

チェンマイ大学での貢献 (52)

伊藤信孝

チェンマイ大学客員教授・工学部

本報では国際交流に対する日本の大学教員の対応の悪さを示す例を紹介する。結論から言うと、その原因は本人の身勝手な自分本位の対応という表現に尽きる。今仮にこの人をA氏と称する。A氏は筆者が居候するチェンマイ大学との国際交流を推進する責任者と言うことで過去5年ほど日本の大学でその任に当たられてきたが、目立った交流実績は無かったと筆者は考えて居る。A氏個人は「良くやった」との自己評価はなされておられるやも知れないが、それはA氏のみに関わるのが主で、その他の関係者がどの程度の恩恵を受けたかという貢献度からすれば余りないという意味である。日本の多くの大学は年金支給制度の関係から、教員の定年退職の年齢を65才に設定、または変更しているが、大学によって異なる。A氏の大学は未だ63才を維持しているが、もう2年延長して、同じ役割を継続したい、後に続く若い委員の人も既に決まっているが「つなぎ」という形で徐々に若手に引き継ぐ事が出来れば有り難い。しかし大学からそうした依頼があるかどうかは定かではないので、何とか同じような状況を維持しつつ延長出来るように組織の長宛てに推薦状を書いて欲しいと依頼された。あくまでも相手の大学が決めることであり、筆者が用意する推薦状はあくまでも私的要請であって、相手大学に対する拘束力は無い。しかしそうした事もあってかどうか相手大学は筆者の意向に沿った対応をして頂いたようである。その結果を見てA氏が示した反応は世話になった人に謝意を表すどころか、他の大学からも自分を推す推薦状が届いていると言う自慢自負にも似たものであった。結局筆者はそのうちの一人という扱いであったようである。それはともかく日本に一時帰国した時には企業への同行を頼まれ、筆者のかつての教え子を紹介して欲しいと言う。大学間の交流事業が進むことに異論は無いので積極的に協力して2年が過ぎた。A氏が再度の定年退職を迎えられたが、相手大学ではA氏は定年退職で大学を去られるとの情報のみで他には何もなかった。筆者が一時帰国の際に相手大学を訪問し、事情を聞いてくると言う事で相手大学を訪問したときにも、A氏の話は上記の如き情報のみで全く何もなかった。もちろん日本への一時帰国前にタイ側の大学の学部長を交えた会合でもそうした話は全くなかった。しかし筆者がタイに戻ると極めて不思議な話が横行しているのである。A氏が1年間招聘教授という身分でチェンマイ大学との交流事業に関わるというのである。相手大学の研究科長も国際交流委員も全く知らない間にそうした事が起きていた。筆者にとっても相手大学にとっても寝耳に水の話であり、相手大学からすれば相互信頼も大学のメンツも丸つぶれである。どうしてその様なことになったのかと言えば、国際交流の役割を解かれた(外された)タイ側の一部の学部長補佐が腹いせ(?)に、また個人的にA氏に連絡を取り承諾を取り付けたらしいと言うのである。以前にもこの人物は筆者の活動に横やりを入

れてきた事実が出て来ていたので、学部長に「公式にそうした行為は大学の信頼と評価を著しく下げるので連絡をする前に学部長に認可を得る手続きを取ることで合意していた」にも拘わらず今回のこの結果である。相手大学でも A 氏から何の連絡も無く、突然に関係部署からの教授会への議題提出（といってもこの件が教授会の議題にあがったかどうかは定かでは無いが・・・）となり、もしそうならば事の背景を知らない大多数の教員が訳わからぬままに認めたという事であろうか。この結果を受けて筆者が問いただしたところ、タイ側の学部長の返事は以下のものであった。すなわち「いかなる手続きでそうした結果が出てきたかについて、こちらでは関知しない。相手大学がそうした結論を出したのであればそれで良い」というものであった。トップがそういうのならば筆者がとやかく言うことはない。しかし話を持ち出し A 氏に勝手に連絡依頼をしたのはタイの大学である。しかも学部長の任命した部下が仕掛けたものである。余りにもかけ離れた判断に、失望と共に引き下がり、距離をとることが筆者が取るべき行動と理解し、以後沈黙を保ち距離を保った。相手大学の学部長や関係委員に全く連絡もせず、部下が勝手にした行為を戒めることもなく、逆にその行為を追認するとは何という一般の社会常識を離れた判断であろうか。このことがあってからも奇妙な事が連続して起きてきた。いわゆる一般の社会常識からかなりかけ外れた対応である。学部長が相手大学を訪れるというのである。何をしに行くのか、また何時訪れるのかも相手大学の学部長、関係委員にも連絡がなされておらず、A 氏が一人で連絡をとり情報を独占していると言う。そうした背景もあって。筆者に相手大学から問い合わせが来る始末である。全く情報が無いのでお尋ねしたいと。またその後も A 氏がチェンマイ大学を訪問されていることも聞いたが、誰からも正式な連絡も全く無い。もちろん「何の目的」で来られたのかを知る由もない。その後インターンシップなどでお世話をされていたらしいが、殆どの人にとっては A 氏と一部のグループの活動との見方の域を出ない。なぜならプログラムが終了しても情報が流されないから誰も知らないし、知る方法が無い。情報開示をしないのは事業企画者の側が開示したくない、情報の共有を好まないと言う意思が働いているとみるのが一般的であろう。さもなければ開示する事への反対理由は全く見当たらないからである。あるいは「情報開示によって、そのレベルの事をやっているのかとか、もっとこのような事をやってはどうか」などと意見が出るのを批判と誤解し、敢えて情報開示や共有をしないのではあるまいか。いずれにしても早晚時間が経てばどの様な事業対応が成されてきたかはわかることであり、タイミング良く早めに情報を開示、共有出来る機会を作っておかないと、批判に耐えられなくなる。繰り返しになるがそうした事態が起きることが組織にとってマイナスに働く事は言うまでも無いが、一度信頼をなくすと容易に戻らない。同じ事をやっても逆の評価となり時間や予算の無駄使いという評価で終わる。さらに悲劇なのは参加した学生である。こうした事にならないように管理をすべき要職が用意されているのである。無責任な指導者が要職に就くとまさに悲劇であると言われるのはこのことであろう。さて、この一件が起こる前にもまだまだおかしい事が前兆として続いた。A 氏が相手大学の学部長と一緒に来られるとい

うので、筆者は日本への一時帰国も短縮して大急ぎでタイに戻り、約束の日時に備えたが、A氏は会議の途中で中座されて戻ってこれられないので、外に出るとチェンマイ大学からインターンシップ事業に参加予定の学生と歓談しておられる。この行動も筆者にとっては奇妙であった。相手大学とチェンマイ大学の両学部長が同席する中で、どうして自分だけが部屋の外でそうした学生と話をする必要があろうか。筆者はA氏に「折角の機会であるから学生達を部屋に入れ、相手大学の学部長にも挨拶させてはどうですか」と持ちかけ、晴れて正式に対面となった。インターンシップ参加の学生はA氏のみではないし、大学間事業というのであれば、関係者全員が相互に知り合っておく必要がある。自分の大学の学生がどこにお世話になっているのかも知らず、挨拶の一つもしないのでは余りにも社会常識から外れていると解されても仕方がない。基本的な理解として「自分の学生と言う認識」であり他の人は関係ないと言う意識が根底にあるのではないかと思われる。而して情報公開や共有などは不要と思われるのかも知れない。その後もこの姿勢、あるいは両大学の一部の関係者の挙動は変わらず、好んで情報共有を拒む体制は続いている。もっと奇妙に思えるのはスタッフ（事務職員）の行動である。どこからどのような指令が出ているのか不可解だが、これまではそうでなかったにも関わらずその態度が急変し、用があるなら勤務時間に公式電話番号に掛けてくれ、個人のモバイルは受け付けない、しかしメールは良いと言う。如何にも上から目線の公務員的対応に酷似して居る。確かに時間や電話の公私混同は良くないことであるが、これまではそうではなかった当たり前のことが、説明も無く急に変わるのは不自然である。人間関係を分断し、相互不信を拡げる様な指示がスタッフに誰かから出ているのではと勘ぐりたくもなる。20数年にも及ぶこれまでの関係はこれほど薄い氷のような物であったのかと今更ながら驚愕である。これがタイ国であり、タイ人なのかと目や耳を疑う事態も今では日常茶飯事化した。籬（たが）が外れた水桶からは止めどなく水がこぼれ出ている様を見ているようである。学部構成委員の相互人間不信をかき立てる陰の存在が居るようである。このことが同じ組織にリーダーが2人居るという表現に相当する。いわゆる任命権者が任命した部下への厚き信頼が故に、何の注意も出来ず躊躇し、結果として部下に意思決定を「丸投げ」と言う事になる。部下の方が組織以上に重要なのであろう。これでは既にリーダーの資質は無いに等しい。筆者が立ち上げた事業で参加学生の表彰者数が近年極めて少なく低調である事を指摘すると、そのニュースが広がり次の二期目の選挙を控えた学部長は補佐の人選と役割をいくらか変更し事態のまずさを改善するかに見えた。その対応策が新たに3名のスタッフ（教員）を起用し従来の対応と異なることを明記約束した。月に一度2時間の会議への出席も合意の中にはあったが、その約束が守られることはなかった。相も変わらずどこかでいつの間にか事が決まり進行していると言う状況が続いている。新規任命者がそのポストにふさわしい専門家(Expert や Professional) ではない事から誰かの指示で彼らが動いているのでは無いかとの疑念が出てもおかしくはない。しかしリーダーである学部長が何も言わないのであればそれは「組織の長が事態を黙認している＝それで良いと認識してい

る」と言う事になり、他の者がわざわざ言い出す意味はない。大学を良くしようという「建学」の意思がない人に何を言っても無意味である。類は友を呼ぶとはよく言ったものである。同じ考え、同じ思いで集まる事は決して悪いことでは無いが、良識が「社会的非常識」となるとその崩壊は目を覆いたくなる。およそ国の内外、組織の種類を問わず似通った問題発生の原因の多くは「まずは世の人に貢献する」と言う大きな「志（こころざし）」が無く、自らの私利私欲が優先したレベルの低い行動がそうした結果を生じさせていると言って過言ではない。

ついでに言うならば、組織の長ともなればその組織をどの様な方向に持って行くべきかと言うビジョンを示すのが普通である。自分の好き嫌いで、ある教育研究分野の設置や廃棄を決めるべきではない。絶えず研究論文や学術情報誌に目を通し、世の中の趨勢やトレンド、どの分野が伸び、また期待できるか、自らの好き嫌いや好みに拘わらず、その分野が重要かどうか、学部では不要でも大学レベルではどうか、など常にアンテナを拡げて情報確保に神経を注ぐのがリーダーの役割である。自らが組織したチームワークさえ維持できない人間関係を眺めて何も手を打てないリーダーは要らない。成した仕事の成果が評価され昇格・昇級へと進むのが常識であるにも拘わらず、将来の昇格・昇級を目標に行動するから邪魔になる者を無理に排除して本筋から外れた挙動をとらねばならなくなる。一生懸命やる気を出し成果を見せるべきである。もちろん成果に対する評価は他人がする。評価に耐える成果を出すのにためらいは要らない。ごたごた考える必要は無い。思い切りやればよい。評価を得なくても元々である。リーダーの多くは欲望の為に行動をためらう。だから大学がいつまで経っても良くなならない。リーダー本人はそれで良くても大学や組織にとっては大きな損失であり、また前進すべき速度が失速あるいは後退にもつながる。未だこうした人材しか得られない大学はまさに希望の持てない大学 (**Hopeless University**) である。どうすれば良いか。その答えは簡単である。構成員の意識改革である。個人的に意に沿わない敵対者への優位を保ちつつ、出し抜き、陥れ、あるいは蹴落とすことにばかり注力し組織がどの方向に向かうべきかさえも考えない情けない若者が学部長補佐などと責任あるポストに平気な顔をして座っているのは異様である。またそうした人材を起用し任命する上司も資質を疑われる。全てが負の方向に作用し、最悪の場合は負の遺産としてその整理に多大の時間を必要とする。それも1年や2年というスパンではない。数年以上もかかる。要職に座ったリーダーが任期を終えるのに4年もかかることを考えれば当然である。回復の兆しが見えてきても人間相互の不信感払拭出来ず、わだかまりが何時までも障害となって邪魔をする。

上記したように、執行部あるいはそれに相当する事業企画部の「長」または一部の構成員の横やりで、提案をしても提案者に「反対勢力」とのレッテルを貼られて組織から外される場合が多いことを記したが、気をつけなければいけないことは事業の重要な節目には「決してミスを犯してはならない」と言う事である。具体的に言うと事業の何周年、何十周年記念事業という企画には最新の注意を払い、後々まで語りぐさにならないような気配

りが必要である。外部の偉い人や、著名な人を招くのも悪くは無い。しかし事業本来の目的、趣旨を再確認し、まずはその事業に関わった中心的な人物や長期にわたって支援、協力をして頂いた方々をまずは真っ先に招聘して、これまでの協力を謝意を表す姿勢が欲しい。そう言う方々を差し置いて政治家や関係省庁の著名な人を招いて華やかさをアピールするというのでは無く、謙虚に事業企画をしこれまでの支援に謝意を表するのがメインである事を忘れてはならない。特に記念すべき事業年にはチョットしたミスも後々までも語り草として負のイメージは消えない。事業企画の責任者はもちろんであるがその企画に関わる構成員は責任者が将来的にも「恥となる記憶」を残さないような対応に配慮しなければならない。一度のミスが「消すに消せない恥ずかしい記憶」として残らないよう細心の配慮が必要であることをあらためて記録に残して置きたい。記念事業を成功裏に完遂する事の重要性はここにある。自分の個人的な事では無く、思わぬ利己的行為が事業企画全体、あるいは組織のイメージ・ダウンにいと簡単に陥ることを肝に銘じておくべきである。強力なチーム・ワークに加えてその方向性がまともでなければならない。世代の若返りと共に既述した躰（しつけ）教育（Discipline Education）が行き届かず、低いモチベーションしか持ち合わせないメンバーの集合体組織では、「おもてなし」もヒューマン・マインドも持ち合わせず極めて恥ずかしい組織に止まっている例を筆者は多く目にしてきた。心しておくべき事と認識すべきである。