

タンザニア連合共和国
内部監査能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成26年3月
(2014年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
J R
14-082

タンザニア連合共和国
内部監査能力強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成26年3月
(2014年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

公共財政管理の改善をめざすアフリカ諸国では、関連法の施行、会計や予算策定システムの導入、政府内部監査体制の強化などが重要な課題です。

上記課題の1つである内部監査業務の改善を図るため、独立行政法人国際協力機構は、タンザニア連合共和国を対象として、2009年9月から2012年10月までの3年間を協力期間として、「タンザニア内部監査能力強化プロジェクト」を実施しました。

今般、2012年10月末のプロジェクト終了を前に、プロジェクト活動の進捗状況、実勢を整理・確認するとともに、プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うことを目的として、2012年7月7日から7月22日まで終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものです。この報告書が、今後のアフリカ諸国における内部監査分野の更なる発展に向けた指針となるとともに、今後の類似分野での技術協力プロジェクトの案件形成・実施にあたって参考となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力いただいた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成26年3月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 植嶋 卓巳

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 評価調査の概要	1
1-1 評価調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 派遣期間・派遣日程	2
1-4 プロジェクトの概要（背景・ログフレーム等含む）	3
1-5 評価手法・項目	3
第2章 プロジェクトの実績と現状	5
2-1 投入実績	5
2-2 アウトプットの達成状況	5
2-3 プロジェクト目標の達成状況	7
2-4 上位目標の達成見込み	8
2-5 実施プロセスにおける特記事項	9
第3章 評価5項目による評価結果	11
3-1 妥当性	11
3-2 有効性	12
3-3 効率性	13
3-4 インパクト	14
3-5 持続性	14
3-6 結論	16
第4章 提言及び教訓	17
4-1 提言	17
4-2 教訓	17
付属資料	
1. 協議議事録（M/M）（終了時評価報告書）	21
2. 評価グリッド	56
3. 質問票	62
4. 質問票集計結果	72

5. 主要面談者77

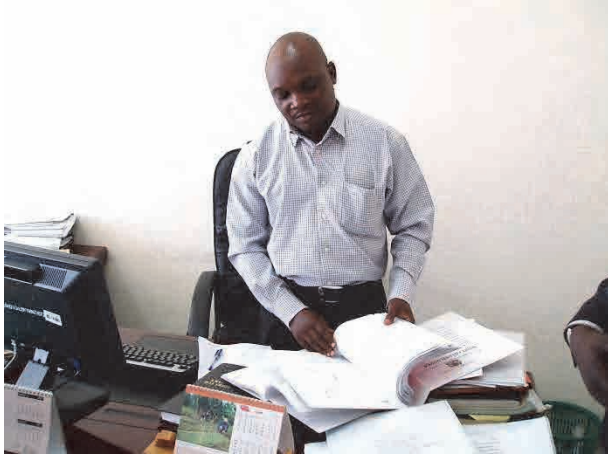
地 図

タンザニア連合共和国



出所：外務省ホームページ

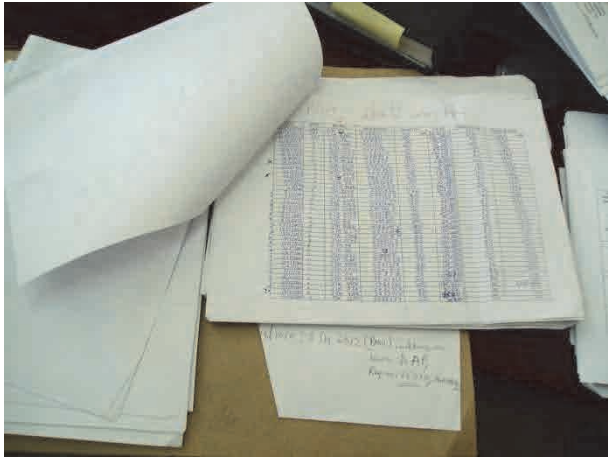
写 真



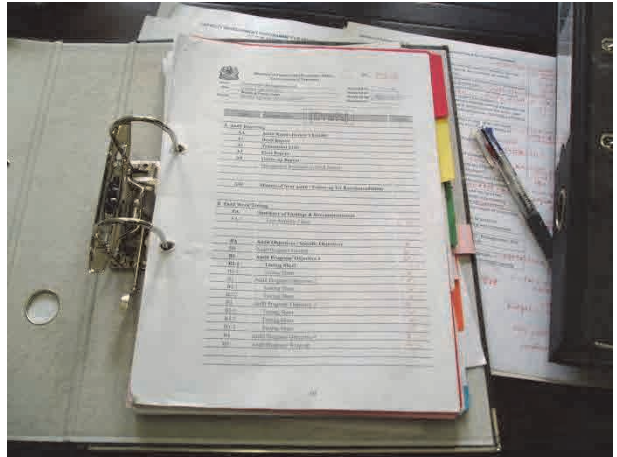
内部監査書類の説明を行う内部監査人



終了時評価調査でのOJT視察の様子



OJT実施前の内部監査書類



OJT実施後の内部監査書類

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
CIA	Chief Internal Auditor	内部監査室長
CIAU	Central Internal Audit Unit	中央内部監査室
C/P	Counterpart	カウンターパート
GBS	General Budeget Sapport	一般財政支援
IAGD	Internal Audit General's Division	内部監査局
LGA	Local Government Authorities	地方政府
MDA	Ministries, Departments & Agencies	中央省庁
OJT	On-the-Job Training	実地訓練
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussinon	討議議事録
PFMRP	Public Finance Management Reform Program	公共財政管理改革プログラム
RS	Regional Secretariat	州行政府
Tech CP	Technical Counterpart	カウンターパート業務実施職員

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：タンザニア連合共和国	案件名：内部監査能力強化プロジェクト
分野：公共財政管理・内部監査	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	協力金額（終了時評価時点）：約 2.2 億円
協力期間	(R/D) 2009 年 9 月 1 日～ 2012 年 10 月 31 日
	先方関係機関：財務省内部監査局（Internal Audit General's Division : IAGD） ¹ 他の関連協力：開発調査「公共財政管理能力向上計画」（2005 年 8 月～2007 年 5 月）
1-1 協力の背景と概要	
<p>タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）政府は、1998 年に財務省を中心とした「公共財政管理改革プログラム」“Public Finance Management Reform Program : PFMRP”に着手し、この一環で政府部門の内部監査体制強化を目的として、2006 年 9 月に財務・経済省会計局内に中央内部監査室（Central Internal Audit Unit : CIAU）を設置したが、他の中央省庁（Ministries, Departments & Agencies : MDA）及び地方政府（Local Government Authorities : LGA）に内部監査業務の指導・監督を行うための能力が十分に備わっていなかった。また、タンザニアでは年間国家予算のうち約 40%がドナー資金で賄われており、予算全体の約 15%を占める一般財政支援（General Budeget Sapport : GBS）には日本を含む 14 のドナーが資金を拠出するなか、内部監査体制の強化は「施策の実施・モニタリング・評価・政策への反映」という一連の政策・予算サイクルの適切な運用に資するものであり、円借款を含むドナー資金の有効活用という観点からも必要とされていた。</p> <p>そこで国際協力機構（JICA）は 2007 年に開発調査「公共財政管理能力向上計画」を実施し、内部監査の体制強化に関する 11 の提言を取りまとめた。2007 年 10 月にタンザニア政府より開発調査の提言実現を目的としたプロジェクトの要請を受け、2008 年 11 月に詳細計画策定調査によるプロジェクト設計、2009 年 3 月に討議議事録（Record of Discussion : R/D）で本プロジェクトの枠組みに合意し、2009 年 9 月より 3 年間の予定で「内部監査能力強化プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」）を実施している。</p> <p>今回実施された終了時評価調査は、2012 年 10 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に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として実施された。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
強化されたメカニズムにより、中央省庁（MDA）の内部監査人の能力が向上し、MDA における内部監査及びそのフォローアップが適正に実施される。	

¹ 2010 年 7 月に内部監査局設立の法案が国会で可決され、2011 年 4 月に内部監査局（IAGD）が設立、これを受け、中央内部監査室（CIAU）から内部監査局（IAGD）へと組織が格上げされた。

(2) プロジェクト目標

MDA の内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導に向けた基盤が整備される。

(3) 成果

- 1) スキル別の内部監査研修コースが設置される。
- 2) ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックが作成される。
- 3) 選ばれた内部監査人がチャンピオン²として育成される。
- 4) チャンピオンによる他の MDA の内部監査人へのトレーニングが導入される³。
- 5) MDA の内部監査の実施状況、及びハンドブック改訂実施状況のモニタリングが導入される。

(4) 投入（終了時評価時点）

（日本側）

短期専門家派遣：計 8 名

機材供与：計 125,970 円

第三国研修：計 26 名

ローカルコスト負担：計 36,306,000 円

（相手国側）

カウンターパート配置：計 20 名 土地・施設提供、日本人専門家用執務室等

ローカルコスト負担：計 148,039,200 タンザニア・シリング（約 7,543,000 円）

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 ガバナンスグループ 行財政・金融課 企画役
協力企画	泉井 明子	JICA 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融課 副調査役
評価分析	長谷川 さわ	株式会社日本開発サービス 調査部 研究員

現地調査期間：2012 年 7 月 7 日～7 月 22 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

投入は、日本・タンザニア国側双方ともほぼ計画どおり行われた。活動についても、PDM で特定された活動はおおむね計画どおり実施されている。

(1) 各成果の達成度

各成果は、プロジェクト終了までに達成されることが見込まれる。それぞれの主な実績は、以下のとおり。

成果 1：内部監査研修コースの設置

- ・内部監査業務の一連のプロセスに従って、1) 内部監査計画コース（Planning Course）、

² チャンピオン（Champion of audit Process）＝タンザニア政府（中央、地方）に在籍する他の内部監査人を指導する立場の内部監査人。MDA から候補者を募り、①第三者アセスメント、②コーチングスキル、③管理職による推薦の 3 つの基準により認定される。本プロジェクトでは、「内部監査プログラムと調書作成実務のチャンピオン “Champion of Audit Process & Documentation”」を認定した。

³ 本プロジェクトでは、チャンピオン育成の一環として、実際にチャンピオンがいくつかの MDA を訪問し、内部監査人への指導経験を積む仕組みを導入した（OJT 研修）。

- 2) 事前調査コース (Preliminary Course)、3) 実地調査コース (Fieldwork Course)、
4) 報告とフォローアップ (Reporting & Follow-up Course) の4つの研修コースが設定
された。

成果2：内部監査ハンドブックの作成

- ・「内部監査ハンドブック」が作成され、2011年11月に出版された。ハンドブックは、
同年11月のハンドブック導入ワークショップ以降、MDA/LGAの内部監査人約500
名に配布されている。

成果3：チャンピオンの育成

- ・2012年2月に12名の内部監査人が、「内部監査プログラムと調書作成実務のチャン
ピオン (Champion of Audit Process & Documentation)」として認定された。
- ・研修コース及びハンドブックの内容に対応し、実務重視の観点から監査手続きの具体
的な実施手順及びそれらの監査調書の作成例を提示し、解説を加えた「内部監査ハン
ドブック・エイド」が研修教材として作成され、使用されている。加えて、チャンピ
オンが作成した実際の調書がモデル調書としてOJT (On-the-Job Training) 等で活用さ
れていることから、それらのモデル調書も実務的教材として使用されている。
- ・8つのMDAの内部監査ユニットに所属する51名(延べ85名)の内部監査人に対し
てOJTが実施された。

成果4：チャンピオンによる各MDA内部監査人へのOJTの実施

- ・2012年7月現在、チャンピオンによるMDAでのOJTが5回実施された(引き続き実
施中)。
- ・2012年6月に「OJTマニュアル」が作成された。

成果5：チャンピオンによる各MDA内部監査状況のモニタリングの実施

- ・2012年7月現在、チャンピオンにより6件の監査業務のモニタリングが実施された(引
き続き実施中)。
- ・2012年6月に「モニタリング・マニュアル」が作成された。
- ・2011年12月に改訂版のハンドブック・セット(内部監査ハンドブック及び内部監査
ハンドブック・エイド)が発行され、MDA/LGAの内部監査人約300名に配布されて
いる。

(2) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標に係る各指標の達成レベルは順調であり、プロジェクトは目標の達成
に向けて前進している。現在、引き続き実施中の成果4及び成果5の活動が終了し成果が
すべて達成されれば、プロジェクト終了までに目標は達成されることが見込まれる。

(3) 上位目標の達成見込み

プロジェクトは上位目標の一部を達成しつつあり、プロジェクト終了後の達成に向けて
正しい軌道にあるといえる。「強化されたメカニズム」による達成を実現するために、残
りのプロジェクト期間において、メカニズム構築に向けて必要な布石を打つことが望まれ
る。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性（やや高い）

- ・タンザニアの国家開発計画である「成長と貧困削減のための国家戦略 II」（スワヒリ語で MKUKUTA II）、PFMRP フェーズ 3、フェーズ 4 等に合致している。
- ・ターゲットグループ（内部監査トレーナー、MDA の内部監査人）による、「標準化された内部監査手続き」の習得ニーズを満たしている。
- ・日本の対タンザニア援助方針である「対タンザニア連合共和国国別援助方針」及び「対タンザニア連合共和国事業展開計画」に合致している。
- ・プロジェクトの実施時期は、カウンターパート機関の組織の格上げが正式に決定してから実施した方がより効果的でスムーズな実施につながり、実施の妥当性も高まったといえる。

(2) 有効性（高い）

- ・プロジェクト目標は期間終了までに達成される見込み。
- ・これまでタンザニアにはなかった「標準化された内部監査手続き」を導入し、新しい内部監査手続きを普及していくための基盤を築いた。

(3) 効率性（中程度）

- ・プロジェクトの投入・活動はほぼ計画どおりに行われ、成果も順調に発現しているが、プロジェクト途中でカウンターパート機関が CIAU から内部監査局（Internal Audit General's Division : IAGD）へと格上げされたことにより、一時期活動の停滞・変更後の実施体制の立て直しが必要となった。

(4) インパクト（中程度）

- ・上位目標の一部の指標を達成しつつあり、プロジェクト終了後の達成に向けて、正しい軌道にあるといえる。
- ・政策・制度上へのインパクトはまだ発現していないが、既存の「内部監査マニュアル」への影響、チャンピオンによるムズンベ大学での講義補佐、パイロット MDA 以外からの内部監査ハンドブックに対する関心等、プラスのインパクト事例がいくつか報告されている。

(5) 持続性（やや高い）

- ・政策・制度面：PFMRP フェーズ 4 の下、今後も内部監査の強化が引き続き政策的に支持されることが見込まれる。懸案材料として、IAGD が完成させた「内部監査業務計画」の財務省内での早期承認が必要。
- ・組織面：IAGD の実施体制機能はプロジェクト終了後も維持されることが見込まれるが、チャンピオンの増員・インセンティブ付与等の組織的な工夫・配慮が必要。各 MDA での内部監査体制強化も含め、関係者に対する啓発が必要。
- ・財務面：IAGD の予算規模は格上げとともに増加。本プロジェクト向け予算も支出増がみられる。MDA の予算状況は政府から各 MDA への予算配分によって異なり、継続的な

増額努力が望まれる。

- ・技術面：チャンピオンの多くは、内部監査の実施及び指導における基本的なスキルは身につけているが、今後も実務の反復経験を重ねていくことが必要。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・OJT形式の研修の導入

(2) 実施プロセスに関すること

- ・カウンターパート機関のCIAUからIAGDへの格上げ後のスムーズな意思決定
- ・一部の内部監査室長（CIA）による高いコミットメント

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

- ・日本側の「業務調整」要員の未配置

(2) 実施プロセスに関すること

- ・CIAUからIAGDへの組織の格上の遅延
- ・プロジェクト内での「チャンピオン業務」に対する認識の違い
- ・MDAにおける被監査者からの協力の不備
- ・年間研修計画の未整備

3-5 結論

本プロジェクトにおいて、MDAの内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導に向けた基盤（レベル別研修、実用性の高い内部監査手続きのハンドブック作成、MDAレベルの内部監査人への研修・助言・監督等を担う人材）が整備され、標準化された内部監査手続き実践のための素地が固まった。

3-6 提言

持続性の更なる強化とIAGDがプロジェクト期間終了後も引き続き本プロジェクトの成果を維持し、内部監査の質の向上、内部監査人の人材育成等を図るため、プロジェクト期間中、及びプロジェクト期間終了後の活動について以下の提言を行った。

(1) プロジェクト期間終了までの活動

- ・OJT及びモニタリング活動を継続するための年間活動計画の作成。
- ・内部監査人の人材育成継続のためのチャンピオン認定制度の継続。

(2) プロジェクト期間終了後の活動

- ・内部監査強化のため、チャンピオンの本来業務へのOJTとモニタリング活動の追加。
- ・チャンピオンの業務遂行のためのインセンティブの設定。
- ・フォローアップ活動の強化、内部監査委員会の啓発活動の実施。

- ・ 「2012/13～2016/17年の内部監査オペレーションプラン」の承認手続きの早期完了。

3-7 教訓

今後の類似案件に対する本プロジェクトの経験から以下の教訓が挙げられる。

- (1) 政策の確認、組織編製の時期、個人レベルのキャパシティアセスメントについては、プロジェクトの開始直後の初期段階で実施し明確にしておくことが望ましい。
- (2) 新たに設置される組織をカウンターパートとして技術協力を実施する際は、組織の設立に加えて、予算の分配及び人員の配置がされることが不可欠であり、プロジェクトのスコープはカウンターパートの実態をもとに設定されるのが望ましい。

Evaluation Summary

I. Outline of the Project	
Country: The United Republic of Tanzania	Project Title: Capacity Development Programme for Internal Audit
Issue/Sector: Public Financial Management/Internal Audit	Cooperation Scheme: Technical Cooperation
Department in Charge: Industrial Development and Public Policy Department	Total Cost (as of the time of evaluation): approx. 2.2 hundred million Japanese yen
Period of Cooperation: (R/D) September 1, 2009 – October 31, 2012	Partner Country's Implementing Organization: Internal Audit General's Division (IAGD)
Related Cooperation: Development Study "Support to the Capacity Development of Public Finance Management" (August 2005 – May 2007)	
<p>1. Background of the Project</p> <p>IAGD and JICA have been implementing the "Capacity Development Programme for Internal Audit in Tanzania" since October 2009 in line with the Public Financial Management Reform Programme (PFMRP). Under the agreed framework, the Project aims to establish the foundation of the technical guidance of internal audit to Tanzania's Ministries, Departments and Agencies (MDAs), thereby developing the capacity of their internal auditors to conduct internal audit (including the follow-up) appropriately at MDAs through the strengthened mechanism. The year 2012 is the final year for the Project. Ministry of Finance (MoF) and JICA decided to conduct the Terminal Evaluation jointly in accordance with the Record of Discussions (R/D) signed on 11 March 2009.</p> <p>2. Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal The capacities of MDAs' internal auditors are developed and internal audits, inclusive of their follow ups, are conducted appropriately at MDAs through the strengthened mechanism.</p> <p>(2) Project Purpose The foundations for the technical guidance for internal audit for MDAs are established.</p> <p>(3) Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Training courses for internal audit are developed in accordance with skill levels. 2. A user-friendly internal audit handbook is prepared. 3. Selected internal auditors are trained as Champions. 4. Training of MDAs' internal auditors by Champions is introduced. 5. Monitoring of other MDA internal audits and the handbook revision process are introduced. <p>(4) Inputs (as of the time of evaluation)</p> <p><Japanese side></p> <p>Short-term experts: 8</p>	

Equipment:	125,970 yen
Trainees received:	26
Local cost:	36,306 thousand Japanese yen
<Tanzanian side>	
Counterpart:	20
Land and facilities:	Working space for experts
Local cost:	148,039,200 Tanzania shillings (approx. 7,543 thousand Japanese yen)
II. Evaluation Team	
Members of Evaluation Team:	
(1) Team Leader: Mr. Kuniaki AMATSU, Advisor, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA	
(2) Cooperation Planning: Ms. Akiko WAKUI, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA	
(3) Evaluation Analysis: Ms. Sawa HASEGAWA, Consultant, Japan Development Service Co., Ltd.	
Period of Evaluation: July 7 – 22, 2012	Type of Evaluation: Terminal Evaluation
III. Results of Evaluation	
1. Progress of the Project	
Most of the Project activities specified in PDM have been implemented as planned. The progress and achievement level of each Output, Project Purpose and Overall Goal is as follows.	
(1) Achievement of Outputs	
Output 1 has been achieved.	
- Four training courses, i.e. 1) Planning Course, 2) Preliminary Course, 3) Fieldwork Course, 4) Reporting & Follow-up Course, have been set up in line with the process of internal audit work.	
Output 2 has been achieved.	
- The Internal Audit Handbook was developed and published in November, 2011. After the workshop for the introduction of this Handbook, the Handbook has been distributed to some 500 internal auditors for MDAs and LGAs.	
Output 3 has been achieved.	
- In February, 2012, 12 internal auditors were certified as “Champions of Audit Process and Documentation.”	
- The Internal Audit Handbook Aid has been developed and used as a training material. Moreover, the actual audit working papers prepared by the Champions are used as model audit working papers for OJT and as practical teaching materials.	
- OJT has been conducted for 51 internal auditors (total of 85 persons, inclusive of repeat trainees) of the Internal Audit Units of 8 MDAs.	
Output 4 is expected to be achieved once the on-going OJT by the Champions has been completed.	
- As of July, 2012, there are five on-going OJT sessions by the Champions at various MDAs.	

