

配布：一般
2011年2月22日
原文：英語

総会
第65回会期
議事日程議題120
国際連合システムの強化

安全保障理事会
第66年次

2011年2月18日付事務総長発総会議長および安全保障理事会議長宛同一書簡

私は、国際連合加盟国、国際連合システムおよび市民社会からの専門家の参加を得た、前国際連合平和維持活動担当事務次長のジャン＝マリ・ゲエノが主導する、私の上級諮問グループにより実施された、紛争後の文民の役割に関する独立審査報告書を、審議のために、伝達する榮譽を有する。

紛争後の諸国に対する国際的支援を強化する私の約束の一部として、私は、紛争後の社会のニーズに対応する国際社会が直面している課題に対する、この独立した分析を開始した。添付された報告書は、国際連合に対するものを含む、国の主体的取組を強化すること、国際的な文民の役割の共同利用を拡大し且つ深めることおよび私たちの支援の適切性、適時性並びに有効性を改善することを目的とした、多くの有益な勧告を提案している。私は、この重要な寄与についてゲエノ氏および上級諮問グループの他のメンバーに対する私の深い感謝の念を表明するためにこの機会を使いたい。

この報告書に含まれている勧告は、加盟国とのより密接なパートナーシップでよりいっそう開かれた且つ敏感な国際連合活動を創設するための、私のより幅広い改革の取組と一致している。現存する資源の範囲内でより多くのことを行いまた既存の適切な制度のより良い利用の必要性を強調して、本報告書は、より責任のある、効率的なまた効果的な国際連合を構築する私の継続的な運動に一致もしている。

それ故私は、この審査による明確な指導を歓迎し、また加盟国に対し、それを支援するため加わることを奨励する。私は、添付された報告書が加盟国の注意を喚起することができるならば幸いである。

この報告書に対するフォローアップにおいて洗練された意思決定と調整された行動を促進するため、私は関連する国際連合諸機関の長で構成されるステアリング・グループを設けることを決定し、私に代わってそれを指導するため、フィールドサポート担当事務次長のスザンナ・マルコラを任命した。

(署名) 潘 基文

2011年1月31日付上級諮問グループ議長発事務総長宛書簡

添付した文民の役割に関する審査を実行するために貴事務総長が任命し以下の人々で構成される上級諮問グループの議長を務めてきた。

ルーベン・シーザー・フェルナンデス ブラジル 理事、ヴィヴァリオ
アミーラ・ハク、バングラディシュ、東ティモール担当事務総長特別代表
ブルース・ジョーンズ、アメリカ合衆国、国際協力に関するニューヨーク大学センター長
マージョン・V・カマラ大使、リベリア、リベリア共和国国際連合常駐代表
カルロス・ロベシュ、ギニア・ビサウ、国際連合訓練調査研修所所長
キャサリン・ポラード、ガイアナ、人的資源管理担当事務次長補
ミカエル・フォン・デア・シューレンブルク、ドイツ、国際連合シエラレオネ統合平和構築事務所担
当事務総長執行代表
ミトラ バシシット 大使、インド、次官、外交問題省（引退）

彼らの経歴および背景の多様性は、なくてはならないものである。

グループは、国際連合加盟国および地域的機関に対し、私たちの活動へ彼らが進んで関与してくれたことについて、お礼を申し上げたい。私たちは、アディスアベバでの協議を主催したアフリカ連合およびラマムラ委員と彼のチームの取組と彼らの有益な意見に対し、特別な感謝の念を表明する。

私たちは、紛争の影響を受けた国の国民、市民社会からのものを含む、紛争から脱した共同体と現場で活動している同僚、あらゆる段階の国際連合システム全体からの多くの同僚、および学校という私たちと彼らの構想を共有した全てのものにも感謝する。非常に多くの協議を通して、人々は、彼らが変革するのに必要であると信じるものについて彼らの時間と誠意を出し惜しみしなかった。

諮問グループの私たちの多くは、とりわけ、私たちの若い同僚の情熱と先見の明により感銘を受けた。リベリアからシエラレオネに、スーダンから東ティモールへ、私たちは、平和への探求がまだ靈感によって導く召命であることを私たちに思い起こさせる若者の知恵と責務を見つけ出した。

これらの多くの声の中に、私たちは幾つかのメッセージを何度も聞いた。

第一に、戦争から持続する平和への道は、強力な文民の役割なしには可能ではない。この役割がなければ、戦闘が始まるかもしれず、迅速に回復する制度は定着せず再開された暴力の危険性が引き続くだろう。

第二に、あらゆる紛争の影響を受けた国はほとんど、荒廃しているけれども、平和のために必要とされるある程度の役割を有し、そのことは保護され育成されることが必要である、

第三に、紛争に対する国際的な対応は、国際的な関係者が提供できるものは何かに焦点を絞って、彼らの提供を受ける者が本当に必要としているものを聞くことよりもむしろ、しばしば供給主導型である。

第四に、国際連合は、より敏感な、より順応性のあるそしてより費用効率の高いものとなることを必要とする。機関、基金および計画は、多くの分野において事務局に先駆けているが、制度全体で改善に向けた多くの余地がある。

多くの懸念があるが、私たちは懸念に対処することができるかと信じている。私たちは、国の主体的取組を可能にすること、地球的な協力関係で活動すること、専門的知識を伴って提供すること、そして、たいてい非常に激動した過渡期に直面した場合に巧妙になることを求めるために、私たちが OPEN と呼ぶ枠組内での提案を行った。私たちの提案は、以下のことを求めている。

第一に、中心的な政府機能を支援し、国民の役割を育成した国際的介入の経済的影響を改善することにより、和平プロセスにおける国の主体的取組を強化すること。

第二に、文民との協力関係のための新しい制度を通して、加盟国および市民社会と密接に協働しつつ、国際連合が、その職員を越えて注意を向けまた世界的な能力を最大限の範囲で用いることを奨励し且つ可能にすること。

第三に、その限界から学びながら、国際連合の中心的な役割に関する明確さを提供するクラスター・システムの成功および加盟国に対するより強力な責任に影響力を行使すること。

第四に、利用可能な資源をより効果的に且つ効率的に使用することしたがってフィールドにおいて変化している状況に対する国際連合の反応を増加すること。

上級諮問グループは、紛争の影響を受けた共同体のニーズと調和したまたパートナーと協働するために開かれた国際連合を、また、過程ではなく結果を高く評価した人々が評価され危険と取り組む文化を助長しそしてその管理制度がこの考え方を支援する国連を、予見する。このことを達成するために、国際連合は、事務局と加盟国との間の関係を、正しいバランスに調整することが必要である。それらは、相互信頼を基礎とした協力関係でなければならない。この基本的な文化的変化なしには、私たちの評価の目的、永続的平和の基本である文民の役割を強化することは、とらえ所のないままであろう。

私たちは、この事業の世話をした国際連合平和構築支援事務所および私たちの取組を支援してきたチームにお礼を述べたい。

(署名) ジャン＝マリ・ゲエノ
議長、上級諮問グループ

紛争後における文民の役割
上級諮問グループの独自の報告書

内容

	要約	5
I.	序	11
II.	主体的取組	11
	A. 国民の役割の育成	12
	B. 中核的な統治機能	13
	C. 勧告：国の主体的取組を可能にすること	13
III.	協力関係	15
	勧告：世界的な協力関係での活動	17
IV.	専門的知識	20
	A. 中核的役割	21
	B. 責任と指導力	24
	C. 勧告：専門的知識を伴った提供	25
V.	即応さ	27
	勧告：変革に直面した時の即応さ	31
VI.	結論	32

添付資料

I.	国際連合における人的資源	34
II.	上級諮問グループの勧告	40

要約

共同体が紛争から抜け出した時、共同体は、持続的平和を手に入れるために必要な能力、それは、政府を動かすための、司法制度を再設立するための、戦闘員の動員解除を再統合するための、経済を蘇らせるための、基礎的な保健と教育を回復するための、その他の多くのための中心的能力、の決定的な不足にしばしば直面する。

国際連合は、人道支援活動および平和維持活動における、加盟国との強力な協力関係の上に築かれた成功を見てきた。しかし、国際社会は、平和をもちこたえるために不可欠な国の役割を支援し可能にすることにほとんど成功してこなかった。数多くの危機が増大するなかで拡大した文民の任務に直面して、国際連合は、要求された一定範囲の専門知識を迅速に展開することと国の関係者に技術と知識を移転することの双方に懸命に努力している。このことが、紛争への再転落の危険を増加させてきた。

ある事例においては、必要な能力は、利用可能できないだけである。例えば、司法制度を再建できる人を見つけることは難しい。紛争は、本国での能力を弱めてしまったかもしれず、また、国際的な市場は、短期間の通知で展開できそして効果が出るまで十分長く滞在できる、適切な技能、言語および文化的流暢さを持った能力ある人を、十分に供給することはできない。

しかしながら、しばしばまずすぐ目につくこと以上に国の能力がある。紛争により破壊された国でさえも、保護され且つ育成されなければならない隠れた能力を持っている。そして継続する格差にもかかわらず、十分に使われてきた以上に国際的な制度の中に展開可能な能力がある。離散者は一つの潜在的な蓄積を提案する。アフリカ、アジアおよびラテン・アメリカにおける自信のある新しい経済の出現もまた、適切な専門的技術、背景および経験を持った人々を展開させる機会を創設してきた。加えて、多くの資金供与諸国は、他では見いだすことが難しい高度な特別な能力の共同利用を開発することに、相当の投資をしてきた。

国際連合は、それ自身で多くのことができるが、国連ができないまたしてはならない多くのこともある。国の役割が存在する場合、国際連合は、それを特定した支援するためのより良い制度を必要とする。文民の能力の中に本当の格差がある場合、必要とされる能力の開発方法について焦点を合わせなければならない。国際社会は、格差は何か、その格差を埋めるための長期の約束および不都合な重複または混同無しにこれを完遂するための十分な一貫性についての絶え間ない計画立案を必要とする。

国際社会からの追加的な能力が必要とされる場合、より良いやり方が、その才能の発見と展開について捜し出されなければならない。そうするために、国際連合は、活動の新しいやり方を捜し出す必要がある。将来のミッションは、文民職員に関して初心者となるべきでありまたより柔軟になるべきである。

国際連合がこれを完遂する方法を議論するにあたり、上級諮問グループは、主要な四つの原則、主体的取組 (ownership)、協力関係 (partnership)、専門的知識 (expertise) および即応さ (nimbleness) に言及する”OPEN”と呼ばれる枠組を使用した。これらの分野の各々に対し、本グループは、対処方法を特定した具体的な勧告を行っている。そのうちの幾つかは、以下に特筆している。全ての勧告は、

添付資料Ⅱに定めている。

主体的取組

国の取組に対する効果的な支援は、国際社会が、脆くそして紛争の影響を受けた国の声を聞くことおよび国に特定されたニーズと優先事項に、国際的支援を同調させることを要求している。それ故本グループは、国の役割と国の主体的取組が第一であることを強調する。平和構築委員会が強調したように、紛争の影響を受けた共同体が、危機と変革に打ち勝ち自らの能力を開発できない限り、国際的支援は成功しない。国際的な対応の主要な任務は、国の役割を特定し、保護し、育成し且つ支援することである。このことは、その積極的な参加が永続的平和のために不可欠である、女性のより強化された役割を確保することを含む。

国際的な関係者は、「頭脳流出」を激化させないよう十分に注意することおよびしばしば国際的介入の意図しない結果となる経済的ゆがみを制限することが必要である。とりわけ、国際関係者は、地方の役割に関する大規模な国際的文民の配置で起こり得るよくない影響について認識すべきである。

より積極的には、国際社会は、可能な範囲で、中からの主催制度を支援することを確保すべきである。加えて、国際的介入は、価値ある経済的および能力的刺激として行動することができる。つまり、情報および分析若しくは財貨とサービスが必要であるかどうか、国際関係者が、地方的に必要なものを提供することにより経済と国の役割の双方を強化することができるかどうか、である。

主体的取組の勧告は、次のものを含む。

国の役割の第一。国際的な役割は最後の手段の制度であるという原則が、加盟国、世界銀行および国際連合により採択されるべきである。実行可能な場合はいつでも、国際的な役割は、国内機関の中に共に設置されるべきである。賃金原則は、頭脳流出を防ぐために改訂されるべきである。

中核的な政府機能に対する支援。国際社会は、国の主体的取組にとって不可欠である、調整、公的財政管理および政策管理を援助するための迅速な支援の資源となるべきである。

調達および経済的影響。国際連合調達手続は、より地方的な調達ができるように調整されなければならない。したがって、地方的な経済復興を支援しまた民間部門の能力を強化する。

協力関係

紛争から脱しつつある諸国において必要とされる役割の多くは、影響を受けた諸国の中かそれ以外の、国際連合の外で最もよく見つけられる。このことは、比較的短い期間に必要とされるであろう特別な役割についてとりわけ真実である。

これらの適した技能は、加盟国、政府、市民社会および民間部門の中に見い出すことができ、そして

それは、国際連合文官の経歴としてこれらの熟練者に何の意味をもたらすものではない。その代わり、国際連合は、適切な技能と経験を持った要員を見つけ出し、募集しまた配置するために、一定範囲の協力者を得て、より柔軟で予測可能に活動できることが必要である。集団内の能力だけに頼るよりもむしろ、国際連合は、適任の専門的知識のためのプラットフォームとして活動することにより紛争の影響を受けた国により良く役立つことができる。国際連合機関、基金および計画は、このことが効果的な対処方法となり得ることを示してきた。

しかしながら、国際連合が適した技能を外部のパートナーにより大きく頼ることになるのであれば、短期間で要求に対応する能力にアクセスする容易な過程を必要とするであろう。それはまたパートナー間と基準の最低限の相互運用能力を確保できることも必要であろう。

協力関係の勧告は、以下のものを含む。

協力関係のための制度の構築。国際連合は、協力のための単純且つ効果的な制度を外部の能力提供者に申し出るための文民協力関係部門を設立すべきである。この部門は、迅速な展開を可能にするため、能力提供者との長期にわたる協力関係と法的／行政的取極を、特に、設ける。

パートナーの展開のためのより良い制度。国際連合は、パートナーを展開するためにミッション配置に関する専門家をより活用すべきである。グループは、軍事的能力を堅固にするための加盟国との協力関係で国際連合により用いられる雛形を採択しつつ、文民支援パッケージの創設を提案している。この制度は、他の文脈で十分に機能してきたし、また南南協力を拡大する重要な手段となり得る。

訓練のより良い制度と基準。国際連合は、国際連合の文脈における文民展開のための訓練基準と訓練計画の質の保証の策定を通して、国際的な関係者間の協力を促進すべきである。

専門的知識

国際連合は、紛争後に必要とされる中核的な役割を幾つか有しているが、これらの役割は不揃いでありまた誰が何をするのかについて混乱がある。このことは、重複と紛争の影響を受けた国を支援する国際連合の役割を危うくする未充足の能力格差を導き出す。これらの格差は、次のことである。

- (a) 基本的な安全の分野、すなわち、武装解除、動員解除、再統合また警察そして治安部門改革と統治。
- (b) 司法手続きの分野、すなわち、矯正また刑事司法そして司法および法曹界改革。
- (c) 包括的政治プロセスの分野、すなわち、政党の発展また情報公開。
- (d) 中心的な統治機能性の分野、すなわち、援助調整また立法府そして公的な財政上の管理。
- (e) 経済の再活力化の分野、すなわち、雇用の型また天然資源管理そして民間部門開発。

人道支援制度は、クラスター・アプローチの使用と外部の能力資源との協力関係の構築を通して能力格差にうまく対処してきた。報告書の中で特定されたこれらの格差にとって、国際連合が格差の質を明確にしましたそのニーズを満たすためにパートナーと協働するプロセスは、現在存在しない。

事務局は、更なる課題に直面している。機関、基金および計画は、フィールドでの活動に適応させてきたのであるが、同様のことが事務局にとって正しいとは限らない。本部要員のために意図されている募集制度は、巨大で、時期に影響されるフィールドでの活動の前では心許ない。的確な要員の迅速な展開が職務権限を履行する能力に影響する場合、事務局は正確に提供することはできない。本報告書とは別の添付資料（添付資料 I）は、好ましい時期に適切な人を見つけ出し、募集し且つ展開する国際連合の能力を強化するために講じられる具体的措置に当てられている。

