

---

平成18年度  
リスクマネジメントに関する  
アンケート調査報告書

平成19年2月1日

社団法人国立大学協会 事業実施委員会

---

---

## はじめに

国立大学及び大学共同利用機関は、平成16年4月法人に移行した。法人化に伴う自らの責任と権限は、国家賠償法や国家公務員災害補償法を適用外とし、また事故等における賠償についても責任当事者とした上で、法人に新たな危機管理が問われている。他方、法人化に伴い、各種外部資金や国公私にまたがる大学支援経費の獲得などの競争が過熱している。競争はともすれば、研究者の学問の自由を保障する裁量権の誤用を招き、研究費の不正受給、データの捏造や研究業績の搾取、熱心な指導と強制・強要の境界にある各種ハラスメントといった不測の事態を生じさせている。

国立大学法人評価委員会は、平成18年9月29日に「各法人の平成17年度に係る業務の実績に関する評価結果の概要」を発表したが、これによれば全学的・総合的な危機管理態勢の整備とさらなる改善が必要とされている。本委員会では、各法人が抱える様々なリスクとそれに対する取組みについてのアンケートを実施し、これらの結果を分析し、今後の課題やリスクマネジメントの重要性などをとりまとめ、ここに『リスクマネジメントに関するアンケート調査報告書』を刊行する運びとなった。

本委員会は、これらを基に損害保険に留まらない幅広いリスクマネジメントの支援を進めていくことになるが、各法人におかれても、自らの水準を推しはかり、また有用な手法を取り込む上でも、本報告書を積極的に活用頂ければ幸いである。

最後に、調査にご協力いただいた国立大学法人及び大学共同利用機関法人に心より感謝を申し上げ、本報告書がリスクマネジメント推進の一助となり、各法人の健全な発展に些かなりとも役立つことを祈念いたします。

平成19年2月1日

国立大学協会 事業実施委員会委員長

金沢大学長 林 勇二郎

---

---

## 目次

1. 調査結果の概要	
(1) 個別リスクの管理状況	1
(2) 全学的、網羅的なリスクの管理状況	2
2. 調査結果の詳細	
(1) 個別リスクの管理状況	7
① 個別リスクの管理状況	7
② 今後、対策を強化する必要のあるリスク	29
③ 強化すべきリスクの取り組み推進上の障害	32
④ 障害を取り除くための解決策	34
⑤ リスク管理状況を監視・チェックする独立性が確保された組織の有無	35
⑥ 管理・対応体制が整っていないリスクへの対応	44
(2) 全学的、網羅的なリスクの管理状況	45
① 全学的、網羅的に対応（危機管理）する体制の有無	45
② リスクマネジメントポリシーの策定状況	54
③ リスクの洗い出しと評価等の全学的体制の有無	55
④ 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	56
⑤ 全学的・網羅的に対応する体制を構築する上での障害	57
⑥ 全学的・網羅的に対応する体制を構築する上での有効策	59
3. リスクマネジメントの重要性と課題	
(1) リスクマネジメントの重要性について	63
① リスクマネジメントが求められる背景	63
② リスクマネジメントの概念と定義	64
③ リスクマネジメントの具体的ステップ	65
(2) アンケート結果を踏まえた課題	69
4. 資料	
(1) アンケート調査票	73
(2) 調査協力校一覧	79
(3) 事業実施委員会委員名簿	80

---

---

## 1. 調査結果の概要

---

## 1. 調査結果の概要

少子高齢化による人口構造の変化、各生活者個人の価値観や意識の変化、産業構造の変動など、様々な社会的環境の変化の影響も受け、業務を取り巻くリスクはますます多様化、巨大化かつ複雑化する傾向にあります。万一、これらリスクが顕在化し適切な対応ができなかった場合には、学生・教職員の人命が損なわれたり、信用失墜に至ったりするなど、国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下「法人」という。）において、致命的な悪影響が出る事態に発展することもあります。

各法人において、業務の継続と安定的発展を実現するためにリスクマネジメントの導入は必要不可欠であるとの共通認識をもち、自らの組織風土や業務特性に適合した実効性の高い経営手法を追求していくことが望まれます。

### (1) 個別リスクの管理状況

#### ① 22リスク(P7、8参照)を対象としたリスクへの対応状況

文書化されているリスクは過半数を超えていますが、訓練、洗い出し、点検、研修等が進んでおらず、規程・マニュアルの実効性が担保されていないケースが多いものと見受けられます。

A. 規程・マニュアルの策定率	62%
規程・マニュアルを策定している上位5リスク・・・セクシャルハラスメント、有害物質等、個人情報、火災・爆発、地震	
B. 対応単位	全学対応 76%
全学対応している上位5リスク・・・セクシャルハラスメント、個人情報、コンピュータ・ネットワーク、入試業務、その他のハラスメント	
C. 管理・対応体制	委員会対応 39%
委員会対応している上位5リスク・・・セクシャルハラスメント、その他のハラスメント、入試業務、個人情報、危険有害業務	
	専任対応 25%
40%以上の法人が専任対応しているリスク・・・一般疾病、メンタルヘルス	
D. 発生を想定した訓練	15%
40%以上の法人が訓練を行っているリスク・・・火災・爆発、地震	
E. リスクの洗い出し、点検	50%
洗い出し、点検を行っている上位5リスク・・・有害物質等、入試業務、施設の管理、危険有害業務、火災・爆発	
F. 対応・防止の研修	41%
研修を行っている上位5リスク・・・セクシャルハラスメント、メンタルヘルス、個人情報、その他のハラスメント、危険有害業務	

(注) 上記一覧中の「割合(%)」表示は、1法人平均で、対象22リスクのうち何%の

---

リスクが対策を施されているかを意味しています。

- ② 今後、対策を強化すべきリスクの有無 …… あり 96%

今後対策を強化すべき上位5リスク・・・コンピュータ・ネットワーク、個人情報、地震、メンタルヘルス、研究費の不正使用

- ③ 強化すべきリスクの取り組み推進上の障害

「必要性の認識が低い」との回答が13法人に留まっており、これまでの本協会主催のセミナー・研修を通して、リスクマネジメントの重要性に対する取り組みが各法人において、広く認知されつつあると考えられます。

1位 時間がない、人が足りない(73法人)

2位 スキル、ノウハウがない(56法人)

3位 予算が限られている(52法人)

- ④ 障害を取り除くための解決策

1位 リスク管理推進のための手順書(70法人)

2位 規程、要項、マニュアル等の雛形(68法人)

3位 人材の確保(66法人)

先進的に取り組んでいる大学の事例(66法人)

- ⑤ リスク管理状況を監視・チェックする独立性が確保された組織の有無 …… あり 70%

設置されている組織の延べ数は245、うち網羅的にリスクを把握する組織が29、複数リスクを対象とするが、その対象は部分的に留まる組織が78、特定リスクに特化した組織が138となりました。

- ⑥ 管理・対応体制が整っていないリスクへの対応

1位 既存の組織で対応した(70法人)

2位 対応組織を一時的に立ち上げた(47法人)

3位 過去に事故は発生していない(17法人)

## (2) 全学的、網羅的なリスクの管理状況

- ① 全学的、網羅的に対応(危機管理)する体制の有無 …… あり 59%

体制を持つ法人は全体の6割弱の54法人、体制数は述べ119となりました。

1つの体制でリスク全般をカバーする体制を持つ法人は27法人ありました。

- ② リスクマネジメントポリシーの策定状況 …… 策定済み 10%(策定中は20%)

- ③ リスクの洗い出しと評価等の全学的体制の有無 …… あり 24%

- ④ 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 …… あり 50%

- ⑤ 全学的、網羅的に対応する体制を構築する上での障害

1位 時間がない、人が足りない(33法人)

2位 スキル、ノウハウがない(26法人)

---

3位 予算が限られている(17法人)

⑥ 全学的、網羅的に対応する体制を構築する上での有効策

1位 リスク管理推進のための手順書(33法人)

2位 規程、要項、マニュアル等の雛形(31法人)

3位 先進的に取り組んでいる大学の事例(30法人)

以 上



---

## 2. 調査結果の詳細

---



## 2. 調査結果の詳細

### (1) 個別リスクの管理状況

#### ① 個別リスクの管理状況

各法人のリスクマネジメントの取り組み状況はどうなっているのか、すなわち、規程・マニュアル類の整備はされているのか、平常時・危機発生時に対応する体制はどうなっているのか、更には危機に備えて訓練を行っているのか等についての現状を、以下27種類のリスクから「7. 雇用に関するリスク」、「8. 経営に関するリスク」を除いた22種類のリスクを対象に調査しました【質問 1-1】。

#### 【リスク一覧】

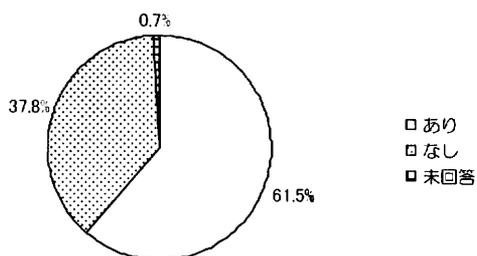
大分類	分類コード	小分類	例
1. 災害に関するリスク	101	地震	地震による人的、物的被害
	102	台風、豪雨、落雷	台風、豪雨、落雷による人的、物的被害
2. 施設に関するリスク	201	火災、爆発	火災、爆発による人的、物的被害
	202	施設の管理	施設に起因する事故
	203	有害物質等	毒・劇物、放射性物質等の紛失
	204	不審者	不審者の侵入による盗難、傷害
3. 業務に関するリスク	301	教育・研究業務	実験、フィールドワーク、体育実習の事故
	302	入試業務	入試ミス
	303	診療業務	医療ミス
	304	危険有害業務	危険作業、有害作業での事故
4. 情報に関するリスク	401	個人情報	個人情報の漏えい
	402	コンピュータ、ネットワーク	ネットワーク障害、ハッキング、ウィルス感染
5. 不祥事・犯罪に関するリスク	501	セクシャルハラスメント	セクシャルハラスメント
	502	その他のハラスメント	アカデミックハラスメント、差別、いじめ
	503	著作権等知的財産権侵害	著作権侵害、特許侵害
	504	ねつ造、盗用	実験結果の捏造、論文盗用
	505	横領	保管金の横領
	506	研究費の不正使用	研究費の不正使用
	507	学生の不祥事、犯罪	学生の不祥事、犯罪

6. 健康に関するリスク	601	一般疾病	学生、教職員の病気
	602	メンタルヘルス	学生、教職員のメンタル面の病気
	603	感染症	O-157、SARS
7. 雇用に関するリスク	701	労働問題	退職、待遇等の雇用に関するトラブル
	702	人事方策	採用方針、人事方針
8. 経営に関するリスク	801	教育・研究課程	教育・研究課程の設置、廃止
	802	運営資金	交付金の削減、外部資金の減少
	803	社会的評価	応募学生の減少、学習力の低下、就職率の低下

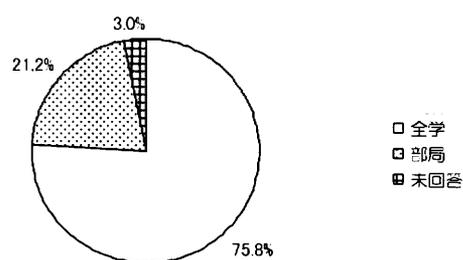
(注)上記リスクに関する大分類、小分類は、今回の調査のため独自に分類したものです。

リスクマネジメントの進め方によって、全体の取り組み状況を調査したものが以下の結果です。1法人平均、対象22リスクのうち何%のリスクが対策を施されているかを意味しています。例えば「A. 規程・マニュアル」では「ある」が62%となっていますが、これは調査対象22リスクの62%について(すなわち1法人平均、13のリスクについて)、規程・マニュアルの策定(文書化)が終了していることを示しています。

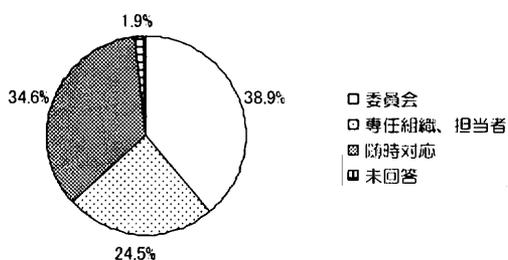
A 規程・マニュアル



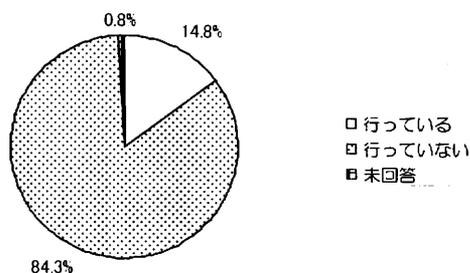
B 対応単位



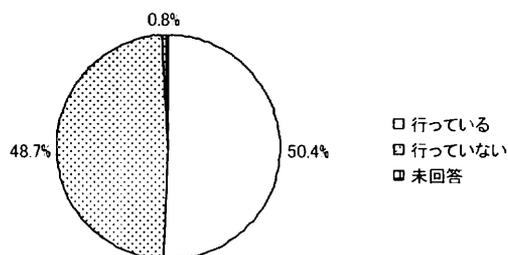
C 管理・対応体制



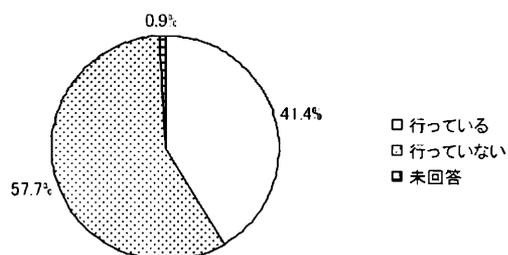
D 発生を想定した訓練



E リスクの洗い出し、点検



F 対応・防止の研修



#### 解説・コメント

「規程・マニュアル」については、法人の抱えるリスクの62%（1法人平均13リスク<sup>(注)</sup>）について、文書化が終了しているという結果となりました。これだけを見ると、数値が高く対応状況は良好という評価ができます。

最も、「洗い出し・点検」を行っているリスクについては50%（同11リスク）、「対応・防止の研修」については41%（同9リスク）に留まり、更には「発生を想定した訓練」に至っては15%（同3リスク）と極めて低い数値になるなど、規程・マニュアルの実効性を担保する対応が滞っているという実態も明らかとなりました。形式的にはリスクマネジメント体制が整っているように見えますが、実際には機能していない可能性が高いと言えます。

一方、対応体制については全学対応を行っている法人が76%（同16リスク）であることに対して、管理対応体制を委員会としている法人は39%（同8リスク）に留まっています。

最も、対応単位につきましては、全学対応が全て良いとは言い切れません。顕在化した場合に問題が全学生に関わるケース、または法人全体に関わるケースについては、当然ながら全学対応が最善となります。しかし、それ以外のケースでは部局対応の方がよい場合もあります。リスクの特性に応じて対応方法を見極めることが必要です。

（注）「1法人あたり、どの程度のリスクに対応しているのか」を知る目安として記載しています。

次に、先の対応状況について、内訳（リスク毎）を見ていきます。（50%以上のものについては、網掛けを施しています。）

A)規程・マニュアル	(%)
1 セクシャルハラスメント	100
2 有害物質等	91
3 個人情報	91
4 火災、爆発	86
5 地震	82
6 危険有害業務	78
7 コンピュータ、ネットワーク	78
8 その他のハラスメント	77
9 台風、豪雨、落雷	73
10 感染症	62
11 施設の管理	58
12 一般疾病	56
13 入試業務	54
14 教育・研究業務	52
15 学生の不祥事、犯罪	51
16 診療業務	48
17 メンタルヘルス	46
18 不審者	45
19 横領	40
20 研究費の不正使用	37
21 著作権等知的財産権侵害	27
22 ねつ造、盗用	21

#### 解説・コメント

22 リスクのうち 15 リスクが規程・マニュアルの策定率 50%を超えています。法人における代表的なリスクであるセクシャルハラスメントや有害物質等、個人情報が上位にあります。

一方で不審者、研究費の不正使用、ねつ造・盗用については 50%を下回っています。法人の構内は比較的、不審者が侵入しやすいことを考えると、対策の遅れている点は憂慮されます。また、最近注目されている研究費の不正使用、ねつ造・盗用についても、対策を進めていくことが急務と言えます。

なお、診療業務は 48%となっていますが、医学部のある法人に限ると 98%となっています（医学部を設置する法人は 42 法人）。

B)対応単位(全学)	(%)
1 セクシャルハラスメント	96
2 個人情報	95
3 コンピュータ、ネットワーク	92
4 入試業務	89
5 その他のハラスメント	89
6 地震	88
7 メンタルヘルス	88
8 一般疾病	82
9 著作権等知的財産権侵害	81
10 研究費の不正使用	81
11 ねつ造、盗用	80
12 台風、豪雨、落雷	79
13 横領	78
14 火災、爆発	77
15 有害物質等	75
16 感染症	75
17 施設の管理	68
18 学生の不祥事、犯罪	67
19 危険有害業務	64
20 教育・研究業務	47
21 不審者	44
22 診療業務	33

B)対応単位(部局)	(%)
1 不審者	54
2 診療業務	49
3 教育・研究業務	48
4 危険有害業務	35
5 施設の管理	31
6 学生の不祥事、犯罪	30
7 有害物質等	24
8 感染症	24
9 火災、爆発	23
10 台風、豪雨、落雷	19
11 横領	18
12 ねつ造、盗用	15
13 著作権等知的財産権侵害	14
14 研究費の不正使用	14
15 一般疾病	14
16 地震	11
17 その他のハラスメント	10
18 入試業務	9
19 メンタルヘルス	9
20 コンピュータ、ネットワーク	7
21 個人情報	4
22 セクシャルハラスメント	3

#### 解説・コメント

22 リスクのうち 19 リスクが、50%を超える法人で全学対応と位置付けており、全学対応を行っているリスクが高い割合を占めていることが明らかとなりました。他の法人での取り組み実態も参考にしつつ、リスクの特性や各法人の業務特性に応じて、最適な管理手法を確立していくことが望まれます。

なお、診療業務については医学部設置の法人に限ると、全学対応とした法人は4法人（うち3法人は医学部のみ設置の法人）、部局対応とした法人は37法人という結果となっています（1法人は未回答）。

（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。

C)管理・対応体制(委員会)		(%)
1	セクシャルハラスメント	82
2	その他のハラスメント	69
3	入試業務	65
4	個人情報	63
5	危険有害業務	59
6	コンピュータ、ネットワーク	57
7	学生の不祥事、犯罪	57
8	有害物質等	44
9	教育・研究業務	40
10	火災、爆発	37
11	診療業務	36
12	地震	35
13	感染症	35
14	台風、豪雨、落雷	30
15	一般疾病	27
16	メンタルヘルス	26
17	著作権等知的財産権侵害	25
18	ねつ造、盗用	24
19	施設の管理	23
20	研究費の不正使用	8
21	不審者	7
22	横領	5

C)管理・対応体制(専任組織、担当者)		(%)
1	一般疾病	48
2	メンタルヘルス	48
3	火災、爆発	35
4	施設の管理	34
5	有害物質等	34
6	感染症	33
7	地震	30
8	診療業務	29
9	著作権等知的財産権侵害	29
10	台風、豪雨、落雷	26
11	コンピュータ、ネットワーク	25
12	不審者	23
13	個人情報	22
14	横領	22
15	研究費の不正使用	19
16	危険有害業務	16
17	教育・研究業務	14
18	入試業務	12
19	セクシャルハラスメント	12
20	その他のハラスメント	10
21	ねつ造、盗用	10
22	学生の不祥事、犯罪	8

C)管理・対応体制(随時対応)		(%)
1	研究費の不正使用	73
2	横領	71
3	不審者	70
4	ねつ造、盗用	65
5	台風、豪雨、落雷	44
6	教育・研究業務	44
7	著作権等知的財産権侵害	44
8	施設の管理	43
9	地震	35
10	学生の不祥事、犯罪	34
11	感染症	31
12	火災、爆発	27
13	危険有害業務	23
14	メンタルヘルス	22
15	有害物質等	21
16	入試業務	21
17	一般疾病	21
18	その他のハラスメント	20
19	診療業務	19
20	コンピュータ、ネットワーク	15
21	個人情報	14
22	セクシャルハラスメント	4

#### 解説・コメント

22 リスクのうち 19 リスクが、50%を超える法人において全学対応として  
いるにも関わらず、委員会または専任対  
応となっているリスクについて 50%を  
超えているものは 7 リスクしかありま  
せんでした。

随時対応しているリスクを見ると、不  
審者、災害（台風・豪雨・落雷、地震）  
が上位にきている点が懸念されます。学  
生、教職員等の身体に影響が及ぶリスク  
については、少なくとも、随時対応では  
なく、平常時より対応体制を明確化して  
おくことが望まれます。

なお診療業務については医学部設置  
法人に限ると、委員会対応 27 法人、専  
任対応 13 法人、随時対応 1 法人という  
結果となっています(1 法人は未回答)。

D)発生を想定した訓練		(%)
1	火災、爆発	88
2	地震	47
3	不審者	26
4	診療業務	22
5	台風、豪雨、落雷	16
6	危険有害業務	16
7	感染症	15
8	有害物質等	13
9	セクシャルハラスメント	13
10	教育・研究業務	12
11	入試業務	12
12	施設の管理	10
13	その他のハラスメント	9
14	メンタルヘルス	8
15	一般疾病	5
16	著作権等知的財産権侵害	3
17	コンピュータ、ネットワーク	2
18	ねつ造、盗用	2
19	個人情報	1
20	横領	1
21	研究費の不正使用	1
22	学生の不祥事、犯罪	1

#### 解説・コメント

訓練を実施している割合が50%以上となっているものが火災・爆発の1リスクしかありませんでした。訓練の対応度が低かった地震も含め、リスクの特性に応じて実施効果の高いものを見極めた上で、訓練対象リスクの範囲を拡大させていくことが望まれます。

なお、診療業務については医学部設置の法人に限ると、訓練実施は6法人(14%)という結果となっています。

E)リスクの洗い出し、点検		(%)
1	有害物質等	75
2	入試業務	71
3	施設の管理	69
4	危険有害業務	69
5	火災、爆発	68
6	地震	60
7	個人情報	60
8	診療業務	55
9	コンピュータ、ネットワーク	54
10	感染症	53
11	メンタルヘルス	51
12	研究費の不正使用	49
13	一般疾病	49
14	不審者	48
15	教育・研究業務	48
16	横領	45
17	セクシャルハラスメント	42
18	台風、豪雨、落雷	40
19	その他のハラスメント	38
20	学生の不祥事、犯罪	25
21	著作権等知的財産権侵害	22
22	ねつ造、盗用	16

#### 解説・コメント

リスクの洗い出し、点検については、22リスクの半数が50%以上の法人で実施されているという結果となりました。リスクマネジメントの最初のステップとして位置付けられる対応が、数多くの法人及びリスクにおいて実施されている実態が明らかとなっています。

今後は、最近話題となっているねつ造、盗用など、既存のリスクのみならず、新たなリスクへの対応を行うこと、対応リスクの幅を広げることが課題といえます。

なお、診療業務については医学部設置の法人に限ると、リスクの洗い出し、点検を行っている法人は37法人(88%)という結果となっています。

F)対応、防止の研修	(%)
1 セクシャルハラスメント	88
2 メンタルヘルス	68
3 個人情報	67
4 その他のハラスメント	66
5 危険有害業務	59
6 コンピュータ、ネットワーク	52
7 火災、爆発	49
8 診療業務	48
9 一般疾病	47
10 有害物質等	46
11 研究費の不正使用	46
12 感染症	46
13 教育・研究業務	35
14 地震	34
15 入試業務	27
16 施設の管理	24
17 学生の不祥事、犯罪	24
18 不審者	23
19 著作権等知的財産権侵害	21
20 横領	18
21 台風、豪雨、落雷	13
22 ねつ造、盗用	7

#### 解説・コメント

50%以上の法人で実施しているリスクが僅か6リスクと、リスクの洗い出し、点検を行っているリスクの数に比べると低い数字となっている点が懸念されます。

特に、下位の学生の不祥事、犯罪、著作権等知的財産権侵害、横領、ねつ造・盗用など、教職員や学生の不祥事については、様々な対策の中でも特に教職員の意識を高める実践的な研修の実施が有効です。最低限、これらのリスクについては研修活動を強化していくことを推奨します。

