

国連マネジメント改革—Delivering as One イニシアティブの 分析・評価と国連機関の援助効果を高める上での課題

はじめに

本稿では、国際連合（国連）が 2007 年より推進している、国連マネジメント改革の取り組みの一つである「Delivering as One」イニシアティブの分析・評価と国連機関の援助効果を高める上での課題について報告する。「Delivering as One」（以下、DaO）とは、国連機関が開発援助プログラムを実施する開発途上国において、「ひとつの国連」という枠組の中で、複数の国連機関の援助戦略、計画、プログラムの内容をより整合性のある相互に補完的なものにするという提言である。整合性に欠ける様々な援助プログラムが開発途上国に持ち込まれることにより、援助吸収能力の低い途上国政府に過剰な行政負担を強いるという弊害については、既に 1960 年代から指摘されている。この現象はいわゆる「援助の爆撃」問題として 2001 年に世界銀行に指摘され、広く取り上げられるようになった。国連においても援助プログラムの重複によって生じる二重投資を減らし、プログラムの細分化を防ぐために、様々な改革の試みが為されてきた。DaO は、その中でも最も新しい改革プランの一つで、2006 年に国連事務総長の下に設立された首相、元国家元首、政治家、有識者らから構成された「開発・人道支援・環境分野の国連システムの一貫性に関するハイレベルパネル」という賢人会議によって提案されたものである。通常、20 超の国連機関が一つの開発途上国で様々な開発プログラムを実施している。実施国において、それら全てのプログラムを共通の枠組で再構成して、統合し、各々の要素が共通の開発目的に資するように、「ひとつのプログラム」とその資金的枠組としての「ひとつの予算枠組み」を構築することが、ハイレベルパネルによって提唱された。従来から任命されている、国連システム（国連全体）の国レベル（現場の）調整役である「国連常駐調整官」（レジデント・コーディネーター）を「ひとりのリーダー」として再認識し、「ひとつのプログラム」と「ひとつの予算枠組」の作成、実施、モニタリング・評価において主導的役割を果たすことが提案された。本稿では、国連改革について、「世界サミット」と「援助効果に関するハイレベルフォーラム」、DaO の背景、そして、5 年以上にわたる DaO の取り組みに関する実績と現時点での国連機関による評価について整理し、筆者自身の考察も記述する。そして、事例として特に DaO パイロット国の一つであるルワンダ共和国を取り上げる。実績と課題をまとめ、最後に今後の展望と提言を提示する。

1. 国際連合（国連）の沿革と国連改革

第二次世界大戦後、1945 年に国際連合（国連）が設立された際には、加盟国は 51 カ国だった。国連憲章に掲げられた国連設立の三つの目標は、1.) 国際の平和及び安全を維持すること、2.) 諸国間の友好関係を発展させること、3.) 経済的、社会的、文化

的または人道的性質を有する国際問題を解決するために国際協力を達成すること、である。現在の加盟国数は、193カ国。国連は、総会、安全保障理事会、経済社会理事会などの6つの主要機関、そして専門機関、さらに基金やプログラムを含む非常に複雑な機構となった。2010年の国連全体の予算は約200億ドル、70,000人の職員で支えられている（専門機関等を含む）（Müller 2010）。国連が1945年に創設された時点では国連が開発の主たる担い手になることは想定されなかった。従って、国連の一貫性の欠如はそもそもの国連創設時の制度設計によるところが大きい。1946年に国連児童基金（UNICEF）が設立され、1960年代に国連世界食糧計画（WFP）（1961年）、国連貿易開発会議（UNCTAD）（1964年）、国連開発計画（UNDP）（1965年）、国連工業開発機関（UNIDO）（1967年）が設立され、1970年代もその傾向が続いた。連邦主義アプローチではなく、機能主義アプローチによって、新しい命題に従って、経済社会理事会と合意文書を交わし、独立した組織を順次設立したのだ（Seth 2010）。1970年代から国連システムにおける調整やプログラム間の整合性の重要性がしばしば叫ばれるようになった。ピアソン報告やジャクソン報告によってそのような指摘がされたが、具体的な改革は中々進まなかった。（添付資料1参照。）

世界では、14億人の人々（世界人口の4分の1以上）が一日、1.25ドル以下の貧困線以下の生活を強いられており（World Bank 2008）、貧困削減は依然として大きな人類的課題である。国連の主たる目標の一つである開発分野での活動は、現在、国連の拠出金の大きな割合（43%）を占めている。その他は、平和維持（22%）、人道支援（21%）、グローバルな政策提言・アドボカシーと規範や規準の設定（14%）である。（2006年から2008年までの拠出金をもとに算出）。国連の中で、貧困削減を含む開発分野の実施組織として拠出金規模が大きいのは、国連世界食糧計画（WFP）（24%）、国連開発計画（UNDP）（23%）、国連児童基金（UNICEF）（15%）で、上位3位を占めている（2008年の拠出金に基づく）。2008年の地域別予算の執行割合としては、上位3位までが、アフリカ（38%）、アジア太平洋（20%）、アメリカ（12%）（中南米を含むアメリカ諸国）となっている（Seth 2010）。

第二次世界大戦後、世界は冷戦に突入したため、国連は平和と安全保障維持には、大きな役割を果たす事なく、一種の機能不全に陥ってしまった。しかし、冷戦終結後、世界で顕著となった様々な地球規模的課題、内戦、難民問題等に対処すべく、にわかに国連に対して多大な期待が寄せられるようになった。設立後40年を経た国連の制度疲労も重なり、加盟国から国連の組織改革に対して強い要請が突きつけられた。国連はここ20年で平均して2年に一度、新しい改革提案にさらされ、絶えず変革を迫られている組織である。一方、安全保障分野での改革は中々進まず、加盟国のパワーバランスに変化をもたらす改革（安全保障理事会改革等）は一向に実現できずにいる。改革案の矛先は次第に開発分野、しかも国連組織内の管理に関わるものがその主たる対象となっている。

2. 世界サミットと援助効果向上ハイレベルフォーラム

一連の国連改革の動きの中で大きなうねりを作ったのは、2005年の世界サミット（国連首脳会合）である。この会議では、178パラグラフから成る成果文書が採択され、その文書には、国連ミレニアム宣言の再確認、国連システムの強化などの項目が盛り込まれた。この約束に含まれた、国連システム強化のためのフォローアップの一環として、DaOは展開している。そして、同年3月に世界サミットに先んじて、OECD・DAC（経済協力開発機構・開発援助委員会）および国際開発金融機関の共催でパリ援助効果向上ハイレベルフォーラムが開催された。その場で、100以上の政府代表者や援助機関によって、「パリ宣言」が採択された。先進国と開発途上国双方の代表によって合意された「パリ宣言」は「援助効果」向上のための5つの原則から構成されている（添付資料2、3参照）。具体的には、1.) 途上国による開発計画・優先課題の決定、2.) 途上国側の援助戦略、制度に整合させる、3.) ドナー間の情報交換や手続きの共通化、4.) 途上国とドナーが援助の成果に対して互いに説明責任を負う、5.) 成果のための資源管理と意思決定の改善、などが提唱され、その成果を測るための指標が合意された。ハイレベルフォーラムは、パリ宣言の進捗状況を評価し、国際的な援助のあり方について議論する場として開催されてきた。2003年のローマ会議、2005年のパリ会議、2008年のガーナ、アクラ会議、2011年の韓国、釜山会議と続いている。アクラ会議では、「パリ宣言」を補完する「アクラ・アジェンダ・フォー・アクション」（AAA）が採択された。釜山では、「パリ宣言」の成果を振り返ることが大きな目的の一つだったが、世界的な成果を見ると13の指標のうちの1項目しか達成できなかった。釜山では、新興国がその存在感を増し、また市民社会組織（CSOs）も初めて正式な外交交渉に参画した。パリ宣言は、国連の現場でのプログラム実施においても、重要な指針となっており、そのような文脈の中で、国連への援助効果に関わる改革圧力は外部からも内部からも高まっている。

3. 「Delivering as One イニシアティブ」と『変革のための計画』の概要

Daoパイロットは、先にも述べた「開発・人道支援・環境分野の国連システムの一貫性に関するハイレベルパネル」（以下、ハイレベルパネル）の提案によるものだ。このパネルは、21世紀の地球的課題に対応するためにいかに国連の能力を強化すべきか、かなり包括的かつ実践的な提言を示した。パネルの委員には、日本からも当時の参議院議員の武見敬三氏が参加した。しかし、ハイレベルパネルが提示した47の提言のうち既に実施済みのものは、「国連システムに分散されているジェンダーに取り組む組織を統合する」という提言の1項目のみである（UN Womanの設立により達成）。部分的に実施済みの提案が2項目、実施過程にあるものは8項目、それ以外の36項目はまだ実施されておらずその目処も立っていないものがほとんどである。現在、実施過程にある提案事項は「ひとつの国連」パイロットに関するものが主である。

DaOパイロット国は最初に参加を申し出た8カ国（アルバニア、カーボヴェルデ、モザンビーク、パキスタン、ルワンダ、タンザニア、ウルグアイおよびベトナム）に加えて、21カ国¹のセルフスターターの合計29カ国で実施されている。2010年の総会決議A/RES/64/289にて、これまでのDaOの取組に関して、国連システムにおける開発に貢献するためのシステムとしての一貫性、その妥当性、達成度、効率について定期的に国連社会経済理事会に報告する事が義務づけられた。その根拠は、2007年国連3カ年事業活動政策レビュー総会決議(A/RES/62/208, OP 139)に遡る（囲み参照）。