国の主体的取組の原則を尊重するため、フィールドにおける国際連合の指導者は、紛争の影響を受けた地域社会のニーズにより良く耳を傾けまた対応する必要がある。そのようにするために、彼らは更なる訓練を必要とした国際連合国別現地チームとより密接に協働する必要があり、そしてそのことはしばしば、国や地域における長期の経験を有する。これと共に、責任は、より強力な責任制度に対するのと同等の必要となる。

専門的知識の勧告は、以下のことを含む。

中核的能力。人道支援コミュニティによって用いられたクラスター・アプローチは、より確実で迅速な役割を提供することに役立ってきた。グループは、紛争後の活動の他の分野にこのクラスター・モデルを、適切な修正を施して、拡大することを提案した現在の役割に基づくクラスターリードを提唱している。グループは、能力をもった国際連合関係者が、国際連合制度全体を通して、ニーズに対する対応における支援を提供することができるように、世界的なサービス提供者の既存の型の拡大を提唱している。

責任および指導力。グループは、とりわけ履行とジェンダー平等を尊重した、責任を改善するための措置を提案している。提案は、国際連合が、行政的な不遵守を単に罰するよりも、履行を可能にし且つ改善することを求める結果を基にした会計検査教育を採用することを勧告している。グループは、上級指導者のための訓練の質と範囲を強化することも勧告している。

人的資源。グループは、フィールドでの勤務を希望する有能な職員を雇っておくことを国際連合に可能にする出世コースの創設を勧告する。より良いローテーションと職員を職に留まらせるために、また困難な勤務地での勤務を魅力的なものとし続けるために必要不可欠な異動計画を含む、多くの措置が具体化されている。同様に提案されたものは、国連が危機に効果的に対応できることを確実にするための一体となった緊急モデルである。

即応さ

国際連合が、平和のための最低限の役割を果たすためには、より即時に対応するようにならなければならない。地域社会が戦争から平和に動くように、物事は急速に変化し、そして現在の国際関係者は、それに応じて合わせることができなければならない。それにもかかわらず制度は、リスク回避的で断片的である。このことが、敏感であるべき国連の能力を制限している。

加えて、国際連合には、紛争予防、平和創設、平和維持、早期の平和構築、平和構築、早期復興、復興および移行という、国連自身の概念に関する特定の考え方が重くのしかかっている。世界において、紛争が長期にわたりまた再発する場合には、これらの特質はしばしば、明瞭よりもむしろあいまいになる。それらは、国際連合が紛争の影響を受けた地域社会のニーズを聴取することおよび適切な時に手段を正しく混ぜ合わせたものを選択して、それに応じた国連の対応を立案することを困難にする縦割り制度を創設している。

グループは、よりいっそう柔軟な制度はまたよりいっそう効率的であると信じている。ニーズに最も近いところにいるフィールドでの指導者は、相対的な優位に基づいた資源を割り当てるために、任務の構造、国際連合国別現地チームおよびその他の範囲内で、資源および役割のメニューを立案することができなければならない。

即時に対応することの勧告は、以下のものを含む。

ニーズに対する直接の能力。 フィールドにおける国際連合の指導者は、変化に対して柔軟に対応することが必要である。グループは、任務の状況において、(平均して平和維持活動の総予算の5パーセント以下と等しい) 事後の承認で、彼らが文民要員のために活動予算線における資源の20パーセントまで再分配する権限を与えられるべきであることを提案する。

相対的な優位の原則の使用。 機関、基金および計画の中であろうとその他でも、ミッション以外の役割が、安全保障理事会により負託された任務を実施することにおいて相対的な優位を有する場合、ミッションの長は、その関係者に対し資金を向けることができるべきである。実行可能な場合にはいつでも、地元の役割が使われるべきである。

計画に基づいた任務を実施するミッションのための柔軟性。 ミッション内の文民の役割が、負託された任務を実施することにおいて明白な相対的な優位を有する場合、ミッションの長が、分担金から必要な計画に基づいた資金を、期間を限定して、提供できるようにすべきである。このことは、効果の最も高い時期の早いうちに、意味ある平和の分け前を提供するために必要不可欠である。グループは、既存の成功例を議論しつつ、総会に対し、この活動を発展させることを促している。

固定費を調和させる。 国際連合は、活動信託基金に対する自発的拠出金として国連が請求している固定費の割合を、13パーセントから7パーセントへ削減すべきである。

機関、基金および計画に対するより速い財政的支援。 世界食糧計画が使用している運転資金金融モデルは、各組織のニーズに適応させるため、国際連合によりより広く採用されるべきである。積立金に対する効果的な貸付の使用は、紛争後におけるより速い提供を著しく可能にすることができる。

結論として、より強力な文民の役割だけでは、紛争への逆戻りを防ぐことはできない。紛争の影響を受けた諸国は、恒久的な平和を構築するため、効果的な国の政治的プロセス、強力な制度および経済開発を必要としている。すぐに反応する文民の役割を得たこれらのプロセスは、分担責任である。これらの能力を構築することは、より開放的で、国際社会とより強力な協力関係で活動する国際連合を要求している。これらは、共に、紛争の影響を受けた共同体が求める安定と繁栄を構築する当該共同体を助けることができる。

I. 序

1. 過去 20 年以上、国際連合は武力紛争の管理のための主要な手段を展開させてきた。準国家的暴力の著しい増加および組織犯罪のような越境リスクの増加を含む、紛争の本質の変化にもかかわらず、行動を求める国際連合への要求は弱まらないままである。加えて、とりわけ治安部門問題の支援を求める平和維持活動以外の状況での国際連合のサービスを求める要請およびより予防的な行動を求める要求が増えている。

2. 国際連合は、これらの課題に応じるために適応しなければならず、国連が直面する増えつつある多種多様の要求と期待によりいっそう効果的に対応する組織に姿を変えなければならない。本報告書に述べられている分析と勧告は、国連がそのようにする助けとなることが意図されている。

3. 勧告は、紛争の直後に焦点を絞っている。国際連合と加盟国は、迅速、効果的且つ効率的な行動が将来の安定と繁栄のためのプラットフォームを設けることができる場合、この肝心な効果の極めて高い最も限られた時期を提供することにしばしば懸命に取り組んでいる。それにもかかわらず、今日の紛争はしばしば長引き且つ再発するので、勧告は、可能な場合には、紛争サイクルを通して適用可能なものとして意図されている。

II. 主体的取組

4. 衝撃と危機に打ち勝つ能力である迅速な回復力は、国の役割の産物である。紛争後の国際社会は、それ故、可能な限り国の役割を支援し且つできるようにしなければならない。それにもかかわらず、ミレニアム開発目標の達成から遠く離れたままでいる脆く且つ紛争の影響を受けた国は、それが最も多くの支援を必要とする場合、脆い国の役割に打ち勝つことができる国際的な介入を経験してきた。彼らは、紛争に対する国際的対応の展開に対する求めを出してきた。¹

5. 事務総長は、「何度も、私たちは、現場での直接の、具体的な結果を提供する対応のきっかけを作ることに失敗してきた。しばしば、必要不可欠な統治機能の再開までに又は基本的サービスが利用可能となるまでに多くの月日を要してきた。幾つかの事例では、国際社会が共通の戦略的ビジョンの後にその取組を同調させるまで数年を要してきた。能力および資源は、現場での緊急の要求を満たすためには不十分であった」²ことを注視しつつ、国際連合がより良く行動しなければならないことを認識してきた。

6. 紛争を経験したことがある国や地域の集団であるg7+³は、「国際的な関係者により扇動された

¹ 詳細なデータについては、http://content.undp.org/go/cms-service/stream/asset/?jsessionid=awuaTaTb4sM9?asset_id=2224163 から利用可能な”Fragile Situations, Sturdy Commitments: The Special Challenges of MDG Achievement in Conflict-Affected Countries”を見よ。

² A/63/881-S/2009/304, 第 4 項

³ g7+の構成国は、アフガニスタン、ブルンジ、中央アフリカ共和国、チャド、コートジボワール、コンゴ民主共和国、ハイチ、リベリア、ネパール、ソロモン諸島、シエラレオネ、南スーダンおよび東ティモールである。

援助提供、介入および計画は、私たちの国内の国の重要な政治課題にしばしば適用できず、持続できずまた相反するものである。……それらは、私たちの国と地域の当面の若しくは長期にわたるニーズに対処することにしばしば資するものではない。」と指摘してきた。g7+は、「外部の任務やアイデアは、私たちの国若しくは地域および私たちの国民にもはや押しつけられることはできない」⁴ことを指摘しつつ、グローバルコミュニティや国際的な関係者が「脆弱なまた紛争の影響を受けた国に於ける国際的な関与の新しいパラダイムを改革し、最初からやり直した義務づけること」に挑戦してきた。

7. これらの議論は、フィールドでの調査と主催国政府および実務者との議論により支持されている。上級諮問グループは、弱点の二つの主要な分野を見出した。

- (a) 国民の役割を特定し、育成しおよび影響することに対する不足
- (b) 中心的な統治機能の迅速な回復に関する不十分な焦点

A. 国民の役割の育成

8. グループは、国際的な介入がより良い影響を与えまた国の役割をもち続ける五つの方法を述べた。
- (a) **国民の役割の優位。** 国際的な関係者は、彼らの主要な役割の源として国内の関係者を使用しない。国際的役割の使用は、国家または民間部門にかかわらず、国の未熟な能力を得て活動する創造的方法を奨励するため、最後の手段であるべきである。国際的な組織が支援することを負託されている地域的組織の中よりもむしろ、国際的な組織の範囲内に、あまりにも多くの配置された役割が物理的且つ知的に備わっている。
 - (b) **「頭脳流出」を減少させること。** 国際社会は、多く必要とされる役割を組織から奪いつつ、支援するためにそこに存在している組織から才能ある人を引き寄せている。国際連合の国の職員に対する賃金表は、しばしば二当事者間や民間部門のそれよりも低いとはいえ、国の政府の賃金表よりも高い。
 - (c) **優先すべきものとしての女性。** 女性の役割の認識を欠くことは、国際的対応を混乱させ続けている。女性は、成長を駆り立てる基本的な経済の牽引車の重要な一部であり、社会的な組織を回復することにとって重要であるが、しかしそれでも、彼女たちのニーズは、重要視されずまたその能力は十分に用いられていない。
 - (d) **経済的影響力。** 地方の会社は、国際的なパートナーに品物とサービスを提供することができるが、調達過程によりしばしば事実上排除されている。⁵ 経済に資本を注入した経済成長を駆り立てるであろう役割を発展させるのに役立つ機会を、それ故、逸する。
 - (e) **能力開発。** グループは、指針と方針、評価基準、基本的な専門用語でさえ、また紛争の影響を受けたコミュニティにおいて国民の役割を可能にするための原則を、一般的に欠いていることを指摘した。個人のレベル、団体のレベルおよび社会のレベルでの国民の役割をより良く可能にする方法についての、明瞭且つ現実的な指針が必要とされる。

9. 上級諮問グループは、それ故、国民の役割をより良く育成し且つ影響力を行使するために、以下

⁴ 2010年9月20日のg7+の国家元首の声明。www.oecd.org/dataoecd/2/47/46108633.pdfから利用可能。

⁵ 平和維持活動局の”Economic Impact of Peacekeeping”2006を見よ。

に記す1～6の六つの勧告を行う。それらは、国際連合および平和構築委員会を含む、紛争の影響を受けたコミュニティと協働する他の関係者に適用する。

B. 中核的な統治機能

10. 中核的統治機能に関して、上級諮問グループは、特別な注意を必要とする二つの分野を考える。

(a) **政策管理および優先順位付けのための組織。**優先事項を決定しまた設定することは、国の指導者の責任である。これらの優先事項を政策で実行することは、国の政府の能力のあるまた財政援助を受けた政策機能を必要とする。この分野における現在の援助は、散発的で且つ不適切に優先順位をつけられている。内閣の局、政策部門若しくは財務省や計画省であるかを問わず、必要な組織を作り出すための複数年にわたる支援を提供することは、優先事項である。

(b) **援助調整および公的財政管理。**戦争で破壊された経済において、外部からの予算、すなわち国際的援助は、しばしば国の予算をはるかに上回る。国際的援助を国の優先事項と調和させ且つ同調させるための能力は、不可欠であり、そのことは、国際的な開発取組の能力を監視するための能力である。現行の国際的制度は、明確に示された能力とこれらの機能を速やかに支援しまた可能にする資金を有していない。

11. 中核的な統治機能を回復するのを助けることで行うべき多くの仕事がある一方で、これらの二つの分野は、国の主体的取組を確保するために最も重要なものである。

12. 上級諮問グループは、それ故、国際連合開発計画および世界銀行を通して中心的な統治機能に対する支援の質を改善するため、下記の勧告7で、勧告を行う。

C. 勧告：国の主体的取組を可能にすること

13. 上級諮問グループの勧告は、以下の通りである。

勧告1

国民の役割に優位順位をつける

国際的役割が最後の手段の制度であるという原則は、加盟国、世界銀行および国際連合によって紛争の影響を受けた国に介入する際に、明確に採用されるべきである。可能な場合にはどこでも、国の関係者および諸機関は、実質的なおよび実質的でない同様の任務のための主要な能力源であるべきである。

勧告2

国民の役割を維持するため賃金を改定する

グループは、地域的に募集された国際連合職員に適用される賃金原則を総会が再検討することを勧告する。これらの原則は、1949年に策定され、紛争の影響を受けた国の国民の役割を育成すること

が意図されていなかった。

勧告 3

国際的な能力と国の諸機関を同じ場所に配置する

国際的要員は、彼らの安全が確保される限り、国の諸機関内に物理的に配置されるべきである。この原則は、紛争の影響を受けた国のあらゆる国際的關係者によって採用されるべきである。国際連合にとっては、この政策に対する例外は、正当化されるべきである。

勧告 4

女性のニーズに優先順位をつけまたその能力を活用する

- (a) 女性のニーズは、国際的な立案過程において、より顕著に大きく取り扱わなければならない。UN ウィメンは、国際連合立案過程が、ジェンダー問題に適切に対処する能力へのアクセスを持つことを確保すべきであり、またその対応を改善することを求めている加盟国に助言を提供しなければならない。
- (b) 女性に対する安全保障は、社会的および経済的回復を促進するためにはとても重要である。グループは、2014年までに国際連合が展開する全ての警察官のうち20パーセントを女性の割合とする提案を支持する。加盟国は、専門の募集計画を通して、この目標がかなえられることを確保することを促される。

勧告 5

地方の経済的影響のための調達を案出する

国際連合調達規則は、国民の役割に優先順位をつけ、地方の専門知識並びに可能な場合には、相対的な優位の影響力を行使することができるように、改正されるべきである。グループは、加盟国に対し同様の措置を採用することを奨励する。外部の年次評価は、全ての主要な平和維持活動とフィールドを基盤とする特別政治活動が、国民の役割を可能な限り支える経済的に残る影響を開発するために、要求されるべきである。

勧告 6

国民の役割を可能にすることに関する共有の指針を開発する

グループは、国際連合、世界銀行、平和構築および国家構築に関する国際的な対話についての能力開発に関する作業部会並びに他の関係者に対し、より立ち直りの早い社会を築くための個人的な、制度的および社会的能力を開発するための最善の方法についての明白な指針を提供するように協働することを促す。このことは、国の関係者が国際的な技術支援について監視を行う方法、進展を測定する方法および良い慣行を特定するための方法に関する指針を含むべきである。

勧告 7

中核的な統治の機能に関する国際連合開発計画と世界銀行の活動を支援する

国際社会は、(a)政策管理および優先順位付けと(b)援助調整および公的財政管理のために必要とされる中核的な構造を築くことで紛争から脱しつつある政府を支援することができなければならない。国際連合開発計画（UNDP）は、これらの取組を支援する資源と能力を必要とするが、それを単独ですることはできない。世界銀行は、これらの分野において重要な能力を有しており、グループは、この二つの組織間での更なる協力を促す。

