

2014.7

海外危機管理情報 <2014 No.1>

～大学に求められる海外危機管理～

はじめに

近年、社会経済のグローバル化に伴い、国際的に活躍できる人材の育成が求められていることから、多くの大学が学生の海外留学を積極的に支援している。しかし同時に、海外留学した学生らが、現地で様々な事件、事故に巻き込まれるリスクも増加している。資料 1 は、邦人学生が海外で巻き込まれた事件、事故の統計である。

資料 1：邦人学生が海外で遭遇した主な事件・事故（公開情報をもとにインターリスク総研作成）

発生年月	事案概要
2013 年 9 月	トルコ中部の観光地カッパドキアで旅行中の日本人女子大生 2 名が暴漢とみられるトルコ人の男に刃物で刺され、1 名が死亡した。
2012 年 8 月	日本語を教えるボランティア活動に参加するために、単独でルーマニアへ渡航した日本人女子大生が、深夜にブカレスト空港に到着し、駅までタクシーで向かう予定だったが、声をかけてきた男と一緒にタクシーに乗車した。二人は途中でタクシーを降り、森で性的暴行を加えられ、殺害された。
2011 年 7 月	交換留学生として台湾に滞在中の日本人女子大生が、友人宅へ向かう途中で、タクシー運転手に「送ってあげる」と声をかけられてタクシーに乗ったところ、山間部へ連れ去られ、性的暴行を受けた。
2011 年 2 月	ニュージーランドの南島クライストチャーチ近くで M6.3 の地震が発生。日本人留学生 28 名が死亡。
2003 年 11 月	中国・西安の西北大学の文化祭で日本人留学生 3 人と日本語教員 1 人が演じた寸劇の内容に憤激した 1000 人以上の中国人学生が翌日から謝罪を求める抗議デモを始め、一部は日本人留学生の部屋に乱入。デモは、街頭で市民を巻き込んで数千人規模に発展し、市内の日本料理店に投石したり、日本製品の不買運動に至った。
1992 年 10 月	米国ルイジアナ州に留学していた日本人の高校生が、ハロウィンで間違えて別の家を訪れたため、家人から侵入者と疑われ、銃を突きつけられて「Freeze」と警告された。しかし、「Freeze」の意味が解らず、微笑みながら接近したため、発砲され、出血多量により死亡した。

上記は邦人学生のプライベートでの事件・事故も含んでいるが、当然邦人留学生にも想定されるリスクといえよう。

1. 大学における海外危機管理の必要性

(1) 安全配慮義務

留学生が海外で事件、事故に遭った場合、所属大学にはいかなる責任が生じるのだろうか。

まず、法的には、大学と学生の間には在学契約が成立しており、同契約に付随して、大学は学生に対して安全配慮義務を負うと考えられている。

留学の場合、大学による教育の一環ではあるが、物理的な距離の問題もあるため、大学が国内

と同様の管理・監督を行うことは容易ではない。また、旅行代理店へ旅程の企画等を委託した場合、旅行代理店に法的責任が発生することもあると考えられる。

しかし、以上をもって、大学が完全に法的責任を免れるものではない。大学・学部によっては、学生の完全な自由意思ではなく、留学を事実上単位修得の要件にするケースもあるし、学生は社会人に比べ、リスクに対する意識も希薄になりがちである。このため、留学生が危機に見舞われた際に、「学生の自己責任である」と安易に断じることができないと考えるべきである。少なくとも、渡航先において想定されるリスクや当該リスクへの対策状況の確認など、学生の安全を確保するための合理的なレベルの支援が大学には期待されるであろう。

(2) 社会的責任

法的責任の有無・程度は別にして、大学としての社会的責任も考慮すべきである。万が一、リスクの高い地域に、安全性の確認や安全対策の指示等を十分行わないまま留学させた、有事の際の支援が不十分であった、等の事情があれば、大学の姿勢が安全軽視だと批判されかねない。結果として、大学の留学事業そのものの持続可能性を損ね、国際的に活躍できる人材の育成という大学の社会的使命を果たしえないことになりかねない。

