

タンザニア連合共和国
税務研修能力強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 26 年 6 月
(2014 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
14-086

タンザニア連合共和国
税務研修能力強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 26 年 6 月
(2014 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」）政府は、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に取り組んでいます。

上記課題に取り組むため、独立行政法人国際協力機構は、タンザニアを対象に2012年3月から2015年3月までの3年間の協力期間として「税務研修能力強化プロジェクト」を実施しています。

今般、プロジェクト開始から1年半が経過したことから、2013年10月20日から11月3日の期間調査団による中間レビュー調査を行いました。

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、今後のアフリカ地域における税務分野の更なる発展に向けた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、本調査にご協力いただいた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成26年6月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 植嶋 卓巳

目 次

序 文

目 次

プロジェクトの位置図

写 真

略語表

中間レビュー調査結果要約表（和文・英文）

第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	3
1-5 プロジェクトの概要	3
第2章 評価の方法	4
2-1 主な調査項目	4
2-2 データ収集方法	4
2-3 調査・評価上の制約	4
第3章 プロジェクトの実績	6
3-1 プロジェクトの実施体制と実施プロセス	6
3-2 投入実績	8
3-2-1 日本側投入	8
3-2-2 タンザニア側投入	10
3-3 活動実績	12
3-4 成果達成状況	13
3-5 プロジェクト目標達成状況の見通し	16
3-6 上位目標達成状況の見通し	17
第4章 評価5項目に照らした評価結果	18
4-1 評価5項目による評価結果	18
4-1-1 妥当性	18
4-1-2 有効性	19
4-1-3 効率性	19
4-1-4 インパクト	20
4-1-5 持続性	21
4-2 結 論	22

第5章 提言と教訓	23
5-1 提言	23
5-2 教訓	24

付属資料

1. Project Design Matrix (PDM) (Ver. 3)	29
2. Plan of Operations (PO)	31
3. 評価グリッド	32
4. List of Publications of ITA staff	36
5. JICA Questionnaire for Participants	37
6. EASC evaluation form No1	41
7. 中間レビューミニッツ (M/M)	45

プロジェクトの位置図



出典：外務省ホームページ

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/tanzania/index.html>



出典：Google earth

写 真



税務研修センター (ITA)



ITA でのインタビュー



税務基礎コース (TBC) の様子



合同調整員会 (JCC) での M/M の署名

略 語 表

略 語	欧 文	和 文
CED	Customs and Excise Department	関税局
C/P	Counterpart	カウンターパート
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DANIDA	Danish International Development Assistance	デンマーク国際開発庁
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
DRD	Domestic Revenue Department	国内歳入局
EASC	Electronic Accounting System Course	電子会計システムコース
FY	Fiscal year	会計年度
IBFD	International Bureau of Fiscal Documentation	国際会計情報管理局 (オランダ)
ICF	Investment Climate Facility for Africa	アフリカ投資環境ファシリティ
IDA	International Development Association	国際開発協会
IFM	Institute of Finance Management	財務マネジメント大学
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
ITA	Institute of Tax Administration	税務研修センター (タンザニア)
ITC	International Taxation Course	国際課税コース
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JFY	Japanese Fiscal year	日本会計年度
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
LTD	Large Taxpayer Department	大規模納税者局
MKUKUTA	Mkakati wa Kukuza Uchumi na Kupunguza Umasikini Tanzania	経済成長・貧困削減戦略
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
NORAD	Norwegian Agency for Development Cooperation	ノルウェー開発協力庁
NTA	National Tax Agency in Japan	国税庁
NTC	National Tax College in Japan	税務大学校
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング (実地訓練)

PDCA	Plan, Do, Check, Act	計画・実施・検討・対処
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PFMRP	Public Finance Management Reform Program	公共財政管理改革プログラム
PO	Plan of Operations	活動計画表
PRS	Poverty Reduction Strategy	貧困削減戦略
R/D	Record of Discussions	討議議事録
TAC	Taxation Advance Course	税務上級コース
TBC	Taxation Basic Course	税務基礎コース
TMC	Training Management Committee	研修管理委員会
TMEA	Trade Mark East Africa	企業名
TOT	Training of Trainers	トレーナー向け研修
TRA	Tanzania Revenue Authority	タンザニア歳入庁
WCO	World Customs Organization	世界税関機構

中間レビュー調査結果要約表

1. 案件の概要		
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	
分 野：財政・金融	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：産業開発・公共政策部 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：3億8,600万円	
	相手国実施機関：歳入庁（TRA） 税務研修センター（ITA）	
協力期間	(R/D) 2011年12月1日	日本側協力機関：国税庁（NTA） 税務大学校（NTC）
	2012年3月10日～2015年3月9日	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」）は、第2次経済成長・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、税制改革や税務行政の効率化を図り、国内歳入の強化を掲げている。2011年度においても歳入の3割を援助に依存しており、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。特に、TRA 職員の能力強化は本課題実現のための重要な柱のひとつと認識され、TRA 職員の継続的な能力・知識向上のためには、TRA 直属の研修機関である ITA の役割が重要である。ITA では、税務分野に係る現状のニーズに合致した研修コースと教材が整備されておらず、人材育成の強化に向けた見直しが必要となっている。</p>		
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 TRA 職員の税務行政能力が強化される。</p> <p>(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。</p> <p>(3) 成 果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 研修事業の計画・準備プロセスが体系化される。 2) ITA 講師の研修実施能力が強化される。 3) ITA の評価手順が強化される。 <p>(4) 投 入</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 日本側 <ul style="list-style-type: none"> 【専門家派遣】 8分野各1名、合計8名（業務実施契約） 【現地経費】 6万6,000米ドル〔2013年9月末時点；主にアンケート調査、トレーナー向け研修（TOT）講師、交通費〕 【供与機材】 なし 【本邦研修】 8名が日本での研修に参加（2013年2月；7日間） 【現地研修】 5回の研修に延べ62名が参加 		

2) タンザニア側

【カウンターパート (C/P) 配置】 8つの役職に延べ12名が就任 (5名が交代、本中間レビュー時点で1名が2つの役職を一時的に兼務)

【プロジェクト事務所・施設】 プロジェクトチーム用事務所スペース、事務用机・椅子、電気リフレッシュメント

【プロジェクト運営費】 2万1,500米ドル (2013年9月末時点; 主にTOT旅費、移転価格税制研修実施時の外部講師費)

2. 中間レビュー調査団の概要

調査者	押切 康志 (総括)	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課	課長
	泉井 明子 (協力企画)	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課	副調査役
	豊岡 正道 (評価分析)	株式会社アンジェロセック	人間環境開発部 課長
調査期間	2013年10月19日～11月3日	中間レビュー調査	

3. 評価結果の概要

3-1 プロジェクト目標の達成状況

(1) 成果達成状況

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	結 果
1-1 ニーズ評価と研修計画のメカニズムが開発され、改良される。	<ul style="list-style-type: none"> ・TRAの大規模納税者局 (LTD)、国内歳入局 (DRD)、及び関税局 (CED) などへのニーズ調査を実施。 ・新規作成/改訂が必要な研修事業として5コースを特定 [税務基礎コース (TBC)、税務上級コース (TAC)、電子会計システムコース (EASC)、国際課税コース (ITC)、鉱業セクター税務調査]。 ・EASC、ITC (移転価格税制について)、TBC、TACに関するニーズ調査を実施。 ・TBC、ITC (移転価格税制について)、EASC (会計及び会計ソフト Tally を活用した税務調査について) に関するカリキュラムを作成/改訂。
1-2 研修教材が開発され、改良される。	<ul style="list-style-type: none"> ・TBC、ITC (移転価格税制について)、EASC (会計及び Tally の使い方について) に関する教材の作成/改訂。 ・上記教材に実務上有益な内容を盛り込んだ。

1-3 特定された研修事業のカリキュラムおよび研修教材に関する研修受講者の平均満足度が、研修カリキュラムで95%以上、研修教材で80%以上に達する。	・EASCとITC（移転価格税制について）のコースに関して、いずれも受講生の満足度は100%。
1-4 各科目の教材の活用頻度が増加する。	・作成／改訂された教材の使用を開始。

成果2：ITA講師の研修実施能力が強化される。

指 標	結 果
2-1 ITA講師による出版物の数が増加する。	・プロジェクト開始前の1年間の出版物数が1に対して、プロジェクト開始後1年半の間の出版物数は8。
2-2 ITA講師の知識・スキルおよび指導法に関する研修受講者の満足度が、平均で75%以上に達する。	<ul style="list-style-type: none"> ・EASC（会計及びTallyの使い方について）に関しては以下の結果。 ・専門性：96% ・教授法：96% ・研修生への働きかけ：96% ・ITC（移転価格税制について）に関しては以下の結果。 ・専門性：100% ・教授法：97% ・研修生への働きかけ：97%

成果3：ITAの評価手順が強化される。

指 標	結 果
3-1 評価方法とフィードバック手法が開発され、改良される。	・新規作成／改訂されたコースで新しく作成された評価フォームの使用が開始された。
3-2 各科目パネルで受領された評価結果の割合が100%に達する。	・EASC（会計及びTallyの使い方について）及びITC（移転価格税制について）の評価結果が受領された。
3-3 各科目パネルがレビューした評価結果の割合が100%に達する。	(評価結果の確認中)

(2) プロジェクト目標の達成状況

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	結 果
<p>1. 研修プログラム開発にかかるPDCAサイクルが採用され、正式にITAに導入される。</p> <p>(1) ステージⅠ：PDCAサイクルが存在しない。カリキュラムや教材は存在するがPDCAサイクルに基づいて開発されていない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ステージⅡ (ステージⅢに向けて実施中)

(2) ステージⅡ：PDCA サイクルは存在するが、ドキュメント上においてである。	
(3) ステージⅢ：PDCA サイクルは存在するが、JICA コンサルタントチームにより管理されている。	
(4) ステージⅣ：PDCA サイクルは存在し、ITA 自身によって運営されている。	
2. 研修科目の範囲が拡大する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ TBC、ITC、EASC に実務的な内容が盛り込まれた。 ・ EASC と ITC が開発された。
3. 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 75% 以上に達する。	(未実施)
4. 特定された研修事業の受講者数が 210 人以上に達する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 25 名が研修に参加した（EASC 13 名、ITC 12 名）。 ・ TBC が 2013 年 10 月に開講した。

(3) 上位目標の達成見込み

上位目標：TRA 職員の税務行政能力が強化される。	
指 標	結 果
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。	(判断するには時期尚早)
2. 税務調査件数あたりの平均追加徴収額が増加する。	(判断するには時期尚早)

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：以下の確認結果から非常に高いと評価。

- ・タンザニア政府は、GDP に対する国内歳入の割合を増加させる具体的な数値目標を掲げており、開発 5 年計画や MKUKUTA II、第 4 次公共財政管理改革プログラム (PFMRP IV) など公共財政管理及び税収能力の強化を国家戦略のひとつとすることを明記している。
- ・TRA 及び ITA とともに国家戦略にのっとりうえて、TRA は人的資源能力の戦略的な改善をコーポレートプランに掲げ、ITA は TRA 職員の研修ニーズに応えながら同コーポレートプランの実行に貢献するとしている。
- ・日本は、対タンザニア国別援助方針に同国政府の行財政管理能力の強化を図るとしており、具体的な支援策として公共財政管理能力の強化を挙げている。

(2) 有効性：以下の確認結果から着実な前進がみられると評価。

- ・支援対象として 5 コースを特定し、そのうち 3 コースのカリキュラム及び教材の新規作成／改訂を行った。短期コースに関しては、これまでコースそのもののニーズ調査は行われてこなかったが、ITA では今回から導入し、今後継続して実施するとしている。研修を実施した 2 コースのカリキュラム・教材に対する研修受講者の評価は高かった。
- ・成果 2 を達成させるための活動として、ITA 講師を対象とした研修（会計ソフト、税務調査、教授法、国別）が実施されており、講師らの知識・能力の向上が図られている。講師向け研修コース開発については、講師らの講義レベルの向上の度合いを見極めて、

複数の研修コースを同時開発するという当初のプロジェクト計画を変更し、開発するコース数を制限する対応がなされている。TBCの開始は遅れたものの、受講候補者が一定数に達したのち、すぐに実施された。

- これまで使用されていた比較的簡素な講義評価フォームを変更し、講師個人の知識や教授法の5段階評価を盛り込んだ新しい評価フォームの使用を開始した。記述式の回答部分には、講義時間や講義の方法、将来的な追加講義の可能性など、今後の講義に参考となる建設的な意見が寄せられている。
- ITAは、研修プログラム開発に係るPDCAサイクルを改善し、自ら管理できるようにすべく、TRA幹部や実務者、ITA講師らをメンバーとする研修管理委員会（TMC）の設置をTRA側と協議し、今次合同調整委員会（JCC）にてその設置が認められた。

（3）効率性：以下の確認結果から中程度と評価。

- これまでの投入は適切で、効率的なプロジェクト実施の大きな妨げとなる要素は認められない。
- これまで現地に派遣された7名の専門家のうち6名は短期出張形態をとるのに対し、1名は長期間現地に駐在し、専門家と現地関係者の窓口となって調整の役割を果たし、効率的なプロジェクト運営への貢献が認められる。
- 専門家チームの現地経費は、質問票調査やTOT講師の備上、現地移動費などに使われており、使途は適切と判断される。
- 本邦研修時におけるわが国国税庁（NTA）及び税務大学校（NTC）からの協力は、非常に費用対効果が高い内容であったと判断される。（プロジェクト自体に、NTA、NTCへの経費支払いはなし。）
- タンザニア側のC/P及びプロジェクト経費は必要最低限と思われる。

（4）インパクト：評価するには時期尚早と評価。

- 中間レビューチームがインタビューを行ったいずれのC/Pも、高いモチベーションを示しており、特に、本プロジェクトで新規作成／改訂が行われた研修コースは、受講生の所属先での業務に大きな効果を与えること、今後開発されるコースでも同じく大きな効果が期待されることが述べられた。また、日本人専門家が派遣されている間に彼らから知識、ニーズ調査や講義のノウハウを獲得すること、さらに本邦研修を経ておのおのが抱いた課題に取り組んでいくこと、などについても述べられた。
- ITAにおける2013/2014年度の短期研修全30コースのうちの5コースが本プロジェクトによる支援となり、本プロジェクトがITAに与える影響は少なくないと判断される。
- 本プロジェクトの前プロジェクトマネージャーがTRAの関税局（CED）に異動となり、JICAの支援によって実施されている別のプロジェクトのC/Pとなっているところ、タンザニアへの同分野に対する支援の相乗効果が期待される。

（5）持続性：評価するには時期尚早と評価。

（政策面）タンザニアの開発戦略では、税金徴収と税務管理が重点分野のひとつとされており、この方針が短期的に大きく変わる可能性は低い。TRA及びITAは本国家戦略を踏まえた組織戦略・事業計画を立て、これを実行に移しているが、両組織間の人事異動制度はこれを補強するものとみることができる。

（組織面）ITAの学長及び副学長の本プロジェクトへの関与の度合いが大きい。学長及び副

学長の正式な後任が決定しない間も、専門家チームは ITA 幹部との密なコミュニケーションを行い、本プロジェクトに対する ITA のオーナーシップが維持されるよう配慮されている。TRA と ITA のより緊密な協力体制を築くべく、研修管理委員会の設立が合意されたことは、組織的な持続可能性を担保する大きな要素となるものと判断される。

(財政面) TRA 及び ITA とともに組織として財政面での大きな不安要素は存在しないものの、TRA 職員向け研修事業の位置づけから、当該研修事業を目的とした予算が TRA の中で確保され続け、それが ITA に毎年度継続的に配分される必要がある。

(技術面) TRA 及びその地方事務所や税務署にとって、業務と密接に関連する研修を提供することが ITA には求められている。そのためには、ITA と TRA 間の人事交流をより活性化させていくことが望ましい。

3-3 プロジェクトの効果促進要因及び阻害要因

(1) 効果促進要因

- ・ C/P の強いモチベーション
- ・ 現地駐在専門家の調整役としての機能

(2) 効果阻害要因

- ・ 人事異動等による ITA 学長、副学長の不在
- ・ 学長及び副学長それぞれの代理を務める ITA 幹部を中心に業務負荷の増大

3-4 結論

本プロジェクトは計画どおり実施され、良好な結果を表したといえる。C/P は、現在、プロジェクト活動により、研修プログラムの改善のための知識と技術を取得中である。

4. 提言

(1) TRA-ITA 間のより緊密な連携のためのメカニズム構築

TRA の研修に係るニーズを ITA が的確に把握すること、及び、ニーズ調査の段階で確認された TRA からの要求に基づき相応しい講義が効果的に行われているかを評価し、その結果を以後の研修に反映させていくことが肝要である。

(2) ITA の運営強化

研修の評価に関し、ITA には、必要な情報の取得を目的とした質問票の策定、並びに、ニーズ情報の収集と研修内容の継続的な見直しが望まれる。

(3) TMC の設立に伴うプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の改訂

TRA 及び ITA 間の具体的な連携を図るべく研修管理委員会 (TMC) が設立されることとなり、PDM の変更が行われた。

5. 教訓

(1) NTA と NTC の支援による本邦研修の実施

本邦研修に参加した C/P は、国税庁 (NTA) のニーズを受けて税務大学校 (NTC) が実施する研修をみて、わが国における税務研修の方法を学んだ。戦略的に人事異動が行われる NTA と NTC との意見交換により、C/P は、サービスの供給者及び受給者間の緊密な協力方法について知ることができた。

(2) 既存の体制とワークフローに基づいたプロジェクトの策定

本プロジェクトは、研修提供者側の能力向上を目的として策定された。TRA の既存の研修システム及び ITA のワークフローに基づいたプロジェクトの策定は、C/P の支援を獲得し、ひいては円滑なプロジェクトの実施につながるものである。

Summary of the Mid-term Review

1. Outline of the Project		
Country: United Republic of Tanzania		Project Title: Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania
Sector: Fiscal and Financial management		Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge: Public Governance and Financial Management Division, JICA HQs		Total cost (As of the time of review): 386 million yen
		Implementing organization: Tanzania Revenue Authority (TRA), Institute of Tax Administration (ITA)
Cooperation Period	(RD) 1 December 2011 10 Mar 2012 to 9 Mar 2015	Organizations concerned in Japan: National Tax Agency (NTA), National Tax College (NTC)
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>The Tanzanian government aims for its domestic revenue rise by implementing tax reforms and improving efficiency of tax administration as part of the macro-economic strategy in MKUKUTA II. Strengthening of tax administration ability and revenue increase are prime issues of urgency since the country depends on aid about 30% of its revenue in FY2011. To resolve these issues, capacity building of TRA officers is recognized to be especially essential. The roll of ITA, who is the dedicated training agency of TRA, is key for improvement of knowledge and ability of TRA officers. ITA's training courses need to be reviewed toward the reinforcement of human resources development as their contents and materials do not conform to current situation concerning taxation.</p>		
<p>1-2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal: The capacity of the staff working for TRA for tax administration is enhanced.</p> <p>(2) Project Purpose: Training programs provided by ITA are improved.</p> <p>(3) Outputs: ① The process for the planning and preparation of training programs is systematized. ② Capacity of ITA lecturers for implementing training program is enhanced. ③ The evaluation procedure of the ITA is strengthened.</p> <p>(4) Inputs (As of September 2013)</p> <p>Japan side</p> <p>【Experts】 1 expert for each sector. 8 experts in total (1 resident expert)</p> <p>【Local expense】 USD 66,000 (As of Sep 2013; Mainly for questionnaire, TOT, transport)</p> <p>【Equipment】 Nil</p> <p>【Out-of-country Training】 8 C/Ps in Japan (7 days in Feb 2013)</p> <p>【Local training】 Total of 62 participants in 5 trainings</p> <p>Tanzania side</p> <p>【C/P】 Total of 12 C/Ps in total for 8 posts (As of Sep 2013) (5 transferred, 1 C/P has additional post at the time of Mid-term Review)</p> <p>【Office / Facility】 Office space at ITA, desks, chairs, electricity, refreshments</p> <p>【Project expense】 USD 21,500 (As of Sep 2013; Mainly for travel cost for TOT, payments for</p>		

Transfer Pricing training by IBFD)

2. Review Team

Members	Koji OSHIKIRI (Leader)	Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Akiko WAKUI (Cooperation Planning)	Deputy Assistant Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Masamichi TOYOOKA (Evaluation Analysis)	Section Manager, Human Environment Department, INGÉROSEC Corporation
Review Period	19 October 2013 to 3 November 2013	Evaluation type: Mid-term Review

3. Overview of Review Results

3-1 Current achievements of the Project

(1) Outputs

Output 1: The process for the planning and preparation of training programs is systematized.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
1-1. Needs assessment and planning of training program mechanism is developed and upgraded.	<ul style="list-style-type: none"> ● Performed needs surveys for TRA departments and tax offices. ● Identified five (5) courses to be developed and revised: TBC, TAC, EASC, ITC, Taxation in mining sector. ● Performed needs assessment for EASC, ITC (transfer pricing), TBC, and TAC. ● Completed development/revision of course curricula of TBC, ITC for transfer pricing, and EASC for how to use accounting software-Tally.
1-2. Training materials are developed and upgraded.	<ul style="list-style-type: none"> ● Developed/Revised the training materials of TBC, ITC for transfer pricing, and EASC for accounting and use of Tally ● Added practical aspects to the materials for TBC, ITC, and EASC.
1-3. Satisfaction ratings of trainees regarding the training curriculum and training materials of the specified training programs exceed 95% on training curriculum, 80% on training materials on average.	<ul style="list-style-type: none"> ● For both EASC and ITC 100% (1st survey).
1-4. Frequency of utilizing training materials in each subject is increased.	<ul style="list-style-type: none"> ● Started utilizing training materials in developed courses.

Output 2: Capacity of ITA lecturers for implementing training program is enhanced.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
2-1. Number of publications by ITA lecturers is increased.	<ul style="list-style-type: none"> ● Eight (8) publications since the commencement of the Project, duration of one and half years, while only one (1) publication for the last one year before the Project.
2-2. Satisfaction ratings of trainees regarding the knowledge and skills as well as the teaching methods of the ITA lectures exceeds 75% on average.	<ul style="list-style-type: none"> ● For EASC: <ul style="list-style-type: none"> - Expertise 96% - Way of lecturing 96% - Interaction with trainees 96% ● For ITC: <ul style="list-style-type: none"> - Expertise 100% - Way of lecturing 97% - Interaction with trainees 97%

Output 3: The evaluation procedure of the ITA is strengthened.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
3-1. Evaluation methodology and feedback mechanism are developed and upgraded.	<ul style="list-style-type: none"> ● Started using newly developed evaluation form to the developed trainings.
3-2. Percentage of the evaluation results received by each subject panel is 100%.	<ul style="list-style-type: none"> ● Received 100% for the two (2) courses: EASC and ITC for transfer price taxation.
3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by each subject panel is 100%.	<ul style="list-style-type: none"> ● Under review (Results were given to the panels three weeks ago.)

