



# リスクマネジメント・ガイドライン

国立大学法人小樽商科大学

## 目 次

|  |    |
|--|----|
| 第1章 総則                                   | 3  |
| 1. 目的                                    | 3  |
| 2. 定義                                    | 3  |
| 3. リスク分類等                                | 4  |
| 4. 学長等の責務                                | 5  |
| 5. 現行規程等との関係                             | 6  |
| 第2章 リスクマネジメントの実行プロセス                     | 7  |
| 1. 基本方針の策定                               | 7  |
| 2. 基本計画の策定                               | 7  |
| (1) リスクの洗い出し                             | 7  |
| (2) リスクの評価                               | 8  |
| (3) 基本計画書の作成                             | 8  |
| 3. リスク対策の実施                              | 9  |
| 4. リスク対策の実施結果の検証                         | 10 |
| 5. 是正・改善                                 | 10 |
| 第3章 危機管理の実行プロセス                          | 11 |
| 1. 危機対応の事前準備                             | 12 |
| (1) 危機対応の体制整備                            | 12 |
| (2) 危機の予測（想定）                            | 12 |
| (3) 危機対応についての意識の高揚等                      | 13 |
| (4) 情報収集伝達体制の整備                          | 13 |
| (5) 危機管理マニュアルの整備                         | 13 |
| (6) 教育・訓練の実施                             | 13 |
| (7) 各種資機材の準備                             | 13 |
| 2. 危機発生時の対応                              | 14 |
| (1) 危機発生時の対応の流れ                          | 14 |
| (2) 危機の覚知と発生直後の対応                        | 15 |
| (3) 情報収集、情報管理と状況把握、情報の共有化                | 15 |
| (4) 危機対策本部への移行等                          | 16 |
| (5) 危機への対応方針の決定と対応措置                     | 16 |
| (6) 危機発生時のマスコミ対応                         | 18 |
| 3. 危機終息後の復旧・回復                           | 20 |
| (1) 復旧対策                                 | 20 |
| (2) 危機対策等の検証・評価と再発防止等                    | 20 |
| （別表）危機管理マニュアル構成例                         | 21 |
| 【別紙様式1】国立大学法人小樽商科大学リスク調査票                | 22 |
| 【別紙様式2】国立大学法人小樽商科大学の諸活動に内在するリスクの評価一覧（例示） | 23 |
| 【別紙様式3】平成〇〇年度リスクマネジメント基本計画書（例示）          | 24 |
| 【別紙様式4】平成〇〇年度リスクマネジメント・アクションプラン（例示）      | 27 |
| 【別紙様式5】危機発生状況報告書                         | 29 |

## 第1章 総則

### 1. 目的

このガイドラインは、国立大学法人小樽商科大学（以下「本学」という。）の教育、研究その他の大学運営（以下「大学運営等」という。）に影響を及ぼす又はそのおそれがある様々な事象に、迅速かつ的確に対処するため、本学リスクマネジメントポリシー及び本学リスクマネジメント規程に基づき実施するリスクマネジメントの基本的指針・枠組み等について定めるものである。

### 2. 定義

このガイドラインにおいて使用する用語の定義は、次のとおりとする。

#### （1）部局

事務局，商学部，大学院商学研究科，附属図書館，言語センター，保健管理センター，情報総合センター，グローバル戦略推進センター及び国際連携本部をいう。

#### （2）部局長

（1）に規定する部局の長をいう。

#### （3）リスク

将来の不確実性が組織の目標に対して与える影響をいう。

#### （4）リスクマネジメント

将来において発生が予想される事象であって、大学運営等に影響を及ぼす可能性があるものに対して、事前の評価に基づき、回避、低減、移転及び受容等の措置をとるための組織的活動をいう。

#### （5）危機

火災、災害、重篤な感染症等の発生やその他の重大な事件又は事故により学生等の生命若しくは身体又は大学の財産若しくは名誉に重大な被害が発生し、又は発生するおそれのある緊急の事象及び状態をいう。

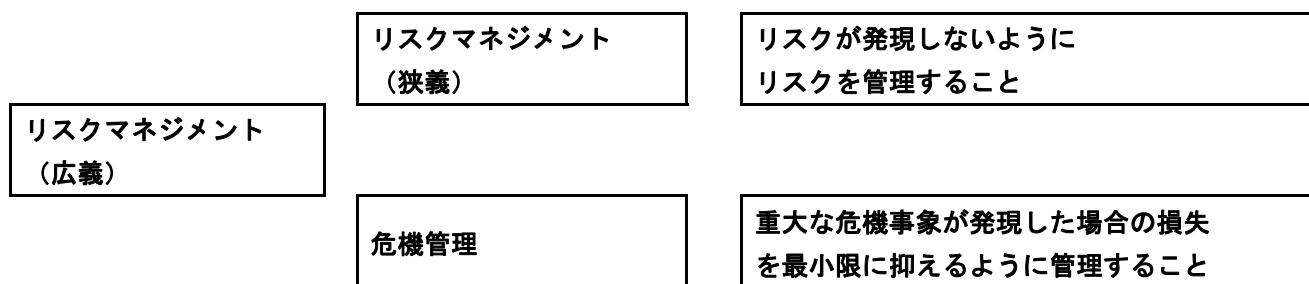
#### （6）危機管理

現在発生している又は発生するおそれのある危機であって、大学運営等に重大な影響を及ぼすものに対して、被害及び結果の回避、軽減及び抑制等の措置をとるための組織的活動をいう。

#### （7）危機管理マニュアル

危機管理を円滑かつ適切に行うため、組織単位から個人単位にいたるまで、必要な対策をまとめた手順書をいう。

(図1) 「リスクマネジメント」と「危機管理」の関係について



### 3. リスク分類等

本学におけるリスクの分類については、大学の諸活動に伴い生じうるリスクに着目し、12分類とする。

リスク対策の担当課等については、リスクの種類・内容に応じて、決定する。

#### (1) 自然災害に関するリスク

- ・ 自然災害（台風，落雷，地震，爆発）・・・（災害）
- ・ 雪害・・・（災害）

#### (2) 健康被害に関するリスク

- ・ 感染症に関するもの（健康被害）
- ・ 食中毒事件（健康被害，食物管理）

#### (3) 情報通信に関するリスク

- ・ 情報漏洩事故（情報，事故，管理）
- ・ コンピュータウイルス感染事故（情報，事故，管理）

#### (4) 事故・事件に関するリスク

- ・ 学生の飲酒事故（学生，事故）
- ・ 元教員からの訴訟事件（教員，訴訟）
- ・ 学生からの訴訟事件（学生，訴訟）
- ・ 交通事故（事故）
- ・ 業務上の事故（教職員，事故）
- ・ 学生の修学（インターンシップを含む）上の事故・事件
- ・ 学生の課外活動（ボランティア，街おこし，各種イベントを含む）中の事故・事件
- ・ 脅迫事件（犯罪）
- ・ 悪徳・靈感商法事件（教職員・学生，犯罪）
- ・ 人為的事故（火災，爆発）・・・（人的事故，事故）
- ・ 施設管理事故（漏電，崩壊）・・・（施設，事故）
- ・ 放火事件（犯罪，刑事犯罪）
- ・ 殺人事件（犯罪，刑事犯罪）
- ・ 傷害事件（犯罪，刑事犯罪）
- ・ 盗難事件（犯罪，刑事犯罪）
- ・ 誘拐事件（犯罪，刑事犯罪）
- ・ 海外における事故・事件（海外，事故，事件）
- ・ 教職員・学生の刑事事件に関するもの（教職員，学生，事件，犯罪）

**(5) 法令違反に関するリスク**

- ・ 法律に違反する事務処理に関わるもの（コンプライアンス）
- ・ 服務規律違反に関わるもの（コンプライアンス， 処分）

**(6) 非違行為に関するリスク**

- ・ 教職員・学生の非違行為
- ・ 不祥事一般に関するもの（教職員， 学生， 非違行為， 不祥事， 事件）

**(7) メンタルヘルスの不調に起因するリスク**

- ・ 傷害事件（教職員， 学生）
- ・ 脅迫事件（教職員， 学生）
- ・ 関係者に対する誹謗中傷行為（教職員， 学生）
- ・ ハラスメント行為（教職員， 学生）

