

モンゴル国
内部監査及び業績モニタリングに係る
能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 25 年 10 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産 公
JR
13-178

モンゴル国
内部監査及び業績モニタリングに係る
能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 25 年 10 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語表

終了時評価結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団構成	1
1-3 調査日程	1
1-4 終了時評価の手法	2
第2章 モンゴル公的部門の内部監査の現況	4
2-1 モンゴルにおける公共財政管理改革の推移と内部監査の位置づけ	4
2-2 モンゴル公的部門の内部監査の成熟度	4
2-3 関連する公共財政管理の現状（外部監査、内部統制、調達等）	7
2-4 関連ドナーによる取り組み動向	9
2-5 今後のモンゴル内部監査分野における課題	9
第3章 プロジェクト・デザインの分析	11
3-1 プロジェクト・デザインの分析（コンセプト、モデル、アプローチ方法）	11
3-2 各種セミナーの仕組み（理解度テストの概要、考え方等）	12
3-3 日本によるプロジェクトの強み	13
第4章 プロジェクトの実績及び達成度	14
4-1 投入実績	14
4-2 活動実績	15
4-3 成果の進捗状況及び目標の達成度について	16
4-4 上位目標について	20
第5章 5項目評価結果	21
5-1 妥当性	21
5-2 有効性	21
5-3 効率性	22
5-4 インパクト	22
5-5 持続性	23
5-6 結論	24

第6章 教訓・提言	26
6-1 モンゴル大蔵省への提言	26
6-2 JICAプロジェクトチームへの提言	26
6-3 教訓	27
6-4 その他	28
第7章 総括	29
7-1 結論と残された課題	29
7-2 今後の支援案	29
付属資料	
1. 調査日程	33
2. 主要面談者リスト	34
3. 主要面談記録	36
4. 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)、Joint Evaluation Report	71
[Annex1] Brief Summary of the Terminal Evaluation (objectives, member of the team, schedule, methodology)	80
[Annex2] PDM	84
[Annex3] IIA Capability Assessment Matrix (IA-CM) and Detailed Key Process Areas	86
[Annex4] Input Information	103
[Annex5] Activities Information	107
[Annex6] Performance Information	113
5. Joint Evaluation Reportプレゼンテーション資料	118
6. 終了時評価グリッド	126
7. Presentation Evaluation Sheet	131

プロジェクト位置図



対象地域：モンゴル国ウランバートル市（活動拠点は、大蔵省内部監査・業績モニタリング局であるが、セミナー等は地方でも開催。

写 真



評価結果共有セミナー



ミニッツ署名(モンゴル大蔵省)



ミニッツ署名



プロジェクト関係者

略 語 集

略 語	正式名称	日本語訳
BC-RM Dept.	Budget Control and Risk Management Department	予算管理・リスクマネジメント局 〔内閣府通達第56号（2013年2月16日付）により、IA-ME DeptはBC-RM Dept.〕
COSO	Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	トレッドウエイ委員会
C/P	Counterpart	カウンターパート
FRC	Financial Regulatory Commission	金融監督委員会
FSL	Fiscal Stability Law	財政安定化法
IA-CM	Internal Audit Capability Model	内部監査成熟度モデル
IA-ME Dept.	Internal Auditing, Monitoring & Evaluation Department	内部監査・業績モニタリング局
IBL	Integrated Budget Law	新(統合)予算法
IIA	The Institute of Internal Auditors	内部監査人協会
IIA Mongolia	The Institute of Internal Auditors, Mongolia	モンゴル内部監査人協会
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions	最高会計検査機関国際組織
IPPF	International Professional Practices Framework	専門職的实施の国際フレームワーク（内部監査基準）
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MEIA	Monitoring & Evaluation Internal Auditor	業績モニタリング内部監査人
MNT	Mongolian Tugrik	モンゴル国通貨・トゥグルグ
MOF	Ministry of Finance	大蔵省
MonI CPA	Mongolian Institute of Certified. Public Accountants	モンゴル公認会計士協会
NAO	National Audit Office	国家会計検査院
OJT	On-the-Job Training	実地訓練
PFM	Public Financial Management	公共財政管理
PSMFL	Public Sector Management and Finance Law	公共セクター管理・財政法
SIA	State Inspection Agency	国家検査庁
TOT	Training of Trainers	トレーナーの育成
WB	World Bank	世界銀行

終了時評価結果要約表

1. 案件の概要		
国名：モンゴル国	案件名：内部監査及び業績モニタリングに係る能力向上プロジェクト	
分野：財政・金融	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：約1.67億円	
協力期間	(R/D)：2011年1月～2013年12月 (R/D署名：2010年10月24日)	先方関係機関：大蔵省 予算管理・リスクマネジメント局
	(延長)：～2014年7月（予定）	日本側協力機関：EY新日本サステナビリティ株式会社
	(F/U)：	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>モンゴル国（以下、「モンゴル」と記す）の公共財政管理改革の一環として、2009年に内部監査・業績モニタリング局〔Internal Auditing, Monitoring & Evaluation Department：IA-ME Dept., 2013年2月付通達で予算管理・リスクマネジメント局（Budget Control and Risk Management Department：BC-RM Dept.）に改称〕が大蔵省内に設立された。同局は大蔵省の内部監査を実施し、中央省庁や地方政府の内部監査機能への指導を行う立場にある。しかしながら、内部監査部門は中央省庁や地方政府において確立されていない状況にあった。法的環境・実施体制整備及び職員の能力向上が必須となっていることから、モンゴル政府はわが国政府に当該分野での技術協力を要請した。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本プロジェクトでは、内部監査制度の導入が初期段階であるモンゴル政府において、IA-ME Dept.を通して中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための基本的な能力が備わる状況となることを目的として、2012年1月から2013年12月までの2年間の計画で技術協力を実施している。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p style="padding-left: 2em;">内部監査機能の基本的な枠組みが中央省庁と地方政府に導入される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p style="padding-left: 2em;">モンゴル政府において、大蔵省の内部監査・モニタリング評価局を通じて、中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための基本的な能力が備わる。</p> <p>(3) 成果</p> <p style="padding-left: 2em;">成果1. 中央省庁と地方政府における内部監査の必要性に対する意識が向上する。</p> <p style="padding-left: 2em;">成果2. 内部監査・業績モニタリング局と選定された中央省庁と地方政府の職員の、内部監査の国際的な規準や実務についての見聞が広がる。</p> <p style="padding-left: 2em;">成果3. 中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための、モンゴルの事情に適した戦略計画草案が策定される。</p>		

(4) 投入（評価時点）

<日本側>

総投入額：1.67億円

長期専門家派遣：なし

機材供与：3,284,000円

短期専門家派遣：4名

ローカルコスト負担：37.5百万円（一部予定を含む）

研修員受入：延べ21名

<相手国側>

カウンターパート配置：8～11名

ローカルコスト負担：28,572,100MNT

土地・施設提供

その他（通信・インターネット環境等）

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	天津 邦明	JICA産業開発・公共政策部 行財政・金融課 企画役
	協力企画	田中 智章	JICA産業開発・公共政策部 行財政・金融課
	内部監査	向山 光浩	株式会社トラスパイア シニアコンサルタント/公認会計士
	評価分析	小林 信行	OPMAC株式会社 コンサルタント
調査期間	2013年9月16日～9月28日		評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標はほぼ達成されたと判断される。プロジェクト目標の指標となっている大蔵省による戦略計画草稿の承認は2013年11月中に、戦略計画の閣議決定自体も早ければ年内に完了する見込みとなっている。指標以外に関しても、大蔵省の内部監査に関連する能力の獲得を判断できるエビデンス〔カウンターパート（Counterpart：C/P）による講義実施、大蔵省内での内部監査活動の実践〕が確認された。

(2) 成果（アウトプット）の達成状況

成果1.はほぼ達成されたと判断される。各指標は目標を達成した状態にあるものの、政府職員へのアンケート調査で、上司の内部監査への理解不足が指摘されたことを考慮した。

成果2.は達成されたと判断される。BC-RM Dept.や中央省庁からのセミナー参加者の内部監査実務の理解度は、テスト結果を見る限り満足できる水準にある。

成果3.はプロジェクト期間内に達成見込みと判断される。戦略計画草案の作成に関しては、終了時評価時点では計画期間中の活動内容とスケジュール案が策定されており、策定作業が一定程度進展していることが確認された。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は高いと判断される。

新予算法では中央省庁や地方政府が内部監査部門を保有すること、大蔵省が中央省庁や地方政府の内部監査部門を指導することを規定しており、本プロジェクトはモンゴル政府の開発政策と合致している。本プロジェクトの主たるターゲットグループは大蔵省BC-RM Dept.である。同局は新予算法に基づくモンゴル政府の内部監査導入を進める役割を大蔵省内で担っており、ターゲットグループの選定も適切である。外務省の「対モンゴル国 国別援助方針」では、援助の重点目標として、ガバナンスの強化が盛り込まれている。本プロジェクトは内部監査機能の導入・促進を通じて、モンゴル政府の財政管理機能の強化を図るものであり、日本の援助政策とも整合的である。

(2) 有効性

有効性は高いと判断される。

内部監査を導入・普及する中期の戦略計画（計画期間：2014年～2016年）の策定が大蔵省内で進められている。戦略策定計画の初稿は2013年10月に完成する見込みで、11月までに大蔵省内のレビュープロセスを経て、年末までに閣議決定する方向で準備が進められている。戦略計画は法規の整備、特定分野の監査手法の作成及び研修、内部監査人資格制の整備等、幅広い内容を含むものになる予定である。C/P職員が本プロジェクトで作成した研修資料を編集し、新予算法の説明のために、自ら内部監査活動に関するセミナーを実施している。

(3) 効率性

効率性は高いと判断される。

全体として適切な時期に適切な質・量の資源が投入されており、日本・モンゴル国側双方の投入や活動はほぼ当初の計画どおりに実施されている。専門家やC/P職員へのインタビューでは、投入の量や質につき深刻な課題は指摘されなかった。2013年度から新予算法に基づき内部監査が実施されるため、プロジェクトの開始時期は時機を得たものとの意見がC/P職員から聞かれた。地方政府におけるパイロット監査活動の遅れに関しては、①専門家が監査人の配置を急ぐよう関係機関に働きかける、②パイロット活動の遅延を戦略計画に反映する（配置が更に遅れるようであれば、地方政府での監査計画を中央省庁のものと別の内容にする等）ことが検討されている。

(4) インパクト

インパクトは、終了時評価時点での見込みとして、高いと判断される。

上位目標に関しては、新予算法に基づく内部監査は2013年度から実施され始めたばかりであり、長期での事業効果発現を確認するにはまだ時間を要すると考えられる。本プロジェクトはモンゴル政府職員の内部監査能力の向上、更にはモンゴル政府内の内部監査機能の導入をめざしてきたが、内部監査戦略計画の内閣承認プロセスを通じて内閣内でも内部監査の理解が高まってきている。

(5) 持続性

持続性は中程度と判断される。

政策・制度面では、新予算法は2013年度から施行され、内部監査規程や内部監査委員会規定といった内部監査を機能させるための細則も承認された。現在、関連法規は整備される方向にあり、今後はむしろ法規の運用状況をモニタリングする段階にある。組織面に関しては、大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があり、経験の蓄積や安定的な監査業務実施の観点からは改善すべき状況にある。また、内部監査人の任命に関しても未整備な状況にあり、適切な資格制度の確立が急務といえる。技術面に関しては、C/P職員が内部監査のコンセプトに関してはセミナー、講義等の活動を継続できる能力を有している。監査基準、監査マニュアルといった監査業務に必要なツールは揃っている一方、監査実務に関しての研修機会は限られている。財務面では、プロジェクト効果の持続に必要な活動を実施・維持するための予算（内部監査関連のセミナー実施、内部監査活動、人材配置等）が十分確保されていない。持続性の課題は、リソース不足に起因する部分が多い。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

現在、施行されている新予算法により中央省庁及び地方政府にて内部監査の実施が義務づけられている。この点を踏まえ、C/P職員がモンゴル政府内の内部監査機能の確立が急務であることを十分理解している点が高い有効性に寄与している。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは、中央省庁や地方政府のマネジメント層を対象とした啓発セミナーを実施したが、政府職員へのアンケート調査では上司の理解が十分でないとの意見が多く寄せられた。啓発活動自体は十分なカバレッジがあるものと考えられるが、内部監査に関する理解の浸透には時間を要すると考えられるため、成果1の達成に関しては慎重な判断を行った。

(2) 実施プロセスに関すること

大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があり、経験の蓄積を阻害していることが挙げられる。本プロジェクトの効率性に深刻な影響を与えるほどではないものの、人事異動は初学者向けの基礎的な講義を繰り返す原因ともなった。

3-5 結論

BC-RM Dept.の職員は内部監査に関連するコンセプトを理解し、理論に関するセミナーを継続できる能力を獲得している。また、モンゴル政府内での内部監査活動の展開に必要な3

カ年戦略計画の策定もプロジェクト終了までにめどがつく見通しである。そのため、プロジェクト目標の達成状況は満足できる状況にあるといえる。内部監査に必要な文書体系の整備や普及に関しても、本プロジェクトは一定の役割を果たした。しかしながら、モンゴル政府内での内部監査導入はいまだ緒についたばかりであり、今後は戦略計画に沿って中央省庁や地方政府に内部監査機能を確立する時期にある。特に内部監査人の認定・育成制度、予算確保といった持続性を確保するための取り組みは今後も強化されることが望ましい。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) モンゴル財務省への提言

1) 中央省庁、地方政府における内部監査の制度的枠組みの整備状況モニタリング

全省庁及び地方政府が内部監査に係る制度的枠組みを構築するために、内部監査委員会やレポーティングラインなどの整備状況を大蔵省BC-RMがモニタリングし、必要に応じて支援を実施することが重要である。

2) 継続的な啓発活動

専門職的实施の国際フレームワーク（International Professional Practices Framework : IPPF）モンゴル語版の継続的な配布や、プロジェクトで作成したプレゼンテーション教材の効果的な活用・配布を図ることが効果的である。更に今後は実施対象地域を拡大することも求められる。

3) 戦略的な人材育成方針の導入

プロジェクトの持続性を確保するためにより戦略的な人材配置・育成方針（キャリアパス、キャリア開発、OJT）が重要である。地方政府における効果的・効率的な内部監査人研修の構築や、内部監査人の公的資格の導入を中期戦略計画で明記することが望ましい。

4) 予算確保

モンゴルは内部監査関連費用をプログラム別の予算として毎年十分に確保し、安定的な内部監査普及に向けた活動実施が重要である。

(2) JICAプロジェクトチームへの提言

1) 戦略計画の作成・承認の支援

本プロジェクトで作成支援している中期戦略計画（案）において、達成目標、制度的枠組み、内部監査人の独立性の確保、人材配置・育成、計画のモニタリングがどのように中期戦略計画へ位置づけられているかを確認し、内閣承認に向けたC/Pの活動をプロジェクトとして支援することが求められる。

2) プロジェクトの延長

本プロジェクトはおおむね順調に実施され的確に成果を生み出してきたものの、プロ

プロジェクト目標及び各成果の十分な達成をめざすという観点からは、なおも残された課題は存在するため、中期戦略計画に沿った内部監査の啓発活動や、研修及び内部監査実務の支援を目的としたプロジェクトの延長が望ましい。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

内部監査制度導入の手法はその国の背景に合致するように設計されるべきである。モンゴルのような内部監査導入初期の国においては、内部監査の概念的枠組みや、内部統制、リスクアプローチなどといったなじみのない新たな概念・手法の導入は大変難しい。このような場合、本プロジェクトで実施したように、理論一辺倒の講義だけではなくフィールドワークもうまく組み合わせることで、内部監査の制度構築につながり、また内部監査人の能力開発につながる。

3-8 フォローアップ状況

モンゴル政府は、本フェーズはスタートアップ・フェーズであると認識したうえで、これら実践的な課題に対して効果的な次期フェーズの実施へ強い関心を表明した。現行フェーズ終了後、可能な限り早いタイミングでの次期フェーズ開始に対する強い期待感が表明された。モンゴル政府の要請内容を念頭に置き、上述した課題を解決できるような形での次期フェーズの支援が重要である。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

モンゴル国（以下、「モンゴル」と記す）は、銅や石炭等の鉱山関連収入が歳入の2～3割を占め、国際資源価格の変動に国内経済及び財政の双方が大きな影響を受ける構造にある。2008年の世界経済の低迷による国際資源価格の下落に際し、モンゴルの景況及び財政はともに急激に悪化し、IMFのスタนด์バイアレンジメントを要請するに至ったが、同支援の枠組みのなかで、財政規律の強化を通じ構造的な脆弱性を緩和する制度の導入がなされた（財政安定化法）ほか、公共財政管理改革の取り組みが更に進められつつある。

モンゴルではこうした公共財政管理の強化の必要性を背景に、政府決議46号（2009年2月11日）にのっとり、中央省庁、県及びウランバートル市管轄の公的機関の内部監査を指導する部局として、大蔵省の中に内部監査・業績モニタリング局（Internal Auditing, Monitoring & Evaluation Department : IA-ME Dept.）が新設された〔その後、内閣府通達第56号（2013年2月16日付）により、IA-ME局は「予算管理・リスクマネジメント局」（Budget Control and Risk Management Department : BC-RM Dept.）に名称を変更〕。同決議では、同局が中央省庁・県・市の公的機関に対し、内部監査機能の設置とその運用に係る指導を行う旨定めている。

しかしながら、モンゴルの中央省庁・地方政府において内部監査機能の設置はごく一部の機関にとどまっており、内部監査の意義や便益に係る理解も十分でない。内部監査の導入が促進され、その機能が適切に果たされるようにするためには、内部監査に係る理解を広く啓発するとともに、法的環境・実施体制整備及び職員の能力向上が必要であるところ、モンゴル政府はわが国政府にこれらに係る技術協力を要請した。

本プロジェクトでは、モンゴル政府において、中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための基本的な能力が備わる状況となることをめざしている。そのために、専門家はカウンターパート（Counterpart : C/P）が旗振り役となって内部監査機能を中央政府・地方政府に導入することを支援し、協働してセミナーの開催や戦略計画の策定を行うこととなっている。

今回実施する終了時評価調査は、2013年12月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動並びに次期フェーズに対する提言及び今後の類似事業の実施に係る教訓を導くことを目的として実施した。

1-2 調査団構成

	担当分野	氏名	所属
1	総括	天津 邦明	JICA産業開発・公共政策部 行財政・金融課 企画役
2	協力企画	田中 智章	JICA産業開発・公共政策部 行財政・金融課
3	内部監査	向山 光浩	株式会社トラスパイア シニアコンサルタント/公認会計士
4	評価分析	小林 信行	OPMAC株式会社 コンサルタント

1-3 調査日程

2013年9月16日（月）～9月28日（土）

*詳細は付属資料1を参照。

1-4 終了時評価の手法

1-4-1 主な調査項目

実績確認と実施プロセスの把握

- ①日本・モンゴル国側双方の投入、プロジェクトの活動実績、成果、目標の達成度合い、及び上位目標の達成見込みについて確認した。
- ②モンゴル側の能力開発、オーナーシップ、モニタリングの実施状況などの観点から、プロジェクトが適切な実施プロセスを経て達成されたかについて確認した。

1-4-2 評価5項目による評価

上記1-4-1で確認されたプロジェクトの実績及び実施プロセスについて、以下の5つの観点（「評価5項目」）から評価を行った。

- ①妥当性
- ②有効性
- ③効率性
- ④インパクト
- ⑤持続性

1-4-3 結論

上記評価5項目、及び実施プロセスの評価という視点から、プロジェクトの総合判定を行った。

1-4-4 提言及び教訓

- ①上記結論に基づき、プロジェクトや関係機関に対し、提言や助言を行った。
- ②上記結論に基づき、実施中の他の類似プロジェクトや将来開始される予定のプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄を取りまとめた。

1-4-5 情報・データ収集方法

①文献資料調査

既存の文献、報告書（R/D、事業進捗報告書、業務完了報告書、プロジェクト成果品）、その他プロジェクトが作成した資料等から必要な情報を収集した。

②質問票による調査

事前に質問票を作成のうえ、JICAプロジェクトチーム、C/P等に配布し、情報収集を行った。

③直接観察

プロジェクトオフィスを訪問し、各事業の進捗状況と成果を確認した。

④インタビュー調査

プロジェクト関係者（JICAプロジェクトチーム、JICAモンゴル事務所、C/P、パイロット機関）に対してインタビュー調査を行い、プロジェクト実績、活動プロセス等に関する情報・データの収集と整理を行った。また、内部監査関連で支援しているドナー関係者との意見交換を行った。

1-4-6 プロジェクト枠組み

プロジェクト枠組み	
C/P機関	モンゴル大蔵省「予算管理・リスクマネジメント局」(BC-RM Dept.)
実施期間	2012年1月1日～2013年12月31日 (2年間)
上位目標	内部監査機能の基本的な枠組みが中央省庁と地方政府に導入される。
プロジェクト目標	モンゴル政府において、大蔵省の内部監査・モニタリング評価局を通じて、中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための基本的な能力が備わる。
成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中央省庁と地方政府における内部監査の必要性に対する意識が向上する。 2. 内部監査・業績モニタリング局と選定された中央省庁と地方政府の職員の、内部監査の国際的な規準や実務についての見聞が広がる。 3. 中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための、モンゴルの事情に適した戦略計画草案が策定される。
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. 外部監査との違いや、モニタリング及び評価との相違点や共通点を含めて、モンゴルにおける内部監査の定義を確立するとともに、中央省庁と地方政府にとっての内部監査の便益やメリットを特定する。 1-2. 関係者へ内部監査の認識を向上させるための、資料の開発と指導員の育成を行う。 1-3. 内部監査の認識を向上させるため、関係者へのセミナーやワークショップを実施する。 2-1. 内部監査の国際的な基準や実務に関する助言を提供し、国内研修を実施する。 2-2. 中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させることを目的とした、海外視察を実施する。 3-1. 中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入するためのガイダンスを与えることを目的に、モンゴルの法令、規則、ルールに対してレビューを行い、助言する。 3-2. 中央省庁と地方政府における、内部監査に対するニーズや現実的に動員可能なリソース/能力を評価する。 3-3. 監査技術と監査対象（コンプライアンス、財務、パフォーマンス等）に関して、中央省庁と地方政府に共通化できる分野とそれぞれに固有の分野との識別を行う。 3-4. 中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるために、必要とされるインセンティブメカニズム、潜在的なボトルネック、導入や確立の手順、人員配置、予算額、及び、個別のルールや規則、手続、マニュアル等、その他の制度的枠組みを特定する。 3-5. 選定された中央省庁と地方政府において、パイロット活動を実施する。 3-6. 上記の事項を踏まえ、3カ年戦略計画を策定する。

第2章 モンゴル公的部門の内部監査の現況

2-1 モンゴルにおける公共財政管理改革の推移と内部監査の位置づけ

2010年10月に完了したIMFのスタンバイアレンジメント及び2011年から開始されたモンゴル「内部監査及び業績モニタリングに係る能力向上プロジェクト」に前後して達成されたモンゴルにおける公共財政管理上の最も重要な改革は、2010年6月の財政安定化法(Fiscal Stability Law:FSL)と2011年12月の新(統合)予算法(Integrated Budget Law:IBL)の成立である。

FSLは、財政管理上の原則及び財政安定化のための特定の目標等を定め、年度国家予算のほか、中期財政枠組み及び政府アクションプランの策定や改廃を対象とし、財政規律を規定したモンゴルの公共財政管理の根幹となる法律である。このなかで、財政安定化のための具体的目標として次の3点が明記されていることが特筆される。①単年度財政赤字はGDPの2%を上限とする、②単年度歳出成長率は非鉱業のGDP成長率を上限とする、③公的債務残高の割引現在価値はGDPの40%を上限とする。

これに対しIBLは、公共セクター管理・財政法(Public Sector Management and Finance Law:PSMFL)と旧予算法を統合し、予算の策定、執行、執行状況の内部監査など予算管理のプロセス全般を包括的に定めた法律で、FSLの実効性を担保することを趣旨としている。具体的には、IBLは、予算の原則、仕組み、構成及び分類を定め、予算管理にかかわる関係者の権利義務を規定し、予算の策定、承認、執行、会計そして監査に関する諸関係の調整を行うことを目的としている(第1条)。また、地方政府の予算権限を増加させ、予算規律・責任の厳格な遂行と同時に予算執行の有効性と効率性の向上の追求を明確にした新しい条項(第15条、第39条等)もIBLに含まれている。さらに、FSLに示された3つのシーリングの政府予算での遵守(第6条2項1号)や、政府予算上はオフバジェットとなっているモンゴル開発銀行(Development Bank of Mongolia:DBM)等への保証債務等の偶発債務の情報開示(第52条)なども規定されている。

他方、IBLにおいて内部監査は定義づけがなされ(第4条1項49号)、政府内の内部監査権限が明記された〔大蔵大臣(第11条1項11号)、大蔵省(第12条1項16号)、統括予算責任者(ゼネラルバジェットガバナー:内閣総理大臣、各大臣や各地方自治体の長等各政府機関の長、第14条2項10号)〕。また、その第69条で内部監査の体制について規定されており、統括予算責任者に、政府機関及び政府が一定の持ち分を有する法人において、法令や予算の執行等に関して監査、評価、指導等を実施する内部監査部門を設置し、内部監査人を配置することが義務づけられた。また、各機関等における内部監査部門は、大蔵省の内部監査統括部門の指導を受けることとされている。

このように、モンゴル公的部門における内部監査は、同国の公共財政管理において、その実効性を担保するため、関連する諸活動を監視し指導する役割を果たし、その一翼を担う制度として位置づけられることとなった。したがって、今後は、大蔵省の指導の下、モンゴル政府全体における各内部監査部門が、いわば同国における公共財政管理の番人として、法に課された使命を果たすことにより、その改善に資することが期待されている。

2-2 モンゴル公的部門の内部監査の成熟度

内部監査人協会¹(The Institute of Internal Auditors:IIA)が開発した内部監査成熟度モデル(Internal

¹ IIAは、1941年11月に設立された米国に拠点を置く国際的な内部監査人の協会であり、現在100以上の国と地域に代表機関(Institute)がある。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並びに情報交換、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。

Audit Capability Model : IA-CM) に照らした現況の評価では、5段階のうちボトムラインの次のレベル2 (“Infrastructure” : 反復継続した内部監査制度の根本的な仕組みが整った段階) におおむね到達していると考えられる。しかしながら、大蔵省BC-RM Dept.においても、個々の内部監査人に対する計画的な研修やその管理、年度や中期の内部監査計画の策定プロセス等が完全に制度化されているとはいえないなど課題が残っている (図-1 IIA Capacity Assessment Matrix参照)。

IIA capacity assessment matrix (IA-CM)

	Services and Role of IA	People Management	Professional Practices	Performance Management and Accountability	Organizational Relationships and Culture	Governance Structures
Level 5 – Optimizing	IA Recognized as Key Agent of Change	Leadership Involvement with Professional Bodies Workforce Projection	Continuous Improvement in Professional Practices Strategic Planning IA	Public Reporting of IA Effectiveness	Effective and Ongoing Relationships	Independence, Power, and Authority of the IA Activity
Level 4 – Managed	Overall Assurance on Governance, Risk and Management, Control	IA Contributes to Management Development IA Activity Supports Professional Bodies Workforce Planning	Audit Strategy Leverages Organization's Management of Risk	Integration of Qualitative and Quantitative Performance Measures	CAE Advises and Influences Top-level Management	Independent Oversight of the IA Activity CAE Reports to Top-level Authority
Level 3 – Integrated	Advisory Services Performance / Value-for-Money Audits	Team Building and Competency Professionally Qualified Staff Workforce Coordination	Quality Management Framework Risk-based Audit Plans	Performance Measures Cost Information IA Management Reports	Coordination with Other Groups Integral Component of Management Team	Management Oversight of the IA Activity Funding Mechanisms
Level 2 – Infrastructur	Compliance Auditing	Individual Professional Development Skilled People Identified and Recruited	Professional Practices and Processes Framework Audit Plan Based on Management / Stakeholder Priorities	IA Operating Budget IA Business Plan	Managing within the IA Activity	Full Access to the Organization's Information, Assets, and People Reporting Relationships Established
Level 1 – Initial	Ad hoc and unstructured, isolated single audits or reviews of documents and transactions for accuracy and compliance; outputs dependent upon the skills of specific individuals holding the position; no specific Professional practices established other than those provided by professional associations; funding approved by management, as needed; absence of infrastructure; auditors likely part of a larger organizational unit; no established capabilities; therefore, no specific key process areas					

Currently working level

Achieved
Partly Achieved
Not Yet

Figure 1 – IIA Capacity Assessment Matrix

IA-CMは、内部監査を構成する6つのコンポーネントごとにキーパフォーマンス・アクティビティ（KPA：それぞれの成熟度に応じて実施されるべき活動）が、達成されかつ制度化されたか否かにより、その成熟度を測ろうとするモデルである。また、各KPAには、目的、不可欠な活動、成果、結果及び制度化の例という5つの尺度が示されており、これらに照らして、C/Pの大蔵省BC-RM Dept.及びJICAプロジェクトチームの見解に基づき、IA-CMによる大まかな評価を実施した。評価内容の詳細は割愛するが、評価結果としては、人事管理において個々の内部監査人への研修制度等、内部監査実務における年度あるいは中期の監査計画策定プロセスが制度として定着するに至っていない状況と判定した。この結果は本プロジェクトで認識された今後の課題ともまさしく一致するものであった。

他方、大蔵省以外の他省庁や地方政府においては、業績モニタリング・内部監査局等、内部監査を担当する部門は設置されたものの、内部監査委員会の整備、内部監査を受ける側の内部監査に対する理解度や内部監査人の人数、能力、経験といった面でかなりばらつきがある。そのため、内部監査の計画や実施に必要なリスクアプローチや内部監査の対象となる内部統制といったコンセプトの理解及び実務への適用面で、行き詰っている機関も少なくない。全国的に本格的な内部監査活動の実施段階に移行したとはいえない状況である。大蔵省以外の他省庁や地方政府においては、大蔵省BC-RM Dept.と同等の内部監査の水準（おおむねレベル2）には達していないと考えられる。

C/Pの大蔵省BC-RM Dept.の局長は、今後、IA-CMによるレベル4（上位から2番目）の達成をめざすと非常に野心的であるが、一般的には、レベル3（中位）が達成できれば、内部監査が制度として名実ともに確立されたといえる水準である。

2-3 関連する公共財政管理の現状（外部監査、内部統制、調達等）

2-3-1 外部監査について

モンゴル国政府機関の外部監査は、2003年に制定された国家会計検査法（Law on State Audit）に基づき設立された国家会計検査院（National Audit Office：NAO）が実施している。現在の同国の外部監査制度は、2002年に施行された公共セクター管理・財政法〔PSMFL、現在は2013年施行のIBL（新予算法）に統合された〕による公共財政管理改革の一環として整備されたもので、ADBの支援の下、ニュージーランド、オーストラリア、英国、カナダ等の制度を取り入れたものである。2011年10月の「モンゴル国内部監査及び業績モニタリングに係る能力向上プロジェクト」詳細計画策定調査報告書に記載された会計検査院の当時の状況と現況に特筆すべき変更は認められない。しかし、内部監査との関係においては新予算法に基づき制定され、2013年1月に発効した内部監査規定（政令第129号）第9条において、内部監査は、監査計画、監査人の教育研修やその手法と実務及び各種情報交換で外部監査と協力することが明記された。これにより、外部監査においては内部監査結果に依拠することで効率化を図る選択肢が、そして、内部監査にとっては今後の実務の普及に外部監査における知見を活用していく道がより明確にされたと考えられる。

2-3-2 内部統制について

内部統制という概念は、NAOではある程度理解され、これを意識した監査実務も実施されているようである。しかし、モンゴルにおいてははまだ明確な基準や指針が明文化されていない。

民間の独立監査人による外部監査においても、内部統制監査はいまだ制度化されていない状況である。内部統制のコンセプトは、1992年に米国で通称トレッドウエイ委員会（Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO）による、“Internal Control – Integrated Framework”（内部統制－統合的枠組み）報告書が公表されて以来、これに基づく内部統制概念が事実上世界標準となっている。2002年に、いわゆる米国企業改革法（The Sarbanes–Oxley Act : SOX）により、米国の上場企業に内部統制の外部監査が義務づけられたことを発端にして、COSOによる内部統制概念、内部統制の整備・運用の重要性が公に認識されるようになってきた。わが国においても、2006年の会社法及び金融商品取引法の整備とともに内部統制に関する規定（J-SOX:日本版SOX法）も設けられ、2008年より上場企業等の内部統制監査が導入されている。公的部門においては、最高会計検査機関国際組織（International Organization of Supreme Audit Institutions : INTOSAI）もこのCOSO レポートを採用し、1992年にGuidelines for Internal Control Standards for the Public Sector（公的部門における内部統制の基準に関するガイドライン）を発行している。モンゴルのNAOもINTOSAIの加盟機関であるため、このような内部統制に関する国際的な情報も利用しており、各省庁等の内部監査部門関係者向けに内部統制の考え方等も含めたセミナーの実績もある。（公的部門における）内部監査の導入と同様に、まずは法的整備とその啓発が必要な段階であると考えられる。

