



国立大学リスクマネジメント情報

2013(平成25)年9月号

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

特集テーマ

国大協リスクマネジメント調査報告書

一般社団法人国立大学協会（以下、「国大協」）では、3月にリスクマネジメントに関する調査を行い、このたびその報告書が会員校に送付されました。

報告書自体は、一般に公開されていませんが、その概要について、本誌に転載させていただきます。大学のリスクマネジメントに詳しい立命館大学 小林誠氏からのコメントを加え9月号といたしました。

I 国大協リスクマネジメント調査報告書の概要

1. 調査の概要

国大協は、平成16年の法人化後間もない平成18年に、危機管理態勢の整備・改善を支援するため「リスクマネジメントに関するアンケート」を実施し調査報告書として取りまとめていますが、今回行われた調査は、基本的には平成18年度と同様の質問により変化を調べ、要望の多かった先進的取組みの紹介をお願いしたもので、国大協の全会員（90法人）が回答しています。

1) 個別リスクの管理状況について

① 個別リスクの管理状況

まず、次の項目について23種に分類した各リスク毎に質問しています。

- | | |
|----------------|----------------------|
| A) 規程・マニュアル | ①あり ②なし |
| B) 対応単位 | ①全学 ②部局 |
| C) 管理・対応体制 | ①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応 |
| D) 発生を想定した訓練 | ①行っている ②行っていない |
| E) リスクの洗い出し、点検 | ①行っている ②行っていない |
| F) 対応、防止の研修 | ①行っている ②行っていない |

大分類	小分類
災害に関するリスク	1)地震 2) 台風、豪雨、落雷
施設に関するリスク	3)火災、爆発 4) 施設の管理 5) 有害物質等 6) 不審者
業務に関するリスク	7)教育・研究業務 8) 入試業務 9) 診療業務 10) 危険有害業務
情報に関するリスク	11)個人情報 12) コンピュータ・ネットワーク
不祥事・犯罪に関するリスク	13)セクシャルハラスメント 14) その他のハラスメント 15) 著作権等知的財産権侵害 16) ねつ造、盗用 17) 横領 18) 研究費の不正使用 19) 学生の不祥事、犯罪
健康に関するリスク	20)一般疾病 21) メンタルヘルス 22) 感染症
その他のリスク	23) マスコミ対応

(注)「23)マスコミ対応」は24年度調査で追加。



A)～F)各項目に関する回答について、23種類のリスクごとにどれだけの法人が該当するかを見ると以下のとおりとなります。(50%以上のものに網掛けをしています。)

A) 規程・マニュアル			回答) ①ある		
平成24年度 調査結果		(%)	平成18年度 調査結果		(%)
1	地震	98.9	1	セクシャルハラスメント	100.0
1	その他のハラスメント	98.9	2	有害物質等	91.2
3	セクシャルハラスメント	97.8	2	個人情報	91.2
3	研究費の不正使用	97.8	4	火災、爆発	85.7
5	火災、爆発	95.6	5	地震	82.4
6	個人情報	94.4	6	危険有害業務	78.0
7	有害物質等	93.3	6	コンピュータ、ネットワーク	78.0
8	コンピュータ、ネットワーク	92.2	8	その他のハラスメント	76.9
9	ねつ造、盗用	91.1	9	台風、豪雨、落雷	72.5
10	台風、豪雨、落雷	84.4	10	感染症	61.5
11	危険有害業務	82.2	11	施設の管理	58.2
12	学生の不祥事、犯罪	76.7	12	一般疾病	56.0
13	感染症	74.4	13	入試業務	53.8
14	教育・研究業務	73.3	14	教育・研究業務	51.6
15	入試業務	71.1	15	学生の不祥事、犯罪	50.5
16	横領	68.9	16	診療業務	48.4
17	メンタルヘルス	67.8	17	メンタルヘルス	46.2
18	施設の管理	64.4	18	不審者	45.1
19	不審者	63.3	19	横領	39.6
20	一般疾病	60.0	20	研究費の不正使用	37.4
21	マスコミ対応	57.8	21	著作権等知的財産権侵害	27.5
22	診療業務	55.6	22	ねつ造、盗用	20.9
23	著作権等知的財産権侵害	52.2			

(注)平成18年度調査では、22種のリスクについて調査しましたが、平成24年度調査では、新たに「マスコミ対応」を加え、23種について調査しました。



B) 対応単位(全学) 回答) ①全学

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 地震	93.3	1 セクシャルハラスメント	95.6
2 ねつ造、盗用	92.2	2 個人情報	94.5
3 その他のハラスメント	90.0	3 コンピュータ、ネットワーク	92.3
3 セクシャルハラスメント	90.0	4 入試業務	89.0
3 研究費の不正使用	90.0	4 その他のハラスメント	89.0
6 著作権等知的財産権侵害	87.8	6 地震	87.9
7 入試業務	86.7	6 メンタルヘルス	87.9
8 個人情報	85.6	8 一般疾病	82.4
8 感染症	85.6	9 著作権等知的財産権侵害	81.3
10 台風、豪雨、落雷	84.4	9 研究費の不正使用	81.3
11 コンピュータ、ネットワーク	83.3	11 ねつ造、盗用	80.2
12 横領	82.2	12 台風、豪雨、落雷	79.1
13 マスコミ対応	80.0	13 横領	78.0
14 メンタルヘルス	78.9	14 火災、爆発	76.9
15 火災、爆発	75.6	15 有害物質等	74.7
15 有害物質等	75.6	15 感染症	74.7
17 学生の不祥事、犯罪	73.3	17 施設の管理	68.1
18 施設の管理	72.2	18 学生の不祥事、犯罪	67.0
19 一般疾病	71.1	19 危険有害業務	63.7
20 危険有害業務	70.0	20 教育・研究業務	47.3
21 教育・研究業務	67.8	21 不審者	44.0
22 不審者	57.8	22 診療業務	33.0
23 診療業務	28.9		

