



# 国立大学リスクマネジメント情報

2009(平成21)年10月号

<http://www.janu-s.co.jp/>

本誌の創刊は、昨年の10月でした。以来つたない内容ながら毎月発行を続け1年が経ちました。毎月その時期に相応しいと考えた特集テーマを掲げながら、国立大学でリスクマネジメントに関わっておられる皆さんのために少しでもお役に立てたらと思いつつ、リスク情報の断片をお伝えしてきました。

今月号は、創刊1周年を記念して、「国立大学のリスクマネジメント」を正面から取り上げ、(株)インターリスク総研の主席研究員小林誠さんに執筆していただきました。いつもの断片情報とは違い、コンパクトながら体系的な論文です。今後の学内議論等にお役立てください。(編集部)

## 特集テーマ

# 大学のリスクマネジメント

## はじめに

組織のリスクマネジメントは、組織経営のためのものであり、組織の目標を達成(価値増大)するために不可欠な業務である。これは大学も例外ではない。大学の未来を見据え、その使命を阻害する不確かさなどのように対処するかは大学の経営者の責務である。そのための科学的な仕組みがリスクマネジメントであり、今その指針たるべく、ISO31000「リスクマネジメント—原則と指針」という国際規格が生まれようとしている。

このリスクマネジメントに取り組むか否かも経営者の判断次第である。どのようなリスクマネジメントから取り組んでも構わないが、継続的に取り組んでその成熟度を向上させていくことを忘れてはならない。

ここではまもなく制定されるISO規格から見た大学のリスクマネジメントのあり方と大学が取り組む際の課題について私見を述べる。

## 1. リスクは未来

リスクは「組織の目標に対して不確かさが与える影響」と定義される。この不確かさも影響も未来に起きることである。例えば、セクハラ、パワハラ、大地震、新型インフルエンザ、麻薬事件などリスクの例としてあげられることがあるが、現在大学が直面している問題・課題であれば、まったく違うわけではないが、それはリスクの定義からほんの少し外れるのである。これらの問題への対応はトラブルシューティングであり、問題解決である(これを問題解決型リスクマネジメントや危機管理と呼んでもリスクマネジメントして扱っても構わないが、やはり本筋からはほんの少し外れる)。

日本語は現在と過去を表現することはできるが、未来のことを表現するのは不得手である。この結果、私たち日本人の多くも現在と未来を区別することが苦手になっている。現在の組織を取り巻く環境や状況から、未来に起きる主に大学の目標に悪影響を与えることを「想像」することは、私たち日本人には、リスクに対する感性(リスク感性)が十分備わっていないと意外と難しいことなのである。

例えば、「あなたの大学は将来倒産(廃業)する」というのがリスクである。これを読んで、「縁起でもない」とか「ありえない」とかいう反応を持ったと思われる。

「縁起でもない」と思った人にはリスク感性がないといってよい。そして縁起でもないことを想定することを許容できる組織でなければ、リスクマネジメントはできない。一方、「ありえない」と思って何もしない人は、リスク感性はあるが、リスクマネジメントのマインドに欠けているといつてよいだろう。



どのようなリスクでも0（ない）ということはない。小惑星が地球に衝突して、自分の居住地域が破壊される、ということも「ありそうもない」であって、「ありえない」ではないのである。要は起こりやすさの問題なのだ。また、対策を積極的な意味で「取らない」ことはリスク対策の選択肢であるが、「ありそうもないが、あえて何もしない（対策を取らない）」ではなく「ありえないから何もしない」ことはリスクマネジメントマインドから外れるのである。

リスクマネジメントは大学の未来を管理することである。

## 2. わが国の大学のリスクマネジメントの課題

リスクマネジメントは、組織が将来直面する可能性のあるリスクを現在管理する組織的な活動である。そのリスクの分野は、大きく取引及び法律、社会・経済、自然現象、政治、技術、経営及び内部統制、財務、サービス、雇用、情報セキュリティ、環境、安全衛生、施設・設備などに分けられる。組織はそのすべてを対象とする必要があるが、すべての分野のリスクを等しく管理する必要はなく、その時々に応じて組織が重視するリスクは異なってもよい。例えば2008年度のある世界的な調査によると、世界の教育機関が昨年重視した三大リスクは「経済の減速」「競争の激化」「キャッシュフロー」であったという。

