

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| 国名         | <フェーズ 1>内部監査能力強化プロジェクト       |
| タンザニア連合共和国 | <フェーズ 2>内部監査能力強化プロジェクトフェーズ 2 |

I 案件概要

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------|----------|---------------|---------------------|----------------|----------------------------|---------------|----------------|-------------|--|----------|----------|----------------|---------------------|--------------------------|----------------------|-------------|----------------|
| 事業の背景                    | <p>2005 年から 2009 年にかけて実施された「成長及び貧困削減のための国家戦略」では、貧困の削減と国民生活の向上のためには、資源の利用における透明性と説明責任を高め、汚職のない効果的なシステムを構築する必要性が示された。これを受け、「公共財政管理改革 (Public Financial Management Reform Programme: PFMRP) <sup>1</sup>」が実施された。JICA は同改革を支援するため、開発計画型技術協力「公共財政管理能力向上支援」(2005 年～2007 年)を実施した。さらに、JICA は中央省庁 (Ministries, Departments and Agencies: MDA) の内部監査人の育成及び指導を行うための基盤を整備するため、技術協力プロジェクト「内部監査能力開発プロジェクト」(2009 年～2012 年) (フェーズ 1) を実施した。フェーズ 1 終了後、内部監査の質の向上および標準化された規定に基づく統一的な内部監査の実施に課題が残った。加えて、関係機関 (監査部門、内部監査委員会等) に内部監査を実施する意義が認識されていないために、業務改善につながっていなかった。</p> <p>これらのニーズに対応するため、「内部監査能力強化プロジェクトフェーズ 2」(2014 年～2020 年) (フェーズ 2) が実施され、内部監査局 (Internal Auditor General’ s Division: IAGD) による MDA 及び地方政府 (Local Government Authority: LGA) に対する技術指導に関する運営能力の強化が図られた。</p>                                                                                          |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| 事業の目的                    | <p>本事業は、タンザニアにおいて、内部監査のための研修コースの開発、内部監査ハンドブックの作成、チャンピオン<sup>2</sup>としての内部監査員の育成、チャンピオン認定プログラム (Champion Certificate Program: CCP) の強化、内部監査ガイドラインの技術的ツールの開発、監査委員会によるフォローアップの仕組みの確立等により、IAGD の MDA/LGA に対する技術指導の運営能力の強化を図り、もって技術指導に沿った MDA/LGA における内部監査サービスの充実に寄与することをめざす。</p> <p>＜フェーズ 1＞</p> <p>1. 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</p> <p>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</p> <p>＜フェーズ 2＞</p> <p>1. 上位目標：技術指導に沿った MDA/LGA における内部監査サービスが充実する</p> <p>2. プロジェクト目標：IAGD の MDA/LGA に対する技術指導の運営能力が強化される</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| 実施内容                     | <p>1. 事業サイト：</p> <p>＜フェーズ 1＞タンザニア全土</p> <p>＜フェーズ 2＞タンザニア全土</p> <p>2. 主な活動：</p> <p>＜フェーズ 1＞内部監査研修コースの開発、内部監査ハンドブックの作成、チャンピオンの育成、内部監査のモニタリング等</p> <p>＜フェーズ 2＞チャンピオンの能力開発、CCP の強化、ガイドラインの作成、ワークショップ形式によるチャンピオン育成、実地研修 (On-the-Job Training: OJT) ・モニタリング、アセスメント、内部監査員能力開発モデルの構築等</p> <p>3. 投入実績</p> <table><tr><td>日本側</td><td>相手国側</td></tr><tr><td>＜フェーズ 1＞</td><td>＜フェーズ 1＞</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：20 人</td></tr><tr><td>(2) 研修員受入：26 人</td><td>(2) 土地・施設：日本人専門家用執務室及び研修場所</td></tr><tr><td>(3) 機材：内部監査書籍</td><td>(3) オペレーションコスト</td></tr><tr><td>(4) ローカルコスト</td><td></td></tr><tr><td>＜フェーズ 2＞</td><td>＜フェーズ 2＞</td></tr><tr><td>(1) 専門家派遣：16 人</td><td>(1) カウンターパート配置:15 人</td></tr><tr><td>(2) 機材：プロジェクター、コピー機、パソコン</td><td>(2) 土地・施設：日本人専門家用執務室</td></tr><tr><td>(3) ローカルコスト</td><td>(3) オペレーションコスト</td></tr></table> |                 |                                                                                                                       | 日本側 | 相手国側 | ＜フェーズ 1＞ | ＜フェーズ 1＞ | (1) 専門家派遣：8 人 | (1) カウンターパート配置：20 人 | (2) 研修員受入：26 人 | (2) 土地・施設：日本人専門家用執務室及び研修場所 | (3) 機材：内部監査書籍 | (3) オペレーションコスト | (4) ローカルコスト |  | ＜フェーズ 2＞ | ＜フェーズ 2＞ | (1) 専門家派遣：16 人 | (1) カウンターパート配置:15 人 | (2) 機材：プロジェクター、コピー機、パソコン | (2) 土地・施設：日本人専門家用執務室 | (3) ローカルコスト | (3) オペレーションコスト |
| 日本側                      | 相手国側                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| ＜フェーズ 1＞                 | ＜フェーズ 1＞                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| (1) 専門家派遣：8 人            | (1) カウンターパート配置：20 人                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| (2) 研修員受入：26 人           | (2) 土地・施設：日本人専門家用執務室及び研修場所                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| (3) 機材：内部監査書籍            | (3) オペレーションコスト                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| (4) ローカルコスト              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| ＜フェーズ 2＞                 | ＜フェーズ 2＞                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| (1) 専門家派遣：16 人           | (1) カウンターパート配置:15 人                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| (2) 機材：プロジェクター、コピー機、パソコン | (2) 土地・施設：日本人専門家用執務室                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| (3) ローカルコスト              | (3) オペレーションコスト                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                 |                                                                                                                       |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |
| 事業期間                     | <p>＜フェーズ 1＞</p> <p>(事前評価時) 2009 年 3 月～2012 年 2 月 [36 カ月]</p> <p>(実績) 2009 年 9 月 1 日～2012 年 10 月 31 日 [37 カ月]</p> <p>＜フェーズ 2＞</p> <p>(事前評価時) 2013 年 10 月～2017 年 9</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 事業金額<br>(日本側のみ) | <p>＜フェーズ 1＞</p> <p>(事前評価時) 200 百万円</p> <p>(実績) 212 百万円</p> <p>＜フェーズ 2＞</p> <p>(事前評価時) 412 百万円</p> <p>(実績) 645 百万円</p> |     |      |          |          |               |                     |                |                            |               |                |             |  |          |          |                |                     |                          |                      |             |                |

