

第5章 リスクマネジメント

1. はじめに

法人化は、国立大学において発生するあるいは発生する恐れがあるリスクに対して十分な対策を講じて適切に対処することを要求する。これまでの国立大学は国の行政組織の一部であったことから、大学内で生じた事故などの損害は基本的に国によって補填されてきたし、損害訴訟においても法務省で対応してきた。つまり、従前は教育研究業務において生じた損害などの処理を個々の国立大学で責任を持って行う必要がなかったのである。

しかしながら、法人化後において火災などの損害につき保険によるリスク対策はとられているものの、法人がかかえるリスクにはどのようなものがあり、どの程度の影響を生じるか、いかなる対策を採ることが最適か、回避できないリスクが生じた場合の事後措置をどうするかなどについての検討は、これからの課題である。そこで、本章ではリスクを大学法人自らで管理している英国の指針を紹介することで国立大学法人の経営の参考に資することとする。まず、指針の概要が解説され、リスクマネジメントの意義と進め方が述べられる。最後に得られる教訓と示唆についてとりまとめる。

2. 概要

あらゆる組織は、より優れたコーポレート・ガバナンスのため増大する要求に直面している。コーポレート・ガバナンスのどの枠組みにおいても重要な要素となるのが、リスク・マネジメントへの効果的な取り組みである。高等教育機関は長い間リスクをうまく管理してきており、より大きな企業家精神を追及し、新しい機会を開拓してきた。そして同時にその名声と長期にわたる財政的活力を守ってきた。

高等教育(HE)領域の代表者との意見交換と協議の後、この分野における現在のグッド・プラクティスに基づいた統一的な手引書を発行することが有用ではないかと思われた。本ガイドは、リスク・マネジメントの立案と実行のあらゆる段階において、高等教育機関(HEIs)に実務的かつ実用的な手引きを与えるものである。念頭に置く主な読者は、リスク・マネジメント・プログラムの立案、着手、そして管理を任命された各機関のプロジェクトマネージャーである。さらに、上級管理者および経営責任者のための概要を公表し(HEFCE 01/24)、HEFCE ウェブサイト上には、www.hefce.ac.uk の Good practice の項目中、Risk management の中に、支援資料を掲載した。

各機関がリスク・マネジメント実施のどの段階に置かれているにしても、本ガイド

はマネージャーがこれまでに成し遂げてきたことを再検討し、今後の計画を効果的に立案するのを支援するものとなっている。

本ガイドは、公的および民間セクターにおけるリスク・マネジメントについて直接得られた知識をもとに書かれている。高等教育機関は、民間企業とは異なった目的、法的／統治上の位置を持っているが、民間セクターのグッド・プラクティスに従うことで、アカウントビリティ(説明責任)やステークホルダーの信任の改善とは異なる、真の利益を得ることができる。

唯一の正しいアプローチというものはないものの、可能な限り、うまく機能すると思われることとそうでないことを紹介している。1999年に実施された91の高等教育機関のリスク・マネジメント調査結果を、もっとも重要な分野における助言に焦点を当てるため用いた。

機関内にはすでに多くのリスク・マネジメントについての経験がある(安全衛生、法的問題、広報活動、保険といった分野において)。従って、その専門知識を可能な限り利用することが重要である。

3．リスクとリスク・マネジメント

3．1 リスクとは何か

リスク・マネジメントを考える場合の第一歩は、リスクとは何を意味するのかを理解することである。しばしば用いられる定義は次のようなものである。

「ある行動あるいは出来事が、組織の目標達成能力に負又は正の効果を与える脅威もしくは可能性」

この定義では、リスクと目標とを直接結びつけている。目標には、新設のコースを始める、あるいは新規に研究契約を獲得するといった好機を捉えるということが含まれる。よって、こういった好機を捉える、あるいは捉えられないといったリスクはその機関の目標の達成に大きな影響を与える。

リスクは、目標と同じくいくつかの異なったレベルで存在する。すなわち、以下のものがある。

- ・ 大学あるいは戦略的レベル
- ・ 学部レベル
- ・ 学科レベル
- ・ 個人レベル

表1 異なったレベルにおける目標とリスクの可能な結びつき

レベル	目標	リスク
戦略的	世界レベルの大学になること。	米国の大学資源に対抗できない。
学部	世界レベルの学問的スタッフをひきつけ保有すること。	学部の特徴がスタッフをひきつけるのに充分でない。
学科	研究評価(RAE)の格付けを維持し改善すること。	中心となるスタッフが去っていく。
施設部	新しい教育棟の建設を予定通りに予算内で行なうこと。	建設会社が事業を中止する。
個人	学生から第一流の教師であると認められること。	研究活動に予想以上の時間をとられる。

3.2 コントロールとエクスポージャー

この二つの用語は適切に定義される必要がある。すなわちそれらは、コントロールもしくは緩和のための行動、およびエクスポージャーである。

- a. 管理もしくは緩和の行動とは、リスクが生起する確率を減らす、あるいは負の結果を限定するために取られる行動のことである。
- b. エクスポージャーとは、あらゆる管理行動が考慮された後の「正味のリスク」を指す。

しかしながら、コントロールには直接的費用(監督職員、情報システムなど)と機会費用(例えば研究機会の逸失、企業家精神の減少等)の両方の費用が伴う。機関は全体レベルでみたリスク・エクスポージャーを決定し、それしてこれが彼らのリスクへの取り組みに合致し、妥当なコストでなされ、機関全体としてのミッションを支援するものであることを確信したいと考えることであろう。リスク・マネジメントとは、これを達成するプロセスなのである。

3.3 リスク・マネジメントとは何か

リスク・マネジメントとは、以下のものを確実にするプロセスである。

- ・ 目標がより達成されやすくなる。
- ・ 損害を与えるような出来事が起こらないか、起きる可能性が低くなる。
- ・ 利益となるようなことが達成されるか、より達成されやすくなる。

それは、戦略あるいはプロジェクトのレベル、機能あるいは場所レベル、それぞれにおいて、機関の経営計画と資源配分プロセスを補完するために用いることができる。それはまた、投資評価や、SWOT分析(強み、弱み、機会、脅威)あるいはPEST分析(政治的、経済的、社会文化的、科学技術的要因)へと拡張して用いることができる。リスク・マネジメントはリスクを回避するプロセスではない。うまく活用されるなら、機関がより高度なリスクを引き受けることができるよう積極的に仕向けることができる。なぜなら、リスクは特定され、うまく管理されているからであり、そのようにしてリスクへのエクスポージャーは理解され受け入れられているからである。

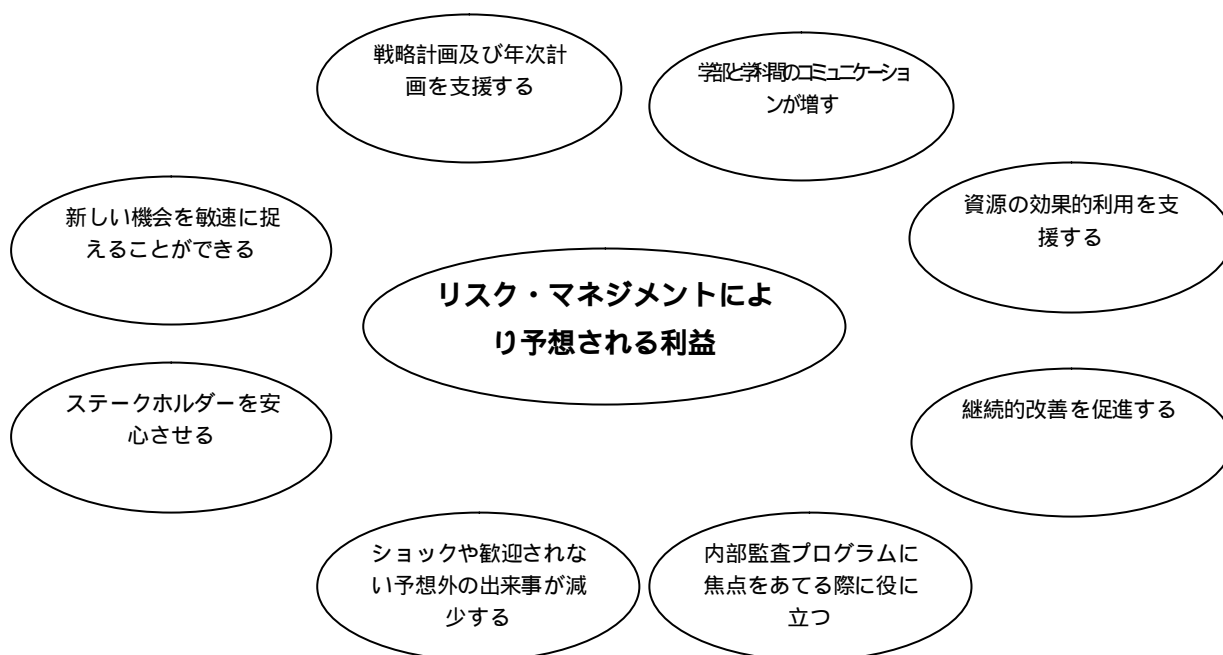
リスク・マネジメントは保険がかけられるような種類のリスクのマネージメントではない。保険はリスクを移転させる重要な方法ではあるが、大部分のリスクは他の手段で管理可能である。優れたリスク・マネジメントは、事業活動や管理機能から上部に対して、すなわち、学科から学部へ、そして上級管理チームや最終的には理事会に保障を与えるものである

