

ウズベキスタン共和国
税務行政改善プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 23 年 5 月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産 公
J R
11-002

**ウズベキスタン共和国
税務行政改善プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 5 月
(2011年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

序 文

独立行政法人国際協力機構は、ウズベキスタン共和国より技術協力の要請を受け、「税務行政改善プロジェクト」を、2008年3月から3年の計画で実施してきました。

今般、2011年2月末のプロジェクト終了を前に、プロジェクト活動の進捗状況、実績を整理・確認するとともに、プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うことを目的として、2011年1月24日から2月5日まで、独立行政法人国際協力機構公共政策部（現産業開発・公共政策部）財政・金融課長 阿部 裕之 を総括とする調査団による終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものです。この報告書が、本プロジェクトの成果を今後のウズベキスタン共和国の税務行政分野のさらなる発展を進めるうえでの指針となるとともに、今後の類似分野での技術協力プロジェクトの案件形成・実施にあたっての参考となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成23年5月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 桑島 京子

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 面談者	3
1-5 対象プロジェクトの概要	4
1-6 調査結果概要（団長所感）	5
第2章 終了時評価の方法	8
2-1 評価手順	8
2-2 評価5項目	8
第3章 プロジェクトの実績及び達成度	10
3-1 投入実績	10
3-2 成果の進捗状況及び目標の達成度	11
3-3 実施プロセスに係る特記事項	18
第4章 5項目評価結果	20
4-1 妥当性	20
4-2 有効性	20
4-3 効率性	22
4-4 インパクト	23
4-5 持続性	23
第5章 結 論	24
第6章 提言と教訓	25
6-1 提 言	25
6-2 教 訓	25

付属資料

1. ミニッツ（英文・露文）	29
2. 主要議事録.....	81
3. 教材配布状況.....	102
4. JCC配布資料.....	104
5. 教材活用に係るアンケート調査結果.....	122



出所 : <http://www.eastedge.com/cis/uzbekistan/index.html>



タックス・アカデミー外観



国家税務委員会（STC）との協議の様



合同調整委員会（JCC）の様



ミニッツ署名



タックス・アカデミーにおける授業の様



タックス・アカデミー内の学生寮外観

略 語 表

IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録（ミニッツ）
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussion	討議議事録
STC	State Tax Committee	国家税務委員会
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ウズベキスタン共和国	案件名：税務行政改善プロジェクト
分野：財政・金融	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：公共政策部財政・金融課	協力金額（評価時点）：約2.26億円
協力期間	(R/D)：2008年3月～2011年2月 先方関係機関：国家税務委員会（STC）
	(延長)： 日本側協力機関：国税庁
	(F/U)： 他の関連協力：
	(E/N)（無償）
1-1 協力の背景と概要	
<p>ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」と記す）では、独立以降、綿花・金をはじめとする一次产品中心の経済構造を維持しつつ、漸進的な改革を進めるとの方針に基づいた経済運営を行ってきた。同国は1996年の綿花不作を契機とした一次産品市場の低迷に伴う経済不振からの脱却をめざして市場経済への移行を加速させており、近年は行政・経済改革の促進や立法の強化に関する取り組みが進められている。特に、経済成長のためには民間セクター開発が不可欠との考え方の下、2005年6月には国内の中小企業振興を目的とした各種大統領令が発令されたうえ、近年でも大統領の宣言により2011年が「中小企業育成の年」として指定される等、民間セクターの振興が重視されており、国内の民間セクター振興に係る制度改革、規制緩和に関する取り組みが進められているところである。</p> <p>他方、民間セクター主導によるダイナミックな持続的経済発展のためには、競争原理に基づく市場経済の一層の発展が不可欠であり、投資環境を改善し、民主的で公正な社会を実現するため、市場経済発展に向けた行財政改革、司法制度改革、経済活動の規制緩和をはじめとする法規制枠組みの再構築といったガバナンスの改革が喫緊の課題となっている。そのため、JICAでは、2003年11月から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側カウンターパート（C/P）機関が作成し、わ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「頻繁な税制の改定」「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。こうした課題に対応するためには税務行政の改善を進めていく必要があるが、ウズベキスタンにおいては、「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。</p> <p>かかる状況を踏まえて、技術協力プロジェクト「税務行政改善プロジェクト」がウズベキスタンからわが国に対して正式に要請され、採択された。</p>	
1-2 協力内容	
<p>本プロジェクトは、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の税務行政能力向上を目的とし、国家税務委員会（State Tax Committee：STC）をC/P機関として協力を行うもの。</p> <p>(1) 上位目標 納税者サービス及び税務調査に係るSTC当局の専門技術と知識が向上する。</p>	

(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、納税者サービス及び税務調査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。

(注1) タックス・アカデミー：STC幹部養成のための大学レベルの税務学校。

(注2) タックス・カレッジ：税務職員をめざすための高校レベルの専門学校。一部が推薦でタックス・アカデミーに進学する。

(3) 成果

- 1) プロジェクト実施体制が確立する。
- 2) 税務行政の現状が把握・分析される。
- 3) タックス・アカデミー、及びタックス・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。
- 4) 改善された人材育成プログラムが実施される。
- 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訂される。
- 6) 税理士制度、税理士教育システムに係る改善案が提示される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：	<u>総投入額：2.26億円</u>
専門家派遣	8名（35.8人/月）
研修員受入れ	19名
ローカルコスト負担	セミナー会場費、教材作成費等
相手国側：	
カウンターパート配置	12名
土地・施設提供	専門家執務室、PC一式

2. 評価調査団の概要

調査者	総括：阿部 裕之 JICA公共政策部 財政・金融課 課長 協力企画：辻 研介 JICA公共政策部 財政・金融課 調査役 評価分析：高木 秀行 アーンスト・アンド・ヤング・アドバイザリー（株） ODAコンサルタント 通訳：小島 敬子 （財）日本国際協力センター 研修監理部 研修監理員	
調査期間	2011年1月24日～2011年2月5日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成度

【成果1：プロジェクト実施体制が確立する】

成果1は、1年次に達成された。STC、タックス・アカデミー、タックス・カレッジから、人材育成、税務調査、徴収、納税者サービスの各分野にウズベキスタン側のC/Pが配置された。また活動計画や活動状況、プロジェクトの成果がワークショップや定期的な合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）の場で報告された。

【成果2：税務行政の現状が把握・分析される】

人材育成、税務調査、徴収及び納税者サービスの各分野に関する税務行政の現状把握が1年次に行われた。2年次にはこうした現状把握に基づく業務改善セミナーの実施と改善のための提言が行われた（「3-2（2）有効性」に関する「表-2 税務行政における検討課題」を参照）。

【成果3：タックス・アカデミー、及びタックス・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】

1年次に調査を実施し、タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーの概要や人材育成プログラム、教員や教材の現状が把握された。そのうえで改訂シラバス案の策定が行われ、2年次に改訂シラバスに組み込む教科書作成が促進された。3年次には教材がほぼ完成し、所期の成果を達成した。

ただし、ウズベキスタンの公式の教科書としての認定には高等中等専門教育省等、外部機関の認可が必要であり、申請から認定を受けるまでに1年あるいはそれ以上の期間を要する。こうした状況を踏まえ、プロジェクト活動による成果を効果的に発現させるための方策をSTCと協議した結果、教科書はSTCの裁量で決定できる範囲の既存のカリキュラムに基づき、授業で副教材として活用する方法が選択された。

【成果4：改善された人材育成プログラムが実施される】

2年次に教材を用いた実験授業が実施され、3年次に改訂シラバスに基づく授業が本格的に実施されることで、おおむね所期の成果を達成した（「3-2（2）有効性」に関する「表-1 教材の活用状況」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訂される】

2年次に実験授業を経た教材の改訂が行われた。一方、シラバスと教材の作成には予想以上の期間を要した。プロジェクト開始当初は実践的な内容を含む教材が存在することを前提に、既存教材の改訂を行うことが想定されていたが、実際には各講師が独自で講義資料を作成しているにとどまっていることが判明し、体系的な教材をほぼ新規に作成する必要が生じたことが要因として挙げられる。また、これら教材を作成するにあたり、どの授業で活用するか、及びこれら授業に応じた教材の内容とするための検討に想定以上の時間を要したことも、現在行われている授業での活用開始が遅れる要因となったと考えられる。

3年次に既存の授業で副教材として本格的な活用を開始したばかりであり、これら科目のシラバス及び教材の評価・再改訂には至っていない。ただし、2年次における実験授業の結果が反映されており、現時点で特段の問題点は指摘されていない。

【成果6：税理士制度、税理士教育システムに係る改善案が提示される】

2006年より開始されたウズベキスタンの税理士制度の確立に対する財務省やSTCのニーズを受けて、合同調整委員会にてプロジェクト活動に当該分野に係る協力を追加することが提案され、本成果が追加された。2年次に税理士セミナーが開催され、同国の税理士制度に係る現状分析及び改善提案がなされたことで、成果6は達成された。

STCは現在、2010年の大統領決定（PP1438）において税理士の増加を推進していることを受け、財務省と共に税理士法（2006年施行）の改正に取り組んでいる。このなかで、税理士セミナーの提言に基づき、実務経験や学位により税理士試験科目の一部を免除することが検討されている。

(2) プロジェクト目標の達成度

上記の各成果の評価から、プロジェクト目標である「タックス・アカデミー及びタックス・カレッジ教員のカリキュラム・シラバス・教材の改善能力の習得」が着実に達成されつつあるといえる。プロジェクト目標の指標に関し、指標1「改善された導入教育が実施される」については、タックス・カレッジにおける税務調査及び徴収の授業が、改訂シラバスと新教材の活用により実施されている。指標2「納税者サービス、税務調査に関するリカレント研修プログラムが実施される」については、タックス・アカデミーにおけるこれらの授業が、改訂シラバスと新教材の活用により実施されている。プロジェクト目標である教員の能力向上を示すものとして、以下の点を確認することができた。

- ① STCは、プロジェクト活動を通じて作成された教材が更に全国で活用されるために、公式の教科書として認定を受ける考えである。
- ② 教材作成を通じて、これまでの理論中心の授業内容から、日本をはじめとした諸外国の制度を参考とした実務的な内容を取り入れることへと意識が変化した。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、ウズベキスタンの政策、STCのニーズ、日本の援助政策のいずれにも沿ったものであり、妥当性は非常に高い。

ウズベキスタン政府は、税法改正と税務行政改善に取り組む旨の大統領決定（2006年）、国家中期開発計画（国民福祉増大戦略）2008 - 2010における税務行政の改善の明記を行い、現在作業中である2006年施行税理士法の改正をはじめとした税務行政の改善を推進している。また、STCでは「国家人材育成プログラムの基本方針」に基づき、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジを設立し、税務職員に対する継続的な人材育成を実施している。

また、本プロジェクトは、わが国の国別援助計画における重点分野のひとつである市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援に位置づけられる。

(2) 有効性

「3-1 実績の確認」において前述したように、各成果の十分な貢献によりプロジェクト目標がおおむね達成されており、プロジェクトの有効性は高い。成果1及び成果2の達成によりプロジェクトの実施体制及びウズベキスタンの税務行政の課題の把握が完了し、成果3から成果5で、それに基づいて改訂された人材育成プログラムが実施されるに至った。さらに成果6では税理士システムへの改善提示を通じて納税者サービスの改善につながった。これら成果のプロジェクト目標への貢献は十分認められる。

特に人材育成の改善の面では、一連の成果発現を通じて教員のカリキュラム・シラバス・教材の改善能力の習得に大きく寄与したといえる。作成された教材とこれらを用いた授業の実施状況は表-1のとおり。

表－１ 教材の活用状況

教材	活用状況（2010年9月～2011年7月）	
税務コントロール （基礎編）	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	税務コントロール
	大学院	納税責任 / 税務コンサルティング
	租税・課税学部	税務コントロールの企画及び実施方法
	タックス・カレッジにて左記教材を使用する研修科目	
	税務コントロール / 税制基礎 / 租税分析及び税務調査	
税務調査の方法 （技術編/中級） 注：事例集の作成中	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	税務コントロール
	大学院	納税責任 / 税務コンサルティング
	租税・課税学部	税務コントロールの企画及び実施方法
滞納税金及びその徴収 （一般用）	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	法人・個人からの滞納税金の徴収 / 税務統計及び予測
	租税・課税学部	税務統計及び予測 / 税収の予測
滞納税金額の削減 （カレッジ用）	タックス・カレッジにて左記教材を使用する研修科目	
	滞納税金の徴収	
納税者サービス	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	法人課税 / 個人課税 / 租税理論
	大学院	税務コンサルティング
	租税・課税学部	租税及び課税 / 外国の税務制度 / 法人課税 / 個人課税 / 租税の歴史及び理論

また、税務行政改善に関しては、税務行政の現状把握の過程で出された提言、本邦研修の参加者からの報告等を踏まえ、STCは業務改善のための施策を順次導入している。業務改善セミナーの主な提言事項と実施状況は表－２のとおり。

特に、ウズベキスタンにとって新しい概念といえる納税者サービス分野では、申告期間中の税務署での相談窓口の設置、納税者セミナーでの冊子やブックレットの配布、質疑応答による具体的な税法適用についての説明など、納税者サービスの改善に多くの進展が見られる。

表－２ 税務行政における検討課題

提言事項	検討・導入状況
税務調査	
税務調査計画の簡略化	税務調査の対象分野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、バザールにおけるSTC単独管理が実施されることとなった。
調査対象者選定	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。STCはデータベース統合化などによる、より効率的・効果的な実施をめざしている。

徴 収	
コールセンターの設置	これまでも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。
滞納者接触記録の保存	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	提言を考慮し、「滞納金を減少させるための計画」「各滞納者に対する業務計画」が作成され、実行されている。
納税者サービス	
納税者へのセミナー実施	納税者へのセミナーが定期的に行われている。
税金週間	税金週間が2011年1月に導入されている。
納税者の質問・意見等の把握	全国的に納税者アンケートが実施されている。納税者へのセミナー、税金週間の相談窓口を通じても実施されている。納税者の意見を収集するうえで、利用者にとってより便利な方法を検討している。

(3) 効率性

投入はプロジェクトの進捗に応じて柔軟に行われ、各アウトプット発現の最大化が図られており、プロジェクトの効率性はおおむね高いといえる。

主な専門家派遣は、総括、副総括（納税環境整備）、納税者サービス、税務調査、人材育成計画（1年次）、徴収（2年時以降）の分野にて行われた。また、2年次に税理士制度、税理士教育システムの各専門家が追加派遣された。専門家の知識と経験、プロジェクト実施過程における実施監理についても、プロジェクトのC/Pからの評価は高い。

本邦研修については、2年次及び3年次に実施された。2年次の研修は、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員を中心に14名が参加した。本研修では、税務行政に関する研修と税務大学校への視察が行われた。3年次は、STC職員の5名が参加し、税務行政のより実務的な内容の研修と税務署及び納税コールセンターの視察が行われた。これら投入を通じて主要C/Pの意識向上及びわが国の知見を生かしたウズベキスタン税務行政への適用が図られ、プロジェクトの活動促進に貢献した。

C/Pについては、開始当初から対象各分野に対して適切な配置がなされた。ただし、2年次後半以降、人材育成分野において組織内の異動等により人事部長、再教育学部長などの重要なC/Pの交代があり、当該分野の進捗の意思決定に遅れが出るなどの影響を及ぼした。

(4) インパクト

上位目標である「納税者サービス及び税務調査に係るSTC当局の専門技術と知識が向上する」については、プロジェクトで行われた業務改善のための提言及び本邦研修の参加者からの報告を受け、順次業務改善のための施策導入あるいは既存の業務の改善が進展しつつあり、既にインパクトの一部発現が認められる。

上位目標の指標に関し、指標1「納税者の相談件数の増加」については、近年の経済成長により納税者が増加していることも要因として挙げられるものの、STCによる改善の努力も最近の増加に貢献していると考えられる。例えば、納税時期に設ける税務署の相談窓口の設置期間を長くすることにより、以前より多くの納税者への対応が行われているといった実例も把握されている。今後はこうした相談への対応をいかに効率的かつ適切に行っていくかについて引き続き検討・実行していく必要がある。

指標2「法令に基づく効率的な税務調査の実施」については、提言の実行と人材育成システム改善により、今後の効果発現が期待できる。加えて、徴収教材は他の経済系大学にも配布予定であること、納税者サービス教材は納税者向けセミナーでの活用が検討されているなど、

プロジェクトで作成された教材がC/P機関以外でも活用されつつあり、インパクトの発現が更に期待される。

加えて、STCからは、例えば税務行政においてIT化が進むなか、プロジェクト活動を通じた実務の変化に対応して授業内容の更新を行うという考えも聞かれ、プロジェクト終了後も、こうした意識の下、教育プログラム改善への取り組みが今後も継続されることが、副次的な効果として今後期待される。

(5) 持続性

タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの学長から、プロジェクト活動を通じて改善された、教科書作成とその改訂、カリキュラムへの導入といった一連の改善のプロセスを今後も継続していく意思表示がなされた。

また、C/Pが得た知識と経験はこれまでも学内の教育委員会の場で共有されており、今後の更なる研究成果についても同様に普及されていくことが期待できる。同学長によれば、授業実施に係る計上予算に加え、今後の教科書改訂やそのための調査研究に係る予算、執筆に要する教員の勤務時間についても十分に確保していく考えとのことである。

さらに、教員の教育改善の継続に動機づけが図られており、学術的に顕著な貢献をした人には学長賞が授与される等のインセンティブも用意されていることが判明した。

技術面においても、税法は毎年改正が行われることから、これに対応した教材の見直しや、前述のように税務行政実務の変化への対応が必要となる。プロジェクトでは、C/Pである教員自ら教材の執筆を行い、実験授業を通して改良に取り組んできており、プロジェクトを通じて得られた知識と経験を生かして、今後の教材改訂をウズベキスタン側が独自に行っていくことが期待される。ただし、納税者サービスに関しては、ウズベキスタンでは新しい概念といえ、独自の改訂・更新には困難が予想されるという声も聞かれた。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクト実施の過程で、現状の税務行政の改善に資する多くの提言や本邦研修参加者からの日本の事例についての報告がなされた。それらを踏まえ、C/Pは業務改善のための施策を順次導入するとともに、既存の業務の改善に取り組みつつあり、インパクトの一部発現が認められる。また、専門家は不在期間中にC/Pに課題を与えるなど、時間を有効活用し円滑なプロジェクト管理を行った。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクトは、カリキュラム改訂と、既存教材の改訂及びこれらを用いた授業の実施を通じた人材育成プログラムの一連のプロセスの改善を通じ、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの能力向上を目的としていた。しかしながら、カリキュラムや教材等の公式の改訂には高等中等専門教育省等関係機関の認可が必要であるうえ、既存教材が想定以上に存在していなかったことから教材を最初から作成する必要が生じた等、プロジェクト実施段階に至ってプロジェクト活動に影響を与える事実が判明することが多く、都度計画変更を余儀なくされた。

(2) 実施プロセスに関すること

2年次後半以降、人材育成分野において人事部長、再教育学部長などの重要なC/Pが異動した。このため、当該分野の意思決定に遅れが出るなどの影響を及ぼした。

3-5 結論

上記の評価結果から、計画された成果をほとんど達成し、プロジェクトはおおむね目的を達成していると結論づけることができ、残りのプロジェクト期間内の活動をもって、当初の協力期間内の終了が可能と判断される。

5項目評価の観点からも妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性それぞれにおいて高い、あるいはおおむね高いと認められる。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

プロジェクト成果の発展と上位目標の達成のための提言として、以下の取り組みが挙げられる。

(1) 教材等の公式認定

プロジェクトで作成された教材等は、ウズベキスタンで公式なものとして認定を受ければ、全国的に活用されることにつながる。教材、シラバス、カリキュラムが、財務省との緊密なコンサルテーションの下、高等中等専門教育省等関係機関の認可を受けられるよう、STCの努力に期待する。

(2) 納税者サービス

納税者サービスは、ウズベキスタンでは税務行政の新しい分野として強化が必要な分野であるが、C/Pはプロジェクトを通して多くの必要な知識と経験を身につける機会を得た。現在では、プロジェクトで得た知見を基に、さまざまな取り組みが実行に移されている。しかしながら、現時点ではまだ多くの市民がこうした納税者サービスの向上を認識するまでには至っておらず、STCの今後の更なる取り組みが必要である。

(3) 税務行政の更なる改善

税務行政改善の目的のひとつに税収の増加が挙げられる。税収増加を実現するためには、納税者の納税手続き負担の低減が実現することも重要な要件となる。STCが引き続き税務行政の透明化・効率化に取り組んでいくことを期待する。

(4) プロジェクト成果の維持・発展

プロジェクト期間中、重要なC/Pに交代があった。組織体である以上、今後も人事異動等は避けられないが、プロジェクトの成果が教員間あるいは税務職員間で、組織の知見として維持・発展されるよう、STCがその体制づくりに取り組むことを期待する。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) プロジェクトデザイン策定段階における十分な調査

プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等の把握に必要な調査が十分ではなかったと考えられる。このため、プロジェクト開始後に、既存教材が想定以上に存在しないこと等プロジェクト活動に影響を与えるような事実が判明し、都度計画変更を余儀なくされた。プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等に係る調査精度の向上が求められる。

(2) プロジェクトの柔軟な実施

プロジェクトは、人材育成プログラムの一連のプロセス改善及びそれによるC/Pの能力向上を通じて、間接的に税務行政の改善に貢献することを企図していた。一方、プロジェクト実施の過程で、現状の税務行政の改善に資する多くの提言がなされ、それを踏まえてC/Pは業務改善のための施策を順次導入するとともに既存の業務の改善に取り組みつつある。こうした成果は特筆すべきものであり、プロジェクトの実施段階において、上位目標の発現に向けて柔軟かつ効果的に活動を実施するという柔軟な対応はインパクト発現に良い効果をもたらしたと考えられる。

3-8 フォローアップ状況

評価調査実施中に、C/P側から、わが国による技術協力の継続に対する期待が述べられた。今後、C/P側の検討状況及び要請状況をフォローしていく必要がある。

Evaluation Summary

I. Outline of the Project	
Country: Uzbekistan	Project title: Project for Improvement of the Tax Administration of the Republic of Uzbekistan
Issue/Sector: Fiscal and Financial Sector	Cooperation scheme: Technical Cooperation
Division in charge: Fiscal and Financial Sector Management Division, Public Policy Department	Total cost (at the time of evaluation): Approximately 226 Million JPY
Period of Cooperation	(R/D): March 2008 - February 2011
	Partner Country's Implementing Organization: State Tax Committee (STC)
	Supporting Organization in Japan: National Tax Agency
<p>1 Background of the Project</p> <p>Since its independence, Uzbekistan has managed its economy based on a policy of advancing gradual reforms while maintaining an economic structure centered on primary commodities such as raw cotton and gold. Aiming to overcoming an economic slump resulting from sluggishness in primary commodity markets occasioned by a poor cotton harvest in 1996, the country is accelerating its shift to a market economy, and in recent years efforts have advanced in connection with promoting administrative and economic reforms and strengthening the legal system. In particular, under the belief that development of the private sector is essential to economic growth, the focus is on promotion of the private sector, as for example in June 2005 a variety of presidential decrees were issued with the goal of promoting private enterprises in the country and recently the President declared 2011 to be the year of private enterprises development. Efforts related to administrative reforms and deregulation are being advanced in connection with promotion of the private sector in the country.</p> <p>At the same time, for dynamic, sustainable economic development led by the private sector, further development of a market economy based on the principles of competition is essential. strengthening governance in the form of restructuring of the legal and regulatory framework, including reforms to administrative and fiscal policy oriented toward growth of the market economy, reforms to the judiciary system, and deregulation of economic activity, have become a pressing issue for improving the investment environment and building a democratic, fair society. For this reason, from November 2003 through August 2004, JICA implemented the technical cooperation project "Joint Research on the Improvement of Tax Policy and Administration in the Republic of Uzbekistan" with the Center for Fiscal Policy. In this project, the counterpart agency in Uzbekistan prepared all aspects of related reports, with a group of experts from Japan advising and answering questions along with conducting a survey of taxpayer attitudes in order to gather objective information. In doing so, issues to be addressed such as frequent amendments to the taxation system, high tax rates, and the extremely weak position of individual firms vis-à-vis the tax authorities were identified.</p> <p>While there is a need to advance tax administrative reforms to address the above issues, Uzbekistan continues to require assistance from developed countries in areas such as streamlining of the structure of tax authorities, training and improving the skills of tax collectors, improving relations between tax authorities and taxpayers, and improvement of the tax system.</p> <p>In light of these conditions, Uzbekistan has formally requested Japan for the technical cooperation</p>	

project “Improvement of the Tax Administration of the Republic of Uzbekistan”, and this proposal has been adopted by the Japanese government.

2 Project Overview

The objectives of this project are to improve Uzbekistan's tax administration capabilities through strengthening systems for training personnel in connection with taxpayer services and tax audits, collaborating with the State Tax Committee (hereinafter referred to as “STC”, as the counterpart agency).

(1) Overall Goal

STC officials develop professional skills and knowledge in the field of taxpayer services and tax audit.

(2) Project Purpose

The faculties of the Tax Academy and Tax Colleges acquire the capacity for improving curricula, instructional plans and teaching materials, so that appropriate training program is delivered to STC officials in the field of taxpayer services and tax audit.

Note1: Tax Academy is a higher education institution for tax administration; executive trainees of the STC are educated in the Tax Academy.

Note2: Tax Colleges are the secondary higher education institutions that educate tax administration and general education. Many graduates become tax officers, while a part of them are recommended to proceed to the Tax Academy.

(3) Outputs

1. Administration of the Project is established.
2. The present situation of tax administration is examined.
3. The training programs of the Tax Academy and the Tax Colleges in the field of taxpayer services and tax audit are modified.
4. The modified training program is implemented.
5. The modified training program is evaluated, and re-modified.
6. The proposal to improve the tax accountant system and tax accountant education is prepared.

(4) Inputs

Japanese side:

Total Cost	Approximately 2.26 Million JPY
Short-term Expert	8 people (35.8M/M)
Equipment	Photocopy machine
Trainees received	19 people
Local cost:	Seminars, Teaching materials, etc

Uzbekistan Side:

Counterpart	12 people
Land and Facilities	Office space

II. Evaluation Team		
Members of Evaluation Team	Mission leader: Mr. Hiroyuki Abe, Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Public Policy Department, JICA Cooperation Planning: Mr. Kensuke Tsuji, Deputy Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Public Policy Department, JICA Evaluation Analysis: Mr. Hideyuki Takagi, Consultant, Ernst & Young Advisory Translator: Ms. Keiko Kojima, Japan Center for International Cooperation (JICE)	
Period of Evaluation	24 January 2011 – 5 February 2011	Type of Evaluation : Terminal Evaluation
III. Results of Evaluation		
1. Achievements		
(1) Achievement of Outputs		
(Output 1: Administration of the Project is established.)		
<p>Output 1 was achieved in the first year. Uzbekistan counterparts were assigned to each area of human-resources development, tax audits, tax collection, and taxpayer services, from the State Tax Committee (STC), the Tax Academy, and the Tax Colleges. In addition, plan of operation, progress of the Project, outputs and outputs of the Project are periodically reported on the occasion of JCC and workshops.</p>		
(Output 2: The present situation of tax administration is examined.)		
<p>Present situation of tax administration especially in the field of human resource development, tax audit, tax collection and taxpayer services were ascertained in the first year. Based on this, seminar on improving tax administration was held and advices on improvements were provided on in the second year (refer to 2. (2) Effectiveness, table 2. Summary of proposed issues on tax administration).</p>		
(Output 3: The training programs of the Tax Academy and the Tax Colleges in the field of taxpayer services and tax audit are modified.)		
<p>Upon needs assessment, the situation and challenges of existing human resource development program including lecturers and textbooks are identified in the first year. Draft modifications of the syllabus were also formulated. Creation of teaching materials for use in the modified syllabus was promoted in the second year. The teaching materials were mostly completed in the third year; thereby the intended output has been achieved.</p>		
<p>Regarding the teaching materials, authorization of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education is required if they are to be certified as an official text book in Uzbekistan, and it takes one year or longer to receive such authorization. Under the situation, discussion was made with the STC on how the project outputs could be achieved effectively. As a result, it was decided that these teaching materials are used as supplementary materials in classes at the STC's discretion under the existing curricula.</p>		
(Output 4: The modified training program is implemented.)		
<p>The intended output has mostly been achieved with experimental courses using the teaching materials held in the second year and courses based on the modified syllabus conducted in the third year (refer to 2. (2) Effectiveness, table 1. Summary of utilization of the teaching materials).</p>		

(Output 5: The modified training program is evaluated, and re-modified.)