- The OJT manual was developed in June, 2012.

Output 5 is expected to be achieved once the on-going monitoring work by the Champions has been completed.

- As of July, 2012, there are six on-going audit assignments for the Champions for monitoring purposes.
- The monitoring manual was developed in June, 2012.
- A revised version of the handbook set was published in December, 2011 and has been distributed to some other 300 internal auditors for MDAs and LGAs.

(2) Achievement of Project Purpose

The Project has been making steady progress towards the achievement of its purpose and is expected to achieve its purpose by the end of the Project in October, 2012.

(3) Prospect for achieving Overall Goal

The Project is achieving part of indicators of the Overall Goal and is deemed to be on the right track to achieve the said goal in the aftermath of the Project. It is desirable for suitable arrangements to be made for the establishment of the strengthened mechanism during the remaining project period so that the Overall Goal is achieved through the said strengthened mechanism.

2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance (relatively high)

- The Project is consistent with the national development plan as well as internal audit policies of the Government of Tanzania such as MKUKUTA II and PFMRP.
- The Project meets the needs of its target group such as trainers and internal auditors.
- The Project is consistent with Japan's ODA policy for Tanzania such as "Country Assistance Policies for Tanzania" and "Rolling Plan for Tanzania."
- In regard to the timing of the implementation of the Project, the relevance of the implementation timing would have been much higher if it had been delayed until the formal decision on the reorganization of CIAU being made.

(2) Effectiveness (high)

- The Project Purpose is expected to be achieved by the end of the Project.
- The Project has been establishing the basic foundation of Tanzania's introducing and scaling up the standardized internal audit practices towards the end of the Project.

(3) Efficiency (medium)

- The quantity, quality and timing of the inputs were generally appropriate as all individual inputs were utilized in the intended activities which themselves were implemented as planned in most cases. The intended outputs are being steadily produced and there are no problems as regard the ratio of outputs to inputs.
- The change of the C/P organization from CIAU to IAGD midway through the Project caused the temporary suspension of the project-related activities and the process of developing an implementation system for the Project had to be repeated after the assignment of new personnel

to the Project.

(4) Impact (medium)

- The Project is achieving part of indicators of the Overall Goal and is deemed to be on the right track to achieve the said goal in the aftermath of the Project.
- Even though other impacts on the policy formulation and institutional aspects are as yet to emerge, the following impacts such as impact on the Internal Audit Manual, Champions working as visiting lecturers at Mzumbe University and interests from other government and parastatal organizations have been reported.

(5) Sustainability (relatively high)

- Policy and Institutional aspect: strengthening of the internal audit function and the capacity building of staff members involved in internal auditing in the public sector are likely to be continually supported by the Government of Tanzania. MoF is encouraged to timely complete approval procedure of the “Internal Audit Operational Plan.”
- Organizational aspect: IAGD plans to increase the number of Champions and to continue the training courses and Champion Certification Programme. Meanwhile, the shortage and allocation imbalance of internal auditors at MDAs suggests the necessity for future efforts on the part of the Government of Tanzania.
- Financial aspect: The overall budget of IAGD for internal audit-related activities is larger than the previous budget size for CIAU and good financial signs have been observed since the upgrading of CIAU to IAGD. The financial status of the internal audit work at each MDA varies from one MDA to another and it is expected the budget for internal audit will be allocated sufficiently in future.
- Technical aspect: The Champions have basic know-how and skills for the planning, execution and management of training on audit process and documentation. It is still necessary and important for them to build up their practical experience to further polish their skills.

3. Factors that promoted the realization of effects

(1) Factors concerning Planning

- Introduction of OJT practices

(2) Factors concerning Implementation Process

- Smooth decision-making after upgrading of the counterpart organization
- High level of commitment by some CIAs of MDAs

4. Factors that impeded the realization of effects

(1) Factors concerning Planning

- Absence of a “Project Coordinator” at the Japanese Side

(2) Factors concerning Implementation Process

- Delay of the upgrading of CIAU to IAGD
- Different understanding of the duties of the Champions under the Project
- Absence of cooperation by audit clients

- Absence of an annual training plan under the Project

5. Conclusions

The Project has achieved its outputs and will achieve its purpose as expected. Especially, its contribution to establishing the foundations for the technical guidance for internal audit for MDAs is highly commended. The Project is on the right track to achieve one of the PFMRP's key results, strengthening of the internal audit function and the capacity building of internal auditors. As the outputs produced by the Project have been recognized as useful tools by many stakeholders, it is expected for the Government of Tanzania to make best use of the Project achievement for the future development of internal audit in Tanzania.

6. Recommendations

The Team recommends that for further ensuring sustainability after the Project, IAGD will take the following actions and share those efforts with JICA timely:

(1) Proposed Actions to be Taken by the End of the Project

a. IAGD shall develop an annual OJT and Monitoring implementation plan for securing continuous OJT and Monitoring introduced by the Project, and share its plan with MDAs in advance so that MDAs can consider the scheduling of internal auditors' participation in the training;

b. IAGD shall continue the Champion Certification Programme in order to increase the number of internal auditors who can provide OJT and monitoring and to expand the pool of human resources.

(2) Proposed Actions to be Taken Timely

a. IAGD shall include OJT and Monitoring activities through the Champions into the ordinary operation of IAGD as well as each Internal Audit Unit, and expand duties of Champions to include OJT and Monitoring to further strengthen internal audit;

b. IAGD shall strengthen incentive for the Champions for undertaking duties over and above, including for recruitment, appraisal and training, for management and staff;

c. IAGD shall enhance follow-up activities by Internal Audit Unit and improve awareness among members of audit committees in order to facilitate implementation of recommendations;

d. MoF shall finish approval process of the Internal Audit Operational Plan for 2012/13 – 2016/17.

7. Lessons Learned

Followings are common lessons learned from Project's experiences for similar types of cooperation in the future:

(1) Capacity assessment at the policy, institutional and individual levels are needed in at the initial stage of the project designing. In this Project, the delay of establishing IAGD affected the Project activities and performances to some extent.

(2) Not only establishment of department in charge but also its staffing and budgeting is an essential element. Basically the project scope and the sequence of activities should be designed based on the situation of the recipient's capacity. If some of elements necessary to start and implement the project smoothly do not exist initially, the project scope and the sequence of

activities should be adjusted.

第1章 評価調査の概要

1-1 評価調査団派遣の経緯と目的

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）政府は、1998年より財務省を中心に「公共財政管理改革プログラム」“Public Finance Management Reform Program : PFMRP”に着手し、2004年より第2フェーズ、2008年より第3フェーズを開始し、これまでに公共財政法や公共調達法の施行、会計や予算策定システム、外部監査システムの導入などの成果を上げてきた。しかし、課題はまだ山積みであり、その1つとして政府部門の内部監査体制の強化が挙げられた。

そうしたなか、タンザニア政府は、内部監査マニュアルの策定や内部監査人の拡充とともに、新たに雇用された内部監査人の訓練・業務習熟に取り組んできた。タンザニアにおいて年間国家予算のうち約40%がドナー資金で賄われており、予算全体の約15%を占める一般財政支援（General Budget Support : GBS）に日本を含む14のドナーが資金を拠出するなか、内部監査の体制強化は「施策の実施・モニタリング・評価・政策への反映」という一連の政策・予算サイクルの適切な運用に資するものであり、一般財政支援に充てられるドナー資金（含：円借款等のわが国資金協力）の有効活用の観点からも必要とされた。

2006年9月にはタンザニア政府財務・経済省会計局内に中央内部監査室（Central Internal Audit Unit : CIAU）¹が設置された。しかし、その時点で、CIAUは組織としての体制整備はまだ端緒に着いたばかりであり、（CIAUの本来業務である）他の中央省庁（Ministries, Departments & Agencies : MDA）及び地方政府（Local Government Authorities : LGA）に対する内部監査業務に関する指導・監督を行うための能力が十分に備わっていなかった。また、内部統制強化の国際的な潮流も踏まえ、業務監査も視野に入れた内部監督業務の改革の実施も課題となっていた。

それに対して、2007年、国際協力機構（JICA）は開発調査「公共財政管理能力向上計画」を実施し、内部監査の体制強化に関する11の提言を取りまとめた。さらに2007年10月、タンザニア政府はわが国に対し、CIAUの業務遂行能力を強化し、ひいてはMDA/LGAにおける内部監査業務の質の向上などの開発調査の提言実現を目的として、本プロジェクトを要請してきた。

それを受け、2008年11月、JICAは詳細計画策定調査によってプロジェクトの設計作業を行い、2009年3月、討議議事録（Record of Discussion : R/D）を署名・交換し、「内部監査能力強化プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」）の枠組みを合意した。その結果、2009年9月より2012年10月までの3年間の予定で本プロジェクトを実施している。

今回、2012年10月の本プロジェクトの協力期間終了に先立ち、これまでの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に対する提言、及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導き出すため、終了時評価調査団が派遣された。

¹ 2010年7月に内部監査局設立の法案が国会で可決され、2011年4月に内部監査局（Internal Audit General's Division : IAGD）が設立、これを受け、中央内部監査室（CIAU）から内部監査局（IAGD）へと組織が格上げされた。

1-2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	天津 邦明	JICA 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融課 企画役
協力企画	泉井 明子	JICA 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 行財政・金融課 副調査役
評価分析	長谷川 さわ	株式会社日本開発サービス 調査部 研究員

1-3 派遣期間・派遣日程

本終了時評価調査は、2012年7月7日から7月22日にわたり実施した。

詳細は、以下のとおり。

Date	Day	Activity		
		Ms.Hasegawa (Evaluation Analysis)	Mr.Amatsu (Team Leader)	Ms.Wakui (Cooperation Planning)
7-Jul	Sat	: Tokyo-->Doha		
8-Jul	Sun	: Doha-->DSM 13:20 (QR544)		
9-Jul	Mon	[A.M] : Meeting at JICA Tanzania office : Interview to JICA Expert Team [P.M] : Courtesy Call to Prj Director : Meeting with Joint Evaluator : Interview to Prj Manager : Interview to Technical CP(6 staff)		
10-Jul	Tue	[A.M] : Visit of MDAs (Ministry of Agriculture, Ministry of Natutal Resources) [P.M] : Interview to Champions		
11-Jul	Wed	[A.M] : Visit of MDAs (Ministry of Finance, Ministry of Energy) [P.M] : Interview to Champions		
12-Jul	Thu	[A.M] : Visit of MDAs (Ministry of Communications, Ministry of Industry) [P.M] : Report writing		
13-Jul	Fri	[A.M] Report writing [P.M] : Meeting with NAO : Meeting with IIA : Meeting with Mzumbe University		: Tokyo-->Dubai
14-Jul	Sat		: Tokyo-->Doha	: Dubai-->DSM 15:15 (EK725)
15-Jul	Sun		: Doha-->DSM 13:20 (QR544)	:Meeting with Consultants.
16-Jul	Mon	[A.M] : Meeting at JICA Tanzania office : Interview to JICA Expert Team [P.M] : Kick-off meeting (self introduction, presentation of internal audit position in PFMRP4, presentation of progress of Project) : Interview to CP Team : Interview to Champions		
17-Jul	Tue	[A.M] : Visit of MDAs (Ministry of Jender, Ministry of Health) [P.M] : Joint Evaluation Committee (1st) (presentation and discussion on the draft Joint Evaluation Report on Project purpose and outputs)		
18-Jul	Wed	[A.M] : Joint Evaluation Committee (2nd) (presentation and discussion on the draft Joint Evaluation Report on 5 evaluation criteria) [P.M] : Joint Evaluation Committee (3rd) (presentation and discussion on the draft Joint Evaluation Report on recommendation) : Discussion on the way forward		
19-Jul	Thu	[A.M] : Signing of Joint Evaluation Report : JCC meeting (presentation and discussion on the Joint Evaluation Report) [P.M] : Signing of Minutes for JCC meeting		
20-Jul	Fri	[A.M] : Meeting with other DPs [P.M] : Report to JICA Tanzania Office : Report to Embassy of Japan		
21-Jul	Sat	18:20 DSM-->Doha (QR545)		

1-4 プロジェクトの概要（背景・ログフレーム等含む）

(1) 上位目標

強化されたメカニズムにより、中央省庁（MDA）の内部監査人の能力が向上し、MDA における内部監査及びそのフォローアップが適正に実施される。

(2) プロジェクト目標

MDA の内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導に向けた基盤が整備される。

(3) アウトプット

- 1) スキル別の内部監査研修コースが設置される。
- 2) ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックが作成される。
- 3) 選ばれた内部監査人がチャンピオン²として育成される。
- 4) チャンピオンによる他の MDA の内部監査人へのトレーニングが導入される。
- 5) MDA の内部監査の実施状況、及びハンドブック改訂実施状況のモニタリングが導入される。

（参考）プロジェクト開始当初に想定されていた以下の成果については、上記プロジェクト枠組み変更の結果削除となった。

- ・MDA の内部監査委員会及び MDA の会計責任者たる次官が、内部監査の重要性及び自らの責任に対する理解が高まる。
- ・CIAU と関係機関による協議プラットフォームが構築される。

1-5 評価手法・項目

(1) 評価手法

本終了時評価調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン 第一版」に基づき、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）を用いた評価手法にのっとり実施された。調査団は PDM（付属資料 2 M/M Annex 1）を評価の枠組みとして適用し、カウンターパート及び日本人専門家に対して質問票・インタビューを通して情報収集を行った。

本終了時評価調査では、評価分析のために定性的データを以下の方法で収集した。

- 1) 既存資料レビュー（プロジェクト報告書・各種資料等）
- 2) アンケート調査（日本人専門家、カウンターパート、プロジェクト対象省庁、プロジェクト対象外省庁）

(2) 評価項目

1) プロジェクトの実績

プロジェクトの実績は投入、アウトプット、プロジェクト目標及び上位目標の各項目について、PDM にある指標を参照にその達成状況（または達成見込み）が確認された。

² チャンピオン（Champion of audit Process）＝タンザニア政府（中央、地方）に在籍する他の内部監査人を指導する立場の内部監査人。MDA から候補者を募り、①第三者アセスメント、②コーチングスキル、③管理職による推薦の3つの基準により認定される。本プロジェクトでは、「内部監査プログラムと調書作成実務のチャンピオン“Champion of Audit Process & Documentation”」を認定した。

2) 実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスは、技術移転の方法、関係者間のコミュニケーション、モニタリング等、さまざまな観点に基づき、プロジェクトが適切に運営されたかどうかにつき、検証された。さらに、実施プロセスの検証により、プロジェクトの効果発現に係る貢献要因、阻害要因の抽出を図った。

(3) 評価 5 項目に基づく評価

上記 2 つの項目における検証結果に基づき、プロジェクトは評価 5 項目の観点から検証された。評価 5 項目の各項目の定義は以下の表 1-1 のとおりである。

表 1-1 評価 5 項目の定義

評価 5 項目	JICA 事業評価ガイドラインによる定義
1. 妥当性	プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、対象地域と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
2. 有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点。
3. 効率性	主にプロジェクトのコスト及び効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。
4. インパクト	プロジェクトが実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見る視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。
5. 持続性	プロジェクトが終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

出所：プロジェクト評価の手引き「新 JICA 事業評価ガイドライン第一版」、2010 年 6 月

第2章 プロジェクトの実績と現状

2-1 投入実績

本プロジェクトへの投入は、日本・タンザニア国側双方からおおむね計画どおりに行われている。両国の投入実績の概要を、以下に示す（2012年7月までの実績と7月以降の計画値を含む）³。

(1) 日本側の投入

項目	実績
短期専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総括/内部監査計画 ・ 内部監査モニタリング 1 ・ 内部監査モニタリング 2 ・ 内部監査モニタリング 3 ・ 人材研修 1 ・ 人材研修 2 ・ 人材研修 3 ・ 人材研修 4 計 8 名、49.2 人/月
機材供与	計 125,970 円（内部監査書籍）
第三国研修	計 26 名（ウガンダ 1 名、ケニア 25 名） ⁴
ローカルコスト負担	計 36,306,000 円（一般業務費等）

(2) タンザニア側

項目	実績
カウンターパート配置	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトダイレクター：1 名 ・ プロジェクトマネジャー：1 名 ・ カウンターパート職員：6 名 ・ 補助スタッフ（チャンピオン等）：12 名 計 20 名
土地・施設提供	日本人専門家用執務室及び研修実施場所
ローカルコスト負担	計 148,039,200 タンザニア・シリング（約 7,543,000 円） ⁵

2-2 アウトプットの達成状況

本プロジェクトの PDM で特定された各成果に係る活動は、おおむね計画どおりに実施されている。各成果に係る活動を実施した結果、終了時評価調査時点でプロジェクトの各成果がどの程度達成されているかについて、主に各成果に設定された指標の定量的な数値結果と、本終了時評価調査で関係者へのインタビューにより得られた定性的な結果も加味して達成状況を判断する。

³ 投入実績の詳細については、付属資料 1 M/M「Annex 4 : Inputs to the Project」を参照。

⁴ ケニアでの研修参加者数は、タンザニア側からのコスト負担分も含む。

⁵ 2012年7月時点での換算（1タンザニア・シリング=約0.05円）による。

各成果における指標とその結果を、以下に示す。

成果 1：スキル別の内部監査研修コースが設置される。

指 標	結 果
開発されたスキル別の内部監査コース	内部監査業務の一連のプロセスに従って、1) 内部監査計画コース (Planning Course)、2) 事前調査コース (Preliminary Course)、3) 実地調査コース (Fieldwork Course)、4) 報告とフォローアップ (Reporting & Follow-up Course) の 4 つの研修コースが設定された。

上記の指標結果から判断すると、成果 1 に係る指標の達成レベルは順調であり、スキル別の内部監査研修コースが設置され、現時点で成果 1 は達成されている。

成果 2：ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックが作成される。

指 標	結 果
作成されたハンドブック	「内部監査ハンドブック」が作成され、2011 年 11 月に出版された。ハンドブックは、同年 11 月のハンドブック導入ワークショップ以降、MDA/LGA の内部監査人約 500 名に配布されている。

上記の指標結果から判断すると、成果 2 に係る指標の達成レベルは順調であり、ユーザー・フレンドリーな内部監査ハンドブックが作成され、現時点で成果 2 は達成されている。

成果 3：選ばれた内部監査人がチャンピオンとして育成される。

指 標	結 果
チャンピオンの数 (10 名以上)	2012 年 2 月に 12 名の内部監査人が、「内部監査プログラムと調書作成実務のチャンピオン “Champion of Audit Process & Documentation” 」として認定された。
作成された研修教材資料	研修コース及びハンドブックの内容に対応し、実務重視の観点から監査手続きの具体的な実施手順及びそれらの監査調書の作成例を提示し、解説を加えた「内部監査ハンドブック・エイド」が研修教材として作成され、使用されている。加えて、チャンピオンが作成した実際の調書がモデル調書として OJT (On-the-Job Training) 等で活用されていることから、それらのモデル調書も実務的教材として使用されている。
MDA からの参加者数 (40 名以上)	8 つの MDA の内部監査ユニットに所属する 51 名 (延べ 85 名) の内部監査人に対して、OJT が実施された ⁶ 。

上記の指標結果から判断すると、成果 3 に係る各指標の達成レベルは順調であり、各 MDA の選ばれた内部監査人がチャンピオンとして育成され、現時点で成果 3 は達成されている。

⁶ OJT に参加した MDA については、付属資料 1 M/M 「Annex 5 : Outputs of the Project」を参照。

成果 4：チャンピオンによる他の MDA 内部監査人のトレーニングが導入される。

指 標	結 果
チャンピオンが OJT のために MDA を訪問した回数 (10 回以上)	2012 年 7 月現在、チャンピオンによる MDA での OJT が 5 回実施されており、引き続き実施中 ⁷ 。
OJT マニュアル	2012 年 6 月に「OJT マニュアル」が作成された。

上記の指標結果から判断すると、成果 4 に係る各指標の達成レベルは順調であり、現在実施中のチャンピオンによる各 MDA の内部監査人に対する OJT が終了すれば、成果 4 は達成される見込みである。

