

タンザニア連合共和国

財務省

タンザニア国公共財政管理
能力向上支援（開発調査）

ファイナル・レポート
要約

平成 19 年 6 月
(2007 年)

独立行政法人 国際協力機構（JICA）

委託先

(株)エスエヌ・グローバルソリューション

序 文

日本国政府はタンザニア連合共和国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いたしました。

当機構は、平成 17 年 8 月から平成 19 年 5 月までの間、8 回にわたり株式会社エスエヌ・グローバルソリューションの中込昭弘氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。調査団はタンザニア連合共和国政府関係者と協議を行うとともに、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書がタンザニア連合共和国の公共財政管理能力向上に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

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

平成 19 年 6 月

独立行政法人国際協力機構

理 事 伊 沢 正

伝達状

独立行政法人国際協力機構
理事 伊沢 正 殿

タンザニア国公共財政管理能力向上支援調査に関する最終報告書をここに提出致します。

公共財政管理は、開発途上国における貧困削減や持続可能な開発と経済成長を成功に導くための重要な政策課題として認識されている。タンザニア政府は、「貧困削減戦略文書」(PRSP)や「成長と貧困削減のための国家戦略」(NSGRP または MKUKUTA)に合わせて、「公共財政管理改革プログラム」(PFMRP)を実施している。本調査では、PFMRP コンポーネント 4 のコンポーネント・マネージャである会計局を主たる対象として、公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進のための技術協力を実施した。

調査団は、文献調査や聞き取り調査に基づく理論的アプローチと、PFMRP 活動の一部として実施したパイロット・プロジェクトから得られた教訓や課題の抽出に基づく実証的アプローチを組み合わせて、会計局を中心に公共財政管理に関する現状分析を行った。そして、これらの現状分析の結果に基づいて、公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進に資する提言をまとめた。

本調査期間中、貴機構および外務省には多大なる御理解並びに御協力を賜りましたことにつきまして、心より御礼申し上げます。また、タンザニア国においては、財務省会計局をはじめ他の中央・地方政府関係者、貴機構タンザニア事務所、在タンザニア日本国大使館に貴重な助言と御協力を賜りましたことを御礼申し上げます。最後になりましたが、最終報告書における提言がタンザニア国の公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進に寄与することを祈念する次第です。

平成19年6月

中込 昭弘

タンザニア国
公共財政管理能力向上支援調査
調査団長 中込 昭弘

国際協力機構

タンザニア国公共財政管理能力向上支援（開発調査）

ファイナル・レポート

要 約

目 次

要 約.....	1
第一章 調査の概要.....	7
第二章 公共財政管理にかかる現状分析.....	10
第三章 パイロット・プロジェクト.....	14
第四章 公共財政管理にかかる提言.....	27

要 約

I 調査の背景

公共財政管理は、開発途上国における貧困削減や持続可能な開発と経済成長を成功に導くための重要な政策課題として認識されている。タンザニア政府は、「貧困削減戦略文書」(PRSP)や「成長と貧困削減のための国家戦略」(NSGRP または MKUKUTA) に合わせて、「公共財政管理改革プログラム」(PFMRP) を実施している。国際協力機構が 2005 年 7 月から二年間に亘って実施した「タンザニア国公共財政管理能力向上支援(開発調査)」では、調査団が PFMRP コンポーネント 4 のコンポーネント・マネージャである会計局を主たる対象として、公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進のための技術協力を実施した。

調査団は、文献調査や聞き取り調査に基づく理論的アプローチと、PFMRP 活動の一部として実施したパイロット・プロジェクトから得られた教訓や課題の抽出に基づく実証的アプローチを組み合わせて、会計局を中心に公共財政管理に関する現状分析を行った。そして、これらの現状分析の結果に基づいて、公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進に資する提言をまとめた。

II 公共財政管理の現状分析(理論的アプローチによる分析)

調査団は、会計局を中心としてタンザニア政府における公共財政管理にかかる現状を、組織・制度、能力開発、業務プロセスの視点から分析した。会計局は、タンザニア政府の公共財政管理に関するバックオフィスとして国庫管理・債務管理・内部監査の各分野において政府部門へのサービスを提供しており、PFMRP の活動の中でも中央政府・地方政府の会計職員や内部監査人のために長期および短期研修を実施する等、公共財政管理の能力向上のために重要な役割を果たしている。本調査ではとりわけ PFMRP コンポーネント 4 にかかる 11 項目の中心課題を次の通り特定した。

中心課題 1 会計局は、公共財政に関するバックオフィスとして、中央政府・地方政府に対する会計サービスの質を向上・維持しなければならない。

中心課題 2 会計局は、データの発生源と利用者の中継する媒介者として、情報フローを円滑する役割を担っている。

中心課題 3 持続可能な地方政府へのシステムサポート体制の確立が必要である。

中心課題 4 会計職員・内部監査人・システムサポート職員等のスキル標準を確立する必要がある。

中心課題 5 研修計画策定を促進するための情報の集積が必要である。

中心課題 6 地方政府職員への研修機会の増加が必要である。

中心課題 7 内部監査の実効性を高めるための対策を実施する必要がある。

中心課題 8 システムサポート業務の質的な充実が必要である。

中心課題 9 国際財務報告基準への対応のための準備が必要である。

中心課題 10 情報システム拡充に伴うセキュリティ対策が必要である。

中心課題 11 情報技術を組織管理の改善のために生かす必要がある。

Ⅲ パイロット・プロジェクト（実証的アプローチによる分析）

調査団は、会計局と協議のうえ上記の中心課題に対応するパイロット・プロジェクトを実施した。パイロット・プロジェクトは、特に支援が必要とされる情報システムと内部監査の両分野における以下の9種類の研修プログラムから構成された。

支援コンポーネント 1	IFMS エンドユーザ研修
支援コンポーネント 2	ユーザサポート技術研修
支援コンポーネント 3	分析能力向上研修
支援コンポーネント 4	会計知識習得研修
支援コンポーネント 5	情報セキュリティ研修
支援コンポーネント 6	情報活用技術研修
支援コンポーネント 7	初級内部監査研修
支援コンポーネント 8	中級内部監査研修
支援コンポーネント 9	上級内部監査研修

2006年9月から2007年3月にかけて、タンザニア国内の研修機関に委託してこれらの研修プログラムを実施した。延べ145名の研修受講者が9種類の集合研修に参加した。また、研修機関の講師が34カ所の中央政府・地方政府の組織を訪問して現場研修を実施した。パイロット・プロジェクトは、2006/7 財政年度のPFMRP活動の一部として実施した。そして、調査団は、パイロット・プロジェクトの資金拠出状況や進捗について、適宜会計局と情報を共有した。

IV 提言

調査団は、公共財政管理の現状分析と、パイロット・プロジェクトから得られた教訓・課題を基に、公共財政管理の能力向上とPFMRPの実施促進に資する11項目からなる提言を策定した。

提言 1： 監査委員会の機能・体制の改善

公共財政法（2001 年）に基づく公共財政規則では、中央政府・地方政府は監査委員会の設置を規定している。しかし、現状では、監査委員会が未設置であったり、機能を十分に果たしていなかったりする場合がある。このため、中央政府・地方政府のすべての組織に独立性のある監査委員会を設置して、監査委員会が内部監査報告書の勧告に対して各組織が適切な改善策を適用していることを確認する体制を確立することを提案する。

提言 2： 中央政府の内部監査に対するサポート体制の充実

中央内部監査課は、中央政府の内部監査業務のサポートを行うために最近設立された組織であり、当面サポート能力を向上させる必要がある。中央政府の内部監査プロセスのモニタリングや指導が適切に実施できるように、中央内部監査課の機能を充実させることを提案する。

提言 3： 内部監査の研修キー・パーソンの任命と育成

パイロット・プロジェクトのように、内部監査に関する集団研修が多数開催されるようになった。次の課題として、研修参加者が研修で得た知識を中央政府・地方政府の内部監査業務に活用することが挙げられる。このため、中央政府・地方政府の内部監査部門において、内部監査の研修のためのキー・パーソンを任命・育成して、より効率的に研修を実施できる体制を整備することを提案する。

提言 4： 中央政府・地方政府における内部監査機能の位置づけの向上

内部監査を有効に機能させるためには、中央政府・地方政府の各組織の上層部が内部監査の役割と重要性を認識して、内部監査報告書による勧告事項に対して適切な改善策を講じることが重要である。そこで、中央政府・地方政府における内部監査機能の位置づけを意識面および制度面から向上させて、内部監査が業務改善プロセスに組み入れられるしくみを確立することを提案する。

