

## 大学評価委員会経営部会報告書

### －内部質保証システムの機能化に関する評価－

#### はじめに

本報告書は、法政大学において、自己点検・評価を改革・改善に繋ぐための仕組みが整備され、適切に機能しているかどうかを評価したものである。本評価結果を纏めるにあたっては、「2010年度 自己点検・評価報告書」を基本情報とし、以下に示す「内部質保証システムの機能化に関する評価の視点」についての各部局等からの「自己評価票」を参考とし、さらに、部会委員による関係者とのインタビュー結果をもとに、可能な限り妥当性のある評価結果となるよう意を払った。本報告書は、「管理運営に関する評価」「全学的取り組みに関する評価」「学部等の取り組みに関する評価」および「総括的評価」の4部から構成している。

本部会が予め設定した「内部質保証システムの機能化に関する評価の視点」は、自己点検・評価結果を改革・改善に繋げ、大学の質の向上に向けた活動を推進できる大学内部での仕組みが構築され機能しているかどうかを評価するためのもので、目標・計画 (Plan) , 実行 (Do) , 点検・評価 (Check) , 改善・調整 (Action) の各段階を意識し、具体的な評価の視点を7項目に整理したものである。

- 1 理念・目的および戦略目標が明確にされ、構成員がそのことを十分理解しているか
- 2 理念・目的および戦略目標を達成するに相応しい組織・制度改革が行われているか
- 3 点検・評価の適切性・妥当性を高めるために、どのような工夫や仕組みが考えられているか
- 4 点検・評価結果を構造化・視覚化し、構成員が大学の現状と課題を的確に把握できるような努力が払われているか
- 5 点検・評価結果を改革・改善に繋げるための道筋・手順・方法が明確にされ、それに基づく具体的な行動計画が立てられているか
- 6 行動計画が確実に実行できるように、権限や責任の明確化、インセンティブの付与など、構成員の動機づけを高める工夫が施されているか
- 7 行動計画の進捗状況が定期的にチェックされ、その結果が構成員に分かりやすくフィードバックされる仕組みが整えられているか

「管理運営に関する評価」では、(1) 法人の総合経営計画、(2) 事務の組織体制、(3) 財政の状況、(4) 目標管理の状況、(5) 職員の研修制度とキャリアアップの取り組みの5つの事項に関して、書面調査で浮き彫りになった課題について担当理事とのインタビューを行い、その回答をもとに評価を行った。

「全学的取り組みに関する評価」では、(1) FDに関する取り組み、(2) 内部質保証に関する取り組み、(3) キャリア教育に関する取り組み、(4) 国際化に関する取り組みの4つの事項に関して、書面調査で浮き彫りになった課題について担当理事とのインタビューを行い、その回答をもとに評価を行った。

「学部等の取り組みに関する評価」では、自己点検・評価報告書に掲載された各学部等の報告内容を検討し、担当理事とのインタビューを踏まえ、学部等のレベルにおける内部質保証システムが構築され機能しているかについて、7つの視点ごとに評価したものである。なお、この評価は、通部局的視野に立って評価したものあり、個々の学部ごとの評価を行ったものではない。

「総括的評価」では、「管理運営に関する評価」「全学的取り組みに関する評価」「学部等の取り組みに関する評価」を踏まえ、大学における内部質保証システムの整備状況を7つの視点を念頭において総合的に評価し、今後の課題についても論及した。

## 1 管理運営に関する評価

### (1) 法人の総合経営計画について

中長期的財政試算を行っているが、将来計画を示した法人全体の総合的経営計画が公表されていないという指摘に対して、以下のような回答があった。

総合的経営計画をたてることについては慣習的に行っていない。教学、ハード両面の長期計画はないが、ミッション・ビジョンと本来のあるべき姿、目標の定量化の検討をスタートさせ、各部局にヒアリングしている状況にあり予算とマッチングさせスリム化を図ることを目指している。重点事業の成果検証のしくみは整備されているが、その有効性と目標の達成度の検証については課題として残されている。

総長に対する理事のサポート体制について、各理事の業務量が多く十分なサポートができない状況にあり、副学長制度の導入や支援する部局の設置が必要であると考えているが、新たな人的資源の投入は難しい状況にある。

