

タンザニア 内部監査能力強化プロジェクト 事前調査報告書

平成 20 年 11 月
(2008 年)

独立行政法人 国際協力機構
公共政策部

**タンザニア
内部監査能力強化プロジェクト
事前調査報告書**

平成 20 年 11 月
(2008 年)

独立行政法人 国際協力機構
公共政策部

序 文

日本政府は、タンザニア連合共和国政府の要請に基づき、同国の財務・経済省中央内部監査ユニットに所属する内部監査人の能力向上を支援することを決定し、独立行政法人国際協力機構が平成20年10月13日から10月29日まで事前調査団を派遣しました。

本調査では、中央内部監査ユニット他関係機関との協議を通じて先方協力ニーズの確認を行い、プロジェクトの枠組みについて認識の共有を図りました。これら協議内容は議事録（M/M）としてまとめられ、署名・交換されました。タ国政府においては、署名された議事録を関係省庁に諮り、協議議事録（R/D）の署名に向けた準備を進めております。

本報告書が、今後のプロジェクトの立ち上げと円滑な実施、ならびに関係者の参考として活用されれば幸いです。

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

平成20年11月
独立行政法人国際協力機構
理事 新井 泉



略 語 表

| 略語 | 英文 | 和文 |
|------------|--|------------------|
| CIAU | Central Internal Audit Unit | 財務・経済省中央内部監査ユニット |
| ESAMI | Eastern and Southern Africa Management Institute | 東南部アフリカ経営学院 |
| IAA | Institute of Accountancy Arusha | アルーシャ会計学院 |
| IFAC | International Federation of Accountants | 国際会計士連盟 |
| IFM | Institute of Finance Management | 財政管理院 |
| IIA | Institute of Internal Auditors | 内部監査人協会 |
| IPSAS | International Public Sector Accounting Standards | 国際公会計基準 |
| LGA (LGAs) | Local Government Authorities | 地方政府 |
| LGRP | Local Government Reform Programme | 地方政府改革プログラム |
| MDA (MDAs) | Ministries, Departments and Agencies | 中央諸官庁 |
| NAO | National Audit Office | 国家監査局 |
| NBAA | National Board of Accountants and Auditors | 会計士・監査人協会 |
| PFMRP | Public Finance Management Reform Programme | 公共財政管理改革プログラム |
| SIDA | Swedish International Development Cooperation Agency | スウェーデン国際開発協力庁 |
| TRA | Tanzania Revenue Authority | タンザニア歳入庁 |

目 次

序文
地図
略語集

| | | |
|--------------|------------------------------------|----|
| 第 1 章 | 事前調査団の派遣 | 1 |
| 1-1 | 調査の背景..... | 1 |
| 1-2 | 調査の目的および対処方針..... | 1 |
| 1-3 | 団員構成..... | 1 |
| 1-4 | 調査日程..... | 2 |
| 第 2 章 | 協議結果の概要（調査団所感） | 3 |
| 2-1 | タ国の内部監査の問題と人材育成..... | 3 |
| 2-2 | 内部監査戦略計画..... | 3 |
| 2-3 | 内部監査人協会（IIA）との関係..... | 4 |
| 2-4 | 教育機関との関係..... | 4 |
| 2-5 | 監査委員会及び次官に対する啓蒙..... | 4 |
| 2-6 | 財務・経済省会計局・CIAU との協議..... | 5 |
| 2-7 | 内部監査の取り組み種類について..... | 5 |
| 第 3 章 | 内部監査の実施状況 | 6 |
| 3-1 | 内部監査基準とその運用状況..... | 6 |
| 3-2 | 開発調査以降のフォローアップ状況..... | 8 |
| 3-3 | 中央内部監査ユニット（CIAU）の概要と業務実施状況..... | 11 |
| 3-4 | MDA における内部監査の実施状況..... | 14 |
| 3-5 | 地方政府における内部監査の実施状況..... | 17 |
| 3-6 | 監査委員会の概況..... | 19 |
| 3-7 | 関連団体の概要、業務実施状況..... | 20 |
| 3-8 | 内部監査研修に係る ESAMI、ムズンベ大学の業務実施状況..... | 23 |
| 第 4 章 | 内部監査実施上の課題及び我が国支援のあり方 | 26 |
| 4-1 | 内部監査実施上の課題..... | 26 |
| 4-2 | 我が国支援のあり方..... | 30 |
| 第 5 章 | プロジェクトの概要 | 32 |
| 5-1 | プロジェクトの基本計画..... | 32 |
| 5-2 | 協力の戦略..... | 33 |
| 5-3 | 評価の結果..... | 40 |
| 第 6 章 | PFMRP とプロジェクトとの関係 | 44 |
| 6-1 | ドナーによる一般財政支援での取り組み動向..... | 44 |
| 6-2 | PFMRP における本プロジェクトの位置付け..... | 46 |

資料

| | |
|---------------------------------|-----|
| ・ 質問票..... | 50 |
| ・ 議事録..... | 61 |
| ・ 署名済 M/M、R/D 案、PDM 案、PO 案..... | 85 |
| ・ 収集資料リスト..... | 107 |

第1章 事前調査団の派遣

1-1 調査の背景

タンザニア政府はドナー支援を得て財務省（当時）を中心に公共財政管理改革プログラム（PFMRP）を推進している。1998年に第1フェーズが始まり、第2フェーズ（2004年～）において日本は「国庫管理および会計」コンポーネントを主導し、JICAは開発調査「公共財政管理能力向上支援」（2007）を通じて公共財政管理の能力向上とPFMRPの実施促進の支援を行った。

2008年7月より開始した第3フェーズでは、中央・地方政府の内部監査体制の強化が前フェーズに引き続き謳われており、人員の拡充を含む内部監査の体制強化と、内部統制強化の国際的な潮流も踏まえ、業務監査も視野に入れた内部監督業務の改革を進めることとしている。

タ政府は2006年9月、中央諸官庁（MDA）・地方政府（LGA）の内部監査室の監督・能力強化支援を目的に、財務・経済省会計局内に中央内部監査ユニット（CIAU）を設置したが、設立間もないこともあり、これまで内部監査人に対する指導・監督・能力強化支援が十分に行えていない。本プロジェクトは先の開発調査の提言を踏まえ、CIAUの業務遂行能力を強化し、ひいてはMDA、LGAにおける内部監査業務の質を一層向上させることを目的に、タ政府が2007年9月、我が国に要請してきたものである。

1-2 調査の目的および対処方針

CIAU等関連機関と、プロジェクト実施の妥当性および課題を確認し、協力内容と枠組みの詳細を協議した上で事前調査を行う。

1-3 団員構成

| 氏名 | 担当分野 | 所属 | 調査期間 |
|--------|---------------|----------------------------|---------------|
| 牧野 耕司 | 総括 | JICA タンザニア事務所 次長 | |
| 萩原 烈 | 公共財政管理改革プログラム | JICA タンザニア事務所企画調査員 | |
| 坪池 明日香 | 公共財政管理 | JICA タンザニア事務所 所員 | |
| 馬杉 学治 | 協力企画 | JICA 公共政策部 財政・金融課 主任 | 10/18 - 10/29 |
| 森 真一 | 評価分析 | 有限会社アイエムジー 代表取締役社長 | 10/13 - 10/29 |
| 鈴木 繁 | 内部監査 | 監査法人トーマツ パブリックセクター部 マネージャー | 10/13 - 10/29 |

1-4 調査日程

| 日 | 月日 | 曜日 | 行程 | 宿泊 |
|----|-------|----|--|---------|
| 1 | 10/13 | 月 | 森・鈴木団員本邦発→ | 機内 |
| 2 | 10/14 | 火 | ドバイ経由→ダルエスサラム着 | ダルエスサラム |
| 3 | 10/15 | 水 | (午前) 事務所打ち合わせ (午後) 財務・経済省中央内部監査ユニット (CIAU) | ダルエスサラム |
| 4 | 10/16 | 木 | (午前) モロゴロ市庁、財務・経済省 (午後) CIAU、モロゴロ市庁 | ダルエスサラム |
| 5 | 10/17 | 金 | (午前) ダルエスサラム→モロゴロ (午後) ムズンベ大学 | モロゴロ |
| 6 | 10/18 | 土 | モロゴロ→ダルエスサラム、馬杉団員本邦発→ | ダルエスサラム |
| 7 | 10/19 | 日 | ドバイ経由→ダルエスサラム着、団内打ち合わせ | ダルエスサラム |
| 8 | 10/20 | 月 | (午前) 事務所打ち合わせ、国家監査局 (NAO) (午後) CIAU | ダルエスサラム |
| 9 | 10/21 | 火 | (午前) ミニッツ案作成 (午後) 会計士・監査人協会 (NBAA)、内部監査人協会 (IIA) | ダルエスサラム |
| 10 | 10/22 | 水 | (午前) 資料整理 (午後) 財政管理院 (IFM)、世界銀行 | ダルエスサラム |
| 11 | 10/23 | 木 | (午前) Kinondoni Municipality (午後) 資料整理 | ダルエスサラム |
| 12 | 10/24 | 金 | (午前) ダルエスサラム→アルーシャ、ESAMI (午後) Institute of Accountancy Arusha (IAA) | アルーシャ |
| 13 | 10/25 | 土 | アルーシャ→ダルエスサラム | ダルエスサラム |
| 14 | 10/26 | 日 | 資料整理／団内打ち合わせ | ダルエスサラム |
| 15 | 10/27 | 月 | (午前) 農業食料安全省 (午後) CIAU | ダルエスサラム |
| 16 | 10/28 | 火 | (午前) M/M 署名、大使館報告、事務所報告 (午後) ダルエスサラム発→ドバイ経由→ | 機内 |
| 17 | 10/29 | 水 | 本邦着 | |

(その他、教育職業訓練省、保健福祉省、天然資源観光省への訪問が予定されていたが、先方の都合がつかず、キャンセルとなった。)

第2章 協議結果の概要（調査団所感）

2-1 タ国の内部監査の問題と人材育成

タ国の公的セクターにおける内部監査の問題としては、以下のように数多くの点が複合的に挙げられることが分かった。

- ・ 内部監査制度が法的に整備され、運用されてからまだ2年強であり日が浅いこと
- ・ 内部監査人の数的不足（定員割れしているところが多い由）
- ・ 内部監査人の個々人の能力および実務経験不足
- ・ 人材の流動性が高く、各省庁において内部監査のノウハウが蓄積されにくい状況であること（厚遇である民間セクターへの人材流出や、人事ローテーションによる省庁間の人材異動）
- ・ 内部監査部門の独立性の問題（会計局長が、監査を受ける会計と監査する内部監査の両方の最高責任者であること、各MDAでの内部監査の権限が各省の次官に集中していること）
- ・ 監査委員会の独立性および活用の問題（次官が、監査委員のうち多数を占める内部委員（次官の指揮命令下にある部門長）を任命するため、独立性の確保が困難）
- ・ CIAU および各省の内部監査部門の連携不足など（CIAUの業務上の法的根拠が未整備）

CIAU が設立されて2年強経つが、CIAU 並びに他機関の内部監査部門の関係者は口々にシステム監査以外の内部監査を実施しているというものの、財務取引監査以外のものは、それほど綿密に行われているような様子はない。これは主として、内部監査人が会計学の専門に偏っていること、各省の業務監査への意識が低いこと、また内部監査の歴史が浅く現場経験不足によるものと考えられる。CIAU 職員にはプロジェクトを通じて現場経験を積ませ、その現場感覚を研修素材として組み立てて指導していけるように、プロジェクト専門家が支援していくことが有用である。

タ政府は MDA の内部監査人の人数を増やしているが、研修受講の機会が決して多くない。また、教材も統一的に全ての内部監査人に行き渡っている訳ではないため、どうしても個々人、ひいては組織間でレベル差が生じてしまう。そのため本プロジェクトにおいてはなるべく多くの内部監査人に参加してもらい、また段階的にレベルを上げつつ反復できるように研修機会を提供することで、MDA の内部監査人の知識と実務ノウハウの底上げを図っていく必要がある。

2-2 内部監査戦略計画

PFMRP（フェーズ3）の推進項目にも定められている内部監査戦略計画の策定については、そのプロセスが遅れているがドラフトはほぼ出来上がっており、今後、上層部を通じて検討及び調整が更に進められる由である。CIAU にはタ政府における内部監査実施の指導・スーパーバイザーとしての役割が求められており、CIAU の意欲が高い様子が伺えた。国家監査局（NAO）、会計士・監査人協会（NBAA）など関係機関の CIAU に対する役割期待も高い。CIAU の職員（内部監査人）をトレーナーズ・トレーニングにより育成し、彼らを通して MDA の内部監査人の人材育成を行っていくことの必要性和妥当性は確認された。

タ政府における内部監査の必要性および重要性に関する姿勢は一貫していることから、本プロジェクト実施にあたり、内部監査戦略計画の策定はほぼ確実とみられ、プロジェクト実施前に満たされるべき前提条件には当たらないと考える。しかし、本戦略の策定・承認により CIAU が得るであろうその法的権限と地位（CIAU が政府における内部監査活動のスーパーバイザーの役割を果たすこと、また CIAU が会計局から完全に独立すること）は、プロジェクト目標達成にあたって必須な外部条件となる。プロジェクト開始後も同戦略の策定状況を注視しつつ、プロジェクト開始後はプロジェクト専門家が戦略策定に際して適宜アドバイスを提供することもプロジェクトを効果的に実施する上で有用と考えられる。また、同戦略の方針との整合性を確保しつつ、プロジェクト終了後も CIAU が自らの力で持続的に、教材作成・更新、研修コースの立案・企画・運営をできるように施すことが重要である。

2-3 内部監査人協会（IIA）との関係

PFMRP（フェーズ3）の戦略計画においては、国際的認定機関である IIA による CIA（Certified Internal Auditor）の資格取得が内部監査人の質的向上につながるとの認識から、同資格の取得を推奨している。

一方、本プロジェクトは資格取得を目指すものではなく、CIAU による MDA の内部監査人の指導のメカニズムを構築するものであり、内部監査の現場における実務に焦点を当てる。資格取得は内部監査人個人個人の能力到達基準を測るものとしては有用であるが、それだけでこの国全体の内部監査の取り組み体制が向上するものではないと考える。この観点から、本プロジェクトは PFMRP フェーズ3の活動と互いに補完し合えるものである。

2-4 教育機関との関係

研修コースの構築にあたっては、当地の教育機関にリソースパーソンがそれなりにいることから、積極的な活用を図るべきである。事前調査において、いくつかの教育機関を訪問し、内部監査に関して提供している研修コースの頻度・概要や、リソースパーソンの有無、実務経験などの概略について把握することができた。しかし、研修内容のレベル感や実務に即したコンテンツとなっているか等の確認については、詳細な調査が必要である。公的セクターの内部監査人もこれまで多くの研修コースに参加している模様であるが、冒頭のとおり、複合的な要因により、この国の内部監査技術の向上度合いはまだ限定的である。研修面については、内部監査人として何を学ぶ必要があるのか、職員ごと、ポストごとの TOR、人材育成目標が明確に定められている訳ではないため、現場での観察を通じて、プロジェクトが自ら明確な研修目標を打ち出すことが必要となるであろう。

2-5 監査委員会及び次官に対する啓蒙

MDA の監査委員会および MDA の会計責任者である次官が、内部監査の目的および内部監査報告書の内容について理解し、自らの責任を全うすることで、内部監査の意義がはじめて確保される。そのため、プロジェクトにおいてこれら組織・関係者を啓蒙する活動を内在化した。ただし、直接的にこれら組織・関係者をカウンターパートとして技術移転を行うわけではないため、彼らがその後、どのようにアクションを起こすかについては外部条件としたが、プロジェクトでは可能な限りフォローしていく必要がある。

2-6 財務・経済省会計局・CIAU との協議

財務・経済省会計局および CIAU との協議において、キフィレ会計局長補は、JICA が派遣する専門家のスキルとして、技術移転に関するノウハウ・経験ならびに内部監査の実務経験が必要であることを強く要望した。専門家の人選は JICA が行うことについて理解しているものの、スキル要件について事前に情報共有したいとのことだった。この点についてはミニッツに記載したが、案件開始前に我が方からスキル要件を事前通知するなどフォローが必要である。なお、財務監査を中心とする現在の夕国の内部監査に対応するためには、会計の知識・資格をもった人材を充てる必要があるものの、日本ではそうした人材は外部監査を中心に活動しているため、スキル要件を提示する際には「監査実務に通じている者」というように、内部監査に限定しない表現を使うなどの注意が必要である。

また同次長は、本プロジェクトに係る夕側のプロジェクトコスト確保（関係者の DSA（日当宿泊費）や旅費など）に向けて然るべく手続きを進めるとしており、必要な情報として、R/D の締結以前に、プロジェクト実施において夕側に期待される投入量の目安を示す必要が出てくる。

2-7 内部監査の取り組み種類について

プロジェクト専門家が指導する監査は、会計監査が中心だが、その他（業務監査、パフォーマンス監査、システム監査）については、夕国で実施されている内部監査の現状では、プロジェクト期間 3 年間では、会計監査で手一杯になると思われる。プロジェクト活動が順調になされ、適切に成果が得られ、プロジェクト目標の達成の目途が立つようであれば、後継プロジェクト等を検討の際に、他種類の内部監査を活動に加えていくのも一案である。

第3章 内部監査の実施状況

3-1 内部監査基準とその運用状況

(1) 公会計法規等

夕国で公会計の基礎となる法律体系は、MDAにおいては公共財政法（Public Financial Act）及びその規則である公共財政規則（Public Financial Regulations）である。公共財政規則に具体的に詳細な会計方法について規定が示されている。これが日本における会計法に相当する法規であると考えられる。

LGAにおいては地方財政法（Local Financial Act）及び地方財政規則（Local Financial Memorandum）が基礎となっている。地方財政規則に具体的に詳細な会計方法について規定が示されている。

政府の会計処理方法の法規については以上であるが、国の財務諸表作成の基準については2004年から国際会計士連盟（International Federation of Accountants：IFAC）の制定した公会計における財務諸表作成基準である国際公会計基準（International Public Sector Accounting Standards：IPSAS）を適用している¹。IPSASには現金主義IPSAS（現金主義会計＝単式簿記を採用している政府が採用する基準）と発生主義IPSAS（発生主義会計＝複式簿記を採用している政府等が採用する基準）とがあるが、夕国で採用しているのは現金主義IPSASである。

2004年までは会計士・監査人協会（National Board of Accountants and Auditors：NBAA）の制定した夕国財務会計基準（Tanzania Financial Accounting Standards：TFAS）No.24が、国の財務諸表の作成・表示基準であったが、IPSASの導入により適用されなくなった。夕国では国等の財務諸表作成・表示のための国内基準はなく、国際基準であるIPSASを直接適用している。

国の財務諸表は、まず各省庁で財務諸表情報を作成し、その後に全省庁の財務諸表情報を集計することにより作成している。財務諸表作成におけるIPSASへの準拠の状況は省庁ごとに差異があり、対応が遅れている省庁もある。そのため、結果的に国の財務諸表という意味ではIPSASに準拠できていない状況であり、早期の準拠の対応が今後の課題となっている。財務・経済省、NBAA、NAOなどではIPSASの研修を実施し、各省庁会計担当者のIPSASへの理解が深まるように支援している。

(2) 内部監査法規等

夕国で内部監査を実施する根拠となる法体系はMDAにおいては公共財政法（Public Financial Act）及びその規則である公共財政規則（Public Financial Regulations）である。公共財政規則、第6部（第28条から第35条）に「監査委員会及び内部監査」の規定があり、具体的には第33条に内部監査の定義が記載され、第34条に内部監査は会計、財務、業務を評価する旨が規定されている。

¹ しかしながら、実際の適用は遅れており、2007/2008年度末の財務諸表において初めて導入すべく、事前調査団訪問中は作業中であった。

LGA においては地方財政法 (Local Financial Act) 及び地方財政規則 (Local Financial Memorandum) が根拠となっている。具体的には地方財政規則に内部監査について規定がある。

(3) 内部監査の専門職的实施の国際基準

タ国において公的機関の内部監査の基準 (内部監査実施基準、内部監査報告基準等) は存在しない。その代わりに基準として機能することを想定されているのが、IIA が作成している「内部監査の専門職的实施の国際基準」(Professional Practices Framework (PPF) for Internal Auditing) である。この基準は民間及び公的セクターの両方に適用される基準である。ただし、以下に例示するように現状では「内部監査の専門職的实施の国際基準」に完全に準拠できている状況ではなく、タ国政府は「内部監査の専門職的实施の国際基準」に 2015 年までに適合させる旨コミットしている。PFMRP コンポーネントの中で同基準に準拠することが 1 つの活動となっており、適合するためのロードマップを作成中である。

例えば独立性については、公共財政規則第 29 条に内部監査の責任者は財務・経済省会計局長にあるとされているが、財務・経済省会計局長は国の会計の責任者でもあり、これでは会計の実施と監査の責任者が同じということになる。これは「内部監査の専門職的实施の国際基準」上、好ましくない。そのため、財務・経済省では、内部監査機能を会計局から独立させることを検討している。また、国際基準で定められているとおり、監査はリスクアセスメントに基づいて計画されるべきであるが、今回ヒアリング、あるいは入手した監査計画 (財務・経済省本体、財務・経済省会計局、農業省、モロゴロ市庁、キノンドニ区) のうち、こうしたリスクアプローチにより監査計画が作成されているのは財務・経済省本体のみであり、他は特段リスクアセスメントを行わず、監査計画を作成していた。

(4) 内部監査チャーター及び監査委員会チャーター

タ国ではチャーターとは設立根拠法ではなく、各省で作成する業務内容を記した文書のことを指している。企業における定款のように、組織の業務内容を定めるものである。今回入手できた内部監査チャーターは財務・経済省のものだけで、他の省庁等については存在が確認できなかった。監査委員会のチャーターについては、今次調査ではいずれの省でも作成の確認はできなかった。

(5) 内部監査マニュアル

MDA 等の内部監査マニュアルは、2004 年に SIDA の支援により作成されたものがある。内部監査制度確立のために作成されたような内容で、包括的であり、いわば制度設計者にとって必要な内容を包含している。そのため、理論的・概念的な記述が多く、ページ数もボリュームが大きくなっている。また会計監査、業務監査、システム監査、パフォーマンス監査等が同一冊に記載されているため、内部監査の担当者が一人一人携行して現場で参照しながら活用するといった観点からは必ずしも使い易いものではない。LGA 向けのマニュアルとしては Local Government Reform Programme からの資金で作成されたものがある。MDA 向けのマニュアルと比較して、実務的な内容の割合が多く、記載順序も監査の実施順になっているため実務者にとって使い易い内容となっている。ただし、LGA の内部監査人からは実務的な内容が少なく使い難いとの指摘もあった。

3-2 開発調査以降のフォローアップ状況

2005年7月から2年間にわたって行われた JICA 開発調査「タンザニア国公共財政管理能力向上支援」において、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 項目からなる提言が行われた。そのうち、内部監査に関わるものについての提言に対するフォローアップの状況について下表に示す。

表 3-1 「タンザニア国公共財政管理能力向上支援」開発調査で示された提言のフォローアップ状況

| 提言 | 提言のフォローアップ状況 |
|--|--|
| <p>提言 1：監査委員会の機能・体制の改善</p> | <p>監査委員会は、新規に設立された政府組織を除いて、ほぼすべての MDA において設立されており（ただし、LGA における設立は遅れている）、各委員会において財務・経済省会計局から任命された会計の専門家が最低 1 名、外部のメンバーとして参加している。CIAU は NBAA に依頼して MDA 及び LGA の監査委員会の啓蒙のためのセミナーを行なった実績はあるが、監査委員会の行動規範や責任などを示したハンドブックのようなものは作られていない。監査委員会メンバーは、内部および外部から次官によって任命され、委員会は次官に対して報告する。しかし、内部委員は当該省庁の部局長の中から任命されていることから、日常業務上指揮命令権を持つ次官との関係において、委員会の独立性の確保は難しい側面がある。</p> |
| <p>提言 2：中央諸官庁の内部監査に対するサポート体制の充実</p> | <p>MDA の内部監査に対するサポート組織として、2006 年 9 月、財務・経済省会計局内に CIAU が新規に設置され、PFMRP の予算などを使って研修を実際に行ったり、MDA の内部監査人の代表を集めた総会を開いたりしている。しかしながら、CIAU の所掌業務には法的権限がまだ策定されていないことから、MDA からの内部監査報告書すら十分に手に入らない状況にある上、CIAU 職員の技術不足もあいまって、MDA の内部監査人への（トレーニング以外の）指導は実質的には行われていない。</p> |
| <p>提言 3：内部監査の研修キーマン・パースンの任命と育成</p> | <p>中長期的課題であり、実現していない。</p> |
| <p>提言 4：中央諸官庁・地方政府における内部監査機能の位置づけの向上</p> | <p>各 MDA において内部監査の重要性は認識されつつあり、財務・経済省会計局を通じて内部監査人が多く雇用されて MDA に配置されているが、まだ内部監査が本格的に導入されてから 2 年程度と歴史が浅く、MDA の会計責任者たる次官の意識と内部監査人の能力の両面の不足が、有効な内部監査が行われていない原因となっている。</p> |
| <p>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</p> | <p>地方自治庁（PMO-RALG）から LGA の内部監査へのサポートは、実質的には何も行われていない。LGA の中には、地方政府改革プログラム（LGRP）の能力開発グラントの資金を活用して、個別に内部監査人の研修（数日程度）をムズンベ大学などに依頼して行っているものもある。財務・経済省では、LGA の内部監査の監督権限・責任を、今後会計局から独立する予定の新しい内部監査「局」を持つように、検討を進めている。</p> |

| | |
|---|--|
| <p>提言 7：中央諸官庁・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</p> | <p>各組織の会計責任者である、MDA 次官、LGA の Chief Executive Officer に対する内部監査ワークショップはほとんど行われていない²。</p> |
| <p>提言 8：中央諸官庁・地方政府の内部監査人のスキル標準と研修計画の策定</p> | <p>内部監査人のスキル標準は作られていない。CIAU は MDA の内部監査人に対する研修計画を作り、実施しているが、現在 PFMRP（フエーズ 3）に関する予算の合意が遅れていることから、外部の研修機関に研修を依頼することができず、2008/2009 年度はまた研修は行われていない。その他、各省が自らの予算で、ムズンベ大学や ESAMI の内部監査の研修に内部監査人を派遣している。</p> |
| <p>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</p> | <p>CIAU は、MDA や LGA に対する法的行使手段や権限を有していないことから、各組織の内部監査に関する情報は得られていない。</p> |

