

「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」 調書

ユニット1	高大接続改革
概要	大学入試改革で求められる多面的・総合的な評価の実現に向け、従来の手法にとらわれない新しい評価方法や仕組みを導入することで抜本的な入試改革を実施するとともに、高大連携活動の在り方の見直しを含めた一体改革の実現により、個別大学における入試改革モデルを提示する取り組み。
中期目標【07】	アドミッション・ポリシーに基づき、「確かな学力」を多面的・総合的に評価・判定する方法を導入し、全学的な入試改革を実現する。
中期計画【018】	従来の試験方法では測れない能力や適性等を評価する「佐賀大学版CBT」の開発や志願者の活動・実績等をアドミッション・ポリシーに応じて評価する「特色加点」制度の構築など、多面的・総合的に評価する新しい評価・判定方法を全学部を導入する。
戦略性が高く意欲的だと考える理由	(A) ペーパーテストでは、技術的に評価が難しい側面を持つ思考力・判断力・表現力等について、デジタル技術の活用によって評価を試みる「佐賀大学版CBT (Computer Based Testing)」を全国の大学に先駆けて開発・実施する。 さらに、志願者の活動・実績等をアドミッション・ポリシーに応じて加点形式で評価する「特色加点」制度を構築する。 これらの計画は、将来的に佐賀大学のすべての受験生を対象に多面的・総合的な評価を実施することを目指した先導的な入試改革である。
(参考)平成27年度以前	
中期計画【019】	高等学校教育と大学教育との円滑な接続を図るため、高校生が3年間を通じて高度な教育や研究に触れ、将来の進路を考えることを目的とした「継続・育成型高大連携カリキュラム」を3つ以上実施する。
戦略性が高く意欲的だと考える理由	(A) 大学入試改革として新たな入試方法の開発だけでなく、高校生に大学の教育・研究に興味関心を持たせる授業や実験を展開することによって受験者層を育成するという大胆な視点に立った「継続・育成型高大連携カリキュラム」を3つ以上開発・実施することにより高大連携活動も含めたダイナミックな個別大学の高大接続改革を実施する。 同カリキュラム修了者は、本学の入試においても「特色加点」といった制度により積極的に評価するだけでなく、他大学が取り組む高大連携活動についても相互評価するなど、高大連携活動全体の活性化を視野に入れた意欲的な計画である。
(参考)平成27年度以前	

注

- 「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」を設定することを希望する場合、その中期目標・中期計画について記載してください。(平成27年度以前に設定された中期目標・中期計画と継続性を持つ中期目標・中期計画を、平成28年度以降も設定することを希望する場合も記載してください。なお、平成27年度以前に認定されていたことを以て第3期も自動的に認定がされるというものではありません。)
- 「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」に設定することを希望する複数の中期目標・中期計画が相互に関連している場合については、まとめて記載してください。このような中期目標・中期計画のまとまりを「ユニット」とします。(中期目標・中期計画が1件の場合も「ユニット」とします。)
- 中期目標と中期計画には、それぞれ中期目標原案または中期計画案と同じ整理番号を付し、対応関係が分かるようにしてください。
- 行数、行の高さ、中期目標・中期計画の数は、コピー&ペーストするなどして適宜変更願います。
- 必要に応じて「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」の概要を示す補足資料を各ユニット単位で提出願います。(1～2枚程度)

「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」 調書

ユニット2	芸術と科学の融合による「やきものイノベーション」の創出
概要	我国有数のやきもの（陶磁器）産地である佐賀の地域文化を基盤とした「やきものイノベーション」創出のために、地域の中核的研究拠点となる「肥前セラミック研究所」を、芸術地域デザイン学部・工学系研究科の協働により設置し、①自治体、地元陶磁器関連企業等との協働・連携による研究と産業創出の推進、②地方創生、国際化等に対応する人材の育成、③国際的学術拠点の整備を図る。
中期目標【13】	地域に根ざした教育研究拠点として、学術活動の発展とグローバル化に寄与する。
中期計画【031】	本学と佐賀県立有田窯業大学校を統合し、新たに4年制課程として芸術地域デザイン学部を設置するとともに、地域活性化と国際化に対応する人材を育成するために、窯業の地域文化を基盤としたセラミック産業での国際的学術拠点を自治体等との協働により現有田窯業大学校に整備する。
戦略性が高く意欲的だと考える理由	(A) 芸術と科学を融合した新陶磁器産業創出・ハイブリッド人材育成のための学術拠点を、県窯業技術センターや地元陶磁器関連産業との協働および海外の陶磁器関連大学等との連携により形成するもので、「やきものイノベーション」による地域活性化と国際化に対応する点で国内には無いものである。
(参考) 平成27年度以前	
中期計画【 】	
戦略性が高く意欲的だと考える理由	
(参考) 平成27年度以前	