(2) Project Purpose

Project Purpose: Training programs provided by ITA are improved.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
<p>1. PDCA cycle of training program development is adopted and introduced officially in ITA.</p> <p>(1) Stage I (initial stage): PDCA cycle does not exist. More specifically, curriculum and training materials exist. But those are not developed based on PDCA cycle.</p> <p>(2) Stage II: PDCA cycle exists but it is just on a document basis.</p> <p>(3) Stage III: PDCA cycle exists but managed, initiated by JICA consultant team.</p> <p>(4) Stage IV: PDCA cycle exists and managed by ITA itself (as the final target at the end of the Project).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Stage II In operation for Stage III.

2. Coverage of Training program subjects is expanded. [continued improvement]	<ul style="list-style-type: none"> ● Practical components added to TBC, ITC and EASC ● EASC and ITC have been developed.
3. Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed 75 % on average regarding the specified training programs.	(Not yet conducted)
4. Number of trainees in the specified training programs exceeds 210 persons.	<ul style="list-style-type: none"> ● 25 persons in total (13 for EASC and 12 for ITC) ● TBC started in October 2013

(3) Overall Goal

Overall Goal: The capacity of the staff working for TRA for tax administration is enhanced.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
1. Average number of tax audits completed in a year per TRA staff is increased.	(Too early to observe)
2. Average amount of additional tax per audit case is increased.	(Too early to observe)

3-2 Summary of Review Result by Five Evaluation Criteria

(1) Relevance: The Project is highly relevant to development needs of Tanzania, Corporate Plan of TRA, Strategic Plan of ITA and the cooperation policy of the Japanese Government from the following facts.

It is common in the strategic papers of Government of Tanzania (GOT), such as MKUKUTA II, Five Year Development Plan 2011/2012-2015/2016 and PFMRP IV, that it holds a severe consciousness to low ratio of domestic revenue to GDP. GOT stresses the importance of public financial management reform in implementing prioritized policies. Improving tax revenue and efficiency in tax administration are the part of the national strategy.

TRA follows GOT's strategy and its Fourth Corporate Plan 2013/14-2017/18 mentions four perspectives: Finance, Customer, Internal Process and Learning & Innovation. In Learning & Innovation, they put stress on to (i) improve strategic human resource capacity and (ii) develop culture. ITA follows TRA's Corporate Plan and its Third Strategic Plan (July 2013 – June 2014) describes that ITA recognizes the centrality of human resources capacity within TRA in successful implementation of TRA's Fourth Corporate Plan.

Government of Japan (GOJ) put priority on strengthening public financial management in the country assistance policy for Tanzania.

(2) Effectiveness: The effectiveness of the Project appears promising. The Review team stresses that Project Purpose can be achieved with all the Outputs. Some status of its achievement have been delayed so the Project needs to be managed carefully not to miss the achievements in timely manner through the rest of the Project period.

For Output 1, five (5) courses were identified to be newly developed and revised, and teaching materials of three (3) courses have been revised. Needs assessments were conducted before introducing the short-courses in ITA for the first time and it has been intended that all new training courses will be introduced after performing needs assessment. High satisfaction ratings for the two courses conducted by the Project have been observed.

For Output 2, knowledge about taxation and skills for training programmes of ITA lecturers are expected to be improved. Training of ITA lecturers have been conducted as planned. The Project originally planned to develop some courses in parallel. But in order for lecturers to attain necessary quality level, it has started concentrating on developing one or two courses only at one time.

For Output 3, it is quite meaningful for the Project to have made a new evaluation form. The quality of lecture has been evaluated by five grade and performance of individual lecturer has also been evaluated by trainees. This is the first time ever for ITA to introduce this kind of personal evaluation of lecturers.

(3) Efficiency: The Review team identified no major issues that may hamper the efficient implementation of the Project. Input from both sides and the Project activities implemented have been appropriate and timely in light of the implementation progress, issues being handled and the achievement made by this time.

Input from Japan side have been kept to a minimum. Seven (7) JICA experts out of eight (8) were dispatched on a short-term basis in accordance with the implementation plans for activity, which is cost-effective. One (1) JICA expert has been stationed in Tanzania and working very closely with Tanzania side as a focal point. Local expenses were necessary for the implementation of the Project activities. C/P training in Japan is deemed highly appreciated from the cost-benefit perspective.

(4) Impact: It is too early to judge the level of achievement of the overall goal as aforementioned but the Project is on the right track towards that. The Review team also found some impacts of the Project.

C/Ps have strong motivation for enhancing taxation training at ITA. Every C/P of ITA the Review team interviewed mentioned that newly developed and revised courses under the Project would have big change on effects to trainees. Out of thirty (30) courses of short-term training at ITA for FY2013-2014, the five (5) courses have been assisted by JICA, which is not a small percentage. C/Ps are enthusiastic to obtain knowledge and knowhow from JICA experts through the Project with some of them are recalling their training experience at NTA, NTC and other places in Japan.

(5) Sustainability: The Project has made good approach and efforts to ensure sustainability of the Project outputs and Project Purpose. Sustainability needs to be assessed, ongoingly, from (i) policy, (ii) organizational, (iii) financial and (iv) technical aspects.

For policy sustainability, national strategic papers put priority on tax collection and tax administration issues. TRA follows national policy and ITA follows TRA's

Corporate Plan. ITA's Staff Attachment Policy to TRA and staff exchange between TRA and ITA also ensure policy sustainability.

For organizational sustainability, commitment of ITA Rector and Deputy Rector is high. It is recommended for TRA and ITA to have more cooperation with each other. New committee, Training Management Committee (TMC) can ensure organizational sustainability.

For financial sustainability, it is necessary for TRA to continuously secure ITA's training budget for human resource development.

For technical sustainability, it is important for ITA to reflect the information which is necessary for TRA and its field offices. Sending more staffs from ITA to TRA and vice versa will ensure the sustainability as aforementioned.

3-3 Factors Contributing or Inhibiting Achievement of Outputs

(1) Contributing Factors

- Strong motivation of C/P
- Coordination function of JICA resident expert

(2) Inhibiting Factors

- Absence of ITA Rector and Vice Rector
- Increase in workloads on ITA C/Ps, especially for Acting Rector and Acting Vice Rector

3-4 Conclusion

The Review team concludes that the Project has been implemented on track and is showing good results. The C/Ps is now on the way of acquiring knowledge and knowhow to improve training programs through the project activities.

4. Recommendations

Establishing Mechanism for closer coordination between TRA and ITA

It is recommended that ITA adequately acquires actual training needs of TRA, evaluate courses whether they are meeting the needs of TRA, and then reflect to future courses.

Further Enhancing ITA's operations

It is recommended that ITA has a questionnaire which is objectively made and collect necessary information. ITA is also encouraged to take evaluation opportunity to collect needs from TRA and to continuously revise their courses for delivering better courses.

Setting up TMC and Revision of the Project Design Matrix (PDM)

Joint Coordinating Committee (JCC) decided to set up TMC for closer relationship between TRA and ITA. Due to this with other minor changes, PDM has been revised.

5. Lessons Learnt

Conducting In-Japan training in support from NTA and NTC

C/P training in Japan, on which JICA collaborated with NTA and NTC is deemed highly appreciated in terms of being familiar with close coordination between a training provider, NTC, and a training receiver, NTA. The participants from TRA and ITA examined systematic way of NTC's training which is conducted based on NTA's demand.

Designing the Project according to the existing system and work flow

To enhance Tanzanian revenue system and capacity of the staff working for TRA, the Project was designed to enhance capacity of the training provider to deliver relevance training to TRA officials.

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景と目的

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」）政府は、第2次経済成長・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。2010/2011年度の実績によると、ITAでは年間約2,000名の研修員¹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。しかし、必ずしもタンザニアの現状やニーズに合致した教材が整備されていなかったり、キャリアに応じた研修カリキュラムが存在しなかったりする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及びITAでは、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、税務行政に対する民間企業もしくは市民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「税務研修能力強化プロジェクト」を要請した。

これを受け、2011年9月、JICAは詳細計画策定調査によってプロジェクトの設計作業を行い、2011年12月、討議議事録（Record of Discussion : R/D）を署名・交換し、本プロジェクトの枠組みを合意した。その結果、2012年3月より2015年3月までの3年間の予定で本プロジェクトを実施しており、現在7分野の専門家（業務主任者／税務行政、税務調査（税務調査手法）、税務調査（段階研修／人事制度）、税務調査（電子会計）、納税者サービス、徴収、人材育成／プロジェクト管理）を派遣中であり、今後税務調整（鉱業セクター）の専門家を派遣予定である。また、本プロジェクトの日本国内活動については国税庁（National Tax Agency in Japan : NTA）からの支援も受けており、2013年2月に幹部向けに本邦研修を行った。

プロジェクト開始から1年半を経た中間時点として実施した今回の中間レビュー調査は、TRAと合同で、中間時点における本プロジェクトの投入や各活動及びそれらの結果を確認し、成果指標並びに目標達成度を整理・分析することを目的とした。分析にあたっては、「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」を参照し、これに基づく評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の評価を行い、導かれた教訓及び提言とともに合同評価報告書を取りまとめた。さらに、この結果を踏まえ、残るプロジェクト期間での課題と今後の方向性について確認し、合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）で合意した。

¹ 研修員は、TRA職員、民間企業の会計担当者、学生。

1-2 調査団の構成

本中間レビュー調査団の構成は下表のとおりである。

表 1-1 中間レビュー調査団の構成

	氏名	担当分野	所属・職位
1	押切 康志	総括	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課 課長
2	泉井 明子	協力企画	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課 副調査役
3	豊岡 正道	評価分析	株式会社アンジェロセック 人間環境開発部 課長

1-3 調査日程

本中間レビュー調査の日程は表 1-2 のとおり。全 2 週間の調査期間のうち、評価分析担当が先行して現地に入り、第 1 週の半ばから協力企画担当が現地入りした。総括は、第 2 週目から合流した。

表 1-2 中間レビュー調査日程

月日	曜日	活動
10月20日	(日)	豊岡(評価分析) ダルエスサラーム着
10月21日	(月)	08:30-09:30 JICA タンザニア事務所での打合せ 11:00-12:30 ITA Masalu 氏からの聞き取り (C/P) 14:30-15:45 TRA Mugoya 氏(前 C/P)、Hilda 氏(前 C/P)、Gwarasa 氏(C/P、中間レビューチームメンバー)からの聞き取り 15:45-17:00 TRA Gwarasa 氏(C/P、中間レビューチームメンバー)とのミーティング
10月22日	(火)	11:00-12:00 ITA Tairo 氏及び Kimera 氏(両名とも C/P)からの聞き取り 12:00-13:00 ITA Rosemary 氏(Tutorial Assistant)からの聞き取り 泉井(協力企画) ダルエスサラーム着
10月23日	(水)	09:30-10:30 JICA タンザニア事務所での打合せ 13:00-14:00 ITA Mbatia 氏及び Massewe 氏(両名とも TBC Lecturers)からの聞き取り 14:00-14:30 TBC の見学 14:30-15:45 JICA 専門家(近藤氏)とのミーティング
10月24日	(木)	書類整理 18:00-19:00 JICA 専門家(岩下氏)とのミーティング
10月25日	(金)	10:30-11:10 ITA Masalu 氏からの聞き取り (C/P) 14:00-17:30 TRA Gwarasa 氏(C/P、中間レビューチームメンバー)とのミーティング
10月26日	(土)	書類整理

10月27日	(日)	書類整理 押切(総括) ダルエスサラーム着 18:30-19:30 中間レビューチーム内でのミーティング
10月28日	(月)	09:30-10:00 JICA タンザニア事務所での打合せ 11:30-13:00 ITA Sabuni 氏 (C/P) からの聞き取り 14:00-15:30 ノルウェー大使館でのミーティング
10月29日	(火)	書類整理 14:20-15:20 TRA Kunenge 氏 (C/P) とのミーティング 15:50-16:30 JICA 専門家(林氏)からの聞き取り
10月30日	(水)	書類整理 14:00-14:40 TRA Kinondoni Bujulu 氏 (EASC 研修生) からの聞き取り 15:30-16:30 TRA Kinondoni Gasper 氏 (ITC 研修生) からの聞き取り
10月31日	(木)	14:00-16:00 JCC, Signing of M/M
11月1日	(金)	書類整理 13:30-14:30 Report to JICA Tanzania Office 16:15-17:15 Courtesy Call on Embassy of Japan in Tanzania
11月2日	(土)	ダルエスサラーム発
11月3日	(日)	成田着

1-4 主要面談者

本中間レビューでは、TRA 人事部部長をはじめとする同庁幹部職員、ITA の学長代理や副学長代理及び講師、並びに研修受講者、JICA 専門家などとの面談を行った。

1-5 プロジェクトの概要

プロジェクトの背景は、上述のとおりである。プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果は以下のとおり。

- ▶ 上位目標： TRA 職員の税務行政能力が強化される。
- ▶ 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。
- ▶ 成果：
 - ① 研修事業の計画・準備プロセスが体系化される。
 - ② ITA 講師の研修実施能力が強化される。
 - ③ ITA の評価手順が強化される。

第2章 評価の方法

2-1 主な調査項目

本中間レビューでは、プロジェクトの実績と実施プロセスを確認したうえで、「評価5項目」の項目ごとに具体的な質問（評価の判断基準）を設定した評価グリッド（付属資料3参照）を作成し、それに基づいて調査を行った。DAC 5項目による評価の視点を下表に記す。

表2-1 DAC 5項目による評価の視点

妥当性 (relevance)	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い。
有効性 (effectiveness)	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 (efficiency)	投入に対する成果（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト (impact)	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性 (sustainability)	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出典：JICA「新JICA事業評価ガイドライン第1版」19頁、2010年6月

2-2 データ収集方法

本プロジェクトのPDM記載事項の実績データを中心に、以下の情報からデータを収集した。

- ・R/D、PDM、活動計画表（Plan of Operations：PO）、協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）、業務計画書などのプロジェクト計画文書
- ・プロジェクトによる記録（業務進捗報告書、実施運営総括表、JCC議事録など）
- ・日本人専門家、カウンターパート（Counterpart：C/P）、関連機関職員、研修受講者からの聞き取り及び質問票への回答
- ・日本側及びタンザニア側投入に関する記録
- ・その他、プロジェクト専門家作成報告書、プロジェクト関連資料など

2-3 調査・評価上の制約

本中間レビューにおいては、調査・評価上の大きな制約はなかった。ただし、本プロジェクトのC/Pでプロジェクトダイレクター、プロジェクトマネジャー、C/Pリーダーを務めるTRA及びITAの幹部職員は多忙のため、十分な面談時間を確保することはできなかった。

また、事前に送付した質問票に対しては、TRAからの回答はなく、JCC開催前日に回答されたITA幹部からのものは情報量に乏しいものであった。

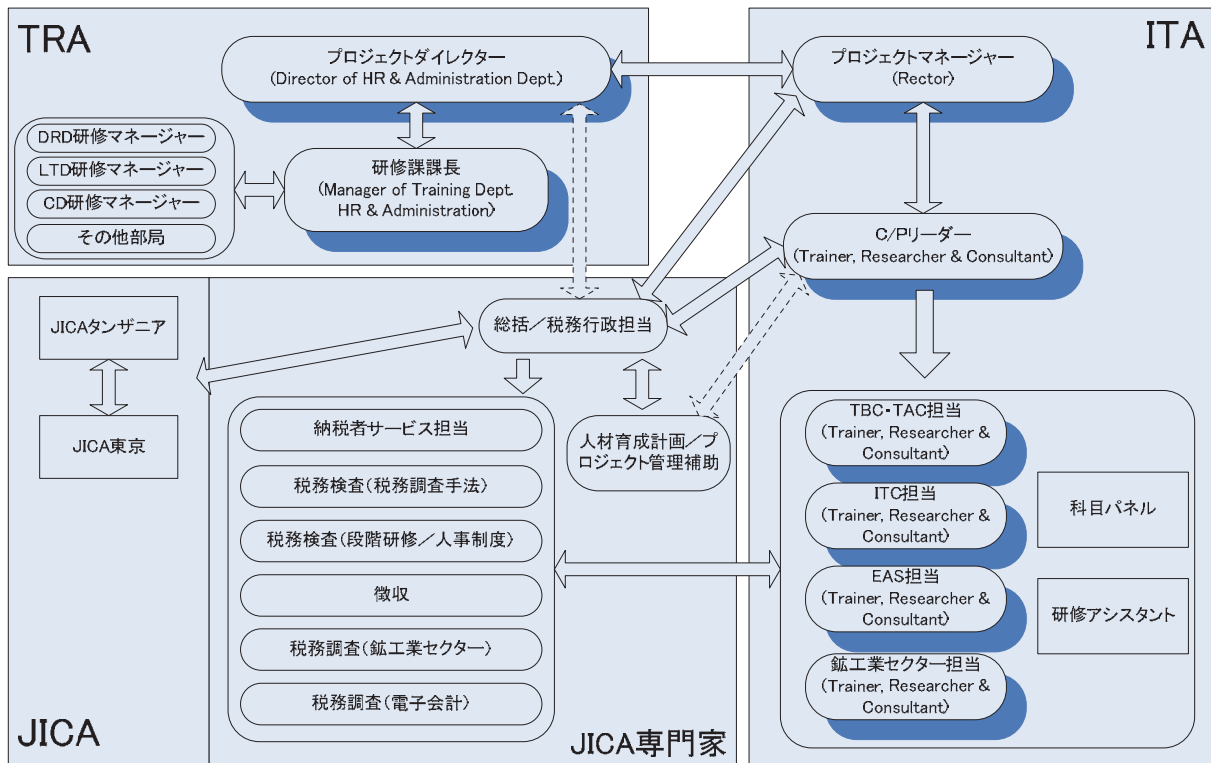
研修受講生とのインタビューは、JICA 専門家を通してアポイントメントを取ったうえで実現

したものの、既に研修を終えてそれぞれの職場に戻った研修生とコンタクトを取ることは容易ではなかった。また、中間レビューの趣旨を説明したものの、「評価」に対して警戒する姿勢が感じられ、聞き取りに若干の困難があった。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 プロジェクトの実施体制と実施プロセス

本プロジェクトの実施体制は、下のような概念図で表される。ここで、図中の楕円枠に影を付けたアクターが C/P を表している。以下、当該体制図を基に TRA、ITA、JICA それぞれのプロジェクト実施概要及び実施プロセスを記す。



(注) 業務計画書、業務計画書及び現地調査の結果を基に中間レビューチームが作成。

図3-1 プロジェクト実施体制

TRA には、人的資源・管理局に研修課長が配置されているが、主要部局である国内歳入局 (Domestic Revenue Department : DRD)、大規模納税者局 (Large Taxpayer Department : LTD)、関税局 (Customs and Excise Department : CED) にもそれぞれ人事・研修を担当するマネージャーが配置されており、彼らが各部局単位での研修ニーズを把握することになっている。人的資源・管理局の研修課長は、その他の部局・支局からの研修ニーズも含めて、ITA に要請する研修を取りまとめる役割を担っている。

ITA では、学長がプロジェクトマネージャーとしての権限を担ってプロジェクトが実施される体制となっているが、2013年6月に前学長が異動となったあと後任者が決まっておらず、また、それ以後学長代理を務めていた副学長も9月に異動となり、さらに新任の副学長も本中間レビュー期間の半分以上を国内出張で不在としていたことなどから、プロジェクトマネージャーの実質的な機能を確認することはできなかった。しかし、これを補うべく、JICA 専門家のサポートの下 C/P リーダーが本プロジェクトに大きくかかわっていたことを確認している。ただし、当人には、ITA での本来業務も含めて大きな負担がかかっている点が懸念された。

また、ITA では、助講師（Assistant Lecturer）や指導助手（Tutorial Assistant）なども、各研修コースの C/P である上級講師（Senior Lecturer）や講師（Lecturer）を補佐しており、チームとして本プロジェクトを実施しているといえる。各研修コースを担当する JICA 専門家とは、ニーズ調査の段階から TRA 関係部局やダルエスサラーム市内の税務署を訪問するなど、C/P の講師を中心に本プロジェクトへの積極的な関与が認められる。

その他、科目パネルは、本プロジェクトのために設置されたものではなく、主に試験の作成やその採点に重点がおかれた ITA 講師陣の科目ごとのグループ（例えば「課税」に関するグループなど）の総称である。後述のとおり、科目パネルは当初想定していたほど本プロジェクトにはかかわっておらず、これに代わる委員会の設立が今次 JCC で合意されている。さらに、上記概念図では明示しなかったが、研修コースの計画立案にあたって、各コースを担当するそれぞれの ITA 講師と該当分野の TRA 職員²の間でもコミュニケーションがあるようである。

JICA 側においては、専門家チームの総括が C/P リーダーとコミュニケーションを図りながら、プロジェクトを実施している。この両名のコミュニケーションは密に行われており、良好な関係が築かれている。また、現地に駐在する専門家（人材育成計画／プロジェクト管理補助）が、スワヒリ語も駆使しながら、ITA 側と JICA 側の間できめの細かい連絡調整を行っており、特に、専門家総括が現地を不在にする期間であっても両者間の意思疎通に問題が発生する可能性を認めることはできない。JICA 事務所においては、タンザニア事務所及び東京本部とも専門家との適宜な連絡と両事務所間の情報共有を行っており、かつ、両事務所内で関係スタッフ間の情報及び認識の格差は認められない。すなわち、専門家、ひいては ITA や TRA とのコミュニケーション、並びに活動の微修正やわが国国税庁（NTA）や税務大学校（National Tax College in Japan : NTC）など関係機関との連携等、適切なプロジェクト監理が行われていると判断される。ただし、他援助機関に係る情報の収集と協力関係の追求に対しては、あまりリソースが割かれていないようである³。

以上を踏まえれば、少なからぬ C/P の交代という不測の事象を経たものの、活動は計画どおりに実施されており、関係者間のコミュニケーションは密に取られ、プロジェクトのモニタリングの仕組みに問題は認められない。また、C/P 個人々のモチベーションは高いレベルにあると判断され、TRA 及び ITA の幹部職員からの聞き取り結果等から両機関が本プロジェクトを重要とみなしていると判断できる。

² ITA 講師によると「Operation Officer」、「Technical Officer」などと表現され、研修の内容について情報交換を行っているようである。ただし、本コミュニケーションは組織的に行われているものではなく、ITA の研修が TRA の実務上あまり有益ではないという意見が比較的大きいところにかんがみれば、ITA から TRA へのうかがい程度の緩やかなものと判断するのが妥当と思われる。

