

リスク管理体制の構築 ～海外危機管理の例～

服部 誠

(一橋大学 国際戦略本部総括ディレクター)

リスクとは、ある行動や現象に伴って、あるいは行動を

起こさないことによって、危険に遭う可能性や危害・損失・支障・不利益等を受ける可能性を意味する概念である。また、リスク管理とはリスクを組織的に管理制御し、危害・損失などを防止・回避あるいはそれらの軽減等をはかるプロセスである。大学は教育・研究・社会貢献という三つの大きな使命を担っているが、その活動が最大の効果をもたらすためにリスク管理は欠かせないものである。本稿では、一橋大学における全学的な危機管理体制の構築の例を紹介しながら、学生教職員の海外派遣、とりわけ派遣留学や海外研修等にかかわる海外危機管理体制の整備と、リスク管

理における大学の役割とはなにかを考えることにする。

危機管理の基本方針

本学では、危機管理の対象となる事態・事象を、「①教育研究活動および業務運営に関する重大な事態、②学生、教職員及び近隣住民等の安全に関する重大な事態、③施設管理上の重大な事態、④社会的影響のある重大な事態、⑤その他の全学的に対処することが必要と考えられる事態である」と位置づけた。そして、それらの事態の発生の可能性を事前に察知し、発生を予防し、クライシスが発生した

場合には、被害の軽減や最小化をはかるために全組織をあげて対応すべく努力を惜しまないことを、危機管理の基本理念とした。教育・研究活動をはじめとする大学運営全体に支障をきたすことが想定される事態に、迅速かつ的確に対処するため、管理責任や安全配慮面での整備に最大の関心をはらい、そのためのシステムの構築を目指すことが前提条件と考えたのである。

そこでまず、危機管理体制の整備にあたって、本学では次のようなステップを踏むこととした。①危機管理組織の立ち上げ、②リスクの識別、③リスクの評価、④リスクの対応、⑤危機対応マニュアル等の策定、⑥危機管理体制に関する教育・訓練、である

危機管理委員会の設置

学内に危機管理委員会（危機管理ワーキンググループ）が設置され、これが体制整備の第一歩となった。委員会の長は、担当理事・副学長である。学内で意思決定のできる理事を長におくことで、トップダウン型による対策組織の立ち上げや危機への迅速な対応が期待できるからである。

危機管理委員会では、危機管理の概念と危機対応に関する

総合的なビジョンを確認する作業からとりかかった。大学をとりまく危機とは何か、危機的状況にはどのようなものがあり、大学としてどのような基本的な対応をするのか、そのための危機管理体制をどう構築していくかである。具体的には危機管理規則やガイドラインの策定、危機管理室の設置、危機対策の立案、教職員の危機意識の向上などを挙げるができる。

リスクの識別 (Risk Identification)

リスク管理の第一段階として、まず学生・教職員等が関わるリスクにはどのようなものがあるかを想定する、いわゆる「リスクの洗い出し」を行った。これは、あらゆるシチュエーションを想定することにより、リスクを可能な限り洗い出す作業であり、リスクマネジメントの出発点となるものである。この作業では、広範にわたるリスク全体に網をかける必要があるが、これによりリスクの全体像を識別することができることになる。

リスクの種類は、学生教職員に関わるもの、施設設備に関するもの、組織のあり方に関わるもの等、実に多岐にわたる。それらをランダムに挙げてみると、膨大な数・種類

のリスクが浮かびあがる。そのため、便宜的に五つのカテゴリーに分けて考えることにした。

- 災害危機：地震・風水害・気象災害・火災・爆発・交通運輸事故：
 - 環境危機：水質汚染・地球温暖化被害・化学物質汚染・生物災害：
 - 健康危機：食品衛生・感染症・疾病疾患・メンタルヘルス・異文化適応：
 - 組織危機：経営危機・組織体制崩壊・権利侵害、教育研究活動の停滞支障：
 - 社会危機：テロ・暴動・麻薬・銃犯罪・強盗窃盗・暴力行為・ストーカー・セクハラ・個人情報漏洩・知財侵害・ハイテク犯罪・差別偏見：

リスクの評価 (Risk Assessment)

