

タンザニア連合共和国
税務研修能力強化プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年1月
(2012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
12-001

タンザニア連合共和国
税務研修能力強化プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年1月
(2012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、タンザニア連合共和国政府から日本政府に対して提出された要請に基づき、同国の税務行政改善支援に係る情報を収集し、同国政府と協議を行うため、2011年9月4日から9月21日まで、調査団を現地に派遣しました。

調査団は、同国政府関係者などと協議を行い、また税務行政に係る現状調査を行いました。帰国後に資料を取りまとめ、ここに本報告書完成の運びとなりました。この報告書が今後の本プロジェクトの立ち上げ推進にあたり、関係者の参考資料として活用されれば幸いです。

終わりに、調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成 24 年 1 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
事業事前評価表

第1章 調査実施の背景・目的	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団の構成	1
1-4 調査日程	2
第2章 タンザニア税務行政の現状と課題	4
2-1 タンザニアにおける財政・予算の現状	4
2-2 タンザニア政府による歳入強化の取り組み	5
2-3 TRA の現状と課題	7
2-4 ITA の現状と課題	9
2-5 当該分野へのドナー支援とわが国の協力実績	14
第3章 事業事前評価結果	15
3-1 団長所感	15
3-2 プロジェクトの概要	18
3-3 プロジェクト実施にあたってタンザニア側と確認した留意事項	19
3-4 評価5項目による分析	20
付属資料	
1. 協議議事録 (Minutes of Meeting)	31
2. PCM ワークショップ結果	53
3. ITA の研修事業実績	61
4. ITA 研修計画	64
5. ITA の研修実施予算	82
6. その他収集資料リスト	83



出典：外務省ホームページ (<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/tanzania/index.html>)



税務研修センター（ITA）外観



PCM ワークショップの様子



ITA 研修室



ITA 図書館



タンザニア歳入庁（TRA）長官表敬



M/M 署名

略 語 表

DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発援助庁
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
ITA	Institute of Tax Administration	税務研修センター
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
MKUKUTA	Mkakati wa Kukuza Uchumi na Kupunguza Umaskini Tanzania (National Strategy for Growth and Reduction of Poverty)	成長・貧困削減戦略
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
PFMRP	Public Finance Management Reform Program	公共財政管理改革プログラム
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略ペーパー
TRA	Tanzania Revenue Authority	タンザニア歳入庁
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
VAT	Value-added Tax	付加価値税
WB	World Bank	世界銀行
WCO	World Customs Organization	世界税関機構

事業事前評価表

国際協力機構 産業開発・公共政策部 行財政・金融課

1. 案件名
国名：タンザニア連合共和国 案件名：税務研修能力強化プロジェクト Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania
2. 事業の背景と必要性
(1) 当該国における公共財政セクターの現状と課題 タンザニア連合共和国(以下、「タンザニア」と記す)政府は、第2次成長・貧困削減戦略(Mkakati wa Kukuza Uchumi na Kupunguza Umaskini Tanzania : MKUKUTA-II)におけるマクロ経済戦略の一環として、経済成長の促進、税基盤の拡大を含む税制改革や税務行政の効率化を図ることを通じ、中長期的な国内歳入の強化を政策目標として掲げている。その結果、近年タンザニア政府の歳入は順調に増加しており、2006年度に比べて2010年度は倍増している。しかしながら、現状は歳入の約3割を外国からの援助に依存しており、またGDPに占める国内歳入(うち9割強が税収)の割合は17%以下と低い水準であることから、税務行政の強化及び歳入増加は緊急性の高い重要な課題となっているが、特にタンザニア歳入庁(Tanzania Revenue Authority : TRA)職員及び関係者の能力強化は、上記課題の実現のための重要な柱のひとつと認識されている。 TRA職員などの継続的な能力・知識向上のためには、主にTRA直属の研修所としてTRA職員を対象に研修を実施する税務研修センター(Institute of Tax Administration : ITA)の役割がますます重要になっている。現在ITAでは年間2,000人程度のTRA職員及び民間・学生の研修員を対象に、税務等に係る40以上の研修コースを実施しているが(いずれも2010/11年度実績)、タンザニアの現状・ニーズに合致した教材が必ずしも整備されていない、キャリアに応じた研修カリキュラムが存在しないなどの課題を抱えており、人材育成の強化に向けた見直しが必要となっている。さらに、TRA/ITAとしては、民間セクターを対象とした研修プログラムを大幅に拡充し、税務行政への理解を深めたいとの意向を有している。 このような背景の下、タンザニア政府はわが国に対して、ITAの研修実施能力の強化を目的とした本件「税務行政能力強化プロジェクト」を要請した。
(2) 当該国における公共財政セクターの開発政策と本事業の位置づけ タンザニア政府は、これまでの国家開発戦略である「貧困削減戦略ペーパー(Poverty Reduction Strategy Paper : PRSP)」「成長・貧困削減国家戦略(MKUKUTA : 2005/06 ~ 2009/10年度)」及び現行の「MKUKUTA-II : 2010/11年度~2014/15年度」において、公共財政管理分野の改革を重要課題の1つとして掲げている。同改革の最終的な目的は公的資金の適切な管理・活用による(特に貧困層・社会的弱者に対する)公共サービスの改善である。2010/11年度か

ら5年間を対象とする「MKUKUTA-II」は、3つのクラスター¹（開発目標）から構成される。第3クラスター「ガバナンス及び説明責任」は、経済成長と貧困削減を達成するための好ましい環境を形成するうえでの基礎的な課題と位置づけられている。

また、2012年1月に開始を予定している「第4次公共財政管理改革プログラム（Public Finance Management Reform Program : PFMRP IV : 2011/12 ~ 2015/2016年度）では、重点項目の1つに「歳入管理」を掲げており、歳入予測の強化、既存税制の見直し、非税収入の増加、納税者の啓発などを進めることを計画している。

さらに、第3次 TRA 企業計画（2008/09 ~ 2012/13年度）及び同計画を踏襲した第2次 ITA 戦略計画（2009/10 ~ 2012/13年度）では、戦略目標として、関税及び租税に関する ITA の研修事業の質・量両面での改善を掲げており、研修を通じて TRA 事業への積極的な貢献をめざしている。したがって、研修事業の改善、さらには TRA の税務行政能力の強化をめざした本プロジェクトは、同国の開発戦略・計画の方針及び内容に整合するといえる。

(3) 公共財政セクターに対するわが国及び JICA の援助方針と実績

対タンザニア事業展開計画では、援助重点分野の1つに「ガバナンスと行政の説明責任」を掲げ、取り組むべき開発課題として「行財政管理能力強化」を取り上げており、日本の対応方針として、技術協力によるタンザニア政府の能力開発や制度構築を支援するとともに、貧困削減戦略支援（PRS）無償などを活用したバスケット型財政支援によって各改革に必要な財政基盤を強化することとされている。具体的な協力プログラムとして「公共財政管理改革支援プログラム（PFMRP）」を設定し、公的財源の公平な配分計画と適正な執行を実現する観点から、中央官庁におけるより適切な会計、財務及び内部監査業務執行のための能力向上、並びに国内徴税機能強化のための協力を展開することとしている。これまで本プログラムにおいて JICA は「内部監査能力強化プロジェクト」（技術協力プロジェクト）や税務行政、税関行政、会計監査といった分野での研修員受入れなどの技術協力を行ってきており、本プロジェクトも同プログラムに位置づけられる。

(4) 他の援助機関の対応

2000/01年度より MKUKUTA で規定された開発目標の達成を支援する目的として、ドナーによる一般財政支援が供与されている。一般財政支援において、PFMRP はタンザニア政府が取り組むべき重要改革課題の1つとして位置づけられている。

TRA に対しては、世銀、英国国際開発省（Department for International Development : DFID）、デンマーク国際開発援助庁（Danish International Development Agency : DANIDA）、EU などが税制度改革のためのバスケット・ファンドへの投入等により支援を実施しており、同ファンドを活用した ITA への支援は、インフラ整備費や研修経費に充てられている。なお、具体的な研修内容に係る技術支援は、ドイツの大学との提携を除き限定的である。

また、国際通貨基金（International Monetary Fund : IMF）は TRA に対して技術協力を実施しており、所得税、関税、評価及び鉱業・電気通信セクターへの課税の監査などの分野の短期専

¹ 第1クラスター「成長と所得貧困の削減」、第2クラスター「生活と社会福祉の改善」、第3クラスター「ガバナンス及び説明責任」が設定されている。

門家（2~3 カ月）を派遣している。

3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本プロジェクトは、ITA によって提供される研修事業²に関して、①計画・準備プロセスの体系化、②研修実施に係る ITA 講師の能力強化、③評価手順の強化という 3 つの側面から技術支援を進めることにより、特定された研修事業の改善を図り、もって税務行政に係る TRA 職員的能力強化に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト / 対象地域名

ダルエスサラーム

(3) 本事業の受益者（ターゲット・グループ）

本プロジェクトのターゲット・グループは、ITA 職員（47 人）、研修受講者（810 人³）の 857 人（見込み）とする。

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2012 年 2 月～2015 年 2 月を予定（計 36 カ月）

(5) 総事業費（日本側）

3.86 億円（現時点の暫定値）

(6) 相手国側実施機関

タンザニア歳入庁（TRA）税務研修センター（ITA）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ・ 専門家派遣：税務行政、人材育成計画 / 業務調整など 3 年間で 95 MM 程度
- ・ 本邦及び / または第三国研修：年間 10 人程度
- ・ 機材供与：プロジェクト活動に必要な資機材の供与
- ・ 現地活動経費

2) タンザニア側

- ・ カウンターパート配置（ITA 担当講師等）

² プロジェクト開始後の活動として、先方のニーズや日本側の対応可能分野等を検討のうえ、最大 5 つの研修事業を特定する計画である。

³ 本プロジェクトの開始当初は、研修カリキュラムや教材作成を行う計画であるため、特定された研修事業は 2013 年前半から開始される予定である。ITA の学年度は 10 月から翌年 9 月までとなっている。ITA の予測によれば、2012/13 ～ 2014/15 年度の期間に 5 つの研修コースを受講する TRA 職員数は、2012/13 年度に 210 人、2013/14 年度に 290 人、2014/15 年度に 310 人となっている。ただし、具体的なコース数、受講者数については、プロジェクト開始後のニーズ調査を踏まえて決定する。

- ・プロジェクト事務所：プロジェクト実施に必要な JICA 専門家執務室、施設設備など
- ・運営・経常経費：研修やワークショップに係る経費、電気・水道などの運用費など

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響 / 用地取得・住民移転

カテゴリ分類：C

カテゴリ分類の根拠：本件は、ITA の研修事業の改善支援を通じて TRA 職員の能力強化を図るものであり、環境社会配慮上の影響は生じない。

2) ジェンダー・平等推進 / 平和構築・貧困削減

特になし

3) その他

特になし

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

公共財政管理分野については、一般財政支援⁴、PFMRP 推進のためのコモン・バスケットへの拠出⁵、公共財政管理分野における能力強化のための技術協力という財政支援及び能力強化の両面から支援を行っており、本プロジェクト活動は公共財政管理改善に向けた資金支援と連携した現場レベルでの具体的な活動に位置づけられる。

2) 他ドナー等の援助活動

これまでスウェーデンが 1984 年からインフラ整備に関する支援を行ってきた。また、デンマークについては TRA に対する税制に関する協力の可能性を探っているとのことである。今のところ歳入分野の人材育成、特に ITA への技術支援は JICA が先行しているようであるが、公共財政管理に関する支援については 10 以上のドナーが関与しているところ、今後も情報交換を密に行い、調整を図っていく。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：TRA 職員の税務行政能力が強化される。

指標：

- ・各 TRA 職員によって遂行された税務調査の年間平均件数が増加する。

⁴ 一般財政支援に関しては、わが国は、タンザニア予算年度 2001/02 ～ 2003/04 年度は債務救済無償により、2004/05 ～ 2007/08 年度はノン・プロジェクト無償資金協力により、また 2006/07 年度以降は円借款により拠出している（2006/07 年度及び 2007/08 年度は、ノン・プロジェクト無償・円借款の両スキームで拠出）。

⁵ PFMRP コモン・バスケットについては、2005/06 年度以降、食糧援助見返り資金や PRS 無償により拠出している（2008/09 及び 2009/10 年度は、各 5,000 万円。ただし、2010/11 年度は、PFMRP フェーズ 3 からフェーズ 4 への移行期間のため、拠出は見送っている）。

- ・ 税務調査件数当たりの平均追加徴収額が増加する。

2) プロジェクト目標：ITA によって提供される研修事業が改善される。

指標：

- ・ 特定された研修事業に関する TRA 担当部局（受講者の所属部署）の満足度が、平均で XX%以上に達する。
- ・ 特定された研修事業の受講者数が XX 人以上に達する。

3) 成果及び活動

成果 1：研修事業の計画・準備プロセスが体系化される。

指標：

- 1-1 特定された研修事業のカリキュラム及び研修教材に関する研修受講者の満足度が、平均で XX%以上に達する。
- 1-2 各科目の教材の講師による活用頻度が増加する。

活動：

①税務行政改善及び TRA 職員の能力強化に関するニーズ調査の実施、②新規作成 / 改訂が必要な研修事業の特定、③特定された研修事業のカリキュラムの作成 / 改訂、④科目パネルによる研修教材の作成 / 改訂及び標準化への支援

成果 2：ITA 講師の研修実施能力が強化される。

指標：

- 2-1 ITA 講師による出版物⁶の数が増加する。
- 2-2 ITA 講師の知識・スキル及び指導法に関する研修受講者の満足度が、平均で XX%以上に達する。

活動：

①特定された研修事業に必要な知識・スキル及び指導法を習得するための研修 / セミナーの実施（ITA 講師対象）、② ITA 講師によって習得された知識・スキル及び指導法の共有・蓄積、③ ITA 講師によって実施される税務行政研修の支援（特定された研修事業のみ）

成果 3：ITA の評価手順が強化される。

指標：

- 3-1 各科目パネル⁷で受領された評価結果の割合が XX%以上に達する。
- 3-2 各科目パネルでレビューされた評価結果の割合が XX%以上に達する。

⁶ ITA の人事戦略上、講師は自らの知識を踏まえ、講義だけでなく各種論文を書くことが求められている。講師がプロジェクト活動を通じた知識獲得を経て、講義能力だけでなく、その知識を広く普及できる能力を有しているかどうかを測るため、論文や部内報、出版物等の形態による情報発信実績を評価する。