出所：事前調査団

² ムズンベ大学が、3 つの県の上層部の職員を対象に内部監査に関する啓蒙を目的としたセミナーを開催したことがある程度。

3-3 中央内部監査ユニット（CIAU）の概要と業務実施状況

(1) CIAU の概要

ア. 現在の CIAU の概要

中央内部監査ユニット（CIAU）は 2006 年に夕国の公的セクター全体の内部監査機能の向上のために財務・経済省（Ministry of Finance and Economic Affairs）の会計局（Accountant General Department）に設立された新しい組織である。ただし、現在のところ、CIAU の業務の法的根拠及び組織文書（Charter）等はない。

2008 年 9 月末現在、CIAU のメンバーは以下のとおりである。

| 職階 | 定員 | 実数 |
|----------------------------|------|-----|
| Chief Internal Auditor | 1 | 1 |
| Principal Internal Auditor | 2 | 1 |
| Senior Internal Auditor | 3 | 1 |
| Internal Auditor | 6 | 5 |
| 合計 | 12 人 | 8 人 |

各人が担う機能・役割は内部監査マニュアルによると、以下のとおりである。

・ユニット長（Chief Internal Auditor）

ユニットが実施する内部監査業務の責任者であり、監査計画、監査実施の管理、監査結果のレビュー、監査報告書の作成が日常業務となる。ユニットで作成する監査報告書の責任を持つ。

・プリンシパル（Principal Internal Auditor）

ユニット長に次ぐシニアの内部監査人で、監査計画・監査報告書案の作成でユニット長を補佐し、大規模な監査業務において監査チームを指揮する。内部監査人の業務の管理やレビューに責任を持ち、複雑で高度な監査業務（例えば予算作成のレビュー及び調達など）を実施する。

・シニア（Senior Internal Auditor）

監査計画の作成に参加し、監査報告書案の一部を受け持つ。文書管理をレビューし、コントロールテストを計画する。監査人に業務の指示を行い、彼らの業務を監督する役割を担う。

定員と実際の人数とに差があるのは、待遇や必要とされる能力がネックとなり、なかなかリクルートが進まないためである。内部監査には会計の知識と経験が必要であり、優秀な会計専門家を雇うためには、給与面でどうしても民間セクターと競合してしまうため、難しいとのことである。また、プリンシパル、シニアの上級職であると経験要件（政府内での職務年数）等があるため、確保がより難しいとのことである。

また、内部監査人は通常の公務員のため人事異動の対象となる。3年以内で人事異動することが決められている。本プロジェクト実施中に CIAU 職員が転勤することも想定されるが、その場合には、必要があれば会計局長（内部監査人の人事権を有している）が在任期間を延長できるとの申し出があった。

イ．組織変革後の CIAU

内部監査を有効に機能させるため、また「内部監査の専門職的实施の国際基準」に準拠するためには CIAU の強化が必要である。しかし、そのためには法規等の改正も必要となってくるため、財務・経済省会計局では以下のとおり、CIAU の権限強化及び組織強化を実施することを検討している。

つまり、CIAU の権限強化のために、CIAU を現在の会計局下のユニットから局扱いに格上げして、事務次官（Permanent Secretary）又は副次官（財務）（Deputy Permanent Secretary Treasury）の直下とすることである。（その結果、名称は Central Internal Audit Department : CIAD とする）。そうすることで権限を強化すると共に独立性を強化する構想である。

また併せて、CIAU の組織強化のために、財務・経済省内の技術監査ユニット（Technical Audit Unit）と財産管理部（Stock Verification Department）の国有財産検査管理（Inspection and Control of Government Assets/Property）を CIAU に統合することとしている。

さらに、将来的には、内部監査局の独立性を維持するために、夕国の大統領府主席次官（Chief Secretary (Head of Civil Service)）を議長とする委員会を設立して、そこに新 CIAU が報告するように整理することを検討しているとのことである。また、公共財政法の改正による新 CIAU および内部監査の機能強化（新 CIAU の役割・責任の法制度化）や、MDA 及び LGA の内部監査能力強化のための研修管理及び技術的支援の機能を新 CIAU の業務とすることが検討されている。

これらの改革は当初は 2008 年 7 月 1 日に実施する予定であったが、2008 年 10 月になっても実現していない。キフィレ会計局長補によると、会計局内の根回しが終わり、財務・経済省内の根回しを行っているとのことであり、現在（調査時）では夕国の会計年度が始まる来年の 7 月までの採択を予定しているとのことである。ただし、これも決して確定的ではない。

(2) CIAU の業務実施状況

ア．CIAU の想定されている業務

2007 年に日本政府に提出された要請書によると、次のとおりであり、内部監査以外の取り組み業務内容が分かる。

- 内部監査に関する調査分析
- 他国の好事例の研究
- 内部監査に関し、国家監査局（NAO）との企画・調整
- 内部監査研修プログラムの企画・調整

- ICTによる全省庁（中央・地方）連結に係る企画・調整
- 会計局長の命による特別監査の実施
- 中央レベルにおいてリスクマネジメント、（資産・セキュリティ等の）管理（control）、統治手順（管理法・governance process）に関する助言・相談
- PFMRP コンポーネント4（国庫管理、会計）の実施監理
- 定型検査業務、全省庁（中央・地方）から提出される内部監査レポートの審査

一方、タ国財務・経済省のホームページによると次のとおりであり、こちらは内部監査方法に関する記述が中心となっている。

- 財務取引に係る正確性、適切性の確認
- 財務手続きや運用手続きの内部管理の適切性に係る評価、および新しい政策や手順、システムの管理面に係る助言・ガイダンスの実施
- 既往資産とその保全手段の適切性に係る検証
- 省庁の各種政策や法令に照らしたコンプライアンス遵守状況の確認
- 電子情報や手続きシステムに係る正確性、有効性、効率性に係る評価
- 省庁がその使命を達成し、また経費削減と収支向上のため、有効的、効率的な業務機会の究明
- 監査委員会や外部監査人に対する監査取り組みに係る調整と支援の提供
- 財務上の不正行為の審査

イ. CIAU の現状の業務

CIAU はタ国全体の公的セクターの内部監査を支援・強化する目的で設立されたが、法的に権限を有していないため、その活動は以下のとおり現在では限定的である。

CIAU は監査報告書を MDA から集めることになっているが、今次調査においてサンプルベースで確認した限りでは、収集状況はさほど良さそうではなく、内部監査ユニット長のムペンベ氏に確認したところ、個人的なつながりで集めているとのことである。

また、MDA から送付された監査報告書は、CIAU がレビューの上フィードバックすることになっているが、実際には公式なフィードバックはなされておらず、年1回開催される内部監査室長会議の合間に個人的にフィードバックしているとのことである。

CIAU の現状の機能を考えると、今回のプロジェクトを実施するにあたって、前述の CIAU の組織改革はその実効性を担保する上で極めて重要である。CIAU から MDA 等への内部監査技術サービスの提供を行うための法的整備が進まない場合にはプロジェクト枠組みの変更も視野に入れる必要がある。

なお、各メンバーの職務分担は明確にされておらず、必要に応じてユニット長が具体的な活動を指示している。

3-4 MDA における内部監査の実施状況

MDA の内部監査の実施状況を調査するために、CIAU から予算規模（歳入及び歳出）が大きい5省（財務・経済省、天然資源観光省、農業食料安全省、保健福祉省、教育職業訓練省）の提案があったが、先方のスケジュール等の関係で、今回実際に訪問できたのは財務・経済省と農業食料安全省だけとなった。

(1) 財務・経済省

財務・経済省には省内の内部監査を行う組織が3つある。会計局以外の監査を取り扱う内部監査ユニット（Internal Audit Unit）、会計局の内部監査を行う内部監査ユニット（Internal Audit Unit for No23 (Accountant General's Department)）と技術監査ユニット（Technical Audit Unit）である。内部監査ユニットと会計局内部監査ユニットは会計監査を中心とした内部監査を実施しており、技術監査ユニットはパフォーマンス監査を実施している。

財務・経済省には特別に2人の会計責任者（Accounting Officer）がおり、各省での内部監査は会計責任者が権限及び責任を持つため、2人の会計責任者の下に内部監査ユニットがそれぞれある。財務・経済省の2人の会計責任者は副次官財務担当（Deputy Permanent Secretary Treasury）と会計局長（Accountant General）である。そのうち、ヒアリングを行ったのは会計局以外の監査を取り扱う内部監査ユニットである。

ア. 組織

財務・経済省内部監査ユニットは2006年9月に設立され、現在のメンバーは以下のとおり。

| 職階 | 定員 | 実数 |
|----------------------------|----|----|
| Chief internal auditor | 1 | 1 |
| Principal internal auditor | 1 | 0 |
| Senior internal auditor | 2 | 2 |
| Other internal auditor | 4 | 4 |
| 合計 | 8人 | 7人 |

副次官財務担当（Accountant Officer 及び Assistant Payment Master を兼任）に直属する組織であり、作成したレポートは副次官財務担当に提出する。

イ. 職務分担

新しい組織であり、またそれほど大きくない組織のため、各人の職務分担は明確には定められていない。内部監査実施の都度内部監査ユニット長がそれぞれの役割を決めて、組織全体で対応している。

ウ. 内部監査実施・計画状況

2008/2009年の内部監査計画によると、実施する監査のタイプはパフォーマンス監査、業務監査、法準拠性監査、会計監査であり、業務監査等は毎月、パフォーマンス監査は四半期ごとに行うとし

ている。また、コンピューターシステムについては、監査とは別に人事、資産管理、調達、契約管理の個別システムについて、セキュリティの概要レビューを行う予定としている。

エ. 監査報告書の指摘事項のフォロー手順

監査報告書の指摘事項は、監査委員会から副次官財務担当に勧告がなされ、副次官財務担当が改善措置を実施するよう各部局長に指示する。各部署で改善を実施したうえで改善策について内部監査部門長に連絡がなされる。内部監査部門長は改善状況を現場に赴いて実際に確かめたうえで、次の四半期監査報告書にその旨を記載することとなっている。次の四半期監査報告書までに改善したことの連絡がない場合には、その旨が四半期監査報告書に記載される。

四半期監査報告書は NAO に送られるため、外部監査にて指摘される恐れがあり、これが改善措置実施の実行力を担保している。

その他に改善がなされることを推進する制度として、公会計委員会と首相府監査委員会がある。

公会計委員会は議会の常設委員会で、国家監査局から監査報告書が提出されて吟味される。各省庁の監査報告書から国家監査局の監査報告書に転記された場合には公会計委員会で議論される可能性もあるため、改善が実施される後押しとなる。

一方、首相府監査委員会は首相府が主導して各省庁に設置されている政治家レベルの監査委員会である。各省庁の大臣が議長となり、監査委員会の **Secretary** が首相府監査委員会の **Secretary** を務める。四半期に一度、監査委員会の審議結果について検討し、政治家レベルで内部監査の結果をチェックする機関である。

オ. 研修参加状況

昨年度は省内で報告書作成および内部監査の管理等の研修を実施している。1~2 週間の期間で、ESAMI、NBAA、ムズンベ大学等の機関を利用して実施している。特にムズンベ大学による報告書作成の研修は評価が高いようである。

(2) 農業食料安全省

ア. 組織

設立は 2005 年 9 月で、組織構成は以下のとおり。

| 職階 | 定員 | 実数 |
|----------------------------|------|-----|
| Chief internal auditor | 1 | 1 |
| Principal internal auditor | 1 | 0 |
| Senior internal auditor | 2 | 0 |
| Other internal auditor | 6 | 8 |
| 合計 | 10 人 | 9 人 |

定員 10 名に対して実員は 9 名である。ユニット長以外は全てその他の内部監査人でありプリンシパル及びシニアといった職歴の豊富な職員はいない。その他内部監査人は大卒直後といった若い職員が多くなっている。そのため経験が浅く、業務知識や能力がまだ低いために、円滑・効率的な業務が実施できていない状況にあるとのことである。

一方、経験豊富な会計専門家を雇うのは難しい由である。最近では会計専攻の大学も多いが、かつてはそうではなかったため、経験のある会計専門家は数が限られている状況にある。また、夕国の経済活動が活発になっているため、省庁で内部監査人を採用しても、研修により会計士の資格を取得すると、民間セクターに人材が流出してしまうといったケースも多いとのことである。

なお、夕国では政府の内部監査は財務・経済省会計局長の所掌とされており、各省庁の内部監査部門に配属された職員は、元々は財務・経済省会計局長の所掌であった会計職員である。そのため、多くの内部監査人の専門バックグラウンドは会計である。

イ. 監査等活動

年間計画に沿って監査計画を作成し、ユニット長が各職員の役割を決めている。各職員の役割に応じて、各職員が監査実施手続を考え、ユニット内打合せを行い、監査プログラムを決定している。リスクアプローチによる監査計画については、各部長を集めて各部のリスク分析を行う必要があるが、会議開催のための予算がなく、現在までに行っていない。

年間 (08/09 年度) で 17 の監査を実施する予定で、情報収集やパフォーマンスの測定のために省内部局ごとに担当者を決めている。

監査報告書は監査の実施ごとに、個別監査報告書を作成し、四半期報告書にまとめたものをさらに年度監査報告書にまとめている。四半期と年度の報告書は監査委員会に提出する前に、事前に確認を得ておくため、次官に提出しているとのことである。

ウ. 研修の実施状況

室長は ESAMI、LIPA (英国) の短期コースに参加した経験がある。また現在は 2 人の内部監査人が IFM のコースに行っている。ムズンベ大学での研修も利用している。研修費用は、一部を農業省が負担しているが、大部分を財務・産業省が負担している。

研修効果は認められるが、財務・経済省会計局長が全省庁の内部監査人の人事異動を決めており、いつ配属が変わるか判らないため、部下の研修を行うべきかどうか決めるのは難しいとのことである。

また研修ニーズは高いとのことである。内部監査人の能力について、大卒の新人が多いため、会計は知っているが、内部監査は知らないなど、基本的な実務に係る知識が足りない。そのためレポート能力、論理的思考、言語能力といった基本的な能力が不足しているとの意見であった。

3-5 地方政府における内部監査の実施状況

LGA の内部監査実施状況を調べるために、モロゴロ市 (Morogoro Municipality) 及びキノンドニ区 (Kinondoni Municipality) の内部監査室長 (Chief Internal Auditor) へのインタビューを行った。

(1) モロゴロ市

都市概況：モロゴロ (Morogoro) はタ国のウルグル山地麓に位置する都市。モロゴロ州の州都でもあり、首都ダルエスサラムから 190km 西に位置する。2002 年の国勢調査によると、郊外を含む都市圏全体の人口は 20 万 6868 人。

ア. 組織

現在内部監査室のメンバーは監査室長と内部監査人の 2 名である。2002 年から 2006 年までは室長のみしか在籍しておらず、2006 年以降 2 名体制となった。

監査報告書 (四半期、年度) は助役 (Director of Local Authority (Chief Executive Officer を兼務)) 宛てに作成し、監査委員会にて報告書の中味について議論し、監査委員会の報告書 (監査委員会の議事録) を添付して、監査委員会から助役に提出される。その後、財務委員会 (市長 (Chief of Council) が議長となり、議員等も委員として参加する政治家中心の委員会) に提出され議論される。

内部監査の年度計画や四半期監査報告書、年度監査報告書は首相府地方自治省 (Ministers of State in the Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government : PMO-RALG) にも送付している。

イ. 監査実施内容

現在行っている内部監査は、業務監査、会計監査、法規準拠性監査、内部統制監査である。資産実査については市に資産の棚卸を提案したとのことだが、システム監査は実施していない。

指摘事項の改善状況のフォローアップについては、必要に応じて特殊調査を実施しているとのことである。通常は指摘事項について、当該部署からの回答がなければ次の監査報告書にその旨を記載している。

現状の問題点としては、①マンパワーの関係から内部監査以外に他部署業務を実施することがあり、そのため本来業務である内部監査に割く時間が削られてしまう、②内部監査を受ける部門は内部監査についてあまり協力的ではない、③国レベルでの内部監査への要請の高まりとは違い、LGA では内部監査への追い風は吹いていない、といった点を上げていた。例えば、省庁レベルの内部監査では支払前にチェックすることができるが、LGA では支払後でないと監査することができないとのことである。

内部監査パッケージを予算がつけば導入したいし、また LGA の財務管理システム (EPICOR) の研修に参加したいとの要望もあった。

ウ. 内部監査人の研修

研修は JICA が前回の開発調査時に実施したものと、昨年度にムズンベ大学の実施したもののみ受講したとのことである。地方の内部監査部門は職員数が少ないうえに研修機会が少ないとの意見があった。

(2) キノンドニ区

キノンドニ区は、ダルエスサラム行政地区にある 3 区の中の北に位置する区である。区の東はインド洋で北と西はプワニ州 (Pwani Region) である。人口は 2002 年の国勢調査では約 100 万人である。区役所の全職員は約 4,300 人、うち本部には約 500 人の職員が働いている。

ア. 組織

内部監査部門は長を含めて内部監査人が 4 名で全員会計の専門家である。監査委員会は 2 年前に設立され、内部委員 3 名 (議長と部門長 2 名) と外部委員 (銀行の役員 1 名と Regional Office から 1 名) である。

区の権力構造として、議員 (Councilor) と行政官 (Executive) に分かれる。議員は非常勤で会議に出席して自治体の活動等を決定する決定機関である。行政官は常勤で業務を実施する機関である。区長 (Municipal Director) は行政長官 (Chief Executive) でもある。区長は大統領が指名する。

イ. 内部監査活動

内部監査で行っていることは、財務監査及び資産保全である。Value for Money 監査とシステム (ICT) 監査は実施していない。年間計画および担当者ごとの内部監査計画を作成して実施する内容及びスケジュールを決め、監査実施前に全員で会議して、監査プログラムを決定する。その時にリスクに応じた監査手続を決定している。しかし、監査プログラムの書面に記録したものは残っていなかった。

四半期報告書を作成し、Municipal Director と国家監査局に提出しているが、作成した報告書が実際に活かされているのか、疑問がないとはいえないとのことである。Municipal Director 以外に報告書を提出するといった方法で内部監査室としての独立性をもっと高められればよいという意見があった。

LGA 向けマニュアルはあまり使われていない。内容については理解できるものの、完全ではなく、実践性に欠け、具体的に実施する手続の記述や様式類、ベストプラクティスが足りないとの意見であった (監査を行う内容は記載されているが、具体的にどのように行うかといった記述が不足しているとの指摘と思われる)。

ウ. 研修

研修を受ける機会がなく、今までも受けたことがない。LGA 向けマニュアル研修を上長に申請したが、返事がなく、結局参加できなかつたとのことである。研修は実務的な内容のものを受講したいと考えているとのことである。

3-6 監査委員会の概況

(1) 概要

監査委員会 (Audit Committee) は監査 (内部監査及び外部監査) をモニタリングして監査実施結果を検証するために各省庁等に設けられている委員会である。公共財務規則第 30 条に各 MDA、LGA に監査委員会が設けられるよう規定され、第 31 条に監査委員会の機能が定義されている。メンバーは 3 名以上、5 名以下で最低 1 名の外部委員が必要とされている。内部委員は各省庁の会計責任者 ((Accounting Officer) キノンドニ区の場合は区長) が任命し、外部委員は財務・経済省会計局長 (Accountant General) が任命している。委員会にはメンバーの他、国家監査局の職員及び内部監査部門長がオブザーバーとして出席する。監査委員会では内部監査報告書及び外部監査報告書を審議して、会計責任者が対応措置をとるべき指摘事項について会計責任者に提案する。

監査委員会は議事内容を議事録 (報告書) として取りまとめ、会計責任者 (Accounting Officer)、国家監査局 (NAO) 及び財務・経済省会計局長に提出している。公共財務規則には活動実績に関する年度報告書を国家監査局及び財務・経済省会計局長に提出する旨規定されているが、ヒアリングの結果では年度報告書の代わりに監査委員会議事録を提出しているとしたところが多かった。

LGA についても首相府地方自治省 (PMO-RALG) から指示書が出ており、2008 年中には各 LGA で監査委員会が設立されているとされている。

(2) 各諸官庁等における監査委員会の活動状況

ア. 財務・経済省

構成は 5 名のうち内部委員が 4 名で部門の長が副事務次官 (財務) (Accounting Officer) から任命されている。外部委員は 1 名で歳入局 (Tanzania Revenue Authority : TRA) からの代表者が財務・経済省会計局長から任命されている。委員会は四半期に一回開催されている。

イ. 農業食料省

規定どおりに監査委員会は設置されているが、次官の力が強く、相対的に監査委員会の力が弱い。四半期に 1 回以上の開催が必要であるが、開かれないこともある。

ウ. モロゴロ市

委員会の設立は 2008 年 6 月。首相府地方自治省からの指示により設立された。委員は 5 名で、うち 3 名は市長が任命した内部委員 (局長 2 名、および内部監査室長 1 名) で、残る 2 名は外部委員 (TRA とムズンベ大学より各 1 名) による構成となっている。

監査委員会は過去に一回開催され、その際は委員会の機能等委員会の概要等について検討した。議事録は作成して首相府地方自治省にも提出している。

エ. キノンドニ区

監査委員会は2年前に設立され、合計3名で部門の長2名と外部委員は銀行の役員1名である。

3-7 関連団体の概要、業務実施状況

プロジェクト実施時の支援の可能性、情報収集のために内部監査に関連する団体も訪問してその活動についてヒアリングした。

(1) 国家監査局 (NAO)

ア. 組織

国の会計の適正性を監査するために2002年に設立された。局長 (Controller and Auditor General : CAG) の元に副局長 (Deputy Controller and Auditor General : DCAG) が1人で、以下、部門が監査対象ごとにMDA、LGA、財務・経済省会計部門、パフォーマンス監査(Value for Money : VFM)及び間接部門に分かれている。各部門では部門長 (Assistant Auditor General) の下で業務を実施している。人員は500名強で、3/4が監査人 (Auditor) で残りがサポートスタッフである。2008年7月に新公共監査法 (Public Audit Act) ができたため、その内容に沿って新組織の構成が想定されている。新組織ではCAGの下に5つの部門、監査対象ごとに部門がMDA、LGA、公共組織 (Finance and Public Authorities) 及び間接部門に分かれている。

イ. 外部監査実施内容

主に会計監査を実施している。最近はパフォーマンス監査も実施している。毎年以下の組織について監査を行っている。(Public Authoritiesについては一部のみ実施)

| 組織名称 | 団体数 |
|--------------------------------------|-----|
| MDA | 49 |
| Regional Administrative Secretariats | 21 |
| Embassy | 30 |
| Executive Agency | 33 |
| LGA, Local Council | 120 |
| Public Authorities | 158 |

年度報告書はMDA、LGA、公的機関に分けて作成している。

パフォーマンス監査の実績は、報告書を完成したのが1件、実施中が4件である。

法準拠性 (Forensic) 監査として歳入庁関税局の監査を実施中である。

ウ. 内部監査と外部監査

内部監査と国家監査局が行う監査とは補完関係にある。監査報告書に記載されていることについては業務の参考にしているし、内部監査を実施する範囲が広くなれば国家監査局の仕事が減り助かるとのことであった。内部監査は四半期ベースであるが、国家監査局がカバーする領域は広いとため、このような内部監査報告書は国家監査局の監査にも役立つとのことである。

エ. 内部監査人に対する意見

タ国における内部監査の状況に対する NAO の見解は次のとおりである。

各省庁の内部監査については実施件数も増えてきているし、監査報告書や監査実施についても質が向上してきていると判断しているが、内部監査人の能力については、まだまだ不足があると判断しているようである。現在の内部監査人の能力については、3人のうち2人は内部監査人としての能力に不足があると考えており（大学や専門学校を卒業していても実務経験がないため）、円滑かつ効率的に業務を実施するためには、より一層の研修・訓練が必要との意見である。また、省庁によっては内部監査人が1~3人のところもあり、人材不足が大きな課題となっている。

(2) 会計士・監査人協会

ア. 組織

会計士・監査人協会（National Board of Accountants and Auditors : NBAA）はタ国の職業的会計専門家の団体である。監査人・会計士法（Auditors and Accountants (Registration) Act. No. 33 of 1972 as amended by Act No. 2 of 1995）に基づき 1972 年に設立された。日本の公認会計士協会に相当する組織であり、日本との違いは、日本は公認会計士（CPA）の団体であるのに対して、会計士・監査人協会は公的部門の公認会計士及び会計技術者が含まれることである。

タ国会計監査人には協会教育・出版部門とメンバー・技術サービス部門と財務・管理部門の 3 部門がある。活動は委員会にて各種会計基準や会計に関する事項について審議すると共に、会員への技術的サービス等を行っている。会員登録数は 1135 人、うち 398 人が稼働中とされている（2004 年末現在）。

会計士・監査人協会は IFAC の会員であり、東南中アフリカ会計士連盟（Eastern, Central and Southern Africa Federation of Accountants : ECSAFA）の会員でもある。

イ. 研修実施

政府に対する支援は LGA から始めた。LGA に対しては財務会計システム（EPICOR）のマニュアルを作成して約 1300 人に対して研修を実施して、これらの人がマニュアルを利用している（5 日コースを 6 箇所を実施）。また、地方政府改革プログラムにより LGA の内部監査人用に内部監査マニュアルを作成した。その結果 2005 年~2006 年における LGA の財務諸表外部監査において、適正意見が 53/124 であったのに対して、2006 年~2007 年では適正意見が 100/124 と増えているとのことである。

MDA に対しては、国際公会計基準の研修を 3000 人の公務員に対して行っている。2001 年の公共財政法に基づき監査委員会が設立されたが、監査委員会に対する研修（3 日コース）を実施している。ただし、内部監査に特化した研修は行っていない。

財務・経済省会計局長や NAO 局長が会計士・監査人協会のシニアメンバーとして名を連ねている。

(3) 内部監査人協会 (Institute of Internal Auditors : IIA)

ア. 組織

IIA は国際組織で 1941 年 11 月に設立され、内部監査の専門職としての確立、内部監査の理論・実務に関する内部監査担当者間の研究ならびに情報交換、内部監査関連論文・資料の配布を中心として、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている。

タ国支部は 2005 年に設立された。2006 年には経営取締役会 (Governor Board) を設立し、現在のボードメンバーは理事長以下 10 名である。4 つの専門委員会 (教育、技術、会員、広報) があり、それぞれボードメンバーが長を務めている。財務・経済省会計局長補もボードメンバーである。2007 年にタ国法律に基づき、正式に登録された。

現在のメンバーは 200 名ほどであり、法人会員ではなく個人で所属している。官民混在の組織であり、88 名の公的セクターの内部監査人もメンバーである。ただし、LGA からの参加は少ない。

イ. 活動

内部監査の国際基準を普及するための活動を実施しており、資格付与のための認証試験も行っている。なお、組織の経営陣は正業 (商業銀行や商社業など) に従事する傍ら IIA の組織運営を行っており、IIA に関する活動は現状、ボランティアで行っている。

