

세무행정평가 활용방안 연구

- 국제기구 및 주요국의 평가방식을 중심으로 -

2025. 12.

권성준·김세인·송주영

연구진

연구책임자

권성준 연구위원

공동연구원

김세인 선임연구원

송주영 연구원

목 차

I. 서론	1
II. 세무행정평가 개념 및 현황	4
1. 개념 및 필요성	4
2. 평가도구 발전 현황	6
3. 한국의 세무행정 평가체계	9
III. 국제기구 평가도구 분석	16
1. OECD	16
가. 세무행정 시리즈(TAS)	17
나. 세무행정 성숙도 모델(Tax Administration Maturity Models)	24
2. IMF	32
가. 세무행정 진단평가도구(TADAT)	32
3. World Bank	43
가. B-READY: Taxation	44
4. 소결	55
IV. 주요국 세무행정평가 사례	60
1. 캐나다	60
가. 세무행정 평가체계	60
나. 평가 및 활용	62

2. 프랑스	68
가. 세무행정 평가체계	68
나. 평가 및 활용	71
3. 호주	77
가. 세무행정 평가체계	77
나. 평가 및 활용	80
4. 소결	86
V. 결론 및 시사점	90
1. 세무행정평가 활용	91
2. 우리나라에의 시사점	92
참고문헌	95

표 목차

〈표 II-1〉 납세순응 전략 변화 추이	6
〈표 II-2〉 국제기구 주요 세무행정 평가도구 도입 시기	8
〈표 II-3〉 국세청 정부업무 성과관리 및 재정성과관리 성과지표 현황(2025년)	11
〈표 II-4〉 국세청 재정사업 성과관리 프로그램 성과지표	11
〈표 II-5〉 국세청 정부업무 성과관리 성과목표 및 관리과제별 성과지표	12
〈표 III-1〉 ISORA 연간 설문 세부항목	19
〈표 III-2〉 ISORA 주기적 설문 세부항목	20
〈표 III-3〉 세목별 평균 적시신고율(2018~2022년)	23
〈표 III-4〉 가상 어시스턴트, AI, APIs 활용(2018, 2022년)	23
〈표 III-5〉 분석 목적 빅데이터 및 AI 사용(2022년)	24
〈표 III-6〉 OECD 데이터 분석 역량 성숙도 모델 주요 속성	27
〈표 III-7〉 OECD 데이터 분석 역량 및 체납관리 성숙도 모델 세부정의: 1.1. 전략	28
〈표 III-8〉 IMF TADAT 핵심 성과 영역(POA) 및 지표·측정요소	34
〈표 III-9〉 IMF TADAT 평가등급 부여 기준	37
〈표 III-10〉 World Bank B-READY: Taxation 평가지표 및 배점	46
〈표 III-11〉 World Bank B-READY: Taxation 점수부여 체계	48
〈표 III-12〉 World Bank B-READY: Taxation-점수 통계(2024년)	51
〈표 III-13〉 OECD, IMF, World Bank 세무행정 평가도구 요약	57
〈표 IV-1〉 CRA TADAT 평가 결과 약점 분석	62
〈표 IV-2〉 CRA 성과평가 지표(2023/24)	64
〈표 IV-3〉 CRA 지출·예산액 및 필요 인력(2023/24, 2025/26)	66

〈표 IV-4〉 CRA 핵심 책임 지표 성과 추이(2021/22~2023/24)	67
〈표 IV-5〉 프랑스 공공재정관리 핵심 임무(Mission) 목표 및 성과지표	69
〈표 IV-6〉 DGFIP 중기계획(COM) 목표 및 전략(2023~2027년)	70
〈표 IV-7〉 DGFIP 프로그램 156 연간성과계획(PAP) 성과지표(2024년)	72
〈표 IV-8〉 DGFIP 중기계획(COM) 성과지표(2023~2027년)	74
〈표 IV-9〉 ATO 및 IGTO의 역할 분담체계	78
〈표 IV-10〉 ATO 연차보고서 성과지표 및 달성도(2023/24)	81
〈표 IV-11〉 IGTO 공동계획 성과지표 및 달성도(2023/24)	83
〈표 IV-12〉 프랑스, 캐나다, 호주 세무행정 평가체계 요약	89
〈표 V-1〉 세무행정 기본역량 및 납세환경 기본지표안	94

그림 목차

[그림 III-1] OECD 데이터 분석 역량 성숙도 모델 시범평가 항목별 평균	30
[그림 III-2] OECD 데이터 분석 역량 디지털 전환 성숙도 모델 결과 분포	30
[그림 III-3] IMF TADAT 점수 분포 예시: 벨기에, 에티오피아	40
[그림 III-4] World Bank B-READY: Taxation-국가별 평균 및 필라 점수(2024년) 51	
[그림 III-5] World Bank B-READY 2024 주제별 필라 평균(2024년)	52
[그림 III-6] World Bank B-READY 주제별 표본 분포(2024년)	53
[그림 III-7] World Bank B-READY: Taxation-지역 및 소득수준별 평균 분포(2024년)	54

I. 서론

- 세무행정평가는 납세순응 제고를 목표로 발전해 왔으며, 국내외 거래 다변화 및 국제조세 규범의 진전에 따라 국가별 세무행정 역량의 대외적 중요성이 확대되고 있음
- 납세환경에 대한 인식이 규제 중심에서 납세자 권리보호, 세무행정 디지털화로 확대되면서 평가체계 또한 이를 반영하여 발전함
 - 최근의 세무행정평가는 데이터 기반 위험 분석 및 선제적 조치를 포괄하는 방향으로 전환 중임
- BEPS 필라2 도입 등과 함께 OECD, UN 등 국제조세 협의체는 정책의 설계 및 집행 과정에서 세무행정 역량을 고려할 것을 강조하고 있음
 - 국가 간 행정역량 격차는 공통 규범의 도입을 제약할 수 있어, 효과적 이행을 위한 핵심 고려사항으로 세무행정평가의 필요성이 부상함
 - 개발금융·원조 환경에서도 세무행정평가를 수원국의 역량 근거로 활용하는 추세임
- 국제기구는 2000년대부터 국가 간 세무행정 수준 비교와 진단을 위한 평가도구를 발전시켜 왔음
- OECD, IMF, World Bank 등 개별 평가도구는 목적과 측정 방식의 차이가 있으나, 국가 간 비교 및 벤치마킹을 위한 기준 및 모범 사례를 제시하여 왔음
 - OECD의 세무행정 시리즈(Tax Administration Series, TAS)와 World Bank의 기업환경평가는 정기적 비교와 제도·운영 정보의 제공을 목적으로 함
 - 최근에는 공동 데이터베이스 구축에 기반한 분석을 확대하는 추세임
- 2010년대 이후에는 개별 국가의 조세정책 개편 및 행정 개선을 지원하기 위한 표준화 모델의 개발이 두드러짐

- OECD 세무행정 성숙도 모델(Tax Administration Maturity Models)과 IMF의 세무행정 진단평가도구(Tax Administration Diagnostic Assessment Tool, TADAT)는 국가별 심층평가에 활용됨

- 국제 기준 외에도 주요국은 정부부처 성과관리 및 내부평가를 통해 과세당국의 세무행정 성과와 역량을 정기적으로 평가해 왔음
 - 징수 실적 외에 납세자 권리보호, 공공 서비스, 조직관리 등 행정 전반을 평가범위에 포함하는 추세임
 - 주요국의 평가체계는 제도와 조직 환경에 따라 차이가 있으나, 국제기구 평가도구의 핵심영역과 정합성을 확보하는 방향으로 발전하고 있음

- 이러한 흐름을 고려할 때 우리나라 또한 기존 세무행정평가의 대외 대표성 및 비교가능성의 검토가 필요한 시점임
 - 우리나라는 국세청을 중심으로 다수의 성과지표를 측정하고 있으나, 지표 운영에서 발생하는 낮은 일관성, 변동성 등 개선의 여지가 존재함
 - 국제 기준을 고려한 기본지표를 검토하고, 성과관리의 효율성 개선과 대외적으로 경쟁력 있는 납세환경 근거 체계를 마련할 필요가 있음
 - 납세환경은 기업 투자 결정의 주요 고려사항이며, 대외적으로 비교 가능한 지표 제시는 투자환경에 대한 신뢰성 제고에 활용할 수 있음

- 이에 본 연구는 세무행정평가의 국제기구 및 주요국 사례를 검토하고, 우리나라에 활용 가능한 방안을 논의하는 데에 목적이 있음
 - OECD 세무행정 시리즈와 성숙도 모델, IMF TADAT, World Bank의 기업환경 평가를 통하여 평가도구별 차별성과 적용 가능한 특징을 검토함
 - 주요국 과세당국의 성과관리체계를 비교하여 국가별 특징 및 국제 기준과의 정합성을 확인함
 - 사례 분석을 통하여 효과적 세무행정평가를 위한 공통 항목 및 측정 지표를 검토함

- 본 보고서는 서론인 제I장을 포함하여 총 5개의 장으로 구성됨
 - 제II장에서는 세무행정평가의 개념 및 발전현황과 우리나라 성과체계를 살펴봄
 - 제III장에서는 국제기구의 세무행정 평가도구를 그 특징에 따라 비교·검토함
 - 제IV장에서는 캐나다, 프랑스, 호주의 세무행정 평가체계를 소개하고, 제V장에서 종합적 결론 및 우리나라에의 시사점을 제시함

II. 세무행정평가 개념 및 현황

1. 개념 및 필요성

- 세무행정은 정부의 효과적인 세법 이행을 위한 모든 행위 및 절차를 의미하며, 궁극적으로 효율적인 세수 확보와 납세자의 납세순응 제고를 목표로 함¹⁾
 - 이는 조세의 부과·징수, 체납 관리 및 납세자 서비스, 권리 보호, 분쟁 해결 등 과세과정 전반에 해당함
 - 또한 세무행정은 과세당국의 조직 운영, 내부 시스템 등 행정 거버넌스 요소를 함께 포괄함

- 일반적으로 세무행정 효율성과 과세당국에 대한 신뢰수준은 납세자의 납세순응에 영향을 미치는 주요 요인으로 인식되며, 기존의 연구에서도 지속적으로 논의되어 왔음
 - 납세순응은 전통적인 집행 중심의 접근을 넘어 세무행정 서비스의 공정성 및 품질, 과세당국에 대한 신뢰 등 비경제적 요인이 함께 작용함²⁾
 - 최적 세무행정 수준을 도출하기 위한 이론적 접근도 존재하나, 그 가정 및 측정에서 있어 구조적·경험적 제약이 남아 있음³⁾
 - 세무행정 효과를 측정한 구체적 데이터가 부족하며, 이를 납세순응 및 세수 효과로 환산하는 과정에서 납세자 행태를 정의하기 어려움

1) Alink and Kommer, *Handbook on Tax Administration*, 2016, p. 163.

2) 이정기·신현대(2006), Feld and Frey(2007), Kirchler et al.(2008), Alm and Torgler(2011), Luttmer and Singhal(2014) 등에 따르면, 조세순응 결정에서 경제적 처벌이나 인센티브 외에 납세자 윤리가 중요하게 작용하며, 이는 과세당국에 대한 신뢰도, 행정 서비스 수준 등이 영향을 미침

3) Keen and Slemrod(2017)는 '세수 집행 탄력성'의 이론적 개념을 제시하였으나, 이를 측정하기 위한 경험적 정보 부족 및 납세자 행동의 복잡성을 반영하기 어려운 한계가 존재함

- 세무행정평가는 과세당국의 행정 효율성과 납세자 순응도, 서비스 수준 등을 비교하는 보조적인 지표로 사용되어 왔으나, 평가방식의 다각화에 따라 그 활용 범위가 확대되고 있음
 - 대표적으로 납세자 등록, 적시 신고·납부, 체납 관리 및 디지털 전환 수준, 납세자 만족도 등의 항목을 측정함
 - 적절한 세무행정평가는 세수입 실적을 넘어 과세당국의 성과기반 정책 설계, 자원 배분, 외부의 신뢰 확보 등의 목적으로 활용될 수 있다는 점에서 중요함⁴⁾

- 또한 국제 거래 확대 및 새로운 형태의 상품, 사업 등으로 국내외 과세문제가 다변화되면서 국가별 세무행정 역량의 중요성이 부각됨
 - 2024년 시행된 OECD 필라2 글로벌 최저한세를 비롯한 국제조세 규범 도입으로 세무행정의 역할과 집행 범위가 더욱 확대됨
 - 국제조세 정책 수립과 집행 과정에서 개별 국가의 세무행정 역량이 고려되어야 하며, 특히 낮은 세무행정력을 지닌 국가일수록 적절한 평가와 단계적 접근이 필요함⁵⁾
 - 이에 따라 국가 간 비교 자료, 간접지표 수준을 넘어 세무행정평가를 통한 장기적 성과관리 및 정책 근거로의 활용을 위한 노력이 확대되는 추세임

4) OECD, *Measures of Tax Compliance Outcomes - A Practical Guide*, 2013, pp. 34~35.

5) IMF, *International Corporation Tax Reform*, 2023, pp. 28~29.

2. 평가도구 발전 현황

- 세무행정평가는 계량지표를 기반으로, 행정 개입에 따른 세수 효과 중심에서 납세불순응에 대한 선행적 예방(upstream prevention)으로 그 범위가 확대되어 왔음⁶⁾
 - 2010년대 이후 납세환경의 변화와 납세자 권익보호가 강화되면서 검증 및 집행 조치 외에 예방 행위가 납세순응에 미치는 영향을 고려함
 - 행정 개입의 성과는 세수입이 대표적이며, 넓은 범위에서 징수비용, 체납징수 관련 실적 지표를 포함함
 - 납세불순응 예방 조치는 납세자의 자발적 준수를 위한 행정서비스 수준 및 납세자 만족도, 교육 프로그램 등의 비재무적 지표로 평가할 수 있음

〈표 II-1〉 납세순응 전략 변화 추이

시기	납세순응 전략	주요 내용
2000년대	세금신고 중심 대응	세무조사 선정
		위험관리
2010년대	납세환경 관리	납세자 행동 이해 및 유도 ¹⁾
		초기 단계 개입 ²⁾
		납세자 참여 유도

주: 1) 납세자를 규제대상으로 인식하던 흐름에서 2000년대 말부터 납세자의 행동 이해와 자발적 준수 유도로 납세순응 전략이 변화함

2) 초기단계 개입은 과세 발생 이전 시점의 예방행위(upstream activities)로, 납세자의 신고·납부 준수를 유도하는 안내 및 지원 시스템 등을 포함함

자료: OECD, *Measures of Tax Compliance Outcomes*, 2014, p. 19. 기반 저자 작성

- 세무행정평가는 실행주체에 따라 국제기구 주도의 표준화 모델과 국가별 과세당국의 자체 성과평가로 구분할 수 있음
 - 국제기구는 국가 간 세무행정 수준의 평가 및 비교 필요성을 인식하고 다양한 평가 도구를 개발하여 왔음

6) 행정 개입은 납세자의 세금신고 이후 과세당국의 그 징수를 위해 수행하는 후속 준수 활동(downstream compliance activity)에 해당하고, 그 결과는 주로 정량적 지표로 평가함

- 국제기구의 평가는 목적, 방법 등의 차이가 있으나, 주로 국가 간 비교 및 벤치마킹 자료로 활용됨
 - 주요국은 자체적인 세무행정 성과지표를 설정하고, 정기적인 평가 및 성과관리체계를 운영함
 - 기본적인 성과지표 외에도 과세당국의 연간 목표, 사업별 성과관리 계획에 따라 지표를 개발하고 달성도를 측정함
 - 실행주체별로 평가범위가 제한되기보다는 목적과 필요에 따라 활용되는 형태로 구체화되었음
- 국제기구는 2000년대 초반부터 세무행정 평가도구의 개발을 주도하였으며, 세무행정 수준의 국제적 기준 수립에 기여함
- OECD는 2004년부터 포괄적 세무행정시리즈(TAS)를 발간하였으며, 2019년에는 국가별 자가진단체계인 세무행정 성숙도 모델을 제시함
 - IMF는 2015년부터 세무행정 진단평가 도구(TADAT)를 통해 표준화된 지표를 수립하고, 개별 국가의 심층 세무행정 진단을 수행함
 - World Bank는 2024년부터 기업환경평가(Business Ready, B-READY)를 발표하고, 그 일환으로 납세환경 'Taxation'을 측정함
 - 이는 2002년부터 2020년까지 실시한 'Doing Business'의 하위 분야인 'Paying Taxes' 대비, 포괄적인 규제 수준, 세무행정 서비스 품질 및 효과를 평가함
 - 또한 국가 간 정보 공유의 중요성이 증가하면서 다수의 기관이 참여한 공동 데이터베이스 구축이 병행됨
 - 국제기구 및 다수의 국가가 운영하는 공공지출 재정책임(Public Expenditure and Financial Accountability, PEFA)은 하위 평가지표로 세무행정 부문을 포함하며, IMF의 TADAT은 PEFA와의 일치성을 고려하여 개발함
 - 특히 2016년부터 국제조세행정조사(the International Survey On Revenue Administration, ISORA)를 통해 160개국 이상의 데이터를 수집하고, OECD TAS를 비롯한 주요 평가에 활용 중임

〈표 11-2〉 국제기구 주요 세무행정 평가도구 도입 시기

평가도구	도입 시기	운영기관
Public Expenditure and Financial Accountability(PEFA)	2001	World Bank, IMF, EU 외 ¹⁾
Tax Administration Series(TAS)	2004	OECD
Doing Business - Paying Taxes Business Ready(B-READY) - Taxation ²⁾	2004(2020) 2024	World Bank
Tax Administration Diagnostic Assessment Tool(TADAT)	2014	IMF
the International Survey On Revenue Administration(ISORA) ³⁾⁴⁾	2016	OECD, IMF, CIAT, IOTA, ADB
Tax Administration Maturity Model	2016	OECD

- 주: 1) 국제기구 외에 프랑스, 노르웨이, 스위스, 슬로바키아, 룩셈부르크 정부가 공동 참여함
 2) 2020년 Doing Business 완료 이후 2024년부터 Business Ready를 도입하였으며, 하위 분야로 납세환경(Taxation)을 측정함
 3) OECD, IMF 외에 지역기구인 미주 세무행정센터(Inter-American Center of Tax Administrations, CIAT), 유럽 조세행정 협의기구(Intra-European Organisation of Tax Administrations, IOTA)가 개발 및 운영하고 있으며, 2018년 아시아 개발은행(Asia Development Bank, ADB)이 합류함
 4) ISORA의 설문응답은 IMF가 개발 및 운영하는 RA-FIT(Revenue Administration Fiscal Information Toolkit)을 통해 데이터로 수집·관리함

자료: 저자 작성

- 정부 차원의 세무행정평가는 국제기구의 표준화 모델과 함께 체계화되었으며, 자체 평가와 정책 개선이 상호 작용을 통해 발전해 왔음⁷⁾
- 세무행정평가는 주로 정부부처 성과평가 일환으로 실시되었으나, 국제 표준과의 비교 및 평가비용 효율화 측면에서 국제기구 모델의 활용이 확대되었음
- ISORA를 통해 국가 간 세무행정 정보를 공유하고, 데이터 수집 및 호환 비용을 절감함⁸⁾
 - 캐나다 국세청(Canada Revenue Agency, CRA)은 자체 성과평가 개편 시 IMF의 TADAT 결과를 반영함⁹⁾

7) Platform for collaboration on tax, "Tax Tools and Frameworks," <https://www.tax-platform.org/tax-tools-and-framework/overview>, 검색일자: 2025. 5. 22.

8) ISORA Secretariat, *Has your administration started reaping the benefits from participating in ISORA?*, 2019.

- 또한 각국의 세무행정 동향을 통하여 국제기구의 평가 다각화 및 기술 수준 등의 비교 기준을 제공함
- 최근의 세무행정평가는 디지털화에 기반한 선제적(proactive) 조치와 함께 국가별 특성을 반영한 심층평가 및 자체 진단역량이 강조됨
 - 혁신기술을 통한 위험관리(risk management) 역량이 중요해지면서 세무행정평가의 주요지표로 사용됨¹⁰⁾
 - AI 및 빅데이터 기술 활용 수준, 예측 분석 시스템 도입 여부 등과 이에 대한 자원 배분 역량 등을 측정함
 - 국제기구 평가도구는 국가 간 비교 목적 외에도 국가별 특성을 반영한 심층 평가모형의 활용이 강조되고 있음
 - OECD의 세무행정 성숙도 모델(Maturity Models)은 국가별 과세당국의 내부진단을 위한 자체평가 방안으로, 정기적 개선사항 식별 및 개선 수단으로 제안됨
 - IMF는 개발도상국을 대상으로 국제 금융 또는 발전 기금 등의 집행 결정 시 TADAT 결과를 근거자료로 활용하고 있음

3. 한국의 세무행정 평가체계

- 우리나라의 세무행정평가는 과세당국인 국세청의 업무실적 성과관리체계 내에서 운영되고 있음
 - 모든 중앙행정기관은 공통된 성과관리체계에 따라 기관의 주요정책 및 재정사업을 중심으로 성과관리를 수행함¹¹⁾

9) CRA, "Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) Summary Report," <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/tax-administration-diagnostic-assessment-tool-tadat-summary-report.html>, 검색일자: 2025. 5. 22.

10) OECD, *The Changing Tax Compliance Environment and the Role of Audit*, 2017, p. 21.; *Tax Administration 2024*, 2024, p. 3.

11) 성과관리체계는 특정평가와 자체평가로 구분하고, 국무총리가 평가하는 특정평가 외에 기관은 주요

- 각 정부업무 성과관리와 재정성과관리로 분류하여 운영함
- 국세청 또한 세무행정평가를 위한 별도 체계보다는, 기관 성과평가체계 내에서 세무행정역량을 평가함
- 국세청은 성과관리별 전략목표 및 하위과제를 정의하고 연간 성과지표를 수립·측정함
 - 「정부업무평가 기본법」에 따라 「국세청 통합성과관리 운영규정」을 두어 조직 및 직원에 대한 업무실적의 평가체계를 규정함
 - 평가대상, 성과지표, 평가방식·주기 및 전산관리 등을 조직성과와 개인성과로 구분하여 정의함
 - 이를 기반으로 연간 전략목표, 성과목표, 관리과제별 지표를 수립함
 - 재정성과관리의 경우 전략목표와 프로그램 단위로 성과지표를 수립·관리함
- 2025년 기준 국세청은 총 134개의 성과지표를 운영하며, 대부분의 지표는 산출(output) 및 결과(outcome) 지표로 정량을 측정함
 - 정부업무 성과관리와 재정성과관리는 각 124개, 10개 지표를 포함함
 - 정부업무 성과관리는 상위목표를 기준으로 부서별 지표를 수립 및 소관하는 방식임
 - 재정성과관리는 재정사업의 최종 효과 측정을 위한 대표 성과지표와 프로그램 지표를 운영함
 - 성과달성 체감을 목적으로 산출·결과지표를 중심으로 측정하고, 투입·과정지표는 거의 부재함
 - 진행과정을 측정하는 투입 및 과정 지표보다 1차적인 목표 달성 여부와 최종 효과를 중심으로 측정함
 - 성과관리 간 비교 시 세입확보, 공정과세, 효율적 세무행정 운영 등 유사한 전략목표 하에서 동일 지표를 병행하여 사용함
 - 재정성과관리 지표의 상당수는 일관성 유지 등을 위해 정부업무 성과관리 지표와 동일하게 운영됨¹²⁾

정책, 재정사업, 행정관리역량 부문에 대하여 자체평가를 통하여 성과를 평가·관리함

〈표 II-3〉 국세청 정부업무 성과관리 및 재정성과관리 성과지표 현황(2025년)

(단위: 개)

구분	목표	성과지표					
		소계	투입	과정	산출	결과	정량
정부업무 성과관리	전략 목표(4)	3	-	-	3	-	3
	성과 목표(8)	8	-	-	5	3	8
	관리과제(44)	113	-	-	85	28	113
재정성과 관리	전략 목표(5)	2	-	-	-	2	2
	프로그램 목표(6)	8	1	-	3	4	6

자료: 국세청, 「2025년도 성과관리 시행계획」, 2025, p. 192.; 열린재정, 「성과목표관리」, <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/br/UOPKOBRA02?evlAcntYr=2025&offcCd=026&tabNo=1>, 검색일자: 2025. 9. 25.

〈표 II-4〉 국세청 재정사업 성과관리 프로그램 성과지표

프로그램 목표	세부지표	목표치
과세기반 확충	현금영수증 발급금액	189조원
	자발적 감정평가 신고비율	22.8%
탈세대응 강화	조세범칙 처분율	89.2%
체납·징수관리	정리대상 체납액 총정리비율	52.9%
성실납세 및 민생지원	근로자녀장려금 안내신청률	96.0%
	세금에 대한 국민인식도	75.2점
국세행정 지원	홈택스(대민포털) 사용자 만족도	81.4점
책임운영기관 운영	국세상담 응답률	79.2%

자료: 열린재정, 「성과목표관리」, <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/br/UOPKOBRA02?evlAcntYr=2025&offcCd=026&tabNo=1>, 검색일자: 2025. 9. 25.

- 정부업무 성과관리 지표는 전통적 세무행정 성과항목 외에도 시스템, 조직·인적역량 관련 항목을 포함하여 포괄적으로 운영함
 - 세목별 세수실적, 체납징수액, 납세자 만족도 등과 같은 지표를 비롯하여, 기술 전환 이행에 대한 실적 및 직원 만족도 등을 측정함
 - 지표는 단위별로 분류되어 있으나, 상위 단위(전략목표·성과목표) 지표를 관리과제

12) 국무조정실, 『2024 정부업무 성과관리 운영지침』, 2024, p. 37.

