

## 2. マスタープランと指標

### 【 終了時評価 マスタープランと指標確認 】

プロジェクトタイトル:国税局人材育成プロジェクト(フェーズ2) 対象グループ:経済財務省租税総局(旧国税局)

期間:2007年6月~2010年6月

プロジェクトの要約	指標	指標データ入手手段	外部条件
<b>上位目標</b> カンボジア国税局の税務行政能力が強化され、税務業務がより効率的かつ効果的に実施できるようになる			
<b>プロジェクト目標</b> カンボジア国税局の能力が向上する	セミナーやトレーニングにより習得された税務行政に必要な知識や技術を基に、租税総局職員が適切に税務行政を執り行えるような体制作りに貢献する		
<b>成果</b> 1. 国税局職員として税務行政に必要な知識や技術が、セミナーやトレーニングにより習得される	[M/Mで合意している指標] 1) 研修受講者による他未修者への普及活動が実施されている(勉強会の実施、教材のとりまとめなど) 2) 税務調査ガイドラインが作成されている 3) 税制度のパンフレットが作成されている 4) 納税者権利救済制度の規則及び手続きに関する政令案が作成されている 5) 職員倫理規定案が作成されている 6) 徴税アクションプランが起案されている 7) 職員の人事評価制度案が作成されている	各種報告書 インタビュー 質問表 本邦研修の報告書	経済環境が悪化しない 研修を受けた国税局職員が離職しない 税務行政に関する大きな方針変更がない
2. 税務行政に必要なトレーニングプログラムやカリキュラムが、国税学校にて確立され、トレーニングが実施される。	[M/Mで合意している指標] 1) 国税学校用教材がとりまとめられている 2) 新人職員・現職職員のトレーニングプログラムが検討され、冊子が作成されている		
3. 基礎的な簿記・会計に関する租税総局(地方税務署含む)の職員の知識が向上する。	[M/Mで合意している内容] 1) トレーニングコースで実施される3回のテストで90%の受講者が平均50点以上達成している 2) 少なくとも2名の内部講師が養成され、初級コース・中級コースのトレーニングが担当されている		
<b>活動</b> 1.1 税務行政に関するセミナー実施 1.1.1 税務調査法関連 1.1.2 納税者サービス関連 1.1.3 納税者情報管理、内部事務改善関連 1.1.4 納税者権利救済制度、異議申し立て関連 1.1.5 その他のトピック 1.2 1.1の前提条件となる簿記会計研修の実施 1.2.1 税調査と納税者サービスに従事するスタッフへの簿記会計研修の実施 2.1 国税学校組織の整備 2.1.1 規程の作成 2.1.2 国税学校のカリキュラム作成 2.1.3 本邦研修 2.2 各研修のカリキュラムの作成 2.2.1 研修カリキュラムの検討 2.3 研修用教材の開発 2.3.1 日本の例を参考にした教材の開発 2.4 指導マニュアルの開発と指導法の研修実施 3.1 簿記・会計研修の実施(租税総局スタッフ対象) 3.2 簿記・会計研修の実施(地方税務署スタッフ対象) 3.2.1 租税総局スタッフによる簿記・会計研修の実施	<b>投入</b> <b>日本側</b> 長期専門家(業務調整/研修企画) 短期専門家(2名×10日×3回/年) 簿記会計研修に要する費用(講師謝金) 在外事業強化費 機材供与(研修に必要なPC、プロジェクターなど) 運営委員会への参加	<b>カンボジア側</b> C/Pの配置 運営委員会への参加	<b>前提条件</b>

平成 21 年 4 月 16 日  
JICA カンボジア事務所カンボジア 国税局<sup>1</sup>人材育成プロジェクトフェーズ 2  
運営指導調査 報告メモ**1. 調査団派遣概要**

## (1) 調査概要

2009年3月31日から4月2日まで国税局人材育成プロジェクトフェーズ2運営指導調査団を派遣し、主に以下を目的としてカンボジア側との協議を実施した。

1. 国税局の租税総局への昇格、また昨今変化しつつある経済・財政動向を踏まえ、カンボジアの公共財政管理セクターの開発における租税総局の位置付け・役割と現在の対応状況、今後の活動計画等について確認する。
2. 上記におけるプロジェクトの位置づけ、これまでの進捗・成果を確認する。
3. プロジェクト終了までに達成すべき目標を可能な範囲で具体化・確認のうえ、それに必要な活動を明確化する（PO 詳細版の最終調整、セミナー・本邦研修の計画）。
4. 以上の結果を議事録にとりまとめて確認・署名する。