注

- 「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」を設定することを希望する場合、その中期目標・中期計画について記載してください。（平成27年度以前に設定された中期目標・中期計画と継続性を持つ中期目標・中期計画を、平成28年度以降も設定することを希望する場合も記載してください。なお、平成27年度以前に認定されていたことを以て第3期も自動的に認定がされるというものではありません。）
- 「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」に設定することを希望する複数の中期目標・中期計画が相互に関連している場合については、まとめて記載してください。このような中期目標・中期計画のまとまりを「ユニット」とします。（中期目標・中期計画が1件の場合も「ユニット」とします。）
- 中期目標と中期計画には、それぞれ中期目標原案または中期計画案と同じ整理番号を付し、対応関係が分かるようにしてください。
- 行数、行の高さ、中期目標・中期計画の数は、コピー&ペーストするなどして適宜変更願います。
- 必要に応じて「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」の概要を示す補足資料を各ユニット単位で提出願います。（1～2枚程度）

「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」 調書

ユニット3	佐賀大学版IRの高度化
概要	これまでの、IR機能を活用した予算配分といった先進的取組実績等を踏まえ、IR機能を高度化し、新たな経営資源（人的・物的・予算・施設利用等）を戦略的に再配分・最適化する仕組みの構築につなげることなどにより、経営基盤・教学・学術・社会貢献（地域貢献）の4つの視点から大学の機能強化を進め、地方の国立大学法人における業務運営改革のモデルケースとなるような先導的事例を目指す高い水準の取組である。
中期目標【22】 中期計画【056】 戦略性が高く意欲的だと考える理由 (参考)平成27年度以前	学長の強いリーダーシップの下で、ガバナンス体制を構築し、教育、研究、社会貢献の機能を強化する。 学長のリーダーシップの下で、学内マネジメント機能の強化の観点から、佐賀大学版IR機能を活用し、教員数の4%を学長裁量定数として確保するとともに、設備マスタープランに基づく設備整備費の確保など、学内資源配分を戦略的に編成する。その際、学長裁量経費は、国の提示額の110%以上を確保する。また、施設利用についても学長の戦略的・重点的な取組を推進するため、学長裁量スペースを確保する。 (C)第2期では、学長のリーダーシップのもと、IR機能を活用して各部局等の事業及び業務の評価を行い、評価結果に基づき予算を配分する評価反映特別経費の仕組みを構築して実施してきた。このような予算に関する経営資源の最適化を目指した実績を踏まえて、第3期は、経営資源全般（人的・物的・予算・施設利用等）にその対象を拡大し、これらに関するデータの更なる利活用によるIR機能の高度化を図り、これらの経営資源全般を戦略的に再配分・最適化する新たな仕組みを構築し、大学の機能強化を目指す。 これにより、学長の強いリーダーシップが発揮される強力なガバナンス体制を確立し、教育、研究、社会貢献に関する取組を活性化させる。 これらは、IR機能を活用した経営資源の最適配分を、従来の予算面のみならず人的・物的・施設利用等の面にも拡大して実施することで、地域に貢献するとともに、本学の強み・特色ある教育研究などを推進し、地方の国立大学法人における業務運営改革のモデルケースとなるような先導的事例を目指す高い達成水準の取組である。
中期目標【29】	IRを更に進め、大学経営のPDCAサイクルを高度化し、大学の機能を強化する。
中期計画【065】	取組に応じた評価指標（KPI）を設定して、業績評価を行い、その結果を踏まえて取組を改善する。

