

チェンマイ大学での貢献 (37)

伊藤信孝

チェンマイ大学客員教授・工学部

本報では「大学の危機」について筆者なりの意見を披露したい。言うまでもなく大学の果たすべき社会的責任(USR, University Social Responsibility)は教育、研究、社会貢献に大別され、大学人とりわけ大学教員の資質や能力は上記の3つの観点から評価を受ける。これらの評価基準に基づき職階が基本的に決まる。なかでも研究に関しては教員の専門とする分野での刊行研究論文数、および引用頻度数などが重要な要素となる。さらに昇格する職階に応じて相当の提出資料が求められる。たとえばタイの大学では刊行論文数は基本的に職階に応じてあるレベル以上が必要であるが、質などについては特にインパクト・ファクターの高い権威ある国際学術誌への評価が高く、重要視されることに加え、自らの専門分野での「教科書的な書籍に等しい資料」の提出が求められる。単にこれまでに刊行された論文を集めたと言う物ではなく、その中に対象教員が専門とする分野の教育研究理念または概念が脈々とみられる内容であることが条件と言われる。

日本の大学では教授、准教授、助教といった職階の数が固定しており、教員の昇格昇任には空きポストがあることが必須で、いくら本人が優秀でも「空いていないポスト」への昇格昇任は原則的に不可能である。ちなみに准教授、助教はかつての助教授、助手の職階を教授の補佐的位置づけから、個人の教員が独立した研究者としてのそれに変える目的で新しく設けられ既に准教授、助教という名称に大半が移行しつつある。助手は教授とシェアする形でなければ単独では講義は持てなかったが、学位保有の資格ある助手は単独で講義担当を可能とする処置と説明を受けてきたが、博士の学位を有せず助手として採用された教員が改正後にどの様な職階を得ているかは知るよしもない。准教授も助教授もともに英語表記では **Associate Professor** であり、助手も助教も **Assistant Professor** である。わが国だけで通用するポストを新設しても国際的に理解が得にくい呼称は国際化を阻む。筆者はかつて公用パスポートで海外の大学に出張させて頂いた。当時の身分は助手であったが、その標記は **Assistant** であり、帰国後派遣元の関係省庁で不適切なので改善して欲しい旨申し出たが却下された。日本では助手は国立大学では国からの給料を支給され、安定した国家公務員のポストにある。アシスタント=助手という認識は如何にも日本的で国際的に遅れた対応であることは熟知していたが改善されることはなかった。アシスタント=助手という理解は、基本的に「教員の身分ではない」者を意味し、実験や実習のお手伝い的な意味である。学位保有者であってもポストがなく、教授のお手伝いとして助手に近い仕事をしているポストに **Research Assistant, Research Associate** がある。教員ではなく、それなりの報酬を得て授業や講義の手伝いをする者で修士・博士課程の院生が、監督者である教員のもとでアルバイト的にある期間雇われる。助手を時には **Research Associate** と位置づける人もいるが、国際機関では上記の如く「教員ではない」位置となるから、如何に優れた教育、研究をしても、あるいは他の国からの派遣教員と比較しても、はじめから位置づけが異なるので評価は低い。今でこそこの認識はいくらか改善されたかに見えるが、国際交流が如何に遅れていたかを示す恥ずかしい一例である。

さて話を元に戻す。上位のポストが塞がっていると下位の職階の教員が如何に優秀でも昇格昇任の機会はまず無理である。やむなく他学部や他機関、他大学への移動転出がその対応となる。しかしタイでは米国方式に順じていて、極端に言うと大学の教員全員が教授であってもよいシステムである。助手や講師で雇用された若者が短期間に努力し、著しい成果や業績を上げたら昇格や昇級の対象になるのはごく自然である。しかしどのレベルま

