

## 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 -

佐藤 仁<sup>1</sup>

**概要:** IR人材に求められる力量を表したものとして、米国に限らず、わが国においてもテレンジーニが提示した「3つの知性」が度々利用される。本稿では、その内容を概説した上で、①2013年に出された改訂版の3つの知性を検討し、②わが国のIRの文脈において、どのように解釈することができるのかを考察した。結論として、わが国の文脈では、3つの知性は、個人ではなく、もともとの前提とされた組織的な知性として捉えること、そして3つの知性を階層的に捉えるのではなく、バランスの関係として捉えることの必要性を指摘した。

**キーワード:** IR、人材育成、米国、知性、テレンジーニ

### 1. 本稿の目的と視角

大学においてIR(Institutional Research)活動に従事する教職員に必要な知識・技能とは何か。IRが多くの大学で導入されてきたわが国においても、この問いは重要な課題になっている。例えば、早くからIR人材の育成を視野に入れた活動を行ってきた九州大学の取り組みは特筆すべき先駆的な事例である<sup>2</sup>、大学評価コンソーシアムでもルーブリックの開発・活用の取り組みを進めている<sup>3</sup>。

これらのIR人材の育成をめぐる議論および実践において、常に参照されてきた論文がある。それが、米国のIRを長年牽引してきたテレンジーニ(Patrick T. Terenzini)による3つの知性(intelligence)に関する論文である。1993年に発表された論文は、「IRの本質とそれが求める知識とスキル」と題し、IR活動に従事する者に求められる能力を3つの知性という形でまとめたものである。彼の講演内容をまとめた程度のものであるにもかかわらず、米国においてもIRの全米組織であるAIR(Association for Institutional Research)のハンドブックやIRに関する学術雑誌である*New Directions for Institutional Research*で再掲されるように、一般的かつ重要な論文となっている。2013年には、テレンジーニ自身が20年経った論文を振り返り、その内容を再検討する論文を発表している。本稿では、このテレンジーニが提示した3つの知性を日本のIRの文脈でどう議論できるのかを試みる<sup>4</sup>。

<sup>1</sup> 福岡大学人文学部 准教授 メール: satohi@fukuoka-u.ac.jp

<sup>2</sup> 九州大学では、2013年度よりIRに関する科目を大学院に設置しており、2015年度では大学院基幹科目として、「IRデータ分析論」、「大学評価とIR」、「IRインターンシップ」、「大学経営とIR」、「IRデータ収集・管理論」が開講されている。

<sup>3</sup> 大学評価コンソーシアムのホームページを参照されたい (<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/>, 2015/11/16)。

<sup>4</sup> テレンジーニの枠組みをわが国の文脈で解釈するという点に関する国内の先行研究としては、高田・高田(2012)が挙げられる。この論文では、評価担当職員の力量について、テレンジーニの枠組みを用いて分析している。ただし、テレンジーニの枠組みそのものを分析の対象とするものではないため、日本での解釈の方法に関して論じているものではない。

ところで、他国の教育（政策、制度、実践等）を自国に活かすという方策は、比較教育学における「教育借用」（educational borrowing）という文脈で議論されてきた。その行為自体を批判する議論も存在するが、グローバル化した現代において、他国の事情を全く無視することは現実的ではない。また、「何でも米国のまねをすれば良いわけではない」という批判は、各国が自分たちの文脈に合う形で他国の政策や実践を借用し、飼いならしているという政策形成の現実を見逃している<sup>5</sup>。特に、より実践的な立場にいる者であるならば、他国の何をどう解釈して、自らの実践に活かすことができるのかという具体的な術を考えることが重要となる。その術とは、簡潔に言えば、借用対象である国・地域の教育事情の正確な理解、そして自国の現状の理解を踏まえた上での借用対象の解釈である。

以上を踏まえ、本稿ではテレンジーニの 3 つの知性を「借用」する対象として位置づけ、まずその内容を整理する。次に、2013 年の論考も分析することで、現代米国の高等教育における 3 つの知性の意味を検討する。これらを踏まえた上で、日本に借用するための作業として、日本の IR 人材をめぐる背景を勘案し、有効な解釈を導き出すことを目指す<sup>6</sup>。

## 2. テレンジーニの 3 つの知性 —1993 年論文の検討—

テレンジーニは、IR の定義が時代とともに変容してきていることを踏まえた上で、多様な IR の役割や機能を整理することを試みた。その際、IR を組織的な知性（organizational intelligence）として捉え、それを細分化する形で 3 つの知性を提示した。それらは、①専門的／分析的知性、②問題に関する知性、③文脈に関する知性である。以下の表 1 は、それぞれの内容をまとめたものである。