## (2) 調査団員

	名前	担当	所属	現地滞在期間
1	小林 雪治	団長	JICA カンボジア事務所 次長	駐在
2	柳澤 聡	国 税 分 野 人 材 育 成	税務大学校研究部 兼 国税庁国際業務課 主任 教授・国際支援官	2009年3月30日 から4月3日
3	馬杉 学治	プロジェクトモ ニタリング	JICA 公共政策部 財政・金融課	2009年3月30日 から4月3日
4	寺門 雅代	協力計画	JICA カンボジア事務所 所員	駐在

<sup>1</sup> 案件開始カウンターパート機関は当初経済財務省の一部局（「国税局」、Tax Department）であったが、2008年の政府改組に伴い「租税総局」に昇格した。

### (3) 調査スケジュール

#	Date	Schedule for Mission Members
1	30 March (Mon)	19:25 Arrival at PP (Flight TG698)
2	31 March (Tue)	8:30-10:00 Meeting with JICA Office and Project expert (at JICA Office) 10:30-11:30 Visit to Chamkarmon Tax Branch, 14:00-16:00 Meeting with GDT
3	1 April (Wed)	8:30-11:30 Meeting with GDT 14:00- 18:00 Meeting with GDT 18:00-20:30 Internal discussion among the members
4	2 April (Thu)	8:00-11:30 Meeting with GDT (Clarification of measures to be taken by both side and way forward), Conclusion of M/M 14:30 Report to JICA Office 16:00 Report to Embassy of Japan 20:25 Departure (Flight TG699)

## 2. 調査結果

(1) カンボジア公共財政管理セクターにおける租税総局の位置付け・役割、現在の対応状況、今後の活動計画等に関する確認

租税総局より、国家歳入における国税歳入の重要性に触れた上、プレゼン資料(別添2)に基づき、総局組織概要、目標等について説明があった。同資料に示されるとおり、税収は2003年以降GDP比でも急激な増加を見せている。

なお、プロジェクト成果に関連する各事項(税務調査、納税者サービス等)に対する租税総局の戦略・目標は、ミニッツ(別添1)「1.(2)」のとおり。

(2) 本セクターにおけるプロジェクトの位置づけ、これまでの進捗と実施体制の確認

我が国の支援については、セミナー、国別研修、簿記・会計研修等を通じた職員の知識向上に貢献しているとのコメントが示された。マスタープランに基づく各活動の達成状況として、主に以下の事項が確認された。(内容はミニッツにて先方と確認済み)

ア. 成果1 国税局職員として税務行政に必要とされる知識や技術が、セミナーやトレーニングにより習得される。(現地セミナー)

(ア) 税務調査

昨今新たに発展しているセクターを中心に複数の重要セクター(銀行、保険

など)について取り上げてきた結果、租税総局税務職員の能力が向上すると共に、これらセクターを適切に調査しようという動機が向上した。

(イ) 納税者サービス

セミナーで得られた知識については、納税者サービスに関する内部委員会を通じて局内に普及されている。また、税目ごと等の納税者サービス・パンフレットを作成する予定である。

(ウ) 内部事務

セミナーを通じて法務や実施手順に係る知識が向上した他、月例会合や書類回覧を通じた情報共有など、日々の業務運営や意識の改善につながった。

(エ) 納税者権利救済

納税者の権利の向上のため、政令を見直す必要性を認識し始めた。

イ. 成果2 税務行政に必要となるトレーニングプログラムやカリキュラムが、国税学校<sup>2</sup>にて確立され、トレーニングが実施される。(国税学校)

国税学校設立後、日本側の支援を基に新規採用職員の研修プログラムが作成され、2008年に新規採用された税務職員に対する導入研修が無事終了した。現在、14つのワーキンググループが結成され、それぞれが教材を作成している。また、現職を対象とした再教育プログラムも含め、研修システムと研修教授法をとりまとめた冊子の作成を準備中である。

