

平成21年12月14日 国大協サービス記念シンポジウム

# 国立大学のリスクマネジメント

～未来の不確かさに対応するために～

小林 誠

株式会社インターリスク総研 研究開発部 主席研究員  
(立命館大学経営管理研究科 客員教授)

# 目次

- リスクは未来
- 大学のリスクマネジメントの弱点
  - 弱点1：課題・対策ありき
  - 弱点2：対策が不十分
  - 弱点3：リスク分析・評価が不十分
  - 弱点4：問題解決の目的が不明確
- リスクマネジメント推進にあたっての重要ポイント
  - Key 1：リスクマネジメントの「枠組み」構築
  - Key 2：リスクの認知力の醸成
  - Key 3：改善とは成熟度の向上
    - －成熟度を上げるには

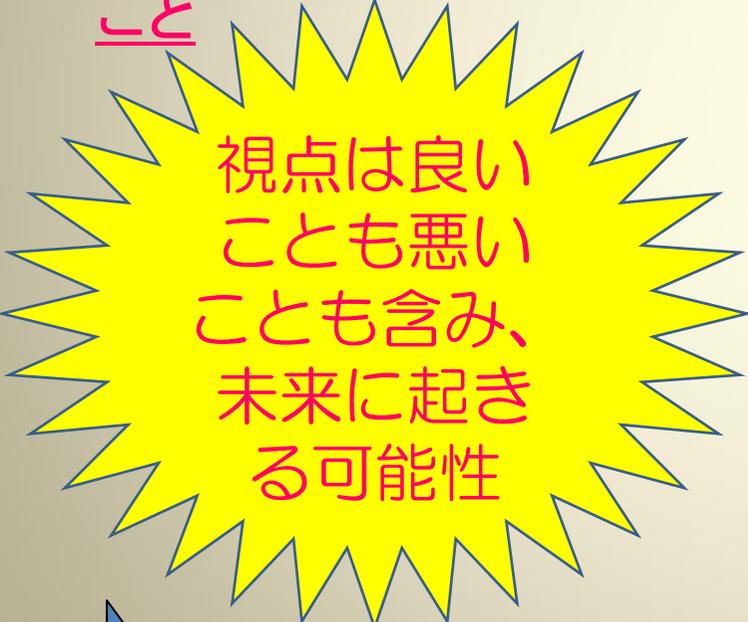
大学の未来を管理する

# リスクは未来

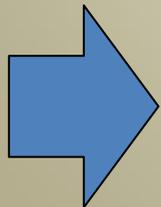
# リスクの定義

## ISO GUIDE73: 2009

- 組織の目的・目標に対して不確かさが与える影響
- 不確かさも影響も未来のこと



視点は良い  
ことも悪い  
ことも含み、  
未来に起き  
る可能性



問題として整理する方が取り組みやすい  
が未来の視点をもつ」

## 海外の大学における定義

- 従来のRMを踏襲(スタンフォード大学)
  - 損失の不確かさ
- 問題(issue)としての整理
  - 大学の制度・組織の目的を達成する大学機能に影響を与える可能性のある諸問題(ハーバード大学)
  - 組織の目的を達成する能力に影響を与える諸問題。戦略リスク、財務リスク、運営リスク、コンプライアンス、大学の評判リスクの5つに分けられる(全米大学経営管理者協会(NACUBO))

# 日本人は未来が苦手？

- 日本語は未来表現が曖昧
  - 日本人は現在と未来を区別することが苦手
    - 日本語は過去・非過去対立型言語
  - 現在の環境や状況から未来に起きることの「想像」が苦手
- 例えば：あなたの大学は将来倒産（廃業）する

「縁起でもない」と思った人	リスク感性がない
「ありえない」と思って何もしない人	リスク感性はあるがRMマインドに欠ける

- 「ありそうもない」であって、「ありえない」ではない
  - 起こりやすさの問題と考える感性
- RMは直面する問題・課題だけを対象としていない
  - 問題解決型からはじめてもよい

