

Title	学校法人のリスクマネジメント：学校法人平野学園を例として
Sub Title	
Author	平野, 琳太郎(Hirano, Rintaro) 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	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4264号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4264

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（ 2024 年度）

論文題名

学校法人のリスクマネジメントー学校法人平野学園を例としてー

主 査	大林厚臣
副 査	村上裕太郎
副 査	山尾佐智子
副 査	

氏 名	平野琳太郎
-----	-------

論文要旨

指導教員	大林厚臣	氏名	平野琳太郎
(論文題名) 学校法人のリスクマネジメントー学校法人平野学園を例としてー			
(内容の要旨) 学校法人は、地域社会に「教育」の提供を通じて社会貢献を目指す機関であるが、その運営には経営、法的、財務など多岐にわたるリスクが伴う。特に、少子化と人口減少の影響が顕著な岐阜県のような地方では、学校法人の経営の持続性が厳しい状況に置かれている。これに対応するため、リカレント教育や成人層向けプログラムの提供が検討されており、社会人を対象とした学び直しの需要が新たな収益源となることが期待されている。 本研究は、筆者が将来承継予定である学校法人平野学園を事例として、法人全体のリスクマネジメントの現状と課題を明確にし、特に新規事業「環境経営大学院大学」のリスクマネジメントに焦点を当て、その改善策を提案することを目的としている。当法人では、既存事業の運営に加え、2026年の「環境経営大学院大学」開校を目指しており、この新規事業が抱えるリスクと既存事業との関係についても検討を行った。本研究では、以下の2種類のリスクマップを作成した。 1. 法人全体（既存事業）のリスクマップ 2. 新規事業単体でのリスクマップ これらのリスクマップを基に重大リスクを特定し、フレームワークやアンケート、理事会へのインタビューを通じて各リスクを影響度と発生確率の2軸で評価した。特に重大リスクの判断基準として、①リスクマップの第一象限に位置するリスク、②評価軸では測れないが重要であると理事会で判断されたリスクを採用した。 研究の結果、既存事業では、財務リスク管理が安定している一方で、評判リスクや人的リスクに対する対応が不十分であり、理事長への依存が課題であることが明らかとなった。一方、新規事業では、財務面でのリスクが低い一方で、市場リスクが最も大きな課題であり、社会的ニーズの変化や競争環境の激化に対応するための柔軟な教育プログラムの設計や広報戦略の強化が求められる状況である。 本研究を通じて、学校法人平野学園におけるリスクマネジメント体制の強化案を提案した。特に、統合的リスクマネジメント体制の構築や地域社会との連携強化が、法人の持続可能な成長に寄与する重要な要素であることを結論付けた。本研究の成果が、学校法人のリスクマネジメントの深化に役立つことを期待する。			

目次

序章

- 研究の背景
- 研究の方法
- 研究の意義

第1章 リスクマネジメント

- 1.1 リスクとは
- 1.2 リスクマネジメントとは
- 1.3 学校法人におけるリスクマネジメントの重要性

第2章 研究手法

- 2.1 リスクの洗い出し
- 2.2 リスクの評価
 - 2.2.1 法人に対する影響度の評価方法
 - 2.2.1.1 法人に対する金銭的な影響度の評価方法
 - 2.2.1.2 法人に対する信頼度の評価方法
 - 2.2.2 リスクの発生確率の評価方法
- 2.3 リスクマップの作成
- 2.4 重大リスクの特定
- 2.5 重大リスクに対する対策の立案

第3章 学校法人平野学園の現状分析

- 3.1 学校法人平野学園の概要
- 3.2 既存事業の分析
 - 3.2.1 既存事業の内容
 - 3.2.2 既存のリスクマネジメント体制
- 3.3 新規事業「環境経営大学院大学」の計画
 - 3.3.1 新規事業の概要
 - 3.3.2 オンラインビジネススクール市場の分析
 - 3.3.2.1 塩上どうこうと競合分析
 - 3.3.2.2 環境経営教育の需要予測

第4章 リスクの洗い出し

4.1 リスクの特定の方法

4.1.1 調査手法とデータ収集

4.1.2 リスク分類

4.2 既存事業のリスクの洗い出し

4.3 新規事業のリスクの洗い出し

第5章 リスクの評価とリスクマップの作成

5.1 リスクの評価結果

5.2 重大リスクの特定

5.2.1 既存授業における重大リスク

5.2.2 新規事業における重大リスク

第6章 重大リスクに対する施策

6.1 既存事業への対応策

6.2 新規事業への対応策

結論

謝辞

参考文献

付録

論文要旨

指導教員	大林厚臣	氏名	平野琳太郎
(論文題名)			
学校法人のリスクマネジメントー学校法人平野学園を例としてー			
(内容の要旨)			
学校法人は、地域社会に「教育」の提供を通じて社会貢献を目指す機関であるが、その運営には経営、法的、財務など多岐にわたるリスクが伴う。特に、少子化と人口減少の影響が顕著な岐阜県のような地方では、学校法人の経営の持続性が厳しい状況に置かれている。これに対応するため、リカレント教育や成人層向けプログラムの提供が検討されており、社会人を対象とした学び直しの需要が新たな収益源となることが期待されている。 本研究は、筆者が将来承継予定である学校法人平野学園を事例として、法人全体のリスクマネジメントの現状と課題を明確にし、特に新規事業「環境経営大学院大学」のリスクマネジメントに焦点を当て、その改善策を提案することを目的としている。当法人では、既存事業の運営に加え、2026年の「環境経営大学院大学」開校を目指しており、この新規事業が抱えるリスクと既存事業との関係についても検討を行った。本研究では、以下の2種類のリスクマップを作成した。 3. 法人全体（既存事業）のリスクマップ 4. 新規事業単体でのリスクマップ これらのリスクマップを基に重大リスクを特定し、フレームワークやアンケート、理事会へのインタビューを通じて各リスクを影響度と発生確率の2軸で評価した。特に重大リスクの判断基準として、①リスクマップの第一象限に位置するリスク、②評価軸では測れないが重要であると理事会で判断されたリスクを採用した。 研究の結果、既存事業では、財務リスク管理が安定している一方で、評判リスクや人的リスクに対する対応が不十分であり、理事長への依存が課題であることが明らかとなった。一方、新規事業では、財務面でのリスクが低い一方で、市場リスクが最も大きな課題であり、社会的ニーズの変化や競争環境の激化に対応するための柔軟な教育プログラムの設計や広報戦略の強化が求められる状況である。 本研究を通じて、学校法人平野学園におけるリスクマネジメント体制の強化案を提案した。特に、統合的リスクマネジメント体制の構築や地域社会との連携強化が、法人の持続可能な成長に寄与する重要な要素であることを結論付けた。本研究の成果が、学校法人のリスクマネジメントの深化に役立つことを期待する。			

序章

研究の背景

学校法人は、地域社会に「教育」の提供を通じて社会貢献を目指す機関である。しかし、運営には多数のリスクが伴う。そのリスクは経営、法的、財務など多岐にわたる。

実際に学校法人を取り巻く環境は、ここ数年で大きく変化している。少子化と人口減少は全国的な課題であり、特に岐阜県のような地方ではその影響がより強く表れている。これにより、学校法人の経営の持続性が厳しい状況に置かれている。

これに対応するため学校法人はリカレント教育や成人層向けプログラムの提供を検討している。少子化により若年層の市場が縮小する中、社会人を対象とした学び直しの需要が拡大しており、これが新たな収益源となることが期待されている。

筆者は家業である学校法人平野学園を将来承継予定だ。本研究では、学校法人全体のリスク、それによる学校運営における影響を明確にするとともに、将来の承継に役立てるべく、対策を探ることを目的とする。

また、当法人は新規事業として、2026 年に「環境経営大学院大学」の開校を目論む。

当新規事業に関するリスクマネジメント。そして既存事業との関係に関しても調査する。

研究の方法

本論文ではリスクマネジメントの手法として、リスクマップを作成し重大リスクに対する対策を立案する。リスクマップは次の5ステップで作成する。

1. 既存事業、新規事業それぞれのリスクを洗い出す。
2. リスクを「法人に対する影響度」、「発生確率」の2軸で評価する。
3. リスクマップの作成
4. 評価したリスクから重大リスクを特定する。
5. 重大リスクへの対策を考案する。

研究意義

現在学校法人平野学園には明文化されたリスクマネジメントがない。当研究によって法人のリスクが透明化し、法人が抱えるリスクが経営層や従業員の認知に繋がる効果がある。先行きが不透明な現代において法人の更なる発展を目指すには、リスクマネジメントによるより強固な地盤が必要であると考えます。また、当研究は他の学校法人経営への活用が可能であるか。また、活用可能な場合はその範囲についても検討したい。

第1章 リスクマネジメント

1.1 リスクとは

2009年に発表、2018年に改訂された国際標準規格 ISO31000 において、リスクの定義は「目的に対する不確かさの影響」とされた。「影響」には期待されていることから乖離することをいい、プラス・マイナスまたは、両方向の場合がある。「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。¹「目的」は様々な側面及び分野を持つことがあり、様々なレベルで適用される。上記を踏まえてリスクとは下記方程式で説明可能である。

$$\text{リスク} = \text{「影響の規模」} \times \text{「影響の発生確率」}^2$$

¹ [東京海上ディーアール株式会社，『これだけは知っておきたい リスクマネジメントと危機管理ガイドブック』，2022年]

² [加藤聖一，『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』，2015年3月]

1.2 リスクマネジメントとは

リスクを下げるためには「影響の規模」を下げる、もしくは「影響の発生確率」を下げる事が必要だ。個人や組織はリスクに対して、日常的なものと緊急の対応を用意しておくことで「影響の発生確率」を低下させ、「影響の規模」を最低限に留めようとする。このような活動をリスクマネジメントという。国際標準規格 ISO31000 においては「リスクについて組織を指揮統括するための調整された活動」と定義されている。

リスクマネジメントは個人や単独でも実施可能であり、また実施すべきものである。しかし、国際標準規格では企業などを念頭においた組織活動の一環とした。

定義の後半部分である「組織を敷き統括するための調整された活動」については、マネジメントの定義である。そのため国際標準規格のリスクマネジメントの定義は、リスクマネジメントとしての特徴が少ない。

1.3 学校法人におけるリスクマネジメントの重要性

学校法人は教育機関としての社会的使命を果たす一方で、様々なリスクに直面している。少子化による入学者数の減少や教育の多様化に伴う競争激化といった市場環境の変化は、学校法人にとって深刻な課題である。また、教職員や学生、地域住民など、多様なステークホルダーとの関係を円滑に保つことも運営上欠かせない。

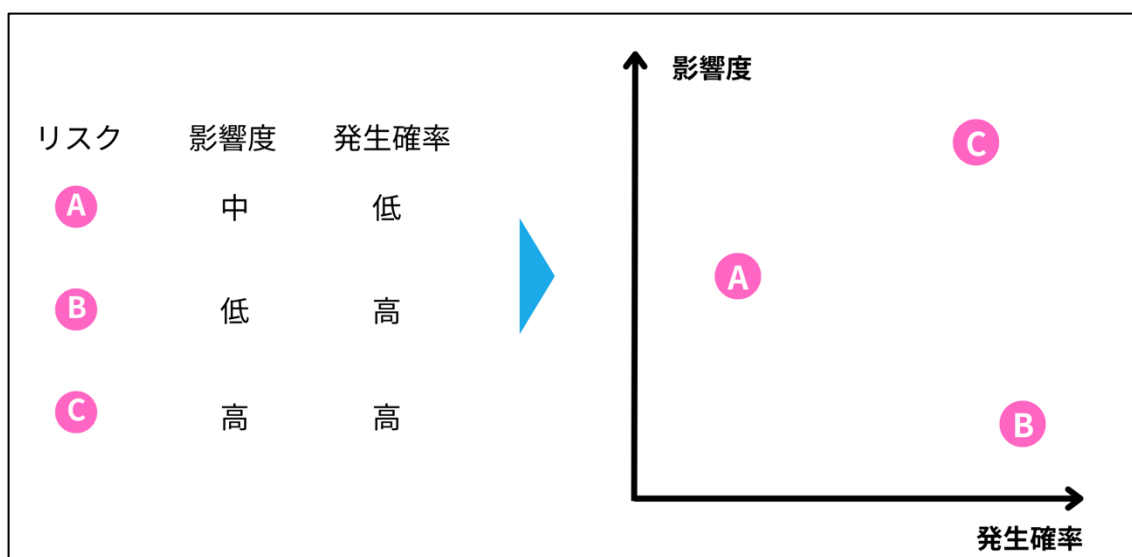
このような状況において、リスクマネジメントの重要性はますます高まっている。学校法人におけるリスクマネジメントは、経営リスクの回避や緩和だけでなく、組織全体の持続可能性を確保し、ミッションを達成するための基盤となる。財務リスクや評判リスク、法的リスクに対する適切な対策を講じることで、組織の信頼性を高めることが可能である。

リスクマネジメントは単なる防御策ではない。これを戦略的な経営手法の一環として捉えることで、新たな機会を見出すことができると考える。例えば、デジタル化や国際化の進展をリスクではなく、教育内容や運営体制の進化に繋げることで競争優位性を確保できる。学校法人におけるリスクマネジメントは、持続可能な経営と社会的責任を両立するために欠かせない手段である。

第2章 研究手法

本研究ではリスクマネジメントの手法として、リスクマップを作成し重大なリスクに対する対策を立案する。

リスクマップとは図表 2-1 のように、リスクを「リスクの影響度」と「リスクの発生確率」の2軸で評価し可視化したに整理したフレームワークであり、2.1 から 2.5 にかけての5ステップで作成する。



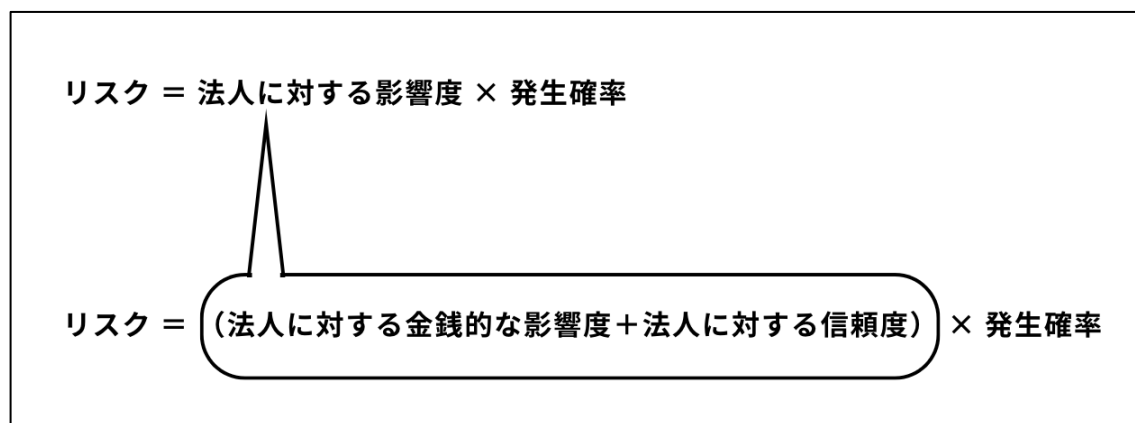
図表 2-1 リスクマップの例 筆者作成

2.1 リスクの洗い出し

学校法人運営に関するリスクを洗い出す。その際に漏れや重複防止のため、フレームワークを使用する。今回の研究では、市場や競合といった外部環境と自社の経営資源や企業活動について把握することができる 3C 分析を用いる。

