

税務行政キャパシティ診断マトリックス：A-1.税務行政の執行体制

レベル	関係法令の整備状況	税務行政を行うための組織・機構の整備				
		税務当局の使命や任務の明確化	組織的枠組み	組織間の指揮命令系統	部署間の業務分掌	事務処理の迅速性確保のための仕組み
レベル5	本法のみならず施行令、施行規則、通達等が適時に適切に整備されている。また、欠落、矛盾、重複などもなく、解釈が明確化されている。その結果、官の裁量の余地が少なく、運用面の統一が確保されている。	税務当局の使命や任務が明確化され、職員のみならずウェブサイト等を通じて広く国民に周知されている。さらに、周知に加えて、そこから組織の行動が演繹的に導き出され、かつ実践に移されている。	税務行政の各業務(例：税務調査、納税者サービス)を実施する組織的枠組みが存在し、定期的に事務運営会議が開催されている。その結果、Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(改善)が計画的に実践されている。	税務当局の機構(中央～地方間)において、納税者サービス、調査、徴収等の業務別に指揮命令系統が明確化され、適切に機能している。	各部署の所掌業務が明文化されており、業務の重複等がなく、適切に業務が遂行されている。	各事務の標準処理期間が文書上で適切に定められ周知されるとともに、その処理状況が適切に管理されている。また標準処理期間を過ぎた場合の救済措置が定められ、適切に運用されている。
レベル4	本法のみならず施行令、施行規則、通達等が概ね適時に適切に整備されている。また、欠落、矛盾、重複なども殆どなく、解釈が概ね明確になっている。その結果、徴税官の裁量の余地が少なく、運用面の統一が概ね確保されている。	税務当局の使命や任務が明確化され、概ね職員及び国民に周知されている。そこから組織の行動が演繹的に導き出され、部分的に実践に移されている。	税務行政の各業務(例：税務調査、納税者サービス)を実施する組織的枠組みは存在するが、網羅的・効率的ではない。事務運営会議はあまり開催されていない。Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(改善)が概ね実践されている。	税務当局の機構(中央～地方間)において、納税者サービス、調査、徴収等の業務別に指揮命令系統が明確化されており、概ね機能している。	各部署の所掌業務が明文化されており、業務の重複等がほとんどなく、概ね適切に業務が遂行されている。	各事務の標準処理期間が文書上で適切に定められ周知されるとともに、その処理状況がおおむね適切に管理されている。また標準処理期間を過ぎた場合の救済措置が定められているが、部署によっては適切に運用されていない。
レベル3	本法のみならず施行令、施行規則、通達等が部分的に整備されつつある。適時適切とは言いが、ある程度周知されている。他方、欠落、矛盾、重複などが存在する結果、解釈が明確になっていない部分が多く存在する。その結果、徴税官の裁量の余地が大きく、依然として運用面で統一を欠いている。	税務当局の使命や任務は明確化されているが、その周知は部分的である。使命や任務の明確化と組織の行動の変革の必要性を関連付けて考えつつあるが、組織の行動の変革の方向性を明確化するに至っていない。	税務行政の各業務(例：税務調査、納税者サービス)を実施する組織的枠組みは存在するが、網羅的・効率的ではない。事務運営会議はあまり開催されていない。Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(改善)の実践は限定的である。	税務当局の機構(中央～地方間)において、納税者サービス、調査、徴収等の業務別に指揮命令系統が明確化されているが、その機能は限定的である。	各部署の所掌業務は明文化されているが、一部に業務の重複等がみられる。また必要な業務がカバーされていない部分がある。	各事務の標準処理期間が文書上で適切に定められ概ね周知されているが、その順守状況は十分といえない。また、標準処理期間を過ぎた場合の救済措置が定められているが、適切に運用されているとはいえない。
レベル2	本法のみならず施行令、施行規則、通達等が部分的に整備されつつあるが、適時適切とは言いが、かつ周知されていない。また、欠落、矛盾、重複などが存在する結果、解釈が明確になっていない部分が多く存在する。その結果、徴税官の裁量の余地が大きく、運用面で統一を欠いている。	税務当局の使命や任務は明確化されているが、ほとんど周知されていない。また、使命や任務の明確化と組織の行動の演繹的な変革の必要性を関連付けて考えるに至っていない。	各部署の業務分掌が明文化されているが、周知されている範囲が部分的にとどまる。Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(改善)の実践はほとんど行われていない。	税務当局の機構(中央～地方間)において、納税者サービス、調査、徴収等の業務別に指揮命令系統はほぼ明確化されているが、ほとんど機能していない。	各部署の所掌業務は明文化されているが、業務の重複等が多々みられ、必要な業務が十分カバーされていない。	各事務の標準処理期間が文書上で適切に定められているが、周知されていない。また、標準処理期間を過ぎた場合の救済措置が定められているが、周知されていない。
レベル1	本法は整備されているが、施行令、施行規則、通達等の整備状況が不十分であり、徴税官の裁量の余地が大きく、運用面で統一を欠いている。	税務当局の使命や任務が明確化されていない。	税務行政の各業務(例：税務調査、納税者サービス)を実施する組織的枠組みが存在しない。	税務当局の機構(中央～地方間)において、納税者サービス、調査、徴収等の業務別に指揮命令系統が明確化されていない。	各部署の所掌業務が明文化されていない。	各事務の標準処理期間が適切に定められていない。また事務の処理日数に関する問題意識がない、或いはあっても限定的である。

