

大学 IR は組織文化とどう向き合うのか —意思決定支援のための「学習」「リーダーシップ」「参加」をめぐる葛藤と展望—

出川 真也（大正大学）
福島 真司（大正大学）

大学 IR が、意思決定支援の機能と役割を実質的に果たしていくためには、大学の組織文化と向き合っていく必要がある。そして、経営陣だけでなく、大学組織を構成する様々なレベルの人々の主体的参加と学習を基盤とする双方向のリーダーシップによるガバナンスの構築が求められる。ここで言う「学習」とは、組織運営上の「文脈」を支える既存の基本的認識枠組みを揺り動かすような性格を帯びるものであり、それは構成員に不安感を発生させるものでもある。IR は、組織構成員が主体的意思決定の選択ができるように、データを基盤とする「共通言語」を提供する組織の学習支援者として、組織内外と連携・協働しながら、今後ますます組織文化にかかわる「文脈のインテリジェンス」を磨いていく必要がある。

キーワード：大学 IR / 組織文化 / 組織の学習 / ガバナンス / 文脈のインテリジェンス

何も知らない方が幸せというけど
僕はきっと満足しないはずだから
うつろに横たわる夜でも
僕が選んだ今を生きたい それだけ

歌手：See-Saw 作詞：石川智晶 作曲：梶浦由記
「君は僕に似ている」2005 より

はじめに

大学 IR の日常風景は、さまざまなコミュニケーションで成り立っているといつてよい。関係各部署との定期的なデータのやり取り、各学部や教務課をはじめとする学内の諸部署からの分析やデータ要望への対応、執行部や経営陣からの新たな事業立案にかかわるエビデンス資料の作成指示等、業務領域や分野は多岐にわたっている。大学 IR は、扱う素材の中心が数的データであることから、無機的で硬質なイメージを想起されがちだが、実際には組織内の人間同士の交流が主となって、業務が成立しているといえる。

人間が介在すれば、そこには必ず何らかの政治的側面が生じる。極端な表現を用いれば、様々な思惑や利権をめぐる駆け引きもあるだろう。客観的なデータに基づいた合理的な意思決定のための支援を行うことが、IR には期待されているが、それを実現するためには、事態はそう単純ではない。例えば、IR が単なる手続き的な形式的次元の位置付けに押しとどめられてしまうケースもあれば、せつ

かく良質なデータ分析結果を提供しても、活用されないケースもあるだろう¹。また、組織の既定路線とは異なる分析結果が予想されそうな場合には、データが利用されなかったり、分析のためのデータ収集等の活動自体をあらかじめ制限する雰囲気醸成されることもあり得る。IR 担当者は、データを集め、蓄積し、分析し、その結果を共有し、意思決定に寄与して初めて業務を遂行したといえる。意思決定の支援とはかけ離れた業務実態となっている場合、当惑し、葛藤やストレスを覚え、さらにはジョブセキュリティの面からも、リスクをひしひしと感じながら日々の仕事と向き合うことになる。

ところで、多くの IR 担当者は、これまでデータ分析のための技術を向上させることには、熱心に力を注いできた。例えば、文部科学省「私立大学等改革総合支援事業」において、IR の担当教職員を配置した上で、IR に関する研修等を受講させていることを点数化すること等によっても、推進されてきた²。この中では、統計学と結びついた分析や研究が盛んにおこなわれ、「科学」としての一分野を確立しようとしている(ハワード, 2012)。そこには端的に言って理系的なものと思わせるイメージがある。そのため、IR を取り巻く上述のような政治的側面から目をそらせ、IR 業務を技術職人的な業務とだけ捉えてしまう傾向もある。しかしながら、IR が意思決定支援のために実際に有効に運用され活用される「実学」として、その本質的機能と役割、使命を真に果たしていくならば、人文・社会科学としての側面も認識し、政治的側面を含んだ事態にもしっかりと向き合っていくことが求められる。しがらみや付度、容易ではないパワーバランスを計りながら、上下左右をある種のリスクに囲まれながら、「事実を追求すること」、「理解した事実を共有すること」、そのうえで「意思決定に対し寄与すること」、このことを決して諦めてはならない。

