

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

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

11-008

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	プロジェクト期間	1-1
1. 4	プロジェクト実施形態	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
2. 4	業務チャート	2-1 4
3	投入実績	3-1
4	専門家派遣実績	4-1
5	セミナー開催実績	5-1
5. 1	業務改善セミナー	5-1
5. 2	税理士制度セミナー	5-2
5. 3	終了時報告セミナー	5-3
5. 4	その他のセミナー	5-3
6	国別研修実施概要	6-1
7	合同調整委員会開催実績	7-1
8	プロジェクトにおける教訓	8-1
9	ウ国税務行政改善への提言	9-1
9. 1	人材育成分野	9-1
9. 1. 1	序説	9-1
9. 1. 2	ウ国における税務職員教育制度の現況	9-1
9. 1. 3	職員に対する人事管理の現況	9-1 0
9. 1. 4	ウ国における税務職員教育制度の分析と検討	9-1 1
9. 1. 5	教育プログラムに関する改善案	9-1 3
9. 1. 6	人事管理面から見た人材育成の課題	9-2 0
9. 2	税務調査分野	9-2 1
9. 2. 1	作業の目標	9-2 1
9. 2. 2	現状把握と問題点	9-2 1
9. 2. 3	業務の実施状況	9-2 2
9. 2. 4	調査業務に関する今後の方向性	9-2 5
9. 3	徴収分野	9-2 8
9. 3. 1	現状	9-2 8
9. 3. 2	「強制徴収」の今後検討すべき事項	9-3 0

9. 3. 3	中長期的観点からの展望	9-32
9. 4	納税者サービス分野	9-39
9. 4. 1	納税者サービスのポイント	9-39
9. 4. 2	今後の方向	9-41
9. 4. 3	具体的な取り組みの提案	9-42
10	PDM	10-1

Appendix 教材要約版

税務調査基礎編	A-1
税務調査技術編	A-15
徴収	A-29
徴収カレッジ版	A-43
納税者サービス	A-47

### 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とのことであったが、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の概要（本間明彦）
- ③ ウズベキスタンにおける税務大学の概要（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。

