

タンザニア連合共和国
税務研修能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 26 年 12 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 |
| 15-082 |

**タンザニア連合共和国
税務研修能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書**

**平成 26 年 12 月
(2014 年)**

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

目 次

目 次

プロジェクトの位置図

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表（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 |
| 1-1-1 プロジェクトの背景 | 1 |
| 1-1-2 プロジェクトの実施 | 1 |
| 1-1-3 終了時評価調査の目的 | 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 | 5 |
| 2-1 評価グリッドの作成 | 5 |
| 2-2 主な調査項目 | 5 |
| 2-3 データ収集方法 | 5 |
| 2-4 調査・評価上の制約 | 5 |
| 第3章 プロジェクトの実績 | 6 |
| 3-1 プロジェクト実施体制 | 6 |
| 3-2 プロジェクト実施プロセス | 7 |
| 3-3 投入実績 | 8 |
| 3-3-1 日本側投入 | 8 |
| 3-3-2 タンザニア側投入 | 12 |
| 3-4 活動実績 | 14 |
| 3-5 成果達成状況 | 15 |
| 3-6 プロジェクト目標達成状況 | 18 |
| 3-7 上位目標達成の見通し | 19 |
| 第4章 評価5項目に照らした評価結果 | 21 |
| 4-1 評価5項目による評価結果 | 21 |
| 4-1-1 妥当性 | 21 |
| 4-1-2 有効性 | 21 |
| 4-1-3 効率性 | 22 |
| 4-1-4 インパクト | 23 |

| | | |
|-------|---------------------------------------|----|
| 4-1-5 | 持続性 | 24 |
| 4-2 | 成果達成の貢献要素と阻害要因 | 25 |
| 4-2-1 | 貢献要素 | 25 |
| 4-2-2 | 阻害要因 | 26 |
| 4-3 | 結論 | 26 |
| | | |
| 第5章 | 提言と教訓 | 28 |
| 5-1 | 提言 | 28 |
| 5-2 | 教訓 | 29 |
| | | |
| 付属資料 | | |
| 1. | Project Design Matrix (PDM) Ver.3 | 33 |
| 2. | Plan of Operations | 35 |
| 3. | 評価グリッド | 36 |
| 4. | List of Publications of ITA Staff | 43 |
| 5. | JICA Questionnaire for Participants | 44 |
| 6. | EAS Evaluation Form No.1 | 48 |
| 7. | 主要インタビュー記録 | 53 |
| 8. | 終了時評価討議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) | 78 |

プロジェクトの位置図



写

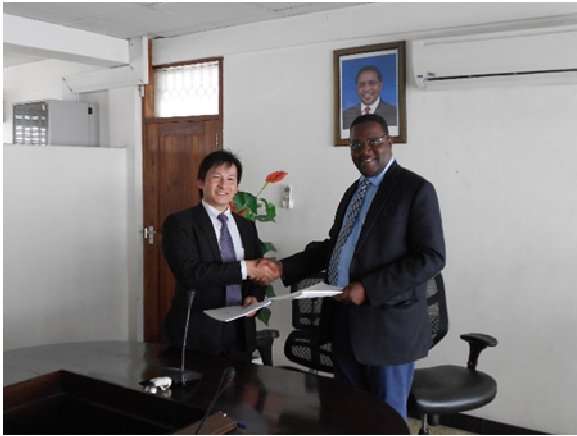


タンザニア歳入庁

真



税務研修センター



合同調整委員会（JCC）での M/M の署名・交換



合同調整委員会（JCC）メンバー

略 語 表

| 略語 | 英語等 | 日本語 |
|---------|--|--------------------|
| CBET | Competency Based Education and Training | 能力に基づく教育研修 |
| 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 |
| DRD | Domestic Revenue Department | 国内歳入局 |
| EAS | Electronic Accounting System Course | 電子会計システムコース |
| FY | Fiscal year | 会計年度 |
| GOJ | The Government of Japan | 日本国政府 |
| GOT | The Government of the United Republic of Tanzania | タンザニア連合国政府 |
| IBFD | International Bureau of Fiscal Documentation | 国際会計情報管理局（オランダ） |
| IFM | Institute of Finance Management | 財務マネジメント大学 |
| ITA | Institute of Tax Administration | 税務研修センター |
| ITC | International Taxation Course | 国際課税コース |
| 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 |
| LTD | Large Taxpayer Department | 大規模納税者局 |
| MKUKUTA | Mkakati wa Kukuza Uchumi na Kupunguza Umasikini Tanzania 〔National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP) in English〕 | 経済成長・貧困削減戦略 |
| NTA | National Tax Agency in Japan | 国税庁（日本） |
| NTC | National Tax College in Japan | 税務大学校（日本） |
| OECD | Organization of Economic Cooperation and Development | 経済協力開発機構 |
| OJT | On the Job Training | 実地訓練 |
| OVI | Objectively Verifiable Indicator | 客観的に検証可能な指標 |
| 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 Financial 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 |
| R/D | Record of Discussions | 討議議事録 |

| | | |
|-----|-------------------------------|------------|
| SBC | Sector Based Tax Audit Course | 業種別税務調査コース |
| SME | Small and Medium Enterprises | 中小企業 |
| TAC | Taxation Advanced 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 |
| 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 |

終了時評価調査結果要約表

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
| 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・金融チーム | | 協力金額（評価時点）：2億7,100万円 |
| | | 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 税務大学校 |
| | 2012年3月10日～2015年3月9日 | |
| 1-1 協力の背景と概要 | | |
| <p>タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）は、第2次経済成長・貧困削減戦略〔Mkakati wa Kukuza Uchumi na Kupunguza Umasikini Tanzania (National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP) in English) : 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、財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。特にタンザニア歳入庁（Tanzania Revenue Authority : 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税務研修センター（Institute of Tax Administration : 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> | | |
| 1-2 協力内容 | | |
| (1) 上位目標 | | |
| TRA 職員の税務行政能力が強化される。 | | |
| (2) プロジェクト目標 | | |
| ITA によって提供される研修事業が改善される。 | | |
| (3) 成果 | | |
| 成果1 研修事業の計画・準備プロセスが体系化される。 | | |
| 成果2 ITA 講師の研修実施能力が強化される。 | | |
| 成果3 ITA の評価手順が強化される。 | | |
| (4) 投入 | | |
| 1) 日本側 | | |
| 【専門家派遣】 | 合計で10専門家（うち1名が常駐） | |
| 【現地経費】 | 15万5,600米ドル（2014年10月末時点：主に外部講師費用、交通費） | |
| 【供与機材】 | なし | |
| 【本邦研修】 | 22名が日本での研修に参加（2013年2月8名、8日間、2014年3月14名、10日間） | |
| 【現地研修】 | 5回の研修に延べ82名が参加 | |

2) タンザニア側

- 【カウンターパート (Counterpart : C/P) 配置】 プロジェクトダイレクター (TRA)、プロジェクトマネジャー (ITA 学長) の他 12 名の ITA 職員を配置
- 【プロジェクト事務所・施設】 ITA 内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
- 【プロジェクト運営費】 5 万 2,500 米ドル (2014 年 10 月末時点 ; 主にトレーナー向け研修 (Training of Trainers : ToT) 旅費、電子会計システムの米国での研修)

2. 評価調査団の概要

| | | | |
|------|---------------------------|-------|------------------------------------|
| 調査者 | 総括 | 馬杉学治 | JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 課長 |
| | 協力企画 | 高村智子 | JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 特別 嘱託 |
| | 評価分析 | 加藤久仁明 | 株式会社国際開発ソリューションズ コンサルタント |
| 調査期間 | 2014 年 11 月 9 日～11 月 22 日 | | 調査種類 終了時評価 |

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果

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 (OVI) | 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 の部門や税務署向けにニーズ調査を実施した。 ●5 つのコースを特定した。 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 (EAS)、国際課税コース (ITC)、業種別税務調査コース (SBC) ●すべてのコースについてニーズ調査を実施。 ●TBC、TAC、EAS 及び ITC のカリキュラムを開発/改訂。 ●SBC については、他ドナーとの重複を避けるため、計画と実施が予定より遅れた。 ●TRA と ITA のコミュニケーションの場である研修管理委員会 (TMC) を通して、TRA のニーズに正しく基づいた研修プログラムが開発された。 |
| 1-2. 研修教材が開発され、改良される。 | <ul style="list-style-type: none"> ●TBC、TAC、EAS 及び ITC の研修教材が開発/改訂された。 ●TBC、TAC、EAS 及び ITC の教材に実践的な要素を加えた。 ●他の 3 研修事業の教材は C/P と JICA 専門家の協力で開発したところ、TAC の教材は C/P が開発した。 |

| | |
|--|--|
| 1-3. 特定された研修事業のカリキュラム及び研修教材に関する研修受講者の平均満足度が、研修カリキュラムで95%以上、研修教材で85%以上に達する。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現在まででカリキュラムについて平均満足度が85%、教材については94%である。 ● TACのカリキュラムの満足度が63%と低い。講義内容の量の多さに比して研修期間が短すぎるという理由による。 |
| 1-4. 各科目の教材の活用頻度が増加する。 | <ul style="list-style-type: none"> ● EASの教材は改訂され再度使われた。EASのために作成された財務会計と電子会計の教材はTACにも使われている。 ● TACの教材は再び使われる予定である。 |

成果2：ITA 講師の研修実施能力が強化される。

| 指標 (OVI) | 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2年半の出版物数は14である。 |
| 2-2. ITA 講師の知識・スキル及び指導法に関する研修受講者の満足度が、平均で75%以上に達する。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 平均 92% -EAS (Tally) 1st 92%、2nd 97% -EAS (ACL) 95% -ITC 98% -TBC 89% -TAC 78% |

成果3：ITA の評価手順が強化される。

| 指標 (OVI) | 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。 | <ul style="list-style-type: none"> ● TBC、EAS、ITC 及び TAC にレベル1 評価を実施した。EAS においては、カリキュラムと教材の改善が行われ、2 回目の研修が改善されたカリキュラムと教材によって実施された。 ● TBC 及び ITC にレベル3 評価が行われた。 |
| 3-2. TMC で受領された評価結果の割合が100%に達する。 | ● 100%受領している。 |
| 3-3. TMC がレビューした評価結果の割合が100%に達する。 | ● 100%レビューしている。 |

(2) プロジェクト目標

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 (OVI) | 結果 |
|---|--|
| 研修プログラムに係る PDCA サイクルが採用され、正式に ITA に導入される。 | <ul style="list-style-type: none"> ステージ III まで達成した。 ステージ IV に向けて準備中。 |

| | |
|--|---|
| <p>1-1. ステージ I (initial stage) : 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> <p>1-2. ステージ II : PDCA サイクルは存在するが文書上においてである。</p> <p>1-3. 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。</p> <p>1-4. 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。</p> | |
| <p>研修科目の範囲が拡大する。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●新科目 EAS、ITC と TAC が開発され、実施された。SBC はプロジェクト期間中に開発され実施される予定である。 ●すべての特定された研修事業に実務的な内容が盛り込まれ、または盛り込まれる予定である。 ●すべての特定された研修事業が開発されまたは開発される予定である。 |
| <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●現状まで平均で 90.4%。 |
| <p>特定された研修事業の受講者数が 210 名以上に達する。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●すでに 166 名が受講し、105 名の受講が計画されている。(合計で 271 名) |

(3) 上位目標

上位目標 : TRA 職員の税務行政能力が強化される。

| 指標 (OVI) | 結果 |
|--|--|
| <p>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。</p> | <p>調査団がインタビューした結果、受講者の知識と技能の向上により業務処理速度が向上したと聞いている。しかし、税務調査全体への影響の評価は時期尚早。</p> |
| <p>2. 税務調査件数あたりの平均追加徴収額が増加する。</p> | <p>新科目で習得した知識を使って徴税した事例がある。しかし、税務調査全体への影響の評価は時期尚早。</p> |

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の確認結果から、妥当性は高いと評価する。

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いる。MKUKUTA II、開発5カ年計画、第4次公共財政管理改革プログラム(Public Financial Management Reform Program : PFMRP IV) 等において、関係当局の能力強化を国家戦略の1つとすることを明記している。したがって、歳入能力の増強のために ITA を支援することには妥当性がある。

また、TRA は、人材能力の戦略的改善を上記の国家戦略に基づくコーポレートプランの中で明記しており、ITA によって税務職員の能力を強化することが TRA のコーポレートプランに貢献すると述べている。

日本は、対タンザニア国別援助方針において、タンザニア政府の行財政能力強化を支援すると言及し、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、プロジェクト目標である、「ITA によって提供される研修事業が改善される」はアウトプットの十分な貢献により達成されており、したがって、プロジェクトの有効性は高いと評価される。

ITA の研修事業は、TRA でのニーズ調査を基に決定した特定された研修事業5コース(4コース新設、1コース改訂)によってその範囲が拡大し、そのうち実施済みの4コースの受講者の満足度はカリキュラム、教材のどちらも全般に高い。またうち2コースについて、研修実施9カ月後に行った受講者・所属部門への追跡調査で満足度は90.4%に達した。研修カリキュラム・研修教材・講師について計画、実施、検討、対処(Plan, Do, Check, Act : PDCA)サイクルの採用によって継続的改善の道筋がつけられた。

講師については、ITA 講師30名中12名がC/Pとして、特定された研修事業の新設・改訂に携わっている。C/Pの講師としての能力は、特定された研修事業の開発、実施、フィード・バックを通して、また、教授法の研修等を通して伸長している。受講者の講師への満足度は平均で92%である。

上記のとおり、プロジェクトで直接に扱った研修事業は全30コースのうち5コース、直接に携わるC/Pが全30講師中12名である。しかし、上記のPDCAサイクルの定着、研修管理委員会(Training Management Committee : TMC)の設置によって、TRAのニーズを汲み取り、かつTRAに事例の提供をスムーズに求められるようになり、実務に即した実践的な研修を提供できる体制が整ったことにより、研修事業の改善はITA全体に及ぶものと判断できる。

「税務上級コース(Taxation Advanced Course : TAC)」については第2回目を2015年2月に実施、「業種別税務調査コース(Sector Based Tax Audit Course : SBC)」は第1回目を2015年1月に実施の予定であるが、追加的に実施しPDCAサイクルをもう1~2回回すことで、プロジェクト目標の達成度はより高くなると見込まれる。

(3) 効率性

以下の結果から、プロジェクトの効率性は高いと評価される。

専門家は計画に沿って適切に投入されている。派遣された 10 名の専門家のうち、1 名はダルエスサラームに常駐し、調整業務と日本人専門家と現地関係者の窓口の機能を果たしてプロジェクトの円滑な運営に貢献している。本邦研修で訪れた税務大学校での経験は、C/P のモチベーションを高めるとともに、そこで学んだグループワークと実地訓練 (On the Job Training : OJT) 手法の TRA ・ ITA 内での導入が図られている。

プロジェクトの運営面では、機能しなかった科目パネルに代えて設置した TRA ・ ITA 関係者で構成される TMC が研修の評価分析、TRA ・ ITA の意見交換、相互への要請の窓口の機能を果たし、プロジェクトの推進と TRA ・ ITA 間のコミュニケーションの改善に役に立っている。

成果については、研修事業の計画・準備プロセスの体系化、ITA 講師の研修実施能力の強化、ITA の評価手順の強化のいずれにおいても、順調に結果が出ている。

(4) インパクト

以下の事実から、プロジェクトは上位目標「TRA 職員の税務行政能力が強化される」の発現に向けて正しい道筋にあるので、インパクトは比較的高いと評価される。

上位目標の指標である「各 TRA 職員によって遂行される税務調査の年間平均件数が増加する」及び「税務調査件数あたりの平均追加徴収額が増加する」については、研修事業を通して獲得した能力を受講者が税務調査等の現場で活用し、TRA 全体としての業績に影響を与えるに至るまでには時間がかかるため、現状で評価するのは時期尚早である。

しかし、プロジェクト目標 (研修事業の改善) と上位目標 (職員の税務行政能力の強化) は密接な因果関係を持つことから、プロジェクト目標の達成と下記持続性が比較的高いことを勘案すると上位目標の発現の蓋然性は比較的高いと考えられる。

負の予想外のインパクトは想定されない。正の予想されないインパクトとしては、ITA の講師が TRA 職員以外の学生向けのコースを持っていることから、研修を開発、実施、評価する手法の改善により、これら学生の税に関する知識が向上し、結果としてタンザニアの市民の税へのコンプライアンスが向上する可能性がある。

(5) 持続性

次の理由から、持続性は比較的高いと評価される。

【政策面】

タンザニアの開発戦略において、税金徴収と税務管理が重点分野に含まれているところ、目標を達成するのにさらに努力が必要であるので、短期的に変更される可能性は低いと思われる。

【制度面】

TMC は、TRA と ITA の間の協力の拡大のために設置され、持続性を支える大きな要素である。PDCA の持続性については、両機関が準備している ISO 品質管理マニュアルへの PDCA の記載が担保する。

【組織、財政面】

TRA 及び ITA の活動の維持のための資金には大きな懸念はない。ITA の 2013/2014 年度から 2017/2018 年度までの戦略計画において、教材の開発、OJT の促進、TRA から ITA への講師の招聘及び新コースの開発・実施がプロジェクトに関連した事業として掲げられ、予算配分が計画されている。今年度は、十分な予算が配分され、執行されていることから、次年度以降も予算配分が続く可能性は高い。

【技術面】

TMC の枠組みにおいて、TRA は ITA に、地方事務所や税務署で収集した業務や税務の促進に関連した研修の提供を求めることができる。逆に、ITA は TRA に TMC を通して研修に必要な情報の提供を依頼することができる。TRA と ITA の間の情報と人員の交換によって、理論と実践に係る研修コースの実施を可能とする。研修評価の手法はデータの収集から分析までシンプルで文書化されているため、技術的に C/P によって実行できる。

しかし、第 1 回研修で受講者の満足度が低かった TAC の第 2 回研修と、受講者参加型の新しい試みを入れる SBC の第 1 回研修が 2015 年初頭に行われることから、この結果次第で技術的持続性の程度が左右される。

したがって、技術的持続性は中程度と評価される。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること各分野を担当する適切な短期専門家が適切なタイミングで派遣された。

- プロジェクトチームは、複数のコースの同時開発から 1 コースずつの開発に方針を変更した。1 コースずつの開発によって、限られた C/P を効率よく活用することができた。

(2) 実施プロセスに関すること

- C/P のメンバーと関係する TRA 職員が本邦研修において意欲を向上させた。
- TMC の設置が ITA と TRA の間のコミュニケーションを促進した。また、TMC が研修のレビューと評価を公式に承認する手続きが確立している。
- 現地に常駐する専門家（人材育成計画/プロジェクト管理補助）が C/P、TRA、プロジェクトチーム間のコミュニケーションを円滑なものとした。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ノルウェーとの援助の重複が鉱業セクターで発見された。特定された研修事業を鉱業分野に代えて、業種別税務調査コースに変更したことがプロジェクトの一部の遅れにつながった。

(2) 実施プロセスに関すること

- C/P は、長期コース（一般学生向け）など同時に多くの仕事を抱えており、したがって、プロジェクトの活動に時間を割くのに苦労したと見受けられる。
- 科目パネルは、プロジェクトにおいて重要な役割を期待されたが、機能しなかった。

代わりに TMC を設置。

- 学長と担当副学長が長期間空席となったことが、プロジェクトの円滑な進行を次の 2 つの理由で妨げた。(ア) 意思決定が遅れた。(イ) 1 人の C/P が副学長代行の役割も兼任したため、プロジェクトに集中できないほど忙しくなった。

3-5 結論

調査団は、ノルウェーの援助との調整の必要性による業種別税務調査コースの遅れを除いて、プロジェクトは全般的に計画どおりに実行され、良い結果を残したと結論付ける。プロジェクトが現状どおりに進行すれば、残る活動はプロジェクト期間中に完了すると考えられる。

プロジェクトで新設・改訂した 5 研修コースは、TRA 職員である受講者や所属部署に満足されている。TRA の関係者は、研修で学んだ知識や技能が受講者の日常業務に直接役に立つと考えており、プロジェクトの成果を高く評価している。また、ITA 講師は研修事業の PDCA の手法を習得した。

従来は TRA と ITA の関係者が一堂に会して TRA 職員の研修について議論する場が存在しなかったところ、TMC の設置はそうした場を提供している。TMC を通して現場のニーズを知ることによって、ITA は以前よりもより実践的な研修を提供することができるようになった。

特定された研修事業の選定は TRA のニーズに合わせて行った。税務基礎コース (Taxation Basic Course : TBC) (改訂) と TAC (新規) は TRA の長期的なニーズに、電子会計システムコース (Electronic Accounting System Course : EAS) (新規) と国際課税コース (International Taxation Course : ITC) (新規) は緊急の研修ニーズに合致する。2015 年 1 月に実施予定の SBC は長期、短期両方のニーズに合致すると思われる。プロジェクトチームは適切な投入を行い、タンザニア側は適切な人材を配置し、また追加投入した。

プロジェクト目標の達成は、TRA 職員の税務行政能力が強化されるという上位目標の発現に導くものと期待される。

「TAC」と遅延が発生した「SBC」については、追加的に実施し PDCA をもう 1~2 回回すことでプロジェクト目標の達成度はより高くなると予想される。このため、プロジェクト期間の延長は有益である。

3-6 提言

(1) TMC の機能の維持

TMC の設置及びその機能は成功している。TMC が ITA と TRA の懸け橋になり、TRA 職員への研修の実施における PDCA 定着を図る機能を維持することを強く勧める。TMC は ITA と TRA の中に組織的に位置づけられ、持続性が確保されなければならない。

(2) PDCA を担当する部署及び担当者の指名

PDCA の持続性を確保するために、ITA において特定の部署と担当者を指名すべきである。そのために科目パネルの活用は一案。もう 1 つは PDCA を ITA の品質管理システム (QMS) に組み込むことが考えられるが、PDCA サイクルの本来の目的と基本的な考え方は維持されるべきである。

(3) ITA の人材開発の TRA の研修ニーズへの合致

ITA の戦略計画は TRA の計画の目的に組み込まれているところ、TRA 職員の研修ニーズは中長期的に ITA が提供しうる研修の内容に合致することが期待される。例えば、研修コースは職員の a) 経験年数、b) キャリアの種類、c) 専門知識によって分類することができる。TRA 職員の研修の提供機関として、ITA は、このような分類に従って講師、カリキュラム、教材等を準備することが必要である。そのため、ITA は講師のキャリアパスを描けるよう講師の能力開発計画を立てるべきである。

(4) 税制改正への対応

付加価値税（VAT）法改正及び包括国税管理法制定により、ITA の業務負荷及び ITA への要求に影響を与えうる可能性があるため、ITA はその施行に向けて十分な準備をすべきである。

(5) プロジェクト期間の延長

TAC は、ITA の研修体系の中心にあると認識されるので、TAC における PDCA をあと 1～2 回行うことが研修事業の PDCA サイクルの継続性の担保に役立つ。

また、最初の SBC が 2015 年 1 月に行われるため、次回の SBC の実施支援も役に立つ。したがって、TAC、SBC 及びその PDCA のための支援の延長は有益である。

※本プロジェクトの主な C/P は ITA であるものの、TRA がプロジェクトの遂行に大きな役割を果たしたことにかんがみて、TRA の活動に関しても提言を行う。

(6) TRA 職員の ITA への派遣

アタッチメントプログラムに加え、税務調査や税制研究等の分野の TRA 職員を ITA に派遣することは以下の理由から有益である。TRA 職員の現場での経験を ITA 職員と共有できること、知識を ITA 職員に伝えることができること、逆に TRA 職員が EAS や移転価格など海外や最新の知識を ITA から得ることができる。

(7) TRA 新入職員への OJT の導入

TBC と OJT を組み合わせた教育指導をすることによって、TRA 新入職員の能力開発を効果的に進めることができる。

(8) 税務調査の手順の整備

税務調査等に関して研修を通じて得たスキルや手法は、適正な執行手続きを伴った税務調査の手順が法制度化されてこそ、十分に効果を発揮する。したがって、TRA は自ら主導して、執行手続きを整備し、職員が研修で獲得したスキルや手法を現場で適用できる基盤を整えるべきである。

(9) 税制改正への対応

VAT 法の改正と包括国税管理法の制定は、民間の経済活動に影響を与えるため、TRA は、

積極的な周知活動によって納税者のコンプライアンスを向上させる必要がある。税のコンプライアンスは収税の基盤を拡大するうえで不可欠である。

3-7 教訓

- (1) TMC の設置と定期的開催が、TRA、ITA 間のコミュニケーションを促進した。コミュニケーションが実質的に存在しない組織間において、共通の目的を有した構成員で委員会を設置し定期的に開催したことが、コミュニケーションの促進と、事業の推進に貢献した。
- (2) PDCA の実施を ISO マニュアルに組み込むことが検討されている。既存の手続きの枠組みに PDCA を組み込むことによって、持続性を担保する手法は他のプロジェクトにも応用が効くと考えられる。
- (3) 学長、副学長の一時期の不在と、当初は 1 人の C/P に業務が集中したことにより、活動が阻害された。C/P の陣容をあらかじめ手厚くし、権限移譲など仕組みを構築しておけば、その影響を最小限に抑えることができたと考えられる。

Summary of the Terminal Evaluation

| 1. Outline of the Project | | |
|--|---|---|
| Country: United Republic of Tanzania | | Project Title: Project for 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): JPY271million |
| | | Implementing Organization: Tanzania Revenue Authority (TRA) Institute of Tax Administration (ITA) |
| Cooperation Period | (R/D) 1 December 2011 | Organization Concerned in Japan: National Tax Agency National Tax College |
| | 10 Mar 2012 to 9 Mar 2015 | |
| 1-1 Background of the Project | | |
| <p>The Tanzanian Government aims to its domestic revenue rise by implementing tax reforms and improving efficiency in 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 depended on aid approximately 30% of its revenue in FY2011. In order to resolve these issues, capacity building of TRA officers is recognized as especially essential. The role of ITA, which is the dedicated training agency of TRA, is the key for improvement of knowledge and capacity 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> | | |
| 1-2 Project Overview | | |
| <p>(1) Overall Goal: The capacity of the staff working for Tanzania Revenue Agency (TRA) for tax administration is enhanced.</p> | | |
| <p>(2) Project Purpose: Training programs provided by the Institute of Tax Administration (ITA) are improved.</p> | | |
| <p>(3) Outputs: Output 1: The process for the planning and preparation of training program is systematized. Output 2: Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced. Output 3: The evaluation procedure of the ITA is strengthened.</p> | | |
| <p>(4) Inputs (As of October 2014)</p> | | |
| <p>Japan side</p> | | |
| [Experts] | 10 experts in total (1 resident expert) | |
| [Local expense] | USD 155,600 (As of October 2014: Mainly for instructors (TOT, EAS, ITC) and transportation) | |
| [Equipment] | Nil | |
| [Trainings in Japan] | Total of 22 participants in 2 trainings in Japan | |
| [Local trainings] | Total of 82 participants in 5 local trainings | |
| <p>Tanzania side</p> | | |
| [C/P] | Project Director, Project Manager and other 12 ITA staffs | |

[Office / Facility] Office space at ITA, desks, chairs, and electricity

[Project expense] USD 52,500 (as of October 2014; Mainly for travel cost for ToT EAS training in US)

2. Terminal Evaluation Team

| | | | | |
|-------------------|---|---|---------------------|--|
| Members | Noriharu MASUGI (Team Leader) | Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA | | |
| | Tomoko KOMURA (Cooperation Planning) | Special Advisor, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA | | |
| | Kuniaki KATO (Evaluation Analysis) | Consultant, International Development Solutions Inc. | | |
| Evaluation Period | 9 November 2014 to 22 November 2014 | Evaluation Type | Terminal Evaluation | |

3. Overview of Review Results

3-1 Achievements

(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 at TRA departments and tax offices. ● Identified five (5) courses to be developed and revised: Taxation Basic Course (TBC), Taxation Advanced Course (TAC), Electronic Accounting System Course (EAS), International Taxation Course (ITC), and Sector Based Tax Audit Course (SBC). ● Performed needs assessment for all the courses. ● Completed development/revision of course curricula of TBC, TAC, EAS and ITC. ● There have been some delays in planning and developing course curricula of SBC due to the overlap with another donor realised after the commencement of the Project. ● Through Training Management Committee (TMC) as the place of communication between TRA and ITA, the proper training programs were implemented correctly based on the needs of TRA. |
| 1-2. Training materials are developed and upgraded. | <ul style="list-style-type: none"> ● Developed/Revised the training materials of TBC, TAC, EAS and ITC. ● Added practical aspects to the materials for TBC, TAC, EAS and ITC. ● The materials of TAC were developed by the C/P, while other three were by the collaboration of C/P and JICA experts. |
| 1-3. Satisfaction ratings of trainees regarding the training curriculum and training materials of the specified | <ul style="list-style-type: none"> ● So far the rating regarding the curriculum was 85% on average and the one regarding materials was 94% on average. ● The rating regarding the curriculum of TAC was as low as 63%, because the duration of the training was thought too short compared |

| | |
|--|---|
| training programs exceed 95% on training curriculum, 80% on training materials on average. | with the content. |
| 1-4. Frequency of utilizing training materials in each subject is increased. | <ul style="list-style-type: none"> ● The material of EAS was amended and used again. The materials of financial accounting and electronic accounting made for EAS were also used for TAC. ● The material used for TAC will be used again. |

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"> ● Fourteen (14) publications have been published since the commencement of the Project, in the duration of two and half years, while only one (1) publication was published for the previous year before the Project. |
| 2-2. Satisfaction ratings of trainees regarding the knowledge and skills as well as the teaching methods of the ITA lecturers exceeds 75% on average. | <ul style="list-style-type: none"> ● Average 92% <ul style="list-style-type: none"> -EAS (Tally) 1st 92%, 2nd 97% -EAS (ACL) 95% -ITC 98% -TBC 89% -TAC 78% |

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"> ● Level 1 evaluation was implemented on TBC, EAS, ITC and TAC. On EAS, the improvement of curriculum and material was done and the second training was implemented with the improved curriculum and material. ● Level 3 evaluation was implemented on TBC and ITC. |
| 3-2. Percentage of the evaluation results received by TMC is 100%. | <ul style="list-style-type: none"> ● Received 100% for the 4 courses. |
| 3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by TMC is 100%. | <ul style="list-style-type: none"> ● Reviewed 100% for the 4 courses. |

(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>1-1. 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>1-2. Stage II: PDCA cycle exists but it is just on a document basis.</p> <p>1-3. Stage III: PDCA cycle exists but managed initiated by Project Team (JICA consultant team).</p> <p>1-4. 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 III In operation for Stage IV. |
| <p>2. Coverage of training program subjects is expanded. [continued improvement]</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● New training courses, EAS, ITC and TAC, were developed and implemented, and SBC is planned to be developed and implemented in the Project period. ● Practical components were added or will be added to all the identified trainings. ● All the identified trainings have been developed or will be developed. |
| <p>3. Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed 75 % on average regarding the specified training programs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Satisfaction rating so far is, on average, 90.4%. |
| <p>4. Number of trainees in the specified training programs exceeds 210 persons.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Already 166 trainees attended and 105 trainees are planned to attend. (In total 271) |

(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. | The Team heard that the trainees' speed of work enhanced with the knowledge and skills. However, it is too early to observe the achievement. |
| 2. Average amount of additional tax per audit case is increased. | There are some cases to collect additional tax using the knowledge learned in the new training courses. However, it is too early to observe the achievement. |

3-2 Summary of Review Results by Five Evaluation Criteria

(1) Relevance

From the following results, the relevance of the project is evaluated as high.