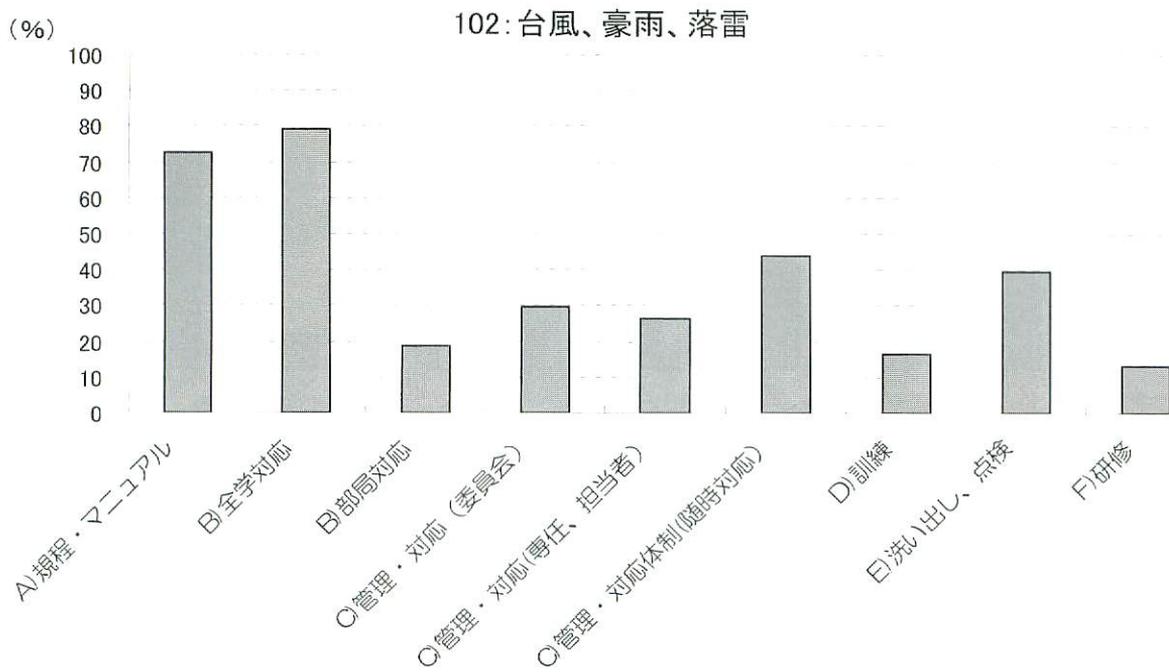
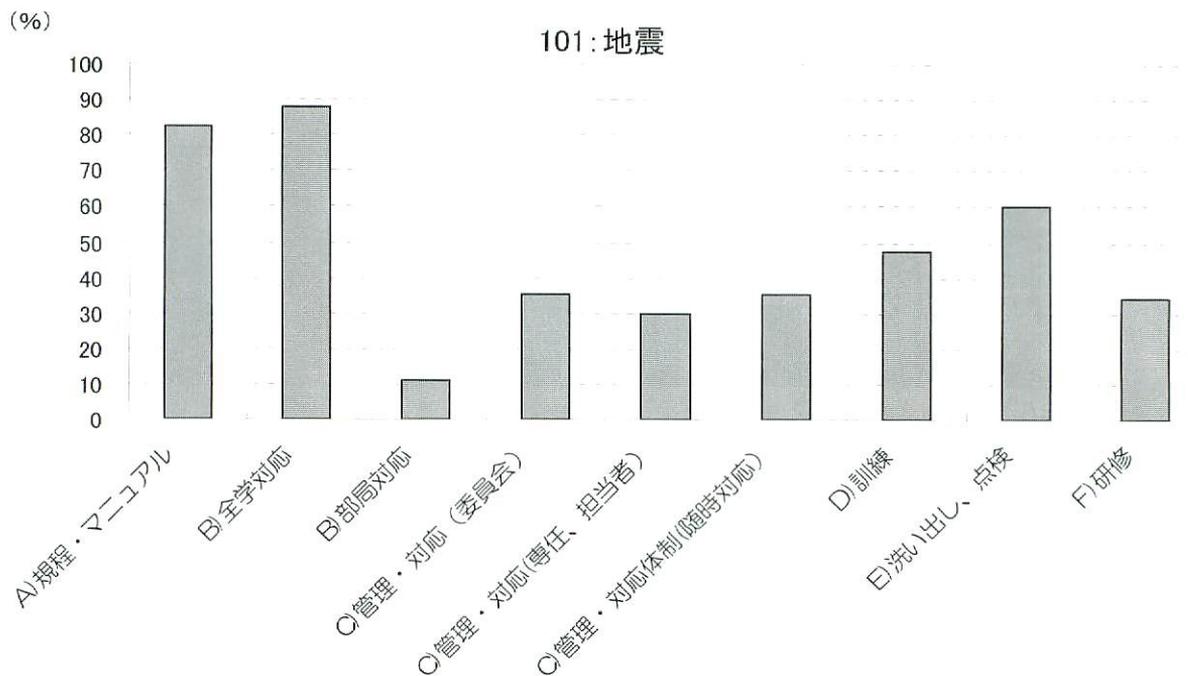
なお、診療業務については医学部設置の法人に限ると、研修を実施している法人は40法人（95%）という結果となっています（1法人は未回答）。

22 のリスクにつき、対応状況を一覧にしたものが下表です。

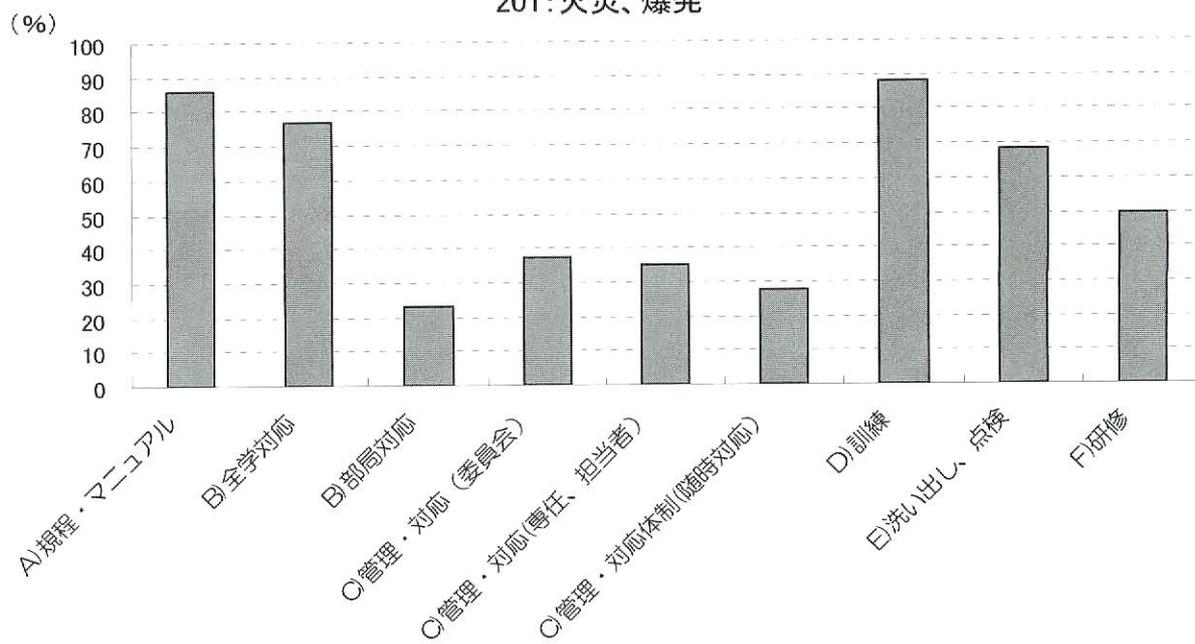
(単位%)

大分類	小分類	A) 規程・マニュアル	B) 対応単位 (全学)	B) 対応単位 (部局)	C) 管理・対応体制 (委員会)	C) 管理・対応体制 (専任組織、担当者)	C) 管理・対応体制 (随時対応)	D) 発生を想定した訓練	E) リスクの洗い出し、点検	F) 対応、防止の研修
1. 災害に関するリスク	地震	82.4	87.9	11.0	35.2	29.7	35.2	47.3	60.4	34.1
	台風、豪雨、落雷	72.5	79.1	18.7	29.7	26.4	44.0	16.5	39.6	13.2
2. 施設に関するリスク	火災、爆発	85.7	76.9	23.1	37.4	35.2	27.5	87.9	68.1	49.5
	施設の管理	58.2	68.1	30.8	23.1	34.1	42.9	9.9	69.2	24.2
	有害物質等	91.2	74.7	24.2	44.0	34.1	20.9	13.2	74.7	46.2
	不審者	45.1	44.0	53.8	6.6	23.1	70.3	26.4	48.4	23.1
3. 業務に関するリスク	教育・研究業務	51.6	47.3	48.4	39.6	14.3	44.0	12.1	48.4	35.2
	入試業務	53.8	89.0	8.8	64.8	12.1	20.9	12.1	71.4	27.5
	診療業務	48.4	33.0	49.5	36.3	28.6	18.7	22.0	54.9	48.4
	危険有害業務	78.0	63.7	35.2	59.3	16.5	23.1	16.5	69.2	59.3
4. 情報に関するリスク	個人情報	91.2	94.5	4.4	62.6	22.0	14.3	1.1	60.4	67.0
	コンピュータ、ネットワーク	78.0	92.3	6.6	57.1	25.3	15.4	2.2	53.8	51.6
5. 不祥事・犯罪に関するリスク	セクシャルハラスメント	100.0	95.6	3.3	82.4	12.1	4.4	13.2	41.8	87.9
	その他のハラスメント	76.9	89.0	9.9	69.2	9.9	19.8	8.8	38.5	65.9
	著作権等知的財産権侵害	27.5	81.3	14.3	25.3	28.6	44.0	3.3	22.0	20.9
	ねつ造、盗用	20.9	80.2	15.4	24.2	9.9	64.8	2.2	16.5	6.6
	横領	39.6	78.0	17.6	5.5	22.0	71.4	1.1	45.1	17.6
	研究費の不正使用	37.4	81.3	14.3	7.7	18.7	72.5	1.1	49.5	46.2
	学生の不祥事、犯罪	50.5	67.0	29.7	57.1	7.7	34.1	1.1	25.3	24.2
6. 健康に関するリスク	一般疾病	56.0	82.4	14.3	27.5	48.4	20.9	5.5	49.5	47.3
	メンタルヘルス	46.2	87.9	8.8	26.4	48.4	22.0	7.7	50.5	68.1
	感染症	61.5	74.7	24.2	35.2	33.0	30.8	15.4	52.7	46.2

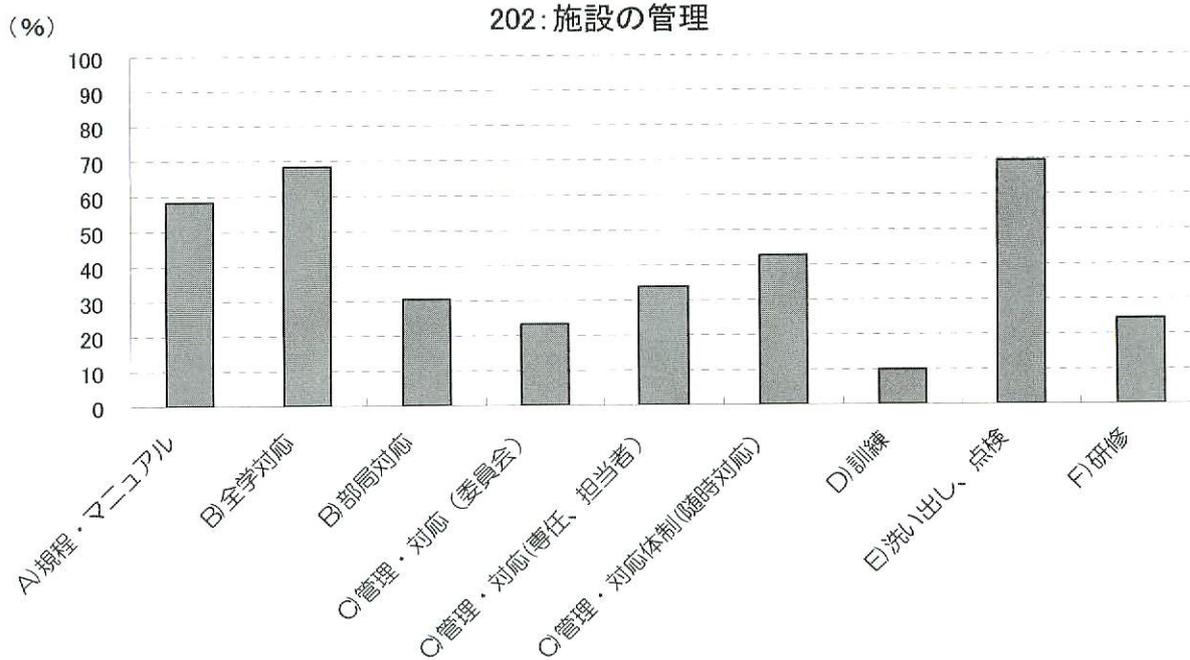
前頁の数値をグラフ化すると以下の通りとなります。

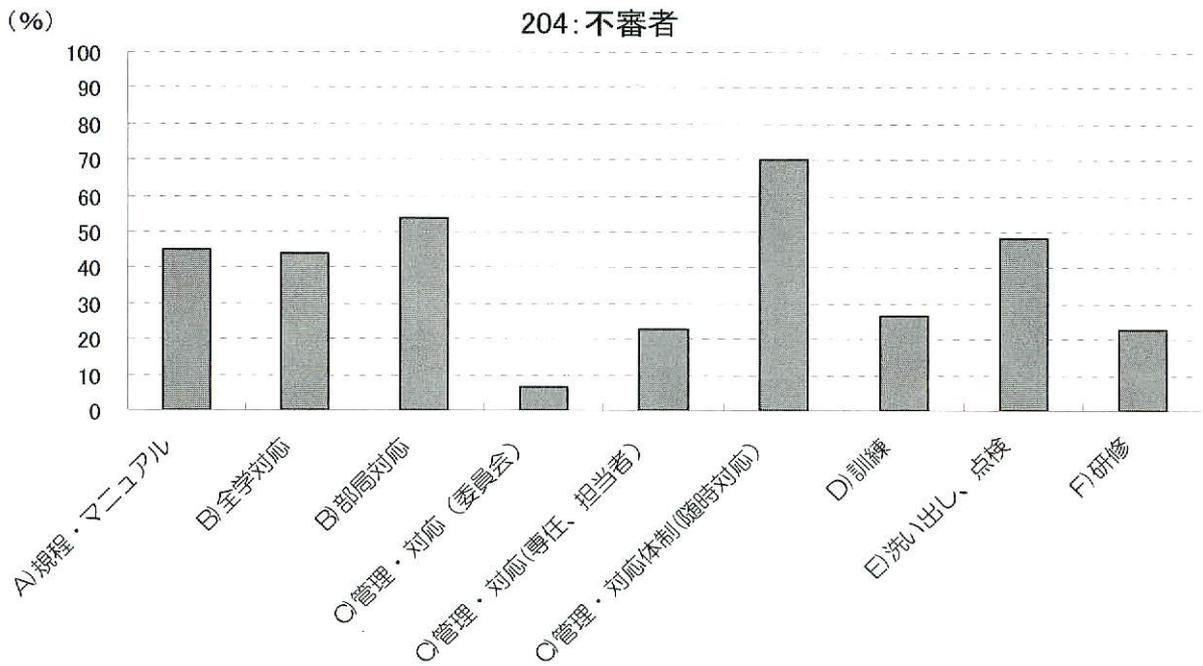
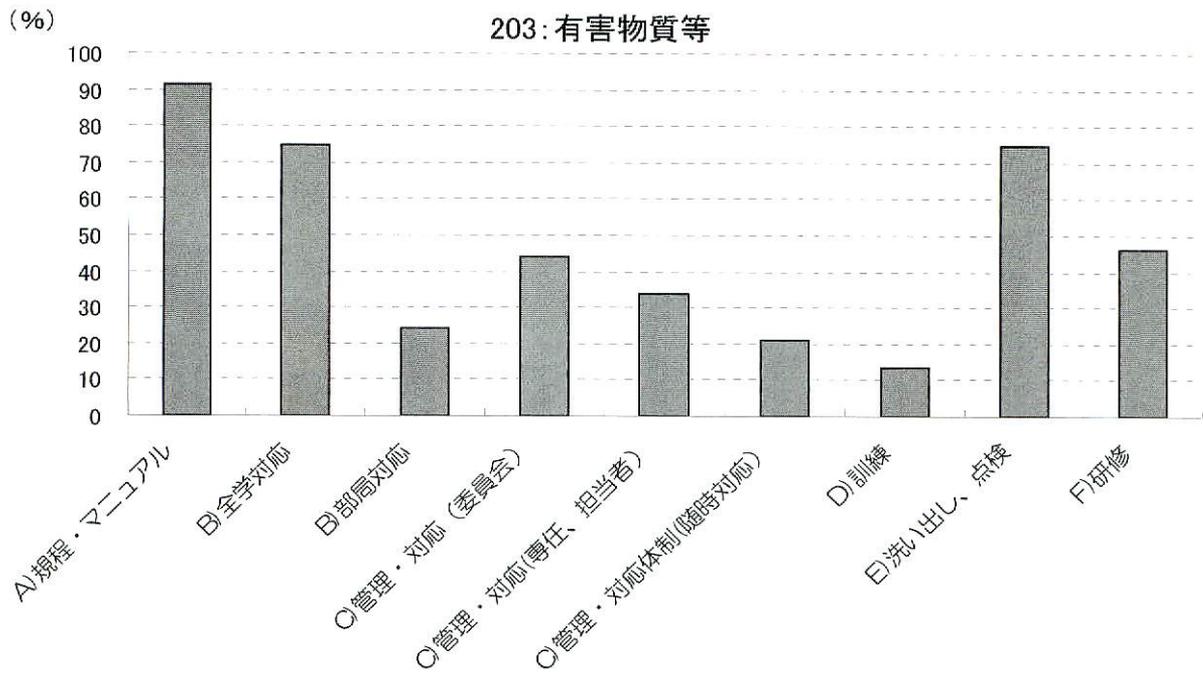


### 201: 火災、爆発



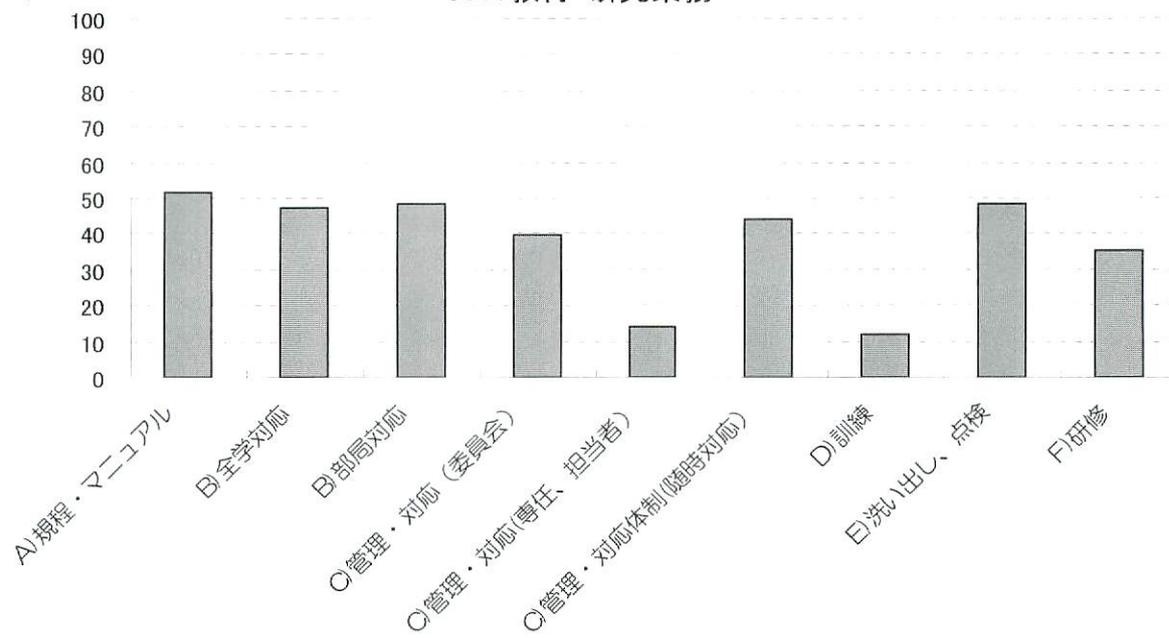
### 202: 施設の管理





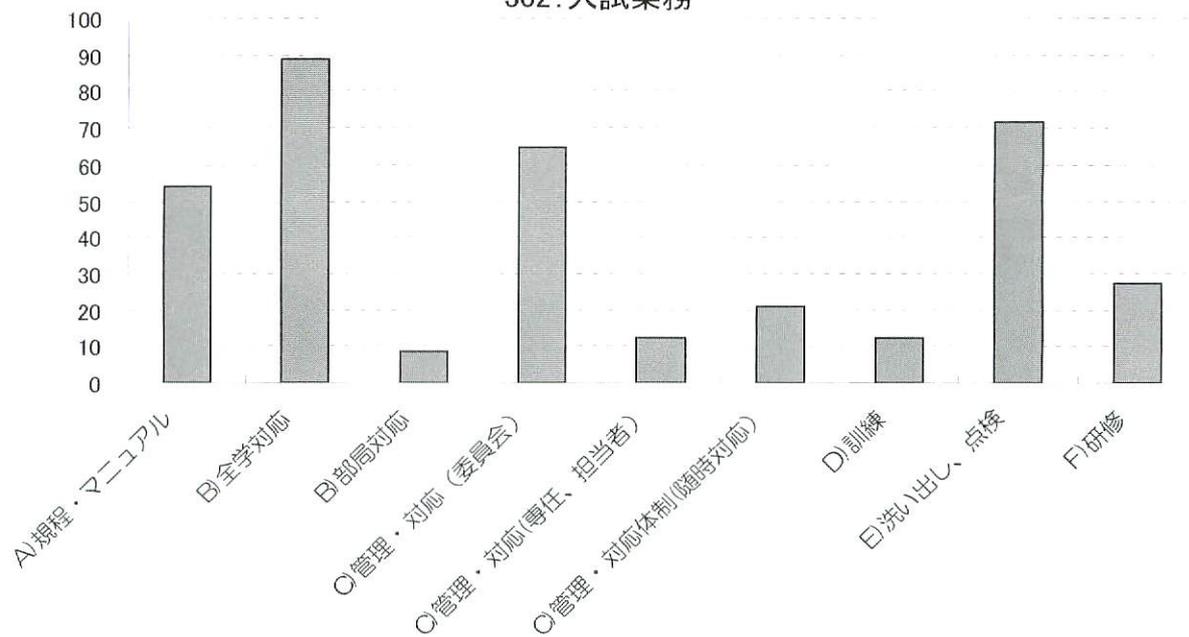
(%)

### 301:教育・研究業務



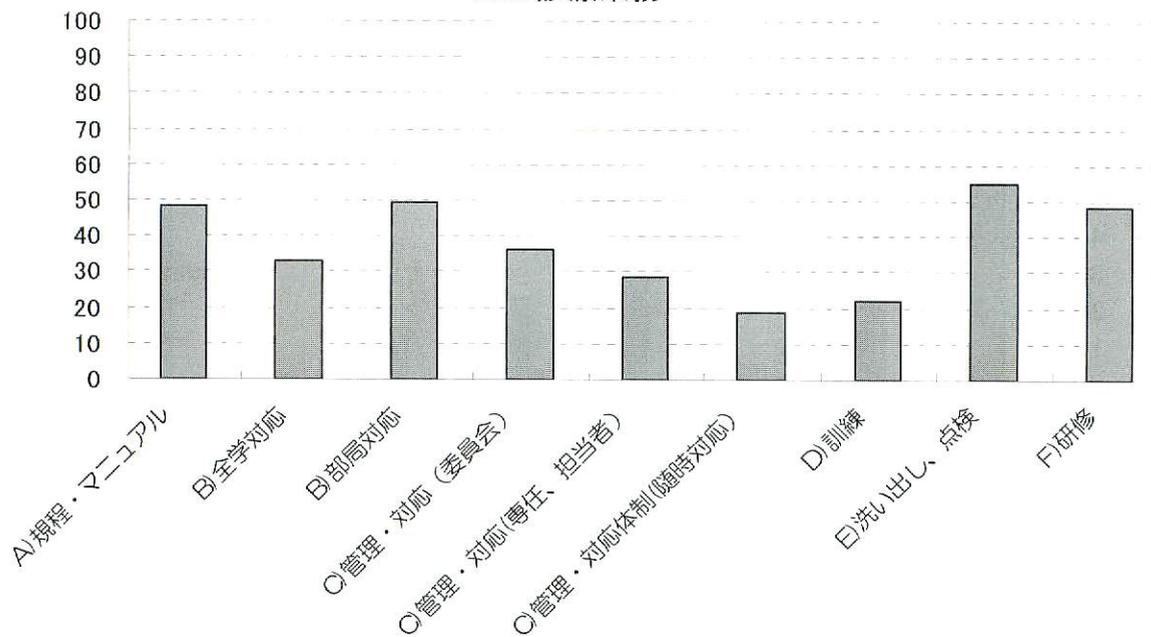
(%)

### 302:入試業務



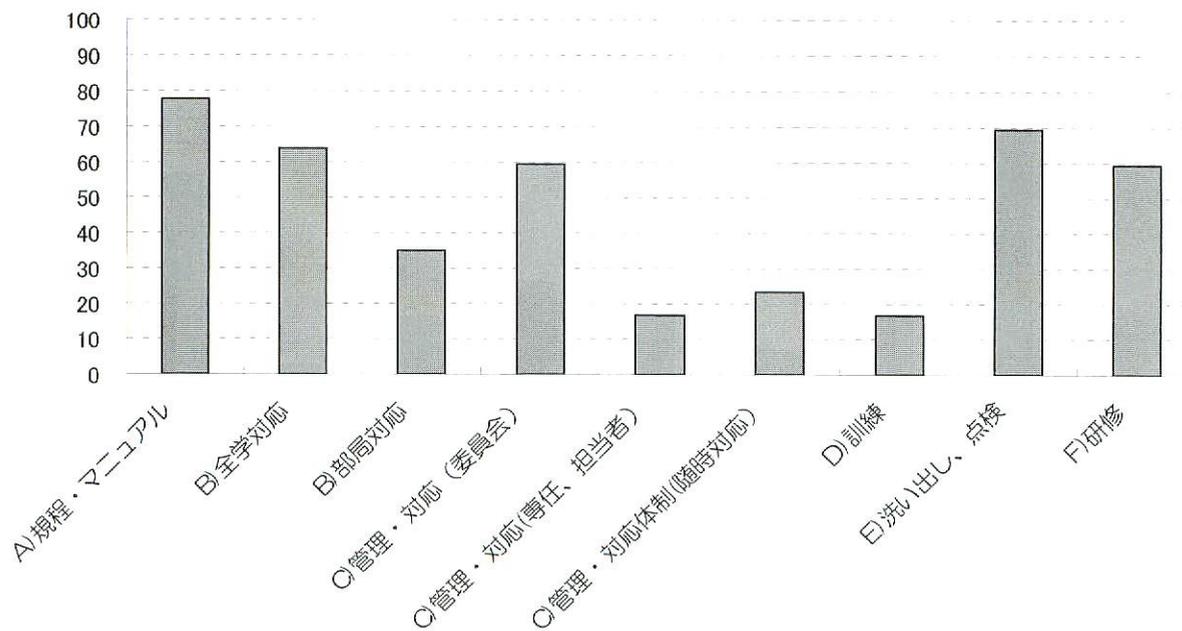
(%)

