



高等教育・研究機関における業績評価指標と資金配分の現状と課題

佐々木, 多恵

(Citation)

国民経済雑誌, 222(1):103-116

(Issue Date)

2020-07-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0042096>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0042096>



国民経済雑誌

高等教育・研究機関における
業績評価指標と資金配分の現状と課題

佐々木 多 恵

国民経済雑誌 第222巻 第1号 抜刷

2020年7月

神戸大学経済経営学会

高等教育・研究機関における 業績評価指標と資金配分の現状と課題

佐々木 多 恵^a

本稿の目的は、管理会計の視点から、高等教育・研究機関における業績評価指標（KPI）の設定傾向や、指標の精選と進捗状況に関する評価結果の傾向、および予算配分との関係を分析することである。そして、それらの現状を論じるとともに、今後の学術的・実務的な課題を提示する。国立大学法人に対する運営費交付金の重点支援評価に関するデータを用いた分析の結果、（1）KPIとして事後的な成果を測る指標よりも先行指標の方が多く設定されていること、（2）KPIの精選において先行指標は低評価となりやすい一方、進捗状況に関しては成果指標の方が厳しく評価される傾向があること、（3）精選と進捗状況に関する評価結果の間には一定の関係があり、進捗状況に関する評価では評価者の主観が取り入れられている可能性が高いことが分かった。

キーワード 国立大学、業績評価、KPI、予算配分、バイアス

1 はじめに

公企業の民営化や、民間の経営実務を公的組織にも導入する動きが、国内外で進んでいる。このような動きの背景であるとされる、1980年代に英国やカナダで普及した新公共経営（New Public Management, NPM）の概念では、資源利用の抑制や、明示的で測定可能な業績評価指標の構築が提示されている（Hood 1995; Hyndman and Lapsley 2016）。

日本の高等教育・研究機関に関連する主要な動きとしては、2004（平成16）年に行われた国立大学の法人化が挙げられる。これを機に、国立大学の主な財源は国立学校特別会計から運営費交付金へと変化し、近年では運営費交付金の大学間配分において、財務省による成果重視の傾向が強まっている。2019年7月26日付の日本経済新聞によれば、2019年度の運営費交付金1兆971億円のうち、995億円が評価による配分枠となっている。995億円の内訳は、客観的な指標に基づく相対評価が700億円、重点支援評価が295億円である。財務省は、2020

^a 常葉大学経営学部, talphae.s12@gmail.com

年度予算では重点支援評価分を減らし、その分を相対評価分に上積みし、2021年度以降は全体を相対評価ベースに配分するという方向性を示している。相対評価の指標としては、評価の高い論文をできるだけ少ない交付金で生み出しているかどうか、教員1人当たりの外部資金獲得実績、若手研究者比率等が用いられている。

各国立大学は、6年間で1期とする中期目標期間において、各大学が作成したビジョンに沿って戦略を策定し、戦略の達成度を測るためにKPI（Key Performance Indicators, 評価指標）を設定し、年度ごとに目標値と実績値を明示し、目標と実績の差で表される達成状況をもとにその後の改善を進めていく。重点支援評価は、このようなPDCAサイクルの中で行われる、各大学の自己評価や外部の有識者検討会による評価であり、評価結果に基づいて各大学への資金配分額が決定される。大学ごとに設定したKPIが利用されるため、各大学の特色をさらに伸ばし、課題の解決につながると期待される一方で、客観性に欠け、各大学の正確な評価や大学間比較が困難になりやすいという点が問題視されている。

民間企業のみならず病院や自治体、大学等でも、業績の向上を強く意識していることから、これまでの管理会計研究においても、業績管理は注目を集めてきたテーマである。特に業績評価への関心は高く、数多くの研究対象や研究方法が採用され、多様な知見が得られている。中でも評価指標や報酬の設計や運用の重要性は強調されており、1992年にKaplanとNortonが提唱したBSC（バランスト・スコアカード¹⁾）を中心として盛んに議論が展開されてきた。財務指標と非財務指標のバランスの取れた利用の有効性は海外の先行研究（Davis and Albright 2004; Van der Stede, Chow and Lin 2006）で明らかとなっているのみならず、わが国でも多くの組織におけるBSCの導入事例等から確認されている。

他方で、複数の評価指標の活用に伴う問題点も指摘されており、評価の過程で生じる共通指標バイアス²⁾や寛大化バイアス³⁾の問題は顕著である（Lipe and Salterio 2000; Moers 2005）。多元的な業績評価の利点を活かすためには、評価者・被評価者の双方が評価指標や評価結果、報酬との関連づけについて共通の認識を持ち、業績評価システムの適切な設計や運用をしていくことが不可欠である。さらに、病院や研究機関等の専門職組織では、職務の専門性の高さや裁量の大きさゆえに、業績評価が複雑になる傾向がある。このような背景から本稿では、業績評価において特に重要となる評価指標と評価結果、これに伴う予算配分を中心に取り上げる。また、研究対象として、わが国において専門性が高く、経済的規模と社会的期待がきわめて大きい国立大学法人を選択した。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、管理会計領域において蓄積されてきた、業績管理に関する先行研究の知見を整理する。第3節では本稿の研究課題と研究方法を述べ、第4節では分析結果を示す。そして、第5節で本稿の結論をまとめる。

2 業績管理に関する先行研究

業績管理は、計画をもとに業績目標を設定し（Plan）、その目標を指針として業務活動を行い（Do）、実績と目標との対比から差異分析を通じて業績を測定し（Check）、必要な場合には是正行動を取る（Action）ことで目標達成に向けて努力していく、PDCA サイクルに沿って行われる。このサイクルの中で、目標やその達成度を測る評価指標、実際の業績測定、結果に応じた報酬といった要素を取り入れながら、業績管理システムとして機能していく。管理会計研究では、多元的で複雑な業績管理システムを分析するために、さまざまな視点からその設計や利用が捉えられてきた。本節では、業績評価指標と評価におけるバイアスに関連する知見、および本稿の研究対象である高等教育・研究機関における業績管理に関連が深い知見を中心に整理する。

2.1 業績評価指標と評価におけるバイアス

多くの研究で採られてきた視点として、主に財務／非財務の視点と管理対象（アウトプット、行動、インプット）の視点が挙げられる。第1に、財務／非財務の視点に関しては、Van der Stede et al. (2006) が述べるように、基本的には財務指標と非財務指標を含む BSC のような包括的なシステムが有効であるとされるが、組織特性に応じて両者の相対的な重要性は異なる。先行研究では、職務の不確実性が高い研究開発部門では会計による統制が業績に負の影響を与えることが示されている (Abernethy and Brownell 1997)。また、病院のトップマネジャーを対象とした研究において、プロフェッショナルリズムのレベルと非財務情報の利用との間に正の関係がある一方で、財務情報の利用との間には負の関係があることが確認されている (Naranjo-Gil and Hartmann 2006)。これらの研究結果からは、専門性や不確実性が高い組織では、非財務的指標による業績管理の有効性が高いことが示唆される。このほか、非財務指標は長期的成果を生み出すためのインセンティブとなり、非財務指標と望まれる成果との整合性が高いほど、予算の達成可能性が高まることも分かっている (Huang, Balakrishnan and Pan 2016)。

その一方で、複数の評価指標を活用する状況では、評価者によるバイアスがかかりやすい。評価の際に共通指標バイアスや寛大化バイアスが生じるだけでなく、評価指標それ自体もバイアスを有する。Dai, Kuang and Tang (2018) は、客観的指標と主観的指標が同等に正確で信頼できるとされる場合でも、評価者は業績評価の意思決定において主観的指標よりも客観的指標に強く影響されることを、実験によって示している。この実験結果に関しては、本稿の冒頭で述べた、国立大学への運営費交付金の大学間配分において主観的な性格の強い重点支援評価の割合を減らし、客観的な評価の割合を増大させようとする動きとも整合的であ

る。当該研究で用いられた5つの指標はすべて非財務指標であったが、情報システムが提供するデータに基づく客観的指標の方が、副社長が行う評価に基づく主観的指標よりも科学的であると知覚されていた。

さらには、評価の際に実績との比較対象となる目標にもバイアスがかかる場合がある。財務的な目標として広く利用されている予算を例に挙げると、Arnold and Artz (2019) は、ドイツ語圏の国における企業の管理会計エグゼクティブへのサーベイによって、調査対象のうち約7割の企業が年度の初めには単一の予算を利用しているが、同程度の企業が年度末には計画と業績評価のために別々の予算を利用していることを明らかにしている。

