

タンザニア
公共財政管理能力向上支援(開発調査)
事前評価調査報告書

平成17年5月
(2005年)

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部

経済

J R

05-064

序 文

日本政府は、タンザニア政府の要請に基づき、同国の公共財政管理改革プログラムの内「国庫管理及び会計」分野に対する支援を決定し、独立行政法人国際協力機構がこの協力を実施することとなりました。

当機構は本格的な協力の開始に先立ち、本件を円滑かつ効果的に進めるために、平成17年2月19日から3月4日までの15日間にわたり事前評価調査を実施しました。

本調査においては本件の背景を確認するとともに、タンザニア政府の意向を確認し、本調査の範囲、内容などについて議論を行いました。また、調査終了後日本・タンザニア双方にて議論を積み重ねて、平成17年5月にJICAタンザニア事務所と財務省の間で実施細則(Scope of Work: SW)を締結しました。

本報告書は、今回の調査及び協議結果を取りまとめるとともに、引き続き実施を予定している本格的協力を資するためのものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成17年5月

独立行政法人国際協力機構

理 事 伊 沢 正

目 次

略語一覧

第1章 調査団概要

1. 事前評価調査の背景	1
2. 事前評価調査の目的	1
3. 事前評価調査団構成	1
4. 事前評価調査日程	2

第2章 協議総括

1. 協力ニーズの確認	3
2. 協力内容の協議	3
3. 今後の取り組み	4

第3章 調査結果

1.	
1-1 PFMRP の最新状況・他コンポーネントの動向	
1-1-1 PFMRP の現況	5
1-1-2 他コンポーネントの動向	5
1-1-3 他ドナーのコンポーネント活動	7
1-2 財務省、他省庁、LGA (Local Government Authority) の実施体制、予算、人員等	
1-2-1 財務省	7
1-2-2 他省庁およびLGA (地方自治体)	9
1-3 財務省内国庫管理及び会計コンポーネントの実施体制、予算、人員、業務分掌等	
1-3-1 会計局の機能と組織	9
1-3-2 会計局の予算	9
2.	
2-1 財務省スタッフ (対象：本省、地方支部) の会計基礎、規則、処理にかかる知識・能力レベル	11
2-2 財務省スタッフ (対象：会計局) の監査業務・債務管理にかかる知識・能力レベル確認	
2-2-1 内部監査能力	13

2-2-2	研修状況	13
2-2-3	債務管理能力	14
2-2-4	研修状況	15
2-3	財務省スタッフ（対象：会計局）のIT基礎技術にかかる知識・能力レベル 確認	
2-3-1	IT基礎能力	16
2-3-2	研修状況	16
2-4	財務省スタッフ（対象：本省、地方支部）のIFMS（Intergrated Financial Management System）の運用状況	16
3.		
3-1	パイロットプロジェクト実施委託候補先の情報の収集・分析	
3-1-1	委託先候補（民間企業）の企業プロフィール	20
3-1-2	委託先候補（公的機関）の概要	24
第4章 結論		
1.	協力の方向性	28
2.	協力の展開	28
3.	協力実施上の留意点	29
4.	今後のスケジュール	29
5.	その他	29
添付資料		
	訪問・協議記録（1）～（23）	33
	面談者一覧	58
	収集資料一覧	60
	M/W（署名済み）	62
	S/W（署名済み）	65
	要請書	71

略語一覧

AccGen	Accountant General' s Department 会計局（会計局長を指すこともある）
AfriTech	The Africa Regional Technical Assistance Centers アフリカ地域技術支援センター
CPA	Certified Public Accountant 公認会計士
CS-DRMS	Commonwealth Secretariat-Debt Recovery and Monitoring System 債務管理システム
CSD	Computer Services Department コンピュータ・サービス局
CTB	Central Tender Board 中央入札委員会
DFID	Department for International Development 英国国際開発局
EFD	External Finance Department 外国資金局
GADP	Government Accountants Development Project 政府会計開発プロジェクト
IAA	Institute of Accountants in Arusha アルーシャ会計専門学校
IBMP	Integrated Budget Management Accountability Programme 統合予算管理説明責任計画
IFM	Institute for Finance Management 財務経営専門学校
IFMAP	Integrated Financial Management and Accountability Project 財政管理アカウンタビリティ統合プロジェクト
IFMS	Integrated Financial Management System 統合財務管理システム
IMF	International Monetary Fund 国際通貨基金
ICT	Information Communication Technology 情報コミュニケーション技術
JSC	Joint Steering Committee 合同運営委員会
LAN	Local Area Network 構内通信網
LGA	Local Government Authority 地方自治体
LGRP	Local Government Reform Programme 地方自治体改革計画
MBA	Master of Business Administration 経営学修士
MDAs	Ministries Departments and Agencies 省局庁
MoF	Ministry of Finance 財務省
MSc	Master of Science 科学修士
MTEF	Medium Term Expenditure Framework 中期支出計画
NAO	National Audit Office 国家監査局
NBAA	National Board of Accountants and Auditors 国家会計士監査人委員会
OJT	On the Job Training 職場内訓練

PAC	Public Accounts Committee 公会計委員会
PAD	Policy Analysis Department 政策分析局
PFMRP	Public Financial Management Reform Programme 公共財政管理改革プログラム
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper 貧困削減戦略ペーパー
PWC	PricewaterhouseCoopers プライスウォーターハウスクーパース
SADCC	Southern African Development Co-ordination Conference 南アフリカ開発調整会議
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation スイス開発協力庁
SDU	System Development Unit システム開発ユニット
SECO	State Secretariat for Economic Affairs スイス経済問題局
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency スウェーデン国際開発協力庁
TAS	Tanzania Assistance Strategy タンザニア援助戦略
TIA	Tanzania Institute of Accountancy タンザニア会計専門学校
WAN	Wide Area Network 広域通信網

第1章 調査団概要

1. 事前評価調査の背景

タンザニア国（以下「タ」国）では、1998年以來、公共財政管理、マクロ経済運営などの多岐にわたる改革プログラムを財務省が主体となり一元的に調整・実施することを目的とした公共財政管理改革プログラム（PFMRP: *Public Financial Management Reform Program*）の策定が続けられ、2004年6月PFMRP行動計画文書が完成した。

我が国政府は2001年度から債務救済無償資金により貧困削減財政支援（PRBS）に参加しており、2004年3月にはノン・プロジェクト無償（本体予算）にて5億円の投入を一般財政支援に実施した。また、JICAは企画調査員の継続的な配置を通じ、公共支出レビュー等の開発パートナー会合へ参加することにより公共財政管理能力の向上に貢献している。

かかる状況のもと、2003年「タ」国政府は我が国政府に対し、開発調査「公共財政管理能力向上支援」の要請を提出したものの、PFMRP全体像が明確でなかったこと、要請内容が広範で焦点が絞り込めていなかったことから同要請は未採択となっていた。2004年8月JICAは、同要請を再検討・具体化し、新規案件として採択・事業化することを目的にプロジェクト形成調査を実施した。これを受け、2004年9月「タ」国政府はPFMRPの10コンポーネントのうち「国庫管理及び会計」コンポーネントにかかるアクションプラン策定、同分野の人的資源開発戦略及びプログラム策定、ならびにこれらのパイロットプロジェクト実施にかかる技術協力をあらためて我が国政府に要請し、11月開発調査「公共財政管理能力向上支援」として採択された。

2. 事前評価調査の目的

今回の事前評価調査は以下の項目を調査・協議し、主要協議事項をM/Mにとりまとめ署名・交換することを目的とした。

- (1) 事前評価表作成のための情報収集・分析（PFMRPの進捗確認、協力ニーズ把握等）
- (2) 本格調査実施に向けた情報収集・分析（財務省実施体制の確認、ローカルコンサルタント候補先のCorporate Profile等）
- (3) 想定される本格調査の内容協議
- (4) 本格調査開始に向けたスケジュールの確認

3. 事前評価調査団構成

氏名	分野	所属
小澤 勝彦	団長	JICA 経済開発部第一グループ長
昌谷 泉	評価分析	株式会社グローバル・グループ二十一ジャパン
佐藤 雅也	会計・監査	コンサルタント
吉田 徹	調査企画	JICA 経済開発部第一グループ経済政策・金融チーム

4. 事前評価調査日程

月日	行程		宿泊地
	調査企画	評価分析、会計・監査	
1 2/19 土	団長、調査企画	移動 成田発	Dar es Salaam
2 2/20 日		移動 Dar es Salaam 着	
3 2/21 月	移動 成田発	午前 JICA 事務所打合せ LGA (Temeke) 調査	
4 2/22 火	移動 Dar es Salaam 着 JICA 事務所打合せ 日本国大使館表敬 財務省政策分析局協議 国家監査局協議		
5 2/23 水	Institute of Financial Management 調査 会計局協議 (Acting Accountant General)		
6 2/24 木	財務省次官表敬 PFMRP 事務局協議 SoftTech Consultants 調査 PFM ドナーミーティング (オブザーバー出席) DFID 意見交換	Tanzania Institute of Accountancy 調査	
7 2/25 金	SIDA 意見交換 大統領府地方自治改革計画チーム協議 SDC 意見交換 団内協議		
8 2/26 土			
9 2/27 日	M/M (案)、S/W (案) 作成		
10 2/28 月	National Board of Accountants and Auditors 調査 PricewaterhouseCoopers 調査 地方自治改革にかかるブリーフ (JICA 事務所)		
11 3/1 火	財務省政策分析局 IMF アドバイザー意見交換 JICA 事務所打合せ PFMRP マネジャー協議		
12 3/2 水	会計局長協議 Department of Computer Service 協議 M/M 署名・交換		
13 3/3 木	JICA 事務所・大使館報告 移動 Dar es Salaam 発		
14 3/4 金	移動 東京着		

第2章 協議総括

1. 協力ニーズの確認

- ・ PFMRPバスケットファンドへの資金投入は開始されつつあるが、支出は3月に予定されている JSC (Joint Steering Committee)の合意を待って行われる。このため、PFMRPコンポーネント4でも、会計局予算により会計局の従来から実施されてきたトレーニングを実施している状況である。
- ・ 会計局は、MDA, LGA の会計職を毎年100人～200人規模で財務省傘下の3研修機関 (IFM, TIA, IAA) に派遣し、長期・短期の様々な研修を受講させている。また IFMS運用・IT基礎については、Soft-Tech Consultantsに研修を委託契約している。
- ・ 会計局はPFMRPにてMDA, LGAの4-5千人前後いるといわれる会計職の能力向上に責任があり、今後バスケットファンド活用を中心として実施するものの、JICAのプロジェクトベースでの協力もAcceptableである旨会計局長から発言あった。
- ・ また今後、IFMSモジュール拡張やバージョンアップ、また地方展開をしていくうえで、IT基礎・IFMS運用にかかる能力向上の地方展開も課題であるとのことであった。
- ・ 政策分析局等の他局(データユーザー)からは、会計局からの情報アウトフローの現状について会計局に対する不満(Unavailability of Data)がきかれた。
- ・ 会計局ではData Warehouseを7月までに構築し、財務省内各局でのIFMSを通じた財務会計情報のリアルタイムでの共有を可能にする計画をもっている。このData WarehouseがData Accessibilityの向上に資するような設計にする事が重要である。

2. 協力内容の協議

- ・ はじめに会計局長からは、Financial Management (Accounting, Auditing, Debt Management)の分野での人材育成の必要性が強調され、協力の要望があった。
- ・ 調査団から人材育成戦略にかかる文書の有無を確認したところ、MTEFのAction Planがあるのみと会計局長から回答があった。このため本件協力によるUpdated Action Planは”Interim Plan of Work and Budget”をベースに、MTEFのAction Plan、他ドナー報告書等を参考に策定するものと想定される。
- ・ また当初の調査では、財務省傘下の3研修機関(IFM, TIA, IAA)、民間研修機関等を活用した総合的な追加的研修をUpdated Action Planとして提言することとする。
- ・ 調査団は、協力期間中の人材育成の実施について、財務省傘下の3研修機関等政府機関での研修経費はJICAスキームでは負担できない旨説明し、会計局長の了解を得た(会計局長から、Computerized Auditingの人材育成についてはPricewaterhouseCoopersの活用が可能である旨説明があった)。
- ・ 会計局長から、会計局におけるData Warehouseの開発・構築にかかり、現システムの監査、接続性の評価等の必要性について発言があった。
- ・ 調査団は、会計局を中心としたデータフロー分析は、IFMS導入による情報システム

化・共有化に関連し、会計局の Data Provider としての機能強化に資するものとして協力インパクトが高いと判断し、当初のアクションプランアップデートにかかる現状分析のひとつとして含めることとした。

- ・ 会計局長から、会計局は PFMRP 以前より SIDA をはじめとする様々なドナーの支援により各種報告書が充実しており、また人員も限られているため、日本から派遣されるコンサルタントは1, 2名にとどめてほしい旨要望があった。
- ・ 調査団は、初期6ヶ月の調査ステージでの包括的レビュー (IFMS Operation、人材育成、Data Warehouse の開発・構築にかかる情報アウトフローの現状分析) の実施を考慮すると、1, 2名のコンサルタントでの対応は困難が想定される旨説明した (調査の規模・詳細については今後調整の必要あり)。
- ・ 以上の協議をもとに、財務省次官補 (PFMRP マネージャー) である Mr. Ramadhani Mussa Khijjah と協力のフレームワークにかかる M/M を署名・交換した。
- ・ カウンターパートの配置について、M/M には「会計局長は適切な人数のカウンターパートを配置する (詳細はインセプションレポート提出時に協議)」と記載し、この旨了解を得た。
- ・ また M/M に添付した S/W 案は、上記協議等を踏まえて若干の修正を行った (主には、情報のアウトフロー分析の追加)。

3. 今後の取り組み

- ・ 協力開始を M/M に記載しているとおりの 2005 年 7 月からとして準備をすることとする。
- ・ S/W については、調査団帰国報告会議開催後、JICA 事務所長とタンザニア財務省次官 (Permanent Secretary Treasury) にて署名・交換をすることとしたい。
- ・ 会計局長より要望あった日本から派遣されるコンサルタントは1, 2名にとどめてほしいという点について、協力内容を考慮すると困難が想定されるため、会計局側への説明・了解を得る作業が必要である。このため、本邦サイドで調査ステージの要員計画・調査内容の素案を策定し、これに基づき JICA 事務所を通じ会計局の了解を得ることとする (S/W 署名・交換前に了解を取り付け、S/W 署名・交換の際に M/M で確認する)。
- ・ 会計局を中心としたデータフロー分析については、当初協力内容に想定していなかったため、本邦でのコンサル入札指示書作成前に可能な限りの現状の確認 (データフロー分析の具体的な対象・作業内容) を事務所に依頼したい。
- ・ また、コンピューター・サービス局に対する (財務省内データフローにかかる) 技術協力は、事務所において引き続き検討されたい。

第3章 調査結果

1.

