

## コンケン大学での居候生活 (25)

伊藤信孝

コンケン大学客員教授・工学部

本報では引き続き「国際交流」について記す。長年に亘るタイでの生活、特にタイの大学での長期に亘る生活を通じて主に国際交流を概観し、いつものことながらオリジナルな事業企画がオッファーされていないことをいづかる懸念を持ち続けてきたことはこれまでも既述した。しかしその原因、要因が何処にあるのかについてはあまり正確には把握できていなかった。今でもその状況は余り変化していないが、「なるほど、此処に原因があるのではないか」と思うような部分がいづらか見つけられたので、記憶が薄くならないうちに記録にとどめておく。

その主たる基本はロング・スパン（長期に亘る）戦略政策が不明瞭か、あるいはないかと言う点である。余りにも月並みな原因なのでいささか戸惑いを隠せないが、企画実施している国際交流事業の大半が「一過性」であり、その後の展開が殆ど無いと言うところである。そのイベントが過ぎれば、それはそれで今年は終わりと言うだけで、遠い将来を見据えた展開がないから、マンネリ化し、時期が近づくと学生に急遽アナウンスし参加者を募り、発表を促す。言うならばイベント実施が先にあり、その時期に合わせて論文を用意する。初めから次回のイベントではこのような内容の論文発表をしようと言う計画的なものではなく、イベント実施に振り回されての対応が繰り返し継続されているように見える。前報でも事業企画者の対応については種々指摘したが、ここでは具体的例を示して説明を加える。

参加者が学生であろうと教員であろうと、はたまた研究者であろうと、その事業が目指すファイナル・ゴール（最終ゴール）が明示されていないから何時までも限りなく継続されているうちにアイデア不足に陥り、次回は何をするかと言う新たな挑戦がなくなる。絶えず新しいプログラムに挑戦するには、それまでのイベントでの実施内容についての回顧、最終ゴールは何処まで達成されたか、などの確認、検証が必要である。さもないと「順番だからホストとして実施はしなければならぬ」が何をしようか、と言う事になる。何とかその時は実施できても次回にどうするかと言うアイデアの種は尽きて浮かばない。内容が良くなければ支持も多くないから、何の為に多額の予算を費やして、その様なイベントをするのかと言う批判が出て、事業の継続実施が困難になる。日頃から情報収集を重ね、時代の動向を見つつ、次回のテーマをストックしておく気持ちや観点が事業企画者にないと事業は衰退、停止に追い込まれる。

事業を成功裏に終えるには新規で独自のアイデアが重要で、かつ必要であることは言うまでも無いが事業を終えたあとのフォローがさらに重要、かつ必要である。たとえばその年のイベントを盛り上げ成功裏に終わらせるには著名な、また近年活発で势力的に活動し

ている本当の専門家、あるいは研究者を招聘して基調講演やチュートリアル・セッションで講演して貰うと言うのは極く普通に行われて居る対応であるが、イベント終了のあとで必ず「礼状」（サンキュー・カード）を送付し、謝意を表するか、あるいは直接サイトのイベントへの招待であれば、必要経費（渡航費、宿泊費、滞在中の諸雑費など）に加え、それなりの謝金も用意し、企画委員長とホスト機関の「長」が直接顔を合わせ、その後の継続をつなぎ、協力維持を依頼することで後に続く後輩、教員、学生へのネットワークを拡張提供すると言う努力が必要である。コロナ禍などで直接サイトを訪れての招聘、参加が難しいときには、講演時のビデオなどをとりまとめサンキュー・カード、参加証明書と共に送付するなど、心からの謝意を表する行動、挙動を迅速に行う必要がある。特に組織の長である学部長、学長にあっては自らそうしたメッセージを招聘したゲストに迅速に送付する事が必要である。イベント実施に於けるホスト機関の長として、イベント企画委員長とは別にさらに懇切丁寧なメッセージを送付することが組織の社会的評価を高め「さすがに、この大学は違うな！」と言われる様な対応を心がけるべきである。企画委員長のメッセージと参加証明書だけでは不十分である。これだけでは本当に謝意を表しているかという真意がくみ取りにくい。別に簡単なプレゼントを参加証明書と共に同封するとさらに良い。こうした対応が「長」としてのマインドである。本当に「ありがたい」という謝意が伝わらない、表面だけの、あるいは通り一遍の対応では、その後の更なる関係継続、ネットワーク拡張にはつながらない。招待講演を頂いた講師を知ることによって学生や教員の更なる交流が促進され、相互友好と相互信頼が蓄積されるのである。これまでに何度も書いたが、信頼を築くには長い年月がかかるが、壊れる時は一瞬である。壊れると再度構築するのにこれまでの倍以上の年月を要する。時には元に戻らない場合もあることを深く心に刻んでおくことである。そのイベントが過ぎたからそれで良いと言う、一過性の、またおざなりな対応では交流はいつまで経っても進展しない。国際交流には多額の予算が必要である。しかし、金があるからと言って必ずしも良い交流事業ができる保証はない。まずは事業起案、企画者の「心」の持ち方である。特に上に立つ人はその「マインド」が重要である。何処の大学、機関もよき交流事業をしたいと望み、考えて居るが、どこで大きな差が生じるかと言えば、それはその組織の「長」がどの程度の「マインド」を有しているか似「夜と言っても過言ではない。さもなければそんなに大きな「差」が生じる事はない。そのために「長」の存在が必要なのである。しかし前提条件として、「長」に成って何をするのかと言う点において、多くの、殆どの立候補者が、「長」に成りたい」と言う事だけで「成って何をするのか」という明確な展望を示さない（示せない）「長」が余りにも多すぎる。大学においても一部の学部からの学長を長年に亘り選出している大学の多くは、そうした明確な進むべき方向を示さず、単に自らが属する学部や学問の領域を広げ、思うように多額の予算が利用できるという我田引水、党利党略などの政治的セクショナリズムの強力な背景が存在し、おこぼれ頂戴で砂糖に群がる蟻のようなマジャリテイ（多数派）が必死になってガードをして居る構図が一般的である。多数決という民主主義の弱点を最大限に利用す