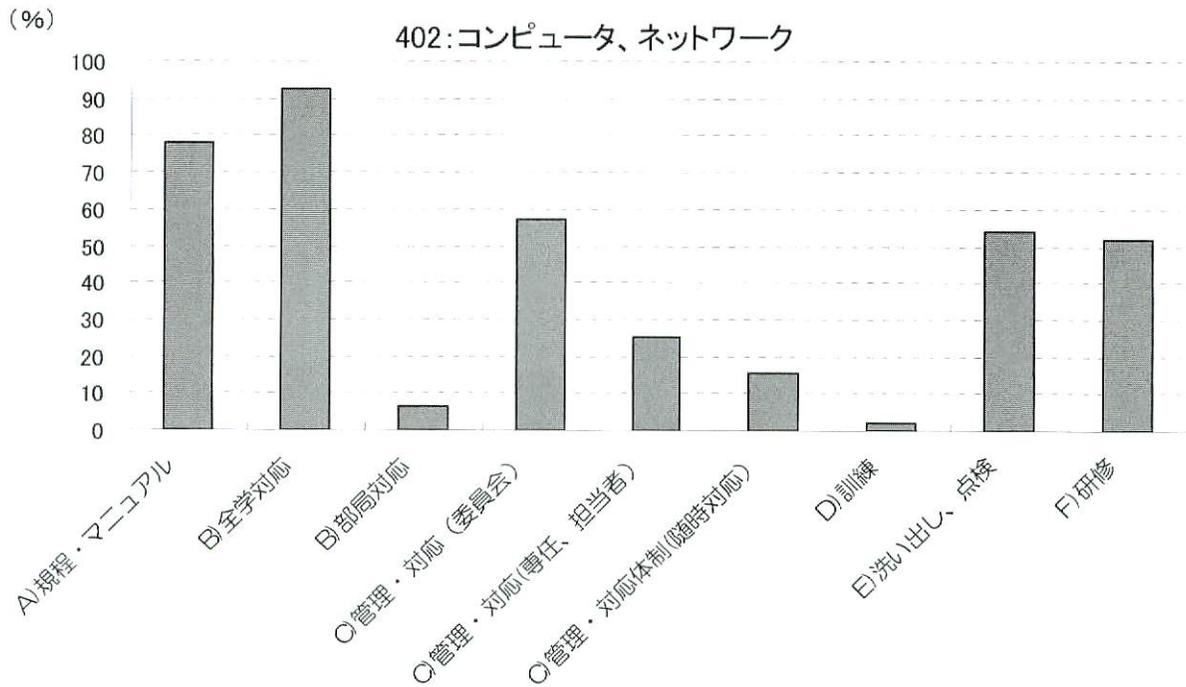
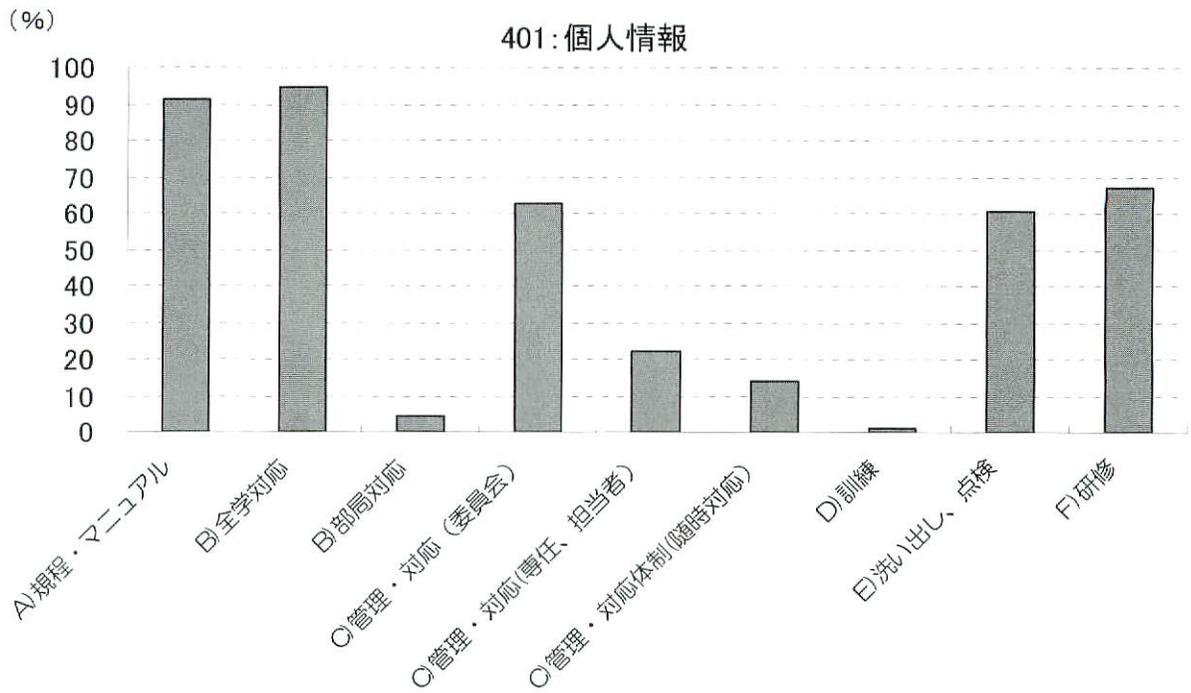
### 303: 診療業務

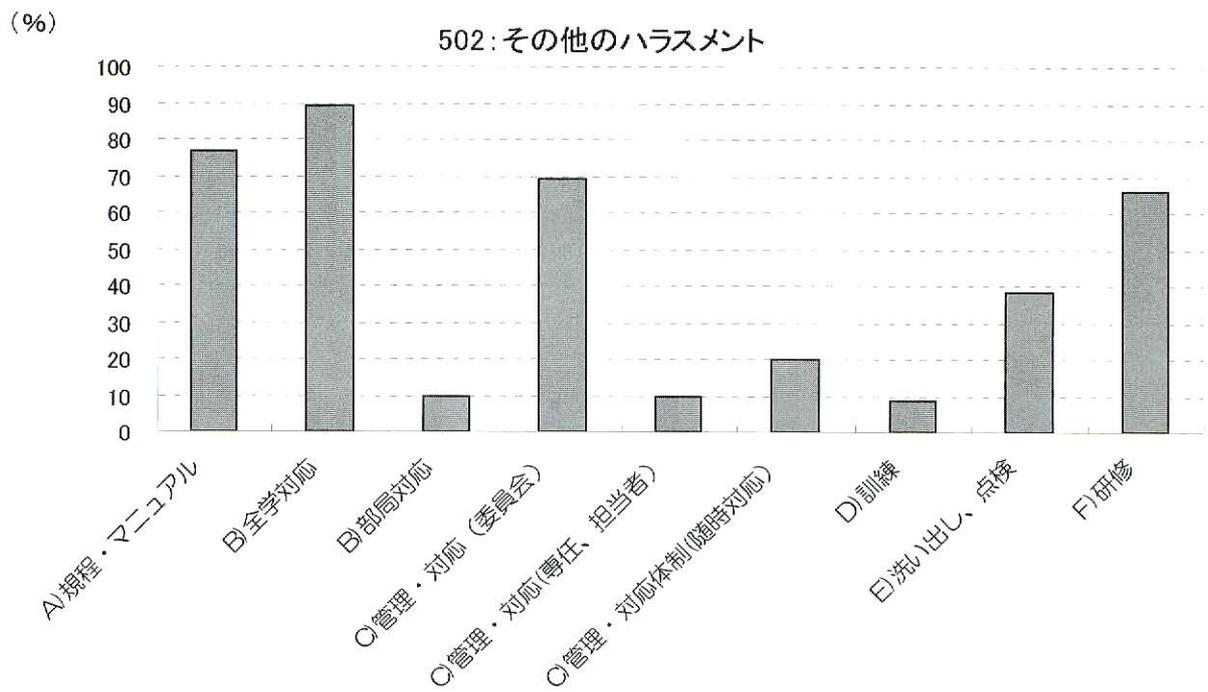
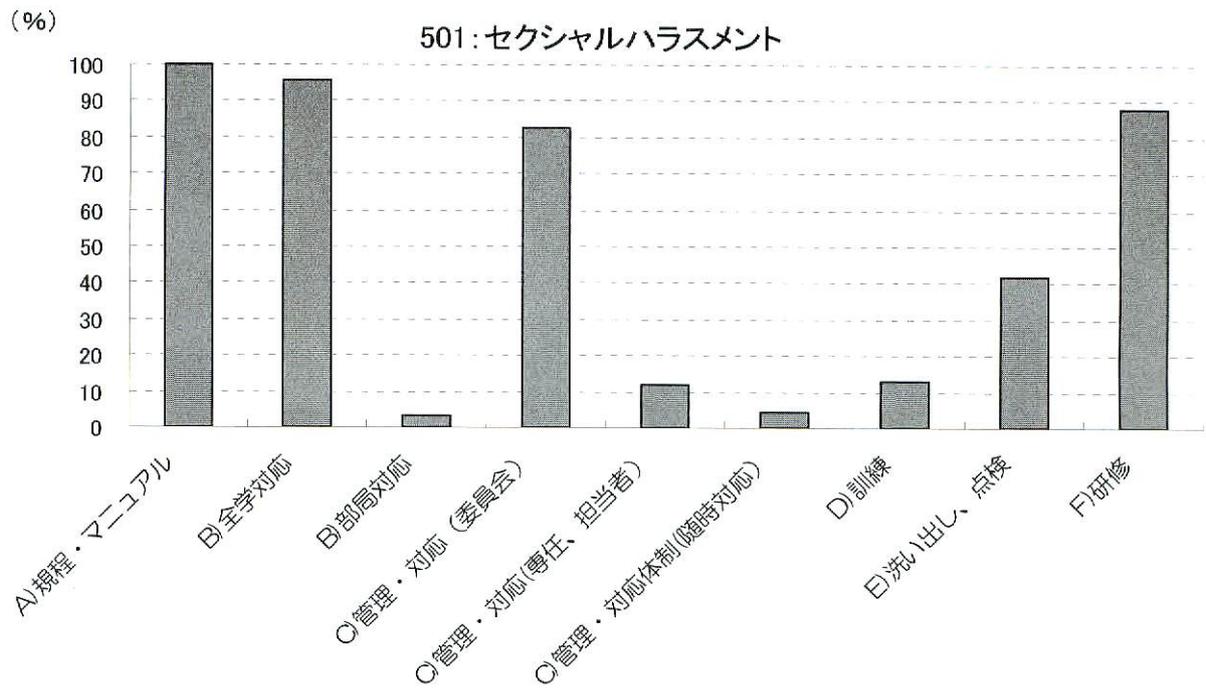


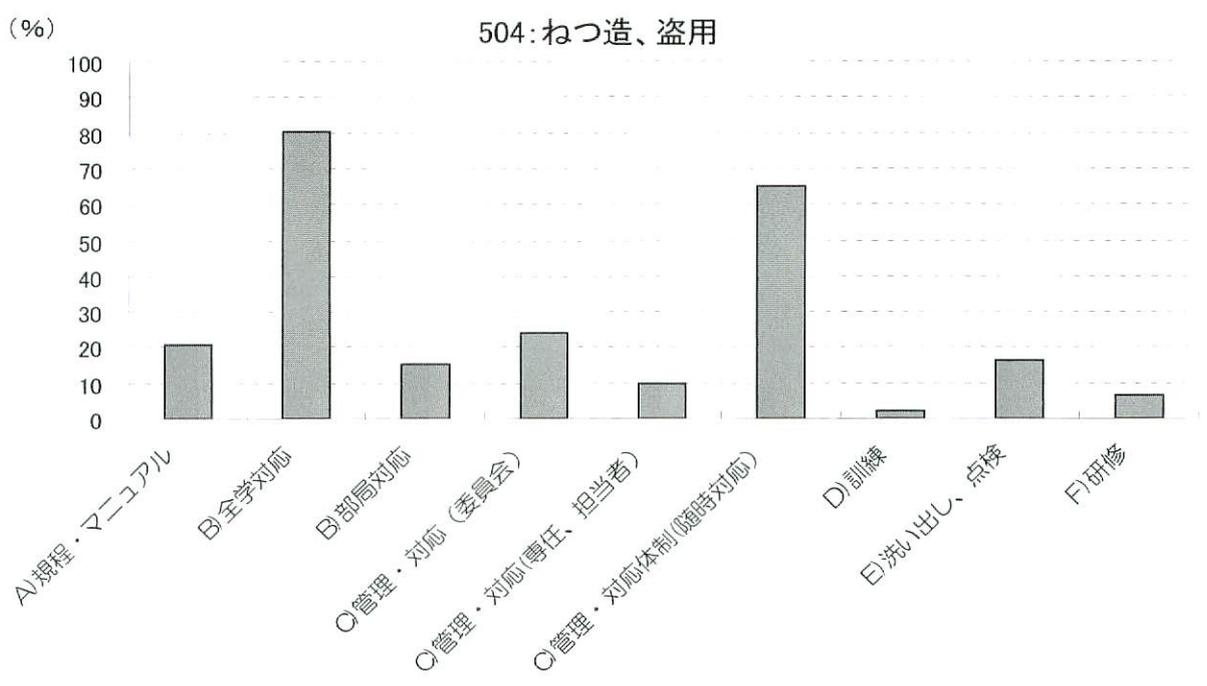
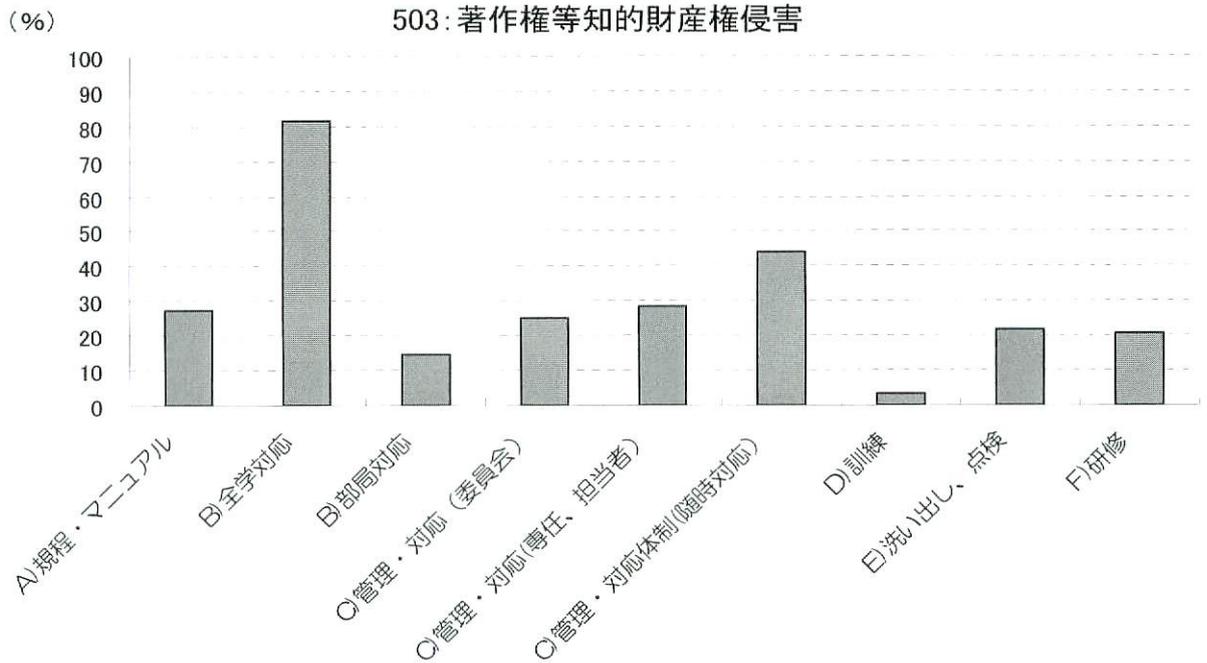
(%)

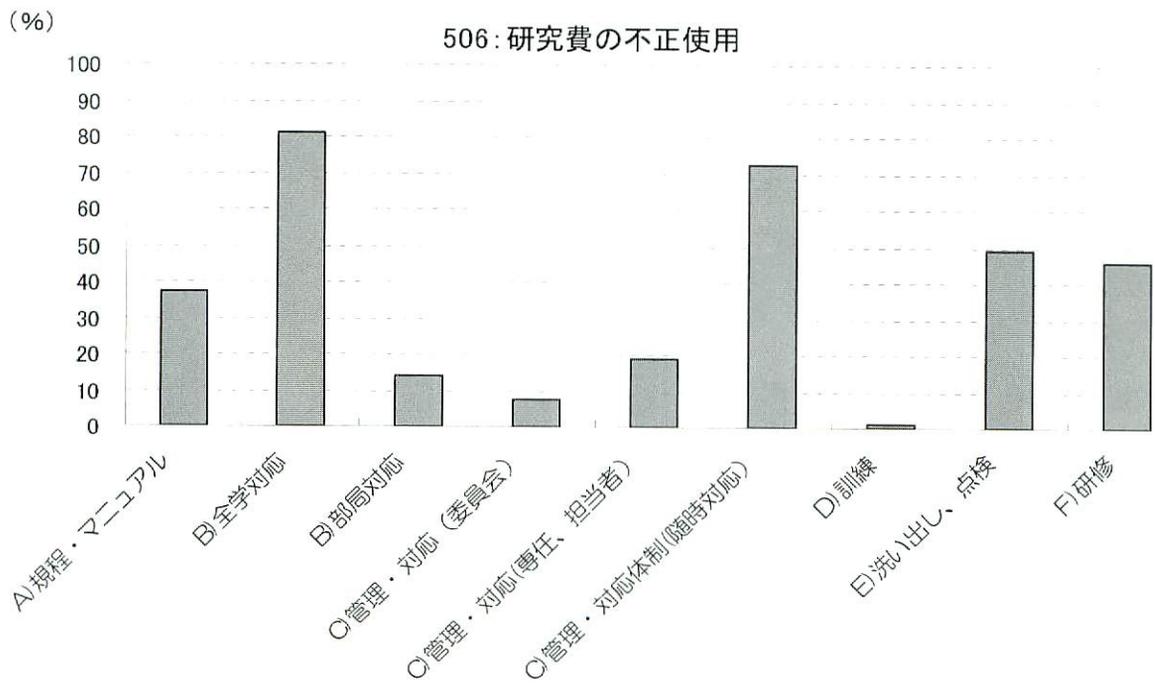
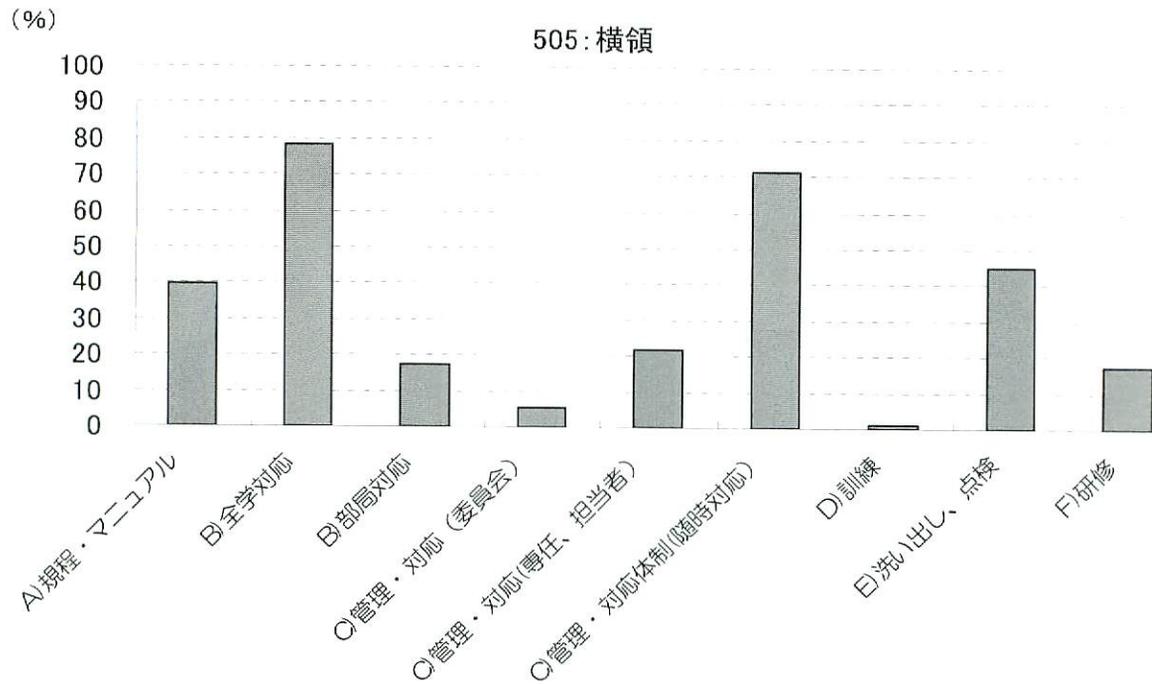
### 304: 危険有害業務





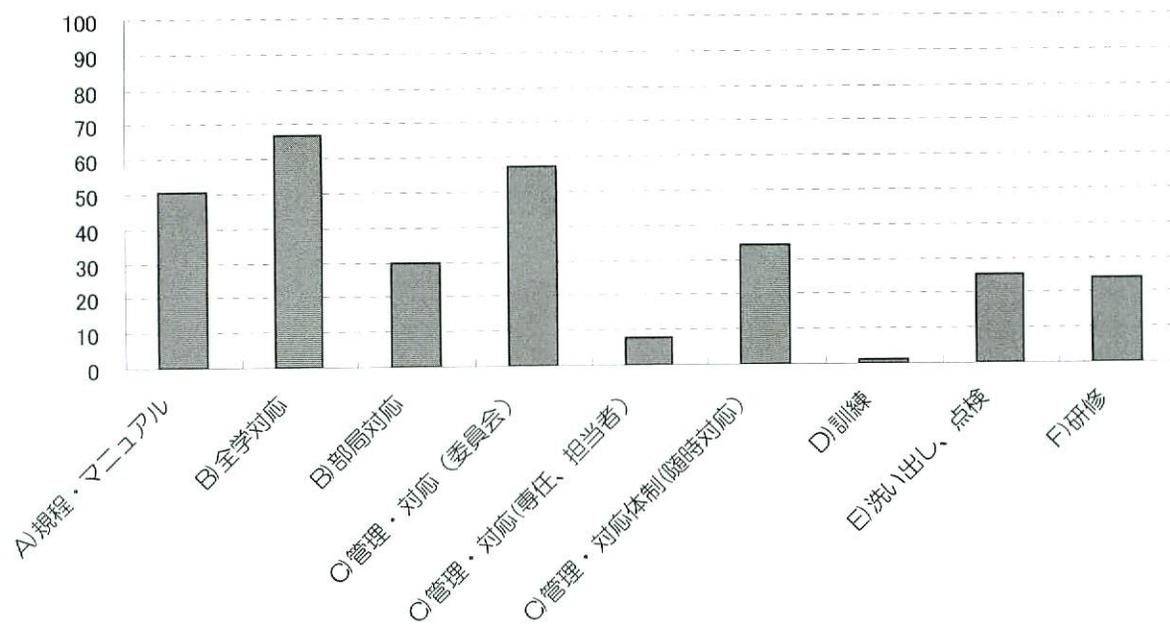






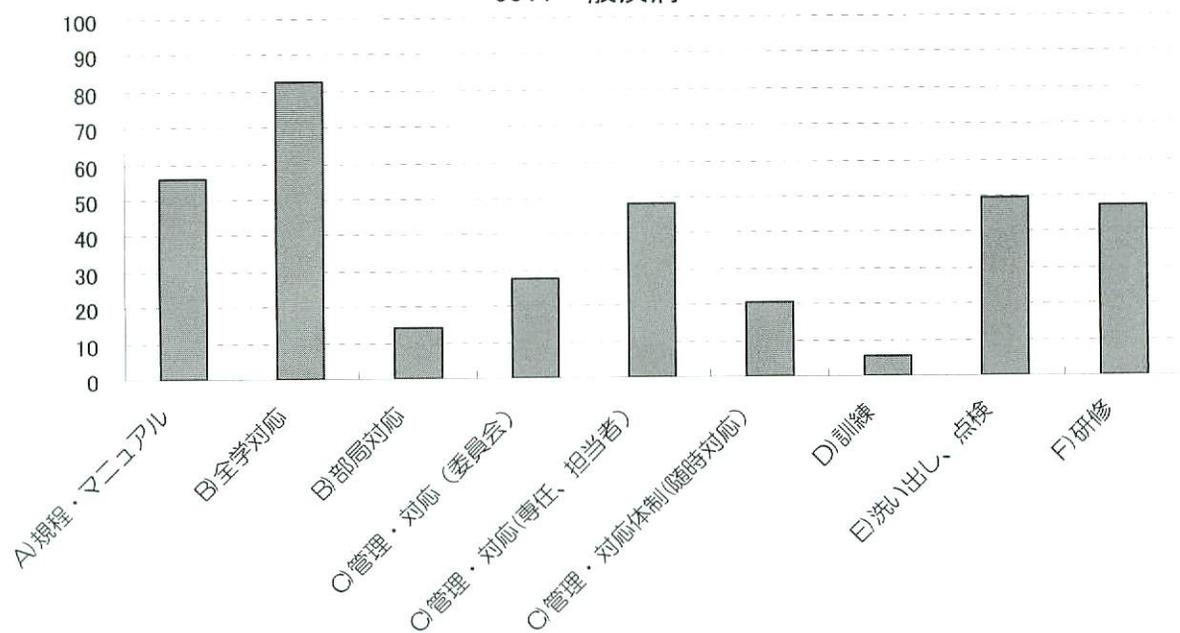
(%)

