海外金融当局・国際機関等が、金融インフラ支援等を目的として実施する新興国金融当局者向けトレーニング及び研修事業の事例調査

最終報告書

平成29年2月28日

株式会社NTTデータ経営研究所

目　次

1　調査実施の背景・目的

1.1　調査の背景

貴庁では、平成 26 年にアジア金融連携センターを設置し、平成 28 年にグローバル金融連携センター(GLOPAC)へ改組し、アジア諸国のみならず、中東やアフリカ、ラテン・アメリカ等からも研究員の受入を強化し、研修プログラムを提供している。

「日本再興戦略　2016」においても、「海外の金融当局における知日派の育成を着実に実施し、中長期的な連携を強化するため、『グローバル金融連携センター』において、(中略)研究員の受け入れを強化する。さらに、受入れた研究員とのネットワークを構築し、強化する。」とあり、受入研究員を介した海外金融当局との連携強化により、我が国において、「国際金融規制改革への戦略的対応、国際的なネットワーク・金融協力の強化」を実現することが求められている。

1.2　調査の目的

上記背景のもと、海外金融当局・国際機関等が金融インフラ支援等を目的として実施する新興国金融当局向け研修事業について、その内容等を把握する。

これにより、我が国における研修事業の質・量の向上に向けた検討の素材とし、ひいては新興国金融当局との国際的なネットワーク強化を実現することを目的とする。

2　調査の内容・方法

2.1　調査対象

2.1.1 海外金融当局が行っている研修プログラム

- 米国：Federal Reserve System
  International Training and Technical Assistance (ITA)
- フランス：Banque de France
  The International Banking and Finance Institute (IBFI)

2.1.2 国際機関・NGO が行っている研修プログラム

- International Monetary Fund
  Institute for Capacity Development (ICD)

2.2　調査方法

本調査実施に際し、文献調査と現地ヒアリングを実施した。

2.2.1 文献調査

各研修機関のホームページを中心に、ニュース、その他文献より当該機関のプログラム提供状況を把握した。

2.2.2 現地ヒアリング

文献調査では把握できない事項を中心に、実際に調査対象である 3 機関(ITA, IBFI, ICD)の担当者へヒアリングを実施した。

3　International Training and Technical Assistance (ITA)

3.1　実施主体の概要

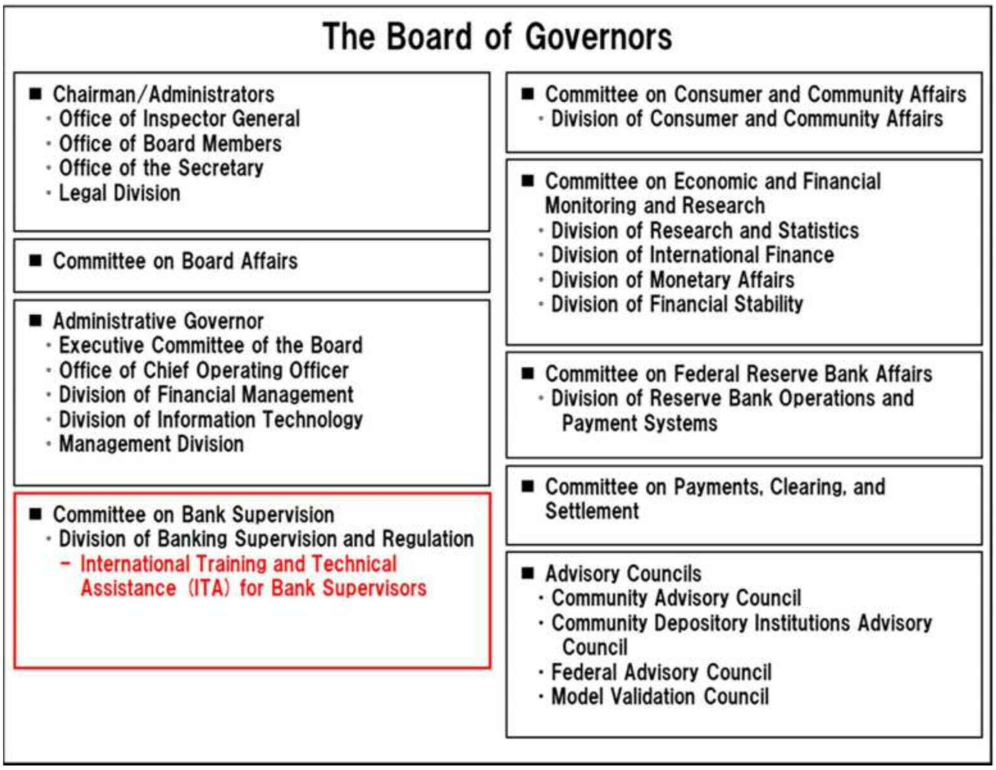
International Training and Technical Assistance (ITA) for Bank Supervisors は、連邦準備制度（Federal Reserve System: FRS）の統括機関である連邦準備制度理事会（The Board of Governors）および連邦準備銀行（Reserve Banks of the Federal Reserve System）が提供する、諸外国の中央銀行職員を初めとする銀行監督業務を行う職員を対象としたトレーニング制度である。

ITA は、2013 年に国外における健全な監督体制の普及と、世界の中央銀行および金融機関監督当局とのリレーションシップの育成を目的として設立された。そのため、ITA の提供する研修プログラムは、国際的な監督連携体制構築の一環として設けられており、世界の中央銀行関係者が、業務の遂行において同一の知識水準に基づき判断、実践を行うことを可能とすることを目的としている。また、中央銀行間の人的交流、情報共有の場としても認識されている。

その結果、旧社会主義国や新興国を始めとする諸外国に対し、中央銀行の体制構築を支援することが ITA のミッションとされている。

ITA は、Board of Governors に設置されている銀行監督委員会（Committee on Bank Supervision）内にある、銀行監督・規制部門（Division of Banking Supervision and Regulation）に所属している。

図表 1　FRB の組織構成



Source: Board of Governors of the Federal Reserve System, HP を基に
NTT データ経営研究所にて作成

3.2　研修プログラムの概要

3.2.1　研修プログラム

(1)　コース・開催期間

2016 年は、計 22 コース(27 セッション)を開催している。各コースは 3 つのグループ(Federal Reserve System Course、STREAM Technology Lab Course、FFIEC and Other Agency Course)に分かれている。開催期間は各セッションにより異なるが、その多くが 5 日間のコースである。

(2)　開催時期・開催地

すべてのセッションは、毎年 5 月から 11 月中に開催され、セッションにより開催地が異なる。2016 年は以下の拠点で開催されている。

- Federal Reserve's Training Center (Washington, D.C.)
- The Federal Reserve Bank of Atlanta
- The Federal Reserve Bank of Chicago
- The Federal Reserve Bank of San Francisco
- FFIEC's training facility (Arlington, Virginia)

図表 2　2016 年実施のコース・セッション

コース名	セッション名	開催期間	開催地
Federal Reserve System Courses	(1) Advanced Credit Risk Measurement and Management Seminar	6/13-17	Washington, DC
	(2) Anti-Money Laundering Examination Seminar	5/2-6	Atlanta GA
	(3) Bank Analysis and Examination School	7/18-22	Washington, DC
	(4) Capital Planning and Stress Testing Seminar	10/3-7	San Francisco, CA
	(5) Consolidated Supervision and Risk Integration Seminar	8/8-12	Washington, DC
	(6) Credit Risk Analysis School	6/20-24	Washington, DC
	(7) Joint World Bank/International Monetary Fund/Federal Reserve Board "Conference on Policy Challenges for the Financial Sector"	6/1-3	Washington, DC
	(8) Joint World Bank/International Monetary Fund/Federal Reserve System "Seminar for Senior Bank Supervisors from Emerging Economies"	10/17-21	Washington, DC
	(9) Liquidity Risk Management Seminar	7/25-29	Chicago, IL
	(10) Market Risk Analysis Seminar	9/19-23	Washington, DC
	(11) Real Estate Lending Seminar, Session 1&2	8/8-11 11/14-17	New York, NY
	(12) Risk Management and Internal Controls Seminar	8/22-26	Washington, DC
	(13) Technology Risk Supervision Seminar	8/15-19	Chicago, IL
STREAM Technology Lab Courses - The Federal Reserve Bank of Chicago	(14) E-Banking/Mobile Banking	6/20-24	Chicago, IL
	(15) Information Security Vulnerability Management, Session 1&2	5/16-20 10/24-28	Chicago, IL
	(16) IT Supervisory Themes and Emerging Topics, Session 1&2	5/9-13 8/22-26	Chicago, IL
	(17) Network Security	7/18-22	Chicago, IL
	(18) Operating Systems	9/12-16	Chicago, IL
	(19) Payment Systems and Risks, Session 1&2	7/25-29 10/31-11/4	Chicago, IL
Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC) and Other Agency Courses	(20) Financial Crimes Seminar, Session 1&2	7/25-28 10/24-28	Chicago, IL
	(21) International Banking School	10/3-7	Arlington, VA
	(22) The Options Institute	9/14-16	Chicago, IL

Source: Board of Governors of the Federal Reserve System, HP を基に NTT データ経営研究所にて作成

3.2.2 関係機関及び外部機関との連携

(1) STREAM Technology Lab

STREAM Technology Lab は、Federal Reserve Bank of Chicago（Fed Chicago）が所有する研究所であり、STREAM は、”Supervision Technology Risks: Educate, Analyze and Manage”の略称である。

急激に複雑化する情報技術と、オペレーショナルリスクに対する情報技術の関与度の高まりが、当局の検査官と金融業界の IT 業務従事者との間に物理的な知見のギャップを生じさせている状況を鑑み設立された。座学と実践研究活動の両方を経験できる。

サイバー攻撃を再現できる高度なシステムを構築しているため、施設の開発・維持にはかなりの投資が行われている。そのため、限りある資源を有効活用するため、米国内の関係者による利用が優先的に行われている。

(2) 米国連邦金融機関検査協議会（Federal Financial Institutions Examination Council: FFIEC）

FFIEC は、FRB、連邦預金保険公社（Federal Deposit Insurance Corporation: FDIC）、全国信用組合管理機構（National Credit Union Administration: NCUA）、通貨監督庁（Office of the Comptroller of the Currency: OCC）、消費者金融保護局（Consumer Financial Protection Bureau: CFPB）の理事会によって構成された、金融機関に対する連邦調査のための基本方針、基準、記録方式を定める機関である。FFIEC が提供する研修プログラムの中から、2 コースが ITA にて開催されている。FFIEC のトレーニングコースのテーマは以下の通り。

- Credit Classes
- Capital Markets Classes
- International
- Fraud Courses
- Consumer
- BSA/AML
- IT
- Other

(3) シカゴ・オプション取引所（Chicago Board Option Exchange: CBOE）

CBOE は、シカゴにある世界有数の取引量を誇るデリバティブ取引所であり、米国で最大の株式オプション取引所である。1973 年にシカゴ商品取引所（Chicago Board of Trade: CBOT）によって設立された後、CBOT から独立した。2010 年には、同取引所の親会社である CBOE ホールディングスが NASDAQ に上場している。

(4) 米国外

「イベントパートナー」として、以下の国外機関とのリレーションシップがある。

- Arab Monetary Fund (AMF)
- Asia Pacific Economic Cooperation Financial Regulators' Training Initiative (APEC-FRTI)

- Association of Supervisors of Banks of the Americas (ASBA)
- The Bank for International Settlements (BIS)
- Financial Stability Institute (FSI)
- International Monetary Fund (IMF)
- South East Asian Central Banks Research and Training Centre (SEACEN)
- The World Bank

米国外における研修では、パートナーが用意する会場において、国内と同様の研修プログラムを開催している。基本的に連携先のパートナーがホストとなり、ITA は講師及び研修コンテンツを提供するのみである。ヒアリングによると、連携先のパートナーと情報共有や費用按分に関する MoU(Memorandum of Understanding)を締結することがあるが、これは非常にまれなケースとのことである。このような米国外への研修提供は、年間 15～20 回程度の実施実績がある。

図表 3　2016 年の国外パートナーとのセミナー実施実績

Course Name	Location	Duration	Start Date	End Date	Event Partner
Capital Planning & Stress Testing Seminar	Mumbai, India	5 days	January 18	January 22	Reserve Bank of India
Risk-Focused Supervision and Risk Assessment Seminar	Dubai, UAE	5 days	February 7	February 11	UAE Central Bank
Bank Analysis and Examination School	Lima, Peru	5 days	March 7	March 11	ASBA
Anti-Money Laundering Examination Seminar	Mexico City, Mexico	5 days	March 14	March 18	ASBA
Bank Analysis and Examination School	Kingston, Jamaica	5 days	April 11	April 15	ASBA-CGBS
Technology Risk Supervision Seminar	Seoul, South Korea	5 days	May 9	May 13	APEC-FRTI
Market Risk Analysis Seminar	Chile	5 days	May 16	May 20	ASBA
Risk Management & Internal Controls Seminar	Mexico City, Mexico	5 days	May 16	May 20	CNBV
Market Risk Analysis Seminar	Yerevan, Armenia	5 days	June 13	June 17	RSG for TCA
Financial Crimes Detection Workshop	Mexico City, Mexico	5 days	June 20	June 24	ASBA
Risk-Focused Supervision and Risk Assessment Seminar	Lisbon, Portugal	5 days	July 11	July 15	Banco de Portugal
Risk-Focused Supervision and Risk Assessment Seminar	Hong Kong, SAR China	5 days	July 11	July 15	APEC-FRTI
Bank Analysis and Examination School	Mexico City, Mexico	5 days	August 8	August 12	Mexico CNBV
Technology Risk Supervision Seminar	Miami, Florida, USA	5 days	August 29	September 2	ASBA
Seminar on Stress Testing	Paris, France	5 days	September 12	September 16	Banque de France IBFI
Consolidated Supervision & Risk Integration Seminar	Guatemala	5 days	September 19	September 23	ASBA
Capital Planning & Stress Testing Seminar	Uruguay	5 days	October 24	October 28	ASBA
Capital Planning & Stress Testing Seminar	Hong Kong, SAR China	5 days	November 7	November 11	SEACEN
Risk-Focused Supervision and Risk Assessment Seminar	Turks and Caicos	5 days	December 5	December 9	CGBS
Capital Planning & Stress Testing Seminar	Abu Dhabi, UAE	5 days	December 11	December 15	AMF

