



国立大学リスクマネジメント情報

2009(平成21)年12月号

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

特集テーマ

国立大学リスクマネジメントの現状と課題

弊社では、本誌創刊1周年を記念して、去る12月14日、社団法人国立大学協会の後援をいただき、標記のシンポジウムを開催いたしました。全国の国立大学、公私立大学の関係者のほか一般参加者も含め約160人の参加をいただき、大変活発かつ有意義なシンポジウムとなりました。本号では、その概要をご紹介します。

特別講演

はじめに社団法人国立大学協会専務理事（前神戸大学長）野上智行先生の特別講演が行われました。

先生は、学長として経験された危機管理についての思い出や、新政権下での国立大学の教育・研究環境の整備が最大のリスクマネジメントであることなどについてお話をされました。



基調講演「国立大学のリスクマネジメント」

基調講演では、本誌10月号の特集「大学のリスクマネジメント」の執筆者である㈱インターリスク総研の小林誠主席研究員が特集内容に沿って「国立大学のリスクマネジメント」のあり方等について講演をされました。

先月（11月）公表された ISO GUIDE 73:2009（リスクマネジメントの用語）を踏まえ、「組織の目的・目標に対して不確かさが与える影響」という新たなリスクの定義の解説が行われ、日本人は未来形の表現が苦手であるとともに、現状のリスクマネジメントは危機管理の分野に偏っている点、およびその偏りが持つ4つの弱点についての指摘がありました。

弱点1 課題・対策ありき

- はじめに課題・対策ありきで、リスクを洗い出していない
- ステップ1: 大学の状況を把握する
- 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
- Step1から4を省略するから現在の課題しか見えない
- 「モグラたたきマネジメント」

(出典: ISO31000 Risk Management - Guidelines on Principles, 2009)

弱点2 対策が不十分

- 対象リスクに相応しい対策が選択できない
- 問題解決型はここが中心!

(出典: ISO31000 Risk Management - Guidelines on Principles, 2009)

弱点3 リスク分析・評価が不十分

- リスクの要素を評価できなければならない
- 起こりやすさの把握
- 結果の重大性の把握
- 標準の整備が必要
- “ISO/IEC31010:2009 Risk management-Risk assessment techniques”公表
- 大学独自の手法
- MIRA (マリコバ・コミュニティ・カレッジ)
- 日本の大学の現状
- リスクアセスメントの標準手法の不在

弱点4 問題解決の目的が不明確

- 組織の目的に対する不確かさが与える影響がリスク
- 大学の目的の例 (マリコバコミュニティカレッジ)
- 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
- 守るもの
- 大学の地位 (ブランド)
- ステークホルダー (学生、教職員、保護者、地域社会、行政など)
- 問題解決によって何を守ろうとするのか



その弱点の克服のための3つのキーポイントが説明され、まずは、現状の危機管理の質を高めて行くことが重要であると指摘されました。

Key1 リスクマネジメントの「枠組み」構築

- PDCAの仕組みを作る
- 重要な要素は「指令及びコミットメント」
- 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

Key2 リスクの認知力の醸成

- リスクの認知が重要
- 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
- 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
- リスクマネジメントの定着のために
 - 組織の全構成員が将来起きうる事を想定できること
 - それが起きることを未然に防止できること
 - 事が起こったときの事を考えて事前に対応策を講じてくれること

Key3 改善とは成熟度の向上

ISO31000原則11:リスクマネジメントは、大学の継続的改善を促進する

リスクマネジメント
だって危機管理
から始まった

レベル1
・PMの必要性を認識・理解する

レベル2
・多人数でPMの適用を試みる

レベル3
・日常業務にPMを実装、PMを実践

レベル4
・大学全体でプロアクティブなPMの文化

わが国の多くの組織
ISO31000の目指すRM

出典:リスクマネジメント成熟度モデル, Risk Management Research and Development Program Collaboration.



