

納税者によるセルフサービスと 租税行政(1)

——歳入当局による納税者サービスの発展——

酒 井 克 彦

目 次

はじめに

I “Increasing Taxpayers’ Use of Self-service Channels”

- 1 2014年報告書の概観
- 2 これまでの OECD の取組み
- 3 デジタルサービスとその先にあるサービス形態の提案
- 4 調査結果と解析
- 5 2014年報告書からのインプリケーション
- 6 各国の取組み

はじめに

OECD（経済協力開発機構：Organization for Economic Co-operation and Development）は、2014年に“Increasing Taxpayers’ Use of Self-service Channels”（以下「2014年報告書」ともいう。）を発表した。これは、納税者の選択肢として増加しあるいは多様化してきている様々なセルフサービスを分析し、検討したものであるが、この報告書以前にも既に OECD はいくつかの研究を行い、それを公表している。近年の研究の動向をみると、例えば、2011年には、the Forum on Tax Administration (FTA) が、the Taxpayer Services Sub-Group (TSG) の下で行った研究がある。これは、“Working Smarter

in Revenue Administration—Using demand management strategies to meet service delivery goals” (OECD, 2012) として纏められ、公表されている。また、2012年には、FTA が “Managing Service Demand : a practical guide to help revenue bodies better meet taxpayers’ service expectations” (“Managing Service Demand”) を公表している。この流れの中で、2013年には、FTA は、これらの研究の実効性をさらに高めるために、オーストラリア国税庁 (The Australian Taxation Office : ATO) を研究プロジェクトのリーダーとして指名し、カナダ、中国、フランス、デンマーク、メキシコ、オランダ、ニュージーランド、シンガポール、スウェーデン、スイス、トルコ、英国といった多数の国がこれに参加することとなった。なお、アイルランドも同タスクグループに貢献している。

その後も、OECD は納税者サービスに関する研究を行い、適宜その成果を公表しているところであるが、本稿は、OECD の近時の研究を紹介するとともに、これらの研究の今日的意義について考察するものである。

I “Increasing Taxpayers’ Use of Self-service Channels”

1 2014年報告書の概観

(1) 2014年報告書の構成

2014年報告書は、13か国、14の歳入当局の協力によるオンラインサーベイをベースに実施された調査に基づいている。かかるオンラインサーベイにおいては、量的側面からの Part A 及び質的側面としてより重点的ないし直接的な Part B の両面を意識してなされている。

- ・ Part A, which included context setting questions for the participating revenue bodies relating to their broader operating environments.
- ・ Part B, which asked questions about specific initiatives that the participating revenue bodies used to increase the use of self-service

channels.

2014年報告書は、全5章から構成されているが、Introductionである第1章に続いて、第2章“Framework for evolution of digital self-service”では、個人納税者、法人、事業体のサービスの変遷を詳述し、デジタルサービスの進化のフレームワークを論じている。より具体的には、2013年9月のFTA及びTSGのヘルシンキ会合がセルフサービスを優先的に重視すべきと承認した内容を紹介している。第3章“Service delivery environment”は、現在の歳入当局におけるサービスの状況の調査内容が示されており、第4章への接続の意味を有する。第4章“Analysis and findings on revenue body initiatives”は、第3章の調査結果の分析である。第5章“Conclusions and recommendations”では、第2章のフレームワークと第4章で分析された結果である4つの要素(four key element)との統合がなされ、最終的な提案が示されている。

(2) 4つの要素(4 E-model・4 Element)

さて、2014年報告書の結論を先取りするようであるが、第3章の調査結果を受けた第4章においては、4つの要素(four key element)が指摘されている。すなわち、①サービスに対する納税者の需要に関するモニタリングや理解が重要であること、②提供するサービスが納税者のニーズに合うものとなるようにユーザーセンターをデザインする必要があること、③次に示す4つの視角(implementation)が提案されるとともに、セルフサービスは納税者に対してプッシュ型(mandating)かあるいはプル型(incentives)として利用されるべきであること、④かかるセルフサービスが納税者に直接的に効率的なチャネルとして用意されるべきであることが論じられている。

上記③で提案されている4つの視角とは、次の諸点である。

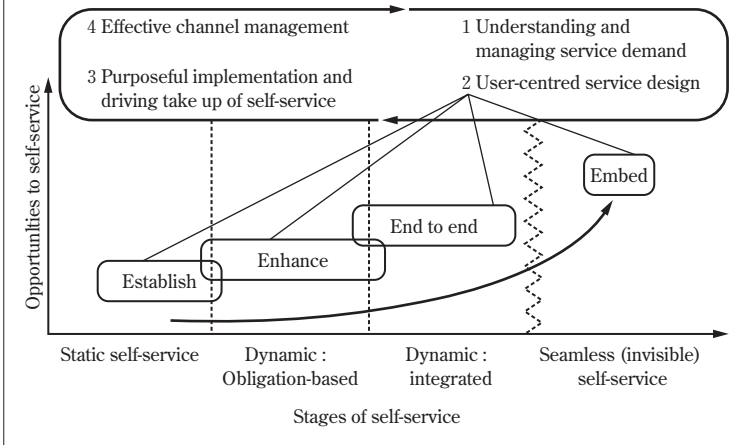
- ・ In the static self-service : establishing an online presence and making services and information available online.
- ・ In the obligation based self-service : enhancing the online offer by creating surplus value and adding features.
- ・ In the integrated, personalized service : integrating and connecting existing online services into an end-to-end, holistic experience.
- ・ In the seamless invisible service : embedding services in natural systems of taxpayers, so self-servicing becomes a by-product of day-to-day activities.