提言 5： 地方政府の内部監査に対するサポート体制の充実

地方自治省は、地方政府の内部監査部門への指導を行う役割を持っている。また、会計局が資金を提供している研修プログラムには、地方政府の内部監査人も研修対象として含まれている。そこで、地方政府の内部監査をより有効に機能させるために、地方自治省と会計局が連携を深めて、地方政府の内部監査部門に対するサポート体制を充実させることを提案する。

提言 6： システムサポート課（SSU）の体制充実

2007/8 財政年度までに全地方政府に IFMS を導入する計画に並行して、地方政府の IFMS 運営支援業務を行う SSU のさらなる体制強化が必要である。地方政府における持続可能な IFMS 運営を支援するため、SSU の能力開発とインフラ整備を推進することを提案する。

提言 7： 中央政府・地方政府の高官に対する内部監査ワークショップの実施

パイロット・プロジェクトに参加した内部監査人に対するアンケート調査によれば、中央政府・地方政府の各組織において、内部監査の役割や重要性に関する認識を高める必要があることが明らかになった。そこで、中央政府・地方政府の各組織の上層部を対象として、内部監査の役割や重要性に関する認識を深めるためのワークショップ開催を提案する。

提言 8： 中央政府・地方政府の内部監査人・システムサポート職員の研修計画の策定と実施

PFMRP では、公共財政管理能力向上のために多様な研修プログラムが実施されている。また、パイロット・プロジェクトでも、内部監査人やシステムサポート職員に対する研修プログラムを実施した。より体系立てられた研修プログラムを実施するために、内部監査人やシステムサポート職員の職階別のスキル標準を策定して、スキル標準に適合した研修プログラムを実施することを提案する。

提言 9：地方政府における会計に関する研修の充実

中央政府の職員と比較すると、一般的に地方政府の職員は研修参加機会が少ない。しかし、地方政府における公共財政管理能力の向上も重要な課題であるため、地方政府職員の研修機会を増加させる方策が必要である。例えば、パイロット・プロジェクトにおいて SDU 職員向けに実施した会計知識研修は、地方政府の会計をトピックとして取り上げており、地方政府の職員に対しても有益であると考えられる。そこで、地方政府職員に対しても同様の会計知識に関する実施することを提案する。

提言 10：データウェアハウス利用者の実践技術の向上にかかる研修の実施

政策立案や予算策定のために、IFMS で蓄積されている財務データを多角的な角度から分析することができるデータウェアハウスが導入されている。既に会計局が資金を拠出したユーザ研修も実施されたが、データウェアハウスの利用は進んでいない。そこで、データウェアハウスの利用を促進するために、ユーザ側の組織が自らデータウェアハウスの実践技術の向上にかかる研修を実施することを提案する。

提言 11：内部監査および会計に関する基礎情報収集の改善

公共財政管理能力向上のための適切な計画を立案するためには、中央政府・地方政府の各組織の情報を正確かつ網羅的に収集する必要がある。そこで、内部監査および会計に関する計画立案に役立てるために、会計局が人的資源やインフラ等の基礎情報を中央政府・地方政府から定期的に収集する体制の確立を提案する。

V 結論

調査団は、タンザニア政府がこれらの提言を今後の PFMRP 活動に反映して、公共財政管理の一層の能力向上を図ることを期待する。

第一章 調査の概要

調査の背景

公共財政管理（PFM）は、開発途上国における貧困削減や持続可能な開発と経済成長を成功に導くための重要な政策課題として認識されている。タンザニアでは日本を含めて 14 の援助機関が一般財政支援を実施しており、国家財政の約 20%が一般財政支援によって賄われている。一般財政支援において懸念される信託リスクを軽減して援助資金の適正利用を保証することは、タンザニア政府と援助機関の双方にとって重要な課題である。1990 年代後半、タンザニア政府財務省（MOF）は、公共財政管理に関する活動間の連携を強化するために、主要援助機関の協力を得て「公共財政管理改革プログラム」（PFMRP）を策定した。PFMRP は、2004/5 財政年度には第二フェーズに入り、五カ年計画として実施されている。

2005 年 7 月から二年間、国際協力機構（JICA）は、タンザニア政府財務省の要請に応じて「タンザニア国公共財政管理能力向上支援（開発調査）」（以下、本調査と呼ぶ）を実施し、調査団を派遣して PFMRP 活動の効率的な実施と公共財政管理の能力開発にかかる技術協力を行った。本調査は、PFMRP コンポーネント 4「国庫管理および会計」のコンポーネント・マネージャである財務省会計局（ACGEN）を主たる対象として技術協力を実施した。

調査の工程・日程

本調査は、2005 年 7 月から 2007 年 6 月までの二年間に亘って実施した。本調査の工程および日程を図 1.1 に示す。本調査の工程は、大まかに三つのフェーズに分かれている。第一フェーズでは、タンザニア政府の公共財政管理に関する現状分析のために、調査団が文献調査や聞き取り調査を実施した。第二フェーズでは、調査団と会計局が策定したパイロット・プロジェクトを実施して、そこから得られた教訓や課題を分析した。第三フェーズでは、これまでに実施した調査による分析結果に基づき、公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進に資する提言を本報告書にとりまとめた。

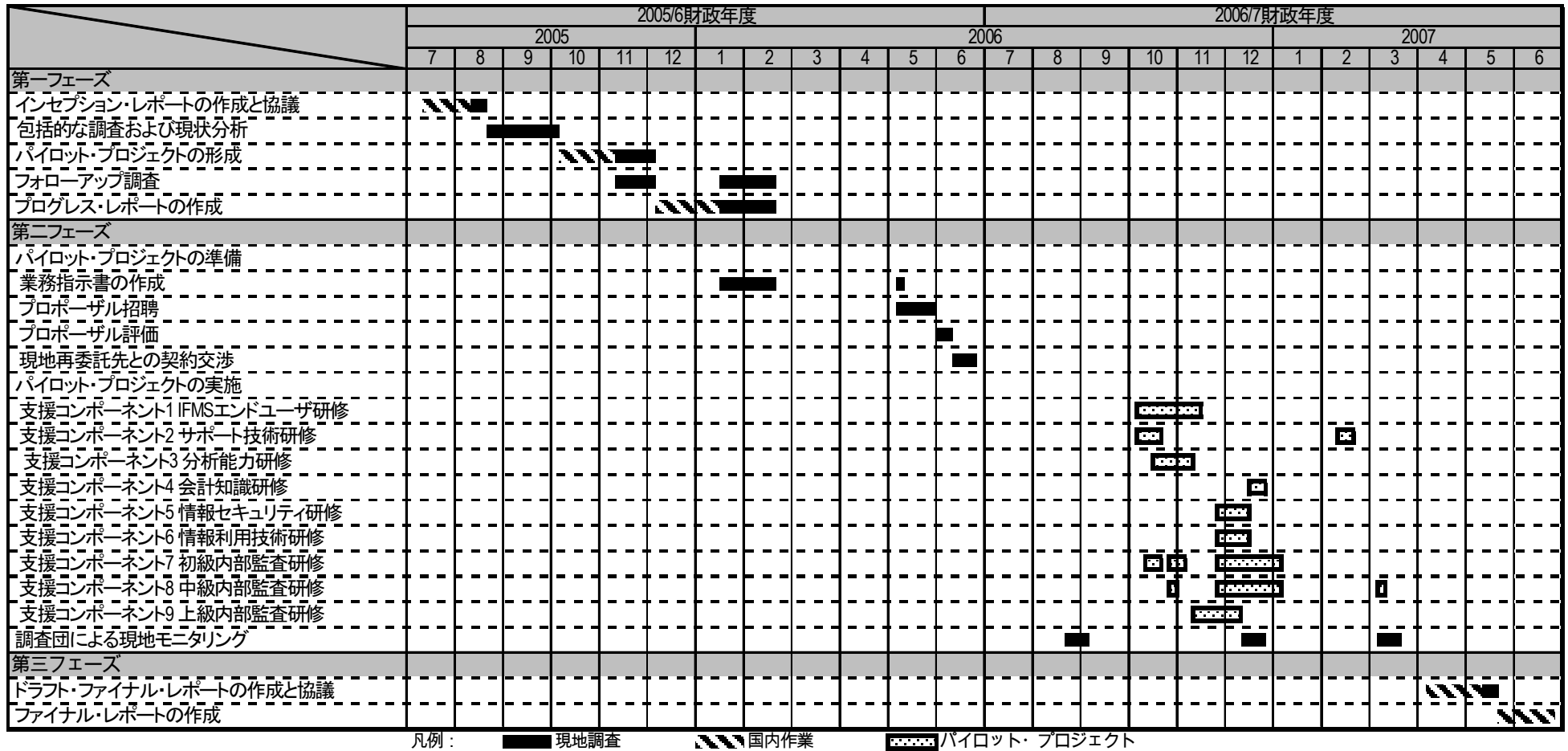


図 1.1 調査の工程・日程

調査の方法

調査団は、聞き取り調査や文献調査に基づく理論的アプローチ（theoretical approach）と、PFMRP 活動の一部として実施したパイロット・プロジェクトから得られた教訓や課題の抽出に基づく実証的アプローチ（empirical approach）を組み合わせて、会計局を中心とした公共財政管理に関する現状分析を行った。そして、本報告書において、公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進に資する提言としてとりまとめた。

