

歴史のなかの私立大学経営と早稲田

戸村理

はじめに

皆様こんにちは。ただ今ご紹介にあずかりました戸村理と申します。本日はこのような貴重な機会を頂戴し大変恐縮しております。私は教育学・教育社会学を専門としており、とくに大学・高等教育をめぐる現代的課題に関して、歴史的視点から大学・高等教育研究を行っています。現在、大学経営は、大学関係者のみならず社会一般の大きな関心事となっています。本日はその現代的課題を歴史的課題と捉え、「歴史のなかの私立大学経営と早稲田」というテーマでお話をさせていただきます。存じます。

さて今回お声がけいただいたからというわけではありませんが、内容に進む前にお礼を申し上げます。拙著にまずは早稲田大学大学史資料センターにお礼を申し上げます。先程大日方純夫所長のごあいさつにおいて、拙著につ

いてご説明いただきましたが、私の学位論文の主題は「近代日本における私立高等教育機関の経営と財務」でした。修士論文で「大コケ」し、彷徨っていた私には、大学の経営に関する一次史料が不可欠でした。貴センターには多くの一次史料が、良好な保存状態かつ経年で、さらには目録も整った状態で管理されていました。しかも私のような関係者でも卒業生でもない一介の大学院生に閲覧を許可してくださいました。『早稲田学報』所載の「早稲田大学報告」を用いれば、早稲田大学の各年度の経営の概要を数量的に把握することは可能です。ですがそれだけでは私立大学経営の歴史の核心を掴むことはできません。大学経営を財務の観点からみた場合、今も昔も「人件費」が大きなウェイトを占めます。したがって人件費の細部の実態把握を可能とする一次史料が不可欠なわけです。貴センターには『教員俸給原簿』や『職員俸給台帳』、『講師別受持時間簿』や『教員受持学科等調』といった史料が残されていました。前者は文字通り、当時の早稲田大学教職員の給与帳簿です。基本給（俸給）の他にも細かく記載があつて、教職員の親睦を目的に発足した温交会会費や、弁当代、香典、大学への寄付金等が天引きされていたことも確認できます。他方で後者には、教員の担当授業科目や、今で言えば授業コマ数に相当する週あたりの担当時間数が記録されています。つまりこれらの史料を組み合わせれば、戦前期私立大学教職員の処遇はもちろんのこと、とくに教員に限っては処遇と負担の関係を把握することも可能となります。日本の大学史・高等教育史研究において戦前期私立大学教職員給与の実態はほとんど明らかになっていませんでしたから、貴センターがこうした一次史料をまとめた形で保管し、しかも閲覧を許可してくださいしたことは、今なお感謝しても感謝しきれないというのが正直なところです。

次にお礼を申し上げたいのは、私が勝手に「大学経営史」研究の先達とさせていただいた二人の早稲田大学の先生です。一人は小松芳喬先生で、もう一人は染谷恭次郎先生です。小松先生は、『早稲田大学史記要』第一五巻で「道遥の授業負担と処遇」という論文を執筆されています。「早稲田の教壇における授業は果してどのような時間的負担

を逍遙に与えたであつたらうか。またそれに対して、早稲田は物質的にどの程度酬ゆるところがあつたであらうか」とあり、負担と処遇との関係という枠組みの下、坪内逍遙に限定して、先程の一次史料を組み合わせて、当時の早稲田大学教員としての逍遙の経済的実態を解明しています。

染谷先生は、『早稲田大学百年史』の戦前から戦後にかけての財政・財務部分を執筆され、『財政から見た早稲田大学——明治・大正・昭和』を上梓されています。私が専門とする教育学・教育社会学の歴史研究では、財政制度研究は少なく、個別機関を対象とした財務研究はなおさらでした。数多くある大学沿革史において財務に言及したもののうち、歴史研究としての評価に耐え得る水準のものは、極めて少ないと思います。そうした中で染谷先生は、当時の教育学者・教育社会学者、または大学（史）・高等教育（史）研究者が取り組まずにいた大学の財政・財務の歴史研究において、本格的研究をなされた方でした。小松先生、染谷先生なくして私は研究を進めることができませんでした。改めてお礼を申し上げます。

さて前置きが長くなりましたが、本日の内容の問題関心です。冒頭に述べた大学経営という課題は、現代的課題であると同時に歴史的課題でもあります。十分な基本財産を持たずに授業料収入に依存する形で誕生した日本の私立大学は、とくにその傾向が強いです。そうした中で日本の大学史・高等教育史を振り返った際にわが国私立大学の代表機関とも言える早稲田大学では、資金を焦点とする大学経営の問題をどのように克服してきたのか。専門学校令（一九〇三）や大学令（一九一八）が公布・施行される明治後期から大正期という時期は、各機関でも大学経営体としての制度化・組織化が進んだ時代です。理想とする教育環境を実現するには多くの資金が必要となる。しかし使える資金は限られている。いわば教育と財務の相克というジレンマをどのように克服したのか。その歴史的過程を、資金の調達と配分といった観点を中心に、大学経営に貢献した専門職人材の事例についても一部ではありますが言及しなが

ら、理解を共有させていただく機会となればと思っております。

内容の構成ですが、まず日本における大学史・高等教育史研究の研究動向を簡単にお話させていただきます。その上で戦前期、具体的には一九〇三年から一九二六年にかけての早稲田の経営行動を、四つの観点から考察します。第一は学生募集、第二は資金調達の観点から寄付金募集、第三は資金配分の観点から教員給与管理、そして第四は大学経営の専門職人材の観点から当時の学生の就職指導についてです。そしてこれらについて、早稲田大学の実態をよりリアルに把握できるように、常に比較対象とされるもう一つの私学の雄、慶應義塾大学と部分的ではありますが比較しながら考察したいと思います。最後にそれらの知見をまとめた上で、先達が述べた「私立大学経営 永遠の課題」について検討ができればと考えています。

日本における大学史・高等教育史研究の動向

日本の大学史・高等教育史研究ですが、研究組織の点では、一九六〇年代に大学史研究会の発足により本格化しました。大学・高等教育研究は、同研究会による歴史研究から始まったと言っても過言ではなく、以後、さまざまなディプリンの研究者が集まり、まさに知のアゴラといった状態で研究が本格化していきました。

大学史・高等教育史研究の展開は、大別して二つに分けられます。ひとつはいわゆる大学・高等教育を対象とした研究者個人の関心に基づいた歴史研究です。もう一つは学校史・沿革史といった個別機関を対象とした歴史研究です。これはまさに早稲田大学大学史資料センターで進められている研究です。両方ともすでに数多くのレビュー論文が発表されています。

前者にはさまざまな視点での研究論文がありますが、やはり制度・政策を扱った論文が多くを占めます。近代日本における大学は、国家・政府の設置によって誕生したわけですから、文部省（文部科学省）の動向を注視せざるを得ないのは、やむを得ないのかと思います。こうした中で、財務・経営に関しては研究があまりなされておられません。それでも帝国大学を対象とした研究は、財政制度や個別機関の財務実態等に関する研究が、ある程度は進んでいます。しかしながら私立大学を対象としたものは、「私学経営モデル」といった文言で簡単に括られ、十分な研究がなされていないことが多いです。というのも戦前の私立大学には、一部の大学や突発的な出来事を除き、国家による補助がなされませんでした。基本的に授業料収入を唯一最大の財源として、低コスト、つまり自然科学系でなく人文社会科学の学部学科構成とし、学部本科よりも予科や専門部といった課程に多くの学生の入学を認め、一教員一教室あたりの学生収容数を極力多くして、しかも非常勤教員に依存する「低コスト」の経営形態をとっていました。こうした枠組みⅡモデルが一般とされたため、分析の視点が固定化され、それ以上の分析や、もっと細部、具体的にはマネジメントの部分にまで分析の視点が展開しなかったように思います。

教育や研究、教員についてもまだまだ研究の余地があります。学部本科・予科のカリキュラム分析、講座制、学術支援体制、大学拡張運動、大学教授職研究などいくつかのテーマではまとまった研究の成果があります。ですが教育や研究の内容や組織・体制などの具体的な中身に関しては、総じて研究の余地が多く残されているといえます。

