

国立大学法人 経営ハンドブック (2)

第6章 リスク管理

6. 1 国立大学法人におけるリスク管理

(1) 国立大学法人とリスク

国立大学は法人化によって独立した法人格を有することとなり、各国立大学法人は、その業務である教育・研究を実施する過程で発生する、または発生する可能性の高いリスクに対し、十分な措置を講じて適切に対処することが求められている。

例えば、大学内で発生した事故による損害について訴訟が提起された場合には、国の行政組織の一部としての国立大学の時代には、損害訴訟等の手続については法務省が代わって対処し、さらに大学に賠償を行うべき責任が認められた場合には、国家賠償法等に基づき国により賠償責任が果たされた。ところが、法人化以降は各国立大学法人が教育や研究の業務を実施する過程で生ずるリスクについて、原則として各法人の責任において対処しなければならなくなった。

国立大学法人が、その使命である教育や研究に関する活動を維持し、さらなる発展を図るためには、法人の運営全般や業務実施の過程において内在するリスクを適切に認識して評価し、その対策のための選択肢を策定して分析し、最善の選択肢を選択して実施する必要がある。さらには、実施した選択肢の効果についてモニタリングを行い環境変化等の諸要因を勘案して必要な修正を行なうといった一定のマネジメント・サイクルが、有効に機能し継続的に実施されるプロセスとして構築されなければならない。

(2) リスクとは

経営に係るリスクの意義については、1910年代より欧米を中心に様々な検討や定義が行われてきたが、近年では次のように理解されている。

「一般的には、リスクは事故発生の可能性あるいは損失発生の可能性と考えられるが、それは発生すれば損失のみしか生じないリスクすなわち純粹リスクに関する狭義の定義である。一方、損失と同時に利得、チャンスの発生可能性もある出来事すなわち投機的リスクについては損失と同時に利得、チャンスの可能性に関する不確実性をリスクと捉える。」ISO/IEC GUIDE73 (国際標準化機構/リスクマネジメントー用語集ー規格において使用するための指針) : 2002 では、『事象の発生可能性とその影響の組み合わせ』をリスクと定義している。また、世界最初の国際的リスクマネジメント規格である「AS/NZS4360 (リスクマネジメントに関するオーストラリア・ニュージーランド規格) : 1999」では『目標に影響を与える何かが起きる可能性であり、利益を得る可能性と損失の

可能性の双方を含む』としている（亀井利明監修『基本リスクマネジメント用語辞典』2004年、同文館出版）。

したがって、本章でもリスクを「損失と同時に利得、チャンスの発生可能性」をも含めた広義の概念で捉えることとする。

最近のリスクマネジメントに関する議論においては、一般にリスクを「純粹危険（リスク）」と「投機的危険（リスク）」に分類している。国立大学法人を念頭においた場合、両者は図表 6.1 のように整理される。

図表 6.1 リスクの分類

	「純粋危険(リスク)」	「投機的危険(リスク)」
意義	自然災害、偶発事故、賠償責任など、それが生じた場合に国立大学法人に対して有形無形の損害のみを発生させるリスク	教育・研究機会の選択、施設整備に関する投資の意思決定、組織変革、海外拠点の設置、新学部設立などに伴い、国立大学法人に対して損害または利益(成果)のいずれかを発生させるリスク
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ① 当事者の意思とは無関係に発生する偶発的事象であり、何らかの損失を発生させる ② 時間にかかわらず、また前兆なく偶発的に発生する ③ 大数の法則が適用しやすく、保険化が可能 ④ 損害範囲が限定不能(例:自然災害による施設の被害額の限定は不可能) ⑤ 防災などの科学的対策を講ずることで除去・軽減が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営者の意思決定・行動に伴うリスク、受容されたリスクで、損失を発生させることもあれば、利益(成果)を発生させることもある ② 経営戦略の実施、経済環境の変化など時間の経過を伴い、何らかの予兆を伴って発生する ③ 大数の法則が適用できず保険化が困難 ④ 損害範囲は限定可能(例:新学部運営が失敗した場合の損失の多くは予算の範囲内) ⑤ 意思決定に伴うリスクであり自然科学的対策は困難
処理の担当者	<p>学部長・事務局長等、組織のミドルマネジメントないし部門管理者層</p> <p>但し、組織に対する衝撃度が大きく、組織破綻に直結するもの(例:地震などの災害リスク対処はトップマネジメント(学長・役員会)ないし全般管理者層</p>	<p>学長・役員会等、組織のトップ・マネジメントないし全般管理者層</p> <p>但し、意思決定にリスクマネジメント部門がスタッフとして関与するところにリスクマネジメントの意義が認められる</p>
意思決定の類型	<p>習慣的かつ標準化された手段の採用を中心とする定型的意思決定(例:危機管理マニュアル・リスクマネジメントマニュアルの規定に従って処理手段を選択)</p>	<p>日常的反復的に生ずる意思決定でなく例外的かつ一回限りの非定型的意思決定(例:キャンパスの移転、学部の廃止)</p>

「基本リスクマネジメント用語辞典(亀井利明監修平成16年同文館出版)」を参考に作成

国立大学法人が直面すると思われるリスクの典型的な例としては、医学部附属病院で医療事故が発生して医療ミスが認定された場合、あるいは工学部の実験設備において実験中に事故が発生した場合における、損害賠償や現状復帰に要する損害が発生するリスク(純粋危険)が考えられる。

一方、教育・研究の新たな分野へ進出し社会や受験生に高い評判を得るべく研究所や学部・学科を創設する場合に教育や研究の成果が挙げられず、短期間に廃止を余儀なくされるケースが発生するリスク（投機的危険）もある。

(3) リスク管理及びリスクマネジメントの意義

リスクの内容として純粹危険（リスク）のみならず、投機的危険（リスク）をも包含する考え方のもとでは、リスクに対する効果的な対処の内容は、リスク処理手段の選択にとどまらない。組織内の様々な階層や部署におけるリスクを個別の対策やマニュアル整備、さらに総合的な運営管理プロセスによってマネジメントを行うリスクマネジメントへと変容を遂げることとなった。

ここで「リスク処理手段の選択」とはリスク・トリートメントと呼ばれるものであり、リスクコントロール（危険の制御）とリスクファイナンス（危険の財務的手当）とに大別され、前者では回避と除去、後者では転嫁と保有が中心的手段となる。国立大学法人を念頭に、これらの意義と関連を示せば図表 6.2 の通りである。

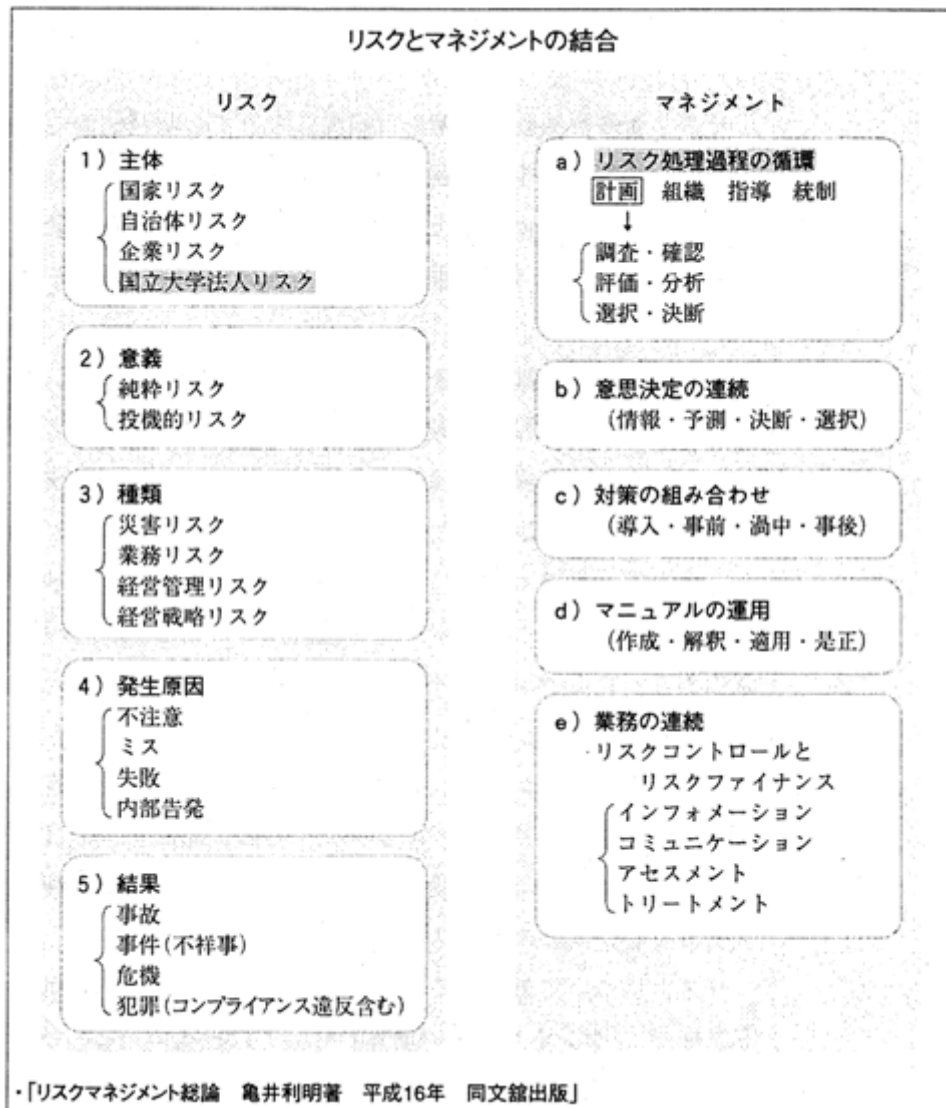
図表 6.2 リスク・トリートメント

処理手段	タイミング	内 容
リスク・トリートメント(処理手段の選択) リスクコントロール(危険制御) リスクファイナンス(危険財務手当)	事故発生前	損害の防止または軽減のための技術操作 回避(予想される危険を遮断するため、活動自体を行わないこと、活動の断念であり当面のリスクは回避しなくても別種のリスクを抱え込む可能性がある) 除去(危険の防止=例;防災、耐震耐火構造の校舎、危険の分散=例;キャンパスの分散や研究成果の分散保管等) 撤退(学部・学科の廃止など特定の教育研究分野からの撤退)
	事故発生後	制御不能なリスクに対する資金対策 (回避または除去できないリスクを第三者に転嫁し、転嫁できないリスクをやむなく保有) 転嫁(付保、国大協主管或いは民間保険会社の保険による付保等 但し、保険コストの負担には限界がある) 保有(リスクを認識しないままに保有する消極的保有と十分認識した上で保有する積極的保有がある。特定の損害に対する準備金の設定=学内での資金留保など)