2.2 リスクの評価

洗い出したリスクに対し、「① 法人に対する影響度」と「② 発生確率」の2つの軸で評価する。さらに「① 法人に対する影響度」は「①-1. 法人に対する金銭的な影響度」、「②-2. 法人に対する信頼度」の2つの指標から構成されるものとする。今回の研究では、リスクを以下の図 3-2 のように定義される。



図表 2-2 本研究におけるリスクの定義 筆者作成

2.2.1 法人に対する影響度の評価方法

「① 法人に対する影響度」については、「①-1. 法人に対する金銭的な影響度」、「②-2. 法人に対する信頼度」の2つの指標を元に評価する。「①-1. 法人に対する金銭的な影響度」、「②-2. 法人に対する信頼度」各指標を10段階で評価し、平均した数値を「① 法人に対する影響度」の評価とする。

2.2.1.1 法人に対する金銭的な影響度の評価方法

各リスクが発生した場合に予想される損失金額を基準に、法人への金銭的影響を定量的に評価する。金銭的な影響度は、損失金額を「入学者何人分の授業料収入に相当するか」に換算することで評価する。この方法は、教育機関としての収益構造を反映した評価基準を構築し、リスクの重大性を直感的に把握できる。

まず、各リスクの具体的な発生シナリオを設定し、それぞれのシナリオに基づいて損失金額を試算する。試算方法は以下のように各リスク分野によって異なる。

- ・市場リスク以外のリスク分野

予算や、過去の収支データから予測した。

- ・市場リスク

次年度入学者数の増減を過去データから予測し、その収入減分を損失金額とした。

また、損失金額には、次の3つの要素を含める。

①訴訟費用、施設修繕費、または新たな設備導入費といった直接的損失。②入学者の減少や寄付金の減少に伴う収益の低下を含める間接的損失。③ブランドイメージの低下により生じる将来的な収益機会の喪失のような機会損失。

次に、損失金額を学費収入に換算し、影響度を数値化する。具体的には、損失金額を年間の入学者1人当たりの学費総額で割り、「入学者何人分に相当するか」を指標とする。この指標に基づき、新規事業リスク、既存事業リスクそれぞれを以下の10段階で評価する。新規事業では、1人当たりの学費収入を2,800,000円と想定し、以下のように入学者数と金額の対応を定めた。また、既存事業では、高等学校、専門学校、幼稚園のそれぞれの定員と学費収入を考慮し、新規事業の基準に合わせて調整した。

金銭面		
評価	入学者数	金額
1	2	2,800,000
2	4	5,600,000
3	6	8,400,000
4	8	11,200,000
5	10	14,000,000
6	12	16,800,000
7	14	19,600,000
8	16	22,400,000
9	18	25,200,000
10	20	28,000,000

図表 2-3 新規事業における法人に対する金銭的な影響度 筆者作成

金銭面				
	入学者数			
評価	高等学校	専門学校	幼稚園	金額
1	6.0	0.8	3.8	6,145,956
2	12.0	1.6	7.6	12,291,911
3	18.0	2.3	11.3	18,437,867
4	24.0	3.1	15.1	24,583,822
5	30.0	3.9	18.9	30,729,778
6	36.0	4.7	22.7	36,875,733
7	42.0	5.4	26.4	43,021,689
8	48.0	6.2	30.2	49,167,644
9	54.0	7.0	34.0	55,313,600
10	60.0	7.8	37.8	61,459,556

図表 2-4 既存事業における法人に対する金銭的な影響度 筆者作成

この評価基準により、法人の財務的な耐性を定量的に把握し、リスク対応策の優先順位を設定するための基盤となる。

2.2.1.2 法人に対する信頼度の評価方法

信頼度とは、法人に対する信頼感や評判を指し、法人のブランド価値や地域からの評価も含まれる。学校法人が直面するリスクを評価するにあたり、信頼度への影響は財務面の影響と並び重要な指標である。特に、学校法人の多様なステークホルダーとの関係性を考慮し、以下の図表 2-5 のように 3 つの主要なステークホルダーに分類して評価を行った。

$\text{リスク} = (\text{法人に対する金銭的な影響度} + \text{法人に対する信頼度}) \times \text{発生確率}$
$\text{リスク} = (\text{法人に対する金銭的な影響度} + (\text{生徒} + \text{従業員} + \text{その他})) \times \text{発生確率}$

図表 2-5 法人に対する信頼度の評価方法 筆者作成

1. 生徒・保護者

生徒およびその保護者は学校法人の主要な顧客であり、学校教育の質やコンプライアンス

に敏感に反応すると考えられる。一方で、財務やガバナンスに関するリスクについては、リスク

の大小にもよるが、その発生を認知できない場合が多い。

2. 従業員

学校法人は固定費型ビジネスモデルを持ち、従業員なしでは機能しない。そのため、従業員は法人の運営において重要なステークホルダーである。従業員は生徒・保護者とは異なり、財務やガバナンスに関するリスクも認知する可能性が高い。しかし、学校法人の従業員の転職市場が限られているため、リスクの大きさが一定のレベルに達するまでは、関係をすぐに絶つといった行動は限定的であると考えられる。

3. その他

地域住民や教材業者など、「生徒・保護者」や「従業員」に該当しないステークホルダーを「その他」と定義する。これらのステークホルダーも法人の信頼度に影響を与えるが、その影響の程度はケースバイケースである。

信頼度評価に際しては、従業員 6 名にアンケートを実施し、その結果をリスク評価に反映させた。「洗い出したリスクに対して、生徒・保護者、その他の各

ステークホルダーが法人との関係を断つ可能性」を信頼度と定義し評価する。

従業員自身が各リスクについてどう感じるかを問う形式のアンケートも検討したが、「アンケートが人事評価に影響するのではないか」という心理的懸念が信頼性を損なう可能性を考慮し、今回の形式を採用した。

評価の具体的な手順は以下の通りである。

1. 評価項目の設定

リスクごとに、信頼度の定義である「洗い出したリスクに対して、生徒・保護者、その他の各ステークホルダーが法人との関係を断つ可能性」を評価していく。評価は図表 2-6 を基準とし数値化する。

信頼度	
評価	
1	リスクを認知していない
2	
3	リスクを認知しているが関係を断つ（離職・退学・転校など）人は出ない
4	
5	
6	関係を断つ（離職・退学・転校など）人が1人出る
7	関係を断つ（離職・退学・転校など）人が5%出る
8	関係を断つ（離職・退学・転校など）人が10%出る
9	関係を断つ（離職・退学・転校など）人が20%出る
10	関係を断つ（離職・退学・転校など）人が25%以上出る

図表 2-6 法人に対する信頼度評価の指標 筆者作成

2. 重み付けの設定

学校法人にとって最重要ステークホルダーが従業員と生徒・保護者であることを考慮し、各ステークホルダーに対して以下のように重み付けを行った。

- 従業員：4
- 生徒・保護者：4
- その他：2

3. 平均値の算出

アンケートで得られたデータを基に、各ステークホルダーの評価値に重み付けを反映させ、平均値を「法人に対する信頼度」の評価として算出する。

アンケート結果に基づき、各リスクが「法人に対する信頼度」に与える影響を数値化し、リスクマップ作成時の指標として活用する。

2.2.2 リスクの発生確率の評価方法

リスクの発生確率は従業員へのアンケートを元に設定した。

アンケートでは、洗い出したリスクに対して、各リスクが 1 年間でどの程度の確率で発生するか調査する。

従業員のうち学校法人平野学園の業務全般を把握する 6 名に対してアンケート調査を行う。6 名の従業員は、以下の図表 2-7 を基準としリスクを評価する。リスクマップには 6 名の評価の平均値を採用する。

ただし、少子高齢化による人口減少などは発生確率を高く設定することで連続性を担保している。

発生確率	
評価	発生確率
1	0%~5%
2	5%~10%
3	10%~20%
4	20%~30%
5	30%~40%
6	40%~50%
7	50%~60%
8	60%~70%
9	70%~80%
10	80%以上

図表 2-7 リスクの発生確率の評価基準

2.3 リスクマップの作成

評価した「法人に対する影響度」と「リスクの発生確率」をリスクマップに反映させる。縦軸を「法人に対する影響度」、横軸を「リスクの発生確率」の座標を作成し、各リスクの評価を座標にプロットすることでリスクを可視化する。

2.4 重大リスクの特定

リスクマップの第一象限に近いリスク。また、「法人に対する影響度」と「発生確率」の評価の合計値が大

きいものが法人にとって重大なリスクと判断する。

具体的には以下の2つを基準とする。

1. 「法人に対する影響度」と「発生確率」の2軸両方で平均以上と評価されているリスク
2. 「法人に対する影響度」と「発生確率」の2軸両方で平均以上ではないが、合計値で10.5以上のリスク

2つ目の基準は、リスクの発生確率は低いですが、一度発生すると法人の存続が危険になるほどの大きな影響を持つリスクが、重大リスクとして評価されるためである。

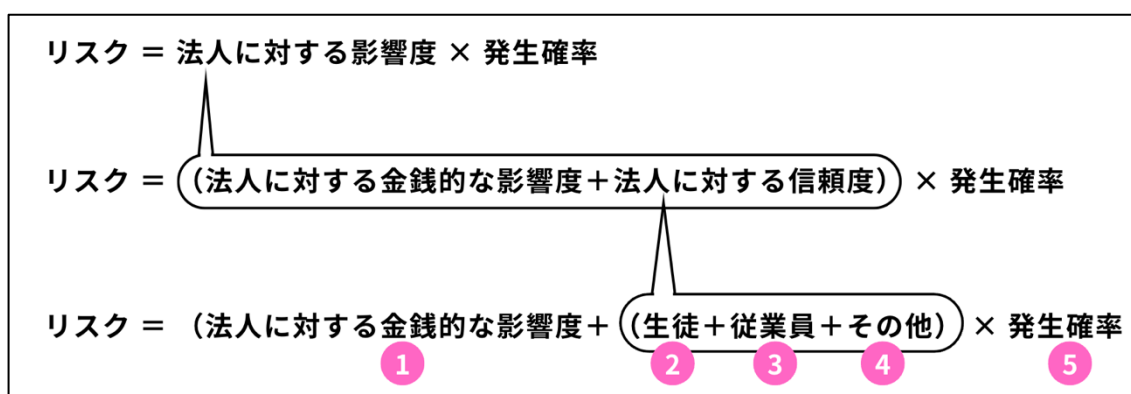
本研究では上記のいずれかを満たすものを法人に対する重大なリスクとし、早期対応の優先順位が高いリスクと判断する

2.5 重大リスクに対する対策の立案

1.1 で記したようにリスクとは下記方程式で説明可能である。

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

また、図表 2-8 のように当研究では「影響の規模」は「法人に対する金銭的な影響度」と「法人に対する信頼度」から構成される。さらに「法人に対する信頼度」は「生徒・保護者」、「従業員」、「その他」の 3 つのステークホルダーからの評価を統合したものである。以上から当研究におけるリスクは、「法人に対する金銭的な影響度」、「生徒・保護者から法人に対する信頼度」、「従業員から法人に対する信頼度」、「その他の関係者から法人に対する信頼度」、「発生確率」の 5 つの要素から成り立つことがわかる。重大リスクを低減させるには上記 5 要素のうち適切なものを調整することでよりインパクトの大きい対策とすることが可能である。



図表 2-8 リスクの構成要素 筆者作成

第3章 学校法人平野学園の現状分析

3.1 学校法人平野学園の概要

学校法人平野学園は、1944年に平野住江によって大城市で創立された和洋装教授寿塚を起源とする。その後、1965年に「大垣文化服飾専門学校」と改称した。同年、学校法人として正式に認可を受けた。

学園は地域密着型の教育機関として成長を続け、1986年には大城中日文化センターを開設、1994年に「大城文化総合専門学校」と改称し多様な教育課程を展開した。国際化も進め、1996年にはオーストラリアのキルヴィトン校との交換留学制度を導入、以降、韓国や台湾、シアトルの教育機関との連携を強化している。

2009年にはキートスガーデン幼稚園・保育園を開園、2015年には清凌高等学校を設立した。2024年には創立80周年を迎え、韓国の高校との姉妹校提携を結んだ。

現在、平野学園は「清凌高等学校」「キートスガーデン幼稚園・保育園」「ヴィジョンネクスト情報デザイン専門学校」「大城中日文化センター」の4つの主要事業を展開。「明日に進む 学びを創る」をミッションに、地域と国際社会の発展に訓練する人材育成を目指している。

3.2 既存事業の分析

3.2.1 既存事業の内容

学校法人平野学園の主要な事業は、課題に対応するために構築された教育機関や文化事業により構成されている。以下、各事業の内容である。

- ・清凌高等学校（狭域全日型通信制高等学校）

居住地域の教育需要に調和した狭域型の全日型通信制を採用した高等学校。通学型のスケジュールのもと、学生の個別の学習スタイルに対応している。同校の普通科は、生活デザインコース、福祉保育コース、国際ビジネスコース、グローバル教養コース4つの専門コースを含む。

- ・ヴィジョンネクスト情報デザイン専門学校

ファッション科と情報デザイン科の2つの学科を設置している。各学科は以下のコースを提供している。

- ・ファッション科：アパレルコース、ファッションビジネスコース、服飾コースを設置し、デザインからビジネスまで広範囲に学ぶ。

- ・情報デザイン科：情報ビジネスコースとグラフィックデザインコースがあり、ITスキルやデザイン能力を養成する。

- ・キートスガーデン幼稚園・保育園・幼保園

平野学園が運営する幼児教育機関で、幼稚園・保育園・幼保園の機能を共有している。フィンランドの教育方法を搭載し、学習の自立を重視した教育プログラムを実現している。

- ・大垣中日文化センター

大垣市における文化活動の拠点として、書道、音楽、手工芸、外国語学習など多種多様な講座やイベントを通じ地域住民に新たな学びや体験の機会を提供している。

3.2.2 既存のリスクマネジメント体制

学校法人平野学園におけるリスクマネジメント体制の現状は以下の通りである。

まず、リスクマネジメントに関する基本方針やビジョンは明文化されておらず、必要に応じて個別のマニュアルが作成されている。情報漏洩や天災時の対策については特定の手順が存在するが、統合的な方針は策定されていない。これは行政監査における個別対応が重視されてきた背景によるものである。

組織体制としては、専門部署や委員会を設置されておらず、幹部会がその役割を担っている。各リスク領域の責任者は明確化されていないが、指揮系統を通じて対応が可能と考えられている。一方で、責任者の明確化は柔軟性を損なわない範囲で望まれる。

リスクの識別と評価については、学校評価や行政監査時に実施されているが、定期的な洗い出しや評価は行われていない。自然災害や情報セキュリティ、財務などリスクの種類ごとに分類されている。

危機管理計画では、種類ごとのマニュアルが整備され、迅速な連絡体制も構築されている。教職員向け研修や防災訓練は定期的に行われており、突発的事象にも対応している。防災訓練は年1-2回、幼稚園では毎月訓練が行われている。

情報セキュリティ対策として個人情報保護のガイドラインが存在し、サイバーセキュリティは外部業者に依頼しているが、その万全性は不明である。

法令遵守とコンプライアンスに関しては、幹部会での口頭確認が中心であり、体制や内部監査の実施は限定的である。教職員向けの行動規範があり、問題発生時には即時指導が行われている。

