

国名 モンゴル	内部監査能力向上支援プロジェクト フェーズ2
------------	------------------------

I 案件概要

事業の背景	<p>モンゴルでは、鉱物資源開発に伴う資本流入や石炭・銅の国際市況を追い風に、経済成長が加速していた（2011年17.5%、2012年12.3%）。一方、公共インフラ投資等の財政需要の拡大を受けて、財政状況は厳しく、公共財政管理を強化する必要に迫られていた。中でも内部監査機能強化の重要性は高く、中央省庁、県、及びウランバートル市が管轄する公的機関の内部監査を指導する部局として、2009年、大蔵省内に内部監査・業績モニタリング局（IA-ME局）が設置された（2013年に予算管理・リスクマネジメント局（BC-RM局）に、2016年に財務管理・リスクマネジメント局（FC-RM局）に名称変更）。しかし、設置当初、IA-ME局は人材・経験ともに不足しており、体制強化を目的に、日本政府の支援を受け、技術協力プロジェクト「内部監査及び業績モニタリング能力向上プロジェクト」（2012年1月～2014年7月）（フェーズ1事業）が実施された。同事業により、内部監査の啓発活動、各組織における内部監査業務支援、内部監査中期戦略計画（2014年～2016年）の策定支援が行われたが、同計画に沿った内部監査機能強化、とりわけ内部監査に係る法的環境整備、内部監査人の育成、内部監査の品質保証体制の導入等の課題が残された。</p>										
事業の目的	<p>本事業は、内部監査に係る、法的枠組みの強化、資格制度導入、実務能力強化、品質保証制度の導入、戦略計画策定を行うことにより、内部監査中期戦略計画（2014年～2016年）に沿った、より強固な内部監査体制の形成を図り、もってモンゴル政府の内部監査人が、制度面・組織面・人材面において、より持続的な環境下で内部監査を実施できるようになることを目指した。</p>										
	<p>1. 上位目標：モンゴル政府の内部監査人が、より持続的な環境下で内部監査を実施できる。 2. プロジェクト目標：モンゴル政府が、内部監査中期戦略計画（2014年～2016年）に沿って、より強固な内部監査体制を形成する。</p>										
実施内容	<p>1. 事業サイト：モンゴル全国（主にウランバートル市） 2. 主な活動： 1) 内部監査に係るより強固な法的枠組み形成に向けた方策の特定 2) 内部監査人資格研修制度の導入 3) 内部監査人の内部監査実施能力の強化 4) 内部監査品質保証制度の導入 5) 内部監査中期戦略計画の策定 3. 投入実績</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">日本側</td> <td style="width: 50%;">モンゴル側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣：8人</td> <td>(1) カウンターパート配置：6人</td> </tr> <tr> <td>(2) 第三国研修受入：6人（米国）</td> <td>(2) 施設・機材：プロジェクト執務室</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与：パソコン、コピー機、スキャナー、ボイスレコーダー、等</td> <td>(3) 現地業務費：プロジェクト執務室の共益費（電気、水道、電話）</td> </tr> </table>			日本側	モンゴル側	(1) 専門家派遣：8人	(1) カウンターパート配置：6人	(2) 第三国研修受入：6人（米国）	(2) 施設・機材：プロジェクト執務室	(3) 機材供与：パソコン、コピー機、スキャナー、ボイスレコーダー、等	(3) 現地業務費：プロジェクト執務室の共益費（電気、水道、電話）
日本側	モンゴル側										
(1) 専門家派遣：8人	(1) カウンターパート配置：6人										
(2) 第三国研修受入：6人（米国）	(2) 施設・機材：プロジェクト執務室										
(3) 機材供与：パソコン、コピー機、スキャナー、ボイスレコーダー、等	(3) 現地業務費：プロジェクト執務室の共益費（電気、水道、電話）										
事業期間	（事前評価時）2014年11月～2017年10月 （実績）2014年9月～2017年8月	事業費	（事前評価時）300百万円 （実績）341百万円								
相手国実施機関	大蔵省 財務管理・リスクマネジメント局（FC-RM局）										
日本側協力機関	新日本有限責任監査法人										

