

早稲田大学の電算化に関する座談会

はじめに

早稲田大学百五十年史編纂委員会では、『早稲田大学百五十年史』の編纂を目的として、総長・理事・教職員・学生など、様々な立場で早稲田大学に関わってこられた方々からの聞き取りを進めている。その一環として、今回は、本学の電算化に携わってこられた、村上義紀氏、赤座吉保氏、高木直二氏、黒田学氏へのインタビュ（座談会）記録を掲載する。

座談会は、二〇一七年五月三十一日（木）一三時三〇分～一七時三〇分、大隈会館N二〇四会議室で行われた。インタビュアーは、大日方純夫編纂専門委員会委員長、事務局スタッフの廣木尚、畠田修がつとめた。

参加メンバーのご略歴は左記の通りである。



左側より、村上義紀氏、赤座吉保氏、高木直二氏、黒田学氏

村上義紀氏 一九四〇年生まれ。一九六三年入職。以後、学生部学生生活課（学生会館）、教務部外事課、企画調整部、教務事務システム開発準備室調査役、事務システム開発室課長、理工学部・理工学研究科事務部長、財務部長、総長室長・理事、常任理事（副総長）、株式会社キャンパス代表取締役（非常勤）、早稲田大学ラーニングスクエア株式会社取締役会長（非常勤）などを歴任。

赤座吉保氏 一九四二年生まれ。一九六一年入職。以後、理工学部電気工学実験室、教務事務システム開発準備室、事務システム開発室調査役、事務システムセンター事務システム担当課長、理工学研究科事務長、情報システムセンター副所長、メディアネットワークセンター事務副部長などを歴任。

高木直二氏 一九四七年生まれ。一九七三年入職。以後、企画調整部、電子計算室、体育局、教務事務システム開発準備室、事務システム開発室調査役、事務システムセンター事務システム担当課長、教務部調査役（将来計画審議会（第二次）事務局担当）、教務部教育研究助成担当課長、第一文学部事務長、メディアネットワークセンター事務部長、教務部事務部長、理事、早稲田大学ホールディングス株式会社代表取締役などを歴任。

黒田学氏 一九五四年生まれ。一九八六年入職。以後、事務システム開発室、情報システムセンター調査役、メディアネットワークセンターマネージャー、教務部デジタル化事業推進室プロジェクトマネージャー、遠隔教育センター事務長、早稲田大学ラーニングスクエア株式会社取締役（出向）、株式会社早稲田総研インターナショナル代表取締役会長（出向）、人事部調査役（兼務）、教務部情報化推進担当事務部長、情報企画部事務部長などを歴任。

委員会の依頼に快く応じて下さった各氏に厚く御礼を申し上げます。

（早稲田大学百五十年史編纂委員会）

一 電算化プロジェクトとの関わり

聞き手 本日はお集まりいただきありがとうございます。本学の電算化、すなわちコンピュータ化は、大学全体の変化にも関係した重要な問題であります。これまで正面から取り上げられることはなかったように思われます。そこで今回は、電算化の業務に携わってこられた元本学職員の方四名にお集まりいただき、座談会というかたちで、電算化の歴史や意義、またはそれが大学に与えた影響など、色々とお話をうかがいたいと思います。

では、まずはお一人ずつ、電算化のプロジェクトに関わられた経緯について、自己紹介も兼ねてお話しただければと思います。

村上 私は一九六三年に入職。すぐにソロバンが各人に配付されました。八ケタの電卓が配付されたのは一九七五年頃だったのではないでしょうか。電話機も係り単位に一台の時代ですから、今の人には想像を絶することでしょう。

私はソロバンができませんので学生部を希望して配属されました。その後、教務部外事課に異動して外国人留学生を受け入れる仕事をしていたのですが、一九七〇年安保改定を前にして大学紛争はいっそう激しくなり、大学本部も占拠されて長期の学生ストライキ（授業放棄）に大学は直面しました。

一九六九年七月でしたか、大学は大学問題研究会を設置しましたので、企画調整部を兼務してこの研究会の事務局員となりました。これは全学的に大学問題を研究する大学初めての学部を超えた教員、職員からなる研究会の嚆矢だったと思います。私は、第一研究部会の「大学の理念に関する研究部会」の事務局を担当しました。その時に大学全体を俯瞰したことが、「大学とは何か」を考える機会になりました。外事課には七年ぐらいいましたが、半分は企画の仕事でした。

その後一九七五年に、企画調整部に異動。ここは企画業務と調査業務が当初ありましたが、後で教務部にあった事務の電算化チームと一緒になりました。この時、高木さんと同じ部屋で仕事をするようになりました。入学試験の採点データ入力現場では毎年立ち合いました。企画業務は創立百周年の事業で何をやるかを取りまとめることでした。この論議のなかで、結局医学部設立はあきらめたのですが、では、病気になる学部の作るうじやないかという発想が人間科学部の設立につながっていきます。そういう仕事を裏表でやっておりました。

同時に、『大学基本諸統計』の冊子を理事会のために作っていたのです。この仕事をして大学全体の現状をデータで見た経験が、大学経営について考える非常によい機会になって、電算化の答申書を書くにあたって基本になったと思います。企画調整部にいる時に、ここにいる高木さんとは昼休みの食事時間に、事務の電算化についていろいろ教えを乞うたものです。そして一九八〇年、あの悲しい、入試問題漏洩事件があったのです。これが教務事務電算化委員会を設置するまでの私の大まかな前史です。

赤座 どうして私が電算化に関わったかといえますと、まさしく村上さんとの個人的な関わりがスタートです。それは四〇年前に、百周年を迎えるその六年前に百周年で何をやるかという創立百周年記念事業計画委員会というものが作られました。学内の教員と学外評議員、それから、初めてかもしれないかもしれませんが、公式にそういう会議に職員も委員として参加できるようにしました。その委員会のメンバーに村上さんと私が平職員の立場から参画したというわけで、村上さんとの接点のきっかけは百周年の六年前だったんです。一九七六年ぐらいだったと思います。

百周年で何をするかということについて、教育と研究をどう充実するかということがメインだったんですけれど、同時に村上さんとは、職員がどういう役割を果たすべきかという話もいろいろ積極的にしておりました。今よりも職員が働きやすくて、大学に貢献するような体制とか制度、そういったものを考えなくてはいけないのでは、といった情報交換をしていました。そのきっかけから数年過ぎた一九八〇年に入試問題漏洩事件が起き、そこで職員の地位が一段と下落し、モチベーションも下がった。そういう中で、何かのきっかけで村上さんと話す機会があったのです。村上さんが、このシステム化、あるいは情報化というのは、職員の位置付けを変えるきっかけになるのではと話をされ、私も賛同して、職員の地位向上などを図れるのだったらこの仕事に関わってもいいかなと思いました。私は、二〇年近く理工学部の技術職員として、電気工学実験室で学生に技術指導という仕事をしていました。事務とは全く関係なかったんですけども、この事務のシステム化によって職員の体制が変わるんだったら、やる意味があるのではということも参画したのです。

村上 付け加えますと、赤座さんは職員組合で書記長をやっていた。だから、人心掌握力があり、その意味でも非常に助かりました。

赤座 そういう意味ではそうですね。蛇足になって自分で言うのもおかしいですけど、当時は情報化、コンピューター

化するというのは一般企業では合理化とされ、組合は反対の立場を取るのが一般的だったんです。それで、大学でも職員組合というのがあって、どう対応するかというのが非常に微妙な問題だったんですけども、私がこちらへ入ってしまったこともあって、組合とシステム開発室がもめたということはなかったですね。

高木 私は福島大学夜間部の短期大学部を卒業して、美濃部都知事の頃ですけど、東京都に就職したんです。当時、東京二三区の職員はほとんどが東京都から出向していて、私も目黒区に出向することになりました。そこで配属されたのが電子計算課というところで、初めて電算化の仕事に携わることになりました。私の担当は、コンピュータで住民台帳を管理する住民記録システムというもので、今のマイナンバーカードのシステムにつながって行くようなシステムだったと思います。三年ほど目黒区役所で働きました。

実は、福島大学を卒業して東京都に就職すると同時に、早稲田大学第二文学部の東洋文化専修に三年編入で入学していたのですが、コンピュータ部門というのはやたら忙しくて、とても、夜、大学に通えるような状況ではなくて、結局、どちらかを辞めなければならなかったのです。その時、たまたま、先ほど村上さんが言及された企画調整部で事務システム、特に入試システムを動かすプログラマーを探しているということを知り、私を採用してくれないかと問い合わせしてみたのです。私としては早稲田大学で働いていれば、夜、第二文学部に通学しやすいのではないかといい気持ちがありました。企画調整部では、事務システムの担当者が突然退職したようで、入試システムのプログラマーを動かせる人間を急いで確保する必要があったので、私が採用されたのだと思います。

その後、企画調整部で三年ほど事務システムを担当し、事務システムの業務が電子計算室に移管されたときに、電子計算室へ異動し、それから体育局に異動しました。

教務事務電算化委員会が始まった頃は、体育局で科目登録と成績管理のシステムを担当していて、おそらく村上さ

んが推薦したのだと思いますが、体育局の職員として教務事務電算化委員会に参加しました。その後、教務事務電算化委員会から大学に答申書が提出され、実際にシステムを開発するために教務事務システム開発準備室が設置されたのですが、その時点で体育局から準備室に異動しました。

黒田 私は早稲田大学に入職する前は、財団法人日本情報処理開発協会という通産省の外郭団体にいました。何で早稲田大学のシステム開発に関わったかという、元々前いた会社というのは通産省の外郭団体ですから、日本のコンピュータ化とか、調査とか、全体の標準化とか、官公庁のシステム化を請負うなどが中心の財団法人でした。早稲田大学がシステム開発を始める前、NECから話があって、その下請けでたまたま私が最初に官公庁以外の仕事として開発を担当したのが、早稲田大学の学籍システムの設計だったのです。

ですから、私が関わったのは、電算化の答申のあとで開発が始まった一九八二年ぐらいからだったと思います。一から各学部の職員に話を全部聞いて、当時は帳票とかいろんなものを集めて、どんな仕事をしているのかという規約などいろんなものを集めて、整理して設計をしました。私はSEと言って設計が担当でしたが、最後の方は自分でプログラムまで作っていて、大学の事務所に頻繁に寝泊まりをして仕事をしていました。

その後ご縁があって早稲田大学に入るわけですが、そもそも請負で開発するというのは本当はあまり好きではなかった。なぜ早稲田大学に入ったかという、早稲田大学に入れば、早稲田大学はほとんどシステム化されてなかった、これからある程度自分の考えで自由に設計できるかなと思ったのです。入職してから早稲田大学を退職するまで二八年ぐらいでしょうか、事務システムから最近のコースナビとか教育系のシステムまでずっと関わっていたというのが私の経緯です。

聞き手 ありがとうございます。黒田さんが関わられた時期は若干あとになりますが、村上さん、赤座さん、高木さ

んは、教務事務システム開発準備室に集まれる前の段階までということでお話をいただきました。

二 全学電算化の前身

聞き手 次に、全学電算化の前段階で、各箇所において電算化・システム化を進めていた側面もあったかと思うのですが、そのような電算化の前身についておうかがいしたいのですが。

高木 当時、入試システムはほとんどの学部が電算化していました。科目登録や成績管理などの教務事務システムは、第一文学部が外部のソフトウェアハウスに委託する形で電算化していました。ただ、学籍情報を管理するシステムが全学的に整備されていませんでしたので、銀行に外注していた授業料管理システムの情報を教務事務システムに流用していました。

私が企画調整部で電算化を担当するようになった頃に、学部の教務事務を全学的に進めようということになったようで、第一文学部の教務事務システムが企画調整部に移管されました。電算化を進めるにあたっては、学科にわかれた学部の処理は複雑なので、そのような学部から始めようということになったらしく、第一文学部の次に教育学部と理工学部の電算化が進みました。体育局は全学にかかわることもあつて別の意味で複雑なところがあり、電算化を進めることになったようです。

体育局の保健体育科目は必修で講義と実技があつたのですが、実技科目は学生の人気のある科目と人気のない科目がはっきりしていて、抽選で受講生を決めていました。福引などで使う抽選機を使って当選者を決めていたのですが、落選した学生は何度も抽選に来なければならず、かなりの負担を学生に強いることになっていました。私が企画調整

部で体育局の教務事務システムを担当していた頃、この抽選の手続きをコンピュータで乱数を発生させて処理すれば、学生の負担も軽く受講生を決められるのではないかと思いつき、科目登録の抽選システムを開発しました。そのこともあって、企画調整部から電子計算室に事務システムが移管されたあと、一年後に私は体育局に異動して体育局の教務事務システムを担当することになりました。他の学部の手務システムは、入試システムも含め、教務事務システム開発準備室が設立されるまで電子計算室が担当していました。

ただ、当時の早稲田大学では、大学全体で事務システムを構築しようという雰囲気はあまりなく、貴重なコンピュータを事務システムに利用するのはもったいないという考えが強かったと思います。当時のコンピュータは非常に高価なものでしたから、大学である以上、電子計算室に設置されたコンピュータは教育研究活動で利用するのが本来の姿であって、事務システムは教育研究活動の空き時間に使うべきだという考えだったように思います。それでは、事務システムの処理がスムーズに進みませんので、体育局の教務事務システムは外部の計算センターのコンピュータを借りて処理していました。学部の教務事務システムも入試システムも、企画調整部で担当している頃は外部のコンピュータを利用していました。一部の処理は電子計算室のコンピュータを使っていたのですが、何となく肩身が狭く、遠慮しながら使わせてもらったことを覚えています。そんなこともあって、事務システムの業務そのものを電子計算室に移管するほうが効率的だということになったのだと思います。

村上 先ほど高木さんから第一文学部の電算化の話がありました。学内で一番早かったのです。それは理由がありましたね。高等学校長の推薦入学制度の妥当性の研究が心理学研究室で始まっていたからです。当時、大学のIBMの機械を事務は使えなかった。原則は研究用だからと。文部省も事務には使ってはダメだと。研究用に補助金をだしているのだから使っちゃダメだって言われていた。そういう時代ですよ。事務は手作業でできるんだから、という時