Source: Board of Governors of the Federal Reserve System, HP <https://www.federalreserve.gov/bankinforeg/ita/overseas_schedule.htm>

3.2.3 受講者の選定方法

受講に際しては、米国以外の中央銀行または監督官庁に所属する職員の中から、それぞれの機関から公式に受講を認められた者を対象としている。

申し込みは、まずオンラインで申込みを行った後、機関の長による署名が記された公式レターにて、受講を承諾する書面の提示が必要とされる。オンライン申込は ITA のホームページに掲載されている研修プログラムの各クラスのページにある「Apply」ボタンを経由して申し込む。なお、複数同時に申し込むことも可能である。

オンライン申込および承諾書の提出は、トレーニング開始の 2 週間前までに完了しなければならず、期日を過ぎた場合は受講申込が失効となる。

本申込手続きの完了と、保安関連情報[1]が確認された後、申込手続きが完了になり、「Pre-Course Materials（事前学習資料）」が受講者に提供される。

なお、各プログラムでは出欠を確認。不慮の欠席の場合は事前連絡を要する。無断欠席は参加元の機構に報告される。

3.2.4 受講における費用負担

(1) 受講費用

受講費用は、無料。ただし、CBOE 主催の講習については 1,075 米ドルの受講料を講習初日にクレジットカードで支払う必要がある。

(2) 渡航、宿泊費用

渡航・宿泊費用は受講者の自己負担とされる。一部の宿泊先を指定するプログラムを除き、宿泊先は受講者自身で手配を必要とする[2]。

また、旅行傷害保険・医療保険への加入について、受講者の責任において手配することを求めている。

3.3 研修プログラムの目的・企画手法等

3.3.1 研修プログラムの目的等

(1) ITA の研修プログラム開催の目的について

ITA の提供する研修プログラムは、米国の金融機関監督制度に基づく業務知識や、昨今の金融市場で発生している事象や課題などを題材とし、実践的な演習を行うものである。

前述の通り、実施目的は、世界の中央銀行関係者が同じ知識水準で判断、実践できるスキルを身につけることに加え、国際的な監督連携体制を構築すること、関係者間での人的交流や、情報共有を行うことを目的としている。

(2) 研修期間について

多くの研修について、研修期間が 1 週間以内に設定されている。ヒアリングでは、比較的短期間で高度な研修内容を提供していることについて、「学習情報量とのバランスを考えると確かに厳しいかもしれないが、ほとんどの研修は中級レベルのため、受講者の理解

[1] 生年月日、パスポート番号、パスポート発行国・地域名
[2] ITA からは、近隣ホテルの紹介は行われる

度に支障はない」との見解を受けた。

長期研修として、以前「Domestic Program」という米国内の FRS 研修に 3〜4 ヶ月参加するプログラムがあったが、2 年ほど前から実施されていないとのことであった。現在 ITA においては、長期間じっくり研修を行うのではなく、短期間で多方面の分野をアラカルトで提供する方針となっている。

他方、他の FRS 部門では、「Secondment Program」と呼ばれる 15 ヶ月程度の出向プログラムが設けられている。Secondment Program の概要は、下記のとおり。

- 職員の籍は元のままとし、給与や手当も母国機関から支払われる
- FRS での業務について、導入部を一通り体験してもらうような内容で、滞在中にできるだけ多くの経験ができるようにアレンジされている
- 各出向者には個別にメンターがアサインされる
- FRS における業務習得だけではなく、参加者と関係者間の友好を生むことで、ネットワークの構築という面も重要視されている

3.3.2 研修プログラムの企画手法

(1) プログラムの企画と更新

研修プログラムは、国際的に注目を集める事象を取り込むべく、毎年、年初に既存テーマの枠組みの中でコンテンツの見直し等のマイナーチェンジが行われている。また、2〜3 年に一度、コーステーマの刷新等大規模な見直しも行っている。

例えば、2016 年には、プログラムの見直しの結果、「ストレステスト」「テクノロジーリスク（サイバーセキュリティ）」「フィンテック」「分散型台帳技術（Distributed Ledger Technology: DLT）」が研修の中で取り扱われるようになった。

(2) プログラム受講者の国・地域動向とプログラムの配慮

プログラムの受講者は、全体として、およそ 8 割程度が新興国から、残りの 2 割程度が先進国からの参加者で構成されている。新興国からの参加者の多くは、米国の金融システムの理論や哲学を学び、自国の制度への取込や制度の運用に活用することを目的としている。一方、先進国からの参加者は、実践的な研修に関心を持つ傾向があり、研修を通じて米国の具体的な規制動向を把握することや金融機関への影響を把握する傾向がある。

現在 ITA は、国外で開催する一部のプログラムを除き、米国内において、特定の国・地域に受講者を限定する意向はないこととされた。

受講者を特定の国・地域に限定しない理由として、限定すると、その国・地域に特化した研修が求められることとなり、その結果、その国・地域情勢に精通する専門家の調達や研修教材のカスタマイズが必要となるため、それらに係るコスト負担が大きいことが挙げられた。

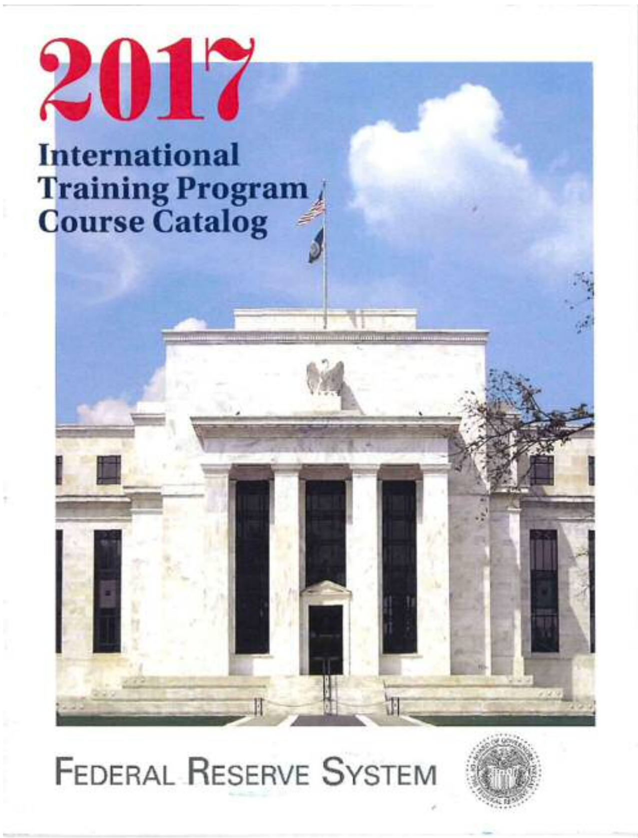
3.3.3 研修プログラムの広報活動

(1) 受講者の募集について

米国内で開催される研修については、全世界の中央銀行や関係政府機関などにカタ

ログを送付することで周知、受講者の募集が行われている。

図表 4　ITA のカタログ（2017 年版）



(2) 定員について

ほとんどのプログラムが定員数（平均約 30 名～35 名）の受講要請を得ており、定員を超過して募集を受けるプログラムも存在する。超過した場合は、1 国（または 1 機関）あたりの受講者数を制限したり、会場を変更したり、別日程を設けたりするなどの対応を行っている。

受講者が集まらず、開催を中止することもごくまれに発生する。特に最低開催人数は設けていないが、ITA として費用に見合わないと判断した場合は中止する。ヒアリングの中では、「10 名を下回ると中止を検討するであろう」との回答があった。実際に、過去マイアミで開催を予定していたプログラムに対し、参加希望者が 5～6 名と寡少であったため中止としたケースも存在した。

(3) 運営費用について

ITA の運営費用は、FRS の年間予算でまかなわれており、各研修ごとにコスト管理が行われている。主な費用項目は下記通り。

- 教材費
- 講師手配費（人件費）
- 消耗品費（文具、軽食等）

- 旅費・宿泊費（講師、事務局用）
- 施設費（開催会場が FRS 施設外で行う場合）
- その他（事務局経費等）

前述のマイアミでの事例では、コスト負担がワシントン DC で開催する場合に比して高くなったことに加え、参加希望者が一定数（5～6 名程度）しか集まらなかったことで、低パフォーマンス・プログラムと判断され、中止とされた。

3.4 研修プログラムの評価手法

3.4.1 プログラム受講者による評価、分析

(1) 研修の様子と課題

研修受講者は、期間中の会場での学習に加え、予習（資料の事前読了）および開催期間中に提示される課題の完了が要求される。これは研修において全受講者の理解のペース及びレベルを一定以上に維持するために行われている。

ヒアリングによると、研修の進行において最も課題になる点は、言語とのことであった。授業は基本的に英語[3]で行われるが、国外プログラムでは、必要に応じて現地語への通訳が入るケースもある。

なお、研修期間中には、質問も多く受ける機会があるが、おおよそは期間中に回答を完了しているとのことであった。

(2) プログラム受講者の評価

ITA では、研修修了後に受講者に対しアンケートを行っている。実際のアンケート結果について確認したところ、「受講者は、授業の終わりに設けられる講師と参加者の交流の時間が最も楽しいようだ」との回答があった。また、「グループ学習、全体学習といった団体で過ごす時間が楽しい」との回答も多く、「もっとそのようなスタイルの研修を受けたい」との要望も上がっているとのことであった。

3.4.2 プログラム実施者による評価、分析

ITA として、プログラムの評価、分析は定型的には行っていない。各講師が、各研修科目の中において、受講者との対話等を通じ、自身の提供プログラムの質について個別に確認を行っている。

3.4.3 評価結果の活用手法

プログラム受講者からの評価結果については、研修期間中に活用することもあれば、修了後に将来的なプログラムの改善に活用することもある。

具体的には、研修期間中の課題への回答を見て、各担当講師は各参加者の理解度

[3] 一部、スペイン語で実施される研修もある

等を判断し、随時、研修期間中に講義の進め方を調整している。一方で、将来的なプログラムの改善に活用するため、各担当講師による確認、アンケート結果、課題への回答（参加者の理解度）等をとりまとめた上で、プログラム受講者からの評価分析レポートを作成している。

3.5　研修プログラムの修了者に対するフォローアップ手法

3.5.1 研修プログラム修了者への期待

研修が修了すると、ITA は、参加者に講師のメールアドレスを紹介し、帰国後不明点がある際に活用できるようにしている。ただし、活用されるケースは少なく、実際に問い合わせが行われるのは、1 研修あたり 1～2 件程度とのことである。

なお、過去に、受講者の母国より、金融監督制度を整備するための資金援助の相談があった。この時は ITA では経済的な支援は行わず、専門の担当者を現地へ派遣する人的支援で対応し、経済支援については、世界銀行や IMF の関係部門を紹介、連携することで対応した。

3.5.2 プログラム修了者とのネットワークの維持・強化施策

ITA は、研修修了後、修了者に対するイベントの開催、または修了者の帰国後のフォローアップなどを主体的には行っていない。

過去に、同窓会組織の組成についても検討したことがあったが、実行には至っていない。ヒアリングでは、「将来的に取り組みたい」とのコメントが担当者からあった。

3.6　類似機関によるその他のプログラム

3.6.1 Federal Reserve Bank of New York（Fed NY）

米国の 12 ある連邦準備銀行の内、前述した Fed Chicago の STREAM Technology Lab の他に、Fed NY が外国の金融機関関係者を招待する研修制度を設けている。

主なプログラムとして「Central Banking Seminar」及び「The Specialized Training Course」の二つが用意されている。

FRS は、連邦準備制度そのものを司る機関として、監督指針を策定、決定する機関であるのに対し、Fed NY は実際の監督そのものを実施する機関である。そのため、FRS 研修プログラムでは、概念や政策立案といった点にフォーカスし、Fed NY の研修プログラムの内容は、より監督等の実務研修に近い内容のものを提供している。

(1) Central Banking Seminar[4]

[4] https://www.newyorkfed.org/banking/centralbank_overview

Central Banking Seminar は、毎年 10 月に開催されている中央銀行関係者限定のセミナーであり、2016 年は 10 月 3 日～7 日の日程で開催された。本セミナーは 40 年以上の歴史がある。

本セミナーでは、市中銀行の役職員や、金融業界関係者、学識有識者、ニューヨーク連邦準備銀行の上級役員がスピーカーとして講演を行い、連邦準備制度、金融政策、銀行監督、グローバル決済システム、金融市場、新興市場の課題や政策立案担当者が直面している課題について議論が行われる。

図表 5　Central Banking Seminar のプログラム(2016 年)

