

# 学者の「やる気」をなくさせる方法

山口 裕之

徳島大学総合科学部教授

## ひとはどんな時に「やる気」が出るか

突然だが、皆さんの「やる気」が出るのはどんな時だろうか。自分の力を最大限発揮して仕事に取り組むことができるのは、どのような環境においてだろうか。「やりたくもないことを無理矢理やらされている時」や、「とにかくやらないと生活が困るからやっている時」でないことは明らかである。ほとんどの人が、「自分がやりたいことをやりたいようにやっている時」と答えるだろう。

そして、その「やりたいこと」が、単なる暇つぶしや娯楽など、自分の快樂のみに関わることだと、一時は集中して取り組んでもやがて虚しい気持ちになる。これも多くの人が認めるのではないか。たとえばゲームであっても、一人で孤独にやっているとやがて虚しくなるが、オンラインなどで他の人とつながって、自分のプレイや技量が他の人に承認されることで人間は満足を得られる。つまり、人は社会とのつながりを実感でき、自分の仕事が他の人によって意味あるものとして承認される時にこそ、やる気が出る

### やまぐち ひろゆき

1999年、東京大学大学院人文社会系研究科単位取得退学。博士（文学）。専門分野は哲学。徳島大学総合科学部助教授を経て、2018年より現職。

著書に『語源から哲学がわかる事典』（日本実業出版社、2019年）、『「大学改革」という病』（明石書店、2017年）『人をつなぐ対話の技術』（日本実業出版社、2016年）など。

のである。

こうしたことから考えて、人がやる気を持って仕事に取り組む組織とは、「社会的に意味のある仕事を、自分がやりたいようにでき、それが周囲に承認されるような組織」ということになるだろう。映画『モダンタイムズ』でチャップリンが描いたような、自分が何を作っているのかもよくわからない単純作業を延々と孤独に続けていかなければならないような職場では、誰もやる気は出ないし創造性を発揮することもない。

「自分がやりたいようにできる」とは、仕事についての自分の裁量が広く認められているということである。それはつまり、上司や仲間が自分を信頼しているということである。人は、他人に信頼されればその信頼に応えようとやる気が出る。自分を信頼してくれる人のことは信頼する。そのように、上司や仲間との間に信頼関係が築かれている組織において、人はやる気を出して、自分の力を最大限生かして、創造性を発揮しようとする。

信頼は、具体的にはどのような形で現れるかというと、たとえば組織の運営や仕事の進め方などについて、自分の意見が十分に尊重されていると感じることにおいてである。もちろん、自分の意見がそのまま通るとは限らないが、上司や仲間によって十分に検討され、その検討の内容が十分に知らされるのであれば、たとえ自分の意見が却下されたとしても恨みに思ったりせず、納得して組織の結論に自分から従うことだろう。

要するに、各人が尊重される、風通しのよい組織が、人間のやる気を引き出し、持てる力を最大限発揮させるということである<sup>1</sup>。

そしてこれは、民主的な体制が好ましい理由でもある。「民主主義とは多数決だ」と思っている人が多いが、単純な多数決では少数派が疎外されるので、真の意味で「民主的」とは言い難い。各人が尊重され、かつ共同体全体で一つの結論を出すためには、少数派も含めた各人の意見が、事実と論理に基づいて理性的に検討され、各人が納得する結論が出されなくてはならない。そうした体制こそが「民主的」と呼ばれるにふさわしい<sup>2</sup>。

ここで行った「人がやる気を出す組織」についての簡単な考察は、民主的な環境においてこそ人はやる気を出し、創造性を発揮することを示している。「人間は何のために生きるのか」というと様々な答えがありそうだが、「自らの可能性を最大限に開花させること」は一つの答えであろう。民主的な社会は、人間の生きる意味を実現する社会でもある。

逆に、各人が尊重されず、トップダウンでなされた決定が一方的に強制され、反対者は粛清されるような体制では、人々は早晩やる気も創造性も失って立ち行かなるであろう。旧ソビエト連邦が崩壊した理由はいろいろあるだろうが、そうした権威主義的な体制は創造性を失うということの一つの例証として理解することができるだろう。