1-1 PFMRP の最新状況・他コンポーネントの動向

1-1-1 PFMRP の現況

合同運営委員会 (JSC) が 2005 年 3 月中に開催される予定であり、その場において PFMRP 戦略文書およびアクションプランが承認される。

PFMRP バスケットファンドへの拠出状況は、2005 年 2 月の調査時点で EC およびデンマークが合計約 7 億円 (うち EC が 450 万ユーロ) を拠出済みである。英国 DfID も 260 万ポンドを拠出する意向を示している。ただし実際にバスケットファンドの資金を使用するためには、バスケットから政府口座への資金を移動する手続きが必要となるため、現時点上記拠出額をすぐにプログラムに利用できるわけではない。

1-1-2 他コンポーネントの動向

今回訪問した PFMRP 事務局の情報によれば、2004 年 7 月に開始された PFMRP フェーズ 2 の進捗度は全体として遅い。但し、PFMRP フェーズ 1 は 1997 年に会計と収入を対象に開始されており、2004 年までに会計局の業務は IFMS 導入により大きく改善された。つまり PFMRP Interim Report に記された、2004 年 7 月に始まった各コンポーネントのアクションプランの実施状況というよりは、PFMRP 各コンポーネントの支援対象分野の現状という点で、コンポーネント 4 の「財政マネジメント及び会計」が最も進展しているということである。逆に、フェーズ 1 では取り上げられることのなかったコンポーネント 5 (調達)、6 (IT)、7 (国営企業改革)、9 (外部監査) は、ほとんど手つかずの状態であり、その進捗は遅れている。また、コンポーネント 10 (PFMRP 全体の調整、モニタリング・評価) を担当する PFMRP 事務局自体、訪問時点では実質的に事務局長一人だけで活動している状態であり、その機能は十分であるとはいえない。

なお、2004 年 10 月に PWC によって作成された PFMRP の Draft Strategic Plan には、その時点でのコンポーネントごとの現状が記載されている。その概要を表 1 に示した。同ペーパーではコンポーネント間の進捗度の違いは必ずしも明確にされていないが、やはりコンポーネント 4 は IFMS の構築により、他コンポーネントに比べ成果を見せていることが確認できる。

表1 PFMRP 各コンポーネントの現状と課題

支援分野	主管省庁	現状	課題
1 政策分析および開発政策策定 (Policy analysis and development)	財務省政策分析局 (Policy Analysis Department, PAD)	<ul style="list-style-type: none"> IMF、スイス、ノルウェーの技術協力により政策分析・予測キャパシティが向上 債務管理に関する研究を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 外国技術援助への依存度低下 国内資源の有効活用 マクロ経済モデル構築 関連部局との情報網構築
2 外部援助・債務管理 (External resource management)	財務省外部資金管理局 (External Finance Department, EFD)	<ul style="list-style-type: none"> 30億ドルの債務免除を獲得 タンザニア援助戦略 (TAS) 実施 援助協調、一般財政支援の進展 	<ul style="list-style-type: none"> さらなる援助協調、援助資金のアンタイド化 財政支援額の安定化 TAS の関係部局および市民社会への浸透
3 予算管理 (Budget management)	財務省予算局 (Budget Department)	<ul style="list-style-type: none"> 財政収支健全化進展 戦略的財政計画のため中期歳出計画 (MTEF) 導入 	<ul style="list-style-type: none"> 財政支出管理の健全化 IFMS への予算モジュール導入 MTEF と PMS (業績管理システム) との統合 財政の地方分権化
4 国庫管理および会計 (Treasury management and accounting)	財務省会計局 (Accountant General's Department)	<ul style="list-style-type: none"> IFMS の導入、普及 (全省庁、20 地方財務局、32 自治体) により財政管理に大きな進展 会計職、IT 専門職の採用、研修による能力向上 	<ul style="list-style-type: none"> 民間部門への人材流出防止 IFMS の地方自治体普及 IFMS のモジュール追加 IFMS と他システムのインターフェイス強化 内部監査強化
5 調達 (Procurement)	財務省中央入札委員会 (Central Tender Board, CTB)	<ul style="list-style-type: none"> 「公的調達法」(2001年) の制定 	<ul style="list-style-type: none"> 法制度・規則のさらなる整備 有能な人材の育成強化 汚職を容認する文化・環境への対策
6 IT サービス (Information technology services)	財務省情報サービス局 (Computer Services Department, CSD)	<ul style="list-style-type: none"> 政府給与システムの近代化実施 各種ハード、ソフトの導入、財務省内 LAN 構築 	<ul style="list-style-type: none"> IT 戦略の策定 他省庁との関係における役割の明確化 IFMS における役割の明確化 新技術導入の迅速化
7 投資管理 (国営企業改革関連) (Investment management)	財務省国庫登録局 (Treasury Registrar Department)	<ul style="list-style-type: none"> 国営企業の民営化や経営改革による生産性向上、業績向上あり 管理情報システム導入 	<ul style="list-style-type: none"> 政府民間パートナーシップの導入や配当関連施策の制定による準国営企業の管理効率化
8 財務省管理部門支援 (Administrative support services)	財務省総務局 (Administration and Personnel Department)	<ul style="list-style-type: none"> 業績管理システム導入に伴う財務省戦略の策定、MTEF 策定等 	<ul style="list-style-type: none"> 財務省内の包括的能力向上計画の策定 PSRP との連携強化 PFMRP 運営のための人事裁量権拡大
9 外部監査サービス (External audit services)	国家監査局 (National Audit Office, NAO)	<ul style="list-style-type: none"> NAO の組織強化と人材補強 	<ul style="list-style-type: none"> 規則・制度の改善 人材強化、IT 強化等への投資
10 プログラム調整および進捗管理・評価 (Programme leadership, management, monitoring and evaluation)	PFMRP 事務局 (PFMRP Coordination Secretariat)	<ul style="list-style-type: none"> コンポーネント責任者による定期・不定期会合による調整実施 	<ul style="list-style-type: none"> 調整機能の確認と合意形成 援助モダリティの合意形成 PFMRP の評価システム確立

出所：タンザニア政府「PFMRP：Strategic Paper (Draft)」(2004年10月)に基づき、調査団作成

1-1-3 他ドナーのコンポーネント活動

スウェーデン (SIDA)、スイス (SECO)、ノルウェーが、現在 PFMRP のコンポーネント活動を支援している。これら他ドナーの PFMRP コンポーネントへのプロジェクト型協力は、バスケットファンド創設前に開始、あるいは開始を計画されていたものである。各ドナーの PFMRP への協力内容は以下の通り。

(1) スウェーデン (SIDA)

コンポーネント 9 活動の一環として、国家監査局のキャパシティビルディングを目的に、2名のコンサルタント派遣(3年間)と機材供与を実施。期間終了後も PFMRP に継続支援する意向はあるが、プロジェクト型支援は考えていない。

PFMRP 活動の一環ではないが、5年前に開始された IFMAP (財政管理アカウントビリティ統合プログラム)の中で、会計局にもエキスパート2名を長期派遣中。なお、IFMAP は「国家財源の管理と説明責任能力を向上し、良質な公共サービスの公正な提供を実現する」ことを目的とし、その活動内容は「研修を通じたキャパシティ・ビルディング、組織・制度開発、コンピュータシステムの改善のための技術・資金援助等」である。また、協力範囲は「中央政府、地方財政局、地方自治体」で、期間は「2001年9月から28ヶ月」である。

(2) スイス (SECO)

コンポーネント 1 活動の一環として、政策分析局にアドバイザーを派遣中。内容は財政政策(租税政策を除く)に関連する分析、助言および職員的能力開発等。期間は2004年1月より3年間、総額180万米ドル。IMF がバックストップとして支援。期間終了後はバスケットファンド参加に転換する可能性あり。

(3) ノルウェー

コンポーネント 1 活動の一環として、政策分析局にアドバイザーを派遣中。内容は租税政策に関連する分析、助言および職員的能力開発等。期間は2004年1月より3年間、総額180万米ドル。

1-2 財務省、他省庁、LGA (Local Government Authority) の実施体制、予算、人員等

1-2-1 財務省

財務省が PFMRP 実施の大部分を担当する。財務省の組織は図1に示した通りである。

2004/05年度における財務省予算は1,433億タンザニアシリング¹であり、経常支出予算中の政府行政予算総額4,800億タンザニアシリングの30%を占める。ただし、会計局は財

¹ 1米ドル=約1,100タンザニアシリング

務省とは別に独自の予算項目を持つ。PFMRP の中期予算計画額（2004/05 年－2008/09 年）は表 2 の通り。

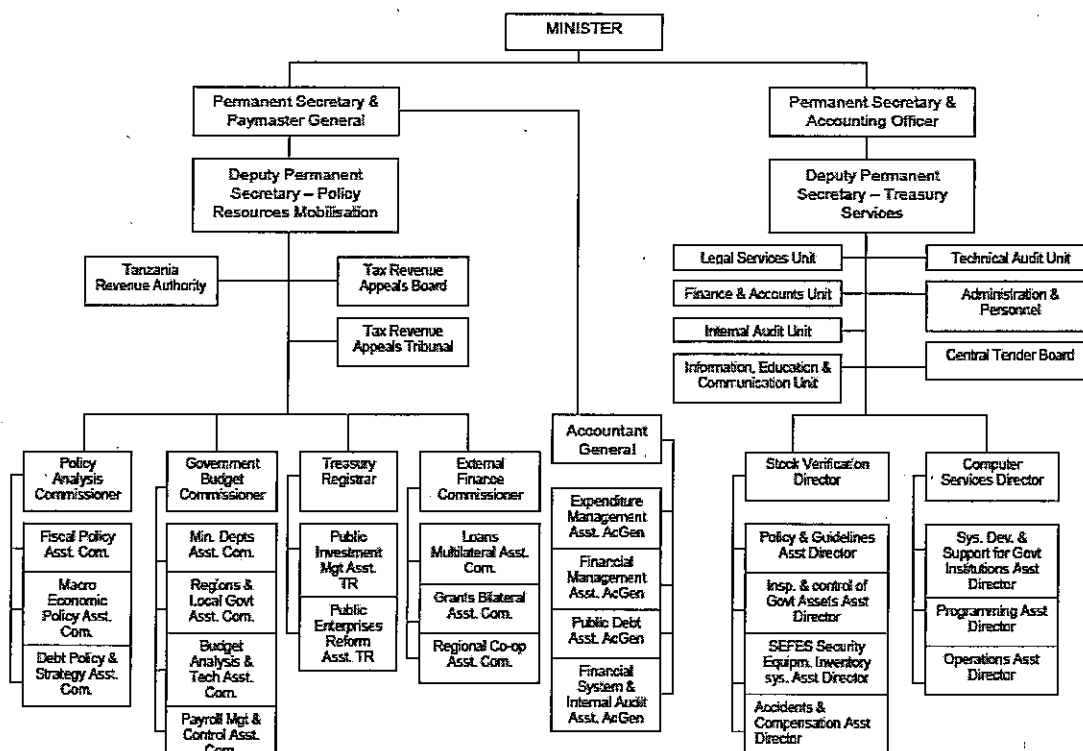


図 1 財務省組織図

出所：タンザニア財務省ホームページ <http://www.mof.go.tz/>

表 2 PFMRP 中期計画予算（2004/05－2008/09 年）

コンポーネント	タンザニア政府			開発パートナー			合計	
	金額	構成比	分担比	金額	構成比	分担比	金額	構成比
1 政策分析・開発政策	1.6	5%	23%	5.3	13%	77%	6.9	10%
2 外部援助・債務管理	2.7	9%	96%	0.1	0%	4%	2.8	4%
3 予算管理	1.3	4%	43%	1.7	4%	57%	3.0	4%
4 国庫管理・会計	11.8	38%	52%	10.9	27%	48%	22.7	31%
5 調達	7.2	23%	86%	1.1	3%	13%	8.4	12%
6 IT サービス	1.5	5%	33%	3.0	7%	67%	4.5	6%
7 投資管理	0.7	2%	14%	4.4	11%	88%	5.0	7%
8 財務省管理部門支援	0.8	3%	17%	3.9	10%	83%	4.7	7%
9 外部監査サービス	1.3	4%	15%	7.3	18%	85%	8.6	12%
10 プログラム調整・進捗管理・評価	2.3	7%	41%	3.3	8%	59%	5.6	8%
合計	31.3	100%	43%	41.0	100%	57%	72.2	100%

注：金額の単位は 10 億タンザニアシリング

出所：PFMRP Interim Plan of Work and Budget, Implementation Arrangement and Way Forward, June 2004.

1-2-2 他省庁および LGA（地方自治体）

IFMS は中央省庁、地方財務局のほぼすべてと一部 LGA に導入されていることから、PFMRP の一環として財務省会計局の予算により、多くの省庁と LGA の会計職員を対象に、会計知識や IFMS に関する研修が実施されている。

LCA の数は 114²で、うち 32 の LGA に現在 IFMS が導入されている。LGA については、地方自治改革プログラム（LGRP）の予算により IFMS のハードウェア、ソフトウェアが導入され、会計局の予算で会計職員の派遣研修等が実施されているが、職員の技能水準が中央に比べ低いことが指摘されている。

1-3 財務省内国庫管理及び会計コンポーネントの実施体制、予算、人員、業務分掌等

PFMRP のコンポーネント 4 を担当するのは会計局（Accountant General's Department）である。他コンポーネント同様、会計局内にコンポーネント 4 実施のための専任組織を設けることはなく、いわば会計局全体でその実施を担当している。

1-3-1 会計局の機能と組織

会計局の機能は支出管理、財政システム及び内部監査、公的債務、財政管理次の 4 点に分けられる。各機能の内容は表 3 の通り。

会計局内の部門およびその業務分掌については、「The Functions and Organization Structure³」に詳しく記載されているが、5つの部門（セクション）、すなわち支出管理、財政管理、公的債務、財政システム・内部監査、給与管理の各部門から成る。この他に、IFMS のサポートを担当する SDU（システム開発ユニット）がある。

1-3-2 会計局の予算

会計局は、財務省全体とは別に独自の予算を持つことから、その省内での地位の高さが伺われる。2004/05 年度における会計局予算は 700 億タンザニアシリングで、この金額は財務省予算の半分近くに相当する。

² 2005 年後半に予定されている総選挙後に 121 に増える。

³ 「タンザニア国プロジェクト形成調査（公共財政管理能力向上支援プログラム）調査報告書」に付属資料として添付されている。1997 年発行のため若干の組織変更があると思われるが、大きな変更はないとのことである。

表3 会計局の機能

<p>1) Expenditure Management</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Management of the Central Payment System. ○ Monitoring and control of decentralized sub treasury system. ○ Payroll system management. ○ Advances - Payment and accounting.
<p>2) Financial System and Internal Audit</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Development of the Government of the Government Accounting and Financial System. ○ Provision of an internal audit services to the Government. ○ Participating and accountability to issues of Public Accounts Committee (PAC). ○ Development of government accountancy legislation, regulations and instructions.
<p>3) Public Debt</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ To ensure that debts are paid and records are maintained for both domestic and external. ○ Provide debts statistics/records as and when required.
<p>4) Financial Management</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Financial management of the exchequer accounts. ○ Monitoring the preparation of Ministry/Independent departments/Regions monthly and annual accounts. ○ Monitoring of the special funds, miscellaneous deposits account and other types of non-vote expenditure/revenue accounts. ○ Accounting for Development revenue ○ Accounting and Financial Agreements. ○ Consolidation of the Government's accounts.

出所：タンザニア財務省ホームページ <http://www.mof.go.tz/>

2.

2-1 財務省スタッフ（対象：本省、地方支部）の会計基礎、規則、処理にかかる知識・能力レベル

中央政府では会計関連資格・学位を持つ会計職員は不足している。IFMS の導入により一層の会計知識・能力が要求されるようになった。会計職には学士以上の学位を望んでいるが、現状で学士以上の学位を有するのは半分程度である。CPA 資格保持者も少なくこれを増やす必要がある。

地方政府においても会計知識を有する職員は一層少なく不足している。中央政府の会計職が修士レベルとすると、地方職員はディプロマほどの差がある。地方政府の職員は中央で一括採用され、それぞれの地方政府に配属される。地方においても研修により会計の学位や資格を取得することができ、これにより中央政府に登用される道が開ける。この制度では研修を受けるインセンティブは高まるが、学位・資格を取得した職員は中央に流れ、地方政府では資格を持つ会計職員はいつまで経っても蓄積されない構造となっている。また民間との待遇の差が大きく、技術を身に付けた職員が民間企業へ流出している。特に遠隔地では資格を持つ人材の確保が困難である。このような事情が重なり、地方政府では資格を持つ会計職が慢性的に不足している。

（研修状況）

会計局では毎年研修計画を作成する。人員等の詳細は MTEF に記載されているが、研修戦略や人材育成長期計画について記載されたドキュメントは作成していない。会計、IT、購買を重点分野とし、毎年 3-4 百人を選抜し、IFM (Institute of Finance Management)、TIA (Tanzania Institute of Accountancy)、IAA (Institute of Accountancy in Arusha) など財務省の研修機関の 3 年コース (Advanced Diploma in Accounting) やダルエスサラーム大学へ派遣している。その終了者に対し 1 年間の会計の postgraduate diploma コースへの派遣がある。研修機関は全日制のため派遣中は 1 年のうち 9 ヶ月学校へ通い、学校の休暇中の 3 ヶ月は自らの職場で勤務する。

地方政府の研修は中央、すなわち財務省会計局が責任を持っている。会計局が地方政府の会計職員について研修の募集を行い、研修機関へ派遣する。地方政府より過去 2 年間に 200 人が研修に派遣された。

専門職・技術職の研修計画

単位：タンザニアシリング

アクティビティ	人数	期 間	年間予算	総額
専門職の新特別技術研修 (MTEF)	682人 /年間	2004/5 - 2006/7 (3年間)	1,684,704,000 -1,857,386,160	5,308,986,360
専門職の長期研修	5人 /年間	2004/5 - 2005/6 (2年間)	20,200,000	40,400,000
専門職短期研修	40人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	6,450,000	32,250,000
職員の長期短期研修 (MTEF)	16人 /年間	2004/5 - 2006/7 (3年間)	200,840,000 -221,426,100	624,671,100
会計局でのジェンダー主流化	15人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	3,500,000	17,500,000
国際専門職グループ・協会との の協調・活動	4人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	33,600,000	168,000,000
財務規則・手続きの継続的研 修 (会計職・管理職)	20人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	1,700,000	8,500,000