2-3-3 調達について

公共調達における透明性と競争の公正性を改善すべく2012年10月に改正調達法が施行されるとともに、副首相直轄の調達庁が設置され、2013年に入り活動を開始した。調達庁は、大蔵省の調達所管部門と各省庁の調達部門からの人材を中心に組織され、政府がリストアップした案件の調達を実施する。他方、法改正前は、一定金額以上の大型案件については大蔵省の調達所管部門が許可や入札手続のチェックを実施していたが、このような中央省庁及び地方政府への金額による調達権限の付与が撤廃された。この結果、中央政府レベルでは各省庁の調達業務は新設の調達庁に集権化されるとともに、地方政府では逆に調達業務の分権化が図られている。また、大蔵省の調達所管部門では、従来の他省庁等の調達に直接関与する業務はなくなり、紛争時の調停と契約無効権限、法律違反の場合の契約無効権限と違反者の解任決議を国家検査庁（State Inspection Agency : SIA）に求める権限と調達局への政策指導（規則・ルール等の策定）の役割が残された。さらに、政府調達の透明性を高めるため、調達庁はオンライン調達制度も採用し、四半期財務諸表のほか、入札書類、手続、評価・選定基準や結果などをウェブサイトで公開している。なお、2013年度は、全789件の政府調達のうちこれまで331件を調達庁で担当している。

このような状況の下、内部監査は、調達庁や地方政府における調達部門の独立性や中立性を担保し、かつ、適正な競争の確保とそれを確保するためのプロセスの透明性の向上を支援するために、外部監査とともに牽制・監視機能を果たすことが求められている。調達庁では、財務関連、入札評価委員会の入札書類・実施状況、政府や大臣の命令の執行状況の内部監査を実施しているが、新たに導入されたオンライン調達システムに対する内部監査の実施方法など、より一層の体制整備に向けた内部統制の整備やリスクアプローチの実務への適用が課題となっている。また、公正な入札を実施するために、入札評価委員会には市民からも委員が採用されることとなったが、特に地方政府においては、委員数やその能力が不足しているとの声も聞かれ

た。

各機関における内部監査は、今後実務の整備が必要な段階である。そのなかで、同じく改革途上であり、かつ監査対象としてとりわけ重要である調達機能に焦点を当てた計画の策定や活動も盛り込んでいく必要があると考えられる。

2-4 関連ドナーによる取り組み動向

2-4-1 世界銀行（World Bank：WB）

本プロジェクト詳細計画策定時から開始された世界銀行（World Bank：WB）のMongolia Multi-Sectorial Technical Assistance Projectの概要

対象省庁：モンゴル銀行、金融監督委員会（Financial Regulatory Commission：FRC）、人間開発・社会保障省、大蔵省

- ・大蔵省BC-RM Dept.に対して、内部監査能力向上支援
- ・予算：全体-1,200万米ドル、内部監査能力向上-39万米ドル
- ・期間：2011年10月～2014年12月

進行中プロジェクトの内部監査能力向上に関するこれまでの成果

- ・内部監査規定の作成・閣議決定（2012年11月）
- ・内部監査委員会規定の策定（2013年1月）
- ・内部監査マニュアル（冊子）作成・配布（500部、2013年3月）
- ・マニュアルに関し、各省庁の内部監査担当者を対象にセミナーも実施（リスクアプローチの説明）
- ・BC-RM Dept.に対し、四半期ごとに研修を実施（テーマはIA-CM、COSO、外部監査との違い等）
- ・国庫局における国庫管理（IT）システムのレビューを実施
- ・リスクマネジメントに関するアドバイザリー

JICAチームとの協力内容

- ・WBは新予算法やリスクマネジメントを中心としたセミナーを主に大蔵省を対象に実施し、他省庁と地方政府に対して内部監査の啓発、基準及び実務に関するセミナー等を大蔵省とともに実施した。JICAプロジェクトとは重複なく相互に補完して支援できた。
- ・マニュアル作成にあたり、JICAプロジェクト専門家の協力を仰ぐ。
- ・内部監査啓発セミナー（2013年1月、各省庁の事務次官、財務部門局長対象）共同開催。
- ・JICAチームによる内部監査基準（IPPF）の策定（翻訳）がマニュアル作成の基礎となった。

今後の計画（2014年末まで）

- ・国庫局対象：予算の策定と執行の両プロセスの内部監査の手法につきアドバイザリー
- ・大蔵省対象：内部統制の評価（モンゴル国内監査法人+BC-RM Dept.）
- ・その他：FRCと新設調達庁に対する調達能力向上に関する援助（内部監査チームとは別）

2-5 今後のモンゴル内部監査分野における課題

内部監査人の人員確保、継続的な育成とその資格あるいは内部監査人の地位に関する更なる法

的環境整備、内部監査の実施についての教育や支援、そしてそれらを指導する大蔵省BC-RM Dept.によるそれらの整備・運用状況の継続的、定期的なモニタリング等が、モンゴル政府部門全般に有効な内部監査制度を定着させていくための、今後の課題であろう。このためには、内部監査規程にも定められているとおり、モンゴル政府部門における外部監査機関である国家会計検査院（NAO）と内部監査部門の緊密な連携を促進し、その豊富な知識と経験の蓄積を活用していくことも不可欠と考えられる。また、モンゴルに正式な内部監査人協会（IIA）の拠点を設置し、公認内部監査人（Certified Internal Auditor：CIA）資格の取得とIIAへの加盟促進を図り、国際的な知見を有する内部監査人を養成することが、モンゴルが欲している内部監査制度の基盤づくりへの近道になりうると考える。

さらに2012年9月に採択された、モンゴルの「政府行動計画2012～2016年」の目的達成に向けた活動原則に関連して、予算支出額や財政赤字を抑制し、国家財政の安定化や効率化を図るという趣旨の下、実現された公共調達制度の改革において、その機能の有効性、効率性及び透明性を確保し、かつ向上させていくためにも、内部監査制度の果たすべき役割は極めて高いと考えられる。

第3章 プロジェクト・デザインの分析

3-1 プロジェクト・デザインの分析（コンセプト、モデル、アプローチ方法）

本プロジェクトは、内部監査制度の導入が初期段階であるモンゴル政府において、中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための基本的な能力が備わる状況となることを目的とし、3つの成果、すなわち意識向上のための啓発、職員の能力強化及び戦略計画草案策定の達成をめざし、2012年1月から2013年12月までの2年間にわたり実施されている。今回の終了時評価調査の分析に基づき、プロジェクト・デザインの観点から、今後の同様のプロジェクトの参考に資すると思われる点は次のとおりである。

PDMにおいて、成果1「中央省庁と地方政府における内部監査の必要性に対する意識が向上する」に対して、指標1-1、「国際的な基準に合致する内部監査の定義が確立される」となっていた。しかし、結果論ではあるが、この指標としては、例えば、IIAの「専門職的実施の国際フレームワーク」（International Professional Practices Framework：IPPF）のモンゴル語訳を作成し配布するなど、より具体的であってもよいのではないかと思われる。なぜなら、IPPFのモンゴル語訳が、当初の詳細計画策定調査でも国際基準への準拠のための重要な出発点として認識されていること、及び今回の終了時評価においては、これが重要なアウトプットとしてC/Pに高く評価されており、期待されていた成果と考えられるからである。

また、上記にも関連するが、制度の基盤となる枠組みには、公共財政管理の一環としての内部監査が定められた法令、内部監査そのものを定めた法令、内部監査委員会を規定する法令、そして実際の内部監査実務につなげるためには、内部監査の基準、内部監査のマニュアルあるいは実務指針すべてが揃う必要がある。したがって、今後のプロジェクトの計画段階では、これらのうち欠けているものをアウトプットとして設定するよう検討することが妥当と考えられる。

上述の制度の基となる一連の法令等の整備に加え、第1フェーズの次のステップに向けて、大まかには下記のような課題が浮上してくるので、これらを第1フェーズのプロクジェクト組成時にディスカッションの俎上に載せておくことが、次のステップへの移行を円滑にするとと思われる。

- ・内部監査部門と内部監査委員会の設置とその独立性の確保
- ・内部監査人の人員の確保、教育研修制度の確立
- ・計画・実施・報告・フォローアップといった内部監査の一連の実務経験
- ・リスクアプローチの理解と実務への適用
- ・内部統制の理解と実務への適用
- ・他省庁及び地方政府への展開

最後に、C/Pのみならず、支援する側にとっても、IIAの内部監査成熟度モデルIA-CMによる評価とこれに従った進捗状況の管理は極めて有効ではないかと考える。PDMとは切口が異なるが、IA-CMは「内部監査」に関しては、「必要なパーツは何で、どういうステップでそれらを組立てていったらよいか」を分かりやすくかつ使いやすく整理していると思われるからである。またモンゴル側のステークホルダー間、そしてモンゴル側とJICA間の対話のための有効なツールとなりうる。

このように振り返ってみると、被支援国の要望にもよるとは思われるが、現状では、IIAのもつ各種基準等やツールに従った内部監査制度導入支援をパッケージ化することで、より効率的、効果的かつ分かりやすく、受入れられやすい「内部監査能力向上プロジェクト」を実現できるので

はないかと思われる。

3-2 各種セミナーの仕組み（理解度テストの概要、考え方等）

啓発セミナーから、内部監査基準及び内部監査マニュアルに基づく基準・実務セミナーへとステップアップし、マイクロセミナーとしてパイロット機関等、必要性に応じて個別の対応も実施され、知識のインプットの段階としては妥当なセミナーの構成であったと考える。これまで実施されてきた各種セミナーの参加者数や主な内容は次のとおりである。なお各研修終了後、研修講師へのフィードバックを目的として、研修参加者に研修に対するアンケートを配布・回収した（付属資料7）。

タイトル	実施回数	参加者数	主な内容
啓発セミナー	3回	219名	内部監査の基本的概念、内部監査と外部監査の違い、国際監査基準、公的部門における内部監査の潮流、内部監査ツール等
基準・実務セミナー	6回	277名	国際監査基準、内部監査と外部監査の関係、内部監査ツール（フローチャートやリスクコントロール・マトリックス）、リスクアセスメントの実施方法、不正調査等
マイクロセミナー	10回	227名	内部監査の基本的概念、内部監査ツール、リスクアセスメント等各機関の個別の事情に応じた啓発/基準・実務セミナー内容のフォローアップ

内部監査基準・実務セミナーにおいては、公認内部監査人（CIA）の試験問題に基づく達成度テストも合わせて実施された。この達成度テストは、内部監査基準及びインタビューの実施方法、フローチャートやリスクコントロール・マトリックスの作成方法といった内部監査実務に関するセミナーで説明されたトピックスの理解度を測る目的で、初回を除く5回の基準・実務セミナーに参加した延べ250名強を対象者として、各セミナーの講義前後に（1回のセミナーで2回）実施された。その結果、5回のセミナーすべてにおいて理解度の上昇が確認され、平均スコア（正答率）がセミナー前約67%、その後約83%となり、CIA試験の合格ライン約75%を超える理解度が測定された。一定の権威ある試験に準じたテストであったことから、テスト受験者に、セミナー前に合格水準をクリアするインセンティブを与えるとともに、セミナー後にそれを達成した時点である程度の自信をもたせることができたと考えられる。C/Pの大蔵省においては、CIA資格取得を考えているという声もあった。

またマイクロセミナーにおいては、「マンツーマン指導を加えた実践的な指導の充実」や、「わかりやすいケース教材の開発」といった基準実務セミナー受講者の要望に応え、かつBC-RM Dept.の内部監査指導者としての経験値を上げるために、希望する省庁に対して実施した。内容としては、マイクロセミナーは、基準実務セミナーに参加したものの、実務的にもう少し掘り下げた内容を学びたいとの要望のあった中央省庁・地方政府に対して、BC-RM Dept.が補習的に行う派遣型の指導である。パイロット活動での知見を盛り込み、監査エリアの特定、リスク評価、フィール

ドでの監査、調書の書き方、報告書の書き方等の実務的指導を行った。これにより、BC-RM Dept.の内部監査人に対しては、パイロット監査活動で獲得した知識を早期に研修コンテンツへと落とし込み、実践的監査指導のスキルを向上させることが可能であった。また、各省庁に対しては、早期の監査実施を唱える省庁の要望に応じて、実務に特化した内容を提供することで、各省庁の実務スキルのレベルアップを図ることができた。更に省庁監査人のモチベーションの向上、BC-RM Dept.に対する信頼感の醸成を企図するものであった。

3-3 日本によるプロジェクトの強み

公共財政管理（Public Financial Management : PFM）分野の1つである本プロジェクト（内部監査の能力向上）におけるわが国による支援の強みは、次の2点にあると考えられる。

内部監査は非常に抽象的かつ被支援国にとって全く新しい概念である。このような内部監査の理解とそれに基づく実務の普及は、政府機関の階層のなかで上位の一部だけを支援すれば自動的に広まるものではなく、自発的持続性が発現するまでの支援対象の階層の上位から中位への働きかけが必要である。そのため、本プロジェクトで実施したような二人三脚的なハンズオン（体験学習）によるサポートが有効である。また、他の主要ドナーでは提供されていないものであった。本プロジェクトの終了時評価調査では、C/Pの大蔵省BC-RM Dept.や国家会計検査院（NAO）からも同趣旨の見解を受けている。

わが国においても本格的な内部監査の導入は近年の経験であり、これからそれを導入しようとしている被支援国にとっては、これは現実的で身近なモデルである。そのため、英国のようなこの分野における先進的事例からも学ぶ一方で、あるべき論だけでなく、被支援国の現状に本当に沿った支援計画とその実施により、被支援国側の取り組みに対するモチベーションを高め、それを持続させることができている。また、グローバルスタンダードとローカルスタンダードをどう整合させるかといった場合にも、わが国の経験を開発途上国で有効活用することができると考えられる。

第4章 プロジェクトの実績及び達成度

4-1 投入実績

本プロジェクトの2013年8月末までの投入実績は、表-1のとおりである。

表-1 本プロジェクトの投入

日本側	モンゴル側
<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家派遣：4分野4名（34.5人/月）* 長期専門家：なし 短期専門家：4分野4名（34.5人/月）* ・ 本邦研修/第三国研修：2回 韓国/日本：14日間、10名 英国：12日間、11名 ・ 機材供与：328万円相当 ・ 現地業務費：3,750万円* 	<ul style="list-style-type: none"> ・ カウンターパート配置：8～11名 ・ ローカルコスト負担：2,857万2,100MNT ・ 土地・施設：プロジェクトオフィス

*一部予定を含む。

4-1-1 日本側の投入

専門家派遣については、短期専門家4名が総括/内部監査（啓発・国際基準）、内部監査（制度整備）、内部監査（関係機関調整）、海外視察計画・促進の4分野で派遣されている。2012年1月～2013年12月までの間で34.5人/月の投入が予定されており、2013年8月末時点でうち24.2人/月が投入済みとなっている。

本邦研修に関しては、2012年5月～6月に11日間の本邦研修を実施し、中央省庁や地方自治体における内部監査の現況に関する講義、NAOによる検査制度の講義、地方自治体への視察等を実施した。モンゴル側からは、BC-RM Dept.職員8名を含む11名が視察に参加した。また、本邦研修に付随して3日間の韓国視察を実施している。

第三国研修に関しては、2013年1月～2月に12日間の英国への視察を実施し、中央省庁や地方自治体への視察、英国内部監査協会や英国公共財務会計協会による講義等を実施した。モンゴル側からは、BC-RM Dept.職員8名、パイロット機関職員4名を含む11名が視察に参加した。

モンゴル側に供与された機材は、パソコン、プロジェクター、コピー機などの事務機器である。機材供与の合計額は約328万円相当となっている。終了時評価時点では、紛失している機材は確認されなかった。

日本側により負担される現地業務費は3,750万円〔1年目：2,150万円、2年目：1,600万円（予定）〕である。主な用途はローカルコンサルタント雇用とプロジェクトの活動費である。本プロジェクトで雇用されたローカルコンサルタントは常勤2名（繁忙期3名）となっており、プロジェクトオフィスの庶務（備品管理等）、翻訳作業、スケジュール等の調整を担当している。また、有識者や現地に内部監査に精通している専門家を適宜、短期間雇用している。

4-1-2 モンゴル側の投入

2013年9月時点では、BC-RM Dept.の局長、副局長を含む同局職員11名がC/Pとなっている。また、パイロット機関（都市建設省、教育科学省、道路運輸省、ダルハン県、ドルノゴビ県）で

は評価モニタリング部門を中心に職員が試行的な内部監査活動に従事している。また、本プロジェクトの合同調整委員会には、大蔵省次官、国家会計検査院（NAO）副院長、パイロット機関の次官級職員等がメンバーとして参加している。

モンゴル側は約2,857万MNTのローカルコストを負担しており、研修やセミナー開催に関連する費用、交通費、出張費として使用されている。

また、本プロジェクトのオフィススペースは大蔵省内に設けられており、電話やインターネット環境等が提供されている。

4-2 活動実績

全体として、プロジェクトは計画に沿って実施されている。本プロジェクトの2013年8月末までの活動実績は、表-2のとおりである。

表-2 本プロジェクトの活動

活 動	実施内容
合同調整委員会	第1回（2012年1月25日）：参加者10名 第2回（2012年6月19日）：参加者15名 第3回（2013年1月17日）：参加者17名
啓発セミナー	第1回（2012年5月16日～17日）：参加者73名 第2回（2012年10月5日）：参加者94名 第3回（2013年1月12日）：参加者52名
基準・実務セミナー	第1回（2012年5月9日～11日）：参加者23名 第2回（2012年9月27日～28日）：参加者23名 第3回（2012年11月19日）：参加者50名 第4回（2012年11月23日）：参加者50名 第5回（2012年5月15日）：参加者106名 第6回（2013年6月14日）：参加者25名
マイクロセミナー	合計10回、延べ227名参加
新配属職員向けセミナー	合計3回、延べ15名参加
パイロット監査活動	建設都市開発省：9日間（1年目：4日間、2年目：5日間） 道路運輸省：6日間（1年目：2日間、2年目：4日間） 教育科学省：8日間（1年目：3日間、2年目：5日間） ダルハン県：4日間（1年目：4日間、2年目：0日間） ドルノゴビ県：3日間（1年目：3日間、2年目：0日間） 国税庁：1日間（1年目：0日間、2年目：1日間） 工業・農牧業省：1日間（1年目：0日間、2年目：1日間）
出版物	・ IPPFモンゴル語版：2,000部印刷（うち1,159部配布） ・ 内部監査導入計画：200部印刷（うち177部配布） ・ 内部監査マニュアル：1,000部印刷（うち437部配布） ・ 内部監査パンフレット：500部印刷（うち90部配布）

2012年5月～2013年6月の間に、ウランバートル市で中央省庁を対象に啓発セミナーを3回、基準実務セミナーを6回実施した。2013年9月～12月には地方への展開のため、14県の地方政府職員を対象に基準・実務セミナーを実施する予定となっている。また、各中央省庁の内部監査へのニー

ズを細やかにすくいとるために、2年次には訪問型の小規模セミナー（マイクロセミナー）を頻繁に実施している。

パイロット機関におけるの監査活動は各種研修を中心に進められており、2013年10月～12月も活動を継続する予定である。SIA職員の再配置の遅延により監査体制が整わず、地方政府では監査活動は遅れ気味である。大蔵省BC-RM Dept.の依頼により、当初のパイロット機関以外における試行的な監査活動の可能性を精査するため、国税庁や工業・農牧業省にてインタビューを実施したが、最終的にパイロット機関の入れ替えは実施していない。

出版物のうち、IPPFモンゴル語版、内部監査導入計画、内部監査パンフレットは本プロジェクトが作成したものであるが、内部監査マニュアルは世銀のプロジェクトで作成されたものを本プロジェクトの予算で印刷している。終了時評価時点では、内部監査パンフレットは印刷分の8割強が未配布であるが、今後の啓発活動に際して配布が行われる予定である。

計画された活動は2013年12月までに完了する見込みである。しかしながら、モンゴル政府内の内部監査活動が立ち上げ時期にあるため、啓発セミナーの継続、監査実務（実査等）の指導へのニーズが強く、大蔵省からプロジェクト期間延長の要望がある。

4-3 成果の進捗状況及び目標の達成度について

成果1：中央省庁と地方政府における内部監査の必要性に対する意識が向上する。

成果1はほぼ達成されたと判断される。各指標は目標を達成した状態にあると判断されるが、中央省庁や地方政府52組織へのアンケート調査で、上司の内部監査への理解不足が指摘されたため、継続的な啓発活動の必要性を加味し、成果1全体の達成度を判断した。なお残存タスクとしては、中央省庁や地方政府内での更なる内部監査への理解を目的とした啓発セミナー実施が挙げられる。終了時評価時点での指標の達成状況は、表-3のとおりである。

表-3 指標の達成状況

指標	結果
1-1. 国際的な基準に合致する内部監査の定義が確立される。	達成された。モンゴル語版の内部監査の国際基準（IPPF）が作成され、2013年1月の第3回JCCで内部監査の定義が採択された。
1-2. 啓発のための資料が作成される。	達成された。啓発セミナーの実施に併せて、啓発セミナー用の資料が作成され、配布されている。
1-3. 中央省庁や地方政府から内部監査啓発セミナーに参加する政府職員の地理的な対象範囲を拡大する（対象地域の地図を使用する）。	達成された。啓発セミナーはウランバートル市において3回実施され、中央省庁から219名が参加している。また、本プロジェクトで研修を受けたC/P職員が、新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査に啓発に関する講義を21県で実施した。
1-4. 啓発活動を行う講師の能力が向上する。	達成された。啓発セミナー講師となるC/P職員のプレゼン能力は1度だけの計測のため、改善度は把握できない。ただし、C/P職員は新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査の啓発に関する講義を継続的に実施しており、十分な能力を有していると考えられる。

成果2：内部監査・業績モニタリング局と選定された中央省庁と地方政府の職員の、内部監査の国際的な規準や実務についての見聞が広がる。

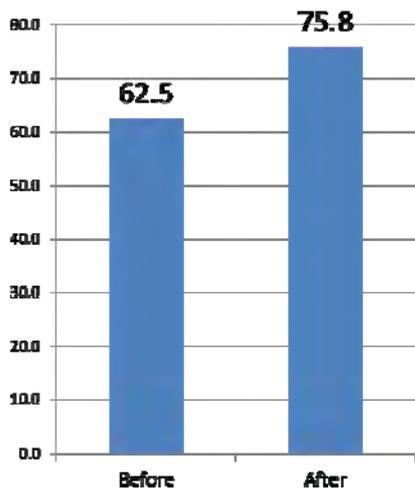
成果2は達成されたと判断される。活動2-3は8回の基準・実務セミナーが当初想定されており、終了時評価時点ではまだ達成されていない。しかしながら、成果2が主眼としているBC-RM Dept. やパイロット機関の職員の内部監査実務の理解度は、テスト結果を見る限り満足できる水準にあることから、成果2全体は達成していると判断した。終了時評価時点での指標の達成状況は、表-4のとおりである。

表-4 指標の達成状況

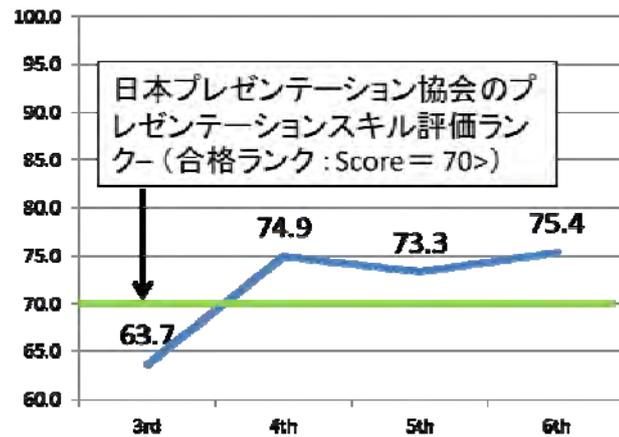
指 標	結 果
2-1. セミナーや海外視察の参加者の理解度が促進される。	達成された。基準実務セミナー参加者に公認内部監査人の試験問題に基づく理解度テストを実施したところ、2回目以降のセミナー後の平均点は内部監査の基本的な知識が十分あると判断される水準（75点）にまで改善した。（図-2）
2-2. IA-ME Dept.（現BC-RM Dept.）の職員の内部監査の理解度が56.59%から72%に向上する。	達成された。第2回目基準実務セミナーに参加したC/P（8名）の理解度テスト平均点は、セミナー前：62.5点からセミナー後：75.8点、内部監査の基本的な知識が十分あると判断される水準（75点）にまで改善した。（図-2）
2-3. 中央省庁や地方政府から基準・実務セミナーに参加する政府職員の地理的な対象範囲を拡大する（対象地域の地図を使用する）。	達成に向け進展中。ウランバートル市での基準実務セミナー（6回）では、中央省庁から合計277名が参加している。2013年9月には6県を対象にしたセミナーが実施され、地方では更に2回のセミナー実施が計画されている。また、本プロジェクトで研修を受けたC/P職員が、新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査に基準実務に関する講義を21県で実施した。（図-3）
2-4. 国際基準・実務を担当する講師の能力が向上する。	達成された。基準・実務セミナー講師となるC/P職員のプレゼン能力は、講義後のアンケートに基づく講師評価スコアで、63.69（2012年11月）から75.38（2013年6月）に改善している。また、C/P職員は新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査の基準・実務に関する講義を継続的に実施しており、十分な能力を有していると考えられる。（図-2）

成果2 基準・実務セミナーにおけるC/Pの理解度及び講師評価スコア

理解度テスト・トレンド(C/P)

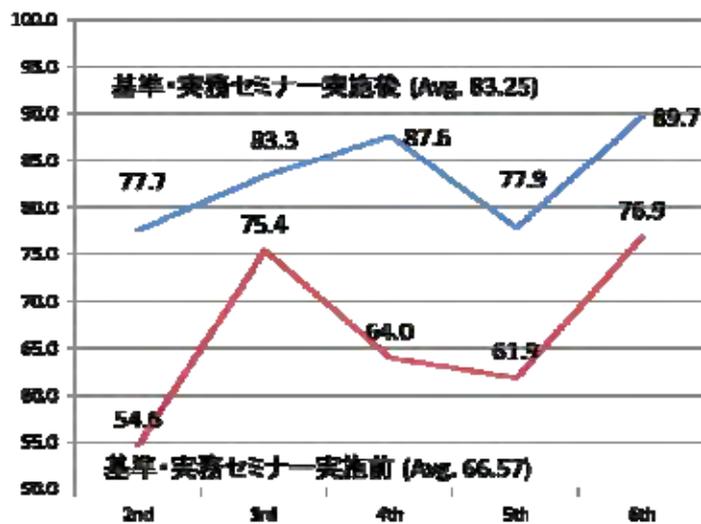


基準・実務セミナーにおけるC/Pの講師評価スコア



成果2 セミナー受講者の理解度

理解度テスト・トレンド(受講者)



ランク	定義
A 85-100	内部監査人としての卓越した知識と経験を身につけています
B 75-85	内部監査人として基礎的な知識と経験を身につけています
C 65-75	良い成績ではありませんが内部監査の基礎に関してもう少し学ぶ必要があります
D 55-65	内部監査の基礎的な考え方をもう一度復習してください
E 45-55	相当程度の努力が必要です

図-2 セミナーの成果



- 啓発セミナー（1st-3rd）及び基準・実務セミナー（1st-6th）-ウランバートル
 - 基準・実務セミナー（7th）-6県
 - 基準・実務セミナー（8th）-4県実施予定
 - 基準・実務セミナー（9th）-4県実施予定
 - パイロット内部監査-2県
- *C/Pが21県にて啓発セミナー及び基準・実務セミナーを実施済み

図－3 基準・実務セミナー対象地域図

成果3：中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための、モンゴルの事情に適した戦略計画草案が策定される。

成果3はプロジェクト期間内に達成見込みと判断される。成果3が主眼としている戦略計画草案の作成に関しては、計画期間中（2014～2016年）の活動内容や活動スケジュールの草稿が策定されており、終了時評価時点である程度の進展を確認できたことから、成果3全体をほぼ達成と判断した。残存タスクとしては、戦略計画草案の最終化がある。終了時評価時点での指標の達成状況は、表－5のとおりである。

表－5 指標の達成状況

指標	結果
3-1. 実務的かつ実践できる戦略計画草案が完成する（課題のカバレッジやモンゴル側の能力や状況を踏まえた実施可能性）。	ほぼ達成された。戦略計画（3年間計画）の策定にあたっては、内部監査導入計画（単年度計画）を策定し、パイロット機関での活動を経たうえで作成する方針となっている。戦略策定計画の初稿は2013年10月に完成する見込みである。
3-2. 戦略計画草案が選定された中央省庁や地方政府でパイロット的に実施される。	達成に向け進展中。2013年4月以降は、内部監査導入計画に沿って、パイロット機関での監査活動が進められている。10月～12月も活動を継続する予定。

プロジェクト目標：モンゴル政府において、大蔵省の内部監査・モニタリング評価局を通じて、中央省庁と地方政府に内部監査機能を導入し普及させるための基本的な能力が備わる。

プロジェクト目標はほぼ達成されたと判断される。プロジェクト関係者（日本人専門家、C/P）へのインタビューを通じ、大蔵省による戦略計画草稿の承認が11月中、戦略計画の閣議決定自体も早ければ年内に完了する見込みが明らかとなっている。こうした省内の承認、閣議決定に向けた支援・フォローが残存タスクである。指標以外に関しても、大蔵省の内部監査に関連する能力の獲得を判断できる（「5-2 有効性」を参照）。終了時評価時点での指標の達成状況は、表－6のとおりである。

表－6 指標の達成状況

指 標	結 果
戦略計画の最終ドラフトが大蔵省によって承認される（課題のカバレッジや実施可能性等の計画内容）。	ほぼ達成された。戦略策定計画の初稿は2013年10月に完成する見込みで、11月中にも大蔵省内でのレビュープロセスは完了する見込みである。最終化の支援及び省内での承認に向けたフォローを行う必要がある。

4－4 上位目標について

上位目標：内部監査機能の基本的な枠組みが中央省庁と地方政府に導入される。

上位目標は達成に向け進展中と判断される。内部監査規程、内部監査委員会規定、内部監査マニュアルといった文書体系は整備され、中央省庁を中心に内部監査も実践されるようになっていく。ただし、内部監査機能が導入されるには中長期的な計画が必要であり、戦略計画の策定が完了していない段階では、達成のめどが立ったとまでは判断できない状況にある。終了時評価時点での指標の達成状況は、表－7のとおりである。

表－7 指標の達成状況

指 標	結 果
中央省庁と地方政府における内部監査機能の実施状況	達成に向け進展中。内部監査機能を担う局は、評価モニタリングも管掌している。内部監査規程、内部監査委員会に関する規程は承認され、パイロット機関の一部でも内部監査委員会が設立された。
戦略計画の履行状況	達成に向け進展中。戦略計画は策定中であり、閣議決定されていない。

第5章 5 項目評価結果

5-1 妥当性

妥当性は高いと判断される。

5-1-1 モンゴルの開発政策及び開発ニーズとの整合性

2011年11月に新予算法が可決され、2013年度予算から同法の施行対象となっている。新予算法では中央省庁や地方政府が内部監査部門を設置することを定めており、大蔵省が中央省庁や地方政府の内部監査部門を指導することも規定している。財政安定化法（2010年可決）は財政規律の強化をめざしており、本プロジェクトの目的である内部監査部門の導入とも整合的である。モンゴル政府アクションプラン（2012～2016年）に基づき、大蔵省は内部監査関連の研修を同省のアクションプランに含めている。

5-1-2 プロジェクトのアプローチの適切性

本プロジェクトの主たるターゲットグループは大蔵省BC-RM Dept.であり、同局は新予算法に基づくモンゴル政府の内部監査導入の指導的な役割を担っている。本プロジェクトは同局職員を中心に内部監査の能力向上を図っており、ターゲットグループの選定は妥当である。また、2013年に同局は管掌する業務としてリスクマネジメントを明示的に採りこんでいる。リスクの把握は内部監査計画の基礎となるものである。本プロジェクトでもリスク評価を指導しており、大蔵省の新しいニーズにも対応している。

5-1-3 日本の対モンゴル援助政策との整合性

外務省の「対モンゴル国 国別援助方針」（2012年5月付）では、援助の重点目標として、ガバナンスの強化が盛り込まれている。鉱物資源関連の歳入増加を長期的経済発展に結びつけるため、財政管理機能の強化への支援を行う方針が掲げられている。本プロジェクトは内部監査機能の導入・促進を通じて、モンゴル政府の財政管理機能の強化を図るものである。

5-2 有効性

有効性は高いと判断される。

5-2-1 事業効果の発現状況

上述（「4-3 成果の進捗状況及び目標の達成度について」）のとおり、内部監査を導入・普及する中期の戦略計画（計画期間：2014～2016年）の策定が大蔵省BC-RM Dept.で進められている。戦略策定計画の初稿は2013年10月に完成する見込みで、11月までに大蔵省内のレビュープロセスを経て、年末までに閣議決定する方向で準備が進められている。戦略計画は法規の整備、特定分野の監査手法の作成及び研修、内部監査人資格制の整備等、幅広い内容を含むものになる予定である。このようにプロジェクト目標の指標は達成が見込まれている。

また、これ以外でも以下のとおり、大蔵省が内部監査活動を継続し普及する能力はあると判断できる。第一に、C/P職員が本プロジェクトで作成した研修資料を編集し、新予算法の説明のために内部監査活動に関するセミナーを実施している。パイロット機関に対しても、C/P職員が、

啓発、内部監査基準、リスク評価といった分野で指導を行っている。また大蔵省内部では、個別監査の計画、往査、監査報告書の作成、改善提案のフォローアップといった一連の活動が進められている。大蔵省は各部署のリスク評価を定期的実施しており、リスクマネジメントにも注力している。適切なリスクの把握は監査計画の根幹を成すものであり、大蔵省内部では継続的な監査活動の基礎が構築されたと考えられる。

