

第7章： アカウンタビリティと成果を明らかに するためにビジネス・システムを変革

今日、ユニセフは、急速に変化する環境という課題に直面している。世界経済を見れば、不安定な状態が続いている。気候変動の影響と、若年層の人口増加の傾向は、強まることはあっても弱まることはない。ユニセフは先を見越して対応している。ビジネスの仕方をシステムチックに変えているのである。

世界を相手に、それも様々な環境をもつ国々で仕事をするのは困難なことであるが、ユニセフの使命達成にとっては避けては通れない事柄である。組織は、仕事を遂行するために一それが、パートナーとコミュニケーションを図るため、支援物資を提供するため、資金や募金を集めるため、スタッフを採用するためであろうと一可能な限り最強のシステムをもって臨まなければならない。それはふたつの重大な理由による。ひとつは、ユニセフの子どもに対する使命である。その使命は、効率的な管理があってこそ達成されるからである。ふたつ目は、ユニセフを任意拠出で支援してくださる、政府、企業、財団・基金、個人に対して、アカウンタビリティ（説明責任）をもつ必要があるからである。



仕事をより良く行う

2009年、ユニセフは複数年かけて行う内部の事業改善を拡大することで、多様な資源をフルに活用し、子どものためにより良い成果が得られるよう努力した。このために、ユニセフのプログラムの設計をより綿密に行い、成果が出るようにすると共に、成果を測定できるようにした。また、リスクを上手に回避・

管理しながらも、最高基準のアカウンタビリティ（説明責任）を維持し、内部的には効率の最大化を図り、効果的なパートナーシップを通して、仕事の無駄を省いた。

2009年に見られた主な進展は、ユニセフの資源計画システムの2010-2011年分の計画が最終決定されたことである。VISION（ビジョン）と呼ばれるこのシステムは、主要な財政成果やプログラム成果を、最新情報の形で、世界的にモニターできるようにしたものである。これにより、ユニセフの世界各地に広がる事務所のネットワークを使い、取引価格を削減し、台頭してくるチャ



ンスやリスクを戦略的に管理できるようになる。

VISIONシステムは、やがて国連全体で導入されるはずのIPSAS（国際公会計基準）に則りデザインされている。国連内での一貫性を保つ動きとしては、2009年に、2010–2011財政の準備を実施する段階で、国連開発計画（UNDP）と国連人口基金（UNFPA）が採用した共通の指数が初めて使われた。送金の統一承認手続き（国連の機関で使用されているプログラム支援のメカニズム）は、現地事務所に委譲され、より柔軟性ができ、対応も早くなった。

ユニセフのビジネス・システムの中で見直しがなされ、改善されたこのほかのものの中には、契約書の工程の見直しがある。適切なリスク管理に重点が置かれたのである。ユニセフでの仕事を求める、内部の人向け、外部の人向けの電子採用システムが、昨年末より稼働しているが、2010年には、オンライン・パフォーマンス評価システムが導入され、これを補完する形になる。どちらのシステムも、最適な人材の採用をスピードアップすると共に、採用された人物が、適材適所に配置されることが期待されている。情報システム技術は、需要の増加に見合うよう拡大されており、技術的な革新が子どもに恩恵を提供し続けている。（37ページの囲み記事を参照。）

ユニセフは、プログラム政策と手順マニュアルを2009年に改訂した。これは、カントリー・プログラム作成にあたって、最初に参照する事項である。国連全体のコラボレーション（協働作業）を推進し、国家計画プロセスを支援するものである。複数年にわたるカントリー・プログラムの作業計画も、こうすることで、国家の計画、財政、報告サイクルと合致させることができ、国内パートナーの努力を、ユニセフの力添えで補完できるようになるはずである。2010年には26の国がこの方式を試験導入し、2011年には世界的な展開が予定されている。

ジェンダーの平等に対するユニセフの支援を評価した、2008年度包括的評価に対応して、2009年には、ジェンダー評価を68の現地事務所で実施した。これは2008年の36カ所から増加している。ユニセフは、ジェンダーの平等に関する専門家を集め、各地のカントリー事務所が、プログラムの重要なゴールとしてジェンダーの平等を掲げられるようにした。また、この分野のプログラムの資金の需要増加に対処するために、上級のジェンダー・アドバイザー



も採用された。

最高のアカウントビリティ基準を維持する

ユニセフでは、子どものために成果を挙げることを目的として、組織の決定事項を厳密に評価し、これが公正であると説明する、あるいは改善するためのエビデンス（根拠・証拠）を示すことのできるシステムを採用している。すなわち、アカウントビリティ（説明責任）の徹底である。このため、評価と監査システムの強化を、2009年の間も継続的に行った。

