

日本で機能する IR とは

テレンジャーニの「3つの知性」論を日本の文脈から再考察する

立石 慎治・柳浦 猛・小原 明恵

筑波大学 教学マネジメント室

日本高等教育学会 第26回大会 (千葉大学)
2023年6月10日 (土)

はじめに

目的

本報告の目的: テレンジーニ (Terenzini 1993, 2013) の「3つの知性論」を再考察し、日本における機能する IR に向けての論点の提案

- IR “論” における重要課題のひとつは「いかにすれば IR が機能するか」
 - IR が機能不全に陥っていることにどう対処するか、陥らないようにどうすべきか (鳶田ほか 2015)
 - 「IR オフィスを設置したが、改善が進まない」「IR オフィスをどのように学内に根付かせればよいか」「IR オフィスが学部等からなかなか信用してもらえない」
- 本稿で省みる議論は、テレンジーニの「3つの知性論」(Terenzini 1993, 2013)
 - IR によって発揮される「組織の知性」を3つのカテゴリーに分類し、それらを併せ持つことが効果的な IR にとって重要と指摘
 - 日本の IR 論のなかでも人口に膾炙している (佐藤 2015; 上畠 2019; 末次 2022; 大野・鳶田 2022).

⇒ 理論的に重視され参照される一方で、IR が機能するかは今なお課題として残っていることも鑑みると、論の受容の在り方を省察する必要も認められる。

本報告の構成

- ① はじめに
- ② テレンジーニのモデル
- ③ 日本におけるテレンジーニの言及
- ④ テレンジーニが想定していない視点
- 日本の文脈から考える -
- ⑤ 結論
—再考察をふまえた今後の研究課題—

テレンジャーニのモデル

テレンジーニ (1993) のモデル

P. T. Terenzini (1993) は、組織には「インテリジェンス」というものがあり、IRによって発揮される組織の「インテリジェンス」は大きく3つのカテゴリーに分類されるとした。

- アナリティカル・インテリジェンス: 主に統計分析、データ処理といったような技術的なスキルによって体現される。
- イシュー・インテリジェンス: 教員の業務量分析や学費設定などの様々なイシューに関する知識のほか、大学でどのように意思決定が行われるかといった組織内部の実情や、政治的な説得や根回しなどの重要性についての知識
- コンテクスチュアル・インテリジェンス: より俯瞰的に大学を見渡す力や大学の様々なステークホルダーの価値観を的確に把握するといった、組織への深い理解や組織の知恵

テレンジーニによれば、この3つのインテリジェンスはそれぞれが独立した存在ではなく、互いに依存した形で存在し、真に効果的なIRオフィスには3つのインテリジェンスすべてが見られるとした。

テレンジーニ (2013)

- テレンジーニは 2013 年にモデルの再検討を行った (Terenzini 2013)
- 3つの「インテリジェンス」というフレームワーク自体は堅持しつつ、その一つ一つの知性が意味する内容に関しては更新する必要があると主張
- 特に、分析ツールや情報技術の発達、専門領域（例：奨学金，履修，入試）などといった関連研究の蓄積の加速度的発展，大学を取り巻く国内・国際社会の変容は，IR の業務のあり方に大きく影響を与えると主張した。

「Organizational Intelligence」とは？

Harold Wilensky (1967) "Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry"

- もともとは軍事用語だった Intelligence という言葉を H. L. Wilensky (1967=1972) が著書の中で軍以外の組織に応用
 - Intelligence の定義: 意思決定に必要な技術的・政治的情報を収集、処理、解釈、伝達する ("gathering, processing, interpreting, and communicating the technical and political information needed in the decision-making process") (Chapter 1: Introduction より)
 - Organizational Intelligence: 組織として Intelligence を活用する力・状態
- C. Fincher (1978) は Wilensky の Organizational Intelligence という言葉を IR に応用させた ("institutional research is a form of organizational intelligence (p.189)")
- テレンジーニ (1993) Fincher (1978) をさらに説明することを試みた

本研究における「機能するIR」の定義

- Wilensky(1967) のいうインテリジェンスの失敗 (“Intelligence Failure”) が発生していない状態と定義する
- 「インテリジェンスの失敗」の状態の定義 (Preface より)
 - 組織的目標の首尾良い達成に必要なインテリジェンスを統合できない状態 (“inability to muster intelligence needed for successful pursuit of organizational goal”)
 - インテリジェンスの収集における不適切さにより、組織的システムが適切な情報を有しない状態 (“when the relevant information is not in the organizational system as a result of the lack of appropriate search procedures”)

