

大学評価・IR担当者集会
E22「計画立案・評価のための
ロジックモデル」
2019/08/22 於：神戸大学

大学における計画立案と評価 －ロジックモデルを中心に－

九州大学 基幹教育院 小湊卓夫

自己紹介

- 小湊卓夫 九州大学 基幹教育院
- 専門：
高等教育マネジメント。特に大学における計画立案や評価に関する手法の開発と実践、学内の各種データを活用し、意思決定支援や評価支援を行うIR（Institutional Research）の組織化とそのための人材育成プログラムの立案・実施

はじめに

- 大学で策定される計画の特徴とその背景について述べます。
- 大学が作成した計画を評価することの困難性がどのようなものか整理します。
- その上で、どのように計画を策定すれば良いのかを、ロジックモデルを通して検討します。

計画を立ててみたものの

- 計画立案
 - 目的と計画は何を根拠に作ったのか分かりにくいことが多い
- 計画実施
 - 何を実行しようとしていたのか、目的と手段の関係が入れ替わることがある。また実施に必要な資源の投入が出来ているのか？
- 計画の評価
 - 計画が曖昧だと、何を評価して良いのか分からなくなる。
- 評価結果の反映
 - 結果を踏まえて次期の計画策定をしなければならないが、全く違う計画を立ててしまうことも。



計画と評価のつながりが見えないばかりか何のために行っているのか分からなくなり迷走する

戦略的計画策定の理想

- 計画立案の手順はおおよそ決まっている
 1. 戦略的計画策定に関する合意と開始（当事者としての執行部の覚悟とその後の過程のお膳立て）
 2. 組織の使命と権限の特定
 3. 外部環境（組織にとっての機会と脅威）と内部環境（組織の強みと弱み）の分析≒SWOT分析
 4. 戦略課題の明確化（1. すぐに対応すべき課題、2. 近い将来対応すべき課題、3. 将来必要となる行動があるか不明確だが監視しておくべき課題）＝優先順位付け
 5. 戦略課題を解決するための戦略策定（ロジックモデル作成あるいは計画間の因果関係の明確化や体系化）
 6. 戦略の詳細の作成と採択
 7. 戦略の実施（実施計画の策定）
 8. 戦略の修正（環境変化や計画の達成状況）

大学での計画立案の現実

- しかし実際は次のように作られる？
 1. 執行部から計画策定の指示
 2. 取りまとめ部署が計画立案のフォーマット作成→大学の全ての活動を網羅する形式
 3. 取りまとめ部署から、領域毎に対応した各部署へ計画策定の通達
 4. 各部署は、これまでの活動の延長上で実施計画を策定
 5. 各部署で作成された実施計画の取りまとめと執行部への報告

大学の計画の特徴

- 何のための計画策定であるのか位置づけが不明確
（大学にとっての重要課題あるいは将来像が不明確）
- 計画の範囲が網羅的かつ形式的
- 日常必ず実行することが計画として表現されることが多くなる
- 計画を担当する当該部署だけで実施できる内容の計画となりがち
- 計画間の関連、目標と計画の関連が不明確（体系性の見えない網羅的な計画）

大学における計画の問題点

- 大学組織の存在を当然の前提条件として疑っていない
 - 「競争相手」と「顧客」に言及することは恥ずべきことと認識している
 - 現在の組織構造を所与の条件としている
 - 過去のトレンドをほぼそのまま将来に投影して「今後の予測」としている
- 外部環境の変化を考慮に入れず計画立案することの帰結。何らかの戦略性を持った計画の必要性

大学における計画策定とは

- 大学における計画策定は、「大学が置かれている状況および将来の状況を調査し、大学自体の将来像の可能性を特定し、その将来像を選択し到達するために組織的戦略、政策、手続きを開発する意識的なプロセス」

