

<論 説>

大学におけるリスクマネジメント

猿 山 義 広

はじめに

トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 以下, COSO と略す) が2017年9月に公表した『全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合 (*Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*)』は, 非営利組織や政府機関等を含めたすべての組織を適用対象とするものであり, 2018年6月に公表した『全社的リスクマネジメント—事例の解説篇 (*Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance: Compendium of Examples*)』においても, 高等教育機関, 政府機関, 非営利団体, 医療機関の事例が取り上げられている。

高等教育機関である大学のリスクマネジメントについては, これまであまり深く議論されてこなかったが, 2020年以降, 世界中で蔓延した新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の影響により, 大学も全学的にリスクマネジメントに取り組まざるを得ない状況が生まれた。所属する学生や教職員から感染者を出さないようにする一連の対策はもちろんのこと, 対面授業をオンライン授業へ切り替えるためのサポート体制の整備や, それに伴う予算外の支出による財政面の悪化, 遠隔地からの志願者の減少, さらに学生による課外活動への規制等, それまで想定していなかったリスクに各大学は直面することになった。

日本の大学のリスクマネジメントについては、2007年11月に公表された日本私立大学連盟による『経営の自己責任とリスクマネジメント—経営破綻を避けるために—』や2011年12月に公表された大学監査協会による『大学におけるリスクマネジメント』の中で部分的に検討されてきたが、リスクマネジメントを全学的に進めるための指針とするには十分なものではなく、より包括的かつ体系的なガイドラインが求められているところである。

本稿の目的は、以上のような問題意識に基づいて、これからの大学運営に必要とされるリスクマネジメントとはどのようなものであるかについて考察することにある。まず、COSOによる全社のリスクマネジメント(Enterprise Risk Management, 以下、ERMと略す)の考え方に従って大学のリスクマネジメントに適用できる原則と事例を紹介し、次に、公表されているいくつかの報告書やガイドライン等に基づいて、日本における大学のリスクマネジメントの現状を述べる。そして、関連するマネジメントシステムの問題も含めて、現時点における大学のリスクマネジメントの課題を提示した上で、大学のリスクマネジメントにおいて今後導入を図るべき考え方や手法についての検討を行いたい。

1 COSOによるERMに基づく大学のリスクマネジメント

COSOはこれまでERMについて3つの報告書『全社のリスクマネジメント—統合的フレームワーク(Enterprise Risk Management—Integrated Framework)』(2004)、『全社のリスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』(2017)、『全社のリスクマネジメント—事例の解説篇』(2018)を公表している。以下においては、これら3つの報告書に基づいて、ERMの要点を示すとともに、大学におけるERMの適用について述べる。

(1) COSO『全社のリスクマネジメント—統合的フレームワーク』

1992年9月に公表されたCOSO『内部統制—統合的フレームワーク(Internal

Control—Integrated Framework)』(以下、COSO 内部統制1992と略す)の12年後の2004年9月に公表されたCOSO『全社的リスクマネジメント—統合的フレームワーク』(以下、COSO・ERM2004と略す)は、COSO 内部統制1992において示された内部統制の5つの構成要素(統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング)をリスクマネジメントの観点からあらためて整理し、ERMを内部統制も含めた組織運営の中核的活動として示した報告書である。神林氏(2020)によれば、COSO 内部統制1992が、リスクの定義において、内部統制を優先するコントロール・アプローチを採用しているのに対して、COSO・ERM2004では経営者主導のトップダウン・リスクアプローチが強調され、内部統制は戦略に関わる可能性としてのリスクを許容範囲に収める仕組みとして位置づけられている。

COSO・ERM2004は、ERMを事業体の価値の創造や保持に影響するリスクや事業機会¹に対処するものとして、以下のように定義している。

「ERMは、事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定において事業体全体にわたって適用され、事業体の目的の達成に関する合理的保証を与えるために、事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好の範囲に収まるリスク管理ができるように設計された、1つのプロセスである。」(COSO, 2004, p.16)

ERMのフレームワークは、事業体の目的を4つのカテゴリー(戦略、業務、報告、コンプライアンス)に分類するとともに、構成要素として以下の8つのものを設定している(COSO, 2004, p.22)。

①「内部環境 (Internal Environment)」

¹ COSO・ERM2004では、リスクは目標達成にマイナスの影響を与える事象(event)が生じる可能性、事業機会(opportunity)はプラスの影響を与える事象が生じる可能性と定義されている(COSO, 2004, p.16)。

- ②「目的の設定 (Objective Setting)」
- ③「事象の識別 (Event Identification)」
- ④「リスク評価 (Risk Assessment)」
- ⑤「リスク対応 (Risk Response)」
- ⑥「統制活動 (Control Activities)」
- ⑦「情報と伝達 (Information and Communication)」
- ⑧「モニタリング (Monitoring)」

これら8つの構成要素は、前述の COSO 内部統制1992で示された5つの構成要素に「目的の設定」、「事象の識別」、「リスク対応」の3つを加えたものである²。3つのうち「目的の設定」では、「事業体の目的は、事業体のリスク選好 (risk appetite) に合致するものであり、リスク選好が事業体のリスク許容度 (risk tolerance levels) を左右する」(COSO, 2004, p.35)として、COSO 内部統制1992にはなかった「リスク選好」及び「リスク許容度」という新たな概念を提起した。このことを踏まえて、「リスク対応」では、リスクへの対応策を、回避 (avoidance)、低減 (reduction)、共有 (sharing)、受容 (acceptance) の4つに分類している。これらのうち内部統制が焦点を当てているのはリスクの低減であり、それ以外の対応は戦略に基づいている。また、「事業の識別」では、リスクと事業機会を区別して、事業機会を戦略または目的の設定プロセスに落とし込むものとしている。

COSO・ERM2004において、ERMと内部統制の関係については、以下のように説明されている。

「内部統制は、ERMに包含される不可欠な部分である。ERMは内部統制よりも広範囲に及ぶものであり、リスクについてより十分に焦点を当てたより強

² 厳密に言えば、COSO 内部統制1992では「統制環境 (control environment)」となっていたものが、COSO・ERM2004では「内部環境 (internal environment)」に変わっているという違いはある。

固な概念となるように、内部統制を拡張し精緻化している。」(COSO, 2004, p.109)

