

No.

ウズベキスタン国
国家税務委員会

ウズベキスタン国
税務行政改善プロジェクト
業務完了報告書
要約

平成23年3月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

社団法人金融財政事情研究会

公共

JR

11-009

通貨換算率

適用年月：2011年2月

通貨換算率：1US\$=1664.52UZS

目 次

1	プロジェクトの概要と成果	1-1
1. 1	プロジェクトの背景	1-1
1. 2	業務の目的	1-1
1. 3	プロジェクトの期間	1-1
1. 4	プロジェクトの実施形態	1-1
1. 5	プロジェクトの成果と達成度	1-1
2	業務実施実績ならびに業務実施の方法	2-1
2. 1	業務実施実績ならびに業務実施の方法	2-1
2. 2	カウンターパートへの技術移転	2-1 2
2. 3	特記事項	2-1 3
3	ウ国税務行政改善への提言	3-1
3. 1	人材育成分野	3-1
3. 2	税務調査分野	3-4
3. 3	徴収分野	3-7
3. 4	納税者サービス分野	3-1 3
4	開発教材目次ならびに配布先	4-1
4. 1	税務調査基礎編	4-1
4. 2	税務調査技術編	4-2
4. 3	徴収	4-2
4. 4	徴収カレッジ	4-3
4. 5	納税者サービス	4-3

略語表

CP	Counter-part	カウンターパート
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
OJT	On the Job Training	オンザジョブトレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
RD	Record of Discussion	討議議事録
STC	State Tax Committee	国家税務委員会
UNDP	United Nations Development Program	国連開発計画
UZS	Uzbekistan Sum	ウズベキスタンスム
VAT	Value Added Tax	付加価値税

1 プロジェクトの概要と成果

1 プロジェクトの概要と成果

1. 1 プロジェクトの背景

独立行政法人国際協力機構（JICA）では、2003年11月～2004年8月まで、技術協力プロジェクト「税制・税務行政改革のための共同調査研究」を実施した。このプロジェクトでは、報告書を全面的にウズベキスタン国側カウンターパート（CP）機関が作成し、我が国専門家グループがその助言、質問への回答を行うとともに、客観的情報を得るために納税者意識調査を実施したものであるが、その際にも「頻繁な税制の改訂」、「高率な税制」、「税務署に対して極めて弱い個別企業の立場」等の問題が指摘された。

上記課題に対応するために税務行政改善を進めていく必要があるが、ウズベキスタン国においては、「税務当局機構の最適化」、「徴税官の訓練、スキルアップ」、「税務当局及び納税者間の関係改善」、「税制の最適化」等といった面において依然として先進諸国からの知的支援を必要としている。

かかる状況を踏まえて、ウズベキスタン国は技術協力プロジェクト「税務行政改善プロジェクト」を我が国に正式要請し、我が国政府により採択された。

これを受け、JICAは納税者サービス及び税務調査に係る人材育成体制の強化によるウズベキスタン国の税務行政能力向上を目的とし、国家税務委員会をCP機関として、「税務行政改善プロジェクト」が実施された。

1. 2 業務の目的

本業務ではタックスアカデミー及びタックスカレッジの教員を対象に税務調査および納税者サービスなどの税務行政を担う職員向けの訓練やスキルアップを施すための人材育成計画の開発と改善指導を行う。この人材の育成を通じて、国家税務委員会（State Tax Committee: STC）が組織として「ウ国」税務行政を適切に運用できることを狙いとする。

1. 3 プロジェクト期間

2008年5月から2011年3月。

1. 4 プロジェクト実施形態

日本人専門家とウ国カウンターパートとの共同作業ならびに日本における短期研修。

1. 5 プロジェクトの成果と達成度

(1) 上位目標

「税務調査および納税者サービスに係る専門技術と知識が向上する。」

本プロジェクトは導入教育、職員教育の強化を目的としたプロジェクトなので、この上位目標の達成に即効性がある性質のものではないが、一部発現が見られた。

納税者サービスに関しては業務改善案を提示し、効果的なセミナーの実施、税金週間の実施、納税者の意見を集約するための全国的な納税者アンケートの実施等、納税者サービスの向上に寄与する施策が実施されるようになった。継続的な実施によりSTCの納税者サービスの向上が期待される。

税務調査に関しては業務改善案が検討された結果、バザールにおけるS T C独自の管理、同業者間の申告実績の比較による調査対象選定方法の導入等、新たな技術が導入されている。

また開発教材を職員教育で活用することにより、職員能力の底上げが今後は期待される。ウ国の既存の教材は理論を中心としたもので、実務に基づく教材はほとんど存在しなかった。その中で諸外国の例も含めて実務に比重をおいた教材を開発できたことはS T C職員の実務能力向上に寄与していくことになる。

(2) プロジェクト目標

「タックスアカデミー及びタックスカレッジの教員が、税務調査および納税者サービスに係る適切な研修を提供できるよう、カリキュラム・シラバス・教材を改善する能力を習得する。」

本プロジェクトにおいては税務調査基礎編、税務調査技術編、税務調査応用編、徴収、徴収カレッジ版、納税者サービス教材を共同で開発した。それぞれの分野で、日本人専門家1名に対し、ウ国側C Pとしてタックスアカデミー、タックスカレッジ、S T Cから各1名が参加し、共同開発を行った。教材作成は教材作成→実験授業→評価→教材修正→教材認可(カレッジ、アカデミーの委員会にて)というプロセスで完成させた。今後も税制改正や大統領令により、税務行政事務も変わり、教材の改定が必要となるが、これらC Pは自ら教材を執筆したことにより、その変更を教材に反映させることが可能な力を身に付けている。教員の能力は高まったといえる。

カリキュラムに関してはタックスカレッジ、タックスアカデミーともに高等中等専門教育省の所管でもあることから、新たに科目を創設してカリキュラムそのものを変えることは大変時間がかかることから、協議の結果、既存科目の中で副教材として開発教材を活用することとなった。2010年9月から2011年7月までの開発教材を活用した授業は以下の表のとおりである。今後高等中等専門教育省の認可を得て、これら教材に関しては独立した科目として活用されることも期待される。

表 1. 1

J I C A のウ国税務行政改善計画の枠内で開発された教材の
タックスアカデミー及びタックスカレッジにおける活用状況

教材名	科目名		
	タックスアカデミー		タックスカレッジ
	租税・課税学部	再教育学部	
税務調査 初級編 及び 税務調査 技術編	税務コントロール（調 査）の企画及び実施方法 （36、300）	税務コントロール （調査） （60、15）	税務コントロール （調査） （85、257）
	税務（納税）責任 （42、300）	-	税制基礎 （90、417）
	税務コンサルティング （42、300）	-	租税分析及び オーデイト （96、533）
滞納税金及 びその徴収	税務等税及び予測 （32、75）	法人及び自然人（個 人）から滞納税金の 徴収（228、2700）	-
	税収の予測（18、60）	税務等税及び予測 （14、-）	-
滞納税金額 の削減（カレ ッジ版）			滞納税金の徴収（20、375）
納税者 サービス	租税及び課税（8、60）		課税の基礎 （20、363）
	外国の税務制度（8、60）		
	税務コンサルティング （20、-）		
	法人課税 （18、75）		
	自然人（個人）課税 （18、75）		
	租税の歴史及び理論 （18、73）		

出所：タックスアカデミー教務課 対象者数：左が時間数、右が受講者数

（注）再教育学部はタックスアカデミー以外の大学を卒業した職員に対して、研修を実施したり、その他職員対象に研修を実施する学部である。

(3) プロジェクトの成果と達成度

各成果の達成度を指標に照らし合わせてはかる。

成果1. 「プロジェクト実施体制が確立する。」

成果1は達成された。成果をはかる指標と活動実績は下記の通り。

1-1 「STC、タックスアカデミー、タックスカレッジ及び関係機関の職員他がプロジェクト・メンバーとして任命される。」

第1年次第2次現地調査にてプロジェクトCP12名が任命され、JCC（合同調整委員会）メンバーも任命される。

1-2 「年間活動計画が策定され、合同調整委員会によって承認される。」

第1年次はインセプションレポートの協議時に承認。第2年次は第3回合同調整委員会にて、第3年次は第5回合同調整委員会にて承認。

1-3 「プロジェクト活動をモニタリングし、半期レポートが合同調整委員会を通じてSTCとJCCに提出される。」

各年次の合同調整委員会にて実施。

1-4 「プロジェクトの成果を共有するため、ワークショップを開催する。」

・第1年次第1次現地調査時にセミナーを実施、下記分野に関し日本の状況、手法について移転した。

- ① 日本国における税制及び税務機関の組織の概要
- ② 日本国における税務大学の概要
- ③ 日本の税務調査の概要
- ④ 日本における徴収事務の概要
- ⑤ 日本における「納税者サービス」の現状

・第2年次第7次現地調査時にタックスアカデミー学生、講師、CP、税務職員200名を対象に日本の税制・税務行政制度について質疑応答形式のセミナーを実施した。

・第2年次第8次現地調査時に業務改善セミナーを通じ、STC幹部、タックスアカデミー、タックスカレッジ教授に、日本の税務行政制度や技術を踏まえたウ国での税務行政改善案を提示した。導入可能な事項の特定を検討、協議し、実現された提言も出ている。

・第2年次第8次現地調査時に、「日本の税務行政の目標と執行の現状について」「日本の税務調査」の2回の特別セミナーを通じウ国STC職員約200名に税務行政に携わる職員モラルや、税務調査の考え方を移転した。

・税務調査基礎編、納税者サービス、徴収に関する実験授業を講師、学生対象に実施、講義のポイントや講義手法を移転した。

・第2年次第9次現地調査時に税理士制度セミナーを実施、税理士分野の改善案を提示した。参加者はSTC職員、財務省職員、タックスアカデミー教員、タックスカレッジ教員、国際機関職員、国会議員等。

・第3年次第13次現地調査でプロジェクト成果を共有するため、終了時報告セミナーを実施した。参加者はSTC職員、タックスアカデミー教員、タックスカレッジ教員、国際機関職員等。

成果 2. 「税務行政の現状が把握される。」

達成された。成果をはかる指標と活動は下記の通り。

2-1 「ベースライン調査のためのTORが策定される。」

インセプションレポートにてベースライン調査のTORは提示。そのほか第1年次に納税者サービス、税務調査分野で再委託調査を実施するための仕様書を作成、発注した。

2-2 「ベースライン調査が遂行され、現状分析が行われる。」

第1年次に実施され、第1年次業務完了報告書に記載。

2-3 「今後取り組むべき事項について検討が行われる。」

2-2の調査を基に、ウ国税務行政の改善案を作成、第2年次第8次現地調査時に業務改善セミナーを開催した。ウ国側で検討された結果、税務調査においてはバザールにおけるSTCの単独管理、同業者間の申告事績の比較による調査対象者の選定を導入、徴収においては滞納者との接触の記録が導入され、徴収の年間計画策定の提案に対しては、滞納金を減少するための計画、各滞納者に対する業務計画として実施されている。納税者サービス分野においては「税金週間」が実施され、納税者の質問・意見の把握に関しては全国的なアンケートが実施されるに至った。