**(8) 入試等に関するリスク**

- ・ 入試問題事故（入試）
- ・ 入試業務事故（入試）
- ・ 雪害による影響（入試， 定期試験）
- ・ 感染症の蔓延による影響（入試， 定期試験）

**(9) ハラスメントに関するリスク**

- ・ ハラスメント全般（教職員， 学生）・・・（ハラスメント， 教職員， 学生）

**(10) 研究上の不正に関するリスク**

- ・ 研究費の不正使用に関するもの（教員， 研究費， コンプライアンス）
- ・ 教職員・学生による論文の盗用， 捏造に関するもの（事件， 犯罪， 教育， 学生， 教員， 研究）

**(11) 大学運営に関するリスク**

- ・ 大学に対する評価（△）に関わるもの（評価）
- ・ 財政（△）に関わるもの（管理運営， 財政）

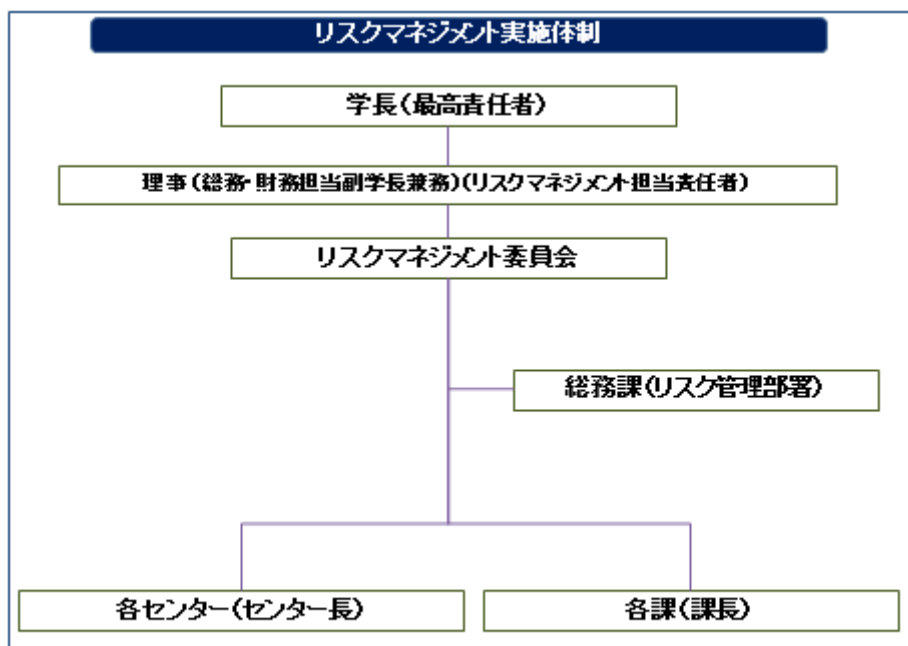
**(12) その他リスクマネジメントが必要とされるリスク**

- ・ 上記1～11に含まれないリスク
- ・ 学生寮の管理・運営に関するリスク
- ・ 国際交流会館の管理・運営に関するリスク

**4. 学長等の責務**

- (1) 本学の役員及び教職員は， 国立大学法人リスクマネジメントポリシーに定める行動指針に基づき， 適切なリスクマネジメントを実施する。
- (2) 学長は， 本学におけるリスクマネジメントを統括する。
- (3) 理事（総務・財務担当副学長兼務）は， 学長を補佐し， リスクマネジメントに関わる業務を統括する。
- (4) リスクマネジメント委員会は， 本学のリスクマネジメント及び危機管理に関し必要な事項を審議する。
- (5) 部局長は， 他部局と連携を図りつつ， 当該部局におけるリスクマネジメントの体制， 対処等に関し必要な措置を講じなければならない。
- (6) 教職員は， その職務の遂行にあたり， リスクマネジメントに務めなければならない。

(図2) 本学におけるリスクマネジメントの実施体制について



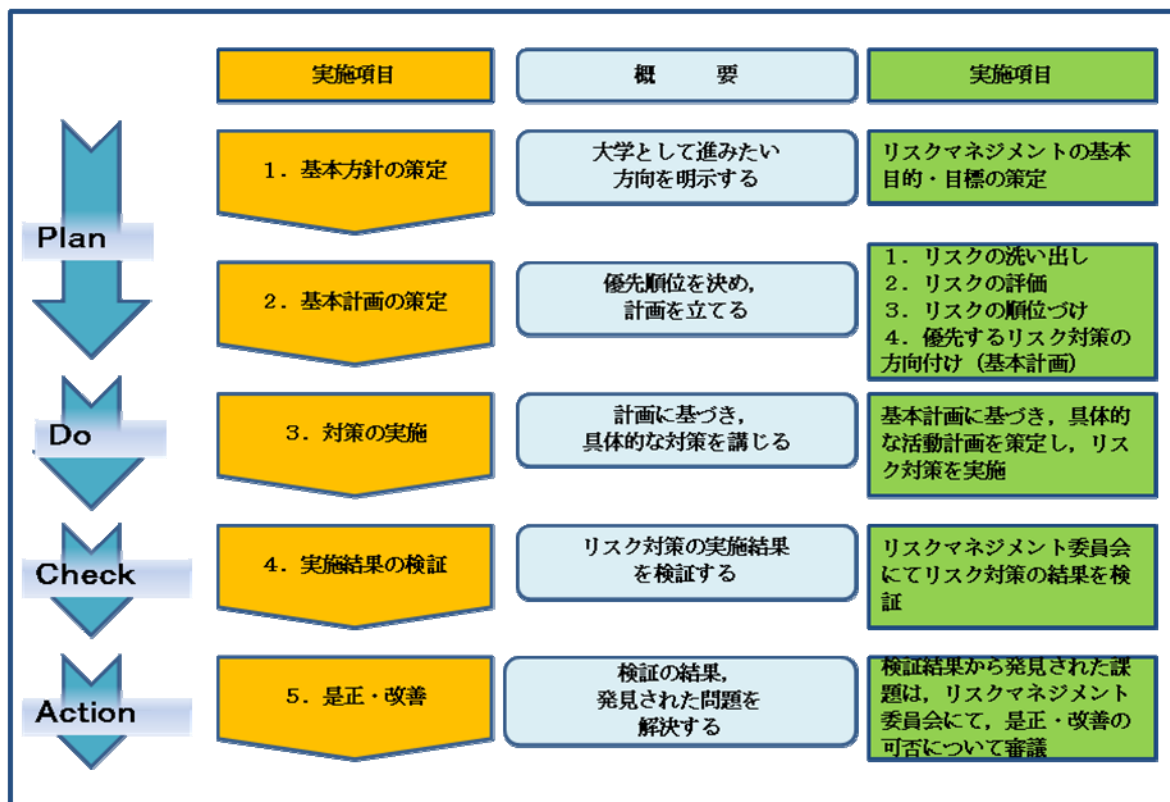
## 5. 現行規程等との関係

リスクマネジメントに関連する現行の学内規程及び同規程に基づき策定されているマニュアル（以下「現行規程等」という。）については、今後、リスクマネジメント規程との整合性を図って整備することとし、当面は現行規程等をもって本ガイドラインに規定するリスクマネジメントに充てることことができる。

## 第2章 リスクマネジメントの実行プロセス

本学におけるリスクマネジメントについては、PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action)に基づき、(1)基本方針の策定、(2)基本計画の策定、(3)対策の実施、(4)実施結果の検証、(5)是正・改善の5段階により実施する。

