

大学経営とリスクマネジメント

- 学生の安全を確保するためのリスクマネジメントワークショップ実施報告書

日 時：平成 21 年 7 月 4 日（土）13 時 00 分～17 時 30 分

場 所：名城大学八事キャンパス新 1 号館 6 階第一会議室

主 催：大学行政管理学会中部地区研究会，FD・SD コンソーシアム名古屋

講 師：特定非営利活動法人海外留学安全対策協議会

（JCSOS : Japanese Council for the Safety of Overseas Students）

服部まこと氏（JCSOS 理事/一橋大学国際戦略本部ディレクター/中部大学名誉教授）

国原 秀則氏（JCSOS 理事/日本アイラック株式会社代表取締役）

1. 企画実施に至る経緯

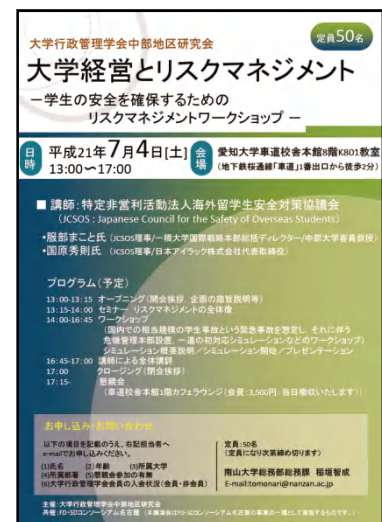
本企画は、大学行政管理学会中部地区研究会（以下、「中部地区研究会」という。）と FD・SD コンソーシアム名古屋の共同主催による企画である。企画立案当初は、大学行政管理学会中部地区研究会を主体となって実施に向けた検討を進めてきたが、教職員の職務遂行能力の開発向上を目指した取り組みということから、FD・SD コンソーシアム名古屋の理解と賛同を得て、大学職員としての知識と知恵と創造力を駆使するワークショップ型 SD（Staff Development）研修として実施した。

大学行政管理学会 (<http://juam.jp/>) は、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通し、全国の大学横断的な「職員」相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として 1997 年に設立された学会組織である。中部地区研究会は、学会の下に組織された 22 の研究会のうちの 1 つであり、2002 年から活動を開始している。現在は、主として①大学の教育・キャリア・学生支援など教育の充実を目指すテーマ、②組織・財務・人事など教育を支える仕組みづくりを目指すテーマの 2 本を柱として、積極的に会員の研鑽と相互交流を推進している。

今回は、②をテーマとした企画として実施したものである。

2. 企画の趣旨

本企画は、多様化・複雑化する社会の中で、教育機関における危機管理に係わる取り組みが喫緊の課題ではないかという観点から検討が進められた。大学や大学人には、大学におけるリスクが多様化する反面、リスクを抑えること、またリスクが発生した際の対応や管理体制について、十分な知識を持ち合わせていないため、社会に対して正確な事実を迅速に伝えることができていないことが多い。その具体の事例として、学生・教職員に係わる事件事故、労務管理などの法令違反、個人情報情報の漏えい、自然災害、感染症、ハラスメント、研究費の不正使用の対応などが挙げられるが、これらのリスクに対しては、迅速かつ正確な情報発信が不可欠であり、あらゆるリスク対応ができる初動体制を構築し、日常発生し得る危機に対するマネジメント体制づくりが極めて重要である。



本企画では、迅速な社会への情報発信・提供の方法論をワークショップ型 SD 研修を通して体験・共有することで、リスクに対応できる思考や行動力を身につけ、迅速な意思決定・経営判断に活かせるよう、そして、大学経営におけるマネジメント体制・仕組みのあり方を模索する契機となることを目的とし、

- ① リスクマネジメントの全体像の基本的な理解をする
- ② 所属大学におけるリスクマネジメントに求められる短・中期的課題を明確にする
- ③ 以上をとくに初動対応の重要性と危機管理本部対応シミュレーショントレーニングを通して達成する。

という 3 点を到達目標に掲げて実施した。

3. 企画準備等

以上のような背景を踏まえ、大学でのリスクマネジメント研修に実績と評価の高い特定非営利活動法人海外留学安全対策協議会（JCSOS）に協力を要請し、実施テーマは、2009 年 3 月下旬から世界的流行を見せていた新型インフルエンザの流行に係わる大学の危機管理体制のあり方を素材として企画準備を進めた。