成果 3. 「タックスアカデミー、タックスカレッジにおける、納税者サービス及び税務調査に関する人材育成プログラムが改善される。」

上記成果は達成された。

3-1 「STCの現在の人材開発プランが分析される。」

3-2 「タックスアカデミーとタックスカレッジにおける導入教育および職員教育プログラムの現況と問題点が分析される。」

上記二項目は第1年次業務完了報告書に記載。

3-3 「タックスアカデミーとタックスカレッジにおける導入教育および職員教育プログラムの改定作業プランが策定される。」

第2年次報告書に記載。実務的な教材を作成し、学生、職員の能力向上をはかれるよう税務調査は基礎編、技術編、応用編と段階的教材を作成する方向で作業を進め、徴収に関しては徴収とそれを簡易化した徴収教材カレッジ版を作成することとなった。納税者サービスに関してはウ国においては新しい概念なので、一冊に取りまとめることとなった。

成果 4. 「改善された人材育成プログラムが実施される。」

第3年次に達成された。

4-1 「改定された研修プログラムがSTC職員に施される。」

第2年次に開発教材を活用した実験授業を実施。第3年次に授業が実施された。授業の科目、内訳は前述の表を参照。

成果 5. 「改善された人材育成プログラムの評価を行い、人材育成プログラムが再改定される。」

本成果の達成度は部分的なものといえる。部分的となった理由として、プロジェクト開始時は教材は既存のものを改定することであったが、ウ国の実態に即した実務教材は

存在しておらず、新規開発となり、その分教材の完成が遅れたことがある。ゆえに再改定をするには時間が不足してしまった。一方その過程で、ウ国側CPと日本人専門家が共同で教材を一から作成したことで、ウ国側CPには技術移転を図れたので、自助努力で再改定する力は身につけている。

5-1 「改定された研修プログラムの評価調査が行われる。」

第3年次第13次現地調査にて講師を対象に評価調査を行った。ただ、開発教材の活用が始まってまだ間もないことから、活用後一定期間を経て評価調査を実施した方がよりよい意見を吸い上げることができる。学期末（7月）に評価調査を再度実施することが望ましい。

5-2 「評価調査の結果により再度改定された研修プログラムが実施される。」

再度改定には至っていない。上記評価調査の結果は出ているものの、まだ開発教材活用開始後まもなく、ある程度の期間を経て評価調査を実施し、実態と必要性を踏まえて研修プログラムを再改定すべきと考える。

成果6「税理士制度、税理士教育システムにかかる改善案が提示される」

第2年次に達成した。ウ国では大統領決定により、税理士の人数の増加を奨励しているが、それに反して税理士の人数は増加していない。専門家がウ国税理士試験の合格者の実態を把握したところ、試験の難易度が高すぎると判断、人数増加には実務経験や学位による一部試験免除が必要と提言し、ウ国では現在この点について制度変更を検討中である。

6-1 「税理士制度と税理士教育システムにかかる現況が把握される。」

第2年次第7次現地調査、第8次現地調査で把握し、第2年次業務進捗報告書に記載。

6-2 「税理士制度発展のための提言が作成される。」

税理士セミナーにて発表するため、税理士制度、税理士教育システムに分けて提言を作成した。税理士セミナー発表資料として作成、また、第2年次業務完了報告書にも記載。

6-3 「ウ国財務省と共同の税理士セミナーが開催される。」

第2年次第9次現地調査にてセミナーを実施。参加者はSTC職員、財務省職員、タックスアカデミー教員、タックスカレッジ教員、国際機関職員、国会議員など約80名であった。

2 業務実施実績ならびに業務実施の方法

2 業務実施実績ならびに業務実施の方法

(対象期間 2008 年 6 月～2011 年 2 月)

2.1 業務実施実績ならびに業務実施の方法

第1年次

(1) 第1次国内作業 (6/1～6/9)

第1次現地調査のため、既存の資料を整理し、インセプションレポート案を作成した。

(2) 第1次現地調査 (6/10～7/1)

1) インセプションレポートの作成

2) インセプションレポートの説明・協議と合意文書の作成

インセプションレポートに関する説明・協議を行い、合意文書を作成し、双方立会いの上、合意文書にサインを行った。インセプションレポートの内容に関しては異論はなかったが、税務行政用語の概念につき双方で確認した。

3) 合同調整委員会の設置

合同調整委員会メンバーを選任した。

4) 作業カウンターパートの任命依頼

プロジェクトを進めるにあたり、人材育成、税務検査、納税者サービス、徴収の4分野でのカウンターパートの選出を依頼した。

5) 税務行政の実情調査

税務職員の教育制度、税務調査、徴収、納税者サービスの現状把握を実施した。

A 納税者からの聴取調査

民間法人3社について、専門家全員が参加して各種税の申告書の提出状況、税務調査の状況、税法典等の租税に関する法律の改正があった場合の情報の入手状況、税務署職員の応接状況、税金及び税務署に対する納税者としての意見、要望等について聴取調査を行った。

B タックスカレッジ及びタックスアカデミーにおける聴取調査

a 第1回目

専門家全員で、研修設備(教室、図書室、コンピューター等の機材の状況等)を視察し、案内の教授からごく一部ではあったが、授業科目、授業の状況、蔵書、教員、研修生の人数、生徒の卒業後の配属等について聴取調査を行った。

b 第2回目

専門家全員で、専門科目としての租税に関する教科書等の教材の状況、教員の経歴及び配置状況、研修カリキュラムの一覧表等について、現物の提示を求め、翻訳の必要のある資料の提供を受けた。なお、教科書については、税務の専門科目で使用されているものはカレッジ、アカデミーとも数冊と数は少なく(教科書は高等中等専門教育省の認可が必要で、かつ、受講生の15%以上が所持していれば可)、講義では、専らロシアから入手した補助教材及び担当教授の作成する講義ノート(インターネットで閲覧可能)等が使用されていることが判明した。したがって、当面の措置として、専門科目としての検討を要する補助教材を含めて10冊程度を選定し、「表紙及び目次」のみを翻訳して教材等の作成に必要な箇所の特定の参考とすることとした。

C セミナーの実施

ウ国側のSTC、タックスアカデミー、タックスカレッジの幹部、教員等15名とJICA専門家5名、計20名が出席し、両者の共催で、1日かけてのセミナーを実施した。

セミナーは、下記記載のテーマについて、双方から自国の現状を紹介するとともに、双方からの質疑応答を行う方法により行った(カッコ内は発表者)。

① 日本国における税制及び税務機関の組織の概要(渡部義信)

- ② 日本国における税務大学校の概要（本間明彦）
- ③ ウズベキスタンにおける税務大学校の概要（タックスアカデミー バフロモフ氏）
- ④ 日本の税務調査の概要（橋本文男）
- ⑤ ウズベキスタンの税務調査の概要（STC タガエフ氏）
- ⑥ 日本における徴収事務の概要（本間明彦）
- ⑦ ウズベキスタンにおける徴収事務の概要（STC タンギロクロフ氏）
- ⑧ 日本における「納税者サービス」の現状（小池平造）
- ⑨ ウズベキスタンにおける「納税者サービス」の現状（STC ボイムロドフ氏）

同じテーマについて双方から発表する方法は、双方の違いが明確になり、今後の業務遂行上、極めて有意義な情報となった。最後に、双方から、論評及びコメントを行って閉会した。

(3) 第2次国内作業 (8/1～8/3)

第2次現地作業の準備を行った。

(4) 第2次現地調査 (8/15～9/3)

1) カウンターパート（CP）との事前協議会の開催

CPについては、担当分野ごとに、STCから1名、タックスカレッジから1名、タックスアカデミーから1名の合計3名、トータルで12名が確定した。現地調査の初日（8月19日）に事前協議会を開催し、担当分野ごとに今後の作業計画、現状確認等についてのミーティングを行った。

2) 税務行政の実情調査

第1次現地調査に引き続き実施した。

A 納税者からの聴取調査

第1次現地調査の際と同様に、専門家全員が参加して、民間法人3社から税務報告書の様式、税務調査の状況、滞納整理に関する徴収手続、税務職員の応接態度等について、現状及び経験談等を聴取した。

B 税務機関における聴取調査

タシケント市内のケレス地区税務署を訪問し、署長、副署長の案内で、納税者の来署状況、申告書の提出、納税者の管理、税金の納付手続等の状況を視察した。次に、タシケント市内のチランザル地区税務署を訪問し、担当分野ごとに署の幹部、調査官等の関係者と面談し、それぞれの業務の実態を確認した。

3) 各分野別の作業状況

A 人材育成分野

人材育成分野については、タックスカレッジ、タックスアカデミー、STCの各CPから、税務職員として採用される前の教育及び採用後の資格向上教育、再教育等の現状を聴取した。なお、カレッジ及びアカデミー関係については、税務専門科目関連の教科書、教材の現物を借り受け、主要な項目を翻訳後、内容の検討を行うこととした。また、アンケート調査、研修システムの改善案に関する質問を文書でCPに手渡し、次回協議の際に回答を求めることとした。

B 税務調査、徴収、納税者サービス分野

CPとの直接協議あるいは質問事項を記載した文書を手渡す等の方法により、逐次、現状把握、改善案の策定、新教科書の作成に向けて作業を行った。

・税務調査

調査対象者、調査担当部署、調査方法、調査業務に関する研修（タックスアカデミー、カレッジの研修、現職職員に対する研修）に関して現状を把握した。

・徴収

CPとの作業により、税務機関の現状把握、民間企業からの現状把握、関連資料の収

集により実態把握に努めた。税務機関においては、申告書の提出状況、納税者管理・簿書の管理、税金納付の管理、滞納事案の分担、滞納発生後の処理の手続き、滞納者との接触の方法、裁判所へ提訴する場合の関係書類、滞納事案の進行管理等についてヒアリングした。滞納をしたことのある企業の会計担当から、滞納の原因、税務当局との接触の仕方、徴収制度の周知、税務当局の滞納未然防止の方法、滞納者の納税意識などをヒアリングした。

関係資料の収集については、①滞納の状況を示すデータの開示、②滞納の分析結果、③裁判所に提訴する場合の関係書類、④新税法典以外の徴収手続きの関係法令等について、関係者に提出を依頼した。

・納税者サービス

基本的事項についてであるが、CPとの協議においては「納税者サービス」定義（範囲）の考え方を確認した。また「納税者サービス」を研修に取り込む方策について協議し、作業イメージを含め、基本計画表を作成、教材構成案を提示した。また、納税者サービスの実態把握、改善の参考とするために実施する納税者サービスに関するアンケート調査の様式、実施要領を作成した。

