

## チェンマイ大学での貢献 (64)

伊藤信孝

チェンマイ大学客員教授・工学部

チェンマイ大学に招かれ居候させて頂いて居るが、会う人の多くが筆者の雇用状況について尋ねてくる。隠す必要も無いので正直に言うと驚きを隠せないようである。月給が余りにも安いという観点での驚きが大半である。筆者にとってはどうでも良いことなので余り気にしないし関心も無い。なぜなら滞在の目的が「金儲けでは無い」からである。したがっていろいろ頼まれても自ら報酬は求めないし依頼人の言い値で済ませている。むしろ働く機会を得られていることに感謝の意を保持している。本来ならば無報酬でも構わないが、やはり最低限の必要経費はあった方がよい。なぜならいくらかでも励みに成からである。十分な預金があり全てをカバーするだけの余裕があればそれも必要は無い。蓄えが無い状況ではやはりなにがしかの報酬(Allowance)は必要である。その理由の一つは仕事を進める上での「励み」が必要であるからである。筆者の場合毎月 40,000 バーツ (日本円で約 12 万円、1 タイバーツ = 3 日本円で換算) の手当(Allowance)をサラリー(Salary)として頂いている。幸いにも宿泊費は工学部のゲスト・ハウスを無料で提供頂いている。これを加えると 14 ~ 15 万円程度になるであろうか。このことを聞いた日本人の一人は「そんなに少ないのでは話にならない」と言って笑いすらみせた。しかし筆者にとってには非常に有り難いことで、「手当を頂いた上に、仕事ができる環境」に感謝している。言うまでも無く労働機会を得るには雇用側と被雇用側がある。一方的に被雇用側が要求を出しても雇用側が合意しなければ成り立たない。すなわち両者がお互いを必要とする状況でなければ合意には達しない。そうした背景を考えれば雇用機会に恵まれていることの「ありがたさ」を素直に感謝すべきであると認識している。もちろん仕事上の出張、例えば国際学会、シンポジウム、研究調査費などは頂いている「手当 (あるいは月給)」とは別である。基本的に学部、関係学科に予算的に余裕がある場合は支給して頂いている。特に教育プログラム、例えば企業見学や視察旅行などは基本的に学部、学科で負担して頂いている。基本的に筆者の国際交流に対する考えは金より相手国 (相手機関) への貢献が最優先で報酬については極めて低いレベルにおいている。なぜなら定年退職を終えた者にとって、それ以上「金を設ける」必要がないからである。仕事をする上でそれなりの経費が支給・支援されるのであればそれ以上は必要ではない。健康で仕事ができる限りにおいてはそれで満足である。

こうした恵まれた環境にあっても残念ながら不安が無い訳では無い。非常にもったいない言い訳になるが、自らが「貢献」と解して動いていても相手側がそれを「貢献」と考えていない場合がそれである。こうした場合の原因の多くは組織内の人間関係の凹凸にある。組織の「長」であるリーダー (Leader) のポリシー(Policy) や戦略 (Strategy) とその認識や理解が異なる場合である。さらに役職に付随する権限を持つ者の経験 (Career) 不足に起因する極めてレベルの低い嫉妬 (Jealousy)、あるいは得たポストが持つ権限を盾に自己保身に対する偏った自己中心的な挙動・行動 (この中には”いじめ” Power harassment も含まれる)、が組織の発展を阻害する。そうした人材を要職に任命した上司の責任は大きい。自分の任命責任を問われたくないから、「泣いて馬鹿を斬る (?)」事が出来ない。この体制 (状況) が続くと組織構成員の間で相互不信が生じる。うかつに意見や提言をすると密告や袋だたきに遭う。沈黙を保つ以外に策がない。下手をするとこの状況は組織の「長」がしかるべき任期を終えるまで続く。我慢を強いられた状況での構成員である教職員のスプレッス (Stress) は大きく、重苦しい「任期完了待ち」の時間がいたずらに過ぎる。やっと任期を迎え新しい「長」が選出されると期待しても、政治的パワーの威力を知り尽