「基本リスクマネジメント用語辞典（亀井利明監修平成 16 年同文館出版）」をもとに作成

また、リスクマネジメントとは文字通り、「リスク」を「マネジメント」することである。対象や内容が多岐にわたるリスクマネジメントを検討する場合には、実施主体や対象となるリスクの範囲、マネジメントの概念について明確にしておくことが有効である。リスクとマネジメントに関して検討すべき種々の要素や分野を例示すれば図表 6.3 のようになる。

図表 6.3 リスクとマネジメントの結合



例えば、国立大学法人のリスクマネジメントにおけるリスク処理のサイクルを検討する場合には、リスク主体として 1) の「国立大学法人」を選択し、マネジメントの要素として a) の「リスク処理過程の循環」を選択して結合し、国立大学法人におけるリスク処理の計画・組織・指導・統制のサイクルを検討する。このようにリスクとマネジメントについて検討すべき要素を結合させることは、検討の範囲や視点が明確にし、明解なフレームワーク構築の一助となる。

なお、本章の表題である「リスク管理」も、コントロールもしくは緩和の行動を意味する狭義の「リスク管理」のほか、リスクマネジメントまで含む概念として用いている。

(4) リスク管理及びリスクマネジメントの必要性及び役割

リスク管理を狭義に理解し「組織にとっての偶発的かつ事業上の損失に伴う不利益の影響を最小限に留めるための意思決定および実行のプロセス」と定義すれば、その目的は事業上の損失に伴う不利益の影響を最小限にとどめるためのものであり、リスク管理の役割は、当該リスクを除去しあるいは減殺することである。

一方、リスクを組織が達成すべき目標と直接結びつけて、「ある行動あるいは出来事が、組織の目標達成能力に負または正の効果を与える脅威もしくは可能性」に着目する立場からはリスク管理の役割は、目標達成能力に対する負または正の効果を与える可能性としてのリスクを適切に取り扱うことである。

リスクは、目標と同様に、大学全体の戦略的レベル、学部・研究科・学科のような業務実施レベル、事務局・施設部のような運営管理レベルなど、大学運営の異なったレベルで存在する。それぞれのレベルにそれぞれの目標があり、それを達成できる、あるいは達成を阻害する諸要素がリスクとして認識される。

リスクマネジメントは、リスクを回避することだけを目的としたプロセスではない。効果的なリスクマネジメントとは、組織がその目標達成のために、高度なリスクであっても受け入れることができるよう積極的に働きかけ、達成を支援するプロセスでなければならない。

リスクについて考察する場合、対処すべきリスクの各局面を明確にするという意味で、「コントロール（管理）もしくは緩和のための行動」すなわちリスクが生起する確率を減殺する、あるいはマイナスの結果を限定するために取られる行動と、あらゆる管理行動が考慮された後の「正味のリスク」すなわち「エクスポージャ」とは明確に区分しておくことは重要である。

国立大学法人においても、エクスポージャ、すなわちあらゆる管理行動が考慮された後の「正味のリスク」を決定し、これを組織全体のリスクへの取組方針に合致させるとともに、負担可能で適切なコストで実施し、組織全体の目標ないしは使命（ミッション）の達成を支援する活動が必要である。リスクが特定され、管理されているということは、エクスポージャが組織において適切な管理の下に受入れられていることを意味する。適切なリスクマネジメントが行われることにより次のような効果を期待することができる。

- ・ 目標がより達成されやすくなる
- ・ 損害を与える事象が起こらないか、起きる可能性が低くなる

- ・利益となる事象が達成されるか、より達成されやすくなる

リスクマネジメントの多様性から、それによるメリットもまた多様である。各組織は、リスクマネジメントを行うことによって得たいと考える利益を特定し、大学にとってのベストプラクティスを考慮に入れつつ、それぞれの取り組みを立案する必要がある。国立大学法人において効果的なリスクマネジメントを行うことで次のようなメリットが得られると考えられる。

- ・大学全体のミッションや年次計画（中期目標・中期計画）の達成支援
- ・事務局と学部・学科等、大学内のコミュニケーションの増大
- ・経営資源の効果的利用の支援
- ・継続的改善の促進
- ・内部監査プログラムの検討に有効な視点を提供する
- ・予想外の出来事にも適切に対処できる
- ・大学関係者（ステークホルダー）の安堵
- ・教育・研究に関する新しい機会の確保


ただし、国立大学法人はその運営原資の大部分を運営費交付金に依拠し、公財政支援を受けており、またその業務も第一義的には中期目標を達成することである。したがって、国立大学法人は広義のリスク管理について、許容されるエクスポージャの水準は企業や私立大学に比較して低くなることは否めない。

6. 2 リスク管理のプロセス

(1) リスク管理及びリスクマネジメントのプロセス

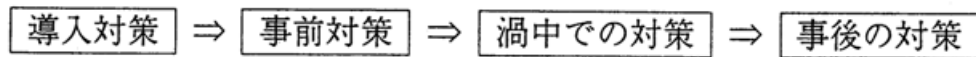
すでに見たように、リスク管理またはマネジメントの分野は拡大しており、そのプロセスは管理またはマネジメントをどう捉えるかによって異なる。国立大学法人を念頭にこれらを整理すれば図表 6.4 の通りである。

図表 6.4 プロセスの種類

マネジメントの見方	管理過程ないし管理要素の循環と見る	意思決定の連続と見る
類型	経営管理型リスクマネジメント	経営戦略型リスクマネジメント
マネジメントサイクルの構成要素 	(リスク処理の計画が中心) ① リスクの調査・確認 ② リスクの評価・分析 (リスク処理予算の編成含む) ③ リスク処理手段の選択 (リスク・トリートメント)	(リスク処理の意思決定が中心) ① 情報活動 ② 企画活動 ③ 選択活動 ④ 再検討活動

「基本リスクマネジメント用語辞典（亀井利明監修 平成 16 年 同文館出版）」をもとに作成

また、マネジメントをいずれの視点から行うにせよ、実際の管理またはマネジメントは、以下のプロセス（対策の組み合わせ）で行われる。



それぞれのプロセスにおける意義や課題は図表 6.5 のように整理される。

図表 6.5 対策の組み合わせ

	導入対策	事前対策	渦中対策	事後対策
意義	危機管理やリスクマネジメントを組織内に定着させること	危機管理マニュアル等に基づき事故発生を未然に防止すること	今現在リスクが増大し危機が拡大している場合の対策	被害や損害の原因となる事象が収束した段階で採るべき対策
中心課題	情報収集	危機やリスクの予防対策 リスク存在の認識	情報確保と安全確保 正確な情報を適時に把握	リスクや危機による事故原因の正確な解明 再発防止の措置を講ずること
中心概念	リスクインフォメーション (リスクの調査・確認のため及びマネジメント定着のための組織内外の情報収集)	リスクアセスメント (合理的予測方法に基づき、リスクの発生頻度やリスクの大きさを分析してリスク受容の可否を評価)	リスクコミュニケーション (リスク情報の共有と相互理解)	リスクトリートメント (リスク処理手段の選択)
前提	危機管理システムの組織化に関する経営者の意思決定	危機管理マニュアル	被害損害の軽減や危機の拡大防止に向けたリーダーシップ	被害や損害の原因となる事象が収束
必要条件	調査 リスク感性	直観 リーダーシップ	決断 リーダーシップ	リーダーシップ 調査

「基本リスクマネジメント用語辞典（亀井利明監修 平成16年 同文館出版）」をもとに作成

(2) 大学の運営管理におけるマネジメントのプロセス

すでに見たように、大学におけるリスクマネジメントの分野は拡大しているが、運営管理面におけるリスクマネジメントのプロセスにはそれほどの変化はない。大学の運営管理を念頭に置いて最も基本的なレベルでのリスクマネジメントのプロセスは次の5つである。以下それぞれについて説明する。

- ・ 認識
- ・ 分析
- ・ 選択
- ・ 実施
- ・ モニタリング（事後評価）

① リスクの認識

効果的なリスクマネジメントの第一のステップは、潜在的な損失発生への認識である。リスクはまず認識しないことには対処できない。リスク認識の最初の段階では、何が、どのようにコントロール可能であり、回避できるのかを認識する。リスクの認識には様々な方法があり、多くの人々がそれを行おうとする。ただし、リスクの認識は、大学の業務や管理運営のプロセスを最も熟知している人々が協働して行うことが最も効果的である。