財務リスク管理は、公認会計士の指導を受けつつ慎重に行われているが、外部監査法人による監査は実施されていない。校舎や設備の点検や法令遵守状況は行政チェックを受けている。

幼稚園や保育園ではヒヤリハット記録を管理し、行政指導に基づく再発防止策を実施している。アンケートを通じて利害関係者の意見を収集し、職員会議で共有し、行事に関する改善が行われている。

平野学園のリスクマネジメント体制は一定の取り組みに留まり、統合的な方針や定期的な評価などは行われていない。組織全体でのリスクマネジメントの強化が求められる。

3.3 新規事業「環境経営大学院大学」の計画

3.3.1 新規事業の概要

環境経営大学院大学の設立は、学校法人平野学園が新たな収益モデルを構築しつつ、地域社会および社会全体への貢献を高めることを目指した戦略である。本大学院では、環境経営のリーダーを育成し、環境保全と経済活動の両立を推進できる専門人材の輩出を目的としている。また、平野学園の長年の教育実績を活かしながら、地球環境問題に対応するための知識とスキルを提供することを目指す。

設置場所は岐阜県大城市上石津町であり、自然豊かな「里山」地域を活用することで、学生が環境との調和を体験的に学べる環境を提供する。地域社会との連携を強化しながら、地元企業との協働を通じて、地域全体の持続可能性に寄与する仕組みを構築する。

対象となる受講者層は主に社会人であり、夜間や土曜日、オンライン授業など柔軟な学習形式を採用することで、働きながら学ぶ環境を提供する。この形式は、平野学園の経営リスクを低減し、安定した運営基盤を確保するための重要な要素である。開設は2026年4月を予定しており、初年度の入学定員は45名、二年間で収容定員を90名とする計画である。

教育の柱としては、環境経営の基礎理論、実践的応用力、そして革新性を養うカリキュラムを提供する。このカリキュラムは、理論と実務を結びつける教育を重視し、学生が習得した知識を現場で即座に活用できる内容となっている。

修了者には、経営学修士（専門職）を授与されるとともに、環境保全や持続可能な社会づくりに取り組む視点を持ち、これを実践する意思を有することを証明する「Green MBA」取得証明書が発行される予定である。

3.3.2 オンラインビジネススクール市場の分析

3.3.2.1 市場動向と競合分析

近年、社会人のキャリアアップやリスキリングの需要を背景に、ビジネス系大学院市場は拡大を続けている。文部科学省の統計によれば、ビジネス・MOT分野の専門職大学院の入学者数は平成22年度の1,929人から平成29年度には2,300人へと増加し、年平均成長率（CAGR）は約2.5%と推定される。また、設置校数は30校と安定しており、法科大学院や教職大学院が減少する中で堅調な推移を示している。³

この成長の背景には、デジタル技術やAIの普及、SDGsの影響による持続可能性の重視がある。企業や個人は高度なビジネススキルの習得を求め、専門職大学院が実践的な学びの場としての役割を強めている。一方、新設校やオンラインプログラムの増加により競争が激化しており、教育内容の差別化が課題となっている。

以上のように、ビジネス系大学院市場は安定的な成長を続けているが、今後の競争環境や社会的要請への対応が一層重要となる。

³ [文部科学省，『経営系大学院を取り巻く現状・課題について』，2017年5月]

3.3.2.2 環境経営教育の需要予測

近年、日本国内および国際的ににおいて環境問題やサステナビリティへの関心が高まっている。この流れを受けて、持続可能な開発目標や脱炭素社会を目指したパリ協定など、国際的な枠組みに基づく企業の責務が強調されている。企業における環境経営の重要性が増す中で、経営者や管理職が環境経営に関する知識や実践力を備える必要性が高まっている。

日本では、2023 年に有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の開示基準が改正され、企業が環境、社会、ガバナンスに関する情報を詳細に開示することが義務化された。⁴

この規制の強化により、企業が環境経営に必要なスキルを持つ人材を育成することが急務となっている。また、多くの企業が温室効果ガス排出量削減目標を掲げ、Scope1、Scope2、Scope3 の排出量データを公開する中で、環境経営の専門性が組織全体で求められる状況となっている。⁵

このような背景により、環境経営に関する高等教育の需要が増加すると予測される。一方で、環境経営を専門とする教育機関は限られており、特にオンラインを活用した全国規模での展開が可能な教育プログラムの提供が希少である。このギャップは、企業のニーズと教育機関の提供するプログラムの間に新たな需要を生じさせている。

これらの状況を踏まえ、環境経営大学院大学が提供する Green MBA プログラムは、現代の経済社会における需要を的確に捉えた教育機会を提供するものである。このプログラムは、環境経営の実務に直結したカリキュラムを持ち、企業や地域社会からの高い期待に応える内容となっている。

⁴ [清水恭子，『企業内容等の開示改正概要』，2023 年 4 月]p. 6

⁵ [KPMG サステブルサービス・ジャパン，『サステナビリティへの取り組みが、企業の実践にどのような影響を与えているか』，2023 年]p. 6～p. 30

第4章 リスクの洗い出し

4.1 リスク特定の方法

4.1.1 調査手法とデータ収集

「2.1 リスクの洗い出し」に基づき筆者が洗い出したものを元に、学校法人平野学園の理事長と議論した。議論を通して洗い出したリスクを確認し、必要に応じて追加や変更を行なった。

4.1.2 リスク分類

洗い出したリスクを分類する。

既存事業リスク、新規事業リスクともに、財務リスク、市場リスク、規制リスク、運営リスク、評判リスク、人的リスク、法務リスク、災害・事故リスク、現場運営リスク、教育・研究リスク、学生関連リスク、ガバナンスリスクの計 12 個に分類する。

4.2 既存事業のリスクの洗い出し

4.1.2 で示した分類で洗い出した。下記図表 4-1～図表 4-12 はリスク分類毎のリスク一覧である。

	No.	リスク項目	詳細
財務			
	F1	予算管理の不備（小）	予算を10%超過
	F2	予算管理の不備（中）	予算を30%超過
	F3	予算管理の不備（大）	予算を50%超過
	F4	学費や授業料の未収入（中）	生徒1人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク
	F5	学費や授業料の未収入（小）	生徒1～3人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク
	F6	学費や授業料の未収入（小）	生徒3～5人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク
	F7	外部資金の不安定性	補助金・助成金の減額や寄付金の減少により、計画していた資金（2000万～5000万円）が得られないリスク
	F8	財務報告・管理の不備	財務データの不正確性やコンプライアンス違反により、外部からの信頼を失うリスク
	F9	資金運用の失敗	投資損失による財務悪化

図表 4-1 既存事業における財務リスク一覧 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
市場			
	M1	生徒・学生数の未達（小）	入学者数が計画を少し下回り（定員より5%少ない）、収益に影響を与えるリスク
	M2	生徒・学生数の未達（中）	入学者数が計画を少し下回り（定員より10%少ない）、収益に影響を与えるリスク
	M3	生徒・学生数の未達（大）	入学者数が計画を少し下回り（定員より15%少ない）、収益に影響を与えるリスク
	M4	ターゲット層の不明確さ（小）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M1
	M5	ターゲット層の不明確さ（中）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M2
	M6	ターゲット層の不明確さ（大）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M3
	M7	競争環境の激化（小）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M1
	M8	競争環境の激化（中）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M2
	M9	競争環境の激化（大）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M3
	M10	社会ニーズへの対応不足（小）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M1
	M11	社会ニーズへの対応不足（中）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M2
	M12	社会ニーズへの対応不足（大）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M3

図表 4-2 既存事業における市場リスク一覧 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
規制			
	R1	法規制の変更	教育関連法規の改正により、カリキュラムや運営方針の変更が必要となるリスク
	R2	コンプライアンスリスク	個人情報保護や知的財産権の侵害により、法的問題が発生するリスク
	R3	教育指導要領の変更	カリキュラム修正の必要性
	R4	私立学校法等の法令違反	運営停止や罰則のリスク

図表 4-3 既存事業における規制リスク一覧 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
運営	リスク		
	O1	教職員の採用・育成困難	適切な教員・スタッフの採用と育成が計画通りに進まず、運営に支障をきたすリスク
	O2	内部コミュニケーション不全	部署間の連携不足や情報共有の遅延により、業務効率低下するリスク
	O3	教育品質の低下	カリキュラムの未整備や教育評価の不備により、学生の満足度が低下するリスク
	O4	施設・設備の管理不全（短期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に一時的な支障が出るリスク
	O5	施設・設備の管理不全（長期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に長期にわたる支障が出るリスク
	O6	ITインフラの脆弱性	セキュリティ対策やバックアップ体制の不備により、データ損失や不正アクセスが発生するリスク
	O7	サプライチェーンの途絶	教材・備品の不足
	O8	留学生への対応の不備	国際化推進の妨げ
	O9	キーパーソンの欠如	事故等により理事長が業務に携わることが不可能になるリスク

図表 4-4 既存事業における運営リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
評判	リスク		
	P1	教育内容・運営への批判	学生満足度の低下や不祥事の発生により、社会的信用を失うリスク
	P2	メディア・SNS対応の不備	ネガティブ情報の拡散時に適切な対応ができず、評判が下がるリスク
	P3	ブランドイメージの低下	不適切な発言や社会的責任への対応不足により、ブランド価値が損なわれるリスク
	P5	SNS等での風評被害	社会的信頼の喪失

図表 4-5 既存事業における評判リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
人的	リスク		
	H1	人材の定着率低下	労働環境の悪化やモチベーション低下により、離職率が高まるリスク
	H2	人材育成の遅れ	スキルギャップや後継者不足により、業務に支障をきたすリスク
	H3	労務管理の不備	ハラスメント問題や労働基準法違反により、法的・社会的問題が発生するリスク
	H4	ハラスメント問題	職場環境の悪化
	H5	教職員のメンタルヘルス問題	生産性低下や離職リスク
	H6	教職員の不祥事	組織の信頼低下
	H7	人材流出、人材不足	人手不足により業務が圧迫

図表 4-6 既存事業における人的リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
法務	リスク		
	L1	契約・法的トラブル	契約内容の不備や法令遵守の欠如により、紛争や罰則が生じるリスク
	L2	知的財産権の侵害	教材やロゴの著作権・商標権侵害により、訴訟リスクが発生するリスク
	L3	訴訟リスク	学生・教職員からの訴訟や労働紛争が発生し、運営に影響を与えるリスク
	L4	個人情報保護法違反	罰則・信頼喪失
	L5	役員の善管注意義務違反	損害賠償責任のリスク

図表 4-7 既存事業における法務リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
災害・事故	リスク		
	D1	自然災害（小）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク（学校運営再開まで～1日）
	D2	自然災害（中）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク（学校運営再開まで1日～7日）
	D3	自然災害（大）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク（学校運営再開まで7日以上）
	D4	感染症対策の不備	感染症流行時の対応遅れや衛生管理の不備により、健康被害や運営停止のリスク
	D5	火災・事故	施設損害と運営停止
	D6	安全管理の不備（小）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1人）
	D7	安全管理の不備（中）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1～3人）
	D8	安全管理の不備（大）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者4人以上）

図表 4-8 既存事業における災害・事故リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		現場運営リスク	
	G1	スタッフ不足	現場オペレーションや非常時対応の人員が不足し、業務が滞るリスク
	G2	授業運営の混乱	時間割の不備や教材・機材の不足により、授業が円滑に進まないリスク
	G3	生徒・学生対応の遅延・不備	問い合わせ対応やサポート体制の欠如により、学生の不満や成果低下が生じるリスク
	G4	行事・イベントの評判	期待未達
	G5	地域コミュニティとのトラブル	信頼関係の悪化

図表 4-9 既存事業における現場運営リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		教育・研究リスク	
	K1	入試の採点ミス	損害賠償請求のリスク
	K2	研究不正や論文の捏造・剽窃	信頼性の喪失
	K3	教育の質の低下	教育評価の低下

図表 4-10 既存事業における教育研究リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		学生関連リスク	
	S1	学生間のいじめ問題	精神的・肉体的被害のリスク
	S2	体罰やハラスメントによる学生への被害	法的問題
	S3	学生の犯罪行為	組織の評判低下

図表 4-11 既存事業における学生関連リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		ガバナンスリスク	
	G1	理事会の機能不全	意思決定の停滞
	G2	監事による監査の不備	不正の見逃しリスク
	G3	評議員会のチェック機能の不全	ガバナンスの弱体化

図表 4-12 既存事業における人的リスク 筆者作成

4.3 新規事業のリスクの洗い出し

4.1.2 で示した分類で洗い出した。下記図表 5-13～図表 5-24 はリスク分類毎のリスク一覧である。

	No.	リスク項目	詳細
財務	リスク		
	F1	予算管理の不備（小）	予算を10%超過
	F2	予算管理の不備（中）	予算を30%超過
	F3	予算管理の不備（大）	予算を50%超過
	F4	入学金や授業料の未収入（小）	生徒1人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク
	F5	入学金や授業料の未収入（中）	生徒1～3人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク
	F6	入学金や授業料の未収入（大）	生徒3～5人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク
	F7	外部資金の不安定性	補助金・助成金の減額や寄付金の減少により、計画していた資金（2000万～5000万円）が得られないリスク
	F8	財務報告・管理の不備	財務データの不正確性やコンプライアンス違反により、外部からの信頼を失うリスク

図表 4-13 新規事業における財務リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
市場	リスク		
	M1	入学者数の未達（小）	入学者数が計画を少し下回り（定員より1～5名少ない）、収益に影響を与えるリスク
	M2	入学者数の未達（中）	入学者数が計画を下回り（定員より6～15名少ない）、収益に影響を与えるリスク
	M3	入学者数の未達（大）	入学者数が計画を大きく下回り（定員より16～30名少ない）、収益に影響を与えるリスク
	M4	ターゲット層の不明確さ（小）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M1
	M5	ターゲット層の不明確さ（中）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M2
	M6	ターゲット層の不明確さ（大）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M3
	M7	競争環境の激化（小）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M1
	M8	競争環境の激化（中）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M2
	M9	競争環境の激化（大）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M3
	M10	社会ニーズへの対応不足（小）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M1
	M11	社会ニーズへの対応不足（中）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M2
	M12	社会ニーズへの対応不足（大）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M3
	M13	想定チャネルの不機能	予定していた地元企業からの企業派遣者数未達。契約不成立

図表 4-14 新規事業における市場リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
規制	リスク		
	R1	認可取得の遅延・不許可	認可申請の不備や手続きミスにより、開学が延期または不許可となるリスク
	R2	法規制の変更	教育関連法規の改正により、カリキュラムや運営方針の変更が必要となるリスク
	R3	コンプライアンスリスク	個人情報保護や知的財産権の侵害により、法的問題が発生するリスク
	R4	教育指導要領の変更	カリキュラム修正の必要性
	R5	私立学校法等の法令違反	運営停止や罰則のリスク

図表 4-15 新規事業における規制リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
運営	リスク		
	O1	教職員の採用・育成困難	適切な教員・スタッフの採用と育成が計画通りに進まず、運営に支障をきたすリスク
	O2	内部コミュニケーション不全	部署間の連携不足や情報共有の遅延により、業務効率が低下するリスク
	O3	教育品質の低下	カリキュラムの未整備や教育評価の不備により、学生の満足度が低下するリスク
	O4	施設・設備の管理不全（短期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に一時的な支障が出るリスク
	O5	施設・設備の管理不全（長期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に長期にわたる支障が出るリスク
	O6	ITインフラの脆弱性	セキュリティ対策やバックアップ体制の不備により、データ損失や不正アクセスが発生するリスク
	O7	キーパーソンの欠如	事故等により理事長が業務に携わることが不可能になるリスク

