

Title	私立学校法人のリスク・マネジメント：東日本大震災における学校法人仙台育英学園を事例に
Sub Title	
Author	加藤, 聖一(Kato, Seiichi) 大林, 厚臣(Obayashi, Atsuomi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3036号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3036

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2015 年度）

論文題名

<p style="text-align: center;">私立学校法人のリスク・マネジメント －東日本大震災における学校法人仙台育英学園を事例に－</p>
--

主 査	大林 厚臣 教授
副 査	河野 宏和 教授
副 査	村上 裕太郎 准教授
副 査	

学籍番号	8 1 4 3 0 3 2 1	氏 名	加藤 聖一
------	-----------------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	大林厚臣 研究会	学籍番号	8 1 4 3 0 3 2 1	氏名	加藤 聖一
<p>(論文題名)</p> <p>私立学校法人のリスク・マネジメント —東日本大震災における学校法人仙台育英学園を事例に—</p>					
<p>(内容の要旨)</p> <p>本論文は、多様なリスクによって独立性を保った財政運営が厳しい環境にある私立学校法人において、東日本大震災(以下、震災)という自然災害リスクを経験した学校法人仙台育英学園(以下、学園)を事例に、学園に適したリスク・マネジメントの在り方を明らかにすることを目的とする。また、個別リスクとして自然災害リスクの一例である震災を取り上げ、その影響及び復興過程の実態を調査し、自然災害リスクに求められるリスク・マネジメント体制を分析・考察することも目的とする。</p> <p>学園に対し複数回のインタビュー調査並びにアンケート調査を実施した。これらの調査から、学園のリスク・マネジメントにおける目的・目標、リスク実態を表すリスクマップ、回答者のリスクに対する認識の差、震災発生前後での取り組み状況と効果検証、を分析・検討・作成し、学園のリスク・マネジメント体制の強みと問題点を明らかにした。</p> <p>学園のリスク・マネジメントにおける目的・目標は、建学の精神である「至誠」を軸に学校法人としてのミッションを設定し、それをもとに作成した。リスクマップは、オペレーショナルリスクに該当する項目が多くを占めた 50 個のリスク項目をもとに、発生頻度と 3 つの要素(人的被害・経済的損失・信用失墜)を内包する影響度といった 2 軸によって作成した。学園内職員のリスク認識の差は、リスクマップ作成に用いた調査をもとに、ノンパラメトリック検定の Kruskal-Wallis 法及び Dunn 法を採用し、統計的分析によって明らかにした。震災に関する調査は、リスク管理規定やマニュアル、組織体制、訓練・経験・予防措置・対策に関わる各質問事項の回答内容が震災前後で如何に変化したかを調査し、自然災害リスクに対する備えの現状を明らかにした。また、震災から現在までにおける自身の認識や状態及び学園運営に関わる質問事項によって震災から現在にかけて有効であったリスク・マネジメント体制・施策を考察した。</p> <p>これらの分析・検討・考察によって、学園のリスク・マネジメント体制における強みとして、①迅速な意思決定とトップマネジメントの機動性・経験・繋がり、②トップマネジメントによるリスク・マネジメントへのコミットメント、③平常時においてオールリスクを扱う組織の存在、④ハザードリスクに対するリスク・マネジメントサイクルの確立、⑤リスク認識の差が少ない現状と勤続年数上昇に伴うリスク認識の集約、⑥情報の階層化と共有化、を挙げた。また問題点として、①中期対応以降のビジョン及びロードマップ策定におけるトップマネジメントへの依存度の高さ、②オールリスクを体系的に捉える人材・仕組みの不足、③若手教育・引き継ぎの問題、④リスク・マネジメントに関する開示不十分、を挙げた。</p> <p>こういった現状のリスク・マネジメント体制における強みと問題点を踏まえた上で、学園のリスク・マネジメントの今後の在り方について提言を行った。まずリスク・マネジメント体制構築のため、既存組織・施策を十分に活用する上で、①リスク・マネジメント担当理事の設置、②適切なリスク・マネジメント関連資料の公開、③若手教育・引き継ぎ問題の解消、を提言した。これらにより、ロードマップ策定可能な人材育成、潜在的下方リスクの縮小、リスク認識の差の緩和、を図れることを期待している。次にリスクマップの分布に応じたリスクへの平時における基本対応指針を提言した。リスクマップを「High Risk」、「Severe Risk」、「Middle Risk」、「Low Risk」の 4 区分にわけ、リスクへの平時対応における優先順位を付ける目安と基本対応指針を設定した。これにより、平時における持続的なリスク・マネジメントサイクルが構築されることを期待している。</p> <p>本論文では個別リスクとして自然災害リスクを取り上げているため、複合災害を想定したシナリオ分析を実施し、学園の現体制下における対応力の検討をフォルトツリー分析によって行った。シナリオ上の課題や追加検討事項はあったものの、本シナリオで目標達成を阻害し得る要因は現状の体制下においては発生しないという分析結果を得た。</p> <p>以上の分析・検討・考察・提言を通じて、仙台育英学園には持続的なリスク・マネジメントサイクルを今後構築していただくだけの潜在的な組織力が十分にあることが判明した。今後、より体系的なものにすることができれば、現在以上にリスク耐性のある組織へと変わっていくだろう。</p>					

目次

1. はじめに	1
1.1. 目的及び問題意識	1
1.2. 論文の構成	3
2. リスク・マネジメント	4
2.1. リスク・マネジメントとは	4
2.1.1. 基本的な考え方.....	4
2.1.2. リスク・マネジメントのプロセス.....	6
2.1.3. 企業でのリスク・マネジメント状況.....	8
2.1.4. 企業のリスク・マネジメント体制構築及びその開示による効果	11
2.2. 学校法人のリスク・マネジメントとは.....	13
2.2.1. 基本的な考え方.....	13
2.2.2. 学校法人のリスク・マネジメントのプロセス	15
2.2.3. 学校法人へのリスク・マネジメント導入時で注視すべき点.....	16
2.2.4. 学校法人の抱えるリスクと経営状態悪化のプロセス.....	18
2.3. 組織内リスク認識の差について	23
3. 学校法人仙台育英学園とは	24
3.1. 歴史	24
3.2. 建学の精神	25
3.3. 規模	26
3.3.1. 設置学校及びコース	26
3.3.2. 生徒及び職員数.....	28
3.3.3. 立地状況	29
3.3.4. 組織状態	31
3.3.5. 財政状態	32
4. 東日本大震災の影響	36
4.1. 教育現場への影響	36
4.1.1. 震災による学校教育現場の被災状況	36
4.1.2. 就学者の転校と回復状況について.....	39
4.1.3. 震災による児童・生徒・学生の心的状態.....	40
4.1.4. 震災に伴う私立学校への補助金	42
4.2. 学校法人仙台育英学園の被災状況及び対応.....	43

4.2.1.	対応期間の設定について	43
4.2.2.	各対応期間での発生被害事例と対応	45
5.	調査方法並びに分析方法・結果	57
5.1.	調査方法	57
5.1.1.	インタビュー調査に関して	57
5.1.2.	アンケート調査に関して	59
5.2.	学園のリスク・マネジメントにおける目的・目標	61
5.2.1.	目的	61
5.2.2.	目標	63
5.3.	学園のリスク状況	64
5.3.1.	リスクマップの作成手順	64
5.3.2.	仙台育英学園のリスクマップ	67
5.3.3.	リスクマップから得られる示唆	70
5.4.	学園組織内でのリスク認識の差	76
5.4.1.	検証方法	76
5.4.2.	分析結果	78
5.4.3.	リスク認識の差の分析から得られた示唆	94
5.5.	震災発生前後での取り組み状況とその効果検証	98
5.5.1.	検証方法	98
5.5.2.	自然災害に対する学園の対策状況と対応時の状況	100
5.5.3.	第2部及び第3部の分析から得られた示唆	116
5.6.	学園の現状におけるリスク・マネジメント体制の強みと問題点	122
5.6.1.	強み	122
5.6.2.	問題点	126
5.7.	5章の図表	129
5.7.1.	図	129
5.7.2.	表	162
6.	学園のリスク・マネジメントの在り方への提言	196
6.1.	学園でのリスク・マネジメント体制構築への提言	196
6.1.1.	役職の追加と人材育成に関する提言	196
6.1.2.	リスク・マネジメント関連資料の公開に関する提言	199
6.1.3.	若手教育・引き継ぎの問題の解消に関する提言	200
6.2.	リスクマップの分布に応じた平時の基本対応指針の提言	201
7.	個別リスクに対する対応の具体例	204

7.1. 想定シナリオと目標.....	204
7.2. 現体制下での対応力の検討.....	206
7.3. シナリオ上の課題と追加検討事項.....	210
8. 結章.....	212
参照文献.....	213
付属資料.....	218

私立学校法人のリスク・マネジメント

－東日本大震災における学校法人仙台育英学園を事例に－

氏名：加藤 聖一

主査：大林 厚臣 教授

副査：河野 宏和 教授

副査：村上 裕太郎 准教授

1. はじめに

1.1. 目的及び問題意識

昨今、学校教育現場ではリスク・マネジメント体制の強化が求められている。本研究では学校経営特有のリスク状況並びに組織内リスク認識の差の整理、及びリスク・マネジメント体制の調査を行った。そして学校法人に求められるオールリスクでの具体的なリスク・マネジメントの在り方を分析・考察した上で、個別リスクとして大規模地震対策について検証した。そのため、本研究は私立学校を経営する私立学校法人を事例とした事例研究である。

本テーマを取り上げた動機は3点である。

1点目は、学校教育現場にリスク・マネジメント体制が整備される必要性が高まったことである。時代に応じて常に多種多様なリスク(発生頻度と影響度によって表現可能な事象)に学校教育現場は晒されているが、近年、その顕在化が目立っているように思われる。特に、東北地方各県の学校教育現場並びに私立学校法人に多大な影響を与え、児童・生徒の就学機会を著しく阻害することとなった東日本大震災は、自然災害リスクの影響度の恐ろしさを学校教育現場に改めて認知させた。また同時に、想定外を想定内にする日頃の努力が必要であることを改めて示した。

2点目は、筆者が確認した限り、具体的な私立学校法人を深く掘り下げたリスク・マネジメント体制についての既往研究・文献が存在しないことである。各私立学校法人の危機管理部署の担当者レベルでは、財務情報等を含めて包括的に検討され、リスク・マネジメントサイクルが実施されている可能性もあるだろう。

しかし、少なくとも現在までそのリスク・マネジメントの在り方等は公表されていない。本論文を通して、私立学校経営のリスク状況並びにリスク・マネジメントの在り方を学校法人内部及び学校法人間に共有したい。これによりリスク顕在時における私立学校教育事業の迅速な回復・復旧・復興に繋がると期待している。

3点目は、筆者が教職員免許を持ち、一定の現場感覚を知っていると共に、内部情報が公開されにくい私立中学校、中等教育学校並びに高等学校において、私立学校法人仙台育英学園の詳細な内部情報を手に入れられる状態であることだ。

本論文における調査対象校は、震災で多大な被害を被った学校法人仙台育英学園の各校である。前述したように私立学校法人の経営に関する情報は、文部科学省や私学助成課等が公表する情報や私学経営に関する協会等が編集・出版している書籍等で限られている。また、調査対象校の関係者(教職員・生徒・保護者・債権者等)でない中で詳細な内部情報を獲得することは極めて困難である。そして調査対象を各校に絞ったことで、学園が現在抱えているリスクと、震災から現在までの教育事業の回復・復旧・復興状況を詳細に調査することが可能となった。そのため、本論文の目的である具体的なリスク・マネジメントの在り方の分析・考察といった観点から望ましいと考えた。

1.2. 論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

第1章では、本論文の目的及び問題意識を述べた。第2章ではリスク・マネジメントとは如何なるものであるかに関する一般論と教育事業におけるリスク・マネジメントを述べることで、一般企業のリスク・マネジメントの在り方を如何に私立学校法人に導入可能であるか、また導入時で注意すべき点を明らかにする。第3章では、本論文の事例対象である学校法人仙台育英学園について説明する。第4章では、東日本大震災という自然災害リスクが如何に学校教育現場に影響を与えたかを示すと同時に、学園が如何なる被害を被ったかを時系列に沿って述べる。第5章は本論文の中核であり、アンケート及びインタビュー調査から明らかになった学園のリスク・マネジメントにおける目的・目標、リスクの現状、特徴的なリスク、学園組織内で存在するリスク認識の差の検証結果、震災発生前後での取組みとその効果検証の結果、リスク・マネジメント体制の強みと問題点を明らかにする。第6章では、第5章の事例分析結果に基づき、今後の学園のリスク・マネジメントの在り方に対し提言を試みる。第7章では、具体的な個別リスク事例として地震を取り上げ、その被害想定シナリオの作成と目標作成を行い、目標の達成可能性を検討する。

2. リスク・マネジメント

2.1. リスク・マネジメントとは

2.1.1. 基本的な考え方

近年、様々な組織・個人を取り巻く内外環境は大きく変化し、多種多様な組織・個人が事件・事故・不祥事・社会問題に巻き込まれる事例が多くなっているように思われる。2015年7月現在でいえば、ギリシャの再建問題、中国市場のバブル崩壊等の海外の問題や、JR東海の東海道新幹線内での焼身自殺、東芝不正会計問題、海の日に水難事故で7名の死亡等の国内での問題が挙げられるだろう。こういった事件・事故・不祥事・社会問題は、リスクと呼ばれるものである。

2009年の国際標準規格 ISO31000 において、リスクは「目的に対する不確かさの影響」と定義された。この「影響」とは、上述した事件・事故・不祥事・社会問題によって発生するマイナスの影響だけでなく、プラスの影響も含んでいる。また「不確かさ」とは、「ある事象、その結果、またはその蓋然性についての理解や知識に関係のある情報が、たとえ一部であっても欠如している状態」を意味する。よって、リスクの構成要素として情報の不完備性があり、事象や結果の発生に確率が付与されることを示している。加えて「目的」には、「①財務、安全、衛生、環境などのように異なる側面をもつものや、②戦略や組織に対し縦割りのだけでなく横断的に横糸を紡ぐような段階、プロジェクト、製品・校庭などのような異なる段階でのもの」等が挙げられる。つまり、リスクとは以下の方程式で説明可能である。

$$\text{リスク} = \text{影響の規模} \times \text{影響の発生確率}$$

上記の式のように、リスクは「影響の規模」と「影響の発生確率」から構成されており、本論文内では以降、「影響の規模」のことを「影響度」、「影響の発生確率」のことを「発生頻度」という。文頭に取り上げた事件・事故・不祥事・社会問題も、「影響度」並び「発生頻度」を内在しており、リスクとして扱われる。

組織・個人はこのようなリスクに対して日常的な対応と緊急時対応の両方を行うことで、リスクが顕在化する「発生頻度」を下げると共に、発生した場合の自身の組織・個人内での「影響度」を最小化する努力を行う。これにより自らの存続可能性を向上させていくのである。こういった活動を含めたものをリスク・

マネジメントといい、ISO31000 の中では、「リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動」と定義されている。

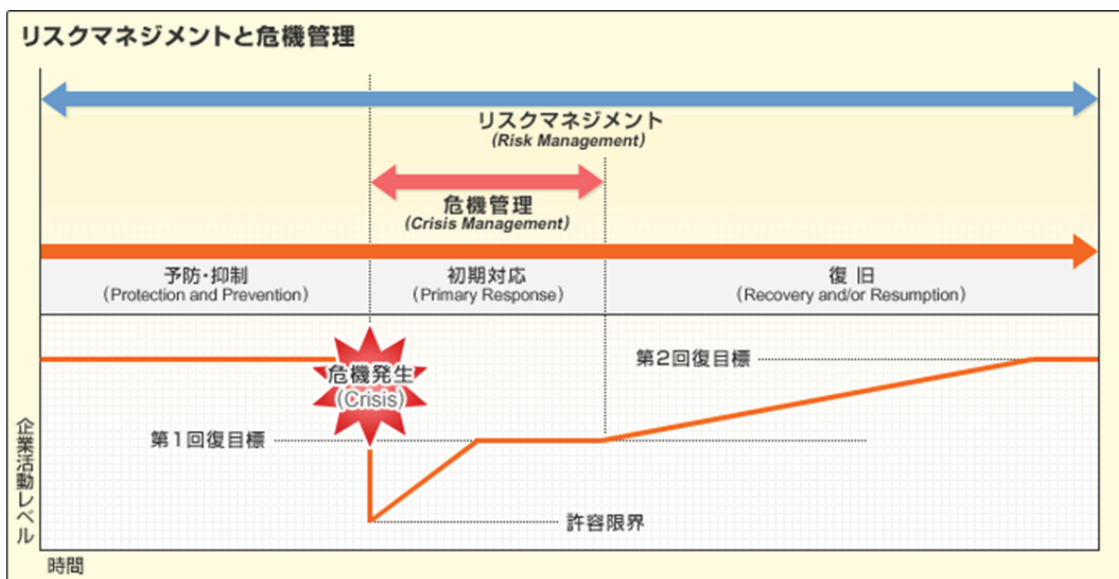


図2-1 出典：東京海上日動リスクコンサルティングHP
http://www.tokiorisk.co.jp/consulting/risk_crisis/whats_risk_management.html

このようなリスク・マネジメントには類似する言葉として危機管理(クライシス・マネジメント)が挙げられる。ただし、リスク・マネジメントは「経営の安定化を図りつつ、企業・組織として存続・発展していく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に経済的かつ合理的な対策を講じることで、危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法」¹とされる。一方で危機管理は「企業経営や事業活動、企業イメージに、重大な損失をもたらす、もしくは社会一般に重大な影響を及ぼすと予想される事態を「危機」と考え、万一危機が発生した場合に損失を極小化するための活動」²とされている。このリスク・マネジメントと危機管理の違いを図示したものが図2-1であり、横軸は時間、縦軸は企業活動レベルをとっている。この図から明らかなように何らかの危機(クライシス)が発生してから初期対応期間まで対応するのが危機管理である。一方で、リスク・マネジメントは危機発生前後及び復旧後においても継続的に危機が顕在化し得るようなリスクに対して対応していくのである。

¹ [東京海上日動リスクコンサルティング, 2015]

² [東京海上日動リスクコンサルティング, 2015]

2.1.2. リスク・マネジメントのプロセス

上記のような国際標準規格 ISO31000 に基づくリスク・マネジメントは、下記図 2-2 のように「リスクを管理する枠組み」と「リスクを管理するためのプロセス」といった 2 つのサイクルから構成されている。これは、「リスクマネジメントを行う組織そのものの継続的改善の速度と、情報リスクや火災対応あるいは為替などのリスクそれぞれに対応する速度が異なる」³ためである。しかし、一般的な組織での組織機構改革とリスクへの対応見直しは、年間計画で統合して実施されることが多い。

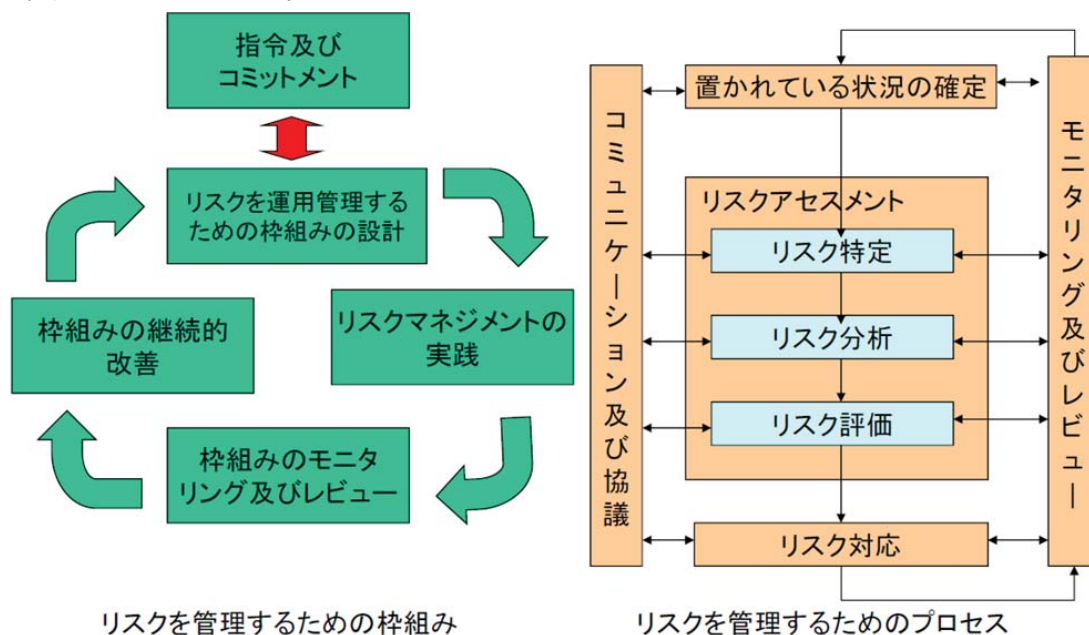


図2-2 出典：『図解入門ビジネス 最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本[第2版]』 p.45

「リスクを管理するための枠組み」の流れは上記図 2-2 の通りである。まず、経営者が方針を打ち出すことでリスク・マネジメントの一切の責任を持つことを明確にする。その後、リスク・マネジメントのプロセスを実際に行う部署等を組織し、その部署等に必要な予算確保する。そして年間計画等を策定し、計画と実施状況の差を基にレビューを行い、必要があれば枠組みを改善していくのである。つまり「リスクを管理するための枠組み」の目的は、トップマネジメントが組織体制の変更や予算配分方法の決定等を行うことで、実際にリスク対応を実施する組織・個人がリスク対応しやすい環境を整備することとなる。

³ [東京海上日動リスクコンサルティング株式会社, 2012年4月1日]

このように経営者によって指名された組織・個人が、「リスクを管理するためのプロセス」を実施する。この「リスクを管理するためのプロセス」には大きく3つの段階がある。まず、現在の組織の内・外環境等を明らかにし、「組織の置かれている状況の確定」を行う。次に明らかになった組織状況を参考に、「リスクアセスメント」を実施していく。「リスクアセスメント」では、組織に関係するリスクを可能な限り洗い出した上で、各リスクを発生頻度と組織への影響度という2軸で評価する。そして、その結果を参考にトップマネジメントがすぐに対応すべきリスクを決定し、組織内で優先順位が高いリスクと低いリスクに分ける。この優先順位が高いリスクに関しては対応チーム等が組織され、被害想定やそれに基づく組織での回復・復旧目標を設定し、事前対策を行うといったような「リスク対応」が取られていくこととなる。当然、優先順位の低いリスクに関しても、組織内部署等で高いリスクに分類されるのであれば、部署が中心となって対応していくことも考えられ、その他のものであっても一定の対応を検討・実施することとなる。

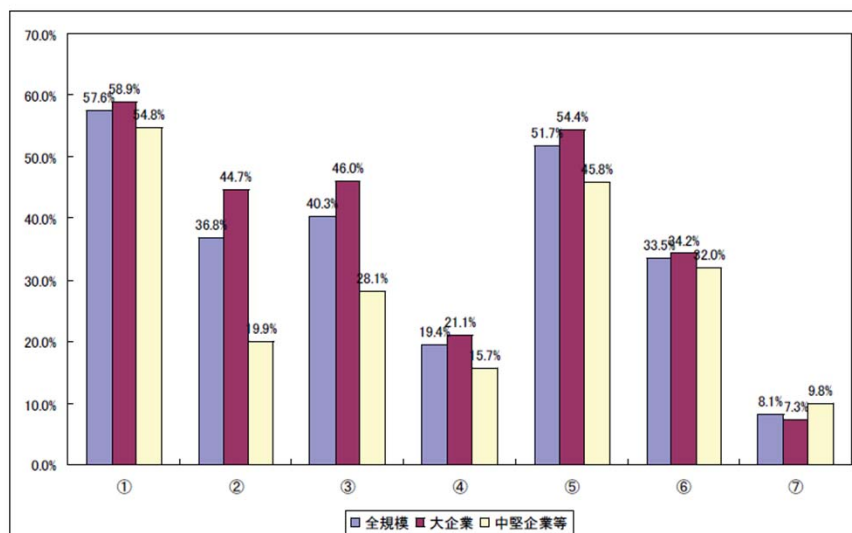
これらの3つの段階を実施する際は、「リスク対応」等で策定された対応計画が現実的なものであるために、トップマネジメント及び該当部署等からの積極的な「モニタリング及びレビュー」や「コミュニケーション及び協議」が各段階で行われる必要がある。

上記で取り上げた「リスクを管理するための枠組み」及び「リスクを管理するためのプロセス」は何れもサイクルであり、一度全てを実施して終わりという訳ではなく、継続して実施されることが重要となる。

2.1.3. 企業でのリスク・マネジメント状況

経済産業省の調べによると 2005 年現在で、下記図 2-3 のように、すでに 57.8% もの企業においてトップマネジメント中心のリスク・マネジメント体制作りが実施されていたことがわかっている。

(複数回答)



有効回答企業数 1,124 (うち大企業 768、中堅企業等 356)

- ① 社長や取締役が自らリスクマネジメント体制作りに参加している
- ② 取締役クラスが主導するリスク委員会等を設置している
- ③ 会社のリスクマネジメントを統括する部署がある
- ④ 外部専門家、コンサルタントを活用してリスクマネジメント体制の強化に努めている
- ⑤ 全社的に統一的な基準でリスクマネジメントを行おうとしている
- ⑥ 各事業部門が状況に応じてそれぞれの基準でリスクマネジメントを行おうとしている
- ⑦ その他

図2-3 出典：『平成17年3月31日現在における経済産業省設備投資調査(Survey on Investment in Equipment as of March 31, 2005)』 <http://www.meti.go.jp/statistics/san/setubi/result/pdf/17/h2fnc29j.pdf>

また、デロイトトーマツが 2002 年から企業のリスク・マネジメント状況を調査しているものによると、図 2-4 のようにリスク評価実施率は調査開始年から上昇傾向にあり、2009 年以降は 80% 超で推移している。そして図 2-5 から明らかなようにリスク・マネジメント体制を拡大する企業が増加傾向にあるといえる。

リスク評価実施率の経年推移 母集団：全回答企業

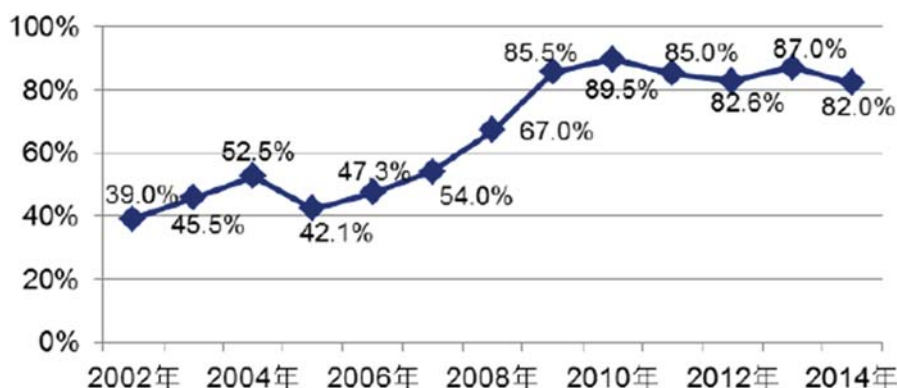


図2-4 出典：『企業リスクマネジメント調査（2014年版）集計結果』
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20150107-2-report.pdf>

リスクマネジメント体制の拡大状況推移 母集団：リスク評価実施企業

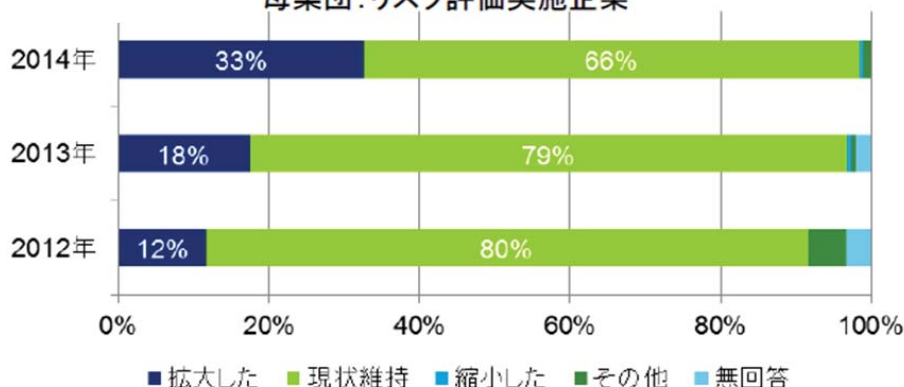


図2-5 出典：『企業リスクマネジメント調査（2014年版）集計結果』
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20150107-2-report.pdf>

その上、リスク・マネジメントの最終報告先は図2-6のように取締役会及び社長が約7割で、年々取締役会の割合が増加していることが概観でき、トップマネジメントのリスク・マネジメントへのコミットが高まっているといえるだろう。但し、デロイトトーマツのデータは、経済産業省ほどサンプル数がなく、アンケート回答者のリスク・マネジメントへの関心が経済産業省の調査に比べて高いといえるため⁴、日本国内全企業に当てはまるとは一概には言えない。

⁴ 回答企業数は239社。内訳は、従業員5000名以上が69社、1000～5000名未満が75社、500～1000名未満が36社、500名未満が59社。また上場企業はその内71%。対象者は回答企業の主にリスク管理部門、コンプライアンス部門、内部監査部門に所属しており、有限責任監査法人トーマツが2014年に開催したセミナー出席者である。

リスク評価結果の最終報告先

母集団: リスク評価実施企業

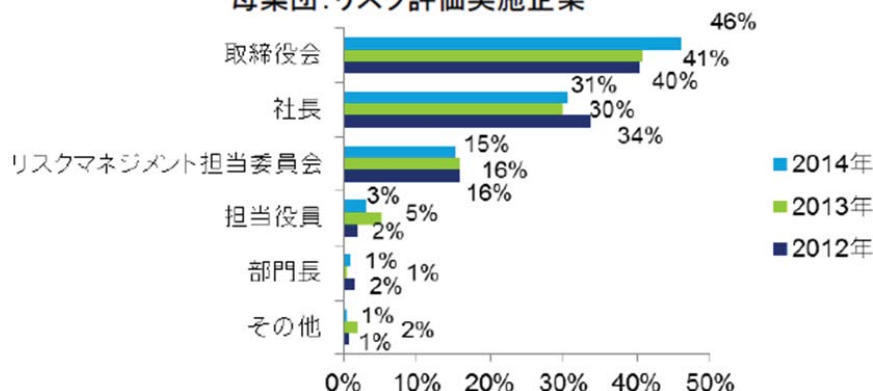


図2-6 出典：『企業リスクマネジメント調査（2014年版）集計結果』

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20150107-2-report.pdf>

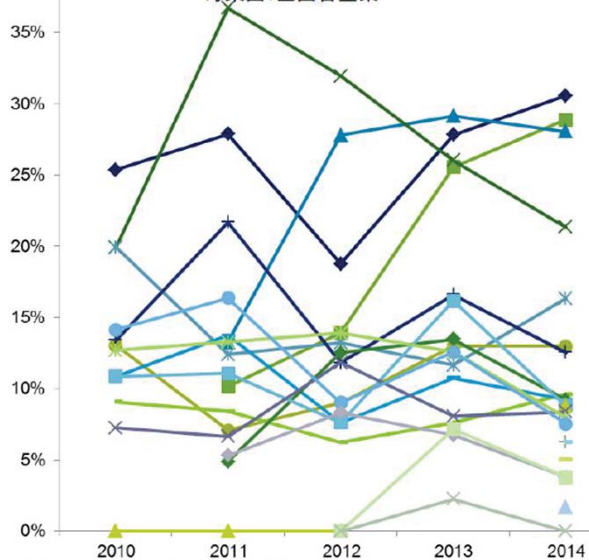
上記のようなリスク・マネジメント体制が整備されつつある企業では、優先すべきリスクが図2-7のように推移している。

2014年現在は情報漏洩に関わるリスクに注目が集まっている。また2011年、2012年では東日本大震災があったことで地震等を含む災害に関するリスクの対応優先順位が高く、現在でも依然高い。

項目別集計結果

3. 優先すべきリスク: 経年推移

図6-1 優先すべきリスク経年推移
母集団: 全回答企業



※ 2014年よりアンケート項目に追加

図2-7 出典：『企業リスクマネジメント調査（2014年版）集計結果』

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20150107-2-report.pdf>

2014年ランキング順

2013 2014

情報漏えい	28%	31%
子会社ガバナンスに係るリスク	26%	29%
海外拠点の運営に係るリスク	29%	28%
地震・風水害等、災害対策の不備	26%	21%
製品、サービス品質のチェック体制の不備	12%	16%
人材流出、人材獲得の困難による人材不足	13%	13%
大規模システムダウン・情報逸失	17%	13%
規制緩和、強化(法改正、業界基準等)への対応の遅れ	8%	10%
業務運用ミスによる多額損失の発生	11%	9%
海外取引に係るリスク	13%	9%
役員・従業員の不正	16%	9%
海外企業買収後の事業統合リスク	-	9%
過労死、長時間労働等の労働問題の発生	8%	8%
財務報告の虚偽記載	13%	8%
顧客対応の不備	13%	8%
カルテル・談合等の組織不正	-	6%
為替変動リスク	-	6%
原材料高騰	-	5%
経営の機能不全	7%	4%
国内市場における価格競争	7%	4%
人件費の高騰	-	2%
消費税増税に係るリスク	2%	0%

2.1.4. 企業のリスク・マネジメント体制構築及びその開示による効果

ここでは加賀谷(2013)の文献にある BCM(事業継続マネジメント)の構築とその開示による経済効果を参考に、リスク・マネジメント体制構築とそれを開示することが企業に対しどのような経済効果を及ぼすかについて述べる。

まず、BCM(事業継続マネジメント)とは、「企業や政府の重要な事業が、災害や事故などの理由を問わず中断しない、あるいは中断しても許容時間内に許容水準に回復できるようにする取り組み」⁵であり、主に災害や事故が発生した際の対応の仕組みを指す。BCMの大きな特徴は、災害の発生を未然に最小化する事前取り組みを行うだけでなく、自社のあらゆる内外環境が甚大な被害を受けた場合を想定してでも目標回復時間までに目標事業操業度達成を実現させる事前・事後取り組みである点である。このような BCM(事業継続マネジメント)はリスク・マネジメントの一環として実施されることが多い。

加賀谷は、このような BCM(事業継続マネジメント)体制を構築し開示することで以下の3つの経済効果を企業に対して及ぼすと述べている。

1つ目は、「平時における資本コスト低減効果」である。加賀谷は、BCM開示企業は、開示していない企業と比べると資本コスト測定に用いるCAPM理論(資本資産評価モデル)の市場 β の上昇幅が抑制されており、投資家が安心して投資出来るようになることと述べられている。つまり、企業はBCM体制の構築と開示により企業価値を高めることが出来ることはいえる。

2つ目は、「リスクマネジメントの精度向上効果」である。加賀谷によると、四半期ベースでの決算を比べた場合、BCM体制を構築し開示している企業は、それ以外の企業に比べて減損のタイミングが早くなっており、業績予測精度が高いことが明らかになっている。これはBCMやリスク・マネジメント体制を構築するにあたって、上記(2)の「リスク・マネジメントのプロセス」を自社内で行い、自社の業務プロセスや強み・弱み・機会・脅威を整理しているためだろう。つまり、あらゆる「見える化」が実践され、内外環境変化に対する予測精度が高くなっているためと考えられる。このような将来予測精度の高い企業では、短・中・長期で実施すべき明確な目標をステークホルダーに開示することができる

⁵ [安井肇(あらた基礎研究所), 2013年7月31日]p.2

ようになる。また同時に、「仮に大きな環境変化があった場合にも迅速に対応できる」⁶ことから、企業価値を向上させることが出来るだろう。

3つ目に、「有事における価値関連性向上効果」が挙げられる。加賀谷の検証では、東日本大震災により低下した株価の回復は統計的に有意に BCM 開示企業の方が早いことを明らかにしている。しかし、BCM 体制を構築し、その対応計画書である BCP(事業継続計画)を策定しているか否かが、株価回復の早さに影響がないといった検証結果も出ている。BCP を策定している中で、開示企業と非開示企業の異なる特徴として加賀谷は、「①子会社や海外会社、取引先など本社や事業所・事務所以外の範囲にまで対象範囲を拡大している、②指揮命令系統が明確、③図上訓練や全社的な実動訓練など企業の広範囲における訓練を意識している、④緊急連絡網、目標復旧時間の設定、重要業務の特定など、主要な要素についてグループ全体で展開している」⁷といったことを挙げている。これらの検証から加賀谷は、「BCM の実効性を高めるためには、BCP を策定していれば十分というわけではなく、①取り組みの精緻化、②トップ・マネジメントの関与、③関連するステークホルダーとの情報共有などが必要」⁸であると結論付けている。つまりこれらを充たすことで、有事が発生した際、棄損した企業価値の早期回復を達成する可能性を押し上げることとなるだろう。

上記のように、リスク・マネジメント体制を整備し、その現状を積極的に開示することは多様な経済効果を生む。その上、リスク・マネジメント体制を構築し開示することは組織内にも大きな効果を生むだろう。例えば、内外のステークホルダーに現状を報告する機会を作ることは、トップマネジメントの取り組みへのコミットメントを高める効果がある。事実、図 2-6 のように取締役会が最終報告先となる傾向が多い。このことからトップマネジメントが監督責任を果たすようになり、リスク認識が高まっている。加えて、現状を外部ステークホルダーまで報告することで、顧客・取引先等が安心し、そういった取り組みに対する協力・連携機会が増加するだろう。また、企業内部ステークホルダーとの情報共有が密になる可能性もある。さらに、有事の際に当初の対応計画を下回る回復速度であっても、要因が明確にしやすく、内外ステークホルダーへの説明と指示が容易に行いやすくなるといった効果が期待される。

⁶ [安井肇(あらた基礎研究所), 2013 年 7 月 31 日]p.91

⁷ [安井肇(あらた基礎研究所), 2013 年 7 月 31 日]p.93

⁸ [安井肇(あらた基礎研究所), 2013 年 7 月 31 日]p.94

2.2. 学校法人のリスク・マネジメントとは

2.2.1. 基本的な考え方

学校法人は従来、国公立の学校と同様に「安全管理」や「危機管理＝クライシス・マネジメント」をメインとしたリスク・マネジメントを行っていた。しかし、平成16年の私立学校法改正に伴い、ガバナンス・内部統制・コンプライアンスといった意味も包括したリスク・マネジメントが求められるようになってきている。

この法改正の要点には、「①学校法人の管理運営制度の改善、②財務情報の公開、③私立学校審議会の構成の見直し」⁹が挙げられ、中でも①における理事制度の改善、監事制度の改善、評議員会制度の改善が大きな特徴である。これにより、「理事会を学校法人の業務に対する最終的な決定機関として法律上明確に位置づけ」¹⁰、「業務を執行する理事に対する理事会の監督権限を法律上明記した」¹¹こととなった。つまり、学校法人理事・理事会の自己チェックによるガバナンス体制が法律上明確化され、学校法人へのガバナンス改善・強化が求められている。

内部統制に関しては、これまで「理事の業務執行」が監査対象であった監事の業務が「学校法人の業務」の監査へと拡大したこと、監事選任規定が厳格化したこと、諮問機関としての評議員会の立ち位置が明確化されたこと、等で学校法人の業務監督がより強化された。

コンプライアンスに関しては、「そもそも学校は性善説によって立つ組織であり、法令順守は当たり前、教職員が不正を行うことはないといった組織・風土にあったと言われている」¹²といったような社会的倫理・規範の順守の意味でのコンプライアンスを今後も継続・改善・強化してだけでなく、社会的要請に応じていくコンプライアンスへ変化していくことも求められている。

上記のガバナンス強化・内部統制強化・コンプライアンス体制強化を内包したリスク・マネジメントの実施や、積極的な情報開示及び説明責任への要請の高まりにより学校法人の社会的責任は拡大している。この社会的責任について藤江

⁹ [石渡朝男, 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』, 2010年7月]pp.37-38

¹⁰ [石渡朝男, 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』, 2010年7月]p.38

¹¹ [石渡朝男, 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』, 2010年7月]p.38

¹² [石渡朝男, 「大学におけるリスクマネジメントを考える-未曾有の東日本大震災を契機に」, 2011年7月]p.12

(2008)は、卒業時成果を結果責任、在学教育学習体験をプロセス責任として「昔は、卒業させて送り出してしまえばそれによかったのですが、今はそのような結果責任だけでは済まされません。(中略) 教育学習のプロセス(過程)において、どれだけ充実した学習体験ができるかどうかということに責任が求められるのです。」¹³と述べている。また、こういった責任が学校法人によって果たされるステークホルダーを石渡(2010)は、「文科省が定めている「利害関係人」とは、「法律上の権利義務関係を有する者」として、当該学校法人の学生・生徒及びその保護者、雇用関係にある教職員、債権者及び抵当権者と必要最小限度に止めている。しかし、学校法人のステークホルダーは、企業のそれに比べて非常に範囲が広い。前述のほかにも、例えば志願者、卒業生、寄附者、取引企業、就職先企業、地域住民等も含まれる」¹⁴と述べている。

以上のように学校法人は、企業以上のステークホルダーを有し、彼らへの責任を十分に果たすと共に彼らからの要請に公共性の観点から応え続ける必要がある。そして、これらを達成するためにリスク・マネジメント体制構築が求められつつあるのが現状である。

¹³ [藤江俊彦, 2008年1月]p.92

¹⁴ [石渡朝男, 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』, 2010年7月]

2.2.2. 学校法人のリスク・マネジメントのプロセス

上述した学校法人でのリスク・マネジメントの基本的な考え方に沿って、リスク・マネジメントの一部プロセスを社団法人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公表している。その中でのリスク・マネジメントは、企業会計審議会の定義する内部統制の基本要素の一つとして捉えられており、上記のリスク・マネジメントのプロセスと同様のものを想定していることがわかる。その際、トップマネジメントである理事長は、図2-8のような視点で取り組むことを推奨されている。

こういったプロセスの考え方は、藤江(2008)も同様であり、リスク・マネジメントの活動を通常時・緊急時・収束時の三局面にわけている。藤江によると、通常時は組織横断的に「リスクアセスメント」を行い、学校法人の抱えるリスクを洗い出し、優先順位の高いリスクから備えを討議して固めるといった「緊急時への備え」を行う。その上で、リスク顕在の「兆候を見抜く」ことを可能にする「早期警戒」体制を構築することで危機管理体制を確立する。また緊急時は、図2-1の危機管理を行うフェーズとなり、「ダメージの最小化」を目的とした「リスクコントロール」を行う。そして、収束時には、再発防止策実施と修復のために「リスクファイナンス」を行うことで資金をステークホルダーから確保する必要があるとしている。

以上のことから学校法人においても、企業のリスク・マネジメントのプロセスを参考にリスク・マネジメント体制を構築していくことが妥当であろう。

- 1) 学校法人としての目的を設定し、伝達する。
- 2) 目的の実現において、学校法人が直面する内部及び外部の重要なリスクを識別し、評価する。
- 3) 学校法人の目的を実現するための達成目標、行動目標を確立し、伝達する。
- 4) 達成目標、行動目標に測定可能な指標と基準を設定する。
- 5) 学校法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事象への対応について、理事会その他の重要な会議等において、十分な情報を踏まえたリスク分析を経た議論を展開する。
- 6) 理事等が、事業内容ごとに信用・ブランドの毀損その他の学校法人の存続にかかるリスクを認識し、当該リスクの発生可能性及びリスク発生時の損害の大きさを適正に評価する。
- 7) 他の学校法人における事故事例の把握、安全・環境に対する社会的価値観の変化、法的規制その他経営環境及びリスク要因の変化が認識され、それに対して適時かつ適切に対応する体制を整備する。
- 8) 当該事業年度において重点的に取り組むべきリスク対応計画を策定し、当該計画の実行状況を定期的にレビューする仕組みを整備する。

図2-8 出典：『学校法人における内部統制の整備・充実』p.9

http://www.shidairen.or.jp/data/2009keiei_houkoku02.pdf

2.2.3. 学校法人へのリスク・マネジメント導入時で注視すべき点

学校法人におけるリスク・マネジメント導入時に注視すべき点としては、3点ある。

第1に、一般企業の存続目的がステークホルダーへの利益配分とそのための利益追求であるのに対し、学校法人は非営利組織であり、国・地方自治体から資金的援助を得る等、公共性を有していることである。そのため、一般企業のような株主利益保護等を目的とした不採算事業削減といったことは、児童・生徒の学習権保護を求められる学校法人では困難である。また同時に、国・地方自治体の財源に依存しないよう学校法人の財政的自主性を確保するために、余剰資金・資産の十分な積立が求められ、教育事業活動等での機動性が劣る場面もある。

第2に、リスク回避的行動が一般企業以上に求められやすい事業内容となっていることが挙げられる。まず、一般企業に比べ上方リスクによる利益享受・蓄積が限定的である。一般企業における売上は学校法人では学納金に当たるが、学校施設のキャパシティーや学級の組織運営、法律等の問題から定員があり、仮に就学児童・生徒数が増加するマクロ環境にあったとしても劇的に学納金を増加させることは困難である。ただ、一人当たりの学納金を上昇させることで上方リスクを確保する方法もあるが、全ての学校法人が可能な施策ではない。そのため、上述した積立金の問題に加え、上方リスク時での内部留保蓄積の難しさからリスク愛好的な財政的機動性を発揮することは存続危機等の特殊な状態を除き困難である。また、未成年者を預かっていることから一般企業以上に安全性を第一にした事業運営をステークホルダーより求められ、リスク回避的な運営にならざるを得ない。これらのことから学納金を増加させることの前に、事業運営の安全性を損なわない範囲で無駄な支出を可能な限り減少させていく努力が強く求められる構造となっている。

第3に、一般企業と異なる組織の特殊性が挙げられる。私立学校法第3条により、私立学校を設置する際、法人格として学校法人を設置する必要があり、同法第30条に従い「寄付行為」を定めた上で、寄付行為に記載された私立学校を設置することが出来るとなっている。そのため、学校法人の長たる理事長と私立学校の長たる学校長がそれぞれ置かれることとなっており、「双頭性」¹⁵が特徴として挙げられる。石渡(2010)は「このことが葛藤(コンフリクト)を生み出すとと

¹⁵ [石渡朝男, 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』, 2010年7月]p.120

もに、機動性に欠け、責任の所在が不明確になるといった原因となっている」¹⁶と述べている。

以上のように、学校法人で求められる公共性・自主性の確保や、リスク回避的な行動が求められる事業内容・構造、そして組織の「双頭性」の問題から一般企業に比べ機動性が劣る部分がある。これらによりリスク・マネジメント導入・運用における組織間調整や意思決定の際、苦心する場面が多々あると考えられる。石渡(2010)は「法人と教学部門とは役割・機能が異なるが、組織のあり方からすれば双方一体であるべき」¹⁷と考えている。また、前述したように一般企業の多くがリスク・マネジメント報告書の最終報告先を取締役や社長等のトップマネジメントにしている。これらを踏まえると、リスク・マネジメントを学校法人内で進めていく際には、理事長の権限強化を行い、トップダウンで両組織を横断する包括的なリスク・マネジメント体制を構築していく必要があるだろう。

¹⁶ [石渡朝男, 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』, 2010年7月]p.121

¹⁷ [石渡朝男, 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』, 2010年7月]p.121

2.2.4. 学校法人の抱えるリスクと経営状態悪化のプロセス

学校法人でのリスク・マネジメント体制は、企業と同様に構築できる部分もある中、一般的な学校法人が抱えるリスクに挙げられるものは如何なるものか、またそういったリスクの顕在化により学校法人が厳しい経営状態になるプロセスを、先行研究を参考に下記で明らかにしていく。

藤江(2008)では、学校法人関連のリスク・マネジメントで扱うリスクを、①学生による不祥事、②教員による不祥事、③事務職員による不祥事、④経営者、役員による不祥事、⑤部外者による不祥事、⑥自然災害、に分類して捉えている。この分類は、リスク事象の発生頻度を担当者等の努力等によりある程度コントロール可能なリスクとコントロールが出来ないリスクに分けて考えていることが特徴的である。

石渡(2010)では、表2-1のようなものを学校法人における具体的なリスクとして列挙している。この分類では、大学を持つ学校法人を想定しているため、「教育研究に対するリスク」の中のリスク項目として「倫理に抵触する研究開発」や「受託研究の契約不履行」が挙げられている。この分類は、リスクが顕在化した場合にその影響を受ける資源に注目して分類しているのが特徴的である。

表2-1 学校法人の抱えるリスクの具体例 『実務者のための私学経営入門(改訂版)』をもとに作成

人的資源 に対する リスク	○ 風水害・地震等自然災害による人的被害	情報資源 に対する リスク	○ 情報漏洩
	○ 実験事故・火災等による人的被害		○ 入試問題漏洩と出題ミス
	○ 交通事故		○ システム破壊
	○ 事件による人的被害		○ 告発や公益通報
	○ 不登校や自殺		○ 情報公開と説明責任の欠如
	○ ハラスメント (セクハラ・パワハラ・アカハラ)		○ 教育力と学力の低下
財政的資源 に対する リスク	○ 金銭の盗難・紛失	教育研究 に対する リスク	○ 知的財産権の侵害
	○ 借入金返済負担		○ 倫理に抵触する研究開発
	○ 資産運用損失		○ 受託研究の契約不履行
	○ 校費の不正使用・流用		○ 文化・風土の違いによる国際交流問題
	○ 公的研究費の不正使用・流用		○ 顧客(不)満足度(Customer's Satisfaction)
	○ 補助金の不正受給と不正使用		○ 法令違反
	○ 不適切な契約行為による金銭的損失		○ 社会的責任の欠如
	○ 貸与奨学金等貸付金・未収金の貸し倒れ		○ 社会貢献・地域貢献の欠如
物的資源 に対する リスク	○ 火災・風水害・地震等による 校舎・機器備品等の損害	経営 に対する リスク	○ ガバナンス機能の欠如
	○ 物品の盗難・紛失		○ 事業拡大や事業転換の失敗
	○ 施設管理者としての不適正管理		○ 経営者や教職員の不祥事
	○ 不適切な談合による業者選定		○ 悪徳業者によえる買収
	○ 土地・建物等にかかる 不適正な業者選定による物的損害		○ 従業員(不)満足度(Employee's Satisfaction)
	○ 利用価値のない遊休資産の保有		○ 教職員・学生、地域住民、企業等との紛争
	○ 環境・土壌汚染		○ 誹謗・中傷による被害
	○ 廃棄物処理		○ 定員割れの風評被害
			○ 無責任な第三者による評価の被害
	○ 報道機関等マスコミへの対応		
	○ 経営破綻や倒産		

以上のように、学校法人のリスクは多種多様であり、その分類方法は、発生頻度を中心に考慮するか、或は影響度を中心に考慮するか、といったように決まっている訳ではない。リスク・マネジメントを導入する個々の学校法人の特徴に合わせて分類の方法を模索すること方がリスク・マネジメント体制を運用する上で現実感をより持たせることができ、望ましいだろう。また、藤江(2008)と石渡(2010)の例示しているリスク項目は、図2-7の一般企業におけるリスク項目と比較すると、教育事業に関わるものを除くと類似しているものが多くある。よってリスク項目を学校法人で列挙する際には表2-1のようなリスク内容だけでなく、一般企業のリスク内容も参考に学校法人独自の項目を作成していくことが良いと考えられる。

さて、上記のように多様なリスクが一般企業のように学校法人にも存在することが明示された訳だが、現在、これらのリスクが顕在化することで学校法人の財政が厳しい状況に陥る場面もある。

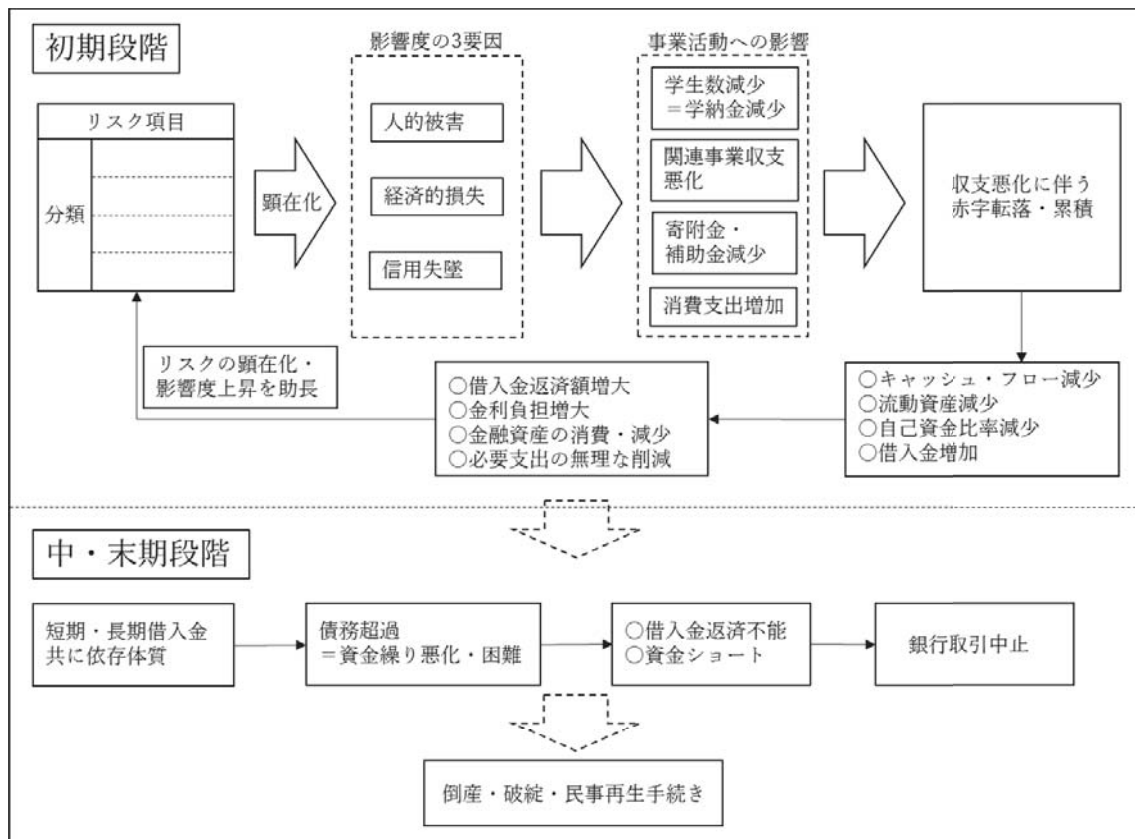


図2-9 『経営の自己責任とリスクマネジメントー経営破綻を避けるためにー』 p.19を参考に筆者作成
http://www.shidaiaren.or.jp/data/2007keiei_houkoku05.pdf

図2-9では、表2-1のリスク内容を踏まえて、学校法人の財政状況が悪化し、末期には経営破綻に至るプロセスを日本私立学校振興・共済事業団が平成19年に作成した資料を参考に作成した。この図2-9では、個々の学校法人が抱える多様なリスクが、ある発生頻度で顕在化し、「人的被害」・「経済的損失」・「信用失墜」といった影響度を表す3つの要素を通して、学校法人の事業活動に影響を与えることを示した。

人的被害とは、リスクの顕在時に、当該リスクを被る学校法人の過失が認められるか否かに関係なく、ステークホルダーへの身体的・精神的被害が見受けられる状態を意味している。

経済的損失とは、リスクの顕在時に、当該リスクを被る学校法人の過失が認められるか否かに関係なく、当該学校法人が負担しなければならない金額で計測可能な損失を指す。主に、校舎をはじめとする物的損害や、賠償責任・罰金等による利益損失があてはまる。

信用失墜とは、リスクの顕在時に、当該リスクを被る学校法人の過失が認められる場合に、受験者数の減少や職員応募者数の減少、補助金や寄附金額の減少が見受けられる状態を想定している。

図2-9における中・末期段階に至らないようにするためには、事業活動への影響の根源であるリスクの発生頻度と影響度の最小化、或は一部のリスクそのものを無くす努力が必要となる。

現在、学校法人の抱える一部の、若しくは複数のリスクにおける発生頻度及び影響度の最小化に失敗し、帰属収支差額比率が悪化している学校法人が図2-10のように増加している。

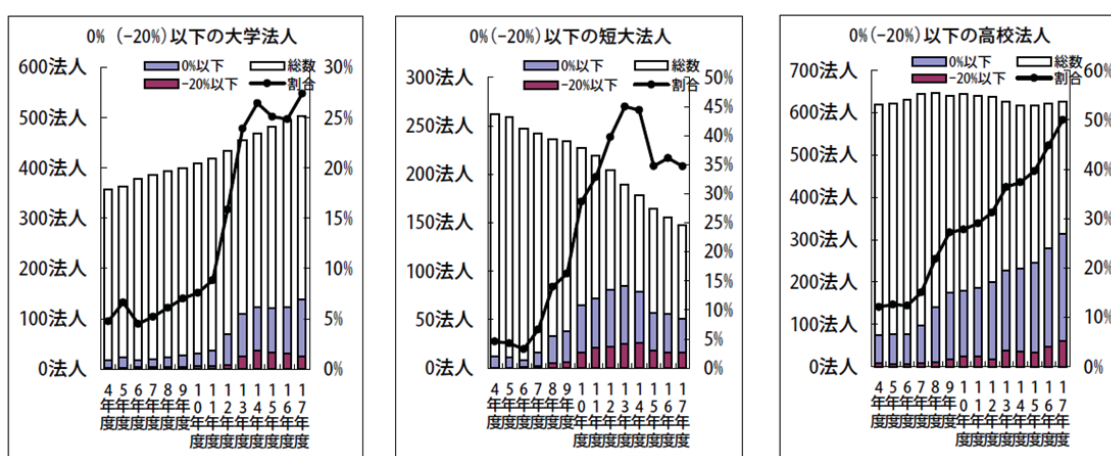


図2-10 出典：『私立学校の経営革新と経営困難への対応 - 最終報告 - 』p.48
http://www.shigaku.go.jp/s_center_saisei.pdf

前述したように学校法人は自主性が求められ、「校地校舎等教育研究に必要な資産相当額を維持すべき資本(基本金)として帰属収入の中から予め確保しなければならないとされている」¹⁸ため、帰属収入(学納金、寄付金、補助金、その他の学校法人の負債とならない収入)から消費支出(人件費、教育研究費、管理経費等の経常的支出)を差し引いた残高である帰属収支差額が、当該年度で基本金に組み入れるのに相当する額だけ必要となる。そのため、帰属収支差額を帰属収入で除した帰属収支差額比率がマイナスになることは、自己資本を減少させることに繋がり、経営の安定性を損なっていることを意味する。

平成17年度現在、大学以下の私立学校を有する学校法人(大学法人)の帰属収支差額比率は、504法人中27.4%(138法人)で0%以下となっており、5%(25法人)は-20%以下である。同様に、短大以下の私立学校を有する学校法人(短大法人)の帰属収支差額比率は、147法人中34.7%(51法人)で0%以下となっており、

¹⁸ [日本私立学校振興・共済事業団 学校法人活性化・再生研究会, 2007年8月1日]p.52

10.9%(16 法人)は-20%である。そして、高等学校以下の私立学校を有する学校法人(高校法人)の帰属収支差額比率は、626 法人中 50%(313 法人)で 0%以下となっており、9.7%(61 法人)は-20%となっている。-20%以上の状態が長引くと、図 2-9 で示したように金融資産の枯渇や借入金増加等を助長し、中・末期段階に移行しやくなると考えられる。

以上のことから、平成 17 年度現在においては短大法人及び高校法人では、大学法人に比べて経営状態が悪化している。このような経営状態悪化の回避・回復をするためには、早期にリスクの発生頻度と影響度の最小化、或は一部のリスクそのものを無くす努力や、そのような努力を組織的に行っていくために不可欠なリスク・マネジメント体制を構築することが必要である。

2.3. 組織内リスク認識の差について

リスクの発生頻度及び影響度を最小化することで、事業活動への影響を低め、経営破綻に繋がるような収支悪化を未然に防ぐ、或は起こりにくくすることが出来ると前述した。しかし、リスクの発生頻度と影響度を最小化するための対応を組織が一丸となって取るためには、組織内でのリスク認識がその組織が決めた許容範囲内で一致していることが求められる。トップマネジメントが正しいリスク認識を持っていたとしても、それを実際に対応する現場職員が同じようなリスク認識を持っていなければ、リスクへの対応は不十分になる可能性がある。これは逆もしかりで、例えば現場職員がいじめの兆候を発見したとしても、上司やトップマネジメントがあまいリスク認識であった場合は対応されず、リスクの顕在化や顕在時の学校法人への影響度が増す可能性もある。

既に述べたように、学校法人には「双頭性」という特徴があり、法人職員と学校職員ではそれぞれの組織内で求められるリスク認識が大きく異なることが考えられる。また、教育現場では経験の有無がリスク認識を大きく変える場面もあるだろう。これらを踏まえ、学校法人はあらゆる年代にわたる法人職員及び学校職員の各リスクに対する認識を確認し、それぞれのリスクで許容範囲内若しくは想定内のリスク認識の差であるかを調査する必要がある。本調査を行うことで、早急にリスク認識を改めさせるべき組織内集団が把握でき、リスク対応がより正確かつ円滑に進むこととなるだろう。

3. 学校法人仙台育英学園とは

第2章では、リスク・マネジメントの概要、学校法人のリスク・マネジメント、組織内リスク認識の差について既往研究及び調査を踏まえて述べた。本章では、本論文の調査対象校となった学校法人仙台育英学園の概要を述べる。

3.1. 歴史

学校法人仙台育英学園は、明治38年(1905)10月1日に学園創設者である加藤利吉により私塾「英育会」が現在の青葉区中央3丁目を開塾されたことを創立の日としている。創設者が出身地福島県会津若松市から英語を学びに上京したこともあって、開塾直後から英語並びに数学の教授がなされた。また創設者が掲げる「至誠」、「質実剛健」、「自治進取」を建学精神とし、大正11年(1922)に仙台育英中学校を現在の宮城野区榴ヶ岡1丁目創立した。同時に学校経営基盤安定化を図るための財団法人東北育英義会が創設者の私財寄附によって発足された。

その後も創設者は学校用地の取得、校舎建設、設備充実に東奔西走し、昭和16年(1941)10月7日に20年間務めた校長職を退き、理事長職に専念した。しかし昭和20年(1945)7月9日の仙台空襲により仙台育英中学校の校舎はすべて焼失した。さらに、戦後は学校用地のGHQによる接収、仙台都市計画による緑地帯指定、等で榴ヶ岡の地から移動を余儀なくされ、昭和21年(1946)4月に元陸軍用地宮城野原の23,100㎡を新校地と取得するまで他の国民学校等で青空教室が行われた。また、戦後の資材不足や社会経済の混乱によって校舎建設は難航を極め、昭和24年(1949)になって新校舎が完成し、青空教室は解消された。

昭和23年(1948)の学制改革によって私立仙台育英高等学校が開校し、新教育制度実施下での私立仙台育英中学校と併設されることとなった。昭和26年(1951)には学校法人仙台育英学園の設立が認可され、加藤利吉が初代理事長として就任した。なお現在の理事長は創立者のひ孫にあたり、平成19年(2007)に就任した加藤雄彦が校長職と兼任している。

私立仙台育英中学校は昭和31年(1956)に閉校した。そのため、平成8年(1996)に秀光中学校が開校されるまで、昭和37年に仙台育英高等学校と統合した仙台育英商業高等学校を除き、学校法人仙台育英学園は高等学校のみの設置者となった。

3.2. 建学の精神

学校法人仙台育英学園の建学精神は「至誠」、「質実剛健」、「自治進取」である。この中で「至誠」が最上位の概念としている。「至誠」は「真心という人間のもつ自然な心そのもの」という意味で、学園がその生徒に期待する「人間としての生き方・考え方」と定めている。また、「至誠」を支える手段・方法概念として「質実剛健」の気風と「自治進取」の気概を位置付けている。「質実剛健」では、生きていくための力である体力と精神力を自己研鑽によって総合的に累積していくことで飾りなく、強く、正しい精神を持つことを期待している。「自治進取」では、如何なる時代であっても自己の能力に限界を定めず、自律し、他に先んじてことにあたる積極的な姿勢を持つことを期待している。そして、学園では「質実剛健」と「自治進取」を具現化するために、図3-1のような「生活信条」の七箇条を制定している。

《生活信条七箇条》

(互譲) 一. われらは互いに譲り合い	明るい人間関係を建設する
(切磋) 一. われらは互いに磨き合い	真の学力を身につける
(練磨) 一. われらは互いに鍛え合い	強靱なからだをつくる
(規律) 一. われらは互いに戒め合い	節度ある生活をする
(寛容) 一. われらは互いにゆるし合い	和やかな学園を建設をする
(感謝) 一. われらは人や物に感謝し	慎み深い生活をする
(奉仕) 一. われらは率先して事にあたり	世のため人のために力を尽くす

図3-1 『平成27年度学校案内』より

学園は、以上の建学精神を機軸に、社会状況の変化を的確に把握し、その変化に柔軟に対応でき、それぞれの社会に貢献できる有為な人材を育成することを教育目標としている。また、そのために適時適切な学園運営を推進していくことを目指している。

3.3. 規模

3.3.1. 設置学校及びコース

平成 27 年 4 月現在、学校法人仙台育英学園は、仙台育英学園高等学校と秀光中等教育学校の 2 校を有している。以下、2 校の特徴を『平成 27 年度学校案内』から抜粋して述べる。

①秀光中等教育学校

秀光中等教育学校は、平成 8 年開校の秀光中学校から平成 15 年に東北初の中高一貫教育となった男女共学の学校である。Language、Music & Science をテーマに、知性、感性、思考力、判断力、表現力や想像力に優れた個性豊かな人材を育成し、難関大学入試に対応できる高度な学力の伸長を図ることに努めている。第 2 学年でのハワイ研修や第 4 学年でのニューヨーク研修で全生徒を対象とした海外研修がある他、東北大学と高大連携したサイエンス・コ・ラボもあり、医療系大学や難関大学への現役合格を目指す生徒を対象とした教育過程編成をしている。また、年間の学費は約 60 万円(就学支援金を含めず)に設定されている。

②仙台育英学園高等学校(全日制過程)

仙台育英学園高等学校は、全日制過程と広域通信制過程に分かれている。

全日制過程には、特別進学コース、外国語コース、英進進学コース、情報科学コース、フレックスコース、技能開発コースがあり、外国語コースを除き男女共学となっている。

特別進学コースは、国公立大学や難関私立大学への現役合格を目指す生徒を対象とした教育課程編成をしている。

外国語コースは、英語の他に中国語・韓国語・スペイン語を第二外国語として学び国際的視野を広げ国際感覚を豊かにしたいという生徒を対象に教育課程編成をしている。なお本校学生は女子のみとなっているが、外国人留学生も受け入れている。本コースの生徒を中心に東北で唯一正式認定された IB コースが選択でき、高校卒業資格と共に国際バカロレア(IB)の資格取得が可能となっている。

英進進学コースは、数多くの教科・科目を選択しながら大学への進学を希望する生徒を対象に教育過程編成をしている。

情報科学コースは、専門的な情報処理の国際的認定資格(グローバルライセンス)を取得し、その資格を活かした大学や IT 関連の大学等への進学を希望する生徒を対象に教育過程編成をしている。

フレックスコースは大学進学型単位制を取り、部活動と勉学を両立し推薦入試等によって大学への進学を希望する生徒を対象に教育課程編成をしている。

技能開発コースは総合選択型単位制を取り、学校設定科目では専門的職業教育(例えば、アニメーション制作、トリマー技術、パティシエ、美容等)を通じて、事故の将来像の形成を図る。資格取得を積極的に勧め、幅広い進路選択を可能とし、専門学校への進学や就職を希望する生徒を対象に教育課程編成をしている。

各コースによって学費は設定されているが、年間約 30~40 万円(就学支援金を含めず)となっている。

②‘仙台育英学園高等学校(広域通信制過程)

平成 9 年に宮城県から認可され、本校を宮城県に設置する私立高校の中で最初の通信制過程である。平成 13 年には、広域的通信制の認可も受け、平成 14 年に青森県、平成 17 年に東京都(平成 24 年度閉校)、平成 26 年に山形県、沖縄県に開校しており、広域に展開している。現在は、宮城県・青森県・秋田県・岩手県・山形県・福島県・東京都・埼玉県・栃木県・沖縄県に在住している人が入学可能となっている。15 歳以上であれば誰でも出願でき、専門学校はもとより大学進学も視野にいたれた教育過程編成に努めている。

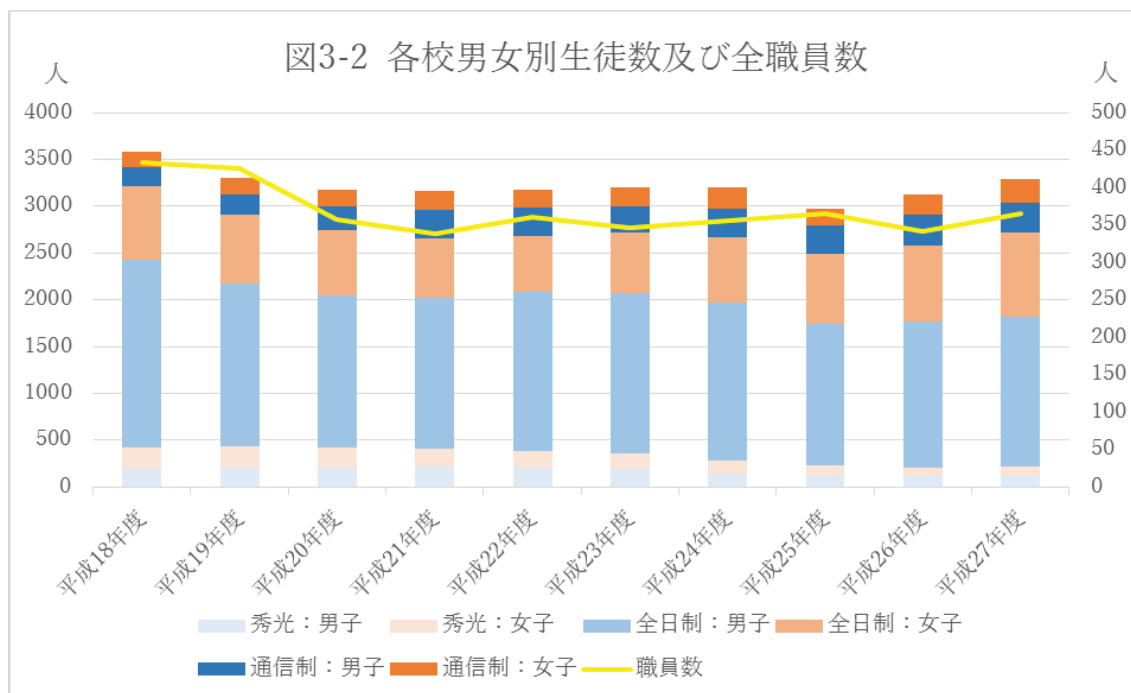
また年間の学費は約 20 万円(就学支援金を含めず)となっている。

3.3.2. 生徒及び職員数

上記(1)で学園の設置学校及びコースを紹介したが、ここではその生徒数及び職員数を説明する。

平成 27 年度現在、学園の全生徒数は 3291 人で、全職員数は 365 人である。またその構成は図 3-2 の通りであり、秀光中等教育学校は 212 人、高等学校(全日制)は 2509 人、高等学校(通信制)は 570 人となっている。図 3-2 ではリーマンショックや、東日本大震災の影響がみられ、震災による生徒数減少で平成 25 年度は 3000 人を割った。現在は回復傾向にあり、特に全日制の女子生徒数及び通信制での生徒数は震災以前よりも多い。秀光中等教育学校と全日制の男子生徒数に関しては、若干回復しているものの、震災以前の人数にはまだ戻っていない状態である。ただし、秀光中等教育学校に関しては宮城野校舎への位置変更が認可されたため今後の生徒数増加が期待されている。

職員数に関しては、団塊世代の退職や生徒数の減少に合わせ、平成 20 年度を境に 400 人未満となっている。



全日制の各コース別の内訳は、特別進学コース(624 人)、外国語コース(177 人)、英進進学コース(626 人)、情報科学コース(220 人)、フレックスコース(596 人)、技能開発コース(266 人)となっており、特別進学コース、英進進学コース、フレックスコースの割合が多い。

3.3.3. 立地状況

平成 27 年度時点で、学園は宮城野校舎、多賀城校舎、多賀城セクション、各教育連絡事務所、各県広域通信制課程施設を施設として有している。各施設の立地と施設活用用途を下記で述べる。

①宮城野校舎

宮城野校舎は 23976 m²の敷地を持つキャンパスであり、法人局機能を有する。校舎等の施設は 17780 m²となっている。宮城野校舎には高等学校(全日制)の特別進学コース、情報科学コース、高等学校(通信制)の ILC 宮城、秀光中等教育学校が設置されている。校舎に隣接して JR 仙石線の宮城野原駅もあり、JR 仙台駅からのアクセスもしやすい立地状況となっている。また、近隣には病院や県行政組織もある。

②多賀城校舎

多賀城校舎は 106371 m²の敷地を持つキャンパスであり、法人局機能の一部である多賀城校舎事務局及び国際部(国際センター)を有する。多賀城校舎事務局では多賀城校舎の総務、管財、グラウンド管理を担当している。校舎及びグラウンド等の施設は 24980 m²となっている。多賀城校舎には高等学校(全日制)の外国語コース、英進進学コース、フレックスコース、技能開発コースが設置され、育英国際センターや多賀城育英グラウンドも完備されている。近隣には JR 仙石線の中野栄駅があり、宮城野校舎から電車で約 15 分の距離にある。また、シャトルバスも両校舎間で運行されている。校舎周辺には六次産業化も進めつつある田畑や、住宅街がある。仙台港からの距離も 3km 圏内となっている。

③多賀城セクション

多賀城セクションは 6540 m²の敷地を持つ寮施設である。全日制の生徒を中心に自宅からの通学が困難である生徒や一部の部活動の生徒を受け入れている。徒歩 5 分の近隣には多賀城校舎があり、寮生は校舎内食堂にて朝食及び夕食を取れる。またシャトルバスや電車によって宮城野校舎へのアクセスもしやすい。夜には学園 OB の大学生が宿泊チューターとして寮生の学習や生活面の指導も行っている。

なお平成 27 年度現在、学園内での全日制の県外出身者数は 212 人、海外出身者数は 65 人となっている。また同様に秀光中等教育学校では県外出身者数が 29 人である。そのため 250 人以上の生徒が寮生活を送っている。

④教育連絡事務所及び広域通信制課程施設

教育連絡事務所には迫教育連絡事務所、石巻教育連絡事務所、東京教育連絡事務所、沖縄教育連絡事務所があり、周辺地域から通学若しくは寮生としてなった生徒の通学及び学習サポート機能を担っている。

広域通信制課程施設には ILC 青森、ILC 沖縄、山形学習支援センターがあり、通信制過程生徒の学習、進路サポート等を行っている。

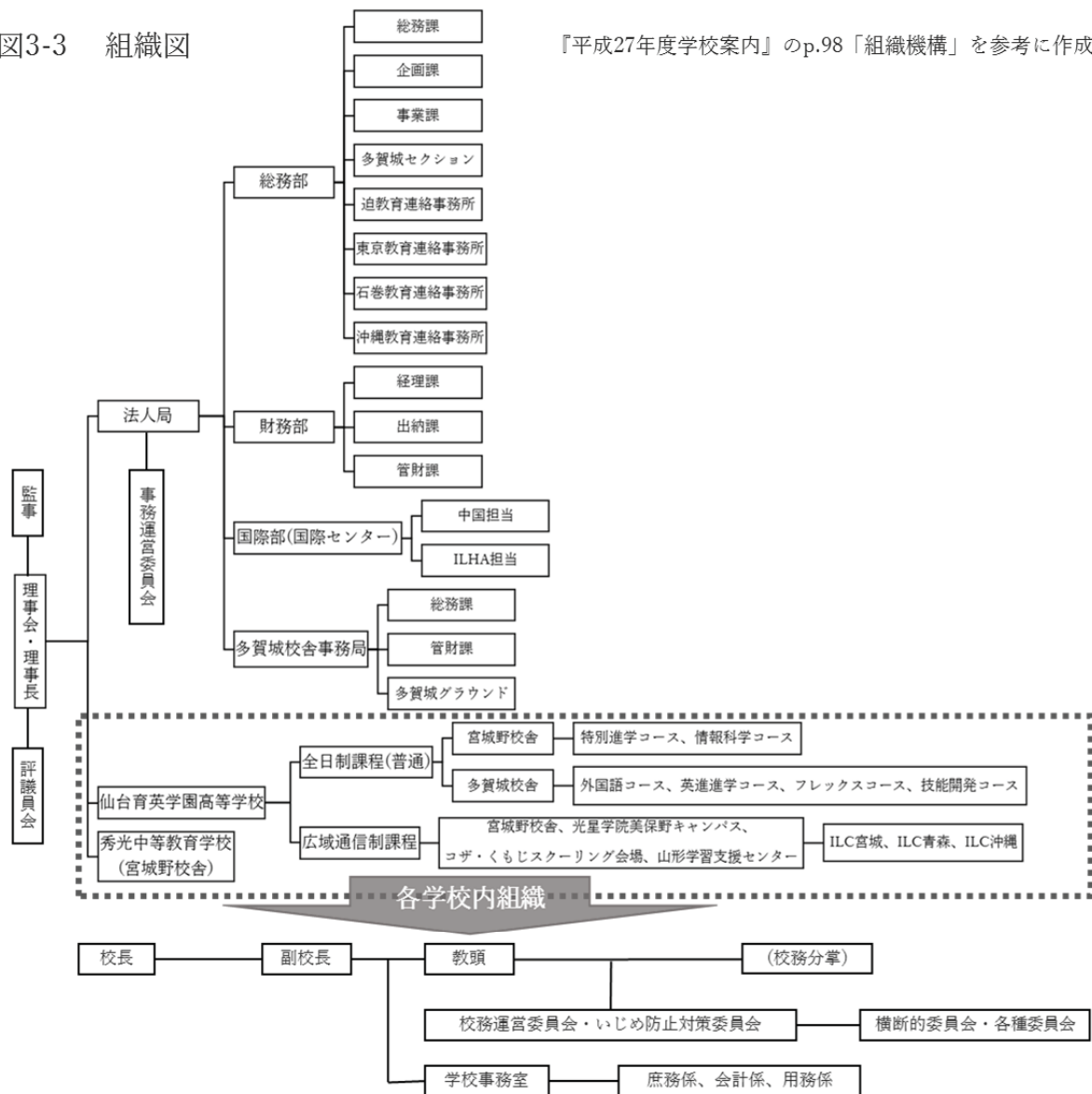
3.3.4. 組織状態

既に学園設置の各学校・コースに関する説明をしたが、学園全体において各組織の位置づけがどのような状態であるかを図 3-3 の組織図を通して概観する。

図 3-3 のように理事会・理事長を長とした学園には、法人局と校務分掌の二つの組織に大別できる。この法人局は学園経営に関わることを総務・財務部を通して実施する。対して、校務分掌は学校運営に関わることを教務部・生徒部・学園生活向上本部・進学指導部・入試広報部当を通して実施する。このように生徒と接する機会が多く、かつ生徒の募集まで行っていく現場と、それを経営的に補佐すると共に、学園の今後の方向性を示していく役割を担う法人局が現状の組織機構である。

図3-3 組織図

『平成27年度学校案内』のp.98「組織機構」を参考に作成



3.3.5. 財政状態

学園の組織状況や事業構成を説明したが、ここでは学園財政の特徴を表 3-1 の貸借対照表と表 3-2 の事業活動収支計算書をもとに概観する。なお、事業活動収支計算書は学園の公表している消費収支計算書をもとに作成したものである。また、これらの数値より比率分析を行ったものが表 3-3 と表 3-4 である。

①資産規模と構成

表 3-1 から、学園の資産規模は約 200 億円であることがわかる。また事業特性から固定資産が多く占め、表 3-3 のような低い流動資産構成比率となっている。学園は一般的な平均値から比べても低い流動資産構成比率と流動比率となっていることがわかる。加えて、純資産構成比率に関しても一般的な平均値よりも低い。さらに震災のあった平成 23 年度までは負債比率の低下が進展していたが、被災による新校舎建替えや土地取得等の事業投資のための借入金により、負債比率は上昇傾向にある。