II 評価結果

【評価の制約】

- ・ 新型コロナウイルスの影響を受け、本事後評価は、FC-RM局、優先4省庁（建設都市開発省、道路運輸開発省、教育科学省、保健省）、3地方自治体（ドルノド県、オルホン県、ウブスハンガイ県）、モンゴル内部監査人協会（IIA Mongolia）への質問票調査及びオンライン会議や電話による聞き取り調査をもって行った。現地調査は行っていない。

【留意点】

- ・ プロジェクト目標の指標4-2及び4-3に関しては、事業完了時は、内部監査の継続的实施状況、及び文書化が行われた内部監査件数の目標値（16,8）の達成度をもって評価を行った。その根拠は、内部監査の継続的实施が指標に明記されていること、及び事業完了報告書（2017年7月）が目標値の達成度をもって指標達成度の報告を行っていることによる。また、事後評価時は、内部監査の継続的实施状況のみをもって評価を行い、文書化の件数は評価対象としなかった。その根拠は、文書化件数の目標値（16,8）が事業期間内の目標値であり、事業完了後の目標値が定められていないことによる。なお、監査の文書化とは、監査の計画・実施・報告・フォローアップのすべてのプロセスに関する詳細な記録であり、監査報告書はその一部をなすものである。

1 妥当性

【事前評価時のモンゴル政府の開発政策との整合性】

2013年に施行された新予算法は、財政安定化法の実効性確保を趣旨とし、予算の策定、執行、執行状況の内部監査など、予算管理プロセス全般を包括的に定めるものであった。同法では、内部監査の定義、政府内の内部監査権限の明確化、内部監査体制の規定など、内部監査の強化が目指されていた。これらのことから、本事業は事前評価時のモンゴル政府の開発政策と整合していた。

【事前評価時のモンゴルにおける開発ニーズとの整合性】

フェーズ1事業は、内部監査に係る啓発活動、各組織における内部監査の業務支援、内部監査中期戦略計画（2014年～2016

年)の策定支援等を行ったが、同中期戦略計画に沿った内部監査機能強化、とりわけ内部監査の法的環境整備、内部監査人の育成・定着、内部監査の品質管理保証体制の導入などが課題として残った。このことから、本事業は事前評価時のモンゴルにおける開発ニーズと整合していた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

「対モンゴル国国別援助方針」(2012年4月)は、重点分野(中目標)の一つとして、鉱業資源の持続可能な開発とガバナンスの強化を掲げ、鉱物資源関連の歳入増加を長期的経済発展につなげるため、行政能力や透明性の向上による財政管理・金融機能の強化、高度な知識・技術を有する人材育成、関連法・制度整備やその運用能力の向上等のガバナンス体制の確立・定着に向けた支援を実施することとしていた。このことから、本事業は事前評価時における日本の対モンゴル援助方針と合致していた。

【事業計画やアプローチの適切性】

本事業では、内部監査法案を策定し、その成立を前提に、内部監査に係るマニュアル、研修フレームワーク、品質保障制度、中期戦略計画の策定を計画していた。しかし、大蔵省内の事情により、国会への法案提出に至らなかった。そのため、マニュアル、研修フレームワーク、品質保障制度については、事業完了後、現行予算法にもとづいて大蔵大臣承認を受けた。しかし、現行予算法には、内部監査の国際基準準拠、監査委員会の体制、内部監査人の法的権限等に関する定めがなく、マニュアル、研修フレームワーク、品質保障制度は制約のあるものにとどまっている。中期戦略計画については、内部監査法の成立を待つこととなり、本事後評価時点において承認されていない。これらは、法案成立といった外部依存性の高い要件を事業計画の前提としたことに起因する活動方針の変更及び活動の遅れである。なお、プロジェクト目標及び上位目標の指標に関する限りでは、この制約が直接影響を及ぼすものではなく、有効性・インパクトの評価に特段の影響を及ぼしていない。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