税務行政キャパシティ診断マトリックス:A-2.税務行政の執行体制

レベル	行政文書や納税者情報の適切な管理		ICTの活用による事務の効率化	計画的な職員採用と的確な人事配置
	文書管理	情報へのアクセス		
レベル5	文書管理に関する規程及びマニュアル等が整備され、周知徹底されるとともに、納税書類が適切に管理されている。	然るべきセキュリティの下で、複数の部署による情報の共有化が図られており、アクセスの機密性は高い。	税務行政の中長期的なICTマスタープランの下、ITを活用して業務プロセスの改善や事務の効率化が十分に図られている。	試験による計画的な職員採用が行われるとともに、職員の能力・適性に応じた人材配置が適切に行われている。
レベル4	文書管理に関する規程及びマニュアル等が整備され、周知されているが、部署によって納税書類の管理にばらつきがみられる。	然るべきセキュリティの下で、概ね複数の部署による情報の共有化とアクセスの機密性が確保されている。	税務行政の中長期的なICTマスタープランの下、体系的にIT投資が行われている。また、システム開発、維持管理、更新の必要予算及び人員が確保されている。	試験による計画的な職員採用が行われ、概ね職員の能力・適性に応じた人材配置が行われている。
レベル3	文書管理に関する規程及びマニュアル等が整備され、周知されているが、納税書類の管理は十分とはいえない。	然るべきセキュリティの下で、部分的に複数の部署による情報の共有化とアクセスの機密性が確保されている。	税務行政の中長期のICTマスタープランが策定されており、その下でIT投資が行われているが、システム開発、維持管理、更新の必要予算及び人員が十分に確保されていない。	計画的な職員採用と職員の能力・適性に応じた人材配置が部分的に行われている。
レベル2	文書管理に関する規程及びマニュアル等は整備されているが、周知されていない。その結果、納税書類が適切に管理されていない。	複数の部署による情報の共有化とアクセスの機密性がほとんど確保されていない。セキュリティのレベルが低い。	IT化が部分的に進められているが、税務行政の中長期的なICTマスタープランの下で行われたものではない。	計画的な職員採用と職員の能力・適性に応じた人材配置が殆ど行われていない。
レベル1	文書管理に関する規程及びマニュアル等が整備されていない。	複数の部署による情報の共有化とアクセスの機密性が確保されていない。	IT化がほとんど進んでおらず、紙ベースの業務フローに依存している。	職員採用は場当たりのであり、職員の能力・適性に応じた人材配置も行われていない。