지표에 포함하는 구조로 운영됨

- 상위목표 지표는 전체 과제지표 중 대표지표 성격을 지님

- 측정 방식의 경우 지표별 설정 기준에 따라 다르나 건수, 해당 인원수 또는 대비 비율, 만족도 점수 등을 다수 지표 측정에 활용함

〈표 II-5〉 국세청 정부업무 성과관리 성과목표 및 관리과제별 성과지표

성과목표	관리과제별 성과지표
세수관리	<ul style="list-style-type: none"> - 세목별 세수 실적(부가, 소득, 법인, 양도 상속·증여) - 세목별 성실신고 사전안내 건수
AI 대전환 국세행정 혁신	<ul style="list-style-type: none"> - AI·빅데이터 인력양성 노력도, 정보화인력 교육만족도, 전자송달 활성화, 엔티스 개선 노력도, AI 대전환 추진 노력도 - 맞춤형 신고도움 사용자 만족도, 모두채움서비스 활용도, 소득세 기한 후 신고 자동분석 비율 - 홈택스 사용자 만족도, 주요 세율 전자신고 비율 - 원클릭 환급서비스 이용 노력도, 홈택스 개선 노력도, 법인세 전자신고 만족도 - 홈택스 징수·민원분야 만족도, 모바일 안내문 발송 건수, 업무개선 만족도 조사, 엔티스 장애예방 노력도 - 연간 AI 전화상담 응답률·만족도 - 간소화 전면 개편 세수증대 효과, 간소화자료 확대 노력, 맞춤형 안내 및 과다공제 점검 인원 확대
수출 세정지원	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 주류산업 규제개선·수출 확대방안 실천과제 이행 실적 - 세정외교 내실화 노력도, 세정지원 노력도 - 사전 서면·대면협상 활성화 노력도
복지세정 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 근로·장려금 안내신청률·조기지원 및 부적격 수급 방지 노력도 - 외부기관 자료제공 건수, 소득자료 수집 건수, 국민 불편해소 노력도 - 경제적 곤란자 상황지원 실적, 전자송달 신청 비율 - 세금신고 도움 만족도, 강의내용 만족도, 교육자료 만족도
공정·신뢰 국세행정	<ul style="list-style-type: none"> - 불복청구인용 비율 축소, 행정소송 판결문 등록 건수 - 세법해석 사전답변 처리기간, 과세기준자문 공개 건수 - 심사청구 기한 내 처리율, 국선대리인 의견진출참석 실적, 제도개선 등에 활용할 결정사례 통보 - 세무조사 참관제도 운영 건수·만족도, 고충민원 조기처리 비율 - 국세통계 서비스 확대, 과세정도 활용 확대지원 현장 홍보 건수·이용자 만족도, 국세통계센터 이용 건수 - 공익법인 공시오류 건수·개별검증 건수 - 지방청 고액불복 중 사전검증 비율, 우수사례 공유체계 만족도, 불복대응 활동 노력도

〈표 II-5〉의 계속

성과목표	관리과제별 성과지표
탈세·채납 대응	<ul style="list-style-type: none"> - 조세포탈 범칙처분율, 항고 비율 - 불공정 탈세분야 조사건수·부과세액 - 고소득사업자·민생침해탈세자 자료상 조사실적, 대부업 탈세제보 신고 센터 처리 실적 - 역외탈세 정보 건수·조사 실적 - 자본거래 신고확인 과세 실적 비율, 신종 탈루유형 주식변동조사 건수 - 포렌식조사 현장지원 건수·만족도 - 탈세제보 포상금 지급액, 탈세제보 처리율 - 고액채납자 은닉재산 수색 건수
소통문화 확산 및 업무혁신	<ul style="list-style-type: none"> - 성실납세 홍보활동 만족도, 조세박물관 세금체험 프로그램 참여 만족도, 비대면 소통을 위한 온라인 콘텐츠 생산 노력도 - 보도성과, 오보대응률, 외신 소통강화, 기획보도 성과 - 업무해태 처분 강화, 감사결과 공개, 감사자료 적중률 - 청렴교육 실시인원, 5급 이상 관리자 청렴교육 실시인원 비율 - 악성코드 대응 건수, 인터넷 PC 보안 점검률, 해킹메일 훈련 신고율, 홈택스 웹취약점 진단결과 조치율, 사이버 위협정보 공유 실적
안전·효율 근무환경 및 혁신 성과 창출	<ul style="list-style-type: none"> - 시차출퇴근 등 유연근무 활성화, 금요일 조기퇴근 활성화, 폭력예방교육 참석률 - 근무시설 개선, 업무환경 개선 - 안보 및 통일 교육실적, 재난안전관리 교육실적 - 신규임용 후보자 체험형 과정 만족도, 교육원 주관 소통교육·테마교육 만족도, 수습교육 만족도

주: 2025년 기준 8개 성과목표하에 총 44개 관리과제를 두고 있으며, 과제별 1개 이상의 성과지표를 지님
 자료: 국세청, 「2025년도 성과관리 시행계획」, 2025, pp. 192~201.

- 성과관리체계는 평가 결과의 환류를 포함하며, 기관의 조직관리 자율권의 차등 및 개인성과 연계 등에 활용함¹³⁾
 - 정부업무 성과관리는 측정 결과에 따라 인력, 정원 등에 자율권을 차등 적용하고, 개인성과 및 인사와 연계하는 환류체계를 운영함
 - 국세청은 별도의 조직 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)와 직원 개인성과와 연계하는 방식을 적용함

13) 국세청, 「2025년도 성과관리 시행계획」, 2025.; 정부업무평가포털, 「성과관리제도」, https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=44, 검색일자: 2025. 11. 10.

- 목표 달성 여부 외에도 관리과제별 상대등급을 적용하여 자체평가의 관대화를 보완함
 - 2024년 국세청의 성과관리 결과 총 105개 지표 기준 99.3%의 달성률을 보였으나, 달성률이 높더라도 과제별 우수·미흡·부진 등급을 구분함
- 재정성과평가는 평가 결과를 차년도 지출 구조조정에 반영하고, 미흡 사업에 대한 제도개선을 연계하는 방식으로 운영됨¹⁴⁾

- 우리나라 세무행정평가의 주요 항목은 국제적 추세와 대체로 부합하나, 평가범위가 매우 포괄적인 동시에 지표가 세분화된 특징이 있음
 - 성과지표는 세수 효과, 납세순응 지원, 디지털화 및 선제적 행정 등의 국제기구 평가추이를 포괄함
 - 반면 부서별 업무단위로 지표가 설정되어 지표 간 성격과 중요도가 혼재되는 사례가 존재함
 - 세무행정 핵심성과와 연계가 약한 지표가 주요지표와 동일 수준의 성과로 관리되는 경우가 존재함
 - 정량지표로 분류되어 있으나 일반적으로 정성지표로 분류하는 만족도, 인지도, 노력도 등의 지표를 다수 포함함¹⁵⁾
 - 연간 성과계획 수립 및 지표운영 과정에서 지표 변동률이 높아 추세 분석이 제한됨

- 그 외 국세청은 연간 국세행정 성과를 “국세통계”로 별도 발표하며, 이는 주요 성과항목과 연계되는 핵심 수치를 포함함¹⁶⁾
 - 국세통계는 행정성과와 경제 현황을 반영하는 수치자료를 제공하여 정책입안자, 연구자 및 국민 대상 정보 제공을 목적으로 함
 - 「국세기본법」 제85조의6의 통계자료의 작성 및 공개를 법적 근거로 함
 - 연간 세목별 과세인원, 과세표준, 결정세액 등 약 560종의 통계자료를 명시된 산

14) 기획재정부, 「2022년~2026년 재정사업 성과관리 기본계획」, 2022.

15) 국무조정실, 「2025년 정부업무 성과관리 운영지침」, 2025, pp. 11~14.

16) 국세청, 「『국세통계』 통계정보 보고서」, 2024.

출방식에 따라 제공함

- 국세통계는 OECD 조세분야지표 등 국제기준 및 주요국과의 직접적 비교가능성을 고려하여 측정함
 - 세수실적, 징세비, 조사실적, 전자신고율, 권리구제 관련 수치는 성과관리지표와 연계 가능하며, 기존 성과관리에서 부재한 지표를 대체할 수 있음

III. 국제기구 평가도구 분석

- 제III장에서는 대표적인 국제기구의 세무행정 평가도구를 검토하고, 각 도구의 특징을 분석함
 - 국제기구가 제시하는 평가도구는 개별 국가에 국제적 세무행정의 기준 및 표준화된 평가모델을 제시한다는 점에서 중요함
 - 국제기구는 평가도구 간 측정 방식을 효율화하고, 서로 다른 목적의 도구들을 상호보완적으로 활용하는 방식으로 발전함
 - 세무행정 평가도구의 개발과 이행을 주도하는 대표적 기구로 OECD, IMF, World Bank의 사례를 검토함
 - 측정 방식, 결과, 활용 현황 등을 분석하여 세무행정의 변화 방향을 이해하고 도구별 특성에 따라 활용할 수 있음

1. OECD

- OECD는 과세당국의 운영 성과, 조직 구조 등 회원국 간 세무행정 정보의 공유를 강조하는 대표적인 기구임
 - 세무행정은 국가 경제 활동 전반에 큰 영향을 미치며, 납세자가 납세의무를 준수하는 과정에서 행정적 부담을 최소화하는 것이 중요함
 - 다른 국가의 사례를 통해 세계 개혁방안을 고려할 수 있고, 국제적인 세무행정 흐름을 파악하는 것이 가능함

- 이에 OECD는 세무행정 정보의 수집을 위하여 TAS, 세무행정 성숙도 모델, 조세기술 이니셔티브 목록(Inventory of Tax Technology Initiatives, ITTI)을 주요 도구로 제시하고 있음¹⁷⁾
 - TAS는 OECD 회원국을 비롯해 약 58개국의 세정 성과 및 시스템 역량에 대한 분석을 제공하고, 관련 추세 및 혁신 방식을 공유함
 - 세무행정 성숙도 모델은 다양한 분야의 국가별 자체 성숙도 평가도구로 활용되며, 국제적인 성숙도 수준에 대한 익명 정보를 제공함
 - ITTI는 세무행정 분야에서의 신기술 적용이 확대되면서 기술 활용 현황조사 및 특정 이니셔티브에 대한 사례를 분석함
 - 세무행정 전반과 주요 기능을 측정하는 TAS, 성숙도 모델과 달리 ITTI는 기술 도입 현황을 목록화하여 국가 간 비교 및 협력 기회 식별에 주로 활용됨

가. 세무행정 시리즈(TAS)

1) 개요

- 2004년 시작된 TAS는 국가 간 거시적인 관점에서의 세무행정 시스템 기능 수준을 비교하고 동향 및 모범사례의 공유를 목적으로 발전함
 - 보고서 발표 주기는 규정되지 않았으나 2021년부터는 연간 발표하고 있음
 - 38개 OECD 회원국과 20개의 협력국 등 선진국 중심의 58개국을 대상으로 측정함
 - 회원국 외 선정 기준은 데이터 신뢰성, 대표성, 제도의 일관성 등을 고려함
 - 이에 따라 상위 중소득국(upper-middle-income) 및 고소득국(high-income) 이상의 국가가 해당됨¹⁸⁾

17) OECD, "Comparative analysis of tax administrations," <https://www.oecd.org/en/topics/comparative-analysis-of-tax-administrations.html>, 검색일자: 2025. 5. 22.

18) 아프리카 지역의 경우 케냐만이 조사대상에 해당하며, 케냐는 58개국 중 유일한 하위 중소득국(lower-middle-income country)에 해당함

- TAS는 국제 파트너십을 통해 ISORA, ITTI 등 다수의 데이터베이스를 통합한 분석을 제시함
 - OECD는 2015년까지 회원국을 중심으로 자체 데이터를 수집하여 왔으나, 2017년부터 ISORA 데이터를 활용하면서 평가지표의 범위를 확대함
 - 세무행정 디지털화 및 신기술 활용의 중요도가 증가하면서, ITTI의 데이터를 추가적으로 포함함

2) 측정 방식

- ISORA는 주관기구가 공동으로 설계 및 운영하고, 각국은 IMF의 RA-FIT을 통해 자발적으로 설문조사에 참여함¹⁹⁾
 - 공동 주관기관은 OECD, IMF 및 지역기구인 CIAT, IOTA, ADB를 포함함
 - 개별 국가는 RA-FIT 플랫폼상에서 설문조사에 참여하고, 주관기관은 기술 지원 및 데이터 관리를 수행함
 - 설문 응답 과정에서 형식 오류를 방지하기 위한 자동화 기능을 제공함
 - 주관기관은 필요 시 기술지원을 제공하고, 수집된 응답은 정확성·완전성·일관성 제고를 위한 후속 처리를 거침
 - 단 응답 데이터의 신뢰성은 참여국가의 책임이며 주관기관이 이를 보장할 수는 없음
 - 2024년 ISORA·RA-FIT 조사 참여국가는 162개국이며, OECD TAS 보고서는 대상국의 자료를 사용함
- ISORA는 2020년부터 연간(annual) 및 주기적(periodic) 설문조사를 분리하여 운영 중임
 - 주관기관 검토 및 참여국 의견을 반영하여, 설문 참여 부담을 완화하고, 데이터의 시의성 및 품질 개선을 위하여 개편함

19) IMF, "International Survey on Revenue Administration (ISORA)," https://data.imf.org/en/datasets/ISORA:ISORA_LATEST_DATA_PUB, 검색일자: 2025. 7. 25.

- 연간 설문조사는 연도별 변동성이 큰 세무행정 성과를 중심으로 구성되며, 총 7개 분야 110개 세부항목을 포함함²⁰⁾
 - 세목, 세수, 지출 및 인력, 인적자원 정보, 납세자 유형, 운영지표, 납세자 및 이해관계자 상호작용의 분야로 구분함
 - 세부항목은 해당 여부, 금액, 빈도 등 다양한 단위로 측정하며, 성과평가를 위한 지표(indicators)로 활용될 수 있음
- 주기적 조사는 4~5년 주기로 실시하고, 제도, 행정구조 등 연간 변동 가능성이 낮은 항목을 다룸
 - 기본 7개 분야 중 세목, 세수를 제외한 5개 분야를 기준으로 52개 세부항목을 조사함
 - 대부분의 설문은 선별적 항목에 대해 해당 여부만을 답변하는 구조이며, 해당되는 경우 사전 정의된 하위항목을 추가적으로 선택함
 - 2023년에 2022년을 기준연도로 한 첫 주기적 조사를 실시하였음

〈표 Ⅲ-1〉 ISORA 연간 설문 세부항목

분야	세부항목
A. 세목(Tax types)	- 과세·징수 항목: 소득세 및 소비세, 기타세목, 사회보장 기여금, 비세수 - 근로소득 원천징수 및 국세 및 관세 통합행정
B. 세수(Revenue)	- 순세입, 세목별 순세입 - 부가가치세수(국내분, 수입분) 및 환급액
C. 지출 및 인력 (Expenditure and FTE ¹⁾ resources)	- 운영비 및 인건비 - ICT 지출 및 본청 인력 비중 - 기능별 인력: 등록·서비스, 감사·체납, 쟁송, HR, ICT 등
D. 인적자원 정보 (HR information)	- 회계연도별 직원 현황: 채용, 퇴사 - 인력정보: 성별, 학력, 연령대별, 근속연수
E. 납세자 유형 (Taxpayer segments)	- 대형납세자: 납세자 수, 전담조직, 세수, 기능별(등록, 신고·납부, 서비스, 감사, 체납 등) - 고액자산가(HNW) ²⁾ : 전담조직, 세수

20) ISORA, "ISORA Review Tables [FY 2018-2023]," https://data.imf.org/en/datasets/ISORA:ISORA_LATEST_DATA_PUB, 검색일자: 2025. 7. 25.

〈표 III-1〉의 계속

분야	세부항목
F. 운영지표 (Operation metrics)	<ul style="list-style-type: none"> - 세목별 납세자 수 - 세목별 신고실적, 적시신고율, 채널별 신고 현황 - 세목별 납부실적, 적시납부율, 전자납부율 - 부가가치세 환급액, 세액공제 - 체납액: 총체납액, 세목별 등 - 세무조사: 조사 회수 및 징수액(전체, 세목별), 전자신고 검증(작성, 제출, 사후단계) 등 - 조세범칙조사: 수행기관(과세당국, 독립기관), 조사 회수 - 조세쟁송: 처리절차(과세당국, 독립기관 등), 절차별 처리 수
G. 납세자 및 이해관계 상호작용 (Taxpayer and other stakeholder interactions)	<ul style="list-style-type: none"> - 납세자 등록가능 채널: 온라인, 전화, 우편, 방문 등 - 민원접수 건수: 온라인 계정, 챗봇 등 디지털 서비스, 전화, 이메일, 우편, 방문 - 소득세 미리채움 서비스: 소득정보(개인정보, 근로·연금·이자·배당소득, 자본이익·손실), 공제정보(기부금, 교육비, 보육비, 보험료, 연금납입액, 저축, 의료비, 대출이자 등) - 납세협력: 전자세금계산서 발급 의무, 기타 거래기기 사용 의무, 자동 자동제출, 납세자 유형별 협력 프로그램 운영 - 혁신기술 도입: DLT·블록체인, 인공지능(AI), 데이터 사이언스, 클라우드 컴퓨팅, RPA, APIs, 통합 ID, 생체정보 본인인증 기술, 가상 어시스턴트(챗봇) 등³⁾

주: 1) 전일제 환산(Full Time Equivalent, FTE)은 주 40시간 기준 1명으로 계산함

2) 고액자산가(High-Net-Worth Individual, HNWI)

3) 분장원장기술(Distributed Ledger Technology, DLT), 로보틱 프로세스 자동화(Robotic Process Automation, RPA), 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스(Application Programming Interface, APIs)

자료: ISORA, "ISORA Review Tables [FY 2018-2023]," https://data.imf.org/en/datasets/ISORA:ISORA_LATEST_DATA_PUB, 검색일자: 2025. 7. 25. 기반 저자 작성

〈표 III-2〉 ISORA 주기적 설문 세부항목

분야	세부항목
C-P. 조직체계, 거버넌스 이행 (Institutional Arrangements, Governance Practices)	<ul style="list-style-type: none"> - ISORA 참여 - 조직형태(준자율, 부처 내 국(directorate) 등), 자율권 범위(조직구조, 예산, 성과평가 기준) - 세무 외 기능: 복지급여, 재산평가, 국유재산 대장 관리, 학자금 대출, 인구 등록, 퇴직저축, 사행산업, 차량 등록 - 거버넌스 이행: 1) 보유: 외부감사인, 내부감사제도, 공공·자체 행동강령, 청렴전략, 2) 공개: 전략계획, 연간 계획·보고서, 서비스 표준, 조직도 - 구조개혁 성격: 내부 재설계, 네트워크 간소화, 지역사무소 신설, 관리체계 개편, 타 기관 연계, 조직분리·해체

〈표 Ⅲ-2〉의 계속

분야	세부항목
D-P. 인적자원 관리 (Human Resource Management)	<ul style="list-style-type: none"> - 구조개혁 성격: 디지털화, 효율화, 정부정책 반영, 기관책임·기능 확대, 국내외 요구 반영 - 인적자원 결정권: 직무·자격, 채용, 승진, 근무형태, 급여, 고용 종료, 징계 - 급여·성과관리 체계: 공무원 급여체계 연동, 성과관리제도, 급여·성과 연계 - 인사관리: 직원 설문, 관리전략, 신입직원 지원·충원 계획, 유연근무제, 리더십 개발, 근무시간 관리, 다양성 정책 - 역량수요평가: 정기성, 데이터 분석 활용, 결과 대응 등 - 전문역량 활용: 데이터·행동 과학, UI 디자인
E-P. 납세자 유형, 납세협력 위험관리 (Segmentation and Compliance Risk Management)	<ul style="list-style-type: none"> - 대형납세자 기준: 매출, 업종, 세액, 자산, 사업체, 직원, 소득 - HNWI 기준(자산, 소득, 유명인, 대형납세자), 전담부서 기능(세무, FTE 수, 관리 납세자 수) - 소형납세자: 소득세제 단순화 및 유형(단일세율, 정액, 간이 과세, 간이사업자등록 등) - 납세협력 위험관리: 공식전략, 성별 분석, 국제조세 위협 대응(인력, 법제도, 데이터 분석, 국제협약 등), 세목별 세수 격차, 납세협력 수준 및 개입(신고·감사·집행수준, 효과성)
F-P. 세무 운영 (Tax operations)	<ul style="list-style-type: none"> - 납세자 등록: 성별 정보, 주요세목 전자신고·납부 의무화 - 체납처분: 법제도, 집행 권한(기한, 분할납부, 압류, 영업정지, 처당권 설정, 가산세 부과·감면, 국제공조 등) - 자발적 수정신고 감면, 자동화 준수 점검 - 무작위 세무조사·감사, 세무조사 선정 절차·기준 - 미신고 납세자 행정제재: 절차, 권한 등
G-P. 이해관계자 관여(Engagement with stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> - 납세자 서비스 통계 활용: 이용 촉진, 서비스 개선·개발, 수요기반 인력 배치 - 서비스 접근성: 장애인·디지털 취약계층 서비스, SNS 연계, 외국어 서비스 등 - 온라인 서비스: 세금계산기, 납부기한 연장, 분할납부, 납세자 질의, 이의신청, 과세자료 업로드, 통합포털, 제3자 제공정보 열람 등 - 납세자 권리: 공식문서 및 문서 유형 - 내·외부 민원·불만 처리: 이의신청, 독립성, 시스템 문제 제기 가능 - 만족도 조사: 대상, 조사방식, 성별 기반 데이터 분석, 서비스 전략 연계 - 납세자 교육 및 세무지원 이니셔티브: 학생·신규사업자 교육, 저소득층·신규사업자 세무지원, 성별 교육·캠페인 - 세법 해석: 공식 해석, 개별 납세자 질의 해석 - 원천징수, 자진신고 대상 소득유형(근로·배당·이자·임대·특정사업·로열티·특허·양도·기타) - 제3자 데이터 수집·관리 시스템 보유(관세, 사회보험, 전자상거래 사업자, 증권·재산거래, 사용자), 품질 점검 - 납세협력부담 평가: 빈도, 조사방식, 개선전략

주: 7개 분야별(A~G) 중 세목(A), 세수(B)를 제외한 주기적(P) 설문을 실시함
 자료: ISORA, "ISORA Review Tables [FY 2018-2023]," https://data.imf.org/en/datasets/ISORA:ISORA_LATEST_DATA_PUB, 검색일자: 2025. 8. 20. 기반 저자 작성

3) 결과 및 활용 현황

- TAS 보고서는 ISORA 등 통합 데이터를 기반으로 징수역량을 비교·분석하되, 설문 주기 및 보고서별 중점 논의에 따라 일부 차이가 있음
 - 각 TAS 보고서는 부문별 분석에 설문 데이터를 활용하지만, 세부항목별 원데이터를 직접 제시하지는 않음
 - 2024년 TAS는 책임 및 징수, 납세자 등록·신원관리, 세무행정 평가, 서비스, 규정 준수 관리, 징수, 분쟁, 예산 및 인력, 조직 구성 및 거버넌스, 세수격차(Tax gap) 추정 10개 부문을 다룸²¹⁾
 - 2023년 보고서의 경우 동일 부문에서 조직 구성 및 거버넌스, 세수격차 추정을 제외하고, 디지털 전환(Digital Transformation Journeys)을 별도 제시함
- 국제 공동조사가 체계화되면서 세무행정 변화에 대한 정량적 측정과 다각도 분석이 강화됨
 - 2019년 TAS부터 제2차 ISORA 결과(2018년 조사)를 반영하면서 분석 대상이 확대되었으며, 정기적 비교 및 신규지표의 측정이 용이해짐
 - 기존의 정성적 진단이나 해당 여부 등의 비교는 축소되고, 평균값, 변화량 등 정량 중심 분석으로 전환함
 - 설문 구조의 표준화 및 세분화로 시계열 분석 및 비교 범위가 확대됨
 - 예를 들어 적시신고율 항목하에 전체 신고대상과 신고완료 집단을 추가적으로 구분하여 비교할 수 있음

21) 책임 및 징수(Responsibilities and Collection), 납세자 등록·신원관리(Registration and Identification), 세무행정 평가(Assessment), 서비스(Services), 규정 준수 관리(Compliance Management), 징수(Collection), 분쟁(Disputes), 예산 및 인력(Budget and Workforce), 조직 구성 및 거버넌스(Institutional Setups and Governance), 세수 격차 추정(Tax Gap Estimation)

〈표 III-3〉 세목별 평균 적시신고율(2018~2022년)

(단위: 개, %)

세목	신고대상 중 적시신고율						신고자 중 적시신고율	
	관할권	2018	2019	2020	2021	2022	관할권	2022
개인소득세	36	88.3	85.7	85.6	84.8	84.3	50	90.3
법인세	39	76.6	77.4	76.5	77.4	75.9	50	85.4
원천세	25	88.0	87.6	86.3	87.1	86.9	39	93.2
부가가치세	42	86.7	85.9	85.5	84.6	85.8	49	89.4

주: 1. 신고대상(expected) 중 기한 내 신고한 경우와 신고한(received) 납세자 중 신고기간을 준수한 비율을 비교하면, 신고 납세자의 적시신고율이 더 높은 것을 확인함
 2. 평균 적시신고율은 관할권(jurisdiction) 기준으로 측정함
 자료: OECD, *Tax Administration 2024*, 2024, p. 53, Table 4.8.

- 최근 세무행정 분야에서 디지털 전환 및 빅데이터, AI 등 혁신기술의 활용이 부각되고 있으며, TAS는 이를 반영한 평가 요소를 지표화하여 제시함
 - 기술 활용은 효율적 세무행정 운영을 위한 선제적 위험 관리 방안으로 대부분의 주요국에서 개발 및 적용 중임
 - 2024년 TAS는 기술 및 기능의 도입, 활용 단계, 적용 분야별 과세당국의 현황 등을 제시함
 - 보고서는 ITTI 자료를 기반으로 디지털 전환 및 첨단기술 활용 지표를 부문별 분석에 활용함

〈표 III-4〉 가상 어시스턴트, AI, APIs 활용(2018, 2022년)¹⁾

(단위: %, %p)

단계	가상 어시스턴트			AI(머신러닝 포함)			APIs		
	2018	2022	차이	2018	2022	차이	2018	2022	차이
기술 구현 및 활용	34.5	63.8	+29.3	29.8	63.8	+34.0	79.0	96.6	+17.6
활용 목적 기술 구현 중	13.8	17.2	+3.4	15.8	24.1	+8.3	7.0	3.4	-3.6
기술 미활용 ²⁾	51.7	19.0	-32.7	54.4	12.1	-42.3	14.0	0.0	-14.0

주: 1) 2018년부터 2022년까지 ISORA 조사(G. 납세자 및 이해관계 상호작용)를 통해 가상 어시스턴트(챗봇 등), AI, APIs 등 발전단계를 설문조사함
 2) 기술 미활용은 기술 구현 자체가 부재한 단계임
 자료: OECD, *Tax Administration 2024*, 2024, p. 67, Table 5.8.

〈표 III-5〉 분석 목적 빅데이터 및 AI 사용(2022년)

(단위: %)

사용율	빅데이터						AI	
	‘그렇다’로 답한 경우, 빅데이터 사용 목적						위험 평가 절차	조세 회피 및 사기 포착
규정 준수 개선	추세 파악	정책 예측	세수 예측	신규 서비스 제공	기타			
80.0	97.5	72.5	47.5	60.0	45.0	17.5	52.9	49.0

주: 52개 관할권을 대상으로 ITTI 데이터를 기준으로 작성함
 자료: OECD, *Tax Administration 2024*, 2024, p. 91. Table 6.9.

- TAS는 국가별 세무행정 수준에 대한 직접 평가는 수행하지 않으나, 주요국을 중심으로 역량 수준 및 선진화 지표에 대한 기준을 제공함
 - 조사 참여국은 국제 평균 및 타국 사례와의 비교를 통해 자체 진단과 개선방향 도출이 가능함
 - 직접 포함되지 않은 개발도상국 등도 선진 세무행정의 주요 구성요소 및 도달 목표 수준을 간접적으로 파악할 수 있음
 - 특히 ISORA 설문은 개발도상국을 포함하여 국제적 세무행정 데이터에 대한 접근과 활용을 위한 교육을 제공함²²⁾

나. 세무행정 성숙도 모델(Tax Administration Maturity Models)

1) 개요

- OECD 세무행정포럼(Forum on Tax Administration, FTA)은 2016년 디지털 성숙도 측정을 위한 평가 모델을 제시하였으며, 이후 2018년부터 분야별 자체평가(self-assessment)가 가능한 성숙도 모델을 개발함
 - 초기 모델은 성숙도에 대한 개념을 제시하였으나 자체평가, 성숙도 단계 등을 구분한 현재의 형태는 아님

22) OECD, *Tax and Development at the OECD: A Retrospective 2009-2024*, 2024, p. 22.

- 성숙도 모델은 5단계의 성숙도 체계를 기반으로 과세당국의 자체평가 도구(toolkit)로 발전함
- 성숙도 모델은 외부의 평가가 아닌 조직 내부의 자가진단을 주요 목적으로 하며, 참여국 간 간접적 수준의 비교가 가능함²³⁾
 - 조직 구성원 간의 논의를 통해 현재 성숙도를 평가하고, 공동의 이해를 바탕으로 개선 영역을 식별함
 - 이 과정을 통하여 부처 간 공유 및 협력이 가능하고, 정책 및 조직 전략 수립 등에 활용할 수 있음
 - 평가 결과는 성숙도 모델 평가에 참여한 다른 나라의 평균적 수준과 비교할 수 있음
- OECD의 성숙도 모델은 표준화된 형식을 적용하되, 주요 세무행정 기능에 따라 분야별로 개발됨
 - 2025년 기준 7개의 세무행정 분야 성숙도 모델이 존재하며, 2019년 발표된 납세협력부담 모델 이후 채납 관리, 리스크 관리, 디지털 전환, 데이터 분석 역량, 성별 균형, 인적자원 관리 모델로 확장됨²⁴⁾
 - 각 분야 모델은 단계별 성숙도의 개념을 정의하고, 주요 담당부서를 구분하여 심층 분석이 가능하도록 설계되어 있음

23) OECD, "Tax Administration and Tax Crime Maturity Models," <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/comparative-analysis-of-tax-administrations/tax-maturity-models.html>, 검색일자: 2025. 8. 20.