COSO・ERM2004では、大学のリスクマネジメントについての特別な言及はない。リスク共有の問題に関連して、不動産関連リスク軽減の観点から、大学の学生寮の運営を外部委託する例が挙げられているだけである(COSO, 2004, p.56)。

(2) COSO『全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』

COSOは2017年9月に、COSO・ERM2004の改訂版として、COSO『全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』(以下、COSO・ERM2017と略す)を公表した。COSO・ERM2004とCOSO・ERM2017の違いは副題に端的に表れている。COSO・ERM2017は「戦略策定プロセスにおいても、パフォーマンス促進においても、リスクを検討することの重要性を強調している」(日本内部監査協会他, 2018, p.3)³。

COSO・ERM2017では、ERMは以下のように定義される。

「組織が価値を創造し、維持し、および実現する過程において、リスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびにパフォーマンスと統合されたカルチャー、能力、実務。」(日本内部監査協会他, 2018, p.51)

「価値」、「戦略」、「カルチャー」という言葉が用いられている点が、COSO・ERM2004による定義との大きな違いである。これら3つの言葉は、ERMの原則にも影響を及ぼしている。COSO・ERM2004が、付録B(COSO, 2004, pp.101-108)において、前述した8つの構成要素に「役割と責任」を加えた9つの構成要素に分類される120もの細かな原則を示していたのに対して、COSO・

³ COSO・ERM2017については日本内部監査協会他監訳による翻訳書が2018年に出版されているので、引用は翻訳書に基づいて行う。

ERM2017では、以下に示すような、5つの構成要素に分類される20の原則にまとめられている(日本内部監査協会他, 2018, pp.18-20)。

①ガバナンスとカルチャー

原則1: 取締役会によるリスク監視を行う

原則2: 業務構造を確立する

原則3: 望ましいカルチャーを定義づける

原則4: コアバリューに対するコミットメントを表明する

原則5: 有能な人材を惹きつけ, 育成し, 保持する

②戦略と目標設定

原則6: 事業環境を分析する

原則7: リスク選好を定義する

原則8: 代替戦略を評価する

原則9: 事業目標を組み立てる

③パフォーマンス

原則10: リスクを識別する

原則11: リスクの重大度を評価する

原則12: リスクの優先順位づけをする

原則13: リスク対応を実施する

原則14: ポートフォリオの視点を策定する

④レビューと修正

原則15: 重大な変化を評価する

原則16: リスクとパフォーマンスをレビューする

原則17: 全社的リスクマネジメントの改善を追求する

⑤情報, 伝達および報告

原則18: 情報とテクノロジーを有効活用する

原則19: リスク情報を伝達する

原則20: リスク, カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する

20の原則は、取締役会を理事会に置き換えれば、大学のリスクマネジメントにも適用可能であり、大学の問題も事例として取り上げられている。エグゼクティブ・サマリーにおいて「全社的リスクマネジメントは、小規模事業からコミュニティベースの社会的企業、政府機関、フォーチュン500企業に至るまで、あらゆる種類の組織で活用することができるし、活用されるべきである。」(日本内部監査協会他, 2018, p.13)と述べているように、COSO・ERM2017は多種多様な事業体を対象にしている。

20の原則の中で大学のリスクマネジメントにおいて特に重要と思われるのは、原則1, 原則7, 原則11, 原則19であろう。

原則1は、理事会が戦略を監視し、ガバナンスの責任を果たすことにより、大学としての戦略と事業目標を達成できるように支援することであり、大学におけるリスク監視の責任は理事会にあることを意味している。

原則7は、戦略や事業目標に合わせてリスク選好を定義し、組織がどのように業務を行うかの意思決定に組み込むことを意味している。ある大学の事例として、研究に対する評判が低下するリスクについては低位のリスク選好が、ITセキュリティが低下するリスクについては中位のリスク選好が、業務効率の改善に関するリスクについては高位のリスク選好であることが紹介されている(日本内部監査協会他, 2018, p.124)。

原則11は、「リスクへの対応方針やリスク選好、経営資源の配分とリスク対応能力の強化など、戦略上の重要な意思決定に大きな影響を与えることになるため」(神林, 2020, pp.130-131), 異なる組織階層ごとに、また異なる部署目標や事業目標ごとに、複数の目標にまたがる場合も含めて、リスクを影響度と発生可能性の観点から評価することを意味している。中規模以上の大学の場合、大学全体としての戦略に学部学科ごとのポリシーや事務部署ごとの事業目標を統合する形で中期事業計画が策定されるため、異なる階層におけるリスク評価が重要になる。

原則19は、ERMを進める上で、リスクに関するデータや情報を内外の関係者に伝えるにあたって、様々なコミュニケーション手段があることを示してい

る。大学は、内部においては学部学科ごとの教員組織と各事務部署を持ち、外部関係者として保護者、同窓会、地域住民、自治体、行政当局等が存在するので、多種多様な関係者に対して開かれたコミュニケーションツールを準備しておかなくてはならない。

以上のように、COSO・ERM2017は、COSO・ERM2004と比較して、大学のリスクマネジメントについてより実践的な示唆を与えるものになっている。

(3) COSO『全社的リスクマネジメント—事例の解説篇』

COSO・ERM2017の翌年2018年6月に公表されたCOSO『全社的リスクマネジメント—事例の解説篇』(以下、COSO・ERM事例と略す)には、9つの事業体におけるERMの事例が紹介されている。9つのうちの3つが非営利組織であり、その1つとして東南アジアに拠点を置く大学が取り上げられている(八田他, 2018, pp.7-32)⁴。

COSO・ERM事例によれば、高等教育機関は以下のような外部要因から影響を受ける可能性がある。

- ①政府の政策と財政援助
- ②学習成果を説明できるよう求めるステークホルダーからのプレッシャー
- ③海外の教育機関との競争の激化
- ④オンライン課程の発展を支えるテクノロジー
- ⑤知的財産所有権等に関する法的不確実性