GOT has set specific numerical targets to increase the proportion of domestic revenues to the GDP. In MKUKUTAI, a five-year development plan, the fourth Public Financial Management Reform Program (PFMRP IV), etc., the strengthening of the capacity of the relevant authorities is stated to be among the national strategy.

Therefore, relevance exists in supporting the ITA for enhanced revenue capacity.

TRA cites the strategic improvement of human capacity in its corporate plan based on the national strategies above, and ITA cites that it contributes to the execution of TRA's corporate plan by strengthening the capacity of tax officials. Japan, in its Tanzania Country Assistance Policy, cites that it supports the strengthening of the administrative and financial management capacity of GOT, and cites the strengthening the public financial management capacity as specific support measure.

(2) Effectiveness

The following results show that the Project Purpose is generally achieved by a sufficient contribution of the outputs, and therefore, the effectiveness of the Project is high.

Range of the training courses has expanded by specified five (5) courses (4 new and 1 revised) identified based on the needs survey. The satisfaction of trainees both on curricula and materials is generally high in the 4 courses already done. Satisfaction rating on the effectiveness of trainings was 90.4% on average in the evaluation by the trainees and their departments after 9 months of the trainings. Adoption of PDCA cycle settled the way to the continuous improvement on the training curriculum, materials and lecturers.

As described above, in the improvement of training programs provided by the ITA, the Project Purpose, OVI 2-4 listed in the PDM are achieved, and OVI 1 is achieved up to stage III and is being worked on Stage IV. Among 30 lecturers in ITA, 12 lecturers who are in charge of the 5 identified training courses are participating in the project as C/P. They actually raise the achievements and enhanced their own teaching skills and abilities to develop materials through the TOT programs and the experience of development and implementation of specified training courses. Trainees' satisfaction became 92% on average. Qualitative improvement of ITA training has been achieved.

Although the number of training courses that the Project developed was 5 out of 30 short term courses and number of C/Ps who engaged in the Project was 12 out of all 30 ITA teaching staffs, the effect of the Project will spread through ITA with PDCA cycle and TMC, which facilitates the collection of the needs of TRA, collection of the cases from TRA and provision of practical training courses.

The second Taxation Advanced Course (TAC) is planned to be implemented in February 2015, and the first Sector Based Tax Audit Course (SBC) is planned in January 2015, and so turning one (1) or two (2) more PDCA cycle is expected to enhance the achievement of Project Purpose.

(3) Efficiency

From the following results, the efficiency of the project is evaluated as high.

Experts have put into the Project properly on the schedule. Of the 10 experts dispatched, one (1) is a long-term stationed in Dar es Salaam, playing the role of coordination and a focal point among Japanese experts and local staffs. The experience of National Tax College in training in Japan elevated the C/Ps motivation. Also the methods of OJT and group works are considered to be introduced in TRA and ITA.

On the operation of the Project, TMC was established instead of the Subject Panel, which did not work. TMC, consisting of TRA and ITA relevant staffs, plays the role for the evaluation and analysis of training courses, exchange of opinion between TRA and ITA and channel of mutual requests, and therefore, it contributes the improvement of

communication between TRA and ITA.

The outputs, systematization of the process for the planning and preparation of training programs, enhancement of capacity of ITA lecturers for implementing training programs and strengthening of the evaluation procedure, are steadily achieved.

(4) Impact

From the following results, since the Project is in the right direction toward the realization of the Overall Goal, the Impact is evaluated as relatively high.

The achievement of OVI 1 “the average of the annual number of the tax audit by per each TRA staff is increased,” and OVI 2 “the average amount of additional tax collected per tax audit is increased,” are too early at this stage to evaluate now, because it takes time for the trainees to attain the good performance utilizing the capacity acquired in the training courses.

However, since the Project Purpose and Overall Goal have a close causal relationship, with consideration of the achievement of Project Purpose and relatively high Sustainability, the probability of realization of Overall Goal seems relatively high.

No negative unexpected impact is expected. As for positive unexpected impact, since the ITA lecturers have courses for non-TRA students, the tax knowledge of the students might be enhanced because of the improvement of method of developing, implementing, and evaluating the courses. Hopefully, the Tanzanian citizen’s tax compliance would be enhanced.

(5) Sustainability

From the following results, sustainability is evaluated as relatively high.

- **Policy**

In the development strategies of Tanzania, tax collection and tax administration necessary to increase tax revenue has been one of the priority areas, while it takes a further effort to achieve goals, and, therefore, probability of the change in this policy in a short term seems low.

- **Institution**

TMC, which was established to enhance the cooperation between TRA and ITA, is a large element to support the sustainability. The continuity of PDCA will be secured by the inclusion of PDCA into the ISO manuals, which TRA and ITA are preparing.

- **Organization and finance**

There does not exist a large concern on finance to maintain the activities of TRA and ITA. In ITA’s Strategic Plan 2013/2014-2017/2018, the development of materials, promotion of OJT, invitation of lecturers from TRA to ITA and development/implementation of new courses are shown as the businesses related to the Project, and so the budget allocation is planned. In this year, sufficient budget is allocated and executed, and the probability of the budget allocation in the subsequent years is high.

- **Technology**

Within the framework of TMC, TRA can require ITA to provide trainings relevant to the improvement of works and promotion of taxation collected in the local offices and departments. Vice-versa, ITA can ask TRA to provide the necessary information for the training courses through TMC. Exchange of information and staffs between TRA and ITA makes it possible for them to implement training courses of both theory and practice. Since the methods of the evaluation, from collecting data to analysis, are simple and documented, the evaluation process can be technically done by C/P.

However, since the second TAC, whose first course had lower attendants' satisfaction and the first SBC with the new trial of participation intensive program will be implemented in the beginning of 2015, the technical sustainability depends on the results of the two courses.

Therefore, the technical sustainability is evaluated as medium.

3-3. Factors that contributed or prevented Achievement of Outputs

3-3-1. Contributing Factors

- Members of C/P and relevant TRA staffs were motivated by trainings in Japan.
- The establishment of TMC enhanced the communication between ITA and TRA. Also, TMC made an official approval of the review and evaluation of the trainings.
- The Project dispatched appropriate short-term experts in respective areas at appropriate timing.
- The long-term placement of Project coordinator enhanced the communication between the Project team, C/P and TRA.
- The Project team changed their policy from the simultaneous development of many courses to one-by-one development. One-by-one development efficiently utilized the limited C/Ps. Moreover, C/Ps could utilize the experience earned in the development of next program.

3-3-2. Preventing Factors

- C/Ps concurrently have many tasks, such as the lectures of the long-term courses, and therefore seemed to have hard time sparing their time for the Project activities.
- The Subject Panel, which was expected to play key roles in the Project, did not work as expected.(Instead, TMC was established.)
- Rector and Deputy Rector (Academic, Research and Consultancy) were absent for a long period, which prevented the smooth progress of the Project in the following reasons: (i) Decision making delayed. (ii) One C/P played an acting Deputy Rector's role, and became too busy to concentrate on the Project.
- The overlap with the Norway's support was found in the mining sector. The Project instead changed the identified training course of mining sector into Sector Based Tax Audit Course (SBC). This change led to the delay of the Project.

3-4 Conclusion

The Team concludes that the Project has been generally implemented on track, except for the delay of Sector Based Tax Audit Course because of the necessary demarcation with Norway's assistance, but otherwise has shown good

results. The remaining activities are scheduled to be completed by the end of the Project period, provided that the Project makes progress in the present track.

Especially the contents of the identified training courses are satisfied by the TRA trainees and TRA departments. The ITA lecturers learned the PDCA method of the training programs. Relevant TRA staffs are happy with the results of the Project, saying the knowledge and skills learned in the courses are useful to the daily works of TRA staffs.

The establishment of TMC was fruitful and became even functional, since there did not exist a platform where relevant TRA and ITA staffs meet and discuss on the subject of TRA staff trainings. By understanding each other's needs through TMC, ITA with support by the Project, succeeded in providing more practical training courses than it did before.

The selection of the identified courses met the needs of TRA. TBC (revised) and TAC (new) meet the long term training needs of the TRA, while EAS (new) and ITC (new) meet the urgent training needs. The planned SBC seems to meet both long and short term needs. Japan side made appropriate inputs into the selected identified courses, and Tanzania side allocated and added appropriate human resources.

It is expected that the achievement of the Project Purpose shall lead to the Overall Goal of the enhancement of the capacity of the staffs working for TRA in tax administration.

Also, additional one (1) or two (2) PDCA cycles on the TAC and SBC, which is behind the schedule, are expected to enhance the achievement of Project Purpose. Therefore, the extension of the project period is beneficial.

4. Recommendations

(1) Maintaining the function of Training Management Committee (TMC)

The establishment and functions of TMC have been successful. It is strongly recommended that TMC maintains the function of bridging the gap between ITA and TRA as well as incorporating PDCA in ITA in the delivery of training for TRA staffs. TMC should be institutionalized in ITA and TRA to firmly secure its sustainability.

(2) Assignment of the section and personnel in charge of PDCA

To secure the sustainability of PDCA of the training program, specific section and personnel in ITA should be assigned. One idea is the utilization of Subject Panel, which has the function of evaluation of trainings. Another is to incorporate PDCA into Quality Management System within ITA but the original purpose and basic concept of PDCA cycle shall be maintained.

(3) Aligning the training needs of TRA with human resource development of ITA

While the themes of ITA strategic plan is incorporated into objectives of TRA's plan, ideally, in mid to long-term, the training needs of TRA staffs shall be expected to match training contents that ITA can offer. For example, the training

courses can be classified according to staffs' a) years of experience, b) career types, and c) expertise. As the provider of trainings for TRA staff, ITA will need to prepare lecturers, curriculums, materials, etc. according to such classification. Bearing this in mind, ITA shall develop a plan to enhance the capacities of lecturers that can guide them through their career path.

(4) Corresponding to changes in tax system

ITA shall be well-prepared for consequences of the bill for VAT policy and comprehensive tax administration once it is enacted, since it may influence the workloads of and demands for ITA.

(5) Extension of the Project duration

Since TAC is now recognized as the core of ITA training system, implementation of a few more rounds of TAC is beneficial in securing the sustainability of PDCA cycle of the training programs.

Also as the first SBC will only be conducted in January 2015, another round of SBC will be beneficial.

Therefore, extension of support to TAC and SBC with PDCA will be beneficial.

Although the main C/P for this Project is ITA, the Team acknowledges that TRA significantly demonstrated its commitment during the course of the Project implementation. The team, therefore, is taking the liberty to address recommendations intended for TRA but those that are prerequisite to enhancement of effectiveness in trainings conducted by ITA.

(6) Dispatch of TRA staffs to ITA

In addition to the attachment program, in which ITA lecturers gain field experience in TRA, similarly, it will be highly beneficial if experienced TRA staffs in specific areas such as tax audit, tax investigation, etc., are dispatched to ITA. TRA staffs can share their on-the-ground experiences with ITA, and at the same time, teach at ITA. TRA staffs may be able to obtain information and case studies abroad from ITA, such as EAS and transfer pricing. Such staff exchange shall nurture mutual learning among both staffs and shall develop good results.

(7) Introduction of OJT for newly employed staffs in TRA

The introduction of OJT and combination of OJT and TBC shall be sought to effectively enhance the capacities of newly employed TRA staffs.

(8) Development of Procedures of Tax Audit

The skills and methods acquired through trainings shall become fully effective, for example in tax audit, if audit procedures are associated with proper enforcement as stipulated in regulatory bases. Therefore, TRA shall introduce necessary initiatives in order to streamline the enforcement procedures so that TRA staffs can apply skills and methods on the ground that they acquired in trainings.

(9) Corresponding to changes in tax system

TRA shall exert to enhance taxpayers' compliance by extensive publicity, since the bill for VAT policy and comprehensive tax administration may affect private-sector business activities. Tax compliance is imperative in broadening the tax base.

5. Lessons Learned

- (1) The establishment and regular meeting of TMC enhanced communication between TMC and ITC. Whilst there was previously little communication between two organizations, the effort to establish permanent committee and convene regular meetings between two resulted in bridging the gap as well as making progress of the Project activities.
- (2) TRA and ITA are considering the implementation of PDCA to be incorporated into ISO manual. Incorporating PDCA process into the scheme of existing procedure seems to be effective for securing its sustainability, and this method seems able to be applied to other projects.
- (3) The absence of Rector and Deputy Rector as well as the concentration of work in one C/P prevented the progress of the activities. If the Project had had more members of C/Ps from the commencement, the negative effect of the absence would have been minimized.

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景と目的

1-1-1 プロジェクトの背景

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）政府は、MKUKUTAIHにおけるマクロ経済戦略の一環として、課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た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、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、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%という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。特に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1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、TRA直属の研修機関として同職員を対象に研修を実施するITAの役割が重要になっている。2010/2011年度の実績によるとITAは年間約2,000名¹の受講者を対象に、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い、TRA職員のキャリアに応じた研修カリキュラムとなっていないなどの課題を抱えており、人材育成の強化に向けた見直しが必要となっている。

さらに、TRA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や市民の理解を深めてもらいたいとの意向を持っている。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。

1-1-2 プロジェクトの実施

これを受け、2011年9月、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）は詳細設計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月から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、現在まで10名の専門家を派遣している。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）からの支援を受けており、2013年2月、2014年3月に幹部、C/P向けに本邦研修を行った。

プロジェクト開始から1年半後の2013年10月に中間レビュー調査が行われている。

1-1-3 終了時評価調査の目的

プロジェクトの終了を2015年3月に控えて実施した今回の終了時評価調査において、調査団はTRAと合同で、これまでの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て、成果指標及び目標達成度を整理・分析し、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

¹ ITAは、TRA職員の他に一般の学生や民間企業の会計担当者も対象者とする教育・研修機関である。

いて確認し、合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）で合意した。

分析にあたっては、「JICA 事業評価ガイドライン（第2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）の評価を行った。

1-2 調査団の構成

本終了時評価調査団の構成は下表のとおりである。

表1-1 終了時評価調査団の構成

| | | |
|------|-------|--------------------------------|
| 総括 | 馬杉学治 | JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 課長 |
| 協力企画 | 高村智子 | JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 特別嘱託 |
| 評価分析 | 加藤久仁明 | 株式会社国際開発ソリューションズ コンサルタント |

1-3 調査日程

本終了時評価調査の日程は表1-2のとおり。全2週間の調査期間のうち、評価分析担当者が先行して現地に入り、第2週から総括と協力企画担当が合流した。

表1-2 終了時評価調査日程表（2014年11月10日～21日）

| 日付 | 曜日 | 加藤久仁明（評価分析） | 馬杉学治（総括） 高村智子（協力企画） |
|----|----|--|------------------------|
| 10 | 月 | 13:25 ダルエスサラーム到着 | |
| 11 | 火 | 9:00 - 11:00 香取・林・近藤専門家打合せ 11:00 - 12:00 調査の目的のプレゼンテーション （ITA C/P 全員+TRA グワラサ研修課長） 12:00 - 13:00 C/P インタビュー（マサル C/P リーダー） 14:00 - 15:00 C/P インタビュー（ムザレンド氏、ドナティ氏） | |
| 12 | 水 | 9:50 - 11:00 岩下専門家打合せ 11:00 - 11:40 C/P インタビュー（ピリー氏） 13:50 - 14:25 C/P インタビュー（チミア氏） 14:35 - 15:15 C/P インタビュー（キメア氏、ローズ氏） | |
| 13 | 木 | 10:00 - 11:00 TRA インタビュー（ラウウォ DRD 研修 MGR、ウペンド LTD 研修 MGR、グワラサ研修課長） 11:00 - 12:00 受講者インタビュー（LTD/DRD） 13:00 - 14:00 南山専門家インタビュー | |
| 14 | 金 | 書類整理 | |
| 15 | 土 | 書類整理 | |

| | | | |
|----|---|---|------------------|
| 16 | 日 | 書類整理 | 13:25 ダルエスサラーム到着 |
| | | 16:00 調査団内部打合せ | |
| 17 | 月 | 9:00 - 9:30 TRA ムレマ LTD 部長インタビュー | |
| | | 12:00 - 13:00 岩下、近藤専門家打合せ | |
| | | 13:00 - 13:30 C/P マセウェ氏インタビュー | |
| | | 13:30 - 14:00 C/P マサル氏インタビュー | |
| | | 14:30 - 15:00 ITA 学長、副学長表敬訪問 書類整理 | |
| 18 | 火 | 8:00 - 9:10 JICA タンザニア事務所打合せ | |
| | | 9:30 - 11:30 クネンゲ TRA 人的資源・管理局長インタビュー | |
| | | 書類整理 | |
| 19 | 水 | 9:00 - 11:00 TRA グアラサ研修課長打合せ | |
| | | 16:00 - 17:00 TRA グアラサ研修課長再協議 | |
| | | 書類整理 | |
| 20 | 木 | 書類整理、JCC 準備 | |
| | | 14:00 - 16:00 合同調整会議 (JCC)、M/M 署名 (途中 TRA 長官表敬訪問) | |
| 21 | 金 | 10:30 - 11:30 日本大使館表敬訪問 | |
| | | 10:30 - 11:30 Taxpayer's Day 出席 | |
| | | 11:45 - 12:30 JICA タンザニア事務所報告 | |
| | | ダルエスサラーム出発 | |

1-4 主要面談者

本終了時評価調査では、TRA 人的資源・管理局長をはじめとする同庁幹部職員、ITA の学長、副学長及び講師、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前述のとおりである。プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果・活動内容は下表のとおり。

表 1-3 プロジェクトの概要

| | | |
|----------|------|---|
| 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。 |
| 活動内容 | 成果 1 | 1-1 税務行政改善及び TRA 職員の能力強化に関するニーズ調査を実施する。 1-2 上記ニーズを踏まえ、新規作成/改訂が必要な研修事業を特定する。 1-3 特定された研修事業のカリキュラムを作成/改訂する。 |

| | | |
|------|--|---|
| | | 1-4 特定された研修事業について、ITA 講師による研修教材の作成/改訂及び標準化を支援する。 |
| 成果 2 | | 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研修/セミナーを実施する。 2-2 ITA によって習得された知識、スキル、指導法を ITA 内で共有する。 2-3 特定された研修事業について、ITA 講師によって実施される税務行政研修を支援する。 |
| 成果 3 | | 3-1 ITA の評価手順をレビューする。 3-2 評価手法を確立・改善する。 3-3 特定された研修事業に関して、ITA の研修受講者及び受講者の所属組織/部署による評価を行う。 3-4 評価結果の分析を行う。 3-5 上記の評価分析結果を TMC 及び関係する利害関係者に提供する。 |

第2章 評価の方法

2-1 評価グリッドの作成

本終了時評価では、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）を作成した。

2-2 主な調査項目

評価グリッドに基づき、下表の開発援助委員会（Development Assistance Committee : DAC）が5項目による評価の視点で調査を行った。

表2-1 DAC5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ずる、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。 |

出所：JICA「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」p19、2010年6月

2-3 データ収集方法

本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）記載事項の実績データを中心に、以下の情報源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（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、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
- ・ 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

2-4 調査・評価上の制約

本終了時評価においては、調査・評価上の大きな制約はなかった。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 プロジェクト実施体制

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。

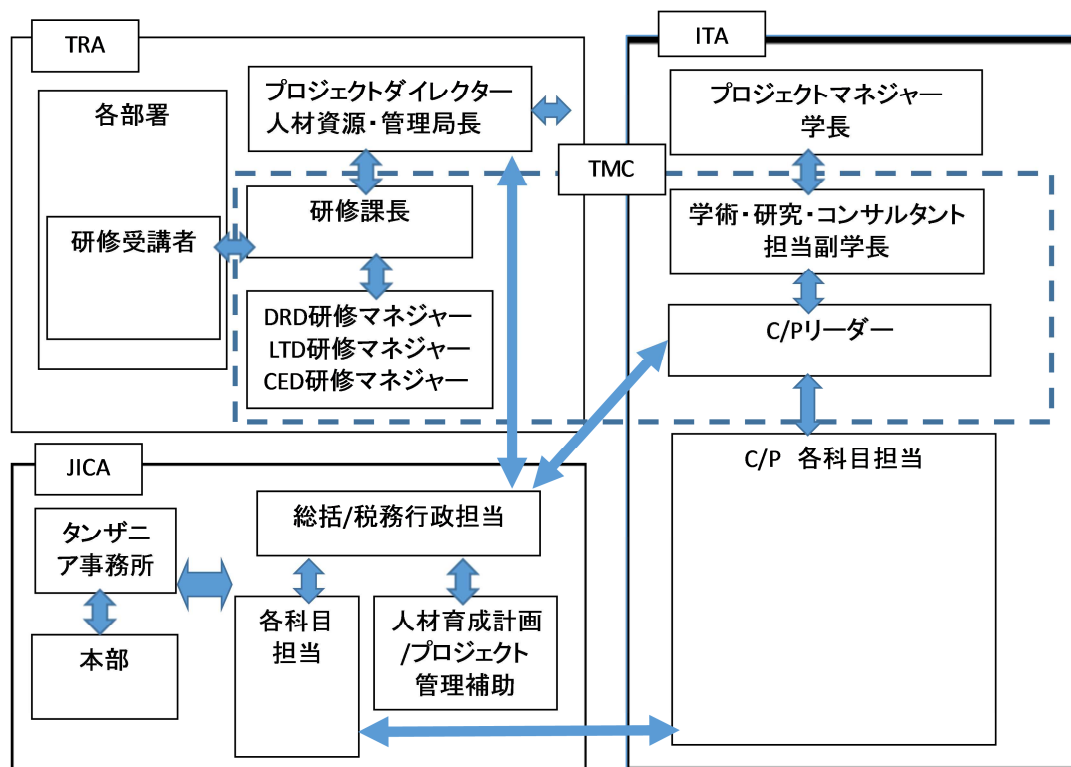


図3-1 プロジェクト実施体制

TRAには、人的資源・管理局に研修課長が配置されている。また、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・支局から研修ニーズを含めて、ITAに要請する研修内容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。学長の下に学術・研修・コンサルタント担当の副学長がおり、その下にC/Pリーダーがプロジェクトの実務を担っている。

ITAにおける講師の資格・序列は下表のとおりである。C/Pは、主にITAの上級講師、講師、助講師で構成されている。

表 3-1 ITA 講師の資格・序列

| 名称 | 資格 |
|-------------------------|---------|
| 上級講師 Senior Lecturer | 修士+論文執筆 |
| 講師 Lecturer | |
| 助講師 Assistant Lecturer | 修士が必要 |
| 指導助手 Tutorial Assistant | 学士クラス |

3-2 プロジェクト実施プロセス

(1) ニーズ調査の段階から、TRA 各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みられた。

さらに、プロジェクト期間を通じて、C/P はプロジェクトに高いモチベーションを持って参加し、さらに自身の教授法を磨くなど、研修の改善に努めた。

ITA は各指導科目に「科目パネル」を設置し、ITA 講師はいずれかの科目パネルに属している。科目パネルの主な業務は、試験の作成や採点の業務である。プロジェクトは当初、科目パネルに TRA と ITA の間の調整などプロジェクト進行における大きな役割を期待していたが、もともとの組織の性格に合わず、思ったような機能は果たさなかった。

プロジェクトは、科目パネルに期待した機能を代替するため、ITA の主な C/P と TRA の研修関係マネージャー等をメンバーとする TMC を設置した。TMC は研修評価のレビューなど PDCA サイクルを推進するとともに、TRA、ITA 相互への要望を出し合い、調整を図る場ともなっている。TMC の設置によって、TRA、ITA が相互に持っていた不信感が払しょくされ、コミュニケーションの増進と相互援助の気風と実績が生まれるようになった。