②基本金取崩額の発生

表 3-1 で基本金取崩額が発生しているのが確認できる。特に額の大きい平成 19 年度に関しては、現在の理事長が就任した後に那須と松島にあった研修センターを自治体に無償譲渡したため、表 3-2 のように特別支出も約 18 億円発生した。それ以外の取崩は主に第 3 号基本金のような運用資産に関わるものであり、主な用途は土地取得である。

③収支状況

学園は平成 19 年度の資産無償譲渡以来、表 3-2 の各費用項目を劇的に減少させることにより、生徒数減少によって教育活動収入が減少傾向にある中で教育活動収支差額を黒字化させてきた。特に表 3-4 のように人件費率や人件費依存率を下げるような組織改革を行った。しかし平成 23 年度に約 25 億円の震災関連補助金を獲得した後は、生徒数減少に伴う学生生徒等納付金減少、改築工事費支出、仮設校舎設置の諸経費支出、運動場整備への支出、事業投資への支出、新校舎の備品整備への支出等の影響が大きく表れ、平成 26 年度現在においても教育活動収支差額の赤字が続いている。そのため、表 3-4 のように事業活動収支差額比率(帰属収支差額比率)に関しても一般的な平均値を大きく下回っている。ただ、

借入金に伴う利息に関しては低金利による調達に成功し、表3-2のように利息支払額は減少している。

以上のことから、震災の影響によって減少した生徒数が完全に回復することが見込まれる平成28～29年度までは依然として厳しい財政状況に変わりはないだろう。しかし、不要資産売却等の資産再構成や長年の徹底した経費節減努力によって、収入が安定化することに伴い経営基盤の強化が図れる土壌は十分にある。さらに、生徒数が減少・停滞傾向にある秀光中等教育学校において、位置変更が認められたことによるアクセス状況改善は、生徒数増加が期待される。その上、国際バカロレア関連の施策や広域通信課程の拡張施策が開始したため今後の収入安定化が期待できる状態になりつつある。

表3-1 平成21～26年度 貸借対照表 (千円)

資産の部								
科目 \ 年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
固定資産	19,550,820	19,125,827	18,587,103	18,280,824	17,443,087	21,222,719	21,060,756	21,151,784
流動資産	411,627	378,394	301,619	324,214	4,900,015	993,848	380,865	578,865
資産の部 合計	19,962,447	19,504,221	18,888,722	18,605,038	22,343,102	22,216,567	21,441,621	21,730,649
負債の部								
固定負債	2,855,740	2,291,016	1,830,102	1,402,566	4,292,863	4,321,411	3,871,411	4,033,717
流動負債	2,254,282	2,370,425	2,214,194	2,380,305	863,542	995,692	1,172,179	1,453,207
負債の部 合計	5,110,022	4,661,441	4,044,296	3,782,871	5,156,405	5,317,103	5,043,590	5,486,924
基本金の部								
前年度基本金	27,625,632	24,901,790	25,065,706	24,575,774	24,452,470	25,333,909	25,406,428	25,540,387
当年度基本金組入額	26,070	163,916	24,184	14,140	881,438	72,519	133,958	195,872
当年度基本金取崩額	-2,749,913	0	-514,116	-137,444	0	0	0	-120,529
基本金の部 合計	24,901,790	25,065,706	24,575,774	24,452,470	25,333,909	25,406,428	25,540,387	25,615,730
消費収支差額の部								
消費収支差額の部 合計	-10,049,365	-10,222,926	-9,731,348	-9,630,303	-8,147,212	-8,506,964	-9,142,356	-9,372,005
負債の部、基本金の部及び消費収支差額の部 合計	19,962,447	19,504,221	18,888,722	18,605,038	22,343,102	22,216,567	21,441,621	21,730,649

『仙台育英学園報 第6～14号』の「学校法人仙台育英学園の現状」における数値をもとに作成
http://www.sendaiikuei.ed.jp/i_html/i_gakuho15.html

表3-2 平成21～26年度 事業活動収支計算書 (千円)

科目 \ 年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
学生生徒等納付金	1,941,908	1,874,959	1,839,080	1,779,673	1,619,008	1,650,212	1,550,856	1,673,506
手数料	81,563	72,994	73,855	83,011	76,987	68,123	70,229	74,165
寄付金	36,446	34,957	33,948	41,445	92,801	49,133	35,117	44,597
国庫補助金	9,506	8,933	14,490	8,593	1,694,045	28,156	12,807	14,399
地方公共団体補助金	811,212	751,515	762,897	760,434	2,036,770	897,999	886,297	938,388
事業収入	228,772	163,162	173,574	121,404	125,768	109,062	120,738	131,835
雑収入	153,138	180,963	65,506	103,871	1,124,527	83,216	55,340	70,743
教育活動収入	3,262,545	3,087,483	2,963,350	2,898,431	6,769,906	2,885,901	2,731,384	2,947,633
人件費	1,876,314	1,572,408	1,372,252	1,429,270	1,386,001	1,409,429	1,434,229	1,342,490
教育研究経費	1,336,111	1,100,564	1,089,081	1,076,082	1,477,356	1,315,075	1,445,357	1,469,736
管理経費	396,076	326,733	386,914	389,173	371,106	345,047	342,102	283,644
徴収不能額 (徴収不能額引当金繰入額を含む)	127	144	99	107	3,647	2,864	1,262	1,968
教育活動支出	3,608,628	2,999,849	2,848,346	2,894,632	3,238,110	3,072,415	3,222,950	3,097,838
教育活動収支差額	-346,083	87,634	115,004	3,799	3,531,796	-186,514	-491,566	-150,205
資産運用収入	32,522	32,831	38,724	37,897	19,049	19,072	28,511	17,858
教育活動外収入	32,522	32,831	38,724	37,897	19,049	19,072	28,511	17,858
借入金等利息	93,948	81,946	72,541	64,309	49,994	28,499	26,638	28,243
教育活動外支出	93,948	81,946	72,541	64,309	49,994	28,499	26,638	28,243
教育活動外収支差額	-61,426	-49,115	-33,817	-26,412	-30,945	-9,427	1,873	-10,385
経常収支差額	-407,509	38,519	81,187	-22,613	3,500,851	-195,941	-489,693	-160,590
資産売却差額	0	488	15	354	833	1,099	20	41,139
特別収入	0	488	15	354	833	1,099	20	41,139
資産処分差額	1,868,450	48,652	79,556	0	1,137,155	92,392	11,761	34,855
特別支出	1,868,450	48,652	79,556	0	1,137,155	92,392	11,761	34,855
特別収支差額	-1,868,450	-48,164	-79,541	354	-1,136,322	-91,293	-11,741	6,284
基本金組入前当年度収支差額	-2,275,959	-9,645	1,646	-22,259	2,364,529	-287,234	-501,434	-154,306
基本金組入額合計	-26,070	-163,916	-24,184	-14,140	-881,438	-72,519	-133,958	-195,872
当年度収支差額	-2,302,029	-173,561	-22,538	-36,399	1,483,091	-359,753	-635,392	-350,178
前年度繰越収支差額	-10,497,249	-10,049,365	-10,222,926	-9,731,348	-9,630,303	-8,147,212	-8,506,964	-9,142,356
基本金取崩額合計	2,749,913	0	514,116	137,444	0	0	0	120,529
翌年度繰越収支差額	-10,049,365	-10,222,926	-9,731,348	-9,630,303	-8,147,212	-8,506,964	-9,142,356	-9,372,005

経常収入 (教育活動収入+教育活動外収入)	3,295,067	3,120,314	3,002,074	2,936,328	6,788,955	2,904,973	2,759,895	2,965,491
経常支出 (教育活動支出+教育活動外支出)	3,702,576	3,081,795	2,920,887	2,958,941	3,288,104	3,100,914	3,249,588	3,126,081
事業活動収入 (経常収入+特別収入)	3,295,067	3,120,802	3,002,089	2,936,682	6,789,788	2,906,072	2,759,915	3,006,630
事業活動支出 (経常支出+特別支出)	5,571,026	3,130,447	3,000,443	2,958,941	4,425,259	3,193,306	3,261,349	3,160,936

『仙台育英学園報 第6～14号』の「学校法人仙台育英学園の現状」における数値をもとに作成

表3-3 貸借対照表関係の比率

分類	比率名	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	一般的な 平均値
自己資本 状況	純資産構成比率 (自己資金構成比率)	74.4%	76.1%	78.6%	79.7%	76.9%	76.1%	76.5%	74.8%	84.60%
	繰越収支差額構成比率 (消費収支差額構成比率)	-50%	-52%	-52%	-52%	-36%	-38%	-43%	-43%	-17.70%
資産構成	流動資産構成比率	2.1%	1.9%	1.6%	1.7%	21.9%	4.5%	1.8%	2.7%	13.90%
負債状況	流動比率	18.3%	16.0%	13.6%	13.6%	567.4%	99.8%	32.5%	39.8%	214.80%
	総負債比率	25.6%	23.9%	21.4%	20.3%	23.1%	23.9%	23.5%	25.2%	15.40%

※各比率の算式 純資産の算式は、純資産=基本金+消費収支差額の部

○純資産構成比率=純資産÷(負債+純資産)

○繰越収支差額構成比率=繰越収支差額÷(負債+純資産)

○流動資産構成比率=流動資産÷総資産

○流動比率=流動資産÷流動負債

○総負債比率=総負債÷総資産

※一般的な平均値：『学校法人会計の仕組みと決算書の見方』p.293より、平成24年度における高校を持つ学校法人

表3-4 事業活動収支計算書関係の比率

分類	比率名	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	一般的な 平均値
経営状況	教育活動収支差額比率	-10.6%	2.8%	3.9%	0.1%	52.2%	-6.5%	-18.0%	-5.1%	
	経常収支差額比率	-12.4%	1.2%	2.7%	-0.8%	51.6%	-6.7%	-17.7%	-5.4%	
	事業活動収支差額比率 (帰属収支差額比率)	-69.1%	-0.3%	0.1%	-0.8%	34.8%	-9.9%	-18.2%	-5.1%	6.30%
収入構成	学生生徒等納付金比率	58.9%	60.1%	61.3%	60.6%	23.8%	56.8%	56.2%	56.4%	
	寄付金比率	1.1%	1.1%	1.1%	1.4%	1.4%	1.7%	1.3%	1.5%	
	補助金比率	0.3%	0.3%	0.5%	0.3%	24.9%	1.0%	0.5%	0.5%	33.00%
支出構成	人件費比率	56.9%	50.4%	45.7%	48.7%	20.4%	48.5%	52.0%	45.3%	
	職員一人あたり人件費(千円)	4,333	3,691	3,833	4,216	3,839	4,073	4,040	3,668	
	基本金組入率	0.8%	5.3%	0.8%	0.5%	13.0%	2.5%	4.9%	6.5%	10.70%
収入・支出 バランス	人件費依存率	96.6%	83.9%	74.6%	80.3%	85.6%	85.4%	92.5%	80.2%	117.50%
	基本金組入後収支比率 (消費収支比率)	170.4%	105.9%	100.8%	101.2%	74.9%	112.7%	124.2%	112.5%	104.90%

※各比率の算式

○教育活動収支差額比率=教育活動収支差額÷教育活動収入

○経常収支差額比率=経常収支差額÷経常収入

○事業活動収支差額比率=基本金組入前当年度収支差額÷事業活動収入

○学生生徒等納付金比率=学生生徒等納付金÷経常収入

○寄付金比率=寄付金÷事業活動収入

○補助金比率=(国庫補助金+地方公共団体補助金)÷事業活動収入

○人件費比率=人件費÷経常収入

○基本金組入率=基本金組入額÷事業活動収入

○人件費依存率=人件費÷学生生徒等納付金

○基本金組入後収支比率=事業活動支出÷(事業活動収入-基本金組入額)

※一般的な平均値：『学校法人会計の仕組みと決算書の見方』p.290より、平成24年度における高校を持つ学校法人の値

4. 東日本大震災の影響

第3章では本論文の事例対象である仙台育英学園の歴史、建学の精神、規模に関して説明した。本章においては、本論文で個別リスク例として扱うこととした大規模災害が学校教育事業に如何なる影響を与えるのか東日本大震災を例に説明する。また、学園の資料と一部の聞き取り調査に基づいて学園が震災により如何なる影響を受け、対応を行ってきたか時系列的に整理する。

4.1. 教育現場への影響

4.1.1. 震災による学校教育現場の被災状況

最大震度7及び最大波8.5m等の複合災害を広域に及ぼした東日本大震災から早4年が経過した。この地震及び津波で、全国の学校等における死者数は659人、負傷者数は262人、行方不明者数は74人となっている。特に被災の激しかった岩手・宮城・福島では、表4-1のように多くの死傷者・行方不明者数が確認されている。¹⁹

死傷者・行方不明者を多数出すこととなった主要因は津波による被害であり、学校施設の倒壊が原因ではなかったようである。²⁰主要因ではなかったものの、地震に伴う長時間の揺れによって「天井材、照明器具、外壁の落下等、非構造部材の被害及びこの落下に伴う人的被害」²¹が生じたこともあり、非構造部材の耐震点検及び対策が重要であることが判明した。

¹⁹ [文部科学省, 『東日本大震災による被害情報について(第208版)』, 2014年9月13日]p.4, 文部科学省ホームページより、幼稚園、小学校、中学校、高校、大学、短大、高等専門学校、特別支援学校、専門学校、社会教育施設等の被害者を合わせた数字。

²⁰ [文部科学省, 『東日本大震災における学校施設の被害状況等』, 2011年6月8日]p.4

²¹ [黒川直秀(文教科学技術課), 2012年2月7日]p.2

表4-1 東日本大震災による学校等合計及び私立学校における死傷・行方不明者数(平成26年9月13日現在)

都県	死亡						行方不明	うち私立学校	
	園児	児童	生徒	学生	教職員	計		死亡	負傷
岩手県	10	17	63	11	9	110	23	21	18
宮城県	71	166	159	41	23	460	41	104	14
福島県	4	24	50	6	3	87	10	11	9
東京都	0	0	0	0	2	2	0	2	68
計	85	207	272	58	37	659	74	138	109

(出典) 文部科学省「東日本大震災による被害情報について(第208版)」2014.9.13,p4に基づき作成

次に物的被害に関しては、文部科学省が、本震災において災害救助法が適用された地域(帰宅困難者対応を除く)に該当する国公立私立幼稚園・中学校・高等学校(全日制のみ)・中等教育学校・特別支援学校の校(園)長に、震災の影響による校舎の被害状況を調査したもの(4569件)²²を参考に述べる。本調査では「校舎の大部分が使用不能」が2.1%、「校舎の一部が使用不能」が22.2%、「重大な被害はなかった」が53.6%で、77.9%の学校で何らかの被害があったことが判明している。また、津波による校舎の被害は、「校舎の大部分が使用不能」が1.3%、「校舎の一部が使用不能」が0.8%、「重大な被害はなかった」が1.7%で、3.8%の学校で何らかの被害があったことがわかっている。さらに、授業等が再開されるまでの期間については、「1週間以内」が31.5%、「2週間以内」が14.5%、「1か月以内」が19.1%、「1か月以上」が11.8%である一方、19.6%は「臨時休業はしていない」と回答している。

損害を受けた私立学校施設に関しては、全国で1428校あり、岩手県は67校、宮城県は221校、福島県は161校であった。²³これらの私立学校の主な被害状況として、「校舎や体育館の倒壊や半焼、津波による流出、水没、浸水、地盤沈下、校庭の段差や亀裂、外壁・天井の落下、外壁亀裂、ガラス破損」²⁴等が挙げられている。宮城県私立学校の総被害額は、約114億円(県文教施設被害額約2112億円の5%)と推定されている。²⁵また公立学校に関するデータではあるが、「新耐

²² [文部科学省, 『平成24年度 非常災害時の子どもの心のケアに関する調査報告書』, 2013年7月]第3章 p.10

²³ [文部科学省, 『東日本大震災による被害情報について(第208版)』, 2014年9月13日]p.5

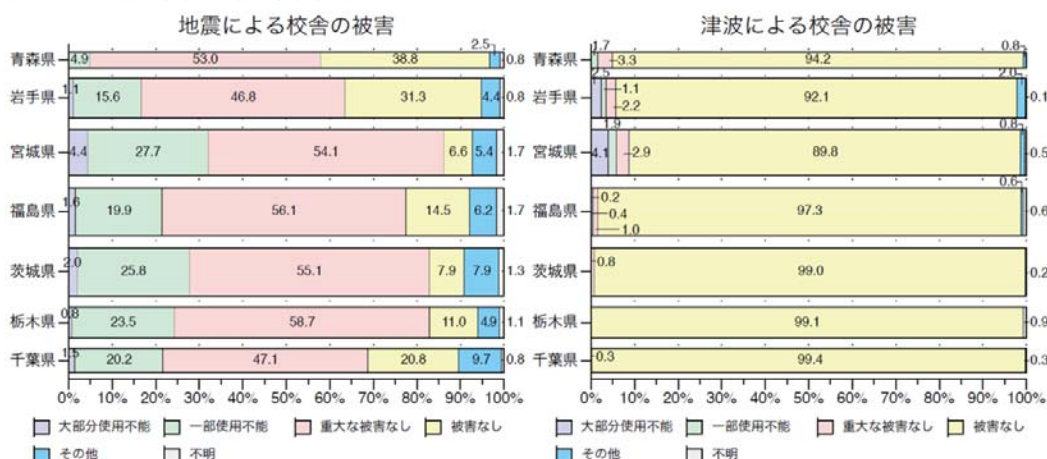
²⁴ [文部科学省, 『東日本大震災による被害情報について(第208版)』, 2014年9月13日]p.5

²⁵ [宮城県, 2015年9月10日]

震基準(昭和 56 年)以降に建築された学校施設や、新耐震基準以前に建築されても耐震補強されたものについては、おおむね小規模被害あるいは、無被害に留まっているのに対し、新耐震基準以前に建築された未補強の学校施設では柱や壁の崩壊等大きな被害が発生している」²⁶ことがわかっている。

全学校施設の被害状況で茨城県に次いで被害校数が多く、私立学校の学校施設に関しては全国 3 番目の被害²⁷を受けた宮城県においては、「被災施設の 55% が沿岸地域に集中」²⁸していた。また公立小中学校の当時の耐震化率は 93.5%(全国耐震化率順位 3 位)で全国平均の 73.3%を大きく上回っていた²⁹にも関わらず、図 4-1 から明らかなように、校舎の甚大な被害の要因として、津波被害だけではなく、地震被害も大きな割合を占めている。そのため学校施設被害の甚大なものに関しては「耐震化の遅れではなく、震度が大きかったうえ、津波による被害」³⁰によるものと考えられる。

図4-1 校舎の被害状況



『非常災害時の子どもの心のケアに関する調査報告書』第三章p10より

²⁶ [黒川直秀(文教科学技術課), 2012 年 2 月 7 日]p.2

²⁷ [文部科学省, 『東日本大震災における学校施設の被害状況等』, 2011 年 6 月 8 日]p.5
一番目は東京都の 250 校、二番目は茨城県の 223 校

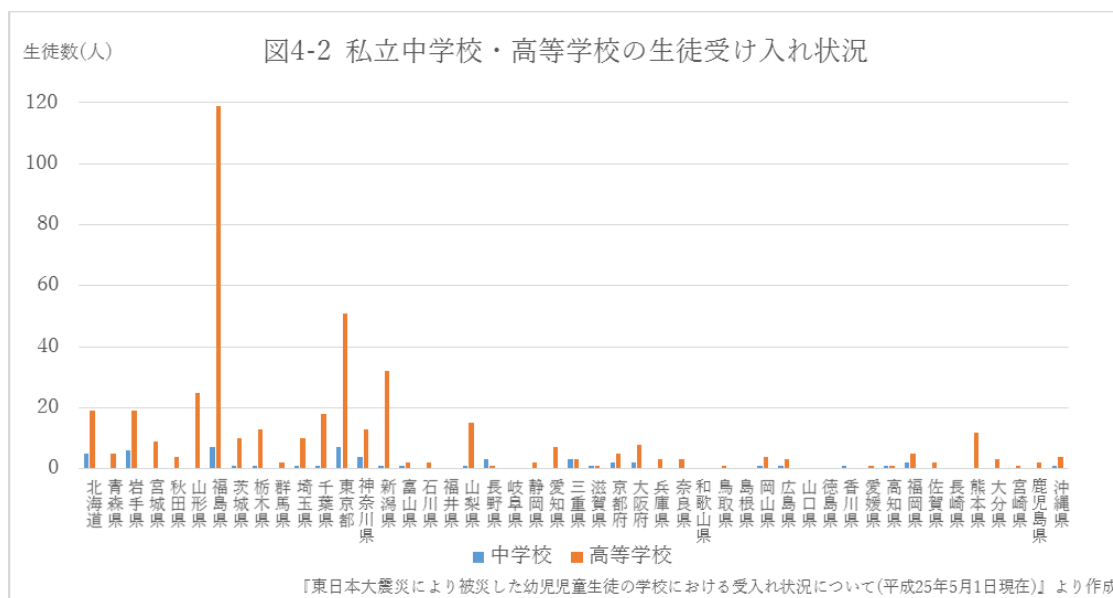
²⁸ [宮城県教育振興懇話会, 2011 年 9 月 8 日]p9

²⁹ [文部科学省, 『公立学校施設の耐震改修状況調査の結果について』, 2010 年 7 月]
なお、公立高等学校は、宮城県で 91.3%(全国耐震化率順位 5 位、前年は 7 位)、全国平均で 72.9%だった。

³⁰ [黒川直秀(文教科学技術課), 2012 年 2 月 7 日]p.2

4.1.2. 就学者の転校と回復状況について

平成 25 年 5 月 1 日現在、文部科学省が公表している被災幼児児童生徒の学校における受入れ状況調査結果によると、震災により震災前の居住地と異なる学校に受け入れられた幼児児童生徒の数は 23,693 人(同一県内受け入れ含む)となっている。そのうち約 54%にあたる 12,803 人は被災三県以外(岩手県、宮城県、福島県)の都道府県内学校で受け入れられている。私立学校では、中学校で 54 人、高等学校で 440 人(うち 4 人は事実上の就学)を受け入れている。その内訳は図 4-2 のように、中学校・高等学校ともに福島県が群を抜いて多い。福島県私立学校の受け入れ状況が多い理由には、「放射線の不安や仮設住宅の引っ越しが影響したのではないか」³¹と考えられている。



しかし、平成 24 年 5 月 1 日現在の受入れ状況(25,516 人)と比較すると、平成 25 年 5 月 1 日現在は 1,823 人減少(うち、中学校は 151 人増加、高等学校は 402 人減少)している。また、被災三県以外の都道府県学校の受け入れた数においても、平成 24 年 5 月 1 日現在の 14,263 人から 1,460 人減少(うち、中学校は 34 人増加、高等学校は 200 人減少)している。私立学校でも全体の傾向と同様、平成 24 年 5 月 1 日現在の 3,841 人の受入れ数から 566 人減少している。

以上のように、被災した幼児児童生徒が卒業するにつれて公立・私立ともに各県での受入れ数が減少していることから、被災に伴う転校は落ち着きつつあるといえる。

³¹ [黒川直秀(文教科学技術課), 2012 年 2 月 7 日]p.3

4.1.3. 震災による児童・生徒・学生の心的状態

文部科学省が平成 24 年 5 月 1 日に実施した『平成 24 年度 非常災害時の子どもの心のケアに関する調査報告書』では、保護者調査(335,784 件)から被災三県で震災後に子どもの様子が変わったという傾向が表 4-2 のように見られる。

表 4-2 から明らかなように、「よく甘えるようになった」、「物音に敏感になったり、イライラするようになった」、「災害を思い出すような話題やニュースになると、話題を変えたり、その場から立ち去ろうとする」の割合が高かった。特に宮城県・福島県は他県より比較的多い傾向が見られた。

表4-2 保護者から見た震災後の子どもの様子(保護者調査)

項目	全体	岩手県	宮城県	福島県
元気がなくなり、意欲が低下した	2.1%	1.2%	2.2%	5.4%
あまり話さなくなった	1.3%	0.9%	1.6%	3.2%
睡眠が十分とれなくなった	3.0%	2.0%	3.4%	6.5%
食欲や体重に大きな変化があった	2.2%	1.1%	2.7%	5.8%
頭痛、腹痛、心臓の動悸、過呼吸、めまい等がおこるようになった	3.0%	1.8%	3.8%	6.4%
災害のことを思い出して突然おびえたり、興奮や混乱することがある	3.0%	2.0%	3.5%	5.2%
災害を思い出すような話題やニュースになると、話題を変えたり、その場から立ち去ろうとする	6.2%	5.3%	9.5%	8.9%
無表情でぼんやりすることが多くなった	1.5%	0.9%	1.8%	3.6%
物音に敏感になったり、イライラするようになった	9.1%	6.9%	11.4%	16.5%
よく甘えるようになった	10.7%	7.7%	13.7%	17.4%
以前は一人で出来ていたことができなくなった	4.4%	2.9%	5.4%	7.1%
外出を怖がるようになった	1.5%	0.8%	1.8%	2.5%
学校を休みがちになった	0.8%	0.4%	1.0%	1.5%

出典：『非常災害時の子どもの心のケアに関する調査報告書』より作成
 ※全体：青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県、栃木県、千葉県 averages

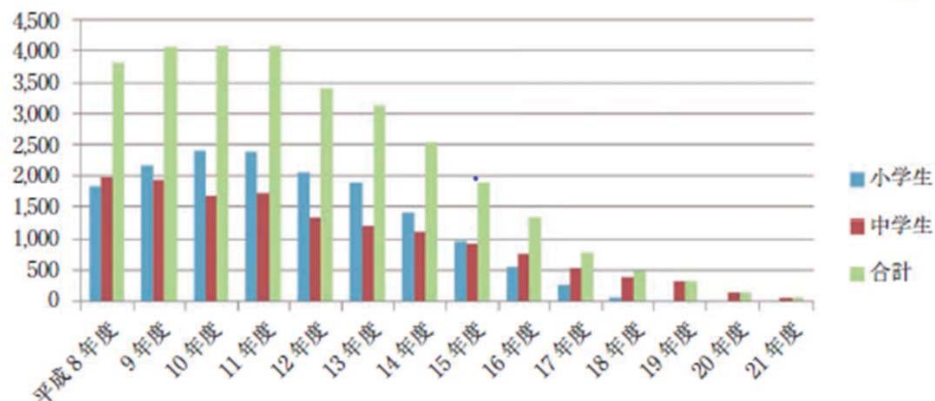
また、学級担任・養護教諭が各学級で把握している子どもの様子についても調査(学級担任：33,700 件、養護教諭：3,408 件)された。同調査では、「子どもに現れやすいストレス症状等」について、①食欲の異常(不振または過剰)、②睡眠不足になっている、③頭痛、腹痛、吐き気、下痢や便秘、頻尿のいずれかがある、④持病(ぜん息やアトピー性皮膚炎等)が悪化した、⑤体のだるさ、疲労感を訴える、⑥元気がない、意欲が低下した、⑦あまり話さなくなった、といった 7 項目で聞き取りを行っている。学級内に震災の影響で上記の 1 項目でも見られる子

どもがいるかどうか学級担任に調査したところ、4.9%の学級担任がいると回答した。同様に、保健室で震災の影響により1項目でも見られる子どもがいるかどうか養護教諭に調査したところ、10.6%の養護教諭がいると答えた。

上記のように、平成24年5月現在で既に児童・生徒の心の問題が教育現場で散見されるようになってきている。江澤(2012)が図示(図4-3)しているように、平成7年の阪神・淡路大震災の際は発生から約5年後にピークを迎えていることから、調査した平成24年よりも現在の方が顕在化している可能性が十分にある。また、発生から15年経過して落ち着いていることから、少なくともこれから10年間は児童・生徒の心のケアを継続実施する必要があるだろう。

図4-3 阪神・淡路大震災の影響により心の健康について教育的配慮を必要とする児童生徒数の推移

(単位：人)



出典：『災害時の児童生徒の心のケア』江澤和雄 より

4.1.4. 震災に伴う私立学校への補助金

前述したように、東日本大震災に伴う宮城県私立学校の被害額は平成 27 年 9 月現在で約 114 億円である。このような甚大な被害をうけ、文部科学省及び宮城県は東日本大震災による私立学校の被害に対して補助金を交付した。以下ではその詳細を説明する。

私立学校では東日本大震災が平成 23 年 3 月 13 日に政令により激甚災害として指定されたことに伴い、「激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律」（昭和 37 年 9 月 6 日法律第 150 号）（以下、「激甚法」という。）に基づく国庫補助金を受けることができた。この激甚法により私立学校は災害復旧費用のうち最大 1/2 の補助を受けることが可能であった。しかし、これは公立学校が「公立学校施設災害復旧費国庫負担法」第 3 条に基づき災害復旧費のうち最大 2/3 の補助を得られることに比べると少ない。また、復旧工事等による設置期間が不明な場合は最長で平成 25 年度末までを対象期間としていたため、建物全面改築等の大規模な復旧が必要であった場合、復旧事業計画書の早期提出が求められた。

文部科学省が平成 23 年 8 月 25 日に改正した「東日本大震災に係る私立学校施設災害復旧事業に対する補助」によると、平成 23 年 6 月 20 日に「私立学校建物其他災害復旧費補助金（応急仮設校舎等整備事業）交付要綱」が設置されたことに伴い、従来の激甚法での補助金対象になかった新築工事中の仮設校舎や一部仮設設備に関しても整備事業に要する費用の 1/2 まで補助金が得られるようになった。ただし、この補助金に関しても平成 25 年度末までを対象期間としていた。

以上のことから、当時、大規模な被災状況にあった私立学校法人は早急に被災状況の判定を受けると共にその被災区分に応じた復旧事業計画書を早期に提出しなければ、補助金獲得が困難になっていた可能性がある。

4.2. 学校法人仙台育英学園の被災状況及び対応

上記では東日本大震災による教育現場への全体的な影響を取り上げたが、ここでは事例対象である学校法人仙台育英学園が震災によって如何なる被害を受け、それに対して如何なる対応を取ったのか概観する。

4.2.1. 対応期間の設定について

学園の受けた被害やその対応に関して整理するにあたって、期間設定を行った。設定した期間は初期対応期間、短期対応期間、中期対応期間、長期対応期間である。これらの期間を設定した理由は各対応期間で発生した被害や対応に質的な違いが見られると推察したためであり、対応期間を区切ることで各被害に対する対応状況を明確化したいと考えた。

具体的な期間の設定に関しては、学園のトップマネジメントと協議した上で決定しており、以下で各期間の定義を説明する。

①初期対応期間(平成 23 年 3 月 11 日～3 月 18 日)

震災の発生から災害復興対策本部設置までの期間。また当期間ではさらに下記の 3 つの時期に細分化している。

○平成 23 年 3 月 11 日地震発生～発生後 3 時間

地震が発生し、津波がくるという状況下で、生命維持を目的とした一次活動期間。

○発災後 4 時間～3 月 12 日

避難場所としての運用と被害状況を想定した一次基本対応方針の策定期間。

○3 月 12 日～3 月 18 日

帰宅困難者への対応、一次基本対応方針の実施並びに被害状況の一次確定、そして教育事業再開プロジェクトチームの始動期間。

②短期対応期間(平成 23 年 3 月 19 日～5 月 14 日)

災害復興対策本部設置から春学期中最後の入学式である通信制入学式が実施されるまでの当年度生徒数及び中期対応期間における想定経営環境の確定期間。また、教育事業の一次回復と中期対応期間における一次基本方針の策定期間。

③中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)

平成 23 年度 1 学期の授業開始から平成 25 年 3 月の宮城野新校舎竣工式が実施されるまでの施設及び学園形態再整備期間。また、基本方針に沿った教育環境の迅速な復興期間。

④長期対応期間(平成 25 年 4 月 1 日～平成 27 年 5 月現在)

宮城野新校舎使用開始から現在までの学園規模及び形態の発展期間。また、震災による人的・経済的損失を打破し、震災以前の状態を上回る経営環境構築を目指す逆転期間。

上記の対応期間の定義は、第 5 章においても使用している。

4.2.2. 各対応期間での発生被害事例と対応

以下では、上記で説明した各対応期間における学園の内外環境と対応を p.48～p.56 の表 4-3 から表 4-11 を通して説明する。

①初期対応期間(平成 23 年 3 月 11 日～3 月 18 日)

当期間では、宮城野校舎及び多賀城校舎のそれぞれで被害が発生し、かつ被害状況が大きく異なることから各校舎での状況整理を p.48～p.53 の表 4-3 から表 4-8 のように試みた。

<宮城野校舎> p.48～p.50 の表 4-3 から表 4-5

○平成 23 年 3 月 11 日地震発生～発生後 3 時間

当期間では、校舎内に生徒及び職員が約 600 人程度おり、揺れにより校舎が甚大な被害を受けたことが外見上からも明らかであった。また、一部の情報収集とトップマネジメントからの指示も受けられる体制となっていた。そのため帰宅困難者を除く生徒及び職員に対しては帰宅指示を行っており、帰宅困難者はシャトルバスで多賀城校舎に避難するようトップマネジメントから指示が出た。しかし現場教職員からは多賀城校舎への避難指示がなかったという意見もあった。さらに帰宅指示によって帰宅を開始したものの輸送機関の停止により他の避難所に避難する生徒及び職員がいたことも報告された。

○発災後 4 時間～3 月 12 日

当期間では、帰宅困難者の多賀城校舎への移動が実施された。また、帰宅が完了できていなかった生徒の保護者がその安否を確認するために校舎まで訪れた。翌日には校舎の現状を確認しに数名の職員が出勤した。帰宅指示によって避難していた生徒の一部には宮城野校舎に引き返してきた生徒もあり、その際対応できる職員がいなかったという報告もある。

○3 月 12 日～3 月 18 日

当期間では、校舎の被災状況の想定が完了し、臨時休業期間の設定が実施された。また、法人局機能の復旧のための準備も出勤可能であった職員と共に行われた。

<多賀城校舎> p.51～p.53 の表 4-6 から表 4-8

○平成 23 年 3 月 11 日地震発生～発生後 3 時間

当期間では、校舎内に生徒及び職員が約 850 人程度おり、外見からは多賀城校舎の被害は見られなかった。また数名の近隣住民も避難施設としての利用を申し出ていた。そして情報収集とトップマネジメントから指示は十分に受けられる体制にあった。校舎が仙台港の近隣であったため、津波による被害が心配され、現場職員の迅速な判断によって校舎 3 階への避難が行われた。加えて、海外職員からの情報提供も得られていた。

○発災後 4 時間～3 月 12 日

当期間では、被災時にいた生徒及び職員並びに多賀城校舎から避難してきた生徒を校舎内にて宿泊させることを決定した。この間に秀光中等教育学校の生徒を中心に緊急伝言サービス等で連絡を受けた保護者が引き取りに来校した。学園運営は危機管理室を中心とした対策本部によって行われていた。この対策本部の指揮のもと宿泊に必要な備品の準備と提供、12 日に生徒を帰宅させるための準備、生徒の初期ケアマネジメントが実施された。さらに、今後の教育事業の回復を目的としたプロジェクトチーム編成準備や臨時休校期間の設定、現金需要高まりへの対応が行われた。

○3 月 12 日～3 月 18 日

当期間では、多賀城校舎近隣にある寮を活用しながら帰宅困難生徒及び職員の約 200 人が避難生活を過ごした。飲料水、食糧、燃料等の生活必需品が不足状態になり、インフラ状況も劣悪であったために現場対応職員の身体的・精神的疲労はピークにあった。その後、避難生活者が多いことを受け、山形県への疎開も計画・実施したと共に、社会全般での被災状況を鑑み、臨時休校期間を延長した。この山形県を経由して帰国ニーズの高まる留学生の帰国と必要物資の調達を行った。教育事業再開プロジェクトチームによる再開に向けた現状把握も進展した。

②短期対応期間(平成 23 年 3 月 19 日～5 月 14 日) p.54 の表 4-9

当期間では、暫定的な法人局機能による法人業務再開、教育事業再開プロジェクトチームの災害復興本部への変更、帰宅困難生徒全員を引き渡し並びに生徒の安否確認、を完了させることで教育事業再開を目指していた。そのような中で

最大余震による壊滅的被害を両校舎で受けた。最大余震後は各学校及びコースで暫定授業を実施した。また災害復興本部と法人局によって被害状況の早期確定に向けた準備が進み、県担当者や復興資金融資機関との交渉も開始した。

③中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日) p.55 の表 4-10

当期間では、授業料減額状態においても通信制を除き生徒数が減少傾向にあり、学費滞納者も増加傾向にあった。また、宮城県で建築資材の需要が増加している中で約 2 年間での改築事業完了を達成する取り組みを実施し、国際バカロレア、通学援助、新規 ILC 開設等の将来にむけた投資も行った。改築費用には県及び文部科学省との交渉により約 25 億円の補助金を得た。ただし、財政的に厳しい環境であったため職員給与の一時引き下げ等を行い、健全化を図った。

④長期対応期間(平成 25 年 4 月 1 日～平成 27 年 5 月現在) p.56 の表 4-11

当期間では、生徒数が回復傾向にあるものの、生徒数減少状態における影響と改築費用のための多額の借入金によって未だ財政的に予断を許さない状態となっている。ただ、法人局機能が完全に回復したと共に、念願であった秀光中等教育学校の校舎移転が実施できたこと、そして国際バカロレアをはじめとする各種施策が実を結んできた。そのため今後、震災以前の状態を上回る経営環境構築を達成できる余地は十分にあるといえる。

表4-3 初期対応期間 宮城野校舎① 「地震直後～3時間」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日</p> <p>「地震直後～3時間」</p>	<p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校内に通常授業・特別授業・部活動のため生徒約500人 ○校内の生徒に負傷者あり <p>【職員等関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○職員約100人 ○校内の職員は全員無事 	<p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○宮城野校舎の被害甚大(栄光、記念1号館、南翼は補修困難) <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局の使用困難 ○現場責任者は副理事長、学事担当常務理事、法人局長、教頭先生 ○多賀城校舎との緊急防災電話(有線)使用可能、通常回線不通 	<ul style="list-style-type: none"> ○輸送・移動機能は地震後は運航、その後停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○沿岸部学校の被災 ○通信手段の途絶 ○降雪 	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○一斉に校庭避難、点呼、校舎への接近を注意 ○クラスごと、或はグループごとに校舎に防寒具・貴重品の荷物を順次取りに戻らせ、帰宅指示 ○帰宅困難者に友人・親戚宅或は多賀城校舎への避難指示⇒理事長がチャットバス運用による避難を指示 ○ワッセン・ラジオを通じた情報収集
<p>各調査結果を踏まえた備考</p>	<p>校舎は使用できない状態で、校内で待機等は考えられなかった。また、他施設への生徒の集団移動もなかった。避難指示により仙台駅まで徒歩で移動したが足止めされて近くの避難所へ入る生徒もいた。多賀城校舎への移動指示はなかった。多賀城校舎への避難指示は不明。校内待機が出来ない中で降雪。帰宅する他なかった。</p>			

表4-4 初期対応期間 宮城野校舎② 「4時間～12日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日 「4時間～12日」</p>	<p>【生徒関連】 ○帰宅やいは避難完了</p> <p>【職員等関連】 ○帰宅やいは避難完了 ○一部職員の出勤(3月12日)</p> <p>【保護者】 ○帰宅しない生徒の保護者が学校や寮に安否情報を確認に来校。</p>	<p>【学園施設・設備関連】 ○宮城野校舎の被害甚大(栄光、記念1号館、南翼は補修困難)</p> <p>【学園運営関連】 ○法人局の使用困難 ○現場責任者は副理事長、学事担当常務理事、法人局長、教頭先生 ○多賀城校舎との緊急防災電話(有線)使用停止</p>	<p>○輸送・移動機能の停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○通信手段の途絶 ○金融機関の機能不全 ○沿岸部学校の被災 ○燃料、食糧不足 ○降雪</p>	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】 ○帰宅困難者の避難開始</p> <p>【学園運営関連】 ○教名の教職員が校舎の状況確認に来校 ○特別卒業式の中止(3月12日) ○一部状況把握活動(3月12日)</p>
<p>各調査結果を踏まえた備考</p>	<p>本校が広域避難場所でないにも拘らず国立病院より避難する人がいた。帰宅困難者の行動を全教職員が認識できていなかったように思う。帰宅できない生徒は宮城野校舎に戻って来たが、職員も誰もいなかったと生徒から直接言われた。宮城野校舎からは避難したが、仙台駅周辺で留まって、1日過ごした生徒が多かった。これを避けたと呼べるか不明。</p>			

表4-5 初期対応期間 宮城野校舎③ 「13日～18日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p style="text-align: center;">初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日 「13日～18日」</p>	<p>【職員等関連】 ○一部職員の出勤</p>	<p>【学園施設・設備関連】 ○宮城野校舎の被害甚大(栄光、記念1号館、南翼は補修困難)</p> <p>【学園運営関連】 ○法人局の使用困難</p>	<p>○輸送・移動機能の停止</p> <p>○余震の継続</p> <p>○停電、断水、ガス供給停止</p> <p>○通信手段の途絶</p> <p>○燃料の不足</p> <p>○物資の不足</p> <p>○金融機関の機能不全</p> <p>○株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ</p> <p>○沿岸部学校の被災</p>	<p>【学園運営関連】 ○法人局の荷物を「第二北辰」へ運搬</p> <p>○3月31日までの臨時休校を決定</p> <p>○3月31日までの職員への特別休暇を決定</p> <p>○学校敷地内の立ち入り禁止</p>
<p>各調査結果 を踏まえた備考</p>				

表4-6 初期対応期間 多賀城校舎① 「地震直後～3時間」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日</p> <p>「地震直後～3時間」</p>	<p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校内に通常授業・特別授業・部活動のため1・2年生徒1250人中約700人 ○校内の生徒は全員無事 ○帰宅途中であった生徒が戻ってくる <p>【職員等関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校内に職員約140人 ○校内の職員は全員無事 <p>【近隣住民】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○3名程度の近隣住民が避難、体育館にて受け入れる ○多くの近隣住民は指定避難場所の中野栄小学校に避難 	<p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○多賀城校舎は外見上損害なし一部亀裂や地面の隆起等に留まる ○海拔3mの校舎敷地への津波浸水はなし、しかし校舎水道管破裂による浸水は一部あり(校舎の外側は約10cm冠水) ○緊急放送のパッケージが切れていた <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○苑生30分以内に理事長到着 ○宮城野校舎との緊急防災電話(有線)使用可能 	<ul style="list-style-type: none"> ○津波襲来 ○輸送・移動機能は地震後は運航、その後停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○沿岸部学校の被災 ○通信手段の途絶 ○降雪 	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○中庭に一時避難。その後校舎3階への避難指示 ○一部職員による自家用車の移動 ○生徒・職員の氏名・人数把握活動 ○秀光では生徒をご父兄以外に引き渡すことを禁止指示 ○ワッセグ・ラジオを通じた情報収集
<p>各調査結果 を踏まえた備考</p>	<p>多学園周辺は津波で周囲が浸水。東方約1Km先は乗用車等が多数流失(校舎から約2kmの仙台港には当時トヨタ自動車の新車置き場があった)</p> <p>普段からの周知で多賀城校舎の耐震性が十分であると教職員は認識</p> <p>ワッセグ・ラジオを通して津波が来ることを確認していた</p> <p>通信途絶の以前に海外職員等から津波に関する警告連絡が入る</p>			

表4-7 初期対応期間 多賀城校舎② 「4時間～12日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日</p> <p>「4時間～12日」</p>	<p>【生徒関連】 ○生徒約700人が校舎3Fに宿泊 ○宮城野校舎から避難者到着 ○一部生徒に体調不良や精神的ダメージあり</p> <p>【職員等関連】 ○職員約140人が校舎に宿泊 ○宮城野校舎から避難者到着 ○一部職員に体調不良や精神的ダメージあり</p> <p>【保護者】 ○生徒の引き取りに来校 ○宮城野校舎の生徒帰宅指示に関するクレームが多賀城校舎に寄せられる</p>	<p>【学園施設・設備関連】 ○校舎は使用可能 ○トイレ使用可 ○自家発電による発電</p> <p>【学園運営関連】 ○最高意思決定者としての理事長が存在 ○宮城野校舎との緊急防災電話(有線)の使用停止 ○損害情報の不足 ○危機管理室を中心とした対策本部による学園運営 ○保健室主導のケアマネジメント体制あり</p> <p>【学園備品関連】 ○校用車2台が海水による使用不可 ○飲料水、食糧、毛布、防寒具の供出</p>	<p>○輸送・移動機能の停止 ○余震の継続 ○停電、断水、食糧、毛布、防寒具の確保・提供停止 ○通信手段の途絶 ○金融機関の機能不全 ○沿岸部学校の被災 ○降雪 ○近隣コンビニナートでの火災発生</p>	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】 ○生徒の保護者引き渡しと健康確認 ○宮城野校舎避難者受け入れ準備 ○生徒・職員の宿泊を決定、宿泊生徒の名簿作成 ○飲料水、食糧、毛布、防寒具の確保・提供 ○井戸水を使用したトイレ使用開始 ○寮にプロパンガスを準備、寮生・職員の食事準備 ○自家発電機の設定 ○緊急伝言サービスによる保護者・家族への連絡 ○ワッセグ・ラジオを通じた情報収集 ○12日朝帰宅可能とするためのスクールバス及び職員自家用車の運航計画作成、実行 ○保健室が中心となった初期ケアマネジメント確立 ○生徒・職員の安全確保、安否確認、学園運営補助を目的とした対策本部の立ち上げ ○12日朝の一部職員を除く職員の帰宅指示</p> <p>【学園運営関連】 ○教育事業再開プロジェクトチーム編成の人選及び業務遂行施設の準備開始 ○3月21日までの臨時休校を決定 ○3月21日までの職員への特別休校を決定 ○宮城野校舎の緊急修繕のための取引業者への連絡手段確保 ○入試部による入学予定者への連絡方法確保 ○多賀城事務局による現金支払い急増に向けた準備開始 ○12日予定の通信制課程卒業式の延期決定及び卒業証書授与方法の検討</p>
各調査結果を踏まえた備考	購買部及び自動販売機にある食糧・飲料水を業者との防災協定に基づき活用、校舎に3年生もいた場合は約1.5倍の物資が必要であった 寮では近隣のコンビニで物資を確保する			

表4-8 初期対応期間 多賀城校舎③ 「13日～18日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日 「13日～18日」	【生徒関連】 ○生徒約200名が避難生活 ○一部生徒に体調不良や精神的ダメージあり ○留学生の帰国希望者多数 【職員等関連】 ○職員の一部及びその家族が国際交響館等に宿泊 【保護者】 ○帰宅生徒と連絡が取れない保護者の来校	【学園施設・設備関連】 ○校舎は使用可能 ○トイレ使用可 ○自家発電による発電 【学園運営関連】 ○最高意思決定者としての理事長が存在 ○損害情報の不足 ○危機管理室を中心とした対策本部による学園運営 ○保健室主導のケアマネジメント体制あり 【学園備品関連】 ○校用車2台が海水による使用不可 ○飲料水、食糧、毛布、防寒具の供出 ○燃料の不足	○輸送・移動機能の停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○通信手段の途絶 ○燃料不足、宮城県内で給油制限 ○物資不足 ○金融機関の機能不全 ○日本経済の低迷、株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ ○沿岸部学校の被災 ○原子力発電所の水素爆発	【生命安全確保・安否連絡関連】 ○宿泊生徒・職員の名簿作成 ○飲料水、食糧、燃料の確保作業 ○保護者・家族への連絡の継続 ○留学生の帰国手続き 【学園運営関連】 ○教育事業再開プロジェクトチーム編成(国際交響館を拠点) ○3月31日までの臨時休校を決定 ○3月31日までの職員への特別休暇を決定 ○通信制課程卒業証書授与方法を郵送に決定 ○ILHA研修の延期 ○連絡事項はHP・郵送を中心に実施 ○長期帰宅困難者の山形学習へ疎開開始
各調査結果を踏まえた備考	飲料水、食糧、燃料の確保は理事長の情報収集に基づき山形県を経由して主に日本海側(新潟県等)で行った留学生の出国は新潟県経由で実施、各国大使館からは留学生の帰国指示がある山形県での疎開学習では養護教諭とのカウセンサーを参加者に必ずさせたインフラの復旧の復旧の前後が現場教職員の身体的・精神的疲労のピークであった			

表4-9 短期対応期間 ④ 「回復フェーズ」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	短期対応及び開催行事
<p>短期対応 平成23年3月19日 ～5月14日</p> <p>「回復フェーズ」</p>	<p>[生徒関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生徒保護者の被災(被災の詳細不明) ○最後の帰宅困難生徒を東松高市の親戚に引き渡し(3月25日) ○野球部部員窃盗事件発生(4月6日) ○秀光：生徒数及び学級数の減少 ○高校：生徒数増加 ○通信制の生徒数減少 ○一部生徒に精神的ダメージあり ○留学生の減少 <p>[職員等関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○本学園同窓会長の死亡確認 ○職員家族の被災(被災の詳細不明) <p>[行政関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○3月28日に私学行政課による視察 <p>[取引業者関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○4月26日に日本私立学校振興・共済事業団による災害復旧に対する融資相談(仙台にて) 	<p>[学園施設・設備関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○最大余震で宮城野校舎が壊滅的被害を受ける ○宮城野・多賀城校舎校舎内設備の損傷と廃棄 ○多賀城校舎のグラウンドの放射線濃度が高まる(特に吹き溜まり箇所) <p>[学園運営関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局機能は宮城野校舎「第二北辰」へ移転 ○プロジェクトチームを災害復興本部に変更 ○校舎の一部設備買い直し ○暫定授業体制 ○ケアマネジメントの継続 ○メンタルケア室の常設とメンタルケア専門職の配置 ○シャトルバスによる通学援助 	<p>○輸送・移動機能の一部停止</p> <p>○余震の継続 4月7日に最大余震</p> <p>○停電、断水、ガス供給が順次回復と一時的な再度途絶</p> <p>○燃料不足、宮城県内で給油制限</p> <p>○原発事故による放射能汚染及び風評被害</p> <p>○物資の不足</p> <p>○日本経済の低迷、株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ</p> <p>○沿岸部学校の被災</p>	<p>[生命安全確保・安否連絡関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生徒全員の安否確認と在校生全員無事確認の完了(3月29日) ○飲料水、食糧、燃料の確保作業 ○留学生の帰国手続き ○宿泊生徒等の名簿作成 ○メンタルケアの留意点を職員で確認 ○職員健康診断の前倒し実施(8月25日→4月12日) <p>[学園運営関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局の「第二北辰」大会議室へ移動準備 ○災害復興本部設置(3月19日) ○秀光・高校を臨時休校とすることを決定(4月1日) ○秀光6年生の疎開学習実施(4月2～10日) ○高校3年の暫定授業実施(4月18～28日) ○特進コースは多賀城校舎で暫定授業 ○秀光の始業式(4月20日)、入学式(4月21日) ○外国語コースのハワイ研修(4月25日～7月8日)実施 ○全日制の入学式(4月29日) ○高校全学年の暫定授業(5月2～11日)、授業開始(5月12日～) ○高校全学年の暫定授業(5月2～11日)、授業開始(5月12日～) ○通信制の入学式(5月14日) ○連絡事項はHPを中心に実施
<p>各調査結果 を踏まえた備考</p>	<p>担当学年の最後の事務処理をするのが不可能であったメンタルケアは生徒からメンタルケア室に来ることを期待、気になる生徒には声掛け、利用生徒はクラスあたり2-3割程度3月の決算時期のため、テントの中で業務も続いた行政からの緊急物資支援はなく、クラブ活動等で関係のあるところから緊急物資を得た</p>			

表4-10 中期対応期間 ⑤ 「復興フェーズ」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	中期対応及び開催行事
<p>中期対応 平成23年5月15日 ～平成25年3月31日</p> <p>「復興フェーズ」</p>	<p>学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題</p> <p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○秀光：生徒数の減少傾向 ○高校：生徒総数減少傾向 ○特進コースの生徒数減少傾向 ○フレックス系コースの生徒数減少傾向 ○通信制：生徒数増加傾向 ○学費滞納者の増加 ○一徹生徒に精神的ダメージあり ○留学生の減少 ○大学進学率の一時的減少 <p>【職員等関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ケアマネージメントでの不適切な対応 ○職員給与の一時的低下 <p>【取引業者関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○現状復旧業者として鳥羽建設 ○校舎建て替え業者として大林組 ○平成23年5月26日に日本私立学校振興・共済事業団による視察(9月29日2回目) 	<p>【学園運営・施設・設備・備品の状態・問題】</p> <p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○宮城野校舎被災度区分判定(平成23年7月1日) ○「栄光」、「南冥」、「第一・第二北辰」、「記念一号館」の被災状況は甚大と判明 ○仮設校舎の設置と使用可能設備の設置 ○平成23年7月1日 「多賀城1号館」 ○平成23年8月1日 「宮城野1・2号館」 ○平成23年9月1日 「宮城野3・4号館」「多賀城2号館」 ○平成23年10月1日 「宮城野5号館」 ○宮城野校舎解体工事 ○平成23年7月20日～8月8日 「南冥」 ○平成23年8月9日～9月21日 「栄光」 ○平成23年9月22日～10月3日 「記念1号館」 ○平成23年10月4日～11月6日 「第二北辰」 ○平成23年11月7日～平成24年1月22日 「第一北辰」 ○宮城野校舎竣工(平成25年3月24日) ○多賀城校舎北区分区テニスコート開所(平成24年8月3日) ○多賀城校舎南区分区テニスコート竣工(平成25年3月4日) ○石巻教育連絡事務所竣工(平成24年9月21日) <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局機能を多賀城校舎へ移転(平成23年7月1日) ○補助金、融資、寄附金による財政援助(50億円超) ○震災復旧・復興事業費：17億円交付 ○県の補助金：7億円 ○日本私立学校振興・共済事業団：25億円融資 ○東日本大震災寄附金：2万人からの私的援助 ○ILC沖細開設準備室設置(平成24年7月4日) ○教室使用スケジュール作成等の複雑化 ○震災関連での授業料一部減額・免除 ○ケアマネージメントの継続 ○チャットバルブによる通学援助 ○基本金の運用成績の低迷 	<p>外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ○輸送・移動機能の一部停止 ○原発事故による放射能汚染及び風評被害 ○沿岸部から仙台市内への人口移動 ○仮設住宅の建設 ○企業撤退の風潮 ○地元企業の被害甚大 ○地域雇用の悪化 ○日本経済の低迷、株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ ○沿岸部学校の復興・移転開始 	<p>【宮城野校舎関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○三大学及び建築士による校舎被災状況の判定依頼 ○宮城野校舎感謝祭実施(平成23年5月18日) ○理事会開催(平成23年5月28日) ○宮城野校舎建て替え及び仮設校舎建設の決定 ○宮城野フレックスコース校舎をプレハブで20教室程度特設 ○宮城野校舎地鎮祭(平成24年1月23日) ○震災から約10か月後 ○宮城野校舎上棟式(平成24年9月19日) ○震災から約1年半後 ○宮城野校舎竣工式(平成25年3月24日) ○震災から約2年後 <p>【石巻教育連絡事務所関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○石巻教育連絡事務所地鎮祭の実施(平成24年6月15日) ○石巻教育連絡事務所竣工式の実施(平成24年9月21日) <p>【多賀城校舎関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○北区テニスコート開所式の実施(平成24年8月3日) ○多賀城育英グラウンド竣工式の実施(平成25年3月4日) ○多賀城フレックスコースの15教室をプレハブで設置 <p>【ILC関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ILC沖細開設準備室開所式(平成24年7月4日) <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○県教育委員会、私学文書課、文科省との協議 ○法人局機能の多賀城校舎移転準備 ○授業料の一部減額・免除実施 ○制服の特別支給の実施 ○校舎建て替え費用の工面：総事業費55億円 ○フレックスコースの再編と新設に向けた準備 ○北辰館を利用しての授業
	<p>各調査結果を踏まえた備考</p>			

表4-11 長期対応期間 ⑥ 「逆転フェーズ」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	長期対応及び開催行事
長期対応 平成25年4月1日 ～平成27年5月 「逆転フェーズ」	<p>学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題</p> <p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○秀光：入学者数の回復傾向 ○高校：生徒総数回復傾向 ○一部コースでの入学者数停滞・減少傾向 ○通信制：入学者数増加傾向 ○大学進学率の回復傾向 	<p>学園運営・施設・設備・備品の状態・問題</p> <p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○134,532㎡の校地を保有 ○校舎等は宮城野新校舎、多賀城校舎・多賀城育英グラウンド・秀光中等教育学校・多賀城セクション・各教育連絡事務所 <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局機能は宮城野新校舎へ移転 ○融資及び利子の返済の必要 ○日本私立学校振興・共済事業団：25億円融資 ○ILC沖繩開設(平成26年度) ○外国語コース：国際バカロレア取得のためのトライアル期間 	<p>外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ○復興需要の増加と再開 ○資材の高騰 ○仮設住宅の提供中止 ○インフレ・円安状況の進展 ○市内への人口流入の停滞 	<p>長期対応及び開催行事</p> <p>【宮城野校舎関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○宮城野校舎完成に伴い、秀光6年、特進コース、英進コースⅡ類、Mフレックス2・3年、通信制の生徒を宮城野校舎での学習に変更(平成25年4月1日) ○秀光6年、特進コース、情報科学コース(英進コースⅡ類を改編)、Mフレックス3年、通信制を宮城野校舎に設置(平成26年4月1日) ○隣地の取得(平成27年3月) <p>【多賀城校舎関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○多賀城校舎にフレックスコースⅠ・Ⅱ類新設(平成25年4月1日) ○秀光1～5年、外国語コース、英進コースⅠ類、フレックスⅠ・Ⅱ類、Tフレックス2・3年の生徒が学習(平成25年4月1日) ○フレックスコースⅠ・Ⅱ類を、フレックスコース・技能開発コースに改編(平成26年4月1日) ○秀光1～5年、外国語コース、英進コース、フレックスコース、技能開発の生徒が学習(平成26年4月1日) <p>【ILC関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○広域通信制課程ILC沖繩平成26年度開設認可(平成25年9月2日) <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○外国語コースの国際バカロレアが認定(平成27年3月) ○eラーニングシステムの導入開始 ○秀光の宮城野校舎移転準備及び申請が認可
各調査結果を踏まえた備考				

5. 調査方法並びに分析方法・結果

第2章では先行研究をもとに学校法人に適用可能なリスク・マネジメントの模索を行い、第3章では本論文の事例対象である学校法人仙台育英学園の概要について述べ、第4章では東日本大震災を例に個別リスク事例に設定した大規模災害の学園への影響と対応を整理した。本章においてはこれらのことを踏まえ、インタビュー調査及びアンケート調査の分析結果から明らかになった学園のリスク・マネジメントの状態と個別リスクである大規模災害に対する学園の対策状況等を述べる。この分析及び分析結果は主にリスク・マネジメントのプロセスにおけるリスクアセスメントに該当する。なお5章の図表数は多いため、5章末尾にまとめて掲載している。

5.1. 調査方法

本論文では、本章2節の「学園のリスク・マネジメントにおける目的・目標」、本章3節の「学園のリスク状況」、本章4節の「学園組織内でのリスク認識の差」、本章5節の「震災発生前後での取り組み状況とその効果検証」、本章6節の「学園の現状におけるリスク・マネジメント体制の強みと問題点」に関する事柄を明らかにするために、インタビュー調査及びアンケート調査を実施した。また何れの調査に関しても仙台育英学園関係施設内にて実施している。

5.1.1. インタビュー調査に関して

本論文では、校務分掌に属する教職員及び法人に属している職員の方々から可能な限り各リスクに対する考えを抽出し、学園の実態を正確に把握したいと考えた。

第1回インタビュー調査では、学園リスクに日々対応しておられる法人職員並びに教職員の5人(法人局2人、教職員3人)とディスカッション形式にて、アンケート調査表を作成する上で必要な項目作成を行った。まず、本論文の第2章にて述べたようなリスク・マネジメントの概要説明を参加者全員に行い、リスク・マネジメントへのご理解を深めて頂いた。その後、仙台育英学園が現在抱えていると各個人が考えるリスク例を列挙して頂き、ディスカッションの結果、113個のリスク例が挙げられた。その上で、第2章で述べたリスクの構成要素となる発生頻度と影響度(人的被害・経済的損失・信用失墜)の定義決めを行った。

以上のように第1回インタビュー調査は、「リスクアセスメント」におけるリスクの洗い出し及びリスク分析・評価のための基礎作りを目的としたものとして実施された。

第2回インタビュー調査では、本論文で学園の抱える個別リスクの一例として大規模災害を取り上げていることを踏まえ、仙台育英学園が2011年3月11日に発生した東日本大震災によりどのような被害を受け、その被害からの回復・復旧・復興を現在まで如何にして成し遂げているかを調査した。第1回インタビュー調査においても一部本内容に関わることを調査したが、別日に実施した第2回調査によるものが多くを占めている。この調査では、下記の要件に当てはまる教職員の方を対象として行った。

- 震災以前から現在に至るまで、仙台育英学園に在籍しており、震災を法人管理下で経験した教職員。またこの教職員の人数は宮城野校舎及び多賀城校舎で2人(校務分掌内職員1人と法人局職員1人)ずつ。
- 震災以前から現在に至るまで、仙台育英学園に在籍しており、校務分掌若しくは法人全体のリスク管理を担当している責任者(学園のリスクの実態を把握出来ている人物)。また人数は宮城野校舎及び多賀城校舎で1人ずつ。
- 仙台育英学園卒業生で震災当時大学生だった教職員。該当者がいない場合は、他校卒業生で震災を大学生で経験した教職員。対象人数に制限なし。

これらの2回のインタビュー調査の他に、学園のトップマネジメントである理事長(校長職を兼任)と複数回にわたる協議及びインタビュー調査を実施している。

5.1.2. アンケート調査に関して

上記の第1回インタビュー調査を踏まえ、本論文付属資料に付属した「アンケート用紙」の通りアンケート調査を作成し、実施した。本調査では、Part1とPart2に分けており、回答者には同日に取り組んで頂いた。

Part1は、本章3節「学園のリスク状況」並びに本章4節の「学園組織内でのリスク認識の差」を分析することを目的とした。インタビュー調査の段階では113個のリスク例があったが、アンケート調査のPart1にあたる「アンケート用紙①～⑳」のように50項目のリスク項目にまとめ、4つの大分類及び18の小分類に分類した。また、リスクの構成要素となる発生頻度・人的被害・経済的損失・信用失墜の定義は「アンケート用紙①～⑳」における右端に記載したようにインタビュー調査を踏まえて設定した。

Part2は、下記の本章5節の「震災発生前後での取り組み状況とその効果検証」を分析するために設定し、震災以前及び現在のリスク・マネジメント体制並びにサイクルに関することや、震災時の状況に関することを質問した。

本調査の調査対象者の年齢・勤続年数・所属の内訳はp.129～p.130とp.162に掲載している図5-1から図5-12及び表5-1の通りである。アンケート調査の回答者数は210名(非正規雇用を除く全職員は365名)であり、年齢構成はp.129の図5-1のように60代(69名)と20代(52名)が多く、40代(23名)、50代(24名)が少ない構成となっている。同様に勤続年数を含めた回答者の構成は、p.129の図5-2のように5年未満の者が最も多く、10～14年の者が最も少なかった。また、アンケート回答者の中で半数以上を占める20代及び60代のほとんどが勤続年数10年未満であることも概観できる。反面、回答者の中で割合の小さい40代、50代のほとんどは勤続年数が10年以上である。

本アンケート調査では本章3節の「学園のリスク状況」、本章4節の「学園組織内でのリスク認識の差」、本章5節の「震災発生前後での取り組み状況とその効果検証」の分析を実施するにあたり、調査段階で回答頂いた所属部署をp.162の表5-1のように分類し、集計した。現場教職員が最も多くの割合を占める分類となった。

また、用務員に関してはアンケート調査の多くの項目で回答が確認できなかったため、本章4節の「学園組織内でのリスク認識の差」、本章5節の「震災発生前後での取り組み状況とその効果検証」では回答を使用していない。

各所属カテゴリーでの年齢・勤続年数の構成は p.130 の図 5-3 から図 5-12 の通りである。図 5-3 より理事会・評議会に属する所属を回答した人数は非常に少数となっている。図 5-4、図 5-5 より法人局管理職並びに各校校務分掌における管理職では、その多くが勤続年数 10 年未満の 60 代であることが確認でき、勤続年数 10-14 年の職員はいない。図 5-6、図 5-7、図 5-9 より法人局(財務部除く)、法人局財務部・奨学担当者並びに各校進路指導関係の職員では、20 代・60 代は勤続年数 10 年未満に集中している。法人局(財務部除く)では勤続年数 5 年未満が大きな割合を占めている。また法人局財務部・奨学担当者では勤続年数 10-14 年の者はおらず、30 代と 60 代の人数が構成上多く、構成者のほとんどは勤続年数 10 年未満である。そして各校進路指導関係の職員は 60 代を中心に構成されている。図 5-8 より各校生徒指導関係の職員には 50 代・60 代の者はおらず、勤続年数 5 年未満を底としたピラミッド型構造が確認でき、20 代・30 代の職員が大きな割合を占めている。図 5-10 より各校生徒募集関係の職員は勤続年数 5 年未満の者が多く、15 年以上の者はいないが年齢構成は均等である。図 5-11 より各校校務分掌における現場教職員は回答者数が最も多い集団であり、勤続年数 5 年未満を底としたピラミッド型構造が確認できる。そして一部の 60 代を除く 20 代・60 代のほとんどは勤続年数 10 年未満に属しており、30 代・40 代・50 代は一部の 30 代を除いて勤続年数 5 年以上である。用務員に関しては図 5-12 の通り、50 代で勤続年数 5 年未満の者のみで構成されている。

5.2. 学園のリスク・マネジメントにおける目的・目標

組織において安定的かつ持続的なリスク・マネジメントサイクルを構築するには、リスク・マネジメントを実施する目的とその目的を達成したことを示す指標としての目標が必要となる。

本章3節の「学園のリスク状況」で学園内におけるリスクを概観するが、実務ではその後各リスクに対する対策が必要となる。その際、早急に対策すべきリスクを決めるために優先順位をつける。この優先順位の核となるのが本節で取り上げる組織の目的・目標である。

本論文では今後学園でリスク・マネジメントサイクルが持続されるために、インタビュー調査を通じて、トップマネジメントに対して仙台育英学園がリスク・マネジメントサイクルを構築する目的とその指標となる目標の聞き取りを行い、以下で内容の検討をした。

5.2.1. 目的

学校法人仙台育英学園の有する高等学校及び中等教育学校の建学の精神(教育目標)は、第3章で述べた通り、「至誠」、「質実剛健」、「自治進取」の3つであり、最も上位にあるのが「至誠」である。この「至誠」は「真心という人間のもつ自然な心」という意味であり、学園で学ぶ生徒に対して「人間としての生き方・考え方」で持つべきものであると説き、「至誠」のあらゆる場面での実行を求めている。あらゆる場面で「至誠」の伝道師を担うこととなる学園全職員にも当然「至誠」の実行は求められている。そのため仙台育英学園という法人が存在する意義(法人のミッション)は、

「建学の精神の最上位である「至誠」を時代の要請に応えながらより多くの人々に伝え、共感を獲得し、実行する人材を増やす」

ことである。この「至誠」に対する共感獲得と実行する人材育成のために、学校法人として適時適切な学園経営が求められることとなる。インタビュー調査から上記の適時適切な学園経営が達成されている状態を以下のように考えた。

「学園経営におけるステークホルダーで、かつ「至誠」の担い手として最も重要な生徒及び在籍職員が「至誠」の精神を体得・実行していく上で障害となるものを学園経営によって取り除けている状態。」

トップマネジメント曰く、上記のような状態構築の達成度を測る重要な尺度の1つとして「満足感」がある。この指標は主観的なものではあるが、これが十分に高い状態にあると、「至誠」を標榜する学園に対するイメージが生徒・職員において向上し、「至誠」の精神の体得・実行が円滑になる。最終的にはその「至誠」を実行する人材が学園内に蓄積し、外部に適切な発信を行うことで、外部からも学園の「至誠」の精神への理解が進み、共感を得られるといったサイクルとなる。

これらを踏まえ、学園におけるリスク・マネジメントの目的は、

「生徒及び職員が「至誠」の精神を体得・実行する中で障害となる学園経営下におけるあらゆるリスクを経営上達成可能な範囲内で管理すること。以て、学園経営管理下における生徒及び職員の満足感を最大化し、延いては学園外部に対して適切な情報を発信できる状態構築を図ることで学園の取り組みに対する共感を内外から得ること。」

と定められる。リスク・マネジメントサイクルが実施されている中でこの目的が満たされることにより、学園のミッションが達成しやすい状況になる。

5.2.2. 目標

上記のように学園のリスク・マネジメントの目的はインタビュー調査を通じて定められた。続いて、その目的がリスク・マネジメントサイクルの中で達成されている或は達成過程のどの程度に位置しているかを判断する際に必要な目標を以下で検討する。

まず、目的におけるリスクを管理する部分と、生徒及び職員の満足感の向上の部分では、「至誠」の精神の体得・実行並びに満足感向上の障害となり得る各リスクの発生及び影響の度合いを最小化することと置き換えることができる。

次に、経営上達成可能な範囲というのは、学園と生徒間で結ぶ在学契約或は学園と在籍職員間で結ぶ雇用契約に基づき、学園がリスク発生前後において学校経営上合理的な判断によって法律的に相当なリスク対応がなされることと考えられる。

そして最後に学園外部に対する適切な情報発信ができる状態とは、上記のようにリスクの発生及び影響の度合いの最小化が法律的に相当な範囲で図られている中で、学園のあらゆるステークホルダーに対してそれぞれのステークホルダーの学園経営における位置づけに従い、必要な情報を必要な量だけ提供する体制が構築されていることと考えられる。

以上のことをまとめると、各リスク項目の対応においてそれぞれにより具体的な目標が存在するものの、そのベンチマークとなり得るリスク・マネジメント全体の目標は、「リスク発生の前後において学校経営上合理的な判断に基づき、法律的に相当と認められ得る対応を実施することでリスクの発生頻度或は発生時における学園へのあらゆる影響の最小化を図る。また、その対応を行う際には当該リスクに関係する学園内外関係者に対して情報の共有化及び階層化を図る」と定められる。

また目標達成の基準となる明確な指標は各リスクで存在するものの、担当者等への聞き取り調査を定期的実施することでリスク状況の整理を行い、学園の全リスクの位置づけを相対化し、リスク・マネジメントサイクルが機能しているか確認していくことで全体の目標が達成できているか判断できるだろう。

5.3. 学園のリスク状況

学園のリスク・マネジメントにおける目的と目標は既に設定された。その上で、学園に内在するリスクを「見える化」し全リスクを発生頻度・影響度という二軸で相対化することは、学園の現状を把握する一助となるだけでなくリスク対策に臨む際の優先順位を付ける目安となる。またリスク・マネジメントサイクルが機能しているかの確認にもなる。そのため、本節では学園が現時点で内包しているリスクを「見える化」することを目的にリスクマップを作成した。

5.3.1. リスクマップの作成手順

第1回インタビュー調査によって明らかになった学園経営上抱えるリスク例を p.163～p.164 の表 5-2、表 5-3 のように 50 項目にまとめ、その上でオペレーショナルリスク(25 項目、5 小分類)、財務リスク(4 項目、2 小分類)、戦略リスク(13 項目、7 小分類)、ハザードリスク(8 項目、4 小分類)といった4つのリスク大分類と 18 のリスク小分類に分類した。同様に、第1回インタビュー調査で議論されたものを基に、p.165 の表 5-4 のように発生頻度と影響度を表す3要素(人的被害・経済的損失・信用失墜)の定義を定めた。

アンケート調査の Part1 では各リスク項目の属する小・大分類を回答者に明らかにしない状態で実施し、各リスク項目に対する回答者の発生頻度と影響度の3要素(人的被害・経済的損失・信用失墜)に基づいたリスク認識を知ることができた。この全回答を年齢・勤続年数・所属といった回答者の属性やリスク小分類を利用して p.166 の表 5-5、表 5-6 のように重み付けを行い、各リスク項目の発生頻度と影響度を算出した。これらの回答者属性に加え、影響度の3要素(人的被害・経済的損失・信用失墜)に関しては発生頻度と対をなす軸である影響度に集約する必要があったため、学校法人の特徴を鑑みて p.166 の表 5-5 のように重み付けを行い、算出した。また算出する際には、属性ごとのサンプル数に大きく差があることが回答者構成から明らかであったため平均値ではなく、中央値を用いて重み付けを行った。

さらに、回答の中には全リスク項目に対して同じ数字で回答しているものや、回答不能(未記入の状態、以降 NA とする)としているものを確認できた。これを踏まえ、全リスク項目に対して同じ数字で回答している回答者の回答全てを NA とみなし、p.166 の表 5-7 の加工データのように本章3節「学園のリスク状況」、

本章4節「学園組織内でのリスク認識の差」の分析時においては無効回答として扱うこととした。これ以外に「全てNA」ではないが、各リスク項目の発生頻度及び影響度の3要素(人的被害・経済的損失・信用失墜)ごとに p.131 の図 5-13、図 5-14 のように NA が確認された。特に経済的損失が全般的に高い NA 率(無効回答数/全回答者数)であると共に、リスク番号 26-29 に該当する財務リスクは高い NA 率であった。

NA 率の年齢別内訳は発生頻度・影響度の3要素(人的被害・経済的損失・信用失墜)のそれぞれで p.167 の表 5-8 の通りであった。概ねの傾向としては、年齢が上がるにつれて NA 率が下がることがみられ、特に 20 代と 30 代・40 代ではその傾向が強くみられる。経済的損失に関しては、20 代と 50 代の NA 率が高い。その上、財務リスク(リスク番号 26-29)に関しても同じような傾向が確認できる。

NA 率の勤続年数別での内訳は p.168 の表 5-9 の通りである。勤続年数別では概ね勤続年数の上昇と共に NA 率が低下していることが確認でき、中でもオペレーショナルリスク(リスク番号 1-25)やハザードリスク(リスク番号 43-50)に関しては強くその傾向がみられる。財務リスク(リスク番号 26-29)では勤続年数に関係なく NA 率が高いが、勤続年数 15 年以上の者が 5 年未満の者と同水準のものも見られる。この一因として勤続年数が長いからといって財務リスクに関連する若しくはその内容を知り得るような職や経験をしない或はする必要のない組織構造となっていることが考えられる。

そして、NA 率の所属別内訳は p.169~p.170 の表 5-10 及び表 5-11 の通りである。表 5-10、5-11 からは概ねトップマネジメントや管理職にあたる理事会・評議会(番号 1)、法人局管理職(番号 2)、各校校務分掌における管理職(番号 3)は全体的に NA 率が低い傾向にある。また法人局関係或は財務関連(番号 4、5)でない校務分掌内職員(番号 6-9)はオペレーショナルリスク、戦略リスク、ハザードリスクに関して NA 率が低いことが確認できる。中でも各校生徒募集関係(番号 8)は発生頻度及び影響度の3要素の全体で NA 率が非常に低い傾向がみられ、多様な面から各リスクを評価できる状態にある可能性も考えられる。また、財務リスクに関しては発生頻度及び影響度の3要素に関わらず、現場職員の中では法人局財務部・奨学担当者(番号 5)の NA 率が低いことが確認できる。

上記の重み付けや無効回答に関する根拠は p.171 の表 5-12 の通りであり、リスクマップ作成の上で用いた全ての重み付けは学園のトップマネジメントと合議して設定したものである。

最後には、以上のプロセスに基づき作成されたリスクマップの確認依頼を学園のトップマネジメントに対して実施し、トップマネジメントが各リスク項目の相対的位置づけで修正を指示するものに関しては修正を行った。

5.3.2. 仙台育英学園のリスクマップ

本節1項で述べたプロセスに従い、リスクマップを作成した。

まず、各リスク項目の全回答を単純に中央値でまとめ、影響度の3要素(人的被害・経済的損失・信用失墜)に関しては重み付けをせずにプロットしたものが p.132 の図 5-15 の通りである。プロットしてある番号はリスク番号であり、p.163～p.164 の表 5-2 及び表 5-3 からリスク項目名と整合可能である。

本節1項の重み付けのプロセスに従い作成したリスクマップが p.133 の図 5-16 である。

p.132 の図 5-15 と p.133 の図 5-16 で異なる点は、重み付けでウェイトの高い人物の意見が各リスク項目で顕著になり、発生頻度若しくは影響度がより大きく評価され、分布の分散状態が上下左右に幅広くなったことである。つまり、そのリスクに直面している機会の多いと仮定した職員が、発生頻度が高く、影響度(特に大きなウェイトを占める人的被害)が相対的に小さいと判断したリスク項目に関しては右下へ移動し、発生頻度が低く、影響度(同様に人的被害)が相対的に大きいと判断したリスク項目が左上へ移動していることとなる。同様に、発生頻度は低く、影響度が特に人的被害の観点で小さいと判断したものは左下へ、そして逆の場合は右上へ移動している。

オペレーショナルリスク(リスク番号 1-25：図 5-15、図 5-16 では青い点)に関しては、主に3つのシフトが確認できる。1つ目が、左或は左下方向へのシフトをする集団であり、R2(施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故)、R3(食中毒の発覚)、R4(不審者の侵入)、R5(危機対応の初動不備)、R8(職員の業務ミス・準備不足)、R9(個人・機密情報に関する問題)、R10(緊急時における管理職の不在)、R11(教育課程の問題)、R12(施設・設備・備品の配置問題)、R13(生徒の問題・迷惑行為)、R15(生徒の状態・状況)、R16(職員による所有物管理)、R17(職員による生徒対応の問題)、R18(職員の問題行為)、R21(著作権・盗作・肖像権問題)、R23(労基問題)が該当する。2つ目が、左上方向へのシフトをする集団であり、R1(学校管理下での事故・ケガ)、R6(病気)、R7(感染症流行)が該当する。3つ目が右或は右下方向へのシフトをする集団であり、R14(生徒の犯罪行為)、R19(管理職・教職員による不正・犯罪行為)、R20(不当請求問題)、R22(契約書の不備)、R24(職員の精神的問題・労働災害)、R25(職員の間人間関係問題)が該当する。これらの移動の結果、低頻度・影響度小、中頻度・影響度小～中、中～高頻度・影響度小～中といった3つの集団が形成されている。

財務リスク(リスク番号 26-29：図 5-15、図 5-16 では赤い点)に関しては、影響度が全体的に大きく低下しているものの、R26(他人資本・費用の問題)を除いて発生頻度に大きな変化はなく下にシフトしていることが確認できる。

戦略リスク(リスク番号 30-42：図 5-15、図 5-16 では緑の点)に関しては、影響度が全体的に低下すると共に発生頻度が高くなっており、R36(業務負担の格差)、R37(若手教育・引き継ぎの不十分)、R40(進路選択・進路先での問題)を除いて右下にシフトしていることが確認できる。

ハザードリスク(リスク番号 43-50：図 5-15、図 5-16 では橙の点)に関しては、影響度が全体的に上昇すると共に発生頻度が低くなっており、R43(生徒・職員の事故・事件巻き込まれ)を除いて左上にシフトしているのが確認できる。

p.133 の図 5-16 での各リスク項目の相対的な位置関係をもとに発生頻度・影響度をそれぞれ3つに区切り 9 象限のマトリックスを作成したものが p.134 の図 5-17 である。縦軸の影響度及び横軸の発生頻度は共に 1.5 と 2.5 で区切ることとしたが、これは各リスク項目の分布状況からだけでなく、特定のリスク項目に対する回答者の回答がすべて同じであった場合に 1~5 の自然数上に点が分布することとなり、自然数上に区切りを置いた際にはそのリスク項目の属する象限が明確にならなくなることが予想されたためである。

p.134 の図 5-17 で青い点線で囲まれた 9 象限を整理したものが p.135 の図 5-18 となっている。整理する段階で改めて横軸の発生頻度を低頻度(0.5-1.5 未満の範囲)・中頻度(1.5 以上-2.5 未満)・高頻度(2.5 以上-3.5)の3つに、同様に影響度を軽微な影響(0.5-1.5 未満の範囲)・中度な影響(1.5 以上-2.5 未満)・甚大な影響(2.5 以上-3.5)といった3つのフェーズに分類した。p.135 の図 5-18 はトップマネジメントによる最終修正指示を得る前に作成した学園のリスクマップであり、軽微な影響に該当するリスク項目が全体の多くを占めている。

p.135 の図 5-18 をトップマネジメントに確認して頂いた上で得た最終修正指示に従った学園のリスクマップが p.136 の図 5-19 である。p.135 の図 5-18 と比べて、全体的に縦軸の影響度で上方向への修正が行われていることが確認できるが、その中でも特に大きな修正指示を頂いたのが、生徒の問題・迷惑行為(リスク番号 13)、生徒の犯罪行為(リスク番号 14)、職員の問題行為(リスク番号 18)、職員の不正・犯罪行為(リスク番号 19)、風評被害(リスク番号 32)、学園イメージの棄損(リスク番号 42)、生徒・職員の事故・事件巻き込まれ(リスク番号 43)、天