リスク・マネジメント・プロセスの設計で考慮すべきひとつの重要な点は、外部のステークホルダーを安心させるため作成したい何らかの説明開示文書を経営責任者に支持してもらえただけの十分な証拠を提供できるかどうかである。この状況において、機関は最近のターンブル(Turnbull)報告と統合規則(Combined Code)(付録A参照)により確立されたベストプラクティスの適切な要素について考慮したいと考える。

3.4 リスク・マネジメントはどのような利益をもたらすか

リスク・マネジメントの利益はそれがどのように立案され実施されるかに依存して異なる。必要最小限で取り組むアプローチではその利益も限られたものとなり、容易に官僚主義的「項目チェック」作業となってしまおうであろう。反対に、全身全霊を傾けてはいても間違った方向へ向かっている取り組み、たとえばデータ収集を重要視しすぎるといったようなことは、貴重な時間と資源を浪費することになる。各機関は、リスク・マネジメント・プログラムから得たいと考える利益をまず特定し、ベスト・プラクティスを考慮にいれながら、それに沿って各々の取り組みについて立案する必要がある。

図1 効果的リスク・マネジメント・プロセスを行なうことで予想される利益



4. リスク・マネジメントの展開

すべての大学は、一般的な経営管理の一つとして多くの種類のリスク・マネジメントを実施している。ほとんどすべての大学は火災予防策や公的損害賠償保険といった安全、衛生面をカバーするプログラムを持っており、いくつかの大学ではさらに進んだものもある。リスク・マネジメント・プロセスを展開する場合には、現在ある手続き(保険の評価、災害対策、安全衛生)の範囲と強みを評価することが有益である。図2は、各大学が自分たちはどの段階に到達しているのか、そしてガイドのどの部分が自分たちと最も関連あるのかについて決めるのに役立つ有用な診断ツールである。

図2 リスク・マネジメントの段階の診断

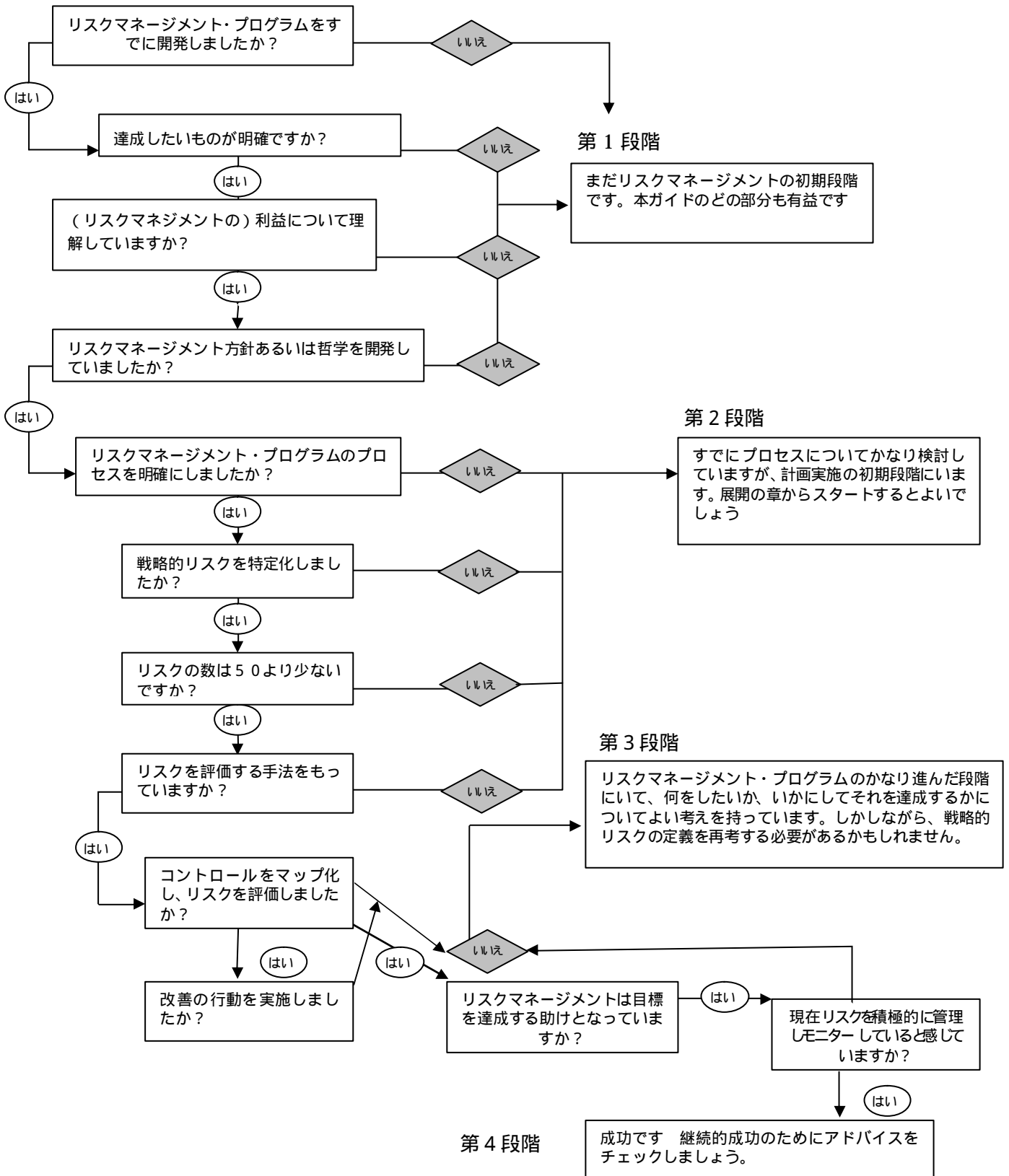


図3はリスク・マネジメント・プロセスを展開する際の推奨ステップを示すが、問題の大きさによってはプロセスの展開が変わることがある（表2参照）。

図3 リスク・マネジメント・プロセス展開において取るべきステップ

- 1 リスクマネジメント方針を開発し、理事会で発表する
- 2 上級の影響力ある理事、教員、幹部職員のコミットメントを獲得する
- 3 望ましい取り組みアプローチおよび実施計画を策定する
- 4 実施計画に沿ってプロセスを開始する
- 5 大学の日常的な運営管理レベルに組み込まれる
- 6 報告の仕組みを整備する
- 7 望ましいエクスポージャーと運営管理の改善を実現する

表2 リスク・マネジメントのプロセス管理：考えられる問題とその原因

問題	原因
誤解、混乱 焦点の定まらないプロセス	共通言語の欠如。役割と責任が明確でない。 範囲が広すぎる。特定化されたリスクが多すぎる。優先順位がついていない。
不確かなアウトプット	明確な到達ポイントがない。推奨された改善をいかに実施するかについて考えていない。予算配分や年次計画とリンクしていない不明確な成功基準。
実施に不十分な資源	貧しいプロジェクトマネジメント。スタッフが自分の時間を使いたくないといった開始段階において予期せぬ問題。
リスク・マネジメントがより多くの書類と、仕事を作り出す 上部の支援の欠如	計画の段階で、他のプロセス(戦略計画や予算)が配慮されていない。 プロセス開始時に政策綱領についての同意がなされていない。学長の支援を得ていない。
スタッフのコミットメントが不足	目的と利益についてのコミュニケーション不足。自分自身のプロジェクトというより財務のプロジェクトとして理解されている。トレーニングの必要性が示されていない。
プロセスが持続しない	進行中の役割と責任が明確に決まっていない。 野心的過ぎる範囲になっており、将来の資源にコミットできない。年次計画のような既存の進行中のプロセスとリンクしていない。

すぐれた計画によって、このような問題が発生する可能性を減らすことができる。大学支援の一環として、我々はこの章を補完するための立案ツールとして設問表を開発した(付録B参照)。各機関は、これら自己評価設問表を用いて各自の計画をテストすると良いと思われるが、その際、各大学組織の文化に合った取り組み方を採用する必要がある。

4.1 リスク・マネジメント方針の作成

大学の上層部、望むらくは理事会で承認される文書において、その目標、プロセス、責任を明確にすることが重要である。これにより、トップからの権威とコミットメントが得られ、明確なメッセージをスタッフと(外部の)ステークホルダーに伝えることにより、プロジェクトの実施者およびマネージャーに対する支援を獲得するのに役立つ。

つ。

どの場合にも共通して取り組む必要があるのは、リスク・マネジメント方針の作成である。これにはたくさんの機能があるが、特に以下のものを挙げる。

- ・ 取り組む作業の背景を説明する。
- ・ 目標、工程表、資源を設定することで焦点を定める。
- ・ 理事会や他の重要な関係者の役割と責任を明確化する。
- ・ 上級管理者、学者、理事会からのコミットメントを確保する。
- ・ プロセスに権威を与える。
- ・ 年1回見直しのメカニズムを描き出す。

大学を支援する一環として、我々はそのような方針の事例を作成した。ウェブサイト www.hefce.ac.uk 中の Good Practice の項目、Risk management に掲載されており、利用可能である。