B) 対応単位(部局) 回答) ②部局

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 診療業務	57.8	1 不審者	53.8
2 不審者	40.0	2 診療業務	49.5
3 教育・研究業務	30.0	3 教育・研究業務	48.4
4 危険有害業務	28.9	4 危険有害業務	35.2
5 一般疾病	26.7	5 施設の管理	30.8
6 施設の管理	24.4	6 学生の不祥事、犯罪	29.7
7 火災、爆発	23.3	7 有害物質等	24.2
7 有害物質等	23.3	7 感染症	24.2
7 学生の不祥事、犯罪	23.3	9 火災、爆発	23.1
10 メンタルヘルス	18.9	10 台風、豪雨、落雷	18.7
11 マスコミ対応	16.7	11 横領	17.6
12 コンピュータ、ネットワーク	15.6	12 ねつ造、盗用	15.4
12 横領	15.6	13 著作権等知的財産権侵害	14.3
14 個人情報	13.3	13 研究費の不正使用	14.3
14 感染症	13.3	13 一般疾病	14.3
14 台風、豪雨、落雷	13.3	16 地震	11.0
17 著作権等知的財産権侵害	11.1	17 その他のハラスメント	9.9
18 その他のハラスメント	8.9	18 入試業務	8.8
18 セクシャルハラスメント	8.9	18 メンタルヘルス	8.8
18 研究費の不正使用	8.9	20 コンピュータ、ネットワーク	6.6
18 入試業務	8.9	21 個人情報	4.4
22 地震	6.7	22 セクシャルハラスメント	3.3
22 ねつ造、盗用	6.7		

(注)単科大学では部局対応＝全学対応とも判断されるため、回答が混在している可能性もあります。



○管理・対応体制(委員会) 回答)①委員会

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 その他のハラスメント	83.3	1 セクシャルハラスメント	82.4
1 セクシャルハラスメント	83.3	2 その他のハラスメント	69.2
3 ねつ造、盗用	68.9	3 入試業務	64.8
4 研究費の不正使用	63.3	4 個人情報	62.6
5 学生の不祥事、犯罪	62.2	5 危険有害業務	59.3
6 入試業務	58.9	6 コンピュータ、ネットワーク	57.1
7 地震	56.7	6 学生の不祥事、犯罪	57.1
8 個人情報	55.6	8 有害物質等	44.0
9 コンピュータ、ネットワーク	53.3	9 教育・研究業務	39.6
10 有害物質等	52.2	10 火災、爆発	37.4
11 危険有害業務	48.9	11 診療業務	36.3
12 台風、豪雨、落雷	47.8	12 地震	35.2
13 著作権等知的財産権侵害	45.6	12 感染症	35.2
14 感染症	42.2	14 台風、豪雨、落雷	29.7
14 火災、爆発	42.2	15 一般疾病	27.5
16 メンタルヘルス	36.7	16 メンタルヘルス	26.4
17 一般疾病	33.3	17 著作権等知的財産権侵害	25.3
17 教育・研究業務	33.3	18 ねつ造、盗用	24.2
19 施設の管理	30.0	19 施設の管理	23.1
20 診療業務	27.8	20 研究費の不正使用	7.7
21 横領	23.3	21 不審者	6.6
22 不審者	20.0	22 横領	5.5
23 マスコミ対応	15.6		

○管理・対応体制(専任組織、担当者) 回答)②専任組織、担当者

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 メンタルヘルス	36.7	1 一般疾病	48.4
2 コンピュータ、ネットワーク	35.6	1 メンタルヘルス	48.4
3 マスコミ対応	34.4	3 火災、爆発	35.2
3 診療業務	34.4	4 施設の管理	34.1
5 感染症	28.9	4 有害物質等	34.1
5 一般疾病	28.9	6 感染症	33.0
7 施設の管理	26.7	7 地震	29.7
8 著作権等知的財産権侵害	25.6	8 診療業務	28.6
8 個人情報	25.6	8 著作権等知的財産権侵害	28.6
8 火災、爆発	25.6	10 台風、豪雨、落雷	26.4
11 地震	24.4	11 コンピュータ、ネットワーク	25.3
11 研究費の不正使用	24.4	12 不審者	23.1
13 有害物質等	23.3	13 個人情報	22.0
14 危険有害業務	21.1	13 横領	22.0
15 横領	20.0	15 研究費の不正使用	18.7
16 ねつ造、盗用	16.7	16 危険有害業務	16.5
16 台風、豪雨、落雷	16.7	17 教育・研究業務	14.3
16 教育・研究業務	16.7	18 入試業務	12.1
16 不審者	16.7	18 セクシャルハラスメント	12.1
20 入試業務	15.6	20 その他のハラスメント	9.9
21 その他のハラスメント	12.2	20 ねつ造、盗用	9.9
21 セクシャルハラスメント	12.2	22 学生の不祥事、犯罪	7.7
23 学生の不祥事、犯罪	8.9		