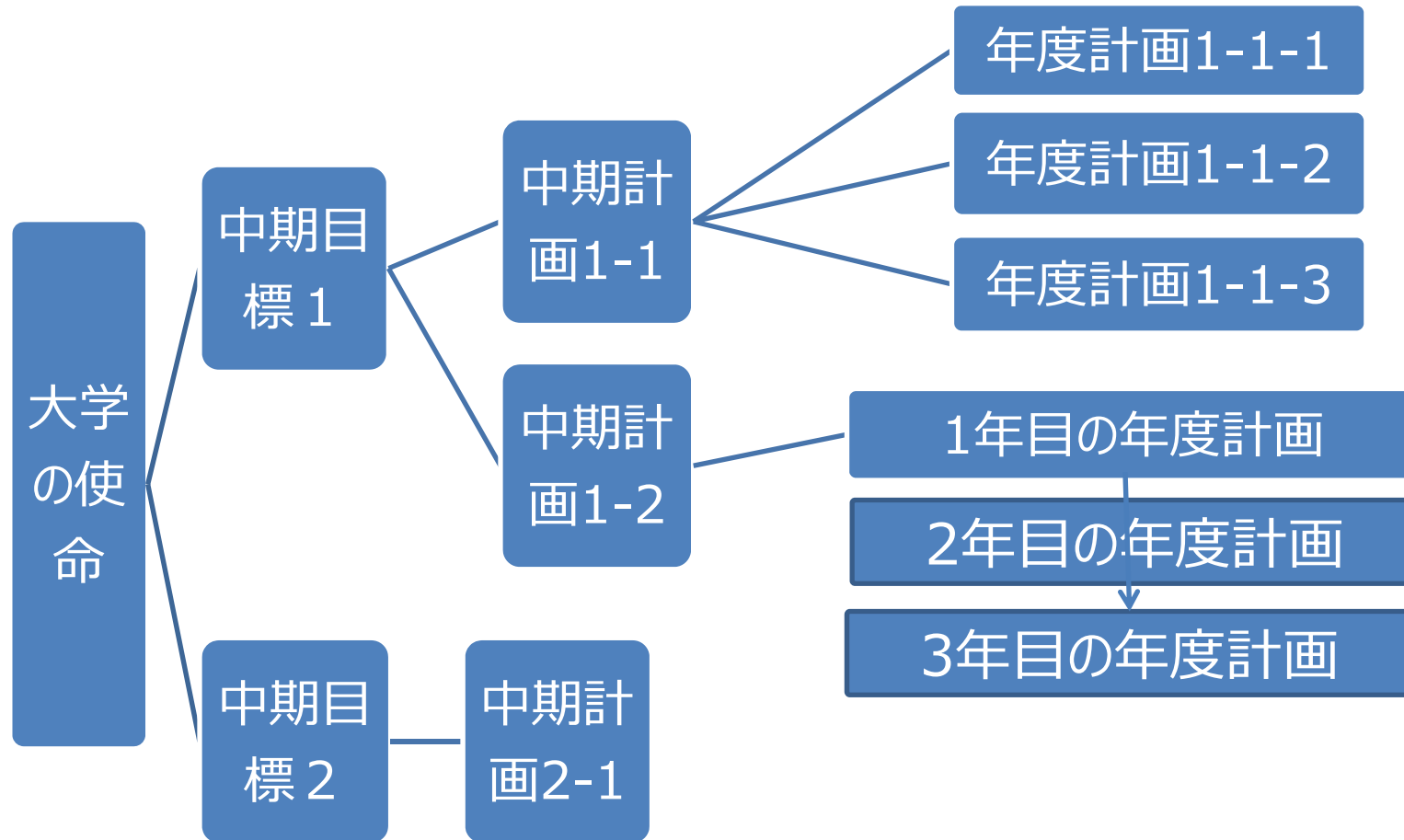
Peterson, M. W. (1980). *Analyzing Alternative Approach to Planning, Improving academic management*, Jossey-Bass.