② リスク対策の選択肢の策定および分析

リスクマネジメントの第二のステップは、各選択肢を検討し、それらの実現可能性を決定することである。外部的要因や特殊な環境、財務的配慮、利用可能な資源、さらには常識までもが選択肢が実現可能なオプションかを決定する要因である。

保険をかけることがリスクマネジメントの中心であった時代には、リスクを避けること及び保険をかけることの二つの選択肢が議論の中心であった。いまやリスクマネジメントプロセスは、多大なコストをかけてリスクを避けることから進化し、リスクの回避や付保に加えて、リスクは損失回避努力やリスク移転の方法によってもリスクに対処することができるようになったことを示している。

③ 最善の選択肢を選択

リスクマネジメントプロセスの第三のステップは、ある特定の状況、運営主体あるいは全体としての組織にとって最善の選択肢を選ぶことである。

異なるタイプの組織には異なる目標があり、リスクマネジメントを効果的に行うためには、選択肢やその組み合わせは組織の目標に適合したものでなければならない。

④ 選択肢の実施

リスクマネジメントの選択肢の実施には二つのアプローチがある。ひとつはテクニカルアプローチであり、リスクマネジメントにおいて、その選択肢が最良であるかについて一度選択がなされたら、その実施は専門家が独立的に実施するというものである。一方、統合的アプローチでは、リスクマネジメントを選んだ選択肢を相互依存的な共同的实施により行う方法である。

⑤ 実施した選択肢のモニタリング

リスクマネジメントプロセスの最後のステップは選んだ選択肢のモニタリングである。どのような行動であれ、外部要因を変えることとなる。これは、人々や科学技術に関する行動におけるひとつの真実である。リスクマネジメントの解決案として効果的であったソリューションも時の経過とともに効果が薄れてくる。それゆえ、同時進行的または定期的モニタリングが本質的に重要になってくる。

6. 3 リスクの特定（調査・確認及び評価・分析）

(1) リスクの調査・確認（発見）

リスクマネジメントの初期のプロセスでは、リスクの特定すなわちリスクを調査・確認し、評価・分析するリスクアセスメントが行われる。

リスクの調査・確認は、リスクアセスメントの第一のステップであり、どのようなリスクが内在するか、または想定されるかを確認するプロセスである。どこで、何が起こりうるか、何をリスクとして認識すべきかを特定し、さらに発生源を詳細に分析し、リスク因子が何であるかを特定しリストアップする。さらに、なぜ、またどのようにして発生するのかをシナリオ分析などによって検討すると特定が容易となる。

リスクの特定の手法としては、書面調査、アンケート、聞き取り調査（面談）、のほかシステム分析、ハザード分析などが考えられる。

書面調査は比較的小さなコストで有用な関連情報を迅速に入手できる反面、一定の秩序に基づいて行われないと網羅性や信頼性の面で不安が残る。その点アンケートは広範囲な情報収集が行いうるが、回答が画一的になる可能性もある。一方聞き取り調査は秘密の保持には適しているが時間がかかり、過度に詳細な調査結果となる恐れがある。それぞれに一長一短があり、特定すべきリスクの特徴に応じて有効な特定手段を効果的に組み合わせるなどの工夫が必要である。

(2) リスクの評価・分析（予測）

リスクアセスメントの第二のステップはリスクの評価・分析である。調査・確認（発見）されリスクアップされたリスクを分析し、その性格や程度を検討し、その影響度を予測することを意味する。

予測すべきことは、リスクの頻度（年間発生件数や発生確率）、およびその結果として生じうる損害の規模ないし強度である。発生頻度と損害規模ないし強度を分析し、予測し、これらを軽度・中度・強度というように格付けを行う。このように評価・格付けすることは、リスク処理手段の選択の前段階となる。

リスクの評価・分析（予測）にあたっては、以下の点に留意する必要がある。

- ① 危険情報と危険事故（ペリル）を混同しない
- ② 経験と勘（人的要素）、統計と確率（数学的要素）、理性と感性とを適度に組み合わせる
- ③ 演繹的アプローチと帰納的アプローチの双方のロジックを用いる
- ④ 大きなリスクの前兆か小さなリスクの全体かを見分ける
- ⑤ 全般管理のリスクか部門管理のリスクかを判断する

(3) リスクの査定とエクスポージャー

リスクに査定を行った後、次の段階で「エクスポージャー」すなわちあらゆる統制（管理行動）が考慮された後の「正味のリスク」のレベルを決定する。図表 6.6 に示すようにエクスポージャーと一般に予想されるリスクの程度及びリスクに対する統制の実施状況との間には、リスクが高いほどエクスポージャーは高く、統制が厳しいほどエクスポージャーが低いという関係がある。

図表 6.6 リスクエクスポージャーのマトリクス

リスク査定	厳格な統制	中程度の統制	簡易な統制
高い	中度エクスポージャー	高度エクスポージャー	高度エクスポージャー
中程度	低度エクスポージャー	中度エクスポージャー	高度エクスポージャー
低い	低度エクスポージャー	低度エクスポージャー	中度エクスポージャー

「英国における大学経営の指針（続）」平成 16 年国立大学財務・経営センターを基に作成

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）で評価される。例えば、大学内のネットワーク環境において、研究成果や情報の流出が起こるリスクはかなり高いと査定された場合、二重三重のファイヤーウォールで統制されていると認められる場合にはリスクエクスポージャは中度ということもありうる。

リスクエクスポージャの評価はそれ自体が目的ではない。エクスポージャが決定されると、大学は当該リスクをより効果的に管理するための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。起こすべき適切な対応措置の目安は以下の通りである。

高度エクスポージャ → 即時対応措置をとる

中度エクスポージャ → 対応措置を考慮し条件対応措置計画（コンティンジェンシープラン）を策定

低度エクスポージャ → 定期的に調査を実施する

但し、全体としてのエクスポージャが大学として許容範囲内に収まっているかどうかを考慮することも必要である。リスクを効率的に管理すべく十分な対策（統制）が行われていないと判断される場合にはエクスポージャは許容範囲外にある。エクスポージャが許容範囲外にあるかどうかを確かめることはリスク管理プロセスが改善への対応措置計画へと移行する出発点となる。

（4）大学におけるリスクの特定

① 大学におけるリスク

リスクとは経済的損失や人々の蒙る苦痛をも含む損失、あるいは組織がその目標を達成することを妨げる恐れのある事象の潜在的可能性である。国立大学におけるリスクは、例えば災害による有形固定資産の減失や教育・研究における事故や火災などに伴う損害、附属病院における医療過誤の発生などを原因とする第三者からの訴訟に基づく経済上の損失、その他セクシャルハラスメントや学生等の不祥事等、大学の名声を損なうこと全てが含まれる。大学はリスクの原因と組織全体に及ぼすインパクトの両方を認識するために、その潜在的リスクを査定しておく必要がある。

② 大学におけるリスクの実用的分類

大学におけるリスクは次の5分類のいずれかに該当する。

- ・運営リスク
- ・法規制上のリスク
- ・財務的リスク
- ・政治または名声に係るリスク

- ・ 科学技術上のリスク

運営リスク

運営リスクとは大学運営に関して生ずるリスクである。大学の運営には教育・研究、建物等施設の整備（取得）及び運用、雇用、そして給食や宿舍の確保、移動手段、安全確保及び防犯などが典型的なものとして含まれる。運営上の損失としては建物の滅失、中核職員の離職、教育・研究が実施できなくなることなどが含まれる。

法規制上のリスク

法的及び規制上のリスクとは大学が遵守すべき労働安全衛生や環境保護、労働者の権利擁護に関する様々な法律や規制に関連して生起する。法令や規制の違反は罰課金や交付金・補助金の取消、あるいは施設の閉鎖や研究業務の中止を通じて損失をもたらす可能性がある。

財務的リスク

財務的リスクとは資産に対するリスクである。例としては組織の施設の滅失、財産の盗難、著作権の侵害などによる資産の第三者への移転、あるいは金融資産の価値下落などが挙げられる。

政治または名声にかかわるリスク

政治または名声にかかわるリスクとは立法関係者や国民の大学に対する評価の低下を指す。例えば大学受験者の減少や競争的資金の獲得状況の低下が公表されると大学セクター内での評価が低下したり、学生の不祥事によっても大学の評判は大きく傷つけられ、同窓会の加入率や寄付金の減少といった結果をもたらす可能性がある。

科学技術上のリスク

科学技術の分野でもリスクは日々その姿を現しつつある。大学のサーバがダウンしたり外部から侵入された結果、研究成果の流出や電子記録の改ざんが行われたり、遠隔地教育や海外とのコミュニケーションに支障が出たり（研究成果の公表が遅れる）といったリスクが考えられる。情報通信を初めとする科学技術の発達は大学にとって新たなリスク分野となっている。

これら5カテゴリーのリスクは、独立というよりもむしろ相互に関連を有しており、リスク管理者だけでなく運営管理者や役員会にも関係のある分野である。これらは組織のリスク管理にとって統合的アプローチの必要性を示唆している。キャンパスにある者は誰であれこれらのカテゴリーのリスクに取り組むこととなろう。リスク管理の課題しばしば、法律的、環境上の健康や安全、人的資源、公的安全業務の各分野が重複したものとなっている。このため実務的には、リスクの内容でなく、その要因に基づき財物リスク、法務リスク、環境リスク及びその他のリスクに区分することが多い。従って以下の解説では、このリスク要因に基づいた区分を前提とする。