しかしながら、この三大リスクはいずれも教育機関の経営にかかるリスクである。世界的に見ると、公的組織であれ私的組織であれ、経営リスクが重視される時代に入っているが、残念なことにわが国の組織が実施しているリスクマネジメントの活動は、特定の分野のリスクに偏っていることが多い。特に大学において一番灯りが届いている分野は、学生及び教職員の安全やセキュリティであろう。情報セキュリティ、新型インフルエンザ、学生・教職員の死傷事故、医療事故、火災・爆発や学生事件などの人災のほか、自然災害、暴力行為などがそれに相当する。これらへの対応は通常「危機管理」と呼ばれているのではないだろうか。

危機管理もリスクマネジメントの一種ではある。わが国で危機管理と呼ばれているものは、すでに発生しているまたは近い将来発生する可能性のある、組織にとって重大な問題に対処するためのものであり、起こりやすさが大きい私たちが日本人には分かりやすい。このため、リスクマネジメント導入のきっかけとしては適当であるが、次のような弱点も併せ持っていることを認識しておきたい。

### (1) はじめに対策ありきでリスクを洗い出していない

リスクマネジメントは未来の出来事を扱うため、その手順は迂遠なものと感じられる。一般的なリスクマネジメントプロセスは図1のとおりである。

- ステップ1：組織の状況を把握する
- ステップ2：リスクを洗い出す（リスク特定）
- ステップ3：リスクの大きさを見積もる（リスク分析）
- ステップ4：リスクに優先順位をつける（リスク評価）
- ステップ5：リスク対策を講じる（リスク対応）

対策を講じるのは、プロセスの最終段階である。組織として、対策策定はプロセスの成果としてもっとも重要なものであるが、ステップ1から4までを省略して、対策を講じようとする、対象とするリスクは先に述べた現在又は近い将来のもの、そして目先のものだけに限定される。場合によっては、経営陣から指示があったものだけになってしまい、目の前にある課題だけをつぶしていく、いわゆる「モグラたたきマネジメント」になってしまう。パワハラ事件が起きれば対策を検討し、大麻事件が起きればその対策を講じる、などである。

リスクは未来。将来起きうることをもっと見通す目を養いたい。

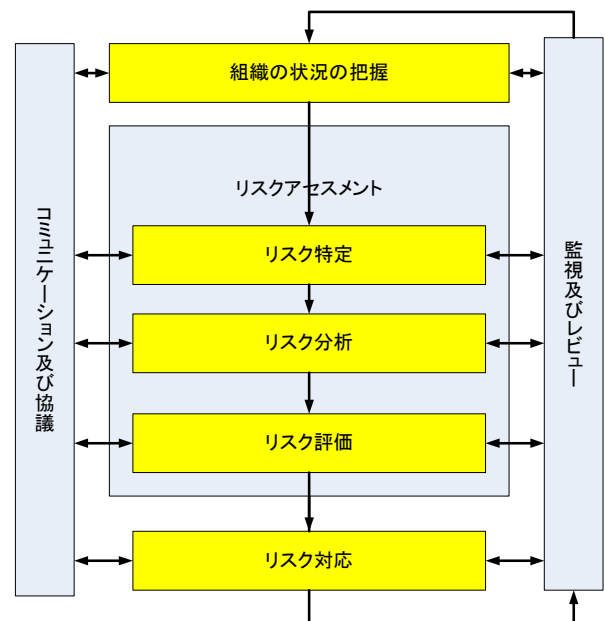


図1 リスクマネジメントプロセス (ISO31000より)



## (2) 対応策が不十分

リスクマネジメントにおけるリスクに関する対策（リスク対応）は、リスクの回避、共有、除去、保有、ファイナシングなどに分けられるが、重要なのはリスクの除去である。リスクの除去とは、将来起きうる事象を予防したり、その起こりやすさを低減させたり、その結果の大きさを変えたりすることである。危機管理においては、往々にして予防等の事前対策を講じる時間的余裕がなく検討が不十分となってしまうがちである。対象リスクに相応しい対策を選択出来るだけの時間的余裕をもちたいものだ。

その端的な例が新型インフルエンザである。わが国の組織は、H5N1型だけに限定した対策から検討に入ってしまった結果、「想定外」のH1N1型に対する対策を講じていなかった。どのような新型インフルエンザが発生するのか、というリスクの洗い出しをしていなかった結果である。つまり、新型インフルエンザというリスクを特定し、分析し、評価していなかったと言ってよいだろう。

米国では国を挙げて新型インフルエンザのリスクをその重症度に応じて分類し、その重症度に対応する対応策を計画していた。これがリスクマネジメントマインドに基づく認識である