これら 3 つの関係性を簡潔にまとめておこう。3 つの知性は、「層（tier）」と表現されており、専門的／分析的知性が第 1 層、問題に関する知性が第 2 層、文脈に関する知性が第 3 層と位置づけられている。そして、上位の層には下位の層の知性が必要とされるという関係となる。そのため、第 1 層である専門的／分析的知性は、全ての根底をなすものとなるが、それだけではほとんど有用性がない。この点、専門的／分析的知性だけが意味することは「問いのない答え」であり、答える術はあるけれども問いが存在しないこととされている。この問いとして存在するのが、第 2 層である問題に関する知性である。問題に関する知性の獲得によって、問いと答えが成立する。そして、第 3 層である文脈に関する知性によって、その問いと答えは現実的な場へと引き上げられ、大学の現場において価値を有することになる。

以上の関係は、やや抽象的な議論であるため、少し例えを利用して説明したい。ここでは、サッカーをとりあげよう（団体球技であるなら、ほとんど同じように説明できる）。第 1 層が意味することは、個人のサッカースキルである。パス、シュート、トラップ、ヘディング等々。オーバーヘッドキックや無回転シュートといった高度なテクニックも含まれ

<sup>5</sup> ただし、自国に合わせるように借用する際に政治的な力が働くことは多くの研究で指摘されている。こうした教育借用のプロセスについては、欧米の比較教育学において多様な研究蓄積があるが、本稿は実践的論文という位置づけゆえに、詳細な内容には踏み込まない。詳しくは、Takayama (2014) 等を参照されたい。

<sup>6</sup> なお本稿は、2015 年 8 月に開催された大学評価担当者集会 2015 での筆者の報告内容を再構成したものである。

表 1 : 3つの知性の概要

3つの知性	概要
専門的／ 分析的知 性	<p>●<u>事実に関する知識</u></p> <p>基本的な用語の理解（例：フルタイム学生、単位数）、数量的データの計算方法（例：GPA、ST比）、データの構成、定義、基準日（例：アドミッション、授業登録）</p> <p>●<u>分析・方法論のスキル</u></p> <p>調査計画（量／質）、サンプリング、統計、測定（信頼性や妥当性の確保等）、質的研究方法（インタビュー等）、様々な調査スキル（アセスメント、将来予測、プログラム評価等）</p> <p>●<u>コンピュータに関するスキル</u></p> <p>ビジネスソフトの使用スキル、データベースに関するスキル、統計ソフトの操作スキル</p>
問題に関 する知性	<p>●<u>経営にかかる主要な問題や意思決定に関する知識</u></p> <p>学生管理の目標設定、教員の業務量分析、リソース配分、施設設備計画、学費設定、教職員給与、全体のプランニング、自己点検・評価等</p> <p>●<u>大学がどう機能し、意思決定を行うかに関する知識</u></p> <p>特に政治的な側面：フォーマルな政治構造だけでなく、インフォーマルな権限構造も含むもの。説得や妥協、根回しといった役割やその重要性に関する理解</p>
文脈に関 する知性	<p>●<u>高等教育一般の文化に関する理解</u></p> <p>大学の歴史や思想、大学教員や組織の文化、ガバナンス、大学をめぐる国家や国際的な環境等</p> <p>●<u>勤務大学の文化に関する理解</u></p> <p>同僚の教職員の価値観や信念、自大学特有の経営、学内のキーパーソン等</p>

（出典）Terenzini（1993）より筆者作成。

よう。これらはすべてのプレーの根底に位置するものであるが、それだけでサッカーができるわけではない。例えば、リフティング（ボールを地面に落とさず、蹴り続けること）が上手な人が、必ずしもサッカーが上手いわけではない。とはいえ、ほとんどのサッカー選手は、リフティングは難なくこなすし、できて当然である。

第2層が意味することは、どういう場面だったら、どういうプレーをするかがわかることである。戦術を理解するといっても良いだろう。例えば、攻撃選手が3人、守備選手が2人という「3対2」の状況で、どういうふうに守備を突破するのか、逆にどうすれば突破されないかということである。パスをどこに出すのか、どこまでドリブルするのか、そしてどう動くのかという「問い」が与えられた中で、第1層であるスキルを駆使して「答え」を出すことになる。

第3層は、実際の試合でどうプレーするかがわかることである。例え「3対2」の動き方がわかったとしても、実際の試合の場面でそれがそのまま通用するとは限らない。ある戦術を習得したからといって、必ずしもそれが試合で使えるとは限らない。なぜなら、試