また、以下のような内部要因の影響を受ける可能性もあるとしている。

- ①一定水準の入学生を確保することに対するプレッシャー
- ②高度な技能を有する教職員スタッフを採用し、確保するという課題

⁴ COSO・ERM2017と同様、COSO・ERM事例についても翻訳書が2018年に出版されているので、引用は翻訳書に基づいて行う。

表1 教育の提供に関連する事業目標と主要なパフォーマンス指標

事業目標	主要なパフォーマンス指標
トップクラスの教育を促進する教授陣の採用および確保	教員の空席数，教員の平均空席期間，教授陣の給与と手当の比較可能性
適格な学生の募集および受入	志願学生数，志願学生受入率，入学者選考関連の学生1人当たりのマーケティング費用
多様な学生構成の維持	学生多様性指数，財政的支援を要請する学生の比率，海外からの学生の比率
厳格なカリキュラムの提供	各学事年度の適格認定された新規科目数，卒業生数，初年度の学生の定着率
法令遵守の要件と義務を満たす	無事に再度適格認定された教育課程の比率，学術的違反数

出典：八田進二・橋本尚・堺咲子訳『COSO 全社的リスクマネジメント 戦略およびパフォーマンスとの統合 事例の解説篇』日本内部監査協会，2018年，p.19。

③大学運営上の意思決定に関する学生運動

④倫理，個人情報，サイバーリスク，学校運営，キャンパスの安全に関する法令遵守

ERMの考え方によれば，こうしたリスクは戦略や事業目標と絡めて検討されるべきであり，COSO・ERM事例では，東南アジアに拠点を置くある大学の中期事業計画が取り上げられている。この大学の5カ年の戦略計画には，4つの領域（トップクラスの教育の提供，イノベーションと進歩の促進，将来の経済のニーズの支援，財務および業務パフォーマンスの最適化）に分けて，総合的な戦略の達成のために，戦略を支える事業目標，活動および予定される資源に関する詳細な記述が盛り込まれている。例えば，「第1部：トップクラスの教育の提供」に関連する事業目標と主要なパフォーマンス指標は，表1のとおりである。

5カ年の戦略計画では，事業目標とパフォーマンス指標に加えて，識別されたリスク及び事業目標・パフォーマンス目標の基礎にある仮定が示される。例えば，「事業目標：トップクラスの教育を促進する教授陣の採用および確保」について識別されたリスク，パフォーマンス指標の見本，及び仮定は，表2

表2 教育の提供に関連する事業目標と主要なパフォーマンス指標

識別されたリスク	パフォーマンス指標の見本	仮定
<ul style="list-style-type: none"> ・教員採用プログラムが教授陣を惹きつけず、トップクラスの教育に影響を及ぼすリスク ・研究費に限度が設けられ、教授陣を惹きつける能力に及ぼすリスク ・有能な教授陣の減少がトップクラスの教育に影響を及ぼすリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員の空席数 ・教員の平均空席期間 ・教授陣の給与と手当の比較可能性 ・終身在職権のある教授の比率 ・特別報奨金受領額 ・教授陣が公表した論文数 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員補充に要する時間は、一般的に3カ月から6カ月である。 ・需要のある領域における教員補充は、引き続き困難であり、6カ月から1年超に延びる。 ・応募者は、研究、出版および給与水準に関する期待を申し出を受け入れるかの鍵として挙げている。

出典：八田進二・橋本尚・堺咲子訳『COSO 全社的リスクマネジメント 戦略およびパフォーマンスとの統合 事例の解説篇』日本内部監査協会，2018年，pp.15-16。

のとおりである（八田他，2018，pp.15-16）。

単純に比較することはできないだろうが、COSO・ERM 事例に示された「事業目標：トップクラスの教育を促進する教授陣の採用および確保」に関わるリスクマネジメントのパフォーマンス指標と、日本の大学評価における「基準6 教員・教員組織」の点検・評価項目には大きな違いがある。大学基準協会による『大学評価ハンドブック』では、「基準6 教員・教員組織」の点検・評価項目として、以下のような5つのものが挙げられている（大学基準協会，2021，p.83）。

- ①大学の理念・目的に基づき、大学として求める教員像や各学部・研究科等の教員組織の編制に関する方針を明示しているか。
- ②教員組織の編制に関する方針に基づき、教育研究活動を展開するため、適切に教員組織を編制しているか。
- ③教員の募集、採用、昇任等を適切に行っているか。
- ④ファカルティ・ディベロップメント (FD) 活動を組織的かつ多面的に実施し、教員の資質向上及び教員組織の改善・向上につなげているか。
- ⑤教員組織の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

2018年度から始まった第3期認証評価における大学評価では、「内部質保証」⁵が重視されるが、こうした点検・評価項目は、大学の内部統制には役立つだろうが、ERMの考え方をベースにした大学のリスクマネジメントから見ると物足りなさを感じてしまう。

以上、COSOによる3つの報告書に基づいて、ERMの基本的な考え方と大学のリスクマネジメントへの適用について述べたが、日本においては、ERMの考え方を大学マネジメントに反映させている大学はほとんどないと思われる。多くの大学では、リスクマネジメントの重点はリスクの低減に置かれており、それは内部統制の考え方であってもERMの考え方ではない。大学が時代の変化に呼応しつつ自らのミッションを達成するためには、従来型の危機管理やリスク管理ではなく、ERMの考え方に従ったリスクマネジメントが必要と思われる。

2 日本における大学のリスクマネジメント

近年、日本において大学のリスクマネジメントが議論されるようになった背景には、21世紀に入ってから大学の取り巻く状況の変化がある。具体的には、18歳人口の減少やそれに伴うであろう大学財政の悪化、グローバル化の進展、ITリスクへの対応、教育の質保証に対する社会的要請の高まり等である。こうした変化を受けて、2005年1月に中央教育審議会は『我が国の高等教育の将来像(答申)』を公表し、同年4月には学校法人における管理運営制度の改善と財務情報等の公開等を目的とする改正私立学校法が施行された。それらとほぼ同時期に公表されたのがCOSO・ERM2004であり、その後の日本における大学のリスクマネジメントは、日本独自の問題にCOSOのフレームワークを適用す

⁵ 大学基準協会によれば、「内部質保証 (Internal Quality Assurance)」とは、「PDCA サイクル等を適切に機能させることによって、質の向上を図り、教育、学習等が適切な水準にあることを大学自らの責任で説明し証明していく学内の恒常的・継続的プロセス」(大学基準協会, 2021, p.3) と定義される。

