

## 大学放浪記 (16)

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

本報では大学教員のみならず、事務系職員やその他の関連スタッフについてもその基本的考え方を共有する必要があることを強調しておきたい。これはタイ王国の大学に限らず、日本の大学においても重要、かつ必要なことであることを重ねて記し、ならばどうすれば良いかという提案も交えて記載しておく。かつての大学は国公私立大学の種別なく、大多数の大学が単年度決算での管理運営体制を維持してきた。しかし、その後大学が法人化となり、かつての親方日の丸的なのんびりした体制から、毎年ほぼ自動的に配布される予算体制から、大学が自主的に行動を起こし、提案し外部資金を獲得する体制に移行した。かつての国営企業や組織が、自助努力をしなくてもほぼ自動的に一定額の予算が支給される体制から大学自身の自助努力を促す体制に移行した。国からの予算も毎年一定額を減じ、不足分は大学の自主的な活動で稼ぐと言う、競争的な状況の元での管理運営体制へと変わった。予算も単年度決算ではなくなったから、計画的利用することも可能になった。残りは次年度、さらには再来年度と決められた年内（5年）に計画的に利用できる様にも成った。筆者が定年退職時期と重なり、その1、2年前まで法人化への移行の準備に加わった経緯がある。すなわち教育においては、ファカルティ・デイベロップメント (Faculty Development) として教員相互が自分の担当科目授業を披露し、批判、評価を含め、更なる授業改善のための指摘や助言を得ると言う、義務教育の低学年で見られる父兄による授業参観に代わる「教員相互による授業参観」が頻繁に実施された。また研究においては米国の実際の状況を学び、参考にするべく、米国の大学から2人の教員を時期をずらして、各自に1シリーズで6、7回の特別講義をして貰った。自慢するつもりはないが、このイベントには事務側からも同行して貰い、文科省まで直接出向いて特別予算の配布も受けた。大学の本部事務局を初めとして各学部でも少なくとも1回は話をして貰う機会を持つことができた。また事務職に関しても事務局で同様な特別イベントを継続し、来たるべき大学の独立法人化への準備をと組織を挙げて燃える動きにあった。特に研究から生まれる知的所有権の帰属やその配分など、これまでの国立大学では如何に優れたアイデアであっても「職務発明」という事で教員個人に知的所有権が認められる事は少なく、余程その教員が専門とする研究分野とは異なる発明で無い限り、教員にその所有権が認められることはなかった。従って、教員が特許申請をする場合には、学内での「発明委員会」と称する組織に前もって規定の書類に必要事項を記入、提出し、認可を得ないと教員は自らのアイデアとして特許出願の手続きはできなかった。その組織の構成メンバーは各学部から1名（程度と記憶するが）で構成され、殆どは書類を各委員に回覧し、会議を開くのではなく書類の回覧で了承を得ると言う場合が多かった。この組織がもつ欠点は、1) 各構成委員が特許や知的所

有権の専門家でないこと、2) 予め書類に記入して資料として提出し、それが各構成員の目に触れると言うことは、その時点で中に記されたアイデアが公的に複数の第三者に知らされた事になり、最悪の場合は貴重なアイデアがその構成員によって外部に漏れるおそれがあること、の重要な部分への配慮が成されていないことにある。そして、そのアイデアが教員のアイデアとして特許申請しても良いか（そのアイデアがその教員のオリジナルなアイデアとして所有権が認められるか）の評価基準は、そのアイデアを出す、或いはそのアイデアが出てくるまでの過程にどれだけの公的資金を利用したかと言う部分が重要で、公的資金を使っていなければ殆どの場合、申請した教員にその所有権が属すると言う結論に落ち着く。極端な場合、アイデアを思いついた時点で委員会に審査を依頼し、その時点では公的資金を利用していないから、当然アイデアは申請者に帰属するという事になるから、その後で研究テーマとしてスタートするという形を取る事も出来る。上記した事項は一般の企業が行っている特許申請とは異なり、いくつかの欠点があるばかりか、悪くするとアイデアそのものが漏出する危険性もある。一般の企業では特許・知的所有権の申請を取り扱うという部署が有り、オリジナル名アイデアの特許、知的所有権化への申請を行っているが、学術誌に発表された論文でも、タイトルを換え、中身は殆ど同じのまま、素知らぬ顔でそれとなく申請をするというもある。認可が下りればいくらクレームが付こうが個人では経費的にも多く掛かるから裁判にまで持ち込む事は先ず無かろう、と言う判断でこのような行為を平然とやってのけるのが企業であるとも聞いたし、また同じような自邸委にも遭遇した覚えがある。

