

大学放浪記 (13)

伊藤信孝

マエジョ大学客員教授・再生可能エネルギー学部

大学が良くなる要因のひとつはリーダー（さしずめ学長あるいは学部長などの要職にある人の資質と考え方、人間性、組織を良くしようとする強い「思い」や「情熱」）に起因する。「稔（みのる）ほど頭（こうべ）を垂れる稲穂かな」と言う諺を持ち出して、現状とその改善策についていくらかを如何に示す。直ぐに理解を得られたとは思わないので、くどいようではあるが、ここではさらに具体的な例を挙げて追加説明をする事にする。タイに来てそれほど年月が過ぎていない初期の頃、筆者と相棒が立ち上げた「3大学国際ジョイント・セミナー・シンポジウム」をその大学が順番に従い、ホストとなって開催することになった。当時の学部長は彼の補佐と職員を集めて、自らがそのイベントを成功裏に終えたい。ついてはこの事業の創設者である筆者を先頭に立て、大々的に催したい。自分は学部を代表する「長」の立場にあるが、このイベントに関しては筆者を学部長代理と同じほどの権限を与えてイベントを盛り立てたいので協力する様にとの通達を出した。初日の開会式の最初のプログラムは基調講演であり、筆者がやるように言われて居た。海外の同大学が協定を締結している協定大学の来賓、参加学生が多く参加し、その時の筆者の記憶では日本からは7～8大学が参加したと記憶する。言うまでもなく日本の領事館の総領事も来賓として招待されていた。大講堂で200名は可能と思われる階段式の建物は満杯であった。筆者に取っても大変名誉なことであり、何とか成功裏の内に大役を果たしたいと重責を認識し、大変エキサイトしていた。無事に大役を済ませ、プログラムは円滑に進行し、その夕刻は歓迎レセプションで、タイの伝統的料理と音楽、舞踊に舌鼓を打つ楽しい一時であった。学部長は四六時中筆者のそばに控え、また筆者を立てて、いつでも筆者の要望に応える体制にあった。この姿勢をとれるかどうかは組織の「長」の管理能力とその手腕への評価を分ける。なぜ、時の学部長がその様な体制を取る事が出来たのかは、ひとえにイベントの成功を優先した対応と筆者は認識して居る。事業の創設者として筆者を立て、事業を成功裏に終える為に脇役に回ると言う行動は組織の「長」たるもの、なかなかできないことである。しかし良く見ていると、その学部長の振る舞いは自分の成すべき事が、大学、学部の発展であり自分が何をすべきかという事を良く理解しておられる意外には何も眼中にはないようであった。その後も長年に亘りお付き合い頂いているが、未だにその姿勢は変わらない。決して疑わず素直に理解し適切な対応がとれる姿勢、振る舞いに筆者は未だに絶大の信頼を寄せている。いわゆる最も信頼できる人の一人である。一方、悪い例を挙げると次のようである。学部長補佐で担当の若い世代となると、どうもそうした訳にはいかないらしい。タイには年輩の者を尊敬するという文化がある。しかし世代の若返りとともに、この文化は薄らぎつつある。赴任当初は毎年、この事業が開催される度に参加させ

ていたが、その学部長補佐との関係が余り良くないことが上司の耳に入り、それからは従来通りの対応とは異なってきた。そしていつの間にか、事業への参加そのものもなくなった。その様子を見ていた関係者は「彼は事業の創設者で有り、参加して貰うべきだ。予算がなければホスト大学に相談為てみてはどうか」と助言してくれたようである。しかし、その申し出は聞き入れられず、参加の機会はなくなった。そうこうするうちにホスト大学から基調講演をせよとの直接要請を記した招聘状がきた。こちらから参加する学生のプレゼンの指導、助言を学生一人当たり10回以上も行ったが、筆者への参加要請は無かったので諦めて居た時に上記の招聘状がきたので、学生のプレゼン指導以上に自分のプレゼン資料を5日以内に作成しなければならぬ事になった。早々に招聘状のことを学部に連絡するとともに論文作成テンプレートをくれるよう職員にメールしたが、箱口令を敷かれたかの如く、誰一人として返答してこない。学部長補佐が、「動くな」という指令を出していることを、後に職員の一人から聴いたが、期日が迫っているのでその様な事に構ってはおられない。学生のプレゼンの一部をテンプレートを得るためにコピーし、早々に基調講演論文を仕上げホスト大学に送付した。ホスト大学から招聘状が届いたこともあって、参加する大学としてはホスト大学に渡航費負担などを依頼することは面子が許さない。結局大学の参加メンバーに加えざるを得なくなった様である。筆者本人は必ずしもメンバーとして考慮いただかなくても一人で参加為ても問題は無いし、初めから渡航費などの経費負担など脳裏にはなかったが、参加大学の体裁として一致団結して結束の固さを外に向かって見せる事に執着している姿は見苦しく醜い。いわゆる組織が一枚岩であること、そしてそれをまとめているのが「長」である自分である事を大々的に外に向かって強調している。つまらぬ所にばかり気を使い、肝心な所への配慮がないかに見える。後日、筆者の参加について上記の関係者の一人が「長」に尋ねたら、「うちの大学は彼が参加すると、彼が大学の代表のように見られる」と本音(?)を漏らしたと聞いている。筆者としてはメンバーとして参加させて頂いても、そうで無くてもどちらでもよく、敢えて無理して参加させて頂かなくても一向に問題はないし、気にもしていない。つまらぬ事に気を遣うより、イベント自身を如何に良くするかと言う点にもっと神経を注いだらどうかと言いたい。上記2つの例は組織の「長」たる者の管理運営能力が如何に大学の発展に影響を及ぼすかを示す良き例である。その原因は筆者の認識では次のようになる。