下線を付した4つの「E」すなわち，“establishing” “enhancing” “end-to-end” “embedding” は、重要なキーワードとなっている。これらを2014年報告書は，“4 E model” と表現して、次頁のような最終的な報告に繋げている。

まず、第1の段階においては、“establishing” が重要であり、セルフサービスの構築が前提となることはいうまでもない。ここでは、依然として、静的な (static) セルフサービスの構築が前提とされている。次の段階は、第1段階で構築された初期のセルフサービスに対する精度向上が求められる “enhancing” の段階である。しかし、この段階では、セルフサービスは行政側の義務として位置付けられる段階にあるとってよいかもしれない。また、より高い付加価値や機能が加えられる段階であるといえよう。第3の段階では、個々に構築されているサービスの統合ないし連携が図られる。制度を全体として俯瞰した観点から “end-to-end” の接続を求めべくサービスシステムが展開されるのがこの段階である。そして、最後には、“embedding” として、納税者にとって自然なシステム (natural systems) として日々の生活の中に溶け込むような制度設計がなされるべき

The four elements – monitoring and understanding service demand, user-centred service design, purposeful implementation and driving take up of self-service and effective channel management – are relevant to all stages in self-service. There is no single solution when it comes to increasing the use of self-service channels and revenue bodies need to work across all elements to achieve a sustained change, irrespective of the maturity of their self-service channels. What is specifically relevant to the stages in self-service, is the intent and focus of user-centred design. As discussed in Chapter 4, the 4E model connects the stage in self-service and the desired self-service experience with the relevant user-centred design considerations. This is reflected in Figure 5.1.

Figure 5.1. Revised framework for evolution of digital self-service (June 2014)



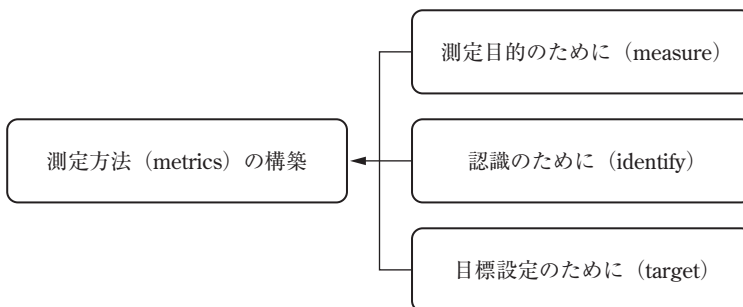
であるという。この段階は、持続的でありかつ生活に溶け込んだサービスとしての (seamless invisible) 最終形が提案されている。

そして、この段階的なステップを踏む過程において、常に、上記に示した4つの要素(①～④)が意識されるべきであるというのである。

さらに、2014年報告書は、歳入当局は、次の4つの項目について考慮した上で、セルフサービスのチャンネルを運用すべきである旨を指摘する。

- ・ Element 1: Identify and target opportunities to offer self-services (by using effective monitoring and data analytics that support understanding of service demand).
- ・ Element 2: Take a user- centred design approach in creating new services or shifting existing services to digital channels.
- ・ Element 3: Promote take up, either by mandating or offering incentives and leveraging tax intermediaries and third party providers in assisting taxpayers to take up self-service channels.
- ・ Element 4: Consistently direct taxpayers to the preferred channel through communication and education, eliminating channels or leveraging tax intermediaries and third party providers. To retain taxpayers in the preferred channels, consider providing a range of tailored in-channel support tools.

そして、政府は、持続的かつ更なる進化のために、セルフサービスのチャンネルに関する測定方法 (metrics) を構築すべきだというのである。それは、まず、サービスに対する需要を測定し、それを認識する必要があり、さらに、納税者のセルフサービスを増加させる機会構築に向けた目標を設



定することのために重要であるという。

2 これまでの OECD の取組み

前述したとおり、2011年になされた研究において、OECD は、“Working Smarter in Revenue Administration—Using demand management strategies to meet service delivery goals”¹⁾を公表した。多くの国の歳入当局がオンラインチャンネルやセルフサービスを展開しており、かかるサービスは高い需要に支えられている旨が報告された。かかる研究では、サービス需要を測定し、その情報量や傾向、どのようなトピックスを提供しているかについての多様なやり方が検討されている。もっとも、ここでは、サービスへの需要に対しての有効性分析がなされるには至っていなかった。

そもそも、2014年報告書が最初に示すとおり、世界中の歳入当局は、公共セクターに対する効率的な行政運営を図るべきとの要請に直面しており、歳入当局は、租税行政運営に関するコストをいかに減少させるかという方策を模索し続けているのである²⁾。かような意味では、各国が行うサービスのチャンネルの多様性を紹介し、これを分析することに重要な意義を見出すことを否定するものではないが、この点についての課題があったとみるべきかもしれない。

その後続く研究において、OECD は、2012年に“Managing Service Demand: a practical guide to help revenue bodies better meet taxpayers' service expectations”を各国の歳入庁向けのプラクティカルガイドとして発表している。このガイドでは、政府が取り組むためのモデルを示して、

1) OECD (2012), *Working Smarter in Revenue Administration—Using demand management strategies to meet service delivery goals*, OECD, Paris, available at: www.oecd.org/site/ctpta/49428187.pdf.

2) *Increasing Taxpayers' Use of Self-service Channels*. p. 3.

