

総会

配布：一般向け  
2010年1月26日  
原文：英語

第64会期

議事日程議題 33 および 146

平和維持活動の全ての観点における全般的な質問についての包括的再検討

国際連合平和維持活動の資金について行政および予算の観点

フィールド支援の世界戦略事務総長報告書

要旨

脆弱な平和を保護し涵養することは国際連合のきわめて重要な役割である。この努力は多数の主体による意思と行動の連合に依存する。すなわち、任務を設定する観点から安全保障理事会、人的、財政的また物的資源への公約の観点から加盟国、受け入れ国およびその同意と協力、また事務局および活動を設立し支援し維持するその能力である。

この枠組において、国際連合フィールド活動が大部分自給自足でありまた多様な紛争後の状況の下で成功を収めることができるように、全ての人的、物的および支援サービスの動員に主要な責任を有するために、フィールド支援局が創設された。今日、典型的なフィールドの状況は、遠隔地、質素な地域、また危険度が増し、時に国際連合の駐留に対してあからさまに敵対的である。そのような状況において（支援および維持のための）連絡経路はしばしば長距離で、頻繁かつ広範な自然および人的な妨害を受ける。モノとサービスのための現地の市場は限られていたり存在せず、法の支配は脆弱であったり全く欠如している。さらに、飲料水は不足していて需要が高く、新鮮な食糧を大量に調達することは困難で、テントは頻繁に不足し、また信頼できる通信のインフラストラクチャーは不足している。

課題

フィールド支援局は、現在は、ソマリアでのアフリカ連合ミッションを含み、32の平和維持およびフィールドを拠点とした特別政治活動のための兵站、行政、情報と通信技術を

提供している。これらフィールド活動は、139,000名を超える文民、警察、軍人の配置に相当する。平和維持活動の支援においては、兵および警察の交替の定期的な割合は、一年に配置される制服要員の総数の倍の支援を必要とする。

現在のフィールド活動の配置の規模と範囲によってもたらされる挑戦への対応は、予見されうる平和維持の発展がもたらす需要に照らして考慮されなければならない。これとの関連で、この分野のより広範な政治的かつ活動上の挑戦は、「ニュー・ホライズン」ノンペーパーにおいて強調されている。同文書は支援システムの改革、柔軟性および責任を促進する基礎となっており、国際連合平和維持活動が直面する挑戦を強調し、また加盟国との対話のプロセスを提案する。この「ニュー・ホライズン」ノンペーパーは、国際連合平和維持活動に関するパネル報告書(A/55/305-S/2009/809) —2000年ブラヒミ報告書—に含まれた独創的な分析に基づいて、「各々の新しい活動は自発的にまた初期の段階から、十分な資源が見いだされまた個別の予算、支援および行政の経路に基づいて行われるとの前提に基づいて設立される。現在の様式の平和維持はより予測可能、専門的また適用可能な能力を必要とする。平和維持は、現在では地球規模の事業となりそれに見合う地球規模のシステムを必要とする。」と強調した。

平和維持活動は安全と安定を提供することを主要な任務とする一方で、時宜にかなった平和構築戦略の設計と実施は責任ある移行と終了を促す。支援の展望はしたがって平和維持と特別政治活動との継ぎ目のない移行の必要性を検討しなければならない。シエラレオネとブルンジにおける継続的なフィールド活動はそのような移行の例である。

支援問題のあらゆる分析は、活動の全段階において、職務と活動上の要求が現地における進展に応じて展開するという事実に対応しなければならない。また、活動は統合、規模、類型と職務の水準に応じて大きく異なる。活動の即時配置は職務の実施を支援する上で基本である。活動に権限が与えられた場合、取られる行動に関して安全保障理事会の構成国、ならびに受け入れ国政府および紛争当事者の双方による合意条件に関して政治的な機会となる。支援の課題の開始の遅れや過小評価はそのような機会の喪失の原因となりえる。さらに、活動について機が熟した状況における活動は能力ある職員を確保することがしばしば困難であり、そのような現実の実現可能な安定した状況を達成する機構の能力を妨げることになる。

資源の利用における効果と透明性を含み、多くの要因が支援活動の成功を決定する。従事者の観点からは、スピードと質が最も重要な側面の2つである。残念なことにこれら要因のいずれかまたは双方がしばしば欠如し—国際連合による介入の信頼性と組織の専門的な評価に結果として直接の影響を与えている。この点に関するよりよいバランスと行動を

達成する必要は、フィールド支援の世界的戦略の発展への主要な動機となっている。

## フィールド支援の世界的戦略

この提案されたフィールド支援の世界的戦略の包括的な意図は、フィールド活動へのサービス提供を変革することである。それは数十年に及ぶ活動の経験から学んだ教訓より引き出された、統合包括的計画として設計されている。この戦略は、4つの中核的な活動についての中心的な目的と、フィールド活動の配置が予定された地域の影響を考慮する、2つの目的を達成するために作成された。

中核的な目的は以下の通り。

- (a) 重要な早期平和構築を含む、平和維持の支援を促進し改善すること。
- (b) 平和創設、選挙支援、仲介支援および紛争予防のための支援を促進し改善すること。
- (c) より高い効率性と経済規模を達成し資源の運営と責任を強化すること。
- (d) 要員の安全と生活状況を改善すること。

活動への影響の目的は以下の通り。

- (a) 現地かつ地域の投資と能力を十分に活用すること。
- (b) 平和維持と現地の特別政治活動の、国内の環境への影響を減らすこと。

断片的なアプローチは選択肢ではない。この戦略は、一方ではフィールドに展開されている、市民、警察および軍事要員に迅速、完全かつ柔軟な支援を提供し、また他方では費用の効率性と透明性を確実とするべく、サービス提供の完全な範囲の改善を目的とした、提案された主要な変革について加盟国の検討をもたらす。

新しい地球規模のサービス提供モデルが提案される。それは、対応性を改良し、フィールド活動の必要性によりよく対応するために、現存の実行から離脱し、現存の労働分業の根本的な変革と機能の再配置を予見する。その意図は以下のとおりである。

- ・事務局は戦略的な方向性を提示し、監視を行い、政策決定を行うことを継続するが、活動上および契約上のサービス提供の業務からは外れる。
- ・地球規模かつ地域のサービスセンターが活動および契約上の機能の大部分を引き継ぐ。
- ・フィールド活動の活動支援部門はしたがって削減され、特定の活動の場所において実施される地域依存型活動のみを行う。

このような広範な原則に基づいて、戦略は4つの独立し、しかし統合された部門により構成される。

- (a) グローバルおよび地域サービスセンター創設、第一に、イタリアの布林ディジの国際連合兵站基地と、ウガンダのエンテベの現存の支援センターについて、地域における活動の共有されたサービスセンターとしての再検討。
- (b) 特に活動の開始または増加において、フィールド活動の、軍、警察および文民部門の配置のスピードおよび属性を改善するための配置のモジュールの設立。
- (c) 活動への物的また人的資源の時宜にかなった配置を促進するための活動の財政の取極の修正。
- (d) 契約者、軍事支援能力、短期コンサルタントおよび個人の契約者との待機の取極、上級レベルの地位および高度に専門化された職務の、即座に配置できる常設および待機の能力、能力を有しまた即座に展開できる能力の登録を含む、確保された外部、および構築された内部の文民の能力への、慎重なアプローチと対応能力の強化。

効率と効果のより高い程度を達成することに加えて、この新しい提供モデルは、活動の影響と露呈する危険の削減、文民支援職員の安全の改善および生活条件の改良の観点からより重要な効果を有し、これが定職率の向上と生産性の増加を促進するであろう。

過度の改革イニシアチブは、実施段階において、持続的かつ熱心な配慮が不足しているために失敗してきた。加盟国はしたがって、専念された変化管理資源の承認と併せて、戦略の実施を促進するために、現存の規制的枠組に幾つかの特定の措置や適用を保証することが求められている。

変革は一朝一夕には生じない。この課題は複雑であり、現存の対応や実践における変化を必要とする。また総会とフィールドにおける事務局内のさまざまな要因および本部との間の密接な協働を必要とする。この目的のために、5年間のホライズンの実施が想定されている。

## 目次

I. 変革の必要性	6
支援の重大な課題	6
II. 変化のための計画	10
A. 支援モデルの機能上の想定	11
B. 支援モデルの便益	12
III. 強化された資源管理枠組	13
A. 戦略的資源管理の強化	14
B. 現存の資源モデルの最大化	14
C. 管理および監視制度の強化	15
D. 初期段階：新しいまたは拡大された活動の設立への資金提供	15
IV. サービスセンター	18
A. グローバルサービスセンター	20
B. エンテベ地域サービスセンター	21
C. 地域サービスセンター—費用対効果分析	21
V. 統合された人材枠組	26
VI. 計画実施のための活動管理システム	29
A. 活動管理枠組	29
B. 管理計画の変革	29
C. 品質保証	30
D. リスク管理	30
VII. 実施	30
A. 実施：第I段階（2010/11）	30
B. 資源の要請	31
VIII. 総会の行動	32

