

## 論文の内容の要旨

論文題目 近代日本における私立高等教育機関の経営と財務  
—明治後期から大正期における慶應義塾大学と早稲田大学の比較分析—

氏 名 戸村 理

本研究の目的は、明治後期から大正期における我が国私立高等教育機関の経営構造について、教育と財務の関係性に着目し、教育機能の発展に不可欠であった資金の調達と配分という観点から考察することで、その発展の実態を歴史的に明らかにすることである。明治後期から大正期という時期は、高等教育法制の整備により、私立高等教育機関の設置が公的に認可され、戦前期における我が国高等教育システムが確立した時代であった。私立高等教育機関は多くの学生を収容し、高等教育の規模拡大を牽引した。だが経営的には政府の財政支援を欠き、授業料収入に依存していたため、恒常的な財政難であった。そうした中、実質的な私立大学として教育機能の充実と機関財務の健全化という相異なる経営課題をどのように調整したのか。この点を資金の調達と配分という観点から明らかにするために、本研究では比較事例分析の方法を採用した。事例対象は、他校に先んじて大学部を設置し、自然科学系学部までも設置して総合大学を実現した慶應義塾大学と早稲田大学の二大学とした。両校は日本型私立高等教育機関の原型事例ともいえる機関であり、財務や経営に関する一次史料も広範に蒐集することが可能であるため、適切な事例であると判断した。

本研究は序章と終章の他、全 6 章から構成される。

序章では問題の所在から先行研究の検討を行い、本研究の分析視角と課題及び史料と方法に

ついて言及した。先行研究の検討では近代日本を対象とした大学史・高等教育史研究の総合的な動向を整理した上で、本研究に大きく関係する制度・政策、財務・経営、教育・教員に関する先行研究について検討した。その結果、本研究の目的が示すような経営的観点からの分析が必要であること、そして具体的な分析課題として、以下に掲げる三つの課題、第一に機関レベルの学内管理運営組織及び財務構造の解明、第二に教員の雇用形態と教育課程との関係性を踏まえた上での人件費（教員給与）分析及び日々の経営を担った職員人件費の分析、第三に機関の資産形成に貢献した寄附金の調達と配分に関する分析、が求められていることを析出した。本研究ではこれらの課題を解決するために、分析方法として早慶両校の図書館並びにアーカイブス等から沿革史でも分析が行われていない一次史料を可能な限り蒐集し、それをデータベース化して、計量的手法によって分析することにした。

第1章では第一の課題である早慶両校の管理運営組織と財務構造の解明を行った。管理運営組織の分析では経営部門と教育部門のそれぞれについて、その構成と機能の変遷を、両校の規約や定款等から明らかにし、その上で教員人事をめぐる経営部門と教学部門の権限の関係性を考察した。経営部門について慶應では、塾長を中心とした理事会が執行機関としての機能を強めていく中で、卒業生集団から構成される評議員会は、議決機関及び理事会の監督機関としての機能を有すようになったことを示した。また慶應では1902年の財団法人化の時点で、社頭、塾長、教職員の評議員就任が禁じられ、経営と教学の分離が徹底されていた。他方の早稲田では、社団法人から財団法人へと法人形態が移行したが、維持委員会と評議員会が機関の経営を担う管理運営組織として機能した。ただし慶應と異なり、初期より教員が経営に参画しており、しかも後年になるに連れそれは拡大して、経営と教学の分離は行われていなかったことを示した。教学部門については、両校ともに教授会が学事に関する広範な権限を有していた点は共通していた。ただし教員人事に際して教授会が有した権限は、両校では大きく異なった。慶應では1917年以降、大学部本科課程に限り、教授会に教員の任免を審議する権限を認めた。教授会構成員の任命権は塾長にあったため、教授会が有す教員人事権は限定的であったが、それでも一定の権限を有していたと解することができた。一方の早稲田では、昭和期に入るまで教授会に教員人事権は認められず、明治・大正期を通じて、教員人事権は学長及び維持委員会が有した。

次に財務構造の解明では経常収支と資産及び負債状況について確認した。経常収支については、本研究の分析期間である1903年から1926年まで、慶應は一貫して黒字経営であったが、早稲田では大正期に入ってもしばしば赤字経営が確認された。各費目をみると、経常収入に対

する授業料収入の依存度は早稲田でより顕著であり、総収入の 80～90%を占めていた。経常支出ではともに教職員人件費が最大の支出項目であったから、経営的には教職員人件費の適正な管理（マネジメント）が肝要であった。次に資産だが資産構成と規模は異なったが、両校ともに拡大の一途であったことは共通した。とくに慶應では医学科と附属病院の設置に伴う土地・建物の拡充によって、資産規模は大きく拡大した。だが附属病院の建設は慶應に大きな負債をもたらし、1918 年以前まで資産総額の 1%以下であった負債額が、大正後期には 15～20%近くまで占めるようになった。逆に早稲田では 1918 年まで資産総額に対して平均 16%程度の負債を有していたが、以後は数%にまで縮小した。以上の財務構造の分析から、両校の経営構造の実態把握には、資金の配分に該当する人件費分析と、授業料収入とは異なる資金の調達と配分に該当する寄附金分析の必要が析出された。

第二の課題である人件費分析については、第 2 章で慶應の、第 4 章で早稲田の教員を対象に分析を行い、第 6 章では両校の職員を対象に考察した。教員人件費については、雇用形態と教育課程との関係性を踏まえて分析した。その結果、両校ではコストの高い専任教員を多く雇用していたが、慶應では予科に、早稲田では大学部に多くの専任教員を配置する傾向にあった。そして学科別に配置状況を検討すると、慶應では理理科偏重、早稲田では学科間で格差が生じないように専任教員を配置していたことが明らかになった。こうした教育課程にあって、ともに大学部の教員人件費は、附属機関を含めた機関全体の教員人件費の約 70%を占め、そのうち約 90%は専任教員人件費であったから、経営的には大学部専任教員の給与管理が重要であった。そこで専任教員個人の給与を検討した結果、両校で共通していたのは処遇と負担からみられた専任教員の階層性であり、「高給かつ低負担」と「薄給かつ高負担」という区分であった。この区分の根拠として、前者の専任教員は高度な専門性が要求される大学部の専門科目を、後者のそれは予科課程を中心とした、それほど高度な専門性が要求されない一般的な授業科目を担当していたことが確認できた。当時の早慶両校では給与体系表は存在していなかった。だが最大の支出項目である人件費の分析を通じて、両校では専任教員の資質を、処遇と負担によって管理していたという経営実態が明らかになった。

職員人件費は両校の総人件費の約 20%前後を占めていた。雇用形態から給与差があることは明確だが、役職者と一般職員との間には大きな給与格差があることが明らかになった。なお機関の代表者の給与を東京帝国大学総長の給与と比較した結果、慶應の塾長給与は明治 40 年代に東京帝国大学総長の給与を超えていたが、早稲田では年々待遇が改善されたものの、大正末期になっても同総長以下の給与であった。

第三の課題である寄附金分析については、第3章で慶應を、第5章で早稲田を事例とし、両校で複数回実施された寄附募集事業の事業計画と実績の整合性または乖離、寄附金が資産形成及び財務に与えた影響、そして寄附金獲得の成功要因について考察した。考察対象とした寄附募集事業は、学部新設や施設設備の更新、そして基金の設立を目的としていた。事業計画と実績の達成度を検討した結果、慶應では医学科募集で多額の借入金に頼らざるを得なくなったものの、事前の募集計画がほぼ達成されていた。他方の早稲田では申込額が目標額に届かない場合や、支出に関して実績が見積もりを大きく超えたことが財務分析から示され、事業計画と実績との間に乖離があったことが示された。ただし資産総額に占めた寄附金の割合は、慶應で約60～90%、早稲田で約54～70%となっており、寄附金が両校の資産形成に大きく寄与していた。このように寄附金は施設設備の充実に配分されたが、その調達成功要因には、景気動向や大都市を中心に全国から寄附金を回収できたこと、そのための広報手段や同窓会等を中心とした募集組織を有していたことが共通した。だが一方で差異もみられた。複数回の寄附を行った大口寄附者の特徴を検討したところ、慶應では卒業生かつ学内で教職員や評議員等の役職及び職務にあった人物が大分を占めていたが、早稲田では非卒業生かつ学内で教職員や評議員等の役職になかった人物が大分を占めていた。この知見は、寄附募集事業の成功要因を卒業生集団の貢献とした先行研究の知見を踏襲しつつも、必ずしもそれだけでないことを示した。

終章では以上の分析結果を整理し、本研究で明らかになった知見から導かれる大学史・高等教育史像について考察を試みた。明治後期から大正期という時期において、創設当初の機関の存続をかけた危機的状況を脱した我が国私立高等教育機関は、大学の本義である教育機能の充実及び総合大学化を目指した。その中で、管理運営体制を整備し、外部から積極的に資金を調達し、それを機関の経営方針に従って戦略的に配分することで、教育機能の充実と機関財務の健全化という相剋を克服する経営構造が確認できた。こうした経営構造は機関が能動的に展開したものであり、明治後期には「[大学]経営の原初的段階」ともいえる現象がみられ、大正期にかけてそれが社会的に顕在化したのであった。