まず、DaOパイロットプロジェクトに関する既存の資料を紹介する。第一弾パイロット参加国8カ国に関しては、主に以下の6種類の評価報告書が発表されている。それらは、1.) 2007年と2008年に二回発行された『ひとつの国連として、実績調査報告書』（2007年、2008年）、2.) 『ひとつの国連パイロット国スタッフサーベイ調査報告書』（2009年）、『ひとつの国連パイロット国キャパシティ評価』（2009年）（スタッフサーベイはキャパシティ評価の一環）、3.) 『ひとつの国連パイロット国からの教訓』（2009年）、4.) 『ひとつの国連イニシアティブの付加価値、パイロット8カ国からの語りと証言集』（2010年）、5.) 『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書』（2010年）、6.) 『国連4カ年事業活動政策レビュー』の一環である『ひとつの国連からの教訓に関する独立評価』（2012年）である。

『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書』においては8カ国で評価に関する共通のパラメーターが欠如していたこと、パイロットを開始する以前の目標達成度を測る為のベースラインデータや指標の欠如により、パイロット国の横断的な比較やパイロット試行以前と以後との比較が困難だったこと、自らの実績を評価することから、客観性にかける等の指摘があった。そのため、国連経済社会理事会経済社会局による国連4カ年事業活動政策レビューの一環として、『ひとつの国連からの教訓に関する独立評価』

（2012年）が実施され、そのドラフトが発表された。このレビューは、国連総会が国連システムの開発分野における活動の効果と効率を評価するための基礎資料を提供するために実施されるものである。2007年には、国連3カ年事業活動政策レビューが行われた。

2011年12月に国連により『変革のための計画』（仮訳）（The Change Plan, Proposals by the Change Management Team to the Secretary-General）が発行された。この報告書は、潘基文氏が国連事務総長に就任した際に打ち出した国連マネジメントに関わる優先課題を実現するために任命したチーム（Change Management Team）によって作成

2007国連3カ年事業活動政策レビュー総会決議
(62/208, OP 139)（仮訳）

国連総会は、国連開発システムにおける一貫性、協調、調和化の向上のための自主的な取組を評価し、いくつかの「プログラム国パイロット」の要請により、国連事務総長がそれらの「プログラム国パイロット」を支援すること、そして、国連評価グループの協力を得ながら、その経験を評価し、共有することを奨励する。加えて、それらの経験から得られた教訓に関する独立評価を行う必要性を強く主張する。その評価は、加盟国の考慮の対象となり、予見をもたらすことなく、政府間の決断に資するべきものである。

¹ 2010年と2011年のDaO会合に参加したセルフスターター国（15カ国）は以下の通りで、ウガンダ、エチオピア、ガーナ、キリバス、キルギスタン、ケニヤ、コモロス、ナミビア、パプアニューギニア、ブータン、ボツワナ、マラウイ、マリ、モンテネグロ、レソト。

された。『変革のための計画』では、主に以下の4つの提案が掲げられている。1.) 国連の信頼と信用の強化、2.) 職員の活力を引き出す、3.) 業務方法の改善、4.) 組織構造と機能の合理化、である。特に、本文中の121、122段落では、「持続可能な開発のために協力体制を強化する」(Working Together Better Towards Sustainable Development Support)と題して、DaOの取組などを通じて、国連機関が協調や協力を推進し、貧困削減、持続可能な開発のためにより力を発揮すべきだと記述されている。さらに、123、124段落では、「アフリカ支援のため協働」(Delivering Together in Support of Africa)と題し、国連によるアフリカ支援の強化と国連機関による明確な役割分担、重複の回避、資源の効果的利用の重要性が指摘されている。この報告書では、DaOに対する評価等は特に提示しておらず、DaO評価が次の国連の予算二カ年計画作成の指針になると言及されている。

4. 『ひとつの国連からの教訓に関する独立評価』報告書の概要

まず、パイロット国8カ国における広範な文献調査と聞き取りによって、ドラフトとしてまとめられ発表された『ひとつの国連からの教訓に関する独立評価』(仮訳)(以下、『独立評価』報告書)(Independent Evaluation of Lessons Learned from Delivering as One, Draft Final Report)の分析内容を報告する。評価結果を総合的にまとめたものが添付資料4の表である。この表の中で、以下の4つの戦略についてそれぞれその進捗を評価している。戦略1.「一つのプログラム」、戦略2.「一人のリーダー(一つの声)」、戦略3.「一つの予算/基金」については、すべて「中程度の進捗」(5段階評価の3)、戦略4.「一つの事務所」については、「わずかな進捗」(5段階評価の2)という結果を示している。

当該報告書では特に定義されていないが、ここで基本的な概念である Effectiveness と Efficiency の定義を記し理解を進めたい。西尾は、Effectiveness を「有効性」、「Efficiency」を「能率性」と訳し、以下の定義を示している。Effectiveness は「ある活動の実績を初期の目標水準に照らしてその達成度合いによって評価する規準」であり、Efficiency とは、「この活動の実績をその投入・産出比率によって評価する規準」である(西尾 2003)。本報告書では、西尾の定義に従いつつ、開発の文脈でより一般的な訳を用いて、Effectiveness を「効果」、「Efficiency」を「効率」とする。『独立評価』報告書によると、DaOに関する「妥当性」は「高く」(5段階評価の4)、「効果」については「中程度」(5段階評価の3)、「効率」については「低く」(5段階評価の2)、「持続性」については「中程度」(5段階評価の3)であるという結果が示されている。「一つのプログラム」に関しては、DaO 実施時に既に存在した国連開発援助枠組(United Nations Development Assistance Framework, UNDAF)(以下、UNDAF)を大幅に変更する事は難しく、より統合された新しい UNDAF が実施されるまで、その効果を測るのは難しい事が本報告書には記述されている。「一人のリーダー」によって国連の一貫性

は高まったという評価があるものの、一人のリーダー(レジデント・コーディネーター)と他の国連機関代表との間の相互のアカウントビリティーの欠如が指摘されている。依然、各国連組織にとっての上位組織はそれぞれの本部なのである。業務上の効率の向上(トランザクション・コスト削減)については、国連組織による共同調達などを通じて、コスト削減を実現したケースもあるが、各機関の統一した会計基準がないため、データを集計し分析する事自体が困難だと指摘されている。

5. DaO に関する「効果」と「効率」(トランザクション・コスト)

国連が釜山ハイレベルフォーラムに提出した『国連成果報告書 2011 パリ宣言モニタリング調査』によると、DaO 実施国におけるパリ宣言に基づく成果指標(添付資料 3)の結果は、以下の項目で、非実施国より良好だったという調査結果が出ている。それらの項目とは、援助プログラムと途上国の国家計画との整合性(アライメント)、援助予算の予測可能性、共同での国情分析作業などである。しかしながら、援助受入国への現地調査をドナーが調整し共同で行うという指標に関しては、非実施国と比べて結果が思わしくなかったようである。DaO 実施国であったために、多くのドナー等が視察に訪れたり、DaO 関連のワークショップ等が多く実施されたという皮肉ゆえの結果となってしまったとの指摘もある。

『独立評価』報告書にもあるように、トランザクション・コストについては、DaO 実施国で、援助受入国政府にとっては減少したが、国連機関にとっては短期的にはむしろ増大したとの見方が示されている。まずは、トランザクション・コストに関する国連システムにおける共通の定義やその測定方法を構築する必要があるだろう。その方法論に即して、より包括的かつ精緻な検証が必要だろう。国連が共に分析や政策提言等を行う、またはプログラムの形成、実施、モニタリング・評価を実施するという取り組み自体はそれなりに成果を出しているが、その共同作業やより多くの国連機関の参加によって、開発効果の向上へ寄与しているという実証的な結果はどの報告書にもまだ示されていない。開発効果の向上は短期的に発現するものとは言えないが、短期的なコーディネーションのコスト増に見合うだけの開発効果の向上が数年以内に実証的に示される事が、DaO 実施の条件となるだろう。(添付資料 6 に DaO 実施国の人間開発指標(HDI)の変遷を添付したが、マクロレベルでの HDI の推移と DaO の貢献を直接結びつけるのは難しい。)

6. DaO の教訓(誰から見た「効果」と「効率」か)

以下の 6 と 7 のセクションでは、これまでまとめた既存の報告書を踏まえて、筆者の見解を示したい。国連協調を含む援助協調においては、主に、1.) 情報共有、2.) 戦略・計画の擦り合わせ、3.) 共同作業やプログラムの実施という大きな 3 つの段階があると考える。DaO では、国によってどの分野で、1.)~3.)のどのレベルの協調を目指すのか

明確な指針が必要だろう。そして、国連の現場での「プログラム部門」および「オペレーション部門」と言われる現地事務所の財務、人事、調達等を担当する管理部門のそれぞれの業務において、どのような施策を講じることによって開発プログラムの効果を上げ、プログラム実施のコストを下げることにつながるか体系立てて分析し、その指針に基づき、国事務所のプログラム運営やビジネス・フローの体制を調整すべきである。

また、誰から見た「効果」と「効率」かについて検証することも必要である。同時に、短期か中長期かという時間軸の視点によっても評価は変わるだろう。DaOに直接関わるステークホルダーは、まず本部から見渡すと国連総会（General Assembly）、経済社会理事会（Economic and Social Council, ECOSOC）、ECOSOCが管轄する活動の調整機能を担う開発協力フォーラム（Development Cooperation Forum, DCF）、主要執行理事会（Chief Executive Board, CEB）、各々の国連組織の執行理事会（Executive Board, EB）、国連開発グループ（United Nations Development Group, UNDG）²、開発オペレーション調整事務所（Development Operations Coordination Office, DOCO）等がある。更に、各々の国連組織の本部と地域局や地域事務所、国連駐在事務所、現地国政府、プログラムの裨益者、現地に駐在するドナー機関、CSOなどである。