III. 協力関係

14. 紛争の影響を受けたコミュニティで最も必要とされる文民の役割の多くは、国際連合内で見つけ出せない。多くの事例において、国際連合は、国連加盟国の中および文民社会の中という、国際連合の範囲を越えて能力に頼ることにより、紛争の影響を受けたコミュニティにより良く役立つことになる。

15. 国際連合は、とりわけ、多くの安全保障理事会が負託した活動においては、あらゆる国連の任務を遂行するために、そのような任務が、国連職員の通常の権能の範囲内でない場合でさえも、国連自身の要員にあまりにも多くの場合頼っている。より詳細については、以下と添付文書 I で説明されているように、事務局は、時宜を得た様式で、専門職員を募集し且つ展開することに並はずれた困難を感じている。

16. 移行、制度開発若しくは変革を最近経験した国において、国際連合の範囲を越えて、かなりの潜在能力の広範な地球規模の共同利用が存在している。同様に、幾つかの加盟国には、紛争の影響を受けた国で需要のある専門的な技術的技能がある。このことは、ハイチにおけるブラジルの廃棄物管理とコミュニティ暴力削減計画、ブルンジにおける南アフリカの選挙および仲介の専門知識や多くの他の事例に見られている。

17. 多くの機関、基金および計画は、外部の能力源と有効な協力関係を有している。人道問題調整事務所、難民高等弁務官事務所、世界食糧計画およびその他におけるこれらの計画は、危機の後の状態において、これらの協力関係が迅速に提供できることを示してきている。

18. 一つの例が、デンマーク難民協会(DRC)と保護クラスター作業部会並びにキャンプ調整およびキャンプ管理クラスター作業部会との間の協力関係である。デンマーク難民協会は、迅速且つ物の展開のため 270 の専門家からなるロスターを有している。独立評価は、この協力関係とより広範なクラスター・アプローチの利用が、国際連合と非政府組織との間の協力関係の本質において、補助的な水準から非政府組織がより十分に関与してきたことへの変換を示している。「DRCの待機ロスターは、急上昇する能力を超えることを処理してきて…… [また] 国際連合のパートナーは、(民族、言語および専門的技能に関して) [国連] 加盟国の多様性が強く、本当の付加価値を提供していると感じている。」⁶

⁶ “External Evaluation of the DRC’s Stand-by Roster”, COWI, Belgium, www.drc.dk/fileadmin/up

19. これらの協力関係は、国際連合警察で行うように、展開を促進するために活動に関する専門家の配列をしばしば利用する。この配列は、うまくいく結果を生みだしそしてグループはそのより広い利用を奨励する。そのことは、より少ない数の国際的文民職員での活動を導き、経費を削減した柔軟性を付け加える。

20. しかしながら、事務局は、手本となる活動を行うために必要である協力関係をしばしば維持しない。実際に、事務局との協力関係のアド・ホックな性質でかなりの失敗がある。南北におけるロスター保有者と加盟国は、私たちに彼らは国際連合と活動することを望んでいるがそうする方法を見つけ出すことができなかつたと述べている。直接のニーズに一致する潜在的なパートナーの能力を確立する方法にも長期のニーズを満たすことに投資できるように協力関係を構築するにも、接触する簡単な接点がない。通常能力の提供者は、標準化された法的合意を約束されることはできずまた、配置の期間と条件をその都度交渉しなければならない。

21. 同様に、ミッションの長は、加盟国、市民社会および地域的や準地域的機構を通して利用可能な能力の膨大な列と一連の自らの契約を結ぶ各々の国際連合の現場関与の本当と思えないことを話した。加盟国、ロスター保有者および現場責任者というこれら全ての当事者は、国際連合との彼らの行政上の協力関係を管理する制度、それは、うまくいく協力関係を築き且つ運営することを簡単にする「結合制度」を求めてきた。

22. 幾つかの状況において、国民の役割の支援も重要な任務の遂行のどちらでもする部隊として協働できる文民専門家のチームの要求があった。この事例において、事務局は、加盟国と組ませるために使われている、強固な行政上の制度を持っていた。支援を求める具体的な要請に続いて加盟国は、国際連合に対し軍事要員若しくは警察要員を提供し、また援助の書簡で合意された、標準割合で払い戻された。この制度は、加盟国、地域機関若しくは研究教育拠点からの文民チームの提供に拡大できるだろう。

23. グループは、南北双方からの加盟国が、危機の時に対応するための必要な文民の役割を生み出すことに役立つ協力関係を確立することによりかなりの資源を投資してきたことを指摘する。例えば、アフリカ連合とのノルウェーと欧州連合の協力関係は、日本の国際協力機構により資金提供された援助調整に関するカンボジア／ティモールの協力関係のような取組を有していたように、第三国を支援することを北の資金提供および／または専門知識が南の資金提供および／または専門知識と共同して行う場合には、三者間協力の潜在力を示してきた。同じ事は、平和および安全における女性の役割に関するアイルランド、北アイルランド、東ティモールおよびリベリア間の協力にも当てはまる。(UNDPが促進したケニアの中央銀行にソマリアの相手をあてがうことのような) 南の制度若しくは都市の間の「対にすること」は、非常に有益な長期にわたる関係を育成することができる。

24. もう一つの有益なモデルが、ジャスティス・ラピッド・レスポンス・ネットワークである。ジ

ヤスティス・ラピッド・レスポンスは、刑事司法の専門知識を提供する多国間の待機施設であり、その管理組織に北と南からのパートナーを有している。それは、北と南に平等に訓練を行い、例えばハイチのレケーの刑務所調査を支援するように、多様な専門家集団を展開している。

25. 上級諮問グループの考え方は、協力関係を通して提供している国際連合の考え方である。それ自身の限界を認識することは、限界以下を行うことを意味するものではない。むしろ、それは新しい役割で新しいパートナーとの活動を要求し、またより小さな国際連合文民職員が、より良いより豊かな対応を提供するため他と活動する場合の新しい手続を開発している。

26. 上級諮問グループは、それ故、地球規模の協力関係を可能にした能力の地球的な共同利用に対する国際連合のアクセスを深める制度を設立するため、以下に記す8～10の三つの勧告を行う。

勧告：世界的な協力関係での活動

27. 上級諮問グループの勧告は、以下の通りである。

勧告 8

協力関係を可能にし且つ管理する制度の設立

現行のまた新しい世界的な能力の影響力を行使するため、国際連合は、外部のパートナーと結びつけるための結合制度を必要とする。グループは、UNDP との協力関係をもつ、フィールドサポート部に設置された、紛争の影響を受けた国のあらゆる国際連合現地関与の任務を果たす、文民協力関係部門の設立を勧告する。このことは、世界的なフィールドサポート戦略に一致するであろう。文民協力関係部門は、以下のことを行う。

- (a) フィールドにおける国際連合を外部の能力提供者と結びつける。文民協力関係部門は、国際連合平和維持活動、フィールドを基盤とする特別政治活動および常駐調整官に対し、加盟国、地域的および準地域的機関、非政府機関並びに他のロスター保有者における文民の役割にアクセスし、選択し且つ展開することを彼らに許しつつ、必要に関するフィールド主導の定義に基づく接点を提供する。
- (b) 外部の能力提供者との長期にわたる関係を確立する。文民協力関係部門は、(地域的および準地域的機関、加盟国、非政府機関、その他の) クラスタ参加者並びに他の外部関係者からの能力の展開を可能とするための法的および行政上の制度を確立することにおいて、下記の勧告 11 で提案されたクラスタリードを支持する。それはまた、法令遵守基準を確保するためクラスタリードと国際連合訓練提供者と共に活動する。⁷ グループは、加盟国に対し、実行可能な限り速やかに、文民協力関係部門との正式な協定の策定を始めることを促す。
- (c) 法的取極を標準化する。法務局および他と協働する、文民協力関係部門は、人道問題調整事務所のスタンバイ・パートナーシップ・プログラムの教訓並びに機関、基金および計画の豊かな経験をを用いて、国の、地域的および非政府のパートナーとの関係で用いるための標準化された了解

⁷ 国際連合提供者は、平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジを含む。

覚書を策定しなければならない。

- (d) 内部の即時展開ロスターを管理する。文民協力関係部門は、危機における即時展開のための国際連合の内部ロスターを管理する。そのようなロスターの創造は、添付資料 I で詳細に論じられている。
- (e) 責任をもて。文民協力関係部門は、地理的多様性とジェンダー・バランスについて加盟国に対して責任を負う。多様性は、あらゆる正式な協力関係パートナーシップにとって必要条件であるべきである。
- (f) そのサービスを広く申し出る。とりわけ機関、基金および計画内の現行の制度が、効果的且つ十分である場合には、それらは、文民協力関係部門に含められるべきではない。しかしながら、それは、国際連合全体にとって利用可能な資源であるものとする。

勧告 9

協力関係のための国際連合政策枠組を開発する

効率的に機能する文民協力関係部門を可能とするために、グループは、以下のことを提案する。

- (a) 一時的且つ緊急の援助の利用を明らかにする。総会決議は、国連内で入手できない専門知識を提供し、また一時的且つ緊急の援助を提供する無料の要員の利用を決めている。⁸ 紛争後 24 から 36 か月後に緊急の援助が適当であるという、事務総長による行政上の説明は、円滑に活動するための協力関係にとって必須の適応性をもたらす。⁹
- (b) 活動の様式に関する専門家の利用を拡大する。この様式は、必要な専門知識を有する要員が、その通常の職業との結びつきを依然として保持しつつ、国際連合のために仕事をすることを許している。それは、とりわけ発展途上地域から専門知識を総動員するためには有力な道具であり、また、その拡張は、国際連合が必要とする役割の調達先を見つけるのに役立つであろう。
- (c) 文民支援パッケージを開発する。分担された活動予算からの資源は、文民支援パッケージ資金を提供するために利用されるべきである。文民支援パッケージは、専門的な文民の役割のグループのための明確な分野が特定された必要への対応において、加盟国、地域的機関若しくは教育研究拠点によって設立される。これらのパッケージは、現行の援助に関する書簡の枠組で用いられ、文民の役割に深刻な格差のあるあらゆる国際連合のフィールドでの活動に利用可能とされる。
- (d) 強化された三角協力および南南協力を支援する。南南協力および三角協力制度は、資金供与国がたくさん投資した様々な活動により証明されているように、紛争後における重要な短期および長期の支援を提供している。南南協力のための UNDP 内の現行の枠組は、そうするための効果的な制度に関する潜在的な基準点を提供している。グループは、これらの制度に更なる投資を奨励する。
- (e) ボランティア、とりわけ国際連合ボランティアのより効果的な利用を行う。国際連合ボランティア (UNV) 計画は、役割の様々な且つフィールドで試された源として上級諮問グループにより頻繁に特定された。フィールドにおける国際連合の指導者は、UNV をより多く利用すべきである。特定された役割に差のある部門において、グループは、UNIV に対し専門的なロスターを開発す

⁸ 決議 51/243 および 52/234

⁹ そのような説明は、ST/AI/1999/6 にとって代わる。

ることを奨励する。コミュニティに基づくボランティア活動のような他のボランティア制度および地域的や準地域的なボランティア・ロスターもまた潜在的有用性のある役割を申し出ている。

- (f) **民間部門の協力関係を増加する。**民間部門の専門知識、とりわけ天然資源管理や民間部門開発の分野におけるものは、紛争の影響を受けたコミュニティのためになり得る。国際連合グローバル・コンパクトと協力関係のための事務所と共に活動する、文民協力関係部門は、これらの分野におけるフィールドでの活動に文民の役割を提供するためそのパートナー並びに能力が見出されるその他と具体的な提案を開発すべきである。グループは、20か国グループ(G-20)により最近始められた中小企業金融チャレンジを歓迎する。それは、小企業のための評価可能な信用支払いに対するアクセスを増加することを求めたもので、このことは、紛争後の文脈における民間部門開発の分野においてはとりわけ困難な仕事である。国際連合は、この活動とそれ自身を同調させ支援すべきである。
- (g) **教育研究拠点を創造した／若しくは支援する。**教育研究拠点は、明確な能力を必要とする分野で開発され得る。これらの拠点は、援助調整、行政および民間部門改革のような需要のある技能、高度な専門性をもった文民を収容している。この種の機構は既に存在した移行期司法のような分野における国際連合のパートナーやこのモデルは拡大されるべきである。

勧告 10

能力提供者を世界的規模で共同利用するための訓練資源を改善する

協力関係のモデルは、共通の指針と国際連合と共に活動することを求めている外部関係者に対する支援の最小の基準点に依拠している。新しい能力の共同利用の創設を助けるために、また、現存するそれらの中の基準を普及するために、平和維持活動で用いられたうまくいったモデルを基に、グループは以下のことを提案する。

- (a) **訓練が必要とされる場合を定義する。**平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジは、人的資源管理事務所、フィールドサポート局、文民協力関係部門および以下の勧告 11 に明示された、クラスターリードと、技能が必要とされる場所を特定しそして訓練を提供するかまたは適当な外部訓練を特定するために、共に活動すべきである。
- (b) **訓練、訓練する人、訓練を受ける人のための基準を定義する。**各々の分野において、国際連合は、質を証明するために明確な基準を必要とする。活動が既に始まっている場合には、内部で策定し得る。他の事例においては、大学および他の関係者との協力関係が、世界的な基準を定義するのに役立ち得る。この情報は、訓練拠点、大学および民間部門関係者と自由に共有されるべきである。
- (c) **証明制度を作り出す。**平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジは、十分な質のプログラムを保証するため、原価回収基準で活動する、公式な訓練証明制度を策定すべきである。この制度は、計画をそしていつかは訓練する人を証明すべきである。このことは、平和維持活動訓練センターのための作業に根拠をおいている。
- (d) **訓練に対するアクセスを作り出す。**
- (i) **平和維持活動訓練センターがより良い文民訓練を提供することを可能にする。**現存する平和維持活動訓練センターは、文民訓練に更に提供する安い経費の選択肢を提供することが

できる。総会は、その決議 49/37 において、適当とみなされる場合には、国若しくは地域を基準とした、軍事および文民要員のための、平和維持活動訓練センターの設立を奨励した。訓練する人に対する厳格な証明制度と対となった発展途上地域における諸国に対する財政的支援は、これらのセンターにより提供される文民訓練の量と質を拡大する援助となり得る。

- (ii) *世界的な知識のネットワークを開発する。* 国際連合制度とその履行パートナーとの間に橋をかける専門分野における専門的なネットワークは、知識管理制度と慣行を開発する最善の場所に置かれる。これらのネットワークが欠けた場合には、彼らは教育研究拠点と訓練センターと繋がれ開発されなければならない。
- (iii) *教育研究拠点の影響力を行使する。* 上記勧告 9 で勧告されたような、教育研究拠点は、訓練も申し出ることができる。それらは、学術研究機関、非政府組織、地域的若しくは準地域的機関、政府または国際連合機関の中でさえ、収容されることができる。各拠点は、国際連合、学界および文民教育センターのネットワーク間で知識を普及させるべきである。彼らは、文民訓練の提供者間で共有している知識に対するプラットフォームを提供しつつ、専門的なネットワークを育成し得る。

IV. 専門的知識

28. 国際連合は、主要な対応制度としてもまた広範な国際的取組の調整役としても行動しつつ、武力紛争の取扱において特権的役割を果たしている。これらの役割を上手く果たすために安全保障理事会は、平和維持活動の立案、設立、展開、実施、監督および評価並びに移行および完了が上手くいくための国際連合の能力を上げるための必要性を強調してきた。また包括的な、統合された且つ柔軟な対応を提供するため経験を積んだ、訓練を受けたまた装備を備えた文民要員の必要性を認識してきた。

10

29. しかし一連の独立した、フィールドを基盤とする研究調査は、国際連合の現行の制度は、国のニーズに同調した文民の役割を迅速に提供することも、変化しつつある情勢に打ち勝つこともできないと結論づけている¹¹。グループの協議は、このことを確認している。これらの課題は挫折の重要な源でありまた総会、安全保障理事会、G-20 および援助効果に関するハイレベル・フォーラムにおける最近の国際的議論の論点となってきた。

