

## チェンマイ大学での貢献 (95)

伊藤信孝

チェンマイ大学客員教授・工学部

本報では「管理運営における指導者の資質と心得」について、特に大学の場合について書く。2020年、正月明けにタイに戻ってから、実質コロナ禍の影響で基本的に必要の無い限り、移動禁止、自宅待機、国内でも県境を越えての移動の禁止で、教員も学生も大学のキャンパスから姿を消した。筆者は幸か不幸か講義負担が無かった事も加わり、半年間(6ヶ月)の予想もしなかった休養、充電、栄養補給にも似た期間となった。程度の差こそあれ、国連加盟国の大半が同じような状況に陥った。うまく管理、制御しコロナ禍を乗り切ったかに見える国もあるが、未だ第2波、第3波に備えての準備を怠らない姿勢を強要されている国もあれば、既に第2波の襲来に直面し、感染者数が増加の一途をたどる国もある。世界経済は落ち込み、失業者は増え、本来収入増とも成るべき収入源が絶たれ、逆に負債ばかりが増すと言う事態が続いている。何時までもこの状態に甘んじているわけには行かないと言う事で、ロックダウン(Lock down)を解除すると、すぐさま感染者、死亡者数が増えると言う油断の成らない状況が未だに続いている。とにもかくにも人との接触を極力避け、適切な距離(Social distancing)を保つべく注意が呼びかけられ、マスクの強制着用は言うまでも無く、より完全な顔面全部を覆うフェイス・シールド(Face shield)の導入と着用が多く見られる。困窮した状況の中で、それでもこの機会を利用しての悪徳ビジネスを企む者も居れば、新商品の開発を機に、新規ビジネスへの道を開く者も居る。困窮度に応じて国の対応も様々であるが、今回のコロナ禍は、世界に向けてどの国がどの様な考えを持って、事態の解決に向けて対応しようとしているかと言う、考えの違いを浮き彫りにした。人間の生命よりも金を優先する国や、倫理観をもって人の生命を重んじる対応をする国など、国の信頼間のレベルをあらためて相互に知る機会にも成った。当初、5月一杯でロックダウンは解除という予定も、その時の状況判断で、さらにもう1ヶ月延長となり、大学では7月の第2週目からの学期の始まりになった。しかし高校や中学などがそれに同期して始まるわけではなく、問題だと言う意見もある。チェンマイは感染者数、死者数も一応の落ち着きを見せ、比較的安全と言った認識でとらえられている。また長期のロックダウンで授業の多くはオンラインで行われたが、学生の中には学生個人が所有するパソコンや、その他の情報通信機器が適切に機能せず、十分な対応が出来ていないとも指摘されている。あらためてそうした機器の購入と設置、サービスの充実、限られた時間内での精確な情報の配信、伝達を確保する対応も課題として浮上した。学期が始まって補講や更なるフォローアップ対応が要請されている。今回のコロナ禍はパンデミック(Pandemic)のもとで如何に世界が協調し、困難に立ち向かうかと言うか、またそうすることが如何に難しいかを知らしめる機会にもなった事は皮肉でもある。「協調と競争」は筆者

が常に強調してきたグローバル社会での重要なキー・ワード(Keyword) であるが、世界は必ずしも一枚岩でないことが露呈した。このことは言うまでも無く、極めて小さい組織であっても、そうでない場合が殆どで、ましてや国や地方自治体など、公的機関では進むべき方向が厳格に統制されていない中では当然と言えよう。原点に戻れば人間のエゴ、私利私欲、組織に対する認識の違い、自分や自分の身内など身近な者への利益誘導や、優遇措置や付度を優先する考え方が何時になっても消えないところに起因する。一職を終えて定年を迎えてから以後も、なお未だに金銭に執着する人間の性は見苦しい限りである。チェンマイ大学に筆者を招いて頂いた、かつての副学長が、「自分の別荘で学科の教職員を招いて昼食会を予定しているので来ないか」、との誘いを受けた。車を持たない筆者はお招きを受けても容易に行くことはできない。いつも迎えの車の手配を為頂き、それに乗って指定の場所に向かうのが普通である。この日も用意された迎えの車の到着を待って、現地に向かった。約40分ほどの道のりである。何度も招かれているので何処にその場所があるのかも十分に承知している。チェンマイ大学に赴任した当時は、地下1階、地上2階の別荘だけであったが、それでも日本の大学の教授ですら別荘を所有している人は少ないから、日本の大学人とはかなりの違いがある。最近では夫人の定年退職を念頭にコーヒー店につながるホテル(短期宿泊所を兼ねたレンタル・ルーム装備)を開店し、定年後の人生の生き方を既に考えて居られる。そうした背景もあって訪れるたびに建物が増え、庭の整備、駐車場の整備など、めまぐるしいほどの変化を見せている。さらにコーヒー店に加えてホテル業にも拡張し、10室ほどの部屋を有する建物を新たに建てた。また高所と山の谷にあたる低所を流れる2つの小川(溪流)に挟まれた傾斜地を利用して、再生エネルギーを利用したいろいろな研究プロジェクトを始めている。溪流を用いた小水力マイクロ発電(Micro-hydro electric generation)、太陽熱発電(Solar power generation)、温室を用いたきのこ栽培(Greenhouse Mushroom growing)、煙害(Hazeissue) 状況の指標となるPM2.5, PM10の測定とモニタリング(measuring & Monitoring) を別の大学の教員や学生の参加を得て進めている。再生可能エネルギー学入門と言うところか。教育研究を通じた将来の人材育成にも寄与している。定年後5年を迎え2回目の定年を迎えようとしているが、政府機関から1億円近い予算を獲得しているようである。もちろんその教員が全てをと言うわけではない。彼はそのチーム・リーダーであり、組織をまとめる「長」の任と地位にあることは言うまでもない。