上記の『独立評価』に示された教訓のうちの一つは、国レベルでの特に、3.) 共同作業やプログラムの実施を行う際の大きな障壁は、煩雑な手続き細則であるということだ。複数の国連機関が例えば共同プログラムを実施する場合、その報告作業は、自らの機関への報告と共同プログラム用の追加の報告書を更に執筆するなど、おおむね追加作業となっている。国連機関の報告書を一元化した際には、組織個別の報告書は省略するなど柔軟な対応を国連本部や執行理事会が承認することが重要だろう。

もう一点の教訓として、『独立評価』報告書でも指摘され、また筆者の国連本部での聞き取り調査でも一定の見解が得られた共同プログラムに関するものがある。『独立評価』報告書では、共同でのプログラム実施（Joint Programme）と共同でのプログラム形成（Joint Programming）の違いを強調し、共同でのプログラム実施にこだわるよりも、むしろ共同でのプログラム形成に留めておく方が、低い調整コストでより高い開発効果につながるのではないかと分析されている。すなわち、上記3段階の2.)で留めるということだ。そのように判断したいくつかのパイロット国、例えば、タンザニアやルワンダでは、その方針を反映する為に、UNDAFから国連開発援助計画（United Nations Development Assistance Plan, UNDAF）へ移行しようとしている。UNDAFの導入によって、国連機関毎のプログラムをより体系化し統合するためにプログラム間の影響、相互作用、因果関係の論理をより明確にすること、国連機関毎に行っている計画・立案作業をUNDAFで代替しようとしている。

²国連開発グループ(UNDG)は1997年に当時の国連事務総長によって、国連改革の一環として国レベルでの国連開発の効果を改善する目的で設立された。UNDGの議長は事務総長に代わり国連開発計画(UNDP)総裁が務めている。UNDGは開発に取り組んでいる国連諸機関を取りまとめ、□国々における課題を分析し、支援戦略を計画し、開発支援を施行し、結果をモニタリングしている。国連諸機関が共に活動できるように政策や手順を策定している。

多くの DaO に関する報告書では、DaO の実施期間がまだ短かすぎるため成果が出ていないと述べているが、実際には、DaO のデザインそのもの、目指すべき目標設定自体に問題があるのではないかと懸念されている。まずは的確な目標設定を行った後に、その目標を達成するためのリソースの有無とその調達方法を検討すべきではないか。（例えば、DaO 実施国でのスタッフサーベイによると DaO 実施によって受容できないほどワークロードが増えているとの訴えも出ている。）

しかしながら、一人のリーダー（一つの声）の成果として挙げられている、政府とのより体系的かつ密な情報共有や質の高い政策提言等については、短期的な定量評価のみに偏ってその効果を判断するのではなく、定性的な分析も必要である。（短期・中期的な定量評価は、経費削減等の組織マネジメントにおいてむしろ有効である。）

7. 『ひとつの国連からの教訓に関する独立評価』報告書に対する批判的検討

上記の『独立評価』報告書では、DaO による開発効果への貢献の道筋を「変化の理論（Theory of Change）」として提示し、そのロジックに基づいて DaO の取組を体系的に評価したことに大きな意味があるだろう。全てのパイロット国を同じパラメーターで評価・比較し、その結果を統合しメタ評価を実施したことは意義が大きい。その手法を明確に示した事、聞き取り対象も国連職員（本部、地域事務所、フィールド事務所等）のみならず、プログラム国（被援助国）、開発パートナー（ドナー）等、様々なステークホルダーに行った事など評価に値する。しかしながら、DaO による貢献の主たる根拠をオーナーシップの向上として挙げている事、そして、そのオーナーシップの向上の拠り所は、プログラム国の主に財務省、外務省などの国連機関の窓口機関の DaO への積極的関与としているところに、その評価の限界があるのではないだろうか。開発効果向上のためには、やはりいわゆるライン省庁のオーナーシップの向上も欠かせないと筆者は考えるが、そのような成果はあまり見られなかったというのが本報告書の判断だ。

8. ルワンダ共和国の DaO 事例

DaO 実施国の一つである、ルワンダ共和国での事例について触れたい。ルワンダの一人当たり GNI は 520 ドル（2010 年）である。GNI の 24% を海外からの政府開発援助（ODA）に依存し、ODA は実にルワンダ国家予算の半分を占めている。主たるドナーは、1.) 米国、2.) 英国、3.) ベルギーである（外務省 2009）。2007 年より、DaO が実施され、一人のリーダーとして、レジデント・コーディネーターが国連システムのリーダーとして調整役を果たし、One UN ファンドが設立された。「一つの事務所」構想はコスト面から実施が見送られている。また、国連機関をすべて同じ建物に駐在させることによる安全上のリスクも指摘されている。（容易に標的になってしまうため。）

ルワンダ国政府の国家計画に整合性のある形で形成された国連開発援助枠組（United Nations Development Assistance Framework, UNDAF）を根拠に 2007 年に国連システ

ムの中長期計画が策定された。その計画を実施するために不足する資金ギャップを埋めるための機能として、One UN ファンドが設立された。One UN ファンドにはスペイン、英国、ベルギーなどの二国間援助機関が資金を拠出し開始された。実際にはその資金ギャップを埋めることはできず、新たな資金供与の見込みも薄くなっているというのが現状である。国連の「一つの予算」を目指したものの、実際には既存の予算体系に新しいOne UN ファンドを追加した形になっており、予算の統合自体はあまり進んでいない。

	効果	妥当性	効率	持続可能性	総合評価
一つのプログラム	3	3	2	3	3
一つの予算	2	3	3	2	3
一人のリーダー	3	4	2	3	3
一つの事務所	3	4	2	4	3
一つの声	3	4	4	4	4
総合評価	3	4	3	3	3

(1-4、1：最低、4：最高。)

図表 1：ルワンダ DaO 自己評価ダッシュボード (Universalialia 2010 p.vi)

ルワンダの『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書』に記載されている DaO 自己評価ダッシュボードに、Dao 実施の取り組みに対する評価が上記 (図表 1) の通りまとめてある。すべての項目で、援助効果は高いと評価されているが、そのためのコストが高いとの評価がなされている。ルワンダでは、1.) 情報共有、2.) 戦略・計画の擦り合わせ、3.) 共同作業やプログラムの実施のそれぞれのレベルでどのような成果が見られたらどうか。DaO の実施によって従来の共同国別評価書 (Common Country Assessment, CCA) や UNDAF、レジデント・コーディネーター体制のコーディネーションのためのツールはより良く機能したのだろうか。ルワンダの『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書』によると、UNDAF を作成するために国連全体で行った計画・立案作業や国連で共通のコミュニケーション戦略を作成したことにより、「情報共有」は活発に行われた。ルワンダ政府は初めて国連のルワンダにおける活動の全体を把握できたと評している。「戦略・計画の擦り合わせ」については国連組織間での調整というよりもむしろ、ルワンダ国政府の「貧困削減戦略書」の優先課題を、それぞれの国連機関のプログラム形成の指針としたという点で、国家計画との整合性を担保した面がある。「共同作業やプログラムの実施」については、前述の通り、共同プログラムの実施そのものよりも、戦略・計画の擦り合わせが重要だと指摘されている。

援助協調の目的と手段の混同

ルワンダでは、国連を含む援助協調のツールである、「分業」(Division of Labour) を

強行に実施したことにより、一つのドナーが3つの分野までしか活動ができなくなった。そのことにより、例えば、基礎教育セクターでは従来の大手ドナー（例：世界銀行）の資金や技術支援が引き上げられ、大きな予算とプログラム削減を強いられているという例もある。コーディネーションのためのコーディネーションに陥らないよう注意深く政策を実施する必要があるだろう。

プログラム国のオーナーシップの強化について

ルワンダで特筆すべき事例は、UNDP によるルワンダ経済財務計画省 (MINECOFIN) の対外財務部 (External Finance Unit, EFU) へのキャパシティ向上のための支援である。援助協調において重要なことは、国連自身の調整能力を高めると同時に、プログラム国の行政能力を向上させ、プログラム国自身が自国の国家計画に基づき、主体的な調整役として役割を果たす事である。2005年にUNDPの支援により、国連のプロジェクトとして、Aid Coordination Unitが設立された。そして、次第にその機能がMINECOFIN本体の一部局であるEFUに吸収された。ルワンダにおける援助協調の取組は国際的にも高く評価され、釜山ハイレベルフォーラムでも、ルワンダのカガメ大統領が他の貴賓と共に基調講演を行ったり、ルワンダでの援助協調の取組がベスト・プラクティスとしてプレゼンされるなど、小国ながらリーダーシップを発揮している。このような基礎を築いたのは、政府自身の調整能力を強化するための取組によるものと筆者は見ている。国連機関間の調整も外圧（あるいは追加資金が投入されるなどのインセンティブ）がある時に最も有効に機能するという傾向があるのは否めない。その外圧をもたらす事ができるのは、プログラム国とドナー国から構成される国連加盟国である。

8. 今後の展望と提言

国連マネジメント改革—Delivering as One—イニシアティブの分析・評価と踏まえて、国連機関の援助効果を高める上での課題について以下の提言を記す。まず、DaO実施国での経験を踏まえて、更にその成功要因と失敗要因を探る必要があるだろう。パリ宣言を中心とした「援助のやり方」に関する成果と実際の「開発課題の解決」に対する貢献であるミレニアム開発目標（MDGs）や人間開発の達成がつながってこそ、「ひとつの国連」の付加価値が認められるからだ。

