

# 大学経営における事業継続リスクに関する考察

## A Study on the Business Continuity Risk in University Management

赤 林 隆 仁

AKABAYASHI, Takahito

一般企業で重要視されつつある事業継続リスクマネジメントを大学経営に適用した場合の、リスクの種類・内容、優先順位の考え方、リスク分析、リスク対策、リスクマネジメント組織、評価改善のあり方について、大学経営の特性を踏まえつつ、内外の事例を参考に考察を行った。

### はじめに

大学も一箇の経営体であるため、様々なリスクマネジメントの対象となる事は言うまでもない。既に少子化による経営リスクについては広く論議・研究の対象となっているし、事業運営上の様々なリスク、個人情報保護、コンプライアンス、情報セキュリティ等のリスクについても研究・検討がなされている。リスクマネジメントの対象として今世紀になってから重要視されている領域に「事業継続」(Business Continuity)がある。大学はその社会的性格から見て「事業継続」リスクにも当然対応する事が求められるが、その具体的内容はどのようなものか、どのようにあるべきかについて分析・考察を試す。なお本論文の内容は筆者の私見による一般論であり、本学の状況や経営とは直接関係がない。

### 1. 大学における事業継続リスク

1995年の阪神淡路大震災、2001年の911テ

ロ事件等を契機に、災害やテロ等の大きなハザードによる事業の中断とその影響に大きな関心が払われるようになってきている。これを事業継続リスクとよび、これを対象とするリスクマネジメントを事業継続リスクマネジメント(Business Continuity Risk Management: BCM)と称する。2007年11月に野村総合研究所が調査したところ日本では大企業の約60%がBCMを計画または実施中であった。大学も事業体であり当然事業継続リスクが存在する。特に事業中断が長期に及んだ場合、経営上の影響のみならず、社会的な影響が大きい事が、大学における事業継続リスクマネジメントの必要性を高めている。実際に1995年の阪神淡路大震災では神戸市内の一部大学(神戸大学、甲南大学等)で事業継続に対する脅威が発生し、大きな努力でこれを克服した経緯があり、これらの経験を生かして今後の事業継続リスクに対峙して行くことが必要である。

---

キーワード：大学、事業継続リスクマネジメント、危機管理

Key words : university, business-continuity risk management, crisis management

### （1）大学における事業継続リスクの種類

災害等による事業中断が発生した時に経営資産を毀損する恐れのあるリスクとはどのようなものであろうか？ 大学の場合には以下のような6分野に関するリスクが考えられる。

#### 1) 運営上のリスク

- ・教育機能、研究機能の喪失
- ・重要資料・研究材料の毀損や滅失
- ・建物・施設等の固定資産の毀損や滅失
- ・職員・学生の直接的な傷害・死亡

#### 2) 情報技術上のリスク

- ・回線の不通
- ・データの破壊
- ・情報システムへのアクセス不能
- ・情報処理装置の毀損や滅失

#### 3) 法律上のリスク

- ・規定遵守違反・注意義務違反・契約違反等による刑事・民事訴訟
- ・有害物質の流出・二次災害に関する保証・訴訟

#### 4) 財務上のリスク

- ・長期間休業による歳入減
- ・長期間休業による違約金等の費用負担
- ・流動資産不足による貸越利息
- ・寄付金・補助金の減少
- ・施設の修復・再建費用の負担
- ・資産価値の低下や滅失による資産評価額の減少・消失

#### 5) 戦略上のリスク

- ・休業・毀損等を原因とする入学希望者数の減少
- ・教職員・学生の損失
- ・信用喪失、地位低下
- ・大学間競争力の喪失
- ・重要技術・知的財産（研究成果、資料等）

の喪失

#### 6) 評価上のリスク

- ・大学の事業力に対する評価・イメージの低下・喪失
- ・社会的施設（例：大学病院、避難拠点、情報拠点）としてのサービス・有用性低下による社会的信用・イメージの低下・喪失
- ・ネガティブキャンペーンによる風評被害
- ・学生や利用者に対するサービスレベル（図書館、実習、カウンセリング、諸活動、住居等）の低下

