

IR オフィスを運用する際の留意点に関する考察

畷田 敏行¹・大野 賢一²・末次 剛健志³・藤原 宏司⁴

概要： IR オフィスの設置から運用初期までの留意点について、実務的見地から典型的な10の課題とその回答をFAQ形式で作成し、IR オフィスに関する考察を行った。IR オフィスは、大学や学部の執行部とともに目的の明確化を図った上で、データの可視化等による現状把握や課題の洗い出し等による改善を支援する業務を始め、徐々に定例的・定型的な業務としてデータや情報を提供することでIR オフィスのプレゼンスを高めていくことを提案する。

キーワード： IR (インスティテューショナル・リサーチ)、FAQ、IR オフィス立ち上げ

1. はじめに

IR オフィスを運用する際の留意点に関する考察を行う前に、1960年代にIR オフィスが誕生した米国の状況について整理しておこう。なお、米国のエンロールメント・マネジメントについては、クロック&ハンソン(2001; 2012)、日米におけるIRや高等教育機関の置かれている環境の違いは、大学評価担当者集会2014第一分科会報告書(大学評価コンソーシアム, 2015)などに詳述されている。

米国の大学には、一般に我が国で言うところの収容定員がない。また、新入生のうち、半数の学生が2年目の秋学期に戻ってこないようなことも普通に起こりうる(この割合が、在籍継続率[リテンション・レート]である)。従って、多くの大学では、次年度の在籍学生数をなるべく正確に予測し、支出が収入を越えないように新入生の確保や在籍学生への単位の売り上げを確保することが継続的な大学経営に必須である。米国の授業料は、一般的に、我が国のように学期ごとに何単位履修しても定額というシステムになっておらず、実際に登録する単位数に応じて授業料が決まるため、学生数が授業料収入に直接結びつかない。このような学生確保だけでなく、在籍学生動向の把握もエンロールメント・マネジメントに必要不可欠である。また、米国では、我が国のように4年で卒業しなければならない(させなければならない)というプレッシャーが小さく、さらに授業料を自らの借金で支払っていることから、学生がその大学の教育の質が低くかつ自身の得るものが小さいと感じたならば、別の大学に移ってしまうことも多い。このような背景もあり、米国では単位互換の制度も充実しており、学生の流動性(モビリティ)は我が国と比べはるかに高い。加えて、例えばミネソタ州では、我が国の国立大学と比べると州からの補助金の割合が少なく、学生納付金に頼って大学を運営している。当然のことながら赤字経営は許されない。そのようなことから、エンロールメント・マネジメントに係る情報提供は、IR オフィスの最も重要な業務である。我が国では、定員割れが問題になっている大学も増えつつあるよ

¹ 茨城大学 大学戦略・IR室 室員(准教授) 電話：029-228-8572 メール：shimadat@mx.ibaraki.ac.jp

² 鳥取大学 大学評価室 准教授

³ 佐賀大学 総務部 企画評価課 係長(IR 主担当)

⁴ ミネソタ州立大学機構 ベミジ州立大学・ノースウェスト技術短期大学 IR/IE 室 リサーチアナリスト

うだが、米国のように学生の流動性は高くない。このように我が国では、米国とはIRオフィスに求めるものが自ずと異なる状況であることには留意されたい。

近年、我が国でも、IRオフィスの設置が進んでいる。平成25年度末(2014年)に実施された全国の国公私立大学におけるIRの実態調査である「大学におけるIR(インスティテューショナル・リサーチ)の現状と在り方に関する調査研究」(東京大学, 2014)によると、回答のあった大学の1/4にIRオフィスが設置されており、設置していない大学の約半数が検討中とのことであった。他方、「スーパーグローバル大学創成支援」事業の構想調書では、「2. ガバナンス改革関連-(2)ガバナンス」として「③迅速な意思決定を実現する工夫」ならびに「⑤IR機能の強化・充実」という記述項目があり、これも大学へのIRオフィスの設置がある種の社会的要請になりつつあることを示す証左であろう。加えて、私立大学向けには私立大学等改革総合支援事業として、総額約200億円の教育改善、グローバル化等の支援を実施している。教育改善(タイプI)への申請においては、100点満点のチェックシートがあり、IRオフィスを設置すると3点、そこに専任の教職員を配置するとさらに2点が加算される(平成26年度の場合)。このタイプIの採択ラインは68点(平成25年度)→78点(平成26年度)へと上昇しており、この5点ないし3点の持つ意味は大きい。