提言1（執行理事会を含む国連本部レベル：手続きの簡素化）

一つの国連の取り組みを実施する際の大きな障壁は、煩雑な手続き細則である。国連間の手続き細則の簡素化・省略等が必須である。複数の国連機関が協働することによって生じる作業は、従来業務に対する追加作業となっている。例えば、各国連機関の報告義務は、フィールド事務所から、地域事務所や地域局を経て本部でまとめられ、最終的には各々の執行理事会へ定期的に提出される。仮に共同プロジェクトによって、国連機

関の報告書を一元化した際には、組織個別の報告書は省略するなど柔軟な対応を国連本部や執行理事会等が承認することが重要である。

提言 2（国連本部レベル：改革案の精査と結果の検証）

『変革のための計画』報告書の中にもリストアップされているように、今まで様々な国連改革の提言がなされてきた。ハイレベルパネルの提言も実施されたのはごく僅かである。新しい提言を更に積み上げるよりも、それらの提言が実現されずに放置されている要因を分析し、長期的視点に立ってそれらの改善提案で有意なものを再度取り上げ、フォローすべきではないか。例えば、ハイレベルパネル報告書では、国連の組織改編や経済社会理事会（ECOSOC）の調整機能の強化を提言しているが、それらの項目に関する具体的な進捗は乏しい。

提言 3（フィールドレベル：国連協調の目標の明確化）

援助協調の試みの中で有効に機能している分野や取り組みに支援や資金を集中的に供与すべきである。DaO パイロット国では往々にして開発効果向上のための「手段」の実施が先行しておりその「目的」が十分、国連システムのフィールド事務所の職員の間でも共有されていない。DaO を実施する前にまず、国連常駐代表で構成されている UN カントリーチーム（UNCT）や国連テーマグループ（UNTGs）毎に、SWOT 分析等を行い、国連協調により達成すべき開発効果に関わる目標を設定すべきである。援助プログラムの重複や分散が指摘されるが、実際には被援助国の広い国土や様々な分野の中で、重複が起きていないプログラムも多い。（むしろ国連の支援が足りない分野も多い。）どこに重複が生じているのか、どの分野で協調がより高い開発効果を生むのかまずは個別の分析が必要である。重複の弊害を減らす、または共に戦略を練る、共同作業を行う事によってより高い開発効果が得られると判断する分野においてのみ協調の努力をするべきである。

提言 4（フィールドレベル：インセンティブとしての評価）

上記のプロセスを経て絞った援助協調目標（UN カントリーチームや UN テーマグループ毎に 2～3 程度が望ましいのでは）は国事務所や職員のパフォーマンス評価（毎年的人事評価）にも反映させることも考えられる。現在でもそのような試みはなされているが、評価のシステムをよりインセンティブを誘発するように改善すべきである。例えば、現在は、レジデント・コーディネーターは他の常駐代表らから一方的に自身の人事評価へのコメントをされるが、レジデント・コーディネーターは他の常駐代表らの人事評価へのコメントをすることは許されていない。それから、例えば、UNDP の国事務所の本部による評価システムであるバランススコアカードでは、「国連協調」に関する項目があり、その実績は「共同プログラム」の実施数で判断される。共同プログラムより

共同プログラミングを重視すべきとの評価結果が出ている中、そのような指標は適切ではない。

提言 5（フィールドレベル：各国連機関の活動をプログラム化）

援助協調の文脈の中で頻繁に言及される「分散」と「重複」の問題に関しては、実は一つの国連機関の援助プログラムの中にも存在する。例えば、UNDP の国事務所では、数多くの小規模なプロジェクトを同時並行で実施しているケースも多く、それらのプロジェクトのプログラム化はあまり進んでいない。多くのバラバラの小規模なプロジェクトを手間ひまかけて実施する実態は一機関の内部でも起きている。それらのプロジェクトをプログラム化することと一定程度の規模以下のプロジェクトは NGO に委託するなどの工夫が有効ではないか。

提言 6（プログラム国政府との取組：オーナーシップとアフリカ支援）

パリ宣言の重要項目である、オーナーシップの尊重、カントリーシステムの活用等を促進するために、被援助国の行政機関の能力向上を目指すことが重要である。（本文中に述べたルワンダ対外財務部の例はそのことを示唆している。）そのためにもカントリーシステムの能力向上のために行政官や専門家、更に行政システムをパッケージとして、移転し、技術支援を行うことも考えられる。（特にアフリカ諸国では、輸出信用による貿易の拡大により、新たな債務が増大、その健全な管理についても問題が指摘されている。）

添付資料 1： 援助協調を推進するための主な国際的取り組み（筆者作成）

	グローバルな取り組み	国連における取り組み
1969年	ピアソン報告（The Pearson Report by the Commissions on International Development (援助協調の必要性を指摘。)	ジャクソン報告（The Jackson Report, “A Study of the capacity of the United Nations Development System.
1997年	セクター・ワイド・アプローチ、世界銀行の貧困削減戦略書の導入（Sector Wide Approaches (SWAPs), Poverty Reduction Strategies）（オーナーシップとアライメントの重要性が指摘される。）	コフィ・アナン国連事務総長（当時）による国連改革（Renewing the United Nations: A Programme for Reform）（レジデント・コーディネーター制度や国連開発援助枠組(UNDAF)等の導入)
2000年	ミレニアム総会とミレニアム開発目標(The Millennium Summit and MDGs)の採択	
2002年	モンタレー合意（The Monterrey Consensus）、世界持続可能な開発サミット (World Summit on Sustainable Development, WSSD)	国連強化のための変革へのアジェンダ（Strengthening the United Nation: an agenda for further change)
2003年	調和化のためのローマ合意（Rome declaration on Harmonisation)	
2004年		
2005年	援助効果に関わるパリ宣言（Paris Declaration on Aid Effectiveness)	より大きな自由を求めて（In Larger Freedom: Towards Development, Security an Human Rights for ALL)
2006年		ひとつの国連（Delivering as One）イニシアティブ、緊急支援におけるクラスター・アプローチの採用
2008年	アクラ・アジェンダ・フォー・アクション(Accra Agenda for Action, AAA)	

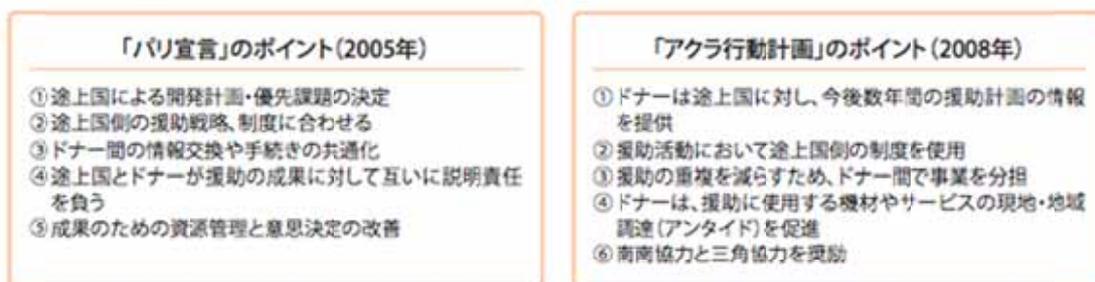
添付資料2：

国際的な援助効果に関する合意（パリから釜山まで）

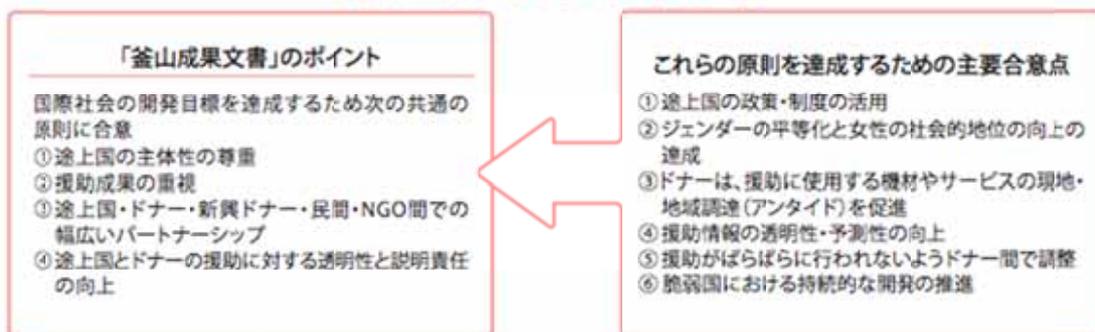
援助効果向上に向けて

MDGs等の開発目標の達成のために、援助の質を改善し、援助の効果向上を目指すために必要な取組について援助国（ドナー）と途上国で話し合っている。

2005年に「パリ宣言」、2008年にはガーナの首都アクラで「アクラ行動計画」が採択され、援助効果向上の取組と、その進み具合の確認と評価が行われた。2011年11月には、韓国の釜山にて、「パリ宣言」および「アクラ行動計画」の総括をするとともに、今後の効果的な開発や国際協調のあり方について議論した。



釜山ハイレベルフォーラム(2011年)



「三角協力・南南協力」「民間セクターの役割」「汚職対策」「気候変動基金との協力」などの開発分野での幅広い協力の重要性についても確認

(外務省 2011 p.157)



パリ宣言ピラミッド、援助効果向上のための五つの共通原則 (OECD 2011 p.18)