このような問題意識から、本稿では、意思決定にかかわる組織の政治的特質の土壌として、「組織文化」を取り上げ、IR として何が可能なのか、あるいは、IR にどのような行動が求められるのか等を探ってみたい。結論を先取りするならば、組織文化は、IR がもつ資源やスキルを活用して、分析対象としても捉えることが可能である(前田, 2016)。そして、組織文化は、「学習」「リーダーシップ」「参加」といった IR が分析対象とすることが可能な他の概念とも深く関連しあっている。組織文化について感度を高くして理解を深めることは、IR の有効な運用と活用を、組織として実現することにつながると考えられる。客観的なデータによる仕事を志向する IR だからこそ、本来的にその組織に根差した文化に着目しておく必要があるのではないだろうか。本稿では、現今の日本の IR に関する研究ではあまり扱ってこなかった組織文化を取り上げ、IR にとって着眼すべき事項や取組むべき論点を整理してみたい。

1. 「組織文化」、そして「学習」、「リーダーシップ」

先行研究を見ると、組織文化は、「学習」や「リーダーシップ」といったトピックと同時に論じられることが多い(シャイン 2012、岡東・福本 2000、大場 2011、前田 2016 など)。それは、組織文化は、

¹ それは周囲の責任だけではなく、往々にして事前のコミュニケーション不足が原因で、データ要望を上手く汲み取れなかったという、IR 側の責任も当然考えられる。

² 例えば、「平成 30 年度私立大学等改革総合支援事業調査票」のタイプ 1「教育の質的転換」1. 組織運営の活性化「③大学等内に IR 機能を整備したうえで、さらなる機能強化を図るための取組を行っていますか」の配点。

時に、変革(あるいは擁護)を求められる対象であり、そのためには構成員の学習の努力とリーダーシップが対概念として関係してくることに起因している。

本節では、先行研究の論考からその概略を整理してみたい。

(1) 組織文化

シャインの名著と言われる『組織文化とリーダーシップ』(2012)は、本稿のテーマを考える際、マクロとミクロの両面から基本視点を提供してくれる。シャインは「文化とは、『現在そこに存在する』ダイナミックな現象であると同時に、さまざまな方法でわれわれに影響を及ぼす、堅固な基本構造」(シャイン前掲書 p.3)であるとしている。そして文化のレベルとして、①人工の産物(artifact)、②信奉された信条と価値観(espoused belief and values)、③基本的な深いところに保たれている前提認識(assumption)といった3つのレベルを掲げている(図表1)。

① 人工の産物 (artifact)
・ 可視的で、触ることができる構造とプロセス
・ 観察された行動
— 分析、解釈することは難しい
② 信奉された信条と価値観 (espoused belief and values)
・ 理想像、ゴール、価値観、願望
・ イデオロギー (理念)
・ 合理化 (rationalization)
— 行動やその他の人口の産物と合致することも、しないこともある
③ 基本的な深いところに保たれている前提認識 (assumption)
・ 意識されずに当然のものとして抱かれている信条や価値観
— 行動、認知、志向、感情を律する

図表1 文化の3つのレベル(シャイン, 2012p.28より作成)

それは、比較的観察が容易な表層レベル(①)から、その背後にある信条や価値観(②)、さらには、その土台となっている前提認識(③)があるというものであり、③の基本的な前提認識のパターンを分析せずして、①②レベルを正確に解釈することはできないという。したがって、組織の文化を理解するためには、「その共有された基本的な前提認識にたどり着くように努力し、さらにそのような基本的な前提認識が形作られる学習プロセスを理解することに努めるべき」と指摘している(シャイン前掲書 p.39)。

また、シャインの論考を踏まえながら、学校の組織文化について考察した岡東・福本(2000)は、その閉鎖的でネガティブな側面に言及する中で、「学習」という営み、とりわけ学校教育の枠組みにとらわれない生涯学習の観点からの見直しの必要性に言及している(同 p.54)。

このように、組織文化は学習と深いかわりがあり、その起源と継承、そして特に変革という局面において、学習とそのプロセスが重要なものとして立ち現れてくるものといえよう。ここで、IRが、データをロジックの基盤としながら、組織の学習を促進させる機能を持っていることを想起する。IRは、その学習促進機能によって、意図するにせよ、せざるにせよ、組織文化に何らかの干渉を与えうることを示唆されるのである。

(2) 「学習」－その不安、困難性－

では、「学習」とは、組織文化からみて、具体的にいかなる挙動をなす営みであろうか。既存の認識の枠組みそれ自体を問い直すといった意味での「学習」(＝ダブル・ループ学習³)は、組織にとって必ずしも無条件に予定調和を創出するものではない。むしろ、それは現状を破壊し、構成員を困惑させる営みでさえある。特に、既存の文化に根差して強い権利や安寧等を得ている立場の者にとっては、たとえ組織が学習のもたらす変革なしでは、低迷と滅びに向かおうとしている時であってさえなお、警戒すべき脅威をもった営みとして映るものである。