<sup>1</sup> PFMRP は、1998 年より財務省を中心に開始した、会計、調達、監査の能力強化に焦点を当てたプログラムで、2004 年から第 2 フェーズ、2008 年から第 3 フェーズ、2012 年から第 4 フェーズが実施された。

<sup>2</sup> チャンピオンとは、内部監査人を指導する立場の内部監査人。

|         |                                                                                                                                                                                                                        |  |  |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|         | 月 [48 カ月]<br>(実績) 2014 年 5 月 14 日～2020 年 9 月<br>30 日 [77 カ月]                                                                                                                                                           |  |  |
| 相手国実施機関 | <フェーズ 1><br>財務省中央内部監査室 (Central Internal Audit Unit: CIAU <sup>3</sup> , Ministry of Finance and Economic Affairs)<br><フェーズ 2><br>財務省内部監査局 (Internal Audit General's Division: IAGD, Ministry of Finance and Planning) |  |  |
| 日本側協力機関 | <フェーズ 1>EY新日本サステナビリティ株式会社<br><フェーズ 2>新日本有限責任監査法人                                                                                                                                                                       |  |  |

## II 評価結果

### 【留意点】

#### <フェーズ合体型の評価>

事後評価では、フェーズ 1 及びフェーズ 2 を一つの事業として統合的に評価した。両フェーズは、同一の目標をめざしており、ロジックモデルも両者が継続的な関係にあることを示している。

#### <有効性・インパクトの指標>

- ・有効性及びインパクトの達成度を評価するにあたり、フェーズ 2 のプロジェクト目標及び上位目標の指標を検証対象とした。
- ・プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix: PDM) 自体には、プロジェクト目標及び上位目標の指標に関する目標値は明記されていない。そのため、本事業がモニタリングのために使用した目標値を、本事後評価においても採用した。
- ・本事後評価では、フェーズ 2 のスーパーゴールである「政府のリスク管理、内部統制、ガバナンスプロセスが向上する」については、その他のインパクトの項で検証した。