## (3) リスク分析及び評価が不十分

リスク分析及び評価には算定のための指標が必要であるが、それが不十分なこともあり、わが国ではリスク分析及び評価に多大な労力を要し、これがわが国のリスクマネジメントの一層の普及を妨げていると言っても過言ではない。大学においても、このリスク分析及び評価については、リスクマネジメントの書籍の孫引きのような規定になっているところが散見される。2001年にJIS規格としてJISQ2001「リスクマネジメント構築のための指針」が公表され、一定の標準化が行われたが、リスクマネジメントプロセスの重要な要素であるリスク分析及び評価に関する標準的な指針が欠落していた。今年、ISO（国際標準化機構）において、ようやくリスクマネジメントにかかる国際規格（ISO31000）が制定され、それに伴いISO/IEC31010というリスク分析及び評価にかかる国際規格も制定されることになっている。この標準が公表され、普及していけば、リスク分析及び評価も容易になるだろう。しかしながら、大学固有の事情を反映させたリスク分析及び評価の標準も必要であり、今後国際規格を元に関連団体において検討が必要と考える。米国では「大学のリスクマネジメント及び保険協会（URMIA）」が各種の資料を公表しており、その中でマリコパ・コミュニティ・カレッジ（アリゾナ州）が開発した統合リスクアセスメント手法（MIRA）を紹介している（図2参照）。こうした検討プロジェクトがわが国でも必要ではないだろうか。

図2 MIRA手法

### ステップ1：影響度の算定

分類	名称	特徴
4	破滅的	死亡、システム喪失
3	重大	重症／重傷 システムの重大損失
2	小損失	軽傷／軽症 システムの小さな損失
1	無視できる	無事 システムに損失なし

### ステップ2：起こりやすさの算定

呼称	レベル	特徴
頻繁	A	頻繁に起こりうる
起こりうる	B	数次起きうる
時々	C	ときどき起きうる
まれに	D	ありそうもないが、起きる可能性はある
あり得ない	E	まったくありそうもないが、発生が想定できない

### ステップ3：リスクの算定

影響度 起こりやすさ	4	3	2	1
A	4A	3A	2A	1A
B	4B	3B	2B	1B
C	4C	3C	2C	1C
D	4D	3D	2D	1D
E	4E	3E	2E	1E

赤：受容できないリスク。他の対策を検討  
橙：厳格な再検討が必要  
黄：部局のRM見直しが必要  
緑：見直し不要

## (4) 何を守るか判らない

問題解決型の危機管理では、問題を解決することだけに目がいきやすく、その解決が何のために行われるのかという視点が欠落しやすい。

先に述べたようにリスクとは、「組織の目標に対する不確かさが与える影響」と定義される。大学について言えば、組織の目標を使命（ミッション）と読み替えてもよい。米国のマリコパ・コミュニティ・カレッジの例でも次のような使命を掲げており、それに対する不確かさの影響が検討されている。



- ・各種教育（大学編入教育など）
- ・学生支援
- ・社会人教育
- ・コミュニティ教育
- ・研究
- ・労働・能力開発
- ・社会的責任

こうした使命は大学によって異なるが、その使命を果たす上で将来の不確かさが悪影響を及ぼすことがある。その影響から大学の地位（ブランド）やステークホルダー（学生、教職員、保護者、地域社会、行政など）を守っていくこともリスクマネジメントの目的・目標であるが、それは大学の種類等によって異なるだろう。自分の大学にとって守るべきステークホルダーを見極め、明確にしておきたい。

### 3. 保険担当者からリスクアドバイザへ

#### ～マリコパ・コミュニティ・カレッジの例～

先に紹介したマリコパ・コミュニティ・カレッジとは、世界でも最大規模の教育機関で、10のカレッジで年間25万人が学ぶ米国アリゾナ州最大の職業訓練機関である。半導体、機械、航空宇宙、医療ほか各産業界へ様々な専門的資格を取った人材を供給していることで有名である。

同カレッジが統合リスクアセスメント（MIRA）手法を開発したのは2003年。同大学の経営陣は、大学教育が一定の変化の現実から隔離されている時代は終わり、経営環境の変化や大学のステークホルダーにうまく対応するために自身が変わっていかねばならないという認識をもっていた。経営リスクを中心に大学を取り巻くリスクが増大していくなか、大学の経営陣がそれらのリスクを理解し取り組むことは避けられないことであったのである。

このMIRAの計画は5年計画として取り組まれ、次の事項が実行された。

- ①プロジェクト計画の策定
- ②大学の戦略及び環境の評価
- ③**包括的なリスクフレームワーク及びリスクの評価並びに優先順位付けのプロセスの開発**
- ④リスクファイナンス（保険等）及びリスク低減対策の見直し
- ⑤**リスクマネジメントの「神経系」としてコミュニケーション、報告及び監視の制度の開発**

