

高等教育機関の戦略計画と大学情報
—米国ニューヨーク州の事例—

Strategic Planning and Institutional Research in American Higher Education:
—A Case Study of New York State—

本田 寛輔, 井田 正明
HONDA Hirosuke and IDA Masaaki

1. はじめに	69
2. ニューヨーク州教育省	70
2.1 ニューヨーク州教育省および州高等教育制度の概要	70
2.2 ニューヨーク州高等教育計画	71
2.3 情報の収集と分析・提供	71
3. ニューヨーク州立大学機構	72
3.1 ニューヨーク州立大学機構の概要	72
3.2 情報の収集と分析・提供	73
4. ニューヨーク州立大学アルバニー校	73
4.1 ニューヨーク州立大学アルバニー校の概要	73
4.2 コンパクト・プランニング	74
4.3 情報の収集と分析・提供	76
5. レンセリアー工科大学	76
5.1 レンセリアー工科大学の概要	76
5.2 レンセリアー計画	77
5.3 データ・ウェアハウス	77
6. おわりに	78
ABSTRACT	82

高等教育機関の戦略計画と大学情報

—米国ニューヨーク州の事例—

本田 寛輔*¹, 井田 正明*²

要 旨

本稿は、様々な高等教育機関における戦略計画と大学情報に焦点を当て、教育研究や各種業務、計画立案に関連するデータの取り扱いについて報告と考察を行なったものである。具体事例として米国ニューヨーク州における州教育省（連邦関係含む）、州立大学機構、個別大学（州立1校、私立1校）を報告する。また、それぞれのレベルにおける戦略計画および大学情報の収集項目と情報システムについて考察し、最後に今後の課題をまとめる。

キーワード

戦略計画, インスティテューショナル・リサーチ (IR), 大学情報, 情報の収集と分析・提供

1. はじめに

本稿は、米国ニューヨーク州における高等教育に関連する機関を調査し、教育研究や各種業務に関する計画立案の方法、およびそれらに関連する大学情報の取り扱いについて報告と考察を行なったものである。

本調査の各種高等教育機関における計画立案の側面では戦略計画に焦点をあてる。戦略計画では外部環境の調査から始まり、全学目標を定めたいうで、各部門が計画を立案する。一般的に米国の高等教育機関において戦略計画は80年代初頭から取り入れられた [1], [2]。この背景には70年代後半に予測された伝統的學生（18歳）の減少に加え、80年代のビジネス業界における品質管理の影響があると考えられる。大学の戦略計画には賛否両論があり、反対派は戦略計画を経営手法の一種と捉え [3]、戦略計画における目標の乱立、各部署別評価の形骸化、予算配分との連結性の弱さなどの問題点を指摘している [4]。賛成派は戦略計画がどの高等教育機関にも取り入れられている点を重視し、80年代の導入期、90年代の試行期を経て、

現在は定着期にあると捉えている [5]。一方、近年の情報通信技術の急速な進展にともない、高等教育機関における教育、研究、財務、人事などさまざまな分野における情報の電子化が進み、それら電子化された情報の分析による高等教育機関の戦略計画の立案や情報公開等への活用が世界的に進みつつある [6], [7], [8], [9]。

米国高等教育では様々な組織団体が異なるレベルにおいて大学情報を収集している。たとえば、州レベルでは奨学金政策をはじめとした政策策定に係る大学情報が、各大学レベルではアカウントビリティや戦略計画に係る大学情報が集積されている。本稿では、このような高等教育機関における教育研究活動や各種業務に関する計画立案や改善およびそれに関連する大学情報大学情報の取り扱いを概観し理解を深めるため、具体事例として米国ニューヨーク州における各組織レベル（連邦）、州、大学機構、各大学キャンパスの各レベル）での高等教育の関連機関をとり上げ調査報告と考察を行う。

調査対象機関は、(1) 州の監督官庁としてニューヨーク州教育省、(2) 州立高等教育機関の

*¹ ニューヨーク州立大学アルバニー校 教育管理・政策研究科 博士課程後期・研究助手

*² 独立行政法人大学評価・学位授与機構 評価研究部 准教授

管轄機構としてニューヨーク州立大学機構、(3) 数あるニューヨーク州立大学群の研究重点型大学としてニューヨーク州立大学アルバニー校、(4) 私立の理工系大学としてレンセリアー工科大学である。本稿はこれら高等教育関連機関について、訪問調査(2006年2月実施)、その後の担当者への問い合わせ、および資料(冊子およびWeb等)に基づくものである。

2. ニューヨーク州教育省 (New York State Education Department: NYSED)

(<http://www.highered.nysed.gov/>)

2.1 ニューヨーク州教育省および州高等教育制度の概要

ニューヨーク州教育省はニューヨーク州内の7,000を越える公立、私立の初等中等教育と248の公立と私立の大学を管轄している。さらに、251の営利私学(For-profit)、7,000に近い図書館、750の博物館、公文書館、職業再訓練所や他の成人障害者向けサービス、就学前、就学中の特殊教育、盲学校、聾学校、25の公立ラジオ、テレビ放送局、さらに薬科、建築、会計、看護を含む38の専門資格と20万人の公立校教員、カウンセラー、学校管理職に携わる有資格者を抱えている。

(<http://usny.nysed.gov/aboutusny.html>)

ニューヨーク州教育省は次の5つの部門により構成されている。

1. 初中等教育、継続教育部：保育園から高等学校、そして継続教育のカリキュラムの水準、地域別や州全体の標準試験、私立学校、教育施設整備などを担当
2. 高等教育部：教員資格と他の教育関連資格と教員養成プログラムの監督
3. 文化教育部：公文書館、州立図書館、博物館、公共放送を運営
4. 専門職資格部：39の専門職資格の運営と監督
5. 障害者向けの職業と教育サービス部：障害を持つ幼児から成人の自立を目指した教育と職業再訓練のサービス等の提供

ニューヨーク州教育省は評議会により牽引されており、評議会はニューヨーク州の全体的な教育政策を立案する。この評議会は16名で構成され、5年任期で州議会により選出される。

(<http://usny.nysed.gov/aboutusny.html>)