## 1 妥当性/整合性

### <妥当性>

#### 【事前評価時のタンザニア政府の開発政策との整合性】

両事業は、事前評価時点におけるタンザニアの開発政策と整合性が高い。フェーズ 1 の事前評価時、「成長及び貧困削減のための国家戦略」(2005 年～2009 年)では、資源活用の透明性及び説明責任を強化する必要性、ならびに貧困を削減し生活を改善するための効果的で汚職のないシステムを構築する必要性が強調されていた。これを受けて、2008 年に開始された PFMRF フェーズ III では、「中央及び地方政府の内部監査制度の強化」が主要なコンポーネントの一つとして掲げられた。フェーズ 2 の事前評価時、2012 年に開始された PFMRF フェーズ IV において、「公共サービスにおける健全な財務管理及び規制の確立」が上位目標として設定された。PFMRF フェーズ IV の「予算管理及びモニタリング」のコンポーネントの下では、「2017 年 6 月までに、MDA 及び LGA の能力が財政法及び関連規則に基づき強化され、財務における内部統制機能が強化され、外部監査勧告が実施される」ことが目標として定められた。

#### 【事前評価時のタンザニアにおける開発ニーズとの整合性】

両事業は、事前評価時点におけるタンザニアの開発ニーズと整合性が高い。フェーズ 1 の事前評価時、タンザニア政府は、MDA 及び LGA における内部監査部門の監督及び能力強化を支援するため、IAGD の前身である CIAU を 2006 年に設立した。しかしながら、CIAU は、政府の内部監査人に対する指導、監督、及び能力強化支援の責務を十分に果たすことができていなかった。フェーズ 1 の完了後も、内部監査報告書の品質のばらつき、一部地域における形骸的な監査の実施、及び内部監査の重要性に関する関係機関の認識不足といった課題が残された。これらの課題は業務改善を妨げており、IAGD による監査報告書の質の向上、LGA の内部監査人の育成、及び内部監査に対する関係機関の理解促進に向けた能力強化が必要とされていた。

#### 【事業計画/アプローチの適切性】

両事業の計画/アプローチは、非常に適切である。内部監査人が、内部監査人協会 (Institute of Internal Auditors: IIA) が発行する「国際専門実務フレームワーク (International Professional Practices Framework: IPPF)」の要件に準拠して監査を実施できるよう、能力開発が行われた。計画、実施、報告、及びモニタリングという監査プロセス全体を網羅するこのプロセスは、「内部監査ハンドブック」及び「ハンドブック補助教材」(ハンドブックセット (Handbook Set: HBS)) に体系的に文書化された。これにより、監査の質を向上させ、MDA、州事務局 (Regional Secretariats: RS)、及び LGA のすべての内部監査人に適用可能な、標準化された実務の強固な基盤として、監査の質の向上に寄与した。このような実践的な導入に対する体系的なアプローチは、特に評価に値する。さらに、本事業では、デュアル・トラック・アプローチを採用し、IAGD 側における制度構築を進めると同時に、MDA/RS/LGA 側において実践的な適用を促進した。この連携的なアプローチにより、IAGD の管理側及び MDA/RS/LGA の内部監査人の実施側の双方に対して、実践的な内部監査機能の能力強化が促進された。加えて、こうした能力開発の取り組みを通じて、内部監査人は、公共財政における歳入・歳出や、コミュニティで実施される開発プロジェクトの費用対効果を効果的に監査する能力を強化した。これにより、本事業の便益が、社会全体、ひいては脆弱な立場にある人々にも届くことが確保された。

### 【評価判断】

<sup>3</sup> 2010 年 7 月の内部監査部門の設立に係る法案可決を受け、2011 年 4 月に中央内部監査室 (CIAU) は内部監査局 (IAGD) へと格上げされた。