4.2 取り組みのアプローチの確立

以下の質問に答えることは、それぞれの機関がリスク・マネジメントへの取り組みを支える「方針」を定めるのに役立つ。正しい答えというものはない。大学の置かれた状況と要求事項により答えは変わるが、いくつかの提案事項は以下に示しておいた。

- a. プログラムは当初どの程度広範なものにしたらよいか。たとえば、上位「20対80の法則」*の重要なリスクについて考えるのか、学科のリスクすべてか、それとも海外活動とか企業的ベンチャーといったリスクの高い分野に限って考えるのか。

提案： もしもその点がはっきりしないなら、まずその大学に損害を与える可能性のあるもっとも重要な20のリスクに焦点をあてるべし。その後、最も大きなエクスポージャーを生み出すと思われるものから始め、他の分野にも広げるべし。

- * 80対20の法則とも呼ばれるが、原因と結果の間には必ず不均衡が生おおむね20の原因で80の結果をもたらすことをいう。パレート原理ともいわれる。詳細はリチャード・コッチ著「人生を変える80対20の法則」(TBSブリタニカ)参照。

- b. プログラムの範囲を考慮した場合、プロセスを実行し、支援するのに十分な資源があるのか。

提案： プログラムは2~3年は継続することを考慮すべし。一策として、機関が外部コンサルタントを使う場合、スタッフ1、2名には初期の段階に必要なスキ

ルを獲得するための適切な訓練を受けさせるべし。それにより、プロセスを持続させ、コストを最小にすることが可能になる。

- c. 内部統制に関する説明開示を支援するために、証拠資料はどのように作成すべきか。

提案： 大学が開示する説明資料は、民間部門におけるのと同様の展開をみせて変化するかもしれない。それが起こるかどうかには関係なく、大学は高水準のコーポレート・ガバナンスへのコミットメントを示せるように、そのような基準を採用することを検討できる。リスクの枠組や、改善がなされることを保証するフォローアップ手順等、文書化された証拠資料は、証拠提供の一部を形成することになるであろう。開示説明書を作成し、それについての証拠の出所を記載するのは有益なことである。

- d. リスク・マネジメント・プロセスは、誰が所有し、また擁護するのか。

提案： 当初、プロセスは理事会、学長、および上級管理職のチーム明確な支援が必要である。これらの人たちがすべてが積極的にプロセスに貢献すべきで、重要なリスクの特定においては特にそうである。上級管理者、場合によって学長であっても、プロセスの実施担当者を務める必要がある。もしそれらを初期段階の後も継続しようとするなら、すべてのイニシアチブに支援が与えられねばならない。いくつかのケースでは、リスク・マネージャーが任命されることもありうるが、同様に業務計画のマネージャーが担当することも可能であろう。その効果について報告し、改善勧告をおこなうためのプロセス見直しを毎年行なうよう、内部監査に依頼することもできる。

- e. リスク・マネジメントは別の管理プロセスとして行なうべきか、既存プロセスと統合するべきか。

提案： リスク・マネジメントは以下の4分野と関連づけることができる。

- ・計画（目標との関連において）。多くの経営計画ではすでにSWOT分析とPEST分析を行なっており、より詳細なリスク分析へと拡張することが可能である。
- ・予算。リスク・マネジメントを通じ、弱点をコントロールしたり、「軽減する」行動の必要性が明らかにされる。これらの行動には時間と資源が必要であり、それゆえに予算プロセスとのリンクが非常に有益になる。
- ・内部監査。多くの組織は、リスク・マネジメントから得られた情報を用いて内部監査計画に役立てている。
- ・重要なリスクをモニターするための管理会計報告のような既存の報告ラインは、より広範囲のリスクをカバーするように、大きな修正をせずに、しばしば改善できる。

- f. 内部監査、財務部長、財務やその他委員会、監査委員会の役割は何か。

提案： 唯一の正しい取り組みアプローチというものはない。理事会におかれる委員会は、業務の質の保証を得るために、リスク・マネジメント・プロセスの結果をモニターする監視的役割を適切に担っている。しかしながら、たまに開催されず、作業スケジュールが既に過大で、過剰負担を抱える委員会には注意が必要である。主なねらいは、その大学の業務運営全体とプロセスとを整合させることである。リスク・マネジメントは財務的バイアスを持つことを意図していないので、財務に依存することは避けるべきである。さもなければ、学科、諸機能および活動において、プロセスに対する当事者意識が醸成されないかもしれない。

g. リスク・マネジメント・プロセスを運用する最も官僚的でない方法は何か。

提案： 少数の、しかし重要性が高いリスクに焦点をあてるべし。リスク・マネジメントを経営計画といった既存のプロセスの中に組み込むことも、公式化された概要報告を上手に使うことと同様に有用である。

h. 研究スタッフはプロセスを支援するか。

提案： プロセスの計画の際、教員スタッフを含めるべし。その上で教育研究計画委員会に情報を提供し続けるべし。また、プロセスはいかにして(たとえば新設コースの評価、品質アセスメント、あるいは予算管理を通じて)教員に利益を与えることになるのかについても考慮すべし。

i. プロセス実行中に得られたすべての情報をどうしたらよいか。

提案： もし大きなプログラムを考えるなら、簡素なデータベースを用いる方が紙の量を相当減らし、プロセスを維持するのに役立つ。情報に定期的にアクセスする必要がある人についても検討すべし。

5 . 実施計画の準備

上記の質問への答えが、このプロセスが機能する仕組みの概要を示している。この概要は実施計画の土台となるべきものである。実施には以下の要素が含まれる。

- 誰が実施計画に関与するか
- リスクの発見
- 発見の手法
- リスクの種類
- 優先順位づけ
- リスクの調査
- リスクの査定
- リスクの影響と発生確率

- 査定の手法
- リスクのエクスポージャー
- 早期警戒指標および機能
- 実施計画の参加者

5.1 実施計画の準備

スタッフは、所属する大学に起こり得るリスクを最も把握しやすい立場にある。外部のコンサルタントはリスクの発見を容易にし、客観的な課題を提起したり、特定分野の専門知識を提供することはできるが、実施計画の中心的参加者にはなり得ない。誰が参加し、またリスクの発見者がリスクの査定まで行うべきかどうかは、プログラムの種類や領域にも依存する。我々は、リスクの発見に関わったのはどのような人かにつき調査を行なった。その結果、リスク・マネジメントを過去に実行したところでは、業務の見直しを推進していた人々がリスクの発見に関わっていた例が多く見られた。

上級管理職や教員スタッフの参加は、戦略的見直しをおこなう上で明らかに理にかなっている。特定の学部、機能やプロジェクト等に的を絞ったより特殊な見直しをおこなう場合は、より直接的な知識やその分野での経験が豊富な人材の参加が必要になる場合もある。

リスクの発見は、多様な専門分野や勤務年数を有するスタッフの参加を得る良い機会である。参加者は、トップダウンとボトムアップの間のどこかでバランスをとることができる。一部のスタッフ（および学生）にとっては、大学の経営プロセスに関わる初めての体験となるだろう。このこと及び経験豊かな管理職にとってもリスク・マネジメントが新しい概念となる事実が、訓練の必要性を生じさせる。

一般的に、共通のスタッフがリスクの発見とリスク査定の両方に関与する。これは我々の調査でも確認されており、リスク査定の段階では外部の監査人が参加しないことだけが主要な相違点である。

どの程度の人数、およびどのようなスタッフがリスク査定に関わるのかは決定する必要がある。プログラム実施におけるこのステージでは、激しい論争が起こる傾向があり（特に、優先順位と残存リスクを引き受ける点に関して）、効率的に処理するのはかなり困難である。プロのファシリテーターを起用するのも良い方法であろう。

5.2 リスク発見の手法

リスクの発見にどんな手法を用いるにせよ、その教育機関の学部、学科、機能、活動、特定のプロジェクトなどの目的に叶ったものでなくてはならない。それらの目的が明示されていない場合は、明示する必要がある。勤務年数や経験の多少にかかわらず、ほとんどの管理職やスタッフは、何らかのきっかけを与えられなければ、リスクを発見することはできないであろう。「あなたの仕事にはどんなリスクを伴いますか？」などと質問するのは、無意味である。ほとんどの人は質問の意味を理解できないであろうから。

そのため、リスクの一覧表の作成にあたり必要な情報を提供してもらうよう参加者に働きかけることが重要になる。これに際し、何が正しくて何が間違ったやり方であるという決まりはなく、今までに様々な試みがなされ、それぞれに長所と短所がある（表3参照）。どのような方法を選択するかは、時間的、物理的制限によって異なり、1つのプログラムに2つ以上の方法を組み合わせて使うことも考えられる。

表3 スタッフのリスク発見を促す方法

手法	長所	短所	ヒント
書面調査	多くの資力を必要としない。 有用な関連情報を迅速に入手できる。	やや時代遅れ 誰が準備に参与しているか不明確 方法として不十分	最初に評価を行った後、個人・グループ面談でより深く調査する。
アンケート	取材範囲が広い。 運営技術を必要としない。	解答が寄せ集めの より詳細な調査が不可能	解答の理由を記述してもらうよう促す。
一対一の面談	秘密保持が可能 特別な技能を必要としない。	時間がかかる。 あまりにも詳細になる可能性あり 互いのアイデアを交換することができない。 1つの分野に陥る傾向。	面談の対象者全員には、事前にグループ・トレーニングを課し、個々へのプロセス説明にかかる時間の浪費を避ける。
グループでの面談	取材範囲がより広い。 互いのアイデアが刺激となる。	ある程度運営の技能が必要 スケジュール調整の困難 秘密保持に限界がある。	面談する人数は最大3人まで。
ワークショップ、フォーカスグループ、円卓会議	取材範囲が十分に広い。	高度な運営の技術が必要 スケジュール調整の困難 秘密保持は不可能	時間的制限により論議できない領域については参加者各自の「宿題」としてもよい。