小林講師資料は弊社ホームページで本誌とともにご覧いただけます。

パネルディスカッション

「危機管理、リスクマネジメントの現状と課題」

第2部のパネルディスカッションは、三井住友海上火災保険の高田信孝氏がコーディネーターとなり、次の5大学のパネリストによって行われました。

- | | |
|-----------------------|---------|
| 山形大学総務ユニット長 | 永田昭浩 様 |
| 東京大学環境安全本部企画調整部長/特任教授 | |
| | 小山富士雄 様 |
| 富山大学理事/副学長 | 古田俊吉 様 |
| 神戸大学総務部課長(危機管理等担当) | 西谷龍三 様 |
| 香川大学総務グループリーダー | 阿部 勝 様 |



パネリストの皆さんからは、各大学における危機管理、リスクマネジメントの現状と課題について次のような報告がありました。

山形大学では、新学長が事業計画(マニフェスト)でリスクマネジメント体制の構築を宣言、平成20年5月のリスクマネジメント講演会を契機に、集中して基本方針・規程・マニュアルを検討し、10月に決定した取り組みが発表され、キャンパス単位の対策本部と全学の総合対策本部の設置など特徴的な取り組みが紹介されました。課題としては、研修や訓練による意識改革、本部と部局の連携協力体制の構築、事象ごとの個別マニュアルの充実、学生への連絡体制の確立などがあるとの発言がありました。



2009.12.14

危機管理・リスクマネジメントの現状と課題

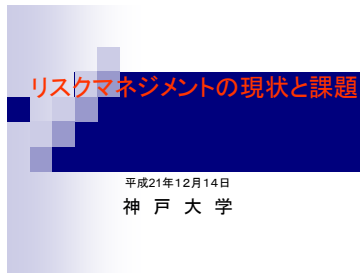
東京大学の事例紹介

東京大学 環境安全本部企画調整部長 特任教授
小山 富士雄

東京大学では、法人化と共に環境安全体制の整備を重要課題としてきたが、平成17年の潜水事故、平成20年の禁止農薬使用問題により一層の体制確立に取り組むとともに、危機管理ワーキンググループの設置、危機管理基本規則の制定、幹部職員行動指針への掲載等も進めているとの発表がありました。特に、大学や研究機関のかかえる問題は共通であり、教材等関連資料の共有、情報交換、情報発信に大学間で連携して取り組むことの重要性が強調されました。

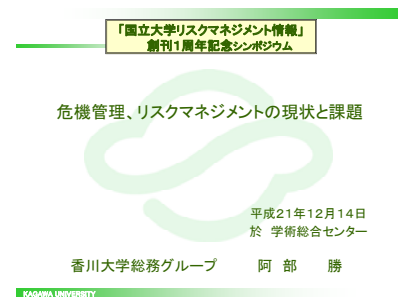


富山大学では、平成19年の危機管理規則、20年の危機管理ガイドライン、21年の防災マニュアルの制定と進化し、現在、各種マニュアルの整備に取り組んでいることが発表されました。特に、事件・事故が発生した際に統一報告様式により学長や理事等の役員まで報告が上がるように改善し機能していることが紹介されました。今後の課題としては、リスクの目を摘むための危機管理意識の向上、速やかに対応するために学長・理事のリーダーシップが必要であるとの発言がありました。



神戸大学では、平成7年の阪神淡路大震災の後、平成8年に災害対策マニュアルを制定したものの、その後は危機管理体制の整備が進まず、先行して制定している大学の例を参考にしつつ平成20年に危機管理マニュアル（個別マニュアル含む）を制定した経過が報告されました。特徴的な個別事象への対応策として、麻疹の流行に対する麻疹登録制度、新型インフルエンザにおける保健管理センターによる自宅療養証明書の発行と感染対策備蓄、海外危機管理アシスタンスサービスへの加入が紹介されました。

香川大学では、法人の中期目標・中期計画に記載された危機管理に関する具体的方策を実現すべく、平成17年から危機管理マニュアル策定ワーキンググループを設置し検討を進め、平成18年には、危機管理規則、危機管理基本マニュアルを制定、大学の関連する規則等をリスク分類表に当てはめ整理するとともに未整備の解消に努めてきた取り組みが報告されました。危機管理委員会には連絡票により事故が報告されるとともに、その他の情報収集と併せて必要な対策がとれるようにしており、新型インフルエンザ対策マニュアルや湧水対策マニュアル等、整備を進めてきたことが報告されました。