日本におけるテレンジャーニの言及

日本でテレンジーニがどう受容されてきたのか？

- Organizational 「Intelligence」の訳は大きく分かれて2パターン
 - 「知性」：R. L. Swing (2005), 佐藤仁 (2015), 浅野茂 (2016), 鳥居朋子 (2021), 末次剛健志 (2022)
 - 「能力・スキル」：柳浦猛 (2009), 小林雅之・劉文君 (2014), 劉文君 (2016)
- どちらも Organizational Intelligence が個人・IR 組織に帰属するという理解
- 本来の Intelligence は、「意思決定に必要な技術的・政治的情報を収集、処理、解釈、伝達する」(Wilensky, 1967) という営み
 - Wilensky, Fincher, Terenzini という伝達過程、そして日本において Intelligence を「知性・能力」と理解したことによって、IR の担当者や組織の能力に議論が集中する傾向が生まれ、Organizational Intelligence の持つ本来の意味が矮小化されている可能性がある
 - 「意思決定」の一連の過程に存在する要素（例：情報収集の技術・組織的障害、組織の構造・文化、意思決定の仕組み等）には言及されていない
- 「優秀な人を雇えば IR が機能する」という暗黙の世界観が日本のテレンジーニの受容の仕方の背後に窺える

IRの外部、文脈を考える必要性

- 高等教育組織は「組織の総体としてのシステム－個別機関(大学)－中間組織(部局)－基礎組織(学科・講座)－個人の各レベルで変化をもたらす最大要因が異なる複雑系システム」(羽田 2007)
- 組織は「人間の集団内部でのコミュニケーションその他の関係の複雑なパターン」であり、このパターンこそが「集団のメンバーにその意思決定に影響を与える情報、仮定、目的、態度、のほとんどを提供する」(Simon 1976=1989: 15)
- 上のように大学組織を理解するならば、IRは大学組織内部での「コミュニケーションその他の関係の複雑なパターン」の中に置かれており、IRの外部である大学組織内の他部署やIR以外の人々との相互作用が重要になる

インテリジェンスの失敗の原因

Wilensky (1967) Chapter 3 The Quality of Organizational Intelligence (p.72)

- インテリジェンスの不能化は、完全に解決されることができない構造的な諸問題に起因する (Intelligence failures are rooted in structural problems that cannot be fully solved)
- すべての複雑な社会体系において階層分化、専門分化、および集中化が、インテリジェンスを歪曲し妨害する原因をなしている。(In all complex social systems, hierarchy, specialization, and centralization are major sources of distortion and blockage of intelligence.)
- インテリジェンスの質は、インテリジェンスについての一般的概念、解決されなければならない問題、組織の成長段階、および意思決定をとりまく文化的情況によっても規制されるのである。(The quality of intelligence is also shaped by the prevailing concepts of intelligence, the problems to be confronted, the stages of growth of the organization, and the economic, political, and cultural contexts of decision.)

課題の設定

- 日本におけるテレンジーニ (1993) の解釈は IR の「知性」の不足を解消すれば、インテリジェンスの失敗が発生しないという認識
- しかし Wilensky の指す「Organizational Intelligence」は、組織全体でインテリジェンスを活用する状態のこと指し示し、IR はその一部の機能を担うに過ぎない
 - Wilensky にしたがえば、日本の大学においてインテリジェンスが失敗する理由は IR 以外にも求められるはずである
- これまでのテレンジーニ解釈は、インテリジェンスの失敗が IR の「知性」の不足に起因しているにとらえられる土壌を用意していると言える
- そして、Wilensky にしたがえば、テレンジーニの「Organizational Intelligence」自体も、焦点が IR に絞られすぎており、組織全体でインテリジェンスを活用することを等閑視している
- 本論文は、日本の大学という文脈において、インテリジェンスが失敗しない組織の説明として、テレンジーニのモデルに欠けている視点を以下考察していく