5-2-2 促進要因及び阻害要因

効果促進要因としては、C/P職員がモンゴル政府内の内部監査機能の確立が急務であることを十分理解している点が挙げられる。新予算法は今年度から施行されており、中央省庁及び地方政府にて内部監査の実施が義務づけられている。大蔵省自らが内部監査に関してのセミナーを実施しており、本プロジェクトの面的な広がりも補完している。

効果阻害要因としては、大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があり、経験の蓄積を阻害していることが挙げられる。本プロジェクトでは、人事異動は初学者向けの基礎的な講義を繰り返す原因ともなった。また、中央省庁や地方政府のマネジメント層を対象とした啓発セミナーは実施しているが、上司の理解が得られないとの意見をもつ内部監査人は多い。上司の理解は統制環境の要となる重要な課題であるが、組織文化にも起因するため、理解の浸透には時間を要するものと考えられる。

5-3 効率性

効率性は高いと判断される。

全体として適切な時期に適切な質・量の資源が投入されており、日本・モンゴル国側双方の投入/活動はほぼ当初の計画どおりに実施されている。専門家やC/P職員へのインタビューでは、投入の量や質につき深刻な課題は指摘されなかった。啓発セミナーは中央の省庁を100%カバーし、監査基準・実務セミナーは中央の省を100%、庁の90%をカバーしている。2013年度から新予算法が施行されたため、プロジェクトの開始時期は時機を得たものとの意見がC/P職員から聞かれた。

SIAの監査人を各省庁、地方政府へ再配置する計画が当初予定より遅延しており、地方のパイロット機関（ドルノゴビ県、ダルハン県）では内部監査人の配置が進まず、パイロット監査活動の実施が遅れ気味である。本プロジェクトで研修を受けたC/P職員が、新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査の啓発、監査基準・実務に関する講義を21県で実施しており、活動の遅れを一部補っている。

派遣専門家により、プロジェクトの進捗状況は月次で把握がなされており、遅延に対して専門家が対策をとっている。パイロット機関（特に地方政府）での監査活動の遅れに関しては、①専門家が監査人の配置を急ぐよう関係機関に働きかける、②パイロット活動の遅延を戦略計画に反映する（配置が更に遅れるようであれば、地方政府での監査計画を中央省庁のものとは別の内容にする等）ことが検討されている。

5-4 インパクト

インパクトは、終了時評価時点での見込みとして、高いと判断される。

5-4-1 上位目標の達成状況

上位目標に関しては、新予算法に基づく内部監査は今年度から実施され始めたばかりであり、長期での事業効果発現を確認するにはまだ時間を要するものと考えられる。現時点での見込みとして、インパクトは高いものと判断される。

進展がみられる点として、内部監査規程、内部監査委員会規定といった内部監査制度に関しては法規整備が進みつつあることが挙げられる。また、内部監査基準（IPPFのモンゴル語訳）や監査マニュアル（世銀作成）も完成しており、実務に必要な文書体系も整備されつつある。

その反面、運用状況は省ごと、地方政府ごとでまちまちである。中央省庁16省のうち、内部監査委員会は10省で設立された。内部監査委員会に関しては外部者を委員に加えることは内部監査規程に明記されているが、各省で独自の規定を設けることも認められている。そのため、外部への情報の漏えいへの懸念が強いため、内部者を加えない（工業・農牧業省）、監査委員会を設置しない（教育科学省）というケースもあった。ほとんどの省庁で内部監査活動が進められている一方、地方政府では内部監査人の配置が遅れており、ダルハン県では内部監査は実施されていなかった。

5-4-2 その他のインパクト

本プロジェクトはモンゴル政府職員の内部監査能力の向上、更にはモンゴル政府内の内部監査機能の導入をめざしてきたが、内部監査戦略計画の内閣承認プロセスを通じて内閣内でも内部監査の理解が高まってきている。加えて、民間企業でも内部監査を強化する方向にあり、IPPFモンゴル語版の活用範囲が広がっている。公認会計士協会はホームページを通じてIPPFのモンゴル語版が作成されたことを広報しており、協会内での書店でも閲覧を行い、関心のある者には大蔵省で入手可能であることを伝えている。また、モンゴル語版のIPPFは内部監査人協会（IIA）のホームページからダウンロードが可能である。

5-5 持続性

持続性は中程度と判断される。

5-5-1 政策・制度面

新予算法は今年度から施行され、内部監査規程や内部監査委員会規程といった内部監査を機能させるための細則も承認された。現在、関連法規は整備される方向にあり、今後はむしろ内部監査委員会の設立といった法規の運用状況をモニタリングする段階にある。予定どおり、内部監査導入・普及に向けた戦略計画が閣議決定されれば、内部監査への政治的なコミットメントはより明確になる。

5-5-2 組織面

大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があり、経験の蓄積や安定的な監査業務実施の観点からは改善すべき状況にある。また、内部監査人の任命に関しても未整備な状況にあり、適切な資格制度の確立が急務といえる。

プロジェクト開始時点（2012年1月）ではIA-ME Dept.の人員は8名（局長、副局長含む）だったが、2013年にBC-RM Dept.に改組された後は、11名（局長、副局長含む）に拡充された。リス

クマネジメントを管掌するに伴い、人員も増加している。BC-RM Dept.はリスクマネジメントという新しい機能を担っており、大蔵省内のリスクのモニタリングに関しても重要な役割を担う方向にある。

パイロット機関ごとに内部監査人の配置はまちまちの状況である。ただし、中央省庁は体制が不十分ながらも新予算法に沿って内部監査を実施し始めている。他方、地方政府は内部監査に振り向けるリソースが潤沢とはいえず、内部監査実施の必要性を認識しつつも、対応に困難を感じている状況にある。今後、SIA職員の再配置が進めば、モンゴル政府全般において内部監査関連の人員は大きく拡充する。SIA職員以外の内部監査人の増員は予算の獲得次第だが、大幅な増員を見込めるような予算増は期待しにくい。

5-5-3 技術面

C/P職員は、啓発、監査基準・実務、リスク評価といった分野で講義を実施しており、内部監査のコンセプトに関してはセミナー、講義等の活動を継続できる状況にある。監査基準、監査マニュアルといった監査業務に必要なツールは揃っている一方、監査実務に関する研修機会は限られており、持続的な研修制度の整備に関してはC/P職員もその必要性を認識している。

パイロット機関ごとに内部監査の技能習得状況はまちまちである。パイロット機関へのインタビューでは、本プロジェクト以外に研修の機会は非常に乏しく、技能の維持や向上には制約のある環境にある。この点を踏まえて、内部監査人の継続教育に関しては、策定中での戦略計画にも盛り込む予定となっている。

供与機材は現地で使用されている事務機器（PC、プリンタ、コピー機）が主たるものであるため、修理や交換部品の入手には問題はないものと推察される。

5-5-4 財務面

プロジェクト効果の持続に必要な活動を実施・維持するための予算（内部監査関連のセミナー実施、内部監査活動、人材配置等）が十分確保されていない。持続性の課題は、人的リソース不足に起因する部分が多い。人的リソース確保の観点からも、中央省庁、地方政府のシニアマネジメント層の内部監査への理解を深めることは重要である。

終了時評価時点では、2014年度予算は策定中であり、明確な見通しは立っていない。インタビューを行ったパイロット機関では、2013年度予算で内部監査活動のみを目的とした予算はなく、2014年度も大幅な予算増加は期待しにくい。終了時評価では、セミナー実施、監査活動、要員確保等のために予算を極力確保することを提言に盛り込んだ。

5-6 結論

本プロジェクトのC/P職員は、プロジェクト活動を通じて内部監査人として必要なさまざまな知識・ノウハウを習得し始めており、啓発、内部監査基準、リスク分析の講義を実施している。大蔵省BC-RM Dept.の職員は内部監査に関連するコンセプトを理解し、理論に関するセミナーを継続できる能力を獲得している。また、モンゴル政府内での内部監査活動の展開に必要となる3カ年戦略計画の策定もプロジェクト終了までにめどがつく見通しである。

他方、プロジェクト目標及び各成果の達成をめざすという観点からは、なおも残された課題は存在する。短期的には、ハイレベル、シニアレベルの啓発や内部監査の反復練習などといった課

題がある。これら課題はプロジェクトで達成をめざしていた成果の一部でもあり、更なる啓発活動やパイロット機関での内部監査活動の支援が必要な状況である。

プロジェクト実施期間中に、内部監査規程、内部監査委員会規定といった内部監査制度を機能させるための規則は整備され、内部監査基準や内部監査マニュアルといった実践に必要なツールも揃いつつある。文書体系の整備や普及に関しても、世銀の支援と並び、本プロジェクトは一定の役割を果たしている。モンゴル政府内の内部監査は、制度枠組みの導入状況をモニタリングし、戦略計画に沿って監査活動の実践を進める時期にある。モンゴル政府内での内部監査導入はいまだ緒についたばかりであり、内部監査人の認定・育成制度、予算確保といった持続性を確保するための取り組みは今後も強化されることが望ましい。

第6章 教訓・提言

上記の議論を踏まえ、以下の提言を取りまとめ、2013年12月の最終JCC会合で実施状況を確認することが合意された。

6-1 モンゴル大蔵省への提言

6-1-1 中央省庁、地方政府における内部監査の制度的枠組みの整備状況モニタリング

全省庁及び地方政府が内部監査に係る制度的枠組みを構築するために、整備状況をモニタリングし、必要に応じて支援を実施することが重要である。とりわけ内部監査においては、内部監査委員会やレポーティングラインはコアとなる制度枠組みである。内部監査委員会の設置状況やレポーティングラインの確認等を中心に大蔵省BC-RM Dept.がモニタリングすることが望ましい。各機関において、内部監査委員会を立上げ、内部監査結果の議論を通じて得られた提言の実行状況をフォローアップするような制度的枠組みを整えることが重要である。

6-1-2 継続的な啓発活動

中央省庁、地方政府によっては、内部監査に係る理解の程度にばらつきがあり、今後も継続的に内部監査に係る啓発活動を実施していくことが望ましい。本調査において、本プロジェクトを通じて作成した内部監査に関連する各種文書・資料が広く有効に活用されていることが確認された。研修やセミナーを通じて、IPPFモンゴル語版の継続的な配布や、プロジェクトで作成したプレゼンテーション教材の効果的な活用・配布を図ることが効果的である。更にこれまで一部の地方自治体を対象に啓発活動を行ってきたが、今後は実施対象地域を拡大することも求められる。

6-1-3 戦略的な人材育成方針の導入

プロジェクトの持続性を確保するためにより戦略的な人材配置・育成方針（キャリアパス、キャリア開発、OJT）が重要である。特に地方政府においては、リソース制約から内部監査に係る体制整備が進んでおらず、地方政府を対象とした効果的・効率的な内部監査人研修の構築が求められる。また、中央・地方を問わず内部監査人の任命に関しても未整備な状況にあり、適切な資格制度の確立が急務といえる。内部監査人の公的資格の導入を中期戦略計画で明記することが望ましい。

6-1-4 予算確保

内部監査人の配置や内部監査関連の活動を継続的に行うために、必要な予算をできる限り確保することが肝要である。モンゴルは内部監査関連費用をプログラム別の予算として毎年十分に確保し、安定的な内部監査普及に向けた活動実施が重要である。

6-2 JICAプロジェクトチームへの提言

6-2-1 戦略計画の作成・承認の支援

本プロジェクトで作成支援している中期戦略計画（案）は、2013年中に内閣で承認を得られるように計画を閣議提出される予定である。論点の範囲、運用方針は中期戦略計画において重

要である。とりわけ留意すべき点としては、達成目標、制度的枠組み、内部監査人の独立性の確保、人材配置・育成、計画のモニタリングが挙げられる。これらがどのように中期戦略計画へ位置づけられているかを確認し、内閣承認に向けたC/Pの活動をプロジェクトとして支援することが求められる。

6-2-2 プロジェクトの延長

本プロジェクトはおおむね順調に実施され、確に成果を生み出し、プロジェクト目標は期間内に達成見込みであるが、引き続き残された課題は存在する。例えば、セミナー受講者を対象としたアンケート調査によると、ハイレベル、シニアレベルの職員の意識向上がまだ必要である（成果1）。また、BC-RM Dept.やパイロット機関におけるOJTの継続的な実施は内部監査についての実践的理解を深めるためにも必要である（成果2）。今次評価で認識された残された課題に取り組むには、継続的な支援が肝要である。

特に、本プロジェクトで支援している戦略計画草案の最終化（成果3）及び閣議承認が11～12月に予定されており、2014年1月以降にモンゴル政府内で内部監査活動が急速に本格化することを考慮すると、本来は、プロジェクト当初予定期間どおり終了すべきところであるが、協力の効率性の観点からも、これらの課題へ対処するためにも現行フェーズの延長が適当である。それに際して、モンゴル大蔵省が中期戦略計画の承認に向けて強いコミットメントを維持することが重要である。延長時の協力の範囲としては、現行フェーズを踏襲し、中期戦略計画に沿った内部監査の啓発活動や、研修や内部監査実務の支援が想定される。具体的には以下のとおり。

- ・目的：現行フェーズで構築した内部監査活動の土台を更に固め、今後のスケールアップをめざす。具体的な課題と活動は以下のとおり。

残された課題	延長期間中の活動
モンゴル側及びプロジェクトで実施したアンケート調査結果によれば、各省庁ともハイレベル、シニアレベルへの啓発が引き続き必要な状態である。	内部監査に関する啓発・理解促進活動
BC-RM Dept.及び他パイロット省庁内部監査人の内部監査の反復練習の実践的な機会が引き続き必要である。	OJT方式による1サイクルの反復練習の実施。その際、モンゴル側の人的資源・時間・予算制約下での内部監査の効率的手法としてリスクベース監査の手法も取り入れる。

- ・想定される投入：コンサルタント（短期）の継続派遣（現行どおり）。
 - *投入として、本邦及び第三国での研修は想定していない。
- ・延長の意義：延長後に上記事項に対処することができれば、次期フェーズが採択された場合、現行フェーズから次期フェーズへのスムーズな移行にもつながることになり、極めて有意義である。

6-3 教訓

類似案件に対する教訓として、内部監査制度導入の手法はその国の背景に合致するように設計

されるべきである。モンゴルのような内部監査導入初期の国においては、内部監査の概念的枠組みや、内部統制、リスクアプローチなどといったなじみのない新たな概念・手法の導入は大変難しい。このような場合、理論一辺倒の講義だけではなくフィールドワークもうまく組み合わせることで、内部監査の制度構築につながり、また内部監査人の能力開発につながる。本プロジェクトの場合、プロジェクト専門家がプロジェクトオフィスに駐在し、日常的にBC-RM Dept.に対して支援・助言を行える体制となっていた。C/Pへのインタビューを通じて、このようなアプローチは日本の強みであり効果的であったことが確認された。

6-4 その他

内部監査は、内部統制や公共調達、外部監査とうまく連携することで、有効性を高めることができる。外部監査を担うNAOはモンゴルにおいて内部監査よりも長い歴史・経験を有しており、BC-RM Dept.はNAOとの連携を通じた手法・技術の吸収を図るべきである。

また、中央省庁のなかでもとりわけ調達庁は2012年10月に改正調達法の下で設立された新しい機関であることから、多くの課題を抱えている。JICA調査団が調達庁長官にヒアリングをした際、本プロジェクト活動及び作成文書に対して関心を表明した。本プロジェクトで作成したセミナー資料の調達庁への共有、調達庁向けのマイクロセミナーの実施等、プロジェクト枠内での協力は調達庁にとって効果的である。調達庁の能力強化のためには、政府がいかに適切に内部統制の仕組みを整えられるか、そして内部監査の仕組みを使ってどの程度内部統制を機能させられるかという点が重要である。

第7章 総括

7-1 結論と残された課題

モンゴルにおける公共部門の内部監査制度は、昨今、制度の土台となる法令等が整備されてきている。このような内部監査導入初期という状況下で実施された本プロジェクトは良いパフォーマンスを発揮してきた。大蔵省BC-RM Dept.の職員は内部監査に関連するコンセプトを理解し、理論に関するセミナーを継続できる能力を獲得している。また、モンゴル政府内における内部監査活動の展開に必要となる3カ年戦略計画の策定もプロジェクト終了までにめどがつく見通しである。そのため、プロジェクト目標の達成状況は満足できる状況にあるといえる。内部監査に必要な文書体系の整備や普及に関しても、本プロジェクトは一定の役割を果たした。

他方、大蔵省以外の他省庁や地方政府においては、業績モニタリング・内部監査局等、内部監査を担当する部門は設置されたものの、内部監査委員会の整備、内部監査を受ける側の内部監査に対する理解度や内部監査人の人数、能力、経験といった面でかなりばらつきがある。

なお、内部監査人協会（IIA）が開発した内部監査成熟度モデル（IA-CM）に照らした現況の評価では、5段階のうちボトムラインの次のレベル2（Infrastructure、反復継続した内部監査制度の根本的な仕組みが整った段階）におおむね到達してはいるものの、大蔵省BC-RM Dept.においても、個々の内部監査人に対する計画的な研修やその管理、年度や中期の内部監査計画の策定プロセス等が完全に制度化されているとはいえない状況である。

上述のとおり、モンゴル政府内での内部監査導入はいまだ緒についたばかりであり、残された課題も存在している。短期的には、ハイレベル、シニアレベルの啓発や内部監査の反復練習などといった課題がある。これら課題はプロジェクトで達成をめざしていた成果の一部でもあり、これらに対処するためにもプロジェクトの延長は適当である。

また中長期的には、内部監査人の人員確保、継続的な育成とその資格あるいは地位に関する更なる法的環境整備、内部監査の実施についての教育や支援、そしてそれらを指導する大蔵省BC-RM Dept.によるそれらの整備・運用状況の継続的、定期的なモニタリング等が、モンゴル政府部門全般に有効な内部監査制度を定着させていくための今後の課題であろう。このためには、内部監査規程にも定められているとおり、モンゴル政府部門における外部監査機関であるNAOと内部監査部門の緊密な連携を促進し、その豊富な知識と経験の蓄積を活用していくことも不可欠と考えられる。

7-2 今後の支援案

今後は戦略計画に沿って中央省庁や地方政府に内部監査機能を確認する時期にある。特に内部監査人の認定・育成制度、予算確保といった持続性を確保するための取り組みは今後も強化されることが望ましい。数ある課題のなかでも、BC-RM Dept.は特に以下の課題に対して継続的に取り組むことが望ましい。

- ・内部監査人トレーニング。学習・経験事項をいかに実践で発揮するか。
- ・内部監査計画段階でのリスクアプローチのより明確かつ実践的な理解形成。
- ・内部統制と内部監査との関係性についてのより明確かつ現実的な理解形成。
- ・NAO等のモンゴル外部監査の経験や手法、技術の内部監査での活用。
- ・モンゴルの機能強化、透明性確保を目的とした内部監査（調達分野含む）の実施。

こうしたなか、モンゴル政府は、本フェーズはスタートアップ・フェーズであると認識したうえで、これら実践的な課題に対して効果的な次期フェーズの実施へ強い関心を表明した。その際、現行フェーズ終了後、可能な限り早いタイミングでの次期フェーズ開始に対する強い期待感が表明された。モンゴル政府の要請内容は以下のとおりであり、これら要請内容を念頭に置き、上述した課題を解決できるような形での次期フェーズの支援が重要である。

- ・ 内部監査人の地位確保のための人事制度や公認内部監査人資格制度の構築
- ・ 客観的かつ独立した手順により内部監査を実施するための法的整備
- ・ 国際内部監査基準に沿った実践的かつ高度な内部監査手法の普及
- ・ CAAT（Computer Aided Audit Technology）による内部監査活動の質的管理システムの導入

付 属 資 料

1. 調査日程
2. 主要面談者リスト
3. 主要面談記録
4. 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)、Joint Evaluation Report
 - [Annex1] Brief Summary of the Terminal Evaluation (objectives, member of the team, schedule, methodology)
 - [Annex2] PDM
 - [Annex3] IIA Capability Assessment Matrix (IA-CM) and Detailed Key Process Areas
 - [Annex4] Input Information
 - [Annex5] Activities Information
 - [Annex6] Performance Information
5. Joint Evaluation Reportプレゼンテーション資料
6. 終了時評価グリッド
7. Presentation Evaluation Sheet

1. 調査日程

Day		TIME	Contents
16	Mon		Mr. Mukaiyama and Mr. Kobayashi arriving at UB
17	Tue	9:00	Meeting with and Interview to JICA Experts
		11:00	Interview to MOF (BC-RM Dept.)
		14:30	Interview to Counterparts (Internal Auditors, BC-RM Dept., MOF)
18	Wed	9:30	Meeting with JICA Mongolia
		11:00	Interview to MOF (Treasury Dept.)
		13:00	Interview to other donor's consultants (WB)
		14:30	Interview to National Audit Office
		16:00	Interview to Cabinet
		17:00	Interview to MOF (Legal and Procurement Dept.)
19	Thu	9:00	Interview to National University of Mongolia, School of Economic
		11:30	Interview to Mongolian Institute of Internal Audits,
		13:30	Meeting with Ministry of Economic Development
		14:30	Interview to Ministry of Construction and Urban Development
		16:00	Interview to Ministry of Education and Science
		17:00	Interview to Procurement Agency of Mongolia
20	Fri	11:00	Interview to the pilot local government (Darkhan - Uul Province)
21	Sat		Mr. Amatsu and Mr. Tanaka arriving at UB Report Writing
22	Sun		Meeting among the team Report writing
23	Mon	8:30	Interview to Mongolian Institute of Certified Public Accountants
		11:00	Courtesy call to State Secretary, MOF
		14:30	Plenary meeting with C/P
24	Tue	9:30	Meeting with JICA Mongolia
		11:00	Interview to MOF (BC-RM Dept.)
		13:30	Interview to Pilot Ministries - Ministry of Industry and Agriculture - Ministry of Education Culture and Science
25	Wed	AM/PM	Review meeting with BC-RM Dept. (*these discussions will be done based on the essence of the previous week survey results.
26	Thu	AM	MTG with Donors (UNDP)
		PM	Documentation work with BC-RM Dept.
27	Fri	10:30	Joint Coordinating Committee Meeting
		12:00	
		14:00	Report to JICA Mongolia
		16:00	Embassy of Mongolia
28	Sat		Departure of Mr. Mukaiyama and Mr. Kobayashi (Mr. Amatsu and Mr. Tanaka joining to another mission in Mongolia)

2. 主要面談者リスト

主要面談者リスト

【Ministry of Finance】

Mr. Gantsogt Khurelbaatar	State Secretary
Ms. Battsetseg Batsuuri	Director, BC-RM Department
Mr. Sukh-Ochir Batsukh	Deputy Director, BC-RM Department
Ms. Ts.Ariunsanaa	Head, Statement Division, Treasury Department
Ms. Bolormaa	Deputy Director, Accounting Policy Department
Ms. Munpentsetseg	Deputy Director, Public Administrative Management Department
Mr. Enkhtsogt	Director General, Legal and Procurement Department

【Ministry of Construction and Urban Development】

Mr. Ts. Amarbayasgalan	Director, ME-IA Department
------------------------	----------------------------

【Ministry of Education and Science】

Mr. Ts. Amarbayasgalan	Deputy Director, ME-IA Department
Ms. Mashlai OYUNTSETSEG	Deputy Director, ME-IA Department

【Ministry of Industry and Agriculture】

Ms. Ukibai SAULYE	Director, ME-IA Department
-------------------	----------------------------

【Procurement Agency of Mongolia】

Ms. Enkhjargal	General Director, Gov Procurement Agency
Mr Bulgantamir	Deputy General Director, Gov Procurement Agency

【National Audit Office】

Mr. Batbayar Badamdorj	Deputy Director General of President
------------------------	--------------------------------------

【Pilot Local Government(Darkhan - Uul Province)】

Mr. Jargalsaikhan	Head of Public Administration Department
-------------------	--

【National University of Mongolia, School of Economic Studies】

Prof. Munkh-Ochir	
Prof. Unurjargal	

【Mongolian Institute of Certified Public Accountants】

Mr. Choi. CHIMIDSUREN	CEO
Ms. L. BADAMKHAND	Head of Foreign Relations Division

【World Bank】

Mr. Mainbayar	WB consultant
---------------	---------------

【UNDP】

Ms. Davaadulam Ts.	Governance Team Leader
--------------------	------------------------

【JICA Project Team】

遠藤 洋史	総括／内部監査（啓発・国際基準1）
杉村 寛明	内部監査（制度整備2）
標 夏樹	内部監査（制度整備1）
ドルジスレン ナムジルマー	内部監査（関係機関調整）

【在モンゴル日本大使館】

林 伸一郎
櫛本 昇一

参事官
二等書記官

【JICAモンゴル事務所】

加藤 俊伸
岩井 淳武
サイハナ
オド

所長
次長
所員
所員

3. 主要面談記録

日 時	2013年9月17日8時45分～10時50分
面談場所	MOF内プロジェクトオフィス
面談者	
先 方	遠藤洋史専門家、杉村寛明専門家、ナラ専門家
当 方	向山光浩（内部監査）、小林信行（評価分析）
内 容	評価対象案件の達成事項等

評価対象案件の派遣専門家にインタビューを行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

- ・2015年の法規改正にあわせて、IPPFとの整合性を図ることが望ましい。
- ・啓発セミナー、基準・実務セミナーはC/Pが自発的に実施できるようになっている。啓発セミナーそのものはウランバートルで行っており、地方への展開はできていない。今後、DVDを作成し配布する予定。ただし、新予算法の施行に合わせて、C/Pが21県すべてで内部監査の啓発セミナーを実施している。
- ・啓発セミナーの評点。声の大きさやジェスチャーなどのプレゼンテーション能力を基準に評点を行った（計測は2012年10月1回のみ）。評点は参加者がつけた。評価項目は基準・実務セミナーとも共通で比較可能。
- ・マッピング：基準実務セミナーは作れる（蛍光ペンで塗り分けた地図を入手）が、啓発セミナーは地方に展開していないので、作るのが難しい（啓発、基準実務セミナーともに参加省庁のリストは入手）。
- ・基準実務セミナーは6県で実施した。1～2回を地方で追加したい。
- ・基準実務セミナーは参加者の理解度テストをセミナーの事前・事後に実施した（中央省庁のみ）。理解度テストはCIA試験の設問を利用した。また、啓発セミナーと同様にプレゼンテーション能力を基準に評点を参加者がつけた。
- ・導入計画は2013年1月にMOFに承認され、製本して6月以降に配布している。導入計画自体は各国（イギリス、オーストラリア、マレーシア）の内部監査計画をレビューしたうえで、具体性をもたせた方がよいと判断した。継続的なアップデートができるよう、作成にはC/Pも関与している。
- ・中期計画は導入計画と同じ構成で期間を2014～16年に延ばす内容。年内に完成し、2014年1月にMOF承認をめざす。
- ・IA-CMでの判断基準を計画のKPIとして使うことは可能だと思う。IA-CMで見た達成度には機関ごとにばらつきがでると思う。
- ・意見交換会は大蔵省が主催して、省庁の内部監査の導入状況につき意見交換をするもの。
- ・内部監査規程や監査委員会の規定は世銀が作成した。監査委員会は各省庁に設置して、内部だけでなく、民間からも委員を招集することになっている。
- ・世銀は規定、マニュアル等の公的な文書を作る役割を担い、トレーニングはJICAが実施するというデマケになっている。本プロジェクトはマニュアルの印刷配布を行っているが、作成したのは世銀である。

- ・内部監査規程（Audit Charter）、監査委員会規定、IPPF（監査基準）、マニュアル等、業務に必要な規程類は揃っている。
- ・大蔵省では、特定の数人が内部監査を担当するのではなく、全員が内部監査を担当できるような体制となっており、1～2名が異動で抜けても対応できる体制を作っている。残りの職員が新人に教えることで、外部による新人研修が不要となる。道路運輸省でもその方向で体制を整備しつつある。
- ・SIA（コンプライアンス監査）が分割され、各省庁に検査人が配置されるので、各省ともマンパワーは改善するはず。MOFの国庫局には内部統制担当がいる。
- ・不正監査は汚職防止庁があって、そこが対応している。
- ・プロジェクト期間中に往査はできるかもしれないが、提言のフォローアップまでは難しい。
- ・パイロット機関は人繰りが厳しい。業績モニタリングで余裕がない状況なので、内部監査を新規で行うリソースの確保が厳しい。負担が少ないところから始めていくのが現実的でないか？ 業績モニタリングで内部監査と共通する部分があるので、そこから始めていくのが手掛けやすいのではないか。

日 時	2013年9月17日 11時00分～12時50分
面談場所	MOF
面談者	
先 方	Ms. Battsetseg Batsuuri, Director, BC-RM Department Mr. Sukh-Ochir Batsukh, Deputy Director, BC-RM Department
当 方	向山光浩（内部監査）、小林信行（評価分析）
内 容	内部監査制度等

BC-RM Department の局長と次長にインタビューを行い、内部監査制度などにつき情報を収集したものを。

- ・2013年1月から新予算法が適応されており、法的な内部監査の基礎となっている。各省庁には IA-ME Dept. が作られ、組織面での整備も進んだ。内部監査人の育成が現在の課題となっている。
- ・プロジェクト目標は達成できると思う。中期監査計画は専門家と協議している。導入計画で中期計画の骨子となる部分はまとまっている。導入計画の策定に C/P が関与しており、計画内容には習熟している。
- ・現在、2014年予算案及び14～16年の予算概略は策定作業が終わっており（予算見通しはローリングプランで毎年向こう3年を策定）、14～16年のサイクルに中期計画の期間を合致させている。
- ・新予算法の施工にあわせて、21 県を対象に内部監査の概念や意義などを説明する機会を設けており、県の IA-ME Dept. に基準と実務の基礎を教えている。本プロジェクトの啓発セミナーの資料に手を加えてプレゼンを実施している。
- ・大蔵省では、IA-ME Dept. の位置づけを見直して、予算管理・リスク管理も管掌範囲とし、BC-RM Dept. という部署名にしている。当部では大蔵省のコスト削減のため、Department を9から7に削減している。
- ・リスクの洗い出しは内部監査の基礎となるため、MOF と MOF 管轄の2つの Agency（関税庁、国税庁）にてリスク管理を管掌する部門を作った。
- ・RCM を部署ごとに作って、リスク分析のインプットを作っている。
- ・調達法 53 条に基づき、調達庁が発足しており、一定以上の契約はそちらで調達することになっている。調達庁は発足当時から内部機能を有しており、MOF は手法面で指導している。調達庁は2013年1月から活動を開始している。
- ・2014～16年の内部監査関連予算に関しては、細かく集計する必要あり。後日提供したい。
- ・人事異動で担当者が変わる点はマイナスばかりではない。監査対象の業務に詳しくなれるというメリットがある。長期留学で人が抜けないよう、修士号をもっている職員を BC-RM Dept. には配置するよう留意している。
- ・内部監査規程（Audit Charter）は2012年11月の政府決議 129 号で決定され、各省庁では内部監査委員会を作ることが決定された。
- ・2013年1月大蔵省命令 29 号により内部監査委員会の構成や運用規程が定められた。

日 時	2013年9月17日14時30分～19時00分
面談場所	MOF
面談者	
先 方	Munkhgerel (Officer)、DEGD (Senior Officer) 等、C/P 合計 8 名
当 方	向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	質問票に基づく質疑応答等

事前に送付した質問票に基づいて C/P に質疑応答を行ったもの。

- ・事業実施内容自体（意識向上、国際基準への習熟、戦略計画の策定）には問題はない。現時点では専門家と一緒に往査はしていないので、それは実施したい。
- ・MOF でも独自に啓発や基準実務にかかわるセミナーを実施している。プロジェクト関連のセミナーと明確に切りわけて集計はしていないので、プロジェクトのセミナーのみの集計は遠藤専門家よりデータをもらってほしい。
- ・今夏の間に 6 つの県で啓発活動を行い、内部監査マニュアルを配布した。参加者は内部監査や内部監査を実施するニーズを理解していたので、内部監査への理解は広がっている。
- ・プロジェクト目標の達成に関しては困難な点はないと思う。中期計画の策定以外にも能力の獲得は進んでおり、個別指標の達成度よりもプロジェクト目標の達成度は高い。
- ・中期計画のドラフトは既にあり、標専門家の到着後、10月1日には提出できる水準にまで仕上げ、10月中に各省庁からの意見をもらい、11月1日はMOF内の承認を得る。
- ・中期計画の策定に関して、政府の政策や個々の省庁の状況とすり合わせる必要がある。パイロット機関からの意見は適宜吸い上げており、内容に関しては大きな異論はでないはずである。
- ・2013年までは内部監査に関して独立した費目はなかった。2014年度から各省から内部監査に関連する予算を計上することになっている。予算規模は省ごとによって大きく異なる。省庁には内部監査に予算を振り向けるよう働きかけはしている。
- ・供与機材に関しては問題はなし。教材を多数コピーするので、自動でホチキス止めする機能がほしかった。
- ・日本での研修は内容は十分理解できたし、帰国後にはそれに基づく内部監査制度への提言を実施している。日本の公的部門の内部監査制度は想定されていたよりも整備が進んでいなかった。法規が整備されておらず、各県ごとに制度はバラバラだが、各人の規律意識が高く、それに基づき内部監査が行われている。理論的なものは教えてもらったが、実際の作業（往査等）には参加できなかったのも、そこを充実するとよいと思う。
- ・英国での研修はもっと長くてもよかったと思う。不正監査についての講義がとてよかったので、そこにもっと時間を割り当ててほしかった。
- ・MOF が継続的に能力を獲得すれば、他省庁の監査報告書を精査して、クオリティコントロールをすることもできるようになると思う。
- ・予算執行が適切に行われて、ドナーの評価につながるのの期待をもっている。