る形で進められている。そこで、以下においては、これまで公開された報告書等に基づいて、日本では大学のリスクマネジメントをどのように考えているかについて検討する。

(1) 日本私立大学連盟『経営の自己責任とリスクマネジメント—経営破綻を避けるために—』及び日本私立大学連盟『学校法人における内部統制の整備・充実』

日本私立大学連盟経営委員会リスクマネジメント分科会が2007年11月に公表した『経営の自己責任とリスクマネジメント—経営破綻を避けるために—』(以下、私大連2007年報告書と略す)は、2005年4月施行の改正私立学校法に加えて、2006年6月に金融商品取引法が成立した際に規定された内部統制報告制度(以下、J-SOX と呼称)⁶の影響が散見される報告書である。同報告書において示される内部統制の4つの目的(業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全)及び6つの基本的要素(統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応)は、J-SOXにおける4つの目的と6つの基本的要素に準じている。

私大連2007年報告書の中心的テーマは、理事会の役割と責任並びに経営破綻のプロセスと対応であり、理事会の役割と責任に関して、経営戦略思考の導入、リスクマネジメントの導入、内部統制の構築の3点を挙げて説明している。他の2点と比較してリスクマネジメントに関する記述は少ないが、「不確実な状況のなかで、与えられた機会にチャレンジした組織が生き残ることができるのであれば、そのリスクをとることについてもマネジメントしていかなければならない。今後は、経営戦略をも含めた経営全体に及ぶ包括的なリスクについてのマネジメントが不可欠である」(日本私立大学連盟, 2007, p.10)という提言は、COSO・ERM2004の影響によるものと思われる。

⁶ J-SOXの詳細については、企業会計審議会『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)』(2007)を参照されたい。

タイトルに「リスクマネジメント」という言葉は入っていないが、大学におけるリスクマネジメントのあり方に関しては、日本私立大学連盟経営委員会リスクマネジメント分科会が2009年3月に公表した『学校法人における内部統制の整備・充実』(以下、私大連2009年報告書と略す)も興味深い指摘を行っている。私大連2007年報告書が専ら、経営破綻という財政上のリスクに焦点を当てていたのに対して、私大連2009年報告書では理事会の職務執行における質保証に焦点を当て、ガバナンス—内部統制—リスクマネジメントの関係に基づく職務執行体制の再構築を主張している。

また、私大連2009年報告書では、大学におけるリスクマネジメントのあり方について、前述した私大連2007年報告書の提言を発展させて、大学におけるリスクを不確実性に挑戦する際のとるべきリスクである「戦略に関連したリスク」と、避けるべきリスクである「オペレーショナル・リスクあるいは個別業務にかかわるリスク」⁷に分けている(日本私立大学連盟, 2009, p.17)。「戦略に関連したリスク」とは、経営戦略上の意思決定に関係するリスク(経営戦略や事業戦略の策定、組織構造の有効性の判断、経営資源の配分の決定、などで判断を誤ってしまうリスク)を意味し、具体的には以下のような事象を指している(日本私立大学連盟, 2009, p.18)。

- ①非現実的な想定をもとに経営戦略を立案する
- ②社会構造の変化に合わせた業務上の組織改編が行われていない
- ③自然環境や社会環境に配慮した経営が行われていない
- ④採算性が著しく低い事業を継続する
- ⑤情報システムが必要とする情報を提供しない

⁷ 私大連2009年報告書によれば、オペレーショナル・リスクとは、業務執行に関わる内部統制が対象とするものであり、地震、台風、豪雨、落雷、サイバーテロ等の「外部リスク」、並びに粉飾決算等の「財務リスク」及び業務執行上の様々なリスク、その他セクハラやパワハラ等の「非財務リスク」の「内部リスク」に大別される(日本私立大学連盟, 2009, pp.17-18)。

私大連2009年報告書は、こうした現代の大学を取り囲む様々なリスクへの対応を大学経営における最重要課題として位置づけるとともに、内部統制を整備するために以下のようなガバナンス上の取り組みを理事会に求めている（日本私立大学連盟，2009，pp.18-19）。

- 1) 学校法人並びに学校法人が設置する大学等のミッション、ビジョンを踏まえ、学校法人並びに大学、学部・学科、研究科等の事業計画、達成目標、具体的な行動指針を明確にする。
- 2) 学校法人の中長期計画や事業計画、学部・学科、研究科における人材養成の目的等に定める目標を達成するための経営資源（ヒト、モノ、カネ）が、効率的な配分となり、著しく非効率なものとならないよう、経営資源の配分にかかる基本方針を明確にする。
- 3) 収支が大きく見合わない業務継続について、理事長等が適切な対策を講じ、合理的な理由がなく放置されないようにする。
- 4) 常務理事等の役員、学部長や研究科長等の職務分担、各部署の職務分掌を明確にするとともに、職務の執行の効率性を確保し、著しく非効率なものとならないよう権限を付与する。
- 5) 常務理事会・理事会が十分機能するよう、その運営や実務を遂行するための事務局を設置する。
- 6) 事業計画等に基づき、個々の部署における達成目標、行動目標の指針を策定し、周知徹底する。
- 7) 経営情報を正確、かつ、迅速に把握し、教職員に伝達するためのIT環境を整備する。
- 8) 理事長等、監事、内部監査室が、事業計画等の進捗状況、施策の実施状況等を定期的に検証することのできる体制を整備する。

私大連2009年報告書が提案する大学のリスクマネジメントは、「戦略に関連したリスク」に対して焦点を当てていることからわかるように、COSO・

ERM2004により近づいたものになっている。しかしながら、リスク対応策（リスク回避，リスク低減，リスク共有及びリスク受容）を識別し選択する上で、の厳密性や内部統制との関係性など、言及されていない、あるいはCOSO・ERM2004とは内容が異なる部分もある。

(2) 大学監査協会『大学におけるリスクマネジメント』

2011年12月に公表された大学監査協会による報告書『大学におけるリスクマネジメント』（以下、大学監査協会2011年報告書と略す）では、リスクマネジメントの手順として、以下のような7つのステップを挙げているが、それらのほとんどはCOSO・ERM2004において示されたものである。