プロジェクト目標は事業完了時までに達成された。内部監査成熟度モデル(IA-CM)における本事業対象分野の診断結果がレベル2からレベル3に向上した(指標1)。「内部監査に係る法的枠組みのコンセプトペーパー」、「内部監査実務マニュアル(案)」等が策定され、内部監査や内部監査人に係る法的枠組みの強化に向けた取り組みが行われた(指標2)。事業完了時におけるIAPPS(政府部門内部監査人)研修受講者数は359名で、指標の100名を大きく超えた(指標3)。実務指導を伴う内部監査が、優先4省庁に対して128回(指標4-1)、優先省庁以外の政府機関に対して13回(指標4-3)行われ、うち53回は本事業が作成した「内部監査実務マニュアル(案)」を用いて行われた(指標4-1)。上記優先4省庁の内部監査のうち、監査手続きの4段階(計画、実施、報告、フォローアップ)のいずれかの文書化が確認できたのは12件で、目標値の16件には至らなかった(指標4-2)。内部監査実施機関及び内部監査人の数は、2014年の11機関76人から2017年の44機関132人へと増加した(指標5)。内部監査品質保証活動(内部監査評価)は、大蔵省及び優先4省庁、並びに地方自治体3県の計8機関に対して行われ、そのうち3件について報告書が作成された(指標6)。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

本事業の効果は事後評価時において継続している。事業完了後、本事業が準備したアクションプランは、内部監査法の国会承認を除いて全て実行され、各種マニュアル及び規則類の整備も進んだことから、FC-RM局の判断によると、優先4省庁の内部監査成熟度はIA-CMのレベル4に達している。内部監査法に関しては、引き続き国会提出に向けた法案改訂作業が進められている。IAPPS研修は、事業完了後、実施されていないが、同研修をもとに改訂された研修が、大蔵省により、2017年から2020年の3年間に20回実施され、総受講者数は2,788人に上っている。内部監査実施機関及び内部監査人の数は、2017年事業完了時点の44機関132人から、2020年10月時点の45機関291人へと増加した。内部監査は、2018年から2020年の間に、優先4省庁にて合計90件、地方自治体を含む優先分野以外の機関にて1,702件行われ、そのすべてにおいて監査報告書が作成された。内部監査品質保証に関しては、「内部監査品質保証マニュアル(案)」が2019年に改訂、2020年に出版され、2021年、新型コロナウイルス禍の中、オンラインで地方自治体20県の内部監査に関する外部評価が行われた。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時点において、上位目標は達成されている。上記の通り、優先4省庁の内部監査成熟度はIA-CMのレベル4に達しており(指標1)、内部監査法は国会提出に向けた改訂作業が進められている(指標2)。公的機関の内部監査は継続的に実施されており、監査報告書数、提言数、フォローアップ率ともに高いレベルを保っている(指標3)。また、IAPPS研修に代わる研修も継続的に行われており、内部監査実施機関及び内部監査人の数は年々増加している(指標4)。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

内部監査に係る各種マニュアルや関連規則等が大臣承認され、監査結果にもとづく被監査部門への改善勧告が大臣レベルから発せられるなど、政府機関の内部監査体制の整備が進むにつれ、中央省庁の上層部において内部監査の有用性に関する理解が広まりつつある。また、本事業との連携を契機に内部監査人協会(IIA)の正式認定を受けたモンゴル内部監査人協会(IIA Mongolia)は、本事業を通してトレーナーの育成を図り、本事業完了後、内部監査人国際資格である公認内部監査人(CIA)及び公認政府部門内部監査人(CIAPPS)の研修・試験等を運用しており、国会事務局、会計検査院、警察庁、モンゴル銀行等の政府機関及び国有機関の内部監査人を対象に、広く研修を実施している。本事業による自然、社会、経済等への負の影響は確認されていない。

【評価判断】

以上より、本事業の有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	出所
プロジェクト目標： モンゴル政府が、内部 監査中期戦略計画 (2014年～2016年)に	指標1： モンゴルにおいて内部監査 成熟度モデル(IA-CM)にお ける本事業対象分野の診断	達成状況(継続状況)：達成(継続) (事業完了時) 内部監査人協会(IIA)の公的部門向け内部監査成熟度モデル (IA-CM)における本事業対象4省庁の診断結果は、日本人	事業完了報告書 FC-RM局、優先 4省庁、地方自治

