



# EBPM手法の大学における活用

## 指標で組織を動かす意義

2019年8月  
研究大学コンソーシアム  
エグゼクティブセミナー

PHP総研主席研究員  
立教大学大学院特任教授  
亀井善太郎

# 発表の構成

1. 政策におけるEBPM活用推進の背景(課題)
2. 「研究大学コンソーシアム」事業でのEBPMの活用の動き
3. 大学における非財務指標(数字)の活かし方

# 1. 政策におけるEBPM活用推進の背景(課題)

# “EBPM”とは・・・

= Evidence-Based Policy Making

= 証拠に基づく政策立案

- 不確実な要素が交じり合う社会を対象とする  
政策の効果について、より確かな根拠に基づいて  
政策的意志決定をしていこうという営み

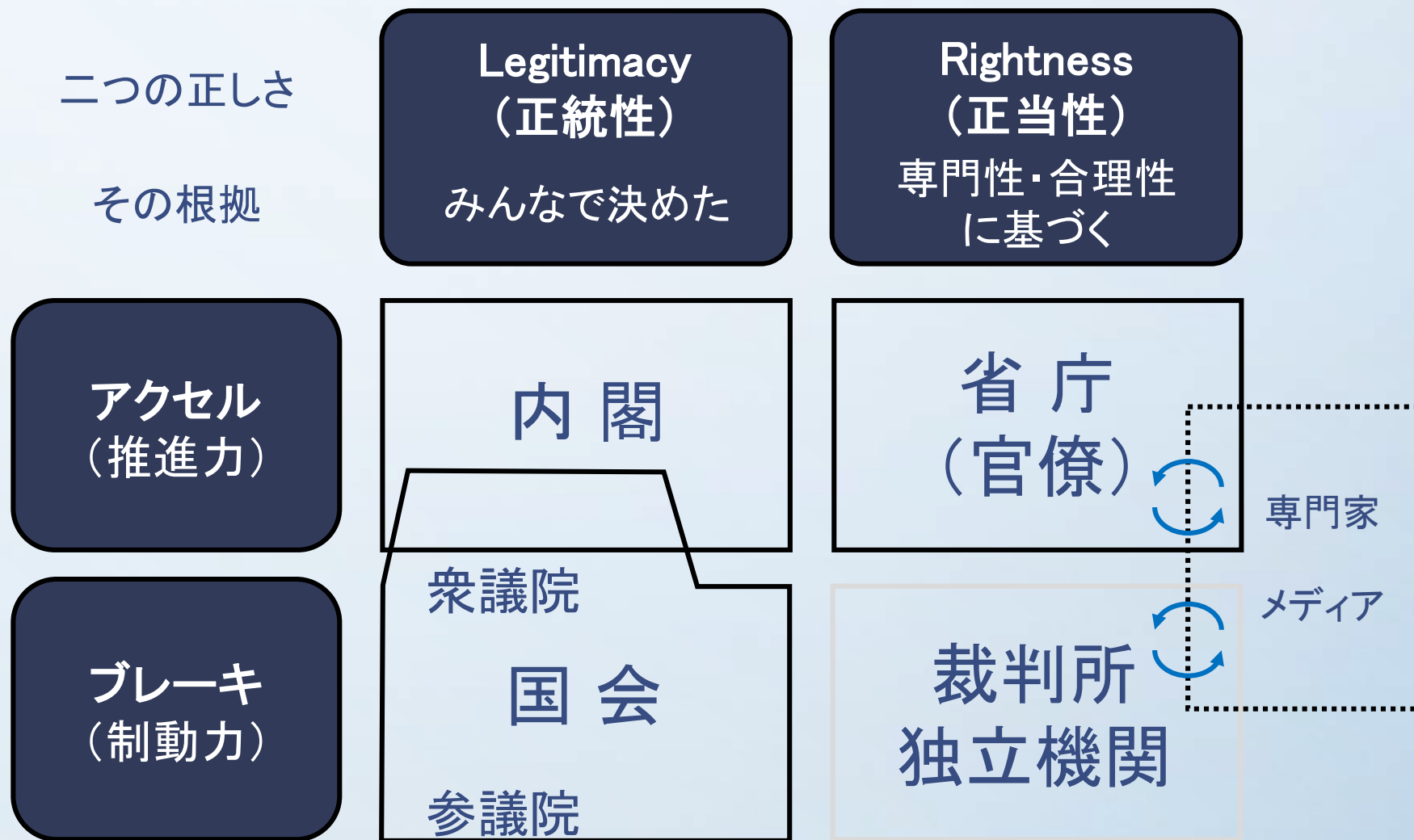
# “EBPM”の根幹にあるもの

- 現状を様々な角度から正しく把握し、課題を設定
- 目標・ゴールから遡って、既存のツール(法令、予算等)にとらわれずに政策を検討・立案  
(複数のオプションの検討は当然含まれる)
- 考えた政策について、ロジックを深掘り

