

## 大学経営のリスク分析

### —国際金融取引におけるリスク管理手法の視点より—

Risk Analysis in the University Management:  
From the Viewpoint of Risk Management in International Finance Transactions

阿波村 稔\*

(awamura@isc.niigata-u.ac.jp)

---

After the incorporation of the national university in Japan, comprehensive risk analysis and management are required in not only academic field but also field of the management as a corporation. For the international finance trade, where the author was deeply taken for 30 years, risk management technique for measuring and reducing the risk has been developed. This paper is aiming to analyze the risk management in Japanese universities. The idea was obtained from the viewpoint of risk management of international finance transactions.

---

#### 1. はじめに

2004年4月、日本の国立大学は法人化され、従来の文部科学省の下での指導、管理による運営から、独立行政法人としてひとつの経営体として運営されることとなった。そのことはすなわち、大学というひとつの経営体として運営する上でのさまざまなリスクを抱えることとなる。経営上のリスクについて、包括的にとらえてその分析を試みるにあたっては、民間の企業、とりわけ、1980年代以降の政府による規制の自由化により、国際的な競争に晒された銀行を中心とする国際金融取引のリスク分析と管理手法が指針となりうる。

分析手法としては、国際金融における取引の内包するリスク、管理策、対処策等を参考に、大学経営における固有のリスクを整理し、それらに対する対処の知恵を探る。その上で、国立大学を取り巻く環境の大きな変化の中で、大学間・国際間の競争に晒される大学経営への指針を探ることが出来るのではないかと考えた。まず国際金融取引におけるリスク管理の考え方・手法を概観し、その上で、そこから演繹された大学経営における個々のリスクの特定と分析を試みる。

国際金融取引という定量化の容易な金融取引と大学の教育・研究・社会貢献を含めての大学経営では、リスクに対する認識方法も大きく異なっている。一方、近年、国際決済銀行(BIS)による銀行規制の対象としてのオペレーショナル・リスクについて論議が高まっているが、その分野では、定量化が困難なリスクの類型化・定型化がなされるなかで、それぞれ

---

\*新潟大学国際センター長、教授

のリスクの特定、リスクの計量化、リスクの回避・危機管理の手法も探り出されつつある。独立経営体として環境の変化に晒された国立大学の経営にとっては、環境変化の激しい国際金融市場での古典的なリスクに加え、オペレーションに起因するこれらリスクの所在を明らかにし比較・分析することで、類似点を探りその管理手法を整理する。

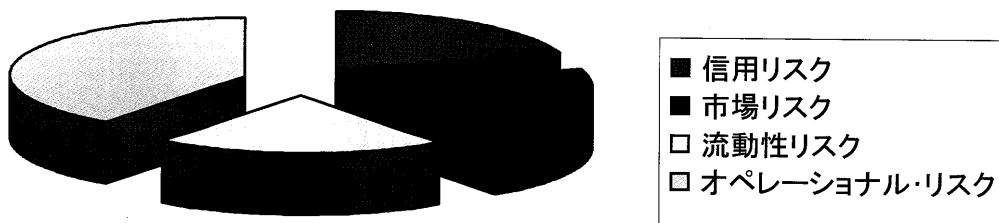
## 2. 国際金融取引における諸リスク

世界の金融市場において、20世紀の後半、特に80年、90年代に、金融の自由化、金融技術の発達とともにその取引のリスクも大きくなった。また、最近では、高度に発達した米国の金融市場において、リスク管理上、会計上、様々な問題が顕現化している。ここでは、まず、国際金融取引におけるリスクを整理する。

国際金融取引におけるリスクを整理してみるとまず、古典的リスクとして捉えられているものに、信用リスク、市場リスク、流動性リスクがあげられる。市場リスクの中では、為替リスク、金利リスクが代表的である。このほかの認識しにくいリスクとして、風評リスク、戦略リスク、外部環境リスクなどの広義のオペレーショナル・リスク、そして災害リスク、システムリスク、法的リスク、コンプライアンス・リスク、事務リスク、決済リスクなどの狭義の事務リスクをあげることができる。