The materials have been once revised following the experimental courses held in the second year. On the other hand, it took more time than expected to develop syllabus and the teaching materials. Although initial expectations had been for revision of the existing teaching materials, in fact new teaching materials had to be created for the most part because faculties generally prepared materials by themselves instead of using comprehensive sets of teaching materials. Also, time was needed more than initial expectation to consider in which classes these teaching materials are used and how to modify the teaching materials suit to these classes, and this too has been a factor leading to delays in the start of their utilization in courses currently underway.

Utilization of the revised teaching materials in the existing classes have just been started in the third year; therefore, evaluation and revision of the syllabus of these course subjects and the teaching materials have not yet been conducted.

In terms of the evaluation and revision of syllabus and teaching materials, results of the experimental courses in the second year have already been reflected, and no particular problematic issues have been pointed out yet.

(Output 6: The proposal to improve the tax accountant system and tax accountant education is prepared.)

This output was added to the Project activities after being proposed at the Joint Coordinating Committee, based on the needs of the STC and the Ministry of Finance for the enhancement of the tax accountant system in Uzbekistan begun in 2006. Output 6 was achieved by the analysis of the present situation and advices on improvements provided at the tax accountant seminar held in the second year.

In response to the 2010 Presidential Resolution (PP1438) that promotes increase of the number of tax accountants, at present the STC is working together with the Ministry of Finance on amendments to the tax accountant law (enacted in 2006). As part of this process, exemption from some test subjects based on work experience and academic degrees is being considered taking into consideration for a recommendation from the tax accountant seminar.

(2) Achievement of the Project Purpose

According to the evaluation of each output mentioned above, the project purpose of “having faculty of the Tax Academy and Tax Colleges acquire the capacity for improving curricula, instructional plans and teaching materials” has been fairly achieved. As for the indicator 1) “Modified initial training program introduced,” it is found that lectures on tax audit and tax collection at the Tax College have been conducted using revised syllabus and teaching materials which are developed by the Project. As for the indicator 2) “Recurrent training program for taxpayer services and tax audit implemented,” it is found that lectures on such topics at the Tax Academy have been conducted using revised syllabus and teaching materials which are developed by the Project. Specifically, the following points were confirmed.

1) The STC has an intention to make the teaching materials certified as text books so that they can be further utilized nationwide.

Through preparation of the teaching materials, the contents of courses have changed from theory to practice referring to the systems of other countries, including Japan.

2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

This project has been highly relevant to the national policy of Uzbekistan, the needs of the STC, as well as Japan’s ODA policy.

The government of Uzbekistan has been promoting the improvement of tax administration. Among other things, the Presidential decision in 2006 addresses tax reform and improving tax administration, and the medium-term development plan (Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan) 2008-2010 identify the importance of tax administrative reforms. In addition, the tax accountant law enforced in 2006 has now been under reform. Also, the STC, following the national human resource development program, has implemented a continuous human resource development system for tax officers in the Tax Academy and the Tax College.

This Project is regarded as one of its priorities of the Japan's country assistance program for Uzbekistan: assistance for human resource development and institution-building that are provided for the purpose to promote a development of market economy and economic and industrial growth in Uzbekistan.

(2) Effectiveness

As mentioned in "1. Achievements", project purpose has been fairly achieved by the achievement of each output. Therefore, the Project has been effective. By achieving Output 1 and 2, implementation structure of project was established and challenges on tax administration were identified. By achieving Output 3, 4 and 5, revised human resource development program was introduced. In addition, Output 6 contributed to improving taxpayer services by making recommendation regarding tax accountant system. These outputs have fairly contributed to the Project Purpose.

In the area of improving human-resources development, since September 2010, the Tax Academy and the Tax Colleges have been conducting courses based on the modified syllabus, and the teaching materials have been prepared in the project and have been used as supplementary materials. These achievements can be said to have contributed greatly to the improvement of the capacity of faculty members. The teaching materials produced, and the state of implementing courses using them, are summarized below.

Table 1. Summary of utilization of the teaching materials

Teaching Materials	State of Implementation (September 2010 - July 2011)	
Tax Controls (Basic)	Name of training course at Tax Academy	
	Re-training Dept.	Tax Controls
	Graduate School	Taxpayer Responsibilities / Tax Consulting
	Tax and Taxation Dept.	Tax Control Planning and Implementation Methods
	Name of training course at Tax Colleges	
	Tax Controls / Basic Tax System / Tax Analysis and Tax Audits	

Tax Audit Methods (Technical / Advance) Note: Reference material for case studies is to be prepared.	Name of training course at Tax Academy	
	Re-training Dept.	Tax Controls
	Graduate School	Taxpayer Responsibilities / Tax Consulting
	Tax and Taxation Dept.	Tax Control Planning and Implementation Methods
Taxes in Arrears and their Collection (General)	Name of training course at Tax Academy	
	Re-training Dept.	Collection of taxes in arrears from corporations and individuals / Tax Statistics and Forecasting
	Tax and Taxation Dept.	Tax Statistics and Forecasting / Tax Revenue Forecasting
Decreasing Taxes in Arrears (for College use)	Name of training course at Tax Colleges	
	Taxes in Arrears and their Collection	
Taxpayer Services	Name of training course at Tax Academy	
	Re-training Dept.	Corporate Tax / Individual Tax / Tax Theory
	Graduate School	Tax Consulting
	Tax and Taxation Dept.	Tax and Taxation/Tax Systems Overseas / Corporate Taxation / Individual Taxation / Tax History and Theory

Regarding improvements of tax administration, the STC has introduced several measures taking into consideration for the recommendations mainly made in the operation improvement seminar and reports from participants in training in Japan. Main recommendations from the seminar and the state of their implementation are summarized below.

In particular, considerable progress have been appeared in the area of taxpayer services including establishment of consultation centers at tax offices during the period of filing returns, distribution of booklets and pamphlets and instruction of practical tax law application at taxpayer seminars.

Table2. Summary of proposed issues on tax administration

Recommendation	State of Study/Adoption
Tax Audits	
Simplification of tax audit planning process	Although tax audit is conducted based on authorization of the board of coordination of activities of control organizations consists of the Prime Minister and the Ministers of related Ministries, audit for bazaars is delegated to the STC.

Selection of tax payers for audit	Selection of tax payers for audit through comparison of returns among similar businesses is being progressed. The STC is expecting to introduce more efficient and effective implementation by establishing integrated database of taxpayers.
Tax Collection	
Establishment of call centers	Establishment of call centers is under consideration, while the STC already urges taxpayers, who have large amounts of taxes in arrears, to pay by telephone.
Retaining records of contact with delinquent taxpayers	STC starts to keep records to some extent upon contacts with delinquent taxpayers.
Annual activity plans for enforcement of tax collection	Taking recommendations into consideration plans for reducing taxes in arrears and operational plans against for each delinquent taxpayer are in use.
Taxpayer Services	
Holding seminars for taxpayers	Seminars for taxpayers have been regularly held.
Tax week	Tax week is introduced especially in January 2011.
Questions, opinions, etc. from taxpayers.	Taxpayer surveys are conducted nationwide. They are conducted through seminars for taxpayers and contact points set up during Tax Week. Further convenient methods for gathering opinion of taxpayers are being considered.

From the above summaries, the effectiveness of the project can be deemed to be high.

(3) Efficiency

The inputs of this project were flexibly implemented based on the progress of the project in order to materialize each output. The efficiency of this project is fairly high.

Dispatched experts mainly consist of experts in the following fields: leader, sub-leader (and Improvement of taxation environment), tax payer services, tax audits, human resource development planning (in the first year), and tax collection. In the second year, experts on the tax accountant system and the education system of tax accountant were dispatched additionally. The knowledge and experience of the dispatched experts and their method of management during the project are highly evaluated by the Uzbekistan counterparts.

Counterpart trainings were conducted in Japan in the second and third year. In the second year, 14 persons, mainly faculty members from the Tax Academy and the Tax Colleges, took part in this training, which featured training on tax administration and visits to the National Tax College. Five persons, all of them STC employees, took part in the third year, which featured training on more practical content of tax administration and tours of a tax office and a taxpayer call center. These inputs were timely made and

have contributed to facilitating project activities: primary counterparts deepened their understanding of tax administration practices in Japan, and they commenced to apply this knowledge in the tax administration in Uzbekistan.

The counterparts have been appropriately assigned in the target fields of the project at the beginning. However, after the end of the second year, some of core counterparts in the field of human resource development such as head of the personnel department and head of the re-education department were changed, and that may have caused some delays in decision making.

(4) Impact

It is observed that the project's overall goal "STC officials develop professional skills and knowledge in the field of taxpayer services and tax audit" has already been achieved to some extent, shown in adoption of several practical measures for improvement of tax administration and improvement of existing practices, based on the recommendations made during the project and reports from trainees who participated in a training program in Japan.

As for the project indicator 1) "the number of the consultation and the customer satisfaction increase", it tends to increase because of the above-mentioned efforts of the STC, while an increase in the number of taxpayers due to economic growth in Uzbekistan today also is a background factor. For example, it is observed that more taxpayers now receive services at tax offices since the service counters there open longer during the period for filing returns. It is necessary to consider how to deal with increasing taxpayers' consultation services more efficiently and appropriately. As for the indicator 2) "tax audit on the due process of law conducted", the achievement is expected through implementation of the project's recommendations and improvement of the human resource development system in the future. In addition, further positive impacts are expected. The teaching materials prepared in this project are in the process of being utilized in other education institutions; the teaching materials on tax collection are planned to be distributed to colleges of economics, and the teaching materials of taxpayer services are being considered for use at taxpayer seminars, and so on.

In addition, the STC said that the contents of courses would be updated in accordance with changes in practical operations, such as progress in use of information technology (IT) in tax administration. It is expected that, even after completion of this project, efforts to improve the educational program will be continued in the future as well, based on this awareness.

(5) Sustainability

The directors of the Tax Academy and the Tax College have shown their commitment to continue improvements of tax education based on the process introduced through the project, i.e., preparation of teaching materials, revision of them and introducing them into the curriculum, and so on. Furthermore, knowledge and experience acquired by the counterparts have been shared at the board of education and will be expected to be further utilized in the future. According to the directors, sufficient budget for revising teaching materials and research and study necessary for such revision will be maintained in addition to allocating necessary budget for regular training implementation. Besides, teachers are motivated for the continuation of improvement of tax education, and an award by the directors for academically excellent results have been introduced already. Sustainability is considered to be moderately high. Since tax law is amended each year, there is a need to review the teaching materials in accordance with such amendments. Also, as mentioned above there is a need to respond to changes in practical operations as well. In this Project, counterpart members have created the teaching materials by themselves and were able to make improvements through experimental courses. It is expected that the knowledge and experience gained through this project will be utilized in improving the teaching

materials by themselves. However, updating the teaching materials of taxpayer services remains their challenge since this issue needs further improvement in the form of new and modern type of service in Uzbekistan.

3. Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

N/A

(2) Factors concerning to the Implementation Process

It is observed that the project's overall goal has already been achieved to some extent, shown as adoption of several practical measures for improvement of tax administration and improvement of existing practices, based on the recommendations made during the project and reports from trainees who participated a training program in Japan.

4. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

This Project originally aimed at improvement of human resource development of the Tax Academy and the Tax Colleges through the revision of curriculum and revision of existing reference materials and utilization in classes. However, during the implementation of the Project, it turned out that revision of curriculum needed authorization by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education and the materials are needed to be developed from the beginning, which forced the Project to modify its operation planned.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

After the end of second year, some of core counterparts in the field of human resource development such as a head of personnel department and a head of re-education department were changed, and that may have caused some delay in decision making. Project experts have made an efficient project management by giving tasks to the C/P while they were not in Uzbekistan.

5. Conclusion

It can be concluded that each output has mostly been achieved, and the project purpose has been fairly achieved considering the evaluation results mentioned above. Therefore, it is considered possible that the Project terminates at the end of planned project period after the implementation of the rest of project activities until then. From the view point of five evaluation criteria, it is observed that every criteria namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability, is evaluated as high or fairly high.

6. Recommendations

The following efforts are recommended for extending project outcome and achievement of the overall goal:

1) Official certification of materials

The outputs including the materials and etc. could be further utilized nationwide if they are officially certified in Uzbekistan. It is expected that the STC continuously makes efforts on receiving authorization of the materials, syllabus and curriculum by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education in the future, through close consultation with the Ministry of Finance.

2) Taxpayer services

Although taxpayer services are the field which needs further improvement in the form of new and modern type of service in Uzbekistan, counterparts had many opportunities to acquire necessary knowledge and experiences on this issue through the Project, at present, a variety of efforts based on knowledge obtained through the project are being made. However, further efforts by STC will be needed because most citizens have not yet recognized these improvements in taxpayer services.

3) Further improvement of tax administration

Increase of tax revenue is one of objectives of the improvement of tax administration. In order to realize increase of tax revenue, there is a need to reduce the costs borne by taxpayers. It is expected that the STC will continue efforts to make tax administration more transparent and efficient.

4) Maintaining and development of the Project outcome

During the Project, some of the core counterparts changed during the implementation of the Project. Although there will be changes in personnel in future, it is expected that the STC continuously makes efforts on strengthening its organizations so that they maintain and develop the project outcome as an institutional memory among faculty and tax officers.

7. Lessons Learned

1) Sufficient assessment in the designing stage

It is considered that assessment of the present situation, issues and constraints was not sufficient in the designing stage. Therefore, after commencement of the Project, some important facts were turned out and they forced modification of its operation planned, such as the teaching materials that were needed to be developed from the beginning.

Therefore, sufficient assessment of the present situation, issues and constraints was needed in the designing stage.

2) Flexible activities of the Project

This Project aimed at contribution for the improvements to tax administration through the improvements of the education program. Many recommendations were made for improvements on tax administration in the process of the Project implementation, and adoption of new methods or improvements to existing ones are underway steadily through this process. A noteworthy fact is that the Project was implemented flexibly and effectively toward its overall goal and, as the effect improvement of tax administration has been achieved in some extent.

8. Follow-up Situation

During the evaluation mission, the counterpart mentioned expectation for the continuation of Japanese technical assistance. It is necessary to follow up counterparts' consideration and their possible request.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」と記す）では、独立以降、綿花・金をはじめとする一次産品中心の経済構造を維持しつつ、漸進的な改革を進めるとの方針に基づいた経済運営を行ってきた。同国は1996年の綿花不作を契機とした一次産品市場の低迷に伴う経済不振からの脱却をめざして市場経済への移行を加速させており、近年は行政・経済改革の促進や立法の強化に関する取り組みが進められている。特に、経済成長のためには民間セクター開発が不可欠との考え方の下、2005年6月には国内の中小企業振興を目的とした各種大統領令が発令され、最近でも大統領の宣言により2011年が「中小企業育成の年」と指定される等、民間セクターの振興が重視されている。国内の民間セクター振興に係る制度改革、規制緩和に関する取り組みが進められているところである。

他方、民間セクター主導によるダイナミックな持続的経済発展のためには、競争原理に基づく市場経済の一層の発展が不可欠であり、投資環境の改善、「民主的で公正な社会」の形成のため、市場経済発展に向けた行財政改革、司法制度改革、経済活動の規制緩和をはじめとする法規制枠組みの再構築といったガバナンスの改革が喫緊の課題となっている。そのため、JICAでは、2003年11月から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側カウンターパート（以下、「C/P」）機関が作成し、わ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「頻繁な税制の改定」「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、ウズベキスタンは技術協力プロジェクト「税務行政改善プロジェクト」をわが国に正式要請し、わ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の税務行政能力向上を目的とし、国家税務委員会（以下、「STC」）をC/P機関として、2008年3月から2011年2月末までの3年間の予定で「税務行政改善プロジェクト」を実施している。現在、5名の専門家（総括、副総括、納税者サービス、税務調査、人材育成）を派遣中である。

今回、プロジェクトの終了を控え、これまでのプロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導き出すため、終了時評価調査団を派遣した。

1-2 調査団構成

	担当分野	氏名	所属先
1	総括	阿部 裕之	JICA公共政策部 財政・金融課 課長
2	協力企画	辻 研介	JICA公共政策部 財政・金融課 調査役
3	評価分析	高木 秀行	アーンスト・アンド・ヤング・アドバイザー（株） ODAコンサルタント
4	通訳	小島 敬子	(財) 日本国際協力センター 研修監理部 研修監理員

(注) JICAウズベキスタン事務所より、二瓶所員（担当）及びシャリポフProject Officer（PO）が現地で支援。

1-3 調査日程

No	日付	曜日	行程（評価分析、通訳団員）	行程（その他団員）	宿泊先
1	1/24	月	13:10 成田発（OZ101） 16:10 ソウル着 17:20 ソウル発（OZ573） 21:10 タシケント着		タシケント
2	1/25	火	10:00 JICAウズベキスタン事務所打合せ 11:00 STC打合せ 15:00 C/P情報収集		〃
3	1/26	水	10:00 IFC面談 11:30 UNDP面談 14:00 タックス・アカデミー 15:20 STC		〃
4	1/27	木	11:00 UNDP面談 15:00 タックス・アカデミー 15:55 タックス・カレッジ		〃
5	1/28	金	14:00 C/P情報収集		〃
6	1/29	土	書類整理		〃
7	1/30	日	書類整理		〃
8	1/31	月	10:00 タックス・アカデミー訪問（授業視察） 評価報告書準備	13:10 成田発（OZ101） 16:10 ソウル着 17:20 ソウル発（OZ573） 21:10 タシケント着	〃
9	2/1	火	9:00 JICAウズベキスタン事務所 10:00 財務省面談 11:00 団内打合せ		〃
10	2/2	水	11:00 STCとの協議（プロジェクト評価） 16:00 高等中等専門教育省面談		〃
11	2/3	木	評価報告書準備 15:00 プロジェクト評価報告書署名		〃

12	2/4	金	10:00 合同調整委員会 (JCC) 開催 15:00 在ウズベキスタン日本大使館報告 16:30 JICAウズベキスタン事務所報告 22:30 タシケント発 (OZ574)	機中泊
13	2/5	土	8:50 ソウル着 10:00 ソウル発 (OZ102) →12:10 成田着	

IFC : International Finance Corporation (国際金融公社)

UNDP : United Nations Development Programme (国連開発計画)

1-4 面談者

(1) 財務省 (Ministry of Finance)

Mirzaev Mubin Muhiddinovich Deputy Minister
Minibaeva Tatyana Mihaylovna 税務コンサルティング課長

(2) 高等中等専門教育省 (Ministry of Higher Secondary, Specialized Education)

Abdullaev Askar KH. Chairman of the Investment and International Cooperation
Department

(3) 国家税務委員会 (State Tax Committee : STC)

Erkin Gadoev Deputy Chairman/Director, Tax Academy
Nazarali Norboev Improving Methodology of Taxation Department
Khotambek Shakirov Head of Department of Information Technology
Sodiq Boymurodov Chief Inspector of Taxation Methodology
Rano Alishaeva Head of International Tax Relations and Cooperation
Department
Aziz Tagaev Deputy Head of Shayhontohur District Tax Office
(Tashkent City)

(4) タックス・アカデミー (Tax Academy)

Bozor Tuhliev Deputy Rector
Anvar Juraev Lecturer
Ilhom Norkuziev Lecturer

(5) タックス・カレッジ (Tax College)

Ziyod Kurbanov Director

(6) 国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP)

Dildora Tadjbaeva Project Manager
Sherzod Akbarov Head of Economic Governance Unit
Zarif Jumaev Programme Coordinator, Economic Governance Unit

(7) 国際金融公社 (International Finance Corporation : IFC)

Arif Nasibov

Project Officer

(8) 在ウズベキスタン日本大使館

茶山 比呂司

参事官

木下 悠矢

三等書記官

(9) JICAウズベキスタン事務所

江尻 幸彦

所 長

戸塚 眞治

次 長

二瓶 直樹

調査役

Sharifzoda Sharipof

Project Officer

1-5 対象プロジェクトの概要

プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) を付属資料1. ミニッツのAnnex 5として添付した。概要は以下のとおり。

上位目標	納税者サービス及び税務調査に係るSTC当局の専門技術と知識が向上する。
プロジェクト目標	タックス・アカデミー ¹ 、及びタックス・カレッジ ² の教員が、納税者サービス及び税務調査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
成 果	1. プロジェクト実施体制が確立する。 2. 税務行政の現状が把握・分析される。 3. タックス・アカデミー、及びタックス・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。 4. 改善された人材育成プログラムが実施される。 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訂される。 6. 税理士制度、税理士教育システムに係る改善案が提示される。
活動 (PDM上に記載の活動を要約)	1. STCの職員、タックス・アカデミーの教員、その他関係機関の事務職員などがC/Pとしてプロジェクトに配属・発令され、本プロジェクトの年間活動計画策定、進捗報告を定期的に行う。 2. 税務行政に関する現状分析のためのベースライン調査を実施したうえで、税務行政の問題点を分析する。 3. タックス・アカデミー、タックス・カレッジにおける導入教育や再研修(リカレント)プログラムの現状と問題点を分析したうえで、同プログラムの改善案を策定する。 4. STC職員に対し、改善された人材育成プログラムに基づいて研修を行う。 5. 改善後の人材育成プログラムを用いた研修受講者の追跡調査を行ったうえで、同プログラムの再改訂を行う。

¹ タックス・アカデミー：STC幹部養成のための大学レベルの税務学校。

² タックス・カレッジ：税務職員をめぐすための高校レベルの専門学校。一部が推薦でタックス・アカデミーに進学する。

	6. 税理士制度の現状把握、課題の抽出・分析を行い、税理士制度に関するセミナー実施や育成カリキュラム案の作成を行う。
C/P機関	国家税務委員会（STC）
実施期間	2008年3月～2011年2月末（3年間）

1-6 調査結果概要（団長所感）

市場経済移行国に対する支援はJICAにとって重要な協力のひとつに位置づけられてきた。そのなかでも市場経済発展に向けた行財政改革、司法制度改革といったガバナンスの改革は喫緊の課題となっており、そうした背景の下にウズベキスタンの税務分野に関する協力も進められてきた。当該分野では、税務当局の能力向上が必要であり、徴税官のスキルアップに関する持続的な人材育成システムの構築が求められていたところ、本件技術協力を通じて教材作成やシラバスの改訂を行って既存カリキュラムへの取り込みを図ることにより人材育成プログラムのレベルアップを図ることができたことが確認され、当初の目的はおおむね達成できたものとする。

評価5項目についても、インパクトの一部発現が見られる等プロジェクトの完成度は満足のいくものといえよう。また、作成された教材は税務当局のみならず経済大学等の関連団体にも配布されて活用されていること、本件協力の過程で提言された税務行政の改善に資する提言が順次取り入れられていることが確認され、プロジェクトの枠組みを超えた肯定的な影響も発現されている。

ただし、本件終了時評価を行うなかでいくつか気になる点も散見されたところ、評価の詳細については後述するとして、ウズベキスタンに対する今後の協力を行うにあたって留意すべき点及びプロジェクトを実施する際に共通して押さえておくべき点から問題提起を行い、今後の検討材料としたい。

(1) 市場経済移行国におけるプロジェクト実施の難しさ

本件プロジェクトを評価するにあたり、客観的な指標の代わりにインタビュー等を通じて達成度を主に主観的に判断したことが今回の特徴として挙げられる。この理由としては、ウズベキスタンで実施した他案件においても仄聞することであるが、同国の閉鎖性あるいは官僚主義の弊害と想定される状況により、客観的な情報（本件の場合は、徴税率や税務調査実施状況等）を得ることができないということが挙げられる。達成度を評価するためには客観的な指標を設定することが望まれるが、今回のような状況の場合にはある程度の柔軟な対応も必要となろう。加えて、情報開示に対する先方のマインドをいかに変えていくかについては相当程度の時間を要する極めて困難な問題であり、プロジェクトを実施すると判断するにあたって留意すべき点であると思料する。

(2) プロジェクトデザイン時点における調査精度の向上の必要性

本件プロジェクトでは、既に存在している教材を改訂してカリキュラムに取り込むことを想定していたものの、実際にはほとんど新規作成を行わざるを得ない状況となり、より良い教材の作成に想定以上の時間を要したことから、実施スケジュールの遅れを招いた。

また、作成された教材を正式なものとして全国に配布するためには高等中等専門教育省の認可が必要であり、その承認プロセスに1年以上の期間を要することが判明したことから、これら教材を既存のカリキュラムのなかで参考書の位置づけとして活用することとなった。

こうした状況についてはプロジェクトデザインの時点で把握しておくべき事項であり、詳細計画策定調査における調査精度の向上が望まれる〔カリキュラムやシラバスの改訂についても標準部分（Standard）については高等中等専門教育省の認可が必要であるが、主務官庁独自で対応可能な実用部分（Working）も存在し、本プロジェクトで改訂を支援した〕。

(3) プロジェクトの持続可能性

今回の調査を通じて、本件プロジェクトで作成された教材とその改訂及びカリキュラムへの導入といった改善プロセスを今後も継続して行っていくこと、そのための予算の確保や職員へのインセンティブの付与といった対策を講じていくといった言質をC/Pから取り付けたことで持続性の確保が期待できる。さらに、以下の点に取り組むことによって本件プロジェクトの持続可能性がより確かなものとなると思料する。

1点目は組織としての知見の共有・蓄積である。プロジェクト実施期間中に重要なC/Pが人事異動により交代したことにより意思決定等に若干の遅延や手戻りが見られた。人事異動については組織体である以上避けられない事態ではあるが、得られた知見が組織内で共有・蓄積されていれば事業への負の影響は最小に抑えられる。この点、C/Pも認識しており、努力も図られているところ、今後の取り組み状況に留意したい。

2点目はプロジェクトで作成された教材の高等中等専門教育省における承認である。現在は公式には参考書の位置づけとなっているこれら教材についてはC/P内で十分活用されており、改善プロセスについても先方は積極的に取り組むとしているところ、現時点で特段の問題があるわけではないが、これらについて正式に認可を受けることによってプロジェクトの成果を強固にするのみならず、プロジェクトの枠を超えて広めることにもつながることから、本件に係るC/Pの前向きな対応を期待したい。

(4) 納税者サービス

税務行政の透明性向上や効率化といった不断の改善を行うことにより納税者の負担を軽減させるとともに、納税者の理解を得ることが税収の増加につながる。そうした観点からも納税者サービスの充実は極めて有効な手段であり、本件プロジェクトで得られた知見を基にさまざまな取り組みが既に行われている。しかしながら、現時点では必ずしも多くの国民がこうしたサービスの向上を認識するまでには至っていないことも事実であることから、今後ともC/Pの継続した努力が望まれる。

(5) 継続した協力に関する先方の期待

今回の調査を通じてわが国からの継続した支援要請がC/Pから伝えられた。特に今回のプロジェクトでも活動のひとつとして取り上げられた税理士制度を拡充することについての先方のニーズが相当高いことが判明した。しかしながら、昨今の事業予算の縮小によりウズベキスタンにおいて税務行政分野を継続的に支援するかどうか不透明なこと、また、現段階では正式な要請を受け取っておらず、要請の詳細が不明なことから先方要請を聞き置くことにとどめている。本件を正式に検討するという事になれば、上記留意点を勘案する必要がある。

なお、先方との協議のなかで、業務の効率化の一環としてIT化の効用が述べられ、実際に

STCでも取り組みが始まっているとのことである。しかしながら、IT化は確かに業務の効率化に寄与するかもしれないものの、業務の基礎がしっかり固まっていてこそ初めてその効力を発揮するものであり、IT化の前に取り組むべき課題を解決することが先決と思考する。加えて、情報の適時的確な更新があって初めてシステムが機能するものであり、そのための体制構築は必須である。さらに、ITに対する協力は専門的な能力が必要であり、構築されたシステムが的確に作動するかについても不確かな要素が多い。もし、新規に要請される先方のニーズのなかにITへの協力が含まれている場合は十分な見極めが必要である。