日本では純粋な事業継続リスクによって業務継続不能に陥った大学の例はほとんどない。しかし他の社会的理由による経営上のリスク（少子高齢化に伴う選別強化、学部の定員割れ等）に重畳して災害等による事業中断が生じた場合にはこれを引き金に致命的な業務継続不能状況（crunch point）に陥る可能性は懸念されるので、その準備を行っておくことは必要であると考えられる。

### （2）業務継続リスクマネジメント重視の背景

大学経営において業務継続リスクマネジメントが重視されるようになった背景には次の諸点がある。

#### 1) 社会の状況

- ・地震、台風、津波等の大規模な自然災害が多発している。
- ・近い将来に大地震の起こる確率が高いと予想されている地域内に多くの大学が立地している。
- ・米国911以降、テロなどの人的要因による不祥事が経営上の大きなリスクとして認識されてきている。特に海外の大学で

はこの分野でのインシデントが現実には生起している。

- ・ 新型インフルエンザやSARSなどの悪性病疫のリスクが高くなってきている。
- ・ IT依存度が高くなり、ITの不具合や停止が即業務停止などが経営・運営上の大きなリスクになる。

## 2) 市場の要請

- ・ 大学には「エンロールメントマネジメント」（学生の入学前から在学中・卒業後までを一貫的に支援する）が求められるようになってきている。授業の機会だけでなく、各種自主学習、カウセリング等の機会を常時供給する必要がある、「サービスの常時性」とそれに付随する「安心・安全」の確保が必須なものとなってきている。
- ・ 「大学の社会的責任」として学生・教職員だけでなく、ステークホルダーとしての周辺地域住民の安心安全にも寄与することが求められている。
- ・ 「リスクマネジメント」、「危機管理」、「事業継続」が一般企業では常識となりつつある。

## 3) 行政の要請

- ・ 「災害対策基本法」を軸とした各種の特別措置法により、「地震防災対策推進地域」内にある大学等の機関は文部科学省による指導・助言で「地震防災応急計画」、「対策計画」を作成する事が定められている。
- ・ 1995年の阪神淡路大震災をきっかけに文部科学省により「学校等における防災体制の充実に関する基本的考え方」の一次報告が同年、二次報告が1996年に発表され、その中で大災害時の学校における基

本的な取組のあり方が示されている。

- ・ 2004年より文部科学省により国立大学法人評価制度が開始され、その中で国立大学法人については教育計画や経営計画だけでなく危機管理やリスクマネジメントについても方針と体制を明らかにする事が求められている。

## 4) 法制度・国際基準

- ・ 事業継続リスクマネジメントシステムについては2008年現在英国規格協会（BSI）のBS25999-2規格が世界的にデファクトスタンダードとされており、日本国内でも企業を中心にこの規格に基づく認証が行われている。
- ・ BS25999を元に国際規格（ISO）化が進展しており、2010年にISO規格（ISO22399）が制定される見込みである。その場合に事業継続マネジメントに関するISO規格の取得が増加することが予想される。

## 2. 事業継続リスクマネジメントから見た大学の特性

一般企業における事業継続リスクマネジメントは、①災害やテロによる経営資産の損害を最小限にする、②最小の時間で操業を復旧回復する、ための継続的改善活動として定義される。従ってリスクマネジメント活動の目的は、①事業中断による経営に対する悪影響（顧客流出、シェア低下、企業評価の低下等）の防止、②顧客や取引先に対する社会的責任の実行、③経営資源としての経営者・従業員の安全確保の3点となる。