## I. 変革の必要性

1. 支援活動へのグローバルなアプローチは、広範な資源の潜在的な重要性と可能となる取引交渉の理解に基づいて、規模の経済性を最大化し、また優先順位の包括的な評価を可能とすることを意図する。平和維持と特別政治活動<sup>1</sup>は、定義によれば、変化をもたらす機会が制限されている、高リスクの環境において活動する。早期展開が職務達成の基本である一方で、それは、最大限利用された資源管理を必要とする、モノやサービスの迅速な調達や職員の即時利用を含む、支援部門の対応の時間に大いに依存する。

### 支援の重大な課題

#### 1. 活動の任務は支援のニーズと能力によって特徴づけられなければならない。

2. 支援機能（人的資源、財政、兵站、通信、情報技術、行政/一般管理問題および調達を含む）は国連がフィールド活動を無事に開始しまた維持することを可能にする戦略的な支援者である。チャドやダルフルに関する最近の事例において、展開の基準は、活動の展開にとって過度に困難な環境であることの考慮を十分にせずになされている（たとえば輸送のインフラストラクチャーにおけるギャップや特別の人的および物的資源の限定など）。

#### 2. 初期の活動の展開にとって十分な財政資源の可能性

3. 財政規則 4.6 は、売買契約許可に対する個々の承認限度を 5,000 万ドルまでに、また平和維持留保基金の価値の総額を制限する。個別の売買契約の上限を 5,000 万ドルとする制限は、年度予算が 10 億ドルに近いあるいはそれ以上となる大規模な活動の文脈においてはもはや妥当ではない。その総額には戦略展開資本金の補充が含まれることから、活動の予算の承認が未決定である状況でありながら重要な計画に資金を供給する柔軟性はほとんどない。

#### 3. 文民、軍人および警察要員を迅速かつ効果的に展開する国際連合の能力

##### (a) 物的資源の輸送

4. 新規のまた拡大している活動に物的資源のタイムリーな輸送を迅速に行う能力は主要な課題となっている。平和維持活動の調達の価値は近年においてとくに増加しており、2008 年には 27 億 3,000 万ドルに達した（全事務局の調達の 86%）。調達の指針となる現在の手続は、本質的に動的で時期に影響されるフィールド活動のニーズと比べて、比較的予測可能である本部の調達のニーズの合致との間の区別をほとんど規定していない。

---

<sup>1</sup> 本文書の目的のために、フィールド支援局によって支援される全てのフィールドでの駐留は、特に記されない場合には、フィールド活動と言及される。

## (b) 要員

5. 文民の職員に関しては、年平均 29%<sup>2</sup>という国際的な職員の空席の率の高さ、また平均 27%<sup>3</sup>の離職率は活動の職務の実施の効果に直接影響する。2008/09 年の予算サイクルにおいて 1,733 名の職員を任命したものの、国連は、職員の著しい減少率と闘っている。国際連合中央アフリカ・チャド・ミッション (MINURCAT)、国際連合コンゴ民主共和国ミッション (MONUC)、国際連合イラク支援ミッション、国際連合アフガニスタン支援ミッション、国際連合スーダン・ミッション (UNMIS) そして国際連合AU合同ダルフール・ミッション (UNAMID) などの複合型活動では、同時期の全任命の約 43%であった。国際連合のフィールド活動に、高い資格を有する要員を惹き付け、採用した職にとどまらせることができないことは、職員が作業する活動は、最も過酷で、非常に動態的かつ危険な状況において活動するという事実と大部分関係する。契約に基づく取極を合理化した決議 63/250 において総会によって承認された人的資源改革は、フィールド職員へのより多くのキャリアの機会と仕事の安全性を定めた。事務局の職員の半数以上がフィールドで働いており、この措置は加盟国によって与えられた職務を実行するために、人的資源を管理する上で国連をよりよい場所に位置づける。しかしながら、家族を同伴できない活動地域以外に家族のための別個の住居を維持する補償の問題への対処が残されている。

## (c) 軍および警察の展開への支援

6. 多くの要因が職務の実施分野において直面する挑戦に貢献する。とくに加盟国からの軍および警察の貢献型は、活動や平和維持要員が直面する政治および安全上の課題の増加によって影響を被っている。要求に合致しようとした費用に関する懸念に対応しようとする加盟国と事務局が経験した問題もまた活動が職務上の定員に達しようとする能力に影響する。

7. 国連は、効果的な提供への需要および国際連合の財政規則と細則を遵守要求との釣り合いを取らなければならない。兵および警察の貢献国に対する返済の払い戻しと手続を含む、受給権の適切性についても考慮されなければならない。活動上の必要について、手っ取り早い方法を正当化するために用いることが受け入れられないように、既存の枠組の継続される適用について疑問を持たずに、また関連する場合には、よりよい任務を行うために適切な能力の強化を追及せずに、その枠組を、利用することは容認しがたい。頻繁に、支援活動は、ある活動においては高速の活動速度や現地の状況を配慮して柔軟

---

<sup>2</sup>2009 年 6 月 30 日のデータによる。

<sup>3</sup>2008 年 7 月から 2009 年 6 月の、フィールド支援局によって支援されたフィールド活動における平均離職率。

に取り組みられず、また長い間検討されてこなかったプロセスと状況によって妨げられる。兵や警察など制服組の集団の要員が収容される方法を現在決定しているある条件が、平和維持活動の活動上のニーズの支援を妨げうる。たとえば、多くの責任を持つ活動における大規模な巡回の必要性は、兵や警察の貢献国の不確定さと、安全性の高い収容施設の提供という責任と資格に関する活動内の不確定さによって阻害される。そのような場合には、国際連合によってそのような状況の使用のために提供される質の高いテントの使用を含む、柔軟なアプローチが求められる。平和維持活動特別委員会は、2011年に部隊保有の装備に関する作業部会を再招集し、受給権と自立に関する技術的また手続上のいくつかの関心事項に対応する。ニューホライズンノンペーパーの文脈での討論は、部隊保有の設備の戦略的变化を予見しうる。

#### 4. 職員の安全

8. チャド、スーダン、アフガニスタンやイラクにおける新しい活動の多くは、国家再建や国家建設のプロセスを支援する複合的な職務の下で、注意を要する、可視性、危険性の極端な水準において活動を行う。国際連合の駐留に対する対応の変化は、和平プロセス外の派閥が国際連合の要員を標的にする事実からも明らかである。この挑戦は、(誘拐を含む)組織犯罪によって課される危険の高まりからもさらに悪化する。職員の活動への配置への安全策は、活動の実施能力にも影響を及ぼす。文民要員が職にとどまる比率が影響を受ける。警察と軍の配置に関する加盟国のコミットメントについて支援と積極的な従事も安全への挑戦によって影響を受ける。これらは、配置をしないあるいは撤退を求める世論からのプレッシャーに直面する政府への負担を増加する。

#### 5. 平和維持の変遷と出口戦略への改善された支援

9. 平和維持の展開は、境界への合意を監視する基本的に軍事的な機能への主要な依存から複合的な職務の実行への転換を伴った。国連は内戦から生じた国家において活動を行うことがますます求められてきた。また統治と安全保障に関する制度を再構築し、法の支配の崩壊に対応することも要請されてきた。ニューホライズン報告書の課題において強調されてきたように、平和維持の変遷と出口戦略は、自らの安全保障に責任を担う国家に依存する。国連はこの目標達成に向けての自らの貢献を改善するように行動してきており、支援を構成する内容は法の支配と治安部門改革部門によって求められる行政および兵站支援のタイプを提供するために用意されなければならない。加えて、平和維持の駐留から特別政治活動への変遷は、受け入れ国政府、市民社会および広範な国際連合システムとの適切な相互作用を必要とする。それは要員、物質上あるいは財政上の運営にせよ、国連地震への支援への一連の課題を示している。変遷は支援部門の実行に関する限り継ぎ目のないものでなければならないことから、特別な支援への要求は特に重要である。



## 地球規模の資源を最大限利用する

10. 支援提供メカニズムに関して特定される欠点の一つは、各職務が独自であって、その結果として、全ての新しい活動は、初めてのものとして対応しなければならないことである。各事例において現地における評価が行われなければならない予算は安全保障理事会の許可に従い用意される。十分に理由づけられた職員配置の予定表が作成され、緊急かつ必要な装備が特定され、準備され、検査され活動の地区に配達されなければならない。適切な了解覚書や支援の書簡が取り決められ、また兵力が特定され準備されまた配備されなければならない。住居および活動の作業のための土地が確保また改善され、歩兵から航空活動まで、全ての物品および全ての便宜のための契約が締結されなければならない。国際職員の職が誘致され採用されまた現地職員が特定され雇用されなければならない。これら理由から、新しい活動のための計画、装備また配置のためのプロセスは、平均して、6から12か月かかる。これら任務を一度でも実行することは厄介ではあるものの、フィールド支援における重要かつ複雑な要因は、いくつかの活動を同時に開始しまた/あるいは拡大することが求められることである。フィールドにおける多面的な、政治的、管理上また活動上の挑戦を考慮すれば、地球規模の支援活動を運営するために、管理上の支援から個別の活動を個別の組織へと発展させることは必要である。このようなアプローチは、経済指標を最大化し、また広範な資源の含意と可能な折り合いの理解に基づいた、優先度の包括的な評価を可能にすることを意図している。