30. 上級諮問グループは、中核的な文民の役割を信頼できるものとして、また速やかに提供できる、また自らの豊かな資源も、また他との協力関係も用いて、役割の差を特定し且つ埋めることができる近代的な国際連合を心に描いている。さらに、現場に最良の効果でこれらの能力を展開するため、国

¹⁰ S/PRST/2010/18

¹¹ 例えば、経済協力開発機構の *The Recruitment and Development of Civilian Capacity in Early Recovery, 2010*、Peace Dividend Trust の *Mapping the Demand for Deployed Civilian Capacity, 2010*、Eric Morris の *Conjuring Spirits from the Vasty Deep, A User's Guide to Proposals for Strengthening UN Civilian Capacity in Peace Operations* (Stanford University, 2010) および New York University Center on International Cooperation の *Rapid Deployment of Civilians in Peace Operations and Recovering from War, 2009* を見よ。

際連合は、国際連合がその職務権限の履行について加盟国に対して責任があるとしてその実行に責任がある、訓練された指導者を適切に展開することができなければならない。

31. グループは、このことが達成されることができると信じる方法を以下に規定する。しかし、最初の必須条件の一つの鍵は、強調されなければならない。それはテンポが早いフィールドでの活動に適切な時に適切な場所に適切な人を置くことができる事務局内の人的資源制度の必要性である。フィールドでの国際連海上級指導者との議論において、人的資源の問題と募集の速度が遅いことが、職務権限履行に対する内部の最も大きな課題であるとして述べられた。

32. これは、構造上の基本的問題である。本部の募集のための広範な要件の過程を十分に満足もさせまた大きなフィールドでの活動に答えることを支援もできる募集制度を立案することは不可能であろう。それにもかかわらず、最も差し迫った問題の幾つかに対処する現行の構造内で採用されることができる措置がある。添付資料 I は、これらの問題の分析と最大限の効果でそれ自身の専門知識を展開する国際連合の能力を改善するための勧告を含んでいる。

A. 中核的役割

33. 紛争後における国際的支援は、五つの分野でしばしば最も多く要請されている。それは(1)基本的な安全、(2)包括的政治過程、(3)基礎的な社会サービス、(4)中核的な統治機能、そして(5)経済の再活性化である。¹² 表 1 は、これらの五つの分野および一連の紛争後における中核的任務およびグループが考えてきたあらゆる紛争後の状況に共通する任務を特定する事前調査¹³に基礎を置いている。それは、また、三つの横断的分野、すなわち能力開発、ジェンダーおよび人権を特定している。

¹² A/63/881-S/2009/34、第 17 項

¹³ Executive Office of the Secretary-General, “Inventory: United Nations Capacity in Peacebuilding”, 2006.

表 1

紛争後における中心的任務：活動のクラスターおよびサブ・クラスター

基本的な安全	包括的政治過程	基本的サービス	中心的な統治機能	経済の再活性化
基本的な安全	包括的政治過程	人道的活動	中心的な統治機能	経済の再活性化
コミュニティの暴力削減	憲法上のプロセス	農業	援助政策および調整	仕事の創出
武装解除および動員解除	選挙および選挙のプロセス	キャンプ調整およびキャンプ管理	汚職対策	天然資源管理
地雷処理活動	調停、仲介および紛争解決	教育	行政府	民間部門および産業開発
警察	市民社会に対する支援	早期復旧	立法府	公共工事および社会資本
文民の保護	政党開発	緊急避難所	地方統治	
治安部門改革および統治	公報およびメディア	保健	公行政改革	
越境犯罪／テロ対策		食物	公的財政管理	
司法制度		保護	都市計画の設計	
矯正		飲料水、公衆衛生および衛生		
刑事司法制度				
司法および法曹界改革				
移行期司法				
能力開発				
ジェンダー				
人権				

34. 上級諮問グループは、これらの中核的任務のそれぞれにおける現行の能力を調査しまた以下の決定的な能力格差を特定した。

- (a) 基本的な安全の分野では、武装解除、動員解除および再統合；警察；治安部門改革並びに統治である。
- (b) 司法制度の分野では、矯正；刑事司法；司法および法曹界改革である。
- (c) 包括的政治過程の分野では、政党開発；公共情報である。
- (d) 中核的な統治機能の分野では、援助調整；立法府；公的財務管理である。
- (e) 経済の再活性化の分野では、仕事の創出；天然資源管理；民間部門開発である。

35. この評価は、以下の注意条項とともに提案された。

- (a) 資料は、非常に動的な分野の断片を提供している。更に、能力の範囲および展開能力について確実性はなく、また上述の表に示されたものを超えた能力の格差がある。

- (b) ある分野においてある能力はあるが不十分である。実例は、政策および援助調整を含む中核的統治機能の分野である。その他については、国際連合内若しくはその範囲を超えて、単に利用可能な能力となることはできない。
- (c) 事務局は、実際の仕事の実体にはほとんど類似していない募集に職業上のグループを使用している。環境紛争担当官は、「民事」のグループの下に分類されるので、地方統治支援チームのメンバーとなるであろう。紛争の影響を受けたコミュニティのニーズのニュアンスのある本質は、資料に反映されない。
- (d) 能力についての共有した語彙および類型学が欠けていることにおいて、代用に向けて合わせられた能力と訓練または技能と知識を分け与えることに向けて合わせられた能力を区別することは不可能である。例えば、法の支配の分野において、グループは、危機の直後に展開する待機判事の一人に対する必要性も国の司法制度を訓練する長期にわたる能力に対する必要性も注視した。
- (e) 多分資源を生み出す希望を持った、能力に対する強い願望の要求をする多くの関係者の証拠がある。このことは、ドナーの一貫性の欠如に対する自然な対応であろう。ドナーが同様の能力を提供する異なった国際連合関係者を支援する場合、結果はしばしば乏しい。

36. これらの中核的な任務とその中の決定的な格差を明確にして、グループは、それから、国際連合がこの格差をうめることおよび迅速且つ信頼に足る中核的能力を提供することをより良く行うことができる方法を考慮した。まず第一に、グループは、国際連合内の文民能力の最も迅速且つ用途の広い部隊が、システム全体を通して依頼人に世界的なサービスを提供するように機能する、地雷対策支援信託基金や選挙支援局のようなものを含むことに注視した。第二に、人道支援の領域においてクラスター・アプローチは、部門の格差、育成されたより強力な指導力および改善された準備に対処すること並びに能力が沸きあがるのを助けてきたことを指摘した。¹⁴ 比較して、ノン・クラスターの分野では、役割および責任についての、またどの関係者が予想された要求に対応する適切な能力があることを確保することについて責任があることについての、明確さが欠けている。

37. 上級諮問グループは、それ故、紛争後における国際連合活動を通しての世界的なサービス提供のモデルと各部門に対するクラスターとサブ・クラスターの構成の拡張を、以下の勧告 11 において、勧告する。

38. 人道支援の領域において用いられているクラスターモデルは、紛争後に完全に移し替えられるものではない。最後の手段の提供者として行動する義務は適切ではなく、また持ち越されるべきでもない。むしろ、必要とされる場合には文民協力関係部門と共に活動しつつ、そのようなクラスターは以下のことをすべきである。

- (a) この報告書のためになされた能力の計画立案に基礎を置きつつ、能力の源および各クラスター内の能力の格差を特定する。¹⁵
- (b) 国際連合がそれ自身の能力を強化することに集中しまた協力関係若しくは下請けをすることがより適切な場合に優先順位を付けるために、明確な、部門を具体化した相対的な優位を提供する。

¹⁴ Overseas Development Institute, “Evaluation of the cluster approach”, 2008

¹⁵ この能力計画は、www.civcapreview.orgで見ることができる。

- (c) フィールドに於ける指導者が、彼らが必要とする能力に容易にアクセスできるように、世界的なサービスの提供の修養を育成する。
- (d) 国際連合の傘の下で奉仕する専門家のための共通指針の枠組と訓練を提供する。

B. 責任と指導力

39. 国際連合が、その委託された任務に関して上手く果たし平和および安全への加盟国の投資の効果を最大化するならば、その時には責任は必要不可欠である。

戦略的責任

40. 責任という振り子は、複合要素、高度に調整された行政上の且つ人的資源制度、および中核的活動、すなわち加盟国の職務権限を履行すること、から離れているためにあまりにも大きく揺れてきた。会計検査は、実質的な提供よりもむしろ行政的な法令遵守に依然として焦点を合わせていた。結果として生じる危険に対する反感の文化は、紛争の背景における国際連合の活動にとってしばしば不適切であり、そのことは、故意の危険を利用することを必要としている。実験および新機軸は、やりがいのある職務権限を上手く履行するためにしばしば極めて重要である。

41. 職務権限の提供に向けた国際連合の刺激的な構造の変化と活動上の成功は、行政上の法令遵守に向けたものよりも、国際連合およびその加盟国にとっての決定的な文化的目標で残っている。

活動上の責任

42. リベリアやシエラレオネのような、幾つかの事例において、グループは、国際連合の「一貫性をもった支援」の積極的な事例に気づいた。しかし他においては、記録は乏しかった。異なる機関によって全て管理されている国際連合関係者との、遊んでいる制度的問題がある一方で、改善のための重要な可能性がある。

43. とりわけ関係する分野の一つがジェンダーである。事務総長が、ジェンダーバランスを改善するため彼の上級指導者を推挙する一方で、グループは、国際連合自身の階級内のジェンダーバランス、政治的過程への包含、ジェンダーの専門知識の展開であろうと、ジェンダーに敏感な予算計上であろうと、このことに対して責任を負っている現場の上級指導者の証拠をほとんど見なかったことに失望している。グループは、UNウィメンが、女性および平和並びに安全に関する事務総長報告書¹⁶に規定された具体的な成功の指標に基づく、ジェンダー平等を改善する方法についての理解を強化することを期待する。

構造上の責任

44. フィールドでの活動における権限の列は、しばしば混乱した職務権限と任務に明確につながっ

ていない。とりわけ、活動において、「支援」側と「実行」側との間に明白な緊張があり、努力の一致が欠けている。職務権限を上手く実施することに責任を有する指導者が活動資源の効率的な使用を管理できないという現在の状況は、維持できない。

45. 上級諮問グループは、それ故、責任を改善するため、以下の勧告 12 の下で、一連の勧告を行う。

指導力

46. 最後に、フィールドにおける全ての上級指導者は、フィールドの活動を管理するために要求される技能の完全な一揃いを持っているわけではない。グループは、とりわけ責任と上級指導力任命部門の設立に関して、フィールドの指導力の質を改善するための、平和維持活動、政治問題、フィールドサポートおよび人道問題調整を担当する各事務次長並びに UNDP 事務局長の取組に留意する。国際連合の現場関与の指導者としての、ミッションの長若しくは常駐調整官は、その成功のために不可欠であり、またグループは、これらの指導者が適切に訓練されまたこれらの任務を遂行するために支援されるべきであるという信念を共有する。

47. 上級諮問グループは、それ故、指導力を改善するため、以下の勧告 13 の下で、一連の勧告を行う。

C. 勧告：専門的知識を伴った提供

48. 上級諮問グループの勧告は、以下の通りである。

勧告 11

中核的能力を確定する

- (a) 紛争後における活動の中核的分野のためのクラスター制度を設立する。人道支援制度におけるように、全ての分野に対するクラスターリードがあるべきである。表 2 において、現行の役割に基づく、クラスターおよびサブクラスターリードが提案されている。世界銀行は、幾つかの分野における銀行の現実の役割の故に、提案されたクラスターリードの中に含まれる。グループは、同銀行がこれらの役割を引き受けることを考慮することを期待し、またこのことが事務総長と同銀行総裁との間の早期の議論の論題となるべきことを提案する。
- (b) 能力および格差を定義する。この報告書のためになされた能力の計画立案の活動に基礎を置きつつ¹⁵、クラスターおよびサブ・クラスターリードは、12 か月以内に、紛争後の展開に利用可能な能力の源の改訂されたリスト、その地区に適用可能な能力の類型学の改訂されたリスト並びに能力格差のリストを提示すべきである。クラスターリードは、どの能力が、育成および強化されるべき、国際連合の中核的能力で、どれが外部の協力関係を通して獲得されるべきかを決定すべきである。
- (c) 柔軟性を保持する。人道援助制度におけるもののように、ミッションの長若しくは常駐調整官は、実行可能な地方関与があるならば、クラスターリードかまたは代替的制度を自由に使うこと

ができるべきである。

- (d) **横断的問題としてのジェンダーに焦点を合わせる。**ジェンダークラスターに対する提案されたリードとしてのUNウィメンは、クラスターメンバーと協力して、特殊化されたジェンダーの専門的知識が必要とされまた具体的な影響力を持つことができる部門を特定すべきである。
- (e) **世界的なサービス提供者モデルに対する職務内容を開発する。**世界的なサービス提供者により提供されるサービスは、より柔軟な国際連合の対応を可能にする、国際連合制度全体を通して利用可能である。グループは、クラスターリードが世界的なサービス提供者のモデルを採択すべきであることを提案している。しかしながら、世界的なサービス提供のモデルは、不適切に各部に分かれている。事務総長の政策委員会は、その職務内容を以下のことを扱うように定義すべきである。
 - (i) **サービス：**世界的なサービス提供者が、政治局により主導される活動また平和維持活動局により主導されるもの、活動以外の状況、地域的な関係者および加盟国にそのサービスを提供する方法。
 - (ii) **協力関係：**世界的なサービス提供者が、国際連合内外の他の能力源と活動する方法。
 - (iii) **アウトリーチ、訓練、基準：**世界的なサービス提供者が、多様性、関連性および質を確保する方法。
- (f) **危機対応技能の訓練へ投資する。**危機関連技能に対する利用可能な訓練が欠けている。このことは、フィールドを基盤とする特別政治活動の訓練に対するアクセスが欠けていることにより激化されている。平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジは、その新しい協定の枠組内で、以下のことを確保すべきである。
 - (i) クラスターリードは、能力の質および質を証明する能力を改善するために、外部の利用可能な訓練を特定し、または必要な場合には自身のを開発するため技術支援を有する。
 - (ii) フィールドを基盤とする特別政治活動、常駐調整官およびその職員は、関連する訓練の利用権を有する。

勧告 12

責任の文化を創造する

- (a) **履行に対する責任を増加する。**指導者チームは、彼らの計画の履行に対して共同の責任を負う。このことは、計画が実行可能であり支援関係者と実質的な関係者との不和を減らすことを確保するのに役立つであろう。ミッション支援の責任者は計画立案に関与したミッション内の重要な関係者として認識され、ミッションの長に対して直接に責任を有さなければならない。
- (b) **ジェンダー平等に対する責任を増加する。**UNウィメンを通して、事務総長は、彼の報告書¹⁶に定められた指標に対するジェンダー平等に向けた進展の独立した年次監査を奨励し、またそのような進展に対する彼の上級指導者の責任を有すべきである。
- (c) **サービス提供に対する責任を増加する。**国際連合が対応する範囲は、協働する制度の異なった部分を要求している。責任の構造は、特に、他の国際連合関係者にサービスを提供することにフィールドの指導者が関与している場合には、共に活動することに対してフィールドの指導者が責任を負っていない。事務総長と上級管理者の契約は、サービス提供に対する責任を含むべきである。
- (d) **行政上の不遵守を単に罰するよりもむしろ職務権限の履行を可能にした改善するために求め**

る結果に基づく会計検査の文化を創造する。現地活動の会計検査の主要な目標は、加盟国により定められた規定および規則の文脈の範囲内で、ミッションの長がその職務権限を可能な限り効果的且つ効率的に履行することを確保すべきことである。会計検査は、利用可能な資源を考慮しつつ、そのようにする方法について積極的に提案を申し出るべきである。このことは、結果に基づく管理と共に始められた文化的変化の論理的且つ必要な継続である。

