



# **UNDP** 評価報告書

## 内部/外部調査の概観

国連開発計画 (UNDP)  
2005年4月

---

## はじめに

国連開発計画（UNDP）は、活動を行う 166 の国と地域の全域において焦点を絞ったより効率的かつ実効的な組織となることを目指し、1999 年より包括的な改革の取り組みに着手した。組織のプロフィールおよび優先活動分野の抜本的な再統合に加え、改革の効果はアカウンタビリティ（説明責任）と成果主義マネジメントの風土醸成にも及んだ。対外的なアカウンタビリティおよび透明性を更に促進すべく、UNDP は、独自の調査手段と協力機関の評価手法の双方を使用し、外部監視の環境に進んで自らの身を置いた。

本報告書は、以下に示す UNDP の戦略上および運営上の優先項目と関連づけられる、外部調査 3 件と内部調査 2 件の結果を要約したものである。

- I. 焦点と独自性
- II. 主体性の尊重と各国の優先項目との連携
- III. 開発の実効性
- IV. 組織の実効性
- V. 職員の組織への信頼

本報告書で引用されている外部調査は以下のとおり（アルファベット順）。

- **多国間実効性フレームワーク（MEFF : Multilateral Effectiveness Framework）**  
通常活動資金の供与を受けた組織の実効性を評価することを目的として英国国際開発省（DFID）が使用している。2003-2004 年の評価において、UNDP は対象 23 機関のひとつとして評価されている。MEFF は、成果重視型アプローチをとり、組織の実効性に焦点を当てている。MEFF は、3 つの観点（組織の能力（パフォーマンス）、国レベルの成果への焦点化、パートナーシップ）から、組織システムに関連した 8 項目における成果を検討している。
- **多国間機関パフォーマンス評価ネットワーク（MOPAN : Multilateral Organizations Performance Assessment Network）**  
二国間援助を行う 8 カ国からなるグループによって開発されたもので、多国間パートナーシップの有効性に関する各国代表の見解を総合したものである。このネットワークに参加するのは、オーストリア、カナダ、デンマーク、オランダ、ノルウェー、スウェーデン、スイス、英国の 8 カ国である（フィンランド、アイルランドはオブザーバーとして参加）。MOPAN は 2004 年、UNDP を含む 3 つの国際機関の 10 受益国における実績を評価した。この評価は基本的には認識の調査であり、各機関のパフォーマンスのなかでも、対国家及び機関同士のパートナーシップの質という、行動的側面に主眼が置かれている。
- **プログラム評価格付けツール（PART : Program Assessment Rating Tool）**  
米政府より資金拠出を受けた機関について、これらを実評価するとともにパフォーマンスの向上を図ることを目的として開発された。PART の評価では、プログラムの実績に影響を及ぼす、またそれらの影響を反映するすべての要素について検討が行われている。この要素には、プログラムの目的および設計、実績の測定・評価・戦略的計画策定、プログラム

---

管理、プログラムの成果等が含まれる。PART には一貫した形式による分析的な質問項目が盛り込まれており、これにより何年かにわたってプログラムの改善点を明らかにしたり、類似のプログラム間の比較を行ったりすることが可能となる。米国国務省の権限の下で、議会における予算審議の一環として、UNDP はこれまでに 2 回 PART による評価を受けている。

本報告書で使用されている内部調査は以下のとおり。

■ **UNDP 年次スタッフ調査 (GSS : Global Staff Survey)**

UNDP の全職員を対象とした、組織の戦略、経営管理および効率性に関する調査をまとめたもの。2004 年には、2000 年次調査の 2 倍を上回る 5,895 名の職員が調査に回答した。

■ **UNDP パートナー調査 (Partners Survey)**

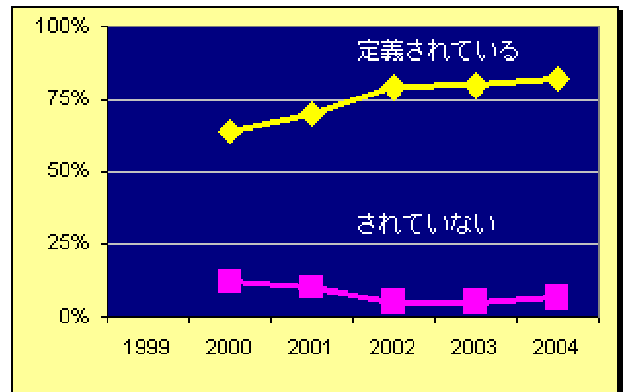
国、地域、世界レベルのパートナーから寄せられた、組織の業績に関する詳細なフィードバックをまとめたもの。2004 年次の調査には、1,630 のパートナーが参加した。

以下、本報告書は、上述した情報源に全面的に依拠し、引用そのものが努めて活用されている。引用および統計情報を直接的に利用したものについては、すべて出典が明記されている。

## I. 焦点と独自性

組織効率の改善および成果の向上にあたっては戦略的に焦点を絞ることが必要不可欠である、というのが UNDP 自身による認識である。開発状況の多様な特性により、焦点を絞るにあたってひとつの理想的基準を前もって掲げることは不可能であるものの、戦略的な焦点の欠如は長らく UNDP 批判において中心的な位置を占めてきた。広範な、時として散漫とさえいえるプログラムの合理化は、こうして組織の優先課題となり、またこの状況が続いてきた。今後さらにプログラムの焦点化が進められる必要はあるものの、状況は過去数年間で大幅に改善している。