このような中で、筆者らは大学評価コンソーシアムのスタッフとして、全国の評価・IR担当者の方々と評価やIRの課題について議論する機会を多く得ている。そのような経験を踏まえ、平成27年(2015年)2月に鳥取大学において筆者らが集まり、IRオフィスの設置から運用初期までに着目し、典型的と思われる10の質問(表)とその回答について議論を行った。

表 10の質問

- | |
|---|
| <p>Q1: IRオフィスを設置したい。学内のどこに設置すればよいか。</p> <p>Q2: IRオフィスを設置したい。どのような人材を配置すればよいか。</p> <p>Q3: IRオフィスに配置する人員を捻出できない。</p> <p>Q4: IRオフィスを設置した。具体的に何をすればよいか。</p> <p>Q5: IRオフィスを設置したが、改善が進まない。どうすればよいか。</p> <p>Q6: IR担当者の仕事は地味な感じがするが、もっと活躍できないのか。</p> <p>Q7: データの収集がなかなか上手くいかないがどうしたらよいか。</p> <p>Q8: 分析が上手くいかないがどうしたらよいか。</p> <p>Q9: IRオフィスをどのように学内に根付かせればよいか。</p> <p>Q10: IRオフィスが学部等からなかなか信用してもらえない。どうすればよいか。</p> |
|---|

設置から運用までのこの段階に注目したのは、全国の評価・IR担当者の方々からの質問等が多かったということもあるが、データ収集、データの分析(情報への変換)、情報の活用については、全国の評価やIRの担当者の知見がガイドライン(大学評価コンソーシアム,

2013a, 2013b) としてまとまっているものの、IR オフィスの設置等については十分に知見が集まっているとは言えないため試論として展開しておくことも目指したからである。IR の Q&A といえば『大学の IR Q&A』(中井ほか, 2013) という良書もあるが、『大学の IR Q&A』が IR の実践方法の手引きであるとすれば、本小論は大学執行部や IR の実務担当者が抱える典型的な課題を FAQ 形式で整理し、IR オフィスの設置から運用初期までの手引きとして活用いただけるよう整理を行ったものである。

2. IR オフィスの設置及び運用初期における典型的な課題とその考察

Q1: IR オフィスを設置したい。学内のどこに設置すればよいか。

IR オフィスを学内のどこに(誰のもとに)設置して、何をさせるのか、ということは大学の方針に依存する。例えば、教育に関する課題を中心に対応するような IR オフィスを設置したいならば教育担当副学長の下に置けばよいし、学長のリーダーシップの下でデータや情報を積極的に活用した大学経営を推進するならば学長の直下に設けるのもよいだろう。つまり、経営陣(大学執行部、学部執行部)等の意思決定者が IR オフィスに何をさせたいのか、IR オフィスを使って何がしたいのか、それを明確にすることが IR オフィス設置に向けた第一歩となる。

IR 業務とは、「必要な時に、必要な情報を、必要とする依頼者に提供する業務」および「そのためのデータの情報への変換業務」である(寫田ほか, 2014)。このような業務は IR オフィスだけでなく、一般的に学内の様々な部署で行われている。しかし、IR オフィスが他の一般的な部署と異なるのは、複数の部署からデータを入手し、必要に応じて結合するなどの業務を専門的に行う点である。このような「IR 業務をより効果的、効率的に行う部署」(藤原・大野, 2015)が IR オフィスの特色であり、学内のデータや情報をその部署だけでクローズさせずに、関係各所で利活用できるようにする工夫である。