次に、ニューヨーク州教育省の歴史を概約する。ニューヨーク州教育省の母体となるニューヨーク州大学連盟の評議会は1784年5月4日に設立された。この評議会はコロンビア・カレッジの理事会として機能する私立団体であった。評議会は財政補助を受ける為に必要な基準を1801年に私立アカデミーへ、そして1811年には私立大学へ適用した。財政補助を受けるには、教育プログラムの質の保証が求められた為である。1812年にはニューヨーク州立大学連盟は州全体の公立学校制度を設立する。こうしてニューヨーク州の教育制度が拡充化されるにつれ、1904年には州知事の主導で教育省が設立された。その後1920年代中盤まで教育省はニューヨーク州大学連盟の管理運営を担当する実務部門として位置づけられる。

ニューヨーク州の高等教育業務は教員養成から始まっている。第二次世界大戦後のベビー・ブーマー世代は在学者数が急激に拡大した為、教員数の不足が生じたからである。そして1948年には教育省の監視と認可のもとでニューヨーク州立大学機構が創設された。現在のニューヨーク州教育省の高等教育部門で特殊な業務の1つとして大学評価がある。これは地域別アクレディテーション団体の肩代わりとして、小規模の伝統的営利大学の認証評価を実施している。

(<http://www.nysl.nysed.gov/edocs/education/sedhist.htm>)

高等教育機関に関しては、ニューヨーク州全体で268の公立、非営利私立、および営利私立の大学があり、これは全米4,121大学の6.5%に相当する。この数は、ニューヨーク州立大学機構(後述)の64キャンパス、ニューヨーク市立大学機構の19大学、144の非営利私立大学、41の営利私立大学によって構成されている。2003年から2004年度において、これらの全大学の運営費と研究費は約300億ドルである。大学の規模の差は大きく、最大規模のニューヨーク大学が39,000人以上の学生が集い、最小規模のロング・アイランド北岸ユダヤ分子医学大学院では3名の大学院生が学んでいる。2004年秋の時点で、ニューヨーク州の学生総数は1,128,847名にのぼり、うち906,022名が学部生、192,450名が大学院生、そして30,375名が専門職養成大学院生である。ニューヨーク州教育省は

州内における初等中等教育から高等教育にまたがる課題として教員養成に強く焦点を置いている。

(http://www.highered.nysed.gov/Quality_Assurance/statewideplan/page1.htm#HigherEdinNY)

2.2 ニューヨーク州高等教育計画

ニューヨーク州教育省は2004年から2012年にかけて州の高等教育制度がより効果的に州の必要性に見合うものとなるようつぎのような目標を掲げている。

- ・ 質の高い教育と在学者数を広げる為の財政支援
- ・ 生活背景が異なる学生間の成績格差を狭めることや障害を持つ学生への配慮
- ・ 高校から大学への接続教育として進学準備教育と進学相談の充実
- ・ ニューヨーク州の必要性に対応した大学院教育の強化
- ・ 公立学校や他の専門技術職者に適切な数の資格の授与
- ・ 教育の優秀性を高める為の法規制と財政配分における柔軟性とバランス

(次の URL より要約)

http://www.highered.nysed.gov/Quality_Assurance/statewideplan/page1.htm#Structure

ニューヨーク州高等教育計画は州内の人口と経済の変動について詳細な分析を盛り込んでいる。ニューヨーク州の人口は2004年で1,920万人にのぼり、2000年の国勢調査から1.3%増加しており州の人口成長率は約5.5%である。ニューヨーク州の国民総生産は2000年で7,992億ドルであり、2003年には9,381,000の雇用があった。これには38の専門資格からなる670,000名以上の実務者と公立学校関連資格を持つ220,000名以上の雇用者数が含まれている。エンパイヤー・ステイト開発機構によると、2001年にはおよそ365,000名の人口が高度技術産業に就業しており、この数は全米で第3位に位置する。ニューヨーク州の映像技術工業の労働者は国内最大規模であり、消費材電子工業と防衛電子工業における雇用者数は全米第2位である。しかしながら、ニューヨーク銀行バッファロー支店の統計によると、州全体の工業における雇用者数は1983年から2002年の間に38.8%減少している。ニューヨーク州の「低技能」職における減少は

「高技術」職の3倍にあたる。

2000年の国勢調査ではニューヨーク州の25歳以上の居住者の大多数がある種の高専以上以上の教育を修めており、3分の1以上が準学士(短期大学)かそれ以上の学位を有している。27%が学士号を修め、約12%が大学院レベルの学位や資格を持つ。2002年から2003年年度に143,818名が高専資格を修了し、教育省はこの数が2008年から2009年度には最高値に達し、184,931名になると予測している(6年間で28.6%の成長率である)。これが2011年から2012年度には179,021名に減少する(最高値から3.2%の減少であるが、それでも2002-2003年度の数より24.5%高い)。

(http://www.highered.nysed.gov/Quality_Assurance/statewideplan/page1.htm#NewYorkState)

州の高等教育計画ではこうした共通項目に対し、市立大学機構、州立大学機構、私立大学(営利、非営利大学)の各部門が、各々の特色を活かし、州の各優先目標にどのように貢献するかについて詳細にまとめられている。

2.3 情報の収集と分析・提供

ニューヨーク教育省における高等教育機関(大学)の情報の収集・分析について述べる。ニューヨーク州教育省のOffice of research and Information Systems (ORIS)は、ニューヨーク州の高等教育に関するデータの収集と提供を行う統合的な高等教育データシステムを運用しており、高等教育についての比較、分析、計画、評価、意思決定、モニタリングなど質保証に関する情報提供を行っている。(http://www.highered.nysed.gov/oris/)

一般に、米国の高等教育に関する基本的な情報は、連邦の機関であるNational Center for Education Statistics (NCES)において収集されている(http://nces.ed.gov/)。全米の各高等教育機関より提出されたデータはThe Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS)を通じて収集され分析が行われる[8], [9]。(http://nces.ed.gov/ipeds/) このシステムの対象は全米の中等後教育機関であり高等教育のデータ収集において重要な役割をはたしている。このシステムはユーザがインターネットを通じて容易に大学間の比較分析を行うことができる機能(Peer Analysis System)を有するため、分析結果は各大学における戦略計画