UNDP 全体の目標は明確に定義されているか



出典: UNDP パートナー調査 2000-2004 年版、質問 15.1

### <MOPAN 2004 年、現場における UNDP の活動 p.4>



「調査によると、UNDP の国別プログラムは、当初からの組織の使命に原則として沿いつつも、きわめて多岐におよんでいる。これは、UNDP が活動を行う国が、後発開発途上国（貧困の克服が主要課題である国）であるか、安全保障に関わる問題を抱える国（自然災害、人為的な紛争、疫病にさらされる国）であるか、さらには紛争後の国（ゲリラ戦力の動員解除と社会復帰、または居住地を追われた人々の帰還に関する問題を抱えた国）であるか、または深刻な政治的危機下にあり武力紛争が激化した国であるかによって異なる。」




「UNDP のプログラムは、各国の特殊な状況、特別な要望に応じて調整される必要がある。このような取り組みは必然的に、プログラムの分野的・地理的な散漫化とそれに伴う焦点の拡散をいかにして防ぐべきか、という課題を UNDP に提示する。」

### <DFID、MEFF 2004 年版 2A(a) 実効性チェックリスト 組織戦略>

問： 対象機関の組織戦略は、当該機関の権能の明確な定義と比較優位に基づいたものであるか？

答： はい。「多年度拠出枠組み (MYFF: Multi-Year Funding Framework) 2004-2007 年」は、5つの戦略的目標によって UNDP のプログラムにおける重点分野を定義している。サービス・ラインの選定にあたっては、達成されるべき成果の実績を示す特定の基準を踏まえた分析が採用されている。この基準とはすなわち、ミレニアム開発目標 (MDGs) 達成への貢献度、組織の既存能力および将来的な能力強化の見通し、国連システム内で UNDP に与えられている独自の権能、資金調達の可能性、専門知識支援事務所 (SURF) および本部の支援を受けた UNDP の国別ネットワークの有用性、等である。

効率性に関する項目		
コーポレート・ガバナンス (組織の統治)		
1 A	a) 戦略的方向の一貫性	
2 A	a) 権能に基づいた事業戦略	

凡例	 すべての評価が肯定的
	 懸念事項は一部あるが、改善に向かっている
	 否定的な評価。改善の意志がみられない

出典: DFID 多国間実効性スコアカード 2004年版

合理化後の重点活動分野（民主的ガバナンス、貧困削減、危機予防と復興支援、エネルギーと環境、HIV/エイズ）は、MDGsと直結した30の明確なサービス・ラインによって構成され、UNDPの組織的な重点分野と機動性を向上させた。これにより、国レベルでの活動に際してのUNDPのグローバルなネットワークにも、新たな組織的意義が付加されることとなった。

<DFID、MEFF 2004年版 5B(a) 実効性チェックリスト>

「国別プログラムの戦略的集中を促進するという組織をあげての体系的取り組みにより、国別プログラムごとの平均成果（アウトカム）数は、2000年の13-4件から2003年には9件まで低減された。」

「多年度拠出枠組み（MYFF）2004年報告書」の分析によれば、国別プログラムにおけるアウトカムの99%以上においてMYFFのサービス・ラインとの一致が図られているほか、プログラム支出金のうち92%が、MYFFの枠内で設定されたアウトカムとの関連性を有していた。

## II. 主体性の尊重と各国の優先項目との連携

UNDP は、開発途上国のための開発機関として長い歴史を有するが、開発途上国各国の優先項目と UNDP の支援活動の連携は、近年より深化する傾向にある。

<MOPAN 2004 年、p. 8 国家の制度、政策、行政との連携>

「MOPAN の国別チームはほぼ満場一致で、国家戦略・政策に関連した UNDP のパフォーマンスについて、『肯定的』または『建設的』であると評価している。」

貧困削減戦略（PRS）や分野別計画のような各国の開発手法との関連付けは、UNDP が現場において活動を優先付けるうえでの重要な出発点となった。

<MOPAN 2004 年、p. 8 国家の制度、政策、行政との連携>

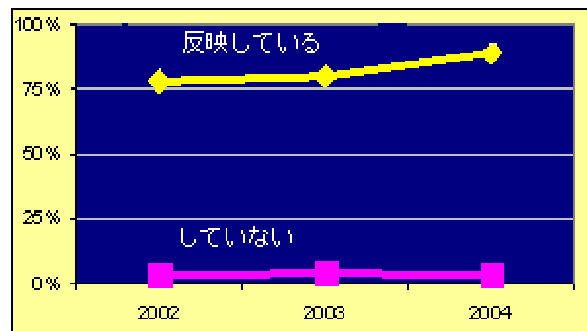
「UNDP は各国の PRS または類似の取り組みを、まず、その作成の段階において、『貧困削減戦略ペーパー