参加者の募集にあたっては、大学間の壁を超え、複数の大学職員が共同して大学におけるリスクマネジメントの取り組みに必要な知識を身につけることを旨とし、大学行政管理学会及び FD・SD コンソーシアム名古屋の Web サイトを通じて広く参加者を募集した。その結果、中部地区の大学職員を中心に、埼玉や大阪からの参加者も含め、総勢 25 名で行われた。

4. 研修内容

研修内容は、以下のとおりである。

時間	内容
13:00 ～13:15	開会挨拶 大学行政管理学会中部地区研究会企画推進委員 稲垣智成（南山大学）
13:15 ～13:45	講演「リスクマネジメントと大学の役割」－新型インフルエンザと大学の対応－ 講師：服部まこと氏（JCSOS 理事，一橋大学国際戦略本部総括ディレクター，中部大学客員教授）
13:45 ～15:45	ワークショップ「新型インフルエンザ X の感染を想定した危機管理シミュレーション」 講師：国原秀則氏（JCSOS 理事，日本アイラック株式会社代表取締役） 大学とマスコミの観点からの想定問答集作成 6 つの部署と事故対策本部を設定し，仮想事案に対するシミュレーションを実施。
15:45 ～16:45	プレゼンテーション マスコミ対応の記者会見シミュレーション
16:45 ～17:00	講師による講評
17:00	開会挨拶 大学行政管理学会中部地区研究会企画推進委員 難波輝吉（名城大学）



* 総合司会：大学行政管理学会中部地区研究会企画推進委員 水谷早人（日本福祉大学）

以下、実施内容について記述する。

講演『リスクマネジメントと大学の役割』

講師：JCSOS 理事，一橋大学国際戦略本部総括ディレクター／中部大学客員教授
服部 まこと 氏



リスクとは何かおよびリスクマネジメントがなぜ必要か、実際に大学においてリスクマネジメントする場合のステップなどについて説明が行われた。

リスク (Risk) とは、行動や現象に伴って、また行動しないことによって、危険に遭ったり危害や損失を受ける可能性を意味する概念である。行動をしないことの意味には、安全を配慮していないこと、予測できていないこと、何も考えていないことなどが含まれる。

リスクマネジメント (Risk Management) とは、リスクを管理制御し、危害や損失を防止、回避若しくは軽減をはかるプロセスであるが、『不確実性』を扱うために手間がかかる。リスクマネジメントには、完璧なものはないこと、絶え間ない組織体制の整備や情報整理が必要であること、全組織をあげての人的財的対応が必要である。

大学が守るべきリスクの対象と、何から守るべきかという対象を確認することも重要である。守るべき対象は、生命、精神、組織、情報、財産など、組織を構成する個人と組織の総体であり、災害危機、環境危機、健康危機、組織危機、社会危機から守らねばならない。その対象は多様であるが、これらをリスクの対象として認識し、リスクマネジメント体制を構築していくことが肝要である。



リスクマネジメントの体制を構築する基本的なステップは、



である。その要点は以下のとおりである。

○リスクの識別

何を守るべきか、何から守るべきかを洗い出さなければならないが、その内容は各大学によって異なる。大学の総体的な活動を分析して、想定されるリスクの種類を抽出していくことが不可欠である。

○リスクの評価

リスクの種類・被害の大きさ・発生率・発生量などを想定して、リスクマトリックスによる頻度と脅威の程度から割り出し、優先順位を付していくことが有益である。危機の対象に危険衝撃度と発生確率を点数化したリスク評価表を設計し、併せて外部環境の要素を含めた危機レベル別の対応表を活用することが望ましい。

○リスクの対応

リスク評価によって得られたリスクレベルの重要度によって、対応方策の構築、対応組織の設立、対応マニュアルの作成などが必要である。

しかし、これらのステップを恒常的に確認すること、マニュアルを作成することはリスクマネジメントの第一歩に過ぎない。リスクマネジメントの組織・マニュアルづくりに腐心するのではなく、リスクマネジメントに対する教育と訓練を実践することが肝要である。その検証がリスク評価であり、リスクが発生した時の対応により精度を高めることに繋がることを認識しておくことが重要である