MONDAY, OCTOBER 3	TUESDAY, OCTOBER 4	WEDNESDAY, OCTOBER 5	THURSDAY, OCTOBER 6	FRIDAY, OCTOBER 7
SEMINAR REGISTRATION 8:15 - 8:45 AM	POLICY CHALLENGES ACROSS THE GLOBE	GLOBAL TRENDS AND RISKS	GOLD VAULT TOUR *groups A & B* 8:30 - 9:30 AM	GOLD VAULT TOUR *groups C & D* 8:30 - 9:30 AM
INTRODUCTION Overview and Welcome *Michael Schetzel* 8:45 - 9:15 AM Federal Reserve System *Elizabeth Mahoney* 9:15 - 10:30 AM	Monetary Policy Developments in China *Yi Gang-People's Bank of China* 9:15 - 10:15 AM	Impact of Long-Term Debt Cycle Dynamics *Ray Dalio-Bridgewater* 9:15 - 10:15 AM	Perspectives on Financial Stability Risks *Meg McConnell-New York Fed* 9:45 - 10:45 AM	US MONETARY POLICY: WHAT'S NEXT? Developing a Longer-Term Framework for US Monetary Policy *Julie Remache-New York Fed* *Antoine Martin-New York Fed* 9:45 - 10:45 AM
BREAK 10:30 - 11:00 AM	BREAK 10:15 - 10:30 AM	BREAK 10:15 - 11:00 AM	BREAK 10:45 - 11:15 AM	BREAK 10:45 - 11:15 AM
US MONETARY POLICY POST-LIFTOFF: WHAT'S NEXT? US Economic Outlook *Richard Peach-New York Fed* *Kevin Logan-HSBC Securities (USA) Inc.* 11:00 AM - 12:00 PM	Advanced Economies *Eiji Meada-Bank of Japan* *Emanuel Moench-Bundesbank* *Moderator: Paolo Pesenti* 10:30 AM - 11:30 AM	Productivity Growth Challenges *Robert Gordon-Northwestern University* 11:00 AM - 12:15 PM	Strategic Planning in the Central Bank *Michael Strine-New York Fed* 11:15 AM - 12:15 PM	Perspectives on the Current Environment *Terry Checki* 11:15 AM - 12:15 PM
LUNCHEON Monetary Policy Challenges *William Dudley* 12:15 - 1:45 PM	LUNCH 11:30 AM - 1:00 PM	LUNCHEON The Evolving Geopolitical Landscape *Ian Bremmer-Eurasia Group* 12:30 - 2:00 PM	LUNCH 12:30 - 2:00 PM	WRAP UP 12:15 PM - 12:45 CERTIFICATE AWARDS 12:45 PM LUNCH Cafeteria 1:00 - 2:15 PM
Risks to the Consensus View *Glenn Hubbard-Columbia University* 2:00 - 3:15 PM	Monetary Policy Developments in Europe *Arnaud Mores-European Central Bank* 1:00 - 2:00 PM	ADDRESSING LONGER-TERM CHALLENGES The Digital Asset Economy *Adam Ludwin-Chain.com* 2:00 - 3:00 PM	RETHINKING FINANCIAL SUPERVISION Theory and Practice of Supervision: Pre- and Post-Crisis *Kevin Stiroh-New York Fed* 2:00 - 3:00 PM	END OF PROGRAM
BREAK 3:15 - 3:45 PM		BREAK 3:00 - 3:45 PM	BREAK 3:00 - 3:30 PM	
Current State of US Monetary Policy *Simon Potter-New York Fed* 3:45 - 5:00 PM	Emerging Market Economies *Carlos Fernandez Valdovinos-Paraguay* *Zafar Parker-South African Reserve Bank* *Carlos Viana de Carvalho-Banco do Brasil* *Ksenia Yudaeva-Central Bank of Russia* *Moderator: Linda Goldberg* 2:00 - 3:30 PM	Impact of Technological Progress on the Global Economy *Andrew McAfee-MIT* 3:45 -5:00 PM	Macro Prudential Experiences: What Have We Learned? *Jeremy Rudin-OSFI* 3:30 - 4:30 PM	
WRAP UP	BREAK 3:30 - 4:00 PM	GROUP PHOTO 5:00 - 5:30 PM		
	Is it Headwinds or Secular Stagnation? *Lawrence Summers - Harvard University* 4:00 - 5:15 PM	40TH ANNIVERSARY DINNER 5:30 - 8:30 PM "The International Role of the Federal Reserve System" *Stanley Fischer*		
	RECEPTION 5:30 - 7:30 PM			

September 9, 2016

Source: Federal Reserve Bank of New York, HP <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/banking/international/09-2016-CBS-Calendar.pdf>

(2) The Specialized Training Courses[5]

The Specialized Training Courses は、例年春と秋にそれぞれ 3～4 日間開催される。本コースでは、ニューヨーク連邦準備銀行の外部から招聘された専門家による講習を提供している。

2016 年のトレーニングコースは以下の通り。

- Financial Institution Supervision
- U.S. Monetary Policy Implementation
- Payment System Policy & Oversight
- Operational Risk Management & Internal Audit
- Management in the Central Bank
- U.S. Economy: Interpreting the Indicators
- Portfolio Management: Current Trends in Dollar Asset Markets

[5] https://www.newyorkfed.org/banking/trainingprograms.html

図表 6　Specialized Training Courses のタイムテーブル

MONDAY, MAY 9	TUESDAY, MAY 10	WEDNESDAY, MAY 11	THURSDAY, MAY 12
Registration/Coffee-33 Lib St 12th Floor Auditorium 8:30 - 9:00 a.m.	*Gold Vault Tour* 9:00 - 9:30 a.m.	Effective Model Risk Management *Minesh Parekh* 9:00 - 9:45 a.m.	*Gold Vault Tour* 9:00 - 10:00 a.m.
Welcoming Remarks *Chris Calabia* 9:00 - 9:15 a.m.	Credit Risk *Randall Trombley* 9:30 - 11:30 a.m.	Break 9:45 - 10:15 a.m	Liquidity Risk *Jaime Murry and Joseph Hallos* 10:15 - 11:15 a.m.
Administrative Matters *Mark Scapp* 9:15 - 9:30 a.m.	LUNCH 12th Floor Cafeteria 11:30 - 12:45 p.m.	Market Risk *Rahul Verma* 10:15 - 11:15 a.m.	Break 11:15 - 11:30
Overview of Supervision *Alejandro Latorre* 9:30 - 10:30 a.m.	Supervisory Ratings - ROCA *Dannie Gray* 12:45 - 1:45 p.m.	Comprehensive Capital Analysis Review *Soo Green* 11:15 a.m. - 12:15p.m.	Corporate Governance Panel *T. Noone* 11:30 a.m - 12:30 p.m.
Break 10:30 - 10:45 a.m.	Break 1:45 - 2:00 p.m	LUNCH 12th Floor Cafeteria 12:15 - 1:30 p.m.	LUNCH 12th Floor Cafeteria 12:30 - 1:30pm
Risk Focused Supervision *Kevin Walsh* 10:45 a.m. - 11:45 a.m.	Supervisory Ratings - CAMELS *Susan Coletta* 2:00 - 2:45 p.m.	Recovery and Resolution Planning *Robert Fitchette* 1:30 - 2:30 p.m.	Financial Services Sector Interconnectedness 1:30 - 2:30pm *Todd Waszkelewicz - moderator and Efstratios Gavas*
LUNCH 12th Floor Cafeteria 11:45 a.m. - 12:45 p.m.	Break 2:30 - 2:45 p.m.	Break 2:30 - 2:45 p.m.	*completion of the course to each participant after evaluation forms are collected*
Risk Focused Supervision Review Case Study *M. Johnson, G. Gonzalez, J. McMahon, A. McLaughlin, S. Palmer & J. Peters* 12:45 - 3:15 p.m.	CAMELS Case Study *Susan Coletta* 3:00 - 4:30 p.m.	Intermediate Holding Co. *Colleen Burke*	
Break 2:30 - 2:45 p.m.	Reception Liberty Room - 1st Floor 4:30 - 6:30 p.m.	US Implementation of Basel III *Heidi Kim* 3:30 - 4:30 p.m.	
Discussion of Case Study 2:45 - 3:15 p.m.			
Supervision of Systemically Important Institutions (SIFIs) *Toni Dechario* 3:15 - 4:00 p.m.			
12th Floor Auditorium for Photo at 4pm 4:00 - 4:30 p.m.			

Source: Fed NY, HP <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/banking/2016-Spring-Agenda-Supervision-Course.pdf>

3.6.2 その他の連邦準備銀行

その他の連邦準備銀行における研修プログラムについて、ヒアリングでは、Fed San Francisco はアジアに、Fed Atlanta は南米にフォーカスし、米国外の現地向け講義を行っている。

3.6.3 Office of the Comptroller of the Currency（OCC：通貨監査局）

OCC は、連邦法免許を受けて営業する国法銀行（National bank）に対して監督権限を有する財務省（Department of the Treasury）の傘下機関である。FRS と同様、市中銀行に対して監督業務を行う。

OCC では、外国の銀行監督機関向けのトレーニング・セッションを、ワシントン D.C.の OCC 本部内にて開催している。2016 年は下記の 3 つのテーマについて、各 5 日間の日程でセッションが実施された。各テーマは、それぞれ 30 名までの参加を受け付けており、同一機関から、最大 2 名の参加が許可される。

- Problem Bank Supervision (2016/6/13-17)
- Anti Money Laundering/Terrorist Financing (2016/7/18-22)
- Balance Sheet Management/Liquidity Risk Management (2016/7/25-29)

なお、本トレーニング・セッションは、1 名につき 200 米ドルの参加費が必要である。加えて、旅費や宿泊費等の実費も参加者負担である。

4　International Banking and Finance Institute（IBFI）

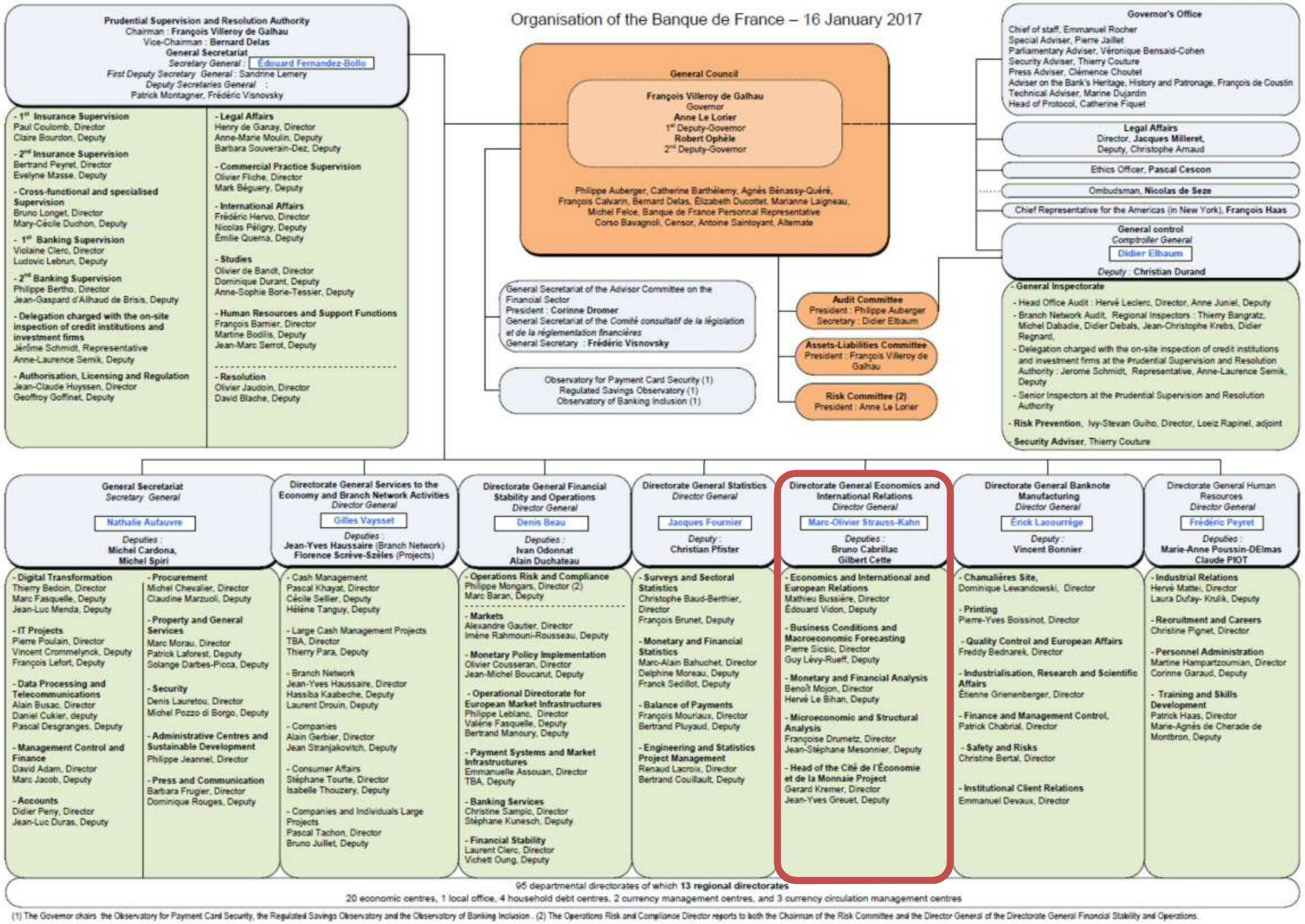
4.1　実施主体の概要

フランスでは、フランス中央銀行(Banque de France, 以下　仏中銀）の経済・国際連携総局(Directorate General Economics and International Relations) 配下のIBFI(International Banking and Finance Institute) が、国外の中央銀行役職員向けの研修プログラムを提供している。

仏中銀自体は、金融政策、通貨及び物価の安定、金融システムの安定、そして多様な経済サービス（中小企業のレーティング、融資仲介やフランスの経済分析等）を目的とし活動を行っている。中でも、金融システムの安定を目的として、日本銀行と異なり保険会社も監督の対象としている点が特筆される。

ヒアリングでは、仏中銀の特性として、金融危機を経験したことによる強力な監督機能、オンサイト検査のノウハウが挙げられた。（特にオンサイトでの検査については、フランスの各当局に分散されていた権限を仏中銀に集約したことで、ノウハウが集約され、当該ノウハウは研修プログラムの参加者にとって有意義とのこと。）

図表 7　仏中銀の組織図



Source: 仏中銀 ホームページ(https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2016/11/25/organigramme_general_anglais_16-01-2017.pdf)

IBFI の役割としては、以下の 4 つがある。

- 仏中銀の体外協力政策の実施
- 能力開発
- 外部機関とのベストプラクティスの共有及び展開
- 中央銀行職員間における経験の共有、及び中央銀行の世界的な連携枠組み実現への貢献

IBFI は、Macroeconomics and Statistics、Operations, Markets and Governance administration and Communication、Financial Stability and Prudential Supervision の 3 ユニットから形成されている。提供する研修プログラムは、仏中銀スタッフだけではなく、他の中央銀行、国際機関、バンキング及びノンバンキング双方を含む民間セクターの専門家のスキルをもとに成り立っている。

なお、ヒアリングの中で、IBFI が研修プログラムを提供するインセンティブについて確認したところ、「仏中銀の持つ専門知識に対する諸外国からのニーズ」と「研修提供と技術協力の組合せの必要性」が挙げられた。

4.2 研修プログラムの概要

4.2.1 研修プログラム

IBFI は、下記の研修手法を提供している。

(1) Training Seminars

セミナーでは、受講者が申し込みの際に申告した使用言語で資料を提供する。受講者は、受講するセミナーの全てのセッションに出席し、出席表に署名しなければならない。

IBFI では、年次カタログに記載したセミナーを中心に研修プログラムを運営している。当該セミナーは 2～5 日間の間で設定され、5 日間に及ぶセミナーについては原則として受講期間中に半日の休暇が設けられる。研修はパリの IBFI 本部にて実施される。

セミナーは、方法論や実践的アプローチの紹介、シミュレーション（演習）、事例検証等の要素を組み合わせて構成している。テーマに纏わる受講者間の交流を図るべく、少人数でのアクティビティに取り組むことが多い。