（PRSP）の準備段階における政策対話で中心的な役割を果たし』、『準備作業に対する資金供与を行い』、『一般意見の収集および照合を支援し』、『貧困層の見解・見識・主張を中央および地方政府の政策策定に反映させる』ことで、活発に支援してきた。同機関はまた、主に『PRS のためのモニタリングおよび能力強化に向けた国家的取り組みを支援する』ことを通じ、控えめでありながらも直接的に、各国の PRS の実施に貢献してきた。」

「国家の貧困削減戦略に対する UNDP の連携は、分野別の問題に関連して、ガバナンス、国家財政、司法、地方分権、ジェンダー、環境といった分野で新たな提案やプロジェクトが特定されたときに最大の効果をあげる。」

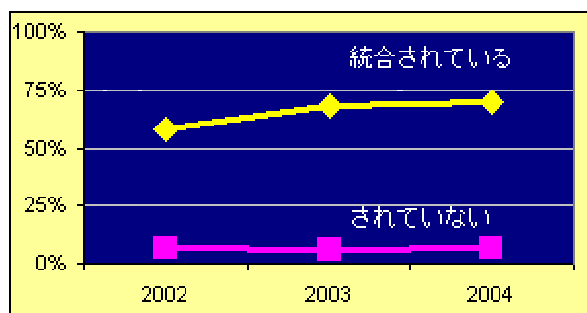
2004 年のパートナー調査において、プログラムにおける当該国の主体性の尊重という観点から UNDP には過去 2 年間で大幅な改善が見られた、との回答は全体の 81% に達した。2001 年に同様の質問に対して調査参加者から寄せられた肯定的な回答の割合は、71%であった。

プロジェクト/プログラムは  
国家の優先項目を反映しているか



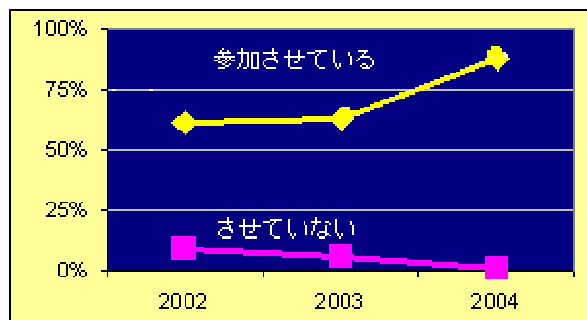
出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 3e

プロジェクト/プログラムは  
政府のシステムに効果的に統合されているか



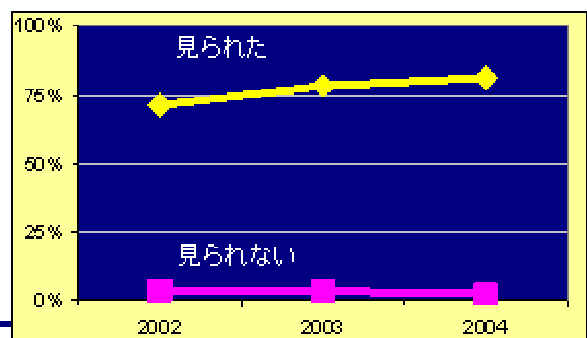
出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 3g

プロジェクト/プログラムに受益者を参加させているか



出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 8

過去 2 年間で国家の主体性に変化は見られたか



出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 9a

### III. 開発の有効性

UNDP が行う開発の実効性は、内部および外部による様々な評価および調査の対象となってきた。実質的な能力や政策対話への貢献から能力強化における役割や調整機能に至る多岐にわたる UNDP の実績および成果の諸局面は、これまでに多様な手法によって検討されている。

#### <MOPAN 2004 年, part 9(b) 概要>

「(前略) UNDP は、独自のプログラムを有する国際機関として、また国連の開発システムの調整役として、開発に向けた国際的な取り組みにおいては欠くことのできない重要な役割を担った機関であると認識されている。」

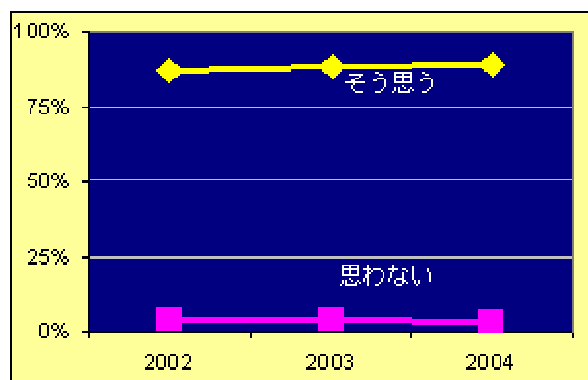
#### <MOPAN 2004 年, p.9 国際機関の調整 全体評価>

「調整という UNDP の役割には課題が多い。UNDP は『国連全体の開発活動の調整と協調という取り組み』、とりわけ『国連の開発関連諸機関の取り組み』を網羅する『現場レベルにおける開発援助』において、主導的役割を果たさねばならない・・・(中略)。」「常駐調整官という役割は、『極めて困難な状況下』に置かれている時でさえ、『非常に価値があることが証明されている』・・・(中略)。」