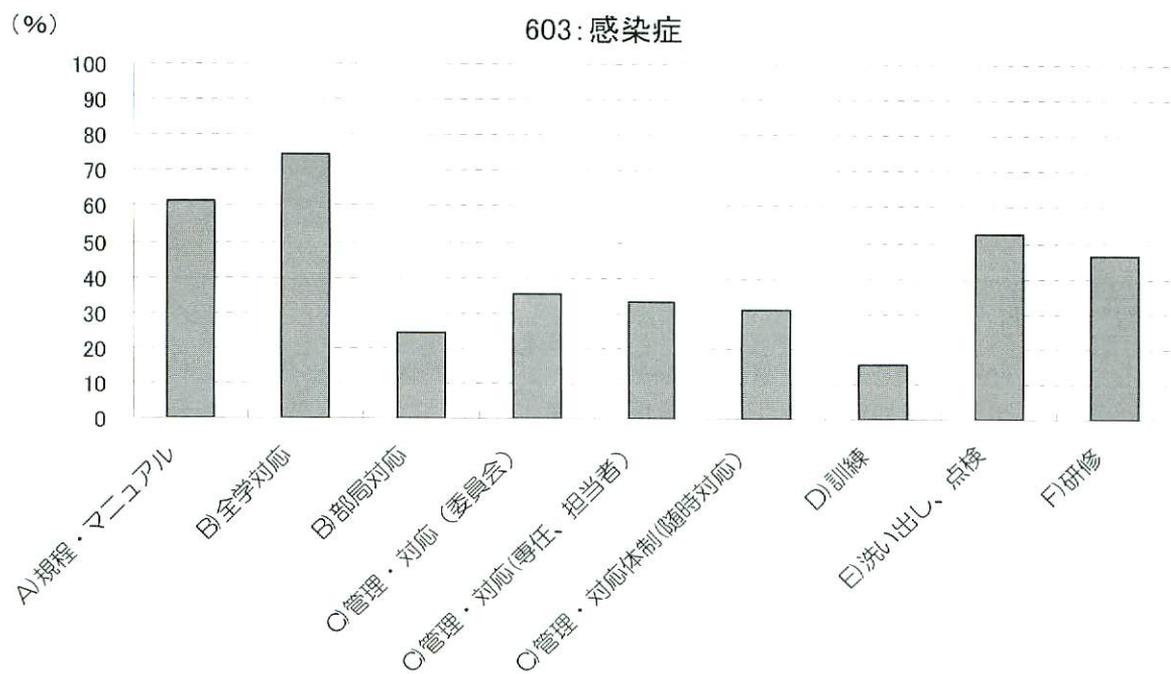
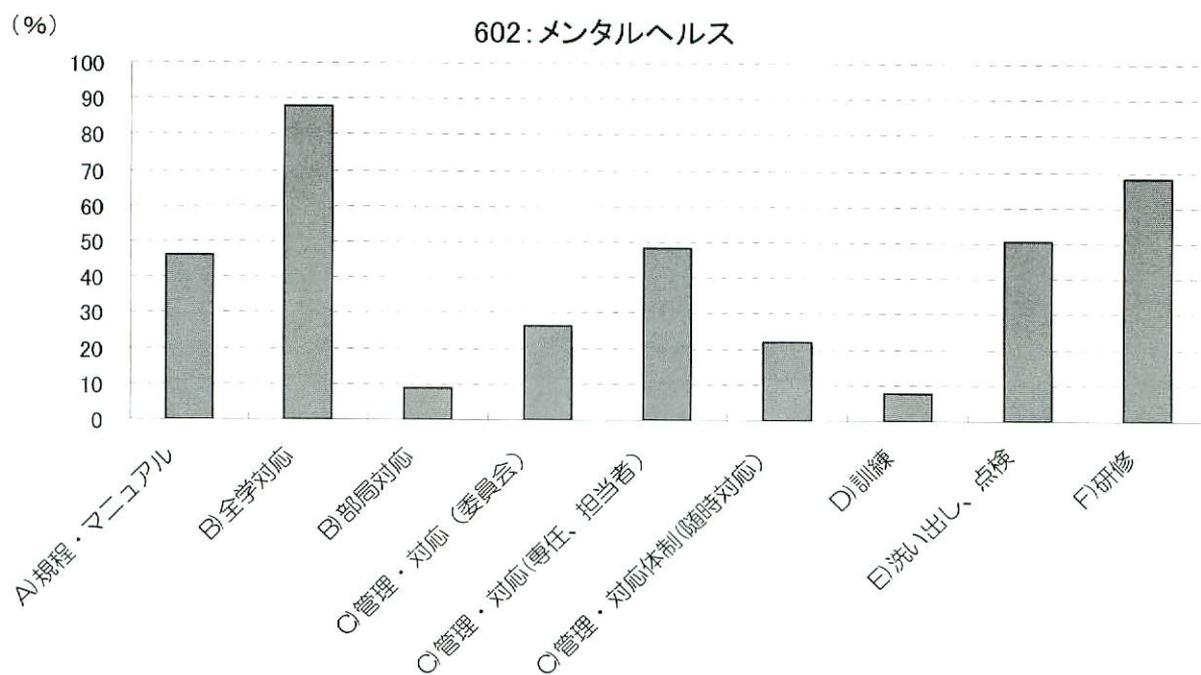
### 507: 学生の不幸事、犯罪



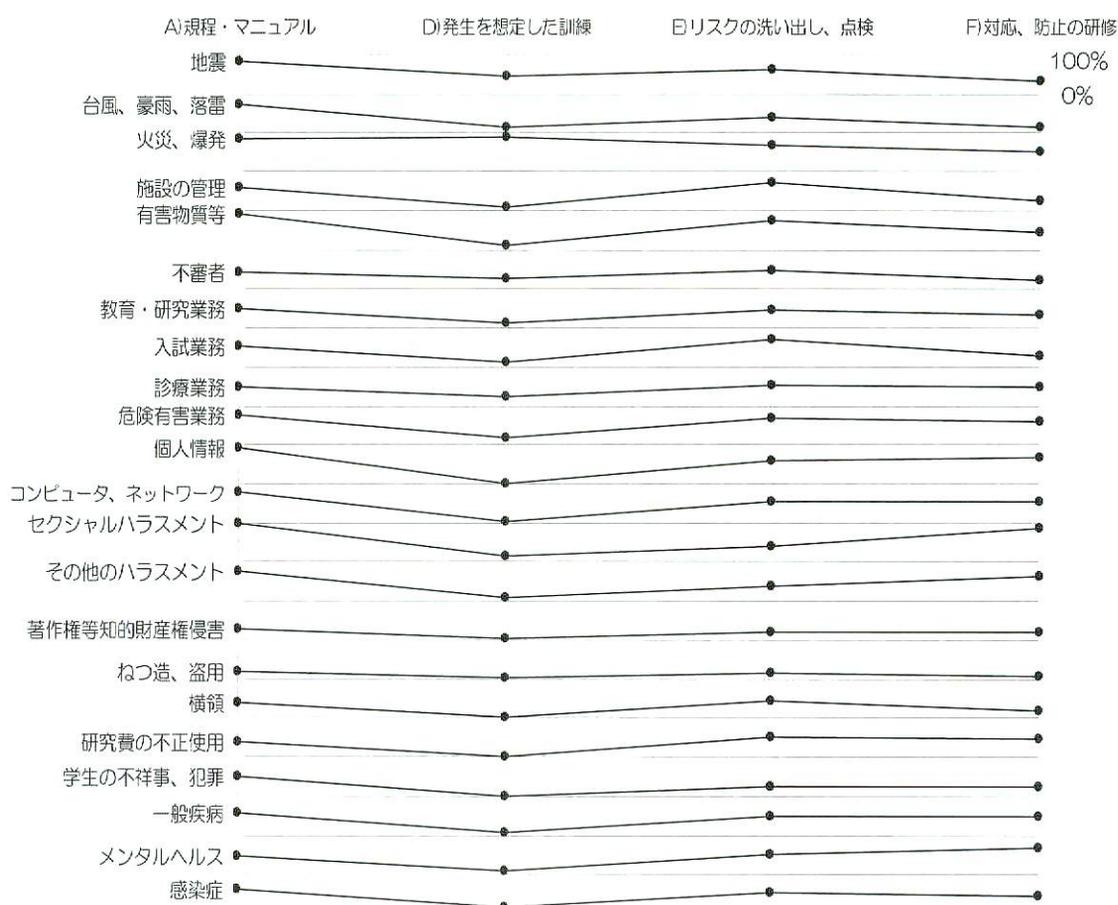
(%)

### 601: 一般疾病





下図は 22 のリスクにつき、リスクマネジメントのステップに沿って一覧表にしたものです。対応単位（全学対応、部局対応）、管理・対応体制（委員会対応、専任、随時対応等）は、リスクの特性によって最適な対応方法が異なるため、一覧表からは除外しました。



#### 解説・コメント

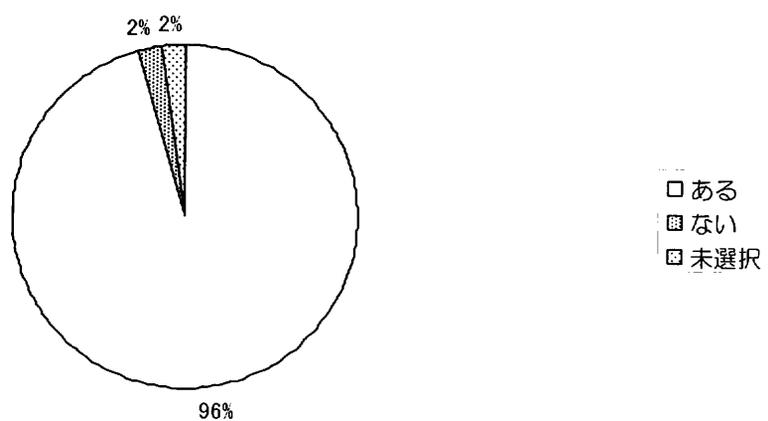
上図を見ると、D（発生を想定した訓練）、F（対応、防止の研修）の数値が低くなっています。つまりマニュアル・規程の策定はなされているものの、その実効性を確認する、もしくは教職員に周知徹底する活動が行われておらず、せっかく策定したマニュアル・規程が、単に作成されただけの状態となっている現状が浮き彫りとなっています。いざという時に、有効に機能させるためには、平常時の研修や訓練を継続的に行うことが必要です。

リスクの洗い出し、点検の実施率は高く、各法人の意識は高いように見受けられます。これらの動きを、広く学生、教職員に広げていく活動に力を入れていくことを推奨します。

## ②今後、対策を強化する必要のあるリスク

今後対策を強化すべきリスクはあるかという問いに対し、96%の法人が「ある」と回答しました【質問 1-2】。

今後対策を強化すべきリスクの有無



### 解説・コメント

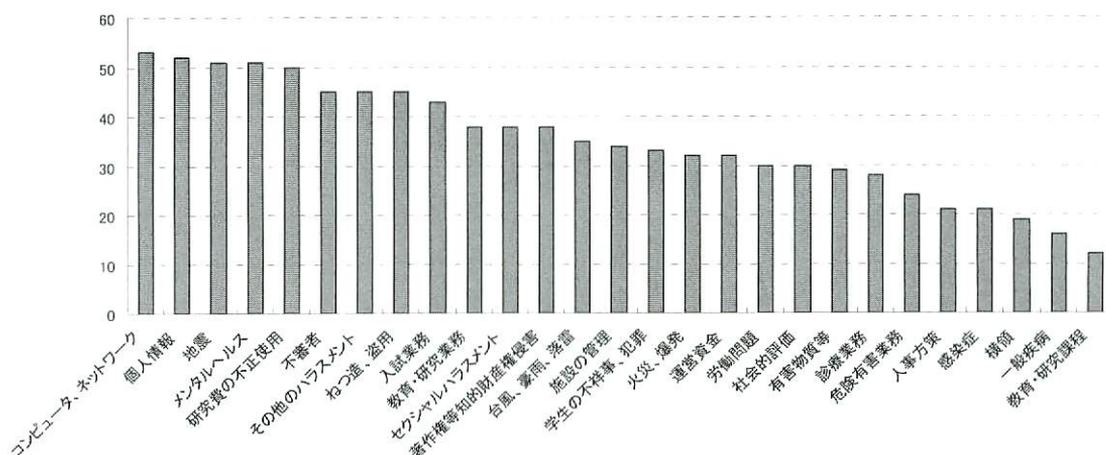
「ない」と回答したのは2法人でした。1法人は、規程・マニュアルが出来ているリスクが調査対象の22リスク中21にも及び、網羅的なリスク管理体制も「出来ている」と回答しています。最も、研修は10リスク、訓練は1リスクに留まるなど、文書化のみに留まっている点は懸念されるところです。「強化」の意味は文書化のみならず、周知・徹底も含まれていることを念頭におくべきと考えます。

もう1法人は、規程・マニュアルの策定も含め実施状況は何れも低水準に留まっており、今後、認識を高めていく必要があります。

殆どの法人はリスクマネジメントの必要性について、十分に認識しているものと考えます。必要な条件（ノウハウ、時間等）が整えば、対応水準が大きく向上する素地は整っていると言えます。

次に強化が必要なリスクについて、列挙したものが以下の表です。

今後対策を強化すべきリスク



(回答法人数)

	回答法人数
コンピュータ、ネットワーク	53
個人情報	52
地震	51
メンタルヘルス	51
研究費の不正使用	50
不審者	45
その他のハラスメント	45
ねつ造、盗用	45
入試業務	43
教育・研究業務	38
セクシャルハラスメント	38
著作権等知的財産権侵害	38
台風、豪雨、落雷	35
施設の管理	34
学生の不祥事、犯罪	33
火災、爆発	32
運営資金	32
労働問題	30
社会的評価	30
有害物質等	29
診療業務	28
危険有害業務	24
人事方策	21
感染症	21
横領	19
一般疾病	16
教育・研究課程	12

---

#### 解説・コメント

50以上の法人で強化すべきリスクと認識されているものは「コンピュータ、ネットワーク」「個人情報」「地震」「メンタルヘルス」「研究費の不正使用」の5つとなりました。その共通項を見ると、対応単位が「全学」と位置付けられており、「規程・マニュアル」の策定率が「極めて高い」か「極めて低い」の何れかとなっています。

換言すれば、「現在の対応状況をさらに一段と高める必要があるリスク」、もしくは「全く対応しておらず新たな対応が必要と認識しているリスク」の2つの視点での意識が混在した結果になっていると言えます。

コストやマンパワーに限られる中、今一度、リスクの分析・評価プロセスを踏まえた上で対応の優先順位を見極め、戦略的に対応していくことが望まれます。

### ③強化すべきリスクの取り組み推進上の障害

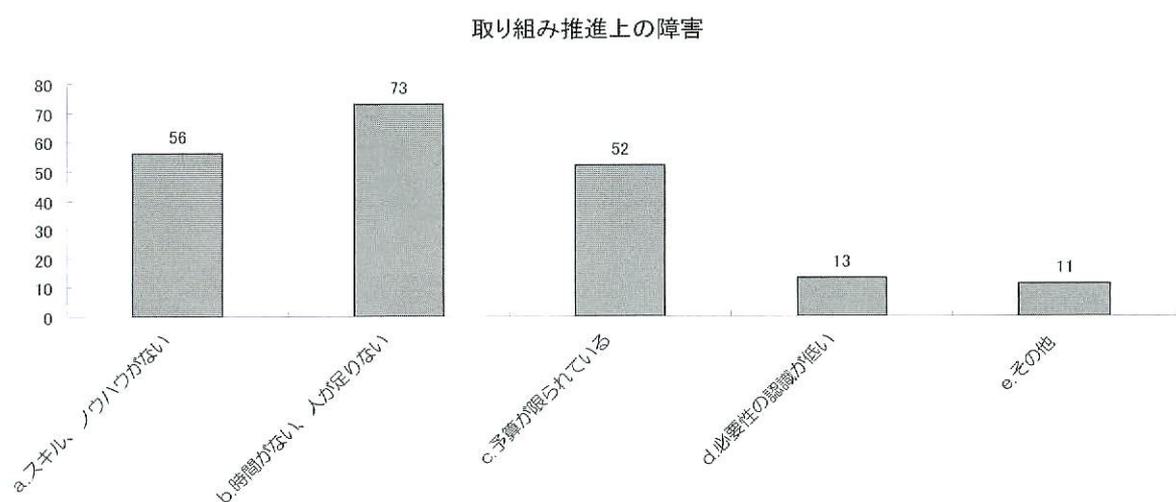
強化すべきリスクを質問したところ、

1位 時間がない、人が足りない

2位 スキル、ノウハウがない

3位 予算が限られている

が、多くの法人からの指摘として、上位にランクされました【質問 1-3】。



(回答者人数)

#### e. その他の内訳

(a.スキルノウハウがない)に関連するもの=4

- ・ リスクマネジメントシステムについて、危機管理室において構築に向けての検討を行っているが、専門的知識が乏しく進展しない
- ・ スキル、ノウハウの最新情報が得にくい
- ・ アカデミック・ハラスメント（パワー・ハラスメントも含む）は、セクハラと比べグレーゾーンが広く、共通する行為の標徴を示すのが困難で、同様の言動であっても、その背景及び様々な状況により異なる。ハラスメントの認定の判断が容易でないため、調査委員会等に重い責務・負担がかかる
- ・ 所掌範囲が曖昧なリスクの場合は明確に担当が定めにくい

---

(b 時間がない、人が足りない)に関連するもの=1

- ・ 診療業務については、現在の医療制度において、在院日数の短縮や稼働率（額）の向上などが医療現場を忙しく、かつ煩雑化させている。

(c 予算が限られている)に関連するもの=0

(d. 必要性の認識が低い)に関連するもの=4

- ・ 個人情報保護についての教職員の認識不足
- ・ 多様な部署への人事異動により、構成員全員の様々なリスクに対する意識の向上が難しい
- ・ 構成員の意識が低い
- ・ 周知方法

(e. その他)に関連するもの=対応中との意見が4つ、それ以外の意見はなし

- ・ 今後ワーキンググループ等を整備しリスクの洗い出しを行い、検討を進めて行く
- ・ 近々、法令違反や内部規程違反等に係る通報及び相談窓口を設置し、上記を含めたリスク対応を図る予定
- ・ 地震、台風、火災等関するリスクについては、防災マニュアルを整備中
- ・ 現在、リスクマネジメント体制について検討中である。障害への対応を含め、貴協会からの支援を期待する

#### 解説・コメント

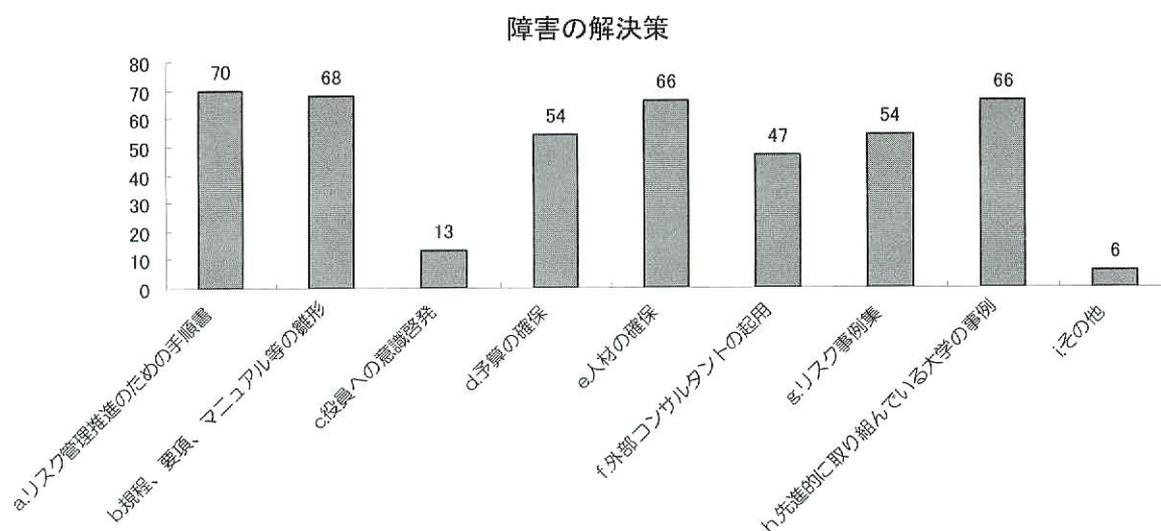
「組織として必要性の認識が低い」が最も低い数値を示している点は、これまでの本協会主催のセミナー・研修を通して、リスクマネジメントの重要性に対する取り組みが各法人において、広く認知されつつあると考えられます。

一方で、「時間がない、人が足りない」「スキル、ノウハウがない」「予算が限られている」項目が上位にある点と、その解決策として次ページ以降の「障害を取り除くための解決策」での調査結果については、法人がリスクマネジメントを推進する上で、留意すべき重要なポイントとも言えます。

その他への自由記載は13ありましたが、「対応中」と記述された4例以外は、全てa)～d)に分類されました。

#### ④障害を取り除くための解決策

前質問の「強化すべきリスクの取り組み推進上の障害」に対する「解決策」の質問に対する回答は以下の通りです【質問 1-4】。



(回答者人数)

#### i. その他の内訳

< e. 人材の確保 > = 1

- ・ 時間的な余裕

< 研修の実施 > = 3

- ・ 研修の実施
- ・ 啓発のための研修・講習会の実施
- ・ 教職員への意識啓発

< 組織的な課題 > = 本質問の趣旨の対象外

- ・ リスク管理責任者及びリスク管理担当部署の明確化

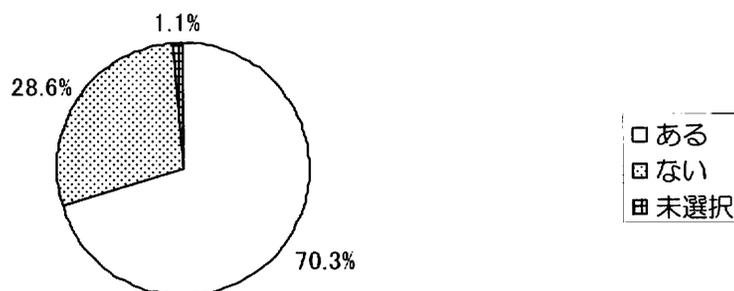
#### 解説・コメント

「役員への意識啓発」以外、どの項目も同程度の要望があることが分かりました。「手順書、マニュアル等の雛形を作成する」「先進的に取り組んでいる法人の事例を紹介する」ことが、効果的な解決策として集約されます。

### ⑤リスク管理状況を監視・チェックする独立性が確保された組織の有無

リスク管理状況を監視・チェックする組織（部門や委員会等）が、独立性を確保しているかどうかの質問に対する回答は以下の通りです【質問 1-5】。

独立性が確保された組織はあるか



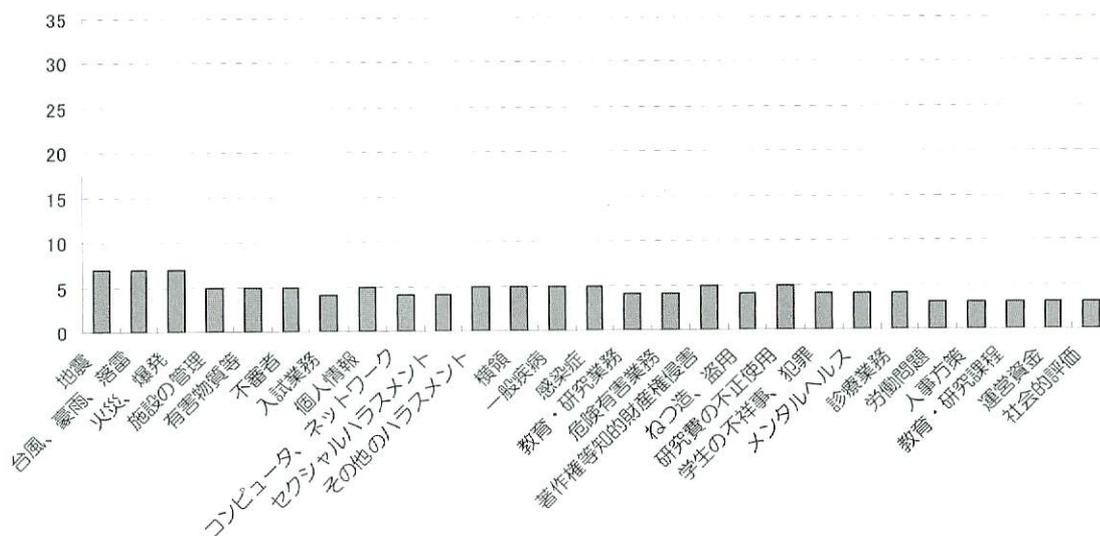
#### 解説・コメント

平常時の体制について、約7割の大学で独立したリスク管理状況をチェックする組織を持っているとの結果が出ました。形態としては「1）網羅的にリスクを把握する組織」「2）複数リスクを対象とするが、その対象は部分的に留まる」「3）特定リスクに特化した組織」の3種類に集約されました。