## 科学者共同体と民主主義

科学研究は、基本的には(あるいは理想としては)、こうした民主的な共同体によって進められる。各科学者は、学問的に意味のある「やりたいこと」に自主的・自発的に取り組む。その際、研究計画も自分の裁量で立案する。共同研究の場合には、参加者の意見が十分に尊重される。研究成果は、事実と論理に基づいて論文の形にまとめ、他の科学者たちの批判的検討を受ける。批判もまた、事実と論理に基づいてなされる。その結果、認められたことは共同の知として科学の体系の中に組み込まれていく。これはいわゆる「理系」の学問だけでなく、人文社

会系においても同じである。

大学において、学生はこうした科学者共同体の「仮メンバー」として迎え入れられる。もちろん学生全員が研究者になるわけではないが、少なくとも科学者共同体のメンバーになりえるように教育されるのである。そうした教育は、やらなければならないことを押し付けたり強要したりすることでは達成できない。学生であっても自主的・自発的に取り組み、自分の見解を事実と論理に基づいて主張することが求められる。それが間違っていたとしても指導教員は頭ごなしに否定するのではなく、事実と論理に基づいて批判する。そうして本人も納得するような仕方指導を進めていく。「学問の自由」というと「研究者が好きなことを研究する自由」のように思っている人が多いかもしれないが、「学問の自由」には「教育の自由」も含まれなくてはならない。

このような民主的な共同体が作られてきたからこそ、科学は急速に発展したのである。

もちろん、こうした科学者共同体のイメージは理想的に過ぎるかもしれない。現実には、権威主義的な教授が独裁的な権力をふるう「白い巨塔」のような組織もある。しかし、そうした現実を前にして、私たちは理想を冷笑するのではなく、その実現に向けて努力すべきであろう。

もともと「学問の自由」や「大学の自治」といった理念は、権威主義的な国家にあつて、民主的な科学者共同体を、少なくとも大学の内部において実現するために掲げられたものである<sup>3</sup>。しかし、先に「人がやる気を出して仕事に取り組む場合」を考察したように、民主的な共同体は、科学界だけでなく一般社会においても実現されるべき理念である。それゆえ、大学は単に科学研究をするだけでなく、民主的な共同体の理念を社会に広げるためにも尽力すべきであろう。

その第一歩は、学生を民主的な共同体を支える一員としてきちんと教育することである。つまり、各人を尊重しつつ共同体として一つの結論を出すために、事実と論理に基づいて話し合うことができるような力。これこそが、必ずしも研究者にならない学生に対してきちんと身につけさせておくべきことで

ある。こうした力を持った市民が増えれば、社会全体が「人のやる気を引き出す社会」、「人間の生きる意味を実現する社会」になっていくことであろう。

大学は、単に科学研究をしてその成果で社会を知的にあるいは経済的に豊かにするだけでなく、民主的な社会を担う市民を育成するという公共的使命を帯びていると私は考える。

## 学者の「やる気」をなくさせる方法① :トップダウン

ここまでの考察を踏まえて考えると、この20年近い間進められてきた「大学改革」は、一貫して大学における「やる気が出る環境」を破壊するものだったといえる。そのぶれることのない一貫性に鑑みて、それこそが大学改革の真の目的だったのではないかとさえ思ってしまう。それゆえここでは、これまでの大学改革の成果を、「いかに効果的に学者のやる気をなくさせてきたか」という観点からまとめておくことにしよう。

周知のように、「トップダウン」と「競争重視」が改革の方法の二本柱である。こうした方法によって大学を「経済成長の手段」・「企業に役立つ人材の育成機関」へと、大学人の意見や意向を無視して変容させることが目的であった。

「トップダウン」については、まずは2004年の国立大学法人化の際に、学長の権限を強化し、かつその選任は学長選考会議が行うという形で実施された。それまで、ほとんどの国立大学の学長は学内の選挙で選ばれていたが、そうした民主的な体制を取っていると、構成員が組織に参加意識や帰属意識を持つので、やる気が出てしまいかねない。そこで、やる気をなくさせるためには、教職員が学長の選任に直接関われないようにするのが効果的なのである。

その後も多くの国立大学では、「学内意向調査」などと名前を変更して学長候補者への投票を継続したが、学長選考会議がその結果を無視して、投票で2位や3位になった候補者を学長に選ぶという事例が相次いでいる。