第2章 終了時評価の方法

本評価調査は、新JICA事業評価ガイドラインに基づき、評価の手法としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management：PCM）の評価手法を採用した。PCM手法を用いた評価は、プロジェクト運営管理のための要約表である、①PDMに基づいた計画達成度の把握（投入実績、活動状況、成果の達成度、プロジェクト目標の達成見込み）、②評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点に基づいた収集データの分析、③分析結果からの教訓、提言のまとめの3点で構成されている。

2-1 評価手順

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前に半期報告書、専門家帰国報告書及びプロジェクトが作成した参考資料情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッドを作成した。

(2) 質問票の作成・回収

現地調査に先立ち、評価分析団員が評価グリッドを基に、C/Pに対する質問票を作成した。評価分析団員の派遣前に現地に送付し、評価分析団員の現地調査時に回答の回収・分析を行った。また、本質問票を補う形で、C/P及びプロジェクト専門家に対してヒアリングを行った。

(3) プロジェクト関係者との面談、インタビュー

本プロジェクトの達成度や成果をとらえるうえで、プロジェクト側からプロジェクト活動進捗に係る詳細な報告を受けるとともに、相手国関係機関、日本人専門家、その他プロジェクト関係者等に対し、インタビューを実施した。

(4) 合同調整委員会（以下、「JCC」）への報告

上記の調査結果を調査期間中の2月4日にタシケントで開催したJCCでC/P機関を集め、評価5項目に沿って詳細に検討のうえ取りまとめられた合同評価報告書の報告を行い、関係者の承認を得た。

2-2 評価5項目

(1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標が、評価を実施する時点において妥当か（受益者のニーズに合致しているか、相手国の問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か等）を問う視点。

(2) 有効性

プロジェクト目標は達成されるか、アウトプットのプロジェクト目標への貢献度、目標達成の阻害・貢献要因、外部条件は何か等を問う視点。

(3) 効率性

プロジェクトのアウトプット産出状況の適否、アウトプットと活動の因果関係、活動のタイミング、コスト等とそれらの効果について問う視点。

(4) インパクト

上位目標達成の見込み、上位目標とプロジェクト目標の因果関係、正負の波及効果等を問う視点。

(5) 持続性

政策・制度面、組織・財政面、技術面、社会・文化・環境面、総合的持続性等において、協力終了後もプロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

第3章 プロジェクトの実績及び達成度

3-1 投入実績

(1) ウズベキスタン側投入

1) C/Pの配置

プロジェクト・ディレクター：

Erkin Gadoev STC副委員長/タックス・アカデミー学長

プロジェクト・マネジャー：

Safarbay Achilov タックス・アカデミー副学長（プロジェクト開始～2009年6月）

Anvar Juraev タックス・アカデミー教員（2009年6月～2010年6月）

Bozor Tuhliev タックス・アカデミー副学長（2010年6月～プロジェクト終了）

各分野C/P：

（人材育成）

Telman Tadjibaev STC人事部長（プロジェクト開始～2009年10月）

Jamoliddin Kholtoev タックス・アカデミー再教育学部長（プロジェクト開始～2009年12月）

Shuhrat Tashmatov タックス・アカデミー教員

Ziyod Kurbanov タックス・カレッジ学長

（税務調査）

Aziz Tagaev STC書類調査遂行部副部長（プロジェクト開始～2010年9月/現Shayhontohur地区税務署副署長）

Davron Babadjanov STC書類調査遂行部主税吏（上記の後任）

Komil Hotamov タックス・アカデミー教員

Ganisher Ruziev タックス・アカデミー教員

（徴収）

Abdihoviz Tangirkulov STC徴税分析部長（プロジェクト開始～2010年9月）

Ilhom Norkuziev タックス・アカデミー教員

Nurulla Rozikov タックス・カレッジ教員

（納税者サービス）

Sodiq Boymurodov STC課税方針改善部主税吏

Anvar Juraev タックス・アカデミー教員

Gafforov Shukhrat タックス・カレッジ教員（プロジェクト開始～2009年12月）

2) 執務スペース等の提供

専門家の執務スペースは、主要C/Pの勤務地であるタックス・アカデミー内に、PC・プリンターと共に提供された。

(2) 日本側投入

1) 専門家の派遣

プロジェクト期間中に計8名、35.8人/月の短期専門家を派遣した。専門家の構成及び各年

次の派遣実績は以下のとおり。

分 野	1年次	2年次	3年次	合 計
総 括	2.37	2.10	1.70	6.17
副総括/納税環境整備	2.43	1.70	1.83	5.96
納税者サービス	2.03	2.57	2.20	6.80
税務調査	2.80	2.40	2.43	7.63
人材育成計画/徴収	2.17	2.33	2.13	6.63
税制・税務行政制度	0.23	-	-	0.23
税理士制度	-	1.40	-	1.40
税理士教育システム	-	1.00	-	1.00
各年次計	12.03	13.50	10.29	35.82

2) 本邦研修

第2年次（2009年度）、第3年次（2010年度）に本邦研修が行われた。第2年次研修には、タックス・アカデミー、タックス・カレッジ教員を中心に14名が参加、第3年次研修には、STC職員5名が参加した。各研修の概要は以下のとおり。

＜第2年次本邦研修（2010年2月9日～2月22日）＞

国税庁、税務大学校により、日本税制の概要、納税者管理、調査、徴収、人事管理・育成に係る講義が行われ、また税務大学校の視察が行われた。

＜第3年次本邦研修（2010年11月24日～12月4日）＞

国税庁、税務大学校等により、国税の広報、税務行政面でのIT活用、税務調査や徴収に係る実務といった講義が行われ、また税務署やコールセンター、税理士協会の視察が行われた。

3) ローカルコスト負担：セミナー会場費、教材作成費等

4) プロジェクト総投入額：2.26億円

3-2 成果の進捗状況及び目標の達成度

(1) 成果の達成度

【成果1：プロジェクト実施体制が確立する】

STC、タックス・アカデミー、タックス・カレッジから、人材育成、税務調査、徴収、納税者サービスの各分野にウズベキスタン側のC/Pが配置された。成果1の各指標及びその達成状況は以下のとおり。

指 標	達成状況
1-1：タックス・アカデミー、タックス・カレッジの教員、STC職員並びに事務職員他がC/Pとして配属・発令される	プロジェクト活動の対象となる人材育成、税務調査、徴収、納税者サービスの4分野に、STC、タックス・アカデミー、タックス・カレッジより計12名のC/Pが配置され、2008年度JCCで承認された（C/P配置については、「3-1（1）ウズベキスタン側投入」を参照）。
1-2：年間活動計画が策定され、JCCにて承認される	各年次初めのJCC（各年次6月開催）にて承認された。各年次の主な承認事項は以下のとおり。 ▶ 第1年次：着手報告書の協議にて作業計画の承認 ▶ 第2年次：①カリキュラムの改善、②教材の作成、③業務の改善 ▶ 第3年次：①新教材を活用した教育プログラムの導入と開始、②作成教材の活用方針、③新規教材を使用した実験授業の実施と評価、その評価による改善、④業務改善セミナー提案事項に対する改善可能事項の検討とそれを踏まえた実行支援
1-3：プロジェクト活動がモニタリングされ、半期報告書がJCCを通じてSTC及びJICAに報告される	各年次中間のJCC（各年次12月開催）にて、進捗報告が行われた。各年次の主な報告事項は以下のとおり。 ▶ 第1年次：①プロジェクト実施体制、②税務行政の現状把握、③人材育成プログラムの改善 ▶ 第2年次：①業務改善セミナーの提言に対するウズベキスタン側コメント、日本側専門家の対処案 ▶ 第3年次：①完成教材の概要、②作成教材の活用方法
1-4：ワークショップが開催され、協力の成果が関係省庁等と共有される	▶ 第1年次：第1次現地調査時に税務教育制度、税務調査、徴収、納税者サービスに関して日本・ウズベキスタン双方で自国の制度に関してプレゼンテーションを実施。また、2008年12月にC/P、タックス・アカデミー、タックス・カレッジ学生、職員並びにSTC職員対象にワークショップを開催。 ▶ 第2年次：2009年9月に業務改善セミナーを実施、STC幹部、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員等、計70名が出席。日本側専門家から業務改善のための提言が行われた。2009年12月にSTC、財務省共催で、約90名を対象に税理士制度セミナーを実施、日本側専門家から税理士制度促進のための提言が行われた。 ▶ 第3年次：2011年2月にプロジェクト終了時セミナーを実施し、プロジェクト活動の総括並びに対象各分野（人材育成、税務調査、徴収、納税者サービス）の更なる改善のための提言が予定されている（付属資料4．JCC配布資料を参照）。

【成果2：税務行政の現状が把握・分析される】

1年次に人材育成、税務調査、徴収及び納税者サービスの各分野に関する税務行政の現状把握が行われ、2年次にはこうした現状把握に基づく業務改善セミナーの実施と改善のための提言が行われた（4-2 有効性「表-2 税務行政における検討課題」を参照）。成果2の各指標及びその達成状況は以下のとおり。

指 標	達成状況
2-1：税務行政に関する現状分析調査のためのTORが、ウズベキスタン・日本の双方で調整・合意される	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 第1年次に、外部委託調査の内容を中小企業の記帳状況と納税者サービスのアンケート調査に特定し、TORを作成・合意。 ▶ 第2年次に、税理士制度及び税理士教育システムに関する現状把握調査を追加・合意。
2-2：税務行政に関する現状分析調査が完了する	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 第1年次に、税務行政に関する現状分析調査を実施、第2年次に補足調査を含め完了。プロジェクト対象各分野（人材育成、税務調査、徴収、納税者サービス）について、納税者、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジからの聴取、セミナー実施により現状調査が行われた。納税者の記帳状況や納税者サービスに関するアンケートは、第1年次12月から実施し、データ収集と分析を完了。 ▶ 第2年次に、税理士制度及び税理士教育システムに関する現状把握を完了。
2-3：税務行政の問題点が明らかになり、今後取り組むべき事項について検討が行われる	<p>上記の2-2の調査結果により税務行政の問題点を把握、2009年6月の業務改善セミナーにてSTCに報告され、日本人専門家から改善案が提示された。</p> <p>（業務改善セミナーの概要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内容：プロジェクト対象各分野の業務改善に係る提案。ウズベキスタン側は取り組み可能な事項やコメントを取りまとめ、後日日本人専門家に提出。 ・実施要領：2009年9月26日、タックス・アカデミー大講堂 ・参加者：STC幹部、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員等、計70名

TOR：Terms of Reference

【成果3：タックス・アカデミー、及びタックス・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】

1年次に調査を実施し、タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーの概要や人材育成プログラム、教員や教材の現状が把握された。そのうえで改訂シラバス案の策定が行われ、2年次に改訂シラバスに組み込む教科書作成が促進された。3年次には教材がほぼ完成し、所期の成果を達成した。成果3の各指標及びその達成状況は以下のとおり。

指 標	達成状況
3-1：STCにおける人材育成計画全体の概略が把握される	<p>第1年次に調査を実施、完了。タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーの概要や人材育成プログラム、教員や教材の現状が調査された。</p> <p>（人材育成の概要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「国家人材育成プログラムの基本方針」に基づく税務機関の人材育成システムとして、STCによりタックス・カレッジ及びタックス・アカデミーが設立。原則として、この2つの学校の卒業生が税務職員に採用されるという体制が確立した。

	<ul style="list-style-type: none"> ・タックス・カレッジ：中等教育を目的とした高等学校（義務教育・3年制）に1学年を延長するとともに、租税及び課税の税務専門科目のカリキュラムを加えた、「一般税務職員養成コース・4年制」が設立されている。 ・タックス・アカデミー：租税及び課税の税務専門科目のカリキュラムを加えた高等教育を目的とした大学であり、「幹部職員養成コース・学士課程4年制、修士課程2年制」が設立されている。入学できるのはタックス・カレッジ卒業生のうち選抜試験に合格した者に限られ、入学後の学費は国が負担。このため卒業生は3年間、税務機関で働くことを義務づけられる。 <p>▶ 税務職員に採用されたのち、資格向上教育及び再教育が行われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資格向上教育：全国の税務署業務が統一的かつ適正に行われるために必要不可欠な職員研修。税法の改正点のほか、特に業務上問題となるような項目を複数取り上げて実施される。 ・再教育：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生等を対象として、これらの職員の専門性を高めるために行われる。
<p>3-2：タックス・アカデミー、タックス・カレッジにおける導入教育、及び中堅実務者に対する再訓練プログラムの現状及び問題点が把握される</p>	<p>第1年次に調査実施、分析完了。上記3-1の人材育成プログラム等を踏まえ、税務調査や徴収、納税者サービス等に関する実践的な研修の必要性、及び経験年数等に応じた段階的な教育制度の整備の必要性が指摘された。</p>
<p>3-3：タックス・アカデミー、タックス・カレッジにおける導入教育、及び中堅実務者に対する再訓練プログラムの改善案が策定される</p>	<p>▶ 第1年次に改訂シラバス案を提示するとともに、これに必要な教材として、まず税務調査基礎編及び納税者サービスの作成が、C/P主体で開始された。徴収に関しては制度的な差異もあり、第2年次の取り組みとなった。</p> <p>▶ 第2年次に改訂シラバスに組み込む3教材の作成作業を促進した。税務調査基礎編は初版を作成、実験授業を行い改訂作業に入った。税務調査技術編（中級）、納税者サービス、徴収は初版の作成がほぼ完了した。</p> <p>▶ 第3年次に税務調査基礎編、税務調査技術編（中級）、徴収、納税者サービスの教材を完成させ、印刷を完了。</p>

なお、ウズベキスタンの公式の教科書としての認定には、高等中等専門教育省の人材育成スタンダードの承認を受けたうえで、標準化省の認可が必要となる。この際、教育の一貫性、教育内容の重複回避・継承性、対象年齢などが、一定のクライテリア/スタンダードに準拠して検討され、専門家による鑑定が行われる。このため、申請から認定を受けるまでに1年あるいはそれ以上の期間を要することになり、教科書としての公式認定を待った場

合、プロジェクト期間中に新教材を導入することが困難であった。こうした状況を踏まえ、プロジェクト活動による成果を効果的に発現させるための方策がSTCと協議された。

この結果、新教材はタックス・アカデミー及びタックス・カレッジの既存カリキュラムに基づき、各教育機関の裁量で決めることができる範囲内で、副教材として活用される方針となった（既存のカリキュラムに同内容の科目があるものについてはその中で、既存の科目がないものについては裁量範囲内での選択科目の設置）。これを受けて、新教材は2010年7月にタックス・アカデミー教授会の承認を得ている。

【成果4：改善された人材育成プログラムが実施される】

2年次に教材を用いた実験授業が実施され、3年次に改訂シラバスに基づく授業が本格的に実施されることで、おおむね所期の成果を達成した（4-2 有効性「表-1 教材の活用状況」を参照）。成果4の各指標及びその達成状況は以下のとおり。

指 標	達成状況
4-1：改善された人材育成プログラムによる研修が実施され、STC職員が研修を受講する	<p>▶ 第2年次に、税務調査基礎編、徴収、納税者サービスの実験授業が実施され、新教材の説明及び質疑応答が行われた。 （実験授業の概要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 税務調査基礎編：2009年10月2日にタックス・カレッジにて開催、タックス・カレッジ教授等9名を対象に実施。 ・ 徴収：2010年1月29日にタックス・アカデミーにて開催、タックス・アカデミー、カレッジ及び外部の金融アカデミー等の教授、STC職員、学生の計25名を対象に実施。 ・ 納税者サービス：2010年1月16日にタシケント市資格向上研修校舎にて開催、資格向上研修受講者34名を対象に実施。 <p>▶ 第3年次の新学年度（2010年9月開始）以降、改訂シラバスに基づく授業が実施され、新教材は副教材としての活用が開始されている。</p>

【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訂される】

2年次に実験授業を経た教材の改訂が行われた。一方、シラバスと教材の作成には予想以上の期間を要した。プロジェクト開始当初は実践的な内容を含む教材が存在することを前提に、既存教材の改訂を行うことが想定されていたが、実際には各講師が独自で講義資料を作成しているにとどまっていることが判明し、体系的な教材をほぼ新規に作成する必要が生じたことが要因として挙げられる。またこれら教材を作成するにあたり、どの授業で活用するかを検討、及びこれら授業に応じた教材の内容とするための検討に想定以上の時間を要したことも、現在行われている授業での活用開始が遅れる要因となったと考えられる。

3年次に既存の授業で副教材として本格的な活用を開始したばかりであり、これら科目のシラバス及び教材の評価・再改訂には至っていない。ただし、2年次ににおける実験授業の結果が反映されており、また3年次には新教材を活用した授業に対するアンケート調査が実施されている。なお、現時点で特段の問題点は指摘されていない。

成果5の各指標及びその達成状況は以下のとおり。

指 標	達成状況
5-1：改訂研修プログラムの評価調査が行われる	<p>➤ 第2年次に実験授業のフィードバックに基づく評価がなされ、C/Pを主体に、税務調査基礎編、納税者サービス、徴収の新教材初版の改訂が行われた。</p> <p>(新教材初版の再改訂の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理解促進のためのキーワード、演習問題、参考文献の追加 ・ウズベキスタン税規定に関する記載の補完 ・日本の税制、税務調査に関する法体系・執行体系等に関する説明の追加 <p>➤ 第3年次に、新教材を活用した授業に対するアンケート調査が実施された。</p> <p>(アンケート調査結果の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教材に対する講師の意見：タックス・カレッジの講師は、講義内容として妥当であるとする意見が大半。タックス・アカデミーの講師は、少し易しいという意見が多数。 ・受講した学生の理解度：タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーのいずれにおいても、ほとんどの学生が理解できたとしている。 <p>(付属資料5. 教材活用に係るアンケート調査結果を参照)</p>
5-2：評価調査の結果により再度改訂された研修プログラムが実施される	<p>➤ 改訂シラバスに基づく授業が3年次に開始したばかりであり、これら科目のシラバス及び教材の評価・再改訂には至っていない。</p>

【成果6：税理士制度、税理士教育システムに係る改善案が提示される】

2006年より開始されたウズベキスタンの税理士制度の確立に対する財務省やSTCのニーズを受けて、JCCにてプロジェクト活動に当該分野に係る協力を追加することが提案され、本成果が追加された。2年次に税理士セミナーが開催され、同国の税理士制度に係る現状分析及び改善提案がなされたことで、成果6は達成された。

STCは現在、2010年の大統領決定（PP1438）において税理士の増加を推進していることを受け、財務省と共に税理士法（2006年施行）の改正に取り組んでいる。このなかで、税理士セミナーの提言に基づき、実務経験や学位により税理士試験科目の一部を免除するなどの資格付与要件の緩和が検討されている。このほか、税理士報酬を暫定的に非課税とする税理士業務に対する優遇措置、税務相談を税理士のみが行える業務とするなどの増加策も検討されている。成果6の各指標及びその達成状況は以下のとおり。

指 標	達成状況
6-1：税理士制度と税理士教育システムに係る現況が把握される	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 税理士制度の法案・省令、税理士養成特別プログラムの入手・分析が行われた。 ▶ 財務省税務政策部、STC税務政策部、税理士協会・税理士、企業・会計担当者に対するインタビューが実施され、関係官庁の実態、資格取得税理士の活動・業務実態、試験制度、資格取得のための教育、税理士登録、法律における税理士の権利義務、企業の帳簿組織等について、現況把握・分析が行われた。
6-2：税理士制度発展のための提言が作成される	<p>2009年12月に税理士セミナーを実施、税理士協会の強化・育成や税理士試験のあり方等に関して提言が行われた。</p> <p>(税理士セミナー概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内容：日本の税理士制度の解説、ウズベキスタンの税理士制度の展望、税理士制度普及に向けた改善策の提案及び質疑応答 ・ 実施要領：2009年12月10日、デデマンシルクロードホテル ・ 参加者：財務省、STC、議会、国際機関、日本大使館、JICA等から計100名 <p>(税理士セミナーの提言項目)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 税理士協会の強化・育成 ・ 一定の有資格者及び実務経験者に対する試験免除及び一部試験・科目の免除 ・ 科目別合格制等の中長期的な試験制度の構築 ・ 税理士制度導入時の短期・暫定的措置としての無試験での税理士資格付与 ・ 税理士を活用する企業の増加策（税理士を申告代理人とした場合に納税者が受けることができる税額控除の検討など）
6-3：ウズベキスタン財務省と共同の税理士制度セミナーが開催される	<p>税理士セミナー内容並びに日程調整をウズベキスタン財務省と行い、上記のとおり税理士セミナーが実施された。</p>

(2) プロジェクト目標の達成度

上記の各成果の評価から、プロジェクト目標である「タックス・アカデミー及びタックス・カレッジ教員のカリキュラム・シラバス・教材の改善能力の習得」が着実に達成されつつあるといえる。プロジェクト目標の指標に関し、指標1「改善された導入教育が実施される」については、タックス・カレッジにおける税務調査及び徴収の授業が、改訂シラバスと新教材の活用により実施されている。指標2「納税者サービス、税務調査に関するリカレント研修プログラムが実施される」については、タックス・アカデミーにおけるこれらの授業が、改訂シラバスと新教材の活用により実施されている。こうしたプロジェクト実施を通して、教員は教材・シラバスの作成と改善を自ら行いこれら能力を身に着け、また日本の税務行政を参考とした自国の税務行政の教育面及び実務面の意識の変化は、改善の推進力となっている。プロジェクト目標である教員の能力向上を示すものとして、具体的には以下の点を確認することができた。

- ①STCは、プロジェクト活動を通じて作成された教材が更に全国で活用されるために、公式の教科書として認定を受ける考えである。
- ②教材作成を通じて、これまでの理論中心の授業内容から、日本をはじめとした諸外国の制度を参考とした実務的な内容を取り入れることへと意識が変化した。
- ③STCから、例えば税務行政においてIT化が進むなか、こうした実務の変化に対応して授業内容の更新を行うという考えも聞かれた。プロジェクト終了後も、こうした意識の下、教育プログラム改善への取り組みが今後も継続されることが期待される。
- ④税法は毎年改正が行われることから、これに対応した教材の見直しや、前述のように税務行政実務の変化への対応が必要となる。プロジェクトでは、C/Pである教員自ら教材の執筆を行い、実験授業を通して改良に取り組んできており、得られた知識と経験を生かして、今後の教材改訂をウズベキスタン側が独自に行っていくことが期待される。ただし、納税者サービスに関しては、ウズベキスタンでは新しい概念といえ、独自の改訂・更新には困難が予想されるという声も聞かれた。

3-3 実施プロセスに係る特記事項

(1) 効果発現に貢献した要因

1) 専門家による税務行政の改善に資する提言

プロジェクトは税務職員の人材育成の改善を目標に実施されたが、この過程で、ウズベキスタンの税務行政の現状が詳細に分析され、分析結果に基づき専門家から改善に資する多くの提言がなされた。こうした提言を踏まえ、STCでは業務改善のための施策を順次導入するとともに、既存の業務の改善に取り組みつつある。

2) C/Pの高いオーナーシップ

C/Pは、各人が主体的にプロジェクトに取り組んだ。例えば、本邦研修参加者は帰国後、日本の事例について報告を行うとともに、研修により得られた知見を基にウズベキスタンの税務行政の改善のための提言を幹部に行っている。教材作成においては、担当した教員は自ら執筆・内容の見直しを行い、また実験授業を経た改訂を行っている。こうしたC/Pの高いオーナーシップはまた、C/P配置が適切であったことを示していると考えられる。

3) 専門家の適切なプロジェクト管理

プロジェクト実施において、特に教材作成を担当した教員の執筆に要する時間の確保など、C/Pは本業とプロジェクト活動との両立が必要であった。こうした状況にかんがみ、専門家は不在期間中にC/Pに課題を与えるなど、時間を有効活用し円滑なプロジェクトの進行管理を行った。専門家の適切なプロジェクト管理も、おおむね所期の成果を達成したことへの貢献要因であると考えられる。

4) 税理士制度に関する活動の追加

税理士制度に関する活動はのちに追加されたものであるが、税制改革を目標に掲げ諸施策を実施しているウズベキスタン税務行政において、その他のプロジェクト活動との相乗効果が見られ、プロジェクトをより効果的に実施する貢献要因となったと考えられる。例

えば、日本の税務行政を理解するうえで、税理士制度の理解は不可欠な部分があり、こうした理解は一方で、C/Pがウズベキスタンの税理士制度の改善策を検討することにつながっていると考えられる。

5) 他ドナーとの協調

ウズベキスタン税務行政に対する協力は、UNDPをはじめとした他ドナーも取り組んでおり、本プロジェクトも計画段階から他ドナーとの協調が図られてきた。このため、税務行政に対する支援の枠組みがドナー間で調整されるとともに、プロジェクト内容の重複といった問題の回避がなされた。また、それぞれプロジェクトで実施するセミナーに招待するなど情報共有がなされており、こうしたこともプロジェクトをより効果的に実施する貢献要因となったと考えられる。

6) 納税者の増加

ウズベキスタンでは、市場経済化に伴う納税者の増加により、税務行政の効率化など対応が求められている。このため、プロジェクト実施のなかで、C/Pもこうした観点から専門家との協働作業や本邦研修で多くのものを取り入れ、主体的に改善策の検討を行ってきた。なお、プロジェクト終了後も、C/Pは引き続き納税者増加への対応を行っていくこととしており、この点においても、プロジェクトの成果が今後も活用されることが期待できる。

(2) 効果発現を阻害した要因

1) プロジェクトデザイン策定段階の調査

プロジェクトは、カリキュラム改訂と、既存教材の改訂及びこれらを用いた授業の実施を通じた人材育成プログラムの一連のプロセスの改善を通じ、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの能力向上を目的としていた。しかしながら、カリキュラムや教材等の公式の改訂には高等中等専門教育省等関係機関の認可が必要であるうえ、既存教材が想定以上に存在していなかったことから教材を最初から作成する必要性が生じた等、プロジェクト実施段階に至ってプロジェクト活動に影響を与える事実が判明することが多く、都度計画変更を余儀なくされた。

2) 重要なC/Pの異動

2年次後半以降、人材育成分野において人事部長、再教育学部長などの重要なC/Pが異動した。このため、当該分野の意思決定に遅れが出るなどの影響を及ぼした。

3) 教材製本に要した期間

教材の編集・印刷工程に想定以上の時間を要したため、2010年9月の新学期をめどに製本完了をめざした税務調査基礎編、徴収、納税者サービスのうち、徴収、納税者サービスは10月下旬まで遅れ、授業での活用が11月以降となった。

第4章 5項目評価結果

4-1 妥当性

本プロジェクトは、ウズベキスタンの政策、STCのニーズ、日本の援助政策のいずれにも沿ったものであり、妥当性は非常に高い。

ウズベキスタン政府は、税法改正と税務行政改善に取り組む旨の大統領決定（2006年）を行っており、税務行政の改善が急務であるとの認識を示している。また、国家中期開発計画（国民福祉増大戦略）2008 - 2010では、財政政策に投資環境の整備、経済競争力の向上等に資する税制改革を目標として掲げており、これらを達成するための手段として、①依然として高い水準にある税率の引き下げ、②税務行政の改善、③税制の最適化、を推進していくとしている。さらに、現在作業中である2006年施行税理士法の改正を推進するなど、税務行政の改善を重要な国家政策として位置づけている。

STCでは、19998年及び2001年の「国家人材育成プログラムの基本方針」に基づきタックス・アカデミー及びタックス・カレッジを設立、原則としてこれら教育機関の卒業生が税務職員に採用されるという体制が確立し、現職員に対する能力向上研修を行うなど、税務職員に対する継続的な人材育成を実施している。

また、本プロジェクトは、わが国の国別援助計画における重点分野のひとつである市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援に位置づけられる。

4-2 有効性

「第3章 プロジェクトの実績及び達成度」において前述したように、各成果の十分な貢献によりプロジェクト目標がおおむね達成されており、プロジェクトの有効性は高い。成果1及び成果2の達成によりプロジェクトの実施体制及びウズベキスタンの税務行政の課題の把握が完了し、成果3から成果5で、それに基づいて改訂された人材育成プログラムが実施されるに至った。さらに成果6では税理士システムへの改善提示を通じて納税者サービスの改善につながった。これら成果のプロジェクト目標への貢献は十分認められる。