大学経営について検討した場合、事業継続リスクマネジメント自体の定義は同様であるが、リスクマネジメント活動については、大学の特性として次の諸点があげられるため、

一般企業と比べて上記②、③の目的の比重がより大きくなると思われる。

- 1) 職員、教員、学生という3種類のステークホルダーが集合し、事務、研究、教育の3業務が同一構内で併行して行われている。
- 2) 理工系大学等には危険物を扱う施設などが存在する。
- 3) 学生や職員の居住施設を構内に有する場合もある。
- 4) 構内に病院・博物館などの公共施設を有する場合がある。
- 5) 通常構内は公開されており、一般人の利用、出入りがある。
- 6) 広い構内を有するものが多く、緊急時には集合場所・避難場所として利用される。
- 7) 学術機関としての品格（名誉・名声）を有しており、これが評価につながり学生が大学を選択する場合に重要な要素となる。
- 8) 日本では一般入試が2月に一斉に実施される。最近では色々な形態の入試で入学者を分散しているものの、その前後にインシデントが起こると事業継続上大きなリスクとなる。

4)～7)については社会的責任というべきものであり、特に7)、8)は大学に特徴的な点といえる。

### 3. 大学事業継続リスクマネジメントの目的と優先順位

前述のように事業継続リスクマネジメントの目標は、①事業中断の最短化、②経営資源の毀損最小化が第一であり、そのための要件として③顧客・従業員・周辺住民等の安全確保、同時に考えなければならない事項として

④地域との共生・社会的責任の全うがある。

企業の場合には対策の優先順位はほぼこれに従う。大学の場合も項目は同じであるが、2. で述べた特性を勘案すると、社会的責任の比重が大きく、また事業中断の直接的影響よりも、むしろリスク対応に関する社会的評価が経営に及ぼす影響が大きいという点を考慮する必要がある。

1995年の阪神淡路大震災の場合、被災地にあった神戸大学工学部・農学部構内は約10ヶ月間にわたり臨時的避難所となり、避難所の機能と併行して授業の再開が行われた。このことは現在も語り継がれて同大学の社会的評価を高めている。

2008年1月に京都大学の学生に対して行った調査では震災等の災害時に情報を得る手段としてまず大学に参集するとした学生が36%、大学に避難するとした学生が60%おり（同年1月18日京都新聞）、学生の間では緊急の場合にも大学に対する信頼や期待が大きいことが認められる。

以上のように大学は災害時には公共施設的な役割も重要視されるため、これを勘案すると、優先順位は①学生・教職員・利用者・居住者の安全確保、②周辺住民の安全確保、③事業中断の最短化、④経営資源（評判や学術成果を含む）の毀損最小化となり、企業の場合とは順位が異なってくる。既に「危機管理計画」等を立案した大学での例を見てもこの傾向が認められる。

### 4. 事業継続リスクの対象分野とリスク分析

大学において事業継続リスクが発生する場合というのは以下に該当する事象が起きた時である。

- ①大学の施設・建物への立入・利用ができなくなる。
- ②授業・研究・大学事務の継続ができなくなる。
- ③教職員、学生、関係者（利用者、出入取引先、周囲の住民等）に危害が生じる。

このような事象を生じさせるリスク要因として、現状では以下のような分野について分析する必要がある。

#### (1) 自然災害

地震、台風、津波、水害等の自然災害であり、日本では発生確率が高く、また被害も拡大する傾向にあるので必ず考慮する必要がある。

日本の大学は都市内や都市近郊に集中しており、構内にも設備が密集している場合が多い。現実には1995年の阪神淡路大震災を除いては、自然災害による深刻な事業継続リスクの発生例は見られない。しかし地球温暖化により大型の台風の発生が増加しつつあり、また首都直下型大地震、東海地震、東南海・南海地震の発生可能性が高まっており、中央防災会議の試算によれば経済損失はそれぞれ100兆円、37兆円、57兆円にのぼると見られている。阪神淡路大震災による経済損失額が10兆円程度であった事を勘案するとこれらの地震が起きた場合には事業継続に影響を及ぼす膨大な被害が生じると予測できる。また2007年の文部科学省「学校基本調査」によれば上記の三大地震発生対象都道府県内に立地する大学数は481校であり、これは日本全体の大学数の62.8%に該当する。自然災害による直接的な影響の可能性としては以下のものがある。