私が勤務する徳島大学でも、前回(2019年)、今回(2021年)と、投票で2位となった候補者が学長に選ばれた。地元紙「徳島新聞」の報道によると、学長選考会議議長は記者会見で「個別の内容については控えさせていただく。人事のことということでご了承ください」といって説明を避けたという<sup>4</sup>。このように十分な説明もせずに教職員の意向を踏みこじめることは、大学執行部に対する教職員の信頼を大きく毀損し、彼らのやる気をなくさせる一層効果的な手段である。実際、徳島新聞の記事には、「教員の士気は下がる一方」といった教職員の声を紹介されている。

次に、2014年の学校教育法改正では、それまで大学の実務を担ってきた学部教授会から議決権限を奪い、学長から聞かれたときに意見を述べる諮問機関という位置づけにした。諮問の内容も、基本的には「学生の入学、卒業及び課程の終了」、「学位の授与」という教育上の業務に限定された。

現場から自己裁量権を奪うことは、やる気を奪う上で非常に効果的である。私自身、教授会で入学判定や学生の進級・卒業判定が議題になるたびに、「私たちは特に意見はありませんから、学長が全部判断してください」と言いたい気持ちになる。もちろん、そんなことをすれば困るのは学長よりは学生なので、教育者としてそんなことはできないが。

他方、政府内部でも大学行政のトップダウン化が進められ、今や大学政策を決めているのは文部科学省ではなく「総合科学技術・イノベーション会議(CSTII)」など内閣府の機関である。大学の教職員は学長を選ぶこともできず、学部を主体的に運営する権利も奪われて、上が決定したことに従うだけの立場に置かれているが、文部科学省の官僚も同様の立場に置かれているようである。大学の場合、学長の意向に従わなかったからといって異動させられたりすることはまずないが(そうは言っても、学長に批判的な教授の学部長就任が拒否された事例はある<sup>5</sup>)、官僚はそうではない。文科官僚のやる気は、大学教職員以上に強力で奪われているのではないかと推定される。

なお、トップダウンであるからには、トップは決断

したことの結果に責任を取るべきだが、大学行政におけるトップダウン化では、責任は現場に押し付ける仕組みになっている。

通常の企業であれば、トップの舵取りが失敗すれば収益の悪化などわかりやすい形で現れるし、それはトップにとっても「自分のこと」であるが、大学行政の場合には、政策を決めるトップ(CSTIなど)と実行する現場とは別の組織なので、政策の失敗の結果、大学が研究力を喪失しても、トップは痛くも痒くもない。失敗の責任を現場の怠慢などのせいにして、思いつきのような次なる政策を決定して現場に強要するのである。

現場の立場としては、自分がやりたくもないことをやらされた上に、その責任まで負わされるのでは、やる気が全く出なくなることは必然である。

## 学者の「やる気」をなくさせる方法② :競争の強要

次いで「競争重視」政策について。

まず、国立大学法人化の際に、教職員の人件費や基本的な教育研究費などを国が「運営費交付金」として補助することとした。それから10年以上にわたって、その金額は毎年1%ずつ規則的に削減されていき、結局、当初よりも十数%削減されている。このように、大学を慢性的な資金不足の状態に置くことで、少額のインセンティブ経費を使って大学を政府の思うようにコントロールすることができる。つまり、国が「改革メニュー」を提示し、それに応募した大学を書類審査して資金を提供することで、大学に政府の思い通りのことをやらせる仕組みになっている。

国はそれを「競争」と称しているが、これは大学受験者数が増えるとか研究論文の数が増えるなどの実質的な結果の競争でなく、書類の出来栄え競争なので、教職員は書類作りに追われることになる。現場で困っていることについて自主的・自発的に改善するのであればやる気が出てしまうが、国が(おそらくは大学の現状を知らない財界人などが委員を務める会議が)考えた改革メニューなので、特に現場の

需要があるわけでもないことが多い。しかし、資金獲得のためにはやらざるをえない。少なからぬ時間が取られるので、本当に自分たちが取り組みたい研究や教育の改善に支障が出る。こうして、教職員をとても虚しい気持ちにさせることができる。