いずれも「当然のこと」でありながら、改善の余地が大いにあるのが実態。

# 平成の統治機構改革で官僚機構が失った「専門性」を取り戻すツール

統治機構の設計の着眼点：LegitimacyとRightness、アクセルとブレーキ





# 統治機構改革1.5&2.0

次の時代に向けた加速と挑戦

提言報告書

2019年3月 PHP「統治機構改革」研究会

政策シンクタンク  
PHP総研

## 目次

はじめに：いま、なぜ、統治機構改革なのか

<b>1. 起点としての自民党政治改革大綱と橋本行革の理念</b>	
(1) 政治不信を乗り越えるとの厳しい危機感が原点	8
(2) 理念を持った行政改革であった橋本行革	9
(3) 内閣機能の強化、内閣総理大臣の指導性の強化の意義	11
<b>2. 平成期以降の統治機構改革の成果と課題</b>	
(1) 成果と課題(概論)	13
(2) 国民が選んだ総理のリーダーシップは外交・安全保障を中心に発揮	14
(3) 「計画権力」の強化と空洞化する国会審議	15
(4) 強い内閣であっても、痛みを伴う課題は先送り	17
(5) 司令塔は乱立気味で、組織は肥大化、機動性も低下	18
(6) 内閣主導を支える官邸チームの編成の方法論は未確定	19
(7) 行政の専門家である官僚の機能の変化	20
<b>3. 統治機構改革1.5(加速)</b>	
(1) コア・エグゼクティブのチーム化と発議の活性化、大臣のキャリアパスの確立	22
(2) 政権選択に直結する総選挙の位置付けの明確化とこれからの政治家像	23
(3) 衆議院の「アリーナ型議会」化と野党の役割	24
(4) 情報公開、公文書の保存による将来の国民によるコントロールの発揮	26
<b>4. 統治機構改革2.0(挑戦)</b>	
(1) 「プーリング」型総合調整の実践：まずはデータ社会に向けた対応から先行	28
(2) 参議院改革、その役割・機能の明確化	29
(3) 国会、とくに参議院での「独立財政機関」(IFI)の立ち上げ	30
(4) 独立機関の強化、立て直し(専門合理性に基づく「制動力」の発揮)	31
(5) 組織指向から専門性指向へ、官僚のプロフェッショナルリズムの徹底化	31
(6) 専門家による会議の機能および発信の強化	32
(7) グランドデザインとしての憲法	33

おわりに：次の時代に向けた統治機構のバージョンアップを

<https://thinktank.php.co.jp/policy/4920/> でダウンロードできます。

# 平成期の統治機構改革を越えて

- 国民から選ばれた内閣が官僚機構を動かすのは大前提だが、専門合理的なモノサシや判断が軽んじられてよいわけではない
  - 内閣のリーダーシップの発揮は当然のこと
  - しかし、中長期の問題提起や構想が出て来なくなった
- 複雑化する現代社会では、それぞれが機能を果たしながら、切磋琢磨できる関係性の再構築が求められているはず
  - 足して二で割るのではなく、社会課題から逆算して、新しい価値を産む「総合調整」へ



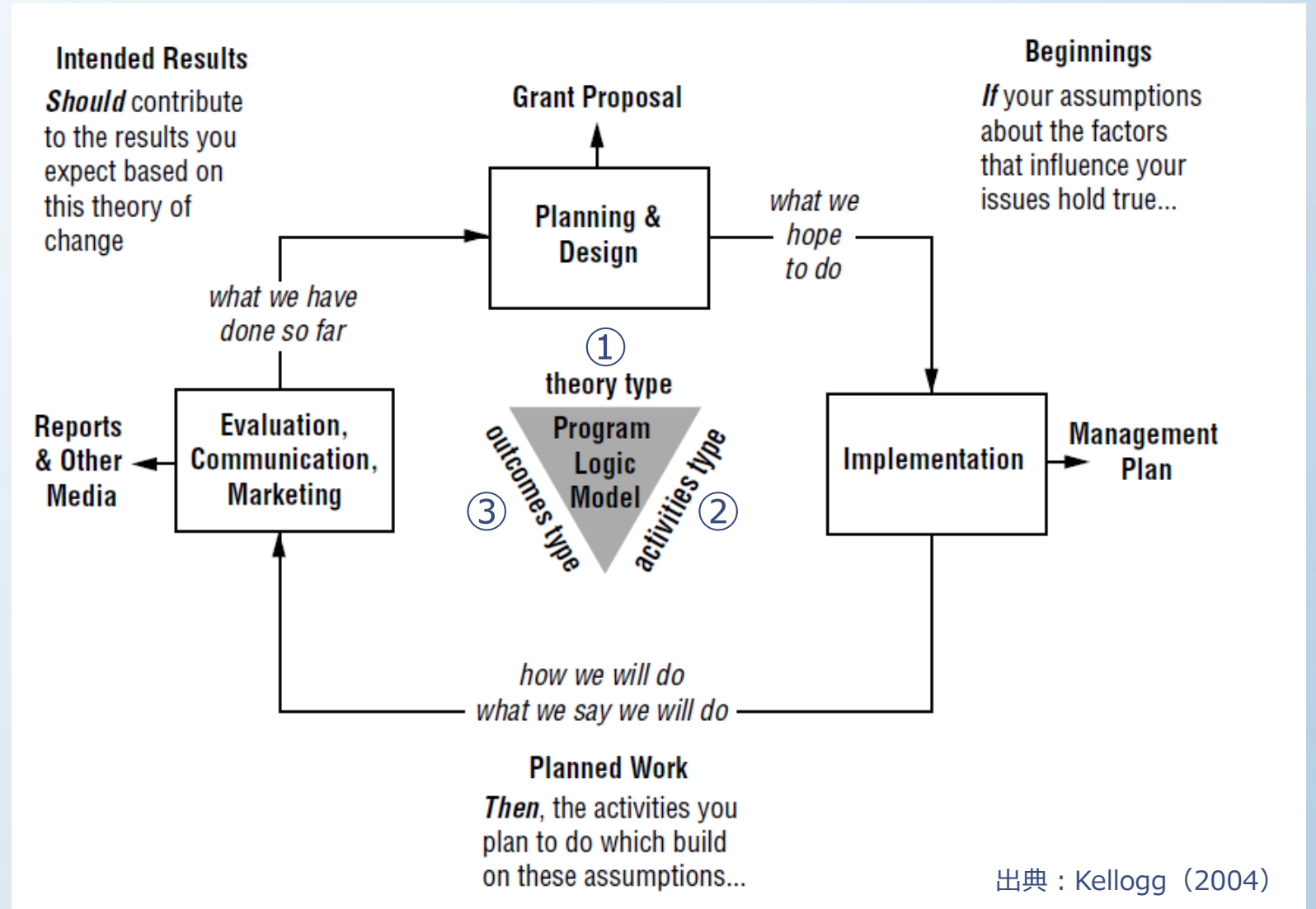
現状の様々な角度からの把握が大切であって、  
誤ったEBの偏重は政策の精度向上には直結しない

データの「とりやすさ」からEBPMに入るのは間違い

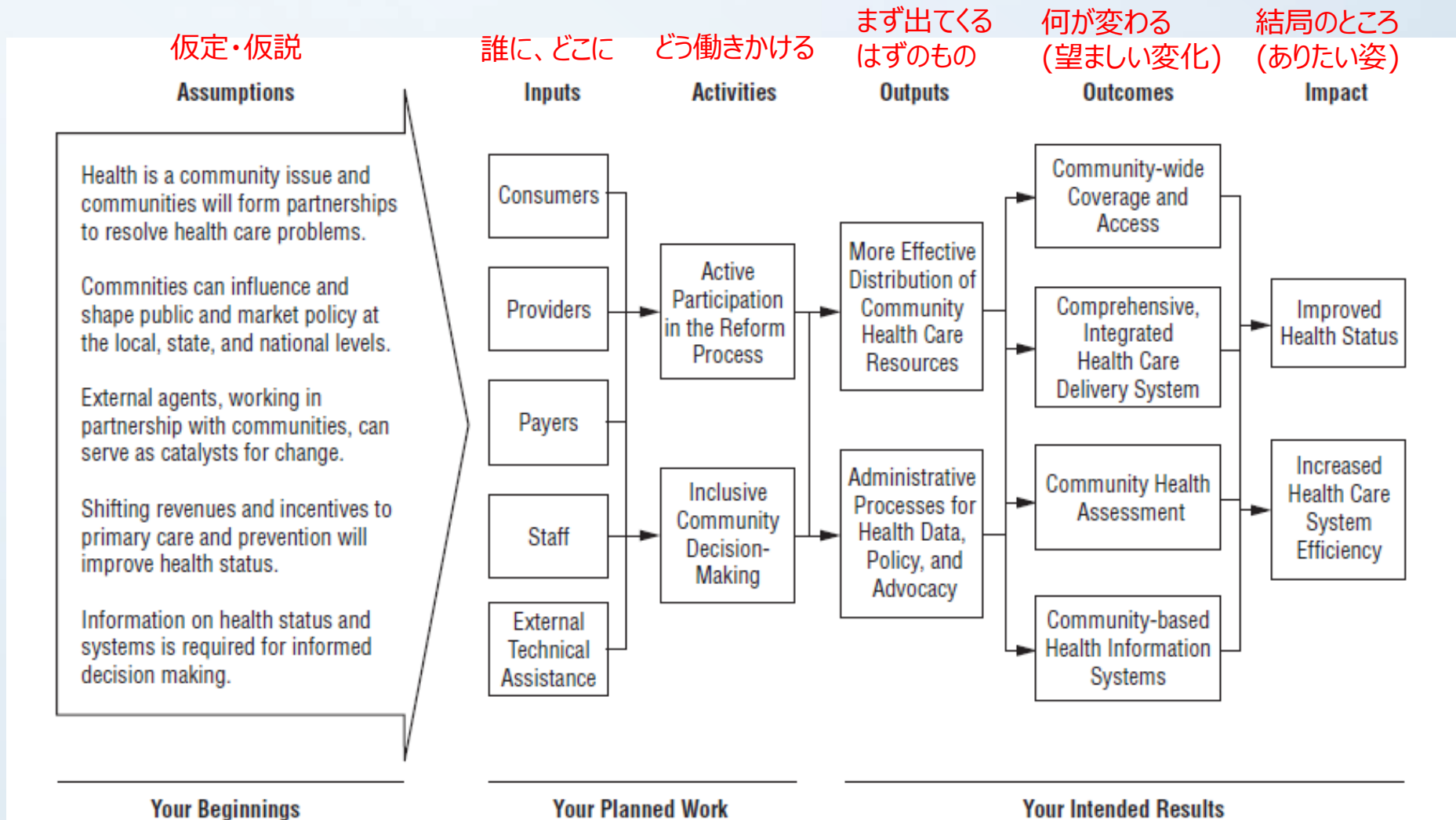
- まず重要となるのは、「ロジックモデル」を用いて論理的に検討を重ねること

# ロジックモデルの三類型

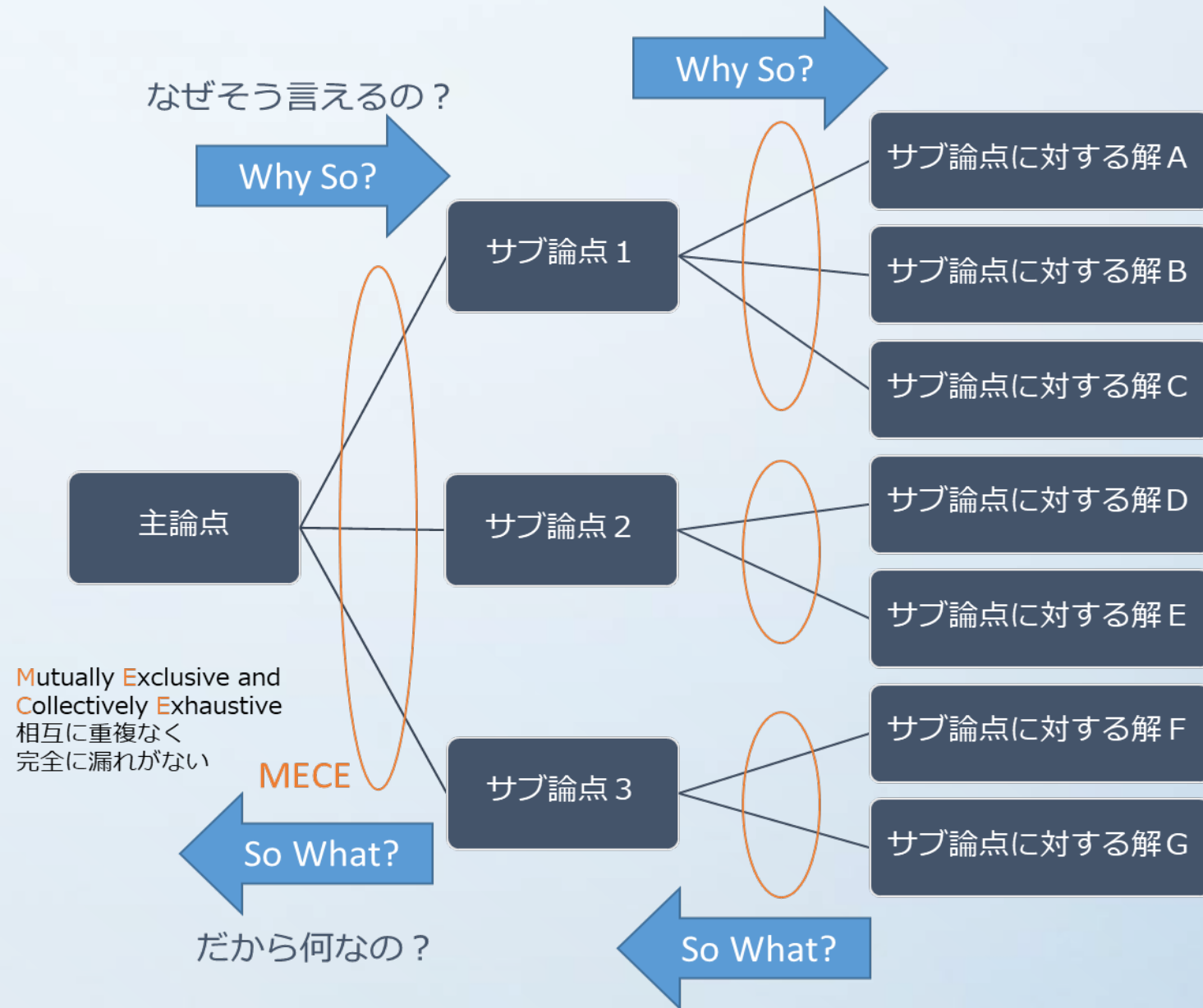
- ① 理論タイプ
  - プランニングやデザインで用いる
- ② 活動(アクティビティ)タイプ
- ③ アウトカムタイプ



# 理論タイプ・ロジックモデルの例 (ミシガン包括的コミュニティ健康モデル)



# 〔参考〕 ロジックツリー:『考える技術・書く技術』(バーバラ・ミント)



## ロジックモデルでは・・・

1. 入口から出口までに論理的な因果関係が必要  
(Why so? と So what?)
2. そもそも入口からばかり考えるのではなく、  
出口(社会課題の解決)から考えるクセをつける