11. この戦略によって、国連は、はじめて、フィールド活動支援に対して、実施を特に重点とした、統合されたものとして取り組んでいる。この包括的なアプローチは、より地球規模のアプローチの採用を通じて、人的資源、財政管理、兵站または情報および通信技術支援という個別の要因の調査から前進することを含む。この統合されたアプローチは、本部また現地において、フィールド活動による職務実施を支援し、また国際連合平和維持および現地に基づいた特別政治活動への積極的な従事を目的とする。支援戦略の補強は、したがって、実施のパートナーの上級レベルでの指導力の従事によって、縦割り式のアプローチから、事業運営への活動へと活動運営アプローチが変わることである。

## 7. 地域機構とのパートナーシップ

12. 地域機構は、過去10年以上の間、様々な文脈と形態において、国際連合の許可の下、平和維持活動を計画し、配置しまた行ってきた。最近の例としては、ダルフルにおけるアフリカ連合と、コソボやアフガニスタンにおける北大西洋条約機構とのパートナーシップでの国際連合の活動、またチャドにおける欧州連合による軍事活動からの継承、またコソボにおける警察活動の欧州連合への引き継ぎなどがある。このような経験は、

個別の機構の異なった行政上の手続や構造によって、効果的な活動上の協力への障害を生み出すことを明らかにした。様々な機構の構造についての知識の増加を通じて、将来的により効果的な活動上の協力を可能にするために、合同の評価および教訓についての学び、特定の文脈における協力の経験が確立される。

## II. 変化のための計画

13. この戦略は、多面的、多様なフィールド活動を支援し、また、柔軟に、その拡大あるいは縮小を採用する、国連の能力を統合しようとする。そのような支援の構造の顕著な特徴は、各フィールド活動の多面的な次元への、地球規模また地域のレベルでの関連するニーズへの、支援モデルの対応能力である。

14. フィールド活動の支援提供における変革計画の目標は、活動に対して時宜に適った、高品質の統合された便益を提供することである。これはより迅速に展開され、開始の段階から文民、軍人、また警察要員の安全を最大限提供することを可能とし、活動における生活に関する改善された質を職員に提供し、さらに現地および地域の能力を十分に活用しつつ環境への影響を減らすことへ、活動を変質させることになる。

15. 時宜にかなった展開という目標を達成するために、国連は、職務実施を支援するために十分な財政および人的資源があることを確実にしなければならない。展開の予定表は、本部と活動の間（活動を超えてまた活動の間）の適切な情報の交換を可能とするために、資質を有する職員を提供しなければならない。さらに、効果的な活動の指導力を確保するために、改善されたジェンダーバランスの達成、適切な監視の確保、また責任を増大するための実行の管理の強化という目標のために、上級の指導者の採用、訓練および支援のための新しいアプローチが求められる。

16 変革のための計画は三つの相互に関連する部門により成り立つ：

- (a) 実質的および人的資源の迅速かつ時宜にかなった展開のための改善された財政上のモデルを提供する、強化された資源管理の枠組；
- (b) モノとサービスの、あらかじめ決められた必要品一式を提供する能力を可能にし、また物質的な資源の連携を計画した、サービス提供の資源の最善の配置を伴う、サービスセンター；
- (c) 人的な能力の予見性と適用性、また人的資源のサービスの時宜にかなった提供を可能とする、統合された人的資源の枠組。

17. この計画は、計画の実施を確実にすることを目的とした活動上の運営制度、変化の運

営および質の確保/リスク管理部門を含む。

#### A. 支援モデルの機能上の想定

18. この戦略は、以下の包括的な諸原則に基づいて、労働の強化された分業と機能の再配分を予見する；

- (a) 事務局は、戦略的な方向性を定め、監視を実行し、また政策決定を継続して行う；
- (b) グローバルおよび地域のサービスセンターが活動上および業務上の機能を行う；
- (c) 現地依存型活動が活動において継続して行われる。

19. フィールド支援局本部チームは以下の点に着目する：

- (a) 平和維持活動局および政治局と連携した、支援戦略の明確さ；
- (b) 運営局および情報通信技術事務所と連携した、政策および基準の明確さ；
- (c) 活動へのハイレベルな地球規模の運営監督；
- (d) 人的資源運営事務所と連携した、訓練および能力開発；
- (e) 資源の適切な処理および報告；
- (f) 職務の要請を実現するためにフィールド活動を可能にする全ての可能な方法および手段。

20. 活動の支援の多面的な側面が対処されるように確実とされ、適切な政治指針が提供され、また行動し、発展を監視し、またパートナーからのインプットを統合または調整することにより良い立場にある場合には、特定化された機能分野がフォローされることに、統合活動チームが引き続き役割を担う。フィールド支援局本部チームがこれら目的に合致するために、統合された活動チームと相互に活動する。

21. グローバルおよび地域のサービスセンターチームに関して、支援モデルは、サービスの受益者が位置する区域により近い場所に支援チームを再配置する。これは、時差に関する問題を最小限化あるいは取り除き、サービスに対する要請への包括的に対応する時間を減らし、情報の流れを促進する。またフィールド活動の要請は、すでに展開している活動により便益を受ける同じ地域に在る支援に特化したチームの援助によって、より容易に理解されまた特定化される。

22. 支援モデルはまた、地域を支援する様々な活動からの支援チームを統合する。これは熟練の職員の利用可能性を増加し、経済規模をもたらす。このような変化はサービスセンターの概念を用いて実施される。<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> サービスセンターの概念は、いくつかの国際連合の機関、基金および計画においてすでに

23. 活動内の支援チームに関して、業務が行われている時に、サービスの受益者の存在を必要とする、日常の支援サービスの提供に責任を有する支援チームは、継続して活動内に位置づけられる。そのような場所に依存する業務は、金銭の管理や装備支援サービスなどの活動を含む。

24. 支援機能の特定化に着目することは、特別な責任の委託、サービス提供の責任の明確な線引きまた役割の能力の合理化を通じての最大化されたサービス提供を可能とする。提案された支援モデルは、報告および共同の枠組あるいは機構上の組織、責任また事務局の実施パートナーとの関係を変えるものではないことに優位することが重要である。

25. この文脈において監査役が個人的な立場で、財政上の権限を、平和維持の活動あるいは事務総長の権限の下にある他の団体であろうと、財政上の責任を有する交渉相手に、権限を委譲できることを確実にすることが重要な要素であることを強調することは重要である。国連が事業経営資源計画制度（Umoja）の実施に向けて活動する際に、ある種の財政上の機能は、承認の過程および手続を再定義するシステム内に組み込まれる可能性がある。しかしながら、国連の財政上の報告書を保証する幹部としての監査役は、国連の財政事項の包括的な管理について責任を持ち続ける。

## B. 支援モデルの便益

26. **フィールド活動の支援サービスの質。** 便益は本部における戦略的な事項、実行の監視および資源の処理に対する着目の増加を含む；専門家への集中および利用可能性；道具および施設への集中および利用可能性の増加；委託の可能性の増加；またサービス提供者の最大限の配置。

27. **早期展開。** 特定されてきた重要な任務に就くことに一致し、また訓練された、展開可能なサービス職員は、サービスセンターで利用可能となる。プリンディジにおける国際連合兵站基地での常備警察定員はその能力の一例である。

28. **フィールド活動のための地球規模の資源の効率的な使用。** モデルの便益は、規模の経済である；活動の形跡を減じること；経済的に利益となる、現地および地域の能力開発；提供者の多様化。

---

実施されている：事務局は、特にクアラルンプールにおける世界保健機関のサービスセンター、ドバイやニューデリーの世界食糧計画のセンターの経験など、その経験や教訓を利用している。

29. **支援活動に関与する職員。** 便益には、家族同伴可の駐留場所に配置されたサービスセンターの結果としての生活や労働状況の改善；活動の影響の削減による治安上のリスクの緩和；能力のある、熟練の、機敏で、質の高い文民の労働力を構築しまた発展させることを目的とした、キャリア開発と学習、戦略計画、アウトリーチ、継続される管理システムのための機会の強化、を含む。

30. この戦略は、地域機構とのパートナーシップによって学んだ教訓に打ち立てられた重要性を十分に認識している。たとえば、国際連合とアフリカ連合の共通の関心事である問題に対応するために、事務局の能力を強化するための取組が目下なされている。そのような教訓と経験は、国際連合と他の地域機構との協力にも極めて関連する。