また、調査団は、以下の三点を基本方針とした。

- ✓ PFMRP 活動との整合性
- ✓ 援助協調への協力
- ✓ 継続的な改善の指向

第二章 公共財政管理にかかる現状分析

調査団が実施した文献調査および聞き取り調査の結果に基づいて、本調査の支援テーマである公共財政管理の能力向上を考える上での 11 の中心課題を特定した。中心課題は、組織・制度、能力開発、業務プロセスの三つの分野に渡っている。

中心課題 1 会計局は、公共財政に関するバックオフィスとして、中央政府・地方政府に対する会計サービスの質を向上・維持しなければならない。

会計局は公共財政管理に関するタンザニア政府のバックオフィスの役割を果たしている。すなわち、中央政府・地方政府がそれぞれの機関の活動を円滑に実施するために必要となる公共財政管理に関する基盤（すなわち、インフラや能力開発）を会計局が支える役目を負っており、会計局が提供するサービスを高めることが、幅広く中央政府・地方政府が効率的かつ効果的に活動を実施する前提条件となっていると言い換えることもできる。

中心課題 2 会計局は、データの発生源と利用者の中継する媒介者として、情報フローを円滑にする役割を担っている。

公共財政管理では、(1) 正確な財務情報を網羅的に管理すること（情報の収集）、(2) 関係者に対して適時に必要な財務情報を提供すること（情報の発信）、の二点が重要である。前者については、(a) データの発生源である中央政府・地方政府の量的および質的な人的資源の問題、(b) 情報システムによって収集される財務情報の網羅性の問題、(c) エンドユーザの脆弱な情報インフラの問題について、会計局はそれぞれ対策を実施している。一方、後者については、会計局は必要に応じて財務省や関係機関に対して情報を提供しており、報告の迅速化に貢献している。また、意思決定者がより多角的な視点で財務情報を分析できるように、データウェアハウスも導入されているが、エンドユーザ側の利用技術をさらに高めて政策立案や予算策定のために一層活用されるように対策を講じる必要がある。

中心課題 3 持続可能な地方政府へのシステムサポート体制の確立が必要である。

タンザニアでは、LGRP による地方分権化が進行しており、地方政府には多くの開発予算も割り当てられていることから、地方政府における公共財政管理にも注目する必要がある。地方政府における公共財政管理のために IFMS 導入が段階的に行われており、2007/8 財政年度までに全ての地方政府における IFMS 導入を完了する予定になっている。地方政府における IFMS ユーザの増加により、会計局システムサポート課 (SSU) に対するシステム支援への要求が高まることが予測されるため、人員強化とサポート体制の見直しが喫緊の課題である。また、システムサポート業務の効率化も合わせて検討し、少ない人数でも地方政府への IFMS ユーザサポートができる体制を構築する必要がある。

中心課題 4 会計職員・内部監査人・システムサポート職員等のスキル標準を確立する必要がある。

PFMRP 活動には人材育成のための研修プログラムが数多く含まれている。公共財政管理の能力向上のためには、これらの研修プログラムが受講者の業務内容やレベルに適したものであることが重要である。会計局では、財政年度ごとに研修計画が策定されているが、職員が職階ごとに習得すべき技能とそのために必要な研修については明確に文書化する必要がある。スキル標準を確立することにより、職員に対するより適切な研修コースを開発することが容易となる。

中心課題 5 研修計画策定を促進するための情報の集積が必要である。

会計局の年次研修計画は、財政年度当初に会計局幹部が策定しているが、職員の業務やスキルレベル、過去の研修履歴といった情報が必ずしもすぐに使える状態にあるとは限らないため、会計局幹部は計画策定のために多くの時間を割かなければならない。この点については、研修履歴等を含めた人事情報を含むデータベース等の意思決定を支援する情報システムが導入されれば、効率的に個々の職員の研修プログラムの策定が容易になることが期待できる。

中心課題 6 地方政府職員への研修機会の増加が必要である。

地方政府においては、財政的および地理的な制約条件により、中央政府に比べると職員が研修プログラムに参加する機会が少ない。また、一般的に、地方政府職員は中央政府職員に比べてスキルレベルが低い場合が多く、地方政府職員に対して研修を実施する際にはこの点に留意して、より基礎的な要素を採り入れるように企画する必要がある。地方政府における持続可能な公共財政管理のためには、今後も引き続き研修機会を提供していく必要がある。

中心課題 7 内部監査の実効性を高めるための対策を実施する必要がある。

内部監査を有効に機能させるためには二つの重要なポイントがある。第一のポイントは、内部監査体制を整備して、内部監査機能である評価の品質を高めることである。第二のポイントは、評価に引き続く工程である改善が適切に行われることであり、組織の長が内部監査の役割を重要なものとして理解するように啓蒙活動を進めて、継続的に業務を改善する体制を定着させることが重要である。

中心課題 8 システムサポート業務の質的な充実が必要である。

会計局は、SDU と SSU を通じて中央・地方政府に対してシステムサポート業務を行っている。IFMS の拡大に合わせて、会計局のシステムサポート業務体制も拡充されてきているが、現状ではサポート能力に限界があることから、小規模の問題であっても IFMS のシステム開発業者に解決を依存しなければならないことが多い。会計局におけるシステムサポート能力の向上により、エンドユーザからの照会に対して、システム開発業者に依存することなく迅速に対応することを可能にするため、SDU や SSU だけでなく、エンドユーザ側の組織の業務効率を改善させる効果も期待することができる。

中心課題 9 国際財務報告基準への対応のための準備が必要である。

国際会計基準委員会 (IASC) が定めた国際財務報告基準 (IFRS) は世界各国で導入の動きが進んでいる。タンザニアにおいても IFRS および国際公会計基準 (IPSAS) の導入が進められてお

り、公共セクターにおける IPSAS の導入は中央政府から段階的に実施することが計画されている。しかし、現状ではタンザニア政府の会計職には IFRS や IPSAS に詳しい人材が乏しいため、実際に導入する際には研修等により、知識を習得する必要がある。

中心課題 10 情報システム拡充に伴うセキュリティ対策が必要である。

システム支援の強化や IFMS エンドユーザ研修の提供に加えて、会計局はコンピュータウイルスやスパイウェア等の増大し続ける情報セキュリティ脅威に対応する管理を強化する必要がある。会計局は財務省コンピュータ・サービス局 (DCS) とも協調しながら、情報セキュリティ・ポリシーを策定し、こうした情報セキュリティ脅威に対する予防措置を講じる必要がある。また、情報セキュリティに関するエンドユーザの啓蒙活動も重要であり、IFMS のシステムサポートを通じて、エンドユーザに対して情報セキュリティ対策を徹底することが必要である。

中心課題 11 情報技術を組織管理の改善のために生かす必要がある。

会計局では、国庫管理や債務管理といった基幹業務のコンピュータ化がされて、文書作成やインターネット接続にもパソコンが利用されている一方、外部とのコミュニケーションや意思決定プロセスの分野等における業務改善のために今後さらに情報技術の力を利用することが必要であると考えられる。IFMS の無線 WAN はダルエスサラームのほとんどの政府機関を網羅しており、ネットワークインフラを省庁間の通信にも効率的に利用すべきである。また、情報技術を効率的で迅速な意思決定のためにも利用すべきである。業務や組織運営に関して正しい意思決定を行うために、正確な情報や有益な知識を得ることが可能になり、一般職員レベルにおいても、情報システムを通じて知識や経験を共有することが可能になることから、会計局の組織能力を向上することが期待できる。