(図3) 本学におけるリスクマネジメントの実行プロセスについて



### 1. 基本方針の策定

本学のリスクマネジメントの基本方針となるリスクマネジメントポリシーについては、平成23年10月5日付けで制定し、学内外に周知している。

### 2. 基本計画の策定

基本計画は、基本方針を実際の行動に結びつけるために必要であり、無数にあるリスクに優先順位をつけて、対策の方向性を定めるものである。

基本計画の策定にあたっては、リスクマネジメント委員会において、本学が直面しているリスクを把握・分析し、優先順位をつけることである。

優先順位をつけるためには、リスクを洗い出し、洗い出したリスクを一定の基準により、評価する。

#### (1) リスクの洗い出し

本学の諸活動に内在するリスクを網羅的に把握するために、学内の各課等にて調査を行い、リスクを把握する。リスクの洗い出しにあたっては、国立大学法人小樽商科大学リスク調査票(別紙様式1)による。

## (2) リスクの評価

リスクを洗い出した結果を踏まえ、分野別のリスク一覧（別紙様式2）を作成し、リスクマネジメント委員会において、一定の基準によりリスクを評価する。

評価にあたっては、リスク毎に「発生可能性」と「影響度」をそれぞれ三段階に数値化し、双方を掛け合わせることによって、リスク算定を行う。

### ○リスク算定

リスクの発生可能性（3～1）×リスクの影響度（3～1）＝数値9～数値1

（例）

学生の飲酒事故（発生可能性）3×（影響度）3＝（リスク算定）9（高）

情報漏えい（発生可能性）2×（影響度）2＝（リスク算定）4（中）

入試ミス（発生可能性）1×（影響度）3＝（リスク算定）3（低）

リスク算定の数値が高い程、対策を講じる必要性が高いと判定する。

### （リスクの発生可能性）

| レベル | 数値 | 意味     | 基準                    |
|-----|----|--------|-----------------------|
| 高   | 3  | 日常的に発生 | 頻繁に発生する。              |
| 中   | 2  | 中程度    | ときどき起こりうる。            |
| 低   | 1  | ごく希に発生 | ありそうもないが、起こりうる可能性はある。 |

### （リスクの影響度）

| レベル | 数値 | 意味     | 基準                       |
|-----|----|--------|--------------------------|
| 高   | 3  | 重大な影響  | システムの喪失、活動停止、死亡、重傷       |
| 中   | 2  | 中程度の影響 | システムへの悪影響、負傷             |
| 低   | 1  | 軽微な影響  | システムへの軽微な影響、活動への軽微な影響、軽傷 |

## (3) 基本計画書の作成

一定の評価基準によって優先して対策に取り組むべきリスクを選定した後、リスクマネジメント委員会において、リスク対策に関する基本計画を策定する。

基本計画書（別紙様式3）には、以下の①～③の項目を記載する。

### 1) リスク対策について

リスク対策には4つのパターンがあり、何れかを選択又は組み合わせる。

#### ①回避

リスクの原因となる活動を見合わせ、または中止すること。具体的には、将来的に損失を与える可能性のある事業や部門を売却・廃止する等の行動が該当する。

#### ②低減

内部統制などの導入によりリスクの発生可能性や発生した場合の影響度を低くすること。具体的には、取引先との癒着を防ぐために人事ローテーションを行う、情報漏洩を防ぐため情報セキュリティ対策を実施する等の行動が該当する。



### ③移転

リスクの全部または一部を組織の外部に転嫁することで影響を低くすること。具体的には、地震保険に加入することで、地震発生時の保険金により、損害を減少させる等の行動が該当する。

### ④受容

特別な対応策を取らずにリスクを受け入れること。リスクが発生した時の損失が、リスク対策にかかるコストより少なければ、そのリスクを受け入れることである。具体的には、財務状況が悪化しつつある取引先との取引を、債権の回収ができなくなるというリスクがあっても、その取引が事業活動を続ける上で不可欠な場合は、当面、取引を継続するという判断もあり得る。

## 2) リスクマネジメントの目標

基本計画では、リスク対策によって達成すべき目標を設定する。

この目標は、リスク対策の結果を評価するため、測定可能な基準による設定が望ましい。具体的には、ハラスメントの撲滅等が考えられる。

## 3) 期限の設定

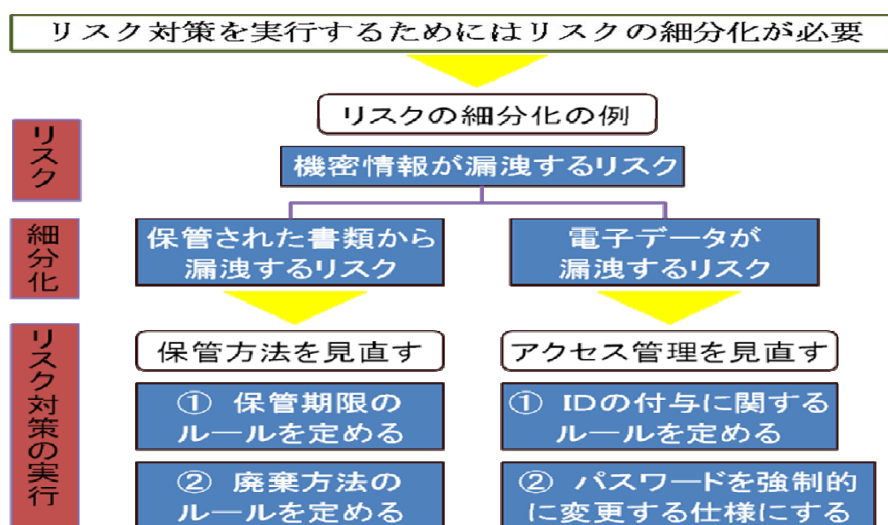
いつまでにリスク対策を完了するのかを明確にする。また、必要に応じて、リスク対策の進捗状況をモニタリングすることもある。

## 3. リスク対策の実施

リスクマネジメント基本計画を受け、優先順位が高いとされたリスクに対して、各課等において具体かつ詳細な実施計画となるリスクマネジメント・アクションプラン（別紙様式4）を策定し、リスクマネジメント委員会の議を経て、対策を講じる。

例えば、基本計画では「機密情報が漏洩するリスク」というレベルでリスクを認識するが、現場レベルではリスクが漠然としているので、保管された書類から漏洩するリスク、電子データが漏洩するリスク等にリスクを細分化する必要がある。細分化されたリスクに対して、アクションプランを立案し、実行する。

### (図4) リスクの細分化



リスクマネジメント・アクションプランの策定にあたっては、以下の（１）から（３）に留意する。

#### （１）リスク対策の詳細計画

基本計画で評価したリスクは具体性に欠けるため、リスクの細分化や原因分析をする必要があり、その上で、具体的なアクションに繋がる対策を検討する。

その際に、リスクに応じて、リスクマネジメントの観点から、事前対策、予防策の策定、リスクの発生時の対応策を具体的に検討する。

#### （２）リスク対策のスケジュール

基本計画で定められた期限に向けて、マイルストーン（曖昧さ回避）を設定し、詳細なスケジュールを作成する。

#### （３）必要なコスト

対策を実施するにあたり、必要とされるコストを算定する。既定の予算で賄えない場合には、その旨を明記する。

### 4. リスク対策の実施結果の検証

各課等においてリスクマネジメント・アクションプランに基づき実施されたリスク対策については、各課等からその実施結果をリスクマネジメント委員会に報告し、委員会において、実施結果についての検証を行う。