沿って、より強固な内部監査体制を形成する。	結果がレベル2から1段階以上向上する。	<p>専門家より一部課題が指摘されたが、FC-RM局はレベル2からレベル3に向上したと判断した。</p> <p>(事後評価時)</p> <p>事業完了時に日本人専門家より提言されたアクションプランは、事業完了後、内部監査法の国会承認を除いて全て実行され、FC-RM局によると、本事業対象4省庁の内部監査成熟度はIA-CMのレベル4に達している。</p>	体3県への質問票調査及び聞き取り調査
	<p>指標2： 内部監査や内部監査人に係る法的枠組みの強化に向けた継続的な取り組みが行われる(法案・規則案の起草等)。</p>	<p>達成状況(継続状況)：達成(継続)</p> <p>(事業完了時)</p> <p>「内部監査に係る法的枠組みのコンセプトペーパー」、「研修に関する枠組み文書」、「内部監査実務マニュアル」、「内部監査品質保証チェックリスト」等が本事業によって作成され、内部監査や内部監査人に係る法的枠組みの強化に向けた取り組みが行われた。</p> <p>(事後評価時)</p> <p>本事業完了後の課題として、モンゴル側により最終化・正式化させるべきとされた事項は、内部監査法案の国会承認を除いて、すべて実行されている。「内部監査実務マニュアル」は、世界銀行が支援した「財政・金融安定強化プロジェクト」(2017年～2022年)が作成した内部監査マニュアルと統合され、「政府部門内部監査ガイダンス」として2019年に大臣承認を受け、事後評価時点において継続的に活用されている。「政府部門内部監査人研修枠組み」は「人材育成プログラム2019年～2029年」に、内部監査品質保証制度のフレームワーク及びマニュアルは「内部監査品質評価規則及び方法」に取り込まれ、それぞれ大臣承認を受けた。このように、内部監査に関する体制整備は本事業完了後も継続して行われている。一方、内部監査法案は、本事業完了後、FC-RM局によって最終化されたが、大蔵省内の法案の優先度の関係から、国会提出に至っていない。本事後評価時点において、国会提出に向け、FC-RM局が中心となり、引き続き法案の更新作業が進められている。</p>	<p>事業完了報告書</p> <p>FC-RM局、優先4省庁、地方自治体3県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
	<p>指標3： IAPPSの増加数：IAPPS研修受講者100名。</p>	<p>達成状況(継続状況)：達成(継続)</p> <p>(事業完了時)</p> <p>IAPPS研修は本事業期間中に3回実施され、総受講者数は359名であった。</p> <p>(事後評価時)</p> <p>事業完了後、政府の人材育成方針の更新を受けて、IAPPS研修は行われていない。代わって、政府の方針を反映させてIAPPS研修を修正した研修を大蔵省が開発し実施している。同研修は、2017年以降の3年間で20回実施され、受講者数は2,788人に上っている。</p>	<p>事業完了報告書</p> <p>FC-RM局、優先4省庁、地方自治体3県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
	<p>指標4-1： 作成中の優先分野内部監査マニュアルにもとづいて内部監査が継続的に実施される。</p>	<p>達成状況(継続状況)：達成(継続)</p> <p>(事業完了時)</p> <p>実務指導を伴う内部監査が、優先4省庁に対して128件、優先省庁以外の政府機関に対して13件、合計141件行われた。128件のうち、3年次の計53件は、本事業が作成した「内部監査実務マニュアル(案)」を用いて行われた。</p> <p>(事後評価時)</p> <p>優先4省庁及び本事後評価が調査を行った地方自治体3県(ドルノド県、オルホン県、ウブスハンガイ県)は、本事業完了後、本事業が作成した内部監査マニュアル、及び2019年以降は更新され大臣承認された「政府部門内部監査マニュアル」にもとづいて、内部監査を行っている。</p>	<p>事業完了報告書</p> <p>FC-RM局、優先4省庁、地方自治体3県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
	<p>指標4-2： 優先分野における内部監査が継続的に実施される：16(内部監査報告書、提言、フォローアップ)</p>	<p>達成状況(継続状況)：一部達成(継続)</p> <p>(事業完了時)</p> <p>指標4-1の通り、優先4省庁において、本事業が作成した「内部監査実務マニュアル(案)」を用いた実務指導を伴う内部監査が計53件行われた。また、同4省庁の内部監査において、12件の文書化が確認された。</p> <p>(事後評価時)</p> <p>事業完了後、2018年から2020年の間に、道路運輸開発省18件、教育科学省31件、保健省21件、建設都市開発省20件、合計90件の内部監査が行われ、そのすべてにおいて、「内部監査規則」(2015年)に定められた内部監査報告書が作成された。また、4省庁すべてにおいて、4半期ごとに提言のフォローアップが行われている。</p>	<p>事業完了報告書</p> <p>FC-RM局、優先4省庁、地方自治体3県への質問票調査及び聞き取り調査</p>