ウ. 成果3 基礎的な簿記・会計に関する租税総局(地方税務署含む)の職員の知識が向上する。(簿記・会計研修)

これまでに初級・中級・上級の3コースを計420名の職員が修了。2人の内部講師が育成され、初級コースの講義を担当している。

(3) プロジェクト終了までの達成目標を以下のとおり確認し、結果をPO詳細版としてとりまとめ、合意した。

ア. 成果1: 現地セミナー

- ①引き続き、セミナーを通じた職員知識・能力の向上
- ②職場・同僚への知識普及、研修教材のとりまとめ
- ③具体的成果物の作成: 税務調査ガイドライン、税制度のパンフレット、納税者権利救済関連の政令案、職員倫理規定案、人事評価制度案、徴収に係るアクションプラン

---

<sup>2</sup> National Tax School

イ. 成果 2 : 国税学校

- ①セミナーや国別研修で利用した税務学校向け研修教材のとりまとめ
- ②新人研修と現職再教育に係る研修プログラムの検討と冊子の作成

ウ. 簿記・会計研修

- ①引き続き簿記・会計研修の実施を通じた職員の知識向上（受講生の 9 割が 1 コースで実施する 3 回の試験において平均 50 点以上を獲得する。）
- ②少なくとも更に 2 名の内部講師が育成され、初・中級コースの一部コマを担当できるようになる

(4) その他対応措置

- ア. 租税総局と日本人専門家は、プロジェクト業務進捗状況表を適切に作成し、日本側に半年毎に提出する。
- イ. 租税総局は、特に人材開発分野において、今後の方針や手段などを含むアクションプランを作成し、日本側と議論するため、プロジェクト期間終了までに日本側に提出する。

(5) 残りのプロジェクト期間の日本側の投入（活動）として、次のとおり合意した。

ア. 3 回の現地セミナー実施（短期専門家の派遣）

- ①内部事務管理（人事管理、人材研修）
- ②税務調査（通信業界）
- ③徴収、納税者権利救済

イ. 本邦研修

現時点で 10 人（カンボジア側には現時点で伏せているが、本邦研修実施時期までの CP 機関のパフォーマンス及び必要性に応じて、15 名程度までの増員を見込むこととする。）

ウ. 終了時評価の実施

2010 年 1 月頃

エ. 長期専門家（業務調整／研修計画）

### 3. 団長所感

租税総局による税収は 2000 年以降堅調な伸びを見せ、2008 年には GDP 比 4.61%を達成し、過去 5 年間で実に約 2.5 倍の伸びとなった。しかしながら、歳入に占める税収の割合は、周辺諸国との比較では未だ低いレベルにとどまる。

短・中期的には、税収全体の7割強を占める関税が貿易自由化に伴い低下していく見込みであること、長期的には財政赤字の大部分を補完しているドナーによる援助が減少していく見通しであることに鑑み、国税の増加は、カンボジア政府が安定的な財政を維持していくために引き続き重要な課題といえる。

国税の増加に向け、カンボジア政府は公共財政管理改革プログラム<sup>3</sup>の一環で、歳入基盤の拡大、租税総局による改革の促進、天然資源からの歳入管理強化などに取り組んできている。2008年秋には、国税局を租税総局に昇格し権限を拡大、7箇所のプノンペン税務署の設置等を通じた実額課税方式の拡大など、税制・税務行政改革に取り組んでいる。更に、昨今の経済成長の鈍化を受け、経済財務省は、租税総局、関税・消費税総局他によるより一層の徴税強化を推進している。

このような中、我が国は租税総局に長期で協力を展開している唯一のドナーということもあり、本プロジェクトに対する租税総局からの期待は高いといえる。税務調査実施に必要な基本的な知識の定着を目標にしたフェーズ1での経験を通じて、租税総局の人材育成に対する問題意識がより明確になったことに基づき、本プロジェクトは、税務行政に関する制度整備や総合的人材育成を更に進めることを目標に開始された。一方、投入は、プロジェクト調整の長期専門家1名＋約1週間の国税庁からの短期専門家派遣を年6～8名と限られており、組織・制度の構築を含む能力開発を目指すというよりも、職員個人の能力強化を意図した協力の枠組みとなっていた。