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>以上より、両事業の妥当性は③<sup>4</sup>と判断される。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>＜整合性＞</p> <p>【事前評価時における日本の援助方針との整合性】</p> <p>両事業は、事前評価時の日本の対タンザニア援助方針と整合している。フェーズ1の事前評価時、「対タンザニア連合共和国 国別援助計画」（2008年）において、「ガバナンスと行政の説明責任」が強調されており、中央及び地方政府レベルでの行政能力の強化に焦点を当てた優先分野の一つとして「行財政管理能力強化」が掲げられた。フェーズ2の事前評価時、日本の「対タンザニア連合共和国 国別援助方針」（2012年）では、「国民全てに対する行政サービスの改善」が柱の一つとして設定された。さらに、事業展開計画では、優先分野の一つに「ガバナンスと行政の説明責任」が掲げられ、開発課題として「行財政管理能力強化」が挙げられ、この開発課題は、能力構築及び制度整備に対する技術支援、ならびに財政基盤強化に対する財政支援を通じて取り組むこととされていた。</p> <p>【JICA他事業・支援との連携/調整】</p> <p>事前評価時及び事業実施中において、両事業とJICAの他の事業との連携/調整は、明確に計画されていなかった。</p> <p>【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】</p> <p>事前評価時に計画されたドイツ国際協力公社（German Agency for International Cooperation: GIZ）との連携・調整は、想定どおりに実施され、事後評価時に正の効果が確認された。GIZは、2013年に「地方ガバナンス促進支援プログラム（Support to Local Governance Process Programme: SULGO）」を実施した。本事業は、SULGOからIAGDに派遣されたコンサルタントと連携し、HBSや、チャンピオンのリスクベース内部監査（Risk-Based Internal Audit: RBIA）ツールを含む資料を共有するなど、情報交換を促進した。さらに、GIZのコンサルタントが実施したOJTにおいてHBSが活用され、本事業ではチャンピオンをOJTに参加させることで、研修及びHBSの活用に関するノウハウの共有を可能にした。加えて、チャンピオンがIIAの基準に準拠した実践の推進において主要なファシリテーターとして機能していることが確認された。JICA及びGIZ両事業の連携した取り組みを通じて、彼らの能力は品質管理の観点から強化された。</p> <p>【評価判断】</p> <p>以上より、両事業の整合性は③と判断される。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>【妥当性・整合性の評価判断】</p> <p>以上、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>2 有効性・インパクト</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】</p> <p>事業完了時まで、フェーズ2のプロジェクト目標は、おおむね計画どおりに達成された。改訂されたHBSはMDA/RS/LGAによって活用され、HBSに準拠したワーキングペーパーの数は191に達し、目標値の200に対し95.5%の達成率であった（指標1）。チャンピオンを有するMDA/RS/LGAの数は、目標値の100に対し97に達し、さらに、州のカバレッジ（チャンピオンの地理的カバレッジ）は、全26州をカバーすることで目標を達成した（指標2）。IAGD品質保証課（Quality Assurance Section: QAS）（IAGD-QAS）への定期報告の割合は、MDAにおいて32%から40%に、LGAにおいて57%から63%に上昇した（指標3）。</p> <p>【事業効果の事後評価時における継続状況】</p> <p>事後評価時点で、両事業の効果は継続している。改訂されたHBSは、MDA/RS/LGAによって引き続き活用されており、チャンピオンは他の監査人を積極的に支援している（指標1）。フェーズ2の事業完了以降、チャンピオンを有するMDA/RS/LGAの数は変わらず97を維持している（指標2）。MDA及びLGAの定期報告の割合はともに75%に達し、事業完了時以降の改善が見られた（指標3）。</p> <p>【上位目標の事後評価時における達成状況】</p> <p>事後評価時点までに、フェーズ2の上位目標は、計画どおり達成された。指標1については、MDA/RS/LGAにおける内部監査規程及び監査委員会規程の承認割合が増加した。指標2については、勧告の実施状況に関する内部監査ユニット（Internal Audit Units: IAU）からの報告の割合が増加した。</p> <p>【事後評価時に確認されたその他のインパクト】</p> <p>IAGDの技術指導に関する運営能力の強化により、内部監査対応の質が向上した。IAGDによれば、この能力強化は、監査プロセス中に特定される不備等の監査指摘事項の減少につながった。また、内部監査機能の改善は、政府の業務、特にリスク管理、内部統制、ガバナンスプロセスの向上（スーパーゴール）において顕著な進展をもたらした。これらの進展は、監査委員会による改善勧告へのフォローアップ支援の強化、ならびにIAUによる信頼性の高い評価及びコンサルティングの提供を通じて実現され、ガバナンス体制全体の強化に貢献した。</p> <p>さらに、文書収集の向上、仮保管及び恒久保管スペースにおける整理された保管、証拠保全プロセスの強化を含む行政サービスの提供及び監査実務においても改善が確認されており、これらの改善は、内部監査の運営効率のさらなる向上につながっている。</p> <p>加えて、政府内部監査情報管理システム（Government Internal Audit Management Information Systems: GIA-MIS）が、内部監査機能を効率的かつ効果的に管理することを目的とした情報管理システムとして、USAIDの公共部門制度強化プログラム（Public Sector Systems Strengthening Program: PS3プログラム）（2015年～2020年、2020年～2025年<sup>5</sup>）の支援を受けて開発された。同システムは、HBS及びRBIAツールに基づいて設計されたことを踏まえると、これらの教材がGIA-MISの開発に大きく貢献したといえる。</p> |