リスクマネジメントは大学の未来を管理すること

# 大学リスクマネジメントの弱点

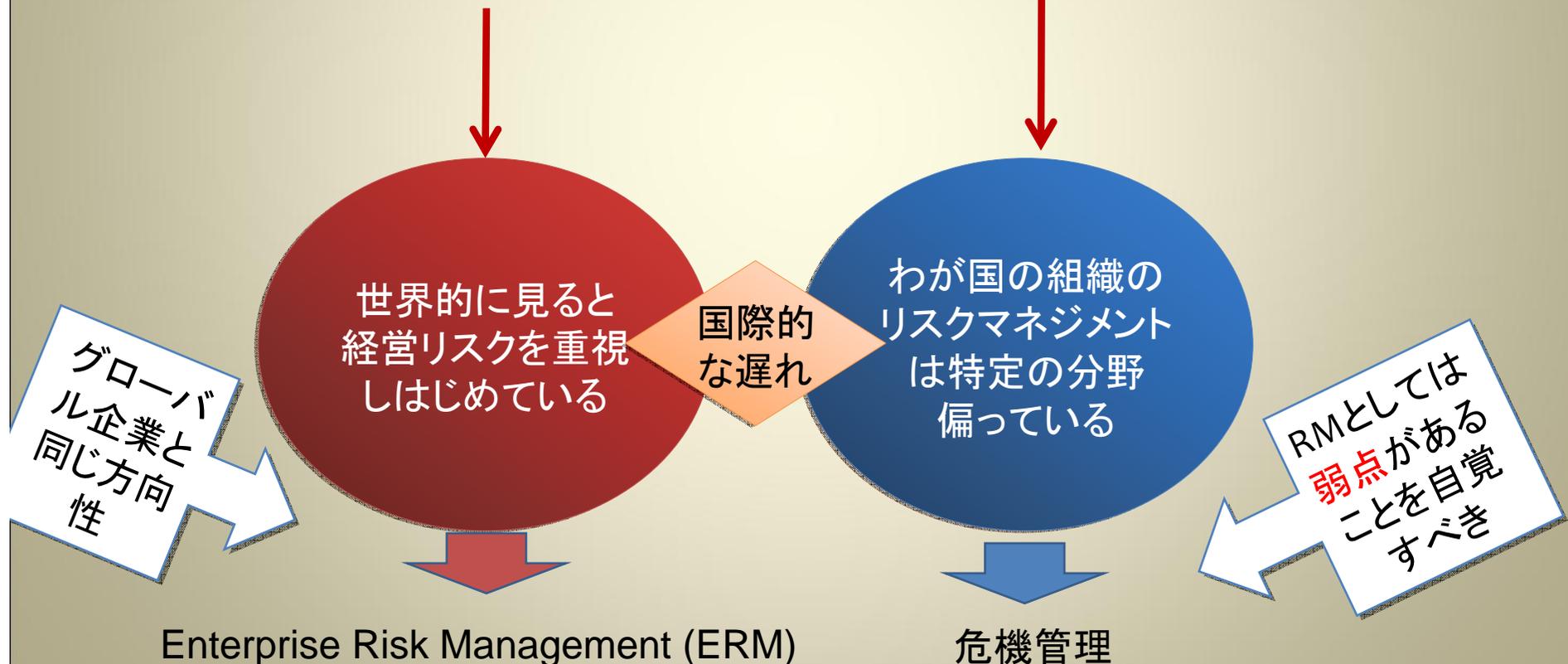
# 大学リスクマネジメントの方向性

- 定義

- 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
  - すべての分野のリスクを対象とするが重視するリスクは異なってよい