2.2 高等教育・研究機関における業績管理

Rockness and Shields (1984) は、Ouchi (1979) が提唱した概念を研究開発環境に応用し、業績管理の対象として、アウトプット、行動、インプットの3つのコントロールを提示している。そして、職務のプロセスに関する理解は行動コントロールの重要性との間に正の関係がある一方、インプットコントロールの重要性との間には負の関係を持つことを示した。アウトプットコントロールに関しては、アウトプットが早く測定可能であるほどその重要性が高まるものの、アウトプットの測定可能性の程度とは有意な関係が見出されなかった。また、職務の複雑性や相互依存性が増大するほど、アウトプットコントロールの重要性は低下することが分かった。

同様に Osterloh (2010) も、大学を想定してアウトプット、プロセス、インプットのコントロールメカニズムを論じている。彼女は、有効なアウトプットコントロールの前提条件として、指標自体の明確さと安定、その指標が研究業績を明確に測定できること、その業績測定が研究を動機づけること、将来望まれるアウトプットを生み出すために最適な資源配分ができることを挙げている。そして、近年の学術業績の評価における引用数、影響力の高い学術誌での論文発表数、学位授与数といった指標の利用では、これらの条件が十分に考慮されていないことも指摘している。そこで、ピアレビューに代表されるプロセスコントロールや、人選や社会化をはじめとするインプットコントロールの意義も取り上げ、職務の種類や、評価者が職務に関して有する知識に応じて最善のコントロールミックスを目指すことが重要であると述べている。

実際に、高等教育・研究機関における業績管理に関する先行研究でも、これらの主張に概ね一致した結果が得られている。特に、アウトプットに基づく評価の弊害は多く指摘されている。本稿の冒頭で述べた NPM は、オランダや英国、フィンランド等の大学において結果による管理 (management by results) への動きを加速させてきた。論文数や学術誌ランキング、単位数といった定量的な指標に基づく評価では、通常は活動の質が明らかにされない。

そのため、大学における教育や研究のような、標準化されないアウトプットを生み出す活動の評価には、質的な要素を組み入れることが適切である（Kallio and Kallio 2014）。

定量的な評価への依存は、結果的に研究活動に悪影響を与えかねない。例えば、トップジャーナルを過度に意識した研究の助長や、長期を要するリスクの高い研究の回避をもたらすおそれがある（Ter Bogt and Scapens 2012）。このような問題を緩和するための1つの方法として、Sutton and Brown（2016）は、彼女らの事例研究の対象となった大学で行われていた、数年あるいはキャリア全体を見据えた長期的な業績評価の実施を挙げている。

長期的視野に基づく業績評価は、わが国の高等研究機関でも実施されている。特定国立研究開発法人理化学研究所（以下理研）の多細胞システム形成研究センター（現・生命機能科学研究センター）へのインタビュー調査を行った佐々木（2018）は、契約更新や任期満了後の転出計画等の判断基準となる各研究室のリーダーの業績評価が、2年半に1回、外部の有識者によって実施されていることを確認した。研究成果が論文等の形でまとまっていない段階でも、研究内容について綿密な質的評価が行われるため、この評価は非常に意義のあるものとして位置づけられていた。

一方、法人全体の評価制度はこれとは別に設けられており、独立行政法人化した平成15年度以降、年度計画、5年間を1期とする中長期の目標と計画を作成・公表し、期間終了後に文部科学大臣がこれにかかる評価を行う。年度評価では、研究領域ごとの論文数や特許件数、外部資金の獲得件数や獲得額等が参考指標情報として用いられ、中長期評価では、研究領域ごとの研究の質向上や業務運営の効率化、予算等の財務的事項について5段階での評価が行われている。ただし、これらの評価結果は予算配分額や研究活動に大きな影響を与えるものではない。理研全体としての運営や研究活動の改善にあたっては、国内外の有識者で構成されるアドバイザー・カウンシルによる評価や提言が尊重されていた。このことから、理研では複数の評価制度が運用され、それぞれ異なる役割を果たしていることが明らかとなった。