<sup>4</sup> ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

<sup>5</sup> 2020年から2025年にかけてPublic Sector Systems Strengthening Plus（PS3+）が実施されている。

【評価判断】

以上より、両事業の有効性・インパクトは③と判断される。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度＜フェーズ2＞

| 目標                                                                         | 指標                                                                                                                | 実績                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                    |                   |  | 情報源                              |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--|----------------------------------|--|----------------|-----------------------|--------------------|-------------------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|----------------|-----|------------------|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|------|
| プロジェクト<br>目標<br><br>IAGD の<br>MDA/LGA に対<br>する技術指導<br>の運営能力が<br>強化される      | (指標 1)<br>チャンピオンによるモニ<br>タリング訪問を受けた<br>MDA/RS/LGA において、改<br>訂された HBS が活用され<br>る                                   | 達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（継続）<br>（事業完了時）<br>MDA/RS/LGA による改訂版 HBS の活用については、改訂版 HBS に準拠したワーキ<br>ングペーパーの数に基づき評価され、その合計は 191 となり、目標値 200 に対し<br>て 95.5%を達成した。<br>（事後評価時）<br>改訂版 HBS は MDA/RS/LGA によって継続的に活用されている。チャンピオンは、<br>監査業務ファイルが作成され、関連する書類が適切に保管されるよう、職場にお<br>いて他の監査人を積極的に支援している。さらに、CCP 及び HBS に関するモニタ<br>リングは、IAGD の内部監査業務の一部として組み込まれており、MDA／RS／LGA<br>の内部監査の定常活動にも組み込まれることとなっている。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                       |                    |                   |  | 事業完了報<br>告書、IAGD                 |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
|                                                                            | (指標 2)<br>(i) リスクベース監査プ<br>ロセス及び文書化のため<br>にチャンピオンを有する<br>MDA/RS/LGA の数が増加<br>する、(ii) チャンピオン<br>の地理的カバレッジが増<br>加する | 達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（継続）<br>（事業完了時）<br>(i) チャンピオンを有する MDA/RS/LGA の数は 97 であり、目標値 100 に対しわず<br>かに下回り、達成率は 97%であった。(ii) 地理的カバレッジ（州の数）につい<br>ては、目標の国内全 26 州をカバーし、達成した。<br>（事後評価時）<br>チャンピオンを有する MDA/RS/LGA の数は、事業完了時から変わらず 97 を維持し<br>ている。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                    |                   |  | 事業完了報<br>告書、IAGD                 |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
|                                                                            | (指標 3)<br>MDA/RS/LGA から IAGD-<br>QAS への定期報告の割合<br>が増加する                                                           | 達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（継続し、発展）<br>（事業完了時）<br>MDA 及び LGA から IAGD-QAS への定期報告の割合は増加し、MDA からの報告は<br>32%から 40%に、LGA からの報告は 57%から 63%に上昇した。この定期報告<br>は、チャンピオンの取り組み、及び定期報告用のテンプレートとガイダンスを含<br>む HBS の導入によって促進された。<br>（事後評価時）<br>定期報告の割合は、MDA 及び LGA とともに 75%であった。これは、事業完了時と比<br>較して改善されたことを示している。<br><table><tr><td colspan="2">IAGD への定期報告（<br/>収集された報告書<br/>の割合）</td><td>基準</td><td>目標</td><td>実績<br/>(2017/18 年度)</td><td>事後評価時<br/>(2024 年)</td></tr><tr><td colspan="2">MDA から</td><td>32%</td><td>改善</td><td>40%</td><td>75%</td></tr><tr><td colspan="2">RS から</td><td>N/A</td><td>N/A</td><td>N/A</td><td>N/A</td></tr><tr><td colspan="2">LGA から</td><td>57%</td><td>改善</td><td>63%</td><td>75%</td></tr></table>                                                                |                       |                    |                   |  | IAGD への定期報告（<br>収集された報告書<br>の割合） |  | 基準             | 目標                    | 実績<br>(2017/18 年度) | 事後評価時<br>(2024 年) | MDA から        |     | 32% | 改善  | 40% | 75% | RS から |     | N/A | N/A | N/A | N/A | LGA から |     | 57% | 改善  | 63%            | 75% | 事業完了報<br>告書、IAGD |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
| IAGD への定期報告（<br>収集された報告書<br>の割合）                                           |                                                                                                                   | 基準                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 目標                    | 実績<br>(2017/18 年度) | 事後評価時<br>(2024 年) |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
| MDA から                                                                     |                                                                                                                   | 32%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 改善                    | 40%                | 75%               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
| RS から                                                                      |                                                                                                                   | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | N/A                   | N/A                | N/A               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
| LGA から                                                                     |                                                                                                                   | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 改善                    | 63%                | 75%               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