### 2. 1 古典的なリスク

- 1) 信用リスクとは、取引相手の倒産等による資金の不回収のリスク（元本の価値の変動）である。企業の倒産、銀行の倒産等に伴う金融取引の基本的なリスクである。銀行取引におけるBIS（国際決済銀行）の第一次規制は、この信用リスクに焦点をあてて国際的活動に必要な最低限の銀行の自己資本水準を定めようとするものである。
- 2) 市場リスクは、市場取引における固有のリスクで、為替リスク、金利リスクが代表的である、このうち為替リスクとは、為替変動によって被るリスクであり、金利リスクとは、各国の金利の変動によるリスクである。



- 3) 流動性リスクとは、決済資金のアベイラビリティ・リスク、すなわち、取引にかかわる決済の手段を決済時に用意することが出来ず契約を履行できないというリスクである。このリスクが顕現すると直ちに倒産に追い込まれるという本源的なリスクである。

## 2. 2 認識しにくいリスク

認識しにくいリスクとして、風評リスク、戦略リスク、外部環境リスクなどの広義のオペレーショナル・リスク、そして災害リスク、システムリスク、法的リスク、コンプライアンス・リスク、事務リスク、決済リスクなどの狭義のオペレーショナル・リスクである事務リスクをあげることができる。

1) 風評リスクとは、取引先の信用や仕振りに関する風評によって取引が停止ないし縮小されるリスクである。古くは、80年代の大手米銀（コンチネンタルイリノイ銀行の倒産）の危機から米国金融機関に対する資金の流れが細った。90年代には、大和銀行NY支店の行員の不祥事による巨大損失により、アメリカ撤退を余儀なくされた。また、バブル崩壊後の日本では不良債権に対する懸念から、日本の銀行全体が外貨調達に支障を来す事態が生じた。また、雪印、日本ハムの偽装事件のように、不祥事に対する企業の不適切な対応により一気に会社の信用がなくなるケースもある。

2) 戦略リスクとは、国際金融の世界では、拠点の配置や、人事戦略、また、次々に現れる新商品・市場に対して、どの分野に特化してシステム投資を行うかといった経営戦略によって将来の収益が大きく左右されるリスクである。国際的な金融機関が国を越えて展開を図る場合、あるいはリテール（小売）の分野に注力するのか、高度な金融技術をもって参入するのか、いずれにせよ、膨大なインフラ投資を必要とする場合が多く、間違った選択をすると大きな痛手を蒙る。

3) 外部環境リスクのうち、国際金融で代表的な政治リスクである。一国の体制の変化、政治の変化が、投資した元本の回収に影響を与える。たとえば、カントリーリスクは、国そのものは消滅したわけではないが、国境を越えて資金移動ができなくなるリスクで「トランスファー・リスク」（移転リスク）ともいわれる。1982年のメキシコ危機では、国際的に盛んに行われつつあったシンジケートローン（協調融資）の元本、利子の返済が滞ったし、旧ソ連崩壊（1989年）では、旧ソ連の国内の金融機関との取引が制限され、返済不能となった。また、一国の政治が変わらなくても、その政策が突然変更され金融取引に関する規制が課せられることによる「規制リスク」もこの範疇である。80年代には、自由な取引が保障されていたフィリピンのオフショア市場の取引が突然、当局等の規制強化により制限され、1998年のアジア通貨危機では、マレーシアの金融当局が金融派生商品（デリバティブ）の国際取引が、ある日突然停止されるという事態も起きた。

### 4) オペレーショナル・リスク：

オペレーショナル・リスクとは、狭義では、社会的に影響力のある組織の事務やシステムのミスによって、被るリスクであるが、広義には、信用リスク、市場リスク、流動性リスクを除くすべてのリスクは、このオペレーショナルリスクの範疇で考えることも出来