こうした取り組みははじめからうまくいったわけではなく、例えば次のような学内の抵抗意見があったという。

- ①大学の文化を考えるとトップの支援の継続は難しい。
- ②リスクマネジメントの言葉が教職員に混乱を与える。
- ③組織全体のリスクマネジメントは不要であるという意見が出る。
- ④計画実行のための経営資源（予算、職員）が不十分である。
- ⑤教職員は計画の研修、訓練等の時間を割けないと信じている。 など

わが国の大学でも危機管理やリスクマネジメントに取り組もうとすると同様の抵抗意見があると思われる。同カレッジでは、こうした抵抗を跳ね返しながらかつ、多くの成果を挙げてきた。例えば次のような成果である。いずれもリスクマネジメントとして必要な成果物である。

- ①リスクの登録及び最善の対策の策定
- ②リスクマップ上へのリスクのプロット
- ③リスクの低減計画の策定
- ④リスクアセスメントツールの開発
- ⑤リスクマネジメントにかかるウェブサイトの立ち上げ
- ⑥普及啓発の実施
- ⑦リスクアセスメントのトレーニング・コースの開発
- ⑧管理規則の制定
- ⑨年次報告の発行



こうした活動を通じて、教職員の意識も変わってきて、保険担当者も「リスクアドバイザー」と見られるようになり、リスクマネジメントも後ろ向きのプロセスとは見なされなくなってきたという。

同大学の取り組みにおいて重要な点は、経営陣の継続的なコミットメントとリスクマネジメントのフレームワーク（枠組み）を構築することによって、ステップバイステップで継続的にリスクマネジメントの取り組みを実施することができた点であろう。

#### 4. リスクマネジメント推進にあたっての重要ポイント

大学においてリスクマネジメントを推進するにあたって重要な点は、上記に述べたマリコパ・コミュニティ・カレッジの5年計画の③及び⑤に関する事項であると考える。

##### (1) 「リスクマネジメントの枠組み」の構築

リスクマネジメントは、全教職員の日常業務の中の機能として定着して初めて、組織として完成したと言える。このためには、いわゆる PDCA（計画—実行—検証—見直し）の仕組みを組織に組み込むことが不可欠である。

今年末に発行される ISO31000「リスクマネジメント—原則及び指針」はその仕組みを「リスクマネジメントの枠組み」と名付けた。

この枠組みは図3に示すように、次の要素から成り立っている。

- ①指令及びコミットメント
- ②リスクを管理するための枠組みの設計
- ③リスクマネジメントの実施
- ④枠組みの監視及びレビュー
- ⑤リスクマネジメントの枠組みの継続的改善

このなかで特に重要な要素は「指令及びコミットメント」である。リスクマネジメントの実施は、経営陣が積極的に関与し、組織の仕事として遂行すべき業務である、という認識の重要性を前面に打ち出した画期的なものである。

このため経営陣は次の事項を自ら行う必要がある。

- ①リスクマネジメント方針を規定し、是認する。
- ②組織の文化とリスクマネジメント方針が整合することを確実にする。
- ③組織の達成度指標と整合のとれたリスクマネジメント達成度指標を決定する。
- ④リスクマネジメントの目的を組織の目的や戦略と整合させる。
- ⑤法律および規制を順守することを確実にする。
- ⑥アカウンタビリティ及び責任を組織内の適切な階層に割り当てる。
- ⑦必要な資源がリスクマネジメントに配分されることを確実にする。
- ⑧すべてのステークホルダーにリスクマネジメントの便益を伝達する。
- ⑨リスクを運用管理するための枠組みが常に適切な状態であり続ける事を確実にする。

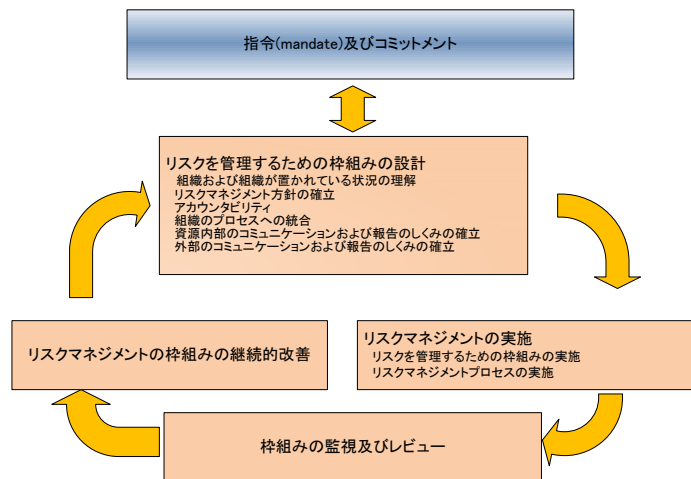


図3 リスクマネジメント・フレームワーク（ISO31000より）

学内の担当部局に任せておけばよいという考え方は国際的な標準にはなりえないのである。この国際規格はこの12月に発効し、その日本語版がJISQ31000としてその後制定される予定である。