大学の理念・目的を短・中期的に取り組むべき主要課題・目標など各担当理事が具体的項目を挙げ年度当初管理職会議で指示している。

「事務組織の基本・行動方針」を示し各事務組織で短中期的な到達目標を設定し、PDCAサイクルの円滑化を図り、より効率的・効果的な業務を推進するよう指示している。現在進行中である。

### (2) 事務の組織体制について

法人全体として総長室といくつかの部局を束ねた5つの本部等を設置し、統括本部長制度を布いている。会議体として統括本部長会議（理事会からの諮問事項の答申等）と従前からある部長会議（常務理事会からの諮問・提案事項について意見を徴収し付議等）。両会議に諮る事案を具体的にどう区分処理しているのか、屋上おくと重ねた会議体としか見受けられない。統括本部長会議については設置当初の趣旨が機能していないのではないかと、部長会議については質・内容とも形骸化していないかと、両会議体とも必要性を問う時期にあるのではないかと。このような指摘に対して、以下のような回答があった。

統括本部長会議は、旧理事会体制の時代に設けたが現在まで続いており、毎年議論しているが止めた後の積極的な戦略が見えていないこと、機能別に括ったが、質の違う部局が混じっている（国際学術支援本部など）こと、常務理事（4名）に対し5本部でポストと管轄の問題があること、予算だけでなく実質的な権限移譲が必要であること、部長との兼務は無理があること、教学組織が入っていないこと、部長会議においては報告会議的な状況にあること、部長職が高齢化し若手登用も考えているがキャリアパスの問題があることなど、両会議体とも様々な問題があり、現在検討中の状況にある。

### (3) 財政の状況について

予算編成に際しては予算検討委員会で検討され予算化されるが、決算に際しては適正な支出の検証は行われているものの事業の効率性・合理性・能率性などの費用対効果についての点検評価が行われているのか、達成度等の評価結果を行っているのか不明である。

また、中長期的にみると財政余力の低下を予測しているが（例、なかでも総長、学内年金が10年後見直しの必要性を提言）、財政の健全化のための改善は喫緊の課題で早期に改善目標を設定し管理していく必要があるのではないかと。

主に施設整備計画等を中心とした中長期的財政試算をし、理事会等で承認され公表しているにもかかわらず（先行的事業計画に対する資金の手当てをしているにもかかわらず）、第2号基本金への組入れを行っていない。取得時に基本金組入れをするため毎年の消費収支差額の振幅率が大きい。試算ということで財源の確保としての認識だけなのか。このような指摘に対して、以下のような回答があった。

第2号基本金への組入れは慣習的に行っていないこと、教学、ハード両面の長期計画がないこと、向こう10

年は老朽化した施設・設備の更新と年金で手一杯で余裕がないこと、特に多摩のキャンパスプランが重要であること、研究所への資金投下の在り方も検討、授業料以外の収入源の確保が必要であること、恒常的赤字部門のスクラップの検討など、財政についての問題が山積している状況にあり、どこを優先的にすすめていくか検討中である。

#### (4) 目標管理の状況について

各部局による目標を設定し達成状況を公開しているが、他部局がどう評価し活用されているのか不明。また、年度末報告後の評価・活用がどう行われているのか。目標管理制度がどう機能しているのか。特に人事政策をめぐる目標管理（評価・処遇等）の設定は、法人の経営計画の基本にかかわる問題であるとともに職員の期待すべき問題でもある。人事全般に関する目標管理（昇進に関する評価はあるにしても）の公開設定をどう図り実施しているのかが見えない。このような指摘に対して、以下のような回答があった。

目標管理制度が、大学評価室と人事部の二本立てとなっており負担感がある。  
部長会プロジェクトで検討していく。

#### (5) 職員の研修制度とキャリアアップの取り組みについて

部長会議において職員の教育・研修方針を決定するとしているが、人事部が実施する研修が機能しているのか。人事部の役割と研修成果の状況把握とその後のスキルアップをどう図っているのか。このような指摘に対して、以下のような回答があった。

新入職員については、段階的に研修を実施し、上司のフォローアップを行っている。  
スペシャリスト（情報、資産運用など）の育成とキャリア形成をどうするかが課題である。資産運用についてはコンサルタントに任せるという方法もあるが、運用部分がブラックボックス化するので、現在のところ考えていない。