IBFI のセミナーは、全ての中銀役職員が申し込み可能（リクエストベース）だが、宿泊先の空き状況や受講申請に至った経緯、妥当性（動機、職務、過去の研修受講歴等）を考慮したうえで受け入れの可否を決定している。

セミナーの内容については毎年更新されている。2016 年はリスクに関するセミナーが重点的に追加されており、「Risk-based supervision」「Stress testing」「Financial stability and macroprudential policies of central banks」「Anti-money laundering」の 4 セミナーが新たに追加された。2017 年はデジタル化が一つのトピックとして捉えられ、「Information systems' resilience」「Transforming a central bank」「Digital transformation and financial stability in the euro-mediterranean area」

「Balance of payments statistics and other external statistics」の 4 セミナーが新たに追加された。

図表 8　IBFI が提供するセミナー（2017 年）

分類	セミナータイトル	言語	日数	ジョイント機関
MP	Introduction to DSGE models (動学的確率的一般均衡モデル), level 1	E	5	
MP	International economics and international relations	E	3	
PS	Legal experts and financial crises	F/E	4	
PS	Consumer protection, financial inclusion and education	F/E	5	
PS	Anti money laundering	F	3	チュニジア中銀
MO	Corporate credit risk assessment in a central bank	F/E	4	
MO	Financial and operational risk management in a central bank	E	5	インドネシア中銀、IMF
PS	Anti money laundering	F/E	3	レバノン中銀
CG	Central bank accounting and budget management	F/E	4	
MO	Financial and operational risk management in a central bank	F/E	5	
FS	Financial stability policy of central banks	E	5	Vienna Institute、IMF
FS	Digital transformation and financial stability in the euro-mediterranean area	F/E	2	世界銀行
CG	Information systems' resilience	F/E	2	
FS	Financial stability and macroprudential policies of central banks	F/E	4	
CG	Transforming a central bank	F/E	3	
MP	Unconventional monetary policies	F/E	3	
MO	Market infrastructures and payment systems	F/E	3	
MP	The use of DSGE models for policy analysis, level 2	E	5	
CG	Internal audit and risk management in a central bank	F/E	4	
MP	Balance of payments and other external statistics	F/E	4	
PS	Biennial seminar: recent developments in insurance supervision	F/E	4	
MO	Back-office operations	F/E	4	
PS	Stress testing	F/E	5	FRB

分類：MP: Monetary Policy、PS: Prudential regulation and Supervision、CG: Central bank Governance、FS: Financial Stability、MO: Markets and Operations

言語：　F: フランス語、E: 英語

Source: IBFI Seminars 2017

ヒアリングでは、特定のトピックに関する研修では、受講者による自国や当該トピックに関するプレゼンテーションが要求されるケースがあるとのことであった。

(2) Tailored training

IBFI は、他国中銀等から、より専門的な、またはカスタマイズされた研修企画の要望を受けた際には、バイラテラル、または特定の地域向けのプログラムを編成し、提供している。このような特別プログラムは、中銀職員の小規模グループでのスタディツアーや、特別セミナー（IBFI 本部または受益国中銀へ出向いての開催）等の形式で実施されている。

受益国の中央銀行でセミナーを実施する場合、より多くの関係者が、特別プログラムの恩恵を享受できるよう、可能な限りにおいて、同一地域内の中銀職員の参加を推奨している。

特別プログラムは、受益国のニーズに対応するために、要件を詳細に検討したうえで、最も適切な形式で実施される。特別プログラムの実施期間は、その内容や性格により 2～5 日間の間で調整される。出席は、IBFI 年次カタログ掲載のセミナーへの出席に振り替えることができる。

(3) High-level workshops

IBFI は、年間を通して招待者限定のテクニカルワークショップを開催している。通常、1.5～3 日間で実施される。これらのワークショップは、各国の経済・金融情勢や、中央銀行が直面している課題に集中的に取り組むために企画される。ワークショップでは、共通の課題を抱えた主要な中央銀行の専門役職員を招集し、具体的な課題に対し、公的機関や民間の取り組み等、広範の事例や経験から最適な解決策を検討する。

各ワークショップには、様々な地域から、多様な専門領域（マクロ経済学、経済政策、金融安定問題、市場金融、決済システム、規制監督等の専門家、中央銀行経営陣等）の中央銀行役職員が招聘される。

上記の性格上、各会の適切な進行を推進するためには、参加者が各ワークショップのテーマに精通していることが前提となり、プレゼンテーションの実施が要求される。

(4) Videoconference support and dialogue

IBFI は、パートナー機関と仏中銀の有識者間の意見交換等に利用可能なビデオカンファレンス設備を有している。

ビデオカンファレンスは、特に、短時間（1～2 時間）の集中的な協議・共同作業を必要とする特別性の高いテーマについて検討する際に有用な連携手法として活用されている。

4.2.2 外部機関との連携

(1) Partnerships

IBFI は、各国の中央銀行や IMF、BIS といった国際機関と広範なパートナーネットワークを構築している。特にフランス語圏に対する IMF による研修への協力が多く、特定の国に赴き、15 日程度の研修を実施することがある。各地域の機関と提携することにより、地域毎の事情や地域特有の課題に集中的に取り組むことが可能となるうえ、受講者の渡航費用の節約につながる。

1990 年代頃は、大規模なバイラテラルでの研修プログラム提供に向けて、外部機関との協力合意(cooperation agreement)が必要であったが、近年では、そのような合意は必要とされない。もしくは、拘束力のない合意が締結されるケースもある。

(2) Training agreements

IBIF は、複雑かつ多面的な研修や技術支援プログラムのより適切な企画・運営を望む中央銀行や提携先研究機関の要請に応じ、トレーニング協定を締結したうえで能力開発支援を提供する場合がある。

チュニジアに対しては、長期に渡る現地での研修提供を行っており、当該国に特化した内容のプログラムを提供している。

(3) Participation in projects organised by third parties

IBFI に所属する、または IBFI が選任した仏中銀内の有識者は、他機関(各国・地域の中央銀行、国際通貨基金(IMF)、世界銀行等の国際機関、欧州委員会(European Commission (EU))、フランス及び諸外国の高等教育機関等)が企画・資金拠出した研修プロジェクトに参画することがある。

4.2.3 受講者の選定方法

(1) 受講者の募集

IBFI では、英語及びフランス語で記載されたカタログを毎年発行し、リレーションのある中央銀行人事部門へ配布している。仏中銀の Web サイトにも同内容が掲載されている。

図表 9 IBFI のカタログ(英語とフランス語が一冊にまとめられている)

(英語面) (フランス語面)

(2) 受講申請方法

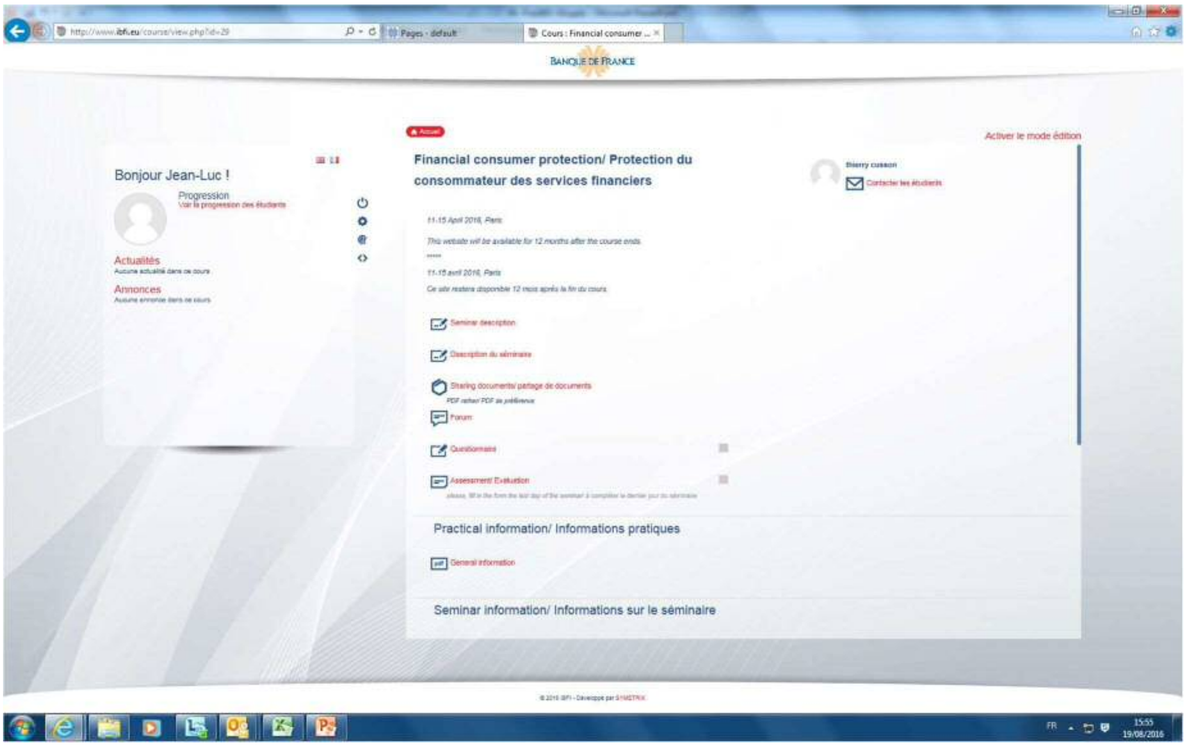
受講希望者が所属する中央銀行等の機関は、セミナー開講日の 2 か月前までに、IBFI のウェブサイト上に公開されている申込書を提出することが求められる。申込書を提出する際には、代理人、または連絡担当者（人事担当、部門長等）を明記する必要がある。IBFI は、申込期間終了後、申し込みの状況に応じて、受付完了通知を送付する。セミナーの実施には、受講者数が一定数に達している必要がある。

毎回多くの申し込みを受けるため、申込期間終了後の受講申請枠は設けられない場合が多い。同様に、同じ機関から複数名の受講者を受け入れることも困難である。ヒアリングによると、同一機関からは最大でも 2 名の参加しか受け付けないとのことであった。

IBFI は、各受講者に対し、セミナー開講の 6 週間前に、E メールにて正式な招待状を送る。（セミナー参加のための渡航時に査証を手配する場合、当該招待状が必要となるケースもある）

招待状送付時、専用ウェブサイト上の My Space セクションに「Practical Aspects」（フライトスケジュール、宿泊先、ソーシャル・イベント、食事制限等、受講者に関する基本情報）を入力することを受講者に義務付けている。Practical Aspects セクションは、セミナー開始日の 1 か月前までに入力を完了する必要がある。

図表 10　IBFI の提供する My Space



Source：IBFI 提供資料

(3) 地域的特性

IBFI は、グローバルな技術協力や研修プログラムの提供者として、国や地域の区別なくプログラムを提供しているが、実際の提供対象には傾向が生じている。特に、下記の特性のある国や地域については、結果として重点的な協力が行われている。

- フランス語圏
- 旧植民地等、歴史的に連携の深い国や地域
- 西部及び中央アフリカ諸国
- サブサハラ・アフリカ
- 北部アフリカ
- 中東
- 東欧諸国

特に、西部及び中央アフリカに対しては、通貨管理に対する技術協力が積極的に行われている。また、東欧諸国においては、EU 加盟に向けた支援が行われている。

なお、フランス語圏からの研修参加は全体の約 20%を占めるにとどまり、残りの約 80%はフランス語を母国語としない国からの参加となっている。

(4) 受講要件

各セミナーにおいて、個別に受講者に求められる要件が定められている。また、セミナー受講者は、研修プログラムに記載された言語（フランス語または英語）に堪能な必要がある。

受講者が、セミナー提供言語の理解度が低い場合、各セミナーの円滑な運営の妨げとなり、効率の低下を招きかねないため、受講者所属機関の連絡担当者は、受講者が上記の要件をみたしていることを確認した上で申し込みを行う必要がある。

また、ヒアリングでは、IBFI として、申込者の学歴や過去の受講履歴、現在の職務との関連性を参考に受講者のスクリーニングを行うことがあるとの言及があった。

4.2.4 受講における費用負担

(1) IBFI 側で負担する費用

- 研修コース
- 昼食、及びコーヒーブレイク
- ソーシャル・イベント

(2) 参加者側で負担する費用

- 夕食
- 特別な宿泊費（ツインルームへの変更、追加の宿泊、ミニバー、電話やその他のサービス）
- 交通費
- 海外旅行保険

(3) 宿泊費

IBFI では研修実施に際し、パートナーホテルである欧州基準の三ツ星ホテルのシングルルーム（朝食込）を予約する。参加者が、他のホテルを選択することは可能であるが、その場合のコストは参加者負担となる。

宿泊費については、参加者の母国のレベルに応じて異なる対応をとる。

- 中所得及び先進工業国

参加者負担

- IMF 及び世界銀行により認定される重債務貧困国（Highly Indebted Poor Countries：HIPC）
  仏中銀が、セミナー初日の前日チェックインから最終日翌日チェックアウト分までを負担
- 後発開発途上国（Least Developed Countries：LDC）
  仏中銀は、基本的に 3 泊分を負担。その他の宿泊分についても検討する。

受講をキャンセルする場合、受講者は IBFI に対し、受講予定セミナーの開始 10 日前までに必ずその旨を連絡しなくてはならない。

どのセミナーも定員以上の受講希望者から申し込みを受けており、キャンセル連絡の遅延は、他の受講希望者が代わりに受講する機会をも奪ってしまうことになるため、受講予定セミナーの 10 日前を過ぎてからのキャンセルについては、宿泊先のキャンセル費用を受講予定者の所属先が負担することとされている。

仏中銀が宿泊先のキャンセル料（no-show fee 含む）を立て替えることとなった場合、後日、該当機関に当該費用の請求を行う。必要に応じて、該当機関の以後の受講資格に制約を設けることも検討する。