#### <米 PART 2006 (会計年度) 問 1.3 p.52>

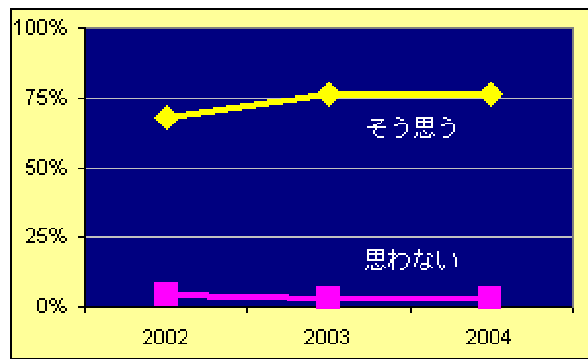
「UNDP の役割の独自性は、開発分野における国連の活動において全体の調整役を担っているという点にある・・・(中略) UNDP は、国連による開発活動の協調と調整において、またグッド・ガバナンス、民主主義の原則、持続可能な開発、保健・教育サービスの向上、民間部門との連携、開発途上国への投資誘致、貧困削減、女性の主流化といった国連全体で合意された開発の優先課題に各々の国別プログラムを集中させるうえでも、その主導的役割を強化してきた。」

UNDP は重要なパートナーである



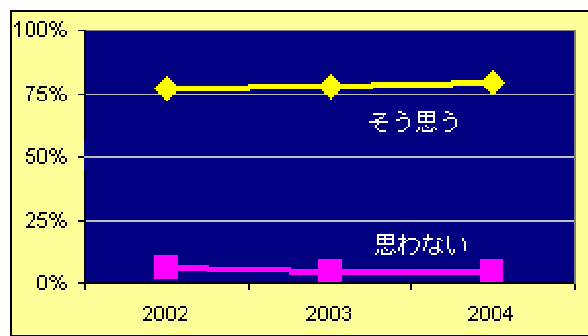
出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 3b

過去 2 年間で「大きな成果の達成」に  
変化が見られた



出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 9b

常駐調整官 (RC) 機能の  
役割に満足している



出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 14

<MOPAN 2004 年、p. 5 政策対話への貢献>

同調査は、UNDP について以下のように述べている。「(UNDP は) 特定の開発政策分野においては他の追随を許さない。」「UNDP による HIV/エイズ対策における『集中的な政策対話』に加え、ジェンダー分野 (例: ジェンダーを考慮した予算編成)、ガバナンス分野 (例: 公正な選挙)、環境問題に対する極めて効果的な政策提言は、特筆に価する。」

UNDP は「MDGs の PRS への統合」を活発に推し進めてきた (中略)。「国家的課題に MDGs を盛り込むこと」に積極的に貢献することにより、「貧困削減への取り組みが世界的な課題として認識されるに至るうえで、重要な役割を果たした。」

<MOPAN 2004 年、p. 4 政策対話への貢献>

「UNDP は、集団討議の場における意見の不一致を集約する能力に優れている。UNDP は『様々な関係者を団結させる』ことに尽力し、いくつもの政策対話で主導的な役割を果たしてきた・・・ (中略)。『十分な資金を持たないこと』が、UNDP の『国家の政策課題により有効に貢献する能力』を妨げる要因となっていると考えられる。」

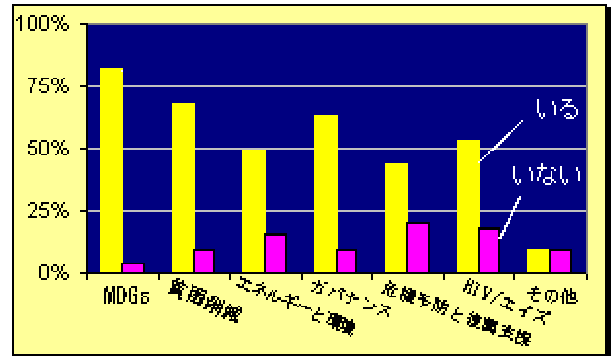
<MOPAN 2004 年、p. 5, 6 国家の政策立案能力の強化>

「調査によれば、UNDP は同分野において非常に優れた実績を有しており、過去 3 年間で見られた向上に加え、今後も政府のニーズや要望に対してより対応の機敏さを高めてゆくことが予想される。」「(UNDP は) いくつかの事例においては、真に革新的な能力強化事業を切り拓いたとして認められている。」

<MOPAN 2004 年、p. 11 国レベルにおける UNDP の総合評価>

「(前略)・・・調査は、UNDP の総合的な調整活動が極めて積極的なものであることを示している。」

UNDP は各分野において欠かせないパートナーとして認識されているか



出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 6

実効性に関する項目

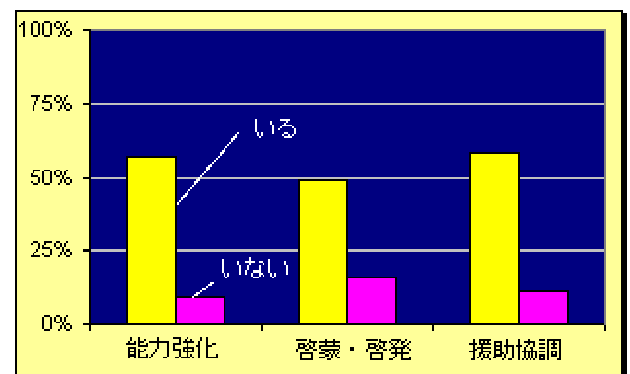
コーポレート・ガバナンス (組織の統治)