合では、相手がどんな選手かよくわからない状況になるし、自分のコンディション、仲間の状態、グラウンドの状況、天候等、様々な要素が試合ごとに異なるからである。つまり、試合という「文脈」を考慮に入れて、どのプレーを選択するかを考える必要がある。そうした試合の「文脈」をどの程度理解して、どのように「問いと答え」を導き出すのかという、非常に高度なスキルが第 3 層にあたるわけである。

また、米国における 3 つの知性と現実的な IR の業務の関係性について、ジョージア大学のウェバー (Karen L. Webber) らの調査は示唆的である (Webber et al., 2015)<sup>7</sup>。彼女らは、IR 担当者の業務内容 (job description) を 3 つの知性それぞれが求めるような業務に分類した。そして、それぞれに分類された業務内容を単語に分けて分析し、どのような単語がそれぞれの知性と関連しているのかを明らかにしている。その結果、第 1 層に関しては、'reports'、'analyzes'、'use'、'conducts'、'information' という単語が頻出していた。第 2 層については、'manage'、'campus'、'collaborates'、'assessment' という単語が、第 3 層については、'policy'、'process'、'change'、'decision making'、'manage' が頻出単語となっている。これらからわかるように、第 1 層では、'reports' に代表されるようなルーティン業務が関連しており、第 2 層では、'manage' や 'collaborates' という単語にあるように、個人の技術的なスキルに関する業務ではなく、他者との働きかけが必要な業務が関連し、そして第 3 層では、'policy' や 'decision making' という単語にあるように、実際的な場面での方策の開発や決定といった業務が関連している。「層」として存在する知性が、実際の業務内容においても一定の「層」として存在していることが理解できよう。

### 3. 知性の変容 —2013 年論文の検討—

以上のように説明される 3 つの知性は 1993 年に提示されたもの、つまり 20 年以上前の状況下で提示されたものである。そのため、21 世紀を迎えた現在、それはどの程度有効であるのかを検討する必要がある。テレンジーニは、2012 年の AIR の年次大会において、この 3 つの知性を再考する講演を行い、翌年に論考にまとめている (Terenzini, 2013)。それぞれの層の変化について、以下にまとめてみよう。

まず第 1 層の専門的／分析的知性については、現在も通用するものであるし、基礎的であり、不易なものであるとしている。第 1 層に関わる変化としては、テクノロジーの発展である。20 年前は、インターネットは初期のものであったし、統計分析ソフトが簡単に使える時代ではなかった。しかし、現在では多種多様な電子メディアを利用できるし、「かっこいい (cool)」統計手法を多様なソフトを通して利用するのも簡単である。こうしたテクノロジーの発展は、IR にとって二つの否定的な側面を有する。一つは、新しいツールが非常に魅力的であるがゆえに、本質を超えてツールそのものに価値を見いだしてしまう可能性である。ここでいう本質とは、なぜその調査をするのかという理由であり、トピックの選択である。「目的を見失い、道具に溺れる」という危険性である。二つめは、学生や教職員が多様な電子メディアに常に触れているがゆえに、IR の要求に対して「うんざり」する

<sup>7</sup> この調査の報告原稿については、著者であるウェバー氏より引用の許可をいただいている (2015 年 11 月 16 日)。

可能性である。特に問題になるのが、IR が実施するアンケート調査の回収率の低下にあるという。回収率が低下すれば、アンケート調査の妥当性や一般性が担保しきれなくなり、IR そのものの信頼性を失うことになる。

第 2 層の問題に関する知性についても、主要な問題領域に変化はないとしている。しかし、高等教育をめぐる環境の変化に伴い、問題の新たなトピックとして、アカウントビリティのための評価、非伝統的學生と学び、研究生産性分析といったものが登場しており、多様化が進んでいる。こうした新旧含めた多様なトピックが存在する中で、テレンジーニは、2 つか 3 つのトピックに関しては「カクテルパーティーでの会話レベル以上の知識」を有することを求めている。その理由として、高速化する情報社会においては、何が正しくて何が間違っているかを判断することが難しくなっている点が指摘されており、それを判断できるぐらいの知識を有することが重要となるからである。

第 3 層の文脈に関する知性については、「文脈」の意味をより広範に捉える必要性を指摘している。先述したように、ここでの文脈とは勤務大学の文脈を強調する節が見られた。しかし、そうした学内の文脈に加えて、高等教育の外的環境の変化の大きさを指摘しており、州、連邦、国際環境に関する分析や認識の重要性がより大きくなったため、それらを包含して「文脈」と位置づける重要性を述べている。これからの IR は、「大学内でどのように動くか」ということだけではなく、「その大学はどういう環境下であり、それは大学にどのような影響を及ぼすのか」といったことまでも理解した上で、動くことが求められるわけである。

