リスク管理

大学経営

社会的尺度で対策立案

架空寄付が発覚したことによる元理事長ら経営陣の逮捕、公的研究費に係るアルバイト賃金の不正請求、ファイル交換ソフトによる履修生の情報流出、酒気帯び運転による職員の検挙・処分など昨今、大学をめぐる事件がマスコミを賑わせている。

◇

そもそも大学は企業とは異なり、研究と教育という一定の時間を費やすことで成果が生み出される特殊な機能を担っている。その結果、大学組織は極めて固定的に形成され、外の環境変化がもたらす悪影響を排除するという意味で、「学問の府」として守りの構造とならざるを得なかった。しかしながら、大学を取り巻く環境は、従前にも増して急速に変化しており、それに伴い学内外においても、多様なリスクが顕在化していることは否定できない。組織運営にはリスクはつきものであり、それらの不確定な要素をいかに的確に把握し克服するための戦略眼を持つかが重要となる。

大学経営をめぐるリスクは、これまで入試・財務データなど目に見える定量的事象、火災・地震など有事に関する事象といった発生率は低いが一気に顕在化する「噴火型」リスクが主なものと認識されてきた。しかし、昨今では社会的に共通尺度で測られるコンプライアスや環境対応、知的財産対応など、きっかけは小さくとも多様な形で発生し顕在化すると甚大な損害を及ぼす「火砕流型」リスクが顕著となっていることが特徴といえる。特に後者は研究活動、教育活動、事務処理など大学特有の定常的業務に潜んでおり、研究費等の取り扱い、学生等の個人情報管理、知的財産管理など組織活動に伴って発生する頻度の高いリスクでもある。

そこで、リスクを十分認識した漏れや抜けのない対策の立案と実施がポイントとなる。業務運営に関連する人事、技術、設備、環境などの広範囲な視点をもって、リスクの事前防止策とリスクが発生した場合の事後対策の両面から検討することが必要となる。その上で、学内における各種リスクの整理作業に基づき、その対策を検討しつつ事務規程の見直しや業務フローの改善、教職員の研修活動等につなげていくことが望ましい。

今後は、各大学においても、リスクマネジメントに適合した組織設計や人材育成等が求められることはいうまでもない。

（日本総合研究所）

リスクの分類	リスク発生のコンテキスト	リスク顕在化の想定事例
経営全般に関するリスク	他大学との競合、入試・広報戦略等	入試において、複数の学部で出題ミスが発見された
組織・人的資源のマネジメントに伴うリスク	教員集団と階層的な職員組織の二重構造、職員の能力開発等	企業等へ学生派遣を依頼する営業活動において、教員と職員の意思疎通が図れない
組織行動に関するリスク	環境対応、個人情報保護、コンプライアンス等	学部事務所の端末から、交換ソフトを介して学籍データの一部が流出した
教育・学生生活に関するリスク	セクシャル・ハラスメント、怪我・事故、犯罪等	ある教授が論文指導の際に、女子学生に対してわいせつな行為を強要した
研究活動に関するリスク	研究費等の外部資金管理、知的財産・著作権管理等	大学のHPに、著作権者の了解を得ずに掲載したコンテンツがあるとの指摘が、閲覧者からあった
施設整備に伴うリスク	バリアフリー、防犯、耐震強度、老朽化対応、有害化学物質対応等	キャンパス内を散策していた市民の頭上に、老朽化した壁面がひび割れを起こし、落下した
外部環境に関するリスク	USR、産学官公地域連携等	学生が飲酒などで近隣に迷惑をかけるような事案が発生した

研究事業本部　吉田 賢一（主任研究員）