1B	a) 理事会は国レベルの成果に焦点を絞ることを奨励しているか。	<input checked="" type="checkbox"/>
	b) 関連性があれば、MDGs に対する拠出を追跡しているか。	<input checked="" type="checkbox"/>
	c) PRSP への支援が広範に監視されているか。	<input checked="" type="checkbox"/>
2B	コーポレート・ストラテジー (組織戦略)	
	a) 国レベルの成果および MDGs に焦点を絞っているか。	<input checked="" type="checkbox"/>
	b) PRSP との連携に取り組んでいるか。	<input checked="" type="checkbox"/>
	c) 国/地域ごとの計画策定は強化されているか。	<input checked="" type="checkbox"/>

出典: DFID 多国間実効性スコアカード 2004 年版

すべての評価が肯定的

UNDP は各分野において欠かせないパートナーとして認識されているか



出典: UNDP パートナー調査 2004 年版、質問 7

#### IV. 組織の実効性とパートナーシップ

UNDP による開発成果の達成能力は、組織的な効率性と実効性に左右される。経営管理業務の実施状況、パートナーシップおよび運営の効率性という観点から組織のパフォーマンスを測定するために、これまでにいくつかの補完的な内部調査が導入されてきた。これらの内部測定手段およびスコアカードは、外部評価によってもその有為性が確認されてきた。

<米 PART 2006 (会計年度) 問 4.3 p.58>

「UNDP は、所期の開発目標と自らの戦略を統合し、自らの実績を測るためにバランス・スコアカードや内部および外部調査を活用している。」

<DFID、MEFF 2004 年版 5C(a) 実効性チェックリスト>

問: 対象機関は、各々の関係機関（政府、非政府のアクター（行為主体））に対し、そのパフォーマンスへのフィードバックを求めているか？

答: はい。毎年実施されるパートナーシップ調査は、政府関係機関、ドナー、NGO を含む広範な取引先およびパートナーを対象に実施されている。

<米 PART 2006 (会計年度) 問 4.3 p.58>

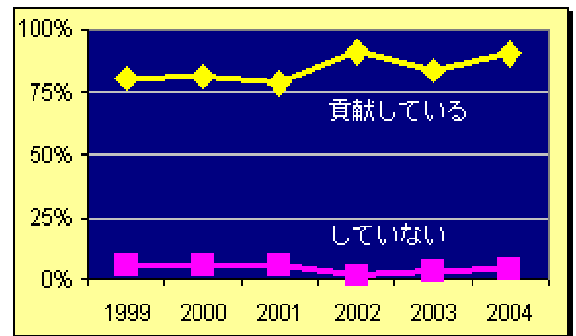
「UNDP は 1997 年の国連事務総長による『改革プログラム』の発表以来、本部と現場の双方における管理システムの刷新に向け、大きな一歩を踏み出した。」

数年にわたる変革期を経て、UNDP は一層、外向的でネットワーク化された組織へと変貌した。その証拠として 2004 年、UNDP は成果を追求するために、MYFF に定められたその他の推進力以上に、パートナーシップをあてにしてきたことが挙げられる。

<MOPAN 2004 年、p.11 一般的な現場の反応>

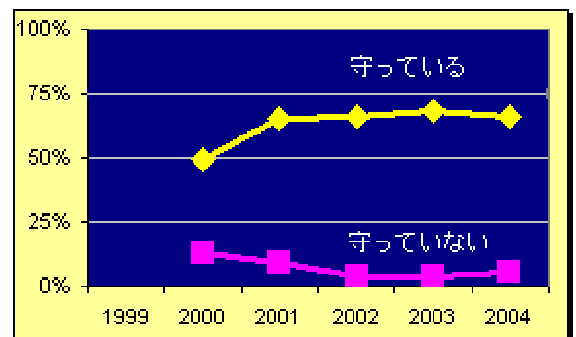
「調査からは、UNDP が近年、パートナー（政府等公共サービス機関、国内外の NGO、二国間ドナー等）に、よりきめ細やかな対応を行ってきたことが窺える。UNDP のパートナーの発想と熱意およびニーズと制約に対する認識は総体的に高まってきた。」