ベストプラクティカルが提案されている。政府が行うべき認識、分析、取組みについて実行可能性のある段階も示されるなどしており、このガイドの出版に続いて、技術的開発、行政経費の削減、サービス向上のための納税者からの更なる要求が認識されるに至った。2011年9月のTSG会合はコスト意識をもって臨まれており、かかる効率性（cost effective）についての研究がなされたとみてよかろう。すなわち、各国の歳入当局が効率性を向上させるための取組みについて議論をする契機をも提示したと評価することができよう。

2013年5月に、ヘルシンキにおけるFTAにおいて、TSGで議論された内容、すなわち、この研究や歳入当局に自主的にアクセスしようとする納税者をサポートすることに注力するとともに、納税者全体にも共通するサービスが提供されるべきことが承認された。そこで、前述のとおりオーストラリア国税庁（ATO）が研究のリーダーに選出され、各国がこれに参画する形での研究がなされてきたのである。

ヘルシンキ会合においては“Increasing the use of self-service channels”プロジェクトが立ち上がった。そこでは、次の2つの項目が掲げられた。すなわち、第1に、歳入当局はキーとなる納税者セグメントに対してセルフサービス・チャネルの利用の機会を増加させるためのターゲティングとした戦略を検討すべきであって、第2に、サービスに対する需要の効果を図るべく納税者からサンプル収集を行うという点である³⁾。より具体的には、この文脈において、7つのプロジェクト・ミッションが確認されてい

-
- 3) 1. Consider the strategies that revenue bodies can use to increase the use of self-service channels in the context of a proposed future service experience for the key taxpayer segments
 2. Collect practical examples of initiatives revenue bodies have undertaken to shift taxpayers and their representatives to self-service, including successes and challenges, as well as the effect on service demand.

る。すなわち、① 納税者のためのサービスの開発、② セルフサービスの機会の尊重、③ 戦略の認識、④ 法的規制や効果的サービス等に対する方策の確認、⑤ 需要モニタリング等に対する方策の確認、⑥ これまでの伝統的な手法に対する理解、⑦ セルフサービス・チャンネルへのシフトを推進するための役割の検討といったプロジェクト・ミッションが掲げられているのである。

- ① Develop a vision and framework that captures the future service experience for individuals, businesses and tax intermediaries
- ② Consider and prioritise self-service opportunities in the context to the future customer experience
- ③ Identify strategies revenue bodies have used or are using to shift clients to self- service, including measures of effectiveness, challenges and lessons learned
- ④ Understand how legislation and effective service and process design can be used to enable the shift to self-service channels
- ⑤ Understand how demand is monitored and managed in self-service channels, including how revenue bodies are responding to feedback to increase take-up of self-service channels
- ⑥ Understand the role of “traditional”, more expensive channel (for example, face-to-face and on call) in delivering the future service experience and shift clients to self-service channels
- ⑦ Consider the role of tax intermediaries and third party providers in encouraging and supporting the shift to self-service channels

3 デジタルサービスとその先にあるサービス形態の提案

情報提供サービスとしての限界に近づきつつある静的セルフサービスか

ら、オンラインによる交換や取引を経由して、目に見えない新しいサービスの環境整備というパラダイム転換を迎えているといえよう。先進国においては、ECモデルが展開されている。最終型としては、LNS (leveraging natural system) が提案されている。これは、納税者の生活に浸透した新しいサービスであり、目に見えないサービスとして提供されるものである。これは、例えば、消費税を納付する際のように、特に意識はしなくても日々の生活の中で納税が済むような生活内に潜在化しているサービスを意味しているといえよう。シンガポールのノーファイリング・サービス (The No-Finling Service: NFS) がこのサービスの究極系であるといってもよいと思われる。

シンガポールの IRAS (The Inland Revenue Authority of Singapore) は、個人納税者に対して、確定申告不要制度を採用している。2014年報告書は、このような取組みをシームレスであり、インビジブルなサービスとして捉えている (後述)。

4 調査結果と解析

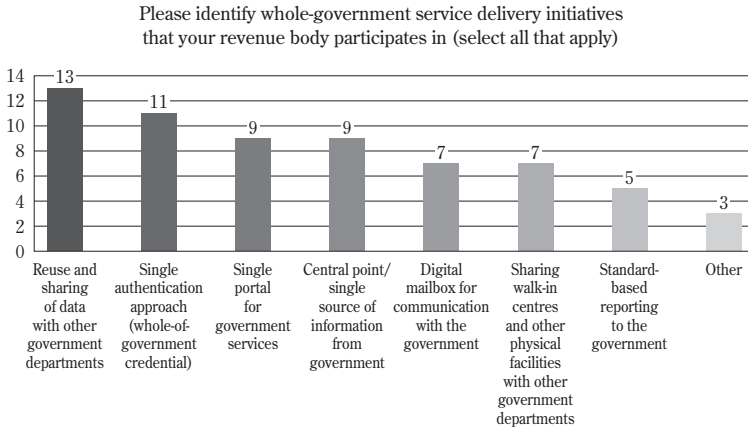
(1) デジタルサービスの拡張

イ 多様なサービスの展開

2014年報告書の調査は、全ての調査参加国の現在のサービスに関する取組状況を反映するものである。各国の歳入当局は、多様な国家的規模のサービスを展開しているが、具体的には、次のような取組みに集約し得る。①情報の再利用ないし他の政府当局との情報の共有、②単一行政体による処理、③単一行政体におけるポータルサービス、④政府のみからの情報といったものである (以下の図表参照)。

Figure 1 中の “Reuse and sharing of data with other government departments” は、各国の協調の下での情報共有を意味しており、前例のない取

Figure 1 Participation in the whole-of-government service delivery initiatives



組みである。これはセルフサービスの利用を促進させるものとなると思われるし、サービス統合のよりよい形を提示するものといえよう。納税者と歳入当局との間の相互連絡に関してもその質的向上が進められている。“single authentication approach” や “single source of information from government” は納税者の効率的ないし既成のサービス (tailored services) に関する需要を増加させる。“standard-based reporting to the government” は新しい情報や情報交換技術をもたらす。また、“single portal for government services” や “digital mailbox for communication with the government” は新しい情報提供サービスの取組みである。また、この図中にある、“other” には、例えば、e-forms, e-invoicing, e-billing, e-payment といったものがあるが、2014年の調査の段階では依然として低い水準にある。多様なサービスの統合が求められるところではあるが、この点は、技術革新の進展に左右されるところが大きいといっておく。