テレンジャーニが想定していない視点 - 日本の文脈から考える -

日本の IR が置かれた大学組織上の文脈

日米の組織文化・体制の違い

- テレンジーニが想定する大学組織とはアメリカの大学
 - 日本の大学運営の構成員は、一般的に教員と事務職員に分かれるのに対し、アメリカでは、教員、事務職員に加えて専門職がここに加わる (IR は専門職に位置付けられる)
 - 専門職集団が存在しない文化で稼働しなければならないのが日本の IR
- 日本の大学の組織構造においては、IR が事務の文化に合わせて行動することが重要
 - 「事務組織主導の大学運営は、恒常的な業務を滞りなく進めたり、規則や要件（政府の意向を含む）に忠実に従ったりするうえでは適合的だが、その営みに自主性・自律性を期待することはできない。…（中略）…専門組織が既定路線の変更を求める提案をしたならば、ルーチンを乱す『厄介な』提案として封印する方向に力が働く」（深堀 2023: 7-8）

日米の組織文化・体制の違い

- 日本の大学においては経営層の影響力が限定的
 - 「大学全体の管理組織が学士課程の教育課程に直接関与することは難しい」（金子 2016, p.20）
 - 「大学経営層が教授会の意向を度外視して、経営方針を強要できることを意味するわけではない」（深堀 2023, p.7）

日本の IR が置かれた政策に由来する文脈

- 日本の IR 導入の背景：大学評価の実施、情報公開の制度化などの国の政策 (小林・劉 2014; 山田 2021; 深堀 2023)
 - 例：平成 25 年度私立大学等改革総合支援事業→ IR 担当部署に専任教員又は専任の職員を配置している大学を支援 (文部科学省 2023)
- 社会学的新制度学派の「制度」：社会的生活に安定性と意味を与えるもの
 - 「制度」の 3 つの柱 (Scott 2014: ch.3)
 - ① 規制的柱 (Regulative Pillar)：法律など。制度は強制力を持つ
 - ② 規範的柱 (Normative Pillar)：専門職団体による適格認定など。制度は適切なものとして認識される
 - ③ 文化的・認知的柱 (Cultural-Cognitive Pillar)：共通の信念や共通理解など。制度は自明視され疑われない
- 日本の IR の制度は規制的柱が中心的。規範的柱と文化的・認知的柱は弱い
 - IR は補助金の減額等の制裁を避けるための活動と認識されやすい
 - 政府は資料は求めるが、教育に関する体系的な調査・分析を求めている (金子 2016)
 - 大学にとって真に必要な活動であるか疑いの目が向けられやすい

テレンジャー二のモデルの問題点

- 日本の IR が「知性」を持っていたとしても、大学組織の文脈や政策に由来する IR が置かれた文脈に過剰適応した場合は、これまでインテリジェンスの失敗の誘発要因となってきた既存の組織の構造さえも温存する方向に働く
- 政策的に IR が導入されたため、大学および IR は政府からの制裁を避けるための活動であるという社会学的「制度」のもとにある。この「制度」は、IR の職域を大学評価や情報公開等のための定型的な業務に制約する性質をもつ。
- テレンジャー二のモデルの問題点
 - テレンジャー二においては、IR を制約する文脈に関する議論が不足しており、すべての議論の起点が IR になっている。
 - 日本におけるテレンジャー二の受容のしかたが IR の担当者や組織の能力に注目してきたこととあいまって、IR が容易に変えることが難しい文脈に由来して生じる問題の解決が「IR の知性」に求められる恐れがある。

結論

—再考察をふまえた今後の研究課題—

結論：大学組織側への着目の重要性

本報告の現時点の結論として

- 本来の Organizational Intelligence は IR 内に閉じたものではなく、組織全体を指す
- ゆえに、IR のみに注目するのではなく、IR が置かれる組織全体に着目しつつ、Organizational Intelligence がどうなっているかを捉えるフレームが必要

結論を踏まえ、改めて「**インテリジェンスの失敗** (Intelligence failure)」(Wilensky 1967=1972) に立ち戻ると、組織の在り方がインテリジェンスの失敗をもたらす ⇒ では、どのように組織の在り方を捉えればいいのか？

