

**フィリピン共和国
内国歳入庁人材育成開発
プロジェクト
事前調査報告書**

平成 20年 6 月
(2008年)

独立行政法人 国際協力機構
フィリピン事務所

序 文

フィリピン共和国では、政府の財政状況を改善するために、税収の向上を図ることが重要な課題となっています。フィリピン内国歳入庁は、関税局と並ぶ徴税機関ですが、スタッフの人材育成等に課題を抱えています。

フィリピン政府が「内国歳入庁人材育成開発」プロジェクトの実施を日本政府に要請したことを受けて、独立行政法人国際協力機構は平成19年12月に事前調査を行い、プロジェクトの実施計画を検討しました。

その結果、内国歳入庁の人材育成に主眼を置く協力内容とすることでフィリピン側と日本側が合意し、平成20年7月から2年10ヶ月の計画でプロジェクトを実施する予定です。

本報告書は、上記調査の内容・結果をまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に広く活用されることを願うものです。

最後に、調査の実施に際し、多大なるご支援とご協力を賜りました関係各位に対しまして、心より感謝申し上げます。

平成20年6月

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所
所長 松田 教男

目次

序文

目次

略語表

第1章	事前調査団の派遣	1
1-1	調査団派遣の概要	1
1-2	調査団の構成	1
1-3	調査日程	1
1-4	主要面談者	2
第2章	案件要請から事前調査に至る経緯	3
2-1	当初の要請内容	3
2-2	要請内容に関する検討の経緯	3
第3章	事前調査における協議概要	5
3-1	プロジェクトの基本枠組み	5
3-2	プロジェクトの実施体制	10
3-3	協力実施上の留意点（提言）	12
第4章	事前調査終了後の協議等	13

（添付資料）

1.	協議議事録	A-1
2.	討議議事録（R/D）	A-12
3.	BIR組織図	A-22
4.	評価結果要約表	A-23

略語集

BIR (Bureau of Internal Revenue)	内国歳入庁
GTZ (Deutsche Gesellschaft for Technische Zusammenarbeit)	技術協力公社（ドイツ）
JICA (Japan International Cooperation)	独立行政法人国際協力機構
R/D (Record of Discussions)	討議議事録
SIDA (Sweden International Development Agency)	スウェーデン国際開発庁
USAID (United States Agency for International Development)	米国国際開発庁

第1章 事前調査団の派遣

1-1 調査団派遣の概要

本調査では、フィリピン政府より要請のあった「内国歳入庁人材育成開発プロジェクト」（以下、本プロジェクト）の背景を確認すると共に、実施の必要性・妥当性を確認したうえで、プロジェクトの枠組みを日比双方で合意することを目的とし、内国歳入庁（BIR: Bureau of Internal Revenue）の関係者との協議を行った。調査内容は以下の通り。

- (1) プロジェクトの枠組み（目標、成果、主な活動、主な投入、フィリピン側実施体制等）について協議・合意する。
- (2) 協議結果を議事録に取りまとめ、双方で確認のうえ、署名・交換する。

協議の結果については議事録に取りまとめ、協議参加者の代表者により署名・交換を行った（別添資料1参照）。その後、JICA及びBIRの組織内で協議結果の承認を取り付けたうえで、討議議事録（R/D）を作成し、両機関の代表者により署名・交換を行った（別添資料2参照）。

1-2 調査団の構成

国税徴税機能	村松 洋介	国税庁 国際業務課 国際支援官
協力計画1	森原 克樹	JICA経済開発部 第1グループ 経済政策・金融チーム 職員
協力計画2	井上 建	JICAフィリピン事務所 所員

1-3 調査日程

本調査は、2007年12月9日（日）から12月12日（水）にかけて実施された。調査日程は下表のとおり。

日	時間	活動	備考
12/9 (日)		村松団員マニラ着	森原団員は別件調査のため 12 月 3 日にマニラ着
12/10 (月)	10:00 - 11:30	JICA 事務所との打ち合わせ	
	13:00 - 13:30	BIR 人材育成担当副局長 表敬	
	13:30 - 13:45	BIR 局長 表敬	
	13:45 - 14:00	BIR 本部研修センター視察	
	14:00 - 17:00	プロジェクト枠組みに関する協議	BIR 側出席者は担当副局長、担当 Assistant Commissioner 他
12/11 (火)	9:00 - 9:30	BIR 大規模法人調査部門の視察	
	9:30 - 12:00	プロジェクト枠組みに関する協議	BIR 側出席者は担当 Assistant Commissioner 他
	14:00 - 16:00	団内作業（議事録作成）	
	16:00 - 17:00	議事録協議、署名	
	18:00 - 18:30	JICA 事務所報告	北林次長対応
12/12 (水)		村松団員帰国	森原団員は別件調査のため 12 月 13 日帰国

1-4 主要面談者

【BIR】

Ms. Lilian B. Hefti	Commissioner
Mr. Danilo A. Duncano	OIC-Deputy Commissioner (Resource Management Group)

Human Resource Development Service

Ms. Leonor S. Villalon-Rogers	Assistant Commissioner
Ms. Nora Tembrevilla	Head Revenue Executive Assistant
Ms. Narcisa Nubla	OIC-Chief, Training Management Division
Ms. Elena Tan	OIC-Chief, Training Delivery Division
Ms. Ligaya P. Laconico	OIC-Assistant Division Chief, Training Management Division
Ms. Rosalinda T. Capino	OIC-Assistant Division Chief, Training Delivery Division
Ms. Zenaida J. Alejandro	Section Chief, Training Management Division
Ms. Maria Luisa B. Perez	Section Chief, Training Delivery Division

【国税庁長期出張者】

佐々木 一義

【JICA事務所】

北林 春美	次長
前原 充宏	主査

第2章 案件要請から事前調査に至る経緯

2-1 当初の要請内容

2007年度向け要望調査において、BIRから提出された要請書の概要は以下のとおり。

(1) 案件の主たる目的

地方国税局職員を対象とした遠隔研修（E-learning）システム等の研修システムを構築・運用すること

(2) 日本側投入

長期専門家 : 1名×3年
短期専門家 : 2名×1週間×3年
機材供与 : 遠隔研修のための資機材20セット
本邦研修 : 5名×15日×2回×3年
近隣諸国での技術交換 : 2名×10日×3年

(3) 協力期間

3年間

2-2 要請内容に関する検討の経緯

- (1) 2005年8月～2007年7月までBIRに派遣されていた個別専門家「国税徴税機能向上」の協力を得つつ、JICAフィリピン事務所とBIRの間でプロジェクトの範囲を検討してきた。優先的に取り上げるべき研修テーマ等を検討。
- (2) 要請書提出から、プロジェクトが日本政府により採択されるまでの過程で、以下の点が明らかになった。
 - 1) 要請内容の主眼となっていた遠隔研修（e-learning）への協力については、日本（国税庁）でもほとんど経験が無い手法であるため、協力は困難であることが判明。
 - 2) 要請書で要望されていた日本人長期専門家については、国税庁の人繰り等の問題により、対応が困難であることが判明。
- (3) 上記の経緯を踏まえて、BIR、JICAフィリピン事務所、上記個別専門家の間で協議を行い、プロジェクトの範囲を再検討した。日本側のリソースも勘案し、4つの優先課題（納税者サービス（広報を・税務相談）、内部監査、税務調査（大規模法人調査法）、職員研修の企画・運営）を選定。

- (4) **BIR人材開発部 (Human Resource Development Service)** は、特に人材育成 (職員研修) の企画・運営ノウハウに係る支援を強く要望している。その背景として、他ドナーの多くが実務部門を支援しているが、人材開発部に対する援助実績がほとんど無いという事情がある (人材開発部に対する援助実績としては、**GTZ**が2002年に実施した技術協力があるが、それ以外の他ドナーの援助活動は、世界銀行、**USAID**、**SIDA**等が内国歳入改革に関するローン・無償資金協力を実施してきており、その対象は**BIR**の実務部門である。)

BIRの要望を踏まえて、人材育成に係る支援として、現地国内研修スキームで人材育成研修を支援する可能性を検討した。ここで、**BIR**との協議を通じて、**BIR**側の実施体制が脆弱であり、人材育成研修の企画・実施等を外部機関に全面委託することを想定していることが判明した。しかし、外部機関へ全面的に委託することによって、職員研修の企画・運営に係るノウハウが**BIR**に蓄積されないことが懸念された。そのため、**JICA**フィリピン事務所としては、プロジェクトの成果を発現させるために、職員研修の企画・運営に関する**BIR**側の取り組みを支援する日本人専門家の投入が不可欠であると判断するに至った。