- (e) 危険に対する制度的寛容を支援する。上級諮問グループは、危機管理に対するシステム全体のプラットフォームの合図を歓迎するが、このことが紛争の影響を受けた国における指導力が、より多くの危険を負いまたそれをより効果的に管理することを可能にしなければならないことを指摘する。紛争の影響を受けた国におけるフィールドでの活動は、本部での日常の活動と大きく異なりまた危険に対する異なる対処方法を必要としている。

勧告 13

指導力

- (a) 指導者に対する訓練。正しい政治的判断と専門的経験と同じく、国際連合の指導者は、紛争に対する国際連合の対応を効果的且つ効率的に管理するための必要な行政上の知識を持っていなければならない。現在、国際連合規定の理解の欠如が、制度内に存在している適応性を利用するフィールドの指導者の能力を邪魔している。フィールドサポート局は、支援問題（行政上、財政、人的資源、情報技術および情報伝達）の実施的な適応範囲を確保するため全ての後継の上級指導者（事務総長特別代表、執行代表、特別代表代理並びに参謀総長を含む）に対する訓練を強化すべきである。このコースは、より反応しやすい活動に対する具体的な選択肢が議論できるように、上級指導者のそれぞれの活動支援責任者と合同で提供されるべきである。ミッションと機関、基金および計画との間の統合されている現場の国際連合支援構造に関する問題もまた、この訓練の中で対処されるべきである。
- (b) 権能に関する選択。加盟国は、権能に基づく選択を通して、国際連合の指導力を改善する事務総長の運動を支持すべきである。

V. 即応さ

49. フィールドにおける国際連合指導者は、可能な限り最も効果的なやり方で資源を割り当てることができなければならない。状況は発展しまたニーズは変化するので、彼らはそれに応じて資源を運営することができる必要がある。このことがない場合は、国際的な介入は誤った能力を提供若しくは生まれかかっている国内の能力を壊滅し続けるであろう。

50. 上級諮問グループは、ミッションの長若しくは常駐調整官が絶えず変化するニーズの評価を基礎に資源を割り当てる制度を心に描いている。国際連合は、国およびその能力について全然知らないのに、その計画をししばしば準備する。国連は、それから、そのような計画に基づいて資源の割当を行う。知識および権能が増し、また国の関係者がより効果的に優先順位をつけることができるので、国際連合は、対応したその計画と予算を変更しなければならない。

表2

クラスターおよびクラスターリード

基本的な安全		包括的政治過程		基本的サービス		中心的な統治機能		経済の再活性化	
クラスターおよびサブクラスター		クラスターおよびサブクラスター		現在のクラスター		クラスターおよびサブクラスター		クラスターおよびサブクラスター	
基本的な安全	DPKO	包括的政治過程	DPA	人道的調整	OCHA	中心的な統治機能	UNDP	経済の再活性化	世界銀行
コミュニティの暴力削減	UNDP	憲法上のプロセス	DPA	農業	FAO	援助政策および調整	UNDP	仕事の創出	UNDP
武装解除および動員解除	DPKO	選挙および選挙のプロセス	DPA	キャンプ調整およびキャンプ管理	UNHCR	汚職対策	世界銀行	天然資源管理	UNEP
地雷処理活動	DPKO	調停、仲介および紛争解決	DPA	教育	UNICEF	行政府	UNDP	民間部門および産業開発	世界銀行
警察	DPKO	市民社会に対する支援	UNDP	早期復興	UNDP	立法府	UNDP	公共工事および社会資本	世界銀行
文民の保護	DPKO	政党開発	UNDP	緊急避難所	UNHCR	地方統治	UNDP		
治安部門改革および統治	DPKO	公報およびメディア	UNDP	保健	WHO	公行政改革	世界銀行		
越境犯罪/テロ対策	UNODC			食物	UNICEF	公的財政管理	世界銀行		
司法制度	UNDP			保護	UNHCR	都市計画の設計	UN-ハビタット		
矯正	DPKO			飲料水、公衆衛生および衛生	UNICEF				

基本的な安全		包括的政治過程		基本的サービス		中心的な統治機能		経済の再活性化	
クラスターおよびサブクラスター		クラスターおよびサブクラスター		現在のクラスター		クラスターおよびサブクラスター		クラスターおよびサブクラスター	
リード		リード		リード		リード		リード	
刑事司法制度	UNDP								
司法および法曹界改革	UNDP								
移行期司法	OHCHR								
能力開発								UNDP	
ジェンダー								UN ウイメン	
人権								OHCHR	

略語：DPA、政治局；DPKO、平和維持活動局；FAO、国際連合食糧農業機関；OCHA、人道問題調整事務所；OHCHR、国際連合人権高等弁務官事務所；UNDP、国際連合開発計画；UNEP、国際連合環境計画；UNHCR、国際連合難民高等弁務官事務所；UNICEF、国際連合児童基金；UNODC、国際連合薬物犯罪事務所；WHO、世界保健機関

51. グループの考え方では、ミッションの長若しくは常駐調整官は、最大限の相対的な優位を持つ関係者、国内若しくは国際的な非政府組織、ミッション、機関、基金若しくは計画、を探し求めまたかかる関係者がニーズに対処する必要な資源を持っていることを確実にするために活動する。このことは、最善の結果を生み出すことができる場所に人的および物的投資を運営する単純なモデルである。

52. そのような対応に資金を提供するため、紛争後に国際連合が利用可能な三つの型の方法がある。それは(1)分担金、(2)現行の信託基金、(3)新しい自発的拠出金である。現在の制度は、指導者がこれらの方法から選択することおよび最大限の相対的な優位を持つ関係者に対して資源を向けることを許可していない。その代わりに、利用可能な資源が文民の役割を駆り立てている。国の役割が最も適している場合、より費用のかかる海外の関係者がしばしば利用される。

53. 上記に定められた活動指導者のための効果的な協力関係制度および訓練に関する勧告は、必要に対応する資源に向けられた役割と結びつかならば、最も良く活動するだろう。物不足の活動は、より融通の利くようになることが必要であろう。グループは、乗り越える四つの妨げを予想する。

54. 第一に、新しい自発的な資金提供を確保することは、しばしば遅く且つ予測できないものである。機関、基金および計画にとって、事業に基づく特別予算の資源は、通常、活動が開始される前に調達されなければならない。このことは、紛争直後の決定的な平和構築作業の開始を遅らせる。

55. この遅れを短くするために、世界食糧計画(WFP)のワーキング・キャピタル・ファシリティは、拠出金の予測に先だってフィールドプログラムに貸付金を供給し、提供を促進する運転資金に影響力

を行使している。それが1年を通して活動した最初の年（2005年）に、ワーキング・キャピタル・ファシリティは、WFPが分割で付加的な820万ドルの利益を受けることに到達するのを可能にしました。2,040万ドルの直接の節約を達成した。この同様の効果を生み出すために2005年の初めに約7,500万ドルが、現金での拠出金で要求されていた。それは、取消無しで、その後、10億2,000万ドルを上手く前払いし、また供給速度を57日改善した。この対処方法は、自発的な資金提供に依拠している他の国際連合機関に役に立つように拡大されよう。

56. 第二に、現行の信託基金は、活動に対して、しばしば支払うことができない。例えば、平和構築基金は、「紛争の安定化に直接役立ち、政府、国／地方の機関および暫定若しくは他の関係する当局を強化する、平和構築活動を支援」¹⁷することを任務としている。しかし、実際には平和構築基金は、平和維持活動または特別政治活動を支援できない。このことは、事務局が13パーセントの間接費配賦率を課しているからであり、これは危機の一般経費7パーセントの最高限度を超える。この制限は、活動の能力の利用を、活動が相対的に優位または前から存在している展開資産を有している場合でさえも、妨げる。

57. 第三に、これらの資金提供の流れは、職務権限を履行するのに必要なプログラムに従った活動のための適切な資源を提供していない。安全保障理事会の職務権限が、加盟国が安定のために必要不可欠と考える任務から成るならば、その場合には国際連合が職務権限を履行する資金供給を確保できないことと矛盾している。現行の制度は、職務権限の安全保障関連部分と文民職員に対しては、主に割り当てた資金提供を規定している負託された任務に関するプログラミングにとって、国際連合は遅く、ほとんど予測できない自発的な資金提供に頼ったままである。例えば、待機警察能力は、すぐさま専門要員を展開できる。それは、プログラムに従った基金にアクセスすることなしに展開するが、その展開先の対応するものに基礎的な訓練と活動能力を提供できず、その効果を大きく制限している。このことは、紛争の影響を受けたコミュニティに対するよくある懸念の源であり、そしてそれは、平和の配当が重要である機会の窓の早い段階での提供ができなかったことがわかる。

58. 第四に、全てのこれらの手段の利用にあたり柔軟性が欠けている。加盟国は、ミッションの長が安定を支援するために国家当局と共に活動することを期待している。しかし彼らは、政府およびミッションの長が一つの地区から他の地区へ財政的な若しくは人的な資源を移すことがより著しい安定のために寄与するであろうと信ずる場合でさえも、この資源を容易に移すことはできない。このことが非効率を生み出す。例えば、地域社会の暴力削減計画が、国際連合軍事および警察資産と協力してより大きな安定性を提供する場合、ミッションの長は、それにふさわしく修正するための選択肢を必要とする。グループは、加盟国が資源の割当額において柔軟性を許していた場合でさえも、この柔軟性が必ずしも使われたとは限らないことを指摘する。国連の制度および文化は、加盟国がそうしなかった場合でさえも、それを抑制する。

59. 個々にだが緊急に、グループは、フィールドを基盤とする特別政治活動が、国際連合の通常予算で活動していることを指摘する。それ故、彼らは、長期間のために増加しつつある困難な環境で活動するのに必要とされる支援制度および活動手段を欠いている。このカテゴリー化は、これらのフィー

¹⁷ A/63/818、添付資料を見よ。

ルドでの活動が要求する柔軟性をしばしば除外したその効果を制限する。総会は、より良い支援制度の必要性を認識した事務総長に対し 2011 年に再検討を実施することを委任してきた。¹⁸

60. 上級諮問グループは、より即時に対応することを可能にする国際連合内での柔軟性と代替性を生み出すため、以下の勧告 14 の下で、勧告を行う。

勧告：変化に直面した時の即応さ

61. 上級諮問グループの勧告は、以下の通りである。

勧告 14

紛争に対しより即時に対応することを可能にすること

- (a) 必要に対する能力に向けるために要求された柔軟性を創造する。フィールドにおける国際連合の指導者は、危機および変化する状況に対応できなければならない。そうするために、彼らは資源を柔軟に利用する能力を必要とする。従って、総会により承認された最大能力内で、グループは、ミッションの長は、事後の承認だけで（平和維持活動の総予算の平均して 5 パーセント以下に相当する）、文民要員のための予算線における資源の最大 20 パーセントまで再割り当てできるべきであることを提案する。このことは、文民支援パッケージと決定的な能力格差に対処する活動の様式に関する専門家により重要な利用を可能にする。
- (b) 職務権限を実施するために相対的優位の原則を使用する。限定された幾らかの任務だけは、事務局主導の活動により直接実施されるべきである。現実的且つ実行可能は時はいつでも、地区の役割はこのことをすべきである。ミッション以外の役割が、機関、基金および計画の中であろうと外であろうと、安全保障理事会により負託された任務を実施することにおいて相対的優位を有する場合、ミッションの長は、その関係者に基金を向けることができるべきである。国際連合は、ミッションの長がこの原則を適用するための、柔軟性、権威および責任を持つことを成文化すべきである。
- (c) 活動が計画に基づいた任務を始めることを可能にする。上記警察の例に於けるように、活動内の文民の役割が負託された任務を実施する相対的優位を有している場合、ミッションの長は、総会により承認された最大能力内で、分担金から必要な計画に基づいた基金を提供できるべきである。活動が計画に基づいた活動を始める場合、彼らは時間的範囲を特定した替わる取り決めを特定すべきである。グループは、総会に対し、将来の活動に対するこの活動を拡大するため、国際連合ハイチ安定化ミッションおよびその他からの現行の上手くいった例に基づいて議論することを促す。
- (d) 上級指導力に対する強固な指針を策定する。このことを効果的に行う方法に関する指針および訓練は、上級指導力訓練の基準となる部分を構成すべきである。明確な指針を欠いては、ミッションの職員およびミッション支援の責任者は、取り返しのつかない間違えをする。そして、このことは、より大きな影響と増加した効率への機会を失うことを意味することができる。
- (e) ミッションの始動期間中の柔軟性に対する必要を認識する。現行の予算の過程は、ミッションに対し、18 から 24 か月前にニーズを企画することを要求している。このことは、不安定な紛争後においては実行不可能である。かわりに、ミッションの始動期間中に、事務局が立法機関に対しより

¹⁸ 決議 65/259、X III 節。

一般的な予算を提案すべきである。最終的な予算は、国の優先事項が明白になってから、続くべきである。グループは、加盟国に対し、この発展を紛争後の国際連合現地活動に対する、例外ではなく、規範として受け入れることを促す。

- (f) *国際連合と交差した信託基金経常経費を調和する。*事務局が運営する活動信託基金に対する 13 パーセントの現行の懲罰的な経常経費は、相対的優位に基づく支援を割り当てる意欲を妨げるものとして作用している。一般の経常経費は、より効率的でありまた資源の合理的な割り当てを奨励するであろう。UNDP により運営される複数援助提供者信託基金にふさわしい、7 パーセントの率が提案される。将来において、経常経費は適切な経済規模で更に下げられ得る。会計監査役は、紛争後の活動のために活動信託基金管理様式を更新するために、それを綿密に検査しなければならない。このことは、特に平和構築基金が、機会の早期の窓における分担金に対する追加的、補完的な資金源となり、国際連合活動内の文民の役割の影響力を行使できることを許すであろう。
- (g) *機関、基金および計画のための迅速に対応する資金提供へのアクセスを改善する。*このことは、上で述べた、世界食糧計画のワーキング・キャピタル・ファシリティの要素並びに UNDP の内部ローンファシリティと急速手続に基づくモデルを取り入れるべきである。機関、基金および計画は、この報告書から 12 か月以内に、各理事会に正式な勧告を提出すべきである。グループは、世界食糧計画および国際連合開発計画がこの過程を援助できることを希望する。

VI. 結論

62. 紛争から抜け出した諸国において、政治的過程、治安の過程および開発の過程は、恒久的な平和を構築するためお互いに効果を高めている。しかし、平和維持、平和構築並びに政治問題を別個の箱に分けることおよび部門の提携とこれらの恣意的な分割についての資金提供の様式は、正確な時間に適切な能力を展開した変化しつつあるニーズへの対応において調整する国際連合の能力を抑制している。

63. 事務総長は、最近、安全保障理事会に対し「私たちは、平和工作、平和維持および平和構築の明らかな連続の考え方を越えて動くべきである。これらの手段は、別個のサイロで維持されるのではなく、統合されたやり方で展開されるべきである。紛争はめったに整然とした道筋についていかない。私たちは、現場での本当の且つ直接のニーズに対する私たちの支援を作りかえることを私たちに許すより早く且つより柔軟に対応する構造に向けて、展開し続けなければならない。」¹⁹

64. 国際連合の役割の問題を確定することは、この変形に向けて必要な段階である。国際連合は、紛争に対応するのに要求される専門知識を持たなければならない。グループは、2010 年 6 月 22 日に総会に対し、事務総長特別アドバイザーの、ラフダール・ブラヒミの声明を、ここに繰り返す。以下が彼が繰り返し表明したことである。

最善且つ最も有望なミッションの指導力およびフィールド・サービスへの文民の専門知識を引き寄せるため制度内への投資を求める。適切な時にまた必要な時だけに、適切な仕事に、適切な人を手に入れることに代わるものはない。平和維持活動の多くのベテランは、文民要員制度が、活動並びに要員自身の期待に背いていると、[私たちのパネルに] 述べた。確定するためにたった一つの