代です。

高木 私は区役所から移ってきて、早稲田大学のこのような現状にいささか戸惑ったことを覚えています。区役所では事務処理をコンピューターで行なうということは、時代の流れで、否応なく組織として取り組むべき重要な課題として位置付けられていました。また、先ほどもお話が出ましたように、電算化は労働の合理化という側面も含んでいて、組織で働く人間にとってはかなり重大な問題であるという認識があり、区役所の労働組合もかなり神経をとがらせていました。ところが、早稲田大学では事務の電算化はあまり重要な問題とは位置付けられておらず、いままで手作業でやっていたことを少し簡便にするだけのこと、という認識だったように思います。それだけ早稲田大学では、手作業の事務作業が高度化されていて、事務の電算化の必要性をあまり感じていなかったのだと思います。

村上 一月頃に学期末試験があるでしょ。その後入学試験があつて、科目登録等があつて、学年末から五月一杯くらいまでかな、結局そこまでが一番忙しい。だから職員の仕事は六月一日にできたのです。それが終われば暇になるという時代でした。

電算化を進める際、私は理事会に呼ばれて、「こんなお金かけてどうするんだ」と言われました。当時、職員が一千三百人いた。教員が千人ぐらい。将来、一対一で職員は千人にしますという話をしました。実際七五〇人ぐらいまで減りました。もつとも外注した人たちがいますから実はもつといますけど、トータルの職員人件費コストは減っていて、長期的に見れば教員が増えていますので、そういう教育条件の向上には貢献したと思います。当時は、一般社会では、今考えるとコンピューター化というのは本当に悪の権化みたいなものですね、人減らしのための。もちろん、そういう時代だったのですが。

赤座 高木さんが言われたように、職員がすごい緻密な仕事をしているという、一見コンピューター化しなくていい

のとはということが、逆に不正入試につながっていた。要するに、非常に緻密で部外者からすると分からない。そこにあのような悪の温床みたいなものがあつたという、難しい問題ですね。プロフェッショナルだからできたということが言えるのではないかと思います。

聞き手 実は、一昨年の『早稲田大学史記要』（第四八巻）に、元総長の西原春夫先生へのインタビューを掲載させていただきました。この中で、西原先生から不正入試についてもお話しいただいたのですが、本当に優秀な職員さんが不正をやってしまった、誰からも信頼されている人がやってしまったというのは、本当にショックだったし、特に商学部はその職員の能力をすごく評価していて、任せていた分起きてしまったということが、そのあとかなり響いたようです。

赤座 そうだと思います。

高木 早稲田大学で働くようになって最初に驚いたことは、大学の教職員のデータ処理能力の高さでした。入学試験の受験生が一〇万人以上いるのですが、そのデータをきわめて短期間のあいだに志願処理から合格発表まで完璧に処理しているのです。このノウハウはすごいもので、これだけのデータ処理能力があるのだから電算化など必要ではない、という考えにつながっていたのだと思います。

村上 しかし残念ながら、手仕事のデータは、横の仕事にも縦の仕事にもつながらない。データの情報化という意識が全くなかった。例えば、住所を変更するじゃないですか、学生が自分の学部へ行って変更手続きをすると、「診療所へも知らせておきなさい」と言われるわけです。あるいは「奨学課に行きなさい」と。学生が動き回ってやっと住所を訂正するわけです。それをコンピューターでやれば一か所でやれる。当時は、だから、みんな学生にやらせた時代だったわけです。学生サービスなどのことばは禁句でした。

聞き手 全学電算化の前段階で、企画調整部でシステム開発をはじめた当時、箇所ごとでのシステム開発については制限をしていたというのですが。

村上 制限しました。各会社でやると会社の紐付きになるじゃないですか。例えば商学部は富士通で、文学部はどこで、となってしまうと、会社同士、考え方が違うから引つ張り合うわけです。箇所別、学部別にそれぞれ違う会社が開発して運用まですると最悪になる。競争社会ですから売り込み込みも熾烈でした。そうなるかどうかでもお金がかかるんですよ。それが分かっていたから、箇所の要望に応じて各会社に開発してもらおうというのはやめようと。この方針は、電算化グループが電子計算室に異動後も大学本部の方針として企画調整部に引き継がれました。担当調査役がいましたからね。

高木 第一文学部の教務事務システムを企画調整部に移管した頃も、第一文学部からはかなりの反発がありました。これまでなんの問題もなく教務事務システムを動かしていたのに、現場をよく知らない本部の箇所が正しく処理できるのか、という不安もあつたと思います。また、実際のデータ処理は外部のコンピューターを借りて行なうのですから、これまでと変わらないではないかとという考えもあつたようです。企画調整部が、全学で統一したシステムを目指すのだと言っても、現場から見ればいたずらに処理を複雑にしてしまうだけではないかという懸念もあつたのではないのでしょうか。現実には、企画調整部は自前のコンピューターも持つておらず、それだけのスタッフも仕組みも用意されていませんから、このような指摘も当然だつたと思います。

村上 学内の電子計算室のコンピューターを使うときは、頭を下げて使わせてもらったのです。同じ学内でやるのにね。

高木 結局、企画調整部が目指した全学の事務システムというのはかなり無理があつて、最終的には業務を電子計算

室に移管することで解決しようということになったのだと思います。

聞き手 電子計算室で開発をする場合、IBMの機械を使って自分たちでプログラミングなどをするということになるのでしょうか。

高木 そうです。ところが、現実に電子計算室の職員が中心になって事務システムを開発することになると大変な負担がかかり、教育研究活動のサポートが手薄になってしまったのではないのでしょうか。

村上 ちょうど一番忙しい時でしょう、とくに学期末というのは。理工系学生の卒業論文の時期ですから。

高木 結局、教育研究機関である電子計算室が事務システムを担当するという解決策も無理があつたように思います。そんな状況のときに不正入試事件が起りました。

聞き手 一九八〇年二月に発覚した商学部の入試問題漏洩事件ですね。

高木 早稲田大学が、事務の電算化をどう進めるか試行錯誤を繰り返すなかで手詰まり感があつたところにこの事件が起きたということは、将来、大学の歴史を振り返ってみるとき、かなり意味のあることではないかと思えます。

村上 そう思いますね。あの当時の状況を振り返ると、时期的にみて、事務専用の電算機を入れたのは、早稲田は早いのですよ。日本の中の大学でも非常に早いのです。ですから当時の考え方からすれば、何を考えているんだつてことになりますね。

高木 教務事務システム開発準備室で構築しようとしたシステムは、集中分散型のオンラインネットワークシステムで各箇所末端機を一〇〇台以上導入しようというものでした。事務システムにそんなにカネをかける必要はない、職員の業務にカネをかけるよりも教育研究にカネをかけるべきだというのが圧倒的多数派だったので、こんなシステムを考えるなんてとんでもないと思われたんじゃないでしょうか。当時、電子計算室長の堀家文吉郎先生が納

得できなかったのは、やはりコンピューターという貴重な資源の配分が間違っているということだったと思います。そうしたなかで教務事務システム開発準備室の室長に就任し、このような先端的なシステムを構想した白井克彦先生の先見性には、私もただ驚くばかりでした。

聞き手 事務の現場として電算化の必要性が出てきた時代ですね。

高木 私は、以前から、大学がはつきりした計画もなく、場当たり的に電算化を進めるのは限界があると感じていました。社会全体の動きとしては、役所も含めて、あらゆる組織が必死で電算化に取り組もうとしている時代でした。今、この動きに後れを取ったら、組織の将来はないというくらいに危機感があつたように思います。電算化にはさまざまな問題があるのは承知の上で、どの組織もなんとかそれを克服して前進しなければならぬと考えていたのではないのでしょうか。個人的には、早稲田大学が電算化についてこんなのにのんびり議論しているのかという思いがありました。

三 不正入試事件と電算化プロジェクトの始動

聞き手 電算化の方法を模索するなかで、先ほどもお話がありましたように、一九八〇年二月に商学部の入試試験問題の漏洩が発覚するわけですが、この事件と電算化との関係、さらにはその後の教務事務電算化委員会の設置や答申の作成などについて、おうかがいしたいのですが。

村上 不正入試事件が起こり、不正が起こらないように道筋をつけられたあと示村悦二郎教務部長は辞任されました。電気工学者の立派な先生でした。その後入学試験のあり方を考えると、試験のシステム自体を考えなきやいかん

ということ、一九八二年の夏、奥島孝康先生に教務部長が引き継がれたのです。総長は清水司先生がまだいらつしゃいましたね。私は夏休みにアメリカ行っていていなかったのですけれど、九月に帰ってきたら奥島先生がやってきて「どうするか」と言うんです。私はまだ平の時代でしたが、「じゃあ、委員会を作りましょう」という提案をして、作ったのが「教務事務電算化委員会」です。教職合同の委員会としては初めてだったかと思いますが、五〇人になんなんとする委員会でした。

聞き手 委員会の教員と職員の数ですが、職員の数が多かったようですが。

村上 多かったです。実は、事務をするのは職員だから意識的に多くしたのです。半数以上いましたけど、こんな大きい舞台上で教員と職員が話し合ったのは初めてです。とにかく私は一九六七年にアメリカへ研修に行った経験が大きかった。やはりアメリカはシステム化が相当進んでいましたからね。

委員会の名称ですが、なぜ教務事務と「教務」にしたかという点、事務といいますと大学本部の人事部や財務部等を含むからです。当時、人事のシステムは片仮名で走っていました。「俺たちは教務には関係ない」と思うわけです。しかも、IBM機で開発してましたからね。ですから教務事務に限定して委員会を設置したのです。この規約を作ったときに五年の期限立法としてこの規約を見直そうと書いたのは、将来事務システムに変えようと考えていたからです。

聞き手 教務事務電算化委員会が出した答申についてはいかがでしょうか。

村上 答申書の名前は委員長の前村上博智先生になっていますが、草案は私が丸々三日間徹夜をして書いた作文です。専門委員会の発言記録はほとんどありませんでしたから。草案はその二日目に高木さんに見てもらった。彼は「これで大丈夫です。いいですけども、ほんとに大学はやる気がありますかね。」と言ったのです。彼がそうつぶやいた

ことはよく記憶しております。

結局は、どこでこのシステム開発をやるかということになりました。つまり電子計算室でやるか、昔やった教務部でやるか、二つの対立する構図があったのです。私が1回だけ「理事会のもとに置いたらどうか」という発言をし、答申書にもそう書いたわけですが、私が書いた時は、電子計算室でも教務部でもなく、理事会のもとになるだろうと予想して書いたわけです。それで答申をしたのですが、理事会の下に置くということを理事会で決定してもらいました。

準備室の規程は五年で見直すという計画でしたから、三年目だったかに、「教務事務システム」から「事務システム」に変更しました。そこで財務であるとか人事であるとか、大学全体の本部事務の仕事ができるようにしたわけです。入学試験からずっとデータの流れを追うと、財務部の授業料システムは卒業生システムまで行くわけですね、そして誰がいつ卒業したかは、校友会のシステムに行くわけです。データの流れを見ると、人事システムをみても給与計算システムだけでなく学部等の教員の情報は学部等から発生しているわけですよね。どこの組織のデータが関係しているか分かっていますので、そういう答申を書いたわけです。

しかも、「他の会社と共同で開発しよう」と答申に一言添えたのは重要です。IBMの思想というのは「自分たちで開発しろ」という思想で、それは分からなくてはならないのですけれど、早稲田ぐらいの大きな組織で、ある期間内で学部の高い期待に応えるためには、とても学内開発ではできないのです。そこで、協力会社を選定しようということで、当時はIBM、富士通、日立とNEC。全社に対して「答申が実現できるような機械構成で提案してほしい」と。そして「この提案に1か月で答えてほしい」と。結局各社提案してくれたのですけれど、結果的には大学が設置した選定委員会が、NECを選じたわけです。

100
第1595号

早稲田大学広報

総長室広報課発行

目次

通 知	1
○ 教務事務電算化委員会の報告 について	
○ 教務事務システム開発準備室の 設置場所と電話の新設について	
規 約	4
○ 早稲田大学教務事務システム開発 準備室規程の制定について	
○ 早稲田大学教務事務システム開発 準備室の設置に伴う臨時措置に関 する規程の制定について	
○ 早稲田大学教務事務システム開発 準備室規程の制定に伴う関係規約 の整理に関する規程の制定について	
人 事	5
○ 社会科学研究所(兼任研究員嘱任、退任)	

通知

教務事務電算化委員会の報告について

かねて総長の諮問機関として発足させ、早稲田大学の教務事務の電算化について全学的見地からその基本方針を検討していた、教務事務電算化委員会(委員長村上博智)から次のような報告があったので、お知らせします。

昭和57年5月7日

総 長

昭和57年4月23日

早稲田大学総長

清水 可 殿

教務事務電算化委員会委員長

村上博智

教務事務電算化に関する答申

教務事務電算化委員会は、昭和56年11月以来、標記の諮問事項について審議し、先の中間答申を含めて以下のように最終的にとりまとめたので、ここに答申いたします。

目次

はじめに(1ページ)
I 教務事務電算化の前提条件(2ページ)
II 現状の教務事務処理の問題点と 教務事務電算化の目指すべき方向 (2ページ)
III 教務事務電算化の範囲(2～3ページ)

- IV システムの開発方法と処理方法(3ページ)
V 全学的な推進体制の必要性(3～4ページ)