ステップ1：体制の整備

ステップ2：目標の設定

中期目標や事業目標を設定する。

ステップ3：リスクの識別

組織を取り巻く、目標達成を阻害する要因（リスク）を洗い出し、想定リスク一覧を作成する。

ステップ4：リスクの評価

リスクを影響度・発生可能性の観点で評価し、対応の優先度合いを明確化したリスクマップを作成する。

ステップ5：リスクへの対応

リスクの軽減などを目的としてリスク対応計画を策定する。

ステップ6：統制活動

リスク対応計画に沿って、課題対応に取り組む。

ステップ7：モニタリング

リスク対応計画の取組状況を把握し、評価する。

ただし、大学監査協会が定義するリスクマネジメントは「大学経営の一環と

して組織の内部統制の中で日常的に実施される活動」(大学監査協会, 2011, p.4) であって, 私大連2007年報告書及び私大連2009年報告書と同様に, COSO による内部統制を包含する概念としてのERMとは異なるものである。

前述したように, COSO・ERM事例で紹介される大学のリスクマネジメントは, 中期事業計画の策定にあたって, 戦略を支える事業目標について識別されたリスクとリスク評価のためのパフォーマンス指標を設けて, 指標の現状を定期的に理事会に報告するという具体的な仕組みである。これに対して大学監査協会が提起するのは, リスクマネジメントの実施にあたり, 現状の大学が抱える以下のようなガバナンスの課題である。

①理事会・教授会の権限や責任に関する事項

- a. 理事会の構成
- b. 理事会と教授会の関係

②大学の風土, 教職員の意識に関する事項

- a. 教員と職員の力関係
- b. 教職員の帰属意識

③経営方針・経営目標に関する事項

大学監査協会2011年報告書による提言の背景には, 日本の大学にはリスクマネジメントのための組織と仕組みが存在しないという実情がある。特に問題とされるのが③経営方針・経営目標に関する事項であり, 「経営リスクが具体化されず, 理解されない。中期計画を達成することを誰が評価するのか, ステークホルダーとの関係を整理すべきである」(大学監査協会, 2011, p.11) と厳しく指摘している。

私大連2007年報告書及び私大連2009年報告書では触れていなかった理事会と教授会の関係を課題として挙げたことも, 注目すべき点である。「多くの大学では教員の人事権が実質的に教授会にあり, 理事会が実質的に教員を直接的に管理できないため, 理事会の構築する指揮命令系統が骨抜きになっている」

(大学監査協会, 2011, p.8) ことが理事の責任を曖昧にしている要因であることを指摘している。

教員と職員の力関係について言及している点も興味深い。「強い権限を持つ教員が組織の末端に位置づけられ、教員>職員という力関係がある大学特有の文化や風土は、経営方針の伝達やトップダウンの意思決定を難しくするとともに、管理部門による牽制機能が効きづらい組織環境である」(大学監査協会, 2011, p.9) という指摘は、理事会直下の管理部門主導による大学改革の難しさを示唆している。

日本の大学が抱える課題を整理した上で、大学監査協会2011年報告書では、経営リスクの解消ために今大学がやるべきこととして、以下のような項目を挙げている。

- ①理事会の役割と責任、教授会の権限の明確化
- ②経営目標、中長期経営計画の明示
- ③経営企画部門の設置
- ④情報伝達
- ⑤モニタリング体制の確立

5つの項目はリスクマネジメントの課題であると同時に内部統制の課題でもあり、④情報伝達と⑤モニタリング体制の確立は、COSO 内部統制1992においてもCOSO・ERM2004においても、主要な構成要素になっている。なお、⑤モニタリング体制の確立については、一步踏み込んで、以下のような具体的な提案を行っている(大学監査協会, 2011, pp.20-21)。

1) 理事会によるモニタリング

理事会の開催頻度は最低でも1カ月に一回、理事会の中でも常任の常務クラスの理事が集まる会議体は1週間から2週間に一回程度で開催し、取引の承認等の定例の承認業務のほかに、個別計画やリスク対応業務の進捗状況や突発事

項の報告やその対応の審議を行うことが必要である。

2) 内部監査部門によるモニタリング

教員と職員のパワーバランスの問題が指摘され、職員部門の要請が教員部門に受け入れられないという現状がある。

特に研究費の支出など、立場の強い教員が窓口となる購買の管理は内部統制が効きづらい中、社会からの厳しい目にさらされている分野である。

教員と職員のパワーバランスの解消に時間がかかる現状においては、教員主導で問題点を解決すべく、内部監査室の責任者には、内部統制に対する意識が高く、経験豊富な教員を配置することも実効的である。

内部監査室は理事長直轄の部門とし、内部監査室の役割と権限についても規程で明確化し、その調査権を保持するための体制整備が必要である。

3) 意識調査、満足度調査

経営企画部門を中心に定期的に職員の意識調査・満足度調査など、現場の声を吸い上げ、現場で生じている経営とのギャップを確かめることも効果的である。

4) 監事監査の充実

理事会によるリスクマネジメントの取り組み、すなわち、体制整備、中長期経営計画策定、リスク評価、リスク対応の各ステップにおける理事会の取り組みについては、監事による理事会の業務執行に関する監査の中でも重要な検証項目となると考えられる。

5) 大学外部からのモニタリング

中長期経営計画やその実施状況、リスクマネジメントの取り組みについて情報開示を行うことにより、外部の視線に晒され、評価を受けることは、中長期経営計画の質を高めるとともに、その責任のある実行を促す点で大学ガバナンスの質を高め、開かれた健全な大学経営に資すると考えられる。

また、大学のガバナンスやその機能評価について、外部評価の仕組みを導入することも考えられる。

以上のことからわかるように、大学監査協会2011年報告書は、大学におけるリスクマネジメントのための組織と仕組みを構築するにあたって、理事会－教授会関係、教員－職員関係、ステークホルダーとの関係、及び外部の視点に留意するよう求めている点で、COSO・ERM2004にかなり近づいたものになっている。後半に示されている大学のリスク一覧表(案)(大学監査協会, 2011, pp.22-27)も参考資料として価値あるものであり、その内容をより発展させていくことによって、大学におけるリスクマネジメントの新たな指針となる可能性を秘めている。