成果 5：MDA の内部監査の実施状況及びハンドブック改訂実施状況のモニタリングが導入される。

指 標	結 果
チャンピオンがモニタリング目的のために訪問した MDA の監査業務の件数 (4 件以上)	2012 年 7 月現在、チャンピオンにより 6 件の監査業務のモニタリングが実施されており、引き続き実施中 ⁸ 。
モニタリング・マニュアル	2012 年 6 月に「モニタリング・マニュアル」が作成された。
改訂されたハンドブック	2011 年 12 月に改訂版のハンドブック・セット（内部監査ハンドブック及び内部監査ハンドブック・エイド）が発行され、MDA/LGA の内部監査人約 300 名に配布されている。

上記の指標結果から判断すると、成果 5 に係る各指標の達成レベルは順調であり、現在実施中のチャンピオンによる各 MDA の内部監査の実施状況のモニタリングが終了すれば、成果 5 は達成される見込みである。

2-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標の達成状況も、成果の達成状況と同様、主にプロジェクト目標に設定された指標の定量的な数値結果と、本終了時評価調査において関係者へのインタビューにより得られた定性的な結果も加味して達成状況を判断する。

プロジェクト目標における指標とその結果を、以下に示す。

⁷ OJT 実績の詳細については、付属資料 1 M/M「Annex 5：Outputs of the Project」を参照。

⁸ モニタリング実績の詳細については、付属資料 1 M/M「Annex 5：Outputs of the Project」を参照。

プロジェクト目標：MDA の内部監査部門に対して行う内部監査の技術指導に向けた基盤が整備される。

指 標	結 果
自力でトレーニングを提供できる内部監査人の数（10名以上）	2012年7月現在、チャンピオンによるMDAでのOJTが実施されており、認定されたチャンピオン12名のうち、実際にOJTに従事しているチャンピオンは10名。残り2名については7月中にOJTを実施予定であり、プロジェクト終了までに12名が自力でトレーニングを提供できるようになることが見込まれる。しかし、各チャンピオンの内部監査技術指導におけるレベルは、個人によって差がある。
MDAにおける内部監査モニタリングを実施できる内部監査人の数（5名以上）	2012年7月現在、チャンピオンによるMDAの監査業務のモニタリングが実施されており、認定されたチャンピオン12名のうち、実際にモニタリングに従事しているチャンピオンは10名。プロジェクト終了までに12名がモニタリングを実施できるようになることが見込まれる。
指導的立場に立つ者として選ばれた内部監査人（チャンピオン）を活用したOJT及びモニタリング活動のためのフレームワークが策定されている。	OJT及びモニタリング用のフレームワークとして、内部監査人向けに研修を提供する際の手順や、研修の担い手となるチャンピオンを認定するための認定プログラムを含む「トレーニング・ガイドライン」が作成される予定。ガイドライン案は既に作成され、今後のチャンピオン認定サイクルの実施や、OJT及びモニタリングの活動を通じて試用しつつ、チャンピオンからのインプットを反映し、2012年9月に予定するワークショップにて最終化する計画。

上記の指標結果から判断すると、プロジェクト目標に係る各指標の達成レベルは順調であり、本プロジェクトは目標の達成に向けて前進しているといえる。現在、引き続き実施中の成果4及び成果5の活動が終了し成果がすべて達成されれば、2012年10月のプロジェクト終了までに目標は達成されることが見込まれる。

2-4 上位目標の達成見込み

上位目標の達成見込みについては、目標に設定された指標の定量的な数値結果は得られていないため、本終了時評価調査で関係者へのインタビューにより得られた定性的な結果により達成見込みを判断する。

上位目標における指標と現時点での結果を、以下に示す。

上位目標：強化されたメカニズムにより、MDA の内部監査人の能力が向上し、MDA における内部監査及びそのフォローアップが適正に実施される。

指 標	結 果
MDA の内部監査の質の向上（チェックリスト、証拠の存在）	チェックリストとしては、OJT 及びモニタリングで使用している「内部監査プロセス・チェックリスト」が開発され、監査業務の質の向上のために活用されている。ハンドブック・セットの導入研修や、OJT 及びモニタリング活動により、ハンドブック・セットに基づいて調書を作成している MDA の数が増加していることから、証拠の存在としては向上していると考えられる。
MDA の内部監査での指摘事項に対して改善措置が実施された割合（80%以上）	現時点での実施割合は不明。プロジェクト開始時のベースライン調査における割合は、約 33%（59 件/179 件）。

上記のとおり、プロジェクトは上位目標の一部を達成しつつあり、プロジェクト終了後の達成に向けて正しい軌道にあるといえる。「強化されたメカニズム」による達成を実現するために、残りのプロジェクト期間において、メカニズム構築に向けて必要な布石を打つことが望まれる。

2-5 実施プロセスにおける特記事項

(1) 本プロジェクトの実施プロセスにおいて、以下の促進要因があった。

- 1) カウンターパート機関の中央内部監査室（CIAU）から内部監査局（IAGD）へと格上げされた後のスムーズな意思決定

カウンターパート機関が IAGD へと格上げされた後、プロジェクトの決定事項における現プロジェクト・ダイレクターからプロジェクト・マネジャーへの権限移譲が促進され、プロジェクトの意思決定がスムーズに行われるようになった。それとともにタンザニア側のプロジェクトへの参加度合いが高くなり、オーナーシップもより発揮されるようになり、プロジェクト活動の実施状況が大きく改善した。

- 2) 一部の CIA による高いコミットメント

チャンピオンによる MDA での OJT やモニタリングの際、MDA 内部監査ユニットの内部監査室長（Chief Internal Auditor : CIA）のモチベーション・オーナーシップが高く、イニシアティブを発揮して取り組んでいる MDA では、ユニットに所属する内部監査人の動きもよく、実際に監査内容が向上する効果があった。

- 3) OJT 形式の研修の導入

タンザニアでは通常、OJT 形式の訓練は行われていなかったが、本プロジェクトで OJT を主要な訓練手法として取り入れたところ、内部監査人がハンドブックに書かれている新しい内部監査アプローチを理解するのを促進する効果があった。本終了時評価調査でのインタビューにおいて、多くの内部監査人から OJT による研修は効果的・実用的で、定着度が高いとの声があった。

(2) 本プロジェクトの実施プロセスにおいて以下の阻害要因があった。

1) CIAU から IAGD への組織の格上の遅延

本プロジェクトの開始当初の計画では、CIAU がプロジェクト開始後間もなく IAGA に格上げされる予定であったが、実際には開始約 2 年後の 2011 年 7 月に IAGD 設立の法案が国会で可決された。この格上げの遅延に伴い、プロジェクトの途中でアプローチを一部変更することを余儀なくされ、プロジェクト活動も一時停滞することになった。加えて、格上げ前はカウンターパートによる意思決定がスムーズに行われず、研修やワークショップの開催等、活動の実施が遅延されることがあった。

2) プロジェクト内での「チャンピオン業務」に対する認識の違い

本プロジェクトで育成されたチャンピオンは、内部監査人へのトレーナー業務を専門にやっているのではなく、IAGD 職員としての通常業務がある。つまり、チャンピオンとしての業務は彼らにとって追加の業務であり、通常業務に加えて MDA での OJT やモニタリングを行っている。しかし、これらの追加業務に対する追加手当などは支給されていない。日本側は彼らにチャンピオンとしてのフルアサインを期待していた面があり、タンザニア・日本国側双方で認識の違いがあった。

3) 日本側の「業務調整」要員の未配置

本プロジェクトでは、日本人専門家のなかに「業務調整」要員が配置されなかった。これにより、専門家が業務調整に割く時間が多大になり、本来の業務に支障を来たすことになった。

4) MDA における被監査者からの協力の不備

OJT の実施において、CIA、内部監査人、被監査者の間で認識のギャップがあり、内部監査人が実際に監査を行う際、他部署の被監査者から資料の提供等の協力が得られない場合があった。CIA による高いコミットメントにかかわらず、一部の MDA では内部監査の重要性や必要性が省庁内に浸透しておらず、ハンドブックの手順どおりに監査を行えない弊害があった。

5) 年間研修計画の未整備

プロジェクトで提供した研修やワークショップは、開催時期があらかじめ順備・設定されていなかったため、各 MDA において、研修の受講スケジュールを調整するのに混乱があった。研修の年間カレンダーが作成されていると、内部監査人が研修を受ける際のスケジュール調整がしやすかったといえる。

第3章 評価5項目による評価結果

3-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により「やや高い」と判断される。

(1) タンザニアの開発政策との整合性

本プロジェクトは、タンザニアの国家開発計画及び内部監査関連政策と合致している。

タンザニアの現在の国家開発計画は、「第3次貧困削減戦略」“Poverty Reduction Strategy”として2010年3月に策定された「第2次成長と貧困削減のための国家戦略」“National Strategy for Growth and Reduction of Poverty : NSGRP II”（スワヒリ語でMKUKUTA II）（2010/11年度～2014/15年度）である。同計画では貧困削減と経済成長が目標に掲げられ、成長と貧困削減に貢献する3つの要素として「成長と所得貧困の削減」「生活の質の改善と社会福祉」「ガバナンスと説明責任（アカウンタビリティ）」が挙げられている。本プロジェクトは3番目の要素「ガバナンスと説明責任」に沿うものである。

上記国家開発計画の下、資源の利用における透明性と説明責任を高め、汚職のない効果的なシステムを作り上げることを目的として、「公共財政管理改革プログラム」（PFMRP）が実施されている。2008年7月に開始されたPFMRPの第3フェーズ、2012年7月より始まったPFMRP第4フェーズにおいて、コンポーネントの1つとして「中央・地方政府の内部監査体制の強化」が掲げられており、本プロジェクトはこのコンポーネントに沿うものである。

加えて、上記PFMRPは、タンザニアの公共会計の基礎となる法規である「公共財政法」“Public Finance Act”及び「公共財政規則」“Public Finance Regulations”に沿って実施されている。

(2) 開発ニーズとの整合性

本プロジェクトは、ターゲットグループである内部監査トレーナー、MDAの内部監査人のニーズも満たしている。

上記PFMRPの下、MDAの各内部監査人は、国際基準に沿う標準化された内部監査手続きを導入し、組織・個人レベルにおいて能力開発を行うニーズに直面していた。これらのニーズに対し、タンザニア政府は両レベルにおける必要な基本的枠組みの設立、具体的には、1) 標準化された内部監査の導入、2) 標準化された内部監査に基づく実用的なハンドブックやマニュアルの開発、3) 既存及び新規の内部監査人の能力開発の枠組みの設立、を実施する必要がある、財務省の中核機能が同実施において主要な役割を果たすことが期待されていた。

それと同時に、内部監査トレーナーは、MDAの内部監査人に対して監査技術の指導を行うべき立場であるが、トレーナーを養成するための系統だった研修や標準化された教材がなかった。このように本プロジェクトは、彼らの喫緊のニーズに応えるものであった。

(3) 日本の対タンザニア援助政策との整合性

本プロジェクトは、日本の対タンザニア援助方針とも一致している。

「対タンザニア連合共和国国別援助方針」（2012年6月）及び「対タンザニア連合共和国事業展開計画」（2012年6月）では、重点分野の1つとして「国民すべてに対する行政サー

ビスの改善」が掲げられ、国民のニーズに基づいた、効果的かつ効率的、公平かつ公正な行政サービスの提供をめざし、タンザニア政府の行財政管理能力の強化を図ることが明記されている。本プロジェクトはこの方針に沿ったものである。

なお、本プロジェクトは、実施途中で2つの大きな変更があった。1つはカウンターパート機関が CIAU から IAGD へと組織が格上になり、カウンターパート職員も変更された。もう1つは、プロジェクトの枠組み・アプローチが「内部監査の技術指導のメカニズム構築」から「メカニズム構築に向けた基盤整備」にシフトされ、それにより PDM のプロジェクト目標が変更され、一部のアウトプットも削除された⁹。

プロジェクト・アプローチの変更については、当時のプロジェクトのおかれている現状を踏まえ、抱えている制約の下で最大限の効果を発現する目的で、現実的な対策として取られた変更のため、その妥当性は否定されるものではない。しかしながら、プロジェクトの実施時期については、CIAU の格上げの時期が、プロジェクト開始時に想定していた時期よりも大幅に遅れたという事情はあるものの、CIAU に正式に決定してからプロジェクトを実施した方が、より効果的でスムーズな実施につながり、実施の妥当性も高まったであろうという点は否めない。

3-2 有効性

本プロジェクトの有効性は、以下の理由により「高い」と判断される。

タンザニアでは、CIA、首席内部監査人、上級内部監査人は、国際基準に沿う内部監査の基本的な知識はもっているものの、ほとんどの内部監査人にとって、標準化された内部監査手続きを現場で実践することや、国際基準を満たすノウハウやスキルを積むことが今後の課題となっている。この点において、本プロジェクトの成果は妥当な構成内容となっており、この課題に取り組むうえで貢献している。

上記「2-2 アウトプットの達成状況」「2-3 プロジェクト目標の達成状況」で示したように、本プロジェクトの成果1~3は現時点で既に達成され、成果4、5は、現在実施中のチャンピオンによるOJT及びモニタリングが終了すれば達成される見込みである。プロジェクトは目標の達成に向けて順調に進んでおり、2012年10月のプロジェクト終了までに目標を達成することが見込まれる。

上記「3-1 妥当性」でも述べたように、本プロジェクトの目標は、より現実的で確実な実施を保証するために、「内部監査の技術指導のメカニズム構築」から「メカニズム構築に向けた基盤整備」に変更された。この基盤を整備するための材料として、成果1「標準化された研修コース」、成果2「標準化されたハンドブック、ハンドブック・エイド、またそれらの開発過程で作成されたデモンストレーション・キット」、成果3「トレーナーとして育成されたチャンピオン、研修教材としてのトレーニングガイド、トレーニングの実施段階で作成されたモデル調書及びそのテンプレート」、成果4「OJTマニュアル」、成果5「モニタリング・マニュアル」がそれぞれ産出された。

これらの成果は、プロジェクトの初期に行ったベースライン調査によりニーズを詳細に調べ、幾度も改訂プロセスを経て丁寧に作り込まれた。さらに、すべての成果が既にあったも

⁹ 「1-4. (3)アウトプット(参考)」参照

のを改訂・焼き直しして作成されたのではなく、タンザニアにはもともとなかったものをゼロから作成された。特に、タンザニアでは OJT の概念自体は馴染みのあるものであったが、通常の研修や訓練のなかでは行われておらず、本プロジェクトで OJT 形式での研修が導入された意義は大きい。各成果品の内容・品質についてはタンザニア関係者の多くから好評を得ており、強く支持されている。

加えて、本プロジェクトの最大の功績の 1 つは、不確定要素をできるだけ排除した成果品を多く作成していることである。つまり、タンザニアに限らず多くの国において、公務員の異動・離職に対して有効な強制力はなく、離職や他部署への人事異動などは避けられない課題となっている。しかし、標準化された内部監査手続きやハンドブック、調書サンプル、各種マニュアルなど、外部条件の影響が少ない成果品を多く作成することによって、より強力な基盤を形成することが可能になっている。

さらに、チャンピオンの内部監査の実施・指導における技術レベルに関し、各チャンピオンは一定程度のレベルに達しているが、個人によってそのレベルに差がある。何人かのチャンピオンにとっては、プロジェクトで導入したものより高度な内部監査の知識・スキルを身につける用意ができていたといえる。

したがって、成果 1～5 までを達成することにより、プロジェクト目標として掲げられた、内部監査の技術指導の将来的なメカニズム構築に向けての基盤・下地は確実に形成されつつあるといえる。現在のスコープの下で、本プロジェクトは有効に機能している。

3-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、以下の理由により「中程度」と判断される。

上記「2-1 投入実績」で述べたように、本プロジェクトでは、タンザニア・日本国側双方からほぼ計画どおりに投入がなされた。本終了時評価調査でのタンザニア・日本国側へのインタビュー結果を総合すると、投入の量、質、タイミングともおおむね適切であり、投入された各要素は活動の実施にもれなく活用され、各活動はおおむね計画どおりに実施されているといえる。また、上記「2-2 アウトプットの達成状況」で述べたように、本プロジェクトの成果は順調に達成されており、インプットに対するアウトプットの産出状況も問題ないといえる。

なお、PDM の変更によって一部の成果が削除されたが、もともと削除された成果に対する投入量は多く計画されていなかったため、成果削除による投入の減少は行われていない。

しかしながら、プロジェクトの途中でカウンターパート機関が CIAU から IAGD へと組織が格上げされたことにより、プロジェクト活動が一時中断される影響があった。また、プロジェクト・ダイレクター、プロジェクト・マネジャー、カウンターパート職員もすべて変更になったため、変更後に新たにプロジェクトの体制を整える必要があり、二度手間となった。

上記「2-5 実施プロセスにおける特記事項」でも述べたように、旧カウンターパート時代は意思決定がスムーズに行われず、しばしば活動の遅延が生じたが、新しいカウンターパート後は、現プロジェクト・ダイレクター、プロジェクト・マネジャーによる意思決定もスムーズに行われ、タンザニア側のオーナーシップもより発揮されるようになり、状況が改善した。

本プロジェクトのコスト面について、プロジェクトで実施された各種研修・ワークショップ・セミナーは、同レベルの研修を民間業者が行うより格段に低いコストで実施されたため、全体的に低コストで活動が実施されているといえる。全体のコストにおけるタンザニア側のコスト負担

については、IAGD へと組織が格上げされた後、改善された。

3-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは、以下の理由により「中程度」と判断される。

本プロジェクトの上位目標の達成見込みに関し、上記「2-4 上位目標の達成見込み」で述べたように、プロジェクトは上位目標の指標の一部を達成しつつあり、プロジェクト終了後の達成に向けて正しい軌道にあるといえる。本終了時評価調査での関係者へのインタビューにおいても、プロジェクトは内部監査人の実用的なスキルの向上にインパクトを与えているとの回答が得られた。将来、「強化されたメカニズム」による達成を実現するために、残りのプロジェクト期間において、メカニズム構築に向けて更に基盤を強化していくことが望まれる。

他のインパクトとして、政策・制度面へのインパクトは発現していないが、以下の事例が報告されている。

(1) 内部監査マニュアルへの影響

タンザニアでは、本プロジェクトの実施前に「内部監査マニュアル」が作成されていたが、同マニュアルは実用的な内容ではないため、内部監査の現場ではほとんど使用されてこなかった。このマニュアルが近々改訂されることになり、本プロジェクトで作成されたハンドブックの内容がマニュアルに反映される計画になっている。

(2) チャンピオンによるムズンベ大学での講義補佐

本プロジェクトにおいて、現地コンサルタントとしてベースライン調査や各種ワークショップの支援を行っているムズンベ大学では、内部監査についての講義が行われている。この講義において、チャンピオンが講師補助として発表を行った。

(3) パイロット MDA 以外からの関心

ザンジバル政府、タンザニア放送協会など、本プロジェクトで OJT の対象となったパイロット MDA 以外の政府・関連組織から、プロジェクトで作成されたハンドブック・セットへの興味が示され、研修の実施及びハンドブック配布等の要望があった。

一方、環境や社会配慮面など、本プロジェクトによる負の影響については実施中に報告がなく、今後もプロジェクトによるマイナスのインパクトが生じることは考えにくい。

3-5 持続性

本プロジェクトの持続性は、以下の理由により「やや高い」と判断される。

(1) 政策・制度面

タンザニアにおいて内部監査の強化は、公共サービスにおける健全な財政管理及び規律の確立をめざすうえでの重要戦略の1つと位置づけられており、最近始まったばかりの PFMRP 第4フェーズでも、第3フェーズから引き続いて内部コントロール機能の強化が主要達成分野（Key Results Area）の1つに挙げられている。よって、公的部門における内部監査機能の強化及び内部監査に従事する職員の能力強化は、タンザニア政府により今後も引き続き支持されることが見込まれる。

2011年4月にCIAUからIAGDへと組織が格上げされたことは、タンザニア政府が上記の目標に向けてのコミットメントを示していることの強い表れであり、今後IAGDがMDA、州行政府（Regional Secretariat：RS）、LGAにおける内部監査機能の強化に向けた中枢機関としての役割を果たすことが期待されている。

なお、政策面での持続性を更に高めるため、財務省は、現在ドラフトが作成されている「内部監査業務計画」“Internal Audit Operational Plan”を早期に完成させ、承認手続きを進めていくことが望まれる。同計画では、内部監査の標準化されたモデル及び人材能力強化が明記される。