質疑応答

会場からご質問・ご発言も活発にいただきました。

- 監事からリスクの洗い出しをするよう指示されているが、キャンパス、部局単位で行うべきか？
⇒ リスクマネジメントの取組の単位により異なる。全学で一律に取り組むのであれば、リスクの洗い出しも一律でよいが、成熟度があがって、業務にリスクマネジメントが組み込まれていく段階になれば、キャンパス単位や部局単位のリスクの洗い出しは当然の活動となる。
- リスクマネジメントの成熟度を上げるステップとして専任者を置くことが説明されたが、必要な資質はあるか？
⇒ 特に資格のようなものはなく、対応するリスクも多岐にわたるため、それぞれの専門家に入ってもらった委員会形式が良いのではないかと。一人だけが担当する体制だと担当任せになりやすく、何でも捨てていいような「ゴミ箱」に担当者になってしまう危険がある。
- 意識の向上が課題であるとの指摘があったが、その対策は？
⇒ 大学の文化やリスクマネジメントの成熟度にもよるが、もしこれからリスクマネジメントに取り組むのであれば、はじめにリスクマネジメントに関する共通理解の促進のために、識者による講演会やセミナー等からはじめてはいいかと思う。
学長、理事、幹部職員の意識が重要ではないか。監事による点検も考えられる。



○ BCP（事業継続計画）の策定は大学においても必要か？

⇒ 企業のように目標復旧時間（RTO）を決めて業務回復を図るといっきっちりした対策は必要ないと思う。
部局単位にどのように業務を回復または復旧するかの対策は必要ではないか。



○ メディア対応はどのようにしているか？

⇒ 広報担当の部署と密接な連携をとるようにして対応している。大学の場合、警察や消防への一報ですぐに現場にマスコミが取材にやって来ることもあり得る。隠すことはできないので、正確な情報を的確に流すことが必要ではないか。

アンケートに寄せられた声から

アンケートの結果からは、パネルディスカッションの進行等、改善すべき指摘もいただきましたが、ほとんどの方から「わかりやすく」「参考になった」との評価をいただき、大学のリスクマネジメントを取り上げたセミナー等の継続開催を望む声が多く寄せられました。

創刊1周年となった本誌についても「大変参考になる」「参考になる」との評価をいただきました。今後の特集希望として寄せられた事項を右に掲載いたします。

大学管理者、管理職がとる責任
大学における法務、訴訟対応
コンプライアンス
情報セキュリティ
ハラスメント対策
労務管理
実験系事故
課外活動におけるリスク
学生の安否確認
学生の不祥事対策
新型インフルエンザのケース別対応
マスコミ対応
附属病院のリスク
リスクと解決方法の類型化
ISO31000の説明
リスク評価（アセスメント）
事業継続マネジメント

リスクマネジメントの現場

国立大学のガバナンス考

弊社が創立5周年記念事業の一環として、IDE大学協会が発行する「現代の高等教育」を買い上げ、各国立大学の経営協議会の民間委員に継続して無償で配布することを企画し、弊社の責任者名で各国立大学の学長宛親展文書により、経営協議会委員の名簿（住所を含む）のご提供をお願いした。2ヶ月が過ぎた時点で、各大学の反応は大きく次のように分かれた。①名簿を提供していただいた大学64%。②何の反応もない大学15%。③経営協議会委員の同意を確認して決めると回答してきた大学6%。④自分の大学で委員に配布するので必要部数を一括して大学に送ってほしいという大学15%。この回答を受けるまでに複数回のお願い状を送っている。この回答状況は、個人情報保護と弊社の申出をどう判断するかの各大学の姿勢と推測された。

④の回答で担当者からの電話での回答には困った。口頭では大学の意思なのか担当者個人の意向なのか分からない。仕方なく、該当大学の事務局長又は担当とおぼしき理事の方に直接電話等でお尋ねしたところ、予想通り「自分はそのような依頼文書を見ていない」だった。そこで文書処理の方法にも問題があることが判明した。

12月に入り、そろそろ対応をまとめる段階となったが、②、③の回答大学からはその後も何の反応もない。やむなくこれらの全ての大学の責任者に電話で確認した結果、少なくとも事務局長、担当理事の段階にまで話しが上がっていなかった。