候不良・異常気象・冷夏猛暑・台風等(リスク番号 47)、落雷(リスク番号 48)である。

5.3.3. リスクマップから得られる示唆

本節1項のようなプロセスに基づき、本節2項で説明した p.136 の図 5-19 のようなリスクマップが完成したが、このリスクマップの各象限に属するリスク項目の特徴と特徴的な個別リスクは以下の通りである。

(1) 各象限におけるリスク項目の特徴

①軽微な影響×低頻度

軽微な影響・低頻度の象限に属するリスク項目の特徴には、多くの学校で近年問題になっているリスクで、かつ学園内でそれらの事例を踏まえて既に対応が済まされていることが考えられる。或は人的被害という観点からはあまり大きな影響を及ぼさないもので、特にこの象限に集中している財務リスクが該当するだろう。

②中度な影響×低頻度

中度な影響・低頻度の象限に属するリスク項目の特徴には、発生のコントロールが困難で人的被害を中心とした影響を一定の範囲で及ぼし得るハザードリスクや、同じく外部要因によって発生する戦略リスクが集中していることが挙げられる。またオペレーショナルリスクの中でも発生時に学園経営上最も大きな影響を及ぼしかねないリスクが存在している。

③甚大な影響×低頻度

甚大な影響・低頻度の象限に属するリスク項目の特徴には、発生のコントロールが困難であり、発生時には極めて大きな影響を学園に及ぼしかねないハザードリスクが存在していることが挙げられる。但し、その発生頻度は最も低く考えられている。

④軽微な影響×中頻度

軽微な影響・中頻度の象限に属するリスク項目の特徴には、オペレーショナルリスクの観点からは職員間で日常業務上発生し得るリスクで、かつ早期発見・対応によって大きな影響に変化しにくいものであることが考えられる。また学園が選択した経営戦略上若しくは事業ポートフォリオ上保持し得る戦略リスクの多くが集中していることも挙げられる。

⑤ 中度な影響×中頻度

中度な影響・中頻度の象限に属するリスク項目の特徴には、発生のコントロールが若干難しい部分があるものの、事前に十分な対策或は早期発見体制構築によって回避・軽減が図られるものであることが考えられる。

⑥ 軽微な影響×高頻度

軽微な影響・高頻度の象限に属するリスク項目の特徴には、学校業務という性質上高い発生頻度を抑えにくいオペレーショナルリスク或は、学園の現在取っている経営戦略若しくは組織構成上一定の発生が避けられない戦略リスクが挙げられる。但し現在はその影響は小さいため、実態を把握し現場を中心に改善活動が継続されれば、オペレーショナルリスクに関しては影響度の低下、戦略リスクに関しては発生頻度の低下が今後期待されるリスク項目である。

⑦ 中度な影響×高頻度

中度な影響・高頻度の象限に属するリスク項目の特徴には、毎年一定の発生が見込まれる或は、中・長期的にリスクの発生がその経過と共に明らかであることが挙げられる。また、そのような発生頻度が認識されている中で中度な影響が認識されているため、他の象限のリスク項目に比べてより見過ごせない性質を有している。十分な対策準備をしつつ、オペレーショナルリスクに関しては確実に芽の時点で摘み取るサイクルを生み出し、影響度に関するリスク認識を低くする必要がある。また戦略・ハザードリスクに関しては発生を前提とした事前対策によって当該リスクに関する影響度のリスク認識を相対的に下げていく必要がある。

以上のように、各象限に属するリスク項目には一定の特徴や傾向が確認でき、各象限ごとで発生頻度低下或は影響度低下のうちどちらを重視した対策実施が必要となるか考えられた。

(2) 特徴的な個別リスク

① リスク番号1 管理下の事故・ケガ

本リスクは、全リスク項目の中で最も発生頻度が高い評価を得た。学園では秀光中等教育学校及び高等学校のどちらにおいても部活動が盛んであり、施設も

一般的な学校に比べ充実している。さらに体育の授業に武道を取り入れる等、体育授業に関しても十分に整備されている。これらのことから多くの部活動は高いレベルにあり、全国大会をはじめとする諸大会で活躍している。しかしその分、学園内では当リスクの発生が他のリスクに比べて相対的に多く発生しているという認識にあるのだろう。以下では当リスクが発生した場合に学園が民事責任を負う根拠や範囲並びに先行研究をもとにした一般的な当リスクの発生状況を説明する。

学園が当リスクによって民事責任を負う根拠には、学園に過失や安全配慮義務違反がある場合と教師本人に過失がある場合の2つに大別できる。

学園側に問題があった場合、学園は生徒の生命・身体の安全保護に対して義務を負っているため、仮に生命・身体に対して損害を与えると「不法行為責任」を負うこととなる。同時に在学契約に基づき安全配慮義務も負っているため、「債務不履行責任」も負う。しかし両責任における判断基準は同じである。教師の過失による場合は、学園は「損害賠償責任」を負うこととなる。

これらの責任の判断基準には大きく「危険防止措置」、「説明指導義務」、「救護措置義務」の3つの分類が適用される。これらの判断基準の何れかに該当する際にはその損害の程度に応じて、治療費、入院付添費、通院交通費、死亡慰謝料等を賠償する責任を負う。ただし被害者である生徒の危険回避措置が不十分で、損害の発生やその拡大と生徒の行為に因果関係が認められた場合は、過失相殺が適用されるケースもあり、賠償額が減額することもある。いずれにしても責任範囲や賠償額は事例次第である。

2003～2007年度で中学校・高等学校の部活動における死亡生徒数と死亡事故発生率の分析を行った内田(2010年)によると、剣道、柔道、ラグビーの死亡率が高い。内田(2010年)が「中学校と高校の両者をとおしてみたとき、柔道は死亡率についても突出して高かった」³²と述べると同時に「ラグビーは他を大きく引き離す値であり、高率の柔道をも超えるほどに重度の危険性がある種目といえる」³³と考察していることから、両種目を部活動や授業で扱う学園においては特に両種目に関して十分な措置が必要となる。また、学園における本リスクの現状が如何なるものであるか定量的に管理する体制作りが今後求められるだろう。

³² [内田良(愛知教育大学学校教育講座), 2010年2月]p.209

³³ [内田良(愛知教育大学学校教育講座), 2010年2月]p.209

②リスク番号 19 管理職・教職員による不正・犯罪行為

本リスクは、オペレーショナルリスクの中で最も影響度が大きい。ただその発生頻度は低頻度に位置している。また、トップマネジメントの指示によって影響度が引き上げられたリスク項目の1つでもある。本リスクは重み付けで人的被害を大きくしたために、本リスクの影響度の評価において大きな要素であった経済的損失や信用失墜の評価が緩和された。これは p.132 の図 5-15 と p.133 の図 5-16 のリスク番号 19 の下方向へのシフトからも確認できる。

学園で本リスクがどの程度過去発生し、影響を及ぼしたかは本調査では不明だが、他学校における当リスク発生とそれに伴う影響は桐蔭学園の例³⁴や文理佐藤学園の例³⁵から明らかであろう。こういった他学校における前例から学園でも十分な防止策を講じるべきオペレーショナルリスクの1つとなっている。

③リスク番号 26 他人資本・費用の問題

本リスクは、財務リスクの中で発生頻度及び影響度が最も高い。これは第3章並びに第4章で既に述べたように宮城野新校舎建設及び震災復興資金のための借入金によるものである。単価の高い生徒数増加とそれに伴う施設稼働率向上が見込まれ、本リスクの発生頻度及び影響度低下が今後考えられるものの、しばらく注力が求められるリスクとなっている。

④リスク番号 28 基本金運用の失敗

本リスクは、p.136 の図 5-19 においては軽微な影響×低頻度に属するリスクとなっているものの、重み付け前の p.132 の図 5-15 では財務リスクの中で最も影響力のある項目である。本調査を通しては第3号基本金を中心とした運用で失敗したという事例を聞き取ることはなかった。しかし、リーマンショック時においては多くの学校法人が含み損や評価損を株取引及びデリバティブ取引で発生させた。中でも慶應義塾大学は2008年度収支決算で含み損535億円、評価損170億円を計上した。これらの前例から資産規模や経済情勢を考慮したリスク回避的な運用が今後も学園に求められるだろう。

³⁴ 2015年に発覚した不正問題。大阪桐蔭中学校・高校は10年以上にわたって保護者から多めに徴収した教材費や模試受験料の一部をプールし、不正に流用していた。裏金総額は5億円以上に及び、県からの私学補助金はこれを受けて約5億円減額された。

³⁵ 2015年に発覚した不正問題。学校法人文理佐藤学園の佐藤仁美学園長が5千万円以上を海外主張費の名目で私的流用していた。学園長は同年に懲戒解雇された。

④リスク番号 31 少子高齢化

本リスクは、戦略リスクの中で最も影響度が高く、同時に高頻度となっている。少子高齢化そのものは既に起きていると共に今後の推移も想定可能なため、中度な影響×高頻度に属していると考えられる。

国立社会保障・人口問題研究所の『日本の地域別将来推計人口(平成 25(2013)年 3 月推計)』によると、宮城県の 0~14 歳人口割合は 2040(平成 52)年において 9.8%となっている。全国平均が 10%であるのでやや下回っているものの、2030(平成 42)年までは全国平均とほぼ同水準で推移している。また同調査によると 2040(平成 52)年で割合が高いのは沖縄県(13.9%)、滋賀県(11.7%)、佐賀県(11.6%)となっており、割合が低いのは秋田県(8.3%)、北海道(8.4%)、青森県(8.6%)である。そのため、宮城県は東北地方他県からの流入によって全国平均程度を維持できていると考えられる。さらに宮城県の 0~14 歳人口そのものは、2010(平成 22)年に 308 千人であったが、2040(平成 52)年の推計では 192 千人になっている。これらのことから潜在的な生徒数が約 4 割減少することを考慮した経営戦略が学園に求められるだろう。

山口(2005)は、収入増加が第 1 子の出生率を高める一方で多産を抑制するという米国での検証をもとに日本においても同様の検証を行った。検証により「夫の収入の増大が第 1 子の出生率を高める傾向にあるが、第 2 子と第 3 子の出生率に影響せず、また第 1 子と第 2 子の出生意向には影響しないが、第 3 子の出生意向を低めることを示した」³⁶という結果を導いた。これにより、高学歴化(子どもへの必要教育出費額の増加傾向)が出生率の低下を招いていることを明らかにした。今後、行政が中心になって教育費軽減策を効果的に打ち出さない限りにおいては、高学歴化(子どもへの必要教育出費額の増加傾向)を要因とした出生率低下とそれに伴う少子化は続くだろう。

上記のことから、行政が現在の教育費軽減施策を十分に強化しない限りにおいては、潜在的な生徒数が約 4 割減少することを一部緩和できない。そのため宮城県の世帯平均収入が増加局面の場合、学園は教育内容の質的向上と多様化を推進することで高額な学費を保護者が納得可能な状態にし、県内、海外、他県といった全方位で生徒募集することが求められるだろう。逆に世帯平均収入が

³⁶ [山口一男, 2004 年 12 月]p.24

減少局面においては家庭の教育支出に対する姿勢の二極化が顕著に表れることが考えられる。

よって、価格帯が異なり、かつ独自の教育プログラムで構成されている各コースや学校、そして広域通信制課程を有する現状は、幅広い経営戦略を現在並びに将来で有することに繋がっている。また学園内部への経験蓄積効果もあるだろう。これらのことから本リスクによる学園への将来の影響を軽減させ得る体制作りは整いつつあるといえる。

⑤リスク番号 44 大規模地震とそれに伴う津波

本リスクは、全リスク項目の中で最も影響度が高く、同時に発生頻度が低いリスクである。教育現場への大きな影響や学園経営に対する大きな影響は第4章で既に述べた通りである。今後も経験を活かした十分な対策が講じ、風化させないことが求められるだろう。本章第5節では東日本大震災を例に、本リスクへの対策の進展状況の調査や、発生時における時系列での職員の状態を分析したので参照頂きたい。

⑥リスク番号 47 天候不良・異常気象・冷夏猛暑・台風等

本リスクは、ハザードリスクの中で高頻度に属する唯一のリスクである。近年、地球温暖化等の影響で大型台風や異常気象等が発生している。宮城県においては、2015年9月に大崎市渋井川の堤防が記録的な豪雨によって決壊し、古川西荒井地区付近が冠水した。これにより住民が一時孤立した。このような前例もある中で、学園の多賀城校舎近隣には七北田川が流れ、また正面には田んぼもあることから通勤・通学時を中心に注意すべきリスクとなっている。

以上で列挙した個別リスクに関しては、各リスク大分類で相対的に特徴的な位置づけであったため取り上げた。これらのリスク項目への対応順位引き上げを提言するわけではないが、現状の学園経営において注視すべきリスクであることは間違いない。

5.4. 学園組織内でのリスク認識の差

前節までで現状のリスク内容とその相対的な評価、そしてそれらのリスクに対する対応を行う上で核となる学園リスク・マネジメントの目的・目標の検討を完了した。これらを踏まえ、実際は各リスク項目に対して優先順位を付け対応を実行していくこととなる。

ただ、本論文ではアンケート調査を通じて学園職員の多くから回答を得られた。そのためリスクマップ作成のために調査したアンケート調査の Part1 を利用し、回答者の属性に応じた各リスク項目における認識の差を統計的に検証した。本章分析により、リスク対応を学園組織が一丸となって実施する際に、リスク認識が一致し、最大限の効果が引き出せている現状になっているか明らかにした。

5.4.1. 検証方法

学園職員の多くからの回答をアンケート調査で得られたため、回答者の属性(年齢・勤続年数・所属)に応じた各リスク項目に対するリスク認識を Part1 の回答データを使用して調査することとした。

調査を行うにあたり再度 p.131 の図 5-13、5-14、及び p.167 から p.170 の表 5-8、5-9、5-10、5-11 を確認したが、リスク項目や発生頻度・人的被害・経済的損失・信用失墜といった要素によって NA 率が高いものが存在する。さらに p.129 の図 5-1、図 5-2、p.162 の表 5-1 から属性ごとの人数構成を概観すると正規性が想定できない。その上、Part1 の各リスク項目における発生頻度・人的被害・経済的損失・信用失墜に対する評価には、1~5 の自然数を選択する方法を取っており、順序尺度として回答データを扱う必要がある。

上記のことより母集団分布に関して特定の仮定をおかず、かつ順序尺度のデータが扱えるノンパラメトリック検定を実施することとした。ノンパラメトリック検定で1要因の3つ以上のグループでの差の分析が可能な検定は Kruskal-Wallis 法であるため、要因(年齢・勤続年数・所属)ごとに各リスク項目において評価に差が存在するか否かを Kruskal-Wallis 法にて検証した。また、Kruskal-Wallis 法では要因による差が存在するか否かのみを検証可能であるため、ノンパラメトリック検定における多重比較の一つである Dunn 法を採用した。これにより各リスク項目において Kruskal-Wallis 法で有意に差があった要因の中で一対ごとで

の差の分析ができ、どの回答者属性の層の間で差があったか具体的に検証可能となった。

そして、本分析の有意水準は 5%未満とし、5%から 10%を有意傾向とした。

5.4.2. 分析結果

本節前項で述べたプロセスに従い、以下の分析結果を得た。Kruskal-Wallis 法及び Dunn 法の分析結果からみられたリスク大・小分類、各要素・要因での全体的な傾向を最初に述べる。その後、リスク項目ごとでの分析結果を述べる。

(1) Kruskal-Wallis 法による分析での全体的な傾向

各リスク項目における Kruskal-Wallis 法による差の分析の結果は p.172 から p.174 の表 5-13、5-14、5-15 の通りである。

表 5-13、5-14、5-15 をまとめたものが p.137 の図 5-20 である。図 5-20 においてはリスク項目ごとで差が確認された件数をプロットしており、件数は 5%有意と有意傾向の両方を含んだものとなっている。

p.137 の図 5-20 よりリスク大分類ごとでの差の件数を以下で確認する。

まず、オペレーショナルリスクでは、年齢において 100 件³⁷ 中 12 件(内訳：発生頻度 8 件、人的被害 0 件、経済的損失 1 件、信用失墜 3 件)で差があった。同様に、勤続年数においては 100 件中 12 件(内訳：発生頻度 9 件、人的被害 1 件、経済的損失 1 件、信用失墜 1 件)、所属においては 100 件中 10 件(内訳：発生頻度 3 件、人的被害 0 件、経済的損失 4 件、信用失墜 3 件)で差が見られた。よって全件数 300 件中 34 件(11.3%)で差が確認されたこととなる。

財務リスクでは、年齢においては 16 件中 0 件、勤続年数においては 16 件中 2 件(内訳：発生頻度 1 件、人的被害 0 件、経済的損失 1 件、信用失墜 0 件)、所属においては 16 件中 1 件(内訳：発生頻度 0 件、人的被害 1 件、経済的損失 0 件、信用失墜 0 件)で差があり、全件数 48 件中 3 件(6.3%)で差が確認されたこととなる。

戦略リスクでは、年齢においては 52 件中 4 件(内訳：発生頻度 3 件、人的被害 1 件、経済的損失 0 件、信用失墜 0 件)、勤続年数においては 52 件中 3 件(内訳：発生頻度 2 件、人的被害 1 件、経済的損失 0 件、信用失墜 0 件)、所属においては 52 件中 6 件(内訳：発生頻度 1 件、人的被害 3 件、経済的損失 1 件、信用失墜 1 件)で差があり、全件数 156 件中 13 件(8.3%)で差が確認されたこととなる。

³⁷ オペレーショナルリスクは 25 項目あり、各項目で年齢を要因とした場合に発生頻度及び影響度の 3 要素でそれぞれ Kruskal-Wallis 法による差を求めると、25 項目×4=100 件となる。以降の件数の計算方法は同様である。また、財務リスクは 4 項目、戦略リスクは 13 項目、ハザードリスクは 8 項目である。

ハザードリスクでは、年齢においては32件中4件(内訳：発生頻度3件、人的被害1件、経済的損失0件、信用失墜0件)、勤続年数においては32件中4件(内訳：発生頻度3件、人的被害0件、経済的損失1件、信用失墜0件)、所属においては32件中2件(内訳：発生頻度0件、人的被害0件、経済的損失0件、信用失墜2件)で差があり、全件数96件中10件(10%)で差が確認されたこととなる。

上記より、年齢を要因とした場合全件数200件中20件、勤続年数を要因とした場合全件数200件中21件、所属を要因とした場合全件数200件中19件で差があることが確認され、Kruskal-Wallis法による差の分析を行った全件数600件中60件(10%)で差があったこととなる。但し、5%有意の場合は全件数600件中31件³⁸(5%)に半減する。

また、p.138の図5-21で明らかのように、発生頻度(全件数150件中33件、22%)で最も多くの差が見られた。さらに、発生頻度では年齢及び勤続年数を要因とした場合の差の割合が高い一方で、人的被害(全件数150件中8件、5%)・経済的損失(全件数150件中9件、6%)・信用失墜(全件数150件中10件、7%)といった影響度の3要素では所属を要因とした差の割合が高いことも明らかとなった。その上で人的被害に関しては、戦略リスクでの割合が多く他の要素に比べて相対的にオペレーショナルリスクの割合が少ないことが特徴として見られる。

続いてKruskal-Wallis法の差の分析結果におけるリスク小分類での件数分布を要素ごとにp.138からp.140の図5-22、5-23、5-24、5-25を通して確認する。

p.138の図5-22から、発生頻度では安全管理(8件)、学校運営(2件)、生徒指導(6件)、法務倫理(4件)、資産運用(1件)、人事制度(5件)、メディア(1件)、自然災害(4件)、情報システム(2件)、といったリスク小分類で差が確認できる。特に各要因において安全管理、生徒指導、人事指導は差がある。また、年齢及び勤続年数では資産運用とメディアを除くリスク小分類の構成は類似している。これらのことから発生頻度を要素にした際は、要因に関係なく特に安全管理、生徒指導に関してリスク認識に差が見られる傾向にあり、年齢及び勤続年数のもとでのリスク認識の差が発生するリスク小分類は類似するといったことがいえる。

p.139の図5-23から、人的被害では安全管理(1件)、取引関係(1件)、政治(1件)、人事制度(3件)、自然災害(1件)、といったリスク小分類で差が確認できる。最も

³⁸ この内訳は、要素の場合、発生頻度21件、人的被害3件、経済的損失2件、信用失墜5件となっている。また要因の場合、年齢12件、勤続年数10件、所属9件である。リスク大分類では、オペレーショナルリスク17件、財務リスク0件、戦略リスク8件、ハザードリスク6件である。

件数が多い要因である所属では、構成されるリスク小分類はばらばらではあるが、戦略リスクが集中している。

p.139 の図 5-24 から、経済的損失では学校運営(3 件)、法務・倫理(2 件)、労務人事(1 件)、取引関係(1 件)、人事制度(1 件)、自然災害(1 件)、といったリスク小分類で差が確認できる。最も件数が多い要因である所属では、オペレーショナルリスクが集中している。

p.140 の図 5-25 から、信用失墜では安全管理(2 件)、学校運営(2 件)、法務・倫理(2 件)、労務人事(1 件)、経済(1 件)、校外活動での事故・問題(1 件)、自然災害(1 件)、といったリスク小分類で差が確認できる。年齢・勤続年数においてはオペレーショナルリスクのみで構成されている。

上記の件数を合計すると、p.140 の図 5-26 のようなリスク小分類における差の件数が概観でき、件数そのものが多いリスク小分類には安全管理(11 件)、人事制度(9 件)、法務倫理(8 件)、学校運営(7 件)、自然災害(7 件)、生徒指導(6 件)が挙げられる。

但し、各リスク小分類で差を検証した全件数における割合でみると、これらのリスク小分類に加えて、取引関係(17%)、経済(17%)、情報システム(17%)も高い割合であることが確認できる。

(2) Dunn 法による分析での全体的な傾向

Kruskal-Wallis 法による差の分析結果をもとに、5%有意と 10%有意傾向を示したリスク項目に限定して多重比較である Dunn 法を実施し、p.175 から p.177 の表 5-16、5-17、5-18 の通り分析結果を得た。

p.175 の表 5-16 から、年齢を要因とした場合には全組合せ 10 通りのうち 6 通りの組合せで差が見られた。その内訳は 10%有意水準を含めて、20代-40代(2 件)、20代-50代(3 件)、20代-60代以上(1 件)、30代-50代(1 件)、30代-60代以上(2 件)、40代-60代以上(2 件)、となっており、年齢を要因とした際には全リスク項目で計 11 件の差の組合せが確認されたこととなる。そのため、最大件数は 10 通りの組合せでの各年代層別リスク認識の差が 50 個の各リスク項目において要素 4 つごとで確認される 2000 件であるため、10%有意水準を含んだ場合は全件数の 0.6%で差があったこととなる。同時に Kruskal-Wallis 法及び Dunn 法共に 5%有意水準とした際は合計 7 件(0.4%)が確認できる。

続いて p.176 の表 5-17 から、勤続年数を要因とした場合には全組合せ 6 通りのうち全 6 通りで差が見られた。その内訳は 10%有意水準を含めて、勤続年数 5 年未満－勤続年数 5-9 年(3 件)、勤続年数 5 年未満－勤続年数 10-14 年(3 件)、勤続年数 5 年未満－勤続年数 15 年以上(4 件)、勤続年数 5-9 年－勤続年数 10-14 年(5 件)、勤続年数 5-9 年－勤続年数 15 年以上(1 件)、勤続年数 10-14 年－勤続年数 15 年以上(2 件)、となっており、勤続年数を要因とした際には全リスク項目で計 18 件の差の組合せが確認されたこととなる。そのため、最大件数は 6 通りの組合せでの各年代層別リスク認識の差が 50 個の各リスク項目において要素 4 つごとで確認される 1200 件であるため、10%有意水準を含んだ場合は全件数の 1.5%で差があったこととなる。同時に Kruskal-Wallis 法及び Dunn 法共に 5%有意水準とした際は合計 4 件(0.3%)が確認できる。

p.177 の表 5-18 から、所属を要因とした場合には全組合せ 36 通りのうち 7 通りで差が見られた。その内訳は 10%有意水準を含めて、法人局管理職－各校生徒指導関係(2 件)、法人局管理職－各校進路指導関係(2 件)、各校務分掌における管理職－各校生徒指導関係(1 件)、各校務分掌における管理職－各校進路指導関係(2 件)、法人局(財務部除く)－各校生徒指導関係(1 件)、法人局財務部・奨学担当者－各校進路指導関係(1 件)、各校生徒指導関係－各校務分掌における現場教職員 (1 件)、となっており、勤続年数を要因とした際には全リスク項目で計 10 件の差の組合せが確認されたこととなる。そのため、最大件数は 36 通りの組合せでの各年代層別リスク認識の差が 50 個の各リスク項目において要素 4 つごとで確認される 7200 件であるため、10%有意水準を含んだ場合は全件数の 0.14%で差があったこととなる。同時に Kruskal-Wallis 法及び Dunn 法共に 5%有意水準とした際は合計 5 件(0.07%)が確認できる。

この p.175 から p.177 の表 5-16、5-17、5-18 の分析結果をリスク大分類・要因・要素ごとでまとめたものが p.141 の図 5-27 である。

p.141 の図 5-27 から明らかなように、勤続年数を要因とした場合に確認された件数が最も多く、中でも勤続年数 5 年未満と勤続年数 5-15 年以上までの職員での認識の差や、勤続年数 5-9 年と勤続年数 10-14 年の職員での認識差が確認できる。また Kruskal-Wallis 法での分析の際に発生頻度で多くの差が見られたことの影響を受け、Dunn 法においても発生頻度を要素とした差が多数を占めている。

次にリスク小分類での各組合せにおけるリスク認識の差の分布状況を p.141 から p.142 の図 5-28、5-29 で確認する。図中で黒丸によって囲ってあるものが

Kruskal-Wallis 法及び Dunn 法で共に 5%有意であったリスク項目の各要因の層別リスク認識の差である。

<安全管理>

リスク小分類の安全管理において 5%有意ではっきり差が確認できるのが下記の通り 3 項目 5 件である。

○リスク番号 1 学校管理下での事故・ケガ

勤続年数 5 年未満の職員が勤続年数 5-9 年の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

○リスク番号 6 病気

60 代以上の職員が 30 代の職員よりも信用失墜に対するリスク認識が高い。また各校進路指導関係の職員が法人局管理職よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。そして各校進路指導関係の職員が法人局財務部・奨学担当者よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

○リスク番号 7 感染症流行

60 代以上の職員が 30 代の職員よりも信用失墜に対するリスク認識が高い。

これらの他に有意傾向があった発生頻度においては、リスク番号 1、2、3 を中心に 20 代の職員が 50 代の職員よりもリスク認識が高い傾向や、勤続年数 5 年未満の職員が勤続年数 15 年以上の職員よりもリスク認識が高い傾向がみられた。同じく有意傾向があった人的被害においては、リスク番号 6 で勤続年数 5-9 年の職員が勤続年数 15 年以上の職員よりもリスク認識が高い傾向もみられた。こういった有意傾向まで含めると 9 件が確認される。

上記のことから安全管理における学校管理下での事故・ケガ(リスク番号 1)、施設・設備・備品の不備及びそれに伴う事故(リスク番号 2)、食中毒の発生(リスク番号 3)といった項目では、勤続年数 5 年未満の職員若しくは 20 代の職員が勤続年数 5-9 年或は勤続年数 15 年以上そして 50 代の職員よりも高い発生頻度でのリスク認識を有している傾向があるといえる。また病気(リスク番号 6)や感染症流行(リスク番号 7)では発生頻度・人的被害・信用失墜といった幅広い要素でリスク認識に差がある傾向を確認でき、教育現場にいる或は、中途採用の多い 60 代ほどリスク認識が高い傾向が顕著に表れている。

<学校運営>

リスク小分類の学校運営においては 5%有意で差を確認できたものはなかった。有意傾向のあった差は、個人・機密情報に関する問題(リスク番号 9)、教育課程の問題(リスク番号 11)、施設・設備・備品の配置問題(リスク番号 12)である。また発生頻度の面で、勤続年数 10-14 年の職員が勤続年数 10 年未満の職員に対しリスク認識が小さく、勤続年数 15 年以上の職員に対しては経済的損失の面でリスク認識が大きい傾向がある。リスク番号 9 では各校生徒指導関係が法人局管理職に対して経済的損失という面で高いリスク認識を持っている傾向にある。これらの有意傾向がみられ、計 4 件確認された。

<生徒指導>

リスク小分類の生徒指導において 5%有意ではっきり差が確認できるのが下記の 2 項目 3 件である。

○リスク番号 13 生徒の問題・迷惑行為

30 代の職員が 50 代の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

○リスク番号 16 職員による所有物管理

勤続年数 5 年未満の職員が勤続年数 10-14 年の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。また各校生徒指導関係の職員が法人局(財務部除く)の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

これらの他に有意傾向があった発生頻度においては、リスク番号 16 で 60 代以上の職員が 40 代の職員よりもリスク認識が高い傾向や、勤続年数 5-9 年の職員が勤続年数 10-14 年の職員よりもリスク認識が高い傾向がみられた。こういった有意傾向まで含めると 5 件が確認される。

上記のことよりリスク小分類の生徒指導においてはリスク番号 16 を中心にリスク認識の差が確認され、発生頻度の要素において勤続年数 10 年未満の職員や 60 代以上の職員が勤続年数 10-14 年の職員や 40 代職員よりもリスク認識が高いと共に、現場職員である各校生徒指導関係の職員の方が法人局(財務部除く)の職員よりもリスク認識が高い傾向にある。

<法務・倫理>

リスク小分類の法務・倫理において5%有意ではっきり差が確認できるのが下記の1項目1件である。

○リスク番号 22 契約書の不備

勤続年数5-9年の職員が勤続年数10-14年の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

この他に有意傾向のみられた発生頻度には、不当請求問題(リスク番号 20)で60代以上が20代に対してリスク認識が高い傾向がある。また信用失墜では、著作権・盗作・肖像権問題(リスク番号 21)で勤続年数5-9年が勤続年数5年未満に対して高いリスク認識を持っている傾向が確認された。こういった有意傾向まで含めると3件の差がみられた。

上記のことからリスク小分類の法務・倫理においてはリスク番号22を中心に勤続年数5-9年がその上下の層に対して発生頻度・信用失墜といった要素で高いリスク認識を持っている傾向にある。

<取引関係>

リスク小分類の取引関係においては5%有意で差を確認できたものはなかった。有意傾向のあった差は1件で、取引業者に関すること(リスク番号29)である。勤続年数5年未満の職員が勤続年数15年以上の職員に対して経済的損失という面で高いリスク認識を持っている傾向にある。

<経済>

リスク小分類の経済においては5%有意で差を確認できたものはなかった。有意傾向のあった差は1件で、景気・為替変動(リスク番号30)である。各校進路指導関係の職員が各校校務分掌における管理職に対して人的被害という面で高いリスク認識を持っている傾向にある。

<政治>

リスク小分類の政治においては5%有意で差を確認できたものはなかった。有意傾向のあった差は1件で、法令・政策の変更(リスク番号34)である。各校進路

指導関係の職員が各校校務分掌における管理職に対して人的被害という面で高いリスク認識を持っている傾向にある。

<人事制度>

リスク小分類の人事制度において 5%有意ではっきり差が確認できるのが下記の 2 項目 4 件である。

○リスク番号 37 若手教育・引き継ぎの不十分

20代の職員が50代の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。また各校生徒指導関係の職員が各校校務分掌における管理職よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。さらに各校生徒指導関係の職員が各校校務分掌における現場教職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

○リスク番号 39 資格不所持

20代の職員が40代の職員よりも人的被害に対するリスク認識が高い。

これらの他に有意傾向のみられた発生頻度には、若手教育・引き継ぎの不十分(リスク番号 37)で各校生徒指導関係の職員が法人局管理職に対してリスク認識が高い傾向がある。同じく発生頻度では、外国人教職員の雇用に関わる問題(リスク番号 38)で勤続年数 15 年以上の職員が勤続年数 10-14 年の職員に対してリスク認識が高い傾向がある。また経済的損失では、業務負担の格差(リスク番号 36)で各校進路指導関係の職員が法人局管理職に対して高いリスク認識を持っている傾向が確認された。こういった有意傾向まで含めると 7 件の差がみられた。

上記のことからリスク小分類の人事制度においては、特にリスク番号 37 でリスク認識の差を確認できた。若手の 20 代が 50 代に対して高い発生頻度でのリスク認識を持っていると共に、各校生徒指導関係の職員の間で強くその傾向がみられる。

<メディア>

リスク小分類のメディアにおいては 5%有意で差を確認できたものはなかった。有意傾向のあった差は 1 件で、学園イメージの棄損(リスク番号 42)である。勤続年数 5-9 年の職員が勤続年数 5 年未満の職員に対して発生頻度という面で高いリスク認識を持っている傾向にある。

<自然災害>

リスク小分類の自然災害において 5%有意ではっきり差が確認できるのが下記の1項目1件である。

○リスク番号 44 大規模地震とそれに伴う津波

20代の職員が40代の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

この他に有意傾向のみられた発生頻度には、大規模地震とそれに伴う津波(リスク番号 44)で勤続年数 5-9 年の職員が勤続年数 10-14 年の職員に対してリスク認識が高い傾向がある。同じく発生頻度では、地震(リスク番号 45)で勤続年数 5 年未満の職員が勤続年数 15 年以上の職員に対してリスク認識が高い傾向がある。また経済的損失では、地震(リスク番号 45)で勤続年数 5 年未満の職員が勤続年数 15 年以上の職員に対してリスク認識を持っている傾向が確認された。こういった有意傾向まで含めると 4 件の差がみられた。

上記のことからリスク小分類の自然災害においては、特にリスク番号 44 でリスク認識の差を確認できた。若手の 20 代が 40 代に対して高い発生頻度でのリスク認識を持っており、勤続年数 5-9 年の職員が勤続年数 10-14 年の職員に対して高い発生頻度でのリスク認識を持っていることに一部影響している傾向がある。

<情報システム>

リスク小分類の自然災害において 5%有意ではっきり差が確認できるのが下記の1項目2件である。

○リスク番号 50 情報管理での被害・故障

60代以上の職員が40代の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。また勤続年数 5-9 年の職員が勤続年数 10-14 年の職員よりも発生頻度に対するリスク認識が高い。

この他に有意傾向のみられた発生頻度には、情報管理での被害・故障(リスク番号 50)で勤続年数 5 年未満の職員が勤続年数 10-14 年の職員に対してリスク認識が高い傾向がある。こういった有意傾向まで含めると 3 件の差がみられた。

上記のことからリスク小分類の情報システムにおいては、リスク番号 50 でリスク認識の差を確認できた。60 代以上の職員が 40 代の職員に対して高い発生頻度でのリスク認識を持っており、勤続年数 10 年未満の職員が勤続年数 10-14 年の職員に対して高い発生頻度でのリスク認識を持っていることに一部影響している傾向がある。

(3) 各リスク項目での分析結果の解説

上記(1)及び(2)で Kruskal-Wallis 法と Dunn 法の分析によって各リスク項目で得た傾向をリスク大分類や小分類を通して俯瞰したが、以下では各リスク項目において差が見られた項目での分析結果をそれぞれまとめる。

リスク番号 1 学校管理下での事故・ケガ

発生頻度の評価において、年齢で 5%有意、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 20 代の者は 10%有意傾向で 50 代の者に対して、勤続年数が 5 年未満である者は 5%有意水準で 5-9 年の者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 2 施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故

発生頻度の評価において、年齢で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 20 代の者は 10%有意傾向で 50 代の者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。また、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 3 食中毒の発覚

発生頻度の評価において、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5 年未満である者は 10%有意傾向で 15 年以上の者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 4 不審者の侵入

発生頻度の評価において、年齢で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 6 病気

発生頻度の評価において、所属で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、各校進路指導関係の者は 5%有意で法人局財務部・奨学担当者の者に対して、各校進路指導関係の者は 5%有意で法人局管理職の者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

人的被害の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5-9 年である者は 10%有意傾向で 15 年以上の者に対して、当該リスクの人的被害面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

信用失墜の評価において、年齢で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 60 代以上の者は 5%有意で 30 代の者に対して、当該リスクの信用失墜面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 7 感染症流行

発生頻度の評価において、所属で 5%有意での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

信用失墜の評価において、年齢で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 60 代以上の者は 5%有意で 30 代の者に対して、当該リスクの信用失墜面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 9 個人・機密情報に関する問題

発生頻度の評価において、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5-9 年である者は 10%有意傾向で 10-14 年未満の者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

経済的損失の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法で、所属が各校生徒指導関係者である者は 10%有意傾向で法人局管理職の者に対して、当該リスクの経済的損失面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

信用失墜の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 11 教育課程の問題

経済的損失の評価において、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 10-14 年である者は 10%有意傾向で 15 年以上である者に対し

て、当該リスクの経済的損失面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

信用失墜の評価において、年齢で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 12 施設・設備・備品の配置問題

発生頻度の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5 年未満である者は 10%有意傾向で 10-14 年である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

経済的損失の評価において、5%有意での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 13 生徒の問題・迷惑行為

発生頻度の評価において、年齢で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 30 代である者は 5%有意で 50 代である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 14 生徒の犯罪行為

発生頻度の評価において、年齢で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 16 職員による所有物管理

発生頻度の評価において、年齢で 10%有意傾向、勤続年数で 5%有意、所属で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 60 代以上である者は 10%有意傾向で 40 代である者に対して、勤続年数が 5 年未満である者は 5%有意で 10-14 年の者に対して、Dunn 法により、勤続年数が 5-9 年である者は 10%有意傾向で 10-14 年の者に対して、所属が各校生徒指導関係である者は 5%有意で法人局（財務部除く）である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 17 職員による生徒対応の問題

発生頻度の評価において、勤続年数で 5%有意での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 20 不当請求問題

発生頻度の評価において、年齢で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 60 代以上である者は 10%有意傾向で 20 代である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 21 著作権・盗作・肖像権問題

発生頻度の評価において、年齢で 10%有意傾向、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

経済的損失の評価において、年齢で 10%有意傾向、所属で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

信用失墜の評価において、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5 年未満である者は 10%有意傾向で 5-9 年である者に対して、当該リスクの信用失墜面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 22 契約書の不備

発生頻度の評価において、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5-9 年である者は 5%有意で 10-14 年である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

信用失墜の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 23 労基問題

信用失墜の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 24 職員の精神的問題・労働災害

経済的損失の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 27 土地利用制限

発生頻度の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 29 取引業者に関すること

人的被害の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

経済的損失の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5 年未満である者は 10%有意傾向で 15 年以上である者に対して、当該リスクの経済的損失面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 30 景気・為替変動

人的被害の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、所属が各校進路指導関係である者は 10%有意傾向で各校務分掌における管理職である者に対して、当該リスクの人的被害面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

信用失墜の評価において、所属で 5%有意での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 34 法令・政策の変更

人的被害の評価において、所属で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、所属が各校進路指導関係である者は 5%有意で各校務分掌における管理職である者に対して、当該リスクの人的被害面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 35 離職・採用難

人的被害の評価において、年齢で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。また、所属で 5%有意での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 36 業務負担格差

発生頻度の評価において、年齢で 5%有意での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

経済的損失の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、所属が各校進路指導関係である者は 10%有意傾向で法人局管理職である者に対して、当該リスクの経済的損失面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 37 若手教育・引き継ぎの不十分

発生頻度の評価において、年齢で 5%有意、所属で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 20 代である者は 5%有意で 50 代である者に対して、所属が各校生徒指導関係である者は 5%有意で各校務分掌における管理職である者に対して、所属が各校生徒指導関係である者は 5%有意で各校務分署における現場教職員である者に対して、所属が各校生徒指導関係である者は 10%有意傾向で法人局管理職である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 38 外国人教職員の雇用に関わる問題

発生頻度の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 10-14 年である者は 10%有意で 15 年以上である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 39 資格不所持

人的被害の評価において、年齢で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 20 代である者は 5%有意で 40 代である者に対して、当該リスクの人的被害面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。また、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 42 学園イメージの棄損

発生頻度の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5-9 年である者は 10%有意で 5 年未満である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 43 生徒・職員の事故・事件巻き込まれ

信用失墜の評価において、所属で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 44 大規模地震とそれに伴う津波

発生頻度の評価において、年齢で 5%有意、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 20 代である者は 5%有意で 40 代である者に対して、勤続年数が 5-9 年である者は 5%有意で 10-14 年である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

人的被害の評価において、年齢で 10%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

信用失墜の評価において、所属で 5%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 45 地震

発生頻度の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5 年未満である者は 10%有意で 15 年以上である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

経済的損失の評価において、勤続年数で 10%有意傾向での差が見られ、Dunn 法により、勤続年数が 5 年未満である者は 10%有意で 15 年以上である者に対して、当該リスクの経済的損失面での影響を高く評価している傾向があることがわかった。

リスク番号 47 天候不良・異常気象・冷夏猛暑・台風等

信用失墜の評価において、年齢で 5%有意傾向での差が見られたが、Dunn 法での差は見られなかった。

リスク番号 50 情報管理での被害・故障

発生頻度の評価において、年齢で 5%有意、勤続年数で 5%有意での差が見られ、Dunn 法により、年齢が 40 代である者は 5%有意で 60 代以上の者に対して、勤続年数が 5-9 年である者は 5%有意で 10-14 年の者に対して、勤続年数が 5 年未満である者は 10%有意で 10-14 年である者に対して、当該リスクの頻度を高く評価している傾向があることがわかった。

5.4.3. リスク認識の差の分析から得られた示唆

本節 1 項の方法に従い本節 2 項の結果が得られた。この分析結果から明らかになった学園のリスク認識の差の現状及び特徴は下記の通りである。

①リスク認識の差において発生頻度が多い

p.138 の図 5-21 から明らかなように本分析において最も多くの差が検出された要素は発生頻度であり、影響度の 3 要素を圧倒している。また影響度に関する認識の差は発生頻度に関する認識の差に比べて 5%有意においても少ないことが確認された。

②有意傾向を含めると勤続年数の長さによるリスク認識の差が多い

p.141 の図 5-27 から明らかなように本分析で設定した 10%有意傾向までを含めた場合、勤続年数の層別リスク認識の差が多くみられた。また、勤続年数 5 年未満に関しては勤続年数が離れた層と比べる程リスク認識の差の数が増える傾向がみられる。さらに、発生頻度に関しては勤続年数が短い職員が長い職員よりもリスク認識が高い傾向もある。その上、あくまで有意傾向も含んだ上ではあるが、発生頻度においては勤続年数 10 年未満の職員と勤続年数 10-14 年の職員で多くの差が確認できたことから 10 年を境にリスク認識が変わる可能性も考えられる。

③20 代の職員と 60 代の職員におけるリスク認識の独自性

p.129 の図 5-2 より勤続年数 10 年未満の職員の多くは 20 代の職員と 60 代の職員で構成されているが、リスク項目の特徴によって上記②で示した勤続年数の長短での差だけでなく、20 代の職員か 60 代の職員かで他の年代層と差がみられる傾向が確認された。

学園の特殊事情(多様なコースが設置されていること等)で在籍期間によるリスク認識の平準化(他のリスクと相対化)が図られるもの以外のリスク(通常の学校でも同程度で発生し影響を及ぼし得るもの)に関しては、中途採用者が多い 60 代以上での差は見られなかった。寧ろ 20 代や 30 代の若手がリスク認識の平準化が完了していないため、他の上の年代層に比べてリスク認識が高い傾向にあると考えられる。その例として、学校管理下での事故・ケガ(リスク番号 1)、施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故(リスク番号 2)、生徒の問題・迷惑行為(リスク番号 13)、若手教育・引き継ぎの不十分(リスク番号 37)、資格不所

持(リスク番号 39)、大規模地震とそれに伴う津波(リスク番号 44)、が挙げられる。

また 60 代以上の職員がリスク認識で差を示した項目は、特に学級を受け持つような現場で近年問題になりやすいリスクが多い。そのため学級を受け持つことでリスクに接し他のリスクと相対化しやすい若手と相対化しづらい環境にいる中途採用の多い 60 代で認識に差が出た可能性がある。その例として、病気(リスク番号 6)、感染症(リスク番号 7)、職員による所有物管理(リスク番号 16)、不当請求問題(リスク番号 20)、情報管理での被害・故障(リスク番号 50)、が挙げられる。

④現場と法人、現場と現場管理職、のリスク認識の棲み分け

p.135 の表 5-18 から明らかなように、教育現場にいる職員は現場に関するリスク認識がマネジメント層や法人局の職員に比べて高い傾向がみられた。その例として、病気(リスク番号 6)、職員による所有物管理(リスク番号 16)、若手教育・引き継ぎの不十分(リスク番号 37)が挙げられる。

⑤検出されたリスク認識の差は全件数に対して少ない

本節 2 項で前述したように、本分析の Kruskal-Wallis 法によって有意傾向を含めた差が検出されたのは全件数 600 件のうち 60 件であり、10%でしかない。また 5%有意における差は半減し、31 件(5%)となる。Kruskal-Wallis 法に続いて実施した Dunn 法に至っては、有意傾向を含んだ場合、全件数 10400 件のうち 39 件(0.38%)で、5%有意においては 16 件(0.15%)となっている。

①～⑤まで本分析によって明らかになった学園内リスク認識の傾向を述べたが、以下ではその理由を考察する。

まず①、③、⑤に関しては、学校組織全般若しくは仙台育英学園の組織内が非常にリスク認識の共有が図りやすい環境となっていることが考えられる。

学校全般として考えられる理由には、学校教育という付加価値提供においては、学校教育基本法や学習指導要領等で規定されている部分が多いため、事業及びその仕事内容が質的に変化しにくく、ベテランのノウハウが若手にも活用しやすいことが挙げられる。つまり、若手が現在現場で経験していることはベテランも過去体験したものが多く、技術革新、政策変更等によりリスクの顕在化のスピードに変化が生まれる可能性はあるものの、その影響度が大きく変わりにく

いことが考えられる。さらに仕事内容が質的に変化しにくいものであるので、所属が異なっても他の所属の仕事内容を想像することが容易であり、自らが属する部署の仕事内容との結びつきを感じやすい可能性がある。

仙台育英学園の組織体制によるものと考えられる理由には、法人及び校務分掌における管理職の多くが教員経験者であり、前述したベテランのノウハウが活きやすい事業内容という点から発生頻度に関して認識の差は一定の範囲であるにしても、影響度に関してはマネジメント層もイメージがしやすい状態になっている。そのため発生頻度を除いてリスク認識の差がマネジメント層と現場で生まれにくい環境になっていると考えられる。また職員の規模も 200 名程度であるため、多くの職員が顔と名前を一致させやすい。さらに卒業生が学園に就職することもある中で法人と校務分掌の職員の行き来も活発であり、横の繋がりによるリスク認識の共有が図りやすい。その上、現在はトップマネジメントである理事長が校長職を兼任しているため、校務分掌内での情報が法人に行き届きやすい状況にもなっていることも大きな要因だろう。

ただ、④にあるような日常的に教育現場で発生し、法人の職員が把握しづらいものや、現場職員が現在感じていること等においてはリスク認識に差が生じることは十分起こり得ることだろう。

そして②に関しては、勤続年数の上昇によりリスクをコントロールできるようになっている、つまりリスクの発生頻度と影響度を減少させられていることが理由として挙げられる。また勤続年数が長く、年齢も上の層の職員は各リスク項目を評価する際に自身が経験した中で一番大変だったリスク項目を基準に考えているため、若手が現在経験し NA になりにくい学級現場等での問題はその他のリスクと相対的に考えると評価が小さくなることも考えられる。

このようにリスク認識における価値観が再生産されやすい場合、若手教育や引き継ぎが重要になる。その面では、若手教育・引き継ぎの不十分(リスク番号 37)でリスク認識の差が有意に出たように、20代は管理職等が多い50代に対して発生頻度が高い。さらに p.130 の図 5-8 のように若手が多い各校生徒指導関係に該当する職員は、発生頻度に対するリスク認識が各校務分掌の管理職に対して高いという結果も有意に出た。現状の組織体制及びその構成や施策を継続していく限り、このような状態は続いてしまうだろう。但し、各校校務分掌における現場教職員と各校生徒指導関係では発生頻度に関するリスク認識が後者の方が有意に高かったことと p.130 の図 5-8、5-11 の人数構成を比較することで、中

途採用の 60 代が勤続年数 5 年未満に多いことは若手教育・引き継ぎの不十分(リスク番号 37)に関する発生頻度の低下を生み出す効果があるとも考えられる。これは前述したように、学園以外の通常の学校でも同程度で発生し影響を及ぼすリスクが発生しやすい所属においては中途採用者の 60 代が一定の範囲で 20 代をフォローできているためと推察できる。

以上のことから、学園内において現在の学校教育体制や提供する付加価値の質が劇的に変化しない限りにおいては、若手教育・引き継ぎに関するリスクの発生頻度においてリスク認識の差が見られなくなるような施策が実施されていくことにより、各リスク項目でリスク認識の差が少ない状態が再生産されやすいだろう。

5.5. 震災発生前後での取り組み状況とその効果検証

オールリスクを対象としたリスクマップやリスク対応の際に核となる目的・目標、そしてリスク対応をする職員の認識状況を本章前節まで分析・考察した。ここでは個別リスクである大規模地震に対する学園のリスク対応を取り上げ、学園の自然災害に対する対応状況を分析・考察する。そのため、仙台育英学園が東日本大震災により大規模な被災を受けた前後で組織体制やマインドセット、取り組み方等がどのように変化したかを当時の状況の調査を踏まえて分析・考察する。

5.5.1. 検証方法

本分析では、アンケート調査の Part2 で得た回答を使用する。また Part2 では第1部、第2部、第3部とあるが、第1部は東日本大震災を被災してから現在まで時系列的にどのような被害を受け、如何なる対応をしてきたかを網羅的に整理するために調査したものであり、第4章 p.48～p.53 の表 4-3 から表 4-8 の通りアンケート調査を踏まえた内容で既に掲載している。その際に設定した初期対応期間(平成 23 年 3 月 11 日地震直後～同年 3 月 18 日)、短期対応期間(平成 23 年 3 月 19 日～同年 5 月 14 日)、中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)、長期対応期間(平成 25 年 4 月 1 日～平成 27 年 5 月現在)は、第2部、第3部のアンケートにおいても使用している。さらに、Part1 で設定したリスクの要素(発生頻度・人的被害・経済的損失・信用失墜)もその定義を変更せずの一部のアンケート項目で活用している。

上記のことから本分析においては、第2部と第3部を使用する。

第2部では、学園が自然災害リスクに対して如何なる事前対策を講じていたか/いるか東日本大震災の発生前と現在での変化の調査も含めて調査した。この事前対策の内容を調査する上で下記の3つの大項目を設定し、関連する小項目を各大項目で作成、調査することで対策の実施状態の全体像が把握できる形とした。

- リスク管理規定やマニュアル(対応手順)に関して(質問番号 1-17)
- 組織体制に関して(質問番号 18-24)
- 訓練・経験・予防措置・対策に関して(質問番号 25-48)

第3部では、震災が発生してから時系列的に職員個人の認識、状況、問題意識が如何に変化したかを調査したことに加え、各個人の業務上における状況や問題を調査した。そのために下記の2つの大項目を設定し、関連する小項目を各大項目で作成、調査した。

- 自身の認識や状態に関して(質問番号 1-3)
- 学園運営に関して(質問番号 4-15)

第2部、第3部の調査は共に回答を A・B・C・D の中から何れか一つを選択する形式とし、 $A > B > C$ と順位づけられるような回答内容としている。D は NA に該当する。分析においては A を 4、B を 3、C を 2 と置き換え分析し、順序尺度のみを想定し、中央値による集計を行っている。

5.5.2. 自然災害に対する学園の対策状況と対応時の状況

(1) 第2部 学園の事前対策に関して

アンケート調査 Part2 の第2部における質問 1-42 までの分析結果は p.142 から p.143 の図 5-30、5-31 の通りである。

p.142 から p.143 の図 5-30、図 5-31 から全体の中央値を見る限りでは震災以前から現在にかけて、

- 組織体制と訓練・経験・予防装置・対策を中心に改善傾向にある
- NA 率は全質問項目を通して下がっている
- NA 率の分布形状に変化はない

といった3つの特徴が挙げられ、震災以前からかなり改善傾向にあるといえるだろう。しかし、依然として NA 率が 60%以上で改善傾向が顕著でないものや、NA 率が著しく高い(70%を超えるもの)質問事項が存在する。そのため、そういった条件に該当する質問事項を中心に回答状況を確認し、改善傾向に問題がないかを3つの大項目別に以下で検討する。またその際、年齢・勤続年数・所属ごとの中央値をもとに判断する。

<リスク管理規定やマニュアル(対応手順)に関して(質問番号 1-17)>

この大項目では、質問番号 7 と質問番号 16 に関して依然 NA 率は高く、改善の程度も僅かである。それぞれの質問の内容は下記の通りである。

質問番号 7

「地震発生以前/現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は管理職の自宅にも配備していたか/いるか」

質問番号 16

「地震発生以前/現在、緊急時で連絡が取れない場合の現場への権限移譲のルールと範囲は定めていたか/いるか」

これらの質問の内容を踏まえ、質問番号 7 は管理職に関する質問のため、若手を中心に把握していなのは問題なく、マネジメント層を中心に質問番号 7 に関して改善傾向が見られない場合や NA 率の低下傾向が見られない場合が問題

になる。また質問番号 16 は連絡が取れないような緊急時での現場への権限移譲及びその範囲であるため現場職員の把握が求められ、全職員を対象に傾向を調査すると共に、特に勤続年数が上位の職員程改善傾向がみられる必要がある。

上記のような各質問で求められる傾向がみられるか p.143 から p.148 の図 5-32 から図 5-41 を通して確認する。

まず質問番号 7 に関しては、p.145 から p.146 の図 5-36、図 5-37 より法人局管理職及び校務分掌の管理職では NA 率の低下と状況の改善がみられる。母数そのものが少ないが、NA 率が低い理事会・評議会では状況に変化がないと考えているようである。

次に質問番号 16 に関しては、p.143 から p.144 の図 5-32、5-33 より 60 代の職員は震災以前から権限移譲に関することを明確に把握していた傾向がある。そして 40 代の職員は改善傾向がみられる。同様に p.144 から 145 の図 5-34、5-35 より勤続年数 5-9 年の職員は NA 率の低下に伴い把握状況が僅かに悪化している。これは担当者レベルの把握に震災以前では留まっていたためと考えられる。勤続年数 10 年以上の職員は NA 率の低下と内容把握の改善が見られる。但し、p.145 から p.148 の図 5-36 から図 5-41 からこういった傾向はマネジメント層や法人局内ではなく校務分掌内でみられやすいと考えられる。

上記より質問番号 7、16 に関しては十分改善傾向にあるといえる。また質問番号 16 の権限移譲に関しては、マネジメント層や法人局に比べ校務分掌内で勤続年数が上昇していくことでより把握範囲が拡大していく傾向がみられる。

<組織体制に関して(質問番号 18-24)>

この大項目では、質問番号 20、21、23、24 に関して依然 NA 率が高い。しかしいずれの質問も改善傾向はみられる。それぞれの質問の内容は下記の通りである。

質問番号 20

「地震発生以前/現在、危機管理担当の部署や委員会等の組織及び組織が提案する計画に予算をつけていたか/いるか」

質問番号 21

「地震発生以前/現在、危機管理担当の部署や委員会等の組織に対し、管理職が定期的に評価を与えていたか/いるか」

質問番号 23

「地震発生以前/現在、「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」に発生した出来事に対応可能な危機管理や教育事業再開に関する会議は普段開催していたか/いるか」

質問番号 24

「地震発生以前/現在、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」に発生した出来事に対応可能な危機管理や教育事業再開に関する会議は普段開催していたか/いるか」

これらの質問の内容を踏まえ、質問番号 20 は管理職や法人局(財務部)に関する質問のため、それらの職員を中心に質問番号 20 に関して改善傾向が見られない場合や NA 率の低下傾向が見られない場合が問題になる。また質問番号 21 は管理職や校務分掌内の職員に関する質問のため、それらの職員を中心に質問番号 21 に関して改善傾向が見られない場合や NA 率の低下傾向が見られない場合が問題になる。質問番号 23、24 は管理職による把握が重要であるものの、全体的な改善傾向と NA 率低下傾向も望ましい状態である。

上記のような各質問で求められる傾向がみられるか p.148 から p.153 の図 5-42 から図 5-51 を通して確認する。

まず質問番号 20 に関しては、p.150 から p.152 の図 5-46 から図 5-49 より法人局管理職、校務分掌の管理職並びに法人局(財務部)では NA 率の低下と状況の改善がみられる。母数そのものが少ないが、理事会・評議会では若干の状況改善があったと考えているようである。

質問番号 21 に関しては、p.150 から p.153 の図 5-46 から図 5-51 より法人局及び校務分掌の担当者レベルでは改善傾向がみられるものの、校務分掌の管理職では NA 率の低下に伴い若干の悪化傾向が確認でき、マネジメント層全般で大きな変化はみられない。

質問番号 23、24 に関しては、p.148 から p.150 の図 5-42 から図 5-45 の年齢と勤続年数による中央値を確認すると改善傾向にあることがわかる。p.150 から p.153 の図 5-46 から図 5-51 よりマネジメント層全体で NA 率の低下がみられるが、校務分掌の管理職を除いて改善はみられない。ただ質問 24 の NA 率の低下と共に著しく悪化している状況を見ると管理職の中でも危機管理や教育事業再開に関する会議に携わらない或は実際の開催状況を認知していない人物が多くいることがわかる。質問番号 23、24 共に、法人局及び校務分掌の現場レベルで

は NA 率の低下に伴い大幅に改善している傾向が見られ、現場レベルでの会議の回数若しくは認識は増加傾向にある。

上記より質問番号 20、23、24 に関しては全体的に改善傾向にあるといえる。特に質問番号 23 の「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」に関しては校務分掌の管理職や職員を中心に大きな改善傾向がみられ、当期間に想定される対応に必要な対策等の検討を十分できる組織体制となっていることが確認できた。ただし、質問番号 21、24 に関しては、マネジメント層全般で大きな変化がない若しくは悪化しており、危機管理担当の部署や委員会等の組織に対する管理職による定期的な評価や、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」に必要な対策の検討を行う危機管理や教育事業再開に関する会議は、多くても3年に1回程度しか実施されていないという認識に留まっている状況が確認できた。

<訓練・経験・予防措置・対策に関して(質問番号 25-48)>

この大項目では、質問番号 27、33、34、37、42 に関して依然 NA 率が高い。しかし質問番号 27 を除いた質問では改善傾向はみられる。それぞれの質問の内容は下記の通りである。

質問番号 27

「地震発生以前/現在、危機管理を担当する部署や委員会等の組織や緊急時の対策本部で要員になる者は意思決定に関する訓練を実施していたか/いるか」

質問番号 33

「地震発生以前/現在、各施設の耐震診断は定期的に行っていたか/いるか」

質問番号 34

「地震発生以前/現在、法人局機能をバックアップ可能な施設・設備・備品は存在していたか/いるか」

質問番号 37

「地震発生以前/現在、データ及びプログラムにつきバックアップが取り付けられ、一度に被災しない場所に定期的に保管していたか/いるか」

質問番号 42

「地震発生以前/現在、財務的な対処(積立金、保険、デリバティブ、ローン)をし、定期的に見直していたか/いるか」

これらの質問の内容を踏まえ、質問番号 27、33、37 は知っている職員に限られることが想定できる質問のため、管理職を中心に改善傾向や NA 率低下が確認できれば望ましい状態である。同じく質問番号 34 は管理職や法人局の職員に関する質問のため、それらの職員を中心に質問番号 34 に関して改善傾向が見られない場合や NA 率の低下傾向が見られない場合が問題になる。そして質問番号 42 は管理職と法人局(財務部)による把握が想定され、それらの職員を中心に改善傾向と NA 率低下がみられれば望ましい。

上記のような各質問で求められる傾向がみられるか p.153 から p.158 の図 5-52 から図 5-61 を通して確認する。

まず質問番号 27 に関しては、p.155 から p.156 の図 5-56、5-57 より特に校務分掌の管理職で NA 率の低下に伴い状況の悪化がみられる。

質問番号 33 に関しては、p.155 からの p.156 の図 5-56、5-57 よりマネジメント層全体で NA 率が低下しても耐震診断が 5 年に 1 回以上実施しているという認識で統一されている。

質問番号 34 に関しては、p.155 からの p.157 の図 5-56 から 5-59 よりマネジメント層並びに法人局では法人局機能をバックアップ可能な施設・設備・備品は改善されていると考えている傾向がみられる。

質問番号 37 に関しては、p.155 からの p.156 の図 5-56、5-57 よりマネジメント層では NA 率の低下に伴いデータ等の保全状態が改善していると考えている傾向がみられる。

質問番号 42 に関しては、p.155 からの p.157 の図 5-56 から 5-59 よりマネジメント層並びに法人局(財務部)では高い評価であることに大きな変化はなく、実施・見直しが行われている傾向がみられる。

また質問番号 34、42 においては A-D までの評価と共に、具体例による回答を回答者に求め、p.177 の表 5-19 のような回答を得た。

上記より質問番号 33、34、37、42 で改善傾向があるといえる。質問番号 27 においては、校務分掌の管理職が緊急時における組織の現場並びに対策本部の要員となり得ることを考えると、今後改善が強く求められる。また質問番号 34 は p.177 の表 5-19 から明らかなように、具体例のコメントの内容が発生以前に比べて多く挙がっていたこともあり、改善傾向がより顕著にみられる。

この大項目では上記に加え、質問番号 43 から質問番号 48 まで A-D までの評価と共に、A 若しくは B の評価をした場合に限り具体例による回答を回答者に

求めており、一部回答者から回答を得た。それぞれの質問の内容は下記の通りである。

質問番号 43

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」の期間内で発生した出来事に対応可能な経験を地震発生以前に自身若しくは学園が有していたか」

質問番号 44

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」の期間内で発生した出来事に対応可能な経験を3月18日までの間で自身若しくは学園が有していたか」

質問番号 45

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」の期間内で発生した出来事に対応可能な経験を地震発生以前から平成23年5月14日までの間で自身若しくは学園が有していたか」

質問番号 46

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜を軽減させた予防措置や対策は地震発生以前に存在したか」

質問番号 47

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜を軽減させた予防措置や対策は地震発生以前から3月18日の間で存在したか」

質問番号 48

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜を軽減させた予防措置や対策は地震発生以前から平成23年5月14日の間で存在したか」

これらの質問の回答状況は p.158 から p.161 の図 5-62 から図 5-67 の通りであり、具体例の記載は p.178 の表 5-20、表 5-21 の通りである。また具体例に関しては関連するものをカテゴリーでまとめた。

質問番号 43、44、45 に関しては、「初期対応期間(地震発生直後から3月18日)」、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」、「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」で対応可能だった経験を各期間までの間に主に50代若しくは勤続年数15年以上の者が持っていたことがわかる。同時に、「初期対応期間(地震発生直後から3月18日)」では40代、60代若しくは勤続年数5-9年の者が、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」では40代若しくは勤続年数5-

9年の者が一部の出来事に対応可能な経験を有していた。マネジメント層では各期間でそれぞれ経験を有していたが、特に理事会・評議会の者及び校務分掌の管理職が有していた。法人局財務部は「初期対応期間(地震発生直後から3月18日)」に対応可能な経験を有していた半面、財務部を除く法人局の担当者レベルでは「短期対応期間(3月19日～5月14日)」に対応可能な経験を持っていたようだ。校務分掌内では主に生徒募集関係の教職員が全期間に対応可能な一定の経験を持っていたようである。

また期間に応じて具体例の内容とその件数は大きく変化していることもp.178の表5-20から明らかである。東日本大震災直後に近い程過去の災害の経験が活きており、災害の初期対応に一定の類似性があることが考えられ、それらを踏まえた日頃の安全管理上での経験も大きな効果を生んでいることが確認できる。

これらのことから主に40代、50代、60代、勤続年数5-9年、勤続年数15年以上の職員において、初期対応で過去の災害や日頃の安全管理上での経験が活かされた可能性がある。

質問46、47、48に関しては、「初期対応期間(地震発生直後から3月18日)」、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」、「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」での人的被害・経済的損失・信用失墜を軽減させた予防措置・対策が一定範囲で存在したことがみられる。特に50代若しくは勤続年数15年以上の者は、「初期対応期間(地震発生直後から3月18日)」の被害を軽減させた予防措置・対策があったと考えている。また、30代若しくは勤続年数5-9年の者は「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」の被害を軽減させた予防措置・対策があったと考えている。理事会・評議会の者は「初期対応期間(地震発生直後から3月18日)」での被害を軽減させた予防措置・対策があったと考えている半面、校務分掌の管理職は「短期対応期間(3月19日～5月14日)」、「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」での被害を軽減させた予防措置・対策があったと考えている。校務分掌内では、進路指導関係及び生徒募集関係の教職員が全期間で被害を軽減させた予防措置・対策があったと考えているが、最も母数の多い現場教職員では「短期対応期間(3月19日～5月14日)」、「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」での被害を軽減させた予防措置・対策があったと考えているようである。

p.178 の表 5-21 より「初期対応期間(地震発生直後から 3 月 18 日)」で役だった経験・事前対策があったと考えている人の多くはハードウェア、資金対策、災害の事前対策の有効性を具体例として挙げており、「短期対応期間(3 月 19 日～5 月 14 日)」、「中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)」で役だった経験・事前対策があったと考えている人の多くは学園対応の有効性を具体例として挙げています。

これらのことからハードウェアや災害の事前対策が有効性を述べているのが主に 50 代、勤続年数 15 年以上、理事会・評議会、進路指導関係、生徒募集関係の職員であり、学園対応の有効性を述べているのが主に 30 代、勤続年数 5-9 年、校務分掌の管理職、現場教職員にあたる職員であることが考えられる。

(2) 第 3 部 各対応期間に関する対応

アンケート調査 Part2 の第 3 部における質問番号 1-15 までの分析結果は p.178 から p.195 の表 5-22 から表 5-65 までの通りである。また第 3 部における各対応期間に関する対応の質問番号 1-15 は具体例を聞き出すことを主な目的に設定したため、質問ごとに分析結果をまとめる。

<自己の認識や状態に関して>

質問番号 1

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)でそれぞれ発生した社会全般の出来事は、この期間以前の自身にとって想定内であったか/であるか」

質問番号 1 では、リスクの要素である発生頻度・人的被害・経済的損失・信用失墜の観点から各対応期間での出来事が想定内であったかを質問したが、その結果は p.178 の表 5-22 の通りであった。また B 評価を選択した回答者には特にどの要素が想定内であったか質問した。

p.178 の表 5-22 から明らかなように全回答の中央値ではいずれの期間中も C 評価の「何れも想定を超えるものであった/である」となった。ただ、B 評価を選択した回答者の期間別具体例をみると、初期対応期間中では人的被害が想定

内にあることが多く、期間が経過していくと共に経済的損失に変化していることが確認できる。

質問番号 2

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において自身の行動に優先順位はあったか/あるか、またどのような順番であったか/であるか」

質問番号 2 では、各対応期間において回答者に行動の優先順位があったか、そしてその優先順位は「生徒及び職員の安全の確保と連絡手段の確保」、「家族・親類・友人の安否確認と安全及び連絡手段の確保」、「生活に必要な物資の確保」、「業務命令に従った教育事業の再開」という4つの観点においてどのような順番であったかを質問し、その結果は p.179 から p.181 の表 5-23 から表 5-27 までの通りである。質問番号 2 では回答者の属性によって優先順位がどのように変化したかも調査するために属性別での中央値も算出した。

まず p.179 の表 5-23 より全体の中央値は A 評価となっており、多くの回答者に優先順位があったことが確認できる。またその内容は、初期・短期対応期間においては生徒、職員、家族等の人命救助が大きいことが確認できる。そして中期対応になると教育事業復旧のための業務命令の優先順位が高くなることもわかる。よって全体の中央値を見る限りでは、震災から 2 カ月が経過した中期対応期間から業務命令に従った教育事業復旧が落ち着いて可能になったといえるだろう。

次に属性別では p.179 から p.181 の表 5-24 から表 5-27 の通りである。属性別においては優先順位を答えた回答率を中央値と共に算出している。

p.179 の表 5-24 より年齢を属性とした中央値では、30 代、40 代の職員が短期対応期間で優先順位が 2 位になる以外では、生徒及び職員の安全確保が初期・短期対応期間で年代に関係なく優先順位が高かった。30 代、40 代の職員は子供がいる場合小さいことが考えられ、優先順位が下がったと推察できる。また業務命令の優先順位は、40 代、50 代を中心に中期対応期間から優先順位が高くなっていく。

p.180 の表 5-25 より勤続年数を属性とした中央値では、生徒及び職員の安全確保が勤続年数に関わらずほとんどの期間で優先順位が高い。また勤続年数 10 年

以上の職員は中期対応期間から業務命令の優先順位が家族や生活物資に比べて高くなっている傾向もみられる。

p.180 の表 5-26 より所属を属性とした中央値では、法人関係者のみをみても全体の傾向と大きな違いはそこまでないが、マネジメント層である理事会・評議会並びに法人局管理職では教育事業の再開に関わる業務命令の優先順位が初期・短期対応期間から高いことが特徴として挙げられる。p.181 の表 5-27 から、校務分掌内の職員では基本的に全体の傾向に従った優先順位の状況となっているのが確認できる。

質問番号 3

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において私生活上で困ったことはあったか/あるか」

質問番号 3 では、各対応期間において回答者に私生活上で困ったことが如何なることであったか質問し、質問番号 2 で業務命令が特に初期・短期対応期間において優先順位が低くなった原因の特定を図った。結果は p.181 の表 5-28 の通りであった。また A 評価を選択した回答者には具体例での回答を求めた。具体例に関しては関連するものをカテゴリーでまとめ、その件数も同時に集計した。

p.181 の表 5-28 より、初期・短期対応期間で多くのコメントがあったのがインフラの不完備に関するもの、生活必需品の不足に関するもの、身体的・精神的安全確保の困難に関するものであった。また全期間を通してコメント数が相対的に多く感じられたのが業務効率の低下及び学校経営の問題に関することであり、具体例の中では震災前に対応されるべき案件が延期され困ったケースや、燃料不足に伴う出勤不可能なケースが多くみられた。

<学園運営に関して>

質問番号 4

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)に学園の被害で人的被害・経済的損失・信用失墜のうち早期に対応すべきものは何れであり、如何なることであったか/あるか」

質問番号 4 では、各対応期間において回答者が学園運営上解決すべきリスクの要素がどれであったか、そして具体例として何が挙げられるか質問した。結果は p.182 の表 5-29 の通りであった。また A 評価を選択した回答者には早期対応が求められた具体例の回答を求めた。

p.182 の表 5-29 より、先程の震災による全般的な被害の想定を質問した質問番号 1 に比べ、本質問で学園の被害といったように対象範囲を狭くすると短期対応期間以降における中央値では B 評価の「通常学校業務で発生する範囲内の人的被害・経済的損失・信用失墜であった/ある」となっており、学園運営に対する影響は想定しやすいものであったといえる。期間別での早期対応が求められた具体例の件数分布状況は、質問番号 1 と同様に初期対応期間では人的被害、以降では経済的損失となり、経済的損失に対する早期対応例の例示が最も多かった。

質問番号 5

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において業務態勢の不備・相談・意思決定の必要があった場合に責任者と意思疎通ができ、報告ルートが確立されていたか/いるか」

質問番号 5 では、各対応期間において回答者が十分に自身の学校運営上における状況や問題を伝えられる体制となっていたかを質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.182 の表 5-30 の通りである。また属性別の結果は p.183 の表 5-31 から表 5-33 となっている。

p.182 から p.183 の表 5-30 から表 5-33 より、全体の中央値並びに属性別の中央値のどちらとも各期間において C 評価「全く意思疎通できず、報告ルートもなかった/ない」は確認できなかった。また中期対応には全ての属性で A 評価「十分に意思疎通でき、報告ルートも確立されていた/いる」となっている。

質問番号 6

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において責任者から安全の確保、安否確認、教育業務の継続・復旧・復興・発展にあたり目標が定められていたか/いるか」

質問番号 6 では、各対応期間において回答者が自身の学校運営上における達成すべき目標、つまり各自がその期間においてしなければならないことを認識

していたかを質問した。結果は p.184 の表 5-34 の通りであった。また A 評価を選択した回答者には目標の具体例の回答を求めた。

p.184 の表 5-34 より、B 評価「漠然とした目標が定められていた/いる」が中央値となったが、A 評価「明確な目標が定められていた/いる」を回答した職員の具体例も多数得た。この具体例は p.182 の表 5-29 で挙げられていた各要素に対して求められた早期対応例と関連性があり、発災時において各期間で達成すべき目標を構築する上で参考になるだろう。また、各期間での目標の具体例の内容も初期対応期間は人的被害を軽減させるもので、短期対応期間以降は経済的損失や信用失墜を軽減させるものが多くみられる。

質問番号 7

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において責任者の指示に基づいた業務は行われていたか/いるか」

質問番号 7 では、各対応期間において回答者が自身の責任者の指示に従って業務が遂行できていたかを質問した。結果は p.184 の表 5-35 の通りであった。また A 評価を選択した回答者には業務が迅速に達成できた要因、B、C 評価を選択した回答者には業務が阻害された要因の回答を求めた。

p.184 の表 5-35 より、初期・短期対応期間では阻害要因があったという中央値の評価がみられたが、中期対応期間以降は達成要因があったという中央値となっており、実際に中期対応期間では達成要因の具体例が阻害要因の具体例よりも多い。達成要因として全期間にわたって挙げられているのが、職員の協力体制、リーダーシップとなっており、被災時及びそこからの回復にはマンパワーが重要であることが確認できる。対して阻害要因では一つの具体例に絞られるわけではないが、一部職員のみ業務遂行、退職者の増加、組織間連携不足といった達成要因を阻害させ得る要因が各期間で必ずみられる。このことからロードマップを描けるリーダーシップと協力体制作りが被災時及び回復・復興においては最重要であることがわかる。

質問番号 8

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)にどの程度の状況を把握していたか/いるか」

質問番号 8 では、各対応期間において回答者が学校運営上のことだけでなく外部環境の状態まで把握可能であったかを確認するため質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.185 の表 5-36 の通りである。また属性別の結果は p.185 から p.186 の表 5-37 から表 5-39 となっている。

p.185 から p.186 の表 5-36 から表 5-39 より、多くの職員が初期対応期間では C 評価「ほとんど状況は把握できていなかった/いない」であり、短期・中期対応期間で B 評価「学園施設・設備や学園関係者の状態はおおよそ把握していた/いるが、外部環境の状況はほとんど把握できていなかった/いない」、長期対応期間で A 評価「学園施設・設備や学園関係者の状態のみならず必要な外部環境の状況まで把握できていた/いる」となっている。ただ、40代、50代、勤続年数10年以上の職員は短期対応期間で A 評価となっており、勤続年数15年の職員では初期対応期間の時点で内部状況は把握できていたことが確認できる。

質問番号 9

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において今後の想定をしていたか/いるか」

質問番号 9 では、各対応期間において回答者が学園運営において今後の状況がどのように変化していくと考えていたかを質問した。

結果は p.187 の表 5-40、5-41 の通りであった。また A 評価を選択した回答者には事態が好転していくと考えた理由を、B 評価を選択した回答者には事態が悪化していくと考えた理由を回答として求め、その上で実施した事項や対策が如何なるものであったか質問した。

p.187 の表 5-40 より、中央値をみると初期・短期対応期間では今後を想定できなかった職員が多くを占め、中期・長期対応期間になると今後悪化していくという中央値となっている。しかし p.187 の表 5-41 で確認すると中期・長期対応期間になると今後を想定できないか、好転していくと想定している人で二分化している状態となっている。p.187 の表 5-40 の具体例からは、初期・短期・中期対応期間ではいずれも強いリーダーシップの存在とリーダーによるロードマップ策定が好転していく要因として考えられており、中期・長期対応期間ではマネジメント層が策定したロードマップの現実感が好転要因として挙げられている。対して悪化要因としては、資産の損失や資金面などの経済的損失や風評被害な

どの信用失墜がロードマップの実現において大きな障害となると考えられ、具体例として挙げられていた。

質問番号 10

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において今後の想定をしていた場合、その想定を職員や生徒等と共有していたか/いるか」

質問番号 10 では、各対応期間において回答者が今後の想定を行っていた場合に職員や生徒に対して想定を共有し、認識の共有を図れる土壌が学園内にあったかを確認するため質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.187 の表 5-42 の通りである。また属性別の結果は p.188 の表 5-43 から表 5-45 となっている。

p.187 から p.188 の表 5-42 から表 5-45 より、全体の中央値では B 評価「一部の職員・生徒には共有していた/いる」が全期間で確認された。ただ、勤続年数 10 年以上の職員は質問番号 9 で好転していくと考えられた中期・長期対応期間から A 評価「自身が連絡を取れる職員・生徒には全員に共有していた/いる」を選択するようになってきている。また各校生徒募集関係の職員はその業務性質上であると思われるが、A 評価となるタイミングが最も早いことがわかる。

質問番号 11

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)で登校・出勤状態を管理できていたか/いるか」

質問番号 11 では、これまでの質問で生徒及び職員に関する安否確認といった回答が多く確認されたが、実際にどの対応期間で回答者が安否状態を把握し、それを管理できる体制となっていたかを確認するため質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.189 の表 5-46 の通りである。また属性別の結果は p.189 から p.190 の表 5-47 から表 5-49 となっている。

p.189 から p.190 の表 5-46 から表 5-49 より、全体の中央値をみると中期対応期間以降は A 評価「生徒・職員全員の登校・出勤状態が管理できていた/いる」となっており、校務分掌内の所属の多くでは短期対応期間ですでに A 評価に近い状態となっていることも確認できる。

質問番号 12

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)での学園の対応に保護者は納得していた/いると思うか」

質問番号 12 では、これまでの質問への回答で特に宮城野校舎での生徒の帰宅指示が信用失墜の一部要因となったことを p.182 の表 5-29 で存在が確認されたが、それを含めた学園の各対応期間での対応に対して保護者からどの程度納得感を得ていたかを確認するため質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.190 の表 5-50 の通りである。また属性別の結果は p.190 から p.191 の表 5-51 から表 5-53 となっている。

p.から p.の表 5-50 から表 5-53 より、中央値をみると初期・短期対応期間では B 評価「ある程度納得しており、苦情等も説明すれば理解してもらえた/もらえている」で、中期・長期対応期間では A 評価「十分に納得しており、苦情等もなかった/ない」となっている。但し、20 代、理事会・評議会の職員は初期・短期対応期間では C 評価「納得していなかった/いない」に近い状態であったと考えている。全体的には、人的被害も出なかったことで B 評価以上になりやすい状況にあったといえるだろう。

質問番号 13

「下記の各期間(「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)で教育事業再開/学園復興/発展のための要員は揃っていたか/いるか」

質問番号 13 では、これまでの質問への回答で一部職員が通勤困難であった等の要員不足があった事実が確認されているが、それは初期対応期間を除いたどの期間まで発生していたのかを確認するため質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.191 の表 5-54 の通りである。また属性別の結果は p.192 の表 5-55 から表 5-57 となっている。

p.191 から p.192 の表 5-54 から表 5-57 より、中央値をみると短期・中期対応期間では B 評価「要員は不十分であるが、揃っていた/いる」となっているが、長期対応期間では A 評価「十分に要員が揃っていた/いる」となっていることが確認できる。しかし、20 代や勤続年数 5 年未満といった若手は現在でも「現状維持のための要員は揃っているが、発展には変革が必要」な状態であると考えて