- 2008年世界の大学の三大リスク

- 経済の減速、競争の激化、キャッシュフロー → 経営リスク



# 弱点1

## 課題・対策ありき

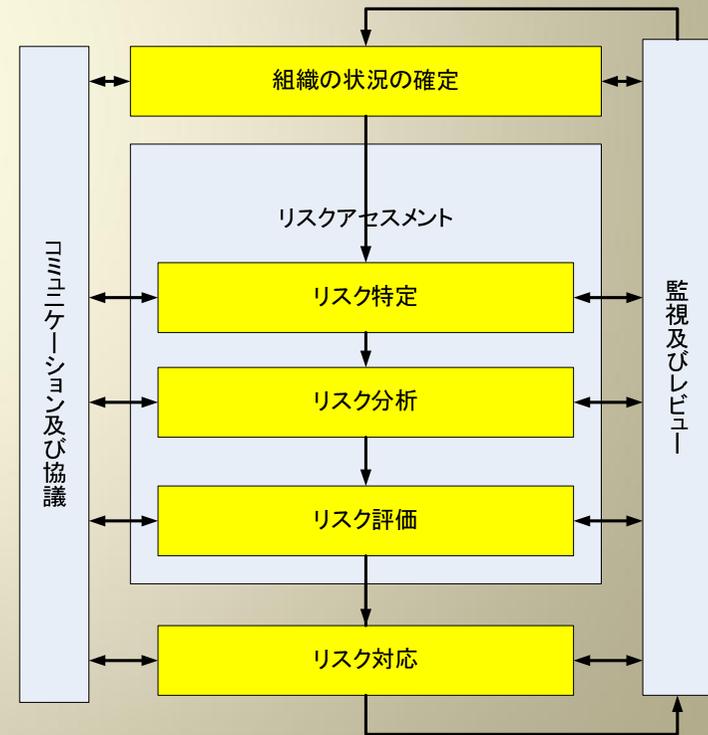


- はじめに課題・対策ありきで、リスクを洗い出していない

- **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」



# 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！



リスク共有(保険)

(現在ある)  
リスク源除去



リスク除去:重要  
起こりやすさ変更  
結果変更

リスクの回避

リスク引受

リスク保有

# 弱点<sup>3</sup> 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（マリコパ・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

# リスクの表し方

- リスクの特徴の記述
  - 起こりうる事象 (event)
  - 結果 (consequence)
    - 上記二つの組み合わせ
      - 学生数減少による財務悪化
      - 財政悪化による経営困難
      - 支払資金枯渇による財政破綻
- リスクの表現
  - 事象の結果
  - 起こりやすさ (likelihood)

## 把握すべきリスクの三要素



- ひとつの原因で複数の結果が生じることがある
- 結果が次の原因になることがある
- 現在のことだけ扱おうと起こりやすさがおかしくなる

リスクはある事象(周辺状況の変化を含む)の結果とその発生の起こりやすさとの組み合わせによって表現されることが多い。  
(ISO 31000 用語の定義より)

# リスクアセスメント手法の確立が必要

“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なければならないという認識”

5年計画

- 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、報告及びモニタリングの制度の開発

# 米国MIRAの例

## ステップ1：結果の算定

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か、発生が想定できない

## ステップ3：リスクの評価

果 起 こ り やす さ	結 果	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

### 重要なリスク

- \* 自然災害
- \* 環境
- \* コンプライアンス
- \* 技術
- \* 組織運営
- \* 組織の評判
- \* 戦略
- \* 財務
- \* 政治



# 手法開発の要点

- リスク特定（リスクの発見）
  - リスク源、事象、原因、結果を見つける
  - 手法：根拠のある方法、チェックリスト、過去のデータ検証、システムアプローチ、帰納推論等
- リスク分析
  - 結果分析、起こりやすさ算定、スクリーニング（重大リスクの特定）、リスクレベル（リスクの大きさ）
- リスク評価
  - リスク基準と比較して対策の必要性・優先度の決定

- 評価手法例（ISO/IEC31010）
  - 結果-起こりやすさマトリックス

Likelihood rating	E	IV	III	II	I	I	I
	D	IV	III	III	II	I	I
	C	V	IV	III	II	II	I
	B	V	IV	III	III	II	I
	A	V	V	IV	III	II	II
		1	2	3	4	5	6
		Consequence rating					