C タックスアカデミーの「再教育学部」の視察

現地調査の最終日に、プロジェクトメンバー全員で再教育学部を訪問して、教室、図書室、受講生の宿泊室、講義用スライド、パソコン等の設備を見学し、次いで、再教育及び資格向上研修の現状に関し、研修コース、受講生の人数、カリキュラム及びカリキュラムの決定の手続き、授業時間、教科書その他の教材、講師の講義ノート等について説明を受けた。

(5) 第3次国内作業 (10/1～10/5)

第3次現地作業の準備ならびに進捗報告書の作成を行った。

(6) 第3次現地調査 (10/24～11/8)

参加は、人材育成担当（総括担当）と税務調査担当の2名、他に副総括1名の3名である。

1) 人材育成分野

A アンケート調査

今回のアンケート調査は、タックスカレッジ及びタックスアカデミーにおける教育プログラム、カリキュラム等に関する改善案を策定するため、同校の卒業者等を対象に、意見、要望等を聴くというものである。

STCとの協議により、実施要領を次のように決定して作業を進めることとした。

①アンケート対象者は全国の地区税務署長（199署）とし、部下職員の仕事の状況等から見ての、税務関係の専門科目カリキュラム、授業内容、授業時間等に関する意見、要望等を取り纏めて貰う。

②通信手段として、STCと全国地区税務署との情報交換ネットワークを使用する。

③回答期限を12月1日（月）とする。

④アンケートの回答を受領するまではSTCが作業を行い、回答結果の翻訳及び内容分析はJICAプロジェクト側が行う。

(注) 署長への照会文書及び署長からの回答文書については、JICA専門家側で原案を作り、STC側で検討を行い、その結果出来上がったものである。

B 人事関係の聴取調査

職員の勤務評定、学歴・業務歴、研修事績の記録管理等の状況、給与関係、タックスカレッジ及びアカデアカデミーの卒業者数と税務機関への採用者数等について聴取調査を行った。

C タックスカレッジ及びタックスアカデミーにおける聴取調査

これまでの調査で不明な点、疑問点等について追加の質問を行い、不足の資料の提示を依頼した。

2) 税務調査分野

税務調査関係については、記帳状況に関する納税者からのアンケート調査を、外部機関に委託し実施することとし、調査対象、質問事項等の内容の検討を行った。また、専門家及びCPが作成した教材案(全体の一部)をもとに、両者で数回にわたり協議検討を行い、最終案に向けての詰めの作業を行った。

A アンケート調査の実施形体の検討と仕様書の作成

納税者サービス、中小規模企業の記帳状況につき、アンケート調査を外部委託により実施することを決め、仕様書の作成、ならびにショートリストの作成を行った。

(7) 第4次国内作業(11/9~11/14)

合同調整委員会のための資料作成を行った。

(8) 第4次現地調査(11/24~12/28)

1) 合同委員会の開催

プロGRESSレポートに関して12月17日に合同調整委員会を実施し、進捗を確認した。

2) セミナーの実施

タックスカレッジ、アカデミー、STC職員、CP向けに税制、税務行政に関する質疑応答会を実施した。

3) 人材育成分野

タックスカレッジ、アカデミー卒業の職員対象にアンケート実施し、集計、回答結果の分析・検討を行った。

人事部に依頼した資料の提出状況の確認と資料の分析・検討を行った。年齢別・学歴別職員構成表の集計作業は更なる時間が必要とのことであった。教育プログラム・カリキュラムなどの改善案の協議をSTC、カレッジ・アカデミーの幹部と実施した。

4) 税務調査、徴収、納税者サービス分野

・税務調査

中小企業の記帳状況のアンケート調査に関する受託機関を決定、アンケート実施上のガイダンスを行い、直ちにアンケート調査を実施した。同時に税務調査を受けた経験のある納税者へのヒアリング調査を実施した。初級編教材原案を作成、これをもとにCPと教材構成と教材に関する今後の作業方針を協議した。

・徴収

引き続きデータ入手を実施した。滞納経験がある納税者へのヒアリングを実施、徴収担当者向け各種セミナーの内容を把握した。また、大口滞納の対処法、税務当局と滞納者の接触に関する記録、徴収関連セミナーなどについて協議をした。

・納税者サービス

納税者サービスに関する情報の収集を引き続き行うと共に、納税者サービスに関する教材作成の細部につき協議し、教材作成を進めた。また、納税者サービスに関するアンケート調査の実施機関を決定し、調査実施のガイダンスを実施した。

(9) 第5次国内作業(2/1~2/16)

第5次現地調査の準備をした。

(10) 第5次現地調査(2009/1/16~2009/2/7)

1) 人材育成分野

今までの調査をもとに段階的研修システムの試案を提示した。

2) 税務調査、徴収、納税者サービス分野

・税務調査

中小企業の会計担当者への記帳状況のアンケート調査の分析と検討を実施した。今までの調査結果をもとに調査対象者の選定や資料情報の収集と活用における改善案について提示した。教材に関しては税務調査の基礎編をCPと作成した。また、左記教材の上のレベルである事例編について協議した。

・徴収

引き続きデータ入手を実施した。徴収業務の基本的な取り組みとして、滞納者接触の記録の保存、コールセンターの設置、滞納の未然防止策などにおける改善案を提示した。

・納税者サービス

サマルカンドにおいて実施された納税者向けセミナーを視察した。アンケート調査の確認を行った。納税者サービス分野の教材作成を進展させた。また、ウ国における納税者サービス関連施設の一覧を作成した。

第2年次

(1) 第6次国内作業 (5/21～5/26)

合同調整委員会の準備など第6次現地作業の準備を行った。

(2) 第6次現地調査 (5/29～6/20)

1) 合同調整委員会の開催

合同調整委員会を実施、ウ国側CPが中心となり作業進捗と今後の計画を発表し、日本側がサポートする形で実施した。業務改善セミナーに関しては実施時期を第8次現地調査時期とすることで合意した。また、日本側専門家によるSTC職員向け特別講義の実施とその内容を決定した。

2) 国別研修に関する協議

日本側(税務大学校)のおおよその受け入れ可能時期をウ国側に伝え、検討するよう依頼した。

3) 人材育成

タックスアカデミー、タックスカレッジにおける教育プログラム、カリキュラムの改善案に関する協議をCPと実施、職員の研修受講歴、勤務評定など人事管理に関する改善案を人事担当CPと協議した。

4) 教材作成

・税務調査

前回の現地調査を踏まえて税務調査基礎編を修正した。基礎編を活用とした実験授業の方策を協議、実施時期を夏季休暇終了後の現地調査時とした。税務調査技術編に関しても作成を開始、日本側担当部分の第一次原案を作成、ウ国側担当部分を指定した。

・納税者サービス

各章担当毎に教材作成の進捗を確認、作成を促進した。

・徴収

両国の制度の違いから当初予定していた財産調査に関する教材に代る教材内容に関して協議した。

5) 徴税業務

・税務調査

調査対象者の選定、資料情報の活用策、STCの局・署の指揮・管理業務の強化、調整機関との関係について補足調査した。

・納税者サービス

納税者へのセミナーやこれまでの苦情相談の内容、納税者向け資料等の状況を把握し、

改善の手口を検討した。税務所2か所を訪問し、窓口の実態も調査した。

- ・徴収

提案していた業務改善事項に関する協議をした。協議事項は滞納者と接触した場合の記録の保存について、納税催告書についてである。またコールセンターの設置の判断材料として税務所を訪問し、納税催告の取り組みへの実情を把握した。納税預金準備制度についての提案も行った。

(3) 第7次国内作業 (7/22~7/24)

第7次現地作業の準備として、日本側担当の教材部分の作業、新たに加わる税理士制度分野の質問事項をまとめた。

(4) 第7次現地調査 (7/28~8/12)

1) 人材育成

職員採用後の段階的導入の是非についてやタックスカレッジ卒業生の税務職員採用の際の採用試験の是非について協議、タックスアカデミーの入試科目に関しても協議した。

2) 教材作成

- ・税務調査基礎編

税務調査基礎編の修正箇所の実施。新税法以前で有効となっている大統領令も盛り込んで作成することとなった。文体、スタイルの変更並びに目次の整理を行った。基礎編実験授業についてはタックスカレッジより、ロシア語ではなくウズベク語での教材作成を依頼され、基礎編の翻訳に着手した。その結果実験授業は次回現地調査以降となったが、講義実施要領の取り決めは行った。

- ・税務調査技術編

既作成部分の内容の検討とウ国側作成箇所である資料情報の活用状況、申告調整事項の確認部分の作成に関して協議した。

- ・徴収編

日本の教材を基にウ国徴収の教材内容を検討し、教材構成案を作成した。この教材の段階的活用方策(カレッジ、アカデミー、職員)を検討した。

- ・納税者サービス

前回同様教材作成をすすめ、各章ごとの進捗を把握した。1章、2章、6章、7章に関しては素案は完成した。

3) 徴税業務

- ・税務調査

S T C 幹部職員を対象とした業務改善セミナーの発表内容をC P と確認した。具体的項目は調査対象者の選定、納税者管理、資料情報の活用法、S T C の指揮管理業務、調整委員会との関係である。また、次回現地調査で職員向けに講義する特別セミナーの原稿を作成した。

(注) 調整委員会とは各省庁のトップクラスが委員となり、調査計画の許可をする機関。

- ・納税者サービス

業務改善セミナーにおける発表内容をC P と協議した。協議内容は納税者向けセミナーの実施方法、納税者組織の育成、定期出版物による広報である。また、納税環境整備の一環である税理士制度についても担当専門家に同行し現況把握を行った。税理士制度については教材に盛り込んでいく方向となった。

- ・徴収

業務改善セミナー発表内容のすり合わせをC P と実施した。納税預金準備金制度についてS T C 内部で理解を深めたいとのことなので、この点に力点を置いた発表とする方向になった。

4) 税理士制度、税理士教育システム

今回より新たに税理士制度、税理士教育システムが追加された。

税理士制度の法案や省令を入手し、税理士養成特別プログラムを入手した。財務省税務政策部、S T C 税務政策部、税理士協会、企業、税理士、会計担当者にインタビューをし、現況把握に努めた。関係官庁の実態、資格取得税理士の活動実態、資格取得のための教育、税理士の登録、試験制度、税理士業務の実態、法律における税理士の権利、義務、責任、罰則である。また、企業の帳簿組織についても把握した。また、税理士セミナー内容並びに日程調整をウ国財務省と行い、税理士制度セミナーの開催を提案、賛同を得た。

5) 特別セミナーの開催

8月5日S T C 講義ホールにてS T C 職員 100名程度を対象に「日本の税務行政の目標と執行の現状について」の講義を行い、質疑に回答した。

(5) 第8次国内作業 (8/10~8/22、9/16~9/18)