「学習」は、構成員に対して、不安と抵抗を生む。シャイン(前掲書)は、組織文化に作用する学習の営みのもたらす不安を、「生存に伴う不安感と学習に伴う不安感」として、次のように整理している。①パワーまたは地位の喪失に対する恐れ、②一時的無能力状態への恐れ、③無能力を罰せられることへの恐れ、④個人としてのアイデンティティを失うことへの恐れ、⑤グループメンバーとしての所属感を失う恐れ、そして、抵抗反応として、「拒否」、「他人に罪を着せる、責任を転嫁する、身をかかわす」、「操作する、交渉する」といったことが生じる(p.354)。

こうした状況をIRに引き寄せて考えれば、組織の向上にとって、より有用なデータを志向すればするほど、そしてそれが(既存の認識枠組みや行動変容をもたらす意味での)組織の学習を促進させるような良質なものであればあるほど、こうした不安と抵抗を生み、ネガティブな反応を誘発する事態を招くこととなる可能性がある。ここでは学習ソースとしてのデータは、政治的文脈の中に埋め込まれており、それ自体が、政治的意味を伴うものとして立ち現れてくるのである。シャインは学習に付随するこうした不安を克服するのをもたまた学習であると唱え、これらの不安を回避するための学習に関わる、次のような2つの心理的原則を提示している(p.356)。

- ① 生存に伴う不安感(survival anxiety)または罪意識のほうが学習に伴う不安感より大きい。
- ② 生存に伴う不安感を増大させるよりは、むしろ学習に伴う不安感を減少させるべきだ。

だが、組織的に既存の認識の枠組み自体を問い直し修正しようとする学習(＝ダブル・ループ学習)を推進するには困難が伴う。岡東・福本(前掲書)は、その困難性を分析し、特に学校を念頭に置きながら、組織的要因・個人的要因の双方から考察している。組織的要因として、①組織の成熟に伴う組織の精巧化(役割制約的学習、迷信的学習、傍観者の学習、曖昧さのもとでの学習といった、硬直化したシングル・ループ学習へと陥る)、②心理的・財政的コスト(不安や危機感、心理的コスト増大を忌避する)、③労働力の流動化(「学習の継続、成果の共有、蓄積といっ

³ 組織学習として、認識枠組みそのものの修正によって特徴づけられる高次の学習を「ダブル・ループ学習」として説明される。一方で、組織ルーティン等の行為の繰り返しや部分修正、それに伴う既存の認識枠組みの強化によって特徴づけられるのが「シングル・ループ学習」である(岡東・福本,2000,pp.76-77.)。

た組織学習の要点を脅かす危険性)」。個人的要因として、①ライフスタイルの変化に伴う忠誠心の低下、②仕事一辺倒、会社一辺倒を望まないデュアルキャリア家族の増加を挙げている。

こうした陥穽に陥らずに、いかに組織文化と向き合い、組織の学習を促進し、その成長発展に資する意思決定と行動が実現できるのか。ここでまさに「リーダーシップ」が重要な要素となる。岡東・福本は、上記の阻害要因を乗り越えるために示唆される方策として、次の4点を挙げている。すなわち、①意識的・計画的な取組、②変革マネジメント、③外部のチェンジエージェントとの連携、④成員のキャリア開発の視点からの変革システムの構築、である。これらの組織経営的なチャレンジに対し、IRには、必然的に、連携・支援していく用意がなければならないことが示唆される。

(3) リーダーシップ

リーダーシップは組織文化の対概念として語られるものである(シャイン,2012)。組織の成長発達を志向するリーダーシップについて、組織文化と学習の関係から、検討を加えておきたい。

シャインは、リーダーシップとは、信念や価値観のソース(源泉)として生まれてくるものであり、文化とリーダーシップはコインの裏表だとしている。そのうえで、リーダーが組織文化をより良い方向へ変革していくための「学習する文化」の姿として、トム・マローン、ドナルド・マイケル、ピーター・センゲ、オットー・シャーマーとの会話を通じて、10の要件を提案している⁴。その中で学習やリーダーシップについて、特に着目される指摘は、次のようなものである(pp.434-440)。