会計士・監査人協会、大学、監査法人との連携、協調を強化しており、より幅広い会員 (大学生等) を募るために登録費を低く設定している。

広報委員会でアクションプランを作成し、大学や会計士・監査人協会と情報共有を行うほか、リソースパーソンとして講師の派遣も行う。大学に対して同協会の研修内容を広報していきたいが、人的な余裕がなく行えていない状況。ここ数ヶ月の目標としては、大学の授業レベルから、実務者レベルまでをカバーできるような研修体系を構築することである。

ウ. 研修

今年の最初の個別テーマとしては、リスクベース監査計画作成方法を検討しており、4 箇所 2 日間のコースを実施予定である (10 月、11 月、12 月、1 月)。研修費用は登録料、研修参加費、企業等からのスポンサー収入で賄っており、政府からの寄付は期待しているが、あまりない。なお、世銀 (PFMRP ファンド) から事務局設立に関する支援がある予定。

タ国国内には IIA が認定したトレーナーが 5 人いる。トレーナーになるには IIA グローバルから提示されたトレーニングプログラムを受けてトレーナーとなる。トレーニング費用は政府の役人であれば政府が負担している。講師は IIA グローバルが手配するが、トレーナーとなればトレーナー登録をして海外も含めて 1 年間で 14 日間はボランティアで講師をすることが、契約で決められている。

研修コースは IIA グローバルが作成したリストがあり、タ国政府や民間から要請があれば、指定された研修を実施することができるが、タ国での実績はまだない。コース内容は民間・公的セクター共用のものが多く、公的セクター専用のももある。研修内容により講師がタ国国内で調達できない場合には、近隣国（ケニア、ウガンダ、マラウイ等）から講師を呼んで実施することができる。タ国では IIA の活動の歴史が浅く、このような研修の制度の活用はこれからの課題である。

3-8 内部監査研修に係る ESAMI、ムズンベ大学の業務実施状況

(1) ESAMI

ESAMI (Eastern and Southern African Management Institute) は 1980 年にアルーシャにおいて設立された国際研修機関であり、東・南部アフリカを中心とする 10 カ国の政府によって出資されている³。1997 年 5 月に国連アフリカ経済委員会から、African Center of Excellence in Management として認証され、アフリカ全域にマネジメントのトレーニング、コンサルティング、研究活動などのサービスを提供することとなった。

ESAMI における内部監査トレーニングについては、4 週間の包括的トレーニングや、トピックごとのトレーニング、内部監査の管理職のための上級トレーニングなど、下表にある年間 10 のコースを実施している。それぞれ 20 名程度の研修生を受け入れているが、3 割程度がタンザニア人で、そのうちのほとんどが政府機関の職員となっている。ESAMI には、監査について教えられる常駐講師（研究者でなく実務家）は 5 名いるが、それに加えて、ESAMI のトレーニングを既に受講して認定証を受けた 300 人の Associate Consultant がおり、これらのリソースを活用して研修活動を行っている、とのことである。なお、ESAMI による内部の受講証明書は、国際的にも十分通用するものであり、研修修了者は、IIA (Institute of Internal Auditors) が認証している CIA (Chartered Internal Auditor) の試験に受かる程度の能力は十分についている、とのことである。

³ ケニア、マラウイ、モザンビーク、ナミビア、スワジランド、セイシェル、タンザニア、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエ。

表 3-2 ESAMI による内部監査に関するトレーニング (2008 年)

| 番号 | コース | 場所 | 開始月 | 期間 | 料金 |
|----|----------------------------|----------------|------|------|-----------|
| 1 | 内部監査人のための監査 | 本部 (タンザニア) | 3 月 | 4 週間 | USD 2,400 |
| 2 | パフォーマンス監査 | ダーバン (南ア) | 5 月 | 2 週間 | USD 1,200 |
| 3 | パフォーマンス監査 | 本部 | 6 月 | 2 週間 | USD 1,200 |
| 4 | 電算化された会計システムのための監査 | 本部 | 7 月 | 3 週間 | USD 1,800 |
| 5 | 内部監査人のための監査 | ナイロビ (ケニア) | 8 月 | 4 週間 | USD 2,400 |
| 6 | 監査上級 | 本部 | 9 月 | 3 週間 | USD 1,800 |
| 7 | 現代における内部監査マネジメント | ムババーネ (スワジランド) | 9 月 | 1 週間 | USD 1,000 |
| 8 | ドナー支援プロジェクトに関する財務及び監査運営スキル | ムババーネ | 10 月 | 3 週間 | 不明 |
| 9 | 公的セクターの財務管理者のためのリスクベースの監査 | ムババーネ | 10 月 | 2 週間 | 不明 |
| 10 | 監査機能の運営 | ムババーネ | 11 月 | 4 週間 | USD 2,400 |

出所：ESAMI

ESAMI では業務マニュアルを作る研修も行っている。その方法としては、マニュアルを作る立場にある政府職員などに対して、講師がアドバイスしつつマニュアル（講師用マニュアル、生徒用マニュアル）作りの方法についてトレーニングを行いながら、実際にマニュアルを作っていくものである。マニュアル作りにかかる時間は、1 週間～1 ヶ月と、マニュアルの種類、範囲、目的等によって、様々である。なお、ESAMI には、ESAMI 独自の内部監査トレーニングマニュアルはあるということであるが、著作権の問題もあり、他機関とは共有していない。

(2) ムズンベ大学

ムズンベ大学は、政府職員の研修センターとして機能してきた開発経営研究所（Institute of Development and Management、1972 年設立）を引き継いで、2006 年 12 月に設立された大学である。内部監査のトレーニングに関しては、JICA から委託されたトレーニングに加えて、CIAU からの依頼でトレーニングを行った実績がある。以下に、ムズンベ大学が CIAU/JICA の依頼により行った、2006 年以降のトレーニングの実績を示す。

表 3-3 ムズンベ大学が JICA 開発調査から請けた内部監査に関するトレーニング

| | コース | 開始月 | 期間 |
|---|--------------|-------------|------|
| 1 | 初級内部監査研修 | 2006 年 9 月 | 2 週間 |
| 2 | 初級内部監査研修 | 2006 年 9 月 | 1 週間 |
| 3 | 中級内部監査研修 | 2006 年 10 月 | 1 週間 |
| 4 | 内部監査研修（巡回指導） | 2006 年 11 月 | 3 日 |
| 5 | 中級内部監査研修 | 2008 年 3 月 | 1 週間 |

出所：JICA 開発調査報告書

表 3-4 ムズンベ大学による内部監査に関するトレーニング（2006年～2008年）

| | コース | 開始月 | 期間 | 対象者 |
|---|-------------------|---------|-----|-------------|
| 1 | 現代における公的セクターの内部監査 | 2006年2月 | 2週間 | 15名（内部監査課長） |
| 2 | 内部監査報告書作成技術 | 2007年4月 | 1週間 | 34名（内部監査人） |
| 3 | 内部監査報告書作成技術 | 2007年4月 | 1週間 | 37名（内部監査人） |
| 4 | 内部監査報告書作成技術 | 2007年5月 | 1週間 | 55名（内部監査課長） |
| 5 | 内部監査計画 | 2007年7月 | 3日 | 53名（内部監査課長） |
| 6 | 内部監査プロセス | 2008年1月 | 1週間 | 39名（内部監査人） |
| 7 | 内部監査プロセス | 2008年1月 | 1週間 | 53名（内部監査課長） |
| 8 | 内部監査プロセス | 2008年1月 | 1週間 | 40名（内部監査人） |

出所：ムズンベ大学

ムズンベ大学は、MDA 及び LGA から個別の内部監査トレーニングを直接依頼されて実施している。MDA としては、教育省、Prevention and Combating Corruption Bureau – President Office に対してトレーニングを実施した実績がある。LGA については、地方行政強化を目的とした Capacity Building Grant を用いて、3日間程度の内部監査トレーニングを依頼してくる場合がある⁴。また、SIDA の支援により、3つの LGA の職員に対して、内部監査人のみならず、LGA の上層部に対する啓蒙も目的とした2日間のトレーニングも行った実績（2004/05）がある。

トレーニングの講師については、ムズンベ大学の調達・ロジスティックス学部や会計学部からも講師を招いてトレーニングを実施している。また、概念のみに偏り過ぎないように、内部監査を長年実践してきた人や、現役の内部監査人も講師として招いている。内部監査は通常5日間程度のトレーニングコースとしており、うち2日間は Procurement の知識強化を含む監査トレーニングを行っている⁵。

⁴ これまで15程度のLGAを対象に個別に実施している。

⁵ ムズンベ大学IT学部もあることから、ICTトレーニングの能力はあるが、実際にはまだ行ったことはない。

第4章 内部監査実施上の課題及び我が国支援のあり方

4-1 内部監査実施上の課題

(1) 全般的課題

タ国においては、公的セクターに対する内部監査が導入されたばかりであり、中には 2006 年の財務・経済省の内規により内部監査室を初めて発足したという省庁もあり、内部監査制度がまだ完全には確立されていない状況である。したがって、内部監査についての課題は、

- ・ 法規等整備
- ・ 国際基準への準拠
- ・ 内部監査手引書
- ・ 内部監査への理解促進
- ・ 独立性の確保

など、あらゆる面にわたるといえる。

ア. 法規等の整備状況および人材について

タ国において MDA の内部監査について定めているのは、公共財政法及び公共財政規則である。ただし、これらの法規はいわば枠を定めているだけであり、各省庁で内部監査として何を行うか、その業務範囲をチャーターとして定める必要がある。このチャーターはいわば企業でいうところの定款のようなものであり、役割を明確にするためにきわめて重要な文章である。このことは SIDA が作成した内部監査マニュアルにも内部監査チャーター案が記載されている。同様に監査委員会でもチャーターを定めることが重要である。今回調査で確認した限りでは、内部監査チャーターを作成しているのは財務・経済省のみであった。また、監査委員会チャーターを作成している MDA は今回確認できなかった。

また、現在の公共財政法、公共財政規則の規定によると、内部監査制度の最高責任者は財務・経済省会計局長である。内部監査制度が整備され始めた 2006 年以降、内部監査人が急激に増えたが、新規に採用される者以外は、各省の会計担当者が内部監査人として配置替えされた（財務・経済省会計局長は会計の最高責任者でもあるため、そのような対応が図られたものと思われる）。新規採用者も基本的に会計専攻者が採用されており、タ国 MDA における現在の内部監査人の専門性・バックグラウンドは、基本的に会計である。

しかし、内部監査は会計監査に限らず、業務監査、パフォーマンス監査、コンピューターシステム監査等会計以外のバックグラウンドが必要とされるものもある。現在各諸官庁で行われている内部監査は会計監査が大部分であるが、今後は業務監査、パフォーマンス監査、コンピューターシステム監査も行われていくことが考えられ、今回調査ではそういったニーズも確認できた。これら監査に対応するためには、会計以外の専門知識も必要とされる。そのためには、会計専門の新規採用者だけでなく、会計以外の専門技術を持つ者を内部監査人として配属することも重要である。このような配置を可能とするには、会計と内部監査の権限・責任者を分離させる必要があり、そのためには公共財政法や公共財政規則を始めとする法規の改正が必要となる。

イ. 国際基準への準拠

タ国では内部監査と会計を国際基準とする取り組みが行われており、公会計基準及び内部監査基準について国際基準を採用している。しかしながら、IPSAS にしても「内部監査の専門職的実施の国際基準 (Professional Practices Framework (PPF) for Internal Auditing)」にしても、その運用の難しさや熟練度の低さから、まだ完全に準拠できているわけではなく、準拠するための道程にある状況である。

IPSAS については政府方針により 2004 年から準拠することとなったが、以降公表された財務諸表では十分に準拠されていない状況である。ただし、タ国が採用している IPSAS は現金主義基準のものであり、それは基本的に会計処理には影響しないため、内部監査の実務に影響はあまり与えないと考えられる。

「内部監査の専門職的実施の国際基準」は IIA の制定した内部監査の基準であり、PFMRP (フェーズ 3) においてもその導入を積極的に推進しようとしている。タ国政府は 2015 年までに同基準に準拠する旨を約束しており、財務・経済省会計局が 2015 年までのロードマップを作成中である。具体的な措置としては、内部監査の独立性を確保するために、財務・経済省会計局長に会計と内部監査の両方の権限がある規定を変えること等が考えられる。そのためには、公共財政法・公共財政規則の改正が必要となる。

ウ. 内部監査手引書

タ国には現在、MDA 用と LGA 用の 2 種類の内部監査マニュアルがある。MDA 用は 2004 年に SIDA の支援を受けて作成したものである。内容は内部監査制度を確立するために作成されたものであり、監査制度設計者が把握すべき内容である。そのため監査委員会の設計など監査実施者の権限では実施不可能な事項の記述や、概念的・理論的な記載が多く、監査実施者のマニュアルとして使い易いものではない。また、会計監査、業務監査、システム監査、パフォーマンス監査といった複数の監査が一緒に記載されているため構成が複雑であり、これが現場で使われていない一因と考えられる。

各中央省庁での内部監査人は急増しており、大学等を卒業したての若い内部監査人が多いことを考えると、現場で使える内部監査手引書があると大変有用であると思われ、その需要も確認することができた。また、現在タ国で実施されている内部監査は会計監査が中心であるため、会計監査の実務を中心とし、具体的に監査の方法を記載したコンパクトで実用的な内部監査の手引書が必要であると考えられる。

LGA 用には LGRP で作成されたものがある。こちらは比較的ハンディで実務のフローに従った構成となっているため、MDA 用のものと比較すると、使い易いようにも思われ、プロジェクトで手引書を作成する際の参考になると考えられる。

エ. 内部監査への理解

タ国では巨大汚職事件の発覚を発端として、不正を防止・検出することの必要性が認識され、その方策の一環として内部監査が注目を浴びている。ドナーからも PFMRP（フェーズ 3）の課題として内部統制が挙げられており注目度は高い。大統領や財務・経済省を中心に財務監査を積極的に推進するという雰囲気が出てきている。

ただし、それが全ての MDA、LGA に浸透しているかという点とそうでもないようである。今回のヒアリングでは内部監査に対する理解がなされていないといった苦言もあった。省庁によっては、次官は内部監査について積極的であっても、他の幹部はそうでもないといった状況もあるようである。全体的に内部監査への理解について発展途上であるとの印象である。

オ. 独立性の確保

タ国における内部監査の独立性に関し、法的に大きな問題が 2 つある。一つ目は、内部監査を受ける部門と実施する部門が同一であること、二つ目は各諸官庁における内部監査自体の独立性である。

現在の組織体制では、財務・経済省会計局長が会計及び内部監査の権限を持っており、会計という内部監査を受ける部門と、内部監査を実施する部門の長が両方の権限を持っていることは、内部監査の独立性を考える上で問題となる。

また各諸官庁において、内部監査の権限が会計責任者（Accounting Officer）に集中していることが内部監査自体の独立性を弱くしている。内部監査報告書は会計責任者に報告されるが、チェック機関である監査委員会の大部分のメンバーは、その会計責任者により指名されており、会計責任者は通常の場合は次官であるため、内部監査対象である省の活動にかかる権限を有する者が同時に内部監査の実施や結果に大きな影響を及ぼすことが可能となる。

以上、二つの権限は公共財政法及び公共財政規則に定められているため、これらの法規の改正がなければ解決できない問題である。

カ. 内部監査人の充足状況

タ国で政府部門の内部監査が広く実施されるようになったのは 2006 年になってからである。2006 年以来内部監査人の定員が増えてきているが、内部監査人の充足状況は未だ十分ではない。理由の一つは人材不足が挙げられる。特にシニアレベルの内部監査人には官公庁における会計分野の一定期間の経験が要件として挙げられているが、該当者が少ないため、そのような人材を雇用することは大変難しい。さらに、内部監査（特に会計監査）の基礎となる会計実務に長けている人の数も限られている上に、近年のタ国の経済活動の発展により、会計能力を持っている人の需要が民間セクターに増えていることもあり、熟練した会計専門家を確保することは難しい状況となっている。公的セクターの内部監査人の待遇は民間セクターに比べて決して高くなく、待遇面だけみると、人材をつなぎとめるのは難しいとのことである。

キ. 内部監査人の技術水準

上記のとおり、内部監査人については、即戦力を雇用することは難しい状況である。そのため、新規雇用者は新人、特に大学等を卒業したばかりの若者ということになる。彼らは会計学校等を卒業して、資格は持っていますが実務経験はなく、業務現場では非力であることも多いようである。国家監査局のヒアリングでは内部監査人として使えるのは 1/3 程度ではないかとの意見もあった。

さらにシニアレベルの内部監査人であっても、元々は会計士であるため、内部監査の実務に精通している人は同様に少ないといった状況である。

ク. 研修状況について

上記の状況であれば、研修などにより内部監査人の能力を向上させることが重要となる。しかしヒアリングした結果によると、研修は十分であるとは言えないようである。レベル別の内部監査人に対するシステムティックで定期的な研修は実施されておらず、研修機関の提供する研修などにアドホックに参加している状況が多い。財務・経済省では外部機関に委託して研修を実施しているが、他省庁では予算の関係もあり研修に参加するのは難しいという回答が多かった。

また、研修終了後（資格取得後）すぐに転勤（あるいは民間セクターへの流出）になると、研修に費やしたコストとその後のパフォーマンスが見合わなくなるため、外部研修を受けさせるににくいとの意見もあった。内部監査人の研修については、CIAU のような組織が全体を見回して、効率的に内部監査人の能力向上に寄与する研修プログラムを準備することが重要であると考えられる。

(2) CIAU の課題

ア. 法規等の整備について

CIAU の組織及び業務に関する法的な裏付けが現在存在していない。CIAU が各諸官庁の内部監査にかかる業務に関与することが記載されているのは公共財政規則第 32 条における記載『監査委員会は活動実績の年度報告書のコピーを財務・経済省会計局長に提出する』という部分だけである。しかし、これも財務・経済省会計局長宛に提出したものが結果的に CIAU に保存されるというだけのことであり、明確に CIAU が報告先として記載されている訳ではない。現在の CIAU の各 MDA との対外業務は、ユニット長の個人的なつながりによってなされている傾向が強いと思われる。

現在、CIAU を独立した局として組織改変するため法規を改正する準備中である。現在の予定では 2009 年 7 月までに採択の予定とのことだが、作業は当初予定から遅れている。

イ. 業務経験について

CIAU は 2006 年に設立された新しい組織である。CIAU は MDA 等に内部監査に関する各種技術サービスを提供することとなっている。しかし、CIAU に配属されているのは会計専門家であって、元来内部監査の専門家ではない。そのため内部監査の実務に関して経験が不足している。内部監査の実務経験が十分でないと各諸官庁の内部監査人に対して適切なアドバイス、サービスを提供することはできない。今後内部監査人に対してサービス提供を行うためには、CIAU の職員が自ら実務経験を積んで内部監査に精通する必要がある。

4-2 我が国支援のあり方

タ国の内部監査には多種多様な問題点があると考えられる。これら多様な問題点を一挙に解決することは難しいが、JICA 専門家が提供する技術により確実に効果を上げ得る分野に狙いを絞ることが、支援の効率化という面では重要であるように思える。

(1) 技術的支援の推進

タ国の内部監査の問題は予算（監査人の人件費を含む）の問題を除けば、制度的なものと、技術的なものとに分かれると考える。制度的な問題点については、現状でも不備が多く、法規等の改正など政治的な要件が必要なものも多い。しかしながら、政府内でも内部監査は政治的な注目度も高く、PFMRP を支援するドナーも改革の方向を支持しているため、改革の極度の遅滞あるいは逆戻りは考えにくい。また今回は聞き取りでしか行えなかったが、内部監査局の設立などの戦略もおおむね適当であり、制度面の制約はゆっくりではあるが、解決の方向にあると判断して構わないであろう。一方で、技術的な問題については、IIA を通じた認証制度を推奨する他には筋道がついていないため、技術水準を高めるような支援の需要が非常に高い。そこで、日本の支援については技術的な支援で解決できる問題に的を絞り支援をした方が、より高い効果が期待できる。なかでも研修制度の確立、研修の実施、手引書の作成など内部監査人の実務経験を解決する分野を中心に支援を行うことが適切と考える。

(2) 会計監査の支援

現在タ国の公的セクターで実施されている内部監査は基本的に会計監査である。また、内部監査人の専門性も前述（第4章 4-1. (1) ア.）のとおり会計である。そのため、今回の支援も基本的には会計監査について支援することが効果的であると考えられる。タ国で内部監査が注目されるようになった要因の一つが巨大汚職事件であり、これは会計に関連することであるため、適正な会計を実施することを目的とする会計監査を支援することは、タ国の現状に即した支援であると考えられる。適正な会計という面では調達も重要な分野であるが、調達とは購買、契約手続のことであり、会計処理と密接に関係するため、会計監査に含めるべきと考える。

内部監査には会計監査以外にも、業務監査、パフォーマンス監査、システム監査などが考えられる。公共財務規則第34条において内部監査の実施範囲を会計、財務、業務と記載しているのとおり、会計・財務は内部監査の基本であると考えられる。また、内部監査人の専門性を考えても、まず会計監査に関する能力を向上させることが重要であると考えられる。

また、業務監査、パフォーマンス監査、システム監査を実施するには第4章 4-1. (1) ア. に記述のとおり、会計以外の専門家も含めて実施した方が効果的である。そのため、最初は会計監査について能力を向上させ、体制が整ってくれば業務監査、パフォーマンス監査、システム監査というように、監査の幅を広げていくことが効果的であると考えられる。

(3) 業務実施者

本プロジェクトを実施するにあたり必要とされる JICA 専門家は、プロジェクトの支援内容が基本的に会計監査であることを踏まえると、公的セクターにおける内部監査で会計監査の実施経験のある者が相応しいと思われる。また今後、「内部監査の専門職的实施の国際基準」に即して内部監査を実施していくためには、「内部監査の専門職的实施の国際基準」を熟知している必要があると考えられる。

日本の場合、公的セクター、特に中央省庁においては、内部監査は各省庁の内部の人員により実施されていることが多い。これら人員は他部署の人員と同じ、通常の公務員であり、内部監査の専門家というわけではないため、今回のプロジェクトの専門家としての派遣は、経験・能力面から難しいと思われる。

代替の人材として、会計監査の範疇では、公的セクターの会計監査を実施している監査法人・公認会計士が考えられる。また、「内部監査の専門職的实施の国際基準」に熟知しているという側面からは、(社)日本内部監査協会の会員が考えられる。しかし、(社)日本内部監査協会の会員は基本的に民間企業または民間人であることが考えられ、また、民間企業における内部監査は一般的に業務監査が中心であることを考慮すると、今回求められている公的セクターの会計監査の支援に必要な経験・能力とは専門分野が異なると思われる。

一方、監査法人・公認会計士であると、省庁の連結財務諸表作成や公的セクターの監査など、公的セクターの会計に接している人材もいるうえ、監査法人であれば地方自治体の外部包括監査など内部監査に近い(外部)監査を実施している経験もあることから、今回協力に必要な能力・経験に相応しい人材がいると思われる。

第5章 プロジェクトの概要

5-1 プロジェクトの基本計画

事前調査を通じて、財務・経済省会計局と合意したプロジェクトの基本計画は次の通りである。プロジェクトによる協力期間は下記活動、目標達成に必要な投入量を勘案し、3年間とする。

| |
|---|
| 上位目標 |
| 強化されたメカニズムにより、中央諸官庁（MDA）の内部監査人の能力が向上し、MDAにおける内部監査およびそのフォローアップが適正に実施される。 |
| プロジェクト目標 |
| CIAU から MDA の内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導のメカニズムが構築される。 |
| 成果 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1 スキル別の内部監査研修コースが設置される。 2 ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックが作られる。 3 CIAU の職員がトレーナーとして育成される。 4 MDA の内部監査人のトレーニング及び、内部監査のモニタリングが実施される。 5 MDA の内部監査委員会及び MDA の会計責任者たる次官が、内部監査の重要性及び自らの責任に対する理解が高まる。 6 CIAU と関係機関による協議プラットフォームが構築される。 |
| 活動 |
| <ol style="list-style-type: none"> 1-1 サンプルとして選定された MDA の内部監査に参加し、現場における内部監査手続を観察する。 1-2 内部監査の現場における既存の基準及びマニュアルに関する問題点を把握する。 1-3 MDA の内部監査人に対する研修ニーズを把握し、スキル別の研修コースを設計する。 |
| <ol style="list-style-type: none"> 2-1 既存の内部監査マニュアルをレビューする。 2-2 ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックを作る。 |
| <ol style="list-style-type: none"> 3-1 上記 1-1 の活動を通じて CIAU の職員の技術能力を分析し、彼らの研修ニーズを把握する。 3-2 CIAU の職員の能力開発のための行動計画を作成する。 3-3 CIAU の職員によって使われる指導用教材を作成する。 3-4 実際の内部監査への参加を含め、CIAU の職員のための実践的なトレーナーズ・トレーニングを行う。 |
| <ol style="list-style-type: none"> 4-1 MDA の内部監査人のためのトレーニングを行う。 4-2 トレーニングの効果を評価し、トレーニングの内容及び教材を改善する。 4-3 OJT を交えつつ、MDA の内部監査に対するモニタリング及びアドバイザー・サービスを行う。 |
| <ol style="list-style-type: none"> 5-1 MDA の内部監査委員会が内部監査の重要性及び彼らの責任についての理解を深めることを目的としたワークショップを実施する。 5-2 MDA の会計責任者である次官が内部監査の重要性及び彼らの責任についての理解を深めることを目的としたワークショップを実施する。 |
| <ol style="list-style-type: none"> 6-1 CIAU と MDA の内部監査人との間の協議プラットフォームを構築する。 6-2 国家監査局（NAO）、会計士・監査人協会（NBAA）、内部監査人協会（IIA）といったステークホルダーと CIAU の間の協議プラットフォームを構築する。 |

なお、本プロジェクトは、以下のような準備フェーズ、実施フェーズ、自立フェーズの3つのフェーズに分けてデザインされている。

| フェーズ | 時期 | 主たる内容 |
|--------|-----------------|--|
| 準備フェーズ | 2009年3月～2010年2月 | 内部監査の取組みの現状及び研修ニーズの分析（成果1） MDAの職員研修の準備（成果1） 内部監査ハンドブックの作成（成果2） CIAUの職員に対する内部監査実地研修（成果3） |
| 実施フェーズ | 2010年3月～2011年2月 | CIAUの職員に対する内部監査実地研修（成果3） MDAの職員の研修（成果4） |
| 自立フェーズ | 2011年3月～2012年2月 | MDAの職員の研修（成果4） CIAUの職員によるMDA職員へのOJT（成果4） |