なお、上記のリスクは大学の設置形態によらず共通のものであるが、私立大学と異なり主たる財源が授業料収入でなく国からの運営費交付金であるため、地震などにより教育研究活動が実施不能になった場合の財政上の影響は異なる。学校法人でも不測の事態に備えて運転資金を第4号基本金として留保しているが、その額は前年度消費支出の1ヶ月分である。

6. 4 リスク対策（緊急時対応マニュアル）

(1) リスクマネジメントの4つのフェーズ

リスクマネジメントは、大きく4つのフェーズに分かれる。

第1フェーズは、「平常時（計画）」のリスクマネジメントである。平常時のリスクマネジメントは、リスクの事前回避と抑制が求められる。計画段階では、全学に関連するリスクの把握を行う。ここでは、危機管理委員会などの機関の設置、リスクの洗い出し、評価、優先順位付け、対策の選択を実施する。

第2フェーズは、「平常時（日常）」のリスクマネジメントである。日常のリスクマネジメントは優先順位の高いリスク毎に組織的な対応を行う。ここでは、リスク別対応組織の決定、被害の想定、目標の設定、マニュアルの作成、教育訓練、マネジメントの点検・是正などを行う。

第3フェーズは、「緊急時（有事）」のリスクマネジメントである。緊急時のリスクマネジメントは、事件や事故が発生する直前と発生した場合の緊急時、さらに早期のリカバリーへの対応が求められる。ここでは、発生の防止や二次災害防止、原因究明などを行うことによりダメージを最小限に食い止め、一時も早く収束に向かうようにする。

第4フェーズは、「回復時（事後）」のリスクマネジメントである。回復時のリスクマネジメントは、事件や事故が収束方向に向かい始めたら、復旧に向けた活動を行うと共に、再発防止の具体策を検討しこれを公表することである。これによって社会は安心し、イメージダウンは少なくなる。

(2) 平常時（計画）

ア 危機管理委員会の設置

大学全体で実施するリスクマネジメントで最も重要なことは、どのようなリスクに遭遇する可能性があるか、どのリスクに優先的に対応しなければならないかについて決定することにある。大学全体のリスクマネジメントに関する意思決定のために、全ての組織を横断する正式決議機関の承認が必要である。通常、そのような機関は、危機管理委員会のような委員会方式を採用するが多い。危機管理委員会の詳細については、本章の「6.5 危機管理体制」で記述した。

なお、国立大学の場合、法人化される以前は、リスク毎に委員会を設置するケースや学部毎にリスクに対応していたケースがほとんどであり、全ての組織を横断して全てのリスクを管理する危機管理委員会を設置していた大学は単科大学を除きほとんど皆無であった。多様化するリスクを一元的に管理する意味で危機管理委員会の設置を検討することが望まれる。

イ リスクの洗い出し、評価、優先順位付け、対策の選択

(ア) リスクの洗い出し

リスクマネジメントのはじめの一步は、大学を取り巻くリスクを洗い出し、そのリスクがどれくらい大学に影響を与えるかを把握することである。

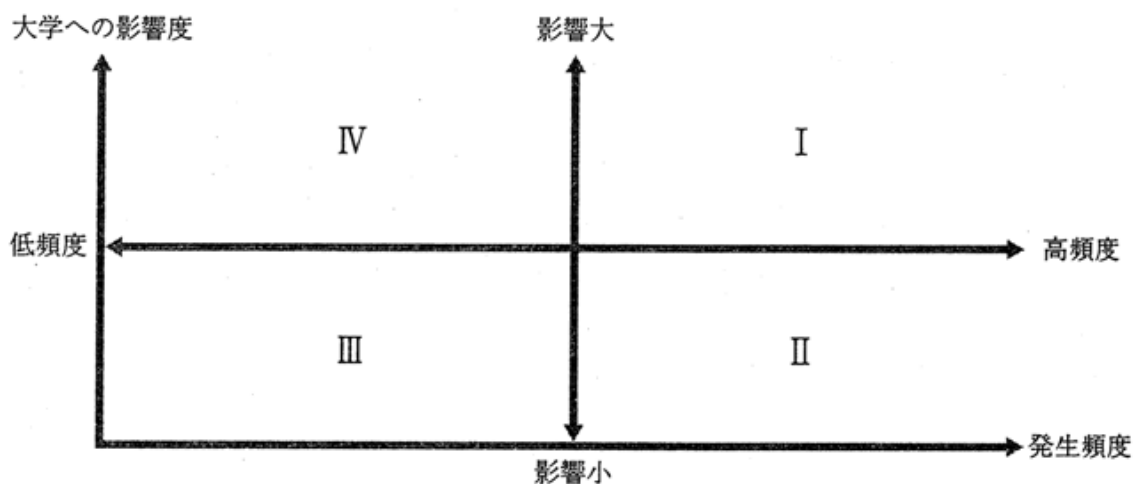
しかしながら、環境はどんどん変化し、新しいリスクの発生や、計測が容易でないリスクも数多く見られる。従って、リスクの洗い出しは一度限りではなく、最低年1回はリスクを洗い出して評価する必要がある。

また、リスクの洗い出しから洩れてしまうとその後のステップで検討対象から外れてしまうため、できるだけ多くのリスクを洗い出すことが重要であるが、実践できなければ意味がないので、現時点で実現できるものの中からよりよいものを選択し、一定の期間内にとにかく実際にやってみることが重要である。

(イ) リスクの評価

リスクを洗い出したら、その評価を行う。リスクは「発生頻度」と「結果」の組み合わせという2つの変数から成り立っているため、横軸に発生頻度、縦軸に大学への影響度を取って、「リスクマップ」(図表 6.7 参照)を作成し相対的にそれぞれのリスクがどこに位置するか明確にする。

図表 6.7 リスクマップ



(ウ) リスクの優先順位付け

次に、評価された各リスクに対して、最終的に役員がトップダウンで順位付けを行う。既に縦割りで部局毎に多くのリスク対策、例えば労働安全対策、防火対策、交通安全対策、品質管理、情報セキュリティ、環境対策、コンプライアンスなど様々な対策が並行して実施されている。ここでは、大学運営の立場から特に全学的な対応を要するリスクを決定する。優先的に対応するリスクは次の通りである。

a 第一に対応すべきリスク

大学の経営資源は限られているので優先順位の高いものから対応していく必要がある。そこでまず発生頻度が高く、影響度の大きなリスク (I) から対応する。

このようなリスクが発生した場合、大学経営そのものを揺るがしかねない。国立大学でこの領域にあるリスクは考えにくい、仮にある場合には発生頻度を下げる工夫をするか、発生した場合の損害の程度を限定し、この領域から脱する必要がある。

b 次に対応すべきリスク

次に対応するリスクは、発生頻度は小さいが万が一発生したら影響の大きいリスク (IV) である。影響度は小さいが発生頻度の高いリスク (II) は3番目に対応する。ただし、あまりにも発生頻度が高い場合、処理費用や機会費用が高くなったり、大学に対する信頼や倫理を問われる可能性があるため、場合によっては先に対応することを検討する必要がある。なお、頻度も影響も小さいリスク (III) は、優先順位が最も低い。

c 部局毎に対応すべきリスク

全学で対応すべきリスクの優先順位は上記の通りであるが、部局毎に実施するものは全学的に対応を要するリスクと特定部局で対応を要するリスクを組み合わせで決定する。場合によっては部局固有のリスクの方の優先順位が高い場合がありうる。

(エ) リスク対策の選択

a リスク区分による対策方法の選択

最後に、リスクの持つ発生頻度と影響度の特性に応じて、とるべきリスク対策を選択する。リスク対策には次の4つに区分して考える (図表 6.8)。

評価された各リスクに対して、最終的に役員がトップダウンで順位付けを行う。既に縦割りで部局毎に多くのリスク対策、例えば労働安全対策、防火対策、交通安全対策、品質管理、情報セキュリティ、環境対策、コンプライアンスなど様々な対策が並行して実施されている。ここでは、大学運営の立場から特に全学的な対応を要するリスクを決定する。

① 高影響度、高頻度 (I)

この領域に該当するものは、「回避」を選択する。影響度を少なくするか、発生頻度を下げるかの対応を取ることが必要である。それができない場合、業務からの撤退を検討する必要がある。

② 高影響度、低頻度 (IV)

この領域に該当するものは、「移転」を選択する。移転の代表例が「保険」である。国立大学協会は、国立大学法人向けに「国立大学法人総合損害保険制度」を開発し標準的なリスクについてはその保険でカバーできるようになっている。保険以外のリスクヘッジ手段としては、「為替予約」、「天候・台風・地震デリバティブ」や、「保険リンク証券」などがある。

なお、保険金額と影響度、発生頻度を比較考慮し、保険に加入しない場合や保険でカバーできない信用失墜などがあるため、影響度を少なくする「低減」を行うこともある。たとえば、一部の大学が保有する特殊かつ危険度が高い設備などがそれに該当する。また、複数の場所にコンピュータ装置を置くような「分散」を行うこともある。