でやれば教員本人が考える相当のポストなのかを示す基準が用意されている。自分の現在の状況と示された標準（基準）を見比べ、「これなら行ける」と判断すれば必要書類を揃えて関係の部署に申請をすれば受け付けてくれる。評価委員会が設置され審査が始まり、評価に値するという結果が得られれば昇格昇給となる。言うまでもなく認可されない場合もある。委員会メンバーには外部審査員が加わる。専門や状況により内部審査員や外部審査員の割合も異なる。審査にはほぼ1年余ほどがかかる。わが国と異なり教員自身が努力して著しい業績を上げればそのポストはどんどん上がる。空席がないと言う理由でいつまでも昇格できないと言う事態は起こらない。それだけに教員にとっては恵まれた制度である。しかしこうした状況であるにもかかわらず、教授(Full Professor)と言う職階にある教員は一般的に非常に少ない。学部長や副学長、学長に至る迄それら役職に就くには必ずしも教授である必要はなく、管理職としての手腕や能力がそうした職階とは別の基準で評価されるからである。ドイツから来ている教員に聞いてみると管理職は職階とは別に管理運営能力が問われるから、その能力があれば職階は問題はないとの意見であった。わが国でもそうした認識はあるが殆どの場合教授の職階にある人が学長職に就く。言うまでもなく最終的には中央政府の承認を要する。タイの大学の状況は上記したが、学長選においてもその大学の出身者が選出される場合が多い。いわゆる学閥である。よそ者が出身者に勝てる場合は少ないと言われる。そうしたことを知らずに何度も学長選に挑戦しても、惜しくもわずかの差で敗れたと印象づける結果を見てきたが、どうも「予めシナリオが用意されていたのでは？」との思いも拭えないところが微妙である。副学長は学長が、学部長補佐は学部長が就任後任命する。学長選でいちゃもんがつくと副学長にと有望視されていた学部長の副学長への任命が遅れ、一時的に学部長選も宙に浮く。管理運営に一時的に空白が出来る。大学にとって良くないことは言うに及ばないが筆者のような客員教員は1年ごとの契約更新で首がつながるから、学部長が正式に決まらなると署名がもらえず公式の手続きが何もかも遅れ、時には手当の支給にも遅れが生じる。上記の昇格昇任基準があっても教授のポストにある教員が少ない背景は一言で言えば「教員本人の努力不足」となるが「学位取得をして大学に就職すると若くして学部長補佐などのポストが待っている。多忙になることはわかっている、その職務に就くと種々の面でメリットも出てくる。予算的にも、また海外へ出る機会も増え、その魅力を簡単に一掃できるほどの決断が難しくなる。その一方で研究に注ぐ時間も減り、業績が上がらず昇格昇任からも遠ざかる事になる。権限が強くなるから努力もせず成果を上げようと企てる輩も出てくる。自分に逆らう者を徹底的に排除しようとする。大学や学生のためという高い「建学の志」はいつの間にか「保身」に変わる。適当に「嘘」さえもつくようになる。下位のスタッフに指示し、自らは行動しない。また、生じた結果に責任を持たない。詫言や弁解にも自らが対応せず、スタッフを使ってやらせる。人間関係が悪くなれば大学運営に支障が出ることはわかっているがメンツや保身には代えられない。会議の数がすさまじく増える。多忙を言い訳にするようになるが、それだけでは責任を取ったことにはならない。言い訳で責任が回避できる場合は殆どない。管理面のいろいろなところで支障が出てくる。そうした学部長補佐の行為や挙動に不満が積もっても、学部長に直接進言することを躊躇する。なぜならその学部長補佐を任命したのは学部長であるから、うかつに進言や指摘をすると返り討ちともなる。学部長に直接提案しても、多忙がゆえに学部長補佐の所に書類やメールが直接転送され、案件の採択が陽の目を見ることはなくなる。本来学部長が目を通し、自らの判断を添えて下位の役職（部下）の者に「指示する」のであれば良いが、その暇はない。上司である学部長から回ってきた提案は敵対する者からの提案物であるから採択されず留め置かれ、以後その提案書は行方不明または迷宮入りとなる。大学に限らず他の公的機関やNPO、NGOでも同じような例は少なくない。さすがに民間企業では異なるのではと思うが、そうとばかり