(2) 組織面

カウンターパート機関であるIAGDの実施体制強化に関し、IAGDは設立されてまだ1年であるため、現時点で組織的な強化が十分に行われているわけではない。しかしながら、上記政策面での後押しもあり、IAGDが今後のタンザニアの内部監査強化において主要な役割を果たすことが期待されているため、今後、同機関の組織的な権限が強化されることが見込まれる。IAGDの組織的な持続性を高めるためにも、今後IAGDが果たすべき役割や強化すべき点について、関係者間で議論を行う必要がある。

各MDAの内部監査ユニットの実施体制強化は、CIAのオーナーシップによる。CIAのオーナーシップが高いユニットでは、IAGDとのコミュニケーションも良好で、他のMDAのユニットとも情報交換が積極的に行われ、問題の共有や対策などが話し合われている。今後IAGDが各MDAに対して、積極的に内部監査の情報提供や啓発活動を行っていくことが望まれる。

IAGDでは今後、チャンピオンの数を増やす計画であり、プロジェクトで開発された研修コースやチャンピオン認定プログラムを引き続き継続していく予定である。その際、IAGDは年間研修計画を作成し、認定プログラムの企画・実施を積極的に調整していくことが望まれる。各MDAにおいて恒常的に内部監査人の数が不足している問題は、タンザニア政府の更なる努力を要する。

前述の「2-5 実施プロセスにおける特記事項」の阻害要因の第2項目で述べたように、本プロジェクトで育成されたチャンピオンは、各MDAでの内部監査人へのOJTを専門にやっているのではなく、IAGD職員としての通常業務がある。よって、OJTをチャンピオンの通常業務に組み込むか、もしくはチャンピオンに対してOJT実施へのインセンティブを与えるような仕組みを検討する必要がある。

(3) 財務面

本終了時評価調査で得られた公的情報によると、今後の研修などの実施費用に関し、IAGDの内部監査関連予算はCIAU時代に比べて十分に配賦されており、プロジェクト期間中にも、IAGDに組織が格上げされた後はタンザニア側のコスト負担が増えるなど、財務面における良好な徴候がみられた。

MDAにおける内部監査関連の財務事情は、各MDAによる。ここ数年で内部監査ユニットの予算が増えているMDAもあれば、減ってきているMDAもある。この違いは、タンザニア政府による特定セクターの強化方針により、インフラなどの重点セクターでは予算が確保

されているが、そうではないセクターにおいては、今後予算が増えるという展望は厳しい。

(4) 技術面

チャンピオンのスキルに関し、彼らは認定プログラムによって認証されたため、内部監査の実務及び内部監査研修の企画、運営、モニタリング・評価におけるノウハウは身につけており、彼らのスキルレベルは一定程度、保証されている。しかしながら、チャンピオンに認定されたからといって 100%スキルの的に問題がないというわけではなく、内部監査は実務を行うことによってスキルを磨いていくものであるという性質上、今後も実務経験を重ね、スキル向上に向けて研鑽していくことが必要である。その観点から、チャンピオンは他の内部監査人に対して指導を行うだけでなく、チャンピオン本人も今後、実際に内部監査の実務に携わっていくことが重要である。

MDA の内部監査人のスキルに関し、OJT の対象となったパイロット MDA の内部監査人のスキルは、プロジェクト開始当初と比べてかなりの変化・向上が認められるものの、今後も引き続き OJT を受け、実務経験・研鑽を積んでいくことが必要である。内部監査人自身も、チャンピオンによる継続的な OJT を望んでいる。

3-6 結論

上記の検証の結果、本プロジェクトの成果は計画どおり達成しており、2012 年 10 月の終了までに所期の目標を達成すると結論づけることができる。とりわけプロジェクトは、各 MDA の内部監査ユニットに対して行う内部監査の技術指導に向けた基盤を築き、標準化された内部監査手続きを実践するための素地を固めることに貢献したことが、高く評価される。

本終了時評価調査での関係者へのインタビューにおいて、プロジェクトで導入され、標準化された内部監査手続きにより、内部監査実務の質が向上したとの声が繰り返し聞かれた。よって本プロジェクトは、PFMRP の主要達成分野の 1 つである、公的部門における内部監査機能の強化及び内部監査に従事する職員の能力強化の達成に向けて、正しい方向にあるといえる。

内部監査ハンドブック・セット等、プロジェクトで作成された成果品は、多くの関係者から有用なツールであると認識されており、タンザニアにおける内部監査強化に有用なものと評価されるため、タンザニア政府は今後の強化において、プロジェクトの成果を最大限に活用していくことが望まれる。内部監査強化の具体的な実施にあたっては、プロジェクトの経験により得られた情報・知識・ノウハウ等が役立つことが期待され、これらのノウハウなどを活用することにより、タンザニア政府が主体的に実施を進めていくことが望まれる。

第4章 提言及び教訓

4-1 提言

終了時評価調査結果に基づき、持続性の更なる強化と IAGD がプロジェクト期間終了後も引き続き本プロジェクトの成果を維持し、内部監査の質の向上、内部監査人の人材育成等を図るため、プロジェクト期間中、及びプロジェクト期間終了後に実施する活動について以下の提言を行った。

(1) プロジェクト期間終了までの活動

- ・ OJT 及びモニタリング活動を継続するための年間活動計画の作成。
- ・ 内部監査人の人材育成継続のためのチャンピオン認定制度の継続。

(2) プロジェクト期間終了後の活動

- ・ 内部監査強化のため、チャンピオンの本来業務への OJT とモニタリング活動の追加。
- ・ チャンピオンの業務遂行のためのインセンティブの設定。
- ・ フォローアップ活動の強化、内部監査委員会の啓発活動の実施。
- ・ 「2012/13～2016/17年の内部監査オペレーションプラン」の承認手続きの早期完了。

4-2 教訓

今後、類似案件に対する本プロジェクトの経験からの教訓には以下が挙げられる。

(1) 政策の確認、組織編製の時期、個人レベルのキャパシティアセスメントについては、プロジェクトの開始直後の初期段階で実施し、明確にしておくことが望ましい。

(2) 新たに設置される組織をカウンターパートとして技術協力を実施する際は、組織の設立に加え、予算の分配及び人員の配置がされることが不可欠であり、プロジェクトの範囲は実態に基づき設定されるのが望ましい。

付 属 資 料

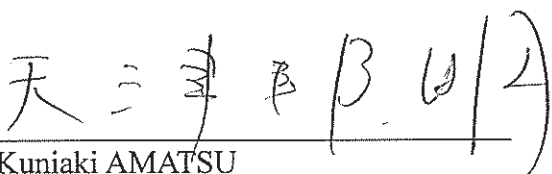
1. 協議議事録 (M/M) (終了時評価報告書)
2. 評価グリッド
3. 質問票
4. 質問票集計結果
5. 主要面談者

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

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as the “Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Kuniaki Amatsu, visited Tanzania from 9th to 19th July, 2012 for the purpose of conducting the joint terminal evaluation of the technical cooperation project for “Capacity Development Programme for Internal Audit” (hereinafter referred to as the “Project”).

During its stay in Tanzania, the Team and Mr. Samuel N. Marwa, the joint evaluator from Tanzanian side, reviewed the progress of the Project and had a series of discussions with Internal Audit General’s Division (hereinafter referred to as “IAGD”) and the authorities concerned with the Project. As a result of the study and discussions, both parties prepared the Joint Terminal Evaluation Report (hereinafter referred to as the “Report”).

Dar es Salaam, 19 July, 2012



Mr. Kuniaki AMATSU

Leader

Terminal Evaluation Team

Japan International Cooperation Agency

Japan



Mr. Samuel N. Marwa

Deputy National Authorising Officer for EDF

EDF-Programme Support Unit

External Finance Division

Ministry of Finance

The United Republic of Tanzania

JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON
CAPACITY DEVELOPMENT PROGRAMME FOR INTERNAL AUDIT

July 2012

天: #

#

TABLES OF CONTENTS

1.	INTRODUCTION	1
1.1	BACKGROUND OF THE PROJECT	1
1.2	OBJECTIVES OF THE EVALUATION	1
1.3	MEMBERS OF THE EVALUATION TEAM	1
1.4	SCHEDULE OF THE EVALUATION	1
1.5	OUTLINE OF THE PROJECT	1
2.	METHOD OF EVALUATION.....	2
2.1	EVALUATION PROCEDURE	2
2.2	ITEMS OF THE TERMINAL EVALUATION	2
3.	ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS.....	4
3.1	INPUTS	4
3.2	ACHIEVEMENT OF THE PROJECT.....	4
3.3	IMPLEMENTATION PROCESS.....	7
4.	EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA.....	9
4.1	RELEVANCE	9
4.2	EFFECTIVENESS	10
4.3	EFFICIENCY	11
4.4	IMPACT	12
4.5	SUSTAINABILITY.....	12
5.	CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS.....	15
5.1	CONCLUSION.....	15
5.2	RECOMMENDATIONS	15
5.3	LESSONS LEARNED	16

天津

5

ANNEX LIST

- Annex 1** **Schedule of the Evaluation**
- Annex 2** **PDM**
- Annex 3** **List of Persons Interviewed**
- Annex 4** **Inputs to the Project**
 - 4-1 List of Tanzanian Counterparts
 - 4-2 Local cost from Tanzanian Side
 - 4-3 List of Japanese Experts
 - 4-4 Equipment Provided by JICA
 - 4-5 Training in the Third Country
 - 4-6 Local Cost from Japanese Side
- Annex 5** **Outputs of the Project**
 - 5-1 List of Seminars and Workshops
 - 5-2 List of OJT
 - 5-3 List of Monitoring
 - 5-4 Handbook Set Distribution

ABBREVIATIONS

CIA	Chief Internal Auditor
CIAU	Central Internal Audit Unit
C/P	Counterpart
DAC	Development Assistance Committee
IAGD	Internal Audit General's Division
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGA/LGAs	Local Government Authorities
MDA/MDAs	Ministries, Departments and Agencies
M/M	Minutes of Meeting
MoF	Ministry of Finance
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OJT	On-the-Job Training
PDM	Project Design Matrix
PFMRP	Public Financial Management Reform Programme
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
RS/RSs	Regional Secretariats

1. INTRODUCTION

1.1 Background of the Project

IAGD and JICA have been implementing the “Capacity Development Programme for Internal Audit in Tanzania” since October 2009 in line with the Public Financial Management Reform Programme (PFMRP). Under the agreed framework, the Project aims to establish the foundation of the technical guidance of internal audit to Tanzania’s Ministries, Departments and Agencies (MDAs), thereby developing the capacity of their internal auditors to conduct internal audit (including the follow-up) appropriately at MDAs through the strengthened mechanism. The year 2012 is the final year for the Project. Ministry of Finance (MoF) and JICA decided to conduct the Terminal Evaluation jointly in accordance with the Record of Discussions (R/D) signed on 11 March 2009.

1.2 Objectives of the Evaluation

The Objectives of the Terminal Evaluation are as follows:

- (1) to review and evaluate the inputs, activities and achievements of the Project;
- (2) to evaluate the Project from the viewpoint of the five evaluation criteria of the Development Assistance Committee (DAC);
- (3) to clarify the problems and issues to be addressed and make recommendations for the successful completion of the Project based on the review and evaluation; and
- (4) to draw lessons from the Project for improving planning and implementation of similar projects in the future.

1.3 Members of the Evaluation Team

<Tanzanian Member>

Name	Occupation
Mr. Samuel N. MARWA	Deputy National Authorising Officer for EDF, EDF-Programme Support Unit, External Finance Division, Ministry of Finance

<Japanese Members>

Name	Title	Occupation
Mr. Kuniaki AMATSU	Leader	Advisor, Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Akiko WAKUI	Cooperation Planning	Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Sawa HASEGAWA	Evaluation Analysis	Consultant, Japan Development Service, Co., Ltd

1.4 Schedule of the Evaluation

The Terminal Evaluation was conducted from July 9 to 19, 2012 in Tanzania. The detailed schedule is as shown in Annex 1.

1.5 Outline of the Project

The outline of the Project is as shown in Annex 2.

天

8

2. METHOD OF EVALUATION

2.1 Evaluation Procedure

The latest version of the Project Design Matrix (PDM) approved on December 20, 2011 (see Annex 2) was adopted as the framework of the evaluation. The Team reviewed literature and documentation related to the Project and interviewed the counterpart personnel (hereinafter referred to as “C/P”) from Tanzania as well as the Japanese Experts assigned to the Project. Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used for the evaluation were as follows:

- Literature/Documentation Review (e.g. R/D, Minutes of Meeting (M/M) at Joint Coordinating Committee (JCC) meetings);
- Key Informant Interviews (Japanese Experts, C/P from IAGD, Chief Internal Auditors (CIAs) and Internal Auditors from Internal Audit Units of MDAs, and other stakeholders); and
- Direct Observations

Annex 3 shows the list of persons interviewed during the Terminal Evaluation.

2.2 Items of the Terminal Evaluation

(1) Achievement of the Project

Achievement of the Project is measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose and Overall Goal, with reference to the Objectively Verifiable Indicators identified in the PDM.

(2) Implementation Process

Implementation process of the Project is reviewed from the various viewpoints, including technical transfer, communication among stakeholders; monitoring process etc., in order to examine to what extent the Project has been managed properly. In addition, it facilitates to identify promoting and/or inhibiting factors that may have affected the implementation process of the Project.

(3) Evaluation Based on the Five Evaluation Criteria


Based on the observations made under the previous two items, the Project is assessed from the viewpoint of Five Evaluation Criteria, which was originally proposed by (DAC) of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)¹ and defined by JICA as shown in the following table.

¹ DAC website on Criteria for Evaluating Development Assistance (accessed on November 2010)
http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Definition of the Five Evaluation Criteria

Five Evaluation Criteria		Definitions as per the JICA Evaluation Guideline
1.	Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Tanzania.
2.	Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
3.	Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4.	Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5.	Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of policy/institutional, organizational, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

Source: JICA Project Evaluation Guideline (2010), JICA

天




3. ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS

3.1 Inputs

As a whole, inputs from both the Tanzanian and Japanese sides have been provided as planned. The following tables show the main inputs by both sides. Details of inputs are shown in Annex 4.

<Tanzanian side>

Item	Result
Allocation of C/P	20 persons including C/P Director, C/P Manager, Technical C/P and Supporting Staff from IAGD
Office space for Japanese experts	Working places for Japanese experts and necessary facilities to implement training
Local costs for IAGD staff and other necessary expenses	148,039,200 Tanzania shillings in total (approx. 92,525 US dollars) (As of July 2012)

<Japanese side>

Item	Result
Experts	8 short-term experts (total dispatch duration: 49.2 MM)
Equipment	2,470,000 Tanzania shillings in total (approx. 1,565 US dollars)
Training in the third country	26 persons (1 in Uganda and 25 in Kenya)
Project expenses	36,306,000 Japanese yen in total (approx. 454,000 US dollars) (As of July 2012)

3.2 Achievement of the Project

Most of the Project activities, as specified in the PDM and the Plan of Operation (PO), have been implemented as planned and the activities still under implementation are expected to be completed by the end of the Project, October 2012. The progress and achievement level of each Output, Project Purpose and Overall Goal is as follows.

3.2.1 Outputs

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

Indicator	Result
Developed training courses according to different skill levels	Four training courses, i.e. 1) Planning Course, 2) Preliminary Course, 3) Fieldwork Course, 4) Reporting & Follow-up Course, have been set up in line with the process of internal audit work.

As described above, Output 1 has been achieved.

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

Indicator	Result
Developed handbook	The <u>Internal Audit Handbook</u> was developed and published in November, 2011. After the workshop for the introduction of this Handbook, the Handbook has been distributed to some 500 internal auditors for MDAs and Local Government Authorities (LGAs).

As described above, Output 2 has been achieved.

Output 3: Selected internal auditors are trained as Champions.

Indicator	Result
Number of champions (10 or more)	In February, 2012, 12 internal auditors were certified as “Champions of Audit Process and Documentation.”
Developed teaching materials	The <u>Internal Audit Handbook Aid</u> has been developed and used as a training material. This aid presents the concrete implementation procedure for auditing and examples of audit working papers with suitable explanations from the viewpoint of placing emphasis on practical work while corresponding with the contents of the developed training courses and Handbook. Moreover, <u>the actual audit working papers</u> prepared by the Champions are used as model audit working papers for On-the-Job Training (OJT), etc. and as practical teaching materials.
Number of participants from MDAs (40 or more)	OJT has been conducted for 51 internal auditors (total of 85 persons, inclusive of repeat trainees) of the Internal Audit Units of 8 MDAs ² .

As described above, Output 3 has been achieved.

Output 4: Training of MDAs’ internal auditors by Champions is introduced.

Indicator	Result
Number of visits to MDAs by champions for OJT purposes (10 or more)	As of July, 2012, there are five on-going OJT sessions ³ by the Champions at various MDAs.
OJT manual	The <u>OJT manual</u> was developed in June, 2012.

Output 4 is expected to be achieved once the on-going OJT by the Champions has been completed.

Output 5: Monitoring of other MDA internal audits and the handbook revision process are introduced.

Indicator	Result
Number of audit assignments at MDAs visited by Champions for monitoring purposes (4 or more)	As of July, 2012, there are six on-going audit assignments ⁴ for the Champions for monitoring purposes.
Monitoring manual	The <u>monitoring manual</u> was developed in June, 2012.
Revised handbook	A revised version of the handbook set was published in December, 2011 and has been distributed to some other 300 internal auditors for MDAs and LGAs.

Output 5 is expected to be achieved once the on-going monitoring work by the Champions has been completed.

² Annex 5 shows the MDAs that have participated in OJT.

³ Annex 5 shows the list of OJT sessions.

⁴ Annex 5 shows the list of audit assignments.

3.2.2 Project Purpose

Project Purpose: The foundations for the technical guidance for internal audit for MDAs are established.

Indicator	Result
Number of selected internal auditors who are capable of providing training by themselves (10 or more)	As of July, 2012, OJT is on-going at five MDAs by the Champions. Of the 12 certified Champions, 10 are actually engaged in OJT. The remaining two are scheduled to conduct OJT, suggesting that all 12 of the certified Champions will have become capable of providing training without extra help by the end of the project period. The level of Champions' skill on internal audit and training, however, is different depending on individuals.
Number of selected internal auditors who are capable of conducting monitoring of internal audits at MDAs (5 or more)	As of July, 2012, monitoring of the internal audit by the Champions is taking place at six MDAs. Of the 12 certified Champions, 10 are actually engaged in monitoring. It is expected that all 12 of the certified Champions will become capable of conducting monitoring by the end of the project.
Formulation of the framework for the utilization of certified Champions for OJT and monitoring activities	<u>Training guidelines</u> incorporating the procedure for the provision of training for internal auditors and a programme designed to certify champions responsible for such training are scheduled to be developed to provide a framework for OJT and monitoring activities. The draft guidelines have already been developed and the current plan is to finalise these guidelines at a workshop scheduled to be held in September, 2012 by reflecting the inputs of the Champions while conducting the trial application of the draft guidelines through the implementation of the certification cycle for Champions and OJT/monitoring activities.

As described above, the Project has been making steady progress towards the achievement of its purpose and is expected to achieve its purpose by the end of the Project in October, 2012.

3.2.3 Overall Goal

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

Indicator	Result
Improvement of the quality of MDAs' internal audit (checklists, existence of evidence)	One checklist, i.e. <u>the internal audit process checklist</u> , was developed for use for OJT and monitoring and is actively used to improve the quality of audit work. The number of MDAs which have prepared their own audit working papers based on the Handbook set has been increasing through training on the introduction of the Handbook set as well as OJT and monitoring activities. The overall situation of the existence of evidence is believed to be improving.
Percentage of MDAs' internal audit recommendations implemented (More than 80%)	The current exact percentage of such implementations is unknown. The Baseline Survey conducted at the start of the Project put the figure at approximately 33% (59 out of 179 recommendations have been implemented).

As described above, the Project is achieving part of indicators of the Overall Goal and is deemed to be on the right track to achieve the said goal in the aftermath of the Project. It is desirable for suitable arrangements to be made for the establishment of the strengthened mechanism during the

remaining project period so that the Overall Goal is achieved through the said strengthened mechanism.

3.3 Implementation Process

3.3.1 Factors Promoted the Realization of Project's Effects

The Project has the following promoting factors.

(1) Smooth Decision-Making after Upgrading of the C/P Organization

After the upgrading of the C/P organization to the IAGD, the decision-making process under the present C/P Director and C/P Manager has become much smoother in that delegation of authority from C/P Director to C/P Manager in the Project decision-making system has been promoted. The implementation situation of various activities under the Project has improved with the Tanzanian side exercising its ownership more proactively.

(2) High Level of Commitment by Some CIAs of MDAs

When OJT and monitoring are conducted by the Champions at MDAs, the contents of the internal audit by internal auditors are better than before at those MDAs where the CIA shows a high level of motivation as well as ownership and takes a strong initiative.