そして、技術革新そのものは世界的な開発競争を促すこととなるだけで

なく、よりよい統合インフラの共通化を通じて、公的サービスの配信を保障するものである。

ロ “digital by default” アプローチ

2014年報告書は、調査参加国のうち6か国がサービス配信の戦略及びデジタル・チャンネルに関する戦略を有していたとする。特に注目すべきは“digital by default”アプローチである。2014年報告書は、6か国が採用している戦略では、デジタル・チャンネルを使ったサービス配信が採用されており、そこでは“digital by default”アプローチが進められていることを述べている。“digital by default”アプローチは、単一の行政体によるものではなく政府一体となった（whole-of-government）デジタル戦略であって、従来の伝統的サービスから離脱して、時間軸にベンチマークを置くものである。

通常、“digital by default”アプローチには、2つの意味が含有されていると思われる。その1つが、効率性を高めることにより納税者の時間の節約が期待できる点である。もう1つは、このデジタルムーブメントが政府にとっても時間の節約を意味するという点である。もっとも、時間のみならずデジタルによる効率化が各種の経費削減をも意味することはいうまでもない。

例えば、英国では、Digital Service Standardとして、18の基準を設けており⁴⁾、英国は“digital by default”アプローチの牽引役であるといっても

4) See, GOV. U.K (<https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>)

1. Understand user needs

Understand user needs. Research to develop a deep knowledge of who the service users are and what that means for the design of the service.

2. Do ongoing user research

Put a plan in place for ongoing user research and usability testing to continuously seek feedback from users to improve the service.

よかろう。この影響はヨーロッパや the European post-Global Financial Crisis (GFC) にも及んでいるのである。2014年報告書では、“digital by default” アプローチは世界的トレンドとなり、経費削減や納税者の意識向

3. Have a multidisciplinary team

Put in place a sustainable multidisciplinary team that can design, build and operate the service, led by a suitably skilled and senior service manager with decision-making responsibility.

4. Use agile methods

Build your service using the agile, iterative and user-centred methods set out in the manual.

5. Iterate and improve frequently

Build a service that can be iterated and improved on a frequent basis and make sure that you have the capacity, resources and technical flexibility to do so.

6. Evaluate tools and systems

Evaluate what tools and systems will be used to build, host, operate and measure the service, and how to procure them.

7. Understand security and privacy issues

Evaluate what user data and information the digital service will be providing or storing and address the security level, legal responsibilities, privacy issues and risks associated with the service (consulting with experts where appropriate).

8. Make all new source code open

Make all new source code open and reusable, and publish it under appropriate licences (or provide a convincing explanation as to why this can't be done for specific subsets of the source code).

9. Use open standards and common platforms

Use open standards and common government platforms where available, including GOV. UK Verify as an option for identity assurance.

10. Test the end-to-end service

Be able to test the end-to-end service in an environment identical to that of the live version, including on all common browsers and devices, and using dummy accounts and a representative sample of users.

11. Make a plan for being offline

Make a plan for the event of the digital service being taken temporarily offline.

上へと寄与するものと評価されている。

ハ 小 括

2014年報告書は、まず、参加国に共通する点として、それぞれの歳入当局がサービスをセルフサービスの報告に移行していることを示している。そして、全13か国のうち10か国は、特別の戦略や行動計画に基づいてセルフサービスに移行し、その10か国の中には、“digital by default”アプローチによってセルフサービスに移行している国もあるという⁵⁾。

12. Make sure users succeed first time

Create a service which is simple to use and intuitive enough that users succeed the first time.

13. Make the user experience consistent with GOV. UK

Build a service consistent with the user experience of the rest of GOV. UK including using the design patterns and style guide.

14. Encourage everyone to use the digital service

Encourage all users to use the digital service (with assisted digital support if required) alongside an appropriate plan to phase out non-digital channels and services.

15. Collect performance data

Use tools for analysis that collect performance data. Use this data to analyse the success of the service and to translate this into features and tasks for the next phase of development.

16. Identify performance indicators

Identify performance indicators for the service, including the 4 mandatory key performance indicators (KPIs) defined in the manual. Establish a benchmark for each metric and make a plan to enable improvements.

17. Report performance data on the Performance Platform

Why you should report data and how you'll be assessed.

18. Test with the minister

Test the service from beginning to end with the minister responsible for it.

5) 報告書では、次の3点に小括が集約されている。

- ・ each revenue body reported that their strategies include a component of moving service demand to self-service channels

その際、セルフサービスの拡張に当たっては、例えば、ルール策定、利用者の増加、セルフサービス・チャネルの用意、従来型サービスの確保、セルフサービスへの移行の義務化などが検討されるべきと指摘されている⁶⁾。