31. 国際連合によって認められたアフリカ連合平和維持活動への支援に関する、2009年9月18日の事務総長報告書（A/64/359-S/2009/470）は、国際連合およびアフリカ連合の間の戦略的関係の重要性を強調し、平和維持の能力を発展させることから（財政および人的資源の行政、兵站ならびに情報および伝達技術に関する分野に特化した、特に要員の訓練）、そのパートナーシップを強化しまたアフリカ連合の要請に対応するために行われるいくつかの具体的な行動を強調した。提案された新たなフィールド支援のモデルは、サービスセンターの創設を通じて、部分的には、この要請の効果的および効率的実施を可能にすることを意図している。このモデルはさらに、アフリカ連合および他の地域機構が平和維持活動を効果的に計画し、運営し展開しまた解散することにおいてパートナーシップのもとに行動することを支援しまた可能にするために、支援の全ての分野に発展される。さらに、ソマリアにおけるアフリカ連合ミッションへの兵站および行政支援提供の最近の経験から得られた教訓は、戦略の実施計画を特徴づける。

### III. 強化された資源管理枠組

32. フィールド活動の大きさや複雑さが近年において非常に増加し続けることから、対費用効果および入手可能な資源の効率的な処理は今まで以上に重要である。平和維持活動は、国際連合兵站基地での活動を含み、2009/10年の予算年において75億ドル以上と見込まれており、2003/04年の25億ドルから毎年増加してきた。2010年に承認された、フィールド支援局によって支援される特別政治活動の5億3,600万ドルの年間の総予算は、2003年の水準の10倍以上である。

33. 平和維持の総資産の増加は、2007/08年における未消費総計4億8,600万ドル、すなわち同年に承認された資金の7.5%で、最高点に達した毎年の未使用の資金における増

加を伴ってきた。このことは、2008/09年のために承認された予算以下まで、1億9,300万ドル、すなわち2.6%となるその年の支出で、同年に大幅に削減された。

34. フィールド活動の増大する総資産の一部として、近年の主要な新しい活動の実行のいくつかは、求められる資源を早期に特定し動員すること、また関連の予算を確実にするメカニズムの設立の緊急性を強調する。

35. 包括的な文脈において、資源管理戦略は、3つの主要な柱に関してフィールド活動への支援を改善することを目標としている。

- (a) 戦略的資源管理の強化；
- (b) 現存の資源モデルの最大化；
- (c) 管理および監視制度の強化。

#### A. 戦略的資源管理の強化

36. それぞれが基金源を持つ、フィールド支援局によって支援される活動の規模および複雑さは、個別の活動に基づいた、活動の水準に注目した、活動資源管理の傾向をもたらす。

37. 地球規模のアプローチに本部が再び着目することは、制度を簡素化し、フィールド活動との重複を回避し、最善の実行における一貫性を確実にし、極めて重要である分野における取組を優先しまた必要性の供給における規模の経済を達成する、広範な機会を提供する。このようなアプローチは、国際連合システム内の他の分野からの最善の実行をもたらす、全ての平和維持活動および特別政治活動に及ぶ、毎年の供給優先度の明確化；地球規模の供給の水準および基準の発展と実施、資源動員の取組への支援強化；および基準、資源の対費用効果の分配、職務の提携に着目した各活動の主要な供給の再検討を、持ち回りで定期的に履行すること、への注目を含む。

#### B. 現存の資源モデルの最大化

38. 活動の状況と現地に基づく要因は、絶えず別個のフィールド活動における資源の必要性における違いを決定するものの、地球規模のフィールド支援戦略は、可能となるあらゆる地域での活動支援の必要性への、より均質化したアプローチを支援することを意図する。これに関して、戦略への主要な着目は、活動の典型的な循環の異なった段階であろう。適切にも、これら必要性に関する初期の任務は、主要なフィールド活動のスタートアップ（または拡大）を含む。戦略の実施に続く段階において、主要な国際連合フ

フィールド活動の典型的な期間のその後の段階における最善の実行とより統一された資源の必要性の設立の観点から、類似の措置が検討される。

### C. 管理および監視制度の強化

39. 国際連合フィールド活動の財政および管理環境は、多くの現在の管理および統制の実行が確立して以来、多大な変化を遂げた。この点に関して、国際連合のフィールド活動の資源の必要性の増大は、活動のリスクと複雑さの拡大と合致してきた。

40. 主要な国際連合フィールド活動の成功は、時宜にかなった方法で情報に基づいた決定を行うことに最も適しているフィールドにおける能力の強化を必要とする。そのような柔軟性は、翻って、強化された運営と管理によって補完されなければならない。

41. 事務局による年支出の4分の3のフィールド活動の会計について、国際公共部門会計基準（IPSAS）と Umoja 企業資源計画制度の完全な導入は、フィールドの資源が管理され制御される方法を改善し、意思決定と、報告における透明性を支援するために、不可欠である。これは平和維持の事業の過程が IPSAS および Umoja を遵守していることを確実にする戦略の優先事項である。

### D. 初期段階：新しいまたは拡大された活動の設立への資金提供

42. 1995 年以降、事務総長は、行財政問題諮問委員会と一致して、個別の平和維持活動の初期の設立あるいは拡大について、上限 5,000 万ドル<sup>5</sup>までの支出を伴う売買契約を行う権限を有している。これは平和維持留保基金によって蓄えられており<sup>6</sup>、当初は総額 1 億 5,000 万ドルで設立された。5,000 万ドルを超える、あるいは、いかなる場合でも総額が 1 億 5,000 万ドルを超える幾つかの許可を必要とする売買契約の場合には、総会の承認が求められる。

43. 新しいまた拡大されたミッションの財政上の様式が、総会によって、最後に審議されて以来、国連は幾つかの重要な平和維持活動を設立し拡大してきた。最近の UNMIS、UNAMID、MINURCAT また AMISOM(UNSOA)の国際連合支援事務所の初動の分析は加盟国によってしばしば期待されている時間枠内での新しい活動の設立に関する関心事項を強調する。これに関する根底にある挑戦は、兵站、技術、個人的要請により展開するが、15 年間変わっていない現在の基金メカニズムは、時宜にかなった方法で活動の資

<sup>5</sup> 公約の制限は総会 49/223Aによって設定された。

<sup>6</sup> 平和維持留保基金は決議 47/217 によって設立された。

源を配置する観点から認識されているように、改善に合致するために新しくされなければならない。

44. UNSOA の最近の初動は、新しい職務に即座に対応するプロセスにおいて明らかになった現在の挑戦の一例を提供する。多数の暫定的な取り決めがなされ、職務の採択の後 2 か月たってようやく支出の許可がなされ、また 11 か月を経て 1 年の予算が承認された。現在の大多数の平和維持活動と比較してより限定的な活動であるという事実にもかかわらず、UNSOA 活動の最初の 4 か月に提供された 5,000 万ドルの許可は不十分であった。

45. (複数の基金の提案に関する) 初期の活動の基金について長期に及ぶプロセスを含み、UNMIS, UNAMID および MINURCAT の設立に関して、近年懸念されているのは、現代の活動の費用、他の活動からの基金の暫定的な利用、資源の要請の明確さの不足と比較して、事務総長の権限が控えめであることである。

46. 内部監視局もまた、懸念を表明してきた。「[事務総長にとって利用可能である]5,000 万ドルの制限は、10 億ドル近いあるいはそれ以上の年間予算を有する、大規模活動の文脈ではもはや実質的な意味はない。さらに、この総額は、戦略的展開資本金の補給を含み、活動の予算の承認が未決定である一方で、極めて重要な計画に資金を供給する柔軟性がほとんどない」(A/60/717, 第 33 項)。翌年、当該事務所は同様の文脈において:「職務前の公約の許可の不十分さは機能の区分と主要な人員の採用の観点から、平和維持活動局およびフィールド活動を効果的に運営するために必要とされる適切な組織的また報告構造の、時宜に適った設立を阻害する可能性がある」(A/61/743, 第 43 項)。

47. この戦略は、新しいあるいは拡大されるフィールド活動の資源の要請を承認した必要な基金を提供するために、総会の枠組を改善することを目的として、幾つかのイニシアチブの実施を提案する。

## 1. 新しい活動のための資源の承認

48. 新しいあるいは拡大されたフィールド活動の標準化された資源モデルは、幾つかの現代における懸念事項に対処し総会を再保証する。

- (a) 資源は、活動上の実施を開始するために迅速に用いられなければならない；
- (b) 最長 1 年までの適切な期間の資源の承認は、複合的な新しい活動の設立において重要な活動計画と確証を提供する；
- (c) 新しい活動の当初の人員は、詳細な基金の進展よりも、活動の計画と実行に着目す



べきである；

(d) 初期において配置可能である資源への着目は、活動の完全な機能上の要請よりも、標準化されたアプローチを促進し、承認された基金と実際の支出の間のより密接な連携を確実とする。

49. 標準化された基金モデルを承認するこのアプローチは、特に活動の指揮において、資源の配置が当初達成されうることにより制限されている場合には、活動上の支援要請へのより均質化されたアプローチを反映することを意図している。均質化された予算モデルは、実際の実施において変化されうる、実際の資源の要請に匹敵する資金の基礎を提供する。実際の支出は、期間の終わりに総会に報告される。