教務事務電算化に関する答申

はじめに

1. 教務事務電算化委員会(以下「委員会」という)の目的は、早稲田大学の教務事務電算化について、全学的見地からその基本方針を検討し、総長に答申することにある。
2. 委員会は、昭和56年10月2日の学部長会および昭和56年10月9日の研究科委員長会の承認を得て、昭和56年10月15日に設置された。以来その審議は、3回の委員会と7回の専門委員会によって行われた。
3. 委員会の答申の期限は、昭和57年4月中とすることとした。それは、昭和58年度から、商学部が先ず科目登録業務の電算化を、理工学部はすでに科目登録業務は電算化されているので、これをさらに進めて学業成績業務等の電算化をしたい、との強い要請に応える必要があったからである。
4. そこで、その間の昭和57年3月19日の委員会において大学が、学部等からの教務事務電算化の緊急かつ強い要請に応えるためには、その開発作業にあたるプロジェクトチームを早急に発足させておくべきである、との結論を得て、教務事務電算化の範囲と、プロジェクトチーム所管についての考え方を含め、総長に中間答申を行った。
5. そして、中間答申後は、システムおよび処理方式の問題等についてさらに検討を重ね、このたび全学的見地から教務事務電算化の基本方針の大綱をとりまとめるはこびとなったので、ここに最終的に答申を行うものである。
6. なお、基本方針をまとめるにあたって、必ずしもひとつの考え方にまとめられなかった事項もあるが、それらについては並列的にその考え方を答申し、大学の判断に委ねることとした。
7. とところで、教務事務の電算化を全学的見地から開発推進することは、およそ早稲田大学の事務処理全般の改革の中で先駆けのひとつとして位置づけられると思われる。早稲田大学が、現状の事務処理方法を改善しなければ、時代の大きな推移からも取り残されていくだろう、と思われる。大学は、この点に思いを至し、その推進にあたって、関係機関各位に積極的な協力と支持を求められることを期待する。
8. 教務事務の電算化は、本来、職員が中心となって進めるべき事項であるので、自らが自分たちの仕事として、将来にわたって取り組むことができるように、職員各層に対するコンピュータ教育・研修を計画的、継続的に実施されることも要望しておきたい。
9. 上述したとおり、教務事務電算化を効果的に実現するためには、一時的には多くの資源を必要とする

であろうが、この推進の成否のいかんが、早稲田大学の今後の教育・研究の真の発展にも大いにかかわっていることを鑑みれば、大学は勇断をもって事に処されることを委員会に切望する。

I 教務事務電算化の前提条件

教務事務の電算化にあたって、委員会は次の二点を前提とすることとした。

1. 事務の電算化をするために、既存の組織を改革統合して実施する例は多い。それは、電子計算機が非常に高価であったことと、電子計算機で事務処理を行うためには、少数のスペシャリストに依存する以外なかったからである。しかし、早稲田大学は、事務の電算化のために学部等の事務組織を改革して中央に統合する方針はとってこなかった。すなわち、学部等の教育・研究を独立的かつ自由に進めるための必要な措置として、その事務組織を置いてきたのである。今回の委員会における検討もこの方針を基本としている。したがって、早稲田大学の教務事務の電算化は、既存の事務組織の改革統合によって、センターがデータ処理の全てを引き受けるのではなく、教育・研究あるいはサービスの主体である学部等の事務組織の職員自らが、現在も自らが事務処理をしているように、データ処理に当たることを第一の条件とすること。
2. 早稲田大学の教務事務電算化が、今日まで全学的に進展しなかった理由のひとつは、出力される帳票類がカナ文字にとどまっていることもおおいに関係しているように思われる。データとして出力される多数の学生の名前や学科目が、カナ文字だけの出力と、漢字カナまじりの出力と、どちらが容易に識別できるかはここで述べる必要もないことである。漢字（日本語）による印字処理も数年前にくらべれば比較的低コストとなっているので、教務事務電算化は、漢字（日本語）による印字処理の実施を第二の前提とすること。

II 現状の教務事務処理の問題点と教務事務電算化の目指すべき方向

1. 早稲田大学の教務事務処理は、各学部の入学試験と第一文学部、体育局およびその他一部の教務事務の電算処理を除けば、手作業に依存している。その事務処理は、電算化をしているといえないにもかかわらず各機関が自己完結的に処理する縦割の事務処理方式である。
2. この縦割の事務処理方式は、必然的に、学生に数多くの書類を必要とする箇所ごとに提出させることになる。換言すれば、同一のデータが全学的に重複して多数存在することになり、データの修正、追加等が発生した場合は、またデータの数だけ各箇所が手作業で修正等を繰り返すことになる。あるいは、ある資料を作成しようとする、あらたにデータを並べ変えてまた手作業で作成することになる。しかも、この作成された資料は一回限りの利用しかできない。転記する作業も多い。それだけでは足りない。各組織間で事務処理上の調整やデータに互換性がないために、全学的な観点から資料を作成することが非常に困難となり、多大の努力と時間とを要している。

早稲田大学の学生は、学部等に所属して縦への動きを中心として卒業していくのであるが、他学部聴講等の教育の機会や、図書館利用、健康管理、就職等のサービスをも受けていることを考えれば、学部の枠を越えた諸機関などの横への広がりもあり、データが各箇所独立的に分散してあることは問題が多いといえる。

こうした問題点は、早くから指摘されてきたことである。

3. このように考えてくると、教務事務電算化の目指す方向は以下のように要約できよう。
 - 1) 教務事務データの手作業による処理を、機械処理に置きかえることができるものは置きかえ、事務コストと労力を軽減するものであること。
 - 2) 事務処理の正確性と迅速性を生み出すものであること。
 - 3) 機械化することによって生じた余力は、教育・研究ならびに学生に対するサービスの向上と、仕事それ自身の質的向上をもたらすものであること。とくに学生の教育指導上の改善をもたらすものであること。
 - 4) そして近い将来には、この教務事務電算化のシステムが、早稲田大学全体の事務処理の中核となり、一つのネットワークを構築しようように整合性と発展性のあるシステムであること。

III 教務事務電算化の範囲

1. 教務事務電算化を考える場合に、どの範囲とするかを確定することはいろいろの条件によって変わってくるが、先に中間答申したように、まず全ての学生・生徒に関する次の事項とする。

- イ) 学籍管理
- ロ) 科目登録管理
- ハ) 成績管理
- ニ) その他

「その他」とは、上記3つの項目に厳密に限定しすぎた結果、関連事項についての配慮を欠くことにならないよう補足的にあげておくこととしたものである。

2. 上記の項目を電算化する場合、第一番目の開発は、いうまでもなく学籍管理システムである。なぜならば、このシステムはもっとも大きな広がりをもって、全学の各箇所が共用でき、常に正確に維持され、その情報は即時に得られなければならないからである。
3. 学籍管理システムの開発は全学の学籍管理システムを前提としながらも、希望する学部等から順次進めていくか、あるいは全学一斉に開発し、同時に動きはじめるようになるか、の二つの考え方があったが、全学部にまたがる体育局、教職課程、他学部聴講、あるいは学籍課、出納課等との直接的な関連を考えると、全学一斉に動きはじめることが必須である、と思われる。この点に関しては、必ずしもその必要性を、現在は感じていない箇所等があるかもしれないが、その意義を十分に理解してもらって進めることを強く希望する。
4. 以上の観点から、この学籍管理システムは、早稲田大学に入学願書を提出したときから卒業または修

了し、校友となるまでの学生ひとりひとりの基本となる情報、いわゆる学生の戸籍情報の確立を目指すものである。

5. 教務事務を電算化する場合は、全学的に各種コードを標準化してはどうか、各学部でことなる成績表示を統一してはどうか、などの意見があった。統一できるものは統一する方向で、教務主任会、学部長会等の機関に語りながら進めていくよう要望する。
6. なお、学籍管理システムを第一に開発すべきだと先に述べたが、商学部、理工学部から強い要請のあった事項については、同時並行の開発を推進されるよう委員会からも希望しておきたい。

IV システムの開発方法及び処理方式

1. これまで述べてきたことを前提とするならば、各箇所が、教務事務電算化のために個別・独立的にいわゆるオフィス・コンピュータを設置して処理するシステムは、将来的にはありえたととしても、現状の早稲田大学の管理運営機構を考えれば、さらに問題を拡大深化させる危険がある。
2. 委員会は、大学全体の現在の教務事務処理の流れを十分把握した上で、システム化したデータ優先の、いわゆる総合的な情報システムにつながるデータベースシステムを確立すべきである、と考える。

このシステムを確立することによって、データならびに情報がセンターの電子計算機に集中的に管理されることにより、先に問題としてあげたデータの重複や不一致、あるいは帳票類の不統一を解消するだけでなく、プログラム保守作業を軽減し、かつプログラム開発を容易にするものである。

3. だが、単にセンター集中のデータベース化が計られるだけでは十分ではない。日常的に学生に接する学部等の事務所自らが学生に関する必要な情報をセンターのデータベースから正確かつ即時に取り出すことができるように、オンラインでつながれた処理方式とすべきである。

すなわち、日常的な教務事務は、学部等の事務所に設置された端末機を事務担当者が、ある一定のルールに従って操作し、データの入出力、照会等の業務を直接行うこととする。

4. 処理方式の導入の仕方については、①処理すべき量が飛躍的に増大することが予想されるから、積極的に分散処理を指向すべきとする考え方と、②分散処理が望ましいことは解るが、それに担当職員の技術水準が整っていることなどが必要であるので、箇所の要求に応じて順次導入することが現実的であるとする考え方、の二つがあった。
5. データベース化して必要な情報をいつでも共用して利用できる方式は、利用者の立場からすれば、格段に使いやすいものとなるが、一方でデータの保護、機密の保持などの安全性に対して十分な配慮がなされなければならない。そのためには優れたソフトウェア技術を利用すべきである。なお、データが盗まれたり、破壊されたりする危険を防ぐためには教育・研究用と事務用の機械を、別々に切り離して設置することが望ましい。
6. システムの開発は、プロジェクトチームが中心と

なり、教務事務についてよく知っている箇所の担当職員と協力して作業を進めることとする。しかし、この方法では早稲田大学がデータベース化を目指した最新のシステムを開発しようとする場合は、現有の早稲田大学のマンパワーでは期限どおりの開発ができない可能性がある。したがって、大学は場合によっては作業の効率を高めるため、信頼できるソフトウェアハウスなどに外注することも考慮しておくべきである。ただし、外注する場合は適切に要求仕様を指示できる能力がある責任者を置いて行うべきである。

7. 教務事務システムの開発は、ある期間、たとえ3年間と定めて推進することが望ましい。この間におけるコンピュータ技術の発展は目覚ましいと思われるが、このシステムの根幹は、ある期間に変更しなくてもよいものを開発しておくべきである。しかし、システム完成後は少なくとも定期的に再評価を行い、さらに優れたシステムに発展させていく態勢を整えることが大切である。
8. なお、教務事務システム開発のプロジェクトチームをどこに設置して推進すべきかについては、教務部直轄、電子計算直轄、理事会直轄の3つの考え方があったので、これを並記して中間答申した。したがって、どこに設置することが望ましいかは、大学が判断して推進されるよう希望する。

V 全学的な推進体制の必要性

1. 教務事務電算化のシステム開発作業にあたるプロジェクトチームを大学は早急に発足させるべきである、との中間答申を3月19日に行ったが、その編成に当たって留意すべき意見があったので、ここに詳しく記しておきたい。
2. システム開発の過程で箇所担当職員の全面的な協力を得て業務の調査、分析等を行う必要がある。そのために、担当職員は、相当の期間、出向あるいは兼務の身分で共同開発作業に従事しなければならないと思われる。このことは、現在担当している業務から一時的に離れることになるので、同僚はもちろんのこと、事務長、学部長等学部などの管理運営の責任者にも十分の理解と協力を得て、担当者が協力しやすい環境をつくるのが肝要である。すなわち、職員の出向や兼務がしやすい環境づくりと、出向あるいは兼務に対する正当な評価が与えられるように十分の配慮を大学に要請しておきたい。
3. 全学的な広がりをもつ教務事務の電算化は、多くの箇所の業務執行に影響を及ぼすことになるだろう。したがって、その電算化が実施された後、どのような変化が箇所に生まれるかをシステムの開発と並行的に十分検討しておく必要がある。この意味で、電算化をしようとする箇所全体が、システム開発に参加することが重要である。また箇所間の調整については、教務主任会や学部長会等に語りて推進すべきだと思う。
4. このシステムが、近い将来全学的に完成し、各学部等に端末機が設置され、ただちに稼動しはじめるかどうかは、関係箇所職員に対する大学の事前の教育・研修にかかっている。したがって、大学は関係

箇所の担当職員に対しては早急に、また管理職者層を含む職員一般に対しても必要に応じて電子計算機の教育・研修プログラムを、計画的、継続的に実施していくことが重要である。この教育・研修の目的は、全ての職員がプログラミング能力をもつことを期待するというものではないが、職員に業務の電算化の意義についての理解を深めさせ、電子計算機に関する一般的な知識の向上を計ることにより、大学業務全体の改革・改善につながることを期待しているからである。そのために教育・研修プログラムだけではなく広報活動も併せて行うよう大学に希望しておきたい。以上

教務事務システム開発準備室の 設置場所と電話の新設について

教務事務システム開発準備室を本部に置く事務組織として下記の場所に開設するとともに、電話を新設いたしましたのでお知らせいたします。

1. 開設の場所 本部1号館4階(企画調整部の隣り)
2. 新設の電話 1) 内線2916
(室長および担当調査役用)
2) 内線2917, 2918 (事務用)
(教務事務システム開発準備室)

規 約

早稲田大学教務事務システム開発 準備室規程の制定について

早稲田大学教務事務システム開発準備室規程を制定し、ここに示達する。

昭和57年4月15日

総 長

システム開発達第1号

早稲田大学教務事務システム 開発準備室規程

(目的)

第1条 早稲田大学における教務事務の電算化を、全学的見地から円滑かつ強力に推進執行するため、理事会の直轄として、教務事務システム開発準備室(以下「システム開発準備室」という。)を設置する。
(業務)

第2条 システム開発準備室は、早稲田大学事務組織規則(昭和30年1月17日庶務達第8号)の規定にかかわらず、関連の機関と協力して、全学の教務事務電算化に関する次の業務を行う。

- 一 学籍管理に関する事項
 - 二 科目登録に関する事項
 - 三 成績管理に関する事項
 - 四 その他目的達成に必要な事項
- (構成)

第3条 システム開発準備室は、次の者をもって構成する。

- 一 室長 1人
- 二 調査役 若干人
- 三 職員 若干人

2 前項のほか、必要に応じて、室長を補佐するため副室長1人、参与若干人および嘱託若干人を置くことができる。

3 この規程による室長および副室長の処遇ならびに参与および嘱託の職務または処遇については別に定める。

(職務)

第4条 室長は、システム開発準備室の業務を担当する総長指名の理事(以下「担当理事」という。)の命を受け、室務を総括する。

2 調査役は、室長の命を受け、室務を分担し、その業務を処理する。

3 職員は、調査役を補佐するとともに、教務事務システムの開発およびその維持ならびに学部等のデータ処理の協力に当たり、または必要に応じて編成する共同開発グループのチーム・リーダーとなり、その業務の遂行をはかるものとする。
(出向者等)