- ・メディアでの登場回数や記事に関しては次回面談（次週月曜日）までに準備。遠藤専門家がインタビューに答えたこともあり、この分野で JICA が支援を行っていることは知られるようになっている。
- ・建設都市開発省では次官（以前啓発セミナーを受けた）が内部監査セミナーの冒頭でありさつをし、重要な内容なのでよく学んでほしいとの説明をした。
- ・法規が整備され、内部監査部門を設立するところは増えている。2014 年には初めて内部監査への予算を計上することになる。
- ・BC-RM Dept.の職員から研修ニーズを聞き、部内の研修プログラムを策定している。MOF からの予算がつくもの（内部監査関連は少ない）もあり、ドナー（JICA、世銀）のプロジェクトから予算がつくものもある。JICA プロジェクトが研修のリソースのかなりの部分を占めている。
- ・研修の機会がなくなった場合、現時点での実施していること（啓発セミナー、基準実務セミナー）は継続して実施できると思うが、更に内容を高めることはできないと思う。
- ・別添 4 の C/P リストは記載事項に間違いはない。

日 時	2013年9月18日11時00分～12時00分
面談場所	MOF
面談者	
先 方	Ms. Ts.Ariunsanaa, Head, Statement Division, Treasury Department Ms. Bolormaa, Deputy Director, Accounting Policy Department Ms. Munpentsetseg, Deputy Director, Public Administrative Management Department
当 方	向山光浩（内部監査）、小林信行（評価分析）
内 容	技術協力プロジェクト実施後の内部監査活動等

技術協力プロジェクト開始後の内部監査活動につき、監査対象部門から意見を聴取したものの。

- Accounting Policy Department では、監査関連資格（公認会計士、監査法人、資産鑑定人）の認定を行っており、関連する法規の実施状況に関する内部監査が実施されている。今年度第 2 四半期に関しては、資産評価関連の業務に関して資産評価を行う法人が所属している団体と協定を結び、業務分担を明確にすべきという提案をもらっている。BC-RM Dept.は内部監査の改善提案のフォローアップも丁寧に行っている。
- 各部署とも毎月の業績を提出しており、BC-RM Dept.がパフォーマンスの評価を行っている。
- Treasury Department に関連する分野では、政府が管理する基金の監査があり、昨年 4 件、今年は 2 件評価が実施されている。また、BC-RM Dept.が活動する範囲が広がっていると思う（リスク分析等）。
- Treasury Dept.では、国庫の資金管理に関連する内部統制手続きを取りまとめ、マニュアルを策定した。NAO と BC-RM Dept.からも支援を得ている。また JICA の派遣専門家に意見を聞きたい時は、BC-RM Dept.を通じて情報を入手している。マニュアルの策定に関しては、世銀のアドバイザーからも支援を得ている。

日 時	2013年9月18日 13時00分～14時10分
面談場所	MOF 9F 会議室
面談者	
先 方	Mr. Mainbayar WB consultant
当 方	小林信行（評価分析）、向山光浩（内部監査）

1. 進行中プロジェクト「Mongolia Multi-Sectoral Technical Assistance Project」の概要

- ・対象省庁：モンゴル銀行、金融庁、人間開発・社会保障省、大蔵省
- ・大蔵省-主に BC-RM Dept.に対して、内部監査能力向上で支援
- ・予算：全体-1,200万米ドル、内部監査能力向上-39万米ドル
- ・期間：2011年10月～2014年12月

2. Mr. Mainbayar 氏の担当業務

- ・内部監査能力向上分野のプロジェクトに関するコーディネーション
- ・計画策定、業務報告、TOR作成、国内外研修企画実施、アドバイザリー

3. 進行中プロジェクトのこれまでの成果

- ・内部監査（根本）規程の作成・閣議決定（2012年11月）
- ・内部監査委員会規定の策定（2013年1月）
- ・内部監査マニュアル（冊子）作成・配布（500部、2013年4月）
- ・マニュアルに関し、各省庁の内部監査担当者を対象にセミナーも実施（リスクアプローチの説明）。
- ・BC-RM Dept.に対し、四半期ごとに研修を実施（テーマは IA-CM、COSO、外部監査との違い等）
- ・国庫局における国庫管理（IT）システムのレビューを実施。
- ・リスクマネジメントに関するアドバイザリー

4. JICA チームとの協力内容

- ・2011年10月開始時に支援内容に重複がないようにとのBC-RM Dept.からの要請あり。
- ・支援対象は、WB→大蔵省、JICA→他省庁・地方政府のデマケと認識。
- ・マニュアル作成にあたり、標専門家の協力を仰ぐ。
- ・内部監査啓発セミナー（2013年1月、各省庁の事務次官、財務部門局長対象）共同開催。
- ・JICA チームによる内部監査基準（IPPF）の策定（翻訳）がマニュアル作成の基礎となった。

5. 今後の計画（2014年末まで、現在本部の承認待ち）

- ・国庫局対象：予算の策定と執行の両プロセスの内部監査の手法につきアドバイザリー
- ・大蔵省対象：内部統制の評価（モンゴル国内監査法人+BC-RM Dept.）
- ・その他：金融庁と新設調達局に対する調達能力向上に関する援助（内部監査チームとは別）- プロジェクト全体の間接レビュー（2013年2月）により残予算を確認したため、しかし、いずれにしても小規模。

日 時	2013 年 9 月 18 日 14 時 30 分～16 時 10 分
面談場所	NAO Deputy Director General of President 室
面談者	
先 方	Mr. Batbayar Badamdorj, Deputy Director General of President, NAO
当 方	小林信行（評価分析）、向山光浩（内部監査）

6. JICA 内部監査能力向上プロジェクトについて

- ・内部監査基準（IPPF）の翻訳は非常に有意義である（内部監査の計画、実施、報告、内部監査人の倫理や独立性を規定した根本原則であり、極めて重要）。
- ・各省庁等の内部監査担当者に対する内部監査の手法等のトレーニング（セミナー）は、その啓発に大いに役立った。
- ・外部監査人として内部監査機能の設置をリコメンドして実現まで 10 年かかったが、JICA チームは（2 年間という）短期間のプロジェクトで良好な成果を上げた。（まだ見ていないが）内部監査中期戦略計画の策定はプロジェクトにとって最も重要な成果物である。
- ・内部監査制度の根拠法たる新予算法（2013 年 1 月施行）、内部監査の規定、基準、マニュアルと枠組みとして必要な文書体系は揃った。
- ・他方、内部監査実務そのものにつきもっとトレーニングが必要、内部監査人が内部監査を実施するスキルを身につける必要がある。
- ・単発の研修等で終わってしまうような他のプロジェクトとは異なり、本 JICA プロジェクトは明確な成果物があり、非常に評価できる。
- ・遠藤専門家、標専門家の貢献を高く評価する。
- ・プロジェクトは、内部監査制度の根拠法たる新予算法の成立の時期に実施され、タイミングも良かった。
- ・現在は、JICA のサポートにより内部監査や内部統制がやっと理解され始めたところで、これからもっとこれらに関する知識や経験を増やしていかなければならない段階であり、次の段階で（JICA の）サポートがなくなってしまうと、内部監査等の能力を向上していくことが持続可能でなくなってしまう恐れがある。

7. 内部統制について

- ・NAO には、財務諸表、コンプライアンスそして内部統制に関する監査部門がある。
- ・内部統制とは何かについてもっと啓発する必要がある。
- ・内部監査人は、内部監査と内部統制の違いやその関係を内部監査業務を通じて示して（指導して）いく必要がある。
- ・政府は現在、省庁全般にわたる報告管理システムを導入し、ペーパーワークを減らし、諸種の業務の効率化を図ることを検討しており、その委員会の委員にもなっているが、そのような ICT（Information and Communication Technology）に関する内部統制も非常に重要である。
- ・内部統制は、日々の業務活動を支えるもので、業務を効率化するとともにさまざまなリスクを低減するしくみである。
- ・内部監査が内部統制について指導し、これを改善させていくことで、外部監査はこれ

に関して内部監査に依拠することができる。

- ・そのため、国税庁など、要望に応じて内部統制に関するトレーニング（セミナー）も実施している。
- ・内部統制は、不正監査、業績測定の監査、コンプライアンスの監査にも関連し重要である。
- ・内部統制の整備促進とその健全な運用を確立するためには、法的な裏づけ（根拠法）が必要である（私見ではあるが）。

8. 調達（庁）について

- ・不正防止、透明性を高めるために調達プロセスの改善が重要かつ必要である〔特に Capital Investment（社会資本（固定資産）投資）に関して〕。
- ・他方、2000年ころ実施された行き過ぎた中央集権化に対する是正から、分権化が進められてきた経緯があるので、調達に関する中央集権化は、良い面とそうではない部分があるだろう。
- ・今期中の作業はないが、2013年度の財務諸表・予算決算書の監査から每期監査を実施していく計画である。
- ・いずれにしても、調達庁は今年度立上ったばかりであり、今後注視していく。

9. モンゴル政府の会計制度/外部監査制度について

- ・現在の制度は、2003年の Public Sector Management and Finance Law : PSMFL に基づき導入された（ADBの支援の下、ニュージーランド、オーストラリア、英国、カナダの制度を取入れたもので、2011年10月開始時に支援内容に重複がないようにとの BC-RM からの要請あり、同制度の源となった PSMFL は、現在 Integrated BGT Law（新予算法?）となり、これが内部監査制度の根拠法ともなっている。
- ・政府の会計制度の対象は4段階に分かれる。
- ・最下層は学校などの公共機関、3番目は警察や刑務所など行政を執行するエージェンシー（日本の独立行政法人に近似するもの）、2番目が各省、そして頂点がモンゴル政府であり、各会計単位の決算書（財務諸表及び予算決算書）と更に各階層及び最終的には、モンゴル政府の連結決算書が作成されている。
- ・NAOの監査は、各監査対象に対して監査報告書を発行する保証型である。
- ・多数の監査対象があるため、民間監査法人を監査人として活用している。
- ・民間監査法人による監査業務については、NAOの監査のスタンダード、監査手法、監査ツールなど、必要なものはすべて提供するとともに、これらにつきトレーニングを実施し、品質管理を行っている。
- ・NAOの監査人には、CPEにより2年間で80単位の取得義務がある。
- ・CPEは、Online ベース（e-learning）や CD-ROM を利用するなど、集合研修以外にもさまざまな形態を取入れ、トレーニングの効率化も図っている。

10. 内部監査について

- ・内閣官房には、モニタリング、業績評価そして内部監査の3つを統括する部門ができ、これらは相互に関連する機能ではあるが、内部監査と他の2つは異なる本質のもので、本来分離されるべきである。
- ・モニタリングと業績評価は業務（経営）機能の一部であるのに対し、内部監査には業

務改善に資するという目的があるものの、内部監査は業務（経営）機能そのものではなく、そこからの独立性を必要とするからである。

- ・これまで内閣や省庁のトップに対しても内部監査についてのワークショップを実施してきたが、新内閣の下、トップマネジメントがすべて変わることが想定されているため、内部監査や内部統制について更に啓発していく必要があるが、内部監査人を養成していくことが重要である。
- ・大蔵省は、各 ministries のマネジメント層への更なる啓発、BC-RM 活動の強化、内部監査実務に関する知識や経験の蓄積が必要である。

日 時	2013年9月18日17時15分～18時00分
面談場所	MOF 3F General Director 室
面談者	
先 方	Mr. Enkhtsogt, Director General, Legal and Procurement Department of MOF
当 方	小林信行（評価分析）、向山光浩（内部監査）

1. 調達局の新設について

- ・調達法の改正により2012年10月に政府直轄の調達局が発足し、2013年から活動を開始した。
- ・新法の下、調達局は、予算成立後5日間以内に政府がリストアップした案件の調達を実施する。
- ・また、中央省庁及び地方政府への金額による調達権限の付与が撤廃された。
- ・法改正前は、大蔵省内の法務/調達政策局が次のような調達案件について、許可、入札手続及び契約のチェック等を実施していた。
- ・各省庁：30億MNT以上の工事、10億MNT以上の物品
- ・地方政府：10億MNT以上の調達
- ・その結果、新たな調達の仕組みには下記3点の特徴がある。
- ・地方政府の（調達）権限の拡大
- ・独立エージェンシー（調達局）の設置（一定の調達権限の中央集権化）
- ・罰則強化
- ・また、大蔵省内の法務/調達政策局には、従来の他省庁等の調達に直接関与する業務はなくなり、紛争時の調停と契約無効権限、法律違反の場合の契約無効権限と違反者の解任決議をSIAに求める権限と調達局への政策指導（規制・ルール等の策定）の役割が残された。
- ・他方、調達局は、大蔵省内の法務/調達政策局の旧調達業務関係者や他省庁の調達部門からの人材を吸収している。
- ・調達局にも内部監査（業績評価・モニタリングと兼任）部門が設置されており、ここがBC-RM Dept.やSIAとの接点も有している。

2. 大蔵省内部の（BC-RM Dept.による）内部監査について

- ・BC-RM Dept.は、法務/調達政策局も含め、大蔵省内部の全部門を毎月内部監査している。
- ・内部監査の内容は、全部門共通の定型事項と各部門の業務に応じた特定事項に分けられる。
- ・被監査部門としての対応は、業務計画を毎月月初に、その計画に対する実施報告を毎月末に提出するとともに、政府決議の実施状況や作業時間の説明などで、随時BC-RM Dept.からの資料や情報提供の要請に応じている。
- ・BC-RM Dept.の内部監査はその手法が充実してきており、監査人の能力が向上してきていると感じている。
- ・また、内部監査によるコメントが、以前より現実的・効果的（的を射た、予防的なもの）になってきた。

- ・ BC-RM Dept.内部監査能力の向上（内部監査の強化）に伴い、監査を受ける側に、特にネガティブな面はないと考える。
 - ・ むしろ、各人の責任感が増していると考ええる。
3. JICA への要望（こちらの質問への回答ではなく、局長からの自発的発言）
- ・ 各省庁、その傘下のエージェンシー及び地方自治体の各レベルにおける内部監査体制の強化（担当部門あるいは機能の設置）に対するサポート
 - ・ 同様に各階層の各組織における調達機能に対する内部監査の強化へのサポート
 - ・ 特に、新たに発足した調達庁については、その調達能力向上のためにも、内部監査の強化が喫緊の課題であり、できれば特別なサポートをお願いしたい。

日 時	2013年9月19日9時00～10時00分
面談場所	モンゴル大学経済学部
面談者	
先 方	Prof. Munkh-Ochir (会計学科教授)、Prof. Unurjargal (会計学科講師)
当 方	向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	内部監査人の研修リソース

モンゴル国内での内部監査人を研修するリソースにつき確認を行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

- ・ Master of Public Administration (MPA) のコースはまだ提供されていない。学士のコースが開設されて間もなく、卒業生がいないため、修士コースの許可がとれていない。
- ・ 会計分野の学位では、学士で「統制及び内部監査」、修士で「Accounting Policy」と「内部監査」のコースが提供されている。学位の国際的な認証 (Association of Collegiate Business Schools and Programs) を得ており、そのため講義内容に修正を加えた。
- ・ 以前は公認会計士協会から講義を依頼されていたが、外部監査を教えられる人材が増えており、現在は講義は行っていない。
- ・ モンゴル大学の卒業生に対して、会計分野の短期コースを提供している。卒業生以外に関しては、企業・団体からの依頼があれば、オーダーメイドで研修を実施している。
- ・ 会社法が改正され、内部監査機能を強化する改正内容となったため、金融庁 (Financial Regulatory Committee) 主催の内部監査に関するセミナーで講師を務めたことがある。ただし、内部監査に関しては実務の深い知識がないため、入門レベルの講義にとどまっている。
- ・ 評価対象プロジェクトから IPPF のモンゴル語版を 10 部寄贈された。また、2012 年 11 月のセミナーに内部監査研究者が参加している。
- ・ 今年の春には本プロジェクトの専門家が学生に内部監査の啓発セミナーを実施して、学生と質疑応答を行っており、その様子は TV 番組で紹介された。

日 時	2013年9月19日14時45分～15時45分
面談場所	建設都市開発省
面談者	
先 方	Mr .Ts. Amarbayasgalan (Director, ME-IA Dept)、他内部監査担当者2名
当 方	向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	内部監査の導入状況

パイロット機関の内部監査の導入状況につき、インタビューを行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

- ・内部監査部門の人数は6名（局長1名、内部監査2名、評価モニタリング2名）
- ・内部監査委員会は設立されており、メンバーは5名（大臣、事務次官、ME-IA 局長、Management Academy 財務担当副学長、モンゴル科学国立技術大学建設学部の教授）。監査結果はこの委員会に報告することになっている。
- ・内部監査計画は単年度、中期（3年）の双方を作っている。JICA の配布したマニュアルを踏まえて、中期の計画を立てている。
- ・監査は3種類（コンプライアンス監査、財務監査、業績監査）が業務範囲。
- ・新予算法策定以前は内部監査は実施しなかった。Administration Dept.を対象にした監査を実施済みで、現在は付属研究所の内部監査を実施している。
- ・新予算法では内部監査人の資格について言及があるが、その運用手続きはまったく定められていない。そのため、職員を内部監査人に認めてほしい旨のレターを大蔵省に出した。
- ・大蔵省に提出した2014年度予算案には、内部監査活動に関する予算を計上してある。
- ・情報システムの導入が十分でなく、適時の情報入手に困難を感じている。情報システムの導入につき、ADB より支援を受ける予定となっている。
- ・評価対象プロジェクトからは、啓発セミナー、IPPF に関する講義等を受けた。MOF 職員からリスク管理についても講義を受けて、RCM の作り方を教わった。Administration Dept. のリスク分析を実施した。

日 時	2013年9月19日16時10分～16時50分
面談場所	教育科学省
面談者	
先 方	Mr .Ts. Amarbayasgalan (Deputy Director, EM-IA Dept.)、他1名
当 方	向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	内部監査の導入状況

パイロット機関の内部監査の導入状況につき、インタビューを行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

- ・モニタリング評価・内部監査部は12名（うちモニタリング評価4名、統計2名、IT3名）だが、内部評価を専任とするものはおらず、副局長（Deputy Director）は内部監査のみを担当し、モニタリング評価担当者が兼任で内部監査を実施している。
- ・監査委員会は設立されていないので、監査結果は直接大臣に報告し、内部監査計画の承認も大臣から直接得ている。
- ・内部監査規程は教育科学省独自のものを策定している。教育分野に合致するように内部監査規程を修正している。
- ・内部監査は実施しており、公式文書の合規性に関して監査を行った。改善事項として、文書の作成基準の変更を提言し、その提言は導入されている。
- ・2014年度の予算に内部監査活動のための費用を計上したが、大蔵省からは認められないといわれている。大蔵省のBC-RM Dept.に予算をとれるよう支援を依頼している。
- ・啓発、基準・実務の双方の講義を受けた。評価モニタリング担当者が監査をよく分かっていないので、啓発セミナーを受けてもらった。
- ・JICA 専門家と大蔵省職員からリスク分析の研修を受け、教師育成プログラムのリスク分析を行った。講義を受けたなかでは、リスク分析が最も難しいと感じている。JICA 専門家の指導を受けながら、省内の各部署のリスクを評価している。
- ・人材を募集しているが、コンプライアンス監査や業績監査の担当者は給与水準が低いこともあり、よい人材が集まらない。

日 時	2013年9月19日17時00分～18時45分
面談場所	Gov Procurement Agency 1F 会議室
面談者	
先 方	Ms. Enkhjargal, General Director, Gov Procurement Agency Mr Bulgantamir, Deputy General Director, Gov Procurement Agency
当 方	小林信行（評価分析）、向山光浩（内部監査）
内 容	

1. Gov Procurement Agency の概要と内部監査体制について

- ・2012年10月6日設立、職員65名、うち業績評価・モニタリング・内部監査部門5名
- ・業績評価・モニタリング・内部監査部門は、部門長と業績評価・モニタリング担当2名及び内部監査担当2名の体制
- ・業績評価・モニタリング・内部監査部門は、部門長官（大蔵省の方は局長と呼んでいたよう）直轄であり、他に2名の副長官の下、それぞれ行政関連4部門及び入札担当4部門がある。
- ・Agencyは大蔵省（法務/調達政策局）から政策面での指導を受け、密接に連携している（長官、副長官とも大蔵省法務/調達政策局出身の模様）。
- ・また、業績評価・モニタリング・内部監査部門は、内閣官房の業績評価・モニタリング・内部監査統括部門からの指示を受ける。

2. 業績評価・モニタリング・内部監査部門による内部監査について

- ・財務関連、入札評価委員会の入札書類・実施状況、政府や大臣の命令の執行状況（公式文書）の内部監査を実施している。
- ・評価指標（定量的・定性的ともに）や評価手法（統計的手法など）はかなり学んでいる。
- ・しかし、内部監査実務そのもののやり方をもっと学ぶ必要がある。
- ・内部監査や内部統制といった場合、欠けているのはリスクマネジメントと認識している。
- ・大蔵省 BC-RM Dept.のリスクマネジメントには参加しているが、リスクの洗い出しなどどのようにやったらよいかまだよく分からない。
- ・政府調達の透明性を高めるため、Agencyの四半期財務諸表や業務の進捗状況をウェブサイトで公開し、オンライン調達制度も採用している。
- ・2013年度は、全789件の政府調達のうち331件をAgencyで担当している。
- ・このような状況において、内部監査や内部統制とは何なのか、何をやったらよいか、ITシステムのチェックはどうしたらよいかなどよく分かっていない。
- ・また、内部監査の対象とすべき領域は財務だけではない。

3. NAO の抜打ち監査について

- ・昨日、9月18日から10月1日までNAOの抜打ち監査が実施されている。
- ・議会の要請に基づくNAO長官の指示により、昨日突然何の予告もなく開始された。
- ・具体的調査項目は、過去3カ月間の給与、組織体制、過去3カ月間の業務（調達）の進捗状況、半期財務諸表などである。

- ・目的は、歳入が急減するなかで、歳入増加を見込んで計画された調達計画に基づくその実施状況を調査し、歳出削減のために中止することができる調達案件の有無等を確認すること、及び組織の業務の効率性（無駄な業務や機能がないかどうか）を確認することである。

4. 業績評価・モニタリング・内部監査部門の業務の現状

- ・業績評価・モニタリングの業務と内部監査業務は8:2くらいの比率である。
- ・業績評価・モニタリングに関する内閣官房にある統括部門からの指示への対応は主に次のとおり。
- ・毎月初と四半期ごとの報告書提出
- ・月次の業務実績の報告書提出
- ・毎週の打合せ（担当者ごとの前週の業務実績及び次週の業務計画のレビュー）
- ・また、内閣官房の指示による法律あるいは議会や内閣の決議の執行状況モニタリング業務があるときはかなりタイトである。
- ・業績評価・モニタリング担当と内部監査担当は、業務の繁閑に応じて互いに協力し合っている。
- ・この他、地方政府からの苦情への対応などもある。
- ・業績評価・モニタリング・内部監査部門は、3つを合わせた部門で、基本的には業績評価・モニタリングをやっており、内部監査については見かけだけのようで、内部監査は独立するべきではないか。
- ・内部監査の体制や機能について、より法的環境整備が必要ではないか。
- ・新予算法のなかでも、内部監査については3つしか規定されていない。
- ・この状況を見ると、JICA プロジェクトは成果が上がっていないのではないかと感じてしまう。

5. JICA への要望

- ・現在のプロジェクトがいつからスタートして、どこを対象にして、目標は何なのか、よく分かっていなかった。
- ・第1フェーズでの研修資料等アウトプットをシェアしてほしい。
- ・また、第1フェーズ完了までに1度でも Agency で、セミナーあるいはワークショップを開催してほしい。
- ・Agency は第1フェーズ後半に入り活動が本格化し、プロジェクトへの関与が出遅れたが、少なくともこれまで他省庁等が受けた果実については、早急にキャッチアップしたい。
- ・第2フェーズに進むとしたら、(プロジェクトの果実が) すべてに広まるように、より効率的、効果的に実施してほしい。

6. その他

- ・ADB が Agency の SWOT 分析をやることになっており、現在その調査中である。
- ・「5. JICA への要望」の特に2、3番目については、非常に強い要請であった。また、9月18日の大蔵省法務/調達政策局局長との面談においても、調達に関するサポートを要請されているため、このような強い要望があることを確実に JICA にフィードバックすると先方に伝えている。

日 時	2013年9月20日 10時45分～12時15分
面談場所	ダルハン県 県庁
面談者	
先 方	Mr. Jargalsaikhan (Head of Public Administration dept.)
当 方	向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	内部監査の導入状況

パイロット機関の内部監査の導入状況及び調達の実況につき、インタビューを行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

- ・ Public Administration Dept.内に評価モニタリングと内部監査を担当する部署があり、3名が配属されている (内部監査1名、評価モニタリング2名)。
- ・ 監査委員会は設置されていない。監査結果は直接知事に報告する体制になっている。
- ・ Public Administration Dept.の局長が計画を承認する。現在の計画は単年度のもの。将来的には期間を延ばして、知事の任期と同じ4年間の計画としたい。
- ・ 県の事情を踏まえて、政府が決定した内部監査規程に手を加えて、内部監査規程を策定し、県知事が承認している。
- ・ 内部監査に関しては人材を育成する段階にあり、まだ監査そのものは実施していない。政府命令、議会決定、政府の計画のモニタリング評価が主たる業務になっている。
- ・ 検査庁 (SIA) のダルハン県の支部 (10名) と評価モニタリング・内部監査の担当部署が統合される予定であり、統合後は監査関連の職員配置は充実する。
- ・ JICA の研修に関しては、県庁の担当部署3名、財務部3～5名、SIA10名で参加するようにしている。
- ・ 2014年度予算から Public Administration Dept.の予算の一部として、内部監査人の研修に必要な費用を計上している。
- ・ 評価対象プロジェクト以外には内部監査に関する研修の機会はない。
- ・ 監査の手順、IPPF、RCM に関しては講義を受けた。セミナーや英国での研修等でもらった資料は取りまとめて、県庁の担当部署、財務部、SIAとも共有している。
- ・ 大蔵省職員からは IPPF や RCM に関する講義を受けている。
- ・ 2013年から知事に直属する調達部門 (5名) が設立された。大蔵省が調達部門職員に研修を実施している。以前は県庁の財務部職員が1名で担当していて、係争となるケースが多かった。
- ・ 入札ごとに入札委員会が組織される。メンバーは大蔵省の研修を受けて、試験に合格した有資格者 (200名中20名程度が合格。Mr. Jargalsaikhan も有資格者) のみが担当できる。委員会は県庁職員1名、県庁の調達部門1名、NGO1名、市民団体1名、民間会社1名で構成される。メンバーは新聞で募集されるが、集まらないことも多いので、応募してもらえるように直接声をかけることもある。
- ・ 入札委員会が調達規程に基づき Bid Evaluation を行い、過半数で決定される。入札結果には入札委員会メンバーの名前も掲示板やウェブサイトで公表される。

- ・ 5,000 万～1 億 MT の入札は、大企業は関心がないが、中小企業は調達法では適格にはならない。小規模契約を数件まとめてパッケージにしたいが、調達法上は明確ではないので、行っていない。
- ・ 県外の企業は契約履行に問題があっても追及しにくいので、地元企業を優先したいが、調達法上は明確ではないので、行っていない。
- ・ JV 組成の可否に関しても、調達法上は明確ではない。ただし、下請けは可能。
- ・ 自分が入札委員会のメンバーを務めた契約（19 件）の監査を内部監査人で行いたいと考えている。

日 時	2013年9月23日8時30分～10時00分
面談場所	モンゴル公認会計士協会
面談者	
先 方	Mr. Choi. CHIMIDSUREN (CEO) Ms. L. BADAMKHAND (Head of Foreign Relations Division)
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	モンゴル公認会計士協会の活動内容、プロジェクトとの連携の可能性

モンゴル公認会計士協会の活動内容、プロジェクトとの連携の可能性につき確認を行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

【モンゴル公認会計士協会と内部監査】

- ・モンゴル公認会計士協会では、公認会計士に関連する業務を行っている。対象は主に外部監査であり、内部監査について関与は少ない。

【継続教育・研修】

- ・公認会計士協会の規則では、年間に40時間以上の継続教育を受けるべきとしている。現在は、公認会計士協会実施の研修活動テーマを年始に公開し募集。マネジメント、法律、スタンダードなど。研修に参加したい公認会計士が自費で参加する。公認会計士協会が講師と教室、教材、資機材を提供する。
- ・しかし継続教育については満足できるレベルにはない。欠けていることとして、監査関係については監査会社が参加しているが、民間会社の公認会計士はあまり参加していない点がある。
- ・研修活動の質を向上させるために2つ。大学やNGOと連携し、専門教育を彼らにやってもらう。大蔵省のBC-RM Dept.や大学にマネジメントの講義を担当してもらうなど。2点目は、世銀がアジア太平洋地域の公認会計士協会を拠点にした継続教育活動関連のプロジェクトを実施予定。これができれば、より良い制度ができると考えている。
- ・理論と実務の両立をめざしている。例えば実務面として今年の事例だと、中小企業において「国際監査基準の適用」という本を翻訳。その本の内容に基づいて育成を行った。また、外部監査の料金設定方法に関する研修を行った。
- ・内部監査関係では研修を行ったことはない。また民間企業から依頼を受け付けた実績もない。彼らも監査法人に依頼しているのではないか。
- ・とはいえ、われわれは、監査に関する指導を行うことが義務づけられている。外部監査の実務に関する講義の対応は可能。しかし内部監査については大蔵省に部局があるし、民間会社もあるので、われわれとしては内部監査に関心はない。ただし、公的機関からなんらかの要請があった場合、対応は可能。

【モンゴル民間企業での内部統制】

- ・民間企業での内部統制について、公的機関としての仕組みがあったが、体制移行に伴い、仕組みも変化した。しかし最近では銀行を中心に内部統制の機能強化。内部統制につい

ては、保健なら保健省、農業なら農業省など、各省庁のなかで対応する方向で法案作成中か、あるいは通過された。

- ・外部監査報告書の添付資料として、助言の部分がある。そのなかに内部統制の項目もある。

【プロジェクトとの連携】

- ・IPPF のモンゴル語翻訳は大蔵省から受け取っているが、当協会の研修で使用したことは特にない。研修や WEB サイト等で翻訳版の紹介は行っている。民間企業でどれくらい使われているかは把握していない。
- ・モンゴルでは経理会計関係で新卒だけで毎年 5,000 人以上採用されている。ほとんどが民間企業。今後は公的部門と民間部門における内部監査の関係の強化が必要になると認識している。内部監査機能強化のためには、講義、実務、マニュアルや基準作成などの分野で、今後はわれわれも協力することが可能。継続教育の 1 つの科目として、内部監査の科目も加える必要。次回プロジェクトで協力できることがあればぜひ協力する。

日 時	2013年9月23日 11時00分～11時30分
面談場所	モンゴル大蔵省
面談者	
先 方	Mr. Gantsogt Khurelbaatar, State Secretary. MOF
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	表敬訪問

モンゴル財務省 State Secretary に対して表敬訪問並びに聞き取りを行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

【内部監査の現状】

- ・プロジェクトを通じて、大蔵省を中心に内部監査分野の人材育成がなされた。今後は他省庁、地方政府を含めた全公的機関での人材育成が課題。そのためにもプロジェクトの次期フェーズの実施を希望。
- ・中期戦略計画については現在ドラフト段階。内閣にて承認される予定。
- ・内部監査人の独立性については確保することが望ましい。しかし省庁によっては政治的な理由からこれを嫌う場合もある。
- ・モニタリング評価部門と内部監査部門が同一部署になっている点について、理想的には別部署の方がよいかもしれないが、人材面、資金面の理由からそうになっていない。
- ・他省庁では、上層部の内部監査に対する理解が不足している。
- ・予算に関して今後3年間の見通しは楽観的。しかし短期的には、今年度は以前立てた計画から予算を削減しなければならない。
- ・研修制度の持続性に関して、2つの改善策が考えられる。1点目はアカデミクスとの協力を通じた研修の質向上。2点目は、研修受講者数の増加。多くの職員に内部監査に対する理解を深めてもらう必要がある。

【PFM】

- ・PFM分野に関して、各種法律の改正に伴い、今年来年は激変の年となる。
- ・予算策定について、法律に基づき、今後プログラム予算を導入予定。
- ・MTEF (3年間) を4～5年前に導入。
- ・Integrated Budget System として世銀のプロジェクトでソフトウェアを開発・導入予定。
- ・公共財政管理に関して、網羅的な単一レポートはない。各個別分野に関しては、世銀やIMFの報告書がある。

日 時	2013年9月23日 14時30分～17時30分
面談場所	モンゴル大蔵省
面談者	
先 方	Ms. Battsetseg Batsuuri, Director, BC-RM Dept. MOF Mr. Sukh-Ochir Batsukh, Deputy Director, BC-RM Dept. MOF 他 C/P
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)
内 容	Join Evaluation Report 案の概要確認

モンゴル財務省 BC-RM Dept. に Join Evaluation Report 案につき確認を行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

【内部監査に関する説明】

- ・当局の役割は次の3点。①中央省庁、地方政府の内部監査指導、②大蔵省管轄の機関、関連機関の予算モニタリング、③大蔵省管轄の機関、関連機関のリスクマネジメント。
- ・プロジェクトを通じて、JICA 専門家とともに、地方政府向けのセミナー等を実施。また資機材が供与され、戦略計画も策定。3カ年戦略は現在ドラフトを作成中という段階。
- ・法的枠組み、実施体制は確保されており、来年からは、地方政府における内部監査機能の設置、既存体制のさらなる強化、内部監査の充実をめざして活動予定。また、それぞれの分野の特徴に応じたガイドラインを作成し利用していくことで、内部監査の次のレベルへの発展が可能。
- ・今後の課題は内部監査人の資格確立。また継続教育のプログラムを策定し、教育機関と共同で研修。さらに内部監査法の制定も視野に入れている。

