

## 大学の国際交流活動におけるリスク管理の研究

### Risk Management in the International Exchange Activities of the University

阿波村 稔\*

(awamura@isc.niigata-u.ac.jp)

---

Based on my research paper of 2005 (Journal of the International Exchange Support Center No.1), I would like to extend my study focusing on the international exchange activities in the university. Variety of international activities will be classified and analyzed by risk type. It will be discussed how to prevent the risk and how to reduce risks and casualties. This study is aiming to find the way how to manage the risk using the resources in the university.

---

#### 1. はじめに

国際金融取引におけるリスク管理の手法を応用した「大学経営のリスク分析」については、国際金融取引における取引の内包するリスク、管理策、対処法等を参考に大学経営における固有のリスクの整理を試み、大学経営の抱える課題をさまざまな分野におけるリスクを類型化してそれぞれのリスクの所在を明らかにするとともに、リスクの定量的な評価の可能性を探った。(阿波村、2005年3月「新潟大学国際センター紀要」)。

本編では、大学の活動の一側面である国際交流活動におけるリスクを実務に沿って洗い出し、国際的に活動する大学がもてる資源を生かしつつ、リスクに見合った範囲内でリスク対応力を高めながら進むべき課題を研究し明らかにする。

#### 2. 大学経営とリスク

##### 2-1 【研究手法】

現在、日本の大学の抱える大きなリスクは、大学全体の数が増えている中での少子高齢化による学生数の減少であり、国立大学法人にあっては年度ごとの運営費交付金の削減である。研究・教育面で魅力ある大学とすると同時に、環境の変化により内在するリスクを正しく認識して戦略的に経営を行っていくことが重要である。

本研究の発想は、銀行の内在するさまざまなリスクの定量化から、それに見合う自己資本を定めた「BIS（国際決済銀行）自己資本規制」の分析手法を応用し、これを大学経営に内在するリスク分析に応用し類型化できれば、大学毎に、その特徴・体力に見合った研究・教育活動の適正範囲や限界を見極めることのできる評価手法を探ることが出来るのではないか

---

\* 新潟大学国際センター長 教授

という発想から生まれた。

BIS自己資本規制は、国際金融の分野では、1980年代に開発され現在施行されている。我が国の銀行界において80代の都長銀21行時代から3メガバンク時代への大きな変化には、上述の「BIS自己資本規制」の影響が大きいと考えている。大学が経営上のリスクを総体として包括的に捉え、統合的な分析を試みるにあたっては、民間企業のリスク管理、とりわけ1980年代の後半からの金融自由化によって、国際的な競争に晒された銀行を中心とする国際金融取引の統合リスク分析と管理手法が指針になりうる筈である。BIS自己資本規制も第一次の信用リスクのみを対象とする規制から、現在では、定量化の困難なオペレーショナルリスクまで対象を広げて検討が続けられている。この知見、管理手法をたどって経営のリスクを統合的に把握することができれば、さまざまな活動分野を持つ大学の改革にとって、リスク管理の観点から評価基準が得られ、ひとつの進むべき指針が得られる可能性がある。

## 2-2 【研究の特色と到達目標】

本編では、リスク感度の高い国際的な活動をする金融機関におけるリスク分析をモデルに、大学を取り巻く国際活動に焦点を当てて分析する。大学を取り巻く外部環境を金融機関の活動における「市場」（外部要因）と同様に位置づけ、社会的・経済的な視点から大学の経営リスクを整理する。「市場」とは、研究・教育・社会貢献・運営管理といった大学が分野に応じて使命を果たすべき相手方のニーズ（需要）が存在する場であり、言い換えれば、ステークホルダーで構成される「場」である。

大学をそのニーズに応えるサービスの提供者と位置づけ、そのサービスに応じて大学の「市場」の各要素に対するリスクを類型化し、その所在、リスク量をはかることを試みる。たとえば、大学の一般運営管理については、一般企業としてのリスク管理と同様に、財務の健全性、法令遵守度、事務管理の評価等ではかれるものの、大学を取り巻く外部環境としての「市場」における要素は学生であり、保護者であり、出資者である。これらの関係者からの評価を数値化出来るかどうか研究対象となる。特に、国際活動の観点からは、大学の国際連携活動における様々な貢献、人材養成については研究・教育の質とともに、国際的人材の育成と社会への還元度が問われる。