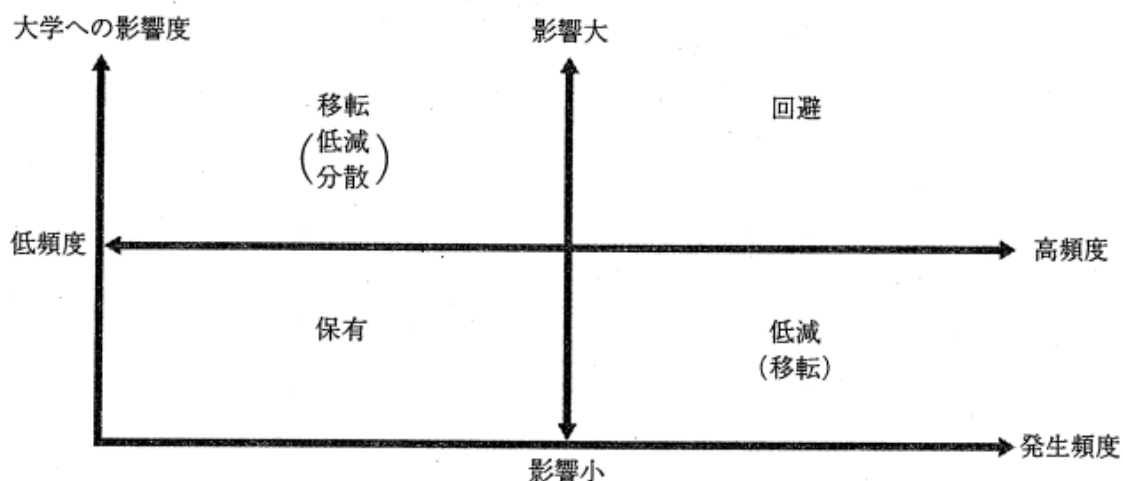
③ 低影響度、高頻度 (II)

この領域に該当するものは、「低減」を選択する。個々の影響度は小さいので、発生頻度を下げる工夫を行う。また、場合によっては、「移転」を行うこともある。

④ 低影響度、低頻度 (III)

この領域に該当するものは、「保有」を選択する。ここでは特に対策を取らず、リスクが発生した場合にのみ対応する。ただ、リスク発生した場合に、なぜリスクを保有したのかを説明できるようにしておく必要がある。

図表 6.8 リスク対策の選択



b リスクコスト

リスクが発生した場合の損害額を軽減するコストを「リスクコスト」という。一般にリスクコストとは次の4つの要素がある。

① リスクコントロール及び損失防止費用

火災防止のための消火器やスプリンクラーなどの設備、防災訓練などの直接費用や、マニュアル作成や教育のための時間を金額換算した費用をいう。

② リスクファイナンス費用

保険、デリバティブなどのリスクヘッジのための費用をいう。

③ 管理費用

リスクマネジメントの専門部署の活動費用をいう。

④ 保有損失額

リスクを「保有」した結果、損害が発生した際の損害費用をいう。

これらのリスクコスト要素は相互に関連して増減する。リスクコストに関してはこれらの要素のバランスを考慮して最適値を求めることが必要である。

(3) 平常時（日常）

ア リスク別対応組織の決定

フェーズ1の危機管理委員会を母体として、リスク毎に対応する組織を定める。たとえば、地震対策では企画課、コンピュータシステムのトラブルでは情報システム課、コンプライアンス違反では総務課、知的財産紛争では研究協力課、学生のトラブルは学生課というように、それぞれが専門的な知識を持ち、リスク対策推進の主体となる必要があるためである。

また、責任を明確にするためにリスク毎に役員クラスの実務責任者を決めるとともに、全学的なリスクマネジメントの事務局は、全てのリスク対応組織に参加する必要がある。これは、日常のリスク管理を全学的な目で見ることが必要であり、場合によっては部局間の調整が必要となるからである。

イ 被害の想定

優先順位の高いリスクについては、被害の想定を行う。

シナリオの内容には、前提となる発生場所、原因、被害の拡大要素などを入れる。損害の程度は、人的被害、物的被害、賠償責任、損害金額、イメージダウンによる将来の影響などを記述する。実務的にはそれぞれのリスクに対して標準シナリオと最悪シナリオを作成する。標準シナリオだけでは実際に最悪のケースになった場合の対策として十分でなくなるし、逆に最悪シナリオだけでは、関係者の理解を得られないことがありうるためである。

ウ 目標の設定

実際に被害が発生した場合にどこまでの範囲に被害をとどめるべきかの目標を設定する。目標は、6年間の中期計画と年度計画に盛り込むことが実務的である。なお、この目標はできれば数値化することが望まれる。

エ マニュアルの作成

(ア) マニュアルの必要性

事前のリスク対策としての対応手順や、また万が一リスクが発生した場合の有事対応についての対応手順が定められたら、その内容を「マニュアル」としてまとめる。マニュアルにはリスク対策に関する全ての内容が含まれる。マニュアルは用途に応じて、全学、部局、担当者、学生向けに作成する。

マニュアルは多くの教職員が行動する内容を統一するために必要な理解と知識を得るために必要である。特に人事異動などで教職員が入れ替わることを前提とすると、新たに組織に加入した人が短時間で業務内容や手順を理解するにはマニュアルは欠かせない。

また、マニュアルはメンテナンスが大切である。リスクへの対応手順の変更やリスク管理担当者の人事異動、危機管理訓練からのフィードバックを反映させ、常に最新のものにしておく必要がある。

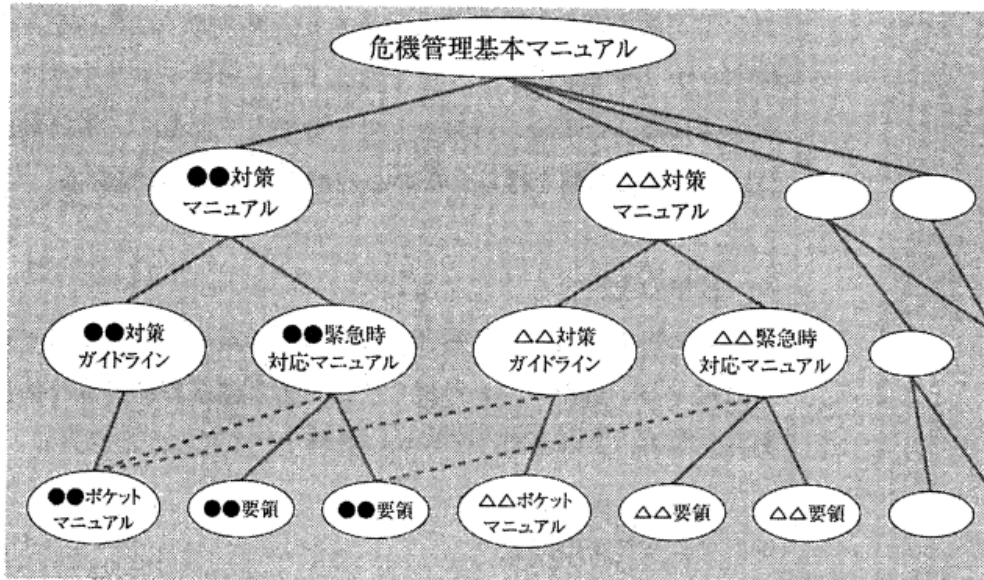
(イ) 危機管理マニュアル

マニュアルには、小冊子、加除式のファイル形式、パソコンにおけるイントラネットなどがある。マニュアルはできればアナログの紙媒体とデジタルにおけるネット媒体の両方を作成し活用するのがよい。

a マニュアルの構成

危機管理マニュアルは、たとえば以下のような構成となる（図表 6.9 参照）。

図表 6.9 危機管理マニュアル体系



リスクマネジメントがよ〜くわかる本 P279 の図を引用

b 読みやすいマニュアル

マニュアルは平常時に読んで理解しておくことが必要である。緊急時には、指揮者や担当者が緊急業務のチェックリストを参照して指示や進捗チェックを行うため、マニュアルは方針・組織・日常業務等の全てを理解でき、緊急時に実践的な活用ができるようにすべきである。

c マニュアルの階層構造

マニュアルを理解しやすくするために、たとえば次のような階層構造を持たせる。

①レベル1「危機管理マニュアル」

レベル1は、危機管理マニュアルでありリスクマネジメントの全体像を示す。全教職員が読む必要がある。

②レベル2「業務手順書」

レベル2は、緊急時の業務に関するチェックリストである。緊急時に対策本部長や各部局長が用いる。

③レベル3「業務指示書」

レベル3は、各部局の担当者が自分の担当する業務を遂行するために用いる。部局毎に詳細なマニュアルが作成される。

④レベル4「業務報告書」

レベル4は、電話連絡網や各取引関係先の一覧表等の資料や、報告書の様式となる。

d 危機管理マニュアルの目次例

リスク要因に基づく危機管理マニュアルの体系を次に掲げる。

まえがき	
第1部 大学における危機管理体制の確立	
1	危機管理の目的・プロセス
2	今日の大学の課題
3	危機管理方針
4	危機管理体制の確立
4. 1	体制及び責任
4. 2	危機管理委員会規程
5	緊急対応マニュアルの整備
6	緊急事態への準備及び対応
6. 1	事前準備
6. 2	有事の業務
6. 2. 1	報道機関への対応
6. 2. 2	地域社会・保護者への対応
6. 2. 3	訴訟・情報開示等への対応
7	教育訓練
8	点検及び是正措置
8. 1	日常点検
8. 2	予防措置
8. 3	記録
8. 4	監査
9	資料 緊急対応マニュアル、緊急連絡先一覧