C) 管理・対応体制(随時対応) 回答) ③随時対応

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 不審者	61.1	1 研究費の不正使用	72.5
2 横領	55.6	2 横領	71.4
3 マスコミ対応	47.8	3 不審者	70.3
3 教育・研究業務	47.8	4 ねつ造、盗用	64.8
5 施設の管理	40.0	5 台風、豪雨、落雷	44.0
6 一般疾病	36.7	5 教育・研究業務	44.0
7 台風、豪雨、落雷	34.4	5 著作権等知的財産権侵害	44.0
8 火災、爆発	31.1	8 施設の管理	42.9
9 危険有害業務	30.0	9 地震	35.2
10 著作権等知的財産権侵害	28.9	10 学生の不祥事、犯罪	34.1
10 感染症	28.9	11 感染症	30.8
12 メンタルヘルス	25.6	12 火災、爆発	27.5
12 学生の不祥事、犯罪	25.6	13 危険有害業務	23.1
14 診療業務	24.4	14 メンタルヘルス	22.0
15 有害物質等	23.3	15 有害物質等	20.9
16 入試業務	22.2	15 入試業務	20.9
17 地震	18.9	15 一般疾病	20.9
17 個人情報	18.9	18 その他のハラスメント	19.8
19 ねつ造、盗用	14.4	19 診療業務	18.7
20 研究費の不正使用	12.2	20 コンピュータ、ネットワーク	15.4
21 コンピュータ、ネットワーク	11.1	21 個人情報	14.3
22 その他のハラスメント	4.4	22 セクシャルハラスメント	4.4
22 セクシャルハラスメント	4.4		

D) 発生を想定した訓練 回答) ①行っている

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 火災、爆発	90.0	1 火災、爆発	87.9
2 地震	86.7	2 地震	47.3
3 台風、豪雨、落雷	22.2	3 不審者	26.4
4 診療業務	20.0	4 診療業務	22.0
5 その他のハラスメント	15.6	5 台風、豪雨、落雷	16.5
6 有害物質等	14.4	5 危険有害業務	16.5
7 セクシャルハラスメント	13.3	7 感染症	15.4
8 メンタルヘルス	12.2	8 有害物質等	13.2
8 不審者	12.2	8 セクシャルハラスメント	13.2
10 危険有害業務	11.1	10 教育・研究業務	12.1
11 個人情報	10.0	10 入試業務	12.1
11 施設の管理	10.0	12 施設の管理	9.9
11 教育・研究業務	10.0	13 その他のハラスメント	8.8
14 コンピュータ、ネットワーク	8.9	14 メンタルヘルス	7.7
14 一般疾病	8.9	15 一般疾病	5.5
16 入試業務	6.7	16 著作権等知的財産権侵害	3.3
16 マスコミ対応	6.7	17 コンピュータ、ネットワーク	2.2
18 感染症	4.4	17 ねつ造、盗用	2.2
19 研究費の不正使用	3.3	19 個人情報	1.1
19 著作権等知的財産権侵害	3.3	19 横領	1.1
19 学生の不祥事、犯罪	3.3	19 研究費の不正使用	1.1
22 ねつ造、盗用	2.2	19 学生の不祥事、犯罪	1.1
23 横領	1.1		



E) リスクの洗い出し、点検 回答) ①行っている

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 地震	76.7	1 有害物質等	74.7
1 研究費の不正使用	76.7	2 入試業務	71.4
3 入試業務	72.2	3 施設の管理	69.2
4 有害物質等	66.7	3 危険有害業務	69.2
5 個人情報	63.3	5 火災、爆発	68.1
5 コンピュータ、ネットワーク	63.3	6 地震	60.4
7 火災、爆発	61.1	6 個人情報	60.4
8 メンタルヘルス	58.9	8 診療業務	54.9
8 危険有害業務	58.9	9 コンピュータ、ネットワーク	53.8
10 施設の管理	57.8	10 感染症	52.7
11 診療業務	54.4	11 メンタルヘルス	50.5
12 横領	51.1	12 研究費の不正使用	49.5
12 一般疾病	51.1	12 一般疾病	49.5
14 台風、豪雨、落雷	46.7	14 不審者	48.4
15 教育・研究業務	45.6	14 教育・研究業務	48.4
16 不審者	43.3	16 横領	45.1
17 その他のハラスメント	42.2	17 セクシャルハラスメント	41.8
17 感染症	42.2	18 台風、豪雨、落雷	39.6
19 セクシャルハラスメント	41.1	19 その他のハラスメント	38.5
20 学生の不祥事、犯罪	36.7	20 学生の不祥事、犯罪	25.3
21 ねつ造、盗用	33.3	21 著作権等知的財産権侵害	22.0
22 著作権等知的財産権侵害	28.9	22 ねつ造、盗用	16.5
23 マスコミ対応	27.8		

F) 対応、防止の研修 回答) ①行っている

平成24年度 調査結果	(%)	平成18年度 調査結果	(%)
1 セクシャルハラスメント	91.1	1 セクシャルハラスメント	87.9
2 その他のハラスメント	87.8	2 メンタルヘルス	68.1
3 研究費の不正使用	78.9	3 個人情報	67.0
4 メンタルヘルス	77.8	4 その他のハラスメント	65.9
5 個人情報	71.1	5 危険有害業務	59.3
6 コンピュータ、ネットワーク	67.8	6 コンピュータ、ネットワーク	51.6
7 診療業務	52.2	7 火災、爆発	49.5
8 危険有害業務	47.8	8 診療業務	48.4
9 地震	46.7	9 一般疾病	47.3
10 有害物質等	45.6	10 有害物質等	46.2
10 一般疾病	45.6	10 研究費の不正使用	46.2
12 火災、爆発	42.2	10 感染症	46.2
13 ねつ造、盗用	40.0	13 教育・研究業務	35.2
14 学生の不祥事、犯罪	36.7	14 地震	34.1
14 教育・研究業務	36.7	15 入試業務	27.5
16 感染症	33.3	16 施設の管理	24.2
17 著作権等知的財産権侵害	32.2	16 学生の不祥事、犯罪	24.2
18 入試業務	31.1	18 不審者	23.1
19 横領	27.8	19 著作権等知的財産権侵害	20.9
20 施設の管理	23.3	20 横領	17.6
21 台風、豪雨、落雷	21.1	21 台風、豪雨、落雷	13.2
22 マスコミ対応	18.9	22 ねつ造、盗用	6.6
22 不審者	18.9		