- (5) また、**JICA**本部を通じて、本プロジェクトの本邦協力機関である国税庁の短期専門家派遣の感触を確認した。上記の4優先課題のうち、「納税者サービス (広報・税務相談)」と「税務調査 (大規模法人調査)」については国税庁が対応できる可能性があるが、「内部監査 (日本の監察官制度)」・「職員研修」については専門家派遣による対応は困難 (担当部署における人繰りの問題のため) であることが判明した。

- (6) 以上の検討経緯を踏まえ、**JICA**フィリピン事務所において、以下の3点を骨子とする案件概要案を作成した。①本プロジェクトのメインコンポーネントは、**BIR**職員向けの税務実務研修とする (税務実務研修に係る支援に当たっては、本邦国税庁から短期専門家派遣等の協力を得る。)、②**BIR**人材開発部が職員研修実施に係るノウハウを十分に有していないことから、右ノウハウに関する支援も一部取り入れる、③**BIR**人材開発部の実施体制が現時点では脆弱であることから、日本人専門家 (公示による人選) を派遣し、人材育成研修の実施促進及びプロジェクト実施に必要な各種調整業務を実施することとする。右概要案につき、対処方針会議を開催し、本邦国税庁及び**JICA**本部の合意を得たうえで、事前調査団を派遣するに至った。

第3章 事前調査における協議概要

3-1 プロジェクトの基本枠組み

事前調査における協議を通じて、事前調査団とBIRの協議出席者は、本プロジェクトの基本的枠組みについて合意した（合意内容につき、別添1の協議議事録を参照）。

(1) プロジェクト概要

1) 上位目標

BIRの徴税機関としての能力が強化される。

2) プロジェクト目標

BIR主要部門（徴税、税務相談、大規模法人調査、監査等）スタッフの能力が強化される。

【指標】

プロジェクトで実施する税務実務研修の受講者の80%以上が、研修の評価シートで4以上の評価を付する。

注) 研修の評価シートについては、BIRの既存の評価シートを援用する（BIRが実施する各種職員研修の受講者は、受講後に評価シートの提出が義務付けられている。なお、評価シートのレーティングは、5が最高値、1が最低値である。）。

3) 成果

BIR人材開発部において、主要部門を対象にした研修カリキュラム及び研修教材が作成される。

【指標】

- ① 研修コースのカリキュラムが作成される。
- ② 研修コースの教材及び研修実施要領（マニュアル）が、BIRの担当者に必要な部数印刷・配布される。

4) 活動

- ① 人材開発部を対象に、研修プログラム作成に係るセミナーを実施する。
- ② 研修講師（BIR内部講師及び外部のローカルリソース）のリストを作成する。
- ③ 各対象分野の研修カリキュラム案を作成する。
- ④ 短期専門家及び外部講師の参加を得て、各分野の研修を実施する。
- ⑤ 研修の実施結果を踏まえて、各分野の研修教材を取りまとめる。
- ⑥ 研修の実施結果を踏まえて、研修の実施要領を作成する。
- ⑦ 本邦研修を実施し、日本の税務行政制度等を紹介する。

5) 投入

① 日本側投入

- 専門家（研修監理）（公示による人選）

「研修監理」専門家は、BIR人材開発部に対して、人材育成研修の企画・運営に係る支援を行うとともに、プロジェクト実施に必要な各種調整業務を行う。公示により民間人材（税務に関する知識があることが望ましい。）をリクルートし、契約ベースで1年あたり10ヶ月程度の派遣を想定する（シャトル型の派遣）。

- 短期専門家（広報を含む納税者サービス、大規模法人調査を中心とする税務調査）
2名×5日間×2回×3年

短期専門家は、BIRが実施する研修コースの一環として、BIRの関連スタッフに対して、日本の当該制度の説明等を行う。同短期専門家は、本邦国税庁の推薦により派遣することを想定する。

- 現地セミナー実施に係る費用（研修受講者・講師の交通費等）
- 本邦研修の実施

② フィリピン側投入

- カウンターパートの配置（詳細は、下記3-2の実施体制の項を参照）
- 現地セミナー実施に係るロジスティクス業務（会場選定・確保、参加者選定・各種連絡、教材の準備等）及び費用負担（研修受講者の宿泊費・日当）

(2) 各活動の詳細内容

1) 人材育成研修（Human Resource Training）

- ① 日本人専門家「研修監理」のサポートを得て、プロジェクト初年度に人材育成研修を実施する。人材育成研修は、BIR人材開発部が税務実務に係る職員研修を主体的に企画・運営できるようになるために、研修の企画・運営等に必要な知識を習得することを目的とする。人材育成研修のカリキュラム（モジュール）は、BIR人材開発部と「研修監理」専門家が協議し、作成する。
- ② 人材育成研修の対象者は、BIR本部の人材育成担当、及び、Revenue Special Orderによって、技術研修の講師として指名されたBIR本部（実務部門）職員とする。
- ③ 人材育成研修の講師は、フィリピンローカルのコンサルタントまたは大学教授を想定する。なお、BIRは既にローカルの人事コンサルタント等にアプローチし、必要経費の見積もり等を入手している。

2) 税務研修 (Technical Training)

- ① 税務研修は、**BIR**本部及び地方事務所の担当職員を対象に、特定の税務に関わるテーマに関する研修を実施するものである。
- ② 本プロジェクトで対象とする税務研修のテーマは、「広報を含む納税者サービス」及び「大規模法人調査法を中心とする税務調査」とする。両テーマは、上記のとおり、**BIR**、**JICA**フィリピン事務所、上記個別専門家の間で協議を行い、本邦国税庁が協力可能な分野を勘案したうえで、選定したものである。なお、両テーマは、**BIR**の既存の職員研修では取り扱われていない。
- ③ 税務研修を実施するにあたっては、**JICA**は本邦国税庁に短期専門家「広報を含む納税者サービス」及び「大規模法人調査法を中心とする税務調査」の推薦を依頼する。短期専門家は、毎年2回（1回の派遣につき2名。プロジェクトを通じて、2名×2回×3年）派遣し、各テーマにつき、日本の制度・実務を講義する。
- ④ **BIR**及び国税庁の都合を踏まえ、短期専門家の派遣時期を調整する必要があることに留意すべきである（事前調査の協議においては、両者の都合を踏まえると、11月が第一候補、1月が第二候補（場合によっては5月も可能）という旨が確認されたが、プロジェクト開始後も引き続き調整を図る必要がある。）。
- ⑤ 各年度の研修テーマ・研修開催場所は以下のとおりとする。

年次	派遣回数	テーマ	開催場所	受講者
第一 年次	第一回	大規模法人調査を中心とする税務調査	マニラ (BIR 本部)	BIR 本部及び地方事務所（マニラ首都圏）の担当徴収官
	第二回	広報を含む納税者サービス	マニラ (BIR 本部)	BIR 本部及び地方事務所（マニラ首都圏）の納税者サービス担当者（場合により、徴収官も対象）
第二 年次	第一回	大規模法人調査を中心とする税務調査	マニラ (BIR 本部)	BIR 本部及び地方事務所（マニラ首都圏）の担当徴収官
	第二回	広報を含む納税者サービス	マニラ (BIR 本部)	BIR 本部及び地方事務所（マニラ首都圏）の納税者サービス担当者（場合により、徴収官も対象）
第三 年次	第一回	大規模法人調査を中心とする税務調査	セブ (BIR 地方事務所)	ビサヤス・ミンダナオ地方の地方事務所の担当徴収官
	第二回	広報を含む納税者サービス	セブ (BIR 地方事務所)	ビサヤス・ミンダナオ地方の地方事務所の納税者サービス担当者（場合により、徴収官も対象）

マニラにおける研修会場は、BIR本部内のトレーニングルームもしくは本部に隣接するNational Training Centerを使用する（事前調査の一環として、当該施設及び宿泊施設を視察し、40名程度の受講者を収容するのに十分な施設であることを確認した。）。セブにおける研修会場は、BIRセブ事務所に付属する研修施設（宿泊施設も併設）を使用する。

BIR本部で実施する研修には、BIR本部及びマニラ首都圏の地方事務所の担当者が参加することが想定される。一方、セブ地方事務所で開催する研修には、ビサヤス・ミンダナオ地方の地方事務所の担当者が参加することが想定される。

- ⑥ 研修受講者数はおよそ40名／回程度、各回の研修期間は5日間とする。なお、「大規模法人調査を中心とする税務調査」セミナーに関しては、実際の税務調査を担当する徴収官が受講者として想定されるため、業務の都合上、終日の研修に参加することが困難な場合が想定される。そのため、マニラ首都圏における「大規模法人調査を中心とする税務調査」セミナーでは、一回の研修コース（5日間）を午前の部と午後の部に分け、それぞれ40名ずつの参加者を募ることも検討する。一方、「広報を含む納税者サービス」研修については、広報担当者（Taxpayer Assistance Service 所属）のみを受講者とする場合は、研修に終日参加することが可能であるが、徴収官の参加も募る場合には、「大規模法人調査を中心とする税務調査」研修と同様に、午前の部と午後の部に分けることを検討する。なお、セブにおける研修に関しては、受講者が徴収官か否かに関わらず、勤務地を離れて研修を受講するため、終日の研修として実施することが可能である。