他方でもう一つの学校史・沿革史です。第一回セミナーでご講演された西山伸先生によるレビューによれば、戦後いくつかの段階を経て、二〇〇一年以降は減少傾向と刊行形態の変容がみられるとされています。沿革史の記載内容は、野間教育研究所の研究プロジェクトである学校沿革史研究会によって、詳細な研究が行われています。それらによると記述が多い項目は、前身校や創設経緯、各機関の制度や組織だそうです。他方で記述の少ない項目は、教育

の中身、入試や研究、戦争や学園紛争、建築物を含めたキャンパス、そして経理関係だそうです。

以上、日本における大学史・高等教育史研究の研究動向を、簡単にですが見てきました。ここで直近の様子も見ておこうと思います。現在ですが、学術論文という点では、残念ながら実は低調であると言わざるを得ません。というのも教育学系の主要学会誌の一般投稿論文として、大学史・高等教育史が掲載されることは、現在は少ない傾向にあります。では掲載先はどこかといえば、主として、いわゆる文書館・アーカイブス等で公刊されている紀要類です。これらは目につかないことも多く、沿革史研究も含めて大学史・高等教育史研究は、残念ながら内へ内へと向かう傾向にあるといった批判を受け入れざるを得ない状況にあるのも一方では実態なのかもしれません。

長くなりましたが、基本的に日本の大学・高等教育の歴史像を端的に申し上げますと、国家の庇護の下にあり少数のエリートであった官立を中心軸に、マスとしての大量の学生を受け入れる量的機能を担った私学からなる二元二層的で硬直的な高等教育システムであったというように先行研究からは言えるかと思えます。

ここまで大学史・高等教育史の共通理解を図ってきましたが、発表の内容である財政・財務について、この問題に苦しんでいたのは私学だけでなく帝国大学も同様でした。例えばすでに、明治一〇年代には大学基金設立要求を行い、明治二二年頃にも帝国大学独立立案（帝国大学独立案試考）「帝国大学組織私案」の動きがありました。基本財産案（国庫から基本財産として数百万円を措置し、利子収入で運営）、法人案（法人化により議会の予算審議の枠外で、政府が経常費を一定額付与）、帝室費案（帝室費から大学予算を支出）などいろいろな案が検討されましたが、結局どれも実現は叶いませんでした。なお後に帝国大学特別会計法によって東京・京都の二つの帝国大学は定額支出金制度に移行しました。ですが定額制は教育研究の拡充・発展という大学の本来の性質に馴染むものではなく、羽田貴史先生の論文（一九八三）によれば、定額支出金制度は政府支出金の抑制と大学の「経営」努力を要求するものしか成り得ず、一九二五年の

表1 東京帝国大学・早稲田・慶應の財務構造（円）

	東京帝国大学				早稲田				慶 應			
	1903		1926		1903		1926		1903		1926	
政府補助金	798,494	78%	4,527,837	53%								
授業料収入等	75,285	7%	675,897	8%	76,359	78%	1,329,508	88%	64,951	51%	1,124,885	42%
病院収入等	91,657	9%	1,555,030	18%							1,479,602	55%
その他	63,500	6%	1,865,269	22%	21,864	22%	179,793	12%	62,659	49%	61,899	2%
収入計	1,028,936	100%	8,624,033	100%	98,223	100%	1,509,302	100%	127,610	100%	2,666,385	100%
人件費等	446,711	45%	2,784,678	37%	48,924	52%	1,013,021	67%	59,489	47%	1,270,736	48%
病院支出等	214,614	22%	1,113,698	15%							581,661	22%
その他	336,040	34%	3,630,357	48%	40,259	43%	489,412	32%	48,669	38%	706,927	27%
剰余金					4,520	5%	6,869	0.5%	19,451	15%	107,061	4%
支出計	997,365	100%	7,528,733	100%	93,703	100%	1,509,302	100%	127,610	100%	2,666,385	100%

注 東京帝国大学は経常部と臨時部とを合算した金額である。授業料収入等には試験料・検定料や入学科等を含む。
 出典 『東京大学百年史』（資料三）及び『日本帝国文部省年報』各年度の他、戸村（2017）より発表者作成。

大学特別会計法改正により定額制の廃止へと進むとされています。

帝国大学がこのような実態ですから、私立大学はより深刻です。先程申し上げたとおり、恒常的財政難で、文系学部に偏り、授業料収入依存。そして予科にたくさんのお金を収容させることで得た授業料収入を本科に流用し、本科の教育条件を引き上げるといった内部補助方式も取られていたとされています。そして専任教員でなく非常勤教員に依存して低コストとし、校舎や図書館等の教育研究環境の改善もままならぬ状態でした。

表1は、二時点での東京帝大、早稲田、慶應の収支規模を表したものです。東京帝大は、政府補助金が収入の多くを占めていたことがわかります。対して早稲田の授業料収入依存が顕著であったことは、東京帝大はもちろんです。慶應と比較しても明らかです。慶應は医学部設置に伴い附属病院も設置しますが、病院経営がうまくいくことで財務構造が変わりました。財務構造全体でみれば、授業料収入のウェイトが下がっていきました。一方の早稲田は自然科学系学部に関しては医学ではなく、理工科を設置します。理工科設置により授業料収入も順調に増えてきましたが、それと並行して人件費支出も増え、相対的に財務構造が圧迫されていきました。表2には、分析期間における早稲田と慶應の収支状況を一覧にしています。この間、慶應は一貫して収支差額が収入超過となりましたが、早稲田では大正

表2 早慶両校の経常収支（1903～1926）

年	早稲田						慶應							
	総収入			総支出			収支 差額	総収入			総支出			収支 差額
	A	内学納金 B	B/A	C	内総人件費 D	D/C		A	内学納金 B	B/A	C	内総人件費 D	D/C	
1903	98,223	76,359	78%	93,703	48,924	52%	4,520	127,610	64,951	51%	108,158	59,489	55%	19,451
1904	119,368	97,767	82%	110,010	74,233	67%	9,358	140,719	75,466	54%	118,767	68,489	58%	21,952
1905	155,624	119,176	77%	163,915	91,594	56%	-8,291	140,770	76,964	55%	126,047	71,032	56%	14,723
1906	187,860	148,053	79%	171,417	109,211	64%	16,443	171,558	97,309	57%	150,036	85,813	57%	21,521
1907	195,931	170,096	87%	187,882	128,271	68%	8,048	201,864	131,405	65%	198,633	106,103	53%	3,231
1908	191,304	169,122	88%	206,260	131,736	64%	-14,956	232,432	149,417	64%	214,252	130,156	61%	18,180
1909	184,446	170,242	92%	190,730	128,197	67%	-6,285	247,413	166,776	67%	225,518	142,279	63%	21,895
1910	181,197	165,462	91%	189,251	127,805	68%	-8,054	250,516	168,334	67%	239,237	147,828	62%	11,279
1911	188,832	167,491	89%	212,332	142,379	67%	-23,500	261,025	175,532	67%	231,314	146,967	64%	29,711
1912	206,873	191,216	92%	211,762	151,595	72%	-4,889	281,487	196,561	70%	246,663	159,249	65%	34,824
1913	243,427	223,164	92%	243,426	170,729	70%	1	295,629	207,529	70%	261,127	171,308	66%	34,502
1914	277,473	262,750	95%	261,136	181,373	69%	16,337	277,926	212,423	76%	256,543	175,658	68%	21,383
1915	311,731	294,289	94%	273,509	190,587	70%	38,222	284,162	216,715	76%	256,405	182,545	71%	27,757
1916	335,398	322,064	96%	333,009	209,903	63%	2,389	297,444	234,134	79%	270,147	193,417	72%	27,297
1917	370,575	356,842	96%	366,097	227,924	62%	4,479	345,726	264,353	76%	337,226	226,896	67%	8,500
1918	404,687	384,003	95%	377,647	253,767	67%	27,045	439,324	304,403	69%	426,710	263,244	62%	12,614
1919	479,050	426,056	89%	476,161	329,923	69%	2,889	673,421	391,970	58%	649,627	344,977	53%	23,794
1920	810,278	731,915	90%	795,431	544,241	68%	14,847	1,326,132	591,853	45%	1,205,270	461,268	38%	120,861
1921	947,418	867,547	92%	972,846	632,814	65%	-25,429	1,930,586	663,838	34%	1,765,232	529,255	30%	165,353
1922	1,096,420	1,016,691	93%	1,092,751	763,501	70%	3,669	2,171,338	734,505	34%	1,993,383	612,327	31%	177,955
1923	1,114,893	1,023,118	92%	1,126,392	792,475	70%	-11,499	2,259,353	876,825	39%	2,115,411	1,069,880	51%	143,942
1924	1,218,444	1,121,431	92%	1,201,106	862,263	72%	17,338	2,600,466	920,898	35%	2,392,872	1,129,502	47%	207,594
1925	1,384,556	1,252,053	90%	1,402,680	1,001,950	71%	-18,124	2,670,708	995,248	37%	2,423,540	1,179,299	49%	247,168
1926	1,509,302	1,385,295	92%	1,502,432	1,028,188	68%	6,869	2,666,385	1,124,885	42%	2,559,324	1,270,736	50%	107,061