50. 即座に基金を確保するこのアプローチの効果を最大化するために、標準化された基金モデルが、定期的な更新と再検討によって、総会によって事前に承認されるために詳細が発展されることが想定される。この事前承認モデルによって提供された確証は、行財政問題諮問委員会と合致して、実行と資金調達の各事例への事務総長に対するより多くの財政上の権限の付与を支援する。

## 2. 新しい活動の資金調達

51. 平和維持活動を設立しあるいは拡大するために、(行財政問題諮問委員会と合致して)、最大 5,000 万ドルの支出を伴う売買契約を行う事務総長の現在の権限と、1 億 5,000 万ドルの平和維持留保基金は 15 年前に設立され、その当時は、平和維持活動の組み合わせられた年予算が、現在の水準の一部分であった。

52. 近年において、新しいまた拡大された活動は、活動の初期の期間において、(総会による詳細な審議に係る)「評価を伴う許可を必要とする売買契」が頻繁に求められる、より高額な資金要請を頻繁に必要とする。

53. これはより多くの取組と長期に及ぶ時間と関わり、各事例において既存の資金調達メカニズムの制限が初期の資金調達期間の起源を制限してきた。事前承認の資源モデルの設立は、総会が最大 1 年間、複合型の活動の計画と実行に対して適切な確証を提供できる、資金調達を行うことを可能にする追加の確証を提供する。

54. 事前承認の資源モデルの追加の確証と組み合わせられた二つの措置は、総会が事務総長に対して、加盟国からの新しい資金調達の要請を行わずに、必要とされる増加された権限を提供すること可能にする。

55. 保証が得られる場合には、行財政問題諮問委員会と合致して、あらゆる個別の平和維持活動の設立あるいは拡大の財政上の公約を行う平和維持留保基金の最大 1,500 万ドルの残高を、事務総長が求めることが可能となることを提案する。

56. フィールド支援局によって管理される、国際連合戦略展開資本金<sup>7</sup>も設立されており、平和維持活動の早期実施または拡大を支援するために、装備および物資に関して、当初は、1 億 4,154 万 6,000 ドルの水準であった。現在の取り決めは、新しいまたは拡大された活動の場合において、その費用を負わされることになるそのような蓄えを受けるあらゆる活動に、事務総長に対して許された承認された許可を必要とする売買契約に対して負わされる費用で必然的に伴うものを、効果的に求める。そのような状況での戦略展開資本金の利用が平和維持留保基金への許可を必要とする売買契約から可能である資金調達の範囲に現在は制限されている事実は、新しいあるいは拡大された活動の展開と実施における遅延を緩和するという戦略展開資本金の目的を否定する可能性を有する。

57. それ故、私は、保証が得られる場合には、事務総長が、戦略的展開資金の下で利用可能な貯蓄の総額まで、加えて、平和維持留保基金からの資金提供を受けた売買契約まで、引き出すために、行財政問題諮問委員会の同意を得て、新しいもしくは拡大された活動のための売買契約許可を求めることができることを、また、新しいもしくは拡大された活動に資金提供することが可能である十分な資金がある場合には、そのように引き出された貯蓄の補充が生じることを、提案する。これは平和維持留保基金の削減と蓄えの現在の取極めに類似する。新しいあるいは拡大された活動に特定の予算見積もりが十分に明確になった場合にはただちに、提案された新しいあるいは改訂された予算が、割り当てと見積もりの審議および決定のために総会に提出される。

58. 同意が得られれば、これら二つの措置は、事務総長が、行財政問題諮問委員会と合致して、平和維持留保基金と戦略展開資本金の双方に可能である収支から個別に資源を得られた、新しいまたは拡大された活動のための許可を必要とする売買契約の設立を可能にする。これは事務総長が、加盟国からの新たな臨時資本を求めることなくして、上限約 3 億ドル（平和維持留保基金と戦略展開資本金）の現金と蓄えにより構成される国連の現存の準備金を引き出すことを可能にする効果を有する

#### IV. サービスセンター

59. この戦略は、グローバルサービスセンターと地域サービスセンターという、二つの

---

<sup>7</sup> 戦略展開資本金の概念は、総会によって決議 56/292 において創設された。

異なったタイプのサービスセンターの設立を提案する。サービスセンターの人員配置は、フィールド支援局本部および活動からの再配置を通じて主に達成される。

60. グローバルサービスセンターは地球規模の提供のためのサービスパッケージを統合することを意図する。地球規模のサービス提供の責任を有する活動チームは、フィールド支援本部局からのポストの再配置によって許可される現存の資源を持って、戦略の実施の5年間、設立される。グローバルサービスセンターは、地球規模でモノとサービスの、あらかじめ決められた必需品一式をも提供する。

61. 地域サービスセンターは、取引が実行されている時期に、サービスの受益者の駐留を必要としない日常の支援サービスの提供に責任を有する活動支援チームを通じて、地域レベルでサービスを提供する。地域サービス提供の責任を担う活動チームは、主に活動を担う活動からのポストの再配置を通じて、戦略の実施の5年間、設立される。それは、他の便益と合わせて、地域のサービスセンターが活動のサイクルに基づいてその大きさを増加あるいは減少させる高い能力を有することを確実とする。たとえば活動が終了した場合に、地域サービスセンターへのサービスの貢献は終了し、サービスセンターのサイズは徐々に縮小される。

62. 戦略は、エンテベに地域サービスセンターを創設することを提案し、実施の最初の年の間、大湖地域における活動に奉仕する。要請に応じて、他の地域への追加のサービスセンターの設立は、適切な対費用効果の分析と可能性評価の実行に応じて、有利となりうる。その場合に、またエンテベで得られた経験に基づいて、新しく提案されるセンターの必要性と正当性また詳細は、加盟国の審議のために提出される。

63. サービスセンターは二つの主目的を有する：早期展開の重要な支援者である、モノとサービスのあらかじめ決められた必需品一式を提供し、また日常の支援サービスの提供に責任を有する活動支援チームを主催することである。

64. モノとサービスのあらかじめ決められた必需品一式に関して、戦略は活動に注目するもので活動の期間のフィールドの配置要求に合致するサービス提供パッケージを創りだそうとする。安全、適切な生活および職場設備の提供の必要性は、たとえば、個別的なサービスの一連に対して、活動のレベルでの、また活動の職員による統合を必要とする、「サービスパッケージ」として扱われる。サービスパッケージは能力を効果的にする設備を伴い、現地において変化する現実に対応する変更可能性と柔軟性を提供し、さらに自給自足であり状況において効果を有する。配置の地域において学んだ教訓に基づいて、事務局は活動の必要性に合致するサービスパッケージに達するように、支援者と設

備とを結びつける必需品一式の解決策の表を発展させる。

65. このサービスパッケージの長期的な目標は段階によって実施される。サービスパッケージに在る機能をモジュール化し、生産表と仕様書の確立の作業は、現在可能である、戦略的展開資本金と制度取引の再検討を通じて展開される。この再検討に引き続き、とくに、安全の境界区域、下水および中水道水の廃水処理制度、駐留地の廃水処理制度、組み立て式鉄鋼建築、本部および地区本部未開発地域のひな型のための、最初の生産表およびサービスパッケージの開発が行われる。

66. これら様式の更新において、事務局は地域および地方の経済の発展を益する。活動支援のための権限を付与した人的資源の準備に合致する際に、契約に基づく、売主が提供するまた/あるいは国際連合の能力の最大限の利用が用いられる。

67. 平和維持活動局ならびに兵力および警察提供国の専門家との協議において発展される、(例えば 戦略展開資本金自給範疇への包含など) 軍事/警察様式の装備の包含を通じての、軍事および警察部隊の配置の支援に対する特別な関心が払われる。

68. グローバルなサービスパッケージはグローバルサービスセンターから構成され管理される。これが組織上の原則である。地域のサービスセンターは、代わりに、地域特定サービスパッケージを発展させ、また/あるいはグローバルサービスパッケージの地域での提供に着目する。

69. 活動支援チームは日常の支援サービスの提供に責任を持つ。その戦略は、主要な機能が地域におけるフィールド支援へのサービスを提供する、地理的に区分されるフィールド活動から独立したセンターへ(人的資源、行政、兵站、財政、情報および伝達技術、地域訓練および地域フィールド調達の分野における)、日常の事務処理行政および支援機能を統合しようとする。一般的な原則として、地域サービスセンターは、同センターが奉仕するフィールド活動の地理的近接に由来する便益を最大化するように配置されるべきである(たとえば同一標準時を用いる、活動への移動時間が短く費用が少ない)。

#### A. グローバルサービスセンター

70. 戦略の5年間の実施期間において、ブリンディジの国際連合兵站基地においてすでに行われた投資が強化される。兵站基地にはフィールドへのグローバルサービスセンターとして再検討される。同基地は国際連合平和維持(兵站、情報と伝達技術支援の提供、戦略展開資本金留保の維持を含む)の兵站の基地としての現在の任務を遂行し続けるが、