る。

災害リスク、事務リスク、システムリスク、決済リスク、法的リスク、コンプライアンス・リスク、モデル・リスクなどである。

- ・災害リスクは、地震・水害など災害時の取引データの紛失リスクである。金融取引ではフロントオフィスでは、市場、顧客取引記録の紛失、バックオフィスでは、契約書類、決済データ等の紛失リスクである。取引データバックアップの仕組みの確立がその対策となる。
- ・事務リスク：正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを引き起こすことによって損害を被るリスク。
- ・システム・リスク：コンピュータシステムのダウンやシステムの不備などに伴い、損失を蒙るリスク。コンピュータ（ソフトも含む）の不正使用やハッキングも含まれる。
- ・決済リスクとは、何らかの理由で当初契約した期日に決済が行われないリスクで、結果的に契約そのものが履行されないリスクである。上述の流動性リスクは資金そのものが用意できないという意味で決済リスクの一つの要因である。なお、一つの未決済が引き金となって、決済システム全体が麻痺するリスクを、特に「システムミックリスク<sup>①</sup>」と称して、個々の決済リスクとは区別している。
- ・法的リスク：支払い不能時に対応しようとした場合などに、法定関係が不確定であることから生じるリスク。法令適用される法域の司法行政によるリスクも含まれる。
- ・コンプライアンス・リスク：定められた方針や手続き、あるいは法律および規制に従っていないことにより、収入の喪失、遅延、ひいては罰金、科料などの損害を被るリスクである。
- ・モデル・リスク：複雑な金融商品を過大に評価したり、誤った仮説に基づいて設定されていたヘッジ・モデルを利用したり、誤って使用することにより損失を被るリスク。

### 3. 大学経営における諸リスク

この章では、これまでに見てきた国際金融取引のリスクに照らし合わせて、法人化された国立大学経営のリスクについて類型化を試みる。国立大学が法人化されたということは、文部科学省の業務ごとの縦割り行政が撤廃され、予算執行面などで各大学の裁量が大幅に認められるようになった。国際金融・外国為替の世界では、為替管理方が従来の原則禁止から原則自由となり、金融の担い手間の垣根の撤廃も80年代後半から行われ、護送船団方式で保護されていた日本の金融機関も国際標準での経営が求められることとなった。この経緯に独立法人化した現在の国立大学の状況との類似性を見出すことができる。なお、大学経営の中で、財務・金融取引に関していえば、当然、国際金融の諸リスクをほぼそのまま当てはめること

①ある金融機関が何らかの理由で経営破綻に陥った際に、他の健全な金融機関にも影響が波及するなどにより、金融システム全体の混乱に繋がるリスク（日本銀行ホームページ）

が出来る。

なお、ここで大学経営とは国立大学法人の経営を対象とし、また、大学病院の経営は除外して述べることとする。

### 3. 1 計量可能と思われるリスク

#### 1) 市場リスク：

市場リスクに相当するものは、さまざまな外部環境という「市場」の変化に対し晒されているもので、定量的に計測可能なリスクということとなる。ここで外部環境とは、大学に求められている社会からの要請（教育・研究の質、社会貢献のニーズ）、競争下における他大学（国内、海外）、研究機関などの外部環境の総体であり、その環境の変化に伴ってその大学の価値（人材、研究成果などの総体としての「知財・知見」）が変化するリスクと捉えることができる。

大学経営において、この「市場リスク」に類型化できるものとしては、大学をひとつの商品と見た場合の市場での価値、たとえば、学生にとっては、入試倍率、偏差値、学位取得率などのランキングであり、研究者にとっては、論文の引用数、科研費の獲得率などの計量化できるものであろう。大学全体としては、ランキング。さらには、法人化にあわせて大学評価・学位授与機構による大学評価も市場での価値であり、エクスポージャー（晒されるリスクに対する尺度）をこれで計ることも可能と考えることができる。