「我々が遭遇する問題が常に変化しているのだから、われわれの学習の方法もそれに応じて、変化させなければならない」

「学習する組織では、すべての人材が「いかに学習するか」学ぶことを求められている」

「継続して学習を続ける『学習する文化』を築く唯一の方法は、リーダー自身が自分が知らないことがたくさんあることを認め、さらにほかの人たちに、彼らにも知らないことがたくさんあることを教える方法だ」

ここでイメージされるリーダーシップとは、上意下達的で、強権的なリーダーシップではない。組織の構成員と双方向のコミュニケーションを重視し、多様性を認め合いながら、互いに学びあい、さらにその学びの前提さえも問い直すことを厭わず、共に歩もうとする開かれた心と知的好奇心を持ったリーダーの姿である。このようなリーダーシップの中ではじめて、IRは政治性の問題含め様々

⁴ ①先取的発想、②学習することを学ぶことにコミットする、③人間の本性についての前向きな前提認識、④環境はマネジできるという信念、⑤プラグマティズムと探求を通じた真実に対するコミットメント、⑥将来に向けての前向きな志向性、⑦完璧でオープンなタスクに適合したコミュニケーションに対するコミットメント、⑧文化の多様化に対するコミットメント、⑨体系的な思考に対するコミットメント、⑩文化の分析は、世界を理解し、向上させるためのレンズとして妥当なセットであることへの確信(シャイン,前掲書第20章「学習する文化 学習するリーダー」pp.433-443,より)

なリスクを憂慮することから逃れ、組織の学習に資する良質なデータの提供が可能になる。すなわち、IRの本来的な役割に従事できることとなる。

2. 大学のリーダーシップをめぐる現状と課題意識

前節までは、組織文化を起点として、学習、そしてリーダーシップの在り方に至るまで、IRの果たすべき機能と役割との関係を念頭に置きながら、考察を進めてきた。そこで描かれる理想的なリーダーシップの姿は、現実の組織では、なかなか見当たらないことに思い至るのである。

ここで我が国の大学におけるガバナンスやリーダーシップをめぐる状況に目を向けてみよう。大学のガバナンスと組織文化を取り扱ったものとして、B. クラークを嚆矢とした一連の高等教育研究群がある。それは、高等教育システムがどのように組織され、統治(ガバナンス)されているかを明らかにすることを目的としたものである。クラークは、教育組織を対象にしながら、大学を構成する各集団がどのような信念を持っているかを確定することから始め、高等教育システムにおけるそれらの信念の機能を考察している(山崎,1985)。そしてクラークは、特に、その管理者の文化は、大学組織の官僚化と関連して重要性を増しており、重要な研究課題となっていくものと研究草創期から言及していたのである(山崎, 同)。

しかしながら、こうした中で、IRと組織文化、そして組織文化の対概念であるリーダーシップを取り上げた先行研究は、実はそれほど多くはない。ここでは、数少ない先行研究から、本稿の問題意識と直接的に関係する論考を2本取り上げ、点描しながら、IRが今後取り組むべき課題と展望の考察へとつなげたい。

(1) 組織文化からみた大学ガバナンス改革のリーダーシップ像の不適合性

大学組織の代表的特徴の1つとして、同僚制が挙げられるだろう。ある程度フラットな関係の中で、大学に所属する教員組織は多様な専門領域にまたがって、教育・研究・社会貢献等の様々な制度の中で存在している。事務組織も、経営組織と教育組織が持つ多様な役割を反映し、多岐にわたる組織体で構成されている。その専門性や制度、役割等のそれぞれに文化があるともいえる、それが大学の組織文化の多様性が指摘される所以であり、「大規模な大学のみならず比較的小規模な大学においても、大学組織は知識の派閥・利害関係・活動の集合体であって、マルチバーシティ⁵に至っては共通なものは何一つない」理由といえる。

一方で、近年の大学ガバナンス改革では、制度整備に重点が置かれ、理事長に代表権を集中させたり、学長の権限を強化するなど、上意下達的なリーダーシップの側面を意識させる潮流にある。こうした中で、大場(2011)は「大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って」と題した論考において、上述の大学組織文化の多様性という特徴を踏まえながら、国内外の大学ガバナンスにかかわる理論モデルの検討を行った。そして、「ガバナンス改革は組織運営にかかる