(3) 大学監査協会『大学ガバナンスコード』, 日本私立大学連盟『私立大学ガバナンス・コード【第1版】』, 文部科学省・内閣府・国立大学協会『国立大学法人ガバナンス・コード』

2014年2月に公表された中央教育審議会大学分科会の『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』は、大学では権限と責任の所在が一致しないために迅速な意思決定が行われていないという実社会からの批判を踏まえて、学長のリーダーシップの下、大学自らが新しいガバナンスの枠組みを主体的に構築すべきことを述べた報告書であり、その後、2019年5月に公布され、2020年4月から施行された「学校教育法等の一部を改正する法律(法律第11号)」では、学校法人(国立大学法人及び私立学校)における役員(理事・監事)の職務及び権限、任命、任期並びに解任等に関する規定が整備され、大学におけるガバナンス強化の方向性が示された。こうした流れを受けて、日本私立大学連盟は2019年6月に『私立大学ガバナンス・コード【第1版】』(以下、私大連ガバナンス・コードと略す)を公表し、大学監査協会は2019年7月に『大学ガバナンスコード』(以下、大学監査協会ガバナンスコードと略す)を改正した。また、国立大学法人についても、文部科学省、内閣府、及び国立大学協会から成る「三者協議会」の合意による『国立大学法人ガバナンス・コード』(以下、国立大学ガバナンス・コードと略す)が2020年3月に公表されている。

大学における「ガバナンス」とは、大学監査協会の考え方によれば、憲法上

の学問の自由・大学の自治を背景とする大学の組織構造及び運営方法等の仕組みのことであり、「コード」は、関係者に対して遵守を求め、違反には制裁が予定されるという意味での法（ハードロー）ではなく、“Comply or Explain”（原則を遵守せよ、遵守しない場合は理由を説明せよ）を求める「ソフトロー」であることを意味している（大学監査協会，2019，p.2）。したがって、ガバナンス・コードの実効性は、加盟している団体のガバナンス・コードに準拠するか、あるいは独自に策定するかに拘らず、大学自身の取り組み次第ということになる。

大学監査協会ガバナンスコード，私大連ガバナンス・コード，及び国立大学ガバナンス・コードそれぞれの基本原則を示せば，以下のとおりである。

1) 大学監査協会ガバナンスコードの基本原則

- ①大学設置法人として，設置大学の目的を達成するために必要な環境の整備
- ②ステークホルダーとの適切な協働
- ③適切な情報開示と透明性の確保
- ④理事会等の責務
- ⑤学長等の責務

2) 私大連ガバナンス・コードの基本原則

- ①自律性の確保
- ②公共性の確保
- ③信頼性・透明性の確保
- ④継続性の確保

3) 国立大学ガバナンス・コードの基本原則

- ①国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン，目標・戦略の策定とその実現のための体制の構築
- ②法人の長の責務等
- ③経営協議会，教育研究評議会，学長選考会議及び監事の責務と体制整備
- ④社会との連携・協働と情報の公表

東京証券取引所が定めた『コーポレートガバナンス・コード』(2021年6月改訂)によれば、コーポレートガバナンス・コードの基本原則は、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話であり(東京証券取引所, 2021, pp.2-3)、基本原則について比較した場合、企業のガバナンス・コードに近いのは、大学監査協会ガバナンスコードである。

リスクマネジメントとの関係については、私大連ガバナンス・コードが、信頼性と継続性の確保のために、内部チェック体制強化の一環として、リスクの分析と評価を重視するのに対して、大学監査協会ガバナンスコードでは、基本原則④理事会等の責務として、「理事長等の学校法人経営責任者及び学長等の大学責任者による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」(大学監査協会, 2019, p.16)を挙げて、リスクを取ることを原則に含めている点に違いがある。また、国立大学ガバナンス・コードでは、ビジョン実現のための執行体制の整備に関連して、リスクの回避・低減、緊急時の迅速な情報伝達・意思決定などを含むリスク管理体制の適切な運用とその継続的な見直しが補充原則になっている。

私大連2007年報告書や大学監査協会ガバナンスコードが示すように、日本でも近年、大学のリスクマネジメントにおいてリスクをとることの重要性や戦略に関連したリスク、理事会主導のリスクマネジメントが議論されるようになってきた。このことは歓迎すべき変化といえるが、こうした議論が具体的な大学マネジメントの仕組みに反映され機能するためには、いくつかの解決すべき課題が残されていると思われる。

3 大学におけるリスクマネジメントの課題

COSO・ERM2004の公表以降、大学のリスクマネジメントに求められるものは大きく変わってきた。自然災害や学内事故、不祥事等が発生したときに、被る損失を最小限に抑えるように対応する危機管理だけでなく、大学の価値を維

持・向上させる運営を行っていくために、事業や業務に関わるリスクを評価し対応する全学的な仕組みが必要になってきた。そこで、以下においては、大学におけるリスクマネジメントの課題を示すとともに、大学のリスクマネジメントに取り入れることが望ましい考え方や手法を探ってみたい。

(1) 全学的なリスクマネジメント体制の確立

日本の場合、大学も含めた学校の危機管理に関しては、文部科学省の指導によりマニュアル化が進んでいる⁸。しかしながら、リスクマネジメントに関しては、全学的な方針及び手続き、並びに組織の整備はこれからという大学が多いように思われる。そうした中、横浜国立大学リスク共生社会創造センターが2020年11月に公表した『リスクマネジメントガイドライン 第1版』は、全学的なリスクマネジメント体制を構築していこうと考えている大学にとって、大変参考になる資料である。

この大学向けのリスクマネジメントガイドラインは、ISO31000⁹によるリスクマネジメントの国際規格を大学のリスクマネジメントに適用したものであり、大学のマネジメント対象とすべきリスクを「戦略リスク（運営に係る戦略構想に伴い発生するリスク）」「事業・業務遂行リスク（事業・業務遂行に伴い発生するリスク）」「基盤リスク（事業・業務に係るヒト・モノ・カネに影響を与えるリスク）」の3つに区分した上で、具体的なリスクマネジメント体制を示している。その要点を示せば、以下のとおりである（横浜国立大学リスク共生社会創造センター，2020，pp.6-8）。