(3) Introduction of OJT Practices

OJT is not a common practice in Tanzania. The introduction of OJT as a main training model in the Project has helped internal auditors to better understand the new approach to internal auditing explained in the Handbook. It has been hailed by most of interviewees as effective, practical and capable of being sustained.

3.3.2 Factors Inhibited the Realization of Project's Effects

It must be pointed out that the Project has experienced the following impeding factors.

(1) Delay of the Upgrading of the CIAU to the IAGD

At the early stage of the Project, the Central Internal Audit Unit (CIAU) was supposed to be upgraded soon after the commencement of the Project. It was, however, upgraded in July in 2011. The delay of the planned upgrading partly affected the Project approach in the middle of the Project, and forced the temporary suspension of activities. To make matters worse, slow decision-making process of the C/P organization affected the Project implementation before this upgrading, often resulting in the delay of such activities as training and workshops.

(2) Different Understanding of the Duties of the Champions under the Project

The internal auditors trained to become the Champions under the Project are not exclusively engaged in training but have their own routine work as IAGD staff members. In other words, such duties as OJT and monitoring at MDAs are additional duties to their routine work. Nevertheless, they do not receive any extra incentive for these new duties. It appears that the Japanese side may have expected these Champions to be fully assigned to training, implying a difference in the understanding of "Champion" under the Project among the relevant stakeholders.

(3) Absence of a "Project Coordinator" at the Japanese Side

No "project coordinator" for the Project has been appointed on the Japanese side. This has forced the dispatched Japanese Experts to spend much time on the administrative work for the Project with

an adverse impact on the execution of the assigned work.

(4) Absence of Cooperation by Audit Clients

There are some recognition gap of OJT practice among CIA, internal auditors and auditees. When internal auditors conducted audits, they did not receive cooperation from the auditee department in the form of being availed with the relevant documents, etc. In spite of high level of commitment by CIAs, in some of the MDAs where an internal audit was conducted under the Project for training purposes, the internal auditors could not strictly follow the procedure explained in the Handbook because of the lack of a proper understanding of the importance and necessity of internal auditing on the part of the audit clients.

(5) Absence of an Annual Training Plan under the Project

The absence of a strict schedule for OJT and workshops to be conducted under the Project led to confusion regarding the timing of the training, necessitating new arrangement of the training schedule for each MDA. It would have been easier to arrange the training schedule for internal auditors if an annual training schedule had been prepared in advance.

天 之 津

4. EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA

4.1 Relevance

The relevance of the Project is judged to be relatively high because of the following reasons.

The Project is consistent with the national development plan as well as internal audit policies of the Government of Tanzania.

The current national development plan for Tanzania is the “Second National Strategy for Growth and Reduction of Poverty” (NSGRP II, commonly known as MKUKUTA II (FY 2010/11 through FY 2014/15)) which was announced in March, 2010 as the “Third Poverty Reduction Strategy for Tanzania.” MKUKUTA II aims at achieving poverty reduction and economic growth and identifies the “growth and reduction of income poverty,” “quality of life and social well-being” and “governance and accountability” as vital elements to achieve poverty reduction and economic growth. The Project is in line with the third element, i.e. governance and accountability.

Under MKUKUTA II, the “Public Financial Management Reform Programme (PFMRP)” is being implemented for the purpose of improving the transparency and accountability of resources utilisation and developing effectiveness devoid of corruption. Both Phase III and Phase IV of the PFMRP which commenced in July, 2008 and July, 2012 respectively emphasise “strengthening of the internal audit functions of MDAs and LGAs” as one component and the Project is in line with this component. It must be noted that the PFMRP is consistent with the “Public Finance Act” as well as the “Public Finance Regulations” which form the basis for public accounting in Tanzania.

The Project meets the needs of its targets, i.e. trainers and internal auditors.

Under the PFMRP, internal auditors of MDAs faced a need to introduce standardized internal audit, which is coherent with the international standards and develop capacity at policy, institutional and individual levels. To these purposes, Tanzania is required to develop necessary basic framework at those levels, more specifically (i) introducing what the standardized internal audit is, (ii) developing practical handbook and manuals of standardized internal audit and (iii) establishing framework of capacity building of existing and prospect core internal auditors urgently. The central function of MoF was expected to play a leading role in doing them. Meanwhile, as trainers were in a position to provide training/guidance on audit techniques for internal auditors of MDAs, they experienced a lack of systematic training schemes as well as standardised teaching materials. The Project correctly responded to the urgent needs of those involved in internal auditing.

The Project is consistent with Japan’s Official Development Assistance (ODA) policy for Tanzania.

Both the “Country Assistance Policies for Tanzania” (June, 2012) and “Rolling Plan for Tanzania” (June, 2012) identify strengthening of the administrative services for the public as a priority development issue. These documents clearly state that the administrative and financial capabilities of the Government of Tanzania require strengthening to achieve effective, efficient, impartial and fair administrative services. The Project is in line with this policy.

The Project experienced two major modifications during its implementation period. The one was that the CIAU which was functioning as the C/P became the IAGD due to reorganization of the

MoF, resulting in changes of the counterpart personnel. The other was a shift of the programme framework/approach from the “establishment of a mechanism for technical guidance for internal auditing” to “improvement of the foundations for the development of a mechanism” and some of the originally intended outputs were withdrawn.

A change of the project approach was decided as a realistic measure to ensure the maximum effect of the Project in the restrictive circumstances in which the Project found itself. As such, the relevance of such change cannot be rejected. However, in regard to the timing of the implementation of the Project, the relevance of the implementation timing would have been much higher if it had been delayed until the formal decision on the reorganization of the CIAU being made because of the likelihood that this delay would have ensured the more effective and smoother implementation of the Project. This judgement is believed to be still valid even if the substantial delay of the said reorganization of the CIAU well beyond the original estimate at the time of the commencement of the Project is taken into consideration.

4.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is judged to be high for the following reasons and the Project is establishing basic foundation of Tanzania’s introducing and scaling up standardized internal audit practices finally toward the end of the Project.

In Tanzania, internal auditors are familiar with basic knowledge of internal audit to meet the international standards, in particular among CIAs, principal and senior internal auditors. A challenge is how most of the internal auditors can experience standardized internal audit on the ground and accumulate know-how and practical skills on international internal audit standards. From this perspective, the Project outputs consist of the relevant components and are finally contributing to addressing this challenge.

As referred to in “3.2 Achievement of the Project,” Outputs 1 through 3 of the Project have already been achieved with Outputs 4 and 5 being on course to successful achievement once the on-going OJT and monitoring by the Champions have been completed. The Project has been steadily progressing towards the successful achievement of its purpose and is expected to achieve its purpose by the time the project period ends in October, 2012.

As already mentioned in the section discussing relevance, the purpose of the Project was changed from the “establishment of a mechanism for technical guidance for internal auditing” to “improvement of the foundations for the development of a mechanism.” The Project has produced such products to ensure the proper establishment of the said foundations as “standardised training courses” under Output 1, “standardised Handbook, Handbook Aids and demonstration kits developed in the process of creating the Handbook and Handbook Aids” under Output 2, “Champions trained as trainers, training guides as training materials, model working papers prepared at the implementation stage of actual training and templates for these working papers” under Output 3, “OJT manual” under Output 4 and “monitoring manual” under Output 5.

All of these products were carefully prepared or developed through a series of revisions, taking the relevant concrete needs identified by the Baseline Survey conducted at an early stage of the Project into full consideration. None of them were revisions or reproductions of existing products but were created from the scratch. Although the concept of OJT is familiar to some Tanzanians, it is not a

common practice in vocational training. Therefore, the introduction of OJT practice under the Project is itself a significant achievement. The contents and quality of each product are highly praised and positively endorsed by the stakeholders in Tanzania.

Moreover, the availability of standardised procedures, working paper samples and manuals makes it possible to develop the required strong foundations as these are little affected by external factors. This has been the biggest achievements of the Project, because the uncertainties often caused by human factors have been almost removed. Tanzania is not the only country where it is impossible to legally enforce the retention of civil servants with a view to preventing their job-hopping or transfer to other government positions.

As for the level of Champions' skill on internal audit and training, individual Champions' skill reach basic level. But those are different depending on individuals. It is observed that some of them can start learning more advanced knowledge and skill on internal audit.

In conclusion, the foundations for the development of a mechanism for technical guidance for internal auditing are now being formed through the achievement of Outputs 1 through 5. As there has been steady progress towards the successful achievement of its purpose, the Project is judged to be functioning effectively.

4.3 Efficiency

The efficiency of the Project is judged to be medium because of the following reasons.

As referred to in "3.1 Inputs," both the Tanzanian and Japanese sides completed their inputs roughly as planned. The results of the interviews with these two sides suggest that the quantity, quality and timing of the inputs were generally appropriate as all individual inputs were utilised in the intended activities which themselves were implemented as planned in most cases. Also, as referred to in "3.2 Achievement of the Project," the intended outputs are being steadily produced and there are no problems as regard the ratio of outputs to inputs.

While a change of the PDM led to the withdrawal of some outputs, this withdrawal did not affect a reduction of the inputs because the quantities of these particular outputs are small and the Project has been engaged in more human-intensive and time-consuming tasks such as developing revising Handbook set and conducting OJT at the pilot MDAs.

The change of the C/P organization from the CIAU to the IAGD midway through the Project caused the temporary suspension of the project-related activities. The subsequent wholesale change involving the C/P Director, C/P Manager and Technical C/P meant that the process of developing an implementation system for the Project had to be repeated after the assignment of new personnel to the Project.

Under the previous regime, the decision-making process cannot be described as being very smooth, causing a delay of some activities. Under the new regime, however, the decision-making by the current C/P Director and C/P Manager has been much smoother and more prompt. The overall project implementation system has improved with the Tanzanian side exercising its ownership more proactively.



In regard to the cost of the Project, all of the training courses, workshops and seminars held under the Project have been far less expensive than comparative training courses, etc. organized by the private sector. Consequently, the cost level of each activity is generally low but did not compromise the quality of training courses. The actual disbursement of the Tanzanian portion of the overall cost of the Project improved after the switch to the IAGD.

4.4 Impact

The overall impact of the Project is judged to be medium because of the following reasons.

The Project is on the right track to achieve its Overall Goal in the post-project period. The targets of the Overall Goal are partially achieved at the time of Termination Evaluation. The result of interview with OJT recipients (MDAs) indicated that this Project has been achieved to a large extent, showing high impact on improving practical skill of internal auditors in the Project area.

It is hoped that further efforts will be made towards improving the foundations for the establishment of a mechanism so that the Overall Goal is successfully achieved based on a strengthened internal audit mechanism.

Even though other impacts on the policy formulation and institutional aspects are as yet to emerge, the following developments have been reported:

(1) Impact on the Internal Audit Manual

An Internal Audit Manual existed in Tanzania prior to the implementation of the Project, however, the contents of the said manual were not adequately addressing practical issues. It is now planned to review and revise this manual to reflect the contents of the Handbook produced under the Project.

(2) Champions Working as Visiting Lecturers at Mzumbe University

Mzumbe University, which has been acting as a local consultant providing assistance for the Baseline Survey and various workshops under the Project, has a course on internal auditing and some Champions have made presentations on the use of Handbook set.

(3) Interest from other Government and Parastatal Organizations

Other Government and parastatal organizations, which are not covered by this Project, such as the Zanzibar Government, Tanzania Broadcasting Corporation and Capital Development Authority, have shown interest and requested training and copies of the Handbook set.

Meanwhile, there have been no reports of any negative impact of the Project in terms of the environmental and social aspects and it is unlikely that any negative impact of the Project will emerge in the remaining project period.

4.5 Sustainability

The sustainability of the Project is judged to be relatively high because of the following reasons.

(1) Policy and Institutional Aspects

The strengthening of internal auditing is considered to be one of the most important strategies for Tanzania to establish the sound financial management and discipline of public services. The current PFM RP IV (2012 – 2017) lists strengthening of the internal control function as one of the key result



areas as in the case of the PFM RP III. Against this background, strengthening of the internal audit function and the capacity building of staff members involved in internal auditing in the public sector are likely to be continually supported by the Government of Tanzania.

Upgrading of the C/P organization to full general department status in July, 2011 is evidence of the strong commitment of the Government of Tanzania to achieving the Purpose as well as Overall Goal of the Project. The IAGD is expected in due course to play the role of the leading organization for the strengthening of the internal audit functions of MDAs, Regional Secretariats (RSs) and LGAs.

The MoF is encouraged to timely complete approval procedure of the “Internal Audit Operational Plan.” One of the concerns is that it may affect the sustainability of its policy. It is desirable that the Plan shall be made precociously and the standardized model of internal audit and human resources development shall be clearly described in the Plan.

(2) Organizational Aspect

The organizational strength of the IAGD as the C/P organization for the Project is not yet fully developed as the IAGD was established only one year ago. However, the strong government backing described above means that the IAGD is expected to play a major role in the strengthening of internal auditing in the public sector in Tanzania and its organizational authority is likely to grow in the coming years. Proper debates involving all stakeholders are highly necessary on the roles to be actually played by the IAGD and operational matters requiring improvement or strengthening.

The actual strengthening of the Internal Audit Unit of each MDA will strongly depend on the ownership of the CIA. Those Units where the ownership level of the CIA is high continue to maintain good communication with the IAGD as well as the corresponding Units of other MDAs, resulting in a shared understanding of problems and corrective measures. It is highly desirable for the IAGD to actively continue to provide information as well as educational activities on internal auditing.

The IAGD plans to increase the number of Champions and to continue the training courses and Champion Certification Programme, both of which have been developed under the Project. In that case, IAGD is expected to be proactive in making the annual training plan and coordinating the planning and implementation of the said Programme. Meanwhile, the shortage and allocation imbalance of internal auditors at MDAs suggests the necessity for future efforts on the part of the Government of Tanzania.

As referred to in the second bullet point of “3.3.2 Factors Inhibited the Realization of Project’s Effects,” currently the Champions have not been exclusively engaged in OJT at MDAs but have their own routine work as IAGD staff members. Any measure that the Champions will implement OJT into their routine work or some kind of incentives will be given to the Champions, should be taken into consideration.

(3) Financial Aspect

According to available official information, regarding the implementation cost of future capacity building initiatives, the overall budget of the IAGD for internal audit-related activities is much larger than the previous budget size for the CIAU. Even in the project period, good financial signs

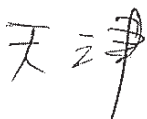
have been observed since the upgrading of the CIAU to the IAGD in that the Tanzanian side has increased its financial disbursement to cover the cost of the Project.

The financial status of the internal audit work at each MDA varies from one MDA to another. In the last few years, the budget of the Internal Audit Unit has increased at some MDAs but decreased at others. It is expected the budget for Internal Audit will be allocated sufficiently.

(4) Technical Aspect

In regard to the professional skills of the Champions, as they are certified under the Certification Programme, they have basic know-how and skills for the planning, execution and management of training on audit process and documentation. The level of Champion's skill on internal audit and training, however, does not automatically guarantee the possession of perfect technical expertise. As the skills to conduct internal auditing are essentially elaborated through a series of practical work, it is necessary for everyone involved in the matter of internal auditing to build up their practical experience to further polish their skills. From this point of view, it is important for the Champions to be continually involved in actual internal auditing work in addition to their work of training other internal auditors.

In regard to the skill level of the internal auditors working at MDAs, while the skills of those working at the pilot MDAs have improved through the OJT under the Project, it is essential for similar OJT to continue for internal auditors so that they can continue to improve their skills through actual work. The internal auditors trained under the Project themselves have expressed a wish for continuous OJT by the Champions.



5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

5.1 Conclusion

Based on the findings of the Terminal Evaluation, the Team concludes that with the efforts of both Tanzanian and Japanese sides the Project has achieved its outputs and will achieve its purpose as expected. Especially, its contribution to establishing the foundations for the technical guidance for internal audit for MDAs is highly commended. The Project is on the right track to achieve one of the PFMRP's key results, strengthening of the internal audit function and the capacity building of internal auditors. As the outputs produced by the Project, such as the Internal Audit Handbook set, have been recognized as useful tools by many stakeholders, it is expected for the Government of Tanzania to make best use of the Project achievement for the future development of internal audit in Tanzania.

The Project has a remaining period of three months. In the meantime and future, the Project is expected to address the challenges as recommended below and make steady progress.

5.2 Recommendations

On the ground of the results of the evaluation summarized above, the Team recommends that for further ensuring sustainability after the Project, IAGD will take the following actions and share those efforts with JICA timely:

(1) Proposed Actions to be Taken by the End of the Project

- a. IAGD shall develop an annual OJT and Monitoring implementation plan for securing continuous OJT and Monitoring introduced by the Project, and share its plan with MDAs in advance so that MDAs can consider the scheduling of internal auditors' participation in the training;
- b. IAGD shall continue the Champion Certification Programme in order to increase the number of internal auditors who can provide OJT and monitoring and to expand the pool of human resources.

(2) Proposed Actions to be Taken Timely

- a. IAGD shall include OJT and Monitoring activities through the Champions into the ordinary operation of IAGD as well as each Internal Audit Unit, and expand duties of Champions to include OJT and Monitoring to further strengthen internal audit;
- b. IAGD shall strengthen incentive for the Champions for undertaking duties over and above, including for recruitment, appraisal and training, for management and staff;
- c. IAGD shall enhance follow-up activities by Internal Audit Unit and improve awareness among members of audit committees in order to facilitate implementation of recommendations;
- d. MoF shall finish approval process of the Internal Audit Operational Plan for 2012/13 – 2016/17.

(3) After the Project

It is the basic policy for IAGD to conduct activities by themselves based on the Internal Audit Operational Plan in order to enhance internal audit function in Tanzania. However, in order to roll over the achievements so far realized in this Project to other public institutions, which were not covered by this Project, the IAGD would request consideration for a follow up project. Starting the

天 2 7

second phase would be an option. In this case, the following perspective shall be considered in examining the necessity and possible options of the next phase:

Key Principles

- a. To ensure consistency with the Public Financial Management Reform Programme IV.
- b. The scope and expected outcome level of the project in the next phase shall be realistic. It shall meet the national capacity. For example, Internal Audit Capability Model (IA-CAM) developed by the Institute of Internal Auditors (IIA) can be a reference.
- c. The scope and expected outcome level of the project shall be designed and built on the assets of the current Project.

Key Questions

- a. If there are any remaining tasks under the current Project?
- b. Whether or not the next phase should include the components which the current Project did not address finally although those were agreed initially when the Project started, or were recommended in the development study (2008) final report?
- c. Whether or not more advanced knowledge and skill should be addressed in the next phase? If yes, how to address it?
- d. Whether or not target MDAs should be expanded?
- e. Whether or not LGAs should be added?
- f. Whether or not enhancing follow-up function of the Internal Audit?

5.3 Lessons Learned

Followings are common lessons learned from Project's experiences for similar types of cooperation in the future:

- Capacity assessment at the policy, institutional and individual levels are needed in at the initial stage of the project designing. In this Project, the delay of establishing IAGD affected the Project activities and performances to some extent.
- Not only establishment of department in charge but also its staffing and budgeting is an essential element. Basically the project scope and the sequence of activities should be designed based on the situation of the recipient's capacity. If some of elements necessary to start and implement the project smoothly do not exist initially, the project scope and the sequence of activities should be adjusted.



