

チェンマイ大学での貢献 (50)

伊藤信孝

チェンマイ大学客員教授・工学部

国の内外を問わず、大学も多種多様である。これまで一生懸命誇りに感じてきた大学もチョットしたことによくよく注視してみると、「何だ、このような大学であったのか」と希望や誇りが失望や絶望に変わることも少なくない。その様な大学を筆者は「**Hopeless University**」と称している。いわゆる将来的にも希望の持てない大学と言う意味である。問題の多くはしかるべき要職についての指導者 (**Leader**) の教育、研究、組織や機関に対する意識とモチベーションのレベルの低さ、管理能力、視野の狭さなど多岐にわたるが、「要職に就くこと」が目的で、その地位に就いて何をしたいかと言う目標も、高い志もない人が余りにも多すぎる。ここで言う要職とは学長、副学長、学部長、センター長をはじめ学部長補佐にも及ぶ。また問題が起きる場合の多くはそうした個人が複数の身分 (**Status**)、あるいは地位 (**Position**) に就き、その権力の拡大に一生懸命で、実質チェック機関がないに等しい独裁的状况が長年続くというケースが多い。まともな意見や提案をしても握りつぶされる。また、それだけに止まらず「批判的」と言う事で意見を言った人間が左遷されたり、干されたり、現在のポストから外されたりすることがその例と言えよう。一般によく取られる対応は意見を言うと、煩がられ、その役割から外されると言う対応であろう。したがって余りにも権力 (権限) が特定の一人に集中すると誰も意見は言わなくなり、周囲に残るのは「イエスマン (**Yes man**)」だけとなる例も少なくない。もちろん最終的には要職に座った個人の常識、人間性、各種管理運営能力、判断力が総合的な評価となる。個人が複数のポストを有して居ても基本的に既述の条件をわきまえた倫理観が備わっていれば問題が起きるケースや確率は少ない。余りにも常識がエクセントリック (**Eccentric**) である人が要職に就くと、その人が任期を終えるまでその機関の進展はおろか、マイナスの影響も懸念されるため、負の遺産として多くの犠牲者も出る。大学により要職のポストを巡って人選には様々な方法があるようだが、学部長は学部の選考委員会で決定される。もちろん構成員による意向投票が行われる事も多い。学部長補佐は学部長の判断で自由に任命される。内閣総理大臣が行う組閣に相当する。もちろん必要に応じて補佐の人数も加減出来る。学部長補佐には2種類があり、**Associate Dean** と **Assistant Dean** がそれである。どの様な差があるのか、詳細については筆者も定かではないが前者は「書類に署名することが出来る権限がある」が「後者は単独では署名は出来ず、上司または関係する部署の第3者の許可もしくは認可を必要とする」と言う点が大きな相違点であろう。いかなる機関の組織であろうとも、組織として好ましくないという定石的なキー・ワードを上げると次のようになる。以下は筆者が日頃から **Hopeless University** として殆どの場合に存在する、あるいは問題の原因となる要因 (**Factor**) としての項目である。すなわち10個ほどの "NO" である。無関心 (**No Interest**),

無興味 (No Curiosity), 無情熱 (No Enthusiasm), 無提言 (No Proposal), 無気力 (No / lower Motivation), 無規則 (No Rules), 制御不能 (No Control), 情報無開示とその無共有 (No Information disclosure & sharing), 無精励 (No Encouraging), 無反応 (No Response)、無行動 (No Activity), 誇りも無ければ尊厳も無い (No Pride and Dignity), 心も思いやりも無い (Heart & Mind), 無責任 (Responsibility)とすることになるのか。