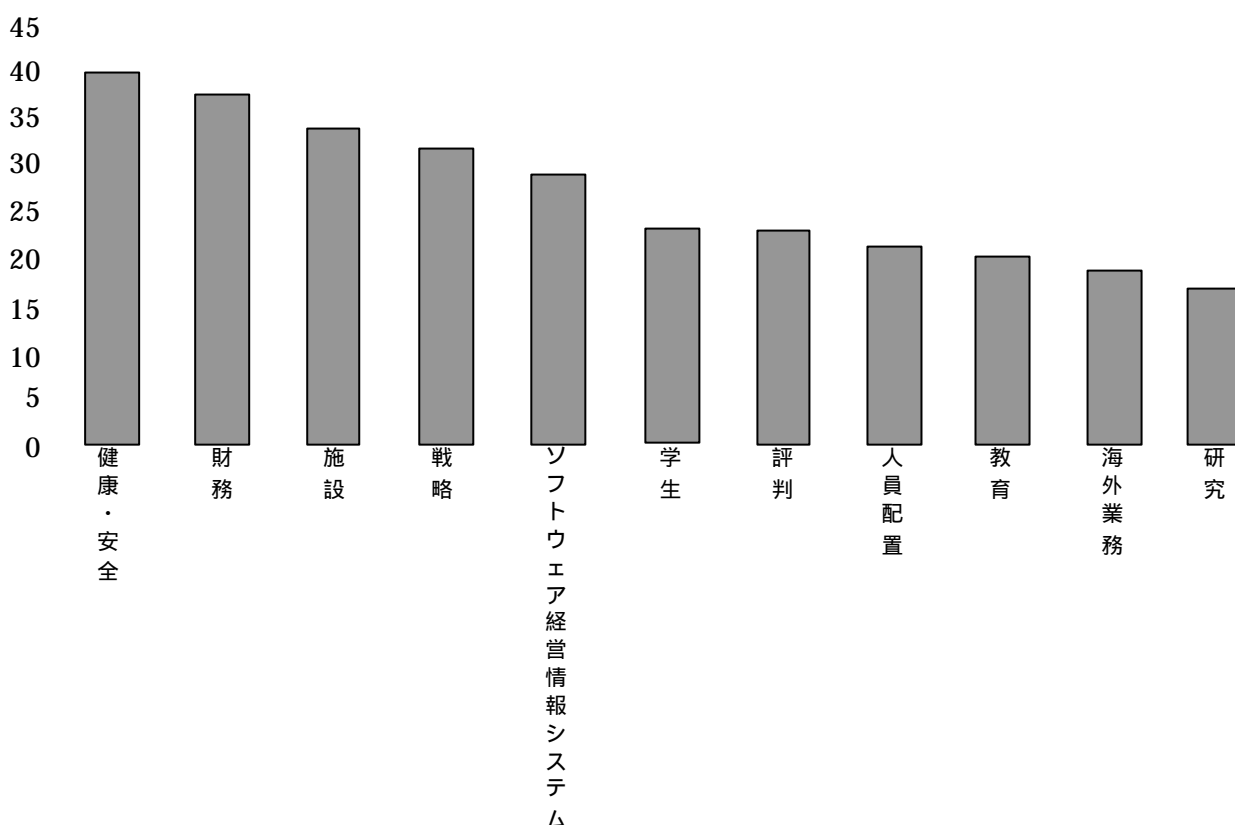
以下の質問は、リスクについて話し合う出発点として活用できるであろう。

- ・ 自分の所属する大学の目標を理解していますか？
- ・ 大学の目的に加え、自分自身の目標をもっていますか？
- ・ 自分の、または大学の目標達成を妨げる問題が存在しますか？
- ・ 過去18ヶ月から2年の間、仕事に影響を与えるどのような問題が発生しましたか？
- ・ 他の大学や学校で起こった何らかの事件や問題について知っていますか？
- ・ 自分の所属する学部、学科、講座等が達成基準を設けている場合、それらを満たしていますか？何が達成の障害となっていると思いますか？
- ・ 短期的、あるいは中期的に見て、どのような問題や変化が、目標達成の障害となり得ると予想しますか？

5.3 リスクの発見 類型

リスクの種類をさまざまに整理することで、重要な問題が見過ごされることを確実に防ぐことができ、またプロセスを文書化する上でも役立つ。高等教育機関に対する調査において、一番最近の評価でどの部類のリスクが対象になったかを明確にした。その結果を図4に示した。多くの場合、リスクの部類は目標によって決まります。

図4 発見されたリスクの分類



5.4 優先順位づけ

このような初期段階のプロセスにおいて、公的、民間双方の組織によく見られる問題は、あまりにも多数のリスクが発見されることである。たとえ包括的で完璧に見えるものであっても巨大なリスクの一覧表(ある民間の事例では2,842ものリスクがリストアップされた)は扱いにくく、非実用的でぞっとさせられる。このようなリストでは必然的結果としてリスク査定が不十分となり、やがてはプロセスに対する幻滅を招くことであろう。

理事会が関心を持つ重要なリスクが20から30以上存在することはあまりなく、“戦略的リスク評価”を行うためには、まずこれらに注目するのが良い。

より管理しやすいリスク一覧表を作成する方法としては、

- ・ 一定の財務的限界値を超える効果を潜在的にもつリスクから第一に検討する。
- ・ リスクを類型によって分類する
- ・ リスクを因果連鎖の観点から分類する。リスクは多くの場合、相互に関連性をもち、1つのリスクが別のリスクの要因となっていることがある。
- ・ 大学を目標を満たすのに最も妥当なものを選ぶ。
- ・ このようにして重要なリスクをできるだけ多く発見した上で優先順位をつける。

リスクの優先順位づけは、民主的にも、また専横的にも行なうことができる。後者の場合は、プロジェクト・マネージャーと、財務部長や内部監査人など1ないし2人の上級職員が実施するケースが多くなる。民主的な方法は、より多くの労力が必要となり、結果的には専制的方法によるものと同様の結論に至ることになる。しかしながら、民主的な方法を採用した場合、最終結果に対しより多くの承認が得られ、その後の行動についての当事者意識も生まれてくる。

プロジェクト・マネージャーの先入観を排除するため、全員または選ばれたリスク発見プロセスの参加者に、リスクを重要な順に並べてもらうのもよい。ただしこれはリスク査定とは別の作業であり、その相違を明確に認識することが必要である。

優先順位づけの実務的な方法の例

ある大学は43の戦略レベルでのリスクを特定し、ワークショップの限られた時間の中で議論するために、上位20のリスクについて優先順位付けを行なおうとした。そこでは投票形式を採用し、ワークショップの参加者はリスクの優先順位をA,B,Cの3段階で評価した。得票は数値化され、合計して平均が算出された。そして平均値が上位20のリスクについてワークショップで議論し、リスク査定が行われた。使用した書式は参考資料Cとして添付されている。

戦略的リスク検討における優先順位決定のための質問

- ・ あなたの考えでは、このリスクが大学全体に致命的な影響を及ぼすと思われませんか？
- ・ あなたの考えでは、このリスクが大学全体に重大な影響を及ぼすと思われませんか？
- ・ あなたの考えでは、このリスクが大学の一部に重大な影響を及ぼすと思われませんか？
- ・ あなたの考えでは、このリスクは上位50(40,30.....)に入るほど大学にとって重要性をもつと思われませんか？

起こり得るリスクの一覧

実施計画は、大学が直面するリスクの発見とその優先順位の決定をもたらすべきものである。実施したプロセスの成果を各大学が検証する上で役立ててもらうために、また自身が直面するリスクと他の大学が認識するリスクとの関連性を知るために、発生する可能性が高いリスクの一覧を HEFCE のウェブサイトを提供している。このリストは大学が自らのリスクを特定し、優先順位を明確にするまでは比較を目的として使用しないことを強く推奨する。それは、ある高等教育機関に特有のリスクが見逃されてしまう危険性があるためである。

5.5 リスクの調査

特定されたリスクは査定される前に十分に調査する必要がある。それらは以下のような内容となる。

- ・ 明確な定義づけをする。
- ・ 要因をリストアップする。
- ・ 既存の統制機能および緩和・軽減対策を検討する。
- ・ 早期警報のための仕組みを明確化する

チームスタッフのリスクに対する解釈がそれぞれ異なっていると、リスク査定に膨大な時間を浪費しかねない。リスクが良く記述されていれば、査定もより正確になる（表 4 を参照）。

表4 リスクの調査（例）

リスク：設置したコースの講義範囲と構成が期待を満たさないものとなる。	
定義	期待するものは： 学生の要望 企業や雇用者の要望 政府の要望
要因	1,000 ポンドの授業料を導入したため、学生の要求が高度になっている。 ITのような特別な技能が企業から求められている。 雇用パターンの変化
統制/行動	各学部のコースの評価（コスト、成果） 企業向けのコース（修士コースなど、ブリティッシュ・テレコム の要望に沿ったもの。） 一般開業医向け通信コースの設置 試験的なコースの設置 大学内での品質調査の定期プログラム 学生の関心を高め、受講者を増やすための校内相談会
早期警報の 指標 / 仕組み	学術委員会によるレビュー 受講人数の点検 受講者または潜在的受講者からのフィードバック