に利用されるなど大学情報の基本的分析には不可欠なシステムとなっている。

一方、ニューヨーク州独自の大学情報の収集システムは、New York State Higher Education Data Collection (HEDS) と呼ばれる。

(<http://www.highered.nysed.gov/oris/forms/02-03/hedsoverview.htm>)

HEDS システムが対象とするのはニューヨーク州のすべての中等教育後の教育機関の情報であり、収集項目は在籍、学位授与、入学、財務、奨学金等である。HEDS のデータ収集フォームは、<http://www.highered.nysed.gov/oris/forms/06-07/index.htm> に掲載されている。

収集された HEDS データは IPEDS のデータとともに、ORIS において分析される (分析指標の開発も ORIS において行われる)。分析結果の情報の提供先としては、連邦政府や州議会、評議会、州知事や予算部門、大学、入学志願者やその親などである。分析結果は、たとえば、annual performance reports として一般にも情報提供されている。

(<http://www.highered.nysed.gov/oris/statreports.htm>)。

HEDS における収集データ項目は、IPEDS のデータ項目とは観点の異なる項目を追加 (補完) したものやニューヨーク州で独自に必要な新たなデータ項目である。IPEDS (NCES) と HEDS (NYSED) で収集するデータ項目を比較するとつぎのようになる (表 1 参照)。

- ・ IPEDS の修了に関する項目では男女別、人種別のデータを収集しているが、HEDS では学位授与の項目において学位別の集計値の記入とともに学位授与学生についてのリストの提出を求めている。
- ・ HEDS でのフルタイム学部生の留年率と卒業率のデータフォームは、IPEDS の卒業率の項目を補うものであり、GPA, SAT の得点、人種別、障害を持つ学生や編入学生等の観点からのデータの記入が求められている。
- ・ HEDS では、IPEDS では取り扱っていない障害者教育に関する項目、州内学生と州外からの学生に関する項目などのフォームの提出がある。

前述のニューヨーク州の高等教育計画にある学生の人種や障害に関するデータ項目が HEDS において独自に収集されている。詳細なデータ項目の定義サイトはつぎである。

<http://www.highered.nysed.gov/oris/counts/prelim/06/definitions.htm>

3. ニューヨーク州立大学機構 (State University of New York System: SUNY)

(<http://www.suny.edu/>)

3.1 ニューヨーク州立大学機構の概要

ニューヨーク州立大学機構は64のキャンパスを保有する大規模な高等教育機関である。短期職業

表 1 IPEDS と HEDS の提出フォームの分類 (2006-7年度)

	IPEDS (NCES)	HEDS (NYSED)
大学基礎情報	大学組織の特徴 (提供している教育プログラム, 組織と認証評価, 追加情報)	現行の大学カタログ, HEDS 回答責任者への調査, 施設・設備の目録と在庫, 課外指導の実施場所の問合せ先
入学, 在学情報	大学組織の特徴 (入学要件とサービス, 学生手数料) 入・在学者数, 学生奨学金	大学進学第一世代 (親が大学へ進学していない学生) のための入学と学力準備, 教育プログラムの分類, 障害教育とそれに関わるサービス分野への人材養成, 障害を持つ学生の在籍者数, 組織活動, フルタイム学生の編入者数, 秋学期開始前の学位取得に結びついた単位の取得状況, 秋学期の学位取得に結びついた単位の取得状況, 州内学生と編入学生, 学生奨学金, 単位授与する職業教育の実績測定, 単位換算されない職業教育の実績測定, 営利大学の年次報告様式
卒業, 修了情報	修了, 卒業率	学位授与の証書, 学位授与の見積もり, フルタイム学部生の歩留率と卒業率
教職員情報	人事	財務情報
財務	監査を受けた財務諸表	

技能コース, 資格免許プログラム, 準学位課程, 学士課程, 大学院課程を提供している。教育プログラムの種類は多岐にわたり, およそ7,669の学位と資格免許プログラムがある。ニューヨーク州立大学機構の総在学者数は414,000名以上で(フル・タイムとパート・タイムの合計), キャンパスでの教育に加え, インターネットや通信教育を通じた学習を可能にしている。ニューヨーク州立大学機構の多数が州内の学生であるが(州内高校卒の約40%), 同時に全米各州と168の諸外国からも学生を集めている。ニューヨーク州立大学機構の在学者の種類は大学を取り巻く社会の環境に反映した構成になっている。2005年秋には全学生の19.3%が社会的少数派であり, 2003年秋には全専任教員の12.5%が社会的少数派である。2005年秋には230万人の同窓生を抱え, その多くは州内に留まり州の経済と社会に貢献している。

(http://www.suny.edu/about_suny/about_suny.cfm)

ニューヨーク州立大学機構の理念は下記のように示されている。

- ・ 学部教育の重要性を認識し, 基本的な役割を果たす。大学院では個々人の選択肢と社会での必要性を鑑み, 幅広いプログラムを提供する。
- ・ 州立大学への進学機会を促進するような学費設定に努める。
- ・ 人類, 科学, 技術, 経済の発展に寄与する基礎研究と応用研究を盛んにする。
- ・ 健康科学や一般医療の充実を図るため, 他の医療社会福祉の施設との連携を進める。
- ・ 州立大学が蓄積した専門知識と技能を他のビジネス, 農業, 行政, 労働, 非営利部門と共有し, 公共サービスを通じて州内の自然と海洋環境の保全を図る。
- ・ 州立大学の施設整備や雇用機会の提供を通じて, 地域の行政サービスや教育委員会, その

他ビジネスや市民団体を支援し, 地域経済と生活の質向上に貢献する。

- ・ 州立大学とコミュニティ・カレッジの間に適切な接続を進め, さらにその他の教育や文化組織と協力関係を結ぶことで教育の理念を全うするよう努める。

(http://www.suny.edu/about_suny/Mission.cfm)

3.2 情報の収集と分析・提供

ニューヨーク州立大学機構では, IPEDDS および HEDS 以外のデータフォームとして, 表 2 に示すデータ項目を各大学キャンパスから収集している。

また, データ分析の結果はニューヨーク州立大学機構の年次報告書である SUNY Fast Facts 等として公開している。

(http://www.suny.edu/About_suny/fastfacts/sunyFastFacts.cfm)