いるようであり、所属では法人局(財務部除く)、各校生徒指導関係、現場教職員がそのように考えている傾向がみられる。

質問番号 14

「下記の期間(「短期対応期間」)で教育事業再開のための対策組織があることを知っていたか、また組織が活動するための十分な環境(施設・設備・備品)が用意されていたか」

質問番号 14 では、p.178 の表 5-21 から復興対策チームが短期対応期間で立ち上げられたことがわかっているが、十分に機能するだけの環境にあったかを確認するため質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.193 の表 5-58 の通りである。また属性別の結果は p.193 の表 5-59 から表 5-61 となっている。

p.193 の表 5-58 から表 5-61 より、中央値をみると B 評価「組織があることを知っていたが、目標を達成するには不十分な環境であった」となっており、一部の理事会・評議会、各校進路指導関係の職員を除いて B 評価に近い。

質問番号 15

「下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」)で生徒・職員の安否確認ができていたか」

質問番号 15 では、すでに質問番号 11 で登校・出勤が管理できる状態にあったかを質問した上で、安否確認そのものはどの時点で終了していたかを確認するために質問した。本質問では A-D の評価のみの質問となっており、結果は p.194 の表 5-62 の通りである。また属性別の結果は p.194 から p.195 の表 5-63 から表 5-65 となっている。

p.194 から p.195 の表 5-62 から表 5-65 より、短期対応期間には A 評価「全員の安否確認が完了できた」となっていることが確認でき、質問番号 11 の登校・出勤管理体制の土台は既に初期対応期間でほとんど形成されたことがわかった。また勤続年数 10 年以上の職員は A 評価となるのが早く、安否確認業務は経験の差が大きく表れる業務であることが確認できた。

5.5.3. 第2部及び第3部の分析から得られた示唆

アンケート調査の Part2 の集計と分析によって本節前項の結果が得られた。この分析結果から明らかになった学園の自然災害に対する備えの現状及び東日本大震災級の自然災害発生時においてヒト・モノ・カネの観点から明らかになったことは下記の通りである。

<第2部 学園の事前対策に関する質問>

①学園全体での防災対策に関わる情報の共有化の進展と質的向上

p.142 の図 5-30、p.143 の図 5-31 から明らかだったように、全体の中央値を見る限りでは震災以前から現在にかけて質問項目の多くで評価点が向上していると共に、NA 率が下がっていることが確認された。つまり、約5年前の震災時における学園の防災体制がわからなくても、現状をしっかりと把握している人物は飛躍的に増加し、また各質問項目に対応した防災対策に関わる事項は改善傾向にあるといえる。さらに、質問番号 34 のコメント欄の記載の多さから、質的に大きく向上していることも確認できた。

②情報の階層化の状況改善

p.142 の図 5-30、p.143 の図 5-31 から、NA 率の分布形状に大きな変化がないことが判明し、各質問項目では現在においても依然 NA 率が高い質問項目を確認したところ、情報の階層化が求められる内容が多いことがわかった。またその上でその質問内容を把握しているであろう属性で中央値の状態をそれぞれ概観したが、情報の求められる属性における NA 率は下がっており、多くの質問項目で評価点が向上していることも確認された。具体的には質問番号 7、16、20、23、33、34、37、42 が該当する。

上記のことから、必要な情報が必要な属性の職員に把握されている状態である情報の階層化が学園内で十分にみられると同時に認知の求められる属性における情報の共有化が進展し、対策や体制そのものも多くの項目で改善傾向にあると考えられる。

③校務分掌内職員での「初期対応期間」に対応可能な体制状況の改善

質問番号 23 の分析結果より、「初期対応期間」に発生した出来事に対応可能な危機管理や教育事業再開に関する会議の認識は、校務分掌の管理職及び職員

でNA率の低下と大きな改善傾向がみられた。そのため、当期間に発生し得る出来事に対して校務分掌内の職員によって事前対策を検討する体制が大きく改善したことがいえる。

④ マネジメント層での中期ロードマップ即時策定に対する認識の甘さ

質問番号 21、24 より、危機管理担当の部署や委員会等の組織に対する管理職による定期的な評価や、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」に必要な対策の検討を行う危機管理や教育事業再開に関する会議は、多くても3年に1回程度しか実施されていないという認識に留まっている状況がマネジメント層全般で確認でき、震災以前から大きな変化がない。その上、質問番号 27 では校務分掌の管理職でNA率の低下に伴う評価の悪化がみられ、緊急時において校務分掌の管理職が各組織の要員となることを考えると不安である。

上記のことから、危機管理担当の部署や委員会等に対するマネジメント層によるコミットメント強化やマネジメント層全体に対する活動内容の周知徹底、そして教育事業回復がメインとなる「短期対応期間(3月19日～5月14日)」において必要な対応のロードマップ策定等をマネジメント層と共に具体的に検討、周知する組織体制作り及び緊急時に向けた訓練が必要になっていると考える。

⑤ 「初期対応期間」で生きる過去の災害対応経験と十分な事前対策

p.178 の表 5-20 より、東日本大震災直後に近い程過去の災害の経験や日頃の安全管理の経験が活きており、教育現場では災害の初期対応に一定の類似性があること、そしてその経験を踏まえた日頃の生徒・職員に対する伝承や指導、そして訓練に大きな効果があるといえるだろう。現在の学園でそのような経験を有し、震災時に大きく役立ったと考えているのが40代、50代、60代、勤続年数5-9年、勤続年数15年以上の職員である。実際に多賀城校舎の津波来襲時における校舎避難指示の大きなきっかけとなったのは、日頃から多賀城校舎の耐震性は盤石であるという職員間の伝承にあった。

p.178 の表 5-21 から、「初期対応期間」で効果的だった事前対策として耐震化等のハードウェア、財務健全化と余剰資金の確保、マニュアル策定等のソフトウェアが有効であったことが述べられている。ソフトウェアによる対策は既にも上記したように経験をマニュアル等のように形として残しつつ、形骸化させないように常に見直していくことが重要であるだろう。その他に、高等学校設置基準における第4章「施設及び設備」の第12条で「高等学校の施設及び設備は、指

導上、保健衛生上、安全上及び管理上適切なものでなければならない。」と明記されているように、事前対策として耐震化等を図ることや、安定した学校経営のために十分な余剰資金を確保するのは当然ではあるが、日頃からの資産構成の最適化と財務健全化がこれらを支える上で重要となる。東日本大震災では、学園がその数年前に余剰教育施設を自治体に無償譲渡し、資産構成の最適化と財務健全化を行っていたことが震災後の各キャンパスでの対応を迅速かつ集中的に実施する上で功を奏した。インタビュー調査で得た情報をもとに試算したところ、無償譲渡していなかった場合の追加の財務負担額は約5年間で10億円超³⁹となっていた。約50億円が宮城野校舎建て替えに必要であったことを考えると、10億円超の追加財務負担があった際の金利負担は莫大なものとなり、その後の生徒数減少と合わせるとキャッシュフローに重大な問題が生じていた可能性もあるだろう。また、「初期対応期間」に現金で手元に有していた余剰資金は約3カ月に必要な運転資金の1/10(約1週間半分)であり、電子取引が使用不可な環境で最終的に必要となった現金はその2倍となった。

上記のことから、「初期対応期間」での出来事に対して円滑に対応するには、生徒・職員の安全管理の面で経験やマニュアル等のソフトウェアや校舎等のハードウェアの整備が事前に必要となる。そして事業性質から固定資産を多く保有せざるを得ない学校法人経営の面では、「初期対応期間」の被害によって経営の対処能力を大きく超える状態にしないために、資産構成の最適化と財務健全化を事前に実施できている必要がある。

<第3部 各対応期間に関する質問>

①想定外な社会全般への影響と想定内な学園経営への影響

p.178の表5-22より、一部において人的被害や経済的損失を想定できたこと以外では全期間にわたって東日本大震災の発生そして社会全般に対する影響は想定外であったことがわかる。このように社会全般では想定外であるという回答が多かったものの、学園経営のみに影響の対象範囲を限定すると、p.182の表5-

³⁹ 余剰資産の一つである松島研修センターは無償譲渡後にFIFAによって管理されていたが、地震及び福島第一原発事故の影響を受け、約5億円かけて修繕した。また松島研修センターの年間維持費は無償譲渡直前で約1億円、那須研修センターに関しては約6000万円であり、修繕費を合わせると震災後5年間保有していた場合は10億円超の財務負担を抱えていたこととなる。

29 の通り短期対応期間以降における中央値では B 評価「通常学校業務で発生する範囲内の人的被害・経済的損失・信用失墜であった/ある」となっており、初期対応期間と比べて学園運営に対する影響は想定しやすいものであったといえる。つまり、マクロ環境まで含めた震災に伴う全般的な被害とその後の復興の進展状況に関しては想定が困難であったものの、内部情報にアクセスしやすい学園運営に関しては想定がしやすかったことが明らかとなった。

p.187 の表 5-40、表 5-41 の通り、各期間において今後どのようになっていくかという質問では初期・短期対応期間では想定していなかったが多くを占め、中期・長期対応期間になると想定していない人と明るい展望を持っている人で二分化されていることが確認できた。

②具体例の多かった経済的損失への対応と少なかった信用失墜への対応

p.182 の表 5-29 より、対応例の中で最も例示が多かったのが経済的損失であった。これは人的被害を阻止することはマニュアルや事前対策によって防ぐことが一定範囲で可能な半面、経済的損失に関しては事業状況に合わせて求められる対応が大きく変化していく性質があるためと考えられる。

よって、学園運営において経済的損失の発生と影響を軽減させていくには、被害の根源的な問題となる資産に対する事前対策が求められると共に、その時点の学園の状況を踏まえた包括的な視点で柔軟な対応を考え、実行、完了する人物が必要となるだろう。

そして信用失墜に関するコメントは相対的に少なかったことも確認できた。これは人的被害が世間一般的に許容される範囲内に軽減できたためと考えられる。また、学園のみでなく広範囲に多大な人的被害を及ぼす災害の場合では、対応の正当性が世間一般的に合理的かつ法律的に認められる範囲のものであれば、学校管理下における人的被害に対して世間は同情的になり得やすいためであると推察できる。このことから大規模災害の際は、初期対応期間において事前対策を有効に活用した人的被害軽減策を合理的かつ法律的に認められる範囲内において実施することで信用失墜という新たな影響を各期間で生じさせないことに繋がりやすいだろう。

③業務命令を遂行でき、認識が共有できる要員確保は「中期対応期間」以降

p.179 の表 5-23 より、全体の中央値から職員が業務命令を行う優先順位が高くなるのは中期対応期間以降である。また p.181 の表 5-28 から、業務命令を遂行

する上で大きな障害となったのが燃料不足に伴う出勤不可能であることが確認できた。ただ p.182 の表 5-30 の通り、要員として活動を開始できるのは中期対応期間以降であったとしても、連絡や報告そのものは初期・短期対応期間でも一定範囲で可能であったことがわかった。

これらのことから、今後東日本大震災級の災害に対応するためには要員確保の観点から学園が所有する寮や施設、或は学園近隣地域の住宅等に職員が居住するというような体制作りを行うことが望ましいだろう。

④ベテランの把握能力の高さと発信力

p.184 の表 5-34 では初期対応期間の目標として、迅速な安否確認や翌日以降の出勤可否確認等の項目が確認できたが、安否確認に関しては p.194 の表 5-64 より勤続年数 10 年以上の職員のみが初期対応期間に完了していたことがわかった。また p.193 の表 5-58 から登校・出勤状態の管理体制に関しても勤続年数 10-14 年の職員は短期対応期間で整っていたことが確認できた。そして p.185 の表 5-37、表 5-38 からは、40 代、50 代、勤続年数 10 年以上の職員が中期対応期間で「学園施設・設備や学園関係者の状態のみならず必要な外部環境の状況まで把握できていた/いる」という状態になっており、勤続年数 15 年の職員では初期対応期間の時点で内部状況は把握できていたことが判明した。

これらのことから内部環境の迅速な把握が外部環境の把握の早さに繋がることが考えられ、勤続年数が高い程学園内部を熟知しているため外部環境まで目を向ける余裕が早い段階で生まれるのだろう。

その他に、p.188 の表 5-44 から内部・外部の状況に精通しやすい勤続年数 10 年以上の職員は、p.187 の表 5-41 で事態が好転していくと考えられている中期対応期間から今後の想定に関する情報発信を積極的に行っている状況も見えてくる。

よって、勤続年数 10 年を境に内外情報の把握能力が向上する傾向があり、そのような職員は今後の学園経営の展望を周りに発信していきやすいと考えられる。

⑤事態を好転させる要因は強いリーダーシップと明確なロードマップ

p.187 の表 5-40 から事態が好転していく要因の中で一貫して強いリーダーシップの存在が挙げられていることがわかった。そして p.184 の表 5-35 ではリーダーからの指示が達成できた要因として職員の協力体制がみられ、阻害要因に

はその達成要因を阻害し得る、一部職員のみでの業務遂行、退職者の増加、組織間連携不足といったものが見られた。

上記のことから、震災という緊急時において業務遂行が滞りなく実施され、将来の先行きを明るくするためには、強いリーダーシップに基づく組織全体の協力体制が必要であることが考えられる。また強いリーダーシップを持つためには p.184 の表 5-35 のように具体的なロードマップを示す必要があり、ロードマップを達成する上で障害となる要因を直ちに取り除いていくことが、組織内で将来の事業状況が悪化するという想定を持たせないために重要であるだろう。そして、東日本大震災では③のように多くの要員を確保できるのが中期対応期間以降であったことを考えると、p.184 の表 5-35 にあるような初期対応期間における迅速な権限移譲(各委員会の通勤困難者からの委任)を実施し、トップマネジメントに権限を集約化したことは非常に有効であったと考えられる。

以上のように第2部、第3部からそれぞれ示唆を得たわけだが、全体を通して学園の自然災害に対する対策状況は大きく改善したといえるだろう。特に本論文でリスク・マネジメントの目標とした情報の共有化と階層化は進展状況にあることも確認できた。また現場を中心に東日本大震災を教訓にした防災対策を打ち出していくことができる体制作りも完成しているようである。ただ、緊急時において事態を好転させていく要因であるリーダーシップや明確なロードマップをマネジメント層が策定し、意思決定していくような訓練ができる組織状況ではないこともわかった。今後は特にマネジメント層の強化が課題となるだろう。

5.6. 学園の現状におけるリスク・マネジメント体制の強みと問題点

本章前項までの分析や複数回のインタビュー調査を通して学園の現状におけるリスク・マネジメント体制の強みと問題点が明らかとなったため、以下でそれぞれ述べる。また、第6章の提言はそれらの内容を踏まえたものとなっている。

5.6.1. 強み

現在の学園のリスク・マネジメント体制の強みは下記の通りである。

①迅速な意思決定とトップマネジメントの機動性・経験・繋がり

現在、法人のトップマネジメントである理事長は学校現場の長である校長職を兼任している。これにより校務分掌内の情報が法人に行き届きやすく、トップマネジメントにとって正確な判断材料が揃いやすいため、迅速な意思決定が可能な状況となっている。そのため、第3部の示唆で挙げたような明確なロードマップの提示が緊急時においても行え、強いリーダーシップが発揮できている。また理事長は校長職との兼任を既に10年近く行っていることから、内部での繋がりだけでなく、文科省、私学助成課、業者等の幅広いステークホルダーとの良好な関係を築けており、震災時においては理事長の仕事に対する姿勢と合わさることで機動力のある震災対応が可能となった。

よって、現在は学校法人が抱える「双頭性」の問題を解決できている状態といえるだろう。

②トップマネジメントによるリスク・マネジメントへのコミットメント

トップマネジメントである理事長若しくは、緊急時における代行順位が上位である常勤理事は学園経営において重要な各種委員会に出席しており、校務分掌内の委員会にもオブザーバーとして常時出席している。また、法人局のレイアウトも物理的な大きな仕切りがなく、法人局のマネジメント層が部署をまたいで多くのリスク事案に協力して対処可能な環境となっている。そしてトップマネジメントは多くの出張時において危機管理室長を同伴させており、常に学園内でのリスクにコミットできる体制が整備されている。

これらのことからトップマネジメントを中心に、様々なリスクに対するモニタリング機能やレビュー機能が十分に機能している状況であるといえる。

③平常時においてオールリスクを扱う組織の存在

現在学園内部には校長を委員長とした校務分掌内での横断的組織である校務運営委員会と理事長を委員長とした法人内での横断的組織である事務運営委員会が存在する。これらの委員会の組織上の位置づけは p.31 の図 3-3 から確認できる。

校務運営委員会は年 2 回程度開催されており、学校内部で抱えるリスクに関しての報告とリスクへの対処・対策の検討、策定、実施がなされている。この校務運営委員会には法人局のマネジメント層がオブザーバーとして参加し、校務運営委員会の委員によるリスク対応の提案に対して法人経営の観点から実行可能性を助言している。

事務運営委員会は年 8 回程度開催される意思決定機関の理事会・評議員会を円滑に運営するために理事会の前日あたりに開催されるものであり、理事会・評議員会に提案されるような学園経営上の具体的な施策はこの事務運営委員会内で決定されている。そのため、この事務運営委員会ではオブザーバーとして参加した校務運営委員会であがった校務分掌内でのリスクに加え、法人全体でのリスクについての現状把握、対策検討、対策実施がなされている。

よって法人局長が専任者である事務運営委員会は学園内でオールリスクを扱う唯一の組織であるといえる。

④ハザードリスクに対するリスク・マネジメントサイクルの確立

校務分掌内では特に人的被害の最小化を達成するための横断的委員会及び各種委員会が沢山あり、各組織を束ねる組織が前述した校務運営委員会となっている。この横断的委員会の中には危機管理委員会といった組織が存在し、主に校務分掌内での一部のオペレーショナルリスクやハザードリスクに該当するリスクの評価、対策提案を実施している。この危機管理委員会にはハザードリスクに特化した学園防災対策委員会が一部門としてある。その設置目的は「学園全体の防災体制の統括的な機能を持ち、法人局・秀光・高校・宮城野校舎・多賀城校舎のそれぞれが相互に連携して、学園の日常の防災教育及び防災管理を推進する」⁴⁰ことである。よって災害発生時における対応等の基本的なマニュアル策定を平常時で行い、災害発生時には「学園災害対策本部」と名称変更を行った上で、その役割を担うことを想定している。そのため本委員会の役割には、

⁴⁰ 平成 27 年度学校法人仙台育英学園防災対応マニュアルより

- 学園防災についての研究・調査
- 学園防災マニュアルの立案
- 校舎内外の施設・設備等の安全管理
- 避難訓練等の充実
- 教職員の防災教育の研修
- 関係機関等との連携
- 学園施設が本校生徒の避難所となった場合の体制等
- その他、学園防災の推進・運営が定められている。

これらのことから、少なくともハザードリスクに関するリスク・マネジメントサイクルが学園内で確立していることが確認できる。また、第2部の分析から防災対応に関する質的・量的な改善もみられる。そして防災対応マニュアルからは、役割分担の明確化、災害マニュアルと複数マニュアルと更新、災害ステージに応じた初期対応手順の策定と組織ごとの業務チェックシート完備、必要物資の管理・点検のチャートの存在、といったことが確認でき、ハザードリスクに関するリスク・マネジメントサイクルが十分に機能している状態であるといえるだろう。

⑤リスク認識の差が少ない現状と勤続年数上昇に伴うリスク認識の集約

既に第1部の示唆で述べたように、差の分析で学園の職員間でのリスク認識の差は全体の件数に対して少なかった。事業性質や学園の規模から縦と横の繋がりが強い環境であること等がその要因として考えられる。またハザードリスクに関していえば、④で前述した防災教育等を通じてリスク認識の一致が図られている体制となっている。

現在の学園の組織構成は、震災後の一斉退職の影響で勤続年数10年未満に職員が集中している状態ではあるが、今後、勤続年数10年以上の職員が増加していくことに伴い、第1部分分析で明らかになった勤続年数の長さによるリスク認識の差はより少なくなっていくだろう。また、第3部分分析で明らかになったようにベテラン職員による学園内への情報の発信力も強化されていくことが予想される。

これらのことから、現状の体制においてはリスク認識の共有化が図りやすい。そして第2部で明らかになったように災害発生時における初期対応は今後ますます現場を中心に強固な状態となっていくだろう。

⑥情報の階層化と共有化

第2部分分析から必要な情報が必要な人物に十分に届けられている情報の階層化と共有化が図られていることが確認された。そのため第1部の分析結果のように一部リスクにおけるリスク認識の棲み分けという現状もあった。

このことからオールリスクでのリスク・マネジメントサイクルを行っていく土壌は十分にあるといえるだろう。

上記の①～⑥より、適切な対策が十分に検討、実施されれば、リスクの分類に限らずその対策が組織内に定着していきやすい環境・状況になっているといえる。また現在の学校教育の在り方そのものが大きく変化しない限り、想定範囲内の既存リスクへの対応力は十分にあるだろう。

5.6.2. 問題点

現在の学園のリスク・マネジメント体制の問題点は下記の通りである。

①中期対応以降のビジョン及びロードマップ策定におけるトップマネジメントへの依存度の高さ

インタビュー調査や第2部、第3部での分析結果からトップマネジメントの意思決定に対する依存度が非常に大きいことが確認された。東日本大震災級の災害でトップマネジメントが陣頭指揮を行える環境下においては現在のような状態は強みの①で述べたように大きな正の効果を生むだろう。しかし、トップマネジメントが陣頭指揮を取れないような場合、中・長期的な対応において現状では非常に危険である。中でも第2部の分析結果でできたマネジメント層での中期ロードマップ即時策定に対する認識の甘さは、非常時において事態を好転させる大きな要因となる明確なロードマップ策定において大きな障害となるだろう。

これらのことから、現状ではトップマネジメント不在の各現場での非常時初期・短期対応は盤石であっても、トップマネジメントの持つ長期的なビジョンを達成していくような中期以降の復興ビジョンやロードマップを学園内で構築していくことは困難だろう。その上、トップマネジメントの扱い得る業務負担を超えるリスクが発生した場合、負担の分散ができないことから適切な判断が困難になっていく可能性もあるだろう。

②オールリスクを体系的に捉える人材・仕組みの不足

現在の学園では、ハザードリスクや一部のオペレーショナルリスクにおいては、校務分掌内組織の一つである危機管理委員会を中心にリスク・マネジメントサイクルにおけるリスクアセスメントと対策の協議が行えている状態である。また、トップマネジメントやマネジメント層によるモニタリングやレビュー機能も確認できる。しかし、学園全体のオールリスクでのリスク・マネジメントサイクルを体系的に実施する人材や仕組みはまだ存在していない。現状ではオールリスクへの対処に関しては、強みの③で前述したように事務運営委員会が担うことで対処できているが、その中でリスクを見える化・相対化してオールリスクを体系的に捉えられている人材はトップマネジメントのみとなっており、上述した問題点の①と合わせて人材不足である。特に第3部で明らかになったように事前対策やマニュアル等が生きやすい初期対応の人的被害に対して、経済

的損失・信用失墜に関してはその時点の学園の状況を俯瞰して見ながら柔軟な対応を考え、実行し、完了するような人物が必要であることを考えると、緊急時においてはなおさら包括的な視点でトップマネジメントの長期的なビジョンに基づいた中期ロードマップを策定できる人材が必要である。しかし、現状ではそのような人材を育成する仕組みや、マネジメント層が中期ロードマップを策定する上でサポートできるようなオールリスクを体系的に捉える仕組みがない。

これらのことから、オールリスクを体系的に捉える人材・仕組み不足が中期以降のロードマップ策定を組織全体で図っていく際に大きな障害の1つとなっているといえるだろう。

③若手教育・引き継ぎの問題

強みの⑤で述べたように、学園内でのリスク認識の差は少なく、また勤続年数が上昇していくことで今後さらに認識の差は解消されていくことが予想できる。しかし現状ではリスクの発生頻度で一定のリスク認識の差は確認されており、可能な限りで早期解消を図る施策も必要である。また、単に時が過ぎ勤続年数が上昇するだけでリスク認識の差がなくなっていくことは考えにくい。若手教育や引き継ぎが十分になされた上で経験を積むことが若手のリスク認識における平準化を進展させると考えられる。

これらのことからリスク認識の平準化を支えるような若手教育・引き継ぎの施策が求められるといえるだろう。

④リスク・マネジメントに関する開示不十分

現状では学園のリスク・マネジメント体制は既存のリスク対応において十分強固なものであると考えられる。但し、どのようなリスク・マネジメント体制を有しているかを学園の外部ステークホルダーに開示できている状態であるとはいえない。学園内部に対する情報の階層化と共有化は上述したように進展しているものの、文部科学省、私学助成課、自治体、将来の生徒及びその保護者、業者等が学園のリスク・マネジメントに関わる情報を知ることは非常に困難である。これは、リスク・マネジメント体制が完備されつつある学園にとっては情報の非公開によるリスクを新たに生んでいる状態と考えられ、その解消を今後は図っていく必要があるだろう。

これらのことから十分な検討をした上で、開示可能なリスク・マネジメント関連情報を開示していくことが今後望まれるだろう。

上記の①～④より、既存のリスクを上回るような新たなリスクが学園の既存事業に襲い掛かった場合、現状ではトップマネジメントなしに中・長期的なロードマップを策定し、対処していくことは難しいだろう。よって、現在の学校教育体制や提供する付加価値の質が劇的に変化するような想定外の事態を日頃から既存のリスクと同様に見える化・相対化し、体系的に考える体制が必要となる。また、そのようなリスクに対する対策を中・長期的なロードマップに組み込んでいけるような支援体制を構築する必要があるだろう。加えて、リスク対応時において認識の差が生まれにくくするために若手育成を促進する施策を打ち出していくと共に、外部に公表可能なリスク・マネジメント関連情報を開示していくことが今後求められるだろう。