しかし、過去1年間で、カ側から、案件開始当初に策定したPOに記載されていない活動の要請があったり、研修参加者が研修講義内容と整合的ではないことが生じたり、また投入要素として想定していない施設整備の要請が相変わらずなされたりするケースが散見されるようになったことから、今一度、プロジェクトの目的、方向性、活動内容を双方で確認する必要があった。

今回の運営指導調査では、このような協力の枠組みの中、残りの1年でいかに有益な成果を残せるかという点に焦点を当て、カンボジア側と協議を行った。職員個人の知識向上のみに終始しないよう、教材の開発や職場での勉強会等これまでの成果品を含めて体系的に整理し知識の蓄積や共有が図られるツールや仕組みをカンボジア側と共に作成していくこと、また、租税総局が自らのイニシアティブで日本側の知識を基に人材育成制度などの制度構築を図ることの重要性を認識させることなどに留意し、今後1年で達成すべき到達目標や活動の設定を行い、大方企図した内容で合意することができた。また、調査開始前は、前述のよ

<sup>3</sup>カンボジア政府による公共財政管理に取り組む包括的なプログラム（2005～2010年）

うなケースの存在に鑑み、先方のオーナーシップの欠如が心配されたが、納税者サービスのパンフレット作りや内部講師の育成など、一部の活動については租税総局自らが計画をたてて取り組んでいる活動もあることが、協議を通じて明らかになった。

プロジェクト終了まで約1年となったが、このような租税総局側のオーナーシップの芽を見つけ開花させていくためには、今回合意に至ったミニッツに基づいた活動をプロジェクト専門家がきめ細かくモニタリングしていくことに加え、折に触れて事務所からも先方に活動を促進していくよう働きかけを行っていくことが不可欠と考える。特に、個人、部署別の視点に陥りがちな租税総局職員に対し、プロジェクトの実施を通じ、POに基づく活動モニタリングの定期的な実施、報告書提出、今回運営調査のような協議を組織全体として行っていくことは、組織全体の目的に対する各職員の認識を向上させる有効なツールとなると考えられるところ、日本側としても引き続きの各種機会を通じた租税総局側との対話の継続が必要である。

前述のとおり、租税総局は、カンボジア政府の歳入増強にとって重要な位置づけにあり、我が国がこのような分野に対して唯一のドナーであることは、戦略的にも重要といえる。また、PRGO、公共財政管理改革プログラム等政府の主要改革に対する我が国の他支援案件との補完性からも、このようなボトムアップの支援の重要性は高い。歳入増強が租税総局による適正・公平な課税によりもたらされるものとなるよう支援していくことが重要である。一方、本格的な税収の増加のためには、租税制度そのものの改革から始まり、他政府組織と同様、給与体系や倫理規定を含む人事制度など、租税総局の組織的な問題に対処していく必要がある。このような問題の解決には、我が国のみでの対応では当然限界がある。昨今他ドナーが国税局の能力向上に関心を示しつつあることに鑑み、政府・ドナーが協調の下、公共財政管理改革プログラムの枠組みで、租税総局の改革を支援していくことが賢明と考えられる。そのような枠組みの素地ができあがるまでは、我が国は、国別研修等、職員個人に働きかける協力を地道に蓄積していくことが一案と思われる。このような案を含め、今後の支援の方向性については、今回のミニッツに基づくモニタリングの状況や、2010年1月頃に予定の終了時評価の結果を踏まえて判断していくことが望ましいと考える。

以上

別添資料  
署名済みミニッツ

**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE CONSULTATIVE MISSION  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION CAPACITY BUILDING PROJECT FOR  
TAX DEPARTMENT<sup>1</sup> (Phase II)**

The Japanese Consultative Mission, organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the General Department of Taxation (hereinafter referred to as "the GDT") had a series of discussions on the "Capacity Building Project for Tax Department (Phase II)" (hereinafter referred to as "the Project") from 31<sup>st</sup> March to 2<sup>nd</sup> April, 2009. Both parties acknowledged the progress and achievements of the Project and exchanged views about its findings.

As a result, both Cambodian and Japanese parties came to an agreement to set the goal and measures to be taken by respective parties during the course of the Project as attached hereto.