(<http://www.suny.edu/provost/irdocs/irpubs.htm>)

4. ニューヨーク州立大学アルバニー校

(<http://www.albany.edu/>)

4.1 ニューヨーク州立大学アルバニー校の概要

ニューヨーク州立大学アルバニー校は教員養成学校として1844年に設立され, 2年制大学として200から400名の学生を抱えていた。1914年には州からの要請により2年制から4年制へと拡大し, ニューヨーク州教育大学に改名する。教育大学といえども, 母体は教養大学(リベラル・アーツ・カレッジ)であり, 1900年代中盤には多くのプログラムでは博士号を取得した能力の高い教員を補充した。1960年代に入るとベビー・ブーマーが大学進学を希望し, 更なる大学の拡大が求められた。1962年にはニューヨーク州立大学アルバニー校として新たに修士課程, 博士課程, 専門職学位を提供するようになった。アルバニー校はニューヨー

表 2 SUNY System 独自で収集するデータ項目例

大学基礎情報	学事暦
入学・在学情報	自動化された学位ファイル, 学生情報ファイル, 無単位予備教育のスプレッド・シート, 学生基本手数料, 入・在学者様式, 無単位の教育活動, 前段階の入・在学者予測, 学生住所ファイル, 最終学期
卒業・修了情報	教員養成プログラムの修了, 減少, 歩留, 卒業の報告
教職員情報	管理職者の給与, 教員の労働量
財務情報	図書館の支出

ク州立大学機構の大学の中で4つある研究重点大学の1つとして位置づけられている。

(<http://www.albany.edu/uahistory/>)

ニューヨーク州立大学アルバニー校の理念はつぎの項目にまとめられている。

- ・ 知の探求とそれがもたらす社会的利益を目的として、知の追求と進展に寄与する。
- ・ 学生の知的成長と情緒面、精神面、社会的な人格形成の補強を目指した学生指導へ寄与する。
- ・ 公共サービスと社会正義思想を育成することで、より大きな社会益へ寄与する。
- ・ 思想、研究、表現の自由、そして教員と学生の知を追及する権利と責任に寄与する。
- ・ 意見や文化の違いから、知性と想像性を豊かにするよう寄与する。

(<http://www.albany.edu/pr/planning/mission.html>)

4.2 コンパクト・プランニング

ニューヨーク州立大学アルバニー校における戦略計画であるコンパクト・プランニングの具体的な内容に入る前に、戦略計画やアセスメントで学内の中心的な役割を果たす部署である Institutional Research Office (以下、IR Office) について概略をまとめる (<http://www.albany.edu/ir/>)。IR Office の役割はつぎの通りである。

- ・ 管理運営にかかる情報の開発：IRPE と呼ばれる学内オペレーション・システムは大学の公式データを扱うもので、管理運営のデータベースやデータベース情報の管理の開発にも責任を負っている。
- ・ 外部への報告：IRPE はニューヨーク州立大学機構、ニューヨーク州、連邦政府、全米規模の機構といった外部先から求められる外部報告書の情報作成を担っている。
- ・ 管理運営の支援：IR Office はキャンパス計画、予算配分、定員管理の部門で必要となる情報を学長、副学長、学部長、学科長やその他の管理部署や委員会に対して情報提供を行う。
- ・ 政策分析、評価、アセスメント：IR Office は科目の需要分析から教育のアウトカム・アセスメント、教員の実績から退職者予測、競合校との比較から卒業生分析まで幅広い調査を

引き受けている。

ニューヨーク州立大学アルバニー校における特徴的な戦略計画としてコンパクト・プランニング (Compact Planning) があげられる。

(http://www.albany.edu/academic_affairs/cp/handbook.html)

コンパクト・プランニングのコンパクトとは通常の「小さな」という意味ではなく、「一連の確固とした契約」を意味する (以下、契約計画と短縮)。契約計画とは戦略計画の一種であり、その特徴は大学中央管理機構と各部署が全学目標と部署別目標の取り交わしにより契約を結ぶ点を強調している。

次に契約計画ハンドブックに沿って、その内容を概約する [10]。

まず、学長をはじめとした中央管理機構と各学科との間で、大学の戦略計画について取り決めを交わす。契約計画では現場の声を反映した全学目標の刷新を進め、予算配分につなげる。そのため、各部門別が自分達の契約計画をまとめ、中央管理機構へ提出する。学術部門では学科長が学科内の教員と共同で作成し、管理運営部門では課長が同様の役割を果たす。各部門の契約計画が提出された後に、全学レベルでは副総長が最終的な取りまとめを行う。

用語に違いはあるが、基本的な戦略計画の精神としては目標管理に通じるところがあり。大まかな全学目標を示した上で、それに貢献するような部署別目標を各部門が設定する。特徴としては、各部門における成果指標の導入である。また、成果指標の作成は学内の IR Office が集計するデータや学外の全米ランキングや競合校との比較基準情報 (ベンチマーク) を用いるよう勧められている。

ニューヨーク州立大学アルバニー校における目標は次のようになる。

1. 多様で適切な学力を備えた学生の入学者獲得、在籍学生保持率 (言い換えると退学者数の低減)、卒業率、就職率の強化。その道筋として他の研究重点ニューヨーク州立大学 (バッファロー校、ストーニー・ブルック校、プリガムトン校) よりもこれらの指標と学生満足度調査において上位に位