第三章 パイロット・プロジェクト

パイロット・プロジェクトの形成

パイロット・プロジェクトは、調査団と会計局の協議に基づき三段階のステップを経て形成された。まず、調査団の現状分析の結果に基づき、パイロット・プロジェクトとして支援する対象分野として、情報システムと内部監査の二つを選定した。次に、これらの支援対象分野の中から、パイロット・プロジェクトとして実施する研修コンポーネントを合計九つ選定した。最後に、これらの研修コンポーネントを実施するための体制と方法を決定した。

調査団は以下の六点をパイロット・プロジェクトの支援対象領域や、研修コンポーネントの策定にあたっての基本方針として考慮した。

- ✓ パイロット・プロジェクトは、信託リスクの軽減に資するものにする。
- ✓ パイロット・プロジェクトは、PFMRP の枠組みを尊重したものにする。
- ✓ パイロット・プロジェクトは、実践に役立つ支援にする。
- ✓ パイロット・プロジェクトは、援助機関の連携を考慮したものにする。
- ✓ パイロット・プロジェクトは、国内外のリソースを効果的に活用する。
- ✓ パイロット・プロジェクトは、将来も継続可能な支援とする。

パイロット・プロジェクトの実施体制

パイロット・プロジェクトの実施体制の策定にあたっては、タンザニア政府のオーナーシップを重視した PFMRP の枠組みに則って、タンザニア側の現地リソースの活用を最大限行った。研修コンテンツについては、調査団と会計局が枠組みを協議して、詳細事項については会計局と現地再委託先（Learn IT、ムズンベ大学、NBAA の三機関）に委ねた。パイロット・プロジェクトの実施体制の概念図を図 3.1 に示す。

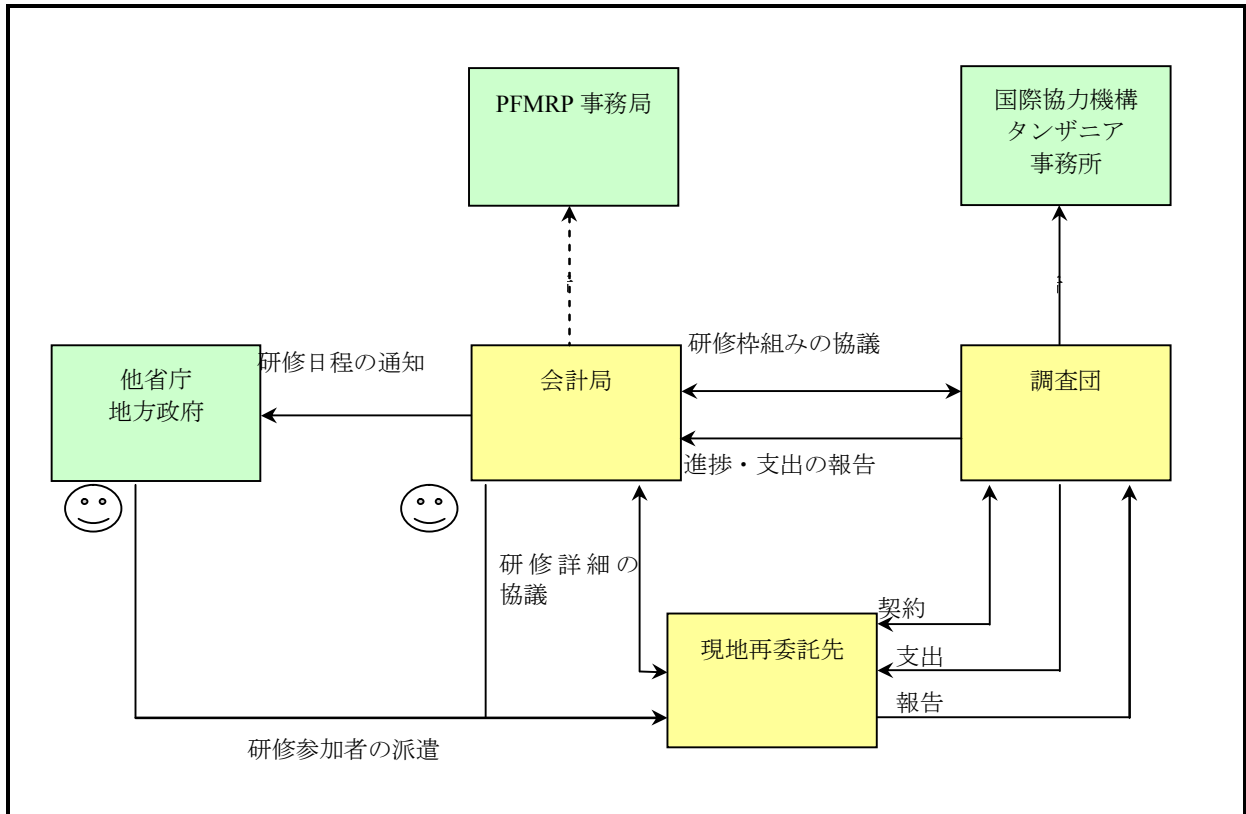


図 3.1 パイロット・プロジェクトの実施体制

パイロット・プロジェクトのコンポーネント

パイロット・プロジェクトは、情報システム分野の六つの支援コンポーネントと、内部監査分野の三つの支援コンポーネントから構成されている。パイロット・プロジェクトの実施状況の概要を表 3.2 に示す。

表 3.2 パイロット・プロジェクト実施状況の概要

	名称	対象者	対象数	現地再委託先	実施時期
ロット A	IFMS エンドユーザ研修	地方政府職員	15 名	Learn IT	2006 年 10 月 2 日～2006 年 11 月 24 日
	SSU ユーザサポート技術研修	会計局 SSU 職員	20 名	Learn IT	2006 年 10 月 2 日～2006 年 10 月 19 日
	SSU ユーザサポート技術研修 (巡回指導)	会計局 SSU 職員	5 ヶ所	Learn IT	2007 年 2 月 5 日～2007 年 2 月 9 日
ロット B	SDU 分析能力研修	会計局 SDU 職員	15 名	Learn IT	2006 年 10 月 18 日～2006 年 11 月 10 日
ロット C	SDU 会計知識研修	会計局 SDU 職員	15 名	NBAA	2006 年 12 月 18 日～2006 年 12 月 22 日
ロット D	初級内部監査研修 (第一グループ)	政府内部監査人	24 名	ムズンベ大学	2006 年 9 月 11 日～2006 年 9 月 22 日
	初級内部監査研修 (第二グループ)	政府内部監査人	25 名	ムズンベ大学	2006 年 9 月 25 日～2006 年 10 月 6 日
ロット E	中級内部監査研修 (第一グループ)	政府内部監査人	12 名	ムズンベ大学	2006 年 10 月 24 日～2006 年 10 月 28 日
	中級内部監査研修 (第二グループ)	政府内部監査人	16 名	ムズンベ大学	2007 年 3 月 5 日～2007 年 3 月 9 日
ロット D/E	内部監査研修 (巡回指導)	政府内部監査人	29 ヶ所	ムズンベ大学	2006 年 11 月 30 日～2007 年 1 月 3 日
ロット F	情報セキュリティ (ESAMI)	会計局 SDU 職員	1 名	NBAA	2006 年 11 月 27 日～2006 年 12 月 15 日
	電子データ管理 (ESAMI)	会計局 SDU 職員	1 名	NBAA	2006 年 11 月 27 日～2006 年 12 月 15 日
	内部監査機能管理 (ESAMI)	会計局内部監査課	1 名	NBAA	2006 年 11 月 13 日～2006 年 12 月 8 日

支援コンポーネント 1 IFMS エンドユーザ研修

支援コンポーネント 1 は、地方政府職員を対象とした IFMS エンドユーザ研修である。IFMS の地方政府への拡大は急速に進展しており、パイロット・プロジェクトが実施された 2006/7 財政年度には 47 の地方政府への IFMS 新規導入が実施された。IFMS の導入と並行して、地方政府職員に対する IFMS エンドユーザ研修も計画されており、本調査のパイロット・プロジェクトとして対象となる地方政府職員の一部への研修を支援した。エンドユーザ研修では、これまでにコンピュータを利用した経験が少ないユーザも対象としており、また IFMS 導入前後では業務プロセスが大きく変わることから、コンピュータ・リテラシーと実際の経理業務プロセスにもそれぞれ二週間程度の時間を割いている。