Annex 1

Annex 1: Schedule of the Evaluation

Date			AM	PM	Ms.Hasegawa (Evaluation Analysis)	Mr.Amatsu (Team Leader)	Ms.Wakui (Cooperation Planning)	Mr. Marwa
1	7/8	Sun		13:20 Ms. Hasegawa arrival 16:30-19:00 Interview with JICA Expert	⊙			
2	7/9	Mon	09:00-12:00 Meeting at JICA Tanzania Office 12:00-12:30 Meeting with CP Manager	13:30-16:30 Interview with CP Manager	⊙			⊙
3	7/10	Tue	09:00-11:00 Interview for Min of Gender 11:00-11:30 Min of Gender (office visit) 11:30-13:00 Interview for Min of Finance	14:00-15:00 Interview for DfID and EU 15:30-16:30 Interview for Institute of Internal Auditors 17:00-19:30 Meeting at JICA Tanzania Office	⊙			⊙
4	7/11	Wed	09:00-11:00 Interview for Min of Natural Resources 11:15-13:00 Interview for Min of Agriculture	14:15-15:30 Interview with Champions 15:30-16:30 Interview for Mzambe University	⊙			⊙
5	7/12	Thu	10:00-11:00 Interview for Min of Communications 11:00-12:00 Interview for Min of Industry	13:00-14:00 Interview with JICA Expert Drafting the Evaluation Report	⊙			⊙
6	7/13	Fri	Drafting the Evaluation Report	14:00-15:00 Interview for National Audit Office	⊙			
7	7/14	Sat	Documentation	Documentation	⊙			
8	7/15	Sun	Documentation	13:20 Mr. Amatsu arrival 15:15 Ms. Wakui arrival 18:30-20:30 Meeting with JICA Experts	⊙	⊙	⊙	
9	7/16	Mon	10:00-12:00 Meeting at JICA Tanzania Office 12:00-12:30 Meeting at IAGD	14:00-16:00 Kick-off Meeting 17:30-19:30 Meeting among Japanese mission members	⊙	⊙	⊙	
10	7/17	Tue	09:15-10:15 Interview for Min of Transport 11:15-12:45 Interview for Min of Health	13:45-14:45 Interview with Champions 15:00-17:30 Discussion on the Evaluation Report (Chapter 1, 2 and 3) 18:00-19:30 Meeting at JICA Tanzania Office	⊙	⊙	⊙	⊙
11	7/18	Wed	09:00-13:30 Discussion on the Evaluation Report (Chapter 4 & 5)	14:45-17:45 Discussion on the way forward	⊙	⊙	⊙	⊙
12	7/19	Thu	09:00-09:30 Signing of the Joint Terminal Evaluation Report 10:00-12:00 Joint Coordinating Committee Meeting - Presentation and Discussion on the Joint Terminal Evaluation Report as well as the way forward	Signing of the Minutes of Meeting for JCC Meeting	⊙	⊙	⊙	⊙
13	7/20	Fri	Documentation	13:30-14:30 Report to JICA Tanzania Office 15:00-16:00 Report to Embassy of Japan	⊙	⊙	⊙	
14	7/21	Sat		18:20 Ms. Hasegawa departure	⊙			

Project Design Matrix

Project Title: Capacity Development Programme for Internal Audit

Target Group: Quality Assurance Section (QAS), Internal Auditor General's Division (IAGD) and MDAs' internal auditors

Target Area: Tanzania

Project Duration: October 2009 – October 2012

Modified as of December 20, 2011 at JCC

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal The capacities of MDAs' internal auditors are developed and internal audits, inclusive of their follow ups, are conducted appropriately at MDAs through the strengthened mechanism.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Improvement in the quality of MDAs' internal audit (checklists, existence of evidences) -Percentage of MDAs' internal audit recommendations implemented (More than 80%) 	<ul style="list-style-type: none"> - IAGD's internal information - MDAs' internal audit reports - MDAs' internal information 	
<p>Project Purpose The foundation of the technical guidance of internal audit to MDAs is established.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Number of selected internal auditors who are capable of providing training by themselves (10 or more) -Number of selected internal auditors who are capable of conducting monitoring of internal audits at MDAs (5 or more) - Framework of utilizing certified Champions for OJT and Monitoring activities is formulated. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires - IAGD's internal information - List of Champions - OJT Reports prepared by Champions - Champion Database - List of Champions - Monitoring (Work Review) Reports prepared by Champions - Champion Database - Guideline of training & monitoring for internal auditors through the Champion - Instruction given to Champion to conduct OJT as a trainer & Monitoring activities from QAS/IAGD - Assignment Plan/Schedule of Champions for OJT & Monitoring - List of Champion candidates 	<ul style="list-style-type: none"> - QAS/IAGD counterparts do not leave the office. - Sufficient budget is allocated for the activities of QAS/IAGD. - The vacancies of positions of internal auditors at MDAs are filled.

Outputs			
1. Training courses for internal audit are developed in accordance with skill levels.	1. Developed training courses according to different skill levels	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires - IAGD's internal information - List of training courses - Training records 	<ul style="list-style-type: none"> - QAS/IAGD counterparts do not leave the office. - Legal status of QAS/IAGD is established as the overseer of Internal Audit Activities throughout the Government of Tanzania.
2. A user-friendly internal audit handbook is prepared.	2. Developed handbook	<ul style="list-style-type: none"> - Developed handbook 	
3. Selected internal auditors are trained as Champions.	3.1 Number of Champions (10 or more)	<ul style="list-style-type: none"> - List of Champions - Assessment Results 	
	3.2 Developed teaching materials	<ul style="list-style-type: none"> - Handbook Aid 	
	3.3 Number of participants from MDAs (40 or more)	<ul style="list-style-type: none"> - OJT Reports 	
4. Training of MDAs' internal auditors by Champions is introduced.	4.1 Number of visits to MDAs by Champions for OJT purposes (10 or more)	<ul style="list-style-type: none"> - OJT Reports prepared by Champions - Champion Database 	
	4.2 OJT manual	<ul style="list-style-type: none"> - Steps on how to conduct OJT followed by Champion 	
5. Monitoring of other MDA internal audits and the handbook revision process are introduced.	5.1 Number of audit assignments in MDAs visited by Champions for monitoring purposes (4 or more)	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring (Work Review) Reports prepared by Champions - Champion Database 	
	5.2 Monitoring manual	<ul style="list-style-type: none"> - Steps on how to conduct monitoring activities followed by Champion 	
	5.3 Revised handbook	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback Sheets collected by QAS/IAGD - Revision history of Handbook/Handbook Aid 	

<p>Activities</p> <p>1-1 Participate in the internal audits of sample MDAs and observe actual audit procedures.</p> <p>1-2 Identify the challenges in the application of existing standards and manuals.</p> <p>1-3 Identify the training needs of internal auditors in MDAs and develop training courses in accordance with skill levels.</p> <p>2-1 Review the existing internal audit manuals.</p> <p>2-2 Prepare a user-friendly internal audit handbook.</p> <p>3-1. Assess the technical capacity of internal auditors in MDAs through 1-1 and identify their training needs.</p> <p>3-2 Develop a capacity development action plan for selected internal auditors as Champions.</p> <p>3-3 Prepare teaching materials to be used by selected internal auditors as Champions.</p> <p>3-4 Conduct training of trainers for selected internal auditors as Champions, including practical training through actual participation in internal audits.</p> <p>4-1 Conduct training for MDAs' internal auditors by Champions trained in the activities related to Output 3.</p> <p>5-1 Evaluate the effectiveness of the training and revise its contents and materials, including handbook.</p> <p>5-2 Conduct monitoring and advisory services, including OJT, for MDAs' internal audits.</p>	<p>Input</p> <p>Tanzanian side</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allocation of counterpart : <ul style="list-style-type: none"> - Project Director - Project Manager - Technical Counterpart - Office space for Japanese experts - Local costs for IAGD staffs and other necessary expense <p>Japanese side</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expert(s): - Equipment: as required - Training in Japan or in third country - Project expense: necessary costs to implement the project 	<p>Sufficient budget is allocated for the activities of QAS/IAGD.</p> <hr/> <p>Preconditions</p>
---	---	---

Annex 3: List of Persons Interviewed

Organization	Position	Name
Internal Auditor General's Division, Ministry of Finance	Internal Auditor General Assistant Internal Auditor General Assistant Internal Auditor General QAS, Champion QAS, Champion QAS, Champion QAS, Champion RM, Champion RM, Champion LGA, Champion LGA, Champion LGA, Champion B&P, Champion	Mohammed A. Mtonga Chotto L. Sendo Stanslaus W. Mpenbe Enock J. Mayage Idrisa A. Mohamed Lightness Simon Mality Nikundiwe Kibaja Mmakasa Dickson Austin Maria Edward Ndukeki Omari A. Msuya Roman Appolinary Macha Theresia Paschal Mihayo Saad Frank Ntetemela
Ministry of Agriculture, Food Security and Co-operatives	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Mwanyika M. Semroki Twiningile Raphael Mwakalukwa Iman S. Msuya Erastus Kisula T. Mwakatundu Henry H. Nyomeye Karomba J. Emmanuel Ngasoma Linus Idrisa Mshare Allen Mshabahe
Ministry of Communication, Science and Technology	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Miriam B. Mbaga Kuruthum S. Mngoya Nassor Bhahary Valentine Mtoba
Ministry of Community Development, Gender and Children	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Cassim Mambo Omari Msuya Nicolaus Jalane Amina Ruwa
Ministry of Finance (Vote 50)	Chief Internal Auditor Internal Auditor	Everisto Mwalongo Oiness Ikomboka
Ministry of Health and Social Welfare	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Anna Mhere Sphia Kazuzuru Deogratius Gervas Emmanuel S. Yolotan Veronica Mingi Adam J. Simba Greyson Kissava Jackson Kivembele Bulandi Shija Leah Peter Dia Liundi Irene George M. Osbert Kaputa

Annex 3

Organization	Position	Name
Ministry of Industry, Trade and Marketing	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Ms. Asia S Mohamed Titus J. Njore Marystella S. Sendoro Grace J. Kisingi Celesta Kagwi
Ministry of Natural Resources and Tourism	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Flora Masami Hamisi R. Mwesi Neema Mbiha Erica Kaombwe Fatuma Rubby Benjamin Kusekwa
Ministry of Transport	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Juliana M. Akile Salvatory D. K. Wilson Naiagesia Tito A. Kasambala Irene F. Mjinja
National Audit Office	Chief Internal Auditor Principal Internal Auditor	Kishimba J. Shadrack Kyando Asifiwe
Institute of Internal Auditors, Tanzania	Executive Secretary	Kafaso Millinga
Mzumbe University	Consultant & Director, Directorate of External Linkage & Community Engagement	Alloyce Maziku
Department for International Development, UK		Kelly Nelson
European Union	Economist, Budget Support & Public Finances Management	Gillaume Barraut

Annex 4

Annex 4: Inputs to the Project

4-1 List of Tanzanian Counterparts

<From October 2009 to June 2011>

Name	Position	Position in Project
Aziz Kifire	Assistant Accountant General (System & Internal Audit), Accountant General's Department, Ministry of Finance (MoF)	Counterpart Director
Stanslaus Mpembe	Chief Internal Auditor of Central Internal Audit Unit (CIAU), Accountant General's Department, MoF	Counterpart Manager
Joan John	Internal Auditors of CIAU or Internal Audit Unit of Vote 22 & 23, Accountant General's Department, MoF	Technical Counterpart
Adolophina Lugendo		Technical Counterpart
Scholastica Chandika		Technical Counterpart
Peter Khajiru		Technical Counterpart
Batuli Elias		Technical Counterpart
Omari A. Msuya		Technical Counterpart
Paison Mwamnyasi		Technical Counterpart
Maria Edward		Technical Counterpart
Abdulkalim Ally Hamis		Technical Counterpart
Baraka Kipigapasi		Technical Counterpart

<From July 2011 to the end of the Project>

Name	Position	Position in Project
Mohammed A. Mtonga	Internal Auditor General, Internal Audit General's Division (IAGD), MoF	Counterpart Director
Chotto L. Sendo	Assistant Internal Auditor General / Head of Quality Assurance Section, IAGD, MoF	Counterpart Manager
Enock J. Mayage	Quality Assurance Section (QAS), IAGD, MoF	Technical Counterpart/ Champion
Idrisa A. Mohamed	QAS, IAGD, MoF	Technical Counterpart/ Champion
Lightness Simon Mality	QAS, IAGD, MoF	Technical Counterpart/ Champion
Nikundiwe Kibaja Mmakasa	QAS, IAGD, MoF	Technical Counterpart/ Champion
Elikira Mathew	QAS, IAGD, MoF	Technical Counterpart
Amina Kiure	QAS, IAGD, MoF	Technical Counterpart
Dickson Austin	Risk Management Systems & Controls Section (RM), IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion
Maria Edward Ndukeki	RM, IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion
Adolphina Lugendo	RM, IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion
Omari A. Msuya	Local Government Authority Audit Section (LGA), IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion

Annex 4

Name	Position	Position in Project
Roman Appolinary Macha	LGA, IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion
Theresia Paschal Mihayo	LGA, IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion
Selemeni Kilonzi	LGA, IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion
Saad Frank Ntetemela	Budget & Payroll Audit Section (B&P), IAGD, MoF	Supporting Staff/ Champion
Enock Mweta	B&P, IAGD, MoF	Supporting Staff
Joan John	B&P, IAGD, MoF	Supporting Staff
Joel Festo	B&P, IAGD, MoF	Supporting Staff
VicKey Jengo	B&P, IAGD, MoF	Supporting Staff

4-2 Local cost from Tanzanian Side

Item	Amount in TZS
Training in Kenya	121,139,200
Workshop in Ubungo 1	7,500,000
Workshop in Ubungo 2	6,300,000
OJT	13,100,000
In Total	148,039,200

4-3 List of Japanese Experts

No.	Name	Assignment	MM Dispatched to Tanzania
1	Nobuyuki Aoki	Chief Advisor / Internal Audit Planning (from October 2009 to March 2012)	9.0 MM
2	Hideyuki Takagi	Internal Audit Monitoring (2)	3.0 MM
3	Natsuki Shimegi	Internal Audit Monitoring (3)	2.6 MM
4	Motoya Tamino	Internal Audit Monitoring (4)	7.8 MM
5	Shiro Otomo	Chief Advisor/ Internal Audit Planning (from May 2012 to October 2012) Trainer of Training (1) (from October 2009 to March 2012)	14.7 MM
6	Hiroshi Endo	Trainer of Training (2)	10.1 MM
7	Yoko Miura	Trainer of Training (3)	1.0 MM
8	Hisae Takahashi	Trainer of Training (4)	1.0 MM
In Total			49.2 MM

Annex 4

4-4 Equipment Provided by JICA

Item	Amount in USD	Amount in JPY	Amount in TZS
Technical Books on Internal Audit	1,565.23	125,970	2,470,000

4-5 Training in the Third Country

Training Title	Number of Participants	Period	Objective
Visit to Internal Audit in Uganda	2 (1 C/P, 1 Expert)	09/02/2010 – 13/02/2010 (5 days)	Feasibility study of having the counterpart staff training in Uganda & exchange ideas and technical approach
Visit to Internal Audit in Kenya	4 (3 C/P, 1 Expert)	01/03/2011 – 05/03/2011 (5 days)	Feasibility study of having the counterpart staff training in Kenya & exchange ideas and technical approach
Kenya Training*	22 (19 C/P, 3 Experts)	25/09/2011 – 09/10/2011 (14 days)	To learn how different Sections within Kenya Internal Audit Department are functioning, and to share and learn on different internal audit practices

* Some costs were borne by Tanzanian side

4-6 Local Cost from Japanese Side

Project Year	Amount in JPY (million)
Year 1	4
Year 2	14
Year 3	12
Year 4	6
In Total	36

Annex 5: Outputs of the Project

5-1 List of Seminars and Workshops

<Key Meetings>

Project Year	Title	Date	Number of participants
YR1	Kick-off Meeting	2009/11/09	18
YR1	1st JCC Meeting	2010/03/02	17
YR2	Pre-Handbook Development Committee	2010/10/07	7
YR2	Handbook Development Committee	2010/10/13	9
YR2	Handbook Development Committee	2011/02/15	12
YR2	2nd JCC Meeting	2011/03/15	13
YR3	3rd JCC Meeting	2011/12/20	9
YR3	Handbook Committee	2011/12/27	7

<Workshops>

Project Year	Title	Period	Number of participants	Location	Topic
YR1	Annual Planning Workshop	2010/02/11 - 2010/02/12	20	Dar es Salaam	Review of Baseline Survey Result and develop Activity Plan of the next project year.
YR2	Pre-OJT Workshop	2010/06/21 - 2010/06/23	7	Dar es Salaam	Train CIAU staff as a trainer, Understand process of Handbook development and audit skills required by Handbook, and Understand the methodology used in OJT
YR2	OJT Review Workshop	2010/12/07 - 2010/12/08	27	Dar es Salaam	Understand and analyze the model working papers, and understand the assessment methodology on working papers
YR2	Champion Candidate Workshop	2011/03/07 - 2011/03/12	22	Bagamoyo	Assessment results feedback, Training on the areas of needs based on the results, review of the draft of Handbook Set
YR3	Kick-off Workshop	2011/07/06	28	Dar es Salaam	Orientation of the activities to be taken in YR3 and assessments results feedback

Annex 5

Project Year	Title	Period	Number of participants	Location	Topic
YR3	Handbook Set Introductory Workshop #1	2011/11/11	158	Dar es Salaam	Create awareness to the participants on the newly introduced Internal Audit Handbook and Hand Book Aid.
YR3	Handbook Set Introduction Skills Training Workshop	2011/12/12 - 2011/12/13	19	Dar es Salaam	Assessment results feedback, Familiarization of criteria for champion certification, development of presentation skills and materials for Handbook Set Introduction
YR3	Handbook Set Introductory Workshop #2	2011/12/14	146	Dar es Salaam	Create awareness to the participants on the newly introduced Internal Audit Handbook and Hand Book Aid.
YR3	Champion Workshop	201/02/28 - 2012/03/01	28	Zanzibar	Share the result of the last assessment, Understand the idea of Quality assurance, Understand the idea of project output 4&5 and prepare for the activities, Have the ownership for the newly developed checklist and to be able to use it with confidence.
YR4	1st OJT & Monitoring Workshop	2012/06/28		Dar es Salaam	Share the experiences and ideas to improve the practice of OJT & Monitoring, Finalize OJT and Monitoring manual
YR4	Champion Candidate Workshop	2012/07/03		Dar es Salaam	Familiarize criteria for champion certification, develop presentation skills and materials for Handbook Set Introduction

Annex 5

5-2 List of OJT

<OJT of Internal Auditing by JICA Experts>

Project Year	No.	MDA	Period		Title	Number of Participants			
			From	To		TOTAL	JICA EXP	Cham. & Candidate. or CP	Internal Auditor
YR2	1	MOF (Vote 22&23)	2010/08/01	2010/09/02	Public Debt	11	2	9	0
YR2	2	MOAFSC	2010/09/06	2010/10/15	DASIP	14	2	2	10
YR2	3	MOF (Vote 50)	2010/10/18	2010/11/26	Procurement Management	10	2	2	6
YR2	4	MOHSW	2011/01/19	2011/03/31	MSD Debt Verification & Drug Distribution Chain	27	3	3	21
YR2					Sub total	62	9	16	37
YR3	1	MOF (Vote 22&23)	2011/06/20	2011/07/15	Asset Management (2010/07-2011/06)	9	4	5	0
YR3	2	MOF (Vote 22&23)	2011/06/20	2011/07/15	Payment (2011/04-2011/06)	9	4	5	0
YR3	3	Min. of Agriculture	2011/08/03	2011/08/03	Micro-Training	8	3	3	2
YR3	4	Min. of Health	2011/08/05	2011/08/05	Micro-Training	4	3	1	0
YR3	5	MOF (Vote 22&23)	2011/08/11	2011/09/24	Asset Management (2010/07-2011/06) (continued)	2	1	1	0
YR3	6	Min. of Community Development & Gender	2011/10/25	2011/10/25	Micro-Training	2	1	1	0
YR3	7	Min. of Agriculture	2011/10/26	2011/10/26	Micro-Training	3	1	2	0
YR3	8	Min. of Health	2011/10/27	2011/10/27	Micro-Training	2	1	1	0
YR3	9	Min. of East African Cooperation	2011/10/27	2011/10/27	Micro-Training	2	1	1	0
YR3	10	Min. of Agriculture	2011/10/28	2011/10/28	Micro-Training	3	1	2	0
YR3	11	Min. of Energy & Minerals	2011/11/03	2011/11/03	Micro-Training	2	1	1	0
YR3	12	Min. of Agriculture	2011/11/04	2011/11/04	Micro-Training	6	1	2	3
YR3	13	Min. of Education	2011/11/07	2011/11/07	Micro-Training	2	1	1	0
YR3	14	Vice Presidents Office	2011/11/07	2011/11/07	Micro-Training	2	1	1	0
YR3					Sub total	56	24	27	5
					TOTAL	118	33	43	42

Annex 5

<OJT of Handbook Introduction Session with JICA Experts>

Project Year	No.	MDA	Period		Title	Number of Participants			
			From	To		TOTAL	JICA EXP	Cham. & Candidate. or CP	Internal Auditor
YR3	1	Min of Natural Resources	2012/01/13	2012/01/13	Handbook Introductory Session	11	2	2	7
YR3	2	Min of Home Affairs - Immigration	2012/01/10	2012/01/10	Handbook Introductory Session	6	2	2	2
YR3	3	Min of Defense & National Service	2012/01/17	2012/01/19	Handbook Introductory Session	7	2	2	3
YR3	4	Min of Foreign Affairs	2012/01/16	2012/01/16	Handbook Introductory Session	7	2	2	3
YR3	5	Min of Agriculture	2012/01/18	2012/01/18	Handbook Introductory Session	7	2	2	3
YR3	6	Min of Health & Social Welfare	N/A	N/A	Handbook Introductory Session	0			
YR3	7	Min of Livestock	2012/01/23	2012/01/24	Handbook Introductory Session	8	1	2	5
YR3	8	Min of Land & Human Settlement	2012/01/23	2012/01/24	Handbook Introductory Session	7	1	2	4
YR3	9	Min of Transport	2012/01/23	2012/01/24	Handbook Introductory Session	8	1	2	5
YR3	10	Min of Information & Culture	2012/01/25	2012/01/26	Handbook Introductory Session	4	1	2	1
YR3	11	Min of Education & Vocational Training	2012/01/25	2012/01/26	Handbook Introductory Session	5	1	3	1
YR3	12	Commission of Human Right & Good Governance	2012/01/25	2012/01/25	Handbook Introductory Session	4	1	2	1
YR3	13	National Service - HQ	2012/01/31	2012/01/31	Handbook Introductory Session	13	1	2	10
YR3	14	Min of Home Affairs - Police Force	2012/01/30	2012/01/31	Handbook Introductory Session	5	1	2	2
YR3	15	Court of Appeal	2012/01/30	2012/01/31	Handbook Introductory Session	10	1	2	7
YR3	16	Parliament Office	2012/02/02	2012/02/03	Handbook Introductory Session	6	1	2	3
YR3	17	Prime Minister Office	2012/02/02	2012/02/03	Handbook Introductory Session	8	1	2	5
YR3	18	President Office - Public Service	2012/02/02	2012/02/02	Handbook Introductory Session	4	1	2	1
					TOTAL	120	22	35	63