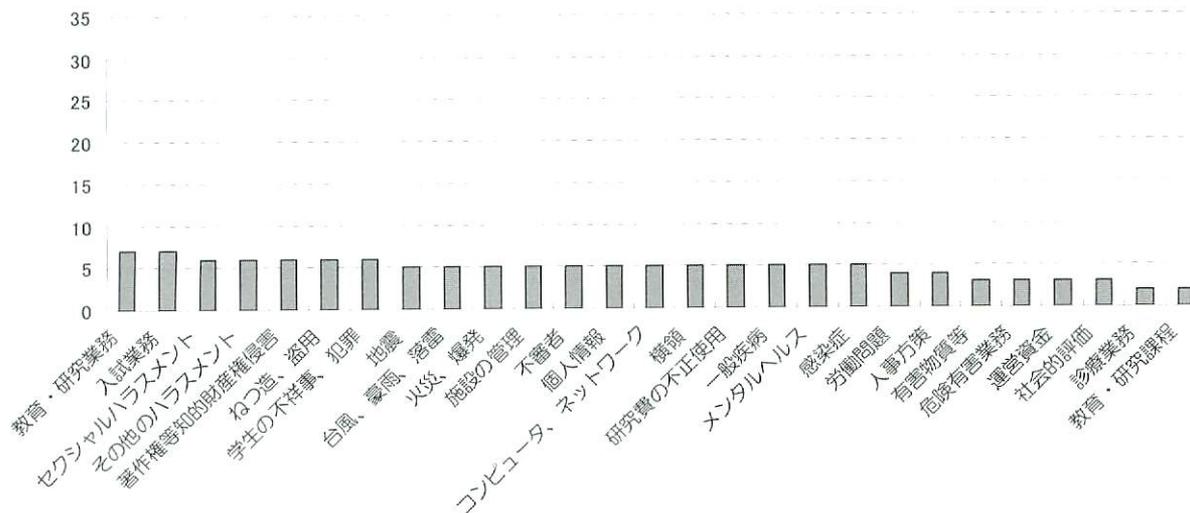
設置されている組織の延べ数は245、うち1）の形態が29、2）の形態が78、3）の形態が138となりました。

1) 網羅的にリスクを把握する組織例（回答法人数）

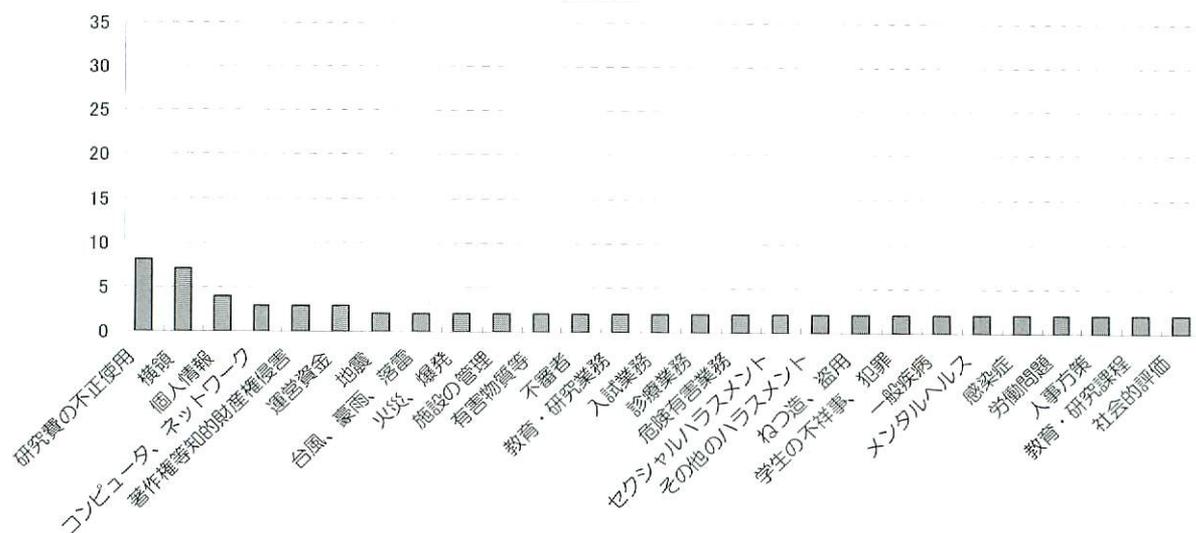
危機管理委員会



大学運営室



監査室



網羅的にリスクを把握する組織の対象リスク例

	パターン1	パターン2	パターン3
地震	○	○	○
台風、豪雨、落雷	○	○	○
火災、爆発	○	○	○
施設の管理	○	○	○
有害物質等	○	○	○
不審者	○	○	○
入試業務	○	○	○
個人情報	○	○	○
コンピュータ、ネットワーク	○	○	○
セクシャルハラスメント	○	○	○
その他のハラスメント	○	○	○
横領	○	○	○
一般疾病	○	○	○
感染症	○	○	○
教育・研究業務	○	○	○
危険有害業務	○	○	○
著作権等知的財産権侵害	○	○	○
ねつ造、盗用	○	○	○
研究費の不正使用	○	○	○
学生の不祥事、犯罪	○	○	○
メンタルヘルス	○	○	○
診療業務	○	○	○
労働問題	○	○	○
人事方策	○	○	○
教育・研究課程	○	○	○
運営資金	○	○	○
社会的評価	○	○	○

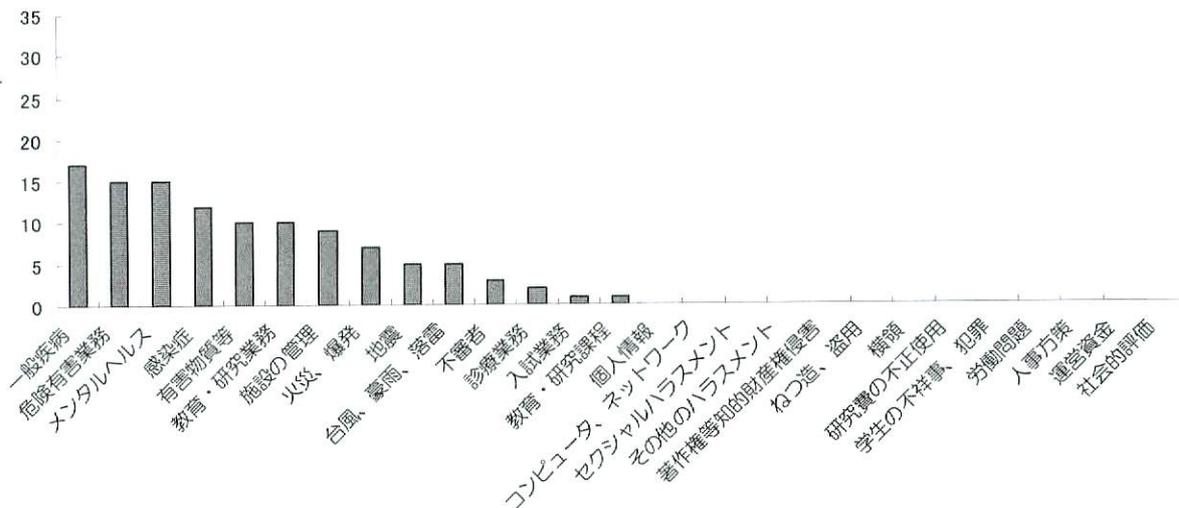
解説・コメント

「網羅的にリスクを管理する主な組織」としては「危機管理委員会」「大学運営室」「監査室」という名称が代表的なものであり、文字通り、対象とするリスクは災害、不祥事等、リスク全般に及んでいるのが特徴です。

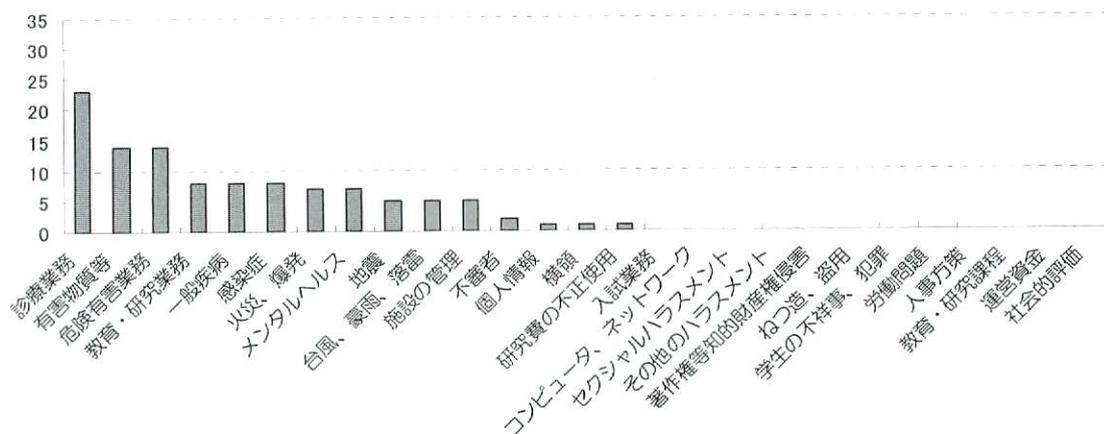
パターン1は6法人ありました。パターン2、3については、各1法人ですが、「不祥事を除く全リスク」または「施設管理と不祥事を除く全リスク」を管理対象としている様子が浮き彫りとなりました。

2) 複数リスクを対象とするが、その対象は部分的に留まる（回答法人数）

環境衛生管理室



安全衛生委員会

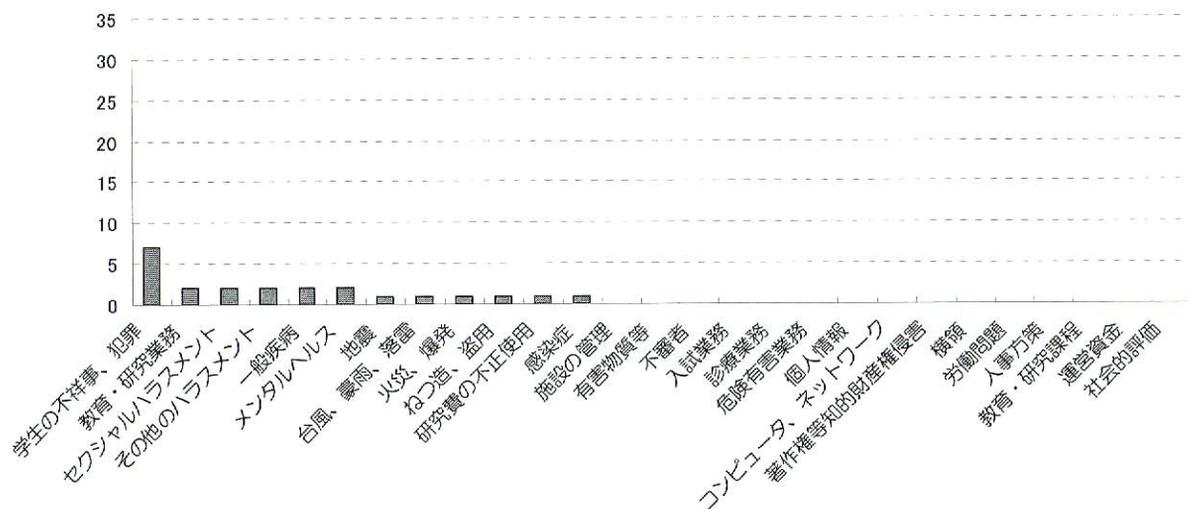


解説・コメント

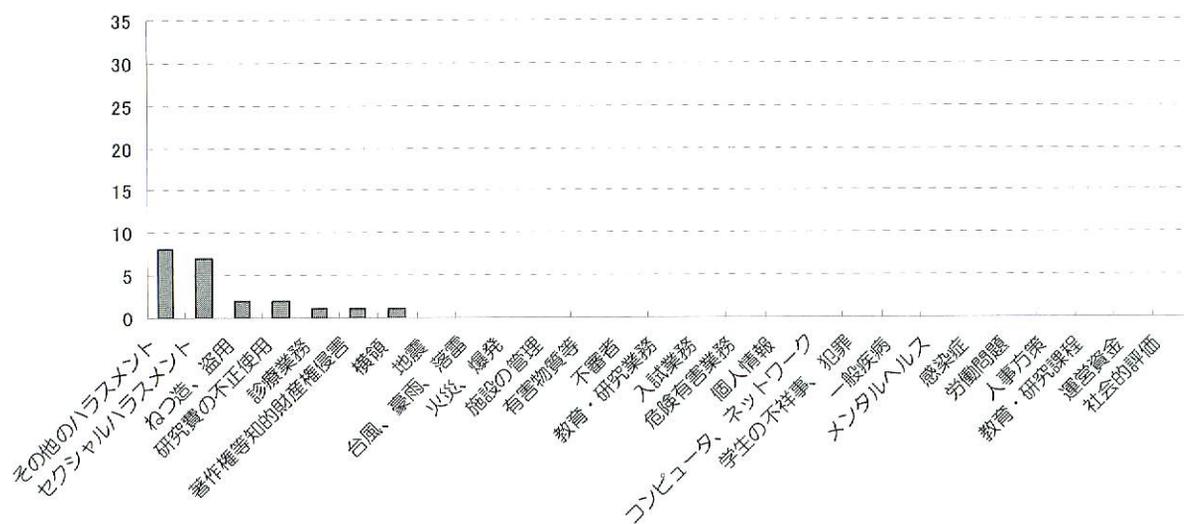
複数リスクを対象とはしていますが、システム関連など専門的な知識を要するリスクや、雇用及び経営に関するリスクが対象外とされている点が特徴です。環境衛生管理室の形態を採用している法人は 59 法人、安全衛生委員会の形態を採用している法人は 19 法人となりました。