くした次世代層からは「前の長によく似た」同じような考えやキャラクタ (Character) を有する人物が選出される。本来注力すべき学術研究教育ではなく、つまらぬ次元の事柄に多大の労力や神経を注がねばならない。学長は大学レベルの委員会 (University Council) で選出・決定される。委員会の構成員は大学内のみならず、外部の組織からも委員として任命される。例えば市や県、企業のCEOや要職にある人が委員として任命されている。このレベルでの選考過程は議論を重ねて候補者を絞り込む。その後選挙を経て公式な選定結果である事を正式なものとする (Authorize) 為に選挙結果が公表される。しかしこの結果は投票に至る前に既にシナリオ (Scenario) が示されている場合が多いと聞く。例えばその大学の出身者 (卒業生) が優先されるなどもその一つである。副学長は新しく選出された学長の任命で決まる。各学部長がどの様にして選ばれるかはそれぞれの学部に任されているが、学長の意向が必ずしもゼロでは無い。いやむしろその影響力はかなり強い。学部の中の学科から推薦された候補の間で構成員による意向投票のようなプロセス (Process) がありその結果は重要視される。しかし学長が送り込んだ人事選考委員 (複数) が候補者の中から意図的にその人物を候補から外すことも可能であると言われる。そうした権限が学長にある事が良いか悪いかは、まともな見識と判断力を有する学長であれば問題は無いが、とどのつまりはトップの考え方である。時には極めて政治的判断が成されることもあるから予断を許さない。またそれだけに University Council の責任は大きい。かつてある学部で選出された学部長の資質が問われ、任命された3ヶ月ほど後に委員会 (University Council) によって解任され、あらためて学部長選出のプロセスが行われた例もある。このことは学部長のポストも必ずしも学部のみで自由に扱うことができるものではない事を示している。繰り返し強調することに成るが組織の最上位の地位に座るリーダーの見識、管理運営能力、正常な判断力、強い指導力、教育研究業績に裏打ちされた実績と能力が全てに影響する。何処の大学でもほぼ似通った組織で用意されたポストもそれほど違わないが、その椅子に座る人物によって大学が良くもなり悪くもなる。この事は大学に限らず他の機関でも50歩100歩である。それだけに大学の「長」である学長の選出は慎重、かつ重要であるがそれだけに利権が絡み大学の発展を阻害している。構成員の間に不信感を作り、勤労意欲を失わせ、果ては将来への夢さえ壊す素因をも作り出すことになる。「稔 (みのる) ほど頭 (こうべ) を垂れる稲穂かな」と言う諺は地位が上がればより低姿勢になれと言う戒めである。自らはわかっているも上位の者ほど下位の者に尋ねる姿勢を持つことが必要で、これは社会常識の確認や教授にもなるし躰教育 (Discipline Education) にもなる。情報の共有とミスコミュニケーション防止にもなる。自分は学部長だから「俺」が決める、文句があるか」という上から目線では部下はついてこない。ましてや全てを自分でと粹がるとミスが出る。そのミスをかばうために益々引きこもり相談もしない。段々と孤独になると自分の意見に沿わぬ者を排除する。気がつけば身の回りにいるのは学長の言うことを「はい、はい」と聞くイエスマン (Yes man) だけと言う例を多く見てきた。したがって「信頼できる部下」と考えているのは自分の意見に反対しない「部下」であり、必ずしもまともな判断を有した者とは限らないから強固なグループ (チーム) には見えるが公的予算を勝手に使って自分たちのことだけをやっているように他の者からは見える。これを大学の損失と言わずして何と言おうか疑問であるが、こうした事例が多いのも事実である。いまや独立行政化された大学にとってのキー・ワード (Keyword) は研究大学 (Research University) と国際化大学 (International University) である。このうち筆者から見て特に日本の大学の遅れが顕著なのが国際化 (Internationalization) である。一部の大学を除いて国際交流事業で評価できる大学は非常に少なく、皆無に等しい。真に国際交流に秀でた能力があるわけでもないのに、多額の予算を確保し自由に利用できるように国際交流担当のポストを手放さない。単に英語が出来ると言うだけで、あるいは海外生活を経験してい

ると言うだけで国際交流委員に引き入れたり、そのお粗末ぶりは目を覆うばかりである。学長になりたい人は多いが成って何をするのかと言う高貴な所信表明がない。相も変わらず取り巻きを身内で固め、申しわけ程度によそ者を入れてごまかす手口が見え見えである。貢献とは何かと言う基本的理念から始まりでは具体的にどの様にするかという **How** がない。交流事業のいくつかも海外協定大学との **MOU (Memorandum of Understanding)** に基づき始めたが、当初はプログラム創設者の理念がはっきりしているが年を重ねるとそれさえも忘れ、あるいは放置され、もはや惰性で継続しているプログラムも多々ある。やはり基本的に真剣に考え最終ゴール (**Final goal**) を設定し何処まで達成すれば成功なのかを評価する目すら持ち合わせていない事業が大半である。委員の数が多い委員会方式での運営では、理念の理解と確認のレベルと質が委員各自により異なり、事業実施への決断力、協調性がなくなり事業参加学生の選考においても無責任な形となる。当初から興味も無く時期が来たから応募アナウンス (**Announcement application**) をかけ、締切日 (**Deadline**) が来たから応募した学生の中から多数決で予算で可能な人数を選考するという形式はもはや教育ではない。早め早めに機会を捉えて事業の趣旨や内容を説明し情報を供与し、事業への理解を十分にさせてから上記の手続きに入るべきである。多くの応募者は「大学が費用を支援してくれるなら参加しても良い」と言う低いレベルのモチベーションしか持ち合わせていない参加学生の現(惨)状は見るに寂しい。もっと驚くべきはあらかじめ選考基準のアナウンスも無く、意気込んで応募した優秀な学生は選考基準外で行われるというものである。何故優秀な応募学生が選考の対象外におかれるかという「優秀なら他の国際学会やシンポジウムにも参加できるであろうから、むしろ必ずしも優秀でない学生が優先的に選考されるというのである。応募学生の失望も大きい、この形式での参加学生選考はプログラム自体のレベルと落とし大学の評価も落ちる。加えてその大学がホスト大学になる資格を得ていると信頼度の低下はさらに増す。国際学会やシンポジウムを主催するホスト大学としての資質すら問われる。イベントを開催するホスト大学 (**Host University**) と単に参加する大学 (**Participatory university**) とではその評価に大きな差がある。大学自らの立ち位置や果たすべき役割に認識や理解に落差があると恥ずかしい大学に落ちる。そうした大学に対して、有るとき論文発表やポスタプレゼンにおいて評者がゼロであったことから、その時のホスト大学が配慮して受賞者をあらためて追加したと言う恥ずかしい話もある。事業の企画、実施運営と位置づけにそうした低いレベルの理解と認識があると大学も学生も、教員も機関の代表もともに顔を上げて歩けないのが普通である。そして一度そうした結果を出すとその信頼回復に多大のエネルギーと時間を必要とする。おまけにその時のホスト大学に多大の迷惑を掛ける事になる。総じてレベルの低い大学との評価はなかなか消えない。極めて馬鹿げた話である。