

## チェンマイ大学での貢献 (82)

伊藤信孝

チェンマイ大学客員教授・工学部

本報では「大学目安箱」について記す。目安箱とは組織を運営管理する（納める）上位指導者、組織の施策、方針に対する下位の市民や国民、組織構成員が直接執行部に直訴して、執行部の判断に対する対応や規制を指摘、懇願示唆し改善を求めるシステムである。暴れん坊将軍で名高い 8 代将軍徳川吉宗が町民から直接意見を聴取し、政道を正し改善するために設けたシステムと言われる。呼称こそ今では異なるが、国の代表である総理大臣へのコミュニケーションは総理大臣へのメルマガという形で受け継がれている。もちろん申し出が受け入れられるかどうかは政治を司る行政側の一方的な一存に依存しているが、民主主義といえど、否民主主義であるからこそ総理個人の忖度は厳しく、公平性を重んじ、その改善に向けたプロセスをも逐一検証されると言うのが現在である。選挙権を有する国民市民の意を得て選ばれた者が代表として議員となり、そのまたいくらかが行政に必要な執行部の委員、役員として代議制を仕切っている。しかし多数決を前提とする民主主義では「正しい」判断も重要であるが、意思決定に過半数が賛同という「数」が優先される。少数意見も尊重すると言うのが民主主義の真骨頂であるが、おおかたは多数決での結果がそのまま意思決定となる。また理不尽な政（まつりごと）や、表面に出ない不正などを、いわば内部告発的に是正するべく情報提供を促すシステムでもある。運良く審議の前に情報が議員の目に触れたり、耳に入ったりした場合に議員が問題として取り上げ審議の場に持ち込んでくれると良いが、それも代表である議員の意志と判断一つである。いずれにしても市民国民、組織の構成員の意見を幅広く収集し、行政に反映させようとする意図が基本である。管理運営の改善に向けた取り組みと言うのが「ねらい、あるいは目的」である。大学でも学生からの意見を聞き、良い提案については積極的に採用するというシステムがある。全ての大学がそうしているかどうかは大学により異なると解するが、某かの方法で組織の意思決定に参加できない教職員、学生の意見・意向を機会を逃さず収集し管理運営に反映させるシステムを設けていると考える。ただ「言いたいことがあれば遠慮無く申し出よ」と言うことで正直に申し出たら、逆に目をつけられ反抗分子とのレッテルを貼られ、「それ以後、冷や飯を食わされる」と言う話も少なくない。このような場合は「目安箱」が反抗分子のあぶり出しに使われると言う事にもなりかねない。「事実は小説よりも奇なり」が如く「そんな馬鹿な」というような事でも大学によっては「あり得る」のである。

過日ある教員が筆者に話をしてくれた話題の一つが、学生側から大学側（学部レベルか大学レベルかは定かではないが）に出された意見が 6 項目ほど有り、改善を求めるものであったが、その 6 番目の項目は「もはや改善を要望するレベル」ではなく、執行部に「退陣」を求めるもので「リザイン (Resign) して欲しい」と言うほどの強烈な表現であったと