支援コンポーネント 2 ユーザサポート技術研修

支援コンポーネント 2 は、会計局 SSU 職員を対象としたユーザサポート技術研修である。IFMS の地方政府への拡大に伴って増加し続けるエンドユーザに対して、SSU が効率的で効果的なユーザサポートを提供できるように会計局 SSU 職員全員を対象とした研修を実施した。教室型研修では、全国に五カ所ある SSU に導入する予定の Epicor の IT サービス・マネジメント・モジュールの解説等を実施した。また、現地再委託先の講師が研修参加者の職場を訪問する現場研修を実施して、現場の状況を視察と今後の業務プロセスの改善指導を行った。

支援コンポーネント 3 分析能力向上研修

支援コンポーネント 3 は、会計局 SDU 職員を対象とした分析能力向上研修である。SDU 職員がエンドユーザの抱える問題を深く理解してより効果的な解決策を提供できる能力を取得することを目的として、業務分析・データ分析の概念と理論に関する研修を実施した。研修ではオブジェクト指向のシステム開発において標準的な表記法として幅広く使われている統一モデリング言語 (UML) に関して多くの時間を割いている。

支援コンポーネント 4 会計知識習得研修

支援コンポーネント 4 は、会計局 SDU 職員を対象とした会計知識習得研修である。SDU 職員がエンドユーザの環境を深く理解してより効果的な解決策を提供できる能力を取得することを目的として、ユーザサポートを行うにあたって必要な実践的な会計に関する知識を習得するための研修をした。研修では、IFMS の導入が進んでいる地方政府における会計をめぐるトピックを紹介している。

支援コンポーネント 5 情報セキュリティ研修

支援コンポーネント 5 は、会計局 SDU 職員を対象とした情報セキュリティ研修である。IFMS の今後の情報セキュリティ対策について検討するため、会計局 SDU 職員を ESAMI が実施する情報セキュリティに関する集合研修コースへ派遣した。研修は、リスク分析、情報セキュリティ・ポリシー、法制度の三つのトピックを網羅している。SDU では IFMS に関する情報セキュリティ・ポリシーを策定中であり、研修参加者は研修で得られた知識を活用している。

支援コンポーネント 6 情報活用技術研修

支援コンポーネント 6 は、会計局 SDU 職員を対象とした情報活用技術研修である。情報を有効に活用するノウハウを習得するために、会計局 SDU 職員を ESAMI が実施する情報活用技術に関する集合研修コースへ派遣した。研修では、他のアフリカ各国からの参加者と交流する機会もあり、研修参加者によれば、タンザニア政府におけるデータ管理のコンピュータ化の状況について、財務管理分野以外についてはまだ遅れているという認識を持ったとのことであった。参加者は研修受講後に、研修で得た知識をベースにして紙ベースでのデータ管理が行われている年金局の業務のコンピュータ化について提案書を作成している。

支援コンポーネント 7 初級内部監査研修

支援コンポーネント 7 は、中央政府・地方政府の内部監査人を対象とした内部監査研修の初級コースである。中央政府・地方政府内部監査人の人事再編と新規雇用に合わせて、中央政府・地方

政府の内部監査人を対象として内部監査の基礎を習得するための研修を実施した。まず、教室型集合研修では、既存の内部監査研修を基に現地再委託先が内容と期間を見直して実施された。また、現地再委託先の講師五名が研修参加者の職場合わせて 29 カ所を巡回して職員能力向上および業務改善のための現場研修を行った。

支援コンポーネント 8 中級内部監査研修

支援コンポーネント 8 は、中央政府・地方政府の内部監査人を対象とした内部監査研修の中級コースである。中級内部監査研修では、内部監査の有効性を高めるために必要となるプレゼンテーション、報告書作成、チーム管理などといったいわゆるソフトスキルの習得を中心に実施した。支援コンポーネント 8 では、支援コンポーネント 7 と同様に教室型集合研修と現場研修の 2 種類を実施した。

支援コンポーネント 9 上級内部監査研修

支援コンポーネント 9 は、会計局内部監査課の職員を対象とした上級内部監査研修である。今後の内部監査の定着化戦略について検討するため、会計局内部監査課職員を ESAMI が実施する内部監査管理に関する集合研修コースへ派遣した。参加者によれば、研修内容に関してガバナンスに関する科目等大変有意義なものが多く、内部監査実務にも役に立つものであるとして高い評価を示した。参加者は研修受講後に、研修で得た知識を生かして中央内部監査課の今後の業務実施戦略に関する計画を策定した。

パイロット・プロジェクトの評価

パイロット・プロジェクトとしての評価では、効率性・目標達成度・インパクト・妥当性・持続可能性について検討した。

(1) 効率性

パイロット・プロジェクトにおいて日本側が費用負担した項目は、(1) 研修機関に対する報酬（事務経費支出・間接費も含む）、(2) 研修参加者の交通費、(3) 研修参加者の日当である。調査団は、過去の研修プログラム費用実績やタンザニア政府通達による公務員の交通費・日当規定および援助機関との協定を参考に費用を見積り、支出を行った。この結果、パイロット・プロジェクトの実際の拠出額は 30,038,000 円（約 306,510,204 タンザニアシリング）であった。

また、パイロット・プロジェクトの計画策定や実施段階では、効率的で持続可能な支援のために、タンザニア国内の既存インフラや知見を最大限活用した。例えば、支援コンポーネント 7 の初級内部監査研修は、前年度にムズンベ大学が会計局の依頼を受けて実施した内部監査人に対する一週間の教室型研修をベースにして今回内容を拡充したものであり、既存の知見が生かされるように配慮された。

(2) 目標達成度

パイロット・プロジェクトにおいて予定していた研修プログラムをすべて実施された。研修プログラムの参加人数は 7 つの支援コンポーネントでは計画通りであった。しかし、支援コンポーネント 7 の初級内部監査研修と支援コンポーネント 8 の中級内部監査研修では、それぞれ 60 名、30 名の研修参加者を予定していたところ、連絡の遅れや研修参加者本人の都合により、実際の参加者はそれぞれ 49 名（計画比 82%）、28 名（計画比 93%）にとどまった。

現地再委託先が実施したアンケート調査や調査団が実施したインタビュー調査によれば、すべての研修プログラムで、内容が今後の実務に生かせるものであり満足であるという研修参加者からの回答が得られており、パイロット・プロジェクト実施直後の段階では効果があったと言える。

(3) インパクト

パイロット・プロジェクトの研修プログラムを実施したことによる業務プロセスの改善等のインパクトについては、一般に能力開発や人材育成の活動の効果が発現するまでには長期間要する。

しかし、パイロット・プロジェクトの研修プログラムは、現場の業務プロセスの向上に資することを指向しており、既に波及効果の兆しが現れている。例えば、ESAMI の集合研修を終えた会計局の職員がそれぞれ研修で得られた知識を生かして、業務の改善につながる提案書の作成を始めている。

(4) 妥当性

パイロット・プロジェクトは、PFMRP の活動目標に適合するように実施された。例えば、2006/7 年度の PFMRP コンポーネント 4 のパフォーマンス評価指標として取り上げられている「内部監査技術の研修を履修した中央・地方政府の職員数」については、合わせて 78 名、「IFMS の研修を履修した中央・地方政府の職員数」では、合わせて 35 名の研修を実施した。

(5) 持続可能性

パイロット・プロジェクトは、タンザニア国内の既存インフラや知見を最大限に活用していることから、今後もタンザニア政府が自力で運用することが可能である。また、パイロット・プロジェクトの研修コンテンツやパイロット・プロジェクト形成過程において明らかになったニーズを生かして、引き続き会計局側で別途資金を調達して研修が実施されている。

パイロット・プロジェクトから得られた教訓と課題

パイロット・プロジェクトから得られた教訓と課題を三つの視点からまとめる。第一に、第二章の現状分析で特定した 11 項目の中心課題について、パイロット・プロジェクトの視点から分析する。第二に、PFMRP 活動の一部であるパイロット・プロジェクトを実施する際の体制面に関して考察する。第三に、パイロット・プロジェクトを援助プロジェクトとしての側面から見て、援助様態に関して考察する。