4.3 研修プログラムの企画手法

4.3.1 研修プログラムの設定に対する考え方

(1) 定員

各研修プログラムの定員は、実施する教室の広さに依存する。IBFI では、最大で 45 名収容の教室を有している。なお、実際の受講者数の平均は、26 名である。

(2) 今後の追加プログラム

ヒアリングでは、今後の計画として、e－ラーニング、ビデオラーニングといった遠隔地でも受講できる仕組みを構築する予定であり、現在、仕組みを構築中とのことであった。

4.3.2 研修プログラムの設定手法

受講者は中央銀行職員であり、かつ、それらの中央銀行も比較的規模が小さい場合が多い。そのため、一職員当たりが所掌する業務範囲が非常に広くなる特徴がある。IBFI では、そのような広範な業務を取り扱っている受講者に満足のいく研修を提供できるよう、研修プログラムの内容については、仏中銀内の各部門長との対話の中からニーズや提供手法の施策について情報を収集している。また、海外の研修パートナーとは頻繁（週単位）に対話を持っており、これらの対話の中から、次のテーマを発掘することもある。なお、ヒアリングによると、IBFI として現在認識している研修テーマに対するニーズは AML であり、AML については、過去三年間に渡り複数のコースを提供してきている。

過去には、参加者に対する調査により、新たなテーマを発掘しようとした時期もあったが、結果的に成果がでなかったようである。

ヒアリングによると、近年の研修ニーズは、従来型の若手層をターゲットした授業式研修ではなく、High-level workshop のような幹部層向けの取組みの方への期待が強い。そのため、研修受講者の達成度等を計測することに注力していないとのことであった。

4.3.3 研修プログラムの広報活動

IBFI は、毎年プログラムカタログを発行している。本カタログは、紙媒体だけではなく、仏中銀の Web サイトでも公表されている。

IBFI は各国中央銀行の人事部門とのリレーションを有しており、リレーションのある中央銀行へはカタログの送付も実施している。これらのリレーションを活用し、参加者を募っている。また、Web サイトからも申し込み可能であり、カタログを見て申し込むケースも存在する。

4.4 研修プログラムの評価手法

4.4.1 プログラム受講者による評価、分析

(1) 提供プログラムの評価

プログラム受講者は、研修終了後、オンラインにてフィードバックを IBFI へ提出する。具体的な実施タイミングは、研修や講師により異なる。フィードバック内容は、IBFI で統一されたものがあり、これを活用する。

(ア) 研修全体に対する評価項目（5 段階評価）

- 全体的な満足度
- 選択科目の充足度
- 選択科目の関連度
- 講義レベル
- 研修に関するファイリティ
- プレゼンテーションの明確性、効果
- 教材の質
- タブレットの利用
- ホテル
- ソーシャル・イベント

(イ) 研修の進め方に対する評価項目（3 段階評価）

- 研修期間
- 研修を進めるペース

(ウ) 講師に対する評価項目（５段階評価）

- 研修を実施した各講師について、個人別に評価を行う

具体的な評価項目はない

(エ) 研修科目に対する評価(5段階評価)

- 参加した研修科目について、科目別に評価を行う
  具体的な評価項目はない

(オ) コメント、提言

- 自由記載

(2) 受講内容に対する習熟度の判定

研修終了後に、習熟度を判断するための自己診断を行えるオンラインサービスを提供している。ただし、このサービスの利用は必須ではない。

4.4.2 プログラム実施者による評価、分析

プログラム実施者である、IBFI もしくは仏中銀による定型的な評価、分析は行っていない。また、外部機関を活用した評価も行っていない。

4.4.3 評価結果の活用手法

受講者によるフィードバックについて、定まった評価手法は存在しない。

4.5 研修プログラムの修了者に対するフォローアップ手法

4.5.1 研修プログラム修了者への期待

ヒアリングでは、IBFI は、研修プログラム修了者個人よりも機関間の連携を重視しているとの説明があった。

4.5.2 プログラム修了者とのネットワークの維持・強化施策

IBFI では、同窓会相当のプログラム修了者ネットワーク組織は形成されていない。その理由の一つとして、同一人物への集中的なプログラム提供は不要であるとの判断がある。IBFI では個人とのつながりよりも、組織間のリレーションを重要視しており、人事部門との連携による研修実施に向けたネットワークを構築している。

なお、プログラム参加者に対しては、参加者間のネットワーク構築の目的も兼ねて、IBFI 主催でウェルカムディナーが開催されるケースが多い。

4.5.3 プログラム修了者とのネットワークの活用方法

前項に記載の通り、IBFI としてプログラム修了者との個人的なネットワークを構築しておらず、過去の受講状況等によるプログラム受講時の選考判断以外には、特に個人情報、ネットワークの活用を行っていない。

4.6 IBFI 以外の仏中銀での施策

なお、IBFI 自体ではないが、仏中銀では、6 ヶ月程度の出向者受入プログラムを提供している。過去には、メキシコやインドからの参加があった。

5　Institute for Capacity Development (ICD)

5.1　実施主体の概要

国際通貨基金（International Monetary Fund: IMF）は、189 の加盟国（2016 年 10 月現在）より成る、国際金融の安定性と金融に関する協力の推進を目的とした国際連合の専門機関であり、為替レート制度、及び多国間決済制度の安定性確保を最優先課題とする。

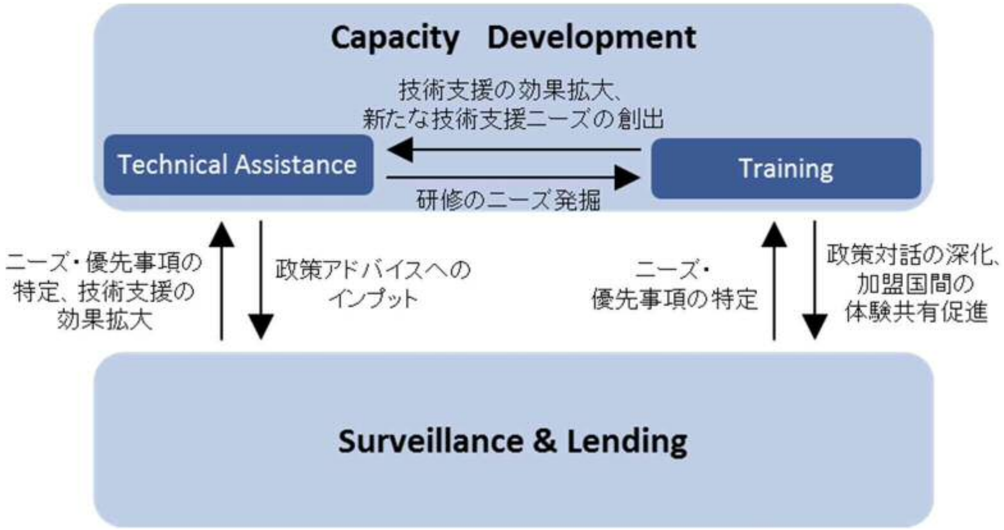
5.1.1 IMF のコア機能

IMF は、以下の主な機能を通じて、国際金融制度の安定性維持を支援している。

- 能力開発（Capacity Development）：健全な経済政策の実施に必要な専門知識と制度の構築・強化を支援するため、IMF 第 4 条協議に基づき、加盟国の要請に応じて、技術支援及び研修を行う。
- 経済サーベイランス（Surveillance）：加盟国に対し、マクロ経済の安定化に資する政策の導入について助言を行うことで、経済成長を加速化し貧困を削減する。
- 融資（Financing）：対外支払いが外貨収入を上回り外貨不足に陥ったなど国際収支上の諸問題を抱える加盟国に対し、その対処を支援するため一時的な金融支援を行う。

IMF のコア機能（能力開発、経済サーベイランス、融資）は、相互補完の関係にある。

図表 11　IMF におけるコア機能の関係性



Source: IMF 各種資料より、NTTデータ経営研究所作成

IMF の専門分野に特化した技術支援・研修プログラムの実施は、効率的な政策形成のための加盟国の組織的・人的資源の能力構築・強化に貢献する。一方で、サーベイラン

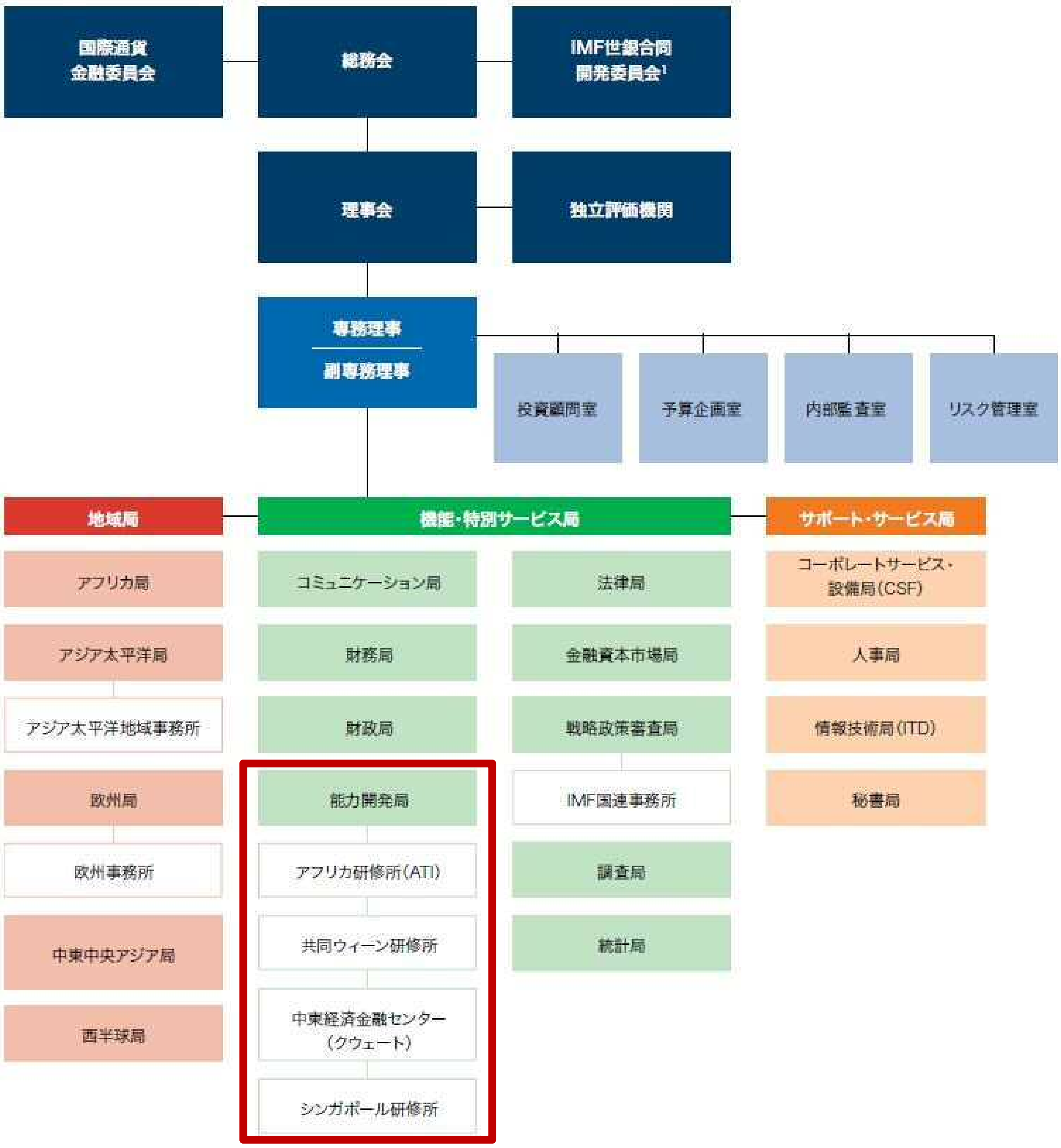
スと融資事業は、世界・地域レベルでのプログラム需要の特定や優先順位づけ、さらにはIMF の技術支援・研修が最大限の影響を与え得る分野の認識等に役立てられている。

IMF が、経済サーベイランス及び融資プログラムの一環として加盟国にアドバイスを提供する際、それらの推奨事項の実施を技術支援で後押しするケースもある。

5.1.2 IMF の組織構成

IMF では、地域に共通する問題を扱う地域局と、それを支える財政や金融の専門家を機能ごとに集めた機能局に分かれている。

図表 12　IMF の組織図



Source：IMF 2016 年度 年次報告書

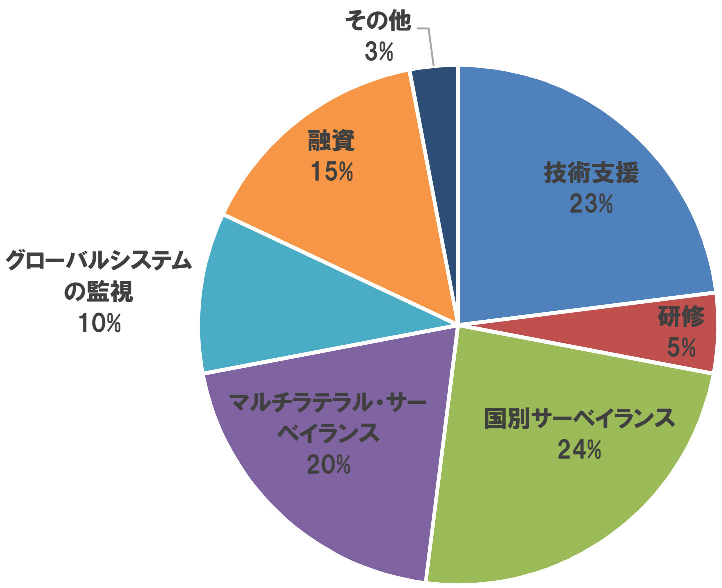
図表 13　IMF 研修事業に係る主な IMF 機能局略称一覧

和名	英名	略称
能力開発局	Institute of Capacity Development	ICD
財政局	Fiscal Affairs	FAD
財務局	Finance	FIN
法律局	Legal	LEG
金融資本市場局	Monetary and Capital Markets	MCM
統計局	Statistics	STA

Source: IMF 2016 年度 年次報告書

IMF における能力開発事業は、IMF の機能局の一つである能力開発局（Institute of Capacity Development: ICD）が中心となり運営している。ICD は、加盟国における強固な制度及び健全なマクロ経済の構築、並びに政策及び金融部門政策の策定・実施のための能力の強化を支援することを目的とし、加盟国の政府関係者に技術支援（Technical Assistance: TA）及び研修（Training）を提供している。能力開発事業は、IMF の活動（予算）の 4 分の 1 超を占めており、年々増加の傾向にある。