第8次現地作業期間に実施される業務改善セミナーの資料を作成した。

(6) 第8次現地調査 (9/21~10/13)

1) 業務改善セミナーの開催

9月25日にタックスアカデミー大講堂にて、S T C 幹部、タックスアカデミー教員、タックスカレッジ教員約60名の出席のもと日本側から4分野（人材育成、税務調査、納税者サービス、徴収）に関する業務改善の提案を行った。ウ国側はこのセミナーを受けて取り組みが可能な事項やコメントを後日提出することとなった。

2) 地方視察

人材育成、納税者サービス、徴収担当者とタックスカレッジ校長、ウ国側プロジェクトマネージャーでタックスカレッジブハラ校を訪問した。入校生の決定と入学試験、低レベルの生徒の学力のレベルアップのための課題など、実情を調査した。

3) 合同調整委員会の日程調整

ガドエフ第一副委員長と合同調整委員会開催を11月下旬から12月上旬にすることで合意した。また、税理士制度セミナーにおいてはタックスアカデミーも共催に加わり、財務省、J I C A、タックスアカデミー共催となった。

4) 国別特設研修の調整

日本の税務大学の受け入れ可能時期を2月ということで確認、ウ国側に伝えた。研修実施時期に関しては合意を得て、テーマに関しては税務行政全般を網羅する内容ということで日本の税務大学にその要望を伝えた。

5) 税理士制度セミナー協議

税理士制度セミナー実施要領について協議、開催場所、日時、対象者について取り決めた。

6) 人材育成

段階的教育等の改善案に関して人事部C P と協議した。

7) 教材作成

・税務調査基礎編

税務調査基礎編の教材を使ってタックスカレッジ教授を受講者として実験授業を実施した。これらの授業結果におけるコメントを踏まえ、修正作業に入ることとなった。

・税務調査中級編

ウ国側担当箇所である資料情報の活用状況、申告調整事項の確認部分の作成に関しては、原案は日本側で作成することになり、その基となる資料提供を受けた。

・徴収編

理論編はタックスカレッジ教員、手続き編はアカデミー教員、S T C 部長がそれらを

包括的にまとめ、これに日本の徴収を日本側専門家が担当し、作業を進めた。この教材のレベル別の活用法についても検討した。

- ・納税者サービス

前回同様教材作成をすすめ、各章ごとの進捗を把握した。これらを基にした実験授業の進行案も作成した。

8) 徴税業務

前述の業務改善セミナーで改善案を発表、ウ国側の回答をもとに今後の現地調査以降取り組む事項と、具体的取り組みを決めることとなっている。

9) 税理士制度

前回現地調査で入手できなかった事項を中心に補完調査を行った。会計士・会計検査官・税理士の業務分担の再確認、財務省税務政策部とSTC税理士教育部との役割分担の確認、研修コース(税理士養成の他に)はどのようなものがあるか確認、税務署所在地と行政区画(税理士会の支部等を設置する場合のため)の確認等である。また、税理士制度セミナー内容と進行についても打ち合わせを実施した。

10) 特別講義の実施

10月7日STC職員を対象に日本の税務調査に関して特別講義を実施した。

11) タックスアカデミーの座談会開催

10月12日タックスアカデミー学生を対象として質疑応答形式で座談会を実施、日本の税務調査等について回答した。

(7) 第9次国内作業 (11/9~11/14、11/20~11/28、2/1~2/16)

第9次現地作業期間に予定されている税理士セミナー、合同調整委員会の開催の準備をした。また税務大学校においてウ国の実情をブリーフィングした。

(8) 第9次現地調査 (2009/11/16~2010/2/2)

1) 第4回合同調整委員会の開催

12月4日にタックスアカデミーにて、STC幹部、タックスアカデミー教員、日本人専門家、日本大使館書記官、JICA事務所の出席のもとに開催された。進捗状況と日本人専門家が提唱した業務改善事項に関するウ国側のコメントの発表が主要議題であった。このウ国側のコメントに対して更なる回答を日本側が作成することとなり、日本側はウ国側に対して2点要求した。一つは現在の作成教材をいかに職員研修に盛り込んでいくか具体的な導入案を提示すること。もう一つは導入可能な業務改善事項の特定である。

2) ウ国財務省、タックスアカデミー、JICA共催税理士制度セミナー開催

2009年12月10日デデマンシルクロードホテルにて開催。財務省、国家税務委員会、議会、国際機関、日本大使館、JICA等約90名が参加し、ウ国側はウ国の税理士制度の展望、日本側は税理士制度、税理士育成システムにおける改善案を発表した。

3) 国別特設研修の調整

日本国内で税務大学校に対してプロジェクトの現況をブリーフィングし、募集要項の原案を作成した。ウ国においては研修候補者の人選を支援した。国別特設研修は2010年2月8日から2月23日の間に実施された。

4) 人材育成

税務調査、徴収、納税者サービスの教材の導入に関し協議をした。次年度の再教育学部における具体的な導入方策をウ国側が作成中である。アカデミー、カレッジでの教材活用は次年度9月の新学期となる見込みとなった。

5) 教材作成

- ・税務調査基礎編

税務調査基礎編の教材を使った実験授業の結果を踏まえ、修正作業を行った。

- ・ **税務調査技術編**

共同作業により原案を作成した。

- ・ **税務調査応用編**

応用編に必要な調査事例の収集や書式の検討をウ国側に依頼した。

- ・ **徴収編**

タックスアカデミー、職員研修に活用するための教材作成を進め、原案がほぼ完成した。その教材をもとに2010年1月29日にタックスカレッジ、アカデミーの教授、外部専門家、国家税務委員会の徴収専門家を対象に実験授業を実施した。

- ・ **納税者サービス**

検討事項がある一部を除き教材原案がほぼ完成し、2010年1月16日にS T C職員に対して実験授業を実施した。

6) 徴税業務

前述の業務改善セミナーでの日本側の改善案の提示に対して、ウ国側からコメントがあり、そのコメントに基づき更なる回答を提示した。日本側の要望として実際に導入可能なもの、次年度の計画に組み入れることが可能なものを特定するようウ国側に要請した。以下の項目につき、ウ国側で検討した。

- ・ **税務調査**

「調整委員会」の許可を前提とする税務調査のシステムの改善

- ・ **納税者サービス**

納税者に対する効果的なセミナーの実施

「税金週間」の制定

納税者の質問・意見等の把握、体制の整備

- ・ **徴収**

コールセンターの設置

滞納者と接触した場合の記録の保存

強制徴収の年間作業計画

7) 税理士制度

税理士制度セミナーの準備と開催、税理士制度分野、税理士育成システム分野における改善策を作成、発表した。

第3年次

(1) 第10次国内作業 (5/25～5/27)

合同調整委員会の準備など第10次現地作業の準備を行った。

(2) 第10次現地作業 (5/28～6/18)

1) 合同調整委員会の開催

6月8日に合同調整委員会を開催、日本側の発表による第3年次の重点事項確認（教材の完成と活用、国別研修の実施、プロジェクト終了セミナーの実施）、ウ国側の発表による国別研修の結果報告（日本での研修概要と研修生によるウ国税務行政改善にかかる提言）が主なテーマであった。教材に関しては9月期からの新学期での活用を前提として作業を進めることで合意した。国別研修に関しては最低3名の研修生を対象に秋口に実施との報告をした。研修生のウ国税務行政における提言内容は、①滞納税金に関して強制徴収の権限を戻すこと、②納付の電子化の推進、③銀行口座、外貨口座の情報取得、④悪質企業に対する計画外調査、⑤納税者サービスにおけるインターネット、マスコミの活用であった。

2) 人材育成

タックスアカデミー、タックスカレッジ、職員教育における教材の導入計画に関する

協議をCPと実施した。

3) 教材作成

・税務調査

税務調査基礎編を完成させた。税務調査技術編に関しては原案が実務未経験者にとって難解な部分があるとの指摘を受け、再修正作業を行い、その後ウ国側法令や実情に合わせる必要があるとのことでウ国側修正作業になった。職員教育向けの税務調査応用編の作成方針を協議した。

・納税者サービス

第5章「納税者向けセミナーに関する技法」を作成、第7章「今後の方向」の加筆を行った。目次、構成の確定をし、完成後の活用を協議した。

・徴収

最終編集作業を行い、目次構成を確定させた。徴収教材カレッジ版の作成要望が出たので、進め方を協議した。

4) 徴税業務

・税務調査

業務改善状況を把握した。バザール関係納税者の調査に関して、大統領令や調査に関する調整委員会の決定によりSTC単独調査が可能となった。また同業者間との比較検討による調査対象者の選定を実施することにより、多角的な調査対象者の選定手法が導入された。銀行からの情報は外貨取引の情報も入手することが可能となった。

・納税者サービス

税金週間の趣旨、実施者、時期、内容に関して日本の例を示して導入方法を協議した。

・徴収

滞納者と接触した場合の記録の保存の実施を確認した。検討されていたコールセンターの設置に関してはこの時点では実施されないこととなった。

(3) 第11次国内作業 (6/19～6/24、6/30～7/8、7/27～29)

第11次現地調査の準備として、税務調査技術編の修正状況確認と助言、徴収カレッジ版の構成案作成、納税者サービス教材のパワーポイントサンプル作成を行った。また、今年度国別研修のおおよその時期と実施概要を確認した。招聘人数は5名となった。

(4) 第11次現地調査 (6/25～7/23、9/3～9/14、10/6～10/13)

1) 人材育成

教材の活用先別の導入計画を協議した。結果は以下の通り。

・タックスカレッジ

税務調査基礎編

「租税及び課税」コース専攻の2学年の学生を対象とした「税務コントロール」の時間に活用する。

徴収 (カレッジ版)

2学年全員を対象とした「滞納税金徴収」の時間に活用する。

納税者サービス

1学年、2学年を学生全員を対象とした「税制基礎」の時間に活用する。

・タックスアカデミー

税務調査技術編

4学年の学生を対象とした「租税・課税学科」の中の「税務検査及びその実施方法」で活用する。

徴収

4学年の学生を対象とした「租税・課税学科」の中の「租税予測」で活用する。

納税者サービス

4 学年の学生を対象とした「法学学科」の中の「税法基礎」で活用する。

- ・再教育学部（職員教育）

教材完成後、研修コース実施 2 週間前にプログラムに組み入れることが可能。完成後適宜検討。

2) 教材作成

7 月 6 日にタックスアカデミー教授会で税務調査基礎編、納税者サービス、徴収教材の内容を承認、印刷が決定された。

- ・税務調査

税務調査基礎編は完成後、印刷過程に入った。税務調査技術編はウ国側修正後 9 月末に完成した。現在タックスアカデミー教授会での承認待ち。税務調査応用編に関しては 100 を超えるケースを収集、ケースの選定に入っている。