注：成果5と成果6を達成するための活動は、全フェーズを通じて行われる。

準備フェーズでは、CIAUにおけるそれぞれの活動に対して、日本人専門家による集中的なインプットが行われることとなる。実施フェーズでは、日本人専門家のインプットは主としてCIAUの職員に対する内部監査の実地研修に向けられ、MDAの職員に対する研修は（日本人の指導のもと）CIAUの職員が中心になって行われることとなる。自立フェーズでは、MDAの職員に対する研修が引き続き行われる一方で、CIAU職員は、日本人専門家のアドバイスを受けつつ、自らMDA職員にOJTを行うこととなる。このように、日本人専門家のインプットはフェーズを経るに従って減少していく。なお、これらのフェーズに必要な期間としてそれぞれ1年間が想定されているが、実際の進捗状況によってフレキシブルに対応すべきである。

5-2 協力の戦略

(1) プロジェクト目標

| | |
|----------|--|
| プロジェクト目標 | CIAUからMDAの内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導のメカニズムが構築される。 |
|----------|--|

「技術指導のメカニズムの構築」とは、CIAUの職員がMDAの内部監査人に対して研修及びモニタリングを実施できるようになることであり、以下の3つの指標によってその達成度を示すことができる。

| | |
|-----|-----------------------------|
| 指標1 | CIAUによって収集され分析される内部監査報告書の割合 |
|-----|-----------------------------|

現行の公共財政法及び公共財政規則によれば、MDAの内部監査人によって作成される内部監査報告書は、国家監査局に提出されるべきことが規定されているものの、CIAUに対する提出義務はない。そのためCIAUは（研修活動などを通じて培われた）職員らの個人的なコネクションを使って、MDA

の内部監査報告書を集めているのが現状となっている。今後、内部監査が会計局から独立し、法的にもその権限と責任が明確化されることにより、内部監査報告書はすべて CIAU に提出されることが期待されている。さらに、CIAU はこれらの報告書を分析し、MDA の内部監査で指摘された事項が実際に履行されているか、モニタリングしていく必要があり、当然にしてモニタリングの内容は記録として残されていくようになる。このような、MDA の内部監査報告書に関する一連の行動が、CIAU の技術指導のメカニズムの一部をなす。なお、割合とは、全 MDA から毎四半期ごとに提出されるべき報告書の数を分母とするものである。

| | |
|------|----------------------------|
| 指標 2 | 自力でトレーニングを提供できる CIAU の職員の数 |
|------|----------------------------|

CIAU の職員が MDA の内部監査人に対して自らトレーニングを実施できるようになることが、本プロジェクトを実施する目的の一つである。そのために、ハンドブックや研修教材を用意し、トレーナーズ・トレーニングを実施することとなる。

| | |
|------|------------------------------------|
| 指標 3 | MDA における内部監査のモニタリングをできる CIAU の職員の数 |
|------|------------------------------------|

MDA における内部監査の能力強化のためには、MDA の内部監査人に対して現場レベルにおいて適切なアドバイスを与えることが極めて有効である。日本人専門家が CIAU の職員に対してこの方法を教えることにより、プロジェクト終了時まで CIAU の職員が、自ら MDA の内部監査人に対して適時適切なアドバイスを受けられるようになることを目標としている。

(2) 上位目標

| | |
|------|--|
| 上位目標 | 強化されたメカニズムにより、中央諸官庁 (MDA) の内部監査人の能力が向上し、MDA における内部監査およびそのフォローアップが適正に実施される。 |
|------|--|

プロジェクトのインパクトとして究極的に求められるものは、「内部監査の質の向上によって、MDA の業務が法・規則に準拠して適正に行われること」であり、そのためには、①MDA の内部監査人の能力向上→②内部監査の指摘内容の向上→③指摘された事項に対する改善措置の実施、という道を辿らなければならない。①が達成されれば当然②が達成されるため、①と②は同じ指標で計ることができる。上位目標の達成度を知るための指標として、以下の3つが挙げられる。

| | |
|------|--------------------------------|
| 指標 1 | MDA の内部監査の質の向上 (チェックリスト、証拠の記録) |
|------|--------------------------------|

MDA の内部監査能力の向上、ないしは内部監査の質そのものの向上は、内部監査報告書を見ただけではわからない。内部監査を行う際には、内部監査の項目・手順が網羅的に示されたチェックリストが用意されるべきであり、チェックリストにある手順に従って一つ一つの審査項目がすべて満たされていることが、その上司ないしは CIAU 職員によって判断できるようにならなければならない。加

えて、すべての指摘事項には、証拠となる書類が何らかの形で揃えられていなければならない。チェックリストが適正に使われていること、そして証拠が適正に揃えられていることが、内部監査の質が向上したことの指標となるのである。

| | |
|------|-----------------------------------|
| 指標 2 | MDA の内部監査で指摘された事項に対して改善措置が実施された割合 |
|------|-----------------------------------|

内部監査報告書で指摘された事項に対して具体的な改善措置がとられなければ、内部監査を行った意味がなくなり、ひいてはプロジェクトを実施した意味がない、ということになる。CIAU では、MDA の内部監査のモニタリングを行っていくことから、改善措置が実際にどの程度実施されているかについては、CIAU に記録として残されていくこととなり、改善措置が実施された割合を知ることができる。

(3) 成果及び活動

成果 1 から成果 3 は、CIAU 職員の能力向上を目的とした一連の活動であり、日本人専門家が CIAU 職員に対して研修を施し、また、CIAU 職員と日本人専門家が一緒に MDA の内部監査人に対する研修の準備を行うことにより、それが達成される。

| | |
|--------|--|
| 成果 1 | スキル別の内部監査研修コースが設置される。 |
| 活動 1-1 | サンプルとして選定された MDA の内部監査に参加し、現場における内部監査手続きを観察する。 |
| 活動 1-2 | 内部監査の現場における既存の基準及びマニュアルに関する問題点を把握する。 |
| 活動 1-3 | MDA の内部監査人に対する研修ニーズを把握し、スキル別の研修コースを設計する。 |

| | |
|--------|------------------------------|
| 成果 2 | ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックが作られる。 |
| 活動 2-1 | 既存の内部監査マニュアルをレビューする。 |
| 活動 2-2 | ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックを作る。 |

| | |
|--------|--|
| 成果 3 | CIAU の職員がトレーナーとして育成される。 |
| 活動 3-1 | 上記 1-1 の活動を通じて CIAU の職員の技術能力を分析し、彼らの研修ニーズを把握する。 |
| 活動 3-2 | CIAU の職員の能力開発のための行動計画を作成する。 |
| 活動 3-3 | CIAU の職員によって使われる指導用教材を作成する。 |
| 活動 3-4 | 実際の内部監査への参加を含め、CIAU の職員のための実践的なトレーナーズ・トレーニングを行う。 |

MDA の内部監査人に対する研修は、現在、MDA や CIAU が内外の資金を利用して、ムズンベ大学や ESAMI といった研修機関に委託して行われている。しかしながら、夕国政府の財政的制約から、こうした研修に参加できる内部監査人の数が限られており、財務・経済省会計局にある CIAU が自ら

トレーニングコースを開設・運営できるようになることによって、より多くの内部監査人が研修を受講できるようになることが期待される。

現在、内部監査人のほとんどが会計の専門家である一方で、会計監査がタ国の行政における内部監査の中心となっていることから、本プロジェクトでカバーすべき監査業務は、会計監査、リスクアセスメント、内部統制、法規準拠性となることが想定されている。これらに加えて、CIAU の職員が対応できると判断された場合には、適宜、短期専門家により、業務監査やパフォーマンス監査のためのトレーナーズ・トレーニングを開始していくことも可能である。

ムズンベ大学や ESAMI による研修コースでは、内部監査を実際に行った経験のある講師が研修を実施しているものの、事前調査団の観察によれば、これらのコースで使われている配布資料は、講義を理解する助けにはなるが、必ずしも内部監査の現場で役に立つものとは言えない。MDA における現在の内部監査人の知識・経験のレベルを勘案すれば、現在のタ国政府における内部監査の現場で最も必要とされているものは、内部監査人のとるべき行動がステップ・バイ・ステップで示されている指導書、各種様式集や事例集と、その使い方を示す研修なのである。こうした指導書の欠如はまた、研修を受けたものが同僚に知識・技術を伝える上での大きな障害ともなっている。

そこで、本プロジェクトではまず、CIAU 職員と日本人専門家が、いくつかの MDA での内部監査に実際に参加することによって、現場でどのような知識が不足しており、既存の基準やマニュアルなどがどのように使われているか確認することから始めるべきであると考えられる。内部監査が比較的充実している MDA と対応が遅れている MDA の両者をサンプルとして選ぶことが肝要である。内部監査の実態をよく把握することにより、トレーニングのニーズが把握でき、それに基づいたカリキュラム及びトレーニング教材を開発することができる。また、これらの現場での活動を通して、日本人専門家は CIAU 職員の技術能力についても把握することができ、それをもとに、CIAU 職員をトレーナーとして育成するための行動計画を共同で作ることとする。

CIAU には SIDA が作ったトレーニングマニュアルが既にあるが、内容は包括的であるものの概念的であり、MDA の内部監査人が実際の内部監査の現場において具体的にどう行動すればよいのかステップ・バイ・ステップに示していないことから、実際にはほとんど使われていない。従って、このマニュアルをレビューしつつ、MDA の内部監査人への指導書として、よりユーザー・フレンドリーな、且つ現場で使い易く、広く参照され得るようなハンドブックを作成することとする。

アルーシャにある ESAMI は、公的機関におけるマニュアルを実際に作成するための研修を行った経験がある。そこで、内部監査の研修カリキュラム及び教材（講師用及び参加者用）、並びにハンドブックの作成については、活動 1-1 及び 1-2 においてニーズを把握した後に、ESAMI において、日本人専門家、CIAU 職員、及び ESAMI の内部監査の専門家の三者によりこれらを作成する、というような効率的・合理的な方法を採用することも考えられる。CIAU 職員が、ESAMI といった研修機関に文字通り「缶詰め」になって研修教材等の作成に参加することにより、プロジェクト終了時には、彼らが自分で研修教材やハンドブックを更新できるようになることが期待される。

CIAU の職員は、MDA の内部監査人に対して研修を提供するのみならず、日常的なアドバイスを与えることが期待されている。実務的なアドバイスを与えるための能力を習得するためには、何よりも自らが内部監査の現場を数多く踏むことが必要である。そこで、CIAU の職員は上記に述べた研修を行う一方で、日本人専門家と一緒に MDA の内部監査に継続的に参加することにより、日本人専門家からできるだけ多くのことを吸収できるようにする。具体的には、上位目標の指標 1 で示されたチェックリストを日本人専門家と CIAU 職員が作り、自ら現場で実際に使っていくことにより、体系的な内部監査の方法が CIAU 職員の身につくと考えられる。

| | |
|--------|---|
| 成果 4 | MDA の内部監査人のトレーニング及び、内部監査のモニタリングが実施される。 |
| 活動 4-1 | MDA の内部監査人のためのトレーニングを行う。 |
| 活動 4-2 | トレーニングの効果を評価し、トレーニングの内容及び教材を改善する。 |
| 活動 4-3 | OJT を交えつつ、MDA の内部監査に対するモニタリング及びアドバイザリー・サービスを行う。 |

プロジェクトの 1 年次の活動は、これまで述べたように CIAU の職員の能力向上を目的としたものであったが、2 年次からは、トレーナーとして育成された CIAU の職員が、実際に MDA の内部監査人に対してトレーニングを開始することとなる。CIAU の職員が内部監査に関する基礎的なトレーニング（会計監査、リスクアセスメント、内部統制、法規準拠性）を行う中で、日本人専門家は、CIAU の職員によるトレーニングの様子を観察して、適宜アドバイスを与えていくことになる。一方で、業務監査、パフォーマンス監査、ICT 監査といった、より高度な内容や特定の分野のトレーニングについては、CIAU の職員がプロジェクトの期間内に講師となるのが困難と判断された場合には、基本的に本プロジェクトの協力対象外とする。その場合は、こうしたトレーニングについては財務・経済省会計局が PFM RP バスケット・ファンドなどの資金を用いて外部の研修機関に委託して行われることが想定されているが、日本人専門家は当該トレーニングの内容に対しても適宜アドバイスを与えることとする。

毎回のトレーニングの終了後には、受講者に対してアンケートを配布して、トレーニングの内容に対する評価を求め、その結果をトレーニングの内容・教材の改善に活かしていく。受講者の上司に対して、受講者のパフォーマンスが研修前と研修後でどのように変化したかインタビューすることも、研修の効果を測定する上で役に立つ。

活動 3-4 においては、日本人専門家が CIAU 職員と一緒に、MDA の内部監査に参加しつつ CIAU 職員の能力向上を図るが、活動 4-3 では、日本人専門家の手を基本的に離れて、CIAU の職員が独自に MDA の職員に対して、活動 4-1 の研修とは別に、モニタリング及びアドバイザリー・サービスを提供することとなる。日本人専門家は、CIAU 職員のこうした活動をモニタリングし、適宜アドバイスを与える。

なお、活動 4-1 については、LGA の内部監査人も適宜研修員として参加することも認めていくこととする。

| | |
|--------|---|
| 成果 5 | MDA の内部監査委員会及び MDA の会計責任者たる次官が内部監査の重要性及び自らの責任に対する理解が高まる。 |
| 活動 5-1 | MDA の内部監査委員会が内部監査の重要性及び彼らの責任についての理解を深めることを目的としたワークショップを実施する。 |
| 活動 5-2 | MDA の会計責任者である次官が内部監査の重要性及び彼らの責任についての理解を深めることを目的としたワークショップを実施する。 |

内部監査人が内部監査報告書において指摘した事項に対して、具体的な改善措置がとられなければ、内部監査を行う意味がなくなり、MDA における適正な業務の執行という上位目標は達成できないこととなる。内部監査で指摘された事項が改善措置に結びつくことを担保するためには、(1)各 MDA で形成されている内部監査委員会が、内部監査が適正に行われるように監督しつつ、組織の長に対して内部監査の結果を提言し、内部監査の結果に基づいて改善措置がとられていることを確認する一方で、(2)MDA の会計の責任者である次官が内部監査の結果を厳粛に受け止めて、改善措置を採ることを各局長に指示しなければならない。これらが実際に行われるために、本プロジェクトでは、内部監査委員会の委員と次官のそれぞれを対象にワークショップを開催して、内部監査の重要性と彼らが担うべき責任について、啓発することとする。なお、こうしたワークショップは、ムズンベ大学や NBAA によって既に行われていることから、本プロジェクトではこれらのワークショップの内容をレビューして適宜改善を行った上で、同様のワークショップを年 1 回程度（すなわち、内部監査委員会に対して 1 回、次官に対して 1 回）、開催し、将来的には CIAU が自らこういった啓蒙活動を続けられるようにすることとする。

また、ワークショップ等の単発の活動ではなく、既に現地で動いているスキーム（各省庁からの次官が集まる Inter-Ministerial Committee 等）を有機的に活用、組み合わせることも考えられる。日本側として次官級会合や各種レビュー・プロセスなどにおいて、内部監査の意義を継続的に啓蒙していくことが必要である。

| | |
|--------|---|
| 成果 6 | CIAU と関係機関による協議プラットフォームが構築される。 |
| 活動 6-1 | CIAU と MDA の内部監査人との間の協議プラットフォームを構築する。 |
| 活動 6-2 | 国家監査局 (NAO)、会計士・監査人協会 (NBAA)、内部監査人協会(IIA)といったステークホルダーと CIAU の間の協議プラットフォームを構築する。 |

これまで、CIAU には MDA の内部監査を支援したり監督したりする法的責任・権限はなかったことから、内部監査に関する研修活動は様々な機関によってアドホックに行われており、研修機関相互の経験・知識や、問題意識の共有は特段行われてこなかった。近い将来、内部監査機能を独立させた局が構成されるにあたり、CIAU の機能が強化されることから、各機関における内部監査に関する問題意識や経験を共有して、効率的・効果的に MDA の内部監査機能を強化していくためのプラットフォームを構築することが求められている。また、MDA の内部監査人を集めて、ベストプラクティスや問題意識の共有を行うための協議プラットフォームも構築し、CIAU が自ら運営できるように仕向けていく。

(4) 外部条件

ア. プロジェクト目標を達成するための外部条件

プロジェクト目標を達成するための外部条件のうち最も重要なものとして、「CIAU がタ国政府全体の内部監査の監督者としての法的地位を獲得すること」が挙げられる。本事前調査の実施時点においては、CIAU は財務・経済省の内規のみによって作られており、他の MDA の内部監査部門との関係に何ら法的根拠はないことから、MDA の内部監査報告書はシステムティックに CIAU に提出されているわけではなく、CIAU 職員が言わば個人的コネクションを用いて集めている。また、MDA の内部監査人に対する助言も、トレーニングの際にアドホックに行われている程度である。

財務・経済省会計局では 2009 年 7 月を目途に、CIAU の機能を会計局から切り離して新たな独立した局とし、MDA の内部監査部門の監督者としての法的地位を与える準備を進めている。これが実現して初めて、MDA の内部監査報告書が定期的に CIAU に送付され、また、CIAU から MDA の内部監査部門に対して実効性のある指導を行えるようになるのである。この条件が満たされない場合には、CIAU のトレーナーとしての能力は強化されたとしても、プロジェクト目標として掲げられている「CIAU から MDA の内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導のメカニズム」としては不十分なものになってしまうことから、本来この外部条件は、プロジェクトの実施前に満たされるべき「前提条件」として扱うべき事項ではある。しかしながら、CIAU の機能の独立化については、PFMRP よりバスケット・ファンドの執行条件の一つとして掲げられており、その早期実現に向けて財務・経済省会計局はドナーから強いプレッシャーを受けており、同時に会計局もその実現にコミットしていることから、本条件がプロジェクト実施期間内に満たされる可能性は十分に高いと判断される。従って、CIAU の機能の独立局化については、今後も十分注視していく必要があるが、仮に本件外部条件がプロジェクト実施期間内に満たされないと判断された場合には、CIAU が MDA に対して行う技術サービス提供というメカニズムが構築できなくなるため、プロジェクトの目標を、例えば「CIAU の機能強化」から、より直接的な「MDA の内部監査能力の向上」に変更する、といった修正が必要となると考えられる。(CIAU という主体ではなくなるが、ハンドブックの作成や CIAU、MDA に対する研修自体は実施し得る。)

仮にこれら条件が満たされないことを想定した場合、日本は PFMRP 全体の枠組みを支援しており、バスケット・ファンドのドナーでもあることから、プロジェクト以外にもレバレッジを効かせる機会はある。プロジェクトの外部条件となる部分は、これら改革を通じた支援に含まれる部分であるといえる。

その他の外部条件としては、「CIAU の活動のために十分な予算が配分されること」及び「CIAU の職員が引き続き CIAU に留まること」が挙げられる。前者については、PFMRP バスケット・ファンドからの予算が十分に期待できること、後者については、MDA の内部監査の監督機関となる CIAU の職員を財務・経済省が他省・他局に異動させる可能性が低いことから、これらの外部条件が満たされる可能性は十分に高い。

イ. 上位目標を達成するための外部条件

上記のプロジェクト目標を達成するための外部条件に加えて、上位目標を達成するための外部条件として、「MDA の内部監査人の空席が満たされる」こと、及び「MDA における監査委員会及び会計責任者たる次官が内部監査における自らの責任を全うする」ことが挙げられる。

現在 MDA における内部監査部局には空席（定員割れ）が目立つが、その理由として、内部監査人になるためには会計の学校を卒業していることが条件であること、また、夕国政府内で内部監査の重要性が認識されてからまだ3年程度しか経っておらず、現在、内部監査人の雇用を増加させている途上にあることが挙げられる。すべての内部監査人の採用の責任を担っている財務・経済省が、内部監査部局の独立に併せて、今後会計以外の専門性をもつ内部監査人を採用していく方針を掲げていることから、内部監査部局の空席の問題が解決するのは時間の問題であると考えられる。

「MDA における監査委員会及び会計責任者たる次官が内部監査における自らの責任を全うする」ことについては、プロジェクトの中で監査委員会及び次官に対する啓蒙活動を行うことが予定されているため、啓蒙活動の成果として本外部条件が満たされることが期待できる。

5-3 評価の結果

本技術協力の実施については、以下の5項目の評価の観点より、適切であると判断される。

(1) 妥当性

本技術協力は、以下の理由により妥当性が高い。

夕国において2005年06月から2009年10月にかけて実施されている第2世代の貧困削減戦略書である「成長及び貧困削減のための国家戦略」は、2000年から2003年にかけて実施された「貧困削減戦略書」(Poverty Reduction Strategy Paper : PRSP)の後継戦略である。本戦略では、貧困の削減と国民生活の向上のためには、資源の利用における透明性と説明責任を高め、汚職のない効果的なシステムを作り上げることが必要とされ、その実現のために、ドナー支援を得て財務・経済省を中心に公共財政管理改革(Public Financial Management Reform Programme : PFMRP)が実施されている。2008年7月に承認・開始された第3フェーズのコンポーネントの一つとして、中央・地方政府の内部監査体制の強化が前フェーズに引き続き謳われていることから、MDA の内部監査体制の強化を目的とした本プロジェクトは、国家開発戦略と整合している。

わが国による対夕国援助戦略に関しては、平成20年(2008年)6月に改訂された国別援助計画において、「ガバナンスと行政の説明責任：行財政管理能力強化」が重点分野の一つとなっており、中央・地方政府における基本的な行財政管理能力の向上が取り組み課題として明記されている。また、平成20年度「国別事業展開の方向性」においては、行財政管理能力の向上が、農業・インフラ等重点支援分野における効果発現の前提条件とされており、そのため行財政管理能力強化プログラムにつ

いては積極的な協力を継続することとしている。一方、我が国はこれまでノンプロ無償により一般財政支援を行ってきたが、平成 18 年からは円借款（再開）により大幅な増額が行われていることから、重点分野において政策対話を強化し、改革推進に一層貢献する方針としている。新 JICA における円借款と技術協力の連携という観点からも、夕国における公共財政管理支援は極めて重要な取り組みといえる。

本プロジェクトの目指すものは、MDA の内部監査が適正に行われることであり、そのための活動として、CIAU の、MDA の内部監査人に対するトレーニング及びモニタリング機能の強化が行われることとなる。先述の 5-2（4）イ．で示された、上位目標を達成するための外部条件「MDA における監査委員会及び会計責任者たる次官が内部監査における自らの責任を全うする」が満たされる限りにおいて、活動と結果の因果関係は明確であり、本プロジェクトのアプローチは妥当と判断される。

（2）有効性

本技術協力は以下の理由により、その目標を有効に達成できることが期待されている。

本プロジェクトの目標である「CIAU から MDAs の内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導のメカニズムの構築」とはすなわち、①CIAU の職員のトレーナーとしての能力が強化され、②トレーニングのカリキュラムや教材が準備され、③これらに基づいて実際にトレーニングやモニタリングが実施されること、である。これら一連の活動は、すべてプロジェクトでカバーされ、さらに「CIAU と関係機関による協議プラットフォームの構築」が活動に入れられていることにより、内部監査に関する情報が CIAU を中心に関係者に共有され、相互の協力を促して、内部監査の強化という共通の目標を効果的・効率性に達成することが可能となる。唯一の不確定要素としては、MDA の内部監査についてのモニタリングを実効性あるものにするための、CIAU の法的責任が未だ確立していないことであるが、「5-2（4）ア．プロジェクト目標を達成するための外部条件」で述べたように、プロジェクトの終了時までには CIAU の法的責任が確立する可能性は十分に高いと判断される。

（3）効率性

本技術協力は、以下の理由により効率性が確保できることが見込まれる。

MDA の内部監査に対するトレーニング及びモニタリングは、あくまでも CIAU の職員の中心的業務である。そこで、本プロジェクトで派遣される予定の 3 名の JICA 専門家（チーフ・アドバイザー/内部監査計画、内部監査モニタリング、トレーナー研修）については、CIAU によるトレーニング実施に係る準備のため、プロジェクトの 1 年目に集中的に投入することとする。2 年目から行われる MDA に対する実際のトレーニングは CIAU の職員が自ら行うこととし、2 年目の専門家投入については CIAU 職員が行うモニタリング業務の支援が中心となる。3 年目については、トレーニング及びモニタリング業務のほとんどすべてを CIAU 職員が行えるようになることが想定されており、JICA 専門家は適宜アドバイスを提供するに留まる。このように、専門家の投入の重点的な配置を行うこと

により、効率性を確保する。加えて、トレーニングの内容や教材の開発に際しては、現地の研修機関と契約を結び、JICA 専門家、CIAU、現地研修機関の三者で内容を詰めていくことを想定しており、現地のリソースを最大限活用することによって効率性が確保される。

(4) インパクト

本技術協力により、以下のインパクトが見込まれる。

上位目標を達成するためには、外部条件「MDA における監査委員会及び会計責任者たる次官が内部監査における自らの責任を全うする」が満たされる必要があるが、成果 5「MDA の内部監査委員会及び MDA の会計責任者たる次官が内部監査の重要性及び自らの責任に対する理解が高まる」を満たすための活動がプロジェクトに組み込まれていることから、プロジェクトは MDA の内部監査に対して大きなインパクトを持ち得る。MDA における内部監査能力の強化により、政府予算の透明性が確保され汚職が減少し、また予算執行の効率性が向上することが期待される。

また、本プロジェクトでは、トレーニング教材のみならず、内部監査人が日常的に参照できるユーザー・フレンドリーなハンドブックも作ることから、たとえトレーニングに参加できない内部監査人にも必要な技術が伝播することが期待され、広範な裨益者に対するインパクトが期待できる。

(5) 自立発展性

技術協力の持続可能性は以下により確保されると考えられる。

内部監査の強化についてタ国政府は強くコミットしており、内部監査局の独立化を含めた法制度改革が進められている一方で、PFMRP により財源も確保されていることから、内部監査強化に関するタ国の政策の持続性は確保されているといえる。

本プロジェクトは、CIAU の能力強化をその活動の中心においており、「(3) 効率性」で述べたように JICA 専門家の投入は年を追うごとに減少し、3 年間のプロジェクトが終了する時点で CIAU が内部監査のトレーナーとして完全に自立できるように設計されており、技術的な持続性が確保されている。財務的な面については、政府職員である CIAU のスタッフが MDA の職員に対して直接トレーニングを行うことから、現在行われているような研修機関によるトレーニングに比べてはるかに低い費用（日当、教材費）で継続することができることから、財務的持続性は高い。

(6) 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトに関しては、貧困・ジェンダー・環境に関するインパクトは想定されていない。

(7) 過去の類似案件からの教訓の活用

2005年7月から2年間にわたって行われた JICA の開発調査「タンザニア国公共財政管理能力向上支援」では、パイロット・プロジェクトとして、MDA 及び LGA に対して研修機関を用いた研修を行っており、そこで得られた教訓を基に提言が行われている。提言の内容及びそのフォローアップの状況については、先述表 3-1 にて示している通りである。