置すること。さらに, US ニュース アンド ワールドレポートの学部教育ランキングにおいては第2 流層 (Second Tier) まで上昇すること。

2. 既にその分野で第一流層として認知されている研究科, 又は第一流層への昇格が可能な研究科の大学院プログラムを強化すること。15の大学院プログラムを全米研究会議 (National Research Council), US ニュース・アンド・ワールド・レポート, その他のランキングの上位25プログラム内に確立すること。同様に, 連邦政府からの研究助成金を競合校と同等にまで引き上げることも成長の1 指標として考えられる。
3. 学生教員比率を減らし, 教育をより個人の要望にあわせたものにするため, 専任教員数を100名に引き上げる。
4. 留学生の獲得, 学部生向け留学プログラム, 国際的な共同研究, 学部と大学院教育において国際的な視点を醸成する, といった手段で大学の国際化を進める。
5. 運動競技, 余暇活動, 同窓会, 学外関係プログラムを通じて大学の独自性と合い更新を醸成すること。
6. アルバニー市, 初等中等教育, 他の高等教育機関, 財団との連携を築く。
7. 大学の歳入基盤を多様化するために, 慈善事業団体, 連邦政府, 企業からの資金流入を拡大する。
8. 同窓会, 財団, 企業, 慈善事業団体を取り込み, 総合的な資本金拡大キャンペーンを始動する。その際, 奨学金やフェロシップ, キャンパス施設, 技術支援サービスを強調することで優秀な学生と教員を集めることができる。
9. 全学目標に即した事業計画と予算配分を開始する際に, 学術部門と管理運営部門が中核的な役割を再考し, 業務サービスの質を高める。

以上の全学目標に即し, 契約計画では各学科と事務部門の課題と優先順位がいくつかの取り組みとして提示されている。(上記は2005年秋現在の全学目標である)

学術部門が中央管理機構と「契約」した例として,

入学, 在学生の管理運営 (Enrollment Management) に関する取り組みをあげている。学術部門では学位別による大学院生の在学者, 学部生の主専攻, 学部生の副専攻, 学生の単位数, 履修登録数, 一般教養教育科目数とその他の奉仕活動コース数について, 過去データ (2003年秋学期, 2004年秋学期), 2005年秋学期の試算, 2006年秋学期から2010年秋学期までの計画を様式に沿って提出することが求められている。学術部門が過去データを根拠にして, 新たな取り組みを提案し, その活動計画書を中央管理機構へ提出する。

入学・在学生の管理では, 契約内容の詳細として以下のような活動が提示されている。

- ・ 数値データに基づく学生の需要に即した新しい学術プログラム, 専攻, 副専攻, 現行プログラムの拡大
- ・ 少数派や社会経済的に不利な立場にある学生の獲得を拡大
- ・ キャンパス内での活動や健康, 安全に係るプログラムを充実
- ・ 奉仕活動学習 (Service-Learning) を拡大
- ・ 学部生の主専攻, 副専攻の選択に係る事前指導を充実
- ・ 学部生の研究への参画の促進
- ・ キャリア教育と就職率の向上
- ・ 学生のリーダーシップ研修の推進
- ・ 全米で認知されている奨学金や特別奨励金プログラムの獲得を支援

他では, 実績審査と向上意欲を明示する取り組みについて, 各学科と事務部門がそれぞれの効果性, 効率性, 実績を改善する為の戦略計画を監視するよう求められている。さらに, 学科間の協力を促す学際プログラム等の活動を支援する取り組み, 歳入を強化する取り組みが提示されている。これらの領域でも各学科と事務部門が独自で計画を立て, 大学の中央管理機構と契約を結ぶことができる。下部組織の責任者はそれぞれ学科長, 事務長になる。

2005年秋からニューヨーク州立大学アルバニー校に契約計画が導入された際には, 次のような過程を踏んだ。第1 段階として「各部門の概略と長期展望」を大まかに確認する会合が副総長室と各学科長の間で開かれた。第2 段階としては a) 全学目標, b) 部門別目標, c) 将来的な入・在学者

管理, d) 実績と成指標, e) 学際プログラム, f) 歳入の強化に関連した取り組みについて, 各学科や事務部門の過去の実績, 期待される効果とそれを測定する指標の作成, 他部門との協力体制に係る合意書, そして各種取り組みの財務計画の提出が求められている。

4.3 情報の収集と分析・提供

IR Office で収集された大学情報は学内の戦略計画に利用されるとともに, 外部 (または上位) の組織に対しての情報の提供も行われる。外部のデータ提出先の例としては, NCES (IPEDS および図書館データ), NYSED (HEDS), ニューヨーク州立大学機構などである。データ提出先ごとにそれぞれのデータ項目の詳細な定義や説明があり, それに従ってデータの収集整理と提出を行っている。また, 各 IR Office では, 大学の基礎情報として, Common Data Set (CDS) を作成している。

(<http://www.commondataset.org/default.asp>)

CDS は, 高等教育機関や出版社などの間のデータ標準化を進めるものであり, 学生へのデータ提供の質と正確さを高めることとともにデータ提供側の負担を軽減することを目的としている。CDSでのデータ項目を表3に示す。

また, データの分析に関しては, アルバニー校の IR Office が提供するデータの分析結果の一般への公表は <http://www.albany.edu/ir/whatdata.htm> で行われている。

5. レンセリアー工科大学 (Rensselaer Polytechnic Institute: RPI)

(<http://www.rpi.edu/>)

5.1 レンセリアー工科大学の概要

レンセリアー工科大学は工学部, 理学部, 建築学部, 人文社会科学部, 経営技術学部, 情報技術学際学部で9,600名の学生を教育している。内5,000名が学部生, 1,800名が大学院生, そして2,800名が遠隔教育とハートフォード校の大学院生である。現在の年次研究助成金は総額4,000万ドルで, 大部分が企業からの助成金である。これは全米平均を遥かに上回り, 民間部門におけるレンセリア工科大学の研究の重要性を証明するものであるとジャクソン学長は謳っている。

(<http://www.rpi.edu/president/plan/fundamentals.html#2.1>)

レンセリア工科大学は1824年にステファン・ヴァン・レンセリアーにより設立された工科大学である。建学の理念は「社会一般の公共益となるような科学の応用を推進する教育」に主眼が置かれた。その後も拡大を続け, 1861年に現在の大学名に改称された。特徴としては設立して早い時期から海軍との結びつきがあり, 化学部は125年の歴史を持つ。

全学的な理念として, 教育面では情報技術を活用した双方向の教育で先導となること, 研究面では新たな発見を追及する姿勢を謳われている。そして, レンセリアー工科大学はどのような課題に対しても立ち向かう企業家精神の醸成を大学文化として強調している。

(<http://www.rpi.edu/about/index.html>)