Phnom Penh, Cambodia  
2<sup>nd</sup> April, 2009



Mr. Yukiharu Kobayashi  
Leader  
Japanese Consultative Mission  
Japan International Cooperation Agency



H.E. Sim Eang  
Delegate of the Royal Government  
in charge as Director General  
General Department of Taxation

<sup>1</sup> Tax Department was promoted to General Department of Taxation in 2008.

## ATTACHMENT

### 1. Strategy of the General Department of Taxation and the role of the Project.

- (1) With a view to collect more tax based on its tax laws, the focus of the current reform of the General Department of Taxation (hereinafter referred to as GDT) is to concentrate on developing its human resources in Phnom Penh where most tax is collected, as well as provinces with potential for higher tax collection.
- (2) Policies on each subject related to the Outputs of the Project are as follows:
  - (a) Tax Audits: Improvement of the officers' skills in tax audit is the priority issue especially for emerging sectors and businesses. Such efforts shall enable them to develop detailed and well-analyzed audit reports as a result of proper tax audits. And GDT is currently compiling audit guidelines.
  - (b) Taxpayer Services: GDT will increase the frequency and quantity of information distribution by developing brochures that would be distributed through GDT head office and its branches.
  - (c) Internal Administration: In order to increase effectiveness of its daily operation, GDT plans to better organize its internal works and increase effectiveness of management by updating its policy, clarifying adequate procedures and identifying individual responsibilities. As for human resource management, GDT plans to deploy a right person in a right position principle by improving the capacity of its officers and by ensuring integrity of its officers.
  - (d) Remedy for Infringement of Taxpayer Right: In its efforts to improve the remedy procedures, GDT places priority on listening well to the taxpayers' opinions in the procedures.
  - (e) Other issue (enforcement of collection): Coping with tax delinquency is one of the important issues in light of the GDT's strategy to expand real regime taxation. GDT will draft an action plan in this area.
  - (f) Accounting and Bookkeeping: After the Project ends, GDT will continue to implement the training courses, by securing itself necessary resources in order to train all GDT officers at central and provincial level in an aim to execute real regime taxation. Training of internal lecturers and development of training materials are also underway (the latter to be completed by the end of 2009).
  - (g) National Tax School: GDT continues to improve its training system through the establishment of the National Tax School (hereinafter referred to as the

⊕

✓

"School") so that it can provide quality training in a systematic way. The School is expected to provide necessary training program to equip incumbent officers and newly recruits with professionalism and to maximize their potential capacity to fulfill their functions.

## **2. Progress, achievements and challenges of the Project**

(1) The both parties recognized that the Project has made the progress as confirmed by "Achievements of Outputs (from June 2007 to December 2008)" dated 3 March 2009. Achievements for each Output described in the Master Plan of the Project (attached to the Record of Discussions for the Project signed on 11 June 2007) can be summarized as follows;

- Output 1 :
  - Tax Audits: The knowledge and skill of GDT officers increased and they were motivated to properly conduct field audits. The number of visits and audits conducted in the emerging sectors is to be submitted to the Project later for reference purpose.
  - Taxpayer Services: Knowledge gained from the Seminars is disseminated through the GDT internal committee on taxpayer services. Departments of GDT are cooperating each other to raise awareness of taxpayers and plans to develop leaflets with descriptions according to tax items and procedures.
  - Internal Administration: Knowledge of GDT officers on internal works, especially legal issues, procedures and documentation has increased through participations in the Seminars. This also contributed to changing their mindset for their daily operation. Such improvements include: monthly meetings and document circulation to facilitate information sharing.
  - Remedy for Infringement of Taxpayer Rights: Based on the knowledge gained from the Project, GDT has identified the need to update Prakas in order to listen well to the taxpayers' opinions in the process for the remedy for infringement of taxpayer rights.
- Output 2 : After the establishment of the National Tax School, a training program for officers who were newly recruited was drafted with assistance from Japanese side, and the training course for those recruited in 2008 was successfully implemented. 14 working groups have been formed and are

(3)

2

compiling teaching materials for the School. Those groups are expected to be able to analyze issues surrounding taxation to be reflected into teaching materials. The School is preparing a booklet on the training system and teaching method by utilizing knowledge gained from Japan.

- Output 3 : 420 GDT officers have been trained at 3 levels with some officers completing the advance-level course. 2 internal lecturers are teaching at the elementary course.