	<p>戦略性が高く意欲的だと考える理由</p>	<p>(A) 佐賀大学版 I R は、4つの視点（経営基盤・教学・学術・社会貢献）を踏まえ、構成員のコンセンサスを得るために必要なエビデンスを提供する「情報提供機能」、構成員の改善意識と行動を喚起する「影響機能」の2つの機能を重視し、特に影響機能は、佐賀大学版 I R の大きな特徴である。また、大学評価や教学面に特化せず、かつ経営改善や大学改革を企図して実践してきた全国でも数少ない形態である。</p> <p>また、一時期「I R 室」でウェブ検索 (Google) すると本学がトップでヒットし、各大学において多くの I R 組織が立ち上がる現在においても上位を維持している一方、I R を開始した平成 23 年度以降、これまで、全国の国公立大学から総計 130 件の訪問調査や講演依頼を受けるなど、全国的に注目度が高い I R である。</p> <p>第 3 期は、各中期計画に K P I (成果指標, 行動指標) を設定し、その K P I 達成に向けて必要な取組をモニタリングする Quality Indicator (Q I) を設ける。Q I は、医療の質の向上を目的として医療分野で活用されている指標であるが、その考え方を大学マネジメントに援用するのも佐賀大学独自のものである。</p> <p>第 3 期は、Q I をモニタリングすることで計画達成に向けた確実なマネジメントを遂行し、佐賀大学版 I R の影響機能を最大限に生かして構成員の改善意識と行動を喚起することで、大学機能の強化に確実なものにする。</p> <p>そのような取組の一環として、Q I に基づき、中期計画など大学の様々な取組に対応した K P I (成果指標, 行動指標) を設定するとともに、これまでの I R の実践をさらに高度化させ、経営資源全般 (人的・物的・予算・施設利用等) を戦略的に再配分・最適化する取組を支援する。</p> <p>このような取組により、地方の国立大学法人における業務運営改革のモデルケースとなるような先導的事例を目指す。</p>
	(参考) 平成 27 年度以前	

注

- 「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」を設定することを希望する場合、その中期目標・中期計画について記載してください。(平成 27 年度以前に設定された中期目標・中期計画と継続性を持つ中期目標・中期計画を、平成 28 年度以降も設定することを希望する場合も記載してください。なお、平成 27 年度以前に認定されていたことを以て第 3 期も自動的に認定がされるというものではありません。)
- 「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」に設定することを希望する複数の中期目標・中期計画が相互に関連している場合については、まとめて記載してください。このような中期目標・中期計画のまとまりを「ユニット」とします。(中期目標・中期計画が 1 件の場合も「ユニット」とします。)
- 中期目標と中期計画には、それぞれ 中期目標原案または中期計画案と同じ整理番号を付し、対応関係が分かるようにしてください。
- 行数、行の高さ、中期目標・中期計画の数は、コピー&ペーストするなどして適宜変更願います。
- 必要に応じて「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」の概要を示す補足資料を各ユニット単位で提出願います。(1~2 枚程度)

佐賀大学・育成型次世代入試モデル

大学教育・高校教育へのフィードバック

～PDCA～

高大連携

高1 → 高2 → 高3

修了証



評価

継続・育成型高大連携カリキュラムの提供
(技術者、教員、研究者、医師、地方創生)

交流

給付

議論

他大学への波及

修了証の相互評価
高大連携プログラムの提供や
独自修了証の発行等

高校の学びの転換

CBT教材利活用

活用

活用促進

Point

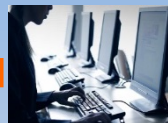
- ◆ICT活用先進県佐賀県において高校、大学、社会、教育委員会と連携して行う
- ◆他大学連携で相互評価できる仕組みづくり

多面的・総合的評価入試

特色加点

全受験生対象。
各学部のアドミッションポリシーや
学部の特徴に応じて加点。
高校時代の実績など様々な活動を
多面的観点で評価

CBT(Computer Based Testing)



情報技術を活用したテストを
全国に先駆けて開発
PBT(ペーパーテスト)では
評価できない能力や適性を評価

Point

- ◆一般入試を含めた改革である
- ◆アドミッションセンターと学部の連携により
多面的入試を実現する

特色加点

新たな個別選抜

大学入学希望者学力評価テスト(仮称)

主体性・多様性・協働性

思考力・判断力・表現力

知識・技能

KPI
評価

佐賀大学版IRによる確実な事業マネジメント

連携

佐賀県内の
自治体等

佐賀県
教育委員会

他大学

民間企業

大学入試
センター

佐賀大
次世代入試

文科省
確かな学力
(学力の3要素)