国際活動のリスクについては、最終的には、大学が「国際市場」からの退場を余儀なくされる限界点があるのかどうかの分析を試みる。また、とりわけ、国際分野で活躍できる大学の数は限られてくるものと予想され、大学が国際展開を行う上での指針を定量的に提示することを研究の目標とする。

## 2-3 【予想される結果と意義】

現段階の大学の経営評価は、その活用として中長期目標の設定における自己目標の管理とその達成度に焦点があてられているが、そこにリスク管理の視点を加えることによって、より多面的な評価手法が見出せるものとする。現在行われている大学評価と本件、リスク管理を中心とした本研究の分析手法の違いについては、前者が、目標設定に対して達成度等を

中心とした相対的な分析であるのに対して、後者は大学のサービスの提供者である研究・教育・地域貢献等の分野を外部の「市場」とみなして、客観的に大学経営の内在するリスクを多方面で捉え、それぞれのリスクの度合い・その管理の完成度で、一定の指標を作成することを目指す。これは大学評価にとっての補完的な役割を果たし、新たな視点を与えてくれるものと考えている

### 3. 国際交流活動と大学のリスク

#### 3-1 【国際金融におけるリスクと大学経営のリスクとの関係】

本来、信用リスクや流動性リスクなどの財務リスクを中心に扱う金融のリスクと、より幅の広い分野を持つ大学経営のリスクを比較して研究することは困難であり整合性にかけて考えがちである。しかしながら、両者とも目に見える社会貢献が求められており、社会的に大きな責任を持つ点で共通している。国際金融の世界では、その活動が世界標準との関連で常に捉えられていること、また、指標化の困難なオペレーショナルリスク（事務リスク、法令遵守リスク、風評リスク等々）が最終的には財務リスクとなって顕現する可能性が高いことから、そのリスク管理の手法が高度化した経緯がある。一方で、大学の研究・教育は本来、国際的かつグローバルであるべきであり、かつ、少子高齢化、財源の削減の中で、それぞれのリスクを正しく認識して統合的に捉え、指標として目標を持って管理していく必然性がある。国立大学が法人化した現在、それは喫緊の課題である。

#### 3-2 【国際交流活動におけるリスク】

大学の活動とリスクを論ずる上で、以下の順序に従って分析を試みることにする。

大学にとって「守るべきものは何か」、次に、その、守るべきものに対して大学の国際交流活動におけるリスクの所在はどこにあるのか。その評価方法、回避方法は何か。そして、リスクが顕現した場合の危機対応について概観する。

#### 3-3 【守るべきもの】

大学経営のリスクについて「守るべきもの」は、財産、精神、組織、情報である。財産とは、学生、教職員の生命、現金・金融資産等の資産と考えられる。精神とは、建学精神、ミッション。組織とは、大学の信用、体制であり、情報とは、研究・教育等に係わる機密情報の他、教職員・学生の個人情報である。

大学の国際交流活動についてのリスクを考える場合、国際交流活動も大学の活動の一部をなすものであり、国際交流活動の性質上、通常の活動に比してリスク感度の高い領域を列挙して整理することとする。この意味から「守るべき財産」とは、海外、国際的な活動においてリスクに直接さらされる学生、教職員の生命・安全であろうし、海外に進出する大学においてはその資産、また、国際的な基準に照らして評価される研究、教育の質である。「守るべき精神」については、そもそも大学に建学精神等の中に国際交流活動に関する理念・ミッショ