- 現状と予想される将来を見渡し、そのギャップをどのような方法、手段、資源によって実現するかを示したもの（戦略的計画）

計画のつながりを意識する

- 計画を因果関係で体系的に捉える
 - 中期目標→複数の中期計画→個々の中期計画を達成するための年度計画（事業計画）
- 計画には期限があることを意識する
 - 何をどこまで行えば中期計画を達成できたイメージできるのか？⇒大まかなロードマップの作成が必要
- 計画が達成された時の大学を取り巻く環境を想定して（内部・外部）計画と関連付ける→今回は扱いません

体系のイメージ

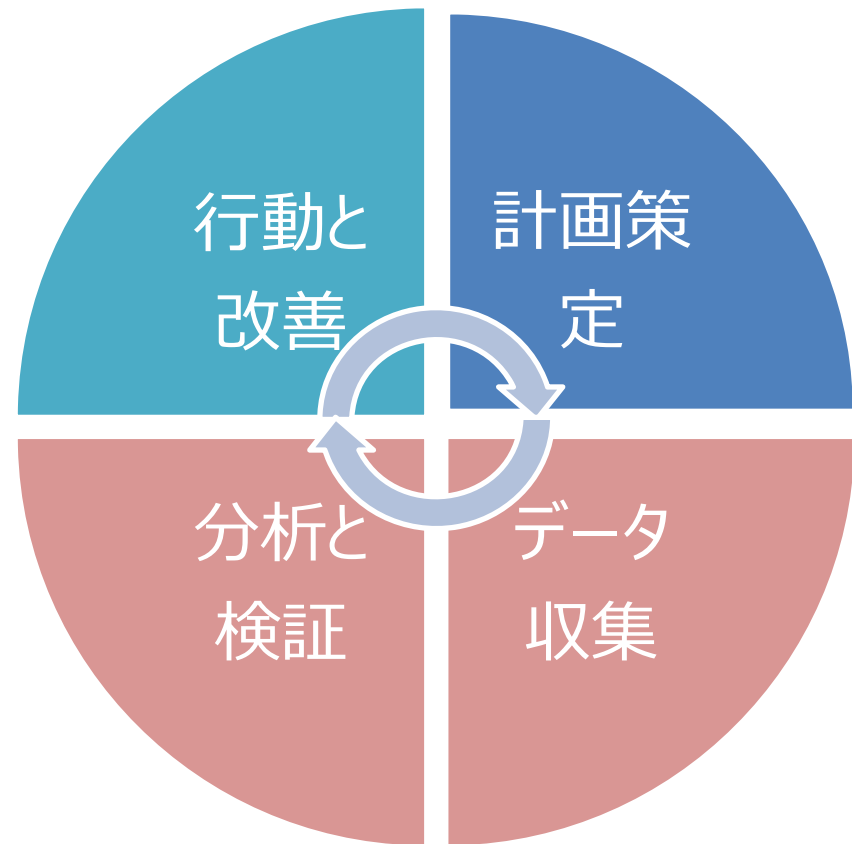


評価の現場における悩み

- 計画の立案者と実施者の間で目標設定やその共有が出来ていない。
- 立案された計画をどのように評価してよいのか分からない、評価指標が不明。
- 目標が抽象的すぎたり非現実的だったりして明確なゴールが見えにくい。
- 計画の立案者や実施者が、評価結果を活用しないことによる無力感。
- そういった中で多くの指標が計画に関連して設定されているあるいは押し付けられている

(本来は) 改善につながる評価

- 評価担当者は、評価結果に基づいた改善や計画策定を夢見る→計画策定から評価・改善への実現化を模索
- 評価担当者だけでは解決が困難
 - 目標が不明確、共有できていない
 - 実現困難な内容
 - 実施担当者や責任者が不明
 - 投入資源が手当てされていない
 - 関連部署間の連携が取れない・・・等