⁷ 研修教材の標準化を図るため、専門性の高い講師を中心として構成される、税法、課税、関税、会計、経済、マネジメント、ICT（情報通信技術）、数学の 8 つの「科目パネル」が最近設置されている。プロジェクト活動を通じて、本科目パネルが評価の実施・結果の検討の中核的な役割を担うことを期待。講師等が実施した研修評価結果について科目パネルメンバー間で検討し、今後の事業改善に向けた提案を ITA 幹部他に実施することを想定している。

活動：

① ITA で遂行される評価手順のレビュー、②評価手法の確立・改善、③ ITA の研修受講者及び（受講者の）所属組織 / 部署による研修評価の実施（特定された研修事業対象）、④評価結果の分析、⑤各科目パネルに向けた評価分析結果の提供

4) プロジェクト実施上の留意点

- ・各指標の目標値（XX %/ 人など）は、ベースライン調査実施後に具体的な数値を設定し、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）⁸にて承認を得る予定である。
- ・ITAにより最近設置された「科目パネル」が、ITAによる研修事業の改善を図るうえで教材の統一化に加え、評価の実施・結果の検討等中核的な役割を担うため、プロジェクト・デザインにも組み込まれている。
- ・プロジェクト期間中最大5つのコース（対民間企業含む）の新設 / 更新及び実施を行う。プロジェクト開始後のニーズ調査を通じてこれらコースの選定を行う。
- ・民間企業を対象とした自己収入創出につながる研修コースについては、現時点で具体的かつ実現可能な提案をITAから得られていないため、プロジェクト開始後、マーケットのニーズ、有料研修としての実現可能性、技術面・予算面での対応可能性を踏まえて検討する。
- ・プロジェクト終了後は、本プロジェクトが対象とする最大5つの研修コース（モデルコース）から抽出された経験や教訓などを有効に活用して、他の研修コースの改善にも取り組むことが肝要である。本プロジェクトで研修事業の改善につながるモデルコースが確立されれば、体系化された一連の研修運営管理プロセスを、ITAが今後新設 / 更新する研修コースに反映させることができると考えられる。

(2) その他インパクト

本プロジェクトを通じて TRA 職員の税務行政能力が強化されることで、タンザニアにおける徴税能力の強化、歳入強化に貢献することが期待される。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

科目パネルの役割・機能が確定される。

(2) アウトプット達成のための外部条件

カウンターパートの人事異動が頻繁に起こらない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

特になし。

(4) 上位目標達成のための外部条件

- ・税務行政サービス提供に必要な予算・人材が、タンザニア国政府によって継続的に配賦・配

⁸ JICA や TRA 等双方関係機関の代表で構成され、プロジェクトの進捗や成果を確認するとともに、活動の方向性について議論するための委員会として年1回程度開催される。

置される。

- ・プロジェクトの研修を受講した TRA 職員が大幅に離職しない。

6. 評価結果

本事業は、タンザニア国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

「カンボジア国 国税局人材育成プロジェクト（フェーズ2）（2007年6月～2010年6月）」の教訓として、組織の能力強化を達成するために、技術移転の成果の共有や日常業務への適用、体系的な人材育成体制の確立などを支援する具体的な活動や投入を組み込んだプロジェクト・デザインが必要であることが指摘されている。また、「ウズベキスタン国 税務行政改善プロジェクト（2008年3月～2011年3月）」では、本邦研修で税務行政の第一線にいる税務職員による講義や現場視察での経験が、研修受講者の業務意欲の継続に寄与したことが挙げられる。よって、本プロジェクトでは、本邦研修を投入に組み込むとともに、体系化された一連の研修運営管理プロセスを確立し、ITA の能力強化に資するようなプロジェクト・デザインとした。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業開始6カ月以内	ベースライン調査
事業中間時点	中間レビュー
事業終了6カ月前	終了時評価
事業終了3年後	事後評価

第1章 調査実施の背景・目的

1-1 調査の背景

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）政府は、第2次成長・貧困削減戦略（MKUKUTA-II）におけるマクロ経済戦略の一環として、経済成長の促進、税基盤の拡大を含む税制改革や税務行政の効率化を図ることを通じ、中長期的な国内歳入の強化を政策目標として掲げている。その結果、近年タンザニア政府の歳入は順調に増加しており、2006年度に比べて2010年度は倍増している。しかしながら、現状は歳入の約3割を外国からの援助に依存しており、またGDPに占める税収の割合は17%以下と低い水準であることから、税務行政の強化及び歳入増加は直面する重要課題となっているが、特にタンザニア歳入庁（TRA）職員及び関係者の能力強化は、上記課題の実現のための重要な柱のひとつと認識されている。

TRA職員などの継続的な能力・知識向上のためには、主にTRA職員を対象に研修を実施しているTRAの下部組織である税務研修センター（ITA）の役割がますます重要になっている。しかしながら、タンザニアの現状・ニーズに必ずしも合致した教材が整備されておらず、またキャリアに応じた研修カリキュラムが存在しないなど、人材育成を強化していくための見直しが必要となっている。加えて、TRA/ITAとしては、民間セクターを対象とした研修プログラムを大幅に拡充し、税務行政への理解を深めてもらいたいとの意向を有している。

このような背景の下、タンザニア政府はITAの研修実施能力の強化のための技術協力を要請し、わが国政府内の検討により実施採択となった。

1-2 調査の目的

本調査では、現地調査を行って要請案件内容に関する情報収集や税務行政をとりまく現状と課題を整理するとともに、本件協力にあたって評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に沿って評価する。加えて、タンザニア政府とともにプロジェクトの詳細活動計画について協議・合意し、その内容を協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）として取りまとめ、署名する。

1-3 調査団の構成

	担当分野	氏名	所属先
1	総括	阿部 裕之	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 課長
2	協力企画	辻 研介	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 調査役
3	評価分析	平川 貴章	インテムコンサルティング（株） 社会開発部 評価調査課 課長

1-4 調査日程

日順	日付	曜日	行程（評価分析団員）	行程（官団員）	宿泊先
1	9/4	日	20：50 成田発（QR803）		
2	9/5	月	05：15 ドーハ着 07：20 ドーハ発（QR544） 13：05 ダルエスサラーム着 16：00 JICA タンザニア事務所打合せ		ダルエスサラーム
3	9/6	火	TRA 表敬 ITA 表敬、ITA との協議		〃
4	9/7	水	ITA との協議		〃
5	9/8	木	他ドナー訪問（WB、IMF、USAID） ワークショップ準備		〃
6	9/9	金	PCM ワークショップ		〃
7	9/10	土	書類整理		〃
8	9/11	日	書類整理		〃
9	9/12	月	ITA との協議	20：50 成田発（QR803）	〃
10	9/13	火	書類整理（必要に応じドナー訪問） 16：00 JICA タンザニア事務所打合せ、団内打合せ	05：15 ドーハ着 07：20 ドーハ発（QR544） 13：05 ダルエスサラーム着	〃
11	9/14	水	09：00 TRA 長官表敬 13：00 ITA との協議（プロジェクト枠組み）		〃
12	9/15	木	午前 団内打合せ、資料準備 13：30 ITA との協議（PDM 案、M/M 案）		〃
13	9/16	金	09：00 ITA との協議（PDM 案、M/M 案） 12：00 公共財政管理改革 MOF・ドナー会合		〃
14	9/17	土	書類整理		〃
15	9/18	日	書類整理		〃
16	9/19	月	15：00 M/M 署名		〃
17	9/20	火	09：00 JICA タンザニア事務所報告 10：00 在タンザニア日本国大使館報告 13：00 MOF との協議（内部調査プロジェクト） 18：15 ダルエスサラーム発（QR545） 23：50 ドーハ着		
18	9/21	水	00：50 ドーハ発（QR802） 19：20 成田着		

WB : World Bank (世界銀行)

IMF : International Monetary Fund (国際通貨基金)

USAID : United States Agency for International Development (米国国際開発庁)

PCM : Project Cycle Management (プロジェクト・サイクル・マネジメント)

PDM : Project Design Matrix (プロジェクト・デザイン・マトリックス)

MOF : Ministry of Finance (財務・経済省)

第2章 タンザニア税務行政の現状と課題

2-1 タンザニアにおける財政・予算の現状

(1) タンザニアの財政構造、税収の現状について

表-1 タンザニアの税収の推移

(単位：10億タンザニアシリング)

		2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
税 収	輸入税	359	367	457	524	596
	VAT	1,231	1,390	1,613	1,847	2,012
	消費税	762	838	885	1,014	1,154
	所得税	1,229	1,334	1,623	1,859	2,115
	その他税	463	499	576	660	751
税収合計 (A)		4,044	4,428	5,154	5,904	6,718
(対前年比)			109.5%	116.4%	114.6%	113.8%
(対 GDP 比)		15.3%	14.6%	14.9%	15.0%	15.1%
非税収 (B)		249	372	430	492	559
歳入合計 (C) = (A) + (B)		4,293	4,800	5,584	6,396	7,317
(対 GDP 比)		16.2%	15.8%	16.1%	16.3%	16.5%

VAT：Value-added Tax（付加価値税）

出典：IMF Article IV 2011

タンザニアの歳入は、比較的堅調に増加しており、2006/07年度に比べ、2010/11年度は倍増している。しかしながら、依然 GDP に占める税収の割合は17%以下¹と必ずしも高くなく、それゆえ歳入の約3割を外国からの援助に依存している状況にある。

(参考) 2011/12年度財務省予算計画における歳入予測と外国からの援助見込み

- a) 税収計：7兆1,260億タンザニアシリング（以下、「TSH」）
- b) その他収入：1兆2,040億 TSH
- c) 外国からのグラント・譲許的貸付：3兆9,240億 TSH
- d) 非譲許的貸付：1兆2,720億 TSH
- e) a)～d)の合計：13兆5,260億 TSH
- f) 外国からのグラント・譲許的貸付の割合 (c) ÷ e)：29.0%

¹ 政府歳入（除くグラント）の対 GDP 比（2010実績）は、アフリカの低所得国平均で16.9%、タンザニアの実績値は15.8%と前年比0.4%減。近隣国ではケニアが同24.2%、ウガンダが同12.4%、ルワンダ同13.1%（出典：IMF Regional Economic Outlook (Sub-Saharan Africa), 2011.4）。

(2) 税収の内訳

税収のうち VAT と所得税がそれぞれ 3 分の 1 を占め、物品税が 19% と続き、これら三大税目で税収の 84% を占める。また、更に細かく分類すると輸入税 8%、輸入物品税 11%、国内物品税 8%、輸入 VAT 17%、国内 VAT 16%、所得税 29%、燃料税 6%、その他 5% と関税に係る税収割合が多く、全体の 4 割近くを占める（財務省 budget digest 2010/11）。

TRA 本庁の歳入部門における全税収のデータ（2011/12 年度）として、①内国歳入局が税収額全体の 18%、②大規模納税者局が同 38%、③関税局が同 44% となっている。内国税（①+②）の 7 割弱は、大規模納税者が占めている。

2-2 タンザニア政府による歳入強化の取り組み

(1) 5 カ年開発計画（2010/11 予算ガイドライン）

タンザニア政府の 5 カ年開発計画では、12 の開発課題²の 1 つとして、マクロ経済安定が、また、5 つの戦略的分野³の 1 つとして、マクロ経済の安定（経済全般の安定・成長のためのグッド・ガバナンスを含む）が掲げられており、このなかで歳入強化を重視する姿勢が示されている。

具体的には、今後 5 年間、歳入基盤の拡大、インフォーマル・セクターへの課税対象の拡大、国民 ID 制度の導入、免税措置の見直しに関する行政上の取り組みを通じて、国内歳入を増加させることを重視し、国内歳入を 2011/12 年度は GDP 比で 16.2%、2015/16 年度は同 17.9% とする目標を掲げている。

(2) 2011/12 年度予算計画

2011/12 年度予算計画では、国内歳入総額目標を 6 兆 7,760 億 TSH（GDP 対比 17.2%⁴、うち 6 兆 2,290 億 TSH が税収）とし、この目標達成のため、以下の施策が提案されている。

- 会計帳簿に対する税務調査能力の知識・スキル強化
- ブロック管理システム⁵、リスク管理、脱税に対する税務管理の向上
- インフォーマル・セクターのフォーマル化による税基盤の拡大
- 税法の見直しによる免税の縮小（免税額の GDP 比を現状の 2.5% から 1% に引き下げることを目標）
- すべての支払いを、銀行を通すことによって徴収のメカニズムを強化、また、50 万

² 12 の開発課題として、①インフラ整備（特に運輸、エネルギー、農業）、②マクロ経済の安定、③ビジネス環境の改善、④民間セクター開発、⑤域内貿易のゲートウェイ化、ハブ化、⑥天然資源探査、⑦人材開発、⑧質の高い社会サービスの提供、⑨農業生産性向上、⑩金融セクター改善、⑪共同（協同？）組合の強化、⑫市民への住宅提供が掲げられている。

³ 5 つの戦略的分野として①マクロ経済の安定（社会安定のための食糧確保 / インフレ抑制 / GDP 成長 / 通貨安定供給、経済全般の安定・成長のためのグッド・ガバナンス）、②社会サービスの改善（教育・保健・水供給の質的向上、すべての国民の社会福祉向上）、③天然資源探査〔土地、水資源、鉱物（ウラン）、天然ガス〕、④東アフリカ地域における地理的優位性（港、鉄道、幹線道路、航空、ICT ハブ）、⑤技術・能力開発（特に農産物加工、鉱業分野における付加価値増加）が掲げられている。

⁴ 上記の予算ガイドラインで提示された「16.2%」との誤差は、同ガイドラインと予算計画が段階的に発表されているために生じたものであると考えられる。同ガイドラインに関しては、当初、2011/12 年度の歳入は前年度実績を根拠とする Business as usual シナリオであれば歳入は GDP 比 16.2% と見込まれていた。しかしながら、その後の予算計画では、援助依存度の軽減を念頭においた Super Profit 税（鉱物セクターへの課税強化等）の導入により、同 17.2% の達成が見込まれたと考えられる。

⁵ 納税者が居住地ごとに分けられており、特定の税務担当官がその地域（ブロック）の納税者を管理するシステムのこと。

TSH 以下の納税に SMS バンキング⁶ の適用を開始

- 税務業務における ICT の利用拡大
- 省庁による税外収入徴収増のための具体策を実施
- 地方自治体レベルにおける固定資産税の徴収システムの見直し

加えて、歳入強化のため以下の税法改正を提案している。

- 農業、産業、貿易、観光業の生産性向上のための部品、飼料等に対する一部 VAT 免税
- 非居住者による小売購入の VAT 還付
- コミュニティー組織、NGO、非営利団体に対する VAT 特別免税の廃止
- 非石油製品（酒類）やたばこに係る物品税の税率増加