大学の執行部（責任者）が現場の事務的な処理を全て承知することは無理だろう。だとしても、「これらの出来事は日常的なことであり、そんなに驚いたり騒いだりすることではない」と済ませてよい問題なのだろうか。文書処理一つの中に、大学の評価に関わる重要なリスクが含まれている、と言えないだろうか。

（有限会社国大協サービス 代表取締役 諸橋輝雄）



09/11月

大学リスクマネジメント News PickUp

<大学の管理・経営>

- ◆11.4 就職相談を装い就活中の学生に英会話教室や自己開発セミナーの勧誘を強引に行うケースが急増。消費者庁が注意喚起。
- ◆11.6 文科省国立大学法人評価委員会による2008年度業務実績評価が発表される。
- ◆11.14 北海道庁がパソコンソフト4650本を違法にコピーし使用。製造元に1億4千万支払い正規に購入。
- ◆11.17 ○大は、禁止農薬使用問題で5人の処分を発表。技術職員一人が諭旨解雇、日報書き換えを指示した前農場長、使用した准教授が停職2か月、使用した教授が給与一日分半減、禁止農薬使用報告を放置した研究科長が戒告。
- ◆11.17 厚労省が人材養成などの事業を委託する○大との間で教職員人事について事前協議する覚書を交わしていたことが参議院労働委員会で指摘。
- ◆11.21 米国製AEDに故障が見つかり約10万台が点検・修理。誤作動で2名の患者が死亡しており、国内の約半数が対象となる。
- ◆11.25 ○大教授選の不正疑惑を告発したため不当な診療停止を命じられたとして大学に慰謝料などを求めている訴訟で、大学側に550万円の支払いを命じた一審を支持する高裁判決。
- ◆11.27 ○大で核燃料物質使用の変更・承認を受けずにRI実験室の更新工事を行っていたことが判明。文科省から厳重注意。

<入試等ミス>

- ◆11.11 ○大推薦入試で出題ミスがあり全員正解とした。受験生からの指摘で発覚。
- ◆11.14 ○大推薦入試で生物と数学で出題ミス。2人を追加合格。
- ◆11.18 ○大大学院入試の英語で出題ミスがあり全員正解とした。単語の順番誤りの連絡が伝わっていなかった。
- ◆11.27 ○大の推薦入試合格者発表で1年前の合格者名簿を掲示するミス。
- ◆11.27 ○大推薦入試で設問に誤りがあり当該問題を全員正解とした。試験後の点検で判明。
- ◆11.28 ○大推薦入試の小論文で出題ミスがあり当該問題を全員正解とした。採点委員の指摘で判明。

<事故・賠償・事件>

- ◆11.2 ○大のヨットが転覆し、16人全員が救助。突風が原因とみられる。
- ◆11.7 広島で発見された頭部の遺体が10月下旬から不明の○大女子学生のもつと確認。同大は、学生の遺棄事件をうけて希望する学生に防犯ブザーを配布。
- ◆11.29 ○大学生が操縦するパラグライダーが墜落し負傷。大学のクラブ活動でパラグライダーを始め、仲間と飛行を行っていた。

<ハラスメント>

- ◆11.16 ○大は、男子学生にセクハラを繰り返したとして男性准教授を懲戒解雇処分と発表。
- ◆11.27 ○大は、女子大学院生に性的関係を迫り、3年にわたり関係を続けたとして男性教授を諭旨解雇したと発表。

<情報漏えい>

- ◆11.7 ○大の生協店舗でパソコンが盗難。教材購入時に記入した個人情報1876人分が流出。
- ◆11.18 ○大准教授が内規に反して23人分の個人情報が入ったPCを持ち出し紛失。PCが入ったカバンを車で置き忘れた。
- ◆11.20 ○大は、入試担当女性職員が個人情報が記録されたUSBメモリー2個が入ったバッグをひったくられたと発表。内規に反してコピーしていた。