(1) 中心課題に関する考察

(1-1) 中心課題 1「会計局は、公共財政に関するバックオフィスとして、中央政府・地方政府に対する会計サービスの質を向上・維持しなければならない」

パイロット・プロジェクトのうち、支援コンポーネント 1 の IFMS エンドユーザ研修、支援コンポーネント 7 の初級内部監査研修、支援コンポーネント 8 の中級内部監査研修は、会計局以外の職員を対象とした研修となっている。アンケート調査では、これら会計局以外の職員からの研修に対する満足度が高いことが示されており、今後ますます会計局に対する期待が高まることが予想させる。

(1-2) 中心課題 2「会計局は、データの発生源と利用者の中継する媒介者として、情報フローを円滑する役割を担っている」

パイロット・プロジェクトでは、支援コンポーネント 3 の分析能力研修と支援コンポーネント 6 の情報技術利用研修で、SDU 職員に対して情報フロー分析に必要な知識の習得が図られた。今後、研修受講者たちが得られた知識を生かしてエンドユーザの立場に配慮して、情報システムのさらなる改善を図ることが求められる。さしあたっては、PFMRP の計画にも挙げられている、IFMS と CS-DRMS 間のインタフェース開発、年金局のコンピュータ化等の課題に対して、システム開発業者に全面的に任せてしまうのではなく、SDU 職員がより深く関与することが課題である。

(1-3) 中心課題 3「持続可能な地方政府へのシステムサポート体制の確立が必要である」

支援コンポーネント 2 の SSU ユーザサポート技術研修に関連して実施した、SSU 拠点への訪問による実地指導では、SSU の人的資源やインフラの不足が明らかになった。今後予定されている全地方政府への IFMS 導入に合わせて、SSU のシステムサポート体制を早急に強化することが必要である。

(1-4) 中心課題 4「会計職員・内部監査人・システムサポート職員等のスキル標準を確立する必要がある」

支援コンポーネント 7 の初級内部監査研修と支援コンポーネント 8 の中級内部監査研修では短期間で多くの内容が含まれていたことから、研修参加者の研修期間をもっと長くするべきだという声が上がった。また、両コンポーネントには重複している内容もふくまれていたことから、今後は職階別に行う研修については内容を整理して体系だてていくことで、より効率的な研修を実施することができる。

(1-5) 中心課題 5「研修計画策定を促進するための情報の集積が必要である」

支援コンポーネント 7 および 8 では、中央政府・地方政府の各組織の内部監査人を対象としている。研修実施の通知は会計局が中央政府・地方政府の各組織に行ったが、一部連絡がうまく行かなかった点もあった。こうしたことから、今後は会計局が正確かつ網羅的に中央政府・地方政府の基礎情報を収集できるしくみ作りが不可欠であると考えられる。

(1-6) 中心課題 6「地方政府職員への研修機会の増加が必要である」

地方政府の職員を対象とした支援コンポーネント 1、7、8 の各研修ではそれぞれパイロット・プロジェクトについて評価するというアンケート調査の結果が得られた。一方、今後もさらなる研修の実施期待する声が聞かれており、地方政府職員についてはさらなる研修の充実を図る必要がある。

(1-7) 中心課題 7「内部監査の実効性を高めるための対策を実施する必要がある」

パイロット・プロジェクトでは、三種類の内部監査人に対する研修を実施した。研修の参加者からは、各組織において内部監査をいかに業務改善につなげるかが課題であるという声が聞かれた。また、フォローアップによる実地指導においても内部監査による指摘に対する改善が不十分であり、翌年の内部監査でも同様の指摘がなされているというケースも散見された。内部監査をより効果的なものにするためには、内部監査人以外の組織の構成員、とりわけ内部監査の指摘に対し

て具体的な改善策を検討する高官が、内部監査の役割や重要性を認識する必要があり、このための対策が必要である。

(1-8) 中心課題 8 「システムサポート業務の質的な充実が必要である」

パイロット・プロジェクトのうち支援コンポーネント 2、3、4、5、6 は SDU または SSU 職員を対象としたものである。既に、支援コンポーネント 5 および 6 の参加者からは情報セキュリティ・ポリシーの策定や、年金局のコンピュータ化に関する提案書も作成中であるとのコメントがあり、今後も、これらの研修の成果を生かしたシステムサポート業務の改善につなげることが必要である。

(1-9) 中心課題 9 「国際財務報告基準への対応のための準備が必要である」

今回のパイロット・プロジェクトでは直接この中心課題に対応した支援コンポーネントはないため、今後の PFM RP 活動の中で実施することが必要である。

(1-10) 中心課題 10 「情報システム拡充に伴うセキュリティ対策が必要である」

支援コンポーネント 5 の情報セキュリティ研修の研修参加者により、中央政府の IFMS ユーザを対象とした情報セキュリティ・ポリシーが作成中である。今後、早い時期に情報セキュリティ・ポリシーを完成させて、中央政府の各組織に普及することが必要である。

(1-11) 中心課題 11 「情報技術を組織管理の改善のために生かす必要がある」

パイロット・プロジェクトでは、支援コンポーネント 6 の情報利用技術研修として ESAMI の「電子データ管理」コースを SDU 職員が受講した。情報技術の利用に関しては、これ以外にも多様なコースがあるため、システムサポート職員に対する研修体系を整備して、段階的に受講してもらうことが必要である。

(2) 実施体制に関する考察

会計局は、過去の PFMRP 活動による研修プログラムの実施の経験が豊富であることから、調査団は、研修機関との契約および研修の大まかな枠組みについてのみ合意して、具体的な研修の実施日程や研修参加者については、会計局に一任する形を取った。パイロット・プロジェクトの各支援コンポーネントがほぼ当初の計画通り行われたことから、会計局が十分な実施能力を有することが実証された。

(3) 援助様態に関する考察

タンザニアにおいては、1990 年代後半以降、セクター・プログラム、バスケット・ファンド、一般財政支援等の新たな援助様態が普及している。プロジェクト方式の援助については、被援助国側が自国で行われているプロジェクトに関する情報へのアクセスが不十分なために負担すべきローカルコストや人的資源の適切な配分が困難となり、結果として十分な効果を得ることができないという批判がしばしばなされている。本調査ではこの点に配慮して、パイロット・プロジェクト情報の積極的な共有を実施方針とした。調査団は、PFMRP の四半期毎の報告サイクルに合わせて、調査団による現地調査を実施して適時に会計局に対してパイロット・プロジェクトの状況を報告した。すなわち、(1) 第 4 次現地調査終了時 (2006 年 6 月) には、現地再委託先との契約情報について会計局側に提出。(2) 第 5 次現地調査終了時 (2006 年 9 月) には、パイロット・プロジェクトの準備状況の確認と現地再委託先によるインセプション・レポートの提出。(3) 第 6 次現地調査終了時 (2006 年 12 月) にパイロット・プロジェクトの途中経過報告およびそれまでの支出実績を報告。(4) 第 7 次現地調査終了時 (2007 年 3 月) に現地再委託先による最終報告書とパイロット・プロジェクトの支出実績を報告した。

タンザニアの公共財政分野における支援について、プロジェクト方式援助は、一般財政支援や PFMRP バスケット・ファンド等の新たな援助様態を組み合わせた PFMRP の枠組みにおいても依然として有効な手段として活用されている。PFMRP を推進するうえで最も重要な点は、特定の援助様態を選択することではなく、タンザニア政府が主導する PFMRP の枠組みの中で、援助機

関が協調して支援することである。そして、PFMRP のような開発プログラムの枠組みにおいて、その一部の要素を取り出してプロジェクト方式として援助を実施する場合には、プロジェクト情報の共有や効率性の向上といった点について十分な対策を講じたうえで、タンザニア側のオーナーシップおよび上位目標である政策を尊重する方針を徹底することが重要である。

第四章 公共財政管理にかかる提言

提言の概要

調査団は、第二章の理論的アプローチと第三章の実証的アプローチによりそれぞれ得られたタンザニア政府の公共財政管理に関する分析結果から、今後の公共財政管理の能力向上と PFMRP の実施促進に資する提言を 11 項目にまとめた。