³ TRA への税近代化プログラム支援では、国際開発協会（IDA）、英国国際開発省（DFID）、デンマーク国際開発庁（DANIDA）がバスケットファンドによるコーポレートプランの実施支援を行っている。世銀はこのほか、免税やインフォーマルセクターに係る調査研究を行っている。また、国際通貨基金（IMF）は付加価値税や国内課税、税関運営などに関して要請ベースで技術支援を行い、アフリカ投資環境ファシリティ（Investment Climate Facility for Africa : ICF）は税関の近代化、TMEA（Trade Mark East Africa）は One Stop Border Posts の運営をそれぞれ支援している。世界税関機構（World Customs Organization : WCO）は税関分析所の技術支援等を行っている。二国間支援では、アメリカが移転価格税制及び国内税のコンプライアンス戦略に係る能力強化支援を、韓国国際協力団（KOICA）が税関での貨物及びリスク管理システムのサポートを行っている。ノルウェーは、同国開発協力庁（NORAD）がノルウェー国税庁を通して鉱物・石油資源に係る会計検査の能力向上支援を行っており、支援額の累計が7億円近くに上っている。

3-2 投入実績

3-2-1 日本側投入

(1) 専門家

プロジェクトの開始から本中間レビュー時点までに、合計7名の専門家が投入された⁴。下表に各専門家の現地及び日本でのプロジェクト従事期間を、これまでの実績と今後の予定も含めて示す。これによると、プロジェクトの全期間を通して、合計97人月の専門家投入となる見込みであり、年平均では約32人月の投入となる。これは、ほぼ当初計画どおりの投入である。

表3-1 専門家投入実績

	氏名	担当	累計人月数			
			2013年9月時		今後の見込み	
			タンザニア	日本	タンザニア	日本
1	岩下 検一郎	総括／税務行政	4.90	2.40	5.60	1.70
2	小池 平造	納税者サービス	2.80	1.40	2.30	0.50
3	香取 雅夫	税務検査（税務調査手法）	8.60	1.10	9.10	1.60
4	宮本 直起	税務調査（段階研修／人事制度）	3.13	0.90	1.67	1.10
5	林 一夫	徴収	2.70	0.90	3.07	0.10
6	(未定)	税務調査（鉱業セクター）	0.00	0.00	5.83	1.90
7	南山 真理	税務調査（電子会計システム）	4.43	1.10	1.67	0.40
8	関塚 美貴（～2013.3） 近藤 千華（2013.8～）	人材育成計画／プロジェクト管理補助	10.70	0.63	14.3	0.87
		小計	37.26	8.43	43.54	8.17
		合計	45.69		51.71	
		総計	97.4			

(2) 現地経費

日本側で発生した現地経費は下表のとおりである。

表3-2 日本側予算で賄われた現地経費

単位：米ドル

	現地経費	JFY 2012	JFY 2013 (2013年9月末時)	JFY 2013 (残り期間)	JFY 2014	合計
				(予定)		
1	アンケート調査	13,500	0	0	20,000	33,500
2	TOT 講師	8,000	6,500	27,000	24,000	65,500
3	交通費	21,000	13,000	10,000	20,000	64,000

⁴ 人材育成計画／プロジェクト管理補助担当専門家は、期間中に交代しているが、同一の担当分野であるため、前任者と後任者を合わせて1名とみなす。

4	アシスタント雇上	1,000	3,000	3,000	6,000	13,000
合 計		43,500	22,500	40,000	70,000	176,000

1米ドル=98.04円(2013年9月時のJICA換算レート)

(3) 国外研修

本プロジェクトでは、国外研修として、合計3回の本邦研修が実施される計画である。本中間レビューまでには、予定どおり1回の本邦研修が7日間にわたって実施された。研修内容は、わが国の税制・税務行政やNTAの職員教育システム及び人事制度(NTA及びNTC間の人事ローテーション含む)、税務署概要、公認会計士・税理士制度、公認会計士向け研修制度、NTC視察などであった。研修参加者は下表のとおり。

表3-3 本邦研修参加者一覧

	研修生氏名	職位・役割	所 属
1	Mr. KUNENGE Abubakar Mussa	Director / Human Resources and Administration	TRA
2	Mr. JAIRO Isaya Jayambo	Deputy Rector / Executive Office	IFM
3	Mr. MUGOYA Patric Kennedy David	Rector	ITA
4	Ms. TEGWA Hilda Nyamboga	Manager Training and Development / Human Resources and Administration	TRA
5	Mr. MASALU Emmanuel	Lecturer	ITA
6	Mr. ABDULRAHMAN Hamza Ismail	Assistant Lecturer	ITA
7	Mr. TAIRO Richard Donati	Assistant Lecturer	ITA
8	Mr. KIMEA Alfred James	Tutorial Assistant	ITA

(4) 現地研修

本プロジェクトでは、合計8回の研修がタンザニアで実施される計画となっており、本中間レビュー時点までに5回の研修が実施された。各研修の概要は次のとおり。

表3-4 現地研修実績及び参加者一覧

	研修生氏名	職位・役割		研修生氏名	職位・役割
教授法研修 (ITA 講師対象)					
期間: 5日間 (2012年11月29～12月2日、12月6日～8日)					
1	Dr. Patrick Mugoya	Senior Lecturer	2	Dr. Yamungu Kayandabila	Senior Lecturer
3	Caroline Mutayabarwa	Assistant Lecturer	4	Jonas P. Senzige	Senior Lecturer
5	Joyce Sichone	Assistant Lecturer	6	Richard Donati Tairo	Assistant Lecturer
7	Ahmad Mohamed	Tutorial Assistant	8	Benjamin Amos	Assistant Lecturer
9	Cyril Chimilila	Assistant Lecturer	10	Vitus Mdesa	Assistant Lecturer
11	Hamza I. Abdulrahman	Assistant Lecturer	12	Rashid Khalifa	Head of Student Affairs
13	Emmanuel Masalu	Lecturer	14	Praygod Chao	Tutorial Assistant

15	Alfred James Kimea	Tutorial Assistant	16	Justin Mussa	Assistant Lecturer
17	Edward Mwakimonga	Assistant Lecturer	18	Sued Faraji	Lecturer
19	Charles Sabuni	Lecturer	20	Haji Mkwawa	Lecturer
21	Ryoba Mzalendo	Assistant Lecturer	22	Roland Fischer	Senior Lecturer
23	Faustine Kengera	Accountant	24	Emmanuel Massewe	lecturer
電子会計（会計ソフト Tally 操作）事前研修（ITA 講師対象） 期間：5 日間（2013 年 8 月 26 ～ 8 月 30 日）					
1	Alfred James Kimea	Tutorial Assistant	2	Ryoba Mzalendo	Assistant Lecturer
3	Rosemary Peter Mwandu	Tutorial Assistant	4	Philip Mbat	Lecturer
税務調査事例セミナー（TRA 職員、ITA 講師対象）期間：1 日間（2013 年 9 月 13 日）					
1	Alfred Kimea	Tutorial Assistant	2	Pihlip Mbat	Lecturer
3	Rosemary Peter Mwandu	Tutorial Assistant	4	Emmanuel Masalu	Lecturer Acting Deputy Rector
5	Emmanuel Massewe	Lecturer	6	Daniel Katamboi	Large Taxpayer
電子会計に係る税務調査コース第 1 回（TRA 職員、ITA 講師対象） 期間：10 日間（2013 年 9 月 23 日～10 月 4 日）					
1	Felix Lema	Tax Officer	2	Magreth Kiswaga	Assistant Tax Officer
3	Eric Mabula	Assistant Tax Officer	4	Beatus B. Nchota	Tax Officer
5	Pamela Ngonyani	Assistant Tax Officer	6	Patricia Kivamba	Tax Officer
7	Emmanuel Massewe	Lecturer	8	Festus P. N. Patta	Tax Officer
9	Abtwalbu Kateta	Assistant Tax Officer	10	Aretas Thomas	Senior Tax Officer
11	Robert Muhanzi	Assistant Tax Officer	12	Parcelina Lulu Mnzava	Tax Officer
13	William Muganga	Tax Officer	15	Serdina Bujulu	Senior Tax Officer
15	Sarah Senso	Assistant Tax Officer	16	Richard Donanti	Assistant Lecturer
17	Halima Mbegalo	Senior Tax Officer			
移転価格税制等国際課税コース第 1 回（TRA 職員、ITA 講師対象） 期間：5 日間（2013 年 9 月 30 日～10 月 4 日）					
1	Ramadhani Idd	Assistant Tax Officer	2	Ahmad Mohamed	Trainer
3	Sunday Saruma	Assistant Tax Officer	4	Praygod Chao	Trainer
5	Juliana Mwakapaja	Principal Tax Officer	6	E. Massewe	Trainer
7	Gaspar Mhina	Principal Tax Officer	8	Amos Benjamin	Trainer
9	Dorah Lyaruu	Principal Tax Officer	10	Cyril Chimilila	Trainer
11	Joyce Moshi	Principal Tax Officer			

3-2-2 タンザニア側投入

タンザニア側 C/P は表 3-5 のとおりである。TRA と ITA の人事異動のほか、交通事故もあって、本中間レビュー時点までに当初の C/P 8 名のうち 4 名が交代している。

表 3 - 5 タンザニア側 C/P

本プロジェクトにおける役割	2012年3月時点 (氏名、職位、所属)	2013年9月時点 (氏名、職位、所属)
Project Director	Mr. Abubakar Mussa Kunenge Director, Human Resource and Administration, TRA	同左
Project Manager	Mr. Patrick K. D. Mugoya Rector, ITA	Mr. Charles Sabuni, Acting Rector, ITA ※
Counterpart Leader	Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA	同左 Acting Deputy Rector of ITA
TBC course, Advanced taxation programme targeting TRA staff with three (3) years of working experience	Mr. Vitus G. Mdesa Trainer, researcher & Consultant, ITA	Mr. Emmanuel Masalu Acting Deputy Rector of ITA
Programme on International Taxation such as transfer pricing taxation	Mr. Richard Donati Tairo Trainer, Researcher & Consultant, ITA	同左
Programme on tax audit skills on computerized accounting system	Ms. Imelda P. Rwebangira Trainer, Researcher & Consultant, ITA	Mr. Kimera Alfred James Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Programme on tax audit skills in mining sector	Mr. Hamza I. Ismail Trainer, Researcher & Consultant, ITA	同左
Joining in JCC as a training manager of Dept.	Ms. Hilda Nyamboga Teguwa Manager of Training Dept., Human Resource and Administration, TRA	Mr. Yohana Gwarasa Manager of Training Dept., Human Resource and Administration, TRA

※ (注) 同氏が任命される前に、Yamungu Kayandabila 氏 (Mr.) が 2013 年の 6 月から 9 月までプロジェクトマネージャーの任に就いている。

タンザニア側の財務的貢献は、表 3 - 6 のとおりである。プロジェクト開始から 2013 年 9 月までの拠出は、約 2 万 1,500 米ドル (約 3,400 万タンザニアシリング、または約 210 万円) となっている。

このほか、現物出費として、プロジェクトチーム用の事務所スペース、事務所の机と椅子、電気、及びリフレッシュメントが提供されている。

表 3 - 6 タンザニア側の投入経費 (2013 年 9 月時点)

単位：米ドル

	現地経費費目	JFY 2012	JFY 2013	合計
1	キバハでの TOT トレーニングにおける旅費及びその他必要経費	0	11,500	11,500
2	移転価格税制研修における IBFD への支払い	0	10,000	10,000
	合計	0	21,500	21,500

1 米ドル = 1,581.29 タンザニアシリング (2013 年 9 月時の JICA 換算レート)

3-3 活動実績

本中間レビューに際して、PDM を基に、専門家チームから報告された活動実績は、以下のとおりである。

表 3-7 プロジェクトチームの活動実績

	活 動	実 績
1. 研修事業の計画・準備プロセスが体系化される。		
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。	初年次に実施。2 年次以降は研修計画に際し適宜実施。
1-2	上記ニーズを踏まえ、新規作成／改訂が必要な研修事業を特定する。	初年次第 1 回 JCC で合意済み。
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。	初年次：税務基礎コース (TBC) 2 年次：電子会計システムコース (EASC)、国際課税コース (ITC) を実施済み。 〔 2 年次後半に税務上級コース (TAC)、3 年次に鉱業セクターコースを実施予定。各研修実施後、評価を経て適宜改訂。 〕
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／改訂および標準化を支援する。	初年次：税務基礎コース (TBC) 2 年次：電子会計システムコース (EASC)、国際課税コース (ITC) を実施済み。 〔 2 年次後半に税務上級コース (TAC) 着手、完成は 3 年次の見込み。3 年次に鉱業セクターコースを開発予定。各研修実施後、評価を経て適宜改訂。 〕
2. ITA 講師の研修実施能力が強化される。		
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。	上記表 3-3 (本邦研修参加者一覧)、表 3-4 (現地研修実績及び参加者一覧) のとおり。 〔 2 年次は 3 月の国別研修のほか、教授法研修、税務調査事例研究、監査ツール研修を実施見込み。 3 年次は国別研修、監査ツールを実施見込み。 〕
2-2	ITA によって習得された知識、スキル、指導法を ITA 内で共有・蓄積する。	開発した研修をシニア講師、ジュニア講師の複数で講義、運営することにより共有している。
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。	ITA にノウハウがない部分は外部講師の選定調達をし、ITA 講師が外部講師からも学べるよう研修実施を支援している。
3. ITA の評価手順が強化される。		
3-1	ITA の評価手順をレビューする。	初年度に実施済み。
3-2	評価手法を確立・改善する。	2 年次に開発した研修の実施が始まり、プロジェクトで作成した評価シートを活用してフィードバックができるようにしている。 〔 これを定着させ、ITA の既存の評価を変えていく。 〕

3-3	特定された研修事業に関して、ITA の研修受講者および（受講者の）所属組織／部署による評価を行う。	研修事業が開始されて間がないため未実施。 〔 2 年次中に 2 コースに対して実施予定。 〕
3-4	評価の分析を行う。	2 年次：電子会計システムコース（EASC）、国際課税コース（ITC）で実施。 〔 今後も研修を実施することに行う予定。 〕
3-5	上記の評価分析結果を各科目パネルに提供する。	上記研修評価分析結果を提供済み。

注：実績欄の括弧内の記述は、今後の見通し。

3-4 成果達成状況

PDM において計画された成果の達成に向けて、プロジェクトはおおむね計画どおり実施されていることを確認した。中間レビュー時点における成果 1 から成果 3 までの達成状況は、以下のとおりである。

(1) 成果 1

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	結 果
1-1 ニーズ評価と研修計画のメカニズムが開発され、改良される。	<ul style="list-style-type: none"> TRA の大規模納税者局（LTD）、国内歳入局（DRD）、及び関税局（CED）などへのニーズ調査を実施。 新規作成／改訂が必要な研修事業として 5 コースを特定（TBC、TAC、EASC、ITC、鉱業セクター税務調査）。 EASC、ITC（移転価格税制について）、TBC、TAC に関するニーズ調査を実施。 TBC、ITC（移転価格税制について）、EASC（会計及び会計ソフト Tally を活用した税務調査について）に関するカリキュラムを作成／改訂。
1-2 研修教材が開発され、改良される。	<ul style="list-style-type: none"> TBC、ITC（移転価格税制について）、EASC（会計及び Tally の使い方について）に関する教材の作成／改訂。 上記教材に実務上有益な内容を盛り込んだ。
1-3 特定された研修事業のカリキュラムおよび研修教材に関する研修受講者の平均満足度が、研修カリキュラムで 95% 以上、研修教材で 80% 以上に達する。	<ul style="list-style-type: none"> EASC と ITC（移転価格税制について）のコースに関して、いずれも受講生の満足度は 100%。
1-4 各科目の教材の活用頻度が増加する。	<ul style="list-style-type: none"> 作成／改訂された教材の使用を開始。

プロジェクトチームは、まず、税務行政及び税務教育の実情調査のため、TRA や ITA、税務署、監査法人などを訪問し、TRA の組織・人事制度や税金徴収業務、国際課税納税者サービス、ITA の評価制度等に係る状況を把握し、それぞれのレポートを業務進捗報告書に添付している。これら実情を把握したうえで、当初ワークプランを修正しつつ、5 つの研修コースを選定した〔税務基礎コース（TBC）、税務上級コース（TAC）、電子会計システムコー

ス（EASC）、国際課税コース（ITC）、鉱業セクター税務調査]。また、TBC、ITC（移転価格税制について）、EASCの3コースに対して、それぞれ個別調査を実施したうえでカリキュラムと教材の新規作成又は改訂を行った⁵。

カリキュラムと教材作成の改訂において、科目パネルには、ニーズ調査とカリキュラムレビュー及びコース評価において重要な役割が期待されていたものの、実際の科目パネルの機能としては、研修コースごとの講師の割り当てや試験時の採点に重点が置かれ、本プロジェクトで当初想定していた機能を担うことが困難と判断された。このため、科目パネルに代わって当該機能を担う新しい委員会を設置すべく、プロジェクトチームで議論が行われた。（当該委員会については、後述のとおり。）

（2）成果2

成果2：ITA 講師の研修実施能力が強化される。	
指 標	結 果
2-1 ITA 講師による出版物の数が増加する。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始前の1年間の出版物数が1に対して、プロジェクト開始後1年半の間の出版物数は8。
2-2 ITA 講師の知識・スキルおよび指導法に関する研修受講者の満足度が、平均で75%以上に達する。	<ul style="list-style-type: none"> EASC（会計及びTallyの使い方について）に関しては以下の結果 <ul style="list-style-type: none"> - 専門性：96% - 教授法：96% - 研修生への働きかけ：96% ITC（移転価格税制について）に関しては以下の結果 <ul style="list-style-type: none"> - 専門性：100% - 教授法：97% - 研修生への働きかけ：97%

指標2-1に関して、出版物数は必ずしも講師の能力と比例しないと考えるのが一般的であろうが、次の理由から本指標が採用されたことに留意したい。

- 1) 出版物数は、講師の知識レベルを示すひとつの指標であること。
- 2) ITA内における人的資源の管理システムでは、出版物の数が職員を昇進させるひとつの要素として評価されていること。

ITA職員による出版物のリストを、付属資料4に添付する。当該資料及びITA幹部職員からの聞き取りから、本プロジェクト開始前直近1年間の出版物数が1だったのに対して、プロジェクト開始後1年半の間に出版された論文数は4、近々出版が予定されている論文数も4、さらに、現在査読中の論文が2となっている。

指標2-2に関して、ITAの評価レポートは、実施されたEASCとITCのコース評価について、それぞれ講師の専門性や教授方法、受講生への働きかけの点で受講生の高い満足度が得られたと報告している。中間レビューチームは、これら3つの評価項目が、付属資料6にある新評価フォームの「PART B：EVALUATION OF FACILITATORS」「PART C：TOPIC

⁵ 研修5コースのうち、TBCとITCに関しては、ITAとの間で追跡調査の必要性を確認し、外部機関による委託調査を実施している。

「EVALUATION」にそれぞれ対応していると判断し、当該2コースに対しては成果が達成されたとみなすものの、両コースがITAと国際会計情報管理局（International Bureau of Fiscal Documentation：IBFD）の経験豊富な講師らによって行われたため高い評価が下された可能性に留意し、今後の講義に対する評価結果に注意したいと考える。

さらに、上記2コースの参加者数が、ITAが予定したほど多くなかった点にも留意する必要がある。EASCの第1期、同第2期、ITCにそれぞれ20名、18名、20名の参加者を予定していたものの、実際に参加できた受講生の数は、それぞれ14名、12.75名、12.3名であった⁶。これは、TRAの繁忙期と研修期間が重なったことによるが、プロジェクトチームとしては研修の実施を見合わせるよりも、これら研修を実施し早い段階で受講生からの意見等を収集し、続く研修に生かして本プロジェクトの改善を図ったものであった。

EASCとITA、TBCでは、経験が比較的浅い講師が講義を行う際、上級講師がサポート役に回ってオンザジョブ・トレーニング（On-the-Job Training：OJT）を実施している。講師の能力向上のため、続く第2弾のトレーニングにおいてもOJTが実施される予定となっている。

（3）成果3

成果3：ITAの評価手順が強化される。	
指 標	結 果
3-1 評価方法とフィードバック手法が開発され、改良される。	・新規作成／改訂されたコースで新しく作成された評価フォームの使用が開始された。
3-2 各科目パネルで受領された評価結果の割合が100%に達する。	・EASC（会計及びTallyの使い方について）及びITC（移転価格税制について）の評価結果が受領された。
3-3 各科目パネルがレビューした評価結果の割合が100%に達する。	（評価結果の確認中）

ITAにおける研修の評価方法の改善は、現在行われているところである。本プロジェクトでは、2013年9月及び10月に実施されたC/P向け研修において新しい評価フォームが作成され、既に、本プロジェクトで開発された研修コースから当該フォームの使用が開始されている。

これまでの評価フォームは3部構成となっており、第1部では教材や講師の知識、研修生の所属先での業務との整合性などが問われるものの、回答は「Yes」か「No」の二者択一となっており、各項目の程度が判断できないものとなっている。第2部では研修コースがシラバスをカバーしているか、第3部はITAで食事を摂った者を対象としてケータリングサービスの満足度とカフェテリアの整然度を問うものとなっている。

一方、新しい評価フォームも3部構成となっているが、その内容は、第1部に研修の満足度や教材の実用性、研修期間の適切性といったコース全般の評価を問い、第2部ではそれぞれの講師に対して、その専門知識や教授方法（いかに系統立てられて研修生の理解を促進しているか）、質問や議論の適切な喚起を問う内容となっている。第3部においても各講師に対する研修トピックの難易度や業務上の実用性について問う内容となっている。設問自体

⁶ 研修期間を通しての平均受講者数。

も既存フォームと異なり、また、新フォームではいずれの設問も5段階評価で回答させる点でも既存フォームからの改良が確認できる。また、新フォームでは、各部の最後に研修生が自由に記入できる欄が設けられている。本中間レビュー時点までに、新評価フォームは、まず、EASCとITC（移転価格税制について）で導入された。その後、その結果が科目パネルにわたり、レビューが行われたところである。ただし、前述のとおり、本プロジェクトでは、当初想定していたほどの機能を科目パネルは果たしていない点に留意が必要である。

3-5 プロジェクト目標達成状況の見直し

本中間レビュー時点では、プロジェクト目標の達成度を評価するには時期尚早と判断される。しかし、上述の成果達成度は、プロジェクトが目標達成に向けて前進していることを示している。