【ミニッツ概要】

- ・地方政府向けの活動の判断について疑問。プロジェクトにおけるパイロット機関以外に対しても、われわれは地方政府向けのセミナーを実施してきた。また、新予算法の施行を受けて、地方政府は内部監査部局を設置してきた。これらを踏まえると、投入、活動ともに問題ないかと思われる。
- ・中期戦略計画については、当初プロジェクト開始後すぐに3年間の計画を策定する予定だったが、まずは13年の短期の計画を作成し、それに沿った活動を経て、中期戦略計画を作成することとした。中期戦略計画の内容に関しては、短期の計画を土台とする。

【調達分野】

- ・以前は調達活動に対する政策面での指導を大蔵省が行ってきた。数年前から、調達の活動が大きくなり、国家支出の予算の60%を占めるほどに。調達の存在感の高まりに応じて、Government Procurement Agency (以下、GPA) を設置。法律上は、GPA 内に内部監査部門を設置することになっている。
- ・われわれは、GPA をはじめ、政策面での内部監査に対して指導する義務がある。関連活動としては、例えば国庫に関する内部監査のガイドラインを作成した。2014年は、調達

活動に関するガイドラインを作成する予定。今後も各分野における手法やマニュアルを作成していく予定。

- ・GPA に対する協力としては、2013 年は GPA から正式なレターが届き、それに応じて先方に対して局長から直接説明をし、われわれは 2 啓発セミナーを実施した。それでもまだ関与が弱いというのなら、幹部レベルでの認識が甘いのではないか。
- ・すべてのパイロット機関に対しては、第 1 四半期、第 2 四半期に、どのような内部監査を行っているか、内部監査委員会を設置しているか、どのような改善が可能かという点について、JICA 専門家とともに協議、指導を行っている。パイロット以外の省でもうまくやっている省がある。なおパイロット省の選定については、これらの省は対応すべき分野が広いと、間違っていなかったものと思料。
- ・補足事項として、モンゴル政府は 2012 年から 2016 年までのアクションプランに沿って活動している。このなかでは政策の持続可能性が重視されている。そういった一文をミニッツに加えてはどうか。

【プロジェクト延長について】

- ・内部監査の意識が高まりつつあるなかで、シームレスな協力は持続性の確保につながるもので、前向きに検討してほしい。

日 時	2013年9月24日9時30分～10時30分
面談場所	JICA モンゴル事務所
面談者	
先 方	加藤俊伸所長、岩井淳武次長、オド所員、サイハナ所員
当 方	天津邦明(団長)、田中智章(協力企画)、向山光浩(内部監査)、小林信行(評価分析)
内 容	終了時評価の概要説明

JICA モンゴル事務所に終了時評価調査概要につき説明を行ったもの。先方との確認事項は以下のとおり。

【次期フェーズの考え方】

<先方>

- (1)フェーズ2の目標はどの水準か。
- (2)モンゴルは政治的なコネクションや圧力が強い社会。中銀に対して協力を行ってパフォーマンスは上がったが、それでも政治的な干渉には弱い。
- (3)シームレスに実施すべき理由は何か。セミナー開催などで間を埋めるのはどうか。
- (4)2点を意識して調査していただきたい。①なぜ内部監査を日本が行うかという視点。②各省も大事だが、自治体の方が重要。すべての自治体に独自に予算が配分される。これらの適切なモニタリングという視点。他ドナーは地方に対して活動している。地方について、監査人の仕組みをドナーと協調して整備することも一案。

<当方>

- (1)IIA マトリクスのレベル3～4の段階をめざす。一般的な国ではレベル3で十分。レベル4や5はかなり高度。現在レベル2だが、これは整えた制度が実際に回っているとはいえない状況。レベル3まで引き上げないといけない。
- (2)フェーズ2ではハンズオン、つまり実際の内部監査実務を手取り足取り教えていく内容を想定。政治的な干渉については、高尚な論点。内部監査としては、独立性が求められており、トップに直轄したレポートラインになっている必要がある。
- (3)①本内部監査案件は良質であり、JICAにとってフラグシップとなる案件。モンゴル側は内部監査の2014～2016年の戦略計画を2013年内に閣議承認を取りつけるというっており、その後の実施段階へのシームレスな移行とモメンタム維持、間を開けた場合の他ドナーに本案件を取られるリスクを考えると、長くインターバルを空ける必然性はなく、むしろ弊害の方が大きい。②モンゴル大蔵事務次官の発言によると、今後1～2年は法律制定・改正が予定されており、モンゴルの公共財政管理が大きく変わる見込み。そのなかで半年も間をあけるのは好ましくない。今からでも年央の追加採択の可能性を考えるべきで、そのために日本大使館及びJICA事務所から東京宛に要請書を送付する際、追加採択について書き添えることを要望。
- (4)①公共財政管理については、一般化が進んでおり、どこのドナーでも協力内容はほぼ同じ。JICAの強みとしては、ハンズオンのアプローチを適用できる。また自治体での内部

監査状況もあり、オプションを提示しうる。

②当初から中央と地方でキャパシティ水準が違う可能性が大きく、当初から同じ質感で地方にアプローチしていくかという問題があり、キャパシティに応じた段階的な協力が重要。キャパシティが脆弱な地方がまずはめざすべき最低限のボトムラインを明確にしていくことも重要だろう。ただし当然地方を排除するつもりはない。

【モンゴル経済・情報共有】

<先方>

- ・これまでの投資計画が地域の発展状況に応じたものではなかったという問題意識があり、中期開発計画策定という目的のもとで、2013年1～3月に経済開発省は中央政府の役人を地方に派遣し、地方の財産所有を分析したところ、財産所有が不透明な事例が多かった。
- ・300件の調達案件のうち、調達庁を経由し調達を行うため、半分程度しか通っていない。チンギス・ボンドは調達庁を経由しなくていい。調達庁はしっかり活動している模様。
- ・鉱業セクターについては、政府と国有企業の関係があいまい。鉱業省については、国営企業はあまりうまくいっていない。政治的な影響、資源価格が下がってきており赤字という状況。国有企業というよりも、鉱業省が先導している可能性あり。鉱業関係が財政収入の40%を占めており、内部監査が入り込めるかどうか注目したい。
- ・モンゴルでは、細かな汚職が多く、汚職度ランキングが高い。そういいったところまでも内部監査で切り込めればよい。アジア財団の報告書を後ほど共有する。

日 時	2013年9月24日11時15分～12時30分
面談場所	モンゴル大蔵省
面談者	
先 方	Ms. Battsetseg Batsuuri, Director, BC-RM Dept. MOF Mr. Sukh-Ochir Batsukh, Deputy Director, BC-RM Dept. MOF 他 C/P
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)、サイハナ所員、遠藤洋史 専門家
内 容	Join Evaluation Report 案の概要確認

モンゴル財務省 BC-RM Dept.に Join Evaluation Report 案につき確認を行ったもの。先方との確認事項は以下のとおり。

【IIA Capacity Assessment Matrix】

- ・ IIA マトリックスの診断根拠について、配布資料 “Detailed Key Process Areas” の各項目の “Not Yet” について確認。
- ・ p.1 “Apply specific audit procedures.”
- ・ 監査計画、プログラム、質問票、レポート等についての内部監査ガイドラインが存在する。これは財務大臣によって承認されている。更にいつ監査をするか定めた年次計画がある。それに沿って内部監査人がそれぞれの具体的な監査事例に沿って計画を策定する。その内容は大臣に承認される必要がある。
- ・ →調査団判断: “Not Yet” から “Partially Achieved”
- ・ p.2 “Establish and maintain a system to monitor the disposition of results communicated to management”
モニタリング・ガイドライン、フォーマットが大蔵省に承認されている。それには当局で実施するモニタリング活動の内容等が記載されている。監査後のモニタリングも行っている。例えば、昨年も Commodity Wealth Fund の監査を行い、フォローアップも実施した。
→調査団判断: “Not Yet” から “Partially Achieved”
- ・ p.4 1 “Develop periodic reports to document training accomplished by each internal auditor.”
- ・ p.4 2 “Individual certificates of attendance at relevant training sessions.”
- ・ p.4 3 “Personal commitment to life-long learning.”
- ・ p.5 “Training provider”
→変更なし

【中期戦略計画】

- ・ 現在、中期戦略計画のドラフトを作成している。10月末までに第1次ドラフトを作成し、ドラフトを各省庁に送付しコメントを取り付ける。コメント反映のうえ、大蔵大臣に提出。その後、内閣に提出する。2013年中に閣議承認をめざす。
- ・ 内容については、法律成立、独自の内部監査方法の作成、組織・体制の改善を図る。

- ・中期戦略計画ではレベル3と4の間をめざす。現在、内部監査法の制定を計画しており、2015年に内部監査法が施行されることで、内部監査機能は強化される見込みである。

【内部監査活動予算】

- ・各省の予算には内部監査人の給料や出張費が含まれる。それとは別に、内部監査の戦略計画向けのプログラム予算を確保している。各省庁・機関が内部監査活動に応じて大蔵省に申請し、大蔵省は申請内容に応じて配分する。

日 時	2013年9月24日 13時30分～15時00分
面談場所	工業農業省モニタリング評価・内部監査局
面談者	
先 方	Ms. Ukibai SAULYE, Director
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)、サイハナ所員
内 容	内部監査業務の聞き取り

工業農業省モニタリング評価・内部監査局に内部監査業務につき聞き取りを行ったもの。先方との確認事項は以下のとおり。

【モニタリング評価・内部監査局】

- ・局には、評価モニタリング機能と内部監査機能の2つの機能がある。内閣官房庁に評価モニタリングレポートを提出。内部監査については大蔵省に報告。
- ・今回のJICAプロジェクトでは、職員はJICAプロジェクトのセミナー4回に全員が参加している。内部監査評価モニタリングは、スタッフが10名おり、そのうち2名が内部監査選任。また他7名は業種別に評価モニタリングを担当しており、内部監査も兼任。市のSIAから2名が大蔵省当局に来る予定。今後は4名体制。
- ・監査人は大臣が任命。新予算法では、内部監査人を調査官として待遇するとはできるが、実際には行っていない。

【内部監査委員会】

- ・2012年12月12日に工業農業大臣の命令で内部監査委員会が成立された。5名から成り立ち、委員長が大臣。事務次官、大臣顧問(外部人材)、局長、シニア内部監査人。内部監査委員会はこれまでに2回開催された。
- ・チャーターについては、大蔵省のチャーターを利用している。会計検査法、新予算法によると、大蔵省のチャーターも利用可能とのこと。委員5名中、外部人材は現在1名。大臣にはNGOや学者など顧問がいるが、内部監査委員については内部の情報を取り扱うため、外部人材の登用は現在行っていない。できてまもない機関なので、人数拡大は時期尚早。

【内部監査実績】

- ・内部監査レポートも作成している。内部監査をする際、リスク評価を行い、高リスクの機関を対象にする。
- ・パフォーマンス監査、財務監査について監査を実施。前者は人材がいるが、後者は人材不足。パフォーマンス監査は2012年12月から実施。
- ・当局では年間計画を立てており、そのなかで内部監査の計画も立てている。最初は監査に21日かかった。監査の結果は内部監査委員会に報告。監査レポートは大臣承認後、監査対象、関連分野に送る。監査結果についてはモニタリングを行っている。
- ・これまで5件内部監査を実施。監査を通じて気づいた点として、監査対象の事業について、計画段階から内部監査を行う方が望ましい。具体的な情報、根拠に基づいた政策の

実施が重要。また地方の状況に基づかずに中央で決めるべきではない。例えば、家畜プログラムの内部監査の結果、不必要な予算をカットした。

- ・内部監査の手順や基準に関しては、IPPFに基づいて決めている。
- ・内部監査を実施する際は、先方の承認が必要。当初は、内部監査は検査をするものだというネガティブなイメージがあったが、内部監査を通じて業務改善が可能というイメージを全面に出すことで、協力的な姿勢が得られた。
- ・内部監査結果を分析し、提言をする際、各地方の幹部に対して説明を行っている。地方では、内部監査の内容、目的、国際基準について理解促進を図っている。
- ・ドナー協力について平均 20 件は進行中という状況。ドナーの活動についても内部監査を実施し、内閣官房長に対して報告すべきというモンゴル政府からの指示がある。財務データは大蔵省管轄なので報告書へ記載できないが、モニタリングについては実施。活動についてはレポートを出せるが、財務面については情報が乏しく難しい。
- ・今は内部監査の仕組みができあがったばかり。予算面、能力面で懸念。監査レポートを作成するためのカメラ、研修用の機材、地方出張用の車、コピー機、スキャナーなど、予算面で課題。また能力についてもまだ弱い。教育についても、国際的な基準をより知るための海外研修への参加などを大蔵省に要請している。
- ・JICA による内部監査プロジェクトは成果を出している。次期フェーズもぜひ実施してほしい。

日 時	2013年9月24日 15時30分～16時30分
面談場所	教育省モニタリング評価・内部監査局
面談者	
先 方	Ms. Mashlai OYUNTSETSEG, Deputy Director
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)、サイハナ所員
内 容	内部監査業務の聞き取り

教育省モニタリング評価・内部監査局に内部監査業務につき聞き取りを行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

【内部監査人材】

- ・局内に内部監査の担当者は2名。他業務との兼務。人材を募集したが、新しい分野であり、給料も安かったことから人が集まらなかった。
- ・今後の人材計画としては、①大蔵省に対して内部監査人が4名必要であると催促。②国家検査庁 (SIA) から3名が着任予定 (財務監査が専門。調査官の権限)。
- ・将来的には、法律系人材、財務系人材、内部事情に精通した人材を確保・育成したい。

【内部監査活動】

- ・内部監査の計画としては、2013年度は10件を実施予定。計画どおりに行っている。
- ・内容としては、パフォーマンス監査、コンプライアンス監査を実施済み。財務監査については、12月に実施予定。
- ・学校に対する監査は、まずは大学から着手する予定。小学校、中学校、高校などについては、地方に存在する場合も多く、手がつけられていない。また運営主体が地方政府の場合、地方政府が内部監査を行う。
- ・内部監査を踏まえた提言としては、全国対象の大型プログラム (教育訓練) について内部監査を行ったところ、多くの場合、目標達成の指標が設定されていなかったことが判明し、この改善を指摘。また、別件で、公的文書のスタンダードが踏襲されていない点も指摘した。

【内部監査委員会】

- ・教育省では内部監査委員会を設置していない。教育大臣は、外部人材の委員就任を機とした情報漏えいを懸念し、委員会はなくてもいいと判断。
- ・内部監査の独立性に関しては、大臣の指令に対して独立して調査報告しており、問題ないものと思料。

【今後の課題】

- ・課題としては、人材面の他に、内部監査活動を実施するうえでの資機材不足 (カメラ、スキャナーなど) がある。
- ・制度面の課題としては、内部監査人の公的資格が存在しないために、内部監査を実施する際に対象機関から反発されることがある。既存の民間団体実施の内部監査人の資格を公的資格とすることが一案。

日 時	2013 年 9 月 25 日 9 時 45 分～13 時 00 分
面談場所	モンゴル大蔵省
面談者	
先 方	Mr. Sukh-Ochir Batsukh, Deputy Director, BC-RM Dept. MOF 他 C/P
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、向山光浩 (内部監査)、小林信行 (評価分析)、サイハナ所員、遠藤洋史専門家
内 容	Join Evaluation Report 案の概要確認

モンゴル大蔵省 BC-RM Dept. に Join Evaluation Report 案につき確認を行ったもの。先方との確認事項は以下のとおり。

【Inputs and Activities】

Indicator1-3 の評価 “Almost Achieved” に関し、C/P は内部監査に関するトレーナーを育成し、全国で 7,500 名を対象にセミナーを実施してきた。こういった独自の活動も盛り込めないか。

また 6 段階に分けて啓発セミナー内容を策定中。例えばテーマは、①初学者対象の導入編、②内部監査をどうやって実行するか、③内部監査をどういう時に行うか、④内部監査の品質改善など。現在①と②は作成済み。現在、人事異動が終わっていないので、それが済み次第随時作成予定。

→ (当方対応) 承知した。Indicator1-3: “Almost Achieved” → “Achieved”

【Relevance】

モンゴル政府機関にとって内部監査は新しい分野であり、新予算法施行に伴い政府機関で内部監査への関心は高まっている。正しい知識を身につけ、正しい発信をしたいという問題意識がある。

内部監査分野で JICA が支援する強みとして、JICA はモンゴルで多くのプロジェクトを実施し、良い成果を出してきた。JICA 以外のドナーはガイドブック等の作成等による協力だが、JICA は専門家を送り協働で業務を行えるため効果的。

また、確かにヨーロッパの方が内部監査のレベルは高いかもしれないが、内部監査導入の歴史が大変古い。一方、日本では内部監査の導入が比較的最近であり、導入の経験を有している点が参考になる。

【Efficiency】

投入に関しては、不要だった要素は特にないものと認識。

【Impact】

当初、本活動は他省庁にも関連するため戦略計画の承認を内閣に求めたが、関連する法律がないため閣議承認が拒否され、大蔵省承認となった。プロジェクトを通じて内閣レベルの認識が向上し、3 年間に中期戦略計画については閣議承認される見込み。

大蔵省は公的機関に対して実施しているのに対して、民間の内部監査協会は民間企業に対して内部監査を広めようとしている。その境界を明確に分ける必要がある。内部監査協

会が公的機関向けの内部監査研修を有料で行ったこともあり、リスクととらえている。

【Sustainability】

《Institutional Aspects》

法律規程では、5つ以上の下部機関をもっている大きな省は内部監査委員会を設置すべき（should have）、5つ未満だと設置してもよい（may have）とある。持続性の項目として、内部監査委員会を言及する際は注意されたい。内部監査に際しては独立性が重要なので、内部監査委員会はある方がよいものとする。

BC-RM Dept. には内部監査・業績モニタリング課に加えて、財務検査課が今後 SIA から移管される予定。前者は監査を行い、後者は財務書類を1枚ずつ確認する検査を行うので、目的が異なる。

内部監査部門と業績モニタリング部門との分離について、国会に提出済みの地方の組織構造に関する法律案では、既に分離する旨の内容が書かれている。中央省庁についても、2016年か2017年には部門が分かれる見込み。

地方からは内部監査レポートが提出されておらず、省庁からは提出されている。

《Technical Aspects》

人材確保という点については、能力の高い内部監査人が安定的に活動できるよう、内部監査人の学歴や経歴だけでなく、能力面にも着目。また待遇面での優遇等も規約に盛り込むか検討中。現在実施中のセミナーでも参加者がこれら意見が出ている。当局は新しい機関であり、高い能力の人材確保をめざしている。

内部監査人がより安定的な身分になるよう、内部監査人の公的資格制度を制定予定。まずは秋国会に新予算法の改正案として以下2点を追加する方針。①大蔵省大臣による資格付与を可能とする、②専門検査庁（SIA）の法律も改正予定であり、それに応じて新予算法も変更。

今の法律では財務検査官の資格があり、どこにでも立ち入れて罰金を課することができるなど、権限が大きい。内部監査人になれば誰でも財務検査官の資格を付与されると、それを目的に内部監査人になろうとする人も出てくるので、慎重に検討したい。

【Recommendations】

5つ以上の下部組織がある省に対して内部監査委員会の設置を推奨する。中期戦略計画でも No. 64-65 で記載。

内部監査人のトレーニングに関しては、重要な課題として認識。内部監査人に対する情報・教材資料の提供は大蔵省で行っており、海外研修なども実施している。ある程度の講座はあるものの、整理されていない。継続教育については今後の課題であり、現在トレーニング教材を策定している。中期戦略計画でも No. 60-62 で記載。地方政府の内部監査人向けの情報提供に関して、現在 WEB サイトが改修中であり、改修後に今後教材等を共有予定。

調達庁は副首相の下に設立され、今年から活動。3月頃に内部監査担当の局が設置された。当局から先方にレターを提出し、3月19日に DG や局長、内部監査人を対象に研修を実施した。2年以内に、国庫（Treasury）、財政、経済（投資・調達）という3分野のガイドラインを作成予定。財政と経済（投資・調達）に関しては、中期戦略計画にも記載。大蔵省には、調達と法律の政策を所管する部署があり、その部署が調達庁を対象にモニタリングを実施している。11月にその部署と当部署とで共同で調達庁の監査を計画しており、調達庁

の内部監査人も監査活動に加わることで、調達庁内部監査活動の OJT にもつながる。なお合同監査の前にマイクロセミナーを実施するという内容は、Recommendation よりも、Others での記載をお願いしたい。

【Remaining Challenge】

《1、2 点目》

大蔵省は 2 つの方針がある。1 点目は省内の内部監査。2 点目は他省庁、地方政府等を対象にした内部監査の関連知識・情報共有及び内部監査人の育成。大蔵省の内部監査人が他機関の内部監査活動に加わって、一緒に内部監査活動を行うという OJT 活動も検討。

《3 点目》

内部監査と内部統制の違いについて説明するものの、なかなか理解してもらえないのが実態。合同で監査することを通じて理解してもらえるので、時間をかけて着実に理解促進を図る。

《4 点目》

監査庁 (NAO) は JCC メンバーでもあり、トップレベル同士の会談も含めて、今後も情報交換を行っていく。

《5 点目》

調達庁に関する記述については、1 つだけ特定すると公平でなくなるため、(e.g.) という記載が良いのではないか。

【Annex】

Annex3 の内容追加については、昨日局長と確認をしたので別添に加えても問題ない。

【プロジェクト延長案】

(当方から、2014 年 5 月頃まで、活動 1.3 啓発セミナー、活動 2.1 基準実務セミナー、リスクベースの内部監査の実務支援の延長の方向性を仮提案)

延長内容に関して特に意見はないが、次のフェーズまでの間を埋められるので有意義。局長と相談して回答したい。

【今後の進め方】

JCC に先立ち、木曜日朝に JICA 事務所から MOF、MED にミニッツ案を送付することで合意。

JCC に MED が来られなかった場合は、参加者のみでサインし、MED へは後日持ち回りを予定。

日 時	2013年9月26日10時00分～9時45分
面談場所	UNDP モンゴル事務所
面談者	
先 方	Ms. Davaadulam Ts.
当 方	天津邦明 (団長)、田中智章 (協力企画)、サイハナ所員
内 容	モンゴルガバナンス案件の情報交換

UNDP モンゴル事務所とガバナンス分野での協力につき情報交換を行ったもの。先方からの聞き取り事項は以下のとおり。

【地方行政支援】

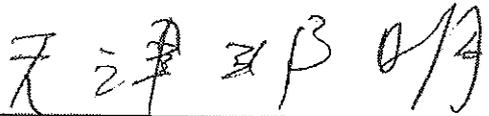
- ・ UNDP は “Capacity Strengthening of Local Self-Governing Bodies” という地方行政支援を行っている。全国の地方議会の議員 (Elected Representatives in local government) およそ 8,000 名に対する教育研修において、地方自治に関する講義を立案・作成している。
- ・ Law of Mongolia on Fiscal Sustainability の施行に伴い、中央から地方へ財政移転が行われ、地方自治体における財政運営の重要性が増加。地方自治体の PFM も研修コンポーネントの1つ。ただし PFM がメインというわけではない。
- ・ 研修には内部監査のコンポーネントも含まれているが、非常に小さい。当然のことながら議員は内部監査人ではないので、あくまで啓発レベルである。
- ・ 地方行政のモニタリング・評価に対する需要は高まっている。モニタリングと内部監査は密接に関連している。内部監査関連の情報提供いただけると幸い。

**MINUTES OF MEETINGS ON THE FOURTH
JOINT COORDINATING COMMITTEE ON THE PROJECT FOR CAPACITY
BUILDING OF INTERNAL AUDITING AND PERFORMANCE MONITORING
IN MONGOLIA**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the Budget Control and Risk Management Department (hereinafter referred to as "BC-RM Dept.") of the Ministry of Finance of Mongolia had the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") meeting within the framework of the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") for "Capacity Building of Internal Auditing and Performance Monitoring in Mongolia" (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, BC-RM Dept. and JICA agreed the Minutes of Meetings in order to confirm the mutual understanding and matters agreed through the discussions attached hereto.

Ulaanbaatar, September 27th, 2013



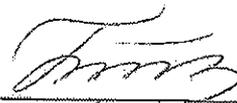
Mr. Kuniaki Amatsu
Advisor
Public Governance and Financial
Management Division, Industrial
Development and Public Policy
Department
Japan International Cooperation
Agency



Mr. Gantsogt Khurelbaatar
State Secretary, Ministry of Finance of
Mongolia



Mr. Boldbaatar Danzannorov
Director General
Department of Economic Cooperation,
Loan and Aid Policy
Ministry of Economic Development
Mongolia



Ms. Battsetseg Batsuuri
Director, Budget Control and Risk
Management Department, Ministry of
Finance of Mongolia

**THE PROJECT FOR CAPACITY BUILDING OF INTERNAL AUDITING AND
PERFORMANCE MONITORING IN MONGOLIA
JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**

September 27th, 2013
Ministry of Finance of Mongolia
Japan International Cooperation Agency

1. Background

The Mongolian MOF and JICA conducted the terminal evaluation study jointly of the Project started in January 2012 and assessed the achievements, recommendations and lessons learnt as follows: (NOTE: See Annex-1 in detail.)

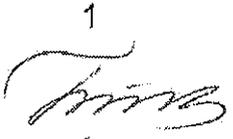
2. Evaluation results

The Project shows good performance in the preparatory stage of internal audit in Mongolia, and will be successfully completed in December 2013. The results of the evaluation are as follows:

(1) General observations on internal audit in Mongolia:

- When the Mongolian side requested JICA this Project, there was a growing recognition that internal audit is one of the core element of public financial management and a vehicle of ensuring accountability in Mongolia. This seems to be growing further in the Mongolian side as the project goes on and a proper understanding of the subject matters spreads among people involved in it.
- According to **Internal Audit Capability Model (IA-CM)** developed by the Institute of Internal Auditors, the current status of internal audit in Mongolia is considered on "Level 2", namely Infrastructure Level, which means that an essential framework of internal audit is being established in the Mongolian public sector although a few items are classified into "not yet achieved". Now, Mongolia needs to improve its internal audit capacity to higher level particularly in the area of professional practices development. (NOTE: See Annex-3 in detail.)
- At present, the Project is still working on "Level 2". The project is designated for the preparatory stage of the future development. What is more important is Mongolia builds basic foundation, which is defined (i) *favorable environment for internal audit*, (ii) *human capacity*, and (iii) *strategic framework*, for moving toward the higher stage with the support of JICA Project (NOTE: See Annex-3 in detail.). This is being almost well done by the Project.

天、中


1
 

(2) **Inputs and activities:** These are implemented almost as initially scheduled and timely. Some of activities, more specifically, internal audit activities on a pilot basis were delayed due to slow progress of organizational arrangements in local governments but these activities will be conducted by the end of the project period. In addition, the staff of BC-RM Department conducted seminars by themselves and these activities complemented seminars and training provided by the Project, and complemented "this delay" substantially. The reallocation of staff from the State Inspection Agency is delayed and this affects training programs in MOF and pilot organizations. (NOTE: See Annex-4 and Annex-5 in detail.)

(3) **Achievements of the project outputs, project purposes, and overall goals:** The Project shows good performances and contributes to building basic foundation for the next step. In MOF, BC-RM Department acquired basic capacity. A three-year Strategic Plan for the period 2014-2016 is under preparation, and will be finalized by MOF and authorized by the cabinet in this year. The status of achievements is as follows:

(i) *Overall goal (The basic framework of internal audit function is introduced in the central government ministries and local governments): In progress;*

(ii) *Project purpose (The Mongolian government, through Internal Auditing, Monitoring & Evaluation Department (IA-ME Dept.)(now: Budget Control and Risk Management Department(BC-RM)) in Ministry of Finance (MOF), is equipped with the basic capacity for introducing and promoting internal audit function in the central government ministries and local governments.) : Almost Achieved;*

(iii) *Outputs*

➤ *Output 1 (Awareness of the necessity of internal audit is enhanced among the central government ministries and local governments): Almost achieved*

➤ *Output 2 (The staff of IA-ME (now: BC-RM) Dept. and selected central government ministries and local governments are exposed to international standards and practices of internal audit): Achieved*

➤ *Output 3 (A final draft Strategic Plan, feasible to the Mongolian context, for introducing and promoting internal audit function of the central government ministries and local governments is formulated.): Almost Achieved*

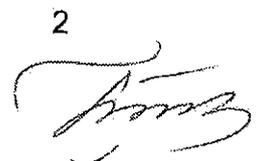
(NOTE: See Annex-6 in detail.)

(4) **Evaluation based on OECD-DAC criteria:**

➤ **Relevance: rated "High".** The project is highly consistent with the policy and legal framework (i.e. the Fiscal Stability Law in 2010, The Government Action Plan of 2012 to 2016, and the Integrated Budget Law in 2012). The Article 69 of

7 (7)



2


the Integrated Budget Law stipulates that a government office should have an internal audit unit and conduct internal audit. The improvement of internal audit function contributes to fiscal discipline which the Fiscal Stability Law aims at. **As for the Project's approach**, the Project addresses capacity development needs of the Mongolian side. As internal audit was not practiced in the public sector of Mongolia, capacity development of internal audit was an urgent task for the proper implementation of the Integrated Budget Law. MOF plays a guiding role for other central government ministries and local government. Enhancing the capacity of MOF was quite essential.

In addition, MOF was required to develop Strategic Plan document in order to expand internal audit activities at the central and local government levels systematically and efficiently in the earlier stage of internal audit development in Mongolia. In this sense, this Project approach of producing the Strategic Plan is relevant either.

JICA's technical assistance has been delivered effectively with the following comparative advantages; namely, (i) applying hands-on and practical approaches to respect pace and level of learning by doing process of the Mongolian side; and (ii) showing latest situation of internal audit in some countries not only Japan but also other countries thereby widening BC-RM official's eyes and knowledge of internal audit. In addition, Japan's recent experiences of introducing internal audit, which happened in the past decade, are very useful for Mongolia which is introducing internal audit.

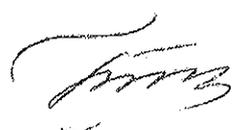
- **Effectiveness: rated "High"**. The Project has accomplished Output 2. Output 1 and Output 3 are almost achieved. *First*, the first draft of the three-year Strategic Plan, an important vehicle to promote internal audit for 2014-2016, is under preparation, and will be finalized by MOF and authorized by the cabinet in this year.

Second, BC-RM of MOF acquired capacity to conduct basic training. Counterparts (CPs) prepared training materials by themselves and delivered lectures on important topics such as awareness raising, standard & practice and risk analysis. BC-RM's accumulating more experiences in particular field work, will further enhance the capacity of BC-RM Department.

- **Efficiency: rated "High"**. The Project inputs and activities are arranged almost in accordance with the Plan of Operation. The quality and timing of inputs (such as dispatched experts and equipment provided by JICA) are appropriate to achieve the Outputs. The study tours to Japan, Korea and UK met the needs for internal audit in Mongolia. In local governments, internal

天
i
7


3

audit activities on a pilot basis are currently behind the schedule due to slow progress of organizational arrangement. However, it will be recovered by BC-RM's own programs and the Project activities. Consequently, it would not affect the Project efficiency.

- **Impact:** Impact of achieving overall goals cannot be judged at this moment. Internal audit is still in the start-up phase and the Project contribution is that MOF establishes foundation for future scaling up of internal audit activities in the country. As for un-expected impacts, the Evaluation team observed awareness of the necessity of internal audit is enhanced among not only the ministry level, but also the cabinet level. In general, a strategic document is approved at the ministry level in general. But the Strategic Plan of Internal Audit will be approved by the Cabinet. This implies that the cabinet members recognize the significance of internal audit and the Strategy for its scaling up.

- **Sustainability: rated "Medium".**

Policy aspect is high supported by **policy and legal frameworks** stated above. Regulations on internal audit charter and internal audit committee, both of which ensure independence of internal audit unit, were approved by the Mongolian government.

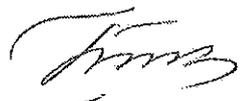
Institutional and technical aspects: *First*, a pilot ministry the Evaluation Team visited does not set up an audit committee. According to the Law, the ministries "must" have the committee if it has more than five subordinate agencies. If its number is less than five, the ministries "may" have the committee. The JICA team could not check for the time constraint if the ministry has more than five subordinate agencies. Thus, the team could not judge if this situation is consistent with the Law. But considering that setting up the committee contributes to creating supportive environment for internal audit, institutional sustainability would be enhanced more if central and local government organizations set up the committee respectively.

Second, frequent personnel rotations also affect institutional and technical foundation of internal audit activities led by MOF in the short term. Directly or indirectly, this would be a cause that the participants of the trainings and workshops arranged by the Project stated that capacity building of MOF official in charge of internal audit should be improved further. BC-RM of MOF is now exploring the various options of deployment of qualified staff including officially approved certification system of internal auditors. Technical sustainability would be further enhanced if MOF introduce that system.

7:7



4



Third, in the Mongolian government, internal audit function is in the same department of monitoring and evaluation function. Resources tend to be allocated for monitoring activities in those departments under the severe staffing constraints. Institutional sustainability would be further enhanced if two functions are separated.

Finally, as stated above, BC-RM Department obtained capacity to conduct basic training. Audit standards and audit manuals are completed. In Mongolia, however, training opportunities for internal auditors were limited other than those provided by the Project. This is a potential risk factor for MOF to sustain audit knowledge and skill by themselves.