図表 4-16 新規事業における運営リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
評判	リスク		
	P1	教育内容・運営への批判	学生満足度の低下や不祥事の発生により、社会的信用を失うリスク
	P2	メディア・SNS対応の不備	ネガティブ情報の拡散時に適切な対応ができず、評判が下がるリスク
	P3	ブランドイメージの低下	不適切な発言や社会的責任への対応不足により、ブランド価値が損なわれるリスク

図表 4-17 新規事業における評判リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
人的	リスク		
	H1	人材の定着率低下	労働環境の悪化やモチベーション低下により、離職率が高まるリスク
	H2	人材育成の遅れ	スキルギャップや後継者不足により、業務に支障をきたすリスク
	H3	労務管理の不備	ハラスメント問題や労働基準法違反により、法的・社会的問題が発生するリスク
	H4	人材流出、人材不足	人手不足により業務が圧迫
	H5	ハラスメント問題	職場環境の悪化
	H6	教職員のメンタルヘルス問題	生産性低下や離職リスク
	H7	教職員の不祥事	組織の信頼低下

図表 4-18 新規事業における人的リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
法務	リスク		
	L1	契約・法的トラブル	契約内容の不備や法令遵守の欠如により、紛争や罰則が生じるリスク
	L2	知的財産権の侵害	教材やロゴの著作権・商標権侵害により、訴訟リスクが発生するリスク
	L3	訴訟リスク	学生・教職員からの訴訟や労働紛争が発生し、運営に影響を与えるリスク
	L4	個人情報保護法違反	罰則・信頼喪失
	L5	役員の善管注意義務違反	損害賠償責任のリスク

図表 4-19 新規事業における法務リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
災害・事故	リスク		
	D1	自然災害（小）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク
	D2	自然災害（中）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク
	D3	自然災害（大）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク
	D4	感染症対策	感染症流行時の対応遅れや衛生管理の不備により、健康被害や運営停止のリスク
	D5	安全管理の不備（小）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1人）
	D6	安全管理の不備（中）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1～3人）
	D7	安全管理の不備（大）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者4人以上）
	D8	火災・事故	施設損害と運営停止

図表 4-20 新規事業における災害・事故リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		現場運営リスク	
	G1	スタッフ不足	現場オペレーションや非常時対応の人員が不足し、業務が滞るリスク
	G2	授業運営の混乱	時間割の不備や教材・機材の不足により、授業が円滑に進まないリスク
	G3	学生対応の遅延・不備	問い合わせ対応やサポート体制の欠如により、学生の不満や成果低下が生じるリスク
	G4	スクーリングの評判	目玉としていたスクーリングに人が集まらない。目玉として機能しない。
	G5	地域の方とのリスク	信頼関係の低下

図表 4-21 新規事業における現場運営リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		教育・研究リスク	
	K1	入試に関する学校側のミス	損害賠償請求のリスク
	K2	研究不正や論文の捏造・剽窃	信頼性の喪失
	K3	教育の質の低下	教育評価の低下

図表 4-22 新規事業における教育・研究リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		学生関連リスク	
	S1	学生間のいじめ問題	精神的・肉体的被害のリスク
	S2	体罰やハラスメントによる学生への被害	法的問題
	S3	学生の犯罪行為	組織の評判低下

図表 4-23 新規事業における学生関連リスク 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細
		ガバナンスリスク	
	G1	理事会の機能不全	意思決定の停滞
	G2	監事による監査の不備	不正の見逃しリスク
	G3	評議員会のチェック機能の不全	ガバナンスの弱体化

図表 4-24 新規事業におけるガバナンスリスク 筆者作成

第5章 リスクの評価とリスクマップの作成

5.1 リスクの評価結果

2.2 での記述に従い、洗い出したリスクを評価した結果以下図表 5-1、図表 5-2 のようになった。

	No.	リスク項目	詳細	金銭面	信頼度	影響度	発生確率	合計値
財務リスク								
	F1	予算管理の不備（小）	予算を10%超過	2.0	1.5	1.7	3.0	4.7
	F2	予算管理の不備（中）	予算を30%超過	4.0	2.8	3.4	2.0	5.4
	F3	予算管理の不備（大）	予算を50%超過	7.0	4.1	5.6	1.3	6.8
	F4	学費や授業料の未収入（中）	生徒1人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク	1.0	1.4	1.2	5.0	6.2
	F5	学費や授業料の未収入（小）	生徒1～3人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク	1.0	2.0	1.5	3.0	4.5
	F6	学費や授業料の未収入（大）	生徒3～5人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク	1.0	2.8	1.9	1.5	3.4
	F7	外部資金の不安定性	補助金・助成金の減額や寄付金の減少により、計画していた資金（2000万～5000万円）が得られないリスク	6.0	3.4	4.7	2.0	6.7
	F8	財務報告・管理の不備	財務データの不正正確性やコンプライアンス違反により、外部からの信頼を失うリスク	1.0	4.3	2.7	1.8	4.4
	F9	資金運用の失敗	投資損失による財務悪化	2.0	3.1	2.6	4.0	6.6
市場リスク								
	M1	生徒・学生数の未達（小）	入学者数が計画を少し下回り（定員より5%少ない）、収益に影響を与えるリスク	3.0	2.1	2.6	4.3	6.8
	M2	生徒・学生数の未達（中）	入学者数が計画を少し下回り（定員より10%少ない）、収益に影響を与えるリスク	6.0	2.7	4.4	3.0	7.4
	M3	生徒・学生数の未達（大）	入学者数が計画を少し下回り（定員より15%少ない）、収益に影響を与えるリスク	9.0	3.9	6.4	2.0	8.4
	M4	ターゲット層の不明確さ（小）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M1	3.0	2.6	2.8	4.3	7.1
	M5	ターゲット層の不明確さ（中）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M2	6.0	3.1	4.6	3.3	7.8
	M6	ターゲット層の不明確さ（大）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M3	9.0	4.2	6.6	3.5	10.1
	M7	競争環境の激化（小）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M1	3.0	3.4	3.2	4.5	7.7
	M8	競争環境の激化（中）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M2	6.0	4.2	5.1	3.0	8.1
	M9	競争環境の激化（大）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M3	9.0	4.8	6.9	1.3	8.2
	M10	社会ニーズへの対応不足（小）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M1	5.0	3.1	4.0	4.5	8.5
	M11	社会ニーズへの対応不足（中）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M2	8.0	4.1	6.1	2.8	8.8
	M12	社会ニーズへの対応不足（大）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M3	10.0	5.3	7.7	1.3	8.9
規制リスク								
	R2	法規制の変更	教育関連法規の改正により、カリキュラムや運営方針の変更が必要となるリスク	2.0	3.5	2.8	2.3	5.0
	R3	コンプライアンスリスク	個人情報保護や知的財産権の侵害により、法的問題が発生するリスク	2.0	3.3	2.7	3.5	6.2
	R4	教育指導要領の変更	カリキュラム修正の必要性	5.0	3.4	4.2	1.5	5.7
	R5	私立学校法等の法令違反	運営停止や罰則のリスク	4.0	3.5	3.7	3.5	7.2
運営リスク								
	O1	教職員の採用・育成困難	適切な教員・スタッフの採用と育成が計画通りに進まず、運営に支障をきたすリスク	3.0	3.5	3.3	4.5	7.8
	O2	内部コミュニケーション不全	部署間の連携不足や情報共有の遅延により、業務効率が低下するリスク	3.0	2.9	3.0	4.0	7.0
	O3	教育品質の低下	カリキュラムの未整備や教育評価の不備により、学生の満足度が低下するリスク	3.0	3.0	3.0	4.5	7.5
	O4	施設・設備の管理不全（短期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に一時的な支障が出るリスク	1.0	3.6	2.3	4.8	7.1
	O5	施設・設備の管理不全（長期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に長期にわたる支障が出るリスク	6.0	3.6	4.8	3.8	8.6
	O6	ITインフラの脆弱性	セキュリティ対策やバックアップ体制の不備により、データ損失や不正アクセスが発生するリスク	4.0	4.4	4.2	3.0	7.2
	O7	サプライチェーンの途絶	教材・備品の不足	1.0	2.4	1.7	1.5	3.2
	O8	留学生への対応の不備	国際化推進の妨げ	2.0	2.6	2.3	3.5	5.8
	O9	キーパーソンの欠如	事故等により理事長が業務に携わることが不可能になるリスク	10.0	3.8	6.9	3.0	9.9
評判リスク								
	P1	教育内容・運営への批判	学生満足度の低下や不祥事の発生により、社会的信用を失うリスク	6.0	5.1	5.6	3.8	9.3
	P2	メディア・SNS対応の不備	ネガティブ情報の拡散時に適切な対応ができず、評判が下がるリスク	6.0	4.7	5.4	5.3	10.6
	P3	ブランドイメージの低下	不適切な発言や社会的責任への対応不足により、ブランド価値が損なわれるリスク	6.0	5.4	5.7	4.5	10.2
	P4	SNS等での風評被害	社会的信頼の喪失	6.0	5.7	5.9	4.5	10.4
人的リスク								
	H1	人材の定着率低下	労働環境の悪化やモチベーション低下により、離職率が高まるリスク	6.0	3.9	5.0	5.3	10.2
	H2	人材育成の遅れ	スキルギャップや後継者不足により、業務に支障をきたすリスク	3.0	4.1	3.6	5.8	9.3
	H3	労務管理の不備	ハラスメント問題や労働基準法違反により、法的・社会的問題が発生するリスク	3.0	5.2	4.1	5.5	9.6
	H4	ハラスメント問題	職場環境の悪化	3.0	4.5	3.8	5.0	8.8
	H5	教職員のメンタルヘルス問題	生産性低下や離職リスク	3.0	4.6	3.8	5.0	8.8
	H6	教職員の不祥事	組織の信頼低下	3.0	5.6	4.3	4.3	8.6
	H7	人材流出、人材不足	人手不足により業務が圧迫	3.0	4.8	3.9	4.8	8.7
法務リスク								
	L1	契約・法的トラブル	契約内容の不備や法令遵守の欠如により、紛争や罰則が生じるリスク	2.0	4.6	3.3	2.3	5.5
	L2	知的財産権の侵害	教材やロゴの著作権・商標権侵害により、訴訟リスクが発生するリスク	2.0	4.3	3.2	2.5	5.7
	L3	訴訟リスク	学生・教職員からの訴訟や労働紛争が発生し、運営に影響を与えるリスク	2.0	5.0	3.5	2.3	5.7
	L4	個人情報保護法違反	罰則・信頼喪失	2.0	5.6	3.8	2.3	6.0
	L5	役員の善管注意義務違反	損害賠償責任のリスク	2.0	4.3	3.1	2.0	5.1
災害・事故リスク								
	D1	自然災害（小）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク（学校運営再開まで～1日）	1.0	2.5	1.8	4.5	6.3
	D2	自然災害（中）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク（学校運営再開まで1日～7日）	2.0	3.8	2.9	3.0	5.9
	D3	自然災害（大）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク（学校運営再開まで7日以上）	5.0	4.4	4.7	1.8	6.5
	D4	感染症対策の不備	感染症流行時の対応遅れや衛生管理の不備により、健康被害や運営停止のリスク	1.0	4.6	2.8	2.3	5.1
	D5	火災・事故	施設損害と運営停止	9.0	4.0	6.5	1.8	8.3
	D6	安全管理の不備（小）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1人）	1.0	3.1	2.1	4.0	6.1
	D7	安全管理の不備（中）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1～3人）	1.0	4.7	2.9	2.8	5.6
	D8	安全管理の不備（大）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者4人以上）	2.0	6.6	4.3	1.3	5.6
現場運営リスク								
	G1	スタッフ不足	現場オペレーションや非常時対応の人員が不足し、業務が滞るリスク	3.0	3.7	3.4	3.8	7.1
	G2	授業運営の混乱	時間割の不備や教材・機材の不足により、授業が円滑に進まないリスク	6.0	3.8	4.9	4.3	9.1
	G3	生徒・学生対応の遅延・不備	問い合わせ対応やサポート体制の欠如により、学生の不満や成果低下が生じるリスク	2.0	3.6	2.8	3.5	6.3
	G4	行事・イベントの評判	期待未達	1.0	2.7	1.9	4.5	6.4
	G5	地域コミュニティとのトラブル	信頼関係の悪化	1.0	3.3	2.2	3.0	5.2
教育・研究リスク								
	K1	入試の採点ミス	損害賠償請求のリスク	1.0	4.2	2.6	2.5	5.1
	K2	研究不正や論文の捏造・剽窃	信頼性の喪失	2.0	4.1	3.0	3.0	6.0
	K3	教育の質の低下	教育評価の低下	5.0	4.1	4.6	2.8	7.3
学生関連リスク								
	S1	学生間のいじめ問題	精神的・肉体的被害のリスク	2.0	4.1	3.0	1.5	4.5
	S2	体罰やハラスメントによる学生への被害	法的問題	5.0	3.8	4.4	2.5	6.9
	S3	学生の犯罪行為	組織の評判低下	1.0	4.2	2.6	1.3	3.8
ガバナンスリスク								
	G1	理事会の機能不全	意思決定の停滞	2.0	3.2	2.6	1.3	3.9
	G2	監事による監督の不備	不正の見逃しリスク	2.0	3.1	2.5	1.3	3.9
	G3	評議員会のチェック機能の不全	ガバナンスの弱体化	2.0	3.0	2.5	1.3	3.8

