

지방세무 조직·인력 실태와 발전과제

조기현(한국지방행정연구원)

I. 연구 배경

- 최근 경기침체의 장기화, 저출산·고령화의 급속한 진전 등으로 지방세수 환경은 날로 악화되는 반면, 사회복지수요 등 신규 재정수요는 급격히 증가하여 자치단체의 재정부담이 가중되는 실정임. 복지에산을 중심으로 지방세출의 압박은 매년 높아지는 추세인 반면에 부동산시장을 비롯한 실물경제의 장기침체는 일반화, 구조화될 가능성이 높아 지방세입과 지방세출의 간격은 확대될 가능성이 높다 하겠음
- 이러한 재정환경의 악화, 입지·경제적 불리조건 등을 감안하면 자체세입 확충, 국비지원 확대 등 세입여건의 개선노력과 함께 불요불급 투자경비의 억제, 경상경비 축소와 같은 세출구조조정의 자구책이 선제적으로 시행될 필요가 있음. 본 연구는 이 중에서 자체세입의 확충을 위한 지방세무 조직 및 인력의 효율적 운영과 제도개선을 검토하고 있음. 세원이 빈약한 지역경제의 어려움을 당장 해소하기는 어렵다고 볼 때 탈루은닉세원의 발굴, 체납세 축소 등 적극적인 징세노력이 우선적으로 추진되어야 함
- 그러나 자체세입을 책임지고 있는 세무조직과 인력이 소외되면서 사기저하 등 적지 않은 문제점을 드러내고 있음. 1994년에 비로소 세무직렬이 설치되면서 전문인력이 들어 오기 시작하였으나 조직과 인력의 정체, 승진기회 축소 등의 문제로 일선에서 근무하는 세무직렬 공무원의 사기저하는 심각한 것이 현실임. 일례로 2013년 기준 지방세 담당 공무원의 인력은 총 10,741명으로 세무직이 본격적으로 충원된 1994년의 16,270명과 비교할 때 33%가 축소된 수치임
- 이에 따라 일선에서는 인사적체로 인한 사기저하가 징세노력을 저해하는 주된 요인이라는 불만이 분출하고 있어 지방세무 조직 및 인사와 관련된 실태조사가 이루어지고, 이를 토대로 관련 제도의 개선책이 시급히 마련되어야 할 시점으로 사료됨
- 본 연구는 이러한 문제의식에서 지방세무 조직 및 인사와 관련된 실태조사 및 요인분석을 실시하며, 이에 근거하여 다각적인 개선책을 발굴하고, 장단기 우선순위에 입각한 정책건의 사항을 제안하는데 목적을 둠

Ⅱ. 지방세무직 인력운영 실태 조사

1 기본 현황

- 2012년말 현재 지방세공무원은 10,874명이며 이 중에서 지방세무직렬 공무원은 8,997명임¹⁾. 2005년 지방세공무원의 51.7%를 차지하였던 세무직렬은 2012년 82.7%까지 확대되었음. 이는 세무직렬의 신규채용 보다는 다른 직렬에서 세무직으로 전직하는 등의 영향이 큰 결과임
- 이에 따라 지방세공무원의 수는 매년 줄어들었으며 지방세무직렬이 도입된 1994년을 100으로 보면 2012년도 지방세공무원 수는 66.8%로 크게 감소하였음

〈표 2-1〉 국세와 지방세 담당공무원 인력변동 현황

(단위 : 명)

구분	1994	1996	2000	2005	2010	2011	2012
지방세 공무원	16,270	14,352	12,295	11,088	11,304	11,068	10,874
인원증가율	100.0%	88.2%	75.6%	68.1%	69.5%	68.0%	66.8%
세무직 정원	-	12,042	10,491	9,927	11,068	-	-
세무직 현원	-	7,414	8,518	8,358	9,191	9,153	8,997
세무직 충원율	-	61.6%	81.2%	84.2%	83.0%	-	-

출처: 국가 통계포털(www.kosis.kr), 국세통계연보(1994-2012), 지방세정연감(1994-2012)

- 지방공무원 중 지방세공무원이 차지하는 비중도 1994년 6.1%에서 매년 줄어들어 2012년에는 3.9%으로 하락하였음

〈표 2-2〉 전체 지방공무원 대비 지방세공무원 비율

구분	1994	2000	2005	2010	2011
지방세공무원(A)	16,270	11,989	11,485	11,304	11,068
전체 지방공무원(B)	264,630	246,633	274,271	281,093	283,397
(A/B)×100	6.1%	4.9%	4.2%	4.0%	3.9%

출처: 안전행정부, 「지방세정연감」 및 「행정안전통계연보」 각 연도

- 지방세무공무원이 어느 정도의 업무량을 감당하고 있는지를 분석하기 위해 세무공무원 1인당 지방세징수액을 살펴보면, 2011년 말 현재 세무공무원 1인당 지방세수는 4,673백만원으로 2000년 대비 2.7배 증가하였음. 지방세공무원 1명이 담당해야 할 주민은

1) 이하에서는 일반행정직, 지방세무직 등 모든 직렬을 포함하여 세정부서에 근무하는 공무원을 지방세공무원으로 정의함

2000년 3,981명에서 2011년에는 17.2% 증가한 4,666명으로 증가하였음

〈표 2-3〉 지방세공무원 1인당 지방세징수액 및 주민 수 추이

구분	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011
지방세공무원 (A)	11,989 (100.0)	10,766 (89.8)	11,088 (92.5)	11,282 (94.1)	11,474 (95.7)	11,441 (95.4)	11,304 (94.3)	10,874 (90.7)
지방세 징수액(억원) (B)	206,006 (100.0)	315,257 (153.0)	342,017 (166.0)	412,937 (200.4)	454,797 (220.8)	451,678 (219.3)	493,075 (239.3)	508,130 (246.7)
주민수(천명) (C)	47,733	48,230	48,584	48,992	49,540	49,773	50,516	50,734
B/A	1,718.3	2,928.3	3,084.6	3660.1	3963.7	3947.9	4362.0	4672.9
C/A	3,981.4	4,479.8	4,381.7	4342.5	4317.6	4350.4	4468.9	4665.6

출처 : 안전행정부, 「지방세징연감」 및 「행정안전통계연보」 각 연도

- 2011년 기준 지방세공무원의 직급별 인력분포를 보면 중앙정부는 대부분 6급 이상으로 구성되어 있음. 자치단체는 6급과 7급이 70% 내외를 차지하는 반면에 8급 이하는 시·도 7.3%, 시·군·구 22.1%에 불과하여 역삼각형의 기형적인 분포를 보이고 있음

〈표 2-4〉 지방세공무원 직급별 인력 분포

(단위 : 명)

구 분	합계	2급	4급	5급	6급	7급	8급	9급	기능
합계	10,920 (100.0%)	1 (0.01%)	28 (0.3%)	397 (3.6%)	2,491 (22.8%)	5,306 (48.6%)	1,673 (15.3%)	644 (5.9%)	380 (3.5%)
중앙	46 (100.0%)	1 (2.2%)	3 (6.5%)	15 (32.6%)	14 (30.4%)	10 (21.7%)	1 (2.2%)	0 (-)	2 (4.4%)
시·도	534 (100.0%)	-	17 (3.2%)	83 (15.5%)	184 (34.5%)	184 (34.5%)	27 (5.1%)	2 (0.4%)	37 (6.9%)
시·군·구	10,340 (100.0%)	-	8 (0.08%)	299 (2.9%)	2,293 (22.2%)	5,112 (49.4%)	1,645 (15.9%)	642 (6.2%)	341 (3.3%)

출처 : 안전행정부, 「지방세징연감」 2012.