出典： Medium Term Expenditure Framework Estimates for Vote23 2004/05-2006/07 PFMRP
Annex B2 - Medium Term Programme Budget

地方政府職員の研修計画

単位：タンザニアシリング

アクティビティ	人数	期 間	年間予算	総額
会計職員 12 人を長期コースへ派 遣	3人 /年間	2004/5 - 2007/8 (4年間)	18,200,000	72,800,000
会計職員 120 人を短期コースへ 派遣	40人 /年間	2004/5 - 2006/7 (3年間)	21,600,000	64,800,000
NBAA プロフェッショナルコース	40人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	16,000,000	80,000,000
マニュアル研修	300人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	798,000,000	3,990,000,000
会計職員 20 人を海外研修派へ派 遣	4人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	124,280,000	621,400,000
中央・地方政府会計職員 1211 人 の各種長短期研修	200-300 人/年間	2004/5 - 2007/8 (5年間)	80,000,000~ 120,000,000	480,000,000
泊り込み研修	150人 /年間	2004/5 - 2007/8 (5年間)	55,350,000	276,750,000
地域会計職員の財務管理研修	50人 /年間	2004/5 - 2007/8 (5年間)	8,350,000	41,750,000

出典：PFMRP Annex B2 - Medium Term Programme Budget

2-2 財務省スタッフ（対象：会計局）の監査業務・債務管理にかかる知識・能力レベル確認

2-2-1 内部監査能力

会計局内部監査課は政府の内部監査の品質管理と研修を担当する部門である。各省庁の内部監査人に対し監査方針、マニュアル作成など内部監査環境を整える。現在課長が1名いるだけでその他の職員はいない。現在、全政府ベースで内部監査部門の組織改変作業中で、この改変により110人の内部監査人は来年度374人に増強される。この改変に伴い会計局内部監査課では次年度に職員を10人採用し、実質的に活動を開始する予定である。

各予算単位(Vote)には会計官と内部監査ユニットが設置されている。会計局と財務省はそれぞれVoteであるので各々が内部監査ユニットを持つ。こちらでも組織改変に伴い職員数は次年度に増員され、新しく採用した職員に研修を実施する。採用は経験者を政府内外から調達する予定であるが、ここでも待遇面の問題があり容易ではない。

財務省内部監査人の増員予定

単位：人

職位（資格）	部局	現状	改変後
チーフ内部監査人 (CPA/MSc/MBA)	会計局内部監査課	1	1
	会計局内部監査ユニット	1	1
	財務省内部監査ユニット	1	1
主任内部監査人 (学士/Advanced Diploma かつNBAA試験モジュール EまたはF)	会計局内部監査課	-	2
	会計局内部監査ユニット	-	1
	財務省内部監査ユニット	-	1
シニア内部監査人 (学士/Advanced Diploma かつNBAA試験モジュール CまたはD)	会計局内部監査課	-	4
	会計局内部監査ユニット	-	-
	財務省内部監査ユニット	-	2
内部監査人 (学士/Advanced Diploma またはNBAA試験モジュール CまたはD)	会計局内部監査課	-	4
	会計局内部監査ユニット	3	4
	財務省内部監査ユニット	2	4

注：学位は全て会計または政府会計分野を要求している。

出典： Proposed Staffing Levels for Each Internal Audit Unit in All MDAs
Entry Requirements:Table2:Proposed Internal Audit Entry
Requirements

2-2-2 研修状況

SIDAの支援により内部監査マニュアルが完成し、NBAA監修のもとIFMがその研修を行っている。現在のところトレーニングはOJTのみであるが、内部監査人の増員にあたり、

研修制度を充実させたいと考えている。研修計画を策定するためにコンサルタントが必要であるが、未だ決まっていない。外部監査会社例えば国際会計事務所プライスウォーターハウスクーパース (PriceWaterhouseCoopers、PwC) がトレーニングプログラムをオファーしている。外部監査と内部監査の性格は異なる。外部監査は過去を指向するが、内部監査は未来を指向するパフォーマンス監査である。

南アフリカに内部監査を専門に学べる Institute of Internal Audit がある。英国、米国にも同様の研修機関があるので職員を研修に派遣したい希望をもっている。また内部監査の技術のトレーニングについての協力を希望している。

現在計画中の次年度からの研修予定内容は次のとおりである。

- 近代的内部監査技術
- IT と IT 監査(コンピュータ利用監査)
- 不正行為の調査 (不正行為の発見と予防)
- リスクの評価とリスクに基づく内部監査
- コミュニケーション技術と監査報告
- 分析技術
- 業務監査
- 内部監査基準・実務・テクノロジー
- マネジメントとリーダーシップ

国家監査局は内部監査と協調し仕事をするので研修について協力の余地はあるが、IFMS についての技術は蓄積が無いので、国家監査局自体の研修が必要となっている。(SIDA が国家監査局に協力することになっている)

内部監査職員の研修計画

単位：タンザニアシリング

アクティビティ	人数	期 間	年間予算	総額
CPA レビュープログラム研修 (IFMS 研修として)	20 人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5 年間)	31,600,000	158,000,000
長期研修 (IFMS 研修)	10 人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5 年間)	28,300,000	141,500,000
短期研修 (IFMS 研修)	10 人 /年間	2004/5 - 2006/7 (3 年間)	36,980,000	110,940,000
内部監査職員の長期短期研修 (MTEF)	15 人 /年間	2004/5 - 2006/7 (3 年間)	187,610,000 -206,840,025	583,937,525

出典： Medium Term Expenditure Framework Estimates for Vote23 2004/05-2006/07
PFMRP Annex B2 - Medium Term Programme Budget

2-2-3 債務管理能力

会計局債務管理課では国内債務と外部 (海外からの) 債務の両方について支払いと記録

を行い、債務統計・記録を必要に応じ提供する役割を担う。15人の職員を擁し、エコノミスト2人(修士および学士)、アドバンス・ディプロマを持つ会計職3名、ディプロマを持つ会計職2人、アドバンスディプロマを持つ新人7人がいる。課長(Assistant Accountant General)とチーフはCPAである。

債務の記録はマイクロソフトの表計算ソフト・エクセルとCS-DRMS(Commonwealth Secretariat-Debt Recovery and Monitoring System)データベースで行なっている。国内債務と、外部債務の支払い(償還と利払い)はエクセル、外部債務情報はCS-DRMSデータベースで管理している。現在、このデータベースはIFMSと統合されていない。

債務データベースは、会計局のほか、中央銀行であるタンザニア銀行(Bank of Tanzania)にあり、これらのデータは一致していない状態のまま運用されている点が問題になっている。(この件について会計局債務管理課のチーフアカウントは、差異があることは認識しているが、タイミングの差であり不一致があるわけではないと説明している。)

2005/06会計年度には、この不一致を解消するメカニズムの構築を行なうために22百万シリング、これを含め関連する予算は以後4年間で計63百万円計上される見込みである。

この債務データについては政策分析局において債務政策を分析・立案する際に必要であるが、そのデータが政策分析局で自由にアクセスできないとのコメントを得た。これに限らず、会計局の持つ情報の共有について制限されているとのコメントがあった。この事実関係については当初の予定に無かったため検証する時間を割けなかったが、如何なる情報・データを誰が必要としているか、どこに配布されるべきか等、データフロー分析を実施し情報・データの流れの現状を分析・検証する必要がある。

2-2-4 研修状況

国内外への研修派遣および会計局内の他の課と共同で研修を行なっている。2003-2004年度の研修費支出は52,180,000tshの予算に対し44,473,547tshであった。

債務管理課職員の研修計画

単位：タンザニアシリング

アクティビティ	人数	期 間	年間予算	総額
毎年6人を海外研修に派遣	6人 ／年間	2004/5 - 2007/8 (4年間)	73,095,000	292,380,000
職員45人のNBAA試験補助	9人 ／年間	2004/5 - 2008/9 (5年間)	3,780,000	18,900,000
省局内研修	20人 ／年間	2004/5 - 2007/8 (4年間)	3,930,000	15,720,000
各種専門会議・ワークショップ参加等		2004/5 - 2008/9 (5年間)	39,658,000	198,290,000

出典：PFMRP Annex B2 - Medium Term Programme Budget

2004-05 年度の国外研修状況

研修名	参加者	派遣国	日程	研修費 総額
Debt Management Programme: Debt Report and Statistics (Implementation of debt guide for compliers)	3人	ウガンダ	6月6日 -17日	USD6,720
Debt Management Programme: Retreat for Heads/Managers of Debt Management Offices	1人	モザンビーク	8月22日 -26日	USD1,820

出典：Accountant General's Department Training Schedule 2004/2005

2-3 財務省スタッフ（対象：会計局）のIT基礎技術にかかる知識・能力レベル確認

2-3-1 IT基礎能力

中央政府財務省の職員についてはワードプロセッサ、スプレッドシートは全員が使用できる。地方政府の職員についてはLGAにより差がある。今回訪問した TEMEKE ではダルエスサラーム市内ということもあり、ワードプロセッサ、スプレッドシートは全員が使用できる。しかし、地方においてはいまだに電灯線がないところもあり、LGA でのコンピュータ化のできないところもある。これを除いても地方においてのワードプロセッサ、スプレッドシートが使用できない職員もまだ多い。

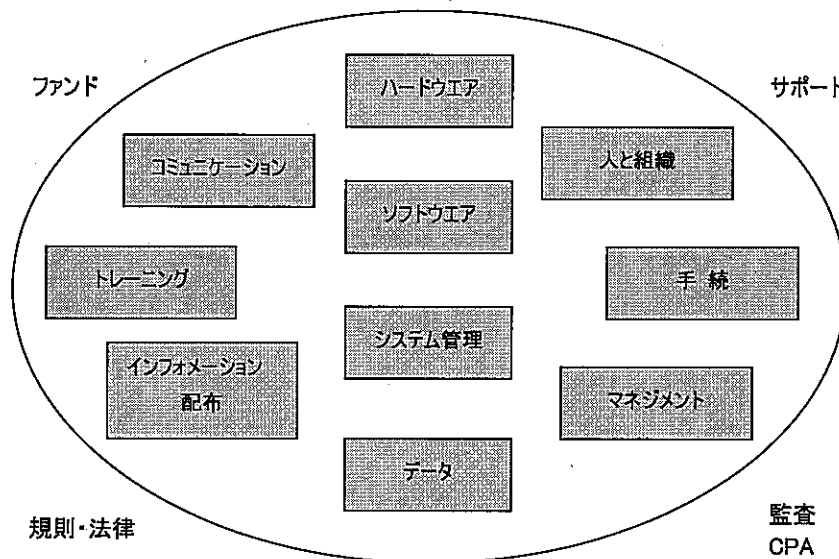
2-3-2 研修状況

初心者を対象に各省から3名ずつ研修に派遣している。地方政府では Local Government Support Programme でこの分野のキャパシティビルディングの支援が行なわれている。

2-4 財務省スタッフ（対象：本省、地方支部）の IFMS (Integrated Financial Management System) の運用状況

(IFMS 利用状況)

IFMS (Integrated Financial Management System) は政府に導入されたコンピュータベースの会計システムである。IFMS はソフトウェアだけではなく、ハードウェア、情報、データ、処理過程、これに関与する職員・組織、コミュニケーション、研修まで含む会計システム全般を指す概念である。Epicor は米国 Epicor Software 社の企業向けパッケージソフトウェアで IFMS の基になったソフトウェアである。Epicor は IFMS の中核を成していることは確かであるが厳密には異なる概念である。



出典: Government Accounting and Interim Budget Development Projects in Tanzania, (Sida)

IFMS の導入により、次の点が改善された。

(ア) 契約管理・監視システムが強化された。

常に会計局が基準からの違反・逸脱を警告できるようになり、予算を超過して契約することが無くなった。

(イ) 情報を遡って検索することが容易になった。

IFMS では過去 3～4 年分のデータに簡単にアクセスできる。

(ウ) 報告が早くなった。

規定された期限内に報告書を提出できるようになった。日々、処理さえ終われば報告書は即日作成可能である。

(エ) 報告書の信頼性が向上した。

財務報告書を国際基準に準拠した様式を変更し、数は少ないが効果的な報告書となった。

IFMS は全中央政府 47 省と 20 地方財務局に導入されている他、32 の地方政府に導入されている。これに加え今年度末までには 30 の地方政府に新たに導入される予定である。地方政府の IFMS 研修費用は財務省で負担するが、導入費用は地方政府自身で負担しなければならない。予算の都合がつけばすぐに全ての地方政府に導入したいと考えている。5 年以内に IFMS を地方政府へ普及させるために 2004-05 会計年度から 2008-09 会計年度の間に毎年 332,000,000 シリング (5 年間計 16 億シリング) が計画されている。

中央政府の IFMS は WAN (Wide Area Network) ベースの無線技術で財務省のサーバとオンラインになっているが、地方政府にある IFMS はスタンドアロンで他の IFMS とは繋がっ

ていない。オンラインになっていると四半期ごとのレポートを電子的に適時に提出できるようになるが、他にメリットは少ない。むしろ中央による管理が強まることを懸念している。地方政府をオンラインにするよりも全ての地方政府に IFMS を普及させる方が優先される。しかし 14 の地方政府で未だ電灯線が来ていない。

タンザニアの IFMS は他国に比べ有効に運用されている。ウガンダはオラクル系のソフトで IFMS を導入しているが、タンザニアで導入した Epicor ベースの IFMS の方がモジュールも豊富で、運用体制も整っており活用度は高い。

現在 IFMS にはコアとなるモジュールのみが導入されている。そのモジュールは次のとおりである。

- (ア) 買掛金・未払金
- (イ) 売掛金・未収金
- (ウ) 現金管理
- (エ) 購買・分配
- (オ) 総勘定元帳

現在、資産管理モジュールの導入を検討している段階である。

(サポート体制)

会計局にシステム・開発・ユニット (System Development Unit、SDU) があり、地方を含め全ての政府の IFMS エンドユーザに対しテクニカルサポートを行なっている。アプリケーションサポートを 20 人が、テクニカルサポートを 7 人が担当している。IFMS を導入した地方政府にはそれぞれサポート部門を持つが、SDU はそのサポート部門をサポートしている。エンドユーザの便宜を向上するために P C 端末で問い合わせができる「ヘルプデスク」を導入する計画がある。

ドキュメントも整備されつつある。IFMS ユーザーズガイド、IFMS 会計手続マニュアル中央政府用と同地方財務局用が完成した。

- (オ) 上記 (ア) ~ (エ) にかかる財務省内の現況の研修体制

(研修状況)

IFMS の研修は全て、タンザニアで唯一の Epicor の代理店で IFMS 導入を支援したソフトウェア社で行なわれる。初心者を対象にした 1 ヶ月コースでは基本的なコンピュータ操作から始め、複式簿記等の会計知識を学ぶ。その後実務を半年ほど経験した後、IFMS による報告書作成の研修が行なわれる。地方政府職員のスキルは中央政府職員に比べ高くなく、より多くの研修を必要とする。

地方政府の IFMS 研修は中央政府と共に財務省の予算で実施されている。IFMS のバージョンアップごとにトレーニングしているので特に IFMS 自体の研修戦略があるわけではな

い。

SDU 職員の研修計画

単位：タンザニアシリング

アクティビティ	人数	期 間	年間予算	総額
30 人を長期 IT 関連研修コースへ派遣	6 人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5 年間)	30,000,000	150,000,000
15 人を IT 研修コースへ派遣	5 人 /年間	2004/5 - 2006/7 (3 年間)	9,200,000	27,600,000
15 人を海外短期 IT 研修コースへ派遣	5 人 /年間	2004/5 - 2006/7 (3 年間)	9,200,000	27,600,000

出典：PFMRP Annex B2 - Medium Term Programme Budget

IFMS エンドユーザの研修計画

単位：タンザニアシリング

アクティビティ	人数	期 間	年間予算	総額
IFMS 維持のためのワークショップ	100 人 /年間	2004/5 - 2008/9 (5 年間)	31,600,000	158,000,000
IFMS エンドユーザ研修	10 人 /年間	2004/5 - 2007/8 (4 年間)	5,100,000	15,500,000