(2) 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とられており、良好な関係が築かれている。また、現地に常駐する専門家（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 と JICA 間でのきめ細かい連絡調整を行っている。そのため、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生ずることはなかった。さらに、研修の PDCA を回す際に、研修評価アンケートの取りまとめも行っており、プロジェクト進行の要の役割を果たしていた。

JICA タンザニア事務所は東京本部及び専門家との適宜連絡を図り、情報の格差が生じないようにしていた。

専門家、ITA、TRA のコミュニケーション、活動の微修正、日本の国税庁、税務大学校など関係機関との連携など、適切なプロジェクト監理がなされていると判断される。

(3) 以上を踏まえれば、学長、副学長の長期の不在、複数の C/P の交代、開発予定研修の分野の他ドナーとの重複による研修分野の変更など、不測の事態が発生したものの、都度柔軟かつ適切に対応を行うことによって、活動はおおむね計画どおりに進捗し、成果も上がっていると判断される。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 個々人のモチベーションは高い状態に保たれ、当初経験や教授能力が低かった若手 C/P も TRA での職場経験（アタッチメントプログラム）や教授法研修、自己啓発を通して、

実務能力が伸長している。TRA 及び ITA の幹部職員からの聞き取り調査から、両機関は本プロジェクトを重要とみなしていると判断できる。

3-3 投入実績

3-3-1 日本側投入

(1) 専門家

プロジェクトの開始から 2014 年 10 月間までに、合計 10 名の専門家が投入された。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 97.4 人月の専門家投入となる見込みである。年平均では約 32 人月の投入となる。ほぼ当初計画どおりの投入となっている。

表 3-2 専門家投入実績

| | 氏名 | 担当 | 投入実績 (人月) | | | |
|----|--------|-------------------|---------------|-------|--------|------|
| | | | 2014 年 10 月現在 | | 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 | 6.30 | 4.27 | 1.23 | 1.10 |
| 2 | 小池 平造 | 納税者サービス | 4.30 | 1.90 | 0.50 | 0.50 |
| 3 | 香取 雅夫 | 税務調査 (税務調査手法) | 15.27 | 2.53 | 2.70 | 0.37 |
| 4 | 宮本 直起 | 税務調査 (段階研修/人事制度) | 3.73 | 1.40 | 0.50 | 0.50 |
| 5 | 林 一夫 | 徴収 | 3.97 | 1.30 | 1.17 | 0.50 |
| 6 | 石黒 秀明 | 税務調査 (業種別税務調査 1) | 0.57 | 0.30 | 0.46 | 0.80 |
| 7 | 小寺 壽成 | 税務調査 (業種別税務調査 2) | 0.57 | 0.30 | 0.86 | 0.70 |
| 8 | 南山 真理 | 税務調査 (電子会計システム) | 7.37 | 1.43 | 1.76 | 0.54 |
| 9 | 関塚 美貴 | 人材育成計画/プロジェクト管理補助 | 22.50 | 0.83 | 4.37 | 0.00 |
| 10 | 近藤 千華 | | | | | |
| | | 小計 | 64.58 | 14.26 | 13.55 | 5.01 |
| | | 合計 | 78.84 | | 18.56 | |

(2) 現地経費

日本側に発生した現地経費は下表のとおりである。

表 3-3 日本側予算でまかなわれた現地経費

| | 現地経費項目 | 2012 年度 | 2013 年度 | 2014 年度 | 2014 年度 | 合計 |
|---|---------|-------------|-------------|------------------|--------------|-------------|
| | | | | 2014 年 10 月まで | (残り期間) 予定 | |
| 1 | アンケート調査 | US\$ 13,500 | 0 | 0 | 0 | US\$ 13,500 |
| 2 | 講師向け研修 | US\$ 8,000 | US\$ 26,500 | US\$ 5,000 | US\$ 20,000 | US\$ 59,500 |

| | | | | | |
|---|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | (ToT, EAS, ITC) | | 0 | 0 | |
| 3 | 交通費 | US\$ 21,000 | US\$ 18,000 | US\$ 15,000 | US\$ 12,000 |
| 4 | アシスタント備上 | US\$ 1,000 | US\$ 7,200 | US\$ 6,000 | US\$ 2,400 |
| | 合計 | US\$ 43,500 | US\$ 51,700 | US\$ 26,000 | US\$ 34,400 |

US\$ 1= JPY 109.45 (2014年10月 JICA 換算レート)

(3) 本邦研修

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が立てられ、2 回の研修が行われ、合計 22 名が日本に派遣された。

表 3-4 本邦研修派遣者

第 1 回本邦研修 (2013 年 2 月)

| | 研修員氏名 | 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 |

第 2 回本邦研修 (2014 年 3 月)

| | 研修員氏名 | 職位・役割 | 所属 |
|---|---------------------|--|-----|
| 1 | Ms. MREMA Neema | Commissioner / Large Taxpayers Member / ITA Governing Council | TRA |
| 2 | Mr. SABUMI Charles | Deputy Rector / Planning, Finance and Administration | ITA |
| 3 | Mr. GWARASA Yohana | Manager / Staff Training and Development | TRA |
| 4 | Mr. MASALU Emmanuel | C/P leader, Lecturer | ITA |
| 5 | Mr. KAIGARULA Lucas | Assistant Regional Manager / Kinondoni Tax Region | TRA |
| 6 | Mr. MOOVA Allen | Senior Tax Officer / Large Taxpayers Department (LTD) | TRA |
| 7 | Mr. KIMEA Alfred | Tutorial Assistant | ITA |
| 8 | Mr. MBATI Philip | Lecturer | ITA |

| | | | |
|----|--|--|-----|
| 9 | Mr. IGNAS Chimilab Cyril | Tutorial Assistant | ITA |
| 10 | Mr. MZALENDO Ryoba | Assistant Lecturer | ITA |
| 11 | Mr. MASSEWE Emmanuel George Waemaja | Lecturer | ITA |
| 12 | Ms. PILLY Marwa | Lecturer | ITA |
| 13 | Ms. UPENDO Mfalila | Manager / Human Resources Management, DRD | TRA |
| 14 | Mr. LAUWO Rodrick | Manager / Human Resources Management, LTD | TRA |

(4) 現地研修

本プロジェクトにおいては、下表のとおり、C/P に向けた教授法等の研修を計 5 回行い、82 名が参加した。これに加えて、特定された研修事業については、C/P は自由に聴講することができ、知識や教授法の習得に努めた。

表 3 - 5 現地研修参加者

| | 参加者氏名 | 職位・役割 | | 参加者氏名 | 職位・役割 |
|---|----------------------|--------------------|----|-------------------------|-------------------------|
| 教授法研修 (TOT) (1) 期間: 5 日間 (2012 年 11 月 29 日~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） | | | 期間：5日間（2013年8月26日～30日） | | |
| 1 | Alfred James Kimea | Tutorial Assistant | 2 | Ryoba Mzalendo | Assistant Lecturer |
| 3 | Rosemary Peter Mwandu | Tutorial Assistant | 4 | Philip Mbatl | Lecturer |
| 税務調査事例セミナー（1） | | | 期間：1日間（2013年9月13日） | | |
| 1 | Alfred Kimea | Tutorial Assistant | 2 | Philip Mbatl | Lecturer |
| 3 | Rosemary Peter Mwandu | Tutorial Assistant | 4 | Emmanuel Masalu | Lecturer Acting Deputy Rector |
| 5 | Emmanuel Massewe | Lecturer | 6 | Daniel Katamboi | Large Taxpayer |
| 税務調査事例セミナー（1） | | | 期間：1日間（2014年8月7日） | | |
| 1 | Philip Mbatl | ITA | 2 | Rosemary Mwandu | ITA |
| 3 | Felix Iema | TRA | 4 | Alfred Kimea | ITA |
| 5 | Ahmad Mohamed | ITA | 6 | Ryoba Mzalendo | ITA |
| 7 | Peaceline Mshana | TRA | 8 | Evelyne Mwambije | TRA |
| 9 | Muganga William | TRA | 10 | Jolly Karongo | TRA |
| 11 | Mtaka | TRA | 12 | Kisesa K.S | TRA |
| 13 | Elibariki Chambua | TRA | 14 | Mary Ruhara | ITA |
| 15 | Aretas Thomas | TRA | 16 | Pascal Cumba | ITA |
| 17 | Cyril Chimililla | ITA | | | |
| 教授法研修（TOT）（1） | | | 期間：5日間（2014年9月1日～5日） | | |
| 1 | Justine Kengera | Accountant | 2 | Ahmad Mohamed | Trainer |
| 3 | Caroline Mutayabarwa | Trainer | 4 | Cyril Chimililla | Trainer |
| 5 | Edward Mwakimonga | Trainer | 6 | Emmanuel Masalu | Trainer |
| 7 | Emmanuel Massewe | Trainer | 8 | Hamza Abdulrahman | Trainer |
| 9 | Haji Mkwawa | Trainer | 10 | Joyce Sichone | Trainer |
| 11 | Justine Musa | Trainer | 12 | Philip Mbatl | Trainer |
| 13 | Pilly Marwa | Trainer | 14 | Praygod hao | Trainer |
| 15 | Jonas Senzige | Trainer | 16 | Ryoba Mzalendo | Trainer |
| 17 | Sued Faiz | Trainer | 18 | Pascal Gomba | Trainer |
| 19 | Evelyne Mwambije | Trainer | 20 | Mary Ryhara | Trainer |
| 21 | Peaceline Mshana | Trainer | 22 | Charles Sabumi | Trainer |
| 23 | Rosemary Mwandu | Trainer | 24 | Joseph Chikongoye | Trainer |

| | | | | | |
|----|---------------|---------|----|--------------|---------|
| 25 | Roland Fisher | Trainer | 26 | Alfred Kimea | Trainer |
| 27 | Amos Benjamin | Trainer | 28 | Isaya Jairo | Trainer |
| 29 | Rufina Milamo | Trainer | 30 | Donati Tairo | Trainer |

3-3-2 タンザニア側投入

タンザニア側 C/P は下表のとおりである。

表 3-6 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) | 2014年10月時点 (氏名、職位、所属) |
|---|---|---|--|
| Project Director | Mr. Abubakar Mussa Kunenge Director, Human Resource and Administration, TRA | Same as on the left | Same as on the left |
| Project Manager | Mr. Patrick K. D. Mugoya Rector, ITA | (Acting) Mr. Charles Sabuni, Acting Rector, ITA | Prof. Jairo Isaya Jayambo, Rector, ITA |
| Counterpart Leader | Dr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left (Acting deputy rector of ITA) | Same as on the left |
| TBC course, Advanced taxation program targeting TRA staff with 3 years of working experience | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | See below (C/P change) |
| Taxation Advanced Course | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | Mr. Ryoba Mzalendo Trainer, ITA |
| Taxation Basic Course | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | Mr. Emmanuel Massewe Trainer, ITA |
| Program on International Taxation such as transfer pricing taxation | Mr. Richard Donati Tairo Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | Same as on the left |
| Program on tax audit skills on | Mr. Kimera Alfred James | Same as on the left | Same as on the left |

| | | | |
|---|--|---|--|
| computerized accounting system | Assistant Trainer, ITA | | |
| Program on tax audit skills in mining sector | Mr. Hamza I. Ismail Assistant Trainer, ITA | Same as on the left | |
| Sector Based Tax Audit | N/A | N/A | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA |
| 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 | Same as on the left |
| Member of Governing council of ITA | Prof. Jairo Isaya Jayambo Deputy Rector, Institute of Finance Management | Same as on the left | |
| Deputy rector of ITA (finance, facility) | Mr. Charles Sabuni | Same as on the left (Acting rector of ITA) | Same as on the left |
| Deputy rector of ITA (academic and research) | | Mr. Emmanuel Masalu Acting Deputy Rector | Mr. Lewis Ishemoi |
| Instructor of ITA (EAS course) | Mr. Phillip Mbatu Lecturer, ITA | Same as on the left | Same as on the left |
| Instructor of ITA (EAS course) | | | Mr. Ryoba Mzalendo Lecturer, ITA |
| C/P member of TAC | | | Ms. Pilly Marwa Lecturer, ITA |
| C/P member of TAC | | | Mr. Cyril Chimilila Lecturer, ITA |
| Assistant Instructor of ITA (EAS course) | Ms. Rose Peter Mwandu Tutorial Assistant, ITA | Same as on the left | Same as on the left |

タンザニア側の財務的投入は、表 3-7 のとおりである。プロジェクト開始から 2014 年 10 月までの拠出は約 5 万 2,500 米ドルである。

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、事務所の机といす、電気が提供されている。

表 3-7 タンザニア側の投入経費 (2014 年 10 月時点)

| 現地経費項目 | JFY 2012 | JFY2013 | JFY 2014 | Total |
|------------------------------|----------|-------------|-------------|-------------|
| 1 ToT トレーニングのための旅費 その他経費 | 0 | US\$ 11,000 | US\$ 18,000 | US\$ 29,000 |
| 2 移転価格税制研修における IBFD への支払い | 0 | US\$ 9,500 | 0 | US\$ 9,500 |
| 3 米国における EAS 研修費用 | 0 | 0 | US\$ 14,000 | US\$ 14,000 |
| 合計 | 0 | US\$ 20,500 | US\$ 32,000 | US\$ 52,500 |

1 米ドル=1,658 タンザニアシリング (2014 年 10 月 JICA 換算レート)

3-4 活動実績

PDM を基に、専門家チームから報告された活動実績は下表のとおりである。PDM に掲げた活動はすべて順調に進捗している。

表 3-8 プロジェクトチームの活動実績

| 活動 | 実績 |
|---|---|
| 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。 | ニーズ調査は、初年次に実施し、その後は研修計画の際に適宜実施。 |
| 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。 | 研修事業の特定は初年次の第 1 回 JCC で合意した。3 年次の第 4 回 JCC で特定された研修事業を変更した。 |
| 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) の改訂 2 年次：電子会計システムコース (EAS) と国際課税コース (ITC) を開発。改訂した TBC の研修実施。 3 年次：EAS と ITC の改訂、第 2 回研修の実施。TAC の開発・実施。第 2 回 TBC・TAC の計画、業種別税務調査コース (SBC) の計画 |
| 1-4. 特定された研修事業について、ITA 講師による研修教材の作成/改訂及び標準化を支援する。 | 初年次：TBC に実務的内容を追加 2 年次：EAS、ITC の研修教材を開発 3 年次：TAC の研修教材を開発、EAS、ITC の研修教材を改善、TAC の研修教材の改善予定、SBC の研修教材の開発予定 |

| | |
|--|--|
| 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研修/セミナーを実施する。 | 初年次：(1) 教授法研修 I、(2) 本邦研修 2 年次：(3) EAS 事前研修、(4) 税務調査事例セミナーI、 (5) 本邦研修 3 年次：(6) 税務調査事例セミナーII、(7) 教授法研修 II |
| 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を選定調達し、ITA 講師が外部講師から学べるよう研修実施を支援している。 EAS については、ソフトウェアベンダーに外部講師を依頼し、第 2 回研修においては第 1 回よりも内製化率が上がるよう支援した。内製化率は第 1 回 (Tally) 40%⇒第 2 回 (Tally) 70%となった。 |
| 3-1. ITA の評価手順をレビューする。 | 初年次に実施した。 |
| 3-2. 評価手法を確立・改善する。 | 2 年次にプロジェクトで改訂した評価手法を用いて、2 年次・3 年次までに複数のコースの評価分析を実施しコースの改善に取り組んだ。 評価セミナーによって評価プロセスを ITA、TRA 人事部門にさらに周知徹底。 |
| 3-3. 特定された研修事業に関して、ITA の研修受講者及び受講者の所属組織/部署による評価を行う。 | 3 年次：ITC と TBC においてレベル 3 評価を実施。 |
| 3-4. 評価結果の分析を行う。 | 2 年次：EAS、ITC、TBC で実施。 3 年次：TAC、第 2 回 EAS、第 2 回 ITC で実施。今後 TBC、SBC で実施予定。上記 ITC、TBC のレベル 3 評価も分析を実施済み。 |
| 3-5. 上記の評価分析結果を TMC 及び関係する利害関係者に提供する。 | 上記研修評価分析結果を提供済み。 |

3-5 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、プロジェクトはほぼ計画どおり実施されている。終了時調査時点における成果 1 から成果 3 までの達成状況は、以下のとおりである。

表 3-9 成果 1 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 (OVI) | 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 の部門や税務職員向けにニーズ調査を実施した。 ●5 つのコースを特定した。 TBC、TAC、EAS、ITC、SBC ●すべてのコースについてニーズ調査を実施。 ●TBC、TAC、EAS 及び ITC のカリキュラムを開発/改訂。 ●SBC については、他ドナーとの重複を避けるため、計画と実施が予定より遅れた。 ●TRA と ITA のコミュニケーションの場である TMC を通じて、TRA のニーズに正しく基づいた研修プログラムが開発された。 |
| 1-2. 研修教材が開発され、改良される。 | <ul style="list-style-type: none"> ●TBC、TAC、EAS 及び ITC の研修教材が開発/改訂された。 ●TBC、TAC、EAS 及び ITC の教材に実践的な要素を加えた。 ●他の 3 研修事業の教材は C/P と JICA 専門家の協力で開発したところ、TAC の教材は C/P が開発した。 |
| 1-3. 特定された研修事業のカリキュラム及び研修教材に関する研修受講者の平均満足度が、研修カリキュラムで 95%以上、研修教材で 85%以上に達する。 | <ul style="list-style-type: none"> ●現在まででカリキュラムについて平均満足度が 85%、教材については 94%である。 ●TAC のカリキュラムの満足度が 63%と低い。講義内容の量の多さに比して研修期間が短すぎるという理由による。 |
| 1-4. 各科目の教材の活用頻度が増加する。 | <ul style="list-style-type: none"> ●EAS の教材は改訂され再度使われた。EAS のために作成された財務会計と電子会計の教材は TAC にも使われている。 ●TAC の教材は再び使われる予定である。 |

プロジェクトチームは、研修ニーズの情報を LTD、DRD から入手した。また、ダルエスサラームにあるキノンドニ税務署、テメケ税務署にヒアリング調査を行った。関係する部署の研修ニーズは、ニーズ調査の活動を通して分類、分析された。

調査の結果に基づいて、5 つのコースが特定された²。それらは、TBC、TAC、EAS、ITC、鉱業分野の課税コースである。

鉱業分野の課税については、ノルウェーの援助と重複することが判明したため、鉱業分野の課税から SBC への変更が 2014 年 6 月の JCC において正式に決定された。

コースの特定に続いて、プロジェクトチームは、各研修コースについてカリキュラムと研修教

² 2011年9月の詳細計画策定調査において7つの研修コースが特定された。その7コースから4コースが選定され、鉱業分野の課税コースが追加された。FY2013/2014において、ITAは30の短期コースを予定している。うち5コースがJICAの支援を受ける。

材の作成を開始した。TBC、ITC、EAS、TAC のカリキュラムは完成している。SBC については、ニーズ調査を実施し、カリキュラムの計画を完了したところである。

第 1 回 TAC 研修コースが実施された後、プロジェクトチームは、評価報告書に基づいて、TAC のカリキュラムの改善を勧告した。

研修教材については、TBC、ITC、EAS、TAC は開発済みであり、SBC はまだ完了していない。TBC、ITC、EAS の研修教材の改訂を行った。TAC については、2015 年 2 月に実施される第 2 回研修に向けて改訂を行う予定である。

研修カリキュラム・教材の開発の過程で、科目パネルはプロジェクトにおいて、ニーズ調査、カリキュラムや研修の評価における重要な役割を果たす機関と認識されていた。しかし、科目パネルは元々、科目への講師の配置や試験の採点に重点が置かれている組織であった。そのため科目パネルが思ったように機能しなかったため、ニーズ調査やカリキュラムのレビューの実施における組織的能力を向上させるために TMC が設置された。

表 3-10 成果 2 達成状況

| 成果 2 : ITA 講師の研修実施能力が強化される。 | |
|--|---|
| 指標 (OVI) | 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 2 年半の出版物数は 14 である。 |
| 2-2. ITA 講師の知識・スキル及び指導法に関する研修受講者の満足度が、平均で 75%以上に達する。 | ●平均 92% -EAS (Tally) 1st 92%、2nd 97% -EAS (ACL) 95% -ITC 98% -TBC 89% -TAC 78% |

指標 2-1 については、たしかに出版物の数が必ずしも講師の能力に比例するものでないかもしれない。しかし、この指標が採用されたのは (ア) 出版物の数が講師の知識の水準を示すものであり、(イ) ITA の人材管理制度において出版物の数が職員の昇格に考慮されるからである。(ITA 講師による出版物のリストは付属資料 参照)

プロジェクトの開始後、2012 年 11 月に「税務研修センター雑誌 (Journal of Institute of Tax Administration)」の刊行が始まり、第 3 号が 2014 年 11 月に発行される予定である。これまで 14 本の論文が発表済み・発表予定となっている。

ITA 講師の論文が掲載される税務研修センター雑誌の刊行は ITA 講師の研究へのモチベーションを刺激している。

指標 2-2 については、すべての研修コースにおいて、満足度評価が 75%を超えている。

新しい評価票の「講師の評価」部分における「知識」「スキル」「教授法」の 3 点が、指標 2-2 に対応する。高い満足度は、経験豊富な講師だけでなく、若い講師の能力が向上したことによるものであると考えられる。

表 3-11 成果 3 達成状況

| 成果 3 : ITA の評価手順が強化される。 | |
|-------------------------------------|---|
| 指標 (OVI) | 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。 | <ul style="list-style-type: none"> ●TBC、EAS、ITC 及び TAC にレベル 1 評価を実施した。EAS においては、カリキュラムと教材の改善が行われ、2 回目の研修が改善されたカリキュラムと教材によって実施された。 ●TBC 及び ITC にレベル 3 評価が行われた。 |
| 3-2. TMC で受領された評価結果の割合が 100% に達する。 | ●100% 受領している。 |
| 3-3. TMC がレビューした評価結果の割合が 100% に達する。 | ●100% レビューしている。 |

以前の ITA の評価票は 3 部構成になっており、第 1 部では教材や講師の知識、受講者の所属先での職務との整合性が問われているものの、回答は「Yes」「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た。第 2 部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 で食事を摂った受講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である。

プロジェクトチームは、以前の評価票ではプロジェクトの遂行とフィード・バックに適合しないと判断して、新しい評価票の開発を提案した。新しい評価票は 2013 年 9 月から 10 月の C/P の研修において開発された。

新しい評価票は 3 部構成となっている。第 1 部は研修の満足度や教材の実用性、研修期間の適切性などのコース全般の評価を問い、第 2 部ではそれぞれの講師について、その専門知識や教授方法（いかに系統立てて受講者の理解を促進しているか）や質問や議論の適切な喚起の有無を問う。第 3 部においては講師のごとに内容の難易度や実務上の実用性について問う内容になっている。

設問の仕方も変更している。新しい評価票では、いずれの設問も 5 段階評価で回答させ、また各部の最後に自由記入欄を設けている。

プロジェクトチームは、新しい評価票を用いることによって、研修カリキュラム・教材の改訂や講師のスキル・知識の向上に関する適切なフィード・バックができるようになった。

フィード・バックの一例としては、EAS (Tally) の教材と教授方法は評価の結果を受けて改訂され、その結果として満足度が向上したことがあげられる。モジュールについては 85%⇒100%、講師については 92%⇒97%、教材については 95%⇒100%になった。

3-6 プロジェクト目標達成状況

本終了時評価時点では、プロジェクト目標の多くが達成されている。研修プログラムに係る PDCA サイクルについてのみ、ITA 自身による運営管理（ステージ IV）までは到達しておらず、プロジェクト期間終了時点においても完全に達成することは難しいものと考えられる。

表 3-12 プロジェクト目標達成状況

| 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 (OVI) | 結果 |
| <p>1. 研修プログラムに係る PDCA サイクルが採用され、正式に ITA に導入される。</p> <p>1-1. ステージ I (initial stage) : 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> <p>1-2. ステージ II : PDCA サイクルは存在するが文書上においてである。</p> <p>1-3. 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。</p> <p>1-4. 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。</p> | <p>●ステージ III まで達成した。ステージ IV に向けて準備中。</p> |
| <p>2. 研修科目の範囲が拡大する。</p> | <p>●新科目 EAS、ITC と TAC が開発され、実施された。SBC はプロジェクト期間中に開発され実施される予定である。</p> <p>●すべての特定された研修事業に実務的な内容が盛り込まれた。</p> <p>●すべての特定された研修事業が開発される、または開発される予定である。</p> |
| <p>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。</p> | <p>●現状まで平均で 90.4%。</p> |
| <p>4. 特定された研修事業の受講者数が 210 名以上に達する。</p> | <p>●すでに 166 名が受講し、105 名の受講が計画されている。(合計で 271 名)</p> |

3-7 上位目標達成の見通し

本終了時評価時点では、上位目標に関して個別の職場や個人において不適切な申告書の発見など成果が表れている。しかし、TRA 全体としての上位目標の達成度を測るには時期尚早であると考えられる。

表 3-13 上位目標達成の見通し

| 上位目標：TRA 職員の税務行政能力が強化される。 | |
|---------------------------------------|---|
| 指標（OVI） | 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。 | 調査団がインタビューした結果、受講者の知識と技能の向上により業務処理速度が向上したと聞いている。しかし、税務調査全体への影響の評価は時期尚早。 |
| 2. 税務調査件数あたりの平均追加徴収額が増加する。 | 新科目で習得した知識を使って徴税した事例がある。しかし、税務調査全体への影響の評価は時期尚早。 |

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

以下の確認結果から、妥当性は高いと評価する。

タンザニア政府は、GDP に対する国内歳入の割合を向上させる具体的な数値目標を掲げ、MKUKUTAI I、開発 5 カ年計画、PFMRP IV 等において、関係当局の能力強化を国家戦略の 1 つとすることを明記している。現行の開発 5 カ年計画には、税基盤の拡大と税額控除の縮小によってその割合を向上させる取り組みが述べられている。また、現在開会中の国会で審議中の VAT 法の改正案もこの趣旨に沿ったものである。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。

税収能力の強化のためには ICT の強化、納税者情報の管理、納税者情報の蓄積など各種手段があるところ、税務当局の人材の能力強化が TRA の基礎的な機能を強化する手段である。したがって、歳入能力の増強を図るために、人材育成機関である ITA を支援することには妥当性がある。

TRA が ITA を指揮する権限を持ち、研修の必要性をよりよく理解できる立場にあることから、TRA を直接支援することに論理的・物理的により高い妥当性があると指摘する考えもあろう。しかし、TRA は、人材能力の戦略的改善を上記の国家戦略に基づくコーポレートプランの中で明記しており、ITA によって税務職員的能力を強化することが TRA のコーポレートプランに貢献すると述べている。よって ITA は、プロジェクトの直接的な C/P として理論的にふさわしいと考えられる。

日本は、対タンザニア国別援助方針において、タンザニア政府の行財政能力強化を支援すると言及し、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。

4-1-2 有効性

以下の確認結果から、プロジェクト目標は全般的にアウトプットの十分な貢献により達成されており、したがって、プロジェクトの有効性は高いと評価する。

プロジェクトで新設・改訂に取り組む研修事業の範囲は、新規の TAC、EAS、ITC、(SBC、2015 年 1 月実施予定)、既存の TBC の改訂と幅広い。研修の中身は、理論的すぎ実用性に乏しいとの TRA からの批判に応じて、税務調査で実際に起きたケースを収集して内容に盛り込むなどより実用的なものとなった。ITA 講師の知識・教授技術教授法の向上を狙いとして、延べ 82 名の ITA 職員等に 5 回のセミナー（教授法、事例研究など）を実施した。特定された研修事業の受講者の数は、指標である「210 名以上」を超え、プロジェクト終了までに 271 名を予定している。