- ・徴収編

徴収編を完成させ、印刷過程に入った。徴収カレッジ版の作成を進めた。全体構成を固めて、10 月頃の完成を目指して作業に入った。

- ・納税者サービス

教材を完成させ、印刷過程に入った。

3) 徴税業務

- ・税務調査

業務改善事項のその後の状況をヒアリングした。

- ・納税者サービス

税金週間についてのスケジュールを確認、同時期に納税者向けセミナーを実施することを提案し、アンケートの実施で合意した。そのアンケート実施方法素案を作成した。

- ・徴収

業務改善事項のその後の状況をヒアリングした。

4) その他

国別特設研修の調整

日本側の受け入れ可能時期を 11 月下旬ということで確認、ウ国側に伝えた。JICA 事務所ともカリキュラム、招聘対象者、実施時期について確認を取った。

(5) 第 1 2 次国内作業 (10/21~11/6、12/6~12/8)

第 1 2 次現地調査の準備として、合同調整委員会の準備作業を行い、進捗報告書のとりまとめをした。また 11 月 23 日から 12 月 4 日に行われる国別研修の準備をした。

(6) 第 1 2 次現地調査 (10/25~11/24)

1) 合同調整委員会の開催

11 月 18 日に合同調整委員会を開催、今後の計画を説明、教材の進捗と活用状況について確認した。日本側は教材配布計画の提出を求めた。

2) 国別研修の準備

11 月 23 日訪日予定の国別研修に関して、候補者との面談を行い、アプリケーションの準備などを支援した。

3) 人材育成

教材の配布により、授業の開始を確認、第 13 次現地調査時に配布する教材に関するアンケートについて協議をした。

4) 教材作成

- ・税務調査

税務調査技術編はこの時点で印刷過程にある。税務調査応用編に関しては収集したケースのなかから選択し、作成にはいったが、時間の制約もあるので、今後の教材作成の道筋をつけるサンプル集として作成する方向になった。その教材作成を促進した。

- ・徴収編
徴収編、徴収教材カレッジ版の製本を確認。各機関に配布され、活用が始まった。

- ・納税者サービス
完成教材が各機関に配布され、活用が始まった。

5) 徴税業務

- ・納税者サービス
2011年1月に実施される税金週間について助言、各税務署で実施されるセミナーにおいてアンケート調査の実施を企画、協議した。

(7) 第13次国内作業 (2011/1/1~16)

1月後半に予定されるJICA評価調査団のために、指標、資料を整理した。また2月4日実施の合同会議資料の作成をした。2月17日には終了時セミナーが実施されるがその資料を作成、プロジェクトの終了時報告書の作成も実施した。

(8) 第13次現地調査 (1/7~1/22、1/25~2/22)

1) 合同調整委員会の開催

2月4日に最後の合同調整委員会を開催、人材育成、税務調査、徴収、納税者サービスにおける今後の課題と改善の方策を日本人専門家から発表した。

2) 評価調査団の支援

1月24日から訪問しているJICA評価調査団への支援を実施した。

3) 終了時報告セミナーの実施

2月17日デデマンホテルで、STC、タックスカレッジ、タックスアカデミー、財務省、国際機関等の参加で実施された。ウ国側よりプロジェクト成果を発表、日本側より今後の改善への方策を発表した。

4) 人材育成

実際に授業で活用されている各教材に関し、アンケートを実施、取りまとめて分析し、今後の参考としてコメントを提出した。

5) 教材作成

- ・税務調査

税務調査技術編が製本され関係機関に配布された。税務調査応用編の事例集サンプルを完成させた。

6) 徴税業務

- ・納税者サービス

税金週間に実施された納税者セミナーでカルシを訪問、アンケートを実施した。アンケートはその他各地で実施され、納税者の意見を集約、分析結果を提出した。

2. 2 カウンターパートへの技術移転

- ・第1次現地調査時にセミナーを実施、下記分野に関し、日本の状況、手法について移転した。

- ① 日本国における税制及び税務機関の組織の概要
- ② 日本国における税務大学校の概要
- ③ 日本の税務調査の概要
- ④ 日本における徴収事務の概要
- ⑤ 日本における「納税者サービス」の現状

- ・人材育成分野においてアンケート調査の手法と活用方法を技術移転した。

- ・タックスアカデミー学生、講師、CP、税務職員200名を対象に日本の税制・税務行政制度について質疑応答形式のセミナーを実施した。

- ・業務改善セミナーを通じ、STC幹部、タックスアカデミー、タックスカレッジ教員に、

日本の税務行政制度、技術を踏まえたウ国での改善案を提示した。導入可能な事項の特定を検討、協議した結果、提言が採択された。

- ・「日本の税務行政の目標と執行の現状について」「日本の税務調査」の2回の特別セミナーを通じウ国S T C職員約200名に税務行政に携わる職員モラルや、税務調査の考え方を移転した。
- ・税務調査、納税者サービス、徴収の教材作成において作成手法を移転した。
- ・税務調査基礎編、納税者サービス、徴収に関する実験授業を実施、講義のポイントや講義手法を移転した。
- ・税理士制度セミナーの実施、税理士分野の改善案の作成を通じ、ウ国での税理士制度の在り方をC Pに提示した。
- ・日本において国別研修が2回実施され、C Pを主とする計19名のウ国側研修生に供与され、日本の税務行政を学んだ。帰国後、結果報告ならびに幹部への税務行政改善提案が実施され、日本の経験が反映された。
- ・日本における税を知る週間を詳説し、ウ国の「税金週間」のため技術移転を行った。また、納税者の意見を集めるため、アンケート調査がウ国全土で実施された。
- ・プロジェクト成果を共有するため、終了時報告セミナーを実施した。

2. 3 特記事項（主な来訪者、行事等）

- ・国際研修 IS タックスへ1名が参加。
- ・業務改善セミナーを実施。
- ・専門家によりS T C職員対象の特別セミナーを2回実施。アカデミー学生向けにも1回実施した。
- ・税理士制度セミナーを開催した。
- ・国別特設研修が2010年2月8日から2月23日に実施され、14名が参加した。第2回目の国別研修は2010年11月23日から12月4日の期間で5名の研修生が参加し実施された。
- ・終了時評価調査が現地調査期間2011年1月から2月に実施された。
- ・プロジェクト終了時報告セミナーが2011年2月17日に実施された。

3 ウ国税務行政改善への提言

3 ウ国税務行政改善への提言

3. 1 人材育成分野

3. 1. 1 ウ国における税務職員教育制度の分析と検討

(1) 税務職員に採用される前の教育制度

一般職員向けの「タックスカレッジ(中等教育)」とそれに連続した幹部職員向けの「タックスアカデミー(高等教育)」では、税務職員としての幅広い知識、教養と、専門的知識、技術を4年ないし8年をかけて学ぶ点では、かなり恵まれた教育制度と認められる。

1) タックスカレッジ卒業生からの採用

卒業生のうち税務職員に採用される者の割合は、各年とも10%~17%程度(タックスアカデミー進学者を含めても17%~30%程度)と税務職員の養成学校としては税務機関への就職率は低く、純粋な意味での税務職員の養成機関としての性格は希薄である。

特に、税務署での実習等に相当な時間をかけて実施する点などは、税務職員になることを想定した教育の観点からはやや効率性を欠くようにも見える。また、義務教育卒業生を無試験で職員に採用するような場合には、人材獲得の点から職員としての資質のレベルも問題になると思われる。

2) タックスカレッジ及びタックスアカデミー卒業生以外からの採用

職員採用は、タックスカレッジ卒業生とタックスアカデミー卒業生からが基本となっているが、実際には、高等・中等教育省の国全体の教育行政上の配慮、あるいは他の省庁との間の人員配置のバランス等の問題から、税務機関としても他の一般大学卒業生等からの採用が行われており、また、地方の地区税務署では、就職希望者が少ないため現地近くの他のカレッジ卒業生を採用するケースもある。

出身学校別の職員構成は現在、高校卒業生が全体の30%くらい、大学卒業生が全体の70%くらいとされているが、タックスカレッジ卒業生とタックスアカデミー卒業生以外からの採用者が相当数にのぼるとした場合には、一般教育レベル及び税務専門教育レベルとも異なる様々な者が職員として業務を遂行していることになる。

したがって、採用後の職員教育も、人材育成という観点からは、個々の職員の知識、資質、能力等のレベルを正確に把握してきめ細かな教育を施す必要があるといえる。

(2) 税務職員に採用された後の教育制度

「タックスカレッジ」と「タックスアカデミー」の制度は導入してからまだ10年程度と歴史が浅く、現在の総職員数12,230名の内、現在在職している両校の卒業生(タックスカレッジ約800名、タックスアカデミー約400名)の割合は、およそ全体の10%程度に過ぎない。

したがって、教育制度に関しては、将来的にはともかく現時点では、タックスカレッジ及びタックスアカデミーの卒業生のみならず、その他の多数の職員についても「どのような教育を施すべきか」を考慮する必要がある。

1) 資格向上教育

研修内容は、毎回、その時期における税法の改正点のほか、特に業務上問題となる項目を複数取り上げて実施されるものであり、全国の税務署等の業務が統一のかつ適正に行われるためには必要不可欠な職員研修といえる。

但し、2週間程度と研修期間は短く、また毎回の研修内容には、目新しい項目が加えられ職員の知識の向上は図られるものの、個々の職員の基本的な能力、例えば、新たな問題に遭遇した場合の自らの判断力とか応用能力を養う、といった意味合いは少ないように思われる。

2) 再教育

再教育の目的は、タックスカレッジ及びタックスアカデミーの教育制度が制定される前に採用された職員、あるいはその後に採用された税務の専門科目を履修していない一般大学卒業者等を対象として、これらの職員の専門性を高めるために行われるものである。但し、本来、再教育の必要な職員が現在500名程いるのに対し、当該研修を受講できる職員数は1年に15名～30名程度と人数が限られている点が課題と言えよう。

3) 修士課程

高等・中等教育省の承認の有無によって、開講される年と開講されない年があるが、修士課程の目的の一つに、タックスカレッジあるいはタックスアカデミーの教授等の養成があり、レベルの高い講師の育成に継続性を持たせるため、毎年度継続的な開講が望まれる。

3. 1. 2 教育プログラムに関する改善案

(1) 税務重要3分野に係る教材の作成

本プロジェクトにおいては、「税務調査」「徴収」「納税者サービス」の3分野に関し、理論と実務を体系的に整理すると同時に、日本の現状の紹介あるいは演習問題を加えた教材を作成することを目標に掲げ、ウ国側のCPと日本の専門家の共同作業により、以下のような教材を完成させた。