外部からの大学評価が高く、また学生の大学に対する期待値が高ければ、大学経営にとっては、リスクが少ない。金融で言う市場リスクは為替相場、金利のなどの変化から収益・損失額の計量化可能であり、市場の変化に対するリスクが計測可能である。また、それぞれの市場での商品価値の変化が不確実なものであっても、過去のデータ量が豊富であれば、統計学に基づく不測の事態のリスク計測も可能である。

大学の経営の場合、さまざまな評価のリスク（たとえば、ランキングが一段下がった場合のリスク等）をどのように計量化するかは、容易ではない。ただ、競争的資金については、評価により配分が決定されているし、近い将来、大学の評価ランクによって、運営費交付金に差が出ることも想定されているので、一定の枠組みの中でこのリスクの計量化も可能となろう。

#### 2) 信用リスク

信用リスクといった場合、一般的には取引相手方の倒産リスクをいう。大学の経営にあてはめると、財務管理面では金融のリスクを同様に把握できる。また、学外に対して、共同研究者、協定校、業者などとの種々の契約・取り決めが存在することから、その相手方が契約不履行になった場合のリスクが存在する。この場合、大学のリスクとしては、研究者として締結したものではなく大学として締結した契約が対象となろう。但し、法人化後の大学では、個人で締結したものか、大学として締結されたものか明らかになってない場合もあり、その一元管理ができていないかどうかのリスクも生じている。

大学としてのすべての契約については、締結した時点で、期日における相手方の契約履行リスクが生ずる。契約の相手方が、政府である場合には、リスクゼロと考えてよいが、財務面では、運営交付金の運用先に対しては、預金・預託先の信用リスクを考慮する必要がある。業者に発注する場合にも、納品までのリスクが存在する。

なお、大学が法人化されたことから、相手方から、逆に、信用リスクの対象として考慮されることを明記すべきであろう。

大学固有のリスクとしては、国際交流協定等の締結について、将来の相手方の履行リスク（協定内容が遵守できるか）を認識する必要がある。学部間の協定であっても、協定破綻の影響が大学全体に及ぶという場合もあり、大学としての管理が求められる。

### 3) 流動性リスク：不確実性—危険の中間

#### ◇大学全体の資金繰り管理：

流動性リスクは、企業で言えば、流動性資金の枯渇リスクであり、すぐさま倒産に結びつくリスクである。国立大学であった大学の場合は、国立大＝国であり、倒産リスクはなかったといえるが、法人化後は一般企業と同じような財務面での資金繰りリスクを負う。運営交付金という財源で、ある程度保証されているといえるが、経費の支出と交付時期のギャップや、委任経理金の運用に対するリスクの程度によっては、手元の資金不足も想定される。大学全体の資金繰りを一元管理した上で、運営交付金の支給時期に合わせた経費の支払いを行うことと、さらには、余裕資金の運用にあたって資金の運用方法、期日を管理し、一時的にせよ資金の不足のないような管理体制整備が必要となる。各種資金の入金段階における事務面の不測の事態に備えて、取引銀行からの借り入れ枠の確保も視野に入れる必要がある。

#### ◇授業料徴収に対するリスク（未納リスク）：

一部の授業料の未納による資金繰りへの影響は軽微であると考えられる。しかしながら、将来にわたっての学生の減少とか、あるいは設置基準に抵触するような事態が生じて授業料という財源が確保できない事態が生じたとすれば、この流動性リスクが顕現することとなる。

### 3. 2 認識しにくいリスク

上記以外の計量化が難しいと思われるリスクを総称してオペレーショナル・リスクと呼ぶことができる。金融機関においては、オペレーショナル・リスクという場合、狭義の定義では「事務リスク」および「システムリスク」のことをさす。広義の定義では、市場リスク、信用リスク、流動性リスク以外のリスクと捉える。国立大学法人の経営において、この分類に入るリスクについては以下の通りである。