研修事業への PDCA サイクルの採用はステージ III まで達成し、現在ステージ IV に向けて準備中である。客観的に検証可能な指標（Objectively Verifiable Indicator : OVI 1 : ステージ IV まで）。研修が終わるごとに、アンケート調査を実施して受講者の満足度を計測し、彼らの意見を取り入れることによって、教材や教授法を検証している。加えて、TBC と ITC については、

研修実施 9 カ月後に受講者の所属する部門において、業務遂行能力の変化による研修効果が測定されることとなった。同調査での満足度は平均で 90.4% となった (OVI 3 : 75% 以上)。自由記入欄においては、受講者と所属部門の双方から、受講者が自信を持って業務を遂行できるようになったとの意見があった。

上記のとおり、ITA によって提供される研修事業の改善によって、OVI 2-4 は達成され、OVI 1 はステージ III まで達成されてステージ IV の準備中である。

ITA 講師 30 名中、特定された研修事業に携わる 12 名が C/P としてプロジェクトに参加している。彼らは、カリキュラム・教材の開発、実施などの成果を上げ、その過程で自身の教材開発能力と教授能力を向上させている。その結果、受講者の満足度は 92% となっている。このことから、ITA の研修の質的向上は達成されているといえる。

4-1-3 効率性

以下の結果から、投入は計画に沿って実行され、したがってプロジェクトの効率性は高いと評価される。

2014 年 10 月までに 10 名の専門家が 78.84 人月投入された。残る 5 カ月を含め、プロジェクト期間を通して 97.4 人月の投入が計画される。現在までのところ、投入は計画に沿ってなされており、プロジェクトを実行するうえで大きな阻害要因は認識されていない。派遣された 10 名の専門家のうち、9 名が短期出張の形態をとり、1 名はダルエスサラームに常駐し、調整業務を担うほか、日本人専門家と現地関係者の窓口となっている。

本邦研修は 2 回行われ、延べ 22 名が日本に派遣された。研修の最後に書かれたアクションプランを通して、研修員が自身の課題を明確に認識していることが把握できる。TRA の職員が TAC の講義の一部を担当することになったのは、税務大学校において経験豊かな国税庁職員が指導する方式を採用したものである。また、日本において、グループワーク及び OJT が強調されていることを知ったことで、TAC と SBC にグループワークの手法が取り入れられるとともに、新入職員育成のために OJT が TBC と組み合わせて導入されるなど新たな取り組みが検討されている。

科目パネルが機能していなかったことから、代わりに TMC が設置された。TMC は、2013 年 12 月以来 3 回開催され、PDCA サイクルを開発すべく、研修評価にかかるレビューと改善のための協議を TRA 及び ITA の関係者で行っている。従来は、TRA と ITA の間のコミュニケーションは実質的にはほとんど存在していなかったところ、TMC が両機関の抱える問題である人材開発について議論する場となり、コミュニケーションが促進されている。例えば、TRA から ITA への税務調査の事例の提供は円滑に行われるようになった。加えて、TMC の設置によって、TRA のマネジャーと ITA の講師のコミュニケーションが構築され、両機関は円滑にニーズをお互いに依頼することができるようになった。

成果 1 「研修事業の計画・準備プロセスが体系化される」は以下の活動を通して達成されている。活動 1-1 (ニーズアセスメントの実施) ⇒ 活動 1-2 (新設または改訂を必要とする研修事業の特定) ⇒ 活動 1-3 (特定された研修事業のカリキュラムの作成・改訂) ⇒ 活動 1-4 (特定された研修事業の研修教材の ITA 講師による作成・改訂及び当該プロセスの標準化の支援)

しかし、OVI 1-3 (研修コースの満足度) については、研修カリキュラムが目標の 95% を下

回り、2014年10月までの平均は87%である。教材は目標の85%に対して、2014年10月までで平均95%の満足度となっている。

研修カリキュラムの満足度の内訳を見ると、TACの満足度が63.0%という低水準である。その原因は、短い期間に内容を詰め込みすぎ、宿題が多すぎると受講者が感じたことにあった(研修期間については12.5%の満足度)。これを受けてC/Pは、2015年2月の第2回TACに向け、カリキュラム等の改訂を進めている。

成果2「ITA講師の研修実施能力が強化される」については、活動2-1(講師の訓練)及び活動2-2(ITAにおける知識と技能の共有)は順調に進捗している。1つの講義を経験豊富な講師と経験の乏しい講師の組み合わせで担当することによって、知識と技能の共有が進んでいる。活動2-3(ITA講師による特定された研修事業の実施の支援)については、教えられるITA講師がいなかったことから、タンザニア人の外部講師(EAS)とオランダ人の外部講師(ITC)が活用された。加えて、2015年1月に予定されるSBCにおいては、日本人専門家が講義の一部を担当する。ITA講師による講義の割合(内製率)は、教授法研修や特定された研修事業の聴講を通じた外部講師及び日本人専門家からの技術とノウハウの移転により向上している。例えば、EAS(Tally)においては、知識とノウハウの移転の促進とITA講師の自己啓発によって、内製率は40%から70%に向上した。プロジェクトは外部講師の選定とノウハウのITA講師への移転を支援している。

成果3「ITAの評価手順が強化される」は、活動3-1(ITAの評価手順のレビュー)、活動3-2(評価手法の確立と改善)、活動3-3(特定された研修事業の受講者及び所属部署による評価)、活動3-4(評価の分析)及び活動3-5(分析結果のTMCへの提供)を通じて順調に進捗している。活動3-2及び3-5は、JICA専門家の提案により設立されたTMCを通じて実行される。

4-1-4 インパクト

以下の事実から、プロジェクトは上位目標の発現に向けて正しい道筋にあるので、インパクトは比較的高いと評価される。

OVI1「各TRA職員によって遂行される税務調査の年間平均件数が増加する」及びOVI2「税務調査件数あたりの平均追加徴収額が増加する」は、受講者が研修事業を通して獲得した能力を活用してよい結果を出すには時間がかかるため、現状で評価するのは時期尚早である。

なお、早期に効果が発現しやすいと考えられるEASにおいては、受講者が、研修で学んだ手法を用いて多額納税者の不適切な申告を発見するというケースが生じている。

税務能力の向上への関係者のモチベーションは高い。TMCの設置がTRA、ITA両機関間のコミュニケーション及び両機関のスタッフ相互のコミュニケーションを向上させた。TRAの関係者はTMCの設置後にITAとのコミュニケーションが改善され、ITAの研修事業がTRA職員の職務能力の向上に貢献していることを認識したことから、モチベーションが高揚した。本邦研修に派遣された職員は特に高いモチベーションを示している。

ITA講師は特定された研修事業の教材の開発や研修の実施を通して自信をつけている。また、彼らは、教授法のセミナーに参加するだけでなく、知識と技能を自分で向上しようとして、例えば、電子会計システムの操作練習など自学自習も行っている。インタビューを通して、彼ら

は自身の役割と責任分野における課題を明確に認識していることが分かった。

ITA が TRA に提供する 30 の短期コースのうち、TBC、TAC、EAS、ITC、SBC の 5 コースが支援の対象となっている。その中で TRA の新入職員全員を対象とする TBC の改訂と 3 年の経験を持つ TRA の職員を対象とする TAC の新設は、ともに研修体系の中核をなすものであり、EAS、ITC の新設とカリキュラム、教材の改訂は、TRA の優先課題にかなうものである。

当初予定していた鉱業分野の税務調査コースはノルウェーの援助と重複することがプロジェクト開始後に判明したことから、その内容が変更され、業種別税務調査コースとして 2015 年 1 月に開催される予定である。その結果、SBC の開発が遅れ、最初の研修がプロジェクト終了の少し前に行われることになる。しかし、開発が遅れたことから当該コースの開発は、C/P がコース開発の経験を積み、モチベーションと能力が向上した後に行われることとなり、したがって、内容が C/P の創意に基づく議論中心のものとなった。その中には本邦研修で学んだ内容が活かされている。SBC は、TAC の上位に位置づけられ、議論中心という新しい手法を採り、受講者の範囲も広いので、ITA の研修体系全体に与える影響は大きいと思われる。

負の予想外のインパクトは想定されない。正の予想されないインパクトとしては、ITA の講師が TRA 職員以外の学生向けのコースを持っていることから、研修を開発、実施、評価する手法の改善により、これら学生の税に関する知識が向上する可能性があげられる。希望的には、タンザニアの市民の税へのコンプライアンスが向上することが期待される。

4-1-5 持続性

次の理由から、持続性は比較的高いと評価される。

【政策面】

タンザニアの開発戦略において、税金徴収と税務管理が重点分野の 1 つとされているところ、目標を達成するのにさらに努力が必要であるので、当該戦略が短期的に変更される可能性は低いと思われる。TRA と ITA は 5 年計画に基づいて、戦略とビジネスプランを計画し実施するから、TRA と ITA の方針についても持続性が見込まれる。

【制度面】

TMC は、TRA・ITA 間の協力関係の拡大のために設置され、持続性を支える大きな要素である。税務を担当する TRA と TRA 職員の研修を担当する ITA が共同で研修の教材や講師の評価と改善を実施する TMC の機能が発揮されることが、PDCA を有効に維持し、その結果を維持するための鍵である。

また、TRA での経験を持たない ITA の講師 2~3 名を 3 カ月の間毎年 TRA が受け入れるアタッチメントプログラムは、両機関の協力関係を強化すると考えられる。

PDCA の持続性については、TMC において、TRA 及び ITA の ISO 品質管理マニュアルに研修事業の PDCA が含まれることが合意され、両機関は 2015 年 1 月までにそれを実施するよう準備している。両機関において ISO マニュアルの実施状況は毎年監査され業績評価に反映されるため、同マニュアルに記載することは PDCA の持続性を担保する。

【組織、財政面】

TRA 及び ITA の活動の維持のための資金には大きな懸念はない。持続性を維持するために、TRA 職員の研修の予算が TRA において確保され、継続的に計画どおり ITA に配分されることが担保されることが必要であるところ、ITA の 2013/2014 年度から 2017/2018 年度までの戦略計

画において、教材の開発、OJTの促進、TRAからITAへの講師の招聘及び新コースの開発・実施がプロジェクトに関連した事業として掲げられ、予算配分が計画されている。今年度は、十分な予算が配分され、執行されていることから、次年度以降も予算配分が続く可能性は高いと考えられる。

【技術面】

TMCの枠組みにおいて、TRAは、地方事務所や税務署で収集した業務や税務の促進に関連した研修の提供をITAに求めることができる。逆に、ITAはTMCを通して研修に必要な情報の提供をTRAに依頼することができる。このようなTRAとITAの間の情報交換によって、理論と実践のバランスの取れた研修コースの実施が可能になっている。

研修の評価結果がTMCにおいてレビューされるため、ITAの講師はカリキュラムと教材を見直し、教授技術を改善することが求められる。評価の手法はデータの収集から分析までシンプルなものであり、評価手順は技術的にC/Pによって継続実施することができる。

2014年8月に実施されたTACは、多量の内容に比べて短い研修期間であるという理由で、受講者の十分な満足を得ることができなかった。カリキュラムと教材を改善するためにPDCAを回しているところである。「Check」は完了し、「Act」と第2回研修に向けた「Plan」が進行中である。第2回TACが2015年2月、プロジェクト終了直前に実施される予定であり、そこで「Do」がなされる。その「Check」と「Act」はプロジェクトが終わった後に完了することになる。

同様にSBCについて、現在初回の研修の「Plan」の途中であり、「Do」は2015年1月に実施され、「Check」まではプロジェクトの終了までになされる予定である。SBCの評価結果によっては、第2回SBCに向けて大きな変更が必要となる可能性はある。

以上のように、第2回TAC及び第1回SBCの結果が技術的持続性の程度を左右すると考えられる。

したがって、技術的持続性は中程度と評価される。

4-2 成果達成の貢献要素と阻害要因

4-2-1 貢献要素

- C/Pのメンバーと関係するTRA職員が本邦研修において意欲を向上させた。
- TMCの設置がITAとTRA間のコミュニケーションを促進した。また、TMCが研修のレビューと評価を公式に承認する手続きが確立している。
- TRAからの講師が良いパフォーマンスを発揮することによってTACその他の特定された研修が実践的で有用なものとなった。TRA職員によって行われた講義は受講者に高く評価され、また、研修を聴講したITA講師にも有用な示唆を与えた。
- 各分野を担当する適切な短期専門家が適切なタイミングで派遣された。
- 現地に常駐する専門家（人材育成計画/プロジェクト管理補助）がC/P、TRA、プロジェクトチーム間のコミュニケーションを円滑なものとした。
- プロジェクトの過程で、若いITA講師が意欲を増進させ、その意欲が能力の向上につながり、実行過程を加速した。
- アタッチメント・プログラムによりITA講師が税務調査にかかる現場の経験を蓄積したことで、経験の少ないITA講師に知識と自信を与えた。

- 経験豊富な ITA 講師と経験に乏しい ITA 講師が共同で講義を行うことにより、知識とスキルの移転が加速された。
- プロジェクトチームは、複数のコースの同時開発から 1 コースずつの開発に方針を変更した。1 コースずつの開発によって、限られた C/P を効率よく活用することができた。

4-2-2 阻害要因

- C/P は、長期コース（一般学生向け）など同時に多くの仕事を抱えており、したがって、プロジェクトの活動に時間を割くのに苦労したと見受けられる。C/P の数を増やすことで、この問題は部分的に解決した。さらに、ITA が新しい講師を採用することで（例えば、2014 年には 4 名）、この負担が軽減されることが期待される。複数のコースを開発することが 1 人の特定の C/P に負荷をかけすぎた結果、プロジェクトの進行が遅れた。
- 科目パネルは、プロジェクトにおいて重要な役割を期待されたが、機能しなかった。プロジェクトチームは代わりに TMC の設置を勧め、実際に設置された。2013 年 12 月から 3 回会議が開催され、プロジェクトの進行をレビューしている。
- 学長と担当副学長が長期間空席となり、プロジェクトの円滑な進行を次の 2 つの理由で妨げた。(ア) 意思決定が遅れた。(イ) 1 人の C/P が副学長代行の役割も兼任したため、プロジェクトに集中できないほど忙しくなった。
- ノルウェーとの援助の重複が鉱業セクターで発見された。プロジェクトは特定された研修事業を鉱業に代えて、業種別税務調査コースに変更した。この変更は正式には 2014 年 6 月の JCC で決定した。

4-3 結論

ノルウェーの援助との調整の必要性による業種別税務調査コースの遅れを除いて、プロジェクトは全般的に計画どおり実行され、良い結果を残したといえる。

プロジェクトが現状どおりに進行すれば、残る活動はプロジェクト期間中に完了すると考えられる。

プロジェクトが新設・改訂の支援を行う「特定された研修事業」の選定は TRA のニーズに合致した。TBC（改訂）と TAC（新規）は TRA の長期的なニーズに合致し、EAS（新規）と ITC（新規）は緊急の研修ニーズに合致する。計画している SBC（新規）は長期、短期両方のニーズに合致すると思われる。日本側は選定された特定された研修事業に適切な投入を行い、タンザニア側は適切な人材を配置し、また追加投入した。

特定された研修事業の内容については、TRA 職員である受講者や受講者の部署に満足されている。研修事業の PDCA サイクルは確立され、ITA 講師はこの PDCA の手法を習得している。PDCA のプロセスは、近く TRA、ITA 両機関で正式の手続きとなる予定である。TRA の関係者はプロジェクトに満足し、研修で学んだ知識や技能は TRA 職員の日常業務に役に立つと言っている。

従来は TRA と ITA の関係者が一堂に会して TRA 職員の研修について議論する場が存在しなかったところ、TMC の設置は実りあるものとなった。お互いのニーズを TMC を通して理解することによって、ITA は、以前よりもより実践的な研修を提供することに成功した。TMC の開催はアタッチメントプログラムの促進にも貢献した。

プロジェクト目標の達成は、税務管理のために働く TRA 職員の能力を向上させるという上位

目標に導くものと期待される。

「TAC」と、遅延が発生している「SBC」において、追加的に実施し PDCA サイクルをもう 1～2 回回すことで、プロジェクト目標の達成度はより高くなると見込まれる。このため、プロジェクト期間の延長は有益である。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

(1) TMC の機能の維持

TMC の設置及びその機能は成功している。TMC が ITA と TRA の懸け橋になり、TRA 職員への研修の実施における PDCA 定着を図る機能を維持することを強く勧める。TMC は ITA と TRA の中に組織的に位置づけられ、持続性が確保されなければならない。

(2) PDCA を担当する部署及び担当者の指名

PDCA の持続性を確保するために、ITA において特定の部署と担当者を指名すべきである。そのために科目パネルの活用は一案。もう 1 つは PDCA を ITA の品質管理システム (QMS) に組み込むことが考えられるが、PDCA サイクルの本来の目的と基本的な考え方は維持されるべきである。

(3) ITA の人材開発の TRA の研修ニーズへの合致

ITA の戦略計画は TRA の計画の目的に組み込まれているところ、TRA 職員の研修ニーズは中長期的に ITA が提供しうる研修の内容に合致することが期待される。例えば、研修コースは職員の a) 経験年数、b) キャリアの種類、c) 専門知識によって分類することができる。TRA 職員の研修の提供機関として、ITA は、このような分類に従って講師、カリキュラム、教材等を準備することが必要である。そのため、ITA は講師のキャリアパスが描けるよう講師の能力開発計画を立てるべきである。

(4) 税制改正への対応

付加価値税 (VAT) 法及び包括国税管理法の改正により、ITA の業務負荷及び ITA への要求に影響を与えうる可能性があるため、ITA はその施行に向けて十分な準備をすべきである。

(5) プロジェクト期間の延長

TAC は、ITA の研修体系の中心にあると認識されるので、TAC における PDCA をあと 2~3 回行うことが研修事業の PDCA サイクルの継続性の担保に役立つ。

また、最初の SBC が 2015 年 1 月に行われるため、次回の SBC の実施支援も役に立つ。したがって、TAC、SBC 及びその PDCA のための支援の延長は有益である。

※本プロジェクトの主な C/P は ITA であるものの、TRA がプロジェクトの遂行に大きな役割を果たしたことにかんがみて、TRA の活動に関しても提言を行う。

(6) TRA 職員の ITA への派遣

アタッチメントプログラムに加え、税務調査や税制研究等の分野の TRA 職員を ITA に派遣することは以下の理由から有益である。TRA 職員の現場での経験を ITA 職員と共有できること、知識を ITA 職員に伝えることができること、逆に TRA 職員が EAS や移転価格など海外や最新の知識を ITA から得ることができる。

(7) TRA 新入職員への OJT の導入

TBC と OJT を組み合わせた教育指導をすることによって、TRA 新入職員の能力開発を効果的に進めることができる。

(8) 税務調査の手順の整備

税務調査等に関して研修を通じて得たスキルや手法は、適正な執行手続きを伴った税務調査の手順が法制度化されてこそ、十分に効果を発揮する。したがって、TRA は自ら主導して、執行手続きを整備し、職員が研修で獲得したスキルや手法を現場で適用できる基盤を整えるべきである。

(9) 税制改正への対応

VAT 法の改正と包括国税管理法の制定は、間の経済活動に影響を与えるため、TRA は、積極的な周知活動によって納税者のコンプライアンスを向上させる必要がある。税のコンプライアンスは収税の基盤を拡大するうえで不可欠である。

5-2 教訓

(1) TMC の設置と定期的開催が、TRA、ITA 間のコミュニケーションを促進した。コミュニケーションが実質的に存在しない組織間において、共通の目的を有した構成員で委員会を設置し定期的に開催したことが、コミュニケーションの促進と、事業の推進に貢献した。

TMC のメンバーとして、TRA の各部門の研修マネジャーを組み入れたのが TMC の機能を増すことになったと考えられる。研修マネジャーが各部門の研修ニーズを取りまとめ、また、ITA からの研修用事例の提供の要請に応える窓口の機能を果たしている。

(2) PDCA の実施を ISO マニュアルに組み込むことを検討している。既存の手続きの枠組みに PDCA を組み込むことによって、持続性を担保する手法は応用が効くと考えられる。

ISO マニュアルは、通常毎年実施状況の審査があり、業績評価に影響するため、これへの手続きの組み込みは、手続きの持続性を担保するための強力な手段となると考えられる。

(3) 学長、副学長の一時期の不在と、当初は 1 人の C/P に業務が集中したことにより、活動が阻害された。C/P の陣容をあらかじめ手厚くし、権限移譲など仕組みを構築しておけば、その影響を最小限に抑えることができたと考えられる。

付 属 資 料

- 1 . Project Design Matrix (PDM) Ver.3
- 2 . Plan of Operations
- 3 . 評価グリッド
- 4 . List of Publications of ITA Staff
- 5 . JICA Questionnaire for Participants
- 6 . EAS Evaluation Form No.1
- 7 . 主要インタビュー記録
- 8 . 終了時評価討議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)

1. Project Design Matrix (PDM) Ver. 3

| 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 | |
| Overall Goal The capacity of the staff working for the Tanzania Revenue Authority (TRA) for tax administration is enhanced. | | <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 | |
| Project Purpose Training programs provided by the Institute of Tax Administration (ITA) are improved. | | <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 | |
| Outputs 1. The process for the planning and preparation of training programs is systematized. | | <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, 80% on training materials on average. Number of standardized training materials in each subject is | | <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 | |
| | | | | <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>2. Capacity of ITA lecturers for implementing training programs is enhanced.</p> | <p>increased.</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>2-1. Publications (papers, manuals and etc.)</p> <p>2-2. Questionnaire surveys to the trainees through the Activity 3-3</p> |
| <p>3. The evaluation procedure of the ITA is strengthened.</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>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>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>Personnel change of counterparts does not take place frequently.</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

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、タンザニアの公共財政管理における課題の解決戦略として適切か | タンザニアの公共財政管理戦略 | MKUKUTAI | 中長期的な国家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降、ターゲットグループのニーズに変更はないか (活動1-1にてニーズ調査を実施) | プロジェクト開始以降の現地ニーズ | 業務進捗報告書 専門家インタビュー C/P インタビュー TMC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内での職位に係る制度改革が予定されている | 左記現状につき、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・上位目標とタンザニア開発政策との整合性 | プロジェクト開始以降、タンザニアの公共財政管理分野の施策に変更はないか | タンザニアの公共財政管理関連政策 MKUKUTAI PEMRP | 事前調査報告書 | プロジェクト目標・上位目標は、タンザニア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降、日本の対タンザニア援助方針に変更はないか | 日本の対タンザニア援助方針 | 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(2014.4) | 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 | 文献による確認 |
| 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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/P インタビュー TMCインタビュー | 科目パネルに代えてTMCを設置 | 現地インタビューにて、TMCの活動状況を確認と共に、プロジェクト終了をむかえ、今後の位置づけや役割につき検討する。 |
| | 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 C/P インタビュー | 鉱工業セクターへの税務調査コースがノルウェーの支援と重複することが分かり、支援内容を変更 | 現地にて関係者にインタビューして確認する |
| | ターゲットグループ選 | 対象者は最適なものが選ばれ、成果を達成 | 税務行政カイゼン、TRA職員能力強化に | 業務進捗報告書 中間レビュー報 | TRA職員(初任者、配属後3年 | 各研修の既受講者と予定受講者 |

| | | | | | | |
|--|------------------|--|--|---|--------------------------------------|-------------------------------|
| | 定の適切性 | するために必要最低限であるか | 関するニーズ調査の結果 最新版 PCM(Ver3)作成以降に追加されたターゲットグループの有無 | 告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー TMCインタビュー 研修生インタビュー | 程度の者、大中企業担当、多国籍企業担当、通信業・農業担当)、ITA 職員 | 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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー TMCインタビュー C/PMgr インタビュー ITA スタッフインタビュー | ITAの研修事業は TRA 職員以外にもオープンになっている | 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 中間レビュー報告書 C/PMgr インタビュー TMCインタビュー | C/P 研修において日本の技術の優位性を実感した | 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 |
| | 外部要因 | プロジェクト開始後、プロジェクトの実施に影響をおよぼす政治・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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | | |

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 中間レビュー報告書 “Achievement of Output (Year1)” 専門家インタビュー C/PMgr 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、または達成を阻害する要 | 貢献・阻害要因 | 専門家インタビュー C/PMgr インタ | | 現地でのインタビューを通して関係者に確認する |

| | | | | | | |
|-------------------|--|-------------------------------|--|---|---|--|
| | | 困はあるか | | ビュー | | る |
| 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 中間レビュー報告書 “Achievement of Output (Year1)” 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | 指標結果のとおり、成果1～3とも相当程度達成されている | 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化、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ンザニア政府予算措置 TRA 人事 | | 税務関連予算 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr 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(必要に応じて財務省など) |

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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr 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とも相当程度達成されている タンザニア内研修実績 ITA33名+208名 巨額納税者1名 本邦研修 TRA10名 ITA12名 IFM1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 研修実績については、「特定された研修事業」に該当する実績を区別する |
| | 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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー TMCインタビュー | 特に見当たらない。(科目パネルが機能していなかったため、その対応として、代ってTMCを発足させている。) | 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 |
| 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必要十分か | 活動計画と実績 各成果の達成度 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタ | 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 |

| | | | | | | |
|---------|------------|--|-----------------|---|---------------------------------------|--------------------------------------|
| | | | | ビュー ITA スタッフインタビュー 研修生インタビュー | | |
| | 投入と成果の因果関係 | 投入は、成果を達成するために必要十分か | 活動実績 各成果の達成度 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | C/P の増員が必要 | 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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr 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 | | 影響をおよぼした外部条件はないか、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 | 専門家要員計画 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | 専門家派遣実績： 短期専門家 10名計 97.4M/M (計画) | 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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー | 計画値 USD176,000 | 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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | 本邦研修実績： 1年次 8名×8日間 2年次 14名×10日間 | 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 | C/P の分野、人数は適切か | C/P 実施体制 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | C/P 合計： 2013.9 まで USD21,500 | 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 | タンザニア側実績 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | | 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 | タンザニア側実績 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | | 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 |
| | 投入方法 | プロジェクト目標、成果達成のためにより良い投入方法があるか | 投入実績 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | | 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 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | | 現地での関係者インタビューを通して確認 |

インパクト

| 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 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しているか 税務超件数当たりの平均追加徴収額が増加しているか | 税務調査数、税務調査官数 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 C/PMgr インタビュー | | 現地にて、データを入手する |
| | 達成方策 | 上位目標を達成するための方策がとられているか | TRA 職員の税務行政能力強化のために準備中または決定された方針、施策 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 C/PMgr インタビュー | | 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タンザニア開発計画へのインパクトは見込めるか | | | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | |

| | | | | | | |
|------|--------------|---|--------------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| | 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 中間レビュー報告書 C/PMgr インタビュー | | 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 中間レビュー報告書 C/PMgr インタビュー | | 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 | 税務行政に対するタンザニア政府予算措置 TRA 人事録 | 税務関係予算 C/PMgr インタビュー | | 現地インタビューを通して関係者に確認する (必要に応じて財務省など) |
| 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 | 業務進捗報告書 専門家インタビュー C/PMgr インタビュー | 上位目標指標2(追加徴収額/税務調査件数)が、取りやすいところから取る傾向を助長する懸念がある | 現地インタビューを通して関係者に確認する |

持続性

| 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 | | | | | |
| 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 | MKUKUTAI C/PMgr インタビュー | 国家戦略として、TRA の能力向上と税収・税務管理改善がうたわれている | 現地インタビューを通して関係者に確認する |
| | 制度整備 | 関係規則、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 | C/PMgr インタビュー | | 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) | C/P は協力終了後も効果を上げていくための活動を実施する能力をもつか | TRA 職員育成計画 TRA-ITA 間人事異動案 TRA から ITA へ移動する際の待遇案 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 C/PMgr インタビュー | | 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 C/P 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連するデータ・情報 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 C/P インタビュー | ITA 学長異動後空席であったポストが充当された | |

| | | | | | | |
|----|---------|--|----------------|---|---------------------------|------------------------------|
| | | | | ーTMC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 | | |
| | 予算措置 | タンザニア政府は、C/P 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) | C/PMgr インタビュー 2014/15 MTEF (Mid-Term Expenditure Framework) レポート | | 現地インタビューを通して、予算にかかわる関係者に確認する |
| 技術 | 技術移転 | 移転された技術を C/P が独力で活用できるか | 成果 1~3 にかかる指標 | 業務進捗報告書 中間レビュー報告書 TMCインタビュー C/PMgr 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 | C/PMgr インタビュー TMCインタビュー | | 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.