表3 CDSでのデータ収集項目例

大学基礎情報	A. 一般情報
入学・在学情報	B. 入・在学者数と歩留
	C. 大学進学第一世代, 新入生の入学
	D. 編入学
	E. 科目提供と履修規定
	F. 学生生活
卒業・修了情報	H. 学生奨学金
	J. 学位授与数
教職員情報	I. 教育担当教員と教室規模
財務情報	G. 年次支出

5.2 レンセリアー計画

1999年にシェリー・アン・ジャクソン学長が就任し、レンセリアー計画（戦略計画）を主導している。ここではその内容を概略する。導入部ではレンセリアー工科大学の理念を確認したうえで、レンセリアー計画は21世紀において世界で最高水準の工科研究大学を目指すものであると謳っている。最終目標では「学び舎的な文化を保持した研究大学」を唱え、戦略的焦点は情報技術と生物技術（バイオ・テクノロジー）に定め、全学的な知性、性別、人種、出身地における多様性を醸成することに重点を置いている。

(<http://www.rpi.edu/president/plan/goal.html>)

レンセリアー計画は、当該工科大学のこれまでの実績を振り返ると共に、大学の現状を次のように認知している。

レンセリアー工科大学が成長を遂げるのと同じように、他の工科大学も競い合っている。競合校の間では、我々は小規模で資源に乏しい。レンセリアー工科大学は特定の研究分野と教育の面で国際的な評価を勝ち得ているにもかかわらず、国内的には研究助成額、大学院学位取得者の輩出者数、寄付金の面では他の研究大学より立ち遅れており、その現実が国内の大学ランキングに反映されている。

(<http://www.rpi.edu/president/plan/fundamentals.html#2.3>)

学部教育では学生に研究革新の現場に参画を促すことで、大学の理念に即した教育の質を高めることを謳っている。(<http://www.rpi.edu/president/plan/resident.html>) 大学院の研究と教育では、レンセリアー計画では米国の一流工科大学に標的を定め、5年以内に年次研究助成額を現行の4,000万ドルから1億ドルに拡大し、10年以内に年次博士学位取得者数を現行の125名から250名へと2倍にすることを目標にしている。そして、研究課題を慎重に選定し、レンセリアーの特色である「垣根の低さ」を最大限に活かし、学際研究を盛んにすること、また優秀な成績を修めた学部生はそのままレンセリアーの修士課程に進むように働きかけるような人的資源の活用が強調されている。(<http://www.rpi.edu/president/plan/research.html>)

さらには、職業専門教育にも力を入れる。レンセリアー・ハートフォード校、上級管理職者向け

プログラム、専門職向け遠隔教育をあわせると2,800名のパートタイム社会人学生が大学院に在籍している。とりわけ、45年の歴史を持つハートフォード校は14,000名の社会人大学院生と科目履修生を収容しており、そのうち約2,000名は100の企業から派遣された社会人学生である。このハートフォード校をモデルとして社会人教育を拡大する。

(<http://www.rpi.edu/president/plan/professionals.html>)

レンセリアー計画ではこの他に創業孵化プログラムとテクノロジー・パークの拡大、教員の成果主義評価を強調する姿勢、近隣地域をはじめとした多様な利益関係を開拓し、歳入規模を拡大、同窓会との長期的な関係の構築、そして大学管理運営の効率化を進めることが示されている。(<http://www.rpi.edu/president/plan/change.html>)

5.3 データ・ウェアハウス

データ・ウェアハウス (Data Warehouse) は学内情報システムであり、レンセリアー計画を進める上で欠くことのできない存在である。データ・ウェアハウスは将来予測と意思決定の過程を支援する情報を中央管理するものであり、最終的には総合的、且つ一貫性を持ったデータを通じて組織の全体像がつかめる様にする。既存のデータ・ベースは通常業務における手続処理が目的で設計されている。一方で、データ・ウェアハウスは既存のオペレーション・システム (業務運用システム) を補完する形で、最終的には事業計画の分析が主たる目的である。オペレーション・システム (業務運用システム) は業務処理に留まるが、データ・ウェアハウスはある課題や財務科目について、多量なデータを用いて柔軟な分析プロセスを可能にする。データ・ウェアハウスの多くのデータは既存のデータベースから移行され、その項目は財務、研究、契約金、助成金、在学者分析、卒業生情報などが挙げられる。基本的な原則として、データ・ウェアハウスのデータは過去に確定した時系列データの集積であるため変更ができず、読み取り専用である。データ蓄積を重ねることで、長期分析が可能になる。データは組織の現状に近づけるよう、1日に1度更新される。この頻度でのデータ移行は比較的大規模な過去のデータを用

表4 オペレーション・システム（業務運用システム）とデータウェア・ハウスの比較
(<http://www.rpi.edu/datawarehouse/dw-about-cmp.html>)

オペレーション・システム（業務運用システム）	データ・ウェアハウス・システム
業務運用システムは一般手に膨大な業務処理を支援する為に設計されており、その業務処理の結果をまとめた報告等には重きが置かれていない。	データ・ウェア・システムは一般的に膨大なデータ分析を支援する為に設計されており、その分析結果が報告書の作成へとつながるようにする。
業務運用システムは一般的に請求書や登記の処理過程に限定されがちである。	データ・ウェア・システムは財務科目によって整理することができる。例えば、歳入の財務科目は学生納付金、卒業生寄付金、学生奨学金など個別の業務運用システムから情報庫でデータを組み合わせることが可能になる。
業務運用システムは一般的に現状のデータを扱う。	データ・ウェア・システムは一般的に過去のデータを扱う。
業務運用システムのデータは必要性に応じた情報の更新が成される。	データ・ウェアハウスのデータは一般的に読み取り専用で、一度入力されたデータはほぼ変更されることが無い。データ・ウェアハウスはデータ蓄積を主眼に置いたものである為、読み取り専用になっている。
業務運用システムは比較的小規模のデータを迅速に入力、そして更新する。	データ・ウェアハウス・システムは膨大なデータの出力能力を最大限に保つ。
業務運用システムはアプリケーション（事務処理プログラム）に制限される為、部分的、又は統合されていない重複したデータが存在する（例えば、請求書と給与支払簿など）。	データ・ウェアハウス・システムはアプリケーション（事務処理プログラム）よりも上層のレベルでデータを統合し、情報の重複を避ける。
業務運用システムは利用者に基本的なコンピュータ操作スキルを必要とする。	データ・ウェアハウス・システムは幅広い操作性により、初心者から専門家まで幅広い利用を促す。