今後の研究の方向性

- 日本の大学組織におけるインテリジェンスの失敗要因は何か。
 - Intelligence の定義: “gathering, processing, interpreting, and communicating the technical and political information needed in the decision-making process” (Chapter 1: Introduction より)
 - Intelligence がこれらの一連の流れでどのように阻害されているか。ただし、IR だけでなく IR 以外の視点も踏まえて複合的に捉える必要性がある。
 - 見出された失敗要因は可変か。もし可変ならば、どのようにして可能か。
- インテリジェンスの失敗（／成功）に影響する、大学を取り巻く環境要因とは何か。
 - これまで行われてきた IR に関する政策誘導は各大学のインテリジェンスの活性化にどのように寄与したのか？
 - 各大学のインテリジェンスの活性化のために視点から、IR の職能団体は今後どのような課題に取り組むべきか？

参考文献 |

- 浅野茂, 2016, 「データベースの構築と IR の課題」『高等教育研究』19: 49–66.
- Fincher, C., 1978, “Institutional research as organizational intelligence,” *Research in Higher Education*, : 189–92.
- 深堀聰子, 2023, 「大学経営の高度化に向けて IR には何ができるか」『IDE 現代の高等教育』649: 4–9.
- 羽田貴史, 2007, 「大学組織とガバナンスの変容—戦後日本型高等教育の着地点」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の組織変容に関する調査研究』広島：広島大学高等教育研究開発センター, 1–18.
- 金子元久, 2016, 「大学教育改革のダイナミクスと IR」『高等教育研究』19: 9–23.
- 小林雅之・劉文君, 2014, 「日本型 IR 構築に向けて」『カレッジマネジメント』189: 6–13.
- 文部科学省, 2023, 「私立大学等改革総合支援事業」
(https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm, 2023.3.30 アクセス).
- 大野賢一・鳶田敏行, 2022, 「2018 年度調査における IR 担当者能力の現状」『大学評価と IR』14: 102–28.
- 劉文君, 2016, 「日本における IR の機能—IR 組織の設置との関連に着目して」『大学研究』(42): 65–76.
- 佐藤仁, 2015, 「IR 人材に求められる力量から IR 組織に求められる知性へ—テレンジーニ (Patrick T. Terenzini) による 3 つの知性論の再検討」『大学評価と IR』4: 35–42.

参考文献 II

- Scott, W. R., 2014, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities Fourth Edition*, Thousand Oaks: Sage.
- 畠田敏行・大野賢一・末次剛健志・藤原宏司, 2015, 「IR オフィスを運用する際の留意点に関する考察」『大学評価と IR』2: 27–36.
- Simon, H. A., 1976, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 3rd Edition*, New York: The Free Press. (= 1989, 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社.)
- 末次剛健志, 2022, 「IR 担当者としての振り返りと管理職としての今」『大学評価と IR』14: 54–60.
- Swing, R. L., 2005, 「米国の高等教育における IR の射程, 発展, 文脈」『大学評価・学位研究』3: 21–30.
- Terenzini, P. T., 1993, “On the Nature of Institutional Research and the Knowledge and Skills It Requires,” *Research in Higher Education*, 34(1): 1–10.
- , 2013, ““On the Nature of Institutional Research” Revisited: Plus ça Change...?,” *Research in Higher Education*, 54(2): 137–48.
- 鳥居朋子, 2021, 『大学の IR と学習・教育改革の諸相—変わりゆく大学の経験から学ぶ』玉川大学出版部.
- 上畠洋佑, 2019, 「テレンジーニの IR に関する 3 つの知性論に関する考察—5 大学での教職員経験を振り返って」(http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2019/acc2019/pre/R33-09_uehata.pdf, 2023.3.30 アクセス).

- Wilensky, H. L., 1967, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Industry and Government*, New York: Basic Books. (= 1972, 市川統洋・倉井武夫・阿部齊訳『組織のインテリジェンス：政策決定における知識の役割』ダイヤモンド社.)
- 山田礼子, 2021, 「学習成果可視化のための内部質保証システムの充実に向けて—IR の果たす役割と日本の IR の課題とは何か?」山田礼子・木村拓也編『学修成果の可視化と内部質保証—日本型 IR の課題』玉川大学出版部, 1-8.
- 柳浦猛, 2009, 「国立大学財務・経営センター研究報告 (国立大学法人における授業料と基礎的教育研究経費に関する研究第 12 章)」
(<https://www.niad.ac.jp/media/001/201802/ni005012.pdf>, 2023.3.30 アクセス).