また、組織ごとのワークフローを定めておくことによって、実際に起こったときに組織のメンバーが何をすべきかを理解できるようにしておくことも必須の取り組みである。

以上のことから、あらゆるリスクに対して、組織として柔軟性をもって判断し、判断のモデルケースに敏感になること、メディアの情報に振り回されないことなどを念頭に、大学として明確なビジョンをもって、リスクマネジメントの実質化を講じていくことが重要であると総括として纏められた。

ワークショップ：新型インフルエンザ X の感染を想定したシミュレーション

講師：JCSOS 理事，日本アイラック株式会社代表取締役

国原秀則氏

本シミュレーションは、現実起こりうる事件・事故等に関して大学の対応方法を実体験として学ぶこと、対応組織の構築と運用方法を学ぶこと、危機対応スキルおよび基本パターンを学ぶことを目的に進められた。

学生が新型インフルエンザ X に感染したことを想定して、参加者全員を大学の組織に倣ってグルーピングし、組織ごとの分掌範囲で対応すべき事項に対処するとともに、事故対策本部を立ち上げて大学組織としての対応を協議して決定し、記者会見を開くまでの流れのシミュレーションを行った。

予め提供されている情報に従い、各組織と構成員がどのような行動をしなければならないか、各組織間の連携や情報交換をどのように行うのかなど、参加者の経験知を踏まえつつ具体的に進められ、その総括として記者会見シミュレーションを行うプログラムで進められた。



【事件の概要】

新型インフルエンザが7月に入り、再び猛威を振るい始めた。このインフルエンザは、先般、流行した新型インフルエンザから変化している模様であるが、詳細は不明。

名古屋地区でこれまでに7名が感染したことが確認されている。2009年7月4日（土）午前9時に保健所の担当者から仮想大学の学生3名（2名が留学生，1名が日本人学生）が新型インフルエンザに感染し、隔離されたとの第一報が大学へ入り、関係者が召集されその対応のため対策本部が立ち上げられた。

図 1. 仮想大学の組織図



各部署から1名の対策本部員を選出し、各部署と対策本部との連絡調整を図りながら、大学組織としての対応策定を進めた。



部署	具体的な対応・検討事項
事故対策本部	各部署の対策本部員からの情報収集を踏まえた全学的対応の検討・意思決定
保健センター	感染学生の情報収集，他の学生への感染拡大防止の対応の検討
国際課	留学生の行動状況調査、母国への連絡、必要となる通訳の手配、大使館などへの情報収集など
学生課	感染者の基本情報（個人情報），生活行動，接触者数の調査，学生寮封鎖の検討など
教務課	教員・学生への休講情報の周知，今後の情報提供の方法の検討など
総務課	学生感染者の被害状況の確認，対応全体に係わる予算措置の検討

プレゼンテーション：マスコミ対応の記者会見シミュレーション

各組織と対策本部の連絡調整を実践的に行い、仮想大学におけるリスクマネジメント体制の検証を行うために、記者会見シミュレーションを実施した。事故対策本部長は仮想大学の学長、広報対応は副学長、JCSOSの講師がマスコミ記者という配役で、約1時間、実戦さながらの状況で極めて緊迫感のある状況で進められた。

具体的な質問は以下のとおりである。

- 1) 学生の個人情報の提供。
- 2) 大学としての感染拡大防止策・危機管理体制の適切性。
- 3) 学生・教員・職員への今後の情報提供の方法及びその適切性。
- 4) 感染ルート of 調査・進捗状況。
- 5) 感染者の授業出席状況と濃厚接触者の概数。
- 6) 衛生管理の対策・方法。
- 7) 留学生の本国への連絡と本国における感染の状況把握。
- 8) 大学としての責任の所在。今後の対応。

5. 講師からの講評及び質疑応答

JCSOS 理事，一橋大学国際戦略本部総括ディレクター／中部大学客員教授

服部 まこと 氏

JCSOS 理事，日本アイラック株式会社代表取締役

国原 秀 則 氏

<講評>

記者会見シミュレーション終了後、講師である服部氏並びに国原氏から、講評が行われた。

記者会見での質問は、あらゆる事象に対して責任の所在を問うなど、対応に苦慮する場面も多い。大学は公共的な組織に分類されることから、不祥事が発生した場合は標的になりやすい。大学のイメージダウンとならないように、日常的な情報収集、迅速な対応を可能とする体制づくり、つまり、事故が発生した時にどのような対策をとるかという組織のあり方が重要である。