まず、**税務調査**に関しては、基礎編・初級編の教材名を「税務コントロール（調査）」とし、技術編・中級編を「税務調査法」とした。基礎編は、税務調査の意義や必要性、法的根拠、調査手順、日本での調査理論、演習問題等を内容とする。技術編は、準備調査、本調査（調査計画、調査手続、業種別の調査の特徴等）、各税の調査手法、調査調書の作成、調査報告書の作成、添付資料等を内容とする。

次に、**徴収**については、教材名を「滞納税金及びその徴収」とし、基礎編・初級編は一般編・上級編の中から基礎的部分を抜粋し易しく解説した。一般編・上級編は徴収の必要性・目的・課題、徴収の法的基盤、納付期限、滞納の発生とその予防、強制徴収手続、日本の徴収手続、滞納税金ソフト、演習問題等を内容とする。

納税者サービスについては、教材名を「納税者サービス」（一般編・上級編）とし、納税者サービスの意義、納税者管理、納税者の登録及び統一台帳の管理、納税者が計算納付した税金の管理、自然人の年間収入の申告、税理士制度、広報活動及び納税者からのアンケート調査結果、納税者セミナー、日本の納税者サービスの現状等を内容とする。

（２）作成した教材とその活用

１）３教材の活用先

作成した教材の主な活用先は、「タックスカレッジ」、「タックスアカデミー（学士課程・修士課程）」、再教育学部における「資格向上教育」、「再教育」等である。

２）３教材の活用目標

完成した教材は、いずれも税務行政の目標である「適正公平な課税の実現」「申告納税制度の定着」「納税者の税務行政に対する信頼確保」を目標としており、これらの教材を用いた教育は、職員の税務に関する専門的知識及び技術の向上面からの人材育成に寄与することが期待される。

３）副（補助）教材としての活用

教材に関しては、教科書とする場合には新規のカリキュラムの設定を含めて高等・中等教育省の承認を必要とし、かつ、承認を得るまでに１年以上の時間を要するなどの状況にかんがみ、既存のカリキュラムあるいはS T Cが独自に設定できる「選択科目」の副（補助）教材として活用を図ることとした。

（３）教材活用の具体的導入計画

タックスカレッジの教員会あるいはタックスアカデミーの科学委員会（教授会）の承認に基づき、授業での具体的活用が計画された。

例えば、**税務調査**については、基礎編はタックスカレッジの課税及び徴収学科の２年生を対象に「税務コントロール（調査）」の授業で、技術編はタックスアカデミー（学士課程）の４年生を対象に「税務調査方法と遂行」の授業で活用する。

徴収については、基礎編はタックスカレッジの課税及び徴収学科の２年生を対象に「滞納税金の徴収」の授業で、一般編はタックスアカデミー（学士課程）の課税及び徴収学科の３年生を対象に「税務統計及び税務予測」の授業で活用する。

納税者サービスについては、タックスカレッジの課税及び徴収学科の１年生及び２年生を対象に「税制基礎」の授業で、タックスアカデミー（学士課程）の法学学科の４年生を対象に「税法基礎」の授業で活用する。そのほか納税者セミナーや税理士養成コース（一般人を対象・全国８ヶ所）での活用が計画されている。今後は、タックスアカデミーの修士課程、資格向上教育及び再教育での活用も期待される。

（４）教材活用結果に関する評価

教材活用結果については今後、教材作成当初の意図が十分実現されたものになっているか否か、今後改善すべき点は何か等について評価、検証する必要がある。

そこで、本プロジェクトにおいては、講義を担当した教授あるいは受講した学生等に対

するアンケート調査を実施することとした。アンケートの内容は、授業で活用した教材ごとに担当講師及び受講生本人の双方による①教材内容の受講生の理解度、②教材内容の実務との関連性、③教材の改善すべき点等に関する意見等である。

(5) 評価結果に基づく改善の方向性

今後、ウ国においては、上記アンケート調査の結果等を踏まえ、本プロジェクトで技術移転された教材作成のノウハウを十分に生かすことにより、ウ国の国情に合ったより良い教材としての改訂版を作成することが望まれる。

3. 1. 3 人事管理面から見た人材育成の課題

現在の総職員数12,230名のうち、大学卒業者が約70%、高校卒業者が約30%であり、部長以上の幹部職員は大学卒業者が、高校卒業者は課長どまりとされている。

従って、高校卒業者の税務職員としての資質の問題、能力向上、職務に対する責任感・モチベーションの高揚等に関する配慮が必要と思われる。

そのための方策として、高校卒業者に対しても、現行の「再教育コース」と同様な「特別コース」を設け、選抜試験により人数を絞り、3ヶ月から半年程度の税務に関する高等教育レベルの研修を実施する。その中から管理者向きの優秀な職員を選考し幹部への昇任の機会を与えるとといったことも、職員の資質とモチベーションの向上につながると考えられる。

3. 2 税務調査分野

3. 2. 1 作業の目標

- (1) 税務調査関係教材の作成
- (2) 税務調査業務改善に関する提言

3. 2. 2 現状把握と問題点

(1) 税務調査関係教材について

タックスアカデミー・カレッジにおける税務調査に関する教材は、整備されたものが無く、担当教授が講義資料として個人的に作成したものを使用している状況にあり、調査業務に関する理論や法令のほか、事務手続き及び技術的なものを含めた体系的な教材を作成する必要があると判断された。

(2) 税務調査業務について

1) 調査対象者について

ウ国においては、各行政機関が実施する検査や監督等は「経済主体の活動の国家監督について」の法令に基づき行われる。

そして、各行政機関が実施する検査等の対象者は、同法令により設置されている「監督機関の活動を調整する委員会」（以下「調整委員会」という。）が承認したものに限定され、毎年、各行政機関から提出されるリストを基に調査委員会が選定している。したがって、調査対象者の選定に関する最終的な決定権限は、S T Cにない。

2) 資料情報の収集と活用について

現在収集されている情報は、①銀行からの自国通貨による口座開設情報、②他省庁で把握した不正行為に関する情報、③個別案件の必要に応じ要請する情報等が主なものである。

なお、現時点では組織的な情報収集体制は敷かれていないほか、職員が見聞した課税や徴収業務に有効と思われる情報であっても、その情報を活用できる状況にない。

その主な理由は、収集してもその場で当事者が署名しなければ、証拠とはならないという社会的習慣・風土があり、これが資料情報に関する最大の課題である。

3. 2. 3 業務の実施状況

(1) 税務調査関係教材の作成

1) 作成要領

税務調査に関する体系的な教材を作成することとし、ウ国側と共同で取り組みは次のとおり3分冊として作成した。

① 第1編「税務調査基礎編」

税務調査に関する法体系、業務規則を解説し、併せて日本の法令関係についても紹介した。

② 第2編「税務調査技術編」

税務調査に関する具体的な事務手続き及び調査方法を解説し、併せて日本における取扱についても紹介した。

③ 第3編「税務調査応用編」

税務調査の技法・能力の向上には、他の調査担当者が行った調査事例や訴訟事例等に数多く接することが重要であることから、第3編においては、調査業務上参考になるとと思われる調査事例、訴訟事例及び質疑応答等を収録した。

なお、この第3編は、今後もウ国側において追録していくこととした。

2) 作成教材の活用

作成した教材は、タックスアカデミー・カレッジのカリキュラム「税務コントロール」及び「租税と課税」において活用されている。

なお、作成教材は図書館に収蔵されていることから、授業以外においても多くの教授・学生が独自に活用している。

(2) 税務調査業務の改善に関する提言

前記Ⅱの2記載の現状を踏まえ、調査業務の改善策として下記事項についてウ国側

と協議した。

1) 調査対象者の選定

ウ国の税法は、調査頻度についての規定を設けているため、調査対象者の選定は、その規定に従って行う必要があるが、納税者の増加により、法定の調査頻度を維持することは困難な状況になっている。

また、S T Cは調査対象者決定の最終的権限はないが、調整委員会に提出するリスト作成までは、自己の判断によることが可能であるため、調査の必要性・緊急性を考慮した調査対象者の選定方法について協議した。

2) 資料情報の活用

調査対象者の選定及び実際の調査業務において最も有効なものは、納税者の具体的な取引に関する情報であることを説明し、日本における資料情報の収集及び活用策も紹介して、資料情報の収集・活用策について提言した。

3) 調整委員会との関係

調整委員会との関係において最も問題になることは、不正行為の情報があっても、S T Cの判断で直ちに調査することができないことにある。

しかし、調整委員会との関係は他省庁との関係もあり、S T Cだけ特別扱いとすることは困難であることから、緊急な調査が必要な場合や現金商売などの特別な場合に限って、S T C独自の判断による調査態様（種類）の創設について協議した。

4) ウ国側の取組状況

前記の協議及び提言についてのウ国側の取組状況は以下のとおりである。

①バザール地域内納税者の単独管理

バザール内は現金取引で、かつ、輸入商品が多く適正な課税に苦慮していたため、S T Cは関係機関と協議を重ねた結果、2010年1月8日大統領令1257号が発せられ、バザール内納税者については、S T Cが単独で管理することが可能となり、調査も自己の判断で可能となった。

②調査対象者選定における同業者比較の強化

調査対象者の選定に際しては、同業者の申告事績との比較検討を積極的に実施することとなった。

③銀行からの外貨取引情報の活用

従来から受けていた自国通貨による銀行取引の情報に加え、今後は、外貨取引の情報提供も得られる体制を構築し、輸出入、違法取引の監視と課税の徹底を図ることとした。

3. 2. 4 調査業務に関する今後の方向性

ウ国にあつては、国家税法典において調査頻度について規定しているが、近年納税者が急増しているため、その頻度を維持することが困難な状況になっている。

今後、ますます経済が発展し、納税者の更なる増加が予想され、調査件数に制約があるなかで、将来的に調査業務をより実効あるものとするためには、どのような調査方針・体制とすべきかが大きな課題となり、特に、調査対象者をどのように選定するかが問題となる。

そのため、将来的には、調査を重点的に実施する階層（収入・所得）、業種、地域等の基本方針を定め、それに沿った対象者の選定方法を検討する必要がある。

3. 3 徴収分野

徴収事務における目標は、「期限内収納額の向上」と「滞納整理額（徴収額）の向上」にある。これらに関係する日本における具体的な施策の一部を参考までに紹介しているのが、別添資料「日本の滞納整理事務等に関する紹介」である。特に検討して欲しい事項を以下に説明をしたい。

3. 3. 1 「期限内収納額の向上」について

ウ国においては、滞納の未然防止のため、税金情報誌等を活用して周知を図っている。また、税務署への報告書には、必ず納期限を記載することが義務付けられているので、納税者は納期限については、十分に承知していることになっている。