(2) アンケート結果

イ 現在のサービスと将来のサービス

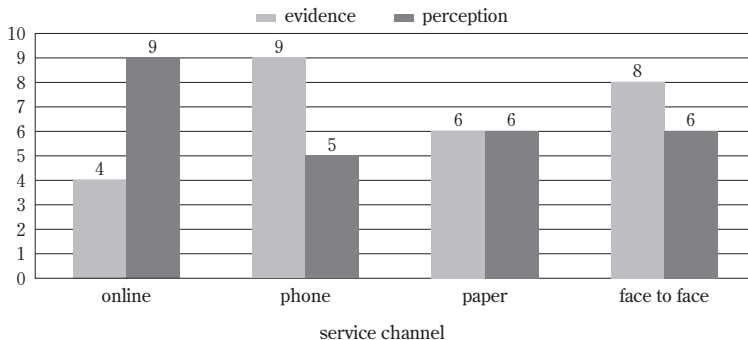
現在及び将来のそれぞれのサービス・チャネルの展開について参加国にアンケート調査を行った結果は、2014年報告書において Figure 2のとおり示されている。各国がオンラインサービスに移行しつつある中にあるのは、いわば当然の結果であると思われるが、ここで筆者が関心を寄せるのは、従来型のサービスのうち、とりわけ減少が予想されるものが電話によるサービスであるという点である。紙ベースのサービスは現状維持となり、“face-to-face”のサービスの落ち込みは必ずしも顕著ではない。

この点について、2014年報告書は、依然として紙ベースの需要は大きいと分析する。納税者は依然として紙ベースのアップデート情報を求めるというのである。“face-to-face”のサービスについては、歳入当局は様々な

-
- ・ 10 out of 13 revenue bodies are pursuing specific tactics or actions to facilitate the shift to self-service
 - ・ unlike the whole-of-government “digital by default” strategies, few revenue bodies’ strategies set any specific benchmarks or targets to drive and monitor the shift to self-service.

- 6) 1. making rules, systems and processes simple and clear to understand, so taxpayers do not need service from the revenue body
2. increasing the number of services available via self-service channels
3. Making self-service channels an attractive echoice
4. making less preferred service channels (face to face in particular) less readily available and less attractive
5. mandating the shift to self-service

Figure 2 Perceptions vs. evidence : what is the basis for revenue bodies' knowledge of what services are sought via different channels?



工夫をして、負担の軽減を図っている。

例えば、ニュージーランドでは、2009年から“Interactive Voice Response services” (SPK2IR) というボイスメッセージ・サービスを始めている。その後、2011年には、生体認証によるボイスサービスを展開している。Progress of Return というレベルに達している納税者に対しては、新しい IR (Interactive Response services) モバイルアプリケーションによるサービスを展開し、どこでもいつでもサービスにアクセスできるようにしている。

ロ サービス移行理由

伝統的なサービスからオンラインサービスへの移行理由ないし、移行しない理由については、次のような結果が示されている。

個人納税者については、時間の節約など効率性の観点からオンラインサービスへの積極的指向はみられるものの、依然として、「生」の人間との対面を希望する要請が強いようである。

企業も個人と同様、時間的節約の観点からオンラインサービスへの指向が認められる。もっとも、個人と大きく異なる点として、「生」の人間と

Figure 3 Why individual taxpayers choose online over traditional service channels and vice versa

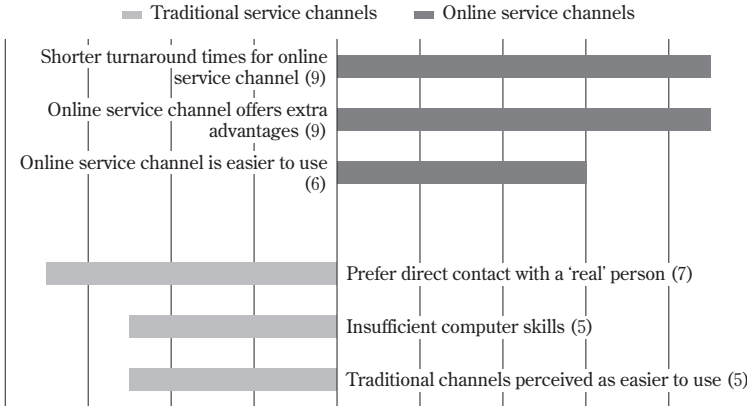


Figure 4 Why business taxpayers choose online over traditional service channels and vice versa

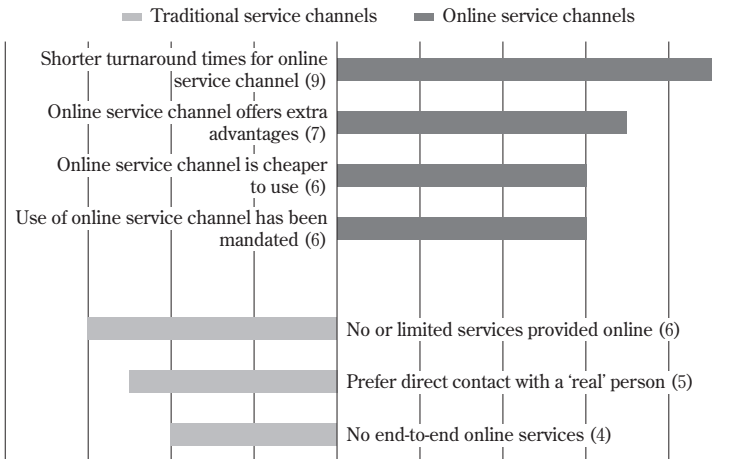
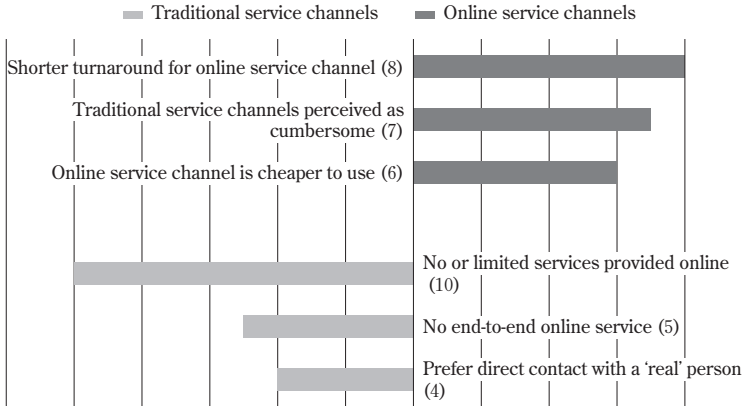


