

【論考】

日本人学生の海外危機管理について

-大学の危機管理担当の経験から-

Promoting Japanese Students to Go Abroad: Experiences and Perspectives from a University Risk Manager

長崎大学教授、滋賀大学監事 須齋 正幸

SUSAI Masayuki

(Professor, Nagasaki University/ Auditor, Shiga University)

キーワード：自己責任、情報共有、留学支援

1 はじめに

学生の海外における危機管理の基本は、自己責任を自覚することから始まります。危機事象に遭遇し、被害を受け、コストを払うのは自分であることを自覚することで、事前の準備が実効的に行われることを銘記すべきでしょう。最善の危機管理は、危機事象の発生を未然に防ぐことであり、事前の十分な準備によってその生起確率を低下させることができるのです。しかし、その可能性をゼロとすることはできません。したがって、学生、組織ともに危機管理が重要となるのです。

この「自己責任」とは、学生だけに係ることではありません。送り出す組織、家族にとっても必要な概念です。危機事象が生起しないように本人、送り出す組織、家族が努力しなければなりません。個人での情報収集には限度があるため、組織的な支援が重要です。不幸にも危機事象が生起してしまった場合、送り出した組織が組織的に学生や家族をサポートするという責任感を持って活動しなくてはなりません。責任回避や責任転嫁は、事態を好転させることはなく、自らの社会的信用も棄損してしまうのです。

本稿では、学生の事前の準備、事前教育等については触れません。事前教育については一定の蓄積がなされているものと思われるためです。危機事象への組織的な準備は十分とは言えない状況ではないでしょうか。したがって、これまでの私の経験を踏まえ、組織としての準備、対応に重点を置いて稿を進めることとします。

2 危機事象は予期せぬところで発生する

大学本部からの連絡を受けたのは、学会出席のため宿泊していたホテルでした。長崎大学の大学院生がエチオピアで拉致され、この情報が翌朝報道される、という内容であり、速やかに大学に戻るように、との指示を受けました。翌週月曜日の理事の辞令交付以前にこのような事態に直面することになったのです。この直前、本学の卒業生である下村先生のノーベル賞受賞の発表があり、役員としての激動の任期の始まりでした。

事前の準備や経験もないまま危機事象に対応しなければならない、という表現が適切でした。報道が日本中を駆け巡ると、多数の記者が大学を取り巻き、考えられ得る限りの関係者に接触を試み、大学としての公式な発表とは関係なく、当該大学院生が本学の学生であるとの報道がなされました。対応の詳細をこの場に記すことはできませんが、大学としては、最後まで一貫して「同名の大学院生は本学に在学しているが、本学の大学院生であると直接確認することはできていない」との立場を堅持しました。殺気立った記者から「当該学生は長崎大学の所属である」との言質を引き出すための厳しい質問に囲まれた際には、足のすくむ思いであったことは今でも覚えています。「教育機関のくせに自分の大学の学生かどうかわからないのか」、「それでも教育者なのか」など、挑発的な質問が次々に飛んできましたが、学生の安全を最優先に考え、大学の方針に沿った回答を繰り返したのです。

我々が入手していた情報、我々が発信すべき情報など、「情報こそが危機管理を実際に行う上でのキーワードである」がこの経験から得た重要な教訓の一つでした。後に、外部業者による危機管理研修が実施されたのですが、その研修内容が我々の経験とは全くと言ってよいほど乖離しており、本件に係った執行部のメンバーはその内容の非現実さに驚き、困惑しました。研修の最後に、「執行部の態度が不誠実であった」と講評されましたが、「経験に裏打ちされていない研修内容では、実際の危機管理では役に立たないのでは」と感じていました。危機管理の研修、海外危機情報の収集や支援など、外部に委託するのが一般的ですが、委託先は十分吟味して選択することが大切です。

この経験から、意思決定に際しては十分かつ正確な情報の取集・把握が重要である一方で、それは非常に困難であること、意思決定の権限と責任の明確化、危機に対応する基本方針の策定、そして対応するチーム内はもちろんのこと組織内での情報共有の困難さ、などを強く感じました。たとえば、ワンボイス、という言葉の意味も正確に理解しておらず、情報発信は既定の経路（担当者）で行うべき、という程度の理解でした。本来は「組織のどのメンバーからも同じ情報を発信できる環境を整備する」という意味であると学んだのは、この後、長崎大学が建設計画を進めているバイオセーフティーレベル4（BSL-4）の研究施設の設置準備の責任者を務めていた過程でした。