以下の分野においてフィールドへのサービス提供の専門のセンターを支援するためにさらに発展する：行政支援、フィールド中央再検討組織事務サービス、予算および財政管理。さらに、モジュール化の概念によって、戦略展開資本金の範囲が拡大され、現在の活動に効果を追加する。

71. スペインのバレンシアの国際連合支援基地は、平和活動の伝達の中枢としてまた災害復興のための副次的活動場所として、利用される。

## **B. エンテベ地域サービスセンター**

72. 現存の投資を強化するために、この戦略は、最初の地域サービスセンターを創設するために、エンテベ支援基地の現存の能力とインフラストラクチャーの利用を構想する。同基地は、兵站支援活動の効率性と即時対応性を強化するために、地域における活動による共通の使用のために、地域の中枢として 2006 年に設立された（総会決議 60/121 を参照）；現在 MONUC より資金提供を受けまた管理されている。MONUC に加えて、エンテベ支援基地は、UNAMID、UNMIS、国際連合ブルンジ統合事務所、UNOSA および MINURCAT の活動区域に含まれる。

73. 地域サービスセンターとしてのエンテベの設立は、支援職員が地域センターにおいて共同に配置されることから地域活動の配置の影響を削減する。このアプローチを通じて、活動の影響が及ぶ地域は実質的な分野における職員の配置を優先しながら、支援分野の専門センターが創設される。

74. 最初の地域サービスセンターの場所の選択は以下の基準に基づいた：地理的場所、適切な労働力の利用可能性、安全、生活の質、国家のインフラストラクチャーと投資の最大化である。

## **C. 地域サービスセンター—費用対効果分析**

75. 指標となる事前の費用対効果分析が、エンテベ地域サービスセンターに幾つかの機能プロセスを移管する、経済的な影響を特定化するために実施された。分析は活動における現存の機能の活動費用と、共有されるサービスの環境における同一の機能の提供の費用を比較した。

76. 分析は、選別された日常業務の事務処理相互関係と行政のプロセス、また地域サービスセンターに統合された際の実質的利益の付与に決定される専門的なプロセスの最大

化に着目した。分析の結果としての計画は、2010—2011年の財政期間の費用見積もりに基づいた。地域サービスセンターの概念が十分に発展した場合には、プロセスはフィールドへのサービス提供を改善するべく最適な方法に再構築されることが予想される。

77. 地域サービスセンターモデルの質的利益は以下を含む：

- (a) 次のものを通じての、改善された活動上の透明性：
  - (i) あらゆる活動に行き渡る標準化されたプロセス；
  - (ii) 制度の統一；
  - (iii) 職員の近接；
- (b) 困難/危険な地域に駐留する文民の数の減少；
- (c) 文民職員の生活の質の改善；
- (d) 活動が、実質的な職務により集中できるようになる、活動の全段階を通じての行政的な負担の減少；
- (e) より安定した、危険度の低い勤務地に職員を採用する能力の改善；
- (f) 職員の離職を減少させることによる活動の安定性の増強
- (g) 能力あるセンターを通じてのサービス提供におけるサービスの質と一貫性の改善；
- (h) フィールドにおける事業経営システムの実施の簡素化（例 Umoja）；
- (i) 適切な権限の委託による合理化され迅速化された意思決定プロセス。

78. 地域サービスセンターモデルの質的利益に関しては、下記の表1に、サービスセンターからの費用と節約の可能性を査定する目的で、実施された指摘分析の要約が示されている。

表1

地域サービスセンターについての予定される利益と費用

(1,000USドル)

利益	
事務処理の効率	16,372
輸送手段と移動統合管理センター	47,241
文民再配置訓練	3,342
ネットワークの標準化およびデータ統合	5,701
災害復興および事業の継続性	3,516
国外のソフトウェア開発	1,164
地域で共有される資源管理と保証	9,120
<b>財政上の年次利益額</b>	<b>86,426</b>
費用	

事務処理	8,317
コールセンター	5,134
輸送手段と移動統合管理センター（専門家制度を除く）	1,819
他の事業	1,404
<b>年次費用額</b>	<b>16,584</b>
<b>年次最終利益総額</b>	<b>69,652</b>

79. 表で提示され示された財政上の直接利益は、以下より生じる。

**(a)事務処理の効率。**事務処理の行政機能を活動からエンテベの地域サービスセンターに移管することは、共有された施設への選別された機能の統合の結果としての規模の経済の実現を可能にする。これら便益は以下の方法によって実現される：

- ・共有されたサービスモデルの適用による、人数削減。共有されたサービスの実施に関する、公的に入手可能な情報に基づいて、活動全体で平均10%のポストの削減が予想される。この削減は、一か所に職員が統合され、重複された機能を取り除くことによって可能になる。地域サービスセンター実施に不可欠な、プロセスの標準化と最大化はまた削減率を上げることが期待され、またその見込みがある。
- ・収容施設の削減と、機能するインフラストラクチャーが求められる。ポストの削減と比例して、事務所、情報および伝達技術機器とサービスを含む支援費用、またとくに実用品が縮小される。
- ・活動における同等の費用と比較して、エンテベでの活動および維持費用の削減

**(b)輸送と移動統合管理センター。**センターの実施は、以下を通じて多くの節約を生じることが期待されている。

- ・航空機の削減をもたらす、乗客と貨物輸送機の使用を最大化するための、統合された移動計画（下の表2を参照）
- ・「乗客などのいない飛行期間」の数を減らし、短距離の用船契約への依存を最小化する、兵の順番のための大型長距離航空機についての調整された計画と利用。

表2

**輸送移動統合管理センターの実施により期待される節約**

航空機の種類	航空機あたり の年平均予算 (固定また活動中) *	地域における 航空機の総数	実施により削 減が予想され る航空機	対飛行効果 の予測 (年平均) *
長距離乗客 (MD-83 級)	7,202,000	3	1	7,202,000

中距離乗客 (CRJ 級)	5,805,600	8	2	11,611,200
長距離重量貨物 (IL-76 級)	4,187,000	5	1	4,187,000
長距離車両貨物 (C-130/L-100 級)	7,860,000	7	2	1,572,000
戦略重量物回転翼 (MI-26)	13,770,000	6	1	13,770,000
全航空機の中で残りの航空機の、より頻度の高い使用 (飛行時間+燃料) によって特定される 10%削減の節約				
				5,249,020
<b>第 I 段階の実施により達成されうる総額</b>				<b>47,241,180</b>

\* 1,000US ドル

(c) **文民再配置訓練。**全ての活動の一般的な訓練コースは、現在、国際連合兵站基地において行われている；コースは火曜日に始まり 6 日間続く (週末 2 日は含まない)。基地への往復は 2 日を要し、その結果として訓練を終了するためには平均 10 日間 (そのうち仕事日は 8 から 9 日) 必要となる。エンテベの地域サービスセンターが文民再配置訓練を開催し提供することにより幾つかの地域においては効率性が得られ、また以下の通り実質的な節約となる：

- ・採用毎：旅費の約 7,400 ドル、日当 950 ドル
- ・旅費総額 2,960,000 ドルの節約
- ・日当総額 380,000 ドルの節約
- ・毎年総額 3,340,000 ドルの節約

(d) **ネットワークの標準化およびデータ統合。**現在、5 つの全ての地域フィールド活動が自らのデータセンターを持ちまた管理し、それは 1,000 以上の実際のサーバーにより構成されている。現在の活動上の環境と実践によれば、現在の情報技術サービスのいくつかの部門に関しては、集権化、標準化、仮想化、およびデータ統合を通じて、より高い効率が達成可能である。提案された解決策は、地域サービスセンター要員によって用いられる、現場で用いられるコンピューターソフトを管理し、操作し、発するため必要とされる能力の構築に基づく。活動にとって死活的な現場で用いられるコンピューターソフトと情報技術サービスが、集権化されたアプローチを用いて地域サービスセンターから操作されるユーザーへ運ばれることが提案され、それによって現存のフィールド活動のコンピューターの資源が移送され、情報技術サービスの費用が、備品の統合と調和の結果、削減される。この提案されたアプローチは、支出を削減することにとどまらない；それはまた、資源利用の包括的な効率と、活動上の鋭敏さ、信頼性、安全性



とデータの質を高める。5つの地域活動における現在のサーバーの22%を占める246のサーバーの削減により、直接の節約(570万ドル)がなされ、さらに、要員と備品の支援においても更なる削減となる。

(e) **災害復興および事業の継続性。**災害復興と事業の継続性の能力を最大化し、移管される機能を支援する伝達手段サービスと情報を管理する場所としての地域サービスセンターの利用は、活動の復興の効果についてさらなる改善を支援する。この提案されたアプローチは、2つの主要な経路から生じた費用削減(350万ドル)を可能にする：それは地域サービスセンターへ移管される機能を支援する現場で用いられるコンピューターソフトの統合と移管であり、統合された災害復興と事業の継続性の能力を提供するバレンシアにおける情報と伝達の中枢の利用である。