Figure 5 Why tax intermediaries choose online over traditional service channels and vice versa



の対面要請が個人より減り、むしろオンラインサービスを補完するものとして、従来型のサービスの存続を望むようである。また、租税専門家などの中間業者については、この点がより顕著で、「生」の人間との対面要請は低くなり、オンラインサービスを補完するチャンネルとして従来型サービスが依然として期待されている。

次のアンケートは、各国の歳入当局が提供する20のオンラインサービスのうち個人納税者、企業、租税専門家などの中間業者がどのサービスにニーズを感じているかを調査し、表にしたものである（Table 1）。

個人納税者は、確定申告手続に関するサービス（電子申告）を最も望んでいることが分かる（7参照）。あるいは、修正申告書の提出に関するサービス（電子修正申告）も同様である（9参照）。納税申告等の期限の延長に関するサービスは低調である（14及び15参照）。納税相談や（18参照）、納税義務等の義務に関するアップデート情報の要請は高いといえよう（3参照）。

Table 1 Average aggregated maturities of online services across participating revenue bodies (by key client segments)

#	Online services	Average aggregated maturity		
		Individual	Business	Tax intermediary
1	Register	2.09	2.08	2.08
2	Update registration details	2.25	2.08	1.93
3	update tax obligation details	2.00	1.69	1.38
4	Access account balances or details	2.00	2.00	1.79
5	Request statement of account	1.62	1.86	1.57
6	Request refund or transfer	1.67	1.92	1.62
7	Prepare and file an IT return	3.00	2.92	2.69
8	Prepare and file other tax return	2.27	2.92	2.69
9	Confirmation of receipt of an IT return	3.00	2.92	2.69
10	Confirmation of receipt of other tax returns	2.20	2.92	2.69
11	Apply and vary tax credits and entitlements in PAYE/G systems	1.25	1.29	0.86
12	Amend an IT return	2.62	2.29	2.07
13	Amend other tax returns	1.60	2.43	2.21
14	Request an extension of time to file an IT return	0.77	0.85	0.77
15	Request an extension of time to file other tax returns	0.77	1.00	0.93
16	File an objection	1.50	1.29	0.93
17	Request an arrangement to pay tax debts	2.00	1.83	1.58
18	Make payment	2.69	2.57	2.36
19	Make an enquiry	1.92	2.07	1.86
20	Review correspondence and/or view notices	2.00	1.86	1.64
Average rate		1.96	2.05	1.83

Scale: 0) Service not available online: not offered ; 1) Information : find out about it ; 2) Interaction: initiate it ; and 3) Transaction: complete it.

企業においても、電子申告サービスに対する需要は高いといえるが（7及び9参照）、その他の申告に関する要請も等しく高い（8及び10参照）。質問サービスへの要請は個人納税者よりも高い点が特徴的などころといえよう（19参照）。

租税専門家などの中間業者については、ほとんどの項目において、個人納税者及び企業よりもオンラインサービスに対する需要が低い傾向を看取することができる。

5 2014年報告書からのインプリケーション

2014年報告書は、歳入当局による報告を分析し、容易にこれを理解するとともに、その主要な結論を導き出すためには、これらの分析結果を次の4つの要素に分類することが有益であるとしている。

- ・ Element 1 : Monitoring and understanding service demand ;
- ・ Element 2 : User-centred service design ;
- ・ Element 3 : Purposeful implementation and driving take up of self-service ; and
- ・ Element 4 : Effective channel management.

Figure 4.1 brings these elements together and illustrates the order, in which they should be considered : Examples of initiatives are used to describe how each element can be used in practice.

Figure 4.1. Driving effective self-service through sustained change

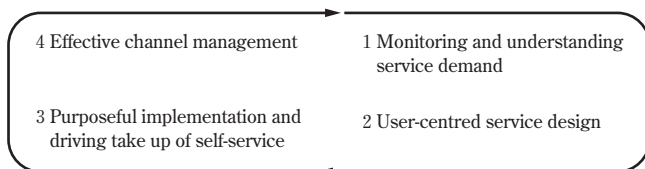
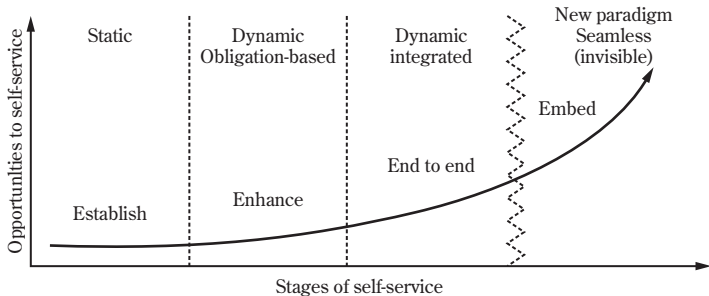


Table 4.2. 4E model : Stages and description

Stage	Description
ESTABLISH	In stage one of self-service (static service, often information only) the focus is on making services, particular information, available online. This means creating an online equivalent of existing services available through traditional service channels or an entire new online offer for new, emerging services.
ENHANCE	In the second stage (obligation-based self-service) the focus is on enhancing the online offer by creating surplus value and adding features to increase the attractiveness of the online service thus encouraging taxpayers to use it for the extra benefits delivered.
END-TO-END	In the third stage (integrated, personalised self-service) the focus is on integrating and connecting existing online services into end-to-end, holistic processes, so taxpayers can comprehensively satisfy all of their tax obligations.
EMBED	In the seamless (invisible) service stage the approach to user-centred design changes altogether to reflect the new paradigm. Instead of building services so taxpayers can access them, the focus is on embedding services in natural systems, processes and activities, so services become a by-product of day-to-day activities.