### 3) 特定リスクに特化した組織（回答法人数）

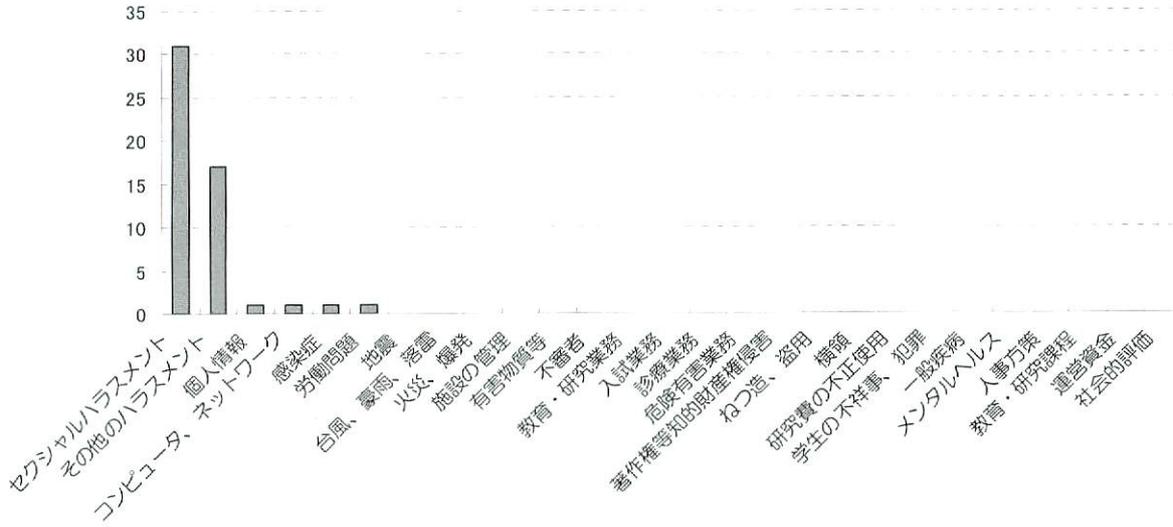
学生委員会



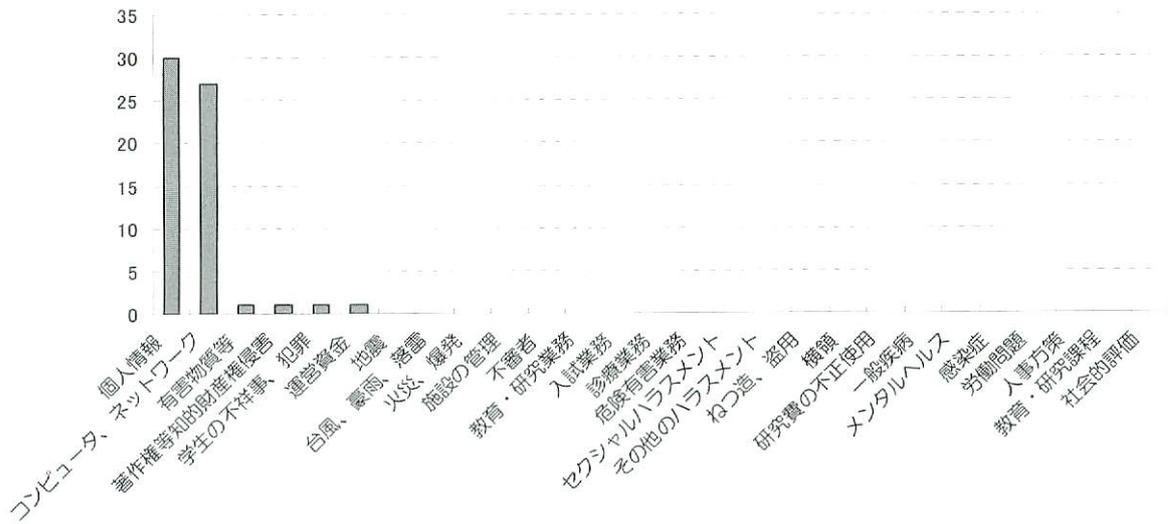
倫理委員会



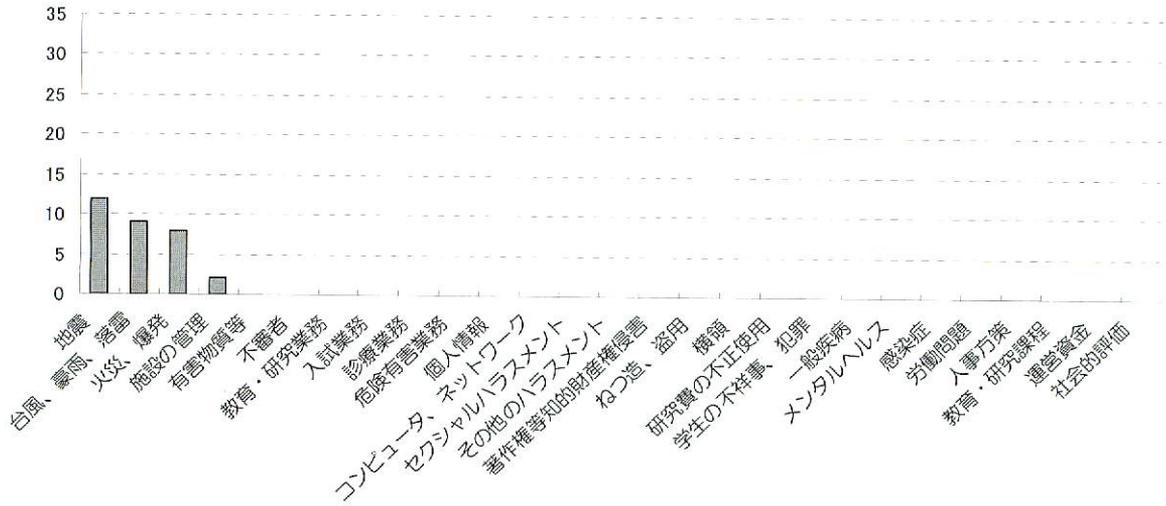
### ハラスメント防止委員会



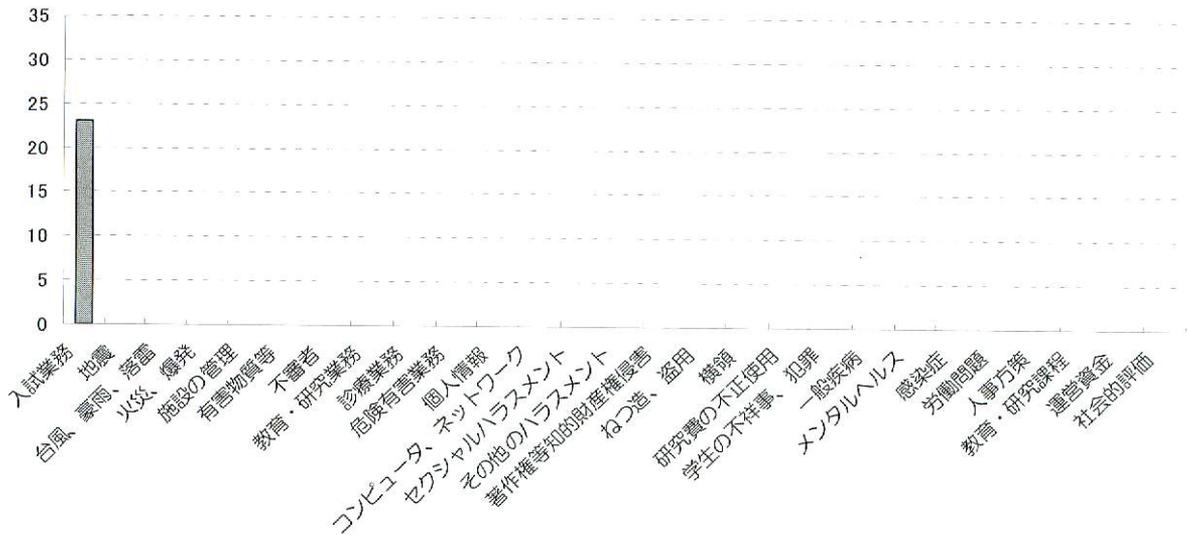
### 情報セキュリティ委員会



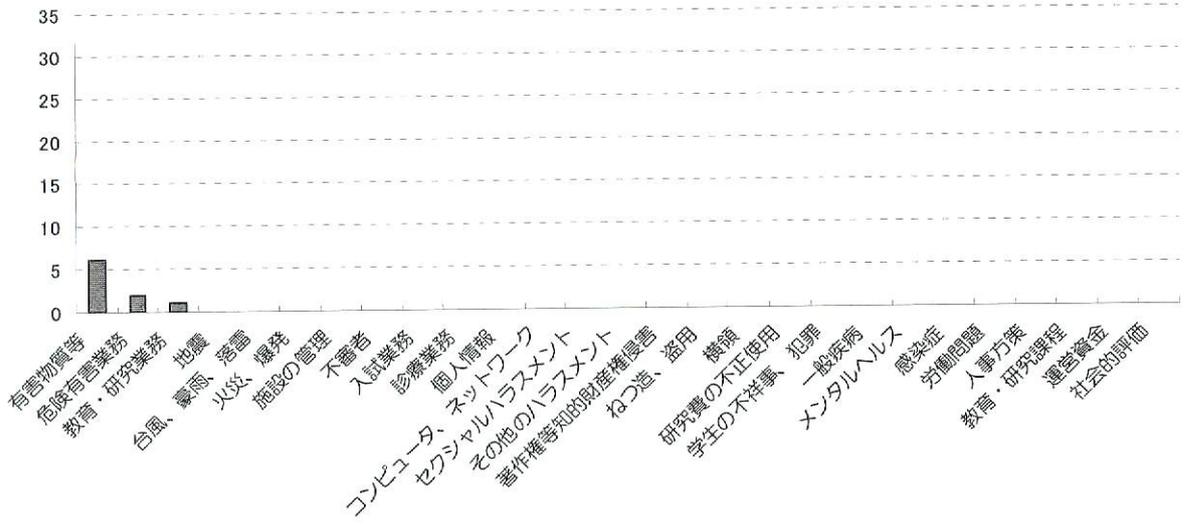
災害対策本部



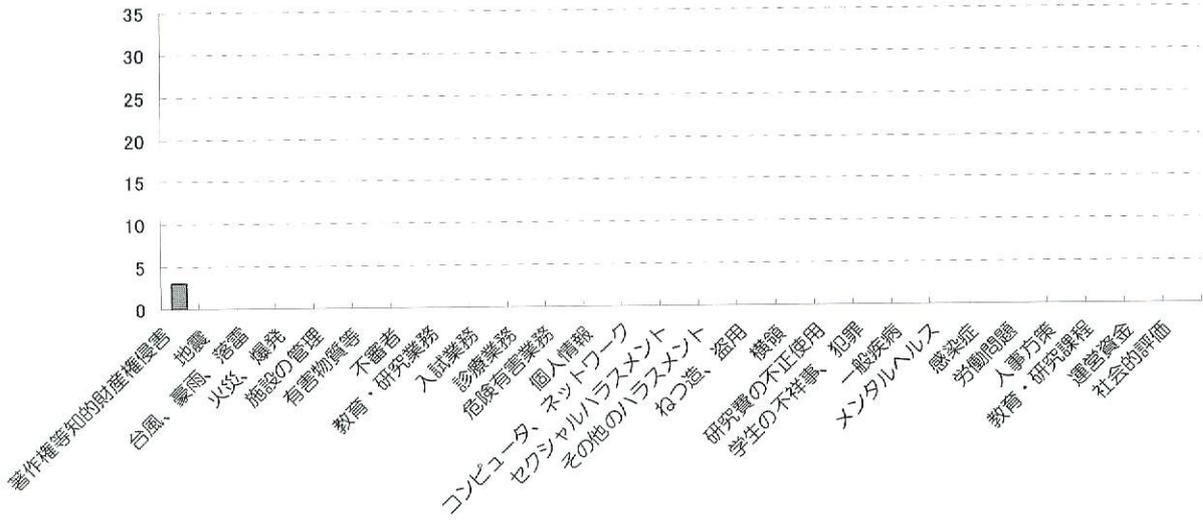
入試委員会



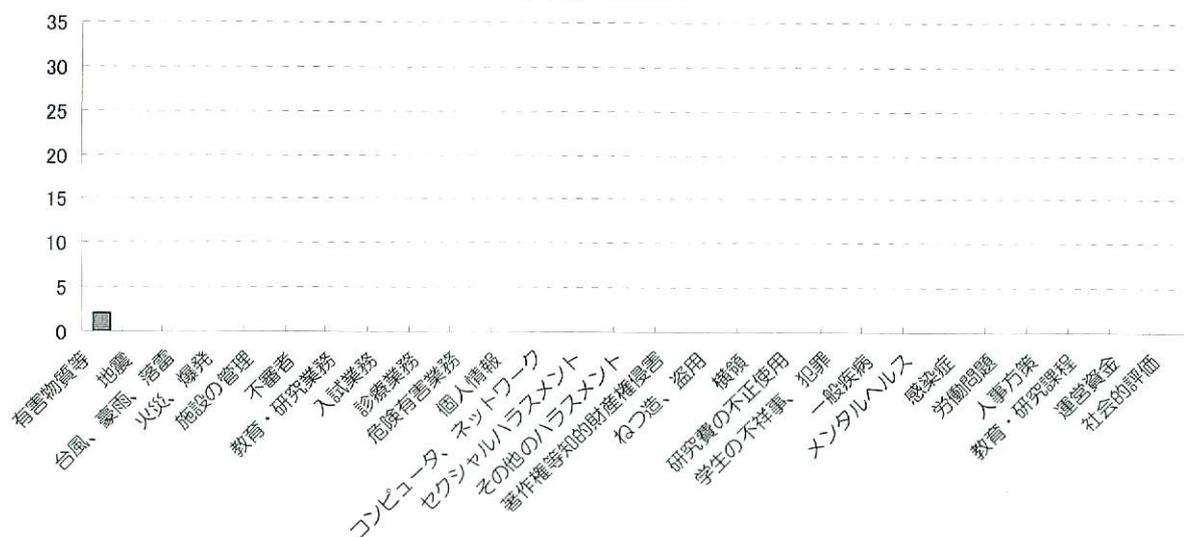
放射線等管理委員会



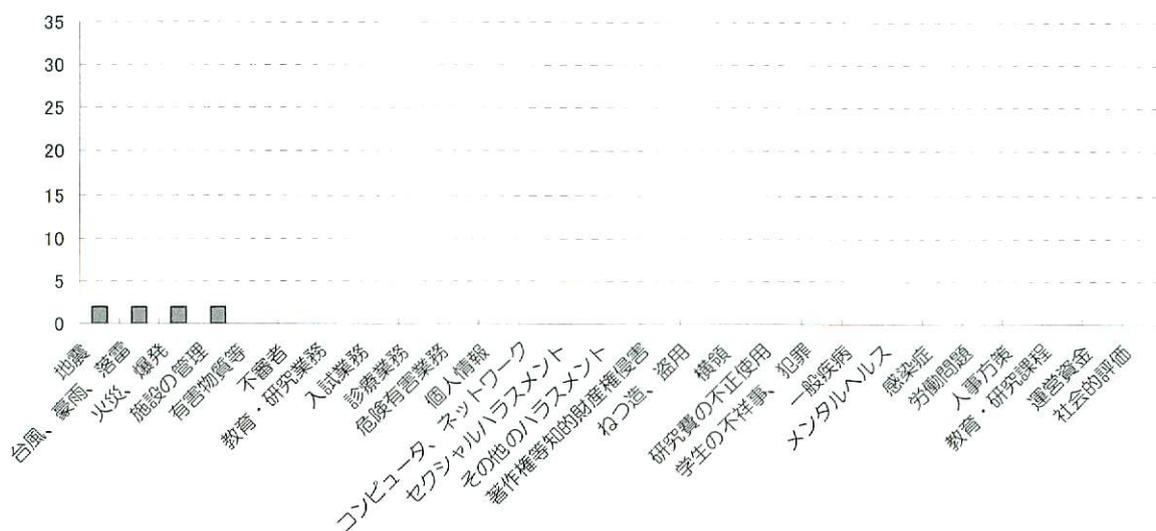
知的財産審査委員会



### 毒物等管理委員会



### 施設環境委員会

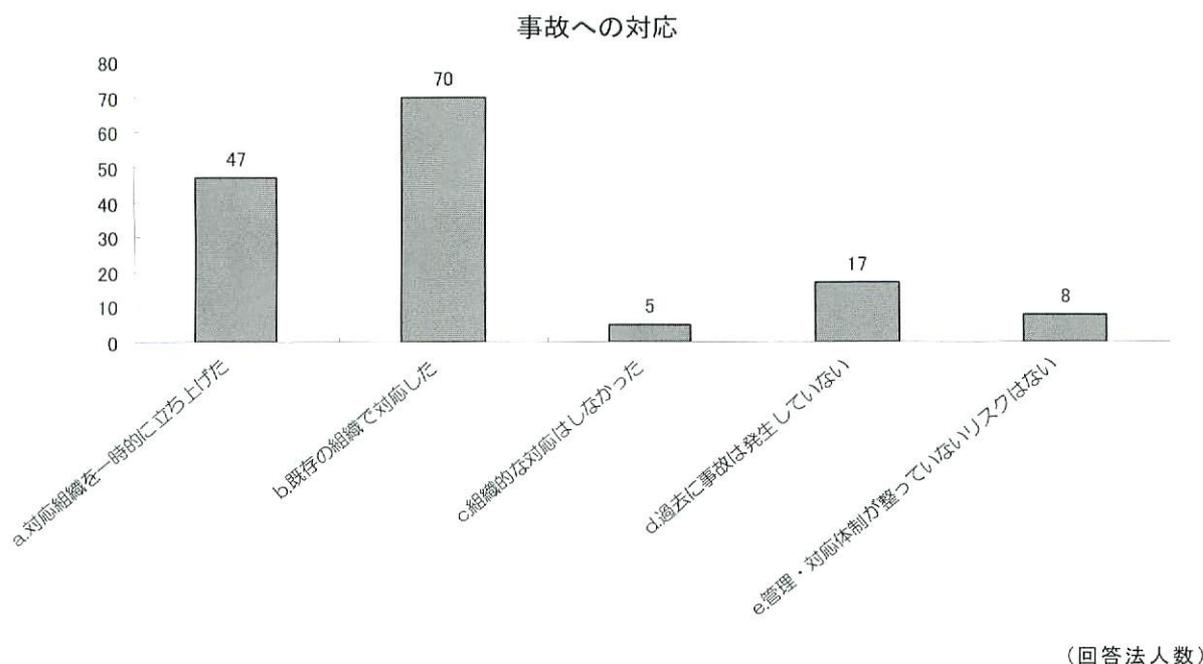


#### 解説・コメント

特定リスクに特化した組織としては、学生委員会（主に学生の不祥事、犯罪等）、倫理委員会・ハラスメント防止委員会（セクシャルハラスメント等）、情報セキュリティ委員会（情報セキュリティ）、災害対策本部・施設環境委員会（事故災害、自然災害等）、入試委員会（入試業務）、放射線等管理委員会（放射線管理等）、知的財産審査委員会（知的財産権）、毒物等管理委員会（有害物質管理）がありました。

## ⑥管理・対応体制が整っていないリスクへの対応

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、どのように対応したかの質問に対する回答は以下の通りです【質問 1-6】。



### 解説・コメント

8割弱の法人（70 法人）において、既存の組織で対応したと回答しています。

また、17 法人では「事故・危機」という状況に直面したことはなく、従って教職員の経験、ノウハウが少ないことも分かりました。

これまで経験がないからとは言え、今後、事故の発生が全く起こらないわけではありません。「事故・危機」はいつでも起こるという認識を維持し続けていくことが必要です。

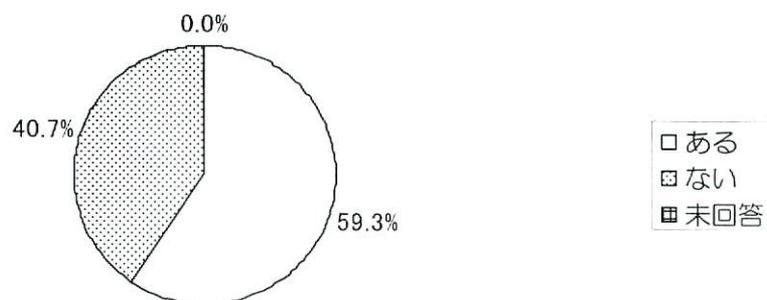
---

## (2) 全学的、網羅的なリスクの管理状況

### ① 全学的、網羅的に対応（危機管理）する体制の有無

リスクに関する事故が発生した場合、複数のリスクについて全学的・網羅的に対応（危機管理）する体制があるかどうかに対する質問に対する回答は以下の通りです【質問 2-1】

全学的、網羅的に対応する体制はあるか

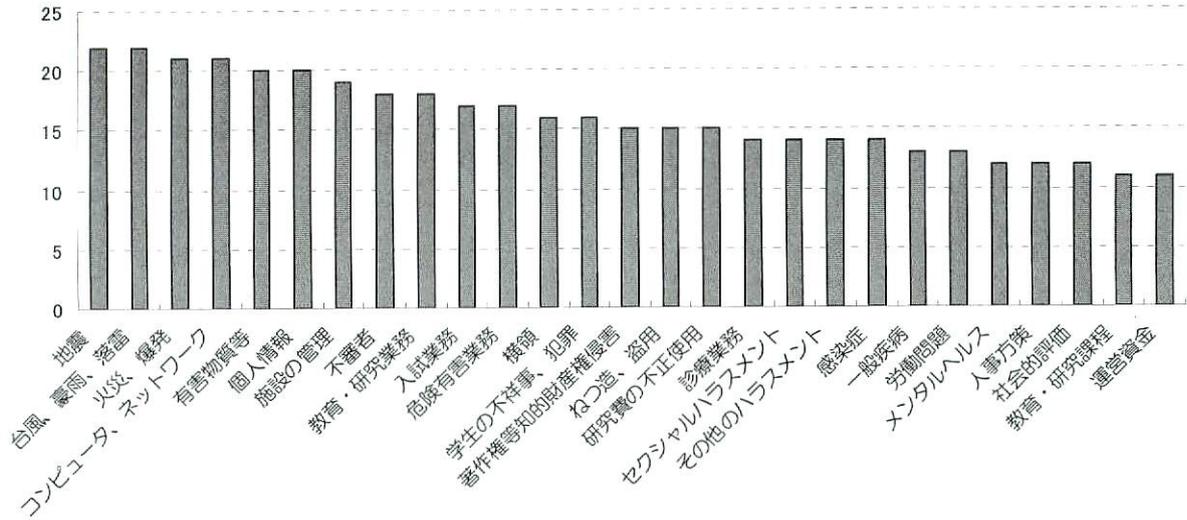


#### 解説・コメント

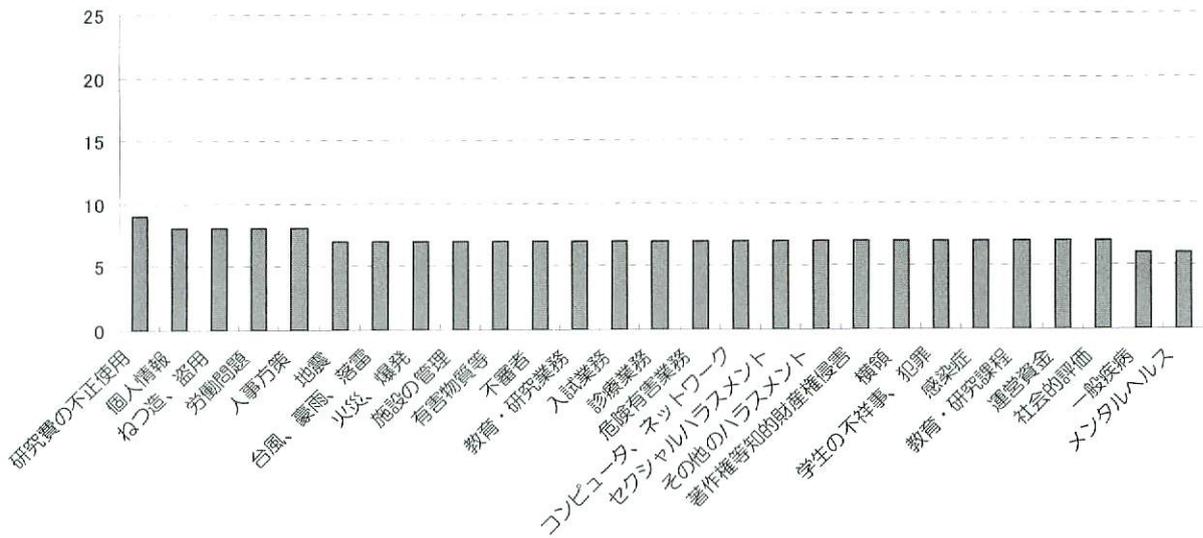
様々な危機発生を想定して、全学的、網羅的に対応する体制を持つ法人は全体の6割弱（54 法人）であり、組織数は延べ 119 あることが分かりました。うち、全てのリスクを管理対象とする組織を持つ法人は 13 法人あり、残りの法人は管理対象リスクを限定した組織や、リスク毎に対応する体制を構築していることが分かりました。

1) 全学的・網羅的な体制例（回答法人数）

危機管理委員会



大学運営室



危機管理委員会 対象リスク例

	パターン1	パターン2	パターン3	パターン4	パターン5	パターン6	パターン7
地震	○	○	○	○		○	○
台風、豪雨、落雷	○	○	○	○		○	○
火災、爆発	○	○	○	○		○	○
施設の管理	○	○	○	○	○	○	○
有害物質等	○	○	○	○	○	○	○
不審者	○	○	○	○	○	○	○
教育・研究業務	○	○	○		○	○	○
入試業務	○	○	○	○	○	○	○
診療業務	○		○		○	○	○
危険有害業務	○	○	○	○	○	○	○
個人情報	○	○	○		○	○	○
コンピュータ、ネットワーク	○	○	○	○	○	○	
セクシャルハラスメント	○	○	○	○	○	○	○
その他のハラスメント	○	○	○		○	○	
著作権等知的財産権侵害	○	○	○		○	○	
ねつ造、盗用	○	○	○		○	○	
横領	○	○			○	○	
研究費の不正使用	○	○	○	○	○		
学生の不祥事、犯罪	○	○	○	○	○	○	
一般疾病	○	○		○	○	○	○
メンタルヘルス	○	○		○	○		
感染症	○	○	○		○	○	
労働問題	○	○	○		○		
人事方策	○	○	○		○		
教育・研究課程	○	○			○		
運営資金	○	○			○		
社会的評価	○	○			○		

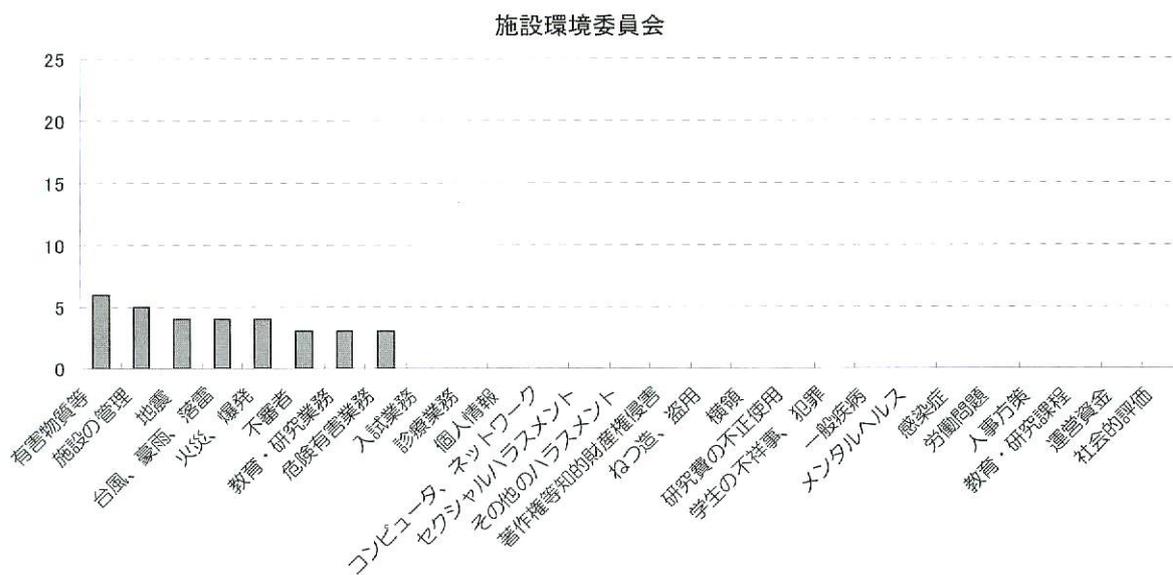
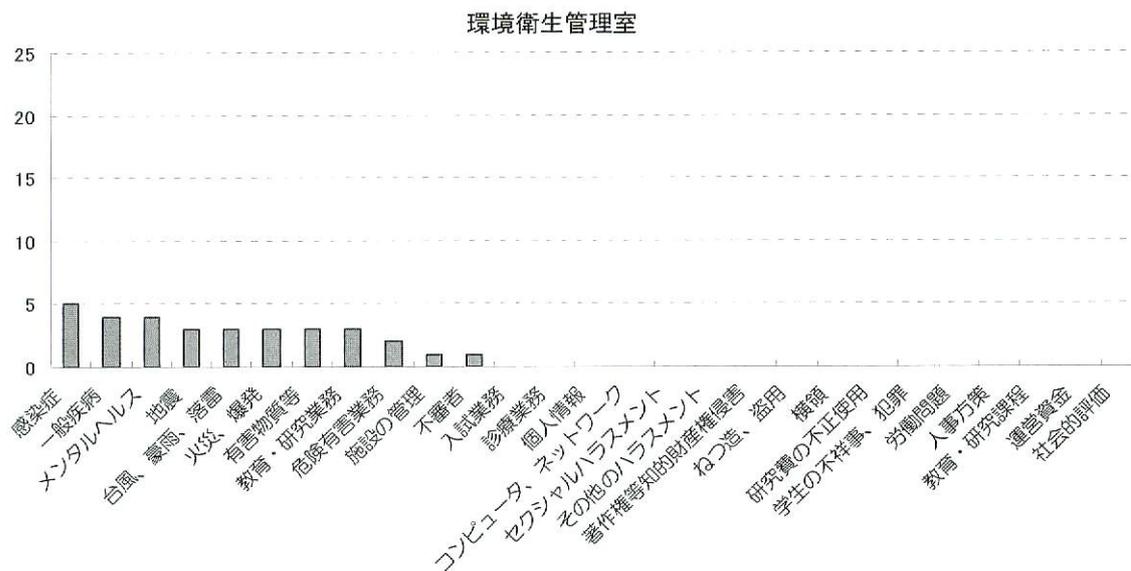
解説・コメント

全学的・網羅的な体制のパターンは上記 7 類型に分類されました。このうち全てのリスクを対象とするパターン1は 13 法人ありました。

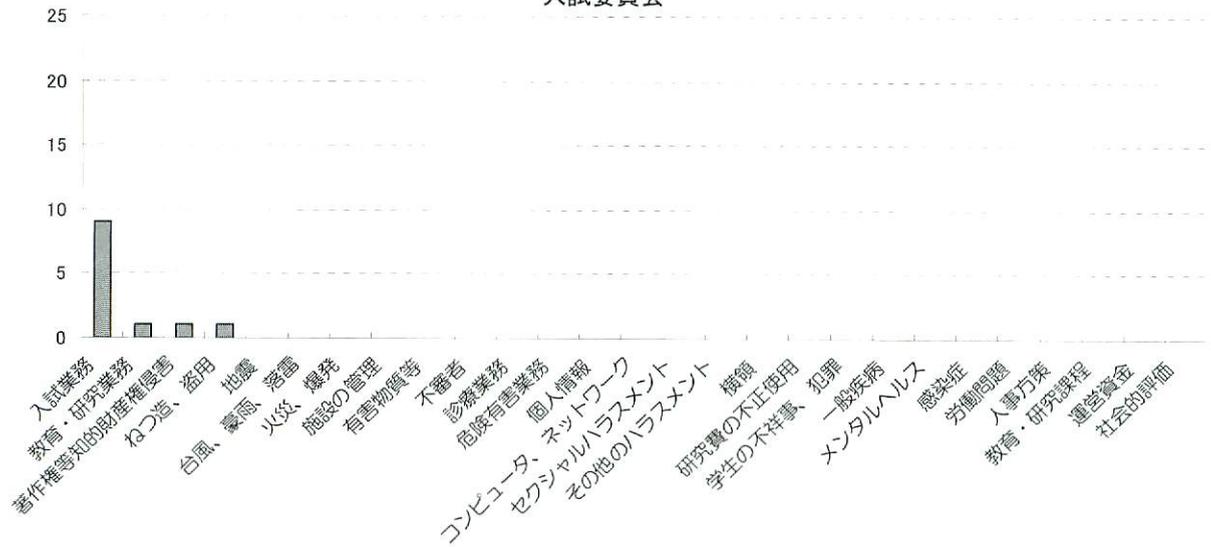
また、不祥事を除くリスク全般、災害を除くリスク全般というパターン2～7がありましたが（いずれも1法人）、この6法人のうち、空白となっているリスクを埋める他の組織も並存すると回答した法人は僅か2法人でした。