1) リスクマネジメント実施体制

① リスクマネジメントの実施は、総合リスクマネジメント委員会を中心とし、

⁸ 文部科学省（2018）を参照されたい。

⁹ ISO31000は、国際標準化機構（International Organization for Standardization, ISO と略される）が開発したリスクマネジメントの国際規格であり、組織がリスクマネジメントを行う際の原則、枠組み、及びプロセスを提供するものである（リスクマネジメント規格活用検討会，2019，p.12）。

大学全体を統合した体制によって行う。

- ②総合リスクマネジメント委員会は学長を委員長とし、3つの小委員会（リスクマネジメント小委員会、危機管理小委員会、業務継続小委員会）から構成される。

2) リスクマネジメント小委員会の役割・業務

- ①リスク把握調査の実施
- ②リスクアセスメントの実施
- ③リスク対策に係る基本方針の決定、実施、調整、評価及び見直し
- ④リスク対策案の選定
- ⑤リスクマネジメントにおけるプロセスのモニタリング・レビュー

3) 執行部会議の役割・業務

- ①本学全体計画の策定・周知・意見交換
- ②リスクマネジメント小委員会の選定した対策案について、経営判断の観点から対策について承認・予算措置
- ③決定した対策について、担当部局に対する指導・助言の実施

4) 担当部局の役割・業務

- ①重点リスクに関する調査・リスク把握調査（アンケート調査）の実施・報告
- ②顕在化リスクの危機管理委員会への報告
- ③対策の実施・報告

また、年間スケジュール例として、総合リスクマネジメント委員会を年2回、リスクマネジメント小委員会を年6回開催することが想定されている。

大学におけるリスクマネジメント体制を確立するためには、従来型の危機管理委員会を見直し、大学全体の戦略的計画をベースにして、リスクの定量化・見える化を図り、体系的かつ整合的で、柔軟なリスク対応ができる仕組みを開発していく必要があるだろう。

(2) GRC や RCSA の導入

今日、企業においては、ガバナンス・リスク・コンプライアンス (Governance, Risk and Compliance, 以下、GRC と略す) 対応のための IT ソリューション導入が急速に進んでいる。GRC は、2002年創立の非営利シンクタンク OCEG (Open Compliance & Ethics Group) が考案した概念であり、OCEG の Web サイトによれば、「組織が確実に目的を達成し、不確実性に対処し、誠実に行動することを可能にする機能が統合された集合体」¹⁰ と定義される。GRC は、ガバナンス、マネジメントと業績の保証、リスク、コンプライアンス活動を統合する機能であり、事業、経営者、取締役会の執行だけでなく、内部監査、コンプライアンス、リスク、法務、財務、IT、人事などの部門が行う業務も対象になる。

大学において GRC 概念に基づいてリスクマネジメントを行う場合に問題になるのは、リスクの捉え方であろう。このことはガバナンス・コードを見ても明らかである。東京証券取引所による『コーポレートガバナンス・コード』では、基本原則④「取締役会等の責務」として、「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」(東京証券取引所, 2021, p.3) が掲げられているのに対して、私大連ガバナンス・コードにおいても国立大学ガバナンス・コードにおいても、リスクは低減または回避するものにすぎない。前述したように、大学監査協会ガバナンスコードでは、基本原則に理事会等による適切なリスクテイクを支える環境整備を挙げているが、その影響は限定的である。

加えて、多くの大学においては、リスク評価のためのノウハウが蓄積されていないという問題もある。特に定性的に評価せざるを得ないようなリスクの場合、企業ではリスクの発生可能性と影響度の評価を横軸と縦軸に取ってリスクのレベルを示すリスクマップが活用されるが、それを行うにあたっては、各業務の責任担当者自らが関連するリスクを評価しなければならない。そのための

¹⁰ OCEG, *Governance, Risk and Compliance (GRC)—The Pathway to Principled Performance*. (<https://www.oceg.org/about/what-is-grc/> 最終閲覧日: 2021年10月12日)を参照されたい。また、GRC の学術的な意義については、Mitchell (2007) を参照されたい。

ツールとして、企業においては、「リスク・コントロール・セルフ・アセスメント (Risk Control Self-Assessment, 以下、RCSA と略す)」¹¹ と呼ばれる自己評価法が用いられるが、この RCSA をリスクマネジメントに取り入れている大学はほとんどないだろう。大学においてリスクマネジメント体制が確立し、有効に機能するためには、企業ではすでに活用されている GRC や RCSA といった考え方を大学も積極的に導入すべきである。

(3) ERM と BSC の結合

前述したように、COSO による ERM は、事業体の戦略策定において事業体全体にわたって適用されるプロセスであり (COSO, 2004, p.16), 「戦略策定ならびにパフォーマンスと統合されたカルチャー, 能力, 実務」である (日本内部監査協会他, 2018, p.51)。COSO・ERM2017では、ERM が以下のような戦略策定・戦略遂行についてよりよく理解することを支援するとしている (日本内部監査協会他, 2018, p.57)。

- ① ミッション・ビジョンおよびコアバリューが、戦略策定の際に検討すべき許容可能なリスクの種類と量に関する当初の考え方をどのように形作るか。
- ② 戦略と事業目標が、ミッション、ビジョンおよびコアバリューと結びつかない可能性。
- ③ 特定の戦略を選定することにより、組織が潜在的に晒されるリスクの種類と量。
- ④ 戦略遂行および事業目標の達成に係る固有のリスクの種類と量、ならびに当該リスクレベルの受け入れ可能性、そして最終的には価値。

こうしたミッションービジョンー戦略ー目標というフレームワークは、国立大学ガバナンス・コードの基本原則①では提唱されているが、そこまで意識が

¹¹ RCSA の実務については、プロティビティ LLC (2015) を参照されたい。

及んでいない大学も多いだろう。COSOによるERMを大学のリスクマネジメントに適用するためには、戦略マネジメントと結びついたリスクマネジメント体制を確立する必要がある、そのための有効なツールになると思われるのが、バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard, 以下、BSCと略す)である。

BSCは、ハーバード・ビジネス・スクール教授のキャプラン(Robert S. Kaplan)とITコンサルティング会社の実務家であるノートン(David P. Norton)が1992年に提唱した戦略策定—戦略実行—業績評価システム(Kaplan and Norton, 1992)であり、営利企業のみならず、行政・自治体、病院等で幅広く適用されている。