私の職務は UNDP の目標の達成に貢献している



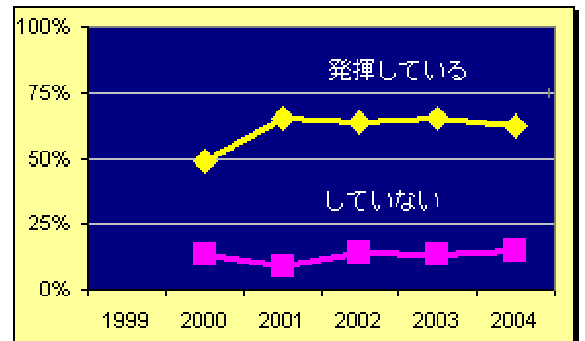
出典: UNDP 年次スタッフ調査 1999-2004 年版、質問 15.2

上級管理職はコミットメントを守っている



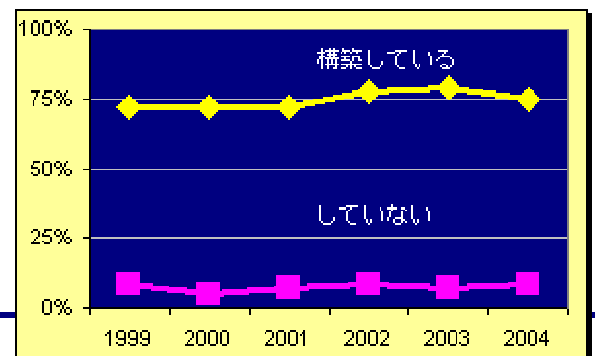
出典: UNDP 年次スタッフ調査 1999-2004 年版、質問 13.3

直属のマネジメントは方向性を示し、リーダーシップを発揮している



出典: UNDP 年次スタッフ調査 1999-2004 年版、質問 13.8

事務所は他のパートナーと強力なパートナーシップを構築している



出典: UNDP 年次スタッフ調査 1999-2004 年版、質問 17.8

<MOPAN 2004 年、p.7 非政府のアクターへの支援>

「(前略)・・・UNDP は『プログラム・サイクルの全局面において参加を重視することで高い評価を得ている』・・・(中略)過去3年間、UNDP は、非政府のアクターの開発問題への参加を積極的に推進しており、それは彼らの国連との協力にとどまらない・・・(中略)。UNDP は中央政府以外にも政策的議論を広げる手助けをしている。UNDP は『市民社会の政治への積極的かつ実質的な参加』を促進する真の努力を行っている。」

<DFID、MEFF 2004 年版 8B(a) 実効性チェックリスト 組織戦略>

問： 対象組織は、当該組織の実効性について地域レベルで報告を行っているか？

答： はい。開発成果評価 (Assessment Development Results : ADR) や国別評価等を通じて各国の評価が行われている。

<DFID、MEFF 2004 年版 2A(a) 実効性チェックリスト 組織戦略>

問： 経営計画では、「SMART: Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic, Timely」に則った組織的に有効な目標、目的が定められているか？

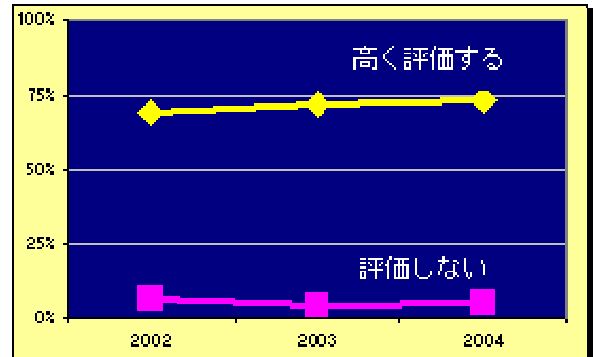
答： はい。(UNDP は) 年次経営計画 (Annual Corporate Plan) において、成功の目安を明示しており、バランス・スコアカードでは毎年設定される目的に対して「SMART」に則った指標を設定している。