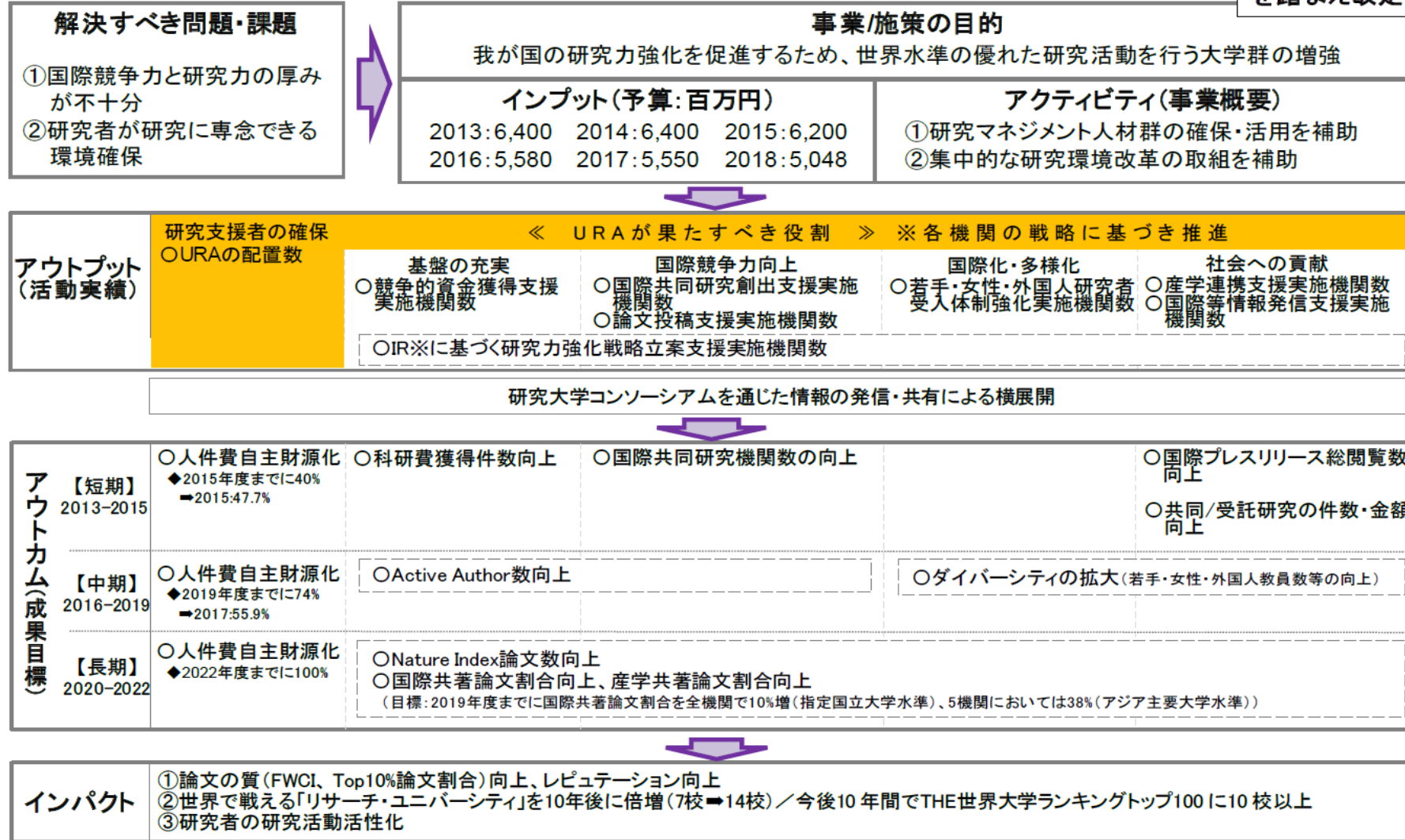
## 2. 「研究大学コンソーシアム」事業でのEBPMの活用の動き



# 昨年の文科省レビューにて本事業を取り上げた

## 「研究大学強化促進事業」ロジックモデル（全体）

有識者の指摘  
を踏まえ改定



※: IR(Institutional Research)とは、大学の経営改善や学生支援、教育の質向上のため、学内のデータを収集・分析し、改善施策を立案、施策の実行・検証を行うといった広範な活動を指す。

# レビューでのやりとりを通じて、アウトカムを修正

## アウトプット 各機関の主な取組状況

勉強会後  
追加

取組内容	実施機関	URA等による取組事例
国際情報発信支援	全機関	・ EurekaAlert!・科学誌等を利用した情報発信 ・ 国際シンポジウム開催・出典・運営支援 等
論文投稿支援	17機関 (8割)	・ 添削、英訳 ・ インパクトファクターの高い論文誌への投稿支援 等
IRに基づく研究力強化戦略立案支援	21機関 (9割以上)	・ データ集約・データベースの構築 ・ 分析、施策提案 等
ダイバーシティ拡大に向けた取組	20機関 (9割)	・ テニュアトラック制度設計、規程類の英文化 ・ 女性研究者支援の学内取組の広報 等
産学連携支援	21機関 (9割以上)	・ シーズ紹介、マッチング、契約交渉 ・ 特許出願 等
国際共同研究創出支援	全機関	・ 拠点形成に向けた調査・交渉、拠点の運営 ・ 研究者の海外派遣・招聘支援 等
競争的資金獲得支援	全機関	・ 申請書の個別アドバイス、模擬ヒアリング ・ 不採択者へのフォロー 等