(f) **国外のソフトウェア開発。**提案された解決策は、地域サービスセンターの機能を直接に支援する標準化された現地で用いられるコンピューターソフトの実施を支援する目的で、地域サービスセンターへのフィールド活動開発の分野における現存の能力を移管である。そのような能力は、現地で採用されたプログラマーとソフトウェアのエンジニアの利用によってさらに補完される。このアプローチが、資源開発とインフラストラクチャーの統合から生じる費用削減をもたらすことが期待されている。このアプローチはさらに、フィールド活動の事業の要求に合致する標準化されたコンピューターソフトの提供という、より広範な便益をもたらすであろう。活動が標準化され集権化された場に移動した場合には、活動のデータの地球規模の可視性と、改善された報告および意思決定能力を可能とし活動に死活的なデータの質も改善されるであろう。

具体的な直接の節約は次のものを含む：

- (i) 開発インフラストラクチャーの必需品、備品および関連の活動費用の、平均70%以上の減額、これにより約780,000ドル節約
- (ii) 活動の要員として求められる人員の約17%の削減、これにより約400,000ドル節約
- (iii) コンピューターソフトの発展と配置、また投資の返還の増加のために求められる総時間数の多大な削減。これは、開発資源の集権化と、コンピュータープラットフォーム志向および目的志向の開発枠組に基づく標準化されたアプローチの使用、そしてそれによってコンピューターソフトが再利用可能な目的によって造られること、によって達成される。フィールド活動のためのコンピューターソフトの構築と配置に求められる時間の多大な節約が期待される。

(g) **地域で共有される資源管理と保証。**エンテベにおける保証期間内修理を強化する能力は各活動の備蓄における在庫を大幅に削減することを可能にする。全ての非消耗品の

備品の保有の4%削減が達成可能と予測されている。具体的な直接の節約は、全ての在庫の4%のうち情報と伝達技術の削減を通じて行われ、これは、現在の情報伝達技術の在庫2億2,800万ドルと想定した場合、912万ドルの実現可能な節約となる。

80. 二重の管理組織のニーズを取り除き、本部と統合連携を最大限するために、グローバルサービスセンターがフィールド支援事務次長補に直接報告を行う報告の手順を通じて、監督と責任の機能が確保される。

81. 地域サービスセンターの費用便益分析の調査の一部として、その開始から現在の削減段階まで、人員、軍の型、契約管理、設備/備品分野、戦略展開資本金の配置、航空機と輸送資産管理分野における、主要な過去の活動データに基づいて、国際連合リベリアミッション（UNMIL）の事例研究が実施された。

82. この研究の目的は、地域サービスセンターの存在が、いかに、各段階でのUNMILの組織、人員と活動上の費用に影響を及ぼすのかを、仮定として決定するために、UNMILの活動の全段階の過去の評価を行うことであった。この研究は、UNMILが直面した戦略的な挑戦により対処することに特別に注目し、地域サービスセンターへ移管されうる機能を確定する目的で、活動支援の各分野を審議した。<sup>8</sup>

83. 研究結果は、活動支援の範囲、企画、提供を変革する効果的なメカニズムとして地域サービスセンターモデルの提案を支持する。移管できる事務処理機能を集権化することによって、UNMILは以下のように活動の段階にわたり128のポスト（P-5レベル3、P-4レベル9、P-3レベル7、P-2レベル4、フィールドサービス/一般サービス52、国際連合ボランティア53）の削減見込みを達成できうる：開始（39）、維持（64）、縮小（25）。これはミッションの初めから2008年の終わりまでの間5,830万ドルの節約となる。しながら、UNMILはその規模に応じた全体的な価値において地域サービスセンターの財政に貢献することが求められることについても留意されるべきである。UNMILの貢献の全体的な価値は、事例研究では考慮されなかったが、ミッションで実現されうる費用の節約よりも、小さいと考えられている。

## V. 統合された人材枠組

---

<sup>8</sup> データと入力、ミッション支援UNMIL部長と、ミッションサービスとセクションの長、および本部のフィールド支援部サービスセンタープロジェクトチームにより提供された。さらに、UNMILの上級職員の課題報告書の目的と、UNMIL開始段階における、最善の実践と経験に基づく教訓の研究が検討された。

84. 改善されたフィールドの人材管理枠組は、フィールド活動の文民能力の管理を変えた。それは、必要とされている時期や場所への、配置可能、適用可能、また即座に可能となる内部および対外の両方の能力により構成される文民の労働力によって達成される結果に着目した、量から質的な取組への変化を示す。それは、2000年のブラヒミ報告書から派生する改善から新しい契約取極についてのまたフィールドの職員のためのサービスの状況に関する国連総会決議 63/250 による承認の結果としての、フィールド職員の地球規模の事務局への統合までの、人材管理の分野における過去と最近の取組によって得られた進歩と達成に基づく。より重要なこととして、改善されたフィールド人材管理枠組は、事務総長報告書 (A/63/285) に述べられているように、能力管理システムと連携する。

85. 改善されたフィールド人材管理枠組は、フィールドにおいて、予測可能性、適用性、能力および人材サービスの提供の時宜を得たことを確実とすること、また強化された責任に注目する。枠組は、以下の主要な6の機能を統合する。

(a) **労働力の計画。**この目標は、必要な能力を有し容易に配置可能な、外部および内部の文民の能力の予測可能かつ十分な提供を確実とすることである。発展中の活動サイクルへの迅速な対応を確実とするために、その過程が、需要と供給を分析し、要請を予測し、将来の傾向を考案し能力のギャップを特定化することに基づいて作られる。人の能力の外部の資源が、内部の能力を補完し、内部からは得られない専門性を提供し、また/および早期配置の要請に合致するために適切に用いられる分野を特定化するために、分析は、能力ギャップについてなされる。外部の能力は、軍を可能とする部隊、政府、コンサルタント、個人の契約者、私企業の契約者、国際連合ボランティア、国際連合とパートナーシップを有するもの、あるいは他の組織によって提供される。活動の開始での早期配置の要請が、内部では即座に利用できない特別な専門家を要する場合に、あるいは即座の対応が、現存の能力では達成できない場合には、支援サービスと特別な専門性の即座の配置のための外部パートナーとのスタンドバイ取極やサービス協定が、専門性についての適切なセンターによって管理され、即座展開の要請へのより確固とした対応を提供する現存の能力を高める。

(b) **採用と配置。**極めて重要な文民の能力は特定化され、また率先して獲得され、また能力を有し融通のきく一地球規模の能力一のロスター登録が、平和活動内部、国際連合事務局および他の国際連合システムの組織全般において、また他の国際的、国内の政府および非政府のパートナーならびに外部の資源から、利用可能である。全ての水準でジェンダーのバランスの改善を確保するために、女性の職員を採用し維持することがとくに強調される。

(c) **管理の継続性。**これは、全ての水準と機能全域に及ぶ能力の開発によって、また職業の進路、学習と訓練の機会、強化された職員の実行と開発システムへの強化を通じて、指導力と管理の継続性を確実とすることによって、活動職員の能力と適用性を構築するための枠組を提供する。活動を超えた指導能力は強化また利用可能とされ、全ての水準の職員の能力と機能が開発され能力が強化され、さらに、より高い能力の遂行、専心しまた献身的な個人のために、増加された機会が創設される；

(d) **勤務状況。**必要とされる文民を誘致しまた維持し、また、休息、疲労からの回復および家族を同伴できない活動の外に居る家族の支援を含む、職員のニーズと福祉を提供するために、また困難かつ困難地域における勤務に高い能力を有する職員を誘致しまた維持すること支援するために、勤務状況の改善が強調される。家族同伴の勤務地としての地域サービスセンターの設立は、家族を同伴できない活動に従事する国際的な職員が、家族を伴い地域で勤務する機会を生み出す。活動に国際的な職員を継続して任用することは、緊急の活動上のニーズに合致するために早期に展開する義務の実行を伴う。現存の枠組において、早期配置と長期に及ぶ勤務、また家族を同伴できない地区への移動への対価のインセンティブも模索される。

(e) **事業の知識。**これは、戦略的な方向性に影響し、組織の実行の改善という目標のために、人材活動に関する情報を、より意義を持ちまた戦略的に集め評価するために、労働力について最適な決定を行うために必要とされる情報分析を提供する。これら手段は、最も質の高い被雇用者を生み出す方法の特定化、または離職率に影響を及ぼす要因を統合し監視することを可能にする保持分析を可能にする。また、平和活動の戦略目標と職員の任務遂行との関係についての労働力分析、および、将来の指導者の特定化を可能とし、アウトリーチの取組が適切な管理者を誘致しまた能力ギャップへの対応を支援することを可能とする、意思決定過程を促進する継続計画分析の実行も可能である。

(f) **顧客サービス統合と必需品一式のサービス提供。**顧客サービスの提供と実施、また地域サービスセンターの導入に対する、再計画されまた中核的な着目を伴い、本部での人材活動サービス提供モデルは、即応性と効率性を改善する目的で、顧客サービス統合の観点から再編成される。これら役割は、本部での専門性についての再定義された人的センター、またフィールド活動にすでにある、人材の役割と共に、人材の解決における、より大きな改革、柔軟性また機敏さを提供する、新しい、必需品一式のサービス提供モデルの基本構成要素を構成する。