¹⁹ S/PV.6389 を見よ。

問題があるならば、それはこのことであろう、と彼らは言った。10年後、彼らの多くが同様のことを言うことを、私は恐れている。なぜこの問題が執拗に繰り返されるのか？

65. この問題が執拗に繰り返されるにも関わらず、グループは、国際連合の文化が変わることおよびより無駄がなく活力のある、より即時に対応するまた費用対効果の高い制度を構築することに対する支援に同意した。国際連合は、紛争の影響を受けた国家が必要とする文民能力を提供することを展開させなければならない。グループは、国の主体的取組と協力関係の精神の原則は、この展開を通して加盟国と国際連合を指導するのに役立つことができる。これらの考えは、世界の最も貧しい国々が恒久的な平和を方向づけることおよびミレニアム開発目標を達成することを可能にする、私たちの共通の努力の中心をなしている。これを達成する単一の方法はないが、より良い複数の方法は確実にある。

66. 最後に、上級諮問グループのメンバーは、事務総長に対し、この機会を与えてくれたことを感謝する。平和に関する公務にしばしば多くの危険を冒して行った者に関わる並はずれた特典があった。この報告書と変化のためのその勧告が、彼らに対するなんらかの価値について立証するであろうことが望まれる。

添付資料 I

国際連合における人的資源

1. 国際連合事務局の人的資源管理制度は、活動の範囲、職員数および要求されている技能が予告可能である場合、職業的な文民サービスのニーズを満たすために立案された。国際連合の現地活動は、全く異なった課題を提示している。それらは、平和および安定を築くため、不安定な紛争後の環境において、挑戦的な多次元の職務権限を実施することが期待されている。ありとあらゆる背景は異なっている。それぞれは、具体的な地区のニーズを満たすために、文民能力、専門的な技能および経験のそれ自身の混ぜたものを要求する。そして、職務権限が成功裏に実施されることになっているならば、その能力は紛争の直後における早期の機会の窓において、迅速に展開されなければならない。

2. この添付資料およびこれが添えられていた報告書は、この緊張関係を解決することはできない。本部の募集に対する要件の過程を満足させまた大きく、展開の早い現地活動を支援することを共に上手くできる募集制度を立案することはほぼ間違いなく不可能である。その代わり、事務局、実際の平和構築委員会、現地訪問および面接との広範囲にわたる活動に基礎をおく、グループの分析は、役立つことができる幾つかの措置を提案している。

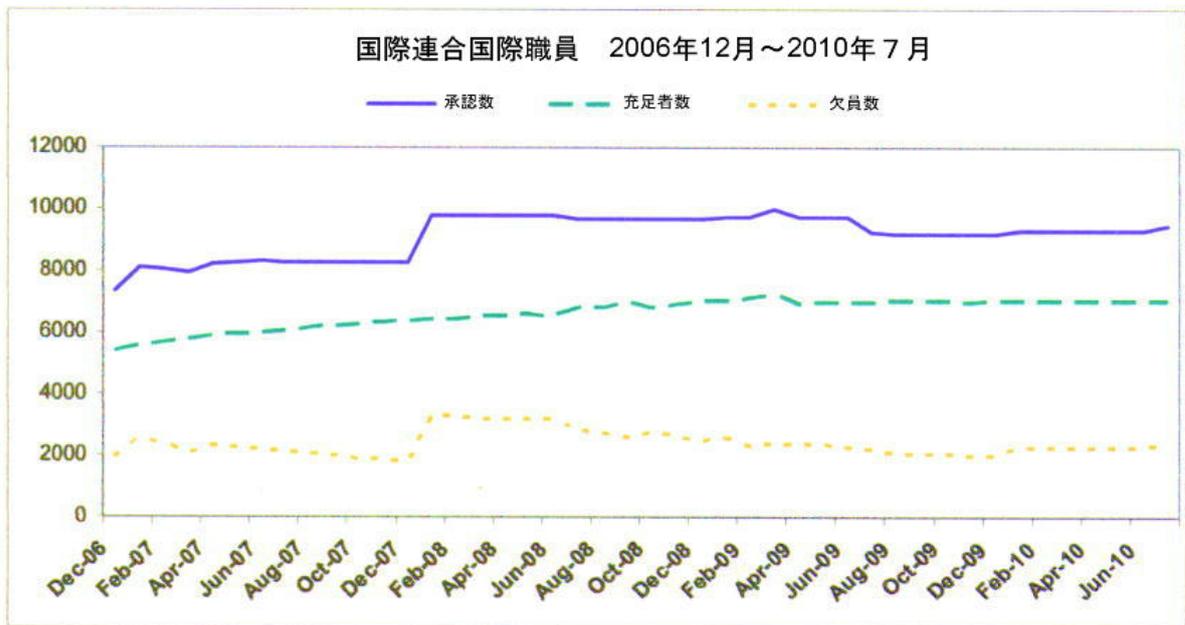
3. 2000年に、ブラヒミ報告書は、事務局の人的資源制度に対する改善を求めた。^a取組の10年後、事務局が、適切な時に適切な場所に適切な人を現地活動に提供する実行可能な且つ確実な制度を展開していなかったことは明らかである。対照的に、機関、基金および計画は、自身を変化させることができ、また大部分においてそれらはフィールド志向型の且つ柔軟な人員配置を今や提供している。

4. フィールドにおける国際連海上級指導者はグループに対し、職務権限実施に対する最大の内部的課題として、人的資源の問題、特に募集の異常なスローペースを詳細に述べた。

5. 過去5年以上にわたる事務局のフィールドでの人員配置を一見すると、この結論を強化している。表は、承認された文民要員の数、欠員数および事務局人員の規模を表している。承認された地位の数と欠員数はほぼ完全に一致して動いている一方で、人員の規模はほぼ一定の割合で増加していることが印象的である。このことは、募集および展開に関する現行制度が、活動の始動により課せられる要求における突然の変化若しくは他がもたらす必要性をうまく処理するために懸命に取り組んでいることを示唆している。

^a 国際連合平和維持活動に関するパネル報告書 (A/55/305-S/2000/809)、とりわけ勧告 11。

国際連合の承認された地位、欠員および人員、2006～2010年



6. 事務局に於ける人的資源改革の現在のサイクルは、狙いの中で最も良いものから始まった。すなわち、より強力で、より公正で、より早い制度を創造することである。しかしながら、実のところ、現地からの回答者は、適切な時に現地に適切な人々を得ることは、今は、容易ではなく、困難であるということほとんど例外なく認めた。機動性に対する誘因を作り出すよりもむしろ、改革は、本部職員がフィールドに移動することに対する魅力を大きく損なってしまった。回答者は、「流動的で、複合的な活動環境のニーズは、即座であるが、募集過程は、年で処理している。危機が起きているかまたは予想されるかのいずれかである場合、国連が現場に適任の職員を派遣することができる時までには、(危機が最悪の効果をもたらした) 遅すぎたか、潜在的な従事者がもはや利用可能でなかったり興味を失ったかのいずれかである。」と述べた。^b

7. 職を得ようとしている者が機関が求めている職員として限定されていようと仕事を求めている者であろうと、募集および配置の現在の過程は、職を得ようとしている者にとって都合が悪い。制度は、不可解であり、先を見極めて進むことが難しく、また募集過程において応募者にはいつでもわずかな反応しか提供しない。このことは、平均6か月以上の募集期間と結びついて、国際連合にとって最善且つ最も有望な募集をすることを非常に困難にしている。実際、国際連合の高官は、「最善且つ最も有望なものを断念した後は、私たちは残されたものをしばしば募集する」とほのめかした。

8. 事務局は、募集、異動および昇進という人的資源サイクルのあらゆる局面において、単一の、長く続く且つ困難な過程を使い続けている。このことは、既に仕事を終え精査された職員を、要求に対応して、迅速に再配置することが求められている時、著しく不利な立場を作り出し、またそれは職員に昇進若しくはキャリアアップを求めることを思いとどまらせている。最近実施されたロスター制度

^b 平和構築支援事務所の”Summary of Responses to Part One and Part Two of a Thematic e-Discussion on the UN Review of International Civilian Capacities”, 2010 を見よ。これは、www.civcap.info/community_of_practice/e-discussions.html で入手できる。

は、これに関連して役立ち得るが、断言するには早すぎる。グループは、上記勧告 13(a)で、人的資源制度の利用方法に関する上級管理者のためのより良い訓練を勧告した。それにもかかわらず、統一された世界的事務局の事務総長のビジョンが実現するならば、グループは、フィールドにおける国際連合の活動ペース並びに本部の募集の要求、を満たす区別された対処方法が必要であると考えます。

9. 遅いのもと同じく、募集制度は非常に専門化されたニーズを満たす能力に欠けている。汎用のための大量の申請を通してふるいにかけることを意図した、「大規模」制度として述べられてきた。しかしながら、ますます紛争の前後関係による性質は、(例えば、リベリアにおける天然資源管理、ギニアビサウにおける薬物および組織犯罪対策若しくはダルフルールにおける土地管理のような) 専門化された平和構築の要求を生み出している。同制度は、これらの要求を満たすことはできない。

10. このことは、技術的に焦点を絞った職務権限とより強力な専門的なネットワークをもつ、専門機関にとって真実ではない。例えば、彼らは西アフリカ統合ペスト管理専門家をすぐにリベリアに提供できたことを示している。しかし、非常に専門化された能力が機関、基金および計画内に存在した場合でさえも、事務局は、一時的に職員を連れてくることを通じてかまたは機能を下請けすることを通してのいずれかで、この専門知識の影響力を行使する迅速且つ簡単な制度を欠いている。

11. 事務局は、その自らの様々な達成目標を、とりわけジェンダーについては、提供することに失敗している。女性職員は、男性職員よりも、経歴開発、職歴および業務条件に対する機会で満足していないという証拠がある。^c 事務局を去る女性は、平均5年、対応する男性よりも若い。^c このことは、事務局の高齢化問題として、とりわけ関心事である。P-1 レベルの職員の平均年齢は 32.1 歳で、P-2 レベルは 34.5 歳、P-3 レベルは 39.2 歳で、職員のわずか 1.6 パーセントだけが 30 歳以下である。上級レベルでのジェンダーの不平等は、厳しいままである。P-5 レベルあるいはそれ以上の全ての職員の 70 パーセント以上が男性であり、P-4 レベルで 64 パーセント、そしてP-3 レベルで 58 パーセントである。^d このことは、事務局が時を越えて女性を留め置くことに失敗していることを示唆している。上記勧告 12 (b)において、グループは、ジェンダーの目標を達成することに対するより強い責任を勧告した。これは、義務である。

12. しかしながら、グループは、募集制度は、事務局のフィールド要員の 60 パーセント以上が発展途上地域から来ていることで、地理的な多様性を維持することにおいて成功してきたことを指摘する。

13. より一般的には、事務局は、才能を認識し、募集し、報いそして維持できることが必要である。現行の制度は、そうすることに失敗している。むしろ、等級の主要な決定要因として、経験年数を当てにしている。外部のまた民間部門の経験が、恣意的な価値を減ずるものとして現れ、また経験の質と関連性は考慮に入れられない。

14. 現在の人的資源制度は、職員の実行力不足に打ち勝つために懸命に取り組んでいる。このことは、既に述べた損なわれた誘因と扱いにくい司法制度の双方の機能である。現在の財政的傾向において、

^c 人的資源管理事務所、Report on exit questionnaire, 26 February 2009

^d A/65/350、表 9

厳しい節約が常態である場合には、国際連合は加盟国に対して責任をもたなければならずまた実行力のない職員の雇用はやめなければならない。

勧告

15. 上級諮問グループは、事務局の人的資源制度が、紛争後に対応するために必要とされる能力をより良く提供することを可能にするため、一連の勧告をする。

勧告 15

才能に恵まれた職員を維持し且つ任ずるためのより魅力的な出世コースを築く

- (a) 事務局、機関、基金および計画間の経験的なローテーションプログラムを拡大する。機関、基金および計画の職員が非常に専門的な技能を有している一方で、彼らはまた、事務局職員の技能と同様のものを持った多方面に技能を有する人の余地がある。グループは、ローテーションを奨励している、既に行われている国連システム内の人事交流を進めるための自発的イニシアティブが拡大されることを勧告する。
- (b) 移動性の要件を拡張しまた事務局の業務でないものを含めさせること。グループは、昇進のための移動要件を作り出す最近の動きを歓迎する。しかしながら、国際連合事務局でない関係者の業務を、事務局によるフィールドでの業務として含めていないことに、懸念をもって留意する。どの国際連合関係者とのフィールド業務でも、または実際はどの国際連合外の業務でも、国際連合の組織に対する移動要件に向けて含めるべきであり、また正式に奨励されるべきである。より強固な移動政策、たぶん、フィールドサポート局、政治局および平和維持活動局における全てのポストあるいはP-4レベル以上の移動要件を委ねるもの、のための為されることになる説得力のある論拠もある。移動性およびローテーションの政策の分野は、そのようなフィールド要員のための区別された対処方法を採用することに対する投資についてとくに高い返報を提案する。
- (c) 訓練の質を向上する。実際の活動に従事する要員に対する組織化された学習制度の欠如と専門的な開発に関する不十分な焦点の合わせ方は、国連の主要な要員を維持し且つ任ずる国際連合の能力を妨げている。グループは、実際の活動に従事する職員のための学習環境を確立する進行中の活動を歓迎する。グループは、実質的な部隊に対し、訓練に対する資源を当て、したがって、その質と関連性を向上することを促す。
- (d) 成熟しつつあるヤング・プロフェッショナル・プログラムの全ての職員が、その最初または二回目のローテーションの際に、フィールドに展開するという権限を与える。プログラムに対して提案されている変化は、関与している新参の職員に対し、その職歴の早い段階で、価値あるフィールドでの経験を提供するものであり、したがって、移動性を増しまた事務局におけるよりフィールド志向型の組織文化に貢献し、並びにフィールドに対し新しい考え方をもたらす。グループは、この活動を歓迎しまたそれが早く実施されることを希望する。
- (e) 出世コースプログラムを開発する。グループは、事務局に対し、並はずれた才能の認識、昇進および職に留まることを目的とした出世コースプログラムを開発することを促す。同時に、事務局は、360等級の説明責任を規定しまた十分に機能しない職員を解雇する本当の機能管理制度を制定すべきである。

勧告 16

最優先の職員福祉を行う

- (a) 家族に親切な環境を作り出す。国際連合は、「家族に不親切な活動環境」と、現地での高官により述べられていた。グループは、ほとんど全ての事務局主導のフィールド活動を家族を伴わない活動とする傾向を維持しつつ、勤務地の格付けを一致させるための現行の活動を歓迎する。国際連合は、(i)家族の査証に対する支援を通してを含む、家族を伴わない勤務地での勤務中に近隣諸国への家族の移転に対する支援、それと(ii)フィールドへの配偶者同士と一緒に展開することを含む、職員および家族に親切な職場を作り出すことに向けて更に活動すべきである。このような計画は、民間部門においては非常に基本的な基準である。^e
- (b) 職員の福祉へ投資する。国際連合の最も挑戦的な活動環境における基本的な職員の福祉の規定は、不十分に対処されてきた。あらゆるレベルのフィールド職員は、グループに対し、適正な衛生状態、生活に適した設備およびとりわけ女性にとっての在職率に否定的に影響する基本的な娯楽の施設がいかに欠けているかを話した。電力、飲用水、適切な食物およびインターネットに対する保証されたアクセスをもたないで、国際連合は、新入職員を引きつけることに苦しむことになる。
- (c) 安全の懸念に対処する。安全の懸念は、ますます増えている。あらゆる措置が、危機軽減措置を導入し主要な職員を職に留まらせるための補償を増やすために取られるべきであるが、グループは、最も困難な場所で勤める質の高い職員を引きつけるための継続的な課題があると思う。

勧告 17

迅速な展開のための政策枠組を開発する

- (a) 「コーポレート・エマージェンシー」モデルを開発する。ハイチ地震のような緊急時において、事務総長は、新しい職員を募集し、一時的な横への移動をさせまた要請に応じて職員が手放されることを確保する能力を必要とする。国際連合職員規則の規則 1.2(c)は、「職員は、事務総長の権限および国際連合の活動または事務所のいずれかへの事務総長による任命に従う。」と規定している。しかし、どのようにこの規則が適用されるべきか厳密には明確でない。そのような緊急事態に資格を与える状況を規定する枠組は、事務局がより効果的に対応することに役立つであろう。
- (b) 危機対応に対する国際連合相互運用性措置特別制度を設立する。人的資源管理事務所、フィールドサポート局並びに機関、基金および計画の人的資源ネットワークは、(i)国際連合が、紛争直後に全制度中からの職員を展開することを可能にする標準化された方法を開発する、また(ii)迅速に展開可能な、利害関係を持ったまた利用可能な職員の、その管理者による事前の承認を含めて、正式のロスターを開発するべきである。ロスターは、最初の 90 日間、全ての経費は提供する組織に割り当てられることを定めるべきである。
- (c) 著しい現地関与のある機関内の行政的相互運用性を改善する。管理に関するハイレベル委員会お