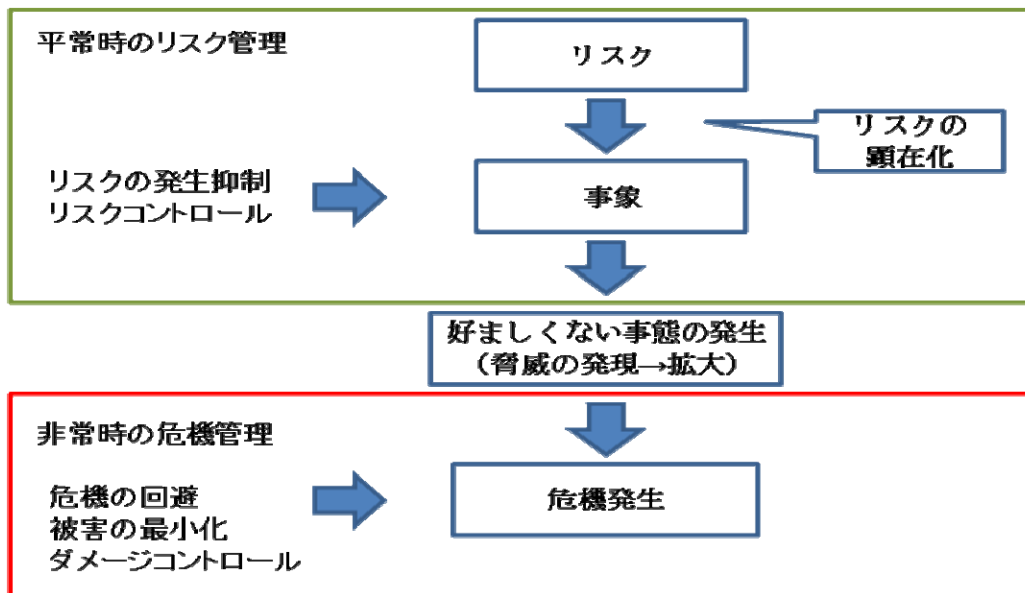
### 5. 是正・改善

リスク対策の検証で発見された課題等については、委員会にて、是正・改善の必要性等について検討を行い、場合によっては、担当課等に対して、提言を行うものとする。

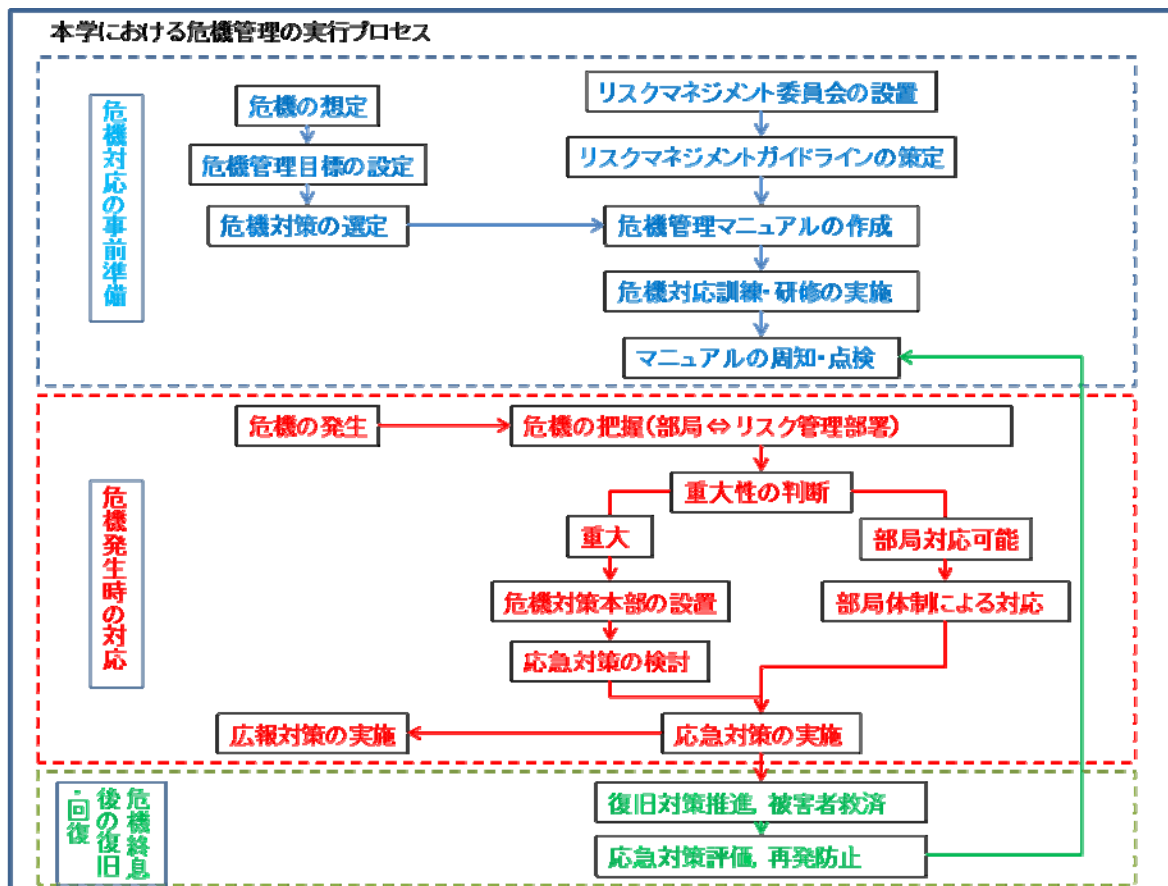
### 第3章 危機管理の実行プロセス

本学における危機管理については、(1) 危機対応の事前準備、(2) 危機発生時の対応、(3) 危機終息後の復旧・回復の3段階により実施する。

(図5) 平常時のリスク管理と非常時の危機管理



(図6) 本学における危機管理の実行プロセス



## 1. 危機対応の事前準備

災害や事件、事故等のリスクが発現し、危機に転じた場合に備え、危機対応の実効性を高めるための平時の活動である。

※危機管理体制の整備、危機の予測（想定）、危機管理マニュアルの策定、教育・訓練の実施、各種資機材の準備等。

### (1) 危機対応の体制整備

学長は、平常時にはリスクマネジメント委員会を実施主体としたリスク対策を実施するとともに、万が一に、リスクが発現し危機に転じた場合に速やかに対応するため、危機対応の体制を整備する。

### (2) 危機の予測（想定）

本学において発生が予測（想定）される危機については、以下の区分による。

#### 【危機区分と担当部局等】

| 危機区分   |               | 担当部署等         |
|--------|---------------|---------------|
| 災害     | 火災・爆発等        | 会計課，施設課       |
|        | 地震，水害等の自然災害   | 事務局全課，全室      |
| 疾病     | 食中毒           | 保健管理センター，総務課  |
|        | 感染症           | 保健管理センター，総務課  |
| 事故     | 学生の事故，交通事故等   | 学生支援課，総務課     |
|        | 毒劇物，危険物       | 会計課，施設課       |
|        | 労働災害          | 総務課           |
| 事件     | 盗難            | 学生支援課，総務課，施設課 |
|        | 傷害            | 学生支援課，総務課，施設課 |
|        | 恐喝，脅迫         | 学生支援課，総務課，施設課 |
|        | 不審者侵入         | 学生支援課，総務課，施設課 |
| 犯罪     | 横領，収賄罪        | 総務課           |
|        | その他各種犯罪       | 学生支援課，総務課     |
| ハラスメント | 各種ハラスメント      | 学生支援課，総務課     |
| 紛争     | 訴訟問題          | 総務課           |
| システム障害 | 不正アクセス，ウィルス攻撃 | 情報総合センター      |
| 情報漏えい  | 個人情報漏えい       | 総務課           |
|        | 組織情報漏えい       | 総務課           |
| 過失     | 入試関係ミス        | 教務課           |
| 風評被害   | マスコミの誤報等      | 総務課           |

### (3) 危機対応についての意識の高揚等

#### 1) 組織の危機対応能力の向上

各部局は、危機発生時の被害や影響を軽減するため、常に組織として危機に対応できるように、起こりうる事態を想定しておくとともに、それに対処すべき体制、人員、資機材及び行動の手順などについて点検し、訓練しておくものとする。

#### 2) 職員の危機対応意識の向上

職員は、自己の職務や立場によって必要な「危機を感知できる感性」を常に保持・向上させるとともに、危機対応の知識や技術の向上に努めるものとする。

#### 3) 学生・職員に対する危機対応意識の啓発等

職員の危機対応意識を向上させるため、危機対応一般についての訓練や研修を実施する。また、危機の発生時における被害の軽減のため、学生、職員に対し具体的な危機対応に関する啓発を行う。

### (4) 情報収集伝達体制の整備

#### 1) 通信設備の整備

危機の発生又は発生することが予測される場合において、学内外の関係部局・機関等との円滑かつ迅速な情報の収集・伝達・共有・分析・管理が行えるよう、あらかじめ危機対応のため、情報システムの整備を図るものとする。