第2部 事項別危機管理の要点

- 1 財物リスク
 1. 1 火災・爆発
 1. 2 風水害
 1. 3 地震
 1. 4 落雷・停電
 1. 5 盗難
 1. 6 . . .
- 2 法務リスク
 2. 1 コンプライアンス
 2. 2 知的財産権
 2. 3
- 3 環境リスク
 3. 1 土壌・地下水汚染
 3. 2 廃棄物処理
 3. 3 . . .
- 4 その他のリスク
 4. 1 セクシャルハラスメント
 4. 2 労働災害
 4. 3 情報セキュリティ
 4. 4 医療事故
 4. 5 . . .

e マニュアル作成のポイント

また、レベル2からレベル4までの業務マニュアルを作成する時の留意点は以下の通りである。

- ・一般論ではなく現場の行動指針になるものにする。
- ・過去事例、他の大学の事例を集め、分析し検討する。
- ・場所や器具等は具体的呼称まで記入する。
- ・各部局別のマニュアルも全学マニュアルに則って作成する。
- ・現場の状況や条件を踏まえる。
- ・研修トレーニングのプログラムとも連動させる。
- ・イントラネット上でもパスワードを使用して管理する。

- ・紙媒体のマニュアルは加除式またはバインダー方式として常時更新する。
- ・学内報への連載を工夫する。
- ・新たな事故・事件があったときは、マニュアルの見直しを図る。

オ 教育訓練

(ア) 指揮者の育成・教育

過去の教訓から、危機発生時には、リスクマネジメントや緊急時の業務を熟知し、臨機応変に的確な指示を出せる指揮者の育成が必要不可欠といえる。計画やマニュアルの作成だけでなく、実際にその計画を使いこなせる要員がいなくては危機対応ができない。

(イ) 教育訓練の対象者及び教育の方法

教育訓練は、役員から担当者、新入職員にいたるまで、全ての層に役割に応じた内容で実施する必要がある。

教育には、まず自らの役割を認識させるためのプレゼンテーションなどがある。その他、テキストを使用したOFTや上司によるOJTという方法もある。

(ウ) 訓練の必要性

危機管理についての典型的なものは火災を想定して実施される防災訓練である。訓練時の日時をあらかじめ決め、非常ベルやサイレンが鳴ると総務部などの主導によって、非常階段を雑談しながら降り、その後の注意事項もよく聞かないでいつの間にか訓練が終わるというパターンである。これでは防災訓練の成果は期待しがたい。このような時には、例えば消防署の協力を経て、消火訓練だけでも実際にやってみるのがよい。機動的な動き方は普段トレーニングをしていないとなかなかできないものである。

①シミュレーション・トレーニング

シミュレーション・トレーニングは、ある特定の事故・事件が発生したことを想定し、大学として全学的に演習するもので、トップを対策本部長として全教職員参加型で実施するのが望ましい。シミュレーション・トレーニングは危機管理委員会のメンバーが中心に企画し、日頃の成果を発揮できるように率先して活動する。想定された事態発生とともに素早く緊急対策本部を設置して、各委員はそれぞれの担当業務を実施する。

②メディア・トレーニング

メディア・トレーニングは、経営者を対象としたマスメディアへの対応訓練である。日本では、基本的にあってはならない事態のためにトップがコストをかけてトレーニングを受ける必要性を認めない場合が多いが、近年、民間企業において記者会見における経営者の対応のまずさによって、企業そのものの信頼やイメージが大幅に落ち込み、致命的ダメージを受けたケースが見られるようになった。大学においても例外ではない。

メディア・トレーニングをすることによって普段接触しないプレスと緊張した「場」に飲まれず、冷静にマイペースで、伝えるべきメッセージを発信できるようになる。プレスとの会見でもキーメッセージを明確に語れないことで、間違った記事を書かれることもある。組織の長たる者は必須科目としてとらえるべきであり、特に新任トップは受講が望まれる。

カ マネジメントの点検・是正

リスクマネジメントに限ったことではないが、マニュアルが作成された計画通りに実践できるかが重要である。作成しただけで終わらせないためには、日常業務の中で点検を定期的に行い、点検により発見された事項を改善していくことが必要である。通常、点検にはチェックリストを使用する。また、点検により発見された事項は早急に是正することが必要である。

(4) 緊急時（有事）

緊急時（有事）のリスクマネジメントで重要なことは、最高責任者・指揮者の明確化と、意思決定・命令系統の明確化である。

ア 対策本部の設置

緊急時の具体的施策としては、まず「対策本部」を設定し、確実な情報収集と分析を行い、マスメディアや所轄官庁、教職員などに的確な情報のディスクロージャーを実施する。なお、対策本部の詳細については、「5 (2) ア 対策本部」に記載した。

イ 通報システムと連絡網

緊急事態発生の前や直後には、まだ対策本部ができていない。一般の教職員が危機の予兆を感じたり、危機の発生に遭遇した場合、誰に、どういう形で連絡するかという緊急時の専門的な学内の情報伝達（通報）のシステムはマニュアルや研修などを通じ、普段から浸透させておかなければならない。

通常の業務であれば情報は直属の上司に連絡し、その人がまた直属の上司へと上げていく。緊急時の場合、直属上司に連絡が取れなければ直接その上の役職者へ連絡し、場合によっては役員クラスや学長に直接連絡してもよい、という中抜き通報のルールを浸透させておかなければならない。なお、事態が大きくならないで終結した時には、「大事に至らなくてよかった。」ということにしないと、次回本当に何かあった時に連絡してこなくなり、緊急時の通報が遅れてしまうことになる。

また、連絡を受けた現場の責任者は、その事実を危機管理委員会の事務局、ことに広報担当者に連絡しなければならない。委員会メンバーである広報担当は、ケースによって至急、危機広報の準備を始めなければならない。

さらに学内の各学部に連絡が必要な時は、イントラネットや緊急連絡網で速報を流すとともに、各学部の危機管理委員会のメンバーが直接説明したり、日頃から連絡員を決めている時は、そのネットワークで連絡を取り合わなければならない。委員会のメンバーや連絡員の人事異動があった時は、新任者に対するフォローが必要である。

(5) 回復時（事後）

災害は平常からのリスクマネジメントの整備度合いによって、早期に収拾に向かったり長引いてこじれたりする。適切なクライシスマネジメントを進めるには、収束方向に動き始めたら、必ず再発防止への具体策を検討してこれを公表しなければならない。

ア 関係者に対する報告

まず地域社会や行政官庁、関係者に対する報告をする。場合によっては新聞などによる広告やパブリシティによって事態の終息を宣言する。また、マスメディアへの広告やパブリシティで平常時のイメージをアピールし、行政官庁に対しても報告やヒアリングなどを展開する。

イ 信頼回復、イメージ回復

さらに大切なことは教職員などの内部関係者にも学内メディアやミーティングなどを通じてきちんと説明し、モラルの向上を図らなければならない。

(6) リスク別対応方法

大学には様々なリスクがあるが、リスク別に対応方法が異なる。ここでは代表的なリスク要因毎に対応方法を記載する。

ア 財物リスク

(ア) 火災・爆発

①出火防止対策

- ・喫煙管理
- ・電気設備の管理
- ・整理・清掃
- ・危険物の管理

②消火対策

- ・火災の早期発見
- ・機械装置の緊急停止
- ・消火設備の位置表示
- ・消火設備の定期点検
- ・消火訓練の実施

③防火管理対策

- ・建物構造・レイアウトの見直し
- ・防火区画の整備

(イ) 風水害・地震

①災害防止対策

- ・リスク状況の把握
- ・防災計画書の作成
- ・災害防災本部の編成
- ・防災訓練
- ・防災資材機材の準備
- ・建物・機械装置の安全対策

②風水害・地震発生時の対策

- ・災害対策本部の設置
- ・情報収集及び教職員・学生への連絡
- ・安否確認手段の確立
- ・巡回・点検
- ・火災への対応
- ・非常用食料・救護用器材等の確保

(ウ) 落雷・停電

①外部避雷対策

- ・避雷針の設置
- ・絶縁電線による引下げ導線を施設

②内部避雷対策（電線を伝って機器に侵入する雷サージ対策）

- ・保護装置の設置
- ・自家発電システムの導入

(エ) 盗難

①防犯設備の強化

- ・建物内への侵入の防止
- ・貴重品の防災用金庫への保管
- ・犯行の早期発見
- ・機械警備システムの導入

②防犯体制の構築

- ・防犯体制の確立
- ・防犯責任者の選任
- ・教職員・学生への防犯指導
- ・鍵の管理
- ・地域・職域における防犯活動

イ 法務リスク

(ア) コンプライアンス

- ①コンプライアンスの重要性の認識
- ②プロジェクトチームの編成と基盤整備・体制確立
 - ・基本方針・綱領の作成
 - ・推進委員会・事務局・ワーキンググループの確立
 - ・相談受付体制の整備
 - ・内部告発制度の確立
 - ・緊急時対応体制の整備
 - ・マニュアルの作成
- ③周知徹底、検証・見直し
 - ・教育訓練
 - ・内部監査の実施

(イ) 知的財産権

- ①知的財産の取扱
 - ・共同研究・受託研究の相手企業との知的財産の取扱
 - ・教員・学生の発明の取扱
 - ・発明補償の検討
- ②管理体制の整備
 - ・組織の整備
 - ・各種ポリシー・規程の整備
- ③教員・学生への教育の充実
- ④知的財産を侵害された時の対応
 - ・証拠資料の収集、相手方の調査
 - ・侵害事実の確認
 - ・具体的手段
 - 警告書、証拠保全、保全処分、差止請求、損害賠償請求
- ⑤知的財産を侵害していると警告を受けた時の対応
 - ・事実関係調査及び抵触しているかの判断
 - ・文書による回答
 - ・訴訟の提起