⁵ 大規模化し機関全体の意思決定が困難となった巨大な大学の、複数の共同体で構成され調和を欠いた特徴を捉えてつくられた、K. カーによる造語(大場 p.255)。

諸制度を変えれば済む話ではなく、その非公式な側面、すなわち組織においてもっとも基礎的な構成要素である組織文化の変化を伴わなければならない。そして当該変化をもたらすのは組織全体の学習(learning)であって、それには組織構成員の参加を促すリーダーシップが重要な役割を果たす」とし、「大学では参加と合意を促す双方向的リーダーシップが必要であり、それはあらゆる場所で存在しなければならない」と結論付けた。

(2) IRによる組織文化及びリーダーシップに対する分析アプローチへの示唆

制度化された権威に基づいて、上意下達的統制によって指示と服従がなされる「ヘッドシップ」⁶は、大学運営には適合し難いと指摘される中で、2015年の学校教育法改正を皮切りに、学長を中心とする、中央集権的ともいえる、旧来型の強いリーダーシップを求める改革が進められてきた。このような流れの中で、2010年頃から、IR組織が日本の大学で発足を始め、その後、国の諸制度に後押しされながら、急速に発展してきた。IRには、意思決定を支援するためのエビデンスデータの提供が期待されているが、何のための意思決定の支援なのか、さらにいえば、誰のための意思決定の支援なのか、高等教育を取り巻く、制度的経緯と意図的文脈とを意識化しておかねばならないだろう。では、具体的に、どのように意識化したアプローチが可能であろうか。この点において、前田(2016)の「組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究」は示唆的である。

前田は、組織文化と学長のリーダーシップに関する分析を、学長を対象とするアンケート調査から得られたデータによって行った。その際、組織文化の測定尺度「競合価値フレームワーク」⁷を援用しながら、企業との比較を行いつつ、大学の組織文化と学長リーダーシップの特徴について、数値的な可視化を試みている。その結果、集権的リーダーシップのみでは、大学組織の変革を促しうる特定の支配的文化を醸成することは困難であるとの示唆を導き出している。

前田の研究は、当該論文において執筆者本人が指摘している通り、データ上の制約から分析結果にバイアスが混入している可能性が否定できず、実践的観点からは、よりマルチレベルからの組織文化の測定の必要性がある。だが、数値やデータを活用したIRの手法を駆使しながら、意思決定の基盤となる組織文化やリーダーシップの特徴や課題を分析することの可能性を展望するうえでは、注目されるべき成果である。

以上、大学ガバナンスにかかわる2つの先行研究から、IRが、大学の意思決定支援へ有効活用されるために必要な組織文化の理解やアプローチへの貴重な示唆を得ることができた。第1に、組織文化そのものを、IRの手法を駆使してアプローチし、分析することの必要性である。文

⁶ このようなリーダーシップの在り方を特に区別して定義しておくことは、構成員のコミットメントの問題を考えようとする場合、重要である(前田前掲書 p.87)。

⁷ 高等教育以外の分野においても組織文化の測定尺度として現在最も広く用いられているとされる。前田の研究では、大学組織文化を対象とするに際し、有効性指標として次の4つの文化類型を採用し分析している。クラン(「凝集性やモラル、人的資源の開発・育成」を重視する文化)、アドホクラシー(「創造性や成長」を重視する文化)、マーケット(「市場占有率や目標達成」を重視する文化)、ヒエラルキー(「効率性、説明責任、安定性」を重視する文化)(前田 pp.92-93.)

化の分析は、IRの手法によってもアプローチすることが可能である。第2に、IRによって支援する、意思決定の主体である組織リーダーシップのあり方をそのものを分析の対象とする必要性である。リーダーシップは、組織文化の対概念であり、組織文化の分析と一体的に取り扱うべきであろう。第3に、組織文化とリーダーシップについて理解を深め、意思決定の支援に役立てる方策としての学習、すなわち、リーダーと構成員の参加による交流と学習(=ダブル・ループ学習)を喚起し、促進する良質なデータ提供と、そのための良質な分析の必要性である。それは、制度上権限を強化されたリーダーシップ層が、自分自身の経験や考え方に依存した、上意下達的な意思決定を進めるマネジメントとは異なり、組織で共に生きる成員が、客観的なデータを共通言語として、それぞれの経験とアイデアを持ち寄って議論し、自らの手で意思決定する力を育むことである。そのために、IRには、学習支援者としての業務の確立が強く求められているといえる。