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.

(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-Netral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
- 2. The materials provided were useful
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Netral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
- 3. The duration of the module was adequate
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Netral; 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 | 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 | 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 | 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 | 1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; | 1- Strongly Agree; 2-Agree; 3- Neutral; 4-Disagree; |

| | | |
|---|--|--|
| (by Mr. Masalu) | 5- Strongly 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. Mbatl) | 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. Mbatl) | 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 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 |

| | | |
|--|----------------------|----------------------|
| | 5- Strongly 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)
.....
.....
.....

7. 主要インタビュー記録

| | |
|---|---|
| 日時・場所 | 2014年11月11日9:00～11:00 ITA内プロジェクト事務所 |
| インタビュー先 | 香取雅夫専門家（税務調査/税務調査手法・国際課税） 林一夫専門家（徴収・TBC・TAG） 近藤千華専門家（人材育成計画/プロジェクト管理補助） |
| 調査者 | 加藤久仁明（評価分析） |
| <p>【香取専門家】</p> <p>1. TRAとITAのどちらをC/Pにするのが妥当であったか？</p> <p>(1) 税務は現場の経験、問題意識が重要であり、その能力アップを図るプロジェクトでは、直接調査実務に携わっている税務職員を対象とした方が効果的と考えられる。しかしながら、過去2年半の個人的な経験から言わせていただくと、TRAはとにかく多国籍企業等の大規模納税者から、いかにして多くの税金をとりたてるかで精いっぱいである。このためもしTRAにおける直接的な税務徴収能力強化を目的とした形でプロジェクトを実施した場合、専門家が個別調査事案についての税の徴収に直接的なアドバイス、関与を求められる可能性が高い。</p> <p>(2) また、ITA自体には適切な研修を企画、実施する潜在能力はあるので、今後TRAがITAの研修により積極的に関与し、TRAとITA間の協力を強化することにより、税務組織としての総合力発揮する方向性を明確にすべきであり、そのような方向性を前提に、ITAを直接支援することにつき再検討する余地があると思う。</p> <p>2. 教材について</p> <p>(1) 過去には、標準化された教材が存在しなかった。個々の講師が作ったレジュメも残っていない。今回作ったテキストは、実質的には新作である。</p> <p>(2) そもそも、移転価格税制については、これまで具体的な法令及びガイドラインがなかった。このため教材作成にあたっては、グローバルな移転価格税制の動向、諸問題、移転価格税制の調査実務、価格算定手法等々をC/P自身が読んで容易に理解できるよう説明を加える形で、作成した。一方、課税当局もようやく、2014年7月にガイドラインが公表されたところ。2010年版のOECDガイドラインに基づいている。</p> <p>3. 研修の追加徴収額への影響</p> <p>(1) 移転価格税制は、案件によっては何百億円も取れるようなスケールの大きなものである。ようやくガイドラインが導入された時期でもあり、今後のガイドラインの適切な適用、実施も含め、この研修が追加徴収額の増加にどの程度貢献するかなどというような議論ができるような段階にはない。</p> <p>4. C/Pについて</p> <p>(1) 能力は高い。しかし、実際に税務調査をしたことがある人は少ない。税務に関する知識は、実際に税務調査をして納税者と交渉し、悩んで考えないと身につかない。TRAの職員に講義の一部を任せたら、非常に評判がよかった。</p> | |

5. 持続性について

- (1) 今後、カリキュラムや教材を改善・更新していくことについて、ベースになる教材を残したので、改善・更新はできるはず。
- (2) C/P は 2 名いる。1 人はよく知識がある。しかし、学長・副学長が不在の時忙殺されていて十分に時間が取れなかった。
- (3) 税務に関する教育機関は ITA しかないので、同一の職種への転職はできない。したがって、C/P は基本的には残っていく可能性が高いと思われる。

6. ITA の今後について

- (1) 納税者を納得させて税金を取るためには、最も大切なのはその根拠となる法令、通達等の整備と内容理解である。ITA では実務的な研修能力が不足しているのであれば、例えば国際課税のセミナーの際に、1 日でも TRA 自らが専門的な調査官を講師として直接教える等、ITA と TRA が協力し合って、現状の制度の中でできること、制度のこういった改正が望まれるかなど、知識や経験を ITA に蓄積することが必要であると考えられる。

7. 阻害要因

- (1) TRA、ITA のコミュニケーションが十分でないことが阻害要因であり、MTC を設置して機能させたことがその克服になっている。
- (2) LTD の国際課税部門は 10 名の部署であり、極めて忙しい。仕事に忙殺されて、情報を蓄積する余裕がない。一般的な情報を共有したり、効率的な業務のやり方の情報交換をしたりすることが必要と考えられる。

8. その他（負のインパクトのおそれ）

- (1) タンザニアの日本人会において、日本企業から TRA の協力をしているのかと聞かれた。一部で税の取り立てアドバイスをしていると誤解されている可能性もあるので、前回開催して日本人会との懇親会でプロジェクトの趣旨説明をし、誤解の内容に説明はしておいた。
- (2) 税務については、自分のこととなると多くの人が反感をもつものであるから、援助の内容は精査する必要がある。
- (3) このプロジェクトは ITA を支援対象としているが、TRA を対象とするならば、内容があまり生々しいものにならない方がベターだと思う。

【林専門家】

1. TBC、TAG の教材・カリキュラム

- (1) TBC については、全体の流れに根拠条文を加えたものなどを中心の教材作成を行っていると思う。
- (2) TAG については、まだ対象者を絞り切れていない。採用後 3 年たったら研修を受けるというルールは作ったが、移行期間において、どのレベルの人まで研修を受けるのか決まっていない。
- (3) カリキュラムについて、TAG については、短期間（3 週間）に内容を詰め込みすぎで、しかもテストをたくさん行うことへの不満が大きかった。C/P は早速改善に着手している。
- (4) TRA から事例の情報が得られるかどうか、教材の改善のポイントである。

2. 研修の成果

(1) TBCについては、研修実施9カ月後に受講者と上司に満足度調査を行っている。数字の結果もよかったが、自由記入欄に以下のような記述があった。

- ・ 仕事に役に立っている。
- ・ 仕事の効率が上がった。
- ・ 自信を持って仕事ができるようになった。
- ・ 仕事の業績が向上した。
- ・ 上司が監督しなければならない範囲が狭くなった（独立して仕事ができるようになった）。

(2) 程度は分からないが、仕事の質の向上には役に立ったと思われる。

(3) TBCの満足度調査を見る限りでは、うまくいっていると思う。TACについては、まだ分からないが、今後の改定に期待したい。

3. C/Pについて

(1) ITAの講師は、チュートリアルアシスタント⇒アシスタントレクチャー⇒レクチャー⇒シニアレクチャーという4段階がある。シニアレクチャーが教授クラスと考えている。チュートリアルアシスタントは学部レベル、アシスタントレクチャーには修士が必要、レクチャーになるには3本論文を書くことが必要、シニアレクチャーはまだ2名しかいないが全体的に力量はあると思う。

(2) 現在4名のC/Pとかかわっている。自分で勉強したり、研修を自発的に受けるなどモチベーションが高く、活動していけると思う。

(3) TACは、まだ1回やっただけである。パターンの基礎は作りあげており、フォローは必要だと思うが、移転した技術を活用できると考えている。

5. 受講者について

(1) 個々の力量は不明、ただ、ポテンシャルの高い人が多いのではないかと。(ITAの講師も含めて情報の集約化、共有化がなされていないのが問題で、個人に情報が囲い込まれて活用しきれていない。)

6. プロジェクトを進めるにあたって、阻害要因は何でしたか。

(1) ITAとTRAのコミュニケーションが実質的に存在していなかったことが最大の阻害要因であった。TMCをどのように機能させるかが課題である。

【近藤専門家】

1. TMCについて

(1) 11月10日に第3回のTMCを実施した。3カ月に1回開催する予定であったところ、12月、4月のあと7、8月は開催できず、ずれ込んだ。C/PリーダーのMasaluさんの多忙が原因。

(2) TMCを中心として、人事制度、人事異動、人材の配置、研修評価の継続を図っている。

(3) TRAとITAのコミュニケーションが、従来ゼロであったものを構築しつつあり、良くなってきている。

(4) TMC は日本人専門家がいなくなっても機能し続けるかどうかは、先般就任した副学長がキーになる。彼に TMC の重要性をすりこんでいるところ。なお、副学長は IFM という財務省管轄の高等教育機関から異動してきた。

2. 持続性の組織的な担保について

(1) ITA、TRA の双方に Quality Management System (QMS) という ISO 品質評価システムがあり、年に1度監査員が入ってチェックしている。文書に書いてあるマニュアルをきちんと実行しているかどうかのチェックである。

(2) QMS の文書に TMC という文言を入れて改訂することを計画して準備している。文書の改訂案を話し合ったが、まだ合意ができていない。

(3) ITA、TRA 両者の QMS を精査して内容をすり合わせるための5名のタスクチームが TMC 内にできた。2015年1月に QMS の委員会があり、この場で正式に決定することをめざしている。

| | |
|---|--|
| 日時・場所 | 2014年11月11日 12:00~13:00 ITA内 Masalu 氏事務所 |
| インタビュー先 | Mr. Emmanuel MASALU (C/P リーダー) |
| 調査者 | 加藤久仁明 (評価分析) (近藤専門家同席) |
| <p>1. Project 全般について</p> <p>(1) 標準的な教材を作ったことが非常に重要。以前は TRA が教材を作っていた。しかしそれができないようになって、標準的な教材がなくなっていた。TBC、TAG という中心的なコースにおいて作成されたことの意味は大きい。</p> <p>(2) プログラム実施、教材作成の PDCA サイクルが確立して、回しているのので、今後 ITA において他のコースも同じようにやっていけると考えられる。</p> <p>2. 特定された研修事業の今後について</p> <p>(1) TMC に計画、評価の機能を負わせている。特定された研修事業が軌道に乗ったら既存の short term course (TRA 職員対象の研修) と同じように、short term courses 担当に移行していくことになる。</p> <p>3. Sustainability について</p> <p>(1) 持続性を担保する手段として QMS は非常に有効である。その他に、ITA の Third Strategic Plan 2013/14-2017/18 の中でトレーニングの項目を入れている。これは、予算を確保するための前提となる文書であり、ここに取り上げられた項目については予算措置がなされる。関連する項目は以下のとおり。</p> <p>4.0.0 Enhancement of the practical nature of training program</p> <p>4.1.0 CBET</p> <p>4.1.3 Develop training material on CBET</p> <p>4.1.4 Coordinate OJT</p> <p>4.1.6 Implement field attachment</p> <p>4.1.7 Develop proposal to introduce instructre cadre (TRA 所属の経験のある人に ITA に来てもらう時の処遇の改善)</p> <p>4.2.4~4.2.7 新しい研修プログラム</p> <p>(2) Medium Term Expenditure Framework については予算担当に照会する。監査対応で忙しいので、対応が遅くなるかもしれない。</p> <p>4. 本邦研修について</p> <p>(1) 本邦研修には 2 回とも参加した。</p> <p>(2) 日本で行っている、グループワークと OJT が示唆的であり、Strategic Plan に入れた。</p> <p>(3) 日本のグループワークの手法を Quadrant Approach と名付けて取り入れた。(日本では特別の名前を付けていないようである。) 4~5名のグループを4つ作り、それぞれのグループに「質問」「回答」「調査」「司会進行」という役割を与えて作業を行う手段である。</p> | |

| | |
|---|--|
| 日時・場所 | 2014年11月11日14:00~15:00 ITA内プロジェクト事務所 |
| インタビュー先 | Mr. MZALEDO (TAC担当)、Mr. DONATI (国際課税、移転価格担当) |
| 調査者 | 加藤久仁明 (評価分析) |
| <p>1. TACについて</p> <p>(1) 対象者 採用後3年以上経過の職員の必須研修である。ただし、移行期間においてどこまで上のレベルまで取り込むのかは決まっていない。最低3年間の経験がないと受けられないということだけ決まっている。</p> <p>(2) 内容 TBCよりもより実践的な研修である。 TACの教材については、修士レベルの大学の教材と同レベルのものであると評判が良かった。 PDCAを有効に行うことによって、持続性を担保しなければならない。 TACから講師を招聘して一部行ったが、非常に経験が豊富であり、好評であった。この講師は固定するのではなく、違った講師にやってもらうことにしている。 標準化された教材を作ったことがよかった。</p> <p>(3) 進め方 協力しているメンバーは6名~7名である。 事例を集めるためにTRAを巻き込むようにしている。考え方としては、TRAからInformationをもらい、それから秘密の情報を抜き取りCaseに仕上げるのはITAの仕事と切り分けている。 TACの教材については、修士レベルの大学の教材と同レベルのものであると評判が良かった。 TACの満足度が低かったのは、時間が短すぎて内容を詰め込みすぎたことである。3週間(実働15日間)、朝8時から夕方5時までで多すぎる教材を与えられて詰め込まれる、またテストも单元ごとに行った。リラックスする時間もなく集中するのが難しいというのが不満の中心である。 改善のためにいくつかのことは行っていく。3週間という期間を延長することは、TRA側からすると困るので行わない。その中で、他のコースと重複する部分はTRAから削除して、その個別のコースに委ねる。テストは最後に包括的なテストをするようにする。 TACで行いつつあるPDCAは他のコースにも適用できると思う。</p> <p>2. 国際課税、移転価格について</p> <p>(1) 現在注目を受けているテーマである。 (2) 研修はうまくいったと思う。受講者、所属部署から高く評価されている。 (3) 国際課税については、TRA内の分野として2年しかたっておらず、担当者もまだ1件も案件を完了までさせていない人が多い。ルールや基本的な事項を知ることができたことが重要である。</p> | |

- (4) 他の担当の人についても、知識の幅を広げるために研修に参加している。TRA では一般的に、人事の柔軟性を確保するために専門外の研修を受けることはいいことだと考えている。TRA では人員に欠員が生じると自分でアプライできる仕組みとなっている。国際課税は注目を集める分野なので、この知識を得て人事異動に希望する職員が出ればよい兆候だと思う。
- (5) 講師は内部と外部の両方を使っている。TRA の職員の講師はいない。
- (6) 課題は事例をどのように取り入れていくかである。扱ったケースがまだ少ないので絶対量が足りないうえに、どの会社の話か分かりやすいので、秘密保持のための加工が難しいという問題がある。

3. 本邦研修について

- (1) 日本でのやり方は非常に参考になった。OJT に重点を置いていること、研修でのグループワークはTAC の開発の参考になった。
- (2) 4 つのグループに分けてのトレーニングはTAC においても使っている。
- (3) 日本人は謙虚で協力的であり、感銘を受けた。

| | |
|--|--|
| 日時・場所 | 2014年11月12日 9:50~11:00 ITA内プロジェクト事務所 |
| インタビュー先 | 岩下 検一郎 専門家（税務調査/税務調査手法・国際課税） 近藤 千華 専門家（人材育成計画/プロジェクト管理補助） |
| 調査者 | 加藤 久仁明（評価分析） |
| <p>1. C/PがITAであることの是非</p> <p>(1) プロジェクト成立当時、ITAのムゴヤ前学長が、日本の状況に精通しており、日本式の税務能力強化システムを導入すべく動いた、またITAの当時の芳しくない状況を立て直すためにもプロジェクトを立ち上げるように動いたという経緯がある。したがって、ITAがC/Pとなったのは当時の経緯からすると自然な流れである。</p> <p>(2) しかし、経緯を抜きにしてTRAとITAのどちらがC/Pとしてベターであったかについては、さまざまな意見があり、一長一短があるといえる。</p> <p>(3) TRAは上位機関であり、はるかに大きな権限を有している。また、税務能力強化はTRAのmatterであり、そのための税務研修能力強化をITAに要求するという構造であるから、TRAが自身のニーズを調査し、その実現のためにITAを使うというプロジェクトのあり方の方が理論的に妥当性が高いといえる。</p> <p>実際、ITAがプロジェクトを進めるためにTRAの協力を得ることに苦労があった。</p> <p>(4) 反面、TRAは大きな固い組織であり、プライドも高く、C/Pとなった時の動きが良かったかどうかは疑わしい。プログラムに関して部署間のニーズの違いとその調整に時間を要すること、また現場実務に関する助言を求められることも想定される。TRA→ITAであるとITA講師の自主性が妨げられ、ITAの育成にもつながらない可能性がある。ITAという規模が小さく小回りの利く組織で、少人数の熱意で組織が動く状況にあるからこそ、効率的にプロジェクトが進んだという側面もある。</p> <p>2. TRAとITAの協力体制</p> <p>(1) TRAとITA間のコミュニケーションはプロジェクト開始前と比べると随分改善したと考えられる。例えば、ITAが研修を行うに際して、事例をTRAからもらうことが必要であるが、プロジェクト開始前は非常に困難であり、ITAからTRAに働きかけもしていなかったと聞いている。それが、プロジェクト開始後は働きかけをするようになり、Masaluさんが頼み込むことによって出してくれるという関係が作り出された。</p> <p>(2) さらに、TMCのMinutesに事例の提供を盛り込み、メンバー（TRA及びITA）がサインをすることにより、事例の提供がシステムとして担保されるようになった。</p> <p>3. C/Pのモチベーションを裏付ける事例</p> <p>(1) Masaluさんが本邦研修で、自分でグループワークのやり方（4グループを設定してグループワークを行うやり方）を見つけて実際にTAC、業務別で実践しようとしている。この点においてプロジェクトは関与していない。</p> <p>(2) 同様にMasaluさんが、本邦研修での見学内容を参考にして、TBCの研修の間にOJTを組み入れる方法を検討中である。</p> <p>[8週間のTBC研修⇒職場でのOJT⇒フォローアップ（期間等未定）]</p> | |

- (3) Masalu さんが、教授法研修に評価を盛り込んだ。
- (4) ボツアナ、スーダン、南スーダン等の国費留学生を対象とした長期コース（プロジェクト外）において、Level3 の評価として帰国後の追跡調査を行っている。
- (5) EAS 担当の Kimea さんは、会計関連のソフトウェアについて、1 年目は研修を受け、その後自分で練習することによって、2 年目は自分で Tally を 2 日間教えるようになった。また、EAS について論文を執筆中である。
- (6) TAC 担当の Mzalendo さんが、評価結果が低かったため、どのように改善をしたらよいかを検討するため、評価表に自分でマーカーで線を引いて、改善策を考え、自発的に意見を述べている。
- (7) 総じて、プロジェクト 1 年目は「言われないとやらない、言ってもやらない」という姿勢であったところ、2 年目から変わってきて、自発的に行動するようになった。プロジェクトを進めていくことについて自信をつけ始めている。伸びている講師（C/P）が多いと感じられる。

4. TAC に関する問題点

- (1) 量的に、1 年 3 回、合計で 70 名程度を対象にしているよいかという問題がある。仮に経験年数 3 年目や 5 年の職員を対象にすると、約 300 名が対象者である。ここ数年間を移行期間としてもっと多くの研修を実施して、裨益者を増やすべきかもしれない。
- (2) TAC は 8 月に 1 回目を実施し、2 月に 2 回目が予定されている。1 回目の反省を踏まえて、内容の精査、宿題・テストの削減など様々な手を打つ予定である。それを受けた 2 回目がどのような結果になり、次にどうつなげていくか、プロジェクトの支援の必要性は高い。

5. 業種別税務調査コース（SBC）について

- (1) レベルとしては TAC より高いレベルで、税務調査官を対象とした様々な業種の知識を 2 週間で身に着ける研修である。第 1 回を 1 月 5 日から始める。
- (2) ワークショップ形式を取る。タンザニアの人はワークショップ形式を好むのでワークショップ形式を使う。ITA の中には Masalu さんをはじめとしてファシリテーターのできる講師が数人いるので、当初はそうした人を育成していきたい。
- (3) ITA の中では新しい形式の講義である。こうした形式になったのは、TBC、TAC 等の開発の経験を踏まえて、C/P がこうした形にしたとのアイデアを出して決まっていたものである。やや野心的な試みと考えられる。
- (4) 移転価格を扱う後半 4 日間は小寺専門家が講師を務め、ITA の講師へのトランスファーをしていく。プロジェクトの最終段階で 1 回目の研修をしかも日本人専門家が大きな部分を教える研修になってしまった。
- (5) TBC⇒TAC に続く、TRA 職員を対象とする ITA の研修の中心をなす研修にしていこうと考えている。

6. プロジェクト延長の可能性

- (1) プロジェクトを延長するとすれば、TAC と業種別研修に絞り、TAC の PDCA をもう数

サイクル回したい。

(2) 業種別研修は、1月に第1回を実施する。紆余曲折があつて現在の計画に落ち着いたところであるが、グループワークを中心とするかなり野心的なプランとなつており、うまく定着させるには時間が必要と考えられる。

| | |
|---|---------------------------------------|
| 日時・場所 | 2014年11月12日 11:00~11:40 ITA内プロジェクト事務所 |
| インタビュー先 | Ms. Pilly Marwa (TAC担当 C/P) |
| 調査者 | 加藤久仁明 (評価分析) |
| <p>1. 8月に実施したTAC研修について</p> <p>(1) 準備作業には多く携わった。</p> <p>(2) 8月の研修については、長期休暇と重なって、休暇から戻ってきてから2時間だけ教える時間が割りあてられた。</p> <p>(3) 自分の担当した部分 (Taxation) だけでいうと、短い時間の間に教えることが多すぎて、理解をしてもらうのが難しかったと思う。2時間講義を行い、2時間ケーススタディであったが、これほど短い時間に講義を詰め込むことが妥当か疑問に思う。</p> <p>2. TACの改善点</p> <p>(1) 自分が直接行ったのが2時間の講義と2時間のケースだけ。その範囲で2点感じた。</p> <p>(2) 1点目は内容に比べて時間が短すぎることである。教え切っていない状況でアサインメントを課すことになり、受講者が気の毒であった。</p> <p>(3) 2点目は受講者の選定である。自分が担当したクラスでは半分程度が10年以上の長いキャリアを持っているようであった。そういう人たちにとっては、講義の内容が基礎的に過ぎ、退屈なものとなっていたと思う。経験年数最低3年というルールがあるが、最長5年程度が適切であると思う。</p> <p>3. 準備のプロセスについて</p> <p>(1) 準備のプロセスは良かった。ITAスタッフも日本人専門家もお互いよく協力してプログラムを作り上げた。</p> <p>(2) ITAスタッフと日本人専門家の間でコメントのやり取りをして作り上げたがその間に近藤専門家がまとめと連絡の役割を果たしてくれることで円滑に準備が進んだ。</p> <p>4. 今後の教材の改善について</p> <p>(1) 教材はとて素晴らしいものができたと思っている。VAT、税務調査について多くのコメントを専門家からもらい、対応できた。</p> <p>(2) プロジェクト終了後も、教材の改善を続けることは可能だと考える。税制の改正に合わせて教材を改訂することが重要である。</p> <p>5. ITAの講師の問題点</p> <p>(1) ITAの講師の中でTRAでの実務の経験を持つ人と持たない人が約半分ずつである。TRAの経験を持たない講師では自信を持って教えられないことが多いと思われる。</p> <p>(2) Ms. Pilly自身はTRAで長い経験を持っている。経験を持たない人に3カ月のTRAでの経験を積ませるプログラムができたが、まだこれでは不足だと思う。</p> <p>6. 本邦研修について</p> | |

(1) 2014年3月に研修に行った。非常に興味深かった。

(2) 税務大学校とITAの最も大きな違いは、日本では実務の経験のある人だけが講義を行っていることである。

| | |
|--|---------------------------------------|
| 日時・場所 | 2014年11月12日 13:50~14:25 ITA内プロジェクト事務所 |
| インタビュー先 | Mr. Cyril Chimilila (TAC担当) |
| 調査者 | 加藤久仁明 (評価分析) |
| <p>1. 自身の状況</p> <p>自分は、準備は行ったが8月の研修では講義は担当しなかった。現在大学院での講義も受けている。</p> <p>2. TACの準備について</p> <p>(1) ITAの講師と日本人専門家が経験を分かち合い準備を進めた。かかわった ITA スタッフは10名である。</p> <p>(2) 準備の Methodology が重要であり、これが継続できる形で習得できたことが重要である。プロジェクトで身に着けた Methodology は有用性があり、しかもシンプルであるので継続しやすいと思われる。</p> <p>(3) 教材の開発にあたっては、ケースを作るための情報の収集にむずかしさがあった。しかし、TRA はよく協力してくれた。</p> <p>(4) TRA の協力としては、プロジェクトの必要に応じてスタッフを配置してくれた。</p> <p>3. TAC の評価について</p> <p>(1) 受講者の評価は良かったと思う。自分は良い評判を聞いている。</p> <p>(2) 問題点としては、時間が短すぎるということだけだったと思う。</p> <p>(3) (電子会計と Tally ソフトウェアにそれぞれ6時間費やしていることについては) 自分は、必要な知識を教えているので外すべきではないと思う。たしかに、各6時間の講義を受けるだけで実務に使えるようにはならないが、仕事をするうえで必要な知識であると思う。無駄ではない。</p> <p>(4) あくまで、時間が短いという批判に対しては、内容を減らすのではなく、期間を延長することによって対応すべきだと思う。</p> <p>4. TAC の今後の改善点</p> <p>(1) 期間を増やすことと、受講者数を増やすことが第1点である。</p> <p>(2) 内容としてはより、参加的なアプローチを取り入れることである。参加的なアプローチを取り入れるだけの能力はあると思う。</p> <p>(3) 問題点としては、ケースが不足していることである。</p> <p>5. 本邦研修について</p> <p>(1) 2014年3月に日本に行った。非常に良い機会であった。</p> <p>(2) 印象としては、非常に組織だった研修であるということ、参加的なアプローチで能力を養成していることが最も大きい。</p> | |

| | |
|---|---------------------------------------|
| 日時・場所 | 2014年11月12日 14:35～15:15 ITA内プロジェクト事務所 |
| インタビュー先 | Mr. Kimea 及び Ms. Rose [電子会計 (EAS) 担当] |
| 調査者 | 加藤久仁明 (評価分析) |
| <p>1. EAS 研修の開発について</p> <p>(1) ITA においては新しい研修である。TRA の強い要望によって開発することになった。ITA のメンバーは 5 名と南山専門家、TRA の協力で開発を進めた。</p> <p>(2) TRA 側のニーズが高いので、TRA はデータの提供等でよく協力してくれた。</p> <p>(3) 南山専門家と何度かやり取りをして開発をした。</p> <p>2. 研修の実施及び評価について</p> <p>(1) Mr. Kimea、Ms. Rose とともに講師を務めている。2 週間の研修で、うち 1 週間が理論の講義、1 週間が実技練習である。</p> <p>(2) 業務に即座に役に立つ研修内容であり、研修への評価が高いと思う。</p> <p>(3) 研修期間 (2 週間) が短すぎるという意見が多かった。特に実技練習の時間が短いと言われている。</p> <p>3. PDCA について</p> <p>(1) 研修の評価での要望には応じている。</p> <p>(2) 例としては、議論の時間をもっと取ってほしいという要望に応じて時間を多く取るように改善した。また、講師との質疑応答のやりとりの時間を増やしてほしいという要望については、工夫をしているが、時間が短くてやりくりが難しい。</p> <p>(3) 教材・講義内容については、ソフトウェアのリリースのつどアップデートしている。</p> <p>3. 研修の改善</p> <p>(1) 研修期間が短いということについては、1 週間延長して、実技練習を 2 週間として、使い方の練習とディスカッションによる相互の情報の共有化を充実したい。</p> <p>(2) TRA からの大きな需要にどう応えるかである。受講希望者が多く、応じきれっていない。1,600 名程度いると思われる税務調査官の何割かに EAC の知識が得られるようにしていくことが必要であると思われる。現在、1 回あたり 15 名程度の受講者であるが、ラボラトリーの容量いっぱいの 40 名、年 4 回の開催というのがあるべき姿だと思う。しかしそうなると、研修期間の延長と相まって講師の確保が大きな問題となる。</p> <p>4. Tally を取り上げた理由</p> <p>(1) 会計ソフトが複数ある中で Tally を使って研修をすることには議論があった。</p> <p>(2) Tally を採用した理由は、約半数程度の企業が Tally を用いているという情報を入手したことと、Tally が分かれば他のソフトにも応用がきくと判断したことである。</p> <p>5. 徴収事例</p> <p>(1) EAS は即効性のある講座であり、すでに受講者が大きな徴収実績を上げた例の報告を受けている。</p> | |