第5条 システム開発準備室員は、出向者または兼務者をもって当てることことができる。

2 前条第3項の共同開発グループを編成する場合は、室員のほか、所属長の了解を得て、関連箇所の職員および関連業務に経験と知識のある職員を加えることができる。

附 則

(施行期日)

1 この規程は、昭和57年4月15日から施行する。

(有効期間)

2 この規程は、施行の日から起算して5年以内に廃止するものとする。

<解説> 大学は、昭和56年10月、総長の諮問機関として教務事務電算化委員会を設置して早稲田大学の教務事務の基本方針を全学的見地から検討し、昭和57年4月23日に最終答申を受けた。その間の3月19日に「大学が学部等からの教務事務電算化の緊急かつ強い要請に応えるためには、その開発作業にあたるプロジェクトチームを早急に発足させておくべきである」との中間報告があったので、大学は、直ちにプロジェクトチームとしての教務事務システム開発準備室を設置したものである。なお、システムの開発を全学的見地から円滑かつ強力に推進執行するために、理事会直轄の本部に置く組織とし、5年以内に開発を完了する計画で進め、その時点でこの規程の廃止と、この準備室の組織の見直しを予定するという時限立法とした。

早稲田大学教務事務システム開発 準備室の設置に伴う臨時措置に関 する規程の制定について

早稲田大学教務事務システム開発準備室の設置に伴う臨時措置に関する規程を制定し、ここに示達する。

昭和57年4月15日

総 長

システム開発達第2号

早稲田大学教務事務システム 開発準備室の設置に伴う臨時 措置に関する規程

(早稲田大学事務組織規則の特例)

第1条 教務事務システム開発準備室(以下「システム開発準備室」という。)は、早稲田大学事務組織規則(昭和30年1月17日庶務達第8号)第1条に規定する本部に置かれる事務組織とする。

(職員任免規則適用の特例)

第2条 システム開発準備室長は、早稲田大学職員任免規則(昭和22年7月20日)第4条にいう所屬長とみなす。

2 システム開発準備室の役職に出向させるとき、または役職を兼務させるときは、早稲田大学職員任免規則第11条(役付職員の任命に伴う諮問)および第25条(役付職員の解職・転属に伴う諮問)の規定は、適用しない。

(職務給規程の特例)

第3条 システム開発準備室の役職の兼務に伴う職務給は、職務給規程(昭和26年9月3日庶達第13号の7)第4条の規定にかかわらず、支給しない。

(文書番号)

第4条 システム開発準備室の文書番号は、「システム開発」とする。

(規約の準用)

第5条 この規程に定めるもののほかは、既存の関係規約の規定を準用する。

附 則

(施行期日)

この規程は、昭和57年4月15日から施行する。

**早稲田大学教務事務システム開発準備室
規程の制定に伴う関係規約の整理に関する
規程の制定について**

早稲田大学教務事務システム開発準備室規程の制定に伴う関係規約の整理に関する規程を制定し、ここに示達する。

昭和57年4月15日

総 長

庶文達第5号

早稲田大学教務事務システム開発準備室規程
の制定に伴う関係規約の整理に関する規程

(職員選出評議員および商議員の選挙手続に関する
規程の一部改正)

第1条 職員選出評議員および商議員の選挙手続に関する規程(昭和49年2月1日庶文達第27号の5)の一部を次のように改正する。

第14条別表選挙区1の項選挙区の範囲欄中「開発事業室、」の下に「システム開発準備室、」を加える。

附 則

この規程は、昭和57年4月15日から施行する。

赤座 事務システムの構築というを通して、大学が初めて職員の仕事に目を向けてくれたのではという感じで、私は受け取りました。今までは、大学の事務というのは職員がそれぞれ何十年も同じ仕事をして、その人の頭の中に入っていて、それはそれなりに緻密にやっているわけだけでも、それが仕事として評価される状況には必ずしもなかった。しかし、もっとそれを超えて業務として構築することで、それを担う職員としての位置付けが自動的に高まっていくのではないかと私は認識しました。

大学の職員の業務について、あるいは事務について大学全体で教員も含めて議論したのは、多分有史以来初めてという気がするわけです。これができた暁には職員が変わっていくきっかけになるのではと私は考えたのです。多分、村上さんもそこでは一致していて、これが現状を変えるきっかけになるのでは、これによって職員の地位も仕事の内容も変えていこうじゃないかと目標を持ったのではないかと思います。

その可能性を私を感じたのは、やはり答申に対してですね。答申にそれが盛り込まれていました。要するに本気だなと思ったのです。本気でないとこのようなものは書けません。それと従来にないお金のかけ方ですね。こんなことにこんな金をかけるのかと驚きました。これは一大チャンスだと思ったわけです。こういうところだったら、私の力も發揮する場所があるのではないかと思っただけです。

高木 私は、教務事務電算化委員会の専門委員会に出席して一度だけ発言しました。このように教務事務システムの構築について議論が始まったことは素晴らしいことだけれど、実行しなければ意味がない。いままでも、さんざん議論はしても実行したことはなく、今回も同じなのではないかと言ったのです。あとで教務部長だった奥島先生から、本気で事務の電算化を進めようとしているときにあのような発言は慎まなければならぬと注意されました。実は、事務システムのプログラマーとして採用されたにもかかわらず、体育局に異動を希望したのは、早稲田大学でトータ

ルシステムを構築することはないだろうと思ったからでした。それなら、自分で開発した体育局の教務事務システムを動かしているほうが仕事も楽しくやれると思ったからでした。

ところが、入試の不正事件が起こり、全学的なトータルシステムを構築するという流れになって、正直びっくりしました。

赤座 やっぱり大きな出来事だったと思いますよ。不正入試と、それに関わるシステム化という話は、ある意味で一体化していて、状況を変えろという意味ではやっぱり歴史に残る出来事だったのでは。

黒田 ちょっと話がずれるかもしれませんが、私は結構研修とかで他大学の職員の話聞く機会があるのですが、他の大学では未だに部署部署でシステム化していたり、法人と教務のシステム化担当部署が違っていたりします。今、もうどうしようもない状態のところのほうがほとんどだと思います。そこから比べると、早稲田大学が全学的に統一されて一つの箇所ですべてできているのは、やはりこの機会をとらえて、本気で電算化を始めたからだと思います。ですから、もしこの答申がなかったら、早稲田大学も他の大学と同じようにいろんな部署で電算化、システム化をしていたはずですね。

高木 たとえば、学籍情報システムは大学全体で利用するオンラインシステムを構築するが、科目登録や成績管理などの処理は各学部で独自に構築する、というような大学が多いように思います。

黒田 教育のシステムは先生個人だけで使ったりしますから、全学的に教育のシステム化を進めているというのは他大学ではほとんどできていないのです。早稲田大学が進んでいるのはシステム開発を理事会の下の部署でやる、電算化、システム化で職員の役割を変えろといった答申があったのが大きいと思います。不正入試は電算化を進めるための方便で使っていたのではないかなって、当時私は外部から見てもそう思っていました。

聞き手 不正入試事件と電算化との関係については、今後まさに『百五十年史』を書く過程において、あらためて整理すべき問題だと思われれます。

初期のシステム開発は、教務事務システム開発準備室を設置して進められたということですが、その辺について具体的に聞かせください。

村上 一九八二年の四月一五日だったかと思いますが、教務事務システム開発準備室を作るという規程を決定してもらいました。この日に室長に決まったのは白井克彦先生です。その発令時期には意味がありまして、六月一日に職員の仕事異動があるから、それに間に合わせるために、私は五月一日に普通の仕事異動時期よりも一ヶ月早く決めてもらいました。といいますのは、私に奥島教務部長が、「答申を書いた君が責任をとれ」といって、「君を調査役にするから」と。私も覚悟を決めましたね。「じゃ、私を一か月早く着任させてください」といって、私の仕事発令日を自分で決めました。そして、決まってしまう前に高木さんのところに行ってまず、「うちへ来てくれ」って。

高木 最初、私は断りました。ただ、以前から大学はトータルシステムを構築すべきだと言っていましたので、最終的にはその動きから逃げるわけにはいかないと考えたのです。

村上 でも最初に同意してきてくれたのは彼ですよ。そのあと電子計算室で入試、科目、成績を担当している元企画調整部から電計に異動していた五人にまたきてもらった。電子計算室とはいろいろありましたが、最終的には理解していただいたと思います。オンラインシステムを開発するまでは、先行していたカナ文字のシステムが動いていますからこれを維持しながら新規開発をするわけです。両方同時にやるわけですから、あれは大変だったでしょうね、担当者は。それにしても共同開発の大変さは納期でした。遅れるとコストが膨大になるからです。その頃、私も潰れるな、と思って赤座さんを引っ張り込んだのです。

高木 赤座さんがプロジェクトをマネージメントするようになってから、いろんなことがうまく進むようになりました。赤座さんのマネージメント能力の高さにはいまでも驚いています。

赤座 われわれのやろうとしているのはNECのマシンなんですけど、はなから「NECなんかあんなのはマシンじゃない、コンピュータじゃない」って、IBM信者だった人もいるんですよ。その人と一緒に議論しているわけです。まとまるわけがない。むちゃくちゃなところに来ちゃったというか。開発準備室内で侃々諤々、朝から晩までIBMじゃなくちゃ駄目だみたいな議論をしているわけですよ。

村上 最初はまだこのマシンにするかも決まっていなかった。そこでチームで越後塩沢に、一九八二年、夏合宿に行ったその時に、事務専用機を入れると理事会は決めたという電話が入った。それまでは事務専用機械なんてけしからんと言っていた時代ですからね。その報告が来てびっくりして、みんなシーンとして、「ほんとに決められた」って言ってる。その後、どこの機械を入れるかの選定委員会でNECに決めてもらったのです。

高木 これまで事務システムに携わってきた職員は、本当はIBMのコンピュータを導入したのだと思います。当時、IBMのコンピュータはソフト的にもハード的にも最先端でしたので、それを使い慣れている職員から見ると、NECのコンピュータは使いにくいと感じたのでしょね。

聞き手 仮にIBMの機械でも、事務システムは作ろうと思えば作れるのでしょうか。

高木 もちろん、IBMのコンピュータでシステムを開発しても同じようなシステムを構築することはできますが、開発体制はだいぶ違ったものになったと思います。

村上 先ほど話しましたが、IBMの機械の開発思想というのは、「自分たちでやりなさい」というものです。それには勉強しなきゃいけないのですけれど、とてもそんな時間はないですよ。だから共同開発ということにしたのです

けど、やっぱりおしかりを受けた。「ノウハウが大学に残らんじゃないか」って言われた。

高木 事務システムを開発するノウハウの概念が違っていたのだと思います。私は、大学の職員はシステム開発の上流工程をしつかり分析して、システムエンジニアやプログラマーに正確な情報を提供することが一番大事で、それができることが大学職員に必要なノウハウだと思っていました。ところが、IBMの思想は、システム開発のハードとソフトの環境と必要な研修は提供するが、そのあとはユーザーが責任をもつてやってくれというものでした。これまで大学職員は、IBMの考え方に馴染んでいましたので、システム開発の全工程を大学職員が担当しないとノウハウが蓄積しないという考えが徹底していたのだと思います。

要するにユーザーに責任を負ってもらうというのがIBMの思想で、それによってユーザーの立場でシステム開発に携わる職員は、その組織の中で専門職としての地位を確立できるわけですから、この考えも一理あるわけです。

ただ、あの時点ではそんな余裕がありませんでしたので、大学はシステム開発の上流工程に集中し、あとはNECに責任を持って開発してもらおうという選択しかなかったように思います。

四 初期電算化システムの特徴

聞き手 システム開発準備室が設置され、使用するマシンが決まるなど、プロジェクトが次第に動き出しかたが見えてきた初期のシステムですが、早稲田における電算化のシステムは、答申の思想にもあると思うのですが、どのような特徴があるのでしょうか。

村上 当時、「全学オンライン」で仕事をしたという意味で、早稲田は先駆的な役割を果たしたと思います。繰り返

しになりますが、他大学は、人事の給与支払いシステムは取引銀行でやるとか、入学試験はどこその会社でやるとか、各部署別に会社に外注してシステム化されていきましたから全学システムが動かなかったのです。ですから、NECに一本化することによって、NECの機械が学部や付属高校、研究所の事務所だけでなく、法人の全箇所にも端末機を配置しましたから、そういう意味では大きな歩みを示したといえます。一部反対を受けて後回しになった箇所もありますが。

ところで、「なぜNECを選んだか」と言われました。これまでの話にもありますように、当時、早稲田の場合はIBMです。ですから「IBM以外の機械は機械じゃない」と言われる方が多数派でした。結果的には、IBMとはシステムの考え方が違うNECを事務システム専用機として導入し、NECのSE担当者も入れて一緒に開発をして、同時にシステム関係の研修をしました。研修の必要が問われることは答申に書いていましたから。最初は管理職も一緒に教務事務システムの考え方の研修をし、開発後の姿を示しました。人事部との共催の形にしましてね。システム開発室だけで研修しようとする、「あんたがた研修する資格ないじゃないか」と言われる。だから、人事部と共催で研修やりますよとしたわけです。大学の研修は人事部の主管ですから、一緒にやろうということ。若い職員には、高木さんが、仕事はどういう流れで行くかの分析の研修をしてくれました。システム開発室というのは本部の新興部隊で、組織的に一番最後の位置付けですからね。だから、既存の組織をうまく生かしながら、そして動かすという知恵を働かせたのです。

オンラインになる前のシステムは、企画調整部、後には電子計算室の担当者のところにみんな機械処理業務が押し寄せたのです。「システム開発をしてください」とみんなからお願いされてそれを引き受けますとね、また開発担当者の仕事が増えるわけです。頼んだ方は結果ができるまでじっと待っていればいいわけです。ところがそれを見ると、

システムを開発する人員をそうそう増員できませんから、仕事がそれ以上増えると処理できないということになるわけです。担当者はそう分かっているものですから、開発を頼まれても「できません」と即答するわけです。現実的には機械の処理能力もあるし、実際、引き受けて全部やるわけにいかんということが分かっていたのですね。「そうすぐにはできないと言いなさんな」と私は言ったこともあるのですけれど。