24) 납세협력부담(Tax Compliance Burden Maturity Model, 2019), 채납 관리(Tax Debt Management Maturity Model, 2019), 리스크 관리(Enterprise Risk Management Maturity Model, 2021), 디지털 전환(Digital Transformation Maturity Model, 2021), 데이터 분석 역량(Analytics Maturity Model, 2022), 성별 균형(Gender Balance Maturity Model, 2024), 인적자원 관리(Human Resources Maturity Model, 2025)

2) 측정 방식

- 성숙도 평가는 계량적 지표 측정이 아닌 논의 기반의 정성적 자체평가이므로, 효과적인 운영을 위하여 공통의 권장사항을 제시함
 - 이는 논의의 목적 및 방식, 참여자의 구성 및 역할, 기록 양식의 활용법 등을 포함함
 - 다양한 직급·부처 인력의 참여에 따라 워크숍 및 토론의 형태로 장시간 논의를 권장함
 - 논의의 중재자(facilitator)는 모델 및 평가 절차를 이해하되 중립적인 관점의 판단이 필요함
 - 모델은 자체평가 과정에서 사용할 수 있는 기록 양식을 포함하고, 논의과정에서의 고려사항을 함께 제시함
 - 평가모델에서 사용된 용어에 대해 참여자 간 착오를 막기 위해 세부용어의 정의를 포함함

- 주요 속성(indicative attributes)별 5단계 성숙도에 따라 평가하며, 각 단계별 정의가 서술형으로 세부 제시됨²⁵⁾
 - 성숙도는 초기(emerging), 발전(progressing), 정착(established), 선도(leading), 이상(aspirational) 수준으로 구분됨
 - FTA 회원국의 평균적 수준을 정착 단계로 간주하고, 이는 기관별 상대적 위치 판단을 위한 기준점 역할을 함
 - 일반적으로 정착 단계부터 선진체계를 갖춘 수준으로 평가하며 일부 국가가 선도 단계에 해당하고, 이상적 수준은 대부분의 경우 미달하는 것으로 봄
 - 발전 단계는 세정 역량을 적극적으로 개발 중인 경우를 의미하고, 초기 단계는 기능 수준이 제한적인 것으로 봄

- 그러나 분야별 평가 항목, 단계별 성숙도 정의를 비롯해 적절 평가 참여자의 범위,

25) 주요 속성(indicative attributes)은 계량적 지표(indicator)보다는 측정 대상의 정성적 특성을 나타내는 평가 항목 또는 참고 기준이며, 총평가의 판단 근거로 활용됨

필요지식 등이 상이하므로 일괄적인 측정 방식으로 보기는 어려움

- 동일한 5단계 성숙도 분류에도 불구하고, 해당 성숙도 달성을 위한 요구 수준은 분야별로 다를 수 있음
- 분야별로 운영 절차 및 특징 등에 따라 평가 항목과 주요 속성의 개수가 상이함
 - 데이터 분석 역량 성숙도 모델의 경우 11개의 항목을 평가하는 반면, 체납관리 모델의 경우 39개에 해당함
- 모델별 공통 권장사항은 유사하나 분야별 중재자의 역할 및 참여자 구성 등의 강조점이 다를 수 있음
 - OECD는 모델을 기반으로 국가별 환경 배경 등에 따라 성숙도 모델의 자유로운 확대 및 활용을 권장함

〈표 Ⅲ-6〉 OECD 데이터 분석 역량 성숙도 모델 주요 속성

구분	주요 속성
1. 전략 측면	1.1. 전략
	1.2. 거버넌스
	1.3. 조직 문화
	1.4. 예산 설정
2. 운영 측면	2.1. IT 인프라, 시스템 개발 및 도구
	2.2. 데이터 관리
	2.3. 인재 관리
	2.4. 비즈니스 피드백 및 평가
	2.5. 분석 절차 및 프로젝트 관리
	2.6. 분석 역량
	2.7. 활용 영역

자료: OECD, *Analytics Maturity Model*, 2022, p. 12.

〈표 III-7〉 OECD 데이터 분석 역량 및 체납관리 성숙도 모델 세부정의: 1.1. 전략

구분	초기	발전	정착	선도	이상	
데이터 분석 역량	<ul style="list-style-type: none"> - 일부 부서 분석 필요성 인지 - 고위책임자 전략적 합의 부재 - 분석가치 인식 미흡 - 개별 사업부 단위 분절·비공식 분석 수행 	<ul style="list-style-type: none"> - 고위책임자 분석 중요성 인식 - 부서별 자율 분석 확대 - 조직 통합 전략 부재 - 수요기반 분석 수행, 협업·공유 부족 	<ul style="list-style-type: none"> - 상위전략 수립 주체 존재 - 관련부서 협의 정례화 - 분석 정의·효율성 공감대 형성 - 외부 분석 기능 조직 내재화 시작 	<ul style="list-style-type: none"> - 고위책임자 전략 주도 - 전사적 분석 프레임 구축 - 분석 결과 전략 반영 - 외부 연구 반영, 이해 관계자 초기 협력 시작 	<ul style="list-style-type: none"> - 내·외부 이해 관계자 공동 설계 - 예측 분석 기반 통합 전략 운영 - 신뢰 구축, 투명성 확보 - 전략 목표 설정 - 전략수립 및 집행 포괄 체계 운영 	
체납관리전략	절차	<ul style="list-style-type: none"> - 고위책임자 연간·지향 목표 설정 - 타 부서 공식 협의 없음 - 검토 부재, 제한적 논의, 책임소재 불명확 	<ul style="list-style-type: none"> - 고위책임자 주도 다년도 전략계획 수립, 소관 부서 협의 - 전략계획 승인 및 성과 책임 명확화 	<ul style="list-style-type: none"> - 고위책임자 주도, 소관 부서 참여 - 타 부서 의견 후속 수립 - 내부 전략 연계, 공동 책임 명확화 - 공식 승인 절차 작동 	<ul style="list-style-type: none"> - 전담조직 주도 전략 계획 수립 - 다부서 협의 체계 구축 - 공동목표 공유, 상위 전략 연계 - 부서 간 협의·조정 체계 정립 	<ul style="list-style-type: none"> - 내·외부 이해 관계자 의견 수렴·참여 - 예측 기반 시나리오 분석 활용 - 전략 수립·조정 관리 체계 운영
	내용	<ul style="list-style-type: none"> - 체납규모, 체납자 수 등 제한적 상위 목표 - 직전연도 성과 기반 목표 수립, 법 개정 - 우선과제 일부 식별 	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 계획 내 상위목표, 채무 관리 프로세스 개선 포함 - 주요 단계별 목표 명시 	<ul style="list-style-type: none"> - 기능별(성과, 인력, 예산, IT·데이터 등) 체납성과 구체화 - 명확한 활동 정의, 실행 계획 연계 	<ul style="list-style-type: none"> - 체납 예방, 진수 개선 포함 성과 관리 방안 제시 - 조직 내 상위 수준의 조정·협업 기반 달성 	<ul style="list-style-type: none"> - 세부행정 전반 포괄 통합적 개혁 방안 설정 - 경험 및 환경 변화 따른 전략 계획 조정 - 가능성 확보
	소통	<ul style="list-style-type: none"> - 상위 목표 전달, 업무 간 구체적 목표 연결 미흡, 책임소재 불명확 	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자에 의한 전략 계획 전달, 상위 수준 목표 반영 및 책임 파악 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> - 전담부서 전략 계획 공유·논의 - 구성원 역할, 책임 명확 - 정기적 성과 관리, 관리자 실행 책임 	<ul style="list-style-type: none"> - 전략계획 주인의식 보유, 이행·개선 위한 개별 역할 이해 - 관련 부서와 적극적 공유, 협력 	<ul style="list-style-type: none"> - 협의과정 구조화, 전 직원 참여 - 이행·개선 위한 직원 역할, 책임 명확화 - 공동과제 인식, 소통 구조 원활화

주: 체납관리는 전략(strategy) 숙성하에 절차(process), 내용(content), 소통(communication)을 세부 구분하고 각 성숙도 단계를 정의함

자료: OECD *Analytics Maturity Model*, 2022, pp. 16~17.; *Tax Debt Management Maturity Model*, 2019, pp. 16~18. 기반 저자 작성

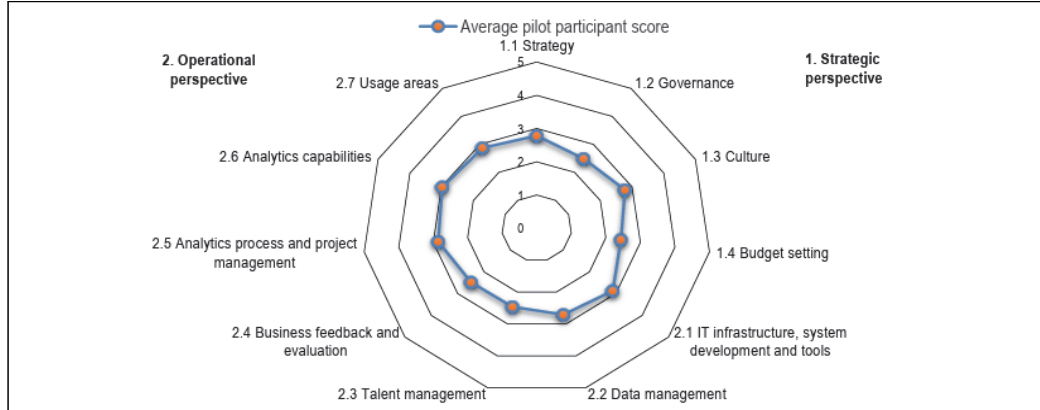
3) 결과 및 활용 현황

- 성숙도 모델은 국가별 결과는 공개되지 않으며, 참여 국가의 평균 수준을 도출하여 익명(anonymous)의 비교 자료로 제시함
 - 이는 자체평가도구로서 성숙도 모델의 내부 평가 및 전략 수립의 목적을 준수하기 위함임²⁶⁾
 - 국가별 성숙도 수준을 공개할 경우 외부 시각에 대한 우려로 평가 결과에 영향을 미칠 수 있음
 - 성숙도 모델은 항목별 결과보다 측정을 위한 직급, 부서, 이해관계자 간 논의 등 내부 평가절차에 가치를 부여함
 - 분야별 성숙도 모델의 참여국이 서로 다르며 모델 자체가 절차 및 측정 방식을 강하게 규정하지 않아 결과의 동일한 비교는 어려움

- 국가 간 평균값은 주요 속성의 성숙도에 5점 리커트 척도를 부여한 값으로 계산하고, 결과 분포는 익명 처리한 히트맵(heat map)으로 제시함
 - 현재 공개된 결과값은 시범평가를 실시한 국가에 해당하고, 참여국의 정보가 정기적으로 추가되는 방식은 아님
 - 예를 들어 데이터 분석 역량 모델 41개국, 체납관리 모델 21개국, 디지털 전환 모델 55개국이 시범평가에 참여함
 - 평균값은 기준점인 정착 단계를 3점으로 보고 상대적으로 판단할 수 있음

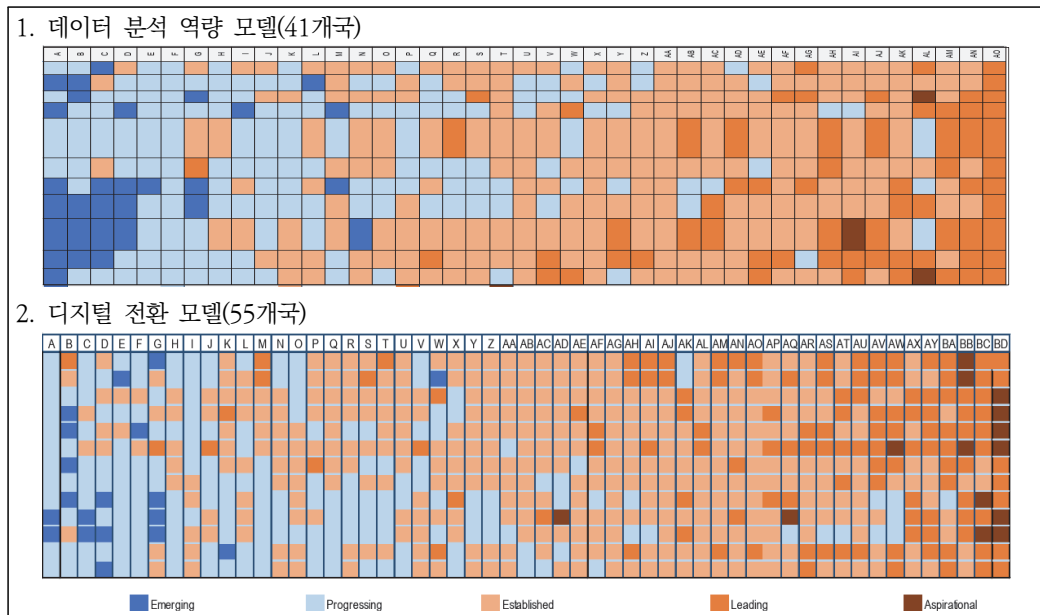
26) OECD, *Tax Debt Management Maturity Model*, 2019, p. 10.

[그림 III-1] OECD 데이터 분석 역량 성숙도 모델 시범평가 항목별 평균



주: <표 III-6>의 주요 11개 속성에 대한 국가별 성숙도(1-5단계) 평균값에 해당함
 자료: OECD, *Analytics Maturity Model*, 2022, p. 10.

[그림 III-2] OECD 데이터 분석 역량 디지털 전환 성숙도 모델 결과 분포



주: 1) 좌측(청색)부터 우측(적색)으로 성숙도 단계 초기(emerging), 발전(progressing), 정착(established), 선도(leading), 이상(aspirational)에 해당함
 2) 데이터 분석 역량 모델은 41개국, 디지털 전환 모델은 총 55개국이 평가에 참여하였음
 자료: OECD, *Analytics Maturity Model*, 2022, p. 12.; *Digital Transformation Maturity Model*, 2021, p. 13.

- OECD 성숙도 모델은 세무행정 분야별 세부 정의된 모델을 제공하고, 모든 과세당국은 이를 조직 진단 및 역량 강화에 활용할 수 있음
 - 성숙도 모델은 시범평가 대상으로 OECD 회원국 및 TAS 대상국가 외에도 개발도상국을 포함함
 - OECD는 데이터 분석 역량 및 디지털 전환 성숙도 모델, ITTI 데이터 등을 개발도상국의 조세행정 3.0(Tax Administration 3.0) 구현 지원에 활용함²⁷⁾
 - 조세행정 3.0은 디지털 신원, 실시간 서비스(Taxpayer Touchpoints), 데이터 관리 및 표준화, 법령·규정의 관리 및 적용, 조직 역량강화 등을 핵심 구성요소로 봄²⁸⁾
 - 평가도구를 통해 개발도상국의 수준을 측정하고, 성숙도 모델에 기반한 개편방안 설계 및 국제 비교, 벤치마킹 등을 지원함

- 한편 OECD는 2024년부터 사전 성숙도 평가(Preliminary Maturity Assessments, PMA)를 통해 개발도상국의 금융정보 자동교환(Automatic Exchange of Information, AEOI) 이행을 위한 지원을 추진함²⁹⁾
 - 정보보안 관리체계(Information Security Management, ISM)를 중심으로 국내외 법제도, 행정절차, 데이터활용 역량 등을 진단하고 향후 실행계획을 제시함
 - 자체평가 형식의 일반 성숙도 모델과 달리, PMA는 이행역량이 미흡한 개발도상국을 대상으로 OECD 정보 보호·교환, 세무행정 전문가가 주도하고 각국 세무당국과 협력하여 평가·진단함
 - PMA는 AEOI 이행을 위한 이니셔티브 일환으로 최초 실시되었으며, 2024년 기준 21개 개발도상국이 PMA에 참여함

27) OECD, *Tax and Development at the OECD: A Retrospective 2009-2024*, 2024, p. 37.
 28) OECD, *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*, 2020, p. 43.
 29) OECD, *Preliminary Maturity Assessments: A 2024 Initiative to Catalyse Developing Countries' Participation in Automatic Exchange of Information, Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*, 2024, pp. 4~5.

2. IMF

가. 세무행정 진단평가도구(TADAT)

1) 개요³⁰⁾

- IMF 재정국(Fiscal Affairs Department)은 2012년부터 세무행정 진단평가도구(TADAT)의 개발을 시작함³¹⁾
 - 2011년부터 2015년까지 각국 세무행정기관, 개발 파트너³²⁾ 및 세무행정 개혁 지원기관, 전문가, 학계, 대중 등과의 협의를 통해 TADAT의 제도 및 기술적 범위를 확정함
 - 2013년 말부터 2015년 11월까지 총 17건의 시범 평가를 실시함
 - 2014년 2월 TADAT 사무국이 IMF 재정국 내 설치되었으며, TADAT의 개발·설계·이행·유지 관리에 대한 기술자문그룹(Technical Advisory Group, TAG)과 다양한 파트너로 이루어진 운영위원회(Steering Committee)가 함께 출범함
- TADAT은 평가 대상 국가의 세무행정 시스템 주요 구성 요소들의 운영 건전성, 개혁 필요도 및 우선순위에 대한 객관적인 평가를 제공하는 것을 목적으로 함
 - 특별히 TADAT의 평가 결과는 정부들의 다음과 같은 활용을 목적으로 함
 - 세무행정 시스템, 절차 및 기관의 상대적 강점 및 약점에 대한 분석
 - 정부 당국, 국제기구, 기술지원 제공자(공여국) 간 세무행정 시스템에 대한 공통된 인식 형성

30) TADAT, "Overview," <https://www.tadat.org/en/what-is-tadat/overview.html>, 검색일자: 2025. 8. 18.

31) PEFA, "TADAT - TADAT Secretariat," <https://www.pefa.org/sites/pefa/files/PEFA%2022%20Stocktaking%20-%20B02.pdf>, 검색일자: 2025. 8. 13.

32) IMF, WB, 유럽연합(EU), 독일 연방경제협력개발부(BMZ), 프랑스, 일본, 네덜란드 외교부, 노르웨이 외교부, 스위스, 영국

- 개혁 목표, 우선순위, 주요 개혁 과제 및 시행 단계를 포함한 개혁 의제 수립
- 외부 지원의 관리·조정 및 신속하고 효율적인 실무 달성
- 추후 반복적인 재평가를 통해 개혁 진척 상황에 대한 모니터링 및 평가 진행

□ TADAT은 각 국가의 중앙정부 혹은 지방정부의 세무행정에 대해 현행 조세정책 체계에 근거하여 평가를 수행함

- 법인소득세, 개인소득세, 부가가치세, 소비세 및 원천징수세 세수 및 정부 내 직·간접세와 관계된 세무행정 성과가 주요 평가 대상임
- 다만 자원 개발 산업에 부과되는 특별 세금과 같은 조세 특례 제도 및 세관행정은 TADAT 평가 범위에 포함되지 않음
- 사회보장기여금의 경우 유럽 국가들처럼 정부 수입의 주요 원천이 되는 경우라면 평가 범위에 포함될 수 있음

□ 2025년 10월 기준 총 112개국을 대상으로 총 204건의 TADAT 평가가 시행됨³³⁾

- 204건 중 155건은 중앙정부에 대한 평가이며, 49건은 지방정부에 대한 평가임
- 204건 중 160건은 피평가 주체에 대한 최초 평가이며, 44건은 최초 평가에 이은 재평가임

2) 측정 방식

□ TADAT 평가 틀은 세무행정 기능, 절차, 제도 등을 포괄하는 9개 핵심 성과 영역(Performance Outcome Areas, POA)에 초점을 맞추고 있으며, POA는 세무행정 성과에 필수적인 32개의 지표(indicators)와 55개³⁴⁾로 세분화한 측정 요소(dimensions)를 기준으로 평가하고 있음

- 55개 측정 요소에 대한 평가는 각각 진행되며, 55개 측정요소를 포함하고 있는 32

33) TADAT, "TADAT Assessment Trends," <https://www.tadat.org/en.html>, 검색일자: 2025. 10. 29.

34) 지방정부 단위 평가에서는 53개 측정요소를 기준으로 평가를 진행함

개 지표의 전체 점수는 55개 측정요소를 종합하여 산정됨³⁵⁾

- TADAT은 평가 구조 및 채점 기준을 공개함으로써 피평가 정부에 세무행정의 모범 사례를 제시하고, 미리 평가를 대비할 수 있도록 지원하고 있음
- TADAT 평가 틀은 세무행정 운영 역량과 시스템 관리의 성숙도 평가에 중점을 두고 있음
 - 이에 따라 9개 POA는 세무행정 운영 과정과 연관되어 있으며, 지표 및 측정요소는 정성 및 정량적 방법이 혼합되어 있음
 - 예를 들어 7번째 POA인 ‘세무 분쟁의 효율적 해결’에서는 행정심판 절차 완료까지의 소요시간을 정량적으로 측정하는 동시에 분쟁 절차 정보에 대한 납세자들의 인지 수준을 정성적으로 파악함

〈표 III-8〉 IMF TADAT 핵심 성과 영역(POA) 및 지표 측정요소

POA 및 지표	측정요소
① 등록납세자 신뢰도(P1-1~P1-2)	
납세자 정보 정확도 및 신뢰도	정보 적정성, 데이터베이스의 납세자와 세무대리인 간 상호작용 지원 정도; 데이터베이스 내 정보 정확성
잠재 세원 파악	미등록 납세자 탐지 이니셔티브의 범위
② 효과적인 리스크 관리(P2-3~P2-7)	
납세순응 리스크 식별, 평가, 순위화 및 정량화	식별 정보수집 및 조사활동 범위; 평가, 순위화, 정량화 절차
납세순응 리스크 완화	납세순응 개선 계획의 리스크 경감 정도
납세순응 리스크 완화 활동	활동 영향력에 대한 모니터링 및 평가 절차
운영(시스템 및 절차) 리스크 관리	운영 리스크 식별, 평가, 완화하기 위한 절차; 비즈니스 연속성 프로그램의 효과성 시험, 모니터링, 평가 수준
인력자원 리스크 관리	관리역량 및 구조 수준; 완화조치에 대한 세무행정기관 평가 수준
③ 자발적 납세순응 지원(P3-8~P3-11)	
정보 범위, 통용 및 접근성	납세자 의무·권리 정보제공 범위; 법령 및 행정 정책 기준에 따른 정보의 최신성; 정보 및 안내 접근성

35) TADAT, *Slovak Republic Performance Assessment Report*, 2024, p. 51.

〈표 Ⅲ-8〉의 계속

POA 및 지표	측정요소
정보 요청 응답 소요시간	응답 소요시간
납세 순응 비용 절감	순응 비용 절감 이니셔티브의 범위
납세자 피드백 확보	납세자 피드백 수집 방법의 활용도 및 빈도; 행정절차 및 서비스 설계 시 납세자의 의견 반영 수준
④ 세금 신고서 적시 제출(P4-12~P4-14)	
적시신고율	법정기한 내 법인세·개인소득세·부가가치세·국내소비세·근로소득 원천징수 신고율
미신고자 관리	미신고자 후속 조치
전자신고 활용도	전자신고 수준
⑤ 납부 적시성(P5-15~P5-18)	
전자납부 활용도	핵심세목에 대한 전자납부 수준
징수 시스템 활용도	원천징수 및 선납 시스템의 활용 수준
납부 적시성	법정기한 내 부가가치세 납부 건수 및 금액 납부 비율
체납세액 누적 규모와 변동 흐름	회계연도 말 기준, 핵심 세목의 총 체납액 및 연간 세수 대비 회수 가능 체납액 비율; 총 체납액 대비 12개월 이상 경과된 핵심 세목 체납세액
⑥ 신고 정확성(P6-19~P6-22)	
부정확 신고 탐지 및 억제를 위한 검증조치 범위	부정확 신고 탐지 및 세무조사 프로그램 성격·범위; 세무조사 프로그램 표준화 수준; 세무조사 품질 모니터링 수준; 세무조사 효과성 모니터링 수준
부정확 신고 탐지를 위한 빅데이터 시스템 활용	세무신고 검증을 위한 대규모 자동 교차검증 수행 수준
신고 정확성 장려	정확한 신고 유도를 위한 예방적 이니셔티브의 성격·범위
부정확 신고 수준 평가	부정확 신고 모니터링 위한 과세당국의 조세격차 분석 방법 타당성 및 활용 수준
⑦ 세무 분쟁의 효율적 해결(P7-23~P7-25)	
분쟁 해결 절차 유무	이의제기 절차의 유무 및 활용도; 행정심판 절차의 독립성 여부; 분쟁 절차 정보 공개 여부 및 납세자들의 인지 수준
분쟁 해결 소요시간	행정심판 절차 완료까지 소요시간
분쟁 결과 조치 정도	분쟁 결과에 대한 과세당국 조치 정도
⑧ 세수 관리 효율성(P8-26~P8-28)	
정부 세수추계 기여도	과세당국 정부 세수추계 및 전망 참여 수준
세수회계 시스템의 적절성	과세당국 세수회계 시스템 적절성

〈표 III-8〉의 계속

POA 및 지표	측정요소
세수 환급 절차의 적절성	부가가치세 환급 시스템 적절성; 부가가치세 환급(혹은 상계)까지 소요시간
⑨ 책임성 및 투명성(P9-29~P9-32)	
내부(신뢰) 보장 메커니즘	내부 감사 검증 신뢰수준; 직원 청렴성 보장 메커니즘
세무행정 외부 감독	과세당국 운영 및 재무성과에 대한 독립적 외부감독 수준; 부정행위 및 부실 행정 의심 사례 조사 절차
청렴도에 대한 국민 인식	과세당국에 대한 국민 신뢰도 모니터링 메커니즘
활동, 결과, 계획의 공개	과세당국 재무·운영 성과, 향후 방향 및 계획에 대한 공개 수준 및 시의성

자료: TADAT, *Field Guide 2019*, 2019 기반 저자 작성

- 지표 전체 점수를 산정하는 방식에는 방법 1(Method 1, M1)과 방법 2(Method 2, M2)가 있으며, 지표별 점수 산정 방식은 지정되어 있음
 - M1은 지표 내 측정요소가 하나일 때 혹은 지표 내 특정 측정요소의 낮은 성과가 다른 측정요소의 높은 성과 효과를 약화시킬 가능성이 큰 경우에 사용함
 - 지표 내 측정요소가 2개 이상일 경우 각 측정요소에 대한 개별 평가를 진행한 후, 부여된 점수 중 가장 낮은 점수를 지표 전체 점수로 취함
 - M2는 지표 내 측정요소의 개별 점수를 평균하여 산출하는 방식으로, 다수의 측정요소로 이루어진 지표 중 낮은 점수의 측정요소가 같은 지표 내 다른 측정 요소에서 얻은 높은 점수의 효과를 반드시 약화시키지 않는 경우에 사용함
 - 각 측정요소에 대한 개별 평가를 진행한 후, M2 채점에 활용되는 변환표를 참고하여 각 측정요소의 조합에 따라 부여되는 지표 전체 점수를 부여함
 - M2 채점에 활용되는 변환표는 M1에 적용할 수 없음

- TADAT은 각 지표 및 측정요소에 대하여 A부터 D까지 4개의 등급을 사용하여 결과값을 도출하고, 각 결과에 대한 간략한 설명이 함께 제공됨
 - 평가등급은 등급별 국제적 모범사례를 기준으로 부여됨
 - 동일 등급 내에서도 뛰어난 경우 상위 등급(예: B+)으로 평가할 수 있음

〈표 III-9〉 IMF TADAT 평가등급 부여 기준

등급	각 등급의 부여 기준
A	국제적 모범 사례 ¹⁾ 에 부합하거나, 이를 초과하는 수준의 성과
B	건전한 성과 수준을 의미하며, A등급보다는 다소 낮지만 전반적으로 양호한 수준
C	국제적 모범 사례에 비해 성과가 미흡한 상태
D	불충분한 성과를 의미하며, C등급 이상에 요구되는 조건을 충족하지 못할 때 부여할 뿐만 아니라 평가자가 성과 수준을 판단하고 점수화할 수 있을 만큼의 충분한 정보가 없는 경우 ²⁾ 에도 부여

주: 1) 모범 사례란 대다수 선진 과세당국이 채택하여 이미 검증된 접근방식으로, 반드시 최신기술의 사용을 포함하는 것은 아님

2) 예를 들어 핵심업무(신고, 납부, 환급)에 해당하는 운영 성과를 평가하기 위한 기본적인 데이터를 제공하지 못하는 경우, 이는 관리 정보 시스템 혹은 성과 모니터링 실행에 중대한 결함이 있음을 보여주는 간접적인 증거로 간주하여 D등급을 부여함

자료: TADAT, *Field Guide 2019*, 2019, p. 10.