なお、米国の場合は、学内統合型データベースが整備されており、IR オフィスはその「データベース」の利用が主である。しかしながら、日本では、学内の様々な部署で利用されているエクセルファイルなどの「データファイル」を入手し、利用可能な「データベース」を IR オフィスが構築しなければならない、という場合もある。

従って、例えば、大学評価を担当する部署は、部署を越えたデータを既に持っているのでそこを起点に IR 業務を進めていくという方法もある。また、ファカルティ・ディベロップメント(FD)などを扱う教育系センターがあれば、そこで様々な学生アンケート等を行っているので、そこを起点にする方法もある。

米国の大学と我が国の大学では、IR オフィスを設置する動機や背景が異なるため、米国の IR 業務をそのまま導入しようとしても、学内の需要とのミスマッチが発生するなど、IR オフィスが効果的に動かない可能性があるだろう。

Q2 : IR オフィスを設置したい。どのような人材を配置すればよいか。

どのような人材を IR オフィ스에配置するのか、ということは、IR オフィスを使って何がしたいのか、という問いに等しい。それが見極められれば、自ずと必要な人材は明らかになるだろう。例えば、とにかくデータを集めたいのならば、データベースの整備が望ましいが、簡単に整備できないことも確かである。そのような中でデータを効率良く収集するには、教員よりも職員のほうがより多くのデータを所有する事務部門の中で顔が利くため、効率的な情報の収集につながることも考えられる。また、学生調査を重視したい、統計を駆使して入学者予測などを行いたい、というような要望があれば、教員を配置することも十分考えられるが、2年程度の任期付き教員を公募するくらいなら、事務系職員のみで可能な範囲から IR 業務を始め（スモールスタート）、それでも専門家が欲しいということになってから初めて教員の採用計画を立てても遅くはないだろう。

もちろん、米国のような IR 専門職の導入も検討課題である。文部科学省の中央教育審議会大学分科会の第 31 回大学教育部会（平成 26 年 11 月）では、IR 担当者を含めた「高度専門職」の議論が行われており、今後、そのような議論が本格化することにも期待したい。

なお、我が国の大学のニーズに合わせた人材育成プログラムが提供できるかどうかも重要である。人材育成プログラムは、大学評価コンソーシアムだけでなく、各団体で実施されているが、まだ改良の余地があると言わざるを得ない。これについては米国においても、現場のニーズを十分に汲み取っているとは言えない面もある（藤原, 2015a）との報告がある。

Q3 : IR オフィスに配置する人員を捻出できない。

無理に IR オフィスに人員を集中配置しなくても IR 業務は可能である。学内外のデータから現状を適切に把握することができればよいので、専任の教職員を配置せず適切な人材を兼務させて対応する、あるいは委員会形式で対応することも可能であろう。ただし、オフィスの立ち上げの場合には、IR の目的の適切な設定、役職者の理解の向上のための説明、委員会あるいは兼務者らの役割分担の調整、さらには実際の業務計画と業務執行など、IR について一定程度の理解を有した人材が企画・立案業務を行うほうがよりスムーズな立ち上げが見込めるだろう。

重要なのは、仮想的な IR オフィスであったとしても、経営陣（大学執行部、学部執行部）等の依頼者と、十分な課題の共有、認識の共有が図られているかどうかである。IR 業務は、依頼者から何らかのことを詳らかにする要望が出され、それに対して「調査の設計」→「収集」→「分析」→「報告」を行うプロセスである。従って、仮想的な IR オフィスであれば、逆にそのことを活かし、経営陣（依頼者）と共に IR 会議のようなものを開く

のもあり得る。そこでは経営陣が抱える課題を文脈とともに IR のスタッフで共有しながら課題を「何らかのことを詳らかにするための問い」に変え、調査の設計を行い、「収集」「分析」「報告」の分担と期限を決めればよいわけである。