② 今後対策を強化すべきリスク(複数回答)

平成24年度 調査結果	回答法人数	構成比(%)	平成18年度 調査結果	回答法人数	構成比(%)
地震	63	70.0	コンピュータ、ネットワーク	53	58.2
コンピュータ、ネットワーク	50	55.6	個人情報	52	57.1
その他のハラスメント	45	50.0	地震	51	56.0
メンタルヘルス	45	50.0	メンタルヘルス	51	56.0
個人情報	42	46.7	研究費の不正使用	50	54.9
研究費の不正使用	41	45.6	不審者	45	49.5
セクシャルハラスメント	38	42.2	その他のハラスメント	45	49.5
台風、豪雨、落雷	34	37.8	ねつ造、盗用	45	49.5
火災、爆発	33	36.7	入試業務	43	47.3
入試業務	33	36.7	教育・研究業務	38	41.8
教育・研究業務	31	34.4	セクシャルハラスメント	38	41.8
マスコミ対応	31	34.4	著作権等知的財産権侵害	38	41.8
不審者	29	32.2	台風、豪雨、落雷	35	38.5
学生の不祥事、犯罪	28	31.1	施設の管理	34	37.4
有害物質等	24	26.7	学生の不祥事、犯罪	33	36.3
社会的評価	24	26.7	火災、爆発	32	35.2
著作権等知的財産権侵害	23	25.6	運営資金	32	35.2
運営資金	23	25.6	労働問題	30	33.0
感染症	22	24.4	社会的評価	30	33.0
診療業務	20	22.2	有害物質等	29	31.9
ねつ造、盗用	20	22.2	診療業務	28	30.8
施設の管理	19	21.1	危険有害業務	24	26.4
労働問題	18	20.0	感染症	21	23.1
危険有害業務	14	15.6	人事方策	21	23.1
横領	14	15.6	横領	19	20.9
一般疾病	13	14.4	一般疾病	16	17.6
人事方策	11	12.2	教育・研究課程	12	13.2
教育・研究課程	11	12.2	未回答	2	2.2
未回答	2	2.2			

③ 取り組み推進上の障害(複数回答)

	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
a.スキル、ノウハウがない	54	60.0	56	61.5
b.時間がない、人が足りない	79	87.8	73	80.2
c.予算が限られている	53	58.9	52	57.1
d.必要性の認識が低い	12	13.3	13	14.3
e.その他	8	8.9	11	12.1
未回答	2	2.2	-	-

④ 障害を取り除くための解決策(複数回答)

	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
a.リスク管理推進のための手順書	54	60.0	70	76.9
b.規程、要項、マニュアル等の雛形	53	58.9	68	74.7
c.役員への意識啓発	18	20.0	13	14.3
d.予算の確保	54	60.0	54	59.3
e.人材の確保	71	78.9	66	72.5
f.外部コンサルタントの起用	39	43.3	47	51.6
g.リスク事例集	44	48.9	54	59.3
h.先進的に取り組んでいる大学の事例	63	70.0	66	72.5
i.その他	7	7.8	6	6.6
未回答	2	2.2	-	-



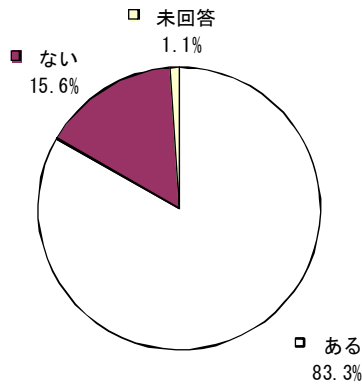
⑤ 管理対応体制が整っていないリスクに関する事故が発生した場合の対応（複数回答）

	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
a.委員会もしくは対策本部等を一時的に立ち上げた	52	57.8	47	51.6
b.既存の組織で対応した	62	68.9	70	76.9
c.組織的な対応はしなかった	-	-	5	5.5
d.過去に事故は発生していない	13	14.4	17	18.7
e.管理・対応体制が整っていないリスクはない	4	4.4	8	8.8
未回答	2	2.2	-	-

2) 全学的、網羅的なリスクの管理体制

① 全学的、網羅的に対応できる体制の有無

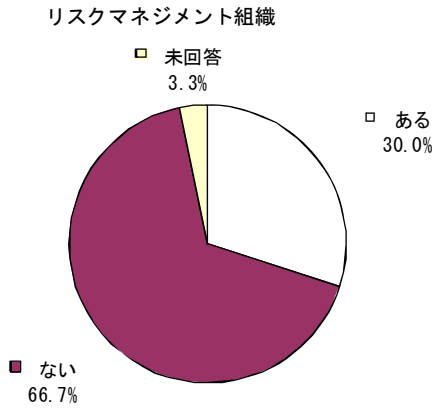
全学的、網羅的に対応する体制



	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
ある	75	83.3	54	59.3
ない	14	15.6	37	40.7
未回答	1	1.1	-	-