大学の独立行政法人化に伴い、こうした教員の優れたアイデアを積極的に大学が権利化し、外部に宣伝して、関係の企業との合意に基づき商品化につなげると言う形になった。教員にとっても発明者としての名前は残るし、研究費は入るし、大学の名前もあがる。また大学のみでは商品化までは難しいが企業との共同では選りすぐれた商品となる場合が多い。商品化後も売れ行きによってロイヤルティーが入り、社会にも役立ち貢献ともなる。それが大学のランキング (Ranking) にも影響し、近い将来の入学生の数にも影響する。大学の知名度、有名度が上がり、大学の総合的評価、あるいは専門的分野の「売り」にもつながる。したがって予算は従来のように交付額を平等に配分というのではなく、教員個人に必要な最低限が配分され、それ以上を望む場合は教員自らの研究プロジェクト申請などの自助努力を勧める体制に変わった。研究が教員個人をベースに行うものと位置づけられ、形の上では教育研究分野として教授や助教授、准教授、助教、助手となっているが同じ分野に属していても、延久は教員個人のものとなって居るから、教授よりも多い研究費を稼いでくる助教授や助教も居る。助手と言う職階は亡くなりつつある。将来的になくすという行政の方針の様である。また行っている研究テーマも同じ教育研究分野であっても、個々の教員によって全く違った研究テーマを持っているから、教員相互に関係は薄い。何が為の教育研究分野かと言えば、かろうじて、担当する講義が教育研究分野がその分野としてまとまる程度である。気が合い、馬が合い、興味も合い、相互に親しみが湧く関係であれ

ばともかく、そうでなければ全く教員個人での活動が可能である。社会人としての社会常識や礼儀作法は学術的な評価には含まれていないから。業績を上げる事ばかりに執着し、要領よく生きるために、あるいは自己中心的な偏ったエクセントリック(Eccentric)な人間が出てきてもおかしくはない。ダブルスタンダードな考えを持つ人が多いのも、大学人の特徴である。いわゆる大学は一種の特異な社会でもある。一般の企業とは異なり、大学の教員であるからこそ、毎日大学に来なくても良いのだ」と言って毎日勤務に就く他の教員を見て、あたかも違った目で見ると教員が多いのも大学教員の特徴で有り、大学人ならではの認識でもある。また文系、理系によってもこの認識には大きな差がある。大学の法人化から15年余にもなるが、当然のことながら大きく成長した大学とそうでない大学に2極分化されるのはいつものことである。日本の大学でもよく見られる典型的な現象は「伸びていない大学」ほど構成員の意識レベルが低く、また組織的に縦割り(行政)で横のつながり、コミュニケーションが極めて少ない事が指摘できる。また職員一人一人が積極的にプロポーザルをするのではなく、常に受け身で、与えられる仕事をじっと待ち受け、仕事も来ても言われた以上はしない、と言う姿勢が未だに続いている。教員の方も何を遠慮しているのか、的確な注意も助言も指導も為ない。やってもやらなくても支給される給料は同じだから、できるだけ為ないで置くと言う消極的な姿勢が満ちあふれている。いわゆる言い出した者の提案が聞き入れられるどころか、むしろ評価が下がる様なシステムになって居ることである。だから無理して意見も言わないし提案もない。協力して事業を推進するのではなく、何故為なくてはいけないのかと言う不満すら抱えて居る。そうして一向に改善はされない。それを見た後輩の若手職員はそうした先輩の挙動や姿勢を見て、「それで良い」と理解、判断して、何時までも事態は好転しない。こうした組織を封建的、閉鎖的(Conservative)と称しているが、何故教員サイドがそうした事務組織をそのまま黙認、放置しているのか理解に苦しむ。タイの大学も殆どが法人化しており、従来のような親方日の丸という公務員的な認識では良くないことは大学の管理運営を担う要職に就いている教員も分かっているはずである。しかし、最も悪い点は、反応が無いことである。いくら言っても書いても応答がない。また送付したメールや書類についても意見も、受け取ったと言う反応もない、そしていくらかでも代わったかと言えば何ら変化もない。これでは積極的に意見を言う者は居なくなる。なぜか？ 察するところ嫌われたくない、評価を落とされたくない、次回もこのポストにとどまりたいというちっぽけな私欲の為に、敢えて黙しているかに見える。何処の組織もよく似ている。特に政治的な部分が極めて類似している。筆者がよく言うように、そのポストに就きたいと言うのが目標であって、そのポストで何をするかと言う高貴な(筆者は高貴とはちっとも思っていないし、極めて当たり前と認識して居るが、ここではとりあえずこのように言う)目標は端から持ち合わせていない。情けない一言である。ではどうすれば良いかという解決に向けた筆者なりの対応を紹介、披露する。一般に大学の国際交流というと、教育研究におけるプログラムが主流で、その主役は教員であり、事務側はその脇役で支援するという形である。事務系職員の多く