しかし、CIAU の果たすべき役割及び法的権限については、PFMRP でも同時に議論が行われていたことから、開発調査報告書作成時点では、十分な議論が行えなかったと思われる。そのため、報告書にて取り上げられた提言については、それを実施するために具体的にどのような制度を構築し、必要となるリソースをどのように調達するのか、といったことについては抽象的な表現に留まらざるを得なかったものと思われる。一方で、パイロット・プロジェクトとして行われた MDA 及び LGA の内部監査人の研修に関しては、研修機関が作成した実施報告書に、その効果や改善策に係る基礎的な分析があり、今次プロジェクトにおけるトレーニング・プログラムの検討の際の基礎資料になると思われる。

今回のプロジェクトにおいては、MDA の内部監査の現場に JICA 専門家が立ち会って、まず現状の問題点をよく把握することに努め、その結果をトレーニング及びハンドブックの内容に反映させることを想定している。さらに、CIAU 職員による MDA の内部監査人に対するモニタリングの実施の際にも、JICA 専門家が立会い、内部監査の現場で役立つ技術が身につくように設定されている。

第6章 PFMRP とプロジェクトとの関係

6-1 ドナーによる一般財政支援での取り組み動向

タンザニアの年間国家予算のうち約4割が世銀、アフリカ開発銀行などのドナー資金で賄われており、中でも約15%を占める一般財政支援（GBS）については、日本を含め14のドナーが資金を拠出している。そのためタ政府およびドナー双方にとって、援助資金の適正利用を確保することは極めて重要な課題となっている。

表 6-1 タンザニアにおける日本政府の一般財政支援とコモンバスケット支援

| 年度 | 一般財政支援（GBS） | | コモンバスケット支援（CBS）：セクター・ワイド・アプローチ(SWAP) | | | |
|------|------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| | 貧困削減 財政支援 (PRBS) | 世銀貧困削減 支援融資 (PRSC) | 貧困モニタリング (Mukukuta Monitoring) | 農業セクター開発 プログラム (ASDP) | 公共財政管理 改革プログラム (PFMRP) | 地方政府能力 開発ファンド (LGCDG) |
| 2001 | 債務救済無償 | - | - | - | - | - |
| 2002 | 債務救済無償 | - | - | - | - | - |
| 2003 | ノンプロ無償 5.5 億円 | - | ノンプロ無償 0.5 億円 | - | - | - |
| 2004 | ノンプロ無償 5.5 億円 | - | ノンプロ無償 0.5 億円 | - | - | - |
| 2005 | ノンプロ無償 5.5 億円 | - | ノンプロ無償 0.5 億円 | - | - | - |
| 2006 | ノンプロ無償 5.5 億円 | 協調融資 20.0 億円 | ノンプロ無償 0.5 億円 | - | - | - |
| 2007 | - | - | PRS 無償 1.55 億円 | PRS 無償 3.25 億円 | PRS 無償 0.50 億円 | PRS 無償 1.00 億円 |

出典：内田知秀 JICA ウガンダ事務所企画調査員報告書（2008）

タ国政府は90年代後半より、ドナー支援を得て財務省（当時）を中心に公共財政管理改革（PFMRP）を推進してきた。1998年に開始した第1フェーズでは、主として財務会計システムである Integrated Financial Management System（IFMS）の導入が行われた。2004年に開始した第2フェーズでは、新たにバスケット・ファンドが導入され、財務省（当時）の主要部署、中央入札委員会（PPRA）、国家監査局（NAO）を裨益対象に10のコンポーネントからなるプログラムが策定された。日本はこの中の第4コンポーネント（国庫管理および会計）を主導し、タ政府の要請に基づき、JICAは2005年7月から2年間にわたり、開発調査「公共財政管理能力向上支援」を実施した。同調査ではコンポーネント・マネージャーである財務省（当時）会計局をカウンターパートに、公共財政管理の能力向上とPFMRPの実施促進の支援を行い、コンポーネント4について11項目の提言をまとめている。

しかし、第2フェーズ全体としては、その成果は一部にとどまり、目標指標のうち46%しか達成されず、また各機関のオーナーシップの欠如やPFMRPバスケット・ファンド予算の未消化が指摘された。こうした反省から、より戦略的なプログラムの実施、財務・経済省や他改革プログラムとの調整、財務・経済省以外のMDA、LGAのプログラムへの参加の必要性などが指摘され、長期戦略を策定、そのもとで新たなフェーズへの移行が予定されていた。

2008年7月に承認・開始された第3フェーズでは、実際に長期戦略にもとづき、その参加対象機関を他のMDA、LGA、国会の政府会計委員会等にまで拡大し、またプログラム予算を3千万USドル（2008-2009年、政府とドナー（世銀、英国、デンマーク、ノルウェー、日本）が約半分ずつ拠出によるバスケット・ファンドおよびプロジェクト）として、新たに取り組みが開始された。この新たなフェーズでは予備的な計画コンポーネント、ザンジバルへの支援を含めて16コンポーネントあり、本プロジェクトの活動は国庫管理・公会計（Treasury Management and Accounting）コンポーネントに位置づけられることとなる。この国庫管理・公会計コンポーネントでは公共財務法のレビュー、政府の銀行口座管理の強化、IFMS利用の拡大などがあげられているとともに、内部監査体制のキャパシティビルディングが課題となっている。なかでも内部監査については機能が重要となっているとの認識のもと、内部監査人の質、量双方の確保が課題となっている。PFMRPフェーズ3では2010年までの内部監査マニュアルの更新、MDAおよびLGAに対する内部監査人トレーニングの実施、内部監査用のソフトウェアの導入などが計画されている。

さらに、より広い文脈では、一般財政支援の中で、内部監査強化が課題として挙げられていることが特筆される。一般財政支援の実施において、ドナーと政府はパフォーマンス評価フレームワーク（Performance Assessment Framework：PAF）という評価枠組みに合意しているが、その中の公共財政管理の2008年の短期的課程措置（Temporary Process Action：TPA）として会計局内の一ユニットにすぎなかった内部監査部門の局への昇格、および2015年までに国際的内部監査基準に準拠するための指針（Roadmap）を作成することが求められている。局への昇格に関しては政府内の承認を得た上で現在計画中であり、さらに指針については、現在会計局が作成している内部監査局設立の「戦略」がそれに相当するものと考えられている。このTPAは若干の遅延により、11月末に予定されている2008年の一般財政支援年次レビューには完全な実施が行われぬおそれもあるが、方向性としては本プロジェクトの効率的、効果的实施に良好な環境の整備の一助となるものであろう。

このように、広く一般財政支援という文脈からも、あるいはより詳細な公共財政管理プログラムの中でも内部監査の強化はドナーと政府の共通課題となっており、本プロジェクトの実施環境としては良好であるといえよう。

6-2 PFMRP における本プロジェクトの位置付け

第3フェーズのコンポーネントについては昨年来より協議されてきたが、その中の一つとして中央・地方政府の内部監査体制の強化が前フェーズに引き続き謳われており、指標を次のとおり定めている。

表 6-2 PFMRP における内部監査の取り組み目標（1）

| | |
|------------|---|
| Output | 8. Internal audit control system in MDAs/LGAs strengthened by 2010 |
| Activities | 8.1 To review and develop new Internal audit manual 8.2 Training of internal auditors for all MDAs and LGAs 8.3 To develop and install software for Internal Audit function. |
| Indicators | 8.1 A new Internal audit manual in place by 2010 8.2 Number of internal auditors trained by 2010 8.3 xx% increase in number of qualified accountants in internal audit by 2010. |

出典：PFMRP Strategic Plan Final Draft 本文 4.8.9 および Draft Logframe より抜粋

表 6-3 PFMRP における内部監査の取り組み目標（2）

| Output | Indicator | Activities | Budget Estimates (million TZS) |
|--|--|--|-----------------------------------|
| 8. Internal audit control system in MDAs/LGAs strengthened by 2010 | 8.1 Internal audit manual in place by 2010 | 8.1.1 To review and develop new Internal audit manual | 175 |
| | 8.2 Number of internal auditors trained by 2010 | 8.2.1 Group training for 230 Internal Auditors for all MDAs and LGAs by June 2011 | 740 |
| | | 8.2.2 Short term training for Accounting, Auditing and IT personnel by 2010 | 1,920 |
| | | 8.2.3 Attending review courses and professional examinations for 25 Internal Auditors | 303 |
| | 8.2 Improved Internal Audit Report and Internal Control Systems. | 8.2.4 To develop software and install for Internal Audit by 2010 | 334 |
| | | 8.2.5 Facilitate 2 staffs to attend Long term training and 6 Short-term training in Cash and Risk Management by 2010 | 663 |

出典：Strategic Plan 「Implementation Plan and Budget - 2008/09 - 2010/11」

なお、PFMRP III の Strategic Plan 「Implementation Plan and Budget - 2008/09 - 2010/11」においては、三番目の指標が上記「PFMRP Strategic Plan Final Draft」と若干異なっているが、「8.3 XX% increase in...」の方が正しい。

このように、PFMRP（フェーズ3）の枠組みで、内部監査強化のための目標設定や指標が決められており、これらはドナーが参加するレビュー会合でモニタリングされている点など、本プロジェクト実施にあたっては PFMRP の全体像やフレームワークを十分に理解し、プロジェクトとの関連性を整理しておくことが肝要である。

こうした PFMRP に定められたシーケンスにより、プロジェクトでは外部条件としている事項（主として内部監査戦略計画の策定（CIAU の独立局化を含む）、内部監査の国際基準への準拠、内部監査人の充足など）を、プロジェクト実施のタイムフレームと合わせ、プロジェクトの活動とそれらがどのように関連し、マイルストーンとしてどのように設定されているのか整理する一方、モニタリングしていくメカニズムの検討が必要である。モニタリング活動そのものをプロジェクトの PDM の活動に盛り込むのは難しいし、実際にプロジェクトでモニタリング活動をする訳ではないが、プロジェクト専門家は十分に理解しておく必要がある。この概念を図 6-1 にまとめている。

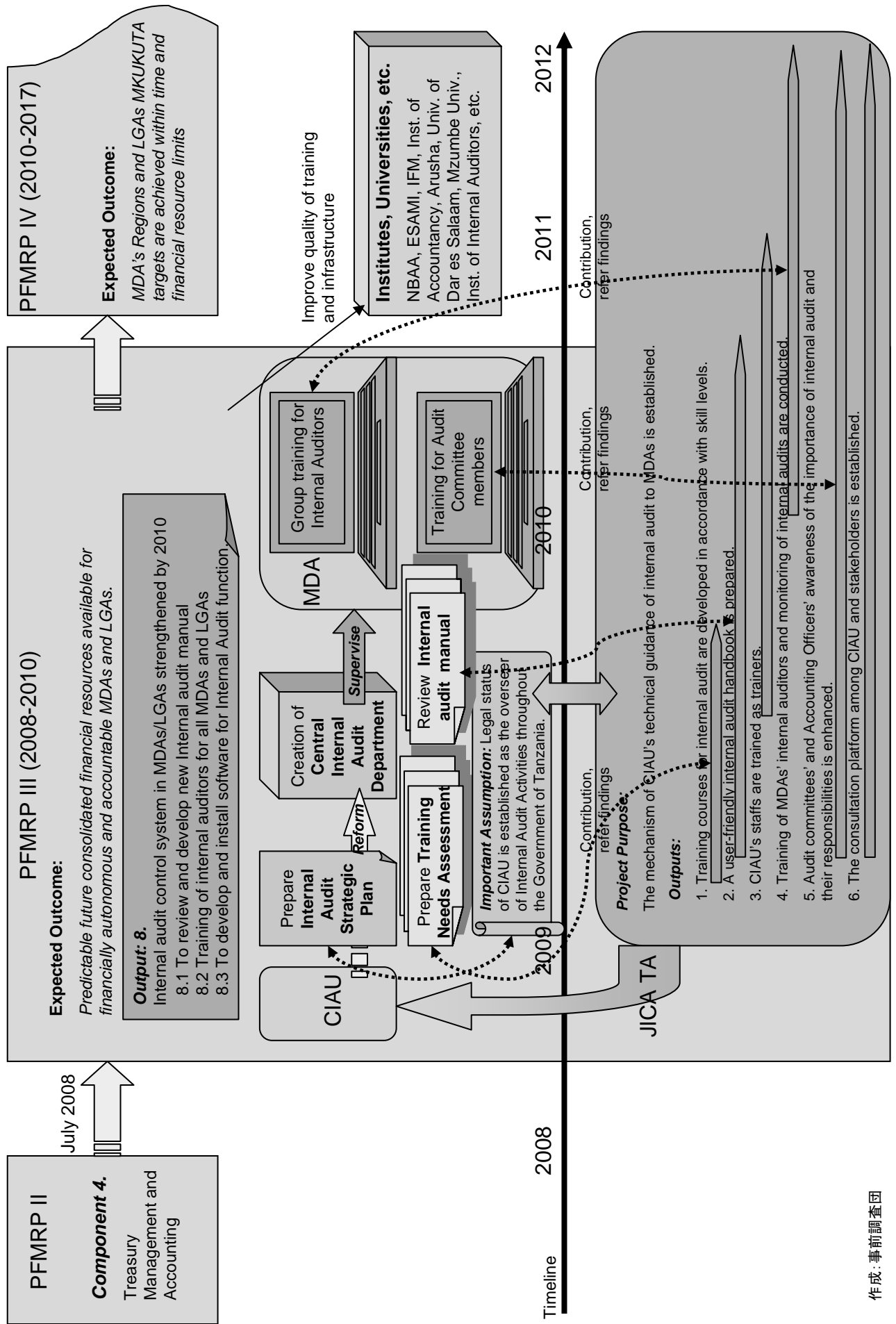
これは「PFMRP Strategic Plan Final Draft」の中の、3.5.306と財務・経済省会計局長が作成した「Action Plan」（PFMRP フェーズ3 に基づく短期計画）の中から、プロジェクト活動と関連する Activities を取り出したものである。つまり、プロジェクトは PFMRP（フェーズ3）という大きな枠組みの中で実施され、またそのアウトプットは CIAU に対する協力を通じて、PFMRP において定められた目標に貢献するものであり、プロジェクトの外部条件（前述のとおり、前提条件ではない）としてのマイルストーンである「内部監査戦略計画の策定」（現時点では 2009 年 7 月が目途とされている）を基に CIAU が独立化することを想定しつつ、プロジェクトと関連してタ国政府が実施する PFMRP 内の活動（「研修ニーズアセスメント」、「マニュアル作成」）およびタ国政府がプロジェクトと協同して取り組む予定の活動（「内部監査人のトレーニング」、「監査委員会委員のトレーニング」）を、タイムラインと共に示している。また、プロジェクトの暫定 PO（活動計画）と、PFMRP Strategic Plan および会計局長の Action Plan を並べたものも、表 6-4 に示す。なお、Action Plan は来年 6 月までの計画（2008/09 年度）を策定したものであり、次年度のものは、適時に別途作成されると思われる。

「PFMRP Strategic Plan Final Draft」によると、PFMRP におけるこれら活動のモニタリングは、一般財政支援のレビューレポートのほか、CAG（Controller and Auditor General: National Audit Office と同じ）レポート、PEFAR（Public Expenditure and Financial Accountability Review）レポートに記載するとされている。そのため、プロジェクト専門家は、これらレポートを随時参照し、進捗状況を理解し、タ国側とも確認のうえ、必要に応じてプロジェクト活動に反映、乃至インプットしておくことが必要となる。また逆に、プロジェクト専門家はプロジェクトの活動・成果をタ国政府および PFMRP 関係ドナー等に随時報告・インプットしておくことも求められよう。

⁶ Whilst the development of Internal Audit is being nurtured, it will also need to prepare for its own essential role in PFM, that of firmness in the enforcement of financial rules and regulations, systems, processes and procedures. Considerable further development in this area is still required for a fully functional Internal Audit operation and consideration now needs to be given as to when and how this can be developed independent of the ACGEN' s Division. (CIAU の独立化方針について記したものを。)

PFMRP and Capacity Development Programme for Internal Audit (JICA TA)

図6-1



作成: 事前調査団

表6-4 PFMRP Strategic Plan, ACGEN PFMRP Action Plan, プロジェクトPOとの関係

| Plan Operations | 2008 | | | | | | | | | | | | 2009 | | | | | | | | | | | | 2010 | | | | | | | | | | | | 2011 | | | | | | | | | | | | 2012 | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | # | # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | # | # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | # | # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | # | # | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PFMRP Strategic Plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Internal audit control system in MDAs/LGAs strengthened by 2010 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • To review and develop new Internal audit manual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1 A new Internal audit manual in place by 2010 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • Training of internal auditors for all MDAs and LGAs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2 Number of internal auditors trained by 2010 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| • To develop and install software for Internal Audit function | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.3 xx% increase in number of qualified accountants in internal audit by 2010. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACGEN PFMRP ACTION PLAN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C03S01: To review Internal audit & Accounting manual by 2009 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C03S02: To prepare Internal audit Strategic plan for all MDAs by 2009 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C03S03: To prepare Training needs assessment for Internal auditors for all MDAs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C03S04: To facilitate Secretariat of Institute of Internal Audit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G04C01: Group training for 230 Internal Auditors for all MDAs by June 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G04C02: To create awareness to MDAs/LAAC/PAC on the Role of Internal Audit by 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G04C03: To train 135 Internal audit staff on professional courses(OIA and OISA) by 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G04C04: To maintain software and Hardware for Internal Audit by 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G04C05: To train 120 audit committee members by 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JICA PROJECT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1 Participate in the internal audits of sample MDAs and observe actual audit procedures | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2 Identify the challenges in the application of existing standards and manuals. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3 Identify the training needs of internal auditors in MDAs and develop training courses in accordance with skill level | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1 Review the existing internal audit manuals | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2 Prepare a user-friendly internal audit handbook | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-1 Assess the technical capacity of CIAU staffs through 1-1 and identify their training needs. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-2 Develop a capacity development action plan for CIAU staffs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-3 Prepare teaching materials to be used by CIAU staffs. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-4 Conduct training of trainer for CIAU staffs, including practical training through actual participation in internal audit. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-1 Conduct training for MDAs' internal auditors | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-2 Evaluate the effectiveness of the training and revise its contents and materials | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-3 Conduct monitoring and advisory services, including OJT, for MDAs' internal audits. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5-1 Conduct workshops to enhance audit committees' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5-2 Conduct workshops to enhance Accounting Officers' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6-1 Create a consultation platform for CIAU and internal auditors of MDAs. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6-2 Create a consultation platform for CIAU and stakeholder organizations e.g. NAO, NBAA, IIA, etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

質問表

Preparatory Study for Capacity Development Programme for Internal Audit in Tanzania (15 – 27 Oct 2008)
Japan International Cooperation Agency

Questionnaire to the Central Internal Audit Unit (CIAU), Ministry of Finance

1. Policy and institutional framework

1.1. Please provide us with the following documents:

- MoF's medium- to long-term strategic plan.
- CIAU's medium- to long-term strategic plan (if any).
- Legal documents concerning Internal Auditing.
- Legal documents that state detailed functions/responsibilities of CIAU (what legal responsibilities CIAU have against internal audit of MDAs and LGAs?)
- Most recent annual report of Accountant General's Department and/or CIAU (if any)
- Any other periodical reports that may be useful in understanding the operations of CIAU and of Internal Audit Departments of MDAs and LGAs.

1.2. If any changes are expected in the legal framework of internal auditing, please describe what legal documents are currently in preparation and what their specific features are.

1.3. Please provide us with the ToR (or a sample TOR) for Audit Committees which are set up in MDAs, and please give us a list of MDAs that have an audit committee.

1.4. Please describe the current arrangements of the expected organizational change of CIAU.

2. CIAU's operations

2.1. Please provide us with the following information:

- CIAU's organizational chart with the names and positions of all staff
- Detailed TORs of CIAU's staffs.
- Manuals that describe internal audit methodologies and/or procedures.
- CIAU's annual plan (2007/2008 and 2008/2009) and the most recent implementation report
- CIAU's audit schedule for Accountant General's Department of this year.

2.2. Please list up the actual services (training, monitoring, etc.) that CIAU is providing to MDAs and LGAs, as well as the services that CIAU plans to provide in the future.

2.3. Please describe the structure and functions of the ICT system which supports internal audit operations of MDAs and LGAs. Please also describe the features of ICT system that is used by CIAU.

- 2.4. Please explain how CIAU conducts routine inspections and reviews internal audit reports from all MDAs and LGAs, and what actions are usually taken based on the findings?
- 2.5. Please explain what training CIAU conducts on its own and what training is outsourced?
- 2.6. Please describe the interactions CIAU has with National Audit Office, PMO-RALG, NBAA and IIA.

3. Information disclosure

- 3.1. What are the legal requirements for the Departments of Internal Audit in MDAs and LGAs in compiling the results of internal audit and submitting the audit reports? And what are the actual practices?
- 3.2. What reports does CIAU need to compile and to what organizations does CIAU have to submit these reports on a regular basis? (E.g. Annual reports, Project Evaluation Reports, etc.)
- 3.3. Does CIAU's have intention to increase information disclosure in the future including uploading audited financial statements on the website? If so, please explain about the plan or steps to follow.

4. Human resource development

- 4.1. Please list up the training programs that were offered to internal auditors of the CIAU, MDAs and LGAs from 2005 to date, conducted both inside and outside the country.

| No | Training provider (including CIAU itself) | Training title | Venue | No. of Participants | Target group of training | From (date) | To (date) |
|----|--|----------------|-------|------------------------|-----------------------------|----------------|--------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

- 4.2. Please give us the amount of the CIAU's budgets for the training program in 2006, 2007 and 2008.
- 4.3. Please explain the CIAU's policy and plan to develop human resources in line with its roles and functions.
- 4.4. What challenges does CIAU currently face or is expected to face in implementing the human resource development policy and plan?
- 4.5. Please list up training programs that CIAU expects to organize or receive from external organizations (including donors) to promote capacity development of its own staffs and MDAs and LGA's internal auditors in the next three years.

| No | Training provider (including CIAU itself) | Training title | Venue | No. of Participants | Target group of training | From (date) | To (date) |
|----|--|----------------|-------|------------------------|-----------------------------|----------------|--------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

5. Project design

- 5.1. Please explain how the proposed JICA's technical cooperation project is relevant to CIAU's medium- to long-term strategy.
- 5.2. Please describe the specific targets / outputs that CIAU wants to achieve through the proposed JICA's technical cooperation project, such as:
 - Institutional strengthening
 - System development
 - Number of trainers to be trained (by job title and /or type of expertise and type of training course during the project period)
 - Number of trainees to be trained (by type of expertise and type of training course during the project period)
 - Priorities of target areas or professional fields (skills)
- 5.3. Please list the name and job titles of CIAU's prospective counterpart personnel for JICA's technical cooperation project who will be in charge of specific categories of work, such as:
 - Training management
 - Information Technology
 - Performance monitoring of MDAs and LGAs
- 5.4. How much budget and equipment/facilities/office space will be provided by CIAU for the project during the project period?
- 5.5. Please list the issues or risk factors that might occur in the next few years and impede the smooth implementation of the proposed project, such as:
 - Government policy change in terms of roles and functions of CIAU
 - Management policy changes
 - Financial policy or budget constraints
 - Frequent personnel changes (including staff at one branch office being transferred to another)
 - Time constraints of prospective trainees in MDAs and LGAs
- 5.6. Please explain how CIAU will utilize, sustain, or develop further the project outcome and outputs of the proposed project after its completion. This can be explained in line with the human resource development policy and roles and functions of CIAU.
- 5.7. Please explain in detail what assistance CIAU is receiving or is expected to receive from other Development Partners in the area of internal audit.
- 5.8. How are CIAU staffs utilizing the manuals that were made by the support from SIDA?
- 5.9. Please describe how CIAU has utilized JICA's previous development study report "Capacity Development of Public Finance Management". Are there any concrete actions taken based on the recommendations made by the report? How much budget is expected to be funded from PFMRP Fund for the implementation of the recommended actions?

5.10. Other questions

- How is International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) being introduced?
- Why has CIAU decided to choose Mzumbe University and ESAMI as the implementing partner of training courses in the previous JICA's development study?

Questionnaire to MDAs and LGAs

1. General Information

1.1 Please provide us with the following information on your internal audit department.

- a. Organizational chart of the department with the number of staffs in each sub-section/division
- b. Detailed TORs of each sub-section/division
- c. Change in the number of staffs for the last 5 years
- d. How do you assure the independency of the internal audit section?
 - from the point of view of organization
 - from the point of view of staff management

1.2 Please provide us with the following documents for internal audit

- a. Regulations / by-laws of your organization that stipulate the authority and obligations of internal audit
- b. Manuals that describe internal audit methodologies and/or procedures
- c. Summary of audit results of the last 5 years
- d. Most recent audit plan, and the implementation report of the corresponding period/year

2. Operation of internal audit

2.1 Have you conducted the following types of internal audit?

- a. Operational, which refers to a comprehensive examination of an operating unit or a complete department to evaluate its performance.
- b. Financial, which determines the accuracy and propriety of financial transactions.
- c. Compliance, which determines whether, and to what degree there is conformity to certain specific requirements of policy, procedures, standards, or laws and governmental regulations.
- d. Asset Verification: whether an independent appraisal of the organization's operations is provided through:(i) The verification of accountability; (ii)Physical safeguards; and (iii)Valid use of distributed assets.
- e. Investigations, which are conducted to determine existing control weaknesses, assist Risk Management, and assist audited units by recommending corrective measures to prevent subsequent recurrences.
- f. Information Systems Audit, which is to support the internal audit function in the evaluation of the accuracy, effectiveness, and efficiency of the electronic and information processing systems.

2.2 If you have conducted other types of audit than above, please describe the contents and procedures of that

audit.

2.3 Please tell us how you have followed up the notes and recommendations that were pointed out in past internal audit, as well as how successfully you have improved your operation in accordance with the past notes and recommendations.

2.4 If you have an audit committee, please provide us with its TOR and the list of the members. Please also describe how the audit committee is functioning.

2.5 If you are aware of any problems or issues in your internal audit, please describe them.

2.6 If you have any plan to improve your internal audit, please describe it.

3. Capacity development of internal auditors

3.1 Please list up the recent training programs that have been offered to the staff of your internal audit department.

3.2 How do you evaluate the effectiveness of past training programs?

3.2 Do you have any plan or intention to develop a new training program for internal auditors?

4. Roles of CIAU (Central Internal Audit Unit, Ministry of Finance)

CIAU is supposed to provide services for internal audit to MDAs and LGAs.

4.1 What services have you received from CIAU?

4.2 What services do you expect from CIAU, including capacity building of your internal auditors?

Questionnaire to Mzumbe University

1. Please provide us with the list (title, period & duration, subjects and contents, number of participants, designation of participants) of training programs for internal audit that Mzumbe University has so far provided under the request of the Central Internal Audit Unit (apart from the training conducted for JICA's project during 2006-2007). (We will appreciate if you could show us actual training manuals to JICA consultants when they visit you.)