ウ 環境リスク

(ア) 土壌・地下水汚染

①施設・設備

- ・汚染が発生しにくい構造への改修
- ・観測井戸の設置

②作業

- ・汚染の発生を防ぐ観点からのマニュアルの整備
- ・定期的な観測の実施

(イ) 廃棄物処理

①処理業者の選定

②処理業者の許可証の確認

- ・収集運搬業、処分業の区分
- ・取扱可能な廃棄物の種類
- ・許可条件、期限
- ・処理施設の種類・処理能力

③委託内容の確認

④最終処分業者の確認

⑤排出物が適正かどうかの確認

⑥マニフェスト（産業廃棄物管理票）の交付・確認

- ・自らマニフェストを作成
- ・マニフェスト返送確認

エ その他のリスク

(ア) セクシャルハラスメント

①方針の明確化・周知・啓発

- ・女性の人材活用促進
- ・啓蒙用パンフレット・学内報への記載など広報の実施
- ・就業規則などの規程の整備
- ・教職員対象の研修

②相談・苦情への対応

- ・担当者の設置

- ・苦情処理制度の制定

③事後の迅速かつ適切な対応

- ・迅速な対応
- ・当事者への十分な説明
- ・プライバシーの確保
- ・双方の言い分の十分な聴取
- ・周辺情報の入手

(イ) 労働災害

①人的要因

- ・教育訓練
- ・安全衛生講習
- ・情報の確実な伝達
- ・指差し呼称の習慣化
- ・監督者による不安全行動の指摘・改善
- ・日常のコミュニケーション

②設備要因

- ・危険防護設備
- ・足場や通路の安全維持
- ・人間はミスをするという前提に立った本質安全設計

③作業要因

- ・作業情報の確実な伝達
- ・作業手順の確立
- ・作業環境の整備

④管理要因

- ・安全法規の整備
- ・安全組織体制の確立
- ・教育訓練

(ウ) 情報セキュリティ

①リスク評価及びニーズの確立

- ・情報資源の重要性の認識

- ・リスクアセスメント手法の開発
- ・管理者への責任の付与
- ・事業継続の観点からのリスク管理

②統括的な管理組織の確立

- ・統括管理グループメンバーの指名
- ・役員直轄の指揮命令系統
- ・予算とスタッフの割当
- ・スタッフの専門性と技術的能力の開発

③適切なセキュリティポリシーと対策の実行

- ・セキュリティポリシーとリスクの対応
- ・セキュリティポリシーとガイドラインの区別
- ・セキュリティポリシーの維持

④啓蒙

- ・リスクとセキュリティポリシーについて継続的なユーザー教育
- ・ユーザーの注意喚起とユーザーに優しい技術の採用

⑤セキュリティポリシーの対策と有効性のモニタリング（監視）及び評価

- ・有効性を示す要素のモニタリング
- ・モニタリング結果による改善
- ・新しいモニタリング技法の採用

(エ) 医療事故

①組織体制の確立

- ・医療事故防止委員会、医療安全管理室の設置
- ・専任リスクマネジャーの選任
- ・事業継続の観点からのリスク管理
- ・緊急連絡体制の確立

②基本的な考え方の整理

- ・患者の人権尊重・擁護の優先
- ・再発防止策の検討
- ・患者及び家族との信頼関係の構築
- ・指差し呼称の習慣化
- ・ダブルチェックの実施

- ・医療スタッフ間の情報伝達と良好なコミュニケーション

③医療事故発生時の対応

- ・緊急呼び出し連絡
- ・患者・家族への対応
- ・医療安全管理室への報告
- ・事実経過の記録
- ・関係機関への対応
- ・事故調査と再発防止策の徹底

(7) 事例

事例として、ここでは「防災」と「警備」に関し、未然防止のポイントと実際の対応例を記載する。

ア 防災

大学では、教育・研究などを行うために、施設を使用する。安全で快適なキャンパスライフのために、施設が安全であることは不可欠である。また日本では火災、台風、地震などの自然災害が多い。未然防止のポイントを次に掲げる。

(ア) 未然防止のポイント

① 管理・運営体制の確立

- a 日ごろから、教職員の危機管理意識を高めるとともに、マニュアルに基づく防災体制、施設・設備等の管理体制及び大学の避難所としての運営体制を確立しておく。
- b 校舎の耐震性や避難経路の安全性を踏まえた避難基準・避難方法を定めておく。

② 安全計画の作成

年間を通じた安全に関する諸活動の基本計画として大学安全計画を立て、実施する。

③ 安全点検

- a 転倒や落下の可能性のある物の撤去
- b 実験器具の安全点検と研究室の施設基準への対応

④ 避難訓練の実施

学生が、災害発生時にも落ち着いた行動ができるよう、平素から、緊急時の安全行動の取り方について理解させておくとともに、様々な場面を想定した防災避難訓練を実施する。

(イ) 対応例

① 電話が混み合っつながらない場合の対応

NTTの自動規制のかからない優先電話（NTTへ申請）、公衆電話を利用。また、関係者への連絡は、防災無線、FAX、電子メール等が考えられる。なお、公共回線を圧迫しないよう要件を簡潔かつ的確に伝える。

② 大学が避難所になった場合の留意点

- a 学内にいる教職員、学生等の安否確認、避難誘導
- b 避難者の受入れ、誘導
- c 救命・応急措置
- d 災害対策本部等との連絡、情報確認
- e 避難者への情報伝達
- f 備蓄物資の配給

イ 警備

大学のキャンパスは、大学関係者以外にも様々な人が出入りし、また24時間出入りが可能な状態となっているところが多い。したがって、キャンパス内の警備体制には特に注意が必要である。想定されるリスクとして、器物損壊、盗難、傷害などがある。未然防止のポイントを次に掲げる。

(ア) 未然防止のポイント

① 施錠等、管理の徹底

- a 教室や研究室の管理責任者は、退出時に施錠を確実に行う。
- b 特に管理を要する場所についてはセキュリティカード等による防犯を行う。
- c 非常通報装置などの安全機器やWebカメラの設置を行う。
- d 警備会社に夜間の警備について業務委託している場合は、機械警備のセットを確実にを行う。
- e 備品や私物等の保管場所や保管方法に十分配慮する。

② 学生に対する指導

被害に遭わないための注意事項を記載した冊子などを配ったり、掲示板、ホームページなどを通して注意を喚起する。

③ 関係機関や他の大学等との連携

警察等の関係機関、近隣の大学で被害に遭った場合、速やかにその情報を共有できる体制を確立しておく。

(イ) 実際の対応例

① 不審者の侵入に備えて

- a 許可なく立ち入ることを禁じた看板を設置する。
- b 外来者には、受付等で外来者名簿に記入してもらうなど、外来者の把握に努める。
- c 教職員は、構内で不審な人を見かけたら、声をかけるか、警備員に連絡する。

② 不審者の侵入による被害が続く場合の対応例

- a 警察にパトロール強化を依頼する。
- b 警備会社に夜間の警備を依頼している場合は、巡回時刻や回数の見直し等を行う。
- c 被害の日時や場所、状況等のデータを分析し、傾向を把握する。

6. 5 リスク管理体制

(1) 平常時の組織と役割

ア 危機管理委員会

平常時からリスクについて洗い出し、予測や分析といったリスクアセスメントをしながら現実の対策を実施する専任者や部門があれば望ましいことである。部門や担当者がさまざまなリスクについての経験を持ち、また知識もあるとすれば理想的であり、海外ではそうした例も多い。

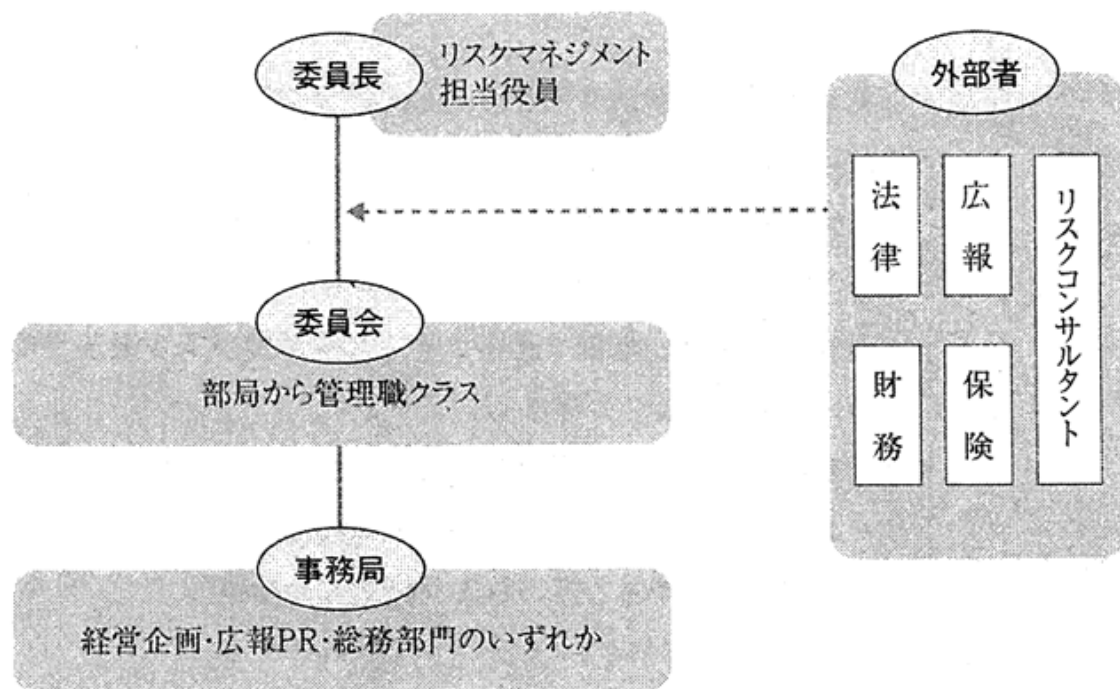
日本では、リスクマネジメント室やコンプライアンスと危機管理を一緒にした部門を設置するケースはあるが、①そうした部門や専任者を置く余裕がある会社が少ない、②ある程度兼任にして担当を置いたとしても十分機能するか分からないし、リスクに関係するものは全てその担当者に任せられてしまう。そのため現場でのリスクへの意識や機能が希薄化することも考えられるなどの理