注1 慶應義塾の収支決算表のうち、部門別会計が実施されていた期間はそれらの勘定を合算した。

注2 早稲田では染谷（1992, pp.8-9）も指摘するように、借入金や預り金が「収入費目」として処理されており、現在の会計処理と異なる部分が散見されるため修正を行った。

期に入ってもしよばしよば支出超過の状態でした。もちろん支出超過だからといって「悪い」と判断するのは早計です。そうではなくて、この実態をどのように捉えるかが重要ではないでしょうか。つまり大学の経営とは教育研究機能の質的向上と財務の健全性とをいかに成し遂げるか、それに尽きるかと思えます。当時の時代状況では、研究機能のウェイトはまだ相対的に低かったため、教育条件と財務条件とのバランスが重要です。恒常的財政難にあつて、早稲田はどのような経営行動をとつてその折り合いを成し遂げていたのでしょうか。それでは四つの観点から早稲田の経営行動を見ていきたいと

思います。

早稲田と慶應の学生募集

戦前期早稲田の経営行動を見る第一は、学生募集の観点です。慶應と比較しながら見ていきます。表3は、分析期間における早慶両校の各部門・課程の変遷を示したものです。こうした変遷を遂げる中で、両校の学生数は、一九〇三年から一九二六年にかけて、早稲田全体では三、六九九人から一四、二五八人と約三・九倍、慶應全体では二、二〇五人から一〇、三六八人と約四・七倍にも増えています。重要なのはこの規模拡大の「内訳」が異なることです。

図1より早稲田は、大学部と高等予科・学院の学生数が機関全体に占める割合が(図中の▲線)、一九〇三年に七一・五%であったのが、一九二六年には四四・七%まで低下します。他方でそれらの部門を除いた専門部以下の課程が機関全体に占めた割合(図中の○線)は、同年で二八・五%から五五・三%へと増加します。一方の慶應を見てみましょう。慶應では本科と予科からなる大学部が機関全体に占めた割合は、三〇・九%から五七・七%へと増加し、同様にしてその他合計が機関全体に占めた割合は、六九・一%から四二・〇%へと減少します。すなわち授業料収入に直結する学生数に関して機関全体から見た場合、早稲田は大学部門以外の学生数を多く収容する傾向となっていたのに対し、慶應では大学部門の学生を多く収容するように移行していったことがわかります。部門別の経費構造を明らかにすることはできませんが、学生募集は資金の調達にも関係するわけで、早稲田と慶應との考え方の差異を確認できるように思います。

今度は大学部だけに注目し、学科別に学生数の違いをみます。図2によると、早稲田では商学部が学生数の大きな

表3 早慶両校の各部門・課程の変遷

	大学部設置時 早稲田：1902年 慶 應：1890年	専門学校令 1903年	大学令 1920年
早稲田	大学部 政経・法・文 高等予科 専門部 政学部・文学部 研究科	大学部 政経・法・文・商 高等予科 第一・第二・第三・第四 専門部 高等師範部 文学部 研究科	大学 大学院 政経・法・文・商・理工 早稲田高等学院 文科・理科 専門部 政経・法・商・高等師範 高等師範部 早稲田工手学校
慶 應	大学部 文・法・理財 普通部 正科・別科 幼稚舎	大学部 本科：文・理財・法・政 予科 普通部 幼稚舎 商業学校 商工学校	大学 大学院 文・経済・法・医 予科（第一・第二） 普通部 幼稚舎 商業学校 商工学校 医学部附属看護婦養成所

出典 『早稲田学報』及び『慶應義塾学報』・『三田評論』各年度より発表者作成。

図1 早慶両校の学生数の推移（部門別：左が早稲田、右が慶應）

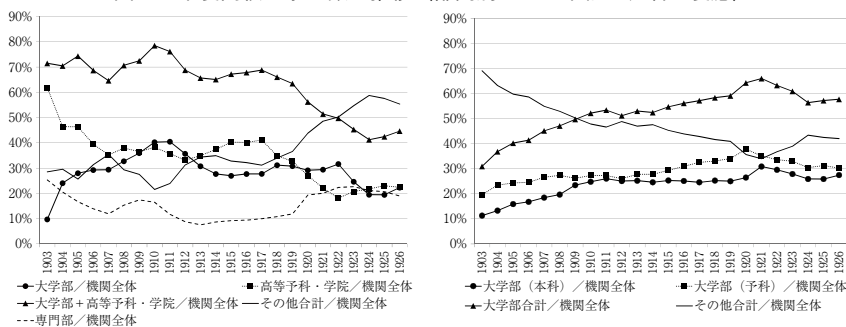
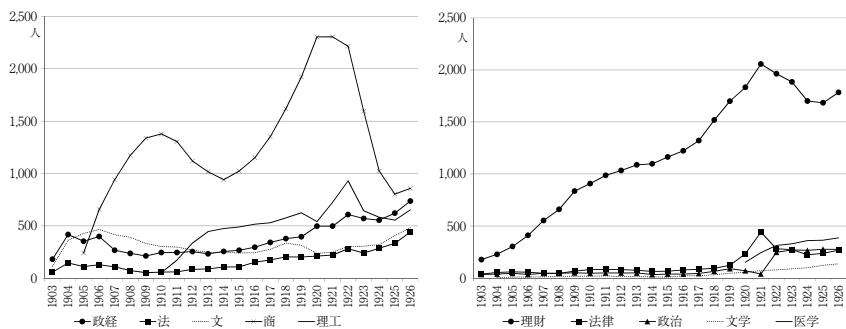


図2 早慶両校の学生数の推移（大学部学科別：左が早稲田、右が慶應）



変動が見られましたが、大正末期になると学科間で学生数の差が小さくなっていったことがわかります。他方で慶應は早稲田と同様に複数の学科を設置していますが、殆どの学生は理財科（後の経済学部）に在籍していたことがわかります。一つの学科に集中していたわけです。つまり学生募集において規模拡大という共通事象が観察されますが、早稲田では大学部門よりも大学と併存した専門部やそれ以外の課程、すなわち「ヨコ」で学生数増を成し遂げ、大学部門では学科間格差を是正していったのに対し、慶應では「ヨコ」の部分ではなく、幼稚舎・普通部・大学部といった一貫教育すなわち「タテ」を重視し、とりわけ機関全体では大学部門に多くの学生数を収容しました。そしてその大学部門では理財科に一極集中して学生数増を成し遂げた実態が理解できます。このように学生募集において早稲田と慶應とは、機関全体、大学部門とその課程で異なる経営行動をとっていたと考えることができます。

早稲田と慶應の寄附金募集

次は資金調達について寄附金募集です。授業料収入だけでは高等教育機関としての基盤整備が困難であったため、早稲田大学ではさまざまな寄附募集事業を実施していました。表4は、明治後期から大正期にかけて全国的規模で実施され、比較的高額の寄附金を募った事業に限定して、その目的・計画・実績を一覧にしたものです。目的を見ると、第一期基金及び第二期基金は、早稲田大学がまさに実質的な「私立大学」として、大学の設置や自然科学系学科の設置、そして施設設備の充実を目的に実施されました。その後の御即位大典記念事業計画（以後、御即位事業）は、大正天皇即位を契機に実施されたもので、研究設備面の充実に資する資金の獲得が目的でした。やや趣を異にするのが一九一九年に実施された大学基金募集です。大学令に基づく私立大学昇格に際して、政府は大学には複数の学部を置

表 4 早稲田の寄附募集事業の概要

	基本資金募集 (第一期基金)	第二期計画 (第二期基金)	御即位大典 記念事業計画	大学基金募集
開始年	1901年	1907年	1915年	1919年
目的	大学の設置 施設設備の拡充	理工科医科設置 施設設備の拡充	研究設備の充実	大学昇格資金
目標額 A	30万円	150万円	当初：30万円 最終：50万円以上	150万円
申込額 B	262,722円 (1909年)	994,378円 (1919年)	632,861円 (1919年)	1,019,280円 (1920年)
実収額 C	228,258円 (1909年)	705,811円 (1919年)	575,386円 (1919年)	—
申込者数	1,563人 (1881年)	2,747人 (1919年)	1,445人 (1919年)	109人 (1920年)
回収率 C/B	86.9%	75.5%	90.9%	—
達成率 C/A	76.1%	50.1%	115.1%	—

くことを常例とし(第二条)、私立大学は財団法人たることを要し(第六条)、その財団法人には大学として必要な設備とそれに必要な資金、そして大学運営の維持に必要な収入を生じる基本財産を有す事を求め、その基本財産は現金、国債、文部大臣の定める有価証券で国庫に供託することを義務付けました(第七条)。この供託金の金額ですが、一大学(二学部)で五〇万円とされ、一学部追加につきさらに一〇万円の供託が求められました。つまり早稲田の場合ですと総額九〇万円が必要でした。大学令が制定されたのは一九一八年ですが、一九一八—一九一九年度の早稲田の収入総額は約四八万円でした。したがって年間の収入の約二倍の資金が急遽必要となったわけで、毎年、経常収支に余裕がなく(表2)、さしたる剰余金もなかった早稲田では、この供託金を浄財によって乗り越えようとしたわけです。

各事業の計画と実績とをみてみましょう。まず目標額ですが、そもそもその設定額が妥当であったのかという問題があります。第二期基金については当初、理工科と医科の両方を設置しようと考えていました。結局は各種の条件に鑑みて医

科よりも理工科設置を優先したわけですが、私立大学として恥ずかしくない相当程度の水準で両学科を設置するには、目標額としてはあまりに少額であった感が否めません。

寄附募集事業の評価は、目標額、申込額、実収額それぞれを考慮した上で判断する必要があります。例えば早稲田では、申込額が目標額を上回ったのは、目標額を上方修正した御即位事業のみでした。また当時は実際に寄附を申し込んで未払いの場合も少なくありませんでした。そこで回収率（実収額／申込額）を見ると、九〇・九％が最高となっていて、第二期基金では七五・五％に留まりました。さらに当初の目標に対して達成率（実収額／目標額）を見ると、当然ながら御即位事業の大成功と、第二期基金の苦戦が明らかです。とはいっても、第二期基金を実施した一九〇七年は、日露戦争後の不況（戦後不況・明治四〇年恐慌）によって財界は未曾有の不況に苛まれていました。そのような経済状況にあってもこれだけの寄附を募ることができたのは早稲田だからこそだと思います。

なお慶應もこの間、五回の寄附募集事業を行っています。そのうち後年の二回、一九〇六年に実施した創立五〇年紀年図書館建設募集（目標額三〇万円）と、一九一六年から実施した医学科化学科設立資金募集（目標額当初百万円、後に三百万円）では、ともに回収率・達成率が九〇％を超えていました。こうした指標を見る限り、寄附募集事業における成功度は慶應のほうが高かったとも判断できます。当時、慶應は早稲田と比べて相対的に多くの人材を実業界に輩出していました。先にみた理財科（経済学部）に多くの学生を收容していたことから明らかです。では早稲田ではどうしていたか。早稲田では大隈重信の伝手で渋沢栄一を基金管理委員及び同委員長に要請しました。基金管理委員長としての渋沢の手法については、極めて特徴的で面白いエピソードが残されており、それは早稲田を支えた市島謙吉の記録に見ることができます。

澁澤子爵に至つては大隈侯の態度と全く異つて、すべて事務的で、先づ自からの出金額をサツサと定めて、人に肉薄して勧誘さるゝが例であつた、ある時大隈邸に多くの實業家を會した時などは、自から通路に筆硯を載せた卓子を置き、來客の歸路を扼してみづから申込額を書かされたこともあつた。吾大學が發展上子爵に負ふ所の少なくないことは申す迄もない。

市島春城「募金と大隈老侯・澁澤子」『隨想早稲田』六九―七一頁。

とあります。渋沢にこれをやられてしまつたら、他の實業家は断れなかつたと思います。こうしたことが関係しているのでしょうか。私が寄附者名簿から調べた範囲では、早稲田と慶應とで大口寄附者の属性が異なっています。慶應では慶應の卒業生であり、かつ学内で何かしらの身分・役職を持つ人物（評議員や教職員）が大口寄附者の多くを占めていました。一方の早稲田では、早稲田の卒業生ではなかつたり、学内に身分を持たない人物が大口寄附者の多くを占めていました。なお大口寄附者に名を連ねた教職員に「早稲田四尊」がいます。ご存知かとは思いますが、早稲田四尊とは、高田早苗、天野為之、市島謙吉、坪内逍遙のことです。彼らに共通しているのは、すべて非早稲田卒（東京大学出身）ということでした。また実業界の大口寄附者の面々も早稲田関係者は少なく、これもまさに渋沢の私的ネットワークによるものと考えます。なお寄附者の所在地を集計したところ、どの募集事業でも所在地を東京と回答した者が金額・人数ともにトップです。ですが神奈川、大阪、兵庫などの大都市、さらには新潟や福岡などの地方都市の他、中国等の海外からも寄附を募ることができていました。こうして全国から寄附を募ることができたのは、当時の私立大学では早稲田と慶應のみでした。早稲田では校友会、慶應では三田会といった同窓会組織によって、募集体制が全国から地方レベルにまでシステム化していました。マニュアルに相当するものも整備されていましたから、そうしたことが寄附募集事業成功の大きな要因であつたように思います。

寄附募集事業に関して慶應との比較という点では、自然科学系学部の新設を取り上げないわけにはいきません。両校では医学科と理工科のどちらかを設置するかで迷っていました。結局、早稲田は第二期基金で理工科を新設し、慶應は医学科を新設しました。この決断に際しては、二つの条件がありました。それは「ヒト」と「カネ」問題の同時解決です。前者は、適切な専任教員をいかに確保するかです。両校は私立大学において、専任教員による授業運営をいち早く成し遂げた機関でした。ゆえに自然科学系も専任教員で運営することは当然のことでした。その理工系人材確保に際して高田早苗は、東京職工学校（後に東京工業学校、東京高等工業学校と改称。現在の東京工業大学の前身）の二代校長を務めた手島精一に協力を求めました。すると手島から工業技術教育を実施する私立大学の設立構想を有していた竹内明太郎を紹介され、竹内が構想していた教授陣を移譲してもらうことで、「ヒト」の問題をクリアしました。一方で慶應は、福澤諭吉と北里柴三郎との関係から、医学系人材の確保に優位でありました。このようにして前者の「ヒト」の問題をクリアしたわけですが、両校ではこれと同時に並行的に、後者の「カネ」についても検討していました。そしてこれに関する言説を検討していくと、単に自然科学系学部の設置のための費用の資金調達という側面だけでなく、その維持・発展のための財源、さらには私立大学経営全体を見据えた資金調達の考え方の違いが見えてきます。少々長くなりますが、これに関して興味深い言説を早稲田、慶應の順に引用します。

理工の学科は建設にも維持にも頗る多費を要し、到底月謝の収入などで償ひ得るものでない。（中略）其の経費の多端なる、私学に於て理工科の経営は到底不可能とされたものだ。併し如何に困難であつても、本校創立の際からの宿志でもあり、又既に本校を大学と称するからには体面上これを欠く譯にゆかぬ。医科も又同様備はらねばならぬが、その建設も私学に於て同じく困難である。本校は理工医科何れを先にすべきやにつき熟考もしたが、医科の建設には多費を要すれども、病院が附属す

れば経営維持は理工科よりも楽と知れたが、経営困難の理工科を先づ開くことにしたのは確に雄しき決心であった。(中略)

なほ簡易の工手学校を創設して夜学を開いたのは、理工科を設けてから一二年後の事であるが、これも理工大学の整備の教場や器械を流用するので、工手学校の発展に大なる助けをなした。単に教場器械が流用されたのみならず、教授まで流用を得たのは夜学生には非常の仕合はせて、四千の学徒が来たり学ぶの盛況を呈したのも偶然でなかつた。多費を要する本科の経営が、此の副業とも云ふべき夜学の収入で、幾許裨補を得たことも洩らしてはならぬ。

市島春城「早稲田大学の回顧」『回顧録』二八七—二九〇頁。

先づ如何なる学科から始めようか、理科にしようか、工科にしようかと云ふやうな問題に就て種々なる意見が出たのである。もちろん是は何れも必要な学科で、綜合大学たるの実を挙ぐるには皆悉く置かねばならむ学科である。(中略)そこで現今の場合理工科を先きにしようと云ふ論があつてそれに就て段々調査を重ねた所が、理工科は創立の費用に於ては其組織次第に依ては必しもそれ程莫大なる資金を投せずして設け得る途もあるが、年々の経費に於ては非常に多額を要する。若し此經常の費用を少くすれば、教授の効力が甚だ少いものになる。(中略)

依て更に方面を変へて、医科の方に眼を転じて見ると、医科は学校病院の併置を要する為めに創立費に於ては比較的多大の資金を要するけれども、併し之を維持するの費用は理工科に比して減ずることが出来る。それは何故かと云ふと、此の病院より得る収入を以て医科大学の維持費を補ふことが出来る。語を換へて言へば、自労自活して行くことが出来ると言ふ便宜がある。

『慶應義塾大学百年史』中巻(前)七九九—八〇〇頁。

市島春城(謙吉)、鎌田栄吉の言説で共通する点は、設置費用と維持費用とを分けて検討した点、そして経営維持の上では、病院収入が期待できる医学科のほうが負担が少ないことを見込めるとした点でした。ただ理工科設置に際

しては、市島が設置・維持ともに「多費」としたのに対し、鎌田は、組織次第では莫大な金額とはならないとしており、さらに経費の支出を渋る、すなわち不十分な教育研究施設である場合には、十分な教育研究効果が期待できないとまで言及した点に、若干の相違点が見られます。もちろんこれは記載こそありませんが、市島ら早稲田も同様の認識だったと思います。しかし「到底月謝の収入では困難」としていた早稲田では、実際の理工科の経営維持をどのように成し遂げたのでしょうか。それは市島によれば、理工科設置後に簡易の技術者養成学校である夜学の工手学校を設置し、「理工科大学の整備の教場や器械を流用」し、「教授まで流用」し、「四千の学徒」を確保した結果、「多費を要する本科の経営が、此の副業とも云ふべき夜学の収入で、幾許裨補を得た」としています。つまり私立大学経営の基本である授業料収入の増大とその流用（内部補助）で解決したと言えます。市島は別著『隨筆早稲田』の「私学経営の要訣」（六八―六九頁）の中でも、「早稲田の如き複雑で大規模の学校の経営は多岐多端」であり、「要訣はある方面の不足を或る方面の餘を以つて補ふ」ため、「経費の流用は已むを得ない。否な寧ろ大切である」としています。そして「どうして収支が償ふかと不審がるものもあるが、会計法に縛られている官立学校経営家に、分らないのも實は無理ならぬこと」として、「早稲田が手を擴げ過ぎるといふのは畢竟抱負が狭いからいふのもあるが、實は私學の存立に多般の設備を要する實情があるのだ。乃ち多般の学科設備が無ければ、互ひに相扶けて経済の料理が出来兼ねる経営上の必要があるからである」と述べています。他方の慶應は、病院収入によって「医科大学の維持費を補ふ」こと、さらには単なる補助を超えて、「自労自活」、今的に言えば独立採算制を取れると想定していました。事実、当時の財務諸表を見ると、病院収入は病院支出を大きく超過しており、医学科の維持発展や慶應全体の財務に大きく貢献しました。

この実態について、どちらが大学経営上正しいとか優れているとか価値判断するのは早計だと思います。重要なこ

とは、あくまでも授業料収入を原則とし、当時の日本社会の人材需要を見据えた学科を新設することでその原則を叶えたこと、しかも教員や施設設備の有効活用によって、低コストで学生数を確保する新たな供給枠を、大学の「ヨコ」に設置し、当該学科や機関の維持・発展を図る当時の従来型私学経営のあり方を踏襲した早稲田と、それとは異なり、授業料収入以外の別財源を調達すること、つまりは財源の多様化によって、当該学科はもちろん、機関の維持・発展を目指した慶應といったように、資金調達から私立大学経営に対する考え方の違いが垣間見えることだと思います。

最後に寄附金が早稲田の資産形成にどのくらい寄与したか、ストックの点にも言及しておきます。資産額は一九〇四年時点では二四万円あまりだったのが、一九二六年には四八八万円あまりまで増加しました。貸借対照表からこの資産額に寄附金が占めた割合を算出すると、一九二六年で六九%にもなります。寄附募集事業なくしては大学の設置も、理工科の新設も、研究施設の改善も、そして大学令によって公的に私立大学として認可されることもなかったわけですから、いかに寄附金が早稲田の発展に寄与したかが理解できます。

早稲田と慶應の教員給与

これまでの資金調達に対して、今度は資金配分の観点から教員給与を検討したいと思います。まず前に示した表2から、全体的な点を確認しておきます。分析期間において、教員や職員を含めた総人件費が総支出に占めた割合は、約六〇～七〇%でした。なおその総人件費ですが教員分と職員分とで分けると、一九二六年では総人件費約百三万のうち、約六六%が教員分で、約二一%が職員分となっていました。

本日は職員給与の言及は部分的な言及にとどめ、教員給与の検討を中心とします。対象となる教員は専任教員です。用いた史料は冒頭に申し上げた『教員俸給原簿』です。ただ給与額という処遇面だけを見ても実態はわかりません。給与に対してどれだけの間働いていたかという負担面が重要です。そこで同じく冒頭に申し上げた『講師別受持時間簿』や『教員受持学科等調』といった教員の一週あたりの担当授業時間や授業科目名が記録されている史料を用いて、当時の早稲田教員の処遇と負担の実態を検討したいと思います。

図3・4は、早稲田教員の処遇と負担の分布を示しており、縦軸に年間の俸給額を、横軸に一週あたりの担当授業時間を設定しました。何人かの教員はプロットが重なっています。また図中に二つの線を追加しました。垂直に伸びた線は当該年度の一週あたりの授業時間平均を、水平に伸びた線は俸給額の中央値を示しています。すると図中に四つの領域が出来上がります。右上と左下は一般的な領域です。一方で右下は、俸給額は中央値以下でありながら、一週あたりの授業時間が平均より多いという「薄給かつ高負担」の領域となります。それに対して左上は、「高給かつ低負担」の領域となります。その領域ごとの集計結果は、表5のとおりです。

すると両時点ともに、薄給かつ高負担と高給かつ低負担の教員が一定割合存在していたことがわかります。そして両者間の格差は、一九〇九年から一九二四年にかけて拡大したとみられます。というのも薄給かつ高負担の割合は六・六％増となった一方、高給かつ低負担の割合は四・二％減となり、一週あたりの授業時間平均や、俸給額を時間数で換算した平均時給の差が大きくなりました。薄給かつ高負担の教員の一週あたり授業時間平均が六・三時間増、平均時給〇・七四円増に対し、高給かつ低負担の教員のそれは、わずか〇・九時間増で四・七二円増です。図4の左上の領域の分布を見ると、図3の左上と比べて散らばりが大きくなっています。これからも専任教員間の格差が広がり、しかも高給かつ低負担という「優遇された」専任教員間における格差も進行していたと推察できます。

図3 早稲田専任教員の処遇と負担の分布（1909年）

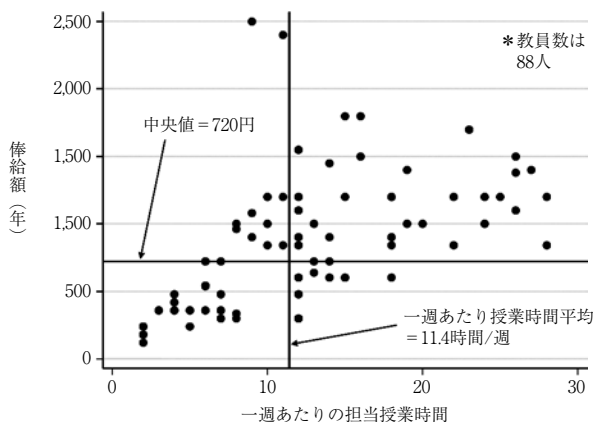


図4 早稲田専任教員の処遇と負担の分布（1924年）

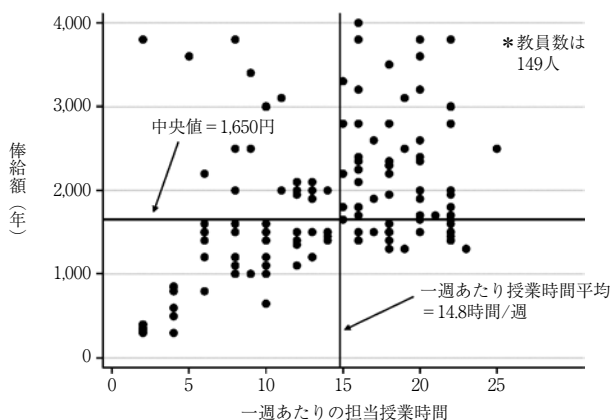


表5 早稲田専任教員の処遇と負担（領域別：1909年と1924年）

領域	特徴	1909年				1924年			
		人数	%	週授業 時間平均	平均時給 (換算)	人数	%	週授業 時間平均	平均時給 (換算)
右上	高給かつ高負担	33	37.5%	18.8	1.40	60	40.3%	19.1	2.60
右下	薄給かつ高負担	9	10.2%	13.7	0.8	25	16.8%	20.0	1.54
左上	高給かつ低負担	15	17.0%	9.0	2.66	19	12.8%	9.9	7.38
左下	薄給かつ低負担	31	35.2%	4.0	1.87	45	30.2%	8.4	3.03
合計		88	100%	11.4	1.72	149	100%	14.8	3.16

ところで当時の早稲田大学にはいわゆるサラリースケールのような俸給体系表がありませんでした。そこで俸給額だけでなく、教員名から可能な範囲で、学歴、年齢、勤続年数等の情報を収集して分析しましたが、俸給額の判断基準を見出すことはできませんでした。しかし先程の高給かつ低負担と、薄給かつ高負担の教員との間で確認できた差異があります。それは高給かつ低負担の教員は、各学科及び学部で基幹科目や専門科目を担当していたことです。一方の薄給かつ高負担の教員は、予科の科目や基礎学習的な科目といった専門性がそれほど高くない科目を担当していました。もちろんこの知見は全ての年度を確認したわけではなく、限定的なものです。ですが俸給体系表などの統一的な枠組みがない中で、マネジメント層には俸給額を決定するため指標の一つとして、授業科目の専門性を考慮していた可能性が推察されます。さらにこれまで確認してきたとおり(表2)、この間、早稲田の財務状況は芳しくはありませんでした。学生数が増加するに伴い、教員数も増やさざるを得ません。教員数の増加は、最大の支出費目である教員給与の管理をマネジメント層に強めます。先に表2で総支出に総人件費が占めた割合が、約六〇〜七〇%の間であったこと、また教員人件費と職員人件費が七対二ぐらいであったことも確認しました。つまりこの程度の割合で人件費ないしは教員人件費を管理することを求められていたとも推察できます。これに一九〇九年よりも一九二四年になつて高給かつ低負担という優遇された専任教員の中でも格差が進行していた実態を踏まえると、学生数や教員数が増加した後年になるにつれ、一週あたりの担当授業時間という負担部分の増減を巧みに操作(マネジメント)することで、俸給の額面そのもの、つまりはベースアップという処遇部分の改善は最小限度に抑えつつも、「実質的な意味での待遇(処遇と負担とのバランス)の改善」を図つたのではとさえ推察することも可能です。ここには早稲田が、創設初期の家的性格に基づく共同体から、大学経営体として近代的な管理運営・組織体制へと移行していく過渡的段階を観察することができるのではないでしょうか。なお慶應は明治期の一〇年間(一九〇三―一九二二)しか教員給与

表6 早稲田の教育条件

		1909	1912	1914	1918	1924	平均
S T比	予科	59.8	48.1	66.9	89.5	34.1	59.7
	大学	26.6	18.3	21.8	33.9	20.2	24.2
	全体	44.5	31.9	45.4	58.5	30.4	42.2
占有率	予科	73.5%	94.2%	86.8%	69.6%	85.1%	81.8%
	政経	85.4%	96.8%	94.2%	85.9%	81.0%	88.7%
	法学	72.8%	86.5%	68.3%	63.5%	59.2%	70.1%
	文学	87.7%	94.2%	96.5%	69.0%	78.1%	85.1%
	商	89.4%	98.7%	96.6%	86.2%	95.7%	93.3%
	理工	—	91.7%	72.4%	76.8%	77.3%	79.6%

表7 慶應の教育条件

		1903	1905	1907	1909	1912	平均
S T比	予科	17.3	19.9	23.5	20.8	26.0	22.5
	本科	20.8	24.5	26.2	26.2	29.4	24.9
	全体	23.5	27.0	31.3	31.1	35.8	30.1
占有率	予科	100%	100%	96.7%	100%	96.2%	98.4%
	理財	75.6%	78.4%	77.8%	74.4%	72.7%	78.3%
	文学	—	68.0%	80.2%	49.1%	72.9%	71.8%
	政治	50.1%	66.7%	68.2%	62.3%	64.3%	64.5%
	法律	45.8%	39.6%	37.0%	37.7%	33.3%	38.4%

を把握することができず、また分析対象教員数も少ないのですが、やはり各学科の基幹科目・専門科目を担当した教員は早稲田と同様に、高給かつ低負担の傾向が見て取れたことを申し添えておきます。

ここで実際の教員の配置状況についても言及しておきます。これは見方を変えれば教育条件とも言えることができるかと思いません。表6は専任教員一人あたりの学生数を示すS T比と、各学科・学部 of 教育課程のうち、専任教員が担当した授業科目の割合を占有率と定義して、その程度を示したも

のです。したがって百分からその占有率を引いた値が、非常勤教員の占有率ということになります。なお給与と同様に明治期しか集計できませんが、慶應のそれも表7に示しました。

まずS T比ですが、分析時期が異なるため比較には慎重を要しますが、全体では早稲田のほうが、変動が大きいです。そして早稲田では一貫して予科のS T比が本科より大きいですが、慶應では逆になっています。つまり早稲田は大学の本科の教育条件を重視し、慶應では予科の教育条件を重視したと推察できます。次に占有率ですが、早稲田では本科の各学科の中には、予科よりも占有率が高い学科がみられます。また本科では学科間による占有率の差はあ

りますが、最も低い法学科でも平均して約七〇％であり、総じて占有率は高い傾向が確認できます。一方で慶應は、予科の占有率が本科の各学科より一貫して大きいです。数値もほぼ百％近くになっており、予科はほぼ専任教員だけで運営がなされていた実態がわかります。また本科の学科間では、理財と文学は七〇％台、政治は六〇％台、そして法律は三〇％台と、その差がほぼ固定化されていたように見えます。学生募集のところで触れましたが、早稲田は大型正期に入り、学生数の学科間格差は是正される傾向にありました。他方で慶應は、理財科一極集中が継続されてきました。これを考慮すると、ともに総合大学として複数学部・学科を有した両校ではあるものの、その教学経営のあり方は全く異なっていたと言えます。つまり早稲田は総合大学として各学科の運営を均衡するようにし、大学としての看板である専門的知見を教授する本科の教育条件の整備を主眼とした。一方の慶應は一貫教育体制を採用していたこととあいまって、まずは専門課程に進む前の予科の教育条件の整備を重視し、専門的知見を教授する本科の教育条件では、最も多くの学生を収容していた理財科の条件整備に注力していた。当時は学科間での授業科目が重複していたことも多く、また教員の所属も現行のような特定の学部学科への所属という体制ではありませんでした。そのため、学科別のコスト分析を行うことも難しいです。ですが慶應では先の分析期間よりも前の一八九八年に、大学の学事改革が行われ、理財科・文学科・法学科の三学科体制から単一学科体制に切り替えた時がありました。この試みはわずか一年で挫折し、元の三学科体制へ戻るのですが、その推進者の中心であった門野幾之進は、「慶應義塾の学制改革」の中で、以下のように述べています。

又費用の節減をすると云ふ趣意でもないのです、趣意ではないのですけれども在来の如く三四の科別を置くと云ふと、どうも各科同じ費用を使はなければ成らぬと云ふやうな事が起り易くて困るので（中略）、同等に三ツ四ツに別けて置くが為にそ

表 8 各高等教育機関トップの俸給額（円）

	早稲田		慶 應		東京帝大		東京高等師範	
	学長	幹事	塾長	幹事	総長 勅任官	書記官 奏任官	学校長 勅任官	書記 判任官
1903	—	—	2,400	—	4,000	1,600	3,000	438
1907	3,000	—	4,800	—	4,500	1,800	3,000	389
1912	—	—	4,800	2,400	—	2,500	3,700	540
1916	3,500	1,200	—	—	5,500	2,400	3,700	406
1920	5,500	2,400	—	—	7,000	3,569	5,200	831
1924	6,000	3,500	—	—	7,000	3,400	5,200	1,170

の支出も各部大抵同じに別ければ不満足を起すと云ふやうな事が終始ある。従つてどれも充分なものが出来ぬ。然るにそれを一つにすれば則ちその弊害を除くことが出来る。それを覗いて全く科目の須要、慶應義塾の眼に於てどの学科はどれだけインポルタントであるかと云ふ、科目のインポルタンスの割合、其須要さに応じて良い教師を頼むとか餘計な金を使ふ。其須要の科目と云ふものは法律にもありませう、理財にもありませう、兎に角一々の科目を見通して、其科目の値打に應じて金を使つてゆく。良い教師を求むると云ふことも自由出来る。

門野幾之進「慶應義塾の学制改革」『門野幾之進先生事蹟・文集』七八五頁。

つまり資金の成約がある中で、慶應の構成員自身の判断により、教育条件に差を設ける事、現代的に言えば、「選択と集中を厭わない」教学経営の節がみられるのです。資金配分に際して最大の支出費目である教員給与をどのようにマネジメントするか。そしてそれと裏表の関係にある教育配置をいかにに行い教育条件の向上を図るか。他の私立高等教育機関から別格視された両校ですが、その実態を考慮すると、私立大学としての発展過程には経営方針の違いが存在していたと推察できます。

なお職員給与ですが、比較が容易な大学トップの給与だけ確認しておきます。表 8 によると明治期の早慶両校のトップの給料にはかなりの差が確認できます。早稲田の学長は苦勞されていたようです。大正期に入ると改善されていますが、それでも東京帝国大学の総長より低額でありました。ちなみに社会経済的地位を考える一つの材料として、一九一八年の大卒銀行員の初任給は月四〇円、一九二〇年の国会議員の報酬は諸手当を除き年三千円でした。

表9 大学・専門学校卒業者の就職率 (%)

			1928	1930	1932	1934
大学	官公立	文系	52.6	31.1	41.4	57.9
		理系	71.2	58.8	69.0	78.5
	私立	文系	48.5	28.5	31.1	49.7
		理系	66.9	52.6	65.9	83.7
専門学校	官公立	文系	66.5	47.4	61.8	67.0
		理系	65.7	61.2	75.6	86.9
	私立	文系	52.7	38.6	41.9	47.6
		理系	73.2	66.4	58.8	63.8

出典 伊藤彰浩『戦間期日本の高等教育』玉川大学出版部、1999年、p.120.

早稲田の専門職人材…学生の就職指導

最後は当時の早稲田大学の経営に大きく貢献した専門職人材について、学生の就職指導を事例に見てみたいと思います。第一次大戦後の大正後期から昭和初期にかけて、日本経済は数度の恐慌により深刻な経済不況の状態にありました。表9は、当時の大学・専門学校卒業者の就職率です。まず大学・専門学校問わず、理系に対する文系の就職率の低さが目立ちます。そして同じ文系でも官立・公立に対して、私立が数%低かったことにも気づきます。なお表9からは、修業年限が長い大卒者よりも、専門学校卒の学生の方が、概ね就職率が高かったこともわかります。

ここで興味深い雑誌記事を紹介します。当時、かなりの発行部数であった『実業之日本』の一九二五年二八卷二三号の「各大学の卒業生賣込ぶり」という記事です。記事をまとめれば、「由々しき社会問題」として、「在学在校中の学年試験は、卒業後の就職問題の苦慮・苦闘に比べれば大したことがなく、大会社大銀行となれば、時として採用数に対して幾十倍の競争があり、新卒業生はもちろん、その父兄や学校当局者も、一通りや二通りの心配では「すまない」とあります。そして「長い歳月と少くない学費を投じ、父兄や親戚知己に厄介をかけ通して、無残にも高等遊民や失業者たるを余儀なくされたら、関係者一同の不幸はもちろん、これらの学生を養成した学校当局も到底黙視してられない。故に各大学、専門学校では新卒業生の就職斡旋に

奔走」とあり、東京に立地する大学の対応が紹介されていました。

例えば東京帝大では「何等積極的態度に出でない」とされましたが、商科大学（現在の一橋大学）では、教授を構成員とする推薦委員会の「一人一口主義」によって、確実に就職先を確保していたことが書かれています。これに対して学生への就職対応窓口を新設または独立する、さらには専門職人材を配置するなどの対応をとったのが私立大学でした。誌面では明治大学が「親切をつくす」として、一九二四年に庶務課から就職対応窓口の人事課を独立したこと、慶應でも「準備怠りなき」として、人事嘱託の山名次郎による就職指導の様子が紹介されています。

では早稲田はどうしていたか。早稲田でも一九二四年に人事課を設置しました。そして専門職人材として、東京専門学校卒業生で博文館入社後、編集局長を経て取締役に就任し、東京市会議員も務めた坪谷善四郎を、新卒業生就職推薦係に嘱託しました。坪谷は『知識階級と就職』という書籍を早稲田大学出版部から一九二九年に出版しています。そこでは就職難の実相、就職難の救済、就職案内、就職相談といった点について詳細な説明があります。

『実業之日本』の記事によると、坪谷のいた人事課では、希望するまたはしない業種、学生の趣味や技能を就職希望書に入力させ、各種証明書とともに提出させます。そしてそれらと学生の性格や出身、その他の情報を考慮した上で、推薦・紹介を行っていたようです。誌面には、「此間、坪谷氏自らが就職希望者に一々面会して、何呉れと、注意すべきを注意しつつ、あるのは云ふまでもない」とあります。

こうした坪谷を中心とした人事課の就職支援の効用はどれほどであったのでしょうか。文学部、理工学部、高等師範部は、当該教務主任その他によって就職支援が行われていたようで、誌面によると人事課による斡旋を受けていたのは、政治経済・法・商の三学部と専門部のみであったようです。表10は一九二五年三月卒業予定者に対する人事課の実績です。学部や専門科によって数値に開きはありますが、卒業者に対する就職世話希望者の割合は（B/A）、四

以上、大学経営という現代的課題を歴史的課題と捉え直し、「歴史のなかの私立大学経営と早稲田」というテーマの下、資金の調達と配分という観点から、学生募集、寄附金、教員給与、専門職人材といった観点を中心に、経営行動の実態を見てきました。これは言い換えれば、当時の官立すなわち帝国大学主体の硬直的な高等教育システムに

まとめ

表10 早稲田人事課による就職支援状況

学部学科部門	卒業者 A	就職世話 希望者 B	就職 決定数 C	B/A	C/B
政治経済学部	154人	107人	63人	69.5%	58.9%
法学部	72人	40人	17人	55.6%	42.5%
商学部	442人	335人	187人	75.8%	55.8%
専門部政治科	270人	150人	28人	55.6%	18.7%
専門部法科	267人	124人	17人	46.4%	13.7%
専門部商科	221人	213人	58人	96.4%	27.2%
計	1,429人	969人	370人	67.8%	38.2%

出典 「各大学の卒業生賣込ぶり」『実業之日本』1923年、p.124.

六〇〜七七％で分布しており、その就職世話希望者のうち就職が決定した学生は（C/B）、一三〜五九％で推移していました。後者の指標については、専門科卒よりも学部卒のほうが優位であったことが確認できます。もちろん、人事課の就職支援を受けたから就職が決定したと言い切ることはできません。しかしながら学生の就職実績は「大学の評判」となり、学生募集に大きな影響を与える恐れがありました。したがって就職難問題にどう対応するかは、経営に直結する懸案事項であり、とりわけ授業料収入に依存する私立大学ではなおさらでした。そのような中で卒業生でもある坪谷のような専門職人材を配置し、十分な就職支援を行うことは重要な試みであったと言えるでしょう。ここにも明治後期から大正期において早稲田が実質的な私立大学として整備されていく中での、大学経営体としての経営行動の一端が見て取れます。

あつて、早稲田が理念的には実質的な私立大学としてどうやって自律的かつ自主的な経営をなしていくのかという問題であり、一方で実態的には、資金の調達と配分とによって、教育と財務の相克をいかに克服するかといった問題であつたわけです。

そうした中で、早稲田・慶應の両校は、規模拡張や、自然科学系学部も設置した総合大学化、専任教員の確保といった点で、日本の私立大学の中では別格視される存在でしたが、その内部の実態、まさに大学経営「ユニバーシティ・マネジメント」とも言える部分では、共通する部分以上には、相違する部分がありました。規模拡張といっても、早稲田では、学部本科よりも予科、そして本科に系列する専門部等といった学部本科の「ヨコ」に多くの学生を収容させました。また自然科学系学部の新設といつても、早稲田は「ヒト」と「カネ」の観点から医学科ではなく理工科の新設を優先して授業料収入の増大を図りつつ、学部理工科のインフラ（教員・機器・教授内容）を流用できる工手学校を設置することで、懸案だつた理工科の維持費用を、学部以外の授業料収入で補う経営行動を選択しました。さらに専任教員についても、専任教員の給与管理では薄給かつ高負担、高給かつ低負担といった階層性を伴つた管理が行われていた点では両校で共通するも、早稲田では次第に学部本科の学生数を均衡させ、同程度の教育条件となるべく専任教員を配置するように努めていました。他にも教員給与では、処遇と負担との関係、とりわけ時間負担によるマネジメントのあり方、専門職人材では坪谷善四郎による当時の私立大学では先駆的な取り組みであつた就職支援のケースについて言及しました。慶應では以上の点について、階層性を伴う教員給与管理では共通するものの、一貫教育という「タテ」を重視し、とくに一貫教育の最終である大学部の学生数増大に注力しました。その大学部（本科）もすべての学科の均衡を図るのではなく、実業界に多くの人材を輩出する理財科という一つの学科に学生数を集中させ、教育条件はその学科と一貫教育ゆえに語学や基礎的な教育を行う予科の改善に注力していました。さらに自然科

学系学部の創設では、授業料収入とは異なる病院収入によつて維持費用の確保の他、財源の多様化を成し遂げました。このように多くの点で異なる経営行動を選択していたわけです。こうした実態を見ると、機関の特性を十分に考慮し、経営資源の調達と配分とに尽力することで、教育と財務の相克の調整を図り、私立大学としての発展を着実に成し遂げていった歴史的事実が理解できます。それはまさに創設初期の家内的な経営段階を脱して、大学経営体として発展する過渡的な状態にあつたともいえるでしょう。帝国大学というモデルが頑然と君臨する中で、いわば早稲田は、「非官立大学モデル」の追求に尽力しました。そこからは大学経営固有の問題、つまり常に拡張を求めざるを得ない、まさに「大学の性」なるものに対して發展的経営の永続性をいかにし遂げるのか、わが国における「大学経営」ユニバーシティ・マネジメントの原初的段階」を見ることができると思います。

最後になりますが、冒頭で大学経営史研究の先達と申し上げた染谷先生は、そのご著書の中で、「私立大学経営永遠の課題」として見解を述べられています。それによれば、「資金が不足すれば、限り無い学術の教育と研究の発展に対応する大学の旺盛な食欲を満たせず、大学の成長を停滞させてしまう」としました。その意味で「大学にとつて、資金はその生命を維持するもの」であり、「大学の興廢は資金を確保できるかどうかにかかっていると、差し支えない」としています。ゆえに「大学財政において、各年度の収支の均衡をはかることが何よりも大切で、支出の節減をはかることは忘れてはならないが、支出の課題は避けられるものではない」として、「学費等の引き上げは、宿命的な課題」としています。そして最後に「はたして大学財政の均衡はどこにあるべきなのであるうか。それが、早稲田大学財政百年の歴史が物語る永遠の課題であるように思われる」と締めくくっています。大学は中世ヨーロッパに誕生したわけですが、大学の歴史の一面には、つねに大学を経営するための資金をだれがどのように負担するのかが問われ続けてきた事実があります。いわば「大学とパトロン」の関係です。そしてその中でどのように自律性と

自立性を確保するのが焦点でありました。その意味では近代日本に誕生した早稲田という私立大学の大学経営史は、わが国における大学と資金との関係と、その中での大学の自治を歴史的に考察する上で極めて示唆に富むものだと思います。そして今後、「早稲田・ワセダ・WASEDA」がどのような歴史を刻むのか、それはまさに今後のわが国私立大学経営の在り方の未来を占う行為そのものでもあるのだと思います。

謝辞

改めまして、今回、第四回早稲田大学大学史セミナーにてお話をさせていただく機会を頂きましたことに厚くお礼申し上げます。本講演録作成に際し、頂戴した録音の文字起こし及び当日発表資料を参考に、当日の発表で説明が不十分であった箇所、さらには本発表の内容に関連して、発表後の懇親の場でご関心を持っていただいた箇所等について、発表者の判断により口語の体裁で、大幅に加筆修正を行いました。したがいまして当日ご参加くださった先生方には、お聞き覚えのない内容もありになるかと推察いたします。ですが本講演録の内容が、今回のセミナー開催にあたり申し上げたことの全容です。どうかご理解の程、よろしくお願い申し上げます。

なお本講演録の図表に関して、出典を明記していないものは、すべて戸村(二〇一七)より転載したものです。また当日の発表内容のうち、当時の海外私立大学の経営行動については、紙幅の都合で割愛いたしました。この内容については、まだ知見が不十分ですので、研究課題として引き続き検討を重ね、何らかの形で研究成果を発信できればと考えております。

参考文献

- 市島春城、一九三五、『随筆早稲田』翰墨同好会。
 _____、『回顧録』中央公論社。
 一九四一、『回顧録』中央公論社。
 伊藤彰浩、一九九九、『戦間期日本の高等教育』玉川大学出版部。
 門野幾之進「慶應義塾の学制改革」村田昇司、一九三九、『門野幾之進先生事蹟・文集』門野幾之進先生懷舊及論集刊行會。
 慶應義塾、一九六〇、『慶應義塾百年史』中巻(前)。

小松芳喬、一九八二、「逍遙の授業負担と処遇」『早稲田大学史記要』第一五卷、一―二八頁。

染谷恭次郎、一九九二、「財政から見た早稲田大学——明治・大正・昭和」早稲田大学出版部。

戸村理、二〇一七、『戦前期早稲田・慶應の経営——近代日本私立高等教育機関における教育と財務の相克』ミネルヴァ書房。

羽田貴史、一九八三、「大正末期の帝国大学財政制度改革——講座研究費成立の意義」『日本の教育史学』二六卷、四―二五頁。

※本稿は、二〇一八年二月五日開催の第四回早稲田大学大学史セミナーにおける講演の記録である。