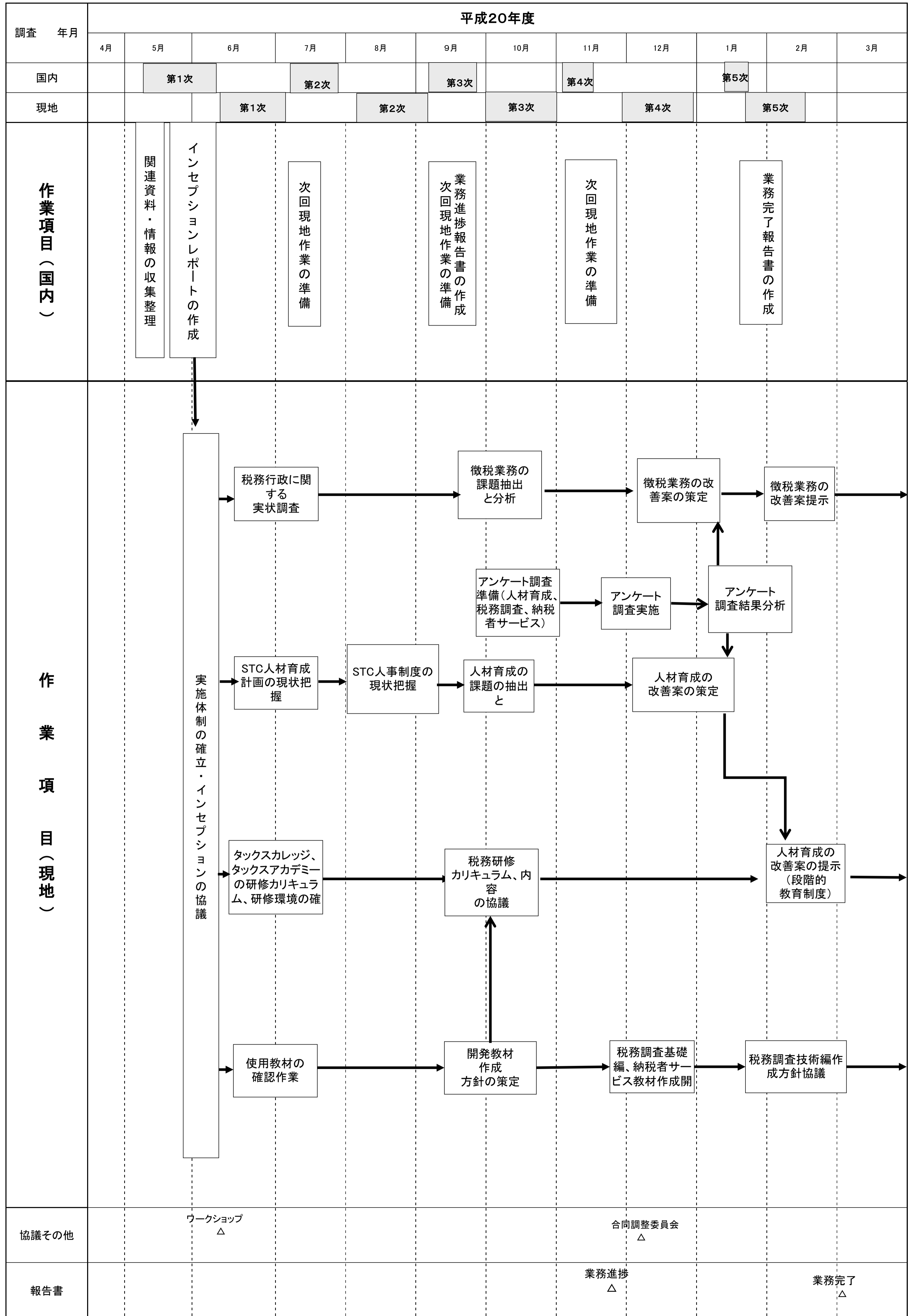
- ・税理士制度セミナーを開催した。

- ・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。

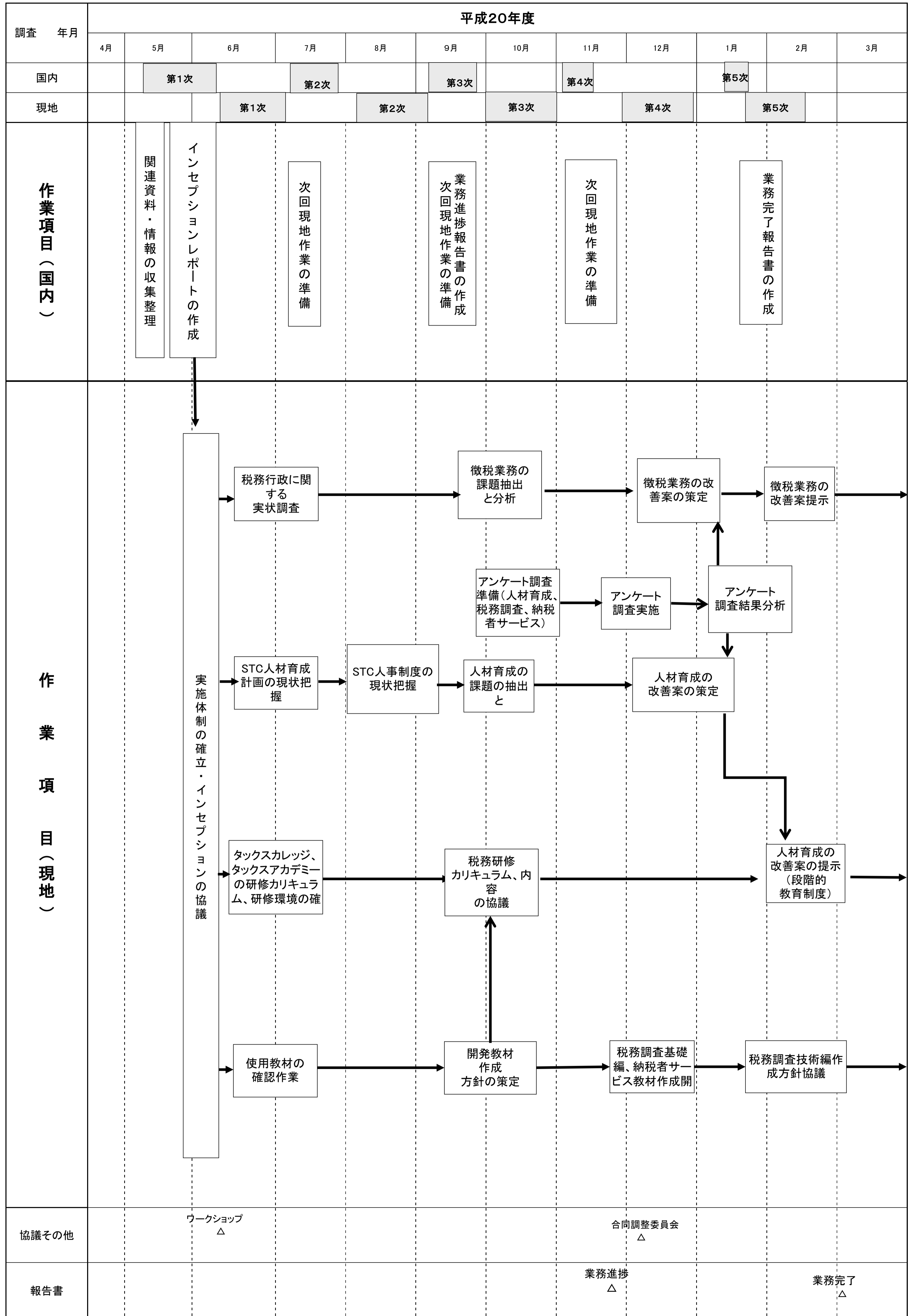
- ・終了時評価調査が現地調査期間2011年1月から2月に実施された。

- ・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。

## 2. 4 業務チャート



## 2. 4 業務チャート



調査 年月	平成21年度											
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
国内		第6次	第7次			第8次			第9次		第9次	
現地			第6次	第7次			第8次		第9次	第9次		
作業項目(国内)		次回現地作業の準備	次回現地作業の準備			業務改善セミナーの準備 業務進捗報告書の作成			税理士制度セミナー準備、 合同調査委員会開催の準備	国別研修への協力		業務完了報告書の作成
作業項目(現地)			業務改善事項の補足調査 ↕ 税理士制度現況調査			徴税業務の改善の提案 ↕ 税理士制度の課題の抽出			徴税業務の改善の協議 ↕ 税理士制度の改善案の提示	国別研修への協力		徴税業務の改善事項特定
			カレッジ、アカデミー、 職員教育における段階的 教育制度協議			開発教材の 具体的導入案						
			教材作成 徴収教材協議	教材作成 徴収教材作成 開始		教材作成 税務調査技術 編原案作成 ↕ 税務調査基礎編実験授 業			徴収、納税者 サービス教材 原案完成 ↕ 徴収・納税者 サービス 実験授業			教材の 改訂作業
協議その他		合同調整委員会 △			業務改善セミナー △			合同調整委員会 △	税理士制度セミナー △		国別特設研修 △	
報告書							業務進捗 △					業務完了 △