(2) 1つは、毎年税務調査を行っているある企業で、これまで4年間見つけられなかった大きな申告漏れを、5年目に電子会計システムの解析を受講者が行うことによって発見することができた。

(3) もう1つは、移転価格について、企業が隠していた利益を電子会計の知識で発見することができた。

| | |
|---|---|
| 日時・場所 | 2014年11月13日 10:00~11:00 TRA 会議室 |
| インタビュー先 | Mr. Lauwo (Large Taxpayers Department) Ms. Upendo (Domestic Revenue Department) |
| 調査者 | 加藤久仁明 (評価分析)、Gwarasa 氏、岩下専門家、近藤専門家同席 |
| <p>1. 研修の効果</p> <p>(1) TBC、TAC、EAS について受講者から話を聞いても、受講者の後の働きぶりを見ても、研修の効果には満足している。自信を持って仕事に取り組んでくれるようになった。</p> <p>(2) 違った部署の人が集まって研修を行うやり方となっているが、これは良いことだと思う。いろいろな情報を交換し合うことがお互いの仕事に有益である。</p> <p>2. 研修の開発プロセス</p> <p>(1) 研修の開発や評価のプロセスは改善された。TRA の要望をよく聞いてもらえるようになったし、評価が TMC を通してなされるようになった。</p> <p>3. TMC について</p> <p>(1) TMC は TRA の職員の研修に非常に役に立っている。</p> <p>(2) TMC が設置されてから、ITA の人と知り合いになることができたことが最も助かる。従来は、TRA からの要望は上を通して正式に申し入れ、ITA からの要望も同じ形ではなかった。現場を知る者どうしが顔を合わせてお互いの率直な要望を言い合えるようになったこと、また、直接連絡できるようになったことが非常に助かる。</p> <p>(3) ITA に現場のニーズに合った研修をしてもらいやすくなり、ITA から情報提供を求められたときにも協力しやすくなった。</p> <p>4. Attachment Program について</p> <p>(1) ITA 講師が約 3 カ月 TRA の現場を体験するプログラムである。</p> <p>(2) ITA 講師の現場の体験は不可欠であると思っており、有用なプログラムである。しかし、3 カ月という期間は十分だとは思っていない。今後日本の税大、国税庁のようなローテーション方式も検討していきたい。</p> <p>5. 本邦研修について</p> <p>(1) 小学校のうちから税に関する正しい知識を教えるということに驚き、感心した。徴税については調査で取れる部分よりもコンプライアンスの向上で取れる方が大きい。コンプライアンスの充実が長期的には最も重要であることを感じた。</p> <p>6. 持続性について</p> <p>(1) プロジェクト効果の持続性はあると思う。</p> <p>(2) 知識は頭の中に残る。教材は残ったし、計画のスキルも得ることができた。これを維持、改善していけば持続することはできる。</p> | |

7. 日本への要望

- (1) 国際課税、Oil/Gas 産業の税務に関して支援を充実してほしい。Oil/Gas については、ノルウェーの援助が1.5年後に終わる（続くかもしれない）。同じ分野であっても違う視点からの援助はほしいと思っている。
- (2) 規模が大きく、知識のある多国籍企業と渡り合えるような知識と技術を職員に持たせるようにしたい。

| | |
|--|--|
| 日時・場所 | 2014年11月13日 11:00~12:00 TRA 会議室 |
| インタビュー先 | Ms. Nema (LTD、TAC、EASを受講)、Ms. Eupemia (DRD、TBCを受講) どちらも経験2年 |
| 調査者 | 加藤久仁明 (評価分析)、岩下専門家、近藤専門家同席 |
| <p>1. EASについて</p> <p>(1)EASの研修は自分の担当している Examination (申告審査) に直結している。以前は加工できないデータまたはハードコピーを情報として企業から納税申告時に受け取っていたが、同研修参加後は企業からソフトデータ (エクセル) で提出するよう依頼するようになり、申告データを分析できるようになり、即座に違いが発生している。企業が隠そうとしている情報をデータから見つけだすことができる。</p> <p>(2)Tallyについては1週間研修を受けた。期間は十分であった。技術を学び、相互に議論できたことがよかった。</p> <p>2. TACについて</p> <p>(1)8月に受講したTACは非常に印象深かった。現在直面する大きな問題である国際課税、移転価格についての講義と財務分析の講義が特に有用であった。</p> <p>(2)Masaluさんなど、ファシリテーターが良かった。参加的なアプローチをうまくやってくれた。TRAの調査官による講義も良かった。一方的な講義をするスタイルもあったが、それよりも参加的なアプローチの方が良いと思う。</p> <p>(3)教材は完全なものをもたらえた。また電子メールでも追加でもらうことができた。</p> <p>(4)ただ、TACは8時半から17時半まで、時には18時までの講義で非常に疲れた。3週間では十分ではないと思う。国際課税だけで1週間、財務分析だけで1週間、VATだけで1週間は必要だと思う。</p> <p>(5)また、Oil/Gasの課税が現在急成長している分野なので、これについても研修が必要である。</p> <p>3. TBCについて</p> <p>(1)非常に役に立った。</p> <p>(2)しかし、非常に多くのことを短い期間 (6週間+1週間のテスト) に詰め込まれていた。</p> <p>(3)配属されたすべての職員が対象となるので、その中には10年間税関で経験した人やCPAを持っている人もいた。受講者の知識のばらつきがあったと思う。</p> <p>(4)就職してから、いろいろ仕事をやっても法令根拠や実務プロセスが分からない、何を見ていいのかわからない、コンピュータのことも意味が分からないという状況であったものが根拠等を知ることができた。とても役に立った。</p> <p>(5)特に、税法の講義は有用であった。すべては法律に基づいており、法律に基づいた処理をすればいいことが分かった。これまでは、周囲の職員に聞いても、人ごとに言うことが違っていたが、法律を調べる能力がついたので自信を持って適切な処理ができるようになった。</p> | |

(6) TRA は現在、新卒者を採用する方針を取っている。したがって、基礎的な知識を与える TBC の重要性は増すことになる。

(7) 上司が自分の研修後の変化を感じたかについては、人によって感じ方が違うと思う。

4. TRA 職員が ITA で教えることについて

(1) もしそういう機会があれば自分はやってみたい。それが自分の自信につながるし、研修ではいろいろな情報を得ることができるのが有用である。

(2) 講師は強制的にやらされる人よりも自発的にやりたいという人の方が良いと思う。

| | |
|--|--------------------------------------|
| 日時・場所 | 2014年11月13日13:00~14:00 ITA内プロジェクト事務所 |
| インタビュー先 | 南山真理専門家（電子会計システム担当） |
| 調査者 | 加藤久仁明（評価分析） |
| <p>1. タンザニアの電子会計システムの状況</p> <p>(1) 電子会計システムについては、整備する法令は存在していないが、普及率は向上している。まだ50%には達していないと考えられるものの、調査官が対応に苦慮している。</p> <p>(2) 電子会計システムは100以上の種類が存在するといわれている。</p> <p>2. 電子会計システムに関するカリキュラムについて</p> <p>(1) 電子会計の研修は2つのレベル、電子会計パッケージ（Tally）とEXCELデータ分析を含む簿記会計理論講義、電子監査ツール（ACL）とExcelデータ分析を含む税務調査講義から構成されている。</p> <p>(2) 現場からはデータ分析が大切だとの意見が多かった。</p> <p>(3) 受講者の選定は、当初はTRAの人事部に任せていたが、主に直近の研修ではプロジェクトからの望ましい受講者の条件についての提言も受け入れられた。受講者は電子会計システムの講義は受けたことはない人たちであった。</p> <p>(4) 研修はそれぞれ、1週間の講義と1週間のプラクティスで構成される。</p> <p>(5) 電子会計パッケージ（Tally）の研修の内容は、もともと一般向けには8週間の講義内容を1週間に圧縮したものである。コンピュータの初心者であるが税務・会計については専門家向けの講義である。かなり優秀な人が選定されているようであり、彼らの知的レベルによって圧縮された講義で対応できたと思われる。</p> <p>(6) プラクティスは実例を用い、書面で渡している。Excelのコマンドは500以上あり、実務等で使わないとすぐ忘れてしまう。現場で使い、かつ周囲の人と知識をシェアすることで波及効果を持たせるとともに、自分も忘れないことが必要である。</p> <p>(7) C/Pはプラクティス2週間必要と言うが1週間で十分対応可能と思う。むしろ現場で忘れないように毎日使うことが大切ではないか。外部講師と協力して練習問題ソフトを開発し、パソコンにインストールさせている。できれば毎日少しずつでも練習すればスキルは伸びる。</p> <p>(8) Tallyを取り上げたのは、圧倒的なシェアを占めていると言われている。ダルエスサラームでは70%程度のシェアと言われている。Tallyは安価で使いやすい、タンザニアにはインド資本の企業も多く、インド製のTallyが普及していると思われる。</p> <p>(9) 大企業ではSAP等を使っている。SAPは複雑なシステムであり、Tallyとは大きく異なっている。</p> <p>3. C/Pについて</p> <p>(1) C/Pはプロジェクト1年目は1名であったが、現在はMasaluさんも含めて5名いる。現在は彼らが教材を執筆するとともに研修で教えている。</p> <p>(2) 内製率（ITA及びTRA職員が教える時間÷講義時間全体）を上げていくことを目標にしている。Tallyについては、当初教えられる人がいなかったが、研修や自学自習</p> | |

によって教えられる人が増えた。また、TAC 内の Tally 及び ACL 講義 6 時間のうちそれぞれ 2 時間が内製となった。しかし、これ以上上げていくには ITA 講師の力量の向上が必要であり、時間がかかると思われる。

- (3) ITA 講師は生き生きと教えていると感じる。コンピュータ関連の仕事は、自分が経験を積み積むほど上手になっていき、それがモチベーションにつながっている。モチベーションは高く維持できている。
- (4) C/P は好かれやすい、尊敬されやすいタイプの人が多い。良い方向に向かっていると思う。
- (5) リーダーシップは、当初 Masalu さんだけだったが、Mzalendo さん、Mbatl さんが力をつけてリーダーシップを発揮するようになった。Mzalendo さんは技術面で、Mbatl さんはアドミニストレーション面で指揮がとれる。Kimea さんはソフトの操作面の講義に積極的である。全般的には Mzalendo さんが、他の講師をうまく意識づけ、近藤専門家とともにコーディネーションに従事できていると思う。
- (6) 持続性については、上記のとおり、人の面では問題ない。ソフトウェアの維持更新、外部講師の利用にお金がかかる。これは民間企業のシステムと同じである。即効性のある研修なので、費用対効果を評価して予算配分を継続してくれると期待する。

4. 受講者について

- (1) 1 サイクル目は、受講者の選定は人事部に任せた。2 サイクル目は、継続性、波及効果を考えて、若手で、周囲の人に教えられるようなリーダーシップを持った人を選んでもらえるように人事部に働きかけた。
- (2) TRA では、税務調査の際、チームは 2 名～8 名程度で組んで実施するようであるが、そのチームに 1 名電子会計の知識のある人がいれば十分である。

5. プロジェクトを進めるにあたって、阻害要因は何でしたか。

- (1) 大きな阻害要因はなかった。細かい阻害要因はいくつかあった。
- (2) 1 年目は若手の C/P が期日管理、報告ができないという問題があった。現在では期日遵守が 7 割といったところである。
- (3) 2 年目、3 年目には能力の高い C/P に仕事が集中して作業が進まないことがあった。
- (4) 停電でネット環境が悪化したことや、ソフトを入れた PC が実は借り物で撤収されそうになったこともあった。
- (5) 困ったのは、講師が急に出張等の事情にて、講義に来られなくなったことがあった。
(この際は他の講師がカバーすることで授業を実施した)

| | |
|--|--|
| 日時・場所 | 2014年11月17日 9:00~9:30 TRA 会議室 |
| インタビュー先 | Ms. Mrema (LTD 部長) |
| 調査者 | 馬杉学治 (総括)、高村智子 (協力企画)、加藤久仁明 (評価分析)、 (岩下専門家、近藤専門家同席) |
| <p>1. プロジェクトで関わる研修について</p> <p>(1) 研修は有用であり、実務に役に立っている。</p> <p>(2) 特に ACL (監査ソフト) 及びその研修は即効性のある効果が生じ、驚いている。現在 9 つの ACL のソフトを購入しているが、増やそうと考えている。従来は、エクセルによる比率分析しか手段がなかったが、ACL は帳票同士を一瞬のうちに突合し、矛盾を明らかにする。それによって、申告者側の帳簿の操作がすぐに見つけられる。実際に大規模な企業において、ごまかしを発見した。</p> <p>2. TRA 職員の ITA への派遣、ITA への期待</p> <p>(1) TRA 職員を継続的に ITA に 2~3 カ月の期間派遣する制度を検討しており、近日中に議論する予定である。</p> <p>(2) いろいろな手段で ITA を支援していきたい。十分な予算の配分もしている。</p> <p>(3) ITA には、多国籍企業、天然資源産業、金融業、通信業等への税務調査手法に関する研究と研修を期待する。</p> <p>3. JICA への期待</p> <p>(1) 2015 年 3 月以降も引き続き支援を期待する。例えば ACL の上級コースをやってほしい。ITA 講師のトレーニング、ITA の調査機能の向上、図書館の改革も重要なテーマである。</p> <p>(2) 鉱業 (石油・ガス) 分野については、ノルウェーと重複してでも支援してほしい。あるいは違った観点での援助を期待する。</p> | |

| | |
|---|--------------------------------------|
| 日時・場所 | 2014年11月17日13:00~13:30 ITA内プロジェクト事務室 |
| インタビュー先 | Mr. Emanuel Massewe (C/P、TBC担当) |
| 調査者 | 馬杉学治(総括)、高村智子(協力企画)、加藤久仁明(評価分析) |
| <p>1. TBCについて</p> <p>(1) TRAの会計士、調査官、事務官等に対する研修として位置づけており、仕事に直結する内容を教えている。</p> <p>(2) しかし、そのカバーしている内容は十分とは言えない。税務調査、特に移転価格税制を強化すべき出だと思ふ。</p> <p>(3) TBCの研修期間は、理想的には2セメスターすなわち、17週間×2セメスターである。</p> <p>(4) TBCはその年度の新入職員の数に応じて、開催回数が決まってくる。標準的には年3回程度開催している。</p> <p>2. OJTについて</p> <p>(1) OJTは有用である。教える側である上司・先輩の業務負荷が問題であって、負荷が大きいと指導にまで手が回らなくなる。</p> <p>3. アタッチメントプログラムについて</p> <p>(1) TRAでの経験を持たないITA講師が対象となっているが、理想的には経験を持つ講師も現場の現状を知るために対象になった方がよいと思ふ。</p> <p>(2) 自分自身、4年間TRAで勤務した経験があるが、このプログラムで戻ってみたい。しかし、現状ではその余地はないだろうと思ふ。</p> | |

| | |
|---|--|
| 日時・場所 | 2014年11月17日 14:30~15:00 ITA 学長室 |
| インタビュー先 (表敬訪問) | Prof. Isaya Jairo (ITA 学長) 他 |
| 調査者 | 馬杉学治 (総括)、高村智子 (協力企画)、加藤久仁明 (評価分析)、 (岩下専門家、近藤専門家同席) |
| <p>1. プロジェクトについて</p> <p>(1) プロジェクトの成果について JICA に感謝する。TRA 職員や ITA 講師にとって非常に有用なプロジェクトであった。成果が出ている。</p> <p>(2) 課題はいくつかある。品質管理システムの制度化による持続性の確保、TAC の改善、石油・ガス分野への支援の必要性、TRA の税務調査体制の脆弱性である。</p> <p>(3) したがって、支援の継続か否かが問題である。特に、石油・ガス分野については、延長時に支援してほしい。</p> <p>2. 税制改正</p> <p>税制改正によって、テクニカルな問題が多く発生するであろう。その対応も ITA にとって大きな課題である。</p> <p>3. 納税者教育</p> <p>納税者への周知や納税者教育の1つの手段が TRA のウェブサイトである。</p> | |

| | |
|---|--|
| 日時・場所 | 2014年11月18日9:30~11:30 TRA内役員会議室 |
| インタビュー先 | Mr. Abubakar Knege (人的資源・管理局長)、Mr. Mugoya (関税局長) 他 |
| 調査者 | 馬杉学治 (総括)、高村智子 (協力企画)、加藤久仁明 (評価分析)、(岩下専門家、近藤専門家同席) |
| <p>1. TRA 及び ITA の現状</p> <p>(1) TRA のコーポレートプランにおいて、①利便性、②コンプライアンス、③継続的改善の3つを掲げている。その中で、研修が進歩を基礎づけると考える。</p> <p>(2) ITA は、東アフリカ諸国等外国から視察団が来るような先進的な組織である。ITA への援助に対して感謝する。</p> <p>(3) TRA は、国家財政に貢献するという重要な使命を帯びており、GDP 比の収税比率増加というプレッシャーをかけられている。ITA は TRA の使命の達成に貢献することが求められる。</p> <p>2. ITA の新キャンパスについて</p> <p>(1) ITA の新キャンパスができたとしても、ITA 全体が TRA の傘下であり、学長が人的資源・管理局長にレポートするという組織形態は変わらない。</p> <p>(2) ITA が短期研修 (TRA 職員対象) と長期研修 (学生、民間対象) の両方を行うというあり方にも変更はない。</p> <p>(3) ITA の講師を短期研修担当と長期研修担当に分けることも考えていない。</p> <p>3. 研修について</p> <p>(1) プロジェクトの成果を評価する。</p> <p>(2) そのうえで、アウトプットの上にアウトカムこそが求めているものである。アウトカムの成否を明確にするような評価分析であってほしい。プロジェクトを行う前と後で、業績がどのように変わったのか分かるようなものであってほしい。</p> <p>(3) OJT と研修の連携によって、新入・若手 TRA 職員を育成することが必要である。</p> <p>4. プロジェクトについて</p> <p>(1) プロジェクトの成果には感謝しているが、PDCA をさらに回すために延長をお願いしたい。また、延長の際には、日本への研修も組み込んでほしい。</p> | |

8. 終了時評価討議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)

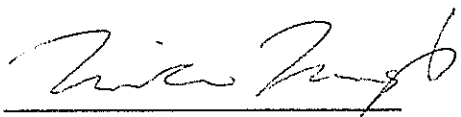
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE TANZANIA REVENUE AUTHORITY OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR THE ENHANCEMENT OF TAXATION TRAINING IN TANZANIA

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Noriharu MASUGI, visited the United Republic of Tanzania from 10 November to 21 November, 2014 for the purpose of the terminal evaluation of “the Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania” (hereafter referred to as “the Project”).

During its stay, both the Team and Tanzania Revenue Authority (hereafter referred to as “TRA”) and Institute of Tax Administration (hereafter referred to as “ITA”) (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 Terminal Evaluation Report of the Project attached hereto endorsed by JCC (Joint Coordinating Committee) on November 20, 2014.

Dar es Salaam November 20, 2014



Mr. Noriharu Masugi
Leader
The Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



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

The following items were discussed during the JCC meeting.

- a) The support and cooperation delivered by JICA is highly appreciated by TRA.
- b) Recommendations have been approved by members. Tanzanian side assured that based on the agreed recommendations, action plan and responsible person will be allocated regarding who will do what by when so that the project will be successful.
- c) An option of extending the Project period needs to be sought and discussed within JICA. JICA will get back to GoT.
- d) The Tanzanian side requested another country focused course on the Group Work Place Training and OJT be held during the extension period.

Z. M.

[Signature]

JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON
THE PROJECT FOR THE ENHANCEMENT OF TAXATION
TRAINING IN TANZANIA

Dar es Salaam, November 20, 2014

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

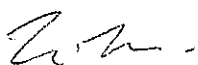


TABLE OF CONTENTS

List of Abbreviations

1. Introduction

- 1-1. Objectives of the Terminal Evaluation
- 1-2. Members of the Terminal Evaluation Team
- 1-3. Schedule of the Study

2. Outline of the Project

- 2-1. Background of the Project
- 2-2. Summary of the Project

3. Methodology of the Terminal Evaluation

- 3-1. Steps of the Terminal Evaluation
- 3-2. Evaluation Questions and Indicators
- 3-3. Data Collection Method and Analysis
- 3-4. Constraints of the Method

4. Project Performance and Achievement

- 4-1. Inputs
- 4-2. Activities Implemented
- 4-3. Achievement of Outputs
- 4-4. Achievement of Project Purpose
- 4-5. Achievement of Overall Goal

5. Project Implementation Process

- 5-1. Factors that contributed to the implementation process
- 5-2. Factors that prevented the smooth implementation
- 5-3. Organizational framework of project implementation
- 5-4. Monitoring
- 5-5. Communication among the Project stakeholders
- 5-6. Technical transfer to C/Ps
- 5-7. Ownership of implementing organizations

6. Evaluation Results

- 6-1. Relevance
- 6-2. Effectiveness
- 6-3. Efficiency
- 6-4. Impact
- 6-5. Sustainability

7. Conclusion

8. Recommendations and Lessons Learned

List of Abbreviations

| | |
|---------|--|
| CBET | Competency Based Education and Training |
| C/P | Counterpart |
| DAC | Development Assistance Committee |
| DRD | Domestic Revenue Department |
| EAS | Electronic Accounting System Course |
| 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 Indicator |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act |
| PDM | Project Design Matrix |
| PFMRP | Public Financial Management Reform Program |
| PO | Plan of Operations |
| SBC | Sector Based Tax Audit Course |
| SME | Small and Medium Enterprises |
| TAC | Taxation Advanced Course |
| TBC | Taxation Basic Course |
| TMC | Training Management Committee |
| TOT | Training of Trainers |
| TRA | Tanzania Revenue Authority |

1. Introduction

1-1. Objectives of the Terminal Evaluation

- (1) To confirm progress of the Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania (hereinafter “the Project”) and examine achievements of the Project Purpose by the end of the Project
- (2) To clarify the priority issues and challenges by the end of the Project
- (3) To assess the Project based on the five criteria such as relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability
To make recommendations to be implemented by the end of the Project and after the termination of the Project
- (4) To obtain lessons learned from the Project for better implementation of other projects

1-2. Members of the Terminal Evaluation Team

The Terminal Evaluation was jointly undertaken by Tanzanian and Japanese sides with full collaboration from TRA, ITA and other stakeholders. The Terminal Evaluation Team (hereinafter “the 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)

| Name | Role | Title and Affiliation |
|---------------------|-------------------------|---|
| Mr. Noriharu MASUGI | Team Leader | Director, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA |
| Ms. Tomoko KOMURA | Cooperation Planning | Special Advisor, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA |
| Mr. Kuniaki KATO | Evaluation and Analysis | Consultant, International Development Solutions Inc. |

1-3. Schedule of the Study

The schedule of the Terminal Evaluation is attached as Annex 3.

2. Outline 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 cooperation 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. 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.

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 staffs. 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.

Trainings to TRA staffs were conducted in short period, one to eight weeks, while 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 lecture, which 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) necessary for human resource development.

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

2-2. Summary of the Project

(1) Duration of Technical Cooperation

From 10 March 2012 to 9 March 2015

(2) Outputs of the Project

The following three (3) outputs were set to be achieved for the Project. The achievements will be discussed in Chapter 4.

- 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.

(3) Implementing Agencies

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

assistance of JICA.

3. Methodology of the Terminal Evaluation

3-1. Steps of the Terminal Evaluation

The Project was evaluated using Project Cycle Management method defined in the New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition (2010). The procedures for the Terminal Evaluation were as follows:

- (1) The Team reviewed the PDM Version 3 (Annex 1) and the verified indicators of PDM Version 3.
- (2) The Team collected the necessary data for evaluation by reviewing the project reports and the relevant documents, and undertaking a questionnaire survey and an interview with the counterparts of the Project, and stakeholders. (Annex 5,6)
- (3) The Team verified and evaluated the achievements as per the PDM Version 3 and implementation processes of the Project using an Evaluation Grid.
- (4) The Team evaluated the Project based on the following five criteria of Development Assistance Committee of OECD:

| | |
|-----------------------|---|
| Relevance | Relevance refers to the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in accordance with the policy direction of the GOT and the Japanese Official Development Assistance as well as needs of beneficiaries and target groups. |
| Efficiency | Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the inputs of the Project were efficiently converted into the Output. |
| Effectiveness | Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the Project. |
| Impact | Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by implementation of the Project, including the extent to which the Overall Goal has been attained. |
| Sustainability | Sustainability refers to the extent to which the Tanzania side can further develop the Project, and the benefits generated by the Project can be sustained in the policy, financial, institutional, organizational and technical aspects. |

3-2. Evaluation 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 Tanzania 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?

3-3. Data Collection Method and Analysis

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

- Literature/document review
- Key informant interviews (TRA staffs, ITA staffs, Japanese experts) (See Annex 5, 6.)
- Group interview

3-4. Constraints of the Method

There were no constraints of the collection method.

4. Project Performance and Achievement

4-1. Inputs

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

4-1-1. Japan side

A) Experts

A total of ten (10) 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 March 2015. A total of 97.4 person-month of expert will be provided during the project period, approximately 32 person-month per year. Input from Japan side has been conducted almost as planned. (See Annex 4.)