次に、洗い出したリスクを分析し、各々のリスクの発生可能性 (Probability) やリスクの衝撃の大きさ (Impact) を把握する必要がある。識別したリスクをベースに、リスクの顕在化を想定して、個別のリスクを数値化するなどする作業である。ここでは、危機・脅威の衝撃はどれく

学内の全部局がこの作業に関わった。その結果の一部は次のようになる。

リスクの対応 (Risk Treatment)

リスクマッピングをもとにリスクへの対応策を決定する作業に入ることになる。危機管理委員会では、これらの分析結果に基づいて、大型地震に対する危機管理および海外危機管理を、優先順位の高いものと位置づけ、リスク対応策等を検討することにした。(ここでは、紙面の都合上、海外危機管理のみを例として取り上げることにする)

近年、大学における学生国際交流や教職員の海外派遣は従来にもまして活発化している。一方、海外における様々な危機および危機的状況の発生は増加傾向にあり、自然災害、国際テロ、感染症、犯罪、交通事故、異文化適応をはじめとする不測の事態に備えることは、大学の果たすべき役割としても重要なものである。危機管理委員会では、大学が企画する様々な派遣プログラムの実施に関して、危機レベル別の対応策を考案した。

表1 リスクマッピング (例)

表中の分類：①災害②環境③健康④組織⑤社会

発生確率	1	①	①	①大規模地震
		②	②	②
		③	③	③
		④	④	④海外留学出張での事故
		⑤	⑤	⑤各種ハラスメント・IT関連犯罪
	2	①	①	①航空機事故
		②	②	②新型コロナウイルス感染症
		③	③	③山岳・水難事故
		④	④	④論文盗用・入試情報漏洩
		⑤	⑤	⑤テロ・暴動・暴力事件等
	3	①	①	①航空機事故
		②	②	②アスベスト・爆発物・水質汚染
③		③	③組織停滞	
④		④	④論文盗用・入試情報漏洩	
⑤		⑤	⑤テロ・暴動・暴力事件等	
		1	2	3
		危険衝撃度		

らい拡大するか、その水準や規模はどの程度か、危機発生時に行政やメディアの分析や対応をどの程度と予想するか、危機発生により通常業務にどのような支障・停滞をきたすか、危機発生による経済的・人的な負担はどうか、危機発生による社会的評価やイメージがどれくらい下降するか等をはかった。評価には、リスクマッピングの手法(衝撃度・発生確率を三段階で評価し、加算法で計算)を用いて行うこととし、

表2 危機レベル別の対応 (例)

	該当国・地域での想定状況	外務省安全対策の目安	本学の危機対応
レベル4	・戦争・内乱・国際テロ・重大事件事故等の発生 ・大型の自然災害・広域型の感染症・疫病等の発生 ・戒厳令・非常事態宣言等の発令 ・治安の悪化・その他の重大な事象の発生が想定される状況	・待避を勧告します ・渡航は延期してください	・危機管理対策本部の設置 ・学生教職員の安否確認 ・学生教職員の安全確保 ・事態逼迫時には帰国命令・帰国勧告等の発令 ・救援・救済活動の実施 ・緊急情報の提供提供 ・家族関係者との緊密な連絡
レベル3	・流動的な社会情勢・政情不安 ・不安定な経済情勢 ・中規模の事件事故の発生 ・感染症・疫病等の発生、衛生状態等の悪化 ・一部地域での治安の悪化やその他の事象の発生が想定される状況等	・渡航の延期をおすすめします	・学生教職員の安否確認 ・学生教職員の安全確保 ・渡航の中断・延期等の勧告 ・派遣計画の中断・延期等の検討 ・危険情報の提供 ・家族関係者との連絡
レベル2	・やや流動的な社会情勢が想定される状況 ・小規模程度の事件事故等の発生 ・衛生状況や治安が一部地域で悪化している状況	・渡航の是非を検討してください	・渡航計画の是非に関する検討 ・渡航全般に関する注意喚起 ・危険情報の提供
レベル1	・上記以外のやや不安定な状態等が散見される状況	・十分注意してください	・渡航経路や滞在方法に関する注意喚起

海外危機管理マニュアルおよびセーフティ・ハンドブックの策定

対応策の基本として手がけるべきものに危機対応マニュアルの策定がある。ただし、マニュアル中心主義に陥らないよう、また、マニュアル策定自体が目的化してしまわないよう、マニュアルの策定と同時に、危機管理対応組織の立ち上げにも着手し、危機管理のプロセスの明確化をはかった。さらには教育・訓練による緊急対応の模擬的な体験を行うことも欠かせない。教育・訓練によって、はじめて教職員の間で危機意識を共有できるからである。

危機管理室を中心にして策定した「セーフティ・ハンドブック」は、大学の派遣プログラムに参画する学生・教職員に配布するだけでなく、出発前オリエンテーションや危機対策にかかわるトレーニング等にも活用する。(両者ともHP上で公開しているので、参照されたい)

海外危機管理マニュアル

<http://www.hit-u.ac.jp/intl-strat/news/2007/pdf/20070522.pdf>

セーフティ・ハンドブック

http://www.hit-u.ac.jp/ryugaku/oversea_edu/pdf/safety_handbook.pdf

危機管理オリエンテーションの提供

実際に派遣留学や海外研修で海外にでかける学生については、事前の危機管理オリエンテーションを提供する。派遣学生の危機意識を高め、危機対応が速やかにできるようにするため、渡航前の学生は全員がこれを受けることになっている。このオリエンテーションは、危機意識の持ち方、危険情報の収集、危機対応の方法、異文化適応、緊急事態への対応などをケースごとに学ぶことのできるプログラムである。

事故対策組織の立ち上げ

どんなに事前のリスク管理体制が整備されても、クライシスの発生は簡単に避けられるものではない。そこで、事件事故が発生した場合、すみやかに対応できる初動体制の立ち上げが必須となる。緊急事態の発生時には、危機の特性や状況の時々刻々の変化に応じて、的確かつ柔軟に対応できる組織が不可欠である。同時に、日常業務に支障をきたさないための体制維持を視野にいれた対応も必要となる。そのような場合、危機管理室は学内に事故対策本部を緊急に設置し、直ちに対策に着手しなければならない。対策本

部には、「学生家族担当」、「情報収集現地派遣担当」、「渉外手配担当」、「広報メディア担当」、「総務経理担当」の五つの班別グループを置き、各々の役割に応じた危機対策にあたることにした。

リスク管理体制を万全のものとするためには、マニュアルや対策組織だけでは実効性がない。教育や訓練を通じて、はじめて組織の構成員の危機意識が統一され、危機管理体制の形骸化をふせぐことができる。しばしば指摘されることだが、マニュアル通りに危機が発生することはなく、クライシスは常に想定外の場所で、想定以上の規模で発生するものである。そのため、危機管理シミュレーション等を通して、教職員の危機対応力や応用力を向上させておかなばならない。

危機管理シミュレーションの実施

海外危機管理シミュレーションとは、留学・研修等で海外に渡航している学生に事故が発生したことを想定し、緊急事故対策本部をどう設置するか、事故処理はどうすべきか、家族や関係者への対応は、マスクミ対策はどうか等を模擬的に体験するものである。これは全学的なリスクマネジメント

のための実践的なトレーニングとなる。シミュレーションを体験することにより、現在の体制の問題点や改善点が明確化し、継続的な体制整備の必要性を実感できる。本学では、本格的なケースメソッド(一橋大学が夏期に実施予定の米国研修プログラムで事故が発生したとの想定で、担当者が事故発生の一報を入手した直後からシナリオをスタートさせた)を学長・副学長をはじめとする教職員五〇人ほどで体験した。クライシスマネジメントにおける初期対応およびメディア対応を中心にした事故対応の模擬体験は、組織と人の動きを検証するうえで貴重な機会を提供するものである。

以上が本学における海外危機管理体制の概略であるが、リスク管理とは、ある種の不確実性を扱うものであるため、一〇〇%完璧なものはいえないといえよう。それゆえ不慮の体制整備が必至となる。また、リスクの範囲が広範であるため、全組織をあげての人的財的に対応措置が欠かせない。大学という組織にリスクをもたらすものを、その発生の可能性が想定される段階から予防し、もし発生した場合にはその被害を最小化するよう、全学的な対応システムの構築において、今後もさらなる努力が求められることは言うまでもない。