図表 5-1 既存事業におけるリスクの評価結果 筆者作成

	No.	リスク項目	詳細	金銭面	信頼度	影響度	発生確率	合計値
財務	リスク							
	F1	予算管理の不備（小）	予算を10%超過	3.0	1.7	2.3	3.8	6.1
	F2	予算管理の不備（中）	予算を30%超過	7.0	3.2	5.1	2.5	7.7
	F3	予算管理の不備（大）	予算を50%超過	10.0	5.2	7.6	1.5	9.1
	F4	入学金や授業料の未収入（小）	生徒1人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク	1.0	1.8	1.4	5.8	7.1
	F5	入学金や授業料の未収入（中）	生徒1～3人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク	2.0	2.2	2.1	4.3	6.3
	F6	入学金や授業料の未収入（大）	生徒3～5人の入学金や授業料の未収入による運転資金が不足するリスク	3.0	3.1	3.1	2.8	5.8
	F7	外部資金の不安定性	補助金・助成金の減額や寄付金の減少により、計画していた資金（2000万～5000万円）が得られないリスク	10.0	3.8	6.9	2.5	9.4
市場	リスク							
	M1	入学者数の未達（小）	入学者数が計画を少し下回り（定員より1～5名少ない）、収益に影響を与えるリスク	2.0	2.7	2.3	6.0	8.4
	M2	入学者数の未達（中）	入学者数が計画を下回り（定員より6～15名少ない）、収益に影響を与えるリスク	6.0	3.7	4.8	4.5	9.4
	M3	入学者数の未達（大）	入学者数が計画を大きく下回り（定員より16～30名少ない）、収益に影響を与えるリスク	10.0	4.6	7.3	2.8	10.1
	M4	ターゲット層の不明確さ（小）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M1	2.0	3.2	2.6	5.0	7.6
	M5	ターゲット層の不明確さ（中）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M2	10.0	3.7	6.9	3.5	10.4
	M6	ターゲット層の不明確さ（大）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M3	10.0	4.2	7.1	2.8	9.9
	M7	競争環境の激化（小）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M1	5.0	3.6	4.3	6.3	10.6
競争環境	リスク							
	M8	競争環境の激化（中）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M2	10.0	4.6	7.3	4.3	11.6
	M9	競争環境の激化（大）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M3	10.0	5.2	7.6	3.3	10.8
	M10	社会ニーズへの対応不足（小）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M1	6.0	3.9	5.0	5.8	10.7
	M11	社会ニーズへの対応不足（中）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M2	10.0	4.7	7.3	4.5	11.9
	M12	社会ニーズへの対応不足（大）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M3	10.0	5.7	7.9	2.8	10.6
	M13	想定チャネルの不機能	予定していた地元企業からの企業派遣者数未達。契約不成立	2.0	3.4	2.7	2.5	5.5
規制	リスク							
	R1	認可取得の遅延・不許可	認可申請の不備や手続きミスにより、開学が延期または不許可となるリスク	9.0	4.5	6.7	2.0	8.8
	R2	法規制の変更	教育関連法規の改正により、カリキュラムや運営方針の変更が必要となるリスク	2.0	3.8	2.9	2.8	5.6
	R3	コンプライアンスリスク	個人情報保護や知的財産権の侵害により、法的問題が発生するリスク	4.0	5.3	4.7	2.5	7.1
	R4	教育指導要領の変更	カリキュラム修正の必要性	1.0	2.9	1.9	4.0	5.9
運営	リスク							
	R5	私立学校法等の法令違反	運営停止や罰則のリスク	8.0	4.6	6.3	1.5	7.9
	O1	教職員の採用・育成困難	適切な教員・スタッフの採用と育成が計画通りに進まず、運営に支障をきたすリスク	3.0	4.1	3.6	4.8	8.3
	O2	内部コミュニケーション不全	部署間の連携不足や情報共有の遅延により、業務効率が低下するリスク	3.0	3.5	3.2	4.5	7.7
	O3	教育品質の低下	カリキュラムの不整備や教育評価の不備により、学生の満足度が低下するリスク	3.0	4.3	3.7	4.3	7.9
	O4	施設・設備の管理不全（短期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に一時的な支障が出るリスク	1.0	3.2	2.1	5.0	7.1
	O5	施設・設備の管理不全（長期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に長期にわたる支障が出るリスク	7.0	4.2	5.6	3.8	9.4
	O6	ITシステムの脆弱性	セキュリティ対策やバックアップ体制の不備により、データ損失や不正アクセスが発生するリスク	4.0	4.9	4.4	4.3	8.8
評判	リスク							
	O7	キーパーソンの欠如	事故等により理事長が業務に携わることが不可能になるリスク	3.0	4.5	3.8	3.3	7.0
	P1	教育内容・運営への批判	学生満足度の低下や不祥事の発生により、社会的信用を失うリスク	7.0	6.7	6.8	3.0	9.8
	P2	メディア・SNS対応の不備	ネガティブ情報の拡散時に適切な対応ができず、評判が下がるリスク	7.0	5.9	6.5	3.0	9.5
人的	リスク							
	P3	ブランドイメージの低下	不適切な発言や社会的責任への対応不足により、ブランド価値が損なわれるリスク	7.0	6.2	6.6	2.8	9.4
	H1	人材の定着率低下	労働環境の悪化やモチベーション低下により、離職率が高まりリスク	2.0	4.5	3.2	5.5	8.6
	H2	人材育成の遅れ	スキルギャップや後継者不足により、業務に支障をきたすリスク	3.0	4.6	3.8	6.0	9.7
	H3	労務管理の不備	ハラスメント問題や労働基準法違反により、法的・社会的問題が発生するリスク	4.0	5.8	4.9	5.8	10.6
	H4	人材流出、人材不足	人手不足により業務が圧迫	4.0	4.7	4.3	6.0	10.3
	H5	ハラスメント問題	職場環境の悪化	4.0	4.8	4.4	6.0	10.4
	H6	教職員のメンタルヘルス問題	生産性低下や離職リスク	4.0	4.7	4.3	5.3	9.5
法務	リスク							
	H7	教職員の不祥事	組織の信頼低下	4.0	6.2	5.1	5.8	10.8
	L1	契約・法的トラブル	契約内容の不備や法令遵守の欠如により、紛争や罰則が生じるリスク	4.0	5.4	4.7	2.8	7.5
	L2	知的財産権の侵害	教材やロゴの著作権・商標権侵害により、訴訟リスクが発生するリスク	4.0	4.5	4.3	2.5	6.8
	L3	訴訟リスク	学生・教職員からの訴訟や労働紛争が発生し、運営に影響を与えるリスク	4.0	5.7	4.9	2.8	7.6
	L4	個人情報保護法違反	罰則・信頼喪失	4.0	5.6	4.8	2.5	7.3
	L5	役員の善管注意義務違反	損害賠償責任のリスク	4.0	4.5	4.2	2.3	6.5
災害・事故	リスク							
	D1	自然災害（小）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク	2.0	3.0	2.5	5.0	7.5
	D2	自然災害（中）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク	4.0	4.1	4.1	4.0	8.0
	D3	自然災害（大）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク	10.0	5.2	7.6	3.5	11.1
	D4	感染症対策	感染症流行時の対応遅れや衛生管理の不備により、健康被害や運営停止のリスク	1.0	5.1	3.0	2.0	5.0
	D5	安全管理の不備（小）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1人）	1.0	3.5	2.2	4.5	6.7
	D6	安全管理の不備（中）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者1～3人）	2.0	4.5	3.3	4.0	7.3
	D7	安全管理の不備（大）	施設内の事故や防犯対策の不足により、事故や犯罪が発生するリスク（怪我人、被害者4人以上）	4.0	5.8	4.9	3.5	8.4
現場運営	リスク							
	D8	火災・事故	施設損害と運営停止	10.0	6.8	8.4	2.5	10.9
	G1	スタッフ不足	現場オペレーションや非常時対応の人員が不足し、業務が滞るリスク	1.0	4.2	2.6	4.5	7.1
	G2	授業運営の混乱	時間割の不備や教材・機材の不足により、授業が円滑に進まないリスク	7.0	4.1	5.5	4.8	10.2
	G3	学生対応の遅延・不備	問い合わせ対応やサポート体制の欠如により、学生の不満や成果低下が生じるリスク	3.0	4.4	3.7	4.3	7.9
	G4	スクーリングの評判	目玉としてのスクーリングに人が集まらない。目玉として機能しない。	5.0	4.1	4.6	3.5	8.0
	G5	地域の方とのリスク	信頼関係の低下	1.0	4.7	2.9	3.5	6.4
教育・研究	リスク							
	K1	入試に関する学校側のミス	損害賠償請求のリスク	2.0	4.9	3.5	2.5	5.9
	K2	研究不正や論文の捏造・剽窃	信頼性の喪失	4.0	5.7	4.8	1.8	6.6
	K3	教育の質の低下	教育評価の低下	3.0	5.7	4.4	4.3	8.6
学生関連	リスク							
	S1	学生間のいじめ問題	精神的・肉体的被害のリスク	4.0	5.4	4.7	2.5	7.2
	S2	体罰やハラスメントによる学生への被害	法的問題	10.0	4.9	7.4	2.8	10.3
	S3	学生の犯罪行為	組織の評判低下	2.0	5.1	3.5	3.0	6.6
ガバナンス	リスク							
	G1	理事会の機能不全	意思決定の停滞	4.0	4.1	4.1	2.3	6.3
	G2	監事による監督の不備	不正の発見リスク	4.0	3.7	3.9	2.8	6.6
	G3	評議員会のチェック機能の不全	ガバナンスの弱体化	4.0	3.7	3.9	1.8	5.6

図表 5-2 新規事業におけるリスクの評価結果 筆者作成

評価したリスクの値を座標にプロットさせていく。付録部分に掲載されている「A. 既存事業リスクマップ一覧」、「B. 新事業リスクマップ一覧」が、「4.1.2 リスク分類」での分類ごとに作成したリスクマップである。

各リスクマップの傾向は以下図表 5-3 のようになった。

新規事業リスク		既存事業リスク	
法人に対する影響度（重み）の平均	4.60	法人に対する影響度（重み）の平均	3.73
発生確率の平均	3.65	発生確率の平均	3.15
影響度で平均以上（個）	31	影響度で平均以上（個）	32
発生確率で平均以上（個）	32	発生確率で平均以上（個）	33
影響度、発生確率ともに平均以上（個）	8	影響度、発生確率ともに平均以上（個）	15

図表 5-3 リスクマップの傾向 筆者作成

「発生確率」、「法人に対する影響度」とともに新規事業リスクが高い傾向がある。既存事業はすでに軌道に乗っており、従業員の業務や日々のリスクに対する対策ノウハウも溜まっていることが起因していると考ええる。

2 軸両方で平均以上の数値を出しているリスク数は既存事業リスクが多い。事業を始めて長い分、業務やリスク対策ノウハウは溜まるが、新たなリスクには気が付きにくいことが原因であると考ええる。

5.2 重大リスクの特定

「2.4 重大リスクの特定」に示した基準に則り、新規事業、既存事業の各リスクマップから重大リスクを特定する。以下の図表 5-4、図表 5-5 中で赤いマスを含むリスクは「法人に対する影響度」、「リスクの発生確率」双方で平均以上の評価のものを表す。

5.2.1 既存事業における重大リスク

No.	リスク項目	詳細	金銭面	信頼度	影響度	発生確率	2軸両方で 平均以上	合計値
P2	メディア・SNS対応の不備	ネガティブ情報の拡散時に適切な対応ができず、評判が下がるリスク	6.0	4.7	5.4	5.3		10.6
P5	SNS等での風評被害	社会的信頼の喪失	6.0	5.7	5.9	4.5		10.4
H1	人材の定着率低下	労働環境の悪化やモチベーション低下により、離職率が高まるリスク	6.0	3.9	5.0	5.3		10.2
P3	ブランドイメージの低下	不適切な発言や社会的責任への対応不足により、ブランド価値が損なわれるリスク	6.0	5.4	5.7	4.5		10.2
M6	ターゲット層の不明確さ（大）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M3	9.0	4.2	6.6	3.5		10.1
H3	労務管理の不備	ハラスメント問題や労働基準法違反により、法的・社会的問題が発生するリスク	3.0	5.2	4.1	5.5		9.6
P1	教育内容・運営への批判	学生満足度の低下や不祥事の発生により、社会的信用を失うリスク	6.0	5.1	5.6	3.8		9.3
G2	授業運営の混乱	時間割の不備や教材・機材の不足により、授業が円滑に進まないリスク	6.0	3.8	4.9	4.3		9.1
H5	教職員のメンタルヘルス問題	生産性低下や離職リスク	3.0	4.6	3.8	5.0		8.8
H4	ハラスメント問題	職場環境の悪化	3.0	4.5	3.8	5.0		8.8
H7	人材流出、人材不足	人手不足により業務が圧迫	3.0	4.8	3.9	4.8		8.7
O5	施設・設備の管理不全（長期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に長期にわたる支障が出るリスク	6.0	3.6	4.8	3.8		8.6
H6	教職員の不祥事	組織の信頼低下	3.0	5.6	4.3	4.3		8.6
M10	社会ニーズへの対応不足（小）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M1	5.0	3.1	4.0	4.5		8.5
M5	ターゲット層の不明確さ（中）	マーケティング戦略の不備により、効果的な学生募集ができず→M2	6.0	3.1	4.6	3.3		7.8

図表 5-4 既存事業における要大リスク 筆者作成

評判リスクとして洗い出したリスク全てが重大リスクとして評価された。また、重大リスクの約 1/3 を評判リスクが占める。さらに、合計値が高いもの上位 2 つのリスクも評判リスクである。

この 2 分類のリスクへの対応が既存事業のリスクマネジメントとして重要であると言える。6 章では既存事業のリスクの対策として、評判リスクの対策を考える。

5.2.2 新規事業における重大リスク

No.	リスク項目	詳細	金銭面	信頼度	影響度	発生確率	2軸両方で平均以上	合計値
M11	社会ニーズへの対応不足（中）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M2	10	4.7	7.3	4.5		11.8
M8	競争環境の激化（中）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M2	10	4.6	7.3	4.3		11.6
D3	自然災害（大）	災害の被害による、学校運営が困難になるリスク	10	5.2	7.6	3.5		11.1
D8	火災・事故	施設損害と運営停止	10	6.8	8.4	2.5		10.9
H7	教職員の不祥事	組織の信頼低下	4	6.2	5.1	5.8		10.9
M9	競争環境の激化（大）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M3	10	5.2	7.6	3.3		10.8
M10	社会ニーズへの対応不足（小）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M1	6	3.9	5.0	5.8		10.7
H3	労務管理の不備	ハラスメント問題や労働基準法違反により、法的・社会的問題が発生するリスク	4	5.8	4.9	5.8		10.6
M12	社会ニーズへの対応不足（大）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M3	10	5.7	7.9	2.8		10.6
M7	競争環境の激化（小）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M1	5	3.6	4.3	6.3		10.5
G2	授業運営の混乱	時間割の不備や教材・機材の不足により、授業が円滑に進まないリスク	7	4.1	5.5	4.8		10.3
O5	施設・設備の管理不全（長期）	設備のメンテナンス不足やオンラインシステムの障害により、運営に長期にわたる支障が出るリスク	7	4.2	5.6	3.8		9.4
M2	入学者数の未達（中）	入学者数が計画を下回り（定員より6～15名少ない）、収益に影響を与えるリスク	6	3.7	4.8	4.5		9.3

図表 5-5 新規事業における重大リスク 筆者作成

市場リスクが全体の半分以上を占めている。また、合計値が高い上位 2 つのリスクも市場リスクである。

一方で、重大リスクの中で「2 軸両方で平均以上」でないものの中で 60%が平均より低い発生確率と評価された市場リスクである。

第 6 章では、新規事業の重大リスクとして、市場リスクの対策を考える。

第6章 重大リスクに対する施策

当研究では「5.2.1 既存事業における重大リスク」において多くを占めていた人的リスクと評判リスクに対する対応策。また、「5.2.2 新規事業における重大リスク」において半分以上を占めた市場リスクに対する対応策を考える。

6.1 既存事業への対応策

図表 5-4 によると評判リスクのうち重大リスクであるものは「法人に対する影響度」、「発生確率」共に平均以上であるため、もう少し細かい指標で見てみる。

下表は「2.5 重大リスクに対する対策の立案」にて記した、リスクを構成する5つの要素の偏差値を求めたものである。偏差値が高いほどリスクが大きいくと言える。ハイライトされているセルが、該当リスクにおいて一番偏差値が高く、重大リスクとなっている一番の要因である。

偏差値が高い要素の低減策を考案することが、該当リスクを低減させるために、一番影響が大きいと考える。

			法人に対する影響度				発生確率
No.	リスク項目	詳細	金銭面	信頼度			
				生徒	従業員	その他	
P2	メディア・SNS対応の不備	ネガティブ情報の拡散時に適切な対応ができず、評判が下がるリスク	59.3	65.0	57.4	60.0	54.6
P4	SNS等での風評被害	社会的信頼の喪失	59.3	60.8	54.6	57.3	66.0
P3	ブランドイメージの低下	不適切な発言や社会的責任への対応不足により、ブランド価値が損なわれるリスク	59.3	62.2	60.2	69.6	60.3
P1	教育内容・運営への批判	学生満足度の低下や不祥事の発生により、社会的信用を失うリスク	59.3	70.5	60.2	66.8	60.3