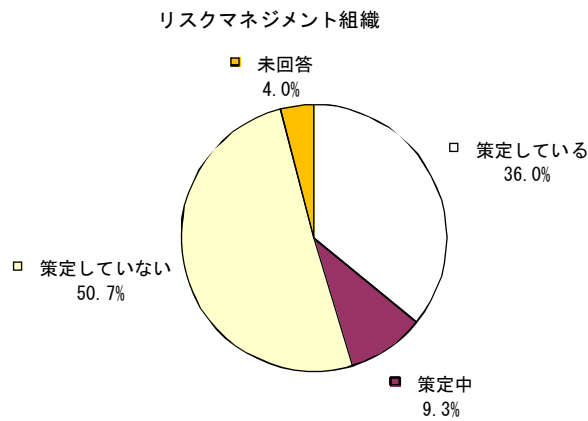
② リスクマネジメントを担当する専任職員を配置した組織の有無



	平成24年度 調査結果	
	回答法人数	構成比 (%)
ある	27	30.0
ない	60	66.7
未回答	3	3.3

注) 18年度調査の質問項目にはなかったため、18年度との比較データはありません。

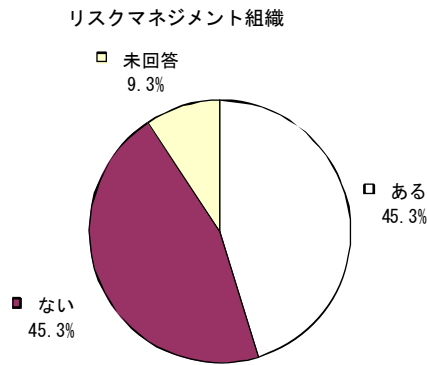
③ リスクマネジメントポリシーの策定状況



	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比 (%)	回答法人数	構成比 (%)
策定している	27	36.0	9	16.7
策定中	7	9.3	16	29.6
策定していない	38	50.7	29	53.7
未回答	3	4.0	-	-

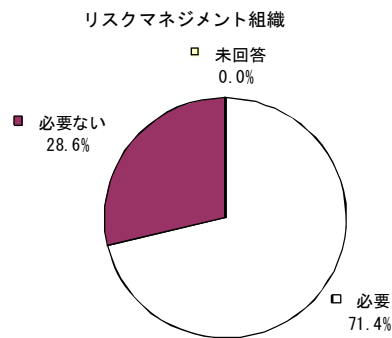


④ リスクの洗い出しと評価等の全学的体制の有無



	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
ある	34	45.3	22	40.7
ない	34	45.3	30	55.6
未回答	7	9.3	2	3.7

⑤ 複数のリスクについて全学的・網羅的に対応する体制の必要性



	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
必要	10	71.4	36	97.3
必要ない	4	28.6	1	2.7
未回答	-	-	-	-



⑥ 全学的・網羅的に対応する体制を構築する上での障害

	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
a.スキル、ノウハウがない	6	60.0	26	72.2
b.時間がない、人が足りない	8	80.0	33	91.7
c.予算が限られている	4	40.0	17	47.2
d.必要性の認識が低い	-	-	3	8.3
e.その他	2	20.0	3	8.3
未回答	-	-	-	-

⑦ 全学的・網羅的に対応する体制を構築する上での有効策

	平成24年度 調査結果		平成18年度 調査結果	
	回答法人数	構成比(%)	回答法人数	構成比(%)
a.リスク管理推進のための手順書	8	80.0	33	91.7
b.規程、要項、マニュアル等の難形	9	90.0	31	86.1
c.役員への意識啓発	2	20.0	6	16.7
d.予算の確保	4	40.0	19	52.8
e.人材の確保	8	80.0	28	77.8
f.外部コンサルタントの起用	6	60.0	18	50.0
g.リスク事例集	7	70.0	21	58.3
h.先進的に取り組んでいる大学の事例	7	70.0	30	83.3
i.その他	-	-	1	2.8
未回答	-	-	-	-

3) リスクマネジメントに関する先進的な取組み

リスクマネジメントに関する先進的な取組みについては、今後の情報誌で順次掲載させていただきます。



Ⅱ 報告書に関するコメント

「国大協リスクマネジメント調査報告書の結果について」

立命館大学経営学部
客員教授 小林 誠
(インターリスク総研特別研究員)

はじめに

平成 18 年度の調査から 6 年が経過し、国立大学法人のリスクマネジメントの取組みも進歩した面が見られ、関係者の努力に敬意を表したい。一方で、このままの状態では次の 6 年が経っても、大学のリスクマネジメントの枠組みは変わらず、大学の国際化を目指す動きの中では世界的に遅れを取りかねない面も見られる。以下に、大学のリスクマネジメントにおいて変わった点や今後目指すべき方向性等をまとめてみた。

1. 前回調査からの変わったこと

(1) 個別リスク対応にかかる標準化が進む

「①個別リスクの管理状況」にかかる質問項目のうち、リスク別の「A) 規程・マニュアル」について、半数以上の法人が「ある」と回答したものは、前回調査の 15 種類から 23 種類へと約 1.5 倍増えた。個別リスク対応について、文書による標準化が進んでいると言えよう。【2 頁 A】

このことは、「④障害を取り除くための解決策」にかかる質問からも読み取れる。前回調査では、「対策を強化すべきリスクの取組み推進上の障害」に対する解決策として、もっとも多くの法人（76.9%）が取り上げたのは「a. リスク管理推進のための手順書」であったが、今回調査では 60.0% に減っている。代わりに浮上したのが「e. 人材の確保」（78.9%）と「h. 先進的に取り組んでいる大学の事例」（70.0%）となっており、対応のばらつきをなくすという手順の標準化の段階から、運用の実効性とブラッシュアップという継続的な改善の段階に、各法人の関心がシフトしつつあると思われる。【7 頁④】