このような調査と解明を繰り返していくうちに定例的・定型的な業務が形作られていくことが望ましい。定例的・定型的な業務になれば、IR オフィスから、それぞれ担当の課などに業務を移譲することができるだろう。そのようにして確保した IR オフィスの余力は次の課題解決のために用いればよい。

Q4：IR オフィスを設置した。具体的に何をすればよいか。

まずは、プレゼンス（存在感）の向上が重要かと思われる。つまり、「この大学には IR オフィスがあって、そこに依頼すると情報を提供してもらえる」という認識が学内構成員、とくに経営陣（大学執行部、学部執行部）に無ければ、業務依頼は来ないだろう。

米国の小規模な IR オフィス（1、2名配置）の場合、各執行部や各部局からの依頼にもとづきデータベースからデータを切り出し、加工・成形を行い提供するような、いわゆるデータ・リクエスト対応業務が多い（例えば、『勉強会：米国における IR 実践を通して考える日本型 IR』（大学評価コンソーシアム, 2014)）。しかしながら、我が国の場合、米国のような IR オフィスがデータの総合案内所的な役割を担い、学内の様々なデータを一元的に提供するような体制はあまり見られない。従って、もう少し違う形で存在をアピールしなくてはならない。

どの大学にも漠然とした危機感や問題意識は必ず存在する。そのような漠然とした問題意識は、見過ごそうと思えば見過ごすこともできるわけだが、後日、それがより大きな不測の事態に形を変えて大学に降りかかる可能性もある。そのような漠然とした危機感や問題意識を数量的に可視化して大学執行部、部局執行部や各現場に示すことはできないか。換言すれば、漠然とした危機感や問題意識をある種の客観性を持った現状把握として可視化できるのではないか、ということである。

客観性のある可視化された事実反論する場合、それ相応の客観性のあるデータが必要である。従って、相手が、強硬に「そうではない」と主張したい場合以外は、受け入れてもらえるケースが多いわけである。このような事実の客観化は、スムーズな次の対応のきっかけを生み出すだろう。また、事実の数量化が定例化する、ということは、大学としてモニタリングすべき指標を見出せた、ということにもなるだろう。

立ち上げたばかりで、データベースも持たず、特段、業務ミッションが明らかになっていない IR オフィスがあるならば、このような学内の漠然とした危機感や問題意識の数量化・可視化を行い意思決定者に示すことは有効ではないだろうか。それは時系列での傾向の提示や平均値などを用いたシンプルな表現方法でよい。明確な解を示唆するものや、ストーリーを示すものでなくとも「議論のきっかけ」を提供することができれば十分である。議論が進めば、次の情報提供依頼に必ずつながる。

なお、このような作業を行う際に、特定の個人や組織を責めるためのデータの可視化は避けるべきである。「誰かのせい」にするための現状把握は改善指向性を持たない。その場合、特定の個人や組織を糾弾することで議論が収束してしまう場合が多いからである。大学が改善しなくてはならないのは体制や仕組みなどのシステムである。従って、必要なのは「その場対応」に向かわない、即ち、プロセスを改善するような方向に至るための情報提供であり、それがなければ、改善は一過性のもので終わってしまうだろう。

Q5 : IR オフィスを設置したが、改善が進まない。どうすればよいか。

何のために IR オフィスを設置したのか、再点検する必要があるだろう。経営陣（大学執行部、学部執行部）が「改善の主体者は自分たちである」と理解しているかどうか、さりげなく確認する必要がある。米国の IR オフィスの業務ミッションを整理した藤原(2015b)にもあるように、IR オフィスとはデータや情報の提供を通して、計画立案や意思決定を支援する部署である。従って、そのことを IR オフィスに依頼を出す大学執行部などが理解していることが重要である。また、IR オフィスへ多数の依頼が来るようにするためには、評価のようなアカウントビリティ対応や改善を測るときなど、様々な情報が欲しい場合にデータ面から支援してくれる部署がある、ということが学内に認識される必要がある。適切な情報提供は、漠然とした危機認識を適切な現状把握へと変え、意思決定（改善）へとつなげていくことを支援する。従って、各部局で「何か気になること」があれば、「IR オフィスに訊いてみよう」と思えるような状況を作ることが、全学的な改善には肝要かと思われる。

