

研究機関の リスクマネジメント WG

研究機関のリスクマネジメントや危機管理のあり方について検討し、リスク共生社会における研究機関のあり方を提案することを目指しています

研究機関の
リスクマネジメント
WG

研究機関のリスクマネジメント WG リーダー

澁谷 忠弘 Shibutani Tadahiro

リスク共生社会創造センター 准教授

WG メンバー

志田 基与師、周佐 喜和、野口 和彦、

上原 美都男、鈴木 雄二

はじめに

リスクマネジメントは、社会が豊かさを享受する場合や組織が成果を得ようとした時に、適切にリスクを選択するための意思決定をするための活動である。近年、産業施設や自治体をはじめとして、様々な分野にリスクマネジメントの普及が進んでいる。

大学、研究所などに代表される研究機関は、新しい研究成果の創出、専門的データの提供、専門家の人材育成等を担う重要な社会組織の一つである。しかしながら、その活動や目的の特性上、一般組織とは異なる特徴を有している（表 1 参照）。研究機関では、研究者の特有の倫理観や行動原理が存在しており、一般企業のようにトップダウン型の組織ではなく個々の研究者に一定の裁量が委ねられているアメーバー型の組織である場合が多い。また、未知な対象への取り組みが含まれていることが多いため、積極的にリスクをとる傾向がある。しかしながら、研究機関を対象としたリスクマネジメントについては、十分に普及していない。従来のトップの判断によるところが大きい一般産業のリスクマネジメントに比べ、リスクマネジメントの普及には研究機関特有のリスクに着目したマネジメントが不可欠である。

当センターが平成 27 年度に実施した、全国の研究機関を対象としたリスクマネジメントに関するアンケート調査によれば、回答した 263 機関のうち、204 機関がリスクマネジメントを実施していると回答している。一方、リスクマネジメントの課題として「研究機関としてのリスクが明確になっていない」（95 機関）、「適切なセミナー、教材がない」（86 機関）が挙げられている。これは、研究機関へ従来のリスクマネジメントを適用することが、有効に作用していない現状を示している。

センターでは、創設時より研究機関のリスクマネジメント WG を設置して、研究機関のリスクマネジメントや危機管理のあり方について検討し、リスク共生社会における研究機関のあり方を提案することを目指している。平成 28 年度は、社会実装目標として横浜国立大学における危機管理のあり方について検討し、危機管理ガイドラインの策定を進めた。

表1 一般組織と研究機関の特徴

項目	一般組織	研究機関
経営	採算性 発展性（投資）	成果重視
組織	ピラミッド型が基本	アメーバー型が基本 （裁量労働型）
活動内容	事業に依存 経営側で管理可能 （Top down）	多種多様 経営側の管理が困難 （Bottom up）
行動規範	法規制遵守のもと活動 技術者倫理	法規制範囲外での活動も含む 科学者倫理
社会との関連性	業務が市民と直結	市民との接点は間接的

危機管理ガイドライン

センターでは、平成28年度に学内重点化経費の支援のもと、研究機関のための危機管理ガイドラインを作成し、横浜国立大学への社会実装を進めた。事前調査の結果、いくつかの研究機関において危機管理ガイドラインが制定されているが、ほとんどが大学の不祥事や防災時の避難活動を対象としたものであり、研究機関としての性質まで十分に配慮されたものはほとんど皆無であった。そこで、研究機関に求められる危機管理として以下の点について配慮して、ガイドラインの策定を進めた。

- ・担当者個人の対応や判断に依存しないエスカレーションルールの設定。
- ・状況に応じたフレキシブルな危機対応体制
- ・原因（ハザード）別ではなく、結果ベースの対応行動設計

前述のようにアメーバー型組織である研究機関では、多くの場合問題発生時に担当者個人や部に判断を任せる場合がある。科学技術をベースとする現代社会では、研究機関の危機対応は社会問題に発展する場合も多い。このため、組織として適切なエスカレーションルールの構築が不可欠となる。また、研究機関では活動の性質上多種多様な状況が想定される。既存の危機管理ガイドラインの多くは、これまでに組織が経験した（または類似組織が経験した）事象をもとに作成されている。図1は、例として危機管理において大学が考慮すべき対象範囲を示す。様々なステークホルダーとの関係の下運営がなされており、突発的な危機に対してフレキシブルに対応することが求められる。そのため、危機対応を従来のガイドラインで採用されている原因別対応設計ではなく、結果別の対応行動設計としている。

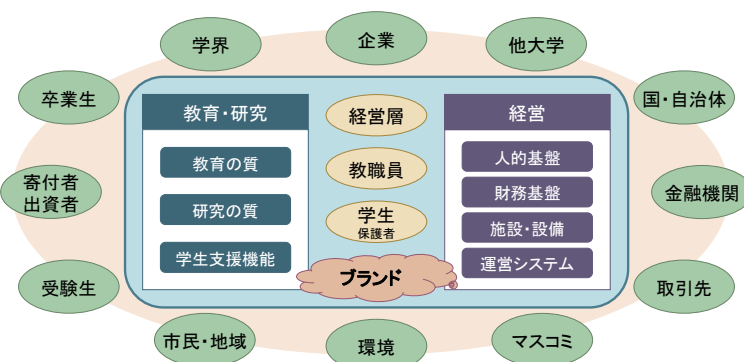


図1 大学が考慮すべき対象範囲

危機管理ガイドラインの構成

横浜国立大学危機管理ガイドラインの構成を以下に示す。

1. 危機管理の基本方針
2. 危機管理体制
3. 危機管理の手順
4. 参考資料

1 章では、本ガイドラインの位置づけと危機管理の基本方針について示している。危機時には状況や時間軸の中で、対応の優先準備をつけ対応することが必要である。すなわち、大学が守るべきものを常に念頭に置き、優先順位をつけて対応することが重要である。本学では、人命に対する対応を最優先とすることを前提として、以下の通り優先順位を定めている。