#### 2) 緊急連絡網の整備

リスク管理部署は、危機発生に備え、夜間休日の場合を含め、緊急連絡網を整備し、職員に周知しなければならない。

### (5) 危機管理マニュアルの整備

想定される危機に対応するため、危機発生に備えた意識の高揚や危機対応組織の整備、訓練の実施などの予防措置の実施、危機発生時の情報収集伝達や人命の安全確保のための応急対策の実施、被害者に対するフォロー等の事後対策の実施など、危機対応別のマニュアルを整備する。

危機管理マニュアルは、関係機関及び関係部局と十分協議調整を行い作成するとともに、常に状況の変化に対応できるよう、必要な見直しを行うものとする

危機管理マニュアルの構成例は、別表のとおりとする。

### (6) 教育・訓練の実施

危機管理マニュアルに即した行動がとれるよう、危機対応に関する訓練及び学生、職員に対する教育・研修を実施する。訓練実施時には、訓練結果を関係者で評価し、明らかになった課題等はマニュアルの見直しなどに活用する。

## **(7) 各種資機材の準備**

危機の発生に備えるため、必要な資機材を備蓄・整備する。備蓄に適さない物資については、関係者と協議し、円滑な調達が図れるよう調整しておく。

## **2. 危機発生時の対応**

危機発生時に、その被害や影響を最小限に抑える活動である。

### **(1) 危機発生時の対応の流れ**

#### **1) 危機の覚知と発生直後の対応**

リスク事象が発現した場合、それが危機（または予兆）であるか、早期に察知・覚知して見極める。

危機は時間の経過とともに増幅・拡大していくため、被害を最少にするためには、一刻も早く、組織内部に第一報を入れるとともに、必要に応じて関連する行政機関（警察、消防、医療、保健など）にも通報する。

人命を守ることを最優先にした被害者への応急救護措置や、発生した事象への速やかな沈静化措置（火災の場合は初期消火、コンピュータウイルス感染の場合はネットワークケーブルの切断など）を施す。

なお、犯罪性が疑われる場合には、警察の捜査に協力するため、現場の保全に努める。

#### **2) 情報収集、情報管理と状況把握、情報の共有化**

混沌とした状況の中で様々な断片化された情報を一元的に集約し、管理すると共に、状況を把握し事態を見極め、大局的に判断する。

危機として認識された場合、速やかに学長や理事等に情報を伝達し、組織としての情報の共有化を図る。

#### **3) 危機対策本部への移行**

学長は、危機の発生状況や拡大状況を鑑み、重大な事態と判断する場合には、速やかに危機対策本部を設置する。

#### **4) 危機への対応方針の決定と対応措置**

危機対策本部は、大学運営への影響を最小限にするという観点から、適切な対応方針を速やかに決定し、的確な被害の拡大防止措置、軽減措置をとる。

#### **5) 危機発生時のマスコミ対応**

危機発生に関連する本学の評判などへのダメージを最小限にするために、誠実なマスコミ対応を行う。

#### **6) 危機による混乱期の沈静化後の措置**

危機の原因究明、危機対応の検証、危機の再発防止について検討する。

## (2) 危機の覚知と発生直後の対応

### 1) 応急措置実施体制の確立及び危機への初期対応

各部局は、危機の発生を把握したときは、直ちにその事実を部局長等及びリスク管理部署に報告して必要な指示を仰ぐとともに、平日勤務時間内においては直ちに、夜間休日においても早急に応急措置の実施体制を確立する。

人命を守ることを最優先にした被害者への応急救護措置や、発生した事象への速やかな沈静化措置（火災の場合は初期消火、コンピュータウイルス感染の場合はネットワークケーブルの切断など）を施す。

### 2) 関係機関との連携

各部局は、危機の発生時においては、学内関係者その他関係行政機関（警察、消防、医療、保健など）等と連携を図り、被害の軽減に努めるものとする。

## (3) 情報収集、情報管理と状況把握、情報の共有化

### 1) 情報収集と情報管理

各部局は、夜間休日を含め、危機が発生又は発生することが予測される場合は、警察、消防署その他の関係機関の協力を得て、正確・迅速に情報を収集する。

#### ①平時の情報収集体制の整備・強化

危機の予兆を早期に発見し、深刻な事態に発展するのを未然に防ぐためには、平時のリスク管理に関わる情報が危機関連情報として、役員等に届くように、情報収集体制を整備・強化しておく。

#### ②危機発生後の情報収集・管理

危機発生後は、「何が起こったか」、「いつ、どこで発生したか」、「どうなったか（被害状況）」など最低限必要とされる情報収集を行い、引き続き事実関係（5W1H）を詳細に把握するように努める。

得られた情報については、以下のように管理する。

- I. 確認情報・未確認情報を分類する。
- II. 収集した情報を時系列に整理する。
- III. 情報を一元的に管理する。
- IV. 事態の経過に沿って記録する。

### 2) 情報の伝達とその内容、状況把握、情報の共有化

危機情報については、危機発生状況報告書（別紙様式5）により、速やかに伝達することとする。

部局長等及びリスク管理部署は、上記の報告を受けたときは、直ちに学長にその内容を伝えるときも、必要な指示を仰ぐものとする。

リスク管理部署は、収集した情報を他の部局長等に連絡する。

#### (4) 危機対策本部への移行等

##### 1) 危機対策本部の設置

学長は、危機の発生状況や拡大状況を鑑み、重大な事態と判断する場合には、速やかに危機対策本部を設置する。本部の設置により、平常時のリスクマネジメント体制から、緊急時の危機対応体制に移行する。危機対策本部の組織編成例は、次のとおりとする。

| 組織名等 | 役割分担  |
|------|---|
| 本部長  | 危機対策本部の総括   |
| 副本部長 | 本部長の補佐  |
| 総務班  | ・ 対策本部の運営<br>・ 関係機関との連絡調整<br>・ 職員への動員指令                 |
| 対策班  | ・ 応急対策の検討、調整<br>・ 避難、救出、救援、救護等の検討、調整                    |
| 情報班  | ・ 被害情報の収集、伝達、報告、分析、記録<br>・ 応急対策の情報収集、報告<br>・ 通信伝達体制の整備  |
| 広報班  | ・ 報道発表、報道機関への情報提供<br>・ 報道提供資料の収集、報告、記録<br>・ 学生、職員への情報提供 |

##### 2) 職員の動員

危機対策本部は、危機の規模や状況に応じた職員の動員と配備を行う。

#### (5) 危機への対応方針の決定と対応措置

危機対策本部は、大学運営への影響を最小限にするという観点から適切な対応方針を速やかに決定し、的確な被害の拡大防止措置、軽減措置をとる。

##### 1) 危機対応の判断・意志決定

危機対応における役員等の重要な役割は、判断・意志決定を下すことである。必ずしも完全な情報が得られない状況で、即断即決を求められるケースが有り得る。判断・意志決定のための基本姿勢は、以下のことが基本となる。

###### ① ミニマックス原理

最悪の事態が起きた時は、最もダメージの少ない最善の選択肢を選択・決定する。

###### ② 覚悟を持った英断

最悪の状況を想定し、論理的推論をもって思考・予測するとともに優先的に守るものが何かを認識して、多少の損失を辞さない覚悟をもって英断する。

###### ③ 重要な判断・意志決定事項

危機発生時に求められる重要な判断・意志決定事項は、以下の4点が想定される。

- I. 危機対応組織体制への移行判断（危機対策本部の設置）
- II. 危機管理の各種計画等の発動
- III. 被害最小化の措置判断



#### IV. 公表判断（マスコミ対応）

### 2) 危機発生時の初期対応

#### ①構内にいる学生，教職員，来校者等の安全確認及び救助等

危機発生直後，早急に，構内にいる学生，教職員，来校者等の安全確認を行う。  
人的被害が発生した場合には，人命の救出及び安全確保を最優先し，関係機関の協力を得て，被害者の救出・救助・安全確保に万全を尽くす。

#### ②避難指示

危機により人的な被害が発生するおそれがある場合は，避難対象場所，避難先，避難ルートを定め，迅速に避難の指示を行う。この場合，避難先の安全確保や避難の広報，避難誘導に配慮し，関係機関の協力を求める。