出典：PFMRP Annex B2 - Medium Term Programme Budget

3. その三

3-1 パイロットプロジェクト実施委託候補先の情報の収集・分析

3-1-1 委託先候補（民間企業）の企業プロフィール（資本金、従業員数、財務能力等）、会計・IT分野における研修実績・ドナーとの契約実績、本プロジェクトに対する意向等

ソフトテックコンサルタンツ

Soft-Tech Consultants Ltd

1992年に設立されたタンザニア資本のITコンサルタント会社。4つの関連会社を持ち、これらを通しハードウェアの導入維持、アプリケーションソフトの導入維持、カスタムソフトの開発、LANデザイン・導入維持、インターネットプロバイダーの他、ITトレーニングを提供している。3人のダイレクターが出資している。

施設・設備

市内のオフィスビルの2フロアを使い3階が教室として4階をソフトウェア開発サポート、エンジニアリング、インターネットサポート、カスタマーサービス、管理部門が使用している。3400㎡のスペースに、パソコン端末、サーバ、POS(Point Of Sales)端末、銀行ATM端末などが用意されている実習室10室、レクチャールームが7室、会議室、図書室学生用の休憩室ある。コンピュータは学生一人あたり1台、空調完備、コンピュータ、照明と一部の重要な空調設備を稼動させるに十分な自家発電機を有する。教室スペースには未だ余裕があり、生徒の増加にも対応できる。同じビルの2階にグループ会社入居している。

支店・サービスセンター

国内11カ所、国外1カ所(ウガンダ)

従業員

マネジメント(ダイレクター)3人

管理部門10人

ソフトウェアエンジニア15人

アプリケーションサポート35人

ハードウェア・ネットワークエンジニア32人

営業4人

Epicor(IFMS)を指導する20人の講師は全員がCPAと学士(主にコンピュータサイエンス)を持つ。

学生数

学生数はフルタイム360人、パートタイム360人。

研修コース

標準的なアプリケーションのサーティフィケート（例えば Microsoft Certificated System Engineer、MCSE）からヨーロッパで最も大きい IT 研修団体の一つである National Computer Center (NCC) の Certificate レベルから Diploma、BSc (Bachelor of Science)、ロンドンメトロポリタン大学の BSc の取得も可能である。

取引先

Tanzania Telecommunications Company, Tanzania Revenue Authority, Tanzania National Road Agency, Tanzania Bureau of Statistics などの政府関係の他、多くの民間企業がある。

財務省との関係

1999 年より財務省会計局と取引が始まり、良好な関係を維持している。パッケージソフトウェア Epicor のタンザニアにおける唯一の代理店であり IFMS を導入支援した。現在は中央省庁と地方政府の会計担当者に対し IFMS のオペレーションの指導を行なっている。会計局 SDU (システム・デベロップメント・ユニット) との関係が深く、通常の研修を行ったあとに必要な段階で講師が SDU に出向き OJT で指導を行なっている。

ドナーとの契約実績

ドナーと直接契約は無いが、IFMS の研修と運用にかかる政府との契約において世界銀行、オランダ大使館、アイルランド・エイド、SDC、SIDA、フィンランド、DANIDA 他のドナーのファンドが利用されている。この研修にはエグゼクティブ研修(基礎コンピュータスキル、報告や問合せ機能を強化する財務システムの概要を含む)、会計職研修(会計の基礎概念、基礎コンピュータスキル、Epicor 製品の機能、IFMS の取扱い)、テクニカルトレーニング (Windows、SQL サーバ管理、IFMS 管理・セキュリティ・カスタマイズ他)、SDU 職員の研修が含まれる。

本プロジェクトに対する意向

本プロジェクトに対し高い興味を示し、協力の意向を表明した。

財政状態

2004 年 6 月期の売上は 2, 371 百万シリングでその前の期に比べが 46% 増加した。原価率が前期の 68% より当期 71% に悪化した。営業費の伸びを 10% に抑えたために営業利益が 64 百万シリング改善し約 8 倍となった。前年のような多額の営業外収入は無かったが、税金の負担が無かったため当期利益は 72 百万シリングとなり、前年の 19 百万シリングの赤字から大きく改善した。しかしながら当期利益を上回る 100 百万シリングの配当を行なっている。同時に今期は株主割当で配当額にほぼ見合う 98 百万シリングの増資を行い、財務体質を強化している。

売上の増加に伴い、売掛金残高、買掛金残高がそれぞれ48%、72%と大きく増加している。買掛金の増加額403百万シリングは売掛金と現金預金の増加額の合計404百万シリングにほぼ等しい。この結果自己資本比率は前期の36%より当期29%に悪化している。

前年には固定資産購入のための支出が142百万シリングあったが、当期は33百万シリングに留まりキャッシュフローの改善に寄与している。

ソフトテックコンサルタンの比較財務諸表

損益計算書

	自2003年7月 至2004年6月	自2002年7月 至2003年6月	増加額	増加率
売上	2,371,925	1,624,829	747,096	46%
原価	(1,742,315)	(1,110,938)	631,377	57%
総利益	629,610	513,891	115,719	23%
営業費	(557,371)	(505,768)	51,603	10%
営業利益	72,239	8,123	64,116	789%
営業外収入	58	34,917	(34,859)	-100%
税引前純利益	72,297	43,040	29,257	68%
税金	0	(62,213)	(62,213)	
税引後純利益	72,297	(19,173)	91,470	-477%

利益処分計算書

	2004年6月	2003年6月	増加額	増加率
期首剰余金	325,757	344,930	(19,173)	-6%
当期利益(損失)	72,297	(19,173)	91,470	-477%
配当金	(100,000)	0	(100,000)	
期末剰余金	298,054	325,757	(27,703)	-9%

貸借対照表

	2004年6月	2003年6月	増加額	増加率
現金預金	181,253	56,438	124,815	221%
売掛金	856,004	576,502	279,502	48%
有価証券	8,773	11,003	(2,230)	-20%
前払税金	111,449	71,859	39,590	55%
流動資産計	1,157,479	715,802	441,677	62%
固定資産	202,382	197,646	4,736	2%
投資	100	100	0	0%

資産合計	1,359,961	913,548	446,413	49%
買掛金	961,907	558,755	403,152	72%
短期借入金		27,036	(27,036)	-100%
負債計	961,907	585,791	376,116	64%
資本金	100,000	2,000	98,000	4900%
剰余金	298,054	325,757	(27,703)	-9%
資本計	398,054	327,757	70,297	21%
負債資本合計	1,359,961	913,548	446,413	49%

キャッシュフロー計算書

	自2003年7月 至2004年6月	自2002年7月 至2003年6月	増加額	増加率
営業活動によるキャッシュフロー				
税引前純利益	72,297	43,040	29,257	68%
減価償却費	28,866	24,977	3,889	16%
在庫廃棄損		932	(932)	-100%
有価証券減少	2,230	90	2,140	2378%
売掛金減少(増加)	(279,502)	286,607	(566,109)	-198%
買掛金増加(減少)	403,152	(145,663)	548,815	-377%
税金支払	(39,590)	(62,784)	23,194	-37%
営業活動によるキャッシュフロー計	187,453	147,199	40,254	27%
投資活動によるキャッシュフロー				
固定資産購入	(33,602)	(142,763)	109,161	-76%
固定資産廃棄損	0	3,192	(3,192)	-100%
株式発行	98,000	0	98,000	
投資活動によるキャッシュフロー計	64,398	(139,571)	203,969	-146%
財務活動によるキャッシュフロー				
配当金支払	(100,000)		(100,000)	
現預金等価物変化額	151,851	7,628	144,223	1891%
期首現預金等価額	29,402	21,774	7,628	35%
期末現預金等価額	181,253	29,402	151,851	516%

出典：Financial Statements -2004 (Soft-Tech Consultants)を基に作成

3-1-2 委託先候補（公的機関）の概要

インスティテュート・オブ・ファイナンス・マネジメント
Institute of Finance Management (IFM)

沿革

IFM は銀行家、保険家向けの会計を教育するために Act No3 に基づき 1972 年に創立された財務省付属の公的教育機関である。開校以来 6000 人以上の卒業生を実務界へ輩出してきた。

設備

ダルエスサラーム市内、財務省の近くに校舎を構える。コンピュータ実習室に 50 台のパソコンを備え、図書館には世界銀行出版の 3500 冊の図書、500 枚の CD と 45 種類の雑誌を揃えている。毎年 400 冊以上の図書が増加している。

講師

講師 75 名のうち 98% は修士以上保持者で関連分野での経験を持つ。講師に対する研修が充実しているので離職が少なく優秀な人材が集まる。

学生数

学生 872 名。学生のほとんどは政府資金で学んでいる。卒業後 9 割は政府へ就職する。

コース

会計・財務・ビジネスに関する Postgraduate programmes として修士プログラム 4 コース、ポストグラデュエート・ディプロマ 10 コース、Undergraduate programme としてアドバンスド・ディプロマ 7 コースの他、IT、コンピュータサイエンスなどを学ぶ 6 つの Certificate コースがある。Certificate コース(1 年)、Advanced Diploma(3 年)コースは高校卒業者が対象で、Advanced Diploma の修了者は Postgraduate programmes へ進み、修士・postgraduate Diploma を取得することができる。英国やインドの大学と提携しており、IT マネジメントの修士・Postgraduate Diploma、MBA の取得も可能である。この他に CPA 等の試験対策コースも開講している。

Postgraduate Programme の一例

ポストグラデュエート・ディプロマ（会計専攻）Postgraduate Diploma in Accountancy
の履修科目

必修科目

- 上級会計 I Advanced Accounting I
- 上級会計 II Advanced Accounting II
- コーポレートファイナンス Corporate Finance
- インターナショナルファイナンス International Finance

- 監査と調査 Auditing and Investigations
- 管理会計 Management Accounting
- 定量手法Ⅰ Quantitative Techniques I
- 定量手法Ⅱ Quantitative Techniques II
- 税務手続 Tax Procedures
- 研究方法論 Research Methodology
- 研究論文 Project Paper

選択科目

- 組織行動論 Organizational Behaviour
- 戦略的経営 Strategic Management
- 投資分析と資本市場 Investment Analysis and Capital Market
- 税務会計 Tax Accounting
- ビジネスコンピューティング Business Computing
- e-コマース E-Commerce

Undergraduate Programme の一例

アドバンスド・ディプロマ (会計専攻) Advanced Diploma in Accountancy の履修科目

1年目

- 財務管理Ⅰ Financial Accounting 1
- 経済学 Economics
- 商法 Business Law
- ビジネス数学と統計学 Business Mathematics and Statistics
- IT Information Technology

2年目

- 財務管理Ⅱ Financial Accounting 2
- 監査 Auditing
- 研究手法 Research Methodology
- 計量技術 Quantitative Techniques
- 起業家精神 Entrepreneurship
- 基礎経営学と実践 Principles and Practice of Management

3年目

- 財務会計Ⅲ Financial Accounting 3
- 管理会計 Management Accounting
- 監査と調査 Auditing and Investigation
- コーポレートファイナンス Corporate Finance
- インターナショナルファイナンス International Finance
- 税務 Taxation

Prospectus for 2004-2005 より抜粋

タンザニア・インスティテュート・オブ・アカウンタンシー
Tanzania Institute of Accountancy, TIA

概況

エグゼクティブエージェンシーが1997年のAct No30により設立され、2003年7月より前身のダルエスサラーム会計学校(Dar-es-Salaam School of Accountancy, DSA)の経営を完全に引き継いだ。独立採算でほぼ授業料収入だけで運営している。DSAは1973年に財務大臣特令により政府研修機関として設立され、下位および中堅の政府会計職員の能力向上を当初の目的としていた。後にDSAはアドバンスド・ディプロマを授与する高いレベルの研修機関となり、TIAはこれを引き継いでいる。IFM、IAAに比べ政府会計に力を入れている。TIAはダルエスサラームの他にMbeya、Singida、Mtwaraにキャンパスを有し、地方からの学生を多く集めている。

設備

ダルエスサラーム市郊外に位置するダルエスサラームキャンパスには図書館、コンピュータセンター(研修用)、400人を収容する大講堂、寄宿舎を有する。

講師

14人の講師のうち修士保持者11人、CPA3人。19人のアシスタント講師のうち学士以上が12人、他はアドバンスド・ディプロマなどを保持する。

学生数

1,650人。半数以上は財務省の奨学生で高校卒業後入学する学生と、勤務先より派遣される学生がいる。民間企業からの派遣も多い。

コース

アドバンスド・ディプロマ(3年)3コース

サーティフィケート(1年)8コース

新年度よりオーディナリ・ディプロマ(2年)5コースを開講する。この他に1~4週間の短期コース、6ヶ月のレビューコースがある。

コースの一例

アドバンスド・ディプロマ(政府会計専攻) Advanced Diploma in Government Accounting
の履修科目

1年目

- 財務会計 I Financial Accounting I
- 中央政府会計 Central Government Accounting
- 地方政府会計 Local Government Accounting
- ビジネス数学と統計 Business Mathematics and Statistics
- 基礎経済学 Principles of Economics

- 商法 Business Law
- コミュニケーションスキルとレポートライティング Communication Skills and Report Writing
- 開発学 Development Studies

2年目

- 原価会計 Costing Accounting
- 監査 Auditing
- 税務 I Taxation I
- 公共部門会計 I Public Sector Accounting I
- 計量手法 Quantitative Methods
- ICT Information Communication Technology
- 研究手法 Research Methodology
- 公共財政と管理 Public Finance and Administration

3年目

- 財務会計 II Financial Accounting II
- 財務管理 Financial Management
- 上級監査と調査 Advanced Audit and Investigation
- 税務 II Taxation II
- 公共部門会計 II Public Sector Accounting II
- 基礎経営学 Principles of Management
- リサーチプロジェクト Research Project

Prospectus 2004-2005 より抜粋

履修科目を見る限りでは、Postgraduate Programme では大学院レベル、Undergraduate Programme では教養課程を省略した大学レベルの教育が行なわれているようである。

第4章 結論

1. 協力の方向性

本件開発調査は、会計局の機能強化のうち人材育成（アクションプランをアップデートし、一部研修をパイロット的に実施）と会計局データアウトフロー分析（現状レビュー）の双方からアプローチし、3年の協力期間最終時に提言を作成することを目的とする。

初期ステージ（6ヶ月程度を想定）におけるアクションプランアップデートのための現状レビューについて、今次調査ではS/Wにかかる会計局長との協議において、特に operation of IFMS (Integrated Financial Management System), capacity building, and development of the data warehouse の3分野に重点を置くこととした。

また会計局長からは、Financial Management 及び人材育成の専門家について派遣を希望する旨協議中に発言あり、また、データウェアハウスの構築かかり IFMS の現状分析も有用であるとの発言があった。

以上から、本邦派遣コンサルタントチームは、以下の4名編成が想定される。

- ・ 総括（1）：コンサルタントチーム統括し、財務省との折衝では代表としての役割を担う。
- ・ 会計・監査（1）：会計・監査の専門知識を有し、調査・提言作成を行う。また現地再委託実務を担当する。
- ・ 人材開発（1）：人材開発の専門知識を有し、調査・提言作成を行う。また現地再委託実務を担当する。
- ・ 財務情報政策（1）：会計局に関わる情報アウトフローの調査を行う。

2. 協力の展開

3年間の協力期間において、協力は以下のような展開が想定される。

- ・ 初期ステージ（6ヶ月程度を想定）

IFMS を他省、地方に拡大していく際にそのための人材育成の責任を負う会計局の人材育成戦略・計画をアップデートする。また、IFMS 運用・データウェアハウス構築に関し、現状をレビューし、会計局データアウトフローにかかるソリューションが必要な点を見極める。

- ・ 中期ステージ（2年半程度を想定）

初期ステージにてアップデートされた人材育成戦略・計画の一部について、再委託によりパイロット的に研修を行う。再委託先は民間企業（Soft-Tech Consultants 等）が想定され、財務省傘下の研修機関は含まれない。また、会計局データアウトフローにかかるソリューションについての活動も想定される。なお、このステージでは本邦派遣コンサルタントはシャトル的にモニタリング・進捗管理を行うこととなる。

- ・ 最終ステージ（3ヶ月程度を想定）

中期ステージでの活動結果をフィードバックし、会計局機能強化にかかる最終提言を取りまとめる。

3. 協力実施上の留意点

- ・ タンザニア側の既存制度とPFMRPの尊重

タンザニア政府においては、会計局予算による人材研修は既に多数実施されており、また、PFMRPコンポーネント4のアクションプランは既に策定され、開発パートナーにより承認されている。このような実態を踏まえ、タンザニア側の主体性を確保しつつ、またドナー・コミュニティの動向を確認しながら、調査実施をする必要がある。