5.7. 5章の図表

5.7.1. 図

図 5-1

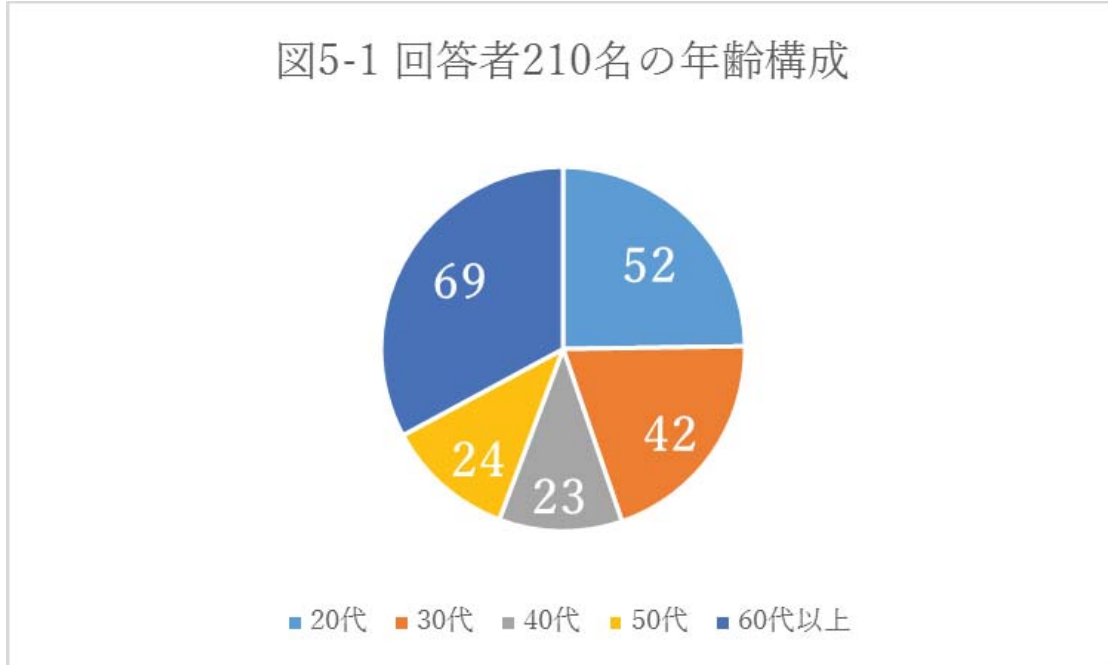


図 5-2

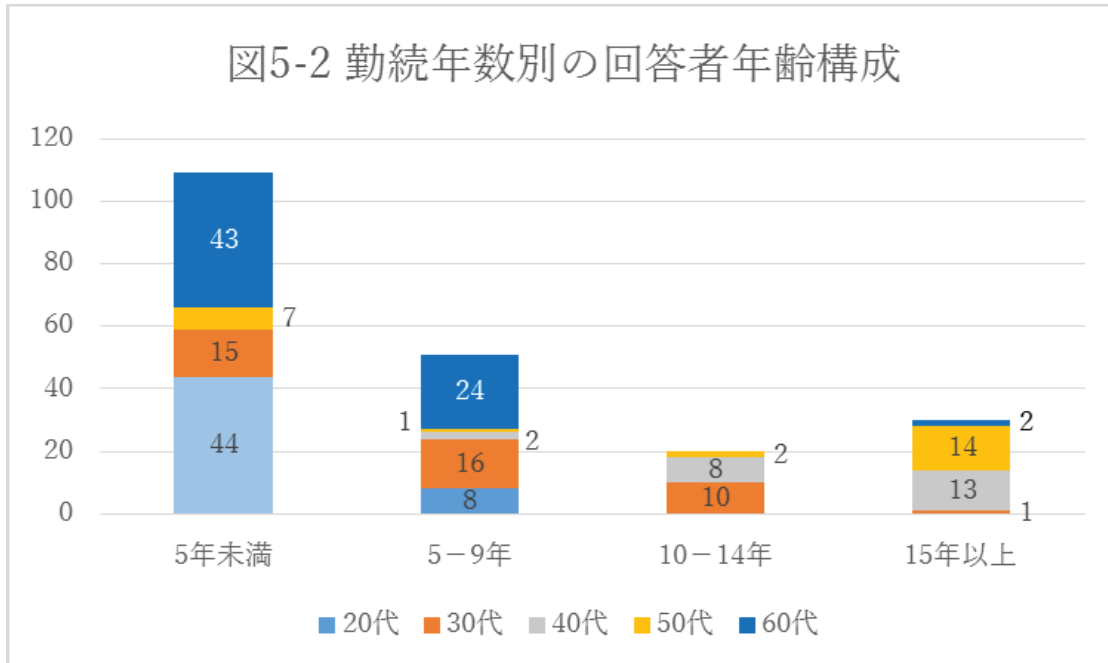


図 5-3、図 5-4、図 5-5、図 5-6、図 5-7、図 5-8、図 5-9、図 5-10、図 5-11、図 5-12

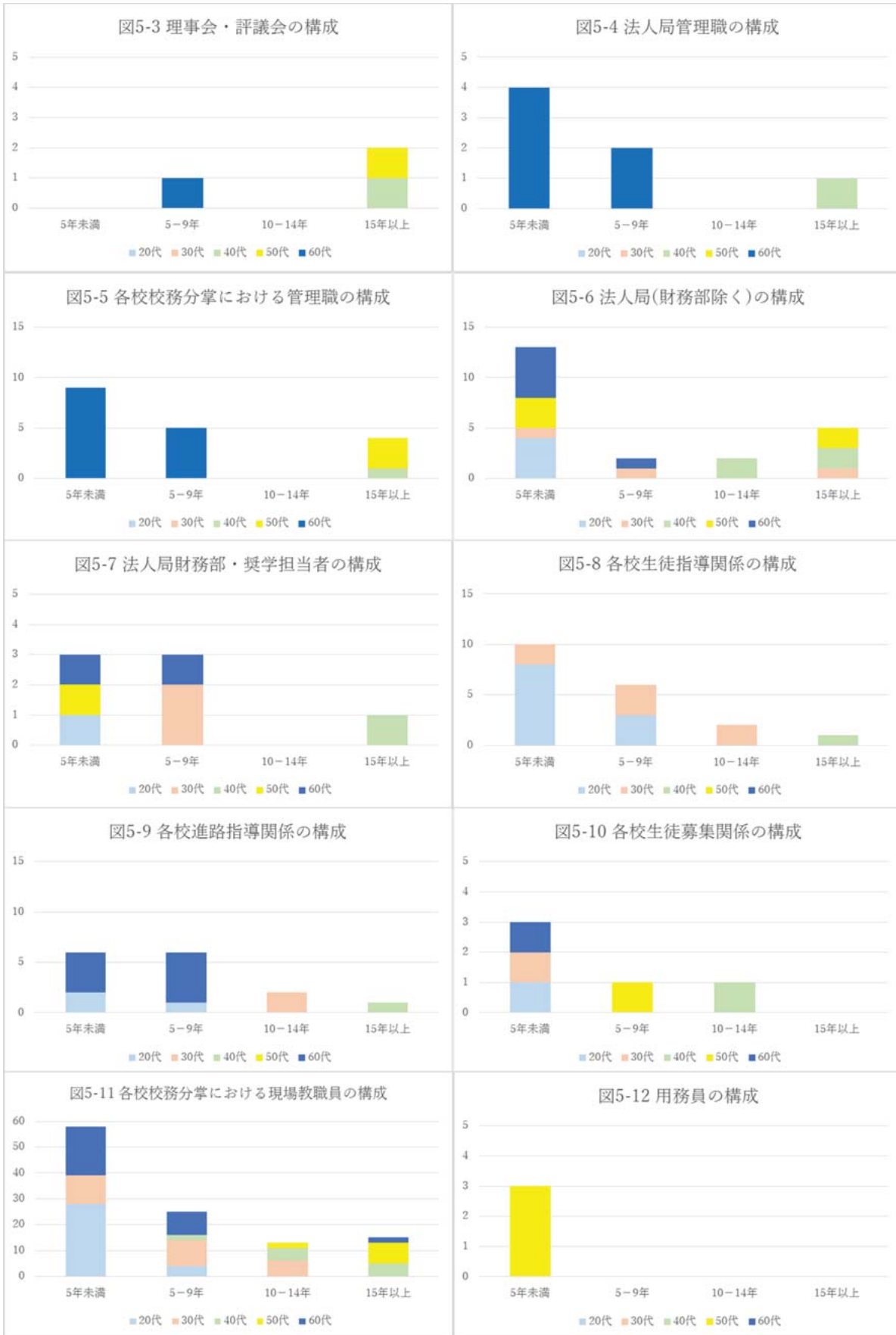


図 5-13

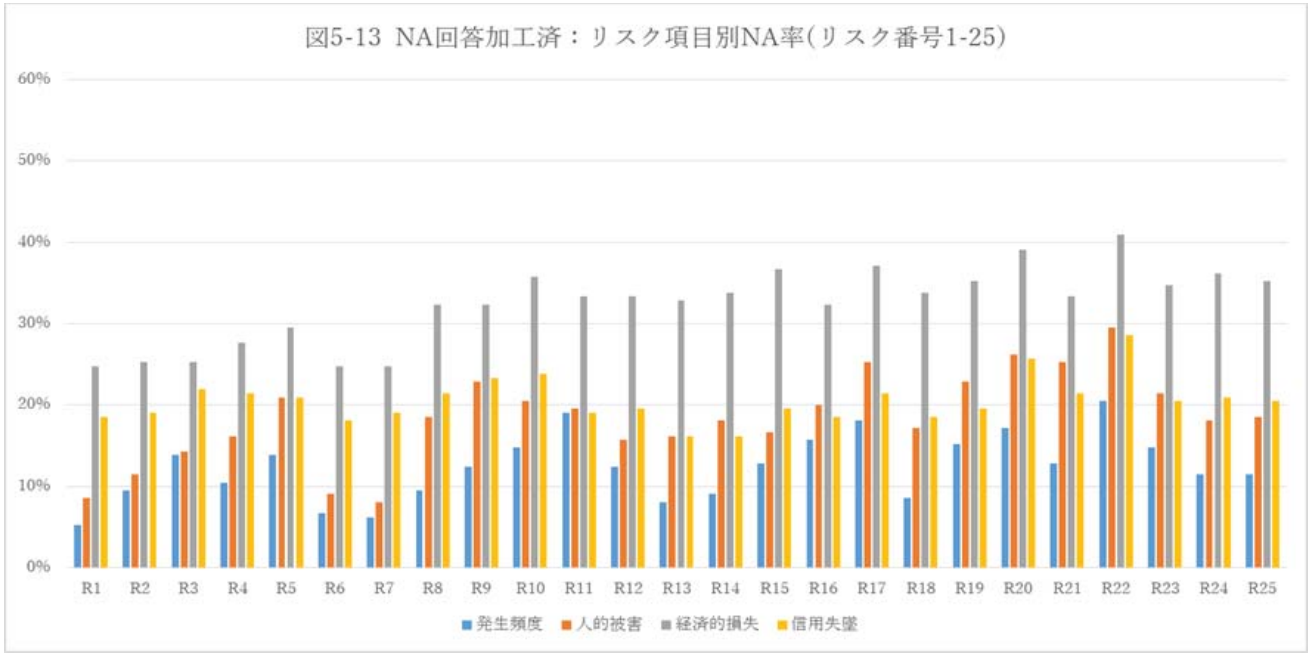


図 5-14

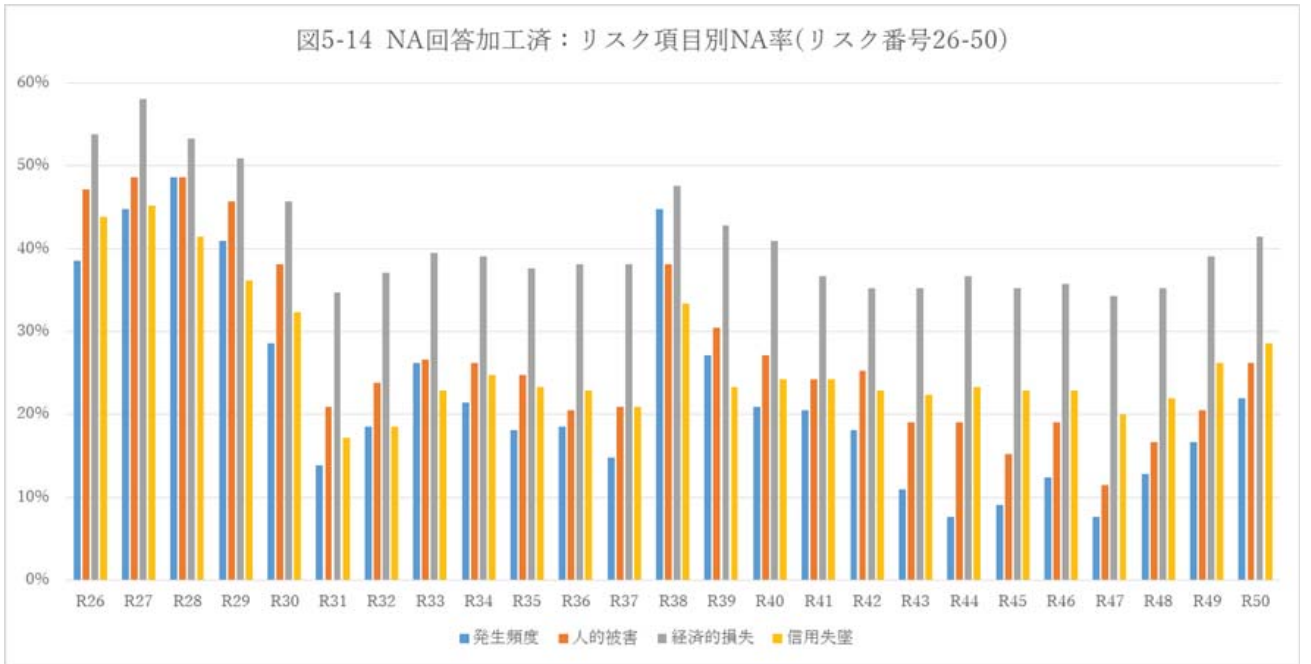


図 5-15

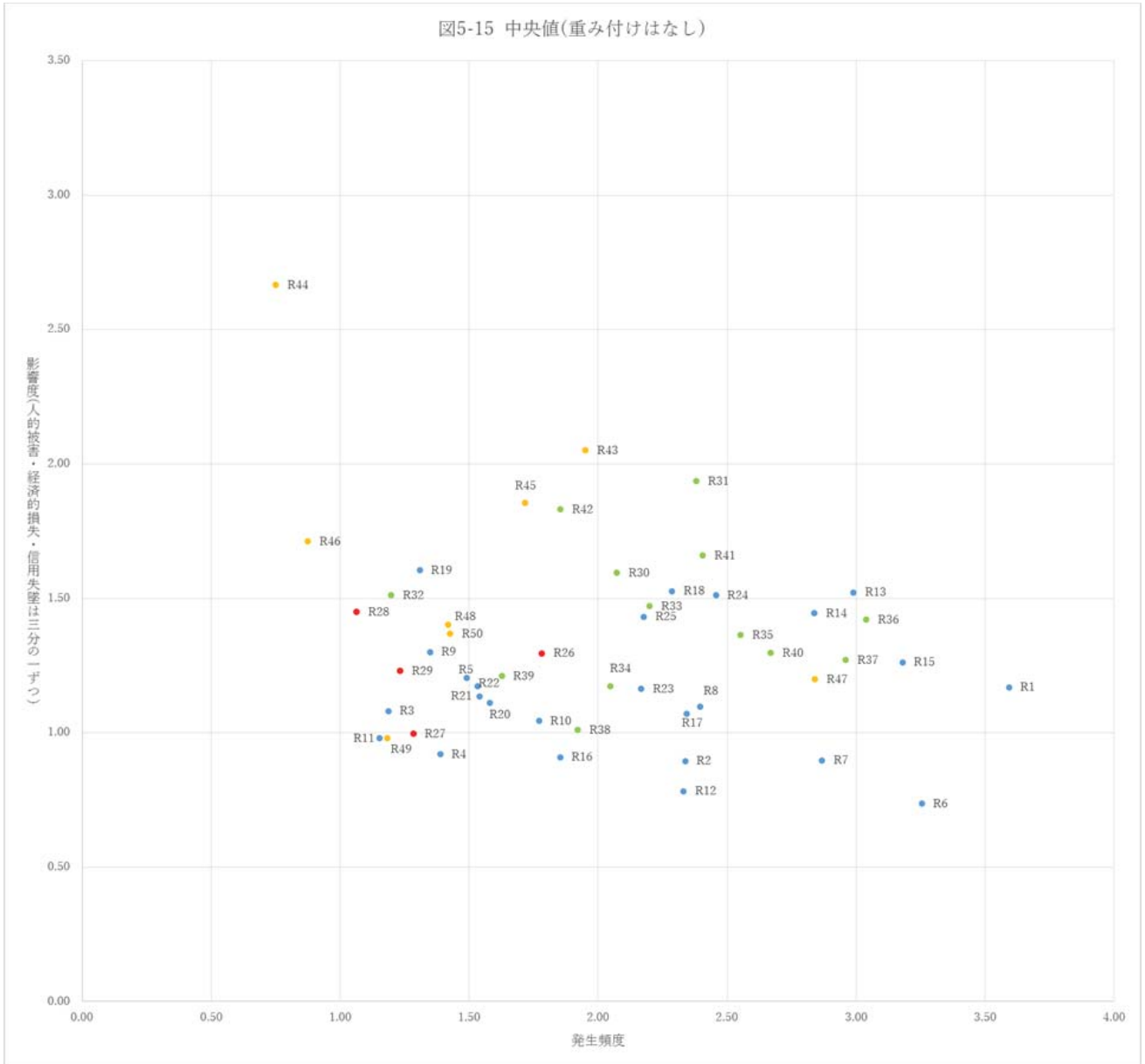


図 5-16

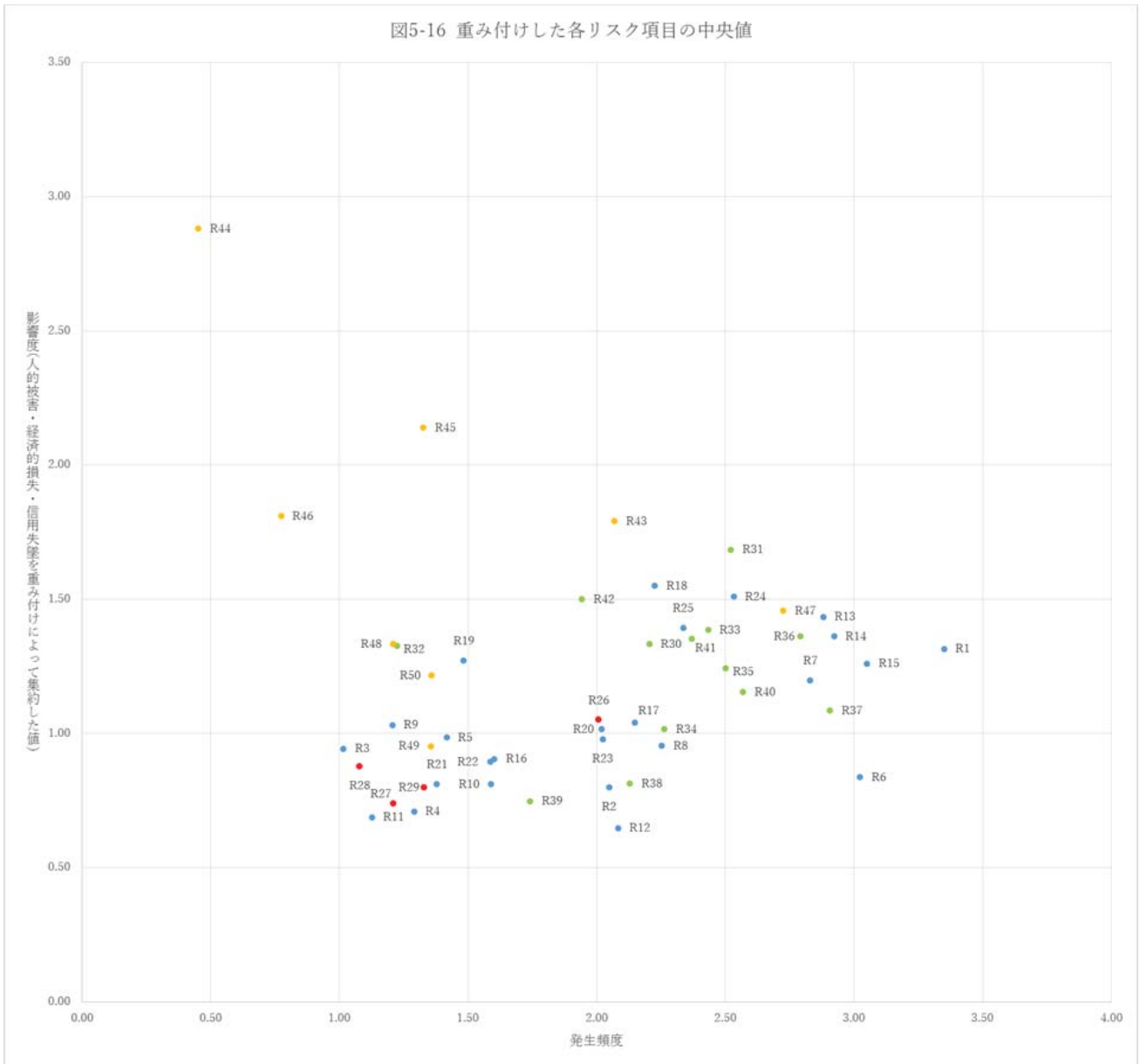


図 5-17

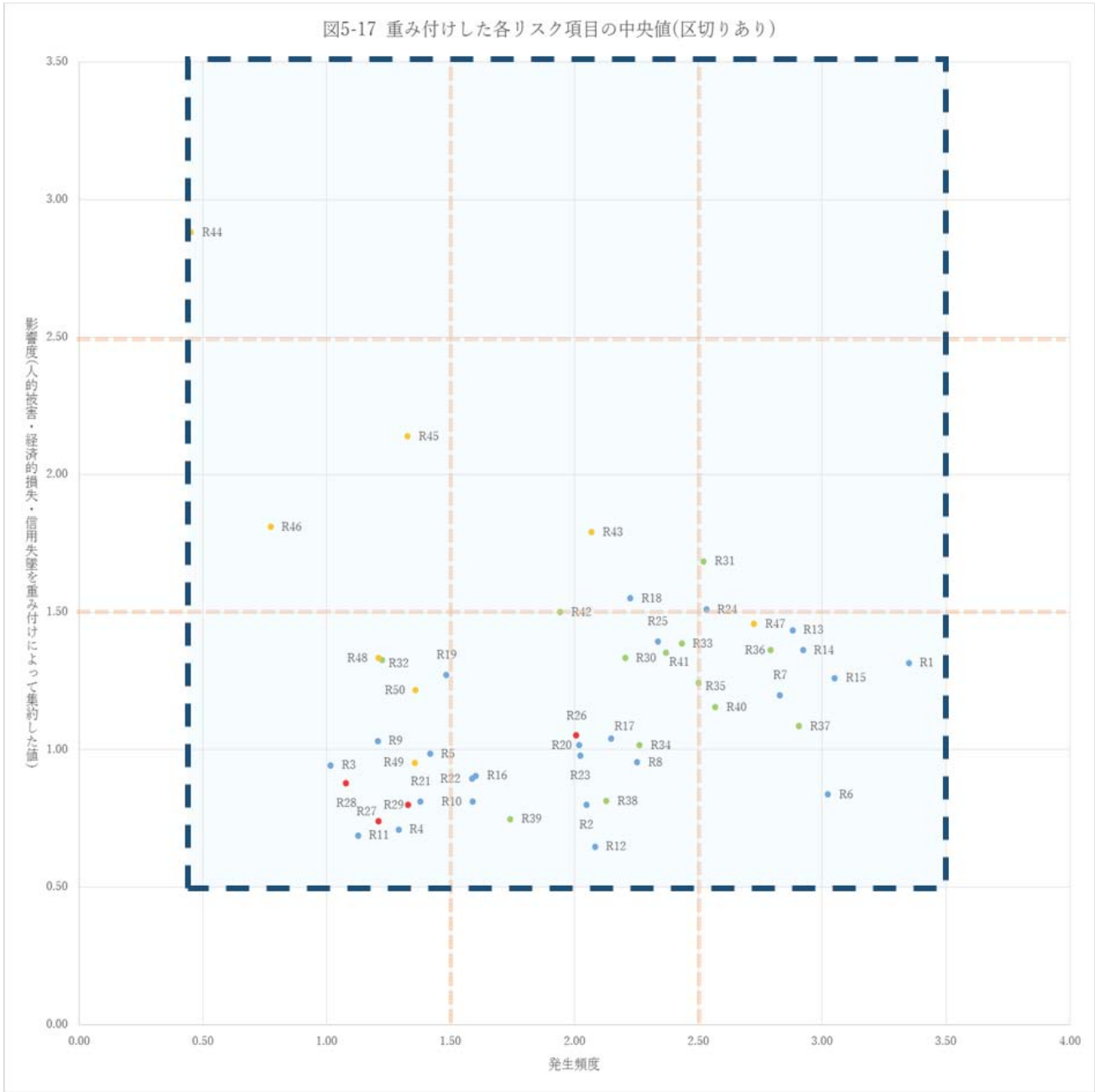


図 5-18

図5-18 修正前：仙台育英学園のリスクマップ

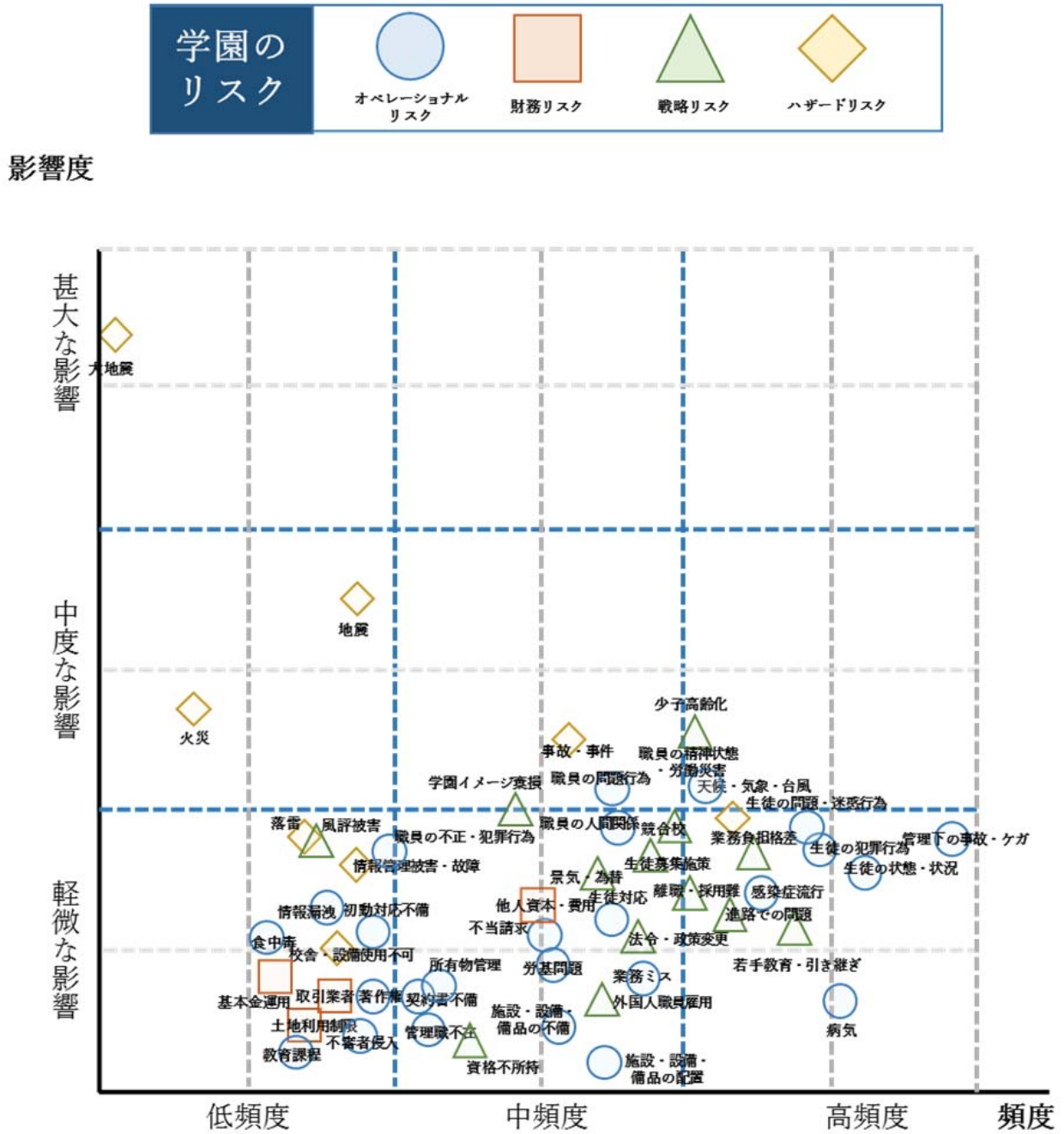


図 5-23

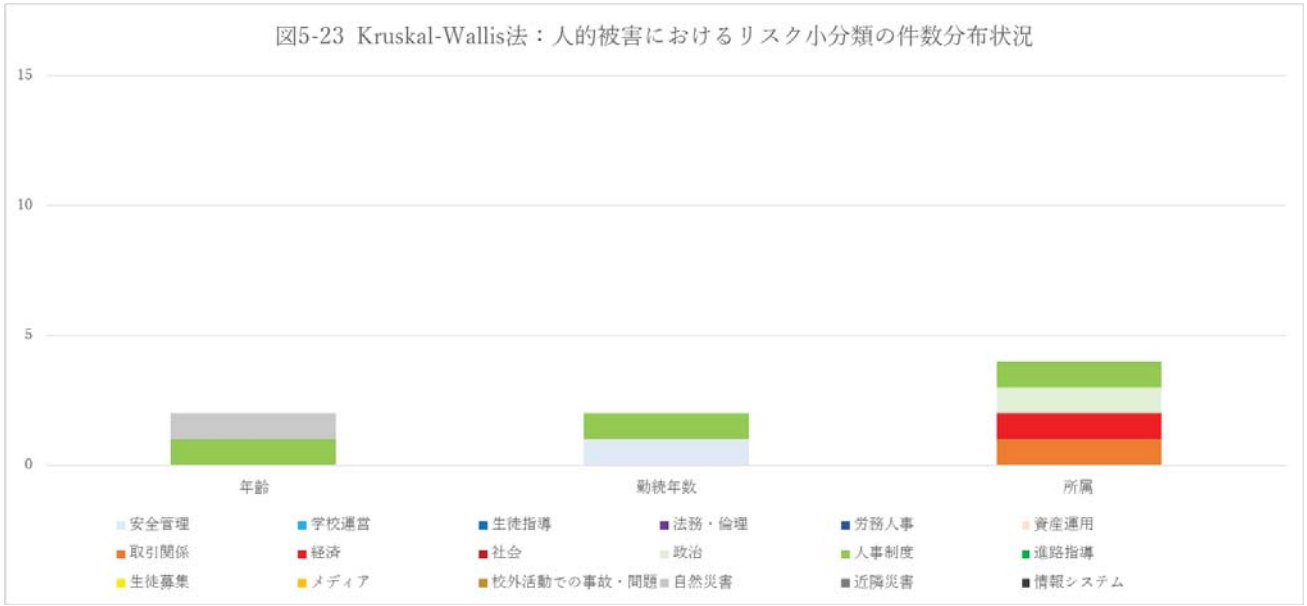


図 5-24

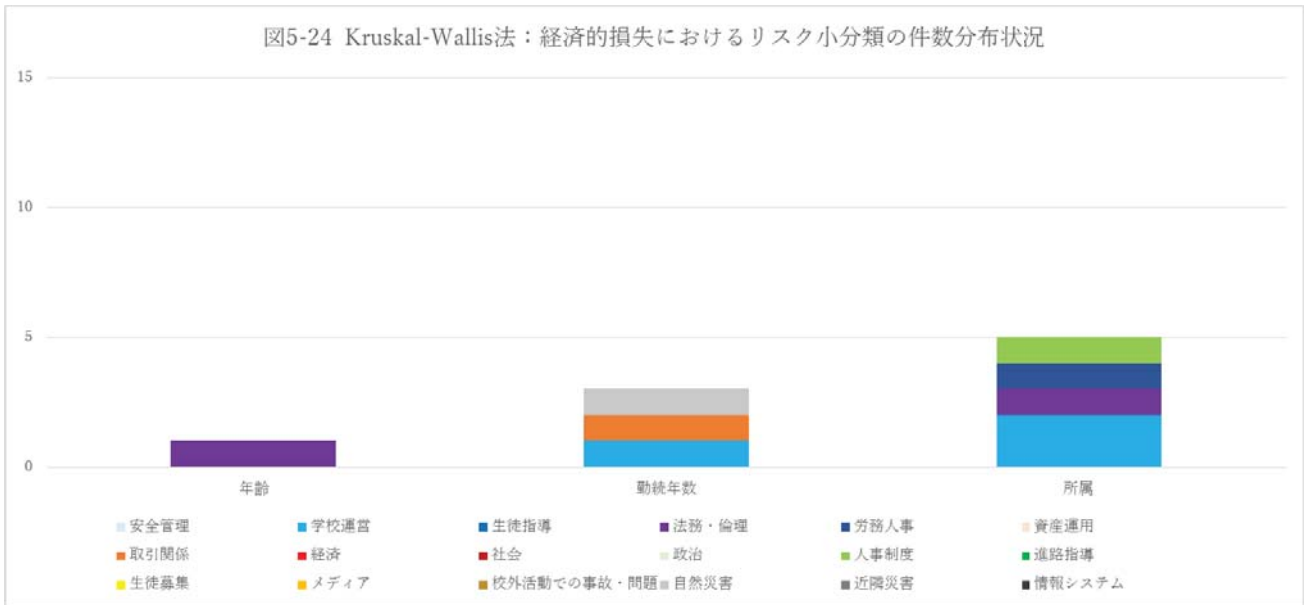


図 5-25

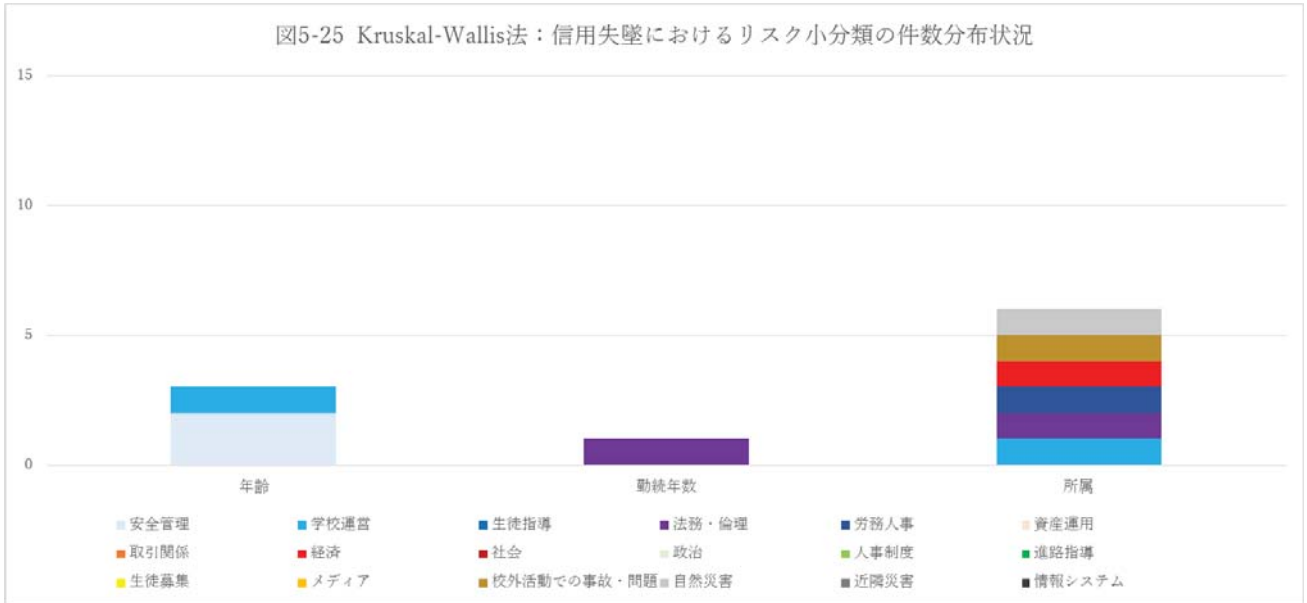


図 5-26

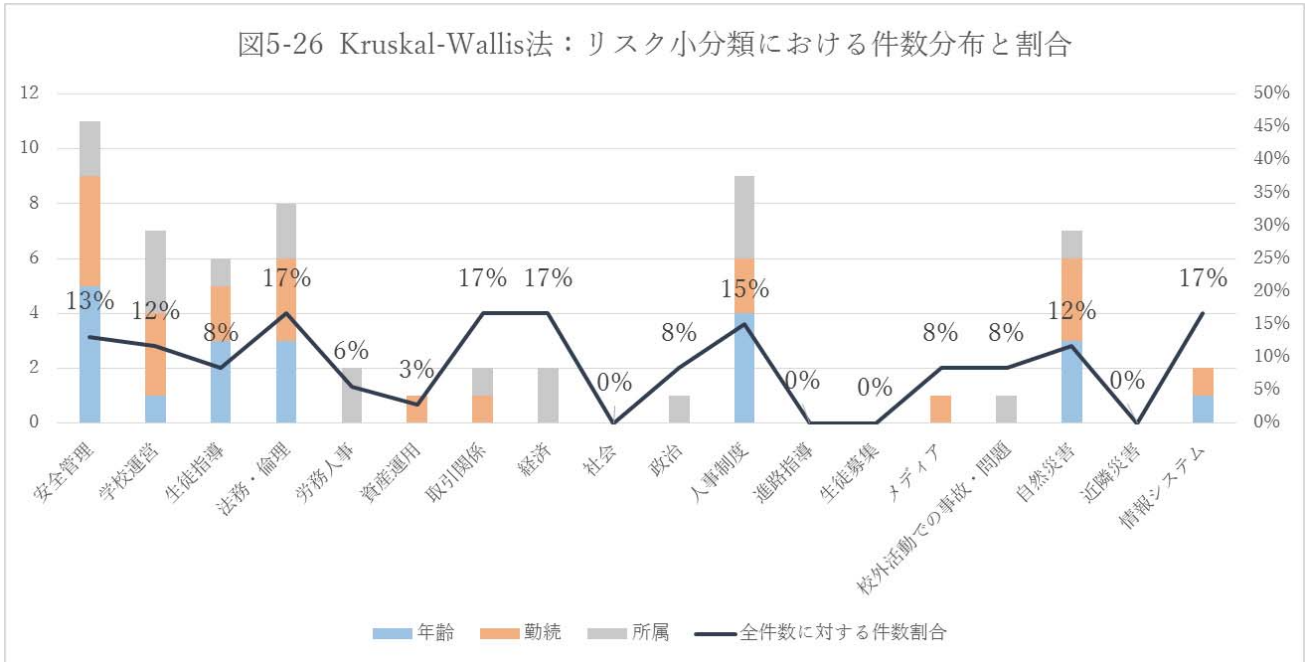


図 5-27

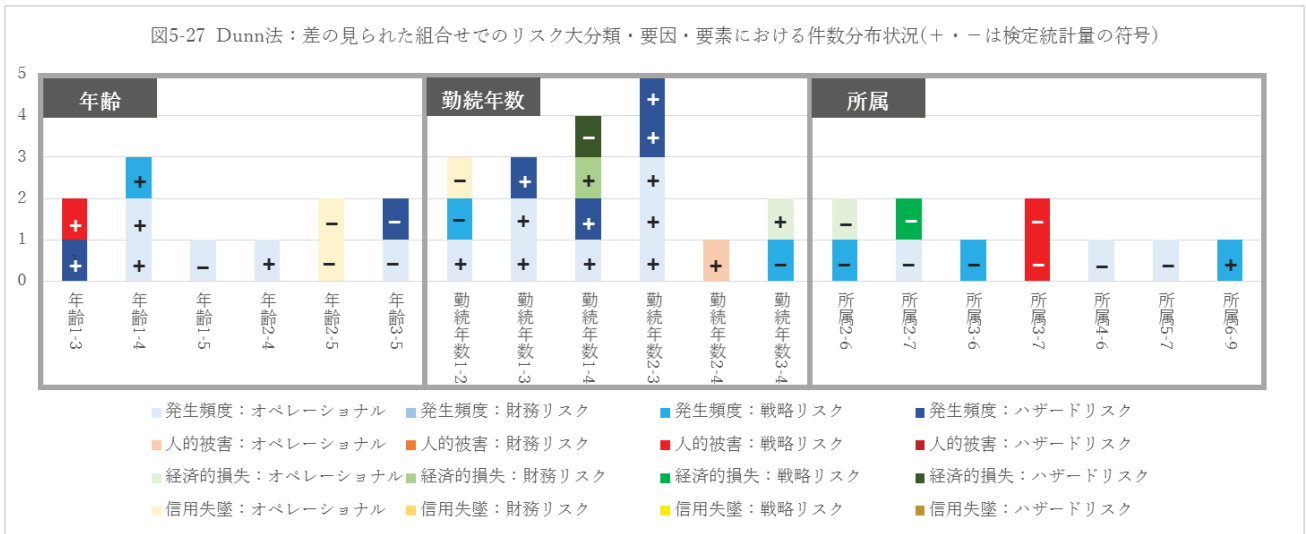


図 5-28

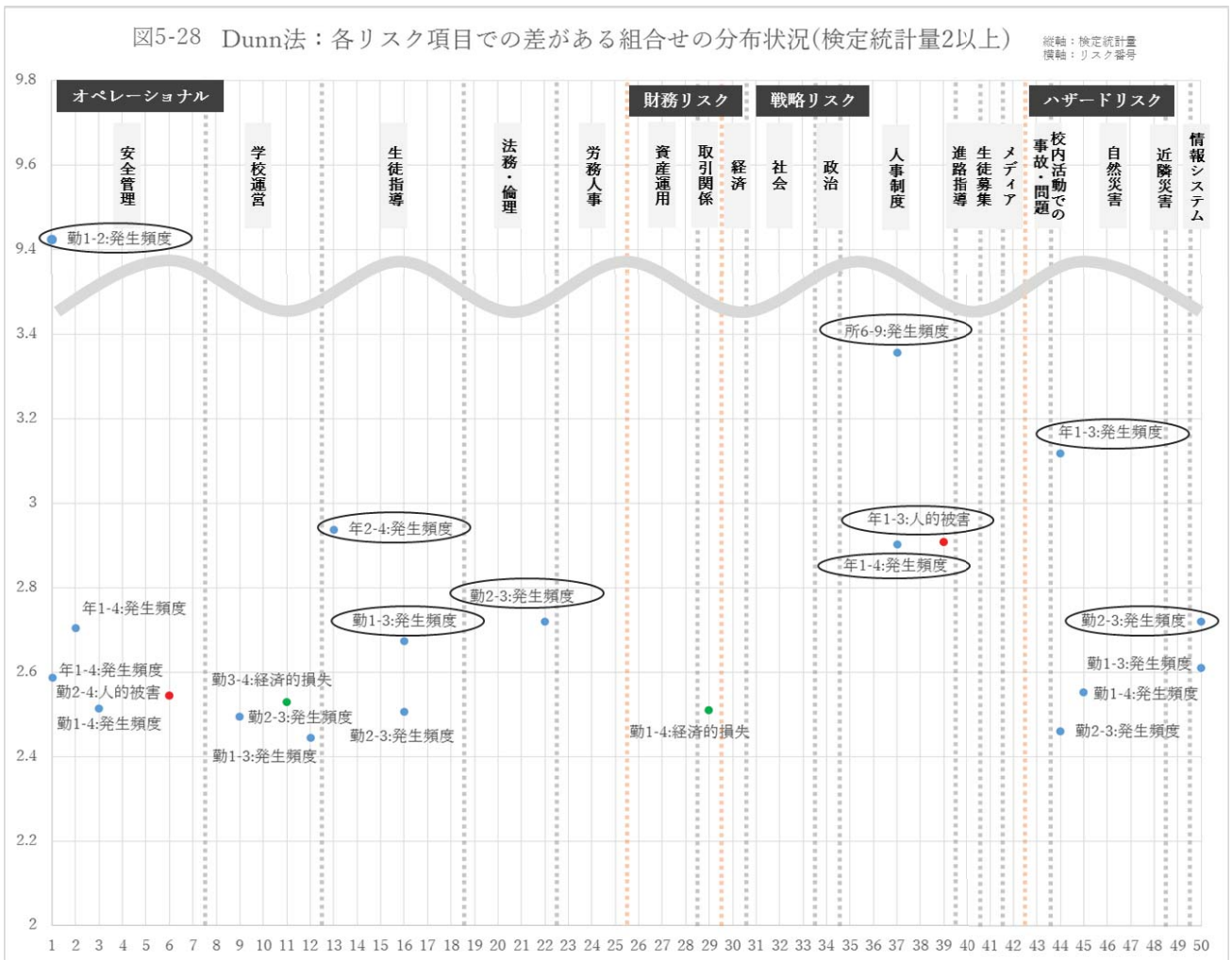


図 5-29

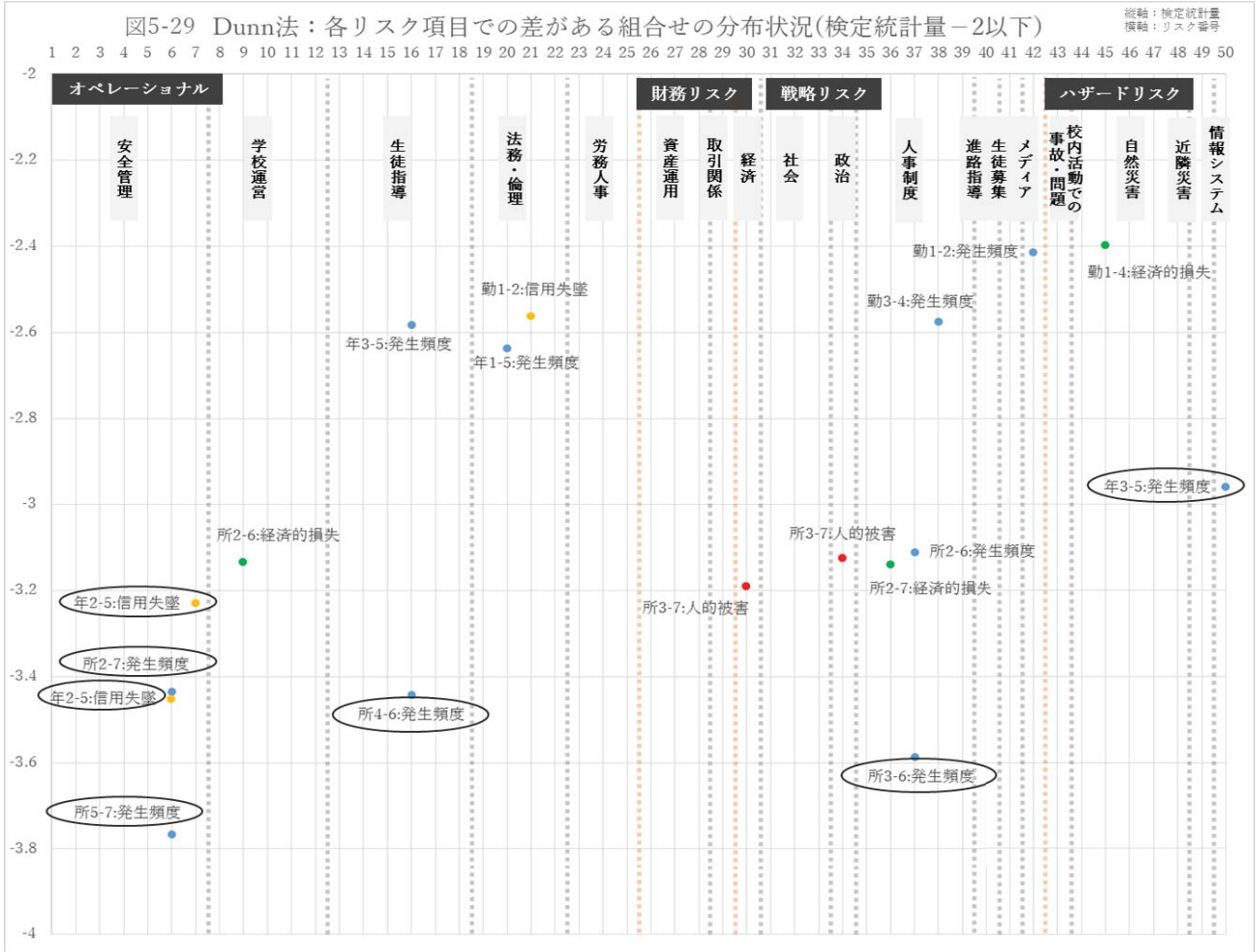


図 5-30

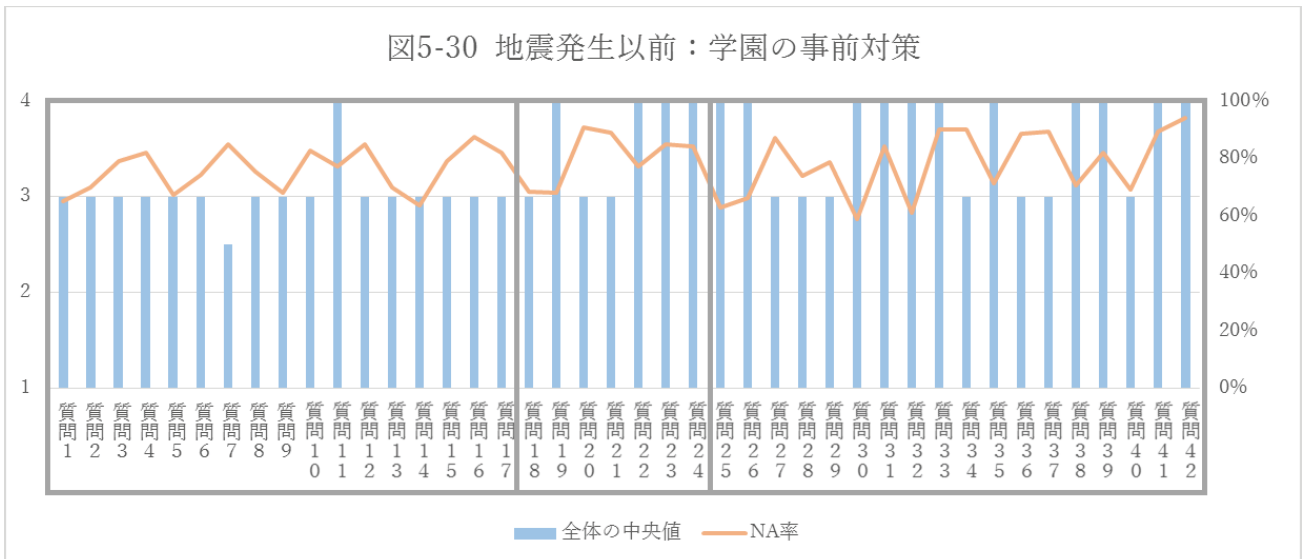


図 5-31

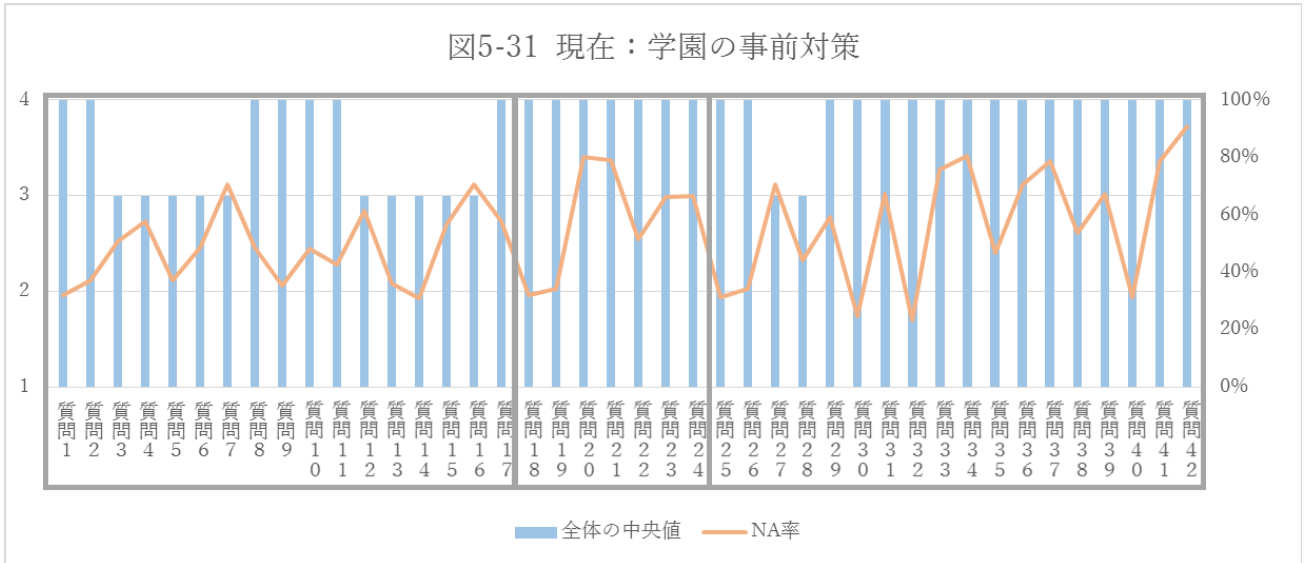


図 5-32

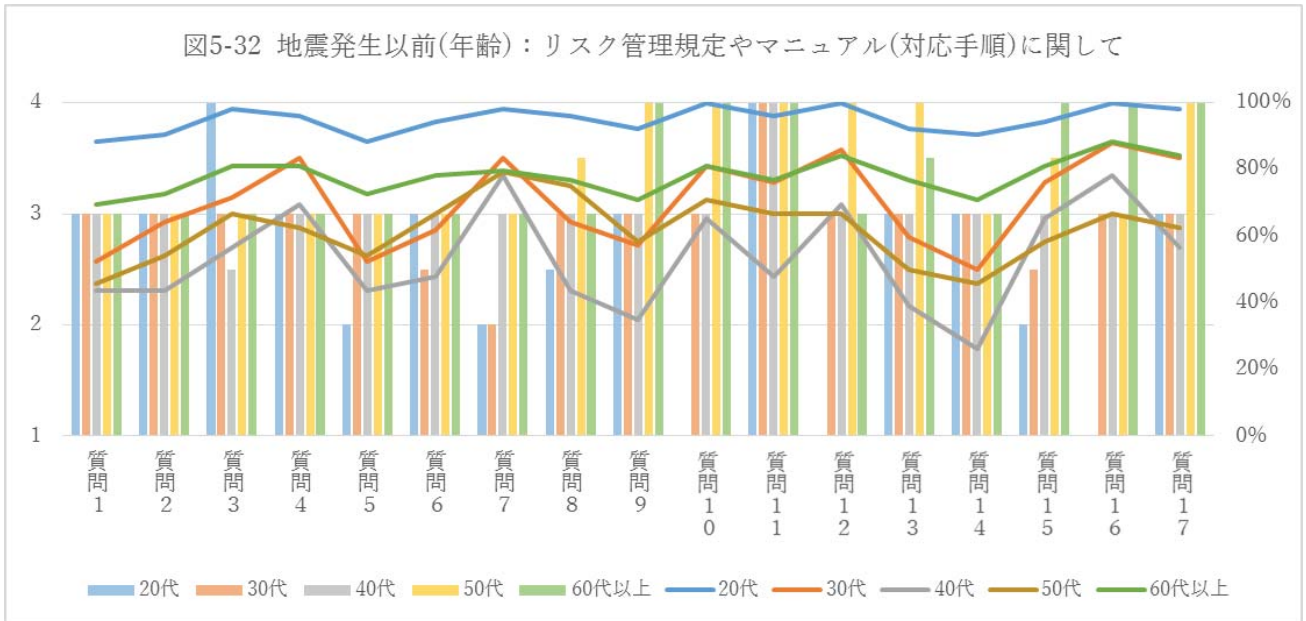


図 5-33

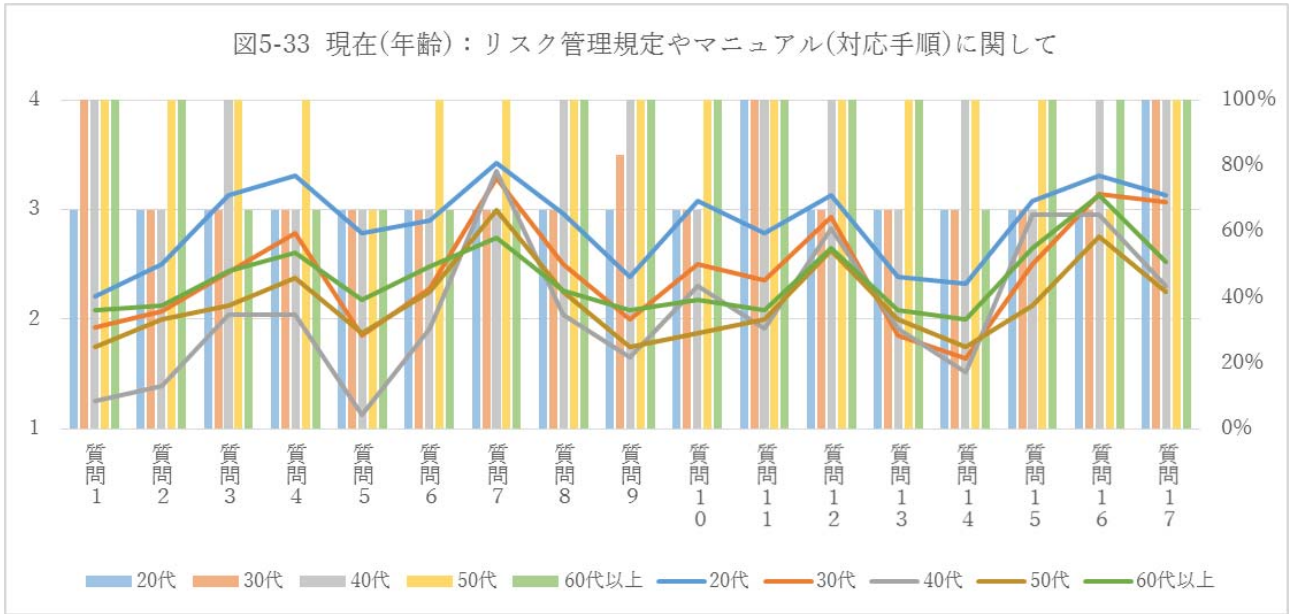


図 5-34

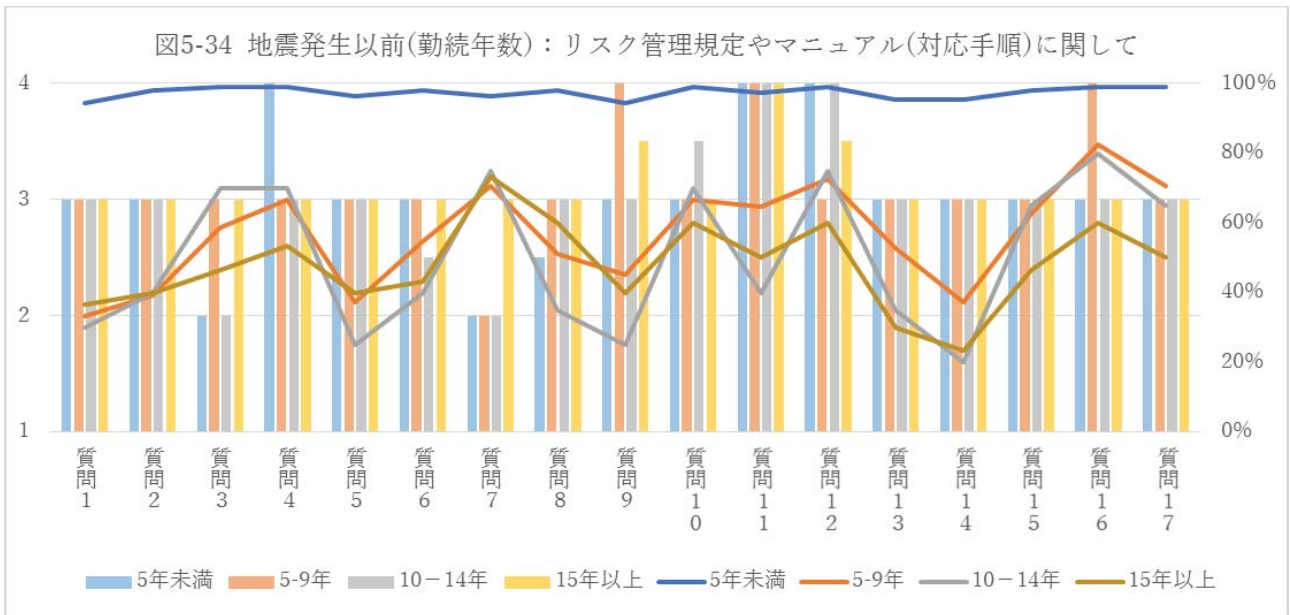


図 5-35

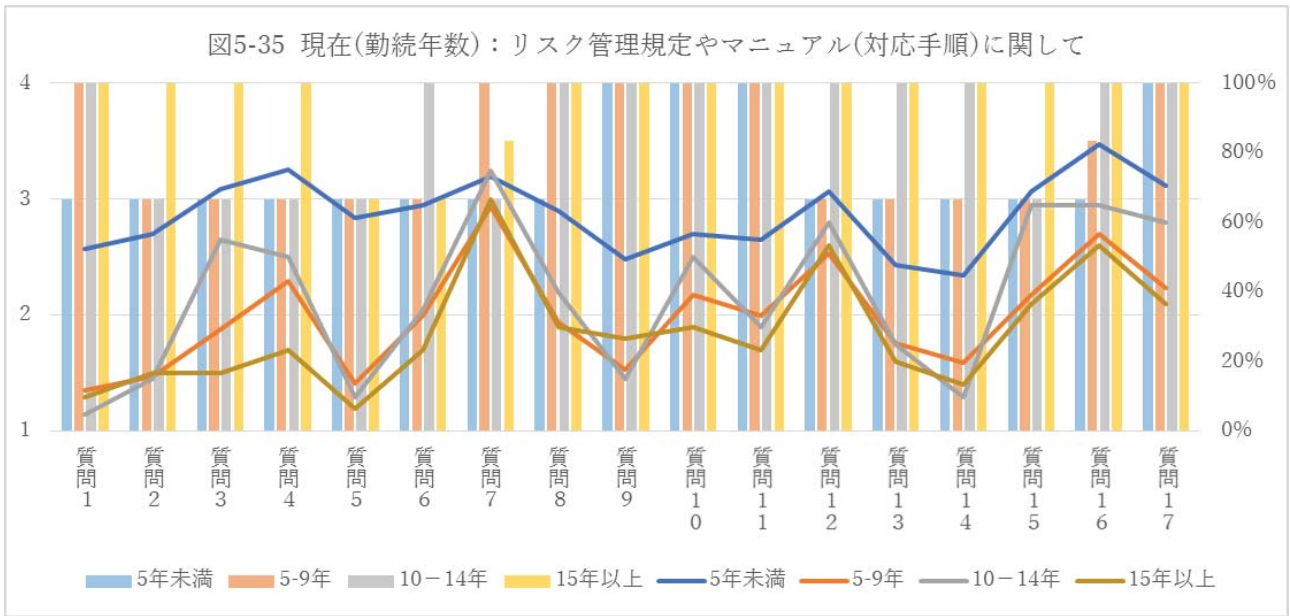


図 5-36

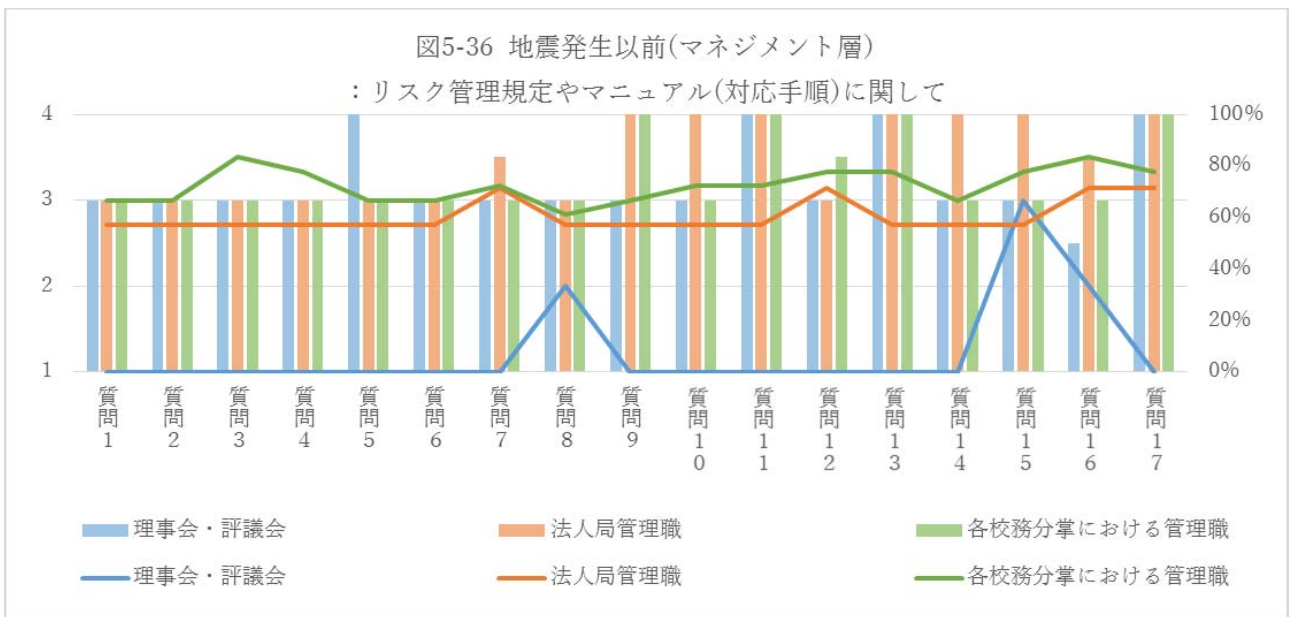


図 5-37

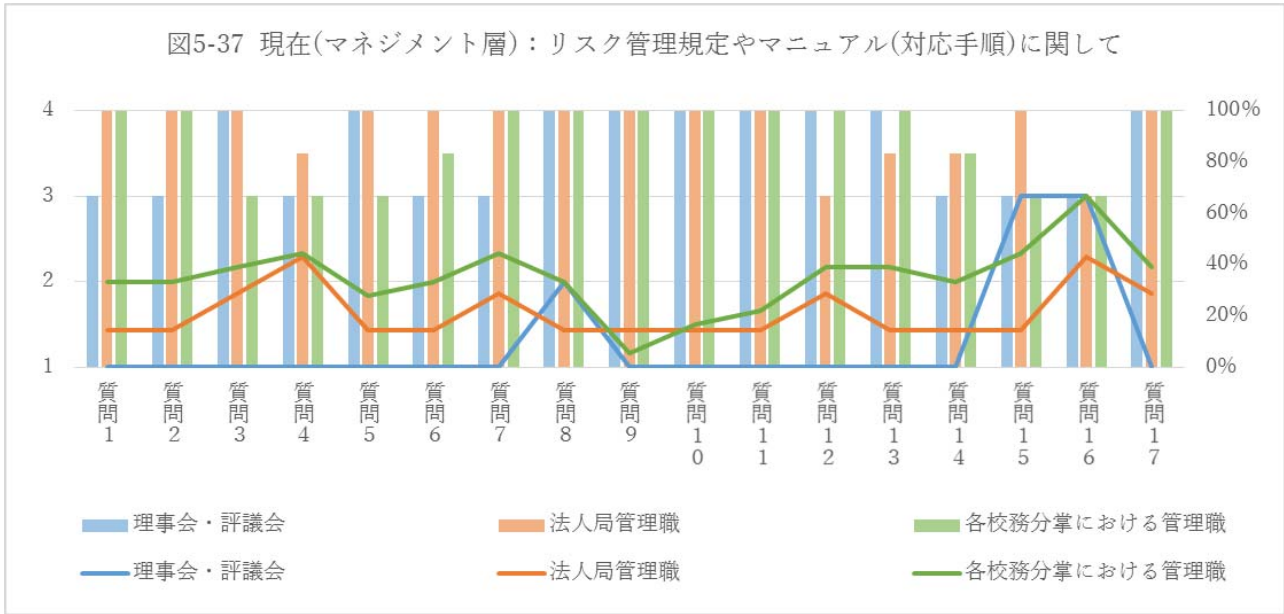


図 5-38

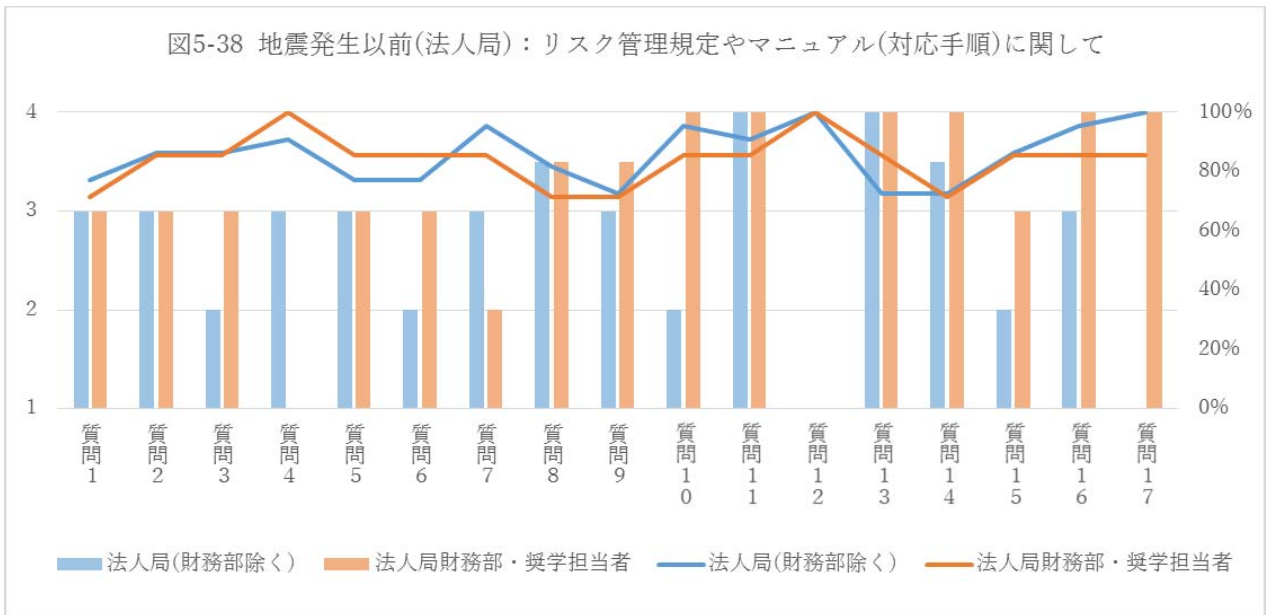


図 5-39

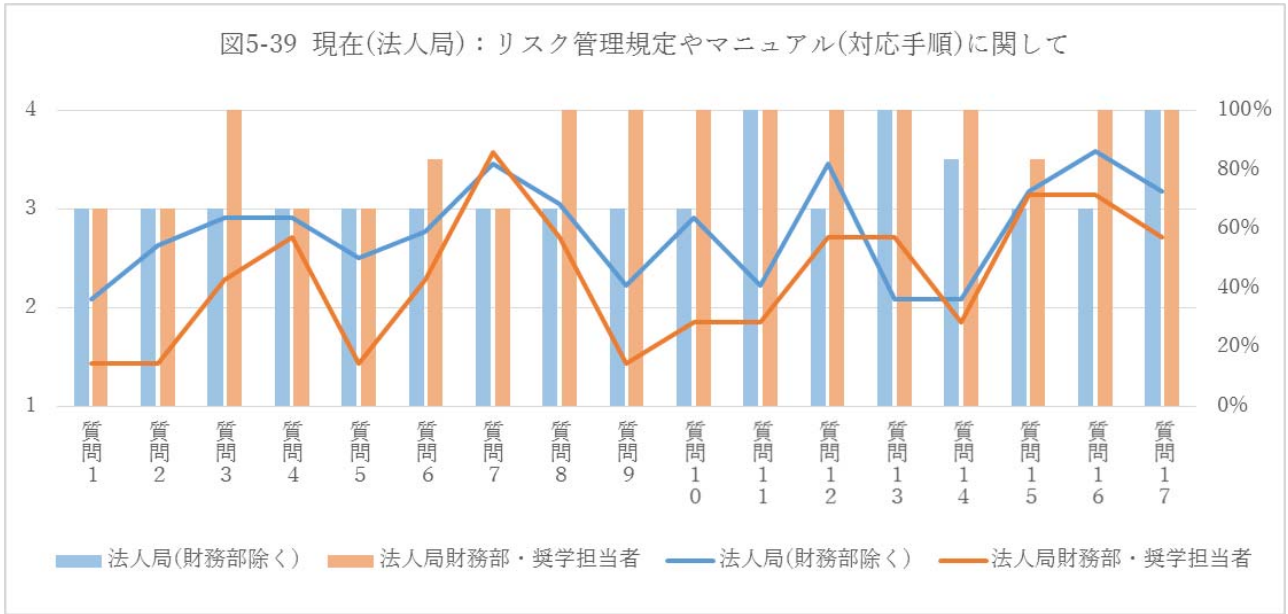


図 5-40

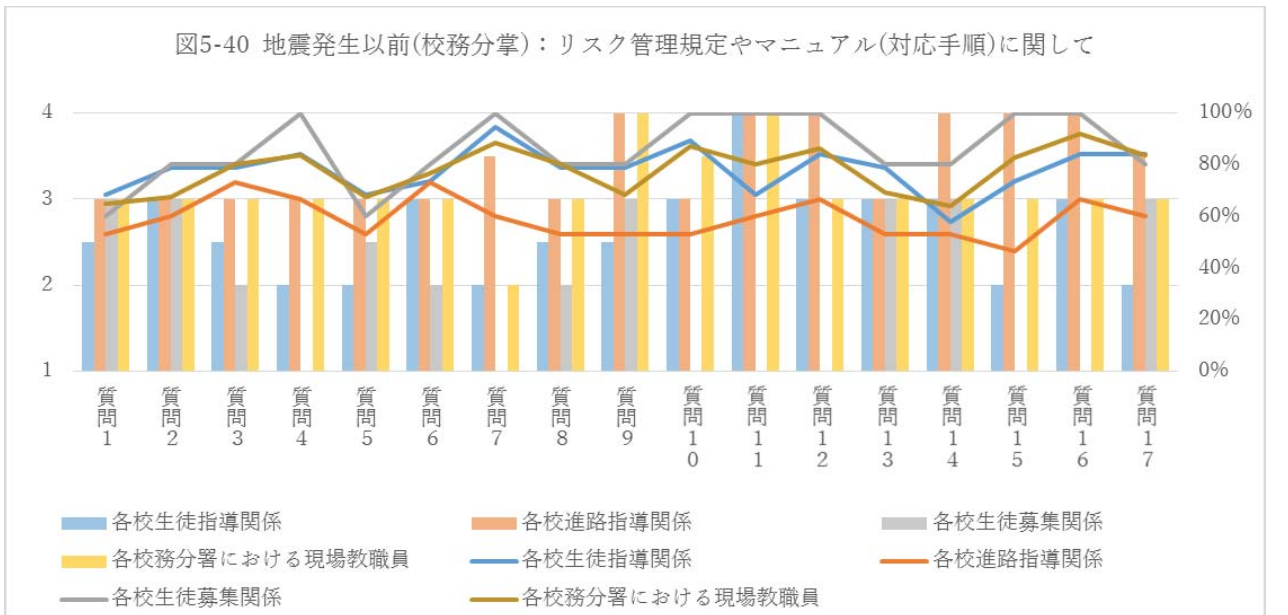


図 5-41

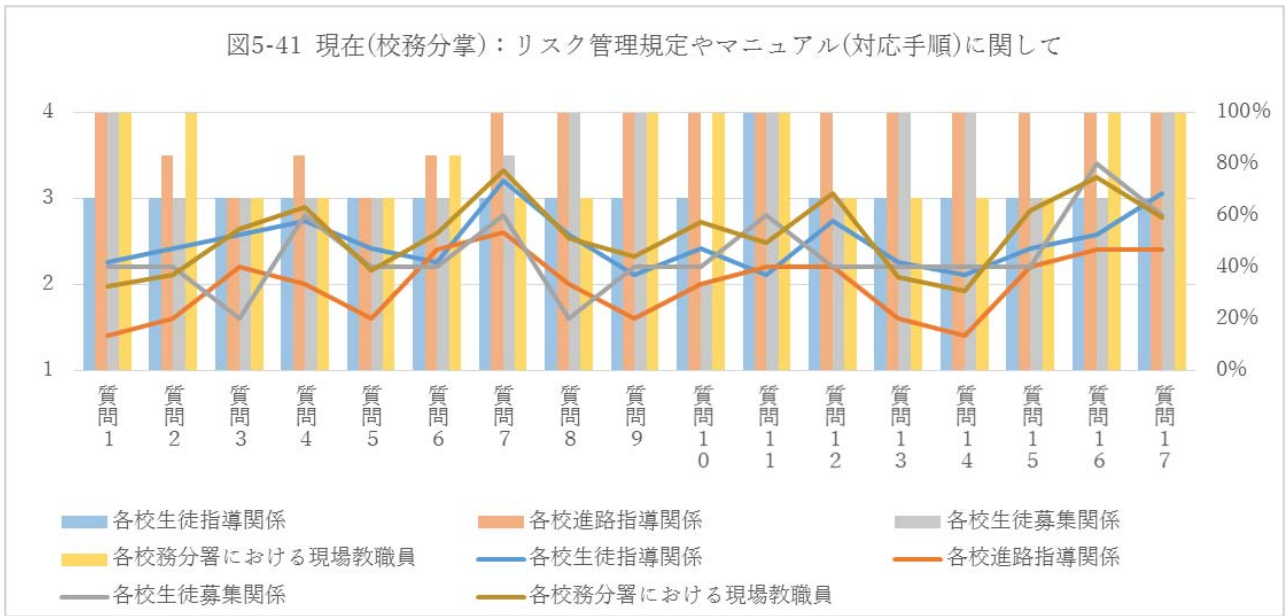


図 5-42

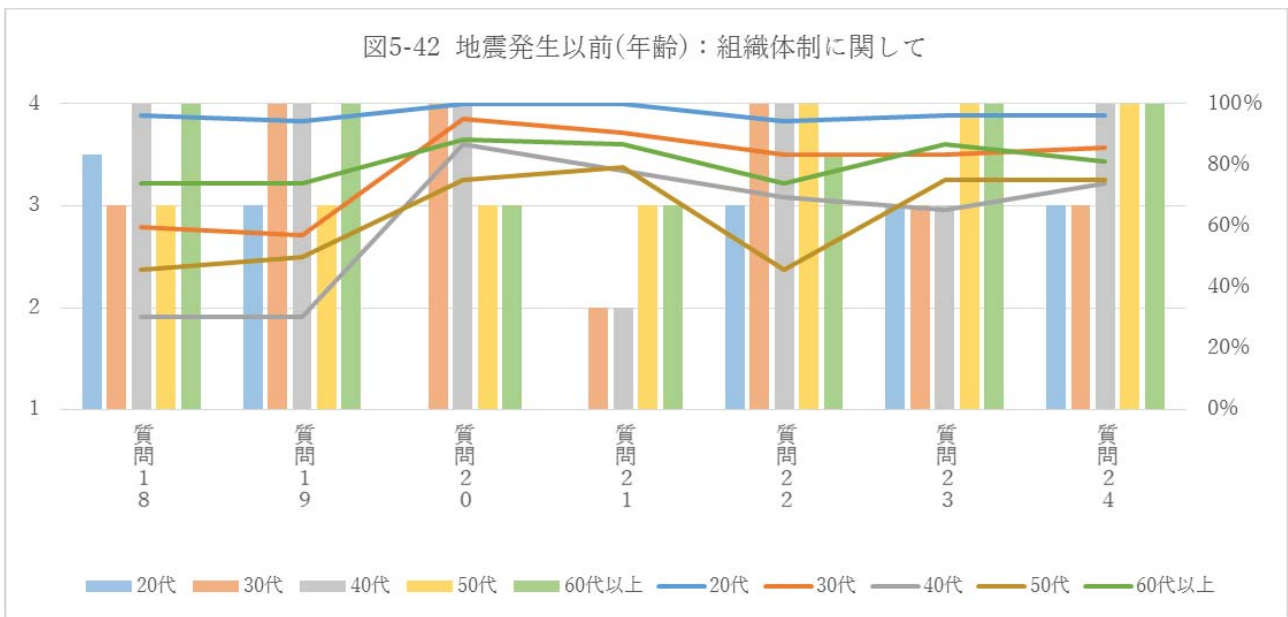


図 5-43

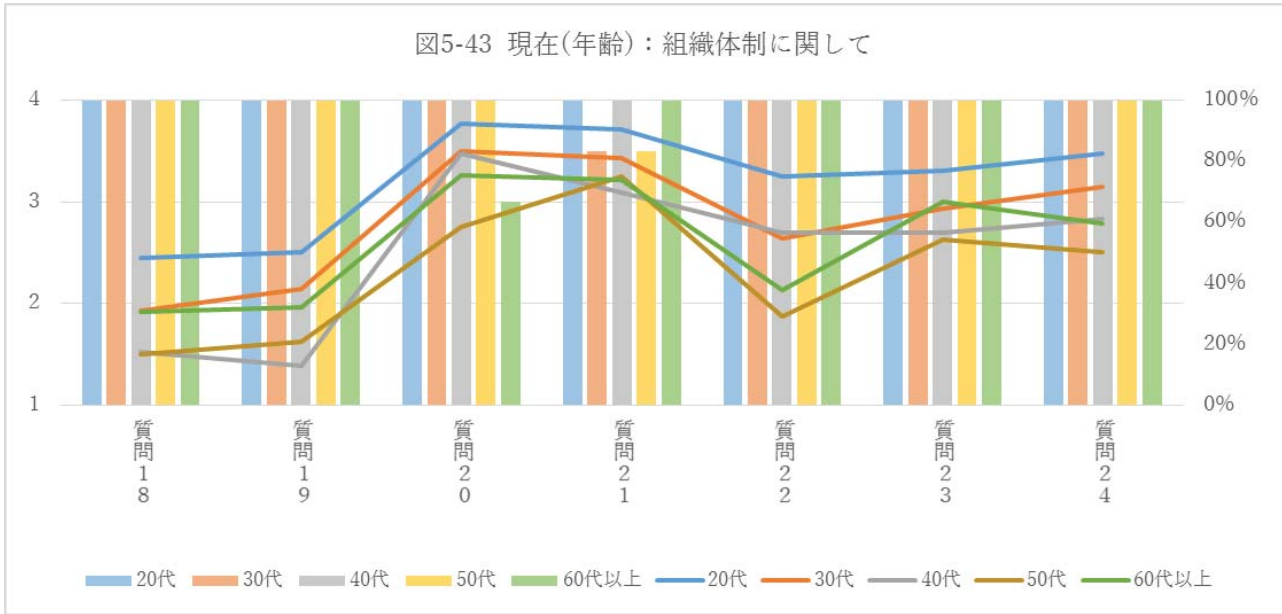


図 5-44

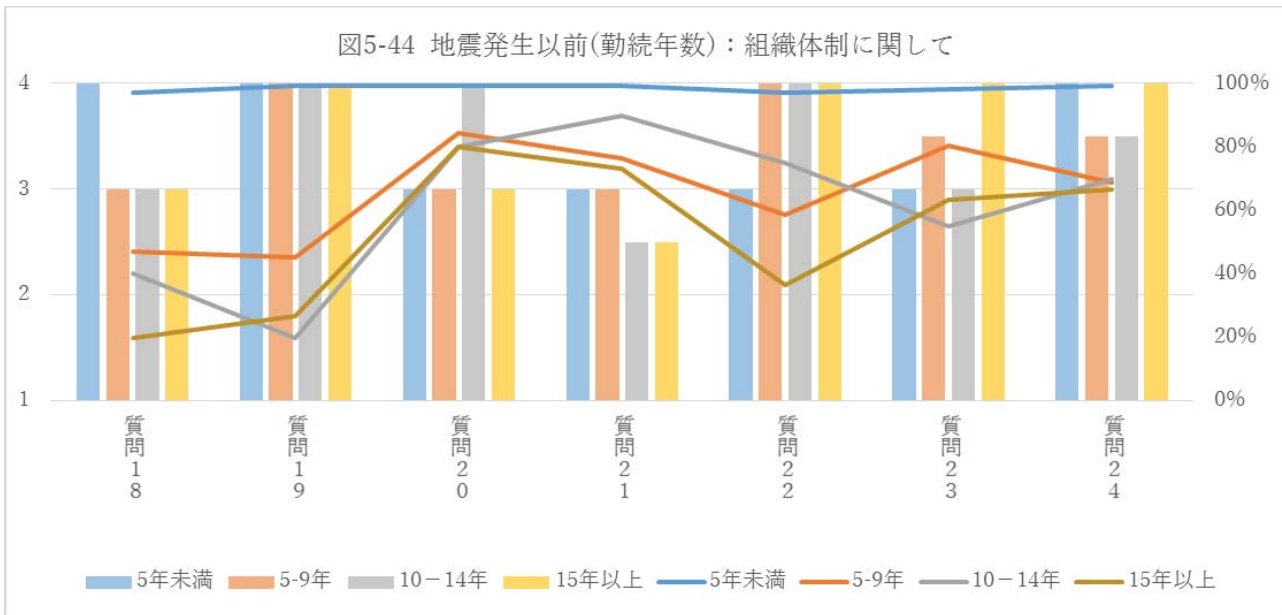


図 5-45

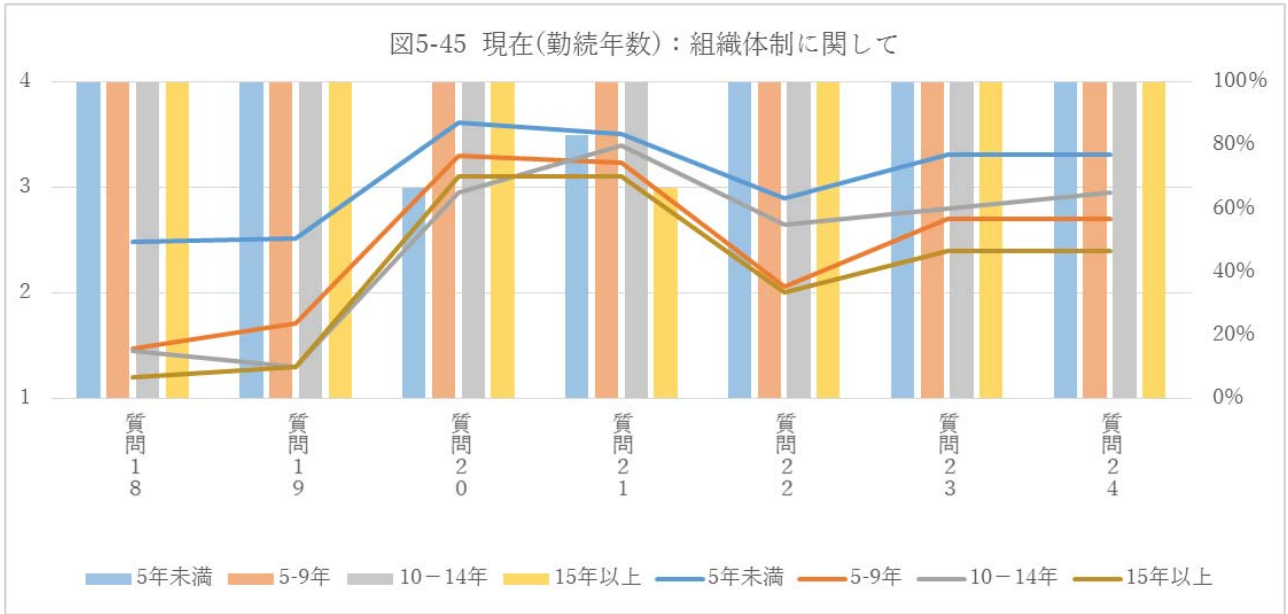


図 5-46

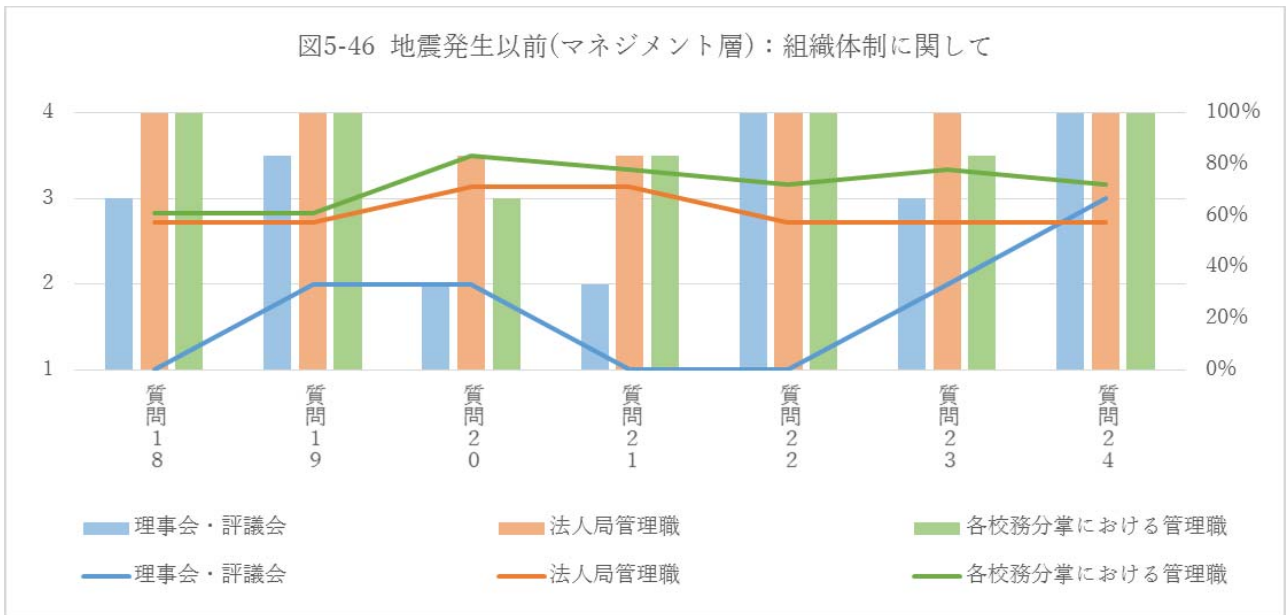


図 5-47

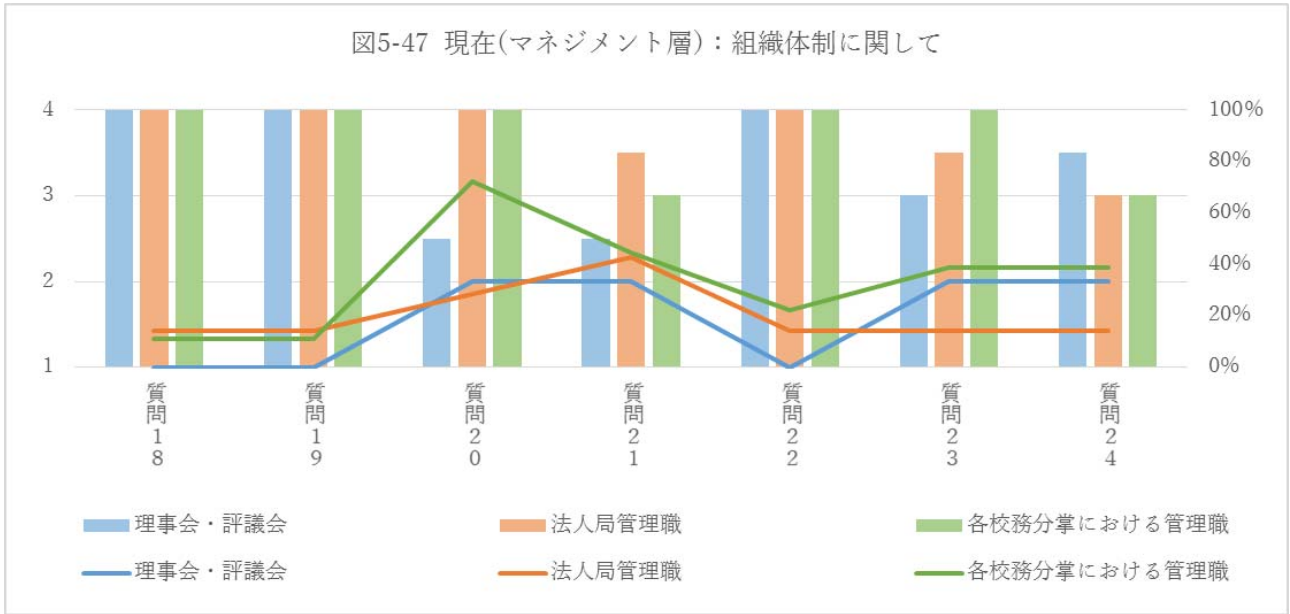


図 5-48

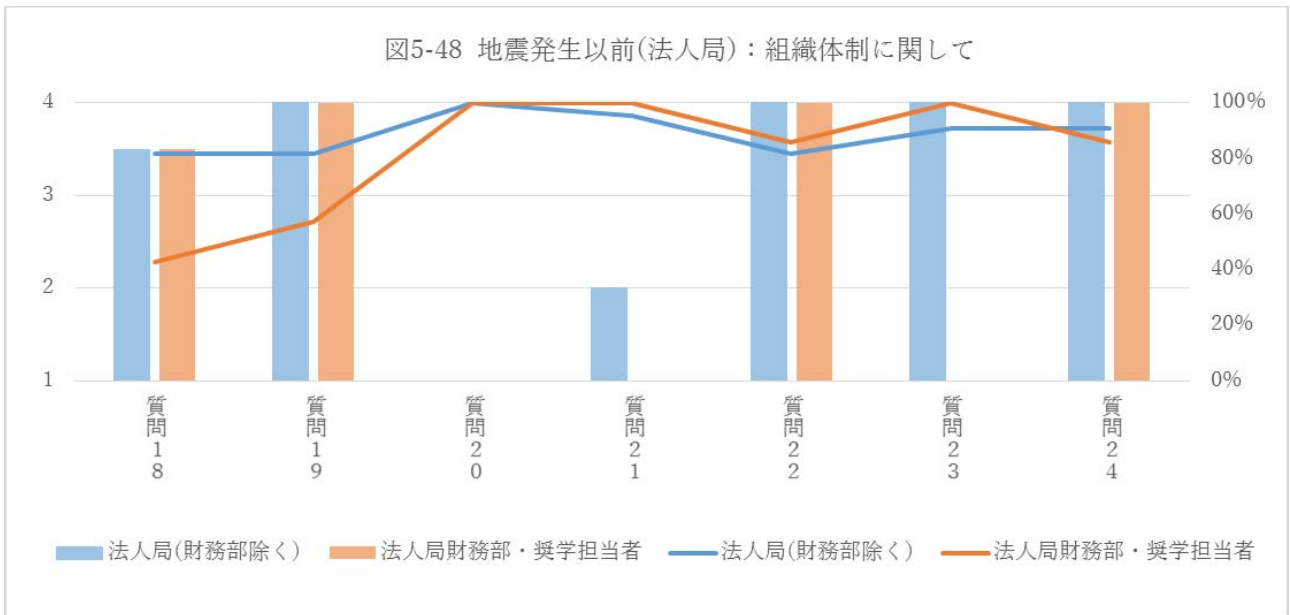


図 5-49

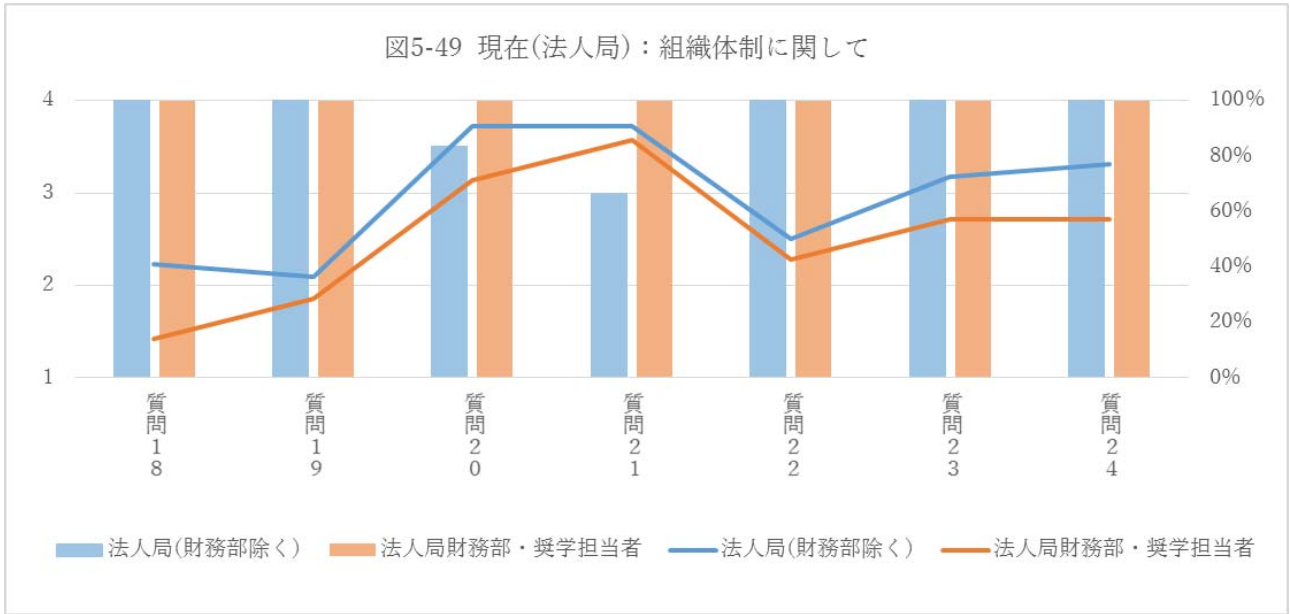


図 5-50

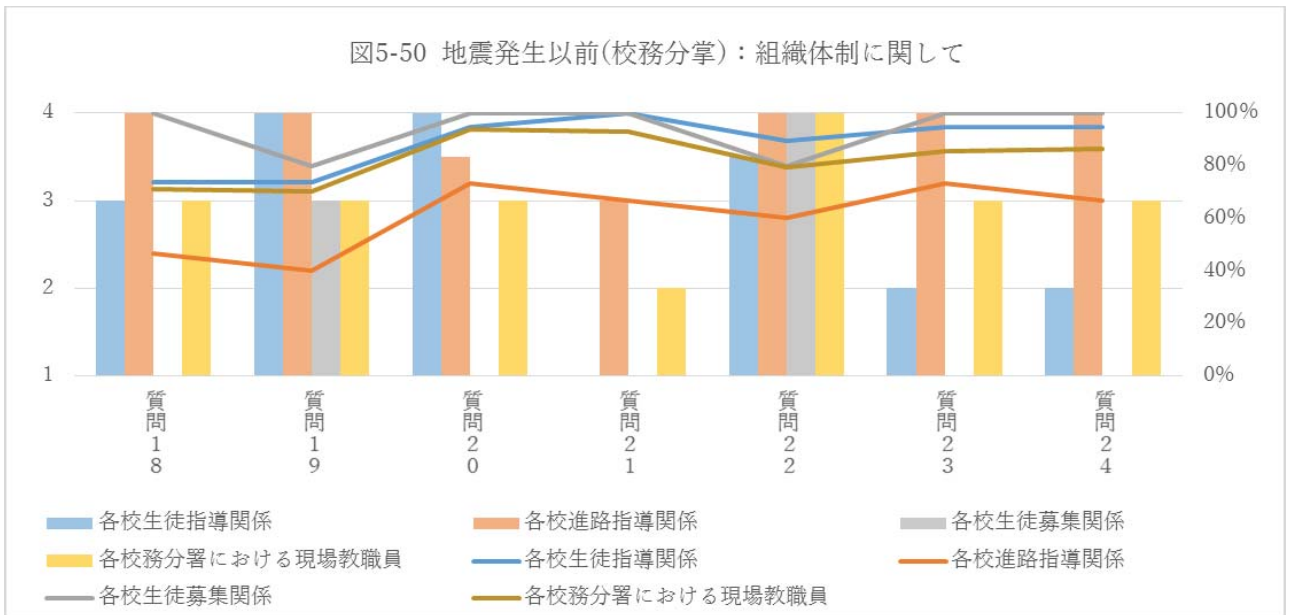


図 5-51

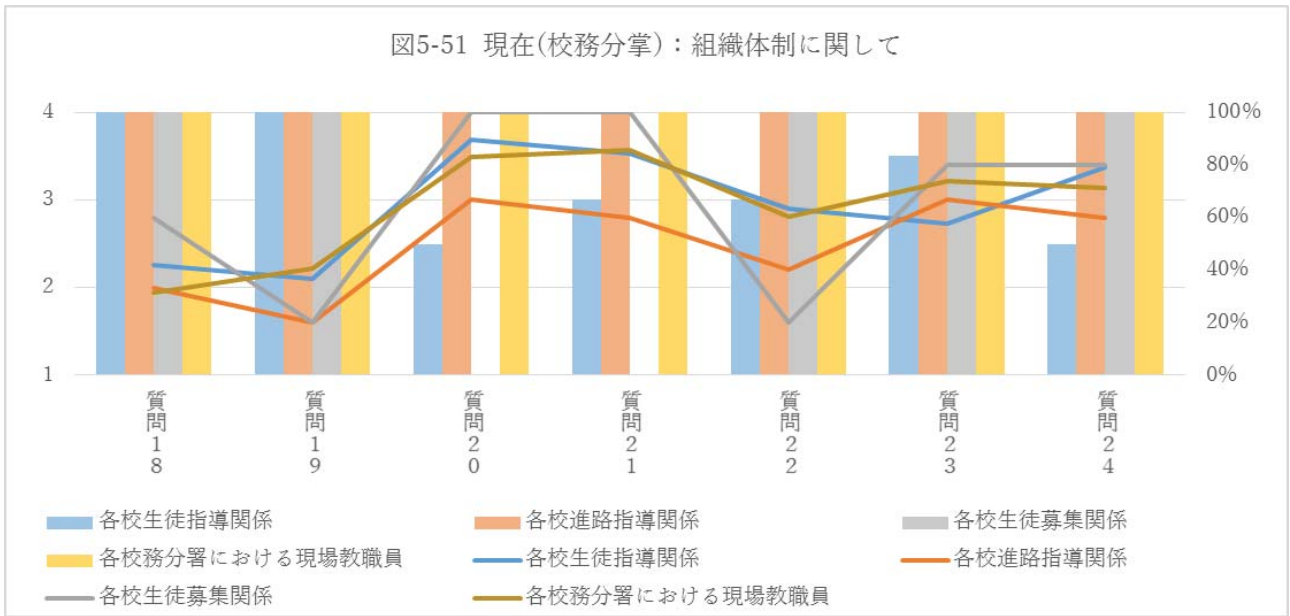


図 5-52

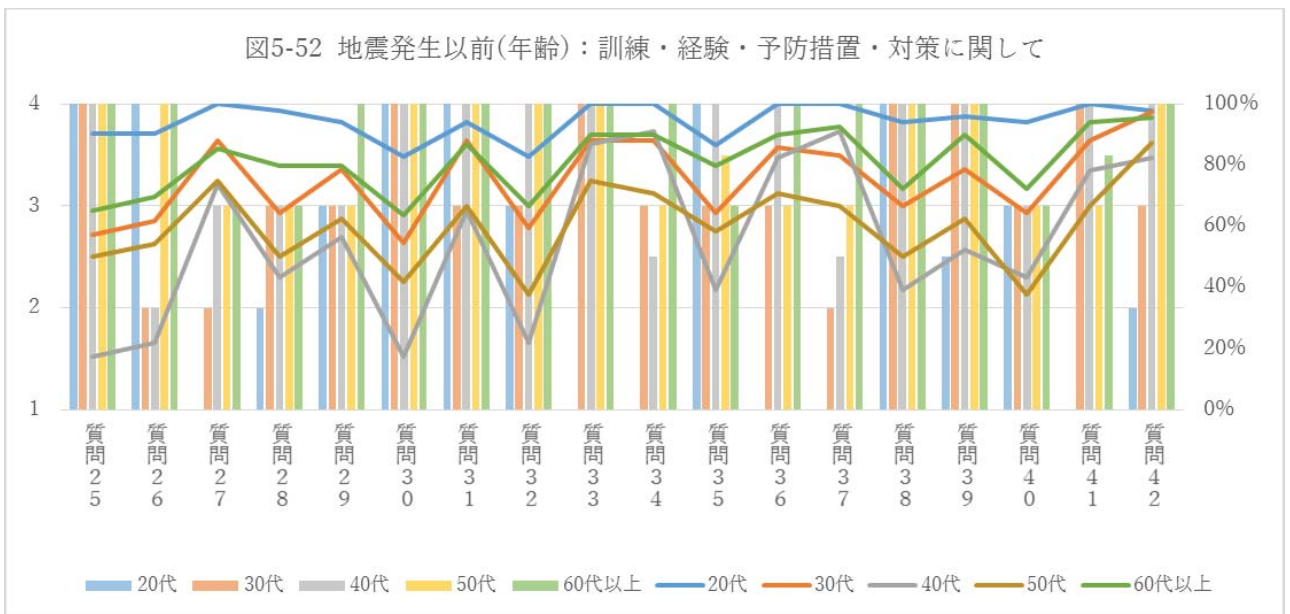


図 5-53

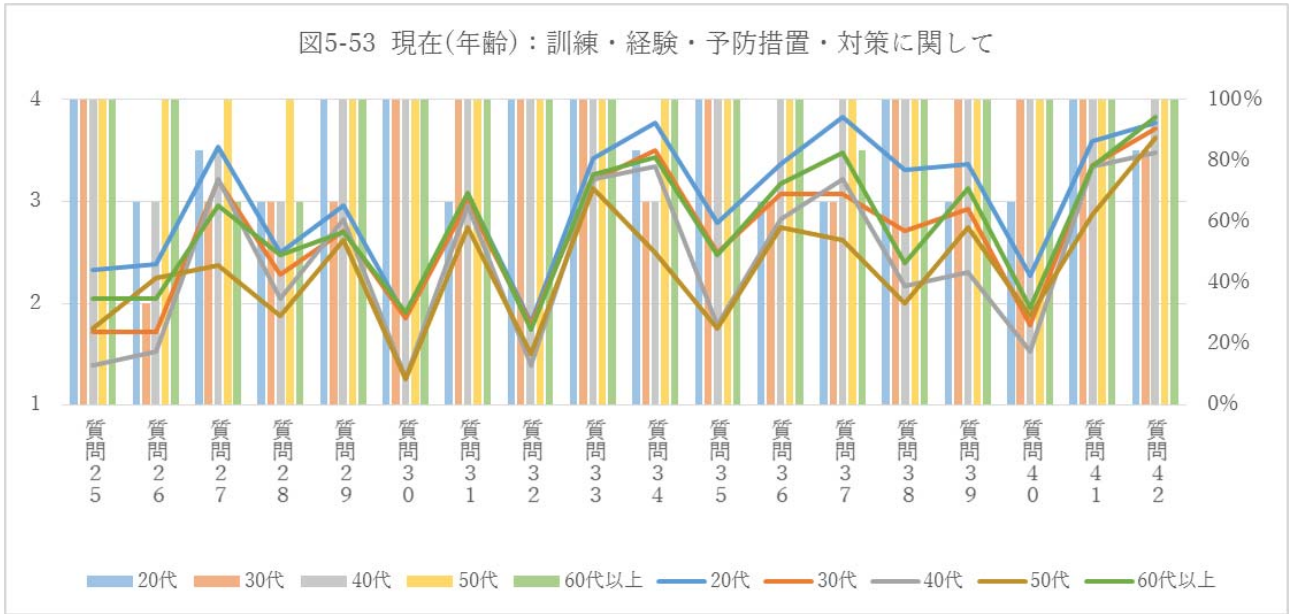


図 5-54

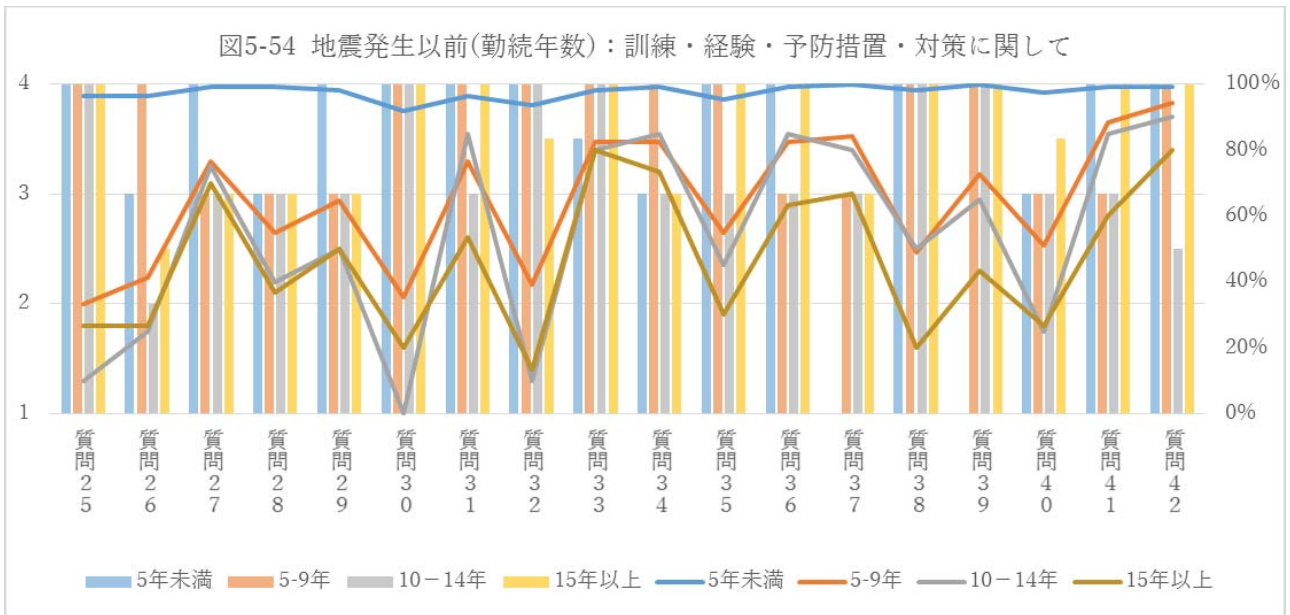


図 5-55

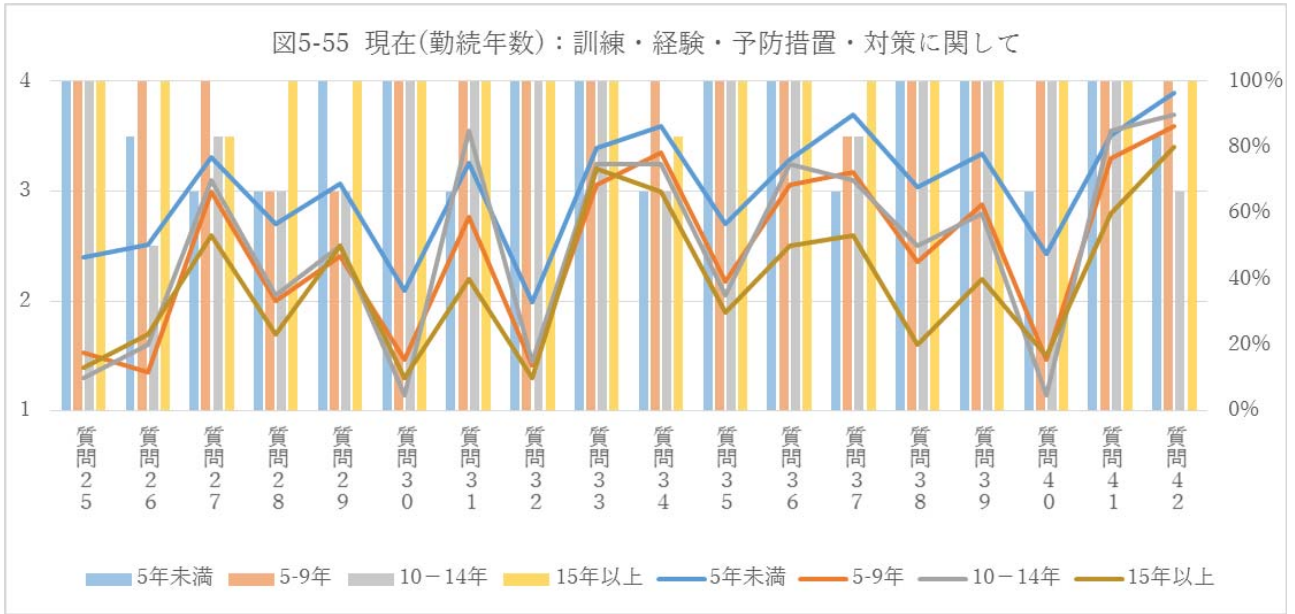


図 5-56

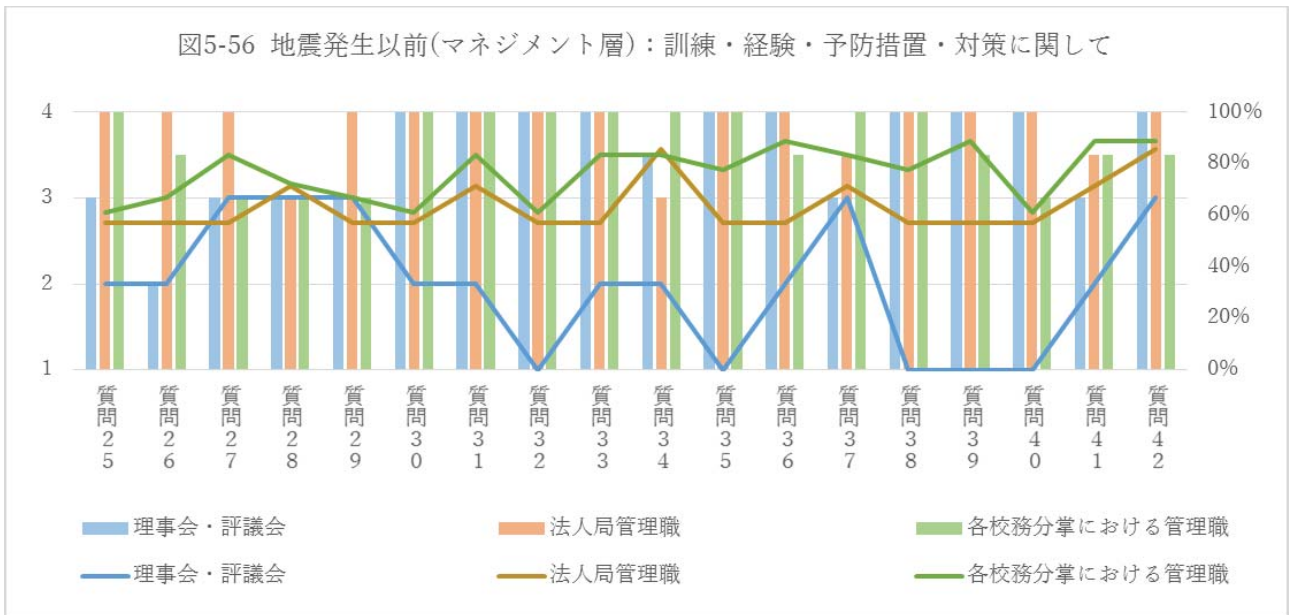


図 5-57

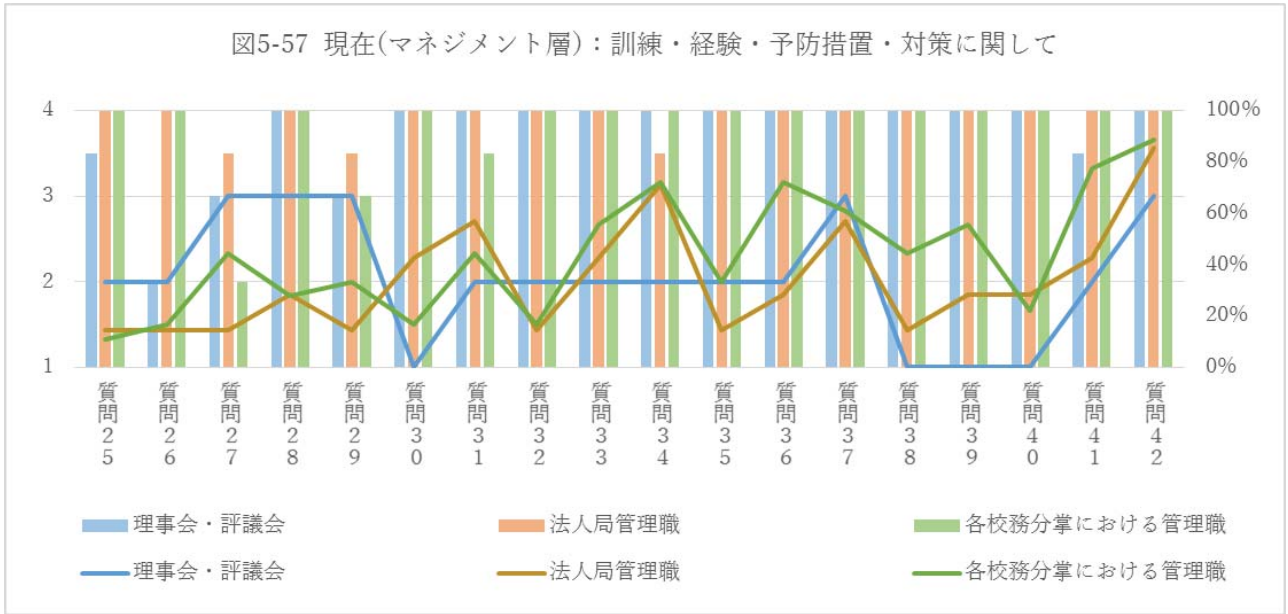


図 5-58

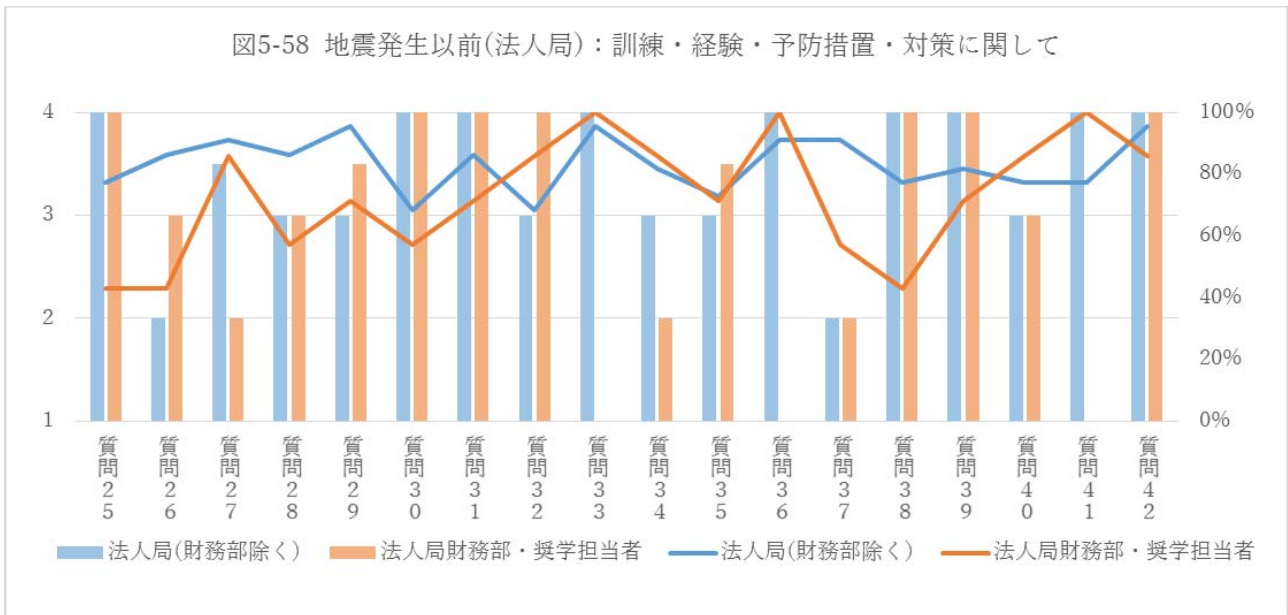


図 5-59

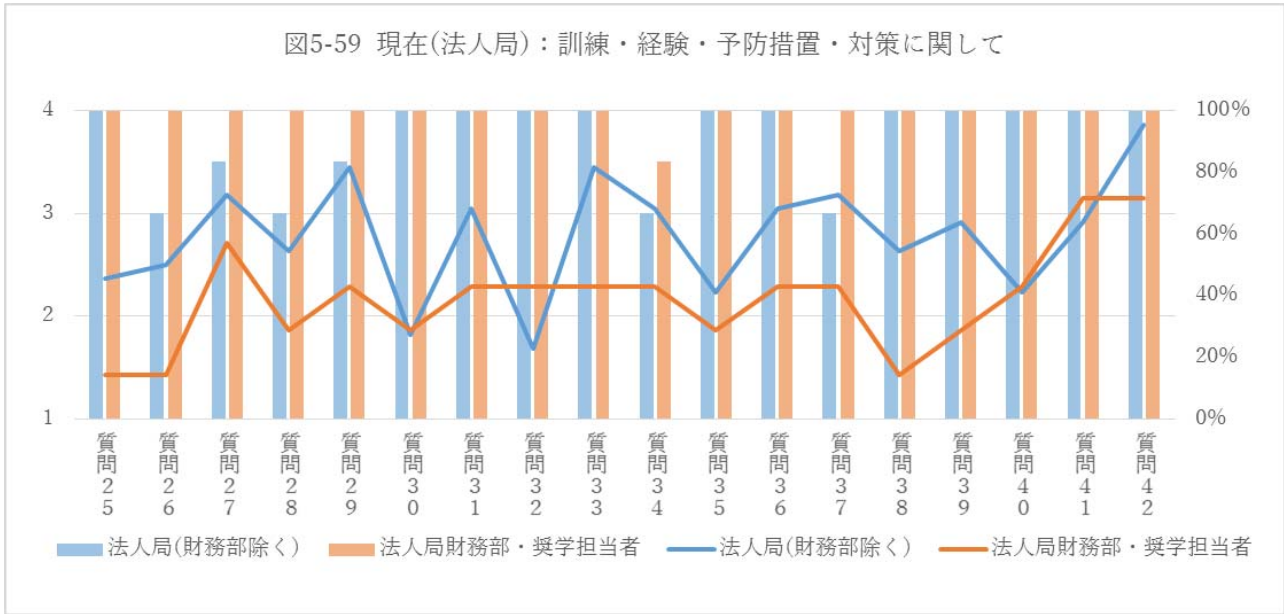


図 5-60

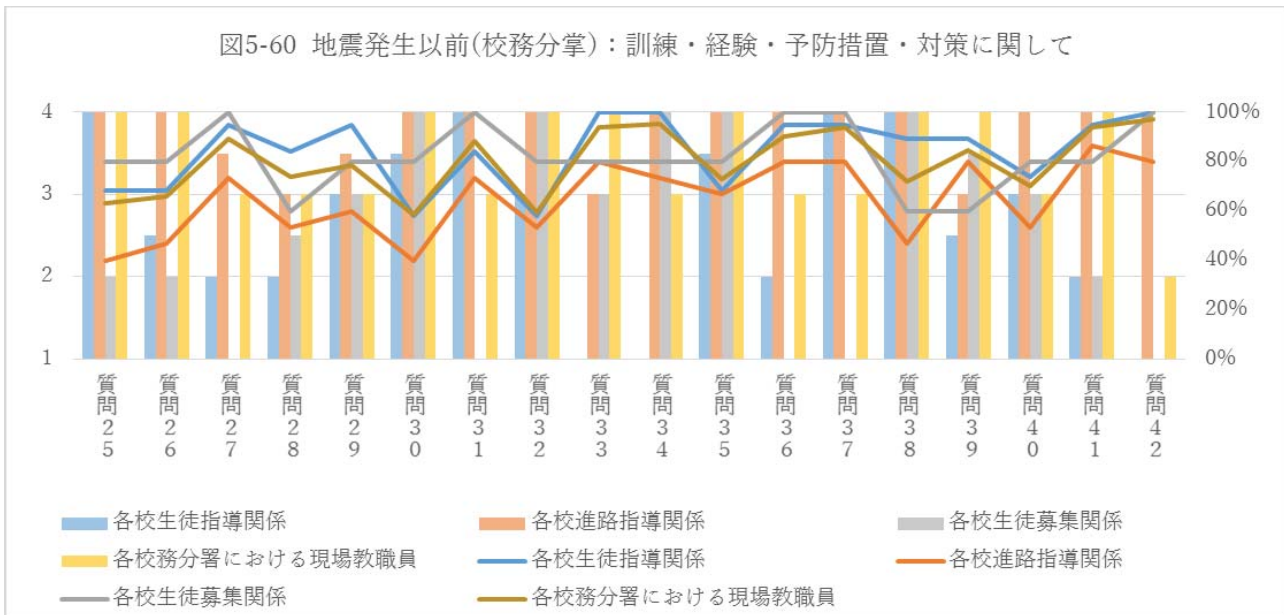


図 5-61

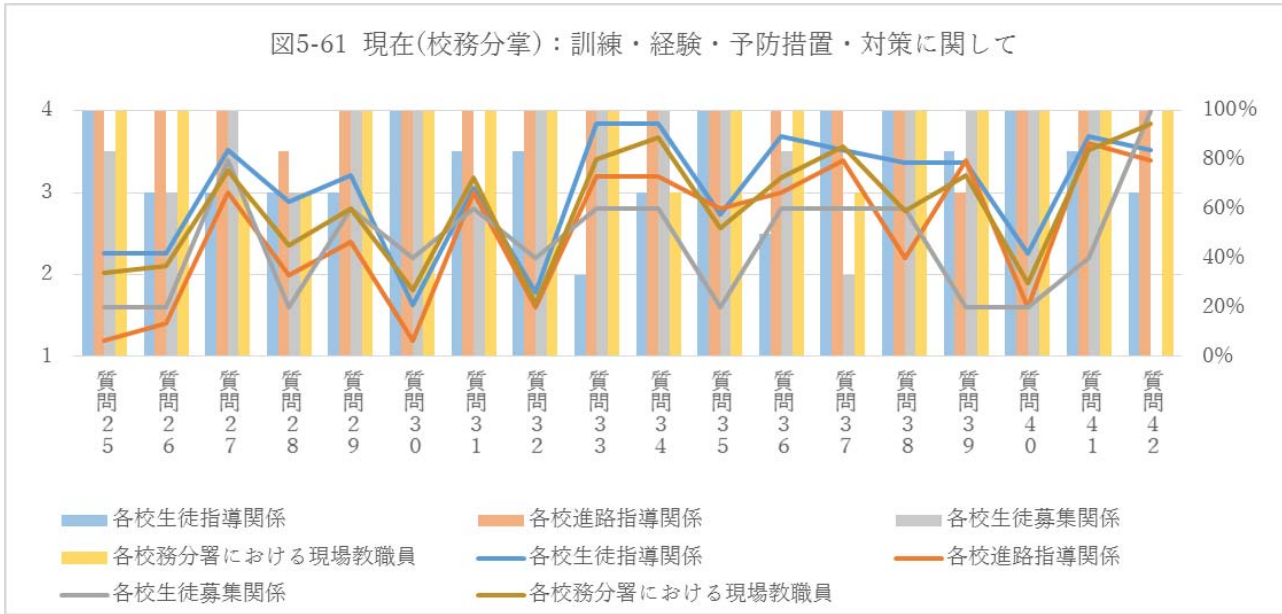


図 5-62

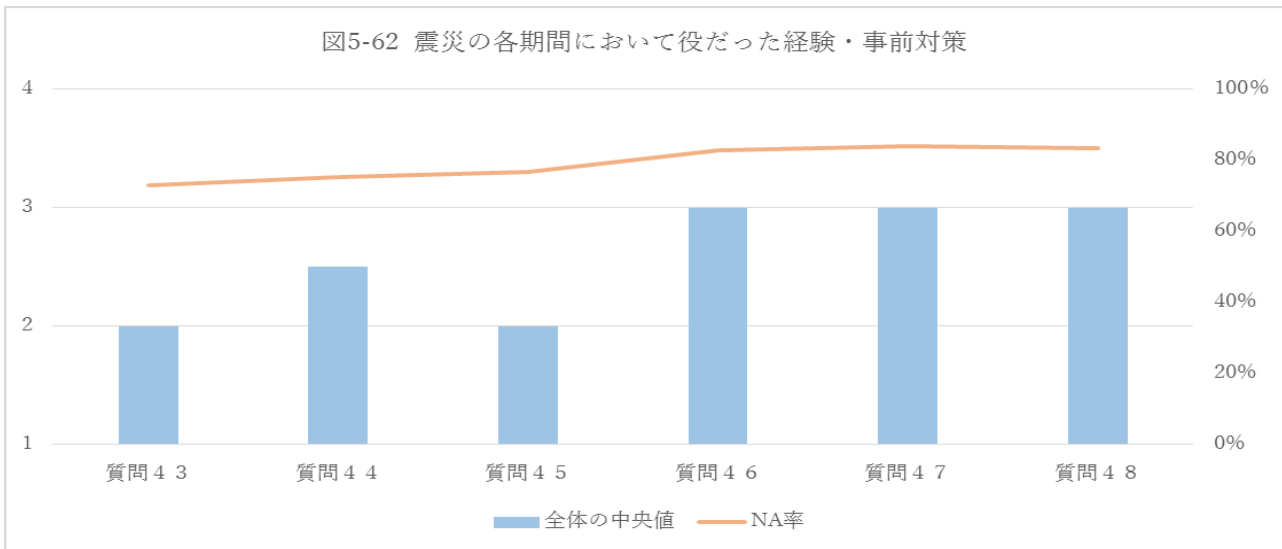


図 5-63

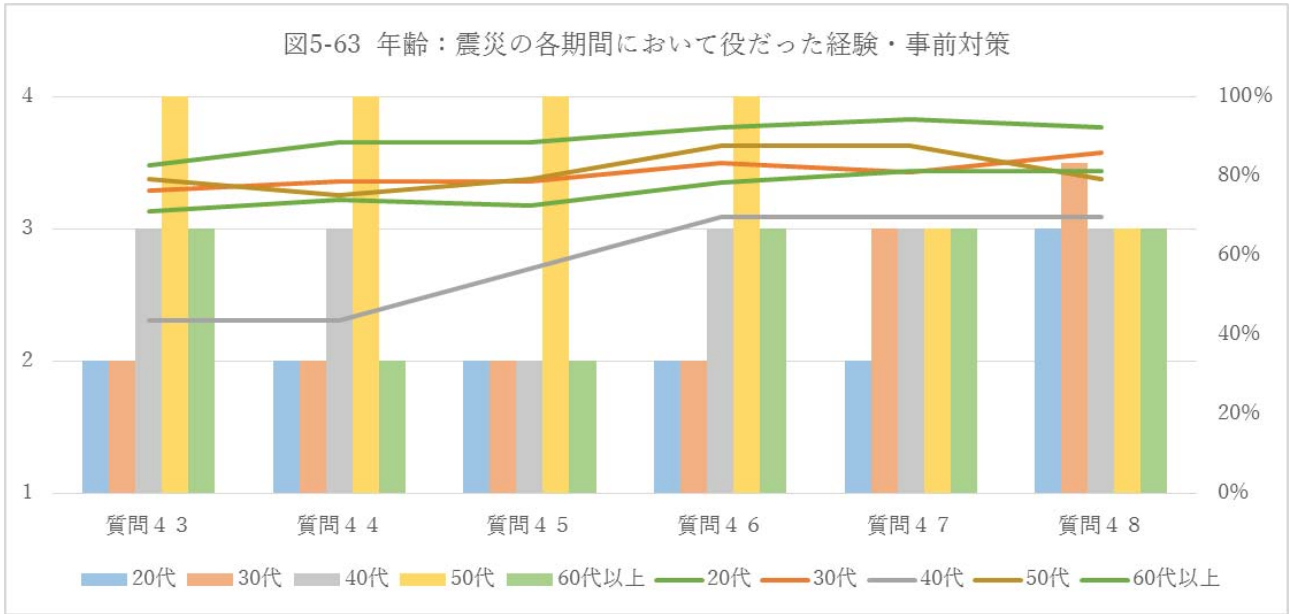


図 5-64

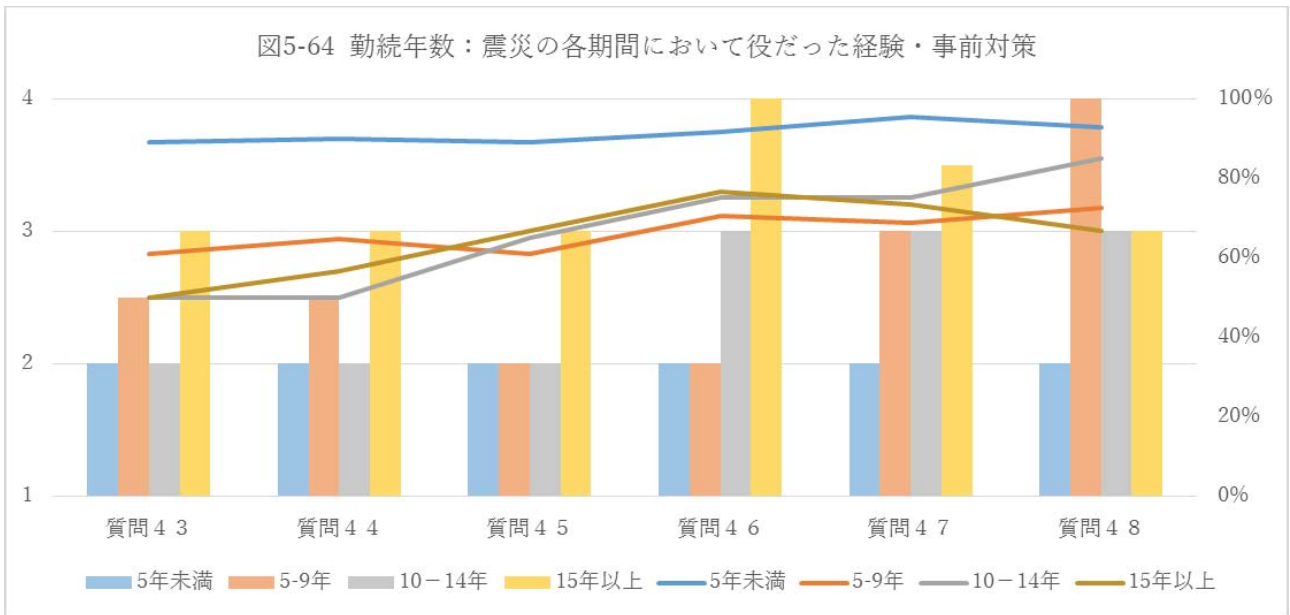


図 5-65

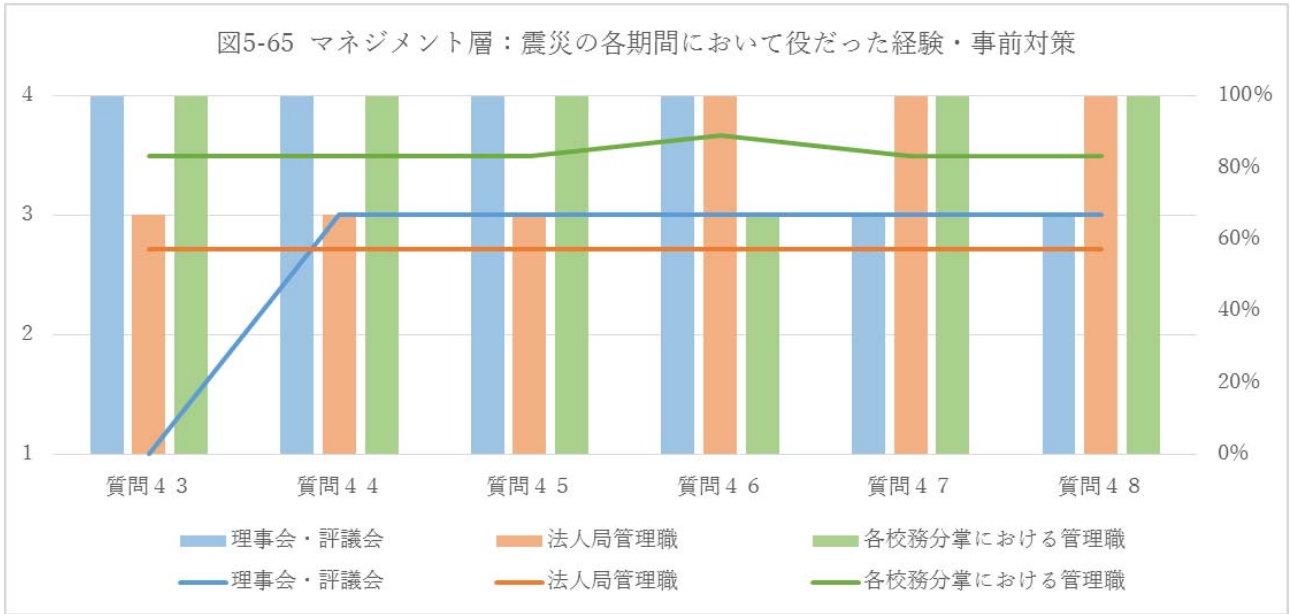


図 5-66

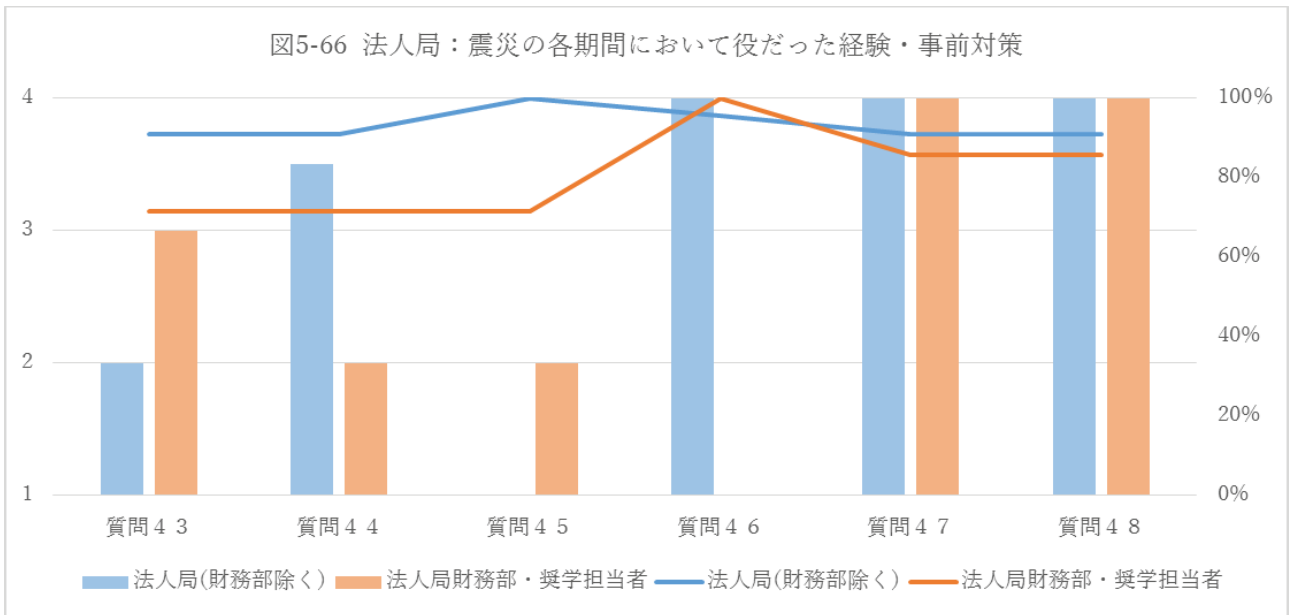
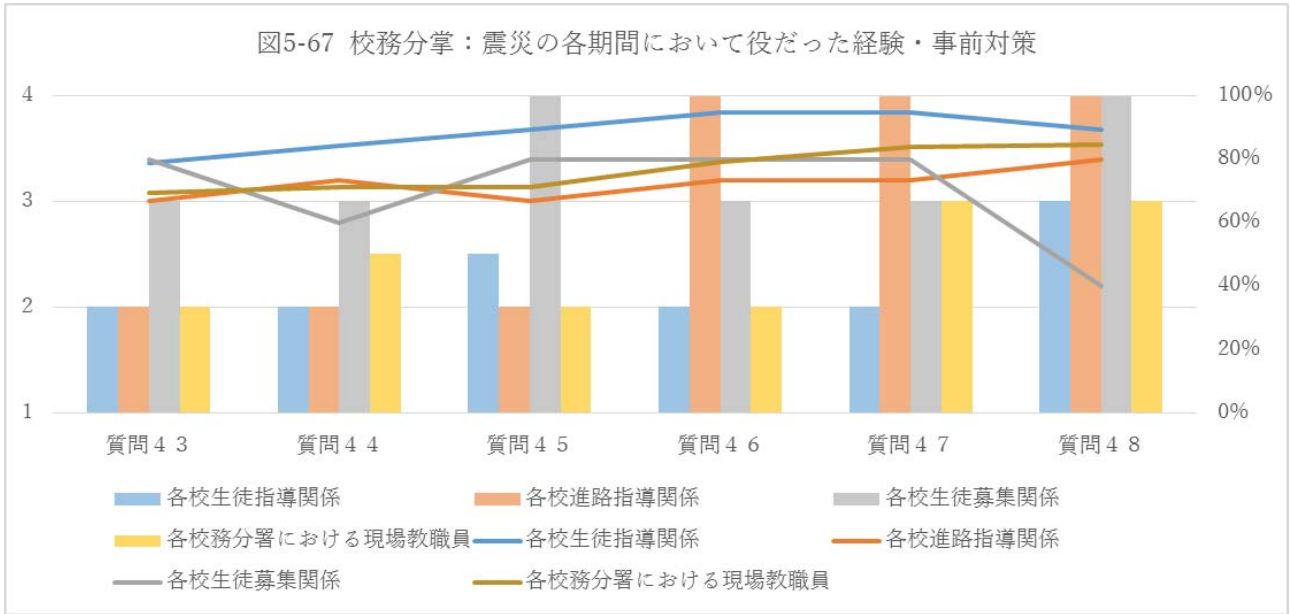