調査 年月	平成22年度											
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
国内		第10次	第11次				第12次			第13次		
現地			第10次	第11次		第11次		第12次			第13次	
作業項目(国内)		次回現地作業の準備	次回現地作業の準備				業務進捗報告書の作成			合同調査委員会開催の準備	業務完了報告書の作成	
作業項目(現地)		業務改善導入状況の確認	徴税業務改善に関する助言				徴税業務改善に関する助言(税金週間導入)			徴税業務改善に関する助言(税金週間実施)		プロジェクト報告セミナーの開催、終了時評価調査の実施
		カレッジ、アカデミーの導入計画の確認	再教育学部導入計画の協議				教材活用開始			教材活用状況アンケートの実施		
		税務調査基礎編完成 徴収教材カレッジ	徴収、納税者サービス教材完成				税務調査技術編、徴収カレッジ版完成					
協議その他		合同調整委員会 △					合同調整委員会 △	国別研修 △		終了時評価調査 △	合同調整委員会 終了時セミナー	
報告書							業務進捗 △				業務完了 △	

### 3. 投入実績

### 3 投入実績

#### (1) ウズベク側投入

カウンターパート機関：国家税務委員会

表3.1 合同調整委員会メンバーリスト

ポジション	名前	所属
プロジェクトディレクター	E. ガドエフ	国家税務委員会 第一副委員長
プロジェクトマネージャー (2009年7月まで)	S. オチロフ	タックスアカデミー 副校長
プロジェクトマネージャー (オチロフ氏後任。2010年7月まで)	A. ジュラエフ	タックスアカデミー教員
プロジェクトマネージャー (ジュラエフ氏後任)	B. テュクリエフ	タックスアカデミー副学長
委員 (2009年10月まで)	T. タジバエフ	国家税務委員会 人事部部長
委員	Z. クルバノフ	タックスカレッジ学長

表3.2 作業カウンターパートリスト

名前	所属部署	肩書	担当分野
国家税務委員会			
T. タジバエフ (2009年10月まで)	人事部	部長	人材育成
A. タンギロクロフ (2010年9月まで)	税収分析部	部長	徴収
A. タガエフ (2010年9月まで)	税務書類調査部	副部長	税務調査
D. ババジャノフ	税務書類調査部	主任検査官	
S. ボイムロドフ	税務方策改善部	主任検査官	納税者サービス
タックスアカデミー			
S. タシマトフ		教員	人材育成
I. ノルクジエフ			徴収
K. ホタモフ			税務調査



G. ルジエフ			税務調査
A. ジュラエフ			納税者サービス
タックスカレッジ			
Z. クルバノフ		校長	人材育成
N. ロジコフ		教員	徴収
G. シュクラット (2009年12月まで)			納税者サービス

- ・ 便宜供与  
 専門家執務スペースの供与  
 パソコン一式

## (2) 日本側投入

- ・ 短期専門家派遣

表3.3 日本人専門家現地派遣期間表 (通訳含む) (自己負担滞在期間除く)

氏名	所属	分野	1年次 (人/月)	2年次	3年次	計
渡部義信	(社) 金融財政事情研究会	総括	2.37	2.1	1.7	6.17
岩下検一郎	(社) 金融財政事情研究会	副総括	2.43	1.7	1.7	5.83
小池平造	(社) 金融財政事情研究会	納税者サービス	2.03	2.57	2.1	6.7
橋本文男	(社) 金融財政事情研究会	税務調査	2.80	2.4	2.4	7.6
本間明彦	(社) 金融財政事情研究会	徴収	2.17	2.33	2.1	6.6
奥田昂	(株) PM コンサルティング	税理士制度		1.4		1.4
和田聖明	(株) PM コンサルティング	税理士教育システム		1.0		1.0
堀口和哉	高千穂大学	税制・税務行政制度	0.23			0.23
ホルマノ	一橋大学大学院	通訳	1.9	2.57	1.87	6.34

ヴ・アザム						
ビクトリ ヤ・カン	一橋大学大学院	通訳	0.53	0.43	0.53	1.49
オルティコ フ・ウミド	一橋大学大学院	通訳		0.4		0.4
ガルノバ・ナ ジェジュダ	一橋大学大学院	通訳	0.57			0.57
合計 (通訳除く)			12.03	13.5	10・0	35.53

- ・資機材  
コピー機一台
- ・セミナー会場費
- ・国別研修受け入れ（19名）
- ・教材作成費

表3.4 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	100
2	タシケントタックスカレッジ	100
3	ブハラタックスカレッジ	75
4	フェルガナタックスカレッジ	75
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3.5 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	カラカルパクスタン共和国、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3.6 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	カラカルパクスタン国立大学	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 3. 7 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	1 5 0
2	ブハラタックスカレッジ	1 5 0
3	フェルガナタックスカレッジ	1 5 0
4	筆者	5 0
	合計	5 0 0