図表 14　IMF の主要な活動のコストの内訳（2016 年度）



Source: IMF 2016 年度 年次報告書

ICD は付属部署として、地域研修センター（Regional Training Center: RTC）を 4 拠点運営。各地域に特化した研修プログラムを運営・提供している。2017 年には 5 拠点目をインド・ニューデリー（南アジア地域研修・技術支援センター（South Asia Regional Training and Technical Assistance Center：SARTTAC））に設置予定である。

5.1.3 ICD について

1964 年、IMF 加盟国の政府関係者に対し経済運営に関する研修を提供するためにIMF 研修所として創設。2012 年 5 月 1 日に、IMF 研修所と技術支援管理室の統合によりICD が誕生した。

ICD は、IMF 本部（米国・ワシントン D.C.）を中心に、RTC、研修プログラム（Regional Training Program: RTP）、技術支援センター（Regional Technical Assistance Center: RTAC）のネットワークを通じて技術支援や研修プログラムを運営・提供している。

(1) 技術支援事業

RTAC は、金融セクターの監督、税と関税行政、中期歳出の枠組みと公共財政管理、金融市場及び金融政策の枠組み、マクロ経済の統計データなど、加盟国が国連の持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）に向かって前進するための鍵となるトピックに集中的に取り組んでいる。ヒアリングでは、これらトピックの中でも要請が多いのは財政問題とのことであった。

以下に、日本政府による IMF の技術支援及び研修事業への支援内容について詳述する。

(ア) 概要

IMF は毎年、技術支援プログラムに対して日本政府から資金支援を受けている。日本は IMF の技術支援活動に対する最大の資金供与国（ドナー国[6]）であり、1990 年以来、日本は 2 億米ドルを上回る拠出を行っている。日本の支援は、「特定活動にかかる日本管理勘定（Japan Sub-Account: JSA）」、および「博士号取得のための日本サブアカウント」を通じて拠出される。日本はこの 2 つの勘定を通じて、技術支援プログラムや 1997 年に東京に設置された IMF アジア太平洋地域事務所の活動を支援し、また、2 つの奨学金プログラムの経費も負担している。

(イ) 技術支援活動のスポンサーシップ

現在、123 の IMF 加盟国、13 の地域組織および研修機関が、日本の資金拠出による技術支援を受けている。その 3 分の 1 はアジア・太平洋地域で実施され、東欧・中央アジアおよびアフリカ諸国でそれぞれ全体の 25%程度のプロジェクトが実施されている。プロジェクトの約 40%は通貨・金融システムに関するものであり、28%が財政問題、16%がマクロ経済統計関連である。残りの 12%は IMF 研修所が実施する研修活動に対する支援に充てられる。

(ウ) アジア太平洋地域事務所

東京に設置されたアジア太平洋地域事務所の任務には、IMF と日本の協調を通じてアジア太平洋地域の経済見通しの強化を図り、地域の政策に関する各種フォーラムを支援することなどが含まれている。同事務所は、マクロ経済政策や金融セクター改革に関す

[6] 2016 年度の IMF 支援事業に対する 5 大ドナー国は、日本、欧州連合、スイス、イギリス、オランダである（出典：2016 年度 IMF 年次報告書）

る会議の実施といった域内の受益国に対する技術支援活動を担当している。また、広報イベントや日本語による出版物の配布を通じて、日本およびアジア太平洋地域における国際金融システムへの理解を促進することにも寄与している。日本やアジア諸国の有能な人材の採用活動も担う。

(エ) 奨学金制度

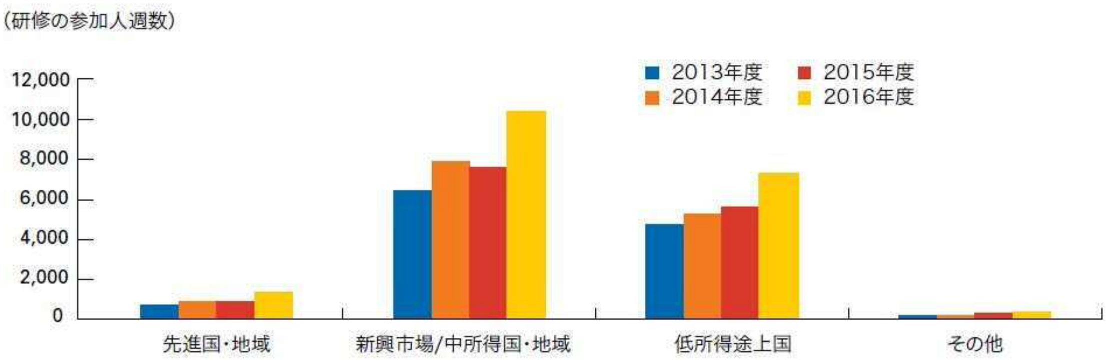
1993 年に開始した「アジアのための日本・IMF 奨学金プログラム」は、アジア・中央アジアおよび太平洋地域からの学生を対象として、日本の大学におけるマクロ経済や関連分野についての大学院レベルの研究を支援する 12 カ月または 24 カ月のコース。東京にあるアジア太平洋地域事務所が運営する。これまでに 281 名に奨学金が給付されている。

1996 年には、「博士号取得のための日本・IMF 奨学金プログラム」が開始され、IMF 研修所によって管理・運営されている。このプログラムは、将来 IMF などの国際機関や自国政府での勤務を希望するアジア地域の IMF 加盟国の国民を対象に、北米の大学における経済学博士課程における研究を支援するものであり、これまでに 114 名に奨学金が給付されている。

(2) 研修事業

IMF の研修事業は受益国の能力構築・向上を目的としており、受益国の約半分(53%)を低所得途上国が、その残りの大半を新興市場国・地域が占める。所得グループ及び地域別研修参加者の分布は以下の通りである。

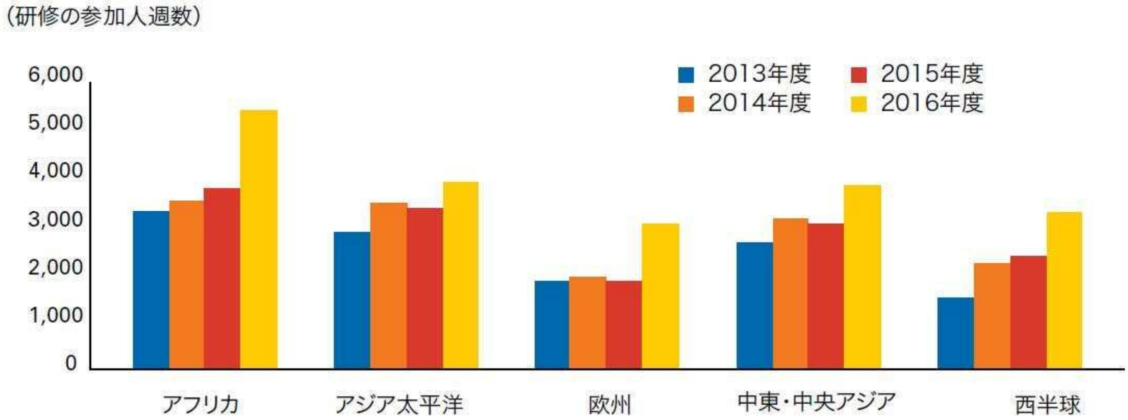
図表 15　所得グループ別 IMF 研修参加者



Source: 2016 年度 IMF 年次報告書

地域別では、サブサハラ・アフリカの割合が 28%と最も高く、次いでアジア太平洋、中東中央アジアと続いている。

図表 16　地域別 IMF 研修参加者



Source: 2016 年度 IMF 年次報告書

ICD は、RTC（Regional Training Center）及び RTP（Regional Training Program）における地域研修プログラムを、各地域の提携先（パートナー）と連携のうえ、対象国へ提供している。

(ア) RTC

RTC は、ICD が所有する地域研修施設であり、ICD 専属スタッフが常駐し、特定地域における IMF 加盟国に対する研修事業を運営する。当初は、ソビエト連邦崩壊後、元 CIS 諸国の政府関係者に教育等の支援を提供するために設立された。

(イ) RTP

RTP は、MoU により ICD が支援を提供する合意を締結した国を拠点とした地域研修プログラムを指す。ICD 独自の研修施設やスタッフの常駐はなく、プログラムのコーディネーションや受講者の選定等を含め、設営に係る作業の多くは提携国のカウンターパートが担当する。（中国の RTP については中国人民銀行(People's Bank of China: PBC)のスタッフがアサインされている）

MoU において、コスト分担も取り決められる。通常、RTP の研修では、ICD がコース提供に係るコスト（研修内容の企画、教材の準備、講師の渡航等に係る費用）を負担し、提供国が受講者の渡航に係る費用、研修プログラムの設営コストを負担する。

(ウ) 技術支援と研修事業の統合に向けた動き

ICD は、2017 年 2 月に、インド・ニューデリーにおいて、技術支援及び研修事業を一括して提供する新たな拠点（SARTAAC）を開設する。IMF のコア事業の一つである Capacity Development における支援プログラム（技術支援及び研修）のより密接な連携を通じた効果的な支援事業を目指しており、SARTAAC は当該取り組みを推進するための象徴的な拠点として考えられている。

図表 17　RTC 及び RTP における活動内容一覧

RTP/RTC	RTC/RTP 名称	所在地	設立	管轄地域	提携先
RTC	The Africa Training Institute (ATI)	モーリシャス	2013	アフリカ	（資金支援） モーリシャス、オーストリア、中国、韓国、セーシェル、トーゴ
RTP	The Joint Partnership for Africa (JPA)	コートジボワール	2010		（共同設立） African Development Bank (AfDB)
RTC	The IMF-Singapore Regional Training Institute (STI)	シンガポール	1998	アジア 太平洋	（共同設立） シンガポール （資金支援） 日本、オーストラリア
RTP	The Joint China-IMF Training Program (CTP)	中国	2000	中国	（共同設立） 中国人民銀行 （資金支援） 中国
RTC	The South Asia Regional Training and Technical Assistance Center (SARTTAC)	インド	2017 (予定)	南アジア	（共同設立） インド
RTC	The Joint Vienna Institute (JVI)	オーストリア	1992	欧州・ 中央 アジア	（共同設立） オーストリア、 Oesterreichische Nationalbank、その他複数の国際機関 （資金支援） オーストリア （研修企画（一部）） ジョージア
RTC	The IMF-Middle East Center for Economics and Finance (CEF)	クウェイト	2011	アラブ連盟 加盟国	（共同設立・資金援助） クウェイト （研修企画・運営（一部）） OECD、世界銀行、 WTO、 Arab Monetary Fund、 Bank Al-Maghrib
RTP	The Joint Regional Training Center for Latin America (Brazil Training Center, BTC)	ブラジル	2001	中南米・ メキシコ	（共同設立） ブラジル政府 （資金支援） ブラジル中銀 （UniBacen）

Source: IMF 2017 Training Catalog

5.2　研修プログラムの概要

5.2.1 研修プログラム

(1) 概要

ICD が提供する研修は、主に IMF 本部及び各地域拠点における対面形式が中心だが、2013 年からはオンラインコースの提供も開始している。

対面式の研修は、IMF 本部（米国ワシントン D.C.）及び地域研修センター（RTC）又は地域研修プログラム（RTP）を通じた研修に大別される。IMF の研修プログラムの 81%は RTC 又は RTP を通じて提供されている。

プログラムの内容は、ICD が独自に準備するものもあるが、主に他の IMF 機能局が提供している。

ICD が提供する研修は、主に以下の専門分野に大別される。

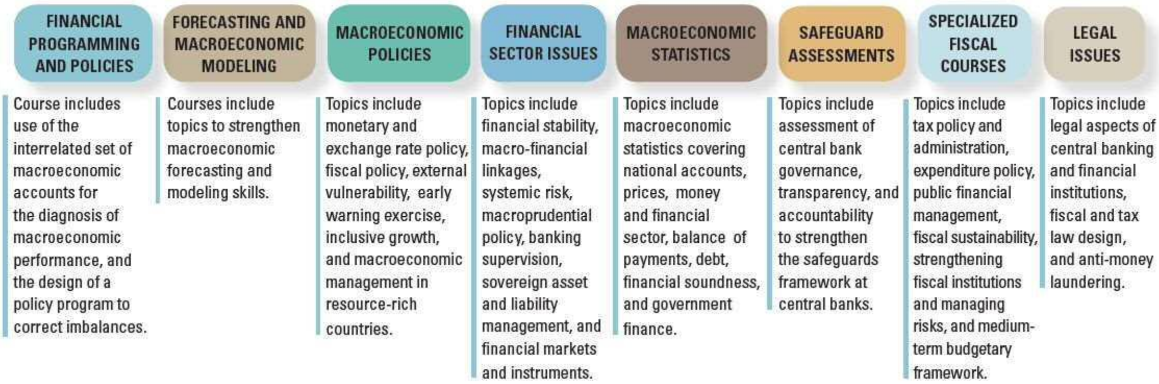
- マクロ経済と金融の連関性（macro-financial linkages）
- 金融・財政政策（monetary and fiscal policy）
- 国際収支に関する課題（balance of payment issues）
- 金融市場及び金融機関（financial markets and institutions）
- 上記分野に関わる統計的枠組み及び法的枠組み（statistical and legal frameworks）

このほか、各 RTC・RTP では、各地域における健全な政策の立案・施行及び各国の IMF との政策対話の質向上を促進すべく、地域毎の政策を中心とするマクロ経済、金融政策等のテーマの実践的な研修を提供している。

IMF 本部では、上記の専門分野を 9 つのテーマに分類し、合計 65 のコースを提供している。各 RTC・PTP では、対象地域や国のニーズに応じてコース展開をカスタマイズしているが、一部の関連性の低いコースを除き、本部で提供しているコースの殆どを提供している。

ICD は、本部及び各地域で提供されるコースのコンテンツに一貫性を保つことを重要視する一方で、地域の特色や関心事に合わせたカスタマイズの必要性も認識している。そのため、コースの概念的な要素の 8 割は全ての提供拠点において統一し、残りの 2 割は各地域のニーズや受講生のレベル、関心事等に合わせてカスタマイズしたうえで実施している。