- ・ 財務省会計局の省内での位置づけ

財務省会計局は、財務省全体とは別の独自予算を持ち、また、PFMRP全コンポーネントの中でも会計局の担当するコンポーネント4の進捗度が最も高いことから、省内でもやや特殊な地位にある。そのため、会計局の業務実態や他部局への情報提供実態調査をする際には、会計局だけでなく省内他部局や関係する他省庁、地方自治体からも広く情報を収集する必要がある。また、アクションプランアップデートの提案を受け入れてもらうためにも、ワークショップ等の場で財務省他部局、関係省庁、さらにドナー・コミュニティの合意を得る工夫が必要と思われる。

4. 今後のスケジュール

S/Wについては、今後早急にJICA事務所長とタンザニア財務省次官（Permanent Secretary Treasury）にて署名・交換をすることとする。その際、会計局長より要望あった日本から派遣されるコンサルタントは1、2名にとどめてほしいという点について、上記案について会計局側への説明・了解を得、相応のカウンターパートとオフィススペースの提供について会計局側に依頼する作業が必要である。これについては、添付のM/MにてS/W署名・交換時に確認をすることとする。

3月下旬 M/M 及び S/W 締結（事務所）

業務指示書作成

4月上旬 契約請求

6月上旬 契約

7月上旬 国内準備作業期間

7月中旬 現地派遣開始（インセプションレポート）

5. その他

コンピューター・サービス局に対する協力（財務省内データフロー分析をもとにした技術協力）や、PFMRP 事務局への協力（モニタリング、実施サポート）は、本件開発調査の枠組みには含めないこととしたため、協力可能性については事務所において引き続きフォローを依頼した。

添 付 資 料

訪問・協議記録（１）

訪問先：TEMEKE Municipal Council

訪問日：2005年2月21日（月）午後00:00～午後2:00

応対者：Mr. I Nyundo, Municipal Director

Mr. Zedekia Ntulu, Treasurer

訪問者：昌谷団員、佐藤団員、JICAタンザニア事務所奥山企画調査員

1. TEMEKE Municipal Council の概要

- Dar es Salaam City Council を構成する3つのMunicipal Council の一つ。市西部に位置する。人口770,500人。全国114LGA のうちの一つ。04/05年の年間予算17,587,423,795 シリング。

2. 人材と研修

- Council の職員中、Finance Department は48人を擁する。20人がAdvanced Diploma の資格を持つ。9人が簿記等の中級資格(Middle Certificate)を持つ。その他は一般の高校卒。
- IMFS のオペレーションに関係ある職員は12人。4人が専任のDiplomaを持つ職員、その他は他業務兼任のDiplomaを持つ職員や補助作業員。
- 職員の会計技術養成のため、中央政府予算にて、2003年3人、2004年2人をAdvanced Diploma 研修に派遣。IFMS の研修としては、LGRP による3ヶ月程度の研修がある。Council でも昨年実績2800万シリングの独自予算で、コンピュータコース研修(2,3週間の短期)に職員を派遣している。
- Diploma を持つ職員の技能水準には問題ない。IFMS については、会計知識を持ちデータプロセッシングの出来るコンピュータオペレータが必要だが、その数が足りない。ソフトテックで長期研修を受けるのが望ましい。基礎的なコンピュータスキル(ワープロ等)は皆すでに持っている。
- ソフトテック社はLGRP の唯一のコントラクターなので、IFMS の運用研修に関しては同社と決まっている。同社の研修能力水準には問題ない。
- 研修受講者の離職は多くは無い。他で安定した職を見つけるのは容易ではない。

3. その他

- IFMS の最大の問題はサーバーがCity Council のみに設置され、Municipal には無いこと。休日やCity Council のサーバーダウン時にまったくシステムが使えなくなる。
- Municipal のシステムはCity とリンクしているが、中央(財務省)とはリンクしていない。レポートをハードコピーや磁気データの形で、四半期ごとに財務省 Regional Office と大統領府に提出している。
- 端末コンピュータ等他の機材については、数がLGRP で規定されているので、不足で困っているということはない。

以上

訪問・協議記録（２）

訪問先：財務省政策分析局（PAD）

訪問日：2005年2月22日（火）午後01:15～午後2:50

応対者：Mr. Mugisha G. Kamugisha, Commissioner for Policy Analysis（局長）

Mr. Singi R. Madata, Assistant Commissioner for Policy Analysis

訪問者：調査団全員、JICAタンザニア事務所奥山企画調査員

団長より調査趣旨説明後、局長から日本の協力プロジェクトの関心はComponent4のうち人材トレーニングにあるのかとの質問を受け、その通りであると団長が回答。以下、局長より得られた情報は次の通り。

1. PADの概要とPFMRP

- マクロ経済分析、財政、金融、債務管理政策・戦略の形成・立案を担当する。スタッフ総数36名。
- PFMRPでは、コンポネント1の「政策分析及び開発政策策定」を担当。コンポネント1活動の進捗は順調である。過去1年で能力あるスタッフの人数は増え、政策分析ツールの活用が増した。債務管理能力の向上がさらに必要。
- スイス・IMFとノルウェイの協力によるプロジェクトを実施中。前者はマクロモデルを含む経済分析全般、後者は税制に関する分析能力向上に支援を受けている。どちらも3年の期間で、2006年終了予定。両プロジェクトはPFMRPの一環といえるが、PFMRP開始以前から実施もしくは実施決定されていたものである。
- PFMRPは長期の計画であるが、予算編成は1年ごとであるので、長期予算の確保が課題。

2. 研修

- 財務省全体としては、公認会計士の数は不足しており、養成が必要。地方財務局ではその数は少なく、LGAにいたっては、ほとんどいない。国内で専門教育を受ければ会計資格は得られる。
- PAD、会計局始め財務省職員は、Institute of Finance Management等の政府研修機関で長期・短期の各種研修を受けている。
- ソフトテックによるIFMS運用の研修も大事だが、会計制度を理解することが前提。
- PADは債務管理や債権国との交渉を担当するが、そのような高度な能力はソフトテックの研修で得られることはない。
- （会計局との合同研修は可能かとの質問に対し）PADに必要な人材は、原則的にエコノミストと財政専門家であり、一方、会計局で必要なのは会計士。求める人材は異なるが、共通する部分もあるので合同で研修することは可能。
- PAD内でのジョブローテーションは、制度としてはないが、必要や本人の希望による異動はある。

3. その他

- タンザニアの（国家予算に対する）債務返済比率は10%程度。
- 中央銀行、財務省PAD、財務省会計局の3者間で、債務データの不一致が生じている。

データベースが異なるためであるが、協調が課題である。

以上

訪問・協議記録（3）

訪問先：国家監査局（National Audit Office, NAO）

訪問日：2005年2月23日（水）午前11:00～正午12:00

応対者：Mr. Frank Mosses Hiza Mhilu, Dupity Controller & Auditor General
Mr. Gregory G. Teu, Assistant Auditor General

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

- 会計局の研修には協力したい。会計局職員のキャパシティビルディングには会計知識の充実と実習が必要である。他国の会計も参考になる。特にウガンダは良いと聞いている。トレーニングを継続することが重要である。
- 国家監査局では内部研修は少ない。スウェーデンと協調したキャパシティビルディングを行なっている。業務監査（パフォーマンス監査）と財務監査の専門家が常駐している。監査業務の対象は広がりつつあり、コンピュータ監査、ガバナンス監査の研修が必要になっている。TIA（Tanzania Institute of Accountancy）、IFM（Institute of Finance Management）、ダルエスサラーム大学などへ研修のため職員を派遣している。
- 監査人はシステムの変化に対応した研修が必要である。政府に導入された IFMS について問題を理解する必要がある。国家監査局ではその基本ソフト Epicor システムに関する技術が無いのでトレーニングが必要になっているが現在のところ研修は行なわれていない。会計と監査の連携は重要で、国家監査局の研修もインテグレートすべきである。
- NAO 内には IFMS 端末が経理用に 1 台あるだけで、監査用には何ら用意されていない。

以上

訪問・協議記録（４）

訪問先：Institute of Finance Management (IFM)

訪問日：2005年2月23日（水）午後1:40～午後2:40

応対者：Mr. Ignace M.P. Mowo, Director of Studies

Mr. J.K.Nguma, Dupity head, Professional Accountancy Dept

Mr, M.M.Andenekisye, Dupity head, Professional Accountancy Dept

Mrs. Anne Shio, Director of Personnel & Administrator

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

- IFM は銀行家、保険家向けの会計を教育するために 1972 年に創立された財務省付属の公的教育機関である。開校以来 6000 人以上の卒業生を実務界へ輩出してきた。
- 会計・財務管理に関する 21 のプログラムがある。Certificate コース(1年)、Advanced Diploma(3年)コースは高校卒業者が対象、それらの修了者は Postgraduate programmes へ進み、修士・postgraduate Diploma を取得することができる。英国やインドの大学と提携しており、IT マネジメントの修士・Postgraduate Diploma、MBA の取得も可能である。この他に CPA 等の試験対策コースも開講している。
- 学生数 872 名。学生のほとんどは政府資金で学んでいる。卒業後 9 割は政府へ就職する。
- 講師 75 名のうち 98% は修士以上保持者で関連分野での経験を持つ。講師に対する研修が充実しているので離職が少なく優秀な人材が集まる。
- 財務省会計局とは研修についてすでに議論し、90 人の中堅職員が Postgraduate プログラムで学んでいる。同種の教育を行なう機関はすべて公立機関で私学は存在しない。Soft-Tech 社はコンサルタント会社であり、会計を主に教えているわけではない。

以上

訪問・協議記録（５）

訪問先：Accountant General's Department, Ministry of Finance (AccGen)

訪問日：2005年2月23日（水）午後3:00～午後4:20

応対者：Mr. Kasekwa, Acting Accountant General Expenditure

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

- 小澤団長が訪問の目的を説明した後、吉田団員がS/W案について説明し、これについて月曜日に議論することとした。
- 研修は2001-02年度より始まった。会計、IT、購買が重点分野である。毎年3-4百人を選抜し、IFMなど財務省の研修機関の3年コース(Advanced Diploma in Accounting)へ派遣するようになった。その終了者に対し1年間の会計のpostgraduate diplomaコースがある。1年のうち9ヶ月学校へ通い、学校の休暇中の3ヶ月は自らの職場で勤務する。短期研修も国内外で行なっている。プリトリア、スワジランドへも3週間から1ヶ月間の研修へ派遣している。
- 内部監査マニュアルが完成し、中央・地方政府の300人の会計人に対しこの研修が始まった。NBAA(National Board of Accountants and Auditors)とIFM(Institute of Finance Management)が指導している。
- 民間セクタの給与が高く人材が流出している。これを抑制するには継続的なトレーニングを行い能力を向上させ待遇を改善する必要がある。
- CPAの有資格者は100人に満たず少ない。Advanced Diplomaを持つものは250-300人。中央政府の方が地方政府よりも会計資格を持つものが多く、会計能力のレベルは高い。
- 会計局の内部監査課は政府のすべての内部監査人に関連するサービスを提供する部門であり、内部監査課が監査実施するわけではない。
- 債務管理については月曜に担当者に面会するように伝える。

以上

訪問・協議記録（6）

訪問先：財務省次官

訪問日：2005年2月24日（木）午前10:30～午前11:00

応対者：Mr. Peniel M. Lyimo, Permanent Secretary - Finance

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

団長より調査趣旨説明後、次官より日本の協力に対する謝意が表明される。以下、次官のPFMRPについての見解。

- PFMRP はタンザニア政府の改革プログラムの中核をなす。マクロ経済安定の基礎となる。
- 財務省全体で会計と内部監査スタッフの育成が必要。コンピュータスキルも合わせて身につける必要がある。日本の協力の早期開始を期待する。
- 財務管理については、地方分権化が進んでいるが、LGA のキャパシティ強化が課題。
- PWC が作成した PFMRP 計画はあくまでフレーム。詳細計画が求められる。
- コンポネン 4 は 2 点にフォーカスがある。一つは IFMS の開発と運用、もう一つは会計のキャパシティビルディング。前者は非常時の対応等、技術的課題がある。後者は、中央政府、LGA 職員を対象に会計・監査のトレーニングを実施している。IFM、TIA、IAA の 3 機関に職員を毎年 150-200 名派遣している。
- IFMS の LGA での運用は、現在全 120LGA のうち 38 程度。今年中にあと 18 の LGA が運用開始予定。5 年後には全 LGA に普及させ、さらに中央政府とリンクして強固なシステムを構築したい。

以上

訪問・協議記録（7）

訪問先：PFMRP 事務局

訪問日：2005年2月24日（木）午前11:20～午後00:00

応対者：Dr. Ernest N.N. Mudogo, Programme Advisor

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

1. PFMRP の経緯と進捗状況

- PFMRP のフェーズ1は1997年から2004年まで。フェーズ2が2004年7月より開始された。
- フェーズ1期間中に経済成長率、インフレ率、経常収支、海外直接投資等のマクロ指標は大きく改善したことから、成果は大きかったといえる。
- フェーズ1ではAccountとRevenueに焦点を当てたのに対し、PFMRPフェーズ2はより広い範囲をカバー。コンポネン5（調達）、6（IT）、7（投資管理）、9（外部監査）は新分野である。
- フェーズ2は開始後間もないことでもあり、進捗は遅い。ただ、コンポネン4はフェーズ1期間でIFMS普及が進んだという意味では、最も進捗度の高い分野である。

2. 事務局の機能

- PFMRP の事務局はコンポネン10。PFMRP の調整とモニタリング評価を担う。
- 現在のところ、事務局機能を自分一人で行っており、サポートが必要。モニタリング評価の専門家を2人（国際及びローカル）、調達・会計担当者を1人要望しており、所定の手続きに則り公募するはず。ただし実際にいつ人材が得られるか不明である。（団長が人材派遣に関し日本の協力の可能性をしたところ）日本の支援を得られるのであれば有難い。

3. その他

- （調査団よりPFMRPの戦略ペーパーにコンポネンごとの記述が少ないとの指摘に対し）戦略ペーパーでは、コンポネンよりもプログラムの長期的・中期的目標の記述に重点を置いているが、その指摘は有用である。
- （調査団よりPFMRPの活動項目の記述が不十分ではないかとの指摘に対し）アクティビティとアクションプランをより詳細にということであれば、理解できる。
- コンポネンごとにモニタリング評価指標を設定する。3月の合同運営委員会（JSC）で発表し、承認を受ける。

収集資料：PFMRP 概要紹介リーフレット

以上

訪問・協議記録（8）

訪問先：ソフトテック社

訪問日：2005年2月24日（木）午後1:00～午後2:30

応対者：Mr. Harish R. Bhatt, Managing Director

Ms. Bhakti Shah, Senior Manager, Epicor Projects

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

1. 会社概要

- 1993年に設立された100%タンザニア資本のIT関連企業。同じビルにある関連会社4社合わせて160人の従業員を擁する。
- 事業内容は、ソフトウェア（パッケージ、カスタム）の開発と販売、ハードウェアの提供、ネットワーキング、インターネットサービス、IT関連コンサルティング、IT関連トレーニング。
- IFMSのソフトウェアであるエピコールのタンザニア唯一の代理店である。

2. 財務省との契約業務

- 財務省会計局と年間メンテナンス契約を結び、財務省の内部組織であるSDU(System Development Unit)をサポートしている。
- 財務省会計局とは、各省庁や自治体の職員を対象としたIFMSトレーニングの実施契約を結んでいる。こちらは年間ではなく、その都度契約。内容や人数、期間に応じて、オンサイトで研修したり、ソフトテック社の施設で研修を行ったりしている。
- IFMSオペレーションの講師は20名で、すべてタンザニア国内で賄っている。全員大学卒（B.Comが多い）で、CPA所持者。一部の自治体職員を対象とした研修はスワヒリ語で実施することもある。
- IFMS研修者は、個人差はあるもののレベルは高くない。初心者を対象とした1ヶ月コースでは、基本的なコンピュータ操作から始め、複式簿記等の基礎会計知識を身につけさせる。その後、半年程度の間を経て、レポートプロダクションの研修をするのが典型的パターン。
- 自治体職員のスキルは中央政府に比べ低く、より多くの研修が必要。自治体と直接の研修契約も結んでいる。

3. その他

- タンザニアはアフリカでエピコールを国家会計システムに導入した唯一の国。本来エピコールは企業会計のソフトウェアパッケージであり、これを国家会計用にモディファイした。

以上

訪問・協議記録（9）

訪問先：Tanzania Institute of Accountancy (TIA)