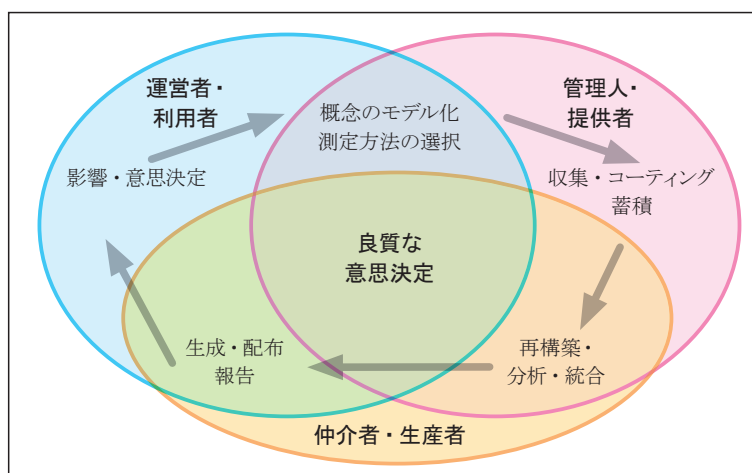
3. 組織文化と大学 IR の使命

前節を踏まえ、IRの職業倫理という視点から、組織文化、学習、リーダーシップを捉えなおす必要がある。IR オフィスも組織文化を持っている存在であり、IRに従事する者は、そのことに自覚的であらねばならないからである。

「大学の意思決定支援」と副題をつけられたリチャード・D. ハワード編『IR 実践ハンドブック』がある。2012年、大学評価・学位授与機構 IR 研究会によって訳された同書の第6章は「IRの理論・実務・職業倫理」と題されており、IRの実務を行うことの倫理的かつ政治的な問題を取り扱っている。その中では、IRは機関の中では運営プロセスにおける業務責任からは十分に切り離されているべきであり、システムの運用や維持に関与することには慎重でなければならない。そして、政策議論や意思決定の支援には組み込まれるべきだが、継続的に政策を広め、それを実施することは躊躇すべきである、といった行動原則が提示されている。それは、IRが、機関ニーズに対してバランスある対応を制限されないよう、政治的立場の擁護者となることを回避し、自組織の政策について客観的に眺め、現実味のある代替案を提供するという役割期待があるがゆえだとしている(p.244)。

また、IRが持つ学習的機能に目を向けると、IRは問題解決を援助するものであり、データの分析結果を適切に用いるために、その使用者を教育することも必要であるとしている。教育や学習とは行動変容のための営みであり、同書ではIRを経営幹部の支援を伴った変革推進者として位置づけているが、その「権限は状況から生まれるものであり、機関内でその影響を受けている人々から受け入れられる必要がある」(p.246)と指摘し、情報使用者と提供者とが「参加するコミュニティ」を構築していくことが主張される(p.247)。

また、同書では、その具体的な姿として、「情報支援サークル」が提起されている(図表2)。組織の管理人、仲介者、利用者の各主体が、問題の特定、データの入手、データの再構築と分析、情報の報告、情報の利用といったIRを媒介とする取組を、矢印によるプロセスの継続によって取組む姿が提示されている。これは、IRを媒介とした組織構成員が参加する、継続した学習プロセスを促進するモデルとしてみることできる。



図表 2 情報支援サークル (McLaughlin & Howard2012, p.250 より引用作成)

多様な文化を内包し、さまざまな思惑や利権等が渦巻く本質的に政治的な空間である大学組織においては、よい分析とよい意思決定は必ずしも相関するわけではない(p.256)。そこでは、誰が要求しているのか、何のためか、適切な手段とは何か、今何が起きているのか、その文脈を把握することが求められる。同書では、大学の意思決定哲学として、典型的な4モデル(政治的、独裁的、経営的、同僚制的)が提示されている(図表3)。実際の状況は、これらが複合する複雑な事態となっていることがほとんどであろう。

意思決定哲学	主たる関心ある文脈	要求される情報	
		焦点	幅広さ
政治的	他人の認識	個別的	焦点化
独裁的	個人的課題	連続的	焦点化
経営的	プログラムの質	連続的	広 範
同僚制的	プロセスの「正確性」	個別的	広 範

図表 3 典型的な4モデル (McLaughlin & Howard2012, p.262 より引用作成)

図表3の意思決定哲学には、「政治的」の次に「独裁的」が記されている。客観的なデータを受け入れないケースとして、独裁的な意思決定スタイルもあり得るだろう。そこで作用する力は、IRを形式的次元にとどめ、自らに追従するような知見以外は断固として拒否し、その意思決定プロセスに参加させないようにするかもしれない。それに通底するものとして、特有の思想や考え方、これまでに繰り返してきた規則性を、厳格に守りすぎることも、IRを媒介とする学習プロセスと相容れない可能性がある。