それで答申には、学部の仕事は学部の職員自身が一番知っているわけだから、開発後も学部の仕事としてやるうじゃないか、だから学部の仕事は学部で従来どおり仕事してくださいって、答申に書きました。これで各事務所に端末機を設置することになったのです。開発後の姿は、全部センターが引き受けるではありませんよ。従って、システム開発後の運用の段階に入ったら、各学部の仕事は各学部の職員が実際に運用できるようにしなければなりませんから、各部署で動かせる能力が必要でしょうと研修をしたのです。準備室の兼務にもしましてね。最初の頃は、各学部に人事異動させる前には人事課から相談されましたね。異動させたい当事者が、できるかできないかを相談されたものです。新入職員は二か月間、システム研修をいたしました。

高木 集中分散型のネットワークシステムというのは、早稲田大学が一番早く構築したと思います。教務事務電算化委員会でその方向性を打ち出したということは、今振り返っても画期的だったと思います。それがなかったら、これだけ思い切った事務システムは構築できなかったでしょうね。

赤座 私立大学の連合体の一つに、私立大学情報処理協議会というのがあります。情報処理に関わった部隊が集まる協議会として、そこでは研修会や総会など、いろんな形で集まりが行われるんですけど、そこへ行って早稲田の話をする、全部の大学から「絶対こんなものできるわけない」といわれる、そのぐらいの差があったということです。

こんなオンラインネットワークシステムはできないだろうというのが、大学に働いている情報系のスタッフの評価

だったのです。それだけ早稲田は違っていたということだと思ふ。

高木 現在では他の私立大学でも同じような事務システムを構築していますから、必ずしも早稲田大学が特別だとは思わないですけれども、職員の関わり方とか関連会社も含めた開発体制などを考えると、他大学からみると理解を超えたところがあるように思います。

ただ、この数年の環境の変化を考えると、大きな地殻変動が起こっているように思います。早稲田大学も、この動きに敏感に反応しなければ、早稲田大学の事務システムも時代遅れになるおそれがあるように感じています。

村上 要するに、クラウドの時代でしょう。

高木 そうですね。いろんな視点で事務システムをもう一度根本から見直す時代になっているのではないのでしょうか。たとえば、今はほとんどの学生がスマートフォンを持っている時代で、学生同士のコミュニケーションもSNSが主流になってきています。事務システムを単にデータ管理の側面からとらえるのではなく学生サービスの側面からとらえ直すと、これまでとはまったく違った事務システム概念が浮かび上がってくるように思います。ただ、このようなシステムを構築するには相当のエネルギーが必要になりますし、資本も投入しなければなりませんから、実現するのはかなり難しいと思います。もう一度、教務事務電算化委員会の答申レベルのものを作らないと実現しないのではないかと感じています。

たとえば、学生が講義に出席したかどうかをチェックするのにスマートフォンを活用することなども、一部の大学では始まっているようです。学生の行動パターンを分析して、ほんの些細なことでも、事務システムを学生へのサービスに役立つものにするができる時代になっています。また、講義のあとに、学生の質問をスマートフォンからできるようにすることも考えられますが、このようなサービスを実現するためには、同時にそれなりの教育支

援体制を構築しないと、教員の負担が大きくなり過ぎてパンクしてしまうでしょうね。

事務システムを教育研究活動にどのような形でリンクして行くかということも今後の課題だと思います。

黒田 今はスマートフォンで授業中に学生が出席を届けたり、質問を入力し表示したり、教員からのアンケートに学生が回答しその集計結果を表示するようなシステムも作つてあるのですが。あまりまだ知られていないと思います。

高木 問題は、いつの時代のシステムも同じだと思いますが、システムそのものの構築と同時に、それを動かす環境も意識的に作つて行く必要があるということだと思います。それがないと、いくらアクティブラーニングがいいと言つても、教員の負担が大きくなるだけです。なかなかそれを実施してみようという気にはならないだろうと思います。

村上 それをどう援助できるか、そこが職員の仕事でしょうね。

高木 大学職員がもう少し違った形で教育活動を支援する業務に関わつて行くべきだ、と私は常々思っているのですが、日常の業務に追われてそんなことを考える余裕はないというのが現実だと思います。そこでコンピュータを活用して、どれだけ職員の負担を軽くし、職員としての新しい任務を考えられるようにするかが大事なことだと思います。このような視点からも、事務システムを考え直す時代になってきたのではないのでしょうか。

黒田 現役の職員に聞いたのですが、やはり今も仕事のやり方については、全然システム化されていないですね。仕事のやり方を変えたくないという人が多くて。だから合理的なシステムというのが、未だにできないというのがあると思うのですけれど。

高木 いつの時代もそうですよ。だから、何かステップアップするための仕組みを考えないといけないと思います。

聞き手 研修や各箇所での運用のお話をうかがいますと、電算化とともに職員のネットワークが同時にできていった

という印象を受けます。また、元からこの答申にその思想が盛り込まれているのも驚きなのですが、それがうまく行っただというの、どの辺に理由があるのでしょうか。

村上 うまく行っただというか、個々にそうすべきだという意見がたくさんあったことは事実で、私はそれをまとめて書いたわけです。電算化委員会だけでそういう意見は出なかったですけど。

高木 第一次教務事務システムの電算化に参加した若手の職員はきわめて能力が高かったと思います。現場の職員も参加してシステム分析をしようなどと言っても、それだけの潜在能力がなかったら、実現するのは難しかったでしょうね。当時参加した職員は、自分たちの仕事をよくしたいという意欲も高かったし、なんとなく現在の仕事の仕方に物足りなさを感じていた人たちが多かったように思います。自分の仕事を分析してデータベースを構築し、それをどう利用するかを考えることは、それまで意識的にやったことはなかったけれども、頭の中では考えていたことだったのでしょね。したがって、事務システムの上流工程を分析する作業をとおしてシステム構築に参加するということが違和感はなかったのではないかと思います。早稲田大学の職員にそれだけの能力があるということを、事務システムの開発を通して実証したのではないでしょか。

黒田 でも、システムができてしまうとまた変わってしまいますね。システムを考えたり作ったりした職員は育っていると思います。システムができたあと使っているだけの職員はちょっと怪しい。それで多分、今の危機というのがあるのではないかと私は思いますけど。

高木 いつの時代でもそれは繰り返しているわけですから、ある面では仕方ないことだとは思いますが、組織というものは常に起爆剤を用意しておいて、タイミングを見てそれを爆発させることをしないと、組織が硬直化して行くことは間違いないでしょうね。

村上 話しは変わりますが、当時、若手の職員がかなりいましたね。年配者の退職者が多かったから採用が増えていたのです。私は「基本統計」の仕事をしていましたので、年齢別の人数を知っていました。だから、若手の多いときにシステム化しようとかれらを兼務にしたのです。かれらは時間外労働を我慢してやってくれましたね。機械も遅いから待っている時間もあるのですが、もちろん時間外の手当てはちゃんと払っていますけど、長期間それを持ち越えてくれた。また、広報誌の『SYSTEM PLAZA』を作る時は、「どうもあいつは反対しそうだ」という連中に書いてもらいました。

聞き手 『SYSTEM PLAZA』を読ませていただくと、先ほど既存の組織を生かしながら、というお話がありました。様々な箇所の人たちが中の文章を書いたり、または参加しているという情報を載せたりして、全学でシステムを作っていくという意図がうかがえます。

村上 繰り返しになりますが、関係のないところと思われる本部を含めて全学の事務所に端末機を設置したことが大きいでしょう。兼務していない年配の職員にも研修したのです。そして研修の講師には若手の兼務者をお願いしましたね。そうした開発室の日常の活動を『SYSTEM PLAZA』で広報したのです。『SYSTEM PLAZA』に書いてもらうとシステム化とは何かがわかるのですね。考えるからです。

あと、学内の物理的な環境も説明していきました。当時は、やっと光ファイバーが出始めた頃です。本部構内にはまだ全然光ファイバーを敷設するような地下溝がなくて、「何で共同溝がないんですか」と馬鹿にされた記憶があるのですよ。ちょうど創立百周年ということで、記念会堂の床を張り替える予算が五千万ぐらいあり、六号館だったかな、鉄の窓枠を取り替える予算があることを知りましてね、その予算で当時の施設部に泣きついて共同溝を作ってもらいました。本部キャンパスのファイバー網は三キロぐらいあります。光ファイバーはガラスですから、曲げるアー

チ、半径が大きくなる。すぐ曲がらないから掘る面積が増えるのですね。

理工学部とは大きな電話回線で繋がりました。道路の上にひくわけですから許認可の問題もあり、時間がかかりましたが。光ファイバーでの提案をNECから受けていて、NECに決まったからです。当時の全学事務組織は五〇か所ぐらいだったと思います。大型機械といっても能力的には小さい機械ですが、NEC650に端末機一〇〇台ぶら下げる全学オンライン・システムの提案を受けました。理工学部は四台、政経学部や法学部等の学部事務所には三台入れました。本部の各箇所事務所には一台でした。一人一台体制になるのは一九七〇年だったと思いますけれど、それまではそういう時代です。それで走り始めたのです。ワープロ機能を持つ機械をみて、年配者は衝撃を受けたでしょうね。

五 システム開発時、稼働時の苦労やトラブル

聞き手 新しいシステムを構築するなかで、システム開発時、または稼働後のトラブルやご苦労もあったと思うのですが、その辺についてはいかがですか。

村上 オンラインシステム開発の最初は学籍管理です。これが基本になるからです。答申には開発の順序を書いておきました。すなわち、先ず入学試験システムがオンラインではじまり、次に学籍管理は学費のシステムになる。そのあと科目登録システム。それから成績システムの開発に進むわけです。オンラインになる前は、バッチと言われる片仮名で動かしていたのが文学部、理工学部、体育局でした。商学部、教育学部はまだやっていなかった。入学試験システムは全学一斉にやりましたけど、機械化が先行している箇所からまず始まった。しかし、商学部は不正事件の当

該箇所でしたから、学部の要望に応じて、最初にやりました。

とはいえ、開発の上では、いろいろトラブルがありました。入試の採点データがパーソナルコンピュータ（PC）上に正確に反映されていなかったのです。システム開発のトラブルは当たり前なのです。大体受験生一千名ぐらいあるデータで、事前にテストランをやって「よし、動く」といって、本番に臨んだのです。ですが、採点データ入力システムが正確に動かなかった。プロのキーパンチャーが、採点された数字を当時のPCに入力したのです。ところがプロは一秒間に五タッチくらいするのです。システム開発担当者は、カチカチってゆっくり入れるわけで、その時は動いたのです。一秒間五タッチでPCをたたかれると動かないってことが分かって、その採点入力システムが使えなくなりました。さあ困った。当時は午後一〇時過ぎには労働基準法で女性が残業できない時代ですからね。緊急発令で、システム会社の男性陣に来てもらった。彼らが指を一本でたたきましたら動いたのです。端末機のPCはまだまだ幼稚で、電算化ネットワーク初期の時代はそんなものです。PCに入力する前は、厚紙のカード用紙にパンチャーが穿孔機でいちいち穴を開けていましたので、PCに入力するシステムにはびっくりしたのですが。

そういう時代ですから、大型機械といってもその能力が弱いものだから、システムがあんまり大きくなるとパンクするわけです。ですから、先ほども出ましたバッチといつて、細かく仕事を分けて乗せて処理した時代です。そこへいくと、今はもうPCそれ自体ものすごい能力ですから、今の人には全然分らないと思います。当時はそうやって仕事を切り分けて計算機に乗せて処理をしたのです。電算機の使用料が一分間いくらかで使用料を請求された時代ですから、短時間で処理する設計が非常に問われた時代です。

もう一つは、学部間には強固な壁がありまして、各学部の事務処理も違っていましたから、最初はやむなく現状の事務処理のまま開発されたことがトラブルになったのでしたね。

赤座 一番の苦勞は、学部別、箇所別のシステムだというのが大前提にあり、膨大なシステム量になってしまったということがありますね。それから、因習にこだわる点がありましたね。例えば、早稲田大学は身分証明書を出す時に全部和暦でやっていたわけなんです。「外国人も増えてくるんだし、西暦で入学年度などを表記すべきじゃないか」と言ったら、「いや、文部省は和暦でなくては駄目だと言っている」とかいうわけです。「国際化と言っているのに、和暦なんか通じるわけじゃないか」とか言っても、「駄目だ」といって、職員の中からも反対が起きて、それを一つ収めるだけでも大変だとかね。こまごましたことまで合理的にやるということをきちつと捉えている人は必ずしも多くなかった。要するに、今やっていることをシステム化するというところからスタートしているから、そういう類の話というのは、やったらめつたらありましたね。

村上 成績表示の話もそうですね。一人ひとりの学生の成績原簿や学生に渡す成績通知は科目ごとにハンコを人力で押していたのです。学生に配布する前の段階で、素点でやるとか優良可でやるとかABCでやるとか、いろいろ学部によって違うわけです。当時、漢字は二バイトだから容量が大きくなっちゃうので、ABCでやったら安く済むというので「ABCでやってください」と言ったら、法学部に怒られましたね。

高木 たとえば、体育局の成績はABCDEFの五段階評価でした。ところが、法学部からは粗点でなければ困ると言われました。そこで仕方なく、Aは九〇点、Bは八〇点などと変換して成績を法学部へ送付するわけです。今考えるとうずいぶん乱暴なことをしていたと思います。

赤座 第二次教務事務システムになったら成績表示とかは統合されたので、そんなことないんじゃないかと思っただけだけど、相変わらずそれもばらばらですか。

黒田 成績表示は統合されていないと思いますよ。ただ、それはあんまり関係ないと思います。点数とABCの両方

のデータを持っていてそれを変換するだけなので。今はプログラムが一個になっていきますから、まだいいですよ。当時は全学部が別プログラムなので、一個直したからって全部が直るわけではない。それでトラブルも多かったですよ、直せないとか。

また、システム化する時は、今までやってたやり方をあまり変えたりしないですよ。普通はシステム化するのだから、もうちよつと簡単にするとか流れを変えるとかしますが、もう急いで進めなければいけないからという理由もあったと思いますけど、科目登録なんか特にひどくて、ちよつとずつ手順が違っていたりするのを全部別々で作って、当時は五学部ですから五倍のプログラムを作って、失敗して動かなくなったりしました。