これらの 3 つの層の内実を変えさせた状況は、日本にも通用する議論であろう。例えば、テクノロジーの発展は、データベースやデータウェアハウスといったように大学における情報の収集プロセスを大きく変えさせているし、多様な統計ソフトを通じて、複雑な分析も可能となっている。一方で、こうした技術に「動かされる」という状況は、日本の IR でも十分現実的だ。「はじめから厳密なデータ収集フォーマットを作成しても、依頼先となる各部署や学部にとっては、フォーマットに従って入力する負担感が増したり」（寫田他 2015, 33 頁）とあるように、ツールに過度に価値をおくことの弊害は容易に想定できる。また、大学の外的環境の変化は、日本も同様である。文部科学省の政策動向は、例えば競争的資金を獲得するという点から無視することはできない。世界大学ランキングを上げることが求められるような研究大学にとってみれば、国際的な高等教育政策の動向を踏まえる必要がある。IR 担当者が大学内でどう動くかということは、外的環境ともはや無関係ではない。

#### 4. 3 つの知性の解釈：日本の文脈を踏まえて

以上述べてきた 3 つの知性は、わが国の IR をめぐる文脈でどう議論できるだろうか。そして、わが国の IR 人材にも 3 つの知性が同じように求められるのだろうか（求めてよいのだろうか）。

具体的な検討の前に、わが国の IR 人材をめぐる状況に関して、米国との違いを整理しておこう。一つは、誰が IR 人材なのかという点、特に職員なのか教員なのかという点である。米国の IR 人材は、一般的には教育・研究に携わる教員（faculty）ではないが、高等

教育界で働く専門職という位置づけにある<sup>8</sup>。そのため、IR 担当者として、自大学を超えて IR 界でキャリアアップしていくこともできる。一方わが国の場合、IR 活動に従事しているのは教員である場合もあれば、職員の場合もある。米国のような教員と職員の間位置づくような職がほとんど存在しないため、IR 担当者もこの 2 つの枠組みのどちらかに収まるしかない。

二つめは、IR 担当者を職員とした場合、人事異動が存在する点である。IR 担当者になったとしても、5 年程度で違う部署に異動になる。場合によっては、二度と IR 担当者にならないかもしれない。いわゆるゼネラリストとしてのキャリアアップが大学職員に求められていることは、専門職的なキャリアパスが存在する米国の IR 担当者とは大きく異なる。

わが国のこうした現状を踏まえて、テレンジーニの 3 つの知性を解釈する鍵として、大きく二つの点を指摘できる。一つは、3 つの知性の関係性である。テレンジーニの 3 つの知性は、「層」という表現をしているため、3 つが「階層化」していると一般的に捉えられている。しかしながら、少なくともテレンジーニの論考からわかることは、第 1 層（専門的／分析的知性）と第 2 層（問題に関する知性）は相互依存的に存在するものであり、そうした関係の上に第 3 層（文脈に関する知性）が成り立つという構造である。そして、先に触れたウェバーらの研究においても、この 3 つは必ずしも「直線的 (linear)」な関係にあるわけではないと指摘されている (Webber et al., 2015)。

もう一つの鍵は、3 つの知性は組織的な知性 (organizational intelligence) を前提にしており、個人の能力を表すだけでなく、IR 組織の力も表している点である。米国の IR 担当者と言っても、データ分析を中心に行う analyst もいれば、大学執行部との交渉等に直接関わる director もいる。つまり、各人が 3 つの知性を駆使して業務を行うというよりは、IR 組織として、3 つの知性に応じた業務を展開させているわけである。もちろん、1 人しかいない IR 組織の場合は、IR 担当者には「オールラウンダー」としての能力が求められるため、3 つの知性は個人に還元される。現実的に、米国の IR 組織の多くは小規模であるために、藤原 (2015) が IR 担当者の求人进行分析を通して指摘するように、第 1 層に該当するようなスキルは、当然ながらすべての IR 担当者に求められている。ただし、日本の IR 組織の場合、教員も職員も 1 人ということはそれほど多くないだろう。