(2) 個別リスク対応にかかる主体の移行

次に、リスク対応の管理主体については、「全学」ないし「委員会」へのシフトが進んでいるようである。例えば、リスク別の「B) 対応単位」について、半数以上の法人が「全学」と回答したリスクの種類が、前回調査の 19 種類から 22 種類に若干増えた。【3 頁 B】

また、リスク別の「C) 管理・対応体制」についても、半数以上の法人が「委員会」と回答したリスクの種類が、前回調査の 7 種類から 10 種類に若干増えた。今回調査で追加されたリスクは「ねつ造、盗用」「研究費の不正使用」「地震」「有害物質」で、減じたリスクは「有害有害物質等」であった。【4 頁 C①】

一方、半数以上の法人が「随時対応」と回答したリスクの種類は、前回調査の 4 種類から 2 種類に若干減った。今回調査で減ったのは「研究費の不正使用」と「ねつ造、盗用」で、いずれも「委員会」での対応にシフトしたと考えられる。【5 頁 C③】

この程度の変化は、変化と見られないかもしれないが、「全学」ないし「委員会」によるリスク対応は、複数の利害関係者によってなされるため、より大学の横断的かつ複眼的な視点での対応について今後の期待という面でも取り上げてみた。

(3) その他の個別リスク対応の大幅な変更はない

しかしながら、上記以外の管理状況に大きな変化は見られない。例えば、リスク別の「D) 発生を想定した訓練」については、半数以上の法人が「行っている」と回答したリスクの種類が、前回調査の 1 種類から 2 種類に増えた。前回「火災・爆発」に「地震」が新たに追加されたもので、どちらのリスクに対しても 90% 近い法人が訓練を行っている。【5 頁 D】



リスク別の「E) リスクの洗い出し、点検」については、半数以上の法人が「行っている」と回答したリスクの種類が、前回調査の11種類から13種類に増えた。【6頁E】

また、リスク別の「F) 対応、防止の研修」については、半数以上の法人が「行っている」と回答したリスクの種類が、前回調査の6種類から7種類に増えた。【6頁F】

以上のことから、複数リスクへの取組みは少しずつ進んでいると言えなくはないが、これらの個別リスク対応を全学的、網羅的なリスク管理につなげるには、次節で述べるように道のりが遠く、取組みについて大胆な改革が必要となろう。

2. 現状をどう読むか

(1) 地震に対する強い関心が高い

「①個別リスクの管理状況（『A) 規程・マニュアル』『B) 対応単位（全学）』『D) 発生を想定した訓練』『E) リスクの洗い出し、点検』）」や、「②今後、対策を強化する必要のあるリスク」にかかる質問項目において、地震リスクへの関心の高さが読み取れる。これは、平成23年の東日本大震災の発生と、その後に南海トラフ地震への懸念が出たことに伴う公的な被害想定公表などの国内情勢の影響によるものだと考えられる。【2頁～7頁】

(2) リスクに対する対応の文書による標準化や組織的対応は進んできた

前述のとおり、「①個別リスクの管理状況」のうち、「A) 規程・マニュアル」への取組みが大幅に増えている。文書による手順の標準化は、組織的なリスクマネジメントにおいて重要な基盤であり、評価できる。【2頁A】

リスクの属人的な対応から組織としての対応への変更は、「⑤管理・対応体制が整っていないリスク」に関する事故が発生した場合にどのように対応したかという質問項目からも読み取れる。「c. 組織的な対応はしなかった」との回答数は、前回調査では5法人だったのに対し、今回調査では0であった。未回答法人があるものの、管理・対応体制が整っていないリスクに対しても、何らかの組織的な対応を行う取組みは進んでいると思われる。【8頁⑤】

しかしながら、組織的な対応を行うことと全学的、網羅的なリスクマネジメントは異なる。これは全学的、網羅的なリスクの管理状況にかかる質問項目から読み取れる。

今回の調査において、①全学的、網羅的に対応（危機管理）する体制があると回答した法人は8割を超えているものの【8頁2）①】、その内容を見ると特定テーマに関する全学の委員会や全学の災害対策本部も含まれており、必ずしも全学的リスクかつ網羅的なリスクを洗い出し、それに全学的に対応する体制が増加したとは言い難いものがある。それは、②リスクマネジメントポリシーの策定状況（36%）【9頁③】、③リスクの洗い出しと評価等の全学的体制の有無（45.3%）【10頁④】にかかる質問項目という組織全体としてのリスクマネジメントプロセスに不可欠な質問に「策定している」「ある」と回答した法人の割合からも推測できる。大学全体としての対応体制の整備は進んできたものの、全学的、網羅的なリスクに対するリスクマネジメントになっている法人は未だ多くないと思われる。

(3) まだ「初級（novice）」レベル

マネジメントを評価するものとして、「成熟度」という考え方がある。特に、滅多に起きないリスクを扱うリスクマネジメントでは、継続的な改善を行うために、成熟度を向上させていく手法がよく取られる。その成熟度の分かりやすいものが4Nsと呼ばれる考え方である。4Nsとは、素朴（naive）、初級（novice）、標準化された（normalized）、自然（natural）という4つのレベルの頭文字を取ったものである。

今回の調査結果を読むと国立大学法人の成熟度レベルは、標準化されたレベルに向かいつつも、未だ初級レベルであると思う。



初級レベルというのは、次のような状態のことをいう。

リスクを管理する潜在的な便益には気がついていないが、リスクマネジメント・プロセスを効率的に実践していないために、十分な便益を獲得していない、組織はリスクマネジメントの適用を経験しただけか、基本的にリスクマネジメント・プロセスが十分でない、のいずれかである。