以下では、大学という一般企業とは統治制度が異なる組織において、日本人学生の海外危機管理にどのように対処することが大切であるかを考えていきたいと思います。

3 危機管理に係る基礎的な事項

危機事象の認知、分析、評価、対処、そしてその評価とフィードバックという過程が危機管理の一般的な手順です。

学生の拉致という危機事象への対応の第一の問題は、事象事態を認知しておらず、結果として危機事象が生じた際に混乱をきたしたことです。ソマリアという危険な地域に近接する場所に学生が長期間滞在する、という情報を組織的に共有しておらず、事前教育についても組織的には行っていませんでした。

危機事象が生じた後、事実確認に努めましたが、テロという性質からか学生の安全を含めて十分な情報を収集することができず、限られた情報に基づき大学としての対応をせざるを得ませんでした。学生が所属していた機関（本部はパリ）や関係各所と緊密には連絡を取っていましたが、一定レベル以上の機密情報は、危機管理上共有されることはありませんでした。そのような中で、学生の安全確保のために我々ができる最善の対応を考え、それにしたがって行動していました。この間の我々の対応は今でも最善であったと思っています。我々にできること、できないことがあり、適切にこれらのバランスをとりながら対応を進めていく重要性を痛感しました。

年末の下村先生のノーベル賞授賞式が終わり、年が明けてすぐに、本人が解放される可能性があるとの情報もたらされました。名古屋国際空港に無事帰国、長崎に空路戻りました。しかし、対応はここで終わりではありません。健康面でのケアだけでなく、加熱する本人への報道への対応、いかに静かな生活環境を保持できるかに腐心しました。この段階でも、我々の対応できる範囲は限られていたの言うまでもありません。

この経験の後、大学では危機管理体制を整備しました。すべての教職員、学生が海外に渡航する際には大学に届け出をすること、国際部門を担当する部署には24時間対応の電話を設置、危機事象の発生に際しては当該部署および危機対策の二つのラインから情報を上げ、内容に応じて危機管理体制を構築し、方針に従い対応する、というものです。その後発生した様々な危機事象にはこの体制の下で適宜対応してきました。対応のたびに手順や体制の見直しを行っています。

この危機事象への対応では、最初の認知の段階で問題があったためにその後の対応も後手に回ることになりました。危機事象への対応とは、保有（危機を認識したうえで敢えてそれをそのままの状態にしておくこと）やリスクファイナンス（保険や引当金を用意するなど）などの方法が提案されていますが、この事案は保険ではカバーされないため、大学として具体的な対応をとることはできませんでした。事後的にはフィードバックはなされましたが、テキスト的な危機管理は機能しなかったと言えます。

4 危機対応における重要な観点

4. 1 基本方針策定の重要性

本年3月、文部科学省において海外留学に際しての危機管理のガイドラインが策定され、私もその策定に関わる機会を得ました。このガイドラインを念頭に置きつつ、これまでの経験も踏まえて危機管理における重要な観点をまとめてみたいと思います。私の経験上大学を主な対象として議論することを、お許しいただきたいと思います。

最も危惧される点は、企業のようにキャリアパスが整備され、十分な経験や知識を有する経営人材を育成するシステムには大学はなっていない、ということです。学長は学長選考会議が選考しますが、一般に学内の意向投票の結果が参考にされます。その際には経営能力よりも研究者としての資質に目が向いてしまいます。学長はすべての役員を指名しますが、役員も多くが大学教員であり、研究者としての研鑽を積んできた人たちです。海外のように、研究者集団と、経営者集団は別の人たちで構成される、ということになっていません。

教育研究分野は教員の経験と近接した分野ですが、危機管理は最も離れた分野であると言えるでしょう。しかも、危機事象は極めて稀にしか起き得ません。したがって、多くの資源を使って危機に備える、との組織的な意思決定は困難であると言えるでしょう。しかし、ひとたび発生してしまうと、事前に予想できない大きなダメージを組織に与えてしまうかもしれない危険を孕んでいる、というのも事実です。

このような背景の下では、危機管理に対する基本方針の策定が最も重要となります。どのくらいのコストをかけて危機を管理するか、ということです。危機事象の大きさは、その生起確率とコストをかけ合わせることで、金額（期待値）で表現できます。たとえコストは大きくても、生起確率が小さければ危機の評価は小さくなります。1億円のコストでも、生起確率が1億分の1であれば、その評価額は1円になります。1万円のコストを生む事象が年に3回起きれば84円（1万円×3/365）となり、その評価額は先に示した例より高くなります。では、どちらに重点を置いて対応すべきでしょうか。それは組織の危機管理の基本方針、あるいは「哲学」に従います。前者の危機が生起してしまい、何の準備もなされていなければ組織の存亡にかかわる可能性があります。組織の「哲学」とは「客観的なデータに基づいた上で、主観的に危機管理を遂行する」ということを意味します。