必要となるのは知識偏重型評価からの脱却。多面的・総合的な評価方法が求められる。

確かな学力(学力の3要素)とその評価方法

知識・技能	思考力・判断力・表現力	主体性・多様性・協働性
大学入学希望者学力評価テスト(仮称) 例:○○ランク以上		
改革① CBTを活用した個別選抜 例:400点満点(当初配点)		
【学部主導の評価】学部が基礎学力として最低限評価したい部分		改革② 特色加点 例:最大100点まで加点 【アドミッションセンター主導の評価】受験生のアピール部分

多面的・総合的評価を行うための佐賀大学の入試改革計画

改革① CBT(Computer Based Testing)

情報技術を活用したテストの開発
 ペーパーテストでは評価できなかった能力や適性を評価

- 【出題例】
 地域活性の取組みを実施する上で直面する具体的な場面を動画で提示。
 課題発見能力や解決能力を問う。
- 自分の考えを小論文としてまとめる(紙媒体)
 - 簡単なデータの分析をさせる(情報機器の活用)

改革② 特色加点

高大連携

受験生をより多面的・総合的に評価
 加点方式により、受験生の主体的活動を促進

- 学部の特色に応じて加点で評価(当初の配点には加えない)
- 申請があれば加点。なければ0点
- 高校時代の実績(主体的な活動)を評価
- 様々な活動を多面的な観点で評価(得点化)
- アドミッションポリシーに応じて重みづけ
 - ・当該分野との関係性や世界、全国、ブロック、校内などのレベル別

改革実行における課題

CBT

- 新しい作題(テスト開発)能力の不足
- 実施体制の構築

特色加点

- 受験生の実績や活動を根拠を持って点数化(評価)する知識と技術が不足
- 実施基盤(人手、期間等)が不足

他機関、民間企業と連携し、改革を実行
 アドミッション機能強化を図る

芸術と科学の融合による「やきものイノベーション」の創出

「肥前セラミック研究所」設置構想

肥前陶磁器（有田焼、伊万里焼、唐津焼）の“伝統的技術・工芸”とファインセラミックスの“先進技術”要素を組合わせた素材開発やプロダクトデザイン研究開発及び人材育成を行う。

佐賀大学

（文化教育学部、工学系研究科、学内教育研究基盤（プロジェクト研究所）におけるセラミック分野における佐賀大学が有する資源の有効活用により、当該分野の人材育成・技術革新を推進）

プロジェクト研究所

ひと・もの作り肥前陶磁研究所

唐津焼産業人材養成・拠点形成

『ひと・もの作り唐津』プロジェクト（文科省委託事業）の成果を踏まえ、唐津焼産業の人材育成・商品開発の支援、陶磁器市場動向等の調査分析

アドバンスト・ポーセリン研究所

機能性有田磁器の開発

（強化陶磁器・機能性釉薬の開発、陶磁器の機能分析、解明をもとにした新技術の開発）

現在の基盤

「肥前セラミック研究所」設置構想

プロダクトデザイン・アート部門

デザインによる高付加価値の創出

デザイン & 新素材

セラミックサイエンス部門

高機能性
顔料、陶土、釉薬、陶磁器の創出

欧州・陶磁器関連
大学・研究所との
教育研究連携

東アジア・トライアン
グル教育研究連携

地域連携・国際化部門

共同研究・製作 技術移転

芸術地域
デザイン学部

地域デザイン
研究科

工学系研究科

佐賀大学における関連教育研究組織

将来構想
（第3期）

融合人材育成、地方創生、国際拠点

自治体との協働

佐賀県窯業技術センター

各部門と共同開発した
素材・技術の企業移転

佐賀県立九州陶磁文化館

陶磁器の変遷と技術に関する資料等の教育・研究への提供

地域との連携

・佐賀県窯業人材事業
・地元陶磁器関連企業
・地元ファインセラミック
ス関連企業 等

海外との連携

・オランダ アイントホー
フェンデザインアカデミー
・ドイツ ハレ芸術大学
・中国 景德鎮陶磁大学
・韓国窯業技術院 等

経営資源配分最適化のためのIR機能の高度化

－ 大学経営力の最大化をめざして－

【背景】

国立大学経営力戦略（概要）（平成27.6.16 文部科学省）より抜粋

○各国立大学は、

- ・既存の枠組みや手法等にとらわれない大胆な発想で、学長がリーダーシップとマネジメント力を発揮し、組織全体をリードする将来ビジョンに基づく自己改革・新陳代謝を実行
- ・確かなコスト意識と戦略的な資源配分を前提とした経営的視点で大学運営を行うことで経営力を強化