#### 1) ビジネスリスク（戦略リスク）

このリスクは、戦略リスクともいえ、「誤った意思決定、経営戦略の一貫性・整合性を欠く事業戦略の策定や戦略の実行に際しての不適切な資源の投入、環境の変化に対する不

適切な対応などによって、本来獲得できたはずの収益を獲得できなくなるリスク」(\*参考資料「オペレーショナル・リスクのすべて」6p)である。法人化後の大学を考えると、大学ごとに独自の経営理念に基づいた一貫した戦略をたて、それに沿った予算をたてて実行する権限が与えられた。

従来の設置基準に基づいた一律の組織体系についても、大幅な裁量が認められることとなった。人事制度では、法人化後、教職員は非公務員型とされたことから、一般事業会社としての労務管理が求められている。

変革期にある国立大学法人については、私立大学と比較して、このリスクは相対的に大きいものと考えられる。新しい経営戦略を立て遂行することにはリスクを伴う。一方で、従来同様の経営方針を採り続ける場合は、この好機を見逃すかもしれないという不作為のリスクを持つと考えられる。授業料の水準の決定から、大学間の統合・提携や産学官の連携にいたるまで、法人化後の国立大学の裁量が拡大した分野は多く、その取り組み如何によっては将来の大学の価値を大きく変化させるリスクを秘めている。

なお、国立大学法人という形での大学改革については、改革のモデルリスクというべきものが存在するかもしれない。この判断は後世に委ねるしかない。

## 2) 風評リスク：

大学やその職員が引き起こした行動が対外的にネガティブな認識を与え、競争力を喪失するリスクである。ブランドのある大学であれば、それだけ影響が大きいリスクである。評価（市場リスク）に対するリスクと類似しているが、リスクそのものが定量化できない不祥事等に端を発するマスコミによる報道が大学の人材あるいは大学の経営姿勢に対する疑念を抱かせ評価の失墜に陥るケースなどがこの代表的なものと考えられる。

このリスクへの対応としては、日ごろからの危機管理を怠らず、コンティンジェンシープラン（危機発生時対応計画）の作成などで、このリスクを最小限にとどめることが出来る。

## 3) 外部環境リスク：

大学の経営にとっては、財政的には大きくは国の財政状況の変化、高等教育行政にかかわる政策の変更、ひいては協定校における方針変更など、競争上の地位や目標とする事業を遂行するにあたって、その遂行を脅かされるリスクと考えられる。2005年4月の国立大学の法人化はこの代表例であり、国立大学にも競争原理が導入され、大学の評価も始まったことから、これをチャンスとして対応しなければ（不作為）、転じて大きなリスクとなろう。

## 4) 災害リスク：

地震、水害、火災、津波、雪害、テロ、不法侵入者、課外活動中の事故などにより物的、人的な損失を被り、大学そのものの運営が遂行困難になるリスク。2004年10月の新潟・中

越大地震では、長岡地区の大学が被災し、学生の避難等の対策に迫られた。また、昨今の大学は、地域社会に開かれた大学ということで、部外者の出入りもきわめて容易になっている。不法侵入者が事件を惹起する例は、本学でも経験した。

5) 事務リスク：

役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを引き起こすことによって損害を被るリスク。財務経理関係では、大学では支払い事務のシステムがチェックシステムも含めて整備されているとはいえず、入学金、委任経理金、科学研究経費の収納、管理で事務事故が、風評リスクにつながり経営に影響をあたえる可能性がある。

学務関係では、入試、一般試験、センター入試試験等における機密保持、正確な試験実施が求められ、金銭以上に神経を磨り減らして運営管理している分野である。特に、1月の共通一次のセンター試験は、全国一斉に多くの大学で一斉に実施されていることから、事務ミスがあった場合の影響度は大きく、風評リスクにつながる。