以上のように、研修の実施方法については、いくつかのオプションが考えられるところ、プロジェクト開始後に、本邦国税庁の意向を確認しつつ、BIR・専門家（研修監理）・JICAの間で十分に協議することが必要である。なお、終日の研修と半日の研修とでは、研修期間（時間数）が異なることから、それぞれに合わせた研修内容を準備する必要があることに留意すべきである。

	BIR 本部	セブ地方事務所
大規模法人調査を中心とする税務調査	5日間（午前の部と午後の部を異なる受講者を対象に実施。研修内容は同じ）	5日間（終日）
広報を含む納税者サービス	5日間（徴収官を受講対象とする場合は、午前の部と午後の部に分ける。徴収官が参加しない場合は、終日実施）	5日間（終日）

注：研修を終日実施する場合と、午前の部・午後の部に分けて実施する場合とでは、研修内容が異なる。

- ⑦ 第一年次の税務研修では、日本人短期専門家の講義（日本の制度及び実務の紹介）を踏まえて、日本の制度・実務から、フィリピンの状況に合致するようにアレンジするための気づきを受講者が得ることを目的とする。税務研修終了後は、「研修監理」専門家の協力を得て、フィリピンの状況に合致したカリキュラム案を作成する。第二年次以降は、日本人短期専門家の講義に加えて、BIR講師による講義（本プロジェクトで開発したカリキュラムに基づく）も実施する。BIR講師は、BIR関連部署の職員のうち、本プロジェクトのTechnical Working Groupメンバーに任命された職員が務める（Technical Working Groupメンバーは、BIR長官名のRevenue Special Orderによって任命される。詳細については、下記3-2の実施体制の項を参照）。

3) 本邦研修

- ① 日本の税務行政の制度・実務を説明し、行政の現場を視察することによって、フィリピンの税務行政改善に係る気づきを得ることを目的として、本邦研修を実施する。本邦研修の実施にあたっては、本邦国税庁が受入機関となる。本プロジェクトの枠内で本邦研修を実施するタイミングは、本プロジェクトの第三年次（2010年度）とする。一方、個別案件（研修）「税務行政研修（概要）」（同じく国税庁が受入機関）が、2006年度から2008年度までを協力期間として採択され、既に実施中である。そのため、右個別案件（研修）の2008年度実施分については、可能な限り、本プロジェクトの内容と関連性を持たせた形で実施することを検討する。
- ② 本邦研修の実施期間は1週間から2週間程度、研修員の人数は1回あたり10名から15名が想定される。
- ③ 本邦研修のテーマについては、本プロジェクトの中心的テーマである「納税者サービス」「大規模法人調査」、当初のテーマ候補に含まれていた「内部監査」「職員研修」等を中心に、日本の税務行政の制度・実務を包括的に扱うこととする。また、税務行政・人材育成の現場（税務大学校等）の視察も含めることとする。
- ④ 研修員の選定にあたっては、本邦研修で扱うテーマに関連する業務を行っているBIRスタッフを選抜するものとする。そのため、本邦研修のテーマが確定した時点で、「研修監理」専門家がBIR側と協議し、適切な研修員候補が選定されるように留意する必要がある。

4) 研修カリキュラム・教材等の開発

- ① 各年度の税務研修の成果を踏まえて、BIRは、「広報・納税者サービス」及び「大規模法人調査」に関する研修カリキュラム・教材を開発する。BIRはTechnical Working Groupを設置し、そのメンバーが日本の制度・実務を参考にしながら、フィリピン・BIRの現状に合致した研修カリキュラム・教材を開発する。また、「研修監理」専門

家は、Technical Working Groupの作業の進捗状況を監理し、必要に応じた調整業務を行う。

- ② Technical Working Groupによって開発された研修カリキュラム・教材は、税務研修においてBIR講師（Technical Working Groupメンバー）によって実際に使用される。税務研修における実施結果を踏まえて、Technical Working Groupは、カリキュラム・教材を継続的に改訂していく。
- ③ 税務研修の実施経験を踏まえ、職員研修の企画・運営に係る実務的なノウハウを取りまとめた実施要領（マニュアル）を作成する。このマニュアルは会場確保、講師選定、受講者の募集・選考、教材準備、会場設営、評価等の一連のロジスティクス業務を取りまとめたものとする。実施要領の取りまとめ作業に関しても、「研修監理」専門家の協力の下、Technical Working Groupが実施する。
- ④ 本プロジェクト終了後も、本プロジェクトで開発した研修カリキュラムに則った職員研修が継続的に実施されることを担保するために、BIRは、プロジェクト終了後の研修実施計画、及び、予算措置計画を策定する。研修実施計画の作成にあたっては、本プロジェクトで開発した「広報を含めた納税者サービス」「大規模法人調査」の2コースを、BIRの常設の研修に取り込むことが望ましい。また、特記すべき事項として、事前調査の協議において、BIRの人材開発担当副局長（Mr. Danilo A. Duncano, OIC-Deputy Commissioner, Resource Management Group）が、「プロジェクトの持続発展性を確保することが重要であり、そのための予算措置等を検討する必要がある」旨の発言を行ったことが挙げられる。

3-2 プロジェクトの実施体制

事前調査では、本プロジェクトの実施体制について、以下の諸点が確認された。

(1) BIR側の実施体制

プロジェクトダイレクター	: 人材開発担当副局長（Deputy Commissioner） Mr. Danilo A. Duncano
プロジェクトマネジャー	: 人材開発担当審議官（Assistant Commissioner） Ms. Leonor S. Villalon-Rogers
アシスタントプロジェクトマネジャー	: 大規模法人調査担当審議官 （Assistant Commissioner） 大規模法人調査担当 （Head Revenue Executive Assistant）
Technical Working Group	: 人材開発部のExecutive Assistantを長として、各実務部門のスタッフにより構成されるチームを結成

する。これらのメンバーが中心となり、カリキュラム開発・教材開発等を実施する。また、同メンバーが技術研修におけるBIR側講師となる。

Technical Working Groupの事務局 : 人材開発部研修管理課（Training Management Division）及び研修実施課（Training Delivery Division）

BIRにおいては、局長名のRevenue Special Orderを發出して、上記の各カウンターパートを指名する予定である。事前調査の協議においても、BIR側が準備しているRevenue Special Order案が提示された。カウンターパートを組織的に任命する姿勢をBIRが示していることは、本プロジェクトに対するコミットメントの表れとして評価することができる。ただし、プロジェクト開始前までに、Revenue Special Orderが正式に發出されるかどうかについては、JICAフィリピン事務所がモニターする必要がある。

なお、上記の各カウンターパートのTORは、事前調査で入手したRevenue Special Order案によると以下のとおり。

プロジェクトダイレクター、プロジェクトマネジャー、アシスタントプロジェクトマネジャーは以下の活動を行う。

- 1) プロジェクト活動の監督を行う。
- 2) プロジェクトの活動が完全に実施されるために、必要な措置を取る。
- 3) Technical Working Groupの活動を監督し、活動を促進するための支援を行う。
- 4) プロジェクトの日常的な活動進捗をモニターする。
- 5) JICA専門家の安全を確保するための危機管理を行う。

Technical Working Groupは、以下の活動を行う。

- 1) 税務研修のカリキュラム、教材を開発する。
- 2) 研修教材の開発に際して、JICA専門家と密に連携を図る。
- 3) 研修管理課によって取りまとめられた研修教材を確認する。
- 4) 税務研修の実施要領（マニュアル）を取りまとめる。

研修管理課は、以下の活動を行う。

- 1) Technical Working Groupによって開発された研修教材を取りまとめ、パッケージ化する。
- 2) BIR外部の適切な講師を探す。
- 3) 研修実施後に、教材・講師・ロジ等に関する評価レポートを作成する。

研修実施課は、以下の活動を行う。

- 1) 研修実施に必要な経費の見積もりを行う（旅費、日当、宿泊費等）。
- 2) メトロマニラ首都圏に勤務する職員の研修参加に関するRSOを準備する。
- 3) 研修会場の設営等を行う。

(2) フィリピン側負担事項

事前調査において確認したフィリピン側の負担事項は以下のとおり。

1) 税務研修受講者の宿泊費及び日当

税務研修の受講者の宿泊費及び日当は、BIRが負担する。マニラ首都圏の地方事務所に勤務する職員が、BIR本部で開催される研修に参加する場合は、宿泊費・日当は発生しない。セブ地方事務所で開催される研修に関しては、ビサヤス・ミンダナオ地方に勤務する職員が参加することが想定されているところ、これらの職員に対する宿泊費及び日当をBIRが負担する。なお、BIRの内規によると、宿泊費・日当の支給額は、800ペソである（宿泊費と日当を合わせた額。職位に関わらず一定の金額）。