経営資源配分最適化に向けたこれまでの取組（人的・物的・予算・施設利用等）

□評価反映特別経費（事業の評価・業務の評価）

- ・教学・学術・社会貢献・経営基盤の課題について、計測可能で具体的な指標(KPI)を設定。
- ・IR室が提供するデータにもとづき配分額を決定。

IR機能の高度化

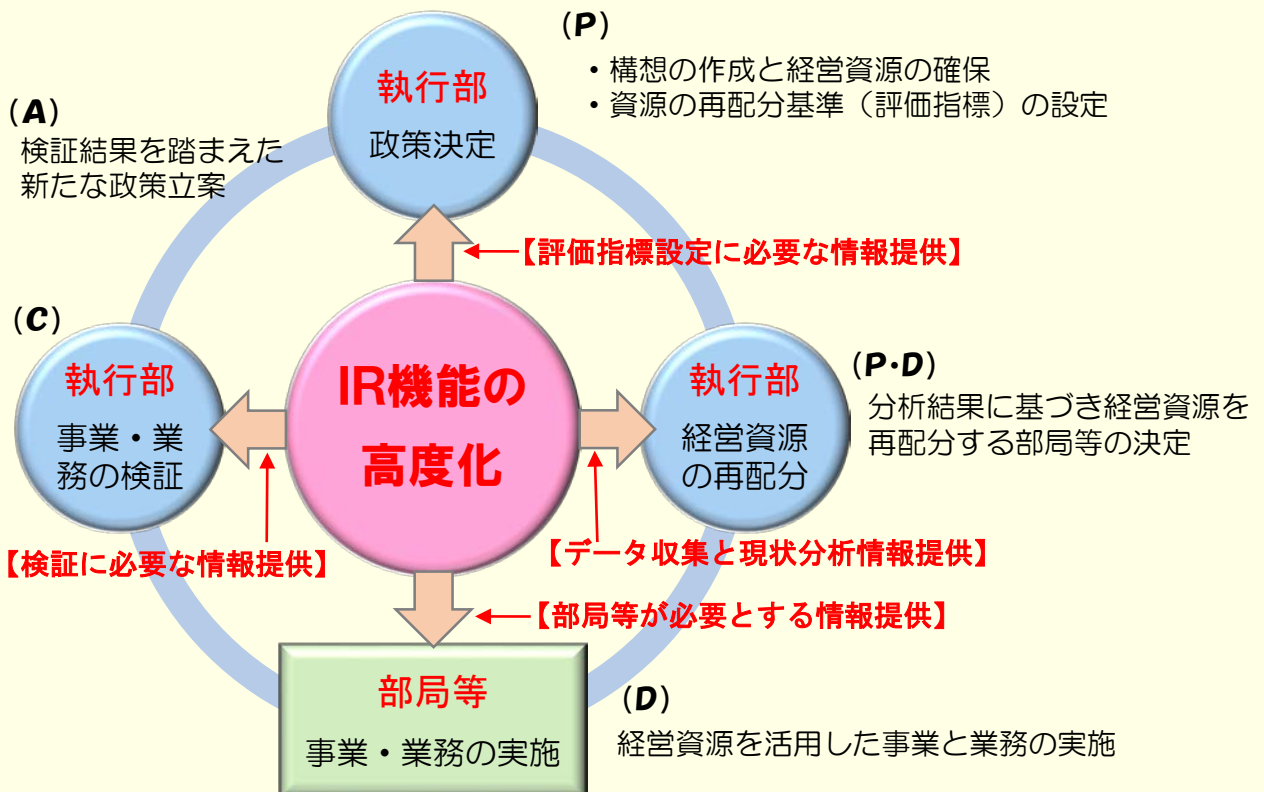
IR機能を活用して、すべての経営資源を最適化

○エビデンスに基づく経営資源の戦略的再配分と実績評価のサイクル

評価指標に関する部局等の成果を分析し、エビデンスに基づいた経営資源の再配分と実施状況の検証

○経営資源（人的・物的・予算・施設利用等）は、IR機能の活用により最適化

実績に基づくメリハリある資源配分（拡大・維持・縮小）



佐賀大学版IRの4つの視点（経営基盤・教学・学術・社会貢献）を踏まえたモニタリング・評価