図表 18　IMF が提供する研修のテーマ



Source: 2017 External Training Brochure

図表 19　IMF が提供する研修コース一覧

テーマ	IMF 担当局	コース名称
FINANCIAL SECTOR POLICIES	MCM	Bank Restructuring and Resolution (BR)
		Core Elements of Banking Supervision (CBS)
		Current Issues in Banking Supervision and Regulation (BRS)
		Macro-Stress Testing (MST)
		Risk-Based Banking Supervision (BSO)
		Selected Issues in the Evolving Financial Regulatory Framework (FRF)
	ICD	Financial Development and Financial Inclusion (FDFI)
		Financial Market Analysis (FMAx)
		Financial Markets and Instruments (FMI)
		Financial Sector Policies (FSP)
		Financial Sector Surveillance (FSS)
FISCAL POLICY	ICD	Debt Sustainability Analysis (DSAx)
		Debt Sustainability and Debt Management for Low-Income Countries (DSLx)
		Fiscal Policy Analysis (FPA)
		Fiscal Frameworks (FF)
		Fiscal Sustainability (FS)
GENERAL MACRO-ECONOMIC ANALYSIS	ICD	Financial Programming and Policies (FPP)
		Financial Programming and Policies, Part 1: Macroeconomic Accounts and Analysis (FPP.1x)
		Financial Programming and Policies, Part 2:
		Program Design (FPP.2x
		Macroeconomic Diagnostics (MDS)
		Macroeconomic Diagnostics (MDSx)
		Macroeconometric Forecasting (MFx)
		Macroeconometric Forecasting and Analysis (MFA)
		Monetary and Fiscal Policy Analysis with DSGE Models (DSGE)
	MCM	Systemic Macro Financial Risk Analysis (MFRA)
LEGAL	LEG	Central Banking and Financial Sector Legal
		Frameworks (FLF/FSLF)

ISSUES		Current Issues in Tax Law Design Relevant for the Middle East (TLWD)
		Implementing the International AML/CFT Standards (AMLS)
		Legal Aspects of International Financial Institutions (LAIF)
		Legal Aspects of Monetary and Financial Stability (LMFS)
		Selected Issues in Fiscal Law and Governance (FLG)
		Workshop on Corporate and Household Insolvency (CHI)
MACRO-ECONOMIC STATISTICS	STA	Balance Sheets and Accumulation Accounts (BSAA)
		Compilation of Balance of Payments Statistics (BPSCG
		Cross-Border Position Statistics (CBPS)
		External Debt Statistics (EDS)
		Financial Soundness Indicators (FSI)
		Government Finance Statistics (GFS)
		High-Frequency Indicators of Economic Activity (IEA)
		International Data Standards in Country Open Data Platforms (IDS)
		Monetary and Financial Statistics-Advanced Course (MFS-A)
		Monetary and Financial Statistics-Introductory Course (MFS-I)
		Price Statistics (PRS)
		Public Sector Debt Statistics (PDS)
		Quarterly National Accounts (QNA)
		Residential Property Price Indices (RPPI)
		Securities Statistics (SS)
MONETARY, EXCHANGE RATE, AND CAPITAL ACCOUNTS POLICIES	ICD	Exchange Rate Policy (ERP)
		Managing Capital Flows: Macroeconomic Analysis and Policies (MCF)
		Model-Based Monetary Policy Analysis and Forecasting (MPAF)
		Monetary Policy (MP)
SAFEGUARDS ASSESSMENTS	FIN	Safeguards Assessments of Central Banks (SAC)
SPECIALIZED COURSES	ICD	Economic Issues in Regional Integration (ERI)
		Energy Subsidy Reform (ESRx)
		Inclusive Growth (IG)
		Macroeconomic Management in Resource-Rich Countries (MRC)
		Macroeconomic Management in Resource-Rich Countries (MRCx)
		Vulnerability Diagnostics (VDS)
SPECIALIZED FISCAL ISSUES	FAD	Fiscal Analysis and Forecasting (FAF)
		Fiscal Institutions and Fiscal Discipline (FIFD)
		Medium-Term Budgetary Frameworks, Fiscal Rules, and Fiscal Councils: Options to Ensure Fiscal Sustainability (MTBF)
		Public Financial Management Reform (PFMx)
		Reforming Fuel Subsidies (RFS)
		Strengthening Budget Institutions (SBI)
		Strengthening Fiscal Institutions and Managing Fiscal Risks (SFR)
		Tax Policy and Administration: Theory and Practice (TPAT)

Source: IMF 2017 Training Catalog

ICD の研修コース（本部実施、地域特化、オンライン）は、カテゴリーごとに難易度（初級、中級、上級者向け）が設定されており、受講者のレベルや過去の受講経歴に合わせて選択的に受講することができる。

図表 20　IMF 研修コースの難易度設定

カテゴリー	初級	中級	上級
Financial Sector Policies	・Online Course on Financial Market Analysis (FMAx)	・Financial Markets and Instruments (FMI) ・Financial Development and Financial Inclusion (FDFI) ・Financial Sector Surveillance (FSS)	・Financial Sector Policies (FSP)
Fiscal Policy	・Fiscal Policy Analysis (FPA) ・Online course on Debt Sustainability Analysis (DSAx)	・Fiscal Frameworks (FF) ・Fiscal Sustainability (FS)	
General Macro-economic Analysis	・Financial Programming and Policies (FPP) ・Online Course on Financial Programming and Policies, Part 1: Macroeconomic Accounts and Analysis (FPP.1x) ・Online Course on Financial Programming and Policies, Part 2: Program Design (FPP.2x) ・Online Course on Macroeconometric Forecasting (MFx)	・Macroeconomic Diagnostics (MDS)	・Macroeconometric Forecasting and Analysis (MFA) ・Monetary and Fiscal Policy Analysis with DSGE Models (DSGE)
Monetary, Exchange Rate, and Capital Account Policies		・Monetary Policy (MP) ・Exchange Rate Policy (ERP) ・Managing Capital Flows: Macroeconomic Analysis and Policies (MCF)	・Model-Based Monetary Policy Analysis and Forecasting (MPAF)
Special Topics	・Online Course on Energy Subsidy Reform (ESRx)	・Inclusive Growth (IG) ・Economic Issues in Regional Integration (ERI)	

カテゴリー	初級	中級	上級
		・ Macroeconomic Management in Resource-Rich Countries (MRC) ・ Vulnerability Diagnostics (VDS)	

Source: IMF 2017 Training Catalog

(2) 本部実施の研修

IMF 本部で実施される研修は、4 か国語（アラビア語、英語、フランス語、スペイン語）で提供されており、カリキュラムの大半はIMF全加盟国の政府関係者を受講対象としている。

IMF 本部のカリキュラムは、マクロ経済分析、財政政策、マクロ経済統計学等の分野を中心に設定される。

(3) 地域特化の研修

(ア) ICD 主催（RTC・RTP 実施）の研修

各地域のカリキュラムは、各地域のニーズに合わせて編成されており、各 RTC・RTP のスポンサー（加盟国政府等）と共同で設営・出資のうえ提供されている。RTC・RTP で実施される研修は、英語と開催地の母国語で提供されており、受講対象国は地域毎に定められている。

(イ) その他の地域開催研修

IMF は、RTC・RTP に加え、RTAC や他機関拠点でも、IMF の他機能局や他の研修機関と共同で研修を実施しており、2017 年は 27 コース（全て 1～2 週間）が予定されている。これらの研修コースには、招待者のみが参加できる。2017 年度は、タンザニア、メキシコ、ネパール、グアテマラ、タイ、ベトナム等で、英語（地域によりスペイン語）での研修が計画されている。

(4) オンライン研修

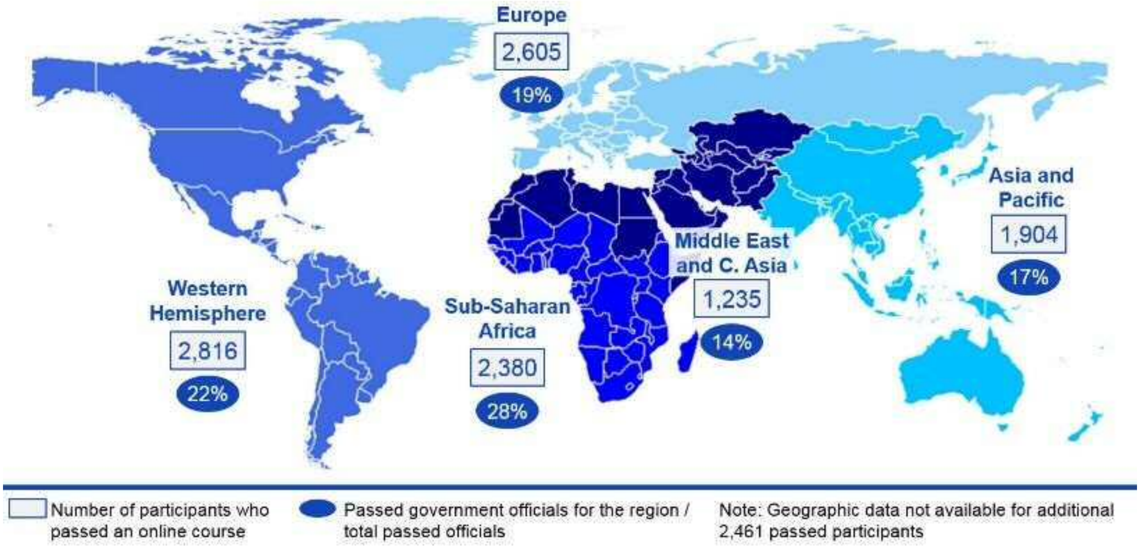
ヒアリングによると、2013 年の導入以来、3 年間で述べ約 15,800 名が受講し、合格した。ヒアリング時点(2017 年 1 月)では、約 1,200 名のアクティブユーザーがおり、受講中とのことである。場所、時間を問わず受講できることから、IMF 研修事業の拡大・グローバル化に大きく貢献している。

基本的に、対面研修の事前学習などを補完するコンテンツが多いが、大規模公開オンラインコース（Massive Open Online Courses: MOOCs）として一般向けにも公開されている。MOOCs は、3 年間で約 16,000 名が受講登録を行っており、2017 年 1 月時点では、2,000～3,000 名のアクティブユーザーが受講中の状況である。ヒアリングでは、これらアクティブユーザーのうち、75%程度が合格するであろうとの回答があった。MOOCs については、IMF 自身や研修事業の周知といった役割も期待されており、IMF に対する正しい理解を促進させるための重要なツールと見られている。

現在は 7 つのコースがオンラインで受講可能だが、対面研修の期間短縮のニーズを踏

まえ、提供コースの拡大が検討されている。

図表 21　IMF MOOC 参加者の地域分布



Source: IMF ホームページ(http://www.imf.org/external/np/ins/english/learning.htm)

全てのオンラインコースは英語で提供されており、一部はフランス語、スペイン語、ロシア語、アラビア語でも公開されている。

(5) その他

(ア) ハイレベルワークショップ、セミナー

各回 1～2 日間にわたり、10～15 名のシニアレベルの政府職員が現在の課題について協議する。各国別のマクロ経済枠組みを構築し、それを維持し予測に活用できるよう、国別のマクロ経済プログラムの策定を含む技術支援研修を実施する。

例えば、2013 年 1 月には、シンガポール研修センターでアジア太平洋地域の中央銀行、財務省等の機関の管理職を対象とした研修会議が開催されている。

(イ) 外部資金派遣人員プログラム (Externally Financed Appointee hiring program: EFA)

加盟国の公的部門職員に IMF での 2 年間の業務経験を積む機会を提供するプログラム。最大 15 加盟国の受け入れを行っており、2015 年には 4 か国から 7 名を受け入れ、合計 13 名が参加している。コストは、テーマ別信託基金を通じた加盟国の資金で賄われている。

EFA プログラムの一環として、派遣職員が RTC における研修に参加することがある。多くの場合、実際に研修を受けるというよりも、ドナー国が自国の拠出金の用途や IMF の研修事業運営状況について確認するためにオブザーバーとして参加するものである。

5.2.2 外部機関との連携

研修事業における地域別の外部機関との連携は、以下の通りである。アフリカについては、言語的な親和性もあり、旧宗主国との連携を行うケースがある。

図表 22　IMF における外部機関との連携状況

地域	区分	連携先
アフリカ	サハラ以南/北アフリカ	• African Development Bank（AfDB）
	英語圏	• Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa（MEFMI） • West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM), • South African Reserve Bank
	フランス語圏	• Central Bank of West African States (BCEAO)（セネガル） • Bank of Central African States (BEAC)（カメルーン）
	ポルトガル語圏	• Bank of Portugal
	低所得国	• Banque de France
アジア	全域	• South-East Asian Central Banks Research and Training Center (SEACEN)
		• アジア開発銀行（ADB） • 国際金融情報センター（Japan Center for International Finance (JCIF)） • 世界銀行 • Bank for International Settlements (BIS)
		• シンガポールの大学機関
西半球	全域	• Center for Latin American Monetary Studies (CEMLA)（メキシコ） • Institute of Brazilian Business and Public Management Issues (IBI) • George Washington University • Minerva Institute（ブラジル）
その他		• Arab Monetary Fund、European Bank for Reconstruction and Development • Organization for Economic Cooperation and Development • World Trade Organization
オンライン		• edX（マサチューセッツ工科大学とハーバード大学による非営利のオンライン学習プラットフォーム）
		• ベルギー政府

Source: IMF 各種資料より、NTTデータ経営研究所作成

5.2.3 受講者の選定方法

(1) 受講対象国

IMF 本部、またはオンラインで提供される研修は、全 IMF 加盟国を対象としており、RTC の研修プログラムは、各地域内の IMF 加盟国が対象となる。(例:アジア地域は 39 の IMF 加盟国を対象とする)

(2) 受講対象者

ICD の研修プログラムは、原則として、各参加対象国の政府関係者(財務省職員、中銀職員、金融当局、統計局、経済局等)のみを対象とする。コース内容によっては、国有企業の職員等にも受講資格が与えられる。

国際機関(米 USAID、欧州復興開発銀行等)職員の受講も認められているが、受講に係る費用(渡航費、宿泊費等)の実費は受講者の所属機関が負担することが定められている。

国有企業や国際機関からの受講者については、席数が限られているほか、政府関係者が優先される。

受講希望者は、オンラインで受講申請を行い、ICD が申請内容をもとに選考を行う。研修プログラムごとに、テーマと職務の関連性が高いほど優先的に受講できるように配慮がなされる。

対面での研修プログラムに関しては、その需要が高いことから、選考の過程において過去の受講経歴も考慮される。なお本部における研修受講者は、原則として次の本部実施研修の受講申請までに 2 年の期間を要する。