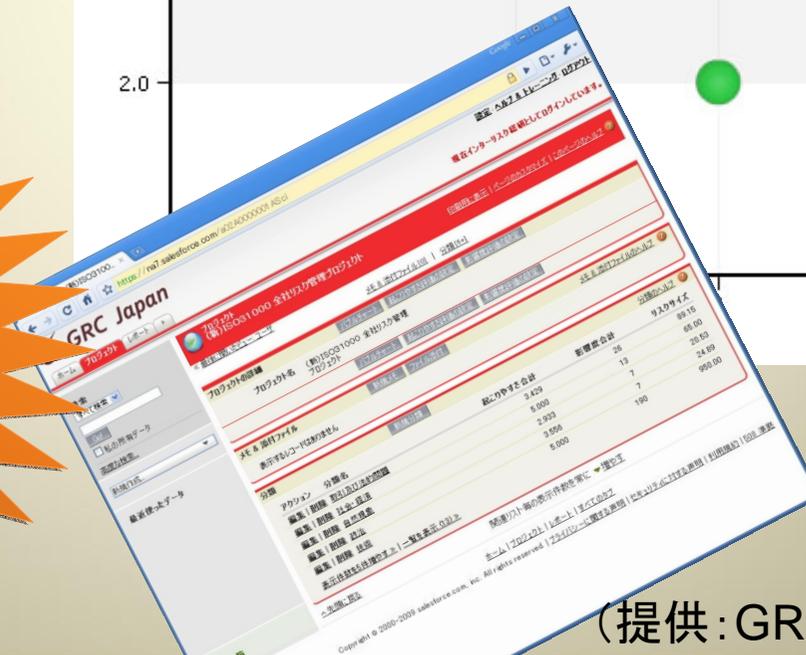
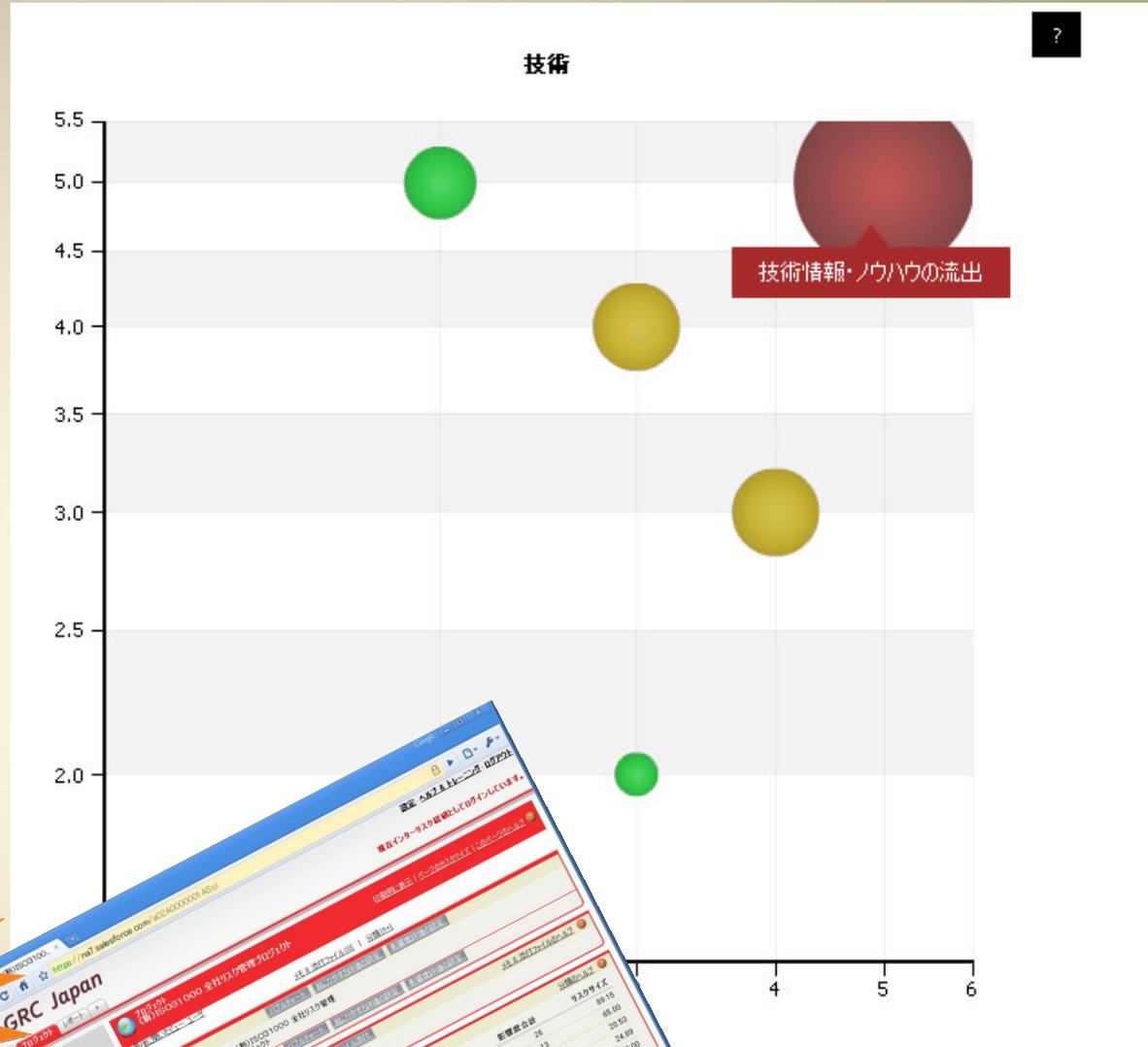
 ヒット  
対角線で対象とは限らない  
結果と起こりやすさ、どちらを重視する組織か