ンが含まれていなければ、守るべきものはないが、理念・ミッションを掲げていても、対外的に相応な評価（ランキング等）が得られているかが問題となる。「守るべき組織」とは、この場合、国際的なルール・法令に従って組織として事務管理や経営体制が確立しているか、風評等リスクに対して適切な説明責任を果たすことが出来るかという観点である。「守るべき情報」としては、国際的な基準に従った知財情報の管理、外国人研究者・留学生の研究・個人情報情報の管理などである。

### 3-4 【リスクの形態】

上記の「守るべきもの」について、国際交流活動について、国際金融取引の類型化に沿ってリスクの整理を試みる。（阿波村、2005年3月「新潟大学国際センター紀要」P2-5）。

- 1) 相手方リスク（信用リスク）
- 2) 商品価値の変化によるリスク（市場リスク）
- 3) 財務リスク（流動性リスク）
- 4) 外部の風評等によるリスク（風評リスク）
- 5) 外部環境リスク（制度リスク）
- 6) 事故・災害リスク（災害リスク）
- 7) 事務リスク（オペレーショナルリスク）
- 8) コンプライアンス・リスク（法令遵守リスク）

以下詳述する。

#### 1) 相手方リスク（信用リスク）：

大学の国際交流活動における相手方リスクとは、海外の相手国、大学、研究所、研究パートナー等交流先の相手方にかかわるリスクであり、交流相手が国内における場合には、国際活動に関心のある諸交流団体のリスクと考えられる。また、その活動においては、契約書、覚え書きなどの内容を含んだ大学間協定などに関するリスクも含まれる。

リスクの内容としては、相手方の倒産、契約の不履行によって、当方が不利益を被るリスクと定義できる。一般会社のように金銭の貸借が行われることはまれであり、パートナーとして行う事業、プロジェクトの不履行リスクと考えることが出来る。そのリスク評価については、財務面での健全性もさることながら、パートナーとしての「共同履行能力」の評価が必要である。

リスク管理、回避の手段としては、大学間であれば、実効的な大学間の協定の締結と定期的な検証、何らかの資金が投入される場合には、費用対実績における検証が求められる。多くの場合、相手方の研究資金、研究の質、人的関係、そして相互の信頼関係に左右される点が多く、リスク指標としては総合的に判断できる材料が必要である。

#### 2) 商品価値の変化によるリスク（市場リスク）：

この商品とは、大学としての国際的な価値を有するもの。たとえば、学術的な実績、研究

体制、教育システム、研究・教育環境等国際的に「商品」となりうるもの。国際水準に照らし合わせて市場価値を持つものである。大学の国際交流における「市場」とは、ひろく内外に亘っての外部の関係者、主に、行政、企業、研究者、学生、学生の父母まで含めたステークホルダーで構成されると考えてもよい。金融市場における価格のような明確な市場が存在するわけではないが、世界における各種の大学のランキング等の指標が評価指標として挙げられる。また、大学の自己評価の中でテーマ別評価として、国際連携に関しては、平成15年度に「国際的な連携及び交流活動」の自己評価が国立大学で行われたが、これらも外部評価への第一歩であり、参考になる。

### 3) 財務リスク（流動性リスク）：

このリスクは、全学的な財務の資金繰りのリスクであり、大学経営に直結したリスクである。国際交流活動に関しては、たとえば、国際展開した場合の投資等の失敗による財政面での資金繰り逼迫等のリスクが考えられるが、国際交流活動固有のものではない。しかしながら、外国の拠点設立など外国通貨による外国への投資等を考えれば、為替リスク、外貨の流動性リスク（資金繰りリスク）をも考える必要がある。

### 4) 風評等によるリスク（風評リスク）：

何らかの大学にかかわる風評が、競争力、ブランドを低下させるリスクである。大学の不祥事自体に端を発するものから、その対応の不手際から更に風評を起し、大学の存続まで影響を及ぼすこともある。国際交流活動においては、国際的な知的財産活動（国際特許等）、外国のパートナーとの共同研究（国際共同研究）、教員・学生の国際交流活動等における不祥事、また、その対応が発端となる可能性がある。