税務行政キャパシティ診断マトリックス:B.適正な自主申告・納税のための納税者サービス

レベル	コンテンツの開発	納税者サービスの実施			児童・生徒に対する租税教育の推進	電子申告・電子納税の普及	税理士制度の導入
		広報活動	広聴活動	税務相談			
レベル5	自主申告を行う際に活用可能な各種冊子やリーフレットなどの広報媒体及び質疑応答事例集などが十分に開発されている。その結果、全国的かつ統一的な情報提供が行われている。	統一的な方針の下で広報活動が実施されている。多様な納税者のニーズに対応するため、ホームページによる情報提供など各種の広報施策を実施するとともに、関係機関・関係団体との協調関係が構築されている。	納税者や民間セクターの意見・要望等を聴取する体制が整備されており、十分機能している。寄せられた意見・要望等を、納税者サービスの向上や事務運営の改善に活用している。	常設相談窓口が設置され、納税者の質問に対応する体制が整備されている。税務相談対応マニュアル等が作成され、それに基づいて標準化された対応がなされている。	児童・生徒に対する租税教育の必要性が十分に理解され、各種学校において租税教室などが計画的に行われている。	電子申告・電子納税が納税者に十分普及し、定着している。トラブル時の窓口も整備され、適切に機能している。	税理士(職業会計人)が税務に関する専門家として存在し、十分に機能している。税務当局との協調関係も良好であり、申告納税制度に大いに寄与している。
レベル4	自主申告を行う際に活用可能な各種冊子やリーフレットなどの広報媒体及び質疑応答事例集などが概ね開発されている。その結果、全国的かつ統一的な情報提供が概ね行われている。	統一的な方針の下で広報活動が実施されている。各種の広報施策は概ね納税者のニーズに合致したものであり、ユーザーフレンドリーである。関係機関・関係団体との協調関係も概ね構築されている。	納税者や民間セクターの意見・要望等を聴取する体制は整備されており、概ね機能している。寄せられた意見・要望等を、納税者サービスの向上や事務運営の改善にある程度活用している。	常設相談窓口が設置され、納税者の質問に対応する体制が整備されている。税務相談対応マニュアル等は作成されているが、部署や税務署によって対応にばらつきがある。	児童・生徒に対する租税教育の必要性が理解され、各種学校において租税教室などが実施されているが、税務署によってばらつきがある。	電子申告・電子納税の手段及び対象税目が多様化され、普及段階にある。トラブル時の窓口も整備され、概ね適切に機能している。	税理士(職業会計人)が税務に関する専門家として存在し、機能している。税務当局との協調関係も概ね良好であり、申告納税制度に寄与している。
レベル3	自主申告を行う際に活用可能な各種冊子やリーフレットなどの広報媒体及び質疑応答事例集などが部分的に開発されている。その結果、ある程度の情報提供が行われている。	統一的な方針は存在するが、広報活動の実施は限定的である。広報施策は多様化しつつあり、ある程度ユーザーフレンドリーである。関係機関・関係団体との協調関係は構築されつつある。	納税者や民間セクターの意見・要望等を聴取する体制はあるが、その機能は限定的である。寄せられた意見・要望等を、納税者サービスの向上や事務運営の改善に活用するまでには至っていない。	常設相談窓口が設置され、納税者の質問に対応する体制はあるが、その機能は限定的である。税務相談対応マニュアル等は作成されつつある。	児童・生徒に対する租税教育の必要性に対する理解はあるが、実際の租税教育はアドホックな活動にとどまる。	電子申告・電子納税の手段及び対象税目が多様化されているが、システムの機能及びトラブル時の窓口対応など、ユーザーフレンドリーなどの面で課題を抱える。	税理士(職業会計人)は制度として存在するが、質的・量的に不足している。その結果、申告納税制度に十分に寄与するまでには至っていない。
レベル2	自主申告を行う際に活用可能な各種冊子やリーフレットなどの広報媒体及び質疑応答事例集などがほとんど開発されていない。	統一的な方針は存在するが、ほとんど計画どおりに実施されていない。広報施策は多様性に乏しく、ユーザーフレンドリーではない。関係機関・関係団体との協調関係は構築されていない。	納税者や民間セクターの意見・要望等を聴取する体制はあるが、ほとんど機能していない。	常設相談窓口が設置され、納税者の質問に対応する体制はあるが、ほとんど機能していない。税務相談対応マニュアル等も作成されていない。	児童・生徒に対する租税教育の必要性に対する理解は進みつつあるが、実際の租税教育は未だ実施されていない。	電子申告・電子納税が提供されつつあるが、手段及び対象税目が多様化されていない。	税務代理等を業とする者は存在するが、税理士(職業会計人)制度が整備されていないため、ほとんど機能していない。
レベル1	自主申告を行う際に活用可能な各種冊子やリーフレットなどの広報媒体及び質疑応答事例集などが全く開発されていない。	統一的な方針が存在せず、広報活動は思い付きのように行われている。また、多様性にも乏しく、関係機関・関係団体との協調関係もない。	納税者や民間セクターの意見・要望等を聴取する体制が存在しない。	常設相談窓口が設置されておらず、納税者の質問に対応する体制が整備されていない。	児童・生徒に対する租税教育の必要性に対する理解が進んでいない。実施の予定もない。	電子申告・電子納税が提供されていない。	税理士(職業会計人)制度が導入されておらず、税務代理等を業とする者も存在しない。