言う。その主たる原因は執行部と学生代表の間を取り持つ係員（責任担当者）のみが受け答えするだけで、「誰一人として執行部員が出てこない」と言う事への不満らしい。言うまでも無く、間に立つ責任者への不満もさることながら執行部の誠意のない、上から目線の対応がそうした「退陣要求」と言う形になったと考えるのが自然であろう。筆者は教職員や学生と比較しても「その立場」は最も低く、意見を聴く側にとっては、必ずしも聴く必要は無く 1 年間何もせずに放置しておけば（反応も応答もせず聞き置くと言う窓際族的扱い）いずれ客員教員などは「契約切れ」で辞職せねばならないと言うレベルで考えられていると見ても仕方の無い対応が毎日続く。じっと「座して去る時期を待つ」と言う対応と言った方が適切かも知れない。学生、教職員は学籍が登録され、教職員も身分を有している限り、即刻辞職に迫られる事は無いが、外国人の場合はそうした保証はない。1 年ごとの契約更改であるから、理由の有無に拘わらず 1 年が経てば「契約切れ」という都合の良い理由が機能する。翻って客員教授という身分をあらためて見つめてみると、それに見合う状況に遭遇した事が無いわけではない、むしろある時期を境に自分を取り巻く人間の対応と状況は大きく変わった。これについては既にいくらかを過去にも記したが、リーダーの個人的好き嫌い、馬が合わない、私欲のためには邪魔者は排除する、と言う意図が鮮明に挙動や姿勢に現れ、仕事の内容、能力などは全く無関係である。事前の連絡も無く 2 週間を残し「貴方の契約は今月末で切れる」と言う通告一つで「はい、これまで」となる。本来、機関との契約については事前に「余裕を持って連絡をするのが一般的社会常識である。「解雇、解任、辞職」となれば、単に仕事のみを失うのではなく、その職に就いているからこそ付随する幾多の条件が満たされているのであるが、それら全てが一緒に消えてしまう。例えば宿舎も大学や学部の宿舎に居住できるのも公的に身分がある状態で雇用されているからである。失職すればそうした宿舎に居座ることはできない。たちまち引っ越しを為て新しい宿舎を探さねばならない。筆者はまさに上記と同じ事を経験した。残り 2 週間となったその時に突然「貴方との契約日は今月の末でしたね」スタッフに言われ、それが解任通知であった。それまでそうした話は全く無かった。ついで学部の授業負担についても「既に学部でのカリキュラムでは貴方が教えている分野の講義はなくなった、従って貴方が現在所属している学科では貴方を必要としない」と言う通告である。すでに学部長補佐グループの一員としての身分はグループのある教員との不仲で解任されていたから、その時点でありつける仕事は全くなかった。と言って国際学会や各種イベントへの参加予定も決まっているから大ピンチである。したがって給料も大幅に減り 9 月のそれは従来の 60% しか支払えないと言う学部長の通達である。しかし不思議なのは、筆者はその時点で大学院修士課程の学生への講義を継続していたのであるが、それについては誰も知らないようであった。極めて無礼な振る舞いに思えたのは言うまでもない。しかし言っても仕方が無いので、黙っていた。こうした突然の解任・解雇に打つ手がなく、教員の一人に相談した結果、別の学科への移籍で難を逃れた。学科は異なるが同じ学部なので宿舎を出る必要も無く問題は収まった。当時所属の学科主任は「カリキュラムの変更で貴方を必要と

しない」と言っていた同人物が別の教員からの意見で「農業工学を進展させたい」と合意しているようである。ビジョン(Vision)もポリシー(Policy)も戦略(Strategy)もなく、その場限りのいい加減な思いつきは「何をか言わんや」である。そもそも筆者が補佐グループの一人から嫌われ出したのは、国際交流事業での学生の受賞者がホスト大学の一つである大学から誰も出なかったことで、それでは「わが大学ではどうか」と足下に目をやるとポスタセッション(Poster session)での受賞対象者がかろうじて1人いることが分かった。ホスト大学は合意によって確認されたいくつかの大学が毎年順番にホスト役を司る規則になっている。したがってホスト大学とはホストとして事業を企画実施することができる能力がある事が資格の条件になっている。大学で例年事業を継続する上で経費の負担は言うまでも無く、討議における話題の選択と設定、新規プログラムの提案、各種賞の授与準備、その他送迎からアトラクション、公式開会・閉会式に至る迄の一切を取り仕切る事が出来るという能力を評価されてその資格を得ている大学である。もちろん一つの国からいくつの大学をホスト大学にするかとか、また過去に何年間その事業に参加しているか、などの実績を踏まえてそれに見合う資格認定に耐える能力を有しているかなどの各種制限条件、あるいは資格認定を得て認定される大学である。そのホスト大学が一人の受賞者も出せないというのはもはやホスト大学としての資格、評価は地に落ちたと考えるのが普通である。毎年同じプロセスを踏んで順番が来れば「やれば良い」という「やる気もモチベーションも高くない」感覚で、その実「何のためにこの事業をやっているのか」と言う認識の共有も無い」ままに時期が来れば応募、募集をかけ、集まったら選考し、しかも最高レベルの応募者の人選でなく、中位の応募者を優先している状況では受賞できる学生が出ないのも当然である。ホスト大学なのに一人の受賞者も出せないと言う事態に「大学としての羞恥心」すら持ち合わせていないようである。この原因は寄り合い所帯で中心になって責任を持って、事業企画や運営実施に責任をもつ人物がいないからである。事業企画実施側のホスト大学が何を、何の目的で行うのか十分な理解もせずに行っているから、事業継続への資金集めが難しくなり、「そんなに金が要るならやめた方が良い」などという意見が多く出てくる。本来やる気も無いのに惰性で仕方なく「事業継続」をしているから、現状は当然の結末を反映している。早くそうしたホスト大学は身を引き「やりたいと言う強い熱意と情熱がる、モチベーションの高い」大学がそれにとって代わることを強く望む。かえってホスト大学と言う名前が「恥の上塗りを助長」している。それでも「自分が国際交流担当の責任者である」と言うつまらぬ自負と誇りが故に多くの被害者を産んでいることに上司も本人も無頓着である。こうした大学が早晩凋落の途をたどるのに多くの時間は要しない。上記の様に「退陣してくれ」と言う目安箱に入れられた要望書は、早くもそうした大学の中に蔓延する重苦しい「嫌な雰囲気」を払拭したい、払拭してくれと言う叫びでもある。いずれこうなると言うことは誰しも周知では有るが、いざその地位につくと「保身」に変身する。後は「死守」に徹する。なんと情けない振る舞い、挙動であろうか。こうして大学は一向に進展しない。大学レベルの国際交流事業であれば大学のリーダーは開