3. 8 納税者サービス教材配布先

	配布先	部数
1	STC	2 0
2	ウ国大統領下の国立社会アカデミー	2 5
3	タックスアカデミー	1 0 0
4	銀行金融アカデミー	2 5
5	タシケント国立経済大学	2 5
6	タシケント金融大学	2 5
7	タシケントタックスカレッジ	1 0 0
8	ブハラタックスカレッジ	7 5
9	フェルガナタックスカレッジ	7 5
1 0	カラカルパクスタン共和国、タシケント市及び他の州税務局	1 4 0
1 1	中央図書館及び筆者	7 0
	合計	6 8 0

#### 4. 専門家派遣実績

## 4 専門家派遣実績

総括：渡部義信

派遣期間	派遣期間業務概要
2008年6月17日～ 7月2日	インセプションレポートの説明協議を行い、作業内容について合意した。民間企業3社に対して納税状況のヒアリングを行った。タックスカレッジ、アカデミーを訪問、現況調査を実施した。技術移転セミナーでは「日本国における税制及び税務機関の組織の概要」を講義した。
2008年8月13日～ 9月3日	カウンターパートが決定し、人材育成分野の調査方針を協議した。前回の現地調査に引き続き、税務行政、納税者、税務署の実情調査を実施した。人材育成分野に関してはカレッジ、アカデミーの教育制度をヒアリングし、職員の再教育制度もヒアリングした。
2008年10月24日 ～11月8日	カレッジ、アカデミー卒業生を対象にアンケート調査を実施した。STCの人事関係のヒアリング調査を実施した。
2008年11月24日 ～12月2日	前回調査で実施したアンケートを集計した。
2008年12月16日 ～12月28日	第2回合同調整委員会を実施、進捗を確認した。カレッジ、アカデミー、職員対象に質疑応答会を実施した。アンケートの分析を行い、課題を分析、幹部と協議した。
2009年5月29日～ 6月9日	第3回合同調整委員会を実施、年度計画を合意した。人事並びに教育プログラムの改善案を協議した。
2009年7月28日 ～8月8日	段階的プログラムの導入の是非や採用試験のあり方を協議した。8月5日STC講義ホールにてSTC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。
2009年9月21日～ 10月3日	業務改善セミナーを開催、人材育成分野の改善案を提示した。タックスカレッジブハラ校を視察した。
2009年10月23日 ～11月4日	段階的教育プログラム導入に関し、関係者、幹部と協議した。
2009年11月27日 ～12月9日	第4回合同調整委員会を開催、教育プログラムの具体的導入と、業務改善への取り組みを協議した。
2010年5月28日～ 6月9日	第5回合同調整委員会を開催、当該年度の重点事項について確認した。また、導入された業務改善事項と、教材活用開始時期や具体的プログラムを協議した。
2010年6月25日～ 7月9日	教材活用の導入計画を協議、カレッジ、アカデミーに関し合意した。

2010年10月25日 ～11月9日	第6回合同調整委員会を開催、現時点での教材の活用と、業務改善事項、今後のスケジュールを確認した。
2011年2月1日～ 2月8日	第7回合同調整委員会を開催、人材育成分野の課題と今後の改善案を発表した。

副総括：岩下検一郎

派遣期間	派遣期間業務概要
2008年6月10日～ 6月28日	インセプションレポートの説明、協議を実施、作業内容の合意を得た。合同調整委員会メンバー、4分野のカウンターパート選定を調整した。インタビュー対象の民間企業を特定、実状ヒアリングを行った。
2008年7月21日～ 7月26日	カウンターパート任命について協議し、12名のカウンターパートの選定をとり決めた。
2008年8月15日～ 8月23日	納税者調査の対象として民間企業3社を選定、聞き取り調査を実施した。
2008年10月28日 ～11月8日	納税者サービス、税務調査分野のアンケート調査の仕様書を作成、再委託に関するリストを作成した。
2008年12月12日 ～12月20日	第2回合同調整委員会を実施、進捗を確認した。アンケート調査再委託先を選定、アンケートを実施した。
2009年1月30日～ 2月7日	2分野のアンケート調査報告会に参加した。
2009年3月3日 ～3月12日	入手できていないデータに関して、再依頼し、その他各分野の補完調査を実施した。次年度計画についてウ国側幹部と協議した。また、次年度に業務改善セミナーを実施することを提案した。
2009年6月2日 ～6月12日	第3回合同調整委員会を開催、業務改善セミナーの開催時期を決定した。当該年度実施予定の国別研修の計画を協議した。納税者サービスの一環として税理士制度分野への支援を協議した。
2009年7月28日～ 8月5日	税理士制度分野での調査を開始、当該分野を管轄する財務省と今後の業務計画を取り決めた。
2009年9月22日 ～9月30日	業務改善セミナーに参加。国別研修の調整、第4回合同調整委員会の調整を実施した。税理士セミナーの日時、場所の取り決めを行った。
2009年11月16日 ～11月21日	第4回合同調整委員会、税理士制度セミナーの準備をした。
2009年12月1日～ 12月11日	国別研修の候補者の人選を支援した。税理士制度セミナーを開催した。
2010年1月26日～ 1月30日	次年度計画について関係幹部と協議した。

2010年6月1日～ 6月12日	第5回合同調整委員会を開催、当該年度計画について合意するとともに重点事項を確認した。
2010年7月9日～7 月14日	教材作成作業の支援、教材活用授業の明確化を行った。
2010年10月6日～ 10月13日	国別研修調整を行った。
2010年11月15日 ～11月20日	第6回合同調整委員会を開催、教材の活用状況と、業務改善状況を確認、国別研修の実施要領を説明した。
2011年1月17日～ 1月22日	第7回合同調整委員会並びに終了時報告セミナーの準備、終了時評価調査団の支援を行った。
2011年1月28日～ 2月5日	終了時評価調査団のミニッツ締結に参加、第7回合同調整委員会を実施した。終了時報告セミナーの準備を行った。
2011年2月15日～ 22日	終了時報告セミナーを開催した。議事進行ならびに人材育成分野の発表を行った。

納税者サービス：小池平造

派遣期間	派遣期間業務概要
2008年6月17日～ 7月2日	インセプションレポートの説明協議を行い、作業内容について合意した。民間企業3社に対して納税状況のヒアリングを行った。タックスカレッジ、アカデミーを訪問、現況調査を実施した。技術移転セミナーでは「日本国における納税者サービス」を講義した。
2008年8月18日～ 9月3日	カウンターパートが決定し、納税者サービス分野の調査方針を協議した。前回の現地調査に引き続き、税務行政、納税者、税務署の実情調査を実施した。
2008年12月9日～ 12月24日	合同調整委員会に参加した。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。
2009年1月16日～ 1月27日	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。
2009年6月2日～6 月20日	合同調整委員会に参加した。各章担当毎に教材作成の進捗を確認、作成を促進した。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。税務署2か所を訪問し、窓口の実態も調査した。



2009年7月28日 ～8月8日	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。業務改善セミナーにおける発表内容をCPと協議した。
2009年9月21日～ 10月7日	業務改善セミナーを開催、納税者サービス分野の改善案を提示した。タックスカレッジブハラ校を視察した。
2009年12月1日～ 12月16日	第4回合同調整委員会に参加した。教材は検討事項がある一部を除き教材原案がほぼ完成した。税理士制度セミナーに参加した。
2010年1月11日 ～1月23日	業務改善セミナーでの改善案に関する追加質問に回答した。2010年1月16日にSTC職員に対して実験授業を実施した。実験授業の結果を協議した。
2010年6月4日～6 月18日	第5回合同調整委員会に参加した。教材に関しては第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。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。
2010年7月9日～7 月23日	教材を完成させた。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。
2010年11月9日～ 11月24日	第6回合同調整委員会に参加した。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協議した。
2011年1月7日～ 1月22日	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。
2011年2月14日～ 2月19日	終了時報告セミナーに参加し、納税者サービスに関するウ国の改善の方向性を発表した。

税務調査：橋本文男

派遣期間	派遣期間業務概要
2008年6月17日～ 7月2日	インセプションレポートの説明協議を行い、作業内容について合意した。民間企業3社に対して納税状況のヒアリングを行った。タックスカレッジ、アカデミーを訪問現況調査を実施した。技術移転セミナーでは「日本国における税務調査の概要」を講義した。
2008年8月13日～ 9月3日	カウンターパートが決定し、税務調査分野の調査方針を協議した。前回の現地調査に引き続き、税務行政、納税者、税務署の実情調査を実施した。
2008年10月24日 ～11月8日	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
2008年12月9日～ 12月24日	第2回合同調整委員会に参加した。アンケート調査を実施、教材の作成方針を協議した。
2009年1月20日～ 2月7日	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。
2009年6月2日～6 月20日	第3回合同調整委員会に参加した。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した。
2009年7月31日 ～8月12日	税務調査基礎編の修正箇所の協議を実施。技術編に関しては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。STC幹部職員を対象とした業務改善セミナーの発表内容をCPと確認した
2009年9月28日～ 10月13日	業務改善セミナーで税務調査分野の改善案を発表した。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。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。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。
2009年11月30日 ～12月12日	第4回合同調整委員会に参加した。税務調査技術編の作成に入り、原案を作成した。税理士制度セミナーに参加した。
2010年1月22日 ～2月2日	業務改善セミナーでの改善案に関する追加質問に回答した。
2010年5月28日～ 6月11日	第5回合同調整委員会に参加した。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、再修正作業を行った。
2010年7月9日～7 月23日	税務調査技術編の修正作業を行った。
2010年9月3日～9 月15日	税務調査応用編の事例収集作業を行った。
2010年11月5日～ 11月20日	税務調査応用編（見本）の作成作業を行った。
2011年1月25日～ 2月5日	第7回合同調整委員会に参加した。税務調査応用編（見本）の作成作業を行った。
2011年2月14日～ 2月19日	終了時報告セミナーに参加し、税務調査に関するウ国の改善の方向性を発表した。

徴収：本間明彦

派遣期間	派遣期間業務概要
2008年6月17日～ 7月2日	インセプションレポートの説明協議を行い、作業内容について合意した。民間企業3社に対して納税状況のヒアリングを行った。タックス・カレッジ、アカデミーを訪問現況調査を実施した。技術移転セミナーでは「日本国における徴収事務の概要」を講義した。
2008年8月13日～ 9月3日	カウンターパートが決定し、徴収分野の調査方針を協議した。前回の現地調査に引き続き、税務行政、納税者、税務署の実情調査を実施した。
2008年12月9日～ 12月24日	第2回合同調整委員会に参加した。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CPと協議をした。
2009年1月20日～ 2月4日	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。
2009年6月2日～6 月20日	第3回合同調整委員会に参加した。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。
2009年7月31日 ～8月12日	日本の教材をもと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。業務改善セミナー発表内容のすり合わせをCPと実施した。
2009年9月21日～ 10月3日	業務改善セミナーで徴収分野に関して発表した。 教材に関しては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、STC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。 タックスカレッジブハラ校を視察した。
2009年11月30日 ～12月12日	第4回合同調整委員会に参加した。税理士制度セミナーに参加した。
2010年1月22日 ～2月2日	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。
2010年5月28日～ 6月11日	第5回合同調整委員会に参加した。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。
2010年6月25日～ 7月9日	徴収教材を完成させた。
2010年11月5日～ 11月20日	第6回合同調整委員会に参加した。徴収教材カレッジ版を完成させた。
2011年2月1日～2 月19日	終了時報告セミナーに参加し、徴収に関するウ国の改善の方向性を発表した。