- 1) 本学の教育研究活動の遂行に重大な支障のある問題
- 2) 教職員及び学生等並びに地域住民等の安全に係わる重大な問題
- 3) 施設管理上の重大な問題
- 4) 社会的影響の大きな問題
- 5) 本学に対する社会的信頼を損なう問題
- 6) その他、組織的及び集中的に対処することが必要と考えられる問題。

2 章では、危機管理体制について解説している。本ガイドラインでは、危機レベルを 3 段階に分けている（表 2）。それぞれ判断基準を定めているが、判断しかねる場合には、迷わず全学体制の強化を図る方向で判断基準を活用することとしている。

危機対応組織は、担当部局と全学の危機管理本部双方において、事前に定めた立ち上げ基準により設置される。ただし、基準にない場合でも学長や本ガイドに定めるものが必要と認めた場合には、対応組織を立ち上げることができる。なお、上位組織の責任者は、常に状況を把握しつつ、上位組織への移行を宣言できる権限を有することとした。これは、速やかに危機に対応するために、全学体制の強化を図る前述の方針に沿っている。

3 章では、具体的な危機管理の手順について定めている。突発的に生じる危機対応では、誰が何をすべきかを明確に定めておくことが望ましい。本章では、危機管理本部における具体的な検討手順を定めており、司会・進行を円滑に進められるように配慮している。

表 2 危機レベルの設定

危機レベル	インパクト
平常時	・ 漸進的な影響がある
レベル 1 個別のトラブル	《大学活動内》 ・ 人的被害：軽微な怪我、通院 ・ 物的被害：軽微 ・ 注意が必要（注意報（落雷・感染症）、スパムメール等） ・ リスク報告あり（予告、報告、相談等 可能性を含む） ・ 法律に抵触する恐れなし ・ 再発の可能性なし ・ 学外関係者なし（学内のみ対応が可能） 《大学活動外》 ・ 安否不明・死亡・身柄拘束
レベル 2 全学危機に陥る恐れ がある事態	《大学活動内》 ・ 人的被害：入院、人命損失の可能性 ・ 物的被害：部分的使用不能、地域へ影響の可能性 ・ 複数の部局の調整が必要、被害が拡大する恐れ ・ 大学関係者の法律抵触の恐れ ・ 再発の可能性あり ・ 学外の関係者が存在する可能性 《大学活動外》 ・ 大学の社会的信頼を損なう可能性あり
レベル 3 全学危機	《大学活動内》 ・ 人的被害：安否不明・死亡（大学周辺での自然災害を含む。新型インフルはフェーズ 4、エボラ等社会的影響の大きいものは感染事実判明） ・ 物的被害：大部分の使用不能、地域への影響あり ・ 類似事例の多発、再発防止策検討の必要あり ・ 全学対応が必要 ・ 大学関係者が法律に抵触、犯罪が確定 ・ 学外対応、積極的広報・情報発信が必要なもの、社会的影響・関心の強いもの、本学の社会的信頼を損なうもの 《大学活動外》 ・ 大学の社会的信頼を損なうもの

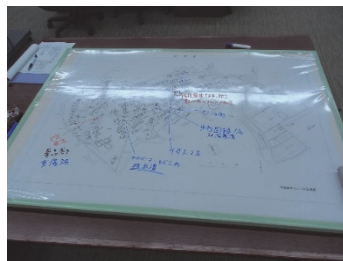
平成 27 年度 学内重点化競争的経費 「総合的危機管理システムの高度化」

はじめに

平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災を契機に、本学における総合的危機管理システムの強化に関する活動が始まり、学内重点化競争的経費により毎年継続的に実施しています。本学において、従前より災害対策マニュアルはありましたが、災害対策本部要員のための訓練や全学的な避難訓練を実施したことがなく、各種訓練の実施、他大学の被害状況の視察、マニュアルの見直しなどについて総務課、施設部、研究推進課、教職員などが協力して活動してきました。

主な活動

平成 27 年度の主な活動として、9 月 18 日の全学及び各部局の災害対策本部図上訓練、12 月 1 日の教職員及び学生等を対象とした防災・防火訓練および安否確認訓練などの事前準備や実施に協力をしました。



おわりに

各種訓練は継続的に実施することが望ましく、今後の課題として防災資機材と備蓄品の充実、学内に向けた防災・危機管理に関する基礎知識の普及啓発、危機管理能力のさらなる高度化などが重要と考えられます。

Project Members

上原 美都男、	清水 博史、	熊谷 卓郎、
藤井 明宏、	松尾 誠、	田中 稲子、
笠井 尚哉、	澁谷 忠弘	花井 義道、
稲垣 景子、	鈴木 雄二、	小柴 佑介