したがって、この観点では、危機に対する基本的な対処方針を策定する、これを組織内で共有する、そして対処にあたるメンバーが変更されても、組織内で基本方針が維持されるシステムを構築しておくことが大切です。同時に、外部や組織内の環境の変化に応じて、適宜この方針を見直すループを危機管理過程に内蔵しておくことが重要となります。

4. 2 組織内の情報共有の重要性

危機事象が大きく報道されてしまう場合、報道機関からの取材要請が殺到します。学生の拉致事件の際もそうでしたが、東日本大震災の際の福島県立医科大学への本学教授の支援活動のサポートの際、BSL-4の実験施設の設置準備の際も同様でした。報道機関が担当者から詳細な情報を得たいというのは無理からぬことであり、そのために苛烈な取材競争が起きてしまうこともあります。会見を開いたとしても、直後の「ぶら下がり」取材がある意味本番である、と言ってよいでしょう。この段階でも十分な情報が得られない場合は、担当者ばかりでなく、周辺の人たちへの取材がなされます。

会見をサポートするための専門機関があるので、事前にレクチャーを受ける、あるいは同席してもらうことは可能です。しかし、ワンボイスの確立は極めて困難です。組織内のすべてのメンバーに一定の機密事項を含む情報を配布するわけにはいきません。情報共有がなされていない状態で取材を受けると、不完全な情報のもとで「大学関係者によると…」と報道されます。拉致事件の際には、当該学生の親族と親しかった本学教授がコメントしたほか、当該学生の所属部局の教授も取材に応じていました。「大学としては個別の教職員のコメントについて内容の真偽を含め承知していない」、という木で鼻を括るようなコメントを発出しましたが、このような対応が当該学生の安全な開放には最善である、という総合的な判断があったからです。これは、学内では報道されている情報しか共有されておらず、また、ワンボイスの誤った理解があったことにも起因しているものと反省しています。しかし、どの程度の情報を共有すべきであったのか、今でも明確な答えは見つかりません。組織内で、できる限りの範囲でワンボイスの体制を構築することが大切です。BSL-4研究施設の設置準備の際には、少なくとも関係するメンバー間で、同じ内容の質問には同じ内容の回答がなされるようにしていました。

また、これまでの経験から「報道機関との信頼関係の構築」が重要であると感じています。拉致事件の際、報道対応の経験はない中で矢継ぎ早に厳しい質問に囲まれたとき、あたかも集団で叱責されているような錯覚を覚えました。すべての人が「敵」に見えてしまうのです。その後の危機関係の会見や報道対応の経験から、ことの大小にかかわらず、「できるかぎり丁寧に説明することは正確な報道につながる」ということを学び、個別の取材にも可能な限り応じるよう努めました。また記者の皆さんと信頼関係を構築する大切さも学びました。我々に有利な報道をお願いするのではなく、事実を正確に報道して貰うことが重要なのです。人間が介在することなので、信頼関係の構築は事の成否に関わることを学びました。

4. 3 情報収集ルートの確保

パリにおけるテロ、あるいはMERS(中東呼吸器症候群)の蔓延への対応はどのようにされたでしょうか？私が出席したトビタテ！留学 JAPAN 日本代表プログラムの壮行会の際、担当の先生からMERSへの

対応について要望がなされました。「韓国に学生を派遣予定であるが、文部科学省として方針を示して欲しい」という内容でした。公式に渡航禁止となっていないのに文部科学省が留学の中止を勧告するわけにはいきません。安全なのでどうぞ派遣してください、とも言えません。この時の回答は記載しませんが、私からは「心配であればまずはご自身で行ってみてはいかがでしょう？」と申し上げました。その理由は、これまでも述べてきた「自己責任」です。私が担当であれば、外部の組織が安全だから渡航しても問題がない、と言ったとしても、疑念があるのであれば自分の目で、耳で安全を確認するまでは学生を派遣することはできない、と考えているためです。現在、さまざまな場面で安全と安心の議論があります。安全とは科学的な評価であり、安心とは主観的評価を含むものである、と区分することができるでしょう。科学的な評価を確定させ、その上でその評価を主観的に評価する、とするのが危機管理では大切だと思います。BSL-4プロジェクトの責任者を務めていた関係で、健康に問題がなく体力が十分にある人であれば万が一感染したとしても重篤になる確率は極めて低い、と専門家から聞いていました。しかし、そうであっても自分の目で見て確認したい、との思いからそう申し上げました。また、韓国であれば距離的にも訪問することが可能です。