Annex 5

<OJT by Champion (In progress)>

Project Year	No.	MDA	Period		Title	Number of Participants			
			From	To		TOTAL	JICA EXP	Cham. & Candidate. or CP	Internal Auditor
YR4	1	Min. of Community Development & Gender	2012/06/06		Human Resources (Payroll)	8	3	2	3
YR4	2	Min of Energy	2012/06/11		Expenditure	11	3	3	5
YR4	3	Min of Health	2012/06/14		Procurement Process	17	2	3	12
YR4	4	Min of Natural Resource	2012/06/25		Revenue Process	9	2	2	5
YR4	5	MOF (Vote 50)	2012/07/05		Quarterly Reporting	5	1	2	2

5-3 List of Monitoring

<Monitoring by Champion (In progress)>

Project Year	No.	MDA	Period		Title	Number of Participants			
			From	To		TOTAL	JICA EXP	Cham. & Candidate. or CP	Internal Auditor
YR4	1	Min. of Community Development & Gender	2012/04/23		Human Resource & Payroll Audit		-	3	
YR4	2	Min of Energy	2012/04/12		Revenue & Expenditure Audit		-	2	
YR4	3	Min of Health	2012/05/02		Global Fund Audit		-	3	
YR4	4	Min of Natural Resource	2012/04/04		Payroll Audit		-	3	
YR4	5	MOF (Vote 50)	2012/04/05		Warehouse Management Audit		-	3	
YR4	6	Min of Land	2012/04/12				-	3	

Annex 5

5-4 Handbook Set Distribution

<Publishing>

	Number of HBS	Remarks
First version	500	Published in 2011/11
Revised version	300	Published in 2012/01
In Total	800	

<Distribution (In progress)>

	Number of HBS	Remarks
HBS Introductory Workshop (1st)	151	Held in 2011/11 with Project
HBS Introductory Workshop (2nd)	79	Held in 2011/12 with Project
Workshop for LGA CIAs	152	Held in 2012/02 by IAGD
Others	99	2011/11-2012/06
In Stock	319	To be distributed
In Total	800	

評価5項目
妥当性

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源/データ収集方法	現状	処方針(案)
大項目	小項目					
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タンザニア国の国家目標・開発ニーズに合致しているか。	プロジェクト開始以後、タンザニア国の内部監査推進政策に変更はないか。	タンザニア国の内部監査関連政策 ・公共財政法 (Public Financial Act) ・公共財政規則 (Public Financial Regulations) ・公共財政管理改革プログラム (Public Financial Management Reform Program: PFMRF) 第3フェーズ (2008年～) ・第3次貧困削減戦略 (Poverty Reduction Strategy、通称 MKUKUTA II) (2010年～)	・事前調査報告書レビュー ・タンザニア国内部監査関連政策レビュー ・C/P Dir インタビュー ・C/P Mgr インタビュー	プロジェクトの目標は、「公共財政法」「公共財政規則」「PFMRF」「MKUKUTA II」の方針に合致している。	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。
相手国の受益者ニーズとの整合性	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。	プロジェクト開始以後、ターゲットグループ (チャンピオン、各MDA の内部監査人) のニーズに変更はないか。	チャンピオン、各 MDA の内部監査人の内部監査に対するニーズ	・事前調査報告書レビュー ・チャンピオンインタビュー ・内部監査人インタビュー	プロジェクトの目標は、ターゲットグループのニーズに合致している。	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。
	プロジェクトの実施時期・対象者の選定は適切であるか。	プロジェクトの実施時期、ターゲットグループの選定は適切であるか。		・専門家インタビュー ・C/P Mgr インタビュー ・Tech C/P インタビュー ・チャンピオンインタビュー ・内部監査人インタビュー	プロジェクトの途中で C/P が CIAU から IAGD に変更され、プロジェクト目標も変更された。	左記の現状に鑑み、プロジェクトの実施時期が適切だったのかどうかについて、現地での関係者へのインタビューを基に判断する。
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。	プロジェクト開始以後、日本の対タンザニア国援助方針に変更はないか。	日本の対タンザニア国援助方針 ・対タンザニア連合共和国別援助方針 (2012年6月) ・対タンザニア連合共和国事業展開計画 (2012年6月)	・事前調査報告書レビュー ・日本の対タンザニア国援助方針レビュー	プロジェクトの目標は、「対タンザニア連合共和国別援助方針」「対タンザニア連合共和国事業展開計画」の方針と合致している。	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。
日本の技術の比較優位性	プロジェクト実施において、日本は適切なノウハウを持っているか。	タンザニア国の公共財政分野におけるドナーコミュニティの中での日本の役割	・PFMRF 第3フェーズ (2008年～) ・他ドナーの協力活動	・事前調査報告書レビュー ・JICA 現地事務所インタビュー	PFMRF 第3フェーズの下、日本、世銀、英国、デンマーク、ノルウェーによるバスケットファンド及びプロジェクトによる支援が行われており、本プロジェクトは16コンポーネントのうちの「国庫管理・公会計」に位置づけられる。	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。
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。	プロジェクトのアプローチ (チャンピオンの育成及びチャンピオンから各MDA の内部監査人へのトレーニング) は、成果やプロジェクト目標を達成するための方法として効果的であるか。	プロジェクトのアプローチに対する関係者の評価	・事前調査報告書レビュー ・専門家インタビュー ・C/P Mgr インタビュー ・Tech C/P インタビュー ・チャンピオンインタビュー ・内部監査人インタビュー	プロジェクトの途中で C/P 及びプロジェクト目標が変更され、プロジェクトのアプローチが C/P の組織強化から個人の能力強化へシフトした。	左記の現状に鑑み、変更後のプロジェクトアプローチが適切だったのかどうかについて、現地での関係者へのインタビューを基に判断する。
	PDM は適切であるか。	PDM の矛盾・問題点の有無	PDM	・専門家インタビュー ・C/P Mgr インタビュー ・Tech C/P インタビュー	プロジェクト期間中、PDM が2回改訂された。最新の PDM は、2011年12月20日改訂。	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。

有効性

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源/データ収集方法	現状	対処方針(案)
大項目	小項目					
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	プロジェクト目標の達成度	・プロジェクト報告書レビュー ・専門家インタビュー	指標結果のとおり、プロジェ クト終了までにプロジェクト 目標は達成されることが見込 まれる。	指標結果が正しいかどう かについて、現地での関係 者へのインタビューを基 に判断する。
	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 1~5 は、プロジェクト目標 を達成するのに必要十分な成果 であるか。ほかに必要とされる成 果はあるか。	・プロジェクト目標の達成度 ・各成果の達成度	・プロジェクト報告書レビュー ・専門家インタビュー	指標結果のとおり、現時点で 成果 1~3 は既に達成され、 成果 4、5 もプロジェクト終 了までに達成されることが見 込まれる。	指標結果が正しいかどう かについて、現地での関係 者へのインタビューを基 に判断する。
	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る ことができたか。	ターゲットグループ(チャンピ オン、各 MDA の内部監査人)は、 プロジェクトによる便益を受け たか。	チャンピオン、各 MDA の内部監査人によ る評価	・チャンピオンインタビュー ・内部監査人インタビュー	事前に確認できる情報はな し。	現地インタビューを通し て関係者に確認する。
プロ目・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	・貢献・促進要因 ・他ドナーの協力活動	・専門家インタビュー ・C/P Mgr インタビュー ・Tech C/P インタビュー ・チャンピオンインタビュー ・内部監査人インタビュー	事前に確認できる情報はな し。	現地インタビューを通し て関係者に確認する。
	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。	・阻害要因 ・阻害要因に対してとられた対策例	・専門家インタビュー ・C/P Mgr インタビュー ・Tech C/P インタビュー ・チャンピオンインタビュー ・内部監査人インタビュー	事前に確認できる情報はな し。	現地インタビューを通し て関係者に確認する。

効率性

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源/データ収集方法	現状	対処方針(案)
大項目	小項目					
成果産出に向けた効率性	成果を達成するための投入と活動は適切であるか。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 活動実績 各成果の達成度 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 投入は計画どおり行われている。 C/P の変更に伴い、業務の一時的な中断等があった。 プロジェクト目標の変更に伴い、活動の一部が削除された。 	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。
	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なされているか。	投入・活動の実施管理状況	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー 	一定の成果を上げており、インプットに対してアウトプットは産出されている。	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。
	何らかの外部条件が効率性に影響を与えたか。	プロジェクトに影響を与えた外部条件の有無	影響した外部条件	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー 	C/P 機関及び構成職員の変更、プロジェクト目標の変更を含む PDM の大幅な改訂及びそれに伴うプロジェクトアプローチの変更があった。	左記の現状に鑑み、プロジェクトの効率性が阻害されなかったかどうかについて、現地での関係者へのインタビューを基に判断する。
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	C/P 実施体制	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー 	C/P 配置：計 8 名 <ul style="list-style-type: none"> C/P Director (内部監査局長) 1 名 C/P Manager (内部監査局次長) 1 名 Technical C/P (内部監査局品質管理課職員) 6 名 	左記の実績が適切だったのかどうかについて、現地にて関係者にインタビューを行い確認する。
	C/P のコスト負担は適性規模か。	タンザニア国側のコスト負担(研修実施等)における問題点の有無	タンザニア国側のローカルコスト実績	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。
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	<ul style="list-style-type: none"> PO 専門家要員計画 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー 	専門家派遣実績：計 8 名、49.1 人/月	左記の実績が適切だったのかどうかについて、現地にて関係者にインタビューを行い確認する。
	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・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・第三国研修実績	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー 	第三国研修実績：ウガンダ 1 名、ケニア 22 名	左記の実績が適切だったのかどうかについて、現地にて関係者にインタビューを行い確認する。
	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	供与機材リスト	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー 	機材供与実績：計 994,000 円	左記の実績が適切だったのかどうかについて、現地にて関係者にインタビューを行い確認する。
	プロジェクトのローカルコストは適性規模か。	プロジェクトのローカルコストにおける問題点の有無	プロジェクトのローカルコスト実績	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー 	ローカルコスト：計 36,306,000 円	左記の実績が適切だったのかどうかについて、現地にて関係者にインタビューを行い確認する。

インパクト

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源/データ収集方法	現状	対処方針(案)
大項目	小項目					
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	上位目標の達成度	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書レビュー 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー チャンピオンインタビュー 内部監査人インタビュー 	指標結果のとおり、上位目標はプロジェクト実施中に一部を達成しつつあり、プロジェクト終了後の達成に向けて正しい軌道にある。	左記の現状につき、「強化されたメカニズム」による達成の実現に向けて、メカニズム構築に必要な措置を確認する。
インパクト(波及効果)	プロジェクトの実施により、タンザニア国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。	プロジェクトによるタンザニア国政府の内部監査政策・制度への影響の有無	プロジェクトの影響で新たに制定・改定された政策・制度	<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー C/P Mgr インタビュー 	現在のところ、プロジェクトの影響によるタンザニア国の政策・制度の変更等の大きなインパクトはまだ発現していない。	左記の現状につき、現地にて関係者にインタビューを行い内容を確認する。
	プロジェクトの実施により、公共財政分野のなかでの JICA のプレゼンスは変化したか。	プロジェクトによる公共財政分野における JICA のプレゼンスの変化		<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー C/P Mgr インタビュー JICA 現地事務所インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。
	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	正のインパクトの事例	<ul style="list-style-type: none"> 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー チャンピオンインタビュー 内部監査人インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。
	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ないか。	計画時に予期していなかった負のインパクトの有無	負のインパクトの事例	<ul style="list-style-type: none"> 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー チャンピオンインタビュー 内部監査人インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。

持続性

評価設問		判断基準	必要なデータ	情報源/データ収集方法	現状	対処方針(案)
大項目	小項目					
政策・制度面	タンザニア国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。	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査の実施・強化は、PFMRP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ての政治的コミットメントは得られる見込みか。 タンザニア国における内部監査推進方針の下で、QAS/IAGDの法的地位及び権限等は向上される見込みか。 チャンピオン認定プログラムはQAS/IAGDが主体となって実施される見込みか。 	タンザニア国における内部監査実施・推進計画	<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー C/P Mgr インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	プロジェクト終了後の持続性を高めるために、内部監査の実施・強化に向けたマスタープラン、内部監査推進に向けての政治的コミットメント、QAS/IAGDの権限、チャンピオン認定プログラムの実施計画等について、関係者間で検討する。
	各 MDA 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。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト終了後、各 MDA 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。 	各 MDA における内部監査実施計画	<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー MDA 内部監査担当責任者インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。
組織・体制面	QAS/IAGD の組織・実施体制は維持される見込みか。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト終了後、QAS/IAGD 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、QAS/IAGD 職員を増員する計画はあるか。 今後のチャンピオン認定プログラムの実施活動計画はあるか。 	QAS/IAGD の実施体制・活動計画	<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー C/P Mgr インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	プロジェクトのアプローチが組織強化から個人の能力強化にシフトされたが、プロジェクト終了後の持続性を高めるために、新 C/P である IAGD の今後の組織強化の方策等について、関係者間で検討する。
	各 MDA における内部監査実施の体制は維持される見込みか。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト終了後、各 MDA 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 MDA 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 MDA においてチャンピオンを増員する計画はあるか。 	各 MDA における内部監査実施体制・計画	<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー MDA 内部監査担当責任者インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。
	供与機材の維持管理体制に問題はなしか。	プロジェクト終了後、供与機材の維持管理における課題の有無	供与機材の維持管理体制	<ul style="list-style-type: none"> 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。
財務面	QAS/IAGD 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、QAS/IAGD において、内部監査研修を実施していくための予算は確保される見通しか。	QAS/IAGD における内部監査関連の予算計画	<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー C/P Mgr インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。
	各 MDA 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 MDA において、自省のチャンピオン候補・内部監査人が研修を受講するための予算は確保される見通しか。	各 MDA における内部監査関連の予算計画	<ul style="list-style-type: none"> C/P Dir インタビュー MDA 内部監査担当責任者インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。

技術面	QAS/IAGD は事業を継続するための技術を有しているか。	<ul style="list-style-type: none"> QAS/IAGD 職員は、内部監査研修の企画・運営管理・M&E を行う能力を有しているか。 QAS/IAGD 職員は、独自にチャンピオン認定プログラムを実施していく能力を有しているか。 	QAS/IAGD 職員の内部監査研修の企画・管理能力	<ul style="list-style-type: none"> 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	プロジェクト終了後の持続性を高めるために、QAS/IAGD 職員のあるべき企画・運営管理・M&E 能力等について、関係者間で検討する。
	育成されたチャンピオンは、事業を継続するための技術を有しているか。	育成されたチャンピオンは、トレーナーとして各 MDA の内部監査人を指導、モニタリングするのに十分な技術・能力を有しているか。	チャンピオン認定制度	<ul style="list-style-type: none"> 専門家インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー チャンピオンインタビュー 内部監査人インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	プロジェクト終了後の持続性を高めるために、チャンピオンのあるべき指導・モニタリング能力等について、関係者間で検討する。
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		<ul style="list-style-type: none"> 専門家インタビュー C/P Dir インタビュー C/P Mgr インタビュー Tech C/P インタビュー チャンピオンインタビュー 内部監査人インタビュー 	事前に確認できる情報はなし。	現地インタビューを通して関係者に確認する。

3. 質問票

For CP Director / Director in charge of internal audit in MDAs

Questions

1. After the programme started, do you have no changes in the policies and laws related to internal audit? (Are the strengthening of internal audit still supported by your policies and laws?)
2. Are there any programme's impacts on policies and systems related to internal audit in Tanzania?
3. After the programme started, are there any changes in the JICA's presence in the public financial sector in Tanzania?
4. Do you think that the implementation and strengthening of internal audit will be continuously placed as the priority issue in Tanzania in future? If so, why?
5. Do you think that the Tanzanian government is going to politically commit to strengthening of internal audit in future? If so, why?
6. Has the "Internal Audit Strategy Plan" been already completed? If not, around when will the plan be formulated?
7. How are you planning to strengthen the function of Internal Auditor General's Division after the programme? Will the legal status or authority of IAGD be strengthened?
8. How are you planning to implement the Champion Certification Programme in future? QAS/IAGD will take the initiative in implementing it?
9. Is there any practical plan for increasing the number of QAS/IAGD staff / Champions / internal auditors in your organization?
10. Do you have any plan to allocate a sufficient budget for the internal audit training after the programme? If any, what is the outline of the plan?
11. What do you think is the necessary thing for the sustainability of the programme other than the above things?

End//

Questions

In terms of the programme implementation

1. How have you been monitoring and identifying the programme progress?
2. What have you recognized as the programme progress, achievement so far and issues to be improved?
3. Do you think your participation level to the programme is enough to recognize the above?
4. Do you think the appropriate post/personnel in your organization have been allocated to the programme? Is there any organization/department necessary to cooperate in implementing the programme?
5. Have you had any problems in communicating with Japanese experts?
6. Have you had any problems in the number of Japanese experts dispatched, their fields of expertise, and timing and period of dispatch?
7. Have you had any problems in the number of trainees, training contents, and timing and period of overseas training?
8. What are the contributive factors in the process of implementing the programme activities? Please pick up any contributive factors.
9. On the other hand, what are the barriers or problems in the process of implementing the programme activities? Please pick up any barriers and problems.

In terms of the programme design and approach

1. After the programme started, do you have no changes in the policies and laws related to internal audit? (Are the strengthening of internal audit still supported by your policies and laws?)
2. Have you had any inconvenience in the timing of implementation of the programme and selection of the following target group: Champions and MDAs' Internal auditors?
3. Have you had any problems in the programme approaches such as strengthening of Champions and MDAs' Internal auditors?
4. Do you understand the contents of PDM (Project Design Matrix) well? Have you found any problems in PDM?

In terms of the programme achievement

1. Are there any contributing factors for achieving the programme outputs and purpose?
2. Are there any synergy effects between the programme and other donors' projects?
3. Are there any negative factors that have inhibited the achievement of outputs and programme purpose?

In terms of the programme impact

1. Is there any prospect for achieving the overall goal after the programme? Are there any factors that will inhibit the achievement of it?
2. Are there any programme's impacts on policies and systems related to internal audit in Tanzania?
3. Are there any positive impacts that have been produced by the programme?
4. Are there any negative impacts that have been brought about by the programme?

In terms of the programme sustainability

1. How are you planning to strengthen the function of Internal Auditor General's Division after the programme? Will the legal status or authority of IAGD be strengthened?
2. How are you planning to implement the Champion Certification Programme in future? QAS/IAGD will take the initiative in implementing it?
3. Is there any practical plan for increasing the number of QAS/IAGD staff?
4. Do you have any plan to allocate a sufficient budget for the internal audit training after the programme? If any, what is the outline of the plan?
5. Are there any problems in managing and maintaining the equipment provided by the project?
6. Do you think QAS/IAGD staff has enough skills for planning, managing, monitoring and evaluating the internal audit training?
7. Do you think Champions have enough teaching and monitoring skills for internal audit?
8. What do you think is the necessary thing for the sustainability of the programme other than the above things?

End//

Questions

In terms of the programme implementation

1. How have you been getting engaged in the programme activities?
2. How have you been monitoring and identifying the programme progress?
3. What have you recognized as the programme progress, achievement so far and issues to be improved?
4. Do you think your participation level to the programme is enough to recognize the above?
5. Do you think the appropriate post/personnel in your organization have been allocated to the programme? Is there any organization/department necessary to cooperate in implementing the programme?
6. Have you had any problems in communicating with Japanese experts?
7. Have you had any problems in the number of Japanese experts dispatched, their fields of expertise, and timing and period of dispatch?
8. Have you had any problems in the number of trainees, training contents, and timing and period of overseas training?
9. What are the contributive factors in the process of implementing the programme activities? Please pick up any contributive factors.
10. On the other hand, what are the barriers or problems in the process of implementing the programme activities? Please pick up any barriers and problems.