特に人材育成の改善の面では、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの2010年9月開始の学期において、改訂シラバスに基づく授業が実施されており、作成された教材が既存のカリキュラムのなかで副教材として活用されている。これらは教員のカリキュラム・シラバス・教材の改善能力の習得に大きく寄与したといえる。作成された教材とこれらを用いた授業の実施状況は表-1のとおり。

表－１ 教材の活用状況

教材	活用状況（2010年9月～2011年7月）	
税務コントロール （基礎編）	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	税務コントロール
	大学院	納税責任 / 税務コンサルティング
	租税・課税学部	税務コントロールの企画及び実施方法
	タックス・カレッジにて左記教材を使用する研修科目	
	税務コントロール / 税制基礎 / 租税分析及び税務調査	
税務調査の方法 （技術編/中級） 注：事例集の作成中	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	税務コントロール
	大学院	納税責任 / 税務コンサルティング
	租税・課税学部	税務コントロールの企画及び実施方法
滞納税金及びその徴収 （一般用）	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	法人・個人からの滞納税金の徴収 / 税務統計及び予測
	租税・課税学部	税務統計及び予測 / 税収の予測
滞納税金額の削減 （カレッジ用）	タックス・カレッジにて左記教材を使用する研修科目	
	滞納税金の徴収	
納税者サービス	タックス・アカデミーにて左記教材を使用する研修科目	
	再教育学部	法人課税 / 個人課税 / 租税理論
	大学院	税務コンサルティング
	租税・課税学部	租税及び課税 / 外国の税務制度 / 法人課税 / 個人課税 / 租税の歴史及び理論

また、税務行政改善に関しては、税務行政の現状把握の過程で出された提言、本邦研修の参加者からの報告等を踏まえ、STCは業務改善のための施策を順次導入している。業務改善セミナーの主な提言事項と実施状況は表－２のとおり。

特に、ウズベキスタンにとって新しい概念といえる納税者サービス分野では、申告期間中の税務署での相談窓口の設置、納税者セミナーでの冊子やブックレットの配布と、質疑応答による具体的な税法適用についての説明など、納税者サービスの改善に多くの進展が見られる。

表－２ 税務行政における検討課題

提言事項	検討・導入状況
税務調査	
税務調査計画の簡略化	税務調査の対象分野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、バザールにおけるSTC単独管理が実施されることとなった。
調査対象者選定	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。STCはデータベース統合化などによる、より効率的・効果的な実施をめざしている。
徴収	
コールセンターの設置	これまでも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。
滞納者接触記録の保存	STCは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	提言を考慮し、「滞納金を減少させるための計画」「各滞納者に対する業務計画」が作成され、実行されている。
納税者サービス	
納税者へのセミナー実施	納税者へのセミナーが定期的に行われている。
税金週間	税金週間が2011年1月に導入されている。
納税者の質問・意見等の把握	全国的に納税者アンケートが実施されている。納税者へのセミナー、税金週間の相談窓口を通じても実施されている。納税者の意見を収集するうえで、利用者にとってより便利な方法を検討している。

4－3 効率性

投入はプロジェクトの進捗に応じて柔軟に行われ、各アウトプット発現の最大化が図られており、プロジェクトの効率性はおおむね高いといえる。

主な専門家派遣は、総括、副総括（納税環境整備）、納税者サービス、税務調査、人材育成計画（1年次）、徴収（2年時以降）の分野にて行われた。また、2年次に税理士制度、税理士教育システムの各専門家が追加派遣されたが、税理士制度拡充に取り組むウズベキスタン政府要請に基づくものであり、時宜にかなっていたと考えられる。

専門家の知識と経験、プロジェクト管理についても、プロジェクトのC/Pからの評価は高い。

本邦研修については、2年次及び3年次に実施された。2年次の研修は、タックス・アカデミー及びタックス・カレッジの教員を中心に14名が参加した。本研修では、税務行政に関する研修と税務大学校への視察が行われた。3年次は、STC職員の5名が参加し、税務行政のより実務的な内容の研修と税務署及び納税コールセンターの視察が行われた。これら投入を通じて主要C/Pの意識向上及びわが国の知見を生かしたウズベキスタン税務行政への適用が図られ、プロジェクトの活動促進に貢献した（研修内容については「第3章 3－1 投入実績」を参照）。

C/Pについては、開始当初から対象各分野に対して適切な配置がなされた。ただし、2年次後半

以降、人材育成分野において組織内の異動等により人事部長、再教育学部長などの重要なC/Pの交代があり、当該分野の進捗の意思決定に遅れが出るなどの影響を及ぼした（C/Pの配置・異動については「第3章 3-1 投入実績」を参照）。

4-4 インパクト

上位目標である「納税者サービス及び税務調査に係るSTC当局の専門技術と知識が向上する」については、プロジェクトで行われた業務改善のための提言及び本邦研修の参加者からの報告を受け、順次業務改善のための施策導入あるいは既存の業務の改善が進展しつつあり、既にインパクトの一部発現が認められる。

上位目標の指標に関し、指標1「納税者の相談件数の増加」については、近年の経済成長により納税者が増加していることも要因として挙げられるものの、STCによる改善の努力も最近の増加に貢献していると考えられる。例えば、納税時期に設ける税務署の相談窓口の設置期間を長くすることにより、以前より多くの納税者への対応が行われているといった実例も把握されている。今後はこうした相談への対応をいかに効率的かつ適切に行っていくかについて引き続き検討・実行していく必要がある。指標2「法令に基づく効率的な税務調査の実施」については、提言の実行と人材育成システム改善により、今後の効果発現が期待できる。

加えて、各分野の新教材は他の経済系大学にも配布予定であること、納税者サービス教材は納税者向けセミナーでの活用が検討されているなど、プロジェクトで作成された教材がC/P機関以外でも活用されつつあり、インパクトの発現が更に期待される（付属資料3. 教材配布状況を参照）。

さらに、STCからは、例えば税務行政においてIT化が進むなか、プロジェクト活動を通じた実務の変化に対応して授業内容の更新を行うという考えも聞かれ、プロジェクト終了後も、こうした意識の下、教育プログラム改善への取り組みが今後も継続されることが、副次的な効果として今後期待される。

4-5 持続性

政策面の持続性に関して、STCの方針では、「国家人材育成プログラムの基本方針」に基づく税務職員の人材育成が、引き続きタックス・アカデミー及びタックス・カレッジにて行われていくことが期待される。プロジェクト成果はこうした人材育成のなかで持続されることとなり、各教育機関の学長から、プロジェクト活動を通じて改善された、教科書作成とその改訂、カリキュラムへの導入といった一連の改善のプロセスを今後も継続していく意思表示がなされた。

技術面の持続性に関して、C/Pは専門家より技術移転を受けた税務行政の教育面及び実務面の知識と経験をC/P以外にも広め、組織内での共有・蓄積が図られている。教育面については、これまでも学内の教育委員会場で共有されており、今後の更なる研究成果についても同様に普及されていくことが期待できる。さらに、教員の教育改善の継続への動機づけとして、学術的に顕著な貢献をした人には学長賞が授与される等のインセンティブも用意されていることが判明した。実務面については、業務改善セミナーや本邦研修で得られた知見を幹部に報告・提言するなど、既にSTC内での共有と活用がなされている。

組織・財政面の持続性に関して、上記学長によれば、授業実施に係る経常予算に加え、今後の教科書改訂やそのための調査研究に係る予算、執筆に要する教員の勤務時間についても十分に確保し、改善された人材育成プログラムを継続していく考えとのことである。

第5章 結 論

上記の評価結果から、計画された成果をほぼ達成し、プロジェクトはおおむね目的を達成していると結論づけることができ、残りのプロジェクト期間内の活動をもって、当初の協力期間内の終了が可能と判断される。

5項目評価の観点からも妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性それぞれにおいて高い、あるいはおおむね高いと認められる。

第6章 提言と教訓

6-1 提言

プロジェクト成果の発展と上位目標の達成のための提言として、以下の取り組みが挙げられる。

(1) 教材等の公式認定

プロジェクトで作成された教材等は、ウズベキスタンで公式なものとして認定を受ければ、全国的に活用されることにつながる。教材、シラバス、カリキュラムが、財務省との緊密なコンサルテーションの下、高等中等専門教育省等関係機関の認可を受けられるよう、STCの努力に期待する。

(2) 納税者サービス

納税者サービスは、ウズベキスタンでは税務行政の新しい分野として強化が必要な分野であるが、C/Pはプロジェクトを通して多くの必要な知識と経験を身に着ける機会を得た。現在では、プロジェクトで得た知見を基に、さまざまな取り組みが実行に移されている。しかしながら、現時点ではまだ多くの市民がこうした納税者サービスの向上を認識するまでには至っておらず、STCの今後の更なる取り組みが必要である。

(3) 税務行政の更なる改善

税務行政改善の目的のひとつに税収の増加が挙げられる。税収増加を実現するためには、納税者の納税手続き負担の低減が実現することが重要な要件となる。STCが引き続き税務行政の透明化・効率化に取り組んでいくことを期待する。

(4) プロジェクト成果の維持・発展

プロジェクト期間中、重要なC/Pに交代があった。組織体である以上、今後も人事異動等は避けられないが、プロジェクトの成果が教員間あるいは税務職員間で、組織の知見として維持・発展されるよう、STCがその体制づくりに取り組むことを期待する。

6-2 教訓

(1) プロジェクトデザイン策定段階における十分な調査

プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等の把握に必要な調査が十分ではなかったと考えられる。このため、プロジェクト開始後に、既存教材が想定以上に存在しないこと等プロジェクト活動に影響を与えるような事実が判明し、都度計画変更を余儀なくされた。プロジェクトデザインの策定段階において、該当分野の現状や課題、制約条件等に係る調査精度の向上が必要であったと考えられる。

(2) プロジェクトの柔軟な実施

プロジェクトは、人材育成プログラムの一連のプロセス改善及びそれによるC/Pの能力向上を通じて、間接的に税務行政の改善に貢献することを企図していた。一方、プロジェクト実施の過程で、現状の税務行政の改善に資する多くの提言がなされ、それを踏まえC/Pは業務改

善のための施策を順次導入し、また既存の業務の改善に取り組みつつある。こうした成果は特筆すべきものであり、プロジェクトの実施段階において、税務行政の改善という上位目標の発現に向け柔軟かつ効果的に活動を実施するという柔軟な対応はインパクト発現に良い効果をもたらしたと考えられる。

付 属 資 料

1. ミニッツ（英文・露文）
2. 主要議事録
3. 教材配布状況
4. JCC 配布資料
5. 教材活用に係るアンケート調査結果

MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENTS OF UZBEKISTAN ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
IMPROVEMENT OF THE TAX ADMINISTRATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

The Japanese Terminal Evaluation Team, organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hiroyuki Abe (hereinafter referred to as "the Team" and the concerned authorities of the Government of the Republic of Uzbekistan (hereinafter referred to as the "respective government") had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project for "*Improvement of the Tax Administration of the Republic of Uzbekistan*" (hereinafter referred to as "the Project") for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end on March 2011.

During the meetings, the Team and the respective governments (hereinafter referred to as the "relevant parties") exchanged views and jointly evaluated the achievements of the Project.

As the result of the discussions, the relevant parties agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Tashkent, February 3rd, 2011



Mr. Hiroyuki Abe
Leader
Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Gadoev Erkin Fayzievich
Deputy Chairman
The State Tax Committee
The Republic of Uzbekistan

CONTENTS

1. Introduction

- Objective of the Evaluation Study

2. Methodology of Evaluation

- Evaluation Questions and Indicators
- Data Collection Method and Analysis
- Constraints of the Method

3. Project Performance and Implementation Process

4. Evaluation Results

- Relevance
- Effectiveness
- Efficiency
- Impact
- Sustainability

5. Conclusion

6. Recommendations and Lessons Learned

7. Other Business

Annex 1 Members of the Evaluation Team and the evaluators

Annex 2 Schedule of the Study

Annex 3 Outline of the Project

Annex 4 Activities and Results of the Project

Annex 5 Project Design Matrix (PDM)

Annex 6 Plan of Operations (PO)

Annex 7 List of Developed Materials and their Distribution

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Introduction

- Objective of the Evaluation Study

JICA's evaluation is a tool for judging as objectively as possible the relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability of JICA's cooperation activities. There are three objectives of the evaluation:

- (1) To use evaluation feedback as a means for project operation and management;
- (2) To enhance the "learning effects" of the personnel and organizations concerned for more effective project implementation; and
- (3) To disclose information widely to secure JICA's accountability.

These are intended to ensure accountability to the Japanese taxpayers as well as implement projects more effectively and efficiently.

A terminal evaluation is performed a few months prior to the completion of a project. Based upon the results of the evaluation, JICA determines whether it is appropriate to complete the project or necessary to extend follow-up cooperation.

- Members of the Evaluation Team and the evaluators

Annex 1

- Schedule of the Study

Annex 2

- Outline of the Project

Annex 3

2. Methodology of Evaluation

-Evaluation Questions and Indicators

The Project is conducted according to the agreed log-frame (Project Design Matrix) which is a useful tool for understanding not only what the project objectives, activities, and inputs are, but also how the target values and means of measurement are selected, and what project risks are. The Team prepared sets of questionnaires based on the log-frame and the indicators given therein, and sent them to the respective governments in advance for their early input.

-Data Collection Method and Analysis

In the evaluation process, data collection was conducted as follows: after the arrival of the Team, they conducted interviews with the respective governments as well as collected answers and data to the questionnaires forwarded earlier.

Analysis is made from two aspects: quantitative analysis and qualitative analysis. The former is applicable in cases when the degree of achievement or causal relationships using quantitative data is based on statistics grounds, e.g. the indicators set under "Outputs". On the other hand, the latter is applicable when the meaning of data, new facts, or relationships between findings may be deductively constructed, e.g. a few indicators set under "Project Purpose". In this study, both methods were combined and used complementarily.

3. Project Performance and Implementation Process

(Achievement of Outputs)

Output 1 "Administration of the Project is established" was achieved in the first year. Uzbekistan counterparts were assigned to each area of human-resources development, tax audits, tax collection, and taxpayer services, from the State Tax Committee (STC), the Tax Academy, and the Tax Colleges.

Output 2 "The present situation of tax administration is examined" has been achieved, with the present situation of tax administration especially in the field of human resource development, tax audit, tax collection and taxpayer services ascertained in the first year. And, based on this, seminar on improving tax administration was held and advices on improvements were provided on in the second year, and so on (refer to page 6, the table of the summary of proposed issues on tax administration).

Output 3 "The training programs of the Tax Academy and the Tax Colleges in the field of taxpayer services and tax audit are modified" has been achieved, with draft modifications of the syllabus formulated in the first year, creation of teaching materials for use in the modified syllabus promoted in the second year, and the teaching materials mostly completed in the third year. Regarding the teaching materials, authorization of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education is required if they are to be certified as an official text book, and it takes one year or longer to receive such authorization. Under the situation, discussion was made with the STC on how the project could be implemented effectively. As a result, it was decided that these teaching materials are used in classes under the existing curricula as supplementary materials (hereinafter referred to as "the materials").

Output 4 "The modified training program is implemented" has mostly been achieved, with experimental courses using the materials held in the second year and courses based on the modified syllabus (used as supplementary materials within the existing curricula) conducted in the third year (Refer to Page 5, the table of the summary of utilization of the materials).

Output 5 "The modified training program is evaluated, and re-modified" can be said to have been fairly achieved. The materials have been once revised following the experimental courses held in the second year. On the other hand, it took more time than expected to develop syllabus and the materials. Although initial expectations had been for revision of existing the materials, in fact new materials have been created for the most part, which requiring considerable time. Also, time was needed more than initial expectation to elaborate the materials through cooperation between experts and counterparts, and this too has been a factor leading to delays in the start of their utilization in courses currently underway. Utilization of revised the materials and monitoring of their contents have just been started in classes. Under this situation, further revision of the syllabus of these course subjects and the materials have not yet been conducted.

Output 6 "The proposal to improve the tax accountant system and tax accountant education is prepared" was achieved. This output was added to project activities after being proposed at the Joint Coordinating Committee (JCC), based on the needs of the STC, for the enhancement of the tax accountant system begun in 2006, and tax accountant seminar was held in the second year. In response to the 2010 Presidential Resolution (PP1438) that promotes increase of the number of tax accountants, at present the STC is working together with the Ministry of Finance on amendments to the tax accountant law (enacted in 2006). As part of this process, exemption from some test subjects based on work experience and academic degrees is being considered taking into consideration for a recommendation from the tax accountant seminar.

(Achievement of the Project Purpose)

According to the evaluation of each output mentioned above, the project purpose of "having faculty of the Tax Academy and Tax Colleges acquire the capacity for improving curricula, instructional plans and teaching materials", has been fairly achieved. Specifically, the following points were confirmed.

- 1) The STC has an intention to make the materials certified as text books so that they can be further utilized nationwide..
- 2) Through preparation of the materials, the contents of courses has changed from theory to practice referring to the systems of other countries, including Japan.
- 3) The STC said that the contents of courses would be updated in accordance with changes in practical operations, such as progress in use of information technology (IT) in tax administration. It is expected that, even after completion of this project, efforts to improve the educational program will be continued in the future as well, based on this awareness.
- 4) Since tax law is amended each year, there is a need to review the materials in accordance with such amendments. Also, as mentioned above there is a need to respond to changes in practical operations as well. In this project, counterpart members have created the materials by themselves and were able to make improvements through experimental courses. It is expected that the knowledge and experience gained through this project will be utilized in improving the materials by themselves. However, updating the materials of taxpayer services remains their challenge since this issue needs further improvement in the form of new and modern type of service in Uzbekistan.

4. Evaluation Results

-Relevance

A criterion for considering the validity and necessity of a project regarding whether the expected effects of a project meet with the needs of target beneficiaries; whether a project intervention is appropriate as a solution for problems concerned; whether the contents of a project is consistent with policies, etc.

This project has been highly relevant with the national policy of Uzbekistan, needs of the STC, as well as Japan's ODA policy.

The government of Uzbekistan has been promoting the improvement of tax administration. Among other things, the Presidential decision in 2006 addresses tax reform and improving tax administration, and the medium-term development plan (Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan) 2008-2010 points out the importance of tax administrative reforms. In addition, the tax accountant law enforced in 2006 has now been under reform. Also, the STC, following the national human resource development program, has implemented a continuous human resource development system of tax officers in the Tax Academy and the Tax Collage.

The Japan's country assistance program for Uzbekistan specifies improvement of governance including the human resource development of administrative officers as one of its priorities for the promotion of market economy in Uzbekistan.

-Effectiveness

A criterion for considering whether the implementation of project has benefited (or will benefit) the intended beneficiaries or the target society.

As mentioned in "Achievement of outputs" and "Achievement of the project purpose", the Project has been effective.

In the area of improving human-resources development, since September 2010, the Tax Academy and the Tax Colleges have been conducting courses based on the modified syllabus, and the the materials have been prepared in the project and have been used as supplementary materials. These achievements can be said to have contributed greatly to the improvement of the capacity of faculty members. The materials produced, and the state of implementing courses using them, are summarized below.

summary of utilization of the materials

The Materials	State of Implementation (September 2010 - July 2011)	
Tax Controls (Basic)	Tax Academy	
	Re-training Dept.	Tax Controls
	Graduate School	Taxpayer Responsibilities / Tax Consulting
	Tax and Taxation Dept.	Tax Control Planning and Implementation Methods
	Tax Colleges	
	Tax Controls / Basic Tax System / Tax Analysis and Tax Audits	
Tax Audit Methods (Technical / Advance) Note: Reference materials for case studies is to be prepared.	Tax Academy	
	Re-training Dept.	Tax Controls
	Graduate School	Taxpayer Responsibilities / Tax Consulting
	Tax and Taxation Dept.	Tax Control Planning and Implementation Methods
Taxes in Arrears and their Collection (General)	Tax Academy	
	Re-training Dept.	Collection of taxes in arrears from corporations and individuals / Tax Statistics and Forecasting
	Tax and Taxation Dept.	Tax Statistics and Forecasting / Tax Revenue Forecasting
Decreasing Taxes in Arrears (for College use)	Tax Colleges	
	Taxes in Arrears and their Collection	
Taxpayer Services	Tax Academy	
	Re-training Dept.	Corporate Tax / Individual Tax / Tax Theory
	Graduate School	Tax Consulting
	Tax and Taxation Dept.	Tax and Taxation/Tax Systems Overseas / Corporate Taxation / Individual Taxation / Tax History and Theory

Regarding improvements of tax administration, the STC has introduced several measures taking into consideration for the recommendations mainly made in the operation improvement seminar and reports from participants in training in Japan. Main recommendations from the seminar and the state of their implementation are summarized below.

In particular, considerable progress have been appeared in the area of taxpayer services including establishment of consultation centers at tax offices during the period of filing returns, distribution of booklets and pamphlets and instruction of practical tax law application at taxpayer seminars.

summary of proposed issues on tax administration

Recommendation	State of Study/Adoption
Tax Audits	
Simplification of tax audit planning process	Although tax audit is conducted based on authorization of the board of coordination of activities of control organizations, audit for bazaars is delegated to the STC .
Selection of tax payers for audit	Selection of tax payers for audit through comparison of returns among similar businesses is being progressed. The STC is expecting to introduce more efficient and effective implementation by establishing integrated database of taxpayers.
Tax Collection	
Establishment of call centers	Establishment of call centers is under consideration, while the STC already urges taxpayers, who have large amounts of taxes in arrears, to pay by telephone.
Retaining records of contact with delinquent taxpayers	STC starts to keep records to some extent upon contacts with delinquent taxpayers.
Annual activity plans for enforcement of tax collection	Taking recommendations into consideration, plans for reducing taxes in arrears and operational plans against for each delinquent taxpayer are in use.
Taxpayer Services	
Holding seminars for taxpayers	Seminars for taxpayers have been regularly held.
Tax week	Tax week is introduced especially in January 2011.
Questions, opinions, etc. from taxpayers.	Taxpayer surveys are conducted nationwide. They are conducted through seminars for taxpayers and contact points set up during Tax Week. Further convenient methods using internet are being considered.

From the above summaries, the effectiveness of the project can be deemed to be high.

-Efficiency

A criterion for considering how economic resource/inputs are converted to results. The main focus is on the relationship between project cost and effects.

The inputs of this project were flexibly implemented based on the progress of the project in order to materialize each output. The efficiency of this project is fairly high.

Dispatched experts mainly consist of the following fields: leader, sub-leader (and Improvement of taxation environment), tax payer services, tax audits, human resource development planning (in the first year), and tax collection. In the second year, experts of the tax accountant system and the education system of tax accountant were dispatched additionally (see Annex 4). The knowledge and experience of the dispatched experts and their method of management during the project are highly evaluated by the Uzbekistan counterparts.

Counterpart trainings were conducted in Japan in the second and third year. In the second year, 14 persons, mainly faculty members from the Tax Academy and the Tax Colleges, took part in this training, which featured training on tax administration and visits to the National Tax College. Five persons, all of them STC employees, took part in the third year, which featured

training on more practical content and tours of a tax office and a taxpayer call center. These inputs were timely made and have contributed to facilitating project activities.

The counterparts have been appropriately assigned in the target fields of the project at the beginning. However, after the end of second year, some of core counterparts in the field of human resource development such as a head of personnel department and a head of re-education department were changed, and that may have caused some delay in decision making.

-Impact

A criterion for considering the effects of the project with an eye on the longer term effects including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended.

It is observed that the project's overall goal "STC officials develop professional skills and knowledge in the field of taxpayer services and tax audit" has already been achieved to some extent, shown as adoption of several practical measures for improvement of tax administration and improvement of existing practices, based on the recommendations made during the project and reports from trainees who participated a training program in Japan.

As for the project indicator 1) "the number of the consultation and the customer satisfaction increase", it tends to increase because of the above mentioned efforts, while increase of the number of taxpayer due to economic growth in Uzbekistan today is also the factor behind. More taxpayers now receive services at tax offices since the service counters there open longer during the period for filing returns. It is necessary to consider how to deal with increasing taxpayers' consultation more efficiently and appropriately. As for the indicator 2) "tax audit on the due process of law conducted", the achievement is expected through implementation of the project's recommendations and improvement of the education of tax officers in the future. In addition, the materials prepared in this project are in the process of being further utilized; the materials on tax collection are planned to be distributed to colleges of economics, and the materials of taxpayer services are considered to be used at taxpayer seminars, and so on.

-Sustainability

A criterion for considering whether produced effects continue after the termination of the assistance.

The directors of the Tax Academy and the Tax Collage have shown their commitment to continue the improvements of tax education based on the process introduced through the project, i.e., preparation of teaching materials, revision of them and introducing them into a curriculum, and so on. Furthermore, knowledge and experience acquired by the counterparts have been shared at the board of education and will be expected to be further utilized in the future. According to the directors, sufficient budget for revising teaching materials and research and study necessary for the revision will be maintained in addition to allocating necessary budget for regular training implementation. Besides, teachers are motivated for the continuation of improvement of tax education, and an award by the directors with a prize to an academically excellent result have been introduced already.

5. Conclusion

It can be concluded as a whole that the project purpose has substantially been achieved considering the evaluation results mentioned above.

6. Recommendations and Lessons Learned

6-1 Lessons Learned

1) Sufficient assessment in the designing stage

Project originally aimed at capacity development of the Tax Academy and the Tax Colleges through the revision of curriculum and revision of existing reference materials and utilization in

M/M for Evaluation

7

classes. However, during the implementation of the project, it turned out that revision of curriculum needed authorization by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education and the materials are needed to be developed from the beginning, which forced the project to modify its operation planned. Therefore, sufficient assessment in the designing stage was needed.

2) Flexible activities of the Project

Although this Project aimed at the improvement of tax administration through the improvement of education program, many recommendations for improvements on tax administration were made, and new methods or improving existing ones are underway steadily through this process. A noteworthy fact is that the Project was implemented flexibly and effectively toward the improvement of tax administration.

6-2 Recommendations

The following efforts are recommended for extending project outcome and achievement of the overall goal:

1) Official certification

The outputs including the materials and etc. could be further utilized nationwide if they are officially certified in Uzbekistan. It is expected that the materials, syllabus and curriculum, at most, will be authorized by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education in the future, through close consultation with the Ministry of Finance.

2) Taxpayer services

Although taxpayer services are the field which needs further improvement in the form of new and modern type of service in Uzbekistan, counterparts had many opportunities to acquire necessary knowledge and experiences on this issue through the Project, at present, a variety of efforts based on knowledge obtained through the project are being made. However, further efforts will be needed because most citizens have not yet recognized these improvements in taxpayer services.

3) Further improvement of tax administration

Increase of tax revenue is one of objectives of the improvement of tax administration. In order to realize increase of tax revenue, there is a need to reduce the costs borne by taxpayers. It is expected that the STC will continue efforts to make tax administration more transparent and efficient.

4) Maintaining and development of the Project outcome

During the Project, some of the core counterparts changed during the implementation of the Project. Although there will be changes in personnel in future, it is expected that the project outcome should be maintained and developed as an institutional memory among faculty and tax officers.

7. Other Business

The STC has requested continuous cooperation, and JICA will take it into consideration.