- 1) 事業の担当責任者になれば、もっと勉強すべきである。あたかも自分に能力や実力が認められてその責任者として適任であるとし抜擢されたと誤解している。事業の趣旨、目的、経緯などに関するリタラチャー・レビューが足りない。
- 2) これまでのイベントを詳細に調査し、今後の展開をどうするかと言う見通しも熱意もない。従来如く事業開催をすれば良いと考え、新規事業やオリジナルな企画に全く関心が無い。時期が来ればホスト大学として従来通り自動的にアナウンスをし、参加希望者が出来れば選考し、連れて行くだけで教育的指導も何も為ないから発表論文プレゼンでの受賞者がゼロとなっても気がつかない。恥ずかしいとも思わない。だから次のイ

ベントで何をすべきかのアイデアもない。予算が取れなくなるから事業がこうして凋落して終焉を迎える。

- 3) ホスト大学の順番が回ってくると、それらしきことをして表面をつくらう。内容は全くゼロである。ホスト大学としての役割や責任から逃れたいと思っている大学も出てきている。やることが分からないし、やる気も無い。だから予算も取れないからやめざるを得ないと言うプロセスに入っている大学もある。現在5つの大学がホスト大学として名を連ねているが、少なくともそのうちの2つは筆者から見ればホープレスである。基本的に事業担当車にやる気が無い、興味も無い、担当者になったから仕方なくやっていると言う程度に見える姿勢では事業が衰退するのは当たり前である。しかし事業内容が良いからと言って必ずしも予算が付くとは限らない。これまでは運良く実施してきたがこれからの保証はない。その解決策のひとつが新しいホスト大学を呼びこむことである。また「ホスト役の順番も必ずしも従来の規定に拘るのではなく、ホスト役を申し出る希望大学があれば合意を経て順番の変更も考慮してはどうか、と言う意見も出始めている。ニューラウンドの始まりとも言える時期にきている。

ここであらためて、「長」たる地位に就く者の心得、あるいは対応について筆者なりの意見を残しておく。

- 1) 当初招聘に基づき赴任したが他の教職員は一時的に「長」から全員に紹介されるが、全てを知っているわけではない。直接招聘した「長」は招聘雇用する人物を熟知した上で査収決断をするのであるから問題は無いが他の教職員は殆ど知らない。その中で徐々に相互が距離を縮め、関係を築くことになる。積極的に知らぬ側が招聘者に近づく機会を持つなどの関心、興味が無ければ相互に知り合う関係は父として進まない。もちろん招聘された側が積極的に近づく努力は必要があるが、定期的に会う機会がなければなかなか進まない。即無の担当にもよるが若手補佐の相手を知る興味、関心が無ければ、またあわ良くば何かを学ぶという気持ちが無ければ相互に知り合うことはそれ以上に進まない。招聘された側が積極的に自己アピールを兼ねて近づく努力も必要であるが、1度や2度の顔合わせではその距離は縮まらない。しばらく経って、数人の教員がかつて短期間ではあるが筆者が勤務した経験のあるA I T (アジア工科大学院、Asian Institute of Technology)の卒業生である事が分かって態度を変える、あるいは変わったケースも多々ある。本来国際化を考えると、積極的に招聘者側にもっと被招聘者に近づく努力をする者が居ても佳いのであるが、あまりそうした挙動は見られない。だから学生もそれほどモチベーションが高くない。自分が相手をよく知り、その上で学生にその機会を供与すると言うのが必要と考える。国際化への基本的姿勢が欠如しているかに見える。更なる積極性が望まれる。
- 2) アセアン大学コンソーシアム設立に参加した時の学部長補佐の一人が、如何にも新しい事を学んだかの如き反応を示したが、筆者から見れば日本で10年も前に騒がれたことで有った。そうした事も知らずに是非学んでみたいので発表者に接触して聴いてみたい

と言っている。本人がそう言う以上、筆者がしゃしゃり出る必要はないので沈黙し、反応もしなかった。その後の展開はゼロと認識しているが、定かではない。とどのつまりは任命された責任者が如何に何をすることが自分のミッションなのかを積極的に位置づけるモチベーションを堅持する責任感、あるいは危機感にも似た悲壮感が無ければ意味はない。与えられた（任命された）ポストに甘んじ、どっぷりとそのポストに浸っているようでは何の貢献にもならない。みさらにそのポストにしがみついた醜い姿勢にも見える。やはりそのポストに座った人間の考え方が組織の進展を左右する。本報で上記例示した「長」のような人物は、少なくとも筆者の知る限り極めて希である。