いた将来計画への意思決定の分析や報告には十分であろうとデータ・ウェアハウスプロジェクトは判断している（表4参照）。

(<http://www.rpi.edu/datawarehouse/dw-about.html>)

業務処理におけるデータは組織において重要な資源であるにもかかわらず、これまでのデータベースではその情報が持つ可能性を十分に活用しきれていなかった。データ・ウェアハウスは利用者にとって総合的で一貫性があり、組織の全体像がつかめる様なデータを入手できることを目標としている。そのため、学内で分散した異なる情報源を中央で集約的に管理することで情報の一貫性を保つようにする。各情報はデータ・ベースの専門用語ではなく、ビジネス用語に則して定義づける。データ・ウェアハウスのデータは原則として読み取り専用であるが、大学の経営計画は状況に応じて変化していくものであり、その時代の様々な要求に答える情報分析システムでなければならぬ。ビジネス用語や規則は常に変化するためデータ・ウェアハウスの環境も弾力性を持たせる必要があるとデータ・ウェアハウスのプロジェクトは説明している。

(<http://www.rpi.edu/datawarehouse/dw-goals.html>)

6. おわりに

以上において米国ニューヨーク州における高等教育の関連機関の調査による教育研究活動や各種業務に関する計画立案や改善およびそれに関連する大学情報の取り扱いについて報告した。本節ではまとめおよび考察と展望について述べる。

まず、情報に関連しては、前節までにおいて各高等教育の関連組織における各種データの流れ（内外の上位機関へのデータの提出）とデータ項目を中心にニューヨーク州における事例を紹介した。前述のように、各レベル（連邦/州教育省/大学機構/各キャンパス）においては、それぞれの目的に応じて収集するデータ項目に差があることが分かる。またそれらデータ項目を利用し、分析レポートなどの作成が行われていることを紹介した。

個別の機関では、それら大学情報の収集・分析は、専門の部署である IR Office が設けられ専門職員が配置されるなど体制が整備されている。また、情報収集や分析を行うソフトウェアなど情報技術面でも整備が進んでいる。

調査を行った機関の IR Office の専門職員によ

ると、大学情報の収集、分析、提供について次のような点が指摘されている。

- ・ データの提出先は、基本的には、IPEDSとHEDSである。また中部州高等教育認証団体へも提出を行う。それ以外には研究関連で米国科学財団(NSF)の施設設備の有効活用に関する調査や米国研究協議会(National Research Council)の10年ごとの博士課程プログラムに関する調査へのデータ提供があげられる。また公的な機関以外としては、義務化されたものではないが、大学ランキングに関わるUSニュースアンドワールドレポート、カレッジ・ボード、プリンストン・レビュー、ピーターソンズ等への情報の提供は大学にとって重要であることが認識されている。
- ・ データの分析に関しては、他の機関との比較(ベンチマーク)で、IPEDSのPear Analysis Systemがよく使われている。IPEDSは公式情報であり、かつ操作性にもすぐれた信頼性の高いシステムとして認識されている。他ではフロリダ大学の「研究大学に関するデータ」も参考にされている。またこれに加え、カレッジ・ボードや米国科学財団(NFS)の研究費支出データも利用されている。
- ・ データの定義に関しては、提出先の機関によって各データ項目の定義が変わる場合が多い。例えばニューヨーク州立大学機構のデータ定義は予算計画に重点が置かれた形で整理されている。しかしながら、前述したように一般向けの大学ガイドにおいては、Common Data Setによるデータ標準化はたいへん重要であると認識されている。

また、戦略計画については、IR Officeの専門職員によると次のような点が指摘されている。

- ・ 戦略計画と学内情報の統合: ニューヨーク州立大学アルバニー校では契約計画とアセスメントの統合を進めている。学術部門においては契約計画の一部としてアセスメントを実施することができた。現時点では各学術部門の契約計画の施行を追跡調査する必要がある。一方で、事務部門はアセスメントの計画が立ち遅れているが、何らかの後押しを考えている。戦略計画と学内情報の統合には多大な時

間と労力が掛かることが強調されている。ただし、最近学長の交代が準備されており、新学長がどのような戦略計画と経営手法を持ち込むかによって今後のアルバニー校の戦略計画は大きく変わる可能性がある。

- ・ 一方、レンセリアー工科大学はレンセリアー計画において鍵となる実績指標を構築した(2007年3月)。これを実践するための主なデータはデータ・ウェアハウスからの入力になるが、USニュース・アンド・ワールド・レポートやIPEDSのデータによりレンセリアー工科大学との競合校を比較するデータを取り入れる。

つぎに、戦略計画について考察する。まず最初に確認すべき点はニューヨーク州立大学アルバニー校とレンセリアー工科大学がともに研究重点型の大学という事実である。一般論ではあるが、研究重点大学では他の教養大学や短期大学などに比べ、教員の自律性が相対的に高く保たれている。言い換えれば、研究重点型の大学では学長をはじめとした中央管理機構のリーダーシップには限界がある。本調査の1つの視点として、戦略計画における大学情報の活用があった。その成功例は、いわゆる研究面での一流校よりも、修士課程を提供する地域型の総合大学に多くみられる。しかしながら、こうした事例校でもアセスメントの歴史は8年から長くて15年であり、体系的、且つ戦略計画に結びつくようなアセスメントが実施されるようになったのは試行期間を差し引くと10年程のようである。研究重点型の大学では政府や市場の影響力に耐えうる自律性を持ち合わせていることから、アセスメントへの取り組みが出遅れた感は否めない。本考察で留意すべき点は、ニューヨーク州立大学アルバニー校もレンセリアー工科大学も中央管理機構が取れる戦略的な事業計画は実践されてきた(例えば、アルバニー校であればナノ・テクノロジー研究所の誘致など)。本調査で考察した戦略計画はこうした学長裁量的意思決定による戦略とは異なる。各学部学科や事務部門からのボトム・アップ的な、そして大学情報を活用したアセスメントによる質の向上を目指した戦略といえる。こうした意味で、研究重点校も遅まきながらアセスメントに力を注ぐようになってきた。