	<p>指標 4-3 : 優先分野以外の分野における通常の内部監査が継続的に実施される:8 (内部監査報告書、提言、フォローアップ)。</p>	<p>達成状況 (継続状況) : 達成 (継続) (事業完了時) 指標 4-1 の通り、優先分野以外の政府機関において実務指導を伴う内部監査が合計 13 件行われた。文書化件数は確認できていないが、すべての内部監査において「内部監査規則」(2015年) に定められた内部監査報告書が作成された。また、いずれの機関も 4 半期ごとに提言のフォローアップを行っていた。 (事後評価時) 事業完了後、2018 年から 2020 年の間に、モンゴル証券保管振替機構、ウランバートル市関税局等の優先分野以外の政府機関において 1,702 件の内部監査が行われ、そのすべてにおいて、「内部監査規則」(2015 年) に定められた内部監査報告書が作成された。また、これらの機関においても、80%から 100%の割合で、4 半期ごとの提言のフォローアップが行われている。</p>	<p>事業完了報告書 FC-RM 局、優先 4 省庁、地方自治体 3 県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
	<p>指標 5 : 内部監査実施機関、IAPPS、IAPI の数(かつ/あるいは割合)が増加する:100 (数かつ/あるいは割合)。</p>	<p>達成状況 (継続状況) : 達成 (継続) (事業完了時) 本事業開始時の 2014 年には 1 省庁 10 区の計 11 の政府機関に 76 人の内部監査人が配置されていたが、本事業終了時点の 2017 年には 13 省庁 21 県 10 区の計 44 の政府機関に計 132 人の内部監査人が配置され、3 年間で、内部監査実施機関数は 4 倍、内部監査人数は 1.7 倍に増加した。本事業完了時点の IAPPS 研修及び IAPI 研修の受講者数はそれぞれ、359 名及び 115 名であった。 (事後評価時) 2020 年 10 月時点において、14 省庁 21 県 10 区の計 45 の政府機関に 291 人の内部監査人が配置され、本事業開始時と比較して、内部監査実施機関数は 4.1 倍、内部監査人数は 3.8 倍に増加した。IAPPS 研修及び IAPI 研修は、本事業完了後、実施されていないが、IAPPS 研修に代わる研修が行われている(指標 3 参照)。</p>	<p>事業完了報告書 FC-RM 局、優先 4 省庁、地方自治体 3 県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
	<p>指標 6 : 内部監査品質保証制度実施数:2~3 件の報告書が作成される。</p>	<p>達成状況 (継続状況) : 達成 (継続) (事業完了時) 大蔵省及び優先 4 省庁、並びに地方自治体 3 県の計 8 機関に対して内部監査品質保証活動が行われ、3 件の報告書が作成された。 (事後評価時) 本事業完了後、2017 年に、エネルギー省及び 2 地方自治体の計 3 機関に対して内部監査品質保証活動が行われた。2017 年に IIA が国際フレームワーク (IPPF) の見直しを行ったことに伴い、FC-RM 局にて本事業が作成した「内部監査品質保証マニュアル」の改訂を行い、「内部監査品質評価規則及び方法」として 2019 年に大蔵省承認を受け、2020 年に出版された。同規則にもとづき、2021 年、新型コロナウイルス禍の中、オンラインで地方自治体 20 県の内部監査に関する外部評価が行われた。</p>	<p>事業完了報告書 FC-RM 局、優先 4 省庁、地方自治体 3 県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
<p>上位目標 : モンゴル政府の内部監査人が、より持続的な環境下で内部監査を実施できる。</p>	<p>指標 1 : モンゴルにおいて内部監査成熟度モデル (IA-CM) の診断結果が現状 (レベル 2) から 1 段階以上向上する。</p>	<p>(事後評価時) 達成 本事業完了後、上記プロジェクト目標 指標 2 に示したマニュアル及び規則等の体制整備、それらにもとづいた研修の実施、内部監査及び内部監査品質評価の実施等の活動が行われた。これらを通し、FC-RM 局の判断によると、モンゴル政府機関の IA-CM はレベル 4 に達している。</p>	<p>FC-RM 局、優先 4 省庁、地方自治体 3 県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
	<p>指標 2 : 内部監査の法的枠組みが形成される。</p>	<p>(事後評価時) 一部達成 上記プロジェクト目標 指標 2 に示した通り、本事業が策定した内部監査法案は、本事業完了後、最終化されたが、国会提出に至っていない。本事後評価時点において、地方自治体を含む政府機関からのコメント収集や関連調査の実施など、FC-RM 局が中心となり、国会提出に向けた法案の改訂作業が進められている。</p>	<p>FC-RM 局、優先 4 省庁、地方自治体 3 県への質問票調査及び聞き取り調査</p>
	<p>指標 3 : 内部監査が継続的に実施される (内部監査報告書、提言、フォローアップの実施回数が増加する)。</p>	<p>(事後評価時) 達成 モンゴル国内では、2018 年から 2020 年の間に 1,792 件の内部監査が実施され、そのすべてにおいて、「内部監査規則」(2015 年) に定められた内部監査報告書が作成された。提言数及びフォローアップ数の総数は確認できていないが、FC-RM 局によると、内部監査数の増加にもなって増加している。</p>	<p>FC-RM 局、優先 4 省庁、地方自治体 3 県への質問票調査及び聞き取り調査</p>