リスクマネジメントの要点は、情報の共有化であり、これが十分でない場合は組織としての機能が発揮できない状況に陥る。実際には情報が錯綜することが多くなるので、情報の共有を図る方法を構築した上で、リスクマネジメントに対する方針・判断基準が明確にしておかなければならない。それが迅速な対応に繋がるので、判断スピードは重要な要素となる。責任の所在を問う質問も多くなるので、大学としての道義的責任の範囲を決めておくことも重要である。

マスコミは、個人情報に欲しがるとの傾向があるが、本日のシミュレーションでは、組織としての心構えが十分にできており、しっかりとガードできていたことは評価できる。

質問への対応については、回答すべき内容と回答すべきでない内容を明確にしたポジションペーパーを準備しておくこと、マスコミは謝罪の表明を迫る傾向にあるので、最初に『世間をお騒がせしている』という事実確認が望ましい対応であること、状況は時系列に整理しておくこと、再発防止策を準備しておく重要性などについても助言があった。

リスクマネジメントは決断を迫られる。その覚悟ができていくかということが問われる。日常的なリスクマネジメントに対するシミュレーションがその効果を発揮するということも理解されたいとの講評があり、総括された。

<質疑応答>

総括の後、参加者から講師に対して質疑応答が行われた。

Q. 現在、学長の下に危機対策部会を立ち上げているが、対策本部のあり方を教えてほしい。

A. 意思決定ラインを明確にし、組織図の中に明確に示すことが望まれる。対策本部組織のメンバーは、学長と主要な組織から選抜すること、現場が混乱しないために執行部が方針を決めておくこと、その時々に対してベストな方法を選択すること、最悪の事態を想定して判断すること、他大学の情報なども入手して参考にすること、明確にステップを踏んで対応を進めることの諸点が重要である。

6. まとめ

今回の研修実施に際しては、会場校である名城大学において実施2日前に新型インフルエンザが発生し、当初実施予定の天白キャンパスが閉鎖されるという状況下で、直前に会場を変更して実施することとなった。この場面においても中止・実施の判断、会場変更の判断、参加者への情報発信、講師への連絡など、実践的なリスクマネジメント対応の下で行われた。

大学で起こりうるリスクは多数考えられ、どの種類のリスク発生率が高いのか、実際にリスク評価をする必要もあろうが、いかなるリスクが発生しても、的確かつ迅速にそして正確に社会へ情報発信していくこと、そしてその対応について理解いただくことが重要である。リスクに対する判断基準は、一定したものがあるというものばかりではなく、自らが個別に判断できる基準を持って対応しなければならない。

安心・安全な大学づくりを目指し、あらゆるリスクから学生を守ること、大学が社会的に不名誉な事態に陥らないために、大学がとるべき体制として、①対策組織を持つこと、②正確な情報を収集すること、③迅速に対応すること、④一定の判断基準を持つこと、⑤最悪の事態を想定して判断すること、⑥メディアへの対応準備をしておくこと、などが重要なポイントであることが確認できた。しかし、要点は、上記①～⑥が全てではない。リスクが発生した場合、実際に行動できるかということである。この点については、定期的なシミュレーションの実施が有効であろう。

最後に、大学の社会的責任を果たす上での情報提供が積極的に求められるようになってきている状況下で、大学経営における営み、教育研究諸活動の進捗状況やその成果など、大学の社会的責任（University Social Responsibility）を旨とした行動を保証するリスクマネジメントの重要性を参加者が確認し、研修は終了した。

本研修の実施にあたっては、FD・SD コンソーシアム名古屋の協力を得て実施することができた。大学組織の壁を越えて、同じ課題解決に向けた共同作業を通じて身につけたことは知識だけではなく、人的・組織的ネットワークの構築にも結び付いた。