#### <評価>

改善すべき課題はあるが、内部質保証システムの機能化に向け、最大限の努力が払われていることから、「A」と評価するのが適当である。

##### (長所として指摘できる事項)

年度当初管理職会議において、各担当理事が大学の理念・目的を短・中期的に取り組むべき主要課題・目標など具体的項目を挙げ、また事務組織の基本・行動方針を示し各事務組織で短中期的な到達目標の到達を指示し推進していることは、優れた点として評価できる。

##### (改善を要する事項)

法人の総合経営計画、第2号基本金への先行組入れは体質的な問題から慣習的に行っていない点は問題である。ただし、毎年中长期的財政試算を行い、経営健全化を図っている点は評価できる。

法人の事務組織体制（本部制度）に不整合な部分がある。

職員の最高審議機関である統括本部長会議・部長会議の機能的な在り方について再検討が必要である。費用対効果の検証の促進を図り、経常経費削減により一層の財政健全化を目指す必要がある。

各業務の目標管理体制の充実を図る必要がある。

## 2 全学的取り組みに関する評価

内部質保証システムの機能化に関して、以下の4項目について評価票に基づいてヒアリングを行った。その結果は以下の通りである。

### (1) FDに関する取り組みについて

大学全体としてFDへの取り組みは、組織的、かつ焦点化して行われている。特に、学部、学科を特定してフォーラムやワークショップを開催していることや、次年度より新任教員に対する大学独自の研修導入を予定されていることを高く評価したい。一方で、学部間にいまだ温度差が存在することや、一部教員については理解度が低く、参加意欲も低いことは解消されていない。どこの大学でも抱える課題ではあるが、前記の取り組みを通じて、解決を図っていくべきことと思われる。

評価「A」は妥当な評価であると考え。

### (2) 内部質保証に関する取り組みについて

大学評価室を2008年に設置し、学部間の相互評価や外部評価に取り組むなど、積極的な取り組みが行われている。また、各種アンケート調査の結果に基づいて学部に対して具体的な改善案を提案している点を高く評価したい。自己点検については、大学基準協会における認証評価を2012年に受審するスケジュールのなかで実施してきている一方で、教育の質保証を強調し、取り組みにゆりみが出ないよう工夫している。今後、教育の質保証に取り組む事業の成果を評価する基準を明確にしていくことが課題であろう。

評価「S」は妥当と考える。

### (3) キャリア教育に関する取り組みについて

学内に「公務人材育成センター」を設置し、公務員及び法曹志望の学生を支援しているという特徴的な取り組みがなされている点を評価したい。今後、国家総合職・一般職等の合格者増が目指されている。キャリア科目については、入り口、中間、出口で準備されており、中間部分は選択制であるが、正課授業として位置づけられている。就業力育成支援事業に取り組んでいる市ヶ谷キャンパス所在学部の場合には、科目毎にどのような就業力に該当科目が結びつくのかを就業力を類型化して、シラバス等に明示している。この取り組みに関する評価と、全学的な浸透が課題となるであろう。

評価「A」は妥当であると考え。

### (4) 国際化に関する取り組みについて

各学部がSA (Study Abroad) に取り組み、大学として費用補助をするなど学生が海外で学ぶことに対して積極的な取り組みがなされている。参加学生の増加が望まれる。一方で、想定されている人数を超えることになれば、大学として補助システムの見直しも迫られることになる。全体としては、交換留学を中心に、送り出し学生数と受け入れ学生数のバランスをはかることや、9月入学の導入などが将来的な課題となるだろう。

評価「A」は妥当であると考え。

## 3 学部等の取り組みに関する評価

### (1) 理念・目的および戦略目標が明確にされ、構成員がそのことを十分理解しているか

大学の理念・目的は、大学本部を含め、一昨年、昨年に比して明確化への努力が進められていることは評価できる。しかしこれに対する構成員の理解がどこまで進んでいるかについては、必ずしも的確な評価を下し得る確証が得られない。その要因の一つに、学部レベルにおける具体的な戦略目標策定に至っていないことが挙げられよう。各教授会において具体的な戦略目標づくりの過程における真摯な議論なくしては、理念・目的に関する構成員の十分な理解は得られない。各部署における戦略目標の策定を期待する。