2) プロジェクトオフィスの提供、研修会場の提供

BIRは、BIR本部内に日本人専門家用のオフィスを提供する。また、研修会場（BIR本部及びセブ地方事務所）を提供する。

3-3 協力実施上の留意点（提言）

- (1) BIR及び国税庁の都合を踏まえると、短期専門家派遣及び本邦研修の実施期間が限定されるため、プロジェクトの実施計画を慎重に策定した上で、入念な進捗管理を行う必要がある。
- (2) プロジェクトの進捗管理については、「研修監理」専門家が日常的に活動をモニターし、必要に応じて各種の調整業務を行うことが重要である。

第4章 事前調査終了後の協議等

事前調査の終了後、BIR・JICAの双方において、R/D案の組織内承認を得るための手続きを行った。その過程で、BIR側から、プロジェクト費用の負担に関して、事前調査において合意した内容の負担が困難である旨、JICA側に連絡があった。それを受けて、BIRとJICAフィリピン事務所の間で数次に渡る協議を行い、結果的に、当初よりBIR側の負担内容を減らす形で合意に至った。また、その間、BIR側の担当局長補が異動になる等、BIR内の体制に変更があったため、上記協議はスムーズに進捗したとは言い難く、その結果、R/Dの署名時期は当初予定を大幅に超過した。最終的にR/Dの署名は、2008年5月28日になされた。

添付資料

1. 協議議事録

Minutes of Meetings with Bureau of Internal Revenue (BIR)

Re: Technical Cooperation Project “Development of Human Resources in the BIR”

December 10, 2007 and December 11, 2007

BIR Head office

Attendees:

[BIR]

Mr. Danilo A. Duncano, OIC-Deputy Commissioner, Resource Management Group

Ms. Leonor S. Villalon-Rogers, Assistant Commissioner, Human Resource Development Service

Ms. Nora Tembrevilla, Head Revenue Executive Assistant, Human Resource Development Service

Ms. Narcisa Nubla, OIC-Chief, Training Management Division, Human Resource Development Service

Ms. Elena Tan, OIC-Chief, Training Delivery Division

Ms. Ligaya P. Laconico, OIC-Assistant Division Chief, Training Management Division

Ms. Rosalinda T. Capino, OIC-Assistant Division Chief, Training Delivery Division

Ms. Zenaida J. Alejandro, Section Chief, Training Management Division

Ms. Maria Luisa B. Perez, Section Chief, Training Delivery Division
[Preparatory Study Team]

Mr. Yosuke Muramatsu, Director, International Affairs Division, National Tax Agency

Mr. Katsuki Morihara, Program Officer, Economic Development Department, JICA Headquarters

Mr. Ken Inoue, Assistant Resident Representative, JICA Philippines

Mr. Al Bernarte, Assistant Program Officer, JICA Philippines
[Observer]

Mr. Kazuyoshi Sasaki, Long-term Visitor, National Tax Agency

1 Background

In response to the request of the Government of the Republic of the Philippines, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”)

dispatched a Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Team") on Technical Cooperation Project of "Development of Human Resources in the BIR" (hereinafter referred to as "the Project") from December 9 to December 12, 2007. The Team exchanged views and had a series of discussions with the Philippine authorities concerned. The undersigned confirmed that the summary of discussions was as followings. The attendees from BIR and JICA agreed to report what has been discussed to their respective authorities to confirm the final authorization.

2 Framework of the Project

The Team presented a draft framework of the Project (See Annex 1) and general plan of activities (See Annex 2). The both sides agreed with the basic framework. The outline of the Project such as Overall Goal, Project Purpose, Outputs and activities are shown in the Annex 1. Major topics to be noted are as follows.

A Human Resource Training

- 1) JICA dispatches an expert on training management. Modules of the Human Resource Training are to be discussed between BIR and the Japanese Expert.
- 2) Targeted Participants of the Human Resource Training are staff of Human Resource Development Service of BIR Head Office and trainers to be designated in a Revenue Special Order (RSO) signed by the Commissioner.
- 3) Outsourced resource persons (trainers) of the Human Resource Trainings are private consultants and/or from the academe.

B Technical Training

- 1) JICA dispatches short-term experts (from NTA) two (2) batches a year to give lectures on systems and practices about Taxpayer Services including Public Relations and Advanced Audit Techniques (especially for Large Taxpayers) in Japan. There are two (2) experts in one (1) batch. Considering working schedule of both the Philippine side and Japanese side, the timing of dispatch would be in November, January or May.
- 2) In the first year of the Project (JFY 2008), the first batch of short-term expert would give lectures on Advanced Audit Techniques (especially for Large Taxpayers) in Metro Manila. The second batch of experts would give lectures on Taxpayer Services including Public Relations in Metro Manila.

In the second year of the Project (JFY2009), the first batch would deal with Advanced Audit Techniques in Metro Manila, while the second batch would deal with Public Relations in Metro Manila.

In the third year of the Project (JFY2010), the first batch would deal with Advance Audit Techniques in Cebu, while the second batch would deal with Public Relations in Cebu.

3) The possible modality of each type of technical training is as follows

	Metro Manila	Cebu
Advanced Audit Techniques	5 days long, morning course and afternoon course (same contents for both courses)	5 day long, whole day course
Public Relations	5 days long, morning course and afternoon course (if revenue officers join), whole day if all participants are non-revenue officers	5 days long, whole day course

* The contents of the trainings conducted on a half day basis would be shorter than the trainings conducted in a whole day basis.

- 4) The participants of the technical trainings are relevant BIR staff at the Head Office and Regional Offices. The number of participants of each course would be around forty (40).
- 5) From the second year of the Project, it is expected that BIR trainers give some lectures as a part of the technical training based on the curriculum developed in the previous year. Members of the Technical Working Team designated as trainers in the RSO signed by the Commissioner would be the BIR trainers.

C Course/Material Development

- 1) The JICA expert on training management helps BIR work on course curriculum and materials on Public Relations and Advance Audit Techniques. The course curriculum and materials shall be revised/enhanced based on the experiences of technical trainings throughout the duration of the Project.
- 2) At the end of the Project, an implementation manual which compiles methodology to plan and manage training programs shall be formulated based on the experiences of technical trainings.
- 3) By the end of the Project, to sustain the output of the Project, it is expected that BIR comes up with a plan of training and a plan of budgetary allocation to conduct the trainings after the Project completes.

D Training in Japan


- 1) JICA would implement training program in Japan with the help of NTA in the

- first year (JFY2008) and the third year (JFY2010) of the Project.
- 2) The training in Japan in JFY2008 shall be conducted as the third implementation of "Outline of Japanese Tax Systems and Tax Administration" (ongoing individual training program).
 - 3) The topics of the trainings in Japan would be comprehensive matters regarding systems and practices of tax administration in Japan, including taxpayer services, audit for large taxpayers, internal audit and staff trainings as well as some site observations.
 - 4) Duration of the trainings in Japan would be one (1) week or two (2) weeks.
 - 5) Participants of the trainings in Japan shall be selected in line with the topics of trainings. The number of the participants would be ten (10) to fifteen (15) for each of the training.
 - 6) The timing to implement the training programs in Japan would be in November or January.

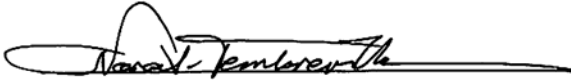
3 Administration of the Project

- (1) The proposed management of the Project in BIR is as follows:
 - Project Director: Deputy Commissioner for Resource Management Group
 - Project Manager: Assistant Commissioner for Human Resource Development Service
 - Assistant Project Manager:
 - Assistant Commissioner for Taxpayer Assistance Service
 - Head Revenue Executive Assistant for Large Taxpayer Regular
 - Technical Working Group:
 - Draft Revenue Special Order which shows the management of the Project is shown in Annex3.
- (2) The existing office used by JICA-NTA would be provided to JICA Experts.
- (3) The venues for the trainings in the Philippines are provided by BIR.
- (4) BIR shoulders the expenses for accommodation and daily allowances for the trainees who have to travel to training venue.
- (5) Other necessary expenses to implement the Project, including travel expenses of trainers and trainees, are shouldered by JICA.

