

# リスク危機管理と大学

宮林 正恭

(千葉科学大学教授、副学長、リスク危機管理論専攻)

はじめに

近年、危機管理、リスクマネジメントなどの語が頻繁に使われるようになってきている。しかし、危機管理とリスクマネジメントの語は、かなり混乱した使われ方をしており、同義語のことであれば、片方がもう一方を包含するものとして使われることもある。また、互いに独立した別の意味の語として使われることもある。さらに、その意図されている内容にもかなりの幅がある。そこで、この小論では、リスクの取り扱い、リスクが発現した結果起こる事象である危機への対応、危機の再発防止など、これまで危機管理や

リスクマネジメントの語で表されてきた概念を包含するものとして「リスク危機管理」の語をあてる。そして、大学において、「リスクと危機を統合的に取り扱い、体系的にマネジメントすることによって、危機の発生を減らし、危機による被害をできるだけ減少させること」について考えることとする。人によってはこれをトータルリスクマネジメントと呼ぶ場合もあろう。

## 一 リスク危機管理を意識して行うことが必要な時代の到来

リスク危機管理は有史以来、人間およびその集団が行っ

てきた行動であり、長い歴史をもっているが、セキュリティ(安全保障) およびセーフティー(安全)の一部を除けば、多くは本能的無意識的に行われて来ており、体系立った取扱いがなされてきているとは言えない。しかしながら、近年の社会の急速な発展、国際化などに伴い、リスクを上手に取り扱うとともに危機にあってはその対応を適切に行うことの重要性が高まり、リスク危機管理を意識して行い、体系立った取扱いをすることが必要な時代となっている。リスク危機管理の対象分野としては、①外敵防衛、治安維持などのセキュリティ、②災害対策、事故防止などのセーフティー、③悪条件を克服して生き残りを図る生存維持、④不祥事、コンプライアンスなどが係わる不都合回避、⑤新規事業開始、資産活用などの投資活動の五つの領域に分けて考えるところがしやすい。なお、ここで、セキュリティとセーフティーについては、カタカナ語を使っているが、これは日本語の「安全」が両方の意味を持つことに配慮した結果である。

## 二 リスク危機管理の基本的性質と特徴

大学のリスク危機管理を考えるに当たり、重要と思われるリスク危機管理の基本的性質および特徴を列挙すれば次

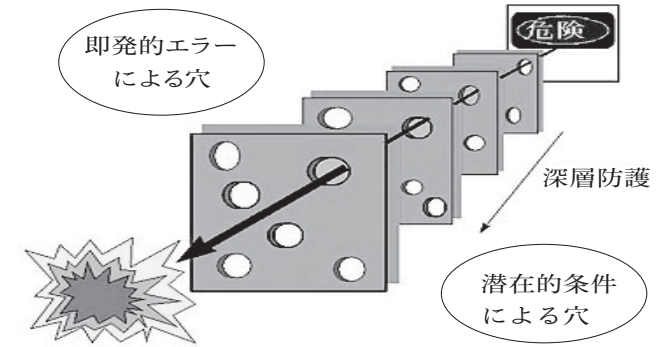
の通りである。

1 リスクは、必ずしも定量化できるとは限らないが、「リスクが発現し危機となったときの被害の大きさ×その発現の可能性(確率)」として概念的に整理できる。

危機による被害の大きさは、「危機の結果生じた被害のある時点での規模(危機の規模)×その持続時間」として概念的にとらえることが可能であるので、リスクは、危機の規模、その持続時間、危機の起こる確率の三者の積として理解できるであろう。リスクを減らし、危機の被害を最小化するには、これら三者を的確にコントロールし、この積を小さくする。ただし、リスク危機管理においては、リスクがあるからといって逃避することは想定しておらず、リスクをできる限り抑えつつ、リスクを取ることがいとわず、必要なことは行うという考えに立っている。

2 危機の発生についてはリースンのスイスチーズモデル(図1)が上手に説明してくれる。「危険」と書かれている部分はリスクの存在を表している。穴あきの板状のものはそのリスクの発現を阻止している人間の注意力、安全装置、時間的余裕などの防護手段である。しかし、完全な防護手段は存在せず、人間のミス、システムの不完

リスクの発現(危機発生)  
—スイスチーズモデル(模式図)—  
James Reasonによる



ジェームス・リーズン著、塩見 弘 監訳 / 高野研一 佐相邦英 訳「組織事故 起こるべくして起こる事故からの脱出」 日科技連出版社 1999 より引用

図1

- 3 リスクや危機は複雑系であり、その状況は刻一刻と変化している動的なものである。そのため、部分的な最適化は必ずしも全体としての最適化に繋がらない。部分的矛盾の内包を許容しつつ、常に全体としての最適化を目指す必要がある。また、リスクや危機への対応において、資源や勢力の逐次投入は、力の消耗を招くだけであることが多く、避けなければならない。
- 4 リスク危機管理は、突き詰めていけば人間の行う行為であり、その人間の行動様式や人生観、それが属する組織の制度やカルチャー、それまでの経緯、時代の流れや社会の風潮などに大きな影響を受ける。
- 5 人間は、一般的に、ミスをする、都合の悪いことは隠す、責任を転嫁する、性善と性悪とが同居している、などリスク危機管理においてはマイナスとなる面を持つ。

