

教育活動におけるリスクとそのマネジメント

社会マネジメント学科教授 湧 口 清 隆

1. はじめに

本稿では、大学の教育活動においてどのようなリスクが存在しており、このリスクをどのように解消、軽減すれば良いのかという問題を考えてみたい。ふだんから実験器具を扱う理科学科や、食品を扱う栄養系学科、介護施設、病院や教育現場に実習に出かける栄養系学科や教育系学科、主に教室で座学中心の授業を展開する文科学科では、リスクの種類も大きさもその対処方法にも大きな違いがあるので、私が所属する社会マネジメント学科の実習系授業を中心に論じることにする。

2. 教育活動におけるリスクとは

9時に研究室を出て9時5分に教室に到着。少々黄ばんだノートと教科書を鞆から取り出し教卓に置く。これらをチラチラ覗きながら、チョークを持って黒板にキーワードを書き始める。教科書を読みながら、〇〇学理論を解説する。これを繰り返し、10時15分に話をやめる。最後に「質問があったら手を挙げてください」と言い、教室を見まわし、手が挙がらないことを確認する。鞆から出席簿を取り出し、名前を読み上げ、出席を確認する。ノート、教科書、出席簿を鞆にしまい、黒板を消し、10時25分に研究室に戻る。

このような授業を展開すれば、学生が教室で怪我をしたり病気になったりする事故の可能性をほぼゼロに近づけることができるであろう。それでも、「相模女子大学・相模女子大学短期大学部試験規程」第5条（1）にあるように「欠席時数が当該授業科目の規定時間数の3分の1を超えた者」は試験の受験資格がないとなれば、体調不良でも無理をして授業に臨むので、気分が悪くなってしまう学生がいるし、精神的な

問題から「過呼吸」になってしまう学生がいけないとも限らない。実際、相模女子大学で10年間教鞭をとる中で、学生が「過呼吸」で教室から救急車で病院に運ばれる事態を1度経験したことがある。確率的に言えば、2,000分の1ということになろうか。授業の冒頭に出席をとり、遅刻者はすべて欠席扱いとすれば、階段を駆け上がる最中に転んで怪我をしたとか、赤信号を無理に突っ切って交通事故になったとか、騒動になるかもしれない。朝の大学前を見ていると、小走りで走り込む学生もいなくはない。

裏返すと、教室で伝統的な講義をおこなっていても数千分の1の確率で救急車を呼ぶような事態が発生するのであるから、教室の外に連れ出したら、いったい何が起こるか予測もつかない。「地域で学ぶ社会のしくみ」や「国際交流演習Ⅰ」（2014年度から「海外調査演習」と改称）などは国内外に泊りがけで、しかも長時間交通機関に乗せて学生を連れ出すのであるから、何かしら事故が発生しても不思議はない。ところが幸いにして、これまで大きな事故は発生していない。十分とは言えないまでも、ある程度のリスク・マネジメントは心がけているし、現場の教員、当事者の学生双方の意識の高さもあるのではないかと思われる。

事故を気にし始めたら、伝統的な講義しかできないことになってしまう。それでは、社会経験が少ない学生をますます社会から乖離させてしまうし、学生に知的好奇心を与えることもできないだろう。結果として、関心を持った事柄をしっかりと「見つめ」、そこから何かを「見つける人」を育成することは困難であろう。教員たちは、学生たちの先達として、しっかりリスク・マネジメントをしたうえで、果敢にリスクをとって、学生たちに新たなことに挑戦させる機会を設けなければならない。

3. リスクの定義とリスク・マネジメントの方向性

ここまで、「リスク」や「リスク・マネジメント」という用語を定義することなく用いてきたが、「リスク」とは何であろうか。国語辞典によると、「リスク」とは「予測できない危険」、「損害を受ける可能性」などと定義されている。経済学者の立場からすると、期待値や期待効用の観点から、「リスク」は次のような式で定義されるだろう。

$$\text{リスク} = \Sigma (\text{期待される状況から悪い方向に乖離した程度} \times \text{乖離が発生する確率})$$

しばしば、

$$\text{リスク} = \Sigma (\text{想定外の事象の程度} \times \text{想定外の事象が発生する確率})$$

と思われがちだが、「想定外」ということは、望ましくない事象が生じてから結果として認識することであり、事前にその程度や発生確率は想定し得ないということにな

ってしまうので、リスク・マネジメントの観点からはあり得ない定義である。言い換えると、「想定内」の範囲で望ましくない事象の程度やその発生確率を定義しなければならないのである。

このリスクの定義式から見ると、リスク・マネジメントの方向性として、乖離の程度と発生確率をそれぞれ如何に小さくするのが重要であることが明白になろう。経験的に、期待される状態から悪い方向への乖離の程度が大きくなるほど、そのような乖離が発生する確率は小さくなっていくが、一般的に乖離の程度と確率はそれぞれ独立の事象であり、リスク・マネジメントの対象としては、乖離の程度と確率は別個のものとして扱うべきであろう。