Financial aspect is currently affected by lack of budget (e.g. personnel expenses of internal auditors, internal audit activities such as organizing seminars for awareness raising and training, and travel cost relating to field visits). It is uncertain how MOF will secure budget enough to continue seminars. Some pilot organizations planned to include expenses for internal audit activities in the budget for FY 2014 but the allocation may not be sufficient.

3. Recommendations

Based on the above-mentioned observations, both sides agreed the following recommendations and to monitor those action status at the final JCC meeting to be organized in December 2013.

General issues

- (1) ***Continuing monitoring the latest situation of institutional framework of internal audit in central and local government organizations:*** Establishing audit committee and reporting line is a core institutional framework. BC-RM of MOF is encouraged to check the latest situation of institutional framework in each public organization periodically and to urge those organizations, if it has not yet set up the committee. It is important for the each organization to set up the committee and to establish the institutional framework of discussing the audit results and follow-up of the implementation status of the audit recommendations, thereby creating more supportive environment for internal audit.
- (2) ***Continuous awareness raising activities of internal audit by MOF's own efforts:*** Distribution of IPPF should also be continued through organizing trainings and seminars. Presentation materials developed by the Project should also be utilized effectively. Geographical coverage of awareness raising activities should also be expanded.



5



The Project level issues

- (1) **Finalizing and approving of Strategic Plan:** Encouraging BC-RM Department of MOF to finalize the draft three-year Strategic Plan and submit it to be approved by the cabinet by the end of this December. The issue coverage (e.g. Objectives, expected achievement level of Plan, institutional framework, establishment of independent status of internal auditors, staffing and human resource development, monitoring mechanism of the Plan and phasing of the Plan implementation) and practicality are important in the Plan.
- (2) **Introducing more strategic perspective in HRD:** More strategic staff assignment and human resource development (including career path, career development, and OJT) for ensuring sustainability of the Project outputs. Building effective and efficient training delivery mechanism for the internal auditors, in particular for the local government matters. Establishing an officially approved certification system of continuous professional education (CPE) should also be considered in the three-year strategic plan.
- (3) **Budget issues:** Securing necessary budget measures on a best effort basis for further promoting internal audit. Program-based budget should be secured sufficiently every year.
- (4) **Extension of the Project period:** If budget allowed, extension of the current phase tentatively by May 2014 should be considered in the case that MOF keeps the current strong commitments of finalizing and approving of the draft Strategic Plan. As seen in the above, the Project shows good achievements. Meanwhile, it is pointed out that some issues should be addressed to fully achieve the Project purpose and outputs. For example, the survey results, which was conducted in seminars and trainings under the Project, shows that awareness raising activities for senior and high level officials are still needed (Output 1); repetition of OJT in BC-RM and the selected government organizations at one more cycle (under Output 2) is still necessary for CPs to deepen what they learnt through practices on the ground. Against these shortfalls, extension of the Project period would be the good solution. Extension will be an effective bridge to connect the current preparatory stage to the forthcoming scaling up stage. Tentatively, expectedly, inputs from JICA side should be sending short-term experts to Mongolia. The necessary volume should be discussed as early as possible after the Evaluation completed.



4. Lessons learnt

- (1) Both sides confirmed the approach of introducing internal audit should be carefully designed to meet the country context, i.e. it is proved how hard it is to introduce new concept or new practice such as conceptual frameworks of internal audit, internal control and risk based approach, to whom not familiar at all with this field. Fieldwork experience enhances understanding of internal audit theory. Carefully mixing both lectures on theories and field work contributes to the capacity development of internal auditors.

5. Others

- (1) **Internal audit of public procurement:** When JICA Team visited the Director General (DG) of the Government Procurement Agency, which has just started full operation this year, DG expressed his interests in the Project activities and its output documents. It would be beneficial for the Project to cooperate with the Agency in a reasonable manner as follows under the initially agreed Project framework:
- Sharing all the output documents from the project and related activities by the Mongolian side and other donors, such as seminar materials
 - Providing one more additional micro-seminar that is designated exclusively for it to catch up on all the important topics addressed so far, before the project ends

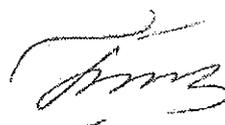
Internal audit can increase its efficacy with better functioning internal control, public procurement and external audit. Thus, the issue of addressing this properly is linked with the Project outputs and outcomes. According to the amended Procurement Law (effective in October 2012), the two systems are introduced now; (i) public procurement procedures, which exceed the designated threshold, are centralized to the newly established Government Procurement Agency at the central level in the one part; (ii) some types of public procurement procedures are decentralized to local governments in the other part. With the weak operational capacity of the amended Law in those organizations, challenges are supposed to be (i) whether the government can establish effective internal control, and (ii) to what extent the government can make internal control function well as expected by using internal audit.

- (2) **BC-RM Dept., MOF's continuous engagements in the remaining challenges below :**

- In what way to train internal auditors, i.e. how to have them practice what is learnt and experienced its practice.
- How to get a clearer and more practical understanding of risk based approach

天 : 7


7

- particularly in internal audit planning.
- How to facilitate a clearer and more realistic understanding of the concept of internal control and its relationship with internal audit.
 - How to leverage valuable and extended experience, methodology and techniques of external auditors (i.e. NAO) to perform internal audit in Mongolia.
 - How to conduct internal audit (including procurement) in the Mongolian government in order to strengthen its function and improve its transparency.

Against these challenges, the Mongolian MOF expressed its strong interests in the second phase of the project. The official request was already submitted to the Japanese side. It considers that the current phase plays a designated role of establishing basic foundation in the start-up phase of internal audit development in the country and it is rather effective for the next phase to start timely and seamlessly after the completion of the current Project, thereby keeping a good momentum.

JICA took note this. The requested contents are as follows:

- A human resource development system, including Governmental CIA qualification system, with regards to Internal Auditors is established.
- A legal environment in order for internal auditors to conduct the audit in objective and independent manner will be established.
- The practical & advanced internal audit methodologies in compliance with International Internal Audit Standards are adopted nationwide.
- The quality management system supported by CAAT (Computer Aided Audit Technology) regarding internal audit activities is established.

Both sides confirmed that continuous efforts of implementing the abovementioned recommendation are critical for smooth implementation of the next phase, assuming the Project approved by the Japanese government.

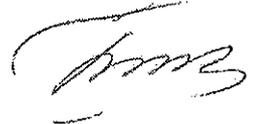
[END]

Annex

1. Brief Summary of the Terminal evaluation (objectives, member of the team, schedule, methodology)
2. PDM
3. IIA Capability Assessment Matrix (IA-CM) and Detailed Key Process Areas
4. Input information
5. Activities information
6. Performance information



8



Annex-1

Annex-1 Brief Summary of the Terminal Evaluation Survey

1. Name of the Mission:

Terminal Evaluation for “Capacity Building of Internal Auditing and Performance Monitoring”

2. The Mission Objectives:

- (1) To review and assess the inputs, activities and the achievements of the Project according to the Project Design Matrix (PDM), and to summarize major outcomes of the Project.
- (2) To examine and evaluate the progress of the Project from the DAC Criteria for evaluation (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability).
- (3) To make recommendations for the remaining period, as well as review activity plan during the remaining period if necessary.
- (4) To learn and derive lessons which can be applied to similar Technical Cooperation projects.
- (5) To develop the Joint Terminal Evaluation Report and share the contents of it with counterpart personnel.

3. Members of the Evaluation Team:

[Japanese Terminal Evaluation Team]

Name (Job Title)	Occupation
AMATSU Kuniaki (Mission Leader)	Advisor, Public Governance and Financial Management Division, Governance Industrial Development and Public Policy Dept., JICA HQ,
TANAKA Tomoaki (Cooperation Planning)	Public Governance and Financial Management Division, Governance Industrial Development and Public Policy Dept., JICA HQ,
MUKAIYAMA Mitsuhiro (Internal Audit)	Certificated Public Accountant(Japan) Senior Consultant, Truspire Co., Ltd.
KOBAYASHI Nobuyuki (Evaluation Analysis)	Consultant, OPMAC Corporation

[Mongolia: Budget Control and Risk Management Department, Ministry of Finance]

Name	Occupation
Battsetseg Batsuuri	Director
Sukh-Ochir Batsukh	Deputy Director
Uurtsaikh Erdene-Ochir	Expert
Uranbaigali Baasan	Chief Expert
Degd Dashbal	Chief Expert
Delgermaa Khaltarkhuu	Expert
Tserenlkham Purevdorj	Expert
Batzorig Baljinnyam	Expert
Tumur Munkhgerel	Expert
Ragchaa Khasag	Senior Expert
Zolboo Tuvshinsanaa	Expert

4. Schedule

Day		TIME	Contents
16	Mon		Mr. Mukaiyama and Mr. Kobayashi arriving at UB
17	Tue	9:00	Meeting with and Interview to JICA Experts
		11:00	Interview to MOF (BC-RM Dept.)
		14:30	Interview to Counterparts (Internal Auditors, BC-RM Dept., MOF)
18	Wed	9:30	Meeting with JICA Mongolia
		11:00	Interview to MOF (Treasury Dept.)
		13:00	Interview to other donor's consultants (WB)
		14:30	Interview to National Audit Office
		16:00	Interview to Cabinet
		17:00	Interview to MOF (Legal and Procurement Dept.)
19	Thu	9:00	Interview to National University of Mongolia, School of Economic Studies.
		11:30	Interview to Mongolian Institute of Internal Audits,
		13:30	Meeting with Ministry of Economic Development
		14:30	Interview to Ministry of Construction and Urban Development
		16:00	Interview to Ministry of Education and Science
		17:00	Interview to Procurement Agency of Mongolia
20	Fri	11:00	Interview to the pilot local government (Darkhan - Uul Province)
21	Sat		Mr. Amatsu and Mr. Tanaka arriving at UB Report Writing

22	Sun		Meeting among the team Report writing
23	Mon	8:30	Interview to Mongolian Institute of Certified Public Accountants
		11:00	Courtesy call to State Secretary, MOF
		14:30	Plenary meeting with C/P
24	Tue	9:30	Meeting with JICA Mongolia
		11:00	Interview to MOF (BC-RM Dept.)
		13:30	Interview to Pilot Ministries - Ministry of Road, Transportation - Ministry of Construction and Urban Development - Ministry of Education Culture and Science Interview to WB
25	Wed	AM/PM	Review meeting with BC-RM Dept. (*these discussions will be done based on the essence of the previous week survey results.
26	Thu	AM	MTG with Donors (UNDP, SDC, WB)
		PM	Documentation work with BC-RM Dept.
27	Fri	10:30-12:00	Joint Coordinating Committee Meeting
		14:00	Report to JICA Mongolia
		16:00	Embassy of Mongolia
28	Sat		Departure of Mr. Mukaiyama and Mr. Kobayashi (Mr. Amatsu and Mr. Tanaka joining to another mission in Mongolia)

5. Methodology

Terminal evaluation is performed upon the completion of a project, mainly focusing on its efficiency, effectiveness, and sustainability. The key evaluation questions are as follows. Based upon the results of the evaluation, JICA determines whether it is appropriate to complete the project or necessary to extend follow-up cooperation.

Item	Key Evaluation Questions
<i>Relevance</i>	Is the Project consistent with (1) policy priority of Mongolia, (2) needs of target group, (3) adequacy of the project as a means (methods, selection of target group, etc.)?
<i>Effectiveness</i>	Is the Project Purpose achieved? What needs to be done for achievement of the Project Purpose? What accelerates or prevents the achievement of the Project Purpose and Outputs?
<i>Efficiency</i>	Are Inputs appropriate to achieve Outputs in terms of quantity, quality and timing?
<i>Impact</i>	Will the Overall Goal be achieved in the future? What will accelerate or prevent the achievement of the Overall Goal? Is there any unexpected effect (both positive and negative)?
<i>Sustainability</i>	Will the effects continue in the future? Consideration will be made in terms of policy/institutional, organizational, financial and technical aspects.

Project Design Matrix (PDM)

Project for Capacity Building of Internal Auditing and Performance Monitoring
 Mongolia
 Two Years (Tentatively From 2012/01 To 2013/12)
 Ministry of Finance, Central Government Ministries and Local Governments*

Project Title:
 Project Area:
 Project Period:
 Project Beneficiaries:

Project Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<Overall Goal> The basic framework of internal audit function is introduced in the central government ministries and local governments.	(1) Status of implementation of internal audit function in the central government ministries and local governments (2) Status of implementation of the Strategic Plan	Interview with the central government ministries and local governments	
<Project Purpose> The Mongolian government, through Internal Auditing, Monitoring & Evaluation Department (IA-ME Dept.) in Ministry of Finance (MOF), is equipped with the basic capacity for introducing and promoting internal audit function in the central government ministries and local governments.	Final Draft Strategic Plan is authorized by MOF.	Authorized Final draft Strategic Plan and its quality (issue coverage and practicality)	Necessary budgetary and human resource allocation and other institutional arrangements for the further implementation of the Strategic Plan are undertaken.
<Outputs> 1. Awareness of the necessity of internal audit is enhanced among the central government ministries and local governments. 2. The staff of IA-ME Dept. and selected central government ministries and local governments are exposed to international standards and practices of internal audit. 3. A final draft Strategic Plan, feasible to the Mongolian context, for introducing and promoting internal audit function of the central government ministries and local governments is formulated.	1-1. Definition of the "internal audit" meeting the international standards established. 1-2. Materials for awareness raising is developed. 1-3. Coverage of central government ministries and districts who have participants of the seminar for awareness raising on the necessity of internal audit is expanded. 1-4. Capacity of instructors for awareness raising activities is upgraded. 2-1. Understanding of the participants of the seminars and study visits 2-2. Knowledge level of IA-ME Dept. official is upgraded from 58.59% to 72% in the basic measuring of Internal Audit knowledge. 2-3. Coverage of central government ministries and districts who have participants of the seminar for international standards and practices of internal audit is expanded. 2-4. Capacity of instructors for international standards and practices of internal audit is upgraded. 3-1. An operational and feasible Strategic Plan is drafted, (issue coverage and feasibility to meet the local capacity and context a the Mongolian side) 3-2. The Draft Plan is implemented in the selected central government ministries and local governments on a pilot basis.	1-1. Established definition of the "internal audit" 1-2. Seminar materials 1-3. List of the central ministries' internal audit section with the participants of seminar and mapping 1-4. Skill check list 2-1. Results of seminars / study visits (including study tours in Japan and Korea) 2-2. Achievement tests 2-3. List of the central ministries' internal audit section with the participants of seminar and mapping 2-4. Skill check list 3-1. A draft Strategic Plan / Pilot Report 3-2. Interview surveys with the target central government ministries and local governments	

Activities	Input	Important Assumptions
<p><Activities></p> <p>1-1. Establish the definition of internal audit for Mongolia and identify benefits and merits of internal audit for the central government ministries and local governments, including differences from external audit and differences from and commonalities with monitoring and evaluation.</p> <p>1-2. Develop materials and train instructors for awareness raising activities among stakeholders concerned to internal audit.</p> <p>1-3. Conduct stakeholder seminars and workshops for raising awareness of internal audit.</p>	<p><Japanese side></p> <p>Japanese Experts:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditing (Training) - Auditing (Institutional) - Project coordinator (as necessary) <p>Local Experts (as necessary)</p> <p>Equipment necessary for the Project activities by experts</p> <p>Foreign country study visits</p> <p>In-country seminars / workshops</p> <p><Mongolian side></p> <p>Counterpart staff</p> <p>Office space for the Project activities by experts in IA-ME Dept.</p> <p>Appropriate space for seminars / workshops</p> <p>Costs for accommodation, in-country travel and per-diem for IA-ME Dept. staff</p>	
<p>2-1. Provide advices and conduct in-country seminars on international standards and practices of internal audit.</p>		
<p>2-2. Conduct study visits to foreign countries for the purpose of introducing and promoting internal audit function to the central government ministries and local governments.</p>		
<p>3-1. Review and recommend on the laws, regulations and rules in Mongolia for the purpose of giving guidance for introducing internal audit function to the central government ministries and local governments.</p>		
<p>3-2. Assess needs and feasible resources / capacities for internal audit in the central government ministries and local governments.</p>		
<p>3-3. Distinguish areas to be standardized and areas specific to each central government ministry and local government in terms of audit methodologies and audit targets (compliance, financial, performance, and so on).</p>		
<p>3-4. Identify necessary incentive mechanisms, potential bottlenecks, the sequence of introduction and establishment, human resource allocation, amount of budget, and other.</p>		
<p>3-5. Conduct pilot activities with selected central government ministries and local governments.</p>		
<p>3-6. Formulate a three-year Strategic Plan based on the above considerations.</p>		<p>Pre-conditions</p> <p>(1) The Mongolian government will not change the policy for enhancement of internal audit function which meets international standards and practices.</p> <p>(2) Any changes in organizational structures of the Mongolian government which may affect the project activities will not happen.</p> <p>(3) The introduction of internal audit to the public sector is legalized.</p>

Annex-3 IIA capacity assessment matrix (IA-CM)

Level	Services and Role of IA	People Management	Professional Practices	Performance Management and Accountability	Organizational Relationships and Culture	Governance Structures
Level 5 – Optimizing	IA Recognized as Key Agent of Change	Leadership Involvement with Professional Bodies Workforce Projection	Continuous Improvement in Professional Practices Strategic Planning IA	Public Reporting of IA Effectiveness	Effective and Ongoing Relationships	Independence, Power, and Authority of the IA Activity
Level 4 – Managed	Overall Assurance on Governance, Risk and Control	IA Contributes to Management and Development IA Activity Supports Professional Bodies Workforce Planning	Audit Strategy Leverages Organization's Management of Risk	Integration of Qualitative and Quantitative Performance Measures	CAE Advises and Influences Top-level Management	Independent Oversight of the IA Activity CAE Reports to Top-level Authority
Target level to be achieved in the next phase						
Level 3 – Integrated	Advisory Services Performance / Value for-Money Audits	Team Building and Competency Professionally Qualified Staff Workforce Coordination	Quality Management Framework Risk-based Audit Plans	Performance Measures Cost Information IA Management Reports	Coordination with Other Groups Integral Component of Management Team	Management Oversight of the IA Activity Funding Mechanisms
Level 2 – Infrastructure	Compliance Auditing	Individual Professional Development Skilled People Identified Recruited	Professional Practices and Processes Framework Audit Plan Based on Management / Stakeholder Priorities	IA Operating Budget IA Business Plan	Managing within the IA Activity	Full Access to the Organization's Information, Assets, and People Reporting Relationships Established
Currently working level						
Level 1 – Initial	Ad hoc and unstructured; isolated single audits or reviews of documents and transactions for accuracy and compliance; outputs dependent upon the skills of specific individuals holding the position; no specific Professional practices established other than those provided by professional associations; funding approved by management, as needed; absence of infrastructure; auditors likely part of a larger organizational unit; no established capabilities; therefore, no specific key process areas					

Achieved

Partly Achieved

Not Yet

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Services and Role of IA		<input checked="" type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Yet
Level 2 – Infrastructure KPA: Compliance Auditing <input type="checkbox"/>		
Purpose	To carry out an audit of conformity and adherence of a particular area, process, or system to policies, plans, procedures, laws, regulations, contracts, or other requirements that govern the conduct of the area, process, or system subject to audit.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Include in the audit charter the nature of the assurance services provided to the organization. • Plan the internal audit engagement: <ul style="list-style-type: none"> - Communicate with client management (e.g., through an audit engagement letter). - Identify the relevant authorities/criteria. - Obtain management acceptance of the audit criteria. - Document the control framework. - Identify the audit objectives, scope, and methodology (including sampling methodology). - Develop the detailed audit engagement plan. • Perform the audit engagement: <ul style="list-style-type: none"> - Apply specific audit procedures. - Document the procedures performed and their results. - Evaluate the information obtained. - Draw specific conclusions and develop recommendations. • Communication the results of the audit engagement: <ul style="list-style-type: none"> - Prepare the report or other mechanism to communicate the engagement results. 	✓ ✓ ✓ ✓ Δ Δ Δ Δ Δ Δ Δ Δ

Detailed Key Process Areas*
Level 2 -- Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

	<ul style="list-style-type: none"> - Establish and maintain a system to monitor the disposition of results communicated to management (e.g., a follow-up process to ensure management actions have been effectively implemented). 	Δ
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Documented audit engagement results/report are provided to appropriate parties (including the external auditor, where relevant). • Working-paper file that supports the audit conclusions and contents of the audit engagement product/report. • Management action plan, if necessary. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance that the area, process, or system subject to audit operates in compliance with relevant authorities/criteria. • Added value by identifying opportunities to improve the achievement of organizational objectives and the effectiveness of operations. • Prevent, deter, and detect illegal acts or violations of established policies, procedures, or contract requirements. 	<ul style="list-style-type: none"> Δ Δ Δ
Institutionalizing Practices	<ul style="list-style-type: none"> • Internal audit charter includes the nature of the assurance services provided to the organization. 	✓
Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Documented audit programs, procedures, and internal control questionnaires. • Documented internal audit engagement guidelines. • Internal audit engagement training. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: People Management Level 2 – Infrastructure KPA: Skilled People Identified and Recruited ✓		✓: Achieved Δ: Partly Achieved x: Not Yet
Purpose	To identify and attract people with the necessary competencies and relevant skills to carry out the work of the IA activity. Appropriately qualified and recruited internal auditors are more likely to provide credibility to the internal audit results.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Identify and define the specific audit tasks to be conducted. • Identify the knowledge, skills (technical and behavioral), and other competencies required to conduct audit tasks. • Develop job descriptions for positions. • Conduct valid, credible recruitment process to select appropriate candidates. 	N/A (All HR are provided within MOF) N/A N/A
Outputs	Internal audit positions are filled with appropriately qualified persons.	
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Audit work is conducted with due professional care. • There are credible audit observations, conclusions, and recommendations. 	✓ Δ
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Visible commitment and support through senior management action to ensure that a competent and qualified CAE (Chief Audit Executive) is in place and the necessary resources are provided to appropriately staff the IA activity. • Staffing and recruitment policy. • Job descriptions. • Classification system, including levels specific to internal auditing. 	✓ Δ Δ

Detailed Key Process Areas*
Level 2 -- Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: People Management		<input checked="" type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Yet
Level 2 -- Infrastructure		
<u>KPA: Individual Professional Development</u> X		
Purpose	To ensure that internal auditors continuously maintain and enhance their professional capabilities.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Determine a target number of staff training hours/days/credits for each individual consistent with prescribed auditing standards or relevant certifications. • Identify the training courses, providers, or sources that would be sufficient to accomplish valid professional development. • Encourage individuals to be members of professional associations. • Track and document training hours/days, course types, and providers to monitor compliance with personal training requirements and to support continuous professional development. • Develop periodic reports to document training accomplished by each internal auditor. 	<p>Δ</p> <p>Δ</p> <p>N/A (No IIA exist)</p> <p>Δ</p> <p>X</p>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Individual certificates of attendance at relevant training sessions. • Periodic reports of types and amounts of training achieved by each internal auditor. 	<p>X</p> <p>Δ</p>
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance that all persons carrying out functions of the IA activity maintain the minimum level of continuous learning required by auditing standards, professional certifications, or organizational policy. • Individual commitment to life-long learning. 	<p>Δ</p> <p>✓</p>
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Visible commitment and support through senior management action to provide suitable resources to facilitate individual professional development. • Personal training and professional development plan. • Training budget. 	<p>✓</p> <p>X</p> <p>Δ</p>

Detailed Key Process Areas*
 Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

	<ul style="list-style-type: none"> • Training provider/course register. 	X
--	--	---

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Professional Practices		✓: Achieved Δ: Partly Achieved x: Not Yet
Level 2 – Infrastructure		
KPA: Audit Plan Based on Management Stakeholder Priorities Δ		
Purpose	To develop periodic (annual or multiyear) plans for which audits and/or other services will be provided, based on consultations with management and/or other stakeholders.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Identify all auditable entities in the organization and document the audit universe. ✓ • In collaboration with senior management and/or other stakeholders, determine the time period to be covered by the plan (i.e., annual, multiyear, or a combination). Δ • Through consultations with senior management and/or other stakeholders (e.g., senior government officials or external auditor), identify the areas/issues that are considered as priorities to be addressed by the IA activity. ✓ • Identify the audit engagements, including cyclical audits, to be included in the plan and what other services the IA activity will be providing to the organization. Δ • Determine the indicative audit objectives and scope for each audit engagement and those for any other services, if applicable. ✓ • Determine the overall resources required (human, financial, material) to accomplish the plan by including the sum of resources for each audit engagement, other services to be provided, and any additional resources Δ • Determine the mix of human resource capabilities required to accomplish the plan (from within the IA activity or through co-sourcing or outsourcing). Δ • Obtain senior management's and/or the board's approval of the plan and the resources re 	

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

	quired to implement the plan.	
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • A periodic (annual or multiyear) internal audit and services plan based on priorities identified by senior management within the organization and/or other key stakeholders. 	Δ
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding by the IA activity of management's and/or other stakeholders' priorities. • Opportunities identified by the IA activity to improve organizational objectives and operations. 	✓ ✓
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Visible commitment and support through senior management action to identify the areas/issues that are considered as priorities to be addressed by the IA activity, and approval of the periodic internal audit plan along with the resources required to implement the plan. • Formal internal audit planning process. • Documented audit universe. 	✓ Δ Δ

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Professional Practices		✓ Achieved Δ Partly Achieved x: Not Yet
Level 2 – Infrastructure		
KPA: Professional Practices and Processes Framework ✓		
Purpose	To help facilitate the performance of audit engagements with the independence and objectivity, and proficiency and due professional care envisaged in the internal audit charter and The IIA's Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the Standards. The professional practices and processes framework includes the policies, processes, and procedures that will guide the IA activity in managing its operations; developing its internal audit work program; and planning, performing, and reporting on the results of internal audits.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Recognize the mandatory nature of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the <i>Standards</i> in the internal audit charter. • Develop relevant policies for the IA activity (e.g., human resources, information management, and financial). • Develop overall guidance for preparing the internal audit work program. • Document the actual processes for preparing the work program. • Document the actual processes for planning, performing, and reporting on the results of individual audit engagements, including communication with management. • Develop standard methodology, procedures, and tools to be used by the IA activity for planning, performing, and reporting on the results of the audit engagement, including working paper guidelines. • Implement the processes necessary to assure the quality of the individual audit engagements. 	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ Δ Δ
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Professional practices manual for the IA activity. • Standardized guidance, methodology, approaches, and repeatable processes. 	✓ ✓

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Audit engagements are performed with proficiency and due care. • Demonstrated consistency in the work of the IA activity and conformance with professional practices and standards. 	<p>✓</p> <p>Δ</p>
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Visible commitment and action by senior management through supporting the professional nature of internal auditing and providing appropriate resources to create a professional practices and processes framework. • Internal audit charter recognizes the mandatory nature of the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the <i>Standards</i>. • Documented internal audit policies, processes, procedures, and methodology. • Internal audit professional practices manual. • Internal quality assurance processes, including supervisory review and sign-off of working papers. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>Δ</p>

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Performance Management Accountability		✓: Achieved △: Partly Achieved x: Not Yet
Level 2 – Infrastructure		
KPA: Internal Audit Business Plan ✓		
Purpose	To establish a periodic plan for delivering the services, and the expected results.	✓
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Determine the business objectives of and results to be achieved by the IA activity, taking into consideration the periodic/annual audit and services plan. • Determine the administrative and support services required for effective delivery of the IA activity (e.g., human, material, and information technology). • Prepare any relevant schedules and determine the resources needed to achieve the established objectives. • Develop the necessary plan to meet those objectives. • Obtain senior management and/or board approval of the business plan. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • A business plan that identifies the activities to be carried out over the relevant period, including all the resources required. 	✓
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • The plan provides a basis for controlling operations and holding internal audit managers accountable for their use of resources to achieve the IA activity's business objectives. 	✓
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Visible commitment and support through senior management action to provide the resources necessary to implement the internal audit business plan. • Organizational policy requiring business plans. • Separate operating budget for the IA activity. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

● However, there is no clear distinction between Internal Audit and Measurement & Monitoring within the unit.

Detailed Key Process Areas*
Level 2 -- Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Performance Management/Accountability Level 2 -- Infrastructure		✓: Achieved △: Partly Achieved x: Not Yet
KPA: Internal Audit Operating Budget		
Purpose	To be allocated and use its own operating budget to plan the services of the IA activity.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> Establish a realistic budget for the activities and resources identified in the IA activity's business plan, considering both fixed and variable costs. Obtain senior management and/or board approval of the operating budget. Review the budget on an ongoing basis to ensure that it remains realistic and accurate, identifying and reporting any variances. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> An operating budget that reflects the financial cost of implementing and executing the IA activity's business plan. An operating budget that is approved by the organization's senior management and/or board. 	<p>✓</p> <p>✓</p>
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> The IA activity can allocate approved resources according to the needs identified in its business and operational plans. Strengthened accountability within the organization. Assurance that the IA activity is compliant with authorities and that its assets are safeguarded. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> Visible commitment and support through senior management action to approve an appropriate internal audit operating budget. Structured organizational budgetary system and processes. Periodic internal audit business plan. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

● However, there is no clear distinction between Internal Audit and Measurement & Monitoring within the unit.

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Organizational Relationships and Culture		<input checked="" type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partially Achieved <input checked="" type="checkbox"/> Not Yet
Level 2 – Infrastructure	KPA: Managing within the IA Activity <input checked="" type="checkbox"/>	
Purpose	To focus the management effort of the IA activity itself, such as organizational structure, people management, budget preparation and monitoring, annual planning, providing the necessary audit tools and technology, and performing audits. Interactions with organizational managers are focused on carrying out the business of the IA activity.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Determine and formally establish the appropriate organizational structure within the IA activity. • Identify the roles and responsibilities of the key positions in the IA activity. • Support the IA activity's organizational needs and the reporting relationships of the persons within the activity. • Assess the requirements for and obtain the necessary resources and audit tools, including technology-based tools, needed to both manage and carry out the work of the IA activity. • Manage, direct, and communicate within the IA activity. • Foster relationships and encourage ongoing and constructive communication within the IA activity. 	<p>Δ</p> <p>Δ</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • An appropriate organizational structure within the IA activity that is consistent with the organization's needs and culture. • Audit and technology-based tools needed to carry out the work of the IA activity. • Effective interpersonal relationships and communication within the IA activity. 	<p>Δ</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Effectively managed and functioning IA activity that adds value to the organization. 	<p>✓</p>
Institutionalizing	<ul style="list-style-type: none"> • Visible commitment and support through senior management action to establish a 	<p>✓</p>

Detailed Key Process Areas*
 Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Practices Examples	separate organizational entity for the IA activity, ensure that a competent and qualified CAE is in place, and provide the necessary resources. <ul style="list-style-type: none"> • Formally approved organization structure. • Job descriptions for positions in the IA activity. • Operating budget for the IA activity. 	✓ Δ ✓
-----------------------	--	-------------

⊗ There is no clear distinction between Internal Audit and Measurement & Monitoring within the unit.