会式には出席するのが一般常識であるが、自らが気に食わぬ（政敵？）人物がその事業における重要な部分を負担している場合は意図的に参加しないと言う行動を平気で取る。これだけを見ても如何に見ている目線が低いところにあるかを知ることができる。こうした事も一度や二度ならともかく頻繁になると大学自身が事業実施に消極的との評価を受け大学のランキングも下がる。自らの保身が最優先との認識が大学の振興を大幅に遅らせ、貴重な時間を失うブレーキとなる。単に時間の遅れやロス (Loss) を引き起こすのみではなく、その間に失った信用回復に多くの時間を費やさねば成らない。このロスは元のレベルまで回復出来ると言う保証がないからより危険である。組織のリーダーが模範を示さないと、構成員はやる気をなくし、論文数が増えない。もちろん教員個々の考え方の差もあるが……。ここまできると恥を超えて「見苦しい」領域となる。これまでもNPOの協力事業としてワークショップ等を支援してきたが、相手大学側は基本的に申し出があったから受けると言う消極的な対応で一般にはコ・スポンサー (Co-sponsor) には謝意を表するのが常識であるが、余りそうした姿勢を見たことがない。相手側との間に立って打ち合わせや調整ができる立場を利用して嘘を言って脅すことも辞さない。「貴方の論文は相手側機関から拒絶された。しかし大丈夫だ、心配するな。私が何とかする」等と言って自分の力を誇示するがそれはあくまでもスタンド・プレイ (Stand play) であり、結果としてNPO側からの提出論文はゼロでどの様な形でワークショップ (Workshop) が終わったのかははっきりしない。その後も同様の事業で、積極的な姿勢はなく、もちろん支援に対しても謝意を表することもなく、それらしき人物をゲスト・スピーカー (Guest speaker) に招いてきて表面をつくらうことで茶を濁すと言う姿勢が見え見えで、やりたくないという非協力的姿勢や挙動があからさまに顔に出ている。将来的にこうしたレベルでも学部長や副学長、評議員、ややもすると学長と言うこともあり得る。2週間毎にニュースレターや報告書を提出していても、いつも一方通行で返事はない。読んでいるのか、いないのかも分からない。基本的にメールには返事しないと言う事であろうか。なぜならメールは証拠として記録に残るからであり、距離を置いて沈黙し、遠くからじっと眺めると言うのが当たり前の姿のようである。筆者宛の海外からの郵便もこれまで2回ほど届いていない。電話の自動引き落とし手続きの通知も届くはずが届かない。懐疑的になる方がおかしいのであろうか。徹底した追い出し作戦である。この対応も度が過ぎれば、エチケット (Etiquette) や社会常識 (Social common sense) を忘れたレベルの低い大学として何時までも低空飛行を続ける事になる。その様な、およそ大学とは言えないレベルの環境で育った学生が優秀なはずがない。挨拶の仕方も知らない、社会常識に欠ける、モチベーションの低い製品から品質管理の行き届いたオリジナルな製品が作り出されるはずがない。いくら早く対応してもいつまで経っても勉強の域を出ず、研究からは程遠い所にたむろするのが精一杯となる。これまでタイの大学を訪れ、知り合った学生のいくらかは今でも交流が継続しているが、そうでない学生も多い。もちろんその原因は学生のみにあるのではなく、できるだけそうした学生と引き合わせないでおこうという受け入れ大学の偏向した意図も大きな障害の一つになっている。

あたかも「自分の地位を超えるパフォーマンス (Performance) を学生の前で見せて欲しくない」と言う嫉妬 (Jealousy) にも似た歪んだ考えが常に頭にあるようである。政治家思考を自慢する大学人に特有の典型的パターンである。下に示す表 1 はタイの大学のランキングを示す。言うまでも無くこのランキングは常に入れ変わるが上位 2 大学はいずれかが 1, 2 位を争っているようである。3 位以下は順位は有って無いようなもので、殆どが評価は僅差であると理解している。したがって、自分の大学は 3 位だとか 5 位だとか言っているのは意味がない。筆者は 3 位以下 10 位迄ぐらいは差は無く、全てが 3 位と理解している。だから 3 位と言えども 3 位ではない。3 位グループというのが正しい。それほど緊迫しており、著しく差をつけて抜きんでてこそ、初めて 3 位と言える状況と理解、判断している。政治闘争に明け暮れる暇はない筈である。その様な暇があれば論文を書き、その数を増やす努力をすべきである。タイに来る前に、どここの大学の有る研究室はよくやっている。日常の挨拶も「おはよう、こんにちは、こんばんは」ではなく「Paper, Paper, Paper」と言うのが挨拶であり、合い言葉のようだと言った。たしかにそう言う見方もできないでもないが、フィージビリティ・スタディ (Feasibility study) が多く本当の研究ではないという評する人も少なくない。とにかく筆者は聴いたことをそのまま鵜呑みに為さないようにしている。その根拠は 1) オリジナリティ (Originality) に乏しいこと、2) 上記の様にフィージビリティ・スタディ (Feasibility study) が多いこと、の 2 つである。学生の受講姿勢、授業への出席率、質問の少なさ (殆ど無し)、講義 (授業) に出るために教室に入ってくる姿を見ても、ノートも筆記用具も持ってこずスマホ操作に集中している態度、レポート提出の期限不厳守、躰教育 (Discipline education) のなさ、英語でのコミュニケーションのレベル (Communication level) の低さ (一部の学生を除いて) など気がついただけでも次々と出てくるが、元はと言えば「教育のあり方」にあると見ている。厳しく、教員が良き手本を見せれば「それなりの応答」を確認出来たと言う自負も筆者にはあるからである。かと言って、おいそれと容易に支援の手を差し伸べても期待を裏切られることは目に見えている。その他の条件が望むレベルに達していないから不愉快な結果につながる事も多い。全面的に信頼ができる程度に教員と学生の間、あるいは教員と教員の間で相互信頼 (Mutual liability) が醸成されていないからである。支援して却って築き上げた関係が崩れるのでは意味がない。教員全員が一致協力して教育の充実にあたるという意識改革が無ければ、言わんや気に食わぬと言うだけで、あるいは根拠や証拠もなく、気に入らないと言う身勝手な判断基準で、特定の人間を仮想敵視していじめ楽しむと言う輩が教員の中にもいることも致命的 (Fatal) であり、時にはそれが高いレベルのリーダーである事も大学を hopeless (Hopeless) にする大きな原因となっている。はたして今回学生が投げ入れた「目安箱」の内容は大学にとってどの様なインパクト (Impact) を与えたであろうか。大学の対応が楽しみである。今回は何とか切り抜けても早晚根本的な解決策、方針転換、新規戦略などの施策提言表示が無ければ本当に hopeless 大学になることは陽の目を見るより明らかである。よく知る教員の一人がいみじくも筆者に言った一言がある。「教職員の誰もが仕

事を為たいと思っていない。チェンマイもこれで終わりだな」と。

## 表 1. タイの大学のランキング (2020)

(Source: contact[@]CareerLink.asia)

順位	大	学	名
01位	国立	マヒドン大学	(ナコーンパトム県)
02位	国立	チュラロンコン大学	(バンコク)
03位	国立	チェンマイ大学	(チェンマイ県)
04位	国立	カセサート大学	(バンコク)
05位	国立	コーンケン大学	(コーンケン県)
06位	国立	プリンスオブソンクラ大学	(ハートヤイ郡)
07位	国立	スラナリー工科大学	(ナコーンラーチャシーマー県)
08位	国立	キングモンクット工科大学	トンブリー校 (バンコク)
09位	国立	タマサート大学	(バンコク)
10位	公立	ナレスアン大学	(ピッサヌローク県)
11位	国立	キングモンクット工科大学	ラッカバン校 (バンコク)
12位	私立	アジア工科大学	(パトゥムタニー県)
13位	国立	シーナカリンウィロート大学	(バンコク)
14位	公立	ブラパー大学	(チョンブリー県)
15位	国立	マハーサーラカーム大学	(マハーサーラカーム県)
16位	国立	シラパコーン大学	(バンコク)



図 1 大学構内ロビーで勉強する学生 (CMU)