#### ③緊急避難所

災害等により緊急避難してきた近隣住民に対し，本学施設を避難場所として提供する。  
また，関係機関から緊急避難場所の提供要請があった場合は，危機対策本部の判断により，可能な限り要望に応じる。

#### ④医療救護及び保健衛生

危機により負傷又は疾病にかかった学生，教職員及び近隣住民に対しては，適切な医療救護活動を行う。

#### ⑤施設被害状況の確認

危機による被害の拡大と二次被害の防止を図るため，危機対策本部は，危険箇所や危険建物の安全点検，立入りの制限その他必要な措置を講じる。

#### ⑥学生等への情報提供

危機発生時において，被害の拡大を防止し，学生，教職員及び近隣住民の安全を確保するとともに，混乱を回避するために迅速かつ的確な情報提供に努める。

### 3) 大規模地震災害のような甚大な危機が発生した場合の緊急事態への組織的対応

#### ①学内外の全体状況把握

大規模地震災害のような甚大な危機が発生した場合には，学内外の全体状況の把握なしでは，対策を講ずることはできない。中でも学生，教職員の安否，施設・設備，ライフラインの状況，社会・生活を支える諸基盤への影響の度合いの確認が必要不可欠である。

#### ②学生，教職員の安否の確認及び施設・設備，ライフラインの状況確認

一連の応急対策の実施後，速やかに，構外にいる学生，教職員の安否の確認を行う。  
また，施設・設備，ライフラインの状況について，構内点検を行って被害状況を把握する。

#### ③当面の学事日程，業務運営，勤務態勢の検討

危機発生後に，当面の学事日程（入試，定期試験，諸行事等），業務運営（入学手続き，学位記授与式，入学式等の日程等），勤務態勢について，学内外の全体状況を把握した上で，検討を行う。

#### ④情報発信方法，窓口の明確化と適時・的確な情報連絡

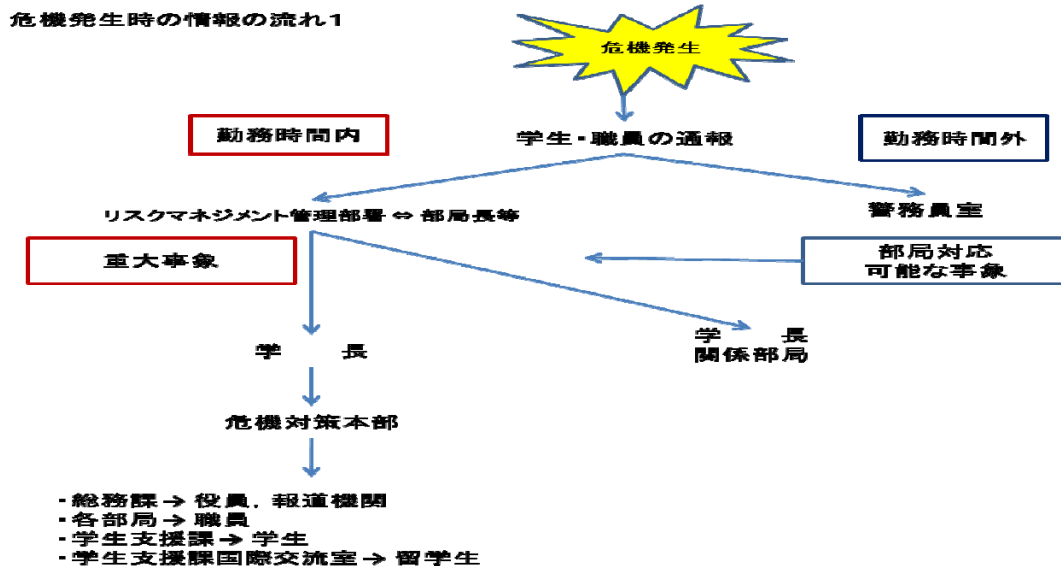
在学生や入学予定者に対する連絡，教職員への連絡，学外からの問い合わせなど，情報の発信に関する問題は，緊急時に際して重要となるため，学内外の関係者に対する

主たる情報発信手段となるインターネットについては、速やかに復旧させる必要がある。

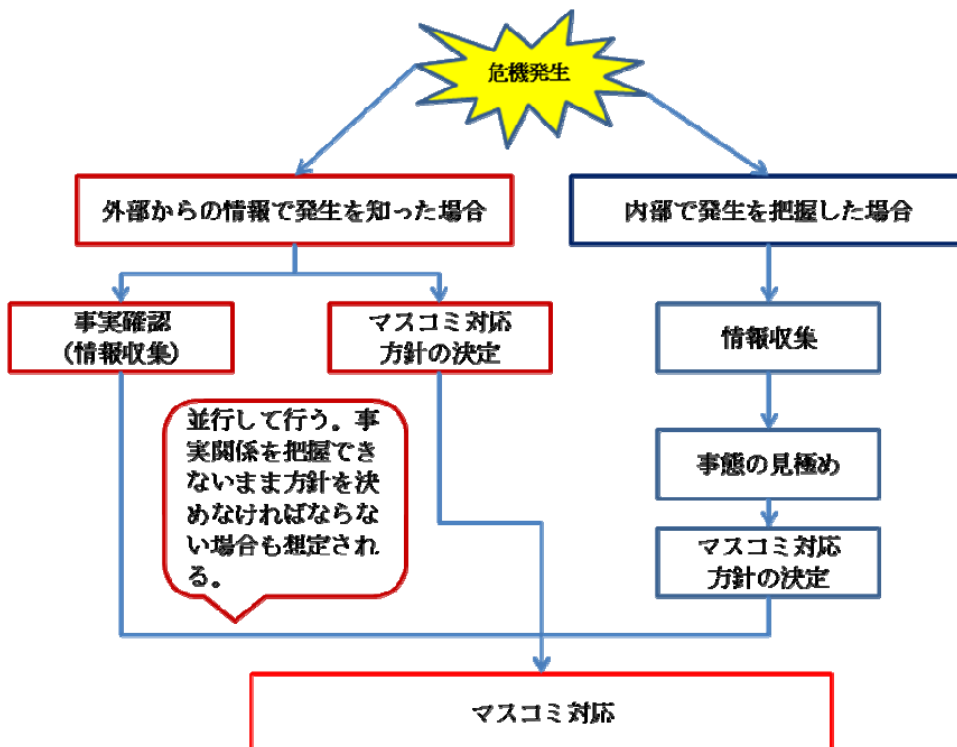
(6) 危機発生時のマスコミ対応

危機発生時における報道発表及び報道機関への情報提供については、危機対策本部において、内容、発表時期、発表方法等を決定し、適切な広報に努める。

(図7) 危機発生時の情報の流れ1



(図8) 危機発生時の情報の流れ2



### 1) 組織内部で危機発生を把握した場合

組織内部で危機発生を把握した場合には、以下の基本情報を収集する。

- ①何が起こったか。
- ②いつ、どこで起こったか。
- ③どうなったか。
- ④これまで、どう対応していたか。
- ⑤今後、どうなりそうか。
- ⑥マスコミからの取材はあったか。

第1報では、断片的な情報しか入手できないため、継続して情報収集にあたる。その際に必要なことは、

- ①確実な緊急連絡ラインを確保する。
- ②役員及び広報担当と緊密に連絡する。
- ③情報は速やかに広報担当に伝えとともに、一元管理する。
- ④広報担当は、いつでもマスコミ対応ができるよう準備する。

収集した情報を分析し、事態の見極め（リスク評価）を行い、マスコミ対応方針を決定する。

### 2) 外部からの情報で危機発生を把握した場合

マスコミからの取材を含め、外部からの情報により危機発生を知った場合は、まずは事実関係を確認する。しかしながら、きわめて短時間のうちにマスコミ対応しなければならないケースが殆どであるため、事実確認に必要な情報の収集や、収集した情報の信頼性を確認することができず、事実関係が不明な状態でマスコミ対応をしなければならないことが想定される。また、事実関係の確認とマスコミ対応方針の決定を並行して進める必要があるため、事態の見極め（リスク評価）をする時間的余裕がなく、不適切なマスコミ対応をした結果、危機を拡大させてしまうケースが見受けられる。