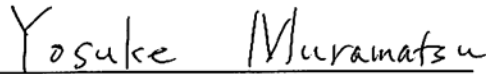
BIR Head Office, December 10, 2007



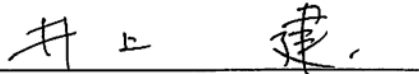
Ms. Leonor S. Villalon-Rogers, Assistant Commissioner, Human Resource Development Service



Ms. Nora Tembrevilla, Head Revenue Executive Assistant, Human Resource Development Service



Mr. Yosuke Muramatsu, Director, International Affairs Division, National Tax Agency



Mr. Ken Inoue, Assistant Resident Representative, JICA Philippines

Annex1 Outline of the Project

Annex2 Plan of Activities

Annex3 Relationship Between Training Program and Technical Cooperation Project

Annex4 Draft Revenue Special Order

ANNEX1

Outline of the Technical Cooperation Project
“Development of Human Resource in the BIR” (Draft)

JICA Philippine Office

1 Proposed Outline of the Project

(1) Overall Goal

Capacity of BIR as a tax collecting agency is strengthened

(2) Project Purpose

Capacity of BIR staff belonging to relevant services is developed

【Indicators】

More than 80 percent of participants give a rating of four (4) or above, the scale being one (1) to five (5) where one (1) is the lowest and five (5) is the highest.

(3) Output

Training curriculum, implementation manuals, materials targeted to the relevant services are formulated by Human Resource Development Service of BIR

【Indicators】

The number of implementation manual printed and distributed

The number of training materials printed and distributed

(4) Activity

4-1 To conduct trainings on human resource development for Human Resource Development Service of the Headquarters, BIR

4-2 To make a list of trainers (including BIR staff and Filipino resource persons outside BIR)

4-3 To draft curriculum for the training program

4-4 To conduct the training programs in cooperation with resource persons outside BIR and Japanese short-term experts

4-5 To compile a package of training materials for the training programs

4-6 To formulate a implementation manual for the training programs

4-7 To conduct trainings in Japan to introduce relevant taxation systems and institutions in Japan

(5) Input

1) Input from Japanese side

-Expert(Training Management)

The expert provides assistance to Human Resource Development Service regarding planning and management of training programs

-Short-term expert

(Taxpayer Services including Public Relations, Advanced Audit Techniques (especially for Large Taxpayers))

2 persons×5 days X 2 times/year×3 years (tentative)

The short-term experts give lectures to relevant staff of BIR as a part of the training programs conducted by BIR

-Expenses for the training program (partial)

2) Input by the Philippine side

-Assignment of counterpart staff

(Project Director, Project Manager and Counterpart Staff (working level))

-Logistics for the training programs (selection of venue, participants, necessary coordination, preparation of materials and so on)

-Expenses for the training program (partial)

-Venue for the trainings

-Office for Japanese experts

(6) Implementing agency

Training Management Division and Training Delivery Division of Human Resource Development Service of BIR is in charge of necessary coordination with JICA and among relevant divisions in BIR.

(7) Terms of cooperation

April, 2008 to December, 2010

ANNEX2

GENERAL PLAN OF ACTIVITIES OF BIR TCP

1st Year (JFY2008)

1. Human Resource (HR) Development Training (1Q --- 2Q)

MENU OF HR TRAINING COURSE TOPICS	
Modules	Trainers
to be discussed with Japanese Expert (Training Management)	Outsourced Resource Person/s

- Trainees: 1) Staff of Human Resource Development Service, Head Office of BIR
2) Staff of Head Office of BIR registered as "in-house" trainers

2. Technical Training (3Q, 4Q, tentative)

Course Topics	Human Resource/s Needed
1. Taxpayer Services including Public Relations	In-Charge: Japanese Short-term Experts (from NTA)
2. Advanced Audit Techniques (especially for Large Taxpayers)	In-Charge: Japanese Short-term Experts (from NTA)

- Trainees: 1) Staff of Taxpayer Assistance Service and Large Taxpayer Service, Head Office of BIR
2) Staff at Regional Offices of BIR in charge of Taxpayer Services and Audit of Large Taxpayers

Note: Technical Training in the 1st year is provided by Japanese short-term experts (from NTA). For the topics mentioned above, the experts will give lectures on systems and practices in Japan.

3. Course Development / Materials Development (3Q --- 4Q)

Course Topics	In-Charge
1. Public Relations	In-Charge: BIR Counterpart Personnel Assist: JICA Expert (Training Management)
2. Advanced Audit Techniques	In-Charge: BIR Counterpart Personnel Assist: JICA Expert (Training Management)

Note: BIR Counterpart Staff (Training Management Division and Training Delivery Division), with the help of the Japanese Expert (Training Management), work on course (curriculum) development and materials development.

4. Training in Japan (3Q, tentative)

Topics: Systems and practices of tax administration in Japan, including taxpayer services, audit for large taxpayers, internal audit and staff trainings. Site inspections are to be arranged.

Duration: 1 week to 2 weeks

Participants: BIR staff related to topics above

Number of Participants: 10 to 15

Note: The training in Japan in the first year shall be conducted as the third implementation of "Outline of Japanese Tax Systems and Tax Administration" (Individual Training Program).

2nd Year (JFY2009)

1. Technical Training (3Q, 4Q, tentative)

Course Topics	In-Charge
1. Public Relations	BIR in-house trainers and Japanese short-term experts (from NTA)
2. Advanced Audit	BIR in-house trainers and Japanese short-term experts (from NTA)

Trainees: 1) Staff of Taxpayer Assistance Service and Large Taxpayer Service, Head Office of BIR

2) Staff at Regional Offices of BIR in charge of Taxpayer Services and Audit of Large Taxpayers

Note: BIR "In-house" Trainers give lectures based on the curriculum developed in the 1st year. Japanese short-term experts (from NTA) give lectures on systems and practices in Japan.

2. Course, Materials and Manuals Development and Preparation (throughout the year)

Course Topics	In-Charge
1. Public Relations	In-Charge: BIR Counterparts Assist: JICA Expert (Training Management)
2. Advanced Audit Techniques	In-Charge: BIR Counterparts Assist: JICA Expert (Training Management)
3. Implementation Manuals	In-Charge: BIR Counterparts Assist: JICA Expert (Training Management)

Note: BIR Counterpart Staff (Training Management Division and Training Delivery Division), with the help of the Japanese Expert (Training Management), work on course (curriculum) revise the course curriculum and materials. Also implementation manuals of training courses are developed.

3rd Year (JFY2010)

1. Technical Training (1Q and/or 3Q, tentative)

Course Topics	In-Charge
1. Public Relations	BIR in-house trainers and Japanese short-term experts (from NTA)
2. Advanced Audit Techniques	BIR in-house trainers and Japanese short-term experts (from NTA)

Trainees: 1) Staff of Taxpayer Assistance Service and Large Taxpayer Service, Head Office of BIR

2) Staff at Regional Offices of BIR in charge of Taxpayer Services and Audit of Large Taxpayers

Note: BIR "In-house" Trainers give lectures based on the curriculum developed in the 2nd year. Japanese short-term experts (from NTA) give lectures on systems and practices in Japan.

2. Training in Japan (1Q or 3Q, tentative)

Topics: Systems and practices of tax administration in Japan, including taxpayer services, audit for large taxpayers, internal audit and staff trainings. Site inspections are to be arranged.

Duration: 1 week to 2 weeks

Participants: BIR staff related to topics above

Number of Participants: 10 to 15

3. Course Curriculum, Materials and Manuals Development (1Q --- 3Q)

Course Topics	In-Charge
1. Public Relations	In-Charge: BIR Counterparts Assist: JICA Expert (Training Management)
2. Advanced Audit Techniques	In-Charge: BIR Counterparts Assist: JICA Expert (Training Management)
3. Implementation Manuals	In-Charge: BIR Counterparts Assist: JICA Expert (Training Management)
4. Plan of Staff Trainings	In-Charge: BIR Counterparts Assist: JICA Expert (Training Management)

Note: Course curriculum, materials and manuals are finalized. Also, a plan of staff trainings is formulated to sustain the outputs of the Project. The newly established training courses on Public Relations and Advanced Audit Techniques shall be incorporated into the regular training courses of BIR. Budgetary plan for trainings after the completion of the Project shall also be formulated.

END

Relationship Between Individual Training Program and Technical Cooperation Project ANNEX3

Project	2006JFY				2007JFY				2008JFY				2009JFY				2010JFY			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Outline of Japanese Tax Systems and Tax Administration				■ First				■ Second				■ Third								
Development of Human Resources in the BIR	Duration				Duration				Duration				Duration				Duration			
	Training in Japan (TENTATIVE)				Training in Japan (TENTATIVE)				Training in Japan (TENTATIVE)				Training in Japan (TENTATIVE)				Training in Japan (TENTATIVE)			
	Short-term Expert (NTA) TENTATIVE				Short-term Expert (NTA) TENTATIVE				Short-term Expert (NTA) TENTATIVE				Short-term Expert (NTA) TENTATIVE				Short-term Expert (NTA) TENTATIVE			

Training would be conducted in either periods.