| 上位目標<br><br>IAGD による技<br>術指導を通じ<br>て MDA/LGA に<br>おける内部監<br>査サービスが<br>充実する | (指標 1)<br>MDA/RS/LGA において承<br>認された内部監査規程及<br>び監査委員会規程の割合<br>が改善する                                                 | 達成状況：計画どおり達成<br>（事後評価時）<br>CCP の継続的な展開及びその他の取り組みを通じて、MDA/RS/LGA において承認さ<br>れた内部監査規程及び監査委員会規程の割合は、以下の表に示すとおり増加し<br>た。<br><table><tr><td colspan="2"></td><td>基準<br/>(2013 年)</td><td>事業完了時<br/>(2020 年 9 月)</td><td>目標<br/>(2023 年 9 月)</td><td>事後評価時<br/>(2024 年)</td></tr><tr><td rowspan="3">内部監査規<br/>程の承認</td><td>MDA</td><td>52%</td><td>88%</td><td>改善</td><td>90%</td></tr><tr><td>RS</td><td>N/A</td><td>N/A</td><td>N/A</td><td>N/A</td></tr><tr><td>LGA</td><td>78%</td><td>96%</td><td>改善</td><td>98%</td></tr><tr><td rowspan="3">監査委員会<br/>規程の承認</td><td>MDA</td><td>33%</td><td>76%</td><td>改善</td><td>80%</td></tr><tr><td>RS</td><td>N/A</td><td>N/A</td><td>N/A</td><td>N/A</td></tr><tr><td>LGA</td><td>50%</td><td>78%</td><td>改善</td><td>80%</td></tr></table> |                       |                    |                   |  |                                  |  | 基準<br>(2013 年) | 事業完了時<br>(2020 年 9 月) | 目標<br>(2023 年 9 月) | 事後評価時<br>(2024 年) | 内部監査規<br>程の承認 | MDA | 52% | 88% | 改善  | 90% | RS    | N/A | N/A | N/A | N/A | LGA | 78%    | 96% | 改善  | 98% | 監査委員会<br>規程の承認 | MDA | 33%              | 76% | 改善 | 80% | RS | N/A | N/A | N/A | N/A | LGA | 50% | 78% | 改善 | 80% | IAGD |
|                                                                            |                                                                                                                   | 基準<br>(2013 年)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 事業完了時<br>(2020 年 9 月) | 目標<br>(2023 年 9 月) | 事後評価時<br>(2024 年) |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
| 内部監査規<br>程の承認                                                              | MDA                                                                                                               | 52%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 88%                   | 改善                 | 90%               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
|                                                                            | RS                                                                                                                | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | N/A                   | N/A                | N/A               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
|                                                                            | LGA                                                                                                               | 78%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 96%                   | 改善                 | 98%               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
| 監査委員会<br>規程の承認                                                             | MDA                                                                                                               | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 76%                   | 改善                 | 80%               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
|                                                                            | RS                                                                                                                | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | N/A                   | N/A                | N/A               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |
|                                                                            | LGA                                                                                                               | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 78%                   | 改善                 | 80%               |  |                                  |  |                |                       |                    |                   |               |     |     |     |     |     |       |     |     |     |     |     |        |     |     |     |                |     |                  |     |    |     |    |     |     |     |     |     |     |     |    |     |      |

|  |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                    |                   |      |
|--|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|------|
|  | (指標 2)<br>勧告の実施状況に関する<br>IAU からの報告の割合が<br>改善する | 達成状況：計画どおり達成<br>(事後評価時)<br>割合は、2015/16 年度の 79%から 2024 年には 80%に増加した。IAU は、IAGD に<br>よって整備された「政府監査勧告実施・情報追跡システム (Government Audit<br>Recommendations Implementation and Information Tracking System: GARI-<br>ITS)」を通じて報告書を提出し、勧告の実施状況を追跡している。すべての勧告<br>はこのシステムで管理されている。 |                       |                    |                   | IAGD |
|  | 勧告の実施状<br>況に関する<br>IAU からの報<br>告の割合            | 基準<br>(2014/15 年度)                                                                                                                                                                                                                                                     | 事業実施中<br>(2015/16 年度) | 目標<br>(2023 年 9 月) | 事後評価時<br>(2024 年) |      |
|  |                                                | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                    | 79%                   | 改善                 | 80%               |      |