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	結 果
1. 研修プログラム開発にかかるPDCAサイクルが採用され、正式にITAに導入される。 (1) ステージⅠ：PDCAサイクルが存在しない。カリキュラムや教材は存在するがPDCAサイクルに基づいて開発されていない。 (2) ステージⅡ：PDCAサイクルは存在するが、ドキュメント上においてである。 (3) ステージⅢ：PDCAサイクルは存在するが、JICAコンサルタントチームにより管理されている。 (4) ステージⅣ：PDCAサイクルは存在し、ITA自身によって運営されている。	・ステージⅡ (ステージⅢに向けて実施中)
2. 研修科目の範囲が拡大する。	・TBC、ITC、EASCに実務的な内容が盛り込まれた。 ・EASCとITCが開発された。
3. 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75%以上に達する。	(未実施)
4. 特定された研修事業の受講者数が210人以上に達する。	・25名が研修に参加した（EASC 13名、ITC 12名）。 ・TBCが2013年10月に開講した。

ITAは、ITCとEASCに係るPDCAサイクルのうち、PlanとDoについては実施済みであり、当該2コースに係る、残るCheckとActに関しては2014年3月までに行い、一連のPDCAサイクルを完了する予定である。TBCは2013年10月から始まったばかりであり、現在、PDCAのDoを実施しているところである。TACと鉱業セクター税務調査に関して、ITAは、2013/2014年度中にPDCAサイクルを開始し、次年度中に完了させる計画でいる⁷。

プロジェクトチームは、今次JCCで合意された研修管理委員会（Training Management

⁷ タンザニアの年度は7月から翌年6月までとなっている。したがって、今年度は2013年7月1日から2014年6月30日まで、次年度は2014年7月1日から2015年6月30日までであるが、本プロジェクトの終了予定日は2015年3月9日までとなっているため、当該PDCAはそれ以前に完了するという意で述べられている。

Committee : TMC) の設立を予定している。TMC は、TRA 及び ITA 彼ら自身での PDCA サイクルの管理及び、上表中で示されるステージⅢからステージⅣへのステップアップに関して重要な役割を担っている。すなわち、TMC は、ITA のトレーニングを計画し、実行し、そして評価するために設立されるものであり、ITA の副学長を委員長に、TRA のマネージャーや実務者、ITA の科目パネルリーダーなどから構成される予定である。

3-6 上位目標達成状況の見通し

本中間レビュー時点では、上位目標の達成度を評価するには時期尚早ではあるが、プロジェクトは、その達成に向けて前進していると判断される（後述「第4章4-1-4 インパクト」参照）。

上位目標：TRA 職員の税務行政能力が強化される。	
指 標	結 果
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。	(判断するには時期尚早)
2. 税務調査件数あたりの平均追加徴収額が増加する。	(判断するには時期尚早)

第4章 評価5項目に照らした評価結果

4-1 評価5項目による評価結果

4-1-1 妥当性

本プロジェクトは、タンザニアの開発ニーズや TRA 及び ITA の事業計画、わが国の対タンザニア援助政策との整合性がある。また、詳細計画策定時と比べても、その度合いが高まっていることから、妥当性は非常に高いと評価できる。

タンザニア政府は、GDP に対する国内歳入の割合を増加させる具体的な数値目標を掲げており、開発5カ年計画や MKUKUTA II、第4次公共財政管理改革プログラム (PFMRP IV) などで公共財政管理及び税収能力の強化を国家戦略のひとつとすることを明記している。まず、現行の開発5カ年計画では、税基盤の拡大と税額控除の縮小によってその割合を増加させる取組みが述べられている。MKUKUTA II では税務行政能力の強化が強調されており、TRA の能力向上や、特に同国天然資源の公平な分配による貧困緩和の観点からも、資源産業からの税収増の必要性に言及されている。PFMRP IV では、歳入管理が公共財政管理改革の成果にかかわる主要な取り組み分野のひとつとされており、GDP に対する国内歳入の割合を 2010/11 年度の 16.5% から 2013/14 年度までには 17.8% に上げるとしている。また、GDP に対する非課税収入の割合も、同時期に 1.2% から 1.9% に上げるとしている。さらに、タンザニア政府は、税額控除の対 GDP 比の割合を 2011 年の 2.2% から徐々に縮小し、2014 年には 1.2% とする計画を立てている。これら一連の戦略文書において、鉱業セクターにおける税収増加は共通の課題として述べられている。

TRA 及び ITA とともに国家戦略にのっとりうえで、TRA は人的資源能力の戦略的な改善をコーポレートプランに掲げ、ITA は TRA 職員の研修ニーズに応えながら同コーポレートプランの実行に貢献するとしている。TRA は、第4次コーポレートプラン (2013/2014 ~ 2017/18) において、財政 (Finance)、顧客 (Customer)、内部プロセス (Internal Process)、学びと革新 (Learning & Innovation) の4つを重点事項として挙げている。このなかの学びと革新において、①戦略的な人的資源の能力向上と②パフォーマンスや革新、協働及びリーダーシップを推進する文化の開発に重きを置くとしている。ITA においては、第3次戦略計画 (2013年7月~2014年6月) の中で、TRA の第4次コーポレートプランの成功のためには TRA 内における人的資源の能力が重要であるとし、TRA 職員の研修ニーズに応じていくとしている⁸。

わが国は、対タンザニア国別援助方針に同国政府の行財政管理能力の強化を図るとしており、具体的な支援策として公共財政管理能力の強化を挙げている。対タンザニア事業展開計画では、援助重点分野のひとつに「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 (PRS) 支援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している。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

⁸ ただし、ITA は一般の人々のニーズにも対応している。

るとしている。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」や東アフリカ地域税制、税務行政、税関行政、会計監査といった分野での研修員受け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の一環として位置づけられる。

4-1-2 有効性

いくつかの成果に関しては進捗が遅れがみられるものの、以下の点から、有効性には着実な前進がみられると評価できる。

まず、成果1に関しては、支援対象として5コース（いずれも短期コース）が特定され、そのうち3コースのカリキュラム及び教材の新規作成／改訂まで完了している。ITAからの聞き取りによると、それらのコースの立案にあたっては、今回、何をいつ、どのくらいの期間、誰が、どのような教材や事例を用いて教えるかということについて事前に議論されたうえで、各コースの準備が行われたとのことであった。研修を実施した2コースの終了時アンケート調査では、研修受講者のカリキュラム・教材に対する評価は高かった。ITAでは、これまで、短期研修コースに関するニーズ調査は行っていなかったが、今回の試みに一定の成果が確認されたことを受け、今後はすべての短期研修コースで事前のニーズ調査を導入していく意向を示している。

次に、成果2を達成させるための活動として、ITA講師を対象とした研修（会計ソフト、税務調査、教授法、国別）が実施されており、講師らの知識・能力の向上が図られている。研修コースの開発に関しては、当初、複数のコースを同時に開発するという計画であったが、講師らの講義レベルの向上を確実にするために、この計画を変更し、同時に開発するコース数を1又は2コースに絞るという対応がなされている。TBCコースも、2013年10月になっての開始となり、当初計画からは遅れたものの、もともと本コースは受講候補者が一定数に達してから開講される不定期のものであり、本プロジェクトでは、受講候補者が開講基準に達したのちすぐに実施されている。

成果3に関しては、本プロジェクトで対象とする研修5コースに対して、これまでITA内で使用されていた比較的簡素な講義評価フォームに替えて、講師個人の知識や教授法の5段階評価を盛り込んだ新しい評価フォームの使用が開始されている。このような講師個人の講義能力を明示的に評価させるものは、ITAで初の試みである。5段階評価のほかに、記述式で回答させる部分も設けられており、当該評価フォームの回答を集計・分析したITA作成のレポートによると、講義時間や講義の方法（デモンストレーションの方法やコースの体系度合など）、将来的な追加講義の重要性など、今後の講義に資すると思われる建設的な意見が寄せられている。

ITAは、研修プログラム開発に係るPDCAサイクルを改善し、自らこのサイクルを管理できるようにすべく、TRAの幹部や実務者、及びITA講師らをメンバーとするTMCの設置をTRA側と協議し、今次JCCにてその設置が認められた。TMCには、本プロジェクトで当初計画されたサブジェクトパネルの機能に代わる役割のほか、TRA職員向け研修における実務的内容の提供という課題を解決することが期待されている。

4-1-3 効率性

日本側及びタンザニア側のこれまでの投入と活動は、プロジェクトの進捗状況や実施期間中

に必要となった現場での対応、及び中間レビュー時点までの成果の達成状況からみておおむね当初計画どおりに行われており、適当と判断され、効率性は中程度と評価できる。残るプロジェクト期間において、効率的なプロジェクト実施の大きな妨げとなる要素は認められない。

これまで現地に派遣された7名の専門家のうち、6名に対しては短期出張形態によるいわゆるシャトル派遣が行われており、残る1名は現地に駐在している。これは、詳細計画策定調査時のITA側からの要請を踏まえたものであり、同要員が他専門家とタンザニア側関係者間の調整の窓口となってITAニーズの的確な把握やプロジェクト運営上の問題等の特定が行われ、これら現地での情報が日本側関係者に共有され、プロジェクトの円滑な遂行につながっている。以上のような形態から、効率的なプロジェクト運営が認められる。

専門家チームの現地経費は、質問票調査やトレーナー向け研修(TOT)講師の備上、現地移動費など、本プロジェクトの実施に必要な不可欠なものに使われており、使途は適当と判断される。C/P向け本邦研修時におけるNTA及びNTCからの協力は、非常に費用対効果が高い内容であったと判断される(プロジェクト自体に、NTA、NTCへの経費支払いはなし)。

タンザニア側からはTRA及びITAから合計8名のC/Pが指名された。また、ITAからは、本中間レビュー時点までに合計約2万1,500米ドルが投入され、キバハでのTOT及びIBFDによる移転価格税制研修にそれぞれ1万1,500米ドル、1万米ドルずつ(いずれも概算)費用が拠出されている。これら投入実績は、プロジェクトの実施に必要な最低限のものであったと評価される。

ただし、本中間レビュー時点までに、当初のC/P8名のうち4名が交代している点は、プロジェクトの効率性を阻害し得るリスク要因のひとつとして懸念される。これについてタンザニア側は、前任者と後任者との間で業務の引き継ぎは行われており、特に、プロジェクトマネージャー及びC/Pリーダーを務めるITAの学長及び副学長が一時的に不在の状況下でも(それぞれ2013年6月以降及び同9月以降不在)、それぞれの代理が任を果たしているとしている。本調査では、ITA副学長代理として本プロジェクトのC/Pリーダー代理の任にあたるEmmanuel Masalu氏の機能を間近にみる事ができたが、相当程度の負荷が同人にかかっている状況にかんがみ、タンザニア側の説明に理はあるものの、上記懸念を払拭するまでには至らない。

4-1-4 インパクト

中間レビュー時点において、上位目標の達成度を評価するには時期尚早と判断される。しかし、プロジェクトは、以下の点より、その達成に向けて前進しているといえる。

中間レビューチームがインタビューを行ったいずれのC/Pも高いモチベーションを示しており、特に、本プロジェクトによって新規作成や改訂が行われた研修コースでは、受講生の所属先での業務に大きな効果を与え得ることや、今後開発されるコースでも同じく大きな効果が期待され得ることなどが述べられた。また、日本人専門家が派遣されている期間中に、彼らから知識や、ニーズ調査と講義のノウハウを獲得すること、さらに、本邦研修を経ておのおのが抱いた課題に取り組んでいくことなどについても表明された。

研修受講者からの聞き取りでは、所属先での担当業務のなかで活用していくためにも、同じ研修を受講した職場の同僚どうしで研修内容の復習をしていくことや、研修で知り合った所属の異なる参加者同士でコミュニケーションを継続させながら、研修トピックに関する研究のネットワークを拡大・深化させることを望む声もあり、このような意向が行動として表れ継続

していくことが肝要である。

その他、ITA における 2013/2014 年度の短期研修全 30 コースのうち、5 コースが本プロジェクトによる支援となり、本プロジェクトが ITA に与える影響は少なくないと判断されること、並びに、本プロジェクトの前プロジェクトマネージャーが TRA の CED に異動となり、JICA の支援によって実施されている別のプロジェクトの C/P となっているところ、タンザニアへの公共財政管理分野に対するわが国支援の相乗効果が期待されることなどにも留意したい。

4-1-5 持続性

中間レビュー時点において持続性を評価するには時期尚早と判断されるが、本プロジェクトは、プロジェクトの成果と目標に係る持続性を担保するようなアプローチが図られている。持続性は、政策面、組織面、財政面、技術面から分析される必要があり、現時点での評価は下記のとおりである。

(1) 政策面

タンザニアの開発戦略では、税金徴収と税務管理がそれぞれ重点分野のひとつとされており、この方針が短期的に大きく変わる可能性は低い。TRA 及び ITA は本国家戦略を踏まえた組織戦略・事業計画を立て、これを実行に移している。両組織間の人事異動制度は、実務的な内容が ITA の研修に反映されていないという面もあるものの、現状では国家戦略にのっとったそれら組織戦略・事業計画を補強するものとみることができる。

(2) 組織面

ITA の学長及び副学長の本プロジェクトへの関与の度合いが大きい。学長及び副学長の正式な後任が決定しない間も、専門家チームは ITA 幹部との密なコミュニケーションを行い、本プロジェクトに対する ITA のオーナーシップが醸成され、プロジェクト終了後も活動が継続されるよう配慮している。また、TRA と ITA のより緊密な協力体制の構築が求められるところ、今次 JCC にて TMC の設立が合意されたことは、組織的な持続可能性を担保する大きな要素となるものと判断される。

(3) 財政面

TRA 及び ITA とともに組織として財政面での大きな不安要素は存在しないものの、本プロジェクトにおける税務能力の向上は、ITA における TRA 職員向け研修事業という位置づけから、当該研修事業を目的とした予算が TRA のなかで毎年度確保され、継続して ITA に配分される必要がある。

(4) 技術面

TRA 及びその地方事務所や税務署にとって、業務と密接に関連する研修を提供することが ITA には求められている。そのためには、ITA と TRA 間の人事交流をより活性化させていくことが望ましい。

4-2 結 論

本プロジェクトは計画どおり実施され、良好な結果を表したといえる。CPは、現在、プロジェクト活動により、研修プログラムの改善のための知識と技術を取得中である。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

前述のレビュー結果に基づき、プロジェクトの効果を最大限に引き出し、持続可能性の向上のため、以下のとおり提言する。

(1) TRA-ITA 間のより緊密な連携のためのメカニズム構築

TRA に対し適した研修を提供するため、本プロジェクトは、研修ニーズの調査、研修プログラムの策定、教材の開発・改訂、研修の実施、研修の評価、研修内容の改定といった、評価結果の反映が可能となるサイクルの運用を開始した。しかし、サービス提供者である ITA とサービス利用者である TRA の間のコミュニケーションが効果的に行われていない例があった。双方のコミュニケーションが十分に行われ、ITA が TRA の研修に係るニーズを的確に把握すれば、日常的な研修運営の強化が実現されることが考えられる。

TRA のニーズに応え、さらに TRA 職員の税込事務能力を向上させるためには、TRA-ITA 間の連携強化、特に研修ニーズの調査と研修内容の評価に際し、より緊密な協力関係の構築が望まれる。研修ニーズの調査に関しては、TRA が ITA 職員に対しニーズを伝える役割を担っており、研修内容の評価に関しては、ニーズ調査の段階で確認された TRA からの要求に基づき相応しい講義が効果的に行われているか、また評価の結果を以後の研修にどのように反映させていくかについて、ITA がその役割を担っている。

中間レビューチームは、TRA と ITA が TMC を設置し、税込関連の研修の計画、実施、評価において、より緊密に協力するとしていることを確認し、この一連のプロセスと決定を支持した。このことはプロジェクト目標達成において大きな正のインパクトを与え得るものである。

(2) ITA の運営強化

評価に関連し、これまでの質問票の内容は、その後続く研修に反映させるための情報収集を目的としては策定されておらず、当該質問票が、ITA におけるニーズに沿った研修の提供を促進しているとはいえない。ITA はこの状況を把握している。

ITA には、質問票から何を不得、また結果をどのように活用するかについての明確なビジョンをもち、必要な情報の取得を目的とした質問票を策定することが望まれる。プロジェクトチームは現在、評価方法の改善を開始しており、これはプロジェクト目標達成において大きな正のインパクトをもたらすものである。

TRA のニーズに沿った研修を実施する能力を獲得すべく、ITA においては、ニーズ情報の収集と研修内容の継続的な見直しが望まれる。

(3) TMC の設立に伴う PDM の改訂

詳細計画策定調査（2011年9月実施）では、「科目パネルの役割・機能が確定される」ことが前提条件に設定されていた。調査時に研修教材の標準化を図るために設置された TRA 職員、ITA 講師、外部学識者から成る科目パネルを確認し、これが本プロジェクトでも評価の実施・結果の検討における中核的な役割を担うことが期待されていた。しかし、実際は

ITA 講師のみがメンバーで、設置目的も科目ごとの試験の採点等限定的なものであることが今回の調査で判明した。

このような実態に加え、ITA の講義が TRA 職員の実務上あまり役に立たないという課題意識や、これに関連して TRA と ITA との間の人事交流（異動）の必要性に対する具体的な対策として、ITA 副学長を議長とし、TRA 及び ITA の管理職や実務者から成る TMC の設置が今次 JCC で合意され、今後科目パネルに代わって、ITA の研修事業における PDCA サイクルにかかわることとなった。これにより、研修前のニーズ調査や研修後の評価作業における TRA 及び ITA 間の連携を主として、課題の解決が見込まれる。

TMC の設立を受け、PDM 中にて科目パネルが担当する予定であった活動を TMC の活動として置き換える必要があり、その他の点も含めて今次 JCC では以下の PDM の変更が行われた。

修正箇所	旧版（PDM2）	改訂版（PDM3）
プロジェクト目標 指標「1（3）」	PDCA cycle exists but managed, initiated by HCA consultant team.	PDCA cycle exists but managed by the Project Team.
成果 1 指標「1-4」	Frequency of utilizing training materials in each subject is increased.	Number of standardized training materials in each subject is increased.
成果 3 指標「3-2」「3-3」	文中の「each subject panel」	「the Training Management Committee」に書き換え
活動「1-4」	文中の「each subject panel」	「ITA lecturers」に書き換え
活動「3-5」	文中の「each subject panel」	「the Training Management Committee」に書き換え
前提条件	The roles and functions of the subject panel are prepared and determined	削除
欄外	（なし）	PDCA の説明を追記

5-2 教訓

（1）NTA と NTC の支援による本邦研修の実施

JICA が NTA 及び NTC との協働の下に開催した C/P 向け本邦研修は、研修提供者と研修受講者間の協力関係の視点から、高く評価されていることが確認された。TRA と ITA からの参加者が、日本において、研修を受ける立場である NTA のニーズに基づいた研修が、研修提供者である NTC により実施される様子を観察し、その方法を学ぶ機会となった。

日本では、サービス提供者である NTC とその受給者である NTA 間の職員の異動は、人材管理の一環であり、双方の職員は戦略的に組織間を異動する。NTC の講師陣は全員かつて前線で業務に従事する職員であったため、日常の税込事務に精通しており、論理を実務に反映する能力をもつ。

NTA 及び NTC と意見交換の場をもつことにより、タンザニア政府職員は、サービス提供者とサービス受給者間のより緊密な協力関係の構築方法のひとつについてよく知ることができた。

(2) 既存の体制とワークフローに基づいたプロジェクトの策定

タンザニアの税収向上及び TRA 職員の能力強化のため、本プロジェクトは、税務関連の各項目に係る職員の能力向上ではなく、TRA の職員に対し、適した研修を実施するための、研修提供者側の能力向上を目的として策定された。TRA の既存の研修システム及び ITA のワークフローに基づいたプロジェクトの策定は、C/P の支援を獲得し、ひいては円滑なプロジェクトの実施につながるものである。

付 属 資 料

- 1 . Project Design Matrix (PDM) (Ver. 3)
- 2 . Plan of Operations (PO)
- 3 . 評価グリッド
- 4 . List of Publications of ITA staff
- 5 . JICA Questionnaire for Participants
- 6 . EASC evaluation form No1
- 7 . 中間レビューミニッツ (M/M)

1. Project Design Matrix (PDM) (Ver. 3)

Project Design Matrix (PDM₃)
 Project Title : Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania
 Project Period : 2, 2012 – 2, 2015 (Three Years)
 Target Group : ITA staff and the trainees
 Version No. 3
 Date : 31 October 2013

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"> Average number of tax audits completed in a year per TRA staff is increased. Average amount of additional tax per audit case is increased. 	<ol style="list-style-type: none"> Departmental annual reports 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"> PDCA* cycle of training program development is adopted and introduced officially in ITA. [Reference] level of progress, to be assessed in the timing of mid-term review and terminal evaluation. (1) Stage I (initial stage): PDCA cycle does not exist. More specifically, curriculum and training materials exist, but those are not developed based on PDCA cycle (2) Stage II: PDCA cycle exists but it is just on a document basis. (3) Stage III: PDCA cycle exists but managed by the Project Team (4) Stage IV: PDCA cycle exists and managed by ITA itself (as the final target at the end of the Project) Coverage of training program subjects is expanded. [continued improvement] Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed 75% on average regarding the specified training programs. Number of trainees in the specified training programs exceeds 210 persons. 	<ol style="list-style-type: none"> Project report, relevant regulation/guideline in ITA Training evaluation results extracted from the Activity 3-3 (Questionnaire surveys to the trainees' department of the TRA) Training records 	<ol style="list-style-type: none"> Budgetary and human resources necessary for the service provision of tax administration are continuously allocated and assigned by the Government of Tanzania. TRA staffs trained by the Project do not drastically leave their respective posts.
<p>Outputs 1. The process for the planning and preparation of training programs is systematized.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Needs assessment and planning of training program mechanism is developed and upgraded. Training materials are developed and upgraded. Satisfaction ratings of trainees regarding the training curriculum and training materials of the specified training programs exceed 95% on training curriculum, 80% on training materials on average. Number of standardized training materials in each subject is increased. 	<ol style="list-style-type: none"> Project report, relevant regulation/guideline in ITA Training materials Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3 Records of training programs 	

<p>2. Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced.</p>	<p>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 75% on average.</p>	<p>2-1. Publications (papers, manuals and etc.) 2-2. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3</p>	<p>2-1. Project report, relevant regulation/guideline in ITA 2-2. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4 2-3. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4</p>	<p>Personnel change of counterparts does not take place frequently.</p>
<p>3. The evaluation procedure of the ITA is strengthened.</p>	<p>3-1. Evaluation methodology and feedback mechanism are developed and upgraded. 3-2. Percentage of the evaluation results received by the Training Management Committee is 100%. 3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by the Training Management Committee is 100%.</p>	<p>3-1. Project report, relevant regulation/guideline in ITA 3-2. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4 3-3. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4</p>	<p>3-1. Project report, relevant regulation/guideline in ITA 3-2. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4 3-3. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4</p>	<p>Personnel change of counterparts does not take place frequently.</p>
<p>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 ITA lecturers to develop/review and standardize the training materials for the specified training 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 the Training Management Committee and relevant stakeholders.</p>	<p>Inputs Japanese side 1. Experts • Chief Advisor/Tax Administration • Training Planning/Coordinator • Others as necessary 2. Training of counterpart personnel in Japan and/or the Third Countries 3. Provision of machinery and equipment as necessary 4. Local expenses for the project activities which are not covered by Tanzanian side • Expenses for seminar/training of ITA lecturers, etc. • Expenses for training materials • Others</p>	<p>Tanzanian side 1. Personnel Project Director Project Manager Counterpart personnel 2. Provision of the project offices and facilities necessary for the project implementation 3. Local expenses for the project activities • Running costs for electricity, water, communication, etc. • Expenses for implementing the specified training programs • Others</p>	<p>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 75% on average. 3-1. Evaluation methodology and feedback mechanism are developed and upgraded. 3-2. Percentage of the evaluation results received by the Training Management Committee is 100%. 3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by the Training Management Committee is 100%.</p>	<p>Personnel change of counterparts does not take place frequently.</p>




* PDCA (plan-do-check-act or plan-do-check-adjust) is an iterative four-step management method used for the control and continuous improvement of processes and products

2. Plan of Operations (PO)

Plan of Operations (Version 3)
Schedule of the Implementation and Responsible Organizations

Date: October 31, 2013

Year	Y2012												Y2013												Y2014												Y2015		Responsible person/organization	
	Month	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			
Terminal evaluation	Total 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	
Baseline and Impact Surveys																																								
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 TRA staff																																							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																																							Deputy Rector Academic Research and Consultancy	
1-3 Develop/Review the training curriculum for the specified training programs																																							Deputy Rector Academic Research and Consultancy	
1-4 Assist each subject panel to develop/review and standardize the training materials for the specified programs																																							Deputy Examination and Curricula affairs officer (ECO)	
OUTPUT 2: Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced																																								
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.																																							Deputy Rector Planning and Administration	
2-2 Share and accumulate the knowledge and skills as well as the teaching methods within the ITA																																							Deputy Rector Academic Research and Consultancy	
2-3 Assist ITA lecturers to conduct the specified training programs on tax administration.																																							Deputy Rector Academic Research and Consultancy	
OUTPUT:3 Evaluation procedures of the ITA is strengthened																																								
3-1 Review the evaluation procedure of ITA																																							Quality Manager (QM)	
3-2 Establish/Improve the evaluation methods																																							ECO	
3-3 Evaluate the specified training program on tax administration by ITA trainees and trainers organisations																																							Deputy Rector Academic Research and Consultancy	
3-4 Analyze the evaluation results																																							Quality Manager (QM)	
3-5 Delivery the results of evaluation analyses to Training Management Committee and relevant stakeholders.																																							Quality Manager (QM)	

 : To complete project activities within the solid line
 : To continuously conduct project activities during the dotted line.
 : To conduct review/evaluation, produce document, etc

3. 評価グリッド

妥当性

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源 データ収集方法	現状	対処方針案
大項目	小項目					
必要性	国レベルのニーズ	プロジェクト内容は、タ国の公共財政管理における課題の解決戦略として適切か	タ国の公共財政管理戦略	MKUKUTA II	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	現地インタビューを通して関係者に確認する
	ターゲットグループのニーズ	プロジェクト開始以後、ターゲットグループのニーズに変更はないか	プロジェクト開始以後の現地ニーズ	業務進捗報告書 専門家インタビュー CPインタビュー 科目パネルインタビュー	ITA の講義が実務に有効でないとし、TRA-ITA 間の人事交流と ITA 内での職位にかかわる制度改革が予定されている	左記現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い確認する
優先度	プロジェクト目標・上位目標と、タ国開発政策との整合性	プロジェクト開始以後、タ国の公共財政管理分野の施策に変更はないか	・タ国の公共財政管理関連政策 ・MKUKUTA II ・PFMRP	事前調査報告書	プロジェクト目標・上位目標は、タ国の中長期的国内歳入強化の方針に合致している	左記現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い確認する
	プロジェクト目標・上位目標と、日本の援助政策との整合性	プロジェクト開始以後、日本の対タ国援助方針に変更はないか	日本の対タ国援助方針	・対タンザニア国別援助方針(2012.6) ・対タンザニア事業展開計画(2012.9)	プロジェクト目標・上位目標は、左記の方針、計画と合致している	左記現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い確認する
手段としての適切性	プロジェクトのアプローチの適切性	プロジェクトのアプローチ(①研修事業の計画・準備プロセス体系化、②ITA 講師の研修実施能力強化、③ITA の評価手順強化)は、成果や目標を達成するための方法として効果的か	プロジェクトのアプローチに対する関係者の評価	事前調査報告書 業務進捗報告書 専門家インタビュー CPインタビュー 科目パネルインタビュー	科目パネルは実態として機能していない	当初期待された科目パネルが役割(評価の実施・結果の検討)を担えていない原因を明らかにした上で、残る期間での科目パネルの活動計画を再検討する
	援助協調	他援助機関のプロジェクトとの相乗効果はあるか	他援助機関の協力活動	専門家インタビュー CPインタビュー	事前に確認できる情報なし	現地にて関係者にインタビューを行い確認する
	ターゲットグループ選定の適切性	対象者は最適な者が選ばれ、成果を達成するために必要最低限であるか	・税務行政改善、TRA 職員能力強化に関するニーズ調査の結果 ・最新版 PDM (Ver2) 作成以降に追加されたターゲットグループの有無	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー 科目パネルインタビュー ITA スタッフインタビュー 研修生インタビュー	TRA 職員(初任者、配属後3年程度の者、大中企業担当、多国籍企業担当、マイニングセクター担当)、ITA 職員	各研修の既受講者と予定受講者に関する情報(数、選抜基準)を確認する
	ターゲットグループ以外への波及性	ターゲットグループ以外の人々にも裨益しているか		業務進捗報告書 専門家インタビュー 科目パネルインタビュー CP Mgr インタビュー ITA スタッフインタビュー	事前に確認できる情報なし	現地にて関係者にインタビューを行い確認する
	日本の技術の優位性	日本の技術や経験が活用されているか	比較可能な他ドナーの協力活動	事前評価報告書 CP Mgr インタビュー 科目パネルインタビュー	事前に確認できる情報なし	現地にて関係者にインタビューを行い確認する
	外部要因	プロジェクト開始後、プロジェクトの実施に影響を及ぼす政治・経済・社会的変化はあるか	プロジェクト開始以降のプロジェクトを取り巻く環境の変化	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地にて関係者にインタビューを行い確認する

有効性（予測）

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源 データ収集方法	現状	対処方針案
大項目	小項目					
プロジェクト 目標の達成 見込み	プロジェクト目標の達成度の検証	プロジェクト目標の指標	指標に関する情報	業務進捗報告書 “Achievement of Outputs (Year 1)” 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	指標結果に関する情報なし	現地でのインタビューを通して関係者に確認する
	他の貢献・阻害要因	プロジェクト目標の達成に貢献する、又は達成を阻害する要因はあるか。	貢献・促進要因	専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地でのインタビューを通して関係者に確認する
因果関係	成果の結果としてのプロジェクト目標	成果1～3は、プロジェクト目標を達成するのに必要十分なものか。他に必要とされる成果はないか。	各成果の達成度 プロジェクト目標の達成度	業務進捗報告書 “Achievement of Outputs (Year 1)” 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	指標結果の通り、成果1～3とも、部分的に達成されている	指標結果が正しいか、プロジェクト終了までに達成される見込みか、現地での関係者インタビューをもとに判断する
	外部条件	プロジェクト目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか。	・税務行政に対するタ国政府予算措置 ・TRA 人事	税務関連予算 業務進捗報告書 CP Mgr インタビュー	・予算措置に関し事前に確認できる情報なし ・プロジェクトマネージャー含め4名が異動、転職	現地インタビューを通して関係者に確認する（必要に応じ財務省など）

効率性

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源 データ収集方法	現状	対処方針案
大項目	小項目					
成果の達成度	成果の達成度の検証	成果の達成度は適切か	目標値 実績	事前調査報告書 業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー ITA スタッフインタビュー 研修生インタビュー	・成果1～3とも、部分的に達成されている ・タ国内研修実績： ITA33名 巨額納税者1名 ・本邦研修： TRA2名 ITA5名 IFC1名	左記現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い確認する
	成果達成の阻害要因	期間内に達成が難しいと思われる成果はあるか	実績	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー 科目パネルインタビュー	科目パネルが実態として機能していないことによる影響あり	左記現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い確認する
因果関係	活動と成果の因果関係	活動は、成果を達成するために十分か	活動計画と実績 各成果の達成度	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー ITA スタッフインタビュー 研修生インタビュー	活動計画は成果の達成に十分な内容となっている	左記現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い確認する
	投入と成果の因果関係	投入は、成果を達成するために十分か	活動実績 各成果の達成度	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	CPの増員が必要(各コース1名ずつ→電子会計4名、国際課税2名、上級コース相当程度)	左記現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い確認する
	外部条件	活動から成果に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか。外部条件による影響はあったか。	影響した外部条件	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー ITA スタッフインタビュー 研修生インタビュー	現行PDMには外部条件の記載なし	影響を及ぼした外部条件がないか、現地での関係者インタビューを通して確認

投入の実施状況	日本側投入	専門家の派遣時期、分野、人数は適切か	専門要員計画	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	専門家派遣実績: 計7名、45.39MM	左記実績が適切だったか、現地での関係者インタビューを通して確認
		機器材投入の時期、量は適切か	機器材の供与実績	業務進捗報告書	供与機材なし	
		現地業務費の内容、額は適切か	現地業務費の実績	業務進捗報告書 専門家インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地での関係者インタビューを通して確認
		本邦研修の規模、内容、時期は適切か	本邦研修実績	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	本邦研修実績: TRA 2名、ITA 5名、 IFC1名	左記実績が適切だったか、現地での関係者インタビューを通して確認
	タンザニア側投入	CPの分野、人数は適切か	CP実施体制	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	CP合計10名? TRA:4名? ITA:6名?	左記実績が適切だったか、現地での関係者インタビューを通して確認
		業務の内容、額は適切か	外国側実績	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	左記実績が適切だったか、現地での関係者インタビューを通して確認
		その他投入(執務スペース等)は適切か	外国側実績	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	左記実績が適切だったか、現地での関係者インタビューを通して確認
	投入手法	プロジェクト目標、成果達成のためにより良い投入方法はあるか	投入実績	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地での関係者インタビューを通して確認
		他のJICAプロジェクトや援助機関との連携・協力による成果はあるか	他のJICAプロジェクト、援助機関との連携・協力実績	業務進捗報告書 専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地での関係者インタビューを通して確認

インパクト(予測)

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源 データ収集方法	現状	対処方針案
大項目	小項目					
上位目標の達成予測	プロジェクト効果としての上位目標発現見込み	TRAが、年度ごとの税務調査と税務調査官にかかる情報を管理しているか	税務調査数、税務調査官数	業務進捗報告書 CR Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地にて、データを入力する
	達成方策	上位目標を達成するための方策が取られているか	TRA職員の税務行政能力強化のために準備中又は決定された方針、施策	業務進捗報告書 CR Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地インタビューを通して関係者に確認する
	開発計画へのインパクト	上位目標の達成による外国開発計画へのインパクトは見込めるか		業務進捗報告書 専門家インタビュー CR Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地インタビューを通して関係者に確認する
	阻害要因	上位目標の達成を阻害する要因はあるか		業務進捗報告書 CR Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地インタビューを通して関係者に確認する
因果関係	乖離度	プロジェクト目標と上位目標は乖離していないか	研修受講者の能力向上を示すデータ	業務進捗報告書 CR Mgr インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地インタビューを通して関係者に確認する
	外部条件	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか。外部条件が満たされる可能性は高いか。	・税務行政に対する外国政府予算措置 ・TRA人事録	税務関連予算 CP Mgr インタビュー	・予算については不明 ・人事異動については、これまで4名が異動、転職	現地インタビューを通して関係者に確認する(必要に応じ財務省など)
波及効果	上位目標以外の効果・影響	正・負の効果・影響は想定されるか。負の影響を軽減するための対策は取られているか。	正・負のインパクトの事例	専門家インタビュー CP Mgr インタビュー ITAスタッフインタビュー 研修生インタビュー	事前に確認できる情報なし	現地インタビューを通して関係者に確認する

持続性（予測）

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源 データ収集方法	現状	対処方針案
大項目	小項目					
政策・制度	政策支援	政策支援は協力終了後も継続するか	タンザニアの政策、財務省の計画書	MKUKUTA II CP Mgr インタビュー	国家戦略として、TRA の能力向上と 税込・税務管理改善が謳われている	現地インタビューを通して 関係者に確認する
	制度整備	関連規則、法制度の整備は進んでいるか。進める計画はあるか。	タンザニアの政策、財務省の計画書、組織図	CP Mgr インタビュー	事前に確認できる 情報なし	現地インタビューを通して 関係者に確認する
組織・財政 面	組織能力 (人材配置、 意思決定プロセス、等)	CP は協力終了後も効果をあげていくための活動を実施する能力をもつか	<ul style="list-style-type: none"> ・TRA 職員育成計画 ・TRA-ITA 間人事異動案 ・TRA から ITA へ異動する際の待遇案 ・プロジェクト終了後の講師育成方針 ・TRA 講師派遣方針 ・外部講師調達方針 	専門家インタビュー CP Mgr インタビュー	事前に確認できる 情報なし	現地インタビューを通して 関係者に確認する
	オーナーシップ	プロジェクトに対する CP のオーナーシップは十分に確保されているか	オーナーシップに関するデータ・情報	業務進捗報告書 CP Mgr インタビュー 科目パネルインタビュー ITA スタッフインタビュー 研修生インタビュー	ITA 学長が異動し、 その後任の正式選任が遅れている	現地調査にて、後任者の正式選任の見通しを確認する
	予算措置	外国政府は、CP に対し、税務行政改革を推進させるのに十分な予算を配分するか。対策は取られているか。	年度予算 (TRA, ITA)	CP Mgr インタビュー	事前に確認できる 情報なし	現地インタビューを通して、 予算に関わる関係者に確認する
技術	技術移転	移転された技術を CP が独力で活用できるか	成果1～3にかかるとの指標	業務進捗報告書 CP Mgr インタビュー	現時点では、独力で活用できるレベルには達していない	現地インタビューを通して 関係者に確認する
	技術普及・維持	技術を普及・維持するメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか	ITA の研修プログラム	CP Mgr インタビュー	事前に確認できる 情報なし	現地インタビューを通して 関係者に確認する

4. List of Publications of ITA staff

PUBLICATIONS OF ITA STAFF 2011 – 2013

1. Mugoya, P. (2012). "The Informal Retail Trade Sub-sector in Tanzania" in T. Maliyamkono et al. (eds.), transforming THE Informal Sector, TEMA Publishers Company Limited, Dar es Salaam, 2012
2. Mugoya, P. and C. Chimilila (2012). Do tax practitioners foster tax compliance? Empirical evidence from Tanzania. *JITA 1/1: 12-22*.
3. Masalu, E. and E. Mwakimonga (2012). *Implementation of WTO Agreement on Customs Value by Developing Countries: The experience from Tanzania. JITA 1/1: 23-33*
4. Mkwawa, H.J. (2012). *A critical analysis of the Corporation's residence principle under income tax law in Tanzania. JITA 1/1: 42-49*.
5. Mugoya, P., Chimilila, C. and J. Chikongoye (2013). *The influence of quality of services delivery and good governance on taxpayers' willingness to pay: Experience from Mtwara-Mikindani Municipal, Tanzania. JITA (forthcoming)*.
6. Masalu, E. (2013). *Alterations from Consumption Tax Base: A Comparison Of Tanzania's VAT And Japan's Consumption Tax Systems. JITA (forthcoming)*.
7. Mkwawa, H.J. (2013). *Export Processing Zones: The Gateway to the Export-Led Industry Economy in Tanzania. JITA (forthcoming)*.
8. Kayandabila, Y. and M.K. Manyama (2013). *Fiscal Sustainability in Tanzania: An Econometric Appraisal. JITA (forthcoming)*.

PAPERS UNDER REVIEW

1. Mkwawa, H.J. "Analysis of Applicability and Challenges of The Arm's Length Principle in Taxation of Multinational Enterprises in Tanzania".
2. Chao, P. "Factors for Effective Transfer Pricing Taxation in Developing Countries: The Case of Tanzania".

BOOK UNDER REVIEW

Rwebangira, I. "Tax Audit: A step by Step Guide".

Two staff Massewe, E. and Ahmad, M. have been appointed to work on the reviewers comments.

EVALUATION SURVEY OF STAFF TRAINING PROGRAMS AT THE INSTITUTE OF TAX ADMINISTRATION

QUESTIONNAIRE

The following is a set of questions to evaluate the TBC/International taxation course that has been provided by the Institute of Tax Administration (ITA). The main purpose is to get the views of individual participants on the course with the aim of making improvements.

As a former participant to the training, you are kindly requested to answer the questions to the best of your knowledge and personal perception.

SECTION A:

For each of the following statements, you are provided with FIVE levels of perception [1. Strongly agree; 2. Agree; 3. Neutral; 4. Disagree; 5. Strongly disagree]. You are requested to provide your personal perception to the best of your understanding by putting a circle to the number indicating the level of your perception.

S/No.	STATEMENT	LEVEL OF PERCEPTION				
		1	2	3	4	5
1.	The objectives of the training (TBC/International taxation course) meet the needs of the workplace.	1	2	3	4	5
2.	In my work place, I am able to apply the skills/knowledge acquired from the training.	1	2	3	4	5
3.	The content of the training program is appropriate.	1	2	3	4	5
4.	The duration of the training/course is appropriate.	1	2	3	4	5
5.	The level of the class is difficult to follow.	1	2	3	4	5
6.	The training materials were appropriate.	1	2	3	4	5
7.	The skills of instructors were appropriate.	1	2	3	4	5
8.	The methods of teaching used by instructors were appropriate.	1	2	3	4	5
9.	The training was useful.	1	2	3	4	5

SECTION B:

I: The following is a list of subjects taught in the TBC/International taxation course. Please evaluate the courses for their importance to your work using the five point likert scale provided [1. Very important/useful; 2. Important/useful; 3. Useful; 4. Not important/useful; 5. Not needed].

S/No.	SUBJECT	LEVEL OF IMPORTANCE/USEFULNESS				
		1	2	3	4	5
1.	Administration of domestic taxes and tax disputes resolution.	1	2	3	4	5
2.	Introduction to direct taxes.	1	2	3	4	5
3.	Introduction to indirect taxes.	1	2	3	4	5
4.	Tax assessments and debt management.	1	2	3	4	5
5.	Tax accounting and audit.	1	2	3	4	5
6.	VAT control techniques.	1	2	3	4	5

II: List down any other subjects/topics (not in the above list) that you believe need to be added in the TBC/International taxation course.

1.
2.
3.
4.
5.
6.

III: Select the most appropriate duration for the training, taking into consideration the improvements that you suggested above:

1. 8 weeks
2. 10 weeks
3. 12 weeks
4. 14 weeks
5. 16 weeks
6. Other (specify)

SECTION C:

1. List down the kind of training materials you needed more during the course.
 - i).....
 - ii).....
 - iii).....
 - iv).....
 - v).....

2. List down the kind of skills you needed more from the instructors during the course.
 - i).....
 - ii).....
 - iii).....
 - iv).....
 - v).....

3. List down the kind of methods you preferred or needed more during the course.

- i).....
- ii).....
- iii).....
- iv).....
- v).....

4. In case of the training not being useful to your work, give reasons as to why you found it so.

- i).....
- ii).....
- iii).....
- iv).....
- v).....

5. Give suggestions or comments on how the TBC/International taxation course can be improved.

- i).....
- ii).....
- iii).....
- iv).....
- v).....

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION.

**INSTITUTE OF TAX ADMINISTRATION/JICA PROJECT
SHORT COURSE EVALUATION FORM**

MODULE CODE AND NAME: Electronic Accounting Systems (EAS) 1st stage **DATES:** FROM...23rd .TO...26th Sep.....

Please provide your candid reaction to the following questions about the module you have just completed to enable future improvement of the same. You are requested to answer the questions by circling the number that best represents your response to the statement given.

PART A: GENERAL MODULE EVALUATION

- 1. The Module satisfied your expectations
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Neutral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
- 2. The materials provided were useful
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Neutral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
- 3. The duration of the module was adequate
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Neutral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree

4. Please provide additional comments about the questions above (if any)

PART B: EVALUATION OF FACILITATORS
In this part, you are requested to provide your comments on each facilitator in the module
Please write down the name of the facilitator and answer the following questions

Name of the Facilitator	He/she demonstrated mastery of the module contents	The way of his/her lecturing is well organized and facilitated your understanding	He/she provided adequate opportunity for questions and discussion
Mr. E. Masalu	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Mr. P. Mbati	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Miss Rose	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Mr. A. Kimea	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree

Please provide additional comments about facilitators (if any)

.....

.....

.....

.....

PART C: TOPIC EVALUATION

In this part, you are requested to provide your comments on each topic in the module
Please write down the name of the topic and answer the following questions

Name of the topic	Was the topic Difficult to understand?	Was the topic Practicable in your work?
Accounting Information Systems (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Characteristic of EAS (by Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Accounting and Taxation: the relationship (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Nature and the role of accounting standards: general and valuation concepts (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Pre-accounting: the foundation (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Accounting records (by Miss Rose and Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Year-end procedures (by Mr. Mbati)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Basic financial statements (by Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Payroll (by Mr. Mbati)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree

Cost accounting- manufacturing costs (by Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Usefulness of cash flow information in tax audit (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Analytical review procedures: the finae o of financial analysis for tax audit (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Ratio analysis (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Profit planning: CVP analysis (by Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree

Please provide additional comments about topics (if any)

.....

.....

.....

D: ADDITIONAL COMMENTS

5. Please provide additional comments about this training (if any)

.....

.....

.....

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
THE TANZANIA REVENUE AUTHORITY OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR THE ENHANCEMENT OF TAXATION TRAINING IN TANZANIA

The Japanese Mid-Term Review Team (hereafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Koji OSHIKIRI, visited the United Republic of Tanzania from 20 October to 31 October, 2013 and had a series of discussions and exchange views with authorities concerned of the United Republic of Tanzania. The purpose of the Team was to confirm the achievements made so far in the project, and to make the mid-term review for the Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania (hereafter referred to as “the Project”).

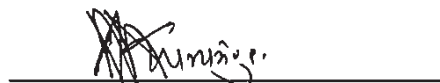
During its stay, both the Team and authorities concerned of the United Republic of Tanzania (hereafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements based on the Project Design Matrix (hereafter referred to as “PDM”).