この報告書をもって、FD・SD コンソーシアム名古屋に対して、感謝の意を表したい。

以 上

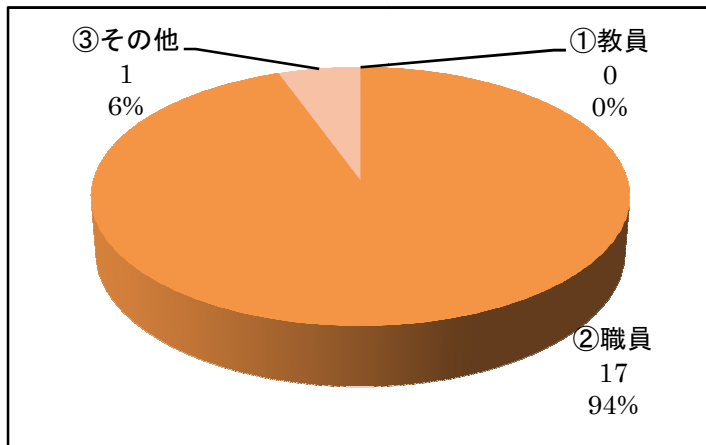
【資料】「大学経営とリスクマネジメント」に関するアンケート結果

アンケート結果の見方

- ・有効回答数は18。
- ・単独回答の場合は，上から「選択肢」「回答数」「回答者のパーセンテージ」を指す。
- ・複数回答可の場合は，上から「選択肢」「回答者のパーセンテージ」を指す。
- ・自由記述欄は，回答者の意向を表すため極力原文を用いているが，集計の都合により一部校正あり。

Q 1. あなたについてお聞かせください。

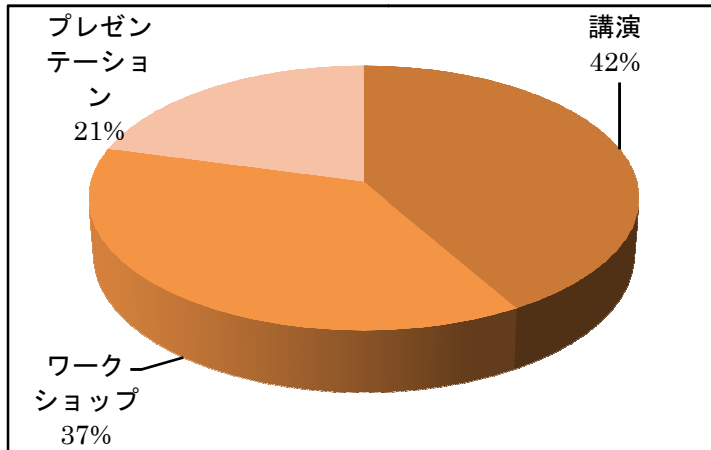
①教員，②職員，③その他



【コメント】

回答者18名のうち94%にあたる17名が大学職員であり，残り1名は理事である。

Q 2. 本日の報告内容について関心を持ったプログラムに○を付けてください(複数回答可)。また，そのポイントについてお聞かせください。



【コメント】

ほぼ3プログラムとも関心を持ってもらえたようである。特に記者会見がいかにか難しいか，また記者会見実施までに，どのような情報が必要であり，本部と現場でどのように指示がなされ，いかにか情報を共有が重要であるか実感できたようである。回答者が関心を持ったポイントは，以下のとおりである。

【講演】

- ・想定問答集と規準を作ることの重要性
- ・他大学の情報を知ることができた
- ・リスクマネジメントの種類や洗い出し方法
- ・組織行動，情報収集の重要性を認識できた

【ワークショップ】

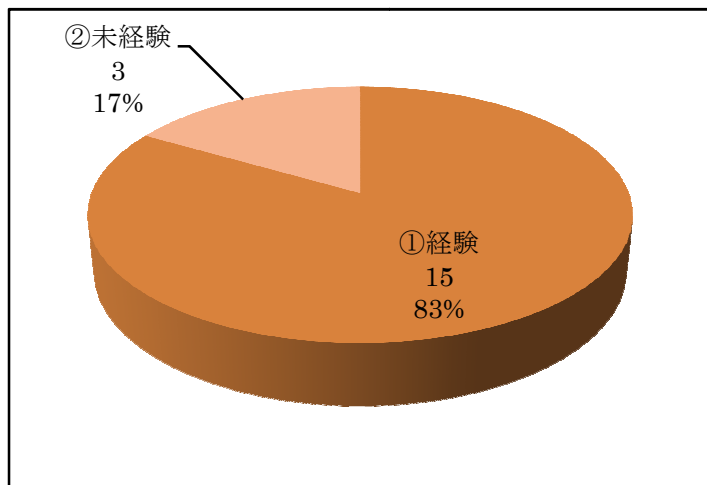
- ・本部と担当者のマネジメント手法を勉強できた
- ・ケーススタディーでシュミレーションできたこと
- ・情報共有の重要性を認識できた