- 6 リスク危機管理においては、それに投入できる資源には限界があり、不確定要因も大きく、一〇〇%の成功をおさめることが困難である。一方、その成功や失敗の評価は時代の流れや社会の風潮に大きく左右されるところがある。
- 7 リスクの発現や危機状況の展開は、偶発的なところが少なからずある。また、リスク危機管理においては、タイミング良く判断し、行動することが最優先であり、十分な情報がそろわない段階で判断することや、行動しなからその場で判断をしなければならぬことも少なくない。そのため、勘、運、ツキなどが重要な役割を果たす。
- 8 リスク危機管理においては、一人でできることは限られている。組織全体としてのチームプレーが必要であり、チーム構成員の能力の生かし方、その組み合わせ、組織内における情報の共有の仕方、チーム構成員の相互関係などによりその出来映えが決まる。その意味で、人事の

- 4 適切性が非常に大きい影響を与える。
  - 9 リスク危機管理においては、十分関係者で議論している余裕がなくトップダウンで行わなければならないことも多い。また、意見が分かれ、誰かが結論を下さなければならぬことも少なくない。したがって、トップのリーダーシップが大きな意味を持つとともに、トップの人間性や能力に大きく影響される。
  - 10 リスク危機管理における標準的な業務の流れは図2で表される。すなわち、リスクをリストアップし、その内容を分析することによって危機の回避、リスク軽減などの対応措置を取り、また、危機に備えた準備やリスクの監視を行う。危機の発生の際にはそれに対応し、危機が終了した後は、それらのリスクや危機に関する経験をフィードバック・水平展開する。一方では、これら全体の業務の流れを統括し、レビューして最適化を図っていく。なお、この業務の実施に当たっては、PDCAサイクル (Shewhart Cycle) を繰り返すことによって、当初は不完全なものであってもパイラル的にリスク危機管理の内容を向上させ、充実させていく。
- (注) PDCAサイクル：計画 (Plan) ↓ 実施 (Do) ↓ 点検 (Check) ↓ 処理 (Act) の四段階のステップを一サ

## リスク危機管理の業務の流れ

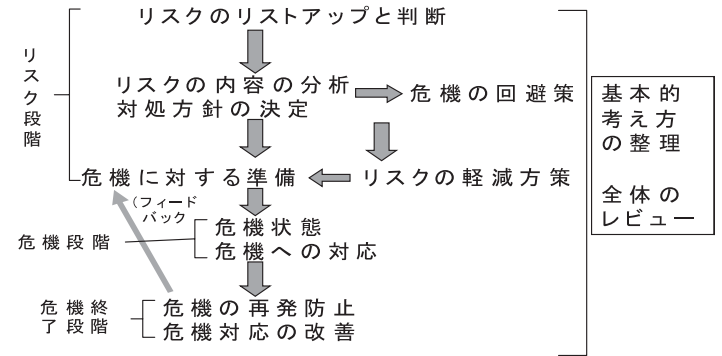


図2

れていた。近年は、これに加えてセクハラ、パワハラ、個人情報保護の保護、教職員による不祥事など不都合回避の領域にも注意が払われるようになってきている。また、多くの場合、危機段階における対応、すなわち、危機管理（クライスマネジメント）に大きなウェイトが置かれて来たように思える。しかも、これらのリスク危機管理の活動は、リスク危機管理として統合化されたコンセプトの下に行われて来ているわけではなく、個々に、関連部局において、その必要性に応じて行われて来ているというのが実態であろう。

しかし、近年、大学をめぐる環境は急速な変化を遂げつつある。大学設置および学部や学科の増設や改組の自由化が進み、国公私を問わず、大学運営の自由度が格段に大きくなる一方、自己責任で行動することが求められるようになった。経済的にも競争条件下で広範に資金を獲得することが求められている。他方、大学全人時代の到来、ゆとり教育世代の入学と入学者の学力低下の傾向、精神的タフさに欠ける学生の増加、学士力向上の要請など、新しい視点で大学教育を考え直す必要がある変化も生じている。また、産学官連携、知的財産の活用による新産業の育成、地域社会への貢献なども求められ、社会との関わりも非常に大き

イクルとし、最後の Acts を次の新たなサイクルの Plan に繋げ、スパイラル的に内容を向上させて行く業務の進め方。

11 情報公開と説明責任を求められる時代において、リスク段階におけるリスクコミュニケーションおよび危機発生後のクライシスコミュニケーションの重要性が格段に高まっており、その失敗の場合は大きな損害を受けることが多い。また、的確なこれらのコミュニケーションがリスク危機管理のチームプレーを成功に導くのに大いに役立つ。

### 三 大きく変わりつつある大学のリスク危機管理をめぐる環境

大学において、これまでリスク危機管理が強く意識され、体系的に行われてきた例は少ないように思われる。多くは、経験的、感覚的に行われてきたのではなからうか。そして、その対象は、地震、風水害などの自然災害および実験、学外活動などの際の事故に焦点を当てたセーフティの領域、ならびに、学内治安の維持、学生、教職員等への攻撃に対する防御などのセキュリティの領域に主な焦点が合わさ