### (2) 理念・目的および戦略目標を達成するに相応しい組織・制度改革が行われているか

多くの学部設置されている各種委員会は、程度の差こそあれ、PDCAシステムを意識していることが何れ、一部では、質保証委員会の設置も進行しており、これらは評価できる。他方、これらの各種委員会が理念・目的および戦略目標の達成を担保するだけの水準に到達しているか否かにはわかりにくい。これについても、戦略目標を策定するための学部内の真摯な議論が積み重ねられれば、自ずから解決する課題であろう。なお、大学本部が具体的戦略目標の策定に着手しているが、このことが学部レベルのモデルとして機能することを期待する。

### (3) 点検・評価の適切性・妥当性を高めるために、どのような工夫や仕組みが考えられているか

設置され始めた質保証委員会の点検・評価結果が学部執行部に伝達されていることについては評価できるが、それだけで点検・評価の適切性・妥当性を高める機能を果たしているかについては疑問がある。

### (4) 点検・評価結果を構造化・視覚化し、構成員が大学の現状と課題を的確に把握できるような努力が払われているか

点検・評価結果にもとづき、大学の現状や課題を教授会に報告するだけでは構成員の意識改革に繋がりにくい。さらなる工夫が必要であろう。

### (5) 点検・評価結果を改革・改善に繋げるための道筋・手順・方法が明確にされ、それに基づく具体的な行動計画が立てられているか

点検・評価結果に関する教授会の承認を踏まえて学部執行部が関連委員会等に指示を出し、次期行動計画を策定する手順が確立していることは評価できる。ただし、次期行動計画が点検・評価結果を適正に反映したものであるか否かをチェックする何らかの工夫が必要ではなからうか。

### (6) 行動計画が確実に実行できるように、権限や責任の明確化、インセンティブの賦与など、構成員の動機づけを高める工夫が施されているか

行動計画の確実な実施を担保するための組織的整備は不可欠であろう。さしあたり、学部執行部の任期については見直すことが検討されるべきものと考えられる。学部執行部は、ある程度の継続性なくしては、行動計画の確実な実施は覚束ないからである。また、行動計画を適正かつ迅速に実行に移している学部に対して、大学本部としては、各学部において自由に使用できる一定額の予算を付けるなどの工夫も検討に値するであろう。

### (7) 行動計画の進捗状況が定期的にチェックされ、その結果が構成員に分かりやすくフィードバックされる仕組みが整えられているか

行動計画の進捗状況に関して教授会における学部執行部からの報告のみでは必ずしも十分とは言えない。進捗状況をチェックし、進捗状況が芳しくない事項については、その原因を分析し、阻害要因を除去する仕組みが工夫されるべきであろう。

よって評価は、「A」とする。

## 4 総括的評価

「管理運営に関する評価」「全学的取り組みに関する評価」「部局等の取り組みに関する評価」を俯瞰し、内部質保証システムの機能化という観点から大学の現況を総括的に評価した。

### (1) 理念・目的および戦略目標が明確にされ、構成員がそのことを十分理解しているか

「法政大学の理念・目的および各種方針」（2010年3月公表）の「1 大学の理念・目的」において、以下の3つの使命が設定され、ホームページ等によって学内外の公表されている。

- 1 「自由と進歩」の建学の精神をもって何事にも絶えず挑戦し、新しい伝統を想像し続けること
- 2 建学の精神に基づき、激動する21世紀の難局を打開できる「自立的で人間力豊かなリーダーの育成と時代の最先端を行く高度な研究」を行うこと
- 3 教育と研究を社会に還元することを通じて、「持続可能な地球社会の構築」に貢献すること

しかし、ここで掲げられた3つの使命は、大学における全ての活動の規範となる考え方であり、大学の改革・改善を推進するためには、より具体的で実現可能な「戦略目標」を明確に掲げることが重要である。自己点検・評価は、自らが掲げた目標との照合という観点で行うのが通例であり、点検・評価の結果を改革・改善に繋げる継続的な努力を誘うためには、「戦略目標」の明確化が必要である。

### (2) 理念・目的および戦略目標を達成するに相応しい組織・制度改革が行われているか

2008年11月に大学評価室が新設され、自己点検委員会、大学評価委員会、点検評価企画委員会の三者が相互に機能し改善を図る組織的な体制が整備されている。この体制は、ややもすると自己弁護・自己肯定に傾きがちな自己点検・評価活動の問題点を克服するため、「点検 (Fact Identification)」と「評価 (Value Determination)」とを相対的に分離することで、自己点検・評価の質を高めようとする意図の現れとして理解できる。