パリで同時多発テロ事件が起きた際、パリにあるビジネススクールに私の所属する学部からの交換留学生が滞在していました。全学的な指示はなく、学部として対応を求められました。「すぐに空港へ向かい、国外に退避すべき」との方向で学部の議論が進んでいたようでしたが、このとき私は議論に参加していませんでした。私の判断は、「まずは部屋で待機させ、事態の詳細が判明後に対応を決めることが肝要であり、空港はテロの標的となる可能性があるため、すぐに空港に向かうのは危険である」というものでした。事態の収束までに時間を要したとしても、その間水だけしか口にできなくても健康には大きな影響がない、と考えていました。同時に、我々の有するルートを通じて独自に情報を収集しました。学生の派遣先の大学、在外公館にいる知人、パリに滞在している友人、パリに支社を持つ企業の対応の確認に努めました。結果として、地域は限定されていること、警察が市街地の安全を確保していること、一方で現時点での街中の移動は見合わせた方が良く、地下鉄などの公共交通機関の利用も見合わせた方が良く、との情報を得ることができました。また、空港はテロの標的となるので注意を要する、との連絡を受けました。民間企業の対応は、不要不急のパリへの出張は控える、滞っている職員の退避は状況を見て判断する、ということでした。国際的な業務経験が豊富な企業の判断は参考になりました。

当該学生は、年末までパリに滞在後、日本に帰国しました。ご家族には我々の収集した情報を共有し、学生の気持ちも確認しつつ、学生の希望に沿う形で対応しました。この過程で予想しない事態が起きていました。パリでは、テロには屈しない、という感情が学生間で広がっており、その雰囲気の中で自分だけ日本に帰るとは言い出しにくい、ということでした。パリに留学していた友人が、「あなたの気持ちが最も大切だから、素直に判断しなさい」と現地で学生に伝えてくれたようです。この言

葉にも背中を押してもらい、学生は学期終了前に帰国しました。交換留学先の大学は年明けに改めて期末試験を実施し、単位認定を行うという特別の配慮をしてくれました。この大学と親密な関係を構築していたことも、さまざまなことが順調に進んだ一因であると思っています。ここでも「信頼関係」が生きた、と感じています。

直近の例では、本年当初に発生したガンビアでの政情不安があります。当時、本学の大学院生がガンビアにあるイギリス系の機関でインターンシップに参加していました。大統領選挙の後に政情が不安定になるのは、アフリカでは比較的頻繁に起き得る事例です。当該大学院生は外務省のたびレジに登録しており、外務省の担当の方から「大学院生がガンビアにいるようだが大丈夫か」との連絡をいただきました。国際部門の担当に確認したところ、大学としては承知していなかったようです。すぐに海外渡航情報を確認し、当該部局に連絡したところ、インターンシップ担当の教授は途上国での経験も豊富であり、すでにこの事態を確認、適切な指示を学生に与えていました。当初は、イギリスの機関が安全を確保するとのことでした。一方で、ガンビア国内に滞在することの危険性について外務省から情報もたらされていました。その後、現地の治安状況が急激に悪化しているとの本人からの情報を重視し、外務省、当該インターンシップ機関との情報共有の結果、国外への退去可能なギリギリのタイミングで出国させ、無事日本に帰国させることができました。

これらの経験から、特に海外における危機事象についての正確な情報の把握の必要性とともに、その困難さが分かります。大学だけでは十分な情報の把握は困難ですが、外部の危機管理のコンサルティング専門機関も十分に機能するわけではありません。本学も外部の機関とサポート契約を結んでいましたが、この対応の過程ではまったく関与がなされていません。情報収集のための独自の信頼できるルートが重要であることが分かります。報道に流れている情報を定期的に送信してくれるコンサルティング機関もありますが、日本で報道されている情報だけでは、欧米で起きていることを正確に把握することはできません。ヨーロッパであればBBC、アメリカであればCNNの情報をリアルタイムにまとめて提供してくれるような専門機関でなければ、有事の際に十分機能することを期待するのは難しいでしょう。この観点で重要なことは、外部機関との密接な連携、とくに外務省や文部科学省との連携は重要であり、常にそのルートを確認しておくことが大切です。また、組織として信頼できる独自の情報収集ルートを常日頃から構築しておくことが必要です。このような関係は一朝一夕に構築することができないため、常日頃から国際的に活動している企業や損害保険会社との信頼関係を構築しておくことが大切です。