最後に、本稿の研究対象である国立大学法人については、平成28年度より第3期中期目標期間に入っており、各大学は運営費交付金の重点支援について3つのいずれかの枠組みを選択することとなった。第1の枠組みは地域貢献を主とするもの、第2の枠組みは全国的な教育研究の推進を目指すもの、そして第3の枠組みは世界で卓越した教育研究や社会実装を推進するものである。第3期では、86の国立大学のうち、55大学が第1の枠組み、15大学が第2の枠組み、16大学が第3の枠組みを選択した。各大学は、それぞれの枠組みの下で、戦略の策定とそれらの達成に向けたKPIの設定を行う。その後、認証評価や法人評価といった公式の評価が行われるが、これらと併せて、本稿の関心である、文部科学省による重点支援評価が行われている。重点支援評価に際しては、各大学の運営費交付金の中から機能強化促進係数に基づいて拠出された金額に、評価結果に基づいて決定された配分率を乗じることで、

再配分がなされる。

3 研究課題と研究方法

本稿の研究課題は、高等教育・研究機関における業績評価指標の設定傾向、評価結果および予算配分との関連について論じることである。具体的には、わが国の国立大学法人が設定している KPI に焦点を当て、インプット・プロセス・アウトプットの観点から KPI の設定傾向を整理し、KPI の精選や進捗状況に関する評価結果、重点支援に係る予算配分との関連を分析する。

研究方法としては、公表データを利用した分析を採用する。データとして、文部科学省が公開している「令和元年度国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について」(https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1417263.htm, 2020年1月28日閲覧)に掲載されている各種資料から、86の国立大学が策定した296の戦略を達成するために具体的に設定された944の KPI、KPI の精選に関する評価結果、および平成29年度実績を踏まえた進捗状況（以下進捗状況）に関する評価結果を用いる⁵⁾。主な分析対象は KPI とそれらの精選および進捗状況に関する評価結果であるが、必要に応じて戦略や予算配分との関連にも触れる。

分析は、以下の手順で進める。まず、944の KPI を、精選に関する評価結果 (a, b, c) と進捗状況に関する評価結果 (a, b, c) ごとに分類する。続いて、それぞれの KPI を、それらに含まれるキーワードに基づいて、インプット・プロセス（以下 IP）に該当するものと、アウトプット・アウトカム（以下 OO）に該当するものに分類する。なお、アウトカムは、アウトプットが評価された結果、すなわち一定の質を伴う結果を意味する。KPI の中には複合的なものも存在するため、例えばプロセスとアウトプットに跨っている場合は、OO に該当するものとする。高等教育・研究機関の業績管理においてアウトプットが重視されてきたことから、アウトプット以降の視点を含むか否かが重要な着眼点になると考えられるため、この区分を採用した。

ここで、IP に該当する KPI の例としては、教育プログラム数、海外派遣学生数や留学生数、共同研究数、年俸制の適用、女性教員比率・外国人教員比率、参加者数や履修者数、就職や大学院進学の志望率、外部資金の獲得件数や獲得額等がある。アウトプットに該当するものとしては、単位修得者数、シンポジウムやセミナーの開催数、就職率、論文数、国際共著論文比率、特許数、治験件数といったものがある。さらに、アウトカムに該当する KPI としては、査読付き論文数や論文の被引用数、学会・コンクールでの受賞、自己評価や満足度調査の結果等が挙げられる。例えば、「単位修得を伴う実習、インターンシップ、留学等への参加」であれば、当該活動から最終的に単位修得が期待されるため、アウトプット指標に分類した。IP と OO の分類は本稿の研究目的として行ったものであり、著者の主観を完

全には排除できないことに加え、必ずしも各大学の意図や実態と一致するものでもない。したがって、結論でも述べるように、得られる結果は限定的になることが本稿の限界となる。

最後に、KPIに含まれるキーワードに基づいて、相対的に多く設定されている項目を抽出する。この手続は、Excel上に転記したKPIを1つずつ参照し、「論文」「地域」「就職」等のキーワードごとに検索をかけて行う。これによって、KPIにおいて関心の高いテーマを明らかにすることを目的としている。そして、上記の手続によって抽出されたKPIを、精選に関する評価結果と照らし合わせることで、運営費交付金の重点支援評価において高評価（低評価）となる傾向のあるKPIを明らかにしていく。