- ①大学建物倒壊（余震、地震に伴う津波・崖

崩によるものも含む）等による直接的な傷害や人命損傷。

- ②大学外部での学生・職員の被災。
- ③建物・備品等の破壊・使用不能。
- ④情報システム、資料、備品の損傷。
- ⑤大学が緊急避難所等として使われる事による設備・建物等の使用制限。

また二次的被害としては（2）、（3）に述べる火災や各種途絶、周辺の工場・施設等からの被害等がある。立地条件によっては（2）で述べる局地的な個別災害も検討対象にするべき場合もある。

#### (2) 個別災害

一般火災（類焼等も含む）、爆発、毒物の流出、浸水、竜巻、崖崩れ等、大学内や周囲に限定される災害をいう。キャンパスの立地条件によっては発生確率が高くなる。また（1）の自然災害の結果派生的に発生する場合も含む。

#### (3) エネルギー・サービスの途絶

水道・電力供給、ガス供給の途絶、電話、通信回線の途絶、交通機関の途絶、外部サービスの中断等。（1）の自然災害の結果派生的に発生する場合も含む。

#### (4) 疾病

学生や職員が流行性疾病に罹患して休講等を余儀なくされる場合である。最近の実例としては2007年に麻疹（はしか）の流行で早稲田大学や上智大学等首都圏の大学に一週間程度の休講が続発した例がある。通常の疾病では事業継続上のリスクとなる場合は少ないが、H5N1型の新型インフルエンザに関しては以下の理由から事業継続上のリスクは非常に

高くなる（影響、確率ともに高い）と推測されるので、必ず検討対象とすべきである。

- ・国の新型インフルエンザ行動計画の試算によると、一度爆発的流行（パンデミック）状態になると、日本人の1/4に当たる3,200万人が感染し、内64万人が死亡（スペイン風邪と同じ死亡率2%と見積もった場合）とも言われている（厚生労働省推計）。更にスペイン風邪よりもウイルス毒性が強いため死亡率は相当高い（米国では20%と想定、2008年6月までに実際に罹患した患者の死亡率は62.3%であった）とする見方もある。
- ・免疫応答の異常（サイトカイン・ストーム）を起こしやすく重症化しやすい年齢は学生の年代に当たる10-30歳代であり、大学の方が一般社会よりも影響が大きくなる可能性が高い。現状で罹患した年齢層も大半が30歳代以下である。
- ・インフルエンザの特性から冬期に流行する可能性が高く（スペイン風邪の場合日本で死者がピークに達したのは1919年1月末であった）、これは大学事務（入試、単位認定）の集中する時期に当たる。
- ・パンデミック状態になった場合大学のみならず社会のすべての機能が一時的に麻痺する可能性がある。米国保健福祉省によるとピーク時の欠勤・欠席率は約40%と推計されている。
- ・2008年現在は「フェーズ3」（パンデミックアラート期：ヒトへの感染は確認されているが、ヒトからヒトへの感染は確認されていない）に当たるが、今後「フェーズ6」（パンデミック期：社会で急速に感染が拡大）への過程を辿って行く可能性が高いとされている。

・政府より2005年12月に「新型インフルエンザ対策行動計画」、それを受けて文部科学省より2006年9月に「文部科学省新型インフルエンザ対策行動計画」が策定され、教育関係機関に通達が行われている。感染者法（感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律）の2008年5月改正で危険性が最も高い一類感染症に準じる位置づけとなり、罹患した場合の強制入院や隔離が義務づけられている。また厚生労働省からは「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン改定案」（2008年7月）が示されている。

- ・パンデミックになった場合の医学的対応措置が限られるので、登校・外出を控える事が感染拡大防止の有効な手立てとなる。従って大学では休講を行うのが最も良い対策となる。米国の例では休講期間が12週間（3カ月）と定められており、これは震災等の場合に通常想定される休講期間（多くの大学では2-3週間と想定している）を上回っており、この間に経営上発生するリスク（給与・買掛金等の支払い、入試・卒業認定の延期）についても考慮しておく必要がある。