この組織・制度改革が有効に機能するかどうかは、3つの委員会を適切に駆動させる役割を担う大学評価室の活動に大きく依存している。既に積極的な活動を展開しているが、大学評価室が内部質保証システムの機能化の推進母体として、今以上の機能を発揮するためには、IR機能をも内包する組織として拡充し再構築を図ることが望ましい。

それと同時に重要なことは、点検・評価結果を改革・改善に繋げる責任主体を明確にすることである。「管理運営に関する評価」でも、目標管理体制の曖昧さや、統括本部長会議や部長会議の形骸化が指摘されているが、総長をサポートする常務理事を中心とした各本部の企画・立案能力を高め、改革・改善に向けた実質的な責任が果たせるよう、意思決定の仕組みの簡素化と権限規程の整備が必要である。

### (3) 点検・評価の適切性・妥当性を高めるために、どのような工夫や仕組みが考えられているか

大学基準協会の基準および評価項目に合わせて、自己点検・評価の項目が決定され、根拠資料や「現状分析シート」をもとに各部局単位で点検・評価活動が展開され、それを部局等の責任者で構成されている自己点検委員会でチェックを行い、さらに、大学執行部とは別の大学評価委員会で全学的視野から評価するという仕組みは、点検機能と評価機能を分離し、点検・評価の適切性・妥当性を高める上で重要であり注目に値する。

また、評価基準ごとに「中期目標」と「年度目標」と「達成指標」を評価のためのカテゴリーとして明確に掲げている点は、自己点検・評価システムの構造化という点において優れたものである。しかし「中期目標」のもとになる大学の「戦略目標」が明確に示されていないため、各部局が掲げる下位目標の設定の多くが不揃いな状態にあることは否めない。

全ての学部において定着しているわけではないが、組織レベルでの点検・評価だけでなく、個人レベルでの点検・評価が行われている点は、点検・評価活動の本来の意味を十分理解した試みであり、改革・改善に向けた当大学の真摯な姿勢が伺える。他大学が大いに参考にすべき長所として指摘できる。

### (4) 点検・評価結果を構造化・視覚化し、構成員が大学の現状と課題を的確に把握できるような努力が払われているか

今回の自己点検・評価報告書は、各部局等を単位として点検された結果を大学基準協会の評価基準および評価項目に合わせて纏められており、認証評価機関側にとっては分かりやすく丁寧な報告書になっている。しかし、点検・評価項目が詳細に亘っているため、この冊子から構成員が大学の現状と課題を的確に

把握することは容易ではない。各基準ごとに各部局の問題と課題を「概評」として示してはあがるが、この報告書を改善・改革のための情報源として利活用するためには、より分かりやすい点検・評価報告書の「要約版」をリーフレットとして作成などの工夫があってもよい。

部局単位で纏められたものを基準単位で再整理するとか、達成度を数値化しレーダーチャートを作成するなどの視覚化を図れば、より分かりやすい報告書になる。部局間比較が可能な様式に再整理することは、分野による違いはあるとしても、他部局との比較において自らの部局の課題や取り組みの進捗状況などを構成員が把握する上で重要な情報となる。

また、年度ごとに点検・評価の対象やテーマを限定し、焦点化した報告書を纏めるという方法も考えられてよい。

#### **(5) 点検・評価結果を改革・改善に繋げるための道筋・手順・方法が明確にされ、それに基づく具体的な行動計画が立てられているか**

内部質保証システムとは、構成員が合意している戦略目標にもとづく適正な達成目標を設定し、それを実行し、その結果を点検・評価し、その結果によって、目標の見直しや浮かび上がった問題を解決する取り組みを行うという一連のPDCAサイクルを円滑に機能させることにある。

そのためには、まず、点検・評価結果を改善・改革に向けて再整理し、改革・改善のための具体的な「行動計画」を明確にすることである。「行動計画」を立案する際に重要なことは、着手すべき課題の優先順位を決め、それを実現するための規程等を整備し、実現に向けたタイムスケジュールを示し、達成に必要な諸資源を確保することである。限られた資源を効果的に投入するためには、課題のもつ重要性の判断もさることながら、実行可能性についての判断と計画の実行によって期待できる成果の見積りが必要である。