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Governance Structures		<input checked="" type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Yet
Level 2 – Infrastructure		
KPA: Reporting Relationships Established ✓		
Purpose	To establish formal reporting relationships (administrative and functional) for the IA activity.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Develop an internal audit charter or other document that formally defines the purpose, authority, and responsibility of the IA activity. • Ensure that senior management and/or the board (governing body), if applicable, formally approves the charter. • Adopt a mission and/or vision statement for the IA activity. • Communicate the purpose, authority, and responsibility of the IA activity throughout the organization. • Ensure that the CAE reports administratively and functionally to a level within the organization that allows the IA activity to fulfill its responsibilities. • Review and update the charter on a regular basis and obtain senior management and/or board approval. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>Δ</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>N/A</p>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • The IA activity has a defined charter. • The administrative and functional reporting relationships for the IA activity have been formally established. 	<p>✓</p> <p>✓</p>
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • The IA activity has a formal mandate. • The reporting relationship/organizational placement of the IA activity is sufficient to prevent the organization from interfering with internal audit's ability to determine its scope, perform its work, and communicate its results. • The documented purpose, authority, and responsibility define the role of internal auditing 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

	and provide a basis for management and/or the board (governing body) to evaluate the operations of the IA activity.	
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Visible commitment and support through senior management action to establish an IA activity and identify formal reporting relationships. • Legislation providing a legal basis for internal auditing. • Formally approved internal audit charter. • Formal and approved internal audit organization structure. • Communication strategy to educate and promote the importance of internal auditing. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

Detailed Key Process Areas*
Level 2 – Infrastructure

*as a result of a rapid assessment

Element: Governance Structures		<input checked="" type="checkbox"/> Achieved <input checked="" type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Yet
Level 2 – Infrastructure		
KPA: Full Access to the Organization's Information, Assets, and People <input checked="" type="checkbox"/>		
Purpose	To provide the authority for the IA activity to obtain access to all the information, assets, and people that it requires to carry out its duties.	
Essential Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Include in the internal audit charter the authority for the IA activity to obtain access to all the organization's information, assets, and people it requires to carry out its duties. • Establish a policy relating to the specific authority of the IA activity with respect to full, free, and unrestricted access to the organization's records, physical properties, and personnel relative to any of the organization's operations being audited. • Establish procedures to formally access such records, physical properties, and personnel relative to any of the organization's operations being audited. • Establish procedures to follow when client management chooses not to disclose documents needed during the performance of an internal audit engagement. 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Policies and procedures providing the authority and means of accessing the information, assets, and people that the IA activity needs to effectively carry out its work. 	<input checked="" type="checkbox"/>
Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Unrestricted access for the IA activity. • The capacity of the IA activity to carry out its audit work without interference and scope limitations. 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Institutionalizing Practices Examples	<ul style="list-style-type: none"> • Senior management communicates and actively demonstrates its support for full access. • Internal audit charter that includes a provision for full access. • Organizational policy and procedures relating to internal audit's full access. • Communication strategy to ensure policy is promulgated and understood. 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Annex-4

Annex-4 Inputs Information (As of August 31st, 2013)

4-1 List of Mongolian Counterparts

<January 2012 to March 2012>

	Name	Position	Department
1	B.Gerelmaa	Director	Internal Audit, Monitoring and Evaluation Dept., Ministry of Finance
2	Oyun Darikhuu	Deputy director	
3	Bayanmunkh Zandariya	Chief Expert	
4	Uranbaigali Baasan	Chief Expert	
5	B. Altanchimeg	Expert	
6	Uurtsaikh Erdene-Ochir	Expert	
7	Degd Dashbai	Expert	
8	Delgermaa Khaltarkhuu	Expert	

*Ms. Gerelmaa left in April. 2012

<April 2012 to June 2012>

	Name	Position	Department
1	Baasankhuu Damba	Director	Internal Audit, Monitoring and Evaluation Dept., Ministry of Finance
2	Oyun Darikhuu	Deputy director	
3	Bayanmunkh Zandariya	Chief Expert	
4	Uranbaigali Baasan	Chief Expert	
5	Battsetseg Batsuuri	Chief Expert	
6	Uurtsaikh Erdene-Ochir	Expert	
7	Degd Dashbai	Expert	
8	Delgermaa Khaltarkhuu	Expert	

*Ms. Baasankhuu left in July 2012

<September 2012 to March 2013>

	Name	Position	Department
1	Battsetseg Batsuuri	Director	Internal Audit, Monitoring and Evaluation Dept., Ministry of Finance
2	Oyun Darikhuu	Deputy director	
3	Uurtsaikh Erdene-Ochir	Expert	
4	Uranbaigali Baasan	Chief Expert	
5	Sukh-Ochir Batsukh	Expert	
6	Degd Dashbai	Expert	
7	Delgermaa Khaltarkhuu	Expert	
8	Bolor -Erdene Khilmorisan	Expert	
9	Tserenikham Purevdorj	Expert	
10	Batzorig Baljinnyam	Expert	

<April 2013 to July 2013>

	Name	Position	Department
1	Battsetseg Batsuuri	Director	Budget Control and Risk Management Dept., Ministry of Finance
2	Sukh-Ochir Batsukh	Deputy Director	
3	Uurtsaikh Erdene-Ochir	Expert	
4	Uranbaigali Baasan	Chief Expert	
5	Degd Dashbal	Chief Expert	
6	Delgermaa Khaltarkhuu	Expert	
7	Tserenkhram Purevdorj	Expert	
8	Batzorig Baljinnyam	Expert	
9	Tumur Munkhgerel	Expert	
10	Ragchaa Khasag	Senior Expert	
11	Zolbo Tuvshinsanaa	Expert	

4-2 Local Cost from Mongolian Side

Item	Amount in MNT
Training & seminars	10,178,700
Traffic and business trip expense	18,393,400
Total	28,572,100

4-3. Land, Building, Office, Facility provided by Mongolian side

- Office for experts
- Telephone, communication network and postal service

4-4 List of Dispatched Experts

<First Year>

No	Name	Assignment	M/M dispatched to Mongolia
1	Hiroshi Endo	Chief Consultant/Internal Audit (Awareness/Standard)	5.5 MM
2	Natsuki Shimegi	Internal Audit (Institutional 1)	6.2 MM
3	Hiroaki Sugimura	Overseas study tour/Coordination	0.6 MM
4	Dorjasuren Namjilmaa	Internal Audit (Arrangement)	5.7 MM
In Total			17.9 MM

<Second Year>

No	Name	Assignment	M/M dispatched to Mongolia*
1	Hiroshi Endo	Chief Consultant/Internal Audit (Awareness/Standard)	4.2 MM
2	Natsuki Shimegi	Internal Audit (Institutional 1)	5.2 MM
3	Hiroaki Sugimura	Internal Audit (Institutional 2)	3.2 MM
4	Dorjisureen Namjilmaa	Internal Audit (Arrangement)	4.1 MM
In Total			16.6 MM

*Projection until the end of the second year is included.

4-5 Equipment Provided by JICA

No.	Item	Quantity	Unit(MNT)	Subtotal (MNT)
1	Desktop computer	12	1,449,000	17,388,000
2	Laptop	8	2,090,000	16,720,000
3	Copier	1	5,499,000	5,499,000
4	Multifunction printer	3	290,000	870,000
5	Mobile scanner	3	510,000	1,530,000
6	Projector - wide screen	1	2,180,000	2,180,000
7	Projector - small screen	3	1,090,000	3,270,000
8	Portable HDD	4	159,000	636,000
9	Digital camera	1	4,270,000	4,270,000
10	Interactive whiteboard	1	4,735,000	4,735,000
11	Voice recorder	4	217,000	868,000
Total (MNT)				57,966,000
Total (JPY)				3,284,000

4-6 Overseas Study Tours

Venue	Training title	Participants	Period	Objective
Japan	Internal Audit Study Tour in Korea and Japan	Total 11 - 10 CP - 1 Expert	5/27/2012 -6/6/2012 (11 days)	To study the Japanese Internal Audit systems enhancing the awareness to achieve the project objectives.
UK	Internal Audit Study Tour in UK	Total 18 -17 CP -1 Expert	1/29/2013 -2/9/2013 (12 days)	To enhance the practical skills and knowledge, studying the matured Internal Audit systems in UK.

4-7 Local Cost from Japanese Side

Year	Amount	Note
First Year	21.5 Million Yen	
Second Year	16.0 Million Yen	Planned
Total	37.5 Million Yen	

Annex-5

Annex-5 Activities Information (As of August 31st, 2013)

5-1 List of Key Meetings

<Key Meetings>

Year	Conference	Date	Numbers of Attendees
First year	First Joint Coordinating Committee	2012/01/25	10
First year	Second Joint Coordinating Committee	2012/06/19	15
First year	Third Joint Coordinating Committee	2013/1/17	17
Second year	Fourth Joint Coordinating Committee	2013/9/27	17*
Second year	Fifth Joint Coordinating Committee*	2013/12/20*	17*

*Planned

5-2 List of Seminars and Training

<Awareness Raising Seminars>

No.	Title	Period (Days)	Number of Attendees	Venue	Lecture Contents
1	1st Awareness Rising seminar	5/16/2012-5/17/2012 (2 days)	73	MOF9F	The Trend of World Internal Audit, Importance of Internal Audit, Practitioner's Internal Audit, Superiority of Mongolian Internal Audit, Difference of Internal and External Audit
2	2nd Awareness Rising seminar	10/5/2013 (1 day)	94	MOF9F	Internal Audit Project by World Bank, Introduction of IPPF, Internal Audit Tools, About Japan Study Tour, Internal Audit in Government Sectors
3	3rd Awareness Rising seminar	1/12/2013 (1 day)	52	State Guest House	Introduction of Internal Audit Project, Basic concept, Budget Reform, Objective Organizations for Budget reform, Trend of Governmental Internal Audit, Opinion Exchange

<Standard & Practice Seminars>

No.	Title	Period (Days)	Number of Attendees	Venue	Lecture Contents
1	1st. Standard & Practice Seminar	5/9/2012- 5/11/2012 (3 days)	23	UB city	Exposition of IPPF (First Half), Relation of Internal & External Audit, Introduction of Audit Tools, Practice of Audit tools, Introduction of Narrative Flowchart Risk Control Matrix
2	2nd. Standard & Practice Seminar	9/27/2012- 9/28/2012 (2 days)	23	UB city	Exposition of IPPF (Second Half), Practice of Risk Assessment, Fraud investigation, Interview Skills, Practice of Risk Control Matrix, Sampling method
3	3rd. Standard & Practice Seminar	11/19/2012 (1 day)	50	MOF9F	Basic concept of Internal Audit, Exposition of IPPF Risk management, Practice of Risk Assessment
4	4th. Standard & Practice Seminar	11/23/2012 (1 day)	50	MOF9F	Basic concept of Internal Audit, Exposition of IPPF, Risk management, Practice of Risk Assessment
5	5th. Standard & Practice Seminar	5/15/2013 (1 day)	106	MOF9F	Basic concept of Internal Audit, Exposition of IPPF, Risk management and Risk Assessment
6	6th. Standard & Practice Seminar	6/14/2013 (1 day)	25	Railway Govern ment Co.	Basic concept of Internal Audit, Exposition of IPPF, Risk management and Risk Assessment

<Micro Seminars>

No.	Title	Period (Days)	Number of Attendees	Venue	Lecture Contents
1	Micro seminar: UB city	12/7/2012 (1 day)	25	Conf. room	Basic Concept of Internal Audit and Awareness rising of Internal Audit
2	Micro seminar: Min. Sports and Culture	5/22/2013 (1 day)	6	Conf. room	Basic Concept of Internal Audit, Discussion to way forward
3	Micro seminar: Min. Sports and Culture	6/3/2013 (1 day)	6	Conf. room	Internal Audit tools and risk Assessment
4	Micro seminar: Tax Authority	6/5/2013 (1 day)	25	Conf. room	Risk Assessment & RCM training
5	Micro seminar: Power Gov. owned company	6/6/2013 (1 day)	25	Conf. room	Awareness rising of Internal Audit
6	Micro seminar: Min. Sports and Culture	6/10/2013 (1 day)	44	City Library	Basic Concept of Internal Audit and Difference of Internal and External Audit
7	Micro seminar: Min. Education	6/12/2013 (1 day)	14	Conf. room	Basic Concept of Internal Audit
8	Micro seminar: Min. Legal	6/13/2013 (1 day)	32	City Center	Basic Concept of Internal Audit and Awareness rising of Internal Audit
9	Micro seminar: Min. Sports and Culture	6/13/2013 (1 day)	15	Conf. room	Awareness rising of Internal Audit
10	Micro seminar: UB city	6/17/2013 (1 day)	35	Conf. room	Difference of Internal and External Audit

<Entry-level Training for Newly Assigned Personnel>

No.	Title	Period (Days)	Number of Attendees	Venue	Lecture Contents
1	Lecture for basic training	4/22/2012 4/26/2012 5/8/2012 (3 Days)	9	MOF9F	Basic Concept of Internal Audit, Internal Audit Procedures, Workshops
2	Basic Concept for newly assigned personnel	10/22/2012 10/24/2012 10/25/2012 (3 Days)	3	MOF9F	Definition of Internal Audit, Importance of Internal Audit, Difference between private and public sectors, Difference between external and Internal audit, Relevant organization and methodology, Internal audit in other countries Document configuration
3	Basic Concept for newly assigned personnel	5/8/2013 5/9/2013 (2 Days)	3	MOF9F	- Ditto

5-3 Pilot Internal Audit Activities

Organization	Year	Days	Main Activities
Ministry of Construction and Urban Development	YR1	4	Risk analysis, Audit cycle, Seminar for directors
	YR2	5	Performance audit, Risk analysis
Ministry of Road and Transportation	YR1	2	Risk analysis, Audit cycle
	YR2	4	Explanation of audit, Manuals, Seminar for directors
Ministry of Education	YR1	3	Lectures, Audit cycle, Seminar for directors
	YR2	5	Risk analysis, review of operation flow
Darkhan Prefecture	YR1	4	Lectures, Audit cycle, Seminar for directors
Dorno Gobi Prefecture	YR1	3	Lectures, Audit cycle, Seminar for directors
Tax Authority	YR2	1	Interview on internal audit, Expectation survey
Ministry of Industry and Agriculture	YR2	1	Interview on internal audit, Expectation survey

5-4 Publication

<Mongolian Version of IPPF>

	Items	PCS	Note
Printing	First Edition	1,000	Printed in November 2012
	Revised Edition	1,000	Printed in June 2013
	Total	2,000	
Distribution	MOF	149	On demand from November 2012
	Other ministries	223	On demand from November 2012
	Other governmental organizations	305	On demand from November 2012
	Regional trainings	215	2012/12 to present (used in project)
	Other trainings & seminars	267	Used in training
	In stock	841	Stocked for future distribution
	Total	2,000	

<Internal Audit Implementation Plan (2013)>

	Items	PCS	Note
Printing	First edition	200	Published in June 2013
	Total	200	
Distribution	Pilot organizations	50	On Demand from June 2013
	MOF	10	On Demand from June 2013
	Opinion Exchange conference	35	On Demand from June 2013
	Seminar, training	82	On Demand from June 2013
	In stock	23	Stocked for future distribution
	Total	200	

<Internal Audit Manuals>

	Items	PCS	Note
Printing	First edition	1,000	Printed in July 2013
	Total	1,000	
Distribution	Seminar & training	402	On Demand from July 2013
	Opinion Exchange conference	35	Distributed in July 2013
	In stock	563	Stocked for future distribution
	Total	1,000	

<Internal Audit Brochure>

	Items	PCS	Note
Printing	First edition	500	Printed in July 2013
	Total	500	
Distribution	Opinion Exchange conference	35	Distributed in July 2013
	Pilot organizations	40	
	MOF	15	
	In stock	410	Stocked for future distribution
	Total	500	

Annex-6

Annex-6 Performance Information

6-1 Outputs

Narrative Summaries and indicators	Baseline When the Project Started	Target level to be achieved when the Project completes	Current Status	Follow-up actions
<p>Output 1: Awareness of the necessity of internal audit is enhanced among the central government ministries and local governments.</p>	<p>Baseline When the Project Started</p>	<p>Target level to be achieved when the Project completes</p>	<p>Almost achieved. In addition to Campaign seminars, CPs' additional efforts resulted in a wider geographical coverage (Indicator 1-3), in a survey results, many internal auditors replied that understanding of internal audit among senior managers needs to be improved.</p>	<p>Follow-up actions</p>
<p>Indicator 1-1: Definition of the "internal audit" meeting the international standards is established.</p>	<p>No definition meeting the international standards established</p>	<p>MDF define the term of internal audit which meets the internal standards and take measures to make public such definition.</p>	<p>Achieved. The Mongolian version of IPPF which includes the definition of internal audit was adopted in the 3rd JCC meeting in January 2013. Total 2,000 copies of the IPPF were printed and 1,159 copies were distributed in central government ministries and local governments.</p>	<p>To continue the distribution of the IPPF in training and seminars.</p>
<p>Indicator 1-2: Materials for awareness rising is developed.</p>	<p>No materials</p>	<p>Materials for awareness raising is developed.</p>	<p>Achieved. Presentation materials for Campaign seminars were prepared and used for the seminars. The Campaign Seminars were held three times.</p>	<p>To utilize the presentation material for the Campaign seminars for other opportunities</p>
<p>Indicator 1-3: Expand the geographic coverage of officials from central and local governments who attend seminar on internal audit regarding awareness rising. (Use area coverage map for this purpose.)</p>	<p>No officials from central and local governments attend the seminars on the internal audit provided by the P.J. (e.g. The map of Mongolia is not colored in the case no seminar is provided.)</p>	<p>Increased the numbers of officials from central and local governments who attend the seminars on the internal audit regarding awareness rising provided by the P.J. (e.g. The map of Mongolia is totally colored in the case the P.J covered all area.)</p>	<p>Achieved. Campaign seminars were held three times in Ulaanbaatar. In total of three Campaign seminars, 219 participants (including 52 State Secretary/director generals) and 105 internal audit sections of central government ministries attended the seminars. Participants are from central government ministries and agencies. As of September 2013, the Standards & Practice seminars and the pilot internal audit activities contain contents on awareness and covered Ulaanbaatar city and eight prefectures. Nine prefectures are to be covered by the Standards & Practice seminar. CPs joined in promotion seminar of the new budget law and conducted awareness sessions by themselves. The promotion seminars covered 21 prefectures.</p>	<p>To provide DVD on awareness of internal audit to local governments. To continue activities to raise awareness of internal audit.</p>

<p>Indicator 1-4: Capacity of instructors for awareness raising activities is upgraded.</p>	<p>Initial level of IA-ME Dept.'s instructors when the Project starts [Capacity analysis matrix will be developed after June 2012 JCC Meeting.]</p>	<p>The evaluation score of the IA-ME Dept. instructors' seminar for awareness raising will reach over 60% on average in terms of (i) seminar contents (to what extent its seminar is easy for the seminar participant to understand) and (ii) seminar skill (e.g. presentation).</p>	<p>Achieved. Skill score (58.27) was measured once in 2012. Skill score are based on presentation skills such as volume and clearness of voice and body language. Participants assessed the presentation skills. CPs currently conducted awareness sessions by themselves.</p>
<p>Output 2: The staff of IA-ME Dept. and selected central government ministries and local governments are exposed to international standards and practices of internal audit.</p>	<p>(1)Seminar for international standards and practices of internal audit. - The percentage of correct answers, which CP official got, is 60% in multiple choice test meeting international standard of internal audit. - The score level of the participants from other central government ministries and local governments is 53% in multiple choice test meeting international standard of internal audit in the beginning of the Project.</p> <p>(2) Study visits: Not available</p>	<p>(1)Seminar for international standards and practices of internal audit [CP official] - The percentage of correct answers, which CP official got, will reach over 75% in multiple choice test meeting international standard of internal audit. - The score level of more than 50% of the participants from other central ministries and local governments, will reach over 68% in comparison with (i) the beginning and (ii) the end of each seminar.</p> <p>(2) Study visits - Study visits to Japan, Korea and UK: Observations and analysis of the results of the study visits will be described in the study visit report, based on the proper understanding on internal audit in these countries.</p>	<p>Achieved. Staff of BC-RM dept. and the pilot organizations had opportunities to learn international standards and practices. Some of the pilot organizations had a chance to learn risk analysis. Test scores reached a satisfactory level.</p>
<p>Indicator 2-1: Understanding of the participants of the seminars and study visits is promoted.</p>	<p>(1)Seminar for international standards and practices of internal audit [CP official] - The percentage of correct answers, which CP official got, will reach over 75% in multiple choice test meeting international standard of internal audit. - The score level of more than 50% of the participants from other central ministries and local governments, will reach over 68% in comparison with (i) the beginning and (ii) the end of each seminar.</p> <p>(2) Study visits - Study visits to Japan, Korea and UK: Observations and analysis of the results of the study visits will be described in the study visit report, based on the proper understanding on internal audit in these countries.</p>	<p>(1)Seminar for international standards and practices of internal audit [CP official] - The percentage of correct answers, which CP official got, will reach over 75% in multiple choice test meeting international standard of internal audit. - The score level of more than 50% of the participants from other central ministries and local governments, will reach over 68% in comparison with (i) the beginning and (ii) the end of each seminar.</p> <p>(2) Study visits - Study visits to Japan, Korea and UK: Observations and analysis of the results of the study visits will be described in the study visit report, based on the proper understanding on internal audit in these countries.</p>	<p>Achieved. Participants took comprehension tests (before and after the sessions). Scores improved in all seminars (from the 2nd to the 6th seminars). In all seminars, post-seminar score was above 75% (a level considered satisfactory level). Comprehension test is based on CIA exam and relevant with the understanding of internal audit. In the questionnaire survey of study tour participants, study contents meet the needs for internal audit in Mongolia (in 5-point scale: UK tour-4.8 and Korea/Japan tour-4.1). Based on the interviews with CPs who joined in study tours in Korea/Japan and UK, their understanding of study topics is very satisfactory (the highest score in 4-point scale). Participants consider that the study tour in Korea and Japan should contain actual practices in internal audit.</p>
<p>Indicator 2-2: Knowledge level of IA-ME Dept. official is upgraded from 56.59% to 72% in the basic measuring of Internal Audit knowledge.</p>	<p>IA-ME Dept. officials scored 56.59% on the test for measuring knowledge of Internal Audit.</p>	<p>Knowledge level of IA-ME Dept. official will reach 72%.</p>	<p>Achieved. 8 CPs who participated in the 2nd Standard & Practice seminar Test score improved from 62.50 (before seminar) to 75.83 (after seminar). Comprehension test is based on CIA exam and relevant with the understanding of internal audit.</p>
<p>Indicator 2-3: Expand the geographic coverage of officials from</p>	<p>No officials from central and local governments attend the seminars on the internal audit provided by the P.J. (e.g.</p>	<p>Increased the numbers of officials from central and local governments who attend the seminars on the internal audit regarding international standards and practices</p>	<p>In progress. In total of six Standard & Practice seminars, 277 participants and 77 internal audit sections of central ministries attended the seminars</p>
<p>To expand geographical coverage by continuing the Standards & Practice seminars.</p>			

<p>central and local governments who attend seminar on internal audit regarding international standards and practices. (Use area coverage map for this purpose.)</p>	<p>The map of Mongolia is not colored in the case no seminar is provided.)</p>	<p>provided by the P.J. (e.g. The map of Mongolia is totally colored in the case the PJ covered all area.)</p>	<p>in Ulaanbaatar city as of July 2013. In the fifth seminar, 106 participants (the largest-ever) attended. The seminar was conducted for state-owned companies as well. As of July 2013, two seminars were planned to be conducted additionally by the end of the Project and will cover 12 prefectures additionally. The pilot internal audit activities were carried out in two prefectures. CPs conducted lectures on standard & practice by themselves in 21 prefectures.</p>	
<p>Indicator 2-4: Capacity of instructors for international standards and practices of internal audit is upgraded.</p>	<p>Initial level of IA-ME Dep.'s instructors, which will be measured by the Project as early as possible, when the Project starts [Capacity analysis matrix will be developed after June 2012 JCC Meeting.]</p>	<p>The evaluation score of the IA-ME Dept. instructors' seminar on internal audit will reach over 60% on average in terms of (i) seminar contents (to what extent its seminar is easy for the seminar participant to understand) and (ii) seminar skill (e.g. presentation).</p>	<p>Achieved. Skill assessment score was 63.69 in Nov. 2012 and improved to 75.38 in June 2013. Skill score are based on presentation skills such as volume/clarity of voice and body language (same criteria for Indicator 1-4). Participants assessed the presentation skills. CPs modified presentation materials by themselves and conducted lectures on IPPF and risk analysis.</p>	
<p>Output 3 : A final draft Strategic Plan, feasible to the Mongolian context, for introducing and promoting internal audit function of the central government ministries and local governments is formulated.</p>	<p>No strategic plan exists.</p>	<p>Strategic Plan, which meet the following, will be drafted. (1) Experiences and recommendation obtained through pilot projects will be reflected. (2) Necessary issues, which include definition of internal audit, internal audit tools, institutional arrangements of internal audit, budgeting, staffing, procedures, incentive mechanism, proposed actions points and phasing & its time frame of introducing and promoting internal audit within central ministries and local governments, will be covered fully.</p>	<p>Almost achieved. The final draft of the three-year Strategic Plan is expected to be completed in November 2013</p>	
<p>Indicator 3-1: An operational and feasible Strategic Plan is drafted. (Issue coverage and feasibility to meet the local capacity and context a the Mongolian side)</p>	<p>No strategic plan exists.</p>	<p>Internal audit will be implemented in the selected central government ministries and local governments on a pilot</p>	<p>Almost achieved. The Implementation Plan of Internal Audit, a plan for 2013 was approved by MOF. Based on the Implementation Plan of Internal Audit, the three-year Strategic Plan will expand time frame and covers 2014-2016. The first draft of the three-year Strategic Plan is expected to be completed in early-October in 2013. The final draft of the three-year Strategic Plan is expected to be completed in November 2013</p>	<p>To complete a draft version of the three year Strategic Plan.</p>
<p>Indicator 3-2: The Draft Plan is</p>	<p>No strategic plan exists.</p>	<p>Internal audit will be implemented in the selected central government ministries and local governments on a pilot</p>	<p>In progress. In accordance with the Implementation Plan of Internal Audit, internal audit activities were</p>	<p>To continue the pilot internal audit activities.</p>

<p>implemented in the selected central government ministries and local governments on a pilot basis.</p>		<p>basis in accordance with the draft Strategic Plan.</p>	<p>conducted on a trial basis in pilot organizations after April 2013. Training was carried out in three central government ministries and two prefectures. The reallocation of SIA staff delayed and it affected internal audit activities pilot organizations. Due to reorganization of central government ministries, Ministry of Sports and Culture was not included in pilot organizations but micros seminars were held in the aforementioned ministry.</p>	
--	--	---	---	--

6-2 Project Purpose

Narrative Summaries and indicators	Baseline When the Project Started	Target level to be achieved when the Project completes	Current Status	Follow-up actions
<p>Project Purpose: The Mongolian government, through Internal Auditing, Monitoring & Evaluation Department (IA-ME Dept.) in Ministry of Finance (MOF), is equipped with the basic capacity for introducing and promoting internal audit function in the central government ministries and local governments.</p>	<p>Baseline When the Project Started</p>	<p>Target level to be achieved when the Project completes</p>	<p>Current Status</p> <p>Almost Achieved. The three-year Strategic Plan, an important element to promote internal audit for 2014-2016, is expected to be approved by the cabinet within this year.</p> <p>CPs conducted lectures on important topics such as awareness, standard & practice and risk analysis. This suggests that BC-RM Dept. acquired capacity to conduct basic training on a sustainable basis. CPs consider that accumulating more hand-on experience in internal audit is a next step.</p> <p>Internal audit activities in MOF cover new areas (such as risk management). Follow-up of recommendations was carried out appropriately.</p> <p>Some of the pilot central government ministries prepared audit reports and had hand-on experience of risk analysis.</p> <p>Procurement system has been changed since the enactment of the new procurement law. The scope of the Project does not reflect this change.</p>	<p>Follow-up actions</p> <p>To approve the final draft of the three-year Strategic Plan which can be used for official review process with central government ministries and local government</p> <p>To provide more supports to critical parts of procurement process.</p>
<p>Indicator Final Draft Strategic Plan is authorized by MOF (Quality such as issue coverage and practicality).</p>	<p>(1) The introduction of internal audit was in an early phase. Based on the Government Decision No.46 in 2009, IA-ME Dept. was newly established to conduct internal audit in MOF and provide guidance to internal audit</p>		<p>Almost achieved. The first draft of the three-year Strategic Plan is expected to be completed in October 2013. Consultation process with other central government ministries and local government is likely to finish by the end of the Project.</p>	<p>To set key dates until approval in consideration of consultation of central government ministries and local governments.</p>

	function in the central government ministries and local governments. (2) No strategic plan was established for introduction and promotion of internal audit, though the MOF recognized the necessity of strategic plan				
6-3 Overall Goal					
Narrative Summaries and Indicators					
Overall Goal The basic framework of internal audit function is introduced in the central government ministries and local governments.		Baseline When the Project Started	Target level to be achieved when the Project completes	Current Status	Follow-up actions
				In progress. The Mongolian government approved both the Audit Charter and regulations on internal audit committee. The Mongolian version of the IPPF and manuals for internal audit were prepared. Internal auditors with hands-on experiences are an element to be enhanced in the basic framework. In a survey results, many internal auditors replied that understanding of internal audit among senior managers needs to be improved.	To make the best efforts to make CPs had hands-on experiences in internal audit (if possible, until preparation of audit report).
Indicator 1 Status of implementation of internal audit function in the central government ministries and local governments		Internal audit sections were yet to be established in most of the central government ministries and local governments.		In progress. Internal audit function is in the department in charge of internal audit, evaluation and monitoring. Internal audit committees were established in some central government ministries. The integrated Budget Law mentions status of internal auditors but detailed process to appoint internal auditors is not stipulated.	To properly address legal issues on the status of internal auditor in a draft version of the three-year Strategic Plan.
Indicator 2 Status of implementation of the Strategic Plan		No strategic plan was established.		Not enough information to judge. The preparation of the three-year Strategic Plan is still on-going.	

Terminal Evaluation on the Project for Capacity Building of Internal Auditing and Performance Monitoring in Mongolia

- Evaluation Results -

September 2013

JICA Terminal Evaluation Team

Contents

1. Evaluation Methodology
2. General Observations
3. Inputs and Activities
4. Achievements
5. Evaluation Results
6. Recommendation
7. Lessons Learnt



Evaluation Methodology - OECD-DAC Criteria

Evaluation period: September 17 to 27, 2013

Criteria	Key Evaluation Questions
Relevance	Is the Project consistent with (1) policy priority of Mongolia, (2) needs of target group, (3) adequacy of the project as a means (methods, selection of target group, etc.)?
Effectiveness	Is the Project Purpose achieved? What needs to be done for achievement of the Project Purpose? What accelerates or prevents the achievement of the Project Purpose and Outputs?
Efficiency	Are Inputs appropriate to achieve Outputs in terms of quantity, quality and timing?
Impact	Will the Overall Goal be achieved in the future? What will accelerate or prevent the achievement of the Overall Goal? Is there any unexpected effect (both positive and negative)?
Sustainability	Will the effects continue in the future? Consideration will be made in terms of policy, institutional, technical and financial aspects.

General Observations

- The Mongolian side now recognizes even further that internal audit is one of the core element of public financial management and a vehicle of ensuring accountability.
- The current status of internal audit in Mongolia is considered on “Level 2”, namely Infrastructure Level. (See attachment)
- It is the project designated for the preparatory stage of the future development, what is more important is Mongolia builds basic foundation, which is defined (i) favorable environment for internal audit, (ii) human capacity, and (iii) strategic framework, for moving toward the higher stage with the support of JICA Project.
- This task is being almost well done by the Project.

IIA capacity assessment matrix (IA-CM)

	Services and Role of IA	People Management	Professional Practices	Performance Management and Accountability	Organizational Relationships and Culture	Governance Structures
Level 5 – Optimizing	IA Recognized as Key Agent of Change	Leadership Involvement with Professional Bodies	Continuous Improvement in Professional Practices	Public Reporting of IA Effectiveness	Effective and Ongoing Relationships	Independence, Power, and Authority of the IA Activity
		Workforce Projection	Strategic IA Planning			
Level 4 – Managed	Overall Assurance on Governance, Risk Management, and Control	IA Contributes to Management Development	Audit Strategy Leverages Organization's Management of Risk	Integration of Qualitative and Quantitative Performance Measures	CAE Advises and Influences Top-level Management	Independent Oversight of the IA Activity
		IA Activity Supports Professional Bodies				CAE Reports to Top-level Authority
		Workforce Planning				
Level 3 – Integrated	Advisory Services	Team Building and Competency	Quality Management Framework	Performance Measures	Coordination with Other Review Groups	Management Oversight of the IA Activity
	Performance / Value-for-Money Audits	Professionally Qualified Staff	Risk-based Audit Plans	Cost Information IA Management Reports	Integral Component of Management Team	Funding Mechanisms
		Workforce Coordination				
Level 2 – Infrastructure	Compliance Auditing	Individual Professional Development	Professional Practices and Processes Framework	IA Operating Budget	Managing within the IA Activity	Full Access to the Organization's Information, Assets, and People
		Skilled People Identified and Recruited	Audit Plan Based on Management / Stakeholder Priorities	IA Business Plan		Reporting Relationships Established
Level 1 – Initial	Ad hoc and unstructured; isolated single audits or reviews of documents and transactions for accuracy and compliance; outputs dependent upon the skills of specific individuals holding the position; no specific Professional practices established other than those provided by professional associations; funding approved by management, as needed; absence of infrastructure; auditors likely part of a larger organizational unit; no established capabilities; therefore, no specific key process areas					

Achieved
Partly Achieved
Not Yet

Inputs and Activities

- Inputs-Mongolian side: CPs, Local cost (MNT 28.6 million), Office and Utilities
- Inputs-Japanese side: Experts (34.5 MM), Equipment (PC, Copier, etc.), Study tour (UK and Japan) and Local cost (JPY 37.5 million)
- Activities: Seminars (Awareness-3, Standard & Practice-7), Micro Seminars, Pilot internal audit activities, Publications (IPPF, Implementation Plan, Manuals, and Brochure)

Achievements

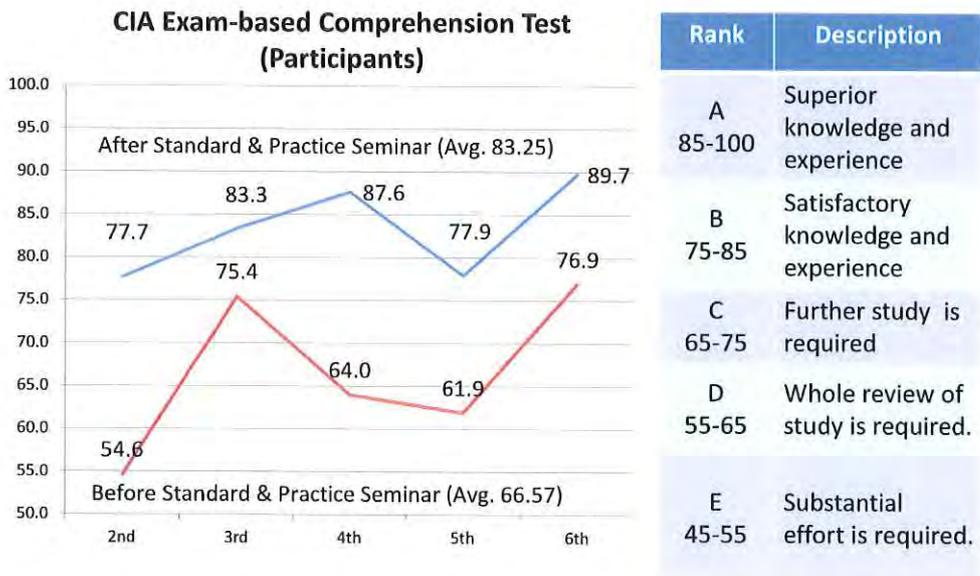
Types of outputs and outcomes	Rating	Descriptions
Overall Goal (framework of audit function in Mongolian Government)	In Progress	<ul style="list-style-type: none"> ● Audit charter ● Regulation on audit committee ● Strategic Plan(in progress)
Project Purpose (BC-RM department capacity to promote internal audit)	Almost Achieved	<ul style="list-style-type: none"> ● BC-RM's capacity to conduct seminars ● Final Draft of Strategic Plan(in progress)
Outputs 1 (awareness raising)	Almost Achieved	<ul style="list-style-type: none"> ● Definition of Internal audit meeting ● International standards ● Mongolian version of IPPF ● Geographical coverage (21 prefectures) ● CPs' presentation skill on awareness
Outputs 2 (capacity building of BC-RM of MOF and selected ministries and local governments)	Achieved	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfactory test results (participants) ● Geographical coverage (21 prefectures) ● Satisfactory test results (CPs) ● CPs' presentation skill on standard
Outputs 3 (drafting Strategic Plan)	Almost Achieved	<ul style="list-style-type: none"> ● Draft of Strategic Plan(in progress) ● Pilot internal audit activities (in progress)

Output1 &2 Geographical Coverage of Seminars



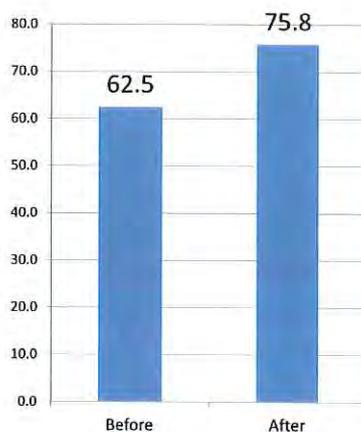
- Awareness (1st- 3rd) seminar and Standards& Practice Seminar (1st-6th) -UB
 - Standard & Practice seminar (7th)- 6 prefectures
 - Standard & Practice Seminar (8th)- planned to cover 4 prefectures
 - Standard & Practice Seminar (9th)- planned to cover 5 prefectures
 - Pilot Internal Audit Activities- 2 prefectures
- *CPs conducted lectures on awareness and standards & practice in 21 prefectures.