が英語などでのコミュニケーション能力に欠けていることは良く知られた事実であるが、だからといって自らを高めようという勉強心に欠けているのも事実である。いわゆる教員を対象としたファカルティ・ディヴェロップメント (Faculty Development)の事務系職員バージョンに相当するプログラムがないからではないかと考えて居る。定期的に事務系職員に研修という項目でのプログラムがある事は一致為ているが・・・言うまでも無く積極的に自ら努力して英語能力を身につけ、メールやその他の類似の情報機器を用いてのコミュニケーションができると言うのが今のレベルと考える。自らそうしたことができず、上司から言われたままの仕事の量と質のレベルでの仕事しかする気が無いのでは、そうしたプログラムの企画申請を提案する気もおこらないが、もう少しモチベーションの高い挙動を示して欲しいものである。いわゆる事務系職員のディヴェロップメント (Staff Development) の国際交流バージョン (International version) である。それには年間6名から10名程のスタッフを1ヶ月ほど協定大学に派遣し、短期インターンシップの機会を設けることである。プログラムの内容は相手協定大学の事務機構などについて見学、視察を通じて見聞するもので、同じ事務機関の職員と相互に知り合うことは、近い将来派遣されるであろう学生や、同僚を前もって知り合っておくことで仕事を円滑に勧めることができる上に、個人的にも知り合いになる事で、気軽に話し合える関係になる事など、メリットは大きい。おまけに相手国の文化、伝統、政治、経済、技術、宗教、教育機関と組織なども知り得る内容と為っておけば、積極的に国際交流に臨む事務職員も増えよう。いつまでも教員や学生の付き添いで、脇役に徹する事は仕事上必要であるが、それだけではそれ以上の楽しみがない。相互に知り合うことが相互信頼を高め交流も急速に進むことは間違いない。組織が良くなるためには、組織に属する構成員が勇気づけられ、益々やる機を出すようなプログラムが用意されている必要がある。いくらやっても状況や事態が変わらないのでは、まさに公務員と同じく「どれだけやっても、給料が増える訳ではない」と言う事で、夢や希望をなくした消極的な職員しか残らなくなる。また部局の窓口でいくら言っても「取り扱っていない」などと執拗に固執し、顧客訪問者の質を頑として聞き入れない職員が多いのもこうした環境が生み出していると筆者は考えて居る。だからそれ以上は言わない。顧客から「言われたら、とにかくむげに断る」のではなく、必ず上司にその旨報告するという前向きの姿勢がないのが典型的な公務員であるが、未だにそうした職員がマジョリテイであることが大学の国際化を阻み、挙げ句の果てにランキングも低空飛行で収まっていると言うのが殆どである。

<余録>



マエジョ大学のメインキャンパスから再生可能エネルギー学部までの約 6 キロ程の距離を毎日、自転車通勤している。健康のためでもあり、かぶっている帽子は「ボケ防止（帽子）」のためで有る。何故自転車なのか、という理由は主に「良好な健康維持」であるが、車でないから炭酸ガスも出さない。カーボン・ニュートラル (Carbon Neutrality) にも寄与できる。また自転車と言えども約半分の距離は徒歩とし、残りを自転車でと言う中身である。歩くことも大事であるので、歩いて疲れてきたら自転車に乗る。日中はタイでは日陰のないところでの太陽の日射は厳しく、じっとりと汗が滲んでくる。歩くなどと言うのはかなり厳しいが身体を絶えず動かすことに注力している。バイクでもと言う意見もあったがコロナ禍で 2 年半も一時帰国ができず、免許更新ができておらず、また事故のことを考え積極的にバイクや車での通勤は控えている。一度の事故が人身事故など取り返しが付かない事態になる事もあるので、折角貢献すると言う目的でタイに招かれ、働く機会を頂いている立場で交通事故が如きで刑務所での生活を余儀なくされると言う事にならないよう気を配っている。交通事故に限らず健康においても病気になるなどは受け入れ相手機関にも多大の迷惑、心配、また精神的、金銭的負担を少なからず掛ける事になる。筆者としてはこうした事については特に留意し、巻き込まれないよう十二分に気を付けている。知人の中には大学側に毎日車で送迎して貰ってはと言う意見もある。政府からの派遣専門家の多くは破格の待遇で車、運転手付きというのがスタンダードで到底比較にならない。しかし、不便に感じるのは雨天の日ぐらいである。雨の日は視界も悪く、濡れないためのレインコートを着用する必要がある。また犬に吠えられたり、高速で走行する車にも気を付けなければならない。問題と言えはその程度であり、余り大きな負担ではない。まずは自らの努力でできる所まではカバーすると言う基本的姿勢に変わりはない。(写真は再生可能エネルギー学部前で撮影のもの)