一方で、改善だけでなく、IR 業務をいかに継続して機能させるか、ということも重要である。IR 業務には改善支援と同時に、モニタリングという機能もある。学生の学力低下等、気がついたときにはすぐには改善計画を立案できないような事態になっている場合も考えられる。そのためにも出来る範囲で IR 業務を開始し、徐々に業務範囲やモニタリング対象を拡大することで、大学経営の永続性や大学教育の質の向上に寄与することも考えていきたい。

Q6 : IR 担当者の仕事は地味な感じがするが、もっと活躍できないのか。

IR オフィスは、意思決定や検討のための情報提供部署なので、基本的には地味な仕事が多い。IR オフィスに多数のスタッフがおり、コンサルティング機能まで担えるならば、改善提案やそのための企画に相当程度関与できるだろう。しかしながら、そのような IR オフィスは米国でも多くはないし（藤原, 2015b）、当然我が国でも少ない。

IR オフィスがデータセンターと化して、定期的に部局にデータや情報を提供できる業務の比率が高まれば、ますます業務自体は地味になるが、それはデータにもとづく意思決定が学内で定着してきた、ということなのでむしろ喜ばしいと考えるべきであろう。

もっとも、立ち上げ時には、「データベースの構築」や「データの結合作業」という作業を行う場合も想定される。ここには、全学的なデータ定義を協議する、項目の粒度を揃える、主キー（一意となるデータ）を探す、存在しないマスタを作成する等、執行部等には理解されにくい地味でかつ長期間にわたる作業もある。データの信頼性を高める作業は、学籍管理や教育カリキュラムが複雑化する中で、困難かつ時間のかかる作業になってきているが、必要不可欠な業務であろう。

Q7：データの収集がなかなか上手くいかないがどうしたらよいか。

これについては、全学統合データベースを作るか、データカタログ（いつどの部署で、どのようなフォーマットでデータを作成しているのかをまとめたもの）を作ることが解決策であると考えられる。一方で、データを収集することに至った経緯や目的を明示したり、既存のデータがどこにどれだけあるのかを調査したり、実際に収集することも必要であろう。また、学内におけるデータの所有権の意識を変えることも重要である。米国では、データは大学全体で共有されて然るべきもの、という意識は我が国よりもずっと強い（藤原・大野, 2015）。

このようなデータのインフラ整備や意識改革には、トップレベルでの決定や学内でのコンセンサスも必要になると考えられる。もちろん、他部署との人間関係も重要であるし、学内でどのような調査が行われているのかを把握するアンテナも重要である。教員しか専任者として配置されていない IR オフィスならば、兼務している職員のネットワークを活用すればよいだろう。

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するなどし、なかなかデータは集まらないものである。九州工業大学では、データ収集フォーマットの備考欄を充実させるというアイデアで柔軟なデータ収集を行っており、現場からも好評を得ているようである。

アンケート調査については、IR オフィスに業務的な余裕や他部署からの信用があるならば、徐々に学内各部署で行っているものを移管してくることも検討すべきであろう。IR 部署のデータを取り扱う専門家が調査を実施することでデータの散逸を防いだり、データの正確性を向上させたり、重複したアンケート項目も削減したり、フォーマットを統一することができるかもしれない。

なお、これらについては『データ収集作業のガイドライン－効率的・効果的な評価作業のためのデータ収集の課題と対応－』（大学評価コンソーシアム, 2013a）を参照いただきたい。