継続的学習サイクル 茂木康俊, (2014年) より抜粋

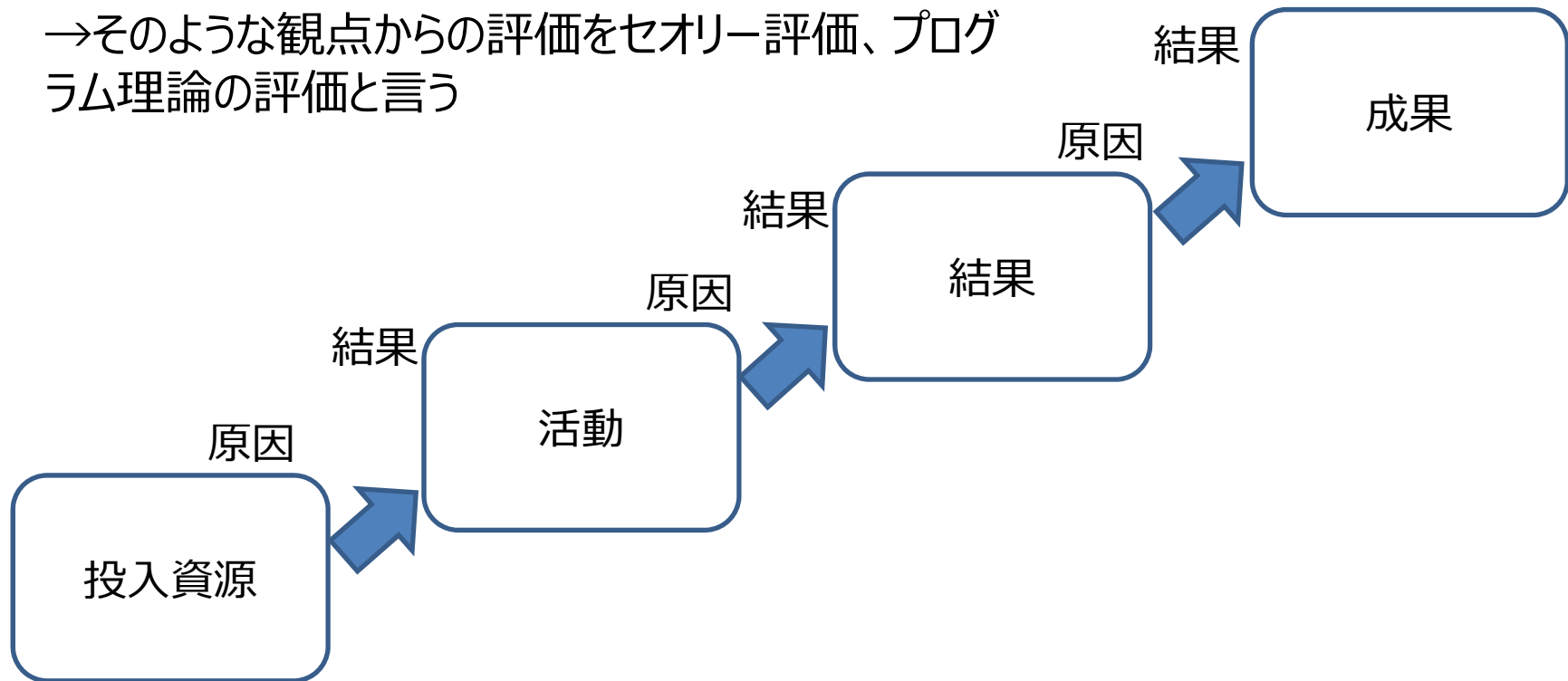
不十分な目標・計画の立案

- 目標・計画を着実に達成するためには、いつまでに誰がどのような方法で何をなさなければならないのかをあらかじめ決めることが必要
- 計画進捗を確認するために、ロードマップを作製するが、いつまでにどうなっていなければならないかという記述が中心で、こういった因果関係で進捗するのかが描かれていないことが多い。
→計画に対してのマネジメントが出来ていないor個人の頭の中にあって明示されていない