Annex 1 Members of the Evaluation Team and the evaluators

Japanese Terminal Evaluation Team

Name	Position
Mr. Hiroyuki Abe	Mission leader, Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Public Policy Department, JICA
Mr. Kensuke Tsuji	Cooperation Planning, Deputy Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Public Policy Department, JICA
Mr. Hideyuki Takagi	Evaluation Analysis, Consultant, Ernst & Young Advisory
Ms. Keiko Kojima	Coordinator and translator Japan Center for International Cooperation (JICE)

The Republic of Uzbekistan

Name	Position
Mr. Erkin Gadoev	Deputy Chairman, State Tax Committee Director, Tax Academy
Mr. Nazarali Norboev	Improving Methodology of Taxation Department, State Tax Committee
Mr. Khotambek Shakirov	Head of Department of Information Technology, State Tax Committee
Mr. Sodiq Boymurodov	Chief Inspector of Taxation Methodology, State Tax Committee
Mr. Aziz Tagaev	Deputy Head of Shayhontohur District Tax Office (Tashkent city)
Ms. Rano Alishaeva	Head of International Tax Relations and Cooperation Department, State Tax Committee
Mr. Bozor Tuhliev	Deputy Rector, Tax Academy
Mr. Anvar Juraev	Lecturer, Tax Academy
Mr. Ilhom Norkuziev	Lecturer, Tax Academy
Mr. Ziyod Kurbanov	Director, Tax College

Annex 2 Schedule of the Study

No	Date	Day	Consultant and Translator	JICA Officers
1	24.01	Mon.	Arrival to Tashkent	
2	25.01	Tue.	10 :00 Meeting at JICA 11 :00 Meeting at STC 15:00 Data collection, discussion with counterparts	
3	26.01	Wed.	10 :00 Visit to IFC 11 :00 Visit to UNDP 15:00 Data collection, discussion with counterparts	
4	27.01	Thu.	11 :00 Visit to UNDP 14 :00 Data collection, discussion with counterparts	
5	28.01	Fri.	14 :00 Data collection, discussion with counterparts	
6	29.01	Sat.	Data Analysis	
7	30.01	Sun.	Data Analysis	
8	31.01	Mon.	10 :00 Visti to Tax Academy, Preparation of evaluation report	Arrival to Tashkent
9	01.02	Tue.	09:00 Meeting to discuss the project achievements at JICA 10:00 Ministry of Finance 11:00 Meeting among the mission	
10	02.02	Wed.	11:00 Discussion with STC, Preparation of evaluation report 16:00 Center for Secondary Specialized Vocational Education, Ministry of Higher Secondary, Specialized Education	
11	03.02	Thu.	15:00 Signing of the evaluation report	
12	04.02	Fri.	10:00 JCC 15:00 Report to Embassy of Japan 16:30 Report to JICA Depart from Tashkent	

Annex 3 Outline of the Project

-Background of the Project

Since its independence, Uzbekistan has managed its economy based on a policy of advancing gradual reforms while maintaining an economic structure centered on primary commodities such as raw cotton and gold. Aiming to overcoming an economic slump resulting from sluggishness in primary commodity markets occasioned by a poor cotton harvest in 1996, the country is accelerating its shift to a market economy, and in recent years efforts have advanced in connection with promoting administrative and economic reforms and strengthening the legal system. In particular, under the belief that development of the private sector is essential to economic growth, the focus is on promotion of the private sector, as for example in June 2005 a variety of presidential decrees were issued with the goal of promoting private enterprises in the country and recently the President declared 2011 to be the year of private enterprises development. Efforts related to administrative reforms and deregulation are being advanced in connection with promotion of the private sector in the country.

At the same time, for dynamic, sustainable economic development led by the private sector, further development of a market economy based on the principles of competition is essential. strengthening governance in the form of restructuring of the legal and regulatory framework, including reforms to administrative and fiscal policy oriented toward growth of the market economy, reforms to the judiciary system, and deregulation of economic activity, have become a pressing issue for improving the investment environment and building a democratic, fair society. For this reason, from November 2003 through August 2004, JICA implemented the technical cooperation project "Joint Research on the Improvement of Tax Policy and Administration in the Republic of Uzbekistan" with the Center for Fiscal Policy. In this project, the counterpart agency in Uzbekistan prepared all aspects of related reports, with a group of experts from Japan advising and answering questions along with conducting a survey of taxpayer attitudes in order to gather objective information. In doing so, issues to be addressed such as frequent amendments to the taxation system, high tax rates, and the extremely weak position of individual firms vis-à-vis the tax authorities were identified.

While there is a need to advance tax administrative reforms to address the above issues, Uzbekistan continues to require assistance from developed countries in areas such as streamlining of the structure of tax authorities, training and improving the skills of tax collectors, improving relations between tax authorities and taxpayers, and improvement of the tax system.

In light of these conditions, Uzbekistan has formally requested Japan for the technical cooperation project "Improvement of the Tax Administration of the Republic of Uzbekistan", and this proposal has been adopted by the Japanese government. In response, JICA has been implementing the three-year project, beginning March 2008, with the State Tax Committee (STC) serving as the counterpart agency. The objectives of this project are to improve Uzbekistan's tax administration capabilities through strengthening systems for training personnel in connection with taxpayer services and tax audits.

-Summary of the Project

<Overall Goal>

STC officials develop professional skills and knowledge in the field of taxpayer services and tax audit.

<Project Purpose>

The faculties of the Tax Academy and Tax Colleges acquire the capacity for improving curricula, instructional plans and teaching materials, so that appropriate training program is delivered to STC officials in the field of taxpayer services and tax audit.

<Outputs>

1. Administration of the Project is established.
2. The present situation of tax administration is examined.
3. The training programs of the Tax Academy and the Tax Colleges in the field of taxpayer services and tax audit are modified.
4. The modified training program is implemented.
5. The modified training program is evaluated, and re-modified.
6. The proposal to improve the tax accountant system and tax accountant education is prepared.

Annex 4 Activities and Results of the Project

<Activities>

- 1-1 The officials of STC, Tax academy and relevant organizations are assigned as the Project members.
- 1-2 Annual plan of operation is prepared, and approved by JCC.
- 1-3 The Project monitors its activities, and compile the semi-annual report for STC and JICA through JCC.
- 1-4 The Project holds workshops for the purpose of sharing the output of the Project.
- 2-1 The TOR for the baseline survey of tax administration in Uzbekistan is confirmed.
- 2-2 The baseline survey of tax administration in Uzbekistan is conducted, for the purpose of analyzing the present situation.
- 2-3 The issues to be solved are examined.
- 3-1 The present human resource development plan of STC is examined.
- 3-2 The present situation and the issues to be solved for both initial and recurrent training program at the Tax Academy and the Tax Colleges are examined.
- 3-3 The modification plan for both initial and recurrent training programs at the Tax Academy and the Tax Colleges are prepared.
- 4-1 The modified training programs are delivered to the officials of STC.
- 5-1 Evaluation survey for the modified training programs is implemented.
- 5-2 Re-modification of training programs is conducted based on the results of the evaluation survey.
- 6-1 A better understanding of the current state of the tax accounting profession and of tax accountant education is gained.
- 6-2 The recommendation on ways to develop Uzbekistan's tax accountant system is prepared.
- 6-3 The seminar for tax accountant system in conjunction with Uzbekistan's Ministry of Finance is held.

<Input Summary>

Contents	Date (MM/DD/YY)
Experts	
-Leader / HR development planning (Mr. Watabe)	6/17/2008 – 2/7/2011
-Sub-leader / Improvement of taxation environmental (Mr. Iwashita)	6/10/2008 – 2/18/2011
-Tax payer services (Mr. Koike)	6/17/2008 – 2/18/2011
-Tax audit (Mr. Hashimoto)	6/17/2008 – 2/18/2011
- HR development planning / Tax collection (Mr. Homma)	6/17/2008 – 2/18/2011
-Taxation system and Tax administration system (Mr. Horiguchi)	6/24/2008 – 6/30/2008
-Tax accountant system (Mr. Okuda)	7/31/2009 – 12/12/2010
- Tax accountant education system (Mr. Wada)	7/28/2009 – 12/12/2010
Trainings in Japan	
-1 st Trainings in Japan	2/9/2010 – 2/22/2010
-2 nd Trainings in Japan	11/24/2010 – 12/4/2010

Seminars, Workshops	
- Tax administration improvement seminar	9/25/2009
- Tax accountant seminar	12/10/2009
- Project termination Seminar	2/17/2011

Annex 5

Project Design Matrix

Project Title: The Project for Improvement of the Tax Administration of the Republic of Uzbekistan
Cooperation period: Mar. 2008 -- Feb. 2011

Target Area: Uzbekistan

Target Group: The faculties of Tax Academy and Tax colleges

Amendment

Narrative summary	Indicator	Measurement	Assumption
<p>Overall Goal STC officials develop professional skills and knowledge in the field of taxpayer services and tax audit.</p>	<p>1 The Numbers of the consultation and the customer satisfactions increase. 2 Tax audit on the due process of law conducted</p>		
<p>Project Purpose The faculties of the Tax Academy and Tax Colleges acquire the capacity for improving curricula, instructional plans and teaching materials, so that appropriate training program is delivered to STC officials in the field of taxpayer services and tax audit.</p>	<p>1 Modified initial training program introduced. 2 Recurrent training program for Taxpayer services and tax audit implemented.</p>	<p>Minutes of JCC Report by Japanese experts</p>	
<p>Output 1. Administration of the Project is established.</p>	<p>1-1 The officials of STC, Tax academy and relevant organizations assigned as the Project members. 1-2 Annual plan of operation is prepared, and approved by JCC. 1-3 The Project monitors actual activities done, and semi-annual report submitted to STC and JICA through JCC. 1-4 Workshops held for the purpose of sharing the output of the Project.</p>	<p>Organization chart of the Project, List of CP Minutes of JCC Semi-annual report by the Project Record of workshops</p>	
<p>2. The present situation of tax administration is examined.</p>	<p>2-1 The TOR for the baseline survey of tax administration in Uzbekistan is confirmed.</p>	<p>Confirmed TOR</p>	
	<p>2-2 The baseline survey of tax administration in Uzbekistan is conduct, for the purpose of</p>	<p>Survey report</p>	

Annex 5

Narrative summary	Indicator	Measurement	Assumption
	analyzing the present situation.	Survey report	
3. The training programs of the Tax Academy and the Tax Colleges in the field of taxpayer services and tax audit are modified.	2-3 The points to be tackled are examined.	Report by the Project	<ul style="list-style-type: none"> The leadership of STC accept the proposed modification for training program which is based on the baseline survey.
	3-1 The present human resource development plan of STC is examined.	Report by the Project	<ul style="list-style-type: none"> Revised Tax code is implemented.
	3-2 The present situation and the points to be solved for both initial and recurrent training program at the Tax Academy and the Tax Colleges are examined.	Modified plan for the initial and recurrent training program at the Tax Academy and the Tax Colleges.	
4. The modified training program is implemented.	3-3 The modification plan for both initial and recurrent training program at the Tax Academy and the Tax Colleges are prepared.	Record of the training program	
5. The modified training program is evaluated, and re-modified.	4-1 The modified training programs are delivered to the officials of STC.	Evaluation report	
	5-1 Evaluation survey for the modified training programs is implemented.	Re-modification plan for the training program	
6. The proposal to improve the tax accountant system and tax accountant education is prepared.	5-2 Re-modification of training program is conducted based on the results of the evaluation survey.	Report by the Project	
	6-1 A better understanding of the current state of the tax accounting profession and of tax accountant education is gained.	Report by the Project	
	6-2 The recommendations on ways to develop Uzbekistan's tax accountant system is prepared.	Seminar	
	6-3 The seminar for tax accountant system in conjunction with Uzbekistan's Ministry of Finance is held.		

Annex 5

Narrative summary	Indicator	Input	Measurement	Assumption
<p>Activity 1</p> <p>1-1 The officials of STC, Tax academy and relevant organizations are assigned as the Project members.</p> <p>1-2 Annual plan of operation is prepared, and approved by JCC.</p> <p>1-3 The Project monitors its activities, and compile the semi-annual report for STC and JICA through JCC.</p> <p>1-4 The Project holds workshops for the purpose of sharing the output of the Project.</p>	<p>【Japanese side】 Experts (Leader/Human resource development, Taxpayer services, Tax audit, Training materials development)</p> <p>Training in Japan</p>			
<p>Activity 2</p> <p>2-1 The TOR for the baseline survey of tax administration in Uzbekistan is confirmed.</p> <p>2-2 The baseline survey of tax administration in Uzbekistan is conducted, for the purpose of analyzing the present situation.</p> <p>2-3 The issues to be solved are examined.</p>	<p>【Uzbekistani side】 Assignment of CP Office space for the Project</p>			
<p>Activity 3</p> <p>3-1 The present human resource development plan of STC is examined.</p> <p>3-2 The present situation and the issues to be solved for both initial and recurrent training program at the Tax Academy and the Tax Colleges are examined.</p>				

Annex 5

Narrative summary	Indicator	Measurement	Assumption
<p>3-3 The modification plan for both initial and recurrent training programs at the Tax Academy and the Tax Colleges are prepared.</p>			
<p>Activity 4 4-1 The modified training programs are delivered to the officials of STC.</p>			
<p>Activity 5 5-1 Evaluation survey for the modified training programs is implemented.</p>			
<p>5-2 Re-modification of training programs is conducted based on the results of the evaluation survey.</p>			<p>[Basic condition] Tax policy and tax administration will not change.</p>
<p>Activity 6 6-1 A better understanding of the current state of the tax accounting profession and of tax accountant education is gained.</p>			
<p>6-2 The recommendation on ways to develop Uzbekistan's tax accountant system is prepared.</p>			
<p>6-3 The seminar for tax accountant system in conjunction with Uzbekistan's Ministry of Finance is held.</p>			

Plan of Operation (PO)

Activity	2008												2009												2010												2011		remarks
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	1	2													
Activity 1																																							
1-1 The officials of STC, Tax academy and relevant organizations are assigned as the Project members.																																							
1-2 Annual plan of operation is prepared, and approved by ICC.																																							
1-3 The Project monitors its activities, and compiles semi-annual report for STC and JICA through ICC.																																							
1-4 The Project holds workshops for the purpose of sharing the output of the Project.																																							
Activity 2																																							
2-1 The TOR for the baseline survey of tax administration in Uzbekistan is confirmed.																																							
2-2 The baseline survey of tax administration in Uzbekistan is conducted, for the purpose of analyzing the present situation.																																							
2-3 The issues to be solved are examined.																																							
Activity 3																																							
3-1 The present human resource development plan of STC is examined.																																							
3-2 The present situation and the issues to be solved for both initial and recurrent training programs at the Tax Academy and the Tax Colleges are examined.																																							
3-3 The modification plan for both initial and recurrent training programs at the Tax Academy and the Tax Colleges are prepared.																																							
Activity 4																																							
4-1 The modified training programs are delivered to the officials of STC.																																							
Activity 5																																							
5-1 Evaluation survey for the modified training program is implemented.																																							
5-2 Re-modification of training program is conducted based on the results of the evaluation survey.																																							
Activity 6																																							
6-1 A letter substantiating the current state of the tax accounting profession and of tax accountants' education is drafted.																																							
6-2 The recommendation on ways to develop Uzbekistan's tax accountant system is prepared.																																							
6-3 The seminar for tax accountant system in conjunction with Uzbekistan's Ministry of Finance is held.																																							

Annex 7

List of Developed Materials and their Distribution

1. Tax Control

No	Organization distributed	amount
1	Tax Academy	100
2	Tashkent Tax College	100
3	Bukhara Tax College	75
4	Fergana Tax College	75
5	STC	20
6	Banking and Financial Academy	10
7	Tashkent State University of Economics	25
8	Tashkent Financial Institute	25
	Total	430

2. Tax Arrears and Tax Collection

No	Organization distributed	amount
1	Tax Academy	100
2	Banking and Financial Academy	25
3	Tashkent Financial Institute	75
4	Tashkent State University of Economics	75
5	Academy of State and Social Construction under the President of Uzbekistan	20
6	Karshi Engineering - Economic Institute	25
7	Namangan Engineering - Economic Institute	25
8	Andijan Engineering - Economic Institute	25
9	Samarkand Institute of Economy and Service	25
10	Andijan State University	20
11	Bukhara State University	20
12	Fergana State University	20
13	Gulistan State University	20
14	University of World Economy and Diplomacy	20
15	Namangan State University	20
16	National University of Uzbekistan	20
17	Karshi State University	20
18	Karakalpak State University	20
19	Samarkand State University	20
20	Termez State University	20
21	Urgench State University	20
22	STC	20
23	Tax Bureau in Republic of Karakalpakstan, Tashkent City and other provinces	140
24	The Central Library and the authors	100
	Total	895

Annex 7

3. Taxpayer Services

No	Organization distributed	Amount
1	STC	20
2	Academy of State and Social Construction under the President of RUz	25
3	Tax Academy	100
4	Banking and Financial Academy	25
5	Tashkent State University of Economics	25
6	Tashkent Financial Institute	25
7	Tashkent Tax College	100
8	Bukhara Tax College	75
9	Fergana Tax College	75
10	Tax Bureau in Republic of Karakalpakstan, Tashkent City and other provinces	140
11	The Central Library and the authors	70
	Total	680

4. Reduction of Tax Arrear (For Colleges)

No	Organization ditributed	Amount
1	Tashkent Tax College	150
2	Bukhara Tax College	150
3	Fergana Tax College	150
4	Authors	50
	Total	500

5. The Methods of Tax Audit

No	Organization distributed	Amount
1	STC	20
2	Tax Academy	50
3	Banking and Financial Academy	20
4	Tashkent State University of Economics	50
5	Tashkent Financial Institute	50
6	Tashkent Tax College	60
7	Bukhara Tax College	60
8	Fergana Tax College	60
9	Tax Bureau in Republic of Karakalpakstan, Tashkent City and other provinces	70
10	The Central Library and the authors	60
	Total	500


**ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЙ,
ПРОВЕДЕННЫХ МЕЖДУ
ЯПОНСКОЙ ГРУППОЙ ПО ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКЕ И
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ОРГАНАМИ ПРАВИТЕЛЬСТВА
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
В РАМКАХ
ЯПОНСКОГО ПРОЕКТА ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

Японская группа по заключительной оценке, организованная Японским агентством международного сотрудничества (далее именуемым «JICA») и возглавляемая г-ном АБЭ Хироюки (далее именуемая «Группа») и заинтересованные органы правительства Республики Узбекистан (далее именуемые «Соответствующее правительство») провели серию обсуждений японского проекта технического сотрудничества «По усовершенствованию налогового администрирования Республики Узбекистан» (далее именуемого «Проект»), в целях заключительной оценки Проекта, который, согласно графику, завершается в марте 2011 года.

В ходе совещаний Группа и Соответствующее правительство (далее именуемые «Соответствующие стороны») обменивались мнениями и проводили совместную оценку достижений Проекта.

В итоге обсуждений Соответствующие стороны договорились по вопросам, изложенным в прилагаемом документе.

Ташкент, 3 февраля 2011г.



Г-н АБЭ Хироюки
Руководитель
Группы по заключительной оценке
Японского агентства
международного сотрудничества,
Япония



Г-н ГАДОЕВ Эркин Файзиевич
Заместитель Председателя
Государственного налогового комитета
Республики Узбекистан

MM for Evaluation

0

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение
 - Цели проведения заключительной оценки
2. Методика оценки
 - Вопросы и показатели для оценки
 - Метод сбора и анализа данных
 - Ограничения данного метода
3. Исполнение проекта и ход реализации
4. Результаты оценки
 - Обоснованность
 - Действенность
 - Эффективность
 - Воздействие
 - Устойчивость
5. Заключение
6. Рекомендации и извлеченные уроки
7. Другие пункты обсуждения

Приложение 1	Состав Группы по заключительной оценке и персонал по оценке
Приложение 2	График исследования
Приложение 3	Общие сведения о Проекте
Приложение 4	Деятельность в рамках Проекта и результаты
Приложение 5	Матрица разработки Проекта (МРП)
Приложение 6	План операций (ПО)
Приложение 7	Распределение учебных пособий

ПРИЛАГАЕМЫЙ ДОКУМЕНТ

1. Введение

- Цели проведения заключительной оценки

Оценка со стороны ЛСА является инструментом для того, чтобы как можно более объективно определить обоснованность, действенность, эффективность, воздействие и устойчивость деятельности ЛСА по сотрудничеству. Существуют три цели проведения оценки:

- 1) Использование результатов оценки как средства управления и менеджмента проекта;
- 2) Повышение «эффекта от накопленного опыта» у заинтересованного персонала и организаций для еще более эффективного осуществления Проекта и
- 3) Широкое раскрытие информации для обеспечения подотчетности ЛСА.

Эти цели предполагают обеспечение как подотчетности перед налогоплательщиками Японии, так и более действенного и эффективного осуществления Проекта.

Заключительная оценка выполняется за несколько месяцев до завершения Проекта. Основываясь на результатах оценки, ЛСА определяет, пора ли завершить Проект, или необходимо расширить последующее сотрудничество.

- Состав Группы по заключительной оценке и персонал по оценке

Приложение 1

- График исследования

Приложение 2

- Общие сведения о Проекте

Приложение 3

2. Методика оценки

- Вопросы и показатели для оценки

Проект проводится в соответствии с согласованной логической основой (Матрицей разработки Проекта), которая представляет собой удобный инструмент для понимания не только цели Проекта, деятельности и вклада, но и того, как подобраны целевые величины и средства проверки, а также рисков Проекта. Группа подготовила пакет анкет, составленных на базе логической основы и указанных в ней показателей, и направила заранее Соответствующему правительству, чтобы оно также могло заранее подготовить свой вклад.

- Метод сбора и анализа данных

M/M for Evaluation

2

В процессе оценки сбор данных проводился следующим образом: после прибытия Группы ее члены провели собеседования с Соответствующим правительством и собрали ответы и данные по анкетам, розданным заранее.

Анализ велся в двух аспектах: количественный анализ и качественный анализ. Первый применяется в случаях, когда степень достижения или причинно-следственная связь, в отношении которой используются количественные данные, имеет статистические обоснования, как например, показатели из раздела «Результаты». В свою очередь второй применяется в случаях, когда значение данных, новые факты или отношения между полученными сведениями могут быть выстроены дедуктивно, как это случается с показателями из раздела «Цель Проекта». В данном исследовании оба метода были скомбинированы и использованы, дополняя друг друга.

3. Исполнение проекта и ход реализации

(Степень достижения результатов)

«Результат 1: Учреждается Администрация Проекта.» был достигнут в первом году. С узбекской стороны для работы в сфере подготовки кадров, налоговых проверок, взыскания налогов и обслуживания налогоплательщиков в качестве партнеров по Проекту были назначены представители Государственного налогового комитета (ГНК), Налоговой Академии и Налоговых колледжей.

«Результат 2: Проверяется настоящее положение в области налогового администрирования.» был достигнут в первом году за счет изучения сложившегося положения дел в области налогового администрирования, в частности в сфере подготовки кадров, налоговых проверок, взыскания налогов и обслуживания налогоплательщиков. И во втором году – за счет организации семинара по усовершенствованию работ, проведенного с учетом результатов изучения, которое велось в первом году, и выдвижения на данном семинаре рекомендаций (см. таблицу «Содержание основных рекомендаций по налоговому администрированию ход их выполнения» на стр. 8).

«Результат 3: Вносятся изменения в программы обучения обслуживанию налогоплательщиков и налоговому аудиту, проводимые в Налоговой академии и Налоговых колледжах.» был достигнут: в первом году был разработан план внесения изменений в учебные программы, а во втором году велась работа по способствованию составлению учебных материалов, предназначенных для использования в измененных учебных программах. В третьем году издание учебных материалов в основном завершено. Что касается внесения изменений в учебные материалы, то для их признания в качестве официальных учебников требуется утверждение Министерства высшего и среднего специального образования, на процесс которого уходит не менее одного года. В этих

M/M for Evaluation

3

условиях проводились консультации с ГНК, чтобы определить направления работ, нацеленных на обеспечение эффективности Проекта. В итоге было принято решение об использовании учебных материалов в качестве учебных пособий (далее, «Материалы») в рамках существующих учебных планов. В настоящее время на занятиях по упомянутым выше трем сферам используются пять видов Материалов.

«Результат 4: Проводятся измененные программы обучения.» в основном достигнут: во втором году были организованы экспериментальные занятия с использованием Материалов, и в третьем году были проведены занятия согласно измененным учебным программам (использование учебных пособий в рамках существующих учебных планов). (см. таблицу «Состояние дел с использованием Материалов» на стр. 7).

«Результат 5: Проводится оценка измененных программ обучения и снова в них вносятся изменения.» достигнут достаточно: в настоящее время вносятся корректировки в Материалы с учетом результатов экспериментальных занятий, проведенных во втором году. При этом, следует отметить, что, потребовалось больше времени, чем предполагалось, на развитие учебных программ и Материалов. Дело в том, что первоначально предусматривалось внесение изменений в существующие учебные материалы. А на самом деле, по большей части составлялись практически новые учебные материалы, что потребовало значительного времени. Также потребовалось больше времени, чем предполагалось ранее, для совместной разработки Материалов японскими экспертами и их партнерами по Проекту, что также стало причиной в задержке начала их применения на курсах обучения, которое уже начато. Использование Материалов и мониторинг за их содержанием недавно начались на занятиях в рамках существующих учебных планов. соответственно, в этих условиях еще не произведена оценка учебных программ этих занятий и Материалов, и повторное внесение в них изменений.

«Результат 6: Подготавливаются рекомендации о развитии института налогового консультирования и подготовки налоговых консультантов в Узбекистане.» был достигнут. Данный результат был вновь включен в Проект в соответствии с предложением о его включении, которое было выдвинуто на заседании Совместного координационного комитета с учетом потребностей ГНК в развитии института налоговых консультантов, созданного в 2006 году. И во втором году был организован семинар по вопросам налоговых консультантов. На основании Постановления Президента №ПП-1438, принятого в 2010 году и предусматривающего содействие увеличению численности налоговых консультантов, в настоящее время ГНК с Министерством финансов работают над тем, чтобы в дальнейшем были внесены изменения и дополнения в закон «О налоговом консультировании» (принятый в 2006 г.). При этом, с учетом рекомендаций, представленных на семинаре по вопросам налоговых

консультантов, рассматривается вопрос об освобождении кандидатов в налоговые консультанты от сдачи экзамена по некоторым предметам в зависимости от их стажа работы и образования.

(Степень достижения цели Проекта)

Оценка каждого «результата», представленная выше, показывает, что в достаточной степени достигнута цель Проекта, которая звучит так: «Профессорско-преподавательский состав Налоговой академии и Налоговых колледжей будет развивать способности для улучшения учебных планов, планов занятий и учебных материалов». Конкретно, были уточнены следующие факты:

- 1) ГНК имеет намерение добиться утверждения Материалов в качестве учебников, чтобы в дальнейшем их использовали по всей стране.
- 2) В процессе составления Материалов произошла переориентация содержания занятий от теоретического уклона к освещению практических аспектов с учетом системы зарубежных стран, таких как Япония.
- 3) ГНК заявил о том, что содержание занятий будет пересматриваться по мере изменения практики работы в сфере налогового администрирования, происходящее в связи с углублением внедрения ИТ. При наличии такого понимания дел можно ожидать, что и в дальнейшем, после завершения Проекта, будут предприниматься меры по усовершенствованию программ обучения.
- 4) С учетом ежегодного внесения изменений в налоговое законодательство, необходимо пересматривать Материалы. Как было упомянуто выше, необходимо учитывать и изменение практики работы. В рамках Проекта партнеры по Проекту сами создавали Материалы, проводили экспериментальные занятия, и с учетом их результатов вносили корректировки в Материалы. Ожидается, что в дальнейшем они будут самостоятельно вносить изменения и дополнения в Материалы с использованием знаний и опыта, полученных в ходе Проекта. Однако, обновление Материалов по «обслуживанию налогоплательщиков» остается непростой для них задачей, так как данная сфера деятельности нуждается в дальнейшем совершенствовании в виде внедрения новых и современных форм оказываемых услуг.

4. Результаты оценки.

-Обоснованность

Это критерий оценки значимости и необходимости Проекта со следующих точек зрения: соответствуют ли ожидаемые воздействия Проекта потребностям целевых бенефициаров; уместным ли является запуск Проекта как способ решения

M/M for Evaluation

5

рассматриваемых проблем; соответствует ли содержание Проекта проводимой политике и т.д.

Проект в высокой степени соответствует как государственной политике Узбекистана, потребностям ГНК, так и политике Японии по оказанию содействия.

Правительство Узбекистана продвигает работу по усовершенствованию налогового администрирования. Об этом свидетельствует: принятие в 2006 году Постановления Президента, предусматривающего внесение изменений в налоговое законодательство и усовершенствование налогового администрирования; упоминание в национальной среднесрочной программе развития («Стратегия повышения благосостояния населения на 2008-2010 гг.») о важности административных реформ в налоговой сфере. Кроме того, в настоящее время проводится работа по пересмотру закона «О налоговом консультировании», принятого в 2006 году. Также, в соответствии с основными задачами «Национальной программы по подготовке кадров» ГНК реализует систему последовательной подготовки сотрудников налоговой службы в Налоговой академии и Налоговых колледжах.