なお、歳入強化における最大課題である鉱業セクターへの課税強化については、「鉱業セクターにおける所得税課税の改善は中長期的に歳入増につながると期待」といった一般的な言及のみにとどまっている。

(3) 公共財政管理改革の概要と進捗

タンザニア政府は 1998 年より公共財政管理改革プログラム（PFMRP）に着手しており、以降継続的に改革の取り組みが進められている。

- PFMRP-I（1998～2005）：財政規律を重視した予算の編成・執行を重視、特に予算の不透明な使途、無駄遣いの最小化をめざした
- PFMRP-II（2005～2008）：公共財政管理に関する手続き・システムの近代化を進める。この間に PFMRP-II の実施を支援するためのコモンバスケットが設立
- PFMRP-III（2008～2011）：予算の予測性向上により中期的な予算の確保を図るとともに、予算執行機関である中央省庁及び地方行政機関に財政上の独立性と説明責任を移譲することを重視

PFMRP-IV（2011～2016）では、中央省庁、州、地方政府の予算執行が着実に行われるように監督と説明責任を強化することを目的としており、現時点のドラフト（2011年7月）では下記の重点項目に沿って達成すべき目標が示されている（2012年1月開始予定）。

- 重点1：歳入管理（課税基盤の拡大、納税者の啓発、非税収入の増加、地方行政機関の徴税能力の強化等）
- 重点2：計画及び予算（計画及び予算に係る省庁・地方政府職員的能力強化、計画・予算システムの調和化等）
- 重点3：予算執行・説明責任・透明性（調達管理能力の改善、現金・債務管理システムの強化等）
- 重点4：予算管理・監督（会計調査に係る省庁・地方政府機関の能力強化、内部調査機能の強化等）
- 重点5：変革管理、モニタリング及びコミュニケーション（納税者とのコミュニケーションの改善、公共財政管理ステークホルダー間の調整・対話の強化等）

⁶ 携帯電話のテキストメッセージによって送金ができるシステム

2-3 TRA の現状と課題

(1) 組織体制・人員

TRA は歳入（関税、内国税）に関係する法律を所掌し、また政府歳入の徴収に係る執行機関として 1995 年に設立し、関税局、内国歳入局、税務調査局、大規模納税者局の主に 4 つの事業部門と財務局、人事・管理局、内部調査局、情報システム局、研究局、法務局、納税者サービス・啓発局の 7 つの事務部門で構成される。

内国歳入局は VAT や物品税等を取り扱う。また、大規模納税者局は大企業からの徴税を強化するため 2001 年に新設され、約 430 の法人を相手に税務調査等の執務を行っている。

職員数は 3,430 人⁷（うち、内国歳入局に 1,848 人、大規模納税者局に 100 人、税務調査局に 63 人、人事・管理局に 134 人、研究局に 27 人、納税者サービス・啓発局に 20 人）。

(2) 税務行政の概要

タンザニアにおける主な税目は以下のとおり。

- 物品税（ローカル、輸入）（酒類、たばこ、石油製品、車両等）
- VAT [ローカル（サービス、物品）、輸入]
- 法人所得税（最大 30%）
- 個人所得税（累進課税）
- 輸入税
- 燃料税

申告納税制度は、2004 年から主として法人納税者に適用されている。ただし、年間売上 2,000TSH 以下の企業及び個人事業主に対しては、売上高に対する一定税率を賦課する方式が採用されている。これら中小企業及び個人事業主に対しては、納税コンプライアンスやその知識、また技術的な実施可能性を踏まえつつ、徐々に普及させていく方針を有している。

納税者 ID 番号（TIN）を活用して、納税者管理を行っている。内国税に関しては、3 つの区分があり、それぞれ大規模・中規模・小規模納税者となっている。大規模納税者局が、石油会社、鉱業会社、金融会社などを含む大規模納税者を管轄しており、内国歳入局が中・小規模納税者を担当している。また、確定申告や実地調査などを通じて、法人納税者の情報やデータを更新している。

税務調査マニュアル（Audit Manual）が存在し、税務調査の一般的な基本手順が記載されており、調査計画及び調書を作成・活用するための手引になっている。現在、国際課税を含む「調査技術マニュアル」を作成中である。

TRA 納税者サービス・啓発局では、既存の納税者及び将来的に見込みのある納税者への納税者教育を提供するとともに、その教材も出版している。具体的には、将来の納税者の意識改善に向けて、学校訪問⁸の実施、納税者や生徒による TRA 見学の受入れなどを通じて、納税指導を行っている。また、納税者教育セミナーでは、VAT やレシートに関する説明（VAT を支払うためには記録となるレシートが必要）などを行う。加えて、TRA 及び民間セクター

⁷ TRA 年報 2009/10

⁸ 高校のなかには「税金クラブ」をつくって、税金について話し合う場も設けられている。このように、若者に向けて納税文化を醸成することが重要であるとのことであった。

の主催で各四半期に関係者フォーラム（1日間）を開催しており、納税コンプライアンスの向上、税務行政の課題などについて、各ビジネス部門の参加者が、鉱業、製造業、金融業、卸売業などに係る税務関連事項を話し合っている。

納税者教育の対象者は、大規模納税者、中・小規模納税者、納税無登録者（インフォーマル・セクター）及び一般市民である。中・小規模納税者のなかには、課税や記録管理に関する知識がほとんどなく、納税の意識が希薄なため、納税義務を無視する納税者もいる。納税に関する啓発活動を進めることによって、納税者登録をさせて、納税者の仲間入りをさせることが重要である。一般市民も将来的には納税者として見込まれるため、セミナーやラジオ番組などを通じて、初歩的な知識を習得させる活動を行う。

(3) 第3次 TRA 企業計画（The TRA Third Corporate Plan：2008-2013）

TRA では、5年ごとに企業計画を策定し、戦略目標を定めている。2003年から2008年までの第2次 TRA 企業計画では、以下の点で税務行政面の改善が見られたとされている。

- 歳入の増加（2007/08年度：【計画時の予測】3.33兆 TSH ⇒【実際の歳入】3.38兆 TSH、登録納税者数の増加：【2003年6月】19万人 ⇒【2008年6月】39万8,090人）
- TRA 業務の統合化（大規模納税者を対象とした大規模納税者局、中小規模の納税者を対象とした内国歳入局の確立など）
- 質の高い顧客サービス提供（納税者の期待に応じたサービスの提供）
- 税法の適用を通じた税コンプライアンスの促進（納税者への教育、税法の強化）
- スタッフの能力、モチベーション及び説明責任の改善（専門的技術の向上、職場環境の改善、ITA の強化）

2008年から2013年までの第3次 TRA 企業計画では、①正確かつ信頼性のあるデータベースの構築、②ICT施設を有効に活用するための能力強化、③顧客の期待に応じた質の高いサービスの提供、④納税者コンプライアンスの改善、⑤歳入に係るリスク管理技術の強化、⑥課税を目的としたインフォーマル・セクターの把握といった課題に取り組むために、以下の戦略目標が掲げられている。

- 歳入徴収の増加（税基盤の拡大、関係機関との情報交換の強化、TRA データベースへの納税者登録など）
- TRA 業務の近代化（ICTを活用した税務行政の効率化）
- 質の高い顧客サービスの提供（納税者からのフィードバックの活用、顧客サービス評価の定期的な実施）
- 自主的な納税コンプライアンスの促進（税法による効果的な強制措置、税教育プログラムの実施、納税者へのサービスの提供）
- 職員のパフォーマンスの向上（最新の技術を活用した研修の実施、ITAによる研修事業の質・量両面での改善、妥当な職員報酬の保証）

(4) TRA が直面する税制・税務行政上の課題

今回の現地調査で判明した TRA の税制・税務行政上の課題は以下のとおり。

- 今後歳入を増加するうえでは税務行政（徴税）の改善と同時に、税制度改革の大幅な進展が必要。特に大幅な歳入増加の見込める分野として、鉱業セクター（金、ウラン

などの鉱物資源、天然ガス) に対する課税⁹や、VAT 課税対象の拡大、広範な免税対象の見直し、徴税の効率向上、インフォーマル・セクターのフォーマル化による課税基盤の拡大などが重点課題として挙げられている。

- 徴税の拡大のための施策として、これまでも納税者 ID 導入、VAT の閾値引き上げ、大規模納税者ユニット創設等、Electronic Fiscal Devices (EFD)¹⁰ の導入による VAT 納税の抜け道防止といった工夫がなされた。他方、今後も VAT の免税措置の縮小、税管理法のこれまで以上のコンプライアンス確保、物品税増税、鉱業セクターへの課税等が必要である。
- 企業活動がグローバル化するなかで、ビジネス構造の変化や多国籍企業による海外送金などについての革新的な動きに対する TRA 職員の基礎的な知識や理解が非常に遅れている¹¹。

2-4 ITA の現状と課題

(1) 組織体制・人員

- 所長：Dr. Patrick Kennedy David Mugoya (慶応義塾大にて修士号取得)
- 人員：47 人 (うち研修講師 24 人で 9 人は事務業務を兼任)
- 組織：TRA 傘下の機関として、10 人の governing council の意思決定機関を有する組織。日々の業務は所長の権限の下、実施する。2 人の上級オフィサーの下、Academic 部門では、関税、税務の研修、試験、短期研修、研究・コンサルタンシー、図書館業務を所掌。
- 施設 [スウェーデン国際開発協力庁 (SIDA) の支援により整備]：115 人の研修員を収容可能な教室 (4 室)、図書館 (30 脚のいす、15 台の PC を設置)、約 130 人の研修員を収容可能な寮 (4 棟)、カフェテリア・レクリエーション施設を保有する。

(2) ITA の機能・事業概要

ITA は、TRA の歳入に係る事業能力の強化のための人材育成を目的として設立されているが、その他納税コンプライアンス向上のためのステークホルダーへの研修、税務に係る研究及び発表、地方政府等へのコンサルタンシー・サービスの提供等も行う。

1) 研修事業実績及び今後の見込み

ITA の実施記録によると、2010/11 年度には合計 43 の研修コースを実施し、2,001 人の研修受講者を受け入れた (詳細な実績は付属資料 3 参照)。そのうち、税務行政、関税・税務管理、通関・貨物引取業務に係る Diploma プログラム等長期研修 (4 カ月間から最

⁹ TRA 大規模納税者局は、高額納税者をモニタリングすることによって、法人税を強化したいと考えている。約 400 の大企業に対して税務調査を行い、そこからの税収を強化しようとしている。調査計画を作成して、自主納付のコンプライアンスを向上させるための税務調査を行っている。また、同局の職員に対しても、金融業、鉱業などの専門的な知識やスキルを習得させるための研修、多額納税者を担当する税務調査担当官のための研修を行っている。

¹⁰ VAT は、レシートなどの売上記録を活用して徴税されるため、適切なレシート記録を保持することが必要である。そこで、2011 年から導入された EFD という電子デバイスを利用して、店頭の売上記録が TRA にデータで転送されるようになった。年間 4,000 万 TSH 以上の売上がある事業主は、VAT 登録を行って EFD を設置することになっている。最終的には、納税者による確定申告の情報と EFD のデータを比較して確認している。

¹¹ 多国籍企業による移転価格に対応することが困難であり、その課税を的確に遂行することができないことが課題とされている。

大3年間)を10コース実施している。これら長期研修には、一部 TRA 職員も含むものの、大半は通関業者、運送業者、税務調査官、租税コンサルタント事務所、法律事務所からの現職研修、並びに高校や大学からの学生が受講している。なお、“Diploma in Customs and Tax Management”(2年間)は、TRA 職員になる資格要件となっている。また、“Post Graduate Diploma in Taxation”を修了することによって、欠員があればシニア・オフィサーへの昇進が見込まれる。

また、33の短期コースは主に TRA 職員を対象に実施されており、1～2週間程度の研修を行っている(ただし、新規採用職員を対象とした初任者研修は8週間にわたり実施)。TRA からの研修受講者は、歳入部門(内国歳入局、関税局、税務調査局、大規模納税者局)及び事務部門(内部調査局、法務局、人事・管理局、研究局、納税者サービス・啓発局、など)の多方面の部署から参加している。

2011/12年度以降の研修計画は付属資料4のとおり。

2) ITA の研修実施予算

TRA からの ITA 予算は、それぞれ 292 万米ドル(2009/10年度)、357 万ドル(2010/11年度)、308 万ドル(2011/12年度)と推移している。また、ITA での研修・教育プログラム及び民間セクターへのコンサルテーション料による収入は、34 万ドル(2009/10年度)、78 万ドル(2010/11年度)、126 万ドル(2011/12年度：見込み)となっている。なお、同収入は、ITA から TRA に納付される。ITA の予算はすべて TRA から配賦されることになっており、自己収入創出による ITA の自立採算化が短中期的な課題となっているわけではなく、ITA が自己収入を拡大させるインセンティブは、収入増加により、ITA に配賦される予算を増加させようというものとどまっている。

詳細は付属資料5のとおり。

3) 研修事業の計画・準備

TRA 職員(ITA 講師含む)の能力強化に係る研修計画や研修事業のコース設置に関しては、TRA 人事・管理局が ITA と連携して作成している。また、研修ニーズを確認するために、TRA 歳入部門の内国歳入局、関税局、税務調査局及び大規模納税者局と協議しており、研修の実現可能性や内容・教材・期間などを ITA と相談している。例えば国際課税や特定業種に係る課税研修等新しい分野でかつ専門的知識を必要とするコースは、これまでも ITA 固有のリソースでは実施できていない。TRA の研修ニーズと ITA の研修オファーのマッチングの結果、ITA が自前で賄えないコースについては、法律家や会計コンサルタント等の外部講師を有料で招へいして短期間の研修を実施している。これら重要なコースを内製化することが、TRA/ITA の大きな課題となっている。

TRA 本庁には、TRA 副長官を議長とした研修委員会が設置されており、各局長及び ITA センター長がメンバーとなっている。最終的には、TRA 長官が、同委員会で合意された TRA スタッフ(ITA 講師含む)の研修計画を承認することになっている。なお、同研修計画(2011/12年度)では、ITA 講師の研修も組まれており、4つの短期コース(23人)及び2つの長期コース(6人)が計画されている。

実施予定の研修が決まった場合、講師はそれぞれ担当するモジュールに応じて、図書

館にある専門分野の文献（テキストと呼称）を参考にして研修参加者向けの配布資料一式（講義ノート、パワーポイント、「テキスト」のコピー、独自に策定したケーススタディなど）を教材（ITA では「マニュアル」と呼称）として作成する。これら研修参加者向けの配布資料一式は講師個人が作成し、かつそれがデータとして共有・管理されていないため、質にばらつきが存在する。こうした事態を解決するため、ITA は、パネル・リーダーを中心にして、各科目の標準化を図るための「科目パネル¹²」を2010年より設置した。科目パネルの役割は、各科目のレビューやモニタリング、各講義の研修教材の承認、科目試験の修正・添削なども遂行することになっている。現在、マニュアルは各講師によって作成されているが、各科目のマニュアルの改善が必要であるため、今後は科目パネルでもマニュアルのレビューや修正作業を進めていく予定である。

4) 研修の実施・講師の能力

専任講師は講義に加えて、研修ニーズ調査などの調査研究活動や研修カリキュラム・マニュアルの作成にも携わる。また、実務に即した内容となることを確保すべく、講師は数年専任講師を務めたのち、2～3年間 TRA の現場の業務に就き、またセンター講師に戻るというサイクルを繰り返すこととされている。

ITA では、政策提言の役割はないため、研修事業を強化する目的で学術的な研究を進めたいと考えている。研究の成果は、実用的な資料・データとして研修でも活用される。例えば、実際の脱税に関する研究では、現場で起こっていることを研究結果としてまとめるため、それを研修教材として講義に反映させることができる。よって、研修事業を改善させるためにも、研究に係るコンポーネントが必要であると考えられている。また、研究を実施して論文を出版することが、ITA 講師の昇進の要件のひとつになっている（出版した論文の数も影響する）。加えて、学生も講師による研究結果を活用することができる。

政策提言は TRA の研究部門が行っており、歳入予測や課税管理などの実務的な研究結果に基づいて、税制改革などの政策提言を政府に行い、政策実施後の効果もモニタリングする。一方で、ITA 講師による研究結果は、TRA 本庁でも活用されており、TRA の予算策定期（2～4月）に意見交換を行うとともに、TRA スタッフによる TRA 理事会へのアドバイスにも活用されている。このように、研究結果は、実用的な情報やデータとして活用され、新たな方策を検討するうえで有用であると考えられている。

5) 研修評価

今回の調査で、ITA は研修事業の評価・モニタリングに関して、非常に関心をもって取り組んでいることが判明した。

具体的には3段階の評価を行っており、レベル1は、受講者に対する研修後のアンケートであり各講師が研修後にそれぞれ質問票を配布・回収して研修内容等の評価を受講

¹² 研修教材の標準化を図るため、専門性の高い講師を中心として構成される、税法、課税、関税、会計、経済、マネジメント、ICT、数学の8つの「科目パネル」が最近設置されている。プロジェクト活動を通じて、本科目パネルが評価の実施・結果の検討の中核的な役割を担うことを期待。講師等が実施した研修評価結果について科目パネルメンバー間で検討し、今後の事業改善に向けた提案を ITA 幹部他に実施することを想定している。

者からヒアリングするものである。これらアンケート結果はその内容に応じ ITA 幹部に報告が行われている。レベル 2 は受講者の理解度を測る試験であり、採点が行われたのち当該結果が幹部に報告されている。レベル 3 は、研修参加者が TRA の所属部署に戻ってから数カ月のちに実施される研修内容の活用度等のインパクト調査であり、毎年所長が講師 1 人をアサインし、当該講師がインパクト調査を年間数本実施し、ITA 幹部へ報告している。

(3) 第 2 次 ITA 戦略計画 (ITA Second Strategic Plan : 2009-2013)

第 1 次 ITA 戦略計画 (First Strategic Plan) では以下の実績が挙げられた。

- 図書館司書の増員 (1 人→4 人)、蔵書数増加 (650 → 3,300)
- 研修の質を管理する部署 (examiners' board, admissions committee, library committee 等) の創設
- 8 つの新しい研修コース¹³の導入
- 修士プログラム導入のためダルエスサラーム大学、Munster 大学 (独) と提携
- 研究・コンサルタンシー policy 案の作成
- ネットワーク強化 [世界税関機構 (World Customs Organization : WCO) や他国歳入庁との連携強化]
- 施設・執務環境改善

一方、現時点でも、①近代的な調査手法を要する分野やいくつかのコアとなる業種での課税に係る講師の能力不足、②税制・行政面に係る研究・提案能力の不足、③納税コンプライアンス向上のための納税者への働きかけ不足、④ Vision として、ITA は Globally Recognized Center of Excellence in Customs and Taxation Training をめざしており、高い専門性をもつ有能なスタッフを通じて、関税並びに租税に係る質の高い専門的な研修、及びリサーチ並びにコンサルテーション・サービスを提供する、といった課題認識を有しており、これらを達成するため、第 2 次戦略計画において、以下の戦略目標を掲げている。なお、同戦略計画は、ITA が第 3 次 TRA 企業計画を支援し、課税及び関税に係る国内・国外の問題や課題に取り組むように位置づけられている。7 つの戦略目標は以下のとおりである。

- 研修業務の質・量両面での改善 (研修を通じた TRA の事業への積極的な貢献、図書館サービスの向上、ICT 改善、e-learning の導入、TRA Quality Management System の維持・改善、Competence-Based Education and Training の適用、既存研修プログラムの改善、研修講師の実務との接点強化、固有セクターへの課税に係るコースの導入)
- 研究、コンサルタンシー・サービスの強化 (TRA の研究部局との連携)

¹³ 3 つのプログラム [①税務行政プログラム (大卒レベル Diploma : PGDT)、②関税・税務管理プログラム、③通関・貨物引取業務プログラム] から構成されている。①は 2 コース (大卒レベル Diploma の Full-time 及び Part-time)、②は 4 コース (学士、上級 Diploma、Diploma 及び初級技術資格)、③は 2 コース (Full-time 及び Part-time) となっている。

- 納税コンプライアンス向上¹⁴のためのマーケティング強化¹⁵〔地域・国際的連携、TRAの納税者サービス・啓発局と連携した国内市場（納税者）への働きかけ、同窓会組織〕
- 教職員の執務環境改善、研修生の福利厚生改善
- 研修施設改善
- 財務持続性強化（有償受講生の増加、基金創設）
- ITAの組織のあり方検討

(4) 人材育成上の課題

その他、本現地調査にて明らかとなった ITA による研修事業に係る主な課題は以下のとおり。

- 税務行政に係る人材育成強化が必要であり、そのための研修制度強化が必要
- ITA の能力強化（globally recognized center of excellence in taxation and customs training）が戦略の中心課題
- 特定の研修コースを開発・実施する研修講師の質の向上が必要
- 図書館の充実化が必要
- ローカル・コンテンツに基づく参考文献や研修マニュアルが存在しない
- ローカル・コンテンツに基づく研究員の研究能力も不足（以上、要請書より）
- 8週間の新人職員に対する配属前研修ののち、配属後の研修が体系化されていない。勤務経験・昇進とリンクする形式での段階的な研修の実施が必要であり、上級税務職員向けの研修コースの立ち上げが必要
- 講師によって研修の各モジュールの講義レベルやマニュアル〔ITA のいうマニュアルとは、図書館にある専門分野の文献（テキストと呼称）を参考にして作成する、研修参加者向けの配布資料一式（講義ノート、パワーポイント、「テキスト」のコピー、独自に策定したケーススタディなど）を指す〕の質にばらつきがあり、マニュアルの標準化が必要。「テキスト」の大部分は欧米諸国の著者が執筆したものであり、必ずしもタンザニアの現状に合致する内容にはなっていない
- 企業活動の現状を正確に理解したうえで、必要な法整備の提案を行えるレベルの人材の育成が課題で、必要な新規税制の構築に向けての基礎知識を習得できる講義を研修モジュールに加える必要がある
- 研修評価について、各講師によって実施されたアンケート結果が講師間で共有されていない
- 研修事業のインパクト調査手法がアサインされる講師によりばらばらであり、インパクト調査内容の質が一定でない

¹⁴ ITA が直接、納税者教育を推進させるための役割は担っていない。ITA は学術的な機関であり、研修などを通じた人材育成を行う。一方で、TRA は納税者教育という啓発活動を通じて、自主納付を改善させるための活動を展開する。第3次 TRA 企業計画では、戦略目標4で「自主的な納税コンプライアンスの促進」を掲げており、TRA 納税者サービス・啓発局がめざすべき目標となっている。戦略目標5「職員のパフォーマンスの向上」では、ITA が研修センターとして、研修事業の機能を高めていくことが謳われている。

¹⁵ ムゴヤ所長によれば、民間セクターがどのような課税に係る研修を必要としているのか、民間セクターへのニーズ調査を行い、需要主導型の研修プログラムをデザインすることによって、民間セクターが研修費を支払って参加する環境が醸成されるであろうとのことであった。

2-5 当該分野へのドナー支援とわが国の協力実績

(1) 他ドナー支援の支援状況

- PFMRP に係る支援として、世銀、英国国際開発省（DFID）、デンマーク国際開発援助庁（DANIDA）、欧州連合（EU）等がバスケットファンド投入により（ただし DANIDA と EU は未拠出）、インフラ整備費や研修経費等への支援を行っている。研修内容にかかわる技術支援はドイツの大学との提携を除き限定的。
- 2000/01 年度より MKUKUTA で規定された開発目標を達成することを支援する目的として、ドナーによる一般財政支援が供与されている。2010/11 年度では当該一般財政支援はタンザニア政府歳出の約 7% を占める。一般財政支援において、PFMRP はタンザニア政府が取り組むべき重要改革課題の 1 つとして位置づけられている。
- IMF が所得税、関税、評価、鉱業セクターや電気通信セクターへの課税の調査などの分野の短期専門家（2～3 カ月）を派遣。
- 2010 年にタンザニアが「採取産業透明性イニシアティブ（EITI）」に加盟したことから、タンザニアで活動する 12 の鉱物資源開発企業は法人税、鉱区使用料などを TRA に報告し、その確認を経て鉱物資源開発によって国庫にもたらされる歳入を公開する環境が整備されていくことになるが、世銀、カナダ、ノルウェー、アフリカ開発銀行（AfDB）が同イニシアティブの枠組みの下、歳入の透明性強化、課税強化を重視した技術協力を実施中（準備中）。
- SIDA は、スウェーデン税務庁を通じて、ITA の能力強化プロジェクトの可能性を検討している。また、DANIDA は、税務政策に関する技術支援の可能性を模索しており、そのための調査を実施する予定である。

(2) わが国の協力実績

- わが国は一般財政支援に継続的に貢献。2000/01 年度からは債務救済無償を活用して、2003/04 年度からはノンプロジェクト無償資金協力を通じて 5 億円を拠出、また 2007/08 年度以降は円借款により 20 億円を拠出している。
- PFMRP コモンバスケットに対しても、2005/06 年度以降、食糧援助見返り資金や貧困削減戦略支援（PRS）無償を通じて拠出している（2009/10 年度は 5,000 万円）。
- 技術協力プロジェクトに関しては、「内部調査能力強化プロジェクト（2009 年 9 月～2012 年 8 月）」及び「（広域事業）東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクト（フェーズ 2：2009 年 9 月～2013 年 9 月）」を実施している。前者に関しては、財務・経済省中央内部調査室の業務遂行能力を強化することにより、中央諸官庁・州政府における内部調査業務の質を向上させることを目的とする。後者はケニア、タンザニア及びウガンダにおける税関分野の技術協力を実施しており、税関職員・組織の能力向上をめざす。

第3章 事業事前評価結果

3-1 団長所感

タンザニアでは公共財政管理の改革が重要な課題の1つとして掲げられており、1998年から始まった一連の公共財政管理改革プログラムという主に予算策定、執行、歳出管理を対象とする戦略プログラムが実施され、わが国も債務救済無償やノンプロ無償、円借款を利用した一般財政支援やコモンバスケットへの資金拠出を行うとともに、開発調査や現在実施中の内部監査能力の向上に関する技術協力を通じてその取り組みを支援してきた。

一方、歳入強化の面では、「税・関税近代化プログラム」を通じてTRAの機能強化に関する取り組みが行われており、同国の歳入は順調に増加していることがうかがわれる。しかしながら、現状は歳入の約3割を外国からの援助に依存しているうえ、GDPに占める内国歳入の割合は17%以下と低い水準である。さらに、東部アフリカ地域における関税同盟の施行によって関税収入が低減していくことが予想されることから、本プロジェクトの実施を通じて税務行政の強化及び歳入増加をめざすことは時宜にかなったものと認められる。

今般の詳細計画策定調査を通して、ITAが相当程度独自の取り組みを進めているうえ、東アフリカ共同体（EAC）及び南部アフリカ開発共同体（SADC）地域における税務教育の「Center of Excellency」をめざすといった発言もあり、周辺国から研修生を受け入れる等想定以上に能力が高いこと、歳入強化政策面等で各ドナーの支援が入っていることから協調して本プロジェクトを実施する必要があること等が確認された。

事前評価を含む詳細計画の内容については他に譲るとして、ここでは本プロジェクトを実施するにあたって留意すべき点を指摘し、今後の検討材料としたい。

なお、本プロジェクトは数年前から要請されてきたものであり、ITAの期待は極めて高いことが今般調査中に非常に感じられたところ、わが方としてもこうした期待に応えられるように本プロジェクトを実施していくことが肝要である。

(1) プロジェクトの枠組み

1) プロジェクト目標

プロジェクト目標を「ITAによって提供される研修事業が改善される」としたが、これはITAが主催する研修全体を改善することを意図したものではなく、本プロジェクトで取り扱う研修コースを通じてITAが企画・立案・評価に関する能力向上を図ることを目的とするものである。そのため、達成度を測る指標についても、本プロジェクトにおいてパイロット的に実施する研修についての満足度や講師の育成数とした。ITAが実施する他研修コースへの裨益については、ITAが本プロジェクトの成果を活用することが期待される。

2) 上位目標

本プロジェクトで特定した研修コースの企画・実施・評価に関するITAの能力向上が達成されたあと、次に期待されるのはITA自身による本プロジェクト成果の他コースへの展開であるが、それだけではITA内で完結してしまう内容であり、税務行政の改善を喫緊の課題としているタンザニア側の期待に応えるには更に時間を要してしまう。一方

で、本プロジェクト終了後3年程度で税務行政全体が改善するとするのは少々野心的とも思われることから、「TRA 職員個々の能力向上」を上位目標に置いたところ、こうした点を意識したプロジェクトの実施が期待される。

3) 成 果

成果1については、当初、ITAの人事戦略を踏まえた研修の全体計画に関する見直しを想定していたが、ITAは既に独自に多くの研修を実施していること、ITAのニーズが主に税務調査に関する新たな課題に関心を有していることから、個別研修に特化して支援するなかで研修コースの企画立案能力の向上や教材標準化に主眼を置いた。したがって、本プロジェクトを実施する際には単なる研修コースの組成や実施だけではなく、カウンターパート自身が独力でそうした活動を行えるような能力を身につけることが必要である。

成果2はITA講師の研修実施能力を強化することが目的であり、JICA事業一般に見られるTraining of Trainers (TOT)である。しかしながら、これまでのITAの研修が各講師の裁量に任せ、講師間の情報交換がなされることなく知見の蓄積が全く行われてこなかったこと、また、受講生の満足を得るような研修を行ってきたかについて疑問が残る、といった問題点がITAから提議されたところ、OJTを通じた教材作成や専門分野の教授を行うのはもちろんであるが、どのように授業を行うのかといった教授法(ティーチングメソッド)を検討するために研修風景をビデオに撮影し、講師陣を集めて意見交換を行うといった工夫が求められる。

成果3は評価手法の強化であるが、研修後評価(アンケート)、理解度評価(試験)、活用度評価(追跡調査)についてITAは既に実施しているところ、既存のプロセスをレビューして実施手法や内容に関する改善を検討するとともに評価結果を広く共有・活用することが求められる。その方法として、各科目の標準化を目的としてITA講師が構成する「科目パネル」を受け皿にできるのではないかと提案し、ITAの合意を得た。

(2) 支援する研修の特定

ITAは2010/11年度について43の研修コースを実施しているが、6カ月以上の長期コースは主に民間向けとなっており、受講生が通関業者や運送業者、税務コンサルタント、法律事務所等へ就業することを支援している。これらコースにTRA職員もわずかながら参加している一方、TRA職員の能力向上は基本的に短期コースが中心であり、本プロジェクトでも短期コースの改善を通じて税務行政能力の向上をめざすことが確認された。

今回の調査を通じて、既に開設している税務行政基礎コースの見直しのほか、上級者向け税務行政、電子会計システム、国際課税、特定セクターに関する税務調査、納税者サービス等についての新規研修の立ち上げをパイロット的に実施することで合意したが、特に基礎研修の改善及び上級研修の設立には相当程度時間を要することが想定される。新規立ち上げについてはリソースや予算を踏まえたうえで取捨選択する必要がある。まずは、税務行政の基礎コースの改善及び上級コースの立ち上げに取り組むとともに、特定分野の新規研修についてはリソースを手当てしつつ対応を検討していくことが適当であろう。なお、日本のリソースで対応できない場合は第三国の可能性も探してほしい旨ITAより要望があり、当方

としても可能な限り応えるべきと考える。

民間向け研修を新たに立ち上げることに關しては、受講料を払ってまで税金を支払う方法を民間企業が学ぶことについて懐疑的である旨当方より伝え、先方も了解したところ、こうした研修の立ち上げの可能性についてはプロジェクト開始後も継続して検討することとした。

(3) ベースライン設定

ITA の現状を把握して改善を図り、3年後のプロジェクト終了時に成果を測るためにもベースラインを設定する必要がある。具体的な内容としては、現状の研修内容、受講者の満足度、講師のレベル、現在実施している評価手法及び内容等に関する調査を本プロジェクトの開始にあたって実施することが必要であろう。

(4) 専門家の長期滞在

プロジェクトの円滑な遂行及び ITA のニーズの的確な把握のためにも長期滞在者が必要という ITA からの要請があった。本プロジェクトについては業務実施契約によって対応することを検討しており、その場合は専門家のシャトル派遣が基本となるが、調整員の張り付けも含めてなるべく先方の要請に応えるようにしたい。

(5) 相手国負担

当然のことながら研修開催費用については先方負担であるが、教材作成費用やニーズ調査実施等における ITA 講師の日当・旅費をプロジェクト負担とすることについては、タンザニアにおけるカウンターパート経費の取り扱いに準じて対応するものとする。

(6) 機材供与

先方の要請としては、受講生の成績管理に関するソフト、電子会計システム研修用の会計ソフト、研修用の蔵書であるが、本プロジェクトの円滑な実施及び予算上の観点に照らしてその可否を検討したい（図書館のセキュリティシステムに関する要請もあったが、さすがに対応は難しい旨伝達）。

なお、供与後のメンテナンス等にかんがみ、現地調達を基本とすべく、仕様及び金額について ITA に準備をお願いしたところ、フォローが必要である。

(7) 関税分野及び研究協力

当初より先方が要望していた関税分野と研究分野への支援に關し、関税については既に東部アフリカ地域を対象としてワンストップボーダーに係る支援のなかで税関職員の人材育成に取り組んでいること、研究協力については今般の調査のなかで先方より特段の要請がなかったことから、これらを本プロジェクトのスコップ外とした（研究協力については、例えば国別研修を利用した本邦への長期研修等で対応可能か）。

(8) ドナー連携

これまでスウェーデンが 1984 年からインフラ整備に関する支援を行ってきている。また、

デンマークについては税制に関する協力の可能性を探っているとのことである。今のところ歳入分野の人材育成、特に ITA への技術支援は JICA が先行しているようであるが、公共財政管理に関する支援については多くのドナーが関与しているところ、今後も情報交換を密に行い、調整を図っていく必要がある。

3-2 プロジェクトの概要

本プロジェクトは、ITA によって提供される研修事業に関して、①計画・準備プロセスの体系化、②研修実施に係る ITA 講師の能力強化、③評価手順の強化という 3 つの側面から技術支援を進めることにより、特定された研修事業の改善を図り、もって税務行政に係る TRA 職員の能力強化に寄与するものである。

協力概要は以下のとおり。

【プロジェクト目標】

税務研修センター（ITA）によって提供される研修事業が改善される。

（指標・目標値）

1. 特定された研修事業に関する TRA 担当部局（受講者の所属部署）の満足度が、平均で XX%以上に達する。
2. 特定された研修事業の受講者数が XX 人以上に達する。

【上位目標】

タンザニア歳入庁（TRA）職員の税務行政能力が強化される。

（指標・目標値）

1. 各 TRA 職員によって遂行された税務調査の年間平均件数が増加する。
2. 税務調査件数当たりの平均追加徴収額が増加する。

【成果 1】

研修事業の計画・準備プロセスが体系化される。

（指標・目標値）

- 1-1 特定された研修事業のカリキュラム及び研修教材に関する研修受講者の満足度が、平均で XX%以上に達する。
- 1-2 各科目の教材の活用頻度が増加する。

（活動）

- 1-1 税務行政改善及び TRA 職員の能力強化に関するニーズ調査を実施する。
- 1-2 上記ニーズ調査を踏まえ、新規作成 / 改訂が必要な研修事業を特定する。
- 1-3 特定された研修事業のカリキュラムを作成 / 改訂する。
- 1-4 特定された研修事業について、科目パネルによる研修教材の作成 / 改訂及び標準化を支援

する。

【成果 2】

ITA 講師の研修実施能力が強化される。

(指標・目標値)

- 2-1 ITA 講師による出版物¹⁶の数が増加する。
- 2-2 ITA 講師の知識・スキル及び指導法に関する研修受講者の満足度が、平均で XX%以上に達する。

(活動)

- 2-1 ITA 講師を対象にして、特定された研修事業に必要な知識・スキル及び指導法を習得するための研修/セミナーを実施する。
- 2-2 ITA 講師によって習得された知識・スキル及び指導法を ITA 内で共有・蓄積する。
- 2-3 特定された研修事業について、ITA 講師によって実施される税務行政研修を支援する。

【成果 3】

ITA の評価手順が強化される。

(指標・目標値)

- 3-1 各科目パネルで受領された評価結果の割合が XX%以上に達する。
- 3-2 各科目パネルでレビューされた評価結果の割合が XX%以上に達する。

(活動)

- 3-1 ITA の評価手順をレビューする。
- 3-2 評価手法を確立・改善する。
- 3-3 特定された研修事業に関して、ITA の研修受講者及び（受講者の）所属組織/部署による評価を行う。
- 3-4 評価結果の分析を行う。
- 3-5 上記の評価分析結果を各科目パネルに提供する。

3-3 プロジェクト実施にあたってタンザニア側と確認した留意事項

- (1) 研修事業の計画・準備・実施・評価の各段階における一連の活動の改善・体系化を通じて ITA が提供する研修プログラムの質の向上を図るため、「科目パネル」が当該研修事業サイクル改善の中核を担う役割となる。

¹⁶ ITA の人事戦略上、講師は自らの知識を踏まえ、講義だけでなく各種論文を書くことが求められている。講師がプロジェクト活動を通じた知識獲得を経て、講義能力だけでなく、その知識を広く普及できる能力を有しているかどうかを測るため、論文や部内報、出版物等の形態による情報発信実績を評価する。

- (2) 上記研修事業サイクル改善のため、プロジェクト期間中最大5つのコース（対民間企業含む）の新設/更新及び実施を行う。プロジェクト開始後のニーズ調査を通じてこれらコースの選定を行うこととなるが、ITAより提案された現時点で想定される研修コースは以下のとおり。
- 既存の初任者研修（8週間）の改善
 - 配属後5年程度の調査官を対象とした上級コース（3～4週間）の新設
 - 大・中企業を担当する税務調査官を対象とした電子会計システム調査コース（3～4週間）の新設
 - 多国籍企業を担当する税務調査官を対象とした移転価格税制等国際課税に係るコース（2週間）の新設
 - 製造業を担当する税務調査官を対象とした製造業税務調査コース（2～4週間）の新設
 - 納税者サービス担当官を対象とした納税者サービス研修（1～2週間）の新設
 - 金融業を担当する税務調査官を対象とした金融業税務調査コース（2～4週間）の新設
- (3) 民間企業を対象とした自己収入創出につながる研修コースの創設については、現時点で具体的かつ実現可能な提案をITAから得るに至らなかったため、プロジェクト開始後、マーケットニーズ、有料研修としての実現可能性、技術面・予算面での対応可能性を踏まえ、検討していく。
- (4) 選定された上記コースの実践を通じてITAの研修事業サイクルを改善していくためには、専門家とITAとの密接なコミュニケーションが鍵となる。ITAの提案を受け、今後JICAはより長期で継続的に駐在できる専門家派遣の方法について検討する。
- (5) ITAから要請された、選定されたコースにかかわる参考文献の充実化や電子化（pdf化）、電子会計システム研修のための練習用会計ソフトウェア、受講生の成績管理ソフトウェア等の供与について、必要性や予算制約を踏まえ検討する。
- (6) 本プロジェクトにおいては、税関分野は支援対象に含めない。
- (7) 各指標の目標値（XX%/人など）は、ベースライン調査実施後に具体的な数値を設定し、合同調整委員会（JCC）にて承認を得る予定である。

3-4 評価5項目による分析

以下の視点から評価した結果、協力の実施は適切であると判断される。

3-4-1 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由から妥当性が高いと判断できる。

<タンザニア国政府の政策との整合性>

- (1) タンザニア国政府は、これまでの国家開発戦略である「貧困削減戦略ペーパー (PRSP)」 「成長・貧困削減国家戦略 (MKUKUTA)」 及び現行の「MKUKUTA - II」において、公共財政管理分野の改革を重要課題の1つとして掲げている。同改革の最終的な目的は公的資金の適切な管理・活用による (特に貧困層・社会的弱者に対する) 公共サービスの改善である。2010/11 年度から5年間を対象とする「MKUKUTA - II」は、3つの開発目標 (クラスター)¹⁷ から構成される。第3クラスター「ガバナンス及びアカウンタビリティ」は、経済成長と貧困削減を達成するための好ましい環境を形成するうえでの基礎的な課題と位置づけられている。また、2012年1月に開始予定とされる「第4次公共財政管理改革プログラム (PFMRP - IV : 2011/12 ~ 2015/2016 年度) では、重点項目の1つに「歳入管理」を掲げており、課税基盤の拡大、非税収入の増加、納税者の啓発などを進めることを計画している。加えて、第3次 TRA 企業計画 (2008/09 ~ 2012/13 年度) 及び同計画を踏襲した第2次 ITA 戦略計画 (2009/10 ~ 2012/13 年度) では、戦略目標として、関税及び租税に関する ITA の研修事業の質・量両面での改善を掲げており、研修を通じて TRA 事業への積極的な貢献をめざしている。したがって、研修事業の改善、さらには TRA 職員の税務行政能力の強化をめざした本プロジェクトは、同国の開発戦略・計画の方針及び内容に整合するといえる。

<日本国政府の政策との整合性>

- (2) 現在策定中の「対タンザニア連合共和国 国別援助方針」では、援助重点分野の1つに「国民すべてに対する公共サービスの改善」を掲げており、開発課題として「行財政管理能力強化」を位置づけている。同課題には「公共財政管理能力強化プログラム」が設定されており、日本の対応方針として、公共財政管理に関し、これまでの協力の具体的成果を活用しつつ、公共サービスを提供するための計画策定能力及び人材・財政管理能力の強化について取り組んでいくこととされている。公共財政管理においては、技術協力によるタンザニア国政府の能力開発や制度構築を支援するとともに、貧困削減戦略支援 (PRS) 無償などを活用したコモン・バスケットへの拠出を通じた各改革に必要な財政基盤を強化することが謳われている。公共財政管理に対応する具体的な支援として、公的財源の公平な配分計画と適正な執行を実現する観点から、中央官庁におけるより適切な会計、財務並びに内部監査業務執行のための能力向上、及び国内徴税機能強化のための協力を展開することとしている。なお、本プロジェクトは、「公共財政管理能力強化プログラム」内に位置づけられるため、本プロジェクトの内容は、日本国政府の援助方針と合致する。

<プロジェクトのニーズ>

- (3) 東部アフリカ域内関税の低減、援助資金依存からの脱却をめざしていることにかんがみれば、中長期的に内国歳入を強化することは不可欠である。タンザニアでの歳入強

¹⁷ 3つのクラスターは、それぞれ「第1クラスター：成長と所得貧困の削減」「第2クラスター：生活と社会福祉の改善」「第3クラスター：ガバナンス及びアカウンタビリティ」となっている。

化の主な課題としては、徴税体制の改善よりも、VAT 課税対象の拡大、鉱業セクターへの課税、インフォーマル・セクターのフォーマル化などを含む税務政策面に焦点が当たっている。一方で、中長期的に税収基盤を強化するためには、間接税（物品税、VAT など）だけでなく、直接税（法人税や所得税）を幅広く徴収するための基盤・体制づくりも重要である。また、ITA 所長によれば、タンザニアでは急速に複雑化する企業活動に対して、関連税法の整備が大幅に遅れており、税法上のスキルも不十分なために大企業への課税の機会を失っているとのことであった。したがって、内国税収を増加させるために、ITA の人材育成機能を有効に活用して、TRA 職員の税務行政能力を強化する意義は極めて高いと考えられる。

- (4) ITA による人材育成に関しては、体系的な研修運営管理サイクル（計画・準備・実施・評価）が確立されていないこと、タンザニアの現状・ニーズに合致した教材が整備されていないことなどから、人材育成を強化するための見直しが必要となっている。したがって、研修事業の計画・準備・実施・評価の各段階における一連の活動の改善・体系化を通じて研修事業の改善をめざすことは、ITA のニーズに合致する。
- (5) 本調査で行われたワークショップでは、研修ニーズが的確に把握されていないため、それを反映させた研修カリキュラムが策定されていないこと、また教材や配布資料が適切にレビューされていないことが問題提起された。加えて、ITA 講師向けの専門科目に係る研修コースが不足すること、各専門分野の税務監査スキルが脆弱であることから、ITA 講師を対象とした税務行政に係る実践的な研修が十分に提供されていない状況である。さらに、ITA 内で評価結果を共有するための機会が与えられていないため、研修事業の評価が ITA 講師によって十分に遂行されていないという意見があった。本プロジェクトは、このような ITA 内の各ニーズに応えられるようにデザインされている。

3-4-2 有効性

本プロジェクトは、以下の理由から高い有効性が見込まれる。

- (1) プロジェクト目標の達成に必要な不可欠なアウトプットとして、ITA の研修事業¹⁸に係る①「計画・準備プロセスの体系化」、②「ITA 講師の能力強化」及び③「評価手順の強化」の3つが設定されている。①では、研修事業が ITA によって円滑に進められるように、特定された研修事業に関して、タンザニアの現状・ニーズを踏まえた研修カリキュラム・教材を作成することにより、計画・準備プロセスの体系化を図る。②については、ITA 講師を対象とした研修/セミナーの実施、育成された ITA 講師による TRA 職員への税務行政研修を支援する。①及び②の研修プロセス（計画・準備・実施）を繰り返すことにより、ITA の人材育成機能が強化されることをめざす。③に関しては、ITA 研修受講者、その所属機関による研修評価を行い、その評価結果を研修内容（研修カリキュラム

¹⁸ プロジェクト開始後の活動として、ニーズ調査などの結果から精査して、最大5つの研修事業を特定することになっている。

及び教材)に反映させる。このように、①～②を通じて、体系化された一連の研修運営管理プロセスを確立するとともに、③で研修事業の評価を行うことによって、研修サイクル(計画・準備・実施・評価)が完結し、その相乗効果としてプロジェクト目標の「ITAによる研修事業の改善」に到達するようにデザインされている。したがって、アウトプット①から③を効果的に組み合わせることにより、協力期間終了時にプロジェクト目標が達成される見込みは高いと考えられる。

- (2) プロジェクト目標の指標として、①研修事業に関する TRA 担当部署(受講者の所属機関/部署)の満足度¹⁹、②研修受講者の人数を置いた。指標①は、ITAによって提供された研修コースに関して、受講者の所属機関の満足度を確認する指標である。研修内容が実務的に有用であるかどうかを確認する指標として、TRA 担当部署の満足度(TRA 職員の税務行政能力の改善度など含む)を測ることになっており、必要に応じてその結果を ITA にフィードバックし、研修事業の改善をめざすという流れになっている。指標②は、量的な指標として、研修受講者の人数を確認する指標である。このように、プロジェクト目標の達成度を的確に測るようデザインされている。なお、指標①の入手手段として、研修受講者の所属部署への質問紙調査を行うことになっているが、質問項目の詳細は、プロジェクト開始後、専門家及びカウンターパートの間で内容を協議・検討する。これら複数の指標を設定することにより、プロジェクト目標の達成度を質及び量の両面から判断する。

3-4-3 効率性

本プロジェクトは、以下の理由から効率的な実施が見込まれる。

- (1) JICA の本邦課題別研修「東部アフリカ税制・税務能力向上研修」が行われており、2009 年度には TRA から 4 人、ITA から 1 人が参加した。2011 年度(11 月 13 日～12 月 2 日)も同研修の実施が計画されている。さらに、国際税務行政セミナー(上級コース/中核人材育成型)及び同セミナー(一般コース/人材育成普及型)も行われている。上級コースでは、2005～2010 年度まで毎年 1 人(TRA から 5 人、ITA から 1 人)が参加している。また、一般コースは 2002 年度から開始されており、2008、2010、2011 年度には ITA から各 1 人(計 3 人)が参加している。日本で知識・技術を向上させた研修受講者を積極的に当該プロジェクトのカウンターパートまたはリソース・パーソンとして配置し、効果的な活動を展開することによって、アウトプットの達成度を高めていくことが期待できる。また、研修受講者は、同研修を通じて税務行政、納税者管理、税務監査、国際課税、税務相談・広報などに関する知識やスキルを習得している。したがって、育成された人材を有効かつ最大限に活用するとともに、そこで培われた多くの経験や教訓を共有・蓄積し、効果的に活用していくことにより、プロジェクト活動を効率的に展開することができる。

¹⁹ TRA 原課の満足度を測定することによって、研修を受講した TRA 職員が効果的に機能するようになったかどうかを評価する。

- (2) 特定された研修事業について、ITA 講師が実施する税務行政研修に係る経費は ITA 側で負担し、その実施をプロジェクトで支援することになっている。これは ITA で実施される通常の研修経費ではあるものの、そのなかで特定された研修事業に対して技術支援を行うため、タンザニア側の「投入」として、その実施に係る経費を明記した。
- (3) 本プロジェクトによって特定された研修コースに係る参考文献の充実化や電子化、電子会計システム研修のための練習用会計ソフトウェア、受講生の成績管理ソフトウェアなどの供与について、同投入に対する各アウトプット達成上の効率性（投入の効率化）、そのニーズや予算制約などを踏まえて検討する。なお、供与後のメンテナンスなどにかんがみ、現地調達を基本とする。
- (4) これまでの ITA の研修は各講師の裁量に任され、講師間の情報交換や知見の蓄積が行われてこなかったという問題点が ITA から提議された。本プロジェクトでは、OJT を通じた教材作成や専門分野の指導を行うとともに、各講義での指導法を検討する。特に指導法に関しては、研修風景をビデオに撮影し、講師陣を集めて意見交換を行うような工夫が求められる。
- (5) アウトプット達成に至るための外部条件として、「カウンターパートの人事異動が頻繁に起こらない」ことを記載している。本外部条件はアウトプットの達成に対する阻害要因となる可能性があるため、定期的にモニタリングを行い、必要に応じて対応策を検討する。

3-4-4 インパクト

本プロジェクトの実施によるインパクトは、以下のように予測される。

- (1) 上位目標で掲げられているように、プロジェクト終了後、TRA 職員の税務行政能力が強化されるためには、研修事業の計画・準備・実施・評価の各段階における一連の活動の改善・体系化を通じて、ITA が提供する研修事業の質を向上させることが重要である。プロジェクト活動では、アウトプット3の活動を通じて、TRA 担当部局及び研修受講者が研修事業を評価し、その結果を各科目パネルに提供することになっており、研修事業の更なる改善が期待できる。さらに、アウトプット2では、研修やセミナーを通じて研修実施能力が強化された ITA 講師が、今までよりも質の高い研修コースを提供することになるため、TRA 研修受講者の税務行政に係る知識・スキルの向上に大きく寄与することが見込まれる。このように、協力期間中から上位目標の達成に必要な方策及び手順を検討し、研修事業を継続的に改善させるためのプロセスを定着させることにより、プロジェクトが終了してから3年後には上位目標である「TRA 職員の税務行政能力強化」の達成が期待できる。
- (2) 上位目標に至るための外部条件として、「税務行政サービスの提供に必要な予算・人材が、タンザニア国政府によって継続的に配賦・配置される」及び「プロジェクトの研修

を受講した TRA 職員が大幅に離職しない」が挙げられる。上位目標の達成には、タンザニア国側の自助努力に依存するところが大きく、当該条件が満たされない限り、上位目標を達成することができない。よって、上位目標の達成に向けて、タンザニア国政府が税務行政サービス提供に必要な予算及び人員を継続的に確保しているかどうかを協力期間中から確認する。また、ITA による研修事業を受講した TRA 職員が、研修で習得した知識やスキルを実務に反映させない限り、TRA 職員の税務行政能力の強化という状態には到達できないため、TRA 職員による業務が継続されるように、同条件のモニタリングを行い、必要に応じて対応策を検討する。

- (3) 本プロジェクトでは、ITA が提供する長期及び短期のすべての研修コースを提供することはできないため、プロジェクト終了後は特定された 5 つの研修コース（モデル・コース）から抽出された経験や教訓などを有効に活用して、他の研修コースの改善にも取り組むことが肝要である。本プロジェクトで研修事業の改善につながるモデル・コースが確立されれば、体系化された一連の研修運営管理プロセスを、ITA が今後新設 / 更新する研修コースに反映させることができると考えられる。
- (4) これまでスウェーデンが 1984 年からインフラ整備に関する支援を行ってきている。また、デンマークは税制に関する協力の可能性を探っているとのことである。今のところ歳入分野の人材育成、特に ITA への技術支援は JICA が先行しているようであるが、公共財政管理に関する支援については多くのドナーが関与しているところ、今後も情報交換を密に行い、調整を図っていく。
- (5) ITA、ダルエスサラーム大学及びドイツの Munster 大学と連携して、関税・税務管理の修士課程を ITA に設置する計画を有している。企業としては、税務の専門性をもつ学生を中小企業が雇用することによって、外部のコンサルタントなどに税務管理経費を支払うよりも、より低コストで納税業務を行えたとともに、滞納等による TRA からの処罰を回避することが容易になる。民間企業にとって専門性を有する人材を輩出する修士課程のニーズは高く、本プロジェクトの体系的な研修運営管理サイクルが、同課程の設置やその質の向上に寄与することが期待される。

3-4-5 持続性

本プロジェクトの持続性は、以下のとおり期待される。

<政策面>

- (1) 妥当性でも述べているとおり、第 3 次 TRA 企業計画（2008/09 ～ 2012/13 年度）及び同計画を踏襲した第 2 次 ITA 戦略計画（2009/10 ～ 2012/13 年度）では、戦略目標として、関税及び租税に関する ITA の研修事業の質・量両面での改善を掲げており、研修を通じて TRA 事業への積極的な貢献をめざしている。よって、協力期間終了後も同計画の方針が堅持されれば、ITA 研修事業の改善に向けた継続的な政策支援が得られるであろう。

<財政面>

- (2) TRA 全体予算のなかで ITA の経常予算（給与除く）は3%弱となっている（付属資料5参照）。2011/2012年度²⁰（見込み）の同 ITA 予算は、約308万米ドルとなっており、そのうち151万ドル（ITA 予算の49.1%）は「研修事業の改善」に係る活動費に充てられている。また、TRA スタッフへの研修は、主に短期コースで進められている一方、学生や社会人を対象にした長期コースでは、研修や教育プログラムの授業料及び民間セクターへのコンサルテーション料を徴収しており、2011/12年度は約126万ドルの収入が見込まれている。同収入は ITA を通じて TRA 本庁に納付される。こうした ITA の収入創出活動は、TRA からの予算を確保・増加させることを目的に行われており、自己収入を増加させることによって、TRA との予算折衝時における増額の交渉手段として活用することが期待される。今後、TRA からの予算増額を実現させるために、研修事業による収入創出活動を通じて増収を図っていくことが、プロジェクト終了後の財政的な持続性を確保する方策であると考えられる。なお、本プロジェクトにおける民間企業を対象とした自己収入創出につながる研修コースについては、現時点で具体的かつ実現可能な提案を ITA から得られていないため、プロジェクト開始後、マーケットのニーズ、有料研修としての実現可能性、採算性、技術面などの対応可能性を踏まえて検討する。

<運営面～プロジェクト活動の継続性>

- (3) 既存の科目パネルを効果的に活用することによって、協力期間終了後の各活動の継続性を担保できるようにプロジェクトをデザインした。科目パネルは、研修教材の標準化及び評価分析結果のレビューを行うことになっており、研修事業を改善するうえで要所となる活動に科目パネルを適用した。このように、協力期間中から科目パネルを有効に活用することにより、協力期間終了後も科目パネルが中心となって、研修事業を改善していくための活動を継続的に行っていくであろう。
- (4) 協力期間終了後、研修事業が継続的に改善されていくことを考慮して、アウトプット3の活動3-3から3-5では、研修コースの評価を行い、その分析結果を半年ごとに各科目パネルに提供することになっている。このように、評価分析結果を定期的に取りまとめ、それを科目パネルに提供するという伝達経路を構築する。また、これらの一連の活動を体系化し、協力期間中から評価手順の定着化を図ることによって、協力期間終了後も、研修事業の改善が継続的に推進されることが期待できる。

<技術面>

- (5) アウトプット2では、ITA 講師の研修実施能力の強化に向けた活動を展開する。具体的には、ニーズ調査の実施及び研修カリキュラムの作成に係る直接的な技術指導、並びに研修/セミナー（本邦研修/第三国研修を含む）への参加を通じて、ITA 講師は、特定された研修コースに必要な知識・スキル及び指導法を習得することになってい

²⁰ タンザニアの予算年度は、7月1日から始まり、翌年の6月30日までとなっている。

る。また、活動 2-2 では、ITA 講師が習得した知識・スキル及び指導法を共有・蓄積することになっている。これまでは、各講師の裁量に任せ、講師間の情報交換や知見の蓄積が十分に行われてこなかったことを踏まえ、税務行政に係る知識・スキル及び授業の指導法を検討するために、講師陣を集めた意見交換の実施、研修風景ビデオの上映などを積極的に行い、ITA 講師の技術面での向上を図る。さらに、アウトプット 3 を通じて、TRA 研修受講者やその所属部署による研修評価結果を的確に分析（実際の活用状況や研修効果の測定）できるように、評価調査の精度及び質を向上させる技術指導も行う。このように、協力期間中からこれらの活動を繰り返し行うことにより、協力期間終了後も、知識・スキル及び指導力を向上させた ITA 講師が、質の高い講義を継続的に提供することができるであろう。

付 属 資 料

1. 協議議事録 (Minutes of Meeting)
2. PCM ワークショップ結果
3. ITA の研修事業実績
4. ITA 研修計画
5. ITA の研修実施予算
6. その他収集資料リスト

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE TANZANIA REVENUE AUTHORITY OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
PROJECT FOR THE ENHANCEMENT OF TAXATION TRAINING IN TANZANIA**

The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") for the Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania (hereinafter referred to as "the Project") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hiroyuki Abe, visited the United Republic of Tanzania (hereinafter referred to as "Tanzania") from 5th September, 2011 to 20th September, 2011.

The Team had a series of meetings with the Tanzania Revenue Authority (hereinafter referred to as "TRA") and authorities concerned of the Government of Tanzania for the purpose of working out the details of the Project including the desirable measures to be taken by both sides for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides reached a common understanding for matters referred to in the documents attached hereto.

Dar es Salaam, 19th September, 2011



Mr. Hiroyuki Abe
Leader,
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Placidus J. Luoga
Deputy Commissioner General
Tanzania Revenue Authority
United Republic of Tanzania

I. BACKGROUND OF THE PROJECT

The Government of the United Republic of Tanzania has the enhancement of mid- and long-term internal revenues as its policy objective for the promotion of economic growth, tax reform and efficient tax administration in line with the macro-economic policy as per the National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP or MKUKUTA). As a result, the revenues of the Government have steadily increased and doubled between 2006 and 2010. However, around 30% of the revenue are donor-dependent as the tax revenue to GDP ratio stands at below 17 percent. Thus, the tax administration and revenue are crucial issues. Capacity development of TRA staff and stakeholders is recognized as one of important pillars for the realization of the above issues.

In order to continuously improve the competence and knowledge of TRA staff, the role of the ITA has increasingly been crucial since the ITA mainly conducts the training for the TRA staff. However, it is necessary to revise the training curriculum and textbooks for the capacity development because the training curriculum and textbooks do not necessarily meet the situations and needs of Tanzania. Furthermore, the TRA indicate a willingness to make the stakeholders recognize the tax administration by further broadening the training programs for the private sector.

Under this circumstance, Tanzanian Government has requested the technical cooperation with the Japanese Government for the enhancement of taxation training at the ITA.

II. SPECIFIC ISSUES CONFIRMED ON THE PROJECT

1. The Tanzanian side confirmed that the TRA would arrange the necessary coordination in order to sign the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") as well as accommodate the Japanese experts that will be dispatched to assist the execution of the Project.
2. Both sides adopted the tentative Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operations (PO) as shown in ANNEX II and III. The latter would be reviewed jointly with the experts after their commencement of work in Tanzania.
3. Both sides agreed the nature and contents of the Project particularly mentioned below:
 - (1) The Project is aimed at improving training programs provided by the ITA by

enhancing systematic approach of ITA's training activities in every stage of planning, preparation, implementation and evaluation.

- (2) In this context, the both sides agreed that the enhancement of the function of subject panel is a key issue to be considered in order to establish a systematic training operations in the ITA.
- (3) Based on the proposal of the TRA, the Team acknowledged the following training programs are the possible pilot activities conducted during the Project.
 - To revise a taxation basic program (8 week course for newly recruited TRA staff)
 - To develop an advanced taxation program (3-4 week course for TRA staff who have around five year working experience)
 - To develop a program on tax audit skills on computerized accounting system (3-4 week course for TRA staff involved especially in audit of large and medium taxpayers)
 - To develop a program on international taxation such as transfer pricing (2 week course for TRA staff involved especially in audit of multinational companies)
 - To develop a program on tax audit skills of manufacturing sector (2-4 week course for TRA staff involved in manufacturing sector taxation)
 - To develop a program on taxpayer services (1-2 week course for TRA staff involved in taxpayer services)
 - To develop a program on tax audit skills of financial sector (2-4 week course for TRA staff involved in financial sector taxation)
- (4) Developing a training program targeting for private sector/academics would be considered taking into account its relevance to the marketing needs, feasibility in terms of the possibility of income generation for the ITA and technical capacity of both the ITA and Japanese resources.
- (5) Up to five training programs would be selected taking into account the result of needs survey and availability of technical and financial resources after the commencement of the Project.
- (6) The Team acknowledged the proposal from the TRA that an expert (coordinator) should be stationed in Tanzania for longer-term for the smooth communication between both sides as well as facilitating the implementation of the Project.
- (7) The Team took note of the proposal from the TRA regarding the provision of



equipment and goods including software for examination process, software for computerized accounting training and necessary literature related to the specified training courses. Procurement of such equipment and goods will be considered depending on the needs and budgetary situation.

4. The Tanzanian side agreed to form a team of counterparts which is composed of Tanzanian experts in respective areas of the Project Activities, by the time of the arrival of the Japanese experts. The team shall be formally established in consultation with the experts as well as JICA Tanzania office.
5. Both sides agreed that baseline surveys shall be implemented in the beginning stage of the Project in order to make appropriate assessment based on the verifiable indicators stipulated in the PDM.

III. BASIC FRAMEWORK OF THE PROJECT

Both sides discussed and adopted the summary of the Project as follows:

1. Project Title

The Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania

2. Project Duration

Three (3) years from the date of first arrival of the Japanese expert in Dar es Salaam

3. Project Purpose

Training programs provided by the Institute of Tax Administration (ITA) are improved.

4. Target Group

(1) Direct Beneficiaries: ITA staff and the trainees

(2) Indirect Beneficiaries: Taxpayers

5. Details of the Project

See Tentative Project Design Matrix in ANNEX II

6. Tentative Schedule of Project Implementation

See Tentative Plan of Operations in ANNEX III



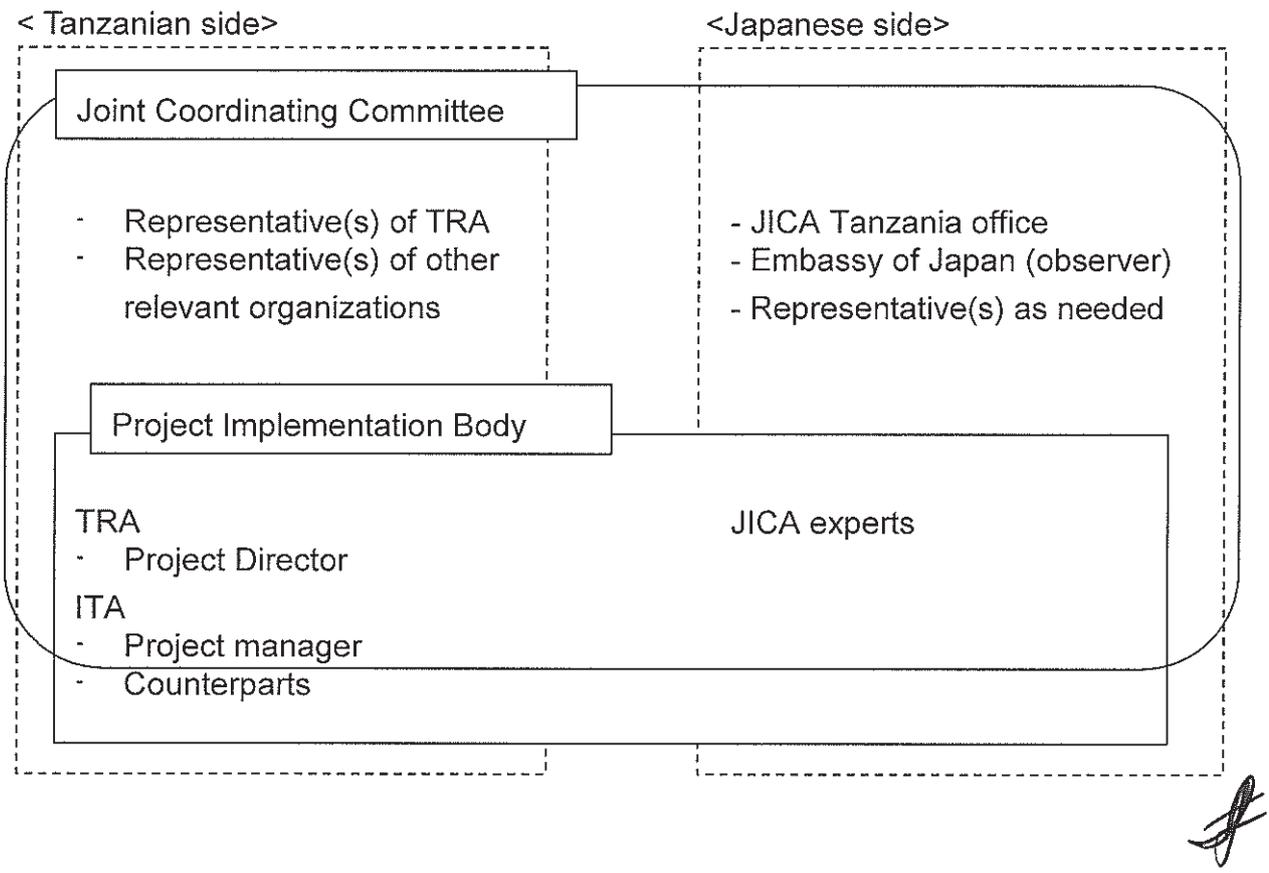
IV. SIGNING OF THE RECORD OF DISCUSSIONS AND THE MINUTES OF MEETING

Both sides prepared the draft version of the R/D as attached in ANNEX IV. The R/D would be signed between JICA and TRA.

- ANNEX I Implementation Structure of the Project
- ANNEX II Tentative Project Design Matrix (PDM)
- ANNEX III Tentative Plan of Operations (PO)
- ANNEX IV Draft Record of Discussions (Draft R/D)



ANNEX I Implementation Structure of the Project



Annex II: Project Design Matrix (PDM₀: Tentative Version)

Project Title : Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania

Target Group : ITA staff and the trainees

Project Period : XX, 2012 – XX, 2015 (Three Years)

Version No. 0

Date : September 19, 2011

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal The capacity of the staff working for the Tanzania Revenue Authority (TRA) for tax administration is enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Average number of tax audits completed in a year per TRA staff is increased. 2. Average amount of additional tax per audit case is increased. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departmental annual reports 2. Departmental annual reports 	
<p>Project Purpose Training programs provided by the Institute of Tax Administration (ITA) are improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed XX% on average regarding the specified training programs. 2. Number of trainees in the specified training programs exceeds XX persons. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Training evaluation results extracted from the Activity 3-3 (Questionnaire surveys to the trainees' department of the TRA) 2. Training records 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budgetary and human resources necessary for the service provision of tax administration are continuously allocated and assigned by the Government of Tanzania. 2. TRA staff trained by the Project do not drastically leave their respective posts.
<p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The process for the planning and preparation of training programs is systematized. 2. Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced. 3. The evaluation procedure of the ITA is strengthened. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Satisfaction ratings of trainees regarding the training curriculum and training materials of the specified training programs exceed XX% on average. 1-2. Frequency of utilizing training materials in each subject is increased. 2-1. Number of publications by ITA lecturers is increased. 2-2. Satisfaction ratings of trainees regarding the knowledge and skills as well as the teaching methods of the ITA lecturers exceed XX% on average. 3-1. Percentage of the evaluation results received by each subject panel exceeds XX%. 3-2. Percentage of the evaluation results reviewed by each subject panel exceeds XX%. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3 1-2. Records of training programs 2-1. Publications (papers, manuals and etc.) 2-2. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3 3-1. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4 3-2. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4 	

<p>Activities</p> <p>1-1 Conduct the needs survey on improving tax administration as well as the capacity of TRA staff.</p> <p>1-2 Specify the training programs necessary to be prepared newly or revised in consideration of the above needs survey.</p> <p>1-3 Develop/Review the training curriculum for the specified training programs.</p> <p>1-4 Assist each subject panel to develop/review and standardize the training materials for the specified training programs.</p> <hr/> <p>2-1 Conduct seminar/training of ITA lecturers for acquiring the knowledge and skills necessary for the specified training programs as well as teaching methods.</p> <p>2-2 Share and accumulate the knowledge and skills as well as the teaching methods within the ITA.</p> <p>2-3 Assist ITA lecturers to conduct the specified training programs on tax administration.</p> <hr/> <p>3-1 Review the evaluation procedures of the ITA.</p> <p>3-2 Establish/improve the evaluation method.</p> <p>3-3 Evaluate the specified training programs on tax administration by ITA trainees and trainees' organizations.</p> <p>3-4 Analyze the evaluation results.</p> <p>3-5 Deliver the results of evaluation analyses to each subject panel.</p>	<p>Inputs</p> <p>Japanese side</p> <p>1. Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor/Tax Administration • Training Plan/Coordinator • Others as necessary <p>2. Training of counterpart personnel in Japan and/or the Third Countries</p> <p>3. Provision of machinery and equipment as necessary</p> <p>4. Local expenses for the project activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expenses for seminar/training of ITA lecturers, etc. • Expenses for training materials • Others 	<p>Tanzanian side</p> <p>1. Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> Project Director Project Manager Counterpart personnel <p>2. Provision of the project offices and facilities necessary for the project implementation</p> <p>3. Administrative and operational expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Running costs for electricity, water, communication, etc. • Expenses for implementing the specified training programs • Others 	<p>Personnel change of counterparts does not take place frequently.</p> <hr/> <p>Pre-condition</p> <p>The roles and functions of the subject panel are prepared and determined.</p>
--	--	--	--

ANNEX III: Plan of Operations (PO: Tentative Version)
 Schedule of the Implementation and Responsible Organizations

Date: September 16, 2011

Year	Y2012												Y2013												Y2014												Y2015												Responsible persons/organizations											
	Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Terminal Evaluation	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]																							
Baseline and Impact Surveys	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]																							
OUTPUT 1. The process for the planning and preparation of training programs is systematized.																																																												
1-1 Conduct the needs survey on improving tax administration as well as the capacity of ITA staff.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												Examination and Curricula Affairs Officer (ECO)											
1-2 Specify the training programs necessary to be prepared newly or revised in consideration of the above needs survey.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												Chief Academic Officer (CACO)											
1-3 Develop/Review the training curriculum for the specified training programs.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												CACO											
1-4 Assist each subject panel to develop/review and standardize the training materials for the specified programs.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												Deputy Examination and Curricula Affairs Officer (DECO)											
OUTPUT 2. Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced.																																																												
2-1 Conduct seminars/training of ITA lecturers for acquiring the knowledge and skills necessary for the specified training programs as well as teaching methods.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												Chief Administrative Officer (CAAO)											
2-2 Share and accumulate the knowledge and skills as well as the teaching methods within the ITA.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												CACO											
2-3 Assist ITA lecturers to conduct the specified training programs on tax administration.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												CACO											
OUTPUT 3. The evaluation procedure of the ITA is strengthened.																																																												
3-1 Review the evaluation procedures of the ITA.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												Quality Manager (QM)											
3-2 Establish/improve the evaluation method.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												ECO											
3-3 Evaluate the specified training programs on tax administration by ITA trainees and trainees' organizations.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												CACO											
3-4 Analyze the evaluation results.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												QM											
3-5 Deliver the results of evaluation analyses to each subject panel.	[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												[Gantt chart showing activity from month 1 to 12]												QM											

Note: The start of the Project activities described in this chart, and so on are subject to modifications through further examinations and discussions in future.
 [Solid black bar]: To complete project activities within the solid line.
 [Dotted black bar]: To continuously conduct project activities during the dotted line.
 [Triangle]: To conduct review/evaluation, produce document, etc.