図表 6-1 評判リスクにおけるリスク構成要素の偏差値 筆者作成

以上から P1~P4 への対策の方針は以下であると言える。

- 教育内容・運営への批判（P1）：生徒や保護者から法人に対する信頼度を下げない。または、向上させる対策
- メディア・SNS 対応の不備（P2）：生徒や保護者から法人に対する信頼度を下げない。または、向上させる対策
- ブランドイメージの低下（P3）：発生確率を低下させる。
- SNS 等での風評被害（P4）：その他の関係者から法人に対する信頼度を下げない。または、向上させる対策

この方針をもとに、以下のような対策を考えた。

- 教育内容・運営への批判（P1）：「教育・運営に関する透明性の確保とアンケートの定期的な実施」

学内外からの意見に迅速に対応し、教育プログラムや運営状況の改善を図るため、生徒・保護者への教育内容や運営に関するアンケートを定期的に実施する。

当アンケートでは、教育内容、年間スケジュール、定期的な改善報告書を公開した上で実施する。

この対応策により、教育内容や運営方針に対する透明性が向上し、生徒や保護者に対する信頼感の醸成が期待される。また、批判を未然に防ぐことで、法人全体の評判を長期的に保つ基盤を強化することが可能となる。

- メディア・SNS 対応の不備（P2）：「ネガティブ情報対応専門チームの設置」

SNS やメディアでのネガティブ情報拡散を早期に発見し、迅速に対応するため、専門チームを設置する。このチームは、日々のモニタリング、発生時の情報整理、適切な公式声明の発信を担う。

専門チームの設置により、ネガティブ情報の拡散を迅速に抑えられるため、信頼の低下を防止する効果が見込まれる。さらに、適切な情報発信を通じて、法人の誠実な対応姿勢をアピールすることが可能となる。

- ブランドイメージの低下（P3）：「社会的責任活動のブランド化」

地域社会や環境への貢献活動を、法人ブランドの重要な柱として明確化し、これを広報戦略に組み込む。具体的には、定期的に社会貢献活動の成果を可視化し、広報資料や SNS で積極的に発信する。

社会的責任活動をブランド戦略の一環とすることで、ブランド価値の低下を抑制し、むしろ法人のイメージ向上につなげる効果が期待できる。この取り組みは、法人が地域社会や環境問題に真摯に向き合っている姿勢を社会に発信することにも寄与する。

- SNS 等での風評被害（P4）：「第三者機関との連携による風評対策」

風評被害が発生した際、PR 会社や危機管理コンサルタントなどの第三者機関と連携し、事実確認と正確な情報発信を迅速に行う体制を構築する。

第三者機関との連携により、風評被害に対して公正かつ迅速に対応できるため、関係者からの信頼を低下させるリスクを最小限に抑えることが可能となる。さらに、問題解決後も透明性と公平性を示すことで、法人の信用力を強化することが期待される。

これらの対策を実施することで、既存事業の重大リスクのうち評判リスクを低減することができる。

6.2 新規事業への対応策

「6.1. 既存事業への対応」と同様に市場リスクの構成要素の偏差値を基に5要素から、最も改善すべき要素を把握し、対応策の方針を以下のようにする。

No.	リスク項目	詳細	法人に対する影響度				発生確率
			金銭面	生徒	従業員	その他	
M11	社会ニーズへの対応不足（中）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M2	67.7	49.2	53.6	54.1	56.5
M8	競争環境の激化（中）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M2	67.7	54.0	47.6	52.8	54.6
M9	競争環境の激化（大）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M3	67.7	55.2	56.5	55.5	46.9
M10	社会ニーズへの対応不足（小）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M1	54.2	45.6	46.1	44.6	66.1
M12	社会ニーズへの対応不足（大）	教育内容が時代遅れとなり、業界のニーズに応えられず生徒数減少→M3	67.7	58.8	62.5	58.2	43.1
M7	競争環境の激化（小）	他大学や専門学校との競争が激化し、学生獲得が困難になり→M1	50.9	43.2	40.2	47.3	70.0
M2	入学者数の未達（中）	入学者数が計画を下回り（定員より6～15名少ない）、収益に影響を与えるリスク	54.2	42.0	41.7	51.4	56.5

図表 6-2 市場リスクにおけるリスク構成要素の偏差値 筆者作成

また、新規事業の重大市場リスクのうち「M11 社会ニーズの対応不足リスク（中）」と「M10 社会ニーズの対応不足リスク（小）」、「M12 社会ニーズの対応不足リスク（中）」のように類似するものは「社会ニーズへの対応不足リスク」としてまとめて考えるものとする。

- 社会ニーズへの対応不足リスク（M11、M10、M12）

損失金額を減少させることで金銭的影響の低下を目指す。発生確率を低下させる。

また、社会ニーズへの対応不足リスクの損失金額は、研究費支出の増加、教員人件費支出の増加、生徒数減少による収益減少の3つの指標をもとに試算している。

- 競争環境の激化リスク（M8、M9、M7）

損失金額を減少させることで金銭的影響の低下を目指す。発生確率を低下させる。

また、競争環境の激化リスクの損失金額は、広告宣伝費の増加、生徒数の減少による収益減の2つの指標をもとに資産している。

- 入学者の未達（M2）

発生確率を低下させる。

この方針を基に以下のような対策を考えた。

- 社会ニーズへの対応不足リスク（M11、M10、M12）：「社会ニーズを反映した教育プログラムの定期的な見直しと新規プログラムの開発」

市場調査を定期的に実施し、業界や社会で求められるスキルや知識を反映した教育プログラムを開発する。また、認可後には、地域の金融機関との連携を活用し、環境経営に関するセミナーや勉強会を通じて法人の教育内容の実践性を広く伝える。

この対応策により、教育内容の市場適合性が高まり、法人への信頼感が向上すると同時に、地域社会や業界からの評価が強化される。また、セミナーの開催を通じた地元経営者層への訴求は、潜在的な入学希望者の増加にもつながる。

- 競争環境の激化リスク（M8, M9, M7）：「差別化されたブランド戦略の構築と広報活動の強化」

環境経営大学院大学独自の特徴（例：Green MBA プログラムやオンライン教育の活用）を明確化し、これを軸とした効率的な広報活動を展開する。さらに、地元の金融機関との連携を通じて、セミナー開催など直接的なコミュニケーションを図り、地域におけるプレゼンスを強化する。

他大学との差別化を図ることで競争力を高め、生徒獲得の可能性が向上する。また、地銀との連携を活用した広報活動により、地元での信頼感を高め、競争環境の激化によるリスクの発生確率を低下させる。

- 入学者数の未達（M2）：「ターゲット層に特化した入学者募集キャンペーンの実施」

過去の入学データや市場分析を基に、ターゲット層（例：地域社会で活躍する社会人、サステナビリティに関心を持つ学生）を特定し、その層にアピールするキャンペーンを展開する。また、認可後には地銀との連携を活用し、経営者層への認知拡大を図る。

この対応策により、地域の経営者層を含む潜在的な学生の獲得が期待される。また、適切なターゲティングと効率的なキャンペーン展開により、入学者数未達リスクの発生確率が低下することが見込まれる。

これらの対策を実施することで、新規事業の重大リスクのうち市場リスクを低減することができる。

結論

本研究では、学校法人平野学園を事例として、既存事業および新規事業におけるリスクマネジメントの現状と課題を明らかにし、改善策を提案した。既存事業においては、財務リスク管理が安定している一方で、評判リスクや人的リスクへの対応が未熟であることが浮き彫りとなった。

新規事業「環境経営大学院大学」のリスクマネジメントに関しては、当初、財務面でのリスクが大きいと予測されていたが、実際の評価では財務リスクは低かった。無借金経営を続ける学校法人平野学園は、財務リスクを現在のキャッシュで賄い得るため、法人に対する影響を抑えていたと考える。

一方で、市場リスクへの対応が最大の課題であることが明確となり、社会的ニーズの変化や競争環境の激化に対する戦略的対応が求められる。

本研究を通じて、リスクマネジメントが単なる防御策に留まらず、持続可能な経営を実現するための戦略的手段であることが示された。特に、新規事業の成功は法人全体の持続可能性に直結しており、包括的かつ統合的なリスクマネジメントの導入が不可欠である。

また本研究の中で、既存事業リスクとして「理事長依存が大きく、何らかの理由で理事長が欠損した場合のリスク」が大きいことがリスクマップ作成時や、従業員と対話をする中で感じた。本研究の研究手法であるリスクマップには現れなかったが、重大なリスクとして、認知・対策をしたい。リスクはリスクマップのみでなく、様々な情報からも評価する必要がある、このようなリスクにも対応できるようなリスクマネジメントを構築することを今後の課題としたい。

研究の限界として、主観的な評価が一定程度影響している可能性がある。よって他の学校法人経営への活用は、2.5で示したリスクの要素分解や、リスク対策の考案の道筋に限られるだろう。

謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの方々にご指導とご支援を賜ったことに深く感謝いたします。

まず、研究テーマの選び方から研究手法に関するアドバイスまで、毎週親身にご指導いただいた主査の大林厚臣先生先生には本当にお世話になりました。ありがとうございました。副査の村上裕太郎先生、山尾佐智子先生には様々な角度から貴重ご助言をいただきました。心より感謝申し上げます。

大林ゼミの岡本龍郎さん、夏子期さん、張哲さんには、日々の議論や意見交換を通じて多くの示唆をいただいたことに感謝いたします。

また、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に調査にご協力いただいた学校法人平野学園理事長の平野宏司様、並びに従業員の皆様に御礼申し上げます。

加えて、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 M46 期の皆様には大変お世話になりました。深く感謝いたします。

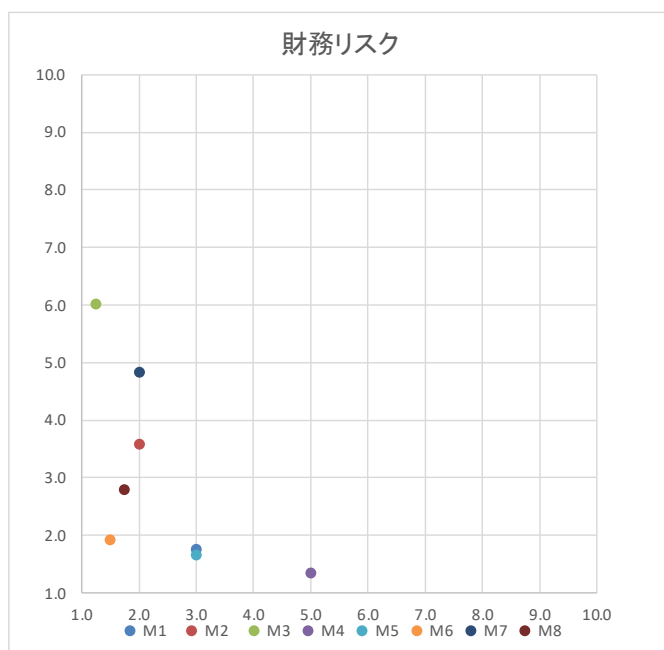
最後になりましたが、ここに至るまでの間、見守り、支え続けてくれた両親と妹、祖父母に心より感謝します。ありがとうございました。

参考文献

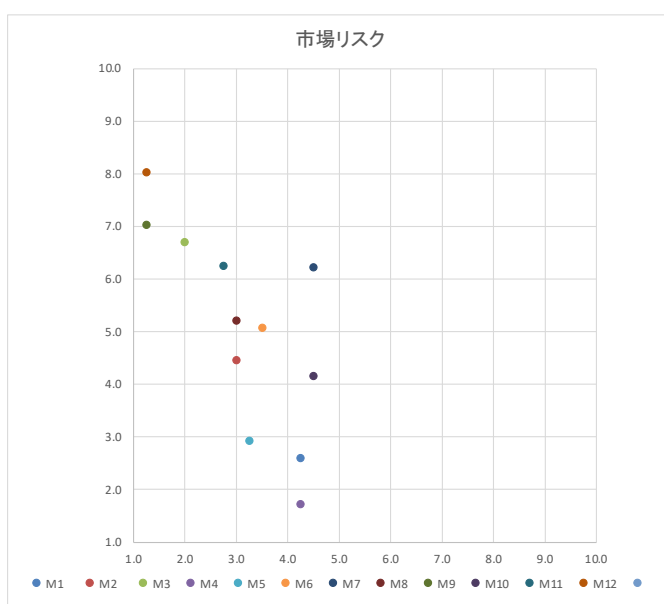
- ・ 大林厚臣（2019）『ビジネス経済学 勝ち続ける戦略をいかに策定するか』
- ・ 加藤光輝（2021）『日本企業の環境問題への取り組みが収益性に与える影響』
- ・ 加藤聖一（2015）『私立学校法人のリスク・マネジメント：東日本大震災における学校法人仙台育英学園を事例に』
- ・ 櫻井克彦（2006）『環境経営と企業研究』
- ・ 菅原崇博（2017）『専門学校の競争戦略：学校法人菅原学園を例に』
- ・ 清水恭子（2023）『「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正の概要（有価証券報告書におけるサステナビリティに関する開示の拡充）』
- ・ 高橋成夫（2020）『環境経営戦略に関する一考察』
- ・ 東京海上ディーアール（2022）『これだけは知っておきたい リスクマネジメントと危機管理ガイドブック』
- ・ 文部科学省（2018）『経営系大学院を取り巻く現状・課題について』
- ・ 有限責任監査法人トーマツ（2022）『やさしくわかる学校法人の経営分析』
- ・ 有限責任監査法人トーマツ（2022）『リスクマネジメントー変化を捉えよ』
- ・ 曹 勁（2020）『企業のサステナビリティ経営と SBSC に関する研究』
- ・ KPMG サステブルサービス・ジャパン（2024）『有価証券報告書サステナビリティ情報公開時に関する調査 2023』