税理士制度：奥田昂

派遣期間	派遣期間業務概要
2009年7月31日 ～8月12日	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、税理士の登録、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。
2009年9月28日～ 10月13日	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S T C 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域（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。
2009年11月30日 ～12月12日	税理士制度セミナーにおいてウ国税理士制度の課題と改善案を発表した。

税理士教育システム：和田聖明

派遣期間	派遣期間業務実施概要
2009年7月28日 ～8月5日	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。資格取得のための教育、試験制度である。
2009年9月29日～ 10月7日	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S T C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域（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。
2009年12月1日～ 12月12日	税理士制度セミナーにおいてウ国税理士教育システムの課題と改善案を発表した。

税制・税務行政制度：堀口和哉

派遣期間	派遣期間業務概要
2008年6月24日 ～7月2日	インセプションレポートの説明協議に参加した。国内作業で把握した事項を基に、ウ国税制の実態、税務行政組織に関して更なる調査を実施した。

ウズベキスタン税務行政強化プロジェクト

作業行程計画・実績対比表

	担当	氏名	所属	格付	年 月	2008												2009			合計日数	人/月			
						4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	現地	国内						
現 地 調 査	総括	渡部義信	(社)金融財政事情研究会	1	計画	(渡航回数: 5回)														90	3.00				
					実績			17	2		18	3		24	8	24	2	16	28		71	2.37			
	副総括(納税環境整備)	岩下換一郎	(社)金融財政事情研究会	3	計画	(渡航回数: 3回)														54	1.80				
					実績			10	28		21	26		15	23		28	8	12	20		30	7	3	11
	納税者サービス	小池平造	(社)金融財政事情研究会	2	計画	(渡航回数: 3回)														54	1.80				
					実績			17	2		18	3				9	24		16	27		61	2.03		
	税務調査	橋本文男	(社)金融財政事情研究会	2	計画	(渡航回数: 4回)														72	2.40				
					実績			17	2		18	3		24	8		9	24		20	7		84	2.80	
	人材育成計画	本間明彦	(社)金融財政事情研究会	4	計画	(渡航回数: 5回)														84	2.80				
					実績			17	2		18	3				9	24		20	4		65	2.17		
	税制・税務行政制度	堀口和哉	高千穂大学	3	計画	(渡航回数: 1回)														7	0.23				
					実績			24	30	2												7	0.23		
専門家現地調査小計																計画		361	12.03						
																実績		361	12.03						
通訳	ビクトリヤ・カン、ガルノバ・ナジェジュダ、ホルマンヴ・アザム			5	計画	(渡航回数: 5回)														90	3.00				
					実績			17	2		18	3		24	8	24	2	10	24		16	1	4		90
通訳現地調査小計																計画		90	3.00						
																実績		90	3.00						
国 内 作 業	総括	渡部義信	(社)金融財政事情研究会	1	計画															30		1.0			
					実績			1	9		1	3		1	3		9	14		1	9		30		1.0
	副総括(納税環境整備)	岩下換一郎	(社)金融財政事情研究会	3	計画															30		1.0			
					実績			1	9		1	3		1	3		9	14		1	9		30		1.0
	納税者サービス	小池平造	(社)金融財政事情研究会	2	計画															27		0.9			
					実績			1	9		1	3		1	3		9	14		1	9		27		0.9
	税務調査	橋本文男	(社)金融財政事情研究会	2	計画															27		0.9			
					実績			1	9		1	3		3	5		9	11		8	16		27		0.9
	人材育成計画	本間明彦	(社)金融財政事情研究会	4	計画															30		1.0			
					実績			1	9		1	3		1	3		9	14		5	13		30		1.0
	税制・税務行政制度	奥田昂	(社)金融財政事情研究会	3	計画															12		0.4			
					実績			1	9							9	11					12		0.4	
国内作業小計																計画		156		5.2					
																実績		156		5.2					
合計																計画		517		17.23					
																実績		517		17.23					

現地調査 国内作業 自社負担作業

\* 通訳団員除く

	担当	氏名 (性別)	所属	2009												2010			合計日数		人/月	
				年	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	現地	国内				
現地調査	総括/人材育成計画	渡部義信 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)															63	2.10	
				実績			28 8 (12)		28 8 (12)		21 3 (13)	23 4 (13)		27 8 (13)						63	2.10	
	副総括(納税環境整備)	岩下俊一郎 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)															54	1.80	
				実績			2 12 (11)	28 5 (9)		22 30 (8)		16 21 (8)	1 11 (11)		28 30 (9)				51	1.70		
	納税者サービス	小池平造 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)															81	2.70	
				実績			2 20 (18)		26 8 (12)		2 1 (17)			1 16 (18)		11 23 (13)				77	2.57	
	税務調査	橋本文男 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)															72	2.40	
				実績			2 20 (18)		31 12 (13)		26 14 (18)		30 12 (18)		22 1 2 (12)				72	2.40		
	徴収	本間明彦 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)															63	2.10	
				実績			2 12 (11)		31 12 (18)		21 8 (13)		30 18 (13)		22 2 (12)				70	2.33		
税理士制度	奥田昂 (男性)	PMコンサルティング	計画	(渡航回数: 3回)															36	1.20		
			実績					31 12 (13)		26 11 (18)		30 12 (13)						42	1.40			
税理士教育システム	和田聖明 (男性)	PMコンサルティング	計画	(渡航回数: 3回)															36	1.20		
			実績					28 5 (9)		28 7 (8)		1 12 (12)						30	1.00			
				専門家現地調査小計												計画	405	13.50				
				実績												405	13.50					
				計画	(渡航回数: 4回)															102	3.40	
通訳	ホルマノヴ・アザム オルティコフ・ワミド ピクトリヤ・カン			実績			28 30 (22)		26 12 (18)		21 3 (13)		30 12 (13)		18 30 (12)			77	2.57			
				実績						2 13 (12)									12	0.40		
				実績											4 16 (13)				13	0.43		
				通訳現地調査小計												計画	102	3.40				
				実績												102	3.40					
国内作業	総括/人材育成計画	渡部義信 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画																27	0.9	
				実績			21 28 (8)		22 24 (9)			18 21 (9)	8 14 (8)		1 8 (8)				27	0.9		
	副総括(納税環境整備)	岩下俊一郎 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画																42	1.4	
				実績			21 29 (8)		22 24 (9)		1 6 (6)		8 14 (8)		1 15 (15)				42	1.4		
	納税者サービス	小池平造 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画																27	0.9	
				実績			21 28 (8)		22 24 (9)		16 18 (9)		8 14 (8)		1 8 (8)				27	0.9		
	税務調査	橋本文男 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画																24	0.8	
				実績			21 28 (8)		22 24 (9)		18 18 (9)		8 11 (9)		8 16 (9)				24	0.8		
	徴収	本間明彦 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画																21	0.7	
				実績			21 28 (8)		22 24 (9)				8 14 (8)		8 13 (8)				21	0.7		
税理士制度	奥田昂 (男性)	PMコンサルティング	計画																18	0.6		
			実績					17 22 (8)				23 28 (6)		23 28 (6)				18	0.6			
税理士教育システム	和田聖明 (男性)	PMコンサルティング	計画																18	0.6		
			実績					10 15 (8)				20 28 (9)		1 3 (3)				18	0.6			
				国内作業小計												計画	177	5.9				
				実績												177	5.9					
				合計												計画	582	19.40				
				実績												582	19.40					

現地調査 国内作業 自社負担作業

\* 通訳団員除く

	担当	氏名 (性別)	所属	年 月	2010							2011			合計日数 人/月						
					4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	現地	国内			
現 地 調 査	総括/人材育成計画	渡部義信 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)											51	1.70				
				実績			28 (13)	9 (15)	25 (15)				25 (16)			1 (7)	8 (7)	51	1.70		
	副総括(納税環境整備)	岩下換一郎 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)											51	1.70				
				実績			1 (12)	12 (12)	9 (8)	14 (8)			6 (8)	13 (8)		17 (6)	22 (9)	28 (9)	15 (4)	18 (4)	51
	納税者サービス	小池平造 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)											63	2.10				
				実績			4 (15)	18 (15)	9 (15)	23 (15)			9 (18)	24 (18)		7 (16)	22 (16)	14 (2)	15 (2)	19 (2)	63
	税務調査	橋本文男 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 5回)											72	2.40				
				実績			28 (15)	11 (15)	9 (15)	23 (15)		3 (13)	15 (13)		5 (16)	20 (16)		25 (12)	5 (12)	14 (3)	15 (3)
	徴収	本間明彦 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画	(渡航回数: 4回)											63	2.10				
				実績			28 (15)	11 (15)	25 (15)	9 (15)			5 (16)	20 (16)			1 (17)	17 (17)	19 (17)		
													専門家現地調査小計	計画	372	12.40					
														実績	372	12.40					
通 訳	ホルマンウ・アザム(男性) ビクトリヤ・カン(女性)			計画	(渡航回数: 4回)											72	2.40				
				実績			3 (17)	16 (13)	12 (13)	24 (13)			2 (19)	20 (19)		17 (7)	23 (7)	16 (7)	56	1.87	
				実績			28 (16)	13 (16)													16
													通訳現地調査小計	計画	72	2.40					
														実績	72	2.40					
国 内 作 業	総括/人材育成計画	渡部義信 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画													15	0.5			
				実績		25 (3)	21 (3)	22 (3)	24 (3)				21 (3)	23 (3)		4 (6)	9 (6)	15	0.5		
	副総括(納税環境整備)	岩下換一郎 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画													33	1.1			
				実績		25 (3)	24 (3)	22 (3)	24 (3)	22 (3)	29 (3)			21 (9)	29 (9)	8 (3)	9 (3)	2 (15)	16 (15)	33	1.1
	納税者サービス	小池平造 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画													18	0.6			
				実績		25 (3)	27 (3)	1 (6)	8 (6)				4 (3)	8 (3)		1 (6)	8 (6)	18	0.6		
	税務調査	橋本文男 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画													27	0.9			
				実績		25 (3)	27 (3)	30 (9)	8 (9)				30 (6)	4 (6)		4 (9)	12 (9)	27	0.9		
	徴収	本間明彦 (男性)	(社)金融財政事情研究会	計画													18	0.6			
				実績		25 (3)	27 (3)	18 (6)	24 (6)				2 (3)	4 (3)		4 (6)	9 (6)	18	0.6		
													国内作業小計	計画	147	4.9					
														実績	147	4.9					
													合計	計画	519	17.30					
														実績	519	17.30					