表 4.1 提言の概要

	分野	提言	具体的な活動	実施主体	関連
1	組織・制度開発	監査委員会の機能・体制の改善	1.1 監査委員会に関する現状調査の実施	会計局	
			1.2 実体のある監査委員会の設置	中央政府・地方政府	
			1.3 監査委員会の構成メンバーの見直し	中央政府・地方政府	
			1.4 監査委員会の役割についての認識向上	会計局	7.1
			1.5 監査委員会ハンドブックの策定	会計局	
			1.6 追跡調査の実施	会計局	
2	組織・制度開発	中央政府の内部監査に対するサポート体制の充実	2.1 中央内部監査課の指導能力の向上	会計局	
			2.2 中央政府の内部監査人に対する研修プログラムの開発と改善	会計局	
			2.3 中央政府の内部監査人に対する実地研修の実施	会計局	
3	組織・制度開発	内部監査の研修キー・パーソンの任命と育成	3.1 中央政府・地方政府の内部監査人から研修キー・パーソンの任命	中央政府・地方政府	
			3.2 研修キー・パーソンの育成	会計局	8.1
4	組織・制度開発	中央・地方政府における内部監査の位置づけの向上	4.1 内部監査の役割と重要性に対する認識の向上	会計局	7.1
			4.2 内部監査の組織改革と待遇改善	中央政府・地方政府	

(つづき)

	分野	提言	具体的な活動	実施主体	関連
5	組織・制度開発	地方政府の内部監査に対するサポート体制の充実	5.1 地方自治省における内部監査サポートのための組織の設立	地方自治省	
			5.2 地方自治省と会計局間の定期的な情報共有体制の確立	地方自治省・会計局	
6	組織・制度開発	システムサポート課（SSU）の体制充実	6.1 SSUの人員増加と組織再編	会計局	
			6.2 SSUのインフラ整備	会計局	
7	能力開発	中央・地方政府の高官に対する内部監査に関する重要性の認識向上のための研修の実施	7.1 ワークショップの企画と実施	会計局	
			7.2 フォローアップの実施	会計局	
8	能力開発	中央・地方政府の内部監査人・会計職員・システムサポート職員の研修計画の策定と実施	8.1 内部監査人のスキル標準と研修計画の策定	会計局	
			8.2 システムサポート要員のスキル標準と研修計画の策定	会計局	
			8.3 スキル標準と研修計画のレビュー	会計局	
9	能力開発	地方政府における会計に関する研修の充実	9.1 地方政府職員向けの研修コンテンツのレビュー	地方自治省、会計局	
			9.2 地方政府職員向けの研修の実施	地方自治省	
10	能力開発	データウェアハウス利用者の実践技術の向上にかかる研修実施	10.1 データウェアハウス活用のために必要なスキルの定義	政策分析局、政府予算局	
			10.2 データウェアハウスの利用状況のレビュー	会計局	
11	業務プロセス改善	内部監査および会計に関する基礎情報収集の改善	11.1 定期的な情報収集の実施	会計局、地方自治省	
			11.2 情報管理と情報共有の実施	会計局、地方自治省	

提言 1：監査委員会の機能・体制の改善

すべての中央政府・地方政府の組織が、実体がありかつ独立性の保たれる監査委員会を設置することを提案する。

監査委員会は、内部監査および外部監査の結果をレビューして、必要な対応策を組織の長に対して提言する役割を担っており、内部監査の実効性を高める役割を果たしている。また、内部監査や外部監査による勧告に対して適切な対応策が講じられたことを確認する役割も担っている。しかし、パイロット・プロジェクト中に実施したアンケート調査によれば、監査委員会が設置されていない組織も多くある。また、監査委員会が有効に機能するためには、組織からの独立性が十分保たれるように監査委員会のメンバーを構成しなければならない。監査委員会は中央政府・地方政府における各組織に設置されることになっている。中には、内部監査に関する役割や重要性の認識が高く、監査委員会も有効に機能している組織もある。こうした優良事例を基に標準化を図り、中央政府・地方政府のすべての組織に普及させていく試みも必要である。

- ✓ 監査委員会に関する現状調査の実施
- ✓ 実体のある監査委員会の設置
- ✓ 監査委員会の構成メンバーの見直し
- ✓ 監査委員会の役割についての認識向上
- ✓ 監査委員会ハンドブックの策定
- ✓ 追跡調査の実施

本項目は早急に実施すべき課題である。また、実施することにより、中央政府・地方政府の各組織に、実体があり独立性の保たれる監査委員会が設置されることによって、内部監査の実効性を高めることができる。

提言 2：中央政府の内部監査に対するサポート体制の充実

会計局の中央内部監査課の能力を向上させて、中央政府の内部監査に対するサポート体制充実させることを提案する。

会計局は、中央政府に対する内部監査の改善のためのサービスを提供している。2006/7 財政年度に会計局は中央内部監査課を新設しており、今後積極的に中央政府の各省庁に向けた内部監査サービスの強化策を実施する。現在、内部監査に関する能力向上については、研修機関への派遣を中心に行っているが、政府内部の人的資源を利用して内部監査に関するサービスを提供していくことにより、持続可能性が向上すると考えられる。

- ✓ 中央内部監査課の指導能力の向上
- ✓ 中央政府の内部監査人に対する研修プログラムの開発と改善
- ✓ 中央政府の内部監査人に対する実地研修の実施

本項目は早急に実施すべき課題である。また、実施することにより、会計局中央内部監査課の能力が高まり、中央政府の各省庁に対して内部監査に関する質の高いサービスが提供されることにより、中央政府の各省庁の内部監査プロセスが改善する。

提言 3：内部監査の研修キー・パーソンの任命と育成

中央政府・地方政府の各組織の内部監査部門において、内部監査の研修にかかるキー・パーソンを任命することを提案する。また、中長期的には各組織のキー・パーソンが実地研修の役割を担うことができるように育成することを提案する。

2006/7 財政年度には中央政府・地方政府における内部監査人の新規大量雇用は行われたが、この中に内部監査の経験者は少ない。このため、パイロット・プロジェクトで実施したような研修を提供して、内部監査を実施するにあたって最低限必要な知識を身につけてもらう必要がある。しかし、各組織において内部監査の研修に関しては明確に役割分担がされておらず、またパイロット・プロジェクトを実施した際にも各組織の内部監査研修担当者がわからないことから、研修日

程の連絡に支障をきたしたケースも散見された。こうした課題を解消するため、中央政府・地方政府において内部監査研修に関するキー・パーソンを任命して、会計局等が提供する研修の通知がスムーズに行われるようにするよう提案する。

- ✓ 中央政府・地方政府の内部監査人から研修キー・パーソンの任命
- ✓ 研修キー・パーソンの育成

キー・パーソンの任命については、早期に実施すべき事項である。また、キー・パーソンの育成については、2~3年後を目途として中央政府の複数の省庁をパイロットとして選んで試行したうえで、段階的に実施する項目である。また、実施することにより、中央政府・地方政府の各組織に内部監査の研修に関するキー・パーソンが任命されて、各組織における研修をより効率的に実施することができる。

提言 4：中央・地方政府における内部監査機能の位置づけの向上

中央政府・地方政府における内部監査機能の位置づけを意識面および制度面から向上させて、内部監査が業務改善プロセスに組み入れられるように提案する。

内部監査機能の強化が図られているものの、今後も中央政府・地方政府の各組織の多くでは内部監査機能の位置づけが低く、重要な役割を果たしていることが認識されていない。また、内部監査部門に対する予算配分や事務所やパソコン等のインフラ提供も十分でない組織が少なくない。こうしたことが、これまで多くの組織において人的資源が不足し、離職率が高いことの一因ともなっていた。

- ✓ 内部監査の役割と重要性に対する認識の向上
- ✓ 内部監査の組織改革と待遇改善

意識改革については、提言 7 に示す通り早急に実施すべき事項である。一方、組織改革と待遇改善については、公共サービス委員会との調整が必要であることから中長期的な課題として取り組むべき事項である。また、実施されることにより、内部監査が業務プロセス改善のための活動の

一環として位置づけられて、内部監査人の人員が定着するため、内部監査の実効性が向上する。また、中央政府・地方政府の業務プロセスが内部監査を実施することにより改善するしくみが確立される。

提言 5：地方政府の内部監査に対するサポート体制の充実

地方自治省と会計局の連携を深めて、地方政府の内部監査に対するサポートを充実させていくことを提案する。

地方政府に対する内部監査に関連するサービスの提供は、地方自治省が行うことになっている。しかし、地方政府の各組織における内部監査は、内部監査人の人材不足という背景もあり、あまり活発に行われてきたとは言えなかった。一方、会計局は中央政府に対する内部監査に関連するサービスの提供を行っているが、内部監査マニュアルの作成・配布、内部監査人の新規雇用、研修プログラムの提供を通じて、地方政府の内部監査に対してもその効果が及んでいる。会計局がこれまで培ってきたノウハウを生かしながら、地方自治省と会計局が地方政府の内部監査部門に対するサービスを充実させていくことが効率的である。