	指標 4 : 内部監査実施機関、政府部門 内部監査人 (IAPPS)、内部監 査実務指導士 (IAPI) の人数 (かつ/あるいは割合) が増 加する。	(事後評価時) 達成 上記プロジェクト目標 指標 5 参照。	FC-RM 局、優先 4 省庁、地方自治 体 3 県への質問 票調査及び聞き 取り調査
--	---	-----------------------------------	---

3 効率性

事業期間は計画通り (計画比100%) であったが、事業費は計画を超過した (計画比114%)。なお、アウトプットは事業期間終了時までには計画通りに産出された。よって、本事業の効率性は中程度である。

4 持続性

【政策面】

「モンゴル開発5ヵ年計画基本方針 2021年～2025年」(2020年) は、権力の分配と均衡化、その合理的管理のために法的環境を整備し、持続可能なガバナンスを構築することを開発目標のひとつとして掲げており、ここには内部監査を含む監査体制の整備が含まれている。また、「政府アクションプラン実施のための活動計画 2020～2024年」(2020年) は、国家サービスの迅速化や公共支出管理の透明化等を目指した、予算・財務の統合インフラの創出を計画している。なお、政府部門内部監査中期戦略計画の策定は、内部監査法の策定と並行して、現在、進行中である。

【制度・体制面】

優先4省庁の一つであった教育・文化・科学・スポーツ省が、2020年7月に、教育・科学省と文化省に分割された以外、大蔵省、優先3省庁、地方自治体の組織体制及び所掌業務に大きな変化はない。FC-RM局の体制に関しては、内部監査モニタリング評価課職員が8名、うち4名が内部監査を担当している。他の機関の内部監査人数は、建設・都市開発省1名、道路・運輸開発省2名、教育・科学省3名、文化省5名、保健省5名、ドルノド県9名、オルホン県5名、ウブルハンガイ県6名で、質問票調査によると、FC-RM局を除いて、いずれの機関も、内部監査人数はその業務に対して不足している。