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Mid-Term Review Report of the Project attached hereto endorsed by JCC (Joint Coordinating Committee) on October 31, 2013.


Dar es Salaam October 31, 2013



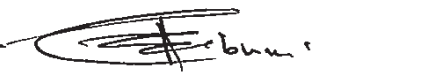
Mr. Koji Oshikiri
Leader
The Mid-Term Review Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Abubakar M. Kunenge
Director of Human Resource &
Administration
Tanzania Revenue Authority
United Republic of Tanzania



Mr. Kenichiro Iwashita
Chief Advisor of the Project for the
Enhancement of Taxation Training
in Tanzania



Mr. Charles A. Sabuni
Acting Rector
Institute of Tax Administration
United Republic of Tanzania

I. INTRODUCTION

The Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania (hereinafter referred to as “the Project”) was launched in Tanzania in March 2012. Then, in July 2012, the first JCC was held to discuss and approve the Work Plan and the Annual Work Plan of Year 1, and specified five training courses making up this project based on the findings from the baseline survey conducted with the cooperation of JICA experts and of the Institute of Tax Administration (hereinafter referred to as “ITA”) and Tanzania Revenue Authority (hereinafter referred to as “TRA”). And in the second JCC held in May 2013, the member in the Committee discussed and approved the Work Plan and the Annual Work Plan of Year 2, and agreed to have a Mid-Term Review in the middle of the project period, around October 2013. Following the Work Plan agreed, the Project have been implemented and delivered two of the specified courses so far. As agreed, at this juncture, the Mid-Term Review was conducted in order to review the performance of the Project in comparison with the PDM and the Plan of Operations (hereinafter referred as “PO”) and to contribute to the betterment of the project implementation. This third JCC was held at the end of this Mid-Term Review process, in order to agree on the achievements and recommendations identified in the process and to discuss and approve the way-forward to be implemented in the latter half period of the Project duration.

II. SPECIFIC ISSUES CONFIRMED ON THE PROJECT

1. Joint Mid-Term Review Report

The achievements and recommendations identified in the Review process were summarized in the Joint Mid-Term Review Report. Members of the Team delivered an explanation on the Report to the Committee, which were acknowledged and confirmed in the JCC (ANNEX I).

2. Establishment of the Taxation Training Management Committee

The idea to establish the Training Management Committee in collaboration between TRA and ITA was proposed by Mr. Masalu, the Counterpart Leader, was agreed, and was adopted as a measure to enhance communication between the two organizations in managing the training courses in the Project. It was agreed that the Training Management Committee will play a key role in implementing Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle of the Project training courses and replace a Subject Panel that was originally expected to play the role in the Project. A draft paper that describes its aim, member, role, and timing was presented, agreed, and adopted in the Committee. (ANNEX II)

3. Revisions of PDM and PO

Based on the above agreement on the establishment of the Training Management Committee, necessary corresponding revisions of PDM and PO were pointed out and discussed in the JCC. Key point of this revision is to replace the term “Subject Panel” to “the Training Management

Committee” in PDM and PO as the latter was decided to take over the role of the former. Necessary changes on Objectively Verifiable Indicators (OVI), Project Activities, pre-condition have been made and were agreed in the JCC. (ANNEX III) (ANNEX IV)

III. OTHER ITEMS OF DISCUSSION

1. Mr. Kunenge expressed his commitment, as the Project Director and the Director of Human Resource and Administration Department in TRA, to act positively to ensure the PDCA cycle in ITA and to strengthen communication between TRA and ITA by way of involving the latter more into the process of training needs assessment. He suggested that in the needs assessment process, cases in the court and the call centre should be looked into. Further, he stressed the needs of strengthening On the Job Training (OJT) system in TRA as learnt from the training in Japan through the Project and explained the existence of performance indicators that measures capacity of coaching and mentoring for the officials at the management level.
2. Request was made to TRA by Mr. Masalu, the Counterpart Leader, to contribute positively in collecting practical cases when the Project develops the Taxation Advance Course (TAC) in coming months.

ANNEX I.	Joint Mid-Term Review Report
ANNEX II.	Draft paper of the Training Management Committee
ANNEX III.	Project Design Matrix (PDM ₃)
ANNEX IV.	Plan of Operations (PO Ver.3)
ANNEX V.	List of Participants

JOINT MID-TERM REVIEW REPORT
ON
THE PROJECT FOR THE ENHANCEMENT OF TAXATION
TRAINING IN TANZANIA

Dar es Salaam October 31, 2013

Tanzania Revenue Authority
United Republic of Tanzania
and
Japan International Cooperation Agency

TABLE OF CONTENTS

List of Abbreviations.....	ii
1. INTRODUCTION.....	1
1-1. Background of Review.....	1
1-2. Objectives of Review.....	1
1-3. Schedule of Review.....	1
1-4. Members of the Review Team.....	1
1-5. Methodology of Review.....	2
1-5-1. Steps of the Review.....	2
1-5-2. Review Questions and Indicators.....	3
1-5-3. Data Collection Method and Analysis.....	3
2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT.....	3
2-1. Background of the Project.....	3
2-2. Duration of Technical Cooperation.....	4
2-3. Outputs of the Project.....	4
2-4. Implementing Agencies.....	4
2-5. Project Inputs.....	4
2-5-1. Japan side.....	5
2-5-2. Tanzania side.....	7
3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT.....	8
3-1. Achievement of Outputs and Activities.....	8
(1) Output 1.....	8
(2) Output 2.....	9
(3) Output 3.....	10
3-2. Achievement of Project Purpose.....	11
3-3. Achievement of Overall Goal.....	12
4. EVALUATION BY FIVE CRITERIA.....	12
4-1. Relevance.....	12
4-2. Effectiveness.....	13
4-3. Efficiency.....	14
4-4. Impact.....	14
4-5. Sustainability.....	15
5. CONCLUSION.....	15
6. RECOMMENDATIONS.....	15
7. LESSONS LEARNT.....	16
ANNEX List.....	17

List of Abbreviations

C/P	Counterpart
DAC	Development Assistance Committee
EAS	Electronic Accounting System
FY	Fiscal year
GOJ	The Government of Japan
GOT	The Government of the United Republic of Tanzania
IBFD	International Bureau of Fiscal Documentation
IFM	Institute of Finance Management
ITA	Institute of Tax Administration
ITC	International Taxation Course
JFY	Japanese fiscal year
JICA	Japan International Cooperation Agency
LTD	Large Taxpayer Department
MKUKUTA	Mkakati wa Kukuza Uchumi na Kupunguza Umasikini Tanzania (National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP) in English)
NTA	National Tax Agency in Japan
NTC	National Tax College in Japan
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development
OJT	On the Job Training
OVI	Objectively Verifiable Indicators
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDM	Project Design Matrix
PFMRP	Public Finance Management Reform Program
PO	Plan of Operations
TAC	Taxation Advance Course
TBC	Taxation Basic Course
TMC	Training Management Committee
TOT	Training of Trainers
TRA	Tanzania Revenue Authority

1. INTRODUCTION

1-1. Background of Review

JICA has collaborated with the Government of the United Republic of Tanzania in implementing “Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania” (hereinafter referred to as “the Project”). The Project commenced in March 2012 with the cooperation period of three years.

In accordance with the JICA Guideline for Project Evaluation, mid-term review must be carried out in the middle of the project period. As a part of this review, the joint mid-term review team has been organized to carry out tasks for reviewing the achievement of the Project.

1-2. Objectives of Review

JICA has been cooperating with TRA and ITA in the implementation of the Project that was launched on 10 March 2012 and scheduled to be completed on 9 March 2015. Approximately one and half years after the commencement of the Project, halfway through three years of the Project period, the Mid-Term Review (the Review) was conducted based on the Minutes of Meetings on the 2nd Joint Coordination Committee Meeting signed on 22 May 2013 in Dar es Salaam.

The objectives of the Review are to review the performance of the Project to produce expected effects and to contribute to modification of the Project plan and to improvement of the implementation structure.

1-3. Schedule of Review

The detailed schedule of the Review is attached as Annex 3.

1-4. Members of the Review Team

The Review was jointly undertaken by Tanzanian and Japanese sides with full collaboration from TRA, ITA and other stakeholders. The Review team is composed of the members as below.

(Tanzania Side)

Name	Title and Affiliation
Mr. Yohana Gwarasa	Manager – Training and Development, Department of Human Resource and Administration, TRA

(Japan Side)

Role	Name	Title and Affiliation
Team Leader	Mr. Koji OSHIKIRI	Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA

Cooperation Planning	Ms. Akiko WAKUI	Deputy Assistant Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Evaluation and Analysis	Mr. Masamichi TOYOOKA	Section Manager, Human Environment Department, INGÉROSEC Corporation

1-5. Methodology of Review

1-5-1. Steps of the Review

The Review team reviewed related documents and information collected through questionnaires and interviewed with Japanese experts, Tanzanian C/Ps and relevant stakeholders by applying the JICA Project Evaluation Guidelines (June 2010). The Review was conducted in the following process:

- i) Review the inputs and activities
- ii) Verify the accomplishment of the Outputs, the Project Purpose and the Overall Goal of the Project compared to those planned, referred as Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operations (PO)
- iii) Verify the Project implementation process and administration
- iv) Analyze the Project's achievement in accordance with the five evaluation criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability
- v) Identify the promoting factors and impeding factors of achievements of the Project
- vi) Draw lessons learnt from the Project
- vii) Discuss the objectively verifiable indicators as specific numerical number targets and/or qualitative ones on the PDM
- viii) Present the results of the Review in form of a joint mid-term review report
- ix) Make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the remaining period.

The general description of the Five Evaluation Criteria applied for the Review is in Table 1.

Table 1 General Description of the Five Evaluation Criteria

Criteria	General Description
Relevance	Degree of compatibility between the development assistance and priority of policy of the target group, the recipient, and the donor.
Effectiveness	A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives.
Efficiency	Efficiency measures the outputs – qualitative and quantitative – in relation to the inputs. It is an economic term which is used to assess the extent to which aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs, to see whether the most efficient process has been adopted.
Impact	The positive and negative changes produced by a development intervention,

	directly or indirectly, intended or unintended. This involves the main impacts and effects resulting from the activity on the local social, economic, environmental and other development indicators.
Sustainability	Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn. Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.

Source: New JICA Guideline for Project Evaluation First edition (June, 2010) P.23

JICA applies the Five Evaluation Criteria for value judgment of a project review and evaluation as standard measurement which was proposed in the Development Assistance Committee (DAC) at the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in 1991.

1-5-2. Review Questions and Indicators

Based on the Five Evaluation Criteria, review questions are summarized in the evaluation grid. It also indicates information required for evaluation, methods and sources of data collection, and criteria to analyze the indicators defined in PDM.

The major review questions are as follows:

- Are the Project objectives consistent with the needs of the beneficiaries, development policy of the recipient country and Japanese assistance policy?
- Is the Project Purpose expected to be achieved?
- Is the Project implemented efficiently?
- Does the Project have positive and/or negative impact?
- Is the policy for sustainable project effects in place?

1-5-3. Data Collection Method and Analysis

Both quantitative and qualitative data were collected and analyzed. Data collection methods used for the Review were:

- Literature/document review
- Key informant interviews (TRA officials, ITA staffs, Japanese experts)
- Group interview
- Direct observation of a lecture of Taxation Basic Course at ITA.

2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT

2-1. Background of the Project

The Government of the United Republic of Tanzania (GOT) has been promoting economic growth with tax reforms including widening the tax base, and streamlining tax administration as part of its macroeconomic measures to boost mid to long term domestic revenue under the second National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP II or MKUKUTA II in Swahili). As a result,

GOT's annual government revenue has been increasing steadily, and in FY 2010 it doubled that of FY 2006. However, this revenue is still largely dependent on foreign aid at approximately 30% while domestically-generated income accounts for no more than 17% of GDP (of which more than 90% is tax revenue) so there is an urgent need for more robust tax administration and increased revenue. The Tanzania Revenue Authority (TRA) has therefore made the capacity development of tax officials and related personnel a key component of efforts to meet these challenges.

The Institute of Tax Administration (ITA), which primarily provides training to tax officials under the direct authority of TRA, is playing an increasingly important role in the ongoing capacity and knowledge development of TRA personnel. ITA offered and operated more than forty (40) tax-related courses in FY 2010/2011 to around two thousand (2,000) trainees from TRA as well as private sector and the general public.

Tax official training was conducted in short period, one to eight weeks, but the teaching materials did not meet the required standards and were out of date. As a result, instructors tended to modify the materials by themselves for their own uses in lectures – this might bring some undesirable effects such as lack of curricular consistency. This in turn led to discrepancies in taxation, auditing and collection practices among tax officials that could damage taxpayer's trust in the tax authority. Moreover, ITA did not provide the phased education (i.e. beginner, intermediate and advanced trainings) needed for human resource development.

In light of this situation, GOT requested Japan's assistance in implementing the Project.

2-2. Duration of Technical Cooperation

From 10 March 2012 to 9 March 2015

2-3. Outputs of the Project

The following three (3) outputs were set to be achieved for the Project. The achievements will be discussed in Chapter 3.

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

2-4. Implementing Agencies

The Project is implemented by ITA under the supervision and cooperation of TRA, and with assistance of JICA.

2-5. Project Inputs

Inputs from both sides since the inception of the Project up to the Review have been provided as planned. The details of the inputs are as follows.

2-5-1. Japan side

A) Experts

A total of seven (7) experts have been assigned since the commencement of the Project. Durations of Japanese experts' engagement for the project are listed in Table 2. These durations include planned schedule until the end of March, 2015. A total of approximately 97 person-month of expert will be provided during the project period, approximately 32 person-month per year. Input from Japan side has been conducted as planned. (See Annex 4.)

Table 2 List of Japanese Experts provided

	Name	Position / Specialty	Total person-months			
			As of Sep 2013		Future estimate	
			Tanzania	Japan	Tanzania	Japan
1	Kenichiro IWASHITA	Team Leader / Tax Administration	4.90	2.40	5.60	1.70
2	Heizo KOIKE	Taxpayer Services	2.80	1.40	2.30	0.50
3	Masao KATORI	Tax Audit (Tax Administration Methods)	8.60	1.10	9.10	1.60
4	Naoki MIYAMOTO	Tax Audit (Graded Training / HR System)	3.13	0.90	1.67	1.10
5	Kazuo HAYASHI	Tax Collection	2.70	0.90	3.07	0.10
6	(Name)	Tax Audit (Mining Sector)	0.00	0.00	5.83	1.90
7	Mari MINAMIYAMA	Tax Audit (Electronic Accounting System)	4.43	1.10	1.67	0.40
8	Miki SEKIZUKA Chika KONDO (Successor)	HR Development Plan / Project Management Assistance	10.70	0.63	14.3	0.87
Subtotal			37.26	8.43	43.54	8.17
Total			45.69		51.71	
Grand total			97.4			

B) Local Expense

Local expense born by Japan side is as follows.

Table 3 List of Local Expense covered by Japanese budget

	Local Expense Item	JFY 2012	JFY 2013 (Up to Sep 30)	JFY 2013	JFY 2014	Total
				(The rest)	(Planned)	
1	Questionnaire survey	US\$ 13,500	US\$ 0	US\$ 0	US\$ 20,000	US\$ 33,500
2	Instructor (TOT)	US\$ 8,000	US\$ 6,500	US\$ 27,000	US\$ 24,000	US\$ 65,500
3	Transportation	US\$ 21,000	US\$ 13,000	US\$ 10,000	US\$ 20,000	US\$ 64,000
4	Assistant	US\$ 1,000	US\$ 3,000	US\$ 3,000	US\$ 6,000	US\$ 13,000
Total		US\$ 43,500	US\$ 22,500	US\$ 40,000	US\$ 70,000	US\$ 176,000

USD 1 is equivalent to JPY 98.04 (JICA exchange rate for expense report, as of September 2013)

C) Overseas Training

Overseas training (training in Japan) for Counterpart (C/P) members are planned to be conducted three times in the Project. Duration was seven (7) days and the contents were human resources rotation between National Tax Agency (NTA) and National Tax College (NTC), stratified trainings and training system at administrative organization in Japan. Table 4 shows the list of

C/P participants.

Table 4 List of counterparts participated training in Japan under Japanese budget

	Name of Trainee	Title/Function	Affiliation
1	Mr. KUNENGE Abubakar Mussa	Director / Human Resources and Administration	TRA
2	Mr. JAIRO Isaya Jayambo	Deputy Rector / Executive Office	IFM
3	Mr. MUGOYA Patric Kennedy David	Rector	ITA
4	Ms. TEGWA Hilda Nyamboga	Manager Training and Development / Human Resources and Administration	TRA
5	Mr. MASALU Emmanuel	Lecturer	ITA
6	Mr. ABDULRAHMAN Hamza Ismail	Assistant Lecturer	ITA
7	Mr. TAIRO Richard Donati	Assistant Lecturer	ITA
8	Mr. KIMEA Alfred James	Tutorial Assistant	ITA

D) Local Trainings

Local trainings for C/Ps are planned to be conducted eight (8) times in total during the Project period and five (5) trainings have been conducted by this time as planned. List of each training is shown in Table 5.

Table 5 List of local trainings for counterparts conducted under Japanese budget

	Name of Trainee	Title/Function		Name of Trainee	Title/Function
CBET Programme (TOT)					
Duration: Total 5 days: 29 Nov - 2 Dec, 6-8 Dec 20					
1	Dr. Patrick Mugoya	Senior Lecturer	2	Dr. Yamungu Kayandabila	Senior Lecturer
3	Caroline Mutayabarwa	Assistant Lecturer	4	Jonas P. Senzige	Senior Lecturer
5	Joyce Sichone	Assistant Lecturer	6	Richard Donati Tairo	Assistant Lecturer
7	Ahmad Mohamed	Tutorial Assistant	8	Benjamin Amos	Assistant Lecturer
9	Cyril Chimilila	Assistant Lecturer	10	Vitus Mdessa	Assistant Lecturer
11	Hamza I. Abdulrahman	Assistant Lecturer	12	Rashid Khalifa	Head of Student Affairs
13	Emmanuel Masalu	Lecturer	14	Praygod Chao	Tutorial Assistant
15	Alfred James Kimea	Tutorial Assistant	16	Justin Mussa	Assistant Lecturer
17	Edward Mwakimonga	Assistant Lecturer	18	Sued Faraji	Lecturer
19	Charles Sabuni	Lecturer	20	Haji Mkwawa	Lecturer
21	Ryoba Mzalendo	Assistant Lecturer	22	Roland Fischer	Senior Lecturer
23	Faustine Kengera	Accountant	24	Emmanuel Massewe	lecturer
EAS (How to use Software Tally) Preliminary Training					
Duration: 5 days: 26-30 Aug 2013					
1	Alfred James Kimea	Tutorial Assistant	2	Ryoba Mzalendo	Assistant Lecturer
3	Rosemary Peter Mwandu	Tutorial Assistant	4	Philip Mbat	Lecturer
Tax Audit Case Study					
Duration: 1 day: 13 Sep 2013					
1	Alfred Kimea	Tutorial Assistant	2	Pihlip Mbat	Lecturer
3	Rosemary Peter Mwandu	Tutorial Assistant	4	Emmanuel Masalu	Lecturer Acting Deputy Rector
5	Emmanuel Massewe	Lecturer	6	Daniel Katamboi	Large Taxpayer

Electronic Accounting System Course				Duration: 10 day: 23 Sep - 4 Oct 2013	
1	Felix Lema	Tax Officer(TO)	2	Magreth Kiswaga	Assistant Tax Officer(ATO)
3	Eric Mabula	ATO	4	Beatus B. Nchota	TO
5	Pamela Ngonyani	ATO	6	Patricia Kivamba	TO
7	Emmanuel Massewe	Lecturer	8	Festus P. N. Patta	TO
9	Abtwalbu Kateta	ATO	10	Aretas Thomas	STO
11	Robert Muhanzi	ATO	12	Parcelina Lulu Mnzava	TO
13	William Muganga	TO	15	Serdina Bujulu	STO
15	Sarah Senso	ATO	16	Richard Donanti	Assistant Lecturer
17	Halima Mbegalo	Senior Tax Officer			
International Taxation Course (transfer pricing)				Duration: 5 day: 30 Sep - 4 Oct 2013	
1	Ramadhani Idd	ATO	2	Ahmad Mohamed	Trainer
3	Sunday Saruma	ATO	4	Praygod Chao	Trainer
5	Juliana Mwakapoja	PTO	6	E. Massewe	Trainer
7	Gasper Mhina	Principal Tax Officer (PTO)	8	Amos Benjamin	Trainer
9	Dorah Lyaruu	PTO	10	Cyril Chimilila	Trainer
11	Joyce Moshi	PTO			

2-5-2. Tanzania side

Tanzanian C/Ps and personnel involved in the Project are listed in Table 6. Due to staff changes in TRA and ITA, and a traffic accident, four (4) C/Ps have been changed so far. In response to the request from JICA in July 2013, TRA and ITA proposed to increase three (3) more members to be assigned.

Table 6 List of Tanzanian Counterparts

Position / Function in the Project	As of March 2012 (Name, Title, Affiliation)	As of September 2013 (Name, Title, Affiliation)
Project Director	Mr. Abubakar Mussa Kunenge Director, Human Resource and Administration, TRA	Same as on the left
Project Manager	Mr. Patrick K. D. Mugoya Rector, ITA	Mr. Charles Sabuni, Acting Rector, ITA *
Counterpart Leader	Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA	Same as on the left Acting Deputy Rector of ITA
TBC course, Advanced taxation programme targeting TRA staff with three (3) years of working experience	Mr. Vitus G. Mdesa Trainer, researcher & Consultant, ITA	Mr. Emmanuel Masalu Acting Deputy Rector of ITA
Programme on International Taxation such as transfer pricing taxation	Mr. Richard Donati Tairo Trainer, Researcher & Consultant, ITA	Same as on the left
Programme on tax audit skills on computerized accounting system	Ms. Imelda P. Rwebangira Trainer, Researcher & Consultant, ITA	Mr. Kimera Alfred James Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Programme on tax audit skills in mining sector	Mr. Hamza I. Ismail Trainer, Researcher & Consultant, ITA	Same as on the left
Joining in JCC as a training manager of Dept.	Ms. Hilda Nyamboga Teguwa Manager of Training Dept., Human Resource and Administration, TRA	Mr. Yohana Gwarasa Manager of Training Dept., Human Resource and Administration, TRA

* Before he was assigned to Project Manager, Mr. Yamungu Kayandabila was at this position from June 2013 to September 2013.

The financial contribution provided by Tanzania side to the Project is indicated in Table 7. Total provision up to September 2013 is about USD 21,500 (equivalent to approximately 34 million Tshs or 2.1 million Japanese yen).