Output2 Seminar participants' knowledge

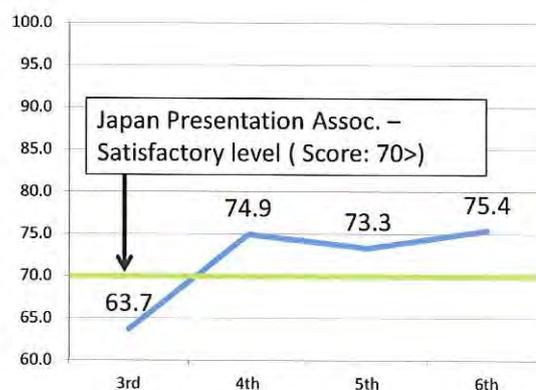


Output2 CPs' knowledge and presentation skills in standards and practice

CIA Exam-based Comprehension Test (CPs)



CP's Presentation Scores in Standard & Practice Seminars



10

Evaluation Results

Criteria	Rating	
Relevance	High	<ul style="list-style-type: none"> ● Government Action Plan (2012-2016)- Training ● Integrated Budget Law – Necessity of internal audit ● MOF's guiding role in internal audit in the government
Effectiveness	High	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategic plan approved by the Cabinet is expected. ● BC-RM's capacity to conduct seminars on internal audit
Efficiency	High	<ul style="list-style-type: none"> ● Almost in accordance with Plan of Operation ● Appropriate quality and timing of inputs ● No unnecessary inputs
Impact	Not rated	<ul style="list-style-type: none"> ● Internal audit is still in initial phase. Too early to judge ● Cabinet members' awareness on internal audit
Sustainability	Medium	<ul style="list-style-type: none"> ● Policy aspect: Regulations on audit charter and audit committee. Monitoring is required. ● Institutional and technical aspect: Personnel rotation, Separating internal audit from M&E, Limited training opportunities ● Financial aspect: insufficient for personnel expenses, audit activities, and seminars

11

Recommendations

In order to ensure the implementation of recommendations, monitoring process is a key. [The final JCC meeting in December 2013 will check the status of recommendations.](#)

General issues:

- Monitoring the institutional framework in central and local government organizations
- Continuous awareness raising activities of internal audit by MOF's own efforts

12

Recommendations

The project level issues:

- Finalizing and approving of Strategic Plan
- Introducing more strategic perspective in HRD
- Budget issues: Securing necessary budget measures on a best effort basis
- Extension of the Project period

13

Lessons Learnt

- Approach of introducing internal audit should be carefully designed to meet the country context (i.e. risk based approach). Fieldwork experience enhances understanding of internal audit concepts. Carefully mixing both lectures on concepts and field work is desirable.

14

BC-RM's continued engagements in the following remaining challenges are suggested

- In what way to train internal auditors, i.e. how to have them practice what is learnt and experienced its practice.
- How to get a clearer and more practical understanding of risk based approach particularly in internal audit planning.
- How to facilitate a clearer and more realistic understanding of the concept of internal control and its relationship with internal audit.
- How to leverage valuable and extended experience, methodology and techniques of external auditors (i.e. NAO) to perform internal audit in Mongolia.
- How to conduct internal audit (including procurement) in the Mongolian government in order to strengthen its function and improve its transparency.

15

6. 終了時評価グリッド

評価5項目 妥当性		評価段階		判断基準		結果	
大項目	小項目	評価段階	判断基準	結果	結果	結果	結果
相手国の開発政策との整合性	プロジェクトの上位目標はモンゴルの国家目標・開発ニーズに合致しているか。	プロジェクト開始以後、モンゴルの内部監査推進政策に変更はないか。	プロジェクト開始以後、ターゲットグループ(旧:内部監査・業績モニタリング局IA-ME Dept.、現:予算管理・リスクマネジメント局BC-RM Dept.)のニーズに変更はないか。	2011年11月に新予算法が可決され、2013年度予算より同法の対象となっている。新予算法では中央政府や地方自治体は中央政府が中央政府の内部監査部門を指導することも規定されている。財政責任法(2010年可決)は財政規律の強化をめざしており、本プロジェクトの目的である内部監査部門の導入とも整合的である。モンゴル政府アクションプラン(2012-2016)に基づき、大蔵省は内部監査関連の研修を同省のアクションプランに含めている。	2011年11月に新予算法が可決され、2013年度予算より同法の対象となっている。新予算法では中央政府や地方自治体は中央政府が中央政府の内部監査部門を指導することも規定されている。財政責任法(2010年可決)は財政規律の強化をめざしており、本プロジェクトの目的である内部監査部門の導入とも整合的である。モンゴル政府アクションプラン(2012-2016)に基づき、大蔵省は内部監査関連の研修を同省のアクションプランに含めている。	2011年11月に新予算法が可決され、2013年度予算より同法の対象となっている。新予算法では中央政府や地方自治体は中央政府が中央政府の内部監査部門を指導することも規定されている。財政責任法(2010年可決)は財政規律の強化をめざしており、本プロジェクトの目的である内部監査部門の導入とも整合的である。モンゴル政府アクションプラン(2012-2016)に基づき、大蔵省は内部監査関連の研修を同省のアクションプランに含めている。	2011年11月に新予算法が可決され、2013年度予算より同法の対象となっている。新予算法では中央政府や地方自治体は中央政府が中央政府の内部監査部門を指導することも規定されている。財政責任法(2010年可決)は財政規律の強化をめざしており、本プロジェクトの目的である内部監査部門の導入とも整合的である。モンゴル政府アクションプラン(2012-2016)に基づき、大蔵省は内部監査関連の研修を同省のアクションプランに含めている。
相手国の受益性	プロジェクトはターゲットグループのニーズに合致しているか。	プロジェクトの実施時期・対象者の選定は適切であるか。	プロジェクト開始以後、ターゲットグループの選定は適切であるか。	プロジェクト開始以後、ターゲットグループ(旧:内部監査・業績モニタリング局IA-ME Dept.、現:予算管理・リスクマネジメント局BC-RM Dept.)のニーズに変更はないか。	プロジェクト開始以後、ターゲットグループ(旧:内部監査・業績モニタリング局IA-ME Dept.、現:予算管理・リスクマネジメント局BC-RM Dept.)のニーズに変更はないか。	プロジェクト開始以後、ターゲットグループ(旧:内部監査・業績モニタリング局IA-ME Dept.、現:予算管理・リスクマネジメント局BC-RM Dept.)のニーズに変更はないか。	プロジェクト開始以後、ターゲットグループ(旧:内部監査・業績モニタリング局IA-ME Dept.、現:予算管理・リスクマネジメント局BC-RM Dept.)のニーズに変更はないか。
日本の援助政策との整合性	プロジェクトは日本の援助政策に合致しているか。	プロジェクトは日本の援助政策に合致しているか。	プロジェクト開始以後、日本の対モンゴル援助方針に変更はないか。	プロジェクト開始以後、日本の対モンゴル援助方針に変更はないか。	プロジェクト開始以後、日本の対モンゴル援助方針に変更はないか。	プロジェクト開始以後、日本の対モンゴル援助方針に変更はないか。	プロジェクト開始以後、日本の対モンゴル援助方針に変更はないか。
日本の技術的比較優位性	プロジェクト実施において、日本は適切なノウハウをもって取り組めるか。	プロジェクト実施において、日本は適切なノウハウをもって取り組めるか。	モンゴルの公共財政分野におけるトナーコプロジェクトの役割	モンゴルの公共財政分野におけるトナーコプロジェクトの役割	モンゴルの公共財政分野におけるトナーコプロジェクトの役割	モンゴルの公共財政分野におけるトナーコプロジェクトの役割	モンゴルの公共財政分野におけるトナーコプロジェクトの役割
プロジェクトのアプローチ・デザイン	プロジェクトの支援方法・アプローチは適切であるか。	プロジェクトの支援方法・アプローチは適切であるか。	プロジェクトの支援方法・アプローチは適切であるか。	プロジェクトの支援方法・アプローチは適切であるか。	プロジェクトの支援方法・アプローチは適切であるか。	プロジェクトの支援方法・アプローチは適切であるか。	プロジェクトの支援方法・アプローチは適切であるか。
PDMは適切であるか。				PDM自体には問題はなく、2012年6月に改定されたものを終了時評価でも使用している。			

計画期間		結果	
大項目	小項目	計画基礎	結果
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標はどの程度達成されたか。	プロジェクト目標の指標	内部監査を普及する中期的戦略計画(2014年～2016年が計画期間)の策定が大蔵省内で進んでいる。戦略策定計画の初稿は2013年10月に完成し、同年末までに閣議決定する見込みとなっている。戦略計画は法規の整備、特定分野の監査手法の作成及び研修、内部監査人資格制の整備等、幅広い内容を含むものになる予定である。
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標は、プロジェクトのアウトプットの結果もたらされたか。	成果1～3は、プロジェクト目標を達成するのに必要な成果であるか。他に必要とされる成果はあるか。	プロジェクト活動を通じて、内部監査に関する技能が移転された。C/Pへ職員が本プロジェクトで作成した研修資料を編纂し、新予算法の説明のために、内部監査活動に関するセミナー(啓発、監査基準・実務)を実施している。パイロット機関に対しては、C/Pへ職員が、啓発、内部監査基準、リスク評価といった分野で指導を行っている。
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクトの実施によって、受益者/ターゲットグループは適切な便益を受けられることができたか。	ターゲットグループ(BC-RM Dept、パイロット機関)は、プロジェクトによる便益を受けたか。	本蔵省内部では、個別監査の計画、住査、監査報告書の作成、改善提案のプロポーザードアップといった一連の活動が進められている。また、各部署のリスク評価を定期的に実施しており、リスクマネジメントにも注力している。適切なリスクの把握は監査計画の基礎となるものであり、大蔵省内部では継続的な監査活動の基礎が構築されたと考えられる。
成果の達成見込み	成果1～3は、それぞれ計画どおりに達成されているか。	各成果の指標	専門家やC/Pへのインタビューでは、追加の成果の必要性は指摘されなかった。 理解が難しいリスク評価に関しては世銀も一部研修を実施したが、C/Pへの研修は本プロジェクトが中心となって実施しており、両者のすみわけがなされている。
プロジェクト目標・成果達成のための貢献・阻害要因	プロジェクト目標・成果達成に向けての貢献要因は何か。	プロジェクト目標及び成果達成における貢献・促進要因の有無 ・他ドナーの協力活動による相乗効果の有無	本プロジェクトの主たるターゲットグループは大蔵省BC-RM局、次いでパイロット機関と想定される。大蔵省BC-RM局については専門家らが直接OJTを含む研修を実施しており、パイロット機関に関しては、旅行的な内部監査活動の一環として専門家及び大蔵省により各種の研修が実施されている。基準・実務セミナーへの参加者向けの理解度予テストでは、セミナー後基礎的な知識を有していると思われる水準まで理解度が上昇した。 成果1:ほぼ達成 成果2:達成 成果3:ほぼ達成 ※各指標の達成状況については、評価報告書本文「4-3 成果の進捗状況及び目標の達成度について」を参照。
プロジェクト目標・成果達成のための貢献・阻害要因	プロジェクト目標・成果達成に向けての阻害要因は何か。	プロジェクト目標及び成果達成における阻害要因の有無 ・阻害要因に対して適切な対応がとられているか。	新予算法の適切な運用にあたり、内部監査機能の確立が急務であることは、BC-RM局のC/Pへ職員には十分理解されている。大蔵省自らも内部監査に関するセミナーを実施しており、本プロジェクトの面的な広がりを補完している。 世銀が内部監査規程、内部監査委員会規定、監査マニュアルの策定といった制度設計に関連する分野を支援している。適切な制度の構築は、モンゴル政府の内部監査の実施能力を支えるものである。 大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があるため、経験の蓄積を阻害する要因となり、初學者向けの基礎的な講義を繰り返す原因ともなった。 中央省庁や地方政府のマネジメント層を対象とした啓発セミナーは実施しているが、上層の内部監査への理解が得られないとの意見をもつ内部監査人は多い。本プロジェクトで内部監査人を対象に実施したアンケート調査では、大蔵省のさらなる研修の実施に加えて、上司の理解不足が課題として挙げられた。上司の理解は統制環境上の課題であり、組織文化にも起因するため、理解の浸透には時間を要するものと考えられる。

評価項目		判断基準		結果		
大項目	小項目	判断基準	結果	大項目	小項目	
効率性	成果達成に向けた活動は適切であるか。	投入は活動を実施するのに十分であるか。 各活動は成果を達成するのに十分であるか。 活動に過不足はないか。	専門家やC/Pへ職員へのインタビューでは、投入の量や質につき深刻な課題は指摘されなかった。啓発セミナーは中央の省庁を100%カバーし、監査基準・実務セミナーは中央の省100%、庁の90%をカバーしている。本プロジェクトで研修を受けたC/Pへ職員が、新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査の啓発・監査基準・実務に関する講義を21県で実施しており、本プロジェクトを補完している。上記の点から、十分な投入があったものと考えられる。	専門家やC/Pへ職員へのインタビューでは、投入の量や質につき深刻な課題は指摘されなかった。啓発セミナーは中央の省庁を100%カバーし、監査基準・実務セミナーは中央の省100%、庁の90%をカバーしている。本プロジェクトで研修を受けたC/Pへ職員が、新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査の啓発・監査基準・実務に関する講義を21県で実施しており、本プロジェクトを補完している。上記の点から、十分な投入があったものと考えられる。	専門家やC/Pへ職員へのインタビューでは、投入の量や質につき深刻な課題は指摘されなかった。啓発セミナーは中央の省庁を100%カバーし、監査基準・実務セミナーは中央の省100%、庁の90%をカバーしている。本プロジェクトで研修を受けたC/Pへ職員が、新予算法に関するキャンペーンの一環として、内部監査の啓発・監査基準・実務に関する講義を21県で実施しており、本プロジェクトを補完している。上記の点から、十分な投入があったものと考えられる。	
	成果達成に向けて、投入と活動は適切に実施・管理されたか。	投入・活動を実施するうえでマネジメントは適切に実施・管理されたか。	何らかの外部条件が効率性に影響を与えたか。	進捗状況は月次で把握がなされており、遅延に対して専門家が対策をとっている。パイロット機関(特に地方府)での監査活動の遅れに関しては、①専門家が監査人の配置を急ぐよう関係機関に働きかける。②パイロット活動の遅延を戦略計画への反映(配置がさらに遅れるようであれば、地方府での監査計画を中央省庁のものと同様の内容にする等)が検討されている。	進捗状況は月次で把握がなされており、遅延に対して専門家が対策をとっている。パイロット機関(特に地方府)での監査活動の遅れに関しては、①専門家が監査人の配置を急ぐよう関係機関に働きかける。②パイロット活動の遅延を戦略計画への反映(配置がさらに遅れるようであれば、地方府での監査計画を中央省庁のものと同様の内容にする等)が検討されている。	進捗状況は月次で把握がなされており、遅延に対して専門家が対策をとっている。パイロット機関(特に地方府)での監査活動の遅れに関しては、①専門家が監査人の配置を急ぐよう関係機関に働きかける。②パイロット活動の遅延を戦略計画への反映(配置がさらに遅れるようであれば、地方府での監査計画を中央省庁のものと同様の内容にする等)が検討されている。
相手国側投入の適切さ	C/Pの人数、配置状況、能力はそれぞれ適切か。	C/Pの人数、配置状況、能力における問題点の有無	無	大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があるため、経験の蓄積を阻害する要因となり、初学者向けの基礎的な講義を繰り返す原因ともなった。地方のパイロット機関(トルゴビ県、タルハ県)では内部監査人の配置が進まず、SIAの監査人を各省庁、地方府へ再配置する計画も当初予定より遅延しており、パイロット監査活動の実施が遅れ気味である。	大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があるため、経験の蓄積を阻害する要因となり、初学者向けの基礎的な講義を繰り返す原因ともなった。地方のパイロット機関(トルゴビ県、タルハ県)では内部監査人の配置が進まず、SIAの監査人を各省庁、地方府へ再配置する計画も当初予定より遅延しており、パイロット監査活動の実施が遅れ気味である。	大蔵省、パイロット機関ともに頻繁な人事異動があるため、経験の蓄積を阻害する要因となり、初学者向けの基礎的な講義を繰り返す原因ともなった。地方のパイロット機関(トルゴビ県、タルハ県)では内部監査人の配置が進まず、SIAの監査人を各省庁、地方府へ再配置する計画も当初予定より遅延しており、パイロット監査活動の実施が遅れ気味である。
	C/Pの人数、配置状況、能力はそれぞれ適切か。	C/Pの人数、配置状況、能力における問題点の有無	無	専門家への質問票回答では、大蔵省のC/Pへ職員の人数、資質に関してはおおむね満足している点に言及あり。	専門家への質問票回答では、大蔵省のC/Pへ職員の人数、資質に関してはおおむね満足している点に言及あり。	専門家への質問票回答では、大蔵省のC/Pへ職員の人数、資質に関してはおおむね満足している点に言及あり。
日本側投入の適切さ	日本側投入は適切であったか。	専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期における問題点の有無	無	C/Pへのインタビューでは、専門家の担当分野の習熟度、コミュニケーション能力に関してはおおむね満足している点に言及あり。専門家の現地滞在期間に関しては、頻繁に相談できるより長くしてほしいとの意見もあった。	C/Pへのインタビューでは、専門家の担当分野の習熟度、コミュニケーション能力に関してはおおむね満足している点に言及あり。専門家の現地滞在期間に関しては、頻繁に相談できるより長くしてほしいとの意見もあった。	C/Pへのインタビューでは、専門家の担当分野の習熟度、コミュニケーション能力に関してはおおむね満足している点に言及あり。専門家の現地滞在期間に関しては、頻繁に相談できるより長くしてほしいとの意見もあった。
	本邦研修の人数、研修内容、研修時期、期間はそれぞれ適切か。	本邦研修の人数、研修内容、研修時期、期間における問題点の有無	本邦研修・第三国研修の人数、研修内容、研修時期、期間における問題点の有無	本邦研修の人数、研修内容、研修時期、期間はそれぞれ適切か。	C/Pへのインタビューでは、研修内容は理解できており、帰国後に自国の制度への提言を行った点につき言及があった。モンゴルの内部監査のニーズへの合致については、参加者の評価は韓国・日本は4.9点、英国は4.8点となっている(いずれも5段階評価)。韓国・日本での研修については、理論的なものに重点が置かれていたため、実際の監査の作業(任意等)にはあまり時間を割いていないなかつたので、今後はその点を強化してほしい旨の意見があった。英国での研修に関しては、不正監査の講義に関心が高く、さらに時間を割り当ててほしいといった点に言及あり。	C/Pへのインタビューでは、研修内容は理解できており、帰国後に自国の制度への提言を行った点につき言及があった。モンゴルの内部監査のニーズへの合致については、参加者の評価は韓国・日本は4.9点、英国は4.8点となっている(いずれも5段階評価)。韓国・日本での研修については、理論的なものに重点が置かれていたため、実際の監査の作業(任意等)にはあまり時間を割いていないなかつたので、今後はその点を強化してほしい旨の意見があった。英国での研修に関しては、不正監査の講義に関心が高く、さらに時間を割り当ててほしいといった点に言及あり。
効率性	供与機材の種類、量、設置時期は適切か。	供与機材の種類、量、設置時期における問題点の有無	無	C/Pへ職員へのインタビューでは、供与機材に関してはおおむね満足しているとの意見があった。教材のコピーを大量に作ることで、コピー機にホチキスの機能があることよとの意見が聞かれた。終了時評価時点では、紛失している機材は確認されなかつた。	C/Pへ職員へのインタビューでは、供与機材に関してはおおむね満足しているとの意見があった。教材のコピーを大量に作ることで、コピー機にホチキスの機能があることよとの意見が聞かれた。終了時評価時点では、紛失している機材は確認されなかつた。	C/Pへ職員へのインタビューでは、供与機材に関してはおおむね満足しているとの意見があった。教材のコピーを大量に作ることで、コピー機にホチキスの機能があることよとの意見が聞かれた。終了時評価時点では、紛失している機材は確認されなかつた。
	プロジェクトのローカルコストは適切か。	プロジェクトのローカルコストにおける問題点の有無	無	日本人専門家へのインタビューでは、プロジェクトのローカルコスト不足により支障が出た活動はなかつたとの意見があった。	日本人専門家へのインタビューでは、プロジェクトのローカルコスト不足により支障が出た活動はなかつたとの意見があった。	日本人専門家へのインタビューでは、プロジェクトのローカルコスト不足により支障が出た活動はなかつたとの意見があった。

インパクト

評価段階		判断基準		結果	
大項目	小項目	上位目標の指標	判断基準	結果	結果
上位目標の達成 見込み	上位目標がプロジェクト終了後に達成される見込みはあるか、既に達成された部分はあるか。	上位目標の指標	内部監査規程、内部監査委員会規定といった内部監査制度に関しては法務整備が進みつつある。内部監査部門の独立性には内部監査規程、内部監査委員会規定は重要な役割を果たすものである。内部監査基準(IPPFのモンゴル語訳)や監査マニュアル(世銀作成)も完成しており、実務に必要な文書体系も整備されつつある。	内部監査規程、内部監査委員会規定といった内部監査制度に関しては法務整備が進みつつある。内部監査部門の独立性には内部監査規程、内部監査委員会規定は重要な役割を果たすものである。内部監査基準(IPPFのモンゴル語訳)や監査マニュアル(世銀作成)も完成しており、実務に必要な文書体系も整備されつつある。	内部監査規程、内部監査委員会規定といった内部監査制度に関しては法務整備が進みつつある。内部監査部門の独立性には内部監査規程、内部監査委員会規定は重要な役割を果たすものである。内部監査基準(IPPFのモンゴル語訳)や監査マニュアル(世銀作成)も完成しており、実務に必要な文書体系も整備されつつある。
上位目標達成のための貢献・阻害要因	上位目標達成に向けての貢献要因は何か。	・上位目標達成における貢献・促進要因の有無 ・モンゴル政府の内部監査導入に関する取り組みの有無	・上位目標達成に向けた内部監査の導入不足がワークアズアズップされており、財政規律を強化する観点から内部監査活動への期待が高まっている。	・上位目標達成に向けた内部監査の導入不足がワークアズアズップされており、財政規律を強化する観点から内部監査活動への期待が高まっている。	・上位目標達成に向けた内部監査の導入不足がワークアズアズップされており、財政規律を強化する観点から内部監査活動への期待が高まっている。
インパクト(波及効果)	プロジェクトの実施により、モンゴルの内部監査における政策・制度に対して影響を及ぼしているか。	・上位目標達成における阻害要因の有無 ・阻害要因に対して適切な対応がとられているか。	・上位目標達成に向けた内部監査の導入不足がワークアズアズップされており、財政規律を強化する観点から内部監査活動への期待が高まっている。	・上位目標達成に向けた内部監査の導入不足がワークアズアズップされており、財政規律を強化する観点から内部監査活動への期待が高まっている。	・上位目標達成に向けた内部監査の導入不足がワークアズアズップされており、財政規律を強化する観点から内部監査活動への期待が高まっている。
	プロジェクトの実施により、公共財政分野でのJICAのプレゼンスは変化したか。	プロジェクトによるモンゴル政府の内部監査政策・制度への影響の有無	内部監査の法務整備、制度設計に関しては、主として世銀の支援の範疇にあり、本プロジェクトからの直接的貢献は確認できなかった。	内部監査の法務整備、制度設計に関しては、主として世銀の支援の範疇にあり、本プロジェクトからの直接的貢献は確認できなかった。	内部監査の法務整備、制度設計に関しては、主として世銀の支援の範疇にあり、本プロジェクトからの直接的貢献は確認できなかった。
	プロジェクトの成果・目標以外に、計画時に予期していなかったプラスのインパクトが生じているか。	計画時に予期していなかった正のインパクトの有無	プロジェクトの成果・目標以外に、計画時に予期していなかったプラスのインパクトが生じているか。	プロジェクトの成果・目標以外に、計画時に予期していなかった正のインパクトの有無	プロジェクトの成果・目標以外に、計画時に予期していなかったプラスのインパクトが生じているか。
	プロジェクトの実施により、計画時に予期していなかったマイナスのインパクトが生じているか。	計画時に予期していなかった負のインパクトの有無	プロジェクトの実施により、計画時に予期していなかったマイナスのインパクトが生じているか。	プロジェクトの実施により、計画時に予期していなかった負のインパクトの有無	プロジェクトの実施により、計画時に予期していなかったマイナスのインパクトが生じているか。

持続性

大項目	詳細説明	小項目	判断基準	結果
政策・制度面	モンゴル政府による内部監査推進に関する政策・制度面の支援は継続される見込みか。	内部監査の実施・強化は、PSMFLの実施において引き続き優先課題として位置づけられる見込みか(マスタープランがあるか)。 内部監査推進に向けた政治的コミットメントは得られる見込みか。 モンゴルにおける内部監査推進方針の下で、BC-RM Dept.の法的地位及び権限等は向上される見込みか。	内部監査の実施・強化は、PSMFLの実施において引き続き優先課題として位置づけられる見込みか(マスタープランがあるか)。 内部監査推進に向けた政治的コミットメントは得られる見込みか。 モンゴルにおける内部監査推進方針の下で、BC-RM Dept.の法的地位及び権限等は向上される見込みか。	新予算法が2013年度予算から適応されており、内部監査制度や内部監査委員会規定といった運用細則が整備されている段階にある。そのため、当面は内部監査に関する法規整備は継続されることが予想される。 内部監査導入の戦略計画は最終的に閣議決定にかける見通しとなっている。想定どおりに2013年度末までに戦略計画が閣議決定されれば、内部監査への政治的なコミットメントはより明確になる。
組織・体制面	各パイロット機関における内部監査推進に関する政策・制度面の支援は継続される見込みか。	BC-RM Dept.の組織・実施体制は維持される見込みか。 各パイロット機関における内部監査の体制は維持される見込みか。	プロジェクト終了後、各パイロット機関において内部監査の実施・強化は優先課題として位置づけられる見込みか。 プロジェクト終了後、BC-RM Dept.の組織・実施体制は維持される見込みか。 プロジェクト終了後、BC-RM Dept.の体制は維持される見込みか。	内部監査規程や内部監査委員会の導入状況を見る限り、パイロット機関ごとに内部監査へのコミットメントはまちまちの状況にある。ただし、中央政府は新予算法に沿って内部監査を実施し始めている。一方、地方政府は内部監査に振り向けるリソースが潤沢とはいえないため、内部監査実施の必要性を認識しつつも、対応に困難を感じる状況にある。
組織・体制面	BC-RM Dept.の組織・実施体制は維持される見込みか。	プロジェクト終了後、BC-RM Dept.による内部監査の指導・監督としての機能は維持または強化される見込みか。 プロジェクト終了後、BC-RM Dept.職員を増員する計画はあるか。	プロジェクト終了後、BC-RM Dept.による内部監査の指導・監督としての機能は維持または強化される見込みか。 プロジェクト終了後、BC-RM Dept.職員を増員する計画はあるか。	プロジェクト開始時点(2012年1月)ではIA-ME局の人員は8名(局長、副局長含む)だったが、2013年4月にBC-RM高に改組された後は、11名(局長、副局長含む)となっている。リスクマネジメントを管理するに伴い、人員も増加している。 今後、SIA職員の再配置が進めば、内部監査関連の人員はさらに拡充する。 BC-RM局はリスクマネジメントという新しい機能を担っており、大蔵省内のリスクのモニタリングに際しても重要な役割を担う方向にある。
財務面	供与機材の維持管理体制に問題はないか。 BC-RM Dept.において、事業を継続するための予算は確保されるか。	プロジェクト終了後、各パイロット機関において内部監査は引き続き実施される見込みか。 プロジェクト終了後、各パイロット機関において内部監査人の数を増員する計画はあるか。 プロジェクト終了後、各パイロット機関においてチャンピオンを増員する計画はあるか。	プロジェクト終了後、各パイロット機関において内部監査は引き続き実施される見込みか。 プロジェクト終了後、各パイロット機関において内部監査人の数を増員する計画はあるか。 プロジェクト終了後、各パイロット機関においてチャンピオンを増員する計画はあるか。	供与機材は現地で使用されている事務機器(PC、プリンタ、コピー機)が主たるものであるため、修理や交換部品の入手には問題はないものと推察される。 終了時評価時点では、2014年度予算は策定中であり、明確な見通しは立っていない。ただし、大幅な予算増加は期待しにくい。終了時評価では、セミナー実施、監査活動、要員確保等のために予算を極力確保することが提言に盛り込まれた。
技術面	各パイロット機関において、事業を継続するための技術は確保されるか。	プロジェクト終了後、BC-RM Dept.において、事業を継続するための予算は確保されるか。 BC-RM Dept.は事業を継続するための技術を有しているか。	プロジェクト終了後、BC-RM Dept.において、事業を継続するための予算は確保されるか。 BC-RM Dept.は事業を継続するための技術を有しているか。	終了時評価時点では、2014年度予算は策定中であり、明確な見通しは立っていない。インタビューを行ったパイロット機関では、2013年度予算で内部監査活動のみを目的とした予算は大きく不足しており、本年度も大幅な予算増加は期待しにくい。終了時評価では、セミナー実施、監査活動、要員確保等のために予算を極力確保することが提言に盛り込まれた。
技術面	BC-RM Dept.は事業を継続するための技術を有しているか。	BC-RM Dept.職員は、内部監査研修の企画・運営管理・MR&Eを行う能力を有しているか。	BC-RM Dept.職員は、内部監査研修の企画・運営管理・MR&Eを行う能力を有しているか。	C/Pへ職員は、啓発、監査基準・実務、リスク評価といった分野で講義を要請しており、内部監査のコンセプトに関してはセミナー、講義等の活動は継続できる状況にある。また、大蔵省内部では、個別監査の計画、仕立、監査報告書の作成、改善提案のフォローアップといった一連の活動が進められ、各部署のリスク評価を定期的に実施しているが、監査手法(サンプリング等)に関してはさらに習得する必要がある。
今後の展開	上記以外にプロジェクトの持続性を確保するために必要なことはあるか。	持続性確保の手段の有無	持続性確保の手段の有無	持続性の課題は、リソース不足(人員、予算)に起因する部分が少なくない。リソース確保の観点から、中央政府、地方政府のシニアマネジメント層の内部監査への理解を深めることは重要であり、継続的な啓発活動のニーズは大きい。

7. Presentation Evaluation Sheet

Capacity Development Programme for Internal Audit
Presentation Evaluation Sheet

Presentation Evaluation Sheet			
Name of Presenter		Assessed by:	

CONTENT – Structure / Ideas

Please tick the appropriate score

<i>Introduction</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Started w/ Ice breaker / Attention Grabber	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Introduced the topics clearly (Purpose / Agenda)	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
<i>Body of presentation</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Main idea of each topic was communicated clearly	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Both theoretical & practical part were selected	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
<i>Conclusion</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Summarized the topics clearly	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
<i>Visual aids</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Clear / well prepared using PowerPoint Presentation	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
All the presentation materials were well managed	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	

LANGUAGE & DELIVERY

<i>Language</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Used language appropriate to discipline	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Used appropriate level of formality for audience / situation	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
<i>Delivery</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Spoke at appropriate volume	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Spoke at appropriate speed (didn't rush, used pauses well)	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Spoke fluently (not too many hesitations, appropriate word and sentence stress)	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Used lively / appropriate intonation	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
<i>Body language</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Dressed appropriately	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Stood or sat appropriately	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Used appropriate facial expressions	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Used appropriate hand gestures	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Made eye contact with all listeners	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
<i>Question time</i>	<i>Grade</i>					<i>Comments</i>
Questions wannily invited	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Questions well answered	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
Question time well managed	Excellent	V.Good	Good	Fair	Poor	
	Overall comments on Handbook Introductory Workshop					