税務行政キャパシティ診断マトリックス：C-1.適正な調査・徴収

レベル	適正な調査事務			
	納税者の管理	情報の収集・分析	効果的・効率的な調査	知識・技術の浸透
レベル5	効果的・効率的な税務調査を実施するため、業種、事業規模及びコンプライアンスの状況等に応じて納税者を的確に区分し、網羅的に管理している。	調査に活用できる資料情報の収集と分析の仕組みが確立され、効果的に調査に活用されている。	納税者の事業規模やコンプライアンスの状況等に応じて、調査期間や頻度にメリハリのある調査を実施している。	標準化された調査方法・手続に関するマニュアル等が存在し、それに基づいて調査が適切に実施されている。また、調査で得られたノウハウの蓄積や組織内での共有の仕組みが確立されている。
レベル4	業種、事業規模及びコンプライアンスの状況等に応じて納税者を管理しているが、一部管理漏れとなっている納税者がいる。	調査に活用できる資料情報の収集と分析の仕組みが概ね確立され、ある程度効果的に調査に活用されている。	納税者の事業規模やコンプライアンスの状況等に応じて、調査期間や頻度にメリハリを付けているが、部署によってばらつきがある。	標準化された調査方法・手続に関するマニュアル等は存在するが、それに基づく調査は部署によってばらつきがある。また、調査で得られたノウハウの蓄積や組織内での共有の仕組みも概ね確立されている。
レベル3	業種、事業規模及びコンプライアンスの状況等に応じて納税者を管理しようとしているが、管理体制が不十分である。	調査に活用できる資料情報の収集と分析の仕組みはあるが、活用は限定的である。	納税者の事業規模やコンプライアンスの状況等に応じて、調査期間や頻度にメリハリを付けた調査が部分的に実施されている。	標準化された調査方法・手続に関するマニュアルは存在するが、それに基づく調査には個人差がある(内部統制がうまく機能していない)。また、調査で得られたノウハウの共有は限定的である。
レベル2	業種、事業規模及びコンプライアンスの状況等に応じた納税者管理がほとんどできていない。	調査に活用できる資料情報の収集の仕組みはあるが、十分な分析が行われておらず、調査にほとんど活用されていない。	納税者の事業規模やコンプライアンスの状況等に応じて、調査期間や頻度にメリハリを付けた調査がほとんど実施されていない。	標準化された調査方法・手続に関するマニュアル等は存在しないが、調査ノウハウは共有されつつある。
レベル1	業種、事業規模及びコンプライアンスの状況等に応じた納税者管理を行っていない。	調査に活用できるような資料情報の収集の仕組みはない。	納税者の事業規模やコンプライアンスの状況等に関係なく、一律に調査が実施されている。	標準化された調査方法・手続に関するマニュアル等は存在せず、調査ノウハウも共有されていない。