(2) The both parties identified the need for the following actions;

- Regarding Seminar materials, both parties have to coordinate each other to prepare them with precise interpretations, and Japanese side will make further efforts to include English terms in addition to Khmer ones in Seminar materials.

### **3. Goals and specific measures to be taken by the both parties during the course of the Project implementation**

(1) Both parties agreed on the Plan of Operation (hereinafter referred to as PO) as attached (ANNEX1) for the rest of the Project term.

(2) Specific targets have been set for certain Activities under Outputs as follows, in order to accelerate achievements and pursue tangible Outputs;

- Output1: (a) Officers that work in the relevant departments of each topic of the Seminar will enhance their knowledge and skills required through participations in the seminars. (b) These officers will share them among his/her colleagues by e.g. conducting internal workshops as well as compiling training materials. (c) GDT will develop audit guidelines, leaflets on tax regulations as means for taxpayer services, draft Prakas for rules and procedures for remedy of infringement of taxpayers' rights, draft of "Code of Conduct" and an action plan for enforcement of tax collection. (d) GDT will explore measures on staff performance evaluation for consideration.
- Output2: (a) Training materials used for the seminars or a training course will be appropriately compiled to be used at the National Tax School. (b) Training programs for new recruits and incumbent staff will be considered and compiled into a booklet.
- Output3: (a) Basic knowledge of accounting and bookkeeping will be enhanced among officers and 90% of the trainees will achieve the average score of 50 at 3 examinations during the course. (b) At least 2 additional internal lecturers will

⊕

or

be trained through their attendance at the on-going training courses. They will be able to provide the elementary and intermediate level training courses.

- (3) Measures described in the PO should be ensured by the respective parties to achieve the targets specified in (2).
- (4) Other important activities:
  - (a) In Japanese fiscal year 2009, a training program in Japan will be provided to GDT. GDT is recommended to ensure that the appropriate participants will be selected, that necessary preparations for the training course will be made, and that the participants will share the knowledge gained from the course with other officers through measures such as material development and workshops.
  - (b) GDT is requested to draft a report "Achievement of Output" jointly with the JICA expert/ JICA Cambodia Office. The report should contain detailed information on the outputs achieved (not merely results of inputs) after each Project activity. The report should be submitted to JICA Cambodia Office every 6 months. A final evaluation is scheduled to be implemented 5-6 months before the end of the Project term.
  - (c) GDT is recommended to make an action plan including policy and measures to address challenges especially in the area of its human resource development, for discussion with the Japanese side before the Project terminates.

ANNEX1  
Plan of Operation

①

✓

As of 01 April 2009

Plan of Operation (PO)	Time / duration								Responsibility	
	2007		2008		2009		2010		Cambodian side	Japanese side
Planned Outputs and Activities	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
<b>Output 1. Knowledge and skills required for tax administration will be acquired by the staff of Tax Department through seminars and/or training courses.</b>										
attendants for the seminars based on the criteria that would be discussed between GDT and the JICA expert in due course, and to provide necessary information and brief notes well in advance for the Japanese lecturers. -After the seminars, GDT will compile the distributed materials as appropriate so that they can share them among wider GDT										
Expenses for making copies of tangible products on each topic or theme to be distributed in GDT										
Activity 1-1. Organize the seminars and training courses on tax administrative issues as below:										
1-1-1 Tax Audit										
1-1-1-1 Overview on tax audit										
1-1-1-2 Planning and preparation for tax										
1-1-1-3 Information management for tax										
1-1-1-4 Estimated taxation										
1-1-1-5 Tax audit of International business										
1-1-1-6 Tax audit of real estate business										
1-1-1-7 Tax audit of Construction										
1-1-1-8 Tax audit of SME										
1-1-1-9 Tax audit of Insurance companies										
1-1-1-10 Tax audit of Banking sector										
1-1-1-11 Tax audit on Telecommunication and Internet Service Provider										
1-1-2 Taxpayer Services										
1-1-2-1 Taxpayer services in Japan										

