

事業事前評価表

国際協力機構 産業開発・公共政策部 行財政・金融課

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

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

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

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

(3) 公共財政セクターに対するわが国及び JICA の援助方針と実績

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

(4) 他の援助機関の対応

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

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

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

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

門家（2~3 カ月）を派遣している。

3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

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

(2) プロジェクトサイト / 対象地域名

ダルエスサラーム

(3) 本事業の受益者（ターゲット・グループ）

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

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2012 年 2 月～2015 年 2 月を予定（計 36 カ月）

(5) 総事業費（日本側）

3.86 億円（現時点の暫定値）

(6) 相手国側実施機関

タンザニア歳入庁（TRA）税務研修センター（ITA）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

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

2) タンザニア側

- ・ カウンターパート配置（ITA 担当講師等）

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

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

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

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響 / 用地取得・住民移転

カテゴリ分類：C

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

2) ジェンダー・平等推進 / 平和構築・貧困削減

特になし

3) その他

特になし

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

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

2) 他ドナー等の援助活動

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

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：TRA 職員の税務行政能力が強化される。

指標：

- ・各 TRA 職員によって遂行された税務調査の年間平均件数が増加する。

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

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

- ・ 税務調査件数当たりの平均追加徴収額が増加する。

2) プロジェクト目標：ITA によって提供される研修事業が改善される。

指標：

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

3) 成果及び活動

成果 1：研修事業の計画・準備プロセスが体系化される。

指標：

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

活動：

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

成果 2：ITA 講師の研修実施能力が強化される。

指標：

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

活動：

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

成果 3：ITA の評価手順が強化される。

指標：

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

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

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

活動：

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

4) プロジェクト実施上の留意点

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

(2) その他インパクト

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

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

科目パネルの役割・機能が確定される。

(2) アウトプット達成のための外部条件

カウンターパートの人事異動が頻繁に起こらない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

特になし。

(4) 上位目標達成のための外部条件

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

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

置される。

- ・プロジェクトの研修を受講した TRA 職員が大幅に離職しない。

6. 評価結果

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

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

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

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

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