Q8 : 分析が上手くいかないがどうしたらよいか。

分析手法として、統計学を学んでおくことに越したことはないが、十分に知らなくてもある程度は対応が可能である。IR の目的は、真実を精緻に明らかにするためというよりは、現状を必要かつ十分に把握し、改善のきっかけを提供する面が大きいことを忘れてはならない。従って、IR オフィスにおいて無理に解釈まで加える必要はなく、傾向を明らかにできれば十分であることが多い。分かった範囲、整理できた範囲で、表やグラフを依頼者に見てもらえばよい。依頼者のほうが現場の状況を熟知しているので、現状を詳らかにすることができるだけのデータや情報を提示すれば、適切な現状把握につながるであろう。

依頼者が統計に詳しく、また統計手法を駆使して分析して欲しいと希望しているならば統計を共通言語にコミュニケーションを取ることも可能である。残念なことに IR 担当者にそこまでのスキルがないならば、統計の専門家に兼務を依頼するなど、大学ならではの解決法があるだろう。

なお、評価作業のような記述を中心とした現状分析については『評価作業(記述の分析)のガイドラインー目標や計画に照らした記述内容のチェック作業から改善の示唆へ向けてー』(大学評価コンソーシアム, 2013b) を参照いただきたい。

Q9 : IR オフィスをどのように学内に根付かせればよいか。

学内に IR オフィスが根付いたかどうかのバロメーターの 1 つは、IR オフィスの業務がどれだけ活用されているかである。例えば、IR オフィスにどれだけリクエストが寄せられたのか、作成したファクトブックやデータ・分析結果などが会議等でどのように活用されているか、ということであろう。経営陣からのリクエストに応えるほか、内部質保証の取り組み等に関与し、定期的な情報提供先を多く確保することも必要であろう。つまり、IR オフィスを頼もしいと感じる顧客を拡大させること、即ち、必要な時に、正確な情報を、必要な方に提供することの繰り返しが重要である。

一方で、IR オフィスがファクトブックを作成したり、会議等に使うデータを提供することで、データを脇に置いて議論するような習慣をつけてもらうことも、IR オフィスの機能の実質化に向けて重要なことである。

Q10 : IR オフィスが学部等からなかなか信用してもらえない。どうすればよいか。

IR オフィスが、学内からの信頼を勝ち得ない理由は様々だが、問題の所在を特定の個人や組織に帰結させるような誘導をしたり、改善や計画立案の「押し売り」をしていないか

どうか点検すべきであろう。米国の IR オフィスにとって重要なのは、クレディビリティ（データの信頼性）を高め、バイアスのかかっていない（学部寄りでもないし本部寄りでもない）データを提供することである（例えば、浅野ほか、2014）。行動や思考にバイアスがかかっていたり、大学執行部や特定の部署に過剰に与するなどの行動は差し控えるべきであろう。公正が見えない組織が提供したデータは信用を得られないだろう。

また、日常的に他部署と距離を縮める努力や、インフォーマルな関係の構築も重要である。例えば、日頃縁の無い IR オフィスから、突然、「あなたのやり方はまずい、このままだと破綻する」と言われても困惑するだけであろう。日頃から交流があり「IR オフィスと言うことなら確かにそうかもしれない」と思ってもらえるような関係が構築できていれば、指摘や示唆も改善へのきっかけになり得るだろう。そのような意味では、IR 担当者は、誰にでも公正で、そして朗らかな方が向いているのかもしれない。

3. まとめ

当然のことながら、ここで示した IR オフィスに関連した FAQ はまだ一部であるし、異論、反論はもちろんあると思われる。筆者らとしても、大学評価コンソーシアムの様々な勉強会等に多くの方に参加いただきながら、これら FAQ のアップデートを図っていくことが重要と考えている。

米国と異なり、日本では文部科学省などが IR の重要性を謳いはじめ、IR オフィスの設置も進み始めた状況ではあるが、IR 業務実施の必然性への理解がまだ浅く、まずは IR オフィスを置いたものの、業務イメージすらなかなか定まりきれない状況の大学も多いと思われる。IR オフィスは、明確な目的をもたないと失速するおそれがあるが、まだ、現在のように余力があるうちに、とにかくデータを可視化して会議などの学内構成員の目に触れるところに出していくことなどで、データや情報を大学の経営判断に活かしたり、企画立案に活かしたりする組織文化を醸成していくことも重要であろう。そのような意味では、まずは、探索的に自分の大学にとって何が課題なのかを洗い出すような形で業務を進め、それはずみに IR オフィス機能の充実を図ってもよいかもしれない。

