

チェンマイ大学での貢献 (61)

伊藤信孝

チェンマイ大学客員教授・工学部

タイでの滞在も10年を超え、しかも同じ機関での居候はこれまで見えていなかった部分がちらほらと垣間見えてきて、失望したり、気落ちすることが多くなる。「何だこんな事だったのか、それならもっと早く気付けば良かった。何という所に居座っていたのか」と思わず目の前が真っ暗になる事も多くなる。特に客員教授 (Visiting Professor) という立場は、聞こえは良いが一方で不安定 (Unstable) な身分でもある。まずは一年ごとの契約更新であり、雇用先が必要とすれば首はつながるが、不必要となれば即刻解雇である。不必要になるとはどういう状況、または条件が出てきたときかと言うと、雇用機関側の評価基準に基づく判断と言うことに成る。もっと極端に言えば評価基準は無いに等しい。雇用側が理由の如何に関わらず「不要」と判断すれば契約は不更改で、即刻解雇となる。学問の府であるから学術的能力が重要な評価基準と考えるのが常識であるが、意に反して政治的な判断で身分や職を追われる場合が多い。トップが変わると新しいポリシーに変わったと言うだけでそのポジション (Position) から外されることも少なくない。トップの政敵 (Political opponent) に近いと、はっきりした理由も無くそのポジションを追われることもしばしばである。こうした状況を目にすることが多くなると失望が増し、それを乗り越えるための強い精神力が求められる。一度権力の座につくと気に食わぬ相手を追い払う行動に出るのは政治の世界では日常茶飯事に見られることで珍しくはないが、大学でそうした事が余りにもあからさまに、しかも容易に目にすることができるようになると、その大学は凋落の軌跡を辿る。政敵を追い落とすために「論文業績が少ない」などと言い出す。その権力者がどれだけの論文業績があるのかは関係ない。一度その座につけば突然強圧的に変身する。まさに希望の持てない大学 (Hopeless University) である。大学の使命である教育 (Education)、研究 (Research)、人材育成 (Human Resources Development) といった部分が全く考慮されていない。大学は教育、研究と言った学術的な知識を教授することに加え、高等教育に支援された高レベルの知識を有し、将来を背負うに十分な能力を有する人材育成こそが最も重要な果たすべき役割である。最近「I Y I」と言う言葉がよく聞かれる。「Intelligent Yet Idiot」の頭文字を取った表現と聞く。政治家、官公庁公務員、大学人にこの種の人類が多いと言われる。意味は知識レベルは高いが常識が極めて低い、社会通念から著しく外れている、と言う事らしい。バランスの取れた人材育成とその社会への輩出こそが大学の使命 (University Social Responsibility) であるべきである。しかし大きな大学ほど政争に明け暮れているように見える。学生や大学に対する愛情が全く見られない大学が社会的評価を落とすのは当然である。年を取ると時代の波に乗り切れず、取り残され、そのギャップが愚痴を生む。益々相手にされなくなり窓際に追いやられる。一貫した評価基準がないから、何をしたら良いか目標を失う。正規の教員であれば余程のことが無ければ解雇には至らないが、筆者のような身分は極めて不安定で、しかも外国人に取っては極めて不利になっている。最近ではタイの大学の中に客員教授の契約を「1年毎」とでは無く3年くらいにする大学もあるように聞くが、未だそうした大学は少ないと思われる。文化、伝統、生活習慣、環境の相違もあって異国の大学での生活は時として誤解や不必要な摩擦を引き起こす。経験不足の若手教員の奢った姿勢や挙動が永らく築き上げた人間関係を壊し、ついには組織間の関係にも亀裂が生じる。上司の「常識のある適切な判断に基づく解決・処理」が施されないと問題が組織内に波及し大学事態の損失につながる。こうしたことから最近では「良好な人間関係を維持するにはどうすれば良いか」と考える

様になった。いかなる状況でも決別と言う結果になると以後は続かないから組織やそれに関係する事柄が全て停止する。かといってその事を恐れて言いたいことが言えないのはさらに良くないが、実際は我慢の連続でもある。特に管理運営能力に劣る上司が要職にあるとこの状況は顕著である。タイの大学は米国に似た制度を採用している。教員の採用における最低限の資格は学位取得済みであることが条件であるが、例外もない事は無い。また要職に着くには必ずしもランクが教授で無くても良い。助教授・準教授 (Associate Professor) や助教・助手 (Assistant Professor) であっても構わない。管理運営能力があれば良いと言う基準である。日本でも大学紛争の時期には教授会は教授だけが議論に参加する体制では無く、教授層、助教授・講師層、助手層から1名づつが出て3名が教授会の司会 (議長) を司ると言った時代もあった。流石に独立行政法人化大学になってからはそうした事は見られないし、行政からも許容されなくなったと解するが、こうした体制が作り出す支障は上げるまでも無い。同じランクの、いわば同僚が自分の昇格人事に1票を入れるのであるから、まともな評価で無く「好き嫌い」で1票が投じられることもしばしばある。確かに理屈の上では「管理運営における能力」と言えば職階は重要でなくなるかに見えるし、また職階は必ずしも最高位で無くても、そうした人材がいないこともない。しかし学問の最高学府という観点から見れば、職階も最高であって欲しいと考える多数が居てもしかりである。タイの大学については別の機会に記述するとして、ここでは良好な人間関係を維持する為の秘訣 (?) について記す。ここで言う「良好な関係」と言う意味は「最低限関係を維持する」というレベルも含む。関係と言うからには自分のみならず必ず相手が存在する。基本的にどうした対応を心がけるかという事である。またこれは人材育成にも必要で、かつ重要と考える。

「謝」という漢字の意味は感謝の「意を表す」ことで良く使用される。中国語では「謝謝」と言えば英語の Thank you であり、日本語でも「感謝」の意味である。しかし他方でもう一つの使用がある。「謝る」というものである。これは「申し訳ない」、「詫びる」と言う事で「自分が成した過ちに責任を取り、詫びて許しを請う」と言う意味である。同じ文字でありながら一方は感謝、他方は詫びると言う事である。最近の国内外の情勢に目をやると、他人から「志」を受けながら決して「謝意を表さない」、「詫びない」人間が増えていくことに驚かされる。思いやり (Human mind) が大幅に欠如している人間が目につく。利己的、一方的で自分が頼むときは「あの手、この手」と自らの手を汚さず相手を利用し、気に入らぬと直ぐに顔に出し、時には叱り罵声を浴びせる。何とか要求が通ると、わがもの顔で仕切り出す。事が終わると後は全く知らぬ顔で連絡も無い。あたかも自分の為に他人が居ると言う認識にさえ見える。日本人のアイデンティティ (Identity) も変わったものである。その昔日本人煮につけられた呼称が「エコノミック・アニマル (Economic animal)」であった。今の日本人はこの当時の日本人に戻りつつある。金と時間が優先で、極めて利己的 (Selfish) と言うのが筆者の見方である。国際学会や国際シンポのゲスト・スピーカーとして企業人を招くと、講演時間に間に合うように来るが極めてきわどく、講演が終わるとそそくさと退場する。頼まれたから来て講演をしてやった。終わったのだから用は無い、と言わんばかりに姿を消す。講演の内容には自社の宣伝も含まれているが、バンケット (Banquet) や夕食 (Dinner) までつきあって親交を深めると言う意図は全く見られない。紹介してくれと言う事でそれに応じるとそれ以後の連絡は全く無く、どうにもならなくなったときだけ再度連絡が入る。まさに「他人を便利的に利用する」姿勢が多いのも最近の企業人の特徴である。特に企業の若年層にこの姿勢は顕著であるが、年を経た筆者の時代ギャップがそのような見方をさせるのであろうか。企業人の「金と時間」に対する執着は大学人も同じで引けを取らない。まずは自分の金は使わない。常に公的補助金を利用し、使い切れればプロジェクトは終了。自らが本心からやりたいものは当初から持ち合わせてい

ない。目的は「何がやりたいのではなく、自由に、またふんだんに使える予算獲得にある」と見られる大学版エコノミック・アニマルも多い。大学の「学長」と言う要職も「成りたい人は多いが、成って何をするかと言う明確な目標を明示できる人は殆どいない」と筆者は見ている。本人にその気が無くても、その人を担ぎ出して利を得ることを企むグループも居る。何処の大学でも組織の構造や体制は殆ど同じであるにも拘わらず、評価に大きな差が生じるのは、その席に座る人間の差で決まる。「鶏が先か、卵が先か」は一般に論じられる事であるが、座ったポジションの延命（保身）を目的にするのでは無く、ひたすら公僕として努力し、その結果としてさらにもう一期という延命が本来の姿であって欲しい。ギブ・アンド・テイク（Give & Take）は謙虚な気持ちで、相互に持ちつ持たれつが一般的な社会常識でこのバランスが崩れると関係維持は破綻する。そうならないためには、やはり2つの「謝」の意味を噛みしめ堅持することを「心得」としたい。謙虚で、素直にTPOに応じて意志表示できる心構えが欲しい。

最も失礼な姿勢はこの「謝」と言う言葉の使い方である。失礼なこと、悪いことをしたと言う事で足を運び「申し訳ない、心から陳謝します」と言うが、その時だけで「喉もと過ぎれば熱さを忘れる」が如く、その後は全く連絡すら無く距離を置き、態度は依然と全く改善されるどころか「無視」に近い対応を平気で続ける人種もいる。こうした人種が特に公的関係機関に多い。金（予算）を握っていれば自分たちは困らない、困るのは相手側だから、そのうち相手側から頭を下げて出向いてくるであろう。われわれは一度「申し分けなかった」と頭を下げているので問題はない、あとは相手次第で放っておけば良い」と解しているようである。最も恥ずべき行為（姿勢）である。極めていくと最終的に「金」に辿り着く。心から貢献したいという高貴な「志」ではなく、自らが行動する活動資金（予算・補助金）が目当てで自分の財布が傷まないように常に心得、全額を使い果たすとさらに自費をつぎ込んででも継続すると言うことはしない。次から次へと「金」を目指して奔走する。一昔前のエコノミック・アニマル（Economic Animal）そのものである。公務員が国を滅ぼすと言う本があったかに記憶するが、本筋を突いている。一職終えた第2の人生（余生）を人の金を使って楽しもう（Enjoy）という魂胆にさえ見える。日本人のアイデンティティ（Identity）も語るに落ちた感がする。これが国際協力、国際貢献のレベルなのか。良心の呵責も羞恥心も無い。自分だけはついて行けない……。だからと言って何もせずに居ると何もやっていないという評価になる。評価が下がれば居る必要がなくなる。いわゆるお払い箱となる。強大（？）な権力と金で支えられたポストに座っている人に気楽に提案や意見も言えなくなる。人の話や提案に身を傾ける余裕があり、いわゆる話が分かる人間性を有する人であれば躊躇することなく話ができるが、評価の基準が「自分の考えや方針に反対」と受け取られると距離は次第に離れ、近寄りがたい存在となる。会話は言うまでも無くメールでの送信にも返信は希になる。メールは直接顔を合わせずに意思を伝える方法の一つであり、同じ部屋で隣に机を並べる間でも、はたまた、毎日顔を会わせていても会話も無ければ挨拶もなく、メールで代用すると言う人間関係が存在するのも大学ならではの光景であろう。人前を繕い最低限の挨拶はするがそれ以外は口を閉ざし会話はない。一見関係は何とか維持されているかに見えるが、外部の人や機関に対してはメールで「告げ口」していると言うのも大学ならではの隠れたエピソード（Episode）であろう。しかし、嘘の様な実態が実際には日常茶飯事的に起きているのだから驚きでもある。ときたまそうして配信されたメールが回り回って隣に座る人に転送されてきて、あらためて驚くという事もそれほど珍しくは無い。筆者自身もその様な経験をさせて貰った思い出がある。かといってメールの配信者が詫げるわけでもなく平然としている。またその様な姿勢で対応することが自分のポストの特権を誇示出来ると思っているかにも見える。さてこのような事態が起きると良好な人間関係の維持は難しくなる。言っても話にならないと諦め

て何も言わないと益々攻撃的行動はエスカレートする。失礼というレベルではない。それを遙かに超えた挙動が目には余るほどになる。途中で気がつけば良いが自らの保身しか頭がないと最悪の場合その人間が任期を終えるまでの辛抱という苦痛に耐えなければならない。一般に学部長の任期は1期が4年であり、余程のミスでも無い限り最大2期8年までは居座ることができる。学部長補佐は学部長が任命するのであるから学部長の任期のある間は居座ることができる。学部長の任命責任でも追及されない限りは安泰で有る。一般社会の政治でも同様、上位の任命権者が責任を取って任命した部下を解任することは少ない。この場合の重要な決断の判断は提案者または意見を言う側と自らが任命した部下の間に立ち「事案に対する正当な判断」ができるかどうかと言う点がポイントとなる。部下の解任は自らの任命が適切で無かったと言う事を認める事につながるから、容易にはできない。かといって何もしないわけには行かない。「長」として某かの判断をし、目の前にある問題の解決を図る姿勢を見せなければならない。筆者が常日頃から言う「適正な判断の基準」は誰の為に？あるいは何の為に？と言う観点 (Viewpoint) が必要である。極めて愚かな管理の悪例は、事の善し悪しにかかわらず、解任は眼中になく、常に部下を「擁護する対応」である。例えば部下の任務の一部を解き、如何にも対応したかに見える姿勢は見せるが、一方の提案者を関係事案に関わることができないように責任者 (Person in Charge) から外すと言うものである。あたかも喧嘩両成敗の名奉行的問題解決のように表面上は見えるが、一方は職務の一部を外されただけで未だに学部長補佐などと言うポストが解かれたわけではない。他方意見を言ったり提案した側は責任者という立場を失い、以後その事案に関して意見すら言うことも機械さえもなくなる。一方は外面的にその任務を外れたとは言え、スタッフにいろいろと指示を出し、「あの人は既に責任者ではないから話をするな、また相手方から要望があっても聴かなくてもよい」などと指示を出してスタッフとの人間関係を断ち切る行為を権限を使って強行する。上司から言われたスタッフは心では協力的であっても行動を起こすと睨まれ叱られる。敢えて火中の栗を拾う行為はしない。メールで依頼しても返答がない。病気でも為て連絡ができないのかと考えても観るがどうもそうではない。毎日顔を合わせているが、関連の話は一向に出でこない。あたかも無視して居るような態度と挙動である。その上上司にメールを出しても梨のつぶてである。と言う事はその上司も部下と同じに現状を追認していると言う事であろうか。これを無責任と言わずに何と言おうか。大学や学生のことより自分の任命した部下の保護が大切と言うよくある話に帰着するが、余りそのレベルが低すぎると最低限の常識やエチケット (Etiquette)、マナー (Manner) もできない極めて異常な社会組織 (Abnormal society)が出来上がる。タイ人はプライドが高いので人前で恥をかかず様な行動や挙動はしない方が良い、とはよく聞いた話である。しかしそれはそれで理解し尊敬せねばならないが、意見も提案もできないと言うのでは何が為にそこに在籍しているのか？と言う疑問が一方では頭を持ち上げる。メールも後で証拠書類や記録になる事を懸念して上位の人ほどおいそれと返信はしない。それほど用心深くなる。直接会う機会もないから顔を合わせる事は殆ど無くなる。互いに相手の存在を重要視しなくなるから益々疎遠になる。心に残るのは「協力」ではなく「離反」である。相手の存在がなくなればと考えるのが当たり前になり、風当たりが異常に変化する「スタッフからの総スカン、日常茶飯事化する非協力姿勢、これまであったイベント参加への誘い (Invitation)、時には連絡 (Information) すらない事もある) もいつの間にか消えて上記したようにフレンドリー (Friendly) でなくなる。別の言葉で言うと企業や会社での「窓際族」に似た扱いも平気で横行する。大学をどうするか、学部をどうするか、学生への教育は、はたまた研究はと言ったアカデミックな事案はすっかり消え、確証的なデータ (Reliable data source) も持ち合わせずに一部のグループで特定の間人やその一派と一方的に仮想的視 (Virtual enemy) して追い出しを図る。希望に満ちた将来を語るのでは

なく、気に食わぬ仲間を如何に排斥するかと言う低いレベルの視点で物事を見ている。まわりが気になり、高いところが見えない。本人が知らぬ間に机も椅子も別の部屋に移動し「もっと良い環境のもとで仕事して貰う」と言う言葉で他人や客人を欺く。そうした部分が少なからず見られるのは残念である。次回はこうした悪化する環境のもとで、それぞれが如何に気を取り直し対応しているかを披露する。下の写真は学部での集いであるが管理職を巡って同床異夢の不特定多数がどの様な夢を描いているか興味あるところである。



クリスマス、忘年会、新年会を兼ねた学部の集い。政治色の濃い大学の中で管理職を狙う各自が何を夢見ているかは、まさに「神のみぞ知る」というところか。