こうした環境にあるコーヒー店とホテル、さらには研究サイト(research site) を兼ね備えた場所で昼食会を催すという。招待客は関係学科の教職員で、参加は自由意志で強制ではない。昼食にかかる費用の一切はその先生の招待である。もちろん招待客の多くがそれなりに相当の手土産を持参してくるとはいえ、こうした昼食会を企画することは容易ではない。何が目的でこの昼食会を企画したかと言えば、長く続いたコロナ禍で直接顔を合わせる事ができなかった教職員に、一堂に会する機会を用意し、1週間後から始まる新学期に向けて再結集の心構えを確認し、激励するのが趣旨である。学科という組織、またその

組織の構成員に対する配慮は、指導者にとって不可欠のファクターである。特に管理職を目指す教員にとっては重要で、最低限必要な心得である。「誰の為に？ 何の為に？ (For whom ? For what ?)」という目的が決して自らの私利私欲に満ちた、歪んだもので無い限り相互信頼は醸成、蓄積され、組織も発展する。最も重要なことは組織や組織の構成員への惜しみない「組織愛」がないと組織の発展は望めない。信用できない相手に、投資する人が少ないのは、特別の事情が無い限り当たり前のことである。高い地位やポジション (Position) に就くことを目的とする人間が多い中で、野心のない寛大な包容力を持つ指導者の出現が組織の将来を大きく変える。この日の昼食会 (Lunch meeting) は、かつての副学長による「管理運営はこのようにやるべき」と言う、まさに良き手本でもあった。管理職とも成ればそれなりに部下に配慮し、常に励ます方向で環境を整える努力が必要である。就任したポストに供与される公的資金だけでは、十分な活動は難しいから新規プロジェクトの申請 (New project proposal)、しかもオリジナリティ (Originality) があり、時勢に合ったタイムリー (Timely) な申請が予算を呼びこむ。それだけにとどまらず、部下を思いやり、組織が社会的信用をなくさないよう十分な配慮と気配り、さらには今回のような昼食会が如き企画により、組織の構成員を再結集させ、団結の精神を確認させる行事、イベントの企画など、組織愛、人間愛の持ち主で無ければ成らない。全ての管理職がそうで無ければならないかと言えば、そうとは限らないが、そうであればより効果は高い。ここに世間でよく言われるマネージメント力 (Management capability) が関係してくる。将来的に要職に就く、あるいは事務管理畑で生きていくと希望する人材の満たすべき資格の条件 (クオリフィケーション (Qualification)) と言えよう。今回のコロナ禍で移動、行動を厳しく制限され一人で自宅待機と情報機器を相手の長期の生活スタイル (Life style) から、人間が如何に一人で生きることが寂しく、難しいか、何が為に物理的に顔を合わせる事が必要かを再認識させられたかと筆者のみならず、多くの人を感じたことであろう。如何に情報通信機器が発達しても、個々にあるいは小グループや集団で顔を合わせる事が如何に重要かは周知のことである。メールやライン、で文章でコミュニケーションすることも必要であるが直接顔を合わせての会見の方が誤解を産まず、感情の思いを精確に伝えることができる。現在は非常時であり、通常は顔を合わせるのが普通であるから、このコロナ禍は別の意味で貴重な教訓をもたらしたとも言えるし、貴重な機会でもある。この経験を生かして、将来への準備を為しておくべきである。大学も学生を目の前にしての講義はめっきりと減り、というよりは直接顔を合わせての講義はきつく禁止され、もっぱらオンライン (Online) での講義が大幅に増えた。しかし学生の中には所有する P C (Personal computer) にその機能が十分に対応できていなかったり、インターネットの調子が悪かったり、はたまた機器の接続に不具合があったりで、あらためて補習をしたりする必要が生じてくる等の問題が指摘されている。定時に確実に機能、作動する機器の設置や緊急時の対応を可能にする予備の機器の装備、またそれを専門とするテクニシャン (Technician) の待機など念には念を入れた万全の体制を用意しておく必要がある。幸い今回の昼食会ではコロナ禍も盛りを過

