



www.fao.org

改革、予算、職員

職員

FAOにとって、職員は最も重要な資源です。2008年、FAOは進行中の改革に沿った人材戦略を導入しました。目的は有能な人材を引き寄せ、彼らに意欲を与えるような職場環境づくりです。人材計画では、シニア女性の管理職登用を含め、男女均等の実現に努める一方、職場の高齢化や、新たなスキル、知識、専門性の獲得の必要性といった重要課題にも取り組みます。

強化された人材方針の主な内容は、以下のとおりです。

- キャリア機会を増やし、活力ある職場環境を形成するために、職員の機動性を高めるプログラムを実施する。
- 在宅勤務、労働時間の圧縮、ワークシェアリング、段階的退職などの柔軟な勤務体制を敷く。
- 後継者の育成を推進し、職場の若返りを実現するためにジュニア・プロフェッショナル・オフィサー制度を導入する。
- 世界の各大学との提携関係を活用し、インターンシッププログラムを導入する。
- 特に、非常に厳しく不安定な状況下で任務を遂行する職員のために、勤務条件の調整を図る。

FAO改革に向けた即時行動計画

2005年末、FAOの運営機関は、FAOの組織全体に関してハイレベル専門家チームによる独立外部評価を依頼しました。「成長を伴う改革」の重要性が浮き彫りとなった評価結果は、2007年11月に開かれたFAO総会で吟味され、徹底分析と政府間協議を行うことが決められました。2008年を通じて実施された分析と協議の結果、同年11月の第35回（特別）総会で、第1／2008決議が採択されました。特別総会では、加盟国がFAO改革に向けた3カ年（2009～2011年）の即時行動計画を実施することに合意しました。

即時行動計画の内容

即時行動計画の中心の1つは、成果重視を強めたプログラム策定と予算編成です。主な特徴については後述のとおりです。

行動計画には運営機関の役割や会議の開催時期に関する大幅な変更も盛り込まれています。この変更の主な目的は以下のことです。

- FAOの責任分野において国際・地域政策と規制の一貫性を高め、より組織的に緊急課題に対応する。
- FAOの活動に関する方針策定と監督活動への加盟国の参加を深める。
- 運営機関の責任体制を明確にし、地域総会を運営体制の一部に組み込む。
- 加盟国が事務局長を選ぶ際に有効な情報を充実させる。
- 評価・監査活動の効果を高める。

行動計画では以下のような多岐にわたる対策を通じて成果の向上を図ります。

- プログラム策定と予算編成に際して、十分な協議に基づいた一体的なプロセスを敷き、すべての資金源を管理する。
- 管理機能における権限委譲の拡大と生産性の向上など、運営・管理体制を刷新する。
- 各レベルにおいて透明性、専門性、競争力を最大限に高めることを意図した人材方針・慣行を確立する。
- 本部と現地事務所の再編を行い、優先的な技術分野への人材の再配置など管理層を簡素化する。
- 組織風土の変革と協力関係を重視し、組織内部の縦横のコミュニケーションを円滑にする。



FAO本部（ローマ）

©FAO/Giuseppe Bizzarri

FAOにおける成果重視主義の強化

新たに導入される成果重視主義は、優先課題の設定、プログラムの策定、(分担金および特別の任意拠出金を合わせた)資金の配分の際の指針となります。これまでの方法と違う点は、支援活動の内容(アウトプット)から、活動による影響や、活動を通じて被支援国が内外で受けられるであろう恩恵に大きく重点がシフトしていることです。これは「成長を伴う改革」の強力な土台となります。

新しく策定された「戦略枠組みおよび中期計画(Strategic Framework and Medium Term Plan)」では、成果主義プログラムの主な要点を記しています。

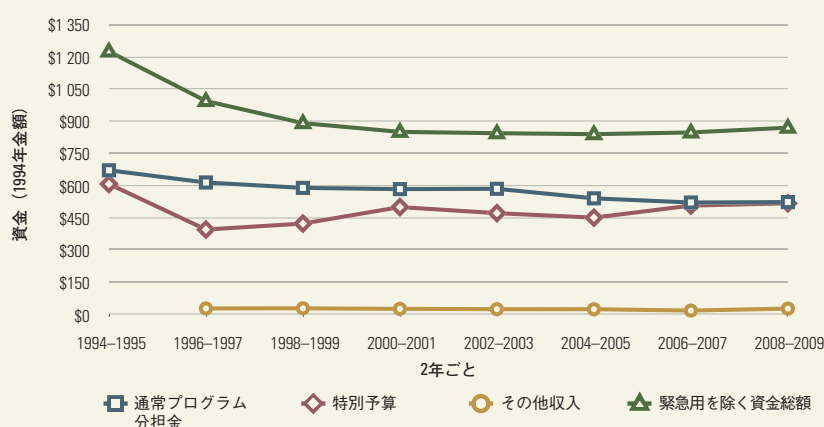
- FAOのビジョンと3つの「グローバル目標」は、FAOの責任分野において各加盟国が目指す長期的な成果を表します。
- 「戦略目標」は、「グローバル目標」の達成に寄与し、加盟国がFAOの支援の下で10年以内に達成することが期待される、国際的、国内的、地域的な成果を表します。
- 「組織的成果」は、被支援国とそのパートナーが、FAOのプロダクトとサービスをそれぞれの戦略目標の達成のために活用することで期待される成果を意味します。
- 「中核機能」は、成果を得るためにFAOがその比較優位性を生かすための主要な方

法を意味します。

- ターゲットと指標は進捗状況の把握に役立ち、影響評価の結果を示します。

成果重視の体制では、透明性の向上、監督活動の強化も目指しています。承認された優先課題に沿って資金(分担金、任意拠出金ともに)を使うこと、そして事業にかかわるすべての人にとっての恩恵という観点からその効果を生かすことは、FAOの新たな事業手法、すなわち活動の計画、実施、評価方法にしっかりと根ざしています。

FAO活動資金の動向(百万米ドル)



総会決議で承認された通常プログラム、「事業計画および予算(Programme of Work and Budget)」に盛り込まれた支出見通しからの特別予算(2008~2009年数値)

出所: FAO

資金

左図は、1994年以降のFAOの活動資金(2年ごとに総会で決められる分担金および特別の任意拠出金)の変遷を示したものです(1994年固定金額。独立外部評価報告書7.1図より。2008~2009年までデータを更新)。1994年から2008~2009年の間に通常予算は22パーセント減少し、資金総額は(緊急援助関連を除き)実質で29パーセント減少しました。しかし、2008~2009年の2年間の「現状維持予算」が認められたことにより、通常予算の減少は止まりました。

コスト効率の追求

1994年以来、FAOは資金の効率利用に積極的に取り組んでいます。職員数の削減は大きなコスト削減効果を生んでいます。職員はより身近にプロジェクトに関わるよう、支援活動の現場にも配置されています。これはコストの削減につながるだけでなく、被支援国のニーズへの対応力を高めることにもなります。

全体として、2年間の経常経費の削減幅は、1994年比で約1億2,000万米ドルを超えています。これは特に以下の対策によって実現しました。

- 必要に応じて管理者層をなくし、分権化を進めた。
- コスト上有利な場所に作業をアウトソース

した。

- 会議時間を短縮し、可能な限り情報を電子的に提供した。
- 運営・財務業務を合理化した。
- 退職者や被支援国の専門家を雇用する方式を導入した。
- 最先端のオフィステクノロジーを活用した。
- 旅費を削減した。
- 安価な電話サービスを利用し、経費を節約した。

コスト節減に向けた同様の取り組みは2008~2009年も実施され、今後も推進していきます。