5.6 リスクの査定 影響と発生確率

リスク査定には、2つの主要な要素がある。

- ・ 影響 どの程度重大な結果をもたらすか？
- ・ 発生確率 発生の可能性はどれくらいか。

これらを称し、それぞれ重大性および頻度と言う場合もある。

それぞれのリスクに伴うこれらの2つの特性は、多様な方法で簡単に査定することができる。これこそが正しい方法とされるものは特になく、尺度によって簡単な2つの軸の座標、またはグラフによって表わすことができる（図5参照）。混乱を避けるため、使用する尺度は、学内すべてに統一する必要はありませんが、個々のリスク評価はすべて、規格化する必要があります。

影響と発生確率を測定する尺度の例

低 高 (図5に示されたもの)

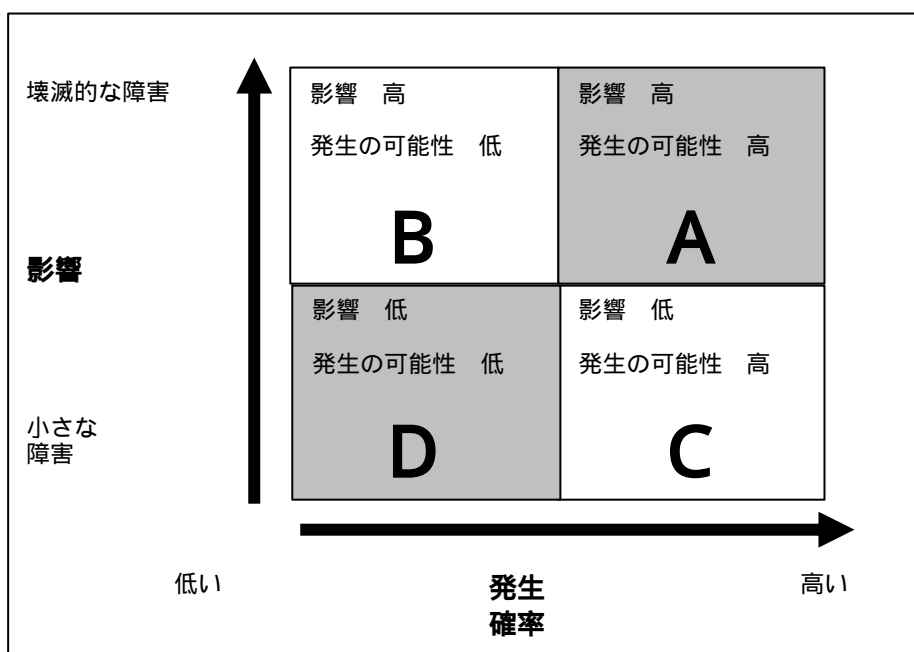
低 中 高

低 低/中 中 中/高 高

0 から 10 までの 10 段階

0 から 5 までの 5 段階

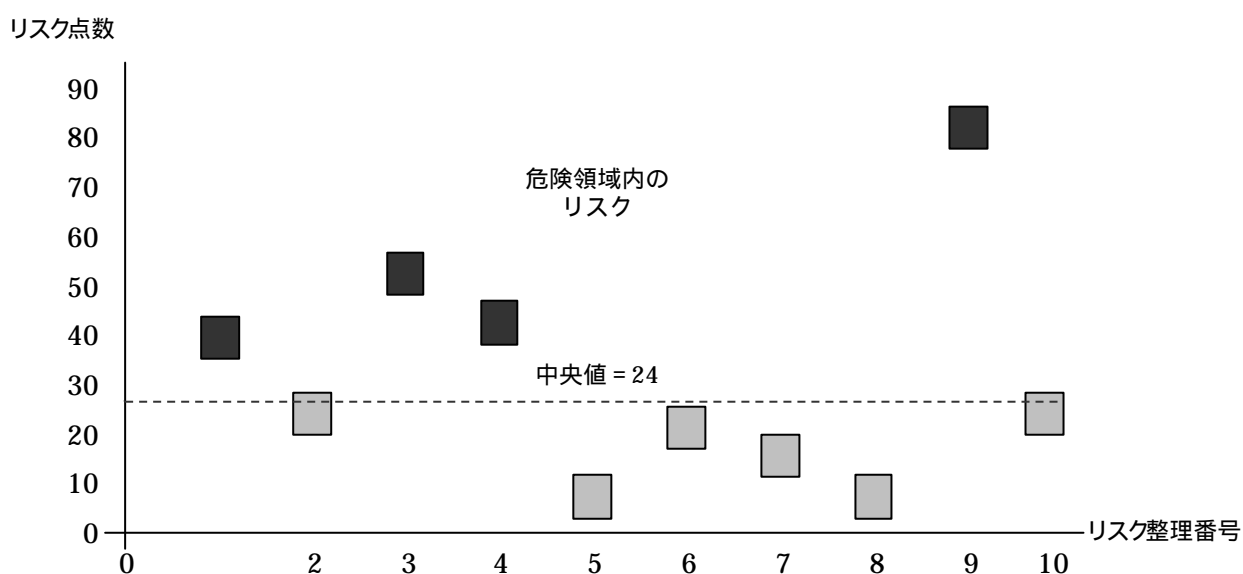
図5 リスク査定をあらわすグラフ (例1)



リスク査定を定量化する別の手段として、影響と頻度を定められた数値で測定する方法がある。これは、項目ごとに一对の影響と発生確率の数値を掛け合わせ、中央値を超えたものは「危険領域」内であると判定するものである。この手法の例は図6に示す。

図6 リスク査定を表示(例2)

リスク整理番号	発生確率(A)	影響(B)	リスク点数(A×B)
リスク1	7	6	42
リスク2	3	8	24
リスク3	6	9	54
リスク4	7	6	42
リスク5	2	5	10
リスク6	3	7	21
リスク7	4	3	12
リスク8	2	1	2
リスク9	10	8	80
リスク10	8	3	24



リスクの程度を表わす尺度は査定に関わる全員に対して意義があるものでなければならぬ。そのための考慮が必要だが、それはリスクが特定された後に最善のものを考え出すことができる。

各リスクはそれぞれ異なった種類の影響をもたらすが、多くのリスクは複数の影響を及ぼす。その例としては、以下のようなものがある。

- ・ 建築物の新築プロジェクトに予算を使い過ぎてしまうことは、主に財務面の影響考えられるが、他の優先事項に連鎖的な影響を与えることもありうる。
- ・ 研究活動評価 (RAE) の結果 (1 から 5* に評定され、最高が 5* である) が良好で

なければ、財政的安定、スタッフの士気、職員の確保・定着、評判などにも影響すると考えられる。

査定者は判定に際し、すべての種類の影響を考慮する必要がある。(表5参照)

表5 影響の種類と評価の方法

項目	低	中	高
経済的損失	X百万ポンドより小さい	X百万ポンドからY百万ポンドの間	Y百万ポンドより大きい
悪評	学生新聞に掲載された不評	地方新聞に掲載された不評	全国紙に掲載された不評
生命や身体に関わる問題	回復が可能な軽傷	回復が可能な重傷	回復が不可能な重傷および死亡
研究活動評価(RAE)評価の低下	前回に比べ向上していない。	ランク3を50%失う。	ランク4,5,5*を50%失う。

リスクの発生確率の査定は、より直截に行なう傾向にある。例えば、以下の通りである。

- ・ 可能性が全くない
- ・ 5～10年に一度
- ・ 1年に一度
- ・ 1年に4度
- ・ 1ヶ月に一度
- ・ 常に起こり得る

どのような尺度を選択するにせよ、その機関にとって適切で、理解しやすく、リスク査定に関わる参加者に共通の基準となる尺度である必要がある。それは一種の目安となるものであって、厳密に科学的である必要はない。

5.7 リスク査定 手法

リスク発見の場合と同様に、リスクの査定も、書類上で行うものからワークショップまで、様々な方法で実施することができる。リスク査定の手法を決定する際、考慮すべき要因は、表6に要約した通りである。

表6 リスク査定の手法に影響する要因

参加	参加者はどれくらいの範囲となるか？20 人を超えるワークショップは運営が難しく、日程の調整が困難。
協力	参加者はどの程度協力的か？リスク特定の段階での参加者の反応は、参加者がどの位深くプロセスの実施に「賛同」しているかを知る1つの目安となる。
秘密保持	参加者が内密で回答することができるアンケートは、大学の実態についてより多くをさらけ出す場合もあるが、問題についてのオープンな議論ができなければ、プロセスの趣旨と齟齬が生じる可能性あり。
支配的勢力の存在	ワークショップは 1、2 人の参加者に乗っ取られることがよくあり、特に古参スタッフに多いが、そのような人は議論を支配してしまうだけでなく採点や投票にも影響を与える。
威嚇的な態度	上記と似ているが、より微妙な問題。
匿名性	リスクマネジメントの影響、発生頻度、ランク付けの採点や投票の際は、特に重要。無記名での採点や投票については検討の価値がある。