りは行かないようで、大なり小なり似通ったポリティクス(Politics)がまかり取っているようである。組織や機関に正義 (Justice) を貫く自浄化能力が低く、はじめから高位のポストに就くのが目的で、そのポストについて何をするかと言う「高い志」も意欲も、はたまた予定すら持ち合わせていない者が「地位」にこだわる名誉欲がゆえに居座りを続けようと企む輩が多い。「俺がこのポストについているのであるから、俺の許可なしには何事もさせない」と言う姿勢で情報の共有はおろか、発信も勝手に行い、出てくる提案は全て「没」と言う嘆かわしい状況が生まれる。それでもアカデミックに多少優れていると言うだけでポストに就くと、もう手に負えない。教育にはアカデミックな部分だけではなく人材育成が必要で人間としての基本的資質が備わっていなければ支障が生じるだけだが、当の本人は全くの無頓着だから自分の考えを押し通す。上司が気づいたときには手遅れで構成員の大半が希望をなくし失意に浸る。重苦しい空気が蔓延し手がつけられない。このような状況を「危機 (crisis)」と言わずに何と言おうか。元気がなくアクティビティを全く感じない多くの大学を筆者は日本でも数多く目にしてきた。タイにおいても同じような大学が「あるところにはあるものだ」と言うことを垣間見た思いである。人作りは学術的知識の向上のみではないが、その分野での業績の大きさが上位の要職を用意してくれることになる。残念ながら「常識」か「非常識」かの判断はどこまでを許容し、受け入れるかで異なるので、その境には許容範囲が存在する。あまりにもその範囲が大きいと常識がないと言う判断になる。日本人として国際的に名の知れた新渡部稲造の武士道は「口で言うのではなく実行してみせる」ところが重要で、また良好な人間関係を維持するには基本的に「礼を尽くす (Do thanks)」事に集約される。平たく言うと「ありがとう、ごめんなさい、愛しています」の3つの言葉で足りる。これらの表現が素直に気持ちとして心から表現できる必要がある。国際交流事業に限らず、そうした思いがないと人間関係よりも金銭を重んじたり、人のマインドに無感覚になる。そうした例をいくらか紹介する。車の鍵を見つけ、どこで拾得したかをメモにし、スタッフに探してもらった結果、落とし主がわかった。落とし主はよく知る仲であったにもかかわらず、一言の挨拶もなく、あたかも拾ってもらったのが当たり前、あるいは「迷惑」と言う結果になるのなら、敢えて「拾わなかった方が良かった」と感じさせる挙動を見せる。ワークショップやセミナー企画に予算的支援をしても「却って迷惑そう」に嬉しさを表さない。シンポジウムで招聘状を送付しても、当初の条件にない形で「べらぼうな参加登録費」を要求する。そうした教員の挙動を見て育った卒業生は「いとも簡単に約束を破る」恥ずかしい行為をする。企業に採用後あまりにも短期間で退社する場合は相当の金銭的返済をすると言う合意を文書で確認しているにも拘わらず、法廷闘争にまで発展する。母校や自身、後輩への信頼や誇りは微塵もない。卒業すればもはや学生でないから大学が立ち入る余裕はない、就職も辞職も「個人の自由」と無責任に嘯く。担当教員はと言うと、そうした企業に見学や訪問で出向いていても陳謝の一言はおろか、そうした素振りも見せない。これでは良き人材が育つ筈がない。事の次第を見極め、早々に企業に対し詫びの言葉を入れ、在校生には即刻集合を掛け、あるいは研究室でのゼミや授業の時間を利用して注意を徹底するのが教育者の役割である。いかなる対応も取らず、また卒業生だから今更大学に責任はない、個人の自由や権利を尊重するあまり問題や責任を放置しているから大学の評価は下がる。残念なことに一度なくした信用は元に戻すのに多大の時間と努力が要る。それでも元に戻れば未だしもそのまま「お別れ」というケースも少なくない。「誇り (Pride)」と「尊厳 (Dignity)」を持たぬ機関に共通の事例である。政治の世界では野党が政府の閣僚の不始末を取り上げ、任命責任を問う光景は嫌と言うほど見ている。構成員の組織に対する理解や許容差を超える常識（これを非常識と言う）が生み出す組織運営の非効率と無駄が組織の評価を落とす。任命責任の重要性に加えて、自浄能力の高さとその維持が、どれほど機能しているかが組織の評価を決定する。残念ながら最大