6) システムリスク：

コンピュータシステムのダウンやシステムの不備により損失を被るリスク。大学では、学務情報システム、学内ネットワーク、研究情報などコンピュータを利用している。また、学内LANを通じて外部のネットワークにつながっている。ネットワークが外部のハッカーなどから攻撃され、大量データ送付からシステムが運行不能になるリスクも発生している。最悪のケースでは、データが消失するリスクもあり、金融機関のような、データのバックアップ体制、バックアップセンターの設置なども視野に入れるべきである。学務情報システムでのシステムダウンは一義的には学生の履修・成績登録の利便性と信頼性を損ない、場合によっては学生に被害が及ぶ。

7) システミック・リスク：

ひとつの大学発のシステムダウンから、全国のネットワークが麻痺するリスクと定義できようが、ハッカー等による全国レベルのシステムダウンがこの範疇である。

8) 法的リスク：

すべての契約関係事項、訴訟リスク、知的所有権、刑事、民事におよび、関連法務に抵触するリスクである。法人化後は、特に、専門部署の設置、外部の専門家との連携体制が必要であろう。

9) コンプライアンス・リスク（法遵守リスク）：

国立大学法人関連の法律、一般の独立行政法人としての法務、労務全般、大学の設置基準にいたるまでの法、手続きの遵守に係るリスクと考えられる。2005年4月より施行される個人情報保護法は、学生の学務に関する個人情報を多々有する大学として、細心の注意



を持つてのぞむべき対象である。

10) モデル・リスク：

各大学では中期計画によって立てられた各大学独自の経営モデルが試される。中期計画の期日における評価や、交付金の配分に至る過程で結果が示されることとなる。そして最後に「国立大学法人」というモデルのリスクが存在する。

4. 大学の国際部門における諸リスク

これまでの、大学経営全体の中でのリスクを類型化したのが、国際部門におけるこれらのリスクはどのようなものであろうか。その業務範囲が研究者、学生、地域社会、さらに国際社会にわたっており、研究・教育・社会貢献の各分野で、グローバルな視野の中で、国際標準との比較で役割や職務が議論され比較される機会が多い。従って、一般の学内部局よりもリスクとして認識すべき領域は多いと考えられる。

固有のリスクとして捉えられるものは、日本の大学の国際化が諸外国に比して遅れているという「国際化の進展度」のリスクである。英語圏およびEUを中心とした国際研究・教育の交流、留学生交流の動きに対して、戦後の日本における留学生政策、外国人に対する日本語教育の歴史は浅く、国を超えた研究者・学生の本格的な移動のダイナミズムにはほど遠い状況にある。外部環境の変化の中で、学生を大きな市場と考えれば、優秀な学生を今後確保できるのかというリスクを抱えている。

留学生の10万人計画、国立大学を中心とする「留学生センター」の設置等の政策についても、国家としての戦略リスク、政策のモデルリスクの観点から、今後検証される必要があるだろう。各大学にとっては、10万人計画の達成、大学の法人化に伴って国際戦略の新たな構築、見直しを迫られており、これまでに述べた諸リスクをどう捉え、管理していくのかという課題を突きつけられている。