多くの公的機関や民間組織は、リスク査定にワークショップ形式を活用している。ワークショップは多くの利点があるが、運営が難しく、十分な計画を立てることが必要である。ワークショップを成功させるための秘訣としては、以下のような点がある。

- ・ 事前に参加者全員に資料を回す。
- ・ ワorkshopを行う前に、参加者にリスクの定義づけや表現についての修正や訂正を入れるよう働きかける。
- ・ 討論を活発するために、参加者が1つの大きいテーブルを囲める快適な場所を選ぶ。
- ・ 必要に応じ、休憩を入れる。
- ・ 導入として、ベテランのスタッフやリーダー的な参加者などによるスピーチを用意する。
- ・ 1つのリスクを査定するのに最低15分は必要である。そのためワークショップには丸1日を要する場合もある。
- ・ プロの進行役を使うことも検討したほうがよい。
- ・ 合意による評決が困難であるか、あまりにも反対意見が多い場合は、無記名投票にすることも考えられる。(このような場合を想定した書式例として添付資料Cを参照)
- ・ 議論している内容を紙に書き出すか、できればプロジェクターと接続したパソコン

ンを使って投影し、書き留めておく。

5.8 リスクの査定 - エクスポージャー

リスク査定を行った後、次の段階ではエクスポージャーのレベルを決定する。目標、リスク、統制、エクスポージャーの関係は、大まかにいって、大きなリターンを得るには困難な目標、すなわちより大きなリスクが伴うというのが一般的である。大学が直面するエクスポージャーは、次に実施される統制の効果の度合いに左右されるが、これはリスク・エクスポージャーのマトリクスとして通常、図7のように表すことができる。

図7 リスク・エクスポージャーのマトリクス

査定されたリスク	統制の実施状況		
	厳格	中程度	簡易
高い	中度のエクスポージャー	高度のエクスポージャー	高度のエクスポージャー
中程度	低度のエクスポージャー	中度のエクスポージャー	高度のエクスポージャー
低い	低度のエクスポージャー	低度のエクスポージャー	中度のエクスポージャー

リスクは、統制のない状態（総リスク）または統制実施状態（純リスク）で評価することができる。本資料は、統制の効果을 勘案して純リスクが評価されていると想定する。例えば、消防隊による点検、防火ドアの設置、火災報知器と消火器の設置、定期的火災訓練等はすべて、火災が発生した場合に人命や財産への重大な影響の減少に貢献する緩和軽減措置となる。これらの統制が実施され大きな効果を与えた上での火災リスクが、純リスクである。総リスクでの考え方は混乱を招きやすいものの、冗長で効率の悪い統制を確認するという面では有用なやり方にはなり得る。

5.9 早期警戒の指標と仕組み

確認されたリスクが発生する可能性やその影響度は、例えば次のような色々な理由により変化することがある。

- ・ リスクの本質が変化している
- ・ 現状の統制が不十分である
- ・ 現状の統制が機能していない
- ・ 新しい統制が導入される

早期警戒の指標は、管理部門に対して、この変化が発生する前に知らせるためのものである。多くの場合、リスクとその現状の統制状況とを考慮して、早期警戒のための仕組みのリストをまとめておくことが有用である。これらの仕組みは、管理部門への月次報告書や経営部門への定期的報告書に記述又は特記しておいても良い。その仕組みの重要な特徴は次のとおりである。

- ・ 情報が決定を下せる人物まで届くこと
- ・ 監視頻度は、リスクが現実化する早さや予測される影響度の大きさ関連していること
- ・ 仕組みは、問題をその発生前あるいは少なくとも深刻化する前に取り上げること

リスクの領域別の早期警戒の仕組みの例

リスクの領域	早期警戒のための仕組み
教育の質	学生に対するコースの受講調査
教育施設の過不足	スペースに関する監査
予算超過	予算実績差異分析
IT ネットワークのセキュリティー侵害	ファイアウォールへの攻撃

6 . 改善の実現

リスク・エクスポージャーの評価はそれ自身が目的ではない。エクスポージャーが決定すると大学はそのリスクをより良く管理するために対応措置をとる必要があるかどうかを決定しなければならない。リスクの度合いを見て、起こすべき適切な対応措置の目安は次の通りである。

- ・ 高度エクスポージャー - 即時対応措置をとる
- ・ 中度エクスポージャー - 対応措置を考慮しコンティンジェンシー計画を策定する
- ・ 低度エクスポージャー - 定期的に調査を実施する

ただし、全体としてのエクスポージャーが大学として許容範囲内かどうかを考慮することも重要なことである。

6.1 許容範囲内のエクスポージャーとは？

リスクを効率的に管理するために十分な事がなされていないとリスク評価に関与している人達が考えている場合、エクスポージャーは許容範囲外にある。エクスポージャーが許容範囲かどうかを評価するのは、リスクが十分に管理されていると大学として満足するために、さらにどれだけの作業が必要かを評価するのに役立つ。事実上、これがリスク管理プロセスが改善への対応措置計画に変わって行くスタート点となる。

どのレベルが許容範囲内かというのは大学毎に異なる。例えば、大きな大学の場合には小さな大学に比べ、高いリスクも許容しやすい。上級管理者は理事会と大学のリスク管理方針の指針に従わなければならない。

6.2 改善の実施

リスクのエクスポージャーが許容範囲外と考えられる場合は、対応措置をとる必要がある。対応措置は下記のものを含む。

- ・ リスクの一部または全部を保険またはパートナーシップ協定をおこなって移管する
- ・ 活動を停止する事によりリスクを回避する
- ・ リスクを管理する、例えば現状の統制を改善したり、追加情報を入手したりする
- ・ 上記の2つまたはそれ以上の組合せ

対応措置の実施：例

目標：新しいコースを開講する

リスク：開講に必要な£250,000をカバーするには申込み学生が少なすぎる

エクスポージャー：過度に高い

措置：コース開講に対し、民間資金を募る

リスク評価時に改善措置の必要が明白となることにより、その時点で対応措置が判明することがよくある。参加者全員がそのリスクの影響や発生の可能性が現実化しないよう何をすることが必要か合意するので、それにより進捗を監視することが容易になる。

リスク評価時に対応措置が判明しない場合は、通常、時間不足により、必要な対応措置の決定と実行を最適な人物かグループへ移管しなければならない。しかし、完璧（全）を期すため提案された対応措置は、参加者全員に報告されなければならない。いずれにしても、リスク対処プロセスは、改善措置が開発され実施されるまで止めな

いことが肝要である。

プロセスを策定する時点で、改善措置をどうするかということを考慮することが有用なことだと思われる。参加者は詳細内容を知りたいと思い、特に追加資源が必要とされる場合は特にそうであろう。改善のための対応措置は次の2つに分けられる。

- ・ 現状の資源でその部門のみで実施する場合
- ・ 追加資源又は本部での調整が必要な場合

対応措置が上記の2番目のカテゴリーになったものすべてを同時に実施できそうにないため、優先順位付けが必要になる。

対応措置	費用	影響又は発生可能性の低下による期待利益	部門内での対応措置	本部での措置	優先順位
防犯カメラの設置	£5,000	破壊行為の20%減少による年間£10,000の節減と学生の安全の増大	いいえ	はい	1
実験室での新安全手順	主任研究技師の2日間の任務実施	安全衛生レポートの遵守により事故リスクを低減	はい	いいえ	1

上記の例の通り、改善措置を評価するのに、次の1から3の段階を使うことができる。

1. 重要で費用対効果大きい。 資源、予算を即時あるいは翌年度に措置する。
2. 重要で対応措置が必要 - しかしこの具体的対応措置は費用効果が悪い。現時点で資源提供することが意味あるかどうか検討を要する。
3. 重要ではない - 後日再検討。再検討がなされることは確約する。

対応措置実行のための資源の必要性については、リスク管理、事業計画、予算配分プロセスの連環の中でその事例を支援する。

7 リスク管理プロセスの持続

リスク管理プロセスが持続されるためには、以下のような多くの重要な要素が必要である。

即ち、

- ・ リスク管理プロセスの「オーナー（保有者）」

- ・ リスク保有者が明確であること
- ・ 適切な文書と報告
- ・ 教育訓練
- ・ コミュニケーション
- ・ 年次でのレビュー

7.1 「プロセスのオーナー」の任命

いかなるプロセスにおいても、それがスムーズに運営され、設立されたことによる任務を実施することを確実にするための人物が必要である。リスク管理のオーナーに誰が任命されるかは、プロセスがどういう風に作られたかによる。我々の調査によると、大学の調査回答者の14%がリスクマネージャーを任命している。(図8参照)

図8 質問に対する回答：あなたの大学にはリスク管理者がおられますか

いいえ	無回答	はい	調査人数 = 50名
80%	6%	14%	

ある人物を「リスク管理者」と呼ぶことの危険性は、他の人達は彼らを誤ってリスクの管理者と考えているかも知れないことである。リスクの管理者というのはプロセスの管理者とは全く異なる。真のリスクの管理者というのは大学の責任者であり、管理者であり、スタッフである。

もしリスク管理プロセスが(それが組み込まれてしまっている場合とは逆に)はつきりと判別できるものならば、「リスク管理コーディネーター」を任命することは有用である。これは大きな大学では常勤になり、小さな大学では非常勤の役割となるかも知れない。コーディネーターの役割は、プロセスを支援し、リスク管理を請け負って管理者に対しアドバイスと支援を行い、データを管理し経営部門に対して年次報告書を作成するというようなことになる。