現地調査    国内作業    自社負担作業

\* 通訳団員除く



## 5. セミナー開催実績

## 5 セミナー開催実績

### 5. 1 業務改善セミナー

#### (1) 日時ならびに議事

日時 2009年9月25日10時

場所 タックスアカデミー講堂

参加者 STC、タックスアカデミー、タックスカレッジより約60名

#### セミナー実施趣旨

専門家が把握した課題とその課題を解決するための方策を提言し、ウ国税務行政の業務改善につなげることが狙い。

#### 議事

開会の挨拶 STCガドエフ副委員長

業務改善案発表

人材育成	渡部総括
税務調査	橋本専門家
徴収	本間専門家
納税者サービス	小池専門家

質疑応答

閉会の挨拶 STCガドエフ副委員長

#### (2) セミナー結果

ウ国側で改善案を検討し、当該改善案に関してコメントが提出され、それに対し日本人専門家が回答するやり取りを経て、ウ国側は具体的検討に入った。日本人専門家の提案に基づき、ウ国側の採択状況は下記の通り。

##### 1) 人材育成分野

提案事項

段階的教育の導入

採択状況

税務調査基礎編、税務調査技術編、徴収一般編、徴収タックカレッジ編の教材を導入することにより段階的教育が導入されたといえる。

##### 2) 税務調査

提案事項

STCが独自で実施できる税務調査計画、調査対象者選定方法

採択状況

税務調査の対象の決定は首相や関係省庁大臣等で構成される調整委員会の許可が前提となっているが、バザールにおいてSTC単独管理が実施されることとなった。調査対象者選定に関しては、同業者間の申告実績の比較による調査対象者選定が順次導入されている。

##### 3) 徴収分野

提案事項

コールセンターの設置、滞納者接触記録の保存、強制徴収の年間作業計画

採択状況

電話による大口滞納者への督促は行っているが、徴収のためのコールセンターの設置を検討中。滞納者接触記録に関しては、STC滞納者と接触した場合の記録保存を実施し始めている。強制徴収の年間作業計画は「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」が作成され、実行されている。

#### 4) 納税者サービス分野

提案事項

納税者へのセミナー実施、税金週間、納税者の質問・意見等の把握

採択状況

納税者へのセミナーが定期的に行われている。更には納税者セミナー派遣講師への事前研修を義務づけた。税金週間は2011年1月に導入されている。質問・意見等の把握に関しては、全国的に納税者アンケートが実施されている。今後毎年実施される見込みである。税金週間の相談窓口を通じても実施されている。

### 5. 2 税理士制度セミナー

#### (1) 日時ならびに議事

日時 2009年2月10日9時

場所 デデマンシルクロードホテル

参加者 STC、財務省、国会議員、商工会議所、税理士協会、国際機関、その他で約80名が参加。

#### セミナー実施趣旨

ウ国では納税者の数が増加している一方で税務職員の数は増加していないので、行政の事務的負担は増す一方である。それを解決する策として税務代理人（税理士）の役割が重要になってくる。ウ国では税理制度は導入されたばかりであるが、税理士の数も20名程度（実施当時）と極めて少なく、今後数年で数を10倍にしたいという政府目標を達成することはこのままでは困難である。そこでこの状況を打破するために、日本の知見と専門家の改善案をセミナーの形で発表することとした。

#### 議事

開会の挨拶

財務省ミルザエフ副大臣、STCガドエフ副委員長、JICAウズベキスタン事務所江尻所長

発表

日本の税理士制度 奥田昂専門家

ウ国税理士制度の現況と改善の展望 財務省R. バハロム

日本の税理士教育システム 和田聖明専門家

ウ国税理士制度、税理士教育システムの課題と改善点 奥田昂専門家 和田聖明専門家

質疑応答

#### (2) セミナー結果

提言事項は、試験免除、一部科目の試験の免除、受け入れ企業の増加策、税理士協会の育成強化、実務に即した試験問題の作成、試験の回数の削減、科目別合格制度であるが、

これらのうち一部科目の試験免除を現在財務省で検討中である。

### 5. 3 終了時報告セミナー

#### (1) 日時ならびに議事

日時 2011年2月17日10時

場所 デデマンシルクロードホテル

参加者 STC、財務省、商工会議所、経済省、税理士協会、タックスカレッジ、タックスアカデミーから約70名が参加

議事 開会の挨拶 STCガドエフ副委員長 JICAウズベキスタン事務所江尻所長  
プロジェクトの成果 STC税務改善方策部ノルボエフ部長  
ウ国税務行政の今後の改善案 人材育成 岩下副総括  
税務調査 橋本専門家  
徴収 本間専門家  
納税者サービス 小池専門家

質疑応答

閉会の挨拶 STCガドエフ副委員長

#### セミナー実施趣旨

プロジェクト終了に際し、プロジェクト概要とその成果をウ国政府機関と共有し、さらには残された課題について改善案を提示し、ウ国の自助努力により解決することを促すため実施された。

\*提言内容は本文参照

### 5. 4 その他のセミナー等

#### 第1年次

・第1次現地調査時に幹部対象にセミナーを実施した。参加者はSTC、タックスアカデミー、タックスカレッジ15名でテーマは下記のとおりである。

- 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

#### 第2年次

・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。

・日本の税務行政の目標と執行の現状をテーマとしてSTC100名対象にセミナーを実施。

・日本の税務調査をテーマにSTC100名対象にセミナーを実施。徴収、