# 簡易RAツール開発開始

## 開発コンセプト

1. 定性リスクマトリックス
2. デフォルトで標準値を入れる
3. 無料版・有料版を作る
4. 既発生事象のデータベースと連動させる
5. クラウドコンピューティングアプリケーションで提供 (課金制)

モニター  
募集！  
(無料)



(提供: GRC Japan)

# 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（マリコパ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）



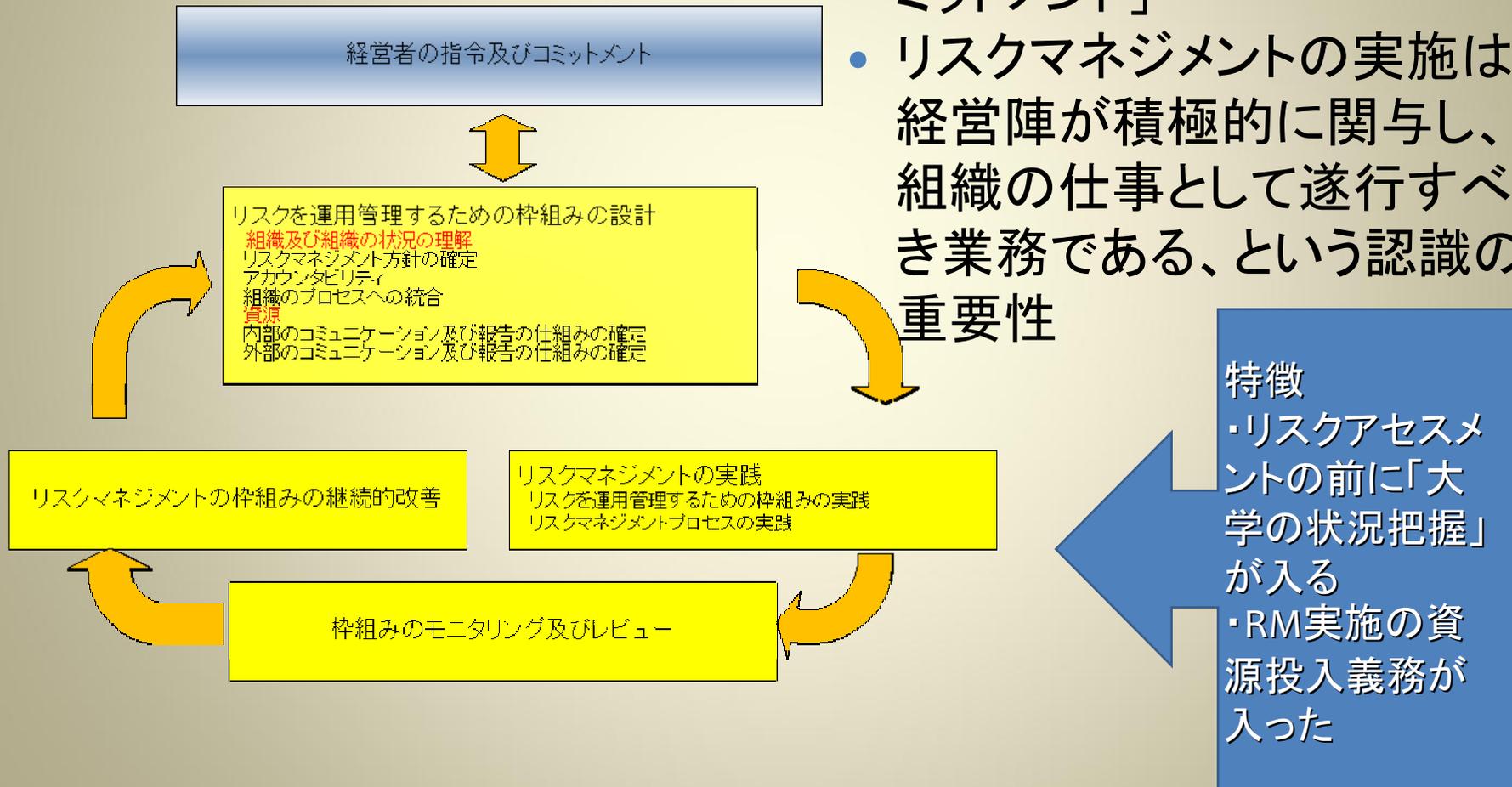
危機管理を発展させる

# リスクマネジメント推進にあ たっての重要ポイント

# Key 1

## 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



# 経営者のコミットメント

- リスクマネジメント方針の規定・是認
- 組織の文化とリスクマネジメント方針の整合
- 組織の達成度指標とリスクマネジメント達成度指標の整合
- 組織の目的・戦略とリスクマネジメントの目的の整合
- 法律および規制の順守の徹底
- アカウンタビリティ（責任）の割り当て
- 必要資源（人・モノ・金）を投入
- ステークホルダーにリスクマネジメントの便益を伝達
- リスクを管理するための枠組みの維持・改善



# 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
  - それが起こることを未然に防止できること
  - 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こと



業務上のリスクマネジメントでは教職員が自らの業務のなかでリスク認知をすることが重要



# 日常業務で意識すべきこと

- 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（積極的に何もしない）
  - 受け入れないならリスク軽減への取り組み