添付資料3:

パリ宣言成果指標

Indicators of Progress

To be measured nationally and monitored internationally

OWNERSHIP		TARGET FOR 2010
1	<i>Partners have operational development strategies</i> — Number of countries with national development strategies (including PRSs) that have clear strategic priorities linked to a medium-term expenditure framework and reflected in annual budgets.	At least 75% of partner countries have operational development strategies.
ALIGNMENT		TARGETS FOR 2010
2	<i>Reliable country systems</i> — Number of partner countries that have procurement and public financial management systems that either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	(a) Public financial management – Half of partner countries move up at least one measure (i.e., 0.5 points) on the PFM/ CPIA (Country Policy and Institutional Assessment) scale of performance. (b) Procurement – One-third of partner countries move up at least one measure (i.e., from D to C, C to B or B to A) on the four-point scale used to assess performance for this indicator.
3	<i>Aid flows are aligned or national priorities</i> — Percent of aid flows to the government sector that is reported on partners' national budgets.	Halve the gap — halve the proportion of aid flows to government sector not reported on government's budget(s) (with at least 85% reported on budget).
4	<i>Strengthen capacity by co-ordinated support</i> — Percent of donor capacity-development support provided through co-ordinated programmes consistent with partners' national development strategies.	50% of technical co-operation flows are implemented through co-ordinated programmes consistent with national development strategies.
5a	<i>Use of country public financial management systems</i> — Percent of donors and of aid flows that use public financial management systems in partner countries, which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	PERCENT OF DONORS
		Score* Target
		5+ All donors use partner countries' PFM systems.
		3.5 to 4.5 90% of donors use partner countries' PFM systems.
5b	<i>Use of country procurement systems</i> — Percent of donors and of aid flows that use partner country procurement systems which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	PERCENT OF AID FLOWS
		Score* Target
		5+ A two-thirds reduction in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.
		3.5 to 4.5 A one-third reduction in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.
5b	<i>Use of country procurement systems</i> — Percent of donors and of aid flows that use partner country procurement systems which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	PERCENT OF DONORS
		Score* Target
		A All donors use partner countries' procurement systems.
		B 90% of donors use partner countries' procurement systems.
5b	<i>Use of country procurement systems</i> — Percent of donors and of aid flows that use partner country procurement systems which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	PERCENT OF AID FLOWS
		Score* Target
		A A two-thirds reduction in the % of aid to the public sector not using partner countries' procurement systems.
		B A one-third reduction in the % of aid to the public sector not using partner countries' procurement systems.
6	<i>Strengthen capacity by avoiding parallel implementation structures</i> — Number of parallel project implementation units (PIUs) per country.	Reduce by two-thirds the stock of parallel project implementation units (PIUs).
7	<i>Aid is more predictable</i> — Percent of aid disbursements released according to agreed schedules in annual or multi-year frameworks.	Halve the gap — halve the proportion of aid not disbursed within the fiscal year for which it was scheduled.
8	<i>Aid is untied</i> — Percent of bilateral aid that is untied.	Continued progress over time.

HARMONISATION		TARGETS FOR 2010
9	<i>Use of common arrangements or procedures</i> – Percent of aid provided as programme-based approaches.	66% of aid flows are provided in the context of programme-based approaches.
10	<i>Encourage shared analysis</i> – Percent of (a) field missions and/or (b) country analytic work, including diagnostic reviews that are joint.	(a) 40% of donor missions to the field are joint.
		(b) 66% of country analytic work is joint.
MANAGING FOR RESULTS		TARGET FOR 2010
11	<i>Results-oriented frameworks</i> – Number of countries with transparent and monitorable performance assessment frameworks to assess progress against (a) the national development strategies and (b) sector programmes.	Reduce the gap by one-third – Reduce the proportion of countries without transparent and monitorable performance assessment frameworks by one-third.
MUTUAL ACCOUNTABILITY		TARGET FOR 2010
12	<i>Mutual accountability</i> – Number of partner countries that undertake mutual assessments of progress in implementing agreed commitments on aid effectiveness including those in this Declaration.	All partner countries have mutual assessment reviews in place.

Important Note: In accordance with paragraph 9 of the Declaration, the partnership of donors and partner countries hosted by the DAC (Working Party on Aid Effectiveness) comprising OECD/DAC members, partner countries and multilateral institutions, met twice, on 30-31 May 2005 and on 7-8 July 2005 to adopt, and review where appropriate, the targets for the twelve Indicators of Progress. At these meetings an agreement was reached on the targets presented under Section III of the present Declaration. This agreement is subject to reservations by one donor on (a) the methodology for assessing the quality of locally-managed procurement systems (relating to targets 2b and 5b) and (b) the acceptable quality of public financial management reform programmes (relating to target 5a.ii). Further discussions are underway to address these issues. The targets, including the reservation, have been notified to the Chairs of the High-level Plenary Meeting of the 59th General Assembly of the United Nations in a letter of 9 September 2005 by Mr. Richard Manning, Chair of the OECD Development Assistance Committee (DAC).

***Note on Indicator 5:** Scores for Indicator 5 are determined by the methodology used to measure quality of procurement and public financial management systems under Indicator 2 above.

(OECD 2012)

添付資料 4 :

DaO の 4 つの戦略に関する進捗状況（5 段階評価 1～5、1:最低～5:最高）
 （『ひとつの国連からの教訓に関する独立評価』報告書 p.14 を筆者が翻訳）

戦略	強み	弱み	進捗状況
一つのプログラム	<ul style="list-style-type: none"> ◆ セクター横断的な課題に対する取り組みが拡大した。 ◆ プログラムの成果が現れた。 ◆ より整合性のあるプログラムが実施できるようになった。 ◆ DaO 実施前よりプログラムの規模が拡大した。 ◆ 非常駐国連事務所がプログラム国のニーズに対応し、より政治的に高いレベルで参画できる。 ◆ 学習の経験を得て、DaO パイロットの第二フェーズでより良いプログラム形成が可能になった。 ◆ ジョイントプログラムからジョイントプログラミングへ重点が移ってきた。 ◆ 援助受け入れ国政府にとってのトランザクション・コストの削減につながっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 第一フェーズの「ひとつのプログラム」は新規案件ではなく、既存のプログラムを修正したもの。 ◆ プログラムによっては、参加機関とアウトカムが多すぎた。 ◆ 数多くの小規模な活動が実施されたことによる負担。 ◆ 国連にとってトランザクション・コストが高い。 ◆ 「共同」や「参加」によって得られる追加的な開発の成果についてモニタリング・評価で明らかにされていない。 	3
一人のリーダー（一つの声）	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国連機関間の一貫性が向上。 ◆ UN カントリーチームが一つのプログラムを実施するのに有益だった。 ◆ 被援助国政府との協力体制を強化。 ◆ レジデント・コーディネーター事務所によって常駐・非常駐の国連機関に対して人的資源を含む様々な資源が提供された。 ◆ 一つの声によって、国連の広報活動に一貫性をもたらした。 ◆ DaO イニシアティブに対する国連 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各国連機関は依然、各々の統治機構に説明責任を持つ。 ◆ UN カントリーチームにおける横の説明責任の欠如。 ◆ レジデント・コーディネーターと UN カントリーチームの間の不平等な説明責任の仕組み。 	3

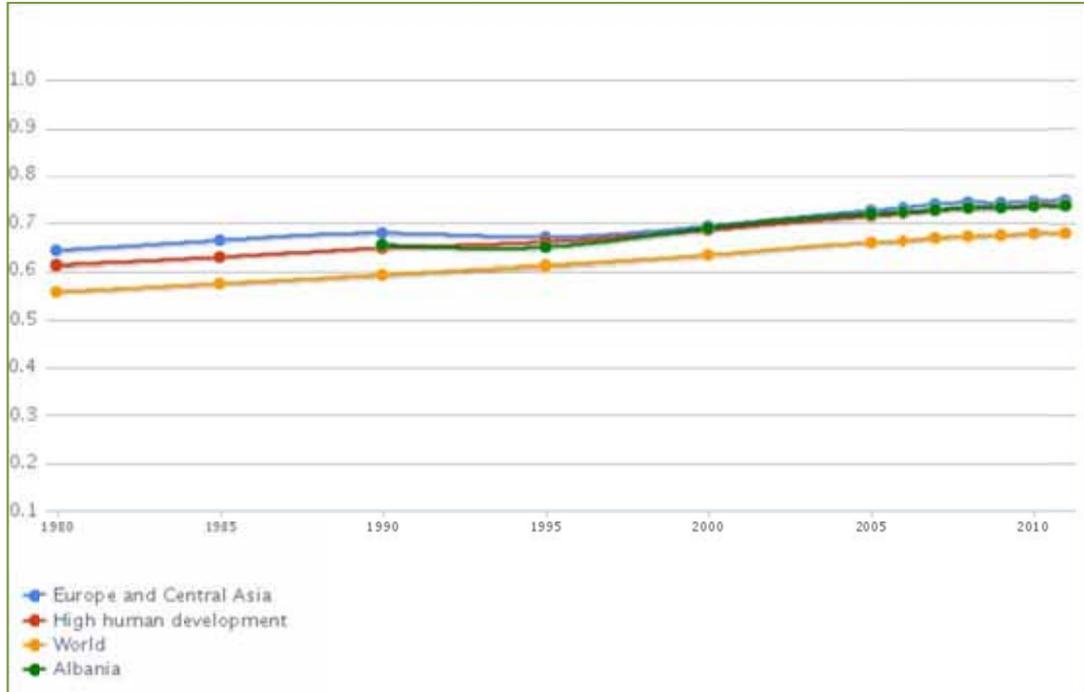
	機関内での信頼感を醸成。		
一つの予算	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 柔軟性の向上。 ◆ 非常駐国連機関と比較的小さな国連機関にプログラム参加の機会を与えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ DaO プログラムは主にノンコア資金に依存。 ◆ DaO 基金の持続性が疑問視されている。 	3
一つの事務所	<ul style="list-style-type: none"> ◆ コモンサービスの向上。 ◆ 規模の経済。 ◆ サービスの向上。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 共通の規則や手続きがない。 ◆ トランザクション・コストを測る際に、共通の方法が使用されていない。 ◆ コストに関するデータが収集・統合されていないため、経費削減の実態が不明。 ◆ オペレーションにおけるコストが依然高い。 ◆ 経費削減を達成するために投入される職員の労働時間が非常に多い。 ◆ 共同の敷地と建物を使用している例は僅か。 	2