ユニセフの中央評価事務所は、プログラムの効率に関する6つの重要テーマについて、独自の評価を何回も行った。そのほかの形のモニタリングと評価は、現地事務所のプログラムや地域事務所の支援プログラムに組み込まれている。評価に関する戦略的な立案を改善するため、また、助言や推奨事項があればつねに考慮に入れられるよう、新しい評価政策が実行に移された。この政策の特徴は、マネジメント面がどのように対処したかを文書化するトラッキング・システムを有することである。また、アカウントビリティ（説明責任）と透明性を強化するため、フォローアップも行われている。

ユニセフの内部監査事務所は、「内部監査の専門職的实施の国際基準」と「国連統一ガイドライン」に則り、仕事を行っている。2009年に、内部監査事務所は、現地事務所の監査に使う新しいフォーマットを導入した。これは国際的なコントロールのもとでコンプライアンスを図るという従来の方法を一步先に行った形である。管理面とマネジメントのリスクが強調され、監査結果を戦略的な管理にす

タイムリーなデータは、子どもの生存に大きな差を生む

何人くらいの子もたちがワクチンを必要としているのか？ どの栄養補助食品の在庫が少なくなっているのか？ コミュニケーション手段がほとんどないところ、あるいはまったくないところでは一危機的な事柄が起きている地域や農村部の貧困地域ではありがちなことなのだが—こうした情報は紙に手書きされている。その後、郵便や個人によって、意思決定がされる場所まで運ばれる。それにかかる時間は何日、何週間、あるいは何カ月という場合もある。

2009年に、ユニセフは負荷の大きいこの作業をボタン操作ひとつでできるようにした。ユニセフが設計した、RapidSMSという革新的でオープンソースのコミュニケーション機器である。テキストの送受信を行う機器で、アフリカで急激に増えつつある携帯電話（2008年までに3億5,000万台の契約数で、アメリカとカナダを合わせた契約台数より多い）を応用したシステムである。

ユニセフが初めてRapidSMSを使用したのは2008年、エチオピアでのことである。干ばつによって引き起こされた飢餓に対処する現場のモニターたちが、最も支援を必要としている人たちに、支援物資を早急に、正確に送り届けるために使ったのである。彼らの報告は、RapidSMSを通じ国内のユニセフ事務所、地域事務所、本部、調達部門に、即時に、同時に届き、危機を回避するために働く人々のコーディネーション（調整）の向上につながった。テキストでの送付は、紙よりも効率的であることが分かり、貴重で正確なデータが瞬時のうちに送り届けられた。

この経験から、2009年には2回目のRapidSMSイニシアティブがマラウイで立ち上がった。

ユニセフは政府とコロンビア大学と協働して、3つの成長観察クリニックから中央のデータベースに栄養データを送ることができるよう、プラットフォームを構築した。これにより、ユニセフは個人の子どものための分析と報告を作成し、子どもたちの栄養状態と必要な治療についてのフィードバックを瞬時に送ることができるようになった。最初は3つのクリニックで試験的に導入されたが、今では、国内140カ所での導入に向けた支援が進行中である。

ユニセフは、途上国の中でも貧しい国々でよく見られる技術的な制約をどうにかしようと、RapidSMSシステムを開発した。データベースのコンポーネントは、標準的なコンピューターで動作し、ソフトウェアのコードはオープンソース。これは、自分たちのニーズに合わせてツールを作り上げられるようにしたためである。システムは、量的・質的データ双方を使うために使われ、あらゆるタイプの情報や情報源に対応できるようになっている。

2009年を通して、ほかの6つの国で、RapidSMSの独自のバージョンが使われ始めた。ユニセフは、ルワンダのコミュニティ保健員が、妊産婦のケアをするためにこのシステムを使うのを支援した。ナイジェリアでの新しいプラットフォームは、マラリアを防ぐための殺虫剤処理された蚊帳の配布や、ポリオの予防接種に使われる品物の配布をモニターしたりするのに使われている。ソマリアで使われているものは、子どもの生存をモニターするものとなっている。新しい技術によって、子どものための強力なツールがまた生まれたことになる。

ぐに生かすことができるようになっている。新しいフォーマットの導入により、国連のメンバー国に監査結果を知らせるのが容易になっているが、これは、2009年に、米国政府の要求にこたえて始まった方法である。