一方で、IRはツールともいえる。ツールであれば、独裁的なマネジメントに活用される可能性もあるし、特定の思想や考え方を強化することに寄与する可能性もある。さらには、IRで用いる客観的なデータ、あるいは、科学的に導き出された知見にも、それはいえるであろう。科学もまた、

その発展と利用の過程において、完全に文化中立的であるとは言い切れない。科学もまたそれが適応される文化と不可分だからである(下野,2019)⁸。IRはこうした事情にも、自覚的であらねばならないと考える。

さて、こうした事態を考えるにつけて、同書において、IRに求められる能力として、データを適切に取り扱うための「技術的インテリジェンス」、実際の問題やニーズを的確に把握し取組むための「課題のインテリジェンス」と共に、重要な第3のインテリジェンスとして「文脈のインテリジェンス」が掲げられていることは着目される(p265)。それは、「自身の大学と、大学一般の双方における高等教育の文化に関する知識を表すもの」(同)であり、本稿でこれまで扱ってきた組織文化と向き合うこととまさに通底している。

上述した3つのインテリジェンスは、テレンジーニによるIRに求められる3つの知性論を踏まえたものと考えられるが、「文脈のインテリジェンス」について、テレンジーニは、近年の大学を取り巻く世情を捉えて、所属大学機関内の文脈だけでなく、それらを社会的環境をも包含して「文脈」と位置付けて取組んでいくことが重要となっていると指摘している(佐藤2015)。今後、IRが真に組織の意思決定支援に活用され、さらにその先のよりよい組織変革の促進に寄与するためには、こうした意味での「文脈のインテリジェンス」を磨くことは必要不可欠であると考えられる。

4. 参加・学習の促進支援者としての大学 IR

ここまで、組織文化を起点としながら、対概念であるリーダーシップ及び組織の学習と、IRとの関わりについてみてきた。IRが組織の意思決定支援に真に活用されるためにはどうしたらよいか、という極めてシンプルな問題意識から始まった本稿の考察は、豊富な研究蓄積があるこれらの概念を、IRを念頭に置きながら、気早にその論点を整理する過程であった。それら論点の行間には、更に精査すべき数多くの研究課題があり、深耕が求められるところであるが、本稿では、今後のIRの取組むべき方向性について、以下の3つをまとめとして述べたい。

(1) 組織文化の分析を IR 業務の机上に載せること

組織文化の分析は、量的観点からの研究手法も開発されている。学習やリーダーシップといった対概念をなす課題と共に、IRの手法を駆使しながら、分析対象として取組む必要がある。こうした分析をIRの意思決定支援活動の基盤を構築するうえで重要な業務として位置づける必要があるだろう。なお、関連するデータは文脈上それ自体に政治性が内包されていることも自覚しておく必要がある。

⁸ 下野(前掲書)は、中世および初期近代に遡って、西欧において生まれたとされる科学と当時のキリスト教との関係について歴史的考察を行った。その中で、科学と宗教両者の相互関係性を指摘し、「科学技術と宗教には常に融和と共生の道が開かれている」と結論付けている。

(2) 参加型評価活動の推進

組織文化やリーダーシップにかかわる分析は、組織の前提認識を問い直す営みである。そのため組織構成員の認識枠組みの変容を求めるものでもある。IRは、既存の評価指標のもとでの分析に安住せず、変化する状況下において、構成員と共に、評価指標そのものを問い直し、構築し、運用する方策を模索し続ける必要がある。

具体的な方策の一つとして、双方向コミュニケーションを基盤とする参加型評価手法の導入が考えられる。そこではIR担当者も、一構成員として参加し、IR自体がどのようなインパクトを組織にもたらしているのかを計測し、可視化するといったプロセスも重要になる。

(3) 「学習する組織」構築に向けた働きかけ

組織文化やリーダーシップを分析対象にすることは、既存の前提認識を揺さぶることにつながるものであり、時に不安感を発生させるものでもある。だが、この不安感を払しょくするのも、また学習の役割である。組織にとって、学習プロセスを有効に機能させることで得られるものは少なくなく、意義は大きいといえる。IRは多様な文化が存在し、本来的に政治性を持つ大学組織にあって、中立的な立ち位置を確保しつつ、学習のためのデータという「共通言語」をより有効な形で提供することで、より良い組織の意思決定に寄与する可能性を持っている。したがって、IRは組織の学習が促進されるような良質なデータ分析を提供できるよう引き続き努力するとともに、ガバナンスにかかわる組織文化やリーダーシップについての「文脈のインテリジェンス」を磨き、学習が受け入れられるような方策を、自らが検討する必要がある。