納税資力のある企業を除いて、中小企業及び自然人を対象として、滞納の未然防止のために、次のような施策を紹介したい。

(1) 振替納税制度

1) 内容

- ①納税者は、預金口座のある銀行に対して、預金の払い出しとその払い出した金銭による税金の納付を委託する。また、税務署に対して預金口座振替による納付に必要な納付書を該当の銀行に送付することを依頼する。
- ②この依頼を受けた税務署長は、その納税者に納付税額が生じた都度納付書を作成して、その銀行へ送付する。
- ③その納付書の送付を受けた銀行は、納税者の預金を払い出して納税を行い、領収証を納税者へ送付する。

2) メリット

納税者は、預金の残高があれば、銀行又は税務署へ出向かなくても自動的に納税ができる。また、納税者が多忙で納期限を失念しても確実に納税ができる。

(2) 納税準備預金制度

1) 内容

- ①納税準備預金口座を開設した納税者は、個々の事情により預け入れる金額及び時期は自由である。
- ②預金の利子は他の通常預金利子より高く設定し、この利子は非課税とする。ただし、その預金を納税以外の目的に利用した場合は、その利子については、所得税を課税する。
- ③この納税準備預金を納税に充てるときは、納付書など納税に必要な書類を銀行へ提出し、その納付を委託する。

2) メリット

- ①税金の納期限が到来しても、資金手当をする必要がなく納税ができる。
- ②納税者の納税意識の高揚となる。
- ③振替納税制度と組み合わせると滞納の未然防止は、完璧となる。

(3) 納税証明の義務化

1) 内容

- ①納税者の納税額（滞納額の有無も含む）等について、税務署長が納税者の申請により、書面で証明する。
- ②この証明書は、入札へ参加する場合、銀行から融資を受ける場合などに提出することを義務化する。

2) メリット

納税者の資力等を表示する有力な資料であり、期限内納付への誘導となる。

3. 3. 2 「滞納整理額（徴収額）の向上」について

ウ国では、納期限を経過した滞納税金については、「税金弁済請求書」を納税者に送付することとなっている。この請求書はいつまでに納税者に送付しなければならないという規定がない。このため税務署では、同請求書を発送するまでの間、担当者が滞納者に対して納税催告を実施している。これらの事務の効率を図るため、次の施策を紹介したい。

(1) 集中的な電話催告

1) 内容

- ①徴収担当と課税担当も含めて、一定の期間に集中的に電話による納税催告を実施する。
- ②電話で催告する内容は、マニュアル化をして統一したものとする。

2) メリット

- ①特に少額滞納分は、大量反復で納税催告するのが事務効率がよい。

②「税金弁済請求書」を発送するまでに納税をさせて、裁判所へ提訴する準備作業事務の軽減を図る。

(2) 夜間における集中的な電話催告

電話による催告で日中不在の者に対し、実施する。

3. 3. 3 中長期的観点からの展望

税金を納付できる場所は、税務署と銀行の窓口に限られている。このような状況を解決して、納税のための利便性を高めることは、行政サービスとして最も重要な事項である。以下に述べることは、電子申告制度の普及拡大した場合の施策の一つであり、また、消費経済が拡充して、全国の津々浦々まで店舗を設ける企業が育成した場合に実施可能である。

- (1) 電子納税
- (2) コンビニエンスストアでの納税

資料

「日本の滞納整理事務等」

日本において取り組んでいる事務運営などの一端を紹介したい。ウズベキスタン共和国で受け入れできそうだと思う事項があったならば、これを参考にして、ウズベキスタン共和国用にアレンジしていただきたい。

1 事務運営のあり方

(1) 各国税局での目標設定

各国税局において、税務署における1年間又は短期（おおむね3年間）の滞納整理事務の目標を設定する。

(2) 各税務署での事務計画の作成

A 各税務署においては、国税局の目標を達成するために、税務署管内の滞納税額、滞納人員、担当職員数、地域の特性、稼働日数、前年の実績などを考慮しながら、計画は、「年間計画」及び「月別計画」の2種類を作成する。

B 年間計画の目標を達成するために、課長は年間計画の基本的な考え方、目標設定の根拠など、その内容を部下職員に対し周知徹底を図る。また、「月別計画」においても同じである。

C 年間実績の検討は、上期と下期の2回に分けて、評価・検討し、計画の修正又は月別計画に反映させる。また、月別実績の検討については、年間実績の方法と同様である。

(3) 担当者が作成する実績簿

各担当者の担当事案全てを対象とした処理の状況を、各担当者自身が日々の従事事務の内容を記録する。課長は、部下職員の仕事の内容を日々把握し、毎月末に担当者の事績を評価・検討して、各担当者の指導・育成又は激励する材料として活用する。

(4) 進行管理の徹底

課長は、年間計画及び月別計画の進捗状況を常に把握しつつ、各担当者の実績簿及び個別事案の処理状況を把握し、総合的な進行管理と個別的な進行管理の徹底を図る。

2 集中電話催告センター（コールセンター）

①コールセンターでは、滞納者に対してコンピュータシステムが自動的に電話をかけ、滞納者が応対した場合、職員が、端末機画面に表示された滞納者情報を参照しながら、納付の催告を行う。

②納税催告の対象は、原則として、全ての滞納者に対して実施している。

- ③納税催告は、督促状発送からおおよそ1週間後に実施している。
- ④1日の催告件数については、職員1人当たり、1日約120件程度を担当する。
- ⑤業務の時間は、午前10時から午後5時までであるが、個人の場合には、不在者が多いため、不在者に対し、月に2回程度夜間に実施している。
- ⑥滞納税金を一括して納付することが、困難であると申し出た滞納者に対しては、短期間（3ヶ月）以内に分割して納付が可能な場合には認めている。この場合、万一、不履行の場合は、即日、再度電話で催告する。このため、履行率が非常に高い状況にある。
- ⑦滞納者と応答した担当者の事績の内容は、コンピュータに記録として入力（納付の約束、分割納付の約束など）されるので、日々、担当者が変わっても、滞納者の状況が分かる状態となっている。
- ⑧このシステムは、全国12の国税局に設置されたおり、各国税局の所轄税務署の滞納者を対象としている。

3 職員の能力向上及び志気向上策

(1) 能力向上

滞納整理事務の実務を中心として、実務経験に応じた研修を次のとおり実施している。なお、税務署内での職場研修は、随時実施している。

- ①初任者向けの国税局主催の研修、ブロック担当税務署主催の研修など、実務に関する研修を実施する。また、税務署における研修担当職員により、日常事務を通じた指導訓練（同行による指導）を実施する。
- ②中級クラス及び上級クラスの職員に対する研修は、税務大学校及び国税局主催の各クラスごとに区分して、実施している。
- ③専門的な事務である「差押さえ財産の評価」、「訴訟」及び「内部事務」など、新任の各担当職員を対象に研修を実施している。

(2) 志気向上策

- ①初任者、中級クラス及び上級クラスの職員別に滞納整理事務（処理の困難な事案など）について、優良な事績（処理）を残した者を国税局において顕彰している。
- ②事務運営に関して、職員から新たな提案、改善策などについて、優れたものについては国税庁又は国税局で顕彰している。
- ③事務計画に従って、顕著な事績を挙げた税務署（強制徴収担当課）を国税庁長官又は国税局長が顕彰している。

4 滞納税金の発生事由、納付の規律の強化に関する日本の現状

(1) 滞納発生事由の主なもの

- ①景気低迷により売上げの不振及び資金繰りの悪化

②銀行による貸付金の基準が厳しく借入金が困難な状況

③納税資金を生活費又は借入金の返済に活用

(2) 期限内納税の促進策

①広報媒体の活用での周知

②関与税理士に対し、顧問先への期限内納付の指導の依頼

③個人を対象に預金口座から自動的に税金が納付できる振り替え納税制度の利用の促進

④滞納事績のある企業に対し、企業担当の課長が電話により期限内納付の周知

⑤納税者の事業所から税務署又は銀行が遠いため、近くのコンビニエンスストアの店舗で納付を可能にした。

⑥事前に税務署に届けを出すことにより、電子申告システムと銀行システムを介した、電子納税システム（「ダイレクト納税」という。）を導入した。

⑦課税担当者が、税務調査終了後に納税者に対して、期限内納付を指導し、納付困難な場合には、強制徴収担当へ案内のうえ、納付相談をさせている。

5 少額滞納事案の対応策

コールセンターでの電話による納税催告を実施しても納税がない場合には、各税務署へ引き継がれる。この少額滞納事案は、担当者を定めずに滞納処分を保留した状態においている。

①一定の期間（4半期）ごとに、文書による納税催告の実施

②年に2回ないし4回ぐらいで、かつ、1週間又は10日間ぐらいの期間で、地区又は町ごとにプロジェクトを組むなどしながら集中的に滞納整理（納税催告も含む）を実施、なお、滞納者が不在である場合は、後日、不在者のみを対象として、夜間に電話による納税催告を実施

③一括納付は困難であるが、分割による納付なら可能な滞納者の場合には、分割納付を認める。なお、この分割納付の期間は、おおむね3ヶ月以内である。

④分割納付を認めるに当たっては、滞納者の現状を把握して、その内容を事績として記録し、上司に復命をする。

⑤分割納付を認めた滞納者に対して不履行の場合は、文書による催告又は電話による催告を実施し、納付がなければ、財産差し押さえの対象となる。

6 日本の滞納整理の問題点と解決策等

(1) 日本では、滞納が発生した場合には、例えば、①超大口事案、②大口悪質事案、③大口以外の悪質事案、④大口以外の一般事案のように区分し、原則として、この順序に従って、優先的に滞納処分に着手する。

(2) 滞納整理事務の問題としては、①累積長期（悪質、処理困難）の事案が多い、②

担当者一人当たりの所掌件数が増大、③事案処理の遅延などである。

- (3) 解決策としては、①早期に法律に基づく厳正・的確な滞納処分の実施、②分割納付（法律に基づくもの、法律以外のものを含む）の履行監視の更なる徹底、③個別事案検討の的確な処理方針の決定、④担当課長の進行管理の徹底、⑤休業、廃業又は無財産などの徴収不能と認められる事案の滞納処分の停止処理（不納欠損の処理）の促進、⑥罰則規定の積極的な活用、⑦差押さえ財産の公売の促進などが揚げられる。

3. 4 納税者サービス分野

3. 4. 1 「納税者サービス」のポイント

(1) ウズベキスタン国における「納税者サービス」の定義

ウズベキスタン国においては、これまで「納税者サービス」という用語は存在しなかったが、税務行政の実務では“納税者への税に関する情報提供”という形で、必要な機能が果たされていた。

プロジェクトでは次のように定義した。

“納税者が主体的に申告や納税をできるように、税務署が行う情報の提供、個別的な支援及び社会的基盤の整備を行うこと”

(2) 「納税者サービス」の効果

「納税者サービス」の目的は“納税者が主体的に申告や納税を行うために必要な情報や支援が容易に得られ、納税に便利な制度やシステムなど環境が整備された体制（=社会の実現）と理解することもできる。

このことは、納税に対する国民の理解と協力を前提とする民主的な税務行政の本来の姿であると同時に、最も効率的な税務行政の姿である。

(3) 税務行政を取り巻く環境

どこの国においても、経済規模の拡大、国際化など取引の多様化、税法の複雑化が進み、税務行政の負担を増している。また、ITの日常生活への浸透や納税者の意識など、社会の急激な変化は、その負担をさらに増大にするおそれがある。そのためにも、より効率的な税務行政の実現が望まれている。

「納税者サービス」はこうした背景も忘れてはならない。

3. 4. 2 今後の方向と進め方

(1) 基本的な視点

既に、一定の水準の「納税者サービス」が行われているので、次のような視点から充実することが望まれる。

①伝統ある施策の充実

従来から行われている「納税者サービス」の施策について、実施方法や納税者の反応に留意し、必要に応じた見直しを行い、税務機関にとってより効果的に、納税者にとってより有益になるよう改善して行く。

②新しい施策の実施

インターネットを利用した情報提供、電子申告の普及など社会環境の変化や納税者のニーズに対応した新しい施策の実施に取り組む努力が必要である。

③納税者の権利の尊重

「納税者サービス」が目指すのは納税者が主体となった納税義務の履行である。このためには、納税者の信頼を得ることができるよう、納税者の権利にも十分配慮されなければならない。納税者の苦情処理や権利救済について、制度や運営に絶えず目を向けていなければならない。

(2) 具体的な取り組み方法

「納税者サービス」は、これまで、言葉として存在しなかったものであるから、理解者は少ない。職員や納税者の理解を得るためには具体的な形を示すのが近道である。取り組み方法として以下のように考えられる。

①可能なことからの実行すること

「納税者サービス」の範囲は極めて広い。税理士制度のように法令に基づく社会基盤の整備から、税務署における職員の納税者に対する個々の対応まで含まれるのである。プロジェクトでは実行可能なものとして次の事項を提案している。

- ・より効果的なセミナー等を目指して
- ・税理士制度定着の準備
- ・納税者組織の育成
- ・「税金週間」の制定について
- ・定期刊行誌を通じた情報提供の充実
- ・納税者の質問・意見等の把握体制の整備
- ・租税教育の普及・定着の努力
- ・納税者に便利な組織の実現

②日本の経験を活用すること

- ・日本の経験には役に立つものが少なくない。特に IT 化に対応する対策（電子申告、ホームページのコンテンツなど）は継続して観察し、導入を検討して行くべきである。
- ・租税教育について、日本でも児童・生徒のコンテストが行われている。学童生徒に対する租税教育には共通するものが多い。両国の児童生徒の作品交換などを行うことができれば素晴らしい。

③職員の意識改革を進めること

納税の主役は納税者であり、納税者が主体的に納税義務を履行するのは当然であるが、現実には、税務当局の調査、徴収、指導の仕事が納税義務の履行を支えている。

しかし、税務行政の資源(人員・予算)は無限ではない。限られた資源で増大する事務量(=仕事量)に対処するには、納税者の理解と協力が不可欠である。

今後、「納税者サービス」の仕事が「調査」「徴収」とともに税務行政の柱になっていくことを、職員は理解しなければならない。

4 開発教材目次ならびに配布先

4. 開発教材目次ならびに配布先

4. 1 税務調査基礎編

「税務コントロール」

はじめに

I. 経済主体活動の税務コントロール、及びその中での税務調査の地位

1. 1. 税務コントロールの実施の客観的な必要性

1. 2. 税務コントロールの形式（種類）

1. 3. 税務調査の意義及び必要性

1. 4. 税務調査が実施される経済主体及び調査対象

1. 5. 経済主体の活動における税務調査の必要性及び独特性

II. 税務調査の形式及び種類

2. 1. 税務調査の形式

2. 2. 税務調査の種類

III. 経済主体活動に関する調査の調整

3. 1. 調査調整の目的及び課題

3. 2. 経済主体の活動の調査権限が委ねられた機関

3. 3. 監督機関の活動を調整する共和国調整委員会及びその主な課題

3. 4. 経済主体の活動の調査の主な原則及び規則

3. 5. 調査実施条件

IV. 税務調査の組織的・法的基盤

4. 1. 税務調査を実施するための事由

4. 2. 税務調査実施期間及び周期

V. 税務調査の参加者及びそれらの権利義務

5. 1. 税務調査の参加者

5. 2. 税務機関の調査担当職員に対する要件

5. 3. 税務調査過程における税務職員の権利義務

5. 4. 調査される経済主体の権利義務

5. 5. 調査記録台帳及びその記載手続き

VI. 経済主体の活動の調査手順

6. 1. 法人の財務・経済活動の調査手順

6. 2. 個人事業主の活動の調査手順

演習問題

税務調査に関する主な用語とその定義

参考文献

4. 2 税務調査技術編

「税務調査方法」

はじめに

I. 準備調査

- 1.1 税務調査を実施する経済主体の選定方法
- 1.2 調査の準備作業の実施
- 1.3 納税者が提出する財務・税金報告書等の検討及び税金及びその他の義務的支払金の滞納状況の分析
- 1.4 関係機関から調査対象の経済主体の活動に関する資料情報の収集及び分析
- 1.5 調査が予定される経済主体の過去の調査結果の検討
- 1.6 調査担当者の確定及び専門家の招請手続き
- 1.7 調査計画の作成規則及びその承認

II. 本調査

- 2.1 税務調査の開始時に行う最初の作業
- 2.2 税務調査中に適用される方法
- 2.3 税務調査過程に行われる財産目録の作成
- 2.4 現金残高及び現金取引の調査
- 2.5 製品（労働、サービス）の原価及び経費構成の調査の特徴
- 2.6 短期調査実施手続き
- 2.7 経済主体の調査の業種別の特徴

III. 国家予算及び予算外の特別目的基金への納付状況の調査

- 3.1 経済主体の国家予算への納税状況の調査
- 3.2 法人税の計算過程の調査
- 3.3 付加価値税に関する調査
- 3.4 物品税に関する調査
- 3.5 自然人所得税に関する国家予算への納付状況の調査
- 3.6 固定資産税及び資源税に関する調査
- 3.7 簡易課税手続きに従い納付される税金に関する調査
- 3.8 特別目的基金への支払に関する調査

IV. 税務調査の終結及び結果

- 4.1 税務調査の終了及び調査調書の作成
- 4.2 税務調査結果報告書の作成
- 4.3 調査調書に添付される資料

4. 3 徴収

「滞納税金および徴収」

1. 「滞納税金及びその徴収」コースの必要性、目的及び課題
2. 税金及びその他の義務的支払金の徴収の法的基盤

3. 税金徴収における国家税務制度の役割
4. 税金及び義務的支払金の納付期限及び手続き
5. 滞納税金の発生とその予防
6. 経済主体から税金債務の強制徴収手続き
7. 自然人から税金債務の強制徴収手続き
8. 日本の税制における税金債務の強制徴収手続き
9. 経済主体の税金及びその他の義務的支払金の滞納を計算するソフトウェアについて

4. 4 徴収カレッジ版

「税金及びその他の義務的支払金の滞納額の減少（削減）」

1. 「税金及びその他の義務的支払金の滞納額の減少（削減）」コースの必要性、目的及び課題
2. 税金及びその他の義務的支払金の徴収の法的基盤
3. 税金徴収における国家税務機関の権限
4. 税金及び義務的支払金の納付期限及び手続き
5. 税金及びその他の義務的支払金の滞納及びその削減措置
6. 法人から税金及びその他の義務的支払金の債務（滞納額）の徴収手続
7. 自然人が納付する税金に関する債務の徴収手続き
8. 経済主体の税金及びその他の義務的支払金の滞納を計算するソフトウェアについて

4. 5 納税者サービス

- 第1章 ウズベキスタンにおける納税者管理及び税務制度の発展過程
 - 第2章 納税者の登録及び統一台帳の管理
 - 第3章 税務機関のける納税者が計算・納付した税金の管理
 - 第4章 自然人納税者の年間収入の申告
 - 第5章 ウズベキスタンにおける税理士制度の設立及び形成
 - 第6章 広報活動及び納税者のアンケート調査の結果
 - 第7章 日本の納税者サービス分野での経験
- 参考文献

表4. 1 税務調査基礎編教材配布先

	配布先	部数
1	タックスアカデミー	1 0 0
2	タシケントタックスカレッジ	1 0 0
3	ブハラタックスカレッジ	7 5
4	フェルガナタックスカレッジ	7 5

5	STC	20
6	銀行金融アカデミー	10
7	タシケント国立経済大学	25
8	タシケント金融大学	25
	合計	430

表4.2 税務調査技術編教材配布先

	配布先	部数
1	STC	20
2	タックスアカデミー	50
3	銀行金融アカデミー	20
4	タシケント国立経済大学	50
5	タシケント金融大学	50
6	タシケントタックスカレッジ	60
7	ブハラタックスカレッジ	60
8	フェルガナタックスカレッジ	60
9	カラカルパキスタン共和国、タシケント市 及び他の州税務局	70
10	中央図書館及び筆者	60
	合計	500

表4.3 徴収教材配布先

	配布先	部数
1	タックスアカデミー	100
2	銀行金融アカデミー	25
3	タシケント金融大学	75
4	タシケント国立経済大学	75
5	ウ国大統領下の国立社会アカデミー	20
6	カルシ技術経済大学	25
7	ナマンガン技術経済大学	25
8	アンディジャン技術経済大学	25
9	サマルカンド経済サービス大学	25
10	アンディジャン国立大学	20
11	ブハラ国立大学	20
12	フェルガナ国立大学	20
13	グリスタン国立大学	20
14	世界経済外交大学	20
15	ナマンガン国立大学	20

16	ウズベキスタン国立大学	20
17	カルシ国立大学	20
18	カラカルパキスタン国立大学	20
19	サマルカンド国立大学	20
20	テルメズ国立大学	20
21	ウルゲンチ国立大学	20
22	STC	20
23	カラカルパキスタン共和国、タシケント市 及び他の州税務局	140
24	中央図書館及び筆者	100
	合計	895

表4.4 徴収（カレッジ版）教材配布先

	配布先	部数
1	タシケントタックスカレッジ	150
2	ブハラタックスカレッジ	150
3	フェルガナタックスカレッジ	150
4	筆者	50
	合計	500

表4.5 納税者サービス教材配布先

	配布先	部数
1	STC	20
2	ウ国大統領下の国立社会アカデミー	25
3	タックスアカデミー	100
4	銀行金融アカデミー	25
5	タシケント国立経済大学	25
6	タシケント金融大学	25
7	タシケントタックスカレッジ	100
8	ブハラタックスカレッジ	75
9	フェルガナタックスカレッジ	75
10	カラカルパキスタン共和国、タシケント市及 び他の州税務局	140
11	中央図書館及び筆者	70
	合計	680