リスク分析に際して特に着目すべき要素（可能性、脅威の大きさ）は以下の通りである。

- ①海外流行地域での感染の可能性。
- ②国内大学外での感染の可能性。
- ③大学構内での感染の可能性。
- ④通学停止・強制休講措置の判断基準とそれによる影響。
- ⑤休講措置が長期に渡った場合の財務的影響。
- ⑥社会活動停止の影響。
- ⑦授業再開後の復旧対策とその費用。

### (5) 人為的災害

テロや紛争によるものである。日本では1960年代末の学生による大学紛争多発時には6ヶ月以上の休講（職員は出勤しており事業中断ではない）が生じた事があったが、今日ではこのような事が生じる可能性は少ない。しかし大学は比較的大勢の人間が狭いエリアに集まっており、また一般的に学内の警察力が手薄なためテロや暴力の対象になりやすいリスクを内在している。海外の大学では学内テロ事件（2002年イスラエル ヘブライ大学のカフェテリア爆破事件等）、銃乱射事件（2007年米国 バージニア大学銃乱射事件等）等多発している。日本の場合、大学でこのようなテロ事件が起きた事例はないが、社会的な不満の高まりを背景に無差別的な大量殺傷事件（教育施設に対する例としては2001年の大阪教育大学附属池田小学校事件がある）が続発しており、大学構内がその舞台となる可能性はある。このような事件が起きた場合には直接的な事業中断の影響よりもむしろイメージ低下による影響が大きくなると懸念されるので、今後検討の対象とすべき分野であると言える。

上記のような対象分野のリスクについてその生起確率と生起した場合の脅威（被害）の大きさからリスクの大きさを判断してBCPの対象分野として取り扱うか否かの優先順位を決定する。これらは数値化することが望ましいが、それが不可能な場合は、生起確率：大・中・小、被害：大・中・小などの段階評価を行う。

被害としては次のような事態の影響（脆弱性の有無、直接被害、復旧費用等）を推定する。

- ・ 建物の崩壊・損壊
- ・ 構内・外部インフラ（電話・LAN等）の途絶
- ・ エネルギー供給（電力・ガス・水道等）の途絶
- ・ ITシステムの停止
- ・ 危険物の流出
- ・ 構内危険箇所の発生
- ・ 負傷者・傷病者の発生
- ・ 通勤通学・帰宅困難の発生
- ・ 外部委託業務の停止・不能

## 5. ビジネスインパクト分析

ビジネスインパクト分析（Business Impact Analysis：BIA）は、大学の有すべき基本的業務機能である、学内の安心・安全維持、大学事務・サービス、教育・研究の3機能に関して、①各業務・プロセス別に、②復旧ポイント目標（業務中断が生じた場合どれ位前の時点に戻したら良いか；Recovery Point Objective：RPO）と復旧時間目標（どの位の日数または時間数の中断が許されるのか；Recovery Time Objective：RTO）を明らかにし、③中断した場合の大学業務全体における復旧の優先度（業務の重要性ではない）を推計する作業である。

例えば米国のUniversity of Marylandでは概ね次のような大学業務の109プロセスについて、これらの指標を算出している。

総務：入学試験 入学手続 履修登録 授業計画 成績評価 学位授与 外国人学生 渉外 図書館 奨学金 保険 労務

業務：印刷 資料作成 出張手続 給与計算 IT管理

人事：雇用 スタッフ業務 業務訓練

調達：購買 調達 受入 店舗 構内配送  
財務：歳出・歳入 会計処理 予算管理 給  
与支払 授業料  
設備・環境：設備管理 保守 修理 環境管  
理  
保安：警備 電力・ガス 通信回線維持 緊  
急通報 法令遵守  
研究：研究データ処理 動植物管理 危険物  
管理 研究成果物管理 知的財産管理  
学生：学内行事 就職支援 資格取得支援  
カウンセリング 食堂・厨房 診療所  
学生寮  
広報：一般広報 学生広報 アルムニサー  
ビス