□ 평가 절차는 총 4단계로 △ 평가 개시 △ 사전 평가 △ 현장 평가 △ 평가 후 활동을 순차적으로 따름

- (평가 개시) TADAT 평가는 피평가 국가의 공식 요청이 TADAT 사무국에 접수됨에 따라 피평가 국가 당국³⁶⁾ 단독으로 또는 협력 기관³⁷⁾과 공동으로 개시됨
 - 평가팀은 통상 팀장 1명을 포함한 3명 이상의 훈련된 평가자로 구성되며, 피평가 국가와 공식적으로 소통을 담당함
 - 평가팀은 평가 등급을 결정하고, 성과 평가 보고서(Performance Assessment Report, PAR)의 초안을 작성함
- (사전 평가) 사전 평가는 본격적인 현장 평가를 위한 계획 및 준비 단계로서 현장 평가 시작 6~8주 전부터 개시됨
 - 팀장은 피평가 국가와 평가 일정, 연락 담당자 지명 요청 등 로지스틱스 업무를 조율하고, 사전 평가 질문지 전달 및 해당 국가에 대한 예비 조사 수행 등 평가와 관련된 업무를 수행함
 - 해당 단계에서 피평가 국가는 성과 평가 보고서가 TADAT 관계자들과 기밀로

36) 피평가 국가 재무부 또는 조세 행정기관을 의미함

37) 개발 파트너, 국제기구 또는 민간 기관을 의미함

공유될 예정임을 안내받게 됨

- (현장 평가) 현장 평가는 약 2~3주간의 현장 사무소 방문을 통한 구체적인 증거 수집 및 검증 과정을 통해 진행되고, 그 결과를 성과 평가 보고서로 작성함
 - 성과 평가 보고서 초안은 최종 회의 24시간 전에 팀장에 의해 서면으로 피평가 국가 당국에 전달되어야 하며, 현장 평가 종료일로부터 21일 이내 추가 의견을 수렴함
 - 성과 평가 보고서는 내적 일관성 유지와 오류 방지를 피평가 국가와 논의 및 검증을 거치며, 이 과정에서 피평가 국가의 공용어로 번역본을 작성함
 - 본격적인 현장 평가 시작 전, 국세청, 재무부, 감사원 등 관련 기관의 직원들을 대상으로 2~4일간 TADAT 방법론 교육을 진행하기도 함
 - (평가 후 활동) 팀장은 현장 평가 종료일로부터 21일 이내 피평가 국가 당국이 제출한 의견을 반영하여 성과 평가 보고서를 수정하고, 현장 평가 종료일로부터 35일 이내 TADAT 사무국에 최종 검토 및 인증을 위한 성과 평가 보고서를 제출함
 - TADAT 사무국은 인증된 성과 평가 보고를 팀장에게 전달하고, 팀장은 이를 현장 평가 종료일로부터 45일 이내에 피평가 국가에 전달함
- 평가팀은 통상 팀장 1명을 포함한 3~4명의 훈련된 평가자로 구성되며, 평가의 전과정을 수행함
- 평가팀에는 최소 5년 이상의 세무행정 경험을 가진 평가자가 1명(가급적 2명) 이상이 포함되어야 함³⁸⁾
 - TADAT 사무국이 제공하는 교육을 통해 ‘TADAT 인증 평가자(Trained TADAT Assessors)’ 혹은 ‘TADAT 교육 이수자(TADAT Trained)’로 인증을 받아야 평가자가 될 수 있음
 - TADAT 인증 평가자는 어느 국가에서도 TADAT 평가를 수행할 수 있는 자격을 갖춘 사람이며, TADAT 교육 이수자는 자국의 TADAT 평가 혹은 지역 간 동료 평가(peer-to-peer review)에 참여할 수 있는 사람을 의미함³⁹⁾

38) IMF, *TADAT Field Guide 2019*, 2019, p. 15.

- 평가자 이외에도 데이터 수집, 증거 확보 및 분석을 지원하는 보조 역할을 담당하는 분석가 1명 이상이 포함될 수 있으나, 점수 결정에 관여할 수 없음

3) 결과 및 활용 현황

- TADAT 평가의 결과는 결과 보고서 형식으로 피평가 국가에 제공함
 - 보고서는 피평가 국가와의 협의에 따라 공개 여부가 결정되며, 공개된 보고서는 TADAT 사무국 홈페이지에 게재함
 - 2025년 10월 기준 홈페이지에 공개된 보고서는 60개로 전체 보고서의 30% 미만임
 - 보고서는 피평가 국가 개황, 9개 POA, 평가지표 및 측정요소에 대한 개별 결과를 포함함
 - 또한 방사형 그래프 등을 통하여 평가 결과에 대한 점수 분포를 시각적으로 제시함

- 평가 결과는 국가별 세부 분석 외에도 국가 간 또는 동일 국가의 경우에도 평가 시점에 따른 비교가 가능함
 - 벨기에는 2023년 평가에서 A등급 14개, B등급 6개, C등급 10개, D등급 2개를 받아 전반적으로 건전한 수준(B 등급 이상)의 세무행정 역량을 갖춘 것으로 평가됨⁴⁰⁾
 - 원천징수 제도를 통해 상당한 세수입을 확보하고 있으며, 납세자의 자발적 납세 준수를 지원하는 다양한 제도를 운영함
 - 반면 원천징수 외 영역에서 납세준수 관리는 다소 미흡하다고 평가됨
 - 에티오피아는 2016년 저조한 결과 대비 2024년 재평가에서 A등급 4개, B등급 3개, C등급 7개, D등급 18개를 받아 큰 개선을 보였음⁴¹⁾
 - 이는 세정 개혁을 위한 정부의 투자와 노력의 결과이나, IT 시스템, 데이터 활용,

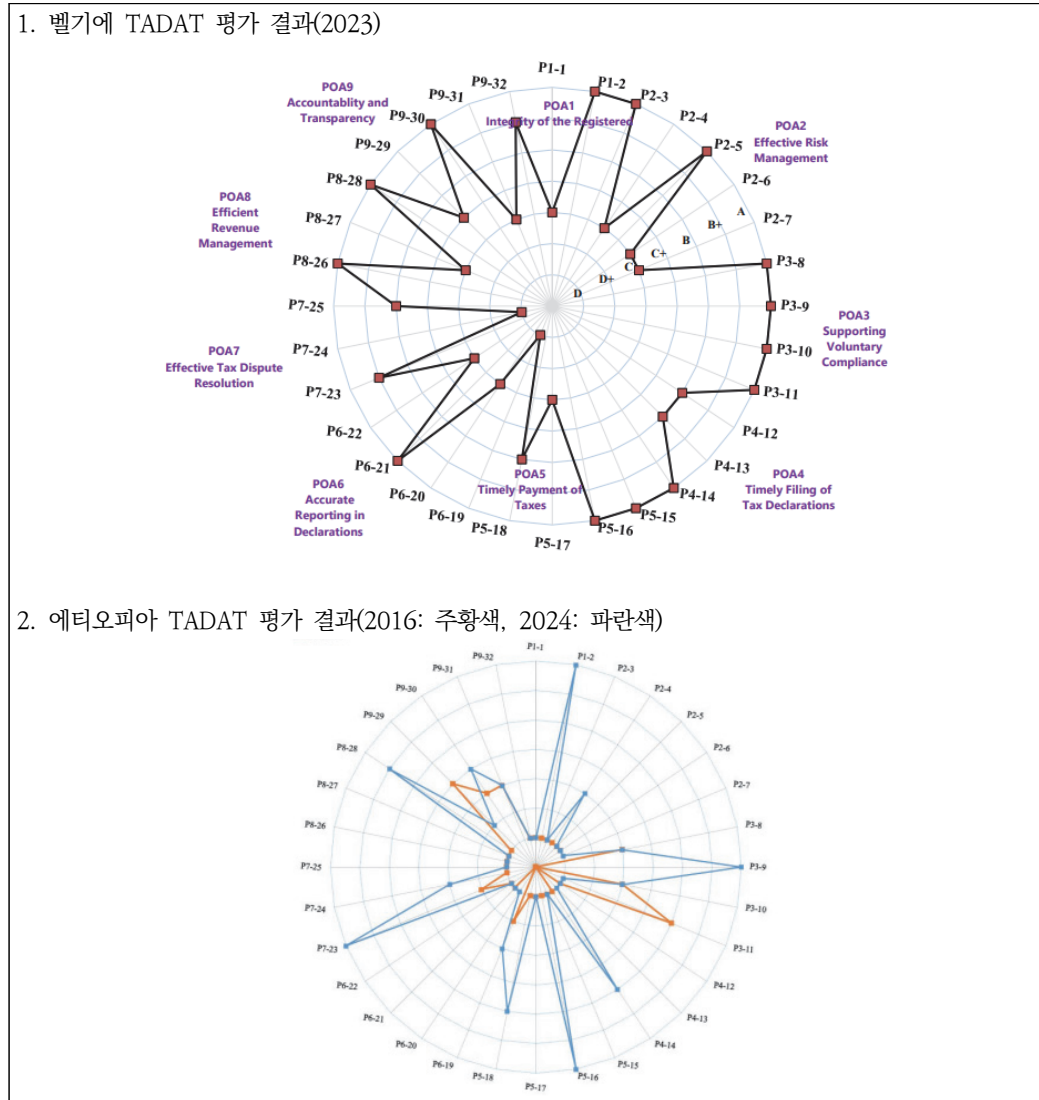
39) TADAT, "Registration," <https://www.tadat.org/en/training/registration.html>, 검색일자: 2025. 10. 29.

40) TADAT, *Belgium Performance Assessment Report*, 2024, pp. 7~8.

41) TADAT, *Ethiopia Performance Assessment Report*, 2025, pp. 7~8.

납세순응 리스크 관리 등 구조적 제약이 여전히 존재함

[그림 III-3] IMF TADAT 점수 분포 예시: 벨기에, 에티오피아



주: 평가 결과는 동일한 9개 POA의 32개 지표에 해당하며, 원의 중앙에서 바깥쪽으로 D→A 등급에 해당하며, A등급을 제외하고 2단계(예: B, B+)로 구분하여 총 7개 등급을 반영함
 자료: TADAT, *Belgium Performance Assessment Report, 2024*, p. 12.; *Ethiopia Performance Assessment Report, 2025*, p. 15.

- TADAT는 저소득국 및 개발도상국을 중심으로 국가의 세무행정 수준을 진단하고, 세무행정 개선안 도출과 비교 평가 기준으로 활용할 수 있음
- 우간다 국세청(Uganda Revenue Authority, URA)은 2015년 시행한 TADAT 평가 결과가 향후 개혁 우선순위 선정 및 문제 해결 방안을 마련하는 데 도움이 되었음을 밝힘⁴²⁾
 - 과거 내부평가를 수행한 이력이 있으나, 국제적 기준에 부합하는 평가 결과에 기반한 개혁을 도모하기 위해 TADAT 사무국에 평가를 요청함
 - URA의 TADAT 결과를 세무행정 개선안의 기준으로 활용하고, 재평가를 통하여 권고사항을 지속적으로 반영하고 조직성과 개선을 목표로함
 - 대표적으로 리스크 자동관리시스템(automated risk register), e-tax,⁴³⁾ e-hub⁴⁴⁾ 및 납세순응개선계획 등의 조치를 개혁안에 포함함⁴⁵⁾
- 가나 국세청(Ghana Revenue Authority, GRA)은 「제4차 전략 계획 2023-2027 (4th Strategic Plan 2023-2027)」의 목표 TADAT 기준을 직접 명시함
 - 조세부담률 18~20%⁴⁶⁾ 달성 및 TADAT 평가 9개 POA 내 32개 지표에서 최소 B등급 이상 달성을 목표로함⁴⁷⁾
- 캐나다 국세청(Canada Revenue Agency, CRA) 또한 내부 성과지표 구축을 위해 2017년 IMF의 TADAT 모델을 활용하여 자체평가를 수행하고 성과지표에 반영함⁴⁸⁾

42) Akol et al., “How Effective has the TADAT Framework Been in Improving Tax Administration in Uganda?” 2019, p. 8.

43) e-tax는 납세자에게 24시간 온라인 서비스를 제공하는 통합 세무행정 시스템임

44) e-hub는 URA 시스템의 모든 전자 데이터를 수집하여 납세자에 대한 모든 관련 정보를 제공하는 데이터 웨어하우스임

45) Akol et al., “How Effective has the TADAT Framework Been in Improving Tax Administration in Uganda?” 2019, p. 11.

46) 2022년 기준 가나 조세부담률은 13.1%이며, 2023년부터 2027년까지 매년 각각 13.9%, 16.1%, 18.0%, 19.2%, 20.0% 달성을 목표로 함

47) Ghana Revenue Authority, *4th Strategic Plan 2023-2027*, 2023, p. xi.

48) CRA, “Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) Summary Report,” <http://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/tax-administration-diagnostic-assessment-tool-tadat-summary-report.html>, 검색일자: 2025. 7. 30.

- 한편 TADAT은 공공재정관리 성과를 평가하는 PEFA와의 비교 가능성을 높이기 위하여 PEFA의 주요 측정방법을 따름
 - TADAT은 PEFA의 설계 원칙을 차용하여 개발되었으며, 이는 제도적 성과에 대하여 국제적 표준화 평가를 제공하는 목적임⁴⁹⁾
 - PEFA가 공공재정관리(Public Financial Management, PFM) 전반을 평가한다면, TADAT은 조세행정 분야를 보다 구체적으로 진단함
 - TADAT은 PEFA 지표 PI-17(예산 편성), PI-18(의회 심사), PI-19(세수행정), PI-20(세수 회계), PI-28(예산 집행 보고)와 직접 연계되어, 보다 세부적인 세입 성과 분석을 제공함

- 국제기구 및 주요 공여국은 TADAT을 세무행정 역량 강화 프로그램 및 공적개발원조(Official Development Assistance, ODA) 프로그램의 주요 도구로 활용함
 - IMF(2023)는 TADAT 결과를 기반으로 개발도상국의 국제조세체계 도입 역량을 분석함⁵⁰⁾
 - 이를 통해 저소득국가의 필수 세무행정절차의 운영·관리 및 디지털화 수준, 국제 조세 법제도 및 전담부서가 부재함을 확인함
 - EU 집행위원회 산하 구조개혁지원총국(Directorate-General for Structural Reform Support, DG REFORM)⁵¹⁾은 2022년 기술지원 프로그램(Technical Support Instrument, TSI)의 일환으로 불가리아, 그리스, 루마니아 세무당국에 TADAT 평가 및 관련 교육을 진행함⁵²⁾

49) TADAT, "FAQ," <https://www.tadat.org/en/resources/faq.html>, 검색일자: 2025. 8. 18.

50) IMF, *International Cooperation Tax Reform*, 2023, pp. 18~19.

51) DG REFORM은 회원국의 제도·행정·정책 개혁을 지원하는 EU 집행위원회 부서로서 △ 회원국의 개혁 지원(Reform Support) △ 기술지원 프로그램 운영 △ 정책 자문 및 모범사례 확산 △ Next GenerationEU 연계 프로그램 운영 등을 담당하고 있음

52) European Commission, "Enhance strategic tax administration reforms through Tax Administration Diagnostic Assessment Tool in Bulgaria, Greece, and Romania," https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/revenue-administration-and-public-financial-management/enhance-strategic-tax-administration-reforms-through-tax-administratio-n-diagnostic-assessment-tool_en?prefLang=hr&utm, 검색일자: 2025. 10. 16.

- TADAT 평가를 통해 세 국가가 재원 배분의 조정을 통해 EU 우선순위에 부합하는 개혁에 대한 접근방식에 집중하는 것을 목적으로 함
- ADB는 국내 자원 동원 신탁기금(Domestic Resource Mobilization Trust Fund, DRMTF)하에 TADAT 평가를 장려하기 위한 프로젝트를 수립함⁵³⁾
 - 해당 프로젝트의 일환으로 2021년부터 2022년까지 파키스탄, 몰디브, 부탄, 인도네시아 세무당국을 대상으로 TADAT 평가 및 관련 교육을 진행함
 - 파키스탄과 인도네시아를 대상으로 진행된 개별국가 프로젝트에는 영국과 호주 정부가 각각 파트너십으로 참여함

3. World Bank

- World Bank는 경제성장 촉진과 빈곤 퇴치를 목표로 2024년 기업환경평가(Business Ready, B-READY)를 발표하였으며, 조세 영역(Taxation)을 포함한 기업 환경에 대한 정량 평가를 제공함⁵⁴⁾⁵⁵⁾
- World Bank는 2004년부터 2021년까지 Doing Business 평가를 운영하였으나, 투자유치 중심의 순위 매김식 지표로의 한계가 존재하였음
 - Doing Business하에 기업 납세환경 평가로 Paying Taxes를 실시함
- B-READY는 이를 탈피하여 경제체(economy) 간 공공의 선(the good for all)에 대한 기업의 능동적 기여를 측정하는 종합 지표 구축을 목표로 함⁵⁶⁾
 - 이에 따라 근로자, 소비자, 잠재적 신규기업, 자연 환경(natural environment)

53) IMF, "ADB's experiences in TADAT in ASIA and Pacific," <https://www.imf.org/-/media/Files/Conferences/2022/10/twelfth-imf-japan-high-level-tax-conference/day1-16-ppt-tadat-imf-japan-tax-conference-revised-1024-adb.ashx>, 검색일자: 2025. 10. 16.

54) World Bank, *Doing Business in 2004*, 2003, p. ix-x.

55) World Bank, "Business Ready Our Mission," <https://www.worldbank.org/en/businessready/about-us/our-mission>, 검색일자: 2025. 8. 26.

56) World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. xi-xii.

이 민간부문과 함께 발전을 도모할 수 있는 방향으로 설계됨

- B-READY는 기업 생애주기와 관련된 10개 주제에 대하여 3개 필라(pillar)로 평가하고, 각 주제별 법률 및 제도 등 다양한 측면을 기업환경평가에 반영함
 - 10개 주제는 ① 사업 진입(Business Entry) ② 사업 입지(Business Location) ③ 공공설비 서비스(Utility Services) ④ 노동(Labor) ⑤ 금융서비스(Financial Services) ⑥ 국제무역(International Trade) ⑦ 조세(Taxation) ⑧ 분쟁해결(Dispute Resolution) ⑨ 시장경쟁(Market Competition) ⑩ 기업파산(Business Insolvency)임
 - 3개 필라는 △ 규제 체계(Regulatory Framework) △ 공공 서비스(Public Services) △ 운영 효율성(Operational Efficiency)에 해당함
 - 또한 디지털 기술 도입(Digital Technology Adoption), 환경 지속가능성(Environmental Substantiality), 성(Gender)에 관련된 요소를 반영함
 - 이는 평가체계가 기업을 이윤 추구의 존재만이 아닌, 포용적이고 지속 가능한 민간 부문의 발전을 함께 고려하는 존재로 상정하고 있음을 보여줌⁵⁷⁾

가. B-READY: Taxation

1) 개요

- World Bank는 납세환경평가를 위하여 납세자가 직면한 핵심문제와 제도적 특성 파악에 중점을 두고 주요 평가항목을 설정함⁵⁸⁾
 - 대표적으로 ‘규제 복잡성(tax regulation complexity)’, ‘행정 시스템 비효율성(tax administration inefficiency)’, ‘높은 협력비용(high cost of compliance)’ 등이 해당함
- Taxation은 다음 3개 필라 구조에 따라 민간 부문 발전을 위한 조세 및 재정 시스템

57) World Bank, *Business Ready Manual and Guide*, 2024, p. 6.

58) World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, First Edition, 2024, p. 432.

에 대한 평가를 제공함⁵⁹⁾

- △ 조세 규제의 품질(the quality of regulations on taxation) △ 과세당국이 제공하는 공공 서비스의 품질(the quality of public services provided by the tax administration) △ 조세 시스템의 운영 효율성(the operational efficiency of the tax system)을 기준으로 함

2) 측정 방식

- 각 필라는 공통된 성격에 따라 특정 카테고리(category) 및 하위 카테고리(sub-category)로 세분화하고, 지표를 기준으로 점수 측정함⁶⁰⁾
 - 각 하위 카테고리는 다수 지표(indicator)로 구성되며, 지표는 구성요소(component)에 따라 평가함
 - 지표별 구성요소의 정량적 측정방법에 따라 점수(points)를 부여하고, 해당 점수들을 합산하여, 하위 카테고리 및 카테고리, 최종 필라 점수를 집계함
 - 예를 들어 환경 재정 수단의 존재(Existence of environmental fiscal instruments), 세무분쟁 처리 소요시간, 전자 세금신고율 등은 수치화하여 측정함
 - 각 필라의 총점은 최종 100점으로 환산(rescale)하고, 3개 필라의 평균값을 최종 Taxation 주제 점수(topic scores)로 도출함
 - 해당 구조는 B-READY 내 모든 주제의 필라에 공통적으로 적용됨
- B-READY 내 모든 지표는 ‘기업의 유연성(firm flexibility)’ 및 ‘사회적 편익(social benefits)’을 평가 기준으로 하여 측정함⁶¹⁾
 - 기업 환경이 기업 운영 이익을 증가시키거나 비용을 감소시키는 경우, 기업의 유연성 기준으로 득점할 수 있음

59) World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 77.

60) World Bank Business Ready, “Taxation,” <https://www.worldbank.org/en/businessready/topic/taxation>, 검색일자: 2025. 10. 10.

61) World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 37.

- 기업 환경이 환경 보호, 근로자 복지, 시장 경쟁, 소비자 보호, 재정 지속 가능성, 사업 기회에 대한 동등한 접근성, 정보 외부효과 등 바람직한 사회적 결과로 이어지는 경우, 사회적 편익 기준으로 득점이 가능함
 - 기업 유연성 기준과 사회적 편익 기준의 각 지표에 대한 가중치는 동일하고,⁶²⁾ 최신 학술연구, 국제적으로 인정된 모범사례(good practice)⁶³⁾ 등을 근거로 점수를 부여함
 - 일례로 ‘세법의 명확한 규정(clear tax provisions)’은 기업의 규정 준수를 용이하게 할 뿐만 아니라, 사회적 계약과 신뢰를 강화하므로 두 기준에 모두 부합함
 - B-READY 지표 점수는 최종적으로 ‘자문위원회(advisory group)’의 검토를 거쳐서 결정함
- Taxation은 B-READY 기준에 따라 주제별 필라 점수(topic-specific pillar scores), 주제 점수(topic scores), 전체 필라 점수(overall pillar scores)를 산정함
- 주제별 필라 점수는 주제 내 각 필라 점수임
 - 주제 점수는 각 주제 내 3개 필라 점수 합의 평균값임
 - 전체 필라 점수는 10개 주제 내 동일한 1개 필라 점수의 합의 평균값임

〈표 III-10〉 World Bank B-READY: Taxation 평가지표 및 배점

단위 ¹⁾	필라·카테고리·하위 카테고리	배점
(필라1) 조세 규제의 품질		
1.1	명확성과 투명성	40.00
1.1.1	조세 규제의 명확성	20.00
1.1.2	조세 규제 변경의 투명성	20.00
1.2	행정 절차	40.00
1.2.1	간소화된 세무 기록 보관 및 신고 절차	10.00

62) World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, First Edition, 2024, p. 13.

63) 모범사례(good practice)란 국제적으로 인정된 증거 기반의 사례를 의미하며, 이는 PEFA, TADA T, Doing Business와 같이 WB 그룹의 프레임워크, IMF, OECD 등의 기준, WTO, ILO, UNCTAD, ISO 등이 제공하는 섹터별 국제 가이드라인 및 증거 기반의 학술 연구결과를 포함함

〈표 Ⅲ-10〉의 계속

단위 ¹⁾	필라·카테고리·하위 카테고리	배점
1.2.2	일반 세무 등록	10.00
1.2.3	부가가치세 등록	10.00
1.2.4	부가가치세 환급	10.00
1.3	환경세	20.00
1.3.1	환경 재정 수단의 존재	4.00
1.3.2	공공 협의 절차의 제공	8.00
1.3.3	전환 기간의 설정	8.00
합계		100.00
(필라2) 과세당국이 제공하는 공공 서비스의 품질		
2.1	납세자 디지털 서비스	25.00
2.1.1	온라인 납세자 포털 서비스	6.25
2.1.2	전자 세금 신고	6.25
2.1.3	세금 신고서 미리채움 서비스	6.25
2.1.4	세금 전자 납부	6.25
2.2	세무행정의 데이터 관리 및 시스템 통합	25.00
2.2.1	세무 등록	6.25
2.2.2	납세자 데이터베이스 및 납세자 식별번호	6.25
2.2.3	세무 등록 말소 절차	6.25
2.2.4	데이터 교환 및 활용(성별 데이터 포함)	6.25
2.3	투명성	25
2.3.1	세무행정의 연간 성과 및 성별 다양성	12.50
2.3.2	공공 책임성	12.50
2.4	세무조사 및 관련 분쟁	25.00
2.4.1	세무조사	12.50
2.4.2	세무조사 결과에 대한 분쟁	12.50
합계		100.00
(필라3) 조세 시스템의 운영 효율성		
3.1	절차의 시간 및 기능성	50.00
3.1.1	세금 신고 및 납부에 소요되는 시간	10.00
3.1.2	전자 시스템을 사용한 세금 신고 및 납부	10.00
3.1.3	일반 세무조사의 소요 기간	10.00
3.1.4	세무 분쟁의 소요 기간	10.00

〈표 III-10〉의 계속

단위 ¹⁾	필라·카테고리·하위 카테고리	배점
3.1.5	부가가치세 환급의 활용	10.00
3.2	기업의 재정적 부담	50.00
3.2.1	소득세에 대한 실효세율	25.00
3.2.2	고용세 및 사회보장분담금에 대한 실효세율	25.00
합계		100.00

주: 1) 단위는 '필라. 카테고리. 하위 카테고리' 순임
 자료: World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 78. Table 4.7

〈표 III-11〉 World Bank B-READY: Taxation 점수부여 체계

필라	지표수	점수			환산 기준 (0-100)	가중치
		기업의 유연성	사회적 편익	총점		
I. 조세 규제의 품질	13	11	13	24	100	0.33
II. 과세당국이 제공하는 공공 서비스의 품질	16	15	16	31	100	0.33
III. 조세 시스템 운영 효율성	7	100	n/a ¹⁾	100	100	0.33

주: 1) 사회적 편익이 기업이나 사회에 미치는 영향이 불명확하거나 존재하지 않는 경우 미적용(not applicable, n/a)
 자료: World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, second edition, 2025, p. 494.