^e 例えば、「Better benchmarks for global mobility」(Mercer Consulting), www.mercer.com/articles/1377480 で利用可能、または工業基準、「Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees」、<http://www.imercer.com/products/2010/benefits-surveys-expat.aspx?menuID=343> から購入可能、若しくは「Global Relocation Trends: Surveying the State of International Relocations」、*International HR Journal*, winter 1997 を見よ。

よび国際連合制度最高執行委員会は、国際連合制度内に専門知識がある場合にはどこへでもその利用を促進するために、特に旅行と支払いの分野において、プロセス、契約並びに技術的相互作用の標準化を追求すべきである。企業資源立案制度の展開は、これに関連して役立つであろう。

- (d) *始動期および移行期のための事業計画を開発する。* 活動の始動期および/または移行期を処理するための事業プロセスは、実行する国連の能力を邪魔しつつ、不明瞭である。グループは、世界的なフィールドサポート戦略に関する現行の活動は、これらの問題に対処できると認識している。したがって、それはフィールドサポート局および人的資源管理事務所に対し、活動の始動期および移行期を管理する事に対する明確で透明なプロセスがあることを確保するよう単に要求している。グループは、新しく設立された特別政治活動を支援する募集のためにフィールドサポート局のフィールド要員部に自動的に職員をおくための資金調達制度が欠如していることに、また懸念を持って留意する。グループは、事務総長に対し、特別政治活動が効果的に機能することを可能にするための必要な支援を政治局が持つことを確保することを促す。
- (e) *明確な責任と募集のための期限を作り出す。* フィールド要員のための募集過程は、自動的に全ての応募者に通知された、保証された期限をもった、明確で、整えられた事業過程を有すべきである。人的資源管理事務所およびフィールドサポート事務所並びにフィールドの管理者は、これらの締切に備えた実行について責任を持つべきである。

結論

16. 加盟国の職務権限を遂行するため、国際連合は、引きつけそして最善且つ最も有望さを維持できなければならない。そうするために、国際連合事務局は、各個人を評価する、人中心の対処法を必要とする。

添付資料Ⅱ

上級諮問グループの勧告

1. 国民の役割に優先順位をつける

国際的な能力は最後の手段の制度であるという原則は、加盟国、世界銀行および国際連合によって、紛争の影響を受けた国に介入する際に、明確に採用されるべきである。可能な場合にはどこでも、国の関係者および諸機関は、実質的なまた実質的でない同様の任務のための主要な能力源であるべきである。

2. 国民の役割を維持するため賃金を改定する

グループは、地域的に募集された国際連合職員に適用される賃金原則を総会が再検討することを勧告する。これらの原則は、1949年に策定され、紛争の影響を受けた国の国民の役割を育成することが意図されていなかった。

3. 国際的な能力と国の諸機関を同じ場所に配置する

国際的要員は、彼らの安全が確保される限り、国の諸機関内に物理的に配置されるべきである。この原則は、紛争の影響を受けた国のあらゆる国際関係者により採用されるべきである。国際連合にとっては、この政策に対する例外は、正当化されるべきである。

4. 女性のニーズに優先順位をつけまたその能力を活用する

- (a) 女性のニーズは、国際的な立案過程において、より顕著に大きく取り扱わなければならない。UN ウィメンは、国際連合立案過程が、ジェンダー問題に適切に対処する能力へのアクセスを持つことを確保すべきであり、また、その対応を改善することを求めている加盟国に助言を提供しなければならない。
- (b) 女性に対する安全保障は、社会的および経済的回復を促進するためにはとても重要である。グループは、2014年までに国際連合が展開するあらゆる警察官のうち20パーセントを女性の割合とする提案を支持する。加盟国は、専門の募集計画を通して、この目標がかなえられることを確保することを促される。

5. 地方の経済的影響の調達を案出する

国際連合調達規則は、国民の役割に優先順位をつけまた地方の専門的知識並びに可能な場合には相対的な優位の影響力を行使することができるように、改正されるべきである。グループは、加盟国に対し同様の措置を採用することを奨励する。外部の年次評価は、全ての主要な平和維持活動とフィールドを基盤とする特別政治活動が、国民の役割を可能な限り支える経済的に残る影響を開発

するために、要求されるべきである。

6. 国民の役割を可能にすることに関する共有の指針を開発する

グループは、国際連合、世界銀行、平和構築および国家構築に関する国際的な対話についての能力開発に関する作業部会並びに他の関係者に対し、より立ち直りの早い社会を築くための個人的、制度的および社会的能力を開発するための最善の方法についての明白な指針を提供するように協働することを促す。このことは、国の関係者が国際的な技術支援について監視を行う方法、進展を測定する方法および良い慣行を特定するための方法に関する指針を含むべきである。

7. 中核的な統治機能に関する国際連合開発計画と世界銀行の活動を支援する

国際社会は、(a)政策管理および優先順位付けと(b)援助調整および公的財政管理のために必要とされる中核的な構造を築くことで、紛争から脱しつつある政府を支援することができなければならない。国際連合開発計画（UNDP）は、これらの取組を支援する資源と能力を必要とするが、それを単独ですることはできない。世界銀行は、これらの分野において重要な能力を有しており、グループは、この二つの組織間での更なる協力を促す。

8. 協力関係を可能にし且つ管理する制度を確立する

現行のまた新しい世界的な能力の影響力を行使するため、国際連合は、外部のパートナーと結びつけるための結合制度を必要とする。グループは、UNDP との協力関係をもつ、フィールドサポート局に設置された、紛争の影響を受けた国のあらゆる国際連合現地関与の任務を果たす、文民協力関係部門の設立を勧告する。このことは、世界的なフィールドサポート戦略に一致するであろう。文民協力関係部門は、以下のことを行う。

- (a) フィールドにおける国際連合を外部の能力提供者と結びつける。文民協力関係部門は、国際連合平和維持活動、フィールドを基盤とする特別政治活動および常駐調整官に対し、加盟国、地域的および準地域的機関、非政府組織並びに他のロスター保有者における文民の役割にアクセスし、選択し且つ配置することを彼らに許しつつ、必要に関するフィールド主導の定義に基づく、単一の接触点を提供する。
- (b) 外部の能力提供者との長期にわたる協力関係を確立する。文民協力関係部門は、（地域的および準地域的機関、加盟国、非政府機関、その他の）クラスター参加者並びに他の外部関係者からの能力の展開を可能にするための法的および行政上の制度を確立することにおいて、下記勧告 11 で提案されたクラスターリードを支持する。それはまた、法令遵守基準を確保するためクラスターリードと国際連合訓練供給者と共に活動する。^aグループは、加盟国に対し、実行可能な限り速やかに、文民協力関係部門との正式な協定の策定を始めることを促す。
- (c) 法的取極を標準化する。法務局および他と協働する、文民協力関係部門は、人道問題調整事務所の待機パートナーシッププログラムの教訓並びに機関、基金および計画の豊かな経験を用

^a 国際連合供給者は、平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジを含む。

いて、国の、地域のおよび非政府のパートナーとの関係で用いるための標準化された了解覚書を策定しなければならない。

- (d) *内部の即時展開ロスターを管理する*。文民協力関係部門は、危機における即時展開のための国際連合の内部ロスターを管理する。そのようなロスターの創造は、添付資料 I で詳細に論じられている。
- (e) *責任をもて*。文民協力部門は、地理的多様性とジェンダーバランスについて加盟国に対して責任を負う。多様性は、あらゆる正式なパートナーシップにとって必要条件であるべきである。
- (f) *そのサービスを広く申し出る*。とりわけ機関、基金および計画内の現行の制度が、効果的且つ十分である場合には、それらは、文民協力関係部門に含められるべきではない。しかしながら、それは、国際連合全体にとって利用可能な資源である。

9. 協力関係のための国際連合政策枠組を開発する

効率的に機能する文民協力関係部門を可能とするため、グループは以下のことを提案する。

- (a) *一時的且つ緊急の援助の利用を明らかにする*。総会決議は、国連内で入手できない専門知識を提供し、また一時的且つ緊急の援助を提供する無料の要員の利用を決めている。^b紛争後 24 から 36 か月後に緊急援助が適切であるという、事務総長による行政上の説明は、円滑に活動するための協力関係にとって必須の適応性をもたらす。^c
- (b) *活動の様式に関する専門家の利用を拡大する*。この様式は、必要な専門知識を有する要員が、その通常の職業との結びつきを依然として保持しつつ、国際連合のために仕事をすることを許している。それは、とりわけ発展途上地域から専門知識を総動員するためには有力な道具であり、またその拡張は、国際連合が必要とする役割の調達先を見つけるのに役立つであろう。
- (c) *文民支援パッケージを開発する*。分担された活動予算からの資源は、文民支援パッケージに資金を提供するために利用可能であるべきである。文民支援パッケージは、専門的な文民の役割のグループのための明確な分野が特定された必要への対応において、加盟国、地域的機関若しくは研究教育拠点によって設立される。これらのパッケージは、現行の援助に関する書簡の枠組で用いられ、文民の役割に深刻な格差のあるあらゆる国際連合のフィールドでの活動に利用可能とされる。
- (d) *強化された三角協力および南南協力を支援する*。南南協力および三角協力制度は、資金供与国がたくさん投資した様々な活動により証明されているように、紛争後における重要な短期および長期の支援を提供している。南南協力のための UNDP 内の現行の枠組は、そうするための効果的な制度に関する潜在的な基準点を提供している。グループは、これらの制度に更なる投資を奨励する。
- (e) *ボランティア、とりわけ国際連合ボランティアのより効果的な利用を行う*。国際連合ボランティア(UNV)計画は、役割の様々な且つフィールドで試された源として上級諮問グループにより頻繁に特定された。フィールドにおける国際連合の指導者は、UNV をより多く利用すべきである。特定された役割に差のある部門において、グループは、UNIV に対し専門的なロスタ

^b 決議 51/243 および 52/234

^c そのような説明は、ST/AI/1999/6 に取って代わる。

ーを開発することを奨励する。コミュニティに基づくボランティア活動のような他のボランティア制度および地域的や準地域的なボランティア・ロスターもまた潜在的有用性のある役割を申し出ている。

- (f) *民間部門の協力関係を増加する。* 民間部門の専門知識、とりわけ天然資源管理や民間部門開発の分野におけるものは、紛争の影響を受けたコミュニティのためになり得る。国際連合グローバル・コンパクトと協力関係のための事務所と共に活動する、文民協力関係部門は、これらの分野におけるフィールドでの活動に文民の役割を提供するためそのパートナー並びに能力が見出されるその他と具体的な提案を開発すべきである。グループは、20 か国グループにより最近始められた中小企業金融チャレンジを歓迎する。それは、小企業のための評価可能な信用支払いに対するアクセスを増加することを求めたもので、このことは、紛争後の文脈における民間部門開発の分野においてはとりわけ困難な仕事である。国際連合は、この活動とそれ自身を同調させ支援すべきである。
- (g) *教育研究拠点を創造した／若しくは支援する。* 教育研究拠点は、明確な能力を必要とする分野で開発され得る。これらの拠点は、援助調整、行政および民間部門改革のような需要のある技能、高度な専門性をもった文民を収容している。この種の機構は既に存在した移行期司法のような分野における国際連合のパートナーやこのモデルは拡大されるべきである。

10. 能力提供者を世界的規模で共同利用するための訓練資源を改善する

協力関係のモデルは、共通の指針と国際連合と共に活動することを求めている外部関係者に対する支援の最小の基準点に依拠している。新しい能力の共同利用の創設を助けるために、また、現存するそれらの中の基準を普及するために、平和維持活動で用いられたうまくいったモデルを基に、グループは以下のことを提案する。

- (a) *訓練が必要とされる場合を定義する。* 平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジは、人的資源管理事務所、フィールドサポート局、文民協力関係部門および以下の勧告 11 に明示された、クラスターリードと、技能が必要とされる場所を特定しそして訓練を提供するかまたは適当な外部訓練を特定するために、共に活動すべきである。
- (b) *訓練、訓練する人、訓練を受ける人のための基準を定義する。* 各々の分野において、国際連合は、質を証明するために明確な基準を必要とする。活動が既に始まっている場合には、内部で策定し得る。他の事例においては、大学および他の関係者との協力関係が、世界的な基準を定義するのに役立ち得る。この情報は、訓練拠点、大学および民間部門関係者と自由に共有されるべきである。
- (c) *証明制度を作り出す。* 平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジは、十分な質のプログラムを保証するため、原価回収基準で活動する、公式な訓練証明制度を策定すべきである。この制度は、計画をそしていつかは訓練する人を証明すべきである。このことは、平和維持活動訓練センターのための作業に根拠をおいている。
- (d) *訓練に対するアクセスを作り出す。*
 - (i) *平和維持活動訓練センターがより良い文民訓練を提供することを可能にする。* 現存す

る平和維持活動訓練センターは、文民訓練に更に提供する安い経費の選択肢を提供することができる。総会は、その決議 49/37 において、適当とみなされる場合には、国若しくは地域を基準とした、軍事および文民要員のための、平和維持活動訓練センターの設立を奨励した。訓練する人に対する厳格な証明制度と対となった発展途上地域における諸国に対する財政的支援は、これらのセンターにより提供される文民訓練の量と質を拡大する援助となり得る。

(ii) *世界的な知識のネットワークを開発する*。国際連合制度とその履行パートナーとの間に橋をかける専門分野における専門的なネットワークは、知識管理制度と慣行を開発する最善の場所に置かれる。これらのネットワークが欠けた場合には、彼らは教育研究拠点と訓練センターと繋がれ開発されなければならない。

(iii) *教育研究拠点の影響力を行使する*。上記勧告 9 で勧告されたような、教育研究拠点は、訓練も申し出ることができる。それらは、学術研究機関、非政府組織、地域的若しくは準地域的機関、政府または国際連合機関の中でさえ、收容されることができる。各拠点は、国際連合、学界および文民教育センターのネットワーク間で知識を普及させるべきである。彼らは、文民訓練の提供者間で共有している知識に対するプラットフォームを提供しつつ、専門的なネットワークを育成し得る。

11. 中核的能力を確定する

- (a) *紛争後における活動の中核的分野のためのクラスター制度を設立する*。人道支援制度におけるように、全ての分野に対するクラスターリードがあるべきである。表 2 (28 ページを見よ) において、現行の役割に基づく、クラスターおよびサブクラスターリードが提案されている。世界銀行は、幾つかの分野における銀行の現実の役割の故に、提案されたクラスターリードの中に含まれる。グループは、同銀行がこれらの役割を引き受けることを考慮することを期待し、またこのことが事務総長と同銀行総裁との間の早期の議論の論題となるべきことを提案する。
- (b) *能力および格差を定義する*。この報告書のためになされた能力の計画立案の活動に基礎を置きつつ^d、クラスターおよびサブ・クラスターリードは、12 か月以内に、紛争後の展開に利用可能な能力の源の改訂されたリスト、その地区に適用可能な能力の類型学の改訂されたリスト並びに能力格差のリストを提示すべきである。クラスターリードは、どの能力が、育成および強化されるべき、国際連合の中核的能力で、どれが外部の協力関係を通して獲得されるべきかを決定すべきである。
- (c) *柔軟性を保持する*。人道援助制度におけるもののように、ミッションの長若しくは常駐調整官は、実行可能な地方関与があるならば、クラスターリードかまたは代替的制度を自由に使うことができるべきである。
- (d) *横断的問題としてのジェンダーに焦点を合わせる*。ジェンダークラスターに対する提案されたリードとしての UN ウィメンは、クラスターメンバーと協力して、特殊化されたジェンダーの専門的知識が必要とされまた具体的な影響力を持つことができる部門を特定すべきである。
- (e) *世界的なサービス提供者モデルに対する職務内容を開發する*。世界的なサービス提供者により提供されるサービスは、より柔軟な国際連合の対応を可能にする、国際連合制度全体を通し