### 3) 危機発生時におけるマスコミ対応の基本方針

#### ①迅速に情報を発信する

危機発生時には、できるだけ多くの情報を迅速に提供することによって、マスコミ対応窓口と記者との間に信頼感を醸成する。

#### ②徹底した情報開示を行う

マスコミに疑惑を持たれないように、徹底した情報開示を行う。

#### ③組織としての姿勢を示す

組織のトップが、発生した事態に対する組織としての取組姿勢を表明する。

#### ④シンプルなメッセージを発信する

危機発生時にマスコミ対応を行う目的は、緊急事態に対する組織の取組姿勢を示し、組織としての説明責任を果たすことによって、ネガティブ報道を短期間で終わらせることである。そのため、長々とした説明よりも、シンプルで伝わりやすいメッセージを発信する必要がある。

#### ⑤リスク評価を適正に行う

危機事態の進展を冷静に予測することが、適切な対応の基本になる。

## ⑥会見者の心得

- I. 説明責任を果たすという姿勢を示す。
- II. 誠意あるメッセージを伝える。
- III. ブレない説明をする。
- IV. リーダーシップを体現する。
- V. 逃げない姿勢を表明する。
- VI. 冷静さを保つ。

## 3. 危機終息後の復旧・回復

危機終息時に、通常の状態に復帰する活動である。

### (1) 復旧対策

#### 1) 安全確認

危機に係る応急対策がおおむね完了し、新たな被害の発生や拡大がないと判断された時は、速やかに当該危機の安全確認を行い、学生、教職員及び近隣住民に対し、周知する。

#### 2) 被災施設の復旧

危機事象により建物等に被害を受けた場合は、速やかに復旧措置を行う。復旧に長時間を要する、代替施設が必要となる等、大学として教育研究活動の遂行に重大な支障を来すような場合は、関係機関に対し協力を要請する。

#### 3) 人的被害の救済

学生、教職員からの危機事象に関わる各種相談（生活相談、健康相談等）については、可能な限り対応する。

### (2) 危機対策等の検証・評価と再発防止等

#### 1) 危機対策等の検証・評価

リスクマネジメント委員会は、実際に行った危機対策や関連する危機対応マニュアルについての検証・評価を行い、必要に応じて、改善措置を実施する。

#### 2) 再発防止等

リスクマネジメント委員会は、危機の検証結果を踏まえ、危機の再発防止策を策定する。

(別表) 危機管理マニュアル構成例

| 大項目     | 中項目              | 小項目                                     |
|---------|------------------|---|
| 1. 総則   | (1) 目的           | マニュアルの目的                                |
|         | (2) 定義           | 用語の定義                                   |
|         | (3) 責務           | ①対応方針を明示<br>②職員, 部局毎に役割分担を規定            |
| 2. 事前対策 | (1) 危機管理体制の整備    | ①リスクマネジメント担当者の明記<br>②日常と危機発生時の組織・体制     |
|         | (2) 危機管理意識の高揚    | ①危機の予防対策<br>②行動指針<br>③研修・訓練の実施<br>④啓蒙活動 |
|         | (3) 情報収集・伝達体制の整備 | ①情報収集手段, 収集網の整備<br>②関係部局・機関との連携         |
|         | (4) 資機材等の確保      | ①資機材の備蓄と調達<br>②設備の点検                    |
|         | (5) 訓練・研修の実施     | 実施方法, 参加者等                              |
| 3. 応急対策 | (1) 初動措置         | 初動体制確立                                  |
|         | (2) 情報の収集・伝達及び管理 | ①情報の収集・伝達<br>②情報の管理・分析・共有               |
|         | (3) 危機対策本部の設置    | ①検討・決定方法<br>②役割分担の確認                    |
|         | (4) 応急対策の検討・実施   | ①救出・救助・安全確保等の必要事項<br>②避難指示方法<br>③避難場所   |
|         | (5) 広報対策         | ①学生等への情報提供<br>②報道機関への情報提供               |
| 4. 事後対策 | (1) 復旧対策の推進      | ①安全性の確認<br>②施設の復旧<br>③被害者の救済            |
|         | (2) 危機評価と再発防止    | ①原因究明, 課題整理, 評価<br>②再発防止策の検討・実施         |
| 資料      |                  | 参考資料                                    |

## 国立大学法人小樽商科大学リスク調査票

|      |          |
|------|----------|
| 提出日  | 平成 年 月 日 |
| 所属部署 |          |
| 職・氏名 |          |

|                          |                            |       |       |        |
|--------------------------|----------------------------|-------|-------|--------|
| リスク分類                    | に関するリスク ※10のリスク分類の内から1つを記載 |       |       |        |
| リスク項目                    | ※リスク分類表の項目を参考に記載           |       |       |        |
| 発生可能性                    | 高 中 低                      | 影 響 度 | 高 中 低 | ※○印を付す |
| 過去の発生                    | 有（過去に複数回以上発生した場合 回） 無      |       |       | ※○印を付す |
| リスクの事象<br>（事象・シナリオ等）     |                            |       |       |        |
| 損害と影響                    |                            |       |       |        |
| 発生要因<br>（発生に至る内的要因・外的要因） |                            |       |       |        |
| リスクの対応措置<br>（その後の予防策を含む） |                            |       |       |        |

## 国立大学法人小樽商科大学の諸活動に内在するリスクの評価一覧(例示)

| 分類            | 項目                         | リスクの事象                     | リスクのシナリオ  | リスク算定 |     |    | 過去の発生 |
|---------------|----------------------------|----------------------------|---|-------|-----|----|-------|
|               |                            |                            |   | 頻度    | 影響度 | 評価 |       |
| ハラスメントに関するリスク | ハラスメント全般                   | 教員による学生に対するアカデミックハラスメント    | 学生を誹謗中傷したメールの送付<br>(具体的事象)<br>・ゼミ指導教員によるメールでのゼミ生への一方的な指導拒否。<br>・卒業を控えた4年次11月における事例。<br>・学生の返信メールに回答しない。面談に応じる機会を設けない。ゼミへの出席を認めない。 | 3     | 3   | 9  | 有     |
| 事故・事件に関するリスク  | 学生の飲酒事故                    | 未成年の飲酒行為                   | ・サークルの新生歓送会での未成年の飲酒   | 2     | 3   | 6  | 有     |
|               |                            |                            | ・学内(大学祭, 合宿研修施設, 東屋等)での飲酒   | 2     | 3   | 6  | 有     |
|               |                            |                            | ・サークルの打ち上げで, 居酒屋及び他の客への迷惑行為, 未成年者の飲酒, 未成年者の飲酒に対する監督責任   | 2     | 3   | 6  | 有     |
| 事故・事件に関するリスク  | 学生の課外活動(ボランティア等を含む)中の事故・事件 | 学生のボランティアや街おこし活動に起因する事故    | 学生がサークルや団体を結成して, ボランティア, 街おこし, 各種イベント, 経済活動(企業経営等)などを行う中で発生する損害。  | 2     | 3   | 6  | 無     |
| 非遵行為に関するリスク   | 教職員・学生の非遵行為                | 学生の飲酒による迷惑行為               | ・サークルの打ち上げで, 居酒屋及び他の客への迷惑行為, 未成年者の飲酒, 未成年者の飲酒に対する監督責任   | 2     | 3   | 6  | 有     |
| 非遵行為に関するリスク   | 教職員・学生の非遵行為                | ・通学証明書の不正取得<br>・通学定期券の不正使用 | ・通学証明書の不正取得<br>・通学定期券の不正使用  | 2     | 3   | 6  | 無     |
| 情報通信に関するリスク   | 情報漏洩事故                     | 大学HPの改竄                    | 大学ホームページの外部アクセスによる改竄及びリンク先での不正プログラムの埋め込みによる感染   | 2     | 3   | 6  | 無     |
| ハラスメントに関するリスク | ハラスメント全般                   | セクシャルハラスメント                | インターンシップにおける研修先企業で, 学生がハラスメント行為を受ける。  | 2     | 3   | 6  | 有(1回) |
|               |                            |                            | ○大は女子学生にセクハラやアカデミックハラスメントを行ったとして50代の男性教授を減給処分と発表。   | 2     | 3   | 6  | 無     |