るので法的には問題は無い、と嘯き多くを知りつつも頼かぶりして、あえてそのプロセスを繰り返し固執している。謙虚さが一つも無い。自らが関係する部分を少しでも控えて、大学全体の発展を考える謙虚な振る舞いを見かけることは極めて少ない。極端に言えばこのように「長」を選出するときは一生懸命になるが、成ってしまうと自分優先とその姿勢が変貌する。何処も人間のむなしい「性」を見せつけられる。なぜなら適在適所にその専門家と思われる人材が配置されておらず、安易に身内に近い人間を配置し身の回りを固める。そうでない場合であっても、一見少しはそうした背景が考慮されているかと思いきや、あくまでも表面はそのように見えても、よくよく注視してみると、多くの場合表面だけのカムフラージュで終わる事が多い。基調講演招聘者への謝意の表示は、内容を事務が作成するにしても、「長」が自ら作成、指示し迅速に対応するべく処置しておかないと、時の経過に反比例して「謝意」は薄れていき、遅れるといつの間にか「今回はもうこの程度でいいか」と言う感じに成り、それ以後の展開はなくなる。折角知り合う機会が用意されても、これでは進展は期待できない上に、大学の対応への信頼度が落ちて、次回からは敬遠される。「無理にお願いしてまで・・・」と言うレベルの判断でそれ以上の配慮はなくなる。イベントを企画実施したなら、その機会を無駄にする事無く大いに利用し、更なる信頼性のある関係を築く努力、対応が必要である。「長」のみが「良かった」と満足するのではなく、大学の構成員である教員職員、学生院生にその機会で作られた成果が教育研究にフィードバック為れることが重要である。イベントが終わり成果についての評価には敏感であるが、その先を見た対応には無関心である。イベント実施の時期が近づくと、その都度慌ててアナウンスし手参加募集をかけ、応募者から参加者を選考し、前回と同じ内容でそそくさに対応しているのでは事業への興味、関心は深まらず、事業への理解も当然深まらないから、次第にじり貧になり、ついにはその事業はポシャる。それでも事業実施責任者に強力なコネがあれば、予算が続く限り事業も継続するものの、早晚、事業への評価は下がる。基調講演のための招聘講演者にせめて講演時のビデオでも謝意の一部として送付してはと進言しても、担当のスタッフが「忘れていた」と言う無責任な有様である。依頼者があの人だから、あの子の依頼の仕事はしたくない、などの対応を見ると事の重大さに対する認識が余りにも低すぎると判断せざるを得ない。依頼者のためではなく、大学が依頼して快諾を頂き、講演して頂いた事人に対する機関としての謝意の表示という基本的認識がスタッフにはない。まさに昔の国家公務員と同じで、この状況が改良されないと「公務員が国を滅ぼす」につながる事は目に見えている。「長」がこの事にいち早く気付いて注意し、改善させる決意が必要であるが、関係を悪くするような不愉快なことは誰もがしたくない。だから注意を促すにしても、控えめに行く。だから問題が完全に、また根本的に改善されず何時までも同じ状況が続く。自らが任命した部下の職務を制限したり、その役職から外すほどの英断はできないし、したくない。またスタッフとなると職務を削減したり、注意をしてもスタッフ自身が解雇されるわけではないので、その後も毎日貌を合わせねばならないので、そうした不愉快な話からは距離を置きたいと言うのが率直な気持ちであろう。