### 3 効率性

事業費及び事業期間は計画を上回った（計画比：それぞれ140%、136%）。  
 フェーズ2の事業期間は、CCPの運営を強化することを目的とした新たな仕組みを確立するために29カ月延長され、それに  
 応じて事業費も増加した。追加された活動は次のとおり。改訂されたHBS及びRBIAで導入された概念の定着を図るため、補足  
 的にHBS配布ワークショップを開催した。また、改訂されたHBSに整合する形で、チャンピオンを認定するための基準を更新  
 し、IIA基準への準拠を確保した。さらに、IAGD-QASの下に専門ユニットが設立され、CCPの運営上のノウハウの移管、なら  
 びにCCPの基準及び実施方法の見直しと強化が必要となった。

|        |           | 事業金額（日本側の支出のみ、百万円） | 事業期間（月） |
|--------|-----------|--------------------|---------|
| フェーズ 1 | 計画（事前評価時） | 200                | 36      |
|        | 実績        | 212                | 37      |
| フェーズ 2 | 計画（事前評価時） | 412                | 48      |
|        | 実績        | 645                | 77      |
| 合計     | 計画（事前評価時） | 612                | 84      |
|        | 実績        | 857                | 114     |
|        | 割合（%）     | 140%               | 136%    |

アウトプットは計画どおり産出された。  
 以上より、両事業の効率性は②と判断される。

### 4 持続性

#### 【政策面】

PFMRP フェーズVI（2022/23年～2026/27年）において、「監査及び監視機能」が五つの優先分野の一つとして掲げられてい  
 る。この分野における戦略的目標には、「内部監査機能の強化」及び「監査勧告に対するフォローアップの強化」が含まれて  
 いる。

#### 【制度・体制面】

IAGDは、MDA/RS/LGA及びその他の政府機関、ならびにドナー支援事業における内部監査機能を担当する主要部門として位  
 置づけられている。その主な役割として、内部監査の独立性の確保、内部監査分野の制度化、及び内部監査人の育成が挙げ  
 られる。フェーズ1で確立され、フェーズ2で強化されたCCPのモニタリングもまた、IAGDの内部監査業務に組み込まれてい  
 る。さらに、PFMRPフェーズVIの下、IAGDは、内部監査報告書の質の向上、内部統制の強化、内部監査実務の高度化等を推進  
 する中心的な役割を担っている。実施機関によれば、人員配置については将来を見据えても特段の問題はない。

#### 【技術面】

本事業で移転されたスキルや知識は、良好に維持されていることが確認された。これらの能力は、サービス提供、情報収  
 集、証拠保全や文書管理といった日常業務において活用されている。このような実践的な技術の活用は、OJT等の研修制度に  
 よって支えられており、事業完了後も関係機関が本事業に関連する活動を円滑に遂行するための確固たる基盤となってい  
 る。さらに、HBS及びRBIAツール、監査委員会ガイドラインを含むマニュアルやガイドラインは積極的に活用されていること  
 も確認されている。

#### 【財務面】

IAGDによれば、必要な財源は政府の予算配分を通じて確保されている。たとえば、研修の実施等の予算は財務省の予算で  
 賄われている。さらに、内部監査機能の強化は財務省の戦略目標の一つに位置付けられていることから、財務面の持続性  
 は確保されているといえる。

#### 【環境・社会面】

環境・社会面の問題は確認されず、対応策を講じる必要はなかった。

#### 【評価判断】

以上より、政策面、制度・体制面、技術面、財務面、環境・社会面いずれも問題なく、両事業によって発現した効果の持  
 続性は④と判断される。

### 5 総合評価

両事業は、MDA/LGA に対する技術指導に係る IAGD の運営能力を強化するというプロジェクト目標をおおむね計画どおりに

達成し、技術指導に沿った MDA/LGA における内部監査サービスが充実するという上位目標を計画どおりに達成した。効率性については、事業費及び事業期間はいずれも計画を上回った。持続性に関しては、特段の問題は確認されなかった。