7.2 リスク保有者

リスク管理の重要な要素はリスク保有者を割当てることである。そうすれば、問題を取り上げ、修正することがより現実的となる。本来の保有者は個人、個人の集まったグループ、特別の委員会等である。割当ては必ず大学のスタッフメンバーでなければならず、概念的には、例えば子会社の中など、リスクが大学の外部であっても、そのスタッフメンバーでなければならない。

7.3 保有者の割当て

一つの例を挙げると - 工学部の新建屋プロジェクトにおいて、重大なリスクは、プロジェクトが期限内に終わらない、または予算範囲に収まらないというような状況がある。

このリスクの本来の保有者は次の通りである。

- ・ 施設部長
 - ・ 財務部長
 - ・ プライベート・ファイナンス・イニシアティブ (PFI) プロジェクトマネージャー
 - ・ 学長
- あるいは次の委員会の一つであることもあろう。
- ・ 施設委員会
 - ・ PFI プロジェクト委員会
 - ・ ジョイント・インフラ基盤基金に対する提案プロジェクトグループ

通常は誰がリスク保有者かという事を決定するのは困難ではない。リスク保有を認めることはリスクをすべて背負うということと同義ではない。リスク保有者は自分がリスク管理を監督するのに一番良い場所にいると考えるべきである。これは他への委任、他の（内部あるいは外部）の団体との接触、大学の努力との調整などを行う場合もあれば、そうでない場合もある。

7.4 ドキュメンテーション（文書化）と報告

どういう情報を保持しておいて、どういう報告書を作成する必要があるかは考慮する価値がある。下記を含む色々な人が情報をレビューしたいと思っているかもしれない。

- ・ 上級管理者
- ・ 学科長
- ・ 理事会
- ・ 監査委員会
- ・ 内部監査人
- ・ 外部監査人

簡単な情報提供方法、特にワークショップなどへの提供方法を表に掲載している。（表7参照） リスクのスコアはそれらをグラフにプロットすることにより後でまとめることができる。

表7 リスクに関する情報提供用の表のサンプル

リスク要素と定義	<ul style="list-style-type: none"> 計画通りの商業（収益的事業）収入が得られない
寄与要素	<ul style="list-style-type: none"> 適切なスタッフの採用 適切な目標設定 商業的な任務に対する、教育研究スタッフの姿勢 他の大学や民間セクターとの競争増大
リスク緩和のための対応措置	<ul style="list-style-type: none"> 商務関係責任者の任命 各学部での事業開発管理者の任命 成功事例の検索 商業的任務を大学の仕事量の中へ組み込む人事管理戦略
早期警戒のための仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 月次財務セ第経号報告
影響度と発生の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 影響 = 高い（8） 発生可能性 = 高い（9） リスクスコア = 72
リスクの格付け	
改善対応措置	<ul style="list-style-type: none"> 予算制度の開発：貢献ベースの予算編成 商業面のキャリアパス開発
責任者	<ul style="list-style-type: none"> 商務関係責任者

大学のリスクが確認されたら、早期警戒の指標（52-53 項参照）が、然るべきグループか人物へ報告される必要がある。理事会あるいは特定の委員会が、あるリスクに対し情報を要求し、報告頻度を定めることがある。

リスク報告：例 - 保健安全委員会

リスク	早期警戒の指標
実験室での事故	重大事故と小規模事故別の月当りの事故件数
防火ドアの開放	月次の検査数値
爆発性ガスの貯蔵	消防署の年次調査

これらの指標は、ある特定リスクに対し追加の対応措置をとる必要があることを管

理部門に警告するのに重要である。リスク指標が引き金となり、それが特別報告書に活用されることが多くある。例えば、実験室事故があるレベルを超えると、保健安全委員会は警鐘を受け、そして適切な対応措置を決定することができる。

リスクの枠組みがまとめられて早期警戒の指標が確認できた場合は、同様の管理グループや委員会向けの月次報告書に対し、その指標を示すことは有用である。そうすることにより現状のフォーマットにおける差異がはっきりし、どういう情報がさらに必要かということの参考となる。

7.5 独立性の保証

もしリスク管理が管理プロセスの内部に完全に組み込まれてしまっている場合は、別に「プロセスオーナー」がいるのかどうか判然としない。そうなると、一体どういう風にして連続性を確保したり、それが機能しているかを経営部門が把握できるであろうか。民間セクターではターンブル報告書が内部統制の有効性を毎年調査することを推奨している。これは監査人の専門知識やその独立性を前提とすれば、内部監査を行うことによって、有効に大学も取りこめる機能である。この場合には、大学のリスク管理方針と彼らの大学に関する知識によって、そのリスク管理を有効なものとすることができる。監査委員会を経由した経営部門への報告は経営部門にその開示が必要であるという確信を与えるのに有用である。しかしそれには内部監査機能に対しての資源的な裏づけが必要となる。

7.6 教育訓練

教育訓練はリスク管理という風土を根付かせるのに有用で、リスク管理プロセスの開始と継続を支える。リスクを認識するための訓練は、管理者やその他のスタッフがリスク管理の考えとその利益を理解するための有用な手段である。教育により知識を一定レベルまで引上げ、リスクに関する共通用語を植え付けることにより、用語による混乱を未然に防ぐことができる。教育訓練はリスク管理プロセスそのものの支援にも有用である。上級管理者は、プロセスに自信と満足感を持ち、それがいかに彼らに利益をもたらすかということを理解すれば、そのプロセスを維持しようとするであろう。

一つのアプローチとしては管理者対象にまずリスク管理教育セッションを一通りまず行うことにより、主要メンバーの多数を巻き込む。次に、通常の管理者教育プログラムの一環にリスク管理のセッションを入れ、ある程度のレベルまでのスタッフに導入プログラムを実施する。これによって、継続性を保証しアウトプットの質を向上するための助けとなる。

7.7 コミュニケーションと指導

最初に例えばリスク管理の指針の中にあるようなサポート情報を与え、そしてさらにリスク管理についてコミュニケーションを継続していけば、率先してやる気を出させ、継続をすることを促進するのに有用となる。新たに発生してきたリスクやある種のリスクに対する管理の変化を特集したリスク管理の季刊誌の発行はリスク管理のプロファイルを高く保ち、興味を継続させることに役立つ。

7.8 年次のレビュー

リスク管理の必要性と重点は年々変化している。年次でのレビューは前年度のリスク管理の成功を新たに見直し新年度における改善を推奨する良い機会となる。プロセスが継続的に改善し期待される利益を生み出しているのを確認するのも有用である。

リスク管理の指針 - 内容の例

- ・ リスク管理の目的と利益
- ・ プロセスの説明
- ・ 役割と責任
- ・ 用語集
- ・ 事前資料
- ・ 報告手順

年次のレビューは下記のもの等を含む。

- ・ 前年度の重大リスクに対する管理に関する考え
- ・ 年間における統制の失敗例とその理由
- ・ 予見できなかったリスクとその発生した理由
- ・ リスクのプロファイル（特性）を変えるような外部環境変化、例えば新しい資金提供や新しい法律
- ・ リスクのプロファイルを変えるような内部環境変化、例えば新 IT システムや新スタッフ
- ・ 新年度に発生が予測されるリスク
- ・ 実施されるべき新しい統制
- ・ 翌年度に対して推奨されるプロセスの変更や改善

年次のレビューはリスク管理コーディネーターか内部監査によって実施でき、その結果は管理部門と理事会に説明される。決算に対する意見を知らせるために、このプロセスを教育年度・会計年度にタイミングを合わせ、年次レビュー報告書は毎年9月から10月に準備ができていたことが有益である。

7.9 プロセスの組み込み

現在あるプロセスの中にリスク管理プロセスを組み込むと多くの利点がある。

- ・ リスク管理が単独で分離したプロセスでなく、現存の管理業務の一部として受け取れる。
- ・ 現存の報告の手順を使うので管理業務を減少できる
- ・ 現存のプロセスが機能しなくなる可能性が少ないため継続性を促進できる
- ・ リスク管理の実践的な面が見やすくなり、参加を促進できる

プロセスを組み込む方法例としては次のようなものがある。

- ・ 学長による支援
- ・ 年次のリスクの確認と評価が SWOT/PEST 分析に替わって事業計画の一部として実施
- ・ 個人の目標と評価が、何らかのリスク管理との関連を含む
- ・ 新しく発生したリスクが月次の管理者会議で議論され記録される
- ・ 重要なリスク指標が他の実績情報と一緒に月次報告書に報告される
- ・ 年間を通しての内部監査による改善措置のフォローアップ

年次のレビューにより経営部門がプロセスの状況を考慮することができ、上級管理者が考えを絞り込むのに有用となる。

8 まとめと国立大学法人への示唆

国立大学の法人化に伴い、国立大学は大学において発生するリスクにつき責任を負うことになった。大学経営の自主性・自律性が与えられたことによるが、独立した法人格は今まで責任を負わなかったリスク部分及び新規のリスクを管理することを要請する。しかし、認識すべきことは、本指針でも述べられているようにリスク管理とは、損失を回避したり抑止することのみを指すのではなく、法人の目標が達成されるよう、また、利益(プラスの効果)が達成されるよう確保する過程でもあることである。機会と目標は対の概念であり、大学が自己の使命や目標を達成できる機会を的確に把