図 5-67



5.7.2. 表

表 5-1

表5-1 各所属の構成と該当役職・部署

番号	分類した所属カテゴリー	人数	割合	該当役職・部署(アンケート回収で得た所属部署に関する属性情報)
1	理事会・評議会	3	1.4%	理事長、理事、監事、評議員
2	法人局管理職	7	3.3%	法人局長、法人局次長、総務部長、総務部副部長、財務部長、財務部副部長、国際部長、国際部副部長、多賀城校舎事務局長、危機管理室長
3	各校務分掌における管理職	18	8.6%	各校務分署における校長、副校長、教頭、参与、各委員会委員長
4	法人局(財務部除く)	22	10.5%	法人局：総務部(多賀城セクション、各教育連絡事務所を含む)、国際部(国際センター)、多賀城校舎事務局
5	法人局財務部・奨学担当者	7	3.3%	法人局財務部と宮城野校舎奨学担当者
6	各校生徒指導関係	19	9.0%	各校務分署における学園生活向上本部、生徒部、生徒指導部
7	各校進路指導関係	15	7.1%	各校務分署における進学指導部、進学推進本部、学習、進路指導部
8	各校生徒募集関係	5	2.4%	各校務分署における入試広報部、入試部
9	各校務分署における現場教職員	111	52.9%	各校務分署で上記に該当しなかった者
10	用務員	3	1.4%	用務員
	合計	210	100%	

表 5-2

表5-2 仙台育英学園を取り巻くリスクについて

番号	大分類	小分類	リスク名	具体例等
1	オペレーショナル	安全管理	学校管理下での事故・ケガ	当学園で発生しやすい体育・クラス内・校内活動中の事故・ケガ
2	オペレーショナル	安全管理	施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	フェンス等の穴、理科室等の薬品管理の不備、備え付き手すりのネジ緩み
3	オペレーショナル	安全管理	食中毒の発覚	食中毒が発生し、それが食堂利用・学校が用意した弁当等によるものと判明
4	オペレーショナル	安全管理	不審者の侵入	ストーカー等の校内侵入
5	オペレーショナル	安全管理	危機対応の初動不備	危機発生時使用品の設置場所・使用方法不明（AED、備蓄品の設置場所・使用方法が不明等）による危機発生時初動対応のトラブル
6	オペレーショナル	安全管理	病気	風邪等の病気（大規模感染の可能性を持つ感染症以外）の校内発生
7	オペレーショナル	安全管理	感染症流行	校内及び研修中での伝染病やインフルエンザの流行（複数名の感染）
8	オペレーショナル	学校運営	職員の業務ミス・準備不足	職員による入学・卒業手続き上でのミス、誤った情報の提供、保護者対応への準備不足及び失敗
9	オペレーショナル	学校運営	個人・機密情報に関する問題	データベース等の勝手な持ち出しやデータの拡散（情報漏洩）
10	オペレーショナル	学校運営	緊急時における管理職の不在	緊急時における理事長・理事・校長・教頭等の管理者の出張等による不在
11	オペレーショナル	学校運営	教育課程の問題	時間割等での未履修問題
12	オペレーショナル	学校運営	施設・設備・備品の配置問題	職員室の配置や各室内の配置状況による問題、動線上での問題（物による通りにくさ、移動時間等）、グラウンドの砂、騒音
13	オペレーショナル	生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	国内・海外研修中や通学・帰宅中の生徒の問題（犯罪未済）・迷惑行為（道路占拠、騒音）、寮での問題（犯罪未済）、いじめ、文化の違いによる問題（犯罪未済）・迷惑行為
14	オペレーショナル	生徒指導	生徒の犯罪行為	生徒や留学生の飲酒・喫煙・飲酒運転・窃盗・暴行等
15	オペレーショナル	生徒指導	生徒の状態・状況	生徒や留学生の不登校、精神的不安定、生徒や留学生の家庭内での暴力行為や扶養者からの暴力等の家庭内での問題
16	オペレーショナル	生徒指導	職員による所有物管理	職員による生徒や留学生の携帯電話・精密機器・貴重品等の紛失
17	オペレーショナル	生徒指導	職員による生徒対応の問題	障害児への対応、特待生の扱い、生徒や留学生への罰則処分や除籍処分
18	オペレーショナル	生徒指導	職員の問題行為	職員の生徒への言葉遣いの問題、SNS等による職員の生徒との過度な交流、生徒へのストーカー・ハラスメント（バワハラ・セクハラ）行為、体罰
19	オペレーショナル	法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	飲酒運転、窃盗、破壊行為、横領、問題情報等の隠蔽、贈収賄
20	オペレーショナル	法務・倫理	不当請求問題	保護者・職員・卒業生からの不当請求（出席日数不足生徒の進級請求、卒業生等からの髄液漏れに関する不当な要求）
21	オペレーショナル	法務・倫理	著作権・盗作・肖像権問題	試験問題作成での著作権・盗作問題、学園祭での著作権問題、パンフレットの肖像権問題
22	オペレーショナル	法務・倫理	契約書の不備	企業・個人・教職員との取引・契約に用いる契約内容の問題等
23	オペレーショナル	労務人事	労基問題	職員の時間外労働、有給休暇の扱い
24	オペレーショナル	労務人事	職員の精神的問題・労働災害	うつ病等の精神的問題や業務中での労働災害
25	オペレーショナル	労務人事	職員の間関係問題	職員間でのハラスメント行為（バワハラ・セクハラ・マタハラ）、いじめ

表 5-3

表5-3 仙台育英学園を取り巻くリスクについて

番号	大分類	小分類	リスク名	具体例等
26	財務リスク	資産運用	他人資本・費用の問題	借入金の資産規模に対する割合増加、多額の支払利息と金利上昇に伴う借入金借り換え費用の増加、質の高い教育活動のための人件費・設備補修費
27	財務リスク	資産運用	土地利用制限	学校用地等での土地運用制限(教育活動以外に使用不可)
28	財務リスク	資産運用	基本金運用の失敗	奨学金充当分の基本金運用の失敗
29	財務リスク	取引関係	取引業者に関すること	企業等との取引上での問題(教材・事務用品・建物・土地・旅行予約等)、取引先の不祥事(倫理・法律的違反)による取引停止
30	戦略リスク	経済	景気・為替変動	景気悪化による家庭内の教育費への支出減少と私立学校受験者の減少、円安による留学ニーズの停滞・減少
31	戦略リスク	社会	少子高齢化	必要生徒数の確保困難
32	戦略リスク	社会	風評被害	学園立地状況での原発事故等による風評被害
33	戦略リスク	社会	競合校や他校	他校によるマネ、私立・公立の他校での特化型教育の進展(高進学率集中型)
34	戦略リスク	政治	法令・政策の変更	ハラスメント(セクハラ・バワハラ・マタハラ)やいじめ問題に関する法律の改正、労働契約法の改正、教育施策方針の転換
35	戦略リスク	人事制度	離職・採用難	職員の急な退職、業務遂行上必要な教職員の採用困難
36	戦略リスク	人事制度	業務負担の格差	職員の年齢構造の問題(30代~40代の働き盛り世代の少なさ)、正規職員及び嘱託職員間での仕事のバランス
37	戦略リスク	人事制度	若手教育・引き継ぎの不十分	新人教育・研修の欠如・不十分
38	戦略リスク	人事制度	外国人教職員の雇用に関する問題	出入国問題、労働契約上の問題
39	戦略リスク	人事制度	資格不所持	教員免許不所持、カウンセラーの資格不所持
40	戦略リスク	進路指導	進路選択・進路先での問題	卒業生・卒業予定者による推薦・内定辞退や推薦校での留年、職員・生徒の学力不足
41	戦略リスク	生徒募集	募集施策の失敗	新規事業・設備投資の失敗(投資額に見合う生徒数増加に繋がっていない)、授業料未納者の増加
42	戦略リスク	メディア	学園イメージの乗損	偏向報道、マスメディアによる不祥事追及への対応の準備不足及び失敗
43	ハザードリスク	校外活動での事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	生徒・職員の通学・帰宅中、国内・海外研修中及び課外活動中における誘拐・人質事件、交通・運転事故、白山交通の事故
44	ハザードリスク	自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	東日本大震災等の震度7以上で広域に影響を及ぼすもの
45	ハザードリスク	自然災害	地震	宮城県沖地震以下の地震規模のもので、局地的なもの
46	ハザードリスク	自然災害	火災	放火、近隣施設・住宅からの延焼、学校内での出火
47	ハザードリスク	自然災害	天候不良・異常気象 冷夏猛暑・台風等	猛暑による熱中症患者の増加、台風による休校、台風による洪水
48	ハザードリスク	自然災害	落雷	体育授業・部活動中での落雷
49	ハザードリスク	近隣災害	学園施設・設備・校舎の一時的 使用不可	悪質な悪戯行為、停電、近隣の危険物による一時的避難指示命令
50	ハザードリスク	情報システム	情報管理での被害・故障	情報システム誤作動・情報設備故障(サーバー故障)の発生、外部からのデータベース等への不正アクセス発覚

表 5-4

表5-4 評価指標

評価点	発生頻度	影響度を表す項目		
		①人的被害 学園の過失の有無に関係なく以下の状態が見受けられるもの	②経済的損失 ：金額で計測でき、学園で負担する損失(学園に過失のない出来事も含む) ex.物的損害、賠償責任や罰金、利益損失	③信用失墜 ：学園に過失があり以下の結果が見受けられる
0	50年以上の長期に一回発生する (新入職員が定年退職するまでの間には経験しない可能性が大)	被害なし	損失なし	失墜なし
1	10～50年に一回発生する (新入職員が定年退職までには一回は発生する)	軽症または軽度な精神的被害 ※軽症：入院加療を必要としない ※軽度：通院を必要とせず、面談等で十分	500万円までの損失	一時的(一年程度)な受験者数の減少(受験倍率の低下) 或は、教職員応募者数の一時的(一年程度)減少
2	1～10年に一回発生する	中等症または中等度な精神的被害 ※中等症：重症に至らないが、入院が必要 ※中等度：登校可能な状態だが、通院や面談等が必要	5000万円までの損失	短期的(3年程度)な受験者数減少(受験倍率低下) 或は、短期的(3年程度)な職員応募者数減少、若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員の多少の減少が見受けられる
3	1年に一回発生する 若しくは数年の間に複数回発生する	重症または重度な精神的被害 ※重症：3週間以上の入院が必要 ※重度：登校ができず、要治療	1億円までの損失	中期的(5年程度)な受験者数及び職員応募者減少 若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数が減少し、定員割れが見受けられる
4	毎月発生する 若しくは一年に複数回発生する	一名の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認	5億円までの損失	長期的(10年程度)な受験者及び職員応募者数減少 若しくは学園全体で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数が減少し、定員割れが常態化
5	毎日発生する 若しくは月に十数回以上発生する	複数人の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認	5億円より大きい損失	時期に関係なく一部コースの廃止や廃校・解散の必要がある状態

表 5-5

表5-5 加工における前提条件①：影響度・年齢・勤続年数

影響度	重み付け	年齢	重み付け	勤続年数	重み付け
人的被害	0.6	20代	0.1	5年未満	0.1
経済的損失	0.3	30代	0.2	5-9年	0.2
信用失墜	0.1	40代	0.3	10-14年	0.3
		50代	0.3	15年以上	0.4
		60代以上	0.1		
合計	1	合計	1	合計	1

表 5-6

表5-6 加工における前提条件②：リスク小分類と所属に応じた重み付け

大分類	小分類	所属										合計
		理事会・ 評議会	法人局 管理職	各校務分 掌におけ る管理職	法人局 (財務部 除く)	法人局財 務部・奨 学担当者	各校生徒 指導関係	各校進路 指導関係	各校生徒 募集関係	各校務分署 における現 場教職員	用務員	
オペレー ショナル リスク	安全管理	0.2	0.15	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.15	0.05	1
	学校運営	0.2	0.1	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.2	0.05	1
	生徒指導	0.2	0.1	0.15	0.1	0.05	0.15	0.05	0.05	0.15	0	1
	法務・倫理	0.2	0.2	0.2	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1
	労務人事	0.2	0.15	0.2	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.15	0	1
財務リスク	資産運用	0.25	0.2	0.1	0.1	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	0	1
	取引関係	0.25	0.2	0.1	0.1	0.15	0.05	0.05	0.05	0.05	0	1
戦略リスク	経済	0.25	0.2	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1
	社会	0.25	0.2	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1
	政治	0.25	0.2	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1
	人事制度	0.2	0.15	0.2	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.15	0	1
	進路指導	0.2	0.15	0.2	0.05	0.05	0.05	0.1	0.1	0.1	0	1
	生徒募集	0.2	0.15	0.15	0.1	0.05	0.05	0.1	0.1	0.1	0	1
	メディア	0.25	0.2	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1
ハザード リスク	校外活動での 事故・問題	0.2	0.15	0.2	0.1	0.05	0.1	0.05	0.05	0.1	0	1
	自然災害	0.2	0.2	0.2	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1
	近隣災害	0.2	0.2	0.2	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1
	情報システム	0.25	0.2	0.15	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.1	0	1

表 5-7

表5-7 無効回答について

項目	全データ		加工データ		
	人数	割合	人数	割合	
同じ 数字	発生頻度	0	0.0%	0	0.0%
	人的被害	1	0.5%	0	0.0%
	経済的損失	9	4.3%	0	0.0%
	信用失墜	6	2.9%	0	0.0%
全て NA	発生頻度	4	1.9%	4	1.9%
	人的被害	7	3.3%	8	3.8%
	経済的損失	33	15.7%	42	20.0%
	信用失墜	13	6.2%	19	9.0%

表 5-8

表5-8 各リスク項目の年齢別NA率

番号	発生頻度					人的被害					経済的損失					信用失墜				
	20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代	20代	30代	40代	50代	60代
1	6%	2%	0%	4%	9%	8%	2%	0%	8%	16%	35%	17%	26%	29%	20%	25%	17%	4%	17%	20%
2	17%	5%	4%	4%	10%	15%	5%	13%	13%	12%	35%	21%	26%	21%	22%	25%	19%	13%	17%	17%
3	21%	14%	4%	4%	14%	21%	10%	9%	13%	14%	35%	17%	26%	29%	22%	27%	24%	9%	21%	22%
4	15%	10%	4%	4%	12%	19%	17%	9%	17%	16%	38%	24%	26%	29%	22%	27%	21%	9%	21%	22%
5	21%	17%	4%	4%	13%	23%	21%	13%	17%	23%	38%	26%	26%	29%	26%	27%	21%	4%	21%	22%
6	8%	5%	4%	8%	7%	12%	0%	4%	13%	13%	37%	17%	30%	21%	20%	21%	17%	4%	21%	20%
7	10%	2%	0%	4%	9%	10%	5%	0%	8%	12%	37%	14%	26%	25%	22%	25%	17%	9%	21%	19%
8	15%	5%	4%	8%	10%	25%	19%	4%	25%	16%	44%	24%	26%	42%	28%	31%	24%	4%	21%	19%
9	17%	12%	4%	13%	12%	25%	26%	17%	29%	19%	44%	26%	30%	38%	26%	31%	26%	9%	21%	22%
10	19%	17%	4%	8%	16%	25%	21%	4%	25%	20%	42%	29%	35%	46%	32%	31%	24%	4%	29%	23%
11	21%	19%	9%	25%	19%	17%	7%	13%	42%	23%	38%	33%	22%	46%	29%	27%	17%	9%	17%	19%
12	15%	12%	4%	4%	16%	17%	7%	17%	25%	16%	40%	29%	26%	42%	30%	27%	17%	4%	13%	23%
13	13%	0%	0%	8%	12%	17%	7%	4%	25%	22%	38%	26%	26%	46%	30%	21%	14%	9%	8%	19%
14	10%	2%	4%	17%	12%	17%	14%	4%	25%	23%	38%	29%	26%	42%	33%	21%	12%	9%	8%	20%
15	12%	7%	0%	29%	16%	17%	5%	0%	29%	25%	40%	31%	26%	54%	35%	25%	14%	9%	13%	25%
16	17%	14%	0%	25%	17%	17%	21%	9%	33%	20%	38%	26%	26%	50%	28%	27%	19%	9%	13%	17%
17	21%	17%	13%	21%	17%	19%	31%	26%	33%	23%	40%	36%	26%	58%	32%	27%	21%	17%	13%	22%
18	12%	0%	0%	21%	10%	19%	10%	0%	25%	23%	38%	26%	30%	50%	30%	25%	12%	9%	17%	22%
19	19%	14%	9%	21%	13%	25%	26%	13%	29%	20%	42%	31%	30%	46%	30%	27%	19%	13%	13%	19%
20	21%	17%	9%	29%	13%	29%	24%	17%	38%	25%	46%	31%	39%	54%	33%	35%	21%	22%	25%	23%
21	19%	7%	0%	21%	13%	27%	24%	9%	38%	26%	44%	24%	17%	50%	30%	29%	21%	17%	17%	19%
22	27%	17%	22%	21%	17%	37%	24%	13%	46%	28%	48%	33%	30%	54%	39%	37%	21%	17%	33%	29%
23	19%	7%	13%	13%	17%	27%	14%	4%	38%	22%	46%	29%	30%	46%	28%	23%	21%	13%	25%	19%
24	15%	0%	9%	13%	16%	21%	5%	0%	42%	22%	44%	26%	30%	54%	32%	21%	24%	9%	25%	22%
25	17%	5%	0%	13%	14%	25%	12%	0%	33%	19%	44%	29%	30%	50%	29%	25%	21%	9%	21%	20%
26	48%	36%	39%	38%	33%	50%	43%	48%	58%	43%	56%	48%	48%	67%	54%	46%	50%	43%	46%	38%
27	50%	43%	43%	50%	41%	46%	45%	48%	63%	48%	60%	55%	52%	71%	57%	46%	45%	43%	54%	42%
28	52%	48%	52%	50%	45%	48%	45%	48%	63%	46%	56%	48%	57%	63%	51%	42%	40%	48%	46%	38%
29	48%	40%	39%	42%	36%	46%	43%	43%	58%	43%	56%	45%	39%	63%	51%	37%	33%	39%	42%	35%
30	46%	17%	17%	21%	29%	42%	36%	30%	42%	38%	56%	38%	30%	54%	45%	38%	33%	30%	29%	29%
31	29%	7%	0%	13%	12%	25%	17%	26%	29%	16%	50%	24%	30%	46%	28%	31%	12%	9%	13%	14%
32	33%	12%	13%	13%	16%	25%	19%	22%	29%	25%	50%	31%	35%	42%	30%	31%	12%	9%	17%	17%
33	40%	19%	26%	17%	23%	27%	29%	26%	25%	26%	52%	31%	35%	46%	35%	37%	17%	17%	17%	20%
34	35%	14%	17%	21%	17%	29%	21%	22%	29%	28%	48%	31%	30%	50%	36%	35%	19%	17%	25%	23%
35	25%	14%	9%	17%	19%	25%	17%	22%	33%	28%	52%	29%	30%	42%	33%	31%	17%	17%	25%	23%
36	33%	10%	13%	17%	16%	21%	14%	13%	33%	22%	50%	33%	30%	38%	35%	33%	12%	17%	25%	23%
37	23%	7%	9%	17%	14%	17%	19%	17%	29%	23%	46%	31%	30%	50%	35%	29%	14%	13%	25%	20%
38	48%	40%	52%	38%	45%	35%	38%	35%	42%	41%	56%	40%	35%	58%	46%	31%	29%	39%	46%	32%
39	31%	26%	22%	29%	26%	37%	29%	17%	42%	28%	52%	40%	30%	54%	38%	33%	19%	9%	21%	25%
40	29%	24%	4%	21%	19%	29%	29%	13%	33%	28%	50%	33%	30%	54%	38%	33%	19%	13%	33%	22%
41	31%	17%	13%	17%	19%	29%	26%	9%	29%	23%	54%	26%	30%	33%	33%	37%	21%	17%	21%	20%
42	31%	12%	9%	17%	16%	31%	26%	17%	25%	23%	52%	24%	30%	38%	30%	33%	21%	17%	17%	20%
43	15%	7%	9%	8%	12%	21%	14%	13%	29%	19%	52%	24%	35%	33%	30%	35%	17%	22%	17%	19%
44	13%	10%	4%	4%	4%	27%	21%	4%	17%	17%	50%	31%	35%	42%	29%	31%	21%	22%	17%	22%
45	21%	5%	4%	0%	7%	21%	12%	13%	17%	13%	50%	26%	39%	38%	28%	33%	21%	22%	17%	19%
46	13%	24%	9%	4%	9%	21%	24%	17%	17%	16%	50%	29%	30%	42%	29%	35%	19%	22%	17%	19%
47	15%	2%	4%	4%	7%	12%	12%	4%	17%	12%	50%	24%	30%	38%	29%	31%	17%	13%	17%	17%
48	15%	17%	13%	4%	12%	21%	19%	4%	21%	14%	46%	31%	30%	38%	30%	29%	21%	17%	17%	20%
49	27%	19%	4%	8%	14%	25%	26%	4%	21%	19%	56%	36%	30%	38%	32%	38%	24%	17%	21%	23%
50	31%	24%	17%	17%	17%	25%	31%	13%	33%	26%	54%	38%	30%	46%	36%	38%	26%	22%	25%	26%

表 5-9

表5-9 各リスク項目の勤続年数別NA率

番号	発生頻度				人的被害				経済的損失				信用失墜			
	5年未満	5-9年	10-14年	15年以上	5年未満	5-9年	10-14年	15年以上	5年未満	5-9年	10-14年	15年以上	5年未満	5-9年	10-14年	15年以上
1	8%	4%	0%	0%	12%	8%	5%	0%	26%	27%	20%	20%	23%	20%	10%	7%
2	13%	12%	0%	0%	15%	8%	5%	10%	26%	27%	25%	20%	23%	20%	10%	10%
3	20%	14%	0%	0%	19%	12%	10%	3%	28%	25%	20%	20%	26%	25%	15%	7%
4	15%	12%	0%	0%	18%	16%	15%	10%	31%	25%	25%	20%	27%	24%	10%	7%
5	18%	14%	5%	3%	24%	20%	25%	10%	34%	27%	25%	20%	27%	20%	15%	7%
6	8%	8%	0%	3%	10%	12%	5%	3%	25%	27%	20%	23%	21%	22%	10%	7%
7	9%	6%	0%	0%	9%	12%	5%	0%	27%	25%	20%	20%	22%	24%	10%	7%
8	15%	6%	5%	0%	26%	10%	15%	10%	38%	29%	25%	23%	26%	24%	15%	7%
9	19%	8%	5%	0%	28%	14%	35%	10%	37%	29%	30%	23%	27%	27%	20%	7%
10	20%	16%	0%	3%	26%	18%	15%	10%	41%	29%	30%	30%	30%	24%	15%	7%
11	26%	16%	5%	10%	24%	16%	15%	13%	39%	29%	35%	20%	25%	20%	5%	7%
12	16%	12%	10%	3%	20%	12%	15%	7%	37%	31%	30%	27%	24%	24%	10%	3%
13	13%	6%	0%	0%	22%	12%	10%	7%	36%	31%	30%	27%	19%	20%	5%	7%
14	14%	8%	0%	0%	22%	20%	10%	7%	38%	33%	30%	23%	19%	20%	5%	7%
15	17%	10%	0%	10%	21%	16%	5%	10%	40%	33%	35%	30%	24%	22%	10%	7%
16	22%	12%	5%	7%	21%	24%	20%	10%	36%	31%	30%	23%	22%	22%	10%	7%
17	23%	14%	15%	10%	27%	25%	25%	20%	41%	31%	35%	33%	27%	20%	15%	10%
18	11%	10%	0%	3%	21%	18%	10%	7%	38%	29%	30%	30%	25%	16%	5%	10%
19	20%	16%	0%	7%	28%	20%	25%	7%	38%	33%	35%	30%	24%	20%	10%	10%
20	20%	20%	15%	3%	28%	25%	35%	13%	42%	37%	40%	30%	29%	25%	25%	13%
21	23%	4%	0%	0%	28%	24%	15%	23%	40%	27%	20%	27%	24%	24%	15%	13%
22	27%	16%	10%	13%	34%	27%	20%	23%	46%	35%	35%	37%	31%	29%	20%	23%
23	18%	10%	10%	13%	23%	22%	20%	17%	38%	29%	30%	37%	22%	20%	25%	13%
24	17%	8%	5%	3%	20%	18%	10%	17%	41%	29%	25%	37%	23%	20%	25%	13%
25	17%	8%	0%	3%	19%	20%	10%	20%	39%	27%	30%	37%	24%	18%	20%	13%
26	42%	33%	35%	37%	48%	41%	50%	53%	58%	45%	50%	57%	45%	37%	55%	43%
27	48%	39%	40%	47%	50%	39%	55%	57%	59%	55%	60%	60%	47%	37%	50%	50%
28	50%	45%	45%	53%	50%	39%	60%	53%	55%	49%	55%	53%	40%	37%	50%	47%
29	48%	27%	35%	43%	50%	33%	50%	50%	56%	45%	40%	50%	37%	27%	45%	43%
30	37%	20%	10%	27%	42%	29%	45%	33%	53%	35%	35%	43%	36%	25%	30%	33%
31	20%	6%	5%	10%	21%	16%	25%	27%	39%	27%	25%	37%	21%	14%	20%	7%
32	28%	10%	5%	10%	27%	16%	30%	23%	43%	25%	35%	37%	23%	16%	15%	10%
33	31%	22%	25%	17%	29%	22%	30%	23%	46%	29%	35%	37%	29%	16%	25%	10%
34	28%	10%	10%	27%	29%	20%	30%	23%	41%	33%	30%	47%	28%	22%	20%	20%
35	23%	16%	10%	10%	28%	14%	30%	27%	41%	31%	30%	40%	28%	16%	25%	20%
36	24%	14%	10%	13%	24%	12%	25%	20%	42%	33%	30%	37%	27%	20%	20%	17%
37	20%	10%	0%	13%	22%	16%	30%	20%	40%	35%	25%	43%	24%	18%	20%	17%
38	48%	39%	40%	47%	41%	29%	50%	33%	53%	41%	35%	47%	35%	29%	30%	37%
39	29%	25%	20%	27%	35%	22%	40%	23%	50%	31%	35%	43%	30%	18%	15%	13%
40	29%	18%	10%	3%	32%	22%	30%	17%	48%	31%	30%	40%	30%	18%	20%	17%
41	26%	12%	25%	13%	27%	20%	35%	17%	45%	29%	25%	27%	28%	22%	30%	10%
42	25%	10%	15%	10%	28%	20%	35%	20%	41%	29%	25%	30%	28%	18%	30%	10%
43	16%	8%	0%	7%	21%	18%	20%	13%	40%	33%	25%	27%	27%	20%	20%	13%
44	10%	6%	5%	3%	24%	16%	15%	10%	41%	31%	30%	33%	28%	22%	25%	10%
45	13%	8%	5%	0%	17%	10%	15%	17%	39%	29%	35%	33%	27%	22%	20%	13%
46	16%	10%	10%	7%	20%	16%	20%	20%	40%	31%	25%	33%	27%	24%	20%	10%
47	11%	4%	0%	7%	12%	6%	15%	17%	38%	31%	20%	37%	23%	22%	15%	10%
48	15%	14%	10%	7%	21%	12%	15%	10%	39%	29%	25%	37%	25%	25%	15%	10%
49	23%	12%	5%	10%	24%	22%	15%	10%	44%	33%	30%	37%	31%	27%	15%	13%
50	28%	14%	15%	20%	29%	24%	30%	17%	47%	33%	35%	40%	34%	25%	30%	13%

表 5-10

表5-10 各リスク項目の所属別NA率(発生頻度・人的被害)

番号	発生頻度									人的被害								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0%	0%	0%	18%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	57%	6%	14%	0%	0%	7%	0%	8%
2	0%	14%	0%	23%	14%	5%	0%	0%	11%	0%	0%	6%	32%	29%	0%	7%	0%	12%
3	0%	14%	0%	27%	29%	0%	7%	0%	17%	0%	29%	6%	23%	14%	0%	7%	0%	18%
4	0%	0%	0%	18%	0%	0%	7%	0%	15%	0%	14%	6%	23%	29%	0%	13%	0%	21%
5	0%	0%	6%	23%	14%	0%	13%	0%	18%	33%	14%	22%	18%	43%	0%	20%	0%	25%
6	0%	0%	6%	14%	29%	0%	7%	0%	6%	33%	14%	6%	14%	14%	0%	7%	0%	10%
7	0%	0%	0%	14%	29%	0%	7%	0%	6%	0%	14%	6%	14%	29%	0%	7%	0%	8%
8	0%	0%	0%	23%	14%	5%	7%	0%	10%	0%	14%	6%	27%	29%	0%	20%	0%	22%
9	0%	0%	0%	23%	14%	0%	7%	0%	15%	0%	14%	6%	41%	29%	5%	27%	0%	25%
10	0%	14%	0%	23%	43%	5%	7%	0%	17%	0%	14%	6%	36%	29%	5%	33%	0%	22%
11	0%	14%	0%	50%	29%	11%	13%	60%	15%	0%	29%	6%	50%	43%	0%	20%	60%	14%
12	0%	0%	0%	27%	14%	11%	13%	20%	13%	0%	14%	6%	41%	14%	0%	20%	20%	14%
13	0%	14%	0%	18%	14%	0%	0%	20%	9%	0%	29%	6%	41%	29%	0%	20%	20%	13%
14	0%	14%	0%	23%	14%	0%	0%	20%	8%	33%	29%	6%	41%	29%	0%	20%	20%	15%
15	0%	29%	0%	41%	29%	5%	0%	20%	9%	33%	29%	11%	45%	43%	0%	13%	20%	11%
16	0%	29%	0%	41%	29%	0%	7%	20%	14%	33%	29%	6%	36%	43%	11%	13%	20%	18%
17	0%	29%	6%	41%	43%	11%	7%	40%	14%	33%	29%	6%	59%	43%	5%	20%	40%	23%
18	0%	14%	0%	23%	14%	5%	0%	20%	7%	33%	29%	11%	41%	29%	0%	13%	0%	14%
19	0%	0%	0%	36%	29%	5%	7%	0%	17%	33%	29%	17%	41%	29%	11%	7%	0%	23%
20	0%	14%	0%	41%	29%	5%	7%	20%	17%	33%	29%	22%	55%	43%	11%	13%	20%	23%
21	0%	0%	0%	36%	14%	0%	7%	20%	13%	33%	14%	17%	45%	43%	16%	13%	0%	25%
22	0%	0%	11%	36%	29%	5%	20%	0%	23%	33%	0%	17%	55%	14%	16%	27%	0%	32%
23	33%	0%	11%	27%	14%	5%	7%	0%	17%	33%	0%	17%	36%	14%	11%	20%	0%	23%
24	0%	0%	6%	27%	14%	0%	7%	0%	13%	33%	14%	17%	32%	29%	5%	13%	0%	17%
25	0%	0%	6%	27%	14%	0%	7%	0%	13%	33%	14%	17%	41%	29%	5%	7%	0%	18%
26	0%	0%	33%	55%	14%	26%	40%	80%	41%	33%	14%	39%	73%	29%	37%	53%	80%	46%
27	0%	0%	44%	68%	29%	47%	53%	80%	41%	33%	29%	44%	77%	14%	32%	47%	80%	49%
28	0%	14%	44%	73%	29%	47%	60%	80%	46%	33%	29%	39%	82%	29%	32%	47%	80%	48%
29	0%	0%	33%	68%	29%	37%	40%	40%	41%	33%	29%	44%	77%	29%	37%	40%	20%	45%
30	0%	0%	33%	50%	29%	42%	27%	20%	25%	33%	29%	33%	55%	14%	37%	33%	20%	39%
31	0%	0%	0%	27%	14%	11%	20%	0%	15%	67%	0%	11%	36%	14%	11%	27%	0%	23%
32	0%	14%	0%	36%	14%	5%	20%	0%	23%	33%	14%	17%	32%	14%	16%	27%	0%	27%
33	0%	43%	0%	55%	29%	26%	27%	0%	26%	33%	14%	17%	41%	43%	21%	27%	0%	28%
34	0%	0%	11%	36%	14%	11%	20%	20%	25%	33%	14%	22%	41%	43%	21%	27%	0%	25%
35	0%	14%	11%	27%	0%	21%	13%	20%	18%	33%	14%	28%	32%	29%	21%	27%	0%	23%
36	0%	14%	11%	32%	14%	26%	7%	0%	18%	33%	0%	11%	27%	43%	21%	20%	0%	20%
37	0%	14%	0%	36%	14%	21%	7%	0%	14%	33%	0%	11%	32%	43%	21%	27%	0%	20%
38	0%	14%	33%	64%	43%	42%	53%	40%	45%	33%	14%	33%	45%	43%	26%	33%	40%	41%
39	0%	0%	6%	50%	29%	11%	40%	40%	29%	33%	14%	17%	41%	43%	26%	33%	40%	30%
40	0%	29%	6%	36%	29%	16%	13%	20%	21%	33%	29%	11%	36%	57%	21%	20%	20%	27%
41	0%	14%	0%	36%	0%	21%	27%	20%	22%	33%	14%	17%	32%	43%	16%	27%	0%	25%
42	0%	0%	0%	27%	14%	11%	13%	0%	23%	33%	14%	17%	27%	29%	16%	27%	0%	30%
43	0%	0%	0%	23%	0%	5%	7%	0%	14%	0%	14%	17%	36%	29%	5%	20%	0%	19%
44	0%	0%	6%	9%	29%	5%	7%	0%	8%	0%	14%	11%	23%	29%	0%	20%	0%	24%
45	0%	0%	0%	9%	14%	11%	20%	0%	10%	0%	14%	11%	27%	29%	0%	7%	0%	18%
46	0%	0%	0%	14%	29%	11%	7%	0%	16%	33%	14%	11%	32%	29%	0%	7%	0%	23%
47	0%	0%	0%	9%	14%	5%	13%	0%	9%	0%	14%	11%	23%	14%	0%	7%	0%	13%
48	0%	0%	0%	27%	29%	5%	13%	0%	14%	0%	14%	11%	27%	14%	0%	7%	0%	22%
49	0%	0%	0%	32%	29%	16%	13%	0%	19%	33%	14%	17%	27%	29%	5%	20%	0%	23%
50	0%	14%	0%	36%	14%	21%	20%	0%	26%	33%	14%	11%	41%	43%	16%	33%	0%	27%

表 5-11

表5-11 各リスク項目の所属別NA率(経済的損失・信用失墜)

番号	経済的損失									信用失墜								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0%	14%	22%	32%	43%	16%	13%	20%	27%	0%	14%	6%	23%	57%	16%	27%	0%	19%
2	0%	14%	28%	32%	43%	16%	13%	0%	29%	0%	14%	6%	27%	57%	16%	13%	0%	21%
3	0%	14%	28%	36%	29%	16%	13%	0%	28%	0%	14%	11%	27%	57%	16%	27%	0%	23%
4	0%	14%	28%	36%	43%	16%	20%	0%	31%	0%	14%	11%	27%	57%	16%	27%	0%	23%
5	0%	14%	28%	45%	43%	16%	20%	0%	32%	0%	14%	6%	27%	57%	16%	20%	0%	23%
6	33%	14%	22%	32%	43%	16%	7%	0%	29%	0%	14%	11%	27%	57%	16%	20%	0%	17%
7	33%	14%	17%	32%	57%	16%	7%	0%	29%	0%	14%	11%	23%	57%	16%	20%	0%	20%
8	0%	14%	22%	55%	57%	26%	20%	0%	34%	0%	14%	11%	23%	57%	21%	20%	0%	23%
9	0%	14%	22%	50%	57%	26%	20%	0%	35%	0%	14%	11%	27%	57%	26%	20%	0%	25%
10	33%	14%	28%	55%	57%	21%	40%	0%	36%	0%	14%	11%	36%	57%	26%	27%	0%	23%
11	0%	29%	17%	55%	43%	21%	27%	40%	34%	0%	29%	6%	32%	29%	16%	20%	40%	18%
12	33%	14%	28%	50%	57%	32%	27%	20%	32%	33%	14%	11%	27%	29%	16%	27%	20%	19%
13	0%	14%	28%	59%	57%	21%	27%	20%	32%	0%	29%	11%	18%	29%	16%	20%	0%	16%
14	33%	14%	33%	55%	57%	21%	27%	20%	32%	0%	29%	11%	23%	14%	11%	13%	0%	18%
15	33%	14%	39%	64%	57%	21%	33%	40%	33%	0%	29%	11%	32%	43%	11%	27%	20%	18%
16	0%	14%	28%	55%	57%	21%	20%	20%	32%	0%	29%	11%	27%	43%	16%	7%	0%	20%
17	0%	14%	33%	64%	57%	21%	27%	40%	37%	0%	29%	17%	27%	43%	16%	13%	20%	23%
18	0%	14%	33%	55%	57%	21%	27%	20%	33%	0%	29%	6%	41%	29%	11%	13%	0%	19%
19	33%	14%	33%	50%	57%	21%	20%	0%	38%	0%	14%	11%	36%	29%	11%	7%	0%	23%
20	33%	14%	28%	59%	57%	32%	20%	20%	41%	0%	14%	11%	41%	29%	26%	20%	0%	28%
21	0%	14%	28%	50%	57%	26%	27%	0%	34%	0%	14%	11%	27%	29%	21%	20%	0%	24%
22	33%	29%	39%	59%	57%	37%	33%	0%	41%	0%	14%	22%	41%	29%	32%	33%	0%	30%
23	33%	14%	39%	36%	57%	42%	27%	0%	35%	0%	14%	17%	27%	29%	21%	20%	20%	21%
24	0%	14%	39%	50%	57%	32%	27%	0%	37%	0%	14%	11%	36%	29%	16%	20%	0%	23%
25	0%	14%	39%	50%	57%	32%	27%	0%	36%	0%	14%	11%	32%	29%	11%	20%	0%	23%
26	33%	14%	61%	73%	71%	47%	60%	60%	50%	33%	14%	44%	68%	29%	37%	47%	60%	43%
27	33%	14%	67%	82%	57%	53%	60%	80%	55%	33%	14%	39%	73%	29%	37%	47%	60%	45%
28	33%	14%	61%	77%	57%	47%	60%	80%	49%	0%	14%	50%	64%	29%	32%	40%	60%	41%
29	33%	14%	61%	77%	57%	47%	53%	20%	48%	0%	14%	44%	45%	29%	32%	40%	20%	38%
30	33%	14%	50%	55%	71%	47%	40%	20%	45%	0%	14%	33%	41%	29%	37%	33%	0%	34%
31	0%	14%	28%	36%	71%	32%	33%	0%	38%	33%	0%	6%	23%	29%	11%	20%	0%	20%
32	0%	14%	39%	41%	57%	32%	33%	0%	41%	33%	14%	11%	23%	14%	11%	13%	0%	23%
33	33%	14%	33%	50%	71%	37%	33%	0%	41%	33%	14%	6%	41%	29%	21%	20%	0%	24%
34	33%	14%	39%	50%	57%	32%	40%	0%	41%	33%	0%	17%	41%	29%	16%	20%	0%	28%
35	33%	14%	39%	36%	57%	42%	33%	0%	41%	33%	0%	17%	41%	29%	11%	20%	0%	26%
36	33%	14%	44%	45%	57%	53%	33%	0%	37%	33%	0%	17%	41%	29%	16%	20%	0%	24%
37	33%	14%	39%	41%	57%	47%	40%	20%	37%	33%	0%	11%	36%	29%	11%	13%	0%	24%
38	33%	29%	39%	64%	57%	53%	47%	40%	46%	33%	14%	33%	50%	29%	16%	27%	20%	35%
39	0%	29%	39%	55%	71%	47%	33%	40%	42%	33%	14%	11%	32%	29%	11%	13%	20%	28%
40	33%	29%	44%	50%	57%	42%	33%	0%	41%	33%	14%	11%	41%	29%	11%	13%	0%	28%
41	0%	14%	33%	41%	71%	26%	33%	0%	41%	33%	0%	17%	36%	29%	16%	20%	20%	27%
42	0%	14%	39%	36%	57%	26%	33%	0%	39%	0%	0%	17%	32%	29%	11%	20%	0%	28%
43	33%	14%	28%	41%	57%	26%	33%	0%	39%	0%	0%	11%	36%	29%	11%	20%	0%	27%
44	0%	14%	33%	45%	57%	32%	33%	0%	40%	0%	0%	22%	41%	29%	11%	27%	0%	25%
45	0%	14%	33%	45%	57%	32%	27%	0%	38%	0%	0%	22%	41%	29%	11%	20%	0%	25%
46	33%	14%	33%	41%	57%	32%	27%	0%	39%	33%	0%	22%	36%	29%	11%	13%	0%	26%
47	33%	14%	33%	45%	57%	32%	27%	0%	36%	33%	0%	22%	27%	29%	11%	13%	0%	23%
48	0%	14%	39%	45%	57%	32%	33%	0%	37%	33%	0%	17%	32%	29%	11%	20%	0%	25%
49	33%	14%	39%	45%	57%	42%	27%	0%	42%	33%	0%	22%	36%	29%	21%	20%	0%	30%
50	0%	14%	33%	55%	57%	42%	40%	0%	44%	0%	0%	17%	41%	29%	21%	27%	0%	33%

表 5-12

表5-12 重み付けの根拠

項目	根拠
無効データ	本調査におけるリスク項目には、軽度の影響度を与えるものから重度の影響度を与えるもの、また同様に低頻度・高頻度の影響を与えるものをインタビューを通して用意している。全項目が同じ評価点になる場合は、その評価指標に関する経験・知識等がなく、リスクに応じた評価点を与えることが出来なかったと推測。
影響度	公益法人としての私立学校はあるため、人命尊重を第一とし、次に生徒の就学機会(学習権)保護の観点から学校運営上重要な項目の経済的損失とする。信用失墜に伴う生徒数減少や教員募集の影響は学園運営上大きな影響であるものの、信用失墜が原因で影響を及ぼしているかを計測することは、その他の評価指標に比べて困難であると判断。
年齢	アンケート回答者の年齢構成より、40代・50代の回答者数が少なく、20代・60代以上の人数が多かったため、40代・50代の意見をより汲み取る重み付け。
勤続年数	勤続年数の分布が、5年未満が一番多かったこと、並びに学校という組織の特徴として、勤続年数が長い方が様々なリスクの経験をしていると判断。
リスク小分類と所属	本アンケート調査並びに事前インタビューより、役職や所属部署に応じて業務内容を詳細に認識しているものとそうでないものの差が大きいことが判明。そのため、アンケート調査で得た各所属をリスク小分類に併せて10の所属に編集し直し、重み付けをインタビューに基づき行う。

表 5-13

表5-13 Kruskal-Wallis法による差の検証：年齢を要因とした各リスク項目のP値

リスク 大分類	リスク小分類	リスク名	番号	P値(緑：5%有意、赤：有意傾向)			
				発生頻度	人的被害	経済的損失	信用失墜
オペレー ショナル リスク	安全管理	学校管理下での事故・ケガ	1	0.019	0.666	0.354	0.22
		施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	2	0.057	0.973	0.198	0.342
		食中毒の発覚	3	0.217	0.938	0.307	0.679
		不審者の侵入	4	0.073	0.76	0.12	0.777
		危機対応の初動不備	5	0.13	0.411	0.63	0.598
		病気	6	0.485	0.106	0.783	0.012
		感染症流行	7	0.239	0.942	0.375	0.021
	学校運営	職員の業務ミス・準備不足	8	0.779	0.578	0.584	0.264
		個人・機密情報に関する問題	9	0.138	0.548	0.116	0.133
		緊急時における管理職の不在	10	0.785	0.181	0.422	0.849
		教育課程の問題	11	0.877	0.829	0.206	0.061
		施設・設備・備品の配置問題	12	0.178	0.828	0.419	0.729
	生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	13	0.028	0.662	0.478	0.339
		生徒の犯罪行為	14	0.052	0.612	0.652	0.277
		生徒の状態・状況	15	0.34	0.35	0.509	0.779
		職員による所有物管理	16	0.055	0.968	0.155	0.698
		職員による生徒対応の問題	17	0.121	0.798	0.392	0.588
		職員の問題行為	18	0.187	0.731	0.961	0.878
	法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	19	0.154	0.999	0.151	0.675
		不当請求問題	20	0.032	0.131	0.894	0.893
		著作権・盗作・肖像権問題	21	0.099	0.913	0.096	0.611
		契約書の不備	22	0.464	0.692	0.69	0.686
	労務人事	労基問題	23	0.118	0.455	0.279	0.575
		職員の精神的問題・労働災害	24	0.126	0.835	0.728	0.545
		職員の間関係問題	25	0.47	0.919	0.446	0.153
財務 リスク	資産運用	他人資本・費用の問題	26	0.651	0.244	0.175	0.596
		土地利用制限	27	0.138	0.488	0.829	0.814
		基本金運用の失敗	28	0.656	0.368	0.123	0.587
取引関係	取引業者に関すること	29	0.95	0.319	0.448	0.284	
戦略 リスク	経済	景気・為替変動	30	0.977	0.567	0.457	0.963
	社会	少子高齢化	31	0.502	0.375	0.203	0.221
		風評被害	32	0.658	0.522	0.607	0.305
		競合校や他校	33	0.742	0.37	0.868	0.425
	政治	法令・政策の変更	34	0.674	0.373	0.607	0.624
	人事制度	離職・採用難	35	0.443	0.09	0.479	0.865
		業務負担の格差	36	0.034	0.971	0.879	0.954
		若手教育・引き継ぎの不十分	37	0.015	0.797	0.458	0.828
		外国人教職員の雇用に関わる問題	38	0.418	0.37	0.125	0.804
		資格不所持	39	0.91	0.049	0.36	0.294
	進路指導	進路選択・進路先での問題	40	0.802	0.481	0.247	0.99
	生徒募集	募集施策の失敗	41	0.378	0.382	0.532	0.987
	メディア	学園イメージの棄損	42	0.913	0.792	0.724	0.106
ハザード リスク	校外活動での 事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	43	0.348	0.777	0.534	0.384
		大規模地震とそれに伴う津波	44	0.023	0.072	0.938	0.139
	自然災害	地震	45	0.104	0.429	0.778	0.807
		火災	46	0.395	0.494	0.499	0.362
		天候不良・異常気象・冷夏猛暑・台風等	47	0.015	0.769	0.461	0.973
		落雷	48	0.584	0.326	0.893	0.81
	近隣災害	学園施設・設備・校舎の一時的使用不可	49	0.67	0.595	0.682	0.972
情報システム	情報管理での被害・故障	50	0.015	0.205	0.837	0.875	

表 5-14

表5-14 Kruskal-Wallis法による差の検証：勤続年数を要因とした各リスク項目のP値

リスク 大分類	リスク 小分類	リスク名	番号	P値(緑：5%有意、赤：有意傾向)			
				発生頻度	人的被害	経済的損失	信用失墜
オペレー ショナル リスク	安全管理	学校管理下での事故・ケガ	1	0.018	0.268	0.76	0.826
		施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	2	0.056	0.551	0.51	0.156
		食中毒の発覚	3	0.029	0.684	0.793	0.607
		不審者の侵入	4	0.464	0.939	0.799	0.686
		危機対応の初動不備	5	0.218	0.971	0.882	0.489
		病気	6	0.895	0.09	0.645	0.353
		感染症流行	7	0.591	0.72	0.911	0.252
	学校運営	職員の業務ミス・準備不足	8	0.808	0.718	0.538	0.373
		個人・機密情報に関する問題	9	0.041	0.962	0.82	0.181
		緊急時における管理職の不在	10	0.337	0.319	0.88	0.924
		教育課程の問題	11	0.929	0.972	0.026	0.767
		施設・設備・備品の配置問題	12	0.096	0.904	0.585	0.655
	生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	13	0.845	0.882	0.632	0.484
		生徒の犯罪行為	14	0.738	0.61	0.561	0.431
		生徒の状態・状況	15	0.737	0.372	0.478	0.714
		職員による所有物管理	16	0.017	0.288	0.469	0.654
		職員による生徒対応の問題	17	0.038	0.708	0.764	0.821
		職員の問題行為	18	0.169	0.647	0.363	0.965
	法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	19	0.376	0.94	0.702	0.914
		不当請求問題	20	0.131	0.552	0.661	0.839
		著作権・盗作・肖像権問題	21	0.066	0.204	0.568	0.046
		契約書の不備	22	0.033	0.877	0.489	0.441
	労務人事	労基問題	23	0.205	0.979	0.959	0.438
		職員の精神的問題・労働災害	24	0.175	0.33	0.756	0.122
		職員の間人間関係問題	25	0.163	0.459	0.936	0.133
財務 リスク	資産運用	他人資本・費用の問題	26	0.25	0.993	0.131	0.762
		土地利用制限	27	0.098	0.63	0.789	0.923
		基本金運用の失敗	28	0.389	0.865	0.463	0.846
取引関係	取引業者に関すること	29	0.233	0.759	0.087	0.537	
戦略 リスク	経済	景気・為替変動	30	0.52	0.728	0.436	0.89
	社会	少子高齢化	31	0.559	0.391	0.216	0.692
		風評被害	32	0.43	0.781	0.695	0.874
		競合校や他校	33	0.858	0.584	0.888	0.786
	政治	法令・政策の変更	34	0.414	0.26	0.563	0.817
	人事制度	離職・採用難	35	0.237	0.664	0.532	0.566
		業務負担の格差	36	0.578	0.65	0.182	0.284
		若手教育・引き継ぎの不十分	37	0.957	0.42	0.25	0.118
		外国人教職員の雇用に関わる問題	38	0.07	0.791	0.189	0.973
		資格不所持	39	0.45	0.092	0.258	0.246
	進路指導	進路選択・進路先での問題	40	0.675	0.107	0.505	0.749
	生徒募集	募集施策の失敗	41	0.593	0.276	0.752	0.24
メディア	学園イメージの棄損	42	0.084	0.376	0.738	0.405	
ハザード リスク	校外活動での 事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	43	0.748	0.689	0.796	0.618
		大規模地震とそれに伴う津波	44	0.045	0.381	0.146	0.884
	自然災害	地震	45	0.062	0.892	0.082	0.903
		火災	46	0.13	0.437	0.11	0.829
		天候不良・異常気象・冷夏猛暑・台風等	47	0.4	0.542	0.392	0.628
		落雷	48	0.664	0.189	0.597	0.801
	近隣災害	学園施設・設備・校舎の一時的使用不可	49	0.448	0.816	0.428	0.745
	情報システム	情報管理での被害・故障	50	0.035	0.28	0.397	0.939

表 5-15

表5-15 Kruskal-Wallis法による差の検証：所属を要因とした各リスク項目のP値

リスク 大分類	リスク 小分類	リスク名	番号	P値(緑：5%有意、赤：有意傾向)			
				発生頻度	人的被害	経済的損失	信用失墜
オペレー ショナル リスク	安全管理	学校管理下での事故・ケガ	1	0.219	0.539	0.622	0.193
		施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	2	0.708	0.187	0.319	0.174
		食中毒の発覚	3	0.394	0.617	0.619	0.283
		不審者の侵入	4	0.723	0.35	0.41	0.606
		危機対応の初動不備	5	0.953	0.793	0.362	0.479
		病気	6	0.002	0.464	0.884	0.757
		感染症流行	7	0.014	0.306	0.965	0.454
	学校運営	職員の業務ミス・準備不足	8	0.671	0.15	0.212	0.949
		個人・機密情報に関する問題	9	0.447	0.464	0.053	0.067
		緊急時における管理職の不在	10	0.614	0.709	0.92	0.426
		教育課程の問題	11	0.812	0.452	0.543	0.299
		施設・設備・備品の配置問題	12	0.121	0.405	0.025	0.586
	生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	13	0.3	0.551	0.958	0.422
		生徒の犯罪行為	14	0.232	0.397	0.395	0.643
		生徒の状態・状況	15	0.582	0.227	0.497	0.665
		職員による所有物管理	16	0.037	0.525	0.157	0.891
		職員による生徒対応の問題	17	0.917	0.263	0.109	0.936
		職員の問題行為	18	0.923	0.401	0.688	0.645
	法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	19	0.759	0.564	0.237	0.505
		不当請求問題	20	0.589	0.601	0.89	0.674
		著作権・盗作・肖像権問題	21	0.548	0.369	0.093	0.165
		契約書の不備	22	0.365	0.344	0.261	0.082
	労務人事	労基問題	23	0.597	0.578	0.284	0.076
		職員の精神的問題・労働災害	24	0.479	0.182	0.078	0.177
		職員の間関係問題	25	0.347	0.413	0.493	0.396
財務 リスク	資産運用	他人資本・費用の問題	26	0.706	0.481	0.361	0.542
		土地利用制限	27	0.364	0.232	0.637	0.151
		基本金運用の失敗	28	0.494	0.154	0.337	0.282
取引関係	取引業者に関すること	29	0.516	0.053	0.797	0.189	
戦略 リスク	経済	景気・為替変動	30	0.189	0.062	0.349	0.025
	社会	少子高齢化	31	0.434	0.192	0.246	0.201
		風評被害	32	0.713	0.125	0.423	0.561
		競合校や他校	33	0.42	0.122	0.286	0.267
	政治	法令・政策の変更	34	0.545	0.048	0.101	0.228
	人事制度	離職・採用難	35	0.917	0.026	0.129	0.274
		業務負担の格差	36	0.209	0.339	0.089	0.14
		若手教育・引き継ぎの不十分	37	0.01	0.197	0.264	0.78
		外国人教職員の雇用に関わる問題	38	0.726	0.251	0.833	0.941
		資格不所持	39	0.689	0.616	0.917	0.684
	進路指導	進路選択・進路先での問題	40	0.707	0.149	0.198	0.187
	生徒募集	募集施策の失敗	41	0.367	0.169	0.491	0.499
	メディア	学園イメージの棄損	42	0.194	0.16	0.172	0.117
	ハザード リスク	校外活動での 事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	43	0.113	0.827	0.78
大規模地震とそれに伴う津波			44	0.78	0.262	0.462	0.034
自然災害		地震	45	0.221	0.568	0.958	0.176
		火災	46	0.717	0.657	0.923	0.463
		天候不良・異常気象・冷夏猛暑・台風等	47	0.273	0.656	0.878	0.113
		落雷	48	0.834	0.83	0.822	0.308
近隣災害		学園施設・設備・校舎の一時的使用不可	49	0.364	0.405	0.823	0.13
情報システム	情報管理での被害・故障	50	0.867	0.232	0.282	0.567	

表 5-16

表5-16 Dunn法による差の検証：年齢を要因とした各リスク項目における有意サンプル層

リスク大分類	リスク小分類	リスク名	番号	要素	有意サンプル	検定統計量	P値
オペレーショナルリスク	安全管理	学校管理下での事故・ケガ	1	発生頻度	年齢1-4	2.587	0.097
		施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	2	発生頻度	年齢1-4	2.705	0.068
		不審者の侵入	4	発生頻度			
		病気	6	信用失墜	年齢2-5	-3.452	0.006
		感染症流行	7	信用失墜	年齢2-5	-3.23	0.012
	学校運営	教育課程の問題	11	信用失墜			
	生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	13	発生頻度	年齢2-4	2.937	0.033
		生徒の犯罪行為	14	発生頻度			
		職員による所有物管理	16	発生頻度	年齢3-5	-2.582	0.098
	法務・倫理	不当請求問題	20	発生頻度	年齢1-5	-2.637	0.084
著作権・盗作・肖像権問題		21	発生頻度 経済的損失				
戦略リスク	人事制度	離職・採用難	35	人的被害			
		業務負担の格差	36	発生頻度			
		若手教育・引き継ぎの不十分	37	発生頻度	年齢1-4	2.903	0.037
		資格不所持	39	人的被害	年齢1-3	2.908	0.036
ハザードリスク	自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	44	発生頻度 人的被害	年齢1-3	3.118	0.018
		天候不良・異常気象・冷夏猛暑・台風等	47	発生頻度			
	情報システム	情報管理での被害・故障	50	発生頻度	年齢3-5	-2.96	0.031

※要素：緑はKruskal Wallis法による差の検証で5%有意であったもの。赤は同法で有意傾向であったもの。

P 値：緑はDunn法による差の検証で5%有意であったもの。赤は同法で有意傾向であったもの。

有意サンプル：1は20代、2は30代、3は40代、4は50代、5は60代以上、を示す。

検定統計量：正の場合は有意サンプルにおいて-の前にある層がその後の層よりもリスクの要素における評価が大きいことを表す。

負の場合は有意サンプルにおいて-の前にある層がその後の層よりもリスクの要素における評価が小さいことを表す。

表 5-17

表5-17 Dunn法による差の検証：勤続年数を要因とした各リスク項目における有意サンプル層

リスク大分類	リスク小分類	リスク名	番号	要素	有意サンプル	検定統計量	P値
オペレーショナルリスク	安全管理	学校管理下での事故・ケガ	1	発生頻度	勤続年数1-2	9.424	0.018
		施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	2	発生頻度			
		食中毒の発覚	3	発生頻度	勤続年数1-4	2.514	0.072
		病気	6	人的被害	勤続年数2-4	2.543	0.066
	学校運営	個人・機密情報に関する問題	9	発生頻度	勤続年数2-3	2.494	0.076
		教育課程の問題	11	経済的損失	勤続年数3-4	2.529	0.069
		施設・設備・備品の配置問題	12	発生頻度	勤続年数1-3	2.444	0.087
	生徒指導	職員による所有物管理	16	発生頻度	勤続年数1-3	2.673	0.045
		職員による生徒対応の問題	17	発生頻度	勤続年数2-3	2.507	0.073
	法務・倫理	著作権・盗作・肖像権問題	21	発生頻度			
信用失墜			勤続年数1-2	-2.563	0.062		
契約書の不備		22	発生頻度	勤続年数2-3	2.719	0.039	
財務リスク	資産運用	27	発生頻度				
	取引関係	29	経済的損失	勤続年数1-4	2.509	0.073	
戦略リスク	人事制度	外国人教職員の雇用に関わる問題	38	発生頻度	勤続年数3-4	-2.576	0.06
		資格不所持	39	人的被害			
	メディア	42	発生頻度	勤続年数1-2	-2.414	0.095	
ハザードリスク	自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	44	発生頻度	勤続年数2-3	2.46	0.083
		地震	45	発生頻度	勤続年数1-4	2.552	0.064
			経済的損失	勤続年数1-4	-2.399	0.099	
	情報システム	情報管理での被害・故障	50	発生頻度	勤続年数2-3	2.72	0.039
				勤続年数1-3	2.61	0.054	

※要素：緑はKruskal Wallis法による差の検証で5%有意であったもの。赤は同法で有意傾向であったもの。

P 値：緑はDunn法による差の検証で5%有意であったもの。赤は同法で有意傾向であったもの。

有意サンプル：1は勤続年数5年未満、2は勤続年数5-9年、3は勤続年数10-14年、4は勤続年数15年以上、を示す。

検定統計量：正の場合は有意サンプルにおいて-の前にある層がその後の層よりもリスクの要素における評価が大きいことを表す。

負の場合は有意サンプルにおいて-の前にある層がその後の層よりもリスクの要素における評価が小さいことを表す。

表 5-18

表5-18 Dunn法による差の検証：所属を要因とした各リスク項目における有意サンプル層

リスク大分類	リスク小分類	リスク名	番号	要素	有意サンプル	検定統計量	P値
オペレーショナルリスク	安全管理	病気	6	発生頻度	所属5-7	-3.767	0.007
		感染症流行	7	発生頻度	所属2-7	-3.435	0.027
	学校運営	個人・機密情報に関する問題	9	経済的損失	所属2-6	-3.135	0.077
		施設・設備・備品の配置問題	12	経済的損失			
	生徒指導	職員による所有物管理	16	発生頻度	所属4-6	-3.442	0.026
	法務・倫理	著作権・盗作・肖像権問題	21	経済的損失			
		契約書の不備	22	信用失墜			
	労務人事	労基問題	23	信用失墜			
		職員の精神的問題・労働災害	24	経済的損失			
	財務リスク	取引関係	取引業者に関すること	29	人的被害		
戦略リスク	経済	景気・為替変動	30	人的被害	所属3-7	-3.191	0.064
				信用失墜			
	政治	法令・政策の変更	34	人的被害	所属3-7	-3.125	0.08
	人事制度	離職・採用難	35	人的被害			
		業務負担の格差	36	経済的損失	所属2-7	-3.14	0.076
		若手教育・引き継ぎの不十分	37	発生頻度	所属3-6	-3.586	0.015
				所属6-9	3.357	0.035	
				所属2-6	-3.11	0.084	
ハザードリスク	校外活動での事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	43	信用失墜			
	自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	44	信用失墜			

※要素：緑はKruskal Wallis法による差の検証で5%有意であったもの。赤は同法で有意傾向であったもの。

P 値：緑はDunn法による差の検証で5%有意であったもの。赤は同法で有意傾向であったもの。

有意サンプル：1は理事会・評議会、2は法人局管理職、3は各校務分掌における管理職、4は法人局(財務部除く)、

5は法人局財務部・奨学担当者、6は各校生徒指導関係、7は各校進路指導関係、8は各校生徒募集関係、

9は各校務分署における現場教職員、を示す。

検定統計量：正の場合は有意サンプルにおいて-の前にある層がその後の層よりもリスクの要素における評価が大きいことを表す。

負の場合は有意サンプルにおいて-の前にある層がその後の層よりもリスクの要素における評価が小さいことを表す。

表 5-19

表5-19 質問34、42 コメント欄回答の具体例

質問	以前	現在
質問34	大会議室、発電機、多賀城事務局、多賀城校舎、宮城野校舎	国際交学館（仙台市宮城野区栄）、山形学習支援センター、ILC沖縄、迫HOME、石巻教育連絡事務所、トイレ（多賀城校舎）、大会議室、予備発電機、通信機器、多賀城事務局、宮城野校舎法人局、管理会社が保障、寮の倉庫
質問42	財務部、常勤監事、外部監査法人、保険、積立金、地震火災保険加入	財務部、常勤監事、外部監査法人、保険、積立金、地震火災保険加入、ローン

表 5-20

表5-20 質問43-45 コメント欄回答の件数と具体例				
カテゴリー	質問43	質問44	質問45	具体例
過去の事故	2	3	1	2005年5月22日飲酒運転事故による生徒3人死亡
日頃の安全管理上での経験	9	5	4	防災避難訓練、生徒の安全確保の訓練、避難場所の確認、備品の扱い方、生徒・寮生に対しての日頃の生活管理
過去の災害	12	6	4	宮城県沖地震(1978年)、震度5.6程度の地震、洪水
当該時点までの震災対応経験		1	4	宮城野校舎から多賀城校舎への移動、建物復旧の経験、授業スタート、シャトルバス運行
前職経験・知識		3	2	前勤務地での教育活動復旧、建築関係知識

表 5-21

表5-21 質問46-48 コメント欄回答の件数と具体例				
カテゴリー	質問46	質問47	質問48	具体例
財務的対策と余剰資産整理	5	1		運転資金の余剰的確保、地震保険、スクールプロテクター保険、余剰教育施設であった松島・那須研修センターを地元自治体に無償譲渡
日頃の安全管理対策と学園資産の整備・活用	12	6	3	耐震診断と耐震補強並びに非耐震建築物の解体、防災避難訓練、防災教育、防災備品の整備(飲料水・食糧の備蓄、毛布・発電機)、危機管理マニュアルの策定、シャトルバスによる被災生徒帰宅支援
復興対策チームの立ち上げとその指示		6	10	生徒寮(理事長宅の隣)内に臨時的24時間体制の学園再生復興事業対応の事務所設置、復興事業案の作成と実施計画策定、仮設施設の整備、郵送・緊急メールによる現状報告
業務再開と施策		4	6	通学手段確保、山形疎開学習、暫定授業、保護者へのこまめな連絡、運営正常化対応に校務運営委員会及び事務運営委員会の活用、生徒への就学補助(被災者減免制度)
関係各所との迅速な連携			2	文部科学省、宮城県、日本私学共済振興事業団、金融機関、顧問弁護士事務所、顧問監査法人との連携行動による復旧

表 5-22

表5-22 質問 1				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	2	2	2	2
NA率	51%	52%	47%	45%
想定内であった要素(件数)				
発生確率	0	0	0	0
人的被害	4	4	1	1
経済的損失	1	3	8	10
信用失墜	0	0	0	0

表 5-23

表5-23 質問 2				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	4	4	4	4
NA率	40%	41%	40%	30%
各項目の優先順位(中央値)				
生徒及び職員	1	1	1	1
家族・親類・友人	2	2	2.5	2
生活物資	3	3	3	3
業務命令	4	4	2	3

表 5-24

表5-24 質問 2 年齢別での各項目の優先順位(中央値)					
各項目	年齢	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
生徒及び職員	20代	1	1	1	1
	30代	1	2	1	1
	40代	1	2	1	2
	50代	1	1	1.5	1
	60代以上	1	1	2	1
家族・親類・友人	20代	2	2	3	2
	30代	2	2	2	2
	40代	2	2	3	3
	50代	2	2	2	3
	60代以上	2	2	3	2
生活物資	20代	3	3	3	3
	30代	3	2	3	3
	40代	3	3	3	3
	50代	3	3	3	3
	60代以上	3	3	4	3
業務命令	20代	4	4	2.5	4
	30代	4	4	4	3.5
	40代	4	3.5	2	2
	50代	4	4	2	2
	60代以上	4	4	2	3
回答率	20代	19%	15%	17%	38%
	30代	29%	37%	34%	37%
	40代	52%	52%	39%	30%
	50代	46%	46%	54%	54%
	60代以上	39%	39%	35%	42%

表 5-25

表5-25 質問2 勤続年数別での各項目の優先順位(中央値)					
各項目	勤続年数	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
生徒及び 職員	5年未満	1	1	1	1
	5-9年	1	1	2	1
	10-14年	1	1.5	1	1
	15年以上	1	1	1	1
家族・親 類・友人	5年未満	2	2	2	2
	5-9年	2	2	2	2
	10-14年	2	2	4	4
	15年以上	2	2	3	3
生活物資	5年未満	3	3	3	3
	5-9年	3	3	3	3
	10-14年	3	2.5	3	3
	15年以上	3	3	3	3
業務命令	5年未満	4	4	3	4
	5-9年	4	4	2.5	2
	10-14年	4	3.5	2	2
	15年以上	4	4	2	2
回答率	5年未満	17%	17%	18%	37%
	5-9年	53%	55%	53%	55%
	10-14年	45%	50%	30%	20%
	15年以上	57%	57%	53%	40%

表 5-26

表5-26 質問2 所属別(理事会・評議会・法人局関係者及び奨学担当者)での各項目の優先順位(中央値)					
各項目	所属	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
生徒及び 職員	理事会・評議会	1	1	2.5	2
	法人局管理職	2	2	2	1.5
	法人局(財務部除く)	1	1	4	1
	法人局財務部・奨学担当者	1	NA	2.5	2.5
家族・親 類・友人	理事会・評議会	3	3	2	3
	法人局管理職	2	2	3	2.5
	法人局(財務部除く)	2	2	2	2.5
	法人局財務部・奨学担当者	2	NA	2	2
生活物資	理事会・評議会	3.5	3	3.5	3.5
	法人局管理職	3.5	3.5	4	3.5
	法人局(財務部除く)	3	3	3	3.5
	法人局財務部・奨学担当者	3	NA	3	3
業務命令	理事会・評議会	2.5	3	2	2
	法人局管理職	2.5	2.5	1	2.5
	法人局(財務部除く)	4	4	2	3.5
	法人局財務部・奨学担当者	4	NA	2.5	2.5
回答率	理事会・評議会	67%	67%	67%	67%
	法人局管理職	29%	29%	14%	43%
	法人局(財務部除く)	32%	18%	18%	32%
	法人局財務部・奨学担当者	14%	0%	29%	29%

表 5-27

表5-27 質問2 所属別(校務分掌関係者)での各項目の優先順位(中央値)					
各項目	所属	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
生徒及び職員	各校務分掌における管理職	1	1	1.5	1.5
	各校生徒指導関係	1	2	2	1
	各校進路指導関係	1	1	1	1
	各校生徒募集関係	2	2	1.5	1
	各校務分署における現場教職員	1	1	1	1
家族・親類・友人	各校務分掌における管理職	2	2	3	3
	各校生徒指導関係	2	2	3	2
	各校進路指導関係	2	2	2	2
	各校生徒募集関係	1	3	3.5	3.5
	各校務分署における現場教職員	2	2	2	2
生活物資	各校務分掌における管理職	4	3	3.5	3.5
	各校生徒指導関係	2.5	2	4	3
	各校進路指導関係	3	3	4	3
	各校生徒募集関係	4	4	3.5	3.5
	各校務分署における現場教職員	3	3	3	3
業務命令	各校務分掌における管理職	3.5	3	2	1.5
	各校生徒指導関係	4	4	2	4
	各校進路指導関係	4	3	2.5	3
	各校生徒募集関係	3	1	1.5	2
	各校務分署における現場教職員	4	4	3	4
回答率	各校務分掌における管理職	67%	61%	56%	44%
	各校生徒指導関係	26%	32%	32%	32%
	各校進路指導関係	47%	53%	47%	47%
	各校生徒募集関係	20%	20%	40%	40%
	各校務分署における現場教職員	32%	35%	32%	41%

表 5-28

表5-28 質問3 コメント欄回答の件数と具体例					
カテゴリー	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間	具体例
インフラの不完備	29	17	2	0	停電、断水、交通手段・ガス・通信手段の途絶と復旧の遅れ
生活必需品の不足	14	17	3	0	燃料(ガソリン)・飲料・食糧の不足
個人資産の被害	5	4	1	1	自宅の損害・復旧作業・転居
業務効率の低下及び学校経営の問題	9	8	4	4	重要案件の解決延期・不適切対応、通勤不可能、外国人生徒職員への対応の逼迫、外部からの避難者への対応、留学生募集の減少、授業再開時の学校環境(プレハブ校舎の不便さ等)
身体的・精神的安全確保の困難	10	6	2	0	安全な帰宅手段・家族の安全確保の困難、家族の安否不明、放射能汚染からの避難、身体的・精神的負担、未来への不安

表 5-29

表5-29 質問 4				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	4	3	3	3
NA率	58%	60%	57%	51%
各期間での対応すべき影響度の件数と具体例				
人的被害	29	9	0	0
具体例	○生徒・職員の安全確保 ○連絡網を活用した生徒(在校・帰宅)・職員・その家族の安否確認及び経済状況の確認 ○生徒・職員の心のケア ○必要物資確保	○安否不明生徒・職員の安否確認 ○生徒・職員の経済状況確認 ○帰宅困難な生徒の生活保障と必要物資確保		
経済的損失	14	24	28	15
具体例	○運転資金の確保 ○両校内損害への対応 ○授業再開可能性の模索	○復旧・復興資金並びに運転資金の確保 ○学校機能回復：宮城野校舎から多賀城校舎への移転事業(教室・備品確保等) ○プレハブ校舎の活用(多賀城市内で唯一) ○登校アクセスのサポート(自宅全壊生徒等) ○通勤手段確保による業務遂行能力低下軽減	○宮城野校舎の復興事業(校舎・設備・備品の再整備) ○宮城野校舎から撤退するとの風評による生徒募集活動の厳しさ(原発事故による留学生も含む)への対応 ○教員の大量退職への対応 ○各種資金の確保	○借入金の確保(生徒数が前提となる融資への対応) ○教育振興予算の確保 ○風評被害による定数減への対応
信用失墜	2	4	1	3
具体例	○宮城野校舎の帰宅指示による安全確保の困難さと保護者からの問合せへの対応	○非常時における教育活動再開のスキーム構築(疎開学習→暫定授業→普通授業)と学習意欲低下の軽減 ⇒進学実績の向上が図られた	○教育活動の再開と生徒指導・教育相談(ケア)体制拡充	○校舎再建等による学校生活安定化を受験生等向けに公表