企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）という言葉が一般的になって久しいが、同様に大学（University）の社会的責任を意味する「USR」という言葉も存在する。2010年に策定されたISO26000は、「組織の社会的責任」を意味するSRの国際規格であり、大学として社会的責任を果たすことは、国際的潮流に照らせば、今や当然のことといっても過言ではない。

2. 大学における危機管理の特性

近年の海外における事件・事故の増加を受けて、多くの企業が危機管理態勢の強化に動いている。

しかし、同様の動きが大学にもあるかといえば、まだ十分ではないというのが実状である。企業に比して、大学における取組を進めにくい背景としては、以下のことが考えられる。

まず、そもそも基本的な危機管理態勢が整備されていないことだ。企業であれば、内部統制システムの整備が会社法等で義務付けられており、程度の差はあれ、何らかの危機管理態勢を整備している。多くの企業は、これを海外において発生する危機に適用することで、態勢を整備している。しかし、大学の場合、そもそもベースが不十分なケースが少なくない。具体的には、企業に比べて組織的対応に慣れていない、リスク管理・危機管理に精通した要員が乏しいなどの実状が存するのである。

次に、学部ごとの「縦割り」傾向の強さが挙げられる。一見、いわゆる事業部制やカンパニー制を有する大企業と同様にも思えるが、企業であれば経営に重大なインパクトを及ぼす危機の発生時には、経営者によるトップダウンで全社的な危機管理対応を行う。一方、大学では事情が異なり、例えば、法学部の教員が人事異動によって経済学部の教員になることは通常考えにくく、組織間の人材の流動性という点でも、全学的な危機管理対応の障害となってしまうのである。

大学の危機管理を考える場合、かかる特殊性を踏まえて考えることが必要である。

3. 大学に求められる取組

(1) 全体像

まずは、「何から」手を付け「どこまで」実践すれば良いのか、という取組の全体像を明確にすることが求められる。

そのためにも、自校の危機管理態勢について、現状評価することをお奨めする。現状評価によって、取組に当たっての様々な課題（取組を実践するための組織体制をどのように考えればいいのか、各学部の理解を得られるか…等）が浮き彫りになり、今後の取組を効率的に進めることが可能となる。

次のステップとしては、現状評価の結果を踏まえて今後の中長期的な取組計画を描くことをお奨めする。評価により明確になった課題は、決して一朝一夕に解決できるものではない。従って、短期的に全てを解決しようとするのではなく、中長期的な計画を描くことが得策であるし、取組に関する関係者のコンセンサスを得られやすい。

評価の切り口、視点等の客観性を確保し、また効率的に進めるためにも、外部専門家を活用することが望ましい。

資料2：中長期ロードマップのイメージ

		課題	取組項目（To Do）	実施タイミング							
				2014年度			2015年度				
				4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	
危機管理	全般	危機全般に共通する規程・体制の整備	危機管理規程、危機管理体制に関する事項を改訂する。 危機管理対応に関するメンバーに対する規程・体制について周知徹底する。	○							目指す状態 全校共通の危機管理に関する規程、マニュアルが整備され、職員に周知徹底されている。 緊急時の通報・情報共有については、統一基準が共有され、報告遅れが生じない体制が構築されている。 緊急時の広報対応の留意点をまとめたマニュアルが作成されるとともに、想定シナリオに基づいた危機管理シミュレーショントレーニングを実施することで、緊急事態への対応メンバーのノウハウが確立されている。
		全学共通の危機レベル設定と報告ルールの整備	危機管理マニュアルを新規に作成する。	○							
		危機発生時の広報対応の強化	危機管理広報マニュアルを新規に作成する。								
			危機管理シミュレーショントレーニング（模擬記者会見を含む）を実施し、対応の実践力を養う。								
	海外危機管理	海外危機管理マニュアルの周知徹底	海外留学生向け説明会資料を作成する。	○							
			学生向け説明会（オリエンテーション）を実施する。								
			教職員（海外への引率）向け説明会資料を作成する。	○							
			教職員向け説明会を実施する。								
		緊急時対応計画の策定	重大リスクのシナリオによる緊急時対応計画を策定する。			○					
		既存関連マニュアルの改訂	教職員の海外出張・赴任に伴う危機管理対応マニュアルを改訂する。			○					
			受入留学生に関するマニュアルを新たに整備する。								