握し、それを現実のものにしていく前向きのプロセスも含む。国際協定や地域・産学・大学間連携を構築して教育研究活動を活性化したり、国の教育研究拠点に採択され大学の特性を明確化する機会を確実に生かすことは、大学の認知度を高め発展していくという効果もある。また、リスク管理を成功させるには、リスクの発生場所と保有者を特定するとともに関係者にリスク特性を認識してもらうことも重要である。つまり、本部の管理業務としての側面だけでなく、構成員の個々のリスク対応が大学のリスクを適切に管理することにつながることを理解である。

負のリスクを回避するため保険で対処する行動は、これまでリスク管理の経験や知識を欠く国立大学において当面の措置として理解できるが、保険でカバーされる範囲は限定されること及びリスクプレミアムのため保険対応の方が割高になる場合もあることに留意しなければならない。とりわけ、保険は一般に発生する確率は低いものの生じる損失が甚大である場合に成立するものであるから、下図に示すような確率が中程度以上である事項については大学の管理として対処していくことになる。この場合、保険以外の方法によって危機へ対応（バッファとしての基金造成や複数機器設置等によるシステムの冗長性確保あるいはガバナンスの改善など）することや抑制策を講じる姿勢が必要になる。

図9 リスク管理のマトリックス

発生確率 ↑	高い	施設整備資金不足	学生定員未充足 競争的資金獲得失敗	
	中程度	知的財産の運用失敗	教育の質の向上失敗 国の政策変更	
	低い			
		低い	中程度	高い

注：CIPFA(1999). An Introductory Guide to Risk Management in Further and Higher Education. を一部修正。

添付資料A

民間セクターからの指針： ターンブル報告と統合コード

イングランドとウェールズの勅許会計士協会(ICAEW)は民間セクターに対し、年次財務諸表にコーポレートガバナンス(企業統治)と内部統制につき何を開示する必要があるかについての指針を発表した。その指針はNigel Turnbull(ナイジェル・ターンブル)が議長を務める作業委員会で準備された。HEFCEと大学により、基礎になる原則が受け入れられ、我々の説明に関する指令(HEFCEの回状24/00)を通じて、実行計画が出された。

リスク管理に影響を与える重要要素

開示要求事項：

- ・ 理事会は内部統制システムについての責任を認識する。
- ・ 重大なリスクを特定、評価、管理するプロセスが実施されている。
- ・ 内部統制システムの有効性をレビューする年次プロセスが実施されている。
- ・ 年次報告書、年次財務諸表において開示されたいかなる重大な問題に関しても内部統制面での対応プロセスが存在している。

ターンブル報告書は、何が内部管理の健全なシステムを構成しているか評価するにあたり、次のような考慮が含まれていなければならないと述べている。

- ・ 組織が直面しているリスクの性質と規模
- ・ 許容範囲内とみなすリスクの規模と種類
- ・ 当該リスクが現実化する可能性
- ・ リスクが現実化した場合にそれが組織に及ぼす範囲や影響を減少させる組織の能力

報告書はまた内部統制システムは次のようであればならないと述べている。

- ・ 組織の運営の中に組み込まれていて、文化の一部となっている。
- ・ リスクの進展に迅速に対応していく能力がある。
- ・ 統制にいかなる重大な失敗があった場合もそれを迅速に管理部門の適切なレベルに報告する手順を保持している。大学においては、必要に応じそれは経営部門にまで届く必要がある。

ターンブル報告書の全文は ICAEW の WEB サイトの www.jcaew.co.uk にある。

添付資料 B

実行計画： 自己評価用質問表

大学がリスク管理プログラムの実行計画を作成したら、それを以下の質問に関して評価するのがよいであろう。

リスク管理プログラムの目的

- ・ プログラムには明確な目的があるか。
- ・ その目的には規定上、戦略上、運用上の要件が盛り込まれているか。
- ・ どういう利益を期待し、またそれが達成できるかどうかどう評価するか。
- ・ 理事会、上級管理者チーム、学部長や学科長などいった色々な部門にとっての期待される利益は何か。

管理者による支援

- ・ 学長はプロセスを支援、資金援助しているか。
- ・ 経営部門はプロセスを承認したか。
- ・ 例えば、それが承認された場合プロセスに対し権限を有し、各部門の責任を記述したリスク管理方針のような高レベルの資料はあるか。
- ・ どのようにして、教育研究スタッフの支援、参加を促進しているか。

プログラムの範囲

- ・ プロセスはどの程度まで範囲を拡げるべきか。
- ・ すべてを同時に実行するのに十分な資源（財政的、人的）はあるか。
- ・ 各実行段階で実行中に学習したり評価したりすることができるようになっているか。
- ・ その時間はどれぐらいかかるか。

プロセスの組み込み

- ・ これは、単独の個別のものですか、あるいは現存のプロセスと関連性を持っているか。

- ・ リスク管理、事業計画、予算配分の間にはどういう関連性があるか。
- ・ リスク管理において内部監査はどのような役割を担うか。
- ・ リスク管理は品質評価とどういう風に関連しているか。
- ・ リスク管理には単独の個別の報告プロセスが必要か。

リスクを確認する技法

- ・ リスクを確認するもっとも有効で効率の良い方法は何か。
- ・ どれ位の数のリスクを考慮に入れるべきか。
- ・ リスク確認には誰が参加すべきか。
- ・ リスクをどういう風に組織立てて把握し、優先順位を決めているか。

リスク評価

- ・ 誰が参加すべきか。
- ・ リスクを全員が理解するか。
- ・ 評価はどのような風にして行われるべきか。
- ・ 秘密性、匿名性があるべきか。
- ・ 開示するのに適切なレベルはどの程度か。

対応措置の実施

- ・ 許容範囲外と評価されたリスクはどうか。
- ・ それらのリスクを扱う資金があるか。
- ・ これらのリスクを扱うために対応措置が取られるよう誰が保証するか。

報告のフォーマット

- ・ 情報はどのような風に取り扱われるか。
- ・ 開示をサポートするためには根拠になるどんな書類が必要か。
- ・ 誰が情報にアクセスする必要があるか。

プロセスの持続性と柔軟性

- ・ プロセスが進行するようにどういう風に保証するか。
- ・ リスクマネージャーあるいはリスク管理委員会が必要か。
- ・ 実施の頻度、間隔はどれだけか。
- ・ プロセスの成功をどういう風にして判断するか。

添付資料C

リスクの優先順位付けのための投票用紙（サンプル）

ワークショップの準備にあたり、スタッフがリスクを考慮し優先順位をつけるためにこのような様式を用いることができる。（本文のパラグラフ 48、49 を参照）

説明

1. 改定されたリスクの枠組みを読んでください。これは前回の草案に対する多くの返答をもとに修正されたものです。
2. 下記の評価システムをもとに、それぞれのリスクに対し優先順位を決定してください。

A	大学全体に対して致命的で、もし起きれば大学全体に影響を及ぼす
B	大学全体に対して重要で、もし起きれば大学全体に影響を及ぼす
C	重要だが、もし起きても大学の一部にのみ影響を及ぼす

3. ここで行うのは、皆様の多くが大学全体に対してもっとも重要だと考えられるリスクを選択し、また4月1日のワークショップでの評価を保証するための方法です。a) それぞれが大学にとってどの程度重要な問題か、そしてb)4月1日に全グループで詳細に評価されるべきだとどの程度強く考えておられるか、について決めていただく必要があります。リスクの度合いA、B、Cを決めるのに、これらの2つの要素を合せて使ってください。現時点ではリスクがどううまく管理されているかどうかを考慮する必要はありません。
4. もし迷った場合は、評点は緩くするよりむしろ厳しくしてください。
5. 目安として、Aリスクが12~20、Bリスクが8~15、Cリスクが5~10ですが、すべての投票結果はワークショップまでに集計されますから、結果的にそうならなくても気にしないで結構です。
6. 優先度を記入し・・・宛に3月20日までに返送願います。ご自分の記録のためにコピーをとられるのも結構です。

	選択して 印をつけて 下さい		選択して 印をつけて 下さい
教育研究関係 1	A B C	財務関係 1	A B C
教育研究関係 2	A B C	財務関係 2	A B C
教育研究関係 3	A B C	財務関係 3	A B C
教育研究関係 4	A B C	財務関係 4	A B C
教育研究関係 5	A B C	財務関係 5	A B C
		財務関係 6	A B C
学生関係 1	A B C	財務関係 7	A B C
学生関係 2	A B C	財務関係 8	A B C
学生関係 3	A B C	財務関係 9	A B C
学生関係 4	A B C	財務関係 10	A B C
学生関係 5	A B C		
		商業関係 1	A B C
スタッフ関係 1	A B C	商業関係 2	A B C
スタッフ関係 2	A B C	商業関係 3	A B C
スタッフ関係 3	A B C	商業関係 4	A B C
スタッフ関係 4	A B C	商業関係 5	A B C
地所施設関係 1	A B C	組織関係 1	A B C
地所施設関係 2	A B C	組織関係 2	A B C
地所施設関係 3	A B C	組織関係 3	A B C
地所施設関係 4	A B C	組織関係 4	A B C
地所施設関係 5	A B C	組織関係 5	A B C
地所施設関係 6	A B C	組織関係 6	A B C