表 5-30

表5-30 質問 5				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	3	3	4	4
NA率	57%	55%	49%	35%

表 5-31

		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	20代	3	3	4	4
	30代	3	3	4	4
	40代	3	4	4	4
	50代	3	3	4	4
	60代以上	3	3	4	4
NA率	20代	83%	85%	75%	46%
	30代	41%	39%	37%	29%
	40代	22%	22%	17%	17%
	50代	42%	33%	29%	29%
	60代以上	62%	59%	52%	36%

表 5-32

		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	5年未満	3	3	4	4
	5-9年	3	3	4	4
	10-14年	3	3	4	4
	15年以上	3	4	4	4
NA率	5年未満	89%	90%	80%	55%
	5-9年	29%	22%	20%	16%
	10-14年	15%	15%	10%	10%
	15年以上	13%	10%	10%	10%

表 5-33

		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	理事会・評議会	3	3	3	3
	法人局管理職	4	4	4	4
	各校務分掌における管理職	3	3	4	4
	法人局(財務部除く)	3	3	4	4
	法人局財務部・奨学担当者	3	3.5	4	4
	各校生徒指導関係	3	3	4	4
	各校進路指導関係	4	4	4	4
	各校生徒募集関係	4	3.5	4	4
	各校務分署における現場教職員	3	3	4	4
NA率	理事会・評議会	0%	0%	0%	0%
	法人局管理職	71%	71%	57%	14%
	各校務分掌における管理職	50%	44%	39%	22%
	法人局(財務部除く)	68%	68%	68%	41%
	法人局財務部・奨学担当者	29%	43%	29%	14%
	各校生徒指導関係	63%	58%	47%	26%
	各校進路指導関係	40%	40%	33%	33%
	各校生徒募集関係	80%	60%	40%	40%
	各校務分署における現場教職員	57%	55%	50%	39%

表 5-34

表5-34 質問6				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	3	3	3	3
NA率	63%	61%	50%	50%
具体例	<ul style="list-style-type: none"> ○校内死傷者ゼロ ○迅速な安否の確認 ○帰宅困難者の把握 ○保護者への生徒の確実な引き渡し ○翌日以降の出勤可否の確認 ○校内滞在中生徒の安否確認の把握期限の設定 ○生徒寮運営による帰宅困難生徒・職員保護 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校再開に向け4月29日を入学式とする ○教育業務の復旧・再開 ○暫定授業の計画策定 ○留学生の早期帰国 ○法人局主導での事業存続・継続(学習機会の確保) ○生徒・職員の通学状況把握 ○新学期の準備と通常通りの学校生活のサポート ○帰宅後の安否確認の完了期限を設定(3月29日) ○学校再開期日の設定 ○緊急的な復旧事業を業者と対応・交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校の平常回復 ○生徒の通学方法の確保 ○危機管理対策向上(緊急連絡の確認等) ○教育業務の復旧・再開 ○新校舎建設(施設の現状復帰) ○メンタルケアの徹底 ○被害生徒の心のケアを考へ、行事を中止せずを実施すること ○生徒の円滑な学校生活の維持サポート ○仮設校舎準備 	<ul style="list-style-type: none"> ○復興事業に関係した資金返済のための事業・資金計画策定 ○学園の発展(新コースの設置、新入生の例年以上の確保、IB導入) ○私費留学生募集強化 ○教育目標の達成 ○生徒募集の復活と全学的安定的確保

表 5-35

表5-35 質問7				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	3	3	4	4
NA率	67%	65%	62%	57%
達成要因例	<ul style="list-style-type: none"> ○安全確保 ○職員の協力体制 ○トップマネジメント及び管理職からの明確な指示内容やリーダーシップ ○日頃の避難訓練、マニュアル ○日頃の適切な会議・委員会の開催 ○被災時に責任者の近くにいたこと ○迅速な権限移譲(各委員会の通勤困難者からの委任) 	<ul style="list-style-type: none"> ○職員の協力体制 ○トップマネジメント及び管理職からの明確な指示内容(具体的なロードマップ)やリーダーシップ ○迅速な権限移譲(各委員会の通勤困難者からの委任) ○日頃の避難訓練、マニュアル ○一部交通マヒの解消と通勤可能 	<ul style="list-style-type: none"> ○平常化(学校業務の再開) ○所属キャンパスをまたいだ職員の協力体制と復旧への団結 ○トップマネジメント及び管理職からの明確な指示内容(具体的なロードマップ)や復旧・復興に向けたリーダーシップ ○予想以上の迅速な復旧 ○適切な会議・委員会の通常開催 	<ul style="list-style-type: none"> ○平常化(学校業務の再開) ○職員の意識変革(復旧から復興へ) ○新校舎完成に伴う組織体制整備 ○職員の協力体制 ○トップマネジメントのリーダーシップ ○生徒募集施策の飛躍(教育内容充実、ILC沖縄開設等) ○生徒・職員の落ち着き ○適切な会議・委員会の通常開催
阻害要因例	<ul style="list-style-type: none"> ○生徒寮の運営(帰宅困難生徒、職員を含む) ○帰宅困難生徒のケア ○交通マヒ、ライフライン停止、通信手段の途絶 ○一部職員のみ業務遂行 	<ul style="list-style-type: none"> ○多種多様な職員のニーズへの個別対応 ○物資不足(燃料・食糧等)、交通マヒ、ライフライン停止、通信手段の途絶 ○一部職員のみ業務遂行 ○暫定状況による先行きへの不安 ○施設被害と暫定施設の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ○多種多様な生徒及びその保護者のニーズへの個別対応 ○施設被害と暫定施設の活用 ○退職者の増加や心の荒廃 	<ul style="list-style-type: none"> ○組織再整備に伴う組織間の連携不足

表 5-36

表5-36 質問 8				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	2	3	3	4
NA率	58%	57%	49%	37%

表 5-37

表5-37 質問 8 年齢別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	20代	2	3	3	3
	30代	2	3	3	4
	40代	2	3	4	4
	50代	3	3	4	4
	60代以上	2.5	3	3	4
NA率	20代	85%	85%	77%	52%
	30代	44%	44%	34%	27%
	40代	13%	9%	13%	13%
	50代	33%	33%	29%	21%
	60代以上	68%	67%	55%	45%

表 5-38

表5-38 質問 8 勤続年数別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	5年未満	2	3	3	3
	5-9年	2	3	3	4
	10-14年	2	3	4	4
	15年以上	3	3	4	4
NA率	5年未満	94%	93%	81%	60%
	5-9年	27%	27%	20%	16%
	10-14年	5%	5%	10%	10%
	15年以上	13%	10%	10%	10%

表 5-39

表5-39 質問8 所属別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	理事会・評議会	2	3	3	3
	法人局管理職	2.5	2.5	3	4
	各校務分掌における管理職	3	3	4	4
	法人局(財務部除く)	2	3	4	4
	法人局財務部・奨学担当者	2	3.5	4	4
	各校生徒指導関係	2	3	3	3
	各校進路指導関係	3	3	4	4
	各校生徒募集関係	2.5	3	4	4
	各校務分署における現場教職員	2	3	3	3
NA率	理事会・評議会	0%	0%	0%	0%
	法人局管理職	71%	71%	57%	29%
	各校務分掌における管理職	61%	50%	44%	33%
	法人局(財務部除く)	68%	68%	68%	45%
	法人局財務部・奨学担当者	43%	43%	29%	14%
	各校生徒指導関係	47%	47%	37%	32%
	各校進路指導関係	40%	40%	33%	33%
	各校生徒募集関係	60%	60%	60%	60%
	各校務分署における現場教職員	59%	59%	50%	40%

表 5-40

表5-40 質問9				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	2	2	3	3
NA率	67%	65%	64%	57%
好機要因と 実施事項	<p>○強いリーダーシップの存在 <実施>：トップマネジメント、管理職の指示に従う、通勤困難者からの権限移譲 ○授業再開 <実施>：生徒の安全確保</p>	<p>○強いリーダーシップの存在 <実施>：トップマネジメント、管理職の指示に従う ○校舎復興 <実施>：資金計画策定</p>	<p>○校舎復興 <実施>：資金計画策定 ○余震の減少(人的被害の発生可能性減少) <実施>：備品・飲料水・食糧等保管マニュアルの作成・完備 ○強いリーダーシップの存在 <実施>：トップマネジメント、管理職の指示に従う、各種委員会の通常開催</p>	<p>○新校舎整備及び各施設再整備による良好な事業環境獲得と入学希望者増加傾向 <実施>：新しい教育方法(I B)導入、新しい学校(I L C 沖縄)設立、入試選抜方法の改善、通常授業の安定的実施、部活動強化(スポーツマーケティング強化)、学習塾・中学校等への積極的訪問、シャトルバス運行地域の順次拡大、オープンキャンパス実施強化 ○学園内でのハザードリスクへの危機感醸成 <実施>：危機管理マニュアルの更新・完備、避難経路・方法の確保及び明示</p>
悪化要因と 対策事項	<p>○短期的な資金繰り(現金確保) <対策>：市中金融機関との交渉 ○余震と宮城野校舎の甚大な損害 <対策>：宮城野校舎の多賀城校舎への移転</p>	<p>○学校再開困難 <対策>：通学方法の確保(シャトルバス運用等)、教室の効率的活用(各コースの使用校舎再編) ○移転に伴う混乱や生徒募集への影響 <対策>：進学指導体制の充実と実績づくり、生徒の現状把握強化 ○生徒の心の問題、断続する余震への不安 <対策>：生徒・保護者との面談、カウンセリング</p>	<p>○風評被害(校舎撤退)や世帯の経済的・心理的状態悪化による生徒募集の減少 <対策>：宮城野校舎復興事業の加速化、部活動強化(スポーツマーケティング強化)、学習塾・中学校等への積極的訪問、授業料等の減免措置</p>	<p>○世帯の経済的・心理的状態悪化による生徒減少の可能性 <対策>：被災世帯を対象とした授業料等の減免措置継続</p>

表 5-41

表5-41 質問9：回答件数				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
A回答	4	7	29	37
B回答	8	15	10	11
C回答	58	52	36	42

表 5-42

表5-42 質問10				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	3	3	3	3
NA率	60%	59%	50%	37%

表 5-43

表5-43 質問10 年齢別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	20代	3	3	3	3
	30代	2.5	3	3	3
	40代	3	3	3	3
	50代	3	3	4	4
	60代以上	3	3	3.5	4
NA率	20代	85%	85%	71%	48%
	30代	46%	49%	46%	39%
	40代	26%	22%	22%	22%
	50代	50%	46%	33%	25%
	60代以上	65%	61%	51%	35%

表 5-44

表5-44 質問10 勤続年数別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	5年未満	2	3	3	3
	5-9年	3	3	3	4
	10-14年	3	3	4	4
	15年以上	3	3	4	4
NA率	5年未満	90%	89%	74%	50%
	5-9年	29%	27%	25%	24%
	10-14年	25%	25%	25%	30%
	15年以上	30%	23%	20%	17%

表 5-45

表5-45 質問10 所属別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	理事会・評議会	3	3	3	3
	法人局管理職	2.5	2.5	3	4
	各校務分掌における管理職	3	3	4	4
	法人局(財務部除く)	3	3	3	3
	法人局財務部・奨学担当者	3	3	3	3
	各校生徒指導関係	3	3	3	3
	各校進路指導関係	3	3	4	4
	各校生徒募集関係	3	4	4	4
	各校務分署における現場教職員	3	3	3	4
NA率	理事会・評議会	0%	0%	0%	0%
	法人局管理職	71%	71%	57%	29%
	各校務分掌における管理職	50%	44%	33%	22%
	法人局(財務部除く)	77%	77%	77%	41%
	法人局財務部・奨学担当者	57%	57%	43%	29%
	各校生徒指導関係	53%	58%	47%	32%
	各校進路指導関係	40%	40%	27%	20%
	各校生徒募集関係	60%	80%	40%	40%
	各校務分署における現場教職員	63%	59%	51%	42%

表 5-46

表5-46 質問 1 1				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	3	3	4	4
NA率	60%	54%	47%	29%

表 5-47

表5-47 質問 1 1 年齢別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	20代	2.5	3	4	4
	30代	3	3	4	4
	40代	2	3	4	4
	50代	3	3.5	4	4
	60代以上	3	3	4	4
NA率	20代	85%	83%	73%	37%
	30代	46%	41%	39%	32%
	40代	22%	13%	13%	13%
	50代	54%	33%	29%	17%
	60代以上	62%	59%	48%	29%

表 5-48

表5-48 質問 1 1 勤続年数別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	5年未満	3	3	4	4
	5-9年	3	3	4	4
	10-14年	3	4	4	4
	15年以上	2	3	4	4
NA率	5年未満	91%	89%	77%	44%
	5-9年	25%	20%	16%	12%
	10-14年	15%	10%	10%	10%
	15年以上	33%	13%	13%	13%

表 5-49

表5-49 質問 1 1 所属別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	理事会・評議会	2	3	4	4
	法人局管理職	3	3	4	4
	各校務分掌における管理職	3	3.5	4	4
	法人局(財務部除く)	3.5	3	4	4
	法人局財務部・奨学担当者	2	3.5	4	4
	各校生徒指導関係	3	3	4	4
	各校進路指導関係	3	4	4	4
	各校生徒募集関係	4	3.5	4	4
	各校務分署における現場教職員	3	3	4	4
NA率	理事会・評議会	0%	0%	0%	0%
	法人局管理職	71%	71%	57%	14%
	各校務分掌における管理職	50%	44%	33%	17%
	法人局(財務部除く)	82%	68%	68%	36%
	法人局財務部・奨学担当者	43%	43%	29%	14%
	各校生徒指導関係	53%	47%	37%	21%
	各校進路指導関係	47%	47%	20%	13%
	各校生徒募集関係	80%	60%	40%	40%
	各校務分署における現場教職員	59%	54%	50%	34%

表 5-50

表5-50 質問 1 2				
	初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	3	3	4	4
NA率	64%	58%	50%	36%

表 5-51

表5-51 質問 1 2 年齢別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	20代	2.5	3	3	3
	30代	3	3	3	4
	40代	3	3	4	4
	50代	3	3	4	4
	60代以上	3	3	4	4
NA率	20代	92%	90%	83%	52%
	30代	51%	46%	37%	29%
	40代	35%	17%	17%	22%
	50代	38%	29%	25%	25%
	60代以上	68%	64%	51%	36%

表 5-52

表5-52 質問1 2 勤続年数別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	5年未満	3	3	3	3.5
	5-9年	3	3	4	4
	10-14年	3	3	4	4
	15年以上	3	3	3	3.5
NA率	5年未満	93%	92%	79%	54%
	5-9年	41%	33%	24%	20%
	10-14年	20%	10%	10%	15%
	15年以上	27%	10%	13%	13%

表 5-53

表5-53 質問1 2 所属別での中央値とNA率					
		初期対応期間	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	理事会・評議会	2.5	2.5	3	3.5
	法人局管理職	3	3	3	4
	各校務分掌における管理職	3	3	4	4
	法人局(財務部除く)	3	3.5	3	3
	法人局財務部・奨学担当者	3	3	4	4
	各校生徒指導関係	3	3	3.5	4
	各校進路指導関係	3	3	3.5	4
	各校生徒募集関係	3	3	4	4
	各校務分署における現場教職員	3	3	4	4
NA率	理事会・評議会	33%	33%	33%	33%
	法人局管理職	71%	71%	57%	29%
	各校務分掌における管理職	56%	44%	33%	17%
	法人局(財務部除く)	73%	64%	68%	45%
	法人局財務部・奨学担当者	57%	57%	43%	43%
	各校生徒指導関係	63%	63%	47%	37%
	各校進路指導関係	53%	47%	20%	13%
	各校生徒募集関係	80%	60%	40%	40%
	各校務分署における現場教職員	64%	59%	52%	39%

表 5-54

表5-54 質問1 3			
	短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	3	3	4
NA率	63%	55%	39%

表 5-55

表5-55 質問1 3 年齢別での中央値とNA率				
		短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	20代	3	3	3
	30代	3	3	4
	40代	3	3	4
	50代	3	4	4
	60代以上	3	3	4
NA率	20代	88%	83%	50%
	30代	54%	49%	34%
	40代	22%	22%	22%
	50代	58%	42%	29%
	60代以上	64%	54%	41%

表 5-56

表5-56 質問1 3 勤続年数別での中央値とNA率				
		短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	5年未満	2.5	3	3
	5-9年	3	3	4
	10-14年	3	3	4
	15年以上	3	4	4
NA率	5年未満	94%	83%	55%
	5-9年	27%	25%	18%
	10-14年	15%	20%	20%
	15年以上	40%	27%	27%

表 5-57

表5-57 質問1 3 所属別での中央値とNA率				
		短期対応期間	中期対応期間	長期対応期間
中央値	理事会・評議会	3	3.5	3.5
	法人局管理職	3	3.5	4
	各校務分掌における管理職	3	3	4
	法人局(財務部除く)	3	3.5	3
	法人局財務部・奨学担当者	3	4	4
	各校生徒指導関係	2	3	3
	各校進路指導関係	3	4	4
	各校生徒募集関係	3	3	4
	各校務分署における現場教職員	3	3	3
NA率	理事会・評議会	33%	33%	33%
	法人局管理職	57%	43%	14%
	各校務分掌における管理職	61%	39%	28%
	法人局(財務部除く)	86%	91%	68%
	法人局財務部・奨学担当者	43%	57%	29%
	各校生徒指導関係	53%	53%	32%
	各校進路指導関係	53%	47%	40%
	各校生徒募集関係	80%	40%	40%
	各校務分署における現場教職員	62%	53%	38%

表 5-58

表5-58 質問14	
	短期対応期間
中央値	3
NA率	63%

表 5-59

表5-59 質問14 年齢別での中央値とNA率		
	中央値	NA率
20代	3	85%
30代	3	54%
40代	3	30%
50代	3	50%
60代以上	3	68%

表 5-60

表5-60 質問14 勤続年数別での中央値とNA率		
	中央値	NA率
5年未満	2	93%
5-9年	3	39%
10-14年	3	20%
15年以上	3	27%

表 5-61

表5-61 質問14 所属別での中央値とNA率		
	中央値	NA率
理事会・評議会	4	33%
法人局管理職	3.5	71%
各校務分掌における管理職	3	61%
法人局(財務部除く)	2	77%
法人局財務部・奨学担当者	2.5	43%
各校生徒指導関係	3	58%
各校進路指導関係	4	40%
各校生徒募集関係	2	80%
各校務分署における現場教職員	3	65%

表 5-62

表5-62 質問 1 5		
	初期対応期間	短期対応期間
中央値	3	4
NA率	57%	52%

表 5-63

表5-63 質問 1 5 年齢別での中央値とNA率			
		初期対応期間	短期対応期間
中央値	20代	3	4
	30代	3	4
	40代	4	4
	50代	3	4
	60代以上	3	4
NA率	20代	87%	87%
	30代	44%	39%
	40代	22%	13%
	50代	42%	38%
	60代以上	59%	52%

表 5-64

表5-64 質問 1 5 勤続年数別での中央値とNA率			
		初期対応期間	短期対応期間
中央値	5年未満	3	4
	5-9年	3	4
	10-14年	4	4
	15年以上	4	4
NA率	5年未満	91%	86%
	5-9年	24%	20%
	10-14年	20%	15%
	15年以上	17%	10%

表 5-65

表5-65 質問15 所属別での中央値とNA率			
		初期対応期間	短期対応期間
中央値	理事会・評議会	2	4
	法人局管理職	3.5	3
	各校務分掌における管理職	3.5	4
	法人局(財務部除く)	4	4
	法人局財務部・奨学担当者	3.5	4
	各校生徒指導関係	3	4
	各校進路指導関係	3.5	4
	各校生徒募集関係	3.5	4
	各校務分署における現場教職員	3.5	4
NA率	理事会・評議会	0%	0%
	法人局管理職	71%	57%
	各校務分掌における管理職	56%	44%
	法人局(財務部除く)	82%	73%
	法人局財務部・奨学担当者	43%	43%
	各校生徒指導関係	53%	47%
	各校進路指導関係	33%	33%
	各校生徒募集関係	60%	60%
	各校務分署における現場教職員	57%	53%

6. 学園のリスク・マネジメントの在り方への提言

前章までで事例対象となった学校法人仙台育英学園の概要、個別リスクとして取り上げた大規模災害の影響と対応、そして学園内でのリスク・マネジメントの現状についてインタビュー・アンケート調査並びに分析によって明らかにした。ここでは前章までのことを踏まえ、今後の学園のリスク・マネジメントの在り方を、リスク・マネジメント体制、対応優先順位の決め方、を通して提案する。

6.1. 学園でのリスク・マネジメント体制構築への提言

第5章での調査及び分析結果より仙台育英学園が今後長期間に渡って持続可能なリスク・マネジメント体制の在り方を提言する。以下の3つの提言を実施することで、学園の抱える潜在的な下方リスクを持続的に緩和し得るリスク・マネジメント体制が構築できると考える。

6.1.1. 役職の追加と人材育成に関する提言

役職の追加とそれに伴う人材育成を提言する。

既に第5章で前述したように現在法人全体のオールリスクを扱っている組織として「事務運営委員会」が存在する。また「校務運営委員会」が中心となって校務分掌内でのオペレーショナルリスク及びハザードリスクにおけるリスク評価と対策検討・訓練実施を校務運営委員会直下組織の各種委員会を通して行っている状態である。東日本大震災級のリスクが発生しようとも、現在は中・長期ビジョンを明確に有しているトップマネジメントが業務遂行である限り、初期対応への強固な現場対応と合わせて大きな影響を学園に及ぼすことはそうそうないだろう。寧ろ東日本大震災での学園対応のように、中・長期ビジョンを達成するための対応と震災への早期対応を同時並行していくことで危機を機会に変える力があると考えられる。

しかし、現在の組織体制では本論文分析における分類のオペレーショナルリスク・戦略リスク・財務リスク・ハザードリスクをトップマネジメントのように体系的に捉え、中・長期のビジョンやそのためのロードマップ策定に活かしていける人材やその人材を恒常的に育成していける組織体制は整備されていないといえる。そのため、トップマネジメントの業務遂行が可能でない場合においては、リスクへの初期・短期対応での十分な対処は経験・マニュアル等から可能である

ものの、発生しているリスク以外のリスクを念頭においた中・長期での対応やそのためのロードマップ策定は困難であるだろう。また、業務負担能力を超えるリスクの場合、適時適切な判断ができなくなる可能性もある。

この現状のリスク・マネジメント体制の弱みを踏まえ、リスク・マネジメント担当理事の設置を提言する。

リスク・マネジメント担当理事設置の目的は、
「仙台育英学園法人局・校務分掌内のあらゆるリスクを部門横断的に連携することで、平常時において見える化及び相対化すると共に想定外なリスクの想定内化に努める。これを十分に達成することにより、平常時並びに緊急時において学園の経営層及び管理職層に対して理事長の持つ中・長期計画の達成に必要と思われる客観的助言を提供し、助言を受けた者と相談した上でその活動を支援可能な体制構築にある。」

と定められる。この目的から、リスク・マネジメント担当理事の役割には、

- 学園全体でのリスクマップ策定
- 平常時・緊急時における学園経営層、管理者層及びリスクを扱う各種委員会の取り組みに対する客観的助言及びその支援＝学園内リスク・マネジメントサイクルの監督
- 理事長の持つ中期・長期計画を達成するための具体的ロードマップ策定
- リスク・マネジメントについての研究・調査
- 包括的な学園内リスクを前提とした学園内外との協力・連携体制の構築と適切な情報の随時発信

が考えられる。

上記の役割を担うリスク・マネジメント担当理事の選任要件は

- 常勤理事であること
- 理事長職との兼任を認めない

となる。その上で、リスク・マネジメント担当理事の業務遂行を円滑にするためにリスク・マネジメント担当官として法人局と校務分掌内の職員より 1 名以上

ずつ配置し、役割遂行の支援を行う。また、リスク・マネジメント担当官の選任要件はない。

このリスク・マネジメント担当理事とリスク・マネジメント担当官の設置によって期待する効果は下記の通りである。

- ①理事長の中・長期ビジョンを正確に理解し、その達成のためのロードマップを策定できる人材やその策定を支援できる人材の育成
- ②リスクマップ作成時等のリスクアセスメント段階において、調査対象を全職員とすることで、各リスクに直面する職員の声が抽出でき、新規リスクの芽の早期発見が容易になる
- ③リスクマップを策定することで、学園内のリスクが見える化・相対化することができ、その認識をあらゆる組織内で共有しやすくなる
- ④常勤理事が本職の担当者となることで、法人局並びに校務分掌内の情報が入手可能性の向上と責任の所在を明確化できる
- ⑤オールリスクを念頭においた関係各所との協力・連携体制の構築

以上のように、新たなリスク・マネジメントのための組織を構築するのではなく、仙台育英学園において様々なリスクを扱っている既存の各種委員会の活動を残しつつ、それを包括的な視点で支援・監督する役職を新たに作ることが、現在のリスク・マネジメント体制での弱みを解消していく一助となるだろう。

ただし、この案では「誰がこの役職を担うべきか」という問題が常につきまとう。期待される役割から一定の学校経営の知識は勿論のこと、学園内外から十分に信用されるような人材である必要があるだろう。或は、人材育成のためであると完全に割り切り、中・長期的な視点で一から作り上げていくことも十分考えられる。

何れにせよ、現状のトップマネジメントへの強い依存状況は一定範囲で緩和されることが望ましく、トップマネジメントのビジョン・経験・意思決定・コネクションを代行可能な人材・組織を作っていく必要があるだろう。

6.1.2. リスク・マネジメント関連資料の公開に関する提言

一部リスク・マネジメント関連資料の開示を提言する。

既に第2章にて前述したように、平成16年の私立学校法改正に伴い関係者の要請があった際は財務情報を公開する義務が学校法人にはあり、自主的に様々な情報開示を実施していくことへの要請も今後予想される。また、同じく第2章で触れたように、リスク・マネジメントの一部にあたるBCMを開示している企業はそうでない企業に比べて「平時における資本コスト低減効果」、「リスクマネジメントの精度向上効果」、「有事における価値関連性向上効果」といった効果を享受できるという先行研究があるが、学園で上記のような開示を進めることでこれらの効果に類似したものを得られるだろう。

まず「平時における資本コスト低減効果」に関しては、学園の主な支援者及び債権者にあたる寄附者、地方自治体、銀行、私立共済事業団に対して学園経営の透明性を提供することで、彼らが平時に潜在的に見積もっている下方リスクの一部を緩和する効果として読み替えられるだろう。

次に「リスクマネジメントの精度向上効果」については、非開示であった時に比べて他者に見られることを意識し、業務プロセスの「見える化」に注力するようになることで、法人及び校務分掌の業務の繋がりが学園内外で意識され、精度の高い業務実態の把握といった効果が考えられるだろう。また、定期的な開示は実施状況及びその進展を学園のステークホルダーに確認されることとなるため、リスク・マネジメント運営組織に対し業務の質的・量的向上の動機を与えることとなるだろう。さらに、内外環境変化が発生した際には、精度の高い予測が可能となり迅速な意思決定を学園にもたらすことが期待される。

最後に「有事における価値関連性向上効果」の部分では、主に学園の顧客にあたる保護者に有事における学園対応への納得感を提供する効果として考えられる。ただ、ハザードリスクや一部オペレーショナルリスクに関しては既に保護者会等を通じて有事学園対応の具体策が伝えられているだろう。しかし、企業のIR情報のように学園HPにわかりやすく関連情報を掲載する等を通じて伝える機会を増やすことは、有事対応における正当性を高めることに繋がり、信用失墜面での影響度を下げる効果が期待できるだろう。

6.1.3. 若手教育・引き継ぎの問題の解消に関する提言

若手教育・引き継ぎの問題の解消案を提言する。

リスク認識の差の分析では、発生頻度を中心に一定のリスク認識の差が確認された中で、若手教育・引き継ぎというリスク項目において若手とベテランで認識の差が存在することが判明した。リスク対応がトップマネジメントを中心に練られたとしても、実際に現場で対応することの多い若手と認識の差があってはその対策の効果は減少してしまう。

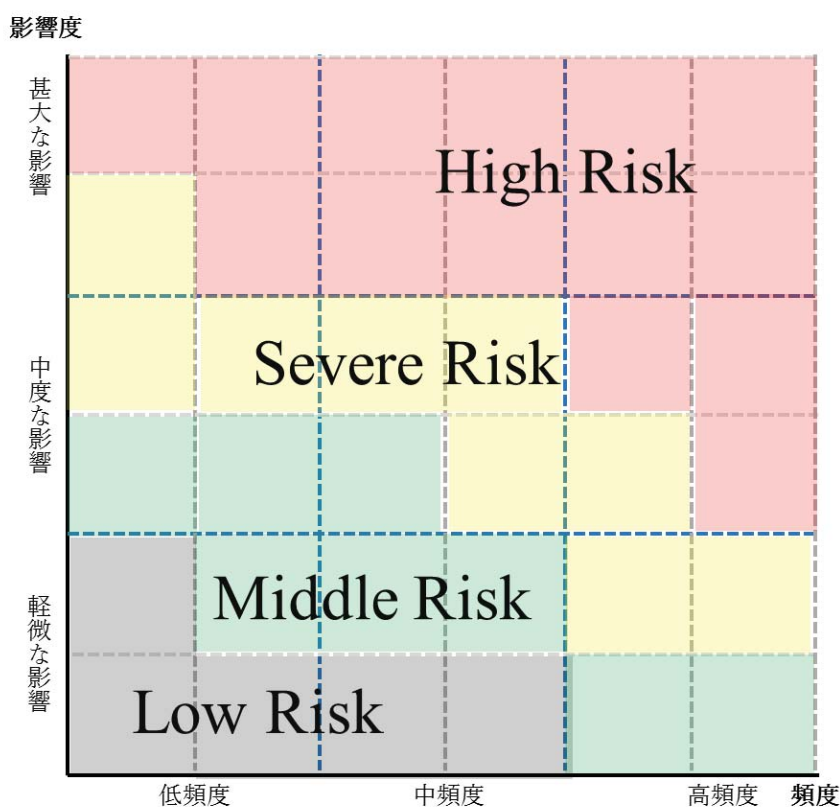
前述したようにリスクマップ等を作成することでリスク認識を共有することで認識差を徐々に減らすことはできるだろう。ただそれだけでは効果は薄く、ベテラン職員の教育も重要である。本論文の分析結果より中途採用の60代が勤続年数5年未満に多い部署では若手教育・引き継ぎのリスクにおける発生頻度を低下させる効果がみられ、事業性質上の特徴によるものと考察した。

以上のことから、今後も60代の中途採用を継続するのであれば、学校教育事業で共通する業務が多い部署でかつ組織構成上若手が多い部署(現在は各校生徒指導関係)に、優先的に配置することで若手教育・引き継ぎに関するリスクの発生頻度が低下していくだろう。

6.2. リスクマップの分布に応じた平時の基本対応指針の提言

第5章の分析にてリスクマップが得られたが、ここではリスクマップの分布に応じた「平時」における基本対応指針を提言する。「平時」とは、各リスクが顕在化しておらず、潜在化している状態を意味している。そのためこの基本対応指針の目的は、「平時において学園リスク・マネジメントサイクルを円滑に回し、学園が潜在的に抱えるリスクに対する事前対策を組織的に構築・実施すること」と規定される。この平時の基本対応指針を策定するにあたりリスクの区分を図6-1のように「High Risk」、「Severe Risk」、「Middle Risk」、「Low Risk」の4つに分けた。

図6-1 : リスクマップにおけるリスク区分



「Low Risk」は通常の業務範囲内で頻発するものの事業への影響度が小さく、主に現場が慣例若しくはマニュアルに従って早期に事前対策を講じることで「Middle Risk」への移行を防ぐことが可能となる問題であるため、平時では現場主体でリスクの管理・監督がなされることが想定されている。

続いて「Middle Risk」では、頻度が「Low Risk」よりも相対的に高く、影響度が相対的に大きいものの、発生時においても事業継続の観点から致命的なリスクとはなりにくいため、平時では、トップマネジメントはリスクの管理における監督を主に要請され、その具体的な事前対策の策定の多く、即ちリスクの管理はトップマネジメントによって任命された責任者に一任されることを想定している。

「Severe Risk」は、発生した場合に事業に大きな影響を及ぼしかねない或は、中程度の影響力で多発することが懸念されるリスクであるため、平時においてもトップマネジメントはリスク管理の監督に留まらず、主体的に事前対策を検討することを想定している。

「High Risk」に関しては、発生した場合に事業継続の観点から多大な影響を及ぼしかねない、若しくは学園内で非常に頻発しやすい可能性があるリスクであるため、次回学園リスク分布調査までに当区分該当リスクを下位リスク区分に下げの努力が大いに求められる。また、平時において学園で最も迅速な事前対策構築の完了・更新が要求される。そのため、該当リスクに対して集中的に対応可能なチームを編成し、年間でのリスクの管理スケジュールを明確にしなが、リスク対応への緊急性を相対的に低下させることが望まれる。その上、当該リスクへの管理活動に対するトップマネジメントによるコミットメントは「Severe Risk」以上のものが要求され、常勤以外のトップマネジメントに対しても一定のコミットメントが要請されることを想定している。

以上の4つの区分に関する基本設計思想及びインタビュー結果を踏まえ、4つの区分に対する平時における基本対応指針を以下の通り策定した。

○High Risk

理事長は当該リスク区分に該当するリスク項目に関して現状における最大限の情報収集を実施し、理事長を長とし、リスク・マネジメント担当理事を加えた特別対策チームを編成する。そして当該リスクの事前対策に関わる管理計画を作成した上で理事会にて概要を説明し、理事会への経過報告を実施する。

○Severe Risk

理事長は当該リスク区分に該当するリスク項目の管理責任者を任命し、このリスク項目の動向を注視する。そのため理事長は管理責任者及びリスク・マネジメント担当理事と共に年に複数回協議し、事前対策実施の経過を確認する。

○Middle Risk

理事長は当該リスク区分に該当するリスク項目の管理責任者を任命し、その管理責任者とリスク・マネジメント担当理事が協力して必要と思われる事前対策を協議・実施し、理事長に経過報告する。

○ Low Risk

当該リスク区分に該当するリスク項目を担当可能な部署・役職が決められた手順等で事前対応策を講ずることによってリスクの潜在的な高頻度化及び影響度上昇を防ぐ。

○リスクに共通する指針

上記区分の平時における基本対応指針における共通の特徴としては、「Low Risk」を除いて理事長や理事会等のトップマネジメントによるコミットメントを要請していることにある。但し、「Low Risk」を含め、すべてのリスクにおける被害発生(リスクの顕在化)や事後対応については必ず上司に都度報告するものとしている。さらに、本基本対応指針はあくまでも基本であり、第5章で前述したリスク・マネジメントの目的及び目標を達成する上でトップマネジメントが早急に事前対策を講じる必要がある判断したリスクが学園内に存在する場合には、そのリスクの該当区分に限らず、必要な対応が取られることを想定している。

以上の4つの区分に応じた基本対応指針及び共通指針を意識して各リスクに対する平時対応を進めることにより、平時における持続的なリスク・マネジメントサイクルが構築されると考える。

7. 個別リスクに対する対応の具体例

第6章では仙台育英学園のリスク・マネジメントの今後の在り方を提言したが、本章においてはリスク・マネジメントの個別事例として複合災害を取り上げ、現在想定し得るシナリオを作成すると共に当シナリオ下で達成すべき目標を設定する。それに基づき、学園の特に防災対策の面から目標達成能力がどの程度あるかをインタビュー調査と学園の内部資料である『平成27年度の防災マニュアル』に基づいて検討していく。

7.1. 想定シナリオと目標

(1) 想定シナリオ

①複合災害の発生

○年8月31日午後14時、マグニチュード7.1で県内最大震度6強の長町利府線断層帯の地震(内陸直下型)が発生。仙台市の青葉区及び泉区東部で震度6強、その周辺市区町村で震度6弱となっている。発生現在の気温は38度で、当日は猛暑日であった。また、同日現在で関東地方南西部に強風域半径550km、中心付近最大風速40m/sの大型台風が発生しており、明日早朝に関東地方に上陸予定である。明日夕方から夜にかけて東北地方に到達すると考えられている。また台風はより発達する可能性があると報道されている。

②災害発生時の学園の状態

地震発生時点では、全コースで授業が実施されており、現在、宮城野校舎及び多賀城校舎を合わせて約3000名程度の生徒及び約350名の教職員が在校している。生徒のうち10名は熱中症等の体調不良のため地震発生の1時間～5分前にかけて早退をしている。東日本大震災に伴う修繕・建替え事業により、学園全施設及び内装に関しては外見上問題がないように見える。また自家発電機の使用が開始されており、水道・ガスに関する途絶していない。通信手段に関しては宮城野及び多賀城間の緊急回線を除き発生現在途絶しており、復旧の見込みはわからない。理事長及び複数の職員は、海外の学校と姉妹校提携を締結するために3日前から不在である。また、昨日から明日午前中まで滞在予定の地域では衛星電話を除く通常の全回線は不通であり、仮に現状を伝えられたとしても現

地インフラの関係から早くても 3 日後に成田空港に到着出来ると考えられる。さらに、多賀城校舎には地元住民 5 名が避難したいと要請してきた。

③地震発生による近隣被害

仙台市東部を中心として液状化が起きている。宮城野校舎半径 1km の飲食店 2 店舗からは火災が発生しているとの情報もある。仙台市及び多賀城市では停電状態で復旧見込みは不明で、地下鉄及び JR 全線の運転再開も同様である。

(2) 目標

インタビュー調査と本論文の第 5 章で定めたリスク・マネジメントの目標からシナリオ内で既に発生しているリスクに対する目標は下記のものとなった。

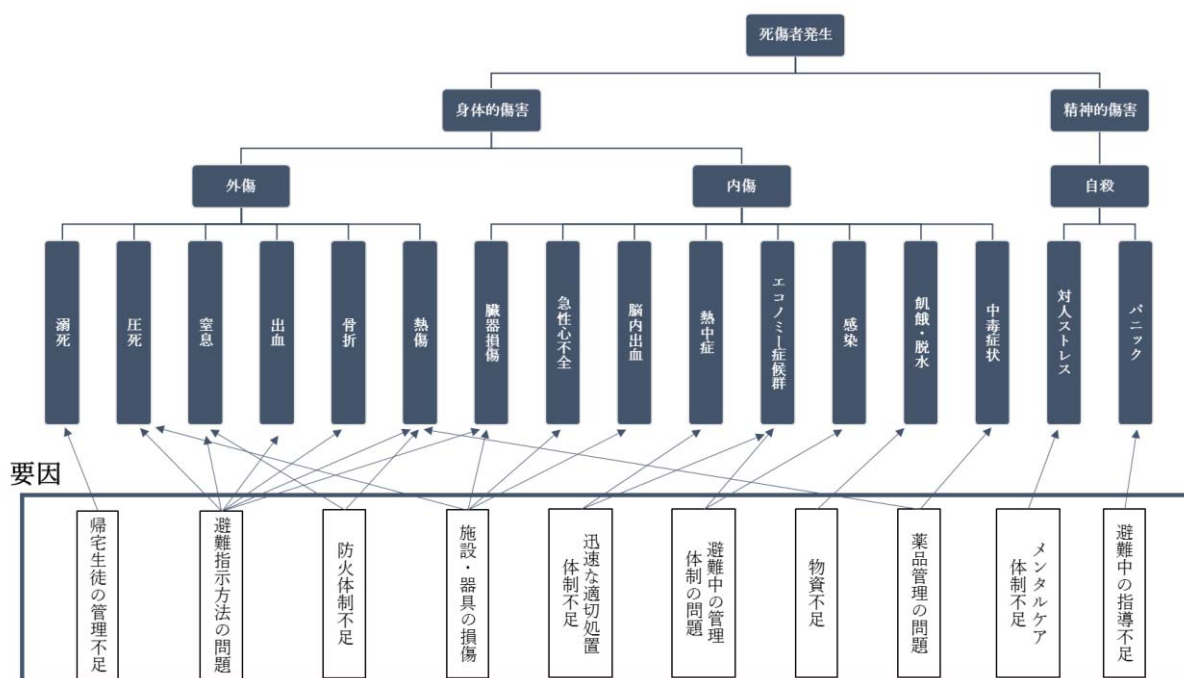
「法律的に相当と認められる最大限の範囲で生徒の安全を第一に対応し、死傷者の発生を防ぐ。そして可能な限り早急に保護者に学校まで生徒を迎えに来てもらい引き渡す。」

7.2. 現体制下での対応力の検討

(1) シナリオ内で人的被害が発生するパターンの検証

シナリオへの対応力の検討のために、フォルトツリー解析の一部を用いて分析を試みた。フォルトツリー解析ではまず始めに望ましくない事象の発生を定義する。今回のシナリオにおける望ましくない事象とは、「学園の経営管理下にいる状態で法律的に相当な対応をせず生徒・職員を死傷させてしまう」といった目標が未達成な状態になることである。この事象が発生してしまうパターンと要因を図7-1の通り考えた。

図7-1 フォルトツリー分析



死傷者発生は身体的傷害によるものと精神的傷害によるものがあり、それらの傷害を及ぼす複数のパターンがあるのが確認できる。またこれらのパターンを生み出す要因となり得る学園側のソフト及びハード面での状態を列挙した。

(2) 現状における各要因への対応方法及び状況

上記の図 7-1 において死傷者発生に繋がりがねない学園側のソフト及びハード面での要因事項について、下記でそれぞれの対応状況を述べる。

①帰宅生徒の管理不足

本要因は、地震発生以前に熱中症によって帰宅途中であった生徒が帰宅困難となり、最終的に台風によって溺死してしまうというケースを考えた場合のものである。インタビュー調査の結果、学園の現状における対応マニュアルでは、そもそも地震発生以前に熱中症等で生徒の状態が悪化した場合には救急車や職員同伴で病院へ搬送することとなっているため、帰宅をさせることはないという回答を得た。そのため、このシナリオにおいてこの要因が発生することはないだろう。また、仮に帰宅生徒が存在した場合には駅等に安全の確認を迅速に実施することとなっており、防災教育でも校舎より離れていなければ戻ってくるという選択肢も十分に教育しているという回答を得た。

②避難指示方法の問題、避難中の指導不足

本要因は避難指示が十分に検討されておらず、避難時において大混乱等が発生することによって死傷者が発生するというケースを考えた場合のものである。

平成 27 年度の防災マニュアルの中では、宮城野校舎及び多賀城校舎の避難経路図、生徒在校中における安全確保、避難有無の決定、避難誘導方法、避難後の安否確認方法など詳細に明記されている。また、学園の防災訓練では近隣の消防署や警察署によって評価される慣例があり、避難訓練は外部の第三者からも精査されている状態であるといえる。そして東日本大震災の経験をした職員が現在も在籍しており、第 5 章の分析で明らかになったようにその経験が十分に活かすことが想定される。

これらのことからマニュアルに沿った訓練が実施されていればこのシナリオにおいてこの要因が発生することはないだろう。

③防火体制不足

本要因は防火を行うための十分な方法・訓練等が行われておらず、避難時において死傷者が発生するというケースを考えた場合のものである。

平成 27 年度の防災マニュアルの中では、災害発生時に立ち上げられる災害対策本部の一部門に自衛消防班がその要員と併せて定められており、各校舎での火気取締責任者も明確に決まっている。また消防用設備の点検に関しても時期

まで明確に定められている。そのため②と同様に防災訓練が十分に実施されていればこのシナリオにおいてこの要因が発生することはないだろう。

④施設・器具の損傷

本要因は学園内施設や器具が損傷することによって避難時において死傷者が発生するというケースを考えた場合のものである。

東日本大震災を受け、各校舎においてそれぞれ耐震補強と非構造部材の耐震化を行っていることや、5年以内に耐震診断を継続的に実施していることを考えるとこのシナリオにおいてこの要因が発生することはないだろう。

⑤迅速な適切処置体制不足、メンタルケア体制不足

本要因は生徒・職員が身体的・精神的傷害を負った場合に適切な処置を受けられないために死傷者が発生するというケースを考えた場合のものである。

平成27年度の防災マニュアルの中には、救援・救護に対する項目が設けてあり、応急処置や搬送、校医との連携等の役割やそれを担う要員及び必要備品が明記されている。また、短期対応期間以降でメンタルケアが必要な生徒を洗い出し対応する旨も同様に明記されている。加えて東日本大震災の際は、生徒が被災によって初期・短期対応期間において大きな精神的傷害を受けるケースはほとんど見られず、寧ろ職員の方が精神的に大きな負担を負う場面が多かったという。そして東日本大震災や2005年前に発生した5・22交通事故では、健康保険センターの専門医を用いるという経験やコネクションがある。

そのため②、③と同様に防災訓練に併せて訓練が十分に実施されていればこのシナリオにおいてこの要因が発生することはないだろう。

⑥避難中の管理体制の問題、物資不足

本要因は物資不足や訓練不足等により避難中の管理体制及び運営が劣悪な状況となり、死傷者が発生するというケースを考えた場合のものである。

平成27年度の防災マニュアルの中には、防災用品と非常食リストがあり、生徒・職員が校舎にいた場合でも3日間過ごせる状態となっている。また、東日本大震災時に真冬の中、校舎で生徒・職員が共に1日過ごしたという経験もあることから避難中の管理体制及びその運営経験は十分であるだろう。さらにインタビュー調査から、東日本大震災では本シナリオと同様地元の住民が避難場所として来校し、その際は避難を受け入れたが、地元指定避難場所として登録され

ておらず十分な支援や物資が不足することを考慮すると、本シナリオ内で受け入れることは極めて困難であるという意見を得た。

これらのことからこのシナリオにおいてこの要因が発生することはないだろう。

⑦薬品管理の問題

本要因は非常時における薬品管理に問題があることで火災や中毒症状が起こり、死傷者が発生するというケースを考えた場合のものである。

理科の実験等で使用する薬品の管理の責任者は法律で校長となっており、その扱い及び管理は法律によって厳密に規定されている。

そのため規定を逸脱していない限り、このシナリオにおいてこの要因が発生することはないだろう。

以上の①～⑦のように、本シナリオ内にて目標達成を阻害し得る要因は現状の体制下においては発生しないだろう。特に現在では堅牢な校舎を2つ有していることで、情報が不十分である場合、保護者に引き渡すまで校内にて生徒を待機させるという選択肢が取れることが本シナリオ目標達成の最も大きな要因と考える。またインフラが問題ないと判断された場合、学園のシャトルバスによって早期に生徒を帰宅させられることも学園管理下でのリスク発生の抑制要因となるだろう。

7.3. シナリオ上の課題と追加検討事項

本章前節までで想定シナリオ作成及び目標設定、そして学園の現時点での対応能力検討を行った。本節では、上記の作業を通じて得たシナリオ作成上の課題と、学園が当該シナリオに類似したリスクに備えるために追加で検討すべき事項を述べる。

(1) シナリオ上の課題

本シナリオにおいては、余震を想定しなかった。そのため余震を加味した対応力の検討まで行えていない。また近隣での停電を想定している中で自家発電により電力供給が停止していないことを考慮したシナリオであるが、現実には円滑な移行が可能であるかの検討もしていない。さらに、目標達成が可能な対応力を有しているかの検討に留まっているため、目標が達成できなかった場合に必要ない対応力の検討には至っていない。

(2) 追加検討事項

上記のシナリオ上の課題を踏まえ、学園の対応力に関して追加で検討すべき事項は下記の通りである。

①余震の想定とその対応力

余震発生を想定した避難訓練を現状において実施しているかを確認する必要があるだろう。特に、階段での避難時に手すりの使用の義務化や平時の荷物運搬における両手使用禁止等の規則が存在するかを調査する必要がある。

②自家発電機の状態調査

自家発電機的能力が想定されているものと同程度の能力が発揮できる現状にあるのか確認する必要があるだろう。特に、稼働に必要な燃料のストック、停電状態から発電への必要移行時間、自家発電機を年に1回稼働する訓練、等が実施されているか調査する必要がある。

③死傷者の発生を想定した訓練

現状の学園の防災体制でも目標達成に十分な状況となっているものの、より高い事前準備を今後行うためには、目標不達成を想定した訓練も必要であるだ

ろう。特に、目標達成不能な状態は法的に相当な対応を取らなかったと世間一般から見なされていることに等しいため、信用失墜を最小限に抑えていく対策が求められるだろう。

以上に加えて今後も本シナリオのようなものを多数作り、想定外を想定内に変えられるリスク・マネジメント体制を整備していくことが望まれる。

8. 結章

本論文執筆のための複数回に渡ったインタビュー調査、アンケート調査及びそれらの分析を通して、仙台育英学園には持続的なリスク・マネジメントサイクルを今後構築していくだけの潜在的な組織力が十分にあることがわかった。中でも、組織内におけるリスク認識の差を有意に発見することがほとんどできなかったことは驚きである。これは、約30年前に現在の理事長が仙台育英学園を事例に「学校組織における役割期待のズレと役割葛藤の研究」で意識調査した時の分析結果と大きな違いがある。このことから仙台育英学園はこの30年で多くのリスクを時代の流れと共に経験し、それに対応するために大きく変革してきたことがわかる。そして、その培われてきた経験、システム、人材を活用してリスク・マネジメント体制をより体系的なものにすることができれば、現在以上にリスク耐性のある組織へと変わっていくだろう。

ただ本論文のリスクマップ作成並びにリスク認識の差の分析においては、影響度を3つの要素に分けてアンケート調査を行ったため、特にリスク認識の差の分析で差が生まれにくい分析となった可能性もある。そのため、今後は3つの要素に分けたものと併せて各リスクの影響度を総合評価で聞き取る試みも必要であるだろう。

本論文執筆にあたって親身なご指導を頂いた指導教授の大林厚臣教授、並びに貴重な助言を頂いた副査の河野宏和教授、村上裕太郎准教授に厚く御礼申し上げます。

また、大林厚臣ゼミの朱婧さん、野村真規さんには、研究内容の多岐にわたって助言を頂いたことを深く感謝する。

加えて、貴重なお時間を割いてインタビュー調査及びアンケート調査にご協力して下さった学校法人仙台育英学園の理事長をはじめとする職員の皆様に感謝の意を表し、本論文を終える。

参考文献

- [1] 天笠茂、牛渡淳、北神正行、小松郁夫.(2013年3月11日).『東日本大震災と学校 その時どうしたか 次にどう備えるか』.
- [2] 石渡朝男.(2010年7月).『実務者のための私学経営入門(改訂版)』.
- [3] 石渡朝男.(2011年7月).「大学におけるリスクマネジメントを考える-未曾有の東日本大震災を契機に」.『私学経営』 No.437, 10-19.
- [4] 上田和勇.(2014年3月25日).『事例で学ぶリスクマネジメント入門-復元力を生み出すリスクマネジメント思考』.
- [5] 内田良(愛知教育大学学校教育講座).(2010年2月).『体育的部活動時における死亡・負傷事故件数の二次分析試論』.愛知教育大学教育実践総合センター紀要第13号 pp.203～210. 参 照 先 : <http://repository.aichi-edu.ac.jp/dspace/bitstream/10424/2766/1/jissenkiyo13203210.pdf>
- [6] 梶間栄一.(2015年2月6日).『学校法人会計の仕組みと決算書の見方』.
- [7] 片田敏孝.(2012年3月13日).『命を守る教育 3.11 釜石からの教訓』.
- [8] 加藤健志.(1981年12月21日).『学校組織における役割期待のズレと役割葛藤の研究』.
- [9] 学校法人仙台育英学園.(2005～2015年5月1日).『平成17～27年度 学校案内』.
- [10] 河北新報社.(2011年12月20日).『河北新報のいちばん長い日 震災下の地元紙』.
- [11] 黒川直秀(文教科学技術課).(2012年2月7日).『東日本大震災からの学校の復興-現状と課題-』. 参照先: <http://www.ndl.go.jp/jp/diet/publication/issue/pdf/0736.pdf>
- [12] 経済産業省.(2005年3月31日).『平成17年3月31日現在における経済産業省設備投資調査(Survey on Investment in Equipment as of March 31,2005)』. 参照先: <http://www.meti.go.jp/statistics/san/setubi/result/chosa17.html>
- [13] 建設工業新聞.(2014年6月10日).『文科省／私学耐震化てこ入れ／改築費の半額補助、14年度は30校程度』, ページ: 1. 参照先: <https://www.decn.co.jp/?p=13304>
- [14] 公益社団法人 私学経営研究会.(2013年4月1日).『私学経営 創立40周年記念号』. 公益社団法人 私学経営研究会.
- [15] 国立教育政策研究所.(2014年10月3日).『学校施設の防災機能に関する実態調査の結果について』. 参照先: <http://www.nier.go.jp/shisetsu/pdf/bousaikinou2014.pdf>
- [16] 国立社会保障・人口問題研究所.(2013年3月).『日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)』. 参 照 先 : <http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/6houkoku/houkoku.asp>
- [17] 昆正和.(2014年11月20日).『実践BCP策定マニュアル 第2版』.
- [18] 佐々木幸寿、多田孝志、和井田清司.(2012年2月20日).『東日本大震災と学校教育 震災は学校をどのように変えるのか』.
- [19] 私立学校再編・再建研究会.(2011年6月10日).『学校の再編と再建』.

- [20] 社団法人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. (2009年3月). 『学校法人における内部統制の整備・充実』. 参照先：
http://www.shidairen.or.jp/data/2009keiei_houkoku02.pdf
- [21] 菅井直基. (2010年2月3日). 『ロシアにて現地生産をしている日系製造企業の現地リスクマネジメントー自動車産業を主な事例にー』.
- [22] 総務省. (2012年8月7日). 『国家公務員の退職手当の支給水準引下げ等について』. 参照先: http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01jinji02_02000056.html
- [23] 武井勲. (2012年11月5日). 『戦略的リスク・マネジメントの実践』. 株式会社かんい出版.
- [24] 立田慶裕. (2005年10月31日). 『学校の安全と危機管理 世界の事例と教訓に学ぶ』. (安藤友紀, 訳)
- [25] 立田慶裕. (2014年8月20日). 『教師のための防災教育ハンドブック 増補改訂版』.
- [26] 田中正博、佐藤春雄. (2013年10月24日). 『教育のリスクマネジメント 子ども・学校を危機から守るために』.
- [27] デロイトトーマツ. (2015年1月7日). 『企業のリスクマネジメント調査(2014年版)を公表』. News Release. 参照先：<http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20150107-2.html>
- [28] 東京海上日動リスクコンサルティング. (2015年7月20日). 『リスクマネジメント、危機管理とは?』. 参照先: 東京海上日動リスクコンサルティング:
http://www.tokiorisk.co.jp/consulting/risk_crisis/whats_risk_management.html
- [29] 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社. (2012年4月1日). 『図解入門ビジネス 最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本[第2版]』.
- [30] 内閣府. (2013年1月11日). 『日本経済再生に向けた緊急経済対策(平成25年1月11日閣議決定)』. 参照先：
http://www5.cao.go.jp/keizai1/keizaitaisaku/2013/0111_01siryos_sesaku.pdf
- [31] 日本私立学校振興・共済事業団 学校法人活性化・再生研究会. (2007年8月1日). 『私立学校の経営革新と経営困難への対応 - 最終報告 -』. 参照先:
http://www.shigaku.go.jp/s_center_saisei.pdf
- [32] 藤江俊彦. (2008年1月). 『リスクマネジメント特別講座講演要旨 学校法人におけるリスクマネジメント』. 「私学経営」 No.395, 85-109.
- [33] 宮城県. (2015年9月10日). 『東日本大震災による被害額(平成27年9月10日現在)』. 参照先: <http://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/326529.pdf>
- [34] 宮城県教育振興懇話会. (2011年9月8日). 『東日本大震災からの教育の復興に向けての提言』. 参照先: <http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/kyou-kikaku/hukko.html>

- [35] 宮城県総務部私学文書課長. (2011年6月7日). 『東日本大震災により被害を受けた私立学校施設の復旧に係る事業計画書の提出について(通知)』. 参照先:
http://www.pref.miyagi.jp/img/shigaku/pdf/110606_saigaihukkyu.pdf
- [36] 文部科学省. (2010年4月). 『私立学校施設の耐震化の状況(平成22年4月1日現在)』.
参 照 先 :
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/006/__icsFiles/afieldfile/2010/12/02/1259295_002_4.pdf
- [37] 文部科学省. (2010年4月). 『私立学校施設の耐震改修状況調査結果の概要(幼稚園～高等学校)』 . 参 照 先 :
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/006/__icsFiles/afieldfile/2010/12/02/1259295_001_4.pdf
- [38] 文部科学省. (2010年7月). 『公立学校施設の耐震改修状況調査の結果について』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/22/07/1295735.htm
- [39] 文部科学省. (2011年4月). 『公立学校施設の耐震改修状況調査の結果について』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/houdou/__icsFiles/afieldfile/2011/08/23/1310195_01_1.pdf
- [40] 文部科学省. (2011年5月27日). 『東日本大震災の被害を踏まえた学校施設の整備に関する検討について』 . 参 照 先 :
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/detail/__icsFiles/afieldfile/2012/07/26/1323887_16.pdf
- [41] 文部科学省. (2011年6月20日). 『私立学校建物其他災害復旧費補助金(応急仮設校舎等整備事業)交付要綱』 . 参 照 先 :
http://www.mext.go.jp/a_menu/saigaijohou/syousai/1310682.htm
- [42] 文部科学省. (2011年6月8日). 『東日本大震災における学校施設の被害状況等』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/017/shiryo/__icsFiles/afieldfile/2011/06/28/1307121_1.pdf
- [43] 文部科学省. (2011年7月7日). 『学校施設の防災機能向上に活用できる財政支援制度』.
参照先: http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/017/toushin/1308045.htm
- [44] 文部科学省. (2011年8月25日). 『東日本大震災に係る私立学校施設災害復旧事業に対する補助について』 . 参 照 先 :
http://www.mext.go.jp/a_menu/saigaijohou/syousai/1307310.htm
- [45] 文部科学省. (2012年5月30日). 『非常災害時の応急避難場所となる学校施設』. 参照先:

- http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2012/09/04/1325218_3_1.pdf
- [46] 文部科学省. (2012 年 6 月). 『学校施設の現状について』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/013/shiryo/__icsFiles/afieldfile/2012/07/05/1323224_08.pdf
- [47] 文部科学省. (2013 年 12 月). 『平成 26 年度私学助成関係予算(案)の説明』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2014/01/09/1343219_6.pdf
- [48] 文部科学省. (2013 年 7 月). 『平成 24 年度 非常災害時の子どもの心のケアに関する調査報告書』. 参照先: http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/hoken/1337762.htm
- [49] 文部科学省. (2013 年 8 月). 『平成 26 年度概算要求 私学助成関係の説明』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2013/09/02/1339147_03.pdf
- [50] 文部科学省. (2014 年 4 月 1 日). 『私立学校施設の耐震改修状況調査結果』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/006/1259295.htm
- [51] 文部科学省. (2014 年 4 月 1 日). 『私立学校施設の非構造部材の耐震点検及び耐震対策の状況調査結果』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/006/1259295.htm
- [52] 文部科学省. (2014 年 6 月 2 日). 『公立学校施設の耐震改修状況調査の結果について』.
参照先: http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/26/06/1348162.htm
- [53] 文部科学省. (2014 年 9 月 13 日). 『東日本大震災による被害情報について(第 208 版)』.
参照先: http://www.mext.go.jp/a_menu/saigaijohou/index.htm
- [54] 文部科学省. (2015 年 1 月). 『平成 27 年度私学助成関係予算(案)の説明』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2015/01/21/1354606_6.pdf
- [55] 文部科学省. (2015 年 1 月). 『平成 27 年度文部科学関係予算(案)のポイント』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/a_menu/yosan/h27/1351663.htm
- [56] 文部科学省. (2015 年 3 月). 『学校施設の非構造部材の耐震化ガイドブック(改訂版)』.
参照先: http://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/shuppan/1291462.htm
- [57] 文部科学省. (2015 年 4 月 1 日一部改正). 私立学校施設整備費補助金(私立学校教育研究装置等施設整備費(私立高等学校等施設高機能化整備費))交付要綱. 参照先:
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/003/001.htm
- [58] 文部科学省. (2015 年 8 月 6 日). 『平成 27 年度学校基本調査(速報値)の公表について』. 参照先:
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2015/08/18/1360722_01_1_1.pdf

- [59] 文部科学省高等教育局私学部. (2015 年 1 月). 『平成 27 年度私学助成関係予算(案)の説明』 . 参 照 先 :
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2015/01/21/1354606_6.pdf
- [60] 文部科学省高等教育局私学部私学助成課. (2011 年 4 月 11 日). 『東日本大震災により被災した私立学校施設の災害復旧について』 . 参 照 先 :
http://www.pref.miyagi.jp/img/shigaku/pdf/110512_saigaihojyo_jimurenraku.pdf
- [61] 文部科学省初等中等教育局児童生徒課. (2015 年 9 月 16 日). 『平成 26 年度「児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査」について』 . 参 照 先 :
http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/27/09/__icsFiles/afieldfile/2015/09/16/1362012_01.pdf
- [62] 安井肇(あらた基礎研究所). (2013 年 7 月 31 日). 『備える BCM から使える BCM へ-持続的な企業価値の創造に向けて』 .
- [63] 山口一男. (2004 年 12 月). 「少子化の決定要因と対策について--夫の役割、職場の役割、政府の役割、社会の役割」 . 『家計経済研究』 . 参 照 先 :
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04j045.pdf>
- [64] 山路 進. (2014 年 2 月). 『心のケアを意識したカウンセリングと学校教育相談研修事業 報告書』 pp.59-68 「震災時における学校対応の在り方」 . 一般財団法人 日本私立学校教育研究所 . 参 照 先 :
http://www.shigaku.or.jp/study/commission/h25/counseling0817_report.pdf
- [65] 吉田晋(日本私立中学高等学校連合会)、矢崎昭盛(日本私立小学校連合会)、新延克己(日本私立小学校中学校高等学校保護者会連合会). (2013 年 12 月). 『平成 26 年度私立高等学校等関係政府予算に関する展望』 . 参 照 先: <http://www.chukoren.jp/activities/pdf/shinkou-h25-youbou.pdf>
- [66] 渡邊正樹. (2013 年 5 月 31 日). 『今、はじめよう！新しい防災教育 子どもと教師の危険予測・回避能力を育てる』 .

付属資料

平成 27 年 5 月 15 日

学校法人仙台育英学園
職員 様

アンケート調査のお願い

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科
修士課程 2 年 大林研究室
学籍 No.81430321 加藤 聖一
e-mail : seiichi712@keio.jp
指導教員 大林 厚臣 教授
e-mail : obayashi@kbs.keio.ac.jp

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

貴学園が飲酒運転根絶運動(STAND)を始めてから 10 年目を迎え、さらに発生から 4 年が過ぎた東日本大震災からの本格復興、そして教育現場を取り巻く環境の目まぐるしい変化への対応等で日々大変ご腐心なさっていることと存じます。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科大林研究室では、組織におけるリスクマネジメント及び事業継続計画(Business Continuity Management)の研究を行っております。昨年は、リスクマネジメント及び事業継続計画の実証研究の一環として、公益法人の一つである病院における東日本大震災への対応の調査を実施致しました。

この度、本研究室の実証研究を進めていくにあたり、日頃教育現場でご活躍の皆様に貴学園が抱えるリスクの評価を行って頂きたく、すべての職員を対象としたアンケート調査を実施することとなりました。本アンケートにおける調査目的、内容、方法は下記の通りです。

ご多忙中、不躰なお願いで誠に失礼とは存じますが、何卒ご協力の程宜しくお願い致します。

敬具

記

1. 調査目的と意義

教育現場及び私立学校を運営する私立学校法人には、多種多様なリスク(発生頻度と影響度によって表すことのできる事象)が存在しております。近年は、東日本大震災等の大規模災害や技術革新に伴う利便性向上の副産物等のリスクが学校運営上で顕在化される機会が多くなっているように感じられます。本研究においては、現場の方々のご意見・ご経験をもとに、貴学園が抱えるリスクを正確に把握し、学園経営上重大なリスクへの対応を包括的に検討することを目的としております。

2. 調査方法

本研究においては、すべての職員を対象としたアンケート調査及び複数の職員の方々へのインタビューをもとに、以下の項目内容に従った研究を実施する予定です。

- ① 学園が抱えるリスクの洗い出し
- ② その洗い出されたリスクがどれだけの頻度で発生するか、どれ程の影響を学園経営に及ぼすのかを評価
- ③ いくつかの学園経営上重大なリスクの特定
- ④ 東日本大震災発生に伴う学園の初期・短期・中期・長期対応についての調査
- ⑤ 学園経営上重大なリスクの対応への提言

アンケート調査の実施にあたっては、平成 27 年 5 月 22 日午後 2 時から 60 分弱を予定しておりますので、何卒ご協力下さいますように重ねて宜しくお願い致します。

当日午後 2 時以降にご予定のある方には、午前中にご協力頂く機会を設けますので何卒宜しくお願い致します。

3. 調査により期待される利益

本研究により以下が皆様に期待される利益として考えられます。

- ① 学園が抱えるリスク内容の再認識
- ② 学園が抱えるリスク内容へのご自身の評価状況の認識
- ③ 所属ごとでのリスク評価の差の認識
- ④ 東日本大震災に対する学園対応の風化阻止
- ⑤ 学校経営上重大なリスクからの復旧マニュアルの獲得

平成 27 年 5 月 15 日

4. 個人情報の取扱い

本調査結果は、学術的用途のみに使用を限定し、研究中に取得した一切の個人情報は公表致しません。

5. 調査結果の公表方法

本調査結果については、本年度、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の修士論文内にて公表する予定です。その際、上記の個人情報の取扱いに従い、調査結果を公表する予定です。さらに、完成した論文に関しては、学校法人仙台育英学園に提出させていただきます。

6. 調査に関する問い合わせ先

調査への参加・協力に関してご質問やご意見が御座いましたら、本年度中にお手数ですが下記連絡先までご連絡下さい。

以上

連絡先 : seiichi712@keio.jp

回収資料

平成 27 年 5 月 22 日

アンケート調査 (回答時間 90 分程度)

途中トイレ休憩あり

「大規模地震に対する私立学校法人のリスクマ・ネジメント及び事業継続計画

－東日本大震災における学校法人仙台育英学園を事例に－」

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科

修士課程 2 年 大林研究室

学籍 No.81430321 加藤 聖一

e-mail : seiichi712@keio.jp

指導教員 大林 厚臣 教授

e-mail : obayashi@kbs.keio.ac.jp

■ 回収期限及び回収方法について

本アンケートは、5月22日午後3時に実施し、終了後直ちに回収させていただきます。

当該時刻にご対応困難な皆様には、午前9時から11時までの間でのご協力をお願いさせていただきます。

また、午前中にご対応頂く皆様も終了後直ちに回収させていただきます。

回収方法に関しては、各コースの副校長もしくは教頭先生までアンケート用紙をお返し下さい。秀光中等教育学校の皆様も同様をお願い致します。

該当する□に✓をお願い致します。

■ 年齢

20代 30代 40代 50代 60代以上

■ 当学園での勤続年数

5年未満 5～9年 10～14年 15年以上

■ 所属

理事長・理事・監事・評議員

[法人局]

- 法人局長・法人局次長・総務部長・総務部副部長・財務部長・財務部副部長
国際部長・国際部副部長・多賀城校舎事務局長・危機管理室長
- 総務部(多賀城セクション、各教育連絡事務所を含む)
- 財務部
- 国際部(国際センター)
- 多賀城校舎事務局

[仙台育英学園高等学校]

宮城野校舎

- 校長・副校長・教頭・参与・各委員会委員長
- 学園生活向上本部
- 教務部(秀光・特別進学コース)
- 教務部(情報科学コース・Mフレックスコース)
- 生徒部
- 奨学担当
- 入試広報部
- 図書館
- 進学指導部
- 教科コンダクター

多賀城校舎

- 校長・副校長・教頭・参与・各委員会委員長
- 教務部(外国語・英進進学・フレックス・技能開発)
- 進学推進本部
- 入試・広報部
- 図書館
- 学園生活向上本部
- 教育相談室

[秀光中等教育学校]

- 校長・副校長・教頭・参与・各委員会委員長
- 学園生活向上本部
- 教務部
- 進学指導部
- 入試部

[通信制課程]

- 校長・教頭・各委員会委員長
- 教務部
- 学習・進路指導部
- 生徒指導部
- 事務部

[その他]

(ご記入下さい)

アンケート内容について

本アンケートは Part1 及び Part2 の 2 部から構成され、最大 90 分を予定しております。
また、Part1 終了後にご自由にトイレ休憩等(5 分程度)を御取り下さい。

■ Part1 について(回答時間 45 分程度 終了後トイレ休憩等)

先日複数の職員にインタビューを行った結果、貴学園が抱えるリスクを 50 項目に分類出来ました。

Part1 では、この 50 項目のリスクについて、アンケート用紙 (①～⑳) の右側に記載しているリスクの発生頻度・人的被害・経済的損失・信用失墜の 6 段階評価軸の定義を参考に、各リスクの評価を行って頂きます。

Part1 の評価にご協力頂くことで、貴学園を取り巻くリスクがどの程度発生する可能性があり、発生した場合にどれほどの影響力があるのかが、論文内で視覚化されることとなります。

■ Part2 について(回答時間 45 分程度)

未曾有の被害を広域範囲に及ぼした東日本大震災から 4 年が経ちました。

Part2 では、東日本大震災に関することで以下の①～③の三つの質問・お願いをさせていただきます。

Part2 に回答頂くことで、東日本大震災での出来事を風化させないことに繋がります。

① 4 期間の表への追加・変更項目記入のお願い

アンケートを実施するにあたり、下記(1)～(4)の 4 期間における①仙台育英学園関係者の状況、②学園運営体制・施設・設備・備品の状態、③外部環境の状況、そして④各期間での貴学園の対応といったことを表にまとめました。

皆様には、

- 表の事柄で間違っている事柄がある
- 表の事柄では当時/現在の状況・状態を説明できていない

の二つの場合において、この表の一番下の空欄部分に追加・変更点を記入して頂くこととなります。

この①におけるお願いにご協力頂くことで、当時/現在の状況を俯瞰的に捉えることが可能となります。

② 学園の事前対策に関する質問

②では、地震発生以前での学園の地震に対する事前対策と平成27年5月現在での地震に対する事前対策を、各質問においてA～Dまでの4段階で質問させていただきます。

皆様には各質問に該当する回答をA～Dの何れか一つでお答え頂くこととなります。

この②における質問にご回答頂くことで、貴学園の地震等の災害に対する対策が東日本大震災以前に十分であったのか、また十分でなかった場合に発生から現在までに改善したのか、を知ることが可能となります。

③ 各対応期間に関する質問

③では、地震発生後の下記(1)～(4)の4期間における状況に関する質問をA～Dまでの4段階でさせていただきます

皆様には各質問に該当する回答をA～Dの何れか一つでお答え頂くこととなります。

この③における質問にご回答頂くことで、各対応期間で学園運営に必要とされる事柄が明確化され、今後発生し得る災害からの復旧がより迅速になる可能性があります。

4 期間について

(1)「初期対応期間(平成23年3月11日～3月18日)」

：発生から災害復興対策本部設置まで、また①～③のように時期を細分化

- ① 平成23年3月11日地震発生～発生後3時間
- ② 発生後4時間～3月12日
- ③ 3月12日～3月18日

(2)「短期対応期間(平成23年3月19日～5月14日)」

：災害復興対策本部設置から通信制入学式まで

(3)「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

：平成23年1学期の授業開始から平成25年3月の宮城野校舎竣工式まで

(4)「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

：宮城野新校舎使用開始から平成27年現在まで

それでは、次ページのPart1への回答方法をご一読頂き、Part1をご回答頂いた後に、トイレ休憩等を御取り頂き、Part2へとお進み下さいますようお願い致します。

■ Part1 への回答方法 (回答時間 45 分程度)

Part1 には、アンケート用紙が①～⑳まであり、

①～⑤は 50 リスク項目の発生頻度についての評価

⑥～⑩は 50 リスク項目の人的被害についての評価

⑪～⑮は 50 リスク項目の経済的損失についての評価

⑯～⑳は 50 リスク項目の信用失墜についての評価

を行って頂くこととなっております。

アンケート用紙①～⑳には、小分類、リスク名、具体例、各評価指標(発生頻度・人的被害・経済的損失・信用失墜)といった 4 列が御座いますが、皆様には各アンケート用紙の右隅にある各評価指標の評価点に割り当てられた程度を参考に、アンケート用紙①～⑳において各リスク項目の評価点(0,1,2,3,4,5)の何れか一つを○で囲って頂きます。

0.5 や 2.2 といったような評価点をご用意しておりませんのでご注意ください。

但し、リスク項目を評価する際、自身の職務立場上知り得ないこと等で回答が困難なものに関しては、評価点を○で囲わず、空欄のままで結構です。

例えば、Part1 の全てのアンケート用紙に回答頂くと、「学校管理下での事故・ケガ」というリスク項目に対しては、発生頻度は 4、人的被害は 2、経済的損失は 1、信用失墜は 0、といったように各リスク項目で一つの評価指標に一つの評価点を付与されることとなります。

アンケート用紙への○の記入に際しては、回答困難による空欄を除き、アンケート用紙内の各評価指標列の欄すべてに○が記入されるため、アンケート用紙①から順番にお進み下さい。

Part 1

アンケート用紙① < 発生頻度(1) > ここから記入を開始して下さい。 ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	発生頻度	評価点	発生頻度
安全管理	学校管理下での事故・ケガ	当学園で発生しやすい体育・クラス内・校内部活動中の事故・ケガ	0 1 2 3 4 5	0	50年以上の長期に1回発生する (新入職員が定年退職するまでの間には経験しない可能性が大)
安全管理	施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	フェンス等の穴、理科室等の薬品管理の不備、備え付きすりのネジ緩み	0 1 2 3 4 5	1	10～50年に1回発生する (新入職員が定年退職までには一回は発生する)
安全管理	食中毒の発覚	食中毒が発生し、それが食堂利用・学校が用意した弁当等によるものだと判明	0 1 2 3 4 5	2	1～10年に1回発生する
安全管理	不審者の侵入	ストーカー等の校内侵入	0 1 2 3 4 5	3	1年に1回発生する 若しくは数年の間に複数回発生する
安全管理	危機対応の初動不備	危機発生時使用品の設置場所・使用方法不明 (AED、備蓄品の設置場所・使用方法が不明等)による危機発生時初動対応の問題	0 1 2 3 4 5	4	毎月発生する 若しくは1年に複数回発生する
安全管理	病気	風邪等の病気 (大規模感染の可能性を持つ感染症以外) の校内発生	0 1 2 3 4 5	5	毎日発生する 若しくは月に10回以上発生する
安全管理	感染症流行	校内及び研修中での伝染病やインフルエンザの流行(複数名の感染)	0 1 2 3 4 5		
学校運営	職員の業務ミス・準備不足	職員による入学・卒業手続き上でのミス、誤った情報の提供、保護者対応への準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5		
学校運営	個人・機密情報に関する問題	データベース等の勝手な持ち出しやデータの拡散(情報漏洩)	0 1 2 3 4 5		
学校運営	緊急時における管理職の不在	緊急時における理事長・理事・校長・教頭等の管理者の出張等による不在	0 1 2 3 4 5		

アンケート用紙② < 発生頻度(2) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	発生頻度
学校運営	教育課程の問題	時間割等での未履修問題	0 1 2 3 4 5
学校運営	施設・設備・備品の配置問題	教員室・職員室の配置や各室内の配置状況による問題、動線上での問題(物による通りにくさ、移動時間等)、グラウンドの砂、騒音	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	国内・海外研修中や通学・帰宅中の生徒の問題(犯罪未遂)・迷惑行為(道路占拠、騒音)、寮での問題(犯罪未遂)、いじめ、文化の違いによる問題・迷惑行為	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の犯罪行為	生徒や留学生の飲酒・喫煙・飲酒運転・窃盗・暴行等	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の状態・状況	生徒や留学生の不登校、精神的不安定、生徒や留学生の家庭内での暴力行為や扶養者からの暴力等の家庭内での問題	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による所有物管理	職員による生徒や留学生の携帯電話・精密機器・貴重品等の紛失	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による生徒対応の問題	障害児への対応、特待生の扱い、生徒や留学生への罰則処分や除籍処分	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員の問題行為	職員の生徒への言葉遣いの問題、SNS等による職員の生徒との過度な交流、生徒へのストーカー・ハラスメント(パワハラ・セクハラ)行為、体罰	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	飲酒運転、窃盗、破壊行為、横領、問題情報等の隠蔽、贈収賄	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	不当請求問題	保護者・職員・卒業生からの不当請求(出席日数不足生徒の進級請求、卒業生等からの髄液漏れに関する不当な要求)	0 1 2 3 4 5

評価点	発生頻度
0	50年以上の長期に1回発生する (新入職員が定年退職するまでの間には経験しない可能性が大)
1	10~50年に1回発生する (新入職員が定年退職までには一回は発生する)
2	1~10年に1回発生する
3	1年に1回発生する 若しくは数年の間に複数回発生する
4	毎月発生する 若しくは1年に複数回発生する
5	毎日発生する 若しくは月に10回以上発生する

アンケート用紙③ < 発生頻度(3) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	発生頻度
法務・倫理	著作権・盗作・肖像権問題	試験問題作成での著作権・盗作問題、学園祭での著作権問題、パ ンフレットの肖像権問題	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	契約書の不備	企業・個人・職員との取引・契約に用いる契約内容の問題等	0 1 2 3 4 5
労務人事	労基問題	職員の時間外労働、有給休暇の扱い	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の精神的問題・労働災害	うつ病等の精神的問題や業務中での労働災害	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の間関係問題	職員間でのハラスメント行為(パワハラ・セクハラ・マタハラ)、 いじめ	0 1 2 3 4 5
資産運用	他人資本・費用の問題	借入金の資産規模に対する割合増加、多額の支払利息と金利上昇 に伴う借入金借り換え費用の増加、質の高い教育活動のための人 件費・設備補修費	0 1 2 3 4 5
資産運用	土地利用制限	学校用地等での土地利用制限(教育活動以外に使用不可)	0 1 2 3 4 5
資産運用	基本金運用の失敗	奨学金充当分の基本金運用の失敗	0 1 2 3 4 5
取引関係	取引業者に関すること	企業等との取引上での問題(教材・事務用品・建物・土地・旅行予 約等)、取引先の不祥事(倫理・法律的違反)による取引停止	0 1 2 3 4 5
経済	景気・為替変動	景気悪化による家庭内の教育費への支出減少と私立学校受験者の 減少、円安による留学ニーズの停滞・減少	0 1 2 3 4 5

評価点	発生頻度
0	50年以上の長期に1回発生する (新入職員が定年退職するまでの間には 経験しない可能性が大)
1	10～50年に1回発生する (新入職員が定年退職までには一回は発 生する)
2	1～10年に1回発生する
3	1年に1回発生する 若しくは数年の間に複数回発生する
4	毎月発生する 若しくは1年に複数回発生する
5	毎日発生する 若しくは月に10回以上発生する

アンケート用紙④ < 発生頻度(4) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	発生頻度
社会	少子高齢化	必要生徒数の確保困難	0 1 2 3 4 5
社会	風評被害	学園立地状況での原発事故等による風評被害	0 1 2 3 4 5
社会	競合校や他校	他校によるマネ、私立・公立の他校での特化型教育の進展(高進学率集中型)	0 1 2 3 4 5
政治	法令・政策の変更	ハラスメント(セクハラ・パワハラ・マタハラ)やいじめ問題に関する法律の改正、労働契約法の改正、教育施策方針の転換	0 1 2 3 4 5
人事制度	離職・採用難	職員の急な退職、業務遂行上必要な職員の採用困難	0 1 2 3 4 5
人事制度	業務負担の格差	職員の年齢構造の問題(30代～40代の働き盛り世代の少なさ)、正規職員及び嘱託職員間での仕事のバランス	0 1 2 3 4 5
人事制度	若手教育・引き継ぎ不十分	新人教育・研修の欠如・不十分	0 1 2 3 4 5
人事制度	外国人教職員の雇用に関わる問題	出入国問題、労働契約上の問題	0 1 2 3 4 5
人事制度	資格不所持	教員免許不所持、カウンセラーの資格不所持	0 1 2 3 4 5
進路指導	進路選択・進路先での問題	卒業生・卒業予定者による推薦・内定辞退や推薦校での留年、職員・生徒の学力不足	0 1 2 3 4 5