一方、次の段階である「標準化された」レベルとは、①リスクマネジメントが日常の業務プロセスに組み込まれている、②組織全体でリスクマネジメントを実践している、③汎用的なリスクマネジメント・プロセスを定型化し、組織の全階層でその便益が常に達成されていなくともその便益は理解されているレベルを指す。

初級レベルと標準化されたレベルの違いは大きい。標準化されたレベルの②ができているということとは①も③もできているということなのである。

3. 大学に求められること

以上、国大協の調査報告書をもとに若干の分析、指摘を行ったが、次に、今後のリスクマネジメントの方向についての私見を簡単に述べる。

リスクマネジメントはリスクごとに対策を行うだけの部分最適のマネジメントではない。部分最適を進めていく方法では、全体最適になるのに時間がかかりすぎる。この辺りでリスクマネジメントの枠組み全体を再検討し、全体最適を目指すべく、大学全体で統一的な方針を表明し、大学の目的や目標の遂行にとっての障害をリスクと定義し、その中で大学の全階層の業務プロセスに組み込んでいく必要があると考える。

「標準化された」レベルの取組みはまずここから始まると言ってもよい。

この視点から今後、わが国の国立大学法人のリスクマネジメントに求められる点をまとめてみた。

(1) 対象とするリスクを広げよう

国大協の調査においてリスクマネジメントの対象として取り上げたリスクは、一部を除き「見返りのない」ものに限定されている。つまり、発生すれば損失を被り、阻止できてもプラスの影響をもたらさない事象のみを主な対象としている。地震、ねつ造、盗用、各種ハラスメント、研究費の不正使用、知的財産権侵害などがそれである。これは若干の説明を要するが、現代のリスクマネジメントは、対応が上手くいけば、それに対してプラスの影響を与えるリスクを含むという取組みに移行している。

これからのわが国の大学のリスクマネジメントでも同様である。「リスク」を大学の目的や目標の遂行にとっての障害と定義し、リスクをもっと広く捉え、リスクのタイプを明確にしていくことが求められる。例えば、米国の NACUBO（全米大学経営管理者協会）はリスクを戦略リスク、財務リスク、業務運営リスク、コンプライアンス、組織の評判リスクの5つに分けることを提唱している。

この5つのリスク分類のうち、戦略リスク、財務リスク、レピュテーション（組織の評判）リスクは取り組みれば見返りのある場合がある。これもなじみがないので、少し補足をしておきたい。

例えば、最近の話題で言えば、アベノミクスの三本の矢である。その第三の矢の一つが「世界に勝てる大学改革」である。これは成長戦略の基本方針のひとつである。具体的に言えば次のとおりである。

- ① 国立の8大学で、今後3年間のうちに、1,500人程度を世界中の優秀な研究者に置き換え、外国人教員を倍増させる。
- ② 大学の経営のあり方も、世界のグローバルスタンダードにあわせる。年俸制の導入、教員家族が英語で生活できる環境の整備など、経営改革も推進する。
- ③ 国の運営費交付金などの分配についてグローバルを軸に見直しを行い、大学の改革努力を後押しする。

これ以外にもまだあるが、これを大学の目的や目標とした場合に、その遂行に障害となるものが大学の戦略リスクとなるだろう。これまでの調査ではこうした大学経営上の課題はリスクマネジメントの対象として取り上げられていない。

見返りのないリスクに取り組むことがリスクマネジメントであり、経営課題はリスクマネジメントではないというのが大方の現状認識ではなかろうか。トップダウンでリスクマネジメントに取り組んでいる大学でも経営課題を戦略リスクと捉えリスクマネジメントの対象とするという認識を持ってい



る大学は少ないと言えよう。こうした点を改善するためには大学トップの意識改革が必要であろう。最近、増加しつつある学長直属の「〇〇戦略室」などの戦略リスクに対応した組織の整備が望まれる。

また、今回の調査で初めて「マスコミ対応」がその他のリスクとして調査対象となり、8割近い大学が全学で対応していると回答している。これは NACUBO の第 5 分類である「レピュテーション」リスクの一部であり、わが国の大学でもレピュテーションへの関心の高さをうかがわせるが、大学としてのマスコミ対応だけでなく、職員一人一人が自らの業務の中でレピュテーション（大学の評判）を意識して、自らの業務を見直して初めて、真のレピュテーション対策になるという視点と認識が必要だ。

(2) リスクマネジメントポリシーを表明しよう

先に述べたように、調査結果では 27 法人がリスクマネジメントポリシーを策定しており、その策定率は前回調査より上がっている。しかし全米大学理事会協会 (AGB) のアンケート調査では、「大学のリスクマネジメントの方針は、リスクマネジメントポリシーとして明確にされ、口頭や書面で伝えられ、大学の意思決定に反映されている。」と策定のみならずそれを現場で活かしている大学が 64.4%に上り、大きな大学ほどその割合は高いという。

全学で統一的にリスクマネジメントに取り組むためにはこのポリシーの表明は不可欠である。また、それに伴い、リスクマネジメントを担当する専任職員を配した組織も必要である。こうしたことがなくては全学的・網羅的に対応する体制を構築することはできない。リスクマネジメントは大学の一部で行うものではなく、各職場・各職員の業務プロセスに組み込まれるべきものであるが故に、それを支援する専門の組織が必要なのである。大学でリスクマネジメント部門という見返りのない部署のような印象を受けるようであるが、民間企業では全社的リスクマネジメントを担当する部門としては全社的な課題を扱う内部統制担当部門、経理部門、購買統括部門、情報セキュリティ統括部門、監査部門等に全社的リスクマネジメント推進機能を持たせている場合と ERM 部のように全社的リスクマネジメントそのものの名称を使っている場合がある。