В свою очередь, в пострановой программе Японии по оказанию содействия Узбекистану предусматриваются вопросы усовершенствования государственного управления, включая вопрос подготовки служащих административных органов, которая является одним из приоритетных направлений в развитии рыночной экономики Узбекистана.

- Действенность

Это критерий оценки того, приносит ли (или будет приносить) пользу реализуемый Проект намеченным бенефициарам или целевым социальным группам.

Как изложено выше в разделах «Степень достижения результатов» и «Степень достижения цели Проекта», Проект является действенным.

Так, доказательством усовершенствования в сфере подготовки кадров служит то, что Налоговая академия и Налоговые колледжи стали проводить занятия в соответствии с измененными учебными программами, начиная с сентября 2010 г., и то, что Материалы используются как учебные пособия в рамках существующих учебных планов. Таким образом, был внесен огромный вклад в повышение способностей профессорско-преподавательского состава. Ниже представлено состояние дел с использованием Материалов на занятиях.

M/M for Evaluation

6

Таблица «Состояние дел с использованием Материалов на занятиях»

Материал	Состояние дел с использованием (с сентября 2010 г. по июль 2011 г.)	
Налоговые проверки (Начальный уровень)	Налоговая академия	
	Факультет переподготовки	Налоговый контроль
	Магистратура	Налоговое обязательство, Налоговое консультирование
	Факультет налогов и налогообложения	Планирование и методы налогового контроля
	Налоговые колледжи	
	Налоговый контроль, Основы налоговой системы, Налоговый анализ и налоговые проверки	
Методы налоговых проверок (Средний уровень) Прим.: Материал по конкретным примерам находится на стадии разработки.	Налоговая академия	
	Факультет переподготовки	Налоговый контроль
	Магистратура	Налоговое обязательство,
	Факультет налогов и налогообложения	Планирование и методы налогового контроля
Налоговая задолженность и ее взыскание (стандартный материал)	Налоговая академия	
	Факультет переподготовки	Взыскание налоговой задолженности с физических и юридических лиц, Налоговая статистика и прогнозирование
	Факультет налогов и налогообложения	Налоговая статистика и прогнозирование, Прогнозирование налоговых поступлений
Сокращение налоговой задолженности (материал для колледжей)	Налоговые колледжи	
	Взыскание налоговой задолженности	
Обслуживание налогоплательщиков	Налоговая академия	
	Факультет переподготовки	Налогообложение юридических лиц, Налогообложение физических лиц, Теория налогов
	Магистратура	Налоговое консультирование

M/M for Evaluation

7

	Факультет налогов и налогообложения	Налоги и налогообложение, Налоговая система в зарубежных странах, Налогообложение юридических лиц, Налогообложение физических лиц, История и теория налогов
--	-------------------------------------	---

Что касается усовершенствования налогового администрирования, то ГНК принял некоторые меры на основе рекомендаций, выдвинутых главным образом на семинаре по усовершенствованию работ, и отчетов, представленных участниками стажировок в Японии. Ниже представлено содержание основных рекомендаций, выдвинутых на семинаре по усовершенствованию работ, и ход их выполнения.

В частности, в сфере обслуживания налогоплательщиков отмечается значительный прогресс: в период представления налоговых отчетов создаются «окошки» для консультаций в налоговых инспекциях; на семинарах для налогоплательщиков раздаются брошюры и буклеты, дается разъяснение по поводу конкретного применения налогового законодательства.

Таблица «Содержание основных рекомендаций по налоговому администрированию и ход их выполнения»

Рекомендации	Ход рассмотрения и внедрения
Налоговые проверки	
Упрощение процедур планирования налоговых проверок	Налоговые проверки осуществляются с разрешения Органа по координации деятельности контролирующих органов. Однако, ГНК самостоятельно планирует контроль за торговлей на базарах.
Выбор объектов налоговых проверок	Постепенно внедряется метод выбора объектов налоговых проверок посредством сопоставления декларированных ими данных, с данными, представленными предпринимателями аналогичной сферы деятельности. ГНК возлагает надежду на организацию более эффективной и действенной работы путем создания интегрированной базы данных.
Взыскание налоговой задолженности	

Создание центра предупреждения налоговых должников по телефону (колл-центра)	Вопрос о создании колл-центра рассматривается. ГНК уже осуществляет предупреждение налогоплательщиков, задолжавших крупные суммы, по телефону.
Хранение истории обращения к налоговым должникам	ГНК стал частично сохранять историю обращения к налоговым должникам.
Годовой график работ, направленных на взыскание налогов	В настоящее время, с учетом рекомендаций применяется «график сокращения налоговой задолженности» и «график работ с отдельными налогоплательщиками».
Обслуживание налогоплательщиков	
Проведение семинара для налогоплательщиков	Семинары для налогоплательщиков регулярно проводятся.
Неделя налогов	Неделя налогов стала организоваться: в 2011 году проводилась в январе.
Прием вопросов и мнений от налогоплательщиков	По всей стране проводится анкетирование среди налогоплательщиков: на семинарах для налогоплательщиков и справочных, создаваемых в течение Недели налогов. Рассматривается будущее применение более удобного способа с помощью интернета.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что действенность Проекта оценивается как высокая.

- Эффективность

Это критерий оценки того, как экономические ресурсы/вклад преобразуются в результаты. Основное внимание уделяется отношению издержек по Проекту к воздействиям.

Вклад осуществлялся гибко, по мере прогресса Проекта, для того, чтобы достичь каждого «результата». Соответственно, эффективность Проекта оценивается как достаточно высокая.

В основном, в качестве экспертов направлялись руководитель группы, заместитель руководителя (по вопросам налаживания условий для уплаты налогов), специалисты по обслуживанию налогоплательщиков, налоговым проверкам и подготовке кадров (в

M/M for Evaluation

первом году) и специалист по взысканию налогов (со второго года). Кроме того, во втором году дополнительно были направлены специалисты по институту налоговых консультантов и системе их обучения (см. Приложение 4). Знания и опыт этих экспертов, а также их навыки по управлению Проектом высоко оцениваются со стороны партнеров по Проекту.

Во втором и третьем годах проводилась стажировка партнеров по Проекту в Японии. В стажировке второго года участвовали 14 человек: в основном из Налоговой академии и Налоговых колледжей, которые проходили программу по налоговому администрированию, и посещали Национальный налоговый колледж. В стажировке третьего года приняли участие 5 сотрудников ГНК, которые проходили программу, ориентированную больше на практические аспекты, посещали налоговую инспекцию и центр предупреждения налоговых должников по телефону. Данная форма вклада была осуществлена своевременно, и способствовала осуществлению Проекта.

В начале реализации Проекта Партнеры по Проекту были назначены для каждой сферы деятельности соответствующим образом. Однако после второй половины второго года произошла смена некоторых главных партнеров по Проекту, работавших в сфере подготовки кадров, таких как начальник управления кадров, декан факультета переподготовки и др. Возможно, что это вызвало некоторую задержку по времени в принятии решений.

-Воздействие

Это критерий оценки воздействий Проекта в долгосрочной перспективе, включая прямые и косвенные, положительные и отрицательные, намеченные и ненамеченные воздействия.

«Высшая цель: должностные лица ГНК будут развивать профессиональные навыки и расширять свои знания в сфере обслуживания налогоплательщиков и налогового аудита», в некоторой степени уже достигнута: отмечается принятие некоторых практических мер по усовершенствованию работ и улучшение выполняемых ныне работ, которые проводятся на основе рекомендаций по усовершенствованию работ, выдвинутых в рамках Проекта, и отчетов, представленных участниками стажировок в Японии.

По показателям, установленным в рамках Проекта, следует отметить, что: по «Показателю 1): Увеличивается количество обращений налогоплательщиков за консультациями и повышается их удовлетворенность», наблюдается положительная тенденция. Это является результатом приложения тех усилий, указанных выше. Фактором этой тенденции также является увеличение количества налогоплательщиков, вызванное экономическим ростом последних лет. Теперь большее количество

налогоплательщиков получает услуги в налоговых инспекциях, поскольку срок работы консультационной службы («окошек»), создаваемой в них в период уплаты налогов, был продлен. В дальнейшем, необходимо рассмотреть вопрос об обеспечении более эффективного и надлежащего консультирования налогоплательщиков, количество которых возрастает. По «Показателю 2): Налоговые проверки проводятся в соответствии с законодательством и эффективно.» возлагается надежда на дальнейшее достижение за счет выполнения рекомендаций и усовершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников налоговой службы. В добавление, следует отметить, что планируется активное использование Материалов, составленных в рамках Проекта: раздача Материалов по взысканию налогов среди других ВУЗов экономического профиля; использование Материалов по обслуживанию налогоплательщиков на семинарах для налогоплательщиков и т.д.

-Устойчивость

Это критерий оценки того, будут ли продолжительно иметь место проявленные воздействия после прекращения оказания содействия.

Ректор Налоговой академии и Директор Налогового колледжа приняли на себя обязательство продолжить работу над усовершенствованием образования в налоговой сфере на основе процесса, введенного в рамках Проекта: процесс от составления учебных материалов и внесения в них изменений вплоть до их включения в учебные планы и т.д. Далее, до настоящего времени знания и опыт, полученные партнерами по Проекту, передавались на заседаниях педагогических советов упомянутых учебных заведений. Соответственно, ожидается дальнейшее их применение и в будущем. По словам Ректора и Директора, будет обеспечиваться соответствующий бюджет, требуемый для дальнейшего внесения изменений в учебные материалы и проведения необходимых для этого научных исследований и изучения, кроме бюджета, необходимого для организации постоянных программ обучения. Существует и система мотивирования профессорско-преподавательского состава в форме вознаграждения со стороны Ректора и Директоров за заметную научную деятельность.

5. Заключение

В целом, можно сделать вывод, что цель Проекта практически достигается, как на это указывает выше представленная оценка каждого «результата».

6. Рекомендации и извлеченные уроки

6-1 Извлеченные уроки

M/M for Evaluation

11

1) Надлежащая оценка на стадии проектирования Проекта:

Первоначально Проект был нацелен на развитие институциональных способностей Налоговой академии и Налоговых колледжей посредством внесения изменений в учебные планы и существующие учебные материалы с последующим их использованием на занятиях. Однако, в ходе осуществления Проекта, оказалось, что внесение изменений в учебные планы требует утверждения Министерства высшего и среднего специального образования. А Материалы пришлось вновь составлять. Все это потребовало модифицировать ранее спланированную деятельность Проекта. Это говорит, о том, что надлежащая оценка была необходимой на стадии проектирования Проекта.

2) Гибкая деятельность в рамках Проекта:

Несмотря на то, что Проект был нацелен на усовершенствование налогового администрирования путем усовершенствования программ обучения, также было выдвинуто множество рекомендаций по усовершенствованию самого налогового администрирования. В настоящее время идет процесс внедрения новых методов или улучшения существующих. Особого упоминания заслуживает тот факт, что Проект осуществлялся гибко и эффективно в стремлении к усовершенствованию налогового администрирования.

6-2 Рекомендации

Принятие следующих мер было зарекомендовано для обеспечения развития достижений Проекта и достижения Высшей цели:

1) Утверждение:

Материалы, в качестве достижений Проекта, должны быть широко применены по всей стране, что станет возможным посредством утверждения. Возлагается надежда на то, что учебные планы, учебные программы и Материалы будут утверждены Министерством высшего и среднего специального образования с проведением подробных консультаций с Министерством финансов.

2) Обслуживание налогоплательщиков:

Несмотря на то, что «обслуживание налогоплательщиков» является сферой требующей дальнейшего усовершенствования, партнеры по Проекту получили возможность приобрести необходимые знания и опыт в процессе осуществления Проекта. В данный момент прилагаются различные усилия на основе опыта, приобретенного в процессе осуществления Проекта. Требуется и дальнейшее приложение усилий, так как многие граждане еще не знают, что качество обслуживания налогоплательщиков возросло.

3) Дальнейшее усовершенствование налогового администрирования:

Одной из целей усовершенствования налогового администрирования является

увеличение налоговых поступлений. А для этого необходимо снижение издержек, которые несут на себя налогоплательщики. На ГНК возлагается надежда, что он продолжит свои усилия для повышения прозрачности и эффективности налогового администрирования.

4) Сохранение и развитие достижений Проекта:

В ходе осуществления Проекта произошла смена главных партнеров по Проекту. Несмотря на то, что смена кадров будет иметь место и в дальнейшем, возлагается надежда на то, чтобы достижения Проекта, сохранялись и развивались в качестве «коллективной памяти» организации среди профессорско-преподавательского состава и сотрудников налоговой службы.

7. Другие пункты обсуждения

ГНК попросила содействия по дальнейшему продолжению Проекта, а ЛСА пообещало рассмотреть данный вопрос.

Приложение 1 Состав Группы по заключительной оценке и персонал по оценке

Японская группа по заключительной оценке

И.Ф.	Должность
Г-н Хироюки АБЭ	Начальник, Отдел управления фискальным и финансовым сектором, Департамент государственной политики, Японское агентство международного сотрудничества (JICA)
Г-н Кэнсукэ ЦУДЗИ	Заместитель начальника, Отдел управления фискальным и финансовым сектором, Департамент государственной политики, JICA
Г-н Хидэюки ТАКАГИ	Старший советник АО «Эрнст энд Янг Адвайзари (Ernst & Young Advisory)»
Г-жа Кэйко КОДЗИМА	Координатор-переводчик Японский центр международного сотрудничества (JICE)

Республика Узбекистан

И.Ф.	Должность
Г-н Эркин ГАДОЕВ	Заместитель председателя Государственного налогового комитета (ГНК), Ректор Налоговой академии
Г-н Назарали НОРБОЕВ	Начальник Управления методологии налогообложения ГНК
Г-н Хотамбек ШАКИРОВ	Начальник Управления компьютеризации и информатизации ГНК
Г-н Содик БОЙМУРОДОВ	Главный инспектор Управления методологии налогообложения ГНК
Г-н Азиз ТАГАЕВ	Заместитель начальника Налоговой инспекции Шайхонтохурского района
Г-жа Рано АЛИШАЕВА	Начальник Управления международных налоговых отношений и сотрудничества ГНК
Г-н Бозор ТУХЛИЕВ	Проректор Налоговой академии
Г-н Анвар ЖУРАЕВ	Преподаватель Налоговой академии
Г-н Илхом НОРКУЗИЕВ	Преподаватель Налоговой академии
Г-н Зиёд КУРБАНОВ	Директор Ташкентского налогового колледжа

Приложение 2 График исследования

No	Дата		Работа г-на Такаги и г-жи Кодзима	Работа г-на Абэ и г-на Цудзи	Проживание
1	24.01	пн.	Прибытие в Ташкент		Ташкент
2	25.01	вт.	10 :00 Встреча в представительстве ЛСА 11 :00 Встреча с представителями ГНК 15:00 Сбор информации и обсуждение с партнерами по Проекту (ПП)		То же
3	26.01	ср.	10 :00 Визит в Международную финансовую корпорацию 11 :00 Визит в ПРООН 15:00 Сбор информации и обсуждение с ПП		То же
4	27.01	чт.	11:00 Визит в ПРООН 14:00 Сбор информации и обсуждение с ПП		То же
5	28.01	пт.	14:00 Сбор информации и обсуждение с ПП		То же
6	29.01	сб.	Анализ документов		То же
7	30.01	вс.	Анализ документов		То же
8	31.01	пн.	10:00 Осмотр занятия, подготовка отчета о заключительной оценке	Прибытие в Ташкент	То же
9	01.02	вт.	09:00 Встреча в представительстве ЛСА 10:00 Встреча с представителями Министерства финансов		То же
10	02.02	ср.	11:00 Обсуждение с представителями ГНК, подготовка отчета о заключительной оценке 16:00 Встреча с представителями Центра среднего специального, профессионального образования при Министерстве высшего и среднего специального образования		То же
11	03.02	чт.	15:00 Подписание Протокола совещаний		То же
12	04.02	пт.	10:00 Заседание Совместного координационного комитета		Ночной

MM for Evaluation

15

№	Дата	Работа г-на Такаги и г-жи Кодзима	Работа г-на Абэ и г-на Судзи	Прожи- ние
		15:00 Отчет Посольству Японии 16:30 Представительство ЛСА Вылет из Ташкента		рейс

MM for Evaluation

16

Приложение 3 Общие сведения о Проекте

- Предыстория Проекта

После обретения независимости Узбекистан управляет своей экономикой на основе политики осуществления поэтапных реформ, сохраняя при этом структуру экономики, центральное место в которой занимают такие сырьевые товары, как хлопок-сырец и золото. Стремясь выйти из экономического спада, связанного с вялостью рынка сырьевых товаров, вызванной неурожаем хлопка в 1996 г., страна ускоряет переход к рыночной экономике. В последние годы возрастают усилия по продвижению административной и экономической реформ, а также укреплению правовой системы. В частности, исходя из убежденности в том, что развитие частного сектора является ключевым для экономического роста, уделяется внимание оказанию содействия частному сектору, о чем свидетельствует, например, издание серии указов Президента в июне 2005 г., нацеленных на оказание поддержки малому и частному бизнесу в стране. Недавно Президент объявил 2011 год Годом «Малого бизнеса и частного предпринимательства». Страна наращивает усилия, направленные на проведение административных реформ и дерегулирование, цель которых – оказание содействия частному сектору.

В то же время, представляется ключевым дальнейшее развитие рыночной экономики, основанной на принципах конкуренции, для динамичного и устойчивого развития экономики с ведущей ролью частного сектора. Также, актуальными вопросами с точки зрения улучшения инвестиционной среды и создания демократического и справедливого общества стала укрепление государственного управления, в форме реструктуризации правовой базы и основы системы регулирования, включающая в себя реформы административной и фискальной политики, ориентированные на рост рыночной экономики, реформу судебной системы и дерегулирование экономической деятельности. По этой причине, с ноября 2003 года по август 2004 года JICA с Центром фискальной политики осуществляли проект технического сотрудничества «Совместное исследование для усовершенствования налоговой политики и налогового администрирования в Республике Узбекистан». В рамках этого проекта организация-партнер в Узбекистане подготовила все виды связанных с проектом отчетов, а группа экспертов из Японии давала советы, отвечала на вопросы, и проводила исследование мнений налогоплательщиков в целях сбора объективной информации. При этом были идентифицированы такие проблемы для рассмотрения, как частое изменение налоговой системы, высокие налоговые ставки и весьма слабая позиция отдельных фирм в отношениях с органами налоговой службы.

В то время как существуют потребности в продвижении реформирования налогового администрирования, направленного на решение вышеизложенных проблем, Узбекистан по-прежнему нуждается в профессиональной помощи развитых стран в таких сферах, как рационализация структуры налоговой службы, подготовка и повышение квалификаций инспекторов по сбору налогов, улучшение взаимоотношений между инспекторами по сбору налогов и налогоплательщиками, а также усовершенствование налоговой системы.

В свете этих обстоятельств Узбекистан официально обратился к Японии с запросом на реализацию проекта технического сотрудничества «По усовершенствованию налогового администрирования Республики Узбекистан». Запрос был принят правительством Японии. В ответ JICA вместе с Государственным налоговым комитетом (ГНК), выступающим в качестве партнера по Проекту, осуществляет трехгодичный

MM for Evaluation

Проект, начиная с марта 2008 года. Целью данного Проекта является улучшение возможностей Узбекистана по налоговому администрированию, достигаемому за счет улучшения системы обучения кадров обслуживанию налогоплательщиков и проведению налоговых проверок.

- Краткое описание Проекта

<Высшая цель>

Должностные лица ГНК будут развивать профессиональные навыки, и расширять свои знания в сфере обслуживания налогоплательщиков и налогового аудита.

<Цель Проекта>

Профессорско-преподавательский состав Налоговой академии и Налоговых колледжей будет развивать способности для улучшения учебных планов, планов занятий и учебных материалов для того, чтобы соответствующие программы обучения должностных лиц ГНК проводились в сфере обслуживания налогоплательщиков и налогового аудита.

<Результаты>

1. Учреждается Администрация Проекта.
2. Проверяется настоящее положение в области налогового администрирования.
3. Вносятся изменения в программы обучения обслуживанию налогоплательщиков и налоговому аудиту, проводимые в Налоговой академии и Налоговых колледжах.
4. Проводятся измененные программы обучения.
5. Проводится оценка измененных программ обучения и снова в них вносятся изменения.
6. Подготавливаются рекомендации о развитии института налогового консультирования и подготовки налоговых консультантов в Узбекистане.

Приложение 4 Деятельность в рамках Проекта и результаты

<Деятельность>

- 1-1 Должностные лица ГНК, Налоговой академии и соответствующих организаций назначаются в качестве членов Проекта.
- 1-2 Подготавливается Годовой план операций и одобряется СКК.
- 1-3 Проводится мониторинг за деятельностью в рамках Проекта и составляется полугодовой отчет для его представления ГНК и ЛСА через СКК.
- 1-4 Проводятся семинары для обмена информацией о результатах Проекта.
- 2-1 Подтверждается ТЗ для исследования исходного состояния в сфере налогового администрирования в Узбекистане.
- 2-2 Проводится исследование исходного состояния в сфере налогового администрирования в Узбекистане в целях анализа его текущей ситуации.
- 2-3 Проверяются вопросы, требующие разрешения.
- 3-1 Проверяется существующий план развития человеческих ресурсов ГНК.
- 3-2 Проверяются текущая ситуация и вопросы, требующие решения, относительно программ первичного обучения и программ переподготовки в Налоговой академии и Налоговых колледжах.
- 3-3 Подготавливается план внесения изменений в программы первичного обучения и программы переподготовки в Налоговой академии и Налоговых колледжах.
- 4-1 Измененные программы обучения проводятся для должностных лиц ГНК.
- 5-1 Организуется исследование для оценки измененных программ обучения.
- 5-2 Проводятся программы обучения после повторного внесения в них изменений с учетом результатов исследования для оценки.
- 6-1 Достигается лучшее понимание по нынешнему состоянию профессии налогового консультанта и процесса подготовки налоговых консультантов.
- 6-2 Подготавливаются рекомендации о методах развития института налогового консультирования в Узбекистане.
- 6-3 Проводится семинар, посвященный институту налогового консультирования совместно с Министерством финансов Республики Узбекистан.

<Краткое изложение вклада>

Содержание	Дата (число, месяц, год)
Эксперты:	
-Руководитель: планирование подготовки кадров (г-н Ватабэ);	17/6/2008 - 7/2/2011
-Заместитель руководителя: налаживание условий для уплаты налогов (г-н Ивасита);	10/6/2008 - 18/2/2011
-Эксперт: обслуживание налогоплательщиков (г-н Койкэ);	17/6/2008 - 18/2/2011
-Эксперт: налоговые проверки (г-н Хасимото);	17/6/2008 - 18/2/2011
-Эксперт: планирование подготовки кадров (г-н Хомма);	17/6/2008 - 18/2/2011
-Эксперт: налоговая система и система налогового администрирования (г-н Хоригути);	24/6/2008 - 30/6/2008
-Эксперт: институт налоговых консультантов (г-н Окуда);	31/7/2009 - 12/12/2010
-Эксперт: система подготовки налоговых консультантов (г-н Вада).	28/7/2009 - 12/12/2010

MM for Evaluation

<p>Стажировки в Японии:</p> <p>-1-я стажировка в Японии;</p> <p>-2-я стажировка в Японии.</p> <p>Семинары и рабочие совещания:</p> <p>-Семинар по усовершенствованию работ;</p> <p>-Семинар по вопросам налоговых консультантов;</p> <p>-Семинар по случаю завершения Проекта.</p>	<p>9/2/2010 - 22/2/2010</p> <p>24/11/2010 - 4/12/2010</p> <p>25/9/2009</p> <p>10/12/2009</p> <p>17/2/2011</p>
--	---

M/M for Evaluation

20

Приложение 5

Наименование проекта: Проект усовершенствования налогового администрирования Республики Узбекистан
 Матрица разработки Проекта
 Период содействия: Март 2008 – Февраль 2011
 Целевая зона: Узбекистан
 Группа бенефициаров: профессорско-преподавательский состав Налоговой академии и Налоговых колледжей
 Поправка: Август 2009

Краткое изложение Проекта	Показатели	Средства проверки	Внешние условия
<p>Высшая цель Должностные лица ГНК будут развивать профессиональные навыки и расширять свои знания в сфере обслуживания налогоплательщиков и налогового аудита</p> <p>Цель Проекта Профессорско-преподавательский состав Налоговой академии и Налоговых колледжей будет развивать способности для улучшения учебных планов, планов занятий и учебных материалов для того, чтобы соответствующие программы обучения должностных лиц ГНК проводились в сфере обслуживания налогоплательщиков и налогового аудита.</p> <p>Результаты 1. Учреждается Администрация Проекта.</p>	<p>1 Увеличивается количество обращений клиентов и повышается их удовлетворенность. 2 Налоговый аудит проводится в соответствии с законодательством и эффективно.</p> <p>1 Внедряются измененные программы первичного обучения. 2 Проводятся программы переподготовки, посвященные вопросам обслуживания налогоплательщиков и налогового аудита.</p> <p>1-1 Должностные лица ГНК, Налоговой академии и соответствующих организаций назначаются в качестве членов Проекта. 1-2 Подготавливается Годовой план операций и одобряется СКК. 1-3 Проводится мониторинг за деятельностью в рамках Проекта и составляется полугодовой отчет для его представления ГНК и ИСА через СКК. 1-4 Проводятся семинары для обмена</p>	<p>Протоколы СКК Отчет японских экспертов</p> <p>Организационная схема Проекта Список ответственных лиц Протоколы СКК Полугодовой отчет о Проекте Отчеты о семинарах</p>	

Краткое изложение Проекта	Показатели	Средства проверки	Внешние условия
2. Проверяется настоящее положение в области налогового администрирования.	2-1 Подтверждается ТЗ для исследования исходного состояния в сфере налогового администрирования в Узбекистане.	Подтвержденный ТЗ	
	2-2 Проводится исследование исходного состояния в сфере налогового администрирования в Узбекистане в целях анализа его текущей ситуации.	Отчет исследования	
	2-3 Проверяются вопросы, требующие разрешения.	Отчет исследования	
3. Вносятся изменения в программы обучения обслуживанию налогоплательщиков и налоговому аудиту, проводимые в Налоговой академии и Налоговых колледжах.	3-1 Проверяется существующий план развития человеческих ресурсов ГНК.	Отчет Проекта	<ul style="list-style-type: none"> Руководство ГНК принимает предложение о внесении изменений в программы обучения, основанное на результатах исследования исходного состояния.
	3-2 Проверяются текущая ситуация и вопросы, требующие решения, относительно программ первичного обучения и программ переподготовки в Налоговой академии и Налоговых колледжах.	Отчет Проекта	<ul style="list-style-type: none"> Исправленный налоговый кодекс будет обнародован и вступит в силу.
	3-3 Подготавливается план внесения изменений в программы первичного обучения и программы переподготовки в Налоговой академии и Налоговых колледжах.	Измененные программы первичного обучения и переподготовки в Налоговой академии и Налоговых колледжах	
4. Проводятся измененные программы обучения.	4-1 Измененные программы обучения проводятся для должностных лиц ГНК.	Данные о программах обучения	
5. Проводится оценка измененных программ обучения и снова в них вносятся изменения.	5-1 Организуется исследование для оценки измененных программ обучения.	Отчет об оценке	