リスク認知力向上を妨害する言葉

- ありえない、おおげさ！
- 縁起でもない
- 大したことない
- 無視、無視！



組織が  
支援

- リスク認知力を教職員が備えるべきひとつの能力としてとらえる
- リスクアセスメントのツールを整備し、教育研修等を通じて、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報告、モニタリング等の制度を構築する

# 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



わが国の多くの組織

ISO31000の目指すRM

# 成熟度をあげるときの課題

- ある種の文化がみられる
  - 不確かなことは議論しない
    - 起きるかどうかわからないことについて議論できない
  - あってはならないことを「リスク」ととらえて対応を議論することは許されない
  - リスクを認識しても資源投入してまで行動しない
    - 「遭遇する可能性」であって「危機」とはニュアンスが異なる
- 現場は問題解決のためには行動できる（事後対応）
  - リスクの顕在化を未然に防ぐコストと比べて、数倍から10数倍も高くつくことがある



危機管理の充実から取り組む必要性がある

# 成熟度を上げるときの抵抗意見

米国マリコパ・コミュニティ・カレッジの例

日本だけ  
ではない



# 学内の理解を得るには

- はじめにコミュニケーションと協議
  - 共通理解（用語、内容等）
  - 関心の高揚
- 大学が置かれている状況の共通認識

はじめから  
リスクマネジ  
メントはでき  
ない

## 内部状況

- ・統治、組織体制、役割及びアカウンタビリティ
- ・方針、目的及びこれらを達成するために策定された戦略
- ・資源及び知識という観点から把握される能力（資本、時間、人員、プロセス、システム、技術）
- ・内部ステークホルダーとの関係、内部ステークホルダーの認知追う呼び価値観
- ・大学の文化
- ・情報システム、情報の流れ及び意思決定プロセス
- ・大学が採択した規格、指針、モデル
- ・契約関係の様式及び範囲