2. According to the "Final Report on Introductory / Intermediate Internal Audit Training Programme" (January 2007), the following are the priority areas that were recommended to be added to training courses:
 - Auditing in computerized environment including epicor system of computerized accounting
 - Value for Money Audit
 - International Audit Standards and Procurement
 - Regular skills enhancement courses on contemporary internal audit issues building on other courses that have been offered
 - Awareness training to Accounting Officers on contemporary issues of internal audit

- (1) Is Mzumbe University capable of providing training for the above subjects?

- (2) What would be the outline of the contents of these subjects, and how many hours of lectures would be necessary to cover each one of these subjects?

3. In order for Internal Audit Departments to perform effectively and efficiently, what actions should be taken at MDAs and LGAs or what mechanism should be introduced?

4. Do you think that the training programs/subjects/contents for internal audit that have been conducted by Mzumbe University should be modified? If yes, how and why?

5. If requested, is Mzumbe University capable of providing the training courses specializing in the following subjects for internal auditors? What would be the outline of the contents of these subjects, and how many hours of lectures would be necessary to cover each one of these subjects?
 - Operational/Compliance, which refers to a comprehensive examination of an operating unit or a complete department to evaluate its performance to determine whether, and in what degree, there is

conformity to certain specific requirements of policy, procedures, standards, or laws and governmental regulations.

- Financial (including Asset Verification and internal control), which determines the accuracy and propriety of financial transactions.
- Information Systems Audit, which is to support the internal audit function in the evaluation of the accuracy, effectiveness, and efficiency of the electronic and information processing systems.

Questionnaire to the National Board of Accountants and Auditors (NBAA)

Please provide us with the following information with regard to NBAA's engagement in the internal audit of the public sector:

- Please explain about the accounting standards that are actually applied in the public sector in Tanzania.
- Please explain what roles will be expected to NBAA in the introduction of IPSAS (International public Sector Accounting Standards) by the Tanzanian Government, and how NBAA is prepared for it.
- What interactions does NBAA usually have with CIAU (Central Internal Audit Unit of Accountant General's Department of Ministry of Finance) and other Governmental bodies, such as regular meetings for coordination or exchange of opinions?
- If NBAA has been involved in actual internal audit of the public sector, including the provision of some support services, please explain about it.
- If NBAA has intention to provide any support to the internal audit of the public sector, please explain what support NBAA will be able to provide.
- Please provide NBAA's opinions about the capacity development of the internal audit of the public sector in Tanzania, if any.

Questionnaire to the Eastern and Southern African Management Institute (ESAMI)

1. Please provide us with the list (title, period & duration, subjects and contents, number of participants, designation of participants) of training programs for internal audit of the public sector that ESAMI has so far provided to trainees from developing countries.

2. If requested, is ESAMI capable of providing following training courses specialized in below subjects for internal auditors? What would be the outline of the contents of these subjects, and how many hours of lectures would be necessary to cover each one of these subjects?
 - Operational/Compliance - refers to a comprehensive examination of an operating unit or a complete department to evaluate its performance to determine whether, and to what degree there is conformity to certain specific requirements of policy, procedures, standards, or laws and governmental regulations.
 - Financial (including Asset Verification and internal control) - Determine the accuracy and propriety of financial transactions.
 - Information Systems Audit- to support the internal audit functions in the evaluation of the accuracy, effectiveness, and efficiency of the electronic and information processing systems.

Questionnaire to the training institution

1. Please provide us with the list (title, period & duration, subjects and contents, number of participants, designation of participants) of training programs for internal audit and / or related subjects of the public sector that your institution has so far provided to trainees.

2. If requested, is your institution capable of providing following training courses specialized in below subjects for internal auditors? What would be the outline of the contents of these subjects, and how many hours of lectures would be necessary to cover each one of these subjects?
 - Operational/Compliance - refers to a comprehensive examination of an operating unit or a complete department to evaluate its performance to determine whether, and to what degree there is conformity to certain specific requirements of policy, procedures, standards, or laws and governmental regulations.
 - Financial (including Asset Verification and internal control) - Determine the accuracy and propriety of financial transactions.
 - Information Systems Audit- to support the internal audit functions in the evaluation of the accuracy, effectiveness, and efficiency of the electronic and information processing systems.
 - Other related subjects such as stakeholder relations, communication skills, report writing etc.

面談議事録

| 日時: | 2008年10月15日 14:00 ~ 16:30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|---|----|----|-------|------------------------|---|---|----------------------------|---|---|-------------------------|---|---|------------------|---|---|----|------|-----|
| 相手国機関: | 財務省会計局中央内部監査ユニット | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 場所: | 同上 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 出席者 | タンザニア側 | Mr. Stanslans Mpembe, Chief Internal Auditor, CIAU Mr. T. Elia, Mr. Fidel, Mr. Ngaluchi CIAU | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 日本側 | 萩原、鈴木、森 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 協議内容 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1. 開発戦略・政策等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務省の中長期戦略(3 ヶ年:2007~2010, E ファイル入手)はあるが、内部監査の詳細については触れていないため、会計局の中期戦略が参考になる(Medium Term Expenditure Framework Estimated for 2008/09- 2010/11 入手済み)。 ・ CIAU の中長期戦略は、CIAU の独立局化も含めて、政策ペーパーが用意されており、近い将来(1 年以内を期待)法制化を進める予定。ペーパーは、副局長から入手してほしい。CIAU の組織改変そのものは、現段階では特段進められていない。 ・ 内部監査についての法律は、Public Finance Act と、Public Finance Regulations のみ。内部監査局は、MDA に対して Legal Capacity をもっていない。 ・ CIAUでは、年次報告書(2007/08 作成済み)及び四半期報告書(08/09 の第1 四半期作成中)を作成しているが、スワヒリ語。量的に多くないので、英訳して調査団に提供する(未入手)。 ・ MDA における Audit Committee については、Public Finance Regulations に基づいて作られている。新規に設立された数組織を除いて、ほとんどすべての MDA で Audit Committee が設立されている。 <p>2. CIAU の活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CIAU の構成は以下のとおり。政府の給料が低いこと、また、上位レベルの資格を満たす人(政府内での職務経験年数等)が限られていることから、定員を満たすことができない状態にある。なお、スタッフ各人の詳細な TOR はない。 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">職階</th> <th style="width: 20%;">定員</th> <th style="width: 20%;">実際の人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chief Internal Auditor</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Principal Internal Auditor</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Senior Internal Auditor</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Internal Auditor</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>12 人</td> <td>8 人</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・ CIAU で使っているマニュアルは、SIDA 支援によるマニュアル及び International Internal Audit Standards (いわゆる”Red Book”)。SIDA マニュアルは、Update する必要があるが、内部監査の手続き全般について大きな変更はない。 | | | 職階 | 定員 | 実際の人数 | Chief Internal Auditor | 1 | 1 | Principal Internal Auditor | 2 | 1 | Senior Internal Auditor | 3 | 1 | Internal Auditor | 6 | 5 | 合計 | 12 人 | 8 人 |
| 職階 | 定員 | 実際の人数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chief Internal Auditor | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Principal Internal Auditor | 2 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Senior Internal Auditor | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Internal Auditor | 6 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | 12 人 | 8 人 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

- ほぼすべてのMDAから、法律に基づいて Audit Committee Meeting Minutes が CIAU に提出される。加えて、Internal Auditors に依頼して、ほとんどの MDA から Annual 及び Quarterly Internal Audit Report を入手している。CIAU ではこれらをレビューして、Internal Auditors のトレーニングの際(少なくとも年 1 回は、MDA の内部監査人に対するトレーニングが行われている)に個別にフィードバックしたり、毎年度末に行われる Chief Internal Auditor の総会において総括的なフィードバックを行ったりしている。これらは、口頭でのみ行われており、よりシステムティックにフィードバックを行うことができれば望ましいと考える。
 - MDAでのAudit Committeeには、財務省PSに推薦されたメンバーが必ず 1 名入っていないといけない。それに加えて、NAOから必ず 1 名(投票権はないものの)Audit Committeeの会議に参加させなければならない。これらにより、Internal Auditの結果が、CIAU及びNAOにシェアされることとなり、財務省会計局長やNAOからのプレッシャーが期待できる。また、問題して挙げられたことを、なお、それにもかかわらず、Audit Committeeの勧告に対してMDAのChief Accountant (=PS) がアクションをとらなかった場合には、Public Accounts Committeeで問題視されて責任が追求されるとともに(詳細再確認)、罰則規定も財政法に記されている。また、Internal Audit ReportやAudit Committeeの議事録はすべて、CIAUからNAOに送っている。
 - CIAU の 2008/09年次計画入手。CIAU 職員のトレーニング計画が含まれている(財源あり)。一方、MDA の内部監査人へのトレーニングも計画しているが、財源がまだ確保されていない(JICA に期待)。
 - ICT のためのパソコンは導入済みで、ソフトウェアも 2008/09年度末までには CIAU に導入される予定。職員のトレーニングも行われる予定であるが、JICA にも期待。MDA については、長期的に同様の ICT 導入を計画している。
 - CIAU 職員は様々なトレーニングは受けているものの、これまでトレーナーとして機能したことはなく、そのため TOT も受けたことはない(知識が不足している)。MDA に対するトレーニングを行うための財源に限りがあることから、CIAU 職員が自らトレーナーとなって MDA に対してトレーニングを実施していくことが今後望まれている。Forensic 部門は外注すべきと考えるが、Procurement、Compliance、Planning、Report Writing などについては、CIAU 職員で対応できる分野と考えている。
 - Training Needs Assessment は年度末までに行われる予定。外注されるが、入札などはまだ行われていない。これには、MDA のみならず CIAU におけるトレーニングのニーズも含まれる。
 - NBAA 及び IIA はトレーニングの提供者としての関係があるのみ。PMO-RALG とは、MDA の一つとして同省の Chief Internal Auditor と関係をもっている。
 - MDA の中では、特定のテーマや問題について監査を必要とするものがあり、その場合は、財務省会計局に支援を依頼してくるため、MDA の優秀な内部監査人を集めて Special Audit を行うことがある。その場合、優れた Audit Report を出してくる内部監査人でチームを作って、Special Audit を行う。
2. その他
- IPSAS については、トレーニングを受けたりしているが、タンザニアにおける実際の導入については、特段具体的なアクションはとられていない。
 - NAO が National Audit Act によって NAO が独立したものの、Public Finance Act は改訂されていないことから、CIAU の独立も含め、Public Finance Act の改訂も今後必要になると考えている。

(記録:森)

面談議事録

| | | |
|--|--|----------------------------------|
| 日時: | 2008年10月16日 8:40 ~ 9:10, 17:40 ~ 18:30 | |
| 相手国機関: | Morogoro Municipality | |
| 場所: | Courtyard Hotel, JICA office | |
| 出席者 | 側 | Chief internal auditor: Benedict |
| | 日本側 | 萩原、森、鈴木 |
| | その他 | 通訳 |
| 協議内容 | | |
| <p>1. 組織</p> <p>2名 Chief internal auditor とその他内部監査人 2002年から2006年まで1人、2006年以降2名 監査報告書(四半期、年度)は助役(Director of Local Authority(Chief Executive Officer を兼務))に提出され、監査委員会にて議論して監査委員会の提案(監査委員会の議事録)を添付して監査委員会から助役に提出される。その後財務委員会(市長(Chief of Council)が議長となり、議員等も委員として参加する政治サイドでの委員会)に提出され議論される。 内部監査の根拠法は地方自治体財務法のメモランダム12である。マニュアルはPMO-RALGの作成した地方自治体向けのマニュアルを利用している。年度内部監査計画や四半期監査報告書、年度監査報告書はPMO-RALGに送っている。</p> <p>2. 監査実施内容</p> <p>業務鑑査、会計監査、法規準拠性監査、内部統制、を実施している。資産実査については市に棚卸資産の棚卸を提案した。システム監査は実施していない。 指摘事項の改善状況のフォローアップについては、必要に応じて特殊調査を実施している。通常は指摘事項について、当該部署からの回答がなければ次の監査報告書にその旨を記載する。指摘事項の改善策が実際に実施されているかについては実施されていないようである。 現状の問題点としては内部監査以外の業務を実施することがあり、そのために内部監査に裂く時間が減ってしまう。内部監査を受ける部門は内部監査についてあまり協力的ではない。国レベルでの内部監査への要請の高まりとは違い、地方自治体では内部監査への追い風は吹いていないようである。例えば、省庁では内部監査では支払前にチェックすることができるが、地方自治体では支払後でないと監査することができない。 内部監査パッケージを予算がつけば導入したい。また、地方自治体の財務管理システム(EPICOR)の研修に参加したい。</p> <p>3. Audit Committee</p> <p>設立 2008年6月 PMO-RALGからの指示により設立された。 構成 Director of Morogoro Municipality が指名した5名のうち3人が内部、2名が外部 内部は2人の各部署の長と Chief internal auditor 外部は TRA とムズンベ大学から</p> | | |

監査委員会は一回開催されている。委員会の機能等委員会の概要等について検討した。議事録は作成して PMO-RALG にも提出している。

(Chief internal auditor は所用のためダレスサラームに来ており、17 日にモロゴロに行っても会えないため、急遽 16 日にミーティングを用意した。文書等はモロゴロで入手できないため、PMO=RALG からの指示書、および監査委員会の議事録については PMO=RALG から入手予定。)

4. 内部監査人の能力向上

研修は JICA が実施したものと、昨年度にムズンベ大学の実施したもののみである。内部監査部門は人が少ない上に研修機会が少ない。こういったところを改善していきたい。

面談議事録

| 日時: | 2008年10月16日 11:00 ~ 12:10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|-------------------------------------|--|----|----|------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-------------------------|---|---|------------------------|---|---|
| 相手国機関: | 財務・経済省 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 場所: | 財務・経済省内 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 出席者 | MOF側 | Chief internal auditor: JM Kachenje | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 日本側 | 萩原、森、鈴木 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 | 通訳 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 協議内容 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1. 組織</p> <p>①2006年9月に内部監査部門が設立された。</p> <p>現在のメンバーは以下のとおりである</p> <table style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>定員</th> <th>実数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheif internal auditor</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Pricipal internal auditor</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Senior internal auditor</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Other internal auditor</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>副事務次官(財務)(Accountant Officer 及び Assistant Payment Master を兼任)に直属する組織であり、作成したレポートは副事務次官(財務)に提出する。</p> <p>②職務分担</p> <p>新しい組織であるためと、それほど大きくない組織のため、各人の職務分担は明確には定められていない。その都度 Chief internal auditor がそれぞれの役割を決めて、組織全体で対応している。</p> <p>③独立性</p> <p>以下により確保している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・副事務次官(財務)に直接レポートを提出している。 ・監査委員会にて監査結果について検討している。 ・計画は副事務次官(財務)及び監査委員会にて承認を得ている。 <p>2.内部監査業務</p> <p>財務省のHPには業務、会計、法準拠性、資産保全、調査、システム監査の6種類の監査を実施するとする。現在はそのうち、調査を除く5種類の監査を実施している。レポートについては CIAU にもある。</p> <p>①指摘事項の改善状況の調査</p> <p>指摘事項については、監査報告書に記載して、監査委員会から副事務次官(財務) (Accounting Officer)に勧告がなされ、副事務次官(財務) (Accounting Officer)が対策を実施するよう各部署に指示する。各部署で改善を実施して、改善策について Chief internal auditor に連絡が来る。Chief internal auditor は改善状況を現場に行って確かめた上で、次の四半期監査報告書にてその旨を記載する。次の四半期監査報告書までに改善連絡がない場合にはその旨が四半期監査報告書に記載される。四半期監査報告書は NAO に送られるため、外部監査にて指摘される恐れがあり、改善の実行力を担保している。</p> <p>その他改善がなされることを推進する制度として公会計委員会と首相府監査委員会がある。</p> | | | | 定員 | 実数 | Cheif internal auditor | 1 | 1 | Pricipal internal auditor | 1 | 0 | Senior internal auditor | 2 | 2 | Other internal auditor | 4 | 4 |
| | 定員 | 実数 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cheif internal auditor | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pricipal internal auditor | 1 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Senior internal auditor | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Other internal auditor | 4 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |

公会計委員会は議会の常設委員会で、NAO から監査報告書が提出されて吟味される。各省庁の監査報告書から NAO の監査報告書に転記された場合には公会計委員会で議論される可能性もあるため、改善が実施される後押しとなる。

首相府監査委員会は首相府が主導して各省庁での設置されている政治家レベルでの監査委員会である。各省庁の大臣が議長となり、監査委員会の Secretary が Secretary を努める。四半期に一度監査委員会の結果について検討する、政治家レベルでの内部監査の結果をチェックする機関である。

②監査委員会

構成は5名のうち内部委員が4名で部門の長が副事務次官(財務)(Accounting Officer)から任命されている。外部委員は1名で TRA の人間が Accountant General から任命されている。

③現在の内部監査の問題点・改善点

問題点として人が少ない、予算が少ない(給与を高くできない)、監査技術が低いといった点が上げられる。

3.内部監査の能力向上

①研修参加状況

昨年度は省内で報告書作成、内部監査の管理等の研修を実施している。1,2 週間の期間で、ESAMI、NBAA、ムゼンベ大学等の機関を利用して実施している。特にムゼンベ大学による報告書作成の研修は監査報告書の統一に寄与していることで評価できる。

4.CIAU の役割

特殊監査を CIAU と合同で実施している。CIAU に期待することは監査人の監査人となることであり、ピアレビューにより監査の質を向上させ、監査人の能力を向上させることである。

研修としては研修機関による研修が一般的で全般をカバーするもののあるのに対して、CIAU の研修は実例を利用したより実務的なものを期待する。

面談議事録

| | | |
|---|---------------------------|---|
| 日時: | 2008年10月16日 14:00 ~ 15:00 | |
| 相手国機関: | 財務省会計局中央内部監査ユニット | |
| 場所: | 同上 | |
| 出席者 | タンザニア側 | Mr. Stanslans Mpembe, Chief Internal Auditor, CIAU Mr. T. Elia, Mr. Fidel, Mr. Ngaluchi CIAU |
| | 日本側 | 萩原、鈴木、森 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. <u>Public Account Committee及びPrime Minister's Committeeについて</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Public Account Committeeは議会の委員会であり、議会在行政会計全般について監視するシステムである。NAO による外部監査報告書はすべて本委員会に送付されるが、内部監査報告書がそれをサポートする報告書として添付されている場合がある。 内部監査報告書及び Audit Committee は PS に対して報告するものであるが、その場合、大臣が必ずしも内容を把握しておらず、問題が起きた際に責任逃れをすることに結びつく可能性がある。そこで、大統領の命令により、"Prime Minister's Committee"というものが各 MDA に、大臣、4名の局長及び1名の歳入庁代表から構成され、Audit Committee と同様の役割を果たすこととなった。なお、本委員会は政治的イニシアティブによって作られたもので、法的根拠はなく、責任は明確でない。 <p>2. <u>CIAUのスタッフの異動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 政府機関の職員は、すべて2~3年ごとに異動することが義務づけられている。TOTを受けたCIAUのスタッフが同様に異動してしまうことが、プロジェクトの持続性を保つ上で問題となるのであれば、会計局長の裁量によって人事異動を遅らせることも可能である(ため、局長に相談してほしい)。 <p>3. <u>内部監査の重要性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 現在、MDAにおいて内部監査の重要性が強く認識されるようになっており、MDAの内部監査人の能力強化に対してCIAUが果たすべき役割が強まっている。トレーニングの成果とMDA内部の意識の向上によって、MDAの内部監査報告書の質も実際に上がってきている。 <p>4. <u>業務監査</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の内部監査は、会計監査が中心であり、業務監査は、実際にはほとんど行われていない。特に、会計の知識をもつもののみが内部監査人として雇用されてきた経緯があり、例えばエンジニアは全 MDA の内部監査人の中で1名しかいない。ITの専門家なども本来必要である。 <p>5. <u>LGAへの支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> CIAU から LGA への支援は、過去の JICA プロジェクトの中で行ったのみである。しかしながら、国会でも財務省会計局が LGA の内部監査の強化に協力するような勧告がなされていることもあり、CIAU は LGA の内部監査強化のための協力をしていくべき。 <p>6. <u>他ドナーの支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ドナーによる内部監査への支援は、現在はPFMRP以外にはない。 <p>7. <u>SIDAマニュアルについて</u></p> <ul style="list-style-type: none"> SIDA のマニュアルは詳細かつ網羅的であるが、概念的かつ内容が難しいため、それに従って自分で内部 | | |

監査を学べるようなタイプのものではない。(調査団がPMO-LARGが作ったLGA用のマニュアルを見せたところ)PMO-LARGのマニュアルは初めて目にするが、非常に使いやすいものだと思う。こうしたマニュアルの作成にJICAが協力してくれると有難いし、最低限、このマニュアルをMDAに配布しても役に立つと思う。

8. MDAの内部監査報告書の収集

- MDAのPS(=Accounting Officer)によっては、内部監査報告書を会計局に送ることを嫌がるものがあるため、必ずしもMDAの内部監査報告書がすべてCIAUに送られてきているわけでない。MDAの内部監査人と個人的関係を使って非公式に内部監査報告書を取り寄せている場合も少なくない。

(記録:森)

面談議事録

| | | |
|--|-------------------------|--|
| 日時: | 2008年10月17日 11:45～14:00 | |
| 相手国機関: | ムズンベ大学 | |
| 場所: | 同上 | |
| 出席者 | タンザニア側 | Mr. Mazika, Senior Lecturer Mr. Ernest Samwel Mwasalwiba, Lecturer and Consultant Mr. Gabriel Komba, Lecturer, Consultant and Researcher |
| | 日本側 | 萩原、鈴木、森 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. トレーニングの実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA プロジェクト以外にも、CAIU からの依頼で内部監査トレーニングを実施している(リスト入手済み)。 ・ MDA 及び LGA からも個別の内部監査トレーニングを依頼されて実施している。MDA としては、教育省、Prevention and Combating Corruption Bureau - President Office に対してトレーニングを実施した。LGA については、地方行政強化を目的とした Capacity Building Grant を用いて、3 日程度の内部監査トレーニングを依頼してくる場合がある(これまで 15 程度の LGA を対象に個別に実施)。実際には、PMO-RALG がイニシアティブをとって集団トレーニングを実施すれば効率的であると思われるが、そういった動きはなく、あくまでも個別の要請を受けて実施している。 ・ SIDA の支援により、3 つの LGA の職員に対して、内部監査人のみならず、LGA の上層部に対する啓蒙も目的とした 2 日間のトレーニングも行った(2004/05)。 <p>2. トレーニングの内容・方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ムズンベ大学の、Procurement and Logistics Faculty や Accounting Faculty からも講師を招いてトレーニングを実施している。また、概念のみに偏り過ぎないように、内部監査を長年実践してきた人や、現役の内部監査人も講師として招いている。また、JICA プロジェクトで行った現場でのフィードバックは、非常に役立ったと思う。 ・ Financial、Operational (Value for money)、Compliance などについて、適宜組み合わせている。通常 5 日間程度のトレーニングで、うち 2 日間は Procurement の知識強化を含む監査トレーニングを行っている。 ・ ムズンベ大学には IT 学部もあることから、ICT トレーニングの能力はあるが、実際にはまだ行ったことはない。 ・ 内部監査人になるためには会計士・会計士補等の資格が必要となっていることから、会計の基礎に関するトレーニングは必要とされていない。 <p>3. 現行のマニュアルについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SIDA の作った内部監査のマニュアルは、全く user-friendly でなく、これを使っている内部監査人はほとんどいないのではないかと。 ・ マニュアルとトレーニングの組み合わせが非常に有効と思われるため、内部監査のステップを丁寧に説明するようなマニュアルがあれば、トレーニングと併せて内部監査人の能力強化に非常に資すると思われる。 | | |

その他提言

- EPICOR に対するトレーニングのニーズが高いことから、ムズンベ大学でもトレーニングモジュールを開発したものの、本ソフトを開発した SOFT TECH の著作権の問題で、ムズンベ大学ではトレーニングが実施できないこととなった。
- 業務監査を今後充実していくためには、会計士のみならず、エンジニアといった分野の専門をもつ内部監査人がいることが前提である。
- MDA や LGA における内部監査人は孤立しており、CIAU とリンクさせることによって、彼らの内部監査の質を向上させることが重要と思われる。具体的には、一定の頻度で、ファイリングや報告書作成、その他の内部監査の基礎的業務について、CIAU がモニタリングを行うことが重要。内部監査人の「独立性」を確保することは重要であるが、それは言い換えれば、彼らを「エンパワー」することが重要である、ともいえる。
- 最も大切なのは、監査報告書を受ける側である Accounting Officer の意識向上である。

(記録:森)

面談議事録

| | | |
|---|-----------------------------|---|
| 日時: | 2008年10月20日 10:00 ~ 11:10 | |
| 相手国機関: | National Audit Organization | |
| 場所: | National Audit Organization | |
| 出席者 | 側 | George M Teu , Acting Controller Auditor General, Mr. Kisimba, Chief Internal Auditor |
| | 日本側 | 馬杉、萩原、森、鈴木 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. 組織</p> <p>2002年に設立、Controller and Auditor General (CAG)の元 Deputy Controller and Auditor General (DCAG)が1人で監査対象ごとに中央政府、地方政府、財務省会計部門、VFM 及び間接部門に分かれて、各部門で Assistant Auditor General の下で業務を実施している。人員は約 517 名である(3/4 が監査人 (Auditor) で残りがサポートスタッフ)。2008年7月に新公共監査法(Public Audit Act)ができたため、その内容に沿って新組織を想定している。新組織では Controller and Auditor General (CAG)の元に5つの部門、監査対象ごとに中央政府、地方政府、公共組織 (Finance and Public Authorities) 及び間接部門に分かれている。</p> <p>2. 監査実施内容</p> <p>主に会計監査を実施している。最近は VFM 監査も実施している。毎年以下の組織について監査を行っている。(Public Authorities については一部のみ実施)</p> <p>中央政府(Ministry)49 Regional Administrative Secretariats 21 Embassy 30 Executive Agency 33 LGA, Local Council 120 Public Authorities (Parastatals) 158</p> <p>年度報告書は中央政府、地方政府、公的機関に分けて作成している。 パフォーマンス監査(VFM 監査)の実績は報告書を完成したのが1件、実施中が4件である。 法準拠性(Forensic)監査として関税局の監査を実施中である。</p> <p>3. 内部監査との関係</p> <p>内部監査については実施件数が増えている。内部監査は四半期であり、監査でカバーする領域が広い ため NAO の監査にも役立っている。監査報告書に記載されていることについては業務の参考にして いる。監査報告書や監査実施についても良くなってきている。 内部監査報告書に記載された問題点等について各部門が実施した対応策について、実際に行われて いるか、行われてとしてその効果について調べているかの問いについて明確な回答なかった。 LGA の監査委員会については良く分かっていない。</p> | | |

IPSAS についてタンザニア政府は 2004 年 7 月に遵守することを宣言したが、監査の結果現在まで遵守されていない。そのため、NAO では IPSAS についての研修を行っている。内部監査で IPSAS に遵守しているか監査する必要がある (NAO 又はテウさんの見解であり、財務省(キフィレさん等は内部監査で IPSAS 監査(政府財務諸表監査)を行う気は無い)。

4. 政府内部監査人の能力向上

現在の内部監査人の能力については、3人いれば1人は能力的に必要な最小限は満たしている。大学や短大を出ていても、基礎的な会計の能力に問題がある。(実務経験に欠けている、ではなかったでしょうか?)