In-kind contribution by Tanzania side includes provision of office space with desks, chairs, electricity and refreshments.

Table 7 Financial Contribution by Tanzania side (as of September 2013)

	Local Expense Item	JFY 2012	JFY 2013	Total
1	Travel and subsistence costs for TOT training in Kibaha (focusing on the competence-based approach)	0	US\$ 11,500	US\$ 11,500
2	Costs for Transfer Pricing training by IBFD	0	US\$ 10,000	US\$ 10,000
	Total	0	US\$ 21,500	US\$ 21,500

USD 1 is equivalent to TZS 1,581.29 (JICA exchange rate for expense report, as of September 2013)

3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

3-1. Achievement of Outputs and Activities

The Review team confirmed that the Project is on the right track to produce the planned Outputs indicated in the PDM. The level of achievement of each Output is shown below.

(1) Output 1

Output 1: The process for the planning and preparation of training programs is systematized.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
1-1. Needs assessment and planning of training program mechanism is developed and upgraded.	<ul style="list-style-type: none"> ● Performed needs surveys for TRA departments and tax offices. ● Identified five (5) courses to be developed and revised: TBC, TAC, EAS, ITC, Taxation in mining sector. ● Performed needs assessment for EAS, ITC (transfer pricing), TBC, and TAC. ● Completed development/revision of course curricula of TBC, ITC for transfer pricing, and EAS for how to use accounting software-Tally.
1-2. Training materials are developed and upgraded.	<ul style="list-style-type: none"> ● Developed/Revised the training materials of TBC, ITC for transfer pricing, and EAS for accounting and use of Tally ● Added practical aspects to the materials for TBC, ITC, and EAS.
1-3. Satisfaction ratings of trainees regarding the training curriculum and training materials of the specified training programs exceed 95% on training curriculum, 80% on training materials on average.	<ul style="list-style-type: none"> ● For both EAS and ITC 100% (1st survey).

1-4. Frequency of utilizing training materials in each subject is increased.	● Started utilizing training materials in developed courses.
--	--

In order to identify the courses which the Project develops and revises, the Project team gathered information regarding training needs from Large Taxpayers Department (LTD) and Domestic Revenue Department (DRD). And also, hearings to tax offices in Kinondoni and Temeke, both in Dar es Salaam, were carried out. The course needs of the concerned departments and offices have been clarified and analyzed through these needs survey activities.

Based on those results of survey, the Project team identified five (5) training courses¹. They are: Taxation Basic Course (TBC), Taxation Advanced Course (TAC), Tax Audit in Electric Accounting System (EAS), International Taxation Course (ITC) and Taxation in mining sector. (The detailed survey is attached as Annex 5 and Annex 6)

Following the identification of the courses, the Project team started making the curricula and the training materials for each course. The curricula for TBC, ITC for transfer pricing, EAS for how to use "Tally" (an accounting software) have been completed. For training materials as well, they have been developed.

In the process of making curricula and training materials, subject panels were regarded as one of the key actors in the Project in needs assessment, reviewing of curricula and course evaluation. However, their rolls are rather stressed on appointment of teachers to each subject and markings of examination. Therefore, in order to enhance institutional capacity to carry out needs assessment and reviewing of curricula, the Project team has started discussing setting up a new committee to act such role.

(2) Output 2

Output 2: Capacity of ITA lecturers for implementing training program is enhanced.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
2-1. Number of publications by ITA lecturers is increased.	● Eight (8) publications since the commencement of the Project, duration of one and half years, while only one (1) publication for the last one year before the Project.
2-2. Satisfaction ratings of trainees regarding the knowledge and skills as well as the teaching methods of the ITA lectures exceeds 75% on average.	<ul style="list-style-type: none"> ● For EAS: <ul style="list-style-type: none"> - Expertise 96% - Way of lecturing 96% - Interaction with trainees 96% ● For ITC: <ul style="list-style-type: none"> - Expertise 100% - Way of lecturing 97% - Interaction with trainees 97%

¹ Seven (7) programmes were identified as possible pilot activities by the Detailed Planning Survey in September 2011. Four (4) courses out of them were selected and taxation in mining sector was added, finally. For FY2013/2014, ITA plans to conduct thirty (30) short-term courses and those five (5) courses are assisted by JICA.

Regarding the first OVI, the number of publications may not necessarily be proportional to lecturers' capacity but it was adopted because (i) number of publications show lecturer's level of knowledge, (ii) number of publications are considered for staff promotion in ITA's human resource management system. The list of publications of ITA staff is attached as Annex 7. According to the list and the interview with an ITA official, the number of publications by ITA lecturers during the last one year before the commencement of the Project was one (1). After the commencement of the Project, four (4) papers have been published, another four (4) papers are forthcoming and two (2) papers are under review.

Regarding the second OVI, ITA's evaluation reports show the results of high satisfaction ratings on EAS and ITC courses. As above shown, very high satisfaction ratings have been marked for lecturers' expertise, their way of lecturing and interaction with trainees. The Review team acknowledges that these three points in "PART B: EVALUATION OF FACILITATORS" of a new evaluation form (See Annex 8) correspond to "knowledge", "skills" and "teaching methods", respectively, in the second OVI. So the high markings for both EAS and ITC show its achievement but it should be remarked that the both courses were headed and conducted by richly-experienced lecturers of ITA and International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD). It is probable that these teaching staff brought the results of high ratings.

It has been noted that the number of participants was not as many as ITA expected. Although twenty (20) persons were invited to EAS first session, eighteen (18) persons to EAS second session and twenty (20) persons to ITC, only 14 persons, 12.75 persons and 12.3 persons have attended the respective course. This is due to the timing of courses that took place during busy period for TRA. Although, the Project team was aware that it was not an ideal timing for TRA, the Project team thought it would be meaningful to obtain feedbacks at an early date and thus decided to start the first sessions of the courses rather than being idle.

In EAS, ITA and TBC, on the job training (OJT) has been performing in such a way that senior lecturers support junior lecturer when she or he delivers lectures. OJT will be adopted in the second batch training to improve lecturer's capacity.

(3) Output 3

Output 3: The evaluation procedure of the ITA is strengthened.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
3-1. Evaluation methodology and feedback mechanism are developed and upgraded.	● Started using newly developed evaluation form to the developed trainings.
3-2. Percentage of the evaluation results received by each subject panel is 100%.	● Received 100% for the two (2) courses: EAS and ITC for transfer price taxation.
3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by each subject panel is 100%.	● Under review (Results were given to the panels three weeks ago.)

Revision of ITA's evaluation system itself is ongoing. Improvement of ITA's evaluation method has been in operation. The Project has started using a new evaluation form. The new evaluation form was developed by the Project during the C/Ps' training session in September and October in 2013.

The existing evaluation form in ITA consists of three parts. The first part asks appropriateness of lecture materials, lecturer's knowledge, relevance to trainee's work, etc. and trainees are supposed to choose "Yes" or "No". The second part asks the appropriateness of a course to its syllabus. The third part about catering service and cafeteria circumstance.

The new evaluation form consists of three parts of general module, facilitators and topic. The new evaluation form asks trainees to evaluate each lecturer by five-grade evaluation for the first time in ITA. It has been introduced to evaluation and analysis of the developed training courses, TBC and ITC for transfer pricing so far, as planned.

The evaluation for the newly established courses, EAS and ITC, has been conducted based on the new evaluation form. Review by subject panels is ongoing. However, as aforementioned, the Project team found that subject panel is not functioning very much in the Project as expected originally.

3-2. Achievement of Project Purpose

It is too early to judge the level of achievement of the project purpose but the Project performance shown above suggests that the Project is on the right track. The below matrix shows some evidences the Review team identified.

Project Purpose: Training programs provided by ITA are improved.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
1. PDCA cycle of training program development is adopted and introduced officially in ITA. (1) Stage I (initial stage): PDCA cycle does not exist. More specifically, curriculum and training materials exist. But those are not developed based on PDCA cycle. (2) Stage II: PDCA cycle exists but it is just on a document basis. (3) Stage III: PDCA cycle exists but managed, initiated by JICA consultant team. (4) Stage IV: PDCA cycle exists and managed by ITA itself (as the final target at the end of the Project).	<ul style="list-style-type: none"> ● Stage II In operation for Stage III.
2. Coverage of Training program subjects is expanded. [continued improvement]	<ul style="list-style-type: none"> ● Practical components added to TBC, ITC and EAS ● EAS and ITC have been developed
3. Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed 75 % on average regarding the specified training programs.	(Not yet conducted)
4. Number of trainees in the specified training programs exceeds 210 persons.	<ul style="list-style-type: none"> ● 25 persons in total (13 for EAS and 12 for ITC) ● TBC started in October 2013

PDCA is a way to improve mechanism of project management. ITA performed “Plan” and “Do” of the first PDCA cycle for ITC and EAS. It plans to perform the remaining “Check” and “Act” for ITC and EAS by March 2014. TBC has started in October 2013 and it is now in the stage of “Do”. For the rest of the two courses, TAC and Taxation in mining sector, ITA plans to start within this fiscal year and conduct through next fiscal year.

Currently, the Project team is planning to set up a new committee called Training Management Committee (TMC). This will have an important role on managing PDCA cycle by TRA/ITA themselves and role on stepping up from Stage III to Stage IV. TMC will be established in order to plan, carry out and evaluate a training by ITA. It will be headed by Vice Rector of ITA with members from managers and practitioners of TRA, subject panel leaders of ITA and so on.

3-3. Achievement of Overall Goal

It is too early to judge the level of achievement of the overall goal but the Project is on the right track towards that.

Overall Goal: The capacity of the staff working for TRA for tax administration is enhanced.	
Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Achievement
1. Average number of tax audits completed in a year per TRA staff is increased.	(Too early to observe)
2. Average amount of additional tax per audit case is increased.	(Too early to observe)

4. EVALUATION BY FIVE CRITERIA

4-1. Relevance

The Project is highly relevant to development needs of Tanzania, Corporate Plan of TRA, Strategic Plan of ITA and the cooperation policy of the Japanese Government from the following facts.

It is common in the GOT’s strategic papers that it holds a severe consciousness to low ratio of domestic revenue to GDP. GOT stresses, in MKUKUTA II, the importance of public financial management reform in implementing prioritized policies. Improving tax revenue and efficiency in tax administration are the part of the national strategy. Five Year Development Plan 2011/2012-2015/2016 describes GOT has been working on increasing the low ratio of domestic revenue to GDP by expanding the tax base and by reducing tax exemptions. PFM RP IV says revenue management is one of key result areas for the outcome of public financial management reform. It shows GOT’s plan to increase total revenue collection from 16.5% of GDP in 2010/11 to 17.8% by 2013/14 and non-tax revenue from 1.2% of GDP in 2010/11 to 1.9% by 2013/14. GOT also plans to reduce the percentage of tax exemption. It was 2.2% of GDP in 2011 then targeting 1.9% in 2012, 1.6% in 2013 and 1.2% in 2014. These public documents report GOT’s stress on mining sector which is one of the sectors focused on the Project.

Following GOT's strategy, TRA has its Fourth Corporate Plan 2013/14-2017/18 mentioning four perspectives: Finance, Customer, Internal Process and Learning & Innovation. In Learning & Innovation, they put stress on to (i) improve strategic human resource capacity and (ii) develop culture that drives performance, innovation, collaboration and leadership. ITA as a training institute under TRA, it follows TRA Corporate Plan as well as the national strategy. ITA's Third Strategic Plan (July 2013 – June 2014) describes that ITA recognizes the centrality of human resources capacity within TRA in successful implementation of TRA's Fourth Corporate Plan, mentioning its plan focuses on addressing TRA staff and general public training needs.

Government of Japan (GOJ) put priority on strengthening public financial management in the country assistance policy for Tanzania.

4-2. Effectiveness

The effectiveness of the Project appears promising. The Review team stresses that Project Purpose can be achieved with all the Outputs. Some status of its achievement have been delayed so the Project needs to be managed carefully not to miss the achievements in timely manner through the rest of the Project period.

For Output 1, five (5) courses were identified to be newly developed and revised, and teaching materials of three (3) courses out of the five have been revised. For short-term training like them, prior to the Project, it was not practiced to carry out a needs assessment before introducing a course. Starting with the Taxation Advanced Course (TAC), it has been intended that all new training courses will be introduced after performing needs assessment. Regarding planning, in terms of deciding what will be taught at what time, for what duration and by whom, also the nature of materials and cases to be used, was applied during the preparation for EAS, International Taxation (Transfer Pricing) and TBC courses.²

For Output 2, knowledge about taxation and skills for training programmes of ITA lecturers are expected to be improved. Training of ITA lecturers have been conducted as planned. Assistance to TBC by JICA experts has started later than originally planned as TBC just started from October 2013 after gathering enough number of trainees to conduct the training. The Project originally planned to develop some courses in parallel. But in order for lecturers to attain necessary quality level, it has started concentrating on developing one or two courses only at one time, whereas revision of all the courses will be worked on simultaneously.

For Output 3, it is quite meaningful for the Project to have made a new evaluation form. The quality of lecture has been evaluated by five grade and performance of individual lecturer has also been evaluated by trainees. This is the first time ever for ITA to introduce this kind of personal evaluation of lecturers. Not only grades but also narrative comments in the new form is meaningful. Evaluation Report of ITA says there were many positive and constructive comments regarding time duration, the way of lecturing such as way of demonstration and to what extent a course was organized. One

² For long-term training, National Council for Technical Education requires performing situation analysis and conducting stakeholder meetings before completing the curriculum. In the planning stage, ITA intends to follow the procedure the Project has been developing for short-term training.

of the comments, requesting ITA to provide next training for the same participants, ensured the importance of continuity in conducting trainings at ITA.

In order for ITA to improve and manage PDCA cycle by itself, managers of TRA and ITA have recognized the importance of closer collaboration between them. They have decided to set up TMC with TRA's Head of Training and practitioners assigned. TMC can be solutions of (i) making up subject panels' function in the Project as originally planned and (ii) delivering practical training courses that TRA trainees request.

4-3. Efficiency

The Review team identified no major issues that may hamper the efficient implementation of the Project. Input from both sides and the Project activities implemented have been appropriate and timely in light of the implementation progress, issues being handled and the achievement made by this time.

Input from the Japan side have been kept to a minimum. Seven (7) JICA experts out of eight (8) were dispatched on a short-term basis in accordance with the implementation plans for activity, which is cost-effective. One (1) JICA expert whose position is HR Development Plan/Project Management Assistance has been stationed in Tanzania and working very closely with Tanzania side as a focal point, which is apparent she is very functional and having big role on facilitating project implementation. Local expenses were necessary for the implementation of the Project activities and have been spent mostly for questionnaire survey, TOT instructor and transportation in Tanzania. C/P training in Japan, on which JICA collaborated with NTA and NTC, is deemed highly appreciated from the cost-benefit perspective.

Tanzania side has provided eight (8) C/Ps, which has contributed to the smooth implementation of the Project activities. ITA also contributed USD 11,500 for TOT training in Kibaha and USD 10,000 for ITC (transfer pricing). Meanwhile, four (4) C/Ps have been changed by this time and Rector of ITA, who is appointed as the Project Manager, has not been assigned since June 2013. Vice Rector of ITA has not been assigned since September 2013. This situation is a risk factor to hamper ensuring efficiency of the Project to some extent under the given input level of Japan side.

4-4. Impact

It is too early to judge the level of achievement of the overall goal as aforementioned but the Project is on the right track towards that. The Review team also found some impacts of the Project.

C/Ps have strong motivation for enhancing taxation training at ITA. Every C/P of ITA the Review team interviewed mentioned that newly developed and revised courses under the Project would have big change on effects to trainees. Out of thirty (30) courses of short-term training at ITA for FY2013-2014, the five (5) courses have been assisted by JICA, which is not a small percentage. C/Ps are enthusiastic to obtain knowledge and knowhow from JICA experts through the Project with some of them are recalling their training experience at NTA, NTC and other places in Japan.

4-5. Sustainability

The Project has made good approach and efforts to ensure sustainability of the Project outputs and Project Purpose. Sustainability needs to be assessed, ongoingly, from (i) policy, (ii) organizational, (iii) financial and (iv) technical aspects.

For policy sustainability, as mentioned in Relevance above, national strategic papers put priority on tax collection and tax administration issues. TRA follows national policy and ITA follows TRA's Corporate Plan, as well as national policies. ITA's Staff Attachment Policy to TRA and staff exchange between TRA and ITA also ensure policy sustainability.

For organizational sustainability, commitment of ITA Rector and Deputy Rector is high. This is a positive signal. JICA experts work closely with ITA management in order for the Project activities after the termination of the Project. And also, It is recommended for TRA and ITA to have more cooperation with each other for sustainable capacity development. New committee TMC can ensure organizational sustainability.

For financial sustainability, it is necessary for TRA to continuously secure ITA's training budget for human resource development.

For technical sustainability, it is important for ITA to reflect the information which is necessary for TRA and its field offices. Sending more staffs from ITA to TRA and vice versa will ensure the sustainability as aforementioned.

5. CONCLUSION

The Review team concludes that the Project has been implemented on track and is showing good results. The C/Ps is now on the way of acquiring knowledge and knowhow to improve training programs though the project activities.

6. RECOMMENDATIONS

Based on the above findings and the result of the Review, the Review team would like to present the following recommendations for maximizing the Project Effectiveness and further enhancing the Project sustainability.

Establishing Mechanism for closer coordination between TRA and ITA

To improve their courses continuously to provide desirable courses to TRA, the Project has started conducting following cycle: needs assessment, planning of training program, developing/revising of course materials, delivering courses, evaluating courses, and revision of courses, to reflect the results of the evaluation. However, there are instances where the communication between ITA, a service provider, and TRA, a service receiver, is less than fully effective. If ITA is adequately able to acquire actual training needs of TRA, they will be able to provide sufficient assistance for better day-to-day operation.

It is recommended that TRA and ITA build closer relationship especially in relation to needs assessment and evaluation of courses to meet the need of TRA and further more to improve the tax administration skills of TRA staff. With regard to needs assessment, TRA is responsible to inform ITA what is really needed for TRA officials; in relation to evaluation, ITA is held accountable for evaluating whether they deliver lectures satisfactory courses meeting the requests from TRA confirmed during needs survey phase, and for how to reflect the evaluation results to upcoming courses.

The Review Team confirmed that TRA and ITA are going to establish TMC to coordinate closer each other to plan, carry out and evaluate taxation-related training and The Review Team welcome the decision and process of TRA and ITA. This will make a very positive impact to the achievement of the Project Purpose.

Further Enhancing ITA's operations

Referring to the importance of evaluation, contents of questionnaire are not designed to collect information which is to be adopted and reflected to upcoming courses. This poses challenges of ITA's activities to provide better and needs oriented courses and ITA recognizes this situation.

It is recommended that ITA has clear vision what they would like to learn from their questionnaire and how to use the results. ITA is encouraged to design a questionnaire that will collect necessary information. The Project team has started to improve the evaluation method so far and the Review tem recognize this will be a very positive impact to the achievement of the Project Purpose.

To deliver better courses, ITA is encouraged to take evaluation opportunity to collect needs from TRA and to continuously revise their courses so that they will be able to spiral up its ability to provide training correspond with the needs from TRA.

Revision of the Project Design Matrix (PDM)

The Review team observed that the Project team is planning to set up TMC to build closer relationship between TRA and ITA and it will play an important role especially in planning and evaluating of courses and those activities are same as activities that were originally expected to the Subject Panel in the Project. Therefore, revision of the PDM is recommended to reflect the latest move in TRA and ITA and align the Project with actual situation. Besides replacement of the Subject Panel to TMC, corresponding minor changes are suggested as attached in Annex 1.

7. LESSONS LEARNT

Conducting In-Japan training in support from NTA and NTC

The Review team observed that C/P training in Japan, on which JICA collaborated with NTA and NTC is deemed highly appreciated in terms of being familiar with close coordination between a training provider, NTC, and a training receiver, NTA. Correspondingly, training participants both from TRA and ITA, examined systematic way NTC conducts training to NTA based on the demand from NTA.

In Japan, regular personal relocation between the service provider and the service receiver is part of

their human resource management system and officials are strategically transferred between two organizations. Meaning, all the lecturers of NTC are once front line officers and are quite knowledgeable of day-to-day tax administrations and make it possible to put theory into practice to impact on operations.

By having opinion exchange with NTA and NTC, Tanzanian government officials become familiar with one way to build closer relationship between the service provider and the service receiver.

Designing the Project according to the existing system and work flow

To enhance Tanzanian revenue system and capacity of the staff working for TRA, the Project was designed not to enhance capacity of staff for each item of tax, but enhancing capacity of the training provider to deliver relevance training to officials of TRA. This approach, designing the Project according to TRA's existing training system and ITA's work flow acquire support from C/P and this leads smooth implementation of the Project.