以上より、総合的に判断すると、両事業の評価は非常に高いといえる。

### III 提言・教訓

実施機関への提言：

1. **チャンピオンの有効活用**：IAGD は、研修を受けたチャンピオンを戦略的に活用し、他の公共機関に所属する監査人に対するピア・トゥ・ピア形式の研修を実施すべきである。このアプローチは、GIA-MIS システムの導入及び効果的な活用の拡大を促進し、分野横断的なシステムのカバレッジの拡大及び内部監査実務の強化につながる。

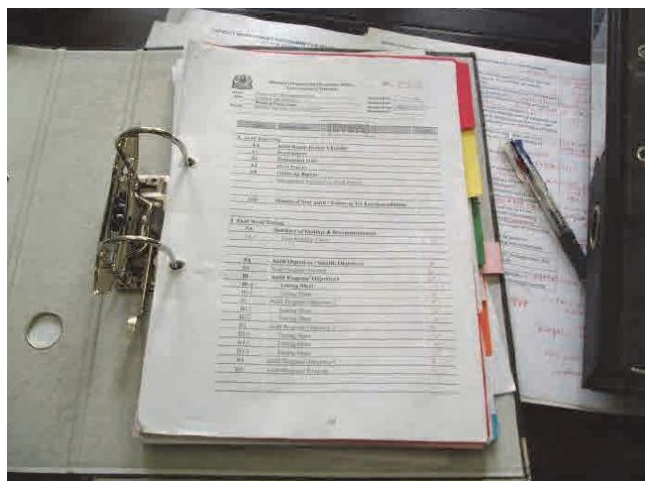
2. **GIA-MIS システムの最大限の活用**：IAGD は、タイムリーで正確かつ誤りの少ない監査報告書を作成するために、GIA-MIS システムの機能を十分に活用すべきである。このデジタルプラットフォームを効果的に活用することで、監査プロセス全体の質と効率が向上し、意思決定及び説明責任の改善につながる。

JICA への教訓：

1. **技術支援の持続性**：IAGD は、GIA-MIS システムの開発にあたり、USAID の PS3 プログラムから重要な技術的・財政的支援を受けたが、IAGD は同システムを維持管理するために依然として財務省の開発者に依存している状況である。GIA-MIS システムは本事業の効果の持続性を確保する上で重要な役割を果たしていることから、持続性の観点から、この点を事業設計において考慮する必要性を示唆している。ドナー支援終了後においても、実施機関が自立してシステムの維持管理及び更新を行えるよう、将来の技術支援においては、体系的な能力構築の取り組みを事業計画に含めることが求められる。

2. **新しい IT システムの持続性**：USAID からの初期資金により、GIA-MIS システムの開発及びパイロット実施が可能となったが、特にシステムの展開及び体系的な能力構築のためには追加の技術支援、特にシステム導入とそれに付随する包括的な研修が必要である。将来の類似事業においては、資金面を含んだより持続可能な計画を早期に確立すべきである。その戦略には、受益機関とのコスト分担の仕組みの導入、国家予算支援の活用、または官民連携などの代替的な資金源の特定が含まれ得る。こうした対策を当初から講じておくことで、初期のドナー資金援助終了後を見据えたシステムの継続的展開や能力開発の取り組みを支援することが可能となる。

3. **監査の質の向上に向けた技術の効果的活用**：USAID の支援により導入した GIA-MIS システムは、よりタイムリーで正確かつ誤りの少ない報告を可能にし、デジタル・ツールが監査の質を大幅に向上させる潜在力を持つことを示した。将来の JICA 事業においては、監査及び監視機能にデジタル・ソリューションを導入または統合する機会を積極的に特定することの重要性が示唆される。技術的ニーズの評価、ユーザーの理解の確保、組織能力に合ったシステム設計を行うために、主要な関係機関との早期の協議を行うことで、さらなるインパクトの最大化が可能となる。また、JICA は、技術の持続的かつ効果的な活用を確保するため、デジタル導入及び能力開発に対する技術支援を、事業設計の中核コンポーネントとして組み込むことを検討することも考えられる。



0JT 実施後の内部監査文書  
出典：フェーズ1の終了時評価報告書



ワークショップにおけるチャンピオンによる講義  
出典：フェーズ2のモニタリングシート