目指す状態										
全校共通の危機管理に関する規程、マニュアルが整備され、職員に周知徹底されている。 緊急時の通報・情報共有については、統一基準が共有され、報告遅れが生じない体制が構築されている。										
緊急時の広報対応の留意点をまとめたマニュアルが作成されるとともに、想定シナリオに基づいた危機管理シミュレーショントレーニングを実施することで、緊急事態への対応メンバーのノウハウが確立されている。										
危機管理に関する規程・要項および各種マニュアルの内容について、周知徹底するための定型ツールが作成され、その説明が対象者に対して漏れなく定期的に開催されている。										
想定される主要な危機シナリオパターンに対応した計画が策定され、計画通り実行するための課題が解決され、実効性が確保されている。										

(2) 組織体制

組織体制を考える上でぜひ押さえておきたいポイントを挙げるとすれば、以下の3点であろう。

①危機情報を早急に把握し、学長等のトップ層まで伝達する仕組みが確保されているか

例えば、明らかに危機であるとまではいえなくとも、危機の端緒を認識した時点で迅速に報告できるように報告基準を明確にしておく、直接の報告先が不在等の場合により上位の役職者に報告できるルートを定めておく、などの工夫が考えられる（図4参照）。

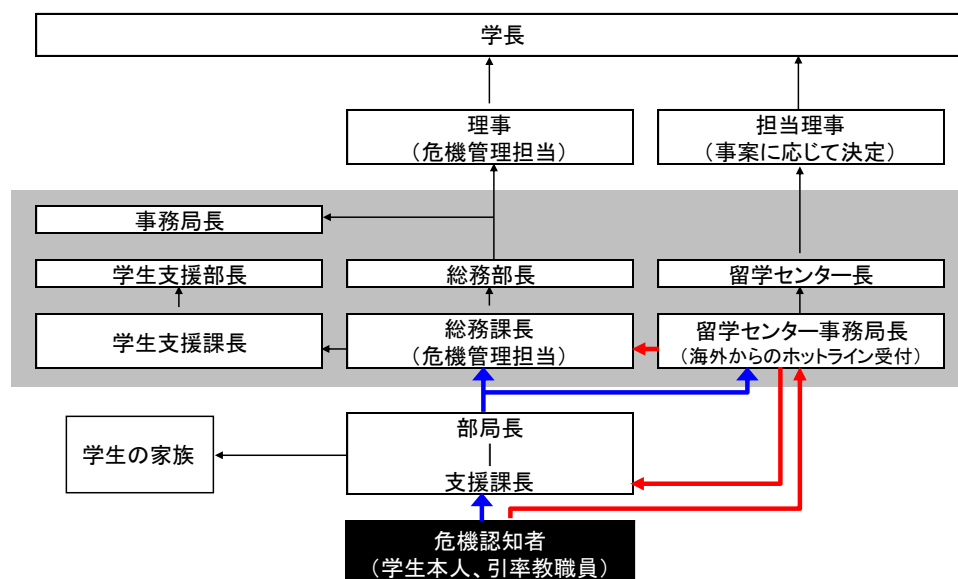
②緊急時対策本部等の危機管理組織について、設置・解散基準、要員、役割・権限などが明確に定められているか

大学において危機管理組織を整備する上でのネックの一つが、前述した学部ごとの「縦割り」である。全校の危機管理を所管する組織を予め特定し、事務局としての然るべき権限（関連組織の招集など）を付与することで、危機のレベルを問わず、所管組織に第一報が入り、同組織の旗振りの下に初動対応を行う仕組みを整備することが重要である。