添付資料 5: DaO パイロットの開発効果を評価する事に伴う困難に関する概要
 (『ひとつの国連からの教訓に関する独立評価』の表 A.6.2.を筆者が翻訳。)

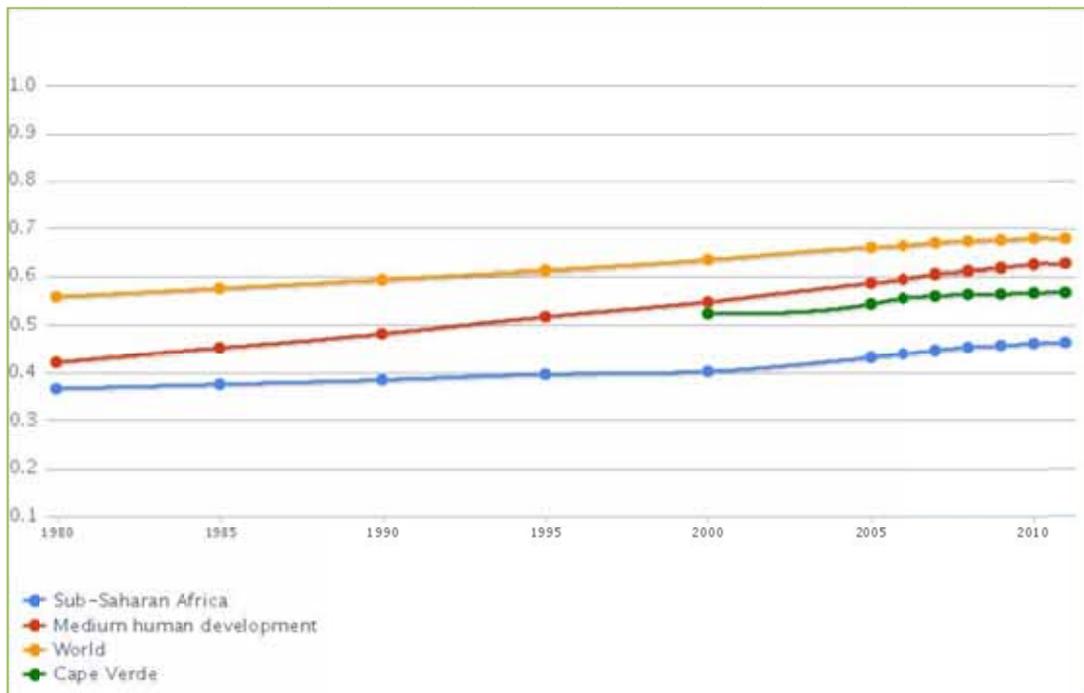
DaO パイロット国	DaO パイロットの開発効果を評価する事に伴う困難	出典 (全て 2010 年)
アルバニア	DaO の枠組による活動の効果に関する評価はあくまでも現時点での中間評価である。従って、より包括かつ客観的な評価を実施するためには、プログラムの活動そのものが終了した 2011 年以降でないと難しいとの見解を示している。	『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-アルバニアにおける国連パイロット』
カーボヴェルデ	プログラムそのものの個別の活動の「柱」に着目しその効果について評価している。従って、DaO 実施による開発効果の向上に対する貢献についてはあまり触れられていない。このような大きなテーマに関して評価を下すのは時期尚早と判断している。そして、DaO 実施による開発効果の向上に対する貢献を測るためには、現行の成果モニタリング枠組や国レベルでのシステムでは難しく、限界があることも指摘している。	『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-カーボヴェルデにおける国連パイロット』
モザンビーク	モザンビークでは、DaO の実質的な開始から 3 年程度しか経過しておらず、プログラムの目標達成に関する評価をするにはまだ機が熟していないと指摘している。	『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-モザンビークにおける国連パイロット』
パキスタン	国別自主評価報告書は、作成していない。	
ルワンダ	アウトカムレベル (開発の成果に対する貢献) での進捗を振り返り判断するのは難しいと明記している。同様に、キャパシティ・ビルディングや分野横断的な課題に関しても、開発の成果に関するエビデンスはほとんど見受けられなかった。当該評価に関しては、DaO 実施から二年しか経過しておらず、まだ「国連開発援助枠組 (UNDAF) 中間評価報告書」も作成されていなかったために、データ収集が非常に難しかった事が挙げられている。(結局、「国連開発援助枠組 (UNDAF) 中間評価報告書」は作成されなかった。)	『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-ルワンダにおける国連パイロット』

タンザニア	<p>プログラムにおける5つの柱（重点目標）に関して、その「効果」を評価している。しかし、その「効果」は「開発効果」というよりは、むしろ「オペレーションに関する効果」（プログラムをいかに運営・実施したかという実務上の効率性）のみ取り扱っていた。同様に、キャパシティ開発、国連システムによる開発成果への貢献、分野横断的な課題に関するエビデンスは限定的で、アウトカムに関するエビデンスに至ってはほとんど見受けられなかった。</p>	『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-タンザニアにおける国連パイロット』
ウルグアイ	<p>評価期間が、2007年から2010年のたった一回のプログラムサイクルしか対象としておらず、達成すべき効果を評価するには期間が短すぎる。DaO 国別自主評価報告書によると、使用に耐える成果モニタリング枠組がないことについて言及している。さらに、DaOの文脈の中で、国連の業務を測定・評価するいかなるシステムも存在しないこと、DaOの枠組の中で作成された「ひとつのプログラム」に明記されている、開発のアウトカム達成のために国連が果たした貢献についても測定・評価するシステムが欠如している。</p>	『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-ウルグアイにおける国連パイロット』
ベトナム	<p>『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-ベトナムにおける国連パイロット』（Country-led Evaluation、以下CLE）によると、進捗を評価するには限界があることが述べられている。ひとつの国連イニシアティブが開始されてからの期間がまだ非常に短いこと、実績レポート等の対象範囲が限られている事、それらのレポートが扱っているのはアウトプットや活動の実施というレベルであり、開発の上位目標であるアウトカムを対象としていないことが挙げられている。更に、DaOによって達成しようとしている（国連の）改革に関する対象範囲と狙いが非常に複雑で、組織的な変革や業務形態の変化が開発効果の向上につながるのかという論理が明確でないことも指摘されている。この評価期間における、ベトナムの開発に対する国連全体としての貢献を特定することは非常に難しく、かつ開発効果の向上に関して、その要因を「ひとつの国連」に帰属させるのはより困難である。CLEによると、実績に関する報告についても根拠のないものが多く、ベースラインや定量的にどの程度の達成があったのか等への言及もないまま、業務のプロセスが「向上した」という表現もあることを指摘している。</p>	『ひとつの国連パイロット国別自主評価報告書-ベトナムにおける国連パイロット』