省庁によっては内部監査人が 1-3 人のところもあり、人員が不足している。

NAO の監査人を評価するには、レポートの質、カバレッジやスコープは適正か、検出事項について必要かつ十分な証拠を入手しているか、

コミュニケーション能力、他の人との協調性、人格等人間性をみて、判断している。

CIAU メンバーを NAO の監査に参加させても良い。

面談議事録

| | | |
|---|---------------------------|--|
| 日時: | 2008年10月20日 14:30 ~ 15:30 | |
| 相手国機関: | 財務省会計局 | |
| 場所: | 同上 | |
| 出席者 | タンザニア側 | キフイル財務省会計局長補 Mr. Stanslans Mpenbe, Chief Internal Auditor, CIAU |
| | 日本側 | 牧野、萩原、馬杉、鈴木、森 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. <u>内部監査強化に関する戦略について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一般財政支援の Performance Assessment Framework に規定されている「2015年までに(適正な)内部監査基準を満たす」ためのロードマップを示すことが PFMRP から求められているが、財務省会計局の「戦略プロポーザル」は、それを含め、内部監査「局」の設立、同局の役割・責任の法制度化、及び MDA 及び LGA の内部監査能力強化(会計能力のみならずセクターの専門技術)を目指したものとなっている。 ・ MDA 及び LGA に対するトレーニング機能及び、これらの機関の内部監査の質的向上を達成することが、内部監査局となるべき CIAU の役割となる。これが法的に規定されることにより、MDA・LGA の内部監査人は、Accounting Officer のみならず、内部監査局を管轄する財務省の Treasury 担当次官に対して、報告する義務をもつ(=管理下におかれる)こととなる。 ・ さらに、将来的には、内部監査局の独立性を維持するために、タンザニアの Chief Secretary (Head of Civil Service) を議長とする委員会を設立して、そこに内部監査局が報告するようにすることを考えている。 ・ タンザニアの地方行政予算の90%は中央政府からの補助金であることから、中央政府による地方財政の管理を強めることが国会から求められており、LGA の内部監査も上記フレームワークの中に組み込んでいくことを、戦略プロポーザルの中で提案している。 ・ 本戦略プロポーザルについて、ステークホルダーの合意を得ていかなければならず、タイムフレームとしては、2009年7月1日に採択されることを目標としている。 <p>2. <u>JICAプロジェクトの内容について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今般提案されている JICA プロジェクトについては、上記戦略の考え方と完全に合致しており、CIAU の能力強化、そして MDA の内部監査人の能力強化を実践的に行う内容となっていることから、会計局として合意できる。プロジェクト期間終了後に、CIAU に技術力が持続的に残るようにしてほしい(→本案件は、そもそも能力強化を目的としたプロジェクトであることから、この点については担保されていることについて、調査団より説明)。 ・ プロジェクトディレクターは会計局補、プロジェクトマネージャーは CIAU 長がなるべきである。オフィススペース、CP の配置についても問題ない。 <p style="text-align: right;">(記録:森)</p> | | |

面談議事録

| | | |
|---|---------------------------|--|
| 日時: | 2008年10月21日 14:30 ~ 15:30 | |
| 相手国機関: | NBAA | |
| 場所: | NBAA | |
| 出席者 | NBAA 側 | Acting Executive Director Mr. Pius A. Maneno 他 2 人 |
| | 日本側 | 馬杉、萩原、森、鈴木 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. IPSAS と TFAS24 との関係</p> <p>設立:1972 年に議会法 (Parliament Law) により設立。 現金主義 IPSAS は財務諸表作成(表示)のための基準。 TFAS24 も財務諸表作成(表示)のための基準。 2004 年にタンザニア政府は IPSAS に準拠することを宣言した。そのため、IPSAS が適用となり、TFAS24 は適用外となった。(公共財政法と公共財政規則は日常の会計業務を規定しているもので、財務諸表の表示については規定していない) 財務諸表の作成は中央政府には IPSAS が適用され、公的機関(Public institute)には IFARS(民間の会計基準)が適用される。</p> <p>2. 研修内容</p> <p>政府に対する支援は地方政府から始めた。地方政府に対しては EPCOR のマニュアルを作成して約 1300 人に対して研修を実施した。また、地方政府改革プログラムにより地方政府の内部監査人用に内部監査マニュアルを作成、マニュアルを教材としたトレーニングも行った(5日コースを6箇所で開催、対象は 600 人になった)。 その結果(と言っている)05-06 における地方自治体の財務諸表外部監査において、適正意見が 53/124 であったのに対して、06-07 では適正意見が 100/124 と増えている。 中央政府に対しては、IPSAS の研修においては 3000 人の公務員に対して行っている。 NBAA のシニアメンバーが財務省会計局局長や監査院の院長になったりしている。2001 年の公共財政法に基づき監査委員会が設立されたが、監査委員会に対する研修(3 日コース)を実施している。 MDAs 直接に対する内部監査の研修は行っていない。</p> <p>3. 今回のプロジェクトとの関係</p> <p>MDA への内部監査強化のためには、マニュアルの整備や監査委員会チャーターの作成といった基本的なことから始めるのが筋である。 研修に関しては必要に応じてネットワークによって講師をリクルートできることから、ムズンベ大学といった他の研修組織と比べて、幅広い講師の選択ができ、その結果、教える科目別に最適な講師を提供することができる。なお、NBAA の職員数は 41 名である。 地方政府に対する内部監査マニュアルを作成した経験があり、ハンドブック作成についても協力することができる。</p> | | |

面談議事録

| | | |
|---|--|---|
| 日時: | 2008年10月21日 16:00 ~ 18:00 | |
| 相手国機関: | IIA(The Institute of Internal Audit) タンザニア支部 | |
| 場所: | NMB(国家商業銀行)会議室 | |
| 出席者 | IIA 側 | Chacha 代表(President)、Augusttino Mbogella 副代表(Vice President) 他 5 人 |
| | 日本側 | 馬杉、萩原、森、鈴木 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. 組織</p> <p>設立:2005年に設立、IIAの国際組織のタンザニア支部である。</p> <p>2006年には経営取締役会(Governor Board)を設立した。ボードメンバーは現在は President 以下10名である。4つの専門 Committee(教育、技術、会員、広報)があり、それぞれボードメンバーが長を務めている。MOF、会計局のキフィレ氏もボードメンバーである。</p> <p>2007年に協会として正式に登録された。</p> <p>現在のメンバーは 200 名ほどであり、法人会員ではなく個人で所属している。官民混在の組織であり、88名の公的セクターの内部監査人もメンバーである。ただし、LGAからの参加は少ない。</p> <p>2. 活動</p> <p>マネジメントは基本的にボランティアである。</p> <p>内部監査国際基準を普及するための活動を実施していて、国際内部監査基準に適合する場合には資格付与も行っている。</p> <p>NBAA、大学、監査法人との協調を強化している。大学生のメンバーも集めるために安い参加費にてメンバー募集をしている。</p> <p>広報委員会でアクションプランを作成し、大学や NBAA と情報共有を行うほか、リソースパーソンとして講師の派遣も行う。大学にシラバスの売込みも図っていきたいが、今はマンパワーが足りない。ここ数ヶ月の目標としては、大学の授業レベルから、実務者レベルまでをカバーできるような研修体系を構築することである。</p> <p>3. 研修</p> <p>今年の個別テーマとして、最初のセミナーを実施する予定(テーマはリスクベース監査計画作成方法で、2日間のコースを4箇所で開催予定(10月、11月12月、1月え))。研修は登録料、参加費、企業等からのスポンサー収入で賄っている。政府からの寄付は期待しているがあまりない。世銀(PFMRP ファンド)から支援がある。</p> <p>タンザニア国内には認定されたトレーナーが5人いる。トレーナーになるには IIA グローバルから提示されたトレーニングプログラムを受けてトレーナーとなる。トレーニング費用は政府の役人であれば政府が負担している。講師は IIA グローバルが手配するが、トレーナーとなればトレーナー登録をして海外も含めて1年間で 14 日間はボランティアで講師をすることが、契約で決められている。</p> | | |

研修コースは IIA グローバルが作成したリストがあり、要請があれば指定された研修を実施することができる(まだ、タンザニアでの実績はない)。コース内容は民間・公的セクター共用のものが多く、公的セクター専用のももある。研修内容により講師がタンザニア国内で調達できない場合には、海外(ケニア、ウガンダ、マラウイ等)から講師を呼んで実施することができる。

ボードメンバーは講師として外部で実施される研修の講師となる場合もあり、会長のチャチャ氏は昨年度ムズンベ大学で開催された内部監査セミナーに講師として参加している。

タンザニアでは組織の歴史が浅く、このような研修の制度がうまく活用されているわけではない。

面談議事録

| | | |
|---|--|-------------------------------------|
| 日時: | 2008年10月22日 14:00 ~ 15:00 | |
| 相手国機関: | IFM(The Institute of Finance Management) | |
| 場所: | IFM 会議室 | |
| 出席者 | IIA 側 | Prof. Isaya J. Jairo 、Madam トゥーリオ教職 |
| | 日本側 | 馬杉、萩原、森、鈴木 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. 組織</p> <p>設立:財務省の公的機関(Government Institute)として設立、20年以上にわたり政府に財務管理のサービスを提供している。</p> <p>元々は政府の役人を教育するために設立され、現在は生徒数 6000 人強で大学として組織を移行させる予定である。給与は全額財務省から支払われている。</p> <p>2. 活動</p> <p>大学の学部は会計、税務、保険、社会保障、銀行があり、 大学院は財政管理、会計、税務、人事管理、ビジネス administration がある。 博士課程としては財務、国際ビジネス事業、経営管理・IT などがある。博士課程はイギリスの大学 (Strathclyde)とインドの2つの大学との共同で実施している。 昼間、夜間コース、短期プログラムがある。 大学としての活動の柱は、教授、研究、コンサルティングである。 常勤講師は約 160 名でその他非常勤講師もいる。常勤講師のうち 60 名は会計・監査の専門家でそのうち 6-10 名は公会計・監査の専門である。</p> <p>3. 研修</p> <p>3種類のコースがある。</p> <p>長期コース(3年間) 短期コース(CPA 取得など) テイラーメイドコース(公務員に対するものが多い) また国際会計基準の導入に伴い、会計・監査の研修コースを実施している。 MOF 会計局に対して監査、財務会計、財務管理等の Executive Course(夜間)を実施している(2年)。参加者には CIAU のメンバーも含まれている。 CIAU との関連ではキフレ氏と連絡を取り合っている。</p> | | |

面談議事録

| | | |
|---|-------------------------|---|
| 日時: | 2008年10月22日 17:00～18:00 | |
| 相手国機関: | 世界銀行 | |
| 場所: | 同上 | |
| 出席者 | 世銀側 | Mr. Parminder P.S. Brar, Lead Financial Management Specialist |
| | 日本側 | 萩原、馬杉、鈴木、森 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ PFMRPIII では、財務省会計局に対して 4 億 5 千万シリングを配分しており、うち 1 億 5 千万シリングは内部監査の強化に配分されている。その中の 5 億シリングは、IIA の事務局設立などを支援することになっている。IIA は内部監査人のトレーニングに力を入れることとなっており、トレーニングを受けた内部監査人は試験を受けて Certified Internal Audit となることが想定されている。内部監査人の能力強化には、アドホックなトレーニングよりも、こうした公認制度が必要と考えている。 ・ この国の問題は、会計士でも内部監査を実施できることであり、内部監査専門の人材が少ない。そのため内部監査人の資格取得を推進していく必要があり、IIA にはそれを期待している。内部監査人資格取得推進は PFMRP の取り組み目標でもある。 ・ 当初会計局と議論した段階では、海外への留学、政府会計局 中央内部監査室が MDA にトレーニング実施費用などが PFMRP の支援対象活動として政府側から提案してきたが、これらは有効ではないと考え、IIA の公認制度に応じたトレーニングを計画すべきと上記の活動を認めることとした。 ・ 一般財政支援(GBS) では、政府の内部監査が 2015 年までに国際レベルに達すること、及び、現在会計局内にある内部監査局が独立することを財務省会計局への条件としており、11/24 のレビュー会議において、これらを達成させるためのロードマップを示すことを求めている。会計局は、これまで「戦略」を作っていると言っているが、2008 年 6 月からずっと言い続けているだけで具体的な進捗が見られていない。財務省と計画省が合併した際にも、内部監査局の独立といった組織改変は伴われなかった。いずれにしても、GBS 年次レビューの 11/24 まで待つこととする。 ・ 日頃から、PFMRP、IIA、MOF の間では話し合い、情報共有が行われているが、NAO、NBAA とは行われていない。 <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先方からは、我が方プロジェクトの実施予定時期、期間、予算規模などの質問があった。我が方プロジェクトが目指すものは資格取得ではなく、CIAU が内部監査の現場で実際に使えるスキルやノウハウに係る能力向上を図り、それを MDA の内部監査人に対して教えるものであることを伝え、今後とも情報交換をしていくこととした。 | | |
| (記録:森) | | |

面談議事録

| | | |
|---|-----------------------------|---|
| 日時: | 2008年10月23日 9:00 ~ 10:00 | |
| 相手国機関: | Kinondoni Municipal Council | |
| 場所: | Kinondoni Municipal Council | |
| 出席者 | Tan 側 | Municipal Director Mr. Noel N. Mahyenga その後 内部監査室にうつり、室長代理、内部監査人など4人と面談 |
| | 日本側 | 馬杉、萩原、森、鈴木 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. 組織</p> <p>権力構造として、Councilor、と Executive に分かれる。Councilor は非常勤で会議に出席して自治体の活動等を決定する決定機関である。Executive は常勤で業務を実施する機関である。Municipal Director は Chief Executive である。Municipal Director は大統領が任命する。</p> <p>内部監査部門は長を含めて内部監査人が4名で事務員2名である。一番長くいる人で6年であり、部署間の人事異動はない。全員が会計の学校を出ている。</p> <p>監査委員会は2年前に設立され、内部委員3名(議長と部門長2名)と外部委員(銀行の役員1名とRegional Office1名)である。</p> <p>内部監査を規定する法律は地方財政法(Local Government Finance Act, 同 Regulations)と地方財政メモランダム(The Local Authority Financial Memorandum, 1997)である。</p> <p>2. 活動</p> <p>内部監査で行っていることは、財務監査及び資産保全である。年間計画および担当者ごとの内部監査計画を作成して実施する内容及びスケジュールを決め、監査実施前に全員で会議して、監査プログラムを決定する。その時にリスクに応じた監査手続を決定する。監査プログラムの書面に記録したものは残っていない。四半期報告書を作成し、Municipal Director と NAO に提出しているが、作成した報告書が実際に活かされているのか、疑問がないとはいえない。Municipal Director 以外に報告書を提出するといった方法で内部監査室としての独立性をもっと高められればよいという意識がある。</p> <p>NBAA 作成の地方自治体向けマニュアルはあまり使っていない。内容については理解できるものの、完全ではない。実践性に欠け、具体的に実施する手続の記述や様式類、ベストプラクティスが足りない(監査を行う内容は記載されているが、具体的にどのように行うかといった記述が不足しているとの指摘と思われる)。</p> <p>Value for Money 監査とシステム(ICT)監査は実施していない。</p> <p>内部監査及び監査委員会のチャーターはない。</p> <p>3. 研修</p> <p>研修を受ける機会がなく、今までも受けたことがない。</p> <p>地方自治体向けマニュアル研修を上長に申請したが、返事がなく、結局参加できなかった。</p> <p>PMO-RALG との関係は殆ど無い。内部監査に必要な法令集など関係資料は、知人の伝などを利用して自費で入手しており、システムティックではない。</p> <p>EPICOR についてはアクセスがない。</p> <p>実務的な研修を行って欲しい。</p> | | |

面談議事録

| | | |
|--|---|---|
| 日時: | 2008年10月24日 11:45～14:00 | |
| 相手国機関: | ESAMI (Eastern and Southern African Management Institute) | |
| 場所: | ESAMI 本部 (Arusha) | |
| 出席者 | タンザニア側 | Mr. Bandali G. Bachu, Director, Management Training Mr. Geoffrey Kachali, Management Consultant Ms. Chengetai Mangunje, Marketing Officer Mr. John Majo, Manager Finance |
| | 日本側 | 萩原、馬杉、鈴木、森 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. ESAMI について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1980年に設立され、1997年5月にUNアフリカ経済委員会が、African Center of Excellence in Managementとして認証した。10カ国の政府がESAMIのオーナーとなっており、HQはArusha。100名以上の生徒を収容できるドミトリーがある。 ・ 年間180以上の一般公開コースが開かれており(リスト入手済)、加えてテーラーメイドのコースを開設している。 <p>2. ESAMIでの内部監査トレーニング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査のトレーニングは、4週間の包括的トレーニングや、トピックごとのトレーニング、内部監査の管理職のための上級トレーニングなど、年間10のコースを実施している(リスト入手済み)。それぞれ20名程度の研修生を受け入れている。うち、3割程度がタンザニア人で、ほとんどが政府機関の職員。 ・ 業務マニュアルを作る研修も行っている。すなわち、マニュアルを作る立場にある人に対して、講師がアドバイスしつつマニュアル(講師用マニュアル、生徒用マニュアル)作りの方法についてトレーニングを行いながら、実際にマニュアルを作っていく。マニュアル作りにかかる時間は、1週間～1ヶ月と、マニュアルの種類、範囲、目的等によって、様々である。 ・ ESAMIは、ESAMI独自のトレーニングマニュアルはあるが、著作権の問題もあり、他機関とはシェアしていない。世銀などが資金提供しているマニュアル作りのトレーニングにおいても、作られたマニュアルは世銀や資金を拠出する研修要請機関が著作権を有することになる。 <p>3. タンザニアにおける内部監査の問題について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会計士のみ内部監査人として採用しており、会計監査しかできない状態にあるのは、リスクマネジメントの点から問題である。エンジニアや法律家を採用して、業務監査を行うべきである。 ・ 監査委員会の啓蒙活動も重要。 <p>4. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ タンザニアにおけるCPAはNBAAが認証し、CIA(Chartered Internal Auditor)はIIAが認証する。一方、ESAMIによる内部の受講証明書は、国際的にも十分通用するものであり、CIAの試験に受かる程度の能力は十分についている。 ・ ESAMIで、監査について教えられる常駐講師(研究者でなく実務家)は6名であるが、300人のAssociate Consultantがいる(ESAMIのトレーニングを既に受講して、Certifiedされたもの)。 | | |

- ・ トレーニングの初日には、生徒の経験、能力を分析して、トレーニングニーズを把握した上で、ニーズにあったトレーニングを実施している。また研修終了前には研修生ごとに action plan を作成させている。

タンザニアにおける内部監査の状況について(個人的な意見と前置きしたうえで、以下のコメントあり)

- ・ 財務取引監査だけでなく、リスクマネジメント手法を導入すべきだが、それがまだできていない。
- ・ タ政府は、内部監査を担う人材として、認証資格を持った内部監査人を求めているが、それだけでは各省の内部監査業務はできない。各省所管の技術分野について、これら内部監査人は詳しい知識を持っている訳ではない。専門分野の人材雇用もうまくやらないといけない。
- ・ タンザニアにおいても、省庁のマネジメント層が内部監査にどういった役割・効果を期待するか、啓蒙普及が必要である。

(記録:森)

面談議事録

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| 日時: | 2008年10月24日 15:00 ~ 16:00 | |
| 相手国機関: | Institute of Accountancy Arusha (IAA) | |
| 場所: | IAA 会議室 | |
| 出席者 | IIA 側 | 財務管理部長 Reginald G. Mamiro キサンガ 上級会計士 ガカリ・アリ助講師、ンジャーラ会計監査講師、ムソングレ同左、内部監査人 |
| | 日本側 | 馬杉、萩原、森、鈴木 |
| | その他 | |
| 協議内容 | | |
| <p>1. 組織</p> <p>施設の 100%(当初世銀の協力により建設された建物を除く)及び人件費の 60%は財務省から賄われている。</p> <p>元々は公務員等の会計の教育を行う機関であったが、最近是一般学生も多くなっている。</p> <p>会計・監査(会計・監査・財務管理等の総合コース)コースの生徒数は</p> <p>3年間の Diploma コースで約 1000 人(来年度(09/10)より Bachelor コースに移行する予定</p> <p>1年間の post-graduate コースで約 180 人、多くは財務省や地方政府からの役人である。</p> <p>1年間の会計認証コースで約 80 人いる。</p> <p>常勤講師数はで全体で 80-90 人で会計・監査分野で 20 名程度である。彼らは殆どが CPA で、民間と公的セクター両方の出身者がいる。</p> <p>2. 研修等活動</p> <p>内部監査関係で実施したトレーニングの実績(短期コース)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査、リスク管理と財務報告基準 5 日間、14 人参加(2005 年) 主に民間基準と思われる ・IFRS の完全適用 4 日間(2006 年) 民間基準に関する研修 ・77 ホテルの IFRS コースと IFRS による財務諸表作成協力 民間基準に関する研修 ・内部監査の最新議論 3 日間 2007 年 民間の話で、公的セクターにも適用可能なものを含む。 <p>(以上のおおりの、国、地方自治体向けの内部監査研修はない)</p> <p>長期のコースでは内部監査は授業の一環で行われる。実務的な研修としては、報告書作成や計画作成でフレームワークや作り方を教えた上で現場にて実際の報告書や計画を観察している。</p> <p>3. プロジェクトとの関連</p> <p>マニュアルは自己の内部監査用のマニュアルを作成した。</p> <p>長期コースでプログラムの一環で使用するマニュアルを作成している。</p> <p>内部監査に特化したコースは取り扱っていないが、会計科目の中で内部監査を扱っている。</p> <p>IAA の強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT 設備が充実している。(生徒達が自由に使えるパソコンが 500 台ある) ・講師が他の機関(例えば ESAMI)で内部監査の講師を行っている(ESAMI に講師を派遣することはあるが、ESAMI から講師がくることはない)。 ・講師の大部分は実務経験があるため、研修に実務的な味付けをすることができる。 | | |

面談議事録

| 日時: | 2008年10月27日 9:40 ~ 11:10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--|--|----|----|------------------------|---|---|----------------------------|---|---|-------------------------|---|---|------------------------|---|---|
| 相手国機関: | 農業食糧省 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 場所: | 農業食糧省 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 出席者 | IIA 側 | Chief Internal Auditor; Joseph Iswante David | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 日本側 | 馬杉、坪池、森、鈴木 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 協議内容 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1. 組織</p> <p>内部監査室(部) (貰っているサラリーから判断すると、組織的には「部」に近い) 設立は2005年9月 組織は以下のとおりである。(定員10名に対し実員9名)</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">定員</th> <th style="text-align: center;">実員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chief internal auditor</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Principal internal auditor</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>Senior internal auditor</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>Other internal auditor</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </tbody> </table> <p>プリンシパル、及びシニアがいない分その他の内部監査人が多い。 シニアの会計専門家を雇うのは難しい。タンザニアの経済活動が活発になっているため、民間部門との競合もあり、高い給与を得られる民間セクターに流れてしまう。 その他の内部監査人は若く、大学を卒業したばかりの人が多い。 内部監査人のバックグラウンドは会計である。David氏はCPAとMBAを持っており、財務省に入省後、教育省を経て3年前に現在のポジションに着任した。15年間公的部門で働いている。何れも内部監査人として勤務してきた。この国でCPAは高く買われており、当省だけでも100人程度いる。 監査委員会はあるが、メンバーは次官(PS)が任命しているため、メンバーはどうしてもPSに対して遠慮がちになる。そのため監査委員会は自立的でなく、力が弱い。四半期に1回以上の開催が必要であるが、開かれないこともある。</p> <p>2. 監査等活動</p> <p>年間の活動は、監査計画を作成し、年間計画に沿って各人の役割を決める。各人の役割に応じて、各人が監査実施手続を考え、会議を行い、監査プログラムを決定する。 年間(08/09年度)で17の監査を実施する予定で、情報収集やパフォーマンスの測定のために部局ごとに担当者を決めている。 実施している内部監査の種類は、システム監査を除き行っている。 パフォーマンス監査については昨年度は行ったが、今年は計画に入れていない。リスクベースの監査計画については、各部長を集めて各部のリスク分析を行うための説明会の開催が必要であるが、十分な予算がないため実施していない。もっと活動予算が欲しいが、内部監査の重要性について、職員の認識がまだ低い。 監査報告書は監査の実施ごとに、個別監査報告書を作成して、四半期報告書にまとめて、年度監査報</p> | | | | 定員 | 実員 | Chief internal auditor | 1 | 1 | Principal internal auditor | 1 | 0 | Senior internal auditor | 2 | 0 | Other internal auditor | 6 | 8 |
| | 定員 | 実員 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chief internal auditor | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Principal internal auditor | 1 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Senior internal auditor | 2 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Other internal auditor | 6 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | |

告書にまとめる。四半期と年度の報告書は監査委員会に提出前に PS に提出し、事前の確認を得ている(PSと監査委員会の力関係から)。

3. プロジェクトとの関連

研修の実施状況:David 氏は ESAMI、LIPA(英国)の短期コースに参加している。2 人の内部監査人が IFM のコースに行っている。研修費用は、一部を農業省が負担しているが、大部分を財務省が負担している。ムズンベ大学でも研修を受講している。研修効果は認められる。

SIDA が作成したマニュアルは有用であると考え。部には2冊あるが、部下は使っていない。

財務省会計局長が全省庁の内部監査人の人事異動を決めており、いつ配属が変わるか判らないため、部下の研修を行うべきかどうか決めるのは難しい。

財務省会計局は会計と内部監査両方の機能を持っているが、内部監査を独立させるべきである。そうすれば内部監査の独立性は強まる。

内部監査人の能力について、レポート能力、論理的思考、言語能力といった基本的な能力が不足している。

大卒の新人が多いため、会計は知っているが、内部監査は知らないなど、基本的な実務に係る知識が足りない。

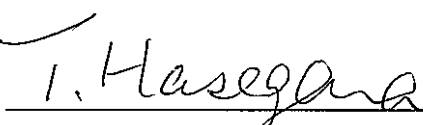
CIAU に監査報告書を渡したことはない。また NAO に対して提出するマンドートもない。仮に CIAU に提出することになっても、次官を通して提出することになると思われる。(人事権は財務省会計局長が持っているが、業務上の直属の上司は農業食糧省の次官であるため。)

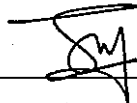
MINUTES OF MEETING
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
CAPACITY DEVELOPMENT PROGRAMME FOR INTERNAL AUDIT

The Government of the United Republic of Tanzania (hereinafter referred to as “the Government of Tanzania”) officially requested the Government of Japan to implement the project named “Capacity Development Programme for Internal Audit” (hereinafter referred to as “the Project”) in October 2007. In response to the request, the preparatory study team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) was dispatched and had a series of discussions with the authorities concerned of the Government of Tanzania from 15th October to 23rd October, 2008 for the purpose of working out the details of the contents of the Project.