<DFID、MEFF 2004 年版 4B(a) 実効性チェックリスト 組織戦略>

問： 対象組織は、各国の要求に柔軟に対応できるだけ十分に、人員配置、意思決定、説明責任等の面での分権化を進めているか。

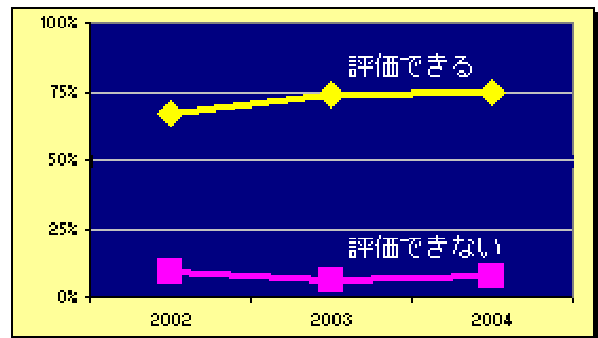
答： はい。各国事務所は分権化され、常駐代表に職務責任が十分に委任されている。

UNDP 常駐事務所職員の全体的な効率性をどう評価するか



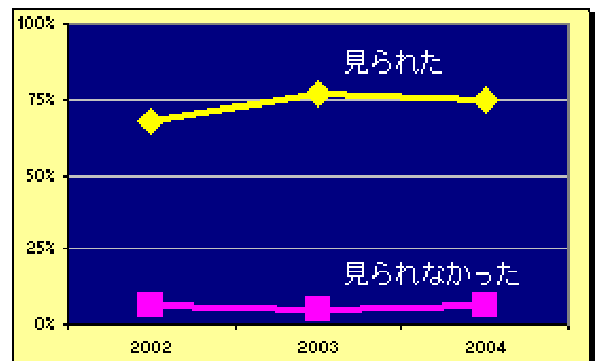
出典: UNDP 年次スタッフ調査 2000-2004 年版、質問 11a

UNDP の管理業務のパフォーマンスは評価できるか



出典: UNDP パートナー調査 2000-2002 年版、質問 3h

過去2年間で UNDP 常駐事務所の全体的な効率性には変化が見られたか



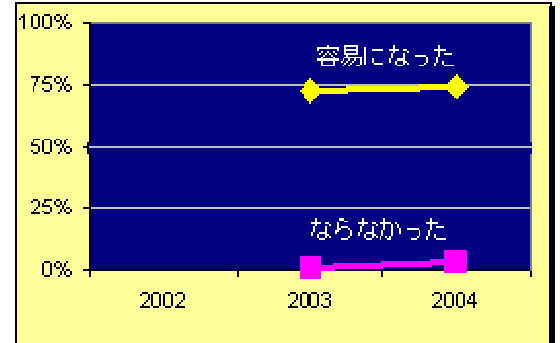
出典: UNDP パートナー調査 2000-2002 年版、質問 9c

<米PART 2006 (会計年度) 問4.3 p.58>

問： プログラムでは年ごとに、その達成に向けて効率性の改善およびコストの合理化が進められているか。

答： はい。(中略)・・・UNDPは現在、統合基幹業務(ERP)システムを導入中だが、これはプログラム実施をより効率化し費用対効果を高めるべく、成果重視型マネジメントを統合したものである。たとえば、1) 2002-2003年のプログラム実施にあたっての費用効率性は、2000-2001年と比較して20%向上した。2) ERP導入により、UNDPの世界各地における資金管理業務は合理化され、一業者への支払いにかかる取引費用は12.5米ドルから8セントに低減された。

過去2年間でグローバルな開発知識へのアクセスは容易になったか



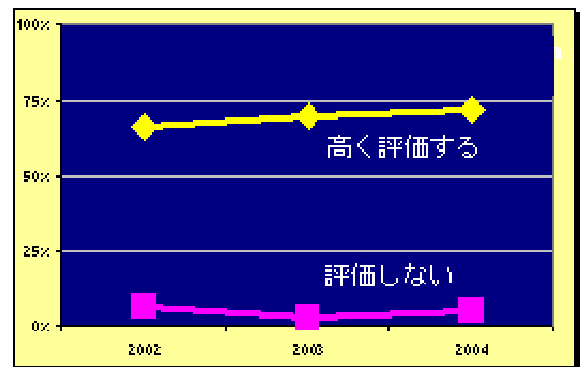
出典: UNDP パートナー調査 2000-2002 年版、質問 9d

<DFID、MEFF 2004 年版 3A(d) 実効性チェックリスト>

問： (対象機関には) 予算作成および支出予測管理、財務管理、会計監査管理といった、十分な財務管理環境が整備されているか。

答： はい。UNDPの財務規定・規則、内部および外部監査を含むドナーとの合意事項が遵守されている。内部監査による報告書は執行理事会に提出されている。外部監査を経た会計報告の写しがすべてのUNDPへの資金拠出者に回覧されている。

UNDP 常駐事務所職員の技術的能力をどのように評価するか



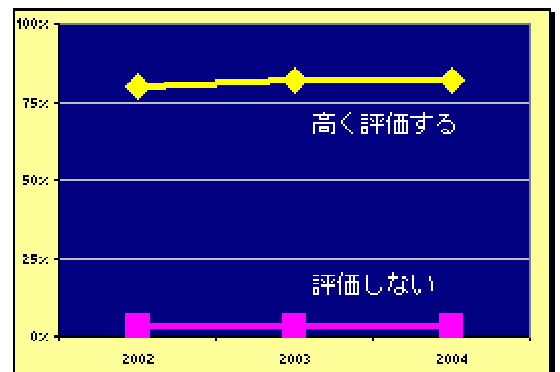
出典: UNDP パートナー調査 2000-2002 年版、質問 11c

<米PART 2006 (会計年度) 問3.6 p.57>

問： UNDPは強固な財務管理体制を敷いているか。

答： はい。2001年に開始された新しい監査アプローチにより、総合的なパフォーマンスを算定するための監査基準の透明性が著しく向上した・・・(中略)。さらに、総裁に対して説明責任の枠組みを提供することを目的として、マネジメントに関する調査・監督委員会が設立された。

UNDP 常駐事務所職員の活動国に関する知識をどのように評価するか



出典: UNDP パートナー調査 2000-2002 年版、質問 11h

実効性に関する項目	組織能力 (パフォーマンス) 2004年	国レベルの成果 2004年	パートナーシップ 2004年	
3. 資源管理	■	■	■	■ すべての評価が肯定的
6. 人事管理	■	■	■	
7. モニタリング・評価・ 教訓からの学習	■	■	■	

出典: DFID 多国間実効性スコアカード 2004年版

UNDP は、DFID が 2003-2004 年に実施した組織システム 8 項目（コーポレート・ガバナンス、組織戦略、資源管理、業務管理、質の確保、人事管理、モニタリング評価および教訓からの学習、報告）に関して調査した 23 の多国間機関の中で最上位につけた。これらのシステム全体を通して、UNDP は組織能力（パフォーマンス）に関しては 100%中の 96%、国レベルの成果においては 98%、そしてパートナーシップにおいては 98%を獲得した。