大学単位でなく、研究者個人への競争の強要も進められている。国立大学への運営費交付金が削減された結果、大学が教員に支給する教育研究費が激減している。私の例では、この10年間でほぼ半額になった。研究者は科学研究費補助金などの競争的資金を獲得しないと研究が進められないので、その書類作りに追われる。科研費の採択率は「大学評価」に関わるということで、学長周辺から「科研費に応募するように」と指示が出る。熱心な大学だと「科研費に応募しない教員には学内の教育研究費も支給しない」というところがあるそうだ。科研費の申請書類作成はかなり大変である。それを、特に必要性がない人にも無理矢理書かせることで、大学執行部への不満を高めると同時にやる気を奪うことができる。さらに、近年の科研費の採択率は25%程度である<sup>6</sup>。おそらく、落選した75%の研究者のやる気も奪われていることだろう。

また、教員の給与を業績連動型にさせる動きが強まっている。教育上や研究上の大きな業績を上げた人に巨額のボーナスを、というのであればやる気が出てしまうかもしれないが、資金不足の大学にそんな余裕があるはずもなく、誰かの給料を増やすには誰かの分を減らさなくてはならない。たいてい人は自分がサボっているとは思っていないので、給料を減らすとなると「自分はサボっている」などと思っていない人の給料を減らすことになる。これは最高にやる気を奪う方法である。

実は、この方法は仕事のやる気を最高に奪う一方、逆方向でのやる気を最高に出させてしまうという欠点がある。それまでは大きな業績を上げるわけではなくとも日々の業務にコツコツ取り組んでいた人たち(実は大学教員の大多数を占める)が、自分を評価せず給料を減額した大学に対する報復的な行動に熱心に取り組むようになるのである。ことあるごとに大学の悪口を言い、授業や研究を意図的に粗

悪なものにしかねない<sup>7</sup>。

現時点では教員給与の業績連動制はそれほど進んでいないので、国はさらに強力で推進するつもりである。これを本格的に導入すれば、日本の大学の教育研究力は壊滅するだろうと私は予測している。

## 研究力の必然的な低下にも 反省しない政府

これ以上はもう細々と述べないが、ここで述べたことの他にも、大学人のやる気を効果的に奪う政策が実施され続けている。論文数の減少など日本の研究力の低下はその必然的な結果である。もしも本気で大学の研究力を回復させたいのであれば、現場のやる気が出る体制（自由で自治的で民主的な体制）を再生するべきであろう。

にもかかわらず、政府は従来通りの「トップダウン」と「競争重視」の政策を進めようとしている。政府には因果関係を認識する能力がないのか、それとも、ひょっとすると本当に大学改革の真の目的は「大学におけるやる気の出る環境の破壊」だったのだろうか。最近、政府は「世界に伍する研究大学」を作ろうと計画中だが、その「中間とりまとめ文書」<sup>8</sup>にはこのように書いてある。

我が国大学全体が地盤沈下するなかで、かつては世界レベルにあった我が国の研究大学の相対的地位も大きく後退していく事態となっており、世界と伍することのできる研究大学を実現し、維持発展させることは喫緊の課題となっている。

なぜ日本の大学全体が地盤沈下したのか、原因の分析もこれまでの政策への反省も何もないのである。原因がわからないままに対策が立てられるわけがない。にもかかわらず、「世界と伍する研究大学におけるガバナンスの在り方」が立案されている。いわく、

①大学の経営方針の策定や執行部の選考等を

行う最高意思決定機関、②その大学の成長を実現する執行機関としての大学の長、プロボスト、CFO、③モニタリングを行う監事、④ステークホルダーに対する情報公開とその関与、について明確にすること

というのだが、要するに「トップダウン」でどうしようとしているのである。トップダウン体制を強化すればするほど、現場で実際に研究に携わる教職員のやる気は一層奪われるであろう。

「最高意思決定機関」には外部の「ステークホルダー」（主に財界人が念頭にあると思われる）が関与することになっており、ますます現場の教職員と関係ないところで大学の方針が決定されることになる。

組織運営に「外部の目」を入れることは、組織に利害関係のない第三者の立場から客観的な意見が出るのでよいことだと思える人が多いかもしれない。しかし、私の狭い経験の限りだが、外部の人は内部の事情がよくわからないので会議では黙っていることが多い。自分が所属しない組織に自主的・自発的に関わる動機はほとんどないから、当然である。もちろん、時々意欲的な外部の人もあるが、そういう人は自分の知っている業界からの類推で強硬に意見を主張して周りを困惑させることが多い。