平成〇〇年度リスクマネジメント基本計画書（例示）

平成〇〇年〇月〇〇日決定

下記の計画に基づき、平成〇〇年度のリスクマネジメント活動を実施する。

国立大学法人小樽商科大学リスクマネジメント委員会

記

1. 対象リスク

平成〇〇年度に実施されたリスク対策の検証結果を踏まえ、平成〇〇年度において、重点的に対策を実施するリスクを次に定める。

- (1) 学生・教職員のハラスメントに関するリスク
- (2) 学生生活に関するリスク
- (3) 学生の課外活動（ボランティア活動を含む）中の事故・事件に関するリスク
- (4) 学生・教職員のメンタルヘルスに関するリスク
- (5) 入試業務に関するリスク
- (6) 定期試験が実施できないリスク
- (7) インターンシップに関するリスク
- (8) 学生寮の管理・運営に関するリスク
- (9) 大規模地震及び原子力発電所の事故に関するリスク

2. リスク対策の基本方針

上記対象リスクについて、「リスク対策の基本方針」を、別紙に示す。

3. リスクマネジメント・アクションプラン

関係部署は、「リスク対策の基本方針」に基づき、リスクマネジメントの観点から、事前対策、予防策、リスク発生時の対応策を盛り込んだ「リスクマネジメント・アクションプラン」を策定し、実施する。

4. リスクコントロールの方法

「リスクマネジメント・アクションプラン」の策定にあたっては、リスクコントロールの方法を選択する。

リスクコントロールには、以下の4つのパターンがあり、何れかを選択又は組み合わせる。

(1) 回避

リスクの原因となる活動を見合わせ、または中止すること。具体的には、将来的に損失を与える可能性のある事業や部門を売却・廃止する等の行動が該当する。



## (2) 低減

内部統制などの導入によりリスクの発生可能性や発生した場合の影響度を低くすること。具体的には、取引先との癒着を防ぐために人事ローテーションを行う、情報漏洩を防ぐため情報セキュリティ対策を実施する等の行動が該当する。

## (3) 移転

リスクの全部または一部を組織の外部に転嫁することで影響を低くすること。具体的には、地震保険に加入することで、地震発生時の保険金により、損害を減少させる等の行動が該当する。

## (4) 受容

特別な対応策を取らずにリスクを受け入れること。リスクが発生した時の損失が、リスク対策にかかるコストより少なければ、そのリスクを受け入れることである。具体的には、財務状況が悪化しつつある取引先との取引を、債権の回収ができなくなるというリスクがあっても、その取引が事業活動を続ける上で不可欠な場合は、当面、取引を継続するという判断もあり得る。

## 5. リスクマネジメント・アクションプランの実施結果の検証

リスクマネジメント・アクションプランの実施結果については、リスクマネジメント委員会において、検証を行う。

## 6. 今後のスケジュール（予定）

### (1) 平成〇〇年〇月〇〇日（〇）

関係部署に対して、リスクマネジメント・アクションプランの策定依頼

### (2) 平成〇〇年〇月〇〇日（〇）

リスクマネジメント・アクションプランの提出期限

### (3) 平成〇〇年〇月中旬

リスクマネジメント委員会にて、リスクマネジメント・アクションプランを審議

### (4) 平成〇〇年〇月下旬～平成〇〇年〇月下旬

関係部署にて、リスク対策を実施

### (5) 平成〇〇年〇月下旬

リスクマネジメント委員会にて、リスク対策の実施結果を検証

以 上

## リスク対策の基本方針

## (1) 学生・教職員のハラスメントに関するリスク

|                 |   |
|-----------------|---|
| リスクの概要          | ハラスメントにより、被害者の人権侵害はもちろんのこと、事件が訴訟にまで及ぶと本学の管理責任が問われることになり、本学の名声にも影響を与える可能性がある。  |
| リスクの事象<br>(例 示) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゼミ指導教員によるメールでのゼミ生への一方的な指導拒否。学生の返信メールに応答しない。面談に応じる機会を設けない。ゼミへの出席を認めない。</li> <li>・〇大はハラスメントをしたとして教授を停職1か月の懲戒処分にしたと発表。同教授は事実誤認として無効確認と執行停止を求めて提訴。</li> </ul> |
| 目 標             | ハラスメントを撲滅する。  |
| 期 限             | 平成〇〇年〇月末  |
| 担当課等            | 総務課（ハラスメント相談室：教職員対応）<br>学生支援課（学生何でも相談室：学生対応）  |
| 備 考             | <p>【役員等懇談会におけるコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハラスメントについては、本学においても過去に発生事例が存在し、一度、事件が表面化すると、重大な事象になり得る。</li> <li>・学生に対するハラスメント防止の啓発の機会を設けて欲しい。</li> </ul>                         |

平成〇〇年度リスクマネジメント・アクションプラン

|      |          |
|------|----------|
| 提出日  | 平成 年 月 日 |
| 担当課等 |          |
| 職・氏名 |          |

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| リスクの名称 |                          |
| リスクの戦略 | 回避 ・ 低減 ・ 移転 ・ 受容 ※〇印を付す |

1. リスク対策の実施内容

- ・
- ・
- ・

2. リスク対策の実施スケジュール

- ・ 平成 年 月
- ・ 平成 年 月
- ・ 平成 年 月

3. リスク対策の実施に係るコスト

- ・ 実施経費 円（予算科目 ）
- ・ 実施経費 円（予算科目 ）

※予算措置が必要な場合は、その旨記載する。

## 平成〇〇年度リスクマネジメント・アクションプラン

|      |          |
|------|----------|
| 提出日  | 平成 年 月 日 |
| 担当課等 | 学生支援課    |
| 職・氏名 | 課長 ●● ●● |

|        |                           |
|--------|---------------------------|
| リスクの名称 | 学生生活に関するリスク               |
| リスクの戦略 | 回避 ・ ○低減 ・ 移転 ・ 受容 ※○印を付す |

## 1. リスク対策の実施内容

- ・ 理事（教育担当副学長）名による諸注意
- ・ 飲酒、ドラッグ、カルト等の学生生活に関連するリスクについての注意喚起を目的とした講演会等の開催
- ・ 緑丘祭等での見回りの強化
- ・ 体育系・文化系サークル・リーダー研修の実施

## 2. リスク対策の実施スケジュール

- ・ 学生生活に関連するリスクの注意喚起を促す文書の掲示 平成 年 月
- ・ 講演会等の講師の選定 平成 年 月
- ・ 講演会等の開催 平成 年 月
- ・ 警備会社への警備委託 平成 年 月
- ・ 体育系・文化系サークル・リーダー研修の実施 平成 年 月

## 3. リスク対策の実施に係るコスト

- ・ 講師招聘旅費 ×××円（予算科目 ●●●●●）
  - ・ 警備委託費 ×××円（予算科目 ●●●●●）
- ※予算措置が必要な場合は、その旨記載する。

【別紙様式5】

危機発生状況報告書（第 報）

（平成 年 月 日 時 分現在）

|         |                        |                  |            |
|---------|------------------------|------------------|------------|
| 発生日時    | 平成 年 月 日 ( ) 午前・午後 時 分 |                  |            |
| 発生場所    |                        |                  |            |
| 報告者     | 所 属                    | リスクマネジメント<br>管理員 | 学 長        |
|         | 職・氏名                   |                  |            |
|         | 電 話 - ( )              | 月 日<br>時 分       | 月 日<br>時 分 |
| 危機発生の概要 |                        |                  |            |
| 被害の状況   |                        |                  |            |
| 応急対応の状況 |                        |                  |            |
| 今後の対応方針 | ※受信者からの指示（指示者名，内容等）    |                  |            |
| 備 考     |                        |                  |            |

注 (1) ※印欄は，受診者は指示内容等を記入するものとし，最終的に学長まで確実に報告が届くよう適切な取扱いをすること。

(2) 被害状況は，人・施設・設備等について詳細に記入すること。