- 평가에 사용되는 데이터는 전문가 면담 및 기업 설문조사를 통하여 수집함⁶⁴⁾
- 전문가 면담의 경우 대상 경제체의 민간 전문가에 '주제 상세 설문지(detailed topic questionnaires)'를 발송하여 수집하거나, 신용정보 등록 여부 등 민간 전문가에게 얻을 수 없는 데이터의 경우에는 관련 정부기관으로부터 수집함
 - Taxation의 필라1과 필라2 데이터는 세무 전문가·컨설턴트, 회계사, 변호사, 세무감사관 등으로부터 수집되었음⁶⁵⁾

64) World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, second edition, 2025, p. 7.

65) World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, First Edition, 2024, p. 444.

- 기업 설문조사의 경우 ‘WB 기업조사(World Bank Enterprise Surveys, WBES)’를 통해 이루어짐⁶⁶⁾
 - Taxation 필라3의 데이터는 경제체 안에서 기업 간 경험 차이를 반영하기 위해 규모, 위치, 업종별 다양한 특징의 기업을 포함하여 실시함
 - 또한 대부분의 데이터는 WBES를 통해 수집됨
 - B-READY 2024 보고서는 약 2,500명 이상의 기업 환경 전문가와 약 2만 9,000개 이상의 기업이 응답한 설문 결과를 기반으로 함⁶⁷⁾
- 특히 △ 사업장 위치(Business Location) △ 납세 거주지(Tax Residency) △ 산업 부문 및 활동(Sector and Activity)에 관한 가정을 매개변수(Parameters)로 설정하여, 경제체 간 비교 가능한 데이터를 수집함⁶⁸⁾
- (사업장 위치) 지방별 규정이 다른 경제체의 경우 인구 규모가 가장 큰 도시를 기준으로 함
 - (납세 거주지) 경제체 내 거주자인 기업만을 평가대상으로 함
 - (산업 부문 및 활동) 광물, 채굴 및 금융 산업 부문은 제외함
 - 해당 매개변수는 Taxation 주제 내 모든 면담 및 설문문에 적용함
 - 다만 필라3에 대한 기업 설문조사 시 사업장 위치 변수는 적용하지 않음
- 이러한 가정을 통하여 모든 경제체에 동일한 방식을 적용하고, 경제체 및 시간에 따른 데이터의 비교 가능성을 확보함⁶⁹⁾
- 국가 간의 격차(gaps)를 명확히 제시함으로써 발전단계의 국가들이 모범사례를 따라갈 수 있도록 지원하는 데 목적이 있음

66) WBES는 World Bank가 168개 경제체의 25만개 이상 민간 기업을 대상으로 수행하는 표준화된 대규모 설문조사로 인프라와 기후, 혁신과 기술, 부패, 규제, 금융, 무역, 인적자원, 조세 등 15개 주제와 관련하여 기업 활동에 영향을 미치는 요인들을 체계적으로 파악하기 위해 실시되며, 약 74개의 B-READY 전용 질문을 포함함

67) World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. xiii.

68) World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, second edition, 2025, pp. 492~494.

69) World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, second edition, 2025, p. 7.

- 또한 경제체 간 차이 및 시차를 반영한 점수를 구축하여 다양한 비교를 용이하게 함⁷⁰⁾

3) 결과 및 활용 현황

- B-READY는 경제체를 각 필라 및 주제 점수를 기준으로 상위에서 하위까지 다섯 개의 동일한 구간(quintiles)으로 구분하고, 이를 5분위 데이터로 제시함
- 각 경제체의 점수와 해당 경제체가 속한 구간을 색상 그래데이션을 활용하여 시각적으로 제시함
 - 이는 경제체의 절대적 및 상대적 성과를 동시에 보여줌으로써 추세와 패턴을 파악하기에 용이함
 - Taxation에서 가장 높은 주제 점수를 기록한 뉴질랜드(71.74)와 가장 낮은 주제 점수를 기록한 중앙아프리카공화국(23.28)의 주제 점수 차이는 48.46점임
- 이는 Doing Business에서 존재했던 경제체 간 순위 경쟁을 지양하고, 상호 정책 학습을 유도하는 데 의의가 있음
- Taxation 평가 결과에 따르면 전 세계 조세 환경은 집행(필라3) 측면에서는 견고하지만, 제도 설계(필라1) 및 서비스 품질(필라2) 측면에서는 상대적으로 부족함을 알 수 있음⁷¹⁾
- Taxation, Business Location, Utility Services를 제외한 나머지 주제에서는 필라1의 점수가 나머지 필라들의 점수보다 높게 나타나는데, 이는 조세제도 설계나 조세 관련 공공 서비스 측면의 불리한 여건 속에서도 기업들이 사업을 지속할 수 있음을 시사함
 - 예를 들어 기업들은 온라인 납세자 포털 서비스에 접근이 불가하거나, 간소화된 세무 기록 보관 및 신고 절차가 부재하다라도 사업을 수행할 수 있음

70) World Bank, *Business Ready Methodology Handbook*, second edition, 2025, p. 3.

71) World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 88.

〈표 Ⅲ-12〉 World Bank B-READY: Taxation-점수 통계(2024년)

최솟값	최댓값	중간값	평균값	표준편차
23.28	71.74	55.65	53.50	10.62

자료: World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 87, Table 4.11 기반 저자 작성

〈그림 Ⅲ-4〉 World Bank B-READY: Taxation-국가별 평균 및 필라 점수(2024년)

Economy	Taxation	Pillar I Regulatory Framework	Pillar II Public Services	Pillar III Operational Efficiency
New Zealand	71.74	75.00	62.92	77.31
Estonia	70.72	71.75	68.40	72.00
Hong Kong SAR, China	70.56	67.00	58.92	87.75
Singapore	70.39	59.42	64.58	87.15
Mauritius	69.22	48.00	71.01	88.65
Georgia	68.51	66.50	62.67	76.35
Rwanda	66.31	51.25	61.39	86.30
Mexico	65.56	63.00	61.67	72.00
Tanzania	61.57	52.25	56.67	75.80
Lesotho	60.19	47.50	53.87	79.20
Bulgaria	59.96	46.50	61.77	71.60
Indonesia	59.91	66.75	61.67	51.30
Hungary	59.35	40.75	61.56	75.75
Togo	58.68	43.75	59.79	72.50
Cambodia	58.60	50.13	41.39	84.30
Seychelles	58.35	59.00	46.01	70.05
Nepal	57.99	49.75	44.97	79.25
Colombia	57.71	54.00	71.53	47.60
Pakistan	57.48	31.25	57.74	83.45
Samoa	56.94	55.00	50.83	65.00
Ghana	56.78	50.50	60.94	58.90
Philippines	56.66	57.75	47.59	64.65
Viet Nam	56.46	33.50	46.04	89.85
Bangladesh	56.36	44.75	48.09	76.25
Greece	56.02	57.50	64.90	45.65
Paraguay	55.27	34.25	55.80	75.75
Côte d'Ivoire	53.39	46.00	44.41	69.75
Portugal	52.86	56.00	57.99	44.60
Barbados	52.34	38.50	52.97	65.56
Madagascar	51.66	46.25	43.78	64.95
Botswana	50.88	35.00	51.25	66.40
Romania	50.61	48.50	41.88	61.45
Vanuatu	50.21	51.00	12.03	87.60
Peru	49.97	50.50	61.60	37.80
Slovak Republic	49.85	55.40	41.91	52.25
Timor-Leste	48.89	37.25	38.33	71.10
Morocco	47.69	54.25	56.56	32.25
Bosnia and Herzegovina	46.92	51.00	25.00	64.75
North Macedonia	46.84	44.00	36.67	59.85
Kyrgyz Republic	46.59	36.50	34.48	68.80
Montenegro	44.04	47.25	30.21	54.65
Chad	43.39	30.75	39.86	59.55
El Salvador	43.03	47.75	43.40	37.95
Costa Rica	42.22	40.63	41.98	44.05
Sierra Leone	41.45	34.00	30.03	60.31
Croatia	39.86	31.50	35.63	52.45
Gambia, The	39.01	49.50	28.68	38.85
West Bank and Gaza	33.09	0.00	32.26	67.00
Iraq	29.40	12.75	17.15	58.30
Central African Republic	23.28	26.00	14.38	29.45

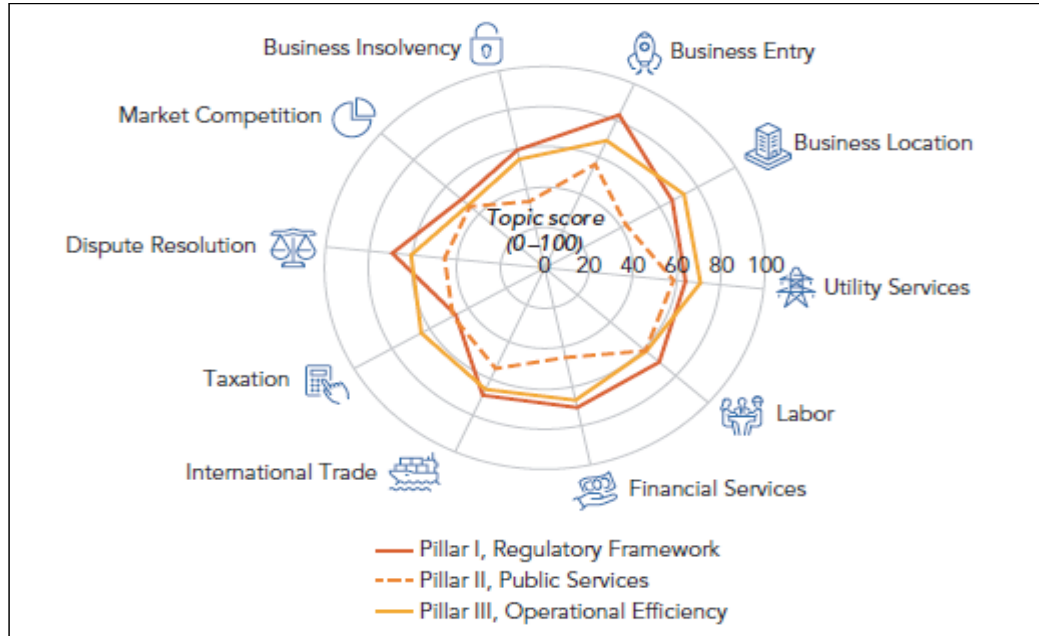
Quintile: ■ Top ■ Second ■ Third ■ Fourth ■ Bottom

Source: B-READY project.
Note: The economies are ordered according to their scores in each topic. They are presented in quintiles, which are marked with varying shades of blue, where darker shades represent better performance. The topic score equals the average of the three topic-specific pillar scores.

- 주: 1. 경제체는 해당 주제에서의 점수 순으로 배열되어 있음
- 2. 점수는 5분위로 구분되어 서로 다른 농도의 파란색 음영으로 표시되며, 색이 짙어질수록 우수한 성과를 의미함
- 3. 주제 점수는 해당 주제 내 주제별 필라 점수의 평균값임

자료: World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, pp. 139~140.

[그림 III-5] World Bank B-READY 2024 주제별 필라 평균(2024년)

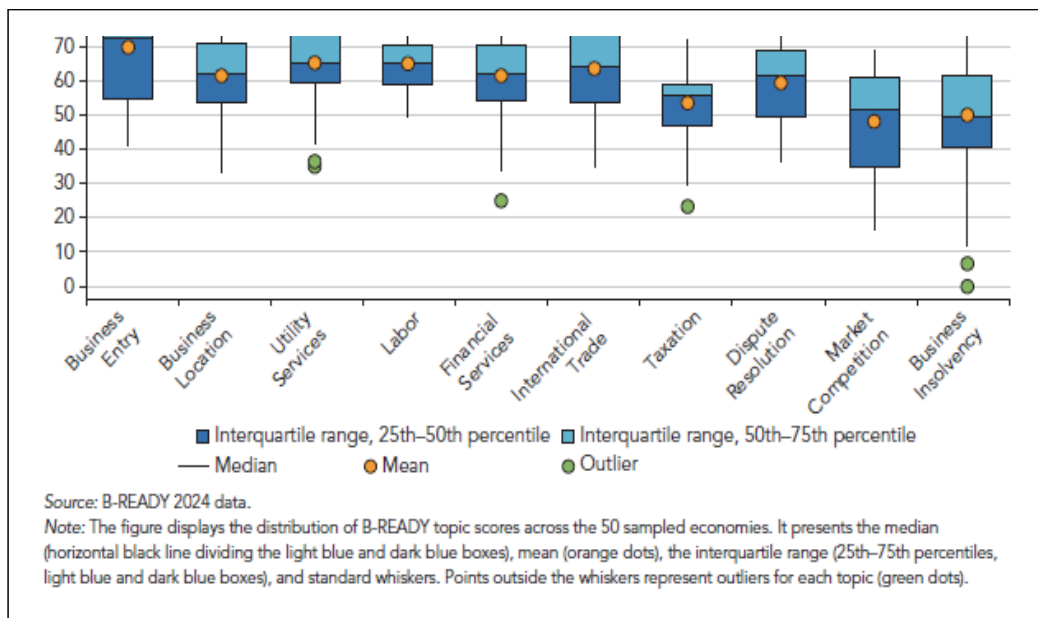


주: 2024년 평가는 50개 경제체를 대상으로 함
 자료: World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 89.

- B-READY 2024는 경제체의 주제별 점수 분포, 주제 점수 간 상관관계, 지역 및 소득 수준에 따른 주제 점수의 편차 등을 그래프를 통해 제시하여 평가대상 50개 경제체 간 시각적 비교를 지원함
 - Taxation 전체 평균값은 53.50으로 다른 주제들에 비해 낮은 편이며, 상위 25~50%에 속하는 경제체들의 점수 편차보다 상위 50~75%에 속하는 경제체들의 점수 편차가 큼
 - 지역별 경제체의 Taxation 평균값은 중동 및 북아프리카 지역 경제체(36.7)를 제외하고 모두 50.0을 상회함
 - 소득수준별 Taxation 평균값의 경우 고소득 경제체가 저소득 경제체보다 높은 수치를 보였으나, 중간 경제체의 경우 중하위 경제체 평균값이 중상위 경제체보다 더 높았음

- 고소득 경제체 평균은 58.6, 저소득 경제체는 46.3이며, 중상위 경제체는 51.4
이나 중하위 경제체는 55.1로 더 높음
- 이러한 시도는 다양한 측면에서 가공한 데이터를 제시함으로써 경제체 간 비교가
가능한 분석을 제공하기 위함임⁷²⁾

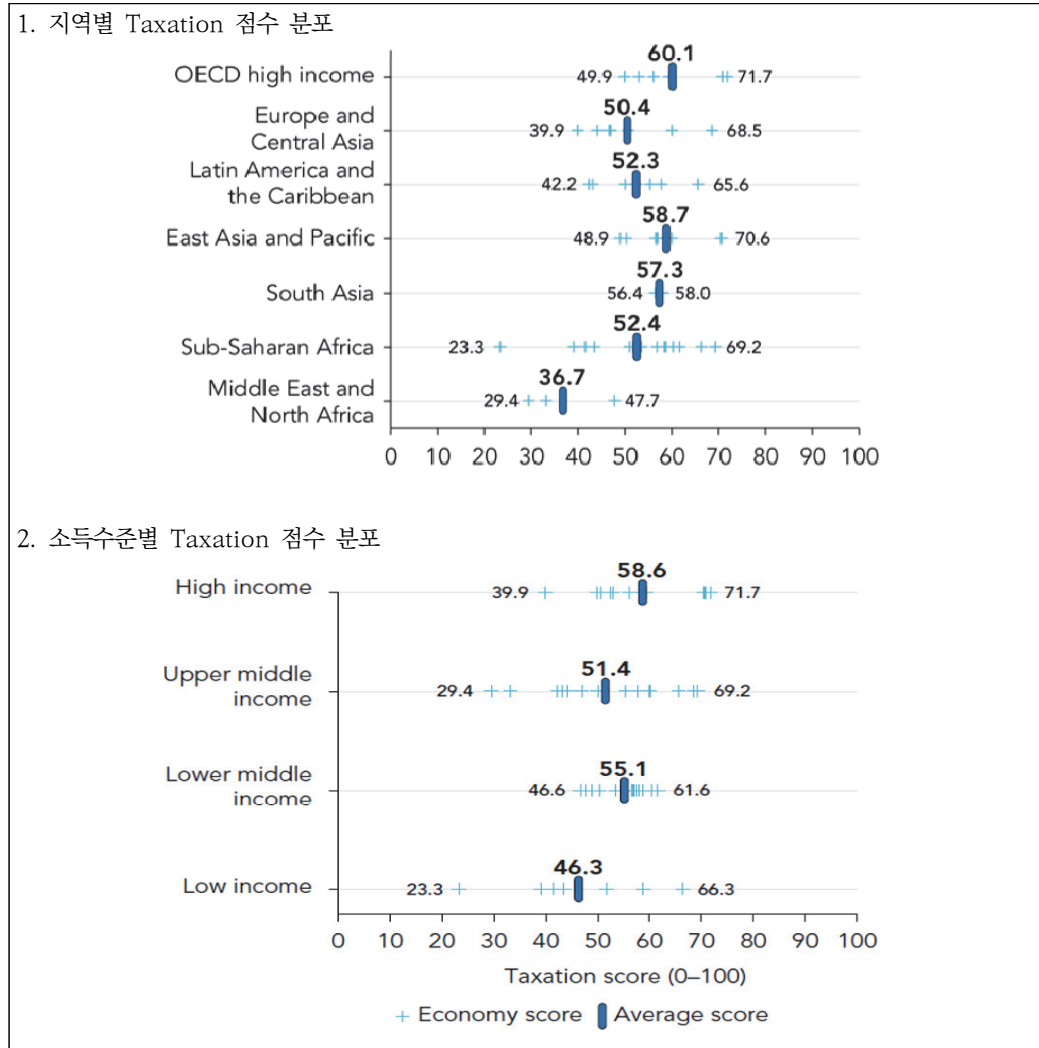
[그림 Ⅲ-6] World Bank B-READY 주제별 표본 분포(2024년)



주: 25~50%: 짙은 파란색 상자, 50~75%: 옅은 파란색 상자, 중앙값(median): 상자 내부 수평선, 평균값(mean): 주황색 원점, 이상치(outlier): 녹색 원점
 자료: World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 88.

72) World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. 15.

[그림 III-7] World Bank B-READY: Taxation-지역 및 소득수준별 평균 분포(2024년)



자료: World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, pp. 96; 100.

□ 현재 B-READY 프로젝트는 2024년부터 2026년까지 ‘3개년 시범 단계(a three-year rollout phase)’로 운영되고 있으며, 해당 기간 내 점진적으로 평가대상 경제체를 확대하고, 방법론을 개선할 예정임⁷³⁾

73) World Bank, *Business Ready 2024*, 2024, p. xxii.

- 시범 단계를 통해 B-READY는 데이터 수집, 전문가 및 이용자 피드백을 통해 실제 현장에서만 드러나는 실무적 한계, 불일치, 혹은 방법론적 문제 등을 꾸준히 보완할 예정임
- 또한 2025년까지 100개 이상의 경제체, 2026년까지 약 180개 경제체로 평가 대상을 확장할 예정임
- 이를 통해 B-READY는 더 많은 경제체 간 벤치마킹을 통해 정책 개혁을 촉진하고, 경제체의 기업 환경 개혁의 동기를 유발하고자 함

4. 소결

- 본 장은 OECD, IMF, World Bank를 중심으로 국제기구별 세무행정 평가도구를 검토하고, 이를 측정 방식, 결과, 활용방안을 중심으로 살펴봄
- OECD 평가도구는 정기적 평가에 기반한 TAS와 국가별 자가진단 도구인 세무행정 성숙도 모델로 구분함
 - 2024년 162개국이 ISORA·RA-FIT 설문에 참여하였으며, 같은 해 발표된 TAS 보고서는 회계연도 2022년 기준 58개 국가의 설문 결과임
 - 성숙도 모델은 총 7개 분야 중 데이터 분석 역량, 체납관리, 디지털 전환을 중심으로 제시함
- IMF TADAT는 2019년 개정 이후 고정된 9개 핵심 성과영역(POA)의 32개 평가지표를 기준으로 분석함
- World Bank의 경우 2024년부터 새롭게 도입된 B-READY의 Taxation 부문 평가를 중점적으로 다루었음
 - 이는 같은 해 5월까지 직전 1년을 기준으로 50개국 대상을 평가한 결과임
- 국제기구의 평가도구는 개발 목적 및 평가방식에 따라 크게 다수 국가 대상의 데이터 수집과 개별 과세당국 심층평가로 구분할 수 있음

- 데이터 수집 방식은 정기적 평가 및 시계열 데이터를 기반으로 국가 간 비교에 활용
 - 행정성과 중심의 정량지표를 주로 활용하고, 참여국별 비교 외에도 선진화된 세무행정 국제 기준 제시가 가능함
 - OECD의 TAS와 World Bank의 B-READY(Taxation)가 해당함
- 심층평가의 경우 국제기구가 제시하는 표준화 모델에 따라 국가별 특성을 고려하여 현재 위치를 평가함
 - 모델이 정의하는 기준에 따라 국가별 수준을 평가하고, 결과에 따른 개선안 도출을 포함함
 - 행정성과 외에도 과세당국의 운영 거버넌스 등을 심층적으로 평가하고, 참여국 간의 비교는 제한적임
 - OECD의 성숙도 모델 및 IMF의 TADAT는 대표적인 심층평가 도구에 해당함
- 평가형태의 유사성에도 불구하고 구체적인 평가목적, 대상, 측정 방식 등을 고려하면 도구 간 중복은 낮은 것으로 보임
 - OECD의 TAS와 World Bank의 B-READY(Taxation)는 설문 기반 측정으로 평가의 목적과 대상이 상이함
 - TAS는 과세당국을 대상으로 광범위한 설문을 실시하고, 국가 간 행정역량 비교 및 모범사례 공유에 활용함
 - B-READY의 Taxation은 대상국 내 기업 및 세무·회계 전문가를 중심으로 기업의 납세환경 측면에서 조세 제도, 세무행정 품질 및 그 효율성을 평가함
 - 심층평가로 분류하는 OECD 성숙도 모델과 IMF TADAT 또한 개발의 목적과 측정 방식의 차이가 명확함
 - 성숙도 모델은 주요 세무행정 분야별 성숙도 단계의 정의를 제공하고, 외부평가를 배제한 조직 내부의 역량진단을 목적으로 개발함
 - TADAT의 경우 보편성과 객관성 중심의 외부평가를 통해 세무행정 건전성을 진단하고 개혁 우선순위를 도출함

○ 모든 평가도구가 세무행정 공통분야를 다루므로 기본지표의 중복은 일부 존재하나, 평가도구의 특성에 따라 보완적으로 활용할 수 있음

〈표 Ⅲ-13〉 OECD, IMF, World Bank 세무행정 평가도구 요약

구분	OECD		IMF	World Bank
	TAS	성숙도 모델	TADAT	B-READY :Taxation
평가목적	현황 비교, 모범사례 도출	분야별 조직역량 자체진단	핵심역량 진단 및 개선점 도출	기업 납세환경 평가
평가대상	58개국(OECD 회원국·신흥국) - ISORA·RA-FIT: 162개국(2024)	모든 국가 적용 가능	개발도상국·저소득국, 일부 선진국 - 총 112개국(2025)	지역·소득수준별 50개국(2024) - 180개국 목표 (2026)
평가주체	OECD	과세당국	IMF(평가팀)	World Bank
평가주기	연간(또는 격년) - ISORA·RA-FIT: 연간·주기적 조사	필요 기반	요청 기반 - 권장 재평가 주기: 2~3년	연간
평가범위	- (연간 조사) 세무행정 성과: 7개 분야 110개 세부항목 - (주기적 조사) 제도·행정구조: 5개 분야 52개 세부항목	- 7개 분야: 납세협력 부담, 체납관리, 리스크 관리, 디지털 전환, 데이터 분석 역량, 성별 균형, 인적자원 관리	- 9개(POA): 등록납세자 신뢰도, 리스크 관리, 납세순응, 적시 신고, 적시 납부, 신고 정확성, 세무분쟁, 세수관리, 책임성·투명성	- (필라1) 규제 명확성, 투명성, 행정 절차, 환경세 - (필라2) 디지털 서비스, 데이터 관리, 통합 시스템, 투명성, 세무조사·분쟁 - (필라3) 운영 효율성: 소요시간, 실패세율
데이터 출처	과세당국 자가보고 설문, 정부자료	내부 이해관계자 워크숍	현지조사, 인터뷰, 문헌조사	대상국 기업, 세무·회계 전문가, 정부자료
분석방법	- 설문결과 분석, 시계열 비교 - 모범사례 도출	5단계 성숙도(초기, 발전, 정착, 선도, 이상) 정성평가	성과지표별 등급 (A-D)평가	데이터별 기업 유연성, 사회적 편익 기준 지표 점수 부여
비고	ISORA·RA-FIT, ITTI 기반 분석	모델별 성숙도, 이해관계자 정의 제공	중앙·지방정부 과세당국 평가	공통 매개변수 설정

자료: 저자 작성

- 최근 국제기구는 세무행정평가에 대한 데이터베이스를 확대하는 한편, 심층평가 모델의 활용을 강조함
 - 기관 간 공동 데이터 수집방식을 ISORA·RA-FIT 조사로 전환하면서 조사범위가 확대되고 활용 효율성이 개선됨
 - 선진국 중심의 TAS 대상국 외에도 조사 참여국이 162개국까지 확대되었으며 설문문의 세분화, 추세 반영 등 개선된 데이터를 공개 제공함
 - World Bank는 B-READY 도입을 통해 기업환경평가의 범위를 확대하고, 그 측정체계 및 데이터를 공개함
 - 기존의 Doing Business 조사 대비, 3개 필라(법제도, 세무행정 서비스, 운영 효율성)로 조세분야의 포괄적인 납세환경을 평가하고 데이터 활용을 위한 접근성을 강화함
 - 또한 심층평가 모델을 활용하여 조직평가 및 행정역량 강화를 지원함
 - OECD는 분야별 정기적인 성숙도 측정을 권장하고, 모델을 통해 평가과정에서의 전략 수립과 동료 학습 지원함
 - IMF의 TADAT 결과를 통하여 개혁 우선순위 도출 및 대내외 신뢰도, 성과 추적의 근거로 활용할 수 있음

- 이러한 흐름은 국제조세체계 발전 및 세무행정 역할 변화와 연관이 있으며, 향후에도 세무행정 평가도구의 활용은 확대될 것으로 예상됨
 - 디지털 경제 과세, 금융정보자동교환 제도 등 국제조세규범이 도입되면서 정부의 세무행정 역할과 집행범위가 크게 확대됨
 - 이에 따라 국가별 제도 이행을 위한 세무행정 역량 및 제도 도입의 형평성에 대한 쟁점이 제기됨
 - 최근의 OECD 필라2 글로벌 최저한세 도입과정에서 개발도상국 및 저소득국가를 중심으로 일원화된 제도 도입을 위한 역량 격차를 제기함⁷⁴⁾

74) UN General Assembly, *Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2023*, 2023.

- IMF 또한 TADAT의 결과를 근거로 선진국 대비 국제조세 과세를 위한 저소득국가의 미흡한 필수 과세역량 및 낮은 디지털화 수준 등을 지적함⁷⁵⁾
- OECD, IMF, World Bank 외에도 UN 및 지역기구 등은 공통 조세정책 수립 시 국가별 세무행정 평가 역량 및 결과에 따른 도입 필요성을 언급함⁷⁶⁾

75) IMF, *International Cooperation Tax Reform*, 2023, pp. 18~19.