AGB の調査では 4 割を超える大学がリスクマネジメントは大学運営における優先事項であると回答している。ここに日米の大学のリスクマネジメントに対する重要性の意識の差が見て取れる。

おわりに

わが国の国立大学法人のリスクマネジメントの取組みは初級レベルであるとしたが、プラスの影響をもたらさないリスクへの取組みがある程度進んできた段階ではあるので、この辺で全学、網羅的なリスクマネジメントを目指して、次の「標準化された」レベルに挑戦する大学の登場を期待したい。このためには国立大学法人のためのリスクマネジメントの標準（指針等）が必要だろう。

H25. 8 月

大学リスクマネジメント News PickUp

<Web 上のニュースから検索>

<大学の管理・経営>

8. 30 大学運営が市から公立大学法人に移管されたのに、市の条例に準じて一方的に退職金を減額されたのは不当だとして、○大学の元教授ら6人が同大学を相手取り、減額分と慰謝料約780万円の支払いを求める訴を提起。

<事件・事故>

8. 5 ○大学は、硬式野球部員4人が練習中に熱中症の訴えをしていたにもかかわらず、監督が救急車を呼ばず、1人が一時意識不明になったと発表。
8. 7 ○大学の水泳部員が2006年に標高約1900mの中国の高地合宿中に死亡したのは、大学側に安全配慮義務違反があったとして訴えられていた二審で、大学側の責任を認めない判決。
8. 7 ○大学は、課外活動団体合同の宴会で男子学生が飲酒し、急性アルコール中毒で死亡したことを受け、3団体を無期限の活動停止処分。
8. 8 ○大学は、同附属病院において、①椎間板ヘルニアの手術の際に実際より下の背骨を手術、②静脈カテーテルから空気が混入し脳の機能が低下し意識を失って転倒の2件の医療ミスがあったと発表。
8. 29 ○大学は、関節リウマチの治療中に患者10人が死亡する事例があったと発表。医療行為としては問題なかったが内5人の患者でインフォームド・コンセントとして求められるカルテへの記載が不十分として教授ら8人を処分。



<入試等ミス>

- 8. 21 ○大学は、博士課程前期一般入試の数学の問題で、数式の成り立たない設問があったことが判明し、ミスがあった設問の受験者全員を正解としたと発表、可否には影響なし。
- 8. 28 ○大学は、2月に実施した一般入試前期日程の国語科目で出題ミスがあり4人を追加合格にしたと発表。4人は既に他の大学に通っているが同大への入学を希望する学生もおり編入制度で対応。

<情報セキュリティ>

- 8. 7 ○大学は、大学院の教授が、住所や電話番号等を含む同窓会名簿が保存されたノートPCを出張先の英国で盗まれたと発表。
- 8. 10 ○大学は、助手5人が使用していた米グーグル社のインターネット上の情報共有サービス「グーグルグループ」を通じ、新入生や研究会会員ら約800人の個人情報が公開されていたと発表。
- 8. 26 ○大学において、「グーグルグループ」の設定不良で、講座関係者175人の氏名、勤務先住所と電話番号などが関係者以外からも閲覧できる状態であったことが判明。直ちに、設定変更するとともに関係者に謝罪。

<ハラスメント>

- 8. 7 ○大学は、准教授が講義を学期途中で打ち切って院生に単位を取らせなかったなどのアカハラを行ったとして、停職2か月の懲戒処分。
- 8. 29 ○大学は、教授を約10年前からセクハラやパワハラをしていたとして3か月の出勤停止処分。

<学生・教員の不祥事>

- 8. 1 ○大学の准教授が、ほぼ同じ内容の論文を日本の学会誌と複数の海外の専門誌に投稿。
- 8. 5 ○大学の教授が、酒気帯び状態で乗用車を運転中に前方の車に追突し、道交法違反で現行犯逮捕。
- 8. 12 ○大学附属病院の元医師が、同病院の職員トイレに小型ビデオを設置して女性職員を盗撮するなどして、建造物侵入と軽犯罪法違反(のぞき見)の疑いで書類送検。
- 8. 14 ○大学の教授が業者に架空の業務を発注して同大学から研究費2000万円余りをだまし取ったとして、東京地検特捜部は詐欺罪で起訴。
- 8. 19 ○大学助教がバスの車内で女性の胸などを触ったとして、強制わいせつ容疑で逮捕。
- 8. 19 ○大学病院の薬剤師が病院で保管している薬を盗んだとして逮捕。
- 8. 26 ○大学の教授が、女子留学生にホステスのアルバイトをあっせんしたとして入管難民法違反(不法就労助長)の疑いで書類送検。
- 8. 29 ○大学の教授グループから論文に不正があると告発され、告発された教授が「名誉を傷つけられた」として1100万円の損害賠償を求めている裁判で、地裁は「論文にねつ造があったとはいえない」と認め、教授グループに対して110万円の支払命令。

「国立大大学リスクマネジメント情報」合冊版

(1部 1,000円税込・送料別)

購入お申込みは弊社ホームページから
<http://www.janu-s.co.jp/>



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

- 13. 8月 ◆学外機関での教育研究中の保険適用
- 13. 7月 ◆夏の安全と保険
- 13. 6月 ◆教職員個人の賠償責任
- 13. 5月 ◆学生の海外派遣と保険
- 13. 4月 ◆新型インフルエンザ関連F A Q
- 13. 3月 ◆留学生の受入れと保険
- 13. 2月 ◆天災危険の補償
- 13. 1月 ◆合冊製本発行のご案内

※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