③学外の専門家ネットワークを持っているか

学外のネットワークを確保しておくことで、自校に無いノウハウや意思決定の客観性、合理性を確保することができる。

資料3：連絡体制のイメージ



(3) ルール、マニュアルの整備

危機が発生したときに、「誰が」「どのように対応するか」をルール化しておくことは必須である。こうしたルールは、まず「規程」という形で定めることになるが、規程だけでは、職員にせよ学生にせよ、その内容を十分に理解することは余り期待できない。このため、規程をベースに、「誰が」「何を」すればよいかを図表等も活用し、分かり易く解説したマニュアルやハンドブックを整備しておくことも必要となる。

「机上で作成した規程、マニュアルが機能するのか？」との疑問もあろうが、少なくとも属人的な経験則のみで、想定外の危機に適切に対処することは極めて難しい。上記の疑問は、マニュアルの要否というより、マニュアルをいかに機能させるかの問題であり、これについては後述する。

また、マニュアルと言っても、対象や目的によって、下表のとおり複数の種類が考えられる。相互の整合性に配慮しつつ、いずれについてもマニュアルを整備することが望ましい。

対象・概要	主な記載内容
緊急時対策本部向け危機管理マニュアル	(2)の組織体制に記載した事項や、対策本部における時系列のTO DOリストなど。 (図5の例1参照)
留学生所属学部向け危機管理マニュアル	危機発生時の初動対応・留学生とのコミュニケーションや、派遣先教職員の現地における対応、安全確保など。
海外への留学生向けマニュアル	海外生活の心得、現地で想定される危機に対する平時からの留意点、緊急時対応など。 (図5の例2参照)

なお、未成年者を含む学生は、社会人に比してリスクに対する意識が希薄になりがちであることから、学生向けのマニュアルについては、現地で想定されるリスクの特性、対策の必要性・重要性などを分かり易く解説する工夫も必要となろう。

さらに近年は、海外からの留学生を受け入れるケースも増えている。日本は外国に比べ治安が良いとはいえ、日本の文化・習慣等に慣れていない留学生にとっては日本人が想定していないトラブルに巻き込まれるリスクもある。このため、受け入れ留学生を対象としたマニュアルの整備も検討されるべきであろう。

資料4：各種マニュアル構成のイメージ

<例1：緊急時対策本部向けマニュアル>

1. マニュアルの目的
2. マニュアルの位置づけ
3. 基本方針
4. 対応方法・基準
 - (1) 報告すべき危機の範囲
 - (2) 報告ルート
 - (3) 危機レベルの判定・対策本部設置基準
 - (4) 渡航・退避基準
5. 危機別対応要領
 - (1) 誘拐・脅迫の場合
 - (2) 病気・事故の場合
 - (3) テロ・紛争の場合
 - (4) . . .
6. 関連資料等

<例2：海外への留学生向けマニュアル>

1. 海外渡航前の留意事項
 - (1) 渡航前の安全対策
 - ・オリエンテーションへの参加
 - ・健康診断・予防接種
 - ・海外旅行保険の付保
 - (2) 入国時の留意点…
2. 現地での生活上の留意点
 - (1) 健康管理
 - (2) セキュリティ対策…
3. 海外で想定される危機と対応
 - (1) 交通事故
 - (2) 感染症
 - (3) テロ . . .
4. 緊急時対応
5. 家族の心構え

(4) 海外への留学生向けのサポート

大学として安全配慮義務を果たすという観点からは、平時はもちろん、実際に事件・事故が発生した場合においても海外留学中の学生向けのサポートを行うことが不可欠である。(3)で述べた学生向けマニュアル策定も、その一つといえる。

しかし、マニュアルを渡すのみで、以後の対応を学生個人に委ねてしまうのでは、対策として不十分である。大学としても、有事に海外への留学生に対してどのような対応を行うのか、危機管理マニュアルや個別の危機ごとの緊急時対応計画にて定めることが不可欠である。実際に定めるべき内容としては、以下の事項が考えられる。