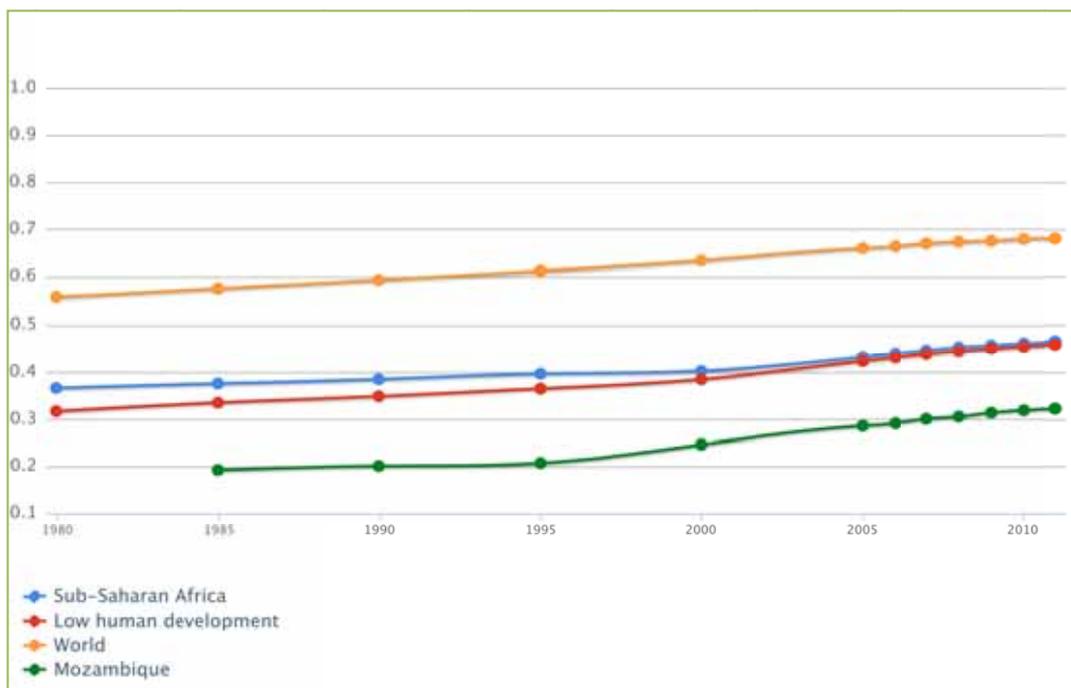
添付資料 6 :
DaO 実施期間を含む人間開発指標 (HDI) の変遷



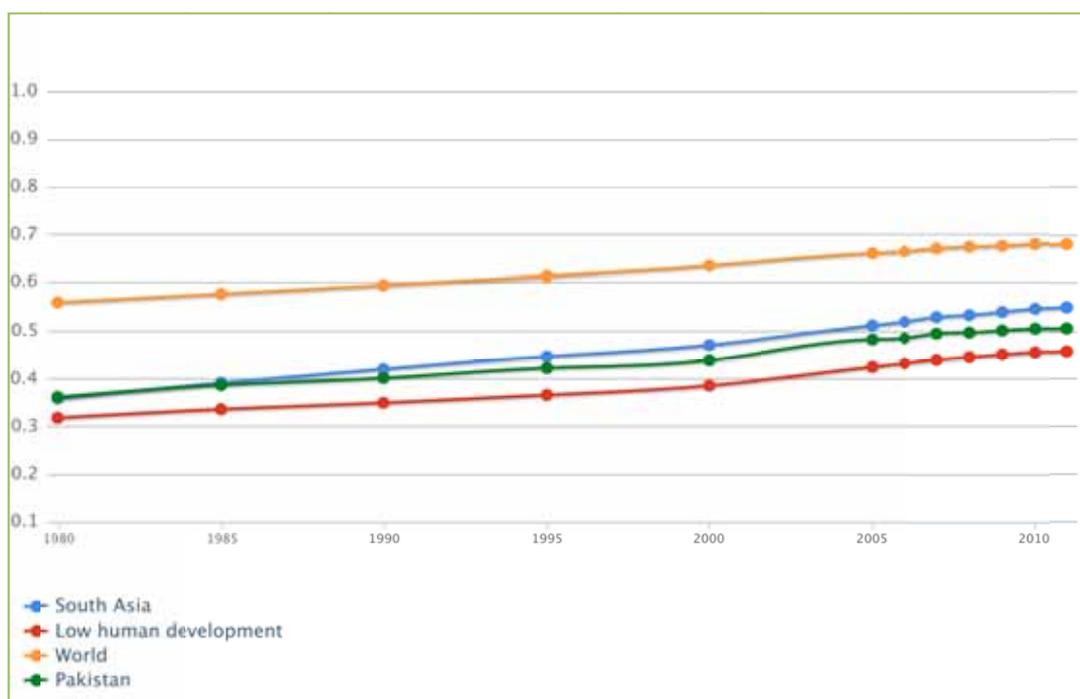
UNDP 人間開発指標 (HDI)、アルバニア、1980 年～2010 年。



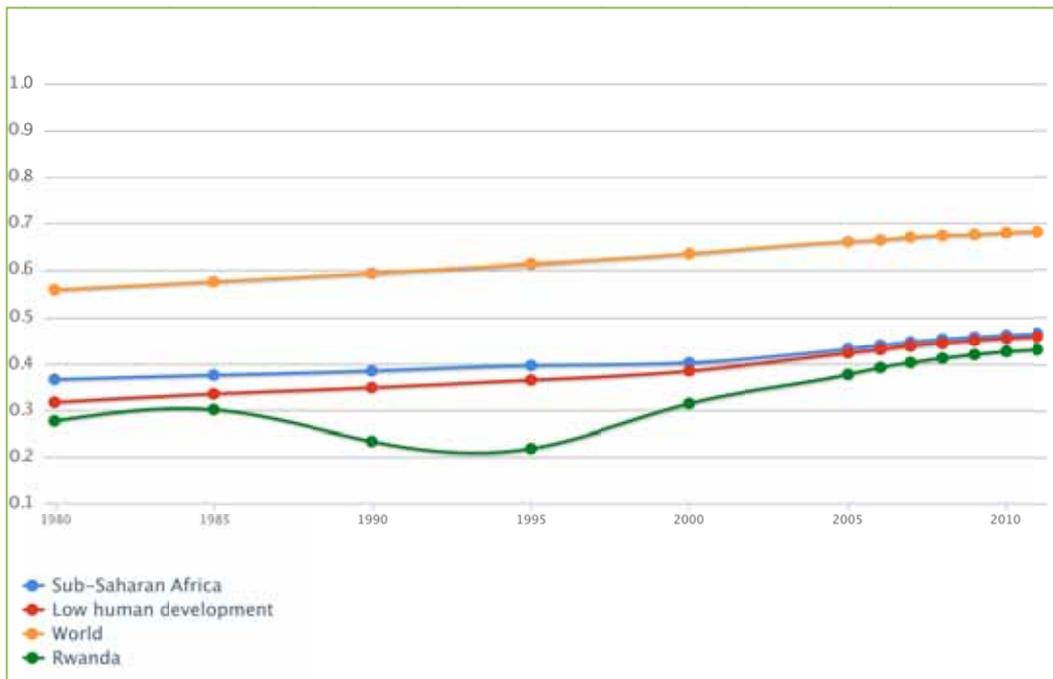
UNDP 人間開発指標 (HDI)、カーボヴェルデ、1980 年～2010 年。