86. 地域サービスセンターの導入は、フィールドの職員への提供地点により近い場所に人材の権限をより多く移譲することを可能にし、戦略/監視機能と事務処理活動任務を切

り離す。地域サービスセンターは、管理者と雇用者の調査への対応や人的契約の管理など、日常的な行政任務を扱うことから、本部は、現地で行われる「事務処理」を自ら切り離し、本部での活動を戦略的な専門性と活動上の問題に注目することは可能である。本部での顧客サービス統合の分野における役割は、戦略的な活動上のサービスと共に、職員、上級および専門的な管理者を提供し特別の活動あるいは活動集合にのみ専念する人材事業パートナーとして再確認され、また戦略および基準設定センターの専門性における専門家との協議において、活動の人材活動問題関心に対して、要望に応じた独自の解決を提供する。

## VI. 計画実施のための活動管理システム

### A. 活動管理枠組

87. 活動管理枠組は、計画の変更が成功裏に実行されることを求める目的、権限、機能、限界、関係を明確にする。人材、財政、調達、兵站、情報および伝達技術、他の行政および一般管理問題の分野を含む、フィールド活動の計画の支援を総合するために、協議機関が設立される。協議機関はフィールド支援局、授権された/実施パートナー、平和維持および特別政治活動および上級サービス提供者からの代表を統合する。

88. 管理について最善の実行の遵守を確実にするために、内部監査局は、四半期毎に説明を受ける。フィールド支援局の部長は、事務局の関係事務所との関与において、各分野の責任について国連の規則との調整を確保しなければならない。

89. 政治局、平和維持活動局本部および（活動の長、上級の政治および軍事幹部を含む）活動の指導者により構成される依頼人委員会が、要請に応じて、経過の修正について助言するために設立される。同委員会は利益関係者の視点を表し、計画実行と提供について評価を行うことが要請される。

90. 実地調整者は、実施とフィールドにおける影響について監視し報告を行うことに責任を有する。計画調整者は協議機関に対して毎月報告を行う。この任務のために追加の資源が求められる。

### B. 管理計画の変革

91. 戦略変化管理計画は、フィードバックと変革の両方を統合し、2つの観点を統合する。計画の実施を通じて、次の主要な目的の達成に努める：上級レベルでの指導と関与

の継続の確保、また全ての職員（フィールドと本部の両方）の間での変革の必要性と、職員にとって利用可能となる機会と便益についての理解の促進。変革実施のための訓練の要請は計画実施の第一段階（2010/11）において確定される。

### C. 品質保証

92. 計画は、5年間の実施期間を通じて現存のサービス提供の基準の質を確保しなければならない、また中期および長期の期間に現実的な改善を果たさなければならない。このビジョンを実施するために、活動管理は、サービスの基準と、戦略実施の測定の決定において、実質的な役割を担う。

### D. リスク管理

93. 全事務局のリスク管理枠組内で活動し、平和維持活動局とフィールド支援局は、これら局の全ての幹部に対して適用されるリスク管理のための政策指針を公表し適用する。この政策は、国際連合平和維持とフィールドを拠点とする特別政治活動のリスク管理への包括的なアプローチを定め、国連を指導しまたリスクを管理することを目的とした、調整された活動としてリスク管理を定義する。この文脈において、リスクの分析と評価ならびに提案された緩和戦略を得るために、特定された様々なリスクの登録の実施が優先される。

## VII. 実施

94. この戦略は、国際の平和と安全に対する加盟国の貢献の最大限の責任を確実にしつつ、フィールド活動へのサービス提供を改善する必要性を確認する、地球規模の支援モデルを提供する。4つの主要な目的と2つの活動影響目的はこの戦略の焦点を反映する。支援のこれらの分野における目標とされた改善は、それによって戦略が達成される手段による主な道具を構成する。評価が基本であり、各目的は確立された使用のセットを通じて測定される。

### A. 実施：第I段階（2010/11）

95. 実施の最初の1年において、フィールド支援局のチームは、本部および活動の関係者と共に、目的達成の過程において任務遂行を決定する、最大化された測定手段を進展させまた有効とする。このアプローチは、定期的に、加盟国に対する包括的および詳細な報告を可能にするために必要な責任およびガバナンスの枠組を制定する一方で、戦略

的な監視の役割について本部が再び着目するために計画される。最初の1年（2010/11）において、以下の早期インパクト変革活動が実施される：

- (a) グローバルおよび地域サービスセンターの初期の能力の増加；
- (b) 現存の能力（例 戦略展開資本金、制度契約など）に基づくサービス・パッケージアプローチの採用を通じての早期配置能力の改善；
- (c) よりよい予想職員の要請の人材制度と手段の開発、配置の用意ができ十分に調査された要員のロスターの構築と、予測可能なキャリアの進路と関連する学習計画を定める、連続した管理枠組の策定；
- (d) 活動の承認と開始の初期の段階での財政へのアクセスの強化。

## B. 資源の要請

96. 6つの目的の達成を確実にし、適切な管理監視を実施した様々な利害関係者（例加盟国、他局や他の組織）に対して時宜にないまた明快な方法で、報告を行うことについて、フィールド支援局の指導力を強化するために、一貫した管理制度が必要とされる。目標は、指導者と幹部が、異なった問題のさまざまな次元について考慮して決定を行い、また戦略の事項の文脈においてその決定の実施を効果的に追跡した監視できるようにすることである。

97. この事業の複雑さに対処し、（ブラヒミ報告書およびその後の文脈においてなされた提案の実施を妨げる、以前のイニシアチブとは異なる）戦略の成功を確実にするために、強力な管理能力が求められる。そのような能力は、フィールド活動支援要請に直接に対応した動的であるために、日常の活動と複雑に結びついている。そこで、フィールド支援事務次長事務所内に、実施調整能力の設立を提案する。

98. この実施調整能力は、国際連合本部とエンテベの現地の両方に設立され、任務の戦略計画に関連する全ての活動の支持に専念する。これらは計画、調整および執行、また実施するパートナーと利害関係者の定期報告を支援する任務遂行管理枠組の開発を含む。国際連合本部でのこの実施調整能力は、D-1レベルの首席官、P-5レベルの上級計画事務官、2名のP-4管理官と、P-3レベルの行政官と、一般職職員（他のレベル）により構成されることが提案される。P-4の管理官、P-3の行政官と一般職職員は局内の再配置によって融通されることが想定されるが、D-1のポストに資金を提供するために、12か月の暫定的な支援が2010/2011予算年度の間求められる。P-5のポストは戦略の全実施期間において継続性が確実にされることが求められる。この資源要請は、平和維持活動の支援会計の2010/2011年の予算において維持される。

99. 一般的暫定支援のためのこのような追加要請の効果は、戦略によって提供される便益と節約により相殺される。支援戦略の実施の成功と、実施の成功、管理と透明性の増加を確実にするためにメカニズムを設立することを目的とした注目は、国連にとって多大な長期的効率性と節約を生み出すことが想定される。

## VIII. 総会の行動

100. 加盟国に対して以下の実質的および行政的行動を審議することを促す。

(a) 実質的行動：

事務総長報告書に留意し、事務総長に対して、活動の全過程において活動の開始と支援のスピード、効率性と管理を改善する手段として、グローバル支援戦略の実施を進めることを要請する。

(b) 行政的行動：

(i) 支援提供のサービスセンターの概念を是認し、プリンディジにグローバルサービスセンターを、またエンテベに最初の地域サービスセンターを設立することを承認する；

(ii) 事務総長に対して第 66 会期において、平和維持開始の承認前資金モデルの提案を提出することを要請する；

(iii) 平和維持活動の最初の段階あるいは拡大の段階に関する安全保障理事会の決定が、支出を必要とするものとなった場合には、行財政諮問委員会との適切な協力の下、安全保障理事会の決定による平和維持留保基金の利用可能な残高まで売買契約を締結し、事務総長が権限を有することと決定し、また、平和維持活動の開始または拡大の段階に関する未決定の売買契約許可の累積総額が、いかなる場合であっても平和維持留保基金の総額の水準を超過しないことを決定する。

(iv) 国連の財政規則を修正し、財政規則 4.6 の「5,000 万ドル」と財政規則 4.8 の「5,000 万ドル」の代わりに「平和維持留保基金の残高、また 1 億 5,000 万ドルを超えない」とする。

(v) 平和維持活動の最初の段階あるいは拡大の段階に関する安全保障理事会の決定が、支出を必要とするものであった場合には、行財政諮問委員会の事前の同意を得て、事務総長が、国連の戦略展開資本金からの利用可能な貯蓄の利用可能な残高まで売買契約を結ぶ権限が与えられ、また十分な資金が利用可能な場合に限って補充されることになっ



ている貯蓄からの引出で、これらを引き出すことを決定する。