その後、徐々に情報の定期的な消費先（いわゆる「お客様」）を作って、定例的・定期的に業務を動かして行く（軌道に乗せる）ことで、IR オフィスの学内でのプレゼンスを高めていくのである。また、改善自体は、経営陣（大学執行部、学部執行部）の仕事である。IR オフィスとしては、冷たく突き放すのではなく、責任の所在と業務範囲を明確にし、その範囲の中で全力を尽くすことが肝要であろう。

謝辞

本原稿を作成するにあたり、平成 27 年 1 月 21 日の大学評価コンソーシアム主催のガイドライン勉強会にご出席のみなさま、平成 27 年 2 月 21 日の大学行政管理学会様との合同勉強会にご出席のみなさまをはじめとする、大学評価コンソーシアムの各種イベントにご参加のみなさまに感謝申し上げます。

また匿名の査読者の方には、読者の方に分かりやすいものを提供するための多大な示唆を頂戴し、かなりの部分で活用させていただきました。ありがとうございました。

引用文献

- 浅野茂, 本田寛輔, 寫田敏行 (2014) 「米国におけるインスティテューショナル・リサーチ部署による意思決定支援の実際」, 『大学評価・学位研究』第 15 号, 35-54.
- 寫田敏行, 藤原宏司, 浅野茂, 大野賢一, 関隆宏, 小湊卓夫, 土橋慶章, 本田寛輔 (2014) 「米国の中規模州立大学の IR オフィスおよび国立大学の評価・IR 部署における業務の現状と今後の展開に関する一考察」, 『日本高等教育学会第 17 回大会発表要旨集録』, 46-47.
- 大学評価コンソーシアム (2013a) 『データ収集作業のガイドラインー効率的・効果的な評価作業のためのデータ収集の課題と対応ー』.
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=guideline>
- 大学評価コンソーシアム (2013b) 『評価作業 (記述の分析) のガイドラインー目標や計画に照らした記述内容のチェック作業から改善の示唆へ向けてー』.
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=guideline>
- 大学評価コンソーシアム (2014) 『勉強会 : 米国における IR 実践を通して考える日本型 IR 報告書』 (平成 25 年 11 月 12 日実施).
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=ir20131112>
- 大学評価コンソーシアム (2015) 『大学評価担当者集会 2014 第一分科会報告書』 (平成 26 年 8 月 29 日実施).
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=acc20140829-1>
- 東京大学 (2014) 「大学における IR (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究」.
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1347631.htm (最終閲覧日: 2015 年 4 月 21 日)
- 中井俊樹, 鳥居朋子, 藤井都百 (2013) 『大学の IR Q&A』, 玉川大学出版部.
- 藤原宏司 (2015a) 「米国における IR 履修証明プログラムについての一考察」, 情報誌『大学評価と IR』, 1, 19-30.
- 藤原宏司 (2015b) 「政策立案・計画策定における米国 IR 室の役割」, 情報誌『大学評価と IR』, 2, 17-25.
- 藤原宏司, 大野賢一 (2015) 「全学統合型データベースの必要性を考える」, 情報誌『大学評価と IR』, 1, 39-47.
- Clock, R., Hanson, G.(2001) in "Institutional Research: Decision Support in Higher Education", Ed. Howard, R.D., (リック・クロック, ゲーリー・ハンソン [寫田敏行, 大川一毅, 奥居正樹訳] (2012) 「第 1 章 エンロールメント・マネジメントと学務」, 大学評価・学位授与機構 IR 研究会訳 『IR 実践ハンドブック : 大学の意思決定支援』, 15-98, 玉川大学出版部).

[受付 : 平成 27 年 4 月 15 日 受理 : 平成 27 年 5 月 18 日]