## (2) リスクの認知力の育成 ～コミュニケーション～

リスクは科学的又は客観的な大きさや起こりやすさがあるはずであるが、人間が認知するのは主観的な大きさであり、起こりやすさである。この人間のリスクの主観的な認識がリスクマネジメントでは重要である。教育機関では科学を教えている関係で教員を中心に、どうしてもリスクの客観性を求めがちであるが、リスクの認知は本来主観的なものなのである。

組織の全構成員が将来起きうる事を想定し、それが起きることを未然に防止したり、事が起こったときのことを考えて事前に対応策を講じてくれるようになることが「リスクマネジメントの定着」である。大規模な災害等ではこうしたことを組織として行っているが、教職員が自らの業務のなかでリスク認知できるよう推進することが業務上のリスクマネジメントでは重要なのである。

例えば、次のような作業を日常業務において意識して行わせるようにしたい。

- 発生しうるリスクの確認
  - ・どんなことが起こりうるか
  - ・どうやって起こるか
- リスクの分析と評価
  - ・リスクの起こりやすさの見極め
  - ・リスクの重大性を見極め
  - ・リスク対応の優先順位付け
- リスクへの対応
  - ・リスクを受け入れるか（何もしない）
  - ・受け入れないならリスク軽減への取り組み

これらのことは体系的ではないにせよ、各人が日常業務の中で強弱はあるとは思いますが実施しているだろう。しかし、組織はこうした事を行える力を教職員が備えるべきひとつの能力としてとらえる必要がある。そして組織はリスクアセスメントのツールを整備し、教育研修等のコミュニケーションを通じて、過剰反応や過小反応を抑制し教職員への徹底を図っていくことが重要である。

リスク認知のばらつきやリスクの未発見などを極力防止していくためにも結果等の報告を業務として行わせる仕組みを構築していくことも忘れてはならない。

## おわりに

リスクマネジメントは「はじめにリスクありき」ではない。組織が将来直面するかもしれないリスクを探す（想像する）ところから始まるものであるが、その点が理解されにくく、最大の難しさと言ってよいだろう。

リスクを見つけ出すには、過去に起きたさまざまな事象に関するニュースや情報に接し、リスク感性を磨くことが重要である。

幸い、現在はインターネットが普及し、こうした情報を探ることが容易になった。平成17年に経済産業省がまとめた「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」はリスクマネジメントについて国が包括的にまとめた優れた資料である。一読されることを勧めたい。また、この「国立大学リスクマネジメント情報」もそうした情報のひとつであり、是非活用してリスク感性を磨いてほしい。

URL：「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」

[http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/report/data/g50331j.html](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/report/data/g50331j.html)

(文責：株式会社インターリスク総研 主席研究員 小林 誠)

<p style="text-align: center;"><b>配信について</b></p> <p>本誌は、各国立大学・大学共同利用機関の国大協保険ご担当者、国大協連絡登録先、ご登録いただいた方にメールで配信させていただいております。(無料) 配信登録、解除は弊社ホームページからお願いします。⇒ <a href="http://www.janu-s.co.jp/">http://www.janu-s.co.jp/</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>バックナンバー</b></p> <p>09. 9月 ◆新型インフルエンザ対策          09. 8月 ◆大学発の名産品に関するリスク          09. 7月 ◆インターンシップ中のリスク対応          09. 6月 ◆留学生の住居と健康等の問題          09. 5月 ◆講習会等での事故と保険          09. 4月 ◆大規模地震等に備える消防計画</p> <p>※弊社ホームページからダウンロードできます。</p>
<p style="text-align: center;"><b>情報提供のお願い</b></p> <p>各大学等でのリスクマネジメントに関する取組み、事故・事件への対応のご経験、ご感想、ご要望等をお寄せください。          ⇒ <a href="mailto:info@janu-s.co.jp">info@janu-s.co.jp</a></p>	

**発行 有限会社 国大協サービス**      **協力 株式会社インターリスク総研**  
 東京都千代田区神田錦町3-2-3      三井住友海上火災保険株式会社

Tel:050-3533-8794, 03-5283-0051 Fax:03-5283-0052 E-mail:info@janu-s.co.jp