ERMとBSCの結合については、すでに注目すべき研究が行われている。南雲(2006)は、COSO・ERMとBSCの類似性と補完性に着目して、COSO・ERM統合型BSCのフレームワークを提唱している。例えば、BSCのテンプレートを全社的に導入して、業務管理、顧客管理、イノベーション、規制と社会といった戦略プロセスごとにリスク管理を行った上で、リスク管理担当部署で全プロセスのリスクを統合的に管理すれば、戦略と密接に結びついたERMが実現するとしている。

また、志村・宗方は(2012)は、戦略目標ごとにリスク・スコアカードを策定し、BSCと並行して運用することによって、リスクマネジメントを行いつつ戦略目標を達成する方法を提案している。この方法では、「戦略目標の管理とリスク管理をリンクさせることによって戦略目標の達成を妨げるものを明確化でき、戦略目標に対応したリスク・イベントを識別し対処することによって戦略目標達成をスムーズに行うことができ、より戦略に徹した経営を行うことができる。また、従来のリスク管理とは異なり、戦略をベースにリスク管理を行っているため戦略に沿ってリスク対応の優先順位を決めることができる点が特徴」(志村・宗方, 2012, p.9)になっている。

ただし、どちらの研究もCOSO・ERM2017以前のものであり、ERMの概念も2004年版と2017年版では大きく異なる。大学において戦略とリスクマネジメントの新たな融合を図るためには、COSO・ERM2017を踏まえたBSCの開発

が望まれる。

<参考文献>

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, *Internal Control — Integrated Framework* (American Institute of Certified Public Accountants, 1992). (鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳『内部統制の統合的枠組み 理論篇』(白桃書房, 1996)。)

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management—Integrated Framework* (American Institute of Certified Public Accountants, 2004). (八田進二監訳・中央青山監査法人訳『全社的リスクマネジメント フレームワーク篇』(東洋経済新報社, 2006)。)

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* (American Institute of Certified Public Accountants, 2017). (一般社団法人日本内部監査協会・八田進二・橋本尚・堀江正之・神林比洋雄監訳『COSO 全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』(同文館出版, 2018)。)

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance: Compendium of Examples* (American Institute of Certified Public Accountants, 2018). (八田進二・橋本尚・堺咲子訳『COSO 全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合—事例の解説篇』(日本内部監査協会, 2018)。)

Kaplan, R. S. and D. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, Volume 70, Number 1 (January–February 1992), pp.71-79.

Mitchell, S. L., “GRC360: A Framework to Help Organisations Drive Principled Performance,” *International Journal of Disclosure and Governance*, Volume 4, Issue 3 (November 2007), pp.279-296.

OCEG, *Governance, Risk and Compliance (GRC)—The Pathway to Principled Performance.*

(<https://www.oceg.org/about/what-is-grc/> 最終閲覧日：2021年10月12日)

神林比洋雄『今さらきけない内部統制とERM』(同文館出版, 2020)。

企業会計審議会『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)』(金融庁, 2007)。

(https://www.fsa.go.jp/news/r1/sonota/20191213_naibutousei/1.pdf 最終閲覧日：2021年10月12日)

志村正・宗方飛鳥「リスク連動バランスト・スコアカードの展開」『情報学ジャーナル』第5巻第2号(2012), pp.1-14。

大学監査協会『大学におけるリスクマネジメント』(大学監査協会, 2011)。

(<http://j-uaa.jp/about/index7/result/juaa45.pdf> 最終閲覧日：2021年10月12日)

大学監査協会『大学ガバナンスコード』(大学監査協会, 2019)。

(http://j-uaa.jp/about/index10/result/governance_code20200618.pdf 最終閲覧日：2021年10月12日)

大学基準協会『大学評価ハンドブック(2021(令和3)年改訂)』(大学基準協会, 2021)。

中央教育審議会『我が国の高等教育の将来像(答申)』(文部科学省, 2005)。

(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05013101.htm 最終閲覧日：2021年10月12日)

中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』(文部科学省, 2014)。

(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm 最終閲覧日：2021年10月12日)

東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』(東京証券取引所, 2021)。

(<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul>

pdf 最終閲覧日：2021年10月12日)

南雲岳彦「戦略管理エンタープライズ・リスク管理の統合アプローチ—BSC と COSO ERM の統合フレームワークの検討—」『管理会計学』第14巻第2号 (2006), pp.41-53。

日本私立大学連盟経営委員会リスクマネジメント分科会『経営の自己責任とリスクマネジメント—経営破綻を避けるために—』(日本私立大学連盟, 2007)。

(https://www.shidairen.or.jp/files/topics/639_ext_03_0.pdf 最終閲覧日：2021年10月12日)

日本私立大学連盟経営委員会リスクマネジメント分科会『学校法人における内部統制の整備・充実』(日本私立大学連盟, 2009)。

(https://www.shidairen.or.jp/files/topics/622_ext_03_0.pdf 最終閲覧日：2021年10月12日)

日本私立大学連盟『日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード【第1版】』(日本私立大学連盟, 2019)。

(https://www.shidairen.or.jp/files/user/shidairen_governance_code.pdf 最終閲覧日：2021年10月12日)

プロティビティ LLC 編谷口靖美・牧正夫著『リスク・コントロール・セルフ・アセスメント』(同文館出版, 2015)。

文部科学省『学校の危機管理マニュアル作成の手引』(独立行政法人日本スポーツ振興センター学校安全部, 2018)。

文部科学省・内閣府・国立大学協会『国立大学法人ガバナンス・コード』(国立大学協会, 2020)。

(<https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2021/03/20200331-wnew-governance.pdf> 最終閲覧日：2021年10月12日)

横浜国立大学リスク共生社会創造センター『リスクマネジメントガイドライン 第1版』(横浜国立大学, 2020)。

(<https://www.anshin.ynu.ac.jp/activityreport/pdf/riskmanagmentguide.pdf> 最終

閲覧日：2021年10月12日)

リスクマネジメント規格活用検討会『ISO31000:2018 (JIS Q 31000:2019) リスクマネジメント 解説と適用ガイド』(日本規格協会, 2019)。