#### **(6) 行動計画が確実に実行できるように、権限や責任の明確化、インセンティブの賦与など、構成員の動機づけを高める工夫が施されているか**

自己点検委員会にしても大学評価委員会にしても、その業務内容や期待される役割は規程によって明確にされているが、その権限と責任は必ずしも明確ではない。大学の最終権限と責任が総長にあることは当然であるが、各種委員会の権限と責任を明確にしておく必要がある。いくら全学組織を設置しても、学部自治を運営の原則としている現在の大学において、学部等の権限を越えた権限の行使は実質的には不可能に近い。全学組織の権限規程の明確化は早急に検討しなければならない課題である。

自己点検・評価が機能するためには、(1) 構成員が合意している戦略目標があること、(2) 自己点検・評価結果が大学の政策決定に確実に反映されることを実感できること、(3) 点検・評価に関する技術的な課題がクリアされていることが必要であると言われている。それに加えて、質の高い自己点検・評価活動の展開に対し、また、行動計画の進捗状況に応じて、何らかのインセンティブを付与することを考える必要がある。

#### **(7) 行動計画の進捗状況が定期的にチェックされ、その結果が構成員に分かりやすくフィードバックされる仕組みが整えられているか**

人間の行動を目標に向けて動機づけるためには、目標の明確化と具体的な行動計画の策定が不可欠であるが、それと並んで重要なことは、行動計画の進捗状況を定期的にフィードバックすることである。フィードバックを受けることは、自らの活動の意味と価値を再確認することと繋がり、目標に向けた活動を継続させるためにも重要である。当大学は中期目標に加えて、年次目標を掲げているが、この年次目標を行動計画と位置づけ、年次ごとにその達成状況をフィードバックすることは、構成員にとって大きな意味がある。

そのためにも、年次目標の設定に当たっては、その進捗状況が評価可能なものである必要があり、構成員に分かりやすいものであることが大切である。具体的な達成指標を定め、それを、経年的に比較したり、部局間で比較できるようにすれば、フィードバックの効果は一層増してくる。その際、可能な限り数値化したり、視覚化したりする工夫が求められる。

また、戦略目標と行動計画との関連が一目で分かるような「大学戦略マップ」や達成に向けた「ルート

マップ」を作成し、それを予め構成員全員に配布しておくことは、大学の戦略目標と自らの活動との関連を知るためにも役立つと思われる。

### <評価>

「大学の内部質保証に関する方針」を明確に定め、これをホームページ上で公開し、自己点検・評価を改革・改善のための手段として大学の理念・目的・教育目標の実現に全学を上げて取り組んでいる当大学の姿勢は、自主・自律を標榜する大学のあるべき姿を指し示すものとして大いに推奨できる。

当大学の運営方法は、大学は方針のみを示し、各部局はその方針に基づき、自主的・自律的に目標を設定し、その目標を達成するための活動を展開することにあると推量されるが、抽象的な方針の明示だけでは、それに準拠しているか否かの判断はできても、大学全体としての目標の達成度を的確に評価することは容易ではない。大学として実現可能で評価が可能な戦略目標を明確にすることが求められる。

そもそも方針 (Policy) とは、理念や目的を実現するための基本原則であり、この方針に従って具体的な目標や行動計画が立案される指針となるものである。これに対して目標 (Objectives) とは、目的を達成するためのマイルストーンとして設定するもので、行動計画に基づく具体的な行動の最終結果を示したものである。当然、目標設定に当たっては、目標の達成状況を検証・分析・評価が可能であることが必要である。

改めて言うまでもないが、法人格を有するのは大学であって、各部局ではない。部局は教育研究の実質的な単位として機能しているものの、制度的には大学を構成している要素であるに過ぎない。大学には、各部局の目標設定の妥当性を検証する責務があり、そのためにも、方針の明示のみならず、大学として共通して目指すべき上位目標である戦略目標を定め、その戦略目標に沿って各部局は、それぞれの特長を生かした中期目標・年次目標を設定するという共通認識を確立すべきである。

各部局や構成員の理解度については、まだ課題は残されているが、大学としての内部質保証システムの構築に関しては、ほぼ整備されていると判断できる。今後は、この仕組みを実質化し、十分機能させることが課題であると言えよう。総括的評価としては、「A」と評価する。

平成23年10月22日

経営部会評価委員  
生和 秀敏  
新井 康廣  
松原 康雄  
清水 敏