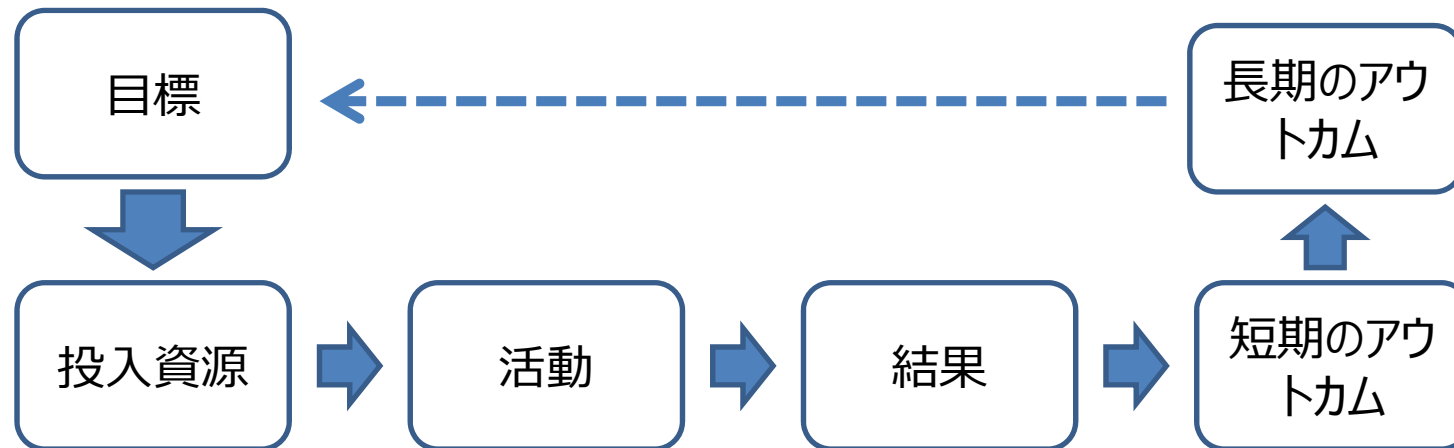
因果関係の連鎖として活動を捉える

計画は、目標に至るまでの一連の流れ（仮説や理論）が、しっかりとデザインされていることが重要

計画は原因と結果の連鎖として捉える必要がある
→そのような観点からの評価をセオリー評価、プログラム理論の評価と言う



ロジックモデルとその構成要素



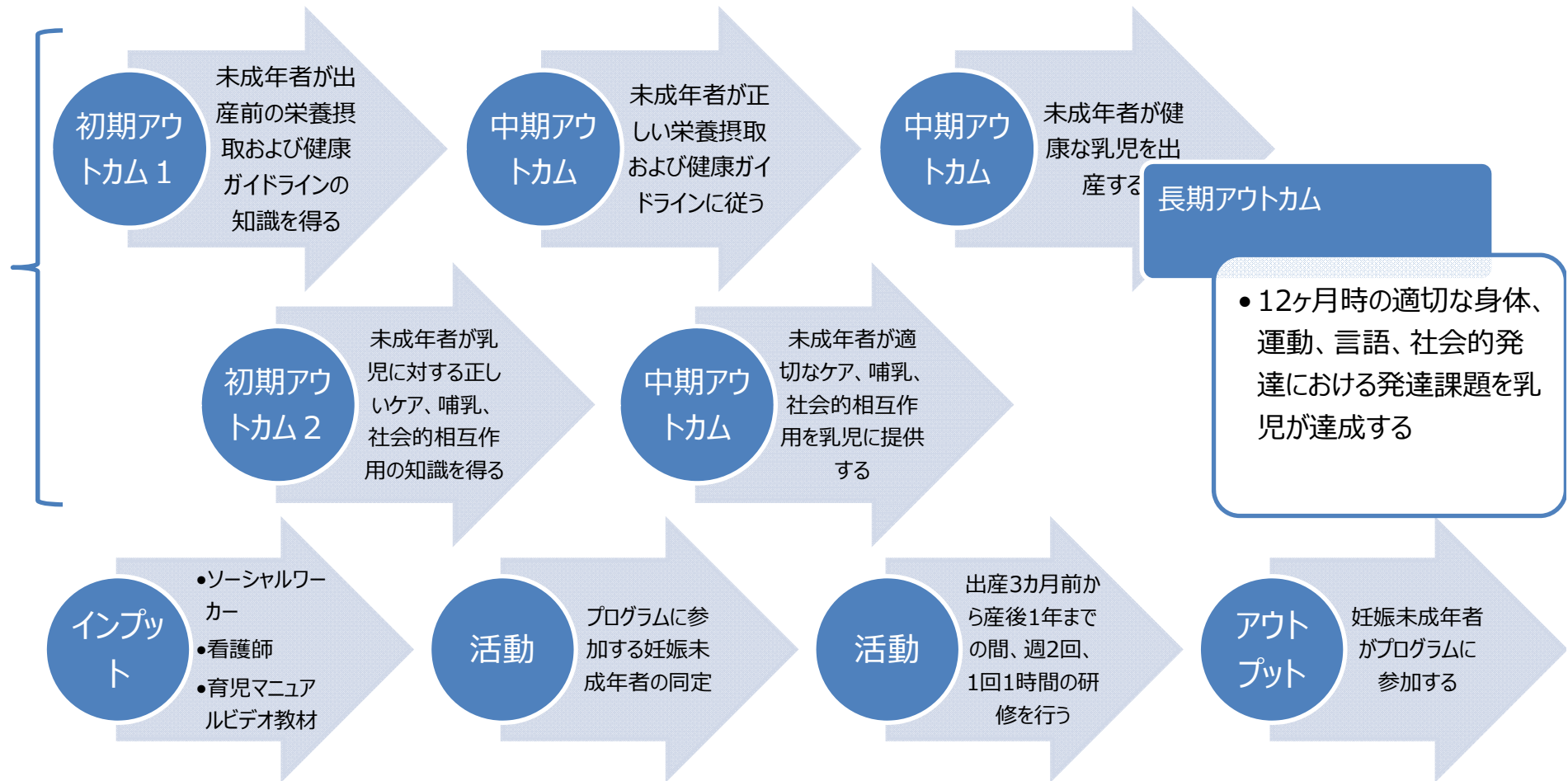
- 目標を達成するまでの論理的な因果関係や構造を示したものは、資源の投入から論理的な流れを追って記述され配置されているものがロジックモデルと呼ばれる。
- 一般的には、目標、投入資源、活動、結果、成果（アウトカム）で構成される。
- アウトカムは時間をかけて出てくるので、そのつながりを明示的に示すために、段階的に分けて示すこともある。