ぎ、下火になりつつある中、お互いに適度な距離を保つことは心すべきではあるものの、比較的にリラックスした形での参加が可能であった為、新学期の始まりを前に参加者全員の再結集と団結力を高める上では、効果は大きかったと確信する。何はともあれ、そうした企画を進んで積極的に提案し、実施する行動力が仲間意識とやる気へのモチベーションを高める。参加者にとっても非常に大きな励みとなる。同志としての意識も向上し、信頼感も増す。何故そうした企画が出てくるか、と言えば組織と組織の構成員への「相互愛」であると確信する。反対に活力の無い組織では、執行部（代表あるいは会長とそれを取り巻く補佐で構成するチーム）と一般の組織構成員の間に大きな隔たりがあり、執行部が勝手に執行部内での判断でもって取り仕切っているから、一般の組織構成員は殆ど中身を知らない。自ずと相互の距離が遠くなり、双方共に無気力、無関心、無興味となる。それでも執行部は自分たちが予算執行できるという立場を利用して、好き勝手にプロジェクト申請や、不都合な情報の隠蔽を図り、あたかも不正がないかの如く、表面を繕っている組織や機関もある。まるで政府顔負けである。隠す必要も無いのに、隠そうとするから益々疑惑が高まる。さらに隠そうとするから益々疑惑が深まる。そして組織内でいくつかの派閥に別れ、かつては同志であった関係が、あつという間に壊れて、にらみ合いの関係になる。何が為に組織を作ったのか、一緒にやろうと言う「志」はあたかも大嘘であったと言う、裏切りにも似た恨みが永く残ることになる。金と地位を守るが為に、人を踏み台にしてのし上がるという恥ずかしい姿勢や挙動を平気で見せる。大学も国は異なれど政治色の強い大学を探すのに事欠かない。大学名だけでなく、◎◎大学と言う名前が、中身を見たら◎◎政治大学(◎◎University of Politics)ではないかと想われるほど政治っぽい大学がある。案の定、その様な大学は教職員の日常生活が暗く、憂鬱で、望みを絶たれて打ちひしがれた表情をしている。言うまでも無く、基本的には教職員個々の自己管理に起因するところが多いが、そうした政治家的管理職を選んだ側に責任がある。選ばれた本人がそうでなくとも、その人物を使って利を得ようとする取り巻きが、算段して傀儡政権を打ち立てるべく画策する。外から見れば立派な上位を争う大学でも、その実、中身は政治家顔負けの管理職が大きな顔で鎮座して居る。日本の大学も似たりよたりである、と言うのが筆者の率直な思いである。NPOもNGOも見たい目は分からないが、思いっきり社会通念から外れている組織をよく見かける。何故そこまでして、自分の我欲や私利私欲、野心を通さねばならないのか、最終的には「金と地位」がなせる業である。一度無くした信頼は元には戻らない、戻っても完全には戻らない。また、いくらかの不信感がそれを埋め尽くせない。また責任の取り方を知らない人が多い。世間知らずで、常識からも外れている、そんな管理職が恥じることもなく大手を振って歩いているのをよく見かける。現役在職時よりも定年退職後の方が多くの給料を貰っている、と噂されている上級国民の類いであるとよく聞かされる。社会貢献、国際貢献どころか、その範疇からは遙かに遠い存在であることが恥ずかしいとも認識していない。上記は筆者が巷で良く聞かされる、非公式な批判的意見である。そこでまたもや引き合いに出てくるのが上記の昼食会企画のもとの、副学長のこころ暖まる

行動である。ポストは同じでも、そこに座る人間によって組織の発展は大きく異なる。日頃の行動が社会的信用を育み、相互信頼へとつながり、果てには金銭では買えない貴重な人間関係を生むことになる。



上の写真は、教員個人が所有する、別荘にホテルとコーヒー・ショップを加えた現地でのランチ・ミーティングに集まった学科の教職員。元副学長の招待によるもので新学期の始まるのを前に心新たに頑張ろうという「結団式に似た顔合わせミーティング」。