しかしながら、こうしたIRの取組みを、組織の意思決定哲学が警戒する場合、ダブル・ループ学習としての組織の学習は機能しない。その場合、持続的な学習活動を確保するためには、時には組織外部の機関等と連携しながら、情報サークルを構築し（「知的亡命」ともいうべきものか⁹）、組織外からの再アプローチが図れるように、開かれたIRを志向していくことも併せて考えるべきであろう。IRは1つの組織内で完結するものでなく、データという共通言語を媒介として、より多くの機関に対しても、学習機会を提供できる可能性を持っている。IRの特性を生かすことで、IRの取組みが、一機関のみの最適化だけではない、高等教育全体の将来に寄与することにもつながるであろう。

おわりに

我が国の大学IRは、ガバナンス改革と共に制度化され拡充されてきた経緯がある。意思決定を支援する役割を期待される一方で、政治性を持つ大学組織にあって、中立的な立場を維持しつ

⁸ サイド(1998)は、知の実践的見知から現実のパレスチナ問題に身を投じた自身の境遇も踏まえながら、「真に世俗的な知識人にとって崇拝すべき、また確固たる指針として仰ぐべき神々など存在しない」とし、「知識人とは亡命者にして周縁的存在であり、またアマチュアであり、さらには権力に対して真実を語ろうとする言葉の使い手である」と定義している。

つ客観的なデータを提供することは、組織内の多種多様な組織や制度の全てと、一定の緊張関係を保つことでもある。緊張感やリスクを感じながら活動に取り組むことは、IR が、ある意味で正しい立ち位置にあることの証左といえるであろうか。

近年の高等教育政策におけるガバナンス改革により、上意下達的な側面が過度に強化されることにつながれば、課題となることを本稿では指摘した。しかしながら、上意下達的なマネジメントとは一体どのような状態をさすのか、それは、ある構成員にとっては普通の業務の中で感じ取れるものの、全ての構成員にとって同じ意味を持つものでもなく、客観的な事実として証明されている事態ではない場合もある。こうした「感じ」についても、可視化し、分析することで、それが課題であれば、エビデンスに基づいて解決することにつながるであろう。一方で、感じていたほど、課題ではないという結果が導かれる場合もあるかも知れない。

大学 IR は、本来的に政治性を持つ大学組織にあって、独立不羈の立場を確保しながら、一方で、開かれた心を持ち、客観的なデータに基づく意思決定を組織文化に醸成する、そのための持続的な活動抜きにしては、IR の真の活用は実現しないであろう。

参考文献

- エドガー・H・シャイン著、梅津祐良・横山哲夫訳、2012『組織文化とリーダーシップ』白桃書房
- エドガー・H・シャイン著、稲葉元吉・尾川丈一訳、2002『プロセス・コンサルテーション』白桃書房
- エドワード・W. サイド著、大橋 洋一 訳、1998『知識人とは何か』平凡社
- 前田一之、2017「組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究—全国国公立大学の副学長アンケート調査結果から—」『広島大学高等教育研究開発センター大学論集大 49 集』pp.85-100.
- 文部科学省、「平成 30 年度私立大学等改革総合支援事業調査票」, 文部科学省 HP
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2019/02/26/1413852_09.pdf
(2021 年 3 月 18 日閲覧)
- 大場淳、2022「大学のガバナンス改革—組織文化とリーダーシップを巡って—」『名古屋高等教育研究第 11 号』pp.253-272.
- 岡東壽隆、福本昌之、2000『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版
- ピーター・M・センゲ、枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳、2011『学習する組織』英治出版
- リチャード・D. ハワード編、大学評価・学位授与機構 IR 研究会訳、2012『IR 実践ハンドブック 大学の意思決定支援』玉川大学出版部
- 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—」『大学評価と IR』第 4 号 大学評価コンソーシアム, pp.35-42.
- 下野葉月、2019「「宗教と科学」に関する歴史的考察」『現代宗教』pp.155-175.
- 山崎博敏、1985「高等教育システムの組織社会学的分析視角」『大学論集』広島大学大学教育研究センター, pp.111-132.