評価点	発生頻度
0	50年以上の長期に1回発生する (新入職員が定年退職するまでの間には経験しない可能性が大)
1	10～50年に1回発生する (新入職員が定年退職までには一回は発生する)
2	1～10年に1回発生する
3	1年に1回発生する 若しくは数年の間に複数回発生する
4	毎月発生する 若しくは1年に複数回発生する
5	毎日発生する 若しくは月に10回以上発生する

アンケート用紙⑤ < 発生頻度(5) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	発生頻度
生徒募集	募集施策の失敗	新規事業・設備投資の失敗(投資額に見合う生徒数増加に繋がっていない)、授業料未納者の増加	0 1 2 3 4 5
メディア	学園イメージの棄損	偏向報道、マスメディアによる不祥事追及への対応の準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5
校外活動での事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	生徒・職員の通学・帰宅中、国内・海外研修中及び課外活動中における誘拐・人質事件、交通・運転事故、伯山交通の事故	0 1 2 3 4 5
自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	東日本大震災等の震度7以上で広域に影響を及ぼすもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	地震	宮城県沖地震以下の地震規模のもので、局地的なもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	火災	放火、近隣施設・住宅からの延焼、学校内での出火	0 1 2 3 4 5
自然災害	天候不良・異常気象 冷夏猛暑・台風等	猛暑による熱中症患者の増加、台風による休校、台風による洪水	0 1 2 3 4 5
自然災害	落雷	体育授業・部活動中での落雷	0 1 2 3 4 5
近隣災害	学園施設・設備・校舎の一時的に使用不可	悪質な悪戯行為、停電、近隣の危険物による一時的避難指示命令	0 1 2 3 4 5
情報システム	情報管理での被害・故障	情報システム誤作動・情報設備故障(サーバー故障)の発生、外部からのデータベース等への不正アクセス発覚	0 1 2 3 4 5

評価点	発生頻度
0	50年以上の長期に1回発生する (新入職員が定年退職するまでの間には経験しない可能性が大)
1	10～50年に1回発生する (新入職員が定年退職までには一回は発生する)
2	1～10年に1回発生する
3	1年に1回発生する 若しくは数年の間に複数回発生する
4	毎月発生する 若しくは1年に複数回発生する
5	毎日発生する 若しくは月に10回以上発生する

アンケート用紙⑥ < 人的被害(1) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	人的被害
安全管理	学校管理下での事故・ケガ	当学園で発生しやすい体育・クラス内・校内部活動中の事故・ケガ	0 1 2 3 4 5
安全管理	施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	フェンス等の穴、理科室等の薬品管理の不備、備え付きすりのネジ緩み	0 1 2 3 4 5
安全管理	食中毒の発覚	食中毒が発生し、それが食堂利用・学校が用意した弁当等によるものだと判明	0 1 2 3 4 5
安全管理	不審者の侵入	ストーカー等の校内侵入	0 1 2 3 4 5
安全管理	危機対応の初動不備	危機発生時使用品の設置場所・使用方法不明 (AED、備蓄品の設置場所・使用方法が不明等)による危機発生時初動対応の問題	0 1 2 3 4 5
安全管理	病気	風邪等の病気 (大規模感染の可能性を持つ感染症以外) の校内発生	0 1 2 3 4 5
安全管理	感染症流行	校内及び研修中での伝染病やインフルエンザの流行(複数名の感染)	0 1 2 3 4 5
学校運営	職員の業務ミス・準備不足	職員による入学・卒業手続き上でのミス、誤った情報の提供、保護者対応への準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5
学校運営	個人・機密情報に関する問題	データベース等の勝手な持ち出しやデータの拡散(情報漏洩)	0 1 2 3 4 5
学校運営	緊急時における管理職の不在	緊急時における理事長・理事・校長・教頭等の管理者の出張等による不在	0 1 2 3 4 5

評価点	人的被害
0	被害なし 軽症または軽度な精神的被害 ※軽症：入院加療を必要としない ※軽度：通院を必要とせず、面談等で十分
1	中等症または中等度な精神的被害 ※中等症：重症に至らないが、入院が必要 ※中等度：登校可能な状態だが、通院や面談等が必要
2	重症または3週間以上の入院が必要 ※重症：登校ができず、要治療
3	1名の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認
4	複数人の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認

アンケート用紙⑦ < 人的被害(2) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	人的被害
学校運営	教育課程の問題	時間割等での未履修問題	0 1 2 3 4 5
学校運営	施設・設備・備品の配置問題	教員室・職員室の配置や各室内の配置状況による問題、動線上での問題(物による通りにくさ、移動時間等)、グラウンドの砂、騒音	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	国内・海外研修中や通学・帰宅中の生徒の問題(犯罪未遂)・迷惑行為(道路占拠、騒音)、寮での問題(犯罪未遂)、いじめ、文化の違いによる問題・迷惑行為	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の犯罪行為	生徒や留学生の飲酒・喫煙・飲酒運転・窃盗・暴行等	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の状態・状況	生徒や留学生の不登校、精神的不安定、生徒や留学生の家庭内での暴力行為や扶養者からの暴力等の家庭内での問題	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による所有物管理	職員による生徒や留学生の携帯電話・精密機器・貴重品等の紛失	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による生徒対応の問題	障害児への対応、特待生の扱い、生徒や留学生への罰則処分や除籍処分	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員の問題行為	職員の生徒への言葉遣いの問題、SNS等による職員の生徒との過度な交流、生徒へのストーカー・ハラスメント(パワハラ・セクハラ)行為、体罰	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	飲酒運転、窃盗、破壊行為、横領、問題情報等の隠蔽、贈収賄	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	不当請求問題	保護者・職員・卒業生からの不当請求(出席日数不足生徒の進級請求、卒業生等からの髄液漏れに関する不当な要求)	0 1 2 3 4 5

評価点	人的被害
0	被害なし 軽症または軽度な精神的被害 ※軽症：入院加療を必要としない ※軽度：通院を必要とせず、面談等で十分
1	中等症または中等度な精神的被害 ※中等症：重症に至らないが、入院が必要 ※中等度：登校可能な状態だが、通院や面談等が必要
2	重症または3週間以上の入院が必要 ※重症：登校ができず、要治療
3	1名の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認
4	複数人の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認
5	

アンケート用紙⑧ < 人的被害(3) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	人的被害
法務・倫理	著作権・盗作・肖像権問題	試験問題作成での著作権・盗作問題、学園祭での著作権問題、パフレッットの肖像権問題	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	契約書の不備	企業・個人・職員との取引・契約に用いる契約内容の問題等	0 1 2 3 4 5
労務人事	労基問題	職員の時間外労働、有給休暇の扱い	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の精神的問題・労働災害	うつ病等の精神的問題や業務中での労働災害	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の間人間関係問題	職員間でのハラスメント行為(パワハラ・セクハラ・マタハラ)、いじめ	0 1 2 3 4 5
資産運用	他人資本・費用の問題	借入金の資産規模に対する割合増加、多額の支払利息と金利上昇に伴う借入金借り換え費用の増加、質の高い教育活動のための人件費・設備補修費	0 1 2 3 4 5
資産運用	土地利用制限	学校用地等での土地利用制限(教育活動以外に使用不可)	0 1 2 3 4 5
資産運用	基本金運用の失敗	奨学金充当分の基本金運用の失敗	0 1 2 3 4 5
取引関係	取引業者に関すること	企業等との取引上での問題(教材・事務用品・建物・土地・旅行予約等)、取引先の不祥事(倫理・法律的違反)による取引停止	0 1 2 3 4 5
経済	景気・為替変動	景気悪化による家庭内の教育費への支出減少と私立学校受験者の減少、円安による留学ニーズの停滞・減少	0 1 2 3 4 5

評価点	人的被害
0	被害なし
1	軽症または軽度な精神的被害 ※軽症：入院加療を必要としない ※軽度：通院を必要とせず、面談等で十分
2	中等症または中等度な精神的被害 ※中等症：重症に至らないが、入院が必要 ※中等度：登校可能な状態だが、通院や面談等が必要
3	重症または重度な精神的被害 ※重症：3週間以上の入院が必要 ※重度：登校ができず、要治療
4	1名の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認
5	複数人の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認

アンケート用紙⑨ < 人的被害(4) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	人的被害
社会	少子高齢化	必要生徒数の確保困難	0 1 2 3 4 5
社会	風評被害	学園立地状況での原発事故等による風評被害	0 1 2 3 4 5
社会	競合校や他校	他校によるマネ、私立・公立の他校での特化型教育の進展(高進学率集中型)	0 1 2 3 4 5
政治	法令・政策の変更	ハラスメント(セクハラ・パワハラ・マタハラ)やいじめ問題に関する法律の改正、労働契約法の改正、教育施策方針の転換	0 1 2 3 4 5
人事制度	離職・採用難	職員の急な退職、業務遂行上必要な職員の採用困難	0 1 2 3 4 5
人事制度	業務負担の格差	職員の年齢構造の問題(30代～40代の働き盛り世代の少なさ)、正規職員及び嘱託職員間での仕事のバランス	0 1 2 3 4 5
人事制度	若手教育・引き継ぎ不十分	新人教育・研修の欠如・不十分	0 1 2 3 4 5
人事制度	外国人教職員の雇用に関わる問題	出入国問題、労働契約上の問題	0 1 2 3 4 5
人事制度	資格不所持	教員免許不所持、カウンセラーの資格不所持	0 1 2 3 4 5
進路指導	進路選択・進路先での問題	卒業生・卒業予定者による推薦・内定辞退や推薦校での留年、職員・生徒の学力不足	0 1 2 3 4 5

評価点	人的被害 : 学園の過失の有無に関係なく以下の状態が見受けられる
0	被害なし
1	軽症または軽度な精神的被害 ※軽症：入院加療を必要としない ※軽度：通院を必要とせず、面談等で十分
2	中等症または中等度な精神的被害 ※中等症：重症に至らないが、入院が必要 ※中等度：登校可能な状態だが、通院や面談等が必要
3	重症または重度な精神的被害 ※重症：3週間以上の入院が必要 ※重度：登校ができず、要治療
4	1名の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認
5	複数人の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認

アンケート用紙⑩ < 人的被害(5) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	人的被害
生徒募集	募集施策の失敗	新規事業・設備投資の失敗(投資額に見合う生徒数増加に繋がっていない)、授業料未納者の増加	0 1 2 3 4 5
メディア	学園イメージの棄損	偏向報道、マスメディアによる不祥事追及への対応の準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5
校外活動での事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	生徒・職員の通学・帰宅中、国内・海外研修中及び課外活動中における誘拐・人質事件、交通・運転事故、伯山交通の事故	0 1 2 3 4 5
自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	東日本大震災等の震度7以上で広域に影響を及ぼすもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	地震	宮城県沖地震以下の地震規模のもので、局地的なもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	火災	放火、近隣施設・住宅からの延焼、学校内での出火	0 1 2 3 4 5
自然災害	天候不良・異常気象 冷夏猛暑・台風等	猛暑による熱中症患者の増加、台風による休校、台風による洪水	0 1 2 3 4 5
自然災害	落雷	体育授業・部活動中での落雷	0 1 2 3 4 5
近隣災害	学園施設・設備・校舎の一時的 的使用不可	悪質な悪戯行為、停電、近隣の危険物による一時的避難指示命令	0 1 2 3 4 5
情報システム	情報管理での被害・故障	情報システム誤作動・情報設備故障(サーバー故障)の発生、外部からのデータベース等への不正アクセス発覚	0 1 2 3 4 5

評価点	人的被害
0	被害なし
1	軽症または軽度な精神的被害 ※軽症：入院加療を必要としない ※軽度：通院を必要とせず、面談等で十分
2	中等症または中等度な精神的被害 ※中等症：重症に至らないが、入院が必要 ※中等度：登校可能な状態だが、通院や面談等が必要
3	重症または重度な精神的被害 ※重症：3週間以上の入院が必要 ※重度：登校ができず、要治療
4	1名の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認
5	複数人の死亡 ※死亡：初診時において死亡が確認

アンケート用紙①① < 経済的損失(1) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	経済的損失
安全管理	学校管理下での事故・ケガ	当学園で発生しやすい体育・クラス内・校内部活動中の事故・ケガ	0 1 2 3 4 5
安全管理	施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	フェンス等の穴、理科室等の薬品管理の不備、備え付きすりのネジ緩み	0 1 2 3 4 5
安全管理	食中毒の発覚	食中毒が発生し、それが食堂利用・学校が用意した弁当等によるものだと判明	0 1 2 3 4 5
安全管理	不審者の侵入	ストーカー等の校内侵入	0 1 2 3 4 5
安全管理	危機対応の初動不備	危機発生時使用品の設置場所・使用方法不明 (AED、備蓄品の設置場所・使用方法が不明等)による危機発生時初動対応の問題	0 1 2 3 4 5
安全管理	病気	風邪等の病気 (大規模感染の可能性を持つ感染症以外) の校内発生	0 1 2 3 4 5
安全管理	感染症流行	校内及び研修中での伝染病やインフルエンザの流行(複数名の感染)	0 1 2 3 4 5
学校運営	職員の業務ミス・準備不足	職員による入学・卒業手続き上でのミス、誤った情報の提供、保護者対応への準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5
学校運営	個人・機密情報に関する問題	データベース等の勝手な持ち出しやデータの拡散(情報漏洩)	0 1 2 3 4 5
学校運営	緊急時における管理職の不在	緊急時における理事長・理事・校長・教頭等の管理者の出張等による不在	0 1 2 3 4 5

評価点	経済的損失 ：学園負担の金額計測可能な損失、無過失の出来事も含む ex. 物的損害、賠償責任や罰金、利益損失
0	損失なし
1	500万円までの損失
2	5000万円までの損失
3	1億円までの損失
4	5億円までの損失
5	5億円より大きい損失

アンケート用紙⑫ < 経済的損失(2) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	経済的損失
学校運営	教育課程の問題	時間割等での未履修問題	0 1 2 3 4 5
学校運営	施設・設備・備品の配置問題	教員室・職員室の配置や各室内の配置状況による問題、動線上での問題(物による通りにくさ、移動時間等)、グラウンドの砂、騒音	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	国内・海外研修中や通学・帰宅中の生徒の問題(犯罪未遂)・迷惑行為(道路占拠、騒音)、寮での問題(犯罪未遂)、いじめ、文化の違いによる問題・迷惑行為	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の犯罪行為	生徒や留学生の飲酒・喫煙・飲酒運転・窃盗・暴行等	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の状態・状況	生徒や留学生の不登校、精神的不安定、生徒や留学生の家庭内での暴力行為や扶養者からの暴力等の家庭内での問題	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による所有物管理	職員による生徒や留学生の携帯電話・精密機器・貴重品等の紛失	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による生徒対応の問題	障害児への対応、特待生の扱い、生徒や留学生への罰則処分や除籍処分	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員の問題行為	職員の生徒への言葉遣いの問題、SNS等による職員の生徒との過度な交流、生徒へのストーカー・ハラスメント(パワハラ・セクハラ)行為、体罰	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	飲酒運転、窃盗、破壊行為、横領、問題情報等の隠蔽、贈収賄	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	不当請求問題	保護者・職員・卒業生からの不当請求(出席日数不足生徒の進級請求、卒業生等からの髄液漏れに関する不当な要求)	0 1 2 3 4 5

評価点	経済的損失 ：学園負担の金額計測可能な損失、無過失の出来事も含む ex. 物的損害、賠償責任や罰金、利益損失
0	損失なし
1	500万円までの損失
2	5000万円までの損失
3	1億円までの損失
4	5億円までの損失
5	5億円より大きい損失

アンケート用紙⑬ < 経済的損失(3) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	経済的損失
法務・倫理	著作権・盗作・肖像権問題	試験問題作成での著作権・盗作問題、学園祭での著作権問題、パ ンフレットの肖像権問題	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	契約書の不備	企業・個人・職員との取引・契約に用いる契約内容の問題等	0 1 2 3 4 5
労務人事	労基問題	職員の時間外労働、有給休暇の扱い	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の精神的問題・労働災害	うつ病等の精神的問題や業務中での労働災害	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の人間関係問題	職員間でのハラスメント行為(パワハラ・セクハラ・マタハラ)、 いじめ	0 1 2 3 4 5
資産運用	他人資本・費用の問題	借入金の資産規模に対する割合増加、多額の支払利息と金利上昇 に伴う借入金借り換え費用の増加、質の高い教育活動のための人 件費・設備補修費	0 1 2 3 4 5
資産運用	土地利用制限	学校用地等での土地利用制限(教育活動以外に使用不可)	0 1 2 3 4 5
資産運用	基本金運用の失敗	奨学金充当分の基本金運用の失敗	0 1 2 3 4 5
取引関係	取引業者に関すること	企業等との取引上での問題(教材・事務用品・建物・土地・旅行予 約等)、取引先の不祥事(倫理・法律的違反)による取引停止	0 1 2 3 4 5
経済	景気・為替変動	景気悪化による家庭内の教育費への支出減少と私立学校受験者の 減少、円安による留学ニーズの停滞・減少	0 1 2 3 4 5

評価点	経済的損失 ：学園負担の金額計測可能な損 失、無過失の出来事も含む ex. 物的損害、賠償責任や罰金、利 益損失
0	損失なし
1	500万円までの損失
2	5000万円までの損失
3	1億円までの損失
4	5億円までの損失
5	5億円より大きい損失

アンケート用紙⑭ < 経済的損失(4) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	経済的損失
社会	少子高齢化	必要生徒数の確保困難	0 1 2 3 4 5
社会	風評被害	学園立地状況での原発事故等による風評被害	0 1 2 3 4 5
社会	競合校や他校	他校によるマネ、私立・公立の他校での特化型教育の進展(高進学率集中型)	0 1 2 3 4 5
政治	法令・政策の変更	ハラズメント(セクハラ・パワハラ・マタハラ)やいじめ問題に関する法律の改正、労働契約法の改正、教育施策方針の転換	0 1 2 3 4 5
人事制度	離職・採用難	職員の急な退職、業務遂行上必要な職員の採用困難	0 1 2 3 4 5
人事制度	業務負担の格差	職員の年齢構造の問題(30代~40代の働き盛り世代の少なさ)、正規職員及び嘱託職員間での仕事のバランス	0 1 2 3 4 5
人事制度	若手教育・引き継ぎ不十分	新人教育・研修の欠如・不十分	0 1 2 3 4 5
人事制度	外国人教職員の雇用に関わる問題	出入国問題、労働契約上の問題	0 1 2 3 4 5
人事制度	資格不所持	教員免許不所持、カウンセラーの資格不所持	0 1 2 3 4 5
進路指導	進路選択・進路先での問題	卒業生・卒業予定者による推薦・内定辞退や推薦校での留年、職員・生徒の学力不足	0 1 2 3 4 5

評価点	経済的損失 ：学園負担の金額計測可能な損失、無過失の出来事も含む ex. 物的損害、賠償責任や罰金、利益損失
0	損失なし
1	500万円までの損失
2	5000万円までの損失
3	1億円までの損失
4	5億円までの損失
5	5億円より大きい損失

アンケート用紙⑮ < 経済的損失(5) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	経済的損失
生徒募集	募集施策の失敗	新規事業・設備投資の失敗(投資額に見合う生徒数増加に繋がっていない)、授業料未納者の増加	0 1 2 3 4 5
メディア	学園イメージの棄損	偏向報道、マスメディアによる不祥事追及への対応の準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5
校外活動での事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	生徒・職員の通学・帰宅中、国内・海外研修中及び課外活動中における誘拐・人質事件、交通・運転事故、伯山交通の事故	0 1 2 3 4 5
自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	東日本大震災等の震度7以上で広域に影響を及ぼすもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	地震	宮城県沖地震以下の地震規模のもので、局地的なもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	火災	放火、近隣施設・住宅からの延焼、学校内での出火	0 1 2 3 4 5
自然災害	天候不良・異常気象 冷夏猛暑・台風等	猛暑による熱中症患者の増加、台風による休校、台風による洪水	0 1 2 3 4 5
自然災害	落雷	体育授業・部活動中での落雷	0 1 2 3 4 5
近隣災害	学園施設・設備・校舎の一時的に使用不可	悪質な悪戯行為、停電、近隣の危険物による一時的避難指示命令	0 1 2 3 4 5
情報システム	情報管理での被害・故障	情報システム誤作動・情報設備故障(サーバー故障)の発生、外部からのデータベース等への不正アクセス発覚	0 1 2 3 4 5

評価点	経済的損失 ：学園負担の金額計測可能な損失、無過失の出来事も含む ex. 物的損害、賠償責任や罰金、利益損失
0	損失なし
1	500万円までの損失
2	5000万円までの損失
3	1億円までの損失
4	5億円までの損失
5	5億円より大きい損失

アンケート用紙⑯ < 信用失墜(1) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	信用失墜
安全管理	学校管理下での事故・ケガ	当学園で発生しやすい体育・クラス内・校内部活動中の事故・ケガ	0 1 2 3 4 5
安全管理	施設・設備・備品管理の不備及びそれに伴う事故	フェンス等の穴、理科室等の薬品管理の不備、備え付きすりのネジ緩み	0 1 2 3 4 5
安全管理	食中毒の発覚	食中毒が発生し、それが食堂利用・学校が用意した弁当等によるものだと判明	0 1 2 3 4 5
安全管理	不審者の侵入	ストーカー等々の校内侵入	0 1 2 3 4 5
安全管理	危機対応の初動不備	危機発生時使用品の設置場所・使用方法不明 (AED、備蓄品の設置場所・使用方法が不明等)による危機発生時初動対応の問題	0 1 2 3 4 5
安全管理	病気	風邪等の病気 (大規模感染の可能性を持つ感染症以外) の校内発生	0 1 2 3 4 5
安全管理	感染症流行	校内及び研修中での伝染病やインフルエンザの流行(複数名の感染)	0 1 2 3 4 5
学校運営	職員の業務ミス・準備不足	職員による入学・卒業手続き上でのミス、誤った情報の提供、保護者対応への準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5
学校運営	個人・機密情報に関する問題	データベース等の勝手な持ち出しやデータの拡散(情報漏洩)	0 1 2 3 4 5
学校運営	緊急時における管理職の不在	緊急時における理事長・理事・校長・教頭等の管理者の出張等による不在	0 1 2 3 4 5

評価点	信用失墜
0	失墜なし
1	一時的(1年程度)な受験者数の減少(受験倍率の低下)或は、職員応募者数の一時的(1年程度)減少
2	短期的(3年程度)な受験者数減少或は、短期的な職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数の減少が見受けられる
3	中期的(5年程度)な受験者数及び職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数が減少、定員割れの一部顕在化
4	長期的(10年程度)な受験者及び職員応募者数減少若しくは学園全体で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び教職員数が減少、定員割れが常態化
5	時期に関係なく一部コースの廃止や廃校・解散の必要がある状態

アンケート用紙⑱ < 信用失墜(2) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	信用失墜
学校運営	教育課程の問題	時間割等での未履修問題	0 1 2 3 4 5
学校運営	施設・設備・備品の配置問題	教員室・職員室の配置や各室内の配置状況による問題、動線上での問題(物による通りにくさ、移動時間等)、グラウンドの砂、騒音	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の問題・迷惑行為	国内・海外研修中や通学・帰宅中の生徒の問題(犯罪未遂)・迷惑行為(道路占拠、騒音)、寮での問題(犯罪未遂)、いじめ、文化の違いによる問題・迷惑行為	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の犯罪行為	生徒や留学生の飲酒・喫煙・飲酒運転・窃盗・暴行等	0 1 2 3 4 5
生徒指導	生徒の状態・状況	生徒や留学生の不登校、精神的不安定、生徒や留学生の家庭内での暴力行為や扶養者からの暴力等の家庭内での問題	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による所有物管理	職員による生徒や留学生の携帯電話・精密機器・貴重品等の紛失	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員による生徒対応の問題	障害児への対応、特待生の扱い、生徒や留学生への罰則処分や除籍処分	0 1 2 3 4 5
生徒指導	職員の問題行為	職員の生徒への言葉遣いの問題、SNS等による職員の生徒との過度な交流、生徒へのストーカー・ハラスメント(パワハラ・セクハラ)行為、体罰	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	管理職・教職員による不正・犯罪行為	飲酒運転、窃盗、破壊行為、横領、問題情報等の隠蔽、贈収賄	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	不当請求問題	保護者・職員・卒業生からの不当請求(出席日数不足生徒の進級請求、卒業生等からの髄液漏れに関する不当な要求)	0 1 2 3 4 5

評価点	信用失墜
0	：学園に過失があり以下の結果が見受けられる 失墜なし
1	一時的(1年程度)な受験者数の減少(受験倍率の低下) 或は、職員応募者数の一時的(1年程度)減少
2	短期的(3年程度)な受験者数減少 或は、短期的な職員応募者数減少 若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員の多少の減少が見受けられる
3	中期的(5年程度)な受験者数及び職員応募者数減少 若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数が減少、定員割れの一部顕在化
4	長期的(10年程度)な受験者及び職員応募者数減少 若しくは学園全体で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び教職員数が減少、定員割れが常態化
5	時期に関係なく一部コースの廃止や廃校・解散の必要がある状態

アンケート用紙⑱ < 信用失墜(3) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	信用失墜
法務・倫理	著作権・盗作・肖像権問題	試験問題作成での著作権・盗作問題、学園祭での著作権問題、パフレッットの肖像権問題	0 1 2 3 4 5
法務・倫理	契約書の不備	企業・個人・職員との取引・契約に用いる契約内容の問題等	0 1 2 3 4 5
労務人事	労基問題	職員の時間外労働、有給休暇の扱い	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の精神的問題・労働災害	うつ病等の精神的問題や業務中での労働災害	0 1 2 3 4 5
労務人事	職員の間関係問題	職員間でのハラスメント行為(パワハラ・セクハラ・マタハラ)、いじめ	0 1 2 3 4 5
資産運用	他人資本・費用の問題	借入金の資産規模に対する割合増加、多額の支払利息と金利上昇に伴う借入金借り換え費用の増加、質の高い教育活動のための人件費・設備補修費	0 1 2 3 4 5
資産運用	土地利用制限	学校用地等での土地利用制限(教育活動以外に使用不可)	0 1 2 3 4 5
資産運用	基本金運用の失敗	奨学金充当分の基本金運用の失敗	0 1 2 3 4 5
取引関係	取引業者に関すること	企業等との取引上での問題(教材・事務用品・建物・土地・旅行予約等)、取引先の不祥事(倫理・法律的違反)による取引停止	0 1 2 3 4 5
経済	景気・為替変動	景気悪化による家庭内の教育費への支出減少と私立学校受験者の減少、円安による留学ニーズの停滞・減少	0 1 2 3 4 5

評価点	信用失墜
0	失墜なし
1	一時的(1年程度)な受験者数の減少(受験倍率の低下)或は、職員応募者数の一時的(1年程度)減少
2	短期的(3年程度)な受験者数減少或は、短期的な職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数の多少の減少が見受けられる
3	中期的(5年程度)な受験者数及び職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数が減少、定員割れの一部顕在化
4	長期的(10年程度)な受験者及び職員応募者数減少若しくは学園全体で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び教職員数が減少、定員割れが常態化
5	時期に関係なく一部コースの廃止や廃校・解散の必要がある状態

アンケート用紙⑯ < 信用失墜(4) > ※ 回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	信用失墜
社会	少子高齢化	必要生徒数の確保困難	0 1 2 3 4 5
社会	風評被害	学園立地状況での原発事故等による風評被害	0 1 2 3 4 5
社会	競合校や他校	他校によるマネ、私立・公立の他校での特化型教育の進展(高進学率集中型)	0 1 2 3 4 5
政治	法令・政策の変更	ハラスメント(セクハラ・パワハラ・マタハラ)やいじめ問題に関する法律の改正、労働契約法の改正、教育施策方針の転換	0 1 2 3 4 5
人事制度	離職・採用難	職員の急な退職、業務遂行上必要な職員の採用困難	0 1 2 3 4 5
人事制度	業務負担の格差	職員の年齢構造の問題(30代～40代の働き盛り世代の少なさ)、正規職員及び嘱託職員間での仕事のバランス	0 1 2 3 4 5
人事制度	若手教育・引き継ぎ不十分	新人教育・研修の欠如・不十分	0 1 2 3 4 5
人事制度	外国人教職員の雇用に関わる問題	出入国問題、労働契約上の問題	0 1 2 3 4 5
人事制度	資格不所持	教員免許不所持、カウンセラーの資格不所持	0 1 2 3 4 5
進路指導	進路選択・進路先での問題	卒業生・卒業予定者による推薦・内定辞退や推薦校での留年、職員・生徒の学力不足	0 1 2 3 4 5

評価点	信用失墜 ：学園に過失があり以下の結果が見受けられる
0	失墜なし
1	一時的(1年程度)な受験者数の減少(受験倍率の低下)或は、職員応募者数の一時的(1年程度)減少
2	短期的(3年程度)な受験者数減少或は、短期的な職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員の多少の減少が見受けられる
3	中期的(5年程度)な受験者数及び職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数が減少、定員割れの一部顕在化
4	長期的(10年程度)な受験者及び職員応募者数減少若しくは学園全体で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び教職員数が減少、定員割れが常態化
5	時期に関係なく一部コースの廃止や廃校・解散の必要がある状態

アンケート用紙②⑩ < 信用失墜(5) > Part1は以上です ※回答困難なものは空欄で結構です。

小分類	リスク名	具体例等	信用失墜
生徒募集	募集施策の失敗	新規事業・設備投資の失敗(投資額に見合う生徒数増加に繋がっていない)、授業料未納者の増加	0 1 2 3 4 5
メディア	学園イメージの棄損	偏向報道、マスメディアによる不祥事追及への対応の準備不足及び失敗	0 1 2 3 4 5
校外活動での事故・問題	生徒・職員の事故・事件巻き込まれ	生徒・職員の通学・帰宅中、国内・海外研修中及び課外活動中における誘拐・人質事件、交通・運転事故、伯山交通の事故	0 1 2 3 4 5
自然災害	大規模地震とそれに伴う津波	東日本大震災等の震度7以上で広域に影響を及ぼすもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	地震	宮城県沖地震以下の地震規模のもので、局地的なもの	0 1 2 3 4 5
自然災害	火災	放火、近隣施設・住宅からの延焼、学校内での出火	0 1 2 3 4 5
自然災害	天候不良・異常気象 冷夏猛暑・台風等	猛暑による熱中症患者の増加、台風による休校、台風による洪水	0 1 2 3 4 5
自然災害	落雷	体育授業・部活動中での落雷	0 1 2 3 4 5
近隣災害	学園施設・設備・校舎の一時的に使用不可	悪質な悪戯行為、停電、近隣の危険物による一時的避難指示命令	0 1 2 3 4 5
情報システム	情報管理での被害・故障	情報システム誤作動・情報設備故障(サーバー故障)の発生、外部からのデータベース等への不正アクセス発覚	0 1 2 3 4 5

評価点	信用失墜
0	失墜なし
1	一時的(1年程度)な受験者数の減少(受験倍率の低下)或は、職員応募者数の一時的(1年程度)減少
2	短期的(3年程度)な受験者数減少或は、短期的な職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数の多少の減少が見受けられる
3	中期的(5年程度)な受験者数及び職員応募者数減少若しくは一部のコース等で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び職員数が減少、定員割れの一部顕在化
4	長期的(10年程度)な受験者及び職員応募者数減少若しくは学園全体で生徒数(納付金・補助金・寄付金等)及び教職員数が減少、定員割れが常態化
5	時期に関係なく一部コースの廃止や廃校・解散の必要がある状態

トイレ休憩等
(5分程度)

Part1 へのご記入ありがとうございました。

引き続き、下記 Part2 への回答方法をご一読頂き、Part2 へのご回答を宜しくお願い致します。

■ Part2 への回答方法(回答時間 45 分程度)

Part2 では、アンケート用紙が3部あります。

最初に1部目に関して回答頂き、その後2部目、最後に3部目と回答を続けて下さい。

● 1部目に関して(最長10分程度)

1部目は、**① 4期間の表への追加・変更項目記入のお願い**の部分で使用する表です。

この表は、

「初期対応期間 宮城野校舎①～③」：3枚

「初期対応期間 多賀城校舎①～③」：3枚

「短期対応期間 ④」：1枚

「中期対応期間 ⑤」：1枚

「長期対応期間 ⑥」：1枚

の計9枚あります。

皆様には、

- 表の事柄で間違っている事柄がある
- 表の事柄では当時/現在の状況・状態を説明できていない

といった二つのうち何れか一つが該当した場合、各表の一番下にある「追加・変更点」という空欄に追加・変更点をご自由に書いて頂くこととなります。

二つとも該当しなかった場合は、「追加・変更点」という欄は空欄のままで結構です。

事前調査の結果、「初期対応期間」に関しては、宮城野校舎と多賀城校舎で初期対応に大きな違いがあったように感じられたため、分けて表を作成させて頂きました。

初期対応期間に宮城野校舎で主に活動しており、多賀城校舎の動きや状況が全く分からないという方は上記の二つには該当致しませんので、「追加・変更点」が空欄のままで結構です。また、多賀城校舎で主に活動しており宮城野校舎が全く分からない方も同様です。

● 2 部目に関して(最長 15 分程度)

2 部目は、**② 学園の事前対策に関する質問**の部分で使用する質問及び回答用紙です。

2 部目で使用する質問及び回答用紙は、

「学園の事前対策に関する質問」と大きく明記されているページ番号 1 からページ番号 20となっております。

2 部目は、下記の三つの大項目で分けられています。

- リスク管理規定やマニュアル(対応手順)に関して (ページ番号 1 からページ番号 6)
- 組織体制に関して (ページ番号 7 からページ番号 9 中段)
- 訓練・経験・予防措置・対策に関して (ページ番号 9 中段からページ番号 20)

■の後に続く質問項目の下に太い黒枠がございますので、その枠内に質問に該当すると思われる回答 A・B・C・D の何れか一つを必ずお書き下さい。

つまり、一つの黒い太枠内に一つの英文字(A・B・C・D の何れか)が必ず記入されることとなります。

■の後に続く質問項目のほとんどは地震発生以前と現在の状態をお聞きするものとなりますが、地震発生以前の太い黒枠と現在の太い黒枠の中に同じ英文字を重複して記入できません。つまり、その場合は地震発生以前と現在では、その質問項目に関する回答は同じであり、地震発生以前から現在まで変化がないこととなります。

また _____ といった下線のある箇所には、特別な指定(特定の言葉の何れかを書く等)がない限り、ご自身のお考えやご経験等をご自由にお書き下さい。また、回答は黒い太枠の近くにある下線部分をお願い致します。

■の後に続く質問項目で「発生確率・人的被害・経済的損失・信用失墜」や「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」、「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」、「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」といった用語が使用されますが、Part1 及び Part2 の 1 部目で用いたものと同様の意味や同様の出来事が発生した期間を示すものとして使っております。

● 3 部目に関して(最長 20 分程度)

3 部目は、**③ 各対応期間に関する質問**の部分で使用する質問及び回答用紙です。

3 部目で使用する質問及び回答用紙は、

「各対応期間に関する質問」と大きく明記されているページ番号 21 からページ番号 38となっております。

3 部目は、下記の二つの大項目で分けられています。

- 自身の認識や状態に関して (ページ番号 21 からページ番号 25)
- 組織体制に関して (ページ番号 26 からページ番号 38)

■の後に続く質問項目の下に太い黒枠がございますので、その枠内に質問に該当すると思われる回答 A・B・C・D の何れか一つを必ずお書き下さい。

つまり、一つの黒い太枠内に一つの英文字(A・B・C・D の何れか)が必ず記入されることとなります。

■の後に続く質問項目のほとんどは、「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」、「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」、「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」での状態をお聞きするものとなりますが、各期間の太い黒枠の中は同じ英文字を重複して記入できます。つまり、重複した場合は重複した二つの期間や四つの期間すべて等で変化がないことを示します。

また _____ といった下線のある箇所には、特別な指定(特定の言葉の何れかを書く等)がない限り、ご自身のお考えやご経験等をご自由にお書き下さい。また、回答は黒い太枠の近くにある下線部分にお願い致します。

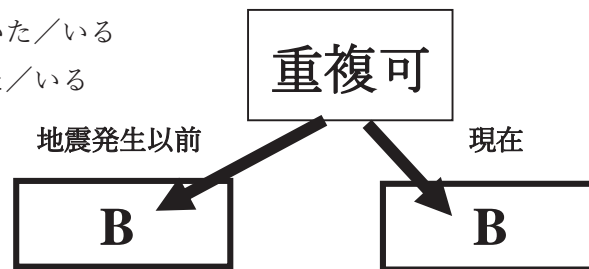
■の後に続く質問項目で「発生確率・人的被害・経済的損失・信用失墜」や「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」、「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」、「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」といった用語が使用されますが、Part1 及び Part2 の 1 部目で用いたものと同様の意味や同様の出来事が発生した期間を示すものとして使っております。

Part2 の記入例

● 2 部目

- 地震発生以前/現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)が書かれた文章の所在を知っていたか/いるか

- A. 全ての資料に関して知っていた/いる
- B. 一部知っていた/いる
- C. 知らなかった/いる
- D. わからない



(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

● 3 部目

- 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)に学園の被害で人的被害・経済的損失・信用失墜のうち早期に対応すべきものは何れであり、如何なることであったか/あるか

- A. 早期に対応すべき人的被害・経済的損失・信用失墜があった/ある

特に _____ ① _____ に関して

また具体例として _____ ② _____ が挙げられる

- B. 通常学校業務で発生する範囲内の人的被害・経済的損失・信用失墜であった/ある
- C. 人的被害・経済的損失・信用失墜は一切なかった/ない
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

A

① **人的被害**

(A の場合は下線に人的被害・経済的損失・信用失墜で該当するものを一つだけお書き下さい)

② **怪我人(20人)と精神的ダメージ(30人)**

(A の場合は下線に該当する具体例をご自由にお書き下さい)

Part2

Part2 第1部 初期対応期間 宮城野校舎① 「地震直後～3時間」

ここから記入を開始して下さい

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日</p> <p>「地震直後～3時間」</p>	<p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校内に特別授業・部活動のため生徒約500人 ○校内の生徒は全員無事 <p>【職員等関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○職員約100人 ○校内の職員は全員無事 	<p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○宮城野校舎の被害甚大(栄光、記念1号館、南冥は補修困難) <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局の使用困難 ○現場責任者は副理事長、学事担当常務理事、法人局長、教頭先生 ○多賀城校舎との緊急防災電話(有線)使用可能 	<ul style="list-style-type: none"> ○輸送・移動機能の停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○沿岸部学校の被災 	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○一斉に校庭避難 ○荷物を残したまま、帰宅指示 ○帰宅困難者へ友人・親戚宅或は多賀城校舎への避難指示
追加・変更点				

Part2 第1部 初期対応期間 宮城野校舎② 「4時間～12日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日 「4時間～12日」</p>	<p>【生徒関連】 ○帰宅やいは避難完了 【職員等関連】 ○帰宅やいは避難完了</p>	<p>【学園施設・設備関連】 ○宮城野校舎の被害甚大(栄光、記念1号館、南冥は補修困難) 【学園運営関連】 ○法人局の使用困難 ○現場責任者は副理事長、学事担当常務理事、法人局長、教頭先生 ○多賀城校舎との緊急防災電話(有線)使用停止</p>	<p>○輸送・移動機能の停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○通信手段の途絶 ○金融機関の機能不全 ○沿岸部学校の被災</p>	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】 ○帰宅困難者の避難開始</p>
追加・変更点				

Part2 第1部 初期対応期間 宮城野校舎③ 「13日～18日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日 「13日～18日」</p>	<p>【職員等関連】 ○一部職員の出勤</p>	<p>【学園施設・設備関連】 ○宮城野校舎の被害甚大(栄光、記念1号館、南冥は補修困難)</p> <p>【学園運営関連】 ○法人局の使用困難</p>	<p>○輸送・移動機能の停止</p> <p>○余震の継続</p> <p>○停電、断水、ガス供給停止</p> <p>○通信手段の途絶</p> <p>○燃料の不足</p> <p>○物資の不足</p> <p>○金融機関の機能不全</p> <p>○株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ</p> <p>○沿岸部学校の被災</p>	<p>【学園運営関連】 ○法人局の荷物を「第二北辰」へ運搬</p> <p>○3月31日までの臨時休校を決定</p> <p>○3月31日までの職員への特別休暇を決定</p>
<p>追加・変更点</p>				

Part2 第1部 初期対応期間 多賀城校舎① 「地震直後～3時間」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日</p> <p>「地震直後～3時間」</p>	<p>【生徒関連】</p> <p>○校内に特別授業・部活動のため生徒約700人</p> <p>○校内の生徒は全員無事</p> <p>【職員等関連】</p> <p>○校内に職員約140人</p> <p>○校内の職員は全員無事</p>	<p>【学園施設・設備関連】</p> <p>○多賀城校舎は外見上損害なし 一部亀裂や地面の隆起等に留まる</p> <p>○校舎への浸水はなし</p> <p>【学園運営関連】</p> <p>○発生30分以内に理事長到着</p> <p>○宮城野校舎との緊急防災電話(有線)使用可能</p>	<p>○津波襲来</p> <p>○輸送・移動機能の停止</p> <p>○余震の継続</p> <p>○停電、断水、ガス供給停止</p> <p>○沿岸部学校の被災</p>	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】</p> <p>○校舎3階への避難指示</p> <p>○職員による自家用車の移動</p>
追加・変更点				

Part2 第1部 初期対応期間 多賀城校舎② 「4時間～12日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日</p> <p>「4時間～12日」</p>	<p>[生徒関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生徒約700人が校舎に宿泊 ○宮城野校舎から避難者到着 ○一部生徒に体調不良や精神的ダメージあり <p>[職員等関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○職員約140人が校舎に宿泊 ○宮城野校舎から避難者到着 ○一部職員に体調不良や精神的ダメージあり 	<p>[学園施設・設備関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校舎は使用可能 ○トイレ使用可 ○自家発電による発電 <p>[学園運営関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○最高意思決定者としての理事長が存在 ○宮城野校舎との緊急防災電話(有線)の使用停止 ○損害情報の不足 ○危機管理室を中心とした対策本部による学園運営 ○保健室主導のケアマネジメント体制あり <p>[学園備品関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校用車2台が海水による使用不可 ○飲料水、食糧、毛布、防寒具の供出 	<ul style="list-style-type: none"> ○輸送・移動機能の停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○通信手段の途絶 ○金融機関の機能不全 ○沿岸部学校の被災 	<p>[生命安全確保・安否連絡関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○宮城野校舎避難者受け入れ準備 ○生徒・職員の宿泊を決定、宿泊生徒の名簿作成 ○飲料水、食糧、毛布、防寒具の確保・提供 ○井戸水を使用したトイレ使用開始 ○自家発電機の設置 ○緊急伝言サービスによる保護者・家族への連絡 ○12日朝帰宅可能とするためのスクールバス及び職員自家用車の運航計画作成、実行 ○保健室が中心となった初期ケアマネジメント確立 ○生徒・職員の安全確保、安否確認、学園運営補助を目的とした対策本部の立ち上げ ○12日朝の職員全員帰宅の指示 <p>[学園運営関連]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○教育事業再開プロジェクトチーム編成の人選及び業務遂行施設の準備開始 ○3月21日までの臨時休校を決定 ○3月21日までの職員への特別休暇を決定 ○宮城野校舎の緊急修繕のための取引業者への連絡手段確保 ○入試部による入学子定者への連絡方法確保 ○多賀城事務局による現金支払い急増に向けた準備開始 ○12日予定の通信制課程卒業式の延期決定及び卒業証書授与方法の検討
追加・変更点				

Part2 第1部 初期対応期間 多賀城校舎③ 「13日～18日」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	初期対応及び開催行事
<p>初期対応期間 平成23年3月11日 ～3月18日</p> <p>「13日～18日」</p>	<p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生徒約200名が避難生活 ○一部生徒に体調不良や精神的ダメージあり ○留学生の帰国希望者多数 <p>【職員等関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○職員の一部及びその家族が国際交学館等に宿泊 	<p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校舎は使用可能 ○トイレ使用可 ○自家発電による発電 <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○最高意思決定者としての理事長が存在 ○損害情報の不足 ○危機管理室を中心とした対策本部による学園運営 ○保健室主導のケアマネジメント体制あり <p>【学園備品関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○校用車2台が海水による使用不可 ○飲料水、食糧、毛布、防寒具の供出 ○燃料の不足 	<ul style="list-style-type: none"> ○輸送・移動機能の停止 ○余震の継続 ○停電、断水、ガス供給停止 ○通信手段の途絶 ○燃料不足 ○物資不足 ○金融機関の機能不全 ○日本経済の低迷、株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ ○沿岸部学校の被災 	<p>初期対応及び開催行事</p> <p>【生命安全確保・安否連絡関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○宿泊生徒・職員の名簿作成 ○飲料水、食糧、燃料の確保作業 ○保護者・家族への連絡の継続 ○留学生の帰国手続き <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○教育事業再開プロジェクトチーム編成(国際交学館を拠点) ○3月31日までの臨時休校を決定 ○3月31日までの職員への特別休暇を決定 ○通信制課程卒業証書授与方法を郵送に決定
追加・変更点				

Part2 第1部 短期対応期間 ④ 「回復フェーズ」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	短期対応及び開催行事
<p>短期対応 平成23年3月19日 ～5月14日</p> <p>「回復フェーズ」</p>	<p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生徒保護者の被災(被災の詳細不明) ○最後の帰宅困難生徒を東松島市の親戚に引き渡し(3月25日) ○野球部部員窃盗事件発生(4月6日) ○秀光：生徒数及び学級数の減少 ○高校：生徒数増加 ○通信制の生徒数減少 ○一部生徒に精神的ダメージあり ○留学生の減少 <p>【職員等関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○本学園同窓会長の死亡確認 ○職員家族の被災(被災の詳細不明) <p>【行政関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○3月28日に私学行政課による視察 	<p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○最大余震で宮城野校舎が壊滅的被害を受ける ○宮城野・多賀城校舎校舎内設備の損傷と廃棄 ○石巻教育連絡事務所の被災状況確認 ○多賀城校舎のグラウンドの放射線濃度が高まる <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局機能は宮城野校舎「第二北辰」へ移転 ○プロジェクトチームを災害復興本部に変更 ○校舎の一部設備買い直し ○暫定授業体制 ○ケアマネジメントの継続 ○シャトルバスによる通学援助 	<ul style="list-style-type: none"> ○輸送・移動機能の一部停止 ○余震の継続 4月7日に最大余震 ○停電、断水、ガス供給が順次回復 ○燃料不足 ○原発事故による放射能汚染及び風評被害 ○物資の不足 ○日本経済の低迷、株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ ○沿岸部学校の被災 	<p>【生命安全確保・安否連絡関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○飲料水、食糧、燃料の確保作業 ○留学生の帰国手続き ○宿泊生徒等の名簿作成 <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局の「第二北辰」大会議室へ移動準備 ○災害復興本部設置(3月19日) ○秀光・高校を臨時休校とすることを決定(4月1日) ○秀光6年生の疎開学習実施(4月2～10日) ○高校3年の暫定授業実施(4月18～28日) 特進コースは多賀城校舎で暫定授業 ○秀光の始業式(4月20日)、入学式(4月21日) ○外国語コースのハワイ研修(4月25日～7月8日)実施 ○全日制の入学式(4月29日) ○高校全学年の暫定授業(5月2～11日)、授業開始(5月12日～) ○高校全学年の暫定授業(5月2～11日)、授業開始(5月12日～) ○通信制の入学式(5月14日)
追加・変更点				

Part2 第1部 中期対応期間 ⑤ 「復興フェーズ」

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	中期対応及び開催行事
<p>中期対応 平成23年5月15日 ～平成25年3月31日 「復興フェーズ」</p>	<p>【生徒関連】 ○秀光：生徒数の減少傾向 ○高校：生徒総数増加傾向 特進コースの生徒数減少傾向 フレックス系コースの生徒数減少傾向 ○通信制：生徒数増加傾向 ○学費滞納者の増加 ○一部生徒に精神的ダメージあり ○留学生の減少 【職員等関連】 ○ケアマナーレジメントでの不適切な対応 ○職員給与の一時的低下 【取引業者関連】 ○現状復旧業者として鳥羽建設 ○校舎建て替え業者として大林組</p>	<p>【学園施設・設備関連】 ○宮城野校舎被災度区分判定(平成23年7月1日)「栄光」、「南冥」、「第一・第二北辰」、「記念一号館」の被災状況は甚大と判明 ○仮設校舎の設置と使用可能設備の設置 平成23年7月1日 「多賀城1号館」 平成23年8月1日 「宮城野1・2号館」 平成23年9月1日 「宮城野3・4号館」 「多賀城2号館」 平成23年10月1日 「宮城野5号館」 ○宮城野校舎解体工事 平成23年7月20日～8月8日 「南冥」 平成23年8月9日～9月21日 「栄光」 平成23年9月22日～10月3日 「記念1号館」 平成23年10月4日～11月6日 「第二北辰」 平成23年11月7日～平成24年1月22日 「第一北辰」 ○宮城野校舎竣工(平成25年3月24日) ○多賀城校舎北区テニスコート開所(平成24年8月3日) ○多賀城校舎英グラウンド竣工(平成25年3月4日) ○石巻教育連絡事務所竣工(平成24年9月21日) 【学園運営関連】 ○法人局機能を多賀城校舎へ移転(平成23年7月4日) ○補助金、融資、寄附金による財政援助 震災復旧・復興事業費：17億円交付 県の補助金：7億円 日本私立学校振興・共済事業団：25億円融資 東日本大震災寄附金：2万人からの私的援助 ○ILC沖縄開設準備室設置(平成24年7月4日) ○教室使用スケジュール作成等の複雑化 ○震災関連での授業料一部減額・免除 ○ケアマナーレジメントの継続 ○シャトルバスによる通学援助 ○基本金の運用成績の低迷</p>	<p>○輸送・移動機能の一部停止 ○原発事故による放射能汚染及び風評被害 ○沿岸部から仙台市内への人口移動 ○仮設住宅の建設 ○企業撤退の風潮 ○地元企業の被害甚大 地域雇用の悪化 ○日本経済の低迷、株式・債券市場の低迷、日本国債の格付け引き下げ ○沿岸部学校の復興・移転開始</p>	<p>【宮城野校舎関連】 ○三大学及び建築士による校舎被災状況の判定依頼 ○宮城野校舎感謝祭実施(平成23年5月18日) ○理事会開催(平成23年5月28日) 宮城野校舎建て替え及び仮設校舎建設の決定 ○宮城野校舎地鎮祭(平成24年1月23日) 震災から約10か月後 ○宮城新校舎上棟式(平成24年9月19日) 震災から約1年半後 ○宮城野校舎竣工式(平成25年3月24日) 震災から約2年後 【石巻教育連絡事務所関連】 ○石巻教育連絡事務所地鎮祭の実施(平成24年6月15日) ○石巻教育連絡事務所竣工式の実施(平成24年9月21日) 【多賀城校舎関連】 ○北区テニスコート開所式の実施(平成24年8月3日) ○多賀城育英グラウンド竣工式の実施(平成25年3月4日) 【ILC関連】 ○ILC沖縄開設準備室開所式(平成24年7月4日) 【学園運営関連】 ○県教育委員会、私学文書課、文科省との協議 ○法人局機能の多賀城校舎移転準備 ○授業料の一部減額・免除実施 ○校舎建て替え費用の工面：総事業費55億円 ○フレックス系コースの廃止と新設に向けた準備</p>
追加・変更点				

Part2 第1部 長期対応期間 ⑥ 「逆転フェーズ」

第1部は以上です

期間	学園関係者(生徒・職員・保護者・取引業者・近隣住民・行政)の状態・問題	学園運営・施設・設備・備品の状態・問題	外部環境	長期対応及び開催行事
<p>長期対応 平成25年4月1日 ～平成27年現在</p> <p>「逆転フェーズ」</p>	<p>【生徒関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○秀光：入学者数の回復傾向 ○高校：生徒総数回復傾向 ○全コースの入学者数回復傾向 ○通信制：入学者数増加傾向 	<p>【学園施設・設備関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○134,532㎡の校地を保有 ○校舎等は宮城野新校舎、多賀城校舎・多賀城育英グラウンド・秀光中等教育学校・多賀城セクション・各教育連絡事務所 <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人局機能は宮城野新校舎へ移転 ○融資及び利子の返済の必要 ○日本私立学校振興・共済事業団：25億円融資 ○ILC沖縄開設(平成26年度) ○秀光中等教育学校：国際バカロレア取得のためのトライアル期間 	<ul style="list-style-type: none"> ○復興需要の増加と再開 ○資材の高騰 ○仮設住宅の提供中止 ○インフレ・円安状況の進展 ○市内への人口流入の停滞 	<p>【宮城野校舎関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○宮城野校舎完成に伴い、秀光6年、特進コース、英進コースⅡ類、Mフレックス2・3年、通信制の生徒を宮城野校舎での学習に変更(平成25年4月1日) ○秀光6年、特進コース、情報科学コース(英進コースⅡ類を改編)、Mフレックス3年、通信制を宮城野校舎に設置(平成26年4月1日) ○隣地の取得(平成26年4月) <p>【多賀城校舎関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○多賀城校舎にフレックスコースⅠ・Ⅱ類新設(平成25年4月1日) ○秀光1～5年、外国語コース、英進コースⅠ類、フレックスⅠ・Ⅱ類、Tフレックス2・3年の生徒が学習(平成25年4月1日) ○フレックスコースⅠ・Ⅱ類を、フレックスコース・技能開発コースに改編(平成26年4月1日) ○秀光1～5年、外国語コース、英進コース、フレックスコース、技能開発の生徒が学習(平成26年4月1日) <p>【ILC関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○広域通信制課程ILC沖縄平成26年度開設認可(平成25年9月2日) <p>【学園運営関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○秀光中等教育学校の国際バカロレア認定への準備
<p>追加・変更点</p>				

Part2 第2部 学園の事前対策に関する質問

以下の■の質問に対して該当する A・B・C・D の何れかを各枠内にお書き下さい。
また___といった下線のある箇所にはご自身のお考えやご経験等をご自由にお書き下さい。
※ 以下の■の質問で「発生確率・人的被害・経済的損失・信用失墜」という用語を用いて
おりますが、Part1 で用いた意味と同様の意味です。

リスク管理規定やマニュアル(対応手順)に関して

1. 「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」で発生した出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は、地震発生以前／現在の学園に存在したか／するか

- A. すべての出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)が存在した／する
- B. 一部の出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)が存在した／する
- C. 発生した出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は全く存在しなかった／しない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

2. 「短期対応期間(3月19日～5月14日)」の出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は、地震発生以前／現在の学園に存在したか／するか

- A. すべての出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)が存在した／する
- B. 一部の出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)が存在した／する
- C. 発生した出来事に対応可能なリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は全く存在しなかった／しない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

3. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は定期的に更新していたか／いるか

- A. 年に1回以上は更新していた／いる
- B. 少なくとも5年に一度は更新していた／いる
- C. ほとんど更新することはなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

4. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)が更新していた場合、古いバージョンは適宜廃棄していたか／いるか

- A. すべて廃棄され、整理していた／いる
- B. ある程度廃棄され、整理していた／いる
- C. 廃棄されず、整理していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

5. 地震発生以前/現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)が書かれた文章の所在を知っていたか／いるか

- A. 全ての資料に関して知っていた／いる
- B. 一部知っていた／いる
- C. 知らなかった／いる
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

6. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は普段からいつでも閲覧できる状況にあったか／あるか

- A. あらゆる資料に職員の誰でも閲覧可能な状態であった／ある
- B. 一部の資料は特定の人物や管理職のみの閲覧制限状態であった／ある
- C. ほとんどの資料は閲覧できなかった／できない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

7. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は管理職の自宅にも配備していたか／いるか

- A. 必要と考えるものは配備していた／いる
- B. 必要最低限ではないが、配備していた／いる
- C. 全く配備していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

8. 地震発生以前／現在、携帯可能な簡易版のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)は作成していたか／いるか

- A. 必要と考えるものは作成していた／いる
- B. 必要最低限ではないが、作成していた／いる
- C. 作成していなかった／いる
- D. わからない／いる

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

9. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)或は施設内の掲示には安全かつ整然と学園施設から避難する方法を明確に示していたか／いるか

- A. 全施設からの避難方法を示していた／いる
- B. 一部施設からの避難方法を示していた／いる
- C. 示していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

10. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)の中には緊急招集規定等が盛り込まれ、要員を指名していたか／いるか

- A. 必要要員を招集できる状態で、要員も指名していた／いる
- B. 必要要員を招集できる状態であった／ある
- C. 盛り込んでいなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

11. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)で対応責任者を明確に決めていたか／いるか

- A. 責任者は管理職(理事長、副理事長、常務理事、監事、法人局長、校長、副校長、教頭先生等)を指名していた／いる
- B. 責任者は管理職以外の者だが指名していた／いる
- C. 責任者は指名していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

12. 地震発生以前／現在、上記のリスク管理規定やマニュアル(対応手順)で決めていた対応責任者が不在時の代行順位を決めていたか／いるか、またその代行者は責任者と同程度の訓練の受講若しくは経験を有していたか／いるか

- A. 決められ、代行者は責任者と同程度の訓練の受講若しくは経験を有していた／いる
- B. 決めていたが／いるが、同程度の訓練の受講若しくは経験は有していなかった／いない
- C. 決めていなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

13. 地震発生以前／現在、生徒・保護者・職員・自治体・取引業者の連絡先一覧は作成していたか／いるか

- A. すべて作成していた／いる
- B. 一部作成していた／いる
- C. 全く作成していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

14. 地震発生以前／現在、生徒・職員の安否確認方法は用意していたか／いるか

- A. 緊急事態でも機能するような状態で十分に用意していた／いる
- B. 通常時であれば機能する程度で用意していた／いる
- C. 用意していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

15. 地震発生以前／現在、人事異動情報を緊急時の組織、連絡網、担当者指名にすぐに反映していたか／いるか

- A. 3日以内には反映していた/いる
- B. 1か月以内には反映していた/いる
- C. 反映していなかった/いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

16. 地震発生以前／現在、緊急時で連絡が取れない場合の現場への権限移譲のルールと範囲は定めていたか／いるか

- A. ルールと範囲を明確に定めていた/いる
- B. 漠然と権限委譲することを定めていた/いる
- C. 定めていなかった/いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

17. 地震発生以前／現在、対策本部の設置基準は定めていたか／いるか

- A. 立ち上げの要件等があり、明確に定めていた/いる
- B. 漠然と立ち上げることを定めていた/いる
- C. 定めていなかった/いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

組織体制に関して

18. 地震発生以前／現在、危機管理担当の部署や委員会等の組織は存在したか／するか

- A. 組織的な行動が確認できる状態で存在した／する
- B. 存在したが／するが、組織的な行動は確認できなかった／できない
- C. 存在しなかった／しない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

19. 地震発生以前／現在、危機管理担当の部署や委員会等の組織には管理者がいたか／いるか

- A. 管理者(部長・局長・委員長・チームリーダー・プロジェクトリーダー等)はいた／いる
- B. 明確には定まっていなかったが、漠然とした管理者はいた／いる
- C. 管理者はいなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

20. 地震発生以前／現在、危機管理担当の部署や委員会等の組織及び組織が提案する計画に予算をつけていたか／いるか

- A. 十分な予算があり、短期的・中長期的な計画を提案・実行することができていた／できている
- B. 僅かな予算があり、短期的な計画を提案・実行することができていた／できている
- C. ほとんど予算はなかった／ない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

21. 地震発生以前／現在、危機管理担当の部署や委員会等の組織に対し、管理職が定期的に評価を与えていたか／いるか

- A. 年に1回以上は活動内容及び活動成果に対して評価を与えていた／いる
- B. 3年に1回程度は活動内容及び活動成果に対して評価を与えていた／いる
- C. 評価を与えていなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

22. 地震発生以前／現在、危機管理担当の部署や委員会等の組織は普段から管理職に24時間連絡を取れる体制にあったか／あるか

- A. 連絡を取れる体制にあった／ある
- B. 一部の管理職に対しては連絡を取れる状態にあった／ある
- C. 連絡は取れる体制に全くなかった／ない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

23. 地震発生以前／現在、「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」に発生した出来事に対応可能な危機管理や教育事業再開に関する会議は普段開催していたか／いるか

- A. 年に1回以上は開催していた／いる
- B. 3年に1回は開催していた／いる
- C. 開催していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

24. 地震発生以前／現在、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」に発生した出来事に対応可能な危機管理や教育事業再開に関する会議は普段開催していたか／いるか

- A. 年に1回以上は開催していた／いる
- B. 3年に1回は開催していた／いる
- C. 開催していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

訓練・経験・予防措置・対策に関して

25. 地震発生以前／現在、「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」に発生した出来事に対応可能な全職員を対象とした訓練は定期的実施していたか／いるか

- A. 全職員を対象とした訓練を年に1回以上実施していた／いる
- B. 対象を限らず訓練は3年に1回は実施していた／いる
- C. 訓練は実施していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

26. 地震発生以前／現在、「短期対応期間(3月19日～5月14日)」に発生した出来事に対応可能な全職員を対象とした訓練は定期的実施していたか／いるか

- A. 全職員を対象とした訓練を年に1回以上実施していた／いる
- B. 対象を限らず訓練は3年に1回は実施していた／いる
- C. 訓練は実施していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

27. 地震発生以前／現在、危機管理を担当する部署や委員会等の組織や緊急時の対策本部で要員になる者は意思決定に関する訓練を実施していたか／いるか

- A. 担当組織や要員の者は全員実施していた／いる
- B. 担当組織や要員の全員ではないが実施していた／いる
- C. 実施していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

28. 地震発生以前／現在、通信機器やその他の連絡手段等を用いた情報伝達訓練を実施していたか／いるか

- A. 考え得る全ての通信機器や連絡手段等を用いて実施していた／いる
- B. 全てではないが実施していた／いる
- C. 実施していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

29. 地震発生以前／現在、訓練後には必ず記録を取り、反省点を改善に結びつけていたか／いるか

- A. 記録を取り、反省会等を開催し、改善に結びつけていた／いる
- B. 記録は取るが、反省会等を開催せず、改善には結びつけていなかった／いない
- C. 記録を取っていなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

30. 地震発生以前／現在、災害に関する授業・校外活動(防災教育)は実施していたか／いるか

- A. 年に1回以上は実施していた／いる
- B. 3年に1回は実施していた／いる
- C. 実施していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

31. 地震発生以前／現在、危機管理に対応するために職員を外部講習会等に派遣していたか／いるか

- A. 年に1回以上は派遣していた／いる
- B. 3年に1回は派遣していた／いる
- C. 派遣していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

32. 地震発生以前／現在、施設・設備のわかりやすい見取り図を整備していたか／いるか

- A. 全ての施設・設備に整備していた／いる
- B. 一部の施設・設備に整備していた／いる
- C. 整備していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

33. 地震発生以前／現在、各施設の耐震診断は定期的に行っていたか／いるか

- A. 5年に1回以上は行っていた／いる
- B. 10年に1回程度は行っていた／いる
- C. 行っていなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

34. 地震発生以前／現在、法人局機能をバックアップ可能な施設・設備・備品は存在していたか／いるか

- A. 存在し、いつでも整備され、使用が可能であった／ある

特に _____ ① _____ がその対象施設であった

- B. 存在したが、再整備は必要であった／ある
- C. 存在しなかった／ない
- D. わからない

地震発生以前 (A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

現在 (A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

35. 地震発生以前／現在。緊急時の必要部材・機材・備品・消耗品は3日分以上備えていたか／いるか

- A. 3日分以上備えていた／いる
- B. 3日分はなかったが、備えていた／いる
- C. 備えていなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

36. 地震発生以前／現在、各連絡事務所が被災した際の対策は存在したか／するか

- A. 存在し、各連絡事務所の人員も把握していた／いる
- B. 存在していた／するが、各連絡事務所の人員も把握していたかは不明であった／ある
- C. 存在しなかった／ない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

37. 地震発生以前／現在、データ及びプログラムにつきバックアップが取り付けられ、一度に被災しない場所に定期的に保管していたか／いるか

- A. 1週間に1回以上は更新され、バックアップ元と一度に被災しない場所に保管していた／いる
- B. 1年に1回以上は更新され、バックアップ元と一度に被災しない場所に保管していた／いる
- C. 更新されていなかった／いない、若しくは更新はされていた／いるが、バックアップ元と一度に被災しない場所に保管してなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれA・B・C・Dの何れか一つをお書き下さい、重複可)

38. 地震発生以前／現在、重要書類は書類が消失しない耐火金庫等に保管していたか／いるか

- A. 消失しない耐火金庫等に保管していた/いる
- B. 消失する可能性がある保管状態だった/である
- C. 保管していなかった/いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

39. 地震発生以前／現在、外部関係者(近隣住民・教育委員会・私学文書課等)や取引業者(企業等)と協力関係を築けていたか／いるか

- A. 外部関係者や取引業者と連絡できる関係で、協力・依頼要請等が可能であった/ある
- B. 外部関係者や取引業者と連絡できる関係だが、協力・依頼要請等は困難であった/ある
- C. 連絡できる関係になく、協力・依頼要請も不可能であった/ある
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

40. 地震発生以前／現在、保護者に地震発生時における学園の対応等を伝えていたか／いるか

- A. ほとんどの保護者が緊急時における学園の対応を認知していた／いる、若しくは緊急時にすぐ対応を確認できるような状態(緊急時対応の紙の配布等)であった／ある
- B. ある程度の保護者は緊急時における学園の対応を認知していた／いる、若しくは保護者会等を通して口答のみで説明していた／いる
- C. 全く伝えられておらず、保護者は学園の対応を認知していなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

41. 地震発生以前／現在、緊急時等で復旧に必要な協定を取引業者(建設業者等)と結んでいたか／いるか

- A. 必要と思われる協定を結んでいた／いる
- B. 必要最低限ではないが、一部の取引業者と結んでいた／いる
- C. 結んでいなかった／いない
- D. わからない

地震発生以前

現在

(枠内にそれぞれ A・B・C・D の何れか一つをお書き下さい、重複可)

42. 地震発生以前／現在、財務的な対処(積立金、保険、デリバティブ、ローン)をし、定期的に見直していたか／いるか

A. 十分に行い、1年に1回以上は見直していた／いる

特に _____ ① _____ による対処をしていた/いる

B. 一部行い、3年に1回程度は見直していた／いる

特に _____ ① _____ による対処をしていた/いる

C. 行なわず、見直しもしていなかった／いない

D. わからない

地震発生以前 (A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・Bの場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

現在 (A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・Bの場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

43. 「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」の期間内で発生した出来事に対応可能な経験を地震発生以前に自身若しくは学園が有していたか

A. 発生した出来事に対して迅速な対応が可能な経験を有していた

特に _____ ① _____ での経験

B. 発生した一部の出来事に対して迅速な対応が可能な経験を有していた

特に _____ ① _____ での経験

C. 存在しなかった

D. わからない

地震発生以前 (A・B・C・Dの何れか一つを各枠内にお書き下さい)

① _____

(A・Bの場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

44. 「短期対応期間(3月19日～5月14日)」の期間内で発生した出来事に対応可能な経験を地震発生以前から3月18日までの間で自身若しくは学園が有していたか

A. 発生した出来事に対して迅速な対応が可能な経験を有していた

特に _____ ① _____ での経験

B. 発生した一部の出来事に対して迅速な対応が可能な経験を有していた

特に _____ ① _____ での経験

C. 存在しなかった

D. わからない

地震発生以前～3月18日 (A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・Bの場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

45. 「中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)」の期間内で発生した出来事に対応可能な経験を地震発生以前から平成 23 年 5 月 14 日までの間で自身若しくは学園が有していたか

A. 発生した出来事に対して迅速な対応が可能な経験を有していた

特に _____ ① _____ での経験

B. 発生した一部の出来事に対して迅速な対応が可能な経験を有していた

特に _____ ① _____ での経験

C. 存在しなかった

D. わからない

地震発生以前～平成 23 年 5 月 14 日 (A・B・C・D の何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B の場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

46. 「初期対応期間(地震発生直後～3 月 18 日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜を軽減させた予防措置や対策は地震発生以前に存在したか

A. 「初期対応期間(地震発生直後～3 月 18 日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜の大部分を軽減させた予防措置・対策が存在した

特に _____ ① _____ といった措置・対策

B. 「初期対応期間(地震発生直後～3 月 18 日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜の一部を軽減させた予防措置・対策が存在した

特に _____ ① _____ といった措置・対策

C. 存在しなかった

D. わからない

地震発生以前 (A・B・C・D の何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B の場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

47. 「短期対応期間(3月19日～5月14日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜を軽減させた予防措置や対策は地震発生以前から3月18日の間で存在したか

A. 「短期対応期間(3月19日～5月14日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜の大部分を軽減させた予防措置・対策が存在した

特に _____ ① _____ といった措置・対策

B. 「短期対応期間(3月19日～5月14日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜の一部を軽減させた予防措置・対策が存在した

特に _____ ① _____ といった措置・対策

C. 存在しなかった

D. わからない

地震発生以前～3月18日 (A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

--

① _____

(A・Bの場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

48. 「中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜を軽減させた予防措置や対策は地震発生以前から平成 23 年 5 月 14 日の間で存在したか

A. 中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜の大部分を軽減させた予防措置・対策が存在した

特に _____ ① _____ といった措置・対策

B. 中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)」の人的被害・経済的損失・信用失墜の一部を軽減させた予防措置・対策が存在した

特に _____ ① _____ といった措置・対策

C. 存在しなかった

D. わからない

地震発生以前～平成 23 年 5 月 14 日 (A・B・C・D の何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B の場合は下線に①に該当するものをお書き下さい)

Part2 第3部 各対応期間に関する質問

以下の■の質問に対して該当する A・B・C・D の何れかを各枠内にお書き下さい。
また _____ といった下線のある箇所にはご自身のお考えやご経験等をご自由にお書き下さい。
※ 以下の■の質問で「発生確率・人的被害・経済的損失・信用失墜」という用語を用いて
おりますが、Part1 で用いた意味と同様の意味です。

自身の認識や状態に関して

1. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)で
それぞれ発生した社会全般の出来事は、この期間以前の自身にとって想定内であった
か/であるか

- A. 出来事の発生確率・人的被害・経済的損失・信用失墜は全て想定内であった/である
- B. 出来事の発生確率・人的被害・経済的損失・信用失墜の少なくとも一つは想定内であった/である

特に _____ ① _____ に関しては想定内であった

- C. 何れも想定を超えるものであった/である
- D. そもそも想定していなかった/いない、わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Bの場合は下線に発生確率・人的被害・経済的損失・
信用失墜で該当するものをお書き下さい、複数可)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Bの場合は下線に発生確率・人的被害・経済的損失・
信用失墜で該当するものをお書き下さい、複数可)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Bの場合は下線に発生確率・人的被害・経済的損失・
信用失墜で該当するものをお書き下さい、複数可)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Bの場合は下線に発生確率・人的被害・経済的損失・
信用失墜で該当するものをお書き下さい、複数可)

2. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において自身の行動に優先順位はあったか/あるか、またどのような順番であったか/であるか

- A. 当時/現在、優先順位があった/ある
- B. 当時/現在、優先順位はつけられなかった/つけられない
- C. 当時/現在、優先順位を考えていなかった/いない
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

Aの場合は下記の4項目の()の中に優先順位の高いものから1～4までの数字をお書き下さい

- () 生徒及び職員の安全の確保と連絡手段の確保
- () 家族・親類・友人の安否確認と安全及び連絡手段の確保
- () 生活に必要な物資の確保
- () 業務命令に従った教育事業の再開

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

Aの場合は下記の4項目の()の中に優先順位の高いものから1～4までの数字をお書き下さい

- () 生徒及び職員の安全の確保と連絡手段の確保
- () 家族・親類・友人の安否確認と安全及び連絡手段の確保
- () 生活に必要な物資の確保
- () 業務命令に従った教育事業の再開

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

Aの場合は下記の4項目の()の中に優先順位の高いものから1～4までの数字をお書き下さい

- () 生徒及び職員の安全の確保と連絡手段の確保
- () 家族・親類・友人の安否確認と安全及び連絡手段の確保
- () 生活に必要な物資の確保
- () 業務命令に従った教育事業の再開

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

Aの場合は下記の4項目の()の中に優先順位の高いものから1～4までの数字をお書き下さい

- () 生徒及び職員の安全の確保と連絡手段の確保
- () 家族・親類・友人の安否確認と安全及び連絡手段の確保
- () 生活に必要な物資の確保
- () 業務命令に従った教育事業の再開

3. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において私生活上で困ったことはあったか/あるか

A. 特別に困ったことがあった/ある

特に _____ ① _____ が困った/困っている

B. 困ったことはあった/あるが特別に対処すべきものではなかった/ない

C. 特に困ったことはなかった/ない

D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

学園運営に関して

4. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)に学園の被害で人的被害・経済的損失・信用失墜のうち早期に対応すべきものは何れであり、如何なることであったか/あるか

A. 早期に対応すべき人的被害・経済的損失・信用失墜があった/ある

特に _____ ① _____ に関して

また具体例として _____ ② _____ が挙げられる

B. 通常学校業務で発生する範囲内の人的被害・経済的損失・信用失墜であった/ある

C. 人的被害・経済的損失・信用失墜は一切なかった/ない

D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に人的被害・経済的損失・信用失墜で該当するものを一つだけお書き下さい)

② _____

(Aの場合は下線に該当する具体例をご自由にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に人的被害・経済的損失・信用失墜で該当するものを一つだけお書き下さい)

② _____

(Aの場合は下線に該当する具体例をご自由にお書き下さい)

「中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)」

(A・B・C・D の何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A の場合は下線に人的被害・経済的損失・信用失墜で該当する
ものを一つだけお書き下さい)

② _____

(A の場合は下線に該当する具体例をご自由にお書き下さい)

「長期対応期間(平成 25 年 4 月 1 日～平成 27 年現在)」

(A・B・C・D の何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A の場合は下線に人的被害・経済的損失・信用失墜で該当する
ものを一つだけお書き下さい)

② _____

(A の場合は下線に該当する具体例をご自由にお書き下さい)

5. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において業務態勢の不備・相談・意思決定の必要があった場合に責任者と意思疎通ができ、報告ルートが確立されていたか/いるか

- A. 十分に意思疎通でき、報告ルートも確立されていた/いる
- B. 一時期は意思疎通でき、ある程度の報告ルートも確立されていた/いる
- C. 全く意思疎通できず、報告ルートもなかった/ない
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

6. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において責任者から安全の確保、安否確認、教育業務の継続・復旧・復興・発展にあたり目標が定められていたか/いるか

A. 明確な目標が定められていた/いる

当時/現在の目標は _____ ① _____ である

(例.校内死傷者0人、～日までに安否確認完了、～日までに約50%の業務回復)

B. 漠然とした目標が定められていた/いる

C. 目標は定められていなかった/いない

D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(Aの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

7. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において責任者の指示に基づいた業務は行われていたか/いるか

A. あらゆるところで指示に基づいた業務は迅速に遂行されていた/いる

特に _____ ① _____ によって達成できた/している

B. 一部の部署や一部の人物においては業務が遂行されていた

特に _____ ① _____ によって業務が阻害されていた/いる

C. ほとんどの場所・部署で業務は遂行されていなかった

特に _____ ① _____ によって業務が阻害されていた/いる

D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B・Cの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B・Cの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B・Cの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B・Cの場合は下線に該当する事柄をお書き下さい)

8. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)にどの程度の状況を把握していたか/いるか

- A. 学園施設・設備や学園関係者の状態のみならず必要な外部環境の状況まで把握できていた/いる
- B. 学園施設・設備や学園関係者の状態はおおよそ把握していた/いるが、外部環境の状況はほとんど把握できていなかった/いない
- C. ほとんど状況は把握できていなかった/いない
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

9. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において今後の想定をしていたか/いるか

A. 想定をしていた/いる、またその想定は今後の状況は好転するというものだった/である

特に _____ ① _____ といった観点で好転すると考えていた/いる

好機を捉えるために _____ ② _____ を行った/行っている

B. 想定していた、またその想定は今後の状況は悪化するというものだった/である

特に _____ ① _____ といった観点で悪化すると考えていた/いる

悪化を防ぐために _____ ② _____ を行った/行っている

C. 想定していなかった

D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・Bの場合は下線に該当するものをご自由にお書き下さい)

② _____

(A・Bの場合は下線に該当する具体例等をご自由にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・Bの場合は下線に該当するものをご自由にお書き下さい)

② _____

(A・Bの場合は下線に該当する具体例等をご自由にお書き下さい)

「中期対応期間(平成 23 年 5 月 15 日～平成 25 年 3 月 31 日)」

(A・B・C・D の何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B の場合は下線に該当するものをご自由にお書き下さい)

② _____

(A・B の場合は下線に該当する具体例等をご自由にお書き下さい)

「長期対応期間(平成 25 年 4 月 1 日～平成 27 年現在)」

(A・B・C・D の何れか一つを枠内にお書き下さい)

① _____

(A・B の場合は下線に該当するものをご自由にお書き下さい)

② _____

(A・B の場合は下線に該当する具体例等をご自由にお書き下さい)

10. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)において今後の想定をしていた場合、その想定を職員や生徒等と共有していたか/いるか

- A. 自身が連絡を取れる職員・生徒には全員に共有していた/いる
- B. 一部の職員・生徒には共有していた/いる
- C. 共有していなかった/いない
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

11. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)で
登校・出勤状態を管理できていたか/いるか

- A. 生徒・職員全員の登校・出勤状態が管理できていた/いる
- B. 一部の生徒・職員の登校・出勤状態が管理できていた/いる
- C. 管理できていなかった/いない
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

12. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)で
の学園の対応に保護者は納得していた/いると思うか

- A. 十分に納得しており、苦情等もなかった/ない
- B. ある程度納得しており、苦情等も説明すれば理解してもらえた/もらえている
- C. 納得していなかった/いない
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

13. 下記の各期間(「短期対応期間」「中期対応期間」「長期対応期間」)で教育事業再開/学園復興/発展のための要員は揃っていたか/いるか

A. 十分に要員が揃っていた/いる (以下は目安)

「短期対応期間」: 教育事業再開目標時期には間に合うだけの要員が揃っていた

「中期対応期間」: 被災以前の事業状態に復興させるための要員が揃っていた

「長期対応期間」: 更なる発展のための要員は揃い、要員の分布状況も良い

B. 要員は不十分であるが、揃っていた/いる (以下は目安)

「短期対応期間」: 当初の教育事業再開目標時期に間に合わせるだけの要員は揃って
いなかった

「中期対応期間」: 学園を被災以前の事業状態に復興させるだけの要員は揃って
いなかったが、暫定状態を維持し続けるだけの要員はいた

「長期対応期間」: 現状維持のための要員は揃っているが、発展には変革が必要

C. 著しく要員がいなかった/いない (以下は目安)

「短期対応期間」: 何度も教育事業再開目標時期を変更せざるを得なかった

「中期対応期間」: 暫定状態すら維持が困難であった

「長期対応期間」: 著しく要員がおらず、衰退の可能性がある

D. わからない

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「中期対応期間(平成23年5月15日～平成25年3月31日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「長期対応期間(平成25年4月1日～平成27年現在)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

14. 下記の期間(「短期対応期間」)で教育事業再開のための対策組織があることを知っていたか、また組織が活動するための十分な環境(施設・設備・備品)が用意されていたか

- A. 組織があることを知っており、組織に与えられた目標を達成するには十分な環境が用意されていた
- B. 組織があることを知っていたが、目標を達成するには不十分な環境であった
- C. 組織があることを知らなかった
- D. わからない

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

15. 下記の各期間(「初期対応期間」「短期対応期間」)で生徒・職員の安否確認ができていたか

- A. 全員の安否確認が完了できた
- B. ある程度の安否確認ができた
- C. 安否確認はできていなかった
- D. わからない

「初期対応期間(地震発生直後～3月18日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

「短期対応期間(3月19日～5月14日)」

(A・B・C・Dの何れか一つを枠内にお書き下さい)

ご協力ありがとうございました。