また,日常勤務、業務に於いて実際に遭遇する典型的な状況は以下のようなものである。2重スタンダード (Double standard), 嘘つきが多い (Liars), 一つの組織にリーダーが2人いる (Two leaders in one organization), 極めて並外れた常識が横行している (Eccentric common sense), ちっとも友好的で無い (Not friendly), 超民主的で極めて低いレベルの管理運営 (Super democratic & poor management)となる。上記は2017年6月2日にチェンマイ大学と学術振興会が合同で開催のシンポジウムにて、**How Visiting Faculty should be active and welcomed** (客員教員は如何に活動し、受け入れられるべきか) と題して発表した内容の一部である。これらは、現在の社会では極めて当たり前の、あつてはならない対応であるが、未だそうした状況がまかり通る組織もある。その原因の多くは要職に就く人間の我欲から来ることが多く、自己中心的な考えが多くを占める。究極は本人の経験不足や社会常識の欠如を含む総合的能力の低さに起因するが、基本的に「誰のために、何の為に」と言う位置づけが大きくかけ離れている。選ばれたから、自分の思うようにやって何が悪いのか、何をやっても良いとの認可としてのお墨付きがあればこそ自分は選ばれたと誤解している輩が多い。この認識に立つと全てが秘密に近い形で運営される。事業への応募も申しわけ程度に短い期間を限ってアナウンスをし、応募締め切り後の選考もどのような基準で、何人が選出されたのか、またそれがいつ行われたのか、関係者しか知り得ない状況が淡々と続き、大方の人間の懐疑心がストレスを生み出す。教員だけならともかく、ついには学生にもその影響が及ぶ。意見を言うにも機会が無く、言えば言った側の立場や状況が悪くなるという恐怖が孤独感を生み、誰も口にしない。やむを得ず口にした者が大きなしっぺ返しを受けると言うのでは容易に行動に移せない。フラストレーションがたまりようやく口にしたときには、要職者の任期が終わる間近で、失われた年月は取り返すことが出来ない。結果として組織の評価は下がり、一度なくした評価と信頼の回復にはその何倍もの時間を要する。学部長が任命する補佐に対し特別の信頼がある事は必要であるが、その相互信頼が余りにも強固で、その人以外の人言うことは信用しない、他の人間の意見をかたくなに受け入れないと言う関係も時にはある。全面的信頼があればこそ「任命した」というなら、意見が出たときには自らの判断をした上で指示を出し、公平な意思決定に基づく問題の処理が成されれば良いが、逆に多くの場合、相互信頼が大き過ぎると自らが任命したと言う自信も手強い、疑うことなく部下に問題を丸投げし、判断を委ねることになる。自らの判断を下さず部下に任せると言う事態が続くと組織は次第におかしな方向に向かう。そしてそうした対応が任命権者としての地位を早晚失うことになるまで気がつかない場合もある。やはりイベントや事業企画を始める前の公示 (アナウンス)、それに至る経緯と手順の公平性、その根