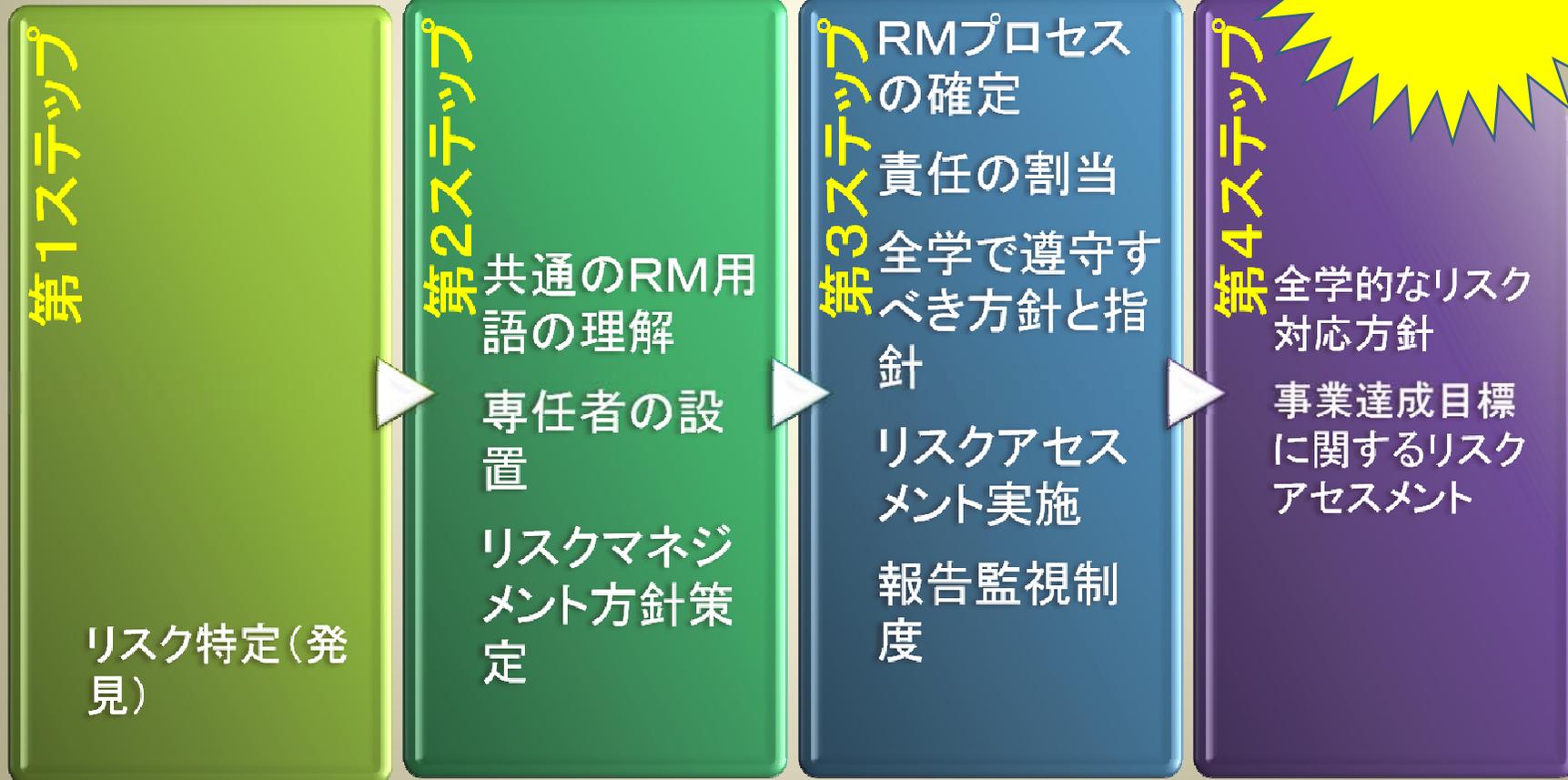
## 外部状況

- ・国際、国内、地域または近隣地域を問わず、社会及び文化、政治、法律、規制、金融、技術、経済、自然並びに競争の環境
- ・大学の目的に対する主要な影響力及び傾向
- ・外部ステークホルダーとの関係並びに外部ステークホルダーの認知及び価値観

(ISO31000、2009)