Краткое изложение Проекта	Показатели	Средства проверки	Внешние условия
<p>6. Подготавливаются рекомендации о развитии института налогового консультирования и подготовки налоговых консультантов в Узбекистане.</p>	<p>5-2 Проводятся программы обучения после повторного внесения в них изменений с учетом результатов исследований для оценки.</p> <p>6-1 Достигается лучшее понимание по нынешнему состоянию профессии налогового консультанта и процесса подготовки налоговых консультантов.</p> <p>6-2 Подготавливаются рекомендации о методах развития института налогового консультирования в Узбекистане.</p> <p>6-3 Проводится семинар посвященный институту налогового консультирования совместно с Министерством финансов Республики Узбекистан.</p>	<p>План повторного изменения программ обучения</p> <p>Отчет Проекта</p> <p>Отчет Проекта</p> <p>Семинар</p>	
<p>Деятельность 1</p> <p>1-1 Должностные лица ГНК, Налоговой академии и соответствующих организаций назначаются в качестве членов Проекта.</p> <p>1-2 Подготавливается Годовой план операций и одобряется СКК.</p> <p>1-3 Проводится мониторинг за деятельностью в рамках Проекта и составляется полугодовой отчет для его представления ГНК и JICA через СКК.</p> <p>1-4 Проводятся семинары для обмена информацией о результатах Проекта.</p>	<p>Вклад</p> <p>【Японская сторона】 Эксперты (Руководитель/Развитие человеческих ресурсов, Обслуживание налогоплательщиков, Налоговый аудит, Развитие учебных материалов) Обучение в Японии</p> <p>【Узбекская сторона】 Назначение ответственных лиц Место под офис для Проекта</p>		

Краткое изложение Проекта	Показатели	Средства проверки	Внешние условия
<p>Деятельность 2</p> <p>2-1 Подтверждается ТЗ для исследования исходного состояния в сфере налогового администрирования в Узбекистане.</p> <p>2-2 Проводится исследование исходного состояния в сфере налогового администрирования в Узбекистане в целях анализа его текущей ситуации.</p>			
<p>2-3 Проверяются вопросы, требующие разрешения.</p>			
<p>Деятельность 3</p>			
<p>3-1 Проверяется существующий план развития человеческих ресурсов ГНК.</p>			
<p>3-2 Проверяются текущая ситуация и вопросы, требующие решения, относительно программ первичного обучения и программ переподготовки в Налоговой академии и Налоговых колледжах.</p>			
<p>3-3 Подготавливается план внесения изменений в программы первичного обучения и программы переподготовки в Налоговой академии и Налоговых колледжах.</p>			
<p>Деятельность 4</p>			
<p>4-1 Измененные программы обучения проводятся для должностных лиц ГНК.</p>			
<p>Деятельность 5</p>			
<p>5-1 Организуется исследование для оценки</p>			

Краткое изложение Проекта измененных программ обучения.	Показатели	Средства проверки	Внешние условия
5-2 Проводятся программы обучения после повторного внесения в них изменений с учетом результатов исследования для оценки			[Предпосылка] Налоговая политика и налоговое администрирование остаются без изменений
<p>Деятельность 6</p> <p>6-1 Достигается лучшее понимание по нынешнему состоянию профессии налогового консультанта и процесса подготовки налоговых консультантов.</p> <p>6-2 Подготавливаются рекомендации о методах развития института налогового консультирования в Узбекистане.</p> <p>6-3 Проводится семинар, посвященный институту налогового консультирования совместно с Министерством финансов Республики Узбекистан.</p>			

Приложение 7

Распределение учебных пособий

1. Учебное пособие «Налоговый контроль»

#	Места распределения	К-во экземпляров
1	Налоговая академия	100
2	Ташкентский Налоговый колледж	100
3	Бухарский Налоговый колледж	75
4	Ферганский Налоговый колледж	75
5	ГНК РУз	20
6	Банковско-финансовая академия	10
7	Ташкентский Государственный Экономический Университет	25
8	Ташкентский Финансовый институт	25
	Всего	430

2. Учебное пособие «Налоговая задолженность и ее взыскание»

#	Места распределения	К-во экземпляров
1	Налоговая академия	100
2	Банковско-финансовая академия	25
3	Ташкентский Финансовый институт	75
4	Ташкентский Государственный Экономический Университет	75
5	Академия Государственного и Общественного Строительства при Президенте РУз	20
6	Каршинский инженерно-экономический институт	25
7	Наманганский инженерно-экономический институт	25
8	Андижанский инженерно-экономический институт	25
9	Самаркандский институт экономики и сервиса	25
10	Андижанский государственный университет	20
11	Бухарский государственный университет	20
12	Ферганский государственный университет	20
13	Гулистанский государственный университет	20
14	Университет мировой экономики и дипломатии	20
15	Наманганский государственный университет	20
16	Национальный университет Узбекистана	20
17	Каршинский государственный университет	20
18	Каракалпакский государственный университет	20
19	Самаркандский государственный университет	20
20	Термезский государственный университет	20
21	Ургенчский государственный университет	20
22	ГНК РУз	20
23	Налоговые управления Республики	140

Приложение 7

	Каракалпакстан, г. Ташкента и других областей	
24	Центральная библиотека и авторы	100
	Всего	895

3. Учебное пособие «Работа с налогоплательщиками»

#	Места распределения	К-во экземпляров
1	ГНК РУз	20
2	Академия Государственного и Общественного Строительства при Президенте РУз	25
3	Налоговая академия	100
4	Банковско-финансовая академия	25
5	Ташкентский Государственный Экономический Университет	25
6	Ташкентский Финансовый институт	25
7	Ташкентский Налоговый колледж	100
8	Бухарский Налоговый колледж	75
9	Ферганский Налоговый колледж	75
10	Налоговые управления Республики Каракалпакстан, г. Ташкента и других областей	140
11	Центральная библиотека и авторы	70
	Всего	680

4. Учебное пособие «Сокращение налоговой задолженности» (Для колледжей)

#	Места распределения	К-во экземпляров
1	Ташкентский Налоговый колледж	150
2	Бухарский Налоговый колледж	150
3	Ферганский Налоговый колледж	150
4	Авторы	50
	Всего	500

5. Учебное пособие «Методы налоговых проверок»

#	Места распределения	К-во экземпляров
1	ГНК РУз	20
2	Налоговая академия	50
3	Банковско-финансовая академия	20
4	Ташкентский Государственный Экономический Университет	50
5	Ташкентский Финансовый институт	50
6	Ташкентский Налоговый колледж	60
7	Бухарский Налоговый колледж	60
8	Ферганский Налоговый колледж	60
9	Налоговые управления Республики	70

Приложение 7

	Каракалпакстан, г. Ташкента и других областей	
10	Центральная библиотека и авторы	60
	Всего	500

2. 主要議事録

2011年1月25日 11:00 – 11:50

カウンターパート：

国家税務委員会 (State Tax Committee : STC)

– Mr. Erkin Gadoev (Deputy Chairman / Director, Tax Academy)

– Mr. Nazarali Norboev (Improving Methodology of Taxation Department)

– Mr. Khotambek Shakirov (Head of Department of Information Technology)

– Ms. Rano Alishaeva (Head of International Tax Relations and Cooperation Dept.)

Tax Academy – Mr. Bozor Tuhliev (Deputy Rector)

調査団：

JICA – 戸塚次長、Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

終了時評価調査を実施するにあたり、事前協議を行った。

主な協議内容：

1. Gadoev氏より、プロジェクト成果の総括

- まず、ウズベキタン共和国（以下、「ウズベキスタン」）の税務行政について調査がなされ、全体の把握・提言による業務改善が推進されている。
- 次に、テーマ別（税務調査、徴税、納税者サービス）に副教材が作成され、現在、授業で活用されている。
- 税理士セミナーの提言事項について、STCと財務省がその適用を検討中。
- 今後もこれらプロジェクトの成果が継続するものと期待している。
- プロジェクトで得た知識・経験を基に、税務行政において以下の事項を今後の検討課題としている：
 - ・ 税務関係書類の簡素化、作成コストの削減
 - ・ 納税者データベースの改善
- プロジェクトのフェーズ2が実施されることを望んでいる。

2. 評価者より、評価の方針・方法の説明

3. 評価調査実施にあたり確認事項

- 主な対応者は、STC – Norboev氏、Tax Academy – Tuhliev氏
- 評価結果に関する議事録の署名はGadoev氏
- 署名予定日の前日（2月2日）に、評価結果について協議を行う。

2011年1月25日 15:00 – 17:10

カウンターパート：

STC – Mr. Nazarali Norboev (Improving Methodology of Taxation Department)

Tax Academy – Mr. Bozor Tuhliev (Deputy Rector)

調査団：

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

プロジェクト全般の成果について確認を行った。

主な確認事項：

1. 妥当性：市場経済化とこれに伴う税務行政改善の必要性を認識している

- 2010年 GDP 伸び率は 8.5%、納税者の増加数は法人 2 万 5,000/年、個人 20 万/年
- 民間投資：10 年前は農業セクター32%、工業セクター14%→2010 年は農業セクター 17.2%、工業セクター24%
- これに対し、税務職員数は 1 万 2,000 人、税務行政サービスがいき届かないことが課題
- 一連のプロジェクト活動を通し、諸外国（特に日本）では税務行政面でどのように対応しているか知ることができた。

2. 上位目標：「納税者サービス増」については納税者が増加している

- 小企業増加政策（簡易課税、優遇措置）は小企業を優遇/2011 年は「小企業・民間ビジネスの年」と設定
- 小企業の GDP に占める割合：2000 年 31%、2010 年 52~55%
- 毎年、特定セクターに対する優遇措置が税法にて反映・改正される。
- 改正については説明イベントを実施している。納税者の説明要求に応えるためには IT を活用する必要があると感じている（インターアクティブ・サービス）。

3. 上位目標：「税務調査の効率化」についてはリスク分析によりめざす

- 現在、法人納税者 50 万、個人納税者 450 万
- 日本の国税庁の中央データベース（KSK：国税総合管理システム）を参考に効率化を図り対応したい。

4. 税理士制度の拡充を重視している

- 税理士の増加は納税者増加に対応するために重要だが、なかなか増加しない（現在 50 人）。
- 税理士セミナー以降取り組みを加速、2011 年 1 月に財務省と共同で 2006 年税理士法の改正作業中（教育、資格等）。

5. プロジェクトの主な達成事項

- カウンターパートの能力が向上した。
- 教材作成、学習計画への反映（教材はもう少し中身を充実する余地あるが、改訂能力は身に着いた）
- 「納税者サービス」の導入（概念について理解を深めた）

6. 納税者サービスについて

- 納税者セミナーをタシケントで 1 週間開催（800 人収容のウズベキスタン・エキスポセンターにて）
- STC 以外にも財務省、経済産業省、商工会議所他の関係機関・省庁から参加
- 納税者セミナーでは、これまでの内容に加え、冊子、ブックレットの配布、質疑応答（オープンセミナー）、ショートメッセージサービス（SMS）での納税通知、等を追加、順次発展を図っている。

7. 今後の協力に係る JICA への期待

- 今回対象以外の重要な分野における教材改善
- 諸外国の取り組みを学ぶ〔日本の電子申告、国際課税制度・実施面（移転価格税制など）、日本の国税と地方税の徴税方式、等〕

2011年1月26日 10:00 – 10:40

国際金融公社 (International Finance Corporation : IFC) :

– Mr. Arif Nasibov (Project Officer)

調査団 :

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

ウズベキスタン税務行政における IFC の取り組みについて確認を行った。

主な確認事項 :

1. IFC レポート「Tax Compliance and Reporting Costs for Business in Uzbekistan (2010)」の説明

- ウズベキスタンでは納税者の費用負担が大きい (税務関連書類作成の会計事務所への支払いなど)。
- 税務関連書類には、計算書類、申告書のほか、Statistical Report があり、この作成に時間を要する (特に小企業にとって負担となっている)。

2. IFC の税務行政に係る活動

- 税制面に関する取り組みが中心

2011年1月26日 11:30 – 12:10

国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP)

- Mr. Sherzod Akbarov (Head of Economic Governance Unit)
- Mr. Zarif Jumaev (Programme Coordinator, Economic Governance Unit)
- Mr. オルム ボイガエフ

調査団 :

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

ウズベキスタン税務行政における UNDP の取り組みについて確認を行った。

主な確認事項 :

1. ウズベキスタン税務に関する UNDP プロジェクトの主な成果・方針

- 税法改正支援 (2008 年)
- 税務行政改善 (2005 年) – 特に徴収分野と STC の能力向上を目的とした。
- 以上を、財務省の予算制度改革 (特に予算計画プロセス) プロジェクトにつなげることを検討中だが予算が不足しており実施が困難、見直しを迫られている。

2. 今後の STC とのプロジェクトについて

- 多くがハード面の支援であり、統合データベース等のインフラを含む/適切な税収予測、リスク分析の改善等が目的
- その他、STC の職能別再編成、タックス・アカデミーを通じた STC 職員の技能向上

2011年1月26日 14:00 – 15:15

Tax Academy – Mr. Anvar Juraev (Lecturer)

調査団：

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

「納税者サービス」分野に関するタックス・アカデミーの成果を中心に確認を行った。

主な確認事項：

1. 教材作成等の能力が向上したか

- 「納税者サービス」は新しい概念であり、協力継続が望まれる。
- 「人材育成」「税務調査」「徴収」は既存の分野であり、十分能力が身に着いた。

2. カリキュラム改訂の見込み

- 「納税者サービス」について、来年度から独立した科目・教材にできる。

3. 税務教育の改善されたポイント

- 理論的な教育は従来からあったが実務的内容がこれまで不足していた。プロジェクトで外国の制度を知ることができた。

4. 税務行政改善のために更に必要なこと

- ウズベキスタンの納税者は小企業が大部分、税負担の最適化による課税システムの改善が必要。

5. 日本の専門家のプロジェクト実施について

- 専門性はすべての分野において最適であった。
- プロジェクトマネジメントにも問題なく、短期専門家による実施であったが不在期間中に課題を与えられ効率的であった。
- 本邦研修は全体的に良く、特に税務署の見学が参考になった。/講義より視察が多い方が良い。

6. カウンターパートについて

- プロジェクトと本業（教員）との両立において、時間の確保が難しい場面があった。
- オーナーシップは十分/特に実験授業で多くのコメントを出し反映された。
- 本邦研修は全体的に良かった。

7. 今後の協力に係る JICA への期待

- 納税者サービス分野の協力継続
- 中小企業課税メカニズムについて知りたい。

2011年1月26日 15:20 – 16:05

STC – Mr. Sodiq Boymurodov (Chief Inspector of Taxation Methodology)

調査団：

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

「納税者サービス」分野に関する STC の成果を中心に確認を行った。

主な確認事項：

1. プロジェクトを通じた「納税者サービス」の主な成果

- 対納税者業務はこれまでも STC の業務・機能としてあったが、これとは大きく異なる。
- 当初、納税者サービスとは何か？からスタート、3年間で多くのことを学び、ウズベキスタンで適用できるものを導入し始めている（以下、具体例）。

2. 納税者セミナー

- 過去にも行っていたが、納税者の意見を把握することは考えなかった。
- これまで14カ所で実施、計3,700人の参加。
- 現在、税制改正に関する質疑応答では、具体的な税制の適用について質問に答えている。
- セミナーではアンケート調査を行い、肯定的な結果が得られている（参加者の税制改正についての理解度80%以上等）。

3. 税を知る週間

- 今年から、(1月25日の税務申告期限前の)1月10日～1月15日を、「税を知る週間」と定めた。

4. 税務相談窓口

- 相談内容に応じて、課長・部長といったベテランが対応している。
- 上記職員は毎年2週間、タックス・アカデミーで研修を受け、知識の向上に努めている。
- 今後、相談への対応人員を増やす方向で検討している。

5. 納税教育

- 2009年から、小学校4年生～9年生に納税者教育を行っている。/日本の冊子等を参考にしている。

6. 予定：インターネットを活用した納税者対応

- インターネットを活用し、納税者への対応をインターアクティブに行うことを検討中。

2011年1月27日 11:00 – 12:15

UNDP – Ms. Dildora Tadjbaeva (Project Manager)

調査団：

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

JICA 税務行政改善プロジェクトの成果を中心に確認を行った。

主な確認事項：

1. UNDP の税務行政改善プロジェクトについて

- 2005年開始、タックス・アカデミーのカリキュラムを調査し、提言を行った。
- STC に対し、税務調査手続きの改善、IT 利用の促進を行った。

2. JICA プロジェクトについて把握していること

- 2006年から、上記プロジェクトの経験を岩下氏と共有
- 各種資料（コンサルタントのレポート、アカデミー関連資料）の共有
- それぞれ実施するセミナーに招待
- 特に税理士セミナーは良い結果（大統領令 1438 に反映など）を残したと思われる。
- 2009年12月に UNDP のプロジェクトが終わり、以降 JICA プロジェクトについては把握していない。

3. UNDP の今後のプロジェクト予定

- プロジェクト案の主なコンポーネントは、
 - ・ STC データベースの統合
 - ・ STC の機能別再編 – IT 化に伴う STC 機能の絞り込み・職員再編成など
 - ・ STC 職員のトレーニング、能力向上
- プロジェクトの予算が確保されず、実施できない状況

4. STC の税務関連ソフトについて

- 現在、以下のソフトを導入済み。STC のウェブサイトから無料で使える：
 - ・ 法人税の税務報告書のデータ提出
 - ・ 税金・未納金の確認
 - ・ 税務調査の通知

- 一方、地方ではインターネット環境が悪く使えない、電子署名をするためには都市へ出向く必要があるなど、依然インフラ整備が必要。

2011年1月27日 15:00 – 15:50

Tax Academy – Mr. Ilhom Norkuziev (Lecturer)

調査団：

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

「徴収」分野に関するタックス・アカデミーの成果を中心に確認を行った。

主な確認事項：

1. 「徴収」の教材作成について

- 教材はなかったもので、プロジェクトで作成した（「滞納税金及びその徴収」「滞納税金額の削減」）。
- 教材は、タックス・アカデミーでは学部生（3・4年生）、再教育学部で、タックス・カレッジでは選択科目に科目を新設し、使われている。
- より実務志向の教材が作られた。例えば、督促状の作成方法、裁判所への訴状の作成方法、滞納金管理ソフトの詳細及び活用方法、など。
- 教材作成は、カウンターパート自身が執筆を行った：
 - ・ Norkuziev 氏 – 3 テーマを担当
 - ・ Rozikov 氏 – 3 テーマを担当
 - ・ Tangirukulov 氏 – 1 テーマ＋全体の構成
 - ・ 本間専門家 – 日本の事例＋資料提供
- 作成した教材を実験授業で用い、提言を集め、教材改訂を行った。その際、新たに「滞納税金管理ソフト」に関する内容を追加した。

2011年1月27日 15:55 – 16:25

Tax College – Mr. Ziyod Kurbanov (Director)

調査団：

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

「人材育成」分野に関するタックス・カレッジの成果を中心に確認を行った。

主な確認事項：

1. プロジェクトを通じた「人材育成」の主な成果

- タックス・アカデミー、タックス・カレッジの教育プログラムを改善した。
- 本邦研修には2人の職員が参加。ウズベキスタンの税務職員研修制度との比較を行い、日本の制度を参考に外国の税務制度を教えることができるようになった。

2. プロジェクト成果の持続性について

- カウンターパートはプロジェクトを通して教育改善のための能力を身に着けた。
- 定期的に行われる教育委員会にて、プロジェクトの成果が報告・共有されている。
- カウンターパートの教員のなかには、プロジェクトで得られた知見を基に博士論文を執筆するなど、情報の共有に努めている（滞納税金に関する論文など）。
- 教材作成のための予算及び執筆時間は、十分に確保する方針（予算は申請し、教員の執筆時間は午後の授業後に割り当てる）。
- 教員の能力維持・向上の動機づけとなるよう、学長基金を設け、顕著な学術的貢献には学長賞を付与している。

3. 上位目標に向けた取り組みについて

- タックス・アカデミー、タックス・カレッジの人材育成と専門科目の改善を、税務行政実務の改善につなげるよう努力している。

4. 今後の協力に係る JICA への期待

- 教材、カリキュラムの更なる改善への協力
- 優秀な学生の本邦研修への参加

2011年1月28日 14:00 – 15:00

STC – Mr. Aziz Tagaev (Deputy Head of Shayhontohur District Tax Office, Tashkent City)

調査団：

JICA – Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

「税務調査」分野に関する STC の成果を中心に確認を行った。

主な確認事項：

1. 教材作成等の能力は向上したか

- 当人はプロジェクト実施当時税務調査部署の副部長であり、専門家の橋本氏と話し合い、活動や教材内容等の方向性を決めた。
- 専門家との話し合いでは、ウズベキスタンの税務調査制度では、税務調査などの計画は、調整会議（コーディネーションボード）にて決議されることを説明し、関連するあらゆる文献と一緒に調べた。
- 上記の結果、これまでなかった実務的内容の教材を作成することとした。

2. プロジェクトの成果

- 新任の税務職員が税務調査官として業務を行えるようになるには 3~4 年かかるが、タックス・アカデミー、タックス・カレッジの学生が授業を通してより実務的な内容を学ぶことができるので、これらの知識をすぐに実践できることが期待できる。
- 業務改善セミナーにおける提言の実施により、①税務調査官が、調整会議の決議を経ずにバザールの税務調査を行い、調整会議には結果報告をすることができるようになった、②分析手法を用いた書面による税務調査を導入し、同業者間に申告実績の比較による調査対象者選定ができるようになった（なお、こうした分析手法は、今後 STC のデータベース統合などの IT インフラ改善による更なる活用をめざしている）。
- 調整会議による税務調査の決議について：調整会議の決議を経ない税務調査は、企業家の権利保護の観点から、現時点ではバザール以外は認められていない。一方、こうした状況では機動性に欠けることから、あまりに悪質なケースへの対応などに問題があることを認識している。今後は、バザールでの実績を積み重ね、その有効性を調整会議への説明を通して、調整会議の決議を経ない税務調査を他の分野（国際取引に伴う外貨の流れ等）においても順次増やしていくよう考えている。

3. 現在の税務行政における問題点

- 企業が作成・提出する計算書類は、電子データと紙のものが併存しているが、電子データによる提出を推進し、税務行政の効率化を図るべき。

2011年2月1日 10:00 – 11:10

Ministry of Finance :

- Mr. Mirzaev Mubin Muhiddinovich (Deputy Minister)
- Ms. Minibaeva Tatyana Mihaylovna (税務コンサルティング課長)

調査団 :

- JICA – 阿部課長、辻主任調査役、二瓶調査役、Sharipof Project Officer
- 評価者 – 高木秀行 (EYAS)
- 通訳 – 小島敬子 (JICE)

表敬訪問 / 税理士制度について確認を行った。

主な確認事項 :

1. 税理士制度について

- 現在、財務省より資格付与している税理士は 50 人、39 事務所
- 市場経済が発展し納税者が増加していることに対応するために、今後は最低でも 500 ~600 人、100~150 事務所に増やす必要がある。
- 今後、国内全域（大都市以外に地方にも）での税理士の育成の必要がある（税理士の育成センターを設立/地方における納税者の相談に対応）。
- 現行の税務コンサルティング法では、個人でコンサル業務ができないため、改正する必要があると認識、承認済みのプログラムのなかで改正をめざしている（柔軟な法令の方がよい）。
- 今後も税理士制度の更なる発展への協力を JICA に期待したい（税務コンサルティングの能力向上支援を要請済み）。

2. 税理士セミナーについて

- 税理士セミナーには多くが参加。以降、納税者、税務当局との間に位置するスペシャリストとしての税理士制度発展の気運が高まった。
- セミナー開催（2009年）当時、税理士は 43 人、18 社（うち 2 社は稼働せず）

3. 納税者数について

- 現在、法人 44 万社、個人 500 万人（20 万人ほどの個人事業者を含む）。法人は 20 万社以上が 100 人以下の小企業（分野ごとに人数の定義は異なる）。
- 小企業のうち 8 万社が、売上に対する税率が決まっている統一税の対象（税率は分野によって異なる）。

2011年2月2日 11:00 – 12:45

カウンターパート：

STC – Mr. Erkin Gadoev (Deputy Chairman / Director, Tax Academy)
– Mr. Nazarali Norboev (Improving Methodology of Taxation Department)
– Mr. Khotambek Shakirov (Head of Department of Information Technology)
– Ms. Rano Alishaeva (Head of International Tax Relations and Cooperation Dept.)
Tax Academy – Mr. Bozor Tuhliev (Deputy Rector)

調査団：

JICA – 阿部課長、辻主任調査役、二瓶調査役、Sharipof Project Officer
評価者 – 高木秀行 (EYAS)
通訳 – 小島敬子 (JICE)

終了時評価結果について説明・協議を行った。

主な協議内容：

1. Gadoev 氏より、改めてプロジェクト成果の総括（1月25日事前協議と同内容）
2. 終了時評価結果について説明、STC 側のコメント
 - カリキュラム改訂はなされなかったが、現行カリキュラムのシラバスを改訂し、作成された教材を副教材として使う方法を選択、効率的に活用している。
 - カウンターパートに変更があったが、今後は現在の主要メンバーが軸となってプロジェクト効果の持続に影響がないよう努めた。
3. 終了時評価結果の検討、協議議事録の署名についてスケジュール確認
 - 議事録の署名は2月3日 15:00 にタックス・アカデミーにて行う。
 - 評価結果に対するコメントは、本日中に Norboev 氏より伝えられる。

2011年2月2日 16:00 – 17:00

Ministry of Higher Secondary, Specialized Education (高等中等専門教育省)

The Center for Secondary Specialized Vocational Education,

Investment and International Cooperation Department :

– Mr. Abdullaev Askar KH. (Chairman of the Department)

– Ms. ガリーナ ヒョードロフ (主任専門官)

カウンターパート :

Tax Academy – Mr. Bozor Tuhliev (Deputy Rector)

調査団 :

JICA – 阿部課長、辻主任調査役、二瓶調査役、Sharipof Project Officer

評価者 – 高木秀行 (EYAS)

通訳 – 小島敬子 (JICE)

表敬訪問 / 教材、カリキュラム改訂制度について確認を行った。

主な確認事項 :

1. 教材、カリキュラム改訂制度について

- 教材・カリキュラムの改訂は、手続き・手順が決まっている。
 - ① 改訂の素案が教育機関から提出される。
 - ② 教育省の人材育成スタンダードの承認を得る。
 - ③ ウズベク標準化委員会の認定を受ける。
 - ④ 法的効力を得る。
- 改訂手続きでは、一定のクライテリア、スタンダードに準拠し、教育の一貫性、テーマの重複回避・継承性、対象年齢などが検討され、専門家による鑑定が行われる。

(タックス・アカデミーからの追加説明)

上記の公式な手続きとは別に、各教育機関の裁量の範囲内で決定できるカリキュラムやシラバス、教材等の仕組みも存在（彼らの説明では、関係機関の承認を経る「official」に対し、「working」という表現で説明。その場合、公式な認定を受けていなくても、シラバス等を修正し、副教材として使用が可能とされている。本プロジェクトで作成された教材は、当該方法により活用されている）。

2011年2月3日 15:00 – 16:00

カウンターパート：

STC – Mr. Erkin Gadoev (Deputy Chairman / Director, Tax Academy)
– Mr. Nazarali Norboev (Improving Methodology of Taxation Department)
Tax Academy – Mr. Bozor Tuhliev (Deputy Rector)

調査団：

JICA – 阿部課長、辻主任調査役、二瓶調査役、Sharipof Project Officer
評価者 – 高木秀行 (EYAS)
通訳 – 小島敬子 (JICE)

終了時評価報告に関する協議議事録への署名 / 税務行政についての質問を行った。

主な確認事項：

1. 協議議事録への署名

- STC より JICA に対し、協力の継続への要請に関する文言が追加され、両者署名を行った。

2. 税務行政についての質問

- 税務職員はカレッジ卒業後、基本的に出身地の税務署へ配属される。地方への配属を理由とした退職は少ない。
- バザールの（個人事業者などの）納税者は、簡易記帳・定額納税
- 税務調査は調整委員会の決定事項。STC は税務調査において、強制調査の権限はない。納税債務の強制取り立ては裁判所が行う。

2011年2月4日 9:30 – 10:00

カウンターパート：

STC – Mr. Erkin Gadoev (Deputy Chairman / Director, Tax Academy)
– Mr. Nazarali Norboev (Improving Methodology of Taxation Department)
Tax Academy – Mr. Bozor Tuhliev (Deputy Rector)
– Mr. Anvar Juraev (Lecturer)

調査団：

JICA – 江尻所長、阿部課長、辻主任調査役、二瓶調査役、Sharipof Project Officer
評価者 – 高木秀行 (EYAS)
通訳 – 小島敬子 (JICE)