しかし、注意をする時の仕方が問題で、何の為に注意をして居るか、またその姿勢を直さないと大学が困る、この姿勢を直すことが大学にとって必要なのだ、と言う説明が必要である。これが常に著者が強調する所の「事業展開に於ける目的、すなわち誰の為に、何の為に」と言う部分が教職員、スタッフに全く（？）理解されていないからである。この状況を改善もせず大学のランキング・アップを云々するのは本末転倒である。教職員、スタッフの大学に於ける自身の役割、何の為にと言う目的に対する意識改革が必要である。「長」による継続的で頻繁なファカルティ・スタッフ・ディベロップメントが必要である。基調講演者にとって、特別講演を依頼されることは栄誉であり、光栄なことでもある。イベント主催者側はその機会を供与してやるのだから、この程度の対応で良からうなどと「上から目線」での対応は決してしてはいけない振る舞いである。招聘に対し快諾を頂いたのであるから、誠心誠意、心底から謝意を表する姿勢が無ければ、時には話題提供者としての快諾を頂いた人物から「ひょっとすると、うまく利用されたのではないか」と懐疑心を呼び覚まさせる様な対応、行為は決して見せてはならないし、行ってはならない。何がために話題提供者として招聘を依頼するのと言えば、それは「その人を差し置いて、他に選択肢はない」という強い要請に基づき依頼する以上、誠心誠意純粋な気持ちでお迎えすると言う姿勢が見えていないと行けない。可能な限り要請している話題提供者の都合に沿う対応をすべきである。大学によっては、通り一遍の大学の規則を示し、来て欲しいという意志が見えない対応は失礼な行為である。今回はこの人に、次回は別の人をお願いするのであるから、と言う余り深く考えないと言う認識が招聘側にあると、その後の展開は難しい。今回のイベントへの招聘を機会に、更なる関係を進展させる必要がある。特に特殊事情が無い限り、基本的に間に合わせ的な扱いのような形での振る舞いは決してしてはならない。地方自治体が民間から土地を購入するのに、破格の公費が支払われていると言うことで「それは知事の責任だ」という批判があったが、ここで見落としてはならない事は、「購入する側の地方自治体が何処までその土地の入手を必要としたか」と言う背景が表に出てきていない。公的組織の「長」がそうした背景を無視して破格の価格で購入する筈はない。種々の条件を考慮すると、その土地以外に代替地はないと言う状況の中では、対象の土地の入手を是が非でも入手する必要があるから、破格の価格でも理解する必要がある。単に購入価格のみを見て、税金を無駄に使ったという論理は個々の問題により異なるが、考慮すべきであろう。大学レベルのイベント企画実施においても同様である。何十周年記念事業などと言うイベント実施において四角四面の対応をして居ると、そのイベントの企画実施責任者の名前は永遠に残り、後々まで語り草として忘れ去られない。企画実施支援をする事務サイドもそうした対応によって「長」に永遠に残る恥ずかしい記憶を残させないと言うのも事務サイドの重要な役割である。時には「長」自身ももっと低い考えしか有していない情けない場合もあるので、十分な議論、打ち合わせ、準備をして後の世の語り草にならない努力が必要である。以下に紹介することが適当かどうかは判断が分かれるところであるが、敢えて経験談の一つを示しておく。

大学創立何十周年記念事業の企画実施に際して、協定締結校からもゲストを招聘してお祝いをするということで、協定締結校に招聘状を送信したが、ある大学からは「出席できない」という返事が来た。しかし事業企画側の大学は是非来て欲しいと言う強い意志があったが、その時点では適当な手の打ちようがなく、そのまま放置されていた。祈念児牛祝賀会をまであと2週間弱になって事務側から事情を聞いた。聞いていると「ホテルは未だ予約したままになって居てキャンセルしていない。何とか来て貰うわけにはいかないか」と言う。早速相手大学に電話して。「何十年に一度という重要な記念式典であるので何とか来て頂けないか？ 次回の式典はいつになるか分からない。是非来て欲しい。貴方の大学からの参加を期待して、ホテルもキャンセルせずにしてあるので是非とも・・・」と懇願すると、「分かりました、参加します。招待に感謝する。また渡航費は此方で対応する」との返事を頂いた。ちなみに筆者は、過去においてその相手大学訪問時に電話に出た相手と顔を合わせたことがある。と言うことで、話はまとまり、その大学からは記念式典が始まる前日ホテルにチェックインして頂いた。大きなイベント実施においては小さなミスも多数の参加者には鮮烈な記憶として残り、将来に向けても語り草となるので、容易にまた安易な対応はしないよう十分な心配りが必要であることを心しておくべきである。