

エビデンスに基づく 分析・評価・組織学習

林 隆之

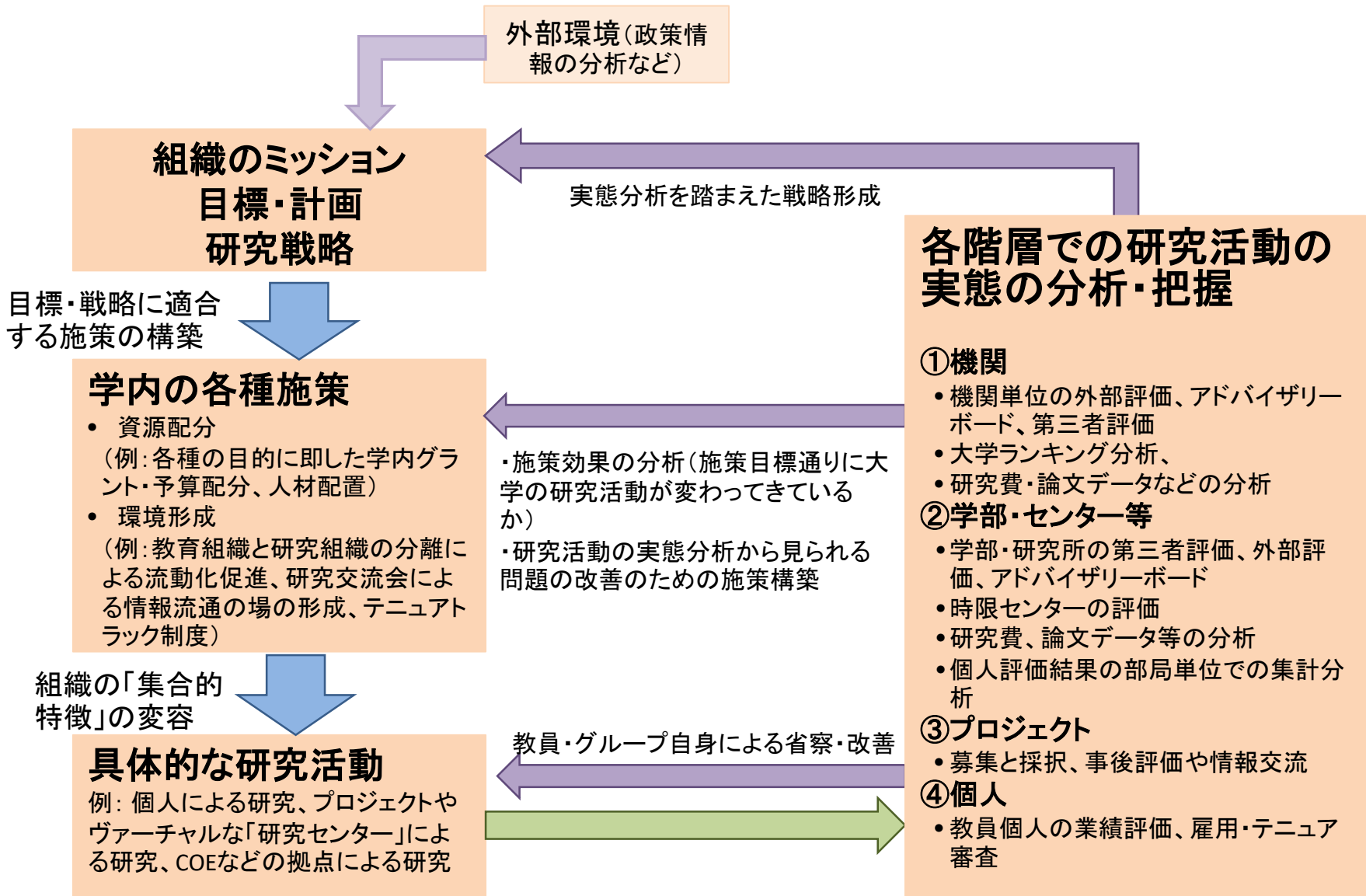
(政策研究大学院大学)

エビデンス要求の現在の課題

- 評価等の場面では、エビデンスはこれまでも要求されてきた
 - 「自己点検・評価」は1991年からの法律上(学校教育法)の要求
 - 2001年以降の第三者評価は常に「エビデンスに基づく」を標榜。
 - 「資料作り」が促進されてきた面も
 - IR、URAなどの情報収集・分析体制の構築も進展。
- 議論が必要な点
 1. 分析・評価で得られる情報の戦略への活用の問題
 2. 競争的資金配分の中での指標・評価の設定
 3. 「エビデンスベース」の落とし穴: 政策の新たな方向性からの示唆

1. 分析・評価で得られる情報の戦略への活用の問題

大学における研究のマネジメントと評価の概念図



各種の評価の実施状況と重要度(大学全体)

N=459

重要度

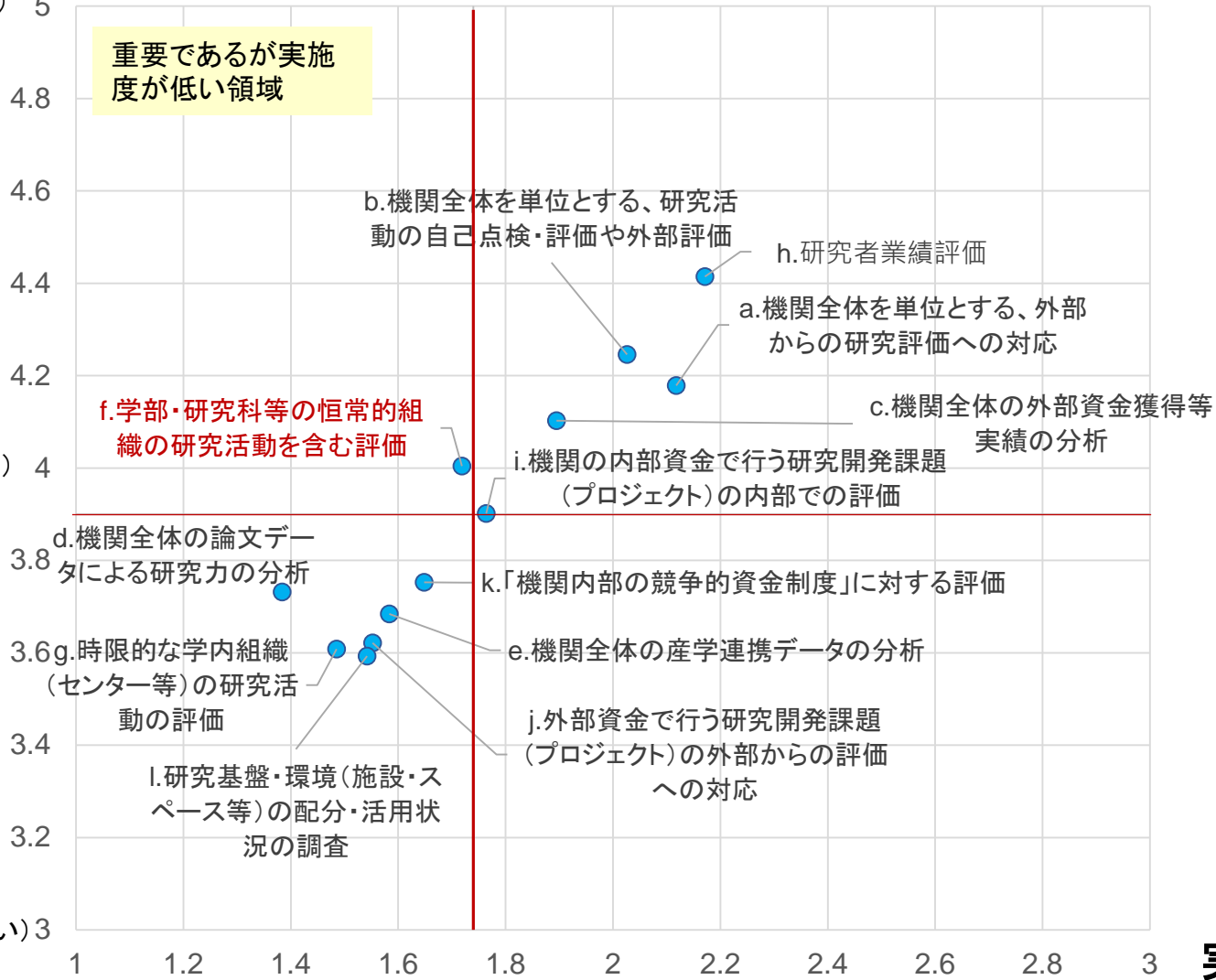
(5:重要である) 5

重要であるが実施
度が低い領域

(4:やや重要である)

f.学部・研究科等の恒常的組織の研究活動を含む評価

(3:どちらとも言えない) 3



実施度

(1:実施したことない)

(2:過去に実施)

(3:定期的・継続的に実施)

4

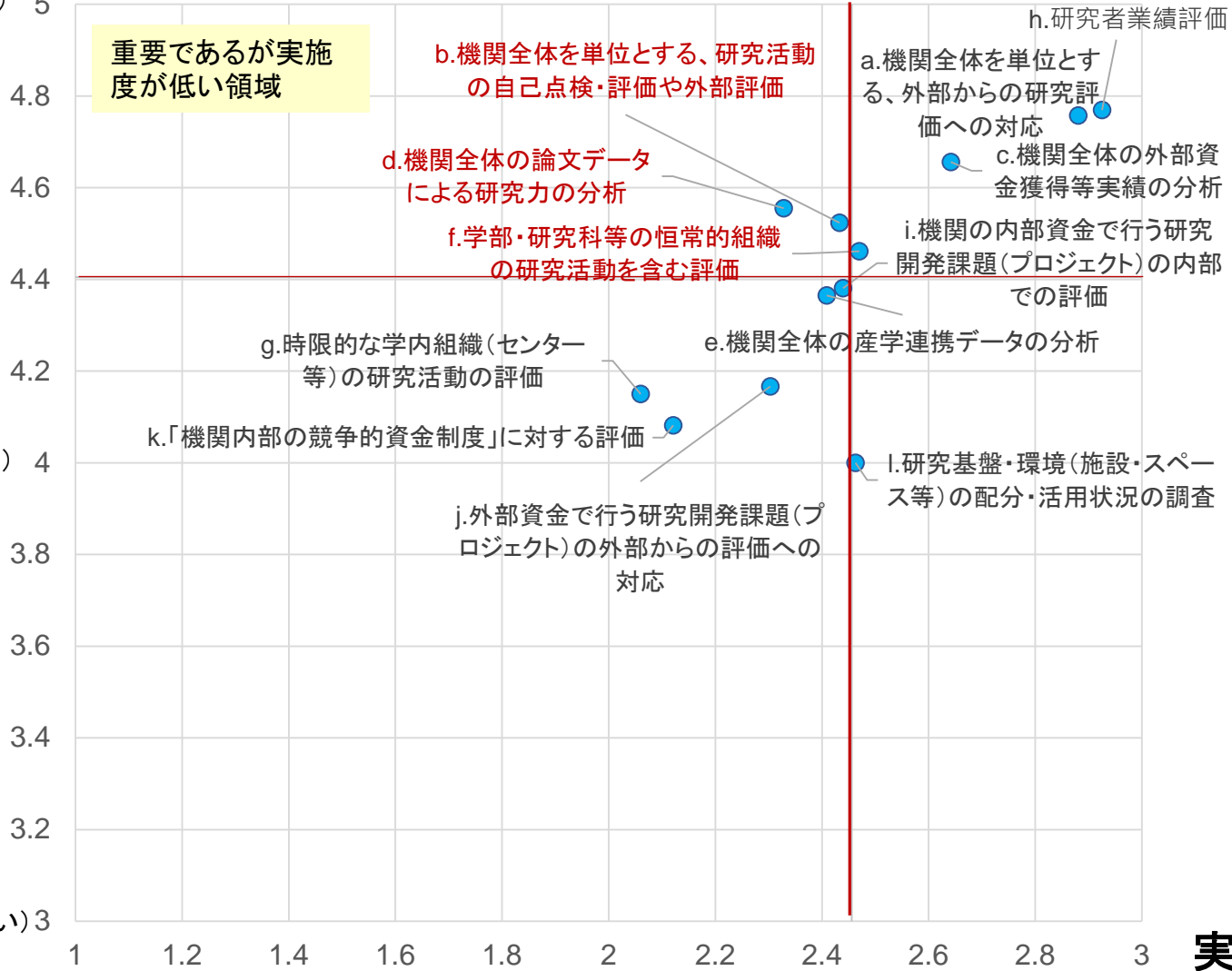
各種の評価の実施度と重要度(国立大学)

N=67

重要度

(5:重要である) 5

重要であるが実施度が低い領域



(4:やや重要である) 4

(3:どちらとも言えない) 3

1 1.2 1.4 1.6 1.8 2 2.2 2.4 2.6 2.8 3 実施度

(1:実施したことない) (2:過去に実施) (3:定期的・継続的に実施)

各種評価を用いる意思決定(大学)

評価の種類	N数 (重要と回答した数)	研究の戦略の策定	重点領域の設定	学内資金配分	組織改編	新規教員を採用する分野等の判断	教員へのインセンティブの設定	外部資金応募課題の選定	外部資金獲得支援	他大学との研究連携	産学連携の促進	研究施設等の設備・拡充	その他
a.機関全体を単位とする、外部からの研究評価への対応	301	59%	48%	19%	35%	9%	21%	7%	25%	9%	15%	25%	5%
b.機関全体を単位とする、研究活動の自己点検・評価や外部評価	320	57%	47%	29%	30%	13%	23%	11%	28%	12%	18%	21%	5%
c.機関全体の外部資金獲得等実績の分析	303	37%	25%	28%	7%	5%	34%	41%	82%	11%	27%	10%	1%
d.機関全体の論文データによる研究力の分析	208	57%	46%	31%	15%	20%	32%	20%	21%	16%	16%	7%	1%
e.機関全体の産学連携データの分析	209	34%	23%	15%	6%	3%	15%	18%	35%	22%	91%	7%	1%
f.学部・研究科等の恒常的組織の研究活動を含む評価	275	44%	37%	39%	44%	26%	26%	9%	20%	10%	12%	21%	3%
g.時限的な学内組織(センター等)の研究活動の評価	184	43%	47%	35%	44%	11%	18%	12%	22%	16%	22%	22%	2%
h.研究者業績評価	362	14%	14%	31%	19%	28%	74%	7%	18%	6%	7%	6%	6%
i.機関の内部資金で行う研究開発課題(プロジェクト)の内部での評価	259	37%	38%	71%	8%	5%	33%	14%	27%	8%	14%	7%	1%
j.外部資金で行う研究開発課題(プロジェクト)の外部からの評価への対応	196	37%	31%	15%	8%	4%	19%	39%	62%	16%	23%	8%	1%
k.「機関内部の競争的資金制度」に対する評価	230	31%	32%	69%	7%	2%	34%	13%	27%	7%	8%	4%	2%
l.研究基盤・環境(施設・スペース等)の配分・活用状況の調査	195	17%	15%	24%	13%	6%	11%	3%	7%	6%	9%	78%	3%

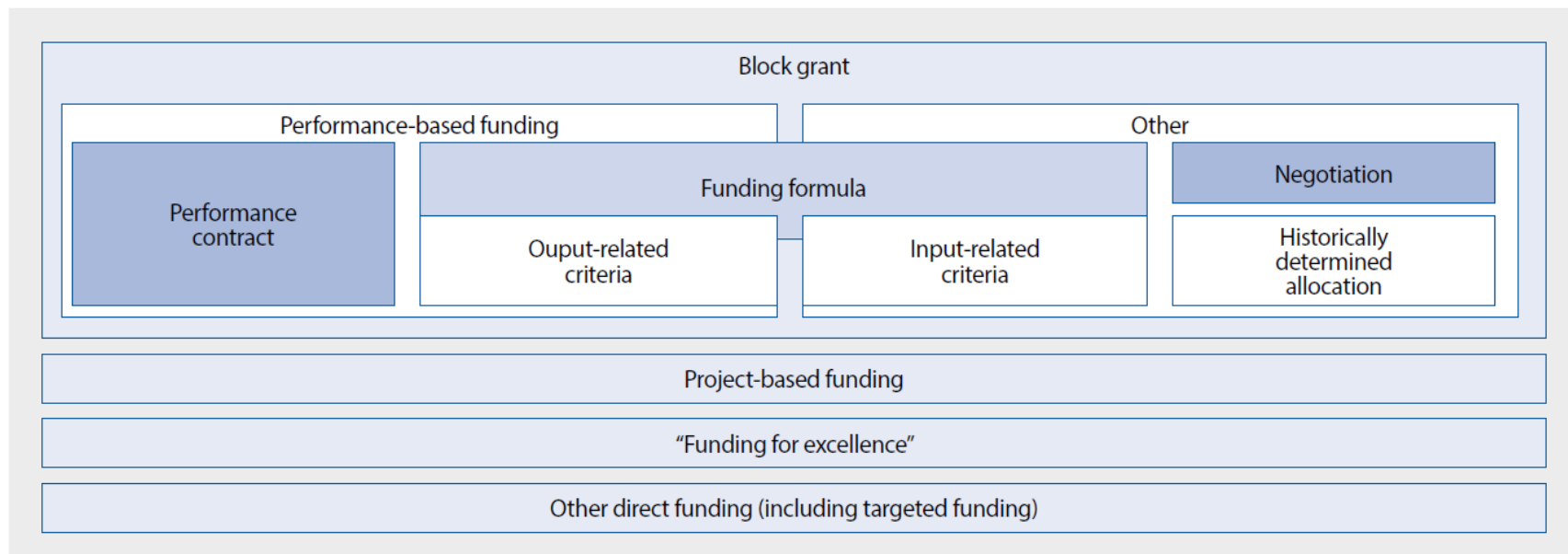
各種評価を用いる意思決定(独法)

評価の種類	N数 (重要と 回答した 数)	研究 の戦 略の 策定	重点 領域 の設 定	学内 資金 配分	組織 改編	新規 研究者 を採用 する分 野等の 判断	研究 者への インセ ンティ ブの設 定	外部 資金 応募課 題の選 定	外部 資金 獲得支 援	他大等 との研 究連携	産学 連携の 促進	研究 施設等 の設 備・拡 充	その他
a.機関全体を単位とする、外部からの研究評価への対応	20	85%	80%	45%	50%	15%	10%	0%	15%	30%	25%	25%	5%
b.機関全体を単位とする、研究活動の自己点検・評価や外部評価	20	80%	70%	45%	45%	20%	15%	0%	10%	20%	15%	15%	5%
c.機関全体の外部資金獲得等実績の分析	14	21%	14%	7%	7%	0%	29%	43%	93%	21%	21%	0%	0%
d.機関全体の論文データによる研究力の分析	13	38%	46%	31%	15%	31%	54%	15%	0%	15%	0%	23%	8%
e.機関全体の産学連携データの分析	12	8%	0%	8%	8%	0%	17%	0%	17%	75%	100%	17%	8%
f.学部・研究科等の恒常的組織の研究活動を含む評価	15	80%	67%	60%	53%	40%	27%	0%	7%	20%	13%	27%	7%
g.時限的な学内組織(センター等)の研究活動の評価	8	75%	50%	50%	25%	13%	13%	0%	25%	38%	25%	13%	13%
h.研究者業績評価	18	22%	11%	11%	6%	6%	78%	0%	11%	6%	11%	6%	11%
i.機関の内部資金で行う研究開発課題(プロジェクト)の内部での評価	18	56%	50%	56%	11%	17%	44%	11%	17%	11%	6%	22%	0%
j.外部資金で行う研究開発課題(プロジェクト)の外部からの評価への対応	8	25%	13%	13%	13%	13%	63%	25%	38%	13%	13%	13%	13%
k.「機関内部の競争的資金制度」に対する評価	11	45%	27%	73%	9%	9%	45%	18%	36%	0%	0%	0%	0%
l.研究基盤・環境(施設・スペース等)の配分・活用状況の調査	13	23%	0%	8%	8%	0%	8%	0%	0%	8%	8%	85%	8%

2. 競争的資金配分の中での指標・評価

- 運営費交付金にも競争的配分の要求
 - 今年度は主に管理運営に関する指標が中心。
 - 教育研究の業績指標にも設定が求められている。
- 他国も実績配分の方角。しかし、
 - 実績が高い大学への報奨としての競争的配分よりは、実績を伴う活動への経費配分という発想。

Figure 4: Simplified overview of public funding allocation mechanisms



-
- **国大協での議論**（「第4期中期目標期間における国立大学法人の教育・研究に関する客観的指標等の在り方について（論点整理）」）
 - －教育研究実績を指標として用いるには、
 - ピアレビューに基づく定性的判断の指標が入る必要。
 - 評価者による評価結果のような、複合的な視点が採られる方法が必要。
 - 分野の特性に適した指標が形成される必要。
 - 既存の評価との関係整理
 - **日本学会会議でも分野ごとの研究業績指標の検討の動き**
 - →比較可能な少数の指標が求められる流れの中で、大学・研究分野の多様性を維持するための模索。

3. 政策の新たな方向性からの示唆

①米国における政策評価の議論からの示唆：組織学習

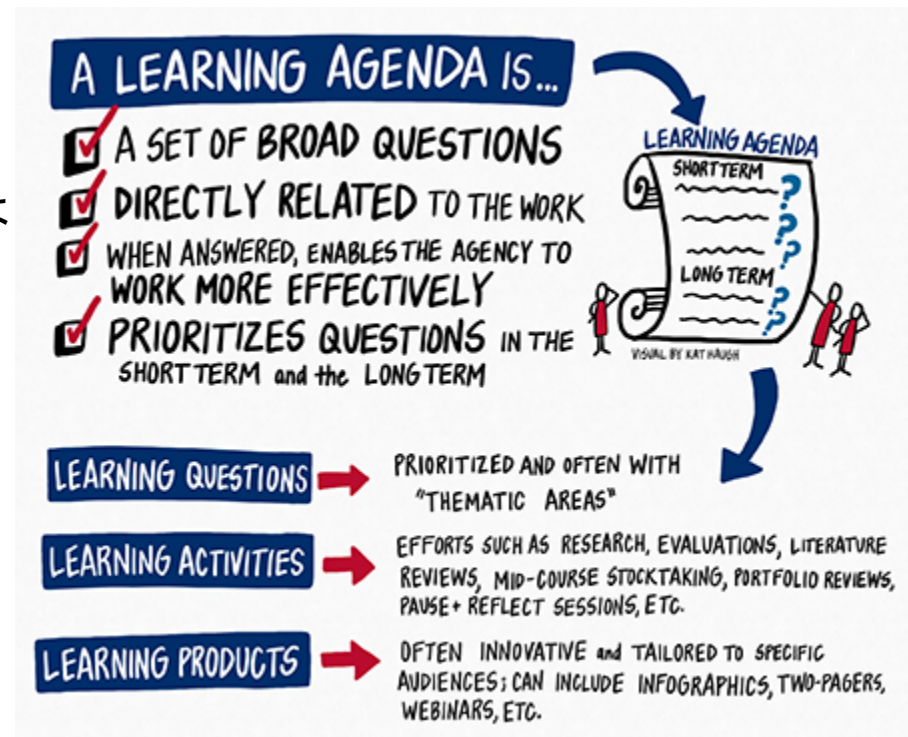
- Learning agenda

- 測定や評価をする前に、「何を知らりたいのか」を明確にすることが必要。

- 1) 何を学ぶ必要があるかのリスト作成
- 2) それへ答えるために何をすればよいのかの活動計画
- 3) 得られた結果を共有・活用するための計画

- 米国ではOMBが各省庁に learning agendaを求めるように。

- 2018年EBPM法で法律にして強化。



-
- 米国では1993年に政策評価法(GPRA)を導入し、各省庁に戦略計画の作成を義務付け。
 - 思ったような成果が得られず。
 - 各省庁が独自にEBPMやlearning agendaを促進。OMBがPresident's Management Agendaの形で推奨。
 - 日本の大学の状況と同じでは？
 - 中期目標・計画の作成が義務づけられたが、それによって教育研究業績が上がっているかは不明。
 - IRが導入され、データ収集がなされるようになってきたが、活用がどれほどされているか。
 - IRや内部質保証システムの次の方向は、自ら問いを設定して戦略形成や効果発現へ活かすこと。
 - 今は、認証評価で求められて体制を形だけ作っている状況

②新たな科学技術イノベーション政策への展開からの示唆

- EBPMで想定されるように、対象の課題が良構造であり、定量的な実績把握が可能で、得られた成果をコントロールグループと比較することが可能か？
- 古き良き時代のアカデミック研究生産性モデルで議論していないか？

Mission-oriented research & innovationへの流れ

- 「グランドチャレンジ」、「グローバルチャレンジ」、「トランスフォーマティブな変化」
- 複雑で広範な社会的課題に研究開発の目標を設定する。
 - 例: 気候変動問題のために、カーボンニュートラルな都市を2030年までに100都市実現
 - 例: プラスティックフリーな海洋の実現(プラスチックの流入防止・回収)
- 社会経済と技術とが統合された「社会技術システム」全体の変革を求める。
 - 単に技術開発を行うことでは問題が解決されない。
- 日本の第5期科学技術基本計画における society 5.0や、その後のSTI for STGsとも整合。
 - Cf. 米国NSF convergence research, 日本 ムーンショットプログラム?
- このような科学技術イノベーション政策の中で大学の役割も、研究開発実施者から、新たな社会技術システムの構想と調整が期待され、それに合わせた組織改編や人材育成も必要となる。



新たなSTI政策の方向性の中で求められるマネジメント

- 「暫定的なガバナンス」(Kuhlmann et al. 2019)
 - 暫定的、フレキシブル、動的、オープンといったアプローチ
 - 実験、学習、再帰、可逆といった手段をとるガバナンス
- 「アジャイル」「リーンスタートアップ」といった概念と整合する。
- 政府だけでなく、大学内のマネジメントでも同じ(むしろ、大学内のほうがやりやすい)

- このような変化の中で「堅い」エビデンスベースアプローチは障害になる可能性も。
 - 明確なロジックモデルを作り上げる？ 数年後に成果が得られるまで待ち、有効性を統計的に比較する？
- リアルタイムで定量・定性的にモニタリングし、トライアンドエラーのフィードバックを回して、想定されるロジカル自体を常にアップデートさせていく。