【プレゼンテーション（記者会見）】

- ・大学としての基本方針の重要性を認識できた
- ・想定以上の質問があり、いかに記者会見が難しいか認識できた

Q 3. 業務において危機管理が必要と思われる場面に遭遇した経験についてお聞かせください。

- ① 経験したことがある（回数 回），② 経験したことがない



【コメント】

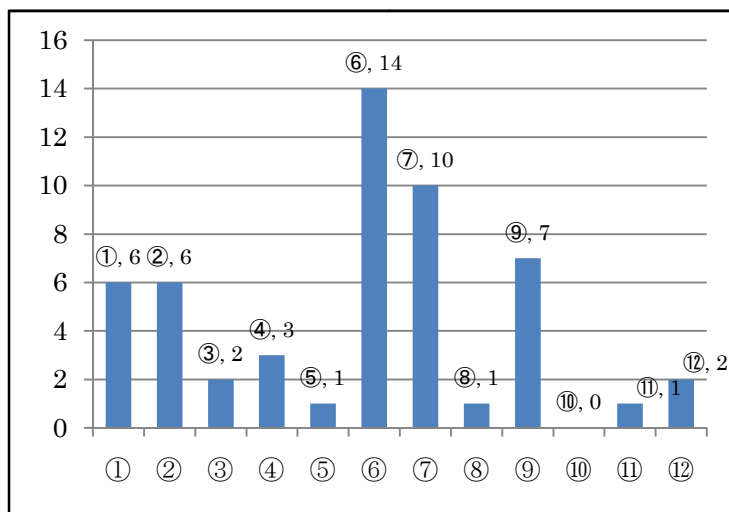
回答者のうち 83%にあたる 15 名が、危機管理が必要と思われる場面に遭遇している。危機管理が必要と思われる場面に遭遇した経験のある回答者の一人当たりの経験回数は 1.2 回。具体的な内容は、以下のとおりである。新型インフルエンザ対応に追われる現場職員にとって、今回の研究会は、まさにタイムリーと言える。

< 遭遇した危機管理の具体的な内容 >

- ・ 新型インフルエンザ関係（5 名）
- ・ 拾得物関係，業務担当者不在による仕事の滞り，海外派遣留学生の病気による帰国対応，教員の経費執行管理，個人情報の取扱，セクハラに関するマスコミ対応，入試の可否判定，教員の懲戒（各 1 名）

Q 4. 大学が想定すべき危機管理の対象について特に重要だと思われるものを 3 つ以内で回答してください。

- ① 施設・設備の不備等による学内の事故・事件，② 構内への不審者の侵入，
 ③ 学内における実験・実習中の事故，④ 留学生の事故・事件
 ⑤ 教職員の海外留学・国内研修中の事故・事件，⑥ ハラスメント，
 ⑦ 個人情報の漏えい，⑧ 情報システム障害，⑨ 伝染病・食中毒，
 ⑩ 企業等とのトラブル，⑪ テロ行為，⑫ その他

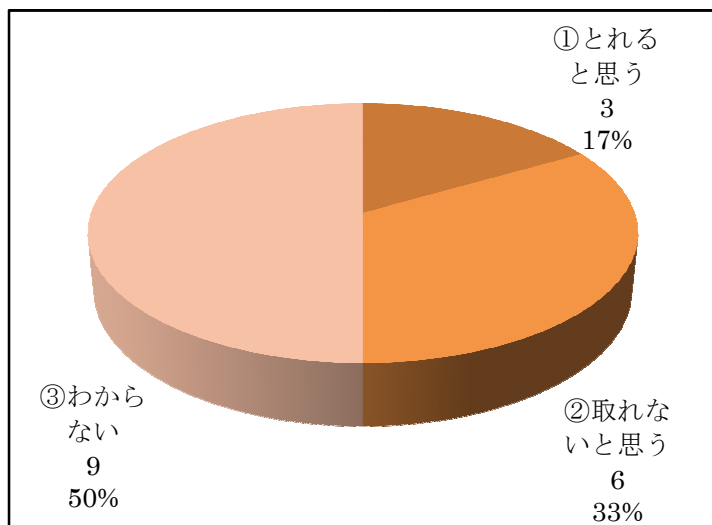


【コメント】

第 1 位は「⑥ハラスメント」，第 2 位は「⑦個人情報の漏えい」，第 3 位は「⑨伝染病・食中毒」，第 4 位に「①学内の事故」「②不審者への侵入」がランキングされている。今後の研究会テーマの参考としたい。