Table 2 List of Japanese Experts provided

| | Name | Position / Specialty | Total person-months | | | |
|----------|-------------------------|---|---------------------|-------|----------|-------|
| | | | As of Oct 2014 | | Planned | |
| | | | Tanzania | Japan | Tanzania | Japan |
| 1 | Kenichiro IWASHITA | Team Leader / Tax Administration | 6.30 | 4.27 | 1.23 | 1.10 |
| 2 | Heizo KOIKE | Taxpayer Services | 4.30 | 1.90 | 0.50 | 0.50 |
| 3 | Masao KATORI | Tax Audit (Tax Administration Methods) | 15.27 | 2.53 | 2.70 | 0.37 |
| 4 | Naoki MIYAMOTO | Tax Audit (Graded Training / HR System) | 3.73 | 1.40 | 0.50 | 0.50 |
| 5 | Kazuo HAYASHI | Tax Collection | 3.97 | 1.30 | 1.17 | 0.50 |
| 6 | Hideaki ISHIGURO | Tax Audit (Sector-based Tax Audit) | 0.57 | 0.30 | 0.46 | 0.80 |
| 7 | Toshinari KODERA | Tax Audit (Sector-based Tax Audit) | 0.57 | 0.30 | 0.86 | 0.70 |
| 8 | Mari MINAMIYAMA | Tax Audit (Electronic Accounting System) | 7.37 | 1.43 | 1.76 | 0.54 |
| 9 | Miki SEKIZUKA | HR Development Plan / Project Management Assistance | 22.50 | 0.83 | 4.37 | 0.00 |
| 10 | Chika KONDO (Successor) | | | | | |
| Subtotal | | | 64.58 | 14.26 | 13.55 | 5.01 |
| Total | | | 78.84 | | 18.56 | |

| | |
|-------------|-------|
| Grand Total | 97.40 |
|-------------|-------|

B) Local Expense

Local expense borne by Japan side is as follows.

Table 3 List of Local Expense covered by Japanese budget

| | Local Expense Item | JFY 2012 | JFY 2013 | JFY 2014(up to October) | JFY 2014(Rest) Planned | Total |
|---|--------------------------|-------------|-------------|-------------------------|------------------------|--------------|
| 1 | Questionnaire survey | US\$ 13,500 | 0 | 0 | 0 | US\$ 13,500 |
| 2 | Instructor (TOT,EAS,ITC) | US\$ 8,000 | US\$ 26,500 | US\$ 5,000 | US\$ 20,000 | US\$ 59,500 |
| 3 | Transportation | US\$ 21,000 | US\$ 18,000 | US\$ 15,000 | US\$ 12,000 | US\$ 66,000 |
| 4 | Assistant | US\$ 1,000 | US\$ 7,200 | US\$ 6,000 | US\$ 2,400 | US\$ 16,600 |
| | Total | US\$ 43,500 | US\$ 51,700 | US\$ 26,000 | US\$ 34,400 | US\$ 155,600 |

US\$ 1 is equivalent to JPY 109.45 (JICA exchange rate for expense report, as of October 2014).

C) Trainings in Japan

Overseas trainings (trainings in Japan) for Counterpart (C/P) members were done twice in the Project. First training was in February 2013 for 8 days to 8 participants. 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. Second training was in February 2014 for 10 days to 14 participants. Contents included Tax System in Japan, Tax Administration in Japan, Training System of NTC and Use of Information System in Tax Audit. Table 4 shows the list of C/P participants.

Table 4 List of counterparts participated training in Japan under Japanese budget
1st Country Focused Training February 2013

| | 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 |

2nd Country Focused Training March 2014

| | Name of Trainee | Title/Function | Affiliation |
|---|---------------------|---|-------------|
| 1 | Ms. MREMA Neema | Commissioner / Large Taxpayers Member / ITA Governing Council | TRA |
| 2 | Mr. SABUMI Charles | Deputy Rector / Planning, Finance and Administration | ITA |
| 3 | Mr. GVARASA Yohana | Manager / Staff Training and Development | TRA |
| 4 | Mr. MASALU Emmanuel | C/P leader, Lecturer | ITA |
| 5 | Mr. KAIGARULA Lucas | Assistant Regional Manager / Kinondoni Tax Region | TRA |

| | | | |
|----|------------------------------------|---|-----|
| 6 | Mr. MOOVA Allen | Senior Tax Officer / Large Taxpayers Department (LTD) | TRA |
| 7 | Mr. KIMEA Alfred | Tutorial Assistant | ITA |
| 8 | Mr. MBATI Philip | Lecturer | ITA |
| 9 | Mr. IGNAS Chimilab Cyril | Tutorial Assistant | ITA |
| 10 | Mr. MZALENDO Ryoba | Assistant Lecturer | ITA |
| 11 | Mr. MASSEWE Emanuel George Waemaja | Lecturer | ITA |
| 12 | Ms. PILLY Marwa | Lecturer | ITA |
| 13 | Ms. UPENDO Mfalila | Manager / Human Resources Management, DRD | TRA |
| 14 | Mr. LAUWO Rodrick | Manager / Human Resources Management, LTD | TRA |

D) Local Trainings

While local trainings for C/Ps are planned to be conducted eight (8) times in total during the Project period, five (5) special local programs for C/Ps were held and all the identified training courses, which were held seven times, were open to C/Ps. List of special local trainings is shown in Table 5.

Table 5 List of special local trainings for C/Ps conducted under Japanese budget

| | Name of Trainee | Title/Function | | Name of Trainee | Title/Function |
|---|-----------------------|--------------------|----|-------------------------|----------------------------------|
| CBET Programme (TOT) (1) | | | | | |
| Duration: Total 5 days: 29 Nov - 2 Dec, 6-8 Dec 2012 | | | | | |
| 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 | Emanuel 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 Mbati | Lecturer |
| Tax Audit Case Study (1) | | | | | |
| Duration: 1 day: 13 Sep 2013 | | | | | |
| 1 | Alfred Kimea | Tutorial Assistant | 2 | Philip Mbati | Lecturer |
| 3 | Rosemary Peter Mwandu | Tutorial Assistant | 4 | Emmanuel Masalu | Lecturer Acting Deputy Rector |
| 5 | Emanuel Massewe | Lecturer | 6 | Daniel Katamboi | Large Taxpayer |
| Tax Audit Case Study (2) | | | | | |
| Duration: 1 day: 7 Aug 2014 | | | | | |
| 1 | Philip Mbati | ITA | 2 | Rosemary Mwandu | ITA |
| 3 | Felix Iema | TRA | 4 | Alfred Kimea | ITA |
| 5 | Ahmad Mohamed | ITA | 6 | Ryoba Mzalendo | ITA |
| 7 | Peaceline Mshana | TRA | 8 | Evelyne Mwambije | TRA |

| | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|------------|----|-------------------|---------|
| 9 | Muganga William | TRA | 10 | Jolly Karongo | TRA |
| 11 | Mtaka | TRA | 12 | Kisesa K.S | TRA |
| 13 | Elibariki Chambua | TRA | 14 | Mary Ruhara | ITA |
| 15 | Aretas Thomas | TRA | 16 | Pascal Cumba | ITA |
| 17 | Cyril Chimililla | ITA | | | |
| CBET Programme (TOT) (2) | | | | | |
| Duration: 5 day: 1 Sep – 5 Sep 2014 | | | | | |
| 1 | Justine Kengera | Accountant | 2 | Ahmad Mohamed | Trainer |
| 3 | Caroline Mutayabarwa | Trainer | 4 | Cyril Chimililla | Trainer |
| 5 | Edward Mwakimonga | Trainer | 6 | Emmanuel Masalu | Trainer |
| 7 | Emanuel Massewe | Trainer | 8 | Hamza Abdulrahman | Trainer |
| 9 | Haji Mkwawa | Trainer | 10 | Joyce Sichone | Trainer |
| 11 | Justine Musa | Trainer | 12 | Philip Mbati | Trainer |
| 13 | Pilly Marwa | Trainer | 14 | Praygod hao | Trainer |
| 15 | Jonas Senzige | Trainer | 16 | Ryoba Mzalendo | Trainer |
| 17 | Sued Faiz | Trainer | 18 | Pascal Gomba | Trainer |
| 19 | Evelyne Mwambije | Trainer | 20 | Mary Ryhara | Trainer |
| 21 | Peaceline Mshana | Trainer | 22 | Charles Sabumi | Trainer |
| 23 | Rosemary Mwandu | Trainer | 24 | Joseph Chikongoye | Trainer |
| 25 | Roland Fisher | Trainer | 26 | Alfred Kimea | Trainer |
| 27 | Amos Benjamin | Trainer | 28 | Isaya Jairo | Trainer |
| 29 | Rufina Milamo | Trainer | 30 | Donati Tairo | Trainer |

4-1-2. Tanzania side

Tanzanian C/Ps and personnel involved in the Project are listed in Table 6. Due to staff changes in TRA and ITA etc., several C/Ps were changed so far, including the Project Manager. In response to the request from JICA in July 2013, TRA and ITA proposed to increase three (3) more C/Ps.

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) | As of October 2014 (Name, Title/Affiliation) |
|--|--|---|--|
| Project Director | Mr. Abubakar Mussa Kunenge Director, Human Resource and Administration, TRA | Same as on the left | Same as on the left |
| Project Manager | Mr. Patrick K. D. Mugoya Rector, ITA | (Acting) Mr. Charles Sabuni, Acting Rector, ITA | Prof. Jairo Isaya Jayambo, Rector, ITA |
| Counterpart Leader | Dr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left (Acting deputy rector of ITA) | Same as on the left |
| TBC course, Advanced taxation program targeting TRA staff with 3 years of working experience | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | See below (CP change) |
| Taxation Advanced Course | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | Mr. Ryoba Mzalendo Trainer, ITA |
| Taxation Basic Course | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | Mr. Emanuel Massewe Trainer, ITA |
| Program on International Taxation such as transfer pricing taxation | Mr. Richard Donati Tairo Trainer, Researcher & Consultant, ITA | Same as on the left | Same as on the left |

| | | | |
|---|--|--|---|
| Program on tax audit skills on computerized accounting system | Mr. Kimera Alfred James Assistant Trainer, ITA | Same as on the left | Same as on the left |
| Program on tax audit skills in mining sector | Mr. Hamza I. Ismail Assistant Trainer, ITA | Same as on the left | |
| Sector Based Tax Audit | N/A | N/A | Mr. Emmanuel Masalu Trainer, Researcher & Consultant, ITA |
| Joining in JCC as a training manager of Dept. | Ms. Hilda Nyamboga Tegwa Manager of Training Dept., Human Resource and Administration, TRA | Mr. Yohana Gwarasa Manager of Training Dept., Human Resource and Administration, TRA | Same as on the left |
| Member of Governing council of ITA | Prof. Jairo Isaya Jayambo Deputy Rector, Institute of Finance Management | Same as on the left | |
| Deputy rector of ITA (finance, facility)) | Mr. Charles Sabuni | Same as on the left (Acting rector of ITA) | Same as on the left |
| Deputy rector of ITA (academic and research) | | Mr. Emmanuel Masalu Acting Deputy Rector | Mr. Lewis Ishemoi |
| Instructor of ITA(EAS course) | Mr. Phillip Mbatia Lecturer, ITA | Same as on the left | Same as on the left |
| Instructor of ITA(EAS course) | | | Mr. Ryoba Mzalendo Lecturer, ITA |
| CP member of TAC | | | Ms. Pilly Marwa Lecturer, ITA |
| CP member of TAC | | | Mr. Cyril Chimilila Lecturer, ITA |
| Assistant Instructor of ITA (EAS course) | Ms. Rose Peter Mwandu Tutorial Assistant, ITA | Same as on the left | Same as on the left |

The financial contribution provided by Tanzania side to the Project is indicated in Table 7. Total provision up to October 2014 is about USD 52,500 (equivalent to approximately 87 million Tshs or 5.7 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 October 2014)

| | Local Expense Item | JFY 2012 | JFY2013 | JFY 2014 | Total |
|---|--|----------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Travel and subsistence costs for TOT training site (focusing on the competence-based approach) | 0 | US\$ 11,000 | US\$ 18,000 | US\$ 29,000 |
| 2 | Costs for Transfer Pricing training by IBFD | 0 | US\$ 9,500 | 0 | US\$ 9,500 |
| 3 | EAS training in the United States | 0 | 0 | US\$ 14,000 | US\$ 14,000 |
| | Total | 0 | US\$ 20,500 | US\$ 32,000 | US\$ 52,500 |

US\$ 1 is equivalent to TZS 1,658 (JICA exchange rate for expense report, as of October 2014).

4-2. Activities Implemented

The Team confirmed that the Project implemented the planned Activities with good results. The implemented activities are shown below.

| Activities | Results and Prospects |
|---|---|
| 1-1 Conduct the needs survey on improving tax administration as well as the capacity of TRA staffs. | Needs survey was implemented in the first year. Afterwards, it was implemented when the training plan is developed. |
| 1-2 Specify the training | Specification was agreed at the first JCC in the first year. |

| | |
|---|---|
| programs necessary to be prepared newly or revised in consideration of the above needs survey. | A change was made at the fourth JCC in the third year. |
| 1-3 Develop/Review the training curriculum for the specified training programs. | First year: Revised TBC by adding practical subjects. Second year: Developed and implemented EAS and ITC. Implemented revised TBC. Third year: Revised and implemented the second trainings of EAS and ITC. Developed and implemented TAC. Planned to implement the second trainings of TBC and TAC and to develop and implement Sector Based Course (SBC). |
| 1-4 Assist ITA lecturers to develop/review and standardize the training materials for the specified training programs. | First year: Added practical subjects to TBC material. Second year: Developed the materials for EAS and ITC. Third year: Developed the material for TAC. Improved the materials for EAS and ITC. Planned to improve the material for TAC and to develop the material for SBC |
| 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. | First year: (1) Seminar of teaching methods, (2) Training in Japan. Second year: (3) EAS preparatory training, (4) Seminar of tax audit cases, (5) Training in Japan. Third year: (6) Seminar of tax audit cases, II, (7) Seminar of teaching methods, II |
| 2-2 Share and accumulate the knowledge and skills as well as the teaching methods within the ITA. | Implemented the developed trainings jointly by well experienced and less experienced lectures, and saturate the knowledge and skills. |
| 2-3 Assist ITA lecturers to conduct the specified training programs on tax administration. | In areas where ITA does not have know-how, the Project team supported the implementation of training by selecting external lecturers so as for ITA lecturers to learn. For EAS, in which software vendors were external experts, the second training was implemented with higher in-house rate than the first training. For EAS (Tally), the in-house rate increased to 70% for the second seminar from 40% of the first. Also, for EAS (ACL) will try to increase the in-house rate by supporting the lecturer's ability. |
| 3-1 Review the evaluation procedures of the ITA. | The review of the evaluation was implemented in the first year. |
| 3-2 Establish/improve the evaluation method. | Revised the evaluation method in the second year and evaluated and improved training courses in the second and third year. Implemented the evaluation seminar, and disseminated the evaluation process. PDCA guideline with revised evaluation method is prospected to be approved by the ITA Rector. |
| 3-3 Evaluate the specified training programs on tax administration by ITA trainees and trainees' organizations. | Third year: For ITC and TBC, Level 3 evaluation was implemented. |
| 3-4 Analyze the evaluation results. | Second year: Analysis of the evaluation results was implemented for EAS, ITC and TBC. Third year: It was implemented for TAC, EAS second and ITC second. It will be implemented TBC and SBC. Also, it was implemented for the Level 3 evaluation for ITC and TBC. |

| | |
|--|---|
| 3-5 Deliver the results of evaluation analyses to the Training Management Committee and relevant stakeholders. | Delivered the result of the analysis above. |
|--|---|

4-3. Achievement of Outputs

The Team confirmed that the Project has almost completed 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: Taxation Basic Course (TBC), Taxation Advanced Course (TAC), Electronic Accounting System Course (EAS), International Taxation Course (ITC), and Sector Based Tax Audit Course (SBC). ● Performed needs assessment for all the courses. ● Completed development/revision of course curricula of TBC, TAC, EAS and ITC. ● Through Training Management Committee (TMC) as the place of communication between TRA and ITA, the proper training programs were implemented correctly based on the needs of TRA. |
| 1-2. Training materials are developed and upgraded. | <ul style="list-style-type: none"> ● Developed/Revised the training materials of TBC, TAC, EAS and ITC. ● Added practical aspects to the materials for TBC, TAC, EAS and ITC. ● The materials of TAC was developed by the C/P, while other three were by the collaboration of C/P and JICA experts. |
| 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"> ● So far the rating regarding the curriculum was 85% on average, and the one regarding materials was 94% on average. ● The rating the curriculum of TAC was as low as 63%, because the duration of the training was too short compared with the content. |
| 1-4. Frequency of utilizing training materials in each subject is increased. | <ul style="list-style-type: none"> ● The material of EAS was amended and used again. The materials of accounting and electronic accounting made for EAS were also used for TAC. ● The material used for TAC will be used again. |

In order to identify the courses that the Project develops and revises, the Project team gathered information regarding training needs from Large Taxpayers Department (LTD) and

Domestic Revenue Department (DRD) of TRA. And also, hearings to tax offices in Kinondoni and Temeke, both in Dar es Salaam, were implemented. 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 Course (EAS), International Taxation Course (ITC) and Taxation in mining sector.

Since the Taxation in mining sector was found to overlap with Norway's aid, the substitution of Taxation in mining sector to Sector Based Tax Audit Course (SBC) was officially decided at the JCC meeting in June 2014.

Following the identification of the courses, the Project team started making the curriculum and the training materials for each course. The curricula for TBC, ITC, EAS and TAC have been completed. The plan of curriculum for SBC was made after the needs survey.

After the first TAC training course was implemented, the Project team made a comment on the improvement of curriculum for TAC, based on the report of evaluation.

For training materials for TBC, ITC, EAS and TAC have been developed and the one for SBC is not completed yet. The revision of the materials for TBC, ITC and EAS was done. For TAC, the revision will be done to meet the second course in February 2015.

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, review 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, Training Management Committee (TMC) was established.

(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. | ● Fourteen (14) publications since the commencement of the Project, duration of two and half years, while only one (1) publication for the previous 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. | ● Average 92% -EAS (Tally) 1st 92%, 2 nd 97% -EAS (ACL) 95% -ITC 98% -TBC 89% -TAC 78% |

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 shows lecturer's

¹ Seven (7) courses 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 supported by JICA.

level of knowledge, and (ii) number of publications is 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 staff, the number of publications by ITA lecturers during the previous year before the commencement of the Project was one (1). After the commencement of the Project, publish of "Journal of the Institute of Tax Administration" (Journal) started in November 2012, and the third volume is planned to be published in November 2014. Ten (10) papers have been published, and another four (4) papers are forthcoming.

Publish of Journal, the papers on which are written by lecturers of ITA, stimulates the motivation for study of ITA lecturers.

Regarding the second OVI, ITA's evaluation reports show the results of satisfaction ratings above 75% on all the courses done.

The 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. The high markings caused by the growth of young lecturers, as well as 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.

(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. | <ul style="list-style-type: none"> ● Level 1 evaluation was implemented on TBC, EAS, ITC and TAC. On EAS, the improvement of curriculum and material was done and the second training was implemented with the improved curriculum and material. ● Level 3 evaluation was implemented on TBC and ITC. |
| 3-2. Percentage of the evaluation results received by TMC is 100%. | ● Received 100% for the 4 courses. |
| 3-3. Percentage of the evaluation results reviewed by TMC is 100%. | ● Reviewed 100% for the 4 courses. |

The old evaluation form in ITA consisted 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 is about catering service and cafeteria circumstance.

The Project team started using a new evaluation form. The new evaluation form was developed by the Project team during the C/Ps' training session in September and October in 2013. (See Annex 8.)

The new evaluation form consists of three parts, general module, facilitators and topic. The new 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 all the developed training courses.

With the developed evaluation sheet, the Project team could make appropriate feedback for the revision of the curriculum/materials and promotion of improvement of lecturers' skills and knowledge.

For example, the materials and content of instruction of EAS (Tally) was revised based on the result of the evaluation, and, as a result, the satisfaction rate improved, on module 85% ⇒ 100%, on lectures 92% ⇒97% and on material 95% ⇒ 100%.

4-4. Achievement of Project Purpose

The Project Purpose is generally achieved. The below matrix shows some evidences the Team identified.

| 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>1-1. 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>1-2. Stage II: PDCA cycle exists but it is just on a document basis.</p> <p>1-3. Stage III: PDCA cycle exists but managed initiated by Project team (JICA consultant team).</p> <p>1-4. 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 III In operation for Stage IV. |
| <p>2. Coverage of Training program subjects is expanded. [continued improvement]</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● New training courses, EAS, ITC and TAC were developed and implemented, and SBC is planned to be developed and implemented in the Project period. ● Practical components added or will be added to all the identified trainings. ● All the identified trainings have been developed or will be developed. |
| <p>3. Satisfaction ratings of trainees' departments of the TRA exceed 75 % on average regarding the specified training programs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Satisfaction rating so far is, in average, 90.4%. |
| <p>4. Number of trainees in the specified training programs exceeds 210 persons.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Already 166 trainees and 105 trainees are planned. (In total 271) |

PDCA is a way to improve mechanism of project management. ITA performed "Plan", "Do", "Check" and "Act" for ITC and EAS. It performed "Plan", "Do" and "Check" for TBC and TAC. It is performing "Plan" for SBC.

Training Management Committee (TMC) was established with ITA and TRA staffs and have an important role on managing PDCA cycle by TRA/ITA themselves and role on stepping up from Stage III to Stage IV.

Second and third OVIs are achieved and the fourth OVI is planned to be achieved in the Project period.

4-5. Achievement of Overall Goal

There are signs that show the right way to the 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. | The Team heard that the trainees' speed of work enhanced with the knowledge and skills. However, effect on the overall tax audit is not known yet. |
| 2. Average amount of additional tax per audit case is increased. | There are some cases to collect additional tax using the knowledge learned in the new training courses. However, effect on the overall tax audit is not known yet. |

5. Project Implementation Process

Overall, the Project has been implemented as planned.

5-1. Factors that contributed to the implementation process

- Member of C/P and relevant TRA staffs were motivated by training in Japan.
- The establishment of TMC enhanced the communication between ITA and TRA. Also, TMC made an official approval of the review and evaluation of the trainings.
- The good performance by lecturers from TRA made the identified courses such as TAC practical and useful. The lectures conducted by TRA staffs were evaluated high by trainees, as well as gave good insights to ITA lecturers attending the training courses.
- The Project dispatched appropriate short-term experts in respective areas at appropriate timing.
- The long-term placement of Project coordinator enhanced the communication between the Project team, C/P and TRA.
- In the process of the Project, young ITA lecturers were motivated, and the motivation accelerated the implementation process.
- The Attachment Program, which enhances the ITA lecturer's experience in the tax audit field, gave experience, knowledge and confidence to inexperienced ITA lecturers.
- The transfer of knowledge and skills were accelerated by the cooperation between well experienced and less experienced ITA lecturers. They jointly made lectures in the training programs, where such transfer occurred.
- The Project team changed their policy from the simultaneous development of many courses to one-by-one development. One-by-one development utilized the limited C/P efficiently. Moreover, C/P could utilize the experience earned in the development of next program.

5-2. Factors that prevented the smooth implementation

- C/Ps concurrently have many tasks, such as the lectures in the long-term courses, and therefore seemed to have hard time sparing their time for the Project activities. Number of C/Ps increased, which partially solved this problem. Further, recruitment of new lecturers of ITA (ex. 4 lecturers in 2014) is expected to ease the burden.
- Development of several courses eventually put too much burden on one specific C/P. Consequently, the progress of the Project delayed.
- The Subject Panel, which was expected to play key roles in the Project, did not work as expected. The Project team recommended the establishment of TMC instead.
- Rector and Deputy Rector (Academic, Research and Consultancy) were absent for a long period, which prevented the smooth progress of the Project in the following reasons: (i) Decision making delayed. (ii) One C/P played an acting Deputy Rector role, and became too busy to concentrate in the Project.
- The overlap with the Norway's support was found in the mining sector. The Project instead changed the identified training course of mining sector into Sector Based Tax Audit Course (SBC). The change was officially decided at the JCC in June 2014.

5-3. Organizational framework of project implementation

- ITA is positioned under direct authority of TRA and is in charge of the training to TRA staffs and other students.
- TRA instructs the development of certain trainings in accordance with its business needs.
- Conventionally TRA staffs were generally reluctant to provide the actual taxation cases, but after the commencement of the Project they started providing such cases. Further, after the establishment of TMC, TRA understood the importance of the cases and smoothly provided the cases to ITA lecturers.
- Instead of Subject Panel, TMC was established and had constantly been held every three (3) months. However, the meeting which should have been held in July or August 2014 were not held because the C/P leader was too busy due to the absence of Rector and Deputy Rector.

5-4. Monitoring

- PDM was modified from version 0 to 3 accordingly and upon discussion among the Project stakeholders.
- JCC was held four times so far, where the progress and problems of the Project were discussed.
- The Mid-Term Review was conducted in October 2013, and recommendations were provided by the reviewing team.
- TMC was held regularly, so far three (3) times, since December 2013. At TMC, the evaluation report of identified training courses was presented and discussed.

5-5. Communication among the Project stakeholders

- Establishment of the Project office in the ITA facilitated the smooth communication between the Project team and C/P.
- Establishment of TMC accelerated the communication and sharing of information among the Project stakeholders.
- TRA positively contributed to the Project even though the main C/P was designated to ITA.
- The demarcation with Norway's support was properly done.

5-6. Technical transfer to C/Ps

- C/Ps and relevant TRA staffs who participated in the trainings in Japan were very much motivated in contributing to the Project activities.
- Technical transfer to C/P has been made by Japanese experts who have rich experience in Japanese taxation.

5-7. Ownership of implementing organizations

- Given the fact that the Rector and Deputy Rector were not immediately appointed after the predecessor were transferred, there was a slight concern of ownership for the Project.

6. Evaluation Results

6-1. Relevance

From the following results, the relevance of the project is evaluated as high.

GOT has set specific numerical targets to increase the proportion of domestic revenues for the GDP. In MKUKUTAIL, a five-year development plan, the fourth public financial management reform PFMR Program (PFMRP IV), for public financial management and tax revenues, etc., the strengthening of the capacity of the relevant authorities is stated to be among the national strategy. For the strengthening of tax revenue capacity, while there is a variety of means such as enhancement of ICT, management of taxpayer information and accumulation and analysis of cases of tax audits, enhancement of human resource development is the way to strengthen fundamental function effectively and, therefore, relevance exists in supporting the ITA for enhanced revenue capacity.

One may point out that direct support to TRA can logically and physically be higher in relevance, since TRA has authority over ITA and is in a better position to understand the needs of the training. However, because TRA cites the strategic improvement of human capacity in its corporate plan based on the national strategies above, and ITA cites that it contributes to the execution of TRA's corporate plan by strengthening the capacity of tax officials and since ITA is the one that provides such training, ITA is logically appropriate as the direct C/P of the Project.

Japan, in its Tanzania Country Assistance Policy, cites that it supports the strengthening of the administrative and financial management capacity of GOT, and cites the strengthening of the public financial management capacity as specific support measure.

6-2. Effectiveness

The following results shows that the Project Purpose is generally achieved by a sufficient contribution of the outputs, and therefore, the effectiveness of the Project is high.

Range of the training courses has expanded by the new Advanced Taxation Course (TAC, implemented already) and Electronic Accounting System Course (EAS, implemented already), and Sector Based Tax Audit Course (SBC, planned in January 2015) (indicator 2). The contents have become more practical, collecting a lot of cases that actually occurred in tax audit, in response to the criticism from the TRA that the trainings were too much theoretical and poor in practice. Aiming at the skills of teaching method, the special trainings of teaching methods were conducted seven (5) times to 83 ITA staffs in total. Number of trainees in identified

training program is expected to be 271 by the end of the Project, which meets the indicator of “more than 210”.