The both parties agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Dar es Salaam, October 28th, 2008


Mr. Toshihisa Hasegawa
Senior Representative
Tanzania Office
Japan International Cooperation Agency
Japan


Mr. Aziz H. Kifile
Assistant Accountant General
Accountant General's Department
Ministry of Finance and Economic Affairs
The United Republic of Tanzania

THE ATTACHED DOCUMENT

1. General nature of the Project

Both Japanese and Tanzanian sides confirmed the following general features of the Project as a basis for the implementation of the Project.

a. Background of the Project

The Government of Japan, among other donors, continues to support the efforts of Tanzanian government through the General Budget Support and the new Public Finance Management Reform Programme Phase III (PFMRP III) as the main thrust of the country's development. It is therefore evident that technical cooperation in the area of public finance management is one of the keys to the successful implementation of PFMRP III. Against this backdrop, it was proposed in the report "Support to the Capacity Development of Public Finance Management" (2007) which was conducted by JICA, that the Government of Tanzania should strengthen the self-enforcing function of public sector internal audit. Taking this into account, the Central Internal Audit Unit (hereinafter referred to as "CIAU") of the Ministry of Finance and Economic Affairs, which was established only two years ago, submitted a proposal to the Government of Japan in 2007, requesting JICA to assist CIAU to better conduct its functions and develop the capacity of its staffs to coach and supervise the internal auditors at respective Ministries, Departments and Agencies (hereinafter referred to as "MDAs").

As the overseer of internal audit activities throughout the Tanzanian government, CIAU is aware of the situation of public sector internal audit and the challenges that they face, and understands the necessity, the purposes and the overall goal of the Project.

b. Objectives and Outputs of the Project

It was confirmed that the Project would be conducted as an integral part of strengthening the capacity of CIAU and its staff as trainer of trainers in the government internal audit service. It was also taken note that the JICA experts may provide advice and contribute to the to-be-developed Internal Audit Strategy since it intends to illustrate the structure of internal audit service in the government and reform CIAU as an independent department. CIAU will ensure to share the updated information on the progress of formulation of the Strategy with the Japanese side/Project.

The Japanese side explained the nature of the Project i.e. this is a technical cooperation project aimed at building the capacity of CIAU staffs. CIAU understands that the Project is designed to achieve the following outputs:

- Training courses for internal audit are developed in accordance with skill levels
- A user-friendly internal audit handbook is prepared
- CIAU's staffs are trained as trainers
- Training of MDA's internal auditors and monitoring of internal audits are conducted
- Audit committees' and Accounting Officers' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities is enhanced

- The consultation platform among CIAU and stakeholders is established

These outputs are to be achieved through activities conducted by the joint work of CIAU and JICA experts. Through such joint work, substantial and tangible outputs shall be produced in the course of the Project implementation, which should be sustained after the duration of the Project.

In order to ensure the sustainability of the Project, the Project will be implemented in three phases: (1) preparation phase, where the CIAU's training capacity is strengthened and the training courses and handbook for MDAs' internal auditors are developed; (2) implementation phase, where CIAU starts training and coaching of MDAs' internal auditors under the supervision of JICA experts; and (3) graduation phase, where CIAU staff conduct training and coaching of MDAs' internal auditors by themselves under the minimum support of JICA experts.

c. Purpose of the Project and tasks of CIAU

Both sides agreed to set the Project purpose as follows: "The mechanism of CIAU's technical guidance of internal audit to MDAs is established". The Project will focus on the capacity development of CIAU staffs as internal auditors and at the same time as providers of technical guidance to internal auditors at MDAs. The provision of training and monitoring activities is considered the major and most important activities of CIAU. A noteworthy activity is to raise the awareness of the importance of internal audit among audit committees and accounting officers at MDAs since they bear the key functions in reacting to the recommendations made in internal audit reports.

2. Contents of R/D, PDM and PO

Based on the general recognition mentioned above, both sides roughly formed common understanding on the draft of Record of Discussion (hereinafter referred to as "R/D"), Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") and Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") as attached. The detailed contents of these documents are subject to change based on further internal consideration within both Tanzanian and Japanese sides and through mutual negotiations. With regard to the specific contents of the R/D, PDM and PO, the following points were confirmed by both sides.

a. Project duration

It was agreed that in order to achieve the Project Purpose, the duration of the Project should be three years, taking into account the necessary timeframe to build up CIAU's core functions addressed in PFMRP III. The Project shall commence from the date of the first arrival of the JICA expert(s).

b. Requirement of JICA experts

Both sides agreed that JICA would share the details of skill requirements of JICA experts

Handwritten signature and initials, including a circled 'e' and a signature with a '3' above it.

with the Ministry of Finance and Economic Affairs.

c. Project beneficiaries

CIAU is expected to extend its assistance not only to internal auditors at MDAs but also to those at Local Government Authorities (hereinafter referred to as “LGAs”). However, with a view to maximizing the impact of the Project within the limited resources, CIAU and the Team agreed that the primary target group would be internal audits of MDAs while the Project would also invite and accept trainees from LGAs.

d. Orientation of respective Outputs

With regard to the Outputs in the PDM, while they are equally important for achieving the project purpose, the Project shall be implemented bearing in mind the following context. Both sides confirmed that the detailed activities and the working modality for each Output shall be discussed after the commencement of the Project.

NBAA and training institutions such as Mzumbe University, ESAMI, Institute of Finance Management, Institute of Internal Audit and Institute of Accountancy Arusha, are conducting training programmes for internal auditors. The Project may collaborate with these institutions in the course of project implementation.

Output 1: “Training courses for internal audit are developed in accordance with skill levels”

At the beginning of the activity, to identify the challenges that CIAU and internal auditors at MDAs face, CIAU staffs will participate in the internal audits of selected MDAs together with the JICA experts so that they can observe the actual audit practices. It is expected that through such investigation, the Project will be able to find out:

- to what extent the actual internal audit complies with the Internal Audit Manual which was made by the assistance from SIDA,
- practicability of the Manual in the context of Tanzania’s internal audit, and
- the issues to be taken up in the training courses.

Many internal auditors are now being recruited and assigned to respective MDAs. It is evident that the level of knowledge and experience largely varies among them. CIAU and the Team agreed to develop training programmes that correspond to different skill levels (e.g. beginner, intermediate, advanced). The contents of the training programmes will be formulated based on the issues that are identified through the activities mentioned above.

Output 2: “A user-friendly internal audit handbook is prepared”

The existing Internal Audit Manual provides conceptual view of internal audit. However,

the Manual is not necessarily user-friendly to be used as a reference for most of the internal auditors. It is observed that there is a need to develop a practical handbook that facilitates internal auditors to carry out internal audit effectively. The handbook shall be updated by CIAU as necessary and it will be utilized in the training programmes.

Output 3: "CIAU's staffs are trained as trainers"

As mentioned earlier, CIAU is expected to be the overseer of internal audit service in the government. The Project will conduct training of trainers in order to enable CIAU to provide technical guidance with good quality control to internal auditors at MDAs.

As trainers, it would be critical for CIAU staff to gain experience in the actual audit activities. This can be done by participating in the internal audits of other MDAs which would also help them to understand the specific areas of audit in respective MDAs. The Project will also seek to have CIAU staffs join and observe other audit activities of other organizations.

Output 4: "Training of MDA's internal auditors and monitoring of internal audits are conducted"

Internal Audit Departments in MDAs are recruiting more staffs; it is expected that the number of internal auditors at MDAs reach at least 375 staff in the near future. The internal auditors at MDAs will have opportunity to participate in training courses to be developed by the Project. CIAU may also provide hands-on training through a on-the-job-training (OJT) method such as:

- Reviewing individual audit plan
- Jointly monitoring internal audit
- Reviewing the outcomes of audit

The components of the training programmes will be evaluated and the results will be reflected in the revision of the programme. A monitoring and evaluation mechanism of the training programme shall be established.

Output 5: "Audit committees' and Accounting Officers' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities is enhanced"

It is acknowledged that there is a need to promote an environment in which audit committees fulfill their roles. The Project will conduct training and/or hold workshops for the members of audit committees and accounting officers with a view to enhancing their awareness of importance of internal audit so that the recommendations of internal audit will be implemented within each MDA.

Output 6: "The consultation platform among CIAU and stakeholders is established"

As the champion of internal audit service in the government, CIAU is in need to formulate a consultation platform whether it be formal or informal basis. The potential members of the platform are NAO, NBAA, MDAs, IIA, training institutions, etc. In the platform, CIAU may disseminate good practices, share experience, hold annual internal auditors conferences, and conduct various activities as part of knowledge management. The platform would also promote the awareness raising activities as well as provide CIAU with necessary information and advice.

3. Implementing structure of the Project

a. Joint Coordination Committee

To ensure smooth collaboration among relevant organizations of the Tanzanian side and the JICA experts, and to monitor the progress of the Project, the Joint Coordination Committee shall be held in a timely manner. The Committee shall be composed of representatives of the Tanzanian concerned parties, JICA experts, JICA Tanzania Office and other relevant organizations. CIAU will consult the Accountant General and decide the members from the Tanzanian side before signing the R/D.

b. Coordination with other development partners

The Project will be implemented paying due attention to coordination with other development partners, actively participating in PFMRP, for the purpose of avoiding any duplication and maximizing complementary effects. The Project will share information with those concerned parties as and if necessary.

4. Logistic arrangements

a. Work space for JICA expert(s)

CIAU agreed to provide the JICA experts with an adequate office space with enough furnishing, telephone lines and access to Internet that would be necessary in order to carry out the Project.

b. Counterpart budget

As according to the government's procedures, CIAU will ensure sufficient allocation of counterpart budget required for the implementation of the Project activities. The possibility of allocation from PFMRP basket fund is to be sought in due course, after the settlement of its MoU.

5. Training in Japan

Both sides basically agreed to carry out the training programme in Japan or in a third country where the situation of internal audit is similar to that of Tanzania. The necessity of the training in Japan shall be considered if certain subjects are agreed that it would be better to be conducted in Japan. Detailed contents and the number of participants will be discussed during the

course of the Project.

6. Administration of the Project

It was agreed that the Assistant Accountant General of the Ministry of Finance and Economic Affairs, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and management of the Project while the Chief Internal Auditor of CIAU, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

7. Sustainability of the Project

The Tanzanian side will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of the Japanese technical cooperation, through the full and active involvement in the Project by all related authorities and institutions so that the skills and knowledge acquired by CIAU staff will ultimately contribute to the economic and social development of Tanzania.

Annex 1: Draft of Record of Discussions

Annex 2: Draft of PDM

Annex 3: Tentative Plan of Operation

Annex 4: ...
Annex 5: ...

DRAFT

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
CAPACITY DEVELOPMENT PROGRAMME FOR INTERNAL AUDIT
IN TANZANIA

In response to the request of the Government of the United Republic of Tanzania, Government of Japan has decided to implement Japan-Tanzania Technical Cooperation Project for "Capacity Development Programme for Internal Audit in Tanzania" (hereinafter referred to as "the Project") 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 (hereinafter referred to as "the Agreement"), the Embassy of Japan's note AH/57/2008 dated June 4, 2008 and the Ministry of Finance and Economic Affairs of Tanzania's note TYC/E/450/11/09 dated August 11, 2008.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with the authorities concerned of the Government of Tanzania in implementing the Project.

JICA and the authorities concerned of the Government of the United Republic of Tanzania had a series of discussions on the framework of the Project. As a result of the discussions, JICA and the authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Dar es Salaam, November XX, 2008

Mr. Kiyoshi Masumoto
Chief Representative
Tanzania Office
Japan International Cooperation Agency
Japan

Mr. Gray S. Mgonja
Permanent Secretary to the Treasury
Ministry of Finance and Economic Affairs
The United Republic of Tanzania

Witnessed by

To be determined



THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

1. The Government of the United Republic of Tanzania will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VI of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF TANZANIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Tanzanian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

1. The Government of the United Republic of Tanzania will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation; through full and active involvement in the Project by all

related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the United Republic of Tanzania will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Tanzanian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the United Republic of Tanzania.
3. In accordance with the provisions of Article VI of the Agreement, the Government of the United Republic of Tanzania will grant, in the United Republic of Tanzania, privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VIII of the Agreement, the Government of the United Republic of Tanzania will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the United Republic of Tanzania will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Tanzanian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V-(b) of the Agreement, the Government of the United Republic of Tanzania will provide the services of Tanzanian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V-(a) of the Agreement, the Government of the United Republic of Tanzania will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the United Republic of Tanzania, the Government of the United Republic of Tanzania will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the United Republic of Tanzania, the Government of the United Republic of Tanzania will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Assistant Accountant General of the Accountant General Department, Ministry of Finance and Economic Affairs (hereinafter referred to as "MoFEA"), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Chief Internal Auditor of Central Internal Audit Unit (hereinafter referred to as "CIAU") of MoFEA, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Tanzanian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Tanzanian authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VII of the Agreement, the Government of the United Republic of Tanzania undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the United Republic of Tanzania except when the relevant authorities of the two Governments agree that such claims arise from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

 *ah*

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the United Republic of Tanzania on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.


VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the United Republic of Tanzania, the Government of the United Republic of Tanzania will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the United Republic of Tanzania.

IX. TERM OF COOPERATION

The term of cooperation will be three years from the first arrival of the Japanese expert(s).

| | |
|-----------|--|
| ANNEX I | MASTER PLAN |
| ANNEX II | LIST OF JAPANESE EXPERTS |
| ANNEX III | LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT |
| ANNEX IV | LIST OF TANZANIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL |
| ANNEX V | LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES |
| ANNEX VI | JOINT COORDINATING COMMITTEE |

 ali.

ANNEX I

MASTER PLAN

Overall Goal

The capacities of MDAs' internal auditors are developed and internal audits, inclusive of their follow ups, are conducted appropriately at MDAs through the strengthened mechanism.

Project Purpose

The mechanism of CIAU's technical guidance of internal audit to MDAs is established.

Outputs

1. Training courses for internal audit are developed in accordance with skill levels.
2. A user-friendly internal audit handbook is prepared.
3. CIAU's staffs are trained as trainers.
4. Training of MDAs' internal auditors and monitoring of internal audits are conducted.
5. Audit committees' and Accounting Officers' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities is enhanced.
6. The consultation platform among CIAU and stakeholders is established.

Activities

- 1-1 Participate in the internal audits of sample MDAs and observe actual audit procedures.
- 1-2 Identify the challenges in the application of existing standards and manuals..
- 1-3 Identify the training needs of internal auditors in MDAs and develop training courses in accordance with skill levels.
- 2-1 Review the existing internal audit manuals.
- 2-2 Prepare a user-friendly internal audit handbook.
- 3-1. Assess the technical capacity of CIAU staffs through 1-1 and identify their training needs.
- 3-2 Develop a capacity development action plan for CIAU staff.
- 3-3 Prepare teaching materials to be used by CIAU staffs.
- 3-4 Conduct training of trainers for CIAU staffs, including practical training through actual participation in internal audits.
- 4-1 Conduct training for MDAs' internal auditors.

4-2 Evaluate the effectiveness of the training and revise its contents and materials.

4-3 Conduct monitoring and advisory services, including OJT, for MDAs' internal audits.

5-1 Conduct workshops to enhance audit committees' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities.

5-2 Conduct workshops to enhance Accounting Officers' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities.

6-1 Create a consultation platform for CIAU and internal auditors of MDAs.

6-2 Create a consultation platform for CIAU and stakeholder organizations e.g. NAO, NBAA, IIA, etc..

ANNEX II

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Chief Advisor/ Internal Audit Planning
2. Internal Audit Monitoring
3. Training of Trainers

② ah



ANNEX III

LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Equipment necessary for the implementation of the Project, if any.

Note:

The contents, specifications and quantity of the above mentioned equipment will be decided through mutual consultation within the allocated budget during the project period.

ANNEX IV

LIST OF TANZANIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Counterpart Personnel

- (1) Project Director
- (2) Project Manager
- (3) Technical Counterparts

2. Administrative Personnel

- (1) Administrative Assistant
- (2) Supporting Staff
- (3) Other Supporting Staff necessary for the implementation of the Project



ANNEX V

LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office spaces and facilities necessary for the Japanese experts
2. Facilities necessary for the implementation of the Project
3. Other facilities mutually agreed upon as necessary

(h)

ah

ANNEX VI

JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Functions:

The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established and convened at least once a year and whenever necessity arises in order to fulfill the following functions:

- (1) advise on the relevance of an annual work plan of the Project based on the Plan of Operations within the framework of the R/D.
- (2) participate in the monitoring and evaluation exercises on the progress of the Project and provide advice on the results of the annual work plan, and
- (3) discuss and advise on major issues that arise during the implementation period of the Project.

2. Compositions

The Joint Coordinating Committee shall be composed of:

1. Chairperson:

2. Members:

1. Tanzanian side:

- (1) Project Director
- (2) Project Manager
- (3) Representative(s) of Ministry of Finance and Economic Affairs
- (4) Other personnel concerned with the Project decided by the Tanzanian side, if necessary

2. Japanese side

- (1) Project Expert(s)
- (2) Representative (s) of JICA Tanzania Office
- (3) Official (s) of Embassy of Japan, if necessary
- (4) Other personnel concerned to be decided and/or dispatched by JICA, if necessary

Project Title: Capacity Development Programme for Internal Audit
Target Group: Central Internal Audit Unit and MDAs' internal auditors
Target Area: Tanzania
Project Duration: March 2009 – March 2012

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|---|--|---|---|
| <p>Overall Goal The capacities of MDAs' internal auditors are developed and internal audits, inclusive of their follow ups, are conducted appropriately at MDAs through the strengthened mechanism.</p> <p>Project Purpose The mechanism of CIAU's technical guidance of internal audit to MDAs is established.</p> | <p>- Improvement in the quality of MDAs' internal audit (checklists, existence of evidences) - % of MDAs' internal audit recommendations implemented</p> <p>- % of internal audit reports collected and examined by CIAU - # of CIAU staffs who are capable of providing training by themselves - # of CIAU staffs who are capable of conducting monitoring of internal audits at MDAs</p> | <p>CIAU's internal information MDAs' internal audit reports MDAs' internal information</p> <p>Questionnaires CIAU's internal information</p> | <p>- CIAU counterparts do not leave the office. - Sufficient budget is allocated for the activities of CIAU. - The vacancies of positions of internal auditors at MDAs are filled. - Audit committees and Accounting Officers at MDAs fulfill their responsibilities in internal audits.</p> |
| <p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Training courses for internal audit are developed in accordance with skill levels. 2. A user-friendly internal audit handbook is prepared. 3. CIAU's staffs are trained as trainers. 4. Training of MDAs' internal auditors and monitoring of internal audits are conducted. 5. Audit committees' and Accounting Officers' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities is enhanced. 6. The consultation platform among CIAU and stakeholders is established. | <p>1. Developed training courses according to different skill levels 2. Developed handbook 3.1 # of trainers trained 3.2 Developed teaching materials 4.1 # of participants from MDAs 4.2 # of visits to MDAs by CIAU for OJT purposes 5. # of participants from audit committees and # of accounting officers who participated 6. # of consultation platform meetings held</p> | <p>Questionnaires CIAU's internal information</p> | <p>- CIAU counterparts do not leave the office. - Legal status of CIAU is established as the overseer of Internal Audit Activities throughout the Government of Tanzania.</p> |
| <p>Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 Participate in the internal audits of sample MDAs and observe actual audit procedures. 1-2 Identify the challenges in the application of existing standards and manuals. 1-3 Identify the training needs of internal auditors in MDAs and develop training courses in accordance with skill levels. 2-1 Review the existing internal audit manuals. 2-2 Prepare a user-friendly internal audit handbook. 3-1. Assess the technical capacity of CIAU staffs through 1-1 and identify their training needs. 3-2 Develop a capacity development action plan for CIAU staff. 3-3 Prepare teaching materials to be used by CIAU staffs. 3-4 Conduct training of trainers for CIAU staffs, including practical | <p>Input <u>Tanzanian side</u> - Allocation of counterpart: - Project Director - Project Manager - Technical Counterpart - Office space for Japanese experts - Local costs for CIAU staffs and other necessary expense</p> <p><u>Japanese side</u> - Expert(s): - Equipment: as required - Training in Japan or in third country - Project expense: necessary costs to implement the project</p> | <p>Sufficient budget is allocated for the activities of CIAU.</p> | <p>Sufficient budget is allocated for the activities of CIAU.</p> <p>Preconditions</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>training through actual participation in internal audits.</p> <p>4-1 Conduct training for MDAs' internal auditors.</p> <p>4-2 Evaluate the effectiveness of the training and revise its contents and materials.</p> <p>4-3 Conduct monitoring and advisory services, including OJT, for MDAs' internal audits.</p> <p>5-1 Conduct workshops to enhance audit committees' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities.</p> <p>5-2 Conduct workshops to enhance Accounting Officers' awareness of the importance of internal audit and their responsibilities.</p> <p>6-1 Create a consultation platform for CIAU and internal auditors of MDAs.</p> <p>6-2 Create a consultation platform for CIAU and stakeholder organizations e.g. NAO, NBAA, IIA, etc..</p> |
|--|--|

② ah.

タンザニア国内部監査能力強化プロジェクト事前評価調査 収集資料リスト

| | 資料名称 | 言語 | 収集元・発行元 | 媒体 |
|----|---|----|---------------------------------|------------|
| 1 | Annual Internal Audit Report for the Period Ending 30 June, 2007 | 英語 | 財務・経済省会計局 | コピー |
| 2 | Semi Annual Internal Audit Report for the Period Ending 31Dec, 2006 | 英語 | 財務・経済省会計局 | コピー |
| 3 | A Checklist/Tool for Gauging Impact on Internal Audit Training to MDAs | 英語 | 財務・経済省会計局 | コピー |
| 4 | Work Programme for the Year 2008/09 (Tentative Programme) | 英語 | 財務・経済省会計局 | コピー |
| 5 | Proposed Training Programme for Internal Auditors for 2008/09 | 英語 | 財務・経済省会計局 | コピー |
| 6 | Report on Internal Audit Needs Assessment in MDAs Conducted in April 2008 | 英語 | 財務・経済省会計局 | コピー |
| 7 | Annual Internal Audit Plan for Fiscal Year 2008/09 | 英語 | 財務・経済省会計局 | コピー |
| 8 | Medium Term Expenditure Framework Estimates for Vote 23, 2008/09-2010/11 | 英語 | 財務・経済省 | Word |
| 9 | Internal Audit Report for the Treasury Registrar's Accounts | 英語 | 財務・経済省 | PowerPoint |
| 10 | Internal Audit Charter | 英語 | 財務・経済省 | Word |
| 11 | Internal Audit Plan 2008/09 | 英語 | 財務・経済省 | Word |
| 12 | Medium Term Strategic Plan 2007/08 - 2009/2010 | 英語 | 財務・経済省 | Word |
| 13 | - | - | - | - |
| 14 | SCHEDULES OF DUTIES, 2008/09 | 英語 | 財務・経済省 | Word |
| 15 | Roadmap to be presented at the JSC of April 2008 on how to reach Internal Audit Standards by 2015 | 英語 | General Budget Support Fund | コピー |
| 16 | Minutes of ISD Audit Committee Meeting Held on June 1, 2007 | 英語 | Insurance Supervisory | コピー |
| 17 | Audit Plan for the Period of July 2008 - June 2009 | 英語 | 農業省 | コピー |
| 18 | Internal Audit Programmes Performed by Mzumbe University During 2006/2007 | 英語 | ムズンベ大学 | コピー |
| 19 | Proposed Course Outline on Modern Internal Audit and Its Role to Achievement of Organizational Objectives and Governance to Accounting Officers of MDAs/LGAs | 英語 | ムズンベ大学 | コピー |
| 20 | ムズンベ大学トレーニング教材一式 | 英語 | ムズンベ大学 | Word, PPT |
| 21 | Tanzania Financial Accounting Standard TFAS No 24: Public Sector Financial Reporting | 英語 | NBAA | コピー |
| 22 | International Audit Standards | 英語 | Institute of Internal Auditors, | コピー |
| 23 | Invitation to attend the 2 day workshop on "Developing a risk based annual audit plan" | 英語 | Institute of Internal Auditors | コピー |
| 24 | Courses available as part of the cooperative education agreement | 英語 | Institute of Internal Auditors | コピー |
| 25 | Continuing professional education (CPE) Trainings & Seminars calendar 2008-2009 | 英語 | Institute of Internal Auditors | コピー |
| 26 | The Role of Auditing in Public Sector Governance | 英語 | Institute of Internal Auditors | コピー |
| 27 | Report of the Controller and Auditor General on the Financial Statements of the Government Employees Provident Fund for the Financial Year Ended 30th June, 2007 | 英語 | National Audit Office | 原本 |
| 28 | Report of the Controller and Auditor General on the Financial Statements of the Government Employees Provident Fund for the Financial Year Ended 30th June, 2006 | 英語 | National Audit Office | 原本 |
| 29 | Report of the Controller and Auditor General on the Financial Statements of the Government Employees Provident Fund for the Financial Year Ended 30th June, 2005 | 英語 | National Audit Office | 原本 |
| 30 | Proposed Seminar Institute of Accountancy Arusha Collaboration with Core Securities LT are Organizing a Seminar on Internal Audit, Risk Management and Financial Reporting Standards. | 英語 | Institute of Accountancy Arusha | コピー |
| 31 | Course Outline Auditing and investigations | 英語 | Institute of Accountancy Arusha | コピー |
| 32 | Course Outline Auditing | 英語 | Institute of Accountancy Arusha | コピー |
| 33 | List of Executives Agencies and Other Public Institutions Consultancies | 英語 | ESAMI | コピー |
| 34 | List of Accounting and Auditing Consultancies | 英語 | ESAMI | コピー |
| 35 | Finance and Banking Management Programmes | 英語 | ESAMI | 原本 |
| 36 | Public Finance Regulations | 英語 | ESAMI | コピー |