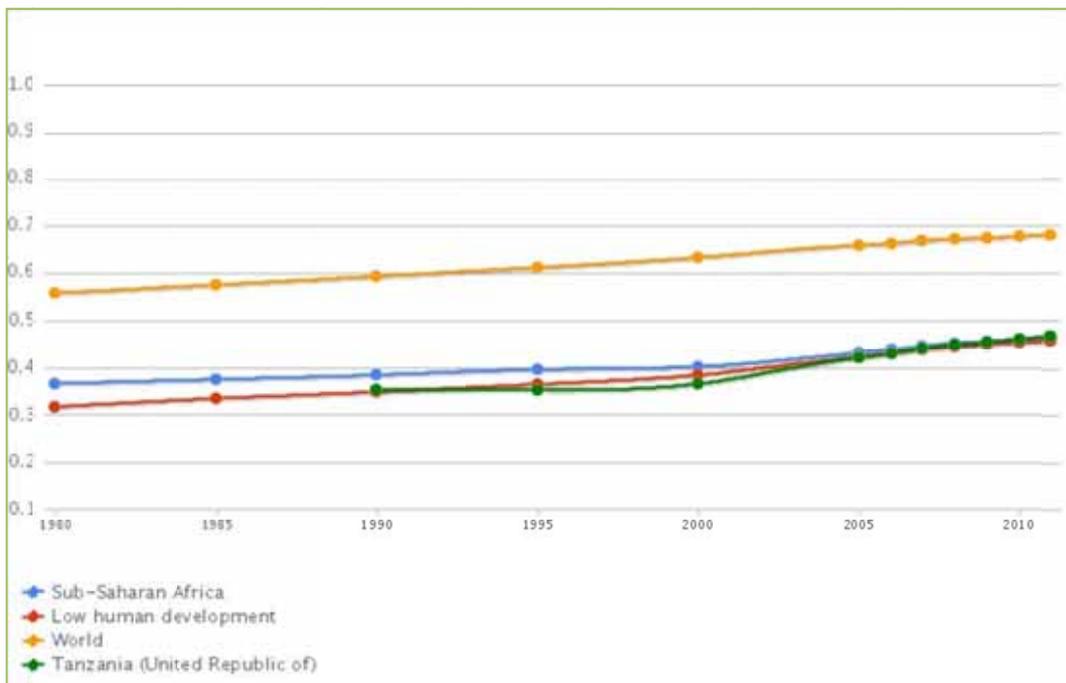
UNDP 人間開発指標 (HDI)、モザンビーク、1980 年～2010 年。



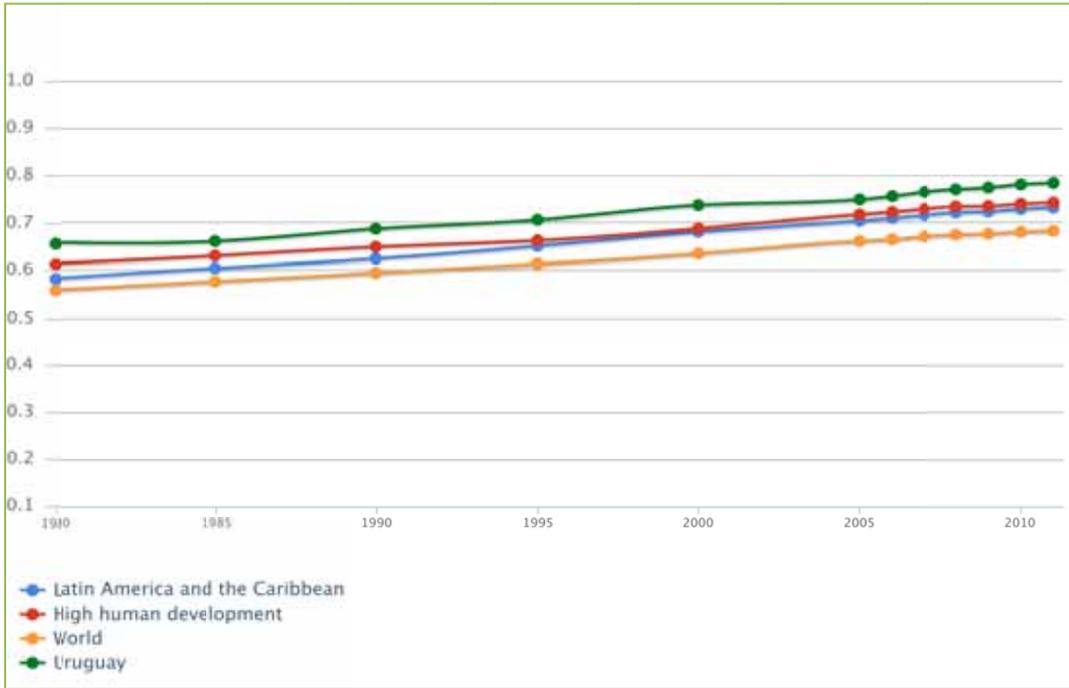
UNDP 人間開発指標 (HDI)、パキスタン、1980 年～2010 年。



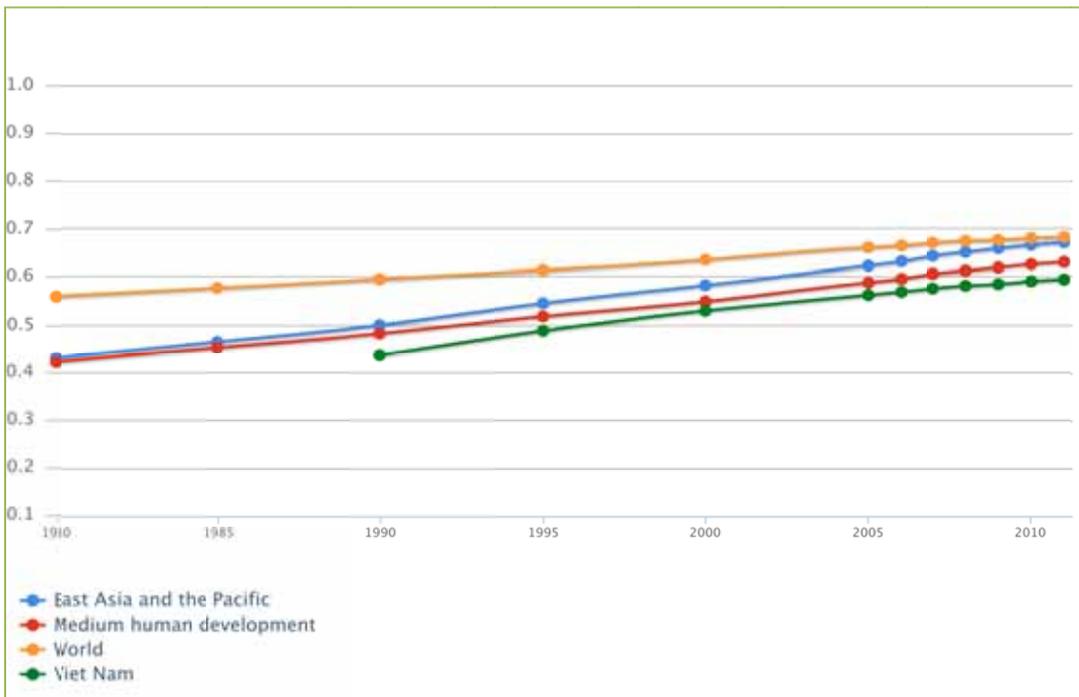
UNDP 人間開発指標 (HDI)、ルワンダ、1980 年～2010 年。



UNDP 人間開発指標 (HDI)、タンザニア、1980 年～2010 年。



UNDP 人間開発指標 (HDI)、ウルグアイ、1980 年～2010 年。



UNDP 人間開発指標 (HDI)、ベトナム、1980 年～2010 年。

UNDP 人間開発指標 (HDI) International Human Development Indicators

Accessed: 5/16/2012,2:00 AM from: <http://hdr.undp.org>

Human Development Index (HDI) value

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Albania	0.721	0.724	0.729	0.733	0.734	0.737	0.739
Cape Verde	0.543	0.555	0.560	0.563	0.564	0.566	0.568
Mozambique	0.285	0.290	0.299	0.304	0.312	0.317	0.322
Pakistan	0.480	0.483	0.493	0.495	0.499	0.503	0.504
Rwanda	0.376	0.390	0.401	0.411	0.419	0.425	0.429
Tanzania (United Republic of)	0.420	0.429	0.440	0.448	0.454	0.461	0.466
Uruguay	0.748	0.755	0.764	0.769	0.773	0.780	0.783
Viet Nam	0.561	0.568	0.575	0.580	0.584	0.590	0.593
Low human development	0.422	0.430	0.437	0.443	0.448	0.453	0.456
Medium human development	0.587	0.595	0.605	0.612	0.618	0.625	0.630
High human development	0.716	0.721	0.728	0.733	0.734	0.739	0.741
World	0.660	0.664	0.670	0.674	0.676	0.679	0.682

Barro and Lee (2010), UNESCO Institute for Statistics (2011), World Bank (2011a) and IMF (2011).

Source: Human Development Index (HDI) value: HDRO calculations based on data from UNDESA (2011).

参考文献：

外務省、2011、『2011年版政府開発援助(O DA)白書、日本の国際協力』。

外務省、2011、ルワンダ共和国ページ(2012年3月29日アクセス)。

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/rwanda/data.html>

社団法人アジア調査会、1995、『日本人は国連を知らない』、書苑新社。

西尾勝、2003、『行政学』、有斐閣。

Coordination Officers from Albania, Cape Verde, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzania, Uruguay and Viet Nam, 2009, *Delivering as One Lessons Learned from Pilot Countries*, Available:

<http://www.undg.org/docs/11117/091008-Lessons-Learned-from-Pilot-Countries.pdf>

[2012, 3,29]

Dalberg, 2009, *Summary of Findings from Staff Surveys in Delivering as One Pilot Countries*, Available:

http://www.undg.org/docs/10277/Daisy_0904-Dalberg_Report-on-Staff-Surveys---DRA_FT-WITH-ANNEX.pdf [2012, 3,29]

Eriksson, J. 2001, *The Drive to Partnership: Aid Coordination and the World Bank*, World Bank Operations Evaluation Department (OED), Washington, D.C.

Maekawa, M. 2011, *Aid Coordination, Competition and Cooperation among UN Organizations for Better Development Results*, A Dissertation Submitted to the Graduate School of Frontier Sciences, the University of Tokyo for the Degree of Doctor of Philosophy.

Müller, J. 2010, United Nations System Coordination: The Challenge of Working Together, *The Journal of International Organizations Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 29-56.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2011, *Aid Effectiveness 2005-10: Progress in implementing the Paris Declaration*, OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2012, "Indicators of Progress To be measured nationally and monitored internationally".

Available:

<http://www.oecd.org/dataoecd/57/60/36080258.pdf> [2012, 3,25]

Seth, N. 2010, "United Nations Reform III. Operational activities for development." New York, 19 November 2010, UNITAR Training Course Presentation.

United Nations, 2011, *The Change Plan*, Proposals by the Change Management Team to the Secretary-General, New York, December 2011, Available:

<http://www.un.org/sg/pdf/the-change-plan.pdf> [2012, 3,25]

United Nations Development Group (UNDP), 2007, *Delivering as One 2007 Stocktaking Reports*, Joint Reports by Governments and UN Country Teams, Available:

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1128> [2012, 3,29]

United Nations Development Group (UNDP), 2008, *Delivering as One 2008 Stocktaking Reports*, Joint Reports by Governments and UN Country Teams, Available:

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1129> [2012, 3,29]

United Nations Development Group (UNDP), 2009, *Summary of Findings from Capacity Assessments in Delivering as One Pilot Countries*, Report prepared for the UNDG Inter-agency Task Team on Change Management, based on the findings from capacity assessments in pilot countries

http://www.undg.org/docs/10277/UNDG_CapacityAssessFINAL_web.pdf [2012, 3,29]

United Nations Development Group (UNDG) 2010, *How Delivering As One Adds Value: Stories and Testimonies from Eight Programme Pilot Countries*, Available:

http://www.undg.org/docs/11313/DaO-Thematic-Report_final.pdf [2012, 3,29]

United Nations Development Group (UNDG), 2011, *United Nations Results Report 2011 Survey on Monitoring the Paris Declaration*, Available:

http://www.undg.org/docs/12215/UNDG%20PD%20Survey%20Report_DUP_11-30-2011_01-10-55-498_AM.pdf [2012, 3,29]

UN Evaluation Group (UNEG), 2010, *Country Level Evaluations of the Delivering as One Programme Country Pilots*, Available:

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1292> [2012, 3,29]

UN International Evaluation Team, 2012, *Independent Evaluation of Lessons Learned from Delivering as One (Draft Final Report)*, Available:

<http://www.un.org/en/ga/deliveringasone/pdf/draftreport.pdf>

<http://www.un.org/en/ga/deliveringasone/pdf/annex1.pdf>

<http://www.un.org/en/ga/deliveringasone/pdf/annex2.pdf> [2012, 3,25]

Universalia Management Group, 2010, *Country Led Evaluation of Delivering as One in Rwanda*, http://www.undg.org/docs/11281/CLE_Rwanda_Vol-I_final.pdf [2012, 3,25]

World Bank 2008, *2008 World Development Indicators: Poverty data, A supplement to World Development Indicators 2008*, Available:

<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/WDI08supplement1216.pdf> [2012, 3,25]