経営陣だけではリスクマネジメントはできない。  
教職員の参加と自覚が不可欠

# 成熟度を上げる組織のステップ



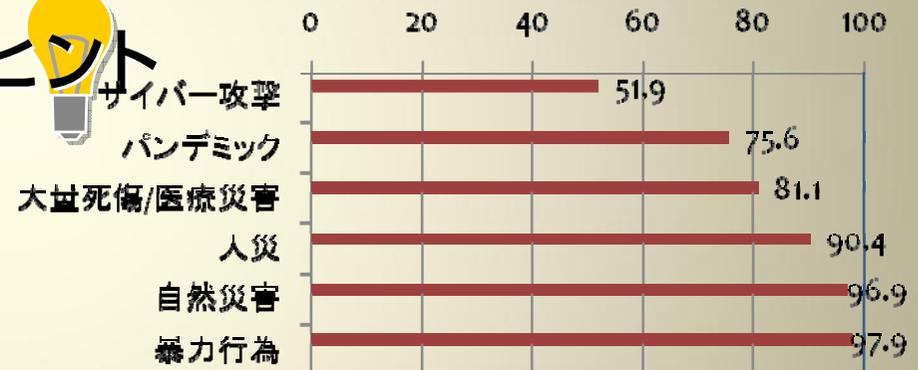
# 危機管理の見直し例

- リスクを限定する
  - 自然災害と学生事故など巨大及び身近な事象
- テンプレートで規則・計画・マニュアル等を作る
  - 危機管理規則
  - 危機管理基本マニュアル
  - リスク別対策基本マニュアルなど
- リスク基準を作る
  - 学内外の状況把握を行う
  - リスク評価(対策の優先順位づけ)の基準を作る

- リスクアセスメントを行う
  - アンケート、インタビュー調査(学内の意識啓発を兼ねる)
  - 重大なリスクを20個以下に限定して対処する



ヒント



(出典: CAMPUS SAFETY AND SECURITY, CSSP, 2008)

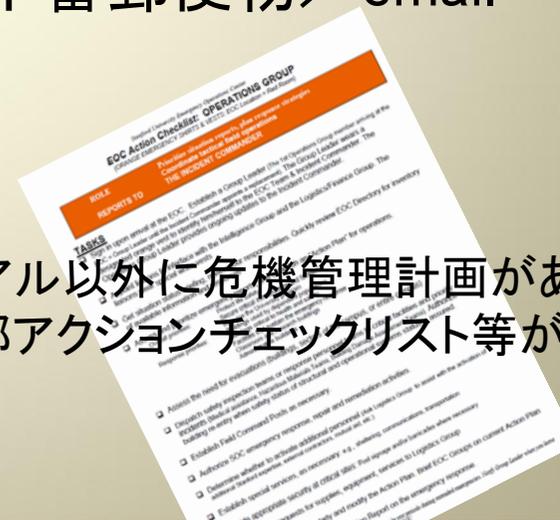
- 作成した諸規則に「魂」を入れる
  - 基本方針の精査
  - 対象とするリスクの精査
  - 責任部局の割り当て

# 危機管理マニュアルの項目例

スタンフォード大学

- はじめに
- 資機材及び連絡先
- 緊急時の個人の備え
- 通信連絡
- 避難手順
- 避難所
- 脅威
  - 能動的脅威(銃等)
  - 騒擾・デモ
  - 人質・監禁事件
  - 地震
  - 爆発
  - 火災
  - 危険物・悪臭事故
- エレベータ閉じ込め
- 洪水・内水氾濫
- 停電
- 医療災害／病気・ケガ
- 季節性インフルエンザ／  
新型インフルエンザ
- 脅迫電話
  - 脅迫電話の報告
- 挙動不審／個人の安全
- 不審郵便物／email

(マニュアル以外に危機管理計画があり、  
対策本部アクションチェックリスト等が含まれる)



# Check&Act 改善ステップ

ISO31000 原則10:リスクマネジメントは、動的で繰り返し行われ変化に対応する

事象発生

- ・ 大学内外で事象が発生

状況・知識変化

- ・ 大学の状況ならびに知識が変化

監視

- ・ モニタリング及びレビューの実施

新リスク発生

- ・ 上記に伴い新たなリスク発生

継続監視

- ・ 継続的に変化を察知し、それに対応



新リスク未発生

# おわりに

- 「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
- リスク特定（発見）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
  - インターネットが普及し、こうした情報を探すことが容易
  - 専用ツールを使う
- 参考資料
  - 経済産業省「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」（平成17年）
  - 国大協サービス「国立大学リスクマネジメント情報」