ANNEX IV

Draft

RECORD OF DISCUSSIONS

ON

PROJECT FOR THE ENHANCEMENT OF TAXATION TRAINING
IN TANZANIA

IN

THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

AGREED UPON BETWEEN

TANZANIA REVENUE AUTHORITY

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Dar es Sallam, (mm, dd), 2011

Mr. XX
Chief Representative
Tanzania Office
Japan International Cooperation
Agency
Japan

Mr. XX
(TBD)
Tanzania Revenue Authority
United Republic of Tanzania



Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania (hereinafter referred to as "the Project") signed on September 19th, 2011 between the Tanzania Revenue Authority (hereinafter referred to as "TRA") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with TRA and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that TRA, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the United Republic of Tanzania (hereinafter referred to as "Tanzania").

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 2nd November 2004 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales exchanged on 11th June 2011 between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of Tanzania (hereinafter referred to as "GOT").



Appendix 1: Project Description
Appendix 2: Main Points Discussed



PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is basically no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project signed on September 19th, 2011.

I. BACKGROUND

The Government of the United Republic of Tanzania has the enhancement of mid- and long-term internal revenues as its policy objective for the promotion of economic growth, tax reform and efficient tax administration in line with the macro-economic policy as per the National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP or MKUKUTA). As a result, the revenues of the Government have steadily increased and doubled between 2006 and 2010. However, around 30% of the revenue are donor-dependent as the tax revenue to GDP ratio stands at below 17 percent. Thus, the tax administration and revenue are crucial issues. Capacity development of TRA staff and stakeholders is recognized as one of important pillars for the realization of the above issues.

In order to continuously improve the competence and knowledge of TRA staff, the role of the ITA has increasingly been crucial since the ITA mainly conducts the training for the TRA staff. However, it is necessary to revise the training curriculum and textbooks for the capacity development because the training curriculum and textbooks do not necessarily meet the situations and needs of Tanzania. Furthermore, the TRA indicate a willingness to make the stakeholders recognize the tax administration by further broadening the training programs for the private sector.

Under this circumstance, Tanzanian Government has requested the technical cooperation with the Japanese Government for the enhancement of taxation training at the ITA.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex I) and the tentative Plan of Operation (Annex II).

1. Title of the Project

Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania

2. Overall Goal

The capacity of the staff working for the Tanzania Revenue Authority (TRA) for tax administration is enhanced.

3. Project Purpose

Training programs provided by the Institute of Tax Administration (ITA) are improved.



4. Outputs

- (1) The process for the planning and preparation of training programs is systematized.
- (2) Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced.
- (3) The evaluation procedure of the ITA is strengthened.

5. Activities

- 1-1 Conduct the needs survey on improving tax administration as well as the capacity of TRA staff.
- 1-2 Specify the training programs necessary to be prepared newly or revised in consideration of the above needs survey.
- 1-3 Develop/Review the training curriculum for the specified training programs.
- 1-4 Assist each subject panel to develop/review and standardize the training materials for the specified programs.

- 2-1 Conduct seminar/training of ITA lecturers for acquiring the knowledge and skills necessary for the specified training programs as well as teaching methods.
- 2-2 Share and accumulate the knowledge and skills as well as the teaching methods within the ITA.
- 2-3 Assist ITA lecturers to conduct the specified training programs on tax administration.

- 3-1 Review the evaluation procedures of the ITA.
- 3-2 Establish/improve the evaluation method.
- 3-3 Evaluate the specified training programs on tax administration by ITA trainees and trainees' organizations.
- 3-4 Analyze the evaluation results.
- 3-5 Deliver the results of evaluation analyses to each subject panel.

6. Input

(1) Input by JICA

(a) Dispatch of Experts

- Chief Advisor/Tax Administration
- Training plan/Coordinator
- Others as necessary

(b) Training

Training of counterpart personnel in Japan and/or the Third Countries

(c) Machinery and Equipment as necessary

In case of importation, the machinery, equipment and other materials under II-6 (1) (c) above will become the property of the GOT upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Tanzanian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.



- (d) Local expenses for the project activities
- Expenses for seminar/training of ITA lecturers, etc.
 - Expenses for training materials
 - Others

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and TRA during the implementation of the Project, as necessary.

(2) Input by TRA

(a) Personnel

Project Director
Project Manager
Counterpart personnel

(b) Provision of the project offices and facilities necessary for the project implementation

(c) Administrative and operational expenses

- Running costs for electricity, water, communication, etc.
- Expenses for implementing the specified training programs, etc.
- Others

TRA will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of TRA's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7 (1) and (2);
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Means of transport and travel allowances for the JICA experts for official travel within Tanzania;
- (e) Suitable furnished accommodation for the JICA experts and their families;
- (f) Information as well as support in obtaining medical service;
- (g) Credentials or identification cards;
- (h) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (i) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (j) Expenses necessary for transportation within Tanzania of the equipment referred to in II-6 (1) as well as for the installation, operation and maintenance thereof; and
- (k) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Tanzania from Japan in connection with the implementation of the Project



7. Implementation Structure

The Implementation structure of the Project is given in the Annex III. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) TRA

- (a) Project Director: Director of Human Resources and Administration of TRA will be responsible for overall administration and implementation of the Project.
- (b) TRA provides necessary advices and support for the smooth implementation of the Project

(2) ITA

- (a) Project Manager: Principal of ITA will be responsible for managerial and technical matters related to the Project.
- (b) Relevant staff of ITA will be assigned, as a counterpart team, to be engaged in the daily activities of the Project

(3) JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to TRA on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex IV.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

- (1) Project Site: Dar es Salaam
- (2) Beneficiaries: ITA staff and the trainees

9. Duration

The duration of the Project will be three (3) years from the date of first arrival of the JICA experts, which would be in XX of 2012.

10. Reports

Both sides will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Progress Report on semiannual basis until the project completion
- (2) Project Completion Report at the time of project completion

11. Environmental and Social Considerations

TRA agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.



III. UNDERTAKINGS OF TRA

1. In accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and Tanzania, TRA will take necessary measures to:
 - (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Tanzanian nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Tanzania, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Tanzania from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
 - (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-7 (3) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Tanzania.

2. In accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and Tanzania, TRA will take necessary measures to:
 - (1) provide security-related information as well as measures to ensure the safety of the JICA experts;
 - (2) permit the JICA experts to enter, leave and sojourn in Tanzania for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees.
 - (3) exempt the JICA experts from taxes and any other charges on the equipment, machinery and other material necessary for the implementation of the Project;
 - (4) exempt the JICA experts from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to them and/or remitted to them from abroad for their services in connection with the implementation of the Project; and
 - (5) meet taxes and any other charges on the equipment, machinery and other material, referred to in II-7 above, necessary for the implementation of the Project.

3. In accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and Tanzania, TRA will bear claims, if any arises, against the JICA experts resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Project, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the JICA experts.



IV. EVALUATION

JICA and the TRA will jointly conduct the terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. The TRA is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, TRA will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Tanzania.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and TRA will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and TRA.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

Annex I	Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)
Annex II	Tentative Plan of Operations
Annex III	Implementation Structure of the Project
Annex IV	A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee



ANNEX I Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)

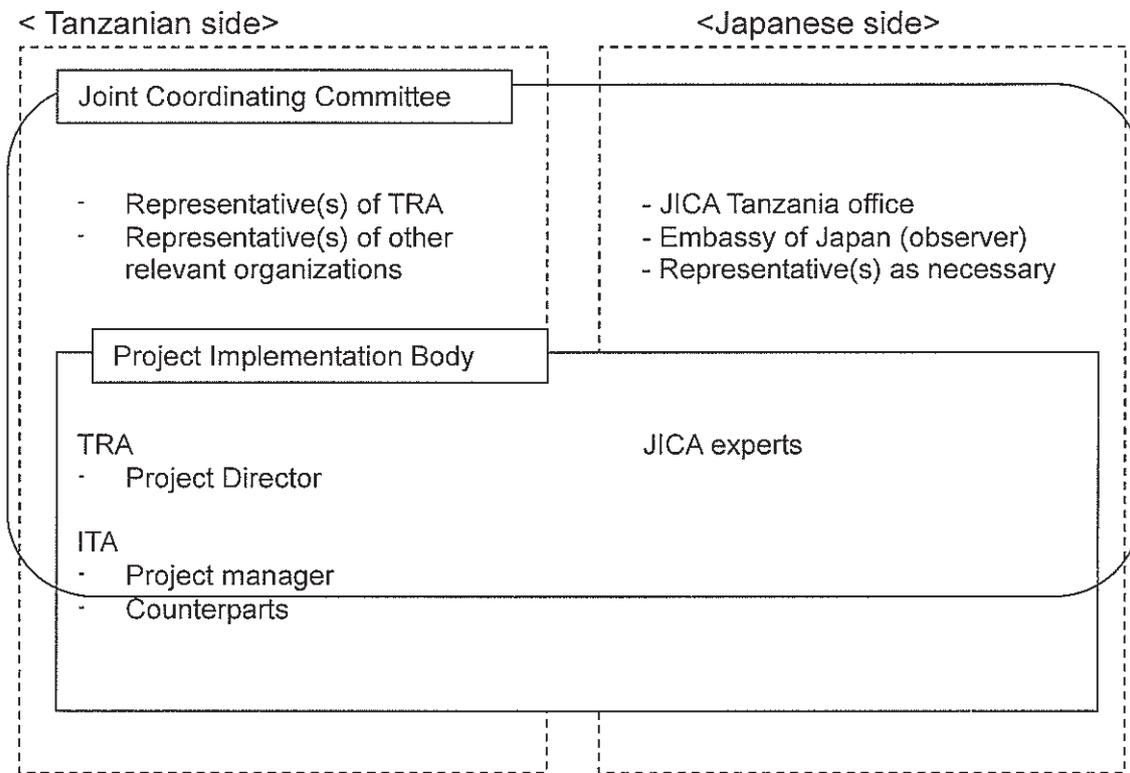
PDM will be attached.

Annex II Tentative Plan of Operations

Tentative PO will be attached.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized 'S' or similar character.A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized 'ND' or similar character.

Annex III Implementation Structure of the Project



Annex IV A List of Proposed Member of Joint Coordinating Committee

1. Chairperson
Director of Human Resources and Administration of TRA, Project Director
2. Members
 - (1) Tanzanian side:
 - 1) Project Manager
 - 2) Representative(s) of TRA
 - 3) Other personnel concerned with the Project decided by the Tanzanian side, if necessary
 - (2) Japanese side
 - 1) Project Expert(s)
 - 2) Representative(s) of JICA Tanzania Office
 - 3) Other personnel concerned and/or dispatched by JICA, if necessary
3. Observers
Official(s) of Embassy of Japan
Observers may attend as agreed upon by both TRA and JICA.



MAIN POINTS DISCUSSED

1. Both sides agreed the nature and contents of the Project particularly mentioned below:
 - (1) The Project is aimed at improving training programs provided by the ITA by enhancing systematic approach of ITA's training activities in every stage of planning, preparation, implementation and evaluation.
 - (2) In this context, the both side agreed that the enhancement of the function of subject panel is a key issue to be considered in order to establish a systematic training operations in the ITA.
 - (3) Based on the proposal of the TRA, JICA acknowledged the following training programs are the possible pilot activities conducted during the Project.
 - To revise a taxation basic program (8 week course for newly recruited TRA staff)
 - To develop an advanced taxation program (3-4 week course for TRA staff who have around five year working experience)
 - To develop a program on tax audit skills on computerized accounting system (3-4 week course for TRA staff involved especially in audit of large and medium taxpayers)
 - To develop a program on international taxation such as transfer pricing (2 week course for TRA staff involved especially in audit of multinational companies)
 - To develop a program on tax audit skills of manufacturing sector (2-4 week course for TRA staff involved in manufacturing sector taxation)
 - To develop a program on taxpayer services (1-2 week course for TRA staff involved in taxpayer services)
 - To develop a program on tax audit skills of financial sector (2-4 week course for TRA staff involved in financial sector taxation)
 - (4) Developing a training program targeting for private sector/academics would be considered taking into account its relevance to the marketing



needs, feasibility in terms of the possibility of income generation for the ITA and technical capacity of both the ITA and Japanese resources.

- (5) Up to five training programs would be selected taking into account the result of needs survey and availability of technical and financial resources after the commencement of the Project.
 - (6) JICA acknowledged the proposal from the TRA that an expert (coordinator) should be stationed in Tanzania for longer-term for the smooth communication between both sides as well as facilitating the implementation of the Project.
 - (7) JICA took note of the proposal from the TRA regarding the provision of equipment and goods including software for examination process, software for computerized accounting training and necessary literature related to the specified training programs. Procurement of such equipment and goods will be considered depending on the needs and budgetary situation.
2. The Tanzanian side agreed to form a team of counterparts which is composed of Tanzanian experts in respective areas of the Project Activities, by the time of the arrival of the Japanese experts. The team shall be formally established in consultation with the experts as well as JICA Tanzania office.
 3. Both sides agreed that baseline surveys shall be implemented in the beginning stage of the Project in order to make appropriate assessment based on the verifiable indicators stipulated in the PDM.