セオリー評価の帰結としての ロジックモデル

- 政策や計画は何らかの仮定に基づいている
- 仮定とは活動の原因と結果が連鎖的につながっているという考え方 = セオリーを意味する
- セオリーが不明確だと、政策や活動は失敗するリスクが高まる（関係ない計画の寄せ集め？）
- 原因と結果の連鎖関係を明確にするセオリー評価の成果物がロジックモデル
- 最終的な成果からバックキャスト(後ろ向き) で見る
= 目標から振り返って現在なすべきことを考える

ロジックモデルの一例

未成年母親のための育児プログラムにおけるロジックモデル（指標は省略）



ロジックモデルと指標

- 指標をたてるための理論は存在しない
= 指標そのものは計測可能性を示す手段に過ぎない
- 活動に対するマネジメントの理論や評価枠組みを通じて指標は抽出される
⇒ バランス・スコアカード、ロジックモデル等
- ロジックモデルの作成により、目標や計画実施の各段階での内容が明確になると、指標は立てやすくなる

ロジックモデルの見直しと共有

- ロジックモデル作成は、評価者が単独で行うのではなく、計画や実施の関係者と密なコミュニケーションを図りながら作成する
- 出来上がったロジックモデルを使い、進捗管理を行い、常に見直しを行っていく必要がある
- それらの活動を通して、関係各署と意思疎通を行い、コンセンサスを築くことで、組織活動の方向性を共有することにつながる
= 評価担当者は組織の結節点や接着剤となる

まとめ：ロジックモデルの目的

- 計画策定支援：ロジックモデルの構造は自身の活動の関わりを明確にする
- 計画のマネジメント：ロジックモデルは資源、活動、結果、成果（アウトカム）をつないで考えるため詳細な計画を策定するための基礎となり、成果を管理するために役立つ
- コミュニケーション：計画の成果を明確にするため、コミュニケーションのツールとなる
- コンセンサス形成：計画の成果を明確にするため、内部・外部ステークホルダー間で共通理解を醸成する
- 資金調達：計画の成果を達成するためにどのような資源が必要かを明確に示すことができ補助金申請等の構造化や能率化に役立つ

参考文献等

- 茂木康俊, (2014年), 『政策評価・行政評価のためのロジックモデル・ワークブック』, 広島大学地域経済システム研究センター <http://www-cres.senda.hiroshima-u.ac.jp/info/2014/>
- 龍慶昭・佐々木亮, (2000), 『「政策評価」の理論と技法』, 多賀出版
- ピーター・H・ロッシ, マーク・W・リップセイ, ハワード・E・フリーマン, (2005), 『プログラム評価の理論と方法』, 日本評論社