いずれにせよ「最高意思決定機関」が素晴らしい経営方針を立案して日本の大学の研究力が飛躍的に向上するなどという見込みは全くないと断言してよいと思う。もっとも、政府は各大学が独自に素晴らしい経営をすることなど特に期待しておらず、単に自分たちの方針に従順な組織を作りたいだけなのかもしれないが、その場合でも、これまで大学の研究力をせっせと破壊してきた政府が引き続きトップに立ち続けることの結果がどうなるかは明らかである。

## 大学を再生させるには どうすればよいか

内閣府に「教育再生会議」というのが作られたのは第一次安倍晋三政権の2006年であった。「再生」と言われても、その時点ではまだ日本の教育は

瀕死ではなかったと思うが、現在、度重なる「学者のやる気をなくさせる政策」の結果、本当に瀕死になってしまった。私自身もかなりやる気を奪われているので、「もう、お好きなようになさったら」という気持ちも湧いてくるのだが、好きなようにやった結果、大学が本当に死んでしまっても、やった人たちは責任を取らず、自分たちに責任があるとも思わず、現場のせいにするんだろうなと思うと、やる気を出さざるをえない。

これまでの「改革」に大学人が翻弄されてきた一因は、「大学での研究は経済成長の手段」・「大学での教育は企業に役立つ人材の育成」という政府・財界の大学観に、大学人の側が十分に反論できていないことにあるのではないかと思う。大学人は、なぜ学問の自由が大切なのか、大学の教育研究は何のためなのかを説得的な仕方でも主張すべきである。

小論で書いたとおり、私は「大学は、民主的な社会を支える市民を育成する場である」と考えている。そのためにこそ、大学の自治や学問の自由、さらには教育の自由も必要なのである。大学人は、現場のやる気を出すにはどんな組織にすべきかという観点から「大学の再生」の方針を定め、現場のやる気をなくさせる政府の改革方針を変更させなくてはならない。■

《注》

- 1 こうしたことは各人が自らを省みれば明らかだと思うが、参考文献としてはたとえばアルフィ・コーン(2011 = 1993)『報酬主義をこえて』法政大学出版局や、高橋伸夫(2010)『虚妄の成果主義』ちくま文庫などを参照。なお、「人は放っておくと怠ける」などと主張する人が時々いるが、そう思う人は、何日か一切何もしないで怠けてみるとよい。きっと退屈で耐えられなくなるだろう。人が怠けなくなるのは、やりたくない仕事を嫌々やらされている時である。
- 2 民主主義とは何かについては山口裕之(2016)『人をつなぐ対話の技術』日本実業出版社で論じたので参照されたい。
- 3 「学問の自由」の歴史については山口裕之(2017)『「大学改革」という病』明石書店で論じたので参照されたい。その他、小論で論じた論点の多くは同書で扱っている。
- 4 徳島新聞(2021年8月4日付)「徳大次期学長に河村氏一選考会議決定、意向投票で2位」。
- 5 毎日新聞(2019年10月8日付)「学長と経済学部、学部長選考で対立一大分大」、<https://mainichi.jp/articles/20191008/ddl/k44/100/223000c>
- 6 日本学術振興会(2021)「科研費の主な研究種目における応募件数、採択件数、採択率の推移」、[https://www.jsps.go.jp/j-grantsinaid/27\\_kdata/data/2-1/2-1\\_r2.pdf](https://www.jsps.go.jp/j-grantsinaid/27_kdata/data/2-1/2-1_r2.pdf)
- 7 実際そうなるということについては、城繁幸(2004)『内側からみた富士通「成果主義」の崩壊』光文社に、富士通の事例が生々しく描かれている。
- 8 文部科学省(2021)「科学技術・学術審議会学術分科会(第84回)」会議資料「【参考資料1】世界と伍する研究大学の在り方について(中間とりまとめ)」、[https://www.mext.go.jp/kaigisiryō/content/20210831\\_mxt\\_sinkou01\\_000017766\\_08.pdf](https://www.mext.go.jp/kaigisiryō/content/20210831_mxt_sinkou01_000017766_08.pdf)