乖離の程度を小さくする手段としては一般的に保険が用いられる。たしかに事故が発生した場合に被害を金銭的に補償してくれるという意味では保険は有効な手段であるが、生命や障がい、怪我、病気などに対する苦しみや時間的損失などの非金銭的損害を補償するものではない。したがって、万一、何か望まれない事故が発生した場合にその被害を最小限に食い止めるための対策が必要になる。具体的には、何か事故に巻き込まれたとしても、生命に危険が及ばないようにする、後遺障がいが残るような怪我や病気をしないようにするなどの対策が求められる。

発生確率を小さくする手段としては、保険のような便利なくみは存在しない。むしろ「モラル・ハザード」という言葉が存在するように、保険の存在が逆に発生確率を大きくする可能性すらある。発生確率を小さくするためには、当事者すべてが、事故が発生する可能性があることを絶えず認識し、発生しないように最善の注意を払うしかない。そのためには経験や訓練が重要となってくるし、気の緩みをもたらしさないような精神状態を維持させることも大切である。

4. リスク・マネジメントの具体的方法

大学での教育活動は基本的に非営利活動であると考えられるので、例えば、柏木宏著『NPOマネジメントハンドブック』（明石書店、2004年）をもとにリスク・マネジメントの具体的方法をみると次のようになる。

第1段階：リスク・マネジメントの責任者と内容の決定

責任者は単独または委員会形式の双方が挙げられているが、私は学生を学外に連れ出す場合には、学外実習の総指揮をとる引率責任者が兼務すべきであると考えている。1902年（明治35年）1月に八甲田山で陸軍が雪中行軍中に遭難し、参加者210名中199名が死亡した事件があったが、指揮系統の混乱（総指揮者が任命されて

いるにもかかわらず、職階の上位、同位の者が独断で指揮をとり、意思決定を誤らせたと言われていることにより被害を拡大させたと言われている。誰が総指揮者かをはっきりさせ、総指揮者にリスク・マネジメントの総責任を負わせるようにしなければ、緊急事態に対し迅速に対応できなかったり、認識不足のままリスクを増大させたりする危険があるからである。

リスク・マネジメントの内容としては、その目標を決定し、主要なリスクをリスト化する。そのうえで最大のリスクと見なされる問題への対処法の決定し、対処方法を実施する。

第2段階：リスクの査定

ブレイン・ストーミング、量的査定方式、過去の成果分析、シナリオ分析、準量的査定方式などにより、リスクを査定する。学外引率の場合は、主に1～2人の教員しか引率しない点を考慮し、ブレイン・ストーミングを中心に、過去の経験から判断することになる。

第3段階：リスクへの対応策の決定

対応策を列举し、検討した後、リスク対処計画（回避策、修正策、分担策・移転策、リスクの保持）を作成、組織として承認してもらう。学外引率の場合は、主に1～2人の教員しか引率しない点を考慮し、人間社会学部の場合、対応策は引率責任者に委ね、引率責任者による科会及び教授会報告並びに教授会の議事録掲載により、保険適用の対象としてもらう方法を採用している。この点から見ると、組織としての危機対応は十分ではなく、大学として対応組織を設置することが求められるだろう。

第4段階：対応策の実施並びにモニター及び評価

現状ではモニター及び評価は全く実施しておらず、引率責任者の経験知の段階にとどまっている。

リスク・マネジメントの具体的方法としては上述のとおりであるが、大学としての組織的対応の欠如などから十分なマネジメントができていない状況にある。責任者の経験に委ねられている部分が大きく、知識の蓄積や継承ができない点に不安が残る。

5. リスク・マネジメントの方法①～乖離の程度の最小化～

相模女子大学では、組織的に教育上（とくに学外実習）のリスク・マネジメントができない中で、社会マネジメント学科として引率責任者の教員が中心となって経験的

にリスク・マネジメントを実施している。

社会マネジメント学科の学外実習の代表例である「地域で学ぶ社会のしくみ」の授業は、1年生の必修科目で、学生はあらかじめ設定された7つのコースの中から1つ以上を選んで参加することになっている。相模原市内でイベントの企画、運営をする日帰り数日のものから、1泊2日の焼津、津南（そばの種蒔きと収穫）、2泊3日（うち車中1泊）の熊野（田植え、稲刈り）、4泊5日（うち車中2泊）の鳥取とバリエーションに富んでいる。鳥取や熊野、津南、いずれも1年生だけで20人以上の参加者を集めている（ほかにリピーターとなっている上級生や他学科の学生もいる）。私は5年余り熊野と鳥取を担当してきた。熊野に関してはのべ約300人の学生を連れて行ったが、体調不良で宿で休んでいた学生数人を除き、車酔いで対処が必要だった学生は1人、棚田で尻もちをついた学生は2人とどまっている。