カウンターパート側から今後の JICA 協力への要請がなされた。

要請内容：

1. Gadoev 氏より、小企業育成のための以下の協力要請

- 税制措置 (ファミリービジネス法等の法案作成、納税者サービスの向上)
- 税理士制度の推進 (小企業のパートナーとしての税理士の増加)
- 納税者情報処理センターの設置

2. 江尻所長より回答

- 継続要請があることを認識する/税務行政分野は市場経済化支援として重要
- 一方、協力予算の確保が難しいなか、新規プロジェクトの実施はハードルが高い/プロジェクトの内容を十分検討することが重要、相互の努力必要

3. Gadoev 氏より、回答

- 要請書を作成する。
- 小企業・民間ビジネスの発展のため制度を簡素化し、納税者サービスを向上する必要がある。
- またこのために、税務職員の更なる能力向上・育成が必要/JICA の協力に期待

2011年2月4日 15:00 – 15:30

在ウズベキスタン日本大使館 – 茶山参事官
– 木下三等書記官

調査団：

JICA – 阿部課長、辻主任調査役、二瓶調査役
評価者 – 高木秀行 (EYAS)
通訳 – 小島敬子 (JICE)

終了時評価結果の報告が行われた。

主な報告事項：

1. 木下三等書記官より後続案件・プロジェクト内容について質問 / 阿部課長の回答

- 後続案件について：STC で要請が検討されている。財務省副大臣も希望している（税務コンサルティングの能力向上支援）。一方、新規プロジェクト予算のハードルは高い。
- 汚職対策が本プロジェクトに含まれているか：汚職対策自体は含まれていないが、税務行政の透明性・効率性改善を通して効果が期待される。

2. 茶山参事官より、税務調査・徴収に関する質問 / 阿部課長の回答

- 税務調査・徴収の強化について：企業活動の阻害は特にはないと思われる。大統領による1月の税務署長解任については把握していない。

3. 茶山参事官より、プロジェクト目標である「教員の能力向上」に関する質問 / 阿部課長の回答

- 教材作成を主体的に行い、実験授業を経て改訂作業を行うなかで能力を身に着けた。評価・再改訂まではプロジェクトのなかで行えなかった。
- 専門家の感想も、カウンターパートは意欲的にプロジェクトに取り組み、業務に取り組んだことが報告されている。
- 一方、国の閉鎖性からか情報が少なく、事前に客観的指標の設定ができないことがプロジェクトを形成するうえで困難であった。

4. 二瓶調査役より、2月17日開催のプロジェクト終了時セミナーの連絡

教材配布状況

1. «Tax Control (or Management) (税務管理) »

#	配布先	冊数
1	Tax Academy	100
2	Tashkent Tax College	100
3	Bukhara Tax College	75
4	Fergana Tax College	75
5	STC	20
6	Banking and Financial Academy	10
7	Tashkent State University of Economics	25
8	Tashkent Financial Institute	25
	Total	430

2. «Tax Debts(?) and its recovery(滞納税金とその回収)»

#	配布先	冊数
1	Tax Academy	100
2	Banking and Financial Academy	25
3	Tashkent Financial Institute	75
4	Tashkent State University of Economics	75
5	Academy of State and Social Construction under the President of RUz (ウ共和国大統領附属 国家・社会建設アカデミー)	20
6	Karshi Engineering - Economic Institute (カルシ工科・経済大学)	25
7	Namangan Engineering - Economic Institute (ナマンガン工科・経済大学)	25
8	Andijan Engineering - Economic Institute (アンディジャン工科・経済大学)	25
9	Samarkand Institute of Economy and Service	25
10	Andijan State University	20
11	Bukhara State University	20
12	Fergana State University	20
13	Gulistan State University	20
14	University of World Economy and Diplomacy	20
15	Namangan State University	20
16	National University of Uzbekistan	20
17	Karshi State University	20
18	Karakalpak State University	20
19	Samarkand State University	20
20	Termez State University	20
21	Urgench State University	20
22	STC	20
23	Tax Bureau (国税局) in Republic of Karakalpakstan, Tashkent City and other provinces (州)	140
24	The Central Library and the authors	100
	Total	895

3. « (対納税者業務) »

#	配布先	冊数
1	STC	20
2	Academy of State and Social Construction under the President of RUz	25
3	Tax Academy	100
4	Banking and Financial Academy	25
5	Tashkent State University of Economics	25
6	Tashkent Financial Institute	25
7	Tashkent Tax College	100
8	Bukhara Tax College	75
9	Fergana Tax College	75
10	Tax Bureau in Republic of Karakalpakstan, Tashkent City and other provinces	140
11	The Central Library and the authors	70
	Total	680

4. «Reduction of Tax Debts(滞納税金の削減)» (For Colleges)

#	配布先	冊数
1	Tashkent Tax College	150
2	Bukhara Tax College	150
3	Fergana Tax College	150
4	Authors	50
	Total	500

5. «The Methods of Tax Inspection(税務調査手法)»

#	配布先	冊数
1	STC	20
2	Tax Academy	50
3	Banking and Financial Academy	20
4	Tashkent State University of Economics	50
5	Tashkent Financial Institute	50
6	Tashkent Tax College	60
7	Bukhara Tax College	60
8	Fergana Tax College	60
9	Tax Bureau in Republic of Karakalpakstan, Tashkent City and other provinces	70
10	The Central Library and the authors	60
	Total	500

4. JCC 配布資料

JCC 配布資料① (税務調査)

I 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

II 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、タックス・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

ウズベキスタンにおいては、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。

III 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、ウズベキスタン側と共同

で取り組み次のとおり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い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、今後もウズベキスタン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、タックス・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ズベキスタン側と協議した。

(1) 調査対象者の選定

ウズベキスタンの税法は、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) ウズベキスタン側の取組状況

前記の協議及び提言についてのウズベキスタン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。

IV 調査業務に関する今後の方向性

ウズベキスタンにあっては、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。

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。

I 「期限内収納額の向上」について

ウズベキスタンにおいては、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。

II 「滞納整理額（徴収額）の向上」について

ウズベキスタンでは、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。

III 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

IV 「滞納者と接触した場合の記録の保存」について

徴収担当者各自が、滞納者に対して納付催告などを行っているが、その接触した内容の記録を残していないのが現状である。

- 1 提言の内容
 - (1) 記録の主な内容
年月日、手段、方法、伝えた内容、応答者の内容、納付計画等
 - (2) 記録の活用
 - ① 約束の期限に納付がない場合の説得材料に活用
 - ② 裁判所へ提訴した場合のその他の証拠として活用
 - (3) 記録の管理
各担当者が内容を記録して管理する。
- 2 提言への対応
提言を採用することとした。具体的には、税務署長会議で実施するように指示を出している。

1 序説

(1) 本プロジェクトの業務目標とその遂行方法

本プロジェクトは、ウズベキスタン共和国における税務職員の人材育成と税務行政における業務改善を目標とする。具体的には、①適正公平な課税の実現、②申告納税制度の定着及び③税務行政に対する納税者の信頼の確保が図れるような人材育成・業務改善が狙いである。そのため、人材育成に関しては、職員の採用制度、教育制度、教育プログラム、カリキュラム、人事管理等について現状を把握するとともに問題点及び課題を抽出し、日本の制度等を参考として改善案を提示することとした。特に、税務執行上重要な「税務調査」「徴収」「納税者サービス」の三つの分野に関し、理論と実務を体系的に整理した教材を作成し、これを税務職員に採用される前後の教育において活用を図ることとした。

(2) ウズベキスタンにおける税務執行機関の概要

ウズベキスタンの財政収入を所管する国家機関として、財務省の下に国家税務委員会(S T C)があり、その下部機関として地方税務支局(全国で14局)、さらにその下部機関として地区税務署(全国で199署)がある。S T C以下の税務職員の総数は現在12,230名である。

2 ウズベキスタンにおける税務職員教育制度の現状

(1) ウズベキスタン税務職員教育制度の特色

ウズベキスタンでは、1998年及び2001年の「国家人材育成プログラムの基本方針」に基づいて、税務機関の連続した人材育成システムが設定されている。

先ず、中等教育を目的とした高等学校(義務教育・3年制)に、1学年を延長するとともに、租税及び課税の税務専門科目のカリキュラムを加えた「タックス・カレッジ」(一般税務職員養成コース・4年制)が設立されている。

次に、租税及び課税の税務専門科目のカリキュラムを加えたところの高等教育を目的とした大学「タックス・アカデミー」(幹部職員養成コース・学士課程4年制・修士課程2年制)が設立されている。

タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーともに、高等及び中等特別教育省(以下「高等・中等教育省」という。)とS T Cが共同管轄し、教育プログラム、カリキュラム等は前者が、教授(教員)、教材その他の設備等の予算は後者の責任とされている。

(2) ウズベキスタン税務職員教育制度の概要

1) 税務職員として採用される前の教育制度

A タックス・カレッジ(中等教育・一般職員養成コース・4年制)

a 入学資格及び学生数等

タックス・カレッジでは、普通教育学校(義務教育)の9学年の卒業生(小学校4

年、中学校 5 年) を受け入れる。試験はなく、普通教育学校卒業証明書に記載された成績に基づいて選考され、タックス・カレッジ自体が義務教育のため学費は全額国が負担する。タックス・カレッジは、タシケント、ブハラ及びフェルガナの 3 市に設けられており、2010 年 6 月の卒業者は 3 校合わせて 824 名、9 月の入校者は 851 名で、現在、3 校合わせて 4,469 名(1 学年平均 1,117 名)の学生が在籍している。

b カリキュラム

カリキュラムは、一般高校の教育科目と税務専門科目で構成されるが、全て、高等・中等教育省が定める基準に基づき、学年別、学期別(2 学期制)、科目別に講義及び実習等の時間が定められている。但し、一定時間数の範囲で S T C が独自に導入できる「選択科目」が認められている。

なお、専攻科目は「租税及び課税」であり、①簿記会計コースと②会計士及び税務書類の電子処理対応オペレーターの養成コースの二つに分かれている。

次に、簿記会計コースの科目ごとの主なカリキュラムと授業時間の割合を示す。

[一般教育科目] (全体の 44%) …・国家言語を使用した文化的スピーチ・国語及び文学・ロシア語(ウズベク語)・歴史・人間と社会・数学・情報学・物理学等

[一般専門科目] (全体の 15%) …・経済学の基礎・企業活動及びビジネスの基礎・ミクロ経済及びマクロ経済・企業経済・法学の基礎・税法の基礎・労働保護等

[税務専門科目] (全体の 21%) …・税制の基礎・会計学・自然人課税・法人課税・統計学・税務分析及び会計・税制における情報技術・パソコンの構造等

[選択科目] (全体の 7%) …・税務調査・金銭登録機及びレジ・自然人課税・税金負債の徴収・企業及びビジネス基礎・会計管理等：そのほか、[教育実習] (4%)、[企業実習] (5%)、[国家試験] (1%)、[カレッジの必修科目] (3%) がある。

c 税務署における実習

2 年生 10 週間、3 年生 10 週間、4 年生 34 週間の実習で、個人(自然人)や法人の税金徴収に関する手続及び法律、規則、大統領令等の知識を習得する。

d 教授(教員)と教科書等の教材

教授(教員)は、タックス・アカデミー卒業者及び他の国立大学卒業者(税務実務経験者を含む。)等であり、必要に応じ他の大学等から臨時講師が招聘される。

教科書はロシア及びウズベキスタンで出版されたもので、高等・中等教育省により認可されたものが使用されている。なお、実際の講義は、担当教授(教員)がこれらの教科書あるいはその他の参考書を基に作成する「講義ノート」が用いられており、講義ノートは図書室の電子バージョンに収められ、学生は自由に閲覧できる。

e 卒業後の進路

毎年 75 名前後の者が試験を受けてタックス・アカデミーへ進学する。残りの卒業生の一部は税務機関に採用されるが、他の一般大学へ進学するか税務機関以外の企業に就職するかは自由である。また、卒業者 824 名のうち、タックス・アカデミー

に進学した者は 55 名 (6.7%)、税務機関に採用された者は 82 名 (10%) その他一般大学進学、民間企業への就職等の者は 687 名 (83.3%) である。

B タックス・アカデミー (高等教育・幹部職員養成コース・学士課程・4 年制)

a 入学資格及び学生数等

タックス・アカデミーに入学できるのは、タックス・カレッジの卒業者のみであり、試験の合格者が入学できる。本年度 2010 年 6 月の卒業生が 141 名、9 月に 55 名が入学、現在 261 名 (1 学年平均 65 名) の学生が在籍している。

b カリキュラム

現在、採用されているカリキュラムは、1 年生用が最新のカリキュラム、2~3 年生用が旧カリキュラム、4 年生用が旧カリキュラムの前のものである。

次に示すものは、新カリキュラムである。

[人文・社会科学及び経済科目] (全体の 23%) …・ウズベキスタンの歴史・法学 (ウズベキスタン憲法)・哲学 (倫理学、美学、論理学)・文化基本、宗教・文化学・経済理論・社会学・教育学、心理学・国家独立概念等 (選択科目)・スピーチ文化

[数学及び自然科学科目] (全体の 16%) …・高等数学・相対性理論及び数学統計・数学的プログラム化・IT・経済的な地理学と生態学

[一般専門科目] (全体の 36%) …・マクロ経済及びミクロ経済・マネジメント及びマーケティング入門・会計監査・金融及び管理会計・税務管理・金融及び管理分析・税務会計、会計監査等

[税務専門科目] (全体の 9%) …・税務の歴史及び調査・法人課税・自然人課税・税務マネジメント・税務調査 [追加科目] (全体の 6%) (軍事教育)

[選択科目] (全体の 10%) …・投資起動及び融資・経済学の歴史・経済監査・税関基礎・統計学・外国における税制・国家予算・税制における IT・(選択科目)

c 税務署等での実習

2 年生~4 年生は、年間 3 週間~5 週間の税務署での租税及び課税に関する実習並びに企業での財務及び経営管理会計学等の実習を受ける。

d 教授 (教員) と教科書等の教材

税務専門科目については、国立の経済、金融、法律等の大学卒業生 (金融機関あるいは税務機関等での実務経験者を含む。) が教授 (教員) として講義を担当する。教科書は、ロシア及びウズベキスタンの法律学者、経済学者等の著書が用いられている。

e 卒業後の進路

原則、全員が税務職員として採用される。実務経験 2 年を経過すると、試験を受けて同アカデミーの大学院 (修士課程・2 年制) で教育を受けることができる。

2) 税務職員として採用された後の教育制度

A 職員の採用形態

税務機関に採用される対象者は、上述した①タックス・カレッジ卒業者及び②タックス・アカデミー卒業者だけではなく、実際には、定員数の関係で、不足する職員を補充するため、一般公募等により職員を採用している。

例えば、③金融、経済、法学関係の国立大学卒業者（税務専門科目を履修する大学卒業者）、④その他の一般大学卒業者（税務専門科目を履修しない情報技術等関係の大学卒業者）、⑤一般カレッジ（高校）の卒業者（地方署等での定員不足を補充する場合等）を採用する場合である。

また、現在の職員の中には、上記により採用された者以外に、⑥タックス・カレッジの卒業者の採用が始まる前に採用された一般カレッジの卒業者、⑦2000年以前の税務専門科目の履修が行われていなかった時代の大学卒業者もいる。

B 採用後の教育制度

A) タックス・アカデミー再教育学部の「資格向上教育」

a 受講対象者

職員は3年～5年に1回、全員が、時期別、業務別、一般職員と幹部職員別グループに分かれて選抜され、タックス・アカデミーの再教育学部において、2週間程度の資格向上研修を受ける。1グループの人数は20名から35名位で、5～6グループが同時期に受講し、毎年、延べ4,000名程度の職員が受講する。

b コース別

資格向上教育は、①地区税務署の職員対象コース、②個人課税及び監督部の部長対象コース、③短期調査部担当者コース等、一般職員と幹部職員別かつ専門業務別に20～30の多数のコースに分かれて実施される。

C カリキュラム

各コースに共通するカリキュラムとコース特有のカリキュラムに分類できるが、STC関係、内務省関係、最高検察庁関係、タックス・アカデミー学科関係等、多岐にわたる授業が行われる。税に関する歴史や現行の法令、規則等の習得のほか課税及び徴収の手續等に関する実務が講義される。内務省関係では税法違反に対する犯罪責任、最高検察庁関係では法令執行上の検察監督に関するテーマ等が取り上げられている。

d 講師

講師は、STCの専門業務担当者あるいはタックス・アカデミーの教授等である。

B) タックス・アカデミー再教育学部の「再教育」

a 「再教育」を必要とする職員の歴史的背景

現時点での総職員数12,230名の中には、タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーの卒業生のほか、①タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーが設立される前に採用された者（一般カレッジ卒業者及び一般アカデミー卒業者を含む。）、②一般カレッジの卒業者、③税務専門科目を履修していない一般大学の卒業者が含まれている。このうち、①及び③の大学卒業者については、特に税務職員としての質を高める必要が生

じたことから、これらの者を対象として、2001年から2006年にかけて、1年間の再教育が実施された。その後再教育コースは中断されていたが、2008年11月から、再び再教育コースが実施されるようになった。

b 受講対象者

一般職員の内、一般大学卒業者で税務専門科目を履修していない者の中から、本人の担当業務、希望等を勘案して30名前後の職員が選抜される。なお、2010年度においては15名の職員が受講している。

c カリキュラム

既に、実務を相当年数経験している職員であり、タックス・アカデミーと同様のカリキュラムが組まれているが、1年と研修期間が短いため、内容的にはかなり制約されたものになっている。即ち、理論を中心とした授業のみで、実習はない。

C) タックス・アカデミー大学院の「修士課程」

a 受講対象者

タックス・アカデミーの卒業者は、税務職員として採用されてから2年の実務経験を経た後、一定の選考基準に合格すれば、タックス・アカデミーの大学院（修士課程2年）で教育を受けることができる。毎年25名程度の職員が選抜される。

2010年9月から「国家税及び徴収」と「税務コントロール」の二つの専門教育コースが開講されており、各コース12名の合計24名が受講している。

b カリキュラム

科目グループごとの主なカリキュラムと授業時間の割合を示せば、下記のとおり。

[一般総合科目] (全体の16%) …・研究方法・教育マネジメント・教育学と心理学等・
(選択科目：外国語・IT)

[専門科目] (全体の28%) …・課税における事実認定の問題・租税に関する相談・税務行政・税制におけるマクロ経済の問題（「国家税及び徴収」コース）・租税に関する責任（「税務コントロール」コース）・税務関係の適正化
(選択科目)・税務攻略・税務制度における事実認定の問題・国家税と徴収・財政学・経済財政における企業課税・計量経済学・投資計画と融資・地域税と徴収
(研修教育学)・研修教育学的な研修方法及びそれらの分析・教育技術及び教育スキル・社会心理学

[研修教育学的な活動] (全体の42%) …・研修活動・研修教育学的な活動・研究論文作成活動

そのほか、[専門実務] (全体の9%)、「国家試験」(全体の5%)がある。

c 目的

S T C組織内の部長以上の幹部職員の養成あるいはタックス・カレッジ及びタックス・アカデミーの教授の養成等である。

3 職員に対する人事管理の現状

(1) 職員の基本情報

氏名、生年月日、家族状況、出身地、学歴、業務歴等の基本情報については、S T C が全国、全職員の情報をデータベースに入力して直接管理している。情報は、情報交換ネットワークを通して行われ、毎週金曜日に更新される。

(2) 研修受講歴の一元的管理

研修受講者の選定等については、S T Cからの要請に基づき、地区税務署の一般職員については、それぞれの地区税務署長が管理し、それを州税務局長に報告する。その報告結果は各州の税務局長からS T Cに報告する。地区税務署長については、それぞれの州税務局長が管理しS T Cに報告する。州税務局長については、S T Cが直接管理する。

したがって、全職員の受講歴等が、結果としてS T Cのデータベースにすべて蓄積されることになっている。

(3) 勤務評定

全職員について、それぞれのポストに求められる業務内容が決められており、それがきちんと守られているかどうか、どの程度履行されているかどうか等を評価し、データベースに入力する。その結果は、情報交換ネットワークにより、地区税務署長→州税務局長→S T Cの順序により、一元的管理が行われている。

但し、評価の対象は業務に関するものに限られており、性格、職務適応性等の人物像等に関する評価は行っていない。

4 ウズベキスタン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・カレッジ卒業者からの採用

卒業者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、義務教育卒業者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・アカデミー卒業者以外からの採用

職員採用は、タックス・カレッジ卒業者とタックス・アカデミー卒業者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者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者を採用するケースもある。

出身学校別の職員構成は現在、高校卒業者が全体の30%くらい、大学卒業者が全体の70%くらいとされているが、タックス・カレッジ卒業者とタックス・アカデミー卒業者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的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。

5 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、ウズベキスタン側の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STC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 学年生を対象に「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 学年生を対象に「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 学年生を対象に「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 学年生を対象に「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 学年生及び 2 学年生を対象に「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 学年生を対象に「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、ウズベキスタンにおいては、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、ウズベキスタン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。

6 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。

I 「納税者サービス」のポイント

1 ウズベキスタンにおける「納税者サービス」の特徴

ウズベキスタンにおいては、これまで「納税者サービス」という言葉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”という形を中心に、必要な機能が果たされていた。

2 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、税法の複雑化は税務行政の負担を増す。また、IT の日常生活への浸透や納税者の権利意識など、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。

3 「納税者サービス」の重要性

民主的で効率的な税務行政の実現のためには、納税に対する国民の理解と協力のもとに、納税者の主体的な申告や納税が行われる体制 (=社会) を築くことが前提である。

「納税者サービス」は“納税者が主体的に申告や納税を行うことを支援する税務当局の活動や環境の整備”と考えられるので、その充実はウズベキスタンにとっても喫緊の(急を要する重要な)課題である。

II 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や電子申告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制度の構築やシステムの開発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

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。

また、納税者の理解と協力は民主的な税務行政の本来の姿でもある。

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。

以上

5. 教材活用に係るアンケート調査結果

教材活用にかかるアンケート調査結果

税務行政改善プロジェクト

1 アンケート調査の実施状況

2010年9月から12月までの間に、税務3分野の教材を活用して授業を行ったタックス・カレッジ及びタックス・アカデミーの担当講師を対象として、教材に関するアンケート調査を実施した。

アンケートの内容は、①活用した教材名、②対象とした学年(学期)、③カリキュラム、④授業の延時間数、⑤教材の活用範囲、⑥講義内容の要点、⑦教材に対する講師の意見、⑧講師から見た学生の理解度、⑨受講した学生からの意見感想、⑩今後の教材改訂に関する講師の要望意見等である。

回答した講師は、タックス・カレッジが7名(実人員5名)、タックス・アカデミーが4名(実人員4名)、合計11名(実人員9名)である。

回答内容は別紙のアンケート調査結果表のとおりであり、回答を行った講師を1から11までの番号で表示し、講師別に記載してある。

2 教材の活用先

別紙から、教材ごとの活用先の明細を示せば、次表のとおりである。

教材名	活用先……[タックス・カレッジ、タックスアカデミー別]：担当講師(①～⑪番号で表示)：「カリキュラム」(学年)
税務調査(基礎編)	[タックス・カレッジ] ①「税制の基礎」(1学年) ⑤「税務コントロール」(2学年) [タックス・アカデミー] (学士課程) ⑧「租税及び課税」(4学年) ⑨「外国の税制」(4学年) ⑩「租税の歴史及び理論」(2学年) ⑩「税務コントロールの企画及び実施」(4学年) (修士課程) ⑧「課税の重要な諸問題」(1学年) ⑨「税務相談」(1学年) (再教育学部) 資格向上教育⑧「2週間の短期研修」 (再教育学部) 再教育コース⑩「税務コントロール」

<p>税務調査（技術編）</p>	<p>[タックス・カレッジ] ⑤「税務コントロール」(2 学年)</p> <p>[タックス・アカデミー] (学士課程) ⑨「外国の税制」(4 学年) ⑩「租税の歴史及び理論」(2 学年) ⑩「税務コントロールの企画及び実施」(4 学年)</p> <p>(修士課程) ⑨「税務相談」(1 学年)</p> <p>(再教育学部) 再教育コース ⑩「税務コントロール」</p>
<p>徴収（基礎編）</p>	<p>[タックス・カレッジ] ①「税制の基礎」(1 学年) ⑥「滞納税金の徴収」(2 学年) ⑦「滞納税金の徴収」(2 学年)</p> <p>[タックス・アカデミー] (学士課程) ⑩「租税の歴史及び理論」(2 学年) ⑩「税務コントロールの企画及び実施」(4 学年) ⑪「租税統計及び予測」(3 学年) ⑪「租税の予測」(4 学年)</p> <p>(再教育学部) 再教育コース ⑩「税務コントロール」 ⑪「租税統計及び予測」</p>
<p>徴収（上級編）</p>	<p>[タックス・カレッジ] ①「税制の基礎」(1 学年)</p> <p>[タックス・アカデミー] (学士課程) ⑧「租税及び課税」(4 学年) ⑩「租税の歴史及び理論」(2 学年) ⑩「税務コントロールの企画及び実施」(4 学年) ⑪「租税統計及び予測」(3 学年) ⑪「租税の予測」(4 学年)</p> <p>(修士課程) ⑧「課税の重要な諸問題」(1 学年)</p> <p>(再教育学部) 資格向上教育 ⑧「2 週間の短期研修」</p> <p>(再教育学部) 再教育コース ⑩「税務コントロール」 ⑪「租税統計及び予測」</p>

納税者サービス	<p>[タックス・カレッジ]</p> <p>①「税制の基礎」(1 学年)</p> <p>②「税制の基礎」(1 学年)</p> <p>③「自然人課税」(2 学年)</p> <p>④「自然人課税」(2 学年)</p> <p>[タックス・アカデミー]</p> <p>(学士課程) ⑧「租税及び課税」(4 学年)</p> <p>⑨「外国の税制」(4 学年)</p> <p>⑩「租税の歴史及び理論」(2 学年)</p> <p>⑩「税務コントロールの企画及び実施」(4 学年)</p> <p>(修士課程) ⑧「課税の重要な諸問題」(1 学年)</p> <p>⑨「税務相談」(1 学年)</p> <p>(再教育学部) 資格向上教育</p> <p>⑧「2 週間の短期研修」</p> <p>(再教育学部) 再教育コース</p> <p>⑩「税務コントロール」</p>
---------	---

上記の表からも分かるとおり、教材は、そのレベルに関わらず、担当講師によって幅広く各コースの講義に活用されている。

3 教材に対する講師の意見

タックス・カレッジにおいては、大半が講義内容として妥当であるとしているのに対し、タックス・アカデミーにおいては、少し易しすぎるという意見が多かった。

これは、受講した学生のそれまでの学習、経験のレベルの差によるものと考えられる。

4 受講した学生の理解度

タックス・カレッジ及びタックス・アカデミーのいずれにおいても、殆どの学生が理解できたとしている。

5 受講した学生からの意見

回答は1件のみで、「授業中に前回教えたテーマに関する質疑応答を実施すれば学生の理解も高まる」という意見であるが、これは、教材に関するというよりは、講義の仕方についての要望であり、傾聴に値する意見と考える。

なお、学生からの回答件数が少ないのは、既存の知識、経験の少ないことを考えれば、当然のことともいえる。

6 今後の教材改定に関する講師の要望意見

大半の担当講師の要望として、税法等の改正を考慮して3～4年に1回程度は改訂版を出すことを望んでいる。

そのほか、税法執行の際のSTCのインストラクションやガイドライン等の紹介を希望するもの（タックス・カレッジ）、改訂の際には教材を使用した教育機関の意見等を考慮すべきとするもの（タックス・カレッジ）、「外国の税務制度」の科目で活用するため日本の経験をもっと紹介した方が良くとするもの（タックス・アカデミー）、滞納税金の削減のため高等教育省と調整しながら「滞納税金の徴収」を選択科目として採用すべきとするもの（タックス・アカデミー）といった要望もあった。

いずれも、首肯できる意見であり、今後は授業での講義の実績を重ね、その結果等を踏まえると同時に、ウズベキスタンの社会経済の発展に応じた国情に合う教材作成を目指すべきである。

また、経済の発展により税制が複雑化した場合に対処するためには、プロジェクトが取り上げた税務3分野を独立したカリキュラムとし、それに対応した教科書として現在の教材の改訂版を使用することを希望したい。

以上