76) UN, “Ad Hoc Committee to Draft Terms of Reference for a United Nations Framework Convention on International Tax Cooperation,” <https://financing.desa.un.org/un-tax-convention/second-session>, 검색일자: 2025. 7. 21.

IV. 주요국 세무행정평가 사례

- 제IV장에서는 주요국의 세무행정평가 체계와 현황을 통하여 국가 단위 평가의 유사점 및 차별적 특징을 검토함
 - 주요국은 우리나라와 같이 정부부처 성과관리제도하에 세무행정평가를 실시하고, 국제 기준에 부합하는 성과 항목 및 지표를 활용함
 - 유사한 평가구조에도 불구하고 국가별 세무행정역량 측정의 특징이 존재하며, 본 장은 주요 사례로 캐나다, 프랑스, 호주의 평가체계를 검토함
 - 캐나다는 세무행정 성과평가에 국제기구 평가도구를 직접 반영하여 국제 기준에 부합하는 지표 및 측정 기준을 적용함
 - 프랑스는 행정성과평가와 내부 조직평가를 분류하여 운영하고, 신기술 기반 선제적 행정성과 및 인적자원 관리 등의 평가가 두드러짐
 - 호주는 조세 징수 및 행정감독 기관 분류에 기반한 체계적인 세무행정평가 운영 사례로 살펴봄

1. 캐나다

가. 세무행정 평가체계

- 캐나다 국세청(CRA)은 정부의 성과관리체계(Departmental Results Framework, DRF)에 따라 상위전략과 이행 프로그램에 대한 단위별 성과를 측정함

- 부처별 상위전략인 핵심 책임(Core Responsibilities)에 따라 그 성과항목을 정의 및 측정하고, 핵심 책임의 하위 단위로 프로그램(program)을 이행함⁷⁷⁾
- CRA는 2024년 기준 3개의 핵심 책임, 12개 프로그램 항목을 측정함
 - 핵심 책임 항목은 조세, 복지급여, 납세자 권익 및 민원에 해당하며, 이를 세분화한 것이 프로그램 항목임
 - 프로그램은 신고준수, 체납징수, 조세쟁송, 세무해석 등의 세부단위를 측정함
- CRA는 2017년 DRF 도입 과정에서 IMF의 TADAT 평가를 실시하여 행정 성과지표 구축을 위한 기반자료로 활용함⁷⁸⁾
 - 국제 수준의 세무행정 역량 달성을 목표로 IMF의 TADAT를 적용하여 자체평가를 수행함
 - 총 9개 POA의 28개 지표를 측정한 결과 대체로 선진 수준으로 평가되었으나, 일부 영역에서 TADAT 기준 낮은 등급을 기록함
 - 총 28개 지표 중 A등급 16개, B등급 6개, C등급 3개, D등급 3개에 해당함
- 평가과정에서 도출된 약점(weakness) 분석을 바탕으로, 기존 성과체계의 개선 및 성과지표의 기준 수립에 반영함
 - TADAT 결과를 통해 납세자 관리 및 적시납부율 등의 측정을 위한 주요 지표를 신설하고, 대민 서비스 처리기간 기준 설정 등 개선안 도출에 활용함
 - 세무행정 분야별 등급평가 외에도 기존의 성과측정 방식에 대한 개선안을 도출함
 - 부서단위 업무 성과평가의 제약과 통합적인 납세자 관점의 평가 필요성을 도출함
 - 성과지표 외 조직평가 측면에서 기존지표의 낮은 연계성, 산출(output)지표 중심 평가의 개선 필요성을 검토함

77) 캐나다 정부는 2016년 기준 성과관리체계를 DRF로 변경하였으며, 핵심 책임은 해당 부처가 국민에게 제공해야 할 기본적인 의무사항에 해당하며, 프로그램은 핵심 책임 달성을 위한 세부 이행방안으로 각 단위별 성과지표를 수립함

78) CRA, "Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) Summary Report," <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/tax-administration-diagnostic-assessment-tool-tadat-summary-report.html>, 검색일자: 2025. 7. 30.

〈표 IV-1〉 CRA TADAT 평가 결과 약점 분석

분야(지표) ¹⁾	등급	평가내용
납세자 등록(P1-1.)	C	- 사업자등록 시 수집 정보의 불완전성 및 검증 미흡
위험관리(P2-5.)	C	- 과세기능(징수, 세무조사 등)에 대한 위험 대응은 존재하나 전사적 전략문서 부재 - 납세자 의무(등록, 신고, 납부) 또는 유형별 전략은 있으나 성과(outcome)전략 부재
서비스 접근성(P3-7.)	D	- 전화상담 2분 이내 응답률 50% 미만, 혼잡시간 연결 불가(TADAT 기준: 70% 이상 6분 이내 응답)
세금 납부 및 체납(P5-14.)	D	- 적시납부율 미측정 - 체납액 증가 및 체납기간 장기화 추세
조세쟁송(P7-20.)	D	- 단순 이의신청 결정기간 평균 180일(TADAT 기준: 30일 내 90% 처리) - 이의신청 결정기간의 측정방법 불명확
수평적 연계(horizontality)	-	- 부서 간 사일로(silo) 구조, 기능 성과지표만 측정 - 통합적인 납세자 관점 접근 부족
성과관리체계 ²⁾	-	- 일부 분야 측정기준 부재, 정보 부족 - 양적 산출(output) 지표 중심, 성과 결과(outcome) 측정 미흡 - 전사적 달성 목표와 성과지표의 낮은 연계성

주: 1) 〈표 III-8〉의 9개 POA하의 지표에 해당함

2) 수평적 연계 및 성과관리체계는 성과지표 외 조직문화, 지표 간 정합성 등의 추가 분석(Thematic Issues) 결과이며, 정보 부족은 지표 P6-18. Monitoring the extent of inaccurate reporting (C 등급)에서 조세 격차의 원인으로도 지적됨

자료: CRA, "Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) Summary Report," <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/tax-administration-diagnostic-assessment-tool-tadat-summary-report.html>, 검색일자: 2025. 7. 30.

나. 평가 및 활용

1) 측정 방식

□ 2023/24 회계연도 기준,⁷⁹⁾ 공식적인 성과지표는 총 33개이나 일부 핵심 책임과 프로그램이 동일 지표를 사용하여 실제 측정된 지표의 수는 총 30개임

79) 캐나다의 회계연도는 매년 4월 1일부터 차년도 3월 31일에 종료함

- 공식적으로는 핵심 책임 지표 14개, 프로그램 지표 19개로 분류함
 - 성과지표는 연속하는 3개 회계연도를 기준으로 수립하며, 연간 측정·검토 결과에 따라 조정할 수 있음
- 측정 단위는 핵심 책임의 성과(result)와 프로그램 결과(outcome)로 구분하고, 지표 성격은 산출(output)과 결과(outcome)를 중심으로 구성함⁸⁰⁾
- 산출지표는 단기 업무의 수치 결과를 중심으로 측정하고, 결과지표는 정책대상에 대한 설문조사·여론조사·행동 모니터링 등을 활용함
 - 납세자 등록률, 적시 처리율 등은 산출지표에 해당하며, 납세자 만족도, 자발적 신고율, 체납률 변화 등은 결과지표로 분류 가능함
 - 결과지표의 예로 복지급여 항목의 '맞춤형 안내·지원에 따른 수혜자 신고율'의 경우, 기존 신고 이력이 없으나 수급 가능성이 있는 대상을 선별해 안내문(benefit letter)을 발송하고, 발송 이후 해당 집단의 신고 여부를 모니터링하여 산출함
- CRA는 목표치 달성 여부와 개선 정도 등 직접적인 세무행정 성과를 납세자 관점 중심으로 평가함
- CRA는 지표별 최근 2~3년 평균값을 참고해 목표치를 설정하고, 모든 지표를 수치화하여 측정함
 - 국제기구 지표를 활용함에 있어 성과지표의 도입과 측정 방식을 반영하되, 개선 기준은 과거 CRA 행정 역량을 반영하여 설정함
 - 운영 만족도 등 정성적 판단이 개입되는 지표는 최소화하고, 직원 역량·내부 근무환경 등 조직 내부역량 평가는 DRF 성과항목에 포함하지 않음
- 또한 CRA는 전통적 세무행정 성과지표를 중심으로 측정하며, 최근 세무행정의 핵심 추세인 디지털·기술 활용을 직접 평가하는 지표는 제한적임
- 데이터 관리 및 신기술 활용 자체를 성과로 측정하는 지표는 부재함

80) CRA, "Departmental Results Report Summary," <https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html#infographic/dept/46/results>, 검색일자: 2025. 7. 24.

- CRA는 내부행정 효율화 및 조직관리를 위해 AI 등 신기술을 활용하고 있으나,⁸¹⁾ 기관의 성과항목 및 지표에 반영하지 않음

〈표 IV-2〉 CRA 성과평가 지표(2023/24)

구분	항목	지표 ¹⁾	목표치 ²⁾
핵심 책임 (14)	조세	적시 세금납부율	91%
		소득세 의무 이행 캐나다인 비율	93%
		서비스 만족도 지수	7
		대민 서비스 목표 달성률	75%
		총 순수입 대비 징수 가능 조세체납액 비율(현금회계 기준)	<20%
		개인납세자 적시 세금신고율	90%
		공공 신뢰도 지수	7
		GST·HST 사업자 등록률	90%
	복지급여	맞춤형 안내·지원에 따른 수혜자 신고율	10%
		아동수당 적시지급률	100%
		복지 급여 서비스 만족도 비율	75%
	납세자 권익·민원 ³⁾	민원조사관(옴부즈맨) 권고사항 이행률	90%
		민원 접수 후 120일 내 응대율	80%
		민원 접수 후 5일 내 응대율	95%
프로그램 (16)	세금 서비스	개인, 사업자, 신탁 및 GST·HST 신고 관련 대민 서비스 목표 달성률	80%
		신고준수	정확한 세무이행을 위한 행정개입 성과 달성률 (회수 또는 조정액·예상 목표액)
	체납징수	목표액 대비 체납액 징수율	100%
		목표액 대비 정부 프로그램 체납액 징수율	100%
	조세쟁송	단순 이의신청 접수일 기준 180일 내 처리율	80%
		중간 복잡도 이의신청 접수일 기준 365일 내 처리율	80%
		연금·고용보험(CPP·EI) 관련 항소 접수 후 75일 내 처리율	85%
	납세자 구제	이자·벌금 취소 요청 접수 후 180일 내 처리율	85%
	납세자 민원	납세자 서비스 불만 접수 후 30일 내 처리율	80%
	자선단체 관리	자선단체 등록신청 후 6개월 내 회신율	85%
등록계획	연금 및 이연이익 분배제도(deferred profit sharing) 등록신청 후 150일 내 결정 제공률	85%	

81) Hawara, *Exploring the Impact of Emerging Technologies on Tax Administrations: A Compliance Perspective*, 2024. p. 8.

〈표 IV-2〉의 계속

구분	항목	지표 ¹⁾	목표치 ²⁾
프로그램 (16)	세무해석	납세자 필수정보 수령 후 90일 내 기술해석 제공률	85%
		모든 사실 자료 수령 후 45일 이내 GST·HST 유권해석 서면 답변 제공률	80%
	신고준수	위험평가 감사를 통한 개인 및 법인 불이행 적발률	75%
	복지급여	아동수당 신청 서면접수 후 11주 이내 통지 및 지급률	95%
		아동수당 전자신고 접수 후 8주 내 통지 및 지급률	95%

주: 1) 기한 내 응답 및 제공률 등은 영업일 기준으로 함

2) 회계연도 2023/24 목표치 해당함

3) 핵심 책임으로 분류된 납세자 권익·민원지표의 경우, 민원조사관(옴부즈맨) 프로그램 지표로도 분류하되 동일 결과에 해당함

자료: CRA, "Departmental Results Report Summary," <https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/e-db-bdd/index-eng.html#infographic/dept/46/results>, 검색일자: 2025. 7. 24.

- CRA의 성과지표는 '서비스, 혁신 및 통합과(Service, Innovation, and Integration Branch, SII)'에서 총괄 운영·관리함⁸²⁾
 - SII는 DRF 전담조직으로 성과체계의 일관성과 정합성을 유지하고, 성과지표 및 관련 데이터 관리를 총괄함
 - 실무부서(Program Branches)는 지표 제안과 실적 데이터 수집을 담당하며, 성과지표의 적정성·연계성 관리와 분석·보고는 SII가 수행함

- 2023/24 회계연도 평가 결과 기준 CRA의 성과 달성도는 약 50% 수준으로, 과세 기능은 대체로 목표를 달성한 반면 납세자 서비스 관련 지표에서 미달이 발생함⁸³⁾
 - 세금신고, 체납징수, 복지급여 지급 등의 주요 행정역량 분야에서 목표치 대비 상회함
 - 미달 지표는 납세자 서비스 영역의 민원접수 처리기한 준수율 및 관련 만족도 등에 해당함
 - 캐나다 정부의 소득심사형 복지급여 프로그램(new income-based benefits)

82) CRA, "Organization," <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/ministerial-transition-2024/organization.html>, 검색일자: 2025. 8. 4.

83) CRA, "Canada Revenue Agency's 2023-4 Departmental Results Report," <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/departmental-performance-reports/2023-24-departmental-results-report.html>, 검색일자: 2025. 7. 24.

확대에 따라 CRA의 행정 부담이 증가한 영향이 반영된 것으로 해석함

2) 활용 현황

- CRA의 성과평가 결과는 기관의 연례 예산안 근거 및 제출 자료로 활용됨
 - 캐나다 예산문서 체계(Estimates document family) 중 부서별 지출계획(Departmental Expenditure Plans)은 기관 성과평가 결과를 포함함⁸⁴⁾
 - 이에 따라 정책 우선순위와 성과항목을 기준으로 목표 달성을 위한 예산·인력 등 필요 자원 내역을 명시함
 - 통상 n-2 회계연도 성과지표 결과를 토대로 필요 자원을 산정하고, 개선조치 이행을 위한 소요를 도출함
 - 해당 문서는 의회 및 국민을 대상으로 세무행정 정책의 결과자료로 공개함

〈표 IV-3〉 CRA 지출·예산액 및 필요 인력(2023/24, 2025/26)

(단위: 억캐나다달러(CAD), 명)

구분		2023/24 ¹⁾		2025/26	
		지출액	필요 인력 ²⁾	예산액	필요 인력
핵심 책임	조세	502.57	43,866	446.95	40,599
	복지 급여	339.20 ³⁾	2,658	485.82	2,156
	민원조사관(옴부즈맨)	0.55	42	0.53	38
내부 서비스		125.67	8,668	104.22	8,011
총계		967.99	55,234	1,037.52	50,804

주: 1) DP는 n-2 회계연도 결과를 기준으로 작성함

2) 필요 인력은 FTE 기준으로 산정함

3) 복지 급여 지출액은 이전지출(transfer payment)을 제외한 금액임

자료: CRA, "Canada Revenue Agency's 2025-26 Departmental Plan," <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/departmental-plan/2025-26-cra-departmental-plan.html#toc03>" <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/departmental-plan/2025-26-cra-departmental-plan.html#toc03>, 검색일자: 2025. 8. 4.

84) 예산문서는 국가지출계획(Government Expenditure Plan), 세부예산안(Main Estimates), 부서별 지출계획(Departmental Expenditure Plans)에 해당함

- 2018년 성과체계 개편 이후 지표 변경이 제한적으로 이루어졌으며, 국제 기준을 반영한 기본지표를 유지하여 연속 비교·분석에 활용함
- 핵심 책임 지표는 고정하여 측정하고, 일부 프로그램 지표를 필요에 따라 조정하는 방식으로 운영함
 - 2019/20년 총 40개 지표에서 2021/22년 이후 33개로 축소된 뒤, 추가지표 없이 유지함
- TADAT 평가 결과를 반영한 기본지표를 중심으로, 동일 지표에 대한 시계열 추이를 점검하고 연간 변동 원인 분석에 활용함

〈표 Ⅳ-4〉 CRA 핵심 책임 지표 성과 추이(2021/22~2023/24)

지표	2023/24 목표치	2023/24	2022/23	2021/22
적시 세금납부율	90%	89%	89%	90.5%
소득세 의무 이행 캐나다인 비율	90%	88%	89%	94.1%
개인납세자 적시 세금신고율	91%	92%	90.7%	89.9%
GST·HST 사업자 등록률	93%	94%	93.3%	92.4%
총 순수입 대비 징수 가능 조세체납액 비율 (현금회계 기준)	<20%	25%	20.8%	18.9%
대민 서비스 목표 달성률	75%	55%	71%	74%
서비스 만족도 지수	7.0	7.4	7.3	7.3
공공 신뢰도 지수	7.0	6.6	6.6	6.8
아동수당 적시지급률	100%	100%	100%	100%
복지 급여 서비스 만족도 비율	75%	75%	75%	85%
맞춤형 안내·지원에 따른 수혜자 신고율	10%	11.3%	11.4%	17.4%

자료: CRA, "Canada Revenue Agency's 2023-24 Departmental Results Report," <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/departmental-performance-reports/2023-24-departmental-results-report.html>, 검색일자: 2025. 8. 4.

2. 프랑스

가. 세무행정 평가체계

- 프랑스 경제재정산업디지털주권부(MEFSIN)의 공공재정총국(Direction Générale des Finances Publiques, DGFIP)은 세무행정평가에 있어, 정부 차원의 성과관리와 내부 자체평가를 함께 운영·관리함
 - 프랑스는 정부의 핵심 임무(Mission) 및 하위 프로그램(Programme)을 기준으로 책임기관을 지정하고 관련 정책을 이행·관리하는 구조임⁸⁵⁾
 - DGFIP는 조직 내부평가를 위하여 별도의 중기 목표와 성과지표를 관리함

- DGFIP는 정부의 핵심 임무인 ‘공공재정관리(Gestion des Finances Publiques)’ 하에 ‘프로그램 156: 국가 및 지방 공공 부문의 조세 및 재정관리’를 수행함
 - 공공재정관리는 포괄적 재정정책을 포함하나 세무행정 성과를 중심으로 그 목표 및 성과지표를 설정하고 있음
 - 징수비용, 납세자 서비스, 적시 신고·납부율 등 과세당국의 기본 행정역량을 평가함
 - 프로그램 156의 범위는 과세기반 확립, 국세 및 지방세 부과·징수 외에도 공공재정 및 회계 관리를 포함함
 - 핵심 업무와 프로그램에 따라 책임기관을 지정하되, 성과관리 운영방식은 주요국의 기관별 성과체계와 유사함
 - DGFIP는 재정·조세정책 방향에 따라 달성 목표 및 성과지표를 수립·관리함

85) 「재정조직법(Loi organique relative aux lois de finances, LOLF)」; 경제재정산업디지털주권부(MEFSIN), *Project annuel de performance - Annexe au projet de loi de finances pour 2025: Gestion des finances publiques*, 2024, pp. 8~11.

〈표 Ⅳ-5〉 프랑스 공공재정관리 핵심 임무(Mission) 목표 및 성과지표

(단위: 100유로(EUR)당, %)

목표	지표	세부지표	목표치 ¹⁾
1. 납세자 서비스 품질 및 징수 효율성 강화(2)	1.1. 세수 및 관세 징수비용(100유로당)		0.75
	1.2. DGFIP 및 DGDDI ²⁾ 의 납세자 질의(rescrit) 기한 내 답변율		92.9
2. 조세포탈 대응 및 지출관리 효율 강화, 세법 명확화(6)	2.1. 자발적 적시신고율	개인 적시신고율	>99
		사업자 적시신고율	96
	2.2. 자발적 적시납부율 ³⁾	원천징수 제외분 개인 적시납부율	98.7
		사업자 적시납부율	>99
	2.3. 벌금 및 지방세외수입 징수	벌금 및 과징금액 변동 추이 ⁴⁾	20
		지방세외수입 징수율 ⁵⁾	98

주: 1) 2024년 목표치에 해당함

2) MEFSIN의 관세 및 간접세 총국(Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, DGDDI)은 관세 및 특정 품목 소비세의 일부를 징수함

3) 자발적 적시납부율 측정 시 세무조사에 따른 납부는 제외함

4) 2022년 기준 금액 대비 20% 증가를 목표함

5) n-1 회계연도 기준으로 해당연도 12월 30일까지 측정한 수치임

자료: 프랑스 국회(Assemblée nationale), *Projet annuel de performances - Annexe au projet de loi de finances pour 2025*, 2024 기반 저자 작성

□ DGFIP는 자체평가를 위하여 ‘2023~2027년 중기 목표·자원계획(Le cadre d'objectifs et de moyens, COM)’을 수립하고 조직의 운영과 평가에 활용함⁸⁶⁾

○ COM 2023-2027은 징수기관으로의 효율적 업무수행과 조직의 역량강화를 목표로 하며, 7개 전략과 18개 세부목표를 포함함⁸⁷⁾

- 세부목표 달성을 위해 실행과제(action)를 설정하고, 이 중 주요 과제를 성과지표로 관리함

○ 중기계획 수립에 따라 일관성 및 정합성을 위하여 연간 프로그램 성과지표를 함께 개편함⁸⁸⁾

- COM 지표와 프로그램 156 지표는 상호 반영하여 수립 및 수정함

86) 프랑스 정부의 일부 주요부서, 공공기관 등은 COM을 작성하며, 계획(cadre)의 경우 조직의 성과 관리, 예산 근거 등으로 자체 활용되는 반면, 계약(contrat) 형식일 경우 해당 부처·기관 및 감독부서, 예산국(DB)의 공동 서명과 자원 논의를 수반함

87) DGFIP, *Cadre d'objectifs et de moyens 2023-2027*, 2023.

88) Assemblée nationale, *Projet annuel de performances - Annexe au projet de loi de finances pour 2025*, 2024, p. 11.

- COM 2023-2027은 주요 달성목표로 납세자 서비스 강화, 디지털 전환 가속화, 직원의 업무환경 개선 등을 강조함
- DGFIP는 개인 및 법인 납세자를 비롯하여, 지방자치단체 대상 서비스 범위를 확대하고 자문 기능을 강화함
 - 인적자원의 유치 및 지원방안을 도입하고, 정보시스템 및 데이터 기반 업무환경 전환을 추진함
 - 이 과정에서 DGFIP의 조직 운영에 대한 성과관리를 내재화를 강조하고, 전환의 효과 및 직원 수용도 측정을 통하여 직원 참여를 동반한 개선을 추진함

〈표 IV-6〉 DGFIP 중기계획(COM) 목표 및 전략(2023~2027년)

목표	전략	세부목표
DGFIP 고유 임무 강화 및 서비스, 자문 기능 강화	공공재정 적절 관리, 회계 및 세금 징수 기능 강화	1. 공공재정 관리체계 개편
		2. 재정수입 징수 및 관리 통합, 현대화, 간소화
		3. 납세의식 제고 및 조세포탈 방지
	사용자 및 협력기관 수요에 부응하는 효과적 서비스 제공	4. 사용자 맞춤형 정보, 서비스 접근 보장
		5. 지자체 대상 서비스 개선
		6. 기타 협력기관 대상 DGFIP 서비스 확대
	맞춤형 자문 서비스 제공을 통한 사용자 및 협력기관 지원 강화	7. 개인납세자 지원 강화
		8. 법인 지원 확대 ¹⁾
		9. 공공 및 민간 협력기관 대상 DGFIP 서비스 전문성 강화
디지털화, 환경책임, 성과관리 기반의 직원 동반 DGFIP 전환	신규 인력 유치 및 직원 지원 강화	10. 직급별(직원, 관리자) 맞춤형 동기부여 방안 제공
		11. 조직 수요에 부합하는 신규 인력, 직원 역량 확보
		12. 새로운 업무방식에 맞는 근무환경 조성
	정보시스템 강화 및 데이터 기반 전환 추진	13. 내부역량 기반 사용자 중심 정보 거버넌스 구축
		14. 정보시스템 통합 및 디지털 전환
	환경책임 부문 모범기관 달성	15. DGFIP 친환경 전환 가속을 위한 전략 거버넌스 구축
		16. 건물, 이동, 소비 전반의 탄소 발자국 저감을 위한 공동 실천
	성과 및 변화 관리 역량강화	17. DGFIP 운영성과관리 내재화
		18. 조직 전환 직원 참여지원 강화

주: 1) COM은 사업자(개인 및 법인)가 아닌 규모별 법인 지원방안을 별도 명시함
 자료: DGFIP, *Cadre d'objectifs et de moyens 2023-2027*, 2023.

나. 평가 및 활용

1) 측정 방식

- DGFIP는 연간성과계획(les Projets Annuels de Performances, PAP)을 통해 프로그램 목표별 주요 지표와 세부지표를 수립함
 - 2023/24년 기준 4개 목표에 따라 8개 주요지표 및 25개 세부지표를 측정함
 - 주요지표를 분류하되 목표치 대비 성과 측정의 기준은 세부지표에 해당함
 - DGFIP의 PAP 성과지표는 중기계획인 COM 2023-2027과의 정합성을 고려하여 수정함

- 세무행정 측면에서 조세포탈 대응과 행정서비스 품질을 주요 성과항목으로 측정하고, 산출·결과 지표 외에 과정(Process)지표를 병행함
 - 세법 명확화, 행정비용 등의 산출지표와 함께 AI·데이터마이닝 등 신기술 활용 수준과 디지털 행정서비스 전환율 등의 과정지표를 측정함
 - 결과지표는 오류 개선율, 만족도 등에 해당하고, 모든 지표는 수치화하여 측정함
 - 프로그램 156의 경우 조세의 징수·부과를 공공재정관리하에 분류함에 따라 공공 회계 및 지출에 대한 지표를 포함함

- 성과지표의 수립은 n+3년을 기준으로 하며, 연간 도달 가능한 목표치를 점진적으로 확대하여 설정함⁸⁹⁾
 - n-1년 결과값을 기준으로 n+1년까지는 유사 수준으로 설정하고, n+3년까지 제시함
 - 과거 실적 외에 가용 자원, 실행 계획, 성과 분석, 책임 주체 등을 반영하고 통제 가능 요인과 외부 요인을 구분하여 고려함
 - 중기지표(n+3년)는 정부 예산안(Project de Loi de Finances, PLF)을 고려하여 설정함

89) MEFSIN, *Direction du budget, Guide de la performance*, 2025, p. 12.