アルバニー校の契約計画、およびレンセリアー

工科大学のレンセリアー計画で触れたように、両校の相似点は過去データの分析に基づく将来予測と意思決定に重点を置いていることである。この点は日本でも各大学が業務運営システムを設備している場合は応用が可能であろう。その次の段階としては、蓄積された過去データを戦略計画へどのように活用するかが課題である。

ニューヨーク州高等教育計画の概要で述べたように、計画では人口動向、経済状況と予測が具体的に示されている。その上で、州全体としての目標が設定され、各高等教育セクターの特色と蓄積を活かした貢献が求められている。この構成は日本の高等教育グランド・デザインにも参考になるかと思われる。

しかしながら、実際の高等教育計画の試行段階の考察ではまた違った注意が必要である。というのも、本調査で紹介したニューヨーク州教育省、ニューヨーク州立大学機構、そしてニューヨーク州立大学アルバニー校のお互いが州全体の高等教育計画に沿って厳密に連結しているわけではない。例えば、ニューヨーク州立大学機構は予算獲得の際にニューヨーク州教育省ではなく、直接州知事に交渉する。

最後に、今後の研究課題を以下にまとめる。

- ・ 長期的な考察の必要性：

米国の戦略計画における先行研究は短期的な成功に注意が向きがちである。大学の戦略計画の成否や大学情報の活用を分析するには、各大学の歴史的な文脈が欠かせない。代表的な例は、ある学長の手腕で在任中には戦略計画やアセスメントが実践されはするものの、その学長が大学を去ればこれらの活動が中止になる。
- ・ 学内における大学情報の活用の浸透性：

学長が策定した戦略計画や大学情報を用いたアセスメントも、学部長や学科長を通じ、各教員の協力を得なければ実行には移せない。本調査は IR Office の専門職員を対象にインタビューを実施したが、より総合的な分析を行うのであれば、学長のリーダーシップ能力や職務権限、学部長や学科長の協力、各教員の理解、場合によっては教員組合との交渉に至るまで捉えた事例研究が必要であろう。同時に、大学の組織文化への考察も欠かせない。

- ・ 異なる高等教育機関の比較研究：

本調査は状況把握の為、異なる特徴を持つ州立と私立の大学を対象校として選択した。これとは違った観点で、ニューヨーク州立大学機構内で異なる大学の比較研究も考えられる。今回のニューヨーク州立大学アルバニー校は研究重視であるが、ニューパルツ校は学部教養教育に定評がある。このように建学の理念、社会的役割、組織規模が異なる州立大学がどのような学内情報を収集し、戦略計画へ活用しているのかを検証する必要がある。
- ・ 定性データの数値化に関する課題：

大学組織、州計画のどちらにおいてもホームページなどで公開されている情報は学生数、卒業率など定量的データである。ところが現在の米国高等教育の挑戦は学習成果など定性的なデータをどのように測定するかにある。学習と成果の定義や異なる専門分野に共通するような指標等の開発が進められている。日本でも、学習効果のアセスメントに限らず、定量データでは読みとり難い大学の活動を定性データとしてどのように収集、分析するかを考えていく必要がある。米国高等教育における定性データの数値化への取り組みから日本が学ぶ点は多いと思われる。

以上、本稿が日本における今後の高等教育機関の戦略計画と大学情報を検討する際の参考となれば幸いである。

謝辞

本調査研究を遂行するにあたり、ご協力をいただいたニューヨーク州の教育省、ニューヨーク州立大学機構、ニューヨーク州立大学アルバニー校、レンセリアー工科大学のスタッフの方々に深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 高等教育学会編：大学の組織・経営再考，玉川大学出版部，2002.
- [2] George Keller: *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*, the Johns Hopkins University Press, 1983.
- [3] Robert Birnbaum: *Management Fads in*

- Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*, Jossey-Bass Publishers, 2000.
- [4] John M. Bryson: *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass Publishers, 1995
- [5] Michael J. Dooris: *Two Decades of Strategic Planning. Planning for Higher Education*. 31 (2), 26-32, 2002-2003, Also retrieved from http://www.psu.edu/president/pia//planning_research/reports/twodecades.pdf
- [6] 喜多一, 井田正明: 大学評価と大学情報データベース, 大学評価・学位授与機構研究紀要「大学評価」, 3, pp.3-20, 2003.
- [7] 個別大学情報の内容・形態に関する国際比較, 東京大学大学総合教育センターものぐらふ, No.2, 2003.
- [8] 小林雅之: 海外の大学情報データベースと日本の可能性, 大学評価・学位授与機構研究紀要「大学評価」, 3, pp.51-64, 2003.
- [9] 井田正明: 米国における高等教育情報収集の事例, 大学評価・学位研究, 3, pp.67-73, 2005.
- [10] University at Albany, SUNY: *Compact Planning Handbook*, September 14, 2005.
- [11] Robert Birnbaum: *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. Jossey-Bass Publishers. 1988.

(受稿日 平成19年2月1日)

[ABSTRACT]

Strategic Planning and Institutional Research in American Higher Education:
— A Case Study of New York State —

HONDA Hirosuke ^{*1}, and IDA Masaaki ^{*2}

This report summarizes formal documents of higher education institutions (HEIs) in New York State and site visit interviews conducted in February 2006. We visited the New York State Education Department, the State University of New York (SUNY) System Administration, Rensselaer Polytechnic Institute, and the University at Albany-SUNY. Our primary focus is to understand how strategic planning and institutional research are integrated at various HEIs. In the report, we first present an overview of strategic planning and then move on to institutional research (IR) components such as forms of data sets along with information technology infrastructures. It seems that the challenges of integrating IR data with strategic planning at the aforementioned HEIs are similar to those faced by many Japanese HEIs. We consider this report as a preliminary study for further analyses on data-driven strategic planning.

^{*1} Doctoral Student, Department of Educational Administration and Policy Studies, School of Education, University at Albany-SUNY

^{*2} Associate Professor, Department of Research for University Evaluation, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation