

講演「石原都政による大学改革」

—首都大学東京の誕生—

大嶽 秀夫

この4月から同志社女子大学で、政治学を教えております、大嶽と申します。大学の生存というものがかかっているということで、私もこういうところでは「同志社女子大学」というのを何べんも言えといわれておりますので、(笑) 申し上げますが、また移るにあたって、お前には研究上の負担はもちろん行政上の負担も免除してやるから、できるだけ外で活躍してきてくれと言われて、こういう話があったら必ず引き受けるようにしております。

今日は都立大学を再編して首都大学に変換されるという話をいたします。レジュメには詳しく書きましたので後でお読みください。同時に、ほとんどこのレジュメに沿った形で来年4月に出る『レヴァイアサン』という雑誌に「ポピュリスト研究の特集」という論文として発表するつもりでおります。なんだか宣伝しているみたいですが(笑)、それを後で読んでいただければ、私の言いたいことが分かっていただけたと思います。今日はそれほど時間もありませんので、要点だけかいつまんでお話をさせていただきます。

首都大学というのは、ここには学生さんもたくさんいらっしゃるようなので、余りそういうイメージはないのかも知れませんが、少なくとも、大学教員の間ではとんでもない改革があったとい



うイメージが強いのです。石原慎太郎というタカ派であり右翼である都知事が大学の自治を踏みこみにじて、非常に強硬な大学改革を行ったというイメージがあるように思います。実際に都立大学の先生方何人かにおうかがいしても、学会などに出かけると、皆が寄ってきて、えらい大学になっちゃったね、大変だねといって、同情してくださるというような話を聞きました。2005年に新しい大学として開校しましたので、現在3年目に入っているわけですが、3年目になってからの実状というのは、殆んど報道されていないし、論文もおそらく書かれていないと思います。ですから、大変強硬に改革を行った石原知事の印象だけが強く皆さんに残っているために、その通りの改革が断行されたというイメージが定着していると思います。なおかつ新聞社のほうも、トラブルがないと取材しないものですから、3年前の事態がそのまま続いているというようなイメージが定着してしまっているのだらうと思います。

ところが、私がこのテーマについて、小泉純一郎と石原慎太郎の比較、ポピュリストの比較ということで関心があって、同時にブッシュやなにかの比較もしているのですが、そういうことから、この石原知事の教育改革というものに興味を持って、いろいろな取材、聞き取り調査とかインタビューを重ねておりますと、そういうイメージとは非常に違った実態が見えてきたということを、今日はお話しようと思っております。

● 石原知事の教育改革

例えば任期制というものを導入いたしました。任期制というのは、大学教員も5年ぐらいしたら業績を評価されて、余り業績の上がない人は首を切られるということですから、職業上非常に不安定になるということになりまして、教

員にとって大変厳しい改革です。アメリカでさえ、これは後で谷先生がお話しになるかも知れませんが、アメリカでさえ今はテニユアという制度があって、首は切られないことになっているのですが、それ以上に厳しい新自由主義的なというか、労働のフレキシビリティを導入したような改革であって、実際の話、都立大学に対する公募というのはガタガタに減っております。仮に就職しても、その後再任される可能性がないということになりますと、そんな大学には行きたくないということになりますから、あまり公募しなくなってしまったと。ところが、実態を聞くと、組合との間での協定が結ばれて、懲戒免職相当の事由がない限りは再任は必ずさせるという黙約ができた。教員の側からいえば、権利を勝ち取ったということになるのでしょうか、そういう事態になっています。それから、業績評価というものも、評価する人がいないのです。もともとは主任教授制という制度を作って、主任教授がその他の教授ないしは准教授の業績を評価するということになるはずだったのですが、同僚を評価できるのか。日本の大学で同僚を評価するということはたいへん難しいことでありまして、普通の企業、ビジネスの世界でも、業績評価というものはたいへん難しいです。これは余談ですが、知人のビジネスの世界にいる部長クラスの方は、評価しないのだということです。評価して差をつけると、頑張ってやっている奴は評価されなくても頑張る。頑張らない奴は評価されると益々頑張らなくなる。だから評価しないほうがいいのだといって、形式上は評価することになっているのですが、実際には評価もしないし、ボーナスにも差をつけない。これが日本企業の実態です。そんなわれわれの日本社会の中で、一体大学の教授がその他の大学の教授の評価をして、そのボーナスの査定をする、あるいは給料に差をつけるなどということができるといって、A B C Dとつけることになっているのですが、やはりDをつけられないですね。Dをつけると落とすことになりまして、なおかつ誰が審査をするのか、今は情報公開でわかりますから、あいつが落としたなということになるわけで（笑）、うらまれるのはいやだと。東京

都の都立高校の場合も同じでして、校長先生は普通の一般の教諭の評価をすることになっていますが、実際はみんなBをつけてしまうというのです。校長先生が普通の先生を評価するのだから、みんなBをつけてしまう。裁量権があって、校長のところに権限が集中したように一見見えますけれど、実際は裁量権は使いたくないんですよ。普通われわれは裁量権をできるだけ放棄したいというふうに考えます。ですからプロジェクトの審査で、科学研究費などの審査をする時も、私などもつい全部Bにしたいのですが、最近は文科省もそういうことはできなくなってきて、何パーセント以上はBをつけてはいけないとか、そういう枠をはめてくるものですから、そういう形で、裁量権を制限するように働いてくるという、大変面白い現象なのですが。余りこれは困るなと思っていたら、そのうちB+、ただのB、B-というのがついてきて、全部Bだけれど、その中で再区分するとつけやすいということになるわけですから、実際問題として、私が自分の同僚を評価することはできない。誰が評価したかすぐわかるわけですから、人からうらまれたくないと思うわけでありまして、評価できない。事実上、主任教授制というのは立ち消えになっています。ということは、業績評価ができないということになりまして、そうすると、業績というものが、実は、給料の体系は基本給が5割、3割が業績給、学部長になったりしたらつく職務給が2割で、その業績給というもので差をつけることになっていたわけですが、業績を評価する人がいませんから、全員同じ業績給になったということになっています。業績給と関連させている年俸制というのものもあるのですが、これも事実上なくなりまして、結局国立大学教授並みということになって、全員同じ給料を貰っているというのが、実態になっています。なおかつ改革を通じて赤字削減ということもあったのですが、学生定員を減らします。そして定員どおりにとれということで、それまで定員よりも多くとっていたのですが、定員が減ったものですから、授業負担が減って、都立大学の先生は大変楽をしております。私は改革をやって授業負担が増えるかと思っていたのでこれにはびっくりしたのですが、夜間がなくなったということもあり実際には減っている。ある意味で研究者の楽園のようになって

いるというのが実状でした。大変驚いたのですが、一体どうしてこういうことになったのだろうということに興味を持って、そのプロセスを調べてみたというわけです。今日は簡単にポイントだけお話ししたいと思います。

石原慎太郎という人は小泉純一郎と同じようにネオリベラル・ポピュリストととってもいいと思うのですが、ただ一つだけお話ししたいのは、政策の方向が三つあって、ネオリベラリズムと積極的な産業政策とタカ派的右翼的オリエンテーションとといいますか志向が組み合わさっています。これはほとんどの現代のポピュリストに共通するものでありまして、レーガンやブッシュなどに共通する志向であるということからいうと石原慎太郎はそう珍しい男ではないよということが言いたいのです。しかも改革の方向というのは全体として今の大学教育の改革の方向と同じであったと。それが実現しなかったということは最初に申し上げたわけですが、方向としてはその二番目の「臨教審以降の政府教育改革の流れ」というところに書きましたが、小泉内閣のもとでの大学改革を見ますと、二つの特徴があって、一つは民間的、経営的手法の導入というもの。これは能力主義、成果主義、任期制、パート化というもの。それから二番目の第三者による競争原理の導入と。第三者評価による競争原理の導入というのがあって、この石原の教育政策というのは基本的に国が目指した教育政策とほぼ変わらない。なおかつ私立の大学などが文科省のプレッシャーによってではなく進めようとしている改革の方向ともほぼ同じであるということが言えて、従って石原改革が狙ったことというのは、実は非常に時代の流れを反映したものであって、決して特異な珍しいものではなかったということを申し上げたいのです。皆さんは石原というのはとんでもない男だというイメージを持っていらっしゃるかも知れませんが、多くの大学人がとんでもないやつで、強権的であり、タカ派的であり、右翼的であると考える男がごく普通の改革をやろうとしたというのが、ここで申し上げたいポイントです。

● 臨教審以後の教育改革の流れ

ではこの大学の改革の背景というのはどうい

ものであったか。これもやはり都立大学だけが特殊だったのではなく、日本の大学を改革しなければいけないという要請が登場したところは、他と変わらないということをお願いしたいというのが、この第3番目の柱のお話です。それは大学全体が社会から受けるある意味でバッシングと言ってもいいぐらい冷たい風、それはプロフェッショナルリズムへの不信といいますか、医者や小中学校や高校の教師、それからジャーナリスト、官僚、政治家、裁判官など、プロと呼ばれている人たち、専門家といわれている人たちに対する非常に厳しい評価というのが、私は現代の状況であろうと思います。こういう考え方は実は2つの根がありまして、一つはネオリベラリズム。ネオリベラリズムというのは常識人の判断でいろいろな政策というのは判定できるのだという考え方です。専門家というのは自分の既得権を守るために専門知識を悪用し、あるいは専門知識があるふりをして、改革を妨げる。最初に槍玉に上がったのは、お医者さんです。そのために、だんだんお医者さんになる人が少なくなって、今困っている状況です。教師についても同じでありまして、いじめとかなんとかはみんな教師の責任だ、学校の責任だということになりまして、この人たちがバッシングを受けるとことになります。ネオリベラリズムというのはこういった流れを形成したのですが、もう一つはポピュリズムでありまして、ポピュリズムというのは専門家に対する不信感、特に政治家、官僚に対する不信感が前提ですが、それと同時に裁判官に対する不信というのは今、要するに素人たる国民を裁判に参加させようという要求とかに現れています。

大学も同じで、これは1968年の大学紛争のときからの流れですが、大学教授というのは非常に権威主義的体質を持っており、そういった権威に基づく既得権益を守る存在であると。私など今では批判される立場にありますけれど、当時はその先頭に立って批判していた、大学生でした。大学には保身性といいますか、既得権益を守る姿勢、あるいはそれと同時に、非常に強い平等主義、仲間内でのかばいあい、平等主義というものが存在しています。そういうものはやはり変えていかねばいけない。では変えるときに、どういう方向で考えるかということ、業績評価とか学生による教

授の評価とか、要するに消費者の立場から生産者である大学教授を評価する。学生による選択という、これはネオリベラル的な発想ですが、消費者の選択に基づく社会的な淘汰というものによって、大学を変えていくのだという背景があるわけです。こういう時代には、大学というのは既得権を守る存在であり、むしろ改革を進めるのは、文部官僚であり、消費者である学生あるいは親が、その選択の自由を行使して変えていくのだということになったわけです。こういうところでは、右と左の古典的な対立というのは影を潜めて、むしろ古典的な対立の中で進歩派を任じていた大学教授やリベラルな専門職人たちが、保守にまわる。保守にまわるといいますか、保身にまわる、あるいは既得権を擁護する立場にまわるという、保革が逆転するような構造になっているというのが、大学改革の基本的な構造であると思います。

● 都立大学から首都大学へ 経緯 1

そういう流れから、首都大学というものがどのように改革されたかということを上げます。1999年に、石原氏が最初に都知事に当選しますが、そのころから彼は既に大学の改革をテーマの一つに掲げています。石原改革の実態は、殆んどが既にその段階までに都庁の役人たちの中の改革派が掲げていた政策をピックアップして、特に目立つような、つまり世論の喝采を浴びそうな政策を実現していくというのが基本的なパターンなのですが、都立大学の場合も同じです。既に都の中では、大変な赤字を出していたこの都立大学を赤字削減のためにもなんとかしなければいけないという考え方をもっていたということが言えるかと思えます。

一番のポイントになりましたのは、実は2003年の8月1日の大学管理本部による記者会見であります。これは今でも首都大学の方々に聞きますと、非常にエポックメイキングな日付としてよく記憶されている日付であります。ここでそれまで都の側と大学の側とが協議しながら進めてきた大学改革の案が全部白紙にされ、全く新しい大学を作るのだということを、都の側が全面的に言い出す。そしてその新しいプラン作りについては、大学の言う事は聞かないと。要するに大学の先生方は自

分たちの保身ばかり考えているのだから、そんなことを聞いていたら改革できないという、非常な強硬姿勢をとったわけです。それに対してさまざまな大学の側から反対運動が登場いたします。

ショッキングなのはその年の9月、一月後ぐらいですが、全部の教員に対して、大学の配置案、どういう学部学科構成にして、誰をどう配置するか、骨格をいきなり都が作ってそれを示して、そしてこれを口外してはいけません。口外してはいけなくて、同意するという文書の提出を強制する。これは大変強硬なやり方でありまして、しゃべるなどいっておいて、なおかつ同意しろというのは、殆んど恐喝に近いような言い方ではありますが、そういうことをやってショックを与えます。そしてなお新しい大学においては、任期制、年俸制、業績給というさきほど冒頭に申しました新しい給与体系、そして新しい任期というものも導入し、5年に1回首を切るか切らないか審査すると言います。ついでですが、このときに同時に未来塾とか、その後東京塾というのできるのです。ちょっと石原流ですが都立高校3年生の成績優秀な者を50人集めて、一カ月間寮に入れて教育すると。ちょっと洗脳教育みたいなイメージがあって、なおかつイメージとしては国を憂う若い学徒を育てるといって、石原が喜びそうなプランも出しております。ついでに、このプランがどうなったかと言いますと、なぜか女子ばかり応募しまして、結果今は殆んどが女子学生になっていて、石原が当初思っていたことと全然違うことになった。ともかく予想が全く外れてしまったという事態になっています。それはともかくとして、破裂しなかったもののこういった右翼的な隠し玉みたいなものも用意されていたわけです。

それからもうひとつここで重要なのは、教科課程のセールスポイントというところで、幅広い教養と実践的な英会話能力を身につけるためにネイティブ・スピーカーを呼べとか、コンピュータ教育をやるとか、実態はある意味で殆んど私学が目指している方向と変わらない改革プランを出しているということが注目されます。

それからもうひとつショッキングなのは、2004年の2月、意思確認書なるものを、3月に最後通牒を出して絶対に出せと。出さなければ首を切るというニュアンスなわけですが、そういうことを

やっています。なおかつ改革は、都のほうが主導してやるのだから、大学教授は口を出すなという言い方をしている、一種の恫喝文書でありまして、われわれ大学人にとっては大変ショッキングな文書が出されているということになります。

こういうふうにして非常に強引に2005年4月に開学したという、これが表のストーリーなのですが、ではその背後に何があったのかということ調べてみたのが、5の「石原改革の背後で」という点です。第一に石原改革が、特に2003年の8月にすべてのそれまでの協議をご破算にして、都の側のイニシアティブでやるというのが出てくるまでに、すでに大学の内部で、特に人文社会学部の中で改革の動きがあったということ、例の一つとしてあげています。これは人文科学部の中に、人文学科と社会学科という二つの学科がありました。実は都立大学は教養部がありませんで、従って1、2年生を教える語学の先生方というのがこの人文学部に所属しているという形になっていました。この語学の先生方と社会学の先生方の間で、非常に利害の対立が存在したということが一つのポイントです。この大学の中がどうなっているか、あまり内政干渉になりますから申し上げませんが、ともかくこういうことはどこにでもある話でして、一つは社会学をやっているような先生方は語学の先生に対して一種見下した態度をもっているという事態がありまして、語学の先生というのは要するに高校の先生と変わらない、単なる語学の教師ではないか。特に研究もしないし、論文を書きもしない。にもかかわらず同じ年間90万円の研究費（都立大学の場合）を貰っており、給与についても差がないということです。なおかつ学生のほうは、語学の選択というのは、例えばドイツ語、フランス語というような古典的な第二外国語は取る者が非常に少なくなって、中国語、韓国語がとりたいというのです。大学のほうはドイツ語、フランス語の先生を本当は辞めさせることはできるのかも知れませんが、辞めさせないという平等主義が、大学の自治ということであるわけで、仲間の首を切るようなことはいたしませんから、こういう改革は大変難しい。ところが社会学の人は先端的な仕事がしたいということになると、語学の先生が大学の改革を阻むということに積年の恨みがついてくるということになりまして、私は、

これと同じようなことを、実は東北大学にいた時にも経験いたしました。東北大でも教養学部の改組ということがあったのですが、語学の先生からみれば、皆が皆研究者志望というわけではないかも知れませんが、かなりの人は、本当は語学の先生になりたくなくて文学の先生になりたかったのに、ポストがなかったので、たまたま語学の先生になってしまった。そういう人からみると大変不公平な、自分たちだけが語学の担当者にさせられているのも不愉快な話で、しかも見下されているというのはよけい不愉快という対立がしょっちゅう出てくるのですが、都立大学の場合は、非常に具体的にそういう対立がずっとあった。そして社会学のほうとしてはむしろ偏差値の高い建築学科、工学部の建築学科といっしょになって、新しい都市デザインを考える学部を作りたいということで、建築デザイン、都市デザイン、社会デザインという3学科を持つ新しい学部の新設を考えてやっていた。ところがそれに対して、人文学部全体としては、これは人文学部の文学系を周辺化させるねらいであるということで、断固反対する。もちろん社会学部の先生より、圧倒的に語学系ないしは文学系の先生が多いわけですから、学部長は絶対に社会学のほうから出さないという伝統ができています。改革も絶対にやらせないということになって、改革が頓挫しているということになるわけですね。こういうことを考えると、この先生方にとっては改革というのはいいチャンスでありまして、石原都政になって外からやってくれるのだったら、その話に乗りたいというふう考えるのが普通です。ところがこれは乗れないんですね。乗れないのは、一つは余りにも強引なやり方で、例えば同意書や確認書とか、私だって、やっぱりこんなことを言われたら腹が立って、こんな大学辞めたいと思うでしょうが、改革の方向は賛成だがこんな強引な、大学の自治というか教授会の自治を無視するようなやり方でやられるのには腹が立つ。これはよくわかります。

● 石原改革の裏側

もう一つの理由は、やはり石原というのはともかく右翼でタカ派であるというイメージがあって、なおかつ教育改革のレベルでも、都立高校の改革

においては日の丸・君が代を強制するということを強力にやっております。そして、日の丸・君が代が出されたときに立たなかった教師というのを次々に処分した。まあ懲戒免職までいった人はいないのですが、それは脅しをかけてやるということになります。こうなると実はさきほどの冒頭に申し上げましたが、改革対現状維持、改革対守旧派という対立とは別の、古典的な左右対立が再燃するということになるわけです。もう消えたはずの対立をわざわざ掻き立てている。

これはなぜかというのは、なかなか面白いのですが、私のみるところ、石原というのはそんなに右翼的な人間ではなかったというふうに思っております。彼が日の丸・君が代を言いたいのは、教育の中には権威が必要である。これは都民の一定の共感を得たのだと思うのですが、教師バッシングをやりすぎたと。生徒の自主性とかなんとかということになって、最近諏訪さんという人が、「学校のモンスター」とか、「オレ様化する子どもたち」という面白い本をいくつか書いているのですが、初等、中等教育において、権威というものがなくなってしまった。権威を回復するためには、やはり何かシンボルを使って規律ある行動をとらせたいというふうに発想しているのだと思うのです。特に国家主義的なニュアンスは、私はあまり感じません。解釈はいろいろあると思いますが、私は少なくとも教育に持ち込んだ彼の姿勢は、学校の中に規律を持ち込む、集団的な規律が必要だという、そういう発想だと思います。むしろ伝統的儒教的な発想であると。家庭の中の規律としてお父さんの権威を高めろというようなことを、彼は盛んに言っているのです。お父さんの権威を高めるためには、お母さんはお父さんを尊敬しなくてはいけないとか、フェミニストが聞いたら腹を立てそうなことを盛んに言っているわけですが、とにかく、そういう男である。石原慎太郎はとんでもない右翼だということになりますから、改革派の人はむしろリベラルな人たちです。社会学の改革派というのは、フェミニストであったり、あるいは改革運動、大学をもっと学生に対して開かれたものにしなければいけないとか、ある程度の競争原理が必要だ、任期制もいいじゃないかと、数年に1回ぐらい業績を審査するのは、遊んでばかりいる語学の先生…、私が言っているんじゃない

いですよ（笑）、そういう人たちを適当に審査して研究もやらせようというのはいいじゃないかと、石原の改革自体には賛成だけれど、石原の味方をするわけにはいけないんですね。石原はなおかつジェンダー・バッシングで、とんでもないことをやっていますし、君が代・日の丸をやっているということで、賛成できないんですよ。そういうわけで、こういう人が引いてしまうのです。ある意味で、第三の道というのか、そういう改革をしたいのだけれど、石原的な改革でない改革をしたいというのか、石原的な改革ですが、石原のようにやりたくないという人たちというのが、黙ってしまう。黙らざるをえないのです。大学と都が対立しているわけですから、こういう対立の中では第三の道というの、なかなかとれないですね。そういうわけで、こういった改革が沈黙せざるを得ない状況を石原が作ってしまった。本来は彼が協力を得るべき人たちであるにも係わらず、この人たちを敵には回さなかったですが、黙らせたしまったというのは、私は改革がその後うまくいかなかった最大の原因であろうと思っています。

● 都立大学から首都大学へ 経緯2

実態として今冒頭で申し上げたような実態があって、プロセスなのですが、どういうことになったかといいますと、まず2005年の4月に開校した。開校した段階で大変な混乱が引き起こされた。それは準備が殆んど出来ていない状態で開学してしまって、学生が入ってきてしまうわけですから、困るわけです。しかも給与が決まっていない。どうやって給与表を作るのかも決まっていないし、それから教育のいろいろな科目を並べてみたけれど、その科目を一体誰が担当するかということもわからない。非常勤にきてくれといったら、大学の先生は、みんなあんな所行きたくないという気持ちを持つわけですから、なかなか来てくれない。人がどんどんやめていくという、都の側から言えば大学の中が大変な窮地に追い込まれているわけです。その中で、とにかく形だけは守りたい。なぜ形だけは守りたいかというと、大学管理本部という都の中の局に相当する部署が作られるわけですが、そこの連中としては、やっぱり改革を進めていると石原に思ってもらわないと、自分

たちの首が危ないし、少なくとも局長は出世できないと。都というのは非常に事なかれ主義になっておりまして、石原さんの直前、青島時代は特にそうなのですが、あまり出世したくないという人が多いのです。都庁というのは不思議なところで、あまり出世したくないと。出世すると働かなくてはならないし、審査も厳しく競争になるわけですから、そんなことはしたくない。そういう意味で事なかれ主義で、平等主義で、なあなあでやっていきたいという人が多いのです。しかし局長ぐらいになる人は、もともと野心のある人ですから、ゆくゆくは副知事になりたいと思っているわけで、石原にいい顔をしておかないと、出世の妨げになると思っているわけです。従って、形を残さないといけないということで、最初にもかく枠組みを作ってしまった。年俸制という枠組み、任期制という枠組み、云々ということなのですが、では具体的にそういう枠組みの中でどうするかということがわからないんですよ。というのは、都の側というのは、大学について全く専門知識がない。中央官庁はそれぞれ財務省であったり経済産業省であったり、防衛省であったり、一応専門分野が決まっておりますが、地方の公共団体、都などはものすごく巨大な組織でありまして、経済的な規模からいえばインドに匹敵するくらいの予算を使っています。それから使っている職員の数もものすごく多いです。職員の数はベルギー等の政府の規模と変わらないのです。一つの国ぐらいの組織なのですが、都の中で専門化が全然進んでいないのです。人事異動というのは、あっちへ行ったりこっちへ行ったり、2年ごとに移るのです。これはいい面もあるのです。非常にフレッシュでやりがいがあるということもあるのですが、専門知識が全く蓄積されないことになりまして、大学というのは非常に特殊な世界ですから、都の人から見れば、変な人種が集まっているところなんですね。変な人種だということがわかっていないんです。大学教授というのは、全部が全部そうとはいませんが、金も貰わないのに必死になって勉強したり成果をあげるというタイプで、金を貰ったからといって必ずしも働かない、逆にいうと、お金を貰ったら遊びに忙しくなってむしろ働かないと。これは第三世界などでトヨタが給料をあげると、翌日からこんなに給料をもらったから月の半

分は遊んで暮らそうと、出てこなくなるのと同じなのですが、大学の教授も同じようで、放っておけば一生懸命夢中になって仕事するのですが、お金なんかをへたにあげると大学に来なくなっちゃうというような、そういう人種で、都の側はそういう特質性がよくわかっていないんですね。そうになると、都の側から言えば、形だけはともかくやってくれと。先ほどの話ではないですが、一応形式的には任期制になっているのです。任期制になっているのですが、先ほどもいいましたように、再任は事実上する。懲戒免職相当のことをしない限りは再任するということは任期制ではないということと同じですよ。今の大学だって、懲戒免職されれば首になりますから、元にもどってしまう。それから給与も年俸制で業績給ということにしたのですが、業績を審査する人が、いないわけですから、都の中でも実際はそのようで業績給について一般の職員もあまり差をつけていないというのが実態のようです。この中に地方行政の専門家がおられて、そんなことないといわれるかも知れませんが、私が知るかぎりには、どうもそのようです。間違っていたら訂正してください。たいていの地方公務員というのはそういう特徴を持っていると思います。例えば、企業において経営が苦しくなったら、経営者の給料をあげて、いい人を経営者としてひっぱってくるというのが、私はネオリベラルの筋だと思っておりますが、日本の経営者は景気が悪くなると自分たちの給料をカットするんですね。経営者の給料をカットしたら、いい経営者が来るということはありません。逆の方向に向かっているのですが、日本の経営者は首を切られることがないと思っているから下げなのでしょう。そういうふうに見ると日本の企業は新自由主義的な方向でシステムを変えているように見えますが、実態は必ずしもそうになっていないというのが私の感想です。これは教育改革と関係ないのですが、例えば国鉄がJRになったり、電電公社がNTTになったり、そういうパターンをみますと、全然首を切っていないのです。全部の雇用を保証しています。国鉄清算事業団というものがありますが、あれは改革に反対した人たちがあそこに行ってしまったので、本当に一番反対していた動労のほうは見事に転換して、国鉄側に協力して、ホテルやなにかに出向していく。それは別

として、ともかくそういう形で組合が学部長や学科長は全部任命という形にしたものですから、教員の利益を代表する人という、逆に組合になってしまったんですね。これは面白いところなのですが、それまで学部長や学科長は下から選ばれてきていますから、その人たちと話をつければ、大学は動くのです。ところが理事長が任命することになってしまったから、そうすると大学教員の話聞けるのは組合でしかないということになって、組合と協定を結ぶということになるわけです。都の側からいけば一番やりたくないことだったと思うのです。組合は非常に古典的な平等主義をもっていますから、そういう格差などをつけたくないと思っているわけですから、さきほど言った内部改革派の要求などを代弁するはずがない。むしろ古典的な左よりのスタンスであり、古典的なかつての守旧派、平等主義というものを代表する人たちが組合委員長になっていく。悪口を言っているわけではなくてそれも立派なスタンスだと思っただけなのですが、ともかくそういう改革には抵抗する人たちが大学との協議を始めるという構造になる訳です。組合側からいけばその中でともかく、昔のままに残すということが最大であるし、いくら業績の悪い人でも新しい大学で引き受けてこれまでと同じ給料を保証しましょう。全部改革と反対のことが決まってくるのです。都の側としては手の出しようがない。専門知識もないし、大学はもう始まってしまっているわけですから、急いで決めなければいけないというので、そういうことになった訳です。

結果、都立大学というのは、表面の恐ろしくドラスティックな改革のスローガンにも係わらず、実は全く改革が行われない状態になって、なおかつ内部改革派の人も、もう改革はこりごりだということになって、数年は言い出せないということになります。これは大変面白いのですが、私はこの当時改革の対応にあたった組合委員長にインタビューしたのですが、そのときにおっしゃっていたのは大学の改革なんていうのは、外からは出来ないんだと。そして大学の改革は内からもできないと。(笑) できるのは、外と内がうまくシンクロナイズしてやったときに、初めてできるんだというふうに言うんですね。よくものわかった人だなと私は思ったのですが、ともかく、彼は

内部改革の一人だったのですが、石原の強硬な姿勢のゆえに、既得権益派にならざるを得なかったと、まあそこまではっきりとは言いませんでした。私はインタビューでそういう気持ちを読み取りました。

● ポピュリストと改革

考えてみると先ほども言いましたポピュリズムというのは基本的に素人の政治であり、素人が正しく専門家である政治家や専門家である官僚はだめという、そういう専門家不信です。だいたいポピュリズムというのは、スキャンダルが起こった後に必ず登場してくるんですね。ロッキードのスキャンダルの後に新自由クラブが生まれたり、佐川急便のスキャンダルが起こった後に、細川さんが登場したり、森さんというそれ自体がスキャンダルみたいな人の後に、あの小泉が登場するとかですね。そのうち大きいスキャンダルがあるとまた誰が登場するのだろうかと思うのですが、今の守屋さんみたいに専門家は悪いことしかやっていないに違いないというイメージから、専門家不信が登場している。そういうことを考えると、ポピュリズムというのは、専門家知識というものに対する不信感がありますから、彼らが改革をやろうとすると、素人でやれるというふうに見えるわけです。素人というのは、この場合は、都の職員です。もともと経済産業関係でやっていた人が、管理本部の本部長になり、港湾局の人が参事になっているのです。港湾局というのは、沖仲仕なんかと腕っ節で団交したりする人ですから、そういうところで名前を馳せた人が登場してきて、大学に対してぐいっとやったのでしょ、それが上手いかなかったというわけです。

そういうことで、やはりポピュリズムというのは、基本的にこういう改革はできないというのが私の結論です。しかし、ポピュリストというのは、改革は実質的にやる必要はないのです。やる必要はないんですよ。要するに都民の評価を得ればいいわけで、石原さんって凄腕改革をやったのね、というふうにイメージさせればいいわけですから、実質的な改革が行われる必要はないと。実質的な改革の失敗が明らかになるのは、石原さんが辞めた後ぐらいでしょうから、彼は全然痛くも痒くも

ないわけですね。そういう意味で何も実質的な改革を狙っていないということを考えれば、これは非常に成功したポピュリスト改革であった。なぜなら、大多数の大学人は都立大学はとんでもないことになったと思っているし、一般の人でも大学はずいぶん変わったとおもっている。実態はどうであれ、そういうイメージが流布したわけですから、ポピュリスト改革としては成功したことになるというふうに思います。

では、ポピュリストでない改革はうまくいっているのか。ポピュリストでない専門家がやった改革としては、わたしはロースクールの構想だと思います。ここに法学部の方がいらしゃったら恐縮ですが、あれは完全な失敗であったと、私は思っています。(笑) なぜ失敗してしまったのかというと、要するに政治的な動きが読みきれなかった。

本来はロースクールというのは日本で3箇所か4箇所ぐらいしか考えていなかったのです。そうすると、ロースクールに行った人は、ほぼ全員弁護士になれます、と考えていたのですが、日本では私学の理事長というのは政治的な力があるのですし、例えば創価大学という大学は、ちゃんと創価学会が後ろについて、公明党がついているわけですから、あそこがロースクールを作りたいといったら、拒否できないのです。あそこを拒否できなかつたら、あそこよりランクの高い大学を拒否できないのです。ワーストでできてしまうわけです。そうすると結局いっぱいロースクールができて、その定の員がいっぱいになるから、結局4割ぐらいしか通らないことになって、そうするとロースクールは予備校化する。もともと幅広い教養を持つ司法界の人材を育てるためとか称して、美しい理念を語っていたそのロー

スクール改革が、実はロースクールの受験大学化になってしまった。そうすると政治学者が乗り出せばよかったのかもしれませんが、政治学がそこまでいっていないのじゃないかと思うのです。なかなか事前にそれを予想するのは難しいのですが、政治の学問を知らない人までがやったのもひとつの間違いだといえ、私の職業的利益になるのですが(笑)、ともかくポピュリストでなくても改革は難しい。別に大学じゃなくても改革は難しい。政治改革なんていうのは、小選挙区制にすれば日本の政治がよくなるなんてばかなことを言ったのだと今から思えば、政治学者の不明を恥じますが。私は言いませんでしたが、そんなもんだということで、改革にはリスクが伴うという一つのお話であります。以上です。どうぞご静聴ありがとうございました。

(拍手)

司会 大嶽先生どうもありがとうございました。続きまして、岡山大学の谷聖美先生にお話をいただきたいと思います。谷先生は『アメリカの大学』という本を著されまして、非常に好評だと伺っております。どうぞよろしく願いいたします。

(拍手)

大嶽 秀夫 (おおたけ ひでお)

1943年生まれ。

専攻は、政治過程論、日本政治。京都大学法学部卒業後、東京大学およびシカゴ大学の大学院で学ぶ。専修大学助教授、東北大学法学部教授、京都大学大学院法学研究科教授を経て、現在、東北大学名誉教授、同志社女子大学教授。

1979年、『現代日本の政治権力経済権力』でサントリー学芸賞を受賞。2001年、紫綬褒章受章。

「石原都政による大学改革—首都大学東京の誕生」

はじめに

1. ネオリベラル・ポピュリストとしての石原慎太郎
2. 臨教審以後の教育改革の流れ
3. 大学改革の背景
4. 都立大学から首都大学へ 経緯 I
5. 石原改革の背後で

* 自主的改革の動き

* 平等主義

* 「改革派」と石原知事との齟齬

6. 都立大学から首都大学へ 経緯 II
- むすび 改革の成果?

(1) ネオリベラル・ポピュリストとしての石原慎太郎

1999年、石原慎太郎、都知事に当選

矢継ぎ早に、都民の喝采を浴びる政策を推進：国との対決、都庁職員との対決を演出

外形標準課税（銀行税）、新債権市場、ディーゼル車規制、横田基地撤廃・共同使用

現在、オリンピック東京招致

典型的ポピュリスト：アウトサイダー、反エリート（反東大）

政策の方向

*ネオリベリズム：福祉削減・再編、規制緩和、市場原理・民間の手法の導入
大都市の上層中産階級の支持

*積極的産業政策（赤字解消から増収・成長へ）：
中小企業向け融資（新銀行）、ITセンター、首都大学東京（産学協同）
財界の支持

*タカ派的右翼的発言：「三国人」（反中国）、米軍基地撤廃（反米）、
父親の権威の回復（権威主義）：庶民的？
中小企業主、右翼系宗教団体の支持

この組み合わせは、レーガン、ブッシュなどネオリベラル・ポピュリストに共通

(2) 臨教審以後の教育改革の流れ

1987 臨教審最終答申

大学を「経営体」と位置づけ、教授会の権限を縮小、学長に大きな権限を与え、教員任期制、契約任用制を採用

1990年代、予算削減（教育については、経常的教育研究費は削減）の圧力の中で、科学研究費は、むしろ（全体としてはわずかではあるが）増大かつ、傾斜配分（COE）、とくに自然科学分野で：平等主義の否定：「世界水準の大学を」、大学を起点とする日本経済活性化

創造的研究開発の必要：企業における研究だけでは不十分：国際的に最先端に立つ必要

（一方でアジア諸国の追い上げ、他方でアメリカの技術革新への対抗）

実学指向は人文社会科学系にも：ロー・スクール、ビジネス・スクール

1997年、橋本行革の下で、独立行政法人制度を案出

小泉内閣の下で、大学改革が小泉改革の一つとし

て位置づけられる

①民間的発想の経営的手法の導入（独立行政法人化を通じて）

大学の役員や経営組織に学外者を登用し、学長中心の意思決定システムを導入

能力主義、成果主義、任期制、パート化

②第三者評価による競争原理の導入

特許取得数の増加、シリコンバレーを10カ所以上、社会人のキャリアアップなど、産業競争力強化につなげる

実学（自然科学系）重視

2000年秋から通産省の官僚グループによって検討されてきた案が出発点

大学の「企業化」というのは、ミスリーディングな言い方：日本の企業ではない

1980年代末の日米構造協議以来、日本的慣行に対するネガティブな評価

1980年代前期・中期における日本型システム礼賛から、その否定へ

長期的安定、特定企業へのコミットメント・アイデンティティより、短期的成果主義

集団主義から個人主義へ

高い流動性が効率を生むというネオリベラル的「神話」

日本の大学も日本の企業も、アメリカの企業をモデルにして「改革」

しかし、アメリカの大学の基礎研究、社会科学の蓄積との違い：アメリカン・システムにおける長期的戦略というもう一つの伝統：フォード的生産様式における（ソ連型とは異なる）長期的計画（投資「計画」、生産「計画」）：アポロ計画、アメリカの軍隊におけるロジスティックスの重視（マクナマラ）
国立大学の再編と歩調を合わせるように、東京都、横浜市の大学改革が急浮上

ポピュリスト的首長の「大衆迎合政策」

官僚組織、政党の抵抗が弱く、首長の権限が強いため国より極端な形の「改革」が実現

改革の手法は、特異であるが、改革の方向は紛れもなく、以上の他大学での改革と同じ

(3) 大学改革の背景

大学全体が社会から冷たい風

プロフェッショナルへの不信：医師、教師、ジャーナリスト、官僚、政治家、裁判官

大学教授のセクハラ（権力の乱用）続出：権威の失墜

日本の大学の保守（保身）的、平等主義的体質

諸外国の評価機関からの評価も低い

都立大教授連が守るものとして掲げた基礎研究、独創的研究も少ないし、教養主義的伝統も形骸化（教養部教育の荒廃）

ほぼ完璧な年功序列制、給与も完全な年齢給
各大学の教養部改革は、教授の保身、地位向上が
最優先されることを実証

典型：ドイツ語、フランス語は履修する学生が著
しく減少しているのに、スタッフの構成はそのまま
リストラによる「効率化」とは無縁の閉鎖社会教育
を重視してきたかも疑問
教授にとっては、研究とそれによるキャリア・アッ
プ教育の実績が評価されるシステムは全くなかった
「消費者不在」の既存の権力体制（教授会、評議会）
が自力で大胆な改革を行い得たかは疑問

大学の権威主義的、現状維持的の体質：大学紛争以来
批判の対象

学問の（国家権力からの）自由、大学の自治とい
う美名で、既得権益を守る

自主管理：管理者を管理するものはない、自己
規律（セルフ・ディシプリン）

自己規律が機能しないときの制度的チェックのメ
カニズムがない

ただし、学問にはある程度の無駄は許容すべきと
いう考え：余裕

管理すれば萎縮する、創造性は失われる

こうした構図の中で、文部省が「改革派」に、大学
が「守旧派・抵抗勢力」になった

新自由主義的改革における典型的な対立構造：保
革の逆転

（4）都立大学から首都大学へ 経緯 I

石原は、2000年2月「産業活性化のための産学協
同」を目指して、都立大学を、シリコン・バレーと
提携しているスタンフォード大学をモデルとした大
学に再編する、赤字財政脱却のため四大学の統合と
教職員の削減を、と発言

cf. 東京都立大学、科学技術大学、保健科学大学、
短期大学

01年11月、「東京都大学改革大綱（大綱）」発表（本
部と大学の協議に基づき）

4 大学を統合し、短大を廃止した上で2005年4月
に新大学をスタート

02年5月、大綱に基づき、「都立新大学設立準備委
員会」設置

大綱を下に大学側も交えて協議

2003年7月まで、この委員会で具体的論議

六学部、各大学院と法科大学院、ビジネス・スク
ール、先端技術研究所

2003年4月 石原再選：得票率七〇%以上の圧倒的
多数で

選挙前、都議会で「これまでの日本にない全く新
しいタイプの大学をつくる」と宣言

2003. 8. 1 大学管理本部、記者会見の席で衝撃
的発表

「大綱」は廃棄、これまでの議論を白紙に戻して
ゼロからスタート

大学管理本部が「都立の新しい大学の構想につ
いて」（「新構想」）を発表

各学部に加えて、全寮制の五〇人の「東京塾」
新設

この構想は、四大学総長・学長に伝えられたのは、
記者会見の一時間前

「都と大学で積み上げてきた改革案に石原が不満を
漏らしたことを受けて」管理本部が急遽方針を転換
した

カリキュラム、教員配置は、管理本部が作る方針

直ちに、都立大・短大教職員組合中央執行委員
会が『「都立の新しい大学の構想について」』対して
抗議する」声明を発表

夏休みが終わると、院生会、院生有志会、学生自
治会などが抗議運動を展開した

9月、全教員に、新大学の配置案を示し、「口外
せず、同意すること」を誓約する「同意書」の提出
を求める

10月、茂木都立大総長は、「総長声明」発表
「大学の総長がその設置者を批判する声明を発表す
るなどというのは、よほど『異例』のこと」、以後、
マスコミが改組問題を大きく報道するようになった

03年11月、理事長予定者に、石原都知事の一橋で
の同級生、親友の高橋宏・郵船航空サービス相談役
を決定と発表

新大学では、任期制、年俸制を採用する方針を都
立大学に伝える

主任教授は任期制をはずし、その他の教授、助教
授は任期五年

その前に教職員の選別採用の恐れ

任期制のため身分が不安定で（優秀な人材ほど）
他大学に転出

基本給、職務給以外に（教育活動、研究活動、社
会貢献などの）評価による業績給を

基本給が五割、職務給が三割、業績給が二割

学部長が学系長を指名する、トップダウン式管理
組織

都庁から「出向」の形で首都大に派遣されている
事務局長は、「筆頭副理事長」とし学長を超える権
限をもつ：学長はヒラの「副理事長」である

教育課程のセールスポイント

①「都市教養プログラム」：コースや学科の枠を越
えて幅広い教養

②「実践的英語教育」：ネイティブスピーカーによ
る授業、語学学校ベルリッツに委託

③基礎ゼミナール：一年次前期に、専門にとらわれ
ない

④「情報教育」：幅広い教養と実用的技能

03. 11～12

法学部4教員が相次いで辞職：法科大学院構想にとって打撃：入学試験延期に

04. 1 「近代経済学グループ」が抗議声明

やがて、メンバーの多くが新大学への就任を拒否して、大学を去る

02. 2、山口管理本部長名で全教員に「意思確認書」が届く：教員の間に大きな動揺

しかし確認書提出は、都立四大学全体で、六〇%未満に止まる。管理本部は、不足する人文学部系と理学部系について、教員の公募と非常勤の雇用によって穴を埋めると通告

02. 3、大学管理本部見解として（西沢学長予定者との連名で）

最後通牒を発送「改革である以上、現大学との対話、協議にもとづく妥協はありえない。……

『首都大学東京』は、東京都がそこに学ぶ学生や東京で活躍するさまざまな人々のために設置するものであり、教員のためではないことを再確認して欲しい」

「公に改革に批判を繰り返す人たち、意思確認書の提出を妨害する人たち [は] ……新大学には参加すべきでない」

「恫喝文書」であると、全国の大学関係者に響き：しかし、大学関係者には大きな衝撃

最後まで意思確認書の提出を拒んでいた人文学部が、提出を決める

屈辱的な意思表示を受け入れる：20名余りの教員が拒否

大学設置審議会は9月、認可を答申

2005. 4、予定どおり開学

(5) 石原改革の背後で

*それ以前の自主的改革の動き

例1 人文学部社会学科

人文学科との対立：社会学系教員の多くは博士号をもち、論文も書き、博士課程を担当

語学の教員たちは博士号もなく、論文も書かない、にもかかわらず同じように研究費をもらっている（研究者としての資格があっても語学の教師になっているケースもあるが）

英文や語学の教授への積年の恨み

91年の移転のときには、社会学部を作る計画もあったのに人文系に潰されたとの思い

その後も石原構想が出るまでは、建築学科と一緒に、建築デザイン、都市デザイン、社会デザインの三コースからなる新学部構想：政策重視、都市研とも結びついて公共政策大学院の構想もあった

例2 工学部電気学科

1997年前後、「自主改革、自己改革」：大変な努力学科レベルで：カリキュラム改革、学生のために電気、電子、情報の三つの学問を統合的に教える：

役に立つ学問を教えよう、柔軟に：学生実験の教え方の工夫：教育の負担は増えたが

大学院に着手しようとしたまさにそのとき、石原改革が出てきた

それまでの改革の努力は白紙に

*平等主義（自主改革の障害）

教員のみならず、職員にも（あるいは教員以上に）：都から来た事務職員は、教職員をみんな残して欲しいという要望：首にしたら「どうしてそんなひどいことをするんですか」

都職員としての同僚意識、平等意識：内部の改革は全くできない状況

3短期大学は都立大への恨み辛み：都立大と一緒にになりたい

4大学合併は、定員削減のため：個々の大学で削減していけばよいのに、それが出来ない

西澤新学長への期待、しかし夢を語るのみ：学長は理事長に阻まれていると

*「改革派」と石原知事との齟齬

改革には賛成だけでも、横暴なやり方は許せないかつ、石原教育改革の日の丸、君が代政策への反対、ジェンダー・バッシングへの反対

石原＝資本の利益の代表という見方、大学の自治、学問の自由への攻撃

都側・石原側か、組合側か、右翼、左翼の旧対立、古典的左右対立として浮上

改革と抵抗ではなく、第三の道を取れない

(6) 都立大学から首都大学へ 経緯Ⅱ

4月開校後の混乱

給与は決まっていない

教える教員がいない科目：時間割に齟齬

枠組みを最初に作ってしまったので、これにどう合わせるか、形の上だけで

外に対して説明できるようにということが一番大切

理事長、組合との話し合い、理念を5分自分でしゃべっただけ：自分の言葉に酔うだけ「競争大学時代、やればやるだけ報われる制度」、どういう制度設計をするかアイデアがない：大学運営に素人

押しつけた制度がどういう形で運営されるかに関心を持たない、改革という形が必要

これは石原も同じ

理事長が帰ったあと、教員の代表たる組合が、都の実務家と一晩かけて話し合い

学部長、学科長などは協力できる態勢にない

事務側は、知事が代わらない限り、制度は変えられないと突っ張る

しかし、事務局は混乱を引き起こすことは困る、

大丈夫かということを知りてくる

知事や理事長に評価され、出世に響かないようにすることに最大の関心

組合の協力は不可欠：組合側は、形式は結ぶけれど、実質で変えていこうと判断

年俸制、業績給、任期制などの制度導入を受け入れる

具体策について都側は、組合側から知恵を出すことを求める

知事も理事もそのうち代わるのだから、と双方が妥協

改革の実務的な詰め段階で：専門知識の欠如と短い期間で、都側は妥協を強いられる

都職員は局を渡り歩くので、中央官庁の官僚以上に特定の行政について専門知識がない

都には事なかれ主義が蔓延、厳格な年功序列

石原による意識改革は、トップより下には届かず知事はむしろ副知事、局長など幹部も超過密スケジュールで、実質的監督ができない

下の情報が上に上がらないので、下が自由にやれる（やるしかない）

都が予想していたより、遙かに早い退職者：赤字が少なくなり、予算削減のインセンティブがなくなる

年俸制：当初、50万円刻みで給与表を作る：しかも切り上げにしたため、給与が上がってしまった：改革への抵抗をなだめるため？

管理本部は、昇級のさせ方が分からない：給与体系をもとに戻す

個々人の給与は、総額として国立大の給与と変わらないようにした：調整給という形で形式は、基本給、職務給、業績給を守りつつ

任期制：教員の流失が止まらないので、都側も任期制を事実上断念

「懲戒免職相当でなければ再任する」との組合との事実上の合意

ただ、准教授などは昇任がさだかでない、不安が残る

常勤職をもっている人は応募してこない

一大学だけで任期制にすることの無理

次いで、業績給をどうするか

誰が評価しているかは分かる：同僚を審査はできない：アメリカのようにはいかない

再任・人事審査を決定すべき主任教授の制度構想が立ち消え

逆に、査定をしないので、主任教授制が必要がない

年俸制で記載の仕方は変わるが、業績を全く反映していない

業績給は、ボーナス相当とし、差をつけないことに

内部には批判：研究もしない人がのうのうとしていて、非常勤が可愛そう

数年で業績審査することは、むしろ望ましいとの声なき声：しかし、同意書、確認書という

経緯があったので、（どう評価すべきかより）評価それ自体に厳しい見方

語学系教員を「オープン・ユニヴァーシティ」という決着で、教員の反対は終息：ここにも大学院を置き、大学院重点化し、全員を所属させることで了承：全員の救済

解雇者なしに英語教育の半分は、ベルリッツが請け負う

旧ソ連の国有企業に酷似：市場原理を導入したにもかかわらず、逆の効果

形式的指標で上部を満足させれば、実質はどうでもよい

他面で、制度的保障がないので、不安は残る：これもソ連と同じ

石原：急いでやりすぎ、実質的改革を不可能にした：形式的同意で満足する他ない

急いだのは、政治的理由？

以前にも増して現状維持になってしまった：今さらに改革しようという動きはない：改革は懲り懲り

他大学以上に改革が遅れる結果となった：それどころか、教授の既得権益はむしろ拡大

例：短大の教授が、4年生大学の教授となり、かつ大学院を担当

他方で、優秀な人材ほど流出して、質の低下：建前の任期制で新規採用に支障

リストラの必要すらなくなる

都立大のネームバリューが下がる：研究の質も下がる：スタンフォードどころか

むすび

「ほんとにひどい教師でもやめさせられなかった。首にすることはできるようになった」

高校でも大学でも

改革の成果

研究費の競争的配分、プロジェクト方式：しかし西澤学長の嘆き

就職指導は充実した：面接指導

自己点検（教育、研究、学内業務、社会貢献）なども、面倒：研究時間が少なくなる