5 留学で想定される危機事象

留学の際に想定すべき危機事象は、本人の注意によってある程度回避できる事象と、不可抗力的に発生する事象に区分することができるでしょう。前者には、交通事故、疾病、盗難や紛失などが含ま

れます。これらについては事前の注意喚起のほか、十分な保険を購入するよう指導することが大切です。疾病については、海外の医療費が高額となる可能性を考慮するとともに、家族が現地を訪れるための費用も確保しなければなりません。不必要な補償までは確保することはありませんが、一定の安全域をもって考えることが大切です。

本人の注意だけでは回避できない危機として、テロや事件が考えられます。テロや事件の発生蓋然性が高い場所には行かない、ということは重要です。外務省の海外渡航情報を参考にすることができます。文部科学省の海外危機管理ガイドラインでは、この情報に基づいた留学許可の基準を示しています。但し、大学の指導はあくまで指導であり、学生の海外への渡航を禁止する法的な権限はありません。大学と学生、家族間のコミュニケーションが重要であり、渡航を計画する国や地域の危険情報には十分注意するようにしてください。また、市場や駅、空港など人が多く集まる場所は一般にはテロや事件の発生確率が高いと言われています。日本とは状況が異なることを、学生には十分に周知しなくてはなりません。

ホームステイ、学生寮におけるセクシャルハラスメントなど、留学先の機関や大学に相談しにくいものがあります。我慢してしまうことで大きな問題に発展する可能性があります。小さなことでも、相談がしやすい体制（たとえば女性の担当を配置する、適宜事前指導で説明するなど）を整えておくことが大切です。早めに対処することで、危機事象を未然に防ぐことができます。

6 むすびに

グローバル人材の育成は、国としても重要なテーマですが、多くの大学や教育機関においても今や避けて通ることができない課題です。先進国、途上国の区別なく、日本国内に比べれば海外では危機事象の発生確率は格段に高くなります。組織が主催する海外渡航プログラムであれば組織の責任は明確ですが、学生個人が計画する留学であっても、危機事象がひとたび発生してしまえば、組織の責任を免れることはできません。法的には組織の責任はなくとも、社会の組織に対する評価は異なります。実際の危機対応においても、個人では限界がありますが、組織で対応するならばより広範に対処することが可能であり、学生や家族を支援することができます。日本人学生を海外に送り出す経験を重ねるにつれ、組織としての自己責任という自覚、危機管理の準備が進むのだと思います。学生自身の自己責任も重要ですが、組織の自己責任の意識も重要であることは、改めて最後に明記しておきたいと思います。

本文の中でも触れましたが、日本国内では海外の情報が十分に共有されているわけではありません。ヨーロッパで難民問題のニュースが一日中報道されている時期、日本ではほんの数分しかその報道はなされていませんでした。私が訪れたイタリアでは、以前は長距離電車内では車掌が巡回していましたが、先日は機関銃を持った警官が巡回していました。パリでも機関銃を持った兵士が観光地を警備

しています。スペインでのテロ発生時には、海外展開している企業ではテロへの危機意識が高まりましたが、皆さんの組織ではどうだったでしょうか？BBC や CNN を常時確認するだけでも、海外における危機意識は喚起されます。

マニュアルの整備だけでは、危機管理が機能することを保証するものではありません。危機感の高い担当者を養成し、その担当者のキャリアパスを用意しなければ、専門家として長期に雇用することができません。危機事象は発生を未然に防ぐことが最善であるという性質を持っているため、専任職員の配置は難しいことも事実です。外部の専門機関との協働、業務委託も重要です。しかし、危機管理に関する基本方針が確立され、危機事象に対応できる人材が組織内に配置されて初めて外部機関との協働が可能なのです。外部機関の選定にも慎重を期すことが大切です。

危機発生の確率が高いとの理由で留学機会を制限することも可能です。しかし、留学による教育効果が高いことも事実です。危機を適切に管理し、留学の教育効果を楽しむためのシステムを確立する方策が求められています。危機と効果をどのようにバランスさせることができるか、危機を適切に把握、管理することが肝要です。本小稿が、海外の危機を適切に管理し、日本、世界の将来を担うグローバルに活躍する人材の育成のための一助となれば幸いです。