### DFID 多国間効率性フレームワーク (MEFF) 獲得スコア一覧表

機関	組織能力 (パフォーマンス)	国レベルの 成果	パートナーシ ップ	総合評価
国連開発機関 (UNDP を含む)	84	80	82	82
<b>- UNDP</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>97</b>
国連基準策定機関	66	51	67	62
国際開発金融機関	84	74	82	80
人道援助機関	83	84	89	86
援助調整機関	86	71	92	83
その他	79	84	93	85
<b>全調査対象機関</b>	<b>80</b>	<b>72</b>	<b>82</b>	<b>78</b>

各項目における最高評価は 100%。

(注) MEFF は通常活動資金への供与を受けた組織の実効性を評価するために英国国際開発省 (DFID) が使用している。2003-2004 年の評価において、UNDP は対象 23 機関のひとつとして評価されている。

## V. 職員の組織への信頼

年次スタッフ調査の主な動向の要約は以下のとおり。

分析：Attitude Resources, Inc. (ARI)

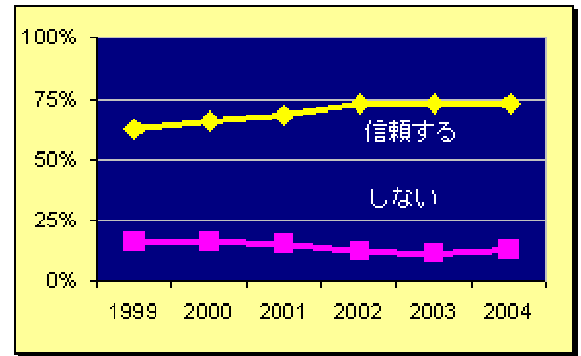
過去数年間の UNDP 年次スタッフ調査 (GSS) の結果は年々改善に向かっており、職員は所属機関の将来に対する楽観的な見方を強めるとともに、組織の成功に職務を通じて貢献することに対する意欲を高めている。職員の報告からは、UNDP が顧客のニーズに対する適応力の改善を続けており、顧客に対する質の高い成果物とサービスの提供を実現していることが窺われる。

職員は従来にも増して、直属の上司から上級管理職までのすべてのレベルにおける UNDP のリーダーシップに肯定的な印象を抱くようになった。管理職の監督業務に対する肯定的回答は全体の 75-80% と、高い水準を保っている。

2003 年において 75% であった UNDP の将来を楽観視する職員の割合は、過去 2 年間で 10% 以上増加し、極めて印象的な好転換を示している。良い職場として UNDP を推奨するかという問いに対しては、1999 年に 60% だった肯定的回答は、72% まで増加している。

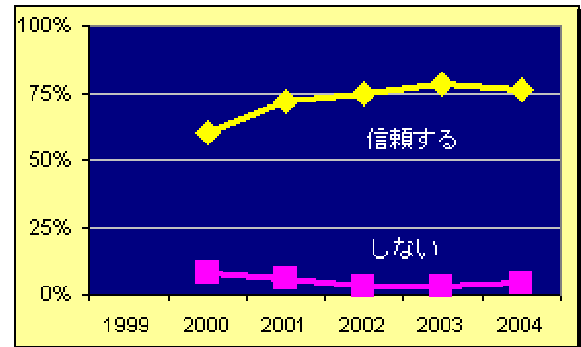
Attitude Resources, Inc. (ARI) は、顧客および被雇用者の意識調査に基づいた、特別仕様の調査プログラムを含む手法および情報収集を専門とする、人事分野のコンサルティング・サービス会社である。

直属の上司への信頼



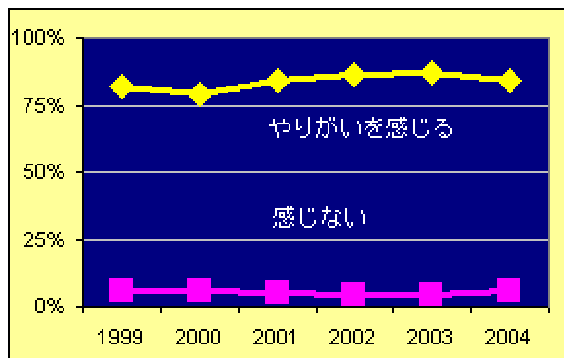
出典：UNDP 年次スタッフ調査 1999-2004 年版、質問 12. 2

UNDP 総裁への信頼



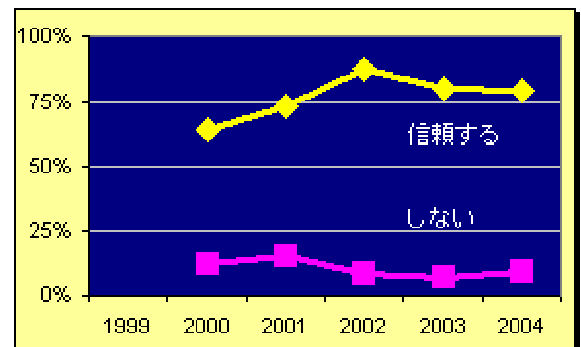
出典：UNDP 年次スタッフ調査 2000-2004 年版、質問 13. 1

UNDP の成功に貢献することに  
やりがいを感じる



出典：UNDP 年次スタッフ調査 1999-2004 年版、質問 16. 7

勤務する常駐事務所の代表への信頼



出典：UNDP 年次スタッフ調査 2000-2004 年版、質問 14. 1