### 5) 外部環境リスク（制度リスク）：

平成16年度の国立大学法人化などに代表される大学をめぐる枠組みの改正に伴うリスク。また、国の留学生政策の変更等に伴うリスクもこの範疇である。国際交流活動に限らないが、運営費交付金、助成金の削減。用途の変更。または、その制限など。

留学生政策に関しては、中央教育審議会答申と留学生10万人計画達成後の政策変化。国際的な研究教育を重視した公募による競争的資金への流れなど。このリスクに関しては、危機と捉えるよりも「機（チャンス）」と捉えて、学長の裁量を活かすことが望まれる。

### 6) 事故・災害リスク（災害リスク）：

地震、水害、津波などの一般的災害に遭遇するリスク。国際交流活動においては、海外での諸活動中に遭遇する一般的な災害の他、テロ、飛行機事故などの交通手段に関する災害に遭遇して、事業が継続出来なくなるリスクである。自然災害のみならず、犯罪に遭遇するリスク、加害者になるリスク、様々な事故による参加者の傷害、死亡、また、発病などもこの範疇と考えられる。

7) 事務リスク (オペレーショナルリスク) :

職員、教員の事務のミスにより損害を被るリスクである。国際交流活動固有のものではないが、これまで挙げた諸リスクに対応する事前のリスク回避の手続き、ないしリスク削減のための事務取扱を怠るリスクと考えられる。活動に伴う各種契約、協定の締結とその内容確認や交流事業運営に関しては、海外の場合にはとりわけ文書による取り交わし、学生派遣に関しては、関連の保険契約の確認等のチェック態勢が大切である。

8) コンプライアンス・リスク (法令遵守リスク) :

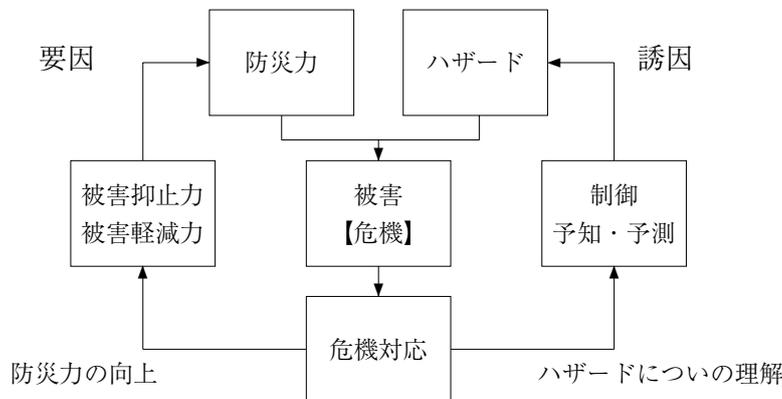
「法令遵守」を狭義の法令と考えず、大学人としての倫理を遵守するという意味まで拡大し、その倫理にもとづいた行動をすることが求められている。国際交流活動では異文化での交流相手であり、宗教、ジェンダー、企業倫理も含んだ国際水準での対応が求められる。

4. 危機対応の態勢

4-1 【危機管理の目的】

第3章では、国際交流活動におけるリスクの所在を類型化して洗い出してきたが、それぞれのリスクの評価は一般的には困難であり、このそれぞれのリスクが顕在化し危機に陥ったとき対処方法は一様ではない。従って、危機回避の方策としては、リスクを数値化して危機に対処するというよりは、様々な危機のそれぞれの局面に応じて、危機軽減ないし危機回避の態勢を整備することが重要になってくる。

危機管理の目的とは、被害を出さない(被害抑止)ことと、発生した場合の効果的な危機対応(被害軽減)である。その原因は、ハザード(事故等のきっかけ)と防災力で決ってくる。従って、危機管理の戦略としては、ハザードについての理解の深化(制御・予知・予測)と被害抑止・被害軽減等の防災力の向上を図ることである。そして継続的な試みとして、過去の事例・危機事案に学ぶことが必要である。ここでは、1) 危機に備えること(平時) 2) 危機への対処(危機発生時) 3) 危機発生時の対処からの教訓(学習)の危機管理の3つの局面の循環的なプロセスが重要である。