以上をまとめると、日本の文脈においては、テレンジーニの 3 つの知性を組織的な知性と位置づけ、IR 担当者に帰属するものではなく、IR 組織に帰属するものと理解することが必要となろう。そして、IR 担当者個人ではなく、IR 組織として 3 つの知性に関するバランスをとることが重要になる。また、日本の IR 担当者は、専任教員としてポストが増えているが、現実的には職員の方が多し、教員だけの IR 組織は存在しないだろう。となると、職員には避けられない人事異動という特性を活用することが、IR 組織の発展には求められる。この時、3 つの知性は直線的な関係にないという点をきちんと理解する必要がある。つまり、第 1 層がなければ、第 2 層がないという階層的な図式を日本においても順守することは、現実的ではないということである。特に人事異動という仕組みは、この

<sup>8</sup> 大学によっては、「教員」の立場である IR 担当者も存在している。ただし、彼らのほとんどは、教育・研究を任務としない 'service faculty' という位置づけとなり、いわゆる 'faculty' とは異なる。

図式をより明確に否定する側面を有する。例えば、記述統計程度の知識しかないが、教務系の仕事を長年続けて来た職員は、自大学を含めた大学教育に関する「問い」を立てることができる。ましてや、勤続年数が長い職員は、学内の「文脈」に精通しており、誰がキーパーソンなのか、という事情に詳しいことが予想できるだろう。そう考えるならば、人事異動というシステムを活用し、それぞれの層に強い職員を集めてバランスを図ることで、組織的な知性を伸ばすことは十分可能である。こうした見方は、今後の IR 組織のメンバー構成を考える際、IR 組織として何に強い教職員が必要なのかを考える際、また IR 組織の自己点検の際に重要な示唆を与えるだろう。

もちろん、第 1 層は IR 担当者にとって基本的・基礎的なものであることは確かであるし、米国の現実を見ても、第 1 層の知性を身につけていない IR 担当者は、「失職する (out of work)」(Terenzini 2013, p.146) ことを意味する。そのため、米国ではテレンジーニの 3 つの知性は、やはり階層的に捉えられるものであろう。ただし、それは米国の文脈だからこそ階層的なのであり、日本の文脈で解釈する時に階層的でなければならないということの意味していない。上述のウェバーらの指摘にあるように、3 つの知性の関係性について、階層的とは異なる解釈をすることは可能である。本稿で述べてきた日本の文脈(人事異動と IR 組織)を考えれば、3 つの知性について、ある個人が第 1 層の知性が不十分だからといって、IR の業務を行うことができないと簡単に片付けてしまうことは、やや短絡的かもしれない。個人として力量を高めることを求める一方で、組織として「どこが欠けているのか」を常に問いながら組織的な知性も高めていくことが、わが国の IR においては重要なのではないだろうか。

## 謝辞

本稿の執筆にあたっては、大学評価コンソーシアムの関係者の方に多様な機会でアドバイスをいただいた。また、大学評価担当者集会 2015 の参加者の方々からのご意見によって、日本の現場への理解を深めることができた。この場を借りて御礼を申し上げたい。さらに、査読者からは、非常に貴重なご意見をいただいた。重ねて御礼を申し上げたい。

## 引用文献

寫田 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』第 2 号, 27-36 頁.

[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/002\\_h2705/002-h2705-32\\_shimada\\_etal.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/002_h2705/002-h2705-32_shimada_etal.pdf),  
2015/12/23

高田英一、高田悠二 (2012)「大学評価における教職協働と職員の能力に関する現状と課題」『教育情報研究』第 28 卷, 第 2 号, 3-14 頁.

藤原宏司 (2015)「米国における IR 履修証明プログラムについての一考察」『大学評価と IR』第 1 号, 19-30 頁.

[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/001\\_h2702/001-h2702-31\\_fujiwara.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/001_h2702/001-h2702-31_fujiwara.pdf),  
2015/12/23

- Takayama, K. (2014) “Global "diffusion," banal nationalism, and the politics of policy legitimation: a genealogical study of "zest for living" in Japanese education policy discourse”, in Alassutari, P. & Qadir, A. (eds), *Routledge Advances in Sociology, National policy-making: domestication of global trends*, New York; Routledge, pp. 129-146.
- Terenzini, P. T. (1993) “On the Nature of Institutional Research and the Knowledge and Skills It Requires”, *Research in Higher Education*, Vol.34, No.1, pp.1-10.
- Terenzini, P. T. (2013) ““On the Nature of Institutional Research" Revisited: "Plus ca Change..."”, *Research in Higher Education*, Vol.54, No.2, pp.137-148.
- Webber, K.L., Dawson, L., & Rogers, S. (2015). *Tasks to tiers: Findings from the AIR work tasks survey*. Paper that accompanied a discussion session presented at the Association for Institutional Research, Denver, CO.

[受付：平成 27 年 12 月 7 日 受理：平成 27 年 12 月 28 日]