子どものために資源を確保し続ける

2009年は、財政、経済危機により、公的予算、私的予算が切り詰められたために、任意の拠出増加を維持するのには難しい年となった。ユニセフ

の2009年の総収入は32億5,600万米ドルとなり、2008年に比べて4%減少したが、102の政府から拠出を得ることができた。世界的な経済の落ち込みにも関わらず、各国政府はユニセフへの支援を継続したが、これは、子どものために使命を果たそうとするユニセフの永続的な価値が認められ、またこれを実現するための能力がユニセフには十分にあることが認められたことによる。他方、資源を有効に動員しようというユニセフの強力な戦略が功を奏し、拠出の減少を小幅に抑えることができた。

ユニセフの資源は、大まかに二つの予算に分けら

れている。一つ目のカテゴリーは「通常予算」と呼ばれ、使途に関する制限がなく、主にユニセフが実施するプログラム支援に用いられ、同時に、支援プログラムを支える事業管理費にも用いられる。これらの資源は、開発途上国でのプログラムを支え、子どもと女性の生活改善を目指すユニセフの使命達成を可能としている。通常予算は、「援助効果向上に関するパリ宣言」の条項—特にプログラムが実施されている当該国の優先事項と国際援助取引の簡略化を目指す条項—に最も近いものとなっている。

ユニセフの資源の二つ目のカテゴリーは、「その他の予算」と呼ばれ、通常予算を補完するものである。「その他の予算」は、指定のプログラム、もしくはより一般的なテーマのプログラムに使われ、その使途についてはさまざまな制限が課されている。「その他の予算」には、小区分として、緊急事態用に「緊急拠出」があるが、これが大きな割合を占めている。

世界規模の景気後退は、開発援助全般に影響を及ぼしている。2009年のユニセフの「通常予算」への拠出は2008年に比べ2%減少し、10億6,600万米ドルとなった。「その他の予算」は全体的に5%減少し、21億9,000万米ドルとなった。「通常予算」は、2009年度の総収入の33%を占め、2008年の32%から若干ながら増加した。

一般拠出用の「その他の予算」（緊急事業ではないもの、戦略的優先事項を定めて拠出されるもの）は、2008年に比べて3%近く減少し、15億2,700万米ドルとなった。緊急用の「その他の予算」は2008年に比べて10%減少し、6億6,300万米ドルとなった。これは比較的的自然災害が少なく、被害の程度も大きくなかったためである。緊急支援要請を出すことができなかつた多くの国々では、急を要する緊急支援事業や財源が不足する事業を賄うために、国連の中央緊急対応基金（Central Emergency Response Fund）からの拠出が用いられた。ユニセフの2009年の「その他の予算」のうち、最大の拠出元になったのが、この基金であり、その拠出額は9,400万米ドルに達した。

「特定分野向けの拠出」は「その他の予算」の中でも使途の定まった、比較的制限の少ない拠出であり、

5 子どもの生存と発達・基礎教育とジェンダーの平等・子どもの保護・HIV/エイズと子ども・子どものための政策、アドボカシー、パートナーシップ



中期計画の5つの重点分野⁵に用いられるものである。これらは、2008年に比べ13%増加し、2億3,000万米ドルに達した。ユニセフは、使途を指定した「その他の予算」の中では、なるべく「特定分野向けの拠出」への協力をドナーの方々をお願いしている。「特定分野向けの拠出」は、長期的な計画と継続を可能にしながら、中期計画の目標達成を直接的に支援し、なおかつユニセフとドナー、双方にとって取引のコスト削減につながるものとなるからである。2009年、子どもの保護への拠出が増えたことは、子どもの問題に焦点をあてるのが効果的であることを示している。子どもの保護への拠出は、2008年に比べて42%伸び、5,100万米ドルとなった。

2009年、ユニセフの総支出は、2008年から6%増加し、32億9,800万米ドルとなった。プログラム支援費のための支出は、2008年に比べ5%増加し、29億4,300万米ドルとなった。ユニセフ支援の多くは、従来どおり、「子どもの生存と発達」分野と、世界の貧しい人々が多く住むサハラ以南のアフリカとアジアに集中した。資源は2010年を通して厳しいままにとどまると予想される。世界の経済危機により、子どもたちが、食料、保健ケア、そのほかの基礎的な権利にアクセスするのが難しい状態が続くと考えられるが、ユニセフは子どもの利益を支援の中心、そして財政の中心に据えるつもりである。

ユニセフの財政は、従来からのドナーの拠出により支えられている：具体的には、政府、政府間ドナー、国内委員会（ユニセフ協会）、NGO（非政府組織）、基金、民間セクター、個人、組織間協力である。