拠を示し、事業終了後はその報告を必ずすると言うのはごく自然のことである。しかしこうした事を理解しているのか、していないのか、あるいは知っていても自己流を強行しているのか、選ばれし者の権利と解しているのか、はたまた一部の気に入らぬ敵対者に対するメンツなのか、少なくとも組織や対象の学生や教職員の存在や彼らに対する認識や配慮がなき過ぎる例が多い。いやしくもその事業企画に費やされる経費は公金であり、使用する前に用途や目的と説明するのは極めて当たり前のことである。相互不信で疑惑を招き、いたずらに人間関係を悪くし、如何に組織の繁栄を阻害しているかを認識できない補佐が、いつまでもそのポストに居座り続ける事が出来るのは極めて不思議、不可解である。「若くて経験が浅い」というレベルではなく社会常識を遙かに超えている、あるいは「エチケットもマナーも知らない」というレベルもある。そうした事態は学生に対する教育にも敏感に繁栄する。その一例を以下に示す。企業に就職した卒業生が1年以内に退職する場合は、雇用主である企業側がなにがしかの返金を求める誓(契)約書の合意の基に入社してもその約束を守らず、法的な争いにまで発展した例も聞いている。筆者はこの事を耳にし、早々に学部長を含む関係の担当者に報告したが、殆ど対応らしきものは見られなかった。いわゆる「躰(しつけ)教育 (Discipline Education)」の欠如である。このことを耳にして、筆者が取った対応は研究室での会合で事態の背景と詳細を紹介し、在學生に「このような事をしてはならない、自分のみならず後に続く後輩にも迷惑となるし、大学の社会的信頼や評価も下げる。万が一退職しなければならぬ事態が生じた場合は致し方ないが、合意した約束は守り、可能な限り他人に迷惑を掛けないようにせよ。」と言うものである。その後訪日した事業担当関係の補佐の一人が問題を起こした企業を訪問したと言う事を耳にし驚いた。「迷惑を掛けて申し訳なかった」と言うのが普通の常識と認識しているので、該当の企業にそうした遺憾の意が訪問した人物から表されたかと聞くと「全く無かった」ようである。不思議に思い、かつての学部長や副学長経験者に「これがタイの常識か」と尋ねると「いやそんなことは無い、当然謝りの言葉を出すのが常識だ」との返事を得た。そうしたことを上司である学部長にも報告したがはっきりした回答は無かった。しかしその企業にはインターンシップ事業も長年にわたり依頼していたが、翌年からはその企業への依頼は外されていた。筆者が上記したキー・ワードの一つである教員の教育への「無関心」の一例である。「自分には関係ない、問題を起こした卒業生は既に社会人であり責任は彼らにあるのであって大学には無い」と認識しているらしい。これはまた「自らが籍を置く大学という組織に対する「誇りも尊厳」も無い」ことに相当する。自分が座っているポストは何が為にあるのか、自分はそのポストで何をするのか」と言う役割に対する認識すら希薄に見える。とどのつまりはそのポストに就くことが最終目的にしか見えない。いずれはその上のポストへの昇進を視野に入れているのであろう。事業の歴史的背景や目的、趣旨すら認識、確認せず闇雲に自分に反対する人に敵対心むき出しであらゆる手段を用いて組織から排除し、遠ざけようとする執拗な挙動はその人自身のみならず上司である者の地位すら脅かしかねないと言う自覚に欠ける。もし上司がそうした結末をいち早く予想できないとするなら、その上司も余りにも悲しい限り

である。この一瞬を垣間見ただけでこれまで抱き続けてきた思いは一変した。余りにもレベルの低さがひどすぎると言うのが素直な思いであった。取るべき行動はひたすら忍耐と沈黙、されど何をしているかを出来るだけ多くの理解者に配信し、いついかなる時にも誤解や情報の捏造で窮地に陥らない準備を怠らない努力を続けてきたが、最近では情勢がいくらか変化しつつあると聞く。すなわち学部長と複数の補佐で構成するチームの中から抜け出す者が現れたと言う。果たして事態は改善に向かうのかは予断を許さないが、良き方向に向かってくれればとの思いで一杯である。

筆者は一般にこうした事を記する気は全く持ち合わせてはいないが、ある時この話の一部を企業の方に口にしたとき、「人の悪口はやめましょう」と言われて自分の行為に恥じたものである。しかし、それならば陰でこそこそ言うより一般論として事実に基づく例示と共に改善に向けた意見を表記した方が「組織にとっても関係者にとっても貢献」になるのではとの判断に行き着いた次第である。どこにでもある話かとは思いますが、一石を投じておければとの思いから意を決したと言う事である。情報の開示・共有の重要性を身をもって経験した次第である。



Fig. 1 JSPS とのシンポジウムでの講演題目 (JSPS: Japan Society for the Promotion of Science, 学術振興会)

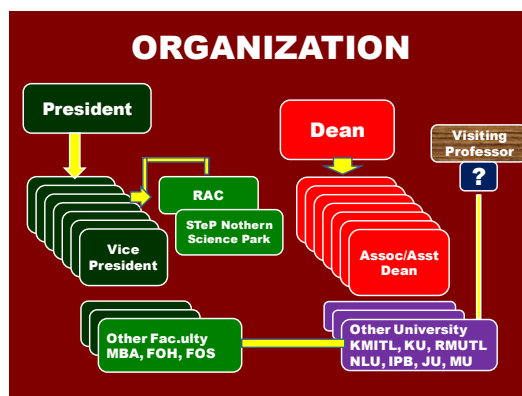


Fig. 2 学部における客員教員の位置づけ