In terms of the programme design and approach

1. Have you had any inconvenience in the timing of implementation of the programme and selection of the following target group: Champions and MDAs' Internal auditors?
2. Have you had any problems in the programme approaches such as strengthening of Champions and MDAs' Internal auditors?
3. Do you understand the contents of PDM (Project Design Matrix) well? Have you found any problems in PDM?

In terms of the programme achievement

1. Are there any contributing factors for achieving the programme outputs and purpose?

2. Are there any synergy effects between the programme and other donors' projects?
3. Are there any negative factors that have inhibited the achievement of outputs and programme purpose?

In terms of the programme impact

1. Is there any prospect for achieving the overall goal after the programme? Are there any factors that will inhibit the achievement of it?
2. Are there any positive impacts that have been produced by the programme?
3. Are there any negative impacts that have been brought about by the programme?

In terms of the programme sustainability

1. How are you planning to implement the Champion Certification Programme in future? QAS/IAGD will take the initiative in implementing it?
2. Are there any problems in managing and maintaining the equipment provided by the project?
3. Do you think QAS/IAGD staff has enough skills for planning, managing, monitoring and evaluating the internal audit training?
4. Do you think Champions have enough teaching and monitoring skills for internal audit?
5. What do you think is the necessary thing for the sustainability of the programme other than the above things?

End//

Questions

1. What do you think the development needs in terms of strengthening of internal audit in Tanzania?
2. Do you think that the programme meets the above needs? If so, please explain how the programme meets the needs.
3. In terms of the following tasks concerning the internal audit training, how much you have participated in the tasks respectively and how much you think you can conduct them at the satisfactory level? Please answer each one.
 - Developing training courses for internal audit in accordance with skill levels
 - Developing the Internal Audit Handbook / Handbook Aid
 - Giving lectures to MDAs' Internal auditors and OJT at MDAs
 - Developing the teaching materials, OJT manual and monitoring manual
 - Conducting M&E of the training
 - Modifying/revising the Handbook / Handbook Aid
4. What are the good effects or improved things by conducting the programme? Please pick up any good or improved things.
5. On the other hand, what are the difficult things in conducting the programme? Please pick up any difficult things.
6. Comparing other internal audit training implemented in Tanzania, what are the good things for the programme's training?
7. On the other hand, comparing other training, what are the barriers or problems in the programme's training?
8. Do you think that the present system of conducting training is effective? Are the present numbers of Champions enough for that?
9. Do you think that you have enough teaching and monitoring skills for internal audit?
10. What do you think is the necessary thing for the sustainability of the programme other than the above things?

End//

Questions

1. What kind of problems do you have in conducting internal audit in your organization?
2. Do you think that the programme is useful for solving the above problems? If so, please explain how the programme is useful.
3. In terms of the following services prepared by the internal audit training by the programme, how do you find their usefulness respectively? Please answer each one.
 - Training courses for internal audit in accordance with skill levels
 - Internal Audit Handbook / Handbook Aid
 - Lectures and OJT by Champions
 - Monitoring by Champions
4. What are the good effects or improved things by having the training? Please pick up any good or improved things.
5. On the other hand, what are the difficult things in having the training? Please pick up any difficult things.
6. Comparing other internal audit training implemented in Tanzania, what are the good things for the programme's training?
7. On the other hand, comparing other training, what are the barriers or problems in the programme's training?
8. What do you think is the necessary thing for improving the programme or training in future?

End//

プロジェクト専門家向け質問票

プロジェクトの実績に関する質問

1. 成果 1 の達成状況に関し、指標結果以外に成果として挙げられるものはありますか。
2. 成果 2 の達成状況に関し、指標結果以外に成果として挙げられるものはありますか。
3. 成果 3 の達成状況に関し、指標結果以外に成果として挙げられるものはありますか。
4. 成果 4 の達成状況に関し、指標結果以外に成果として挙げられるものはありますか。
5. 成果 5 の達成状況に関し、指標結果以外に成果として挙げられるものはありますか。
6. 成果 1～5 について、未達成のものはありますか。もし有りの場合、達成見込みはありますか。また、達成見込みを高めるためにどのような措置が必要ですか。
7. プロジェクト目標の達成状況に関し、指標結果以外に成果として挙げられるものはありますか。
8. 上位目標は、プロジェクト終了数年後に達成可能だと思いますか。
9. PDM の外部条件のうち、現時点で満たされていない条件はありますか。

プロジェクトの実施プロセスに関する質問

1. 成果 1 に係る活動はそれぞれ計画通りに実施されていますか。追加・削除した活動はありますか。その場合、追加・削除した理由は何ですか。
2. 成果 2 に係る活動はそれぞれ計画通りに実施されていますか。追加・削除した活動はありますか。その場合、追加・削除した理由は何ですか。
3. 成果 3 に係る活動はそれぞれ計画通りに実施されていますか。追加・削除した活動はありますか。その場合、追加・削除した理由は何ですか。
4. 成果 4 に係る活動はそれぞれ計画通りに実施されていますか。追加・削除した活動はありますか。その場合、追加・削除した理由は何ですか。
5. 成果 5 に係る活動はそれぞれ計画通りに実施されていますか。追加・削除した活動はありますか。その場合、追加・削除した理由は何ですか。
6. 専門家の実施体制は、必要な技術支援を行うのに十分であると思いますか。
7. カウンターパートとのコミュニケーションにおいて、問題はありますか。
8. プロジェクト全体のモニタリングはどのような体制でなされていますか。プロジェクトの進捗状況はどのように確認していますか。
9. JICA 現地事務所・本部とのコミュニケーションに問題はありますか。
10. カウンターパートのプロジェクトに対する認識・理解度・オーナーシップは高いと思いますか。また、プロジェクトへの参加度合いはどうか。

11. カウンターパートは適切な機関・部署・人員が配置されていますか。他にプロジェクトへの協力・連携が必要とされる機関・部署はありますか。
12. プロジェクトを実施する上で、円滑な業務遂行に貢献している要因はありますか。前段の開発調査や他ドナーの協力活動の経験・アセットを活用していますか。
13. プロジェクトの実施過程で生じている問題はありますか。あるとしたらその原因は何ですか。それに対してどのように対処しましたか／するつもりですか。

評価 5 項目に関する質問

妥当性

1. プロジェクトの実施時期は適切であると思いますか。
2. プロジェクトのターゲットグループ（チャンピオン・MDA の内部監査人）の選定は適切であると思いますか。
3. プロジェクトの支援方法・アプローチ（カウンターパート機関の組織強化ではなく、個人への能力強化）は、成果やプロジェクト目標を達成するための方法として効果的であると思いますか。本プロジェクトの枠組みは、当初、タンザニア側のキャパシティ水準に則ったものだったと思いますか（例：協力の範囲が過大だったか適切だったか。協力のシーケンスは適切に設定されていたか）。また、タンザニア側 C/P の当時のキャパシティを前提に考えると、どのようなプロジェクトの設計が適切だったと思いますか。
4. PDM は適切であると思いますか。

有効性

1. 各成果はプロジェクト目標達成に貢献していると思いますか。他に必要とされる成果はありますか。
2. 各成果・プロジェクト目標の達成における貢献・促進要因は何ですか。
3. 他ドナー・NGO 等による協力活動との相乗効果の例はありますか。
4. 各成果・プロジェクト目標の達成を阻害している要因は何ですか。それに対してどのように対処しましたか／するつもりですか。

効率性

1. 投入は活動を実施するのに十分であると思いますか。現行の PDM で設定しているプロジェクト目標及び成果は、現在よりも少ない投入で達成可能ですか。
2. 各活動は成果を達成するのに十分であると思いますか。
3. 専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期はそれぞれ適切だと思いますか。
4. カウンターパートの人数、配置状況、能力はそれぞれ適切だと思いますか。

5. 第三国研修（ケニア・ウガンダ）の人数、研修内容、研修時期・期間はそれぞれ適切だと思いますか。
6. 供与機材の種類、量、設置時期はそれぞれ適切だと思いますか。
7. プロジェクトの全体予算・ローカルコストは適性規模だと思いますか。
8. タンザニア側のコスト負担は適性規模だと思いますか。

インパクト

1. 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の事例はありますか。
2. 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の事例はありますか。

持続性

1. タンザニアの政治及び中央省庁における内部監査に対する認識は高いですか。
2. 本プロジェクトのパイロット的活動の成果活用のベースになる内部監査戦略計画の策定の動き等ありますか。
3. 供与機材のタンザニア側の維持管理体制に問題はありませんか。
4. QAS/IAGD は、内部監査研修の企画・運営管理・M&E を行う能力を有していると思いますか。また、独自にチャンピオン認定プログラムを実施していくことができると思いますか。
5. チャンピオンは、内部監査研修の指導・M&E を行う能力を有していると思いますか。
6. その他、プロジェクトの持続性を確保するために必要なアクション及び JICA 側投入はありますか。

以上

4. 質問票集計結果

質問票集計結果

	省庁名	面談者	主な内容
1	財務省内部監査局 (IAGD)	内部監査局長補佐	<ul style="list-style-type: none"> 2011年7月にCIAUからIAGDへと組織の格上げしてから、まだ1年のため体制が十分に整っているわけではないが、新局長・局長補佐の下、組織の格上げによってカバーする権限・範囲が広がった任務に対して意欲的に取り組んでいる。財務面でも比較的十分な予算が配賦されており、プロジェクトにおける先方の費用負担も増えている。 プロジェクトで開発したチャンピオン認定プログラムを今後も継続し、チャンピオンを増員させていく計画で、各MDAに適切な人数のチャンピオンを配置していく方針。LGAの内部監査機能強化も局としての新しい任務になっているため、LGAに対する強化策を模索している。 今後の内部監査強化に向けた方針及びそれに対する局としての役割等を記した「Internal Audit Operational Plan(5カ年計画)」を作成しているが、財務省内での承認は取れておらず、計画の内容自体もやや具体性に欠けている。
2	財務省内部監査局 (IAGD)	職員(チャンピオン10名)	<ul style="list-style-type: none"> チャンピオン達は局化前、各MDAの内部監査ユニットに内部監査人として所属していたが、局化後は全員がIAGDの職員となっている。IAGD職員としての通常業務があるため、チャンピオンとしてのMDAでのOJTは現在、追加業務として行っている。この追加業務に対して手当などは支給されていないため、負担の改善を求めている。 チャンピオンそれぞれは、自身の内部監査指導におけるスキルに自信をもっているが、専門家によると個人によって差はあり、引き続き監査実務に携わって経験を重ねていくことが重要との見解。 業務監査やリスクマネジメント、IT等、会計以外の分野の監査を習得したいという希望がある。

	省庁名	面談者	主な内容
3	農業・食糧保障・ 協同組合省	内部監査室長 (CIA) 内部監査人 10 名	<ul style="list-style-type: none"> ・ CIA 以下、内部監査人が 10 名態勢で臨んでおり、内部監査室としての連携・チームワークが非常に取れている。タンザニアでは主要な省であり、監査実施において他部署からの協力状況はよい。ただし、予算的には省全体が減少傾向にあり、現在の予算・人員規模では足りないとの回答。 ・ チャンピオンによる OJT を積極的に受け入れており、既にチャンピオンも輩出している。現在の内部監査人のなかにもチャンピオン候補生がおり、次回の認定試験において合格する見込み。 ・ 今後の課題として、業務監査やリスクマネジメント等、会計以外の分野の監査を習得する必要があるとの見解。
4	コミュニケーション・科学技術省	内部監査室長 内部監査人 3 名	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトで作成したハンドブックは配付されているが、内部監査人の 1 名がハンドブック導入研修に 1 日参加したのみで、プロジェクト自体にはほとんど参加していない状態。OJT にも参加したことはない。 ・ CIA のやる気が高いとはいえ、予算も少ないため、監査業務を活発には行っていない模様。省内における内部監査の理解も低く、他部署の被監査者からの協力が得にくい状態。 ・ ハンドブックに対しては好意的な感想をもっているものの、OJT をやっていないため内容を十分理解しているとはいえない。Principal Internal Auditor や Senior Internal Auditor など経験のある内部監査人がおらず、新任の内部監査人に対して業務を教える余裕もないため、プロジェクトの OJT や研修への参加を希望している。
5	コミュニティ開発・ジェンダー・子ども省	内部監査室長 内部監査人 3 名	<ul style="list-style-type: none"> ・ CIA が非常に積極的でやる気があり、他省の内部監査委員会のメンバーも務めており、内部監査の専門的な内容を熟知している。プロジェクトの活動に対しても協力的で、OJT も積極的に受け入れている。内部監査局等、他省庁との交流・コミュニケーションも良好。 ・ 今まで監査の手法や手順が統一されておらず、

	省庁名	面談者	主な内容
			<p>内部監査報告書の質も低かったが、プロジェクトによる監査手続きを取り入れたことにより、体系的な手法を学ぶようになり、調書や報告書の質も上がったとの評価。実際に OJT の前と後での内部監査報告書をそれぞれ視察したが、内容の向上は一目瞭然であった。</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査人の数が足りておらず、予算も厳しい状況。省全体の予算が少ないため、今後の予算増加の見込みも少ない。
6	財務省 (Vote 50)	内部監査室長 内部監査人 1 名	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査室の人員数は少ないが、財務省の一部ラインのみを担当しているため、この人数で要員は足りている。財務的にも十分な予算が配賦されており、問題はない。他部署からの理解も良好で、普段、監査実務を行うにあたって特に問題点は感じていない。 プロジェクトによる OJT を積極的に受入れ、ハンドブックで紹介されている新しい内部監査手続きに沿った監査を実施している。これにより調書・監査の内容が向上し、報告書の質も上がっているとの回答。 プロジェクトによる監査手続きを導入したことにより、初めは以前より業務が増えて時間がかかるようになったが、資料をコード化してまとめるなど効率的な手続きであるため、2 回目からは、調書作成や監査実施に時間がかからなくなったという効果があった。
7	産業・貿易・マーケティング省	内部監査室長 内部監査人 4 名	<ul style="list-style-type: none"> CIA は積極的であるが、17 機関の Agency を抱えるなど省のカバー範囲が広く、現在の人員数では絶対的に足りていない。予算も足りていないため、地方の Agency には出張にもなかなか行けない状態。 プロジェクトで導入されたハンドブック及びそこでの内部監査手続きは実用的で、役立つ内容である。まだ全員の内部監査人が研修に参加している訳ではないので、引き続き研修を受講していきたい。

	省庁名	面談者	主な内容
			<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトによる研修に参加したことで、他省庁ではどのように内部監査を実施しているのかを知り、また他の内部監査人と日々の経験や問題点などを共有する機会が得られたことがよかったとの回答。
8	天然資源・観光省	内部監査室長 内部監査人 5 名	<ul style="list-style-type: none"> CIA は積極的であるが、内部監査人の数・予算ともに現状は足りていない状態。特に経験豊富な内部監査人を欠いている。 プロジェクトから提供されたハンドブック及びチャンピオンによる OJT は、非常に役立っている。プロジェクトで導入された体系的なアプローチによる内部監査手続きは、調書や報告書の内容向上に効果的であるとの評価。 CIA の指摘する課題として、各内部監査人がハンドブックの内容をまだ十分に理解しておらず、新しい内部監査手続きがなぜそのような手続きになっているのかを正確に理解していないため、被監査者からの「なぜ今の段階でその情報・資料を必要とするのか」といった質問に答えられていないとの指摘。監査手続きがなぜそのような手順を踏まえて進められているのか、各内部監査人が真の意味で理解することが大切であるとの指摘。
9	内部監査人協会	Executive Secretary	<ul style="list-style-type: none"> 米国に本部がある協会のタンザニア支部。2006年に設立され、法人会員でなく個人が参加し、民間・公的部門の多くの内部監査人が所属している。入会方法は、会費の支払い及び他者からの推薦状など。入会には米国本部の承認がいる。会員は事前調査時には 200 名程度だったが、現在は 700 名になっており、急激に増えている。公的部門の会員の割合は 60～65%程。会員に対しては、米国本部からのニュースレターの配付や研修案内等のサービスを行っている。 内部監査局が設立されたことにより、今後の内部監査発展に向けて期待がもてるとの評価。特に、局内に“Quality Assurance Section”が設けられたことは、タンザニア政府が内部監査の質の向

	省庁名	面談者	主な内容
			上をめざしていることの表れであり、良い傾向との見解。
10	ムズンベ大学	Consultant & Director, Directorate of External Linkage & Community Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • 現地再委託先として、プロジェクトの初期に実施したベースライン調査やワークショップ・研修等の講師、チャンピオン認定試験の判定等を担当。ベースライン調査時に比べ、各 MDA における内部監査の理解は進み、監査実務がかなり向上したとの回答。 • チャンピオンのスキルレベルは個人によって差があるが、一部のチャンピオンはかなりのレベルに達しているとの評価。 • 今後は LGA の内部監査強化も進めていくべきとの見解。タンザニアの末端のコミュニティレベルまで監査の対象にしていかないと、真に効果的な監査は実施できない。しかし、すぐには無理なので、今後の長期展望として強化していきたいとのこと。

5. 主要面談者

主要面談者

機関	役職	氏名
財務省内部監査局 Internal Audit General's Division, Ministry of Finance	Internal Auditor General Assistant Internal Auditor General Assistant Internal Auditor General QAS, Champion QAS, Champion QAS, Champion QAS, Champion RM, Champion RM, Champion LGA, Champion LGA, Champion LGA, Champion B&P, Champion	Mohammed A. Mtonga Chotto L. Sendo Stanslaus W. Mpembe Enock J. Mayage Idrisa A. Mohamed Lightness Simon Mality Nikundiwe Kibaja Mmakasa Dickson Austin Maria Edward Ndukeki Omari A. Msuya Roman Appolinary Macha Theresia Paschal Mihayo Saad Frank Ntetemela
農業・食糧保障・協同組合省 Ministry of Agriculture, Food Security and Co-operatives	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Mwanyika M. Semroki Twiningile Raphael Mwakalukwa Iman S. Msuya Erastus Kisula T. Mwakatundu Henry H. Nyomeye Karomba J. Emmanuel Ngasoma Linus Idrisa Mshare Allen Mshabahe
コミュニケーション・科学技 術省 Ministry of Communication, Science and Technology	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Miriam B. Mbaga Kuruthum S. Mngoya Nassor Bhahary Valentine Mtoba
コミュニティ開発・ジェンダ ー・子ども省 Ministry of Community Development, Gender and Children	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Cassim Mambo Omari Msuya Nicolaus Jalane Amina Ruwa
財務省 (Vote 50) Ministry of Finance (Vote 50)	Chief Internal Auditor Internal Auditor	Everisto Mwalongo Oiness Ikomboka
保健・社会福祉省 Ministry of Health and Social Welfare	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Anna Mhere Sphia Kazuzuru Deogratius Gervas Emmanuel S. Yolotan Veronica Mingi Adam J. Simba Greyson Kissava Jackson Kivembele Bulandi Shija Leah Peter Dia Liundi Irene George M. Osbert Kaputa

機関	役職	氏名
産業・貿易・マーケティング省 Ministry of Industry, Trade and Marketing	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Asia S. Mohamed Titus J. Njore Marystella S. Sendoro Grace J. Kisingi Celesta Kagwi
天然資源・観光省 Ministry of Natural Resources and Tourism	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Flora Masami Hamisi R. Mwesi Neema Mbiha Erica Kaombwe Fatuma Rubby Benjamin Kusekwa
運輸省 Ministry of Transport	Chief Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor Internal Auditor	Juliana M. Akile Salvatory D. K. Wilson Naiagesia Tito A. Kasambala Irene F. Mjinja
国家監査局 National Audit Office	Chief Internal Auditor Principal Internal Auditor	Kishimba J. Shadrack Kyando Asifiwe
タンザニア内部監査人協会 Institute of Internal Auditors, Tanzania	Executive Secretary	Kafaso Millinga
ムズンベ大学 Mzumbe University	Consultant & Director, Directorate of External Linkage & Community Engagement	Alloyce Maziku
イギリス国際開発庁 Department for International Development, UK		Kelly Nelson
EU European Union	Economist, Budget Support & Public Finances Management	Gullaume Barraut
在タンザニア日本国大使館	特命全権大使 経済協力班 専門調査員	岡田 眞樹 小熊 千里
JICA タンザニア事務所	所長 事業担当次長 所員 企画調査員	勝田 幸秀 岩間 創 山本 哲也 黒田 孝伸
プロジェクト専門家	総括/人材研修 1 人材研修 2	大供 史郎 遠藤 洋史