(\*危機管理のビジネスモデル 林春夫、2007)

#### 4-2 【危機管理の戦略】 - 大学の国際交流とリスク管理態勢のあり方

次に、どのような危機を想定すべきか。その危機に対してリスクを如何に捉えるべきか（抑止力）。危機軽減策力（危機対応力）を如何に高めるか。という点で考察する。

（リスク評価）

$R$ （リスク）＝  $P$ （発生確率） $\times$   $C$ （影響度）と評価できる。これに沿って国際交流活動におけるリスクを想定して分類を試みる。（→図表「リスクマトリックス」）

図表に示したリスクマトリックスは、国際交流活動のなかでも留学生・学生が含まれる国際交流活動におけるハザードの分類である。このような分類の利点は、想定すべきハザードの対象を上記の数式により発生頻度、影響度で総合的にリスクを評価でき、それぞれの危機発生に備えて戦略的に人、物、金の配分し配置しておくことができる点である。これにもとづき緊急対応すべき危機か、時間をかけての対応による解決かをあらかじめ想定できるし、また、原則、リスク5に相当するハザードについては、全学的な対応を準備するが、リスク3については、部局内での対応とすると予め対応を決めておく、等である。

#### 4-3 【危機管理の戦略】 - 危機管理能力の向上

リスク評価を行った後のプロセスは、戦略としての大学としての「危機抑止力の向上」と「危機対応力の向上」である。被害抑止力の向上（事前）と起こったあとの被害軽減策（事後）の向上が俎上に上がってくる。ここでは、ICS（Incident Command System）\*林春夫講演2007、を参考に述べる。「防災力」は、この場合、被害抑止力・軽減力をあわせた総合的な「危機対応力」として考える。

#### 4-4 【事前の対策と発生後の処理】

被害抑止力向上のための事前の対策としては、自然災害、テロ等、飛行機事故等の一般的に予測不能なものもある。ただ、大学の国際交流活動の時期、相手国、相手先、利用交通手段は選択可能なものであるので、外務省のHPによる危険地域情報や現地の情報の収集、優良な旅行者の選定等あらゆる情報の収集につとめて、より安全な手段を利用することが必要である。また、被害軽減策としては、事業および当事者・参加者に対する保険の内容確認、その責任範囲の確認、危機対応の費用に対しての保険への加入などの対応力の強化と金銭的な被害も含めて損害を最小限にとどめるための備えが必要である。又、発生後の応急処置、二次的な災害・被害の回避（避難など）、救護・救援、広報から心のケアまでを考慮しておく必要がある。そして、これらを総合したチェックリスト、関係者の連絡網、役割分担、事例分類による対処方法を記したマニュアルの整備が不可欠である。

4-5 【リスク・マトリックス】 (図表1)

① 留学生受入れ

	脅威度	リスク1	リスク2	リスク3	リスク4	リスク5
頻度		無視可能 (静観)	許容範囲 (静観)	軽微 (怪我)	重大的 (重症)	致命的 (死亡)
リスク1	発生しない				・大学の閉鎖	
リスク2	発生しそう にない				・大規模地震 ・火事延焼	・火事被害死
リスク3	あまり発生 しない			・セクハラ (学 生) ・地震 (震度6)	・交通事故傷害 ・自殺 ・セクハラ (対 青少年) ・アカハラ	・交通事故死 ・自殺 ・海難事故死 ・病死
リスク4	ときどき発 生する	・進路相談	・地震(震度5) ・指導教官不在	・スキー傷害 ・借家トラブル ・VISA切れ ・指導教官トラ ブル ・奨学金トラブ ル	・鬱病 ・重度のホーム シック	
リスク5	しばしば発 生する	・生活相談	・交友トラブル	・ホームシック		

-  緊急 (要対処)
-  対応検討
-  緊急 (要処置)