〈표 IV-7〉 DGFIP 프로그램 156 연간성과계획(PAP) 성과지표(2024년)

(단위: %, 개, 일)

목표	지표	세부지표	목표치
1. 조세포탈 대응 및 지출관리 효율성 강화, 세법 명확화(9)	1.1. 조세포탈 대응 효율성	AI·데이터마이닝 기반 사업자 세무조사 선정율	50
		AI·데이터마이닝 기반 개인 세무조사 선정율	40
		검찰 송치 사건 비율	11
		국제조세 관련 세무조사 비율	15
		직전연도 세무조사 부과세액(추징금, 과태료) 순징수율	69
	1.2. 공공재정 체계 재정비	통합 재무관리센터(CGF) 설치수	41
		중앙 회계처리센터(SFACT) 설치 지자체·보건기관 수	35
	1.3. 행정적용을 위한 세법 해석 제정기간 ¹⁾	세법 발효일로부터 6개월 이내 하위규범 공표율	80
		세법 발효일로부터 6개월 이내 세무지침 공표율	75
2. 사용자 및 협력기관 서비스 품질 제고(12)	2.1. 행정 접근성, 신뢰성, 신속성, 정보 전달 품질 및 서비스 디지털화	DGFIP 지역센터 설치 지자체 증가율	>50
		납세자 세무조사 수용률	35
		세법해석 납세자 질의(rescrit) 3개월 내 답변율	90
		세무협력 참여 기업 만족도	>85
		지자체·보건기관 대상 지역 공공회계 센터 비스(CDL, SGC) 만족도	>83
		서비스 품질 지표(IQS) 만족도	80,8
		사용자 정보시스템 장애 발생시간 감소율	15
		국유·공공부동산 평가 요청에 대한 1개월 내 응답률	92,5
	부동산 행정 절차(GMBI) 디지털 전환율	50	
	2.2. 공공회계 품질	회계 품질 종합평가 지표(IPC)	81,8
2.3. 공공지출 지급 적시성	중앙정부 지출(발주·승인·회계)·지급 소요 일수	20	
	지자체 지출(회계)·지급 소요 일수	7	
3. 관리비용 절감, 행정 효율화(3)	3.1. 행정개입률 및 생산성 변화율	조세 행정개입율(징수·관리비용·총세수입)	0,69>
		공공지출 행정개입율(지출처리비용·공공지출 총액)	0,08
		연간 종합 생산성 변화율 ²⁾	4,3
4. 이동 시 탄소 배출 감축(1)	4.1. 이동 시 환경 영향 저감	행정차량 중 전기차·저탄소차량 비율	46

주: 1) 법령을 기준으로 도출되어야만 하는 규제, 지침 등 문서 수 대비 제정 기간 내 공표된 비율을 측정함

2) 연간 종합 생산성을 산출업무량·투입인력으로 측정하며, 징수, 공공지출, 지자체·공공부문, 조세부문 등 DGFIP의 핵심 의무에 해당하는 11개 영역을 대상으로 종합 산정함

자료: Assemblée nationale, *Rapport annuel de performances Annexe au projet de loi relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année 2024*, 2025.; 프랑스 감사원(Cour de comptes), *Mieux suivre et valoriser les gains de productivité de l'État issus du numérique*, 2025, pp. 13~14. 기반 저자 작성

- DGFIP는 핵심 임무 및 PAP 성과지표에서 대체로 높은 달성률을 보이며, 특히 세무 행정부문의 성과가 두드러짐⁹⁰⁾
 - 징수비용, 적시신고율 등의 핵심 임무 지표의 달성률은 75%이며, 미달성의 경우에도 대체로 목표치에 부합하는 수준임
 - PAP지표 중 AI·데이터마이닝 기반 세무조사 선정률, 국제조세 관련 세무조사 비율 등이 두드러졌으며, 관련해 세무조사 수용률, 세무협력 참여 기업 만족도, 행정비용 절감 등의 지표가 높은 성과를 보임
 - 반면 공공지출 적시성, 연간 종합 생산성 관련 지표에서 목표치 대비 격차를 보였으며, 일부 납세자 서비스 제공 수준을 미달성함

- DGFIP는 자체평가인 COM의 경우 18개 세부목표 및 209개 실행과제(action)를 설정하고, 그중 55개를 성과지표(indicator)로 평가함
 - PAP와 공통된 지표는 동일한 목표치와 측정방법을 적용하고, 일반적으로 COM에서 분야별로 더 세부적인 지표를 포함함
 - 공공재정 관리, 조세포탈 방지, 디지털 서비스·정보접근성 제고, 친환경 전환 정책을 중심으로 공통지표를 적용함
 - 기관 내부지표로 인적자원, 업무환경 및 시스템 개선, 운영상 성과관리의 내재화 방안 등을 측정함
 - 지표는 수치화하여 측정하되, 일부의 경우 달성 또는 시행 여부 등으로 측정함
 - 목표기간, 내부 정의 대비 달성 여부 등의 지표를 포함함

- COM 지표는 중기 목표치, 지표 측정 방식을 공개하되 PAP와 달리 결과 및 그 세부 산출근거 공개의 의무가 없음
 - PAP와의 공통지표는 PAP 연례 보고서를 통하여 발표하고, 그 외 대표적인 수치만을 공개함

90) PAP는 지표 및 목표치를 설정하는 연간성과계획을 의미하므로 그 결괏값은 연간성과보고(Rapport Annuel de Performances, RAP)로 제시하나, 본 보고서 내의 용어 통일을 위하여 PAP 결과로 제시함

- 2024년 55개 성과지표 기준 84%가 우수(satisfied·very satisfied) 수준의 진행을 보인 것으로 평가함⁹¹⁾
- 특히 자체 성과지표 중 납세자 서비스 환경 개보수, 직원의 경력 경로 상담 및 납세자 맞춤형 서비스 제공 등에서 성과를 보임
 - 맞춤형 서비스는 납세자의 생애주기 사건(life events) 관련 개별 안내 전송 등을 포함함

〈표 IV-8〉 DGFIP 중기계획(COM) 성과지표(2023~2027년)

세부목표	지표
1. 공공재정 관리체계 개편	<ul style="list-style-type: none"> - 재정지출 오류율(중앙, 지자체, 보건기관): 인건비 외 - 법정 지급기한 초과 지급률(지자체, 보건기관) - SFACT 설치 지자체·보건기관 수 - CGF 설치수 - 단일 재무회계계정(CFU) 사용율 - 임기별 IPC 달성률 - 재정회계통합시스템(Chorus) 기능·기술 현대화
2. 재정수입 징수 및 관리 통합, 현대화, 간소화	<ul style="list-style-type: none"> - 부동산 정보 업데이트 평균 소요시간 - GMBI 디지털 전환율 - 사업자 채권 강제징수율 - 벌금·과태료 징수액 변화
3. 납세의식 제고 및 조세포탈 방지	<ul style="list-style-type: none"> - AI·데이터마이닝 기반 사업자·개인 세무조사 선정률 - 국제조세 행정 협력 요청 90일 내 응답률
4. 사용자 및 협력기관 맞춤형 정보, 서비스 접근 보장	<ul style="list-style-type: none"> - 전자송장시스템(ENSU) 내 공공부문 송장 등록률 - 서비스 환경 개보수 부서 비율(최소 1개 민원안내실) - IQS 만족율
5. 지방자치단체 대상 서비스 개선	<ul style="list-style-type: none"> - DGFIP 지방세 데이터 정합화 건수
6. 기타 협력기관 대상 DGFIP 서비스 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 협력기관 APIs 사용자 수
7. 개인 납세자 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 납세자 통합 관리 플랫폼 활용 - 납세자 맞춤형 정보 사전 제공 건수
8. 법인 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 세무협력 참여 중견·대기업 수 - 세무지원 받은 중소기업 수 - 법인 납세자 만족도

91) DGFIP, *Rapport d'activité 2024*, 2025, p. 6.

〈표 IV-8〉의 계속

세부목표	지표
9. 공공 및 민간 협력기관 대상 DGFIP 서비스 전문성 강화	- SGC, CDL 서비스 만족도
10. 직급별(직원, 관리자) 맞춤형 동기 부여 방안 제공	- 경력 경로 상담을 받은 직원 만족도 - 연속 직무교육 수혜자 비율
11. 조직 수요에 부합하는 신규 인력, 직원 역량 확보	- 채용공고당 지원자 수 - 여성 신규 관리자 임용 비율 - 신규채용자 역량 적합성 평가(GPEEC) 개선율
12. 새로운 업무방식에 맞는 근무환경 조성	- 근무환경 만족도 - 혁신적 사무공간 도입 부서, 지방청·세무서 비율
13. 내부역량 기반 사용자 중심 정보 거버넌스 구축	- 납세자·직원용 디지털 서비스 가용률 향상 - 연간 핵심역량 개발 교육 수요 충족률
14. 정보시스템 통합 및 디지털 전환	- DGFIP 기술 목표 달성률 - 클라우드 전환 정보시스템 비율 - 프로젝트 예산 초과율
15. DGFIP 친환경 전환 가속을 위한 전략·거버넌스 구축	- 탄소배출(BEGES) 및 전환 계획 이행 - 친환경 전환 관련 교육 이수자 비율
16. 건물, 이동, 소비 전반의 탄소 발자국 저감을 위한 공동 실천	- 석유난로, 가스난로 감축 수 - 친환경 이동 계획 도입 부서 비율 - 전기차·저탄소차량 비율 - 환경 관련 조항 포함된 조달계약 비율
17. DGFIP 운영성과관리 내재화	- 부서별 서비스 효율성 지표 보유율 - 관리통제시스템 효과성 - 성과관리 대시보드 구축 현황 - 본국·지방청 감사 수행 건수 - 업무연속성 계획 적용 범위(커버율) - 위기상황 조직 회복탄력성
18. 조직전환 직원참여 지원강화	- 직원 참여율(변화 수용도)

자료: DGFIP, *Cadre d'objectifs et de moyens 2023-2027*, 2023.

- DGFIP는 성과관리 전담부서와 지표별 담당부서의 측정 및 집계를 기반으로 모든 성과지표를 운영·보고함
 - 전략·조정·예산실(Service stratégie Pilotage Budget, SPiB-1)의 하위부서로 성과·전략·현장지원과(SPiB-1A), 생산성 측정·업무량 분석·인력배분과(SPiB-1B)를 둠⁹²⁾
 - SPiB-1A는 전략 수립 및 성과관리의 설계와 운영을 전담하며, 국회 및 부처 대응,

전사적 정책 조정, 실무부서의 성과관리 지원 등을 수행함⁹³⁾

- 성과관리를 위한 IT 인프라 및 데이터 시각화 등을 제공함
- 2025년 기준 23명 규모이며, 고위급 조사관, 프로젝트 관리 전문가, 데이터 과학자 등 다양한 전문 인력으로 구성됨

- SPiB-1B는 DGFIP의 핵심업무에 대한 업무량 측정 및 생산성 분석을 수행하고, 이에 따른 인력 배치전략 수립 및 PLF에 따른 인력 조정·배치 등을 담당함

2) 활용 현황

□ DGFIP는 성과관리체계에 따라 공공재정 핵심 임무 및 프로그램 156을 이행하고, 그 결과를 다음 연도 PAP에 반영하여 PLF 근거 자료로 제출함

- 전년도 실적을 토대로 지표별 목표치, 목표 설정 근거 및 중기 목표를 제시하며, 정책 로드맵과의 연계하여 성과관리 정보를 구조화함
 - n-1년 실적을 반영하여 n+1년 예산 편성 및 성과 목표를 제시하는 구조임
- 이를 통해 연차별 목표 달성에 필요한 자원이 산정되며, 의회는 이를 근거로 PLF를 심사함
 - 프로그램 156하에 부문별(인건비, 경상운영비, 자본지출, 이전지출) 예산을 배분함

□ 반면 COM은 기관의 중기 목표 및 자원계획으로 기관 성과관리 차원에서 포함되지 않는 내부 운영·행정 거버넌스 성과를 별도 체계로 관리함

- ‘디지털화, 환경책임, 성과관리 기반의 직원 동반 DGFIP 전환’ 목표(세부목표 10~18)를 중심으로 인적자원 관리, 업무환경 개선, 성과관리 및 역량강화 등을 이행·평가함
- PAP와 연계되는 목표의 경우 기본지표는 통일하되, 실무 운영에 필요한 세부지표

92) MEFSIN, “L’organigramme de la DGFIP,” <https://www.economie.gouv.fr/dgfip/comprendre-la-dgfip/lorganigramme-de-la-dgfip>, 검색일자: 2025. 8. 18.

93) Passerelles, https://www.passerelles.economie.gouv.fr/offre-de-emploi/emploi-ipfip-ap-controlleur-euse-de-gestion-interregional-h-f_26135.aspx, 검색일자: 2025. 8. 18.

를 추가하여 평가함

- 이를 통해 중복을 완화하고 기관 운영 전반을 포함하는 자체평가 기능을 강화할 수 있음

- 프랑스의 세무행정평가는 디지털화 선제적 대응 및 내부역량 관리 등 최근 국제적 추이와의 정합성이 높은 특징을 보임
 - DGFIP는 디지털화 및 혁신기술 기반 행정시스템 수준을 성과지표로 관리함
 - 조세포탈 행위의 식별 및 조사 정확도 향상을 위한 AI·빅데이터 기반 세무조사 선정률, 클라우드 정보시스템 도입율 등을 측정함
 - 전자세금계산서, 전자송장 활용 수준 및 내·외부 통합 정보시스템 구축 등을 세무행정의 주요 성과로 측정함
 - 또한 국제조세체계 확대에 대응한 과세당국 지원, 세무조사 및 추징 실적 등을 지표에 반영함
 - 인적자원 관리 부문에서도 OECD ISORA 설문 항목과 일치하는 지표를 활용함

3. 호주

가. 세무행정 평가체계

- 호주의 세무행정평가는 국세청(Australian Taxation Office, ATO)과 조세 감사관 및 옴부즈맨(Inspector-General&Taxation Ombudsman, IGTO)이 성과관리 일환으로 실시함
 - 호주의 정부기관은 「공공 거버넌스·성과 책임법(Public Governance, Performance and Accountability Act, PGPA Act)」에 따라 기관 성과를 관리 및 보고함⁹⁴⁾

94) 호주 「공공 거버넌스·성과 책임법」 제39조

- ATO와 IGTO는 연간 ‘공동계획(Corporate Plan)’을 통해 향후 4년 이상 기간에 대한 활동 계획과 성과지표를 제시하고, ‘연차보고서(Annual Report)’를 통하여 자체 성과평과 결과를 발표함
- 호주는 ATO와 IGTO가 세무행정 업무를 분담하고 있으며, 매년 각 기관이 자체 설정한 목표 및 성과지표에 따라 성과를 측정함
 - ATO는 조세징수·집행기관이며, IGTO는 ATO 및 세무대리인위원회(Tax Practitioners Board, TPB)의 행정 업무에 대한 독립적인 조사·처리 감독기관임
 - ATO는 세수, 납세순응, 디지털화, 징수 효율화 등과 관련한 세무행정의 집행을 담당하며, IGTO는 분쟁 해결, 공정성 및 절차적 정당성 확보와 관련한 세무행정 에 대한 감독 기능을 담당함
 - 집행과 감독의 제도적 이원화를 통하여 집행기관의 성과 왜곡과 감독기관의 상징화를 방지하고, 각 기관의 역할과 성과에 대한 책임 소재를 명확하게 함

〈표 IV-9〉 ATO 및 IGTO의 역할 분담체계

기관	기관 목적	역할
ATO	정부 서비스 제공을 위한 조세 징수	<ul style="list-style-type: none"> - 조세 징수 - 재화 및 용역세(the Goods and Services Tax, GST) 관리 - 연금 제도 내 책무 수행 - 정부를 대신한 지급 및 이전 지출의 관리 - 호주 사업자 등록부(Australian Business Register) 관리 기관 역할 수행
IGTO	조세 및 연금 행정의 공정성과 청렴성 제고	<ul style="list-style-type: none"> - 납세자 또는 세무대리인이 ATO 혹은 세무대리인위원회(Tax Practitioners Board, TPB)의 행정에 대해 제기한 민원에 대한 조사 및 해결 - 세무행정의 제도적·구조적 문제에 대한 검토 및 권고 제시 - 정부 및 의회를 대상으로 세무행정에 대한 독립된 자문 제공 - 조세 옴부즈맨 역할에 대한 인식 제고 및 조세제도의 청렴성 증진

자료: ATO, “Who we are,” <https://www.ato.gov.au/about-ato/who-we-are>, 검색일자: 2025. 12. 26.) IGTO, “About us,” <https://www.taxombudsman.gov.au/about-us>, 검색일자: 2025. 12. 26. 기반 저자 정리

- ATO는 회계연도 2023/24년 기준 8개 전략 목표(strategic objectives)와 15개 우선

과제(core priorities)를 제시하고, 이를 측정하기 위한 19개 성과지표(performance measures)와 목표치를 측정함⁹⁵⁾

- 전략 목표는 ATO의 비전을 달성하기 위한 목표이며, 우선 과제는 핵심 사업이자, 전략 목표 달성을 추진하기 위한 활동을 의미함
- 전략 목표는 △ 정부 △ 민원인 △ 인력 △ 운영 △ 재정 영역을 다룸
- 2023/24년부터 ATO 연차보고서에 대해 호주 감사원(Australian National Audit Office, ANAO)의 감사가 실시되면서, ATO는 성과관리체계를 일부 수정함⁹⁶⁾
 - 전략 목표는 핵심 활동(key activities)으로 명칭을 수정하였으며, 4개 성과지표를 삭제하고 1개 성과지표를 수정하여 총 15개 성과지표를 측정함

□ IGTO는 2023/24년 기준 7개 전략적 우선순위(strategic priorities), 5개 핵심 성과 영역(key performance areas) 및 20개 핵심 성과지표(key performance indicator, KPI)와 목표치를 제시함

- 전략적 우선순위는 IGTO 목표 달성을 위해 집중할 핵심 분야를 의미하며, 핵심 성과 영역과 핵심 성과지표를 통해 성과가 측정됨
 - 전략적 우선순위는 △ 세무분쟁 조사 서비스 제공 △ 조세 및 연금 제도의 청렴성 제고 △ 세무행정에 대한 개선점 도출 △ 기관 서비스 인지도 향상 △ 행정 개선을 위한 기관 영향력 제고 △ 증거기반 자문 제공 △ 직원 역량 및 회복탄력성 제고를 포함함
- 핵심 성과 영역은 핵심 성과지표를 포함하고 있으며, 핵심 성과지표는 성과를 모니터링하고 측정하는 기준으로서 작용함

□ ATO와 IGTO는 모두 세무행정 분야를 주무하는 연방기관이나 기관의 성격과 역할에 따라 측정하고자 하는 핵심 활동 및 핵심 성과 영역의 방향이 상이함

95) ATO, "Commissioner's foreword," <https://www.ato.gov.au/about-ato/managing-the-tax-and-super-system/corporate-plan/ato-corporate-plan-2023-24/commissioners-foreword>, 검색일자: 2025. 10. 6.

96) ATO, *ATO Annual Report 2023-24*, 2024, pp. 43~44.

- ATO의 핵심 활동은 △ 징수의 적법절차성 및 효율성 △ 조세제도 개선 지원 △ 납세준수 용이성 제고 △ 타 기관과의 협조를 통한 등록 시스템의 운용 △ 데이터 활용 △ 디지털화 등 6개 분야로 이루어짐
- IGTO의 핵심 성과 영역은 △ 세무분쟁 조사 △ 세무행정 개선 지원 △ 외부 자문 제공 △ 국내외 외부기관과 협력 △ 조직 역량 등 5개 분야로 이루어짐

나. 평가 및 활용

1) 측정 방식

- ATO는 「연차보고서 2023-24」 기준 6개 핵심 활동의 15개 성과지표에 대한 평가를 진행했으며, 이는 ATO 활동의 산출 및 결과와 장기적 영향(impact)을 측정함
 - 15개 성과지표 중 2개 성과지표는 2개의 세부 결과값⁹⁷⁾을 가짐으로써 총 17개의 결과값을 제시함
 - ATO의 행정 및 시스템 운영 성과를 측정하기 위해 시스템 등록 기업 및 개인 비율, 주요 디지털 시스템 가동률, 데이터 항목과 민원인 신원 일치 비율 등의 산출지표를 활용함
 - 납세자의 행동 변화 및 체감 성과를 측정하기 위해 적시 납부된 세금의 비율, 민원인 서비스 만족도, 세금 신고서 미리채움 항목 수용률, 납세 비용 등의 결과지표를 활용함
 - ATO는 총세수 대비 조세격차 비율, 총세수 효과 등을 통해 정책 성과의 중·장기적 영향을 측정함
- ATO는 성과 점수, 달성 등급을 통하여 목표치 대비 실적을 비교하는 양적평가와 결과별 설명을 함께 제공함

97) '시스템 등록 기업 및 개인 비율' 및 '활동내역서 및 소득세 신고서의 적시제출률'은 기업과 개인, 활동내역서 및 소득세 신고서의 적시제출률을 각각 평가함

- 성과점수는 성과지표별 목표치에 따라 △ 달성(Achieved, A) △ 실질적 달성(Substantially achieved, S) △ 미달성(Not achieved, N)의 3단계로 부여됨
- 핵심 활동별로 성과지표의 성격이 다양하므로 핵심 활동의 목표치는 개별적으로 설정됨⁹⁸⁾
 - 목표치는 개수 및 비율 등 수치로 설정되는 경우가 대부분이나 일부 미공개, ‘팬데믹 이전 추세와 일치’, ‘지원 노력을 입증’과 같이 명확하지 않은 경우도 있음

〈표 Ⅳ-10〉 ATO 연차보고서 성과지표 및 달성도(2023/24)

핵심 활동 ¹⁾	연차보고서 성과지표	목표치 ²⁾	성과점수 ³⁾
1. 세금 징수의 적법절차성 및 효율성	시스템 등록 기업 및 개인 비율	2%, 5%	A(기업) A(개인)
	활동내역서 및 소득세 신고서의 적시 제출률	78%, 83%	N(활동내역서) S(소득세 신고서)
	총세수 대비 조세격차 비율	가능한 낮은 수준	A
	총세수 효과	157억 호주달러	A
	적시 납부된 세금의 비율	88%	A
	징수 가능한 채무 대비 순세수의 비율	7.5~8%	S
	100호주달러 징수 시 소요 비용	팬데믹 이전 추세와 일치 ⁴⁾	A
2. 정부과제 수행, 프로그램 운영, 세금·연금·등록 시스템 성과 개선을 위한 신뢰기반 제공 ⁵⁾	-	-	-
3. 납세준수의 용이성 제고를 위한 민원인 경험과 상호작용의 체계화, 맞춤화, 공정화, 투명화	납세 비용	감소 혹은 전년대비 < 2%	A
	디지털 방식으로 접수된 인바운드 처리 비율	95%	A
	서면 형태의 아웃바운드 상호작용 중 디지털 방식으로 발행된 비율	76%	A
	민원인 서비스 만족도	80%	N

98) ATO, *ATO Annual Report 2023-24*, 2024, p. 52.

〈표 IV-10〉의 계속

핵심 활동 ¹⁾	연차보고서 성과지표	목표치 ²⁾	성과점수 ³⁾
4. 타 기관과의 협조를 통한 효율·효과적인 조세, 연금, 등록 시스템의 제공	시스템 운영에 대해 파트너가 인식하는 ATO의 업무 협력 수준	64/100 이상	A
5. 데이터, 정보 및 통찰을 활용하여 민원인에게 가치를 제공하고 업무 전반의 의사결정 지원	세금 신고서에 미리채움된 항목이 변동없이 수용된 비율	90%	A
	데이터 항목과 민원인 신원 간 일치 비율	95%	A
6. 기술 및 디지털 서비스 통한 민원인 경험의 신뢰성과 현대성 확보	주요 디지털 시스템 가동률	99.5%	A

- 주: 1) 공동계획 2023-24 내 전략 목표는 「연차보고서 2023-24」 내 핵심 활동으로 같음
 2) 회계연도 2023/24 목표치에 해당함
 3) 성과점수는 △ 달성(Achieved, A) △ 실질적 달성(Substantially achieved, S) △ 미달성(Not achieved, N)의 3단계(a 3-tier rating scale)로 부여됨
 4) 2022년부터 목표치는 '팬데믹 이전 추세와 일치함'이지만, 2021-22년의 경우 '추세와 일치함'으로 설정되었음
 5) 핵심활동 2에 해당하는 ATO 성과지표가 없음

자료: ATO, Annual Report 2023-24, 2024, pp. 52~74. 기반 저자 작성

- ATO는 2023/24년 기준, 수정된 최종 성과지표를 기준으로 17개의 결과값 중 달성(A) 13개, 실질적 달성(S) 2개, 미달성(N) 2개를 기록하여 약 76%의 달성률을 보임
- 소득세 신고서의 적시제출률과 징수 가능한 채무 대비 순세수 비율에서 S를 기록하고, 활동내역서의 적시제출률과 민원인 서비스 만족도에서 N을 기록함
 - ATO는 중소기업의 법인세 적시신고율 악화 및 기존 지표의 산정방식을 조정에 따라 평가 정확도가 개선된 결과로 분석함
- 또한 목표치를 달성하지 못한 경우에도 2021/22년, 2022/23년 결과를 통하여 개선 추이를 제시함
- IGTO는 연차보고서 기준 5개 핵심 성과영역 20개 핵심 성과지표에 대한 평가를 진행했으며, 이는 IGTO 활동의 산출 및 결과를 측정함
 - 업무역량과 서비스 접근성을 측정하기 위해 접수된 민원 건수, 개시 및 완료된 분쟁 조사 건수, 전용 웹서식 혹은 이메일 접수 비율 등의 산출지표를 측정함

- 서비스 품질 및 납세자 수용성을 측정하기 위하여 분쟁해결 완료율, 검토 조사 권고안 및 분쟁 조사 결과 수용 및 이행 비율, 민원인 만족도 등의 결과지표를 활용함
- IGTO 성과지표는 평가기간 내 변화를 수치로 제시하고, 이전 회계연도의 결과값을 참고 기준(reference point)으로 제시함
 - IGTO는 공동계획에서 성과지표별 기준선과 목표치(benchmark)를 제시함으로써 평가의 기준을 제시하고, 연차보고서에서 측정값을 제시함
 - 성과지표는 개수 및 백분율과 같은 수치 혹은 전년도 성과 대비 증감 여부를 제시하도록 설계됨
 - 2023/24년 기준 목표치 대비 55%의 달성률을 보임

〈표 Ⅳ-11〉 IGTO 공동계획 성과지표 및 달성도(2023/24)

핵심 성과 영역 및 성과지표	목표치	결괏값
1. 독립적이고, 효율·효과적인 세무분쟁 조사 서비스 제공		
1.1. 접수된 민원 건수	전년 성과와 비교	1,705
1.2. 회계연도 내 개시 및 완료된 분쟁 조사 건수	전년 성과와 비교	개시: 1,461 완료: 1,193
1.3. 2024 회계연도까지 이어져 온 분쟁과 신규 접수된 분쟁 중 완료된 분쟁 비율	95%	67%
1.4. 민원인 만족도 조사 결과	서비스: 70% 결과: 50% 전문성: 85% 재이용 의향: 45%	별도 표기 ²⁾
1.5. 전용 웹서식 혹은 이메일을 통해 접수된 민원 및 분쟁 비율	70%	85%
1.6. 조사결과의 정당성이 검증되어 확인된 IGTO 분쟁조사 비율	90%	85%
2. 세무행정 개선을 위한 우선순위 영역의 식별 및 조사		
2.1. 개시된 검토조사 건수	2건	1
2.2. 연간 발간된 검토조사 보고서 수	2건	3
2.3. 이해관계자 협의 및 민원 분쟁 추이 분석을 통한 잠재적 조사 주제 목록 갱신 횟수	2건	1

〈표 IV-11〉의 계속

핵심 성과 영역 및 성과지표	목표치	결괏값
3. 독립적이고, 시의적절하며, 적절한 자문 제공		
3.1. ATO 또는 TPB가 수용한 검토 조사 권고안의 비율(전부 수용, 일부 수용, 원칙적 수용 포함)	85%	국세청장 일반행정권: 100% 국세청장 교정권: 94% 세무 신원 사기: N/A
3.2. ATO 혹은 TPB가 분쟁 조사 결과를 수용 및 이행함에 따라 개선된 사업의 건수	20건(ATO) 3건(TPB)	ATO 수용 15; ATO 이행 14; ATO 부분이행 3; ATO 미이행 2; TPB 수용 N/A; TPB 이행 N/A
3.3. 장관, 정부, 의회 및 위원회와의 회의 및 브리핑 횟수	20회	39
3.4. 정부, 재무부 또는 의회의 조세행정 관련 질의에 대해 요청받아 응답한 비율	100%	100%
4. 국내외 관련 기관 및 이해관계자와 협력·공조 강화		
4.1. 검토 조사 또는 세무분쟁 조사 서비스 관련 ATO 혹은 TPB와의 회의 혹은 브리핑 횟수	100회	196
4.2. 법률, 회계, 조세 및 옴부즈맨 관련 국내외 기관 ³⁾ 의 회원 자격 유지 현황	모두 유지	모든 관련 기관의 회원 자격을 유지하고 있음
4.3. 참석한 국내외 컨퍼런스, 포럼, 이해관계자 협의체, 워크숍 수	30건	국내 컨퍼런스 및 포럼: 16 국제 컨퍼런스 및 포럼: 7
4.4. 서비스 관련 미디어 보도 및 잠재적 시청자 도달 범위	2천만명	335건, 약 918만명 도달
5. 다양성, 높은 참여도, 회복탄력성을 갖춘 팀의 양성		
5.1. 내외부 직원 참여도 및 역량 조사 결과 모니터링	전년 성과와 비교	2024년 호주 공공 서비스(Australian Public Service, APS) 조사 참여점수 77점
5.2. 다양한 전문 협회에서 제공하는 전문 자격증 갱신을 위한 정규직 직원 1인당 평균 학습 및 개발·훈련 시간	40시간	평균 60시간 참여, 분쟁 조사팀 직원들의 '정부 조사 자격증 IV' 획득을 지원

〈표 Ⅳ-11〉의 계속

핵심 성과 영역 및 성과지표	목표치	결괏값
5.3. 여성직원 및 ‘다문화 및 다언어 배경 인력 (Culturally and Linguistically Diverse, CALD)’의 직급별 비율을 포함한 기관 내 다양성 모니터링	전년 성과와 비교	여성 직원: 31% 국외출생 직원: 48% CALD 비율: 55%

주: 1) 2024 회계연도 기준
2)

〈단독 진행한 민원서비스 조사 결과〉

(단위: %)

분쟁조사 서비스에 대한 의견	만족	불만족	보통	목표치
분쟁조사 서비스에 대한 전반적 만족도	37	17	46	70
민원 처리결과에 대한 전반적 만족도 ¹⁾	30	17	51	50
직원의 전문성	66	15	19	85
서비스 재이용 의향	32	68	-	45

주: 1) 결과 요청 없음: 1%

3) IGTO는 국내의 12개 기관의 회원 자격을 유지하고 있음

자료: IGTO, *IGTO Annual Report 2023-24*, 2024, pp. 8~29. 및 IGTO, *IGTO Corporate Plan 2024-2027*, 2023, pp. 59~63. 기반 저자 작성

2) 활용 현황

□ ATO와 IGTO의 성과평가는 매 회계연도의 기관별 성과계획과 결과를 의회 및 국민에게 보고하는 역할을 함

○ 공동계획은 기관 예산안인 ‘포트폴리오 예산 명세서(Portfolio Budget Statements)’⁹⁹⁾의 근거 문서로 작용함¹⁰⁰⁾

○ 연차보고서는 공동계획과 포트폴리오 예산 명세서에 근거한 자체 비재무성과 평가결과와 재무제표를 모두 포함하여 의회와 국민에게 결과 자료로 제공됨

□ ATO와 IGTO로 분리된 세무행정 평가체계는 기관별 책임 소재를 명확히 하고, 성과

99) 포트폴리오 예산 명세서는 호주 의회에 기관별 국정 성과 달성을 위해 필요한 자원 배분 계획을 보고하기 위한 목적으로 작성되며, 제안된 안에 대한 의회의 이해를 돕기 위한 정보, 설명 및 근거를 제공함

100) The Commonwealth of Australia, *Portfolio Budget Statements 2025-26 Treasury Portfolio*, 2025, p. viii.

- 관리 과정에서 핵심 활동과 성과결과 간의 논리적 연계를 제시함
- 이를 통하여 정부기관으로의 성과관리뿐 아니라 세무행정 성과에 대한 대외 신뢰성을 제고하고, 핵심 기능별 성과 환류를 강화할 수 있음
- 호주는 세무행정 역량·성과를 체계화하는 과정에서 국제기구 평가도구와 비교 가능한 주요 지표를 운용함
- ATO 및 IGTO는 국제기구 성과지표를 직접 인용하지는 않으나, 성과영역 및 주요 지표가 다수 부합함
 - ATO의 성과지표는 IMF TADAT의 POA 중 납세자 등록, 신고·납부, 납세순응 비용, 세수 관리 효율성 등과 구조적으로 유사함
 - IGTO 지표 또한 TADAT의 분쟁 해결, 책임성·투명성, 납세자 피드백 수렴 등과 지향점이 유사함
 - 또한 ATO의 디지털 부문 성과지표는 World Bank의 B-READY 내 관련 카테고리과 비교 가능함
 - 그 외 ATO는 OECD의 ‘세무행정 3.0(OECD Tax Administration 3.0)’과 디지털 전략의 정렬을 추진함¹⁰¹⁾

4. 소결

- 이상에서 본 캐나다, 프랑스, 호주의 사례는 부처 성과관리체계하에서 세무행정평가를 실시하되, 국가별 평가항목과 측정 방식에 차이점을 가지고 있음
- 각국의 과세당국은 기관의 역할, 세무행정 핵심역량, 우선 과제 등에 따라 행정역량 평가를 추진함

101) ATO, “Tax administration: Evolution or Revolution,” <https://www.ato.gov.au/media-centre/tax-administration-evolution-or-revolution?>, 검색일자: 2025. 11. 20.

- 과세당국은 성과항목 정의, 지표 수립 및 자체평가를 수행하고, 평가 계획 및 결과보고에 대하여 총괄기관의 승인을 받는 구조임
 - 공통적으로 국제기구의 세무행정 평가항목 및 국제적 수준의 부합을 중시하되 자국의 제도와 환경을 반영하여 조정함
 - 주요국의 평가체계는 그 특징을 중심으로 캐나다의 국제기구 지표와의 정합성, 프랑스의 최신 세무행정 추이 반영, 호주의 징수 및 행정감독 기관별 체계적 성과 측정으로 나뉘볼 수 있음
- 캐나다는 IMF의 TADAT 평가를 실시하고, 평가 결과를 기관 성과평가체계 개선에 직접 활용한 사례임
- CRA는 TADAT 진단 결과를 기반으로 성과체계를 개편하고, 지표의 정합성과 일관성을 강화함
 - 대표적으로 누락지표 보완, 측정기준의 표준화 및 지표 성격 재정렬, 지표 간 연계성 개선 등에 활용함
 - 개편 이후 핵심지표를 고정적으로 유지하며 연간 개선 정도와 목표 달성 여부를 중심으로 행정성과를 관리함
 - 일부 불필요한 프로그램 지표는 축소하되, 핵심 책임지표는 변경 없이 유지함
 - 다만 세무행정 기본역량 중심의 평가로, 디지털 서비스 수준 및 기술 활용 정도 등은 독립적인 성과지표로 측정하지는 않음
- 프랑스는 기관 성과관리와 DGFIP 중기 자체평가를 병행 운영하며, 기술 활용과 인적 자원 관리 측면에서 국제기구의 평가 추이를 반영함
- 기관 성과관리는 징수기관으로서의 기본역량을 중심으로 설정하고, 하위 단위로 세분화하여 관리하는 구조임
 - 핵심 임무 지표로 세수 실적, 징수비용, 적시신고·납부율, 질의응답 처리율 등 기본역량을 측정함
 - 프로그램 단위에서는 조세포탈 대응, 세법해석, 행정서비스 등 기능별 성과항목

을 구분하여 측정함

- DGFIP 내부평가는 직원 역량, 근무 환경, 성과관리 내재화 등을 포함하되, 기관 성과관리와 비교해 결과의 대외 공표 범위는 제한적임
 - 프랑스는 캐나다와 달리 국제기구 평가도구를 직접 적용하기보다는 OECD TAS 및 ISORA 측정 항목과 유사한 지표를 폭넓게 활용함
 - 특히 AI·데이터마이닝 활용, 디지털 전환 지표를 적극 반영하고, 인적자원 관리 부문에서도 국제 기준과 유사한 지표를 사용함
- 호주는 세무행정의 집행 기능과 감독 기능을 분리하여 성과평가의 책임 소재가 비교적 명확하며, 국제기구 평가도구와의 항목과 대응 가능한 구조를 갖추
- 징수·집행 기관인 ATO와 과세당국 행정에 대한 독립적 감독 기능을 수행하는 IGTO로 역할 및 성과평가 범위를 구조적으로 분리함
 - ATO는 징수의 적법성·효율성, 납세자 및 과세자로 관리, 디지털 전환 등 과세행정 운영 성과를 중심으로 평가·보고함
 - IGTO는 납세자 불만·분쟁 관련 조사 및 제도개선 권고 등 감독·옴부즈맨 기능 수행 성과를 독립적으로 평가·보고함
 - 국제기구 평가도구의 직접 활용을 명시하지는 않으나 IMF TADAT 및 World Bank B-READY(Taxation)에서 제시하는 성과영역과 비교 가능한 항목·지표를 포함하고 있어 국제 비교·벤치마킹에 활용 가능함
- 주요국 세무행정평가의 공통적 특징으로, 핵심 기능 중심의 기본지표를 중심으로 측정하여 평가 결과의 대외 대표성이 높음
- 기본지표 중심으로 측정하여 연간 지표 변경이 낮고, 연속적인 추세 분석에 용이함
 - 기관 성과관리하에 공개 의무가 있는 지표는 국가별 40개 미만이며, 지표 수립 시 일회성 측정을 배제하고 중기 기준 목표치를 설정하여 운영함
 - 조직 거버넌스, 인적자원 관리 등의 항목은 세무행정 성과관리에는 포함하지 않거나 별도 내부평가로 분리하여 측정함

- 국제기구 평가도구와 비교할 때 핵심 기능지표와 정합성이 높은 반면, 최신 이슈 반영 수준은 국가별 정책우선 순위 및 성과관리 구조에 따라 상이함
- 캐나다, 프랑스, 호주 모두 기본지표 중심으로 지표체계를 운영하고 있어 국제기구와 공통지표 도출이 가능함
 - 단 지표 정의, 측정 방식, 목표치 기준 설정은 국가별로 차이가 있을 수 있음
- 시스템 디지털화 수준, AI·빅데이터 기반 세무조사율 등의 과정지표는 국가별로 측정 및 공개 여부가 다름

〈표 Ⅳ-12〉 프랑스, 캐나다, 호주 세무행정 평가체계 요약¹⁾

		캐나다	프랑스	호주
평가주체		CRA	DGFIP	ATO, IGTO
평가주기		연간	- 연간: PAP, COM - 중장기(5년): COM	연간
평가범위		- 분야(11): 조세, 복지급여, 납세자 권익·민원, 세금 서비스, 신고준수, 체납 징수, 조세쟁송, 납세자 구제, 자선단체 관리, 등 록계획, 세무해석	- PAP(8): 조세포탈, 공공 재정관리, 세법해석, 행정 서비스 품질·디지털화, 공공회계, 공공지출, 관리 비용, 탄소배출 - COM(17): 공공재정관리, 재정수입, 조세포탈, 납세 의식, 행정 서비스, 납세 자지원, 직원 만족, 직원 역량, 정보 시스템·디지털화, 친환경 전환, 운영 성과관리 등	- ATO(6): 징수 적법 절차 성 및 효율성, 제도 개선 지원, 납세준수, 등록 시스템, 데이터 활용, 디지털화 - IGTO(5): 세무분쟁, 세무 행정 개선지원, 외부 자문, 대외협력, 조직 역량
평가 지표 ²⁾	개수	DRF(32): 핵심지표(13), 프로그램지표(19)	- PAP(33): 핵심 임무지표(8), PAP지표(25) - COM(55)	- ATO(17) - IGTO(20)
	달성도	50%	72%(PAP)	- 76%(ATO) - 55%(IGTO)
분석 방법		목표치 대비 달성 여부, 시계열 비교	목표치 대비 달성 여부, 모범사례 도출	목표치 대비 달성 여부, 비교평가

주: 1) 회계연도 2024년 기준 평가체계에 해당함
 2) 평가지표는 평가 결과 기준이며, 지표의 수는 목표치가 명시된 측정단위 기준임
 자료: 저자 작성

V. 결론 및 시사점

- 국제기구 및 주요국의 세무행정평가 사례를 통해 평가도구의 발전 흐름과 활용 방향을 확인할 수 있음
 - 국제조세체계하에서 세무행정평가의 중요성이 확대되고 있으며, 국내 성과관리뿐 아니라 국제 규정의 이행역량 점검에서도 활용 범위가 확대되고 있음
 - 투자·거래 환경 관련 비교데이터가 확대되는 상황에서, 국제기준에 부합하는 지표 체계를 통해 행정역량과 납세환경을 체계적으로 제시할 수 있음
 - 이는 국가 간 비교 가능성을 높이고, 개별 국가의 대외 신뢰도 및 경쟁력 제고에도 기여할 수 있음

- 이를 바탕으로 우리나라 세무행정 평가체계의 현황을 점검하고, 국제 기준을 전제로 한 개선·활용 방안의 도출이 필요함
 - 우리나라는 핵심지표의 대표성·가시성, 지표 측정의 일관성·연속성 측면에서 개선 여지가 존재함
 - 또한 국제비교 및 대외 설명을 고려하여 기본지표 중심의 결과 제시와 평가 결과의 활용 범위를 확대할 필요가 있음

1. 세무행정평가 활용

- 세무행정평가는 행정 효율성에 기반한 납세순응 제고를 목표로, 국제기구의 표준화 모델과 국가별 성과평가를 중심으로 발전해 왔음
 - 납세순응 전략은 행정 개입을 통한 세수 효과에서 납세자 중심 서비스, 납세환경 관리, 디지털화에 기반한 선제적 대응으로 확장되는 추세임
 - 국제기구는 이 과정에서 평가도구 및 공동 데이터베이스 축적을 주도하며 국제적인 기준 수립에 기여함
 - 국제기구 평가도구와 국가별 성과평가는 실행 주체별 목적과 필요에 따라 구분되어 활용됨

- 최근 국제기구의 세무행정평가는 도구별 차별화와 공동 데이터베이스 축적을 통해 활용도를 높이는 방향으로 전개되고 있음
 - 환경 변화로 세무행정의 범위·역할이 확대되면서 단순 수치 비교를 넘어 제도·운영·성과를 함께 해석할 수 있는 데이터 기반 평가의 중요성이 커짐
 - 축적된 데이터와 표준화된 진단을 통해 행정역량을 신뢰성 있게 측정하고, 기관 거버넌스 개선과 조세정책 및 행정개혁의 우선순위와 이행 설계의 근거로 활용 가능함
 - 국제기구별 평가도구의 특징은 다음과 같이 구분할 수 있음
 - OECD는 ISORA 등 공동 데이터를 기반으로 국가 간 연속적 비교 및 벤치마킹에 강점이 있으며, 최근 성숙도 기반 국가별 심층 진단도구를 제시함
 - IMF TADAT의 경우 세무행정의 핵심 기능을 표준화 모델로 진단하고, 성과단계를 평가하여 개혁 과제 도출 및 우선순위 설정에 강점이 있음
 - World Bank의 B-READY(Taxation)는 조세 규제 및 행정 서비스 수준을 포괄적으로 측정하여 기업 관점의 투자환경 판단에 참고 가능한 지표를 제공함

- 이와 함께 국제조세체계 도입과 공통 규범의 이행 과정에서, 국가별 세무행정 역량 진단의 중요성이 더욱 강조됨

- 국제 규범 적용 시 국가 간 행정역량 격차를 고려하려면, 비교 가능하고 신뢰성 있는 평가를 통해 이행 단계 및 지원의 필요를 판단할 근거가 필요함
 - OECD, UN, IMF 등은 세무행정 역량이 낮은 국가일수록 평가 기반의 정책 이행과 역량강화 우선순위 설정을 강조함
 - 개발금융·원조 환경에서도 수원국의 자체 역량을 고려하면서, 지원 및 사업평가 맥락에서 세무행정 평가도구의 활용이 확대되고 있음
- 주요국은 자체 평가에서 국제 기준을 직·간접적으로 반영하여 성과지표를 정비하고, 운영 개선에 활용함
- 캐나다는 IMF TADAT를 자체적으로 수행하여 성과관리 지표체계를 정비하고, 핵심 지표를 중심으로 연간 개선 정도를 점검함
 - 프랑스와 호주는 국가별 여건에 맞는 성과체계 및 측정지표를 적용하되, 국제기구 평가에서 공통적으로 중시하는 핵심 기능 영역을 기본지표에 포함함
 - 이를 통해 세무행정 현황을 보다 일관된 틀에서 진단하고, 정책 환경에 따른 요구 역량을 지표체계에 단계적으로 반영할 수 있음

2. 우리나라에의 시사점

- 우리나라는 국세청을 중심으로 세무행정 현황 및 역량을 반영하는 다수의 성과지표를 측정하고 있으나, 지표체계의 일관성과 대외 활용 측면에서 개선 여지가 있음
- 국세청의 정부업무 성과관리, 재정사업 성과관리 및 국세통계는 주요 세무행정지표를 제시함
 - 기본지표로 분류되는 세수 실적, 징세비용, 조세범칙 처분율 등이 성과지표 또는 통계자료로 분산되어 측정됨
 - 특히 정부업무 성과관리를 중심으로 세분화된 지표가 다수 설정되어 평가 효율성이

저하될 수 있음

- 핵심역량과 연계가 약한 부차적 지표가 동일 수준의 성과로 관리되는 경우가 다수 존재함
- 부서·업무단위 지표 수립 과정에서 정성형 지표가 다수 포함되어 평가의 객관성과 비교 가능성이 저하될 수 있음

○ 또한 연간 지표 변동률이 높아 중·장기 추세 분석과 국제 비교와의 정합성이 제한됨

□ 구체적으로는 국제 기준에 부합하는 세무행정 기본지표를 고정하여 평가의 일관성과 측정 효율성을 제고할 수 있음

○ 세무행정 핵심성과 항목을 당해 정책기조 및 관리과제 지표와 구분하여 정기적으로 측정하고 평가의 안정성과 비교 가능성을 개선함

- 이는 신규지표 수립이 아닌 국세청이 이미 측정 중인 지표 가운데 기본지표를 재분류하는 방식에 해당함

○ 기본지표는 세무행정 역량과 납세환경을 대표하는 최소 항목으로 구성하고, 연간 실적지표는 관리과제 필요에 따라 탄력적으로 운영할 수 있음

- 지표 설정 시 국제기준과의 정합성 및 추세 분석을 위하여 지표의 정의, 측정 방식 및 기준을 표준화하고 변동을 최소화하는 방향으로 조정함

○ 기본지표는 주로 산출 및 성과지표에 해당하나, 납세자 서비스 품질 평가를 위한 행정처리 정확도, 처리율 등 과정지표를 병행하여 측정할 수도 있음

○ 추가적으로 납세환경 측면에서 부가가치세 환급, 세액공제형 복지급여의 신청·지급 성과 등도 확장지표로 검토할 수 있음

□ 또한 인적자원 관리 및 근무환경 등 내부역량지표는 세무행정 성과와 분리하여 측정하되, 일부 지표의 경우 업무를 반영하여 재정비할 필요가 있음

○ 국세청 성과관리는 동일 관리과제하에 행정역량과 내부역량지표가 일부 혼재되는 경우가 있음

〈표 V-1〉 세무행정 기본역량 및 납세환경 기본지표안

구분	성과항목	기본지표안
세무행정 기본역량 및 납세환경	1. 세수입 성과	세수 실적, 징세비용(행정비용)
	2. 납세자 등록·관리	등록 최신화율, 유형별 규모
	3. 자발적 신고 준수	적시신고율, 전자신고율, 미리채움 정확도
	4. 납부 준수 및 체납관리	적시납부율, 전자납부율, 체납회수율
	5. 세무조사·집행	조사 소요시간, 징수율·환수액
	6. 조세분쟁·관리구제	기한 내 처리율, 불복청구 인용율
	7. 조세규범 접근성 및 예측가능성	적시공표율, 세법해석 처리기간
	8. 납세자 민원 응답	기한 내 처리율, 평균 처리기간
	9. 신뢰성 및 서비스 만족도	정보공개지수, 납세자 만족도

주: 성과항목 및 기본지표의 예시는 본 보고서의 국제기구 평가도구 및 주요국 사례의 공통사항을 중심으로 제시함

자료: 저자 작성

- 국제기구 및 주요국은 세무행정 성과와 인적자원, ICT 역량, 예산운용 등의 내부 역량을 별도 범주로 분류하여 평가 및 진단함
- 주요 내부역량 측정 항목으로는 직무연계 교육, 역량수요 관리, 신입직원 지원, 업무환경(업무량, 프로세스 등) 효율화 등을 고려할 수 있음
- 우리나라도 이와 유사한 지표를 측정하고 있으나, 업무 연관성이 낮거나 성과 해석이 어려운 지표가 함께 사용되어 평가 효과성이 저하될 수 있음
- 이러한 개선을 중심으로 세무행정 성과지표의 대표성과 가시성을 높이고, 납세환경 경쟁력 제고와 업무 효율화를 기대할 수 있음
- 행정역량 평가 결과의 대외 활용을 통하여 납세순응 제고 및 납세환경 경쟁력을 강화할 수 있음
 - 납세자 친화적 세무행정은 기업의 투자 결정에도 주요 고려 요인으로 작용함
- 또한 OECD ISORA, World Bank B-READY 등 국제기구 평가에 참여하고 있는 만큼 공통 기본지표를 중심으로 대외 보고와 내부 성과관리의 중복을 완화하고 측정 효율을 제고할 수 있음

참고문헌

1. 문헌자료

국무조정실, 『2025년 정부업무 성과관리 운영지침』, 2025.

국세청, 『『국세통계』 통계정보 보고서』, 2024.

_____, 『2025년도 성과관리 시행계획』, 2025.

기획재정부, 『2022년~2026년 재정사업 성과관리 기본계획』, 2022.

_____, 『2024 정부업무 성과관리 운영지침』, 2024.

이정기·신현대, 「세무서비스 품질이 수용자의 만족과 납세순응태도에 미치는 영향」, 『세무학연구』, 제23권 제1호, 2006, pp. 55~77.

Akol, Doris, Margaret Magumba, Patrick Loke, Milly Nalukwago Isingoma and Tina Kaidu, “How Effective has the TADAT Framework Been in Improving Tax Administration in Uganda?” *African Tax Administration*, No. 16, ICTD, 2019.

Alink, Matthijs and Victor van Kommer, *Handbook on Tax Administration*, IBFD, 2016.

Alm, James and Benno Torgler, “Do Ethics Matter? Tax Compliance and Morality,” *Journal of Business Ethics*, 2011, Vol. 101 No. 4, pp. 635~651.

Assemblée nationale, *Projet annuel de performances - Annexe au projet de loi de finances pour 2025*, 2024.

_____, *Rapport annuel de performances - Annexe au projet de loi relative aux*

résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année 2024, 2025.

ATO, *ATO Corporate Plan 2023-24, 2023.*

_____, *ATO Annual Report 2023-24, 2024.*

Cour de comptes, *Mieux suivre et valoriser les gains de productivité de l'État issus du numérique, 2025.*

DGFiP, *Cadre d'objectifs et de moyens 2023-2027, 2023.*

_____, *Rapport d'activité 2024, 2025.*

Feld, Lars P. and Brono S. Frey, "Tax Compliance as the Result of a Psychological Tax Contract: The Role of Incentives and Responsive Regulation," *Law & Policy*, Vol. 29 No. 1, 2007, pp. 102~120.

Ghana Revenue Authority, *4th Strategic Plan 2023-2027, 2023.*

Hawara, Cathy, *Exploring the Impact of Emerging Technologies on Tax Administrations: A Compliance Perspective, 2024.*

IGTO, *IGTO Annual Report 2023-24, 2024.*

IGTO, *IGTO Corporate Plan 2024-2027, 2023.*

IMF, *International Cooperation Tax Reform, 2023.*

ISORA Secretariat, *Has your administration started reaping the the benefits from participating in ISORA?, 2019.*

Keen, Michael and Joel Slemrod, "Optimal tax administration," *Journal of Public Economics*, Vol. 152 No. (C), 2017, pp. 133~142.

Kirchler, Erich, Erik Hoelzl and Ingrid Wahl, "Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope framework," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 29 No. 2, 2008, pp. 210~225.

Luttmer, Erzo F. P. and Monica Singhal, "Tax Morale," *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28 No. 4, pp. 149~168.

MEFSIN, *Direction du budget, Guide de la performance, 2025.*

- _____, *Project annuel de performance - Annexe au projet de loi de finances pour 2025: Gestion des finances publiques*, 2024.
- OECD, *Measures of Tax Compliance Outcomes - A Practical Guide*, 2013.
- _____, *The Changing Tax Compliance Environment and the Role of Audit*, 2017.
- _____, *Tax Debt Management Maturity Model*, 2019.
- _____, *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*, 2020.
- _____, *Digital Transformation Maturity Model*, 2021.
- _____, *Analytics Maturity Model*, 2022.
- _____, *Preliminary Maturity Assessments: A 2024 Initiative to Catalyse Developing Countries' Participation in Automatic Exchange of Information*, *Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*, 2024.
- _____, *Tax Administration 2024*, 2024.
- _____, *Tax and Development at the OECD: A Retrospective 2009-2024*, 2024.
- TADAT, *Field Guide 2019*, 2019.
- _____, *Belgium Performance Assessment Report*, 2024.
- _____, *Slovak Republic Performance Assessment Report*, 2024.
- _____, *Ethiopia Performance Assessment Report*, 2025.
- The Commonwealth of Australia, *Portfolio Budget Statements 2025-26 Treasury Portfolio*, 2025.
- UN General Assembly, *Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2023*, 2023.
- World Bank, *Doing Business in 2004*, 2003.
- _____, *Business Ready 2024*, 2024.
- _____, *Business Ready Manual and Guide*, 2024.
- _____, *Business Ready Methodology Handbook*, 2024; 2025.

2. 법령

대한민국 「정부업무평가 기본법」

프랑스 「재정조직법(Loi organique relative aux lois de finances, LOLF)」

호주 「공공 거버넌스·성과·책임법(Public Governance, Performance and Accountability Act, PGPA Act)」

3. 온라인 자료 및 데이터

열린재정, <https://www.openfiscaldata.go.kr/op/ko/index>

정부업무평가포털, <https://www.evaluation.go.kr/web/index.do>

Australian Taxation Office, <https://www.ato.gov.au>

Canada Revenue Agency, <https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html>

European Commission, https://commission.europa.eu/index_en

IMF, <https://www.imf.org/en/Home>

IMF, International Survey on Revenue Administration(ISORA), https://data.imf.org/en/datasets/ISORA:ISORA_LATEST_DATA_PUB

Inspector-General&Taxation Ombudsman, <https://www.taxombudsman.gov.au>

MEFSIN, <https://www.economie.gouv.fr>

OECD, <https://www.oecd.org>

PEFA, <https://www.pefa.org>

Platform for collaboration on tax, <https://www.tax-platform.org/tax-tools-and-framework/overview>

TADAT, <https://www.tadat.org>

UN, <https://www.un.org/en>

World Bank, <https://www.worldbank.org>

Passerelles, https://www.passerelles.economie.gouv.fr/offre-de-emploi/emploi-ipfip-ap-controlleur-euse-de-gestion-interregional-h-f_26135.aspx

세정연구 25-05

세무행정평가 활용방안 연구

- 국제기구 및 주요국의 평가방식을 중심으로 -

발 행 2025년 12월 31일

저 자 권성준·김세인·송주영

발행인 이 영

발행처 한국조세재정연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 336

TEL: 044-414-2114(대) www.kipf.re.kr

등 록 1993. 7. 15. 제2014-24호

조 판 및
인 쇄 (주)세일포커스

© 한국조세재정연구원 2025

ISBN 979-11-6655-391-2

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.