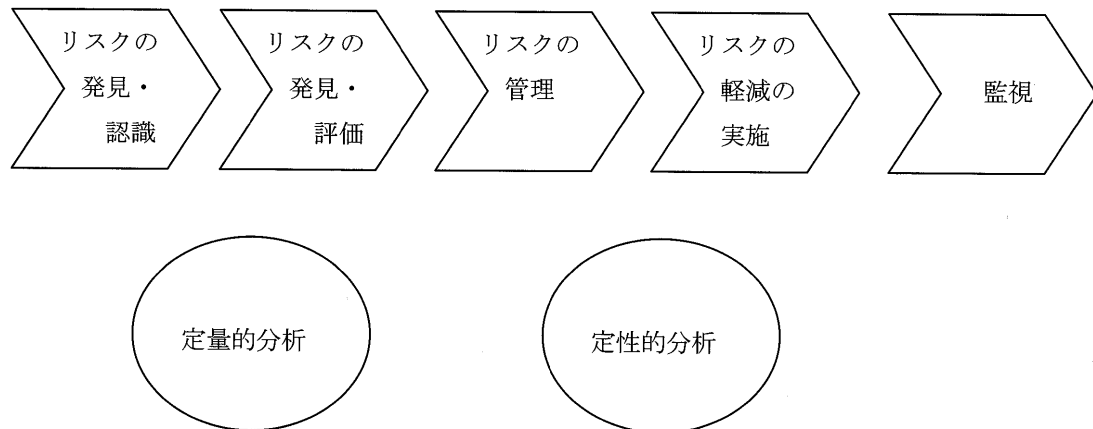
5. リスク管理の手法

この章では、これまでに見た国際金融取引における様々なリスクに対していかに対処してきたかを整理する。その上で、大学の諸リスク管理の手がかりを探る。

第一にリスクの所在を認識し、次に、出来うるものならばそのリスクの計量化し、組織的にリスクの軽減策を策定・実施、そして監視するシステムを構築する必要がある。

5. 1 リスクの認識の方法

信用リスクについては、一般には、相手先ごとに財務状況を分析し独自の格付けを実施する。為替リスクについては、市場の動きがきわめて速いので、為替リスクの一元管理が求められる。金利リスクについては、すべての金利商品の「金利更改の期日表（足表）」を作成



して、ポートフォリオ全体がどの程度の金利感応度を持っているのかを把握する。企業全体の資産負債についてその総合表を作成し、いわゆるALMの管理（総合的な資産負債管理）を行う。流動性リスクについては、資金の借り換え、期日に基づいて期日表（足表）を作成して、将来の資金の過不足が把握できる体制にしておく。

一方、事務リスク、あるいは、オペレーションリスクという範疇は、きわめて広範囲のリスクを包含するため、一概に、認識の方法は述べられないが、オペレーションの行われる、事務の流れの把握（事務フロー表）を行ってリスクの在りかを探り、人為ミスの発生する可能性のある箇所については二重のチェック体制、不正の行われる可能性のある箇所については、相互の監視システムなどを構築する。

大学経営にあてはめると、事故の防止のためには、大学が部局単位ではなく、大学全体として数値化、計量化できるもの、成績も含めた総合的な学生のデータを一元管理すること、業務ごとに事務の標準化を行ってマニュアルを整備すること、などが求められる。外部環境の変化リスクに迅速に対応するためには、外部の評価に対応するデータを一元的に取りまとめておき（統合的なリスク管理の手法）、学内で常時検証するデータシステムをもっておくこと、コンプライアンスのリスクを回避するためには、契約類の一元管理、有効性の確認などを常時行っておくことが不可欠である。また、風評リスクに備えるために、広報体制、危機管理体制を一元化すること、そして、コンティンジェンシープランの作成、シミュレーションの実施等を行っておくことがリスクを認識し実践で有効とする意味でも大切である。

## 5. 2 リスクの計量化

リスクの所在が明らかになったとしても、次にそのリスクがどの程度、企業価値そのものに影響を与える可能性があるのかを計ることが求められる。リスクの計量化が必要である。

国際金融取引における信用リスクについては、国際的な市場で取引を行う金融機関については、BIS（国際決済銀行）の基準にもとづいて取引相手毎野の分類に応じて掛け目をつけることで、一定の自己資本額を確保することが求められている。市場リスクについては、BISの第二次規制により、リスクに見合う自己資本を確保する必要ありということから、簡易法で不確実な市場の動きをもとにそのリスクを算出するということに対しては、Var