大学の国際交流活動におけるリスク管理の研究

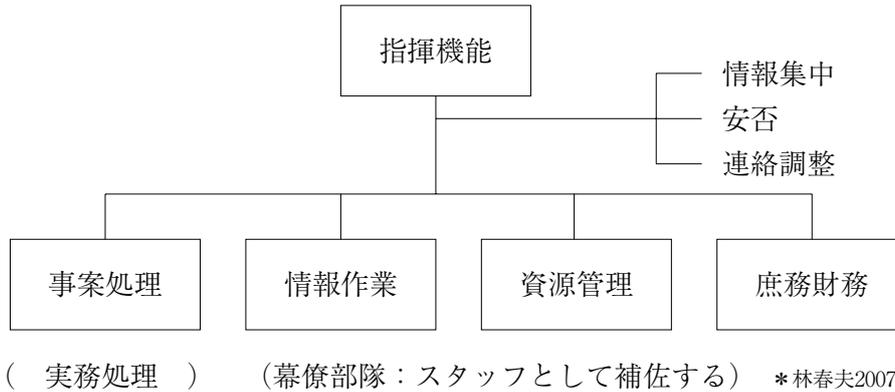
② 学生送り出し

	脅威度	リスク 1	リスク 2	リスク 3	リスク 4	リスク 5
頻度		無視可能	許容範囲(静観)	軽微(怪我)	重大的(重症)	致命的(死亡)
リスク 1	発生しない (前提としない)				・大学の閉鎖	
リスク 2	発生しそう にない			・コースの閉鎖	・大規模地震 ・火事延焼 ・事件加害 ・政治暴動	・テロ被害
リスク 3	あまり発生 しない	・盗難	・パスポート盗 難	・セクハラ(学 生) ・VISA切れ ・持病の発作	・交通事故傷害 ・感染症蔓延 ・政情不安 ・セクハラ(教 官) ・麻薬	・交通事故死 ・自殺 ・海難事故死 ・病死
リスク 4	ときどき発 生する	・風邪、腹痛	・受入れ環境不 満 ・ホームシック (短期滞在)	・借家トラブル ・指導教官トラ ブル	・鬱病 ・入院	
リスク 5	しばしば発 生する		・交友トラブル	・ホームシック (長期滞在)		

-  緊急(要対処)
-  対応検討
-  緊急(要処置)

4-6 【危機発生時の対応】

ICSが規定する危機対応に必要な5つの機能として、①指揮機能 (Command) ②事案処理 (Operation) ③情報作業 (Planning) ④資源管理 (Logistics) ⑤庶務財務 (Finance/Administration) が挙げられている。国際交流活動におけるリスクの典型である学生の海外研修旅行 (サマーセミナー等) 中に遭遇した事故を想定し考察する。



	関係部署	機能	分掌	職務内容
指揮機能	危機管理本部 部局長	指揮機能	統轄、決定指示	
事案処理	総務課 国際課	現場機能	実務対応	救援隊派遣
情報作業	企画課	参謀機能	情報収集	現地情報収集 関係者への報告 マスコミ対応 (起案)
資源管理	人事課	後方支援	人員確保	連絡網確認 関係者招集 応援要請
庶務財務	財務部	財政支援	資金手当	資金支出

4-7 【情報処理手順】

危機発生時には、危機対策本部には、上記の五つの機能が必要である。これらの機能を予め想定して、具体的に役割分担を決めマニュアル化しておくことが対応力の向上につながる。

## 5. まとめ

本編では、大学の国際交流活動におけるリスクの洗い出しと、具体的事例に沿ったリスク評価と危機発生時の前後の対応について、対応力の向上の観点からの整理を試みた。今後は、それぞれのリスクに応じたリスク評価の手法を探り、客観的なリスク評価を行って大学の交流活動のリスク対応向上をはかると共に、大学の規模、特色、戦略、体力に応じた国際交流活動のあり方を探ることが、研究課題として残されている。

以上

### 参考文献：

「大学経営のリスク分析」阿波村稔 国際センター紀要第1号2005、1-12p

「国民保護をいかに戦略化するか」林春男 新潟県国民保護措置実施者セミナー 2007