Adoption of the PDCA cycle applied to the training program has achieved up to stage III, and is currently working on stage IV (OVI 1: up to stage IV). Each time a training is finished, questionnaires were distributed. By measuring the trainees’ satisfaction and incorporating their opinions, teaching materials and teaching methods were reviewed. In addition, in the departments of trainees it was decided that the effectiveness of training be measured by the change of duties ability of trainees after completion of the training 9 months in TBC and ITC. Both of the trainees and departments say that the trainees had become able to conduct works with confidence, obtaining relevant knowledge. Satisfaction on the effectiveness of training after 9 months and has become a 90.4% on average in the department (OVI 3: 75% or more). As described above, in the improvement of training programs provided by the ITA, the Project Purpose, OVIs 2-4 listed in the PDM are achieved, and indicator 1 is achieved up to stage III and is being worked on Stage IV. Among 30 lecturers in ITA, 10 lectures who are in charge of the 5 identified training courses are participating in the project as C/P. They actually raise the achievements and enhanced their own teaching material development capabilities and teaching ability, and, therefore, trainees’ satisfaction became 92%. Qualitative improvement of ITA training has been achieved.

6-3. Efficiency

From the following results, inputs were carried out in accordance with the plan, and therefore the efficiency of the project is evaluated as high.

78.84M/M of 10 experts have put into the Project by October 2014. Including the remaining 5 months of the Project, 97.4M/M input is planned throughout the entire Project period. So far the input is on the way of the plan, major obstacle in the implementation of the Project is not recognized. Of the 10 experts dispatched, nine (9) take the form of short-term business trip, while one (1) is a long-term stationed in Dar es Salaam, playing the role of coordination and a focal point among Japanese experts and local staffs.

Training in Japan was carried out twice, a total of 22 people were sent to Japan. Through the action plan that was created at the end of the completion of the training, it can be grasped that they were clearly aware of their own challenges. The mechanism that TRA staffs get in charge of the part of the lecture in TAC are taken from the experience of NTC where the instructors are NTA staffs rich in experience. Seeing that group works and OJT are emphasized in Japan, the method of group work is introduced in TAC and SBC, and OJT is considered to be introduced in accordance with TBC.

Since the Subject Panels were not working, TMC was established instead. TMC has been held three times since December 2013, and plays the role for the development of PDCA cycle by review of training evaluation and consultation of improvements, gathering staffs of TRA and the ITA. While conventionally, the communication between TRA and ITA were substantially rarely present, TMC was established as the place of discussion on human resource development, challenges of both organizations, and the communication has been promoted. For example, the provision of tax audit cases from TRA to ITA has been carried out smoothly. In addition, depending on the establishment of the TMC, direct communication between managers of TRA and ITA lecturers has been constructed, and both organization have become able to ask the need each other smoothly.

Output 1 for "planning and preparation process of the training business is codified" has made achievement, through the process of activity 1-1 (implementation of the needs assessment) ⇒

activity 1-2 (specification of training courses that need newly installation or revision) ⇒ activity 1-3 (create / revise curriculum of the identified training courses) ⇒ and activity 1-4 (support of creation and revision of identified training materials by ITA instructor and standardization of this process). However, for activity 1-3 (satisfaction with the training program) is below 95% of the target), an average up to October 2014 has become 87%. Materials had a high degree of satisfaction of 95% on average up to October 2014 with a well contents. For training programs, especially where TAC of satisfaction was as low as 63.0%, the cause is the trainees felt that the contents were too much compared to the duration, and, in addition, there were too many assignments.

On Output 2 for "training ability of ITA lecturer is strengthened", activity 2-1 (training on Trainers) and activity 2-2 (sharing knowledge and skills in ITA) are in good progress. By joining together in training courses of well experienced lecturers and less experienced lecturers, knowledge and skills is being shared. For activity 2-3 (support to the implementation of identified training by ITA lecturers), external lecturers from Tanzania and Netherlands were used for EAS and ITC, because no ITA lecturers could teach in those courses. In addition, in the Sector Based Tax Audit Course (SBC) planned in January 2015, Japanese expert will be in charge of lectures. The proportion of lectures by ITA instructors (in-house production rate) rises by the transfer of knowledge and know-how from external lecturers and Japanese experts to the ITA instructor through trainings of teaching methods and attendance of identified training courses. For example, in EAS, because no ITA lecturers could teach, most of the lectures was initially taught by external lecturer. By promoting the transfer of knowledge and know-how and self-development of ITA lecturers, in-house production rate of ITA instructors has been increasing from 40% to 70%. The Project supports the selection of external lecturers and the transfer of know-hows to ITA lecturers.

For Output 3 "ITA evaluation procedure is strengthened" is smoothly progressing through the process of activity 3-1 (review of ITA evaluation procedure), activity 3-2 (establishment and improvement of evaluation methods), activity 3-3 (evaluation of identified training courses by the trainees and their departments), activity 3-4 (analysis of evaluation) and activity 3-5 (provision of the result of analysis to TMC). OVI 3-2 and 3-5 are implemented in TMC, which was established by the proposal by JICA experts.

6-4. Impact

From the following results, since the Project is in the right direction toward the realization of the Overall Goal, the Impact is evaluated relatively high.

The achievement of OVI 1 "the average of the annual number of the tax audit by per each TRA staff is increased," and OVI 2 "the average amount of additional tax collected per tax audit is increased," are too early at this stage to evaluate now, because it takes time for the trainees to attain the good performance utilizing the capacity acquired in the training courses. However, trainees of the EAS course, which seems to have immediate effects, have found inappropriate tax returns of large taxpayers utilizing the methods learned in the training.

The motivation for the enhancement of the taxation capability is high. The establishment of TMC enhanced the communication not only between the two institutions themselves but also between the personnel of the two institution. The relevant offices of TRA elevate motivation because, after the establishment of TMC, the communication with ITA was improved and they recognized that the training courses of ITA contribute to the enhancement of work capacity of TRA staffs. The staffs who were sent to trainings in Japan especially show high motivation. The ITA lecturers gain confidence through the development of materials and implementation of

lectures of identified courses, and they managed to keep the deadlines of works of the Project. They try to develop their knowledge and skills by themselves as well as attend seminars on teaching methods. Through the interviews, they show that they clearly recognize their own roles and challenges of their areas of responsibility.

Five (5) courses of TBC, TAC, EAS, ITC and SBC among the 30 ITA short term courses are the target of support. Among them, revision of TBC (for all newly employed TRA staff) and establishment of TAC (for TRA staff with 3 year of experience), which are the core of the training system, and establishment and revision of the curriculum and materials of EAS and international taxation, which are the priority subjects in TRA. However, the mining taxation course was overlapped with the support from Norway, which was identified after the commencement of the Project. Therefore, the content was changed to the training of taxation on various industries, which will be held in January 2015.

Consequently, the development of the Sector Based Tax Audit Course (SBC) was delayed and the first course will be held just before the end of the Project. However, the development of the course was carried out after the motivation and capability of C/P was enhanced, and, therefore, the content becomes the discussion oriented with C/P's originality, including the fruit of the training in Japan. The target of the training is the tax auditors with longer experience than the one of TAC. The training is positioned above the TAC. Since this takes the new method of discussion oriented and the range of trainees is wide, the influence of this course in the overall ITA training system seems large.

No negative unexpected impact is expected. As for positive unexpected impact, since the ITA lecturers have courses for non-TRA students, the tax knowledge of the students might be enhanced because of the improvement of method of developing, implementing, and evaluating the courses. Hopefully, the Tanzanian citizen's tax compliance would be enhanced.

6-5. Sustainability

From the following results, sustainability is evaluated relatively high.

(1) Policy

In the development strategies of Tanzania, tax collection and tax administration necessary to increase tax revenue has been one of the priority areas, while it takes a further effort to achieve goals, and, therefore, probability of the change in this policy to be in a short term seems low. TRA and ITA plan and implements its strategy and business plan, based on the five year plan.

(2) Institution

TMC, which was established to enhance the cooperation between TRA and ITA, is a large element to support the sustainability. It is the key to maintain the cycle of PDCA effectively and maintain the outcomes that the function of TMC, where the TRA in charge of the taxation, and ITA, in charge of trainings of TRA personnel, jointly carry out trainings and consider the evaluation of materials/lecturers and improvement, is performed.

The Attachment Program, in which TRA accepts 2 or three ITA lecturers with no experience in TRA for 3 months each year, seems to reinforce the cooperation between the two institutions.

TRA started and implements the attachment program from 2014 to receive 2 to 3 trainers per year from ITA who do not have practical experience. As for the continuity of PDCA, it was agreed at TMC that the PDCA of training courses be included in the ISO quality control manuals of TRA and ITA, and both institutions are preparing its inclusion by January 2015. Since the implementation of ISO manual is audited every year and reflected to the performance

evaluation in both institutions, inclusion in the manual secures the sustainability of PDCA.

(3) Organization and finance

There does not exist a large concern on finance to maintain the activities of TRA and ITA. To keep the sustainability, it is necessary that the budget of training for TRA staff is secured in TRA and continuously distributed to ITA as planned.

In ITA's Strategic Plan 2013/2014-2017/2018, the development of materials, promotion of OJT, invitation of lecturers from TRA to ITA and development/implementation of new courses are shown as the businesses related to the Project, so the budget allocation is planned. In this year, sufficient budget is allocated and executed, and the probability of the budget allocation in the subsequent years is high.

(4) Technology

Within the framework of TMC, TRA can require ITA to provide trainings relevant to the improvement of works and promotion of taxation collected in the local offices and departments. Vice-versa, ITA can ask TRA to provide the necessary information for the training courses through TMC. Exchange of information and staffs between TRA and ITA makes it possible for them to implement training courses of both theory and practice.

Since evaluation results of the trainings are reviewed in TMC, ITA lecturers are required to review the curriculum and materials and to maintain and improve the teaching techniques. Since the methods of the evaluation, from collecting data to analysis, is simple and documented, the evaluation process can be technically done by C/P.

First TAC, which was held in August 2014, was not fully satisfied mainly because of too much content in a short duration. To improve the curriculum material PDCA is conducted, where "Check" was finished and "Act" and the next "Plan" are under way. The second TAC is planned to be held in February 2015, where "Do" is done, just before the end of the Project. "Check" and "Act" will be done after the end of the Project.

Also, on SBC, "Plan" of the first training is under way and "Do" will be done in January 2015 and "Check" will be done by the end of the Project. Right now, we do not know whether major change will be necessary for the second SBC.

Therefore, the technical sustainability is evaluated medium.

7. Conclusion

The Team concludes that the Project has been generally implemented on track, except for the delay of Sector Based Tax Audit Course training program because of the necessary demarcation with Norway's assistance, but otherwise has shown good results. The remaining activities are scheduled to be completed by the end of the Project period, provided that the Project makes progress in the present track.

Especially the contents of the identified training courses are satisfied by the TRA trainees and TRA departments. The ITA lecturers learned the PDCA method of the training programs. Relevant TRA staffs are happy with the results of the Project, saying the knowledge and skills learned in the courses are useful to the daily works of TRA staffs.

The establishment of TMC was fruitful and became even functional, since there did not exist a platform where relevant TRA and ITA staffs meet and discuss on the subject of TRA staff trainings. By understanding each other's needs through TMC, ITA with support by the Project, succeeded in providing more practical training courses than it did before. Holding of TMC also contributed in facilitating the attachment program.

The selection of the identified courses met the needs of TRA. TBC (revised) and TAC (new) meets the long term training needs of the TRA, while EAS (new) and ITC (new) meet the urgent training needs. The planned SBC seems to meet both long and short term needs. Japan side made appropriate inputs into the selected identified courses, and Tanzania side allocated and added appropriate human resources.

It is expected that the achievement of the Project Purpose shall lead to the Overall Goal of the enhancement of the capacity of the staffs working for TRA in tax administration.

8. Recommendations and Lessons Learned

Based on the findings above and as a result of the Terminal Evaluation, the Joint Terminal Evaluation Team presents the following recommendations for maximizing the Project effectiveness and further enhancing the Project sustainability.

(1) Maintaining the function of Training Management Committee (TMC)

The establishment and functions of TMC has been successful. It is strongly recommended that TMC maintains the function of bridging the gap between ITA and TRA as well as incorporating PDCA in ITA in the delivery of training for TRA staffs. TMC should be institutionalized in ITA and TRA to firmly secure its sustainability.

(2) Assignment of the section and personnel in charge of PDCA

To secure the sustainability of PDCA of the training program, specific section and personnel in ITA should be assigned. One idea is the utilization of Subject Panel, which has the function of evaluation of trainings. Another is to incorporate PDCA into Quality Management System within ITA but the original purpose and basic concept of PDCA cycle shall be maintained.

(3) Aligning the training needs of TRA with human resource development of ITA

While the themes of ITA strategic plan is incorporated into objectives of TRA's plan, ideally, in mid to long-term, the training needs of TRA staffs shall be expected to match training contents that ITA can offer. For example, the training courses can be classified according to staffs' a) years of experience, b) career types, and c) expertise. As the provider of trainings for TRA staff, ITA will need to prepare lecturers, curriculums, materials, etc. according to such classification. Bearing this in mind, ITA shall develop a plan to develop the capacities of lecturers that can guide them through their career path.

(4) Corresponding to changes in tax system

ITA shall be well-prepared for consequences of the bill for VAT policy and comprehensive tax administration once it is enacted, since it may influence the workloads of and demands for ITA.

(5) Extension of the Project duration

Since TAC is now recognized as the core of ITA training system, implementation of a few more rounds of TAC is beneficial in securing the sustainability of PDCA cycle of the training programs.

Also as the first SBC is only conducted in January 2015, another round of SBC will be beneficial.

Therefore, extension of support to TAC, SBC with PDCA will be beneficial.

Although the main C/P for this Project is ITA, the Team acknowledges that TRA significantly demonstrated its commitment during the course of the Project implementation. The team, therefore, is taking the liberty to address recommendations intended for TRA but those that are

prerequisite to enhancement of effectiveness in trainings conducted by ITA.

(6) Dispatch of TRA staffs to ITA

In addition to the attachment program, in which ITA lecturers gain field experience in TRA, similarly, it will be highly beneficial if experienced TRA staffs in specific areas such as tax audit, tax investigation, etc., are dispatched to ITA. TRA staffs can share their on-the-ground experiences with ITA, and at the same time, teach at ITA. TRA staffs may be able to obtain information and case studies abroad from ITA, such as EAS and transfer pricing. Such staff exchange shall nurture mutual learning among both staffs and shall develop good results.

(7) Introduction of OJT for newly employed staffs in TRA

The introduction of OJT and combination of OJT and TBC shall be sought to effectively enhance the capacities of newly employed TRA staffs.

(8) Development of Procedures of Tax Audit

The skills and methods acquired through trainings shall become fully effective, for example in tax audit, if audit procedures are associated with proper enforcement as stipulated in regulatory bases. Therefore, TRA shall introduce necessary initiatives in order to streamline the enforcement procedures so that TRA staffs can apply skills and methods on the ground that they acquired in trainings.

(9) Corresponding to changes in tax system

TRA shall exert to enhance taxpayers' compliance by extensive publicity, since the bill for VAT policy and comprehensive tax administration may affect private-sector business activities. Tax compliance is imperative in broadening the tax base.

ANNEX List

- Annex 1 Project Design Matrix (PDM) (Ver. 3)
- Annex 2 Plan of Operations (PO)
- Annex 3 Schedule of Terminal Evaluation
- Annex 4 Expert Input
- Annex 5 JICA Questionnaire to C/P Leader
- Annex 6 JICA Questionnaire to C/P Members
- 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. (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>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>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> | <p>Inputs</p> <p>Japanese side</p> <ol style="list-style-type: none"> Experts <ul style="list-style-type: none"> Chief Advisor/Tax Administration Training Planning/Coordinator Others as necessary Training of counterpart personnel in Japan and/or the Third Countries Provision of machinery and equipment as necessary Local expenses for the project activities which are not covered by Tanzanian side <ul style="list-style-type: none"> Expenses for seminar/training of ITA lecturers, etc. Expenses for training materials Others | <p>Tanzanian side</p> <ol style="list-style-type: none"> Personnel <ul style="list-style-type: none"> Project Director Project Manager Counterpart personnel Provision of the project offices and facilities necessary for the project implementation Local expenses for the project activities <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

Annex 2 Plan of Operations

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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | |
| Terminal evaluation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 programs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OUTPUT:3 Evaluation procedures of the ITA is strengthened | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-1 Review the evaluation procedure of ITA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-2 Establish/Improve the evaluation methods | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-3 Evaluate the specified training program on tax administration by ITA trainees and trainers organisations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-4 Analyze the evaluation results | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-5 Deliver the results of evaluation analyses to Training Management Committee and relevant stakeholders. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

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

Annex 3 Schedule of Terminal Evaluation

| date | day | Mr. Kato, Consultant | Mr. Masugi, Ms. Komura |
|-------------|------------|--|-----------------------------------|
| 10 | Mon | Arrive at Dar es Salaam (DSM) | |
| 11 | Tue | Interview with JICA Experts Presentation on the purpose of the Mission, and Interview with Institute of Tax Administration (ITA) Counterparts (C/Ps) | |
| 12 | Wed | Data Collection, and Interview with TRA C/Ps | |
| 13 | Thu | Data Collection, and Interview with ITA C/Ps | |
| 14 | Fri | Data Collection, and Interview with ITA C/Ps | |
| 15 | Sat | Documentation | |
| 16 | Sun | Documentation Internal Meeting | Arrive at DSM Internal Meeting |
| 17 | Mon | Meeting with JICA Experts Courtesy call to ITA, and Interview with ITA Rector and Deputy Rector for Academic, Research, and Consultancy Interview with ITA C/Ps Documentation | |
| 18 | Tue | Interview with Director of Human Resource and Administration Department, Commissioner of Large Taxpayers Department, Deputy Commissioner of Customs and Exercise Department in Tanzania Revenue Authority (TRA) Documentation | |
| 19 | Wed | Documentation | |
| 20 | Thu | Documentation (Final draft of Joint Evaluation report) JCC, Signing of M/M | |
| 21 | Fri | Debriefing to JICA Tanzanian Office Courtesy call to Japan Embassy Leave for Narita | |

Annex 5 JICA Questionnaire to C/P Leader

Questionnaires

This questionnaire survey aims to collect information for the evaluation of the Project for the Enhancement of Taxation Training in Tanzania, Terminal Evaluation. Your input is essential for this evaluation process. Please complete the questionnaire and e-mail to the evaluator, Kuniaki Kato by November 10th, 2014. You have any questions, please ask him via e-mail. Your cooperation is highly appreciated.

1. Input

Please fill in below about the resources (equipment, money) you have put in the project as of now.

| Item | Results | | | | | |
|----------------------------------|---------|--------------------|---------------|--------|------------------|-------|
| Procurement of equipment | | Item | Specification | Units | Cost | |
| | 1 | | | | | |
| | 2 | | | | | |
| | 3 | | | | | |
| | 4 | | | | | |
| | 5 | | | | | |
| | 6 | | | | | |
| Local cost | | Local Expense Item | FY2012 | FY2013 | FY2014 (Planned) | Total |
| | 1 | | | | | |
| | 2 | | | | | |
| | 3 | | | | | |
| | | Total | | | | |
| Other inputs (Office space etc.) | | | | | | |

2. Degree of achievement of Overall Goal and Project Purpose

(1) To what extent do you think the indicators for Overall Goal below,

- (i) have been achieved as of now? and/or?
- (ii) will be achieved in the near future?

| Overall Goal | Indicator | Your answer, please |
|--|---|---------------------|
| The capacity of the staff working for Tanzania Revenue Authority for tax administration is enhanced. | 1. Average number of tax audits completed in a year per TRA staff is increased. | |
| | 2. Average amount of additional tax per audit is increased. | |

Are the above indicators proper and sufficient in number for verify the achievement of Project Purpose? Kindly feel free to provide your opinion if you think any modification, addition, deletion, etc. to the indicators is needed.

Annex 5 JICA Questionnaire to C/P Leader

(2) To what extent do you think the indicators for Project Purpose below,

- (i) have been achieved as of now? and/or?
- (ii) will be achieved by the end of the project?

| Project Purpose | Indicator | Your answer, please |
|---|--|---------------------|
| Training programs provided by the Institute of Tax Administration (ITA) are improved. | 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 material exist, but those are not developed based on PDCA cycle. (2) Stage II: PDCA cycle exist 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) | |
| | 2. Coverage of training program subjects is expanded. [continued improvement] | |
| | 3. Satisfaction rating of trainees' departments of the TRA exceed 75% on average regarding the specified programs. | |
| | 4. Number of trainees in the specified training program exceeds 210 persons. | |

Are the above indicators proper and sufficient in number for verify the achievement of Project Purpose? Kindly feel free to provide your opinion if you think any modification, addition, deletion, etc. to the indicators is needed.

3. Degree of achievement of Outputs

(1) To what extent do you think the indicators for Output 1 below

- (i) have been achieved as of now? and/or?
- (ii) will be achieved by the end of the project?

| Output 1 | Indicator | Your answer, please |
|--|---|---------------------|
| The process for the planning and preparation of training programs is systematized. | 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 programs exceed 95% on training curriculum, 80% on the training materials on average. | |

Annex 5 JICA Questionnaire to C/P Leader

| | | |
|--|--|--|
| | 1-4. Number of standardized training materials in each subject is increased. | |
|--|--|--|

Are the above indicators proper and sufficient in number for verify the achievement of Output 1? Kindly feel free to provide your opinion if you think any modification, addition, deletion, etc. to the indicators is needed.

| |
|--|
| |
|--|

(1) To what extent do you think the indicators for Output 2 below

- (i) have been achieved as of now? and/or?
- (ii) will be achieved by the end of the project?

| Output 2 | Indicator | Your answer, please |
|---|--|---------------------|
| 2. Capacity of ITA lecturers for implementing training program is enhanced. | 2-1. Number of publications by ITA lecturer 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. | |

Are the above indicators proper and sufficient in number for verify the achievement of Output 2? Kindly feel free to provide your opinion if you think any modification, addition, deletion, etc. to the indicators is needed.

| |
|--|
| |
|--|

(3) To what extent do you think the indicators for Output 3 below

- (i) have been achieved as of now? and/or?
- (ii) will be achieved by the end of the project?

| Output 3 | Indicator | Your answer, please |
|--|--|---------------------|
| 3. The evaluation procedure of the ITA is strengthened | 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%. | |

Are the above indicators proper and sufficient in number for verify the achievement of Output 3? Kindly feel free to provide your opinion if you think any modification, addition, deletion, etc. to the indicators is needed.

Annex 5 JICA Questionnaire to C/P Leader

| |
|--|
| |
|--|

4. Implementation Process

Please answer the following questions and circle the number where it applies.

(1) Have the project activities been properly planned, implemented and monitored?

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

| |
|--|
| |
|--|

(2) Have the progress and achievements been properly recorded?

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

| |
|--|
| |
|--|

(3) Has continuous and smooth communication been maintained between you and Japanese experts?

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

| |
|--|
| |
|--|

(4) Are your roles clear enough to conduct the project activities?

| | | | | |
|-----------------|---------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|
| Very clear 5 | Somewhat clear 4 | Neither 3 | Somewhat Not clear 2 | Not clear at all 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

| |
|--|
| |
|--|

Annex 5 JICA Questionnaire to C/P Leader

(5) Have you been involved actively and voluntarily through implementation of activities

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

| |
|--|
| |
|--|

(6) Is the number of assigned members at TRA sufficient?

| | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------|------------------------------|----------------------------|
| Very sufficient 5 | Somewhat sufficient 4 | Neither 3 | Somewhat Not sufficient 2 | Not sufficient at all 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

| |
|--|
| |
|--|

(7) How often do you check the PDM and PO?

| | | | | |
|----------------------|-----------------|-----------|-------------|-----------------|
| Very Frequently 5 | Frequently 4 | Fair 3 | Rarely 2 | Not at all 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

| |
|--|
| |
|--|

(8) Are there any issues on the project management system?

| |
|--|
| |
|--|

Profile of the Recipient

| |
|--------------------|
| Name: |
| Section and Title: |
| TEL/FAX |
| E-mail |
| Date of Answer |

*If you have any questions for this questionnaire, please feel free to contact to the evaluator (Mr. Kuniaki Kato) by e-mail.

Thank you very much for your cooperation.

Annex 6 JICA Questionnaire to C/P Members

Questionnaires for the process of the project

Please answer the following questions and circle the number where it applies.

(1) Have the project activities been properly planned, implemented and monitored?

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

(2) Have the progress and achievements been properly recorded?

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

(3) Has continuous and smooth communication been maintained between you and Japanese experts?

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

(4) Are your roles clear enough to conduct the project activities?

| | | | | |
|-----------------|---------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|
| Very clear 5 | Somewhat clear 4 | Neither 3 | Somewhat Not clear 2 | Not clear at all 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

Annex 6 JICA Questionnaire to C/P Members

(5) Have you been involved actively and voluntarily through implementation of activities

| | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Very well 5 | Well 4 | Fair 3 | Poor 2 | Very Poor 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

(6) How often do you check the PDM and PO?

| | | | | |
|----------------------|-----------------|-----------|-------------|-----------------|
| Very Frequently 5 | Frequently 4 | Fair 3 | Rarely 2 | Not at all 1 |
| | | | | |

If you check 1 or 2, please explain the reason(s).

(7) Are there any issues on the project management system?

Profile of the Recipient

| |
|--|
| Name: Section and Title: TEL/FAX E-mail Date of Answer |
|--|

*If you have any questions for this questionnaire, please feel free to contact to the evaluator (Mr. Kuniaki Kato) by e-mail

Thank you very much for your cooperation.

Annex 7 List of Publications by ITA Staffs

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 1(2): 1-13*
6. Masalu, E. (2013). *Alterations from Consumption Tax Base: A Comparison Of Tanzania's VAT And Japan's Consumption Tax Systems. JITA 1(2): 40-50*
7. Mkwawa, H.J. (2013). *Export Processing Zones: The Gateway to the Export-Led Industry Economy in Tanzania. JITA 1(2): 25-39*
8. Kayandabila, Y. and M.K. Manyama (2013). *Fiscal Sustainability in Tanzania: An Econometric Appraisal. JITA 1(2): 15-24*
9. Mugoya, P. and C. Chimilila (2013). *Do Tax Practitioners Foster Taxpayer Compliance? Empirical Evidence from Tanzania. REPOA's 18th Annual Research Workshop. Kunduchi Beach Hotel & Resort, Dar es Salaam. April 3-4, 2013.*
10. Chimilila, C., Sabuni, C. and A. Benjamin. "Trade Facilitation in EAC Customs Union: Its Achievement and Implementation in Tanzania". JITA3
11. Mkwawa, H.J. "Analysis of Applicability and Challenges of The Arm's Length Principle in Taxation of Multinational Enterprises in Tanzania". JITA3
12. Mkwawa, H.J. and S. E. Kaungamno. *Applicability and Challenges of the Arm's Length Principle in Taxation of Multinational Enterprises in Tanzania JITA3*
13. Chao, P. "Factors for Effective Transfer Pricing Taxation in Developing Countries: The Case of Tanzania". JITA3
14. Masalu, E. (2013). *Government Revenue Budgeting: Concepts and Issues. Professional Accountant*

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-Netral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
2. The materials provided were useful
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Netral; 4-Disagree; 5-Strongly disagree
3. The duration of the module was adequate
1-Strongly Agree; 2-Agree; 3-Netral; 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. Mbatia | 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. Kirima | 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. Mbatl) | 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. Mbatl) | 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)

.....

.....