- ✓ 地方自治省における内部監査サポートのための組織の設立
- ✓ 地方自治省と会計局間の定期的な情報共有体制の確立

組織の改編を伴う提案であることから、中長期的に実施すべき課題である。また、実施されることにより、地方政府の内部監査部門に対するサポート体制が確立して、地方政府における内部監査が実効性をもって行われるようになる。

提言 6：システムサポート課（SSU）の体制充実

会計局システムサポート課（SSU）が、地方政府の IFMS ユーザに対して適切なサービスを提供できるように人員強化とインフラ整備を継続することを提案する。

2007年3月現在、SSUは全国五カ所に設立されており、合わせて20名の職員がアプリケーション・チームとテクニカル・チームに分かれて、地方政府のIFMSユーザに対するサポートを行っている。2007/8財政年度までに全ての地方政府へのIFMS導入が計画されており、それに伴ってSSUの業務量は増加することが予測される。このため、SSUの人員強化とインフラ整備により、全ての地方政府へのサポートが提供できる体制構築が必要である。既に会計局でもSSUの人員強化とインフラ整備については計画を持っており、これを早期に実施することを提案する。

- ✓ SSUの人員増加と組織再編
- ✓ SSUのインフラ整備

早急に実施すべき課題である。人員強化については、公共サービス委員会との調整が必要であるが、地方政府へのIFMS展開が進んでいることから早急に検討すべきである。また、実施されることにより、SSUのユーザサポート能力が強化されることにより、地方政府においてIFMSが円滑に運用されるようになる。その結果、地方政府における公共財政管理能力が向上する。

提言7：中央・地方政府の高官に対する内部監査ワークショップの実施

中央政府・地方政府の高官を対象として、内部監査の重要性を喚起するためのワークショップを開催することを提案する。ワークショップ対象者には、各組織の最高責任者（中央政府の場合は事務次官、地方政府の場合は県長）と副官、総務部門や情報システム部門長、監査委員会の構成員を含む。ワークショップでは、内部監査の優良事例を紹介する。ワークショップを実施することによって、各組織の高官が所属する内部監査人と内部監査の役割と重要性に関する認識を共有して、内部監査を実施するために必要な資源・財源の割り当てに理解を得ることを目標とする。

- ✓ ワークショップの企画と実施
- ✓ フォローアップの実施

本項目は早急に実施すべき課題である。また、この提言が成功裏に実施された場合には、中央政府・地方政府の責任者が内部監査の役割と重要性に関する認識を高めて、内部監査の実効性が上がることを期待される。

提言 8：内部監査人・システムサポート職員のスキル標準と研修計画の策定

内部監査人およびシステムサポート職員に必要なスキル標準を設定する。また、そのスキル標準にしたがって職階別に受講すべき研修計画を策定して、業務上必要なスキルを効果的に習得できる体制を整備する。

会計局では、財政年度ごとに研修計画が策定されているが、職員が職階ごとに習得すべき技能とそのために必要な研修については明確に文書化されたものはない。調査団の分析結果から、これまでに実施されてきた研修は、各職員の職階に応じた必要な技能を習得する目的を達成していると推測できるが、さらにこうしたノウハウを蓄積して制度化していく取り組みが必要である。

- ✓ 内部監査人のスキル標準と研修計画の策定
- ✓ システムサポート職員のスキル標準と研修計画の策定
- ✓ スキル標準と研修計画のレビュー

本項目は早急を実施すべき課題である。また、実施されることにより、内部監査人とシステムサポート職員に必要なスキルが明確になり、体系的な研修計画を実施することができる。これによって、人材育成のための制度が強化される。

提言 9：地方政府における会計に関する研修の充実

パイロット・プロジェクトで作成されたコンテンツを生かして、地方政府の職員に対する会計に関する研修を実施することを提案する。

地方政府職員は、中央政府職員に比べて財政的および地理的な要因により研修を受講する機会が少ない傾向にある。一方、LGRP の推進により、公共財政管理における地方政府の役割も重要になってきている。一方、パイロット・プロジェクトでは、支援コンポーネント 4 として SDU 職員を対象とした会計知識向上研修を実施した。支援コンポーネント 4 の研修内容は、主に地方政府の会計をめぐる最近のトピックを解説したものであり、地方政府職員にとっても有益な内容で

あることから、パイロット・プロジェクトで作成されたコンテンツを広範囲に提供することを提案する。

- ✓ 地方政府職員向けの研修コンテンツのレビュー
- ✓ 地方政府職員向けの研修の実施

本項目は中期的に実施すべき課題である。本項目を実施することにより、地方政府の会計職員への研修が実施されて、地方政府の公共財政管理能力が高まる。

提言 10：データウェアハウス利用者の実践技術の向上にかかる研修実施

データウェアハウスを有効に活用するために、ユーザ部門が追加的に必要となるスキルを特定して研修を実施する。

2004年に導入されたデータウェアハウスについては、会計局によるシステム改善や研修の実施が継続的に実施されているにもかかわらず、ユーザ部門における活用が進んでいない。データウェアハウスでは、大量の生データを時系列で利用することができるツールであるが、どのような切り口でデータ分析するかについてはユーザ自身が決めなければならない。よって、データウェアハウスの効果的な活用のためには、ユーザ側がさらに広範囲の知識を持ち合わせている必要があるため、補完的な研修を実施してユーザ側のデータウェアハウスの活用能力を高めることを提案する。

- ✓ データウェアハウス活用のために必要なスキルの定義
- ✓ データウェアハウスの利用状況のレビュー

本項目は早急に実施すべき課題である。また、実施することにより、ユーザのデータウェアハウスの利用に関する能力が向上して、データウェアハウスが活用される。結果として、財務省の公共財政に関する分析が多角的かつ包括的に実施されるようになる。

提言 11：内部監査および会計に関する基礎情報収集の改善

中央政府・地方政府の内部監査部門および会計部門における人的資源やインフラの現状を正確にかつ網羅的に把握するため、これらの基礎情報を定期的に収集する体制を確立する。

中央政府・地方政府の内部監査強化は急速に進められており、今後も継続的に能力開発や業務プロセス改善等の活動を実施し、その成果を評価する必要がある。的確な評価を実施するためには、中央政府・地方政府の各組織の内部監査部門の状況・統計を収集する必要があり、情報収集体制を確立させることを提案する。

また、内部監査の支援については、中央政府に対しては会計局、地方政府に対しては地方自治省がそれぞれ担当するが、会計局でも地方政府の職員に対する研修プログラムを提供する等のサービスを行っている。よって、会計局と地方自治省がそれぞれ情報を共有する体制を確立することを提案する。

- ✓ 定期的な情報収集の実施
- ✓ 情報管理と情報共有の実施

本項目は早急に実施すべき課題である。また、実施することにより、中央政府・地方政府の各組織の内部監査部門に関する正確な情報が得られることにより、適切な内部監査の改善のための計画を立案することができるようになる。

JICA は 2005 年 7 月より二年間に亘って JICA が調査団を派遣して「タンザニア国公共財政管理能力向上支援（開発調査）」を実施した。本調査は公共財政管理能力向上と PFMRP の実施促進に資する提言を策定する技術協力であり、調査団は会計局を中心としたタンザニア政府の公共財政管理に関する現状分析と、情報システムと内部監査分野に実施したパイロット・プロジェクトから得られた教訓や課題の分析を実施し、11 項目からなる提言をとりまとめた。

一般財政支援、セクター・プログラム、バスケット・ファンド、援助協調等の援助様態が広がっているタンザニアにおいて、公共財政管理能力向上を目的とした PFMRP の成功させることは、タンザニア政府と援助機関双方にとって重要な課題である。会計局をはじめタンザニア政府はこれまで、組織・制度の整備、業務プロセスの改善、能力開発等の分野において PFMRP 活動を策定、実施してきており、着実に成果を挙げつつある。一方、本調査の分析によりさらなる改善が必要な分野も特定された。今後、調査団の提言を PFMRP の活動計画に採り入れて、より充実した PFMRP 活動の実施と、一層の公共財政管理能力向上を図ることを期待する。