訪問日：2005年2月24日（木）午後3:00～午後4:00

応対者：Mr. Nyamajeje wa Buchanagandi, Chief Executive Officer

Mr. Mzee H. Boma, Director of Business Development、他2名

訪問者：佐藤団員、昌谷団員

1. TIAの概要

- 1973年設立のダルエスサラーム会計学校を前身とし、1997年に設立。政府機関であるが独立性は高く、収入のほとんどが授業料によるもの。ダルエスサラーム本校の他、Mbeya, Singida, Mtwaraにキャンパスを持つ。学生総数約1,650人。
- 年間授業料は450,000～690,000シリング。
- 学生の半数以上は政府（財務省）奨学生。高校卒業すぐに入学する学生と、配属先（各省庁や自治体）で勤務経験を積んで後に派遣される学生がいる。民間企業からの派遣学生も多い。学生の多くは20代。

2. 研修コース

- 主なコースは、Certificate in Accountancy(1年)、Certificate in Procurement and Supply(1年)、Advanced Diploma in Accountancy(3年)、Advanced Diploma in Procurement and Supply(3年)。2年間のOrdinary Diplomaコースを次年度より設置する予定。
- 会計、調達、ビジネス一般、コンピュータ等の分野で1～4週間の短期研修コースも実施している。
- Institute of Finance Management, Institute of Accounting in Arushaと比較すると歴史的に企業会計よりも政府会計に強い。キャンパスが地方都市にもあるので遠隔地からの学生も来る。
- 講師は約40名、うち3分の1が修士以上の学位（ブローシャによる）。

収集資料：TIA案内リーフレット及びブローシャ

TIA 設立法令

以上

訪問・協議記録 (10)

DfID 意見交換記録

日時：2005年2月24日 17時半～18時

場所：DfID Tanzania Office

先方：Jack Titsworth (コンサルタント)

当方：小澤団長、奥山企画調査員、吉田 (調査企画)

ドナー会議 (PFM Meeting) 後に、日英協調にかかり意見交換を申し入れたところ、主なやり取りは以下のとおり。今後は奥山企画調査員を通じて適宜フォローする事とした。

(小澤団長)

- ・ 当方外務省審議官が昨年10月にタンザニア、英国の DfID を訪問し、DBS の分野で先進的な DfID から学びたいとして、日英援助協調の意向を伝達した。
- ・ 具体的には、1) Fiduciary Risk、2) 貧困モニタリング、3) PFMRP、4) 国家統計局へのキャパビル等。
- ・ これらについて、進捗状況等確認したい。

(Jack Titsworth)

- ・ Fiduciary Risk についてのみ日英関係者で Email のやりとりをしていることは知っている。
- ・ Fiduciary Risk については、PFA 分野の Anderfelton が詳しいであろう (Lead Role をとっている)。
- ・ 貧困モニタリングについては、Tim が詳しいであろう。Tim はケニアとタンザニア双方で仕事している。
- ・ Statistical Data Collection については、Gerald が詳しいであろう。

(以下一般的な DfID の援助モダリティの話)

- ・ PFMRP に対して、DfID はバスケットファンドのモダリティのみ。
- ・ 04/05 年度中に JSC 開催後 1 千万ポンド (約 8 百万ドル) を投入予定。
- ・ プロジェクトベースの協力は削減し、GBS、PRBS へのシフトしている。
- ・ DfID のタンザニア所長が 1 千万ポンド投入の決裁権限を持っている (本部に合議する必要なし)。
- ・ DfID タンザニア所長の説明責任は、Head, Africa Program, DfID→Permanent Secretary→Ministry という階層。

以上

訪問・協議記録 (11)

訪問先：Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA)

訪問日：2005年2月25日（金）午前9:00～午前10:20

応対者：Mr. Elik Jonson, Counsellor-Economist

Elijah Mwakagali, Programme officer Public Sector Reforms

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

- SIDA は5カ年のカントリストラテジーが終り評価中である。期間中短期コンサルタントが内部監査マニュアルを作成しそのトレーニングを終了した。
- 現在もファイナンシャルマネジメントとITの2名のアドバイザーが常駐している。12月に終了予定であったが、来年6月まで延長される。
- PSRP の進捗は遅れている。NAO(国家監査局)に対するプロジェクトは始めたばかりである。フェーズ2を先月(2005年1月)より3年間実施する。NAOにIFMSをつなぐことが目的である。業務監査(パフォーマンス監査)アドバイザーと財務監査アドバイザーが常駐し、500人の監査人と会計人をトレーニングする。このプロジェクトはコンポーネント9の一部として実施する。
- フェーズ1では会計局と強い絆ができた。会計局が強い立場にあるのでインフォメーションの入手で優位になった。他部門のインフォメーションも入手し易くなる。
- 短期支援はOJTでテーラーメイドの研修を行なう。長期ではIFM(Institute of Finance Management)、TIA(Tanzania institute of Accountancy)などの研修機関に派遣する。
- PFMRP 以前には、GADP (Government Accountants Development Project)と IBMP (Integrated Budget Management Accountability Programme)を実施している。

以上

訪問・協議記録 (12)

訪問先：地方自治省地方自治改革計画チーム

訪問日：2005年2月25日（金）午前11:00～午後00:15

応対者：Mr. Simon Lapper, Finance Advisor, Local Government Reform Programme (LGRP)

Mr. Josef N. Mallya, Outcome Manager for Local Government Finance, LGRP

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

1. LGRP 概要

- 1998年に計画、2000年より開始された地方自治改革プログラム。貧困削減を上位目標とし、地方自治体サービスの質と量を向上させることを目的とする。
- 7つのコンポネントから構成される。ガバナンス改革、自治体リストラ、財政改善（今回の訪問先）、人的資源、法制、調整、インプリメンテーション。
- 現在自治体（LGA）の総数は114。来年度には122に増加する。

2. 地方自治体財政管理改善

- LGRPの財政改善コンポネントの一環として、自治体の財政スタッフ研修を実施。派遣先はIFM等の財政管理教育研修機関（会計スタッフ育成）、ソフトテック（IFMS運用）。
- IFMSの自治体普及（コンピュータ等施設）はLGRP予算で実施されるが、人材研修は財務省がPFMRPで費用負担する。また財務省会計局SDU（System Development Unit）は、自治体のIFMSセットアップをサポートする。
- IFMSは現在32自治体で運用されている。今年度中にさらに30自治体で導入予定。IFMSの基礎的なモジュールに関しては来年度中にはほとんどの自治体で導入できるのではないかと。
- PFMRPによる自治体会計スタッフ研修で、過去2年間で200名が派遣された。研修需要は大きいのであと5年は継続されることを望む。自治体では資格ある会計スタッフ（Advanced Diplomaレベル）が慢性的に不足。
- 自治体では人材確保が大きな問題。給与水準が低いと技能を身につけた人材は民間に流れる。特に遠隔地では人材確保が困難。自治体スタッフのキャリア形成を支援するための計画（グラント）が開始され、各自自治体が人材養成計画を立案・申請し、認可されればそのための予算が支給される。
- 自治体IFMSと中央政府とのリンクは無い。IFMSの全自治体への普及が優先。自治体にとってはリアルタイムで財政管理システムが中央と結ばれることによるメリットは少ない。むしろ自治体の独立性を保つという観点からは、オンライン化は中央による管理強化の恐れもある。

3. 日本の協力について

- 自治体へのIFMS完全導入のためにはコンピュータ機器が不足しているので、この分野への協力を最も期待する。

以上

訪問・協議記録 (13)

訪問先：Swiss Agency for Development and Corporation (SDC) / State Secretariat for Economic Affairs (SECO)

訪問日：2005年2月25日（金）午後2:00～午後3:20

応対者：Mr. Martin Saladin, Deputy Country Director
Mr. Adolf Evarist, National Programme Officer

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

- SDC は PAD (財務局政策分析局) に対し支援を行なっている。最近の活動状況として、SDC ファンドで IMF のアドバイザーが実施する形式で、2000 年の終りから開始した PAD に対するプロジェクトの第一フェーズの終了した。これに伴い実施されたレビューの結果より問題点について説明があった。
 - ① データ交換 (Data Exchange) が悪い。
特に会計局との間でデータの流れが良くない。誰がどのデータを必要としているのか、データ・フロー分析を行い改善すべきである。信頼しうる質の高いデータを全省で共有すべきである。特に会計局との間で債務データについて改善を要する。
 - ② ジョイントトレーニングを行なう。
ファイナンシャルプランニングなどの研修を他の部署および他の組織と合同で行なう。受講者の主体は政策分析局であるが、タンザニア銀行や国家収入庁など他のエージェンシーの職員を受講生に招く。講師は AfriTech¹ の専門家を招く。他部門・他の組織の職員との交流は有益である。会計局とは同じ視点で債務データを学ぶ必要がある。セミナーなどが有効であろう。
 - ③ スタッフの離職。
トレーニング後、職員が離職し待遇の良い民間企業へ流出する問題がある。有効な対応策は未だ見出せない。
- SDC はバスケットファンドの外でプロジェクト型支援を続ける。いろいろな支援形態があってよい。ノルウェーフンドと一緒にコンポーネント 1 へ支援する。

以上

¹The Africa Regional Technical Assistance Centers: IMF が設立した 4 つの地域テクニカルアシスタンスセンターの一つ。他にカリブ、パシフィック、西アフリカ地域センターがある。同様の経済問題に直面する地域の国々をグループ化して支援する。東アフリカセンターはダルエスサラームに本部を構えエリトリア、エチオピア、ケニア、ルワンダ、ウガンダを含む 6 ヶ国を対象とする。

訪問・協議記録 (14)

訪問先：National Board of Accountants and Auditors (NBAA)

訪問日：2005年2月28日(月) 午前10:00～午前11:00

応対者：Mr. L.S.L. Utouh, Executive Director

Mr. Pius A. Maneno, Manager Finance & Administration 他2名

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

- 公共部門、民間部門の会計の発展を監督するために1972年設立された。職業会計士試験の実施、規則制定、会計人の研修を監督指導する。
- 2001年のPFMRPにより2000人いる中央政府すべての上級公務員の会計職研修を行なった。
- 財務省会計局の依頼により、内部監査マニュアルの作成と現在行なわれている研修に関与している。地方政府の購買マニュアル、シニアアカウンタント以外のアカウンタントのトレーニングマニュアル、内部監査マニュアルは作成中である。中央・地方政府の双方のPFMRPに完全に関与している。
- 政府、すなわち会計局の依頼に応じ研修を行い、コンサルタンシーフィーを受け取っている。2004年6月期は政府からの収入が16%減少した。
- 2001年に成立したProcurement Actの問題点を指摘し、2004年11月の法改正を促した。この法律のトレーナーとなった。
- 中央政府では資格のある職業会計士が慢性的に不足している。全中央政府でCPAは20人だった。これを本年度10人増やした。
- CPA試験の合格率は22 - 25%。

JICAの支援可能性：

- 学生や会計学校向けの書店をNBAA内に設置したい。NBAAはReding listを提供する。
- 財務報告システムを増強したい。自家製ソフトで行なっている試験システムと、メンバーシップシステムの統合を考えている。
- NBAA自身のキャパシティビルディングが必要である。
- トレーナーの研修が必要である。国際監査基準の試験の準備と合わせて考える必要がある。

以上

訪問・協議記録 (15)

訪問先：PricewaterhouseCoopers (PWC)

訪問日：2005年2月28日(月) 午前11:15～午後00:15

応対者：Mr. Ibrhim Seushi, Director, Public Sector Group

Mr. Selemani Omari, Financial Advisor, Public Sector Group

Mr. Bima Gatha, Advisor, Public Sector Group

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

1. PWC 社の PFMRP における役割

- インハウスコンサルタントとして、DfID 資金により、PFMRP の Interim Plan と Strategic Paper 及びその付属書類であるアクションプラン等(ドラフト)を作成。すでに契約は終了している。アクションプラン最終稿は財務省の責任で作成される。それらは3月の JSC で認可される予定。
- 上記の他、PRSP や LGRP 等の他の改革プログラムと PFMRP のリンケージをスタディする業務を現在請け負っている。
- PFMRP のオペレーションは PWC 作成済みのマニュアルに則って実施される。

2. 会計研修における JICA 協力の可能性

- 現在の研修制度・内容をレビューすることは有用。PFMRP コンポネント4の Activity 作成にあたっては財務省会計局から得た情報を基に作成しており、スタッフ能力や研修の現状をアセスメントしたわけではない。したがって、JICA が現状をレビューし、さらに詳細な研修計画を提示する余地はある。
- 会計のプロを養成する研修 (IFM 等で)、とすでに会計職にある職員の IFMS の OJT の両方が必要。

3. その他

- タンザニアの IFMS は他国に比べ有効にワークしている。例えばウガンダはオラクル系のソフトを採用して IFMS を導入しつつあるが、タンザニアのエピコールの方がモジュールが豊富、かつ運用体制が整っており、活用度は高い。

以上

訪問・協議記録 (16)

訪問先：財務省システム開発ユニット(SDU)

訪問日：2005年2月28日(月)午後2:00～午後3:00

応対者：Mr. Fundi Makama, SDU in Charge

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

1. SDU の機能

- MDA で運用されている IFMS のサポートを行っている。アプリケーションサポートとテクニカルサポート。前者は 20 人、後者は 7 人の要員を持つ。
- IFMS 導入済みの自治体には独自のサポート部門があり、SDU はそのサポート部門をサポートする役目を持つ。要員 3 人。
- PFMEP においては、SDU はコンピュータ上のヘルプデスクを設置することと、データウェアハウスを構築することが計画されている。

2. IFMS について

- ソフトテック社の IFMS 研修のため、今年は 400 人のエンドユーザーを MDA や LGA から派遣することを SDU がオーガナイズした。SDU のスタッフ自身もソフトテックで研修を受けている。
- 現在 IFMS には 5 つのモジュールが導入されている。G/L, Account Payable, Account Receivable, Cash management, Distribution/Purchase の 5 種。近く Asset Management のモジュールを加える予定。
- IFMS と人事・給与システムのインターフェイス構築が課題。
- IFMS は全省庁(NAO 含む)と 21 の地方財務局、38 の自治体で導入済みである。

以上

訪問・協議記録 (17)

訪問先：JICA タンザニア事務所 地方自治改革ブリーフィング

訪問日：2005年2月28日(月) 午後5:00～午後6:00

応対者：JICA タンザニア事務所 小林知樹所員

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

1. LGRP について

- LGRP(地方自治改革プログラム)は、地方分権を目的に、1999年に開始された。3年毎のプログラムであり、現行計画は第3期の2002-05年。2009-11年まで続く予定。
- 8ドナーによるコモンバスケットでファイナンスされる。年間15億円の予算。
- 8つのコンポーネントで構成される。財政、ガバナンス、人材開発、法制、自治体リストラ、地方自治庁事務局機能強化、セクター改革、調整。各コンポーネントもマネジャーはコンサルタントが就任。

2. 地方自治の現況

- LGRPの一環として、自治体職員の削減が進められている。現在まで800人を削減、さらに2400人の削減を予定。
- 地方自治体職員採用は中央による一括採用が原則。優秀な職員は中央政府に配属され、そうでない職員は自治体に配属される。自治体の職員が成果をあげて中央に異動することもある。
- 財務省予算により自治体職員にIFMS研修が実施されている。IFMS導入の予算(機器等)はLGRPによる。
- 自治体の財源の85-90%は中央から来ている。その収入の85%は教育・医療に、残りが水、農業、道路、アドミニストレーション等に支出される。地方財源はライセンス手数料等、少ない。
- 地方自治体が独自の人材開発を計画し、そのための予算を確保できるしくみ(世銀のキャリア開発グラント等)がある。方向性としては、自治体が中央頼りではなく、人材研修計画を主体的に作成する流れ。
- 無電化の自治体は14ある。固定電話は全自治体にあり。コンピュータが普及していない自治体は多いはず。
- 自治体数は114。今年の選挙後に121となる。

以上

訪問・協議記録 (18)

訪問先：財務省政策分析局レジデントアドバイザー室

訪問日：2005年3月1日（火）午前8:30～午前9:40

応対者：Mr. Michel Marion, Resident Advisor, (IFM Advisor funded by SDC)