の敵は民主主義という多数決が「正義」を上回る結果を招く事、また結論への到達時間が長くかかることである。上位のポストに就く任命権者が、自らが任命した部下とそれに反対する提案者を信じるかの闘いが続く。当然のことながら、提出された意見や提案を理解する者の数が多くないと提案事項は成就しない。そうした無駄を避けるために任命権を有する上位の管理者の判断に多くが委ねられているが、判断を間違えると次期の選挙で信任を得ることは出来ないのが民主主義の正義ある「常識」である。常識に対する偏向値の高いこの種の人間が要職に就くと、情報の無開示・不共有、ダブルスタンダード、虚偽、派閥、自分が困るベットの仲間の最優先、優遇といった偏向管理や教育が横行する。権限を持たない者は傍観する以外に手の打ちようがなくなる。しかし任命権者によるこうした人材の誤用は多大の時間浪費のみならず組織の社会的、相互信頼も失い、その回復に数倍から数十倍の努力を要する。組織にはボス（学部長）、中間管理職（学部長補佐）、スタッフ（職員）が縦並びの配置になっているから、ボスが多忙となるとボスに上申した提案（書）はダイレクトに担当の中間管理職に転送される事が多くなる。任命権者と被任命権者は前者の高い信頼を得て任命されたのであるから、ごく自然な流れと解されるが、このときボスの「重要な役割」は必ず提出された案件に目を通し、自らの意見、意思判断を添えて中間管理職に指示することが必要である。部下を信ずるあまり、意見や提案に目も通さず部下に丸投げが続くと組織は崩壊の道を進む。挙げ句の果てに、任命権者は責任を問われ、そのポジションさえ失う。職員（スタッフ）は中間管理職の許可がないと動かないから（あるいは動いても後で上司からお叱りを受けるので動くことに躊躇するのは当然である）積極的に意見を言ったり提案する者は居なくなる。不愉快で重苦しい空気が組織を覆い全体のアクティビティが急降下し失望感が倍増する。日本の大学の国際交流事業の多くが国際化からほど遠く、その多くは未だアジアを途上国と認識している大学人の大多数とその意識レベルの低さ、相手大学から申し出があれば受けるが、そうでなければやらないと言うやる気のない受動的姿勢が「無関心のイメージ」を倍加しているところに起因している。相手大学からの要請、もしくは自校の学生からの希望があればと言う前提で国際交流事業を行うとその事業はレベルの低いものになる。なぜなら事態はダイナミックに推移しているから、常に継続して新しい情報（たとえばアセアン経済共同体でアジアの大学がどの様に変化しつつあるか。具体的には学期の始業と終業を含むカリキュラムの変更、ビザ発給の緩和など）を入手して準備しておかず急な対応をするからいつまで経っても交流事業の質が上がらない。学生のモチベーションアップにも寄与しないばかりかそのうち相手にもされなくなる。絶えず準備しておく努力もせずに成果だけは良い物を残したいというのは虫が良すぎる。第一相手大学のどの部署の「誰」にコンタクトするのかさえ把握していないレベルでいったい何をしようと考えているのか。満足な対応が出来るはずがない。折角の留学が大学側の準備の下手際で実の上がらぬばかりか、授業料返還、1年間の留学が正確な対応ミスで無駄になった、人生を変えねばならなくなったなどと学生から補償を求められ、訴えられる事態も予想される。金銭でカバーできれば良いが時間を返せ、人生を返せ等と言われると対応できない。額の多少に限らず国際交流に熱心でない（さらに言えば関心のない）教員・職員がこの種の役に割り当てられると悲劇である。その意味でも任命権者の目が節穴であってはならない。また要職就任に当たり、本人自らのビジョン(Vision)、ポリシー(Policy)や戦略(Strategy)が示されていないと益々無関心が蔓延する。

ところで危機に瀕した大学が学部長選を機にいかなる動きを示したかを次に示す。一般的には学部長の任期は1期4年で、これと言った失態がなければ2期目もと言う筋書きが一般的である。もちろん年齢や若返りなどの状況が異なれば1期で終わる例も少なくない。2期目に入る選挙で候補者数が少ないか多いかはこれまで4年間の実績評価の役割を果たす。候補者数が多ければ2期目の就任への批判票とも受け取れる。対抗馬が居なければ100%

の信任を得たとも解される。今回についてはどうであったかと言うと、本命ではなく当て馬とも思われる意思表示か、4名もの候補者が出た。しかし結果は前学部長に収まった。しかし問題はその下にどのようなチームが結成されるかが注目を集めた。新規交代で大きな変化はなかったが、担当とその役割変更において大きな動きがあった。詰まるところ自らが思う形での人材配置は行いたい、批判票とも思える候補者数を無視する訳にはいかない。自己の好む人材配置を取るか、大学という公的機関の繁栄を望むかの決心の末、これまでの役割を大幅に変更したチームの布陣となった。未だ正義 (Justice) と常識 (Social Common sense) に基づく民主主義は生きていたと言うところであろうか。筆者は外国人であるから、部外者であり、この度のちょっとした騒動において何の貢献をしたかと問われれば「全く何も (None) していない」である。しかし、これまで筆者が関わった事業の正確な情報配信と関連データの中立的視点からのタイムリーな公表が大学の方向を決めるために、関係者の判断材料として寄与したのではないかと判断し「小さな貢献」と勝手に位置づけている。さらに付け加えるならば、こうした偏向的なパーソナリティを持つ人間との軋轢から一時的には受け入れられたが、結果として短期間で大学を去った外国人も筆者は見てきた。自らがそうした状況に遭遇しないことを心から望んでいても、時として事態の変化は相手側からも生じるし、意図的な背景に基づくものもあろう。外国人と言う立場、特に被雇用者としての立場は極めて脆弱で消えかかった蠟燭の火のようなものである。日頃の活動、姿勢、相互信頼感を如何に築いておくかが重要であることは言うまでもない。まともなことを言っても理解されなければ意味はない。数で勝るか、強い権限を持つまともな上司の判断を期待するかのどちらかである。上司と言えど自分の身分が安泰であれば、時にはまともな意見を退ける場合もある。しかしその決断が大学のためと言う大義があるうちはまだしも許されるが、自らの保身を優先したものであってはならない。Fig. 1 は大学の管理機構を示す。学長は1人、副学長は複数名、学部長は学部ごとに1名、学部長補佐は複数名で約6, 7名。学部長補佐には2種類あり、1つは Associate Dean, もう一つの役職名は Assistant Dean と区別され、前者は後者より権限の範囲が大きく、案件に対する承認のための意思決定、署名が出来る権限があるが後者にはその権限がない。日本でも最近学部長補佐なる役職を耳にするがその役職が持つ権限、手当については筆者は知らない。また権限のみならず手当など各機関により異なると思われる。

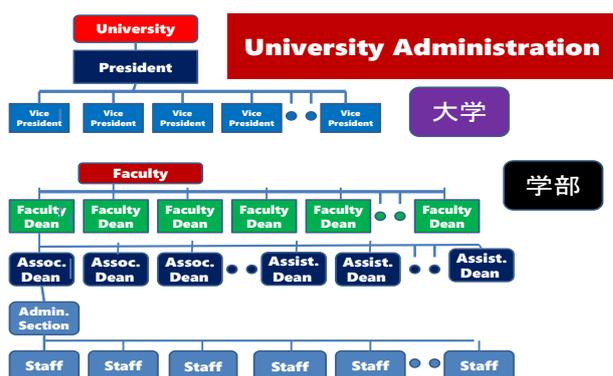


Fig. 1 大学、学部の管理機構