- 지방세무직렬 공무원의 직급별 분포도 더 기형적은 구조를 형성하고 있음. 지방세무직렬 공무원은 7급이 57.3%에 달할 정도로 절대적인 비중을 차지하는 반면에 8급은 15.8%, 9급은 5.7%에 불과함

〈표 2-5〉 지방세무직렬 공무원의 직급별 인력 분포

구분	합계	6 급	7 급	8 급	9 급
합 계	8,997명 (100.0%)	1,908명 (21.2%)	5,158명 (57.3%)	1,420명 (15.8%)	511명 (5.7%)

출처 : 안전행정부, 「지방세정연감」 2012.

- 한편 지방공무원임용령 제3조는 1급부터 9급까지 계급으로 구분하는 일반직공무원의 직군, 직렬, 직류, 직급의 명칭은 별표와 같다고 규정하면서, 세무직렬은 전산직과 함께 최상위직급이 6급으로 제한하고 있음

〈표 2-6〉 지방공무원 직렬 및 직급표

직렬	직류	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
행정	일반행정, 법무행정, 재경, 국제통상, 노동, 문화홍보, 감사, 통계, 기업행정, 운수									
세무	지방세									
전산	전산									
교육행정	교육해정									
사회복지	사회복지									
사서	사서									

- 소수직렬이면서 최상위 직급이 6급으로 제한된 세무직렬의 특성으로 인하여 채용, 승진, 전보 등에서 불이익을 받고 있다는 인식이 팽배한 실정임
- 채용의 경우 체계적인 장기인력계획을 수립하고, 이에 따라 연도별 인력채용이 이루어지는 것이 아니라 결원이 발생하면 신규충원을 단행함으로써 조직의 활력을 조성하지 못하고 있음
- 지방세무직은 전보에 있어서도 기회가 현저하게 제약받고 있으며, 결과적으로 동일부서의 장기근무로 인한 시각의 협소화, 사기저하 등의 부작용이 유발된다는 불만이 제기되고 있음
- 지방세무직은 승진적체 현상이 타 직렬에 비하여 크다는 점을 주장하고 있음. 5급에 세무직렬의 정원이 없고, 행정직과 세무직을 동일수준에서 평정하기 때문에 상대적으로 불이익을 받을 가능성이 높다는 것임

〈표 2-6〉 지방세무직렬 인사운영 현안 사항

유 형	현안 사항
채 용	• 장기인력계획의 부재로 단절적 인력충원의 악순환 초래 • 체납액 증가 세정수요 변화에 따른 탄력적 인력충원 미흡 • 신규채용시 행정직 우선 채용 및 세무직렬 신규 공개채용 미흡 • 국가직과 지방직의 중복합격으로 국가직 이직자 다수 발생 • 세무직의 신설이 일천하여 신규채용 수요가 미발생
전 보	• 복수직렬화의 부족으로 타 업무의 연찬기회 부족 • 세무직은 세무부서의 장기근속으로 근무의욕상실 및 사기저하 초래 • 주민생활지원서비스의 강화로 면사무소의 재무담당 폐지와 본청 장기근무 • 타부서 전보제한으로 다양한 업무접촉 기회의 부재와 시각의 협소화 초래
승 진	• 일반승진은 전무하고 근속승진이 지배적임 • 행정직에 비하여 승진기회의 부재와 승진에 장기간 소요 • 6급 승진이 타 업무 경험 부재로 불이익 초래 • 동일직군의 행정직에 대한 인사평정 우대로 세무직의 상대적 불이익 발생 • 5급 세무직렬의 정원 부재로 승진대상 제외 현상 발생

○ 지방세무 조직 측면에서는 다음과 같은 현안들이 대두하고 있음

- 지방세무직렬의 과도한 감축, 인사상 불이익, 세무업무와 관계없는 부서의 배치 근무 등으로 지방세 부서의 위상은 상대적으로 낮은 수준
- 예산, 회계, 세정기능은 재정관리기능으로 분류하여야 하나 상호간 견제기능에 치중한 보수적인 조직체계로 구성
- 국세 조직처럼 납세자 권익보호와 서비스제공을 위한 별도의 담당부서가 설치되어 있지 않고, 대부분의 세정조직유형이 부과, 징수, 수납, 세무조사 형태로 지방세 과징업무 편의위주로 조직
- 인력배치도 편의시책 개발·운영부문에 별도의 전담인력을 두고 있지 않으며 민원과 관계된 부서에는 직원 1~2명이 과전근무를 하는 정도

2. 설문조사 개요

○ 설문조사는 전국 지방세무직렬 공무원을 대상으로 하며 크게 개인별 특성 및 제도개선과 관련된 인식도 조사, 자치단체에 대한 기관별 조사로 구분하였음

- 전체 세무직 공무원 8,997명의 11.7%에 해당하는 1,050명이 설문조사에 참여하였음. 응답자의 계층별 구성비는 시도 6.9%(72명), 시 34.5%(362명), 군 17.2%(181명), 자치구 41.3%(434명)
- 응답자의 평균 연령은 42.9세이며 20대 3.1%(33명), 30대 21.3%(224명), 40대 61.3%(649명), 50대 13.2%(139명)의 분포를 보였음

- 개인별 조사는 인력수급의 안정성을 파악하고자 연령구조, 퇴직연도, 근무연수, 승진소요기간 등을 조사함으로써 연도별 인력수급의 안정성, 승진적체의 실태를 객관적으로 파악하는데 목적을 둠
- 제도개선은 논란을 거듭하고 있는 지방세무직렬의 폐지를 중심으로 4개 정책대안에 대한 우선순위를 조사함으로써 제도개선의 정책합의를 도출하는데 목적이 있음
- 기관별 전수조사는 직렬별 직급 분포, 세무부서 내 직급 분포, 세무직렬의 부서별 인력 분포, 세무직렬의 정원과 현원, 지방세 징수액 및 체납액, 세무직렬과 일반행정직의 직급별 승진소요기간, 세무직렬의 승진방식, 순환근무제도 현황 및 활성화 방안 등으로 구성하였음
 - 직급별 분포는 세무직렬의 승진적체 정도를 파악하는데 목적
 - 세무직렬의 정원과 현원, 1인당 징수액과 체납액으로 본 업무량의 변화를 파악
 - 직렬별 승진소요기간은 승진 상의 불이익의 발생 여부를 판단하기 위한 조사항목

〈표 4-1〉 설문조사 부문 및 항목

부문	설문항목	조사방법	조사대상
기초조사	• 개인별 연령, 임용시기, 임용 시 및 현재 직급 • 직급별 승진소요 기간, 승진소요 예상기간 • 타 직렬과 비교 시 업무부하량 • 타 부서 전직 의향, 전직 사유, 직무만족도	직접 기입 직접 기입 선택형 선택형	세무직렬 (개인)
제도개선	• 세무직렬 폐지에 대한 의견 • 4개 대안별 선호도(우선순위) • 지방세무사제도 도입 필요성 • 지방세무직렬 직급 상한의 5급 상향조정	선택형 선택형 선택형 선택형	세무직렬 (개인)
기관조사	• 직렬별 직급별 분포 • 세무부서 직급별 분포 • 세무직렬 부서별 분포 • 세무직렬 정원, 현원, 부과액, 징수액, 체납액 • 세무직렬과 일반행정직 직급별 승진소요기간 • 세무직렬 승진방식 • 세무직렬 순환근무제도 운용 현황	직접 기입 직접 기입 직접 기입 직접 기입 직접 기입 선택형 선택형	세무직렬 (기관대표 1명)

3. 설문조사 결과

가. 피조사자 특성 분석

○ 임용 및 퇴직 시기

- 최초 임용 시 직렬은 응답자 중 세무직이 85.1%인 891명이며 행정직이 8.6%인 90명, 기타 직렬이 6.3%인 66명으로 조사됨. 또한 최초 임용 시 직급은 세무직의 경우 9급

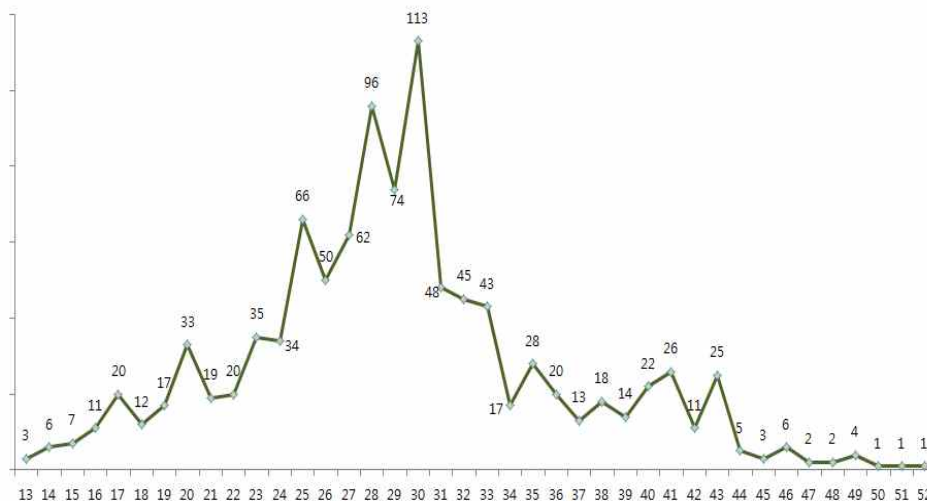
- 이하가 95.7%, 다른 직렬은 93.5%에 달할 정도로 9급 이하가 대부분을 차지
- 최초 임용 시기는 세무직렬이 신설된 도입을 전후하여 높은 비중을 보였음. 1995년~1997년이 51.4%로 가장 높으며 이어서 세무직렬이 본격적으로 검토되고 도입이 예정된 1990~1994년도에 임용된 비중이 15.9%를 차지

〈표 4-4〉 세무직 지방공무원의 최초 임용 시기

합계	'80년 이전	'90~'94년	'95~'97년	'98~'02년	'03~'07년	'08~'13년
913명 (100.0%)	1 (0.1%)	145 (15.9%)	469 (51.4%)	53 (5.8%)	159 (17.4%)	86 (9.4%)

- 이에 따라 2025년부터 퇴직이 본격적으로 시작되어 2028년~2030년기간 정점에 달할 것으로 예상됨. 이는 지방세무직렬 설치 후 3년간 집중적인 신규채용과 연동되면서 퇴직연도가 특정 기간에 편중될 것임을 시사

〈그림 4-1〉 지방세무직렬의 예상 퇴직연도



○ 실제 승진소요기간

- 세무직이 실제 승진에 소요된 기간은 상위 직급일수록, 그리고 기초자치단체에 근무할수록 더 걸리는 것으로 조사됨
- 세무직의 경우 대부분 9급에서 최초 임용되었다는 점을 상기하면 9급에서 최상위 직급인 6급까지 소요되는 평균 승진소요기간은 19.3년으로 추정됨
- 또한, 9급에서 5급까지 승진소요기간이 33.2년으로 조사됨에 따라 세무직의 상당수는 6급에서 퇴직
- 7급에서 6급 승진의 경우 13.2년, 6급에서 5급은 20.9년을 예상하고 있어 지금

까지 승진소요기간에 비해 각각 3.1년, 7년이 더 소요될 것으로 추정됨

〈표 4-7〉 세무직의 실제 승진소요기간

	전체	시·도	시	군	자치구
9급 → 8급	3.1년	3.1년	3.1년	3.0년	3.1년
8급 → 7급	6.1년	4.9년	6.5년	5.5년	6.3년
7급 → 6급	10.1년	8.2년	11.0년	9.5년	10.5년
6급 → 5급	13.9년	10.0년	15.4년	25.0년	13.4년

○ 향후 예상되는 승진소요기간

- 앞으로 세무직의 승진소요기간에 대해서는 6급에서 5급 승진이 불가능하다는 응답비율이 71.0%에 달할 정도로 비관적으로 전망
- 7급에서 6급의 승진소요기간은 13.2년으로 과거에 비해 3.1년이 늦어질 것으로 예상하고 있으며 6급에서 5급 승진은 무려 7년이 늦은 20.9년으로 예상
- 이에 따라 9급에서 최상위 직급인 6급까지 소요되는 승진기간은 앞으로 22.7년이며, 응답자 평균 연령이 42.9세인 점을 감안하면 정년까지 5급 승진 불가능

〈표 4-8〉 세무직이 예상하는 앞으로 승진소요기간

	전체	시·도	시	군	자치구
9급 → 8급	3.1년	2.9년	3.3년	2.8년	2.9년
8급 → 7급	6.4년	6.5년	6.7년	6.1년	6.3년
7급 → 6급	13.2년	9.3년	13.6년	12.1년	13.7년
6급 → 5급 (불가능 응답비율)	20.9년 (71.0 %)	12.8년 (16.9%)	22.0년 (79.3%)	21.7년 (75.0%)	20.9년 (71.3%)

나. 개인별 조직·인사 운영에 관한 인식도

- 업무량은 매우 과다하다는 비율이 9.3%, 과다한 편이라는 비율이 51.3%로 전체 응답자의 60.6%가 업무량이 많다는 응답을 보였음. 반면에 매우 적거나 적은 편이라는 응답 비율은 0.5%에 불과하여 비슷하거나 많은 편이라는 인식이 주류를 이루었음
- 다른 부서의 근무 경험은 계층별, 직급별로 다소 다른 결과를 보였음
 - 계층별로는 자치구에서 전혀 근무한 경험이 없다는 비율이 60.3%를 차지한 반면에 군의 경우에는 지방세, 세외수입 이외의 다른 부서에서 근무한 경험자 비율이 68.9%에 달하여 대조적인 양상
 - 근무연수가 짧은 9급 및 8급은 타 부서 근무경험이 없는 비율이 응답자의 50.7%와 74.1%를 차지한 반면에 직급이 올라갈수록 지방세, 세외수입을 제외한 다른 부서의 근무

무경험 비율이 증가

- 다른 부서 근무 의향은 매우 그렇다 24.4%, 대체로 그렇다 33.1% 등 긍정적 의견이 57.5%로 나타나 일각에서 주장하는 순환근무 선호도가 압도적이라 볼 수 없었음. 다만 6급 및 7급에서 긍정적 답변이 60%를 넘어 상위직일수록 타 부서 근무 욕구가 강한 편이었음
- 다른 직렬로의 전직 의사는 매우 그렇다 38.6%, 대체로 그렇다 25.5% 등 전직을 희망하는 비율이 64.1%로 비교적 높게 나타났음. 전직을 희망하는 비율은 군 자치단체에서 무려 81.9%에 이를 정도로 매우 높았으며 이어서 시·도 70.4%, 시 66.6%, 자치구 53.7% 순서임
- 직급별로는 7급의 전직 희망비율이 71.3%로 가장 높았으며 이어서 6급 61.1%로서 상위직 전직 의사가 높은 편

〈표 4-14〉 타 직렬로의 전직 의사(계층별)

	합계	시도	시	군	자치구
합계	1039명 (100.0%)	71명 (100.0%)	362명 (100.0%)	178명 (100.0%)	427명 (100.0%)
매우 그렇다	401명 (38.6%)	27명 (38.0%)	141명 (39.0%)	96명 (53.9%)	136명 (31.9%)
대체로 그렇다	265명 (25.5%)	23명 (32.4%)	100명 (27.6%)	49명 (27.5%)	93명 (21.8%)
잘 모르겠다	186명 (17.9%)	9명 (12.7%)	54명 (14.9%)	18명 (10.1%)	105명 (24.6%)
대체로 그렇지 않다	109명 (10.5%)	5명 (7.0%)	45명 (12.4%)	11명 (6.2%)	48명 (11.2%)
전혀 그렇지 않다	78명 (7.5%)	7명 (9.9%)	27명 (6.1%)	4명 (2.2%)	45명 (10.5%)

- 타 직렬로의 전직 사유는 승진기회 부족이 79.3%에 달할 정도로 압도적이었으며, 이는 계층과 직급을 불문하고 공통적으로 관찰되고 있음. 승진기회 부족을 전직 사유로 지목한 비율은 계층별로는 시와 군, 직급별로는 7급과 6급에서 상대적으로 높게 나타남

〈표 4-16〉 타 직렬로의 전직 사유(계층별)

	합계	시도	시	군	자치구
합계	682명 (100.0%)	51명 (100.0%)	248명 (100.0%)	147명 (100.0%)	235명 (100.0%)
승진기회 부족	541명 (79.3%)	35명 (68.6%)	203명 (81.9%)	120명 (81.6%)	182명 (77.4%)
타 직렬 전보제한	57명 (8.4%)	8명 (15.7%)	18명 (7.3%)	10명 (6.8%)	21명 (8.9%)
적성 부적합	27명 (4.0%)	2명 (3.9%)	6명 (2.4%)	6명 (4.1%)	13명 (5.5%)
업무과다	27명 (4.0%)	1명 (2.0%)	14명 (5.6%)	5명 (3.4%)	7명 (3.0%)
기타(개인사정 등)	30명 (4.4%)	5명 (9.8%)	7명 (2.8%)	6명 (4.1%)	12명 (5.1%)

- 직무만족도는 매우 만족 0.8%, 만족하는 편이 9.6% 등 긍정적인 응답비율이 10.4%에 불과하였음. 반면에 부정적인 응답비율은 만족하기 어려운 편이 30.1%, 매우 만족하지 못한다 21.3% 등 51.4%나 차지하였음. 부정적 응답비율은 군 57.4%, 시 56.9%, 자치구 45.3%, 시·도 44.4% 순서를 보여 시·군에서 상대적으로 높게 나타났음. 특히, 7급의 60.6%, 6급의 43.1%가 부정적으로 응답하여 이들 상위 직급의 불만족이 전직, 타 부서 배치의 원인으로 작용한 것으로 해석됨

〈표 4-18〉 세무직 지방공무원의 직무만족도(계층별)

	합계	시도	시	군	자치구
합계	968명 (100.0%)	70명 (100.0%)	348명 (100.0%)	173명 (100.0%)	377명 (100.0%)
매우 만족	8명 (0.8%)	1명 (1.4%)	1명 (0.3%)	3명 (1.7%)	3명 (0.8%)
만족하는 편	101명 (10.4%)	8명 (11.4%)	35명 (10.1%)	18명 (10.4%)	40명 (10.6%)
보통	320명 (33.1%)	29명 (41.4%)	106명 (30.5%)	48명 (27.7%)	137명 (36.3%)
만족하기 어려운 편	316명 (32.6%)	16명 (22.9%)	115명 (33.0%)	65명 (37.6%)	120명 (31.8%)
매우 불만족	223명 (23.0%)	16명 (22.9%)	91명 (26.1%)	39명 (22.5%)	77명 (20.4%)

다. 개인별 제도개선 선호도

- 그동안 세무직렬의 인사적체 등의 현안들을 해결하는 방안으로 세무직렬 폐지, 타 직렬

로의 전직, 세무조직 확대, 타 부서의 순환근무 활성화, 지방재경직 신설 등 다양한 대안들이 제시되어 왔음. 이들 대안에 대한 우선순위를 조사한 결과를 요약하면 다음과 같음

- 지방세무직을 폐지하고 일반행정직으로 통합하는 방안이 유효 응답자의 44.1%로 가장 높은 지지
- 전직 허용은 2순위 및 3순위에서 가장 높은 선호도 표출
- 순환근무 제도화는 4순위, 세외수입 징수업무를 통합한 세무조직 확대는 5순위 대안으로 인식
- 한편, 지방재경직 설치는 1순위에서 3순위까지 고른 지지를 받아 세무직 지방공무원이 보편적으로 생각하는 대안으로 사료됨

〈표 4-20〉 지방세무직 인사적체 등 제도개선 대안별 선호도

	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
지방세무직을 폐지하고 일반행정직으로 통합	425명 (44.1%)	123명 (12.8%)	127명 (13.2%)	87명 (9.0%)	202명 (21.0%)
지방세무직의 일정 비율을 다른 직렬로 전직 허용	104명 (10.9%)	335명 (35.0%)	261명 (27.2%)	180명 (18.8%)	78명 (8.1%)
지방재경직(세무, 회계, 예산업무 담당) 신설	362명 (37.4%)	266명 (27.5%)	226명 (23.4%)	78명 (8.1%)	36명 (3.6%)
지방재경직 신설 없이 다른 부서 순환근무 제도화	48명 (5.3%)	128명 (14.2%)	185명 (20.5%)	347명 (38.5%)	193명 (21.4%)
세외수입 징수업무를 통합 등 세무조직 확대	75명 (8.3%)	119명 (13.2%)	140명 (15.5%)	199명 (22.1%)	369명 (40.9%)

- 세무직의 활로 모색과 관련하여 지방세 체납액 징수, 고지서 송달 등의 업무를 위하여 읍·면·동에 지방세무직 공무원을 배치하는 방안을 검토할 수 있음. 이와 관련하여 매우 필요하다 26.2%, 필요하다 26.6% 등 세무직의 읍·면·동 배치에 대한 긍정적인 의견이 52.8%를 기록하였으나 필요없다 20.0%, 전혀 필요없다 12.6% 등 부정적 의견도 상당하여 다소 유보적인 입장을 개진하였음
- 세무직의 인사적체 완화방안의 하나로 최상위 직급을 현재 6급에서 5급으로 조정하자는 의견도 제기되고 있음. 본 연구의 설문조사에 의하면 세무직의 최상위 직급을 5급으로 조정하는 대안에 대해서는 찬성 49.1%, 반대 47.9%로 비슷한 비율을 보였으나 직급별로는 인식의 차이를 발견할 수 있음
- 5급 승진의 직접적인 당사자인 6급은 64.2%가 반대하는 입장을 취하였으나 8급, 9급 등 하위직급은 찬성하는 의견이 높았음

- 반대하는 논리는 지방재경직 신설 등 근본적인 처방이 우선이며 승진기회가 줄어들어 인사적체가 더 가중될 것이라는 우려를 표명

〈표 4-24〉 지방세무직 5급 신설에 대한 인식도

	합계	5급	6급	7급	8급	9급
합계	1044명 (100.0%)	8명 (100.0%)	246명 (100.0%)	611명 (100.0%)	149명 (100.0%)	27명 (100.0%)
찬성	513명 (49.1%)	3명 (37.5%)	84명 (34.1%)	308명 (50.4%)	100명 (67.1%)	17명 (63.0%)
반대	500명 (47.9%)	5명 (62.5%)	158명 (64.2%)	285명 (46.6%)	43명 (28.9%)	7명 (25.9%)
기타	31명 (3.0%)	0명 (-)	4명 (1.6%)	18명 (2.9%)	6명 (4.0%)	3명 (11.1%)

라. 지방자치단체 차원의 조직·인사 운영실태

- 업무량, 승진소요기간, 전직의사, 직무만족도, 각종 제도개선 방안에 대한 선호도 등은 개인별로 처한 상황이나 여건에 의존하는 한계가 있어 기관 차원에서 관리하는 조직 및 인사제도를 별도로 분석하여 대안 발굴의 실효성을 확보함
- 먼저, 세무직 승진방식은 조사대상 자치단체의 60.9%가 세무직 승진인원을 할당하며, 그 범위 내에서 적격자를 승진시키는 것으로 응답하였음. 이어서 일반행정직과 일반행정직을 제외한 모든 직렬 두 그룹으로 구분하여 적격자를 승진시키는 방식이 20.3%, 직렬에 상관없이 적격자를 승진시키는 자치단체가 7.8%의 순서를 보였음

〈표 4-25〉 세무직 승진제도 운용 현황

	자치단체 수	응답율(%)
승진기준에 부합된다면 직렬에 상관없이 적격자를 승진	5	7.8
세무직 승진인원을 할당하고, 그 인원 내에서 적격자를 승진	39	60.9
일반행정직과 일반행정직 외의 직렬 두 그룹으로 나누어 적격자를 승진	13	20.3
기 타	7	10.9
합 계	64	100.0

- 순환근무를 실시하는 자치단체가 49.3%, 실시하지 않는 자치단체가 50.7%로 순환근무 실시 여부는 비슷한 비율로 조사되었음
- 세무직의 근무부서는 세무부서 72.1%, 읍·면·동 17.8%, 다른 부서 5.7%, 사업소

2.0%, 민원실 1.2% 등의 분포를 보이고 있음. 광역자치단체의 경우 다른 부서, 기초자치단체는 읍·면·동 근무 비율이 높은 편임

〈표 4-26〉 세무직 지방공무원의 근무부서 분포

	합계	세무 부서	민원실	다른 부서	사업소	읍면동	기타
시·도	192명 (100.0%)	137명 (71.4%)	0 (0.0%)	26명 (13.5%)	27명 (14.1%)	0 (0.0%)	3명 (1.6%)
시	789명 (100.0%)	504명 (63.9%)	12명 (1.5%)	38명 (4.8%)	17명 (2.2%)	200명 (25.3%)	18명 (2.3%)
군	406명 (100.0%)	229명 (56.4%)	10명 (2.5%)	27명 (6.7%)	1명 (0.2%)	133명 (32.8%)	6명 (1.5%)
구	886명 (100.0%)	769명 (86.8%)	5명 (0.6%)	39명 (4.4%)	0 (0.0%)	71명 (8.0%)	0 (0.0%)
합계	2,273명 (100.0%)	1,639명 (72.1%)	27명 (1.2%)	130명 (5.7%)	45명 (2.0%)	404명 (17.8%)	27명 (1.2%)

- 세무직의 정원대비 현원은 9.8% 부족한 것으로 조사되어 인력부족에 따른 업무과다의 현상을 어느 정도 설명해주고 있음. 광역자치단체의 현원 부족비율은 1.8%에 불과하나 시 8.7%, 군 11.3%, 자치구 11.8% 등 기초자치단체에서 정원과 현원의 격차가 크게 발생하고 있음

〈표 4-27〉 정원대비 현원 부족비율

	정원	현원	부족인원	부족비율
시·도	165	162	-3	-1.8
시	715	653	-62	-8.7
군	408	362	-46	-11.3
자치구	772	681	-91	-11.8
합 계	2,060	1,858	-202	-9.8

- 일반행정직 기준 세무직의 승진소요기간 차이는 상위 직급으로 올라갈수록, 그리고 시·군에서 더 크게 발생하고 있음. 세무직의 5급 승진은 평균 14.8년, 시 및 군의 경우에는 각각 15.6년, 17.9년으로 조사되었으며 9급에서 5급까지 승진소요기간은 평균 34.2년, 군은 37.8년, 시는 37.4년이 소요됨

〈표 4-28〉 일반행정직 대비 세무직 승진소요기간 격차

		합 계	시·도	시	군	자치구
세무직	9급→8급	3.2년	3.7년	3.5년	3.1년	3.0년
	8급→7급	6.2년	5.2년	6.6년	5.7년	6.7년
	7급→6급	11.0년	9.1년	11.7년	11.1년	11.2년
	6급→5급	14.8년	10.1년	15.6년	17.9년	14.1년
일반 행정직	9급→8급	2.4년	2.3년	2.4년	2.2년	2.4년
	8급→7급	4.3년	3.4년	4.5년	3.8년	5.2년
	7급→6급	8.8년	7.2년	9.1년	8.8년	9.1년
	6급→5급	10.8년	8.8년	11.3년	12.2년	10.5년
승진 격차	9급→8급	0.8년	1.3년	1.1년	0.8년	0.6년
	8급→7급	1.9년	1.8년	2.2년	1.9년	1.5년
	7급→6급	2.2년	1.9년	2.6년	2.2년	2.1년
	6급→5급	4.0년	1.3년	4.4년	5.7년	3.6년

Ⅲ. 요인분석을 활용한 지방세수입 파급효과 검증

1. 가설검정 모형

- 설문조사에 의하면 세무직은 업무량이 과다한 편이며, 최상위 직급이 6급이며 세무부서에서 오랜 기간 근무해야 하는 조직특성 등으로 다른 직렬에 비해 승진기회가 제한되고 있다는 인식을 보이고 있음. 이러한 조직·인사의 행정환경은 인사적체를 심화시키는 요인으로 작용하여 직무만족도를 저해하며 전직을 강력히 희망하거나 일반행정직과 통합, 지방재정직 신설 등의 제도개선이 시급하다는 태도를 보였음
- 직무는 하나의 실체가 아니고 다양한 특성들로 상호 연관되어 있으며 직무를 구성하는 다양한 구성요소들에 대한 만족도로 나타난다는 입장이 지배적임(성도경 : 2007). 예를 들어 Vroom(1964)은 감독, 승진기회, 직무내용, 조직관리, 재정적 보상, 작업조건 등이 직무만족에 영향을 주는 요인으로 제시하였으며 Herzberg(1968)는 성취감, 인정, 직무내용, 성장 및 발전으로 설명하고 있음
- 세무직의 직무만족도 역시 이처럼 다양한 요인들이 총합적으로 작용한 결과일 수 있는데, 이정하(2001)는 세무공무원의 직무스트레스가 클수록 직무만족도는 떨어진다고 주장한 바 있음. 수원시 지방세공무원을 대상으로 현현희(2003)의 연구에 의하면 직급, 근무년수, 채용방식, 승진소요연수 등이 직무만족도에 유의미한 영향을 주었음
- 선행연구와 연구의 설문조사 결과를 종합하면 조직·인사의 특성이 직무만족도에 영향

을 주며 특히 승진, 직무내용, 조직관리 등은 이론적으로나 실증분석에서도 직무만족도에 영향을 준다고 볼 수 있음

- 반면에 직무만족도가 지방세입 확충이라는 결과에 영향을 주는 요인인가에 대해서는 아직까지 보고된 연구를 발견할 수 없었음. 만약 직무만족도가 지방세입 확충과 같은 결과변수와 유의미한 상호관계를 맺고 있다면, 직무만족도를 매개체로 하여 영향요인과 결과변수 상호간에도 유의미한 관계를 맺는다고 볼 수 있음
- 그리고 이 가설이 성립한다면, 세입확충을 위한 방안의 하나로 직무만족도에 영향을 주는 환경요인과 관련된 제도개선의 필요성은 통계적으로 설득력을 얻게 될 것임. 본 연구에서는 선행연구와 설문조사를 토대로 다음의 그림과 같은 논리구조에서 가설을 설정하고자 함

〈그림 3-1〉 지방세무직 직무만족도 가설검정 모형



2. 가설검정 방법 및 자료

- <그림 3-1>은 지방세의 특성을 고려하여 환경요인과 매개변수, 그리고 결과변수가 서로 영향을 주고받는 쌍방향 인과관계를 상징함. 즉, 환경요인이 매개변수를 거쳐 결과변수에 영향을 주기도 하지만 반대로 지방세입이 직무만족도나 영향요인에 영향을 줄 수도 있음. 예를 들어 지방세, 세외수입 등 자체세입의 위상이 낮은 반면에 지방교부세나 국고보조금에 대한 의존도가 높은 자치단체는 세무직의 직무만족도나 세무조직의 활성화 등에는 관심이 낮을 수 있음
- 이런 이유로 본 연구에서는 회귀분석이 아닌 요인분석(factor analysis)을 적용하였음. 분석에 사용한 통계패키지는 SPSS이며 회전방법은 Varimax법을 적용하였으며, 각 요인의 요인적재치는 모두 0.5 이상인 변수만을 포함시켰음
- 환경요인, 만족도는 본 설문조사의 공통항목에서 64개 자치단체가 응답한 기관별 조사 결과를 사용하였음. 결과변수는 2012년도 지방재정분석지표 중에서 자체세입확충과 관련된 4개 지표(지방세징수율제고노력도, 지방세체납액축소노력도, 경상세외수입확충

노력도, 세외수입체납액축소노력도)를 사용하였음

3. 가설검정 결과

가. 상관행렬

- 9급에서 7급까지 승진소요기간이 길수록 타 직렬로의 전직의사는 높은 상관성을 보였음. 7급에서 6급의 승진기간은 업무량과 (+) 상관성을 갖는 바, 7급 세무직이 업무량은 과다하면서 승진은 적체되고 있다는 의미로 해석됨
- 직무불만족도는 업무량과 (+) 상관성, 전직의도와는 (-) 상관성을 보였으며, 직무불만족도가 높을수록 업무량은 과하며 전직의도가 강하다는 해석이 가능함

〈표 4-29〉 요인분석의 상관행렬 결과

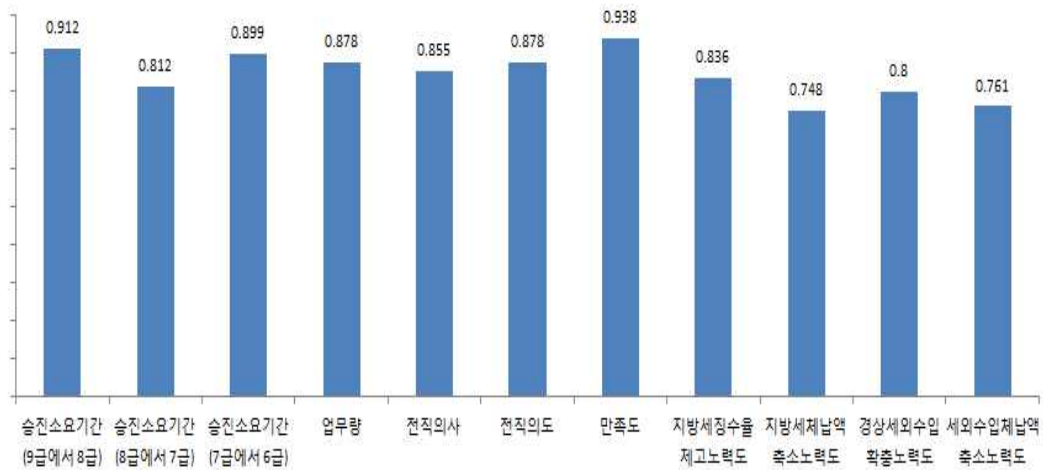
		승진소요기간			업무량	전직의사	전직의도	만족도	①	②	③	④
		9급→8급	8급→7급	7급→6급								
승진 소요 기간	9급→8급	1.000										
	8급→7급	.537**	1.000									
	7급→6급	-.447*	.242	1.000								
업무량		-.183	-.044	.434*	1.000							
전직의사		-.734***	-.587**	.318	.370	1.000						
전직의도		.232	.038	-.345	-.191	.054	1.000					
만족도		.140	.047	.163	.674***	-.088	-.546***	1.000				
①		-.373	.156	.382	.440*	.206	.200	.1660	1.000			
②		-.124	-.144	-.110	.255	.172	.070	.356	.324	1.000		
③		-.092	-.190	-.143	-.315	.019	.137	-.095	-.030	.192	1.000	
④		-.118	-.090	.024	.593	.276	.136	.188	.441*	.318	-.191	1.000

주: ①은 지방세징수율제고노력도, ②는 지방세체납액축소노력도, ③은 경상세외수입확충노력도, ④는 세외수입체납액축소노력도를 의미함

나. 공통성 분석

- 공통성은 관찰변수의 분산이 추출된 요인들에 의해 설명되는 정도를 의미함. 분석대상 변수들의 공통성은 권고치 0.5를 크게 뛰어넘을 정도로 높은 값을 보여주고 있음. 특히 직무만족도의 공통성이 가장 큰 수치(0.938)를 갖는 바, 이는 직무만족도가 환경요인 및 결과변수와 두루 높은 상관관계에 있다는 것이며 본 연구의 가설검정 모형의 논리구조와 부합된 결과라 할 수 있음

〈그림 4-3〉 요인분석 공통성 결과



다. 요인분석으로 설명된 총분산

- 고유값과 설명력을 보면, 고유값이 1이상인 요인은 5개(요인1~요인5)이며, 이들 5개 요인이 전체 분산의 86.6%를 설명하고 있음. 1요인이 전체 분산의 28.5%, 2요인이 19.4%, 3요인이 15.0%, 4요인이 12.8%, 5요인이 9.9%를 설명함

〈표 4-30〉 요인분석으로 설명된 총분산

성분	초기 고유값			추출			회전		
	합계	% 분산	% 누적	합계	% 분산	% 누적	합계	% 분산	% 누적
1	3.138	28.531	28.531	3.138	28.531	28.531	2.320	21.091	21.091
2	2.133	19.392	47.923	2.133	19.392	47.923	2.298	20.894	41.985
3	1.649	14.988	62.910	1.649	14.988	62.910	1.810	16.456	58.441
4	1.406	12.781	75.691	1.406	12.781	75.691	1.693	15.389	73.830
5	1.092	9.927	85.618	1.092	9.927	85.618	1.297	11.789	85.618

주 : 고유값이 1 이상인 결과만 제시하였음

라. 요인분석 결과

- Varimax법으로 계산된 요인패턴행렬을 토대로 추출된 요인들에 의해서 각각의 관찰변수들이 얼마나 설명되는지 살펴보면, <그림 3-1>의 가설검증 모형을 비교적 잘 설명하고 있음
- 세외수입체납액축소노력도는 업무량이 1요인으로 분류됨. 세외수입체납축소노력도는 지표값이 클수록 바람직한 속성을 갖고 있기 때문에 업무량과 같은 요인으로 분류되었다는 것은 세무직의 과업무의 주된 요인으로 세외수입체납을 줄이기 위한 각종 부과·

징수 노력과 관련된 행정업무로 추측됨

- 전직 의사는 9급에서 7급 구간의 승진소요기간이 2요인으로 분류됨. 이는 7급까지 승진소요기간이 전직의사와 밀접한 관계에 있음을 의미함
- 전직의도는 직무만족도가 3요인으로 분류됨. 앞으로 전직할 의향(욕구)가 직무만족도와 밀접한 관계에 있다는 의미로 직무만족도가 떨어질수록 전직에 대한 욕구가 증가할 수 있음을 시사함
- 7급에서 6급으로의 승진소요기간, 지방세징수율제고노력도가 4요인, 마지막으로 지방세 체납액축소노력도와 경상세외수입확충노력도가 5요인으로 분류되었음. 7급에서 6급으로의 승진소요기간과 지방세징수율제고노력도가 같은 요인으로 분류되었다는 것은 세무직의 중추적인 역할을 수행하는 7급이 6급 승진이 적체될 경우 징수노력을 게을리하거나 회피할 때 발생할 수 있는 결과로 풀이됨

〈표 4-31〉 회전된 요인적재값 행렬구조

	성분				
	1	2	3	4	5
세외수입체납액축소노력도	.848	-.139	-.101		-.113
업무량	.756	-.147	.425	.264	-.188
전직의사	.240	-.869		.191	
승진소요기간(8급→7급)		.847		.416	-.131
승진소요기간(9급→8급)		.838		-.445	-.103
전직의도	.224	.107	-.885	-.139	.120
직무만족도	.442	.181	.832		.134
승진소요기간(7급→6급)		-.152	.267	.881	-.172
지방세징수율제고노력도	.581		-.191	-.641	.224
경상세외수입확충노력도	-.286		-.101		.835
지방세체납액축소노력도	.554		.130		.641

- 지금까지의 요인분석 결과를 정리하면 다음과 같음
 - 승진적체, 직무만족도 저하가 세무직의 전직 욕구를 유발함
 - 7급에서 6급으로 승진이 길어질수록 지방세징수율 제고를 위한 자체노력 수준은 저하됨
- 따라서, 승진적체가 직무만족도를 저하시키고 전직 욕구를 자극하지만 그 자체가 세입확충으로 직결된다는 논리는 최소한 요인분석 결과에 따르면 부분적으로 수용됨. 즉, 모든 직급이 아니라 7급에서 6급의 승진적체에 한정할 때 지방세징수노력이 저하된다는 가설이 성립될 수 있음

IV. 발전과제 모색

- 부동산경기의 장기침체, 취득세율 인하, 복지재정의 압박 심화 등 지방재정의 어려움이 현재화되는 오늘날 세입확충은 대단히 중요한 현안으로 대두하고 있으며 그 중요성은 앞으로 더 높아질 것으로 전망됨
- 때문에 과표 현실화, 탈루은닉세원 발굴, 지방세 및 세외수입 체납액 징수노력 강화 등 자구노력이 우선적으로 추진되어야 함. 이를 위해서는 자구노력의 최일선에 있는 세무직의 사기가 진작되어야 함. 발전과제별 장·단점을 비교하면 다음과 같음

1. 세무직렬 폐지 및 지방재경직 신설방안

- 세무직렬을 폐지하여 일반행정직으로 전환하도록 하거나 재무·회계·예산 등 일부부서와 통합하여 재경직을 신설하는 방안임
- 이 대안의 장점으로는 ① 승진기획 확대로 사기진작에 도움, ② 부서간 순환근무를 통하여 조직 전체의 발전에 상승효과 작용 등을 들 수 있음
- 반면에 세무행정의 질이 저하되고 결국 과거처럼 납세서비스는 떨어지며, 단기간 근무하다 떠나는 근무특성상 비리가능성도 높아질 수 있음

2. 세무직 5급 신설방안

- 현재 세무직렬은 9급에서 6급까지만 있고, 세무6급이 승진을 하면 일반 행정직으로 자동 전환되어 다른 부서에서 근무할 수 있음
- 세무직 5급을 신설할 경우 최초 5년 정도는 세무 6급이 독점적으로 승진함으로써 전체적으로 인사적체 해소에 도움이 될 것임. 반면에 최초 5년 정도는 인사적체 해소에 도움이 되지만 그 이후부터는 다시 세무 5급이 퇴직하거나 승진하지 아니하면 인사적체가 재연될 개연성이 높음

3. 세외수입 징수조직 신설방안

- 현재 각 부서에서 교통, 환경, 위생, 건축, 도시계획 등 각종 행정행위에 수반되는 과태료, 과징금, 부담금 등의 세외수입 부과징수 업무는 전문적인 지식을 갖고 있는 공무원이 담당하지 않고 일반 행정공무원이 담당하고 있음. 따라서 세외수입에 대한 징수업무를 전담할 징수조직을 신설(가칭 ‘세외수입징수과’)하고 세무공무원을 충원하여 세외수

입확충과 행정목적의 달성은 물론 세무공무원의 업무영역 확대에 인사적체 해소 등 사기진작에 기여함

- 단일적인 세외수입징수조직을 신설하고 전문적인 징수기법을 갖고 있는 세무직공무원을 배치함으로써 지방자치단체의 세외수입확충에 기여할 수 있음. 또한 세무직 인력 및 보직이 확대되면서 자연적으로 세무직 인사적체 해소에 도움이 될 수 있음
- 그러나 세무직 공무원들은 세외수입징수조직의 신설에 대해서 업무만 세무부서로 넘어오고 조직 신설이나 인원확충은 되지 않을까 하는 불안심리를 갖고 있으며 조직신설 및 인원확충에 대한 부정적 여론이 유발될 수 있음

4. 다른 직렬로 전직을 허용하는 방안

- 설문조사에서 나타났듯이 7급을 중심으로 다른 직렬로의 전직 욕구가 강하게 표출되었음. 이는 승진적체 등의 요인으로 세무직 스스로 발전 및 성장의 한계를 느끼고 있으며 결과적으로 지방세조직에 헌신하기 어려운 환경을 벗어나기 위한 욕구로 이해됨
- 따라서, 6급 및 7급의 일정 비율을 전직할 수 있도록 허용하는 방안을 검토할 수 있음. 이때 전직 대상자는 공정하고 객관적인 기준을 적용하여 엄정하게 선정하도록 함. 이 경우 인사적체가 가장 극심한 6급 및 7급의 전직을 허용함으로써 승진지체로 인한 불만을 완충하며, 세무조직의 활력을 고양시킬 것임
- 반면에 전직 허용으로 세무직간 경쟁이 과열될 수 있으며 선발기준의 공정성, 객관성 등이 확보되지 못할 경우 인사관리의 혼란이 초래될 가능성이 있음

5. 대안별 우선순위 및 전략적 대응방안

- 이상의 대안별 장·단점을 토대로 비교우위를 정리하면 다음과 같음
 - 세외수입 징수조직 신설을 통한 세무조직의 확대와 위상강화 방안을 우선적으로 검토할 수 있음
 - 세무직 5급 신설은 타 직렬과 형평성, 세무직 사기 등을 고려할 때 필요한 조치이며 타 직렬 전직 허용을 동일 선상에 놓고 지방공무원임용령 등 관련 법령을 개정하는 방안을 중장기적 대안으로 검토함. 다만, 제주특별자치도 사례를 참고하여 지역 여건에 따라 최상위 직급을 7급으로 운용하는 방안도 같이 검토하도록 함
 - 광역단위 세무조직으로 통합 운영은 지방재정위기 도래 등 여건이 성숙될 때 가능한 대안으로 가장 후순위 대안으로 고려할 수 있음

〈표 5-1〉 정책대안별 장·단점 비교

검토대상 대안	장점	단점
세무직렬 폐지 및 지방재경직 신설	▶ 세입·세출의 연계, 통합관리로 예산 절감 및 세입확충 촉진 ▶ 순환근무 여건 마련으로 조직 발전 기여 ▶ 세무직 승진기회 확대	▶ 세무직 전문성 및 가치 퇴색 ▶ 세입·세출 상호견제원리와 상충되어 세무비리 예방 약화 ▶ 타 부서와 이해관계 충돌
세무직 5급 신설	▶ 인사적체 해소에 기여 ▶ 세무행정 위상 강화 및 사기 앙양으로 세입확충 기여	▶ 최초 5년이 지나면 인사적체 반복 재연
세외수입 징수조직 신설	▶ 세외수입징수율 제고 등으로 세입확충에 기여 ▶ 세무조직 역할 확대로 인사적체 해소에 기여 ▶ 세무조직 위상강화	▶ 세무조직 확대 조치가 없을 경우 세무업무 추가로 사기저하만 유발 ▶ 자치단체 전체 조직관리 차원에서 세무조직 확대 타당성에 대한 검증 필요
타 직렬로 전직 허용	▶ 세무직 인사적체 완화에 기여 ▶ 자치단체 내부역량 강화	▶ 세무직 내부 갈등 가능성 ▶ 신규채용 예산확보 곤란 시 세무인력 부족 초래

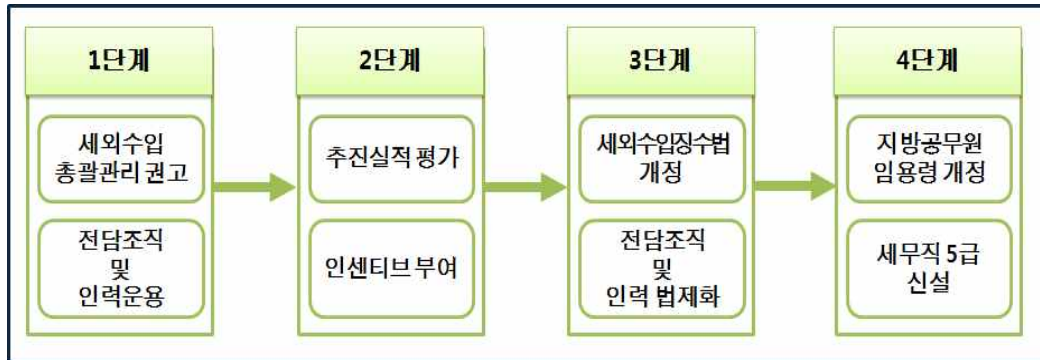
○ 전술한 대안별 비교우위 판단 결과로 미루어 볼 때 다음의 전략과 순서에 입각한 세무조직의 역할 확대를 추진할 수 있을 것임

- (1단계) 세무부서가 세외수입의 총괄관리를 수행하더러 전담조직 설치
- (2단계) 권고에 대한 실행 여부를 평가하여 지방교부세 인센티브 등 행정적, 재정적 연계방안을 추진
- (3단계) “지방세외수입금의 징수 등에 관한 법률(이하 세외수입징수법)”은 징수절차의 통일, 체납징수를 위한 제재수단 확보, 체납처분 실효성 확보를 위한 제도적 장치 등만 규정하고 있다는 점을 감안하여 세외수입 총괄관리 전담조직, 전담인력의 법적 근거를 추가하는 방향으로 개정

○ 이러한 세무조직의 역할 확대를 토대로 최상위 직급의 조정, 전직 등의 제도개선을 추진함

- 자치단체 여건에 따라 세무직 최상위 직급을 7급~5급 중 하나를 선택하거나 5급으로 조정하는 방향에서 “지방공무원 임용령”을 개정하도록 함

〈그림 5-1〉 정책제언의 단계적 추진전략



- 세무직의 중장기 인력수급계획을 수립하여 일시적 퇴직으로 인한 인력공백, 전문성 약화 등의 어려움을 예방하여야 함
 - 연도별 신규충원을 지속 추진하여 기형적 인력구조를 정상화하며 충원실적을 매년 평가, 자치단체의 수용성 및 실천력을 확보
 - 과밀 상태인 7급 세무직의 전체 인원 중 10% 정도는 희망자에 한하여 다른 직렬로 전직을 적극 추진하며 줄어든 인원은 중장기 충원계획에 따라 신규자를 임용하여 9급~8급을 점차적으로 확대
- 아울러 다음 사항과 관련하여 행정자치 자치단체에 권고하는 방안을 적극 검토할 필요가 있음
 - 기초단체 세무부서 내 행정·세무 복수직(6급)에 행정 6급 보다는 세무 6급을 우선적으로 배치하도록 권고
 - 6급의 5급 승진 시 승진대상을 직렬별로 배분할 때 세무직의 현원 비율만큼 승진인원을 안배하도록 권고

참고문헌

- 김재영·변애경(1999), “지방세무직 공무원의 직무환경과 직업의식”, 『한국행정학보』 11(4), pp. 163~181.
- 박영모(2003), 「지방세정의 현황과 발전과제」, 한국지방행정연구원 연구보고서
- 신석중(2008), “충북 지방세무직 공무원의 직무만족에 관한 연구”, 충북대학교 행정대학원 석사학위논문
- 이삼주(2007), “지방세정의 전문성과 효율성 강화 방안”, 『지방세』 제6호, pp. 40~58.
- 이영희·김대영(2005), 「지방세정의 효율적 운용에 관한 연구」, 한국지방행정연구원 연구보고서

- 이정하(2001), “세무공무원의 직무스트레스 요인과 직무만족간의 관계”, 광운대학교 행정대학원 석사 학위논문
- 이종수(2009), 「행정학 사전」, 대영문화사
- 전라북도(2012), 「세무조직 재설계를 통한 안정적인 지방세수 확충」
- 한국지방행정연구원(2008), 「지방세 조직·인력 표준모형 개발」, 강원도 연구용역 보고서
- Herzberg F.(1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing Co.
- Vroom VH.(1964), *Work and Motivation*, John Willey & Sons