RPO、RTOの判断については一般企業と比  
べて、次のような大学の特殊事情を勘案する  
必要がある。

- ・大学の授業は基本的には各科目週1回である。
- ・大学の主収入たる授業料の納入は前期・後期の年2回一括して行われる。
- ・海外留学等を除いて学生が年度内で大学を替わることは通常行われない。
- ・教室の稼働率は通常50%程度であり、コンピュータ教室等特殊設備付の教室でも60-80%程度で、一般的に稼働率には余裕がある。
- ・前期・後期共に2ヶ月程度授業のない期間（夏期休暇、春期休暇）がある。  
通常の授業は5時限までであるが、夜学部門を有する場合には6時限、7時限目までの授業設定も可能である。
- ・入試期間が社会的に決められており、その近辺の期間のみは時間的制約が大きくなる。

③の重要性評価は金額等の具体的数値で表示して優先順位を決定することが望ましいが

困難を伴う場合も多いので、業務が中断したと仮定した場合の次のようなレベル判定で代用する事も行われる。

重要度大 (high)： 全学的に影響がある  
または 全学的な対処が必要

重要度中 (med)： 複数の部門に影響がある  
または 複数の部門での対処が必要

重要度小 (low)： 単一部門内の影響にとどまる  
または 単一部門内で対処が可能

## 6. リスク対策

各リスクとビジネスインパクトの優先順位に基づきプロセス毎に具体的なリスク対策（回避、低減、移転、保有）を立案・決定する。そしてリスク対象分野別に「事前対策」としてとりまとめる。同時に災害等が発生した直後の行動をマニュアル化した「緊急時対策」（コンティンジェンシープラン）、その後の復旧までの方法をマニュアル化した「事業復旧対策」を作成する。

なお大学の場合に共通的に考慮されるべき項目は以下の通りとなる。

### (1) 事前対策について

#### ○建物・施設の安全性対策

大学では建物・施設は学生の学びの場であるだけでなく、非常時には避難所として活用することが要求される。従って事業継続に必要な機能を確保するためにも、大学構内の建物・施設についての安全性が確認されていなければならない。特に構内に古い建物を有する大学では注意を要する。

新旧の建物が混在している京都大学の場合、

2006年に各建物に対してIs値（強度と粘り強さによる指標）、CT・SD値（水平保有体力）を測定し、耐震性のリスク分析を行ったところ37%の施設がこれを満たしていなかったため、リスク値別に優先順位をつけて2015年までに98%の建物に対して建物別に補強・改修・立替・移転の計画を立案している。

評価から対策までの間には通常時間がかかるため、リスクの大きい建物・施設に対しては当面の対策（使用頻度を低くする、重要な機器や資料を格納しない、緊急時の施設として想定しない等）も同時に立案しておく必要がある。

#### ○ 危険箇所の把握

広い構内に有する大学の場合、リスク分析の結果を基に、構内、建物内のリスクの発生し易い場所（震災時の危険箇所、人的災害が発生し易い箇所等）を予め、把握・評価し、マップ化し、立ち入りを制限する等の個別対策を取っておく。

### （2）緊急時対策について

#### ○ 学生・職員の安否確認方法

災害時に復旧方針、授業再開方針を立てる場合に、どれだけの教員、職員、学生が登校可能かどうか安否を確認した上で経営上の決定を下し、それを適切に伝達する必要がある。

比較的近所に学生、職員が生活しており、学内に危険が少ない場合には、集合場所を大学として、そこで安否確認や情報伝達を行えば良い。しかし大学が郊外に立地している場合や、学内が危険な場合、あるいは新型インフルエンザのように集合することによってリスクが増加する場合には、遠隔的に学生・教職員の安否を確認し、予定や指示を伝達する

仕組みを考えておく必要がある。大規模災害の場合には電話による安否確認は事実上不可能であり、また電話会社の提供している「災害用伝言システム」（171番通話）なども組織的な利用には必ずしも適しているとはいえない。日頃学生との情報交換に使用しているシステムを災害時は安否確認・指示システムに転用することを考えておくことが望ましい。このようなシステムの先進例として名古屋大学が導入しているAliveinfo（学外にサーバーを設置し、認証の上、PC及び携帯電話から定型画面を呼び出して安否情報を入力する）がある。