「空白のリスクをどう埋めていくのか」がリスクへの対応力を強めるひとつのキーワードとなりそうです。

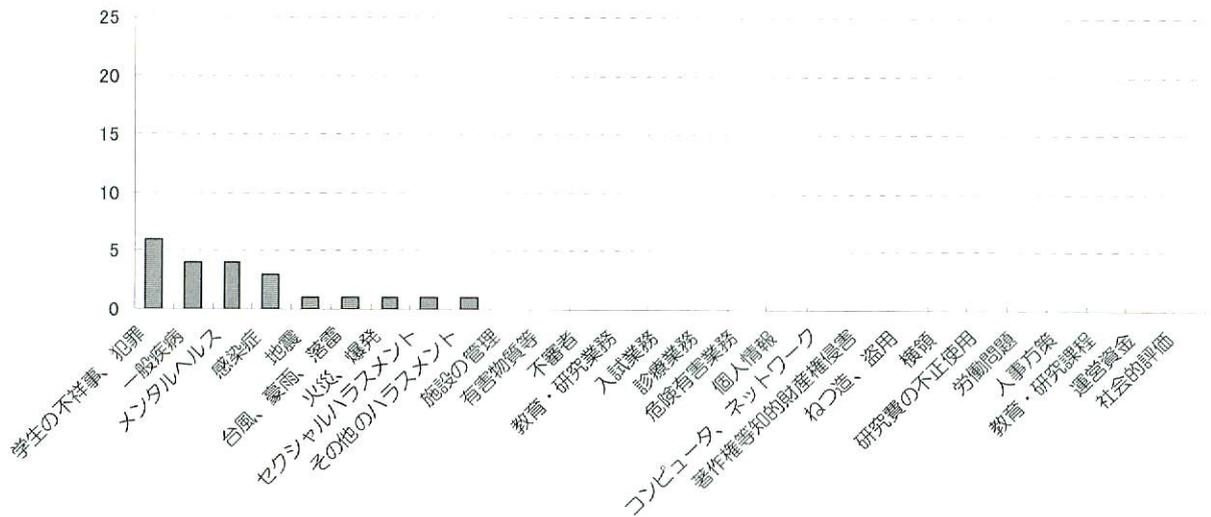
2) 複数リスク対象だが、対象リスクは一部に留まる体制（回答法人数）



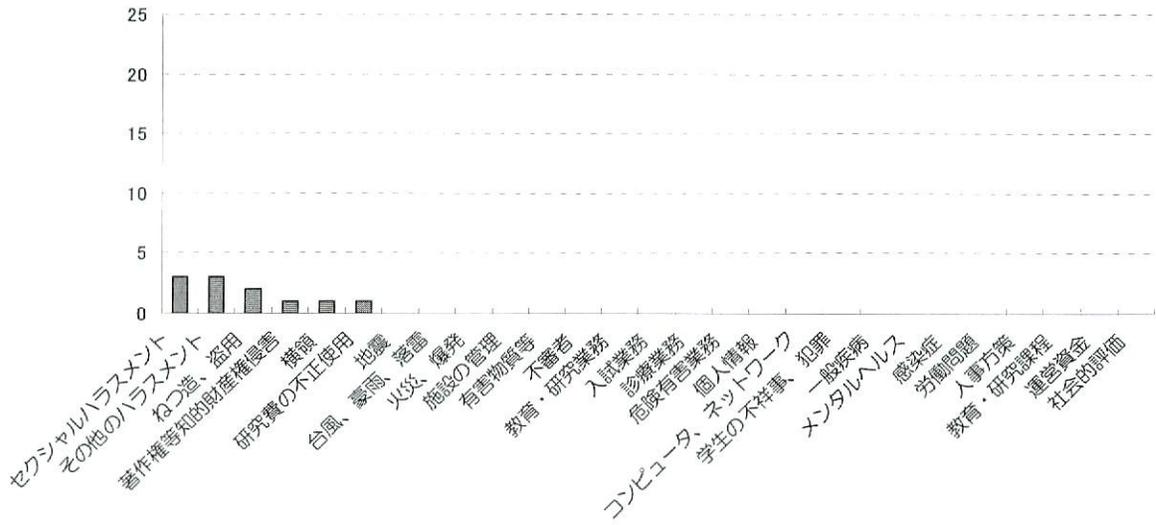
### 入試委員会



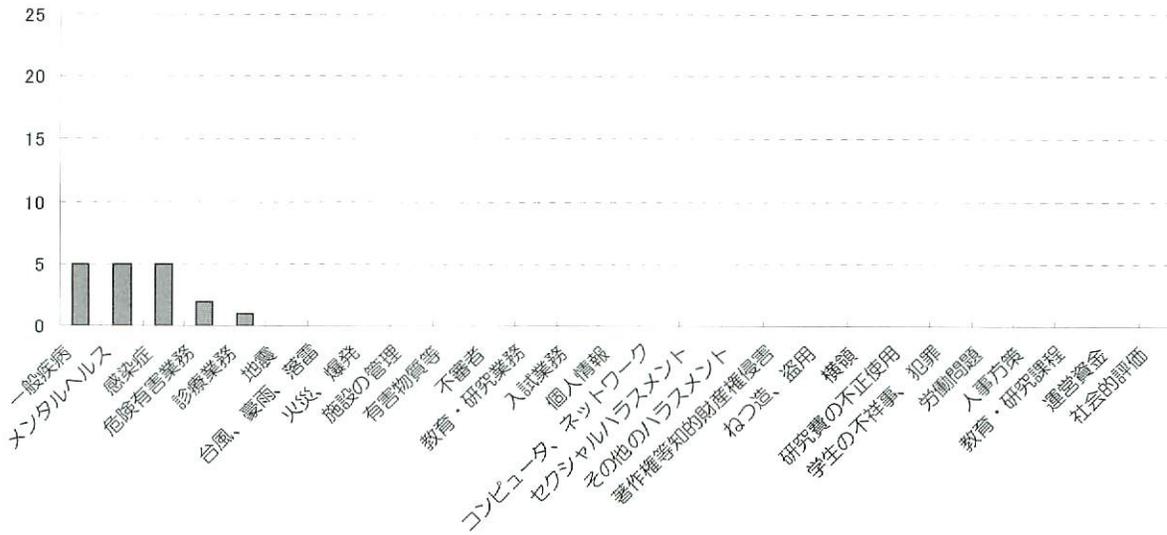
### 学生委員会



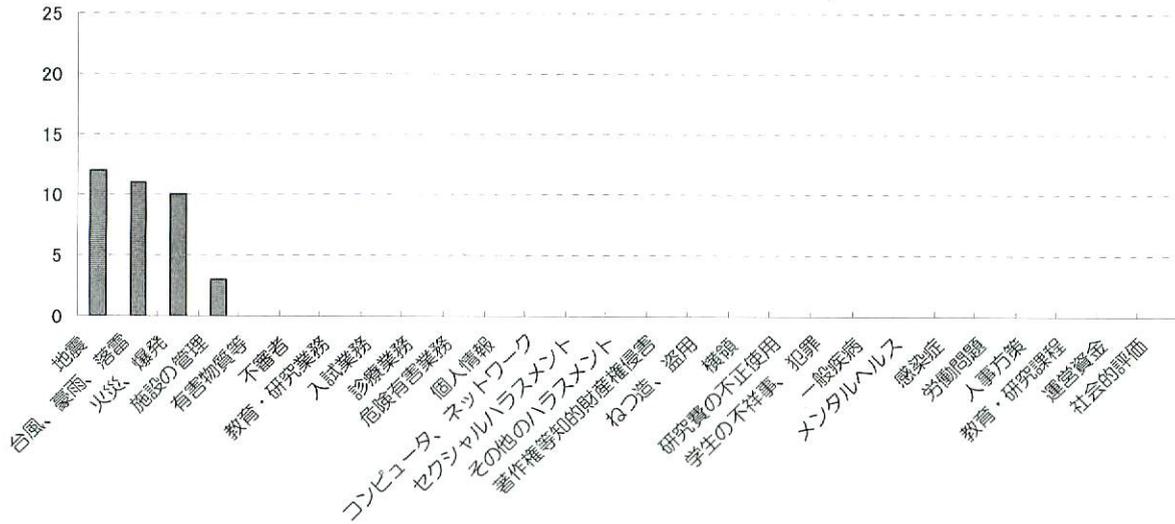
### 倫理委員会



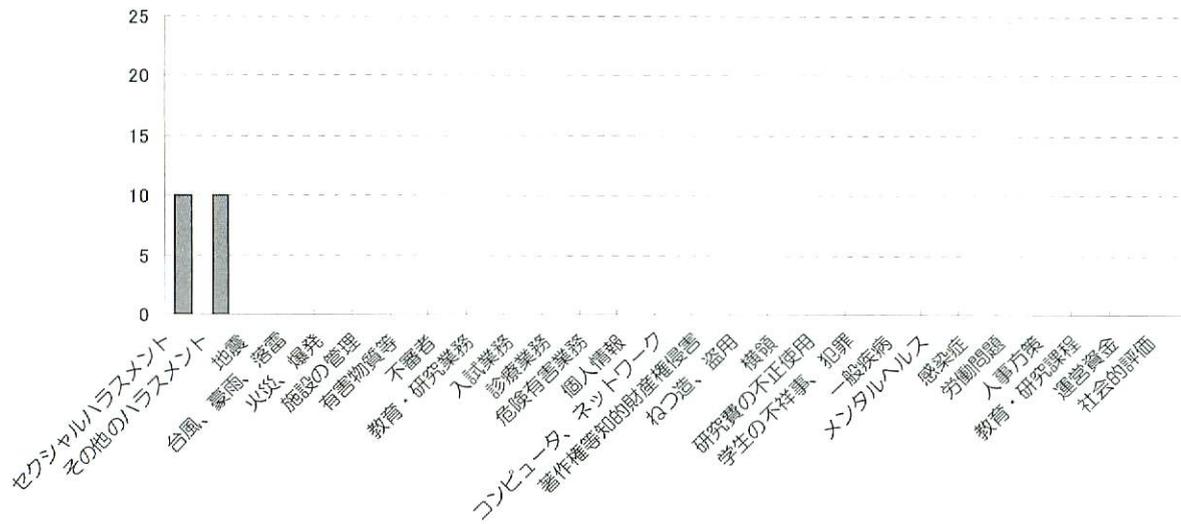
### 安全衛生委員会



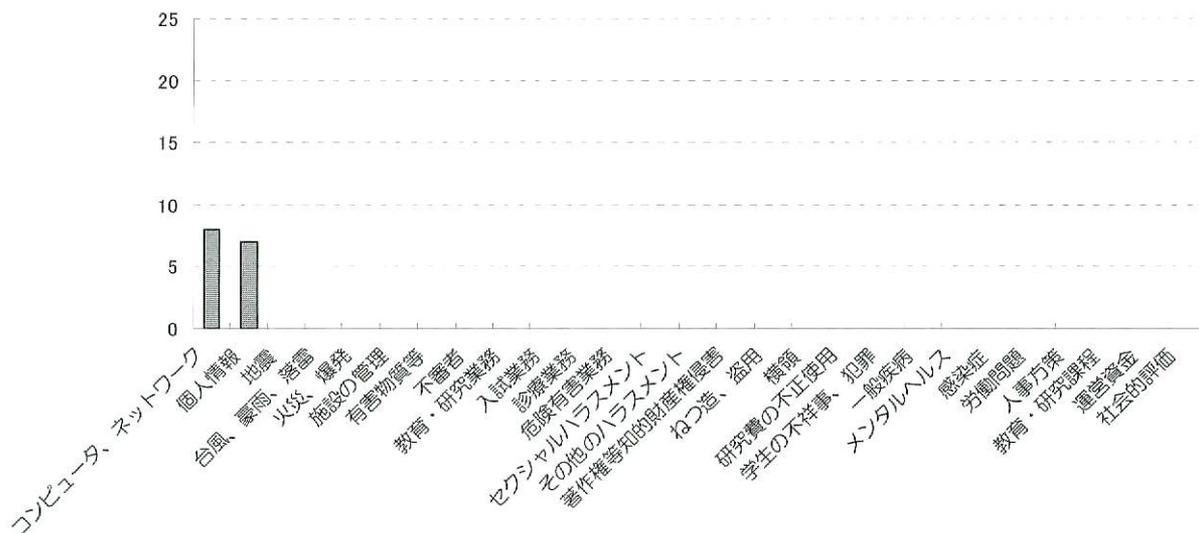
災害対策本部



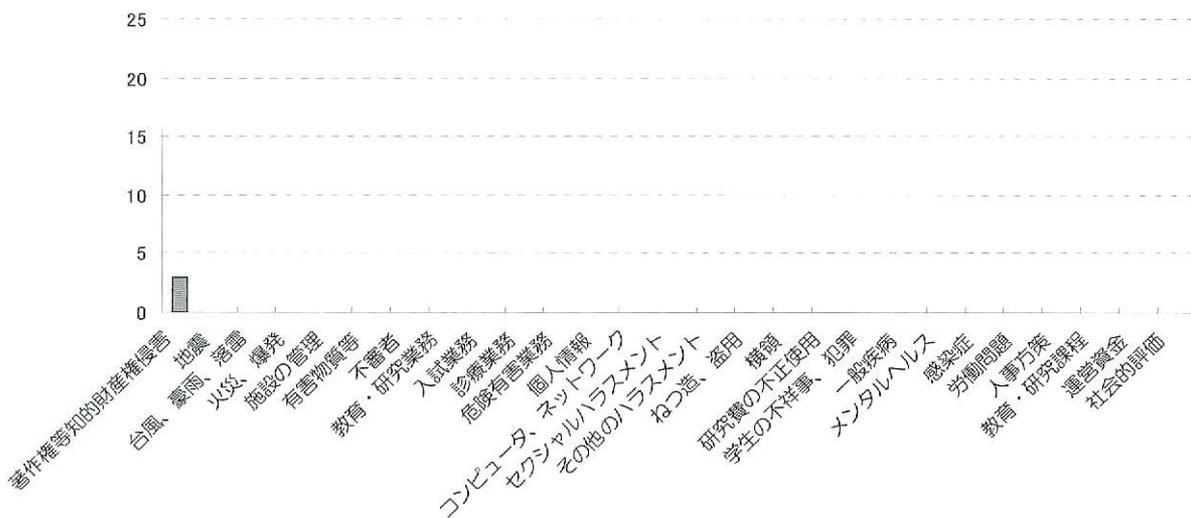
ハラスメント防止委員会



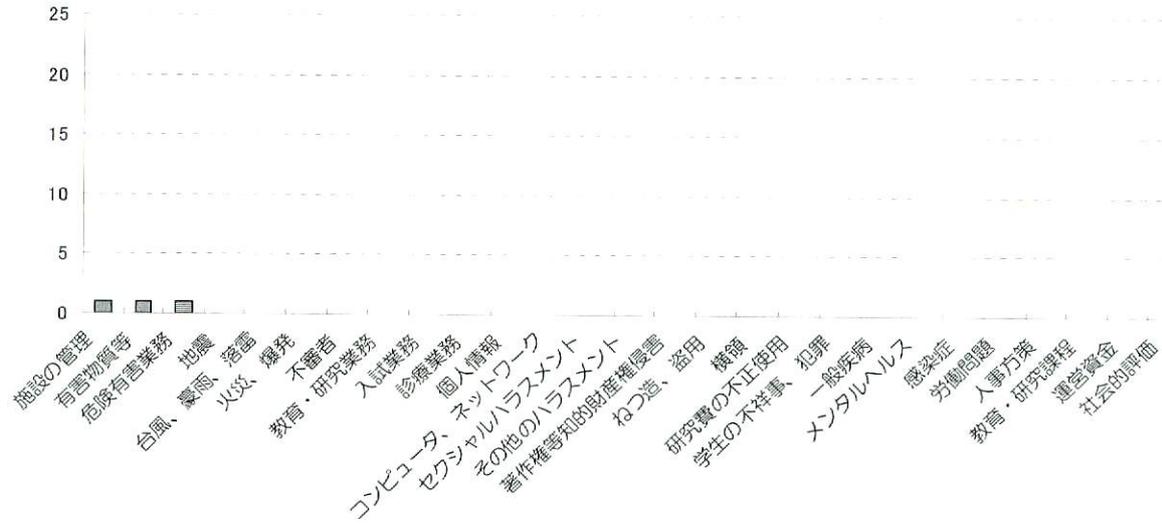
情報セキュリティ委員会



知的財産審査委員会



放射線等管理委員会



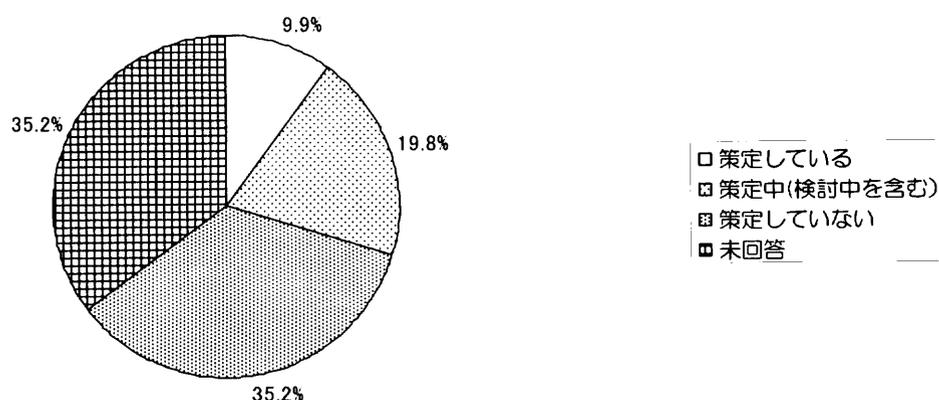
解説・コメント

対象リスクを限定した対応体制は上記 11 に類型されました。延べ数は 92 にも及んでいます。各法人の業務特性によっては、個別リスク毎に組織を構築することが効果的なものもありますが、危機発生時の対応では特に組織間の連携は欠かせません。危機の特性や各法人の業務特性に応じて、各法人において、最適な対応体制を検討・構築していくことが望まれます。

## ②リスクマネジメントポリシーの策定状況

全学的に「リスクマネジメントポリシー」を策定している法人の割合は以下の通りです【質問 2-2】。

リスクマネジメントポリシーを策定しているか



### 解説・コメント

策定済み、もしくは策定中の法人は全部で 27 法人となりました。この 27 法人を対象に詳細を見ると規程・マニュアルの策定リスク数（全 22 リスク）は策定済み法人 16 リスク、策定中法人 14 リスクと、何れも平均 13 リスクを上回りました。

また、全学的、網羅的に対応する体制について、策定済み法人は 9 法人中全て、策定中法人は 18 法人中 16 法人が「ある」と回答しており、組織的にリスクへの対応体制が整っている法人ほどリスクマネジメントポリシーを策定している（もしくは策定中である）ことが分かりました。

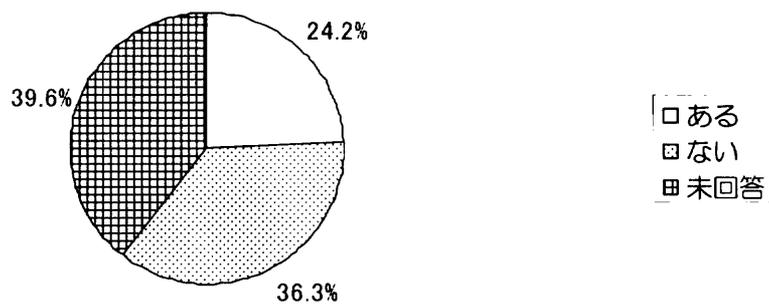
最も、個別リスクへの平常時の対応状況を見ると訓練実施リスク数は策定済み法人 2 リスク、策定中法人 3 リスクに対して平均は 3 リスク、リスクの洗い出し、点検を行っているリスク数は策定済み法人、策定中法人ともに 12 リスクに対して平均は 11 リスク、研修を実施しているリスク数は策定済み法人 8 リスク、策定中法人 9 リスクに対して平均 9 リスクと、あまり差異は見られませんでした。

充実した体制に実効性を持たすことが今後の課題と言えます。

### ③リスクの洗い出しと評価等の全学的体制の有無

リスクの洗い出しと評価を行い、対応策構築の優先順位を設定する全学的な体制があるかどうかの質問に対する回答は以下の通りです【質問 2-3】。

リスクの洗い出しと評価等の全学的体制はあるか



#### 解説・コメント

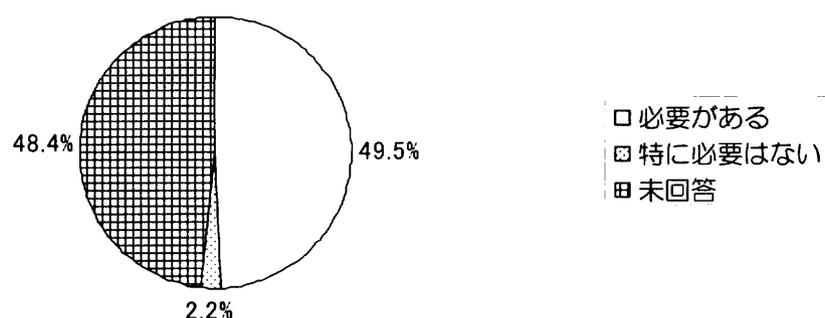
過半数は達していない状況です。前項の解説・コメントにも記しましたが、リスクマネジメント体制が実効性を持っていないことを示唆する結果とも言えます。

最も、リスクマネジメントポリシーを策定している法人では9法人中6法人が、またリスクマネジメントポリシー策定中の法人では18法人中8法人が、それぞれ全学的なリスクの洗い出しと評価等の体制を持っていると回答しています。リスクマネジメントポリシーを策定している、または策定中である法人ほど、本項目の取り組み度合いが高くなっていることが明らかになりました。

#### ④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

複数のリスクについて全学的・網羅的に対応する体制が必要であるかという質問に対する回答は以下の通りです【質問 2-4】。

複数リスクの対応体制構築の必要性



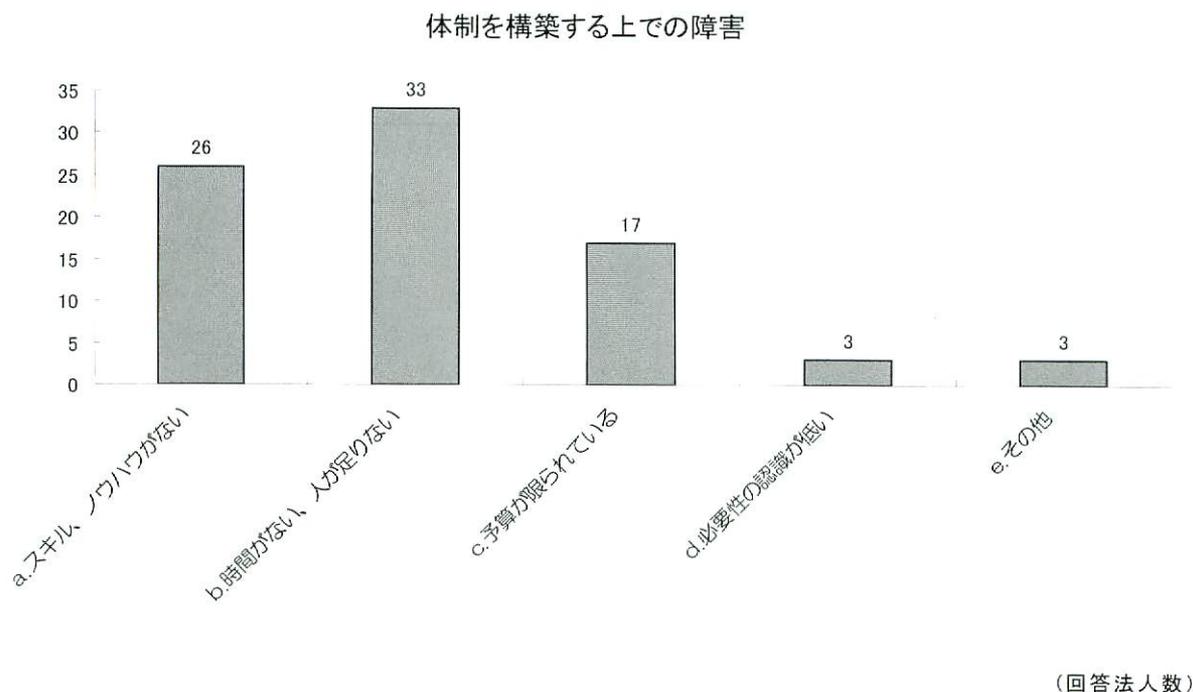
#### 解説・コメント

未回答の法人も半数を占めていますが、特に必要はないと回答した法人は僅か2法人のみでした。

「必要性はない」と回答した2法人については、規程・マニュアルの策定リスク数（全22リスク）は各々14リスク、19リスクと平均13リスクを上回っていました。全学的・網羅的に対応する体制をとともに持っているため「特に必要はない」と回答したと考えられます。

## ⑤全学的・網羅的に対応する体制を構築する上での障害

全学的・網羅的に対応する体制を構築する上で、障害となっていることは何ですかの質問に対する回答は以下の通りです【質問 2-5】。



### e)その他

(b 時間がない、人が足りない)に関連するもの=1

- ・業務分担が縦割りのため、総合的なリスクマネジメントに取り組むための人員、体制が整備されていない

(d. 必要性の認識が低い)に関連するもの=1

- ・過去にあった事故等において既存の組織で対応できていたため、更なる体制を構築する必要性を感じていない

(e. その他)に関連するもの=対応中との意見が1つ

- ・体制の構築に向け整備中

---

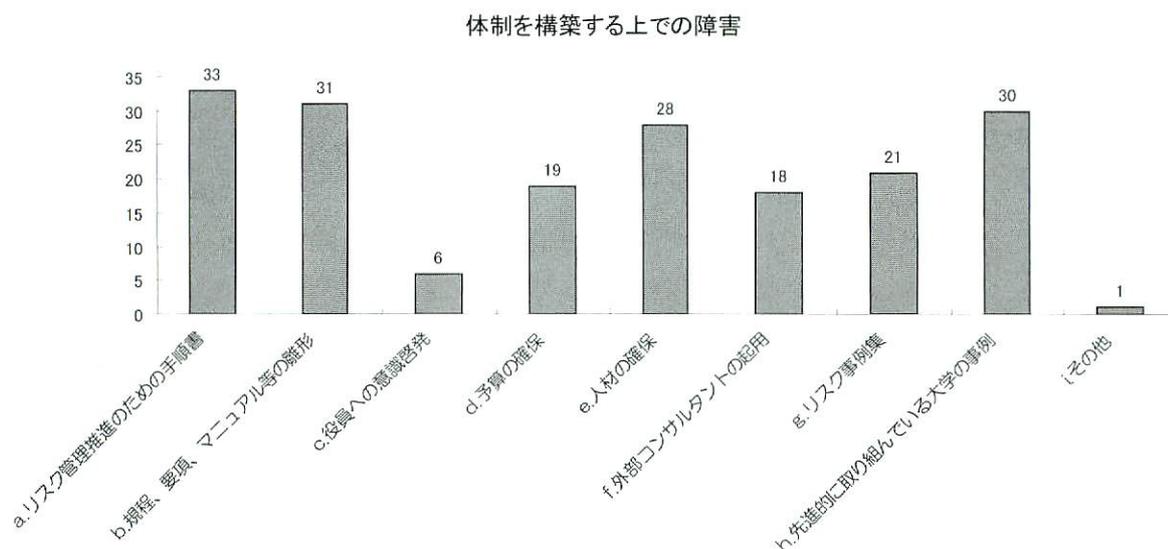
解説・コメント

「組織として必要性の認識が低い」が最も低い数値を示しているなど、個別リスクの場合とほぼ同様の結果となりました。

組織に対して必要性の認識が徹底された現在、法人が最も望む項目である「時間がない、人が足りない」「スキル、ノウハウがない」「予算が限られている」を如何に解決していくかが重要なポイントになります。

## ⑥全学的・網羅的に対応する体制を構築する上での有効策

全学的・網羅的に対応する体制を構築するために有効と思われる事柄への質問に対する回答は以下の通りです【質問 2-6】。

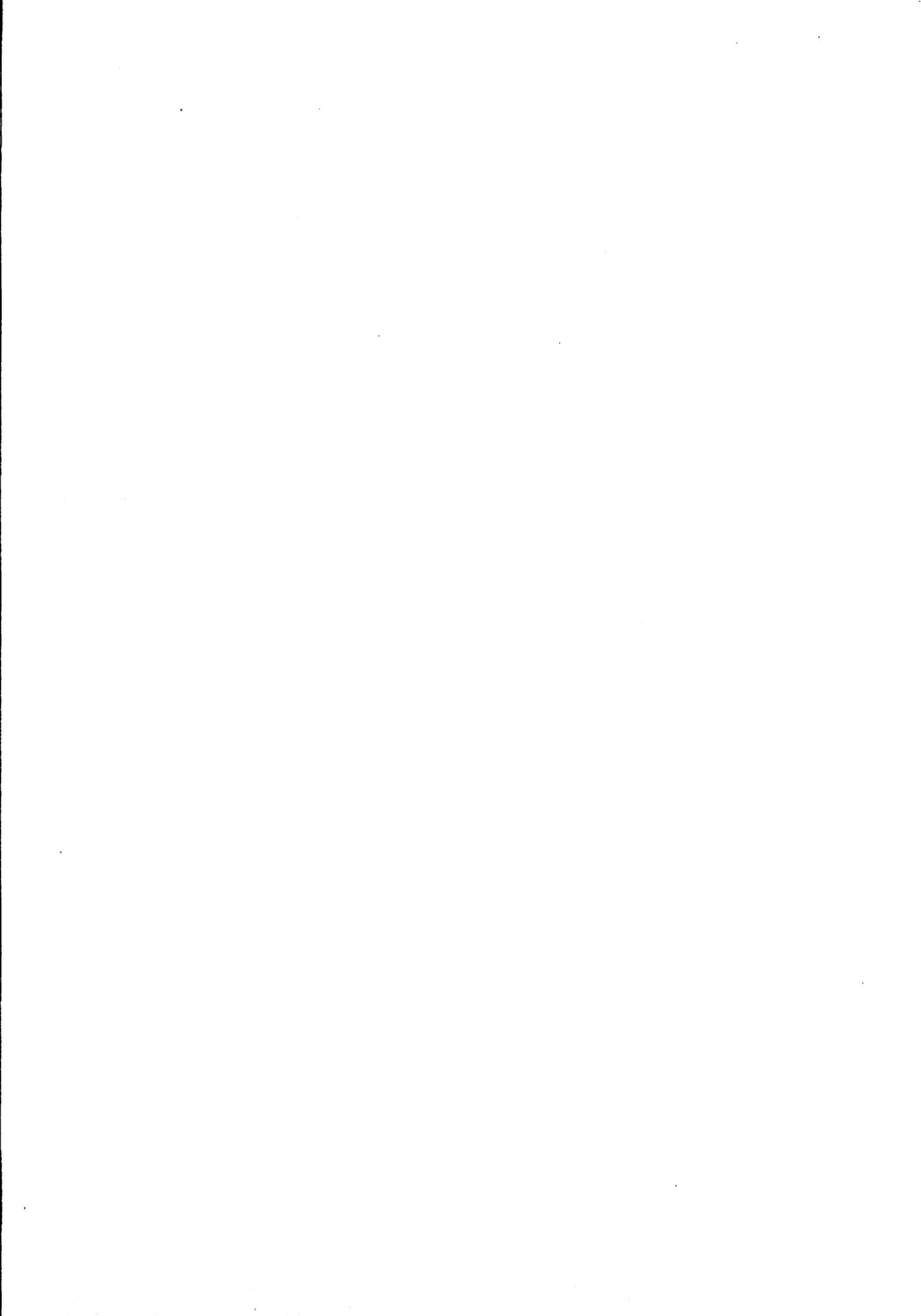


### i) その他

- ・ 緊急時の危機管理にとらわれがちであるが、危機を未然に防ぐための管理意識を向上させる事前対策が重要である

### 解説・コメント

個別リスクの場合と同様、「役員への意識啓発」以外、どの項目も同程度の要望があることが分かりました。全学的、網羅的なリスクへの対応についても、「手順書、マニュアル等の雛形を作成する」「先進的に取り組んでいる法人の事例を紹介する」ことが、効果的な解決策として結論付けられます。