As of 01 April 2009

Plan of Operation (PO)	Time / duration												Responsibility					
	2007				2008				2009				2010				Cambodian side	Japanese side
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q1	Q2			
Planned Outputs and Activities																		
1-1-2-2 Taxpayer services by a tax branch			●															Monitor satisfaction of taxpayers
1-1-2-3 Tax education for children			●															Seminar for officers of district branches in Phnom Penh by Cambodian lecturer(s)
1-1-2-4 Public Relations and tax education			●															Develop leaflets on tax laws and the procedures.
1-1-2-5 E-tax (usage of IT)																		
1-1-2-6 Support for the taxpayers on self-assessment system																		
1-1-3 Internal Administration																		
1-1-3-1 Overview on internal administration																		
1-1-3-2 Japanese tax administration																		
1-1-3-3 Japanese conventional employment system																		
1-1-3-4 Employee training of NTA, Japan																		
1-1-3-5 Office work of tax administration																		
1-1-3-6 Human resource management																		
- compensation																		
- remuneration or reward procedure, and employees records																		
- Recruitment and staffing, rotation																		
- Ethic of tax official (code of conduct), disciplinary																		
- strategy for human resource management																		
1-1-3-7 Management of taxpayer information																		
1-1-4 Remedy for Infringement of Taxpayer rights																		
1-1-4-1 Japanese system for remedy for infringement of taxpayer rights																		

As of 01 April 2009

Plan of Operation (PO)	Time / duration												Responsibility					
	2007				2008				2009				2010				Cambodian side	Japanese side
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
1-1-4-2 Duty of taxpayers right																		
1-1-4-3 Duty of tax official right																		
1-1-4-4 What is relationship between taxpayer right and tax official right?																		
1-1-4-5 Obligation of taxpayers and appeal																		
1-1-4-6 Privilege of taxpayer																		
1-1-4-7 The privilege of taxpayers in National Tax Tribunal in Japan																		
1-1-4-8 Tax consultation and complaints resolution																		
1-1-4-9 Administrative Protest System																		
1-1-4-10 Tax Litigation																		
1-1-5 Other topics																		
1-1-5-1 Central and Local taxation systems																		
1-1-5-2 Overview on simplified bookkeeping																		
1-1-5-3 Enforcement collection																		
Activity 1-2. Conduct the training of Accounting and Bookkeeping as the precondition of the training above-mentioned in 1-1.																		



As of 01 April 2009

Plan of Operation (PO) Planned Outputs and Activities	Time / duration												Responsibility			
	2007				2008				2009				2010		Cambodian side	Japanese side
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2			
2-2-1 Revise curricula of National Tax School	○														Develop / modify curricula of National Tax School	
Activity 2-3. Develop the training materials and textbook.															To get necessary approvals from relevant authorities of Cambodia	
2-3-1 Acquire Japanese example and develop teaching materials		●			○		○								Collect materials distributed in seminars or training courses and edit them to be used in GDT	
<b>Activity 2-4. Develop the teaching manuals, and train the teaching methods.</b>																
2-4-1 Identify the current situation																
2-4-2 develop teaching manuals		●			○		○								Create and develop teaching materials / methods To select topics to learn	
2-4-3 Provide training on teaching methodologies if necessary and on planning and implementation of the course.		●													Learn Japanese experience and modify it into GDT (TD) context	
2-4-4 How to plan and do seminars		●													Learn Japanese experience and share it among GDT (TD)	
<b>Output 3. Basic knowledge of the Accounting and Bookkeeping will be enhanced in GDT (TD) and Provincial Tax Offices.</b>																
Activity 3-1. Conduct the basic training of Accounting and Bookkeeping for the general staff of TD (GDT).															Trainings for general staff shall be implemented in activity 1-2-1	
Activity 3-2. Conduct the basic training of Accounting and Bookkeeping for the staff of Provincial Tax Offices.																

page 5/6

As of 01 April 2009

Plan of Operation (PO)	Time / duration												Responsibility				
	2007						2009						2010		Cambodian side	Japanese side	
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2				
Planned Outputs and Activities																	
3-2-1 Training by GDT (TD) officers																	
Other activities necessary for the project																	
4-1 Monitoring																	
4-2 Progress Review																	
Joint Coordination Committee (JCC) meeting																	

○ : Seminar/Lecture by Experts  
● : Training in Japan

☆ : Mission for JCC  
□ : Coordination meeting between JICA and General Department of Taxation