Short-term experts would be dispatched in either periods.

2. 討議議事録 (R/D)

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN THE CONCERNED AUTHORITIES OF THE GOVERNMENT
OF THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES
AND
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE BIR

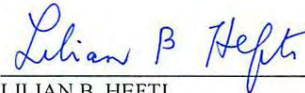
The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions with the Philippine authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of the Republic of the Philippines for the successful implementation of the Project on "Development of Human Resources in the BIR" (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, JICA and the Philippine authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Quezon City, May 28, 2008



NORIO MATSUDA
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Philippine Office



LILIAN B. HEFTI
Commissioner of Internal Revenue
Bureau of Internal Revenue
The Republic of the Philippines



**COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE
REPUBLIC OF THE PHILIPPINES**

I. GENERAL AGREEMENT

1. The Government of the Republic of the Philippines will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan, which is given in ANNEX I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in ANNEX II.

2. TRAINING OF PHILIPPINE PERSONNEL

JICA will provide technical training to Philippine personnel connected with the Project.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES

1. The Government of the Republic of the Philippines will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all concerned authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Republic of the Philippines will ensure that the technologies and knowledge acquired by Philippine nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of the Philippines.
3. The Government of the Republic of the Philippines will grant in the Philippines privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families, which are no less favorable than those accorded to experts of third countries working in the Republic of the Philippines under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

- 1 -

W m Q

m B 9

L. H. H. H.

4. The Government of the Republic of the Philippines will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by Philippine personnel from technical training in Japan and/or other countries will be utilized effectively in the implementation of the Project.
5. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of the Philippines, the Government of the Republic of the Philippines will take necessary measures to provide at its own expense:
 - (1) Services of Philippine counterpart personnel as listed in ANNEX III;
 - (2) Venues and facilities as listed in ANNEX IV;
 - (3) Assistance to find suitably furnished accommodation for the Japanese experts and their families.
 - (4) *Operating* expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Deputy Commissioner, Resource Management Group, Bureau of Internal Revenue, as the Project Director, will bear responsibility for coordinating overall activities of the Project.
2. The Assistant Commissioner for Human Resource Development Service, as the Project Head, will be responsible for the managerial and coordination matters of the Project.
3. The Assistant Commissioner for Taxpayer Assistance Service and the Head Revenue Executive Assistant for Large Taxpayer Regular, as the Project Co-Heads, will assist the Project Head with the managerial and coordination matters of the Project.
4. The Technical Working Group
The Technical Working Group, whose members will implement the Project activities such as the development of training materials in cooperation with Japanese Experts. Training Management Division and Training Delivery Division work as the secretariat.
5. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Philippine counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

W n S

- 2 -

W n S

W n S

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Philippine authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of the Republic of the Philippines shall assume any liability for damages which may arise against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of the Philippines except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Republic of the Philippines on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the Filipino people, the Government of the Republic of the Philippines will take appropriate measures to make the Project widely known to the Filipino people.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the Project under this Attached Document will be two (2) years and nine (9) months from the date when the first Japanese expert is dispatched.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF PHILIPPINE COUNTERPARTS
ANNEX IV	LIST OF VENUES AND FACILITIES
ANNEX V	PROJECT DESIGN MATRIX
ANNEX VI	TENTATIVE PLAN OF OPERATION

W m An,

- 3 -

W m An *L. Lopez*

ANNEX I

MASTER PLAN

1. Overall Goal

To strengthen the capacity of the BIR as a tax collecting agency *through investing on human resource development*

2. Project Purpose

To develop the capability of the BIR staff belonging to pertinent services *through training and development*

3. Outputs

Training curriculum, Trainer's Guide, Participant's Guide and Logistics Manual on Public Relations and Audit Techniques (to be prepared by the Human Resource Development Service of BIR).

4. Activities

4-1 Select resource persons in the BIR and Japanese short-term experts

4-2 Draft curriculum for the training program

4-3 Formulate a logistics Manual for the training program

4-4 Conduct trainings on human resource development in BIR (training of trainers)

a. Conduct foreign trainings to introduce relevant taxation systems and institutions

b. Conduct local training programs in cooperation with resource persons in BIR and Japanese Short term experts

4-5 Prepare customize training curriculum, trainer's guide, participant's guide and logistics manual to be used in the regular conduct of training for BIR personnel

4-6 Compile a package of trainer's guide and participant's guide for the training programs

5. Project Sites

Metro Manila and Cebu City

Note: Trainer's Guide (TG) and Participant's Guide (PG) include course outline, objectives and training materials. Moreover, TG includes suggested time to conduct the modules, detailed discussion to be covered, and instructions to enhance the discussions.

L. S. A. J.

W. M. G.

- 4 -

2/1/9

ANNEX II

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Training Management
2. Short-term Experts on relevant taxation issues

Left

U. A.

- 5 -

W. H. J.

ANNEX III

LIST OF PHILIPPINE COUNTERPARTS

1. Project Director
Deputy Commissioner for Resource Management Group, Bureau of Internal Revenue
2. Project Head
Assistant Commissioner for Human Resource Development Service, Bureau of Internal Revenue
3. Project Co-Head
Assistant Commissioner for Taxpayer Assistance Service
Head Revenue Executive Assistant for Large Taxpayer Regular
4. Technical Working Group
The composition of which shall be provided through a Revenue Special Order

[Handwritten signature]

Wm G.

- 6 -

W B 9

ANNEX IV

LIST OF VENUES AND FACILITIES

1. Office space and facilities necessary for JICA Experts
2. Venues and necessary facilities for the Project activities
3. Other facilities mutually agreed upon as necessary

Staff

- 7 -

Da S.

m B 9

Annex V

Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Development of Human Resources in the BIR
 Project Period: June 2008 – Feb. 2011 (2 years and 9 months)

Project Sites: Metro Manila and Cebu City

Target Group: Human Resource Development Service and other relevant services of BIR

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
To strengthen the capacity of the BIR as a tax collecting agency through investing on human resource development				Necessary budget is allocated to Human Resource Development Services to develop new training courses. BIR continues to conduct training courses developed by the Project after the completion of the Project
To develop the capability of the BIR staff belonging to pertinent services through training and development		More than 80 percent of participants give a rating of four (4) or above, the scale being one (1) to five (5) where one (1) is the lowest and five (5) is the highest	Training Evaluation Reports	BIR continues to conduct training courses developed by the Project after the completion of the Project.
Training curriculum, Trainer's Guide, Participant's Guide and Logistics Manual on Public Relations and Audit Techniques (to be prepared by the Human Resource Development Service of the BIR).		The number of guidelines and manual printed and distributed	Trainer's Guide, Participant's Guide and Logistics Manual	
Activities			Input	
1 Select resource persons in the BIR and Japanese short-term experts		1. Philippine Side	2. Japanese Side	
2 Draft curriculum for the training program		1.1 Assignment of counterpart personnel 1.2 Logistics for the training program 1.3 Expenses for the training program (certain transportation costs for the participants who have to travel) 1.4 Venue for the trainings 1.5 Office for Japanese experts	2.1 Dispatch of experts 2.2 Other necessary expenses for project implementation 2.3 Acceptance of trainees	
3 Formulate a Logistics Manual for the training program				
4 Conduct trainings on human resource development in BIR (training of trainers)				
a. Conduct foreign trainings to introduce relevant taxation systems and institutions				
b. Conduct local training programs in cooperation with resource persons in BIR and Japanese Short term experts				
5 Prepare customize training curriculum, trainer's guide, participant's guide and logistics manual to be used in the regular conduct of training for BIR personnel				
6 Compile a package of trainer's guide and participant's guide for the training programs				Precondition Revenue Special Order (RSO) which designates the counterpart staff and technical working group members is issued.