---

### 3. リスクマネジメントの重要性と課題

---



---

### 3. リスクマネジメントの重要性と課題

#### (1) リスクマネジメントの重要性について

##### ① リスクマネジメントが求められる背景

地震等の自然災害、情報漏洩、重要事実の非開示や官製談合に代表される各種法規則違反行為など、企業をはじめとする各種組織の業務活動を取り巻くリスクの顕在化事例は依然として多発しています。特に昨今では、組織の内部対応の不備によりその悪影響が拡大する事例も多く、内部統制の強化が強く求められています。

各法人においてもこの問題は例外ではなく、少子高齢化による人口構造の変化、各生活者個人の価値観や意識の変化、産業構造の変動など、様々な社会的環境の変化の影響を受け、業務を取り巻くリスクはますます多様化、巨大化かつ複雑化する傾向にあります。社会的環境や価値観の変化とともに、日々新たなリスクが発生している状況であると言っても過言ではありません。

万一これらリスクが顕在化し適切な対応ができなかった場合には、法人自身が被る直接的損失のみならず、社会的信用を著しく失墜する危険性もあり、業務を取り巻く様々な利害関係者（ステークホルダー）からの厚い信頼に基づき運営している各法人においては、その後の安定した業務展開に致命的な悪影響が出る事態にも発展しかねません。こうした環境の中で、組織としての内部統制機能を支える重要な仕組みであり、業務活動の永続的な発展・向上を支える「リスクマネジメント」は、法人経営のあらゆる側面において、従来に増して重要になっています。

##### ② リスクマネジメントの概念と定義

リスクマネジメントに関する概念は、今日の日本において、必ずしも画一的に確立されたものではありません。そもそもの発祥の地である欧米においても、立場によって、その範囲を広く解釈したり、狭く解釈したりすることがあります。

「マネジメント」と言うからには、様々な形態や方式があってもおかしくはなく、法人の経営方針や方法が変化すれば、「リスクをどう管理するか」に対する考え方が変化するのも当然です。

一方、対象とするリスクの範囲、組織や職務分担などはマネジメントを行う主体（法人）によって異なったとしても、各法人が安定して業務を継続・発展させていくためには、組織に損失を与え得る様々なリスクに対して適切に対処することが共通して必要となります。

各法人において、その活動にマイナスの影響を与える可能性のあるものは全てリスクであり、リスクへの対処が不適切であれば、思い切った意思決定を阻害したり、過大なコス

---

トがかかったり、ひいてはその無防備さから業務活動の破綻をもたらすことも十分にあり得ます。法人化後ますます「自己責任原則」に基づく責任の厳格化が進む中では、業務活動を取り巻くリスクへ適切に対処していくことの重要性・必要性はますます高まっています。

「リスクマネジメント」はどのように定義できるのでしょうか。この定義については、様々な学者、コンサルティング会社、リスクマネジメント法人等が独自の「定義」を披露していますが、ここでは以下の通り定義付けます。

組織を取り巻く様々なリスクを予見し、  
そのリスクがもたらす損失を予防するための対策や、  
不幸にして損失が発生した場合の事後処理対策などを  
効果的・効率的に講じることによって、  
業務の継続と安定的発展を確保していく経営管理上の手法

この「業務の継続と安定的発展」との目的を達成するために、様々な「予防策」と「事後処理対策」を講じていくことがリスクマネジメントであり、見方を変えれば、リスクマネジメントは経営管理そのものに他なりません。

具体的にリスクマネジメントの取り組みを推進するにあたっては、様々な機能や仕組みが必要となりますが、特に、昨今のリスク顕在化事例から見られる教訓に鑑みれば、以下2点に十分留意することが必要です。

a) トップマネジメントの主体的関与によるトップダウンでの推進

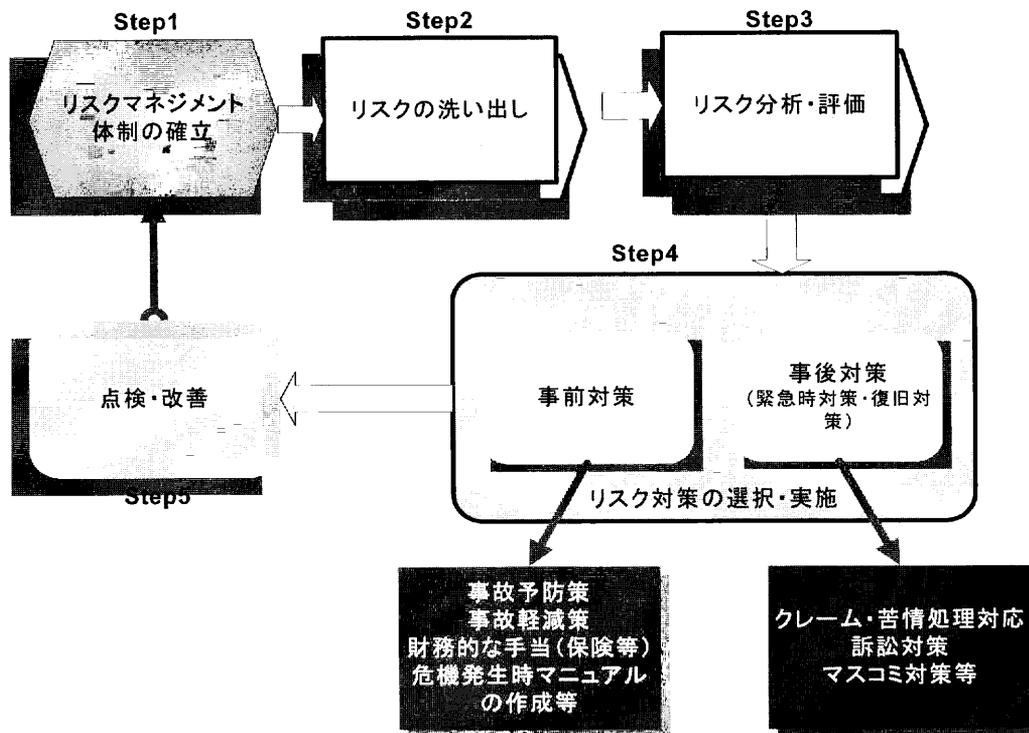
リスクマネジメントはまさに経営管理そのものであることから、トップの明確な意思決定を踏まえ、現場にもその取り組みの必要性についてメッセージを常に送り続け、取り組みのモチベーションを高めることが必要です。

b) 危機発生時の対応のみではなく、平常時のリスク予防・低減策を強化する

リスクマネジメントは、危機が発生した際の対応体制を強化することにウェイトが重くおかれることがあります。昨今の事例からは危機発生後は損害の拡大を抑えることが困難なケースが多々みられます。従って、今の時代において必要なことは、むしろ平常時において危機に繋がる要因を如何に適切にコントロールできるか、という「平常時のリスク予防・低減策」に力点をおくことといえます。今一度、過去の自らの取り組みを検証した上で、平常時対応の強化を推進される必要があります。

### ③リスクマネジメントの具体的ステップ

リスクマネジメントは、一般的に以下のステップで推進します。



#### Step 1：リスクマネジメント体制の確立

最初は「リスクマネジメント体制の確立」のステップとなり、誰が、どのような責任・権限・役割で、どの範囲までを対象に取り組むのかなどを決めていくこととなります。特に、責任者と担当者が誰なのかは極めて重要なポイントとなります。これらは個人としての責任・権限・役割だけではなく、組織（正式な部門や、委員会等のプロジェクト組織など）の責任・権限・役割も含めて検討、決定されることが必要です。

#### Step 2：リスクの洗い出し

次にステップ2としてリスクの洗い出し（リスクの特定）を行います。リスクの洗い出しをする上で重要なことは、法人内の各部門で実施している業務内容を正確に把握した上で、その業務の裏に潜在するリスクを漏れなく探し出し、見逃さないように抽出（リスクの見える化）することです。

先に触れた通り、法人を取り巻くリスクは巨大化・多様化・複雑化しており、従来予想されなかったリスクが発生することも想定されます。当然のことながら見逃されたリスクに対応する手段がとられなかった場合には、発生する損害の全ては各法人が負担することとなります。リスクの洗い出しを行う際には、世の中で発生している事

---

件・事故・災害等に関する資料や他法人の事故事例などを参考にし、考えられ得るリスクをリストアップしたチェックリストを活用したり、業務活動の流れを表したフローチャートや貴法人の財務データ、各種規程・契約書等から必要な情報を入手したりする方法が一般的です。本アンケート調査の前提として整理したリスクリストを参考にしてください。留意すべき事項としては以下の通りです。

- a. チェックリストを活用する場合、法人内の各業務を取り巻くリスクには業務特性に応じて異なるため、実態に応じてチェック項目の追加・訂正を行う必要があります。
- b. 一つのリスク事象で多様な損害が発生することがありますので、見落とさないよう予想されるリスク発生シナリオを推定の上、確認する必要があります。

### Step3：リスク分析・評価

ステップ3は、洗い出したリスクについての分析・評価を行うこととなります。分析・評価を行う最大の目的は、「個々のリスクの特性を把握した上で、新たな改善策を講じることが必要なリスクの優先順位を見極め、設定する」ことにあります。従って、各リスクを分析・評価する上での共通のものさし（分析・評価指標）を設定した上で、その共通指標に沿って様々なリスクの相対比較を行うことが必要となります。

一般的には、そのリスクの「発生頻度」（または「発生確率」と、万一発生した際の「損害（影響度）の大きさ」の2つの視点から指標を設定して、各リスクの特性（リスクの潜在度合い）を一つ一つ分析していきます。また併せて、各リスクに対してどの程度の対策を行っているか（リスクの対策度合い）についても、別の評価軸により一つ一つ分析を加えます。その分析結果から、「リスクの潜在度合い」が高いにも拘わらず「リスクの対策度合い」が低いものについて、新たな改善策を実施する優先順位が高いと評価して、その結果を一覧等によりとりまとめていくこととなります。

なお、分析・評価によってとりまとめた結果は、業務環境の変化やリスクマネジメント活動の推進状況に応じて常に変動しますので、定期的に見直しを図るルールも明確化し、常にリスク状況を監視する体制を強化することが必要です。

### Step4：リスク対策の選択・実施

分析・評価を行った結果を踏まえて、新たな改善策実行の優先順位の高いものから順次、具体的なリスク対策を選択・実施することとなります。リスク対策は個々のリスクで当然異なりますが、どのようなリスクでもその対策を考える際には「事前対策」と「事後対策」に分けて、各々必要な対策ルールを検討・実施することが必要です。（このうち事後対策は、リスクが顕在化した後の対応を時系列的に整理・分類すると、「緊急時対策」と「復旧対策」とに分かれます。）

---

各々についてさらに具体的な対策項目イメージをブレイクダウンして考えると、先に図示した通りです。

中でも、リスク対策のうち財務的な手当ての観点からまず想起される代表的なものとして「保険の活用」があります。リスクが万一発生した場合の経済的損失を補填する対策として、保険は極めて有効な手段であるといえます。ただし、保険を手配していれば、そのリスクに対して他の対策を講じる必要性は低いとの考え方は誤りです。前述の通り、リスクが顕在化した際の悪影響は、そのリスクによる直接的経済損失に留まらず、むしろ業務活動の停止や社会的信用の失墜などによる間接的な悪影響の方が深刻化する危険性があります。利害関係者（ステークホルダー）からの厚い信頼に基づいて法人運営が成り立っているとの観点に立ち、その信頼を裏切らないよう、対策強化が必要なリスクに関しては、保険のみならずそのリスクの発生そのものを回避・予防・軽減するための対策や、万一リスクが顕在化した場合における危機管理対策など、総合的観点からリスク対策を強化していくことが必要です。

#### Step5：点検・改善

リスク対策を選択・実施した後には、それを点検してうまく機能していないものについては必要な改善策を実行していくことが必要です。また、Step1に戻ることでマネジメントサイクルを回していくこととなります。この最後のステップが「点検・改善」になります。

点検を行う場合の主なポイント・視点は以下の通りです。

##### a. 予定したリスクマネジメント手法を実施できたか

例えば、教職員教育などこの種のリスクマネジメントに関する様々なプランを計画していたが、予算あるいはスケジュールの都合でその全てを実施することができなかったといった事態も往々にしてあります。計画と実行のギャップについて検証し、より実効性の高いリスクマネジメント手法とするよう工夫する必要があります。

##### b. 期待通りのリスクマネジメント効果が得られたか

例えば、勤務中の事故（労働災害）リスクに関して、教職員の教育を実施し、より安全な設備を導入し、業務工程も見直したにもかかわらず、期待したほど事故が減少しなかったようなケースにおいて、その原因・問題点の所在を明らかにし、今後のリスクマネジメント手法に反映していく必要があります。

##### c. リスク処理基準を見直すべきような事態は発生していないか

例えば、業務環境が大幅に変化した場合、業務を取り巻くリスクの大きさに変化が生じたり、また、新たなリスクが発生することもあります。常に、客観的な目で貴法人のリスクを分析し、必要に応じてリスクマネジメント手法の軌

---

道修正を行う必要があります。

d. リスクコストを削減できたか

リスクマネジメントの目的としては、「リスクコスト（リスクマネジメントに要するトータルのコスト）をいかに削減するか」との側面も極めて重要です。従って、保険料や事故予防のために要したコストなどをその都度検証し、効果的なリスクマネジメントが実行できているかをチェックすることも重要です。

---

## (2) アンケート結果を踏まえた課題

リスクマネジメントの重要性と具体的なステップについては前述の通りです。こうした背景も踏まえ、各法人でのリスクマネジメント取り組み実態に関する本アンケート調査結果をもとに、以下の課題を提示しました。今後、各法人で業務特性に応じたベストなリスクマネジメント体制を強化していく上で、参考にされることを推奨します。

- ①各法人の業務特性やリスク特性に応じた、最適なリスクマネジメント体制の検討・構築（対応すべきリスクに抜けや漏れがない対応体制の構築等）
- ②法人の特性を考慮した独自のリスクの洗い出し、分析・評価手法の確立
- ③独自の分析評価手法に基づく優先的対応リスクの特定と、対応策の強化、共通認識の醸成
- ④マネジメントサイクル（Plan（計画）、Do（実行）、Check（検証）、Act（改善））の機能化
- ⑤リスクマネジメントの実行力、専門性を有する人材の育成と有効活用
- ⑥緊急時に実効性のあるトレーニングプログラムの構築、実施
- ⑦利害関係者との積極・戦略的コミュニケーション（リスク情報の収集、伝達、共有化、開示等）の確立

以上

PHILOSOPHY DEPARTMENT

PHILOSOPHY 301: THE PHENOMENOLOGICAL TRADITION  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

PHILOSOPHY 302: THE HISTORY OF MODERN PHILOSOPHY  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

PHILOSOPHY 303: THE HISTORY OF MODERN PHILOSOPHY  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

PHILOSOPHY 304: THE HISTORY OF MODERN PHILOSOPHY  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

PHILOSOPHY 305: THE HISTORY OF MODERN PHILOSOPHY  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

PHILOSOPHY 306: THE HISTORY OF MODERN PHILOSOPHY  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

PHILOSOPHY 307: THE HISTORY OF MODERN PHILOSOPHY  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

PHILOSOPHY 308: THE HISTORY OF MODERN PHILOSOPHY  
Lecturer: Prof. Robert M. Brandom

---

## 4. 資料

---



---

## 平成18年度リスクマネジメントに関するアンケート

本協会では、国立大学法人の経営に関する支援業務として、国大協総合損害保険制度の運営と併せて、国立大学法人のリスクマネジメントの支援を行うこととしております。

つきましては、保険を含めた幅広いリスクマネジメント支援の今後の参考とさせていただきたく、以下の設問にお答えくださるようお願いいたします。

### 1. 個別リスクの管理の現状について

1-1 国立大学法人をめぐるリスクには様々なものが想定されます。

仮に別表のとおり分類した場合、各小分類のA)～F)について、ご回答ください。

1-2 別表に掲げるリスクのうち、今後、対策を強化する必要があると考えるリスクは何ですか。

a. ある

※ある場合には対象とするリスクの分類コードをご回答ください。(複数回答)

b. ない

以下の1-3及び1-4の設問は、1-2の回答が「a. ある」の場合にお答えください。

1-3 今後、対策を強化すべきと考えるリスクについて、取り組みを推進する上で、障害となっていることは何ですか。(複数回答)

a. どう進めていけばよいのか分からない(スキル、ノウハウがない)

b. 時間がない、または人(マンパワー)が足りない

c. 予算が限られている

d. 組織(役員等)として必要性の認識が低く、作業を進めることに理解がない

e. その他(具体的に)

---

1-4 1-3の「障害となっていること」を解決するために有効と思われる事柄は何ですか。

(複数回答)

- a. リスク管理推進のための手順書
- b. 規程、要項、マニュアル等の雛形
- c. 役員への意識啓発
- d. 予算の確保
- e. 人材の確保
- f. 外部コンサルタントの起用
- g. リスク事例集
- h. 先進的に取り組んでいる大学の事例
- i. その他(具体的に)

1-5 別表に掲げるリスクについて、リスク管理状況を監視・チェックする独立性が確保された組織(部門や委員会等)がありますか。

a. ある

※ある場合には対象とするリスクの分類コードとその組織(部門や委員会等)名をご回答ください。

b. ない

1-6 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、どのように対応しましたか。(複数回答)

- a. 委員会もしくは対策本部等を一時的に立ち上げた
- b. 既存の組織で対応した
- c. 組織的な対応はしなかった
- d. 過去に事故は発生していない
- e. 管理・対応体制が整っていないリスクはない

---

## 2. 全学的・網羅的なリスク管理体制について

2-1 別表に掲げるリスクに関する事故が発生した場合、複数のリスクについて全学的・網羅的に対応（危機管理）する体制がありますか。

a. ある

※ある場合には対象とするリスクの分類コードをご回答ください。

複数の組織がある場合は、組織単位で対象とするリスクの分類コードをご回答ください。

b. ない

2-2 2-1 で「a」にご回答の場合、全学的に「リスクマネジメントポリシー」を策定していますか。

a. 策定している

b. 策定中（検討中を含む）

c. 策定していない

2-3 2-1 で「a」にご回答の場合、別表1に掲げるリスクについて、リスクの洗い出しと評価を行い、対応策構築の優先順位を設定する全学的な体制がありますか。

a. ある

b. ない

以下の設問は、2-1 の回答が「b. ない」の場合にお答えください。

2-4 複数のリスクについて全学的・網羅的に対応する体制が必要とお考えですか。

a. 必要がある

b. 特に必要はない

2-5 2-4 で「a」にご回答の場合、全学的・網羅的に対応する体制を構築する上で、障害となっていることは何ですか。（複数回答）

a. どう進めていけばよいのか分からない（スキル、ノウハウがない）

b. 時間がない、または人（マンパワー）が足りない

c. 予算が限られている

d. 組織（役員等）として必要性の認識が低く、作業を進めることに理解がない

e. その他（具体的に）

---

2-6 2-4 で「a」にご回答の場合、全学的・網羅的に対応する体制を構築するために有効と思われる事柄は何ですか。(複数回答)

- a. リスク管理推進のための手順書
- b. 規程、要項、マニュアル等の雛形
- c. 役員への意識啓発
- d. 予算の確保
- e. 人材の確保
- f. 外部コンサルタントの起用
- g. リスク事例集
- h. 先進的に取り組んでいる大学の事例
- i. その他(具体的に)

以上です。ご協力ありがとうございました。

(別表)

## 国立大学法人をめぐるリスクとその対応

大分類	小分類	分類コード	例	A) 規程・マニュアル	B) 対応単位	C) 管理・対応体制	D) 発生を想定した訓練	E) リスクの洗い出し、点検	F) 対応、防止の研修
1. 災害に関するリスク	地震	101	地震による人的、物的被害	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	台風、豪雨、落雷	102	台風、豪雨、落雷による人的、物的被害	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
2. 施設に関するリスク	火災、爆発	201	火災、爆発による人的、物的被害	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	施設の管理	202	施設に起因する事故	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	有害物質等	203	毒・劇物、放射性物質等の紛失	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	不審者	204	不審者の侵入による盗難、傷害	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
3. 業務に関するリスク	教育・研究業務	301	実験、フィールドワーク、体育実習の事故	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	入試業務	302	入試ミス	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	診療業務	303	医療ミス	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	危険有害業務	304	危険作業、有害作業での事故	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
4. 情報に関するリスク	個人情報	401	個人情報の漏えい	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	コンピュータ、ネットワーク	402	ネットワーク障害、ハッキング、ウイルス感染	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない

大分類	小分類	分類コード	例	A) 規程・マニュアル	B) 対応単位	C) 管理・対応体制	D) 発生を想定した訓練	E) リスクの洗い出し、点検	F) 対応、防止の研修
5. 不祥事・犯罪に関するリスク	セクシャルハラスメント	501	セクシャルハラスメント	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	その他のハラスメント	502	アカデミックハラスメント、差別、いじめ	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	著作権等知的財産権侵害	503	著作権侵害、特許侵害	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	ねつ造、盗用	504	実験結果の捏造、論文盗用	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	横領	505	保管金の横領	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	研究費の不正使用	506	研究費の不正使用	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	学生の不祥事、犯罪	507	学生の不祥事、犯罪	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
6. 健康に関するリスク	一般疾病	601	学生、教職員の病気	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	メンタルヘルス	602	学生、教職員のメンタル面の病気	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
	感染症	603	O157、SARS	①あり ②なし	①全学 ②部局	①委員会 ②専任組織、担当者 ③随時対応	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない	①行っている ②行っていない
7. 雇用に関するリスク	労働問題	701	退職、待遇等の雇用に関するトラブル						
	人事方策	702	採用方針、人事方針						
8. 経営に関するリスク	教育・研究課程	801	教育・研究課程の設置、廃止						
	運営資金	802	交付金の削減、外部資金の減少						
	社会的評価	803	応募学生の減少、学習力の低下、就職率の低下						

## 調査協力校一覧（91機関）

### ■北海道支部（7大学）

北海道大学	北海道教育大学	室蘭工業大学	小樽商科大学
帯広畜産大学	旭川医科大学	北見工業大学	

### ■東北支部（7大学）

弘前大学	岩手大学	東北大学	宮城教育大学
秋田大学	山形大学	福島大学	

### ■東京支部（12大学）

東京大学	東京医科歯科大学	東京外国語大学	東京学芸大学
東京農工大学	東京芸術大学	東京工業大学	東京海洋大学
お茶の水女子大学	電気通信大学	一橋大学	政策研究大学院大学

### ■関東・甲信越支部（14大学）

茨城大学	筑波大学	筑波技術大学	宇都宮大学
群馬大学	埼玉大学	千葉大学	横浜国立大学
新潟大学	長岡技術科学大学	上越教育大学	山梨大学
信州大学	総合研究大学院大学		

### ■東海・北陸支部（12大学）

富山大学	金沢大学	福井大学	岐阜大学
静岡大学	浜松医科大学	名古屋大学	愛知教育大学
名古屋工業大学	豊橋技術科学大学	三重大学	北陸先端科学技術大学院大学

### ■近畿支部（14大学）

滋賀大学	滋賀医科大学	京都大学	京都教育大学
京都工芸繊維大学	大阪大学	大阪外国語大学	大阪教育大学
兵庫教育大学	神戸大学	奈良教育大学	奈良女子大学
和歌山大学	奈良先端科学技術大学院大学		

### ■中国・四国支部（10大学）

鳥取大学	島根大学	岡山大学	広島大学
山口大学	徳島大学	鳴門教育大学	香川大学
愛媛大学	高知大学		

### ■九州支部（11大学）

福岡教育大学	九州大学	九州工業大学	佐賀大学
長崎大学	熊本大学	大分大学	宮崎大学
鹿児島大学	鹿屋体育大学	琉球大学	

### ■大学共同利用機関法人（4機構）

人間文化研究機構	自然科学研究機構	高エネルギー加速器研究機構
情報・システム研究機構		

調査時(平成18年8月)現在

## 事業実施委員会委員名簿

委員長	林 勇二郎	金沢大学長
副委員長	村山 紀昭	北海道教育大学長
委員	鷲山 恭彦	東京学芸大学長
〃	古在 豊樹	千葉大学長
〃	黒木 登志夫	岐阜大学長
〃	寺田 光世	京都教育大学長
〃	高橋 啓	鳴門教育大学長
〃	芝山 秀太郎	鹿屋体育大学長

平成19年2月発行

平成18年度リスクマネジメントに関するアンケート調査報告書

編集 社団法人国立大学協会 事業実施委員会  
発行 社団法人国立大学協会 事務局

©Copyright2006 JANU All Rights Reserved  
(無断複写・転載を禁じます)



**社団法人 国立大学協会**

The Japan Association of National Universities