^d この能力計画は、www.civcapreview.orgで見ることができる。

て利用可能である。グループは、クラスターリードが世界的なサービス提供者のモデルを採択すべきであることを提案している。しかしながら、世界的なサービス提供のモデルは、不適切に各部に分かれている。事務総長の政策委員会は、その職務内容を以下のことを扱うように定義すべきである。

- (i) サービス：世界的なサービス提供者が、政治局により主導される活動また平和維持活動局により主導されるもの、活動以外の状況、地域的な関係者および加盟国にそのサービスを提供する方法。
 - (ii) 協力関係：世界的なサービス提供者が、国際連合内外の他の能力源と活動する方法。
 - (iii) アウトリーチ、訓練、基準：世界的なサービス提供者が、多様性、関連性および質を確保する方法。
- (f) 危機対応技能の訓練へ投資する。危機関連技能に対する利用可能な訓練が欠けている。このことは、フィールドを基盤とする特別政治活動の訓練に対するアクセスが欠けていることにより激化されている。平和維持活動局の統合訓練サービス、国際連合訓練調査研修所および国際連合制度職員カレッジは、その新しい協定の枠組内で、以下のことを確保すべきである。
- (i) クラスターリードは、能力の質および質を証明する能力を改善するために、外部の利用可能な訓練を特定し、または必要な場合には自身のを開発するため技術支援を有する。
 - (ii) フィールドを基盤とする特別政治活動、常駐調整官およびその職員は、関連する訓練の利用権を有する。

12. 責任の文化を創造する

- (a) 履行に対する責任を増加する。指導者チームは、彼らの計画の履行に対して共同の責任を負う。このことは、計画が実行可能であり支援関係者と実質的な関係者との不和を減らすことを確保するのに役立つであろう。ミッション支援の責任者は計画立案に関与しまたミッション内の重要な関係者として認識され、ミッションの長に対して直接に責任を有さなければならない。
- (b) ジェンダー平等に対する責任を増加する。UNウィメンを通して、事務総長は、彼の報告書^eに定められた指標に対するジェンダー平等に向けた進展の独立した年次監査を奨励し、またそのような進展に対する彼の上級指導者の責任を有すべきである。
- (c) サービス提供に対する責任を増加する。国際連合が対応する範囲は、協働する制度の異なった部分を要求している。責任の構造は、特に、他の国際連合関係者にサービスを提供することにフィールドの指導者が関与している場合には、共に活動することに対してフィールドの指導者が責任を負っていない。事務総長と上級管理者の契約は、サービス提供に対する責任を含むべきである。
- (d) 行政上の不遵守を単に罰するよりもむしろ職務権限の履行を可能にしました改善するために求める結果に基づく会計検査の文化を創造する。現地活動の会計検査の主要な目標は、加盟国により定められた規定および規則の文脈の範囲内で、ミッションの長がその職務権限を可能な限り効果的且つ効率的に履行することを確保すべきことである。会計検査は、利用可能な資源を考慮しつつ、そのようにする方法について積極的に提案を申し出るべきである。このことは、結果に基づく管理と共に始められた文化的変化の論理的且つ必要な継続である。

^e S/2010/498

- (e) 危険に対する制度的寛容を支援する。上級諮問グループは、危機管理に対するシステム全体のプラットフォームの合図を歓迎するが、このことが紛争の影響を受けた国における指導力が、より多くの危険を負いまたそれをより効果的に管理することを可能にしなければならないことを指摘する。紛争の影響を受けた国におけるフィールドでの活動は、本部での日常の活動と大きく異なりまた危険に対する異なる対処方法を必要としている。

13. 指導力

- (a) 指導者に対する訓練。正しい政治的判断と専門的経験と同じく、国際連合の指導者は、紛争に対する国際連合の対応を効果的且つ効率的に管理するための必要な行政上の知識を持っていないなければならない。現在、国際連合規定の理解の欠如が、制度内に存在している適応性を利用するフィールドの指導者の能力を邪魔している。フィールドサポート局は、支援問題（行政上、財政、人的資源、情報技術および情報伝達）の実施的な適応範囲を確保するため全ての後継の上級指導者（事務総長特別代表、執行代表、特別代表代理並びに参謀総長を含む）に対する訓練を強化すべきである。このコースは、より反応しやすい活動に対する具体的な選択肢が議論できるように、上級指導者のそれぞれの活動支援責任者と合同で提供されるべきである。ミッションと機関、基金および計画との間の統合されている現場の国際連合支援構造に関する問題もまた、この訓練の中で対処されるべきである。
- (b) 権能に関する選択。加盟国は、権能に基づく選択を通して、国際連合の指導力を改善する事務総長の運動を支持すべきである。

14. 紛争に対しより即時に対応することを可能にすること

- (a) 必要に対する能力に向けるために要求された柔軟性を創造する。フィールドにおける国際連合の指導者は、危機および変化する状況に対応できなければならない。そうするために、彼らは資源を柔軟に利用する能力を必要とする。従って、総会により承認された最大能力内で、グループは、ミッションの長は、事後の承認だけで（平和維持活動の総予算の平均して5パーセント以下に相当する）、文民要員のための予算線における資源の最大20パーセントまで再割り当てできるべきであることを提案する。このことは、文民支援パッケージと決定的な能力格差に対処する活動の様式に関する専門家のより重要な利用を可能にする。
- (b) 職務権限を実施するために相対的優位の原則を使用する。限定された幾らかの任務だけは、事務局主導の活動により直接実施されるべきである。現実的且つ実行可能は時はいつでも、地区の役割はこのことをすべきである。ミッション以外の役割が、機関、基金および計画の中であろうと外であろうと、安全保障理事会により負託された任務を実施することにおいて相対的優位を有する場合、ミッションの長は、その関係者に基金を向けることができるべきである。国際連合は、ミッションの長がこの原則を適用するための、柔軟性、権威および責任を持つことを成文化すべきである。
- (c) 活動が計画に基づいた任務を始めることを可能にする。上記警察の例に於けるように、活動内の文民の役割が負託された任務を実施する相対的優位を有している場合、ミッションの長は、総会により承認された最大能力内で、分担金から必要な計画に基づいた基金を提供できる

べきである。活動が計画に基づいた活動を始める場合、彼らは時間的範囲を特定した替わり取り決めを特定すべきである。グループは、総会に対し、将来の活動に対するこの活動を拡大するため、国際連合ハイチ安定化ミッションおよびその他からの現行の上手くいった例に基づいて議論することを促す。

- (d) 上級指導力に対する強固な指針を策定する。このことを効果的に行う方法に関する指針および訓練は、上級指導力訓練の基準となる部分を構成すべきである。明確な指針を欠いては、ミッションの職員およびミッション支援の責任者は、取り返しのつかない間違えをする。そして、このことは、より大きな影響と増加した効率への機会を失うことを意味することができる。
- (e) ミッションの始動期間中の柔軟性に対する必要を認識する。現行の予算の過程は、ミッションに対し、18 から 24 か月前にニーズを企画することを要求している。このことは、不安定な紛争後においては実行不可能である。かわりに、ミッションの始動期間中に、事務局が立法機関に対しより一般的な予算を提案すべきである。最終的な予算は、国の優先事項が明白になってから、続くべきである。グループは、加盟国に対し、この発展を紛争後の国際連合現地活動に対する、例外ではなく、規範として受け入れることを促す。
- (f) 国際連合と交差した信託基金経常経費を調和する。事務局が運営する活動信託基金に対する 13 パーセントの現行の懲罰的な経常経費は、相対的優位に基づく支援を割り当てる意欲を妨げるものとして作用している。一般の経常経費は、より効率的でありまた資源の合理的な割り当てを奨励するであろう。UNDP により運営される複数援助提供者信託基金にふさわしい、7 パーセントの率が提案される。将来において、経常経費は適切な経済規模で更に下げられ得る。会計監査役は、紛争後の活動のために活動信託基金管理様式を更新するために、それを綿密に検査しなければならない。このことは、特に平和構築基金が、機会の早期の窓における分担金に対する追加的、補完的な資金源となり、国際連合活動内の文民の役割の影響力を行使できることを許すであろう。
- (g) 機関、基金および計画のための迅速に対応する資金提供へのアクセスを改善する。このことは、上で述べた、世界食糧計画のワーキング・キャピタル・ファシリティの要素並びに UNDP の内部ローンファシリティと急速手続に基づくモデルを両方とも取り入れるべきである。機関、基金および計画は、この報告書から 12 か月以内に、各理事会に公式な勧告を提出すべきである。グループは、世界食糧計画および国際連合開発計画がこの過程を援助できることを希望する。

15. 才能に恵まれた職員を維持し且つ任ずるためのより魅力的な出世コースを築く

- (a) 事務局、機関、基金および計画間の経験的なローテーションプログラムを拡大する。機関、基金および計画の職員が非常に専門的な技能を有している一方で、彼らはまた、事務局職員の技能と同様のものを持った多方面に技能を有する人の余地がある。グループは、ローテーションを奨励している、既に行われている国連システム内の人事交流を進めるための自発的イニシアティブが拡大されることを勧告する。
- (b) 移動性の要件を拡張した事務局の業務でないものを含めさせること。グループは、昇進のための移動要件を作り出す最近の動きを歓迎する。しかしながら、国際連合事務局でない関係者の業務を、事務局によるフィールドでの業務として含めていないことに、懸念をもって留意

する。どの国際連合関係者とのフィールド業務でも、または実際はどの国際連合外の業務でも、国際連合の組織に対する移動要件に向けて含めるべきであり、また正式に奨励されるべきである。より強固な移動政策、たぶん、フィールドサポート局、政治局および平和維持活動局における全てのポストあるいは P-4 レベル以上の移動要件を委ねるもの、のための為されることになる説得力のある論拠もある。移動性およびローテーションの政策の分野は、そのようなフィールド要員のための区別された対処方法を採用することに対する投資についてとくに高い返報を提案する。

- (c) *訓練の質を向上する*。実際の活動に従事する要員に対する組織化された学習制度の欠如と専門的な開発に関する不十分な焦点の合わせ方は、国連の主要な要員を維持し且つ任ずる国際連合の能力を妨げている。グループは、実際の活動に従事する職員のための学習環境を確立する進行中の活動を歓迎する。グループは、実質的な部隊に対し、訓練に対する資源を当て、したがって、その質と関連性を向上することを促す。
- (d) *成熟しつつあるヤング・プロフェッショナル・プログラムの全ての職員が、その最初または二回目のローテーションの際に、フィールドに展開するという権限を与える*。プログラムに対して提案されている変化は、関与している新参の職員に対し、その職歴の早い段階で、価値あるフィールドでの経験を提供するものであり、したがって、移動性を増した事務局におけるよりフィールド志向型の組織文化に貢献し、並びにフィールドに対し新しい考え方をもたらす。グループは、この活動を歓迎しまたそれが早く実施されることを希望する。
- (e) *出世コースプログラムを開発する*。グループは、事務局に対し、並はずれた才能の認識、昇進および職に留まることを目的とした出世コースプログラムを開発することを促す。同時に、事務局は、360 等級の説明責任を規定しまた十分に機能しない職員を解雇する本当の機能管理制度を制定すべきである。

16. 最優先の職員福祉を行う

- (a) *家族に親切な環境を作り出す*。国際連合は、「家族に不親切な活動環境」と、現地での高官により述べられていた。グループは、ほとんど全ての事務局主導のフィールド活動を家族を伴わない活動とする傾向を維持しつつ、勤務地の格付けを一致させるための現行の活動を歓迎する。国際連合は、(i) 家族の査証に対する支援を通してを含む、家族を伴わない勤務地での勤務中に近隣諸国への家族の移転に対する支援、それと(ii) フィールドへの配偶者同士と一緒に展開することを含む、職員および家族に親切な職場を作り出すことに向けて更に活動すべきである。このような計画は、民間部門においては非常に基本的な基準である。^f
- (b) *職員の福祉へ投資する*。国際連合の最も挑戦的な活動環境における基本的な職員の福祉の規定は、不十分に対処されてきた。あらゆるレベルのフィールド職員は、グループに対し、適正な衛生状態、生活に適した設備およびとりわけ女性にとっての在職率に否定的に影響する基本的な娯楽の施設がいかに欠けているかを話した。電力、飲用水、適切な食物およびインターネット

^f例えば、“Better benchmarks for global mobility” (Mercer Consulting), www.mercer.com/articles/1377480 で利用可能、または工業基準、“Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees”, <http://www.imercer.com/products/2010/benefits-surveys-expat.aspx?menuID=343> から購入可能、若しくは“Global Relocation Trends: Surveying the State of International Relocations”, *International HR Journal*, winter 1997 を見よ。

ットに対する保証されたアクセスをもたないで、国際連合は、新入職員を引きつけることに苦しむことになる。

- (c) 安全の懸念に対処する。安全の懸念は、ますます増えている。あらゆる措置が、危機軽減措置を導入し主要な職員を職に留まらせるための補償を増やすために取られるべきであるが、グループは、最も困難な場所で勤める質の高い職員を引きつけるための継続的な課題があると思う。

17. 迅速な展開のための政策枠組を開発する

- (a) 「コーポレート・エマージェンシー」モデルを開発する。ハイチ地震のような緊急時において、事務総長は、新しい職員を募集し、一時的な横への移動をさせまた要請に応じて職員が手放されることを確保する能力を必要とする。国際連合職員規則の規則 1.2(c)は、「職員は、事務総長の権限および国際連合の活動または事務所のいずれかへの事務総長による任命に従う。」と規定している。しかし、どのようにこの規則が適用されるべきか厳密には明確でない。そのような緊急事態に資格を与える状況を規定する枠組は、事務局がより効果的に対応することに役立つであろう。
- (b) 危機対応に対する国際連合相互運用性措置特別制度を設立する。人的資源管理事務所、フィールドサポート局並びに機関、基金および計画の人的資源ネットワークは、(i)国際連合が、紛争直後に全制度中からの職員を展開することを可能にする標準化された方法を開発する、また(ii)迅速に展開可能な、利害関係を持ったまた利用可能な職員の、その管理者による事前の承認を含めて、正式のロスターを開発するべきである。ロスターは、最初の 90 日間、全ての経費は提供する組織に割り当てられることを定めるべきである。
- (c) 著しい現地関与のある機関内の行政的相互運用性を改善する。管理に関するハイレベル委員会および国際連合制度最高執行委員会は、国際連合制度内に専門知識がある場合にはどこへでもその利用を促進するために、特に旅行と支払いの分野において、プロセス、契約並びに技術的相互作用の標準化を追求すべきである。企業資源立案制度の展開は、これに関連して役立つであろう。
- (d) 始動期および移行期のための事業計画を開発する。活動の始動期および/または移行期を処理するための事業プロセスは、実行する国連の能力を邪魔しつつ、不明瞭である。グループは、世界的なフィールドサポート戦略に関する現行の活動は、これらの問題に対処できると認識している。したがって、私たちはフィールドサポート局および人的資源管理事務所に対し、活動の始動期および移行期を管理する事に対する明確で透明なプロセスがあることを確保するよう単に要求している。グループは、新しく設立された特別政治活動を支援する募集のためにフィールドサポート局のフィールド要員部に自動的に職員をおくための資金調達制度が欠如していることに、また懸念を持って留意する。グループは、事務総長に対し、特別政治活動が効果的に機能することを可能にするための必要な支援を政治局が持つことを確保することを促す。
- (e) 明確な責任と募集のための期限を作り出す。フィールド要員のための募集過程は、自動的に全ての応募者に通知された、保証された期限をもった、明確で、整えられた事業過程を有すべきである。人的資源管理事務所およびフィールドサポート事務所並びにフィールドの管理者は、これらの締切に備えた実行について責任を持つべきである。