高木 第一次教務事務システムは、最初、うまく稼働しませんでした。あのトラブルの原因は、黒田さんのお話にもありますように、現状の手作業の処理方法をできるだけ変えずにシステムを開発してほしいという要望が強かったこともあると思います。現状を変えないことを前提にすると、システムが複雑になり過ぎるのです。当時の学内の状況では、各学部がそれぞれ独自の問題を抱えていましたので、この要望は止むを得ないところもあって、それを受け入れなければ全学的な教務事務システムの開発は進まなかったと思います。そこで止むを得ず細かなロジックのところは、学部ごとにばらばらにプログラムを作ることになりました。

赤座 だけどころすると横へ渡れないんだよね。

黒田 第二次教務事務システムでは、一応手順は統一されています。第一次教務事務システムではそれをしなかったのので、手順が全学部ばらばらでした。一九八四年に第一次教務事務システムができて、一九九六年に第二次教務事務システムが稼働したと思いますが、第二次教務事務システムからはこういう処理の流れですよって決めてから作ったので、全学部の手順は標準化されました。

高木 第二次教務事務システムは、第一次教務事務システムの経験がありましたので、システム分析の上流工程を現場の担当者がスムーズに分析することができたと思います。今度は現状を変えないという枠がはずれていましたので、かなりの標準化が進んだのではないのでしょうか。これだけの分析作業を現場の職員がしているのは早稲田大学だけで、このことは誇りに思っているでしょうね。

黒田 他大学ではやってないですよ、聞かないです。

高木 事務システムと言うのは、ユーザーである職員が最初に自分たちできちんと分析しないと、完成してからこんなはずではなかったということになってしまいます。今では、ユーザーとして学生や教員が直接システムにアクセスする時代になってきていますので、ユーザーの概念も変わってきていると思います。

赤座 あともう一点、やっぱり触れておきたい事柄があります。当時の苦勞をテーマとしますと、それぞれ次元が違うんですけども、全て無からスタートしているという点は共通していますね。村上さんは、われわれの仕事をするスペースを探すところから、人を集めて、場所を探してみたいなところからスタートしたわけです。

無からスタートした事例の一つをお話ししますと、当時、NECのACOSという大きな本体を置くマシン室というスペース、あるいはわれわれが仕事をするスペースなどが全然なかったんです。しかもだんだん規模が大きくなっていくもんですから、半年ごとぐらいに空きスペースを見つけては、しょっちゅう移動をしていたので忙しかったです。その容量が入るマシンが置ける場所にマシン室を作って、われわれも人数が入る場所に移動してみたいなことをやっていたわけです。そういう中で一つ大きな転機になったのは火事でした。今の一号館のB1学生部室で火事があったのです。その上にマシン室があつてわれわれの事務所があつたのですが、マシンは全部煙でやられて大変な思いをしました。それで初めて「これは何かあつたらもう一大事だ」というので、情報システム専門の建物を大学が作っ

てくれることになって二四号館ができた。これは大きな出来事だったのでないかという気がします。

村上 一号館の機械室が火事にあう前、一二号館別館で仕事をしましたね。特別高圧機械室の四階。何度も階段を登ることになって、いささかきつかった。ACOS 850機を導入した時代です。その後に火事があって二四号館移転を計画したのです。ここは昔、調度部の倉庫がありましてね。入学試験用の物品、火鉢、ストーブ、扇風機など、いろいろな物品を調達、保管していました。戦後、紙がなかった時代は、入学試験とか一般試験時に使う紙の保管は必須でした。それと創設以来の学籍簿の書棚があった。もちろん冷房されていなくて保管されていた。冷房のある高田牧舎の上に学籍原簿を移設し、学籍課も移設した。これは当時の奥島教務部長の決断です。その後、調度部は廃止になりました。こんな経緯があって、あの事務システム専用の二四号館ができたのです。白井室長と、どこかよい場所はないかと学内探検をしたものです。あの建物の図面は赤座さんが書いてくれた。立派な研修室を備えてくれた。私は建物の完成を見ずに理工学部に異動しましたが。

赤座 大学には専門の場所を欲しいとさんざん言っていたんですけど、ずっと「出来ない」の一点張りで、用意されなかつたんですよ。それで転々としていたんですけども、火事が起きて、さすがに「これはやばい」と認識されたわけです。だから、火事がなけりやどうなっていたか分かんない。

高木 当時の雰囲気を思い返すと、教務事務システムを全学的に構築するということを大学としては決めなければ、そのことが全学的に浸透していなかったのではないかと思います。伝統的な組織の動きの中では、あまりにも性急で異質な動きだったのでしょうかね。

赤座 多分あれば、村上さんの腕力がなければできなかったのではと。清水総長以下にいい教員人材をきちんと当てはめて、村上さんを調査役に充ててみたいなことをやったからできたのではと思います。

六 電算化による職員の意識・役割の変化

聞き手 電算化、システム化を早稲田大学独自の方法で構築・運用していくなかで、それ以後の職員の役割や仕事内容の変化については、どのようなことが考えられますでしょうか。手作業が減ったなどの話もあると思うのですが、より根本のところでは、職員の意識の変化なども含めておうかがいしたいのですが。

村上 まず言えることは、早期退職制度をあわせたことによって、年配者はどんどん辞めていったという点です。もちろんちゃんと早期退職の手当は出ましたけどね。そういうことがあって実際に職員の数が減った上、今までは表面上でもよくわかる手作りの仕事がコンピューターになりましたから、考える仕事が増えた人も出現したでしょうが、仕事の中身がわからなくなった人も出現したことは間違いないでしょうね。

高木 職員の能力をどのように生かすかという点では、電算化でずいぶん方向が変わったと思います。今までは、大量のデータをきちんと処理し、手続きに怠りがないように業務を進めるといったのが職員の最大の責務でした。もちろん、この二つは基本ですので、その重要性が変わることはないのですが、膨大なデータ処理から解放されて、職員としてもっとやることがあるのではないかとという雰囲気が出てきたことは確かでしょうね。電算化はそのきっかけになったと思います。それを支援するために事務システムの開発と併行して、黒田さんが中心となって業務を分析して提案書にまとめる手法として、WISDOM（当初はGENESISと称していました）という方法論の開発も進めました。

WISDOMでは、最初に業務の目的を分析し、その目的を達成するための情報を分析し、それからその情報を利用するための機能を分析します。その分析結果を基に、新しい業務のあり方を考えて提案書としてまとめるのです。

新しい業務を考える際に一番大事なことは、それが大学本来の目的に合っているかということです。その目的を共有し、それに基づいて情報を管理して機能を構築すれば、現状にとらわれない新しい発想で業務を設計できると考えたのです。

事務システムの開発作業には、職員業務の基本的なスキルが凝縮していると思います。自分の業務にかかわる目的、情報、機能を分析し、それを基に理想となるシステムを考える。それを実現するためにプロジェクトを作って参加者が協力して作業を進めるのですから、事務システム開発に参加した職員は、その経験を他の業務にも応用できるようになったのではないのでしょうか。

早稲田大学を退職したあと、ある私立大学で働くことになり、その大学の職員にWISDOMのことを説明したら、大学職員にそんなことができるわけがないという反応でした。システム分析というのは専門職であるシステムエンジニアにしかできないもので、業務担当者は現在使っている帳票などのデータをシステムエンジニアに渡せば、あとは専門家が考えたほうが効率的だと言うのです。今では、時代も変わりシステムの開発の仕方も変わってきているでしょうから、どちらが正しいか私には判断できませんでしたが……。

早稲田大学では、一〇年以上、WISDOMの方法論を職員研修で実施していましたので、WISDOMのような考え方がかなり浸透しています。その意味でも、事務の電算化は職員の業務に対する意識改革に役立ったように思います。WISDOMを体系化した黒田さんの功績は大きいですね。今でも早稲田大学ではWISDOMの研修を実施しているのでしょうか。

黒田 私 が辞める時まではやっていました。新人職員の研修が中心でしたが。

高木 研修の成果もあると思いますが、早稲田大学の職員は、業務分析する能力が高くなっていて、新しいことを提

案するときにも役立つと思います。また、早稲田大学ではシステム化に携わる職員を専門職として固定化しなかったことも大きいと思います。それによって、システム開発部門の人事交流が可能になって、さまざまな職員がシステム開発に参加し、その経験を生かして学部などで新しい業務に生かせるようになったように思います。

たとえば、私が第一文学部の事務長だった頃に、チュートリアル・イングリッシュという講師一人に対して受講生四人という新しい英語教育プログラムを提案し、実証実験を始めたのですが、その際も、関係する職員が集まってWISDOMの方法論にしたがってシステム分析して提案書をつくり、学部長に提案したことがあります。最初、学部長はこのような提案を事務所の職員がすることに抵抗感があったようですが、最終的には実証実験を認めてもらいました。そのときに学部長から、事務所の職員がこのようなことを提案する能力があるとは思っていませんでした。事務所の職員の業務としてこのような提案書を書いてもらうこともあり得る時代になったと言われたのを覚えています。

ただ、このように職員が意識的に新しい役割にチャレンジして行くことも大事なことと思うのですが、データを正しく処理するという、職員としての基本のスキルを低下させてはならないと思います。

たとえば、卒業判定の処理ですが、手作業の頃には担当者は細部のロジックまで頭に入っていて、どんな問い合わせがあっても即座に的確に答えることができたのですが、そのロジックがコンピューターに組み込まれてしまうと、担当者はあまり卒業判定のロジックを知らなくても卒業判定の処理をすることができます。通常はこれでも問題は起らないのですが、一度、トラブルが起きるとうまく対処できないことになってしまいます。事務のシステム化には常にこのような危険がつきまとうわけですので、これをどう克服するかも今後の課題だと思います。

村上 プロセスが分からないから。

高木 コンピューターに組み込む前の基本的な考え方やルールのようなものを、システム化したあと、別の形で意識的に伝承する仕組みが必要になってくるように思います。

赤座 電算化によって職員の仕事の質などがどう変わったかという意味で気になるのは、いいか悪いかは別問題として、合理的にできるところは外注化したり、従来は専任職員でやっていた仕事で派遣の人材を活用したりしている点ですね。大学の経営という面から考えれば、大きく貢献していると思いますし、これは社会の流れでもあるわけです。いいか悪いかは別問題ですよ。

ただし、今皆さんがお話しされているように、職員の本来持っているべきノウハウというものが、どうやって継承されるのかというのは課題ではという気がします。何かあった時にどういうふうに対応策を提起出来るのか、対応策を検討出来るノウハウを持っているのかどうか。こういった点は課題かなという気がします。

高木 専任の職員数が減ったことは事実ですし、それによって経営は合理化されたのだとは思いますが、その業務を関連会社の社員や派遣の方が担っていたり、委託という形になったりして、業務のあり方が多様化していることも事実だと思います。その結果、多様化した仕組みをどうマネジメントするかという問題が起こってきているように感じています。これまでは、大学の業務のほとんどは専任職員が担っていて、学生職員やアルバイトの方もいますが、今のように業務を全面的に担うというような形ではなかったのです、比較的単純な形で運営されてきました。ところが、いまのように関連会社や派遣の方が多くなり、かなりの業務を担うようになると、マネジメントの形も複雑になってきて、大学職員がそれをマネジメントできるようにしているかという点、かなり厳しい状況になっているのではないかと思います。

たとえば、チュートリアル・イングリッシュというプログラムは大学の関連会社に全面的に委託することで成立し

ています。ただ、このプログラムは大学の教育に深くかかわっているものですから、大学職員がマネージメントのレベルでかわる必要がありますが、それがうまく機能しているかどうかということになると、私はかなり疑問だと思っています。

また、現在では教育研究の支援業務を関連会社がかなり担っていますが、この部分にどう関わるかも専任職員は意識して行動する必要があると思います。専任職員は管理運営業務が中心であって、この部分は自分たちには関係ないという姿勢でいると、教員から見た場合、関連会社の動きのほうが身近に感じられるようになり、専任職員との距離が遠くなって行くのではないのでしょうか。

村上 関連会社の位置付け、大学との関係をどうしていくかというのはひとつの課題ですね。要するに、関連会社で働いている人たちが生きがいを持ってやれるかどうかという点があります。みんな単なる下請けだという扱いじゃなくてね。彼らはノウハウを持っているわけだから、辞められたら大学は困るでしょ。彼らが辞めないで、早稲田のためにやろうと思える、そういう組織ができるかどうかでしょうね。だから多分、早稲田はいま新しいステージに入っている。日本全体で非正規雇用がいつぱい増えていて、大学もそれと同じ問題を抱えている。全体の経営的には専任職員の人件費は減っていますけれどね。だから、大学の予算を見る時、教職員の人件費プラス人件費の外注費というところに注目する必要がありますね。外注費がどのくらい伸びているかですよ。人件費そのものだから。

今、端末の配布数は二千五百ぐらいあるのかな。多分そんなところでしょう。今は大体専任職員が八〇〇で、それ以外には今言ったような人たちに配っているはずだから、この数字が今早稲田全体で働いている人数の正確なところだと思う。専任職員以外の職員のマネージメントがこれから大変だと思う。そのことをだれが考えているかです。

高木 これだけ大学の運営形態が多様化してきたわけですから、それに合わせて専任職員ばかりでなく、関連会社の

社員や派遣の方も納得して働くことのできる仕組みを作る必要がありますね。

赤座 私は、大学を退職してから数年後に早稲田の中で、ナノ関係のプロジェクトの研究を手伝ったことがあります。そこで働いているスタッフは、課長を除く実務者は派遣の方なんです。そうするとやっぱり限界がある。責任の問題とか問題の追及の仕方とか、それからノウハウの伝承とか。追及の仕方が私なんかから見ると「何でそこまでしか行かないの」という感じですが、それ以上は要求できない様子なんです。そうすると、その人を使っているマネージャーがそれをどう乗り越えてうまく差配していくかということがこれから求められているのでは。そのスキルが身に付いているかどうかというのは、若干疑問かなという気がしましたね。

村上 一番問題でしょうね。これがね。

赤座 一番大事なところではないですか。マネージャーは相当高度な能力を要求される。そういう印象を持っています。

黒田 マネージメントに関して個人的な意見を言わせてもらいますと、まず職員の仕事とは何だということを誰も定義してくれないので分からないというか、これは私個人の考えですが、極端に言えば、普通の職員の仕事は関連会社が全部やればいいぐらいに私は思っています。要するに、ルーチンで決まっている仕事は、関連会社がやればいいと。ただしそれを職員が全部マネージメントしなければいけないかという点、本当はそうではないのではという気がします。それよりも、これから大学は何をしなければいけないのか、教育はどうすべきか、そういったことを考えマネージメントするのが職員の仕事だというのであれば、そういうことをやるべきだと思っています。

高木 黒田さんのご意見に私も賛成です。マネージメントといっても、関連会社の動きを細かなレベルまでマネージメントすることなど不可能ですから、専任職員はいままで経験しなかったマネージメントの能力を身につけることが

必要になってきています。

ただ、こういう議論は教務事務電算化委員会が始まった頃は考えられなかったものですね。職員にマネジメント能力が必要だなんていうことを意識的に発言する人は、教員にも職員にもあまりいなかったように思います。振り返ってみると、大学もこの三〇年でずいぶん意識が変わってきたのでしょう。

たとえば、私が第一文学部の事務長だった頃、フィリピンのデ・ラ・サール大学とネットワークを介した異文化交流プログラムを思い立ち、休暇を利用して訪問したのです。このプログラムは、その後、CCDL (Cross Cultural Distance Learning) として全学的なプログラムになりましたが、ある教員にデ・ラ・サール大学を訪問したことを話したところ、職員だけでそのような動きをするのは越権行為だと言われました。そのような目的があるのなら、職員は教員の付き添いとして訪問すべきで、職員だけで海外の大学を訪問してそんな話をするのは控えるべきだと注意されました。この二〇年で、今では職員だけで海外出張して交渉することも不思議ではなくなりましたから、ずいぶん教員の意識も変わったのだと思います。

村上 いわゆる職員としてね。事務員じゃなくて職員としての仕事をするようになった。

高木 私が区役所から早稲田大学に転職したとき、最初に戸惑ったのは、職員がどこまで権限を持っているかよくわからなかったことです。役所というのは行政の権限が明確に規定されていないと動かない仕組みになっていますから、大学はどうやって運営されているのだろうと不思議に思ったことを覚えています。職員だけではほとんどのことが決められない仕組みなのだ、と理解するまでにだいぶ時間がかかりました。

村上 決めるのは教授会ですかね。

高木 当時から比べると、職員も一定の範囲は自分たちで決められるようになってきているように思います。電算化

の動きも少しは貢献しているのではないでしょう。教育研究の支援システムを考える中で、自分たちが日常的に管理しているデータをどのように教育研究活動に生かせるかというような議論ができるようになってきていますから。赤座 今の早稲田大学の情報化、あるいはメディアに関連した状況は、多分私学の中で最先端を行っているのではないのでしょうか。それは多分、教員も職員も一緒になってやっているから初めてできているのではないかと思います。そういうことに職員がある意味対等に関われる状況については、そのベースはシステム開発からスタートしている。そこから人材育成とかそういうシステムの作り方とか分析の手法とか、トータルで今日につながっていると思います。私はこの間の三〇年の歴史が今日にそのまま反映されている、そう感じているんです。百五十年史という歴史的な観点から見ると、それが見えてくると思うのです。

高木 確かにそれはあると思いますね。早稲田大学は教員と職員が一緒になって教育研究活動をよくしようという雰囲気は、他の大学よりもあるように思います。そのような方向に一つの道筋をつけたのは教務事務電算化の答申だったのではないのでしょうか。その意味でも、あの答申書の意義は大きかったと思います。

村上 私は色々な組織を見ましたけど、早稲田でいいと思うのは、教学に関わる部署では大体教員部長と職員の仕事部長とペアになっているでしょう。こういう大学はあんまり多くないですよ。

高木 早稲田大学は、総長が理事長と学長を兼ねているということが大きいと思います。私が退職後に働いた大学では、理事長と学長の二長制でしたが、職員はどうしても理事長のほうを向いて仕事をするようになります。教育研究活動を支援するというよりも、大学をどのように管理運営するかということが、職員の意識では大部分を占めるようになっていくように感じました。

在職中は気づかなかったのですが、早稲田大学は一長制を採用しているわけですから、その利点を生かして教員と

職員との関係を分析し、よりよい仕組みを考えることが大事だと思うようになりました。

村上 問題を問題として発見できるような人間がいるかどうかでしょうね。そういう意味では、総長は長くても八年ですから、理事会の方もそうですから、本当に長期的にものを考える職員というものが、やっぱり何人か必要でしょうね。そうしなかつたら誰も考えなくなりますからね。これは怖い。

高木 いまは日常的な業務に追われて、一〇年、二〇年先を考えるような仕事を職員が担うというのは難しいと思いますが、若手の職員にそのようなことを考える機会を与えることは大事だと思います。そんなことを言うと、すぐにエリートを育てるような動きをするのはけしからんという議論になってしまいうのですが、これは真剣に考えるべき課題だと思います。

今までは、このようなレベルの仕事には、若手の教員が動員されて担っていたということもあるように思います。この二〇年くらいで本部の副部長に若手の教員が就任しているのもその表れではないでしょうか。

村上 職員だけだと、教育的配慮がどうしても疎かになるから。

高木 若手の教員が教育研究活動を犠牲にしても大学運営にかかわるといことは、大学の仕組みから見ても止むを得ない面もあるのは確かですが、その部分をもう少し職員が担えるようになると大学はずいぶん変わるのではないかと思います。白井先生も、研究に脂が乗っているところで教務事務システム開発準備室長に就任され、それからは教育研究活動をずいぶん犠牲にしてきましたと思います。

村上 そうですね。白井先生が室長をやった時は四二才ですよ。

聞き手 総長の世代でいうと、西原先生から小山先生に移りますけれど、そのあとの奥島先生で一回り以上若返るといふことがありました。そういう意味では、やはり奥島先生や白井先生が、いまお話がありましたように、若い時

ら研究の方をかなり犠牲にされて大学の仕事をされたという点は見逃せませんね。

高木 そうなんです。自分の研究を犠牲にしてまで、一〇年後、二〇年後を見据えてあのような事務システムを構想されたことには頭が下がります。そこまでは行かなくても、職員でもそのレベルのことを考えられる人材を若いうちから育てることも大事だと思います。ただ、現実にはきわめて高いハードルがあつて実現するのは難しいとは思っています……。

七 教育研究分野への活用

聞き手 本学では教員と職員が一緒になつて教育研究活動を進めていくというお話がありました。それと関連するところで、電算化の教育研究分野への活用について具体的にいかががいたいたいのですが。

高木 教育研究分野へのコンピューターの活用については、一九九五年に理事会に提出された「情報化推進プログラム」が基盤になっていると思います。このプログラムは、教務部副部長の筧捷彦先生を座長に教務部内に設置されたワーキンググループが検討してまとめたもので、私も幹事として参加しました。法学部の原田康也先生や理工学部の深澤良彰先生にも参加してもらい、黒田さんや若手の職員にも参加してもらっています。このプログラムでは、業務系、研究教育系、学術情報系のシステムをトータルシステムとして、どのように関連させて構築して行くかということが議論され、WISDOMの手法を使って提案書にまとめられました。

このプログラムの方向に沿う形で、最初に具体的に教育研究の分野にコンピューターを活用しようと取り組んだのが文学部だったと思います。それを積極的に推進した二人の学部長——西本武彦先生と吉田順一先生——の仕事は百

五十年史に残す価値があるのではないかと私は個人的に思っています。西本武彦先生と吉田順一先生は、システム化によって蓄積された情報やノウハウを教育支援システムとして活用しようと考え、それを文学部で実現しようとしたのだと思います。その当時の様子は、アルク社から出版された『早稲田大学デジタル革命―多次元キャンパスが授業を変える』（松岡一郎著）に詳しく記されていますので、是非、ご一読いただきたいと思います。今読み返してみても、当時の文学部の熱気が伝わってきますね。

赤座 西本先生はとりわけ、大学の持つている資産の情報化に大きな関心を持たれていて、例えば図書館とか演劇博物館などを含めた、そういう大学の学術資産の情報化にどう取り組むべきかということについて、非常に先駆的なお考えをお持ちだったと私は思っています。あれほど先駆的に考えておられた先生は少ないんじゃないかと。

高木 私も事務長として、西本学部長の下で仕事をして様々なことを教えていただきました。今でも、西本先生が学部長を退任されたときの言葉を覚えています。「教育研究支援にコンピューターシステムを活用しようと思いついて、実際に動き出してみると、事務所の若手の職員が予想以上の働きをしてくることに感動しました。自分の構想があのよう形で実現したのも、若手の職員が現場で積極的に教員を支援してくれておかげです」というものです。W I S D O M の開発に参加した若手の職員がちょうど第一文学部の事務所で働いていましたので、電算化の流れの中で、そのようなことのできる職員が育ってきたのだということを実感したのを思い出します。

村上 答申にも書きましたけれど、電算化の行きつくところは教育研究です。特に、教育をどう向上させるかということに職員が力を注げるようにしてほしい、という一行を加えて書きましたが、教育の向上に職員が対応してくれたと聞いてうれしかったですね。

高木 その答申の精神が、「情報化推進プログラム」に引き継がれ、それを文学部で実際に推進したのが、西本先生

と吉田先生だったと思います。たとえば、文学部の情報化プロジェクトの産物として、演劇博物館の協力を得て、野村万作さんと野村萬斎さんが出演する『狂言でござる 野村万作狂言集』というDVDが竹本幹夫先生の監修で製作されていますが、これなどは歴史に残る貴重な作品だと思っています。

村上 その前の鳥越文蔵館長のときでしたが、演劇博物館創立七〇周年記念事業として演博資料をシステム化してデータベースを作りたいと理事会で説明いただきました。そういった教育研究データをきちつと載せて、誰もが使えるようにする研究を進めよう、それが本当は電算化の目指すべき方向ではないかと熱く語られたことを、高木さんの話を聞いて思い出しました。

高木 当時の文学部の熱気は今でも思い出します。西本先生と吉田先生の指導の下で、チュートリアル・イングリッシュ、オンデマンド授業、異文化交流授業、学術情報データベース構築など、次々に教育研究分野でコンピュータを活用しようという動きがありました。詳しくは、西本先生と吉田先生からお話を伺ってください。

また、文学部のオンデマンド授業のために開発された運用システムは、人間科学部が通信教育課程のeスクールを開設する際、そのまま流用されました。このシステムがなければ、あのよう短期間でeスクールをスタートすることはできなかつたと思います。システムの流用を快く了解していただいた両先生には本当に感謝しています。

八 現在のシステムについて

聞き手 最後になりましたが、現在のシステムについて、お考えがあればお願いいたします。

黒田 今とりあえず動いているシステムがあつた時に、全部が現状のシステムに引きずられてしまいますね。そうで

はなくて、現状のシステムを本当に変えて、もつとこういうやり方があるとかとすることを進めていかないといけないと思います。今、業務システムはパッケージにすればいいという話が、多分色々な部署について出ていていると思います。財務とか人事とかは、パッケージを買えば全部できますねというのですが、結局パッケージの導入もなかなか進まないのです。仕事のやり方をパッケージに合わせるのならいいけれども、今はこういうやり方をしているから、それが反映されたシステムでないといけないという意見が多いんですよ。それに合わせるといういろいろパッケージを直さなければいけなくて、そうするとまたお金もかかるし、直すのに時間もかかるというのが結構あるわけです。実は私が早稲田大学を退職する時に「もう次のシステムを作るぞ」と計画書に書いてから退職したのですが、結局、今三年ぐらい延び延びになっていると思います。

基幹業務システムはきつちりやり方が決まっているわけですから、それは現状のシステムでほぼよくて、今ほどんできていない教育支援システムや、研究を支援するシステムとかに力を入れないと私は駄目ではないかなと思っっていますね。でも、研究支援というと、今度は研究費を管理するのをきつちりやらなければいけないから、そこばっかり詰めてしまっている。そうではなくて、研究するためにどういうシステムにするかとか、そういった面を進めない。今、学生が学校にスマートフォンを持ってきているわけで、教育だって変えられるわけですよ。教員の講義はスマートフォンで受けておけばいいかも知れない。それで予習してきて、授業で学生が教員と議論すればいい。けどあまり進んでいませんね。仕組みはできているのですが…。

高木 黒田さんの言われたことは、いわゆるアクティブラーニングの流れの中で考えられるものだと思うのですが、実際にそれを実現しようと思うと教員の負担が大きくなります。教員からすれば、大学の講義というのは自分が研究した成果を次の世代の学生にしっかりと伝えることが一番大事で、アクティブラーニングのようなものは自分たちとは

関係ないという意識が強くなるように思います。大学の教員は、教育者であると同時に研究者でもありますから、研究の時間を犠牲にしてまで、そのような動きに安易に乗ることはできないのだと思います。もし、大学教員にそこまで求めるのなら、大学として支援体制をしっかりと作ることも含めて議論しなければならぬでしょうね。

村上 もし教員が何かやろうと言ったとしたら、あんたがやれって言われてしまうよね。だから言えない。

高木 職員のほうも、社会がアクティブラーニングのような教育を求めているとしても、そこには関わりたくないという気持ちは強いと思います。そこに関わると、自分たちの負担が大きくなることは目に見えているので、誰も積極的に進めようとは言い出さないでしょうね。

社会が求める教育をどう実現するかを考える場合には、現状の仕事を分析して、教職員の負担を軽減し、それを新しい仕事にどのように回すかということも議論しないと、うまく進まないのではないのでしょうか。新しい事務システムを考える場合も、この視点から検討することが必要になると思います。たとえば、理事会が率先して理事会の資料を紙で配布することをやめ、タブレット端末で見られるようにし、徐々に学内の会議に広めて行くようなことをすれば、職員の仕事量もかなり軽減できるのではないかと思います。同時に、アカデミック・アドミニストレーターのような役割が、日本の大学でも職員の新しい任務として位置付けられ、職員がそれに耐えられるだけの実力をつけないと、アクティブラーニングのようなものはなかなか定着しないでしょうね。

村上 話しは違いますが、IT化の進化によって大学の情報公開が当たり前になりました。このことについて最近、気になることがあります。アメリカやイギリスの大学のホームページをみて思うのですが、外国から早稲田のホームページを見て、早稲田大学の教育研究の現状を国際的にどう評価しているか、です。大学のホームページの情報公開が劣ると、どんなにグローバル化といっても駄目だと思いますね。優れた留学生は来ないので。彼らは来日

する前から公開された大学研究教育情報を検索してどこの大学がよいかを選択していると思うからです。日本から欧米の大学にアクセスして思うことは、日本の大学の教育研究の情報公開は、その深さが無い。英語ももちろんない。英語が書いてあっても表面的です。これでは早稲田大学のホームページを国外の入学志願者や研究者等がアクセスしてもすぐにパスされてしまうのではないかと気がかりです。世界の大学の教育研究の情報公開は恐ろしいスピードで進んでいますね。ましてや本部署務機構の情報公開は組織があることは分かりますが、どんな仕事をしているかわからない。世界に向けての情報公開を取り扱う箇所はどこなのでしょうか。全箇所がその気になってすべきと考えているかもしれません。

高木 C C D Lプロジェクトで、中野美知子先生が中心となって、中国、韓国、フィリピン、マレーシア、タイ、シンガポールなどのアジア各国の学生と早稲田大学の学生がディベートするプログラムを実施したことがあるのですが、早稲田大学の学生は、議論の身では決して負けていないのに、英語でディベートすることに慣れていないために苦戦してしまうのを目にしました。

C C D Lプロジェクトに参加したフィリピンの先生にそのことを言うと、フィリピンの教育はかなりアメリカナイズされていて、高校から英語でプレゼンテーションやディベートをする訓練をしているが、日本ではその教育があまりされていないように感じるとのことでした。

ただ、そのような教育を徹底することは、いいことばかりではない。フィリピンの優秀な学生は、皆、アメリカの大学院に進学したが、フィリピンの大学院に進学してもらえないことが多く、卒業してもフィリピンに戻ってこないのは問題だ、とも言っていました。

日本の大学は、英語でコミュニケーションする訓練を学生にしてこなかったことで、学生が言語のバリアーを感じ、

あまり海外の大学に留学したがいらないという側面は確かにあるように思います。日本の大学がこのままでいいのかどうかは、今後の課題でしょうね。

村上 最後になりますが、今日はお三人の方に出席していただきで本当によかったです。私は第一次の四年半で異動しましたので、今日、その後のシステム開発の問題点も聞いてよかったです。一番に思ったことは第一次教務事務システム開発からすでに三〇年も経過している、ということですね。その間、情報化は革命的に進歩したかと思いますが、その間の進化の経緯を残しておいてほしいですね。学外者には情報化された教育・研究に対する現状についてはまったくわかりません。それと図書館の情報サービスについてもわからなくなってしまっていないでしょうか。どうか、この間の進化の歴史が残されるよう、大学史資料センターにお願いしておきたいですね。大学の歴史の中でもっとも変化が大きかった時代ではないでしょうか。

それともう一つ。すでに大学では検討されているかも知れませんが、もしまだであれば、職員サイドから、今一度、例えば、「大学百五十周年情報化計画委員会」を組織していただいて、事務のみならず教育と研究に職員がどのようにシステムの貢献できるかを提案し、実現してほしいと思ったことでした。これこそが新時代に生きる大学職員の道ではないかと思ったからです。

聞き手 お時間が来たようです。今日お話しいただきましたことは、本学の歴史にとって欠くことのできない重要なテーマ、内容であることをあらためて感じました。百五十年史の編纂にも十分に生かしたいと思っております。長時間にわたり貴重なお話をいただき、本当にありがとうございます。

電算化に関する関連資料

- ・「システム開発達第1号 早稲田大学教務事務システム開発準備室規程（昭和五七年四月一五日）」（『早稲田大学広報』第一五九五号、一九八二年六月二三日）
- ・「システム開発達第2号 早稲田大学教務事務システム開発準備室の設置に伴う臨時措置に関する規程の制定について（昭和五七年四月一五日）」（『早稲田大学広報』第一五九五号、一九八二年六月二三日）
- ・「システム開発達第2号 早稲田大学教務事務システム開発準備室の設置に伴う臨時措置に関する規程の制定について（昭和五七年四月一五日）」（『早稲田大学広報』第一五九五号、一九八二年六月二三日）
- ・教務事務システム開発準備室広報『SYSTEM PLAZA』第一号（一九八三年三月）～第七一号（一九九六年五月） * 発行元は、事務システム開発室↓事務システムセンター↓情報システムセンターと変遷あり
- ・村上義紀「教務事務の全学オンライン・ネットワーク・システムの構築を目指して」一～四（『大学時報』一八四～一八七、日本私立大学連盟、一九八五年九月～一九八六年三月）
- ・早稲田大学事務システム開発室編『早稲田大学事務システム開発概要—WINGS&WISDOM』（早稲田大学事務システム開発室、一九八五年）
- ・「教務事務システム（第II期分）の完成に伴う報告会について」（開会あいさつ 新井隆一、あいさつ 西原春夫）（『早稲田大学広報』第一九六五号、一九八六年七月一八日）
- ・白井克彦・東基衛編著『事務システム標準化マニュアル』一～五（日刊工業新聞社、一九八六年）
- ・奥島孝康「キャンパス情報化のテイクオフ」（『WELCOMNEWS』1、早稲田大学情報科学研究教育センター、一九八七年四月）
- ・GENESIS研究会編著、白井克彦・東基衛監修『業務担当者のためのシステム分析マニュアル』一～三（日刊工業新聞社、一九九一年）
- ・早稲田大学文学部情報化検討委員会編『インターネットで変わる英語教育—早稲田大学文学部の実験』（早稲田大学出版部、一九九八年）
- ・早稲田大学文学部情報化検討委員会編『キャンパス情報化最前線—早稲田大学文学部の試み』（早稲田大学出版部、一九九九年）
- ・松岡一郎『早稲田大学デジタル革命—多次元キャンパスが授業を変える』（アルク、二〇〇〇年）
- ・松岡一郎『いま、最先端の研究がおもしろい—躍動する早稲田大学の研究活動』（中央公論新社、二〇〇三年）
- ・中野美知子編著『英語は早稲田で学べ—ネットワーク型教育が「大学英語」を変えた』（東洋経済新報社、二〇〇五年）
- ・黒田学『早稲田の杜を変えた組織の「知恵」—WISDOMによる企画立案』（早稲田大学出版部、二〇〇八年）

電算化に関する略年表

年	月	電算化に関する出来事	大学全体の出来事
1959	10	電子計算室開室	
1978	11		清水司、第11代総長就任
1980	2		商学部の入学試験問題漏洩が発覚
1981	10	教務事務電算化委員会設置	
	4	教務事務システム開発準備室設置、教務事務電算化委員会、答申を総長に提出	
1982	6	科目・成績システム業務等をシステム開発へ移管、教務事務システム開発スタート	
	9	NIBCを共同開発パートナーとして選定	
	10		創立100周年記念式典挙行
	11		西原春夫、第12代総長就任
	12	関連箇所職員の兼務体制スタート	
	6	教務事務専用機としてホストマシン ACOS-650を導入	
	7	教務事務システム開発準備室を改組し事務システム開発室設置	
1983	8	学内50か所にオンライン端末100台を導入	
	10	入試・人事システム業務等を事務システム開発室へ移管、電子計算室を廃止し情報科学研究センター設置	
1984	4	学籍システム稼働、科目登録・成績システム（第1期分）稼働	
	1	ACOS 850を導入	
	4	学生健康管理システム稼働	
1985	6	事務システム開発課設置	
	9	学籍・科目登録・成績等を管理する教務事務システム（第1期分）完成に伴う報告会開催	

	2	新入試システム稼働	
1986	4	履修（科目登録・成績等）システム全箇所稼働	
	5	学費・就職・学生確保システム稼働、教務事務システム（第2期分）完成に伴う報告会開催	
1987	4	奨学金システム稼働、教務事務システムの完成	人間科学部、人間総合研究センター設置
	6	事務システム開発室を事務システムセンターと改称	
	10	統合情報ネットワーク運営委員会（WINS委員会）設置	
	11	事務システム施設棟（24号館）完成	
1988	4	新入事システム稼働	日本語研究教育センター、エクステンションセンター「オーブンカレッジ」設置
	5	情報科学研究教育センターを教務部所管から独立の研究所に改組	
1989	3	システム分析手法「GENESIS」スタート	
	3		大隈ガーテンハウス開館
1990	4	事務システムセンターを情報システムセンターと改称	大学院教育学研究科設置
	10	新財務システム稼働（法人事務システム完成による WINGS 完成）、教務事務と法人事務両システムの完成	
	11		小山宙丸、第13代総長就任
1991	4		総合学術情報センター開館、WINEの運用開始、大学院人間科学研究科設置
	6		「大学設置基準」改正（7月施行）
1992	4	学生証とシステムカードを一体化した新学生カード発行	
	3	オンラインアンケートシステム（OWS）稼働（職員1人1台のPC環境へ）	本部各事務所が1号館より大隈会館へ移転
1994	4		大学院社会科学研究科設置
	11		奥島孝康、第14代総長就任

年	月	電算化に関する出来事	大学全体の出来事
1995	4	インターネット接続システム利用開始	
	7	「情報化推進プログラム（1997～2005年度）」策定	
	4	第2次教務事務システム稼働	
	6	メディアネットワークセンター（MNC）設置	
1996	10	全学部にコンピュータールーム設置	
1997	4	「情報化推進プログラム第Ⅰ期（1997～1999年度）」開始、学部新入生全員にメールアドレス発行	アジア太平洋研究センター設置
	10	第2次教務事務システム完成報告会開催	
1998	12	デジタル化事業推進室設置	
	4		大学院アジア太平洋研究科設置
	5		會津八一記念博物館開館
	6		国際情報通信研究センター設置
	9	教学支援システム開始	教育総合研究所設置
	10	22号館コンピュータ学習室24時間開室開始	
	11	教員用ラップトップノートPC配布（教員・助手1人1台）	
1999	4	デジタルキャンパスコンソーシアム「DCC」開始、ネットワーク型授業実験開始	
	10	職員用事務PCでのWeb（インターネット）開放	
2000	4	「情報化推進プログラム第Ⅱ期（2000～2002年度）」開始、早稲田大学ラーニングスクウェア株式会社設立	大学院国際情報通信研究科、総合研究機構・プロジェクト研究所、入学センター設置
	10	全学5万人の学生に対し学内1万5000台のパソコンを設置、学生全員にEメールアドレスを付与、早稲田大学インターネットショナル株式会社設立	
	12		オープン教育センター設置

2001	4	「全学部講義要項検索システム」公開、オンデマンド授業正規科目化	大学院日本語教育研究科、理工学総合研究センター九州研究所設置
	5	演習プロジェクトDVD【狂言でござる】完成	
2002	7	遠隔教育推進プロジェクト室設置	新学生会館完成 研究開発センター設置
	12		
2003	4	Waseda-netメールシステム開始、遠隔教育センター設置、チュートリアル・イングリッシュ開始	平山郁夫記念ボランティアセンター設置 環境総合研究センター設置
	7		
	9	情報セキュリティポリシー制定	
2004	11		白井克彦、第15代総長就任
	12	Waseda-netポータル(学生・教員・職員共通のポータルサイト)稼働	
2005	4	「情報化推進プログラム第Ⅲ期(2003~2005年度)」開始、次世代システム(第3次システム)稼働	スポーツ科学部、専門職大学院公共経営研究科、大学院情報生産システム研究科、競技スポーツセンター設置、川口芸術学校開校 国際教養学部、政治経済学部国際政治経済学科、専門職大学院法務研究科、専門職大学院フレイナンス研究科設置
	9		
2006	4		専門職大学院会計研究科設置 専門職大学院会計研究科設置
	9		
2007	4	「情報化推進プログラム(2006-2014年度)9ヵ年計画」策定	大隈記念タワー(26号館)完成
	7	企画立案手法「WISDOM」スタート	
	9		
2008	2		大隈記念タワー(26号館)完成
	3	早稲田ポータルオンライン開設	
2009	4	「情報化推進プログラム第Ⅰ期(2006-2008年度)」開始	大学院スポーツ科学研究科設置 高等研究所設置
	9		

年	月	電算化に関する出来事	大学全体の出来事
2007	4	授業支援システム「CourseN@vi」リリース	第一文学部・第二文学部を文化構想学部・文学部に再編、理工学部を基幹理工学部・創造理工学部・先進理工学部に再編、大学院環境・エネルギー研究科、情報生産システム研究センター設置
	10	株式会社早稲田総研インターナショナル設立（各関連会社が合併）	
2008	4		専門職大学院教職研究科、早稲田大学先端生命科学センター（TWIns）設置 「Waseda Next 125」発表
	5		
2009	4	「情報化推進プログラム第Ⅱ期（2009-2011年度）」開始	
	11	情報セキュリティ推進室設置	
2010	11		鎌田薫、第16代総長就任
	1	新学雑システムリリース	
2011	3		3月11日に発生した東日本大震災にともない2010年度卒業式・大学院学位授与式中止 2011年度入学式中止、東日本大震災復興支援室設置
	4	グリーンコンピュータインダクシステム研究開発センター完成	
	9	新無線LAN認証システムリリース	
2012	1	Web 出願システム利用開始、入学志願システム利用開始	「Waseda Vision 150」発表
	6	「情報化推進プログラム第Ⅲ期（2012-2014年度）」開始	
	8	「Waseda Mobile」リリース	
	12		
2013	1	入学手続管理システム利用開始	大学院国際コミュニケーション研究科、グローバルエデュケーションセンター設置 大学総合研究センター設置
	4		
2014	2		

2014	3	メディアネットワークセンター、遠隔教育センター廃止	
	4	情報企画部設置	
2015	4	株式会社早稲田総研インターネットシヨナルと株式会社早稲田総研イニシアティブが合併し株式会社早稲田大学アカデミックソリユーションに改称	
	5	オンラインコース「box」リリース	
	2	Waseda-net ポータル終了、新ポータルサイト「MyWaseda」開始	
2016	3		先端社会科学研究所設置
	4		専門職大学院経営管理研究科設置
	7		男女共同参画推進室を改組しダイバーシティ推進室設置
	10	文書管理システムリリース	総長客オリンピック・パラリンピック事業推進プロジェクト室設置