付録

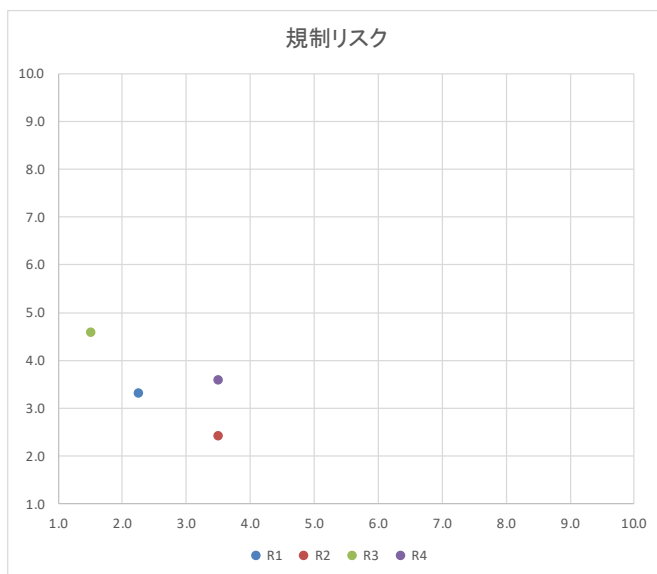
A. 既存事業リスクマップ



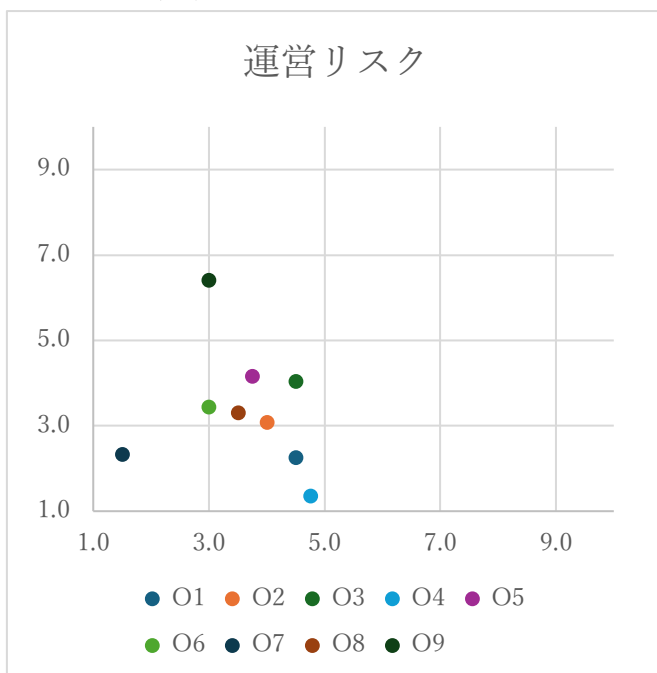
図表 A-1 既存事業リスクマップ（財務リスク） 筆者作成



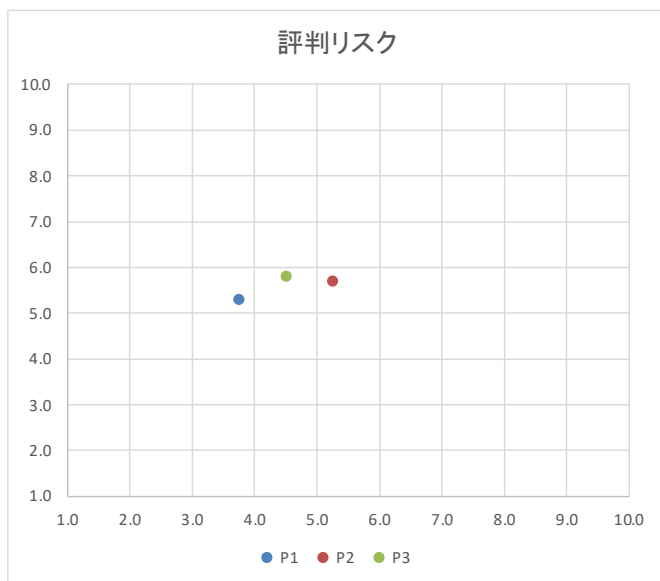
図表 A-2 既存事業リスクマップ（市場リスク） 筆者作成



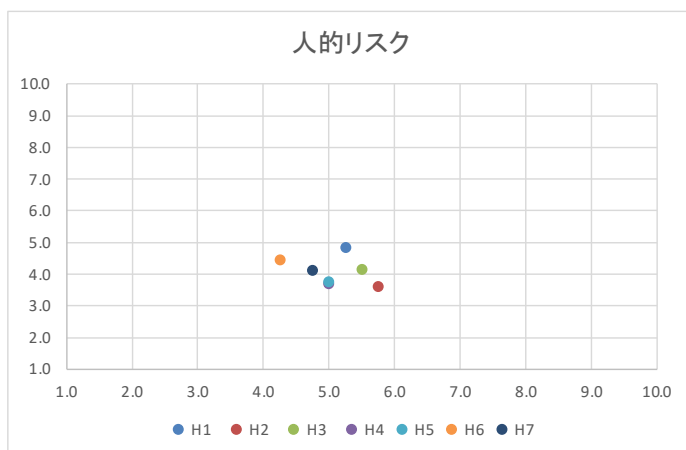
図表 A-3 既存事業リスクマップ（規制リスク） 筆者作成



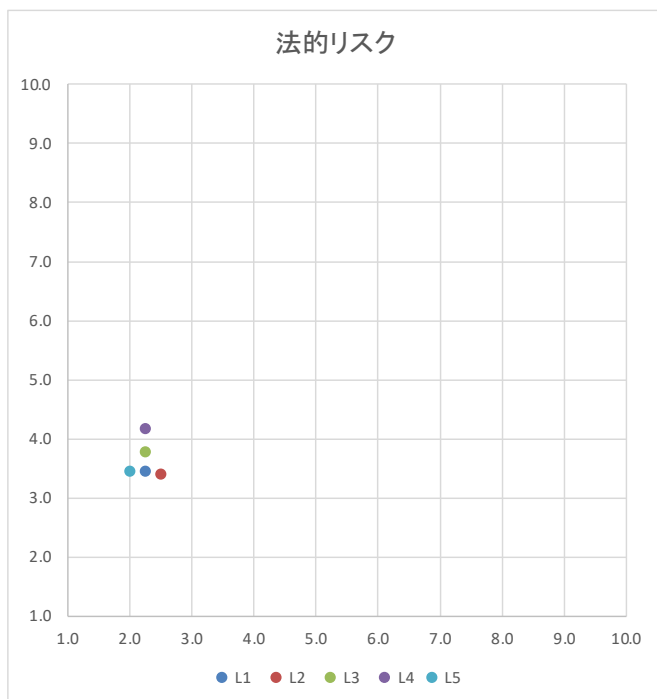
図表 A-4 既存事業リスクマップ（運営リスク） 筆者作成



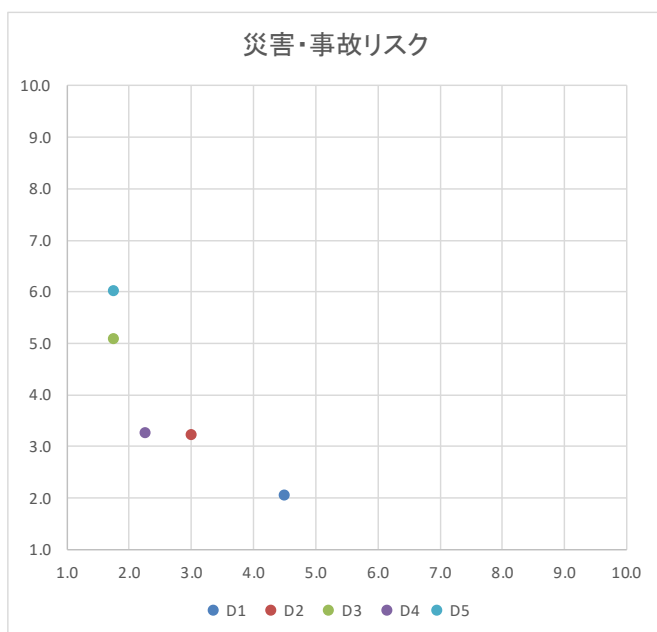
図表 A-5 既存事業リスクマップ（評判リスク） 筆者作成



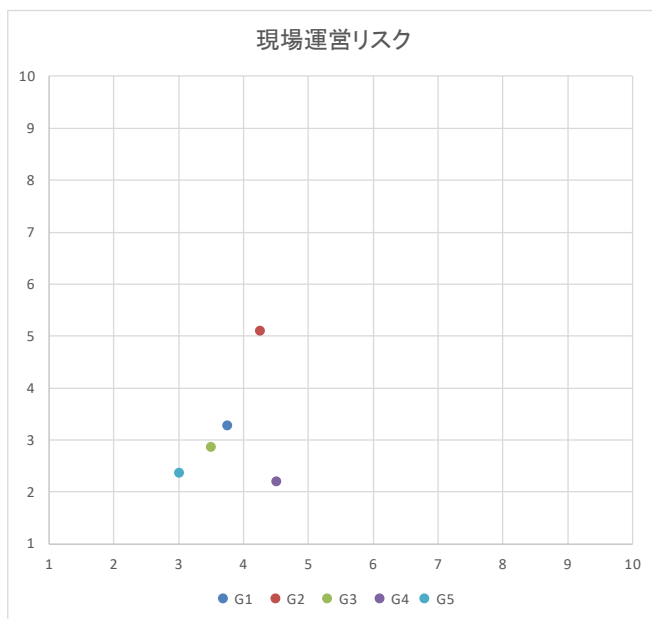
図表 A-6 既存事業リスクマップ（人的リスク） 筆者作成



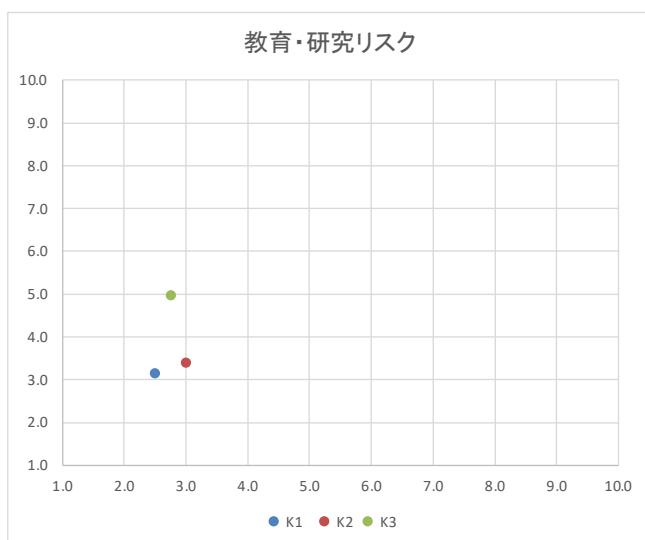
図表 A-7 既存事業リスクマップ（法的リスク） 筆者作成



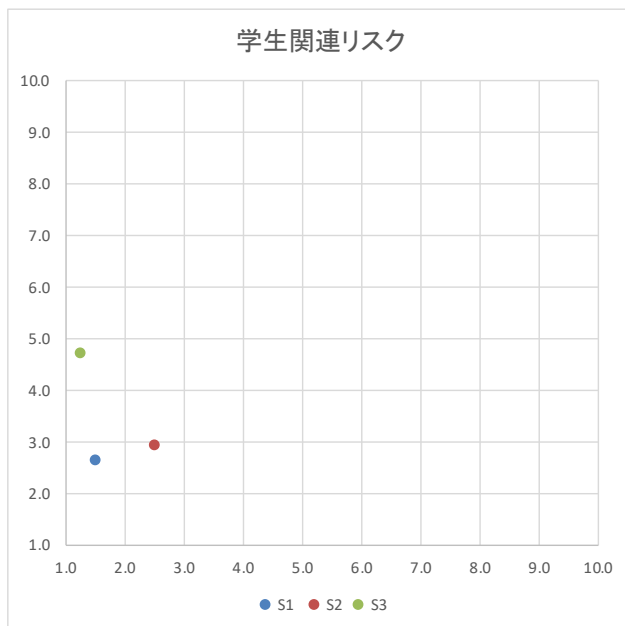
図表 A-8 既存事業リスクマップ（災害・事故リスク） 筆者作成



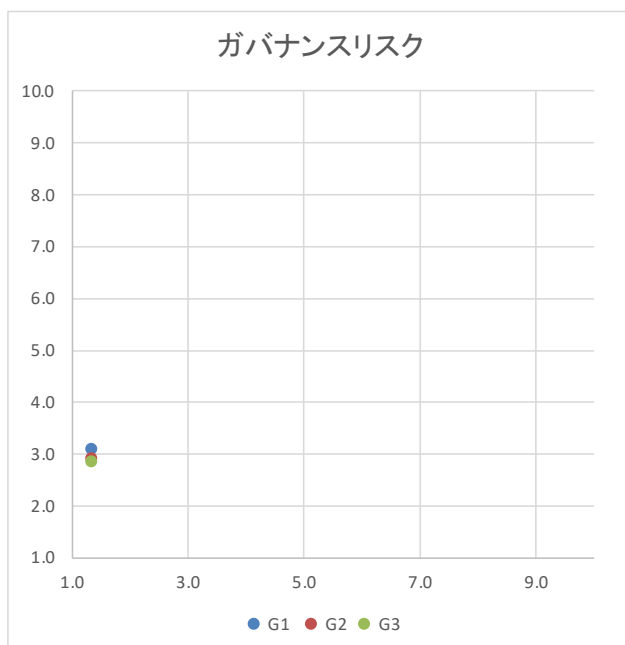
図表 A-9 既存事業リスクマップ（現場運営リスク） 筆者作成



図表 A-10 既存事業リスクマップ（教育・研究リスク） 筆者作成

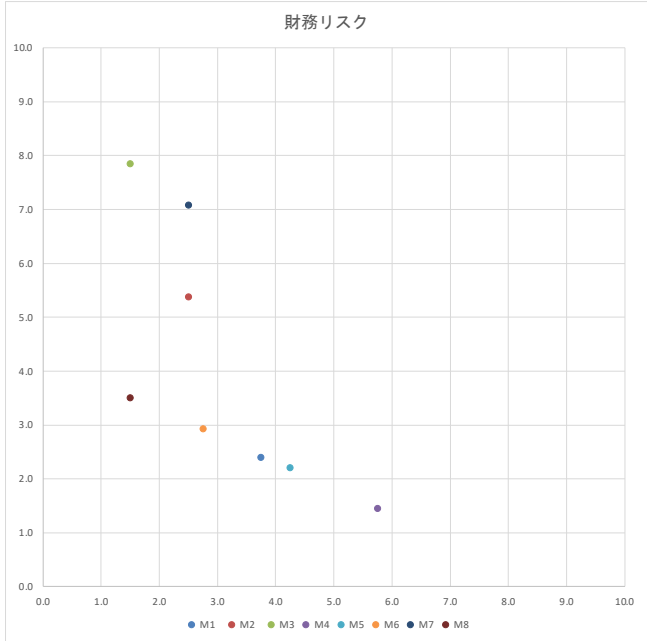


図表 A-11 既存事業リスクマップ（学生関連リスク） 筆者作成

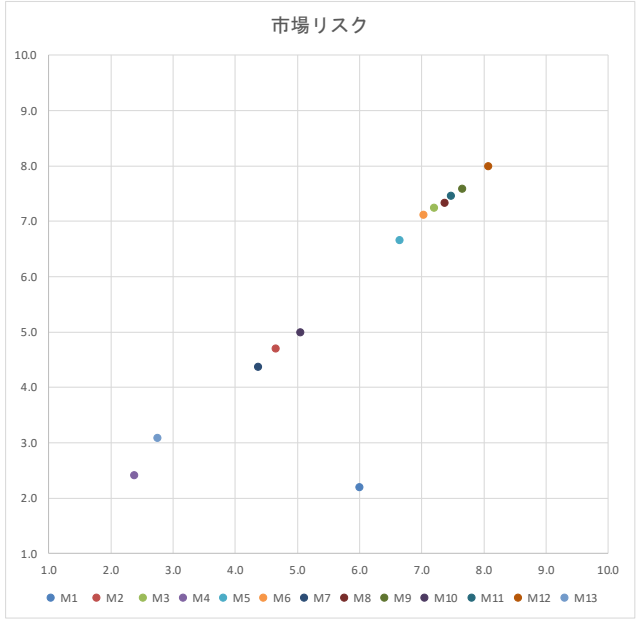


図表 A-12 既存事業リスクマップ（ガバナンスリスク） 筆者作成

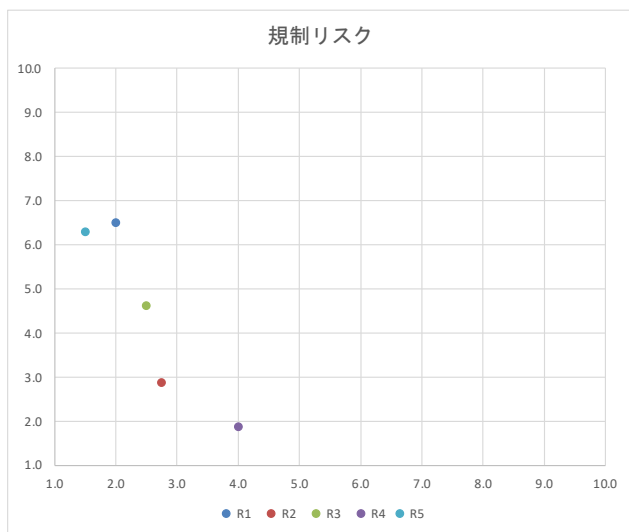
B. 新規事業リスクマップ



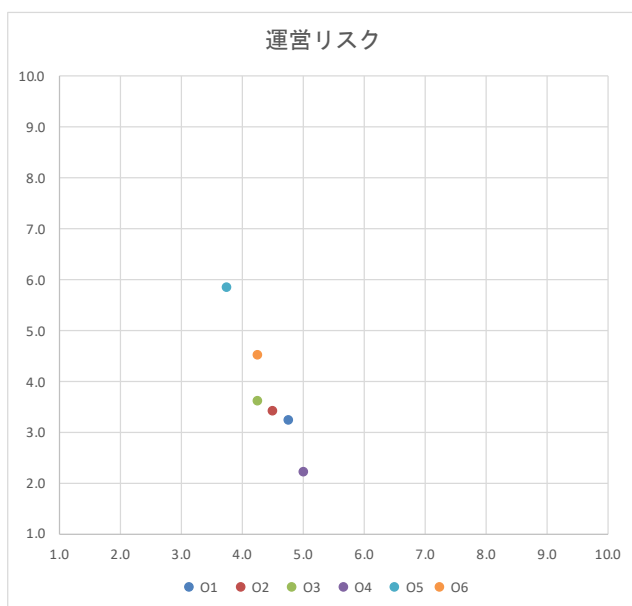
図表 B-1 新規事業リスクマップ（財務リスク） 筆者作成



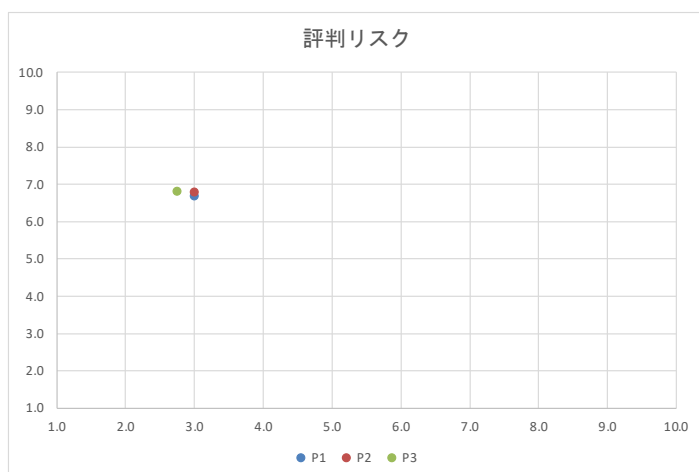
図表 B-2 新規事業リスクマップ（市場リスク） 筆者作成



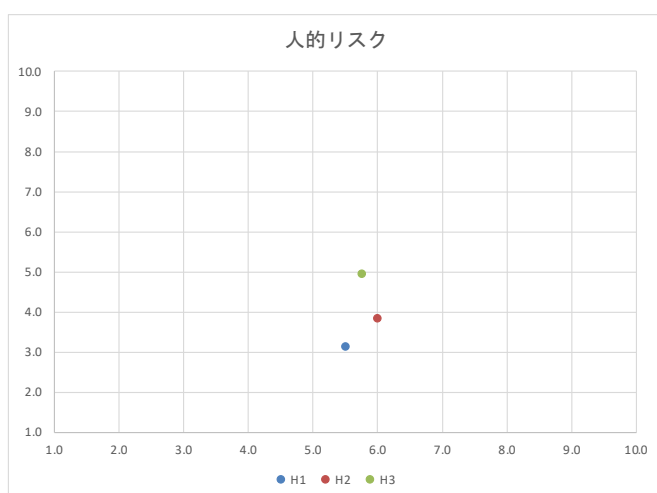
図表 B-3 新規事業リスクマップ（規制リスク） 筆者作成



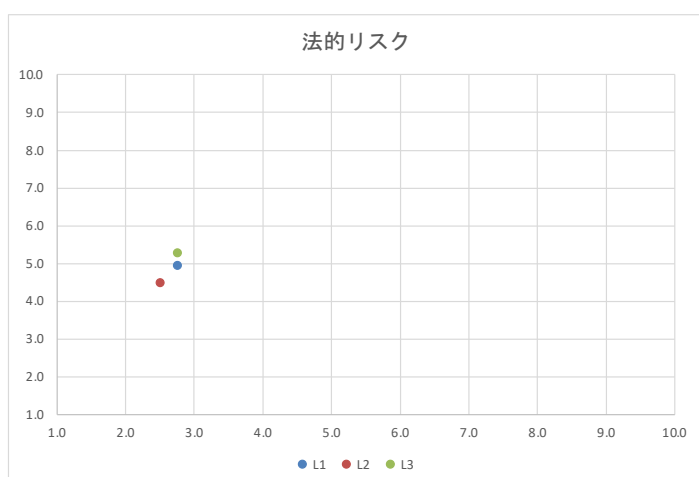
図表 B-4 新規事業リスクマップ（運営リスク） 筆者作成



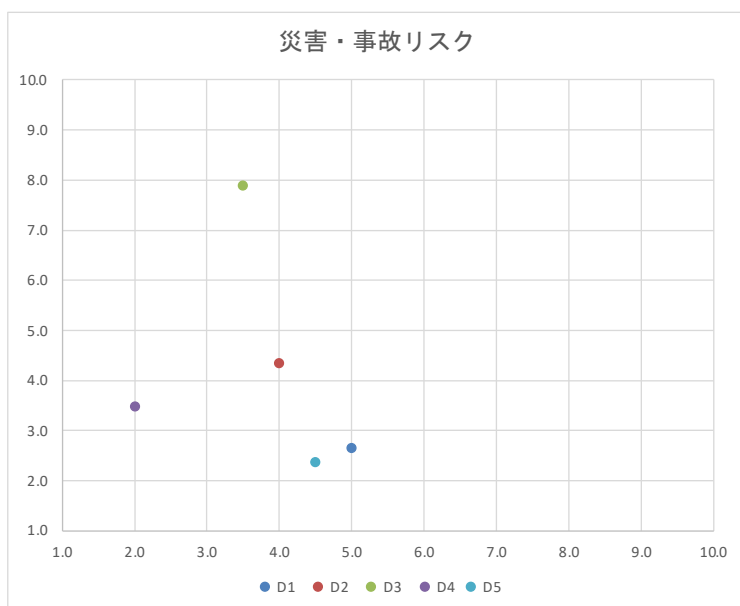
図表 B-5 新規事業リスクマップ（評判リスク） 筆者作成



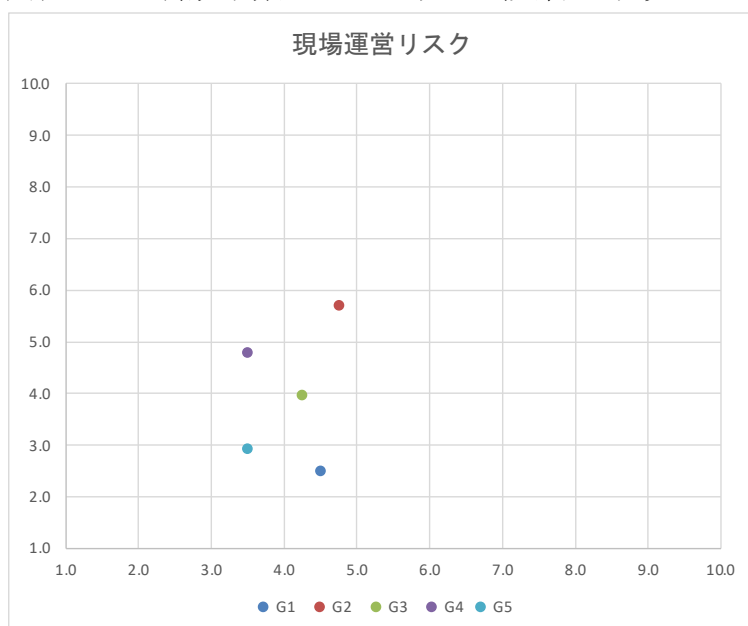
図表 B-6 新規事業リスクマップ（人的リスク） 筆者作成



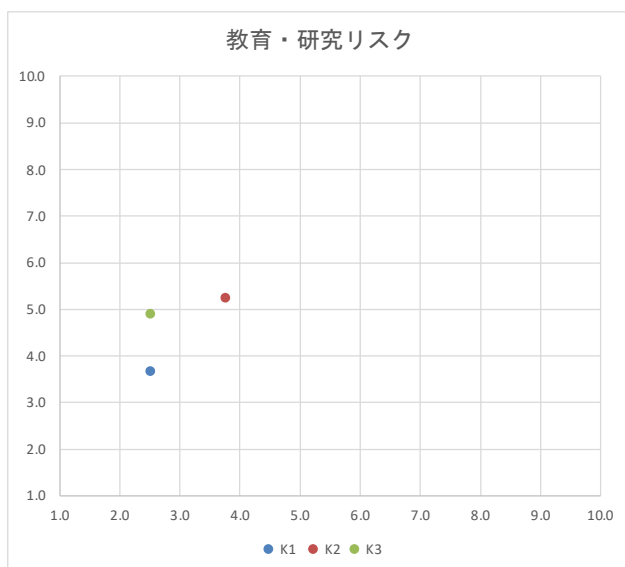
図表 B-7 新規事業リスクマップ（法的リスク） 筆者作成



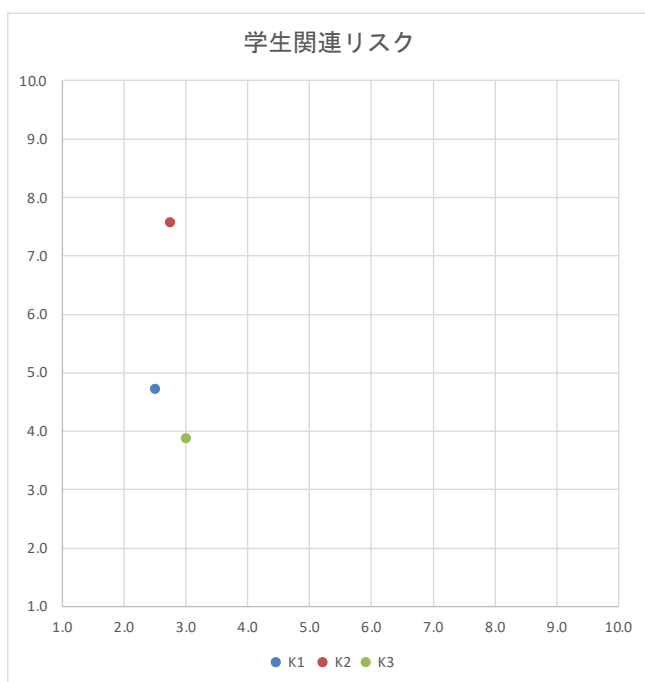
図表 B-8 新規事業リスクマップ（災害・事故リスク） 筆者作成



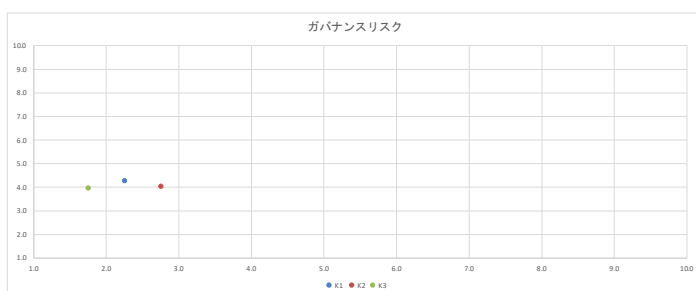
図表 B-9 新規事業リスクマップ（現場運営リスク） 筆者作成



図表 B-10 新規事業リスクマップ（教育研究リスク） 筆者作成



図表 B-11 新規事業リスクマップ（学生関連リスク） 筆者作成



図表 B-12 新規事業リスクマップ（ガバナンスリスク） 筆者作成

C. 既存事業における信頼度、発生確率のアンケート調査結果

[illegible]

図表 C-1 既存事業における信頼度、発生確率のアンケート調査結果 筆者作成

D. 事業における信頼度、発生確率のアンケート調査結果

		A				B				C				D							
		目標設定		達成状況		目標設定		達成状況		目標設定		達成状況		目標設定		達成状況					
No.	リスク要因	発生	回避率	発生率	その他	発生	回避率	発生率	その他	発生	回避率	発生率	その他	発生	回避率	発生率	その他	発生	回避率		
【目標1】																					
F1	学習意欲の低下 (中)	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1	5	1	3	3	4		
F2	学習意欲の低下 (中)	1	6	6	2	1	3	2	4	6	3	3	2	5	7	3	2	5	7		
F3	学習意欲の低下 (中)	1	9	9	1	3	6	6	1	5	5	9	2	3	7	8	2	3	7		
F4	学習意欲の低下 (中)	1	2	2	3	3	3	3	1	5	1	3	1	4	1	3	1	4	1		
F5	学習意欲の低下 (中)	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	3		
F6	学習意欲の低下 (中)	1	3	3	3	3	3	3	1	1	7	2	2	1	5	1	2	2	2		
F7	経済的・社会的な不安定感	1	4	4	1	1	3	2	3	4	3	3	7	5	7	4	3	5	5		
F8	経済的・社会的な不安定感	1	4	4	1	1	3	2	3	4	3	3	7	5	7	4	3	5	5		
F9	経済的・社会的な不安定感	1	9	9	10	1	3	7	7	1	4	7	4	3	3	3	5	7	7		
【目標2】																					
H1	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	10	1	1	1	3	2	3	4	1	3	3	7	1	4		
H2	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	6	1	3	3	3	2	6	5	3	5	5	2	4	3		
H3	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	2	4	3	6	6	1	4	4	3	4	7	7	3	3		
H4	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	3		
H5	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	2	3	7	4	3	1	5	4	3		
H6	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H7	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H8	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H9	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H10	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H11	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H12	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H13	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H14	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H15	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H16	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H17	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H18	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H19	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H20	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H21	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H22	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H23	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H24	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H25	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H26	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H27	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H28	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H29	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H30	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H31	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H32	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H33	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H34	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H35	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H36	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H37	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H38	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H39	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H40	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H41	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H42	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H43	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H44	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H45	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H46	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H47	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H48	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H49	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H50	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H51	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H52	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H53	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H54	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H55	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H56	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H57	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H58	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H59	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H60	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H61	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H62	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H63	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H64	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H65	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H66	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H67	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H68	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H69	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H70	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H71	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H72	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H73	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H74	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H75	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H76	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H77	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H78	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H79	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H80	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H81	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H82	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H83	入学意欲の低下 (中)	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5		
H84	入学意欲の低下 (中)	1																			

図表 D-1 事業における信頼度、発生確率のアンケート調査結果 筆者作成