・留学生の安否確認

※前提として、学生の渡航情報を把握しておくことが必要となる（特に、学生が協定校以外に自主的に渡航する場合）。

- ・留学生の避難場所や当座の生活物資の確保
- ・日本との連絡手段の確保
- ・医療機関の紹介、医療搬送
- ・現地への要員等派遣
- ・留学中止の判断、緊急帰国の手配
- ・留学生本人および家族の精神面のケア

以上のサポート、特に医療関係のサポートについては、日本に比べ費用が高額になることが多いため、海外旅行保険への加入も検討すべきである。但し、保険が適用されないケースもあることや、保険会社によって付帯サービスの内容が異なること等から、同保険で不足する部分は、大学として補完的なサービスの活用も検討しておくべきである。

また、海外生活には多くのリスクが伴い、日常的にトラブルに巻き込まれる可能性もあること

から、学生が平時から相談できる窓口を整備していくことも必要である。当然時差の問題等もあるので、学内の相談窓口だけでは対応できない場合もある。この場合、相談窓口を支援する専門業者との契約が必要になろう。

(5) 周知徹底

(3)のルール・マニュアルを対象者に確実に周知徹底することによって、はじめてマニュアルの実効性も確保される。

周知徹底の手法は様々である。

留学生向けマニュアルであれば、オリエンテーションなどで説明することは必須である。また、携帯カードなど、持ち運びが容易で、必要に応じすぐに参照できるツールも有効である。大学によっては、留学先からでも容易にアクセス・相談できるように、学内の専用 WEB を設け、マニュアル類を掲載するケースもある。

対策本部向け危機管理マニュアルでも、関係者に役割分担を理解させる意味で、説明会などを行っておくことが望ましい。

さらに、ルール・マニュアル類が有効に機能するかを確認するための、実践的なトレーニングを行うことが重要である。トレーニングの仕様には幅があり、簡易シナリオを付与して机上で検討を実施させる形式、記者会見の部分のみを疑似体験するメディアトレーニングなど、比較的簡便に実施できるトレーニングもあるが、ここでは「危機管理シミュレーション」の実施を推奨する。

「危機管理シミュレーション」では、シナリオをブラインドとし、刻一刻と変化する状況の中で、対策本部が対応を検討する。検討を踏まえ、模擬記者会見を実施する場合もある。より実践的な対応の疑似体験となるため、教職員のリスク感性の向上が期待される。

終わりに

留学生の数は今後一層増加し、渡航先も多様化すると想定される。これに伴い、リスクも増大し、かつ複雑化することになるだろう。

また、少子化による国内学生数の減少に伴い、海外からの留学生受け入れも増加すると考えられる。国内外を問わず、留学生が事件・事故に巻き込まれ、大学として迅速かつ適切な緊急時対応を行うことは、大学事業の継続のためにも今や必須といえる。

取組の進んでいる大学、取組の途上にある大学のいずれも、それぞれの現状に応じて取り組むべき課題を明確にし、着実に態勢を強化していくことが求められる。

以 上

(事業リスクマネジメント部 CSR・法務グループ 上席コンサルタント 高橋 敦司)

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。

海外危機管理に関しても、以下のようなコンサルティング・セミナー等を実施しております。

これらのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 事業リスクマネジメント部（CSR・法務グループ）

TEL.03-5296-8912 <http://www.irric.co.jp/>

<海外危機管理コンサルティングメニュー>

Phase 0 取組準備

現状評価・グランドデザインの策定

Phase 1 態勢整備

- (1) 危機管理基本規程の策定
- (2) 海外安全対策マニュアルの策定
- (3) 留学生向けマニュアルの策定
- (4) 危機管理広報マニュアルの策定

Phase 2 個別リスク対策

- (1) 緊急時対応計画の策定

Phase 3 周知徹底

- (1) シミュレーショントレーニングの実施
- (2) 留学生・派遣教職員向け研修の実施

不許複製／©株式会社インターリスク総研 2014