RTC・RTP における研修プログラム受講者は、原則として、別の拠点で同一プログラムを受講することはできない。

受講申請にあたって、受講希望者の所属する政府・機関による推薦状(Nomination Form)の提出を義務付けられている。推薦状では、受講希望者について以下の条件を保証する必要がある。

- 受講期間中の給与支払い(regular pay)
- 受講期間中に他の一切の業務からの免除
- 受講後、通常業務へ復帰した際、受講前と同様またはそれ以上のポジションへの復帰の保障

その他、コース毎に学歴(例:学士号取得)や現在の職務と研修内容の関連性、語学力等の受講資格が定められている。なお、一部のコースについては、IMF の研修担当局から対象組織への招待ベースのみで受講が可能となっている。

5.2.4 受講における費用負担

ICD が運営する研修は、本部・地域開催ともに無償で提供されている。受講者の渡航、宿泊、コース期間中の日当等受講に係る費用は、ICD が負担し、受講者及び受講者の所属機関のコストは発生しない。

ただし、前述の通り、国際機関職員など対象者以外の受講希望者については、受講希

望者の所属機関が受講にあたっての実費を負担（Self-financed）する必要がある。
オンライン研修については、無償で提供されている。

5.3 研修プログラムの企画手法

5.3.1 研修プログラムの設定に対する考え方

IMF の研修プログラムは、主に同組織の技術支援（法規制の整備、政策策定）を提供した加盟国に対し、さらなるニーズや実際の政策に基づいたコースや、実践的なワークショップ、セミナーを通じ、経済情勢の分析力や効果的な政策を策定・実施する当局関係者の能力を高めることを前提にプログラムを設定している。技術支援と研修の相乗効果を活かすため、研修のカスタム化を進めており、一部地域（東アフリカ共同体）において試験的に実践している。

5.3.2 研修プログラムの設定手法

(1) 研修コースの定員について

IMF 本部にて実施される各研修コースは、本部の施設及びリソース（講師等）の制約上 40 名程度の定員数に対して、多くの場合、500 件以上の受講申し込みを受ける。RTC において本部同様のコースを提供することにより、各地域向けに研修内容をカスタマイズできることのほか、より多くの受講希望者へ研修を提供することが可能となっている。地域研修コースの定員数は、平均 30 名である。

(2) 受講期間の設定について

ICD は、一部の高度専門コース（1 週間）や統計学コース（4 週間）を除き、受講期間を 2 週間に設定している。過去には、6 週間や 3 か月にわたる研修コースも提供していたが、年々受講期間を短縮する傾向にある。一日の受講時間は 9:00～17:00 である。

オンラインコースは、受講のための事前学習や予習に活用されている。長期間職務を離れる受講者や所属機関の負担を考慮し、今後はオンラインコースのさらになる活用範囲拡大やコース内容の見直しを通じて、実際の受講期間を 2 週間から 1 週間へ短縮することを検討している。現在も、地域開催コースについては、2 週間のカリキュラムを 1 週間に編成・実施することがある。

(3) 研修テーマの選定、ニーズの抽出方法について

各地域における研修のニーズは、以下の通り様々な方法で識別され、研修テーマ選定の際のインプットとなるが、最終的に、その多くは ICD 担当者個人による経験に基づく判断となる。

特に IMF 第 4 条協議におけるヒアリングの中で、研修に対するニーズを抽出することもと近年進めている。

- 各地域の調査分析を担当する他の機能局に所属する IMF エコノミストからの情報共有

- 半年毎の研修ディレクター会議における各国・地域のニーズ検討協議
- 各地域の政府関係者と日常的な交流のある現地 IMF スタッフからの情報共有
- 地域のニーズ調査プロジェクト
  - IMF は、SARTAAC 立ち上げに際し、SARTAAC における研修プログラム対象国のニーズ調査プロジェクトを、現地ヒアリングを含め 1 か月に渡り実施した。
- 過去の受講者及び所属機関を対象とした 3 年ごとのフォローアップアンケート
  - アンケート項目は ICD 側で作成するが、アンケート調査の実施自体は外部機関へ委託している。
- 受講修了時アンケート(代表的な項目は以下の通り)
  - 「このコースを他に人に推薦したいと思いますか」
  - 「このコースで学んだ知識やスキルを、実際に職場で活用できると思いますか」
  - 「このコースの内容は、あなたの職務と関連性の高いものでしたか」

このほか、受講者が受講申請書に記載した申請動機や職務経歴等も、ニーズの識別やコンテンツの企画に活用されている。

(4) 近年関心が高い研修テーマや、ニーズが確認されている領域

近年は、金融分野全般への関心の高まりから、ICD においては「マクロ経済と金融の関連性」等のテーマに関する研修コースの需要が増加している。このほか、「マクロ構造」「フィンテック」「シャドーバンキング」等の個別テーマが、最近のトレンドとして関連するコースで取り上げられている。

これまでに、ニーズの高まりから研修コースのテーマへと発展した個別領域は以下の通りである。

- 包括的経済成長(Inclusive growth)(金融発展(financial development)、金融包摂(financial inclusion)などのコーステーマへと発展)
- 公的財産管理(Public Financial Management: PFM)
- 歳入の流動性(Revenue Mobilization)
- ジェンダー不平等性(Gender inequality)
- 通貨統合(Currency integration)
- マクロプルーデンス政策(Macro prudential policies)
- マクロ—経済連動性(Macro-financial linkage)

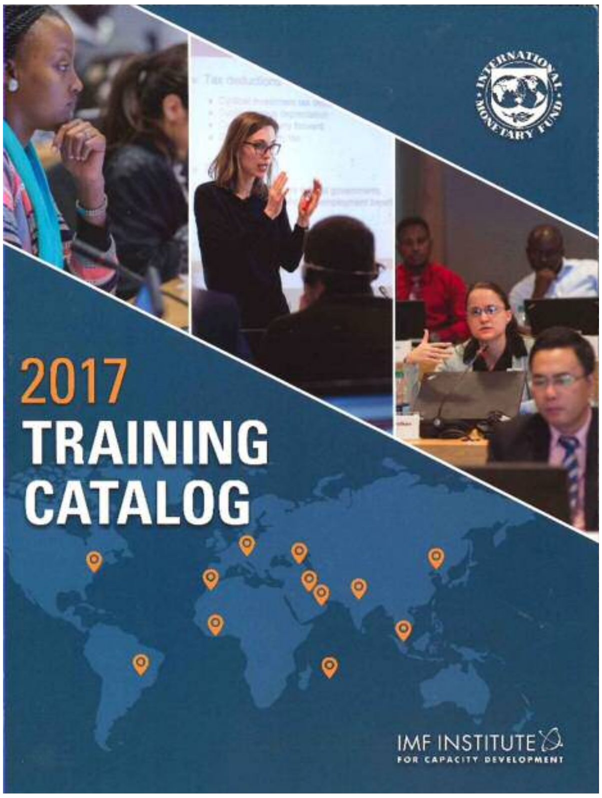
5.3.3 研修プログラムの広報活動

IMF による研修プログラムは、IMF のサイトにて、オンラインカタログとして 1 年先のコースが告知される。カタログ公開後、優先順位の見直しや、ニーズの変化を反映したうえで、オンラインで開催スケジュールが発表される。

受講生の募集は、年次コースカタログ(印刷版及びオンライン版)通じて随時行っている。この他、ソーシャルメディア(Facebook、Twitter、LinkedIn)や、各 RTC トレーニング・ディレクターから過去の受講者・受講者の監督者を対象とした 4 半期ごとの e メールによるコ

ース案内等も行っている。

図表 23　IMF のトレーニングカタログ



但し、上記の周知活動は、いずれも過去の受講データに依存する方法であり、ICD では、新たな受講者へのリーチを広げることを課題としている。現在、Resident Representative を通じ、より広範な対象者・対象機関へ情報を発信できる取り組みが検討されている。

オンライン研修（一般人も受講可能な MOOCs）のマーケティングは、プラットフォーム提供者である EdEx を通じて行われている。

5.4　研修プログラムの評価手法

5.4.1 プログラム受講者による評価、分析

プログラムの評価は、研修サイクルを通して定期的に実施されている。

受講者本人に対しては、受講前後で同じテスト（20～30 問程度の多肢選択クイズ）を実施し、研修内容の理解度を定量的に把握するとともに、コース修了直後のアンケートを通じて習熟度や反響を確認している。加えて、12～18 か月後にアンケート調査を行い、習得した知識等の活用状況について確認している。なお、受講前のテスト結果は、受講生の現状レベルを図る目的もあり、必要に応じて研修内容やスピードの調整を行うこともある。

なお、現在、IMF は、受講者に対するコース終了後のアンケートがより効果的なフォロ

ーアップ活動となるよう、見直しを行っている。ICD 評価担当者によると、コース修了の 12〜18 か月後に実施していたアンケートを、コース修了の 3〜6 か月後へとタイミングを変更し、以下のような、より具体的なアンケート項目の追加を検討しているとのことである。

- 自組織において、研修で習得した知識・スキルの活用度合いを確認する項目
- コースを通じて利用方法を習得したツールや手法の活用状況を確認する項目
- 自組織において、研修で習得した知識・スキルの活用にあたっての阻害要因（barrier）や実現要因（enabler）を確認する項目

また、受講者の所属組織に対しては、コース修了後 12〜18 か月後、及び 3 年ごとのアンケートを通じ、プログラムの効果や今後の需要把握を調査・分析している。

5.4.2 プログラム実施者による評価、分析

能力開発事業の評価にあたっては、IMF が実施する内部評価、及び外部委託による独立評価のいずれも実施している。

技術支援・研修プログラムへの最大のドナー国である日本の資金拠出に基づく外部評価においては、以下の評価、分析が行われている。

(1) データの編集・分析

IMF の文書およびデータベース（プログラムの成果評価、およびプログラムのコスト・活動に関するデータを含む）。

(2) 現地視察、インタビューおよび所見

IMF 本部および受益国 4 カ国（シンガポール（シンガポール地域研修所（STI））、インドネシア、フィリピン、およびカンボジア）における職員・専門家に対するインタビュー。

(3) 関係者へのアンケート

IMF は、これまでに、技術支援プロジェクトの各担当部局の責任者による自己評価は実施しているが、研修機関や活動に関する定期的な自己評価は実施していないことが、2014 年度の独立評価報告書（日本が資金拠出し IMF が全世界で実施する技術支援活動に関する報告書）において指摘されている。同報告書においては、戦略、構造、運営、および成果を定期的に評価することが有益であり、具体的な評価方法案として以下が示されている。現在、当該指摘に対し、後述の Results-Based Management フレームワークを用いた ICD 事業全般に関する総合的な評価を実施すべく取り組みを進めている。

5.4.3 評価結果の活用手法

IMF は、ICD における技術支援及び研修事業の評価に当たり、共通評価フレームワーク（Common Evaluation Framework：CEF） 及び結果重視マネジメント（Results-Based Management：RBM）の導入に取り組んでいる。RBM が、比較検証可能な共通項目・指標で各取り組みのパフォーマンスのモニタリングに活用されている一方で、CEF を用いたプロジェクト別評価は、RBM による効果測定結果の詳細分析や、改善策の策定に活用される。

RBM は、技術支援プロジェクト及び研修プログラムのライフサイクルを通して、継続的に管理・モニタリングするアプローチである。プロジェクト(またはプログラム)マネージャーが、予め定義された共通項目を用いて実施結果を管理し、実施後の効果を測定する。RBM を活用した、各取り組みの管理・モニタリングを通じて、研修プログラムのコース設計、提供、受講者選定等の改善点の特定を図っている。

CEF は、個々の活動内容に適切な評価項目を柔軟に追加・編成することができることに加え、共通のコアが存在することにより、個別活動の組織横断的な比較検証を可能とする。

ICD における研修効果測定のための CEF は、カークパトリックモデル[7]に基づく、以下の 4 ステップで構成されている。

i. ロジカルフレームワークによる目的や達成に向けてのステップの整理
ii. 当該活動を実施しなかった場合に想定される事象の確認
iii. 経済協力開発機構（Organisation for Economic Co-operation and Development：OECD）の開発援助委員会（Development Assistance Committee：DAC）による国際的な ODA 評価の視点である「DAC 評価 5 項目」（妥当性（relevance）、有効性（effectiveness）、影響（impact）、効率性（efficiency）、持続性（sustainability））に基づく評価
iv. DAC 評価に基づく評価結果の分析、改善策の策定

5.5 研修プログラムの修了者に対するフォローアップ手法

5.5.1 研修プログラム修了者への期待

IMF は、研修プログラム修了者に対し、所属機関における知識の共有・活用を第一の期待としながら、コース修了後 12～18 か月後、及び 3 年ごとのアンケートを通じ、プログラムの効果や今後の需要把握を調査・分析している。

フォローアップアンケートは、職務における習得知識・スキルの活用状況の把握に用いられる。アンケート回答有無やその内容は次回受講申請時の選考の際にも考慮されるため、100%に近い回答率を誇る。

5.5.2 プログラム修了者とのネットワークの維持・強化施策

(1) 対面コースのネットワーク

修了者と ICD 講師は、eメール等の手段で個別に交流や質疑応答等を行っている。この他、各 RTC では修了者のデータベースを維持・運営している。

またヒアリングでは、受講者・修了者は、SNS を活用し、独自のネットワークを形成する

---

[7] ドナルド・ L・カークパトリックが 1975 年に提唱した、研修の効果測定方法。研修効果は測定レベルを 4 段階で評価する理論である。レベル 1 からレベル 4 の 4 段階（Reactions：反応／Learning：学習／Behavior：行動／Results：結果）で測定が可能であると提唱している。

傾向にあるとの意見があった。

(2) オンラインコースにおける受講生ネットワーク

オンラインコースについては、受講中に受講生同士や講師との交流の場としてディスカッション・ブログが用意されている。

5.5.3 プログラム修了者とのネットワークの活用方法

ICD 講師が、eメール等の手段で修了生から IMF の事業や支援に関する問い合わせを受けた場合、適切な回答や対応が可能な IMF 担当局へ繋げる橋渡しを行っている。このようなコミュニケーションから、潜在的な研修、技術支援のニーズが認識される場合もある。

また、前述した RTC の修了生データベースでは、受講コース履歴、受講生のレベルアップだけではなく、昇進状況等の管理・把握も行われており、4 半期毎のコース案内等マーケティングにも用いられている。