税務行政キャパシティ診断マトリックス：C-2.適正な調査・徴収

レベル	適正な徴収事務			トレーニングの実施	他機関との協力関係
	租税債権の管理	督促	滞納整理		
レベル5	租税債権を管理する総合的なシステムが導入され、適切に運営されている。それに基づいて納税者ごとの債権が的確に管理されている。	納期限までに納付しない納税者に対して納付指導を行い、それでも納付しない者には督促状による督促を的確に実施している。	滞納整理に関する法律が整備されており、税金の滞納者に対して、捜索、財産の差押え、公売等の滞納処分を的確に実施している。	調査や徴収能力の向上のため、集合研修やOJTなどのトレーニングを計画的に実施している。	銀行や他の政府機関との協力関係が文書により明確化されており、それに基づいて調査や徴収に必要な情報を他機関から十分入手することができる。
レベル4	租税債権を管理する総合的なシステムが導入され、運営にばらつきがあるものの、それに基づいて納税者ごとの債権が概ね的確に管理されている。	納期限までに納付しない納税者に対して納付指導を行い、それでも納付しない者には督促状による督促を実施しているが、部署によってばらつきがある。	滞納整理に関する法律が整備されており、滞納処分を実施しているが、部署によってばらつきがある。	調査や徴収能力の向上のため、集合研修やOJTなどのトレーニングを概ね計画的に実施している。	銀行や他の政府機関との協力関係が概ね構築されており、それに基づいて調査や徴収に必要な情報を他機関から概ね入手することができる。
レベル3	租税債権を管理する総合的なシステムは導入されていないが、納税者ごとの債権は概ね的確に管理されている。	納期限までに納付しない納税者に対して、納付指導や督促状による督促を部分的に行っている。	滞納整理に関する法律は整備されているが、滞納処分の実施は部分的である。	調査や徴収能力の向上のための集合研修やOJTなどのトレーニングに係る計画は存在するが、その実施は部分的である。	銀行や他の政府機関との協力関係がある程度構築されており、それに基づいて調査や徴収に必要な情報を他機関から限定的ながら入手することができる。
レベル2	租税債権を管理する総合的なシステムが導入されていないが、納税者ごとの債権の管理はある程度できている。	納期限までに納付しない納税者に対して、納付指導や督促状による督促をほとんど行っていない。	滞納整理に関する法律は整備されていないが、ある程度滞納処分を実施している。	調査や徴収能力の向上のための集合研修やOJTなどのトレーニングに係る計画は存在するが、ほとんど計画どおりに実施されていない。	銀行や他の政府機関との協力関係は構築されていないが、調査や徴収に必要な情報を他機関から一部入手することができる。
レベル1	租税債権を管理する総合的なシステムが導入されておらず、また納税者ごとの債権の管理もほとんどできていない。	納期限までに納付しない納税者に対して、納付指導や督促状による督促を全く行っていない。	滞納整理に関する法律が整備されておらず、滞納処分を全く実施していない。	調査や徴収能力の向上のための集合研修やOJTなどのトレーニングが全く実施されていない。	銀行や他の政府機関との協力関係が構築されていないため、調査や徴収に必要な情報を他機関から入手することができない。

税務行政キャパシティ診断マトリックス:D.その他

レベル	不服申立制度(権利救済制度)の 確立及び適正な実施	職員研修所の設置と効果的・ 効率的な研修の実施	関係機関・関係団体との 協力関係の構築
レベル5	不服申立制度(権利救済制度)が 確立され、迅速かつ適正に実施さ れている。	職員研修所が設置され、策定され た研修計画に基づいて、効果的・ 効率的に研修が実施されている。	他の政府機関や納税者団体との間 に協力関係が構築されており、そ の関係が適正な申告納税制度の 実現や税知識の普及などに大いに 役立っている。
レベル4	不服申立制度(権利救済制度)が 確立され、実施されているが、部署 によって迅速性・適正にばらつきが ある。	職員研修所が設置され、策定され た研修計画に基づいて、概ね研修 が実施されている。	他の政府機関や納税者団体との間 に協力関係が構築されおり、その 関係が適正な申告納税制度の実 現や税知識の普及などに役立って いるが、地域によって協力度合に ばらつきがある。
レベル3	不服申立制度(権利救済制度)が 存在し、実施されているが、迅速 性・適正の面において不十分であ る。	職員研修所は設置され、研修計画 も策定されているが、研修の実施 は部分的である。	他の政府機関や納税者団体との間 の協力関係は部分的であり、それ ゆえ申告納税制度や税知識の普 及などへの貢献も限定的である。
レベル2	不服申立制度(権利救済制度)は 存在しているが、予算・人員配置な どの面でほとんど実施されていな い。また、納税者に制度が周知さ れていない。	職員研修所は設置されているが、 研修計画は策定されておらず、研 修は場当たりに実施されている。	他の政府機関や納税者団体との間 の協力関係はほとんどなく、それ ゆえ申告納税制度や税知識の普 及などへの貢献もほとんどない。
レベル1	不服申立制度(権利救済制度)が 存在しない。	職員研修所が設置されておらず、 研修も全く実施されていない。	他の政府機関や納税者団体との間 の協力関係が構築されていない。