<教職員の不祥事>

- ◆11.12 ○大の准教授ら6人が科研費478万を不正に得ていた問題で、同大は現職の一人を10%減給2か月、もう一人を戒告処分。他4人は既に退職。
- ◆11.14 宇宙飛行士候補名乗る○大助教授の経歴が確認できないと報道。同人の研究業績については、論文4本も確認できず。
- ◆11.17 ○大は、3月から行方不明の男性職員を無断欠勤で解雇したと発表。
- ◆11.21 英医学誌に03年に掲載された○大病院元医師著者の論文に不正の疑いが強まり、同誌が論文を取り下げていたことが報道。
- ◆11.25 ○大は、公的研究費59万を図書カードや茶器に不正使用したとして教授を処分したと発表。
- ◆11.26 ○大病院の栄養管理室長が食材納入を巡り30万円のわいろを受け取ったとして収賄容疑で逮捕。その他に約300万円の架空発注を行っていたことが大学の調査で明らかになっている。
- ◆11.26 ○大は、学生からの寄付金25万円を着服した職員を諭旨解雇したと発表。

<学生の不祥事>

- ◆11.21 ○大はネットで同大学の特定の学生の中傷を繰り返していた男子学生を1か月の停学処分にしたと発表。
- ◆11.25 ○大生を大麻密輸容疑で逮捕。旅行先のインドでの使用は認めるが、密輸については否認。



国大協保険の基礎知識 (12)

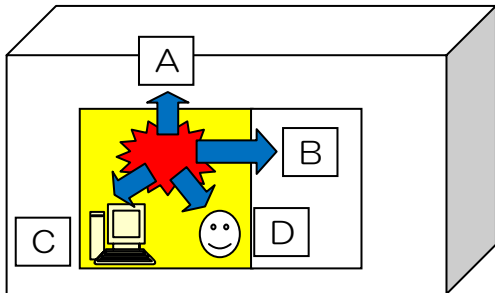
サテライトオフィスと国大協保険

多くの大学では、教育・研究、産学連携、学生の募集のためにサテライトオフィス等を借り受けています。これらの場所での国大協保険の適用はどのようなのでしょうか。

A 貸主への賠償責任

借用施設で火災や水濡れが発生した場合、貸主に対して現状を回復する賠償責任（債務不履行責任）が発生します。（Bでご説明する「失火ノ責任ニ関スル法律」は適用されません。）

国大協保険メニュー1では、総合賠償責任保険が一般的な賠償責任について補償していますが、他人からの借用物に関する賠償責任は免責となっています。このため、貸主への賠償責任に対応するためにはメニュー1借家人賠償責任担保特約に加入することが必要です。



B 他の入居者への賠償責任

火災や水濡れで他の入居者に損害を与えた場合には賠償責任（不法行為）が発生し、こちらは、メニュー1総合賠償責任保険の補償対象となります。

なお、火災の場合には、「失火ノ責任ニ関スル法律」により故意、重過失を除く不法行為については賠償責任を負いません。また、メニュー1財産保険（基本補償）の失火見舞い費用保険金が支払われる可能性があります。

C 動産の損害

大学所有の動産の損害については、大学構内にあるのと同様にメニュー1財産保険（基本補償）、オールリスク特約の補償対象となります。なお、借用物品については明記物件2として申告が必要です。

D 施設利用者への賠償責任

施設利用者のケガや財物損壊については、大学の管理の落ち度等、賠償責任が発生する場合にはメニュー1総合賠償責任保険により補償されます。なお、建物の瑕疵が原因で、かつ大学の管理責任が問われない場合には建物所有者に賠償責任が発生するものと考えられます。

保険ご担当者コーナー

○ 例年12月中に国大協から通知されている次年度の国大協保険商品内容及び引受け保険会社の決定は、作業が遅れており1月上旬となる見込みです。

○ 「平成22年度国立大学法人総合損害保険説明会」

1月22日（金）13:00～16:30 学術総合センター2階・中会議場

27日（水）13:00～16:30 榊損害保険ジャパン・大阪ビル会議室

お申込は
1/15までに
国大協企画部へ



配信について

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きます。（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。⇒ <http://www.janu-s.co.jp/>

情報提供のお願い

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。
⇒ info@janu-s.co.jp

バックナンバー

- 09. 11月 ◆国大協保険の保険金支払状況
- 09. 10月 ◆大学のリスクマネジメント
- 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

※弊社ホームページからダウンロードできます。

発行 有限会社 国大協サービス
東京都千代田区神田錦町3-2-3

協力 株式会社インターリスク総研
三井住友海上火災保険株式会社