#### ○ 緊急時連絡方法

緊急時にはマネジメント部門を中心に適切な判断と意志決定を行い、その結果を速やかに通知して「今何をすべきか」を指示する必要がある。そのためには緊急事態が起きた時の指示連絡系統（情報伝達の順番、方法等）を事態別に予め明確にしておく必要がある。

この場合もホームページ、メール、携帯電話等での伝達方法、職員の参集基準などを予め決定・周知しておく必要がある。

## 7. リスクマネジメント組織

リスク分析、リスク対策は勿論のこと、緊急事態が起きた直後の措置、その後の復旧措置に多くの経営資源を割く必要が生じる点が事業継続リスクマネジメントの特徴である。そのためにはこれを業務として担当するマネジメント組織、いわゆる「リスクマネジメント組織」が予め定義されている必要がある。

### （1）平常時リスクマネジメント組織

リスクマネジメントの要諦は事前にリスク

を回避・低減することにあるため、常時そのための組織を形成しておく事が望ましい。米国の大学の場合には「リスクマネジメント部」のような専任組織を置いている例がある。日本でも新潟大学では専門の「危機管理室」を設置しているが、多くの大学では兼任の委員会形式（例「危機管理委員会」）のものが多くある。なお文部科学省による「国立大学法人・大学共同利用期間法人の改革推進状況」（2005年11月）によると、同時点において93の国立大学法人で何らかの危機管理組織が定義されていた。

平常時リスクマネジメント組織の役割としては以下のものがある。

- ・リスク分析・リスク評価・対策の立案
- ・大学業務の中に特定の危機に対する脆弱性が内在しないかについての測定・分析
- ・「事前対策」、「緊急時対策」、「事業復旧対策」の策定とマニュアル化
- ・学生・教職員への周知・教育・訓練の実施
- ・リスク対策の実施管理、効果測定
- ・リスク対策に必要な経営資源の調達・準備
- ・危機管理上必要な「保険」の検討
- ・緊急時リスクマネジメント組織の体制・役割分担等の定義
- ・日常的な危機管理（構内交通事故、不法駐車、小規模火災等）への対応
- ・日常的なリスク分散措置の検討（一斉入試以外の入学者選抜方法等）
- ・他教育機関との連携作業（代替授業、代替会場等が必要な場合に備えて日頃良好な協力関係を構築しておく）
- ・行政機関との連携作業（平常時に取り決めや情報交換等の意思疎通を行っておく）

## （2）緊急時リスクマネジメント組織

事態が発生した場合の事後対策となる「緊急時対策」と「事業復旧対策」を担当する組織である。平常時リスクマネジメント組織を受け継ぐが、組織メンバーが増加し、権限も大きくなる。日本の大学では「災害対策本部」というような名称で設置されることが多い。

役割としては以下のものがある。

- ・災害等の状況把握、情報分析
- ・緊急に必要な対策の意志決定と実行
- ・教職員及び学生への情報提供
- ・行政機関・他教育機関との連携・調整
- ・報道機関への対処
- ・事業復旧対策の立案と実行

大学ではその社会性の高さから行政機関との調整（大学構内が避難所として使われる場合等は特に重要）や学生への情報提供機能が求められる点が特徴である。また前例は少ないが業務中断が長期に渡る場合には他教育機関との連携作業（代理授業・代替会場での入試等）も進めなくてはならない。例えば1995年の関西淡路大震災の際に神戸市の甲南大学（5棟の建物が全壊し、16名の学生が犠牲となった）では同年の入試を2月末に延期し、近畿大学から借用した代替会場で実施した。

## 8. リスクマネジメントの評価と改善

リスク対策を立案・実行し、対策組織を確立しただけでは「リスクマネジメント」を行っているとは言えない。必ずその効果を測定して、改善する活動を定期的に行うことが求められる。

