

北海道高等教育研究所 ニュースレター

第18号

発行日 2021年4月25日

発行：北海道高等教育研究所
〒001-0013 札幌市北区北13条西3丁目2-1 アルