

元常任理事（副総長） 村上義紀氏に聞く

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、本学元常任理事（副総長）の村上義紀氏へのインタビュー記録を掲載する。

インタビューは、二〇〇九年一月二十七日と三月二二日の二回にわたり、大隈会館N二〇三会議室で行われた。インタビュアーは、吉田順一・大学史資料センター所長、浅野隆・同事務長、木下恵太・同専門スタッフ（肩書きは全て二〇〇九年当時）がつとめた。なお、二〇〇九年当時は、百五十年史編纂委員会が発足前のことであり、本インタビューは、大学史資料センターの業務として行っている。その後、右記編纂委員会が発足し（事務は大学史資料センターが行う）、

今回の聞き取り記録の掲載については、編纂委員会より依頼をし、掲載の運びとなったものである。また、内容的に二〇〇九年当時の状況を示したものもあるが、原則的にそのまま掲載した。村上氏のご略歴は左記の通りである。

一九四〇年生まれ

一九六三年 早稲田大学教育学部卒業

早稲田大学入職

一九六三年 学生部学生生活課（学生会館）

一九六七年 教務部外事課

一九六九年 教務部企画調査課兼務

一九七五年 企画調整部

一九八二年 教務事務システム開発準備室調査役

一九八四年 事務システム開発室課長

一九八六年 理工学部・大学院理工学研究科事務長（一九九〇年 同事務部長）

一九九一年 財務部長

一九九二年 株式会社キャンパス代表取締役（非常勤）

一九九六年 総長室長

理事

一九九八年 常任理事（副総長）

二〇〇〇年 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）

財団法人早稲田奉仕園理事・常務理事（二〇一一年まで）

財団法人本庄国際リサーチパーク研究推進機構理事（二〇一一年まで）

二〇〇一年 退職

この度の掲載にあたり、委員会の依頼に快く応じて下さった村上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）

## I 大学紛争の時代

聞き手 それではよろしくお願いたします。

村上 職員サイドの記録を大学の歴史にとどめておきたいというご趣旨をお伺いしまして、今まで職員サイドからの記録がないように思えましたので、大変うれしく思います。では、これから時系列的にお話していきたいと思いません。

早稲田大学への就職と創立八〇周年記念事業

村上 私が早稲田大学に就職したのは一九六三年ですが、一九六〇年の第一次の安保改定反対の学生運動は、大学の

問題の向きを変えたように思えます。ちようど第一次ベビー・ブーマーの大学進学と重なって、大学の劣悪な教育条件に対する不満です。ちようどそのとき、早稲田大学は学生数の増大と、それに応じた施設の拡充をする創立八〇周年記念事業が大々的に進められていました。

創立八〇周年記念事業のメインは、本部キャンパスにあった理工学部の大久保キャンパスへの全面的な移転です。理工系の技術者養成のために、理工学の多人数教育をする校舎群を建設したのです。一方、戸山町キャンパスにあった高等学院は上石神井に移転させ、一九六二年にその跡地に文学部校舎を建設しました。そして本部にあった旧文学部校舎（現八号館）は、暫時法学部と教育学部が使用していましたが、教育学部が現在の教育学部校舎（一六号館）の建設に伴い移転しましたので、八号館は法学部専用の校舎となりました。

この八号館の地階の一角には、教員組合事務所、職員組合事務所があり、また学生生活協同組合の購買部があり、いつも大変混雑していました。そして教育学部と法学部の学部公認の学生の会の部室がありました。七〇年安保が過ぎて生協が一七号館に移転しましたが、すぐにその場所に無届の学生団体があつという間に入り込み、ベニヤ板で仕切って使用してしまいました。この地階のなかに入ると、それはそれは印刷紙のくずの山。広報手段がまだ紙の、ガリ版印刷の時代です。謄写版で一枚一枚印刷する時代ですから、今にして思えばごみ屋敷の状態でした。教育学部所属の公認の学生の会を転出させるにあたっては、教育学部当局は相当でこずりました。また、当時は二班にわかれて警察官に同道願って見回りをし、学生の退出を勧告する任務がしばらく続きました。大学構内に毎日警官が立ち入るわけですから、異常事態といえるでしょう。

そのほか本部キャンパスでは、法商研究棟（現九号館）を新設するため、校地に隣接してあつた水稲荷神社を早稲田の校地であつた甘泉園内に移転してもらうなど、八〇周年事業は、一連の玉突き移転・拡大の新設工事が目白押

しであったときです。

このころに、埼玉県本庄校地の買収交渉もあったのです。大学設置基準によれば、校舎面積の六倍の校地がなければならぬとされており、このころ都心にあった大手の私学は多くは八王子でしたが、早稲田は本庄のOBから話があったので、買収交渉を進めたのです。

#### 学生会館問題と「学生の会」

村上 いわゆる「学生会館」という言葉には、他大学の学生、とくに東大の駒場の学生には学生自治寮のイメージがあつて、「学生会館は学生のものだ」という主張があり、これを実現して今に続くまで実践しています。良し悪しは別にして、東大の駒場の学生（教養課程）はたいしたものなのです。当時の文部省が、国立大学の学生厚生施設建設の予算化をしたこともあり、学生会館は急に学生自治会との論争の種になったのです。

皇居北の丸公園の一角に、戦後すぐから、学生会館と称する宿舎がありました。この寮生も昔の旧制国立大学や旧制高校の学生自治寮の伝統を受け継いでいましたから、治外法権の学生寮であつたといわれています。その結果、寮生以外の者でも寝泊りして学生運動の拠点となつていったといわれています。ここの建物も古くなりましたから、国も手を焼いて移転の計画をしましたが、移転反対の狼煙があがりました。後に下落合に新築移転しましたが、今ももう、これも落合にはありません。だから、学生会館というのは、「学生の寮」というイメージが学生たちのあいだに一般的にはあつたと思います。

ですが、早稲田の既設の学生会館は、部室中心の学生会館というイメージだつたと思います。当時、上京してきた学生は、まずは住まいの問題に直面しました。新学期はとくに学生生活課が紹介する下宿とアルバイトの掲示板の前

は大変な込みぐあいでした。一般家庭に下宿（朝・夕二食付）するか、あるいは風呂も台所もない共同トイレの、木造の安アパートを借りました。一般家庭にも冷暖房がない時代です。電気こたつは電気代がかかりますから各部屋にメーターのない時代は買えなかつたし、買おうとも思わなかつた時代だった気がします。一九七〇年代にヒットした歌、早稲田近くに住んだ学生の風景は、「神田川」そのものでしょう。それでも賃料が高いものですから、住まいに困る地方の学生のために、各県は県人寮を用意していました。しかし、学生寮は学生運動の巢窟になって、管理に手を焼き苦勞したこともあり、大学寮の建設はこの大学も二の足を踏んだと思います。

そういう時代背景のなかで、「学生会館は学生が主役である。自分たちで自主管理運営する」と主張したのです。全国の特に国立大学に次々に学生会館が計画・新設されて、この建物の管理問題が共通して生じたのです。

この結果、学生会館問題は、学生運動の格好の材料になりました。国立大学は文部省の意を受けた学生部と、また私学は大学の学生部と真っ向から対立したのです。学生会館の建物を占拠することは学生自治会の拠点になるわけですから、そこを狙ったのです。したがって、学生会館はだれのものか、と同時に、大学はだれのものか、という論争が、この時代には全国の大学でありました。

早稲田大学は、「学生会館」と称する建物を一九五四年に作っています。現在の小野梓記念館（二七号館）の一角にありましたが、ここには学生会館のほかに、早稲田大学出版部、早稲田大学印刷所と會津八一博士が収集した考古学資料室がありました。

後に第一学生会館といわれたこの学生会館は、いわゆる部室会館で、学生寮ではありません。部室を主とする会館を学生会館と称したのは早稲田がはじめてであったかも知れません。その中に全部で三〇室あって、会議室が一つと和室が一つ、そしてもう一つは文化団体連合会の事務局室がありました。当時は、もうはつきりした記憶がないので

すが（当時の学生部発行の『学生の手帳』に大学公認と届出の学生団体名簿を分類して掲載しています。因みにこの分類は、学生団体が多すぎて団体名だけでは何を目的としているかわからず、学生も困るし、新人の私も困って、私が図書館の十進分類法に従って仮に分類して掲載したものです）、「学生の会」の公認団体の数が一三〇近くはあったと思いますが、その中で九〇くらいが文化団体連合会（通称「文連」と称した）に加盟していました。ここに加盟するには文化団体連合会規程によって文連の学生役員会が決定し、大学補助金の配分も文連に大学は委ねていたので、革マルが文連を乗っ取ったあととは、文連の方針（思想）に従わない会は、補助金額が減らされたといわれます。

大学公認の「学生の会」とは、二つ以上の学部で組織されますので、毎年五月か六月の学部長会に諮り、新設と継続公認の審査を受けていました。新設公認は、毎年二から三団体に限られていました。すぐに消滅しないかを見きわめるために、届出団体として数年様子見をして受理し、学部長会に諮っていたのです。なお、単一学部の学生、たとえば法学部の学生だけで組織された団体は、法学部の教授会が学部公認の会として認めていました。

大学公認となるには、学生の会に関する規程に従い、二〇名以上の学生で組織して、学術研究の会の会長は必ず教授になってもらう原則がありました。そして、二〇名以上で組織されていることを証明するために、毎年、会員名簿の提出が必要でした。大学が補助金を出すのですから、それを必要とする規程になっていたのです。

その名簿提出問題が紛争を発火させるのです。文連加盟の「学生の会」は、「個人の名前が大学にわかるから、名簿を出さない」と名簿提出拒否の運動を起しました。特に「学生の会」の政治・思想を研究する団体は、政治的な背景、すなわち左翼的と学生自身が見なしておりました関係上、名簿を提出すれば名前がわかり就職時に困る、と恐れられたのです。名簿提出は就職に不利になる、というキャンペーンをしたのです。かくして「学館の管理運営も全部おれたちがやるのだ」という主張は、文連加盟の「学生の会」の支持を得て、広がったと思います。

反対運動のリーダーとなったのは、学生会館の中に部室を持つ学生団体だったと思います。もともと当時、部室があるといっても、一部屋に多くは三団体ですから、要するに彼らの連絡場所です。研究活動は週二日ぐらいで、足りなければ空き教室を借用するしかなかったと思います。そのような意味では、文科系の学生の課外活動施設は、非常に劣悪な状況にあったことは間違いないでしょう。しかも、学生もどんどん増えていくので、届出学生団体の数も増えていきました。今思えば、学生たちは大学の中に、自分の居場所を探し求めていたのでしょう。後出しの感はありませんが、創立八〇周年記念事業で、学生一般のためにも、第二の学生会館を作ろうということになったのだと思います。この計画がいつの時点で理事会で決定されたか、記録を見ないとわかりませんが、「学生のための厚生施設」が必要として、追加で決まったのではないかと思います。しかし今思うと、本部キャンパスに建てるべき用地自体がなく、当時の庶務課は、正門前にあった複数の商店に対し買取交渉をしています。これが難航して時間がかかったようですから、早期の発表ができなかったのかも知れません。結局、最後まで必要な用地が買取できないまま第二学生会館は設計されましたから、建坪面積は小さくなったと思います。用地買取については、当時は庶務部庶務課の担当でしたので、交渉記録は現総務部に残っていると思います。

#### アメリカのスチューデント・ユニオン

村上 私が就職した一九六三年四月には、すでに第二学生会館の建設は決まっております、私はこの第二学生会館の仕事を担当することになりました。そこで「学生会館とは何か」を勉強しました。そうしたら、アメリカの大学には、スチューデント・ユニオンという施設というか、組織がありまして、授業以外のところの学生生活を支援する場所があるのです。学生、教職員が食事をするダイニング・ホール、会議室、読書室、ラウンジ、劇場、ダンスホール、プー



ル(玉突き)、水泳プール、ジム、ギャラリ、クラブ団体室、ホテル等々、大きな建物があることがわかったのです。大学を構成する学生、教員、職員を統合(ユニファイ)する組織、施設がスチューデント・ユニオンであると定義していました。もともとイギリスのケンブリッジ大学の各カレッジの学生たちが、各カレッジを超えてデイベティング・ソサエティーといわれる組織をユニオンと言ったといわれています。これは学生自身の自治組織です。そのような組織の考え方がアメリカに渡ったわけですが、アメリカではカリフォルニア大学バークレー校以外は、私の知る限り、大学が施設を提供していません。ただ、ハーバード大学にはユニオンがなく、コモンと称する野外広場があつてそこで談話をしたり、イヴェントを見たり、軽い食事をする広場がいくつもありました。シカゴ大学にはコモンルームがあり、訪問したこの大学よりも高級な品揃えをしている高級キャフeteriaでしたが、ともにユニオンと称する施設はありませんでした。因みにキャンパスが大きいせいもありますが、いくつもキャフeteriaがあつて談話をしている風景は強く印象に残っています。

アメリカでスチューデント・ユニオン協会が設立されましたのは一八一四年と言いますから、専門職協会の先駆的な協会です。もつともはじめは、中西部の学生数の多い九つの州立大学の学生と一人のアドヴァイザーが組織したといえますから、歴史的にみるとイギリス同様、学生主導であつたようです。

ウイスコンシン大学メンドーターキャンパスのユニオン・ディレクターで、ポーター・バツツというユニオン協会の広報部長が来日して説明してくれたことがあります。後に私はこの大学を訪問し、このユニオンのホテルに泊まりました。それはそれは大きなユニオンを持っており、学生個々人の日常生活の拠点でした。そこには多数の専門職員が配置されており、学生が卒業後に豊かな生活ができるように、在学中にいろいろな体験、実践をさせて自己の適性を発見させ、啓発するために、支援、指導をしていたのです。

アンナバーにあるミシガン大学には、ユニオンが二つありました。最初は男子のユニオンを、次に女子のユニオンの建物を、離れたところに別々に建てたからだと言っておりました。当時の学生男女間のありようが偲べれます。男女共学といっても、生活の場は隔離した時代があったことを教えてくれました。因みに、昔は、男子寮と女子寮が一番遠いところに建てたもののだと言っておりましたが、一九六七年に私が訪問したころは、新設の寮は男子階と女子階とに区別しておりましたが、今では、階層も分けていないかも知れません。

ミシガン大学のユニオンには、りっぱなホテル・セクシオンがあり、ホームカミングデイや卒業式にはOBや父母で満室になると聞きました。『早稲田奉仕園百年史』（早稲田奉仕園、二〇〇八年）の中に書きましたが、安部磯雄先生が野球部を引率してミシガン大学に立ち寄ったときは、このユニオンのホテルに泊まったといわれています。

アメリカのユニオンとは、学生の授業以外の課外活動の場を教育的に指導し、社会のリーダーとなるべき市民を養成する指導体制になっているのです。この考え方を日本に勧告したのが米国外教育使節団です。使節団は「学生の厚生補導」のために学生部を置くことを勧告しておりますが、実態は、日本の大学は新制大学制度を受け入れはしましたが、指導する人が不在で、文系の課外活動は野放しの状態になりました。

教場外の生活についても、教育の一環としてきちんと面倒を見るアメリカの大学のいわゆるキャンパス・ライフはとてまかなわれないと思つて帰国しました。キャンパス・ライフのサービスの現状は、四〇年後の今も格段の差がありますので、特にアメリカの学生を留学生として迎え入れる際には、その差をよく理解してもらつて、受け入れる必要があると思ひますね。

もつとも、ニューヨーク大学のユニオンを訪問した際には、ニューヨークの都市それ自体が高い教育・研究機能をもっているから、それを活用せよ、とパンフにありまして、都市にあるユニオンとそうでない大学町のユニオンとで

は活動内容の違いがある、と明言しておりました。早稲田でも、留学してくる学生には「東京と言う都市からも学べ」と説明しておく必要があるかもしれません。

アメリカの大学では、中央図書館と相対してユニオンがある印象があります。ユニオンで、学生も教・職員も同じ場所と一緒に食事をするように設計されているのです。普段の学生の行動を見守ることができるところです。もともと教・職員のために、別にウエイター・サービスのある高級なレストランも同じユニオンにありました。

## 第二学生会館の建設

村上 早稲田の第二学生会館を建設するにあたっては、学生一般のための施設でもなければ、と考えました。日本の大学は、キャンパス・ライフの環境はまだ貧しかったのですから。

しかし、先にお話ししましたように、ちょうど同じころに、国立大学でも学生生活をよくするため、アメリカのユニオンにならない、学生会館の建設がありました。学生会館というと学生のものだという主張があつて、管理問題がどこでも問題となり、大学と衝突しました。そこで、多くの大学は、学生会館とはいわないで、大学会館と称するようになり、部室は別に建てたと思います。

学生会館の管理運営問題には、いわゆる左翼思想が見え隠れしていました。民主青年同盟の民青は共産党、日本社会主義青年同盟の社青同は社会党の学生部会です。早稲田の場合、文連は、社青同系が指導していたと思います。これは大体、政治経済学部が握っていました。そして、文連事務局も社青同で、ここが主導して、早稲田祭実行委員会が夏休み明けになりますと組織されました。場所は同じ学生会館の建物の中二階で、臨時事務所として大学は使用を認めていたのです。

ちようど一九六五年ぐらゐから第二学生会館の建設が始まりました、竣工近くになって、管理運営問題が表面化しました。学生は学生の代表と称する早大第二学館問題全学共闘会議を組織しまして、大学と管理運営問題について二三回に及ぶ論議を重ねました。共闘会議は、文連代表、早稲田祭実行委員会代表、各学部代表と称する役員、及び学生生活協同組合学生代表で組織されておりました。大学は大学案を、学生側も文連案を提示しましたが、話しは全くの平行線です。

一九六〇年の安保改定の時期、学生運動は、社会主義学生同盟（社会学同、プントといわれた）は四分五裂、一派に分かれました。早稲田では、当時日本マルクス主義者学生同盟（マル学同）の傘下にあると言われた「早稲田大学新聞」が発行されており、破防法反対、大管法粉碎の立て看板が大隈銅像前一杯にあつたものです。なお、マル学同は後に革マルと中核に分裂しました。

この革マルが二三回目の会議が終わるところだったか、大学との話し合いを無視して、当時の本部一号館（現三号館）二階の総長執務室の隣の理事会会議室に突入し、占拠したのです。以来、学生運動は武力闘争の血なまぐさい主導権争いとなり、早稲田では、社会学同、革マルの血みどろの暴力事件が横行し、民青はそれを横目で批判する構図が大学を支配しました。

そこで各学部の学生担当教務副主任であつたと思いますが、学生会館問題委員会が組織されました。その委員長が理工学部の学生担当教務副主任であつた後の総長の清水司先生です。清水先生が委員長になった理由はわかりませんが、推測するに、理工学部は特定の学生派閥に関係がなく第三者的に運営できるだろうと、ほかの学部は遠慮されたからだろうと思います。

委員会が終わるとその会議の情報は学生にもれまでするので、すぐに団交要求です。このころから大衆団交といったか

も知れません。正門前の階段（当時は階段がありました）を上がったところに、横いっぱい木製机・椅子でステージを組み立て、舞台を作り、そこに先生を立たせて、いわゆるつるしあげを何時間もするわけです。清水先生は、理工学部の電気通信の先生でしたが、総長になる前にそういう学生の洗礼、試練を受けた方です。

結果的には、本部の建物はこのとき占拠されなかったと思います。本部が占拠されたのは、第二次大学紛争のときで、私が学生部から教務部外事課に異動して、私費留学生の仕事をしているときでした。

一九六〇年代中ごろに起こった第一次大学紛争のときは、まだ学生たちは、顔を隠すためにマスクやヘルメットなどはしていませんでした。マスクをするようになったのは、第一次の紛争後、大学が退学処分を出してからです。学生部は、処分学生案を学部長会に提出する責務がありましたから、あの時代の学生部は嫌われたものです。

第二学生会館を作る前になりますが、東大駒場の学生会館を一回訪ねたことがあります。東大教養学部の学部長が、「わたしが作った学生会館に入るのに、学生の委員長に入っていいかと言って、了解というか、許可をもらわないと入れないのですよ」と言って「お客さんが見学したいとみえたので、見学していいか」と聞いた言葉を今でも忘れません。学生が自治管理、自主管理するとそうなることを目撃しました。学生会館の管理運営の権利を学生が持つというのは、要するに、考えてみたら「二四時間、そこにアジトを作りたい」というのが学生セクトの狙いでしょう。

早稲田の理事会は、学生に管理をまかせるのはまかりならん、と言って拒否しましたから、結局、第二学生会館はもう十何年開館できなかったわけですね。それでも途中から、部室以外のところの共用施設は開放して使わせましたけれど。あの建物はもともと三億円の予算で、実際は三億三千万円ぐらいかかり、そのうちの一億円は西武鉄道の総帥、OBの堤康次郎さんが寄付してくれたのです。今の時代に換算すると一〇億円に相当する大口寄附ですから、でき上がったところで、理事会は堤さんの名前をつけて、「堤記念館第二学生会館」のプレートを入り口に掲げました。

そうしたら、翌日だと思うのですけれども、すぐに取っ払われて、どこかに消えていた。

堤さんは、当時は衆議院の議長でしたでしょうか。その堤さんの寄付ですから、「あのような右翼財界のひも付きの寄付などはけしからん」といわゆる左翼学生は抗議して、結局、堤記念館と言えなくなってしまうました。それで、あそこの第二学生会館を取り壊したあとの新棟（現二六号館）には堤記念室を作つて残してくれましたが、今はどうなっていますでしょうか。大事に使用してくれているか、気になります。過去の経緯を知らないで、すぐに他に転用してしまえば寄付者に申し開きができせんからね。

#### 機動隊の導入について

村上 戦後、たびたび早稲田は、全国の学生運動の拠点となつたために機動隊を入れた歴史がありますので、機動隊導入・搜索（手入れ）の歴史を時系列的に調査しておく必要があると思います。

ともあれ、当時の大学は、機動隊導入をするにしても、ぎりぎりまで我慢し、どうしようもないぐらいになって、総長は緊急学部長会を招集して導入の了解をもらったのです。学生には抗議する権利があると教授会で発言する人がいましたから、相当物理的に大学に被害が及ばないと了解されなかつたのです。それで、同意を取るには時間がかかりました。暴力が我々職員に及びそうときには、学内にいたら警察を呼べないから、学外に出ようといふと、冗談でなく話したものです。

大学本部を占拠されたとは言え、まだこのときは過激学生には秩序が保たれており、事務所の物品が盗難にあうことはありませんでした。退去するように説得しましたが、どうしても退去させることができませんでした。機動隊を入れると決めた後、すぐに察知して占拠学生は退去しました。逮捕者があつたかどうか記憶にありませんが、退学処

分にはしたと思います。

占拠されているときは、我々がいるところがなくて、私の職場であった教務部外事課の職員は、都電早稲田駅終点近くの協和銀行（現りそな銀行）の二階の会議室を借りて仕事をしました。重要な書類はみんな鞆や風呂敷に入れて持ち運んだものです。総長の執務室も理事会会議室も占拠されましたから、昔の校友会館の二階にあった部屋が、臨時の理事控室になりました。

#### 第一次、第二次にわたる大学紛争

村上 各学部がストライキを打って、解決の道なく、あの一六五日に及ぶ学費・学館紛争になったのです。一九六五年の年末の一月二〇日だったでしょうか、大学では異例ですが、学生の反対阻止を避けるため、学外のホテル（九段下）で評議員会が開催されました。

次年度の新入生からの学費改定を決定したのです。学費改定の決定は、例年一月二月までにされます。翌年度の入試要項に印刷して発売するにはギリギリの線だからです。一九六〇年代には数回学費改定がありました。八〇周年記念事業が一応終わっていたわけですが、規模が拡大しましたから、施設設備に経費がかかり、かなり上がったのです。私の時も入学時三万六千円だったのが、この時の改定では五万円になったと思います。そして一九六六年度の新入生からはさらに、学費が文系で五万円が八万円に、入学金三万円が五万円に上がって、トータルで五万円の値上げでした。毎年の激しいインフレで、物価上昇も激しい時代です。その後追いをしたこともありましたが。

学費改定を評議員会で決定した翌年の一月半ばまでは、構内は平穏というか、静かでした。しかしあれは嵐の前の静けさでした。年が明けて、一月二〇日ぐらいですか、ちょっと日には記憶がありませんが、期末試験日程の発表

があつて、試験の始まる直前に、バリケードで教室がある校舎の入り口が封鎖されたのです。当時の机は全部木製です。バリケードを組みやすかつたのですね。何度か学部当局は試験をしようとして試みましたが、そのたびに阻止されて、一般学生は路頭に迷うというか、外の寒い中に放り出される結果になりました。当然、学生はイライラがつのつていくわけです。学生が登校するたびに試験が延期、延期となりました。登校してきた学生は試験会場となる教室にも入れなくなり、外に学生があふれるようになったところで、「学費値上げ粉砕・学館の管理運営権を学生の手へ奪還するぞ」と、大きな拡声器でアジ演説です。拡声器でガンガンやるわけです。

もつとも最初にストライキ決議をしたのは、法学部自治会でした。どこの学部よりもいち早く、民主的に、学生会でストライキを決議し、試験、授業を放棄したのです。これが他学部に火をつけることになったのかも知れませんが、他の学部は、バリケード戦術の強硬手段をとって学生大会を開催、形の上ではスト権が確立したといつて全学部ストになりました。

当時は、一文・二文の文学部と、商学部が革マルです。なぜ商学部が革マルなのかと、私の最初のボスであつた学生部長の神沢惣一郎先生（商学部教授）に聞いたことがあります。「商学部はもともとお金を稼ぐにはどうしたらよいかと考える学部であるから、突き詰めていくと、どうも文学的というか、哲学的に反対の立場になる学生がでくるのですね。」と言われましたが、どういうわけか商学部自治会は革マル系だったので。そして法学部と教育学部と生協は民青系、政治経済学部は社青同系、社会科学部は民青系と社青同系だつたと思います。自民党とはつきりと支持する学生は、からつきし右翼と同じとみられた時代です。きわめて早稲田では少数だつたと思います。もつとも雄弁会の幹事長選挙は、前期と後期の二回おこなわれ、左と右が対立して激しい血の出るような選挙だつたと聞いています。



それで結局、いつ、どのように試験をやるかということ、学生が来るたびに大学の掲示板で告示しても、すぐにはがされ、試験が粉碎されて中止になります。それが何回も繰り返されますと、学生も相当イライラが高じたと思います。卒業する四年生はレポート提出をもつて教場試験にかえて卒業させました。これが何年も続きました。そして、四年生だけでなく在校生も教場試験ができなくて、レポート試験が続きまして、郵便で提出するという、今考えると、やはり相当異常事態ですよ。

期末試験ができないうちに、入学試験の日が迫ってきましたが、これが問題です。入学試験は絶対にやらなければいけないから、学部長会に諮って、機動隊を入れて学生を排除、バリケードを撤去しました。あのころの大隈講堂は機動隊の常駐場所でした。我々教職員は構内に入るとき身分証明書を提示するようになりました。総長といえどもです。なかには俺の顔を知らないのかと、検問所で毎回どなる先生がありましたね。

余談になりますが、文学部の戸山町キャンパスは牛込警察の管轄です。そして、第一学生会館もそうです。第二学生会館もそうです。大隈講堂と本部キャンパスは戸塚警察。大久保キャンパスは新宿警察です。管轄が違うのです。管轄が違っていると、警察もうまくいかないとあるようでした。文学部の馬場下に交番があります。あの土地はもともと戸塚警察の所管だと思えます。文学部の馬場下に交番があります。文学部の入り口が見えるようにしているからでしょうか。そういえば、昔から学生運動の激しかった大学のそばには、かならず、特定大学専属の警察署がありますね。

そして、一九六〇年代末の第二次の紛争のときは、大隈講堂と第二学生会館とに対峙して、学生同士の空中戦です。一方は大隈講堂の屋根上に乗って、一方は第二学生会館の屋上からの石合戦です。歩道の踏み石を叩き割って持ち上げて屋上から投げる。第二学生会館のコンクリート壁も随分はがされました。破壊しては、投げた。第二学生会館の

周りの大きなガラスはめちやくちやです。そこに機動隊が割り込んで、水圧を上げて放水する。「やめなさい。石を投げるのは、やめなさい」と連呼するわけで、今度は機動隊と応戦する。異常な、騒然とした状況でしたね。機動隊はこのころから武装するようになったと思います。結局、早稲田の学生もいましたけれども、全国の学生運動家が集まってきた、いわば他人の家でパフォーマンスをする、というのがずっと続きました。

このときの紛争は、要するに一九七〇年の第二次安保改定反対の先駆けですよ。東京大学医学部のインターン生の問題、日本大学の経営の問題が紛争の発火点になるのですけれども、早稲田もやはり呼応した形で紛争になりました。日大は経理で不正があつて日大紛争になる。当時の日大の会頭(当時、日大では理事長といわないで会頭といいました)などは、学生をたくさん入れて、経営主義一本だと批判され、退陣。同時に起きた東大紛争は医学部のインターン生の問題です。医学部教育の批判があつて、ちよつと日大とは状況が違ふと思ひますけれども、これが大学教育論争の始まりではないでしょうか。「大学とは何か」という問題が全国的に吹き荒れまして、東大法学部の加藤一郎先生が、総長代行に就任され、学生と確認書をおわして解決。しかし、一九六九年の東京大学は入学試験を中止しました。

また、当時は「大学経営」という言葉自体が批判されました。大学は管理運営するものだと。先生方も「大学経営」というのはけしからん」と言ひましたね。経団連なんて親の敵の時代ですから。大学経営者というの、けしからん、となるわけです。

第一次の紛争では学生が退学処分されたので、第二次のときはみなマスクとヘルメット。だから、だれがやつていのか分からない。大学は処分などできなくなつてしまつた。それが結局、一九七二年の連合赤軍の浅間山荘事件までいきつのですけれども、あのころはだんだん陰惨になつてきて、文学部でも、相当いろいろな痛ましい殺人事件があつたりしましたね。学生運動家たちの覇権の争ひです。早稲田では革マルが暴力的になつて他のセクトを駆逐、

排除して革マルの天下になってしまう。法政は中核ですか、それぞれ大学には拠点があつて、それを死守するために必死です。形を変えて、ずっとそれが続いてきたのです。

第二次紛争後だったと思いますが、大学は、夜間立ち入り禁止をしたのです。閉門時間になると、教・職員でグループを二つに分けて巡回、学生の退出をマイクで呼びかけました。要するに夜警団の夜回りです。教員も職員も一緒に、です。この方針は学部長会で決議されて、学部教授会でもそれぞれ決議されたと思います。最初のころは、管轄の戸塚署の警察官も一緒に回りました。当時は警察を学内導入するだけで大学の自治を侵すと、マスコミからも指弾される時代です。しかし、あまりにも学生が過激に走りすぎた結果、夜間立ち入り禁止をし、警察官を同道して学内を巡回するようになったのです。一緒に回らないと、身の危険があるかもしれないからです。夜の九時から、当番を決めて、毎夜です。二つに分かれて構内を巡回して回った。それで、部室のあるところは必ず巡回するわけですが、大変汚い、荒れた状況を、目撃するわけです。教育の現場、部室の現場を見回ることによって、建物の現状、荒廃がよくわかりました。部室の問題を含めて、大いに理解を促す効果はあつたかも知れません。大学の自治を守るのは身を挺して、実行が伴わないとダメですね。学生も大学の本気度を見ているからです。

#### 大学紛争時の各総長についての思い出

村上 私が就職したときは、島田孝一総長（第六代）はもう退任されていて、お話ししたことはありませんが、大濱信泉総長（第七代）以降は、全部、いまの白井克彦総長まで直に話し、仕事をしたことになりました。もともと大濱先生と直にお話ししたのは一回だけですが、インドの故ネール首相を記念する弁論大会が組織されたことがあり、世話人代表の学生を連れて、いまの政経学部（三号館）の二階、当時の経理部の上にあつた総長室を訪ねました。じーと

耳を傾けられて、あの時、どんな言葉があったか、思い出せませんが、組織委員長を引き受けていただきました。あの時は、私は二五歳くらいだったかな。そのあとは紛争が続きましたから、その関係で、若造だったけれども学生が外で何をアジ演説しているかを聞く仕事がいともあつて、他の職員よりも近くで仕事をしたと思います。

大濱先生の大隈講堂での最後の退任挨拶は忘れられません。と言いますのは、私に関わることを話されたからです。ちようど私がハワイ大学内にある国務省所管のイースト・ウエスト・センターに、海外職員研修に派遣されるのが決まった後のことです。総長が「これまで学生の課外活動に関して欠けるところがあつたので、そのことでアメリカに職員を派遣することにした」と発言をされたのです。名前こそ出されませんが、私の研修テーマだったので。理事会に諮られていたことが、頭に入っていたのですね。後方に座っていた私はびつくりしました、あの時は。二六歳の若造にかける大学の期待の大きさを実感したものです。

大濱先生は、三期目で一二年ちよつと欠けますけれども、学費改定問題を機に生じた第一次大学紛争で新生面を開くために退陣をされるのです。四年一期を三回では長すぎるという批判が紛争時におきました。長すぎるからワンマン体制になって、だれもイエスマンになって、意見をいえなくなっているなどの批判もありました。退任後、総長選挙規則の見直しがあり、一期四年、二期までにする現行規則に落ち着きました。慶応の塾長とそれが大きく違うところ（現在は早稲田と同じに二期八年までに改革された）。

大濱先生のすごいところは、法学部から労働法の野村平爾先生を理事にしたことではないでしょうか。この方は、日本国有鉄道の労組、動労だったかな、労働運動の指導者でしたからね。だからであるかどうかわかりませんが、理事会で論議されたことはすぐに法学部や組合などには筒抜けだったといわれていました。早稲田の理事会は、一方的にトップダウンで決定できないのです。今言うところの、いわゆる事前に情報公開されるわけですね。その意味では、

バランスある決定になっていたかもしれません。

そして、任期途中で大濱先生が退任。阿部賢一先生が総長「代行」になりましたが、いつまでも代行ではいけませんので、そのあと総長選挙をして第八代総長になりました。大隈講堂前の広場で、学生でいっぱい抗議集会に對峙されましたが、そのとき、シット・イン、いわゆる学生を座らせての対話をされました。シット・インという言葉は、カリフォルニア大学バークレー校が始まりです。バークレー校の本部前に元総長の名をつけたスプロール広場というのがありますが、その広場に学生が座り込みをして、言論自由運動（フリー・スピーチ・ムーブメント）が始まりました。大学が言論を力（警察力）で抑えたからです。では、学生はなにを抗議したか、です。

カリフォルニア州全体には、当時は、大学院をもつ州立総合大学システムが九校あり、各キャンパスにはチャンセラー（学長）を置き、その全部の大学の長が、総長（プレジデント）のクラーク・カー博士です。労働経済学者ですが、「現代の大学はユニバーシティではなくマルチバーシティである」と最初に言った総長として知られています。そのとき学生は、座り込んでベトナム戦争にも抗議したのです。成績が悪いと徴兵され、戦争反対の言論の自由を大学が封じ込めた時代です。日本の学生運動にもその影は色濃く及んでいたと思います。

当時は、アメリカは徴兵制度があつて、学生の攻撃・破壊目標は、コンピューターセンターでした。成績の悪いやつから先に引つ張られるものだから。それで大学によつては成績を合格か不合格だけにして、グレイド・ポイントなしの、差別化をなくして徴兵し難くした大学もあつたくらいです。

日本では、ほぼ同時期に慶応大学は授業料改定をやりまして、慶応の学生が一週間のストライキをします。あの慶応がストライキ、と世間はびっくりしました。しかし一週間で解決しました。翌年が早稲田。一九六六年ですね。だから、一九六四年ぐらいから前哨戦の学館問題があつて、一九六五年の一二月に大学は学費改定を発表。そして一

九六六年の一月からストライキで期末試験ができなかった。それで約半年。一六五日です。

話しを戻しますが、このとき阿部先生が「教学条件向上のために、新しい図書館をこのキャンパスのしかるべきところに、できれば建設したい」といわれたことを鮮明に記憶しています。その実現には百周年事業までかかっていますから、なんと早稲田の諸計画の実現には時間がかかるものか、と思います。これは、建設すべき用地がない、校地の狭さが原因です。中には、今あるところから離れたところに作ってはどうか、との意見がいつもある一方、たくさんの方が学ぶ、この混雑した、混沌としたキャンパスが早稲田はよいのだ、とする意見が勝ちます。

阿部先生は、現中央図書館のある安部球場とは明確にされなかつたけれども、大学当局には、腹案としてあつたと思われまふ。多分、その発言は、野球部の了解があつてのことではなかつたからでしょう。総長としての期間は短かつたですが、激動の時代の総長として、強い思い出があります。また阿部先生は、同志社中学の卒業生で、早稲田に学んでいたころは早稲田奉仕園の舎生だつたといひます。クリスチャンだつたはずです。試練と思われて総長職を引き受けられたと思われまふが、ご高齢でもありましたから、途中で退任されました。

そのあとの第九代総長が政治経済学部の時子山常三郎先生です。時子山先生のとかが第二次大学紛争に重なりまふ。毎日のように、一号館本部（現三号館）前で学生は抗議集会を開き、拡声器でがなり立てますから、その声がうるさくて、ほとんどの時間を二階の総長執務室にいられなくて、旧大隈会館に隣接する校友会館におられたと思ひまふ。

昔の大隈会館は、戦後、OBの前川喜作さん（前川製作所社長）の資金援助で建てられました。その奥に隣接して木造二階建の校友会館がありました。二階に和室が数室あり、卒業生が宿泊することができました。その奥に洋室の八号室があり、ここは通常は総長が国外からのお客様の接待、会食する場所でした。大学紛争時には、そこが総長以下

理事の臨時本部となりました。そこに学内の学生の動きを報告に行きました。

現職の時子山先生と決選投票で逆転、村井資長先生が次の第一〇代総長になりました。村井総長の二期八年間は、創立百周年の課題がありました。

#### 各種広報物の発行と広報対策

村上 当時は今のようインターネットや携帯電話がない時代ですから、大学専用掲示板が唯一の大学告示場所です。ところがむき出しですから、貼つても、すぐはがされます。学生への広報手段がないのです。だから、広報ピラをもつて周知するわけですが、すぐに活版印刷できませんから、時間がかかります。登校する前に、学生に試験の実施状況をどのように知らせるかなど、問題でした。そこで急ぎよ、完之荘の屋根裏に、一〇回線でしたか、アンサーフォンを臨時に設置しました。アンサーフォンにかけたら、今日の大学の決定事項（試験関係ですが）を一方的ですが録音して流しました。

あと、『ワセダ・ウィークリー』、その前身の『早稲田』を作ったのは第一次紛争のときからではなかったでしょうか。学生のための広報誌はあの紛争が生んだものです。それまではすべて掲示板による告示、伝達で、ペーパーで告知する時代ではなかった。学科配当と時間割表は印刷物が配付されましたが、時代は変わりましたね。

第二次紛争ではずいぶんと大学は号外を発行して、私も書きました。この記録は資料センターにあるかわかりませんが、図書館には保存されているのではないのでしょうか。担当理事名で告示を出すときはその理事の責任になりますから、内容の論議についてはあまり時間をとりませんでした。理事会では、担当常任理事名で出すか、早稲田大学名で出すかが論議され、早稲田大学の名前で告示するときは、学内理事全員と教務部長と学生部長等は初校ゲラ印刷の

段階で一字一句が論議されました。とにかく広報誌はまだ活版印刷の時代ですから、発行までに時間がかかりました。

あと、当時は革マル新聞といわれた『早稲田大学新聞』がありましたが、別の視点があるといって、新しい学生新聞を学生が作りました。それが『キャンパス新聞』です。今は廃刊になっていますが。これを最初に作ったのは、私の退職時に寄せられた『杜に生きる』（霞出版社、二〇〇一年）に彼も一文を寄せてくれていますが、現在、民主党の衆議院議員の山田正彦さんです。このキャンパス新聞会は、学生のいろいろな声をよく取り上げてくれ、多くの学生 の声を代弁する学生新聞でした。その後、内部的に思想的な対立があつて、部が解散、廃刊になりました。

また当時、毎日、朝出勤すると、立て看板が銅像前に幅広く通路一杯に立っていますから、それを片付けるのが仕事でした。そうすると、バーツと学生に取り囲まれて、「なんで片付けるのだ」と言つて、「表現の自由」論争です。毎朝それが仕事でした。結局言い合いをしながら通行の邪魔になるからと横の方に片付けたものです。もつともそのときは、まだ学生はマスクをしていない時代です。

それで、もうちょっと学生部を明るくしなければいけないといつて実現されたのが雑誌『新鐘』の発行と、大隈講堂での講演会と映画上映プログラムです。当時、これを昼過ぎから連続して開講したのですから、学苑の昼間の風景をよく物語っていると思います。

当時の学生担当常任理事は教育学部教授で、前学生部長の滝口宏先生です。それと教務担当常任理事が村井資長先生。お二人は予算的な後押しを下さつたといえます。『新鐘』は今も出ていますけれども、それと同時に学生総合教養講座でしたか、講座が開かれまして、しょっちゅう大隈講堂で講演会をやりました。講演会の記録は、教養講座と題する本になりました。映画は、毎週、上映しました。有名な洋画、邦画を無料上映です。当時はまだ消防法の条例が大隈講堂に適用されていなかったので上映できませんでした。今は、消火設備のないところでは特に有



料の映画上映、演劇、コンサート等を開催してはならない、となつていますが。映画は、学生部職員で講堂の管理人で映写技師の資格をもった方が上映していました。この映画上映は非常に人気があつて、いつも満員です。冷房がなくとも、です。学生は授業の合間に、行くところがなかつたかも知れませんが、今思いますと、下宿している学生のうちにはテレビもない時代だったこともあるかもしれません。

#### 大学に関する統計資料の作成

村上 第一次紛争では、結局、大濱総長は一一年と数か月で退陣されて、そのあとに阿部先生になつて、そのときの教務担当の常任理事になられたのが理工学部電気工学の高木純一先生。それで、学生対応、あるいは組合と団交するときに、手元に大学のデータが何もないわけです。それまで大濱先生は戦後の大学経営にほとんど関わつていて、しかも一二年近く総長をやっていますから、頭にデータがみんな入っているのです。あの早稲田大学規約集は、ほとんど大濱先生が作られたといわれています。理事会や学部長会等で論議されているときはもっぱら耳を傾けられていて、「では、このようなことでもいいか」と翌日には規約が出てきて、それで通つたという話を庶務課にいた方から聞いたことがあります。

しかし、大濱先生は、規約は作られたけれども大学の現状を示すデータは必要とされなかった。そこで作成されたのが「早稲田大学基本諸統計」です。あの原型を作つたのは、職員で最初の常任理事になられた若き日の矢澤西二さんです。あれは当初は、理事会だけの極秘資料でした。しかし、理事も退任されるとあの統計書があることが知れていくわけです。それで学部長の先生方とか、管理職には○秘で配るようになったのです。そしてさらに、私がちょうど企画調整部で統計の仕事をしているときに、能率手帳に差し込むやつを作ろうと、ダイジェスト版を作つて全教職

員に配布するようにしました。もちろん理事会の了解を得てです。手帳版のインクは緑色にしました。それは、コピーしても鮮明にならないようにしようと言って。そして活字も小さくしました。あの字が見えなくなったら大学を辞めなければいけない、と言って。年をとると小さい字が読めなくなるでしょう。そんな冗談を言いながら作ったのです。

先生方も海外に行かれたときに早稲田大学について聞かれることがあったようで、あれを見ると、わかっただけで、重宝したと。統計を矢澤さんが手掛けられたときは、率を計算するのに、まだ手回しの計算機だったといえます。私の時代は八桁の電卓の時代ですが。あの統計本がすごいところは、戦後の混乱期に遡ってデータを追跡されたことです。学生数がいったい学部別に全学にどれぐらいいたか、ということが、明らかでなかったのです。どのような県から、どのぐらいの出願者があるかとも、全然わからなかったのです。教室での座席数と学生受講数の関係なども、熟練の担当者が手作業で教室を割り振ったものです。現況の教育環境条件がデータとしてわからなかった。

#### 大学問題研究会の設置

村上 大学紛争の第一次、第二次は、とにかく機動隊に守られて、何年間も入学試験が行われました。何回であったか数えてみないと分かりませんが。それが当たり前になっていました。要するに、入試期間中は用のある人を入構証がないと人が立ち入りできなくした。大学に用がある業者等は、臨時事務所を設けてある大隈小講堂にいちいち行って入構証を発行してもらって入る。非常に不便な時代が続いていました。

学生の学期末試験もレポートの時代がずっと続きましたでしょ。あれはやはり、早稲田の教育に問題があったのでしょうか。過激派の学生が怖くて学生に正面から対峙しなかった時代といえるのではないのでしょうか。

しかし、紛争当時の学生は教場で勉強はしていませんけれども、大学のあり方を考え、論争した学生には、いろいろと濃密な思い出があるようです。とは言え、在職中、当時の学生が訪ねてきますと、もつと勉強していればよかったですというのですね。あれはなんというか、苦い別の思い出もあるのでしょうか。大学はなにもしてくれなかった、という。ちょうど団塊の世代ですが、それを聞きますとすまないという気分になりますね。燃焼し切れていないところがあるから、まだこれから何かやりたいという人は多い気がしますね。

結局、団塊の世代が安保と結びついたのですが、大学に来てみたら、自分たちはエリートではなかったことを自覚させられるわけです。来てみて、たぶん彼らは、そのことがよく分かったのです。もう大学進学者も一五%を越えて二〇%になれば角帽の有用性はなくなり、全然そのような扱いもされない。そこで大学とは何か、という自問が起きて、大学に失望し、怒りにもなった時代ではないでしょうか。

第二次の紛争のときに、総長の諮問する大学問題研究会がおかれました。これは教員・職員の代表と理事会メンバーは陪席して大学を論じた歴史的な研究会であったと思います。

授業がろくにできないころでした。その事務局を担ったのが、企画調整部でしたが、私はその兼務となって第一研究部会の事務局を担当しました。のちに、矢澤酉二さんがイギリスへ留学されましたので、研究員も引き継ぎました。このときに同じ部会の先生方との研究会で、「大学とは何か」を考え、学ぶことができました。いま考えると、大学院の授業に匹敵、いやそれ以上に濃密に学んだ期間でした。

その報告書は、全学に報告されましたが、問題提起された諸々の事項の解決には、やはり一〇年以上かかっています。この報告書は、この時代の早稲田大学の状況よく伝えていると思います。

ともあれ、何人ぐらいで作ったか報告書をみないとわかりませんが、一部会一〇人から一五人ではなかったかと思

います。当時の全学部、研究所から教員と本部役員等と職員です。報告書は三部会のものです。第一部会は、大学の理念に関する研究会。第二部会が、大学の管理運営に関する研究会、第三部会が、研究・教育体制に関する研究会。そして、第三部会における研究の過程で、研究所に関する研究会もできました。

#### 自治会費代行徴収の中止

村上 この時代の学生との対立の背景には、思うに、やはりベトナム戦争の影があつたと思いますね。ちょうどベトナム戦争が激しくなる時代だつた。それで、一九六〇年の第一次の安保闘争のあとの、一〇年後にまた安保改定が自動延長されますから、一九七〇年の数年前からスケジュール闘争をしたのですね。共産党にしても社会党にしても、そのような指導をしていたはずですよ。しかしそれでは生ぬるいと考える過激派のセクトが生まれた。早稲田では革マルが主導権を握つた。社青同と民青は対立しましたね。それと、自治会の乗っ取り。社会学部の創設に際しては、激しいヘゲモニー争いがありましてね。自治会は安定収入源ですから。早稲田の場合、自治会といつても、学生数が多いから、相当の安定資金供給源になる。

第二次安保改定を前にして、東大・日大紛争がありました。あれ以降、多分、国立大学は自治会費の代行徴収をやめたと思います。それで国立の自治会は消滅したのではありませんか。早稲田はこれがなかなかできなかった。暴力や、意図的なありもしないスキャンダラスデマを飛ばされたりして抵抗しましたからね。

聞き手 文学部の場合は、川口君事件が起きたので、そこで自治会公認を拒否、取り消しました。そこで代行徴収もできなくなつたはずですよ。

村上 あの事件でしたか。だから、特別の何か、悲劇的と言うよりも悲惨な事件がないとなかなかできない。結局、

商学部が最後まで残りましたが。学生幹部が、実際は学生幹部と称する学生委員が合法的に選出されたかはわからないのですが、学部事務所に請求書を持つてくるではないですか、「お金出してくれ」と。それをどう使ったかなどと、いちいちそれまでチェックしてこなかった。支払いに甘かった、といえるでしょうが、对学生との関係ですからね。なかなか承認の印鑑を押さないわけにはいかない。それを、商学部当局は、きちんとチェックして、説明できない請求書にはお金を出さない、ということにした。学部当局も大変な苦勞をされたと思います。それで学生は大学を訴えて裁判沙汰になったのですね。大学は弁護士を結成して対抗しましたよ。

結局、裁判は大学が勝った。それで、代行徴収はやめた。これは財務部長になつてからのことですが、財務部もおいに関係するのですよ。入試要項の学費一覧に掲載しなければなりませんから。ところが「はい、代行徴収をやめた」で、商学部はことが済むわけではない。既に納入されたお金を返す、返さないの問題があつたからです。一応返すということになったのかな。それでも自治会費が残るではないですか。あれはどうなつたか。商学部当局はどこかで声明をだされたのでは。記憶が定かではありませんが、大学の歴史上の記録として明確におきたいですね。

この学生自治会と大学の関係を、一度調べておく必要がありますね。これはあまり目に見えませんが、裁判沙汰になった事件ですからね。この事件、この問題を解決したのは、奥島孝康先生ですね。いわば負の遺産を解決した奥島総長の最大の功績だつたと思います。それまで、この本部キャンパスはいつもレポート提出の一般試験が常態化していた。立て看板は荒れ放題だし、キャンパスも荒れて、張り紙がいたるところに貼つてあつた。実に汚かつた。学生運動は、結果的には早稲田を荒廃させたと思います。

## II キャンパスの整備事業

### 八〇周年記念事業における各種建設計画

聞き手 では次に、キャンパスの整備・変遷などについて、お伺いできればと思います。

村上 大学創立八〇周年の事業では、文学部と理工学部の移転に伴う建物の建設と、第二学生会館の建設が柱ですね。理工学部は、こちらの本部キャンパスにありましたが、ほとんど大久保キャンパスに移転をしました。

最初、別科の国際部（国際教養学部の前身）は、一九六三年、大久保の新しいキャンパスにおかれました。先ほども申し上げましたが、文学部は今の法学部（現八号館）がある南門の横にある建物でしたが、戸山キャンパスに移転。本部キャンパスの今の一号館は、法学部と教育学部の校舎でした。それで文学部移転後のあとに教育学部が移転、さらに現一六号館完成に伴い移転、その後法学部が移転したのです。

当時四号館と言った今の八号館の建物の地下には学生生協がありましたね。生協と教員組合と職員組合、学生クラブの部室（法学部と教育学部公認のクラブが主でしたが）がありました。それは汚い場所でした。だれも清掃しなかったからです。あの状態を放置できないと、あれは百周年のときですかね。生協の建物を新設、教・職員組合のビルも隣接して建て、そこに移転しました。

早稲田大学のキャンパスも、建物の内部も、何か貧しく、汚かったですね。それが早稲田らしいとか、自由の早稲田とか、早稲田は田舎もんの大学とか自ら言って、それを容認する人がいて。田舎の人に失礼ですよ。汚くなくて植物は育たないのに。早稲田大学の教育環境をどう整備するかというのが、戦後ずっと問われたと思いますね。

戦後の第一期は八〇周年。これは大事業だったと思います。理工学部の多人数教育が募金目標に掲げられた。理工学部の教育がなせ多人数でやれるか、と、外部の大学関係者から相当批判をされたと聞きました。しかし社会のニーズがあったのでしよう。大教室にモニターテレビを設置して、それも見ながらの講義を受けた。当時としては先進的な教育の方法だったから、ずいぶんと外国の見学者がありました。多人数教育については、それなりの成果はあったのではないのでしょうか。その総括をしないといけないかもしれませんが。

文学部は戸山町のキャンパスに移転する。移転する前は高等学院がありましたから、高等学院を上石神井に動かす。早稲田では玉突きがいつも起こったのですね。そして文学部の高い、国連ビル。あの当時はやはりすばらしかったと思いますね。エレベーターのある高層ビルですからね。ところが、研究室の部屋に入ると隣の部屋の声がよく聞こえる。今考えれば、ちっけな安っぽい建物ですけども、やはり当時としては、コンクリートの高層の建物。大学の建物にエレベーターがあるのですから、みんなびつくりした。設計者はOBの村野藤吾氏。第三回建築学会賞をもらい、一九六七年文化勲章を受章された方ですから、当時最高の建築家の設計であったのでしよう。

あの時の記念事業で建てたものは、いっぺんに何棟も造っているでしょう。普通、鉄筋コンクリートでも寿命は六〇年とか。実際は六〇年もたない、四〇年ももつてくれればいいですが、同時期に建物が傷むし、壊れる。これから大学は大変です。本部の場合はこれまで順繰りに造っていますからまだまだいいのですけれども、文学部、理工学部のあと所沢とか本庄とかもいっぺんに造っていますからね。今の設置基準で作る学校は、将来みんなそのような問題を抱えていますね。とくに八王子に移転した大学は、みんな困るでしょう。都心回帰も無関係ではないかもしれません。

ですから、理工学部も文学部もやはり相当痛んできている。悪くなってきた。八〇周年ですから、もう四五年

たっていますでしょう。そろそろあれも寿命が来ている。コンクリートの砂もよくない時代です。

**聞き手** 建物については、建て替えをやっている最中のものもあります。

**村上** そうですか。それはよかったですね。学校建築は、本当は少しづつ時代を変えて造ったほうがいいですね。それで、必ず空地を残しておきたい。遊ぶ空間がないと、玉突きになってコストがかかるでしょう。キャンパス計画というのは、やはり六〇年単位で考えないといけない。本部キャンパスがなかなか整備できなかったのは、要するに建て替えるときの空地がなかったからです。

#### 創立百周年と幕張・所沢校地問題

**村上** 早稲田の創立百周年で、学部を作るとなると、やはりどこか中心校地以外のところの用地を探す必要があったのです。候補地に上がったのが、佃島。用地が五万坪ぐらいでしたから、見に行くこともしなかった。五万坪では狭すぎるからです。実際に見学したのは幕張です。千葉県企業庁の造成地区。そこは当初、一〇万坪の提案がありました。それから青梅三丁目。といっても、山の中。それから八王子と町田。どのあたりか、思いだせません。用地の話が次々にあって、全理事、関係部長、人間科学部の創設メンバー、理工学部の建築の何人かの先生も行きましたね。

**結局**、選択したのは、所沢の西武の用地でした。あそこは、墓地にする予定だったと聞いていますが、地域住民から「墓地反対」の運動が起きて、だめになったと聞いています。あそこは西武ユネスコ村の北側にあたる丘陵と少しの平地に畑のあるところでしたから、道路は狭い。農道でしたからね。アクセス道路も作る必要があった。道路をつくれば、資産価値があがるではないですか。周辺の土地価格は、当然あがるでしょう。所沢は、一〇万坪提案されたのですが、市街化調整区域ですから、その半分の五万坪しか開発できないのです。



ところが、幕張は一〇万坪（後に二二万坪提案）全部が開発できるのですよ。地下の排水・配管等の共同溝工事は整備されていていましたから、その費用はかからないわけです。文化財がでてくることもない用地ですから。いま思いますが、幕張と所沢の両方の用地を買っておけばよかったです。

#### 新キャンパス建設に対する各総長のスタンス

村上 当時総長だった村井資長先生とその次の総長の清水司先生のことを少しお話しておきましょう。

村井先生は千葉の幕張を支持されたのです。村井総長の後任の清水総長は、最後には所沢を支持されました。用地問題は、庶務担当常任理事の勝村茂先生。理工学部一般教育担当で、政治経済学部政治学科出身でした。ところが村井総長を支えた後任の清水総長は用地選択の問題で激しく対立したのです。学内は用地問題で割れ、評議員会も真二つです。

当時、私は企画調整部にいましたから、勝村常任理事から「教職員の居住地を調査してほしい」と言われました。調べましたら、西武線沿線が当然多いわけです。ですから、学内世論は、引つ越さなくても行ける所沢がよいと思う人は多い。それは当然ですね。しかも聞こえてくるのは、「あそこは、幕張は、都の西北ではない」。これはOBにはインパクトがあったかも知れません。早稲田は限りなく都の西北を目指していましたがね、用地の取得では。軽井沢、東伏見、上石神井、追分、本庄、所沢、松代と取得歴をみるとみんな都の西北方向です。もつとも地球を西北方向に一周すれば幕張も都の西北方向になりませんか。そういう意味では、先に述べましたが、両方買っておけばよかった。大学の将来の発展のためには、広い校地は必要ですから。しかし、学費の問題もあって、言い出せなかった。借金してでも一二万坪買っておくべきでした。

聞き手 幕張の場合は、中心的な機能も含めて移すという構想だったのですか。

村上 いや、そのようなことはありません。もともと百周年の事業のマスタープランを大学で示す前の段階では、当然、村井総長の時代、医学部の新設構想がありました。一九〇八年当時から悲願ですからね。八〇周年でもあきらめましたからね。百周年では、医学部と生命工学と医療の研究、ライフ・サイエンス。この学問が、アメリカではすでに相当に研究され、日本でも論議しはじめのころですが、用地問題を選択するときは、一学部を作る話です。本校地ではありません。ここはいわゆる附属の高等学院をつくることになりました。当時は第二次ベビー・ブーマーの時代でしたから、学部ではなく高校をつくることにしたのです。ここはセミナーハウスの設置だけで、用地を大学に提供した地元からは抗議を長い間受けていましたから。ベビー・ブーマーたちが幼稚園、小学校、中学、高校と大波が押し寄せてきているこの時期の高校の新設は、その意味では、地元の埼玉県、文部省も反対する理由がありませんでした。建設費用は、それぞれが、三分の一ずつ負担することで設置されたのです。公立をつくれれば、全額税金でつくらなければなりませんからね。その高校生の波も大学に押し寄せますから、どこの国公立の大学も入学定員を多めにしてほしいと文部省は通達して、国も、公もそれに対応しました。もともと小学校だけは私学の設置は難しかった。国の根幹を揺るがすからでしょう。

学部の増設には文部省も後押しをしたのですが、大学設置基準の校地問題は六倍規制というか、基準は厳密に適應された。郊外に住宅団地がたくさんできた時期です。都市の人口は、郊外、郊外へ、です。しかし、その時期でも早稲田は全体の定員は増やさないで凌ぐ方針でした。後で文部省にいやみをいわれて、少し増やしましたが。逆に、中心校地の、とくに本部キャンパスの学生定員を減じて教育条件をよくしたい、とする大方針が理事会にあったわけです。関係学部もそれを容認していたと思いますね。一部には教育学部を全面移転したらどうか、という意見もありま

した。教育学部の体育専修は所沢に移転しましたが、その他の学科は、この中心校地にあつてこそその教育学部であるとの意見がよく、具体的には、表面化しなかつたと思います。

ともかく中心校地は、学生がひしめき、あふれていたのですから、政経、法、商、教と文の学部定員を減らして、その減じた分は、新学部の定員にする、とする暗黙の方針は理解されていたと思います。全体の定員が減つたら減収になりますからね。もつともあとで、文部省の要請もあり、少しですが臨時定員増をしています。一部の私学はかなり臨時定員増をして、貯めこみ、施設の拡充にあてた大学はたくさんあります。もつとも、一時的に学生増になると、一度増やした分をまた減らすことは至難の技です。国立は大波が過ぎると、すぐに減らして、教育条件を確保しましたが、そこが国立と私学の大きな違い、苦しさ、悲しさがあります。

ともあれ、百周年の新学部構想は、最初は、医学部も構想されました。それと文学部の心理学と社会学の先生は、文学部から転出して新校地で新学部を作つてもいいという先生が中心でした。心理学と社会学は、歴史学、文学、哲学等の学科とは、考え方で相容れないところがあるようでした。結局、心理学の移転派の先生が、人間科学部を創設、移られました。教育学部の体育専修も転出して一学部を構成しましたが、これは学問領域の違いから、当初から一部になることには不本意だつたようです。その後、体育系と分離して二学部になりましたね。

**聞き手** 校地については、幕張を選べば違う学部だつた可能性もあるのですか。

**村上** いや、違わなかつたでしょうね。けれども、幕張は土地が当初は一〇万坪あり、市街地調整区域でもないわけですから、そつくり開発は一〇万坪できる。そうなれば今の所沢とはまた違った発展をしたと思いますね。幕張地区は人口も増えているでしょう。高校の渋谷幕張が進学校になっているのは人口増があるからではないでしょうか。だから、幕張は海が見えていいのではないか、と思つたのですけれども、早稲田はやはり完全に山派です。山が勝つた。

所沢はアクセス、交通が不便でしょう。周辺の人口も減っている。東京の人口は、時計回りに、海沿いで増えていまいせんか。

それ以外に、所沢キャンパスには湿地があつて、自然環境の問題がありまして開発が制限されましたね。野球のグラウンドも最初夜間照明をつけたのですが、一回も点灯できなかつた。電気をつけると虫が飛んでくるでしょう。自然環境を壊すと自然保護団体に抗議されましたよね。それで、せっかく立てた照明塔を切り倒したりした。庶務部、企画部、教務部の担当者は何回も先方に出かけて、説明会をしたはずですよ。

その他の用地問題は、本庄キャンパス。ここも買取時から問題がながく残っています。本庄は、先ほども話に出ましたが、大学創立八〇周年の一九六〇年代のころ、大学設置基準で、校舎面積の六倍の土地がなければ教室を作つてはいけないという、きつい基準に添う必要があつたからです。都心の私学は全部これにひっかかる。なぜそのような六倍基準になつたのかは分かりませんが。国立大学を基準にしたのでしょうか。それで、それをクリアしないといけないから、早稲田は本庄を買つた。一方、多くの私学は八王子周辺に移転しましたが、この時期に制定された工場等制限法は、都心部に工場等を作つてはダメだというもので、「等」の中で教室も入れられたのです。たかが「等」の一文字ですが、この言葉は注意する必要がありますね。都心の人口を抑制するためでしたが、最近、また緩和されましたから、私学の都心回帰がありますよね。

#### 西早稲田再開発事業

村上 再開発事業についてですが、これは相手が教員でもなく、職員でもなく、学生でもない。外部の借地権者です。通常、大学が接することのない人たちですから、大学側の一言ひとことが重く響くわけですね、相手の当事者にとつ

ては。

当時、清水総長退任後を引き受けたのが西原春夫先生です。再開発には時間がかかったのですけれども、再開発事業について理解され、またその難しさもよく理解されて、大学が不転の取り組みで臨むことになったのです。借地権者と第一種再開発組合を作る前の準備段階の懇談会では、借地権者に、「三方一両損」という解説を何度かされて大学が不当に利するものではないことを訴えられました。

この用地の問題を企画調整部で検討しはじめてから懇談会を立ち上げ、組合結成までに一〇年以上かかっています。息の長い計画でした。用地の購入交渉は当時の庶務部庶務課、購入後は調度部管財課でしたから、企画調整部との三者でプロジェクトは進められ、事務局は企画調整部が担いました。その概要は『CAMPU S NOW』に広報されています。

この再開発の用地は、一九三八年に甘泉園を大学が相馬家から譲り受けるときに購入したのではないかと思います。今の中央図書館のある安部球場周辺の土地と新目白通り側、球場のレフトとセンター後方の用地、いわば逆L字の用地が再開発事業の対象になったのです。地主は相馬家から大学に変わったと思われま。また、安部球場のレフト後方のネット裏の大学の用地には、再開発するまでは住居がありました。そこも戦争で焼けないで残ったと聞いていましたから、建物は相当傷みが激しかった。

大学用地の問題は時間軸が長いですね。法人側は担当者が途中変わりますが、相手は変わらないものですから、大学の言うことが途中変わって、大学はうそをつくとは非難されたものです。第二学生会館用地、東伏見校地、本庄校地、所沢校地、みんな問題を抱えました。

話が飛びましたが、グラウンド周辺の木造の建物が戦争で焼けなくて残ったものですから、それを建て替えたか

ら認めてほしい、という要求が借地料を担当していた管財課に度々きていたのです。木造ですから、二〇年の借地権の更新時に、建て替えたいといってくるのですね。認めれば建て替えるとまた二〇年です。建て替えを木造ではなくてコンクリートのビルにしたいと言われて認めれば、これは五〇年ですか、期間が長くなり、もう戻らないことを覚悟しなければなりません。ましてや、用地を買い取る場合は、木造であれば四割、コンクリートであれば六割は払って買い戻すというのが、常識だとされていきましたから。これは地主としては困りますね。

西早稲田地区市街地再開発事業の経緯については、一九八二年発行の『西早稲田地区の新しい街づくりを目指して』（西早稲田地区再開発協議会世話人会編）をお読みいただくとして、簡単にお話ししておきます。

再開発事業は第一種の組合事業でやったのです。要するに、地権者である地主と土地を借りている借地権者が組合をつくるわけです。家を借りて住んでいる借家権者は組合員にはなれません。組合員資格者は合計六四でした。これは六三が借地権者で、一が大学の地主になります。土地の問題が絡むものですから、組合施行の事業は、超民主的な手法で都市計画を進める手法です。

この手法は、どうしてやるかという点、端的に言えば、都の仕事が組合が代わってやるわけです。都はうまいことを考えたものです。補助金を出すだけで、労力はかけないで、広い道路つくることのできるわけです。都市計画によると甘泉園と元安部球場の間は環状四号線の計画道路です。大木戸から千駄ヶ谷駅横、国立競技場の前を通る外苑西通りに繋がる道路です。八幡寿司のところから甘泉園と野球場の間の新目白通りに抜ける道は、当時は、車の一台も通れないような細い道でしたから、災害等に強い都市にしようという大義名分が都にはあるわけです。大学もそれに乗ったのです。再開発後は、実際木造の建物がなくなりましたから、きれいにはなりましたけれどもね。無機質になった感があります。

再開発事業で道路を拡張することになれば、都是用地買収交渉をする必要がなくなる。組合側が道路を自主的に拡張する計画に貢献するわけですから。そして道路が広くなれば、建ぺい率、容積率を上げてあげましょうとアメを差し出すわけですね。道路拡張に大学は土地を提供したわけですから、その分は都が買い取ったことと同じことですが、容積率も大きくなって高層の建物が建ったのです。新目白通り側の住居用ビル。あれは約百メートルあります。そして今早稲田で最初の独立大学院のアジア太平洋研究科が使用しているビル（現一九号館）が、大学に保留床として権利変換された面積が約一万平米あります。当初、二フロア分は、専門部理工科出身の大川功さんが創設したコンピュータの処理会社のCSKに借りてもらいました。その賃料が早稲田に毎年入ってくる計画を当初からしたのです。授業料以外の収入について企画調整部で検討した結果です。また、CSKを入れた背景には生産研、後のシステム科学研究所の事務長をされていた川上晃さんの名を、後の理事ですが、忘れてはいけませんね。

後に大学は、大川さんにその功績により名誉博士号を贈呈しました。戦後で校賓の贈呈はソニーの創設者の井深大さんだけでしたが、大川さんにも亡くなる直前に贈呈されました。この辺の経緯については、私が『早稲田大学校賓名鑑―早稲田を支えた人々』（早稲田大学校賓名鑑編集委員会編、二〇〇二年）に書いています。

しかし、この会社が入居することが前提になると床荷重の問題が生じました。当時の大型計算機は大変重いものですから床荷重をものすごく強くしなければいけないことになったのです。だから、その二フロアは他の階と違って床は強度になっています。当然、建設費が高くなりますが。CSKが西新宿に移転後は、システム科学研究所と社会学研究所を統合して早稲田大学最初の学部を置かない独立大学院であるアジア太平洋研究科が使用することになりました。その結果、システム科学研究所が理工学部のキャンパスからここへ移転することができ、理工学部もその跡地が利用できたわけです。家賃収入はなくなりましたが、当研究科の大学院学生からの授業料が毎年はいることになり

ますので、研究所時代の恒常的な赤字状態を、解消とはいえなくても、小さくしたことになります。

なお、CSKの床の賃料の合計額は一〇数億円。そして大川奨学金の基金総額が約五億円。合計一五、六億の金額になっていました。

#### 本部キャンパス内での一連の移転整備計画

村上 本部キャンパス整備に際して、正田健一郎先生（元教務担当常任理事、政治経済学部教授）が大学総合審議会の委員長のとときの発言が忘れられません。「最も早く整備すべき本部キャンパスが一番遅くなるのが残念だ」と。そして理工学部と文学部が早く再整備されましたが、この本部棟の建設は、本部キャンパス整備の先駆けでした。

もともと本部キャンパス、いま早稲田キャンパスといっているキャンパスの整備に当たっては、今の一号館、三号館の政経の建物、旧図書館の高田記念図書館の二号館、そして大隈講堂は「伝統ゾーン」として残し、そこは改築してはならんと一二五周年事業計画時までは言われていた。政経学部からの意見だったと思いますがね。

大学本部の移転後、各学部の校舎の建設計画に収斂されました。ほんとうにようやくですが。古くなった政経の建物は今となっては見劣りしますが、天井は高いし、いかにも昔の鉄筋コンクリートの建物で壁も厚い。残りたい気持ちにはわかりますね（後に改築された）。

大学紛争における占拠の後、今の政経学部のところにあつた本部を今の一号館に移転させるため整備しているときに、一部学生サークルに五階北側の屋根裏と地階をいつのまにか侵入占拠され、黙認する羽目になりました。それだけ学生たちも寄り合いの場所に苦労していたからでしょう。大学の、管理体制の手薄さを突かれたかたちになったのです。



後に、本部キャンパスの号館表示を現在のように変更したかと思えます。ちなみに、今の一号館は、昔は二号館。今の三号館が一号館でした。本部を移転したときに全体的に見直したのです。号館表示変更前の学生にとって、語学の共通教室は二号館、今は一〇号館。昔の卒業生にとって語学教室は二号館として記憶されていますから、ホーム・カミング・デーで帰ってきたときは戸惑うでしょう。できるならば、昔の号館もパンフレットに併記してほしいと思ったことがあります。

ところで、財務部長として一号館本部にいたときに、一九九三年でしたか、クリントン大統領がきましたね。あの一号館は、私が学生時代は教室。戦前のことは知りませんが、戦後は教育学部と第一、第二法学部の校舎でした。三年時まであの校舎で学びました。文部省には教室として届けられていますから、本部を移転したのは、また、教室として使えるようにするためです。というのは、大学設置規準上の問題があつて、新規に教室を都心に増設できなかつた。ですから設置基準上教室として届けてある建物をもう一度教室に戻すならば文句あるまい、というわけです。そうなると本部をどこにもつていくかということになります。そうして考えられたのが、大隈庭園の一角の、今お話ししているこの場所です。

それから次々に玉突きで計画が進行しました。ここにあつた当時の二二号館の三階には八百人の大教室がありました。この大教室では法学部の刑法学者である斉藤金作先生の講義が人気で、金作講堂と法学部の学生は言っていました。そして二階には教職員食堂と就職部、一階には学生ホール（学生食堂）がありました。ここに現在の大隈会館（本部棟）が建つたのです。

今お話ししているこの本部棟に移転したのは一九九四年三月末。ここは冷暖房完備です。学部長会議等もここで開催されますから、最初は先生方から、贅沢だ、けしからん、とずいぶん文句を言われました。そう言われるのは当然

です。教室にも研究室にもまだ冷房のない時代ですから、先生も学生もほんとうに暑かったでしょう。だから二ヶ月に及ぶ夏休みがあつたのは理解できますね。それから数年後、国の補助もあつて、急速に教室にも冷房化が進みましたが、それでも五、六年はかかりましたかね。

話が戻りますが、ここに本部棟を移転するには、当時あつた二二号館の移転がまず必要です。学生食堂と、就職部の移転先が、大隈ガーデンハウス。順番に玉突きを整備がはじまつた。次々に立替えなければならぬ建物が目白押しではないでしょうか。その辺の理解を教職員に求めるのは、時間がかかりますけれども、現校地内での建物更新は早稲田大学の永遠の課題だと思います。土地の狭隘が根っこにある。

その上、従来よりも高層の建物を造れば、問題はさらに大きくなる。五〇年で建物はガタがきます。同じ八〇周年で建てた建物が多いですから、大体同じ時期に全部痛む。ですから、早稲田の総長は、教学条件の整備がいつも問われる。教育研究に関する質的な条件の検討はなかなかできない。そういう苦しみがあると思いますね

#### 独立大学院の設置

村上 再開発で一九号館のビルが建ち、先ほども述べましたように、そこを借用していたCSKが新宿へ移転後は、システム科学研究所（前身は一九五六年創立の生産研究所）と社会科学研究所（前身は一九四〇年創立の興亜経済研究所）とが合併して新しい独立大学院ができました。実現の背景には、上記の研究所の専任教員の人件費の問題がありました。箇所別人件費でみますとこの二つの研究所は相当数の専任研究員がいる。学生を抱えていませんから、相当の支出超過になっています。これは誰にもわかることです。研究所に専任スタッフを配置できない私学の悲しさがある。研究所が自ら資金を獲得して経営できれば、別でしょうが。

システム科学研究所は、社会人対象の特別の講座を持っていました。話せば長くなるのですが、ミシガン協定でできた研究所です。先方からの受け入れのために一九五六年に生産研究所を作り、同時に専任教員を置いた。専任は一六〇一七人くらいだったかな。そこで社会人向けに特別に講座を開いてはいましたが、とてもペイしていない。やはりこれはどうかしなければならぬと、理事会でも論議されました。

もう一つは社会科学研究所。合併前は、専任は四、五人でしたか。設置基準の改正により、学部に基礎を置かない独立大学院ができるようになりましたから、大学院学生だけでもよいことになりましたから、その後、両者を合併してアジア太平洋研究科ができたわけです。ということ、経営の立場からみれば赤字は縮小されたと思います。

そのあとは語学教育研究所（語研）の改組。あそこは日本語の専任教員が中心です。留学生は学部、大学院に入学すると日本人と同じ教室で授業を受けますから、日本語能力が問われます。外国語の科目として日本語を最優先して習得させることを原則としていますからね。社研とシステム研とはここが大きく違うわけです。そこで語研を改組して、先ずは日本語教育専門の独立大学院（日本語教育研究科）を作ったのです。たまたま北門横にあった保険会社の建物が売りに出ていました。となりの敷地は買っておく方針を戦後の理事会はとってきましたから、買って、あそこに移転できた。あの建物の購入はめつものでした。長期的観点から、キャンパスに徒歩圏の用地は購入しておくべきですね。演劇博物館の後方に屋根が突き出て見えて不愉快な建物でしたから、将来見えないよう演博の後方に高くなる木を植えることになったのです。

#### 信託事業によるホテルの建設

村上 百周年事業計画に伴い、これまでであった大隈会館、校友会館がなくなりました。当然、校友からは、新規の建

物の要求がありました。論議の末、ホテルを造ることになった経緯があります。この論議には、私は理工学部にいましたので、加わっていません。ホテルを造ることがわかると、一部教職員からも、またいつも大学に反対する学生からも反対がありました。

当時はまだ都市ホテルのイメージは高級で、評議員会を都心のホテルで開かざるをえないときもありましたが、大学は贅沢だ、けしからん、と随分批判を受けたものです。なお、リーガロイヤルホテルは全国にいくつかありますが、早稲田のホテルは、質としては、大阪の本館に劣らないホテルだといわれています。

ちなみに当初、「リーガロイヤルワセダ」と称していましたが、現在は、「リーガロイヤルトウキョウ」になっていますね。ワセダの校地にできますから、先方もワセダの名前に配慮したのでしょう。財務部長のときに、総支配人に、「ワセダ」ではなく「トウキョウ」のほうがよいのでは、といったことがあります。ワセダにするといかにも早稲田大学が経営しているように見えます。また、ワセダと命名すればマーケットも限定されますから。

その後検討したのでしょうか、私の退職後ですが、「トウキョウ」に変わっていた。うれしかったですね。早稲田人は、どうしてもワセダ、ワセダと誇示しすぎるきらいがある。ワセダの一部OB・OGにもワセダの職員にも。ワセダのグッズをみてもワセダの手提げ袋には、ワセダの名前が出過ぎていると思いませんか。それこそ品がない。よくみたらワセダのグッズか、としたい。ホテルもワセダとしていたときは、ワセダの卒業生でなければ利用できないと思っただひとが多かったのです。利用できると知っていても、他大学の卒業生には、どうしてワセダのホテルでパーティや結婚式をするのかと言われますよね。ワセダの卒業生でも結婚式をここでやれば、黙っていても割引があるのではないかと思うわけですね。ところがそうじゃない。それでOB・OGの評判をまた落とすことになって、マイナスの話題を提供したわけです。

本部棟（現二〇号館）大隈会館の建設費ですが、わかりやすくいいますと、いわば大学の敷地を三〇年間ホテルに貸し出して、その使用料を充てることにしたのです。三〇年後は土地も建物も全部大学に所有権が移る仕組みになっています。用地の有効活用です。いわゆる学費の施設費に頼らずできたのです。三〇年後はどうするか。ホテルとして使用すれば、大改修する必要があるでしょう。わたしは、オックスフォードやケンブリッジ大学がやっているような宿泊型の短期プログラムをここでやりたいですね。このホテルはそれに堪えうる立派なホテルですよ。

以上が、建物にかかわる一つの話ですけれども、この途中にも文学部の赤松記念館の増設があったり、喜久井町には理工学研究所の建物を造ったりしましたね。

本部事務棟はどこにあるべきか

村上 また、本部の事務棟（大隈会館）は、本当にいまのこの場所にあるのがいいか、若干、疑問がありました。というのは、この新大隈会館からは、日常的に学生が見えないからです。しかも学生が立ち寄らないように事務態勢を変えた。これは、過激学生の乱入等を未然に防ぐようにしたためです。いつの審議会であったか忘れましたが、総長になる前の文学部の小山宙丸先生が、何かの委員会のときに一回だけ発言されましたね。本部を大隈会館ではなく、学生がいつも見える大隈銅像の近くに置いたほうがよいのではないかと発言されたことがあります。あれは慧眼だと思えますね。学生が見えない本部事務棟は基本的によくない、と。さすがに教育者、哲学者。考えることが違う。職員はなかなかそんな発言はしない。職員は、学生とたびたび対立の記憶があるものだから、できれば避けたい気持ちが先行するわけでしょうね。

早稲田大学の総長は、理事長兼学長ですから、本部の各組織も教学のことについても常に対応を迫られています。

本部業務というのは、いまは総務部、財務部、人事部、総合企画部が考えられますが、学生が見えない組織は官僚化してしまう気がします。いつも大学の政策は学生のことを理解する職員であってほしいからです。

**聞き手** でも、本部業務といえば、やはり教務部が担っている部分が多いのではないですか。

**村上** そうですが、教務部の抱える業務の範囲は以前に比べると、ものすごく大きくなっているでしょう。わたしが退職したあと一番変わった組織は教務部ですね。教務部の人間も学生が見えるところに戻ってほしいと思っています。ところが、教務部の教学にかかわる学生サービスは、最近、教務部からスピンアウトして、キャンパスの中央にオフィスをおいていますね。周辺に分散して学生サービスをするようになっていいる。大変これはよいことだと思いますね。

この本部の大隈会館もほんとうは学生の見えるところがいいと思いますね。とくに総長もいつも学生の見えるところに座っていてほしい。しょっちゅう学生にやられましたから。守る職員も大変ではありますがね。革マルに付け狙われた状況もありましたが、学生から逃げてはいけなと思う。常に学生の見えるところにいたほうが学生のことを考えるではありませんか。学生がみえないというのは、大学に働く意味がない。

**聞き手** 本部の場所については、「大隈記念タワーあたりにいたら」という案は少し出ていましたね。

**村上** 私としては、一〇号館を改修するとき、あそこに本部をおいてほしいと思っていました。大隈記念タワーもいいかもしれませんね。

### Ⅲ コンピュータの導入による早稲田大学の事務改革

教務事務システムの開発について

聞き手 では次は、企画調整部時代から関わっていた事務のコンピュータ化（電算化）について、お話を伺えますでしょうか。

村上 私が財務部長の時代は、ある程度、事務のシステムは開発されていました。ここでは主に、その前の、ごく初期の段階についてお話しいたします。

最初は「教務事務」システムと言ったのです。初めから「事務」システムと言いたかったのですが、「事務」システムというのには、ものすごい反対が出ました。それも人事部サイドからです。なぜかという、当時の事務システムの中心は給与を中心とする人事システムです。この開発を学内の大型IBM機で、自己開発していました。当時の人事システムは、給与の支払システムはまだカタカナですが、大学全体には繋がっていない。トータルシステムではないわけです。

システム開発に関して、「教務部と学部事務室の関係はどうですか」との質問を事前にいただきましたが、あれは学部との関係よりも、IBMのユーザーとNECのユーザーとの対立ですね。たとえば文学部（一文）のシステムは、カナで、IBMの機械で開発されていたのです。

IBM機は当然のことながら、IBMの機械言語を使用するわけですが、NECの言語はちょっと違うのです。開発の思想というか、設計思想も違ったのです。だからユーザーは違う機械は使いたくない。日立とか富士通はIBM

系の機械ですから、ソフトも問題ないのですけれども、NECは違うシステムのソフトを使いますから。それでIBMを利用してきた関係の教員も含めて、ものすごい反対を受けましたね。

それで早稲田の電子計算室というのは、日本の大学の中では早かった。一番初めはOKITACかな。真空管のコンピュータの計算機が、昔の診療所の二階に設置されていました。そのあと大久保の理工学部でIBMの機械が入るのです。電子計算機は大型機械一台だけ。とにかく当時の機械はお金がかかりました。

後に文系・社会科学系の学生にも利用がしやすいように、法商研究棟の一階に、日立のデータ・リモート・ステーションが設置されましたが、時代の進展と共に、さらに大型機械を導入すると、さらに賃料が高くなる。それに対する批判があつたのです。

聞き手 IBMの機械は借りていたのですね。

村上 もちろんレンタルです。当時の機械はレンタルが常識の時代で、すぐに機械の能力が時代に追いつきませんから、利用者は最新の機械でないと、研究の蚊帳の外におかれる。そうになると、最新の機械を理工サイドの要望をいれて導入することになる。

そうなると社会科学系から批判がくるわけです。社会科学系の教育条件をきちんとしないのに、なぜそんなお金を使うのだと。正論ですよ。とくに政治経済学部から。経済学科がありますから。私が教務事務システムの仕事をした時の電子計算室の室長が堀家文吉郎先生。政経の金融論の先生。教務部外事課時代は私のボスでもありますが、私が企画調整部の時代には、この電計室の室長だった。この人事は、教務部長、学生部長、図書館長職と同じく総長人事マターです。政経の先生を室長にすることにより、電計の自己増殖、膨張拡大を一応監督するというか、抑制するというか、内々でコントロールする立場に置いて、政経の批判をしのごうことだと思いますね。学内行政のため



す。

その前に一度、文学部の古川晴風先生も教務部長の後、室長をされたことはあります。ギリシャ語、ラテン語の言語学者でしたが、数学を東大で一年間だったか、研究された方だった。ですから理屈はお分かりだったと思いますね。ともかく、政経の先生方は電計の拡大について非常に批判的だったように見えたのです。

#### システム開発の開始

村上 理工学部の白井克彦先生が事務システムにかかったのは、教務事務システム開発準備室長になってからですが、これを引き受けたのは、当時の早稲田の電計では時代に取り残されるという強い危機感があったからだと思いませんね。その危機感は、理工学部の情報教育の立ち遅れにもあったと思われま。後に私が理工学部の事務長に異動したのは、事務サイドからの改革を期待されてのことだったと思います。電気工学科、電子通信学科、数学科の再編成があり、情報学科が作られました。当時の理工学部、なかでも早稲田の情報関係の立ち遅れは、日本の大学の中でもやはりひどかったようです。特に慶応との差があった。理工学部に合格してもむこうに逃げるのです。それをどうにかしなくてはいけないと主張されたのは数学科の広瀬健先生。情報学科の設立後まもなくして早世されたのは残念でした。そして、電気工学科の若い先生方の中にも早稲田の情報学への危機意識があった。そこでコンピュータ懇談会、通称「コン懇」と言われた懇談会が教務部に非公式に置かれた。

聞き手 「コン懇」は事務サイドの集まりですか。

村上 これは事務サイドではなかった。研究の立ち遅れに危機を感じた教員サイドの懇談会です。一方で、不正入試事件があつて、清水司総長諮問の教務事務の電算化委員会を作ったのです。教務部長の示村悦二郎先生（理工学部電

気工学科)が入試事件の責任を取って辞任されました。その後が奥島孝康先生。そして西原春夫先生が理事から常任理事になられた。

ここで、不正入試事件についてお話ししておきたいと思います。一九八〇年三月六日、「入試問題漏洩事件」を毎日新聞社が報じたのです。大学に激震が走りました。事件の背景には、一八歳人口が増大して受験競争の時代があった。他私大を受けて合格すると、ある定められた日まで入学金を払わなくてはいけない。早稲田に合格していることがその締め切り前にわかれば、入学金を払わなくて済む。合格していれば早稲田にきましたからね。ありがたいことに。当時、入学金が二〇万くらいでしたでしょうか。早く結果を教えてくださいというのがたくさんありました。当時は掲示板を見に来ないと合格がわからない。告知は掲示一本やりの時代ですから。

教授会で合否判定されますと、合格者を学内に内示したのです。それが第三者(入試ブローカー)に悪用された。結局、一日でも早く合格を知っていれば、実際入試を通っているにもかかわらず、「いやあ、もうちよつと金を積めば通してあげるから」と言つて。そうすると、合格を知っているわけですから、何もしなくても通るわけでしょう。そのように、頭のいいやつが出現した。

それがわかって、内示はやめになった。ところが早稲田人気がピークに達して、どうしても早稲田に入れたい、という親の気持ちにつけ込み、これが入試問題漏洩事件となった。当時、私がいた企画調整部では、入試のコンピュータ処理をしている部隊がいて、その連中が随分「おまえたちだろう」と言われました。厳重に管理していましたから、できるものではありません。結局、印刷所で試験問題用紙の現物を抜き取って模範解答を現役学生に解かせたものだから、それではれたのです。

その前は、入試採点の改ざんです。解答用紙を採点するときに、百枚ずつ束を作ります。そして受験番号と名前部

分に目隠しをして、だれの答案かわからないようにして採点していく。それで最後のデータ入力 of 段階では、解答用紙から受験番号・採点を記した部分を切り離し、百枚の束にしてキーパンチャーがデータ入力するのです。

東ごとに、束番号をつけるのですが、そうすると、たとえば束番号二番の一番上は一〇一番、最後は二〇〇番ですよ。合格させたい受験生にはわかりやすい番号、束の始めか最後に来るように受験番号を始めから与えていたわけです。そうすれば目隠しされていても束番号で特定できて受験生の点数を改ざんしていたらいい。しかも現役ではしなかった。浪人生だけを操作して入れていた。現役だと、あれが在学時のあの成績で通るわけがない、と高校の方で言われますからね。浪人であれば浪人して勉強したからだろうと。もともと文系だけでしたが。しかも改ざんして入学しても各学年の成績が悪いわけです。当然というか。それで、入学後も成績に下駄を履かせて面倒を見てやって、卒業させる、というのが続いていたのです。早稲田は学生数が多いから、教師と学生の距離が離れていますから、だれだかわからない。

入試問題漏洩事件が表面化したのは、創立百周年を前にしていたときです。そのときの総長は清水司先生。はじめて組織のトップが記者会見をされて謝罪された。組織のトップが記者会見する走りだったと思います。当時の秘書課長などは、若い私にも相談されました。「この際だから、徹底的に組織のうみを出しましょうよ」とお願いした記憶があります。総長はその方針で臨まれました。入試問題漏洩の本山は商学部。事件に関与したベテラン職員は、学生にも、私のような若い職員にも、非常に親切でした。あの親切はなんだったのかと、妙に裏切られたようで、堪えませんでした。わかったときには、エッあの人が、と、みなも非常にショックを受けました。その犯行を容認してしまったのは、人事異動が長期間されないで、学部では生き字引的な処遇をされて、重宝されていたからです。歴代の学部執行部もそれをよしとしたと思います。この苦い事件を契機に、大学職員の人事異動は、ある期間が経つたら必ず異動さ

せる、という方針に切り替えられました。それまで、学部執行部も教授会も、異動にものごく反対された。手作業の時代ですから、ベテランがいなくては困ると言って強力に反対されました。手作業時代のペーパー・テストのみの入学試験は、そのような暗い歴史があったことを忘れてはけませんね。

入学試験が難しくなればなるほど、私学の有名大学の裏口入学の相場が上がった時代でした。少子化時代の全入時代では考えられないことです。また、とくに医学部入試で、金銭を入学に際して特別にお金をとる時代があって、世間を驚かせました。慶応は入試のあり方を検討して、SFCでアドミッション・オフィスの制度を設けて、特別の選考を先駆けしましたね。

話をシステム開発に戻しますと、そんな状況のなか、奥島先生から、教務事務の電算化をどうしたらよいか相談されましたので、委員会を先ずは作ってはどうかと話し、委員会の骨格案を作成しました。五〇人ぐらいの、教員・職員からなる委員会です。教学にかかわる問題を、教員と職員が合同になって論議した初めての委員会だったと思います。大会議体ですから、すぐに専門部会を作って、これは七回やりました。大委員会は二回開催して半年で答申しました。この委員会にはもちろん白井先生も出ていましたし、数学科の広瀬先生、それから電子通信学科の富永英義先生などもメンバーに入っていました。

この富永先生の発言には思い出があります。NTTで業績を上げた方でした。清水総長が退任される最後の年ですが、教務事務システムの開発と運用をどこの会社の計算機にするかの、機械導入のための機械選定委員会を作ったのです。先ほども話に出ましたが、どこの機械で開発するかが大問題だったのですね。わが教務事務システム開発準備室の部隊は、機械選定にあたりIBM、日立、富士通と、それからNECの四社に提案を要請しました。四社には、「答申書に従い全学のオンラインシステムを作るから、一か月で提案してください」、「しかも漢字のシステムで作っ

てほしい」と求めたわけです。やっと光ファイバーが出てきたころです。業者にとつても、どこもまだ、先行事例がない時代でした。

提案書を作成する時間として一カ月は大学の時間軸としては相当に短いわけですが、業者にとつてはその期間が当たり前であったかどうかわかりませんが、その期間内にどの程度の提案が出てくるか、業者の力を見ようと。また向こうの力、組織力がわかるわけですから。提案書をみたら、日本の会社は、開発をしてみますよ、というもので、共通していました。ところが、IBMは違うのですね、その開発思想が。アメリカは大きな国ですから、開発は全部自分ですのですかね。自動車が故障したら、少々ことは自分で修理する国柄でしょ。ところが日本の会社は、「開発はやってあげます」というのですよ。そういう開発態勢というか、思想が違う。ですからNECにしても、日立にしても、富士通にしても、システム開発は、会社がするものと考えて提案するわけです。その会社の機械に都合のよい開発をすれば、もうその会社の機械を使わないわけにはいけない。そうなれば、他社の機械には乗り換えられない。レンタル費が確実に入るわけです。それで開発もしましょう、というわけです。

ところが、IBMは全く違う。運転するのはあなた方であるから、「あなた方、自分で開発もやりなさい」という思想なのです。これは正しい。システムは仕事の本身、仕事そのものの反映ですから、変更がいつもある。その変更が素人では難しいから、また開発業者に変更を依頼すると、ワン・ステップいくらで請求される。IBMは自分で変更できるように内部の人間を教育訓練して開発させていますから、その変更の費用はかからないわけです。自己開発の思想がIBMを使用する電子計算室職員には行きわたっていますからね。IBMの機械を利用している社会科学系の教員ももちろんですが、開発を外注するなんてとんでもない、となるわけです。

ですが、今後、教務事務開発をどうするかといったときに、今現在のカナ文字で稼働中のシステムは漢字システム

に移行させ、さらにシステムを開発していない学部事務の開発をしなければならない。しかも全学のトータルシステムにしなければならぬわけです。システムはどんどん拡大する。わかりきっていますよね。そうなれば実際の早稲田のシステムの担当職員だけではとてもやれない。だから業者との共同開発以外ないと考えたのです。共同開発するなかで、早稲田の職員も学ぶことにしよう。業者の提案書もそのようなものでした。委員会の答申書にもそのことをおわせて書いたのです。

この答申書案に対して、委員会で、一人だけ発言されたのは商学部の新沢雄一先生。数量経済に強く、電計の管理委員で、IBMの機械をよく使っておられた。ですから、委員長に「本気でやるでしょうね」と発言されたのだと思います。

ところが、翌日だったか、ちょっと忘れちゃけれども、企画調整部の私がいる事務所に堀家電計室長が来て、「これはだれが書いた」と。しばらくして、開発を外注するという開発思想が気に食わない、という意味の抗議文が来ましてね。文書で回答するように、とありました。

その抗議文はどのような内容だったか。それは、「システムの開発を外注するということは、ノウハウが大学に残らないではないか。早稲田に残らないのは許せない」というものでした。これはIBMの開発思想でもあるのですけれどもね。しかし、どんどんシステムが拡大していった場合に、大学の要員だけでは何人いても間に合わない。自己開発するために新規に人を雇っても、現有の職員を再教育するにしても、その見通しは暗いわけです。もつとも少数ではありましたが、第一文学部の事務所に文学部の成績や科目登録のシステムを勉強していた若い職員がいましたから、彼らを教育して開発させろ、と言うのですね。これもIBMの思想です。東京理科大学では、職員が開発したとIBMはその先行例を宣伝していましたからね。

一文のシステムも、IBM機の開発でしたから、それを使っていた人はコボル言語を勉強していた。だから、NECなんてとんでもないわけです。早稲田にあった機械はIBMですから、自然とIBM派になるわけです。大学はIBM機の上に制限していたこともありますが。当時、入学試験システムも含めて全部、IBM機での開発でした。聞き手 学部からの抵抗があったのかなという感じでしたが、そうではないのですね。

村上 どちらかという、担当者レベル、ユーザーの問題ですね。これはユーザーが機械のことを知っていないい何かなんだか全然分かりませんよね。だから、事務所側は「早く開発してほしい」「ここを修正してほしい」と、どんな電計の開発担当者に要求するわけです。しかし、開発するだけでなく、運用も全部請け負っているわけです。学年末になると、入試、科目登録、成績発表と目白押しです。この時期はいわば納期に間に合うように、連続して、電子計算室に処理要求が来るわけです。しかも昔の機械は処理が遅いですから、ある先生の採点報告が遅れると機械を回せないわけです。追加で回せばお金と時間が同じだけかかるわけです。ここが手作業時代と違うのですね。

カナ文字時代のシステムの担当者は、学年末の時期になると物理的に処理できないことが分かっていますから、システムの新規開発を要求されても「できません」と即答するのですね。そうすると「彼等は能力がないからだ」という批判になっていたのです。ですが、要求された方は、現状の機械の処理能力と開発態勢ではできないことを分かっているから、「できません」というわけです。当時は、大型計算機一台は研究用でしたから、事務用にはその合間をぬって使わせてもらっていた時代です。

担当の要員がない。雇ってもすぐに開発を担当できるかはわからない。仕事別に、個別的に開発されたらもうトータルにはできません。要員はそうそうには増やしてもらえない。新規開発できない理由を説明すればいいのだけれども、それができていなかったのでしょうか。ですから、システムの部隊が批判されるような状況がずっとあったのです。

ですけれども、そこに入試の不祥事がありましたから、これを防止するにはシステム開発以外ない、というのが至上命令になりました。とくに商学部からは強い要請がありました。そこで、とにかく開発しなければいけないとなつて、一九八二年四月一五日に中間答申（システム開発達第一号及び第二号）をしました。中間答申をした理由は、どこで、一〇八二年四月一五日に中間答申（システム開発達第一号及び第二号）をしました。実際に開発するのは力仕事です。箇所で開発するか、どこに部隊を置くかは電計にとつては大問題だったからです。それに比べたら、答申をまとめる作業は軽い。本当に軽い作業です。その開発部隊をどこに置くかは専門部会で論議されました。教務部にするか電子計算室にするか、決められなかったのです。

そこで私は、専門委員会の中で一回だけ発言しました。理事会直轄の組織を作つてはどうかと。三つの選択肢を提示して、どこにするかは理事会でお決めください、という答申をしたのです。専門委員会の雰囲気から、理事会直轄の組織を新規に作る以外ないだろうと思つて、答申書を書きました。もつともこのとき私が最終答申書を書くことが決まっていたわけではありませんでした。

この間、システムの開発が進んでいくつかの大学を視察しましたが、青山学院大学で聞いた、開発部隊が理事長直轄だったことを思い出したのです。青山では在学証明書の発行は学部長名でしたが、学園紛争でたびたび学部長が交代したからだ。これは早稲田も同じでしたが、まだ早稲田は手作業の時代ですから、ハンコを作り変えればいけないわけです。が、システム化していた青山では学部長交代ごとに証明書のシステムを変更しなければならぬから、学長名で発行することにした、と言っていました。それは早稲田では無理な注文であるとは思いましたが、学長名にすると開発コストがひとりの名前だけになりますから、格段に経費も安くなるし、作業量も少なくなるわけです。しかし、私が理事会直轄の言葉にこだわったのは別の意味がありました。

それで、本部に置く組織として理事会直轄の組織とする決定を理事会でもらいました。この理事会直轄という



表現には、法規担当箇所の庶務部長に「本部に置く組織は全部理事会直轄だから、わざわざ理事会直轄と書かないでよいのでは」とありがたい指導がありました。正論ですよ。ですが、私はどうしても理事会直轄という言葉にこだわりがありました。そこで理事会開始直前に清水総長に会いましてお願いしたのです。準備室規程（システム開発達第一号）で「理事会直轄との表現をしたのは意味をこめていますので、この案のどおりにしてください」と申し上げ、「もしかしたら削る意見があるかもしれませんが、ですが、理事会直轄の表現は、理事会の責任でやるという強い意思表示を表明するために書きました」と申しあげ、（なんとこれは総長とのトイレ内での会話）そのように決定していただきました。

また、事務専用のNECの機械を導入する決定は、入試不正事件で責任をとって一期四年で辞められる清水総長最後の10月15日の理事会でした。

以上お話ししましたように、オンライン開発前の事務システムは、全部個人の力量に頼っていたのです。それが問題だと分かったものですから、人が変わっても動くように組織目標を定めました。システムの設計仕様書を読めばわかるようにしようと。これを協力会社にも要求して進めたわけです。全部大学で自己開発したら、要員がいくらいても全く足りないことは分かりきったことでしたから。NECとの協働開発の手法は、我々準備室が提案した、開発後の先を見越した提案であったと思います。教務事務システム開発の初めの段階は、以上のような経緯になります。

## IV 大学の経営に携わって

財務部長時代における学費改定の見直し

聞き手 奥島総長の時代に急速に財政状況が改善したようですが、その辺も含め、大学全体の経営に携わった時のことをお話しいただけますか。

村上 改善したといいますが、やはり学費改定の見直しが大きいと思いますね。というのは、定額漸増方式に切り替えたのです。

あれは、理工学部の事務長のときに、教員組合・職員組合と大学本部の教務部との共催で、学費問題のシンポジウムを二回、そして財務部長のときも学費の具体的な提案をするシンポジウムを行いました。理工の事務長のときには、「外部資金の導入の話をしてくれ」と言われて、話した記憶があります。そのときにカリフォルニア大学バークレー校の話だとか、東京専門学校時代にたくさん寄付をして校賓となった人の話をしました。

そして、財務部長のときには、具体的な改定の方策を、私の個人的な意見として話しました。もちろん理事会の見解を受けてやっているわけではないと、断りをいれてやりました。組合にとっても組合サイドの値上げ反対派に理解してもらうためにやったようなものです。

この改定は、定額漸増プラス三・二％の提案です。毎年プラスアルファ(三・二％)をしないと、教育条件を改善する余裕がないと。あの定額漸増方式は、私学としては一番早かったと思います。ほかの大学は、定額方式ではなくて、毎年物価にスライドさせて改定する方式を早くからやっている大学がたくさんありました。早稲田は卒業年度ま

での四年間の学費を一年生のときに明示したところが違うのです。

あの物価スライド方式をやったのは、南山大学と、関西の甲南大学だったかな。その次に、一九六五年一月でしたか、慶応が、学費が三倍になる発表をした。それに怒って、慶應の学生が一週間余のストライキをしたのです。世間は驚きましたね、あの慶応の学生が、と。その後、慶應は物価にスライドする漸増方式を発表して、それが他大学にどんどん広がっていきました。

ところが、慶応は、その方式をその後変えましたね。東京都の物価と国の物価水準とスライドする方式でしたから、やっていけなくなったと思いますね。今、物価が上がらないでしょう。慶応の学費は早稲田よりも安い。

理屈からいえば、物価が下がるなら下げなくてはならない。下げなくても据え置くことにしているでしょう。ところが、人件費もそのスライドに準ずればよいのですが、そうはいかない。人件費は上昇するシステムになっていますから。それでずいぶんと経営に苦しんだと思いますね。まさか、デフレの時代が来るとはあの時代には予想できなかったでしょうから。お金に関わる約束事は、その意味では、時限立法にしたほうがよいではありませんか。

#### 大学の資金のことなど

村上 大学の会計上ですが、第一号基本金というのがありますが、これは建物の価値を金額に換算して理論上の金額が表示されていますから、それが現金であるように見えますので、こんなに大学はお金があるではないか、とずいぶんと公開当初は言われました。そうでないことを説明して、最近では、そんなことを言う人はいなくなりました。第一号基本金は大学の財産ではありませんがね。借金は一号基本金に繰り入れられません。しかし、建物は、永久ではない。

第二号基本金というのは、計画に応じて積み上げた資金です。いわば使える預貯金で、これは建設費の頭金です。

第三号基本金というのは、奨学金のファンド、あるいは国際交流のためのファンドです。これも現金ですが、その運用資金の果実でもって諸事業が実行されるもので、これもファンドを食うわけにはいかない。ファンドを運用しないで使えば、数年後にはその資金はなくなりますから、教育・研究事業の持続性がないわけです。この基金は事業の運用力が問われる資金です。学費に頼らないこの基金を大きくしたいものです。これが大学の實力、評価を高める指標に将来なると思いますね。

第四号基本金というのは、これは大学がもしものために、最低一か月分相当は、現金として使える資金を引き当てておきなさい、というものです。給料も払えなくなれば、倒産です。まさかのとときの預貯金相当分を引き当てているのです。ところがここに目をつけて、「早稲田はつぶれるわけがない、これを崩して給料にして出せ」と言う先生がいましたね。基金は一度崩したら増えませんが、給料は毎年払うわけですからね。大学経営上、絶対引けないところですね。

繰り返しますが、第一号基本金というのは理論上の数字ですから、実際のお金ではない。減価償却費は、いまはどれくらい引き当てていますかね。昔は全然引き当てていなかった。引き当てないで、その分を早稲田は、教育・研究費に回してきた。減価償却をちゃんとやれば、かなりの現金が積み立てられていることになるのです。だから多くの私立大学は、普通、引き当てていますよ。募金に頼れませんからね。早稲田の場合は、創立以来、募金で凌いできた。その募金もしなかったら、早稲田大学は大変です。そのような意味では、早稲田は長年の伝統のお陰ですね。集金力は慶應にはかありませんけど。

いま、思うことは、大学はこれ以上の拡大、拡張をしないでほしいということですね。規模がものすごく拡張したら、やはり大変ではないですかね。規模が拡大すると、どうしても人件費も増大しますものね。そして施設も増える。

これからの日本は人口も減るわけですから、増やさない努力、減らす努力がなければならぬと思います。

理事会の任期は四年の倍数で最長八年ですが、新しい新理事会になると、目に見えることをしたい、何か新しいことをしたい、やらねばならないという強迫観念に苛まれる。何かを作ってほしいとか、人を増員して組織を強化してほしい等々の要望があつて、それに応えられなかつたら総長選で支持を受けないとか。実際あるのです。そのようなことがあるから、それをどのように跳ね返すかの意志力がないと、どんどん拡張だけの歴史になってしまう。それを恐れています。

#### 総長室の再興と総長室長時代

村上 学費に頼らないで恒常的に入ってくる資金をどうするか、というのが、奥島理事会の重要課題でもありました。最初は財務部長として、そして総長室を再興して総長室長・理事になっているとこのことです。昔、村井総長時代に総長室・企画調整部がありました、私もそこで仕事をしましたが、事務システム開発時だったのでしようか、総長室・企画調整部が解散、調査業務は教務部調査課（新設）に移管され、総長室がなくなりました。その経緯については、私は知りません。総長室の消滅は、大学全体を俯瞰して企画提案する理事会の力が落ちてしまったのではないか、と思つていたものですから、もう一度、総長室を作ろうと奥島総長に提案して作つたのです。総長室の組織のひとつは秘書課です。総長室を作る前は今の総務部（昔は庶務部）に秘書課をおいていました。

それから校友会のシステム化に伴い校友会業務を総務部から引き受け、また教務部学籍課を廃止して卒業生の証明書関係の発行業務を、全部ではありませんが、総長室で引き受けました。それだけではありません。あとでお話ししますが、早稲田カード、校友会奨学金、校友会諸活動の事務、『早稲田学報』の発行についても業務委託されて総長

室が引き受けました。

そして、寄付金の受け入れをする担当課を置き、募金事業の策定をする一二五周年のための募金事務局は別に兼務体制で作って、それを総長室にお願いしたのです。

私は初代総長室長を二年、途中理事を兼ねました。在任中の仕事は、第一に、財務部から引き継いだ資金課を改組して一二五周年の募金の道筋を立ち上げたこと。第二に、恒常的な寄付金の態勢を作ったこと。第三に、一九八九年から始まった早稲田カード給付奨学金業務を引き受けたこと。第四に、学部四年次秋学期からの準校友制度の発足ができたこと。そして第五に、後でも述べますが、職員有志の手になる学苑創立以来の大口寄付者の調査と『早稲田大 学校賞名鑑』を発行できたこと（実際は退職した後までかかりましたが）。

その他、これも後でお話しますが、セクシャル・ハラスメント防止委員会の立ち上げまでは関係しました。それ以降は、私は後方からの支援です。立ち上げるのはいいのですが、立ち上げた後、どうしたら組織を継続させるかまで考慮しておかないと、どこかに消えてしまいますから。とくに全体の人件費予算を増やさないと、人の手当をどうするかです。組織の統廃合がどうしても必要だったのです。

#### 校友会業務の引き取りと校友会奨学金創設の経緯

村上 先ほど話しました事務のシステムが走り始めてから、校友会事務もそのあと大学でシステム化しまして、業務委託の形で全部仕事も人も大学が引き取りました。この引き取りによって、大学と校友会の関係は新しいステージに立ったと思います。

校友会のデータ管理というのは、なかなか大変です。毎年一万人が卒業する。新しいデータが一万人増えるのです

から。もうやり切れなくて、どうにかしてくれと、システム開発室の課長時代に校友会から相談を受けていました。ちょうど百周年募金が進行しつつあるときです。当時のコンピュータは能力不足で、募金受け入れシステムの構築までには至りませんでした。個人別の寄附情報が、手作業に近い作業でまだありましたから、そのデータを個人別に累積した寄附情報として活用することができなかったのです。その教訓は一二五周年事業募金に生かされたと思います。校友会を引き取る話に戻りますが、当時七人でしたか、校友会の人と事務を引き受けました。引き受けた、とは、大学の専任職員として、ということですが、引き受けの条件は、校友会から人件費相当分の一億円を業務委託費として頂戴しました。従って人件費も含めて引き受けたことになりますので、バランスは取れていることで、人事部は了解しました。

校友会の創立は一八八五年でしたかね。長い歴史がありますが、大学とは別の組織です。その校友会職員も高齢化して人件費が増し、校友会活動そのものの費用が出ないわけです。収入を増やすには購読者を増やす必要がありますが、当時は六万人ぐらいですか。そうそうは増えません。

実際の校友会業務は、早稲田大学が総長室の募金担当の若手専任職員を兼務させました。当時の校友会常任幹事（後に代表幹事）は商学部卒業生の中嶋宏さんです。後に大学のOB理事になった方です。

その中嶋さんが、当時の奨学課長と財務部長室に見えました。業務委託費相当分の一億円で、校友会貸与奨学金を創設したいという提案でした。業務委託費の問題は人事部とは解決済みでしたから、その申し出に、せっかくのご提案だけでも貸与はやめましょう、と申し上げました。かつて学費改定をするに当たって、大学独自の貸与奨学金制度を設けた経緯があります。しかしこの制度は、返還事務が意外と大変なわけです。その事務経費で、相当額が消えてしまうわけです。そういう実情がありましたから、貸与奨学金を廃止した経緯があったのです。

そこで、中嶋常任幹事に、貸与ではなく、給付にしませんか、と申し上げた。貸与にしますと、あとで回収するのにもすごく人件費がかかる上に、一億円を全部貸与にしても借りた卒業生はよろこびませんよ。毎年入ってくる一億円を基金化していったとしても、その運用利息は微々たるものではありませんか。毎年回収に膨大な事務経費がかかりますよ、と申しあげました。

そこで提案したのです。校友会雑誌は、実際に校友会会費を払っているのは六万人。その会費収入分が校友会の年間予算、およそ三億数百万です。うち一億円相当分は、毎年、確実に、受け取るわけですから、それを給付奨学金に振り向けても、安定して入ってくるわけです。そこで、この一億円を給付奨学金にしようではありませんか、と申し上げたら、びっくりされて帰られました。これが校友会給付奨学金創設の経緯です。

数年後に、中嶋さんは、プラス三千万、本当に真水の資金をプラスして一億三千万円にしてくださいました。一億円が全部給付になりましたから、一挙に給付奨学生数が増えましたね。これを校友会給付奨学金として各学部に選考をお願いしましたから、校友会の役割、校友会の認知度が学部教授会に格段によくなったと思いますね。これがその次の校友会の新規事業の布石になったのです。

ここで、付け加えておきたいことがあります。校友会事務局員全員を引き取ったわけですから、退職された後は、何人かは後任の職員を採用すべきだ、と言う意見がありました。しかし、そうはしませんでした。結果的に給付の財源が小さくなるからです。また、現有の早稲田大学の職員を増やさないで処理する能力があると思われましたので、増員しませんでした。業務電算化の賜物です。校友会給付奨学金制度は、OB・OBの大学に対する援助の機運をおおいに高めてくれたと思います。

その結果、校友会への入会も四年生後期からできるように、学部当局にも理解していただきました。当初は、校友



会員数強化のために、在学中の四年生時に準校友会として、入会してもらうことを考えたのですが、入会費用が四年次の学費に加算されますから、学生の立場になれば、学費値上げと同じではないかと学生担当教務主任会等の教学会議で反対されました。任意だといってもですよ。学費改定は、教務主任会、学部長会等の教学会議体にとっても最大の悩みの種です。学生の反応、反対が心配だからです。事前の調査で、校友会の将来計画を理解してもらおう努力はしていましたが、まだ機が熟していない案件だったのです。ところが校友会給付奨学金の実績で理解していただきましたからは四年次後期の学費から準校友会費一〇年分四万円を納入してもらおうことになったのです。おかげで校友会提供の給付奨学金ファンドも大きくなり、種類も多くなりました。

なお、校友会給付奨学金は、当初授業料の半額としていました。四年間連続してもらえることにしていましたから、一年次からもうと、授業料二年間相当分を払えば卒業できるわけですね。ところが学費改定が毎年ある時代でしたから、授業料半分という制度はやめざるをえなかったのです。授業料が学年の進行とともにあがるシステムに、当時私が財務部長のときに提案した制度なのですが、半分にすると奨学金の給付もそれに応じて上がるものだから、金額表示にして給付したと思います。

#### 早稲田カード給付奨学金の創設

村上 給付奨学金関係で、早稲田カード給付奨学金の創設についてもお話ししたいと思います。早稲田カード奨学金は、一九八九年一〇月からですから、校友会給付奨学金よりも先行した事業です。これは校友会の事業ではなく、大<sup>学</sup>（当時の企画調整部）がはじめた事業です。

早稲田カードを作る話があったのは、私が企画調整部にいるころの一九七〇年代ですが、当時の早稲田はまだ、大

学の教職員がクレジットカードを持つのはけしからんという時代です。ましてや学生にもたせるのは論外の時代です。アメリカでは相当広く導入されていたと思います。早稲田は一〇年ぐらいいつも話が早いのですが、大体どこかにアイデアはとられてしまう。早稲田は、案件があったら一〇年間はずっと言い続けかねないと、実現しない。私より一〇歳以上の人とは、だいたい対立しました。

当初、カードからの還元金は小野梓奨学金に繰り入れておりましたが、一九九五年四月に早稲田カード奨学金として独立、初年度は三四名の学生に年額三〇万円を給付しています。一九九四年からは校友会システムの稼働もあつて、事務局は校友会に移管されました。

#### 募金体制の整備と『早稲田大学校資名鑑』の作成

村上 白井総長以後、理事合宿はしていますかね。私のときは、夏休み、冬休み、そして春の春闘の前になりました。夏、冬休み前には二泊三日ぐらいで、理事、監事全員で合宿をします。というのは、大学の課題、政策を全理事に理解して問題を共有してもらう必要があるからです。これには本部部长も加わります。大学が抱える問題が何かが分からないですから、長時間、時間をかけ日常業務から離れてやらないと進まないからです。学外理事の忙しい会社の方員の方も参加してもらうわけです。そして案件を各担当常任理事が説明するわけです。各部は合宿前には担当常任に説明して理解してもらう必要があります。事前の計画を打ち合わせ、ある方向を示さなければならぬわけです。大学の夏季休暇中は、次年度の予算編成に係わりますから、合宿に備えて、それなりに大事な仕事が押し寄せましたね。

総長室は一二五周年募金体制や常時募金体制をどうするかが大きな問題でした。それで伊香保に行ったときに、渋

川から伊香保温泉まで、総長車に同乗したいと奥島総長に頼みましてね。話したことは、大学の歴史始まって以来の多額寄付者を調べて冊子を作りたい、と。

というのも、私が理工学部に変更して、理工学部創設八〇周年記念事業を計画するに当たって、とくに理工創設時に資金的に貢献した人が誰だったか知らなかったのです。寄付依頼はたびたびしているのに、その記録がはつきりしないのですよ。断片的なのです。もらっても大学はすぐに忘れてしまう。そういう大学になっていることに気がついたわけです。これでは寄付者に失礼ではないか、と思っていましたね。それで、校賓以外にも賛助員の名称を差し上げている方々について一二五周年事業を開始するにあたり調査したいと総長に話したわけです。奥島総長もそのことは図書館長時代に『エピソード 稲門の群像一二五話』などを出していますから、「すぐにやろう」となったわけです。

それで調査を始めたのですが、校賓以外の方々の調査は難航しました。やむなく校賓に限定して発刊できたのは、奥島総長が退任する直前するとき、丸八年かかり、校賓だけの七七名にしばって、やっとできたのです。

作成の動機は、大学は大口寄付者の名前を忘れないで語り継いでいる証としたからです。もつとも早稲田は小口の寄付者も寄付者名簿に記録して謝する伝統が創立以来あります。ともあれ一二五周年記念募金を始める前に刊行したかったのです。校賓の名称を贈呈するに当たって、規定には寄付金額は示されていませんが、三億円以上とされています。『早稲田大学校賓名鑑』には、巻末に寄付に応じた顕彰とお名前を記載して謝していますので、大学に寄付をしたいとお見えいただいた方々に、どうぞ、と差し上げてほしい。

七七人の校賓は、錚々たる方ですね。戦後は、創立百周年で井深大さんに差し上げていますが、最近では大川功さんと、清水正博さん、それと退職後に外国人のロバート・J・シルマンさんに差し上げていますね。校賓以外の名称もいろいろ考えていただいています。うれしい限りです。

校賓規定は、一九〇四年に大学の社員会で決定していますよね。なぜ校賓制度を作ったかを考えますと、大学となっていれば、名誉博士号などを授与できたと思いますが、まだ大学にもなっていないかった。だから校賓の名称を考えたのではないかと思えます。国賓という言葉が当時あったかどうか調べてみないとわかりませんが、校賓という、うまいことばを考えたものです。

これまでの校賓贈呈者の名簿は大学にあることはわかったのですが、どんな経歴で、どんな関係からその方々に校賓の名称を差し上げたかの理由が書いていない。メモもないのです。それでその来歴をきちんとした形で記録に残そうということ、ミニ・プロジェクト・チームを作りました。執筆者は職員を中心とするボランティアです。皆さんよくやってくれました。

これからも早稲田はたびたび募金事業をしようから、記録をきちんと残してほしいですね。これからの寄付をお願いするときに、過去の記録はおおいに役にたつと思いますから。

#### 大川記念奨学金などの冠奨学金

村上 校賓の話が出ましたので、ここで冠奨学金とした大川記念奨学金などについてお話しておきます。大川奨学金の創設は、理工学部長をされた平山博先生（電子通信学科）にご尽力いただきました。これは理工系の学生を中心に最初考えられたのですが、情報分野には理工系以外にも多数卒業生が就職しているのではないかとということになり、それで理工系以外からも何人が配分する設置要綱をつくりました。この規約は、私が理工学部事務長のときに作りましたので、思い入れの深い規約です。これには前文がありますが、奨学金規約の中に、初めて入れたものとくに個人寄付による場合、寄付のいわれを書きました。後になってから、わからなくなりますからね。大学も、奨

学金をもらったほうの学生も、寄付者のことはもらってしまうとすぐに忘れる。それで、どのようないわれでこの奨学金が作られたか、わかるようにしたのです。名前がついた冠奨学金がたくさんできるようになりました。個人で一千万円以上の寄付者には、冠奨学金になっていますよね。

当時、理工学部としては改組問題があり、新規の建物建設のため学部独自の募金の取り組みをしたいの思いがありました。大学の創立百周年募金が終わったばかりのときですから、また募金をするのか、と言う批判もあったからです。しかし、巨大な理工系のいわゆる四機関（理工学部、大学院理工学研究科、各務記念材料技術研究所及び理工工学研究所）の再編成をしなければ時代に取り残されるという危機感がありました。百周年募金の後はいよいよ本部キャンパスを整備すべきなのに、また理工学部が新規事業で寄附を募ることに本部では消極的だったのです。

だから、大川奨学金を理工系以外の学生にも開いたのは、他学部の方にも、理工系の再編成に理解をしてもらいたいというのがあったと思いますね。それで大川奨学金要綱には「まえがき」を書くことにして、そのいわれを書いて残すことにしました。またこの奨学金がほかと違うところは、この奨学金の受領者は研究発表をする「名譽」を与える規定になっています。これは大川さんの希望でもありました。毎年、当日は大川さんも出席され、若者の発表に耳を傾けられました。余談ですが、大学の規定の中に、前書き、前文のあるものがひとつあったのですよ。「学生会館に関する規程」です。これは一九五三年にできた学生会館の管理規程です。多分、大濱先生が起案されたと思いませんね。これには前文がある。ほかの規約には前文はないのです。私の最初の職場は学生会館でしたから、それを知っていたのです。「規程に前文なんか必要がないのでは」と本部の文書課員に言われましたが、「前例があるよ」といつて書いたのです。書いた理由は、奨学金の寄付者がどういう人であるかを後世にもわかるようにしておくことが必要と考えたからです。こうすることによって、寄附者を顕彰することができますし、大口寄付をしようとする方の受け

入れにインセンティブができると思ったからです。それからあの冠奨学金は、前書きが当たり前になったかと思っ  
ていましたが、最近の規定はどうなっていますかね。

そしてもうお一人、清水正博さんのことも。清水さんはたぶん早稲田創立以来の最高の大口寄付者ではないでし  
うか。清水正博さんを記念して社会科学部の建物（二四号館）には「清水正博記念館」と命名して顕彰してい  
ます。とにかく巨額の寄付でした。この方は商学部の卒業です。多分、OBではもちろんですけれども、大隈さんに次ぐ大  
口寄付者かもしれません。この寄付の話は私が財務部長の時です。

#### セクシャル・ハラスメント防止委員会の設置

村上 総長室長のときにおきた事件についてお話しておきます。国際部のアメリカ人女子学生が、ホームステイ先  
でセクシャル・ハラスメントを受けるといふ事件がありました。帰国後、日本であったことを地方の裁判所に訴えた  
のです。先方の弁護士から高額な和解金の提示があり、もう、びっくりしました。財務部長のときに、ようやく学費  
改定をもらったときの一年間分の増収額に近い金額だったからです。

当時の早稲田では、まだ大学内で、「セクハラ」と言葉にすること自体が、恥ずかしい時代でした。先方の裁判所  
からの手紙は、外務省、警視庁、所轄の警察署を経て国際部に来たのです。それで、国際部長は前教務部長の川瀬武  
彦教授（理工学部）でしたが、内々に総長室の私を訪ねて見えました。当時、早稲田はオレゴンに教育施設を置くこ  
とができないかを論議していましたが、内々にはありました。

事件については、しばらくの間知っているのは、本部では私と総長だけ。英文の訴状というか、経緯を書いた文書  
を見たのですが、英文の法律用語がわからない。辞書を引いても手に負えませんでした。しばらくしてスポーツ紙に

報じられ、早稲田で事件があったことは知る人ぞ知ることになりました。それで、早稲田側も顧問弁護士を置くことにしました。

結果的に、早稲田大学には責任はないことになりました。当事者の女子学生のホームステイ先は、学生を送り出したアメリカ側が紹介したものだからです。それで、どのような形で解決したか、大学は第三者になってからは何の情報もなくなりました。

この事件については、国際部長名で、事件の経緯と国際部の今後の対処方針を、これから受け入れる学生とホームステイ先に送付されました。この事件があった当時は、早稲田大学はオフィスをまだアメリカにおいていませんでしたから、責任を免れたと聞いています。大学の国際化は、そのようなことが起こることを前提にする時代になりました。

しかし当時、セクシャル・ハラスメントは世界的に問題になることがわかりました。セクシャル・ハラスメントの委員会をすぐに作る必要があると思っていましたね。この問題について配慮を怠ると大学理事会は使用者責任が問われ、賠償問題になることが分かったからです。

立ち上げるに際して先ず相談したのが、法学部の民法学者の棚村政行先生。アメリカの大学の実情について詳しく、委員会立ち上げの影の功労者です。もう一方は、文学部の心理学者の深沢道子先生もアメリカでのセクハラ事情に詳しく、アメリカではガイドライン作成に学生が係わっていると聞きました。後に、総合健康教育センターの所長になってもらいました。かくして、どうにか全学的な組織の委員会を立ち上げたというわけです。

立ち上げるに際し、セクシャル・ハラスメントという言葉を使うことがまだためらいのある時代でした。それで途中、アカデミック・ハラスメント委員会にしてはどうかという意見もありました。しかし、いかにも教員がアカデ

ミック・ハラスメントをやっているという印象が強くなりますよね。それで、結局は「セクシャル・ハラスメント防止委員会」となりました。内々に話を聞いておきますと、当事者がどこの学部にもあるらしいことがわかったのです。それで、どうしたらハラスメントを受けた学生の秘密を守るか。人権問題でもありますがね。学生部に人権委員会というのがありますが、その委員会を中心に委員会を作ることになりました。この委員会の難しさは、教員と職員が合同でなければならぬからです。恒常的な教・職合同の委員会は、これが早稲田創設以来初めてでしょう。もつともアメリカの大学の事例を調べてみたところ、深沢先生にも言われましたが、学生も委員になっているのですね。アメリカでは、学生に関する取り決めには、学生委員を加えるというのが常識のようですね。早稲田ではそこまではいいない。

そこで、セクハラ問題の担当をどこがするかです。人を増やせば簡単ですけど、人件費削減は理事会の重要課題でもありましたから、ほかの方法はないか考えました。それで、学生部所管の学生相談センターと診療所を統合してはどうだろうかと考えました。診療所は教職員と学生を対象としますが、予算的には人事部が所管しています。そこで双方が協力できないかと。その調整には時間がかかりました。どちらも人が増えないで、仕事が増えるものだから。しかしどうにか、学生相談センターと診療所を合併して、立ち上げました。

ハラスメント相談の事務所は人目につかないところがよいだろうと、ホテルの裏につくりました。最近、データの流出があったことは報道されて知っていますが、なかなか、このオフィスの維持管理は大変でしょうね。とりわけ、大学が国際化すればするほど。これを予想して、理事会では最初からパンフレットは日本語、英語、中国語、韓国語の四か国語で作るべきだと決議されました。



## 大隈講堂椅子の寄付者銘板プレート

村上 これは募金の番外編ですが、ながく温めていたことが実現できたことです。二〇〇七年に改修された大隈講堂の椅子に銘板プレートをつけることを提案したことです。これは二〇〇一年に退職してすぐ後に、名誉賛助員の称号を贈呈されました。そのとき、白井総長他を前に挨拶したときのことを実現していただいたものです。私が財務部長のときに、管理職の研修休暇を頂戴し、暮れから新年の休みを利用して、約半月イギリスへ飛んだのです。足は自然といつもは大学訪問に向くのですが、この時はどうしても訪問したいところがありました。フォーチュン座。演劇博物館のモデルになったところです。

フォーチュン座には、どうも椅子にネーム・プレートがあると聞いて行ったら、工事中で休館中。入ることができませんでした。別のところはないかと、ロンドンのロイヤル・オペラ・ハウス。それからロイヤル・シエークスピア劇場のあるストラトフォード・アポン・エイボンを訪問しました。ロンドンではバレーを見るのはついでで、はやく入場して劇場の椅子をみたのですよ。シエークスピア劇場も早く入場して椅子の背を見ました。演劇は「真夏の夜の夢」。劇と言っても舞台で喋りまくるだけ。全くわからなかった。ですが、椅子の背に、寄付者の名前がありましたね、両方の劇場に。ちゃんと寄付者のネーム・プレートが貼り付けてあった。「やった。これだ」と。これを温めていて、名誉賛助員に表彰されたときに、この話しをしたのです。このようなプレートを大隈講堂の椅子に作ったらどうかと。その時に提案したのは、椅子一席一二五万円以上を寄付した人のプレートはどうかと。さつそく白井理事会は実現してくれました。一席一二五万円以上としますと改修後の大講堂の椅子数は一一二一席、小講堂が三〇〇席、合計で四二二席ですから、一二五万で計算しますと約一八億円相当になります。担当者から聞きましたら、寄付をお願いしますときに話しやすかったと言っておりました。早稲田の卒業生の大隈講堂への思いは熱いものがありますね。あれは、

最後の最後の募金の仕掛けとしては効果があつたようです。「椅子に名前をつけていただけませんか」と。単に寄付をしてくださいでは、あまり効果はないわけですが、あの大隈講堂ならつけたと思う卒業生がかなりいたのです。一種の御礼、大学からの謝意表明ですね。その後、新築の建物には寄付者の銘板が貼られるようになっていきますね。聞き手 確かに、ホーム・カミング・デーなどに来て、大隈講堂の椅子に自分の名前が刻まれている、と探す人が何人もいるらしいです。あれは結構気にしているのかなと思います。

### 百五十周年募金への夢

村上 私の頭のなかにもう一つあるのは、あの塔、大隈講堂の時計塔です。塔へ登る階段を、寄付者の銘板で埋め尽くしてほしい。顕彰してほしい。百五十周年までに合計一五〇万円以上寄付した方々の銘板を。二〇三二年の百五十周年へ向けて長期に呼びかけてはどうでしょうか。塔の鐘のあるところまで階段を登りながら、自分の名前を探して登り、塔の上からの母校を俯瞰する、というのはいいではないですか。

二七歳のときにカリフォルニア大学バークレー校のキャンパスに行ったときに、記念の建物がいたるところにある。州立にでもですよ。至るところに記念の名前がある。これからの早稲田は、教室単位に、〇〇教室、〇〇ホール、〇〇会議室という時代になっていくのではないのでしょうか。この前、新装になった商学部の建物へ行ったら、二つ記念教室がありました。早稲田もそれが当たり前になって教室単位で名前をつける時代になったようですね。今は日本の物価は高くなって建物一棟分を寄付する財力のある方はいないから、教室単位で、みんな作ればいいのです。どこそこ教室はだれだれの教室と。教室は番号だけでなく〇〇記念〇〇号室と必ず併記してほしいですね。現役の学生は気にも留めないでしょうが、卒業後に、そんな教室があつた、という記憶は残るのではありませんか。寄付した人は

よく覚えている。できるならば、科目配当表で教室を表示するときは、何号館〇〇記念〇〇号室なんて表示してほしいな。学外に教室を貸与するときにも公になるではありませんか。それが浸透すれば、教室も大事に使うようになるのではないのでしょうかね。

#### 創立二百周年の夢〜早稲田の育林事業

村上 最後と言っておきたいことがあります。一九七五年、校友から、百周年記念事業として育林をしたらどうか、との申し出（一千万円）が村井総長にあったのです。これを受けて「大隈育林基金規程」を定めました。大学は、紀伊長島（三重県）と引佐（静岡県）に植林。いわゆる「早稲田の杜」の育林による収益事業です。だから所管は財務部となっているはずですが。時には森を見に行つて少なくとも学園創立二百周年までは生長を見守り、語り継いでほしいと願っています。

#### V 大学史に関して望むこと

聞き手 最後に、今後百五十年史か二百年史か、将来大学史が編纂されるようになると思うのですが、そのためにはどのようなことが必要だと思われませんか。

村上 草創期の大学で、初代図書館長になられた市島春城先生は大学の語り部でしたが、その資料は重要ですね。在職中のあることどもを書き残してください。そのような記録が残っている大学と、残っていない大学では大きな差が出てくると思いますね。ところで慶應は、聞くところによると百五十年史は作ってないのですか。

聞き手 百五十年に絡めて年史を出すことは無理という話になったようですね。その代わり、資料集と辞典を出すようですが。但し、それでやっていると、二百年史を出すというのは大変ではないかと思えます。あとは資料を集めることがなかなか難しい。それは早稲田も同じですが。

村上 データをデジタル化したでしょう。だからなかなか残っていないそうです。どんどん捨ててしまおうでしょう。だからデジタル化すると、どのような史実が分らないですね。これが困る。また、機械もどんどん進歩したために、古い機械で作った文書はその時の機械がないから復元できるかどうか分からない、といわれていますね。だからデジタルだけではなく、紙ベースの資料にして残しておく必要があると思いますね。きちんと紙で残す。

聞き手 コンピュータのデータの保存の仕方にしても、文書管理規程の中にちゃんと決めておく必要がありますね。元のデータが勝手に改竄されていきますと、本当に何も分からなくなってしまいますから。その点は、大学はまだ早稲田も含めて遅れているのですが、地方自治体はそのようなデータの保存の仕方についても、もう文書化して明確に書いてあるというぐらいの状況になっています。

今は早稲田も、管理をしつかりやらなければいけないという動きが出てきています。資料センターもそれにかかわってきますので、いい傾向であるというように思っています。

村上 中性紙の紙は一千年もつというではありませんか。だから、教授会、学部長会とか、もろもろの委員会等のために配付した資料はちゃんと保存するために、資料センターにもつてくる形にしたいですね。

シカゴ大学に行っと思って思ったのですが、アーカイブスのオフィスだけでも二五人くらいいたかな。もちろん、もつとほかのセクションがあったから、大変な数の人がいた。

聞き手 アメリカの大学がうらやましくなりますね。

村上 本場にシカゴ大学は、用地・場所が広いせいもあるのだけれども、歴史は早稲田よりも一〇年短いのに。シカゴ大学は始めから大学として創立された差なのでしょう。アメリカの国自体の歴史が短いからか、過去の歴史を大事にしている気がしますね。ほんとうによく整理して保管している。

結局、勝負するとき、オリジナルのデータを持っているほうが勝ちでしょう。だから何かからコピーしたやつでは勝負にならない。OB・OGの業績などもちゃんとしたやつがあるかですね。オリジナルがあるから、意味があるのですね。

聞き手 これは資料センターの目標といえますか、機能ですね。そうしたものがないと、きちんとした年史の編纂ができませんからね。

村上 だからスタッフをどう強化するかですね。百周年のときは、スタッフは相当強化されていた。あとは、資料センターの組織をどこに置くかですね。

聞き手 アーカイブスの機能を資料センターは持っています。そして、文書管理規程のしっかりしたものができて、それを応用することが増すと、アーカイブス機能をより強化しなければならなくなる。強化されるその一番のポイントというのは、やはり資料の整理・収集者と言われる人がいないと、という話になります。

村上 そうですね。それで時間と人が要るのですね。本部にいて一番困ったのは、やはり人の問題です。セクシャル・ハラスメントの委員会を作って、一体だれがどうするか、といったときに、結局考えたのは、診療所と学生相談センターを合併・統合して、人を生み出しました。これは、機能が違わずいぶん反対をうけましたけど、合併・統合して、そして新しい役割を担ってもらった。だから、複数の組織を改変・統合して人をそこに集める。ただの増員要求ということだと、全学の人件費予算はすぐオーバーしますから、なかなかうまくいかない。このように組織を改変し

てはどうでしょうか。

また、年史については、みんな生きているときは頭のなかに残っているけれども、死んでしまったら何にも残りません。大学の日々の歴史を、誰かが紡いでいかないと、よき伝統は生まれませんからね。

**聞き手** 百五十年史の編纂については、懇談会を作って検討を開始しようということで、ちょうど今始まっているところでもあります。

**村上** 最後にインタビュウを受けて思うのですが、仕事は私一人ではできません。具体的なお名前はあげませんが、対応した学生たち、そして職場の同僚、諸先輩からの批判と叱咤激励・助言・協力を受けて今があることを片時も忘れるものではありません。このことを申し述べておきたいと思います。

**聞き手** そろそろお時間が来たようです。長時間にわたり貴重なお話を、本当にありがとうございました。