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

- 会計課は歴史を持っているので会計課から始めるのが良い。PFMRP はプロセスではなく局をターゲットにしていることが問題である。
- データベースの協調が必要。PAD（政策管理局）との協調が必要。データハウスにはデータはない。縦割りのため局間に自由にデータが流れない構造になっている。例えば会計局の建物と財務省本棟はケーブルが敷いてあるが、その先は繋がっていない。
- 技術的な問題ではなく部門主義、内部対立を原因とする。
- 会計局をカウンターパートにする限り問題は解決しない。会計局に資金をつぎ込み研修すればするほど会計局は強くなる。他の局との力の差はますます大きくなり、強くなるほど会計局は情報を自分のものにし他の部門に渡さなくなる。情報をもつことが権力である。この状態は省全体にとって、ひいては国全体にとって悪影響を及ぼす。
- 会計局は会計が仕事であり、PFMRP は PAD の仕事のはずである。
- IT をサポートすることでデータの流れを良くし、全体を統合することができる。データフロー分析を行い、誰が、どこで、どのデータを必要としているかを明らかにし、現状がどのようにデータの流れが滞っているのかを分析し、改善してほしい。
- コンポーネント4と6の2つに対応できないか。
- 省内は静かで無反応である。しかし突然事は起こる。すなわち透明性が無い。
- 前政策分析局長で Deputy Permanent Secretary の Mr. Khijjah とこの件について議論することを薦める。

以上

訪問・協議記録 (19)

訪問先：財務省次官補

訪問日：2005年3月1日（火）午後2:00～午後3:00

応対者：Mr. Ramadhani Mussa Khijjah, Deputy Permanent Secretary

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所木野本次長、奥山企画調査員

団長より調査趣旨説明、また、要請に基づきコンポネント4への協力を決定したが、今回調査の過程で会計局の情報提供システムに他部門より不満があることを聴取した旨説明、次官補に見解を尋ねる。以下、次官補の回答。

- 情報フロー改善に対する協力であれば、会計局に限らず財務省他局、さらに自治体とのインターフェースも対象とすべき。PFMRPは財務省すべてに関わる。
- 特にPADや予算局は会計局の提供するデータが重要。これら他局の情報ユーザーを対象に情報の需要調査をし、会計局のキャパシティを向上させてほしい。
- 現状で会計局が円滑に他局に情報を提供できないのは、政治的・歴史的な理由によるものではなく、キャパシティの問題。JICA調査による提案ももちろん受け入れる用意がある。カウンターパートである会計局に問題があれば、私に相談してほしい。
- PFMRPの中では、コンポネント6がIT、情報フローを担当。バスケット資金でコンサルタントを雇用できるが、ドナーによるプロジェクト型支援も歓迎する。

奥山企画調査員より、ITの重要性及びタンザニアが日本に対しいったんはIT支援を求めた理由を質問。次官補は質問に直接答えず、次のように意見を表明。

- コンポネント6にはプロジェクト支援のオファーは来ていない。現状では、調達、外国資金援助、政策分析等のコンポネントにプロジェクト支援を受け入れているが、コンポネント6は未だである。
- 情報の共有化は非常に重要な問題。もし日本がITに関心があるのであれば、コンポネント4への協力を情報関連の支援も含んでほしい。

以上

訪問・協議記録 (20)

訪問先：財務省会計局内部監査課 Internal Audit section

訪問日：2005年3月1日（火）午後3:30～午後4:20

応対者：Mr. Aziz H. Kifile, Assistant Accountnt General
(Head of Internal Audit section)

訪問者：佐藤団員

- 財務局会計課はすべての政府の内部監査に責任を持ち、指導監督を行なっている。各 VOTE (予算単位) は会計官 (Accounting Officer) と内部監査部門を持つ。現在組織改変作業中でこの改変により 110 人の内部監査人は来年度 374 人に増強される。これに伴いフォーマルトレーニングを行なう。
- 内部監査課は監査の品質管理業務の担当者が 11 人いる。すべての内部監査人にトレーニングを行なう。
- 各々の省は監査の有効性を維持するために監査委員会を設置している。
- 現在トレーニングは OJT のみである。研修計画を策定するためにコンサルタントが必要であるが、未だ決まっていない。外部監査会社例えば PwC (PriceWaterhouceCoopers) がトレーニングプログラムをオファーしている。外部監査と内部監査は異なる。外部監査は過去を指向するが、内部監査は未来を指向するパフォーマンス監査である。
- 南アフリカに内部監査を専門に学べる Institute of Internal Audit がある。英国、米国にも同様の研修機関があるので研修に派遣したい。
- 研修協力してもらえるのなら、内部監査の技術のトレーニングをしてほしい。

以上

訪問・協議記録 (21)

訪問先：財務省会計局債務管理課 Debt Service Management Section

訪問日：2005年3月1日（火）午後4:30～午後5:00

応対者：Mrs. Irene B. Kasambala, Assistant Accountant General,
(Head of Debt Service Management Section)

Ms. Hellen Saria Mwakipunda, Chief Accountant

訪問者：佐藤団員

- 職員にはランクに応じ必要な学位の取得が求められている。債務管理課には 15 人の職員(2名のエコノミスト[修士および学士]、3人のアカウンタント[Advanced Diploma]、2人の政府アカウンタント[Diploma]、7人の新人[Advanced Diploma])がいる。新人7人は配属が決まったわけではなく、能力を評価された後、移動の可能性がある。
- 本年度、3人の職員が SADCC (南部アフリカ 14カ国連合) による運営されている MEFMI (Macro Economic Financial Management Institute) でトレーニングのためジンバブエのハラレへ派遣された。短期研修である。他部門と共に内部研修も実施している。
- 債務管理データベースはタンザニア銀行や PAD (政策分析局) と一致しないという問題は起きているわけではない。タイミングの問題であり、データは一致している。データベースはそれぞれが持たなくても一つあればよいと思う。債務データは IFMS に繋がっている。
- 1月2月は PAD にデータを渡している。PAD にある端末でいつでも債務管理課のデータベースにアクセスし閲覧することはできるようになっている。

以上

訪問・協議記録 (22)

訪問先：財務省会計局長（自宅で面談）

訪問日：2005年3月2日（水）午前9:00～午前11:00

応対者：Ms. Blandina S.J. Nyoni, Accountant General, Ministry of Finance

Mr. Joel J.K. Mwanza, Assistant Accountant General, Ministry of Finance

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

団長より訪問趣旨説明後、コンポネント4の進捗状況、会計局の研修実態、について質疑応答・協議をした。以下、会計局長の発言概要。

1. コンポネント4の進捗

- PFMRP の中でも最も進捗度が高い。PFMRP 開始以前から SIDA 等のドナー協力を得ており、体制は整備されている。
- 但し地方レベルではコンピュータ化の進展は遅く、また既にコンピュータ化された地方でも導入したハードウェア、ソフトウェアの頻繁な更新も必要である。
- IFMS の導入により、キャパシティが大幅に向上した。研修ニーズは大きい。会計職全員に学士以上の学位を取らせたいが、現状は半分程度。

2. 研修制度

- 会計局には毎年研修計画があり、詳細な派遣人員等は MTEF に記載されている。ただし戦略や長期人材育成計画を記した文書は今のところない。ドナー派遣の外国人エキスパートによるスタディレポートはある。
- 去年は 475 人の会計職員を外部研修に派遣した。財務省傘下の IFM、TIA、IAA やダルエスサラーム大学、ソフテック社等。研修予算は政府予算とドナーからの支援予算の両方を財源としており、予算が多く獲得できれば研修派遣者数もそれだけ増やせる。

3. 日本の協力内容

- IT 研修と財政管理のトレーニングニーズが大きい。日本の資金で現行の研修プランを拡大できる。日本他の海外への研修（留学）も期待したい。
- （団長から JICA では資金協力はできないこと、また政府機関での研修費用を負担することはできないとの説明を受け）ソフテック社の研修と PWC による監査 (Computerized Audit System) の研修に費用負担をしてくれると有難い。
- 会計局では SIDA や DFID による調査報告書が多数あり基礎はできている。これまでの蓄積があるので、日本のエキスパートにはそれを勉強してもらう。一から始める必要はない。エキスパートは最大 2 人で十分。人材育成の専門家に研修計画をレビューしてもらう。もう一人は財政管理の専門家。
- （団長より会計局データへのアクセシビリティ分析のためにはエキスパート 2 人では不十分との指摘を受け）財務省他局からすでにある程度アクセスできる。DataWarehouse を構築中で、今年 6 月頃に完成予定であり、情報提供が円滑になるはず。IFMS の現状を分析・評価してもらうのは有用である。

4. その他

- IFMS の地方展開は進んでいるが、地方自治体での導入は基礎的なモジュールのみ。

現在注力しているのはコードシステムの統一化である。地方自治体と地域財務局をリンクするには長期間を要するだろう。

以上

訪問・協議記録 (23)

訪問先：財務省情報サービス局 (Department of Computer Services)

訪問日：2005年3月2日 (水) 午後2:00～午後3:30

応対者：Mrs. Bernadeth Kamazima, Director

Mr. Thomson R. Mfikwa, Assistant Director

Mr. Robert P. Mhongole, Computer system analyst

Ms. Faith Didas, Computer system analyst

Mr. Hamza Rashid, Computer system analyst

訪問者：調査団全員、JICA タンザニア事務所奥山企画調査員

ICT 関連業務の中心となるべき部門。オペレーション、デザイン、テクニカルサポートの3課に分かれ、職員は総勢40人いる。8人いるシステムアナリストは学士または graduate advanced diploma を持ち、4人は経験職、4人はトレーニング中、その他はオペレータである。

- 会計局のデータには PAD (政策分析局) や予算局などすでにつながっているが、会計局のデータにアクセスするにはライセンス (アカウントとパスワード) が必要である。この発行は会計局に委ねられている。ストラクチャーは適切なもので誰でもつなげるはずである。これとセキュリティの問題がある。
- 重要な点は (人的) キャパシティが不足していることである。弱いキャパシティが問題を引き起こしている。適切なインフォメーションテクノロジーに適切なインフラストラクチャーが必要である。
- コンポーネント6および10における役割：①システムを監督すること、レビューを実施し、改善を提案すること。②システムのハードウェアとソフトウェアを整備すること。③そのための人材を育成すること。適切なハードとソフトと人材と評価が必要である。
- 会計局のデータウェアハウスに対するアドバイス：会計局から PAD や予算局にデータが流れるどのよう、誰がその流れに責任を持つのか。会計局はアカウントンツで、しかし我々は関与できない。インフラとしてのデータの流れを適切に構築する必要がある。
- PFMRP の進捗状況：計画通りに進んではいない。この局には外部からのサポートが無く、計画どおり進めるための資金が不足している。トレーニングしたいがサポートもストラテジも無い。職員は外部の学校に通い研修しているが、実務経験が不足している。トレーニングのための設備が必要である。
- 採用：職員が必要となった時は広告を出して募集する。必要な技術は学校へ派遣しトレーニングする。
- IT ポリシーは現在のところ不在である。

最後に小澤団長が、来るパイロットプロジェクトに情報サービス局の協力を依頼し、局長もこれに同意した。会議の後、情報サービス局の内部を見学し、実際に給与データの入力の様子などを視察した。

以上

面談者一覧

タンザニア 政府機関	財務省	Mr. Peniel M. Lyimo, Permanent Secretary - Finance Mr. Ramadhani Mussa Khijjah, Deputy Permanent Secretary
	会計局	Ms. Blandina S.J. Nyoni, Accountant General Mr. Joel J.K. Mwanza, Assistant Accountant General Mr. Kasekwa, Acting Accountant General Expenditure Mr. Aziz H. Kifile, Assistant Accountant General, Head of Internal Audit section Mrs. Irene B. Kasambala, Assistant Accountant General, Head of Debt Service Management Section Ms. Hellen Saria Mwakipunda, Chief Accountant, Debt Service Management Section Mr. Fundi Makama, SDU in Charge
	政策分析局	Mr. Mugisha G. Kamugisha, Commissioner for Policy Analysis Mr. Singi R. Madata, Assistant Commissioner for Policy Analysis Mr. Michel Marion, Resident Advisor,
	コンピュータ・サービス局	Mrs. Bernadeth Kamazima, Director Mr. Thomson R. Mfikwa, Assistant Director Mr. Robert P. Mhongole, Computer system analyst Ms. Faith Didas, Computer system analyst Mr. Hamza Rashid, Computer system analyst
	PFMRP 事務局	Dr. Ernest N.N. Mudogo, Programme Advisor
	Institute for Finance Management	Mr. Ignace M.P. Mowo, Director of Studies Mr. J.K. Nguma, Deputy head, Professional Accountancy Dept Mr. M.M. Andenekisye, Deputy head, Professional Accountancy Dept Mrs. Anne Shio, Director of Personnel & Administrator
	Tanzania Institute of Accountancy	Mr. Nyamajeje wa Buchanagandi, Chief Executive Officer Mr. Mzee H. Boma, Director of Business Development

	国家監査局	Mr. Frank Mosses Hiza Mhilu, Dupity Controller & Auditor General Mr. Gregory G. Teu, Assistant Auditor General
	National Board of Accountants and Auditors (NBAA)	Mr. L.S.L. Utouh, Executive Director Mr. Pius A. Maneno, Manager Finance & Administration
	地方自治省 地方自治改革計画チーム	Mr. Simon Lapper, Finance Advisor Mr. Josef N. Mallya, Outcome Manager for Local Government Finance
	Temeke Municipal Council	Mr. I Nyundo, Municipal Director Mr. Zedekia Ntulu, Treasurer
タンザニア 民間機関	Soft-Tech Consultants, Ltd	Mr. Harish R. Bhatt, Managing Director Ms. Bhakti Shah, Senior Manager, Epicor Projects
	PricewaterhouseCoopers	Mr. Ibrhim Seushi, Director, Public Sector Group Mr. Selemani Omari, Financial Advisor, Public Sector Group Mr. Bima Gatha, Advisor, Public Sector Group
ドナー関係 者	英国 Department for International Development (DFID)	Mr. Jack Titsworth, Consultant
	スイス Swiss Agency for Development and Corporation (SDC)	Mr. Martin Saladin, Deputy Country Director Mr. Adolf Evarist, National Programme Officer
	スウェーデン Swedish International Development Assistance (SIDA)	Mr. Elik Jonson, Counsellor-Economist Eliah Mwakagali, Programme officer Public Sector Reforms
日本関係機 関	在タンザニア日本大使館	池田大使 横林二等書記官
	JICA タンザニア事務所	小幡所長 木野本次長 小林所員 奥山企画調査員

收集資料一覽

1. A Brief Note on the Swiss-Funded (SECO) Capacity Building Project in the Policy Analysis Department - MOF Tanzania (SECO, February 2005)
2. A Brief on Tanzania Institute of Accountancy (Tanzania Institute of Accountancy)
3. A Brief Report on the E-By-Epicor Implementation (Temeke Municipal Council)
4. Accountant General' s Department Financial Statements, Financial Year 2003/2004 (Accountant General' s Department)
5. Accountant General' s Department Training Schedule 2004/2005 (Accountant General' s Department)
6. Accountant General' s Department Training Schedule 2005/2006 (作成中) (Accountant General' s Department)
7. Annexure: Proposed Staffing Levels For Each Internal Audit Unit In All MDAs. (Accountant General' s Department)
8. Annual Report on Debt Management in Tanzania 2003/04 (Accountant General' s Department)
9. Computer Services Division (CSD, Ministry of Finance, Government of Tanzania, March 2005)
10. Debt Management and Institutional Framework in Tanzania (Ministry of Finance)
11. Financial Statements - 2004 (Soft-Tech Consultants)
12. Form of Annual Return of a Company having a Share Capital (Soft-Tech Consultants)
13. Government Accounting and Interim Budget Development Projects in Tanzania, Sida Evaluation 00/14 (Swedish International Development Cooperation Agency)
14. Group Company Profile (Soft-Tech Consultants)
15. Institutional Support to the National Audit Office of the United Republic of Tanzania: Risk Assessment Report (Swedish National Audit Office, September 2002)
16. Institutional Support to the National Audit Office of the United Republic of Tanzania: Baseline Study Report (Swedish National Audit Office, June 2003)
17. Integrated Financial Management System Accounting Procedures Manual Central Government (Accountant General' s Department)
18. Integrated Financial Management System Accounting Procedures Manual Sub Treasuries (Accountant General' s Department)
19. Internal Audit Manual (Accountant General' s Department)
20. Medium Term Expenditure Framework Estimates for Vote 23 2004/05-2006/07, Accountant General' s Department (Accountant General' s Department)
21. Organization Chart for Finance Department (Temeke Municipal Council)
22. Prospectus 2004 - 2005 (Tanzania Institute of Accountancy)
23. Prospectus for 2004 - 2005 (The Institute of Finance Management)
24. Public Financial Management Reform Programme in Tanzania (Ministry of Finance, Government of Tanzania)

25. Public Financial Management Reform Programme Operations Manual, May 2004 (Government of Tanzania)
26. Public Financial Management Reform Programme - Strategic Plan (Draft), (Ministry of Finance, Government of Tanzania, October 2004)
27. Public Service Employment and Pay: the Current State and Trends over the last four years Part I (Main Report) Draft, (Public Service Reform Programme, November 2004)
28. Schedule of Duties for Finance Department Effective from 1st January, 2005 (Temeke Municipal Council)
29. Technical Assistance Support by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs and the International Monetary Fund: Strengthening Macro-Fiscal Analysis at the Ministry of Finance (Government of Tanzania, February 2005)
30. タンザニアの地方行政 (未定稿) (JICA タンザニア事務所、2003年4月)

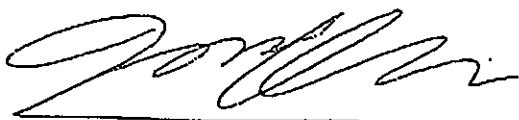
TZ/ED-004 31/1

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
MINISTRY OF FINANCE
OF
THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON
DEVELOPMENT STUDY PROJECT
FOR
COMPONENT 4 (TREASURY MANAGEMENT AND ACCOUNTING)
OF
PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT REFORM PROGRAMME

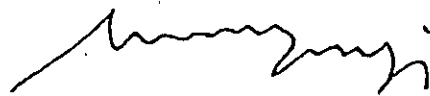
The Resident Representative of JICA Tanzania Office (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions with the Ministry of Finance (hereinafter referred to as "MoF") in Tanzania on the Development Study Project for Component 4 (Treasury Management and Accounting) of Public Financial Management Reform Programme (hereinafter referred to as "PFMRP").

