 관리 주체의 책임을 명확히 하여야 한다. 설치·운영규정 구축률은 92.4%에 달하나 위험관리규정·매뉴얼 구비율은 64.6%, 정보보안지침 구비율은 48.1%, 내부감사 연 1회 이상 정기실시율은 40.5%에 그쳐, 통제환경 구축은 광범위하나 위험평가·통제활동·모니터링으로 내려갈수록 이행률이 급격히 낮아지는 역피라미드 구조가 확인된다. 특히 설치·운영규정 구축률(92.4%)과 내부감사 정기 실시율(40.5%) 간 51.9%p의 편차가 확인된다. 비정기 응답 기관 중 최근 감사 시점이 약 8년에 달하는 사례, 연 1회 이상으로 응답하였으나 실제로는 2~3년 주기로 운영하는 사례 등 응답과 실제 운영 간 불일치도 다수 확인된다. 79개 응답기관 중 27개(34.2%)에서 국회·감사원·부처의 외부 지적이 발생하였다. 따라서 해외사무소를 별도 감사 대상으로 지정하여 연 1회 이상 정기 점검을 의무화하고 감사 실시 여부와 결과를 경영공시 항목에 포함하는 방안을 검토할 필요가 있다. 지정학적 리스크 지역 사무소 운영 기관에 대해서는 위험관리 규정 및 철수·축소 계획의 구축을 의무화하고, 정보보안의 중요성이 높은 기관에 대해서는 비독립공간 운영 여부와 관계없이 정보보안지침 수립을 우선적 과제로 추진할 필요가 있다.

여섯째, 성과관리 체계를 내실화하고 사무소 존치 판단 기준을 마련하여야 한다. 응답 기관의 87%가 성과지표를 운영한다고 응답하였으나 지표 공란 제출, 본사 사업부서 편입 평가 등 형식적 운용 사례를 포함하면 실질적 성과관리 체계가 부재한 기관이 13개 내외에 달한다. 달성률 산출 가능 1,784건 중 62.9%가 100% 이상을 기록하는 등 목표치 과소 설정과 목표·실적 완전 일치 현상이 광범위하게 확인된다. 성과평가 결과의 예산·인력 배분 반영 기관은 각 5개(6.3%)에 불과하여 성과·자원 연계가 미흡하다.

본 분석에서는 이러한 문제를 보여주는 두 가지 사례가 확인되었다. 첫 번째는 역진적 목표 설정 구조로 인한 달성률 왜곡이다. 전년 실적의 90~110%로 목표를 산출하는 구조 하에서는 실적이 낮을수록 목표도 낮게 설정되어 부진 지사의 달성률이 오히려 우수 지사를 상회하는 역전 현상이 발생한다. 두 번째는 정성지표 전환을 통한 계량 성과의 비가시화 문제이다. 계량 가능한 신규보증 건수·신용조사 건수 등의 실적이 해외사무소 성과평가에 반영되지 않으며, 설치 후 5년이 경과한 시점에서도 존속 검토가 유보된 채 추가 사무소 확대가 계획되어 있어 성과 검증 없이 운영 규모가 확대되는 구조가 확인된다. 두 유형 모두 형태는 다르나 결과적으로 존속 타당성 검토 기능의 작동을 방해한다는 점에서 동일한 제도적 보완이 요구된다.

따라서 성과지표를 활동량 중심에서 성과 중심으로 전환하도록 유도하고, 목표치의 도전성을 높이기 위한 지표 설계 기준을 제시할 필요가 있다. 성과관리 체계는 단순히 부진 사무소를 걸러내는 수단이 아니라, 사무소별 운영 실태를 파악하고 개선 방향을 도출하는 환류 기능을 수행하여야 한다. 이를 위해 성과평가 결과를 사무소 단위의 기능 조정·운영 방식 개선으로 연계하는 체계를 갖추되, 성과 부진의 원인이 목표 설정 구조에 있는지, 현지 여건에 있는지, 운영 방식에 있는지를 구분하여 대응하는 방향으로 제도를 설계할 필요가 있다. 아울러 예산·인력 배분과의 연계도 강화하되, 이는 성과 제고를 위한 지원 수단으로 활용하는 방향이 바람직하다. 인력 미배치 또는 기능 정지 상태가 일정 기간 이상 지속되는 사무소에 대해서는 기관 자체적으로 존치 타당성을 검토하고 그 결과를 주무기관에 보고하도록 하는 의무 절차를 관리 지침에 반영하여, 설치에서 존치·폐쇄에 이르는 전 주기 관리의 제도적 기반을 갖추어야 한다.

공공기관 해외사무소 운영 현황 및 개선과제

발간일 2026년 5월 12일
발행인 국회예산정책처장 지동하
편 집 예산분석실 공공기관평가과
발행처 **국회예산정책처**
서울특별시 영등포구 의사당대로 1
(tel 02 · 2070 · 3114)
인쇄처 (주)디자인여백플러스(tel 02 · 2672 · 1535)

내용에 관한 문의는 국회예산정책처 공공기관평가과로 연락해 주시기
바랍니다. (tel 02 · 6788 · 3782)

ISBN 979-11-6799-249-9 93350

© 국회예산정책처, 2026



(07233)서울특별시 영등포구 의사당대로 1
Tel. 02-2070-3114 www.nabo.go.kr