由で普及していないのが現状である。

そこで学内のあらゆる部門から横断的に委員を選んだ危機管理委員会というプロジェクトチームを組織して対応することが多い。委員会の設置は、役員会の承認を得ることとして、その活動をオーソライズする。

この委員会の委員長は役員の中から選び、リスクマネジメント担当役員で CRO (Chief Risk Officer) と呼ばれる。委員会のメンバーは、重要な部局の長が委員として参加する。委員会には外部の専門家に委員会に参加してもらうこともある。そして、この委員会を支える事務局を決定する。事務局は経営企画部門、広報 PR 部門、総務部門などのいずれかに置く。また危機管理委員会の委員は緊急事態発生時には対策本部要員とならなければならない (図表 6.10 参照)。

図表 6.10 危機管理委員会の組織図



実践 危機管理読本 藤江俊彦著を一部加筆修正

イ 危機管理委員会の主な役割

危機管理委員会の主な役割は次のようなものである。

- ・リスク情報の収集とその分析
- ・想定されるリスクの洗い出し、評価と優先順位付け
- ・順位づけられたリスクへの対応策の検討、立案、実施
- ・被害の想定と被害範囲に関する目標の設定

- ・危機管理マニュアルの作成、見直し、学内浸透
- ・役員、教職員への教育・訓練の実施
- ・大学を取り巻くリスク動向の把握や報告
- ・リスク管理実施状況の調査や報告
- ・緊急時の対策本部の組織体制、活動内容、意思決定方法づくり
- ・緊急時の情報伝達システムの整備
- ・対策本部を設置する時に、場所の確保、備品、通信機器の準備

この委員会はいくまで常設機関であることを認識し、定期的を開催し、情報収集、分析、防止への対策など常時継続して検討する必要がある。また委員会のメンバーはできるだけ危機管理についての専門的な社内研修やトレーニングを受けるようにする。

(2) 緊急時・回復時の組織と役割

ア 対策本部

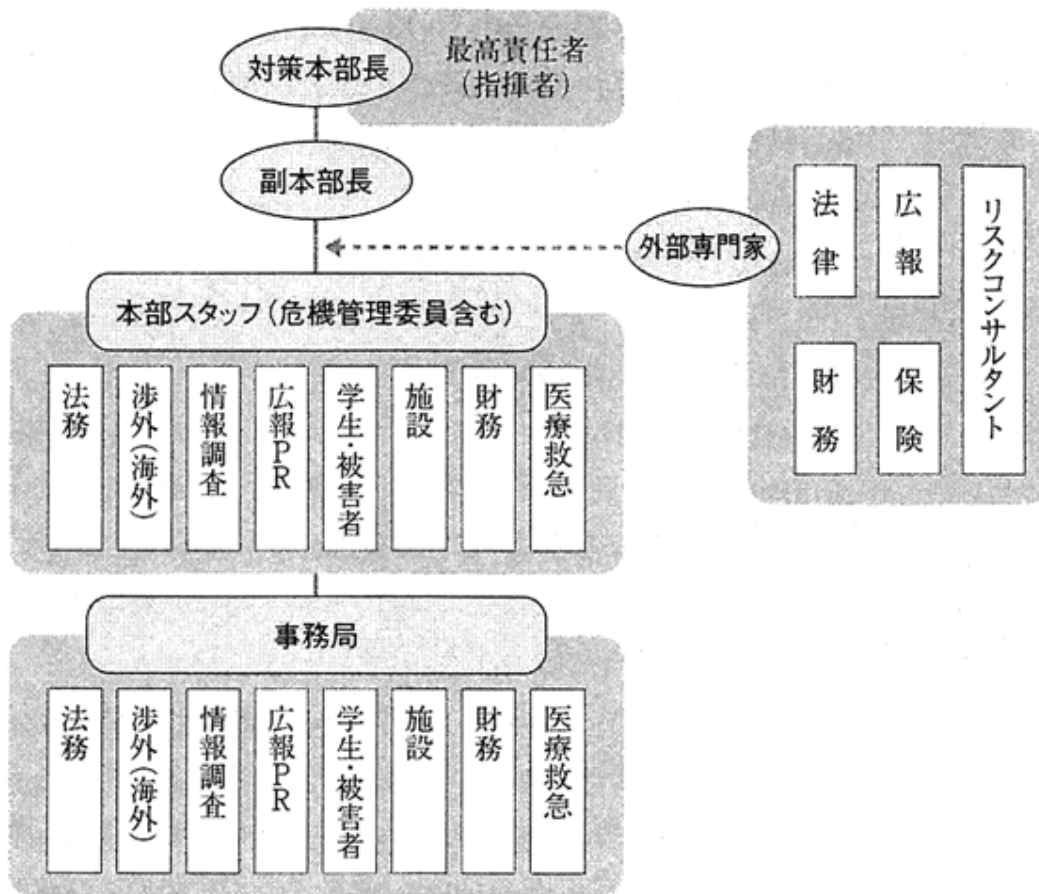
災害や事件・事故が発生し、その社会的影響が大きく、拡大発展の恐れがあると判断した場合、ただちに緊急（災害）対策本部を設置する。

対策本部が設置されたことを全学一斉にイントラネットの掲示板、学内連絡網等で伝達し、これ以降は受発信管理も含めて全学の権限を一本化する。

緊急対策本部の権限は通常ラインの業務権限より優先させる。理事も対策本部の一員に加わるのが望ましい。

本部スタッフは危機管理委員会の中で、情報調査業務、広報 PR 業務、学生・患者等への対応業務、総務・財務業務などの担当者がそれぞれ本部機構の該当業務を担当することになる（図表 6.11 参照）。

図表 6.11 対策本部の組織



実践 危機管理読本 藤江俊彦著を一部加筆修正

(ア) 対外的な公式見解の作成

対策本部にとって重要な最初の仕事は集まった情報の選別である。情報調査担当者は、連絡票に必要項目（発信者、年月日時間、情報内容の概要）を記入する。それを確認情報か未確認情報かに分類し確認情報の中で公表してよいものとそうでないものに区別する。これらを本部長や各担当責任者などで協議し、最終的に本部長が判断して、ポジションペーパー（事実経過と見解）を作成する。これが大学としての対外的な公式見解（声明文）となる。

新しい情報は対策本部内に掲示してメンバーが共有する。

情報調査担当は現場へ出かけたり、学内外の関係者などから幅広く情報を集める。他の渉外や広報、被害者担当（ユーザー担当）などからも情報を集め、分析し、常に選別して管理する。

渉外担当は、所轄官公庁、他の大学などへ連絡し事態について説明して理解や協力を得る。

被害者は必ずしも教職員又は学生とは限らないが、誰であったとしても、社会的責任として誠実に対応しなければならない。できれば被害者窓口の担当者は顧客相談の経験があるとよい。

災害発生時は死傷者も出ている可能性もあるので、医療、救急担当が必要であり、警察、消防、保健所員などと協力して対応する。また、たとえば火災の時は消防自動車到着する前に初期消火に努め、関係者を適切に避難誘導しなければならない。

さらに復旧段階では、担当者を設けて回復に努める。

(イ) 広報 PR 担当者の役割

広報 PR 担当は主としてマスメディアからの取材対応に追われることになる。緊急時には、社会に対する姿勢を広報により明確に示さなければならないが、マスメディアの報道よりも前に、教職員やその家族に事態の現状や対応について知らせておかなければならない。学内広報は緊急時こそ重要な仕事であることを忘れてはならない。

緊急時対応のポイントは、事件・事故の発生現場で地元のマスメディアに担当者が勝手な発言をしないよう広報に一元化することである。どうしても現地でのマスメディア対応を避けられない時でも、本部広報と十分すり合わせをして、ポジションペーパーに基づいた大学としての統一見解を発表するようにしなければならない。

また、幹部や本部長クラスには取材も考えられるので、彼らとの打ち合わせを本部の広報 PR が十分サポートするようにしなければならない。

参考文献・資料

亀井利明著『リスクマネジメント総論』平成16年3月 同文館出版

亀井利明監修『基本リスクマネジメント用語辞典』平成16年12月 同文館出版

国立学校財務・経営センター「英国における大学経営の指針（続）」平成16年9月

久保恵一著『なにかから始めるビジネス・リスク完全対策』平成14年3月中央経済社

東京海上リスクコンサルティング株式会社著『図解入門ビジネス 最新リスクマネジメントがよ
〜くわかる本』

藤江俊彦著『[改訂版] 実践 危機管理読本ーリスクマネジメントの基本から広報対応まで』

インターリスク総研編著『実践リスクマネジメント 事例に学ぶ企業リスクのすべて』

岡山県教育委員会作成「危機管理マニュアル」