### （1）訓練・テストによる事前評価

「事業継続マネジメント」の場合、実際の災害が起きた時にその効果を測定して反省し

ようとしても、その時点で組織の継続が不可能になれば、手遅れとなってしまいます。従って事前検証・事前改善の手続きが必須であると言える。

事前検証の手段としては、①机上テスト(計画書類の内容レビュー)、②ウォークスルーテスト(リスクシナリオに従った対応手順の可否に関する討論)、③シミュレーションテスト(安否確認・緊急連絡等特定の局面で実際に行き見て見る)、④機能テスト(特定の部門や学部でリスクシナリオに従った訓練を実行して見る)、⑤全体テスト(特定のシナリオに従って全学的に訓練を実施する)の5段階がある。これらの段階の一部または全部を定期的実施して実際の効果や不具合な点を評価する。

米国の大学の場合では1年または2年に一度以上これらを実施する事を規則として定めているところがある。

### (2) 周知

教職員や学生には緊急時の手順や、訓練についての教育を行うか、情報を提供する。特に新規に採用された教職員や新入生には採用・入学後一定日(2ヶ月程度)以内に周知することを規則として定めておくことが望ましい。

### (3) 改善

「改善」のフェーズが定期的に行われる事ではじめて「マネジメント」を行っていると言える。事前評価の結果や他の類似事例から、不具合やその可能性を常時測定・評価して、定期的に改善を行い、事態を常に「より良く」して行くことが、「事業継続マネジメント」の場合は特に求められる。

(1)の事前評価の結果、期待した効果が得られない、分かりづらい、予定した以上に時間がかかる等の不具合が検出された場合、及び方針や政令等外部環境に変化があった場合には改善と見直しを行う。改善、見直しを行った結果について少なくとも(1)、(2)の手順を繰り返す必要がある。根本的な改善・見直しが必要と判断した場合にはリスク分析やビジネスインパクト分析に立ち戻る場合もある。

効率良く改善活動を進めるためにはチェックリストを用意しておき、不具合な点を抽出可能にしておく事が望ましい。米国のNorth Carolina State Universityでは、平常時及び緊急時リスクマネジメント組織に要求される機能を50項目程度洗い出し、それらが実際に機能しているかどうかをチェックリストとして利用している。

## 9. 結 論

大学には優れた教育理念と経営理念が必須であるが、それらにふさわしい社会的責任を果たすことが求められる事は言うまでもない。「事業継続マネジメント」は大学経営の存続と、ステークホルダー(教職員、学生、周辺住民等)の安心・安全の確保という意味から重要な社会的責任の一端であると言える。

日本では大規模な大学や震災地域にある大学の一部では既に本格的な取り組みが始まっているが、今後この分野が国際規格化されるに従い、社会が大学の品質を判断する新たな指標となり、差別化、選別化の要因となる可能性もある。現在日本の大学では、単に知識を授けるのみでなく、安心・安全を含めた「心の拠り所」としての大学の姿が模索されている。「安心・安全」を確実なものとする上でも、「事業継続マネジメント」の必要性は非常に

高い。内外の先進事例、一般企業の状況等を参考しつつ大学においても着実にこの分野でのリスクマネジメントが達成されて行く事が望まれる。

## 参考文献

1. Business Continuity Plan, London Metropolitan University 2003
2. 大学等のための危機管理マニュアル作成のガイド（自然災害編）（独）日本学生支援機構 九州支部 2008年3月
3. Business Continuity Plan, University of Maryland March 2005
4. Incident Management Plan, Northern Arizona University May 2007
5. Example of Risks, North Carolina State University June 2004
6. 新潟大学危機管理計画 2007年9月
7. 神戸大学危機管理基本マニュアル 2008年4月
8. 新型インフルエンザ対策マニュアル 日本大学文理学部 2008年3月
9. 東京外語大学危機管理ガイドライン 2007年1月
10. 名古屋大学における安否確認システムの構築と試験運用 名古屋大学情報連携基盤センターニュース Vol. 6, No. 2 2007年5月
11. 京都大学耐震化推進方針 2006年5月
12. 事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン（改定案）厚生労働省2008年7月
13. PANDEMIC FLU A planning Guide for Educators. U.S. Department of Health & Human Service