Figure 4.2 illustrates how the approach to user-centred service design evolves with the increasing maturity of services offered by revenue bodies.

Figure 4.2. Evolution of user-centred service design : 4E model



これら4つの要素は、既述の4つの要素(4E-model・4 Element)である。その要素間の連続性についても前述のとおりであるが、セルフサービスの第1ステージでは、サービス構築に主眼が置かれる⁷⁾。次の第2ステー

ジでは、より高次の生産的なオンラインサービスの展開が期待され、第3ステージでは、各種のサービスの統合がなされるべき段階に至る。最終の第4ステージでは、ユーザーによるコントロールされたサービスが日々更新されていく段階となる。

6 各国の取組み

(1) カナダ

カナダ歳入庁 (Canada Revenue Agency : CRA) は、face-to-face サービスの廃止に取り組んできている。納税者が電話をして予約するという face-to-face サービスについては、2012年10月から2013年10月までの間に49か所において、対面式の納税相談及び質問の受付を廃止している。この方向性は長年の CRA の目標でもあった。その代わりに、CRA は、“drop boxes” というデータ・スタンプ機械による証明サービスを展開している。これは、納税者が

-
- 7) Monitoring and understanding service demand では、次の点が重要となる。
- ・ Monitoring the volumes and patterns of taxpayers seeking services ;
 - ・ Understanding the reasons why taxpayers seek the revenue body's services ;
 - ・ Understanding the value these services provide to taxpayers ;
 - ・ Monitoring the cost of delivering those services through different channels, as well as levels of demand that may fluctuate throughout the year. This is necessary to ensure effective use of resources and elimination of waste or oversupply ;
 - ・ Being clear about service levels and expectations within the taxpayer community. This may include changing service standards and increasing response times for less preferred channels ;
 - ・ Increasing taxpayers' awareness about the revenue body's services and preferred methods and channels of interaction ; and finally
 - ・ While monitoring cost of delivering services and ensuring proper taxpayer experience-maintaining focus on the compliance outcomes for government.

重要書類に収受印の押印を受けたい場合に、機械が対応するものである。

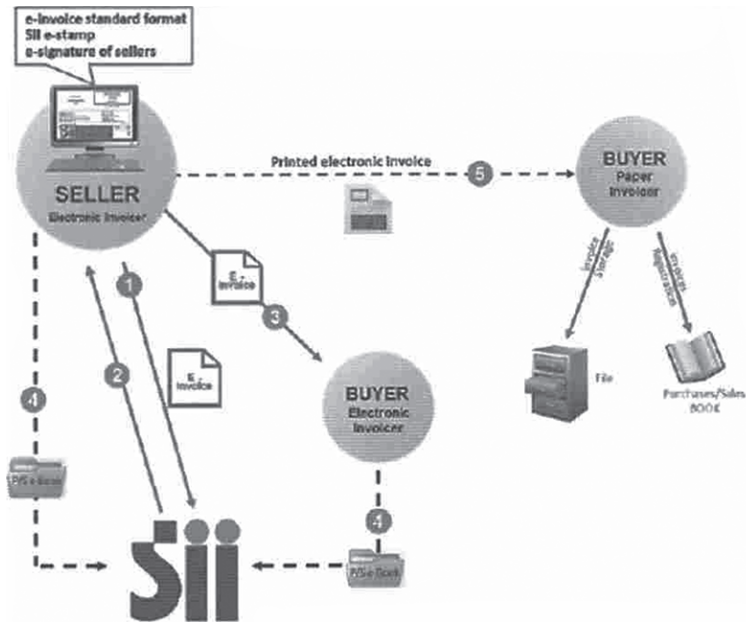
このようなサービスの移行は、行政コストの削減という明確な目標を掲げたものであったが、必ずしもコスト削減に繋がらず継続されなかった。CRAは、これに対して、コールセンターにおけるサービス強化を行い、一般的な質問をそこでさばき、それ以外の個別的事案については、コールセンターで予約のみを受け付けるという方針を展開している。

このように、納税相談及び質問の受付を廃止する国は、他の OECD 加盟国の中にもみられる傾向であり、例えば、デンマークや英国も同様の施策を採っている。

(2) チリ

チリ内国歳入庁 (the Chilean Inland Revenue Office) は SII ウェブモバイルアプリケーション (Service de Impuestos Internos) を採用している。2013年には、およそ1,700万人が使用している。同時に、チリの市場においてモバイルが2,410万台取引されており、急速な増加となっている。このモバイルデバイスの利用者の増加の認識の下、2012年にスマートフォンやタブレットデバイスの最初のものとして SII が開始された。このウェブサービスは、“find about it” というような静的サービスから、Frequently Asked Questions (“FAQ”) のようなセルフサービスへとチャンネルを拡大させたものである。税務当局の開業時間や場所、あるいは税務カレンダーの提示から “complete it” というようなアップデートされたより詳細な情報提供へと進化している。そこには、個人納税者の納税申告や、電子領収書の提出といったサービスが含まれている。2014年3月には、SII モバイルサービスは約270万人の利用者を得ており、このサービスでは、月に2万の電子税務書類が扱われ、同サービスを使った VAT の電子申告は4,000に及んでいる。SII ウェブサービスを利用して2万3,000の所得税の確定申告書が提出されている。

Figure 6 The diagram illustrates how the Electronic Invoicing System operates between B2B



1. Seller, electronic invoice, issues an electronic invoice.
2. Electronic invoice (xml format) is authorised online by the SII.
3. Buyer electronic invoice receives the electronic invoice in xml format.
4. Both seller and buyer send the Purchase and Sales e-book to the SII on a monthly basis.
5. If the buyer is not electronic invoice, the buyer receives the electronic invoice printed (in paper form), and after he has to register and store the document.

Source : Servicio de Impuestos Internos (the Chilean Revenue Authority).

(3) ニュージーランド

ニュージーランドでは、2012年8月より、The MyIR GST サービスが開始されている。これは、事業者が GST (Goods and Services Tax) の申告を

行う際に利用できるものである。かかる IR のシステムを通じて、約64万の GST の登録事業者が310万の GST の確定申告を行っている。

この新しい IR のサービスが開始される前に、ニュージーランド当局は、納税者に対してインタビューを行い、その情報をフィードバックするなどして納税者調査を実施した。大量のデータを問題点の発見に役立て、ソフトウェア開発業者との協力の下で、従前の IR をモデルチェンジして、かかるサービス開始に漕ぎつけたのである。

2012年の IR のサービスデザインユニットは、彼らの指向の根底に流れるものである。

(4) オーストラリア

オーストラリア国税庁 (ATO) では、2つのセルフサービス・チャネルを使って電子申告のチェックができる Progress of Return (POR) プログラムを提供している。1つは、電話やオンラインによるセルフサービスであり、もう1つは、モバイルアプリケーションによるサービスである (ATO2013)。後者は、2013年から開始しているものである。もっとも、セルフサービスプログラムを利用したくないという納税者に対しては、

Table 2 POR checks by Australian individual taxpayers by channels

Year	Channel					Totals
	Non self-service	Self-service				
	Phone calls to CSR	Phone (IVR)		ato.gov.au/ATO Online	Mobile app ATO2013	
	Successful	unsuccessful ^b				
2011	122010	864875	420480	n/a	n/a	1407365
2012	159920	532177	626538	34110	n/a	1352745
2013	122877	460479	183632	1266331	n/a	2033319
2014a	123079	355188	113504	1420313	419848	2431932

Notes : a. data as at 29 May 2014

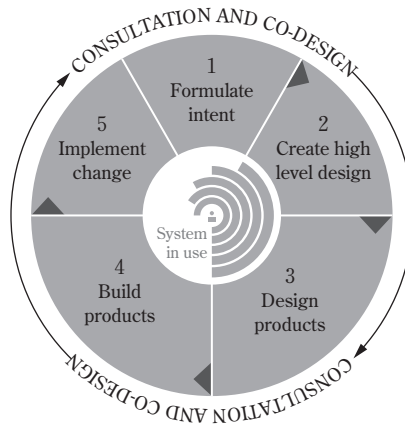
b. where taxpayers were unable to self-serve and had to be transferred to a CSR.

ATO コンタクトセンターでの受付も行っている。

Table 2 から分かるとおり、アグレッシブなオンラインサービスは着実に伸びているといえよう。

また、ユーザーによってコントロールされたデザインに関して、ATO は Figure 7 のようなデザインを示している。この点は、英国の取組みに

Figure 7 The user-centred design process follows five stages captured in the “Design Wheel” : ATO Design Wheel



Source : Australian Taxation Office.

Stages :

1. Formulate intent : capturing the desired intent of the change.
2. Create high level design : creating a document that outlines the high-level design of the change from the outside-in and end to end perspectives.
3. Design products : designing and prototyping products described in the blueprint, including user testing.
4. Build products : developing prototypes into “real world” products, product testing and end to end system testing.
5. Implement change : handing over the developed products to owners (internal) and users (external), evaluation, feedback and further improvement.
6. The design process is often non-linear and the stages may overlap.

も親和性があるといえよう。

(5) スウェーデン

スウェーデン税務当局 (Swedish Tax Agency: Skatteverket) は、モバイルテクノロジーを使った納税者サービスを2012年から開始している。これは前述のチリ内国歳入庁が行っている SII ウェブサービスと類似するものである。納税者のモバイルアプリケーションを利用して、税務申告のチェックやアップデートを行うものであり、スウェーデン税務当局は、スウェーデン銀行の協力の下でかかるサービスを開発し、モバイルデジタル ID の利用を開始している。この ID は、権威付けのために有効に機能している。

参考資料

- Australian Taxation Office (2013), *Research and Statistics/Tax professionals*, available at : www.ato.gov.au/About-ATO/Research-and-statistics/In-detail/General-statistics/Compliance-in-focus-2013-14/?anchor=Tax_professionals#Tax_professionals.
- OECD (2007), *Improving Taxpayer Service Delivery: Channel Strategy Development*, OECD, Paris, available at : www.oecd.org/tax/administration/38528306.pdf.
- OECD (2008), *Study into the Role of Tax Intermediaries*, OECD, Paris, available at : www.oecd.org/unitedkingdom/39882938.pdf.
- OECD (2012), *Working Smarter in Revenue Administration—Using demand management strategies to meet service delivery goals*, OECD, Paris, available at : www.oecd.org/site/ctpfta/49428187.pdf.
- OECD (2013a), *Managing Service Demand: A Practical Guide to Help Revenue Bodies Better Meet Taxpayers' Service Expectations*, OECD Publishing, available at : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264200821-en>.
- OECD (2013b), *Tax Administration 2013: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, OECD Publishing, available at : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264200838-en>.
- OECD (2013c), *Together for Better Outcomes: Engaging and Involving SME Taxpayers and Stakeholders*, OECD Publishing, available at : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264200838-en>.