Handwritten initials/signature

Handwritten initials/signature

Annex VI

Tentative Plan of Operation

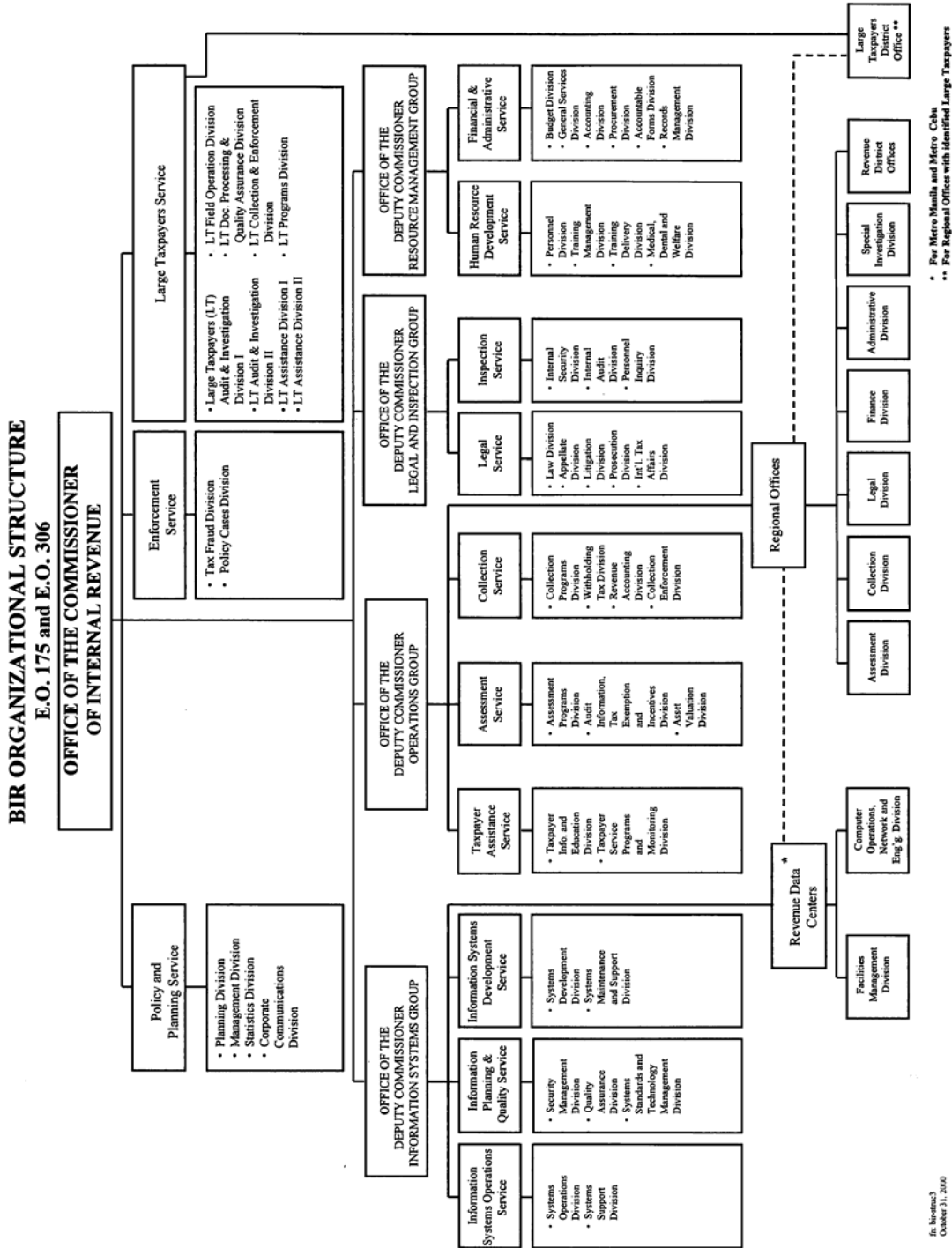
Project Title: Development of Human Resources in the BIR
 Project Sites: Metro Manila and Cebu
 Target Group: Human Resource Development Service and other relevant services of BIR
 Project period: Jun. 2008 to Feb. 2011
 Working Period

Activities	2008			2009			2010			2011		
	2008JFY			2009JFY			2010JFY			2011		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1 Select resource persons in the BIR and Japanese short-term experts	█											
2 Draft curriculum for the training program												
3 Formulate a Logistics Manual for the training program												
4 Conduct trainings on human resource development in BIR (training of trainers)												
a. Conduct foreign trainings to introduce relevant taxation systems and institutions												
b. Conduct local training programs in cooperation with resource persons in BIR and Japanese Short term experts												
5 Prepare customize training curriculum, trainer's guide, participant's guide and logistics manual to be used in the regular conduct of training for BIR personnel												
6 Compile a package of trainer's guide and participant's guide for the training programs												

N M S.

W N G D. S. H. P. S.

3. BIR組織図



4. 評価結果要約表

評価結果要約表

作成日：平成20年1月22日

担当部・課：フィリピン事務所

1. 案件名 (英) Development of Human Resources in the BIR (和) 内国歳入庁人材育成開発プロジェクト
2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 本プロジェクトは、内国歳入庁（BIR）人材開発部において、各種職員研修を効果的に実施するための能力を強化し、もって、BIR の実務部門の能力強化を図ることを目的とするものである。 具体的には、まず BIR 人材開発部に対して、職員研修の実施ノウハウに関する研修を実施し、そのうえで、税務行政の具体的なトピックに関する職員研修の実施を支援する。職員研修の実施支援を通じて、日本の税務行政の制度・実務等を参考にしながら、フィリピンの現状に合致した研修カリキュラム・教材の開発・改訂を進めていく。プロジェクトの成果品として、研修カリキュラム・教材に加え、研修実施に必要な各種ロジスティクスを取りまとめたマニュアルを作成する。また、プロジェクトの自立発展性を確保するために、本プロジェクトで開発された研修コースが、プロジェクト終了後も実施されるべく、実施計画及び予算措置を取りまとめる。以上のアウトプットを踏まえて、プロジェクト終了後も継続的に研修が実施され、BIR の実務部門の能力が強化されることを目指す。 (2) 協力期間 2008年4月～2010年12月 (3) 協力総額（日本側） 約0.8億円 (4) 協力相手先機関 内国歳入庁（Bureau of Internal Revenue: BIR） (5) 国内協力機関 国税庁 (6) 裨益対象者及び規模、等 BIR 全職員約 12,000 名 (内、人材開発部職員 115 名（研修管理課職員 24 名、研修実施課職員 30 名等）)
3. 協力の必要性・位置付け (1) 現状及び問題点 近年、フィリピン政府の財政状況の悪化を受けて、アロヨ大統領の 10 ポイントアジ

エンダや施政方針演説等においても、税収の増加が重要課題のひとつとして掲げられている。フィリピンにおいては、BIR が徴収する内国税が政府歳入の約 80%を占めることから、政府財政の改善のためには BIR 徴税能力の強化が不可欠である。

BIR 及び関税局は、政府によって設定された目標徴税額の達成に向けた努力を継続しているところであるが、BIR の 2007 年 1～11 月の徴税額は 6,477 億ペソに留まり、同時期の目標額である 7,010 億ペソを下回っている。

BIR の徴税能力を強化するためには、実務部門の徴収官等の能力を強化することが必要とされる。しかし、実務部門等のニーズに応じて、各種研修を実施することを主な業務とする BIR 人材開発部 (Human Resource Development Service) は、人材開発に関するノウハウが不足しているため、効果的な職員研修を企画・実施することが困難な状況である。

以上の背景の下、BIR 人材開発部が各種職員研修を効果的に実施するための能力を強化し、もって、BIR の実務部門等の能力強化を図ることを目的として、フィリピン政府は技術協力プロジェクトの要請を日本政府に提出したものである。

(2) 相手国政府国家政策上の位置付け

アロヨ大統領が提唱した 10 ポイントアジェンダ及び国家中期開発計画 (MTPDP、2004 年～2010 年) において、「財政均衡の達成」 (Balanced Budget) が重点目標のひとつとして掲げられており、その達成のために、内国税の徴収能力強化が必要とされている。また、2007 年のアロヨ大統領の施政方針演説 (SONA) においても、情報技術の活用等を通じた、BIR の徴税能力強化が明言されている。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け (プログラムにおける位置付け)

本プロジェクトは、改訂中の国別援助計画 (案) において重点開発課題に挙げられている「雇用機会の創出に向けた持続的経済成長」に関して、税収の増大によるマクロ経済の安定化を通じて貢献するものである。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標 (アウトカム)

① 協力終了時の達成目標 (プロジェクト目標) と指標・目標値

目標 : BIR 主要部門 (徴税、税務相談、大規模法人調査、監査等) スタッフの能力が強化される。

指標 : プロジェクトで実施する税務実務研修の受講者の 80%以上が、研修評価シートで 4 以上の評価を付ける。

注) 研修評価シートについては、BIR の既存の評価シートを援用する (BIR が実施する各種職員研修の受講者は、受講後に評価シートの提出が義務付けられている。なお、評価シートのレーティングは、5 が最高値、1 が最低値である。)