(Value at risk)「特定の確率水準にもとづく予想損失金額の最大額の策定」の手法に基づいて95%の確率(2 $\Sigma$ )に基づいて自己資本を確保するという考え方もとられている。

信用リスクや市場リスクの算定において掛け目を利用するという考え方は、簡便法ではあるが、経営にあてはめると、リスク管理の観点からは、契約の相手方の重要性に応じて、資源を配置するということであろう。たとえば、重要な国際交流協定が締結されているのに、ここ数年利用されないがために、解消されるリスクがあるといったケースでは、リスクエクスポージャーは高い。また、学生の不祥事や事務事故のような不確実な状況にどのような備えをするかという点では、Varの考え方は参考になる。

### 5.3 リスク管理の手法

計量化可能なリスクについては、同じあるいは同等の経済価値をもつ商品を利用してリスクの軽減(リスクヘッジ)を図ることができる。ただし、経営一般については、金融取引を除けば、リスクが計量化できたとしても、同じ手法でリスクを軽減することや打ち消すことは困難である。

オペレーショナル・リスク等の計量化困難なリスクについては、事務フローを分野や取引種類に分け、それぞれの不祥事発生や事故率などを、それぞれの経験値に基づき確率計算してリスクを計量化することは可能である。ただし、実証に基づく十分な量のデータがない場合は計量化は困難である。オペレーショナルなリスクに対しては、万能のリスク回避策はないと認識した上で、リスクが顕現化した場合のリスクを最小限にとどめ、致命傷になる前に抑えるためのコンティンジェンシープラン(危機管理プラン)の策定、バックアップの設定などが有効と考えられる。

### 5.4 リスク管理を行うにあたっての考え方

様々のリスクに対して万能のリスク回避策はない。金融取引では、それぞれの商品・取引の内在するリスクの種類とリスクの量を正確に把握することが出来れば、自己の体力(自己資本)に応じた限度まで、リスクを軽減させる管理を組織全体でおこなう。計量化困難なリスクに対しては、組織としてリスク回避(あるいは、軽減)に対処できる工夫が不可欠となる。事務フローの改善とか、危機管理マニュアルの策定などを行って、組織的にリスク管理委員会等でリスクを経営が認識し、自己資本を基準とした体力の範囲内に経営リスクを抑えるべく総合的かつ統一的な管理が実施されている。

大学の経営におけるリスク管理については、まず、リスクの所在を明らかにすること、部に分散している学生や協定や契約関係のデータを一元管理すること、その上で、大学全体として取り組むべきリスクの管理対象を明らかにすることが求められている。

## 6. おわりに

全国の国立大学は、昨年4月以降、国立大学法人として、財務面、労務面での管理につい

て昨年4月以降大きな考え方の変革を迫られた。独立した企業体としての経営リスクも、金融取引のみならず、研究・教育・社会貢献・国際交流の分野で大きくなっている。それぞれの領域、業務におけるリスクは多岐にわたり、計量化できない種類のリスクも数多く抱えている。大学固有のリスクを類型化した後、それぞれのリスクに対する管理、リスクの軽減について組織として取り組むことが、大学の価値を高めることにつながり、ひいては、質の高い世界的研究、特色ある教育、地域ニーズにあった地域貢献を可能にする。

#### 参考文献

- 三菱信託銀行オペレーショナル・リスク研究会(2002)『オペレーショナル・リスクのすべて』、東洋経済新報社、2002年3月
- 潮木守一(2004)『世界の大学危機』中公新書、2004年9月
- 岡本浩一・今野裕之(2003)「リスク・マネジメントの心理学」新曜社、2003年6月
- 宮川公男(2003)『統計学でリスクと向き合う』東洋経済新報社、2003年5月
- 阿波村稔(1988)「為替リスク・マネジメントの方針」太田昭和監査法人編(1988)『財務リスク管理の基礎知識』中央経済社、1988年6月