【技術面】

本事業を通して学んだ知識は、世界銀行の支援等を活用して随時更新され、各種研修等を通じて広く関係者と共有されている。本事業で作成されたマニュアルその他の文書類もまた適宜、更新・改訂され、更新版は大臣承認を受けて政府機関内部監査の実務において活用されている。ドルノド県は、近県の自治体と共同で、地方自治体職員を対象とした内部監査研修を実施し、本事業を通して得た知識やマニュアル類の周知・普及活動を行っている。一方、ウブルハンガイ県その他の一部の地方自治体では、依然として内部監査に関する知識・経験が十分ではなく、さらなる研修や実務指導の必要性を訴えている。

【財務面】

大蔵省の内部監査関連予算額は表1に示す通り年々増加している。FC-RM局によると、予算額は業務に対して十分である。優先4省庁に関しても、質問票調査によると、内部監査関連予算額は十分とのことである。一方、県に対する質問票調査によると、オルホン県及びウブルハンガイ県の内部監査関連予算額は不十分で、出張費、燃料費、機材購入費等に支障をきたしており、コンピュータ及びその関連機器更新のための支援を必要としている。

表1 大蔵省予算額 単位：百万トゥグルグ

年	2017	2018	2019	2020
MOF 総予算額	288	290	354	445
内部監査関連予算額	23	34	89	98

【評価判断】

以上より、政策面、制度・体制面、技術面、財務面に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、コンセプトペーパーやマニュアル等の作成、IAPPS研修その他の研修実施、実務指導等を通じ、本事業対象省庁のIA-CMレベルの向上、内部監査実施機関及び内部監査人の増加、内部監査品質保証活動の実施等が実現し、プロジェクト目標を達成した。また、これらの改善傾向は本事業完了後も継続しており、内部監査法の国会承認を除いて、上位目標もほぼ達成された。なお、内部監査法案の国会承認といった外部依存性の高い要件を事業計画の前提としたことに起因して、活動方針の変更及び活動の遅れが生じており、事業計画の適切性に課題が見られたが、成果指標の達成に大きな影響は及ぼしていない。持続性に関しては、政策面、制度・体制面、技術面、財務面に一部問題が見られる。効率性に関しては、事業費が計画を超過した。以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- FC-RM 局には、引き続き内部監査法案提出の準備を進め、早期の国会承認を実現することを提言する。また、内部監査法の国会承認後は、同法にもとづき、政府部門内部監査中期戦略計画の策定とその実施、その他必要に応じてマニュアル、研修フレームワーク、品質保障制度の更新を行うことを提言する。
- 一部の優先省庁及び地方自治体は、業務量に対する職員数の不足を訴えている。大蔵省には、自らイニシアチブを取り、内部監査体制整備の一環として、これら公的機関の人員整備を促進することを提言する。
- 本事業のフェーズ1及びフェーズ2を含む様々な努力を通じて、中央レベルの内部監査体制整備は進んできたが、一方で、地方自治体には、依然として体制面、技術面、財務面等に課題があり、必ずしも内部監査が適正に行われていない例も散見される。大蔵省には、内部監査体制整備の次なる段階として、地方自治体の体制整備を進めることを提言する。

JICA への教訓：

- 本事業においては、内部監査法案の策定を主要な成果の一つとし、その国会承認を前提に諸活動が計画されていた。そのため、事業期間中から、大蔵省は半年ごとの会期のたびに内部監査法案の国会提出を試みたが、審議議題の優先度や政権交代等により提出がかなわなかった。また、本事業完了後は、大蔵省内の法案の優先度の関係から、同法案の国会提出が

実現していない。このように、法案の国会承認は事業及び相手国実施機関のコントロール外の要因に左右されることが多い。本事業では、方針を変更し、一部の成果は、新法ではなく、内部監査に関して制約のある現行法（予算法）のもとで承認を受けた。しかし、中期戦略計画は、新法案成立を待って、本事後評価時点において未だ承認されていない。このことから、法案成立といった外部依存性の高い要件を事業計画の前提としないこと、また、事業計画に当たっては、リスク分析を行い、発生確率及び影響度の高いリスクに関しては、その発生を前提とした事業計画にすることを推奨する。



2020年度内部監査人会議（ウランバートル市）
ほぼ全員が本事業の研修受講者



2020年度内部監査人会議（ウランバートル市）
大蔵省副大臣による開会の挨拶