② 協力終了後に達成が期待される目標 (上位目標) と指標・目標値

目標 : BIR の徴税機関としての能力が強化される。

指標 : BIR において、継続的に職員研修を実施され、必要に応じて新規研修コースが開発される。

(2) 成果（アウトプット）と活動

成果： BIR 人材開発部において、主要部門を対象にした研修カリキュラム、研修教材及び研修実施要領が作成される。

活動： 1) 人材開発部を対象に、研修プログラム作成等に係るセミナーを実施する。
2) 研修講師（BIR 内部講師及び外部のローカルリソース）のリストを作成する。
3) 各対象分野（「広報を含む納税者サービス」「大規模法人調査を中心とした税務調査」）の研修カリキュラム案を作成する。
4) 短期専門家及び外部講師の参加を得て、各分野の職員研修を実施する。
5) 研修の実施結果を踏まえて、各分野の研修教材を取りまとめる。
6) 研修の実施結果を踏まえて、研修の実施要領を作成する。
7) 本邦研修を実施し、日本の税務行政制度等を紹介する。

指標： 1) 研修コースのカリキュラムが作成される。
2) 研修コースの教材及び研修実施要領（マニュアル）が、BIR の担当者に必要な部数印刷・配布される。

(3) 投入（インプット）

① 日本側（総額 約 0.8 億円）

a. 専門家派遣

広報を含む納税者サービス、大規模法人調査を中心とする税務調査、研修監理

b. 研修員受け入れ

本邦研修

c. その他（プロジェクト活動費）

② フィリピン国側

a. カウンターパート人件費

b. 施設手配（プロジェクト事務所、研修会場）

c. その他（ローカルコスト負担）

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

1) プロジェクト開始のための外部条件

BIR 長官名により、プロジェクトのカウンターパートを指名する歳入特別指令（Revenue Special Order: RSO）がプロジェクト開始までに発出される。

2) 上位目標達成のための外部条件

- ・ BIR がプロジェクト終了後も継続的に、本プロジェクトで開発された研修コースを実施する。
- ・ 新規研修コースを開発するために必要な BIR 予算が人材開発部に配分される。

5. 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由から妥当性が高いと判断される。

- ・ フィリピン政府においては近年、財政状況の改善が喫緊の課題となっており、アロヨ大統領が提唱する 10 ポイントアジェンダや施政方針演説等においても、税収の増

加が重要課題のひとつとして掲げられている。BIR が徴収する内国税がフィリピン政府歳入の約 80 パーセントを占めることから、BIR の組織能力を強化する本プロジェクトの取り組みは、フィリピンの国家政策の方向性と合致している。

- 本プロジェクトは、JICA 国別事業実施計画（改定中）の援助重点分野「雇用機会の創出に向けた持続的経済成長」の「行財政改革プログラム」の中に位置づけられている。同プログラムでは、徴税強化や債務管理強化による更なる財政の健全化を図ることを目標としており、本プロジェクトの取り組みの方向性と合致している。
- 本プロジェクトにおいては、フィリピン側が、フィリピンで実施する研修参加者の宿泊費・日当を負担することが合意されている（その他のフィリピン側負担事項は、カウンターパート人件費、プロジェクトオフィス、研修会場）。一般に、フィリピン側実施機関がプロジェクト実施経費を負担することが困難な状況であるが、財政状況が厳しい BIR が部分的に実施経費を負担することに合意した。このことは、本プロジェクトへの高いコミットメントの現れであると考えられることから、本プロジェクト実施の妥当性は高いと判断される。

(2) 有効性

以下の取り組みを通じ、本プロジェクトの目標は達成される見込みである。

- BIR では、実務部門のニーズに基づき、実務部門の職員を講師とする職員研修が実施されている。人材開発部はこれらの職員研修のロジスティクス業務等を担当しているものの、人材開発部として主体的に研修ニーズの発掘、研修コースの企画等を行うための能力が不足している。BIR の組織能力を強化するためには、組織的なニーズを見極め、適切に職員に対する人材開発研修を企画・実施していく必要がある。本プロジェクトでは、人材開発部が職員研修のノウハウを習得するための支援を実施したうえで、具体的なトピックにかかる職員研修コースの開発を支援する。
- 本プロジェクトで取り扱う研修トピックは、「広報を含む納税者サービス」及び「大規模法人を中心とする税務調査」のふたつである。前者は納税者の納税意識を喚起するとともに、個人・小規模納税者に対する税務相談等のサービスを向上させることを通じて、税収の増加を目指すものである。後者は、フィリピンにおいて増加する大規模法人に対して小規模納税者とは異なる税務調査方法が求められることから、大規模法人に特化した税務調査を BIR に浸透させることによって、税収の増加を目指すものである。これらはフィリピンの税務行政において重要なトピックでありながら、既存の BIR の職員研修では扱われていなかったものである。本プロジェクトにおいてこれらの研修コースを開発することにより、BIR スタッフの能力強化に貢献することが期待される。
- BIR は、BIR 長官名による歳入特別指令（RSO）を発出し、本プロジェクトのカウンターパートスタッフを指名する予定である。事前調査団との協議において提示された同 RSO ドラフトには、プロジェクトダイレクター、プロジェクトマネジャーを始め、プロジェクト活動の実務を担う Technical Working Group とその事務局（人材開発部研修管理課及び研修実施課）の TOR 案が記載されている。実施機関の長によってカウンターパートスタッフが指名されることは、プロジェクト活動への実施機関の組織的なコミットメントの現れと考えられ、プロジェクト目標の達成に貢献すると考えられる。
- BIR の既存の職員研修では、受講者が所定の評価シートで、講師・教材等の評価を

行っている。本プロジェクトで実施する職員研修についても、同じ評価シートによる評価が実施される予定である。本プロジェクトのプロジェクト目標の達成度合いは、この既存の評価シートの結果を通じて確認されるどころ、事前・事後の比較及び時系列によるデータ収集及び蓄積が可能となるため、プロジェクト目標の指標の入手手段として適切であると言える。

(3) 効率性

本プロジェクトでは、以下の理由から効率的な実施が見込まれる。

- ・ 本プロジェクトでは、フィリピン側カウンターパートの作業監理及び実施促進の観点から、「研修監理」専門家を投入することによって、プロジェクト事業全体の効率性が高まることが期待される

ただし、短期専門家派遣・本邦研修実施の時期について、日本側・フィリピン側の関係者と十分に調整し、適切なタイミングで実施されるように留意することが必要である。

(4) インパクト

本プロジェクトのインパクトは、以下のように予測される。

- ・ 本プロジェクトの成果品のひとつとして、本プロジェクトで開発する研修コースの実施経験を踏まえ、職員研修の企画・準備・運営に係るマニュアルが作成される予定である。プロジェクト終了後も、同マニュアルを活用することにより、**BIR** 人材開発部において適切に研修コースが運営され、また、**BIR** のニーズに応じて新規研修コースが開発されることが期待される。

(5) 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性は、以下のように予測される。

(技術面)

- ・ 本プロジェクトでは、国税庁の推薦による短期専門家の派遣や本邦研修の実施を通じて、日本の税務行政の制度・実務をフィリピン側に紹介する予定である。**BIR** は、長官によって指名された **Technical Working Group** が中心となり、日本の制度・実務を参考にして、フィリピンの現状に合った研修カリキュラム・研修教材の開発を行うが、同カリキュラム・教材は、プロジェクト期間を通じて継続的に改訂される予定である。このようにフィリピンの現状に合わせたカリキュラム・教材が開発されることによって、プロジェクト終了後も同研修が引き続き実施され、必要に応じて更なる改訂が行われることが期待される。

(財政面)

- ・ 本プロジェクトでは、プロジェクト終了後も **BIR** の自助努力により、本プロジェクトで開発される研修コースが継続的に実施されることを担保するために、研修実施計画及び予算計画が作成される予定である。事前調査の協議において、人材開発担当の副局長 (**Mr. Duncano**) は、プロジェクト終了後の自立発展性を如何に担保するかが極めて重要との認識を示し、**BIR** としても必要な予算措置を検討していく旨を

表明した。BIR 高官のコミットメントを踏まえて、プロジェクト終了後の研修実施計画及び予算措置が作成されることにより、自立発展性への寄与が期待される。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトは、BIR の職員研修実施能力を強化することを通じて、BIR の組織能力強化を目指すものであり、貧困・環境への影響はほとんど無いと考えられる。ジェンダーへの配慮に関しては、本プロジェクトで実施する職員研修の受講者について、ジェンダーバランスを考慮する必要がある。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

「国税徴収機能向上」を指導分野とする専門家（2005年8月から2007年7月まで派遣）の教訓・提言として、税務行政分野において、税制の異なる日本（国税庁）が比較優位を有する分野が限られている中、フィリピン側の要請内容とのマッチングを慎重に行う必要があることなどが指摘されている。このことを踏まえ、同専門家の協力を得ながら、国税庁・BIR との意見調整を行い、協力対象の分野（「広報を含む納税者サービス」及び「大規模法人調査を中心とする税務調査」）を選定した。

8. 今後の評価計画

- ・ 中間評価 実施予定無し
- ・ 終了時評価 プロジェクト終了前
- ・ 事後評価 プロジェクト終了後3年後