上記を含め、機関の特色や戦略に合わせた取組を展開

7

## アウトカム 現時点において確認できる成果の分析

勉強会後  
追加

指標	本事業採択22機関の 事業開始前・後の比較	NISTEP2G <sup>※1</sup> 中の 採択機関(n=10)	NISTEP2G中の 非採択機関(n=3)	P値 (t検定)	
自主財源等によるURA配置数(2013, 2017)	207人 → 305人	—	—	—	
短期	科研費採択件数 (2012, 2016)	○機関あたり科研費採択件数 3.7%増 432件 → 448件	○有効研究者あたりの科研費採択課題数変化率 5.1%	2.2%	0.48
	国際共同研究機関数 (2012, 2016)	○機関あたり国際共同研究機関数 21.4%増 1,526機関 → 1,852機関	変化率 24.7%	変化率 46.8%	0.01
	国際プレスリリース総閲覧数等 (2012, 2016)	○機関あたり国際プレスリリース閲覧数:12倍 5,765回 → 69,229回 ○機関あたり国際プレスリリース数:18倍 1件 → 18件	—	—	—
	民間企業との共同研究の件数等 (2012, 2016)	○機関あたり共同/受託研究件数 33.2%増 410件 → 546件	○機関あたり共同研究件数変化率 39.5%	28.5%	0.44
中期	Active Author <sup>※2</sup> 数 (2009-2013, 2012-2016)	○機関あたりActive Author <sup>※2</sup> 数 2.7%増 8,096人 → 8,316人	変化率 2.3%	変化率 4.1%	0.31
	若手・女性・外国人教員数等 (2012, 2016)	○機関あたり若手教員数:▲5.3%減 492人 → 466人 ○機関あたり女性教員数:23.1%増 208人 → 256人 ○機関あたり外国人教員数:40.3%増 67人 → 94人	—	—	—
	Nature Index <sup>※3</sup> 論文数 (2009-2013, 2012-2016)	○機関あたりNature Index論文数 7.5%増 1,518報 → 1,632報(WoS)	変化率 11.7%	変化率 1.1%	0.01
長期	国際共著論文率 (2009-2013, 2012-2016)	○国際共著論文率 2.7ポイント増 26.7% → 29.4%(WoS)	変化差分 2.9ポイント	変化差分 1.8ポイント	0.09
	産学共著論文率 (2009-2013, 2012-2016)	○産学共著論文率 0.1ポイント増 2.6% → 2.7%(WoS)	変化差分 0.3ポイント	変化差分 -0.03ポイント	0.08

※1:NISTEP2Gとは、NISTEPによる日本国内の論文数シェアを用いた分類で、論文数シェアが1%以上の大学のうち、シェアが特に大きい上位4大学を除いたグループに分類される13機関(本事業採択10機関、非採択3機関)が該当。

※2:Active Authorとは、1本以上の論文において著者となった研究者。

※3:Nature Indexとは、主要科学ジャーナル82誌に掲載された論文の著者所属情報を収録するデータベース。

8

# 政策目的に立ち返り、あるべきネクストステップを示唆

## 公開プロセスにおける外部有識者からのとりまとめコメント

- 事業開始の段階から検証段階を想定した事業設計を試みる必要がある。
- URAの自主財源化はアウトカム指標ではなく、アウトプット指標にすべきであり、URAの効果を検証する適切な指標、仕組の構築を検討すべき。
- URAの活動実績を評価する際には、定性情報についても補完する形で検討する必要がある。
- 今回のEBPMのスキームやノウハウについて、横展開できる工夫を検討されたい。
- 今回のプロセスを通じて得た成果と課題を踏まえて、事業の再構築を進められたい。

10



# 現状認識を新たにすると共に今後の方向性を明確化

## 現状の認識と今後の方向性

勉強会後  
追加

### 現状の認識

- 本事業採択機関におけるURA総配置数が増加するとともに、自主財源化率が向上している。これは、各機関においてURAの配置・活用が研究力強化に有効であると認識されてきたためと考えられる。
- 本事業採択機関における国際情報発信(プレスリリース数、総閲覧数)が大幅に増加している。これは、URAによるEurekaAlert! Japanポータルサイトの立ち上げや国際プレスリリース支援等の取組の成果と考えられる。
- 本事業採択機関におけるNature Index論文数の伸び率、国際共著論文率及び産学共著論文率の伸びは、比較対象機関(非採択機関)と比べて高く、統計的な有意差又は有意傾向がみられる。これは、URAによるIRに基づく戦略立案支援、論文投稿支援、産学連携支援、国際情報発信支援等の取組の成果が現れつつあるためと考えられる。これらの指標は、FWCI、Top10%論文割合等の「論文の質」を示す指標とも密接な関係があることが分かっており、URAによる上記のような取組をさらに推進することにより、論文の質の向上にもつながることが予想される。
- 本事業採択機関における女性教員数及び外国人教員数が増加している。これは、他の事業による影響も考えられるが、本事業によるダイバーシティ拡大の取組が一定程度反映されている可能性がある。
- なお、科研費の獲得や国際共同研究機関数等の指標については、本事業採択機関において向上が見られるものの、比較対象機関(非採択機関)との有意差は確認できなかった。これらの点について本事業の有効性を検証するためには、例えば下記のようなさらにミクロな視点からの分析が必要と考えられる。
  - ◆ 科研費の応募について、URA関わった場合と関わっていない場合とで、採択率等に差があるかどうか。
  - ◆ 国際共同研究機関については、URA関わった場合と関わっていない場合とで、国際共著論文数等の成果に差があるかどうか