ANNEX List

- Annex 1 Project Design Matrix (PDM) (Ver. 3)
- Annex 2 Plan of Operations (PO)
- Annex 3 Schedule of Mid-Term Review
- Annex 4 Expert Input
- Annex 5 JICA Questionnaire for Participants
- Annex 6 JICA Questionnaire for Supervisors
- Annex 7 List of Publications of ITA staff
- Annex 8 EAS evaluation form No1

**Annex1 Project Design Matrix(PDM)(Ver.3)
Project Design Matrix (PDM₃)**

Project Title : Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania
Target Group : ITA staff and the trainees

Project Period : 2, 2012 – 2, 2015 (Three Years)

Version No. 3

Date : 31 October 2013

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"> Average number of tax audits completed in a year per TRA staff is increased. Average amount of additional tax per audit case is increased. 	<ol style="list-style-type: none"> Departmental annual reports 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"> PDCA* cycle of training program development is adopted and introduced officially in ITA. [Reference] level of progress, to be assessed in the timing of mid-term review and terminal evaluation. <ol style="list-style-type: none"> Stage I (initial stage): PDCA cycle does not exist. More specifically, curriculum and training materials exist, but those are not developed based on PDCA cycle Stage II: PDCA cycle exists but it is just on a document basis. Stage III: PDCA cycle exists but managed by the Project Team Stage IV: PDCA cycle exists and managed by ITA itself (as the final target at the end of the Project) Coverage of training program subjects is expanded. [continued improvement] Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed 75% on average regarding the specified training programs. Number of trainees in the specified training programs exceeds 210 persons. 	<ol style="list-style-type: none"> Project report, relevant regulation/guideline in ITA Training evaluation results extracted from the Activity 3-3 (Questionnaire surveys to the trainees' department of the TRA) Training records 	<ol style="list-style-type: none"> Budgetary and human resources necessary for the service provision of tax administration are continuously allocated and assigned by the Government of Tanzania. TRA staffs trained by the Project do not drastically leave their respective posts.
<p>Outputs 1. The process for the planning and preparation of training programs is systematized.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Needs assessment and planning of training program mechanism is developed and upgraded. Training materials are developed and upgraded. Satisfaction ratings of trainees regarding the training curriculum and training materials of the specified training programs exceed 95% on average. Number of standardized training materials in each subject is increased. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Project report, relevant regulation/guideline in ITA 1-2. Training materials 1-3. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3 1-4. Records of training programs 	

<p>2. Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced.</p> <p>3. The evaluation procedure of the ITA is strengthened.</p>	<p>2-1. Number of publications by ITA lecturers is increased.</p> <p>2-2. Satisfaction ratings of trainees regarding the knowledge and skills as well as the teaching methods of the ITA lecturers exceed 75% on average.</p> <p>3-1. Evaluation methodology and feedback mechanism are developed and upgraded.</p> <p>3-2. Percentage of the evaluation results received by the Training Management Committee is 100%.</p> <p>3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by the Training Management Committee is 100%.</p>	<p>2-1. Publications (papers, manuals and etc.)</p> <p>2-2. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3</p> <p>3-1. Project report, relevant regulation/guideline in ITA</p> <p>3-2. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4</p> <p>3-3. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4</p>	
<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 ITA lecturers to develop/review and standardize the training materials for the specified training programs.</p>	<p>Inputs</p> <p>Japanese side</p> <p>1. Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor/Tax Administration • Training Planning/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 which are not covered by Tanzanian side</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> <p>Project Director</p> <p>Project Manager</p> <p>Counterpart personnel</p> <p>2. Provision of the project offices and facilities necessary for the project implementation</p> <p>3. Local expenses for the project activities</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>
<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>	<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 the Training Management Committee and relevant stakeholders..</p>		

* PDCA (plan-do-check-act or plan-do-check-adjust) is an iterative four-step management method used for the control and continuous improvement of processes and products

Annex 3 Schedule of Mid-Term Review

Date	Day	Activity
20 Oct	Sun	Arriving in Dar es Salaam
21	Mon	8:30-9:30 Meeting at JICA Tanzania Office 11:00-12:30 Meeting with Mr. Masalu (C/P) 14:30-15:45 Meeting Mr. Mugoya (Former Project Manager), Ms. Hilda (Former C/P), Mr. Gwarasa (C/P) 15:45-17:00 Meeting with Mr. Gwarasa (C/P)
22	Tue	11:00-12:00 Meeting with Mr. Tairo and Mr. Kimera (C/Ps) 12:00-13:00 Meeting with Ms. Rosemary (ITA Tutorial Assistant)
23	Wed	9:30-10:30 Meeting at JICA Tanzania Office 13:00-14:00 Meeting with Mr. Mbatia and Mr. Massewe (TBC Lecturers) 14:00-14:30 TBC lecture observation 14:30-15:45 Meeting with JICA Expert (Ms. Kondo)
24	Thu	Documentation 18:00-19:00 Meeting with JICA Expert (Mr. Iwashita)
25	Fri	10:30-11:10 Meeting with Mr. Masalu 14:00-17:30 Meeting with Mr. Gwarasa
26	Sat	Documentation
27	Sun	Documentation 18:30-19:30 Meeting among Mid-Term Review team
28	Mon	9:30-10:00 Meeting at JICA Tanzania Office 11:30-13:00 Meeting with Mr. Sabuni (C/P) 14:00-15:30 Meeting with Norwegian Embassy
29	Tue	Documentation 14:20-15:20 Meeting with Mr. Kunenge (C/P) 15:50-16:30 Meeting with JICA Expert (Mr. Hayashi)
30	Wed	Documentation 14:00-15:00 Meeting with EAS trainee 15:00-16:00 Meeting with ITC trainee
31	Thu	14:00-16:00 JCC
1 Nov	Fri	
2	Sat	Leaving Dar es Salaam

Annex 4 Expert Input (As of Oct 2013)

Area	Name	FY2012												FY2013												Personnel/Month			
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FY2012		FY2013		Total			
																							Local	Japan	Local	Japan			
Field Operations	Supervisor/Tax administration	3/25	4/13	3/7	5/19	7/9	7/27		11/8	11/29		1/28	7/31	3/14	5/8	5/24	7/11	8/1	9/9	9/19	2.80		2.10		4.90				
	Tax payer service	3/31	4/21			7/23	8/13				1/7	1/22						7/4	7/27		2.00		0.80		2.80				
	Tax inspections(tax administ)	3/30	4/29		6/20	8/9		10/12	12/1		2/8	3/22						8/21			5.17		3.43		8.60				
	Tax audits(graduated training/HR system)	3/30	4/21			7/22	8/13	1/3	11/20		1/5	1/15						9/4	9/22		2.50		0.63		3.13				
	Tax collection	3/31	4/21			7/23	8/13		11/8	11/23											2.17		0.53		2.70				
	Tax audits(Mining sector)	** * *																				0.00		0.00		0.00			
	Tax audits(Electronic accounting system)								11/3	11/28		1/5	1/25	2/25	3/18						1.80		2.63		4.43				
	HR Development plan/Project management assistance	7/1			8/21		7/19		1/20			1/7	3/13						8/18		8.67		2.03		10.70				
																						25.11		12.15		37.26			
	Japan Operations	Supervisor/Tax administration	3/27	3/29		6/25	7/3	8/26	8/31	9/25	9/30	2/20	12/28	2/11	2/28	3/25	8/30	4/10	4/21	9/22	9/30	1.50		0.90		2.40			
Tax payer service		3/27	3/28			8/26	8/31	9/25	9/30				1/2	1/13				4/25	4/30	7/1	7/3	9/22	9/30	0.80		0.60		1.40	
Tax inspections(tax administ)		3/27	3/28			8/26	8/31	9/25	9/30											8/20	8/30			0.90		0.20		1.10	
Tax audits(graduated training/HR system)		3/27	3/29			8/26	8/31	9/25	9/30		12/25	12/30								8/20	8/25			0.70		0.20		0.90	
Tax collection		3/27	3/28			8/26	8/31	9/25	9/30				1/4	1/9			4/25	4/30						0.70		0.20		0.90	
Tax audits(Mining sector)		** * *																	7/1	7/3				0.00		0.00		0.00	
Tax audits(Electronic accounting system)									10/25	10/30	12/25	12/30							4/25	4/30	8/12	8/14		0.40		0.40		0.80	
HR Development plan/Project management assistance					7/1	7/6				11/25	1/28	12/25	13/29							8/12	8/15			0.50		0.13		0.63	
																									5.50		2.63		8.13
Report		Submission Timing	Opening	Work Plan	Progress	Completion	Operating	Plan																					
Japan Operation(personnel/month)																									25.11	5.50	12.15	2.63	37.26
Survey phase & total	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local	Local				
																										30.61	14.78	45.39	

Annex 5 JICA Questionnaire for Participants

EVALUATION SURVEY OF STAFF TRAINING PROGRAMS AT THE INSTITUTE OF TAX ADMINISTRATION

QUESTIONNAIRE

The following is a set of questions to evaluate the TBC/International taxation course that has been provided by the Institute of Tax Administration (ITA). The main purpose is to get the views of individual participants on the course with the aim of making improvements.

As a former participant to the training, you are kindly requested to answer the questions to the best of your knowledge and personal perception.

SECTION A:

For each of the following statements, you are provided with FIVE levels of perception [1. Strongly agree; 2. Agree; 3. Neutral; 4. Disagree; 5. Strongly disagree]. You are requested to provide your personal perception to the best of your understanding by putting a circle to the number indicating the level of your perception.

S/No.	STATEMENT	LEVEL OF PERCEPTION				
		1	2	3	4	5
1.	The objectives of the training (TBC/International taxation course) meet the needs of the workplace.	1	2	3	4	5
2.	In my work place, I am able to apply the skills/knowledge acquired from the training.	1	2	3	4	5
3.	The content of the training program is appropriate.	1	2	3	4	5
4.	The duration of the training/course is appropriate.	1	2	3	4	5
5.	The level of the class is difficult to follow.	1	2	3	4	5
6.	The training materials were appropriate.	1	2	3	4	5
7.	The skills of instructors were appropriate.	1	2	3	4	5
8.	The methods of teaching used by instructors were appropriate.	1	2	3	4	5
9.	The training was useful.	1	2	3	4	5

SECTION B:

I: *The following is a list of subjects taught in the TBC/International taxation course. Please evaluate the courses for their importance to your work using the five point likert scale provided [1. Very important/useful; 2. Important/useful; 3. Useful; 4. Not important/useful; 5. Not needed].*

S/No.	SUBJECT	LEVEL OF IMPORTANCE/USEFULNESS				
		1	2	3	4	5
1.	Administration of domestic taxes and tax disputes resolution.	1	2	3	4	5
2.	Introduction to direct taxes.	1	2	3	4	5
3.	Introduction to indirect taxes.	1	2	3	4	5
4.	Tax assessments and debt management.	1	2	3	4	5
5.	Tax accounting and audit.	1	2	3	4	5
6.	VAT control techniques.	1	2	3	4	5

II: *List down any other subjects/topics (not in the above list) that you believe need to be added in the TBC/International taxation course.*

1.
2.
3.
4.
5.
6.

III: Select the most appropriate duration for the training, taking into consideration the improvements that you suggested above:

1. 8 weeks
2. 10 weeks
3. 12 weeks
4. 14 weeks
5. 16 weeks
6. Other (specify)

SECTION C:

1. List down the kind of training materials you needed more during the course.
 - i).....
 - ii).....
 - iii).....
 - iv).....
 - v).....

2. List down the kind of skills you needed more from the instructors during the course.
 - i).....
 - ii).....
 - iii).....
 - iv).....
 - v).....

3. List down the kind of methods you preferred or needed more during the course.

- i).....
- ii).....
- iii).....
- iv).....
- v).....

4. In case of the training not being useful to your work, give reasons as to why you found it so.

- i).....
- ii).....
- iii).....
- iv).....
- v).....

5. Give suggestions or comments on how the TBC/International taxation course can be improved.

- i).....
- ii).....
- iii).....
- iv).....
- v).....

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION.

Annex 6 JICA Questionnaire for Supervisors

EVALUATION SURVEY OF STAFF TRAINING PROGRAMS AT THE INSTITUTE OF TAX ADMINISTRATION

QUESTIONNAIRE

The following is a set of questions to evaluate the TBC/International taxation course that has been provided by the Institute of Tax Administration (ITA). The main purpose is to get the views of individual participants' work supervisors on the course with the aim of making improvements.

As a former training participant's supervisor, you are kindly requested to answer the questions to the best of your knowledge and personal perception.

SECTION A:

For each of the following statements, you are provided with FIVE levels of perception [1. Strongly agree; 2. Agree; 3. Neutral; 4. Disagree; 5. Strongly disagree]. You are requested to provide your personal perception to the best of your understanding by putting a circle to the number indicating the level of your perception.

S/No.	STATEMENT	LEVEL OF PERCEPTION				
		1	2	3	4	5
1.	The objectives of the training (TBC/International taxation course) meet the needs of the workplace.	1	2	3	4	5
2.	The staffs working under my supervision are able to apply the skills/knowledge they acquired from the training in their workplace.	1	2	3	4	5
3.	The content of the training program is appropriate.	1	2	3	4	5
4.	The duration of the training/course is appropriate.	1	2	3	4	5
5.	The training was useful.	1	2	3	4	5

SECTION B:

I: The following is a list of subjects taught in the TBC/International taxation course. Please evaluate the courses for their importance to your work using the five point likert scale provided [1. Very important/useful; 2. Important/useful; 3. Useful; 4. Not important/useful; 5. Not needed].

S/No.	SUBJECT	LEVEL OF IMPORTANCE/USEFULNESS				
		1	2	3	4	5
1.	Administration of domestic taxes and tax disputes resolution.	1	2	3	4	5
2.	Introduction to direct taxes.	1	2	3	4	5
3.	Introduction to indirect taxes.	1	2	3	4	5
4.	Tax assessments and debt management.	1	2	3	4	5
5.	Tax accounting and audit.	1	2	3	4	5
6.	VAT control techniques.	1	2	3	4	5

II: List down any other subjects/topics (not in the above list) that you believe need to be added in the TBC/International taxation course.

1.
2.
3.
4.
5.
6.

III: Select the most appropriate duration for the training, taking into consideration the improvements that you suggested above:

1. 8 weeks
2. 10weeks
3. 12 weeks
4. 14 weeks
5. 16 weeks
6. Other (specify)

SECTION C:

1. Give suggestions or comments on how the TBC/International taxation course can be improved.

- i).....
- ii).....
- iii).....
- iv).....
- v).....

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION.

Annex 7 List of Publications of ITA Staff

PUBLICATIONS OF ITA STAFF 2011 – 2013

1. Mugoya, P. (2012). "The Informal Retail Trade Sub-sector in Tanzania" in T. Maliyamkono et al. (eds.), transforming THE Informal Sector, TEMA Publishers Company Limited, Dar es Salaam, 2012
2. Mugoya, P. and C. Chimilila (2012). Do tax practitioners foster tax compliance? Empirical evidence from Tanzania. *JITA 1/1: 12-22*.
3. Masalu, E. and E. Mwakimonga (2012). *Implementation of WTO Agreement on Customs Value by Developing Countries: The experience from Tanzania. JITA 1/1: 23-33*
4. Mkwawa, H.J. (2012). *A critical analysis of the Corporation's residence principle under income tax law in Tanzania. JITA 1/1: 42-49*.
5. Mugoya, P., Chimilila, C. and J. Chikongoye (2013). *The influence of quality of services delivery and good governance on taxpayers' willingness to pay: Experience from Mtwara-Mikindani Municipal, Tanzania. JITA (forthcoming)*.
6. Masalu, E. (2013). *Alterations from Consumption Tax Base: A Comparison Of Tanzania's VAT And Japan's Consumption Tax Systems. JITA (forthcoming)*.
7. Mkwawa, H.J. (2013). *Export Processing Zones: The Gateway to the Export-Led Industry Economy in Tanzania. JITA (forthcoming)*.
8. Kayandabila, Y. and M.K. Manyama (2013). *Fiscal Sustainability in Tanzania: An Econometric Appraisal. JITA (forthcoming)*.

PAPERS UNDER REVIEW

1. Mkwawa, H.J. "Analysis of Applicability and Challenges of The Arm's Length Principle in Taxation of Multinational Enterprises in Tanzania".
2. Chao, P. "Factors for Effective Transfer Pricing Taxation in Developing Countries: The Case of Tanzania".

BOOK UNDER REVIEW

Rwebangira, I. "Tax Audit: A step by Step Guide".

Two staff Massewe, E. and Ahmad, M. have been appointed to work on the reviewers comments.

Annex 8 EAS evaluation form No1

(Ver. Sep 2013)

INSTITUTE OF TAX ADMINISTRATION/JICA PROJECT SHORT COURSE EVALUATION FORM

MODULE CODE AND NAME: Electronic Accounting Systems (EAS) 1st stage **DATES:** FROM...23rd .TO...26th Sep.....

Please provide your candid reaction to the following questions about the module you have just completed to enable future improvement of the same. You are requested to answer the questions by circling the number that best represents your response to the statement given.

PART A: GENERAL MODULE EVALUATION

1. The Module satisfied your expectations
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Neutral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
2. The materials provided were useful
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Neutral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
3. The duration of the module was adequate
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Neutral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
4. Please provide additional comments about the questions above (if any)

.....
.....
.....
.....

PART B: EVALUATION OF FACILITATORS

In this part, you are requested to provide your comments on each facilitator in the module. Please write down the name of the facilitator and answer the following questions

Name of the Facilitator	He/she demonstrated mastery of the module contents	The way of his/her lecturing is well organized and facilitated your understanding	He/she provided adequate opportunity for questions and discussion
Mr. E. Masalu	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Mr. P. Mbati	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Miss Rose	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Mr. A. Kimea	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree

Please provide additional comments about facilitators (if any)

.....

.....

.....

PART C: TOPIC EVALUATION

In this part, you are requested to provide your comments on each topic in the module
Please write down the name of the topic and answer the following questions

Name of the topic	Was the topic difficult to understand?	Was the topic Practicable in your work?
Accounting Information Systems (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Characteristic of EAS (by Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Accounting and Taxation: the relationship (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Nature and the role of accounting standards: general and valuation concepts (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Pre-accounting: the foundation (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Accounting records (by Miss Rose and Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Year-end procedures (by Mr. Mbati)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Basic financial statements (by Mr. Kimea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Payroll (by Mr. Mbati)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree

Cost accounting- manufacturing costs (by Mr. Kirmea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Usefulness of cash flow information in tax audit (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Analytical review procedures: the finae d of financial analysis for tax audit (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Ratio analysis (by Mr. Masalu)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree
Profit planning: CVP analysis (by Mr. Kirmea)	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree	1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; 5- Strongly disagree

Please provide additional comments about topics (if any)

.....

.....

.....

D: ADDITIONAL COMMENTS

5. Please provide additional comments about this training (if any)

.....

.....

.....

ANNEXII

The Taxation Training Management Committee

1. Aim: The Committee was established to provide joint coordination of the planning, carrying out and evaluation of training for TRA staff at ITA.

2. Members: the members of the committee are as follows:

Chair Deputy Rector, ITA (in charge of academic matters)

Members Head of Training, TRA
Large Taxpayer Department, TRA
Domestic Revenue Department, TRA
Customs Department, TRA
Head of Short Courses, ITA
Taxation-Subject panel leader, ITA

Secretariat Counterparty Leader, ITA (Role to be transferred to Head of Short-Courses in the post-project period)

3. Meetings: one for every 3 month yearly

First meeting: surveying members' training demands

Second meeting: planning report, discussion of associated matters

Third meeting: evaluating courses

4. Role of TRA

4.1. The person responsible for each department will report on the training needs of that department, and on needs related to existing ITA training.

4.2. Review of the training that has been modified and developed by the ITA.

5. Role of ITA

5.1. The ITA listens to the results of no.4 above, looks into and plans training, plans revisions to existing training and development of new courses. It also reports to TRA such needs as actual cases and instructors required for course development.

5.2. Taking the decisions of the Committee, the subject panel leader gives instructions to the subject panel members.

5.4. Secretariat is responsible for keeping the minutes of the Committee meetings.

Annex III Project Design Matrix (PDM) (Ver.3)

Project Design Matrix (PDM₃)

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

Project Period : 2, 2012 – 2, 2015 (Three Years)

Version No. 3

Target Group : ITA staff and the trainees

Date : 31 October 2013

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"> Average number of tax audits completed in a year per TRA staff is increased. Average amount of additional tax per audit case is increased. 	<ol style="list-style-type: none"> Departmental annual reports 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"> PDCA* cycle of training program development is adopted and introduced officially in ITA. [Reference] level of progress, to be assessed in the timing of mid-term review and terminal evaluation. (1) Stage I (initial stage): PDCA cycle does not exist. More specifically, curriculum and training materials exist, but those are not developed based on PDCA cycle (2) Stage II: PDCA cycle exists but it is just on a document basis. (3) Stage III: PDCA cycle exists but managed by the Project Team (4) Stage IV: PDCA cycle exists and managed by ITA itself (as the final target at the end of the Project) Coverage of training program subjects is expanded. [continued improvement] Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed 75% on average regarding the specified training programs. Number of trainees in the specified training programs exceeds 210 persons. 	<ol style="list-style-type: none"> Project report, relevant regulation/guideline in ITA Training evaluation results extracted from the Activity 3-3 (Questionnaire surveys to the trainees' department of the TRA) Training records 	<ol style="list-style-type: none"> Budgetary and human resources necessary for the service provision of tax administration are continuously allocated and assigned by the Government of Tanzania. TRA staffs trained by the Project do not drastically leave their respective posts.
<p>Outputs 1. The process for the planning and preparation of training programs is systematized.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Needs assessment and planning of training program mechanism is developed and upgraded. 1-2. Training materials are developed and upgraded. 1-3. Satisfaction ratings of trainees regarding the training curriculum and training materials of the specified training programs exceed 95% on average. 1-4. Number of standardized training materials in each subject is increased. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Project report, relevant regulation/guideline in ITA 1-2. Training materials 1-3. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3 1-4. Records of training programs 	

<p>2. Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced.</p> <p>3. The evaluation procedure of the ITA is strengthened.</p>	<p>2-1. Number of publications by ITA lecturers is increased.</p> <p>2-2. Satisfaction ratings of trainees regarding the knowledge and skills as well as the teaching methods of the ITA lecturers exceed 75% on average.</p> <p>3-1. Evaluation methodology and feedback mechanism are developed and upgraded.</p> <p>3-2. Percentage of the evaluation results received by the Training Management Committee is 100%.</p> <p>3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by the Training Management Committee is 100%.</p>	<p>2-1. Publications (papers, manuals and etc.)</p> <p>2-2. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3</p> <p>3-1. Project report, relevant regulation/guideline in ITA</p> <p>3-2. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4</p> <p>3-3. Evaluation analysis sheets prepared in the Activity 3-4</p>	
<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 ITA lecturers 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 the Training Management Committee and relevant stakeholders.</p>	<p>Inputs</p> <p>Japanese side</p> <p>1. Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor/Tax Administration • Training Planning/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 which are not covered by Tanzanian side</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. Local expenses for the project activities</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>

* PDCA (plan-do-check-act or plan-do-check-adjust) is an iterative four-step management method used for the control and continuous improvement of processes and products

List of Participants

1. TRA:

Mr. Abubakar M. Kunenge	Director of Human Resources & Administration, TRA
Mr. Victor Kimaro	Deputy Director of Human Resource & Administration, TRA
Mr. Yohana Gwarasa	Manager of Training and Development, TRA

2. ITA:

Mr. Charles A. Sabuni	Acting Rector, ITA
Mr. Emmanuel Masalu	Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Mr. Richard Donati	Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Mr. Kimea Alfred James	Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Mr. Hamza I. Abdulrahman	Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Mr. Ahmad Mohamed	Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Mr. Ryoba Mzalendo	Trainer, Researcher & Consultant, ITA
Mr. Emmanuel Massewe	Trainer, Researcher & Consultant, ITA

3. JICA Tanzania Office:

Mr. Yasunori Onishi	Chief Representative
Mr. Takanori Obayashi	Representative
Mr. Joseph Nyamboga	In-house Consultant

4. JICA Expert Team:

Mr. Kenichiro Iwashita	Team Leader/Tax Administration
Mr. Kazuo Hayashi	Tax Collection
Ms. Naomi Kato	Translator
Ms. Chika Kondo	Training Planning/Coordinator
Mr. Michael Philbert	Office Assistant

5. JICA Evaluation Team:

Mr. Koji Oshikiri	Team Leader
Ms. Akiko Wakui	Cooperation Planning
Mr. Masamichi Toyooka	Evaluation and Analysis