Q 5. 現在、危機に直面した場合、組織または自らが適切な行動をとれると思いますか。

- ① とれると思う, ② とれないと思う, ③ わからない

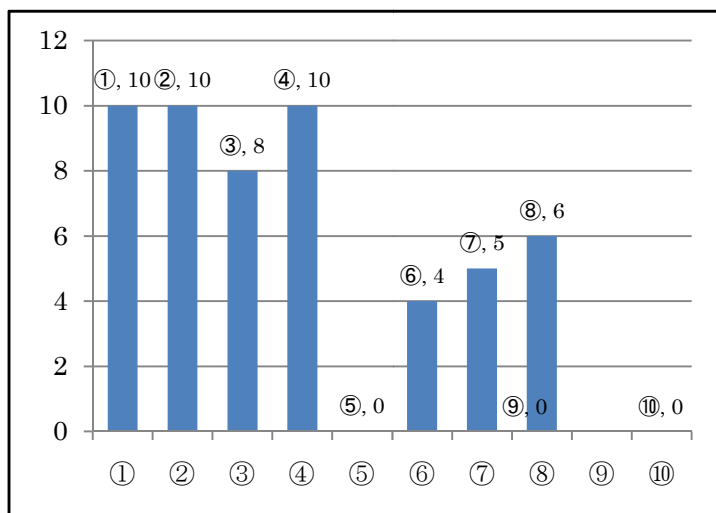


【コメント】

回答者のうち83%にあたる15名が「②とれないと思う」「③わからない」を回答している。この結果からも、危機管理に対する知識に乏しく、研究テーマとして危機管理のニーズが高いと考えられる。

Q 6. 危機に直面した場合、組織的対応として特に重要だと思うことについてお聞かせください。(3つ以内で回答してください)

- ① 危機管理に対応できる組織体制, ② 迅速な意思決定の仕組み,
 ③ 迅速な初動体制, ④ 迅速かつ適切な情報収集・分析体制,
 ⑤ 自治体・警察・消防等との連携体制, ⑥ 学生・教員・職員に対する情報提供体制,
 ⑦ マニュアルの作成, ⑧ 危機管理に対応した研修・訓練の実施,
 ⑨ マスメディアへの情報提供体制, ⑩ その他



【コメント】

半数以上の回答者が、組織体制、意思決定、初動対応などの①～④を重要であると考えているが、Q5の結果から判断すると、各大学ならびに現場とも、それらの対策が十分ではないために、適切な行動をとる自信がないと考えられる。

Q 7. 大学行政管理学会中部地区研究会では、下記の2つのテーマを掲げ、みなさまとの交流を深めながら、ニーズに合った研修を企画していきたいと考えています。つきましては、取り上げてほしい研修企画についてご記入ください。

【大学の教育・キャリア・学生支援など、教育の充実を目指すテーマ】

- ・若手・新人職員向け研修
- ・コミュニケーション研修

- ・大学の社会貢献について
- ・中途退学対策について
- ・学士課程教育答申について

【組織・財務・人事など，教育を支える仕組みづくりを目指すテーマ】

- ・SD の成功事例
- ・学校法人会計について
- ・財務戦略について

Q 8. 今後，大学行政管理学会中部地区研究会，FD・SD コンソーシアム名古屋での研修活動・各種企画について，ご希望・ご意見・ご質問等がありましたらお聞かせください。

- ・今回のグループ分けで話し合う機会をいただけたことは，とても良かったと思う。自己紹介ではないが，現在勤務している部署の説明を聞いてみたいと思いました。
- ・初めて参加させていただきとても勉強になりました。これからもこのような参加型の研修をお願いします。