病気や怪我に早めに対処することが被害の軽減に効果的であるが、学生は教員、特に年上の教員や男性教員に体調不良を申し出にくいようである。そのため、できる限り女性教職員を1人同行させるようにするほか、不可能な場合には過去にその実習に参加したことがある学生にサポーターとして参加してもらい、学生からの申し出や宿泊部屋やトイレなどでの対応に協力してもらうようにしている。また、実習先近くの病院を確認しておき、宿泊先などと連携して迅速な搬送が可能になる体制を敷いている。熊野の場合には、熊野市ふるさと振興公社や熊野市役所と連携して、緊急時には丸山千枚田や熊野古道から宿泊先や病院に搬送できる体制を整えている。

6. リスク・マネジメントの方法②～発生確率の抑制～

社会マネジメント学科では、2011年度の入学生まで新入生宿泊研修を実施していたが、2012年度入学生からは新入生宿泊研修を廃止し、「地域で学ぶ社会のしくみ」に切り替えた。宿泊研修廃止の要因は複数あるが、大きな理由の一つとしては、事故発生確率の抑制があった。2010年度の宿泊研修において、学年暦上4月に実施できず、9月の秋学期オリエンテーション時に富士急ハイランドにおいて1泊2日で実施したことがある。80人余りが参加したが、この時は大学出発前に体調不良で学生1人を救急車で搬送、現地において2日目に学生1人をタクシーで救急病院へ搬送という事態に陥った。夏で暑いということもあったかもしれないが、夏なので友達はできており、見ず知らずの学生どうしという緊張感はなかったはずである。原因を追求したところ、学生は強制的に参加させられているという意識を持っており、モチベーションが著しく下がっていたことが要因であることがわかった。そこで、学生自身がコース

選択を行うことにより参加意欲を高められるようにした。その結果、以後、救急車搬送というような事故は起こっていない。また、熊野に関しては、課外活動、正課として300人余りの学生が参加しているが、いまのところ大きな事故は起こっていない。

熊野の場合、道中が長いことに加え、夜行での行程であることから、気にかけていることがある。往復のバスでの移動における安全である。貸切バス会社の選択に十分に配慮しており、金額のみで選択する相見積ではなく質的な要素も考慮して1社に特定している。運転手2人体制を採用しているのみならず、国土交通省の基準よりもはるかに運転手の負担を減らす行程管理をおこなっている。また、引率教員が不寝番をするとともに、運転手の宿泊環境の改善にも十分な配慮をしている。さらに、バス会社には熊野経験者の運転手を毎回必ず1人は配置するように求めている。2013年9月に熊野尾鷲道路が開通するまでは、紀勢道を下りた後3時間余り一般道を通行し、かつ早朝にいくつもの峠越えがあり、かなりの運転技量を必要としていたからである。

7. ヒヤリ・ハットの経験

私はこれまでに30回以上引率者として学生を学外実習に連れ出してきたが、一度だけ怖いと思った経験をした。2011年9月の熊野稲刈りであった。紀伊半島を襲った台風12号に遭遇し、現地で一時孤立した。この時は、大学の公開講座と連携する形で、熊野市観光公社を挟み込み、一般の方々も一部一緒に参加する行程であった。台風直撃の予想があったことから、「稲刈りの集い」は2日前に中止の判断がされていた。実習そのものを中止すべきかどうか、熊野市役所、観光公社と連日電話で協議していたが、7月の台風の状況と被害を考慮して、大丈夫でしょうということで実施することにした。大学からは暴風雨のなか出発したが、午前中、伊勢神宮を参拝する頃には時折日差しも見える状況となり、天気予報の台風の進路予想から判断して、台風の中心は通過したと認識していた。ところが、正午に松阪駅で一般の方も含め集合した際には雨足が強まり、大雨による国道閉鎖の1～2分前に通過して熊野市まで辿りつく結果となった。せっかく来たのだからという一般の方々の声に押し切られて、堤防まで水の迫った熊野川を見ながら、新宮の熊野速玉大社、佐藤春夫記念館を訪問し、何とか宿までは辿り着いた。熊野川の堤防は我々の通過後3時間余りで決壊、翌朝目が覚めると、熊野川の支流の北山川も増水し、堤防を越え、宿泊先の建物すれすれまで水が迫っていた。

この時はいくつかの判断ミスをしていたと思われる。最大のミスは台風の位置を読み誤ったこと、一歩間違えると洞爺丸台風の二の舞になる可能性があった。意思決定上、

観光公社や一般の方々も考慮して実施行程を決めざるを得ず、学生を危険にさらしてしまった可能性があった。その意味で、大学行事として行う場合は、完全に大学だけで意思決定ができる体制で行う必要があることを再認識した。

8. おわりに

本稿では、社会マネジメント学科の実習系授業におけるリスクやそのマネジメントについて簡単に紹介した。リスク・マネジメントには終わりはない。平常時のリスクについてはそれなりにマネジメントが進んでいるが、2011年台風12号の経験から、自然災害に対する備えは十分ではないと認識している。台風や大雨と違い、いつ起こるか予測のつかない地震や津波に対してどのように対処するのか、今後検討が必要だと強く認識している。