4 分析結果

4.1 KPIのタイプと評価結果の関連

精選と進捗状況に関する評価結果に応じた944のKPIの分類結果は以下の表1の通りである。なお、これらの評価は、aを最も優れておりdを最も劣っているとする4段階で行われている⁶⁾。まず、精選についてはa評価が6指標、b評価が864指標、c評価が74指標であった。進捗状況に関しては、a評価が144指標、b評価が794指標、c評価が6指標であった。なお、944の指標の中には、異なる戦略に対して複数回設定されているKPIもあるが、このような場合であっても同一のKPIは同一の評価を受けている。したがって、KPIの精選に関する評価においては、戦略との関連性は特に考慮されていないと考えられる。

表1 評価結果に応じたKPIの分類結果

	a 評価	b 評価	c 評価
精選	6	864	74
進捗状況	144	794	6

(著者作成)

次に、IPおよびOOと関連づけて944のKPIを分類した結果は下記の表2の通りである。全体で、IPに該当する指標は614指標、OOに該当する指標は330指標であった。さらに、これらを精選に関する評価結果と照らし合わせると、a評価の6指標のうちIPは4指標、OOは2指標である。b評価の864指標についてはIPが557指標、OOが307指標であり、c評価の74指標についてはIPが53指標、OOが21指標である。同様に、これらを進捗状況に関する評価結果と照らし合わせると、a評価の144指標のうちIPは96指標、OOは48指標であり、b評価の794指標のうちIPは516指標でOOは278指標、c評価の6指標のうちIPは2指標、OOは4指標である。

表2の結果から、944のKPIのうちIPが614指標、OOが330指標であるのに対して、精選

と進捗状況でc評価となったKPIではIPとOOの構成割合が異なることが分かる。精選でc評価となったKPIの内訳はIPがOOの約2.5倍となっており、進捗状況でc評価となったKPIの内訳はOOがIPの2倍となっている。これに関してより詳しく述べると、進捗状況でc評価となったOOの指標は、教育大における教員就職率および薬学系の国家試験合格率であり、前年度（平成28年度）の実績値および当年度（平成29年度）の目標値を下回っている。しかし、c評価となったOO指標のうち1つは実績値が基準値を上回っている。進捗状況に関してb評価となった中でも、「高被引用論文1報当たりの運営費交付金の金額」を掲げたKPIが唯一当年度の目標値と基準値を下回る（目標値に対して99.2%、基準値に対して97.4%）達成度となっている。ただし、前年度の実績値は上回っている点がc評価となったKPIとは異なる。

表2 KPIのタイプと評価結果との関連による分類結果

	精選a評価	精選b評価	精選c評価	進捗a評価	進捗b評価	進捗c評価
IP	4	557	53	96	516	2
OO	2	307	21	48	278	4

（著者作成）

なお、文部科学省によれば、進捗状況でc評価となる基準は「目標値に達していないが、今後の改善に向けた具体的な対応方策が示されている」というものである。一方、b評価となる基準は「基準値及び平成29年度の目標値以上の実績値が示されている」ことである。しかしながら、これに照らすと、必ずしも評価基準に厳密に従った評価が行われてはおらず、一部で例外も見られることが分かる。

最後に、キーワードに基づいてKPIを抽出した結果は、以下の表3の通りである。表中の検索キーワードを含むKPIを抽出し、精選に関する評価結果についての内訳を示している。なお、例えば「履修」というキーワードを含むKPIには、特定のプログラムや科目の履修者数や履修率のみならず、履修による単位修得や履修証明プログラム数の増加状況といった、履修後の成果等にも言及したものも含まれるが、これらも併せて抽出対象としている。一方、例えば「入学」というキーワードで検索を行うと、「学修成果可視化システムの導入学部数」や「海外からの受入学生」といった、文字の並びが一致するだけで入学とは無関係のKPIも含まれるため、このようなKPIは抽出対象から除外している。

さらに、例えば「国際共著論文数」というKPIであれば、「国際」と「論文数」のいずれのキーワードでも抽出されることとなる。「論文数」に関しては補足的に「論文」というキーワードでも検索を行い、「論文の掲載件数」や「論文の公表状況」といった、論文数と同様の内容を表すKPIも併せて抽出した。ただし、「国際共著論文割合」や「論文の被引用

数」といった、論文数とは意味の異なる KPI は含めていない。また、科研費等の外部資金については、「科研費」「科学研究費」「外部資金」「競争的資金」の4つのキーワードでは抽出されない KPI がある可能性を踏まえ、補足的に「資金」というキーワードでも検索を行い、同様の内容を表す「外部研究資金」と表記された KPI も抽出した。

表3 キーワードに基づく KPI の抽出結果

検索キーワード	精選 a 評価	精選 b 評価	精選 c 評価	合計
① 国際, 海外, 留学	1	193	8	202
② 共同	0	129	7	136
③ 受講, 参加, 履修, 参画, 従事	0	107	23	130
④ 地域, 地方	0	95	19	114
⑤ 教員	3	100	5	108
⑥ 論文数 (論文)	0	81	4	85
⑦ 企業	0	60	4	64
⑧ 就職	1	44	0	45
⑨ 受託	0	40	3	43
⑩ 外国人, 外国籍	0	39	2	41
⑪ 科学研究費 (科研費), 外部資金, 競争的資金 (資金)	0	35	0	35
⑫ 入学, 進学, 受験, 志願, 志望	0	26	4	30
⑬ 協定, 締結	1	22	4	27
⑭ 博士	0	19	1	20
⑮ 拠点	0	15	3	18
⑯ インターンシップ	0	12	5	17
⑰ 女性	1	13	2	16
⑱ 学会	0	13	2	15
⑲ 入試	0	13	1	14
⑳ 実践	0	12	2	14

(著者作成)

表3に記載したものは、上記の検索の結果抽出された KPI の合計が多かったキーワードの上位20位であるが、これらのほか、「イノベーション」、「TOEIC・TOEFL」、「医療」、「社会人」、「被引用」といったキーワード検索でも、10以上の KPI が該当している。

表3の中には、①、③、⑫をはじめとして、性質の近い複数のキーワードをまとめて考えたものもある。例えば、最多となった①の「国際, 海外, 留学」については、202の KPI が「国際」「海外」「留学」というキーワードのうち1つ以上に該当することを意味する。これ

には、学生の海外留学や教職員の海外派遣のほか、国際共著論文、国際的な展覧会・コンクールでの受賞等、国際的な活動や実績全般を掲げた KPI が含まれる。さらに詳細な検索を行った結果、合計202の KPI のうち32が「国際共著」に該当しており、国際的な研究活動の中でも国際共著論文への関心は比較的高いことが分かる。

②に挙げた「共同」のキーワード検索で該当した KPI の大半は、共同研究や共同プロジェクトを掲げたものである。③に挙げた「受講、参加、履修、参画、従事」はいずれも、基本的にプロセス（活動）の段階までにしか言及していない点で共通している。特に、受講や参加によって生み出される具体的なアウトプットやアウトカムはあまり明確にされていない。この点との関連は定かではないが、③に挙げたキーワードに関しては、精選に関して c 評価が比較的多くなっていることが分かる。また、④の「地域、地方」を含む KPI は、前節で述べた重点支援の枠組みのうち、地域貢献型の大学に特有の KPI である。

⑤の「教員」については、女性教員や若手教員の割合、教員1人当たりの論文数や科研費採択数等、教員に焦点を当てた KPI と、教育大や教育系学部を有する大学における教員就職率や教員採用受験率といった、学生に焦点を当てた KPI が混在している。⑥の「論文数（論文）」には、前述のように、論文数を意味しない KPI を含めていないため、多くの大学における論文数への関心の高さが読み取れる。⑦の「企業」や⑧の「就職」には、企業との連携や就職率の高さなど、大学全般に期待される役割を反映させた KPI が多く含まれている。その他、女性教員や外国人教員の人数や割合、科研費等の外部資金の獲得額や獲得件数、学会での活動、独自の入試等に関して数値目標を掲げた KPI も合計で10を超えていることから、国立大学が近年力を入れている取り組みであるといえる。

4.2 評価結果と予算配分の関連

重点支援に係る予算の配分額の決定に際して、まず KPI ごとの進捗状況に関する評価結果を踏まえて、定められた得点換算表に基づく得点化が行われる。a 評価の KPI には10点、b 評価の KPI には6点、c 評価の KPI には2点が与えられ、d 評価の KPI には得点が与えられない。そして、この得点を基準として、一定のルールに則って配分率が決定され、評価対象経費に配分率を乗じて配分額が算出される。令和元年度の運営費交付金の重点支援評価においては、評価対象経費は総額で295億円、配分率は105%から95%まで2.5%刻みの5段階⁷⁾となっている。

すなわち、精選に関する評価結果は配分額に直接的な影響を与えることはない。ただし、精選に関して d 評価である場合は進捗状況についても d 評価とされる。さらに、令和元年度の評価結果では、進捗状況が a 評価で精選が c 評価である KPI、および進捗状況が c 評価で精選が a 評価である KPI は存在しない。これらの点から、進捗状況に関して高い評価を

得るためには、精選でも一定の評価を得ている必要があると考えられる。しかし、基準値や評価対象年度の目標値、中期目標期間の最終年度の目標値に対する実績値（達成度）に関しては、進捗状況で a 評価の KPI が b 評価の KPI を明確に上回っていない場合もある。

例えば機能強化促進係数に基づいて 1 億円を拠出した大学の配分率が 105% であった場合、再配分額は 1 億 500 万円となるが、配分率が 95% であった場合は 9,500 万円となり、再配分額には最大 1,000 万円の差が生まれることとなる。令和元年度の評価では、3 つの枠組みのすべてにおいて、5 段階の配分率のいずれにも最低 1 大学が該当しており、進捗状況に関する評価結果が重点支援評価に係る予算配分額を大きく左右することが明らかである。しかし、前述のように、進捗状況の a 評価と b 評価については達成度だけではなく、主観的な評価も含めて判断されている可能性が高い。

5 結 論

本稿では、文部科学省が公表する国立大学法人に対する運営費交付金の重点支援評価に関するデータを用いて、KPI の設定傾向、精選・進捗状況に関する評価結果、および予算配分との関連を分析した。本節では、得られた結果から以下の 3 点を本稿の結論として提示する。

第 1 に、KPI の設定傾向として、事後的な成果を測る OO 指標と比較して、先行指標（パフォーマンスドライバー）となる IP 指標が多いという現状がある。また、キーワードごとに見ると、留学や国際共著等の国際的な研究・教育活動への関心の高さが明らかとなった一方、地域貢献型の国立大学では地域志向の活動に関する数値目標を掲げた KPI も多く、重点支援の 3 つの枠組みが各大学に期待される役割をより明確にしていることが示唆される。

第 2 に、精選・進捗状況に関する評価結果について、全 944 の KPI における IP と OO の構成割合（614：330）に対し、精選で c 評価となった KPI は IP が OO の約 2.5 倍に上った。反対に、進捗状況で c 評価となった KPI は OO が IP の 2 倍となっており、全体の構成割合と逆転している。このことから、限定的ではあるものの、精選では IP 指標の評価が低くなりやすく、進捗状況では教員就職率や国家試験合格率等一部の OO 指標について、目標値に達しなかった場合に厳しい評価となる傾向があるという結論を導くことができる。

第 3 に、予算配分については、進捗状況に関する評価結果が配分額に直接的な影響を与えるが、進捗状況で高評価を得るためには、精選でも一定の評価を得ていることが求められるのが現状である。評価が 1 段階異なれば、配分率の算定基礎となる得点に 1 指標当たり 4 点の差が生まれるため、特に KPI の進捗状況の評価に際しては各大学の実態を考慮し、評価の根拠を明確に示す必要がある。

業績評価全般に関して、今後の学術研究においては評価指標の性質の分析、評価指標が評価者・被評価者双方の行動や心理に与える影響等を詳細に検証することに意義があるだろう。

また、実務的には、業績評価において評価基準や評価根拠を明確に示し、数値に現れるまでに長期を要する指標に関しては途中経過も勘案することが重要である。特に業績評価の結果が資金配分と関連する場合に、達成度を過度に重視した評価を行うと、評価時点で数値目標を十分に達成できなかったために十分な資金を得られず、さらに目標達成が困難になるという負のスパイラルに陥りかねない。

本稿には、分析において著者の主観を排除することができていない点、厳密な定量的分析ができていない点、用いたデータが1年分であるといった点で限界がある。したがって、得られた結論は限定的であり、解釈には注意が必要である。しかし、経済的規模と社会的期待がきわめて大きいわが国の国立大学の業績評価と資金配分の現状について一定の傾向を明らかにし、今後の課題を提示したことは、業績評価に関する学術研究の発展や、高等教育・研究機関をはじめとするさまざまな組織における将来の実務にも活かされると期待される。

注

本稿の研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業（若手研究・課題番号19K13868）の一部として実施したものである。

- 1) 谷（2013）は、「財務的指標と非財務的指標による多元的業績測定システムを伴った戦略マネジメントのシステムである」（p. 209）と述べている。BSCは一般的に、財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長の4つの視点を設定し、各視点にKPIを設定して運用される。
- 2) 共通指標バイアスとは、評価者が複数の事業部やマネジャーを評価する際に、それらに共通して設定された指標に重きを置く傾向を指す（Lipe and Salterio 2000）。
- 3) 業績評価に評価者の主観性を取り入れることで、評価者が高い評価をつけ業績評価を圧縮すること、すなわち全体的に寛大な評価結果がもたらされることを意味する（Moers 2005）。
- 4) アウトプットコントロールは、振替価格に基づく内部市場の利用であり、行動コントロールは、標準的な作業手順や技術的なスケジューリングコントロールを指す。インプットコントロールには厳密な人選や訓練プロセスのような社会コントロールと、支出予算が含まれる。
- 5) 精選に関しては、評価の焦点化、事後の客観的な検証可能性、これまでの実績や実現可能性等が評価の観点となる。また、進捗状況については、目標に向けての着実な進捗が認められるか、もし認められない場合は今後の改善に向けた具体的な対応方策が示されているかが評価の基準とされている。
- 6) 令和元年度の当該評価結果においては、精選と進捗状況のいずれにおいても、d評価に該当するKPIはなかった。
- 7) 詳細は文部科学省「令和元年度国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について」（https://www.mext.go.jp/content/1417263_01_1.pdf, 2020年1月28日閲覧）に記載の「10. 評価結果の予算案への反映について」を参照されたい。

参 考 文 献

Abernethy, Margaret A and Peter Brownell. 1997. "Management Control Systems in Research and

- Development Organizations: The Role of Accounting, Behavior and Personnel Controls.” *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248.
- Arnold, Markus and Martin Artz. 2019. “The Use of a Single Budget or Separate Budgets for Planning and Performance Evaluation.” *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67.
- Dai, Narisa Tianjing; Xi Kuang and Guliang Tang. 2018. “Differential Weighting of Objective Versus Subjective Measures in Performance Evaluation: Experimental Evidence.” *European Accounting Review*, 27(1), 129-148.
- Davis, Stan and Tom Albright. 2004. “An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance.” *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- Hood, Christopher. 1995. “The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme.” *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Huang, Jizhang; Ramji Balakrishnan and Fei Pan. 2016. “On the Association between Current Period Budget Target Achievability and the Properties of Nonfinancial Measures.” *Journal of Management Accounting Research*, 29(2), 47-62.
- Hyndman, Noel and Irvine Lapsley. 2016. “New Public Management: The Story Continues.” *Financial Accountability & Management*, 32(4), 385-408.
- Kallio, Kirsi-Mari and Tomi J Kallio. 2014. “Management-by-Results and Performance Measurement in Universities-Implications for Work Motivation.” *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589.
- Lipe, Marlys Gascho and Steven E Salterio. 2000. “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures.” *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
- Moers, Frank. 2005. “Discretion and Bias in Performance Evaluation: The Impact of Diversity and Subjectivity.” *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80.
- Naranjo-Gil, David and Frank Hartmann. 2006. “How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy.” *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 21-53.
- Osterloh, Margit. 2010. “Governance by Numbers. Does It Really Work in Research?” *Analyse & Kritik*, 32(2), 267-283.
- Ouchi, William G. 1979. “A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.” *Management science*, 25(9), 833-848.
- Rockness, Howard O and Michael D Shields. 1984. “Organizational Control Systems in Research and Development.” *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 165-177.
- Sutton, Nicole C and David A Brown. 2016. “The Illusion of No Control: Management Control Systems Facilitating Autonomous Motivation in University Research.” *Accounting & Finance*, 56(2), 577-604.
- Ter Bogt, Henk J and Robert W Scapens. 2012. “Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems.” *European Accounting Review*, 21(3), 451-497.
- Van der Stede, Wim A; Chee W Chow and Thomas W Lin. 2006. “Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance.” *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185-205.
- 佐々木多恵. 2018. 「高等研究機関における業績管理システム：国立研究機関の事例研究」神戸大

学大学院経営学研究科博士論文, 1-163.

谷武幸, 2013, 『エッセンシャル管理会計』中央経済社.