As a result of the discussions, the major points agreed on are summarized as attached hereto.

Dar es Salaam, May 23, 2005



Toshihiro Obata
Resident Representative
JICA Tanzania Office
Japan International Cooperation Agency



Gray S. Mgonja
Permanent Secretary Treasury
Ministry of Finance
United Republic of Tanzania

Tz/ED-004 3/10

I. Conceptual Framework of the Development Study Project

The development study project aims to contribute to the implementation of the Component 4 of PFMRP by undertaking a pilot implementation of renovated and/or additional action plan for the capacity building and functional reinforcement of the Accountant General's Department.

At the initial stage of approximate nine months, the project will conduct a comprehensive analysis of the operation of the Accountant General's Department and the Component 4 based on the "interim plan of work and budget, implementation arrangements and way forward" prepared by PricewaterhouseCoopers, and other reports prepared by development partners. This analysis will particularly focus on the operation of IFMS (Integrated Financial Management System), the capacity building of accounting staffs, and the development of the data warehouse. The analysis will be concluded with the compilation of the updated action plan for the Component 4 under mutual discussion between JICA study team and the Accountant General.

At the next and main stage of the project, a part of the updated action plan will be implemented to strengthen the operation of the Accountant General's Department (The contents of the pilot implementation are subject to change based on the future discussion between JICA and Accountant General's Department).

The final report of the project will take up lessons from the above-mentioned pilot implementations. The final report shall contribute to the component 4 of the PFMRP.

II. Measures to be taken by both the Japanese and Tanzanian sides

In order for the smooth implementation of the project based on the conceptual framework as described above, JICA and MoF discussed and reached a mutual understanding regarding measures to be taken by both JICA and MoF. The measures to be taken are described as follows.

1. Formation of Consultant Team to Be Dispatched by JICA

JICA considers dispatching a team of three (3) consultants in order to carry out the activities as described above. The team of three consultants shall cover related expertise to formulate an updated action plan.

A tentative TOR (Terms of References) of the consultant team is described in Annex 1.

7

TZ/ED-004 4/11

2. Measures to be taken by MoF

MoF will allocate an appropriate number of counterpart personnel for the above-mentioned consultant team for smooth implementation of the above-mentioned activities.

MoF will also provide suitable office space with necessary equipment in the MoF facilities for the above-mentioned consultant team.

In concluding the discussions, JICA and MoF agreed to sign on the S/W for commencement of the project.



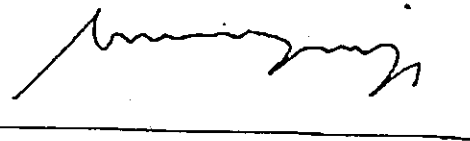
TZ/ED-004 5/16

SCOPE OF WORK
 BETWEEN
 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
 AND
 MINISTRY OF FINANCE
 OF
 THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
 ON
 DEVELOPMENT STUDY PROJECT
 FOR
 COMPONENT 4 (TREASURY MANAGEMENT AND ACCOUNTING)
 OF
 PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT REFORM PROGRAMME

Dar es Salaam, 23/05/2005



Toshihiro OBATA
 Resident Representative
 JICA Tanzania Office
 Japan



Gray S. Mgonja
 Permanent Secretary Treasury
 Ministry of Finance
 United Republic of Tanzania

TZ/ED-004 6/10

I. INTRODUCTION

In response to the official request of the Government of United Republic of Tanzania (hereinafter referred to as "the Government of Tanzania"), the Government of Japan decided to conduct the Study for Component 4 (Treasury Management and Accounting) of Public Financial Management Reform Programme (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programmes of the Government of Japan, will jointly undertake the Study with the authorities concerned of the Government of Tanzania.

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Study.

II. OBJECTIVES OF THE STUDY

The objectives of the Study are:

1. To formulate an updated action plan in regard to Component 4 (Treasury Management and Accounting) of Public Financial Management Reform Programme (PFMRP)
2. To provide pilot implementation of necessary capacity building and functional reinforcement measures based on the updated action plan (The contents are subject to change based on the future discussion between JICA and Accountant General's Department).
3. To submit a final proposal in regard to Component 4, reflecting the results of the above-mentioned pilot implementations.

III. STUDY AREA

The Study will be conducted at the Accountant General's Office of Ministry of Finance and other Ministries, Departments and Agencies (MDAs) as well as Local Government Authorities (LGAs) of mainland Tanzania in the related areas of Component 4 (Treasury Management and Accounting) of the PFMRP.

IV. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the objectives mentioned above, the Scope of Work for the Study shall follow the sequence below:

- (1) Formulation of an updated action plan to Component 4 (until December 2005)

TZ/ED-004 7/10

- 1) To make a thorough analysis of the Component 4 Action Plan for the medium term (2004/05-2008/09), in operation of IFMS (Integrated Financial Management System), capacity building, and development of the data warehouse for all users in particular
- 2) To work out capacity building and functional reinforcement measures, in cooperation with other Ministries, Departments and Agencies within the Government of Tanzania and other stakeholders
- 3) To submit an updated action plan on Component 4 (Progress Report)
- 4) To discuss and conclude the contents of pilot implementation for the next stage based on the updated action plan.

(2) Pilot Implementation (portion of the updated action plan) (from Apr. 2006 to Mar. 2007)

The contents will be finalized based on the above-mentioned discussion.

(3) Final proposal in regard to Component 4 (Apr. 2007 to June 2007)

To submit a final proposal in regard to capacity building and functional reinforcement of the Component 4, reflecting the results of the above-mentioned pilot implementations.

V. SCHEDULE OF THE STUDY

The study is expected to start in July 2005 with the duration of approximately two years. The Study will be carried out in accordance with the tentative schedule as attached in the Appendix. The schedule is tentative and subject to be modified when both parties agree upon any necessity that will arise during the course of the Study.

VI. REPORTS

JICA shall prepare and submit following reports in English to the Government of Tanzania.

1. Inception Report:

Thirty (25) copies will be submitted to at the commencement of the first work period in Tanzania. This report will contain the schedule and methodology of the Study as well.

2. Progress Report:

Thirty (25) copies will be submitted at the time of sixth (6th) months after the commencement of the cooperation period. This report will contain an updated action plan and proposals of pilot implementation for Component 4 of PFMRP.

Tz/ED-004 8/10

3. Draft Final Report:

Thirty (25) copies will be submitted at the last work period in Tanzania. The Government of Tanzania shall submit its comments within one (1) month after the receipt of the Draft Final Report.

4. Final Report:

Thirty (30) copies will be submitted within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report. This report will include a long-term training plan reflecting the results of the above-mentioned training and capacity building implementations.

VII. UNDERTAKINGS OF THE GOVERNMENT OF TANZANIA

1. The Government of Tanzania shall accord the following privileges, exemptions and other benefits to the Japanese Study team (hereinafter referred to as "the Team") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the United Republic of Tanzania, signed on November 2, 2004:

- (1) To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Tanzania for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees;
- (2) To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other material brought into Tanzania for the implementation of the Study;
- (3) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the team for their services in connection with the implementation of the Study;
- (4) To provide necessary facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Tanzania from Japan in connection with the implementation of the Study.

2. The Government of Tanzania shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the Team.

3. Ministry of Finance of Tanzania shall act as a counterpart agency to the Team and also

3

Tz/ED-004 9/10

as a coordinating body with other relevant organizations for the smooth implementation of the Study, on behalf of the Government of Tanzania..

4. Ministry of Finance shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned:

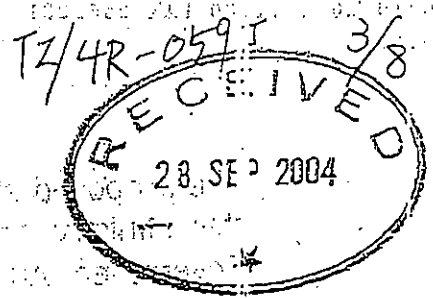
- (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team;
- (2) Information on as well as support in obtaining medical service;
- (3) Available data (including maps and photographs) and information related to the Study;
- (4) Counterpart personnel;
- (5) Suitable office space with necessary equipment; and
- (6) Credentials or identification cards.

VIII. CONSULTATION

JICA and the Ministry of Finance shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.



THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
MINISTRY OF FINANCE



Telegram "Treasury" DARES SALAAM.
Telephone: 2 111174-6. P.O. BOX 9111, DARES SALAAM.
Fax: 2110326/2123924
(all official communication should be addressed to the principal secretary to the treasury and not to individuals)
In reply please quote:

Ref: TYC/E/450/11/09

27th September, 2004

H.E. Mr. Katsuya Ikeda,
The Ambassador,
Embassy of Japan,
P.O. Box 2577,
Dar es Salaam.

			ARR.	PFA.	PFA.	PFA.	
			APD.	AFO.	Log.O.		

Dear Sir,

RE: REQUEST TO SUPPORT - PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT CAPACITY BUILDING

Please refer to the above subject.

Further to our letter of even reference dated 23rd April, 2004 we herewith attach a copy of Terms of Reference for Public Financial Management Capacity Building Support.

The Public Financial Management Capacity Building Support is being carried out as part of the Public Financial Management Reform Programme (PFMRP), a comprehensive approach of initiatives by the Government of Tanzania to improve Public Financial Management (PFM) in the Ministries Departments and Agencies. In October 2003, a joint government - development partners appraisal for PFMRP was initiated and in June 2004, an interim plan of work and budget implementation arrangement was accordingly approved by the Government and Development Partners.

As part of the government initiative of the Public Finance Management Reform Programme, the Project will aim at improvement of PFM capacity in component 4 (Treasury Management and Accounting) of the Programme. It has been agreed to carry out a study first in that regard to determine the detailed activities to be supported.

TZ/4R-059J 4/8

The proposed study will be conducted at the Accountant General's Office in this Ministry and other Ministries, Departments and Agencies and Local Government Authorities of mainland in related areas of component 4.

We look forward to your favourable consideration.

Yours Sincerely,


Peniel M. Lyimo
PERMANENT SECRETARY

c.c. ✓ Mr. Toshihiro Obata
Resident Representative
JICA
P.O. Box 9450
Dar es Salaam.

MINISTRY OF FINANCE
APPLICATION FOR TECHNICAL COOPERATION WITH GOVERNMENT
OF JAPAN

By the Government of Tanzania (hereinafter referred to "the GOT") as Technical Cooperation for Public Financial Management Reform Programme to the Government of Japan.

1.0 PROJECT

- 1.1 Project Title: Public Financial Management Capacity Building Support
- 1.2 Location: Mainland Tanzania
- 1.3 Responsible Agency: Ministry of Finance (Accountant General's Office)
- 1.4 Scope of Project: Public Financial Management Capacity Building Support will be carried out as part of the Public Financial Management Reform Programme (PFMRP), a comprehensive approach of initiatives by the GOT to improve public financial management (PFM) in the Ministry of Finance and its related agencies.

2.0 Justification of the Study:

Since the formulation of the Poverty Reduction Strategy (PRS) in 2000, the GOT has been implementing the PRS in partnership with development partners, emphasising the government's ownership. In line with this, the GOT has also started reforms in public financial management processes such as Public Expenditure Review (PER); Medium Term Expenditure Framework (MTEF) along with other reform processes as Public Service Reform, Local Government Reform.

The GOT established the Public Financial Management Reform Programme (PFMRP) in 1998 with the aim of coordinating such various initiatives to improve public financial management (PFM) capacity and systems in MoF and its related agencies. It was further revised in March 2003 by incorporating the findings in the studies as the Country Financial Accountability Assessment (CFAA) of World Bank and the Report on Observance on Standards and Codes (ROSC) of IMF on fiscal transparency. In the mean time, further analytical work has been undertaken such as the Country Procurement Assessment Report (CPAR) to be incorporated into the PFMRP.

PFMRP has come to be of more importance since the start of general budget support scheme in Tanzania, namely Poverty Reduction Budget Support (PRBS) in 2001 and Poverty Reduction Support Credit (PRSC) in 2002. PFMRP is now also regarded as the measures to ensure more effective and efficient budget planning and execution for poverty reduction and improved accountability for the people both in Tanzania and donor countries.

A joint government-development partners appraisal for PFMRP has been initiated in October 2003, whereby detailed planning of each programme component as well as the management and monitoring arrangements have been discussed between them. In June 2004, an Interim Plan of Work and Budget, Implementation Arrangements and Way Forward have been approved by the Government and development partners.

The proposed study will be carried out as part of PFMRP, closely coordinated within the management and monitoring arrangement of the programme.

2.0 TERMS OF REFERENCE (TOR) OF PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT CAPACITY BUILDING SUPPORT

2.1 Objectives of the Project

As part of the government initiative of the Public Financial Management Reform Programme (PFMRP), the project will aim for improvement of public financial management (PFM) capacity in Component 4 (Treasury Management and Accounting) of the Programme.

2.2 Study Areas

The study will be conducted at the Accountant General's Office of Ministry of Finance and other Ministries, Departments and Agencies (MDAs), as well as Local Government Authorities (LGAs) of mainland Tanzania in the related areas of Component 4 (Treasury Management and Accounting)

2.3 Scope and Contents of the Study

The scope of the study as listed as main interim outcomes of the Component 4 (Treasury Management and Accounting), will include:

- Improved human resources capacity development for enhanced IFMS (Integrated Financial Management Systems) application
- Public Financial Management best practices promoted and enhancement of stakeholders' participation
- Conducive working environment ensured for efficient, effective services delivery
- Financial management framework and systems throughout the government are more effective and sustainable

TZ/4R-059J 7/8

Based on the outcomes above, the study will be conducted for further action of capacity building. The contents of the study will include;

- 1) To make a thorough analysis of the Component 4 Action Plan for the medium term (2004/05 - 2008/09), in the area of capacity building in particular,
- 2) To clarify the current situation of capacity building measures in detail and make recommendations and update the Action plan.
- 3) To facilitate the implementation of capacity building measures, in co-operation with other MOAs within the GOT and other stakeholders, and
- 4) To provide necessary assistance to the GOT including training and other capacity building opportunities

2.4 Budget for the Study

To be calculated

2.5 Major outputs

Major outputs of the project will be;

- 1) An updated ~~Training Programme~~ on Public Financial Management of the Component is established and systematically implemented.
- 2) Improved skills and knowledge of staff in each section (Financial Management, Expenditure Management, Auditing, Public Debt Management)
- 3) Improved skills and knowledge of accountants in Central and Local Governments
- 4) Strengthened Function of System Development Unit (SDU) of the Office
- 5) Improved capacity for utilisation of IFMS in the Government systems including the local level.
- 6) Improved staff capacity in the other relevant areas such as ICT

2.6 Study Schedules

The study is expected to start in the Japanese fiscal year 2005/06 with the duration of approximately three years. A precise time frame and a further detailed plan of the project will be worked out in consultation with the Accountant General.