くなっている。そして、能力の高い卒業生を社会に送り出すとともに新しい知的ストックを積み上げていく活気のある大学でなければ、入学志望者が集まらず、大学としての社会的存在感も認められない時代になりつつある。さらに、大学評価が行われるようになり、国際的、国内的な大学間競争を意識せざるを得ない。そのほか、不祥事や組織の行動の不適切性に対する社会の目は非常に厳しくなり、また、地震等の災害の頻発、通り魔的殺傷事件を始めとする異常事件の発生などに備える必要も出てきている。

このような時代の変化に適応できない大学は、次第に社会的存在感を失っていくであろう。また、それに適応しようとして取る行動が不適切であれば、世の批判を浴びるとともに、教育機関としての価値が疑われたり、経済的に困難な状況に追い込まれたりすることもあるであろう。そこに近年の大学におけるリスク危機管理の重要性がある。したがって、大学の存在意義と伝統などの生存維持の領域、および新学部の増設や改組、資産の活用などの投資活動の領域の重要性が格段に高まっている。また、不都合回避の領域も、コンプライアンス、学内ガバナンスなど、大幅な強化が求められており、問題がある場合は、すばやい果断な措置を取ることが求められる。さらに、セキュリティ

やセーフティの領域も、一段と強化した取り組みが必要となっている。

一方、危機が起こった後の危機管理に重点を置いたこれまでのやり方は、取り返しがつかないこととなったり、被害が膨大なものになったりすることが多くなっているため、リスクを把握し、削減し、また、危機発生時の被害を最小化するよう努めるリスク管理への積極的取り組みの必要性も急速に高まっている。

#### 四 大学におけるリスク危機管理の新しい取り組みの考え方

民間企業においては、トータルリスクマネジメント(TRM)、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)などと称して、企業全体についての総合的リスク危機管理を行う取り組みが始まっている。その手法の多くは、大学においても利用可能であると考えられる。ただし、リスク危機管理の目標とするところは企業と大学ではかなり異なっていることに留意が必要である。民間企業では、その存続発展に目標を置かれているのがほとんどであるが、大学は、私学を含め、教育機関として公的責務を負った組織であり、まず優先されるべきことは教育を通じての社会への貢献、次いで研究およびその成果

の普及を通じた社会への貢献である。その上で、大学の存続発展にも気配りすることが求められることになる。

大学におけるリスク危機管理の具体的内容は大学ごとの実情によって異なると思われるが、その主要なポイントを列挙すれば次のとおりである。

- 1 リスク危機管理の活動を、主に危機段階に焦点を当てたものからリスク段階に拡張し、また、その対象として、生存維持および投資活動の領域を含める。さらに、セキュリティ、セーフティ、不都合回避の領域についてもこれまでの経緯にこだわらず見直し、現在の社会的要請に的確に 대응することができるよう措置する。
- 2 現在大学の抱えているリスク事項をリストアップし、それを分析評価することによって、その優先順位を明らかにするとともに、それに関する対応の方針を決め、優先度の高いものから期限を定めて実施に移す。ただし、特に緊急性の高いものについては、特別措置をとり、危機に備える。
- 3 大学が新たに着手しようとするプロジェクトについては、リスク分析を十分行い、必要な場合は、リスクの低減化、バックアップ措置など万々に備えた措置を取る。
- 4 始めから完全なリスク危機管理を志向しても無理がある。

る。そもそも、常に環境条件が変化しているので完全なリスク危機管理が困難であるという側面もある。したがって、まず、リスク危機管理の行動に着手し、そのときの最善を尽くしながら、PDCAサイクルのステップを踏み、スパイラル的発展を図っていくのが適切なやり方である。

5 統合化された俯瞰的視点から、大学全体としてのリスク危機管理の最適化を図る。そのため、大学のトップ自ら先頭に立ってリスク危機管理を行うとともに、常にリスクを監視する。

6 これらのリスク危機管理の業務を実施するため、大学内における組織的整備を行う必要があるかもしれない。ただし、形式的に組織を整備したとしても、それが機能しなければ無意味であり、人事を含め、実効性のある体制を組む必要がある。

#### 終わりに

意識してリスク危機管理をやることは、大学の経営にとって大きな負担である場合もある。また、ストレスも大きい。しかし、リスク危機管理が避け得ない時代となった。

この小論が、各大学のリスク危機管理と今後の発展に少しでも役立てば幸いである。

なお、本論はあくまで筆者の私見であることを付記しておきたい。

#### 参考文献

James Reason, *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate Publishing (一九九七) [塩見弘監訳、高野研一、佐相邦英訳、組織事故一起のそとへ起る事故からの脱出「日科技連」(一九九九)]  
 Shewhart, Walter Andrew, *Economic Control of Quality of Manufactured Product/50th Anniversary Commemorative Issue*, American Society for Quality, (一九八〇)  
 宮林正恭 リスク危機管理―その体系的マネジメントの考え方 丸善、(二〇〇八)