### 今後の方向性

- これまで本事業のアウトカムとしては「URA総配置計画数に対する自主財源比率100%」という指標だけを挙げていたが、今後は論文の質の向上と関係の深い指標(「Nature Index論文数向上」「国際共著論文割合向上」「産学共著論文割合向上」)を、新たに長期のアウトカムとして設定し、アジアの主要大学をベンチマークとして意識した取組を進めて参りたい。
- EBPMを通じて、本事業による成果と課題が明らかになってきている。今後は、各機関の協力を得て、本事業による成果についてさらに精緻に分析を行いつつ、限られた資源を成果の高い取組に重点的に投入することを促して参りたい。
- また、科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課が行っているURAの質保証に向けた取組とも連携しつつ、質の高いURAの確保・活用と自主財源化を促して参りたい。

9

個々の大学の個性（当初の申請）を踏まえ、  
それぞれの大学が示した方向性に沿った形で  
大学経営がしっかり進んでいるのか  
より丁寧に見ていく方向に

### 3. 大学における非財務指標(数字)の活かし方



# 経営 無駄を取り戻す

**データ偏重が、摘んだ「創造の芽」**

「失われた20年」の「失敗の本質」

過剰な計画・分析を改め 野中郁次郎  
直観・共感を取り戻せ 一橋大学名誉教授

短期経営を助長する 松本正義  
株主資本主義を見直せ 関西経済連合会長

逆境を乗り越えた経営者の格言

他社が追随できない コマツ  
ビジネスモデルに変革を 坂根正弘 顧問

ソロバンよりロマン！ マツダ  
脱・横並びの挑戦を 金井誠太 相談役

自由闊達な風土を 小池利和 会長  
作れば価値は生まれる プラザー工業

米国型経営の正しい使い方 星野佳路 代表  
経営の教科書にはない 星野リゾート

数字を眺めても 森岡毅 マーガ  
消費者価値は創れない USJ

Guiding Japan forward [ウェッジ] **Wedge** 8月号 540円 毎月20日発売 株式会社ウェッジ <http://www.wedge.co.jp>

ウェブでも購入できます!




中途半端な理解に基づく拒否反応で、データの本質が見えていない

# 各大学のロジックモデルの優れた点／課題

全体として精緻に作成され、また、ロジックモデル内にロードマップ的要素を取り込み、進捗管理にも活用可能に

- アウトカムの中にアクティビティを記載、どう実現するのか、見える化

一方、インプットから中長期アウトカムにジャンプするところも多く見られ、アウトカム達成の道すじ(ストーリー)が明らかになっていないのではないかとこの疑念も

- どうすればできるのか、現時点の仮説が織り込まれていない
- 達成できたとしても、なぜできたのか、解明できない可能性が高い

示されたアウトカムが「ハードデータ」ばかりで、アンケート調査等のデータ活用が進んでいない

- 大学経営の要となる人の意識や意欲はどうか
- 優れた企業経営では、定期的なES(従業員満足度)調査を積極的に活用

どうすればゴールに至るか  
はじめの一步を明らかにする  
そして、道すじ、ストーリーを見せる

KPI(非財務指標)は  
評価のためのものではなく  
組織を動かすためのもの

組織を活かすKPI／殺してしまうKPI

# Evidenceを使うときの留意点

- 何かを始める時こそ、EBPMを活用する(厳密な評価は後まわしでよい)
- まずロジックモデルを作り、論理的な因果関係を見出す(エピソード、相関関係はダメ)
- さまざまなファクツを使って、血が通ったロジックモデルにする(現場感・直感を大切にする)
- データの有無で思考停止しない(最初から完全なロジックモデルはない)
- ありたい姿から逆算して考える(施策はじめにありきではない)
- 多様な見方を身に付け、しっかり議論し、考える(単線思考・思い込みに陥らない)
- 複数の施策オプションを比べてみる(手法は一つであるはずがない)
- 他の施策とのデマケをはっきりさせる(この施策が担うことを曖昧にしない)
- 組織が動くKPIを賢く使う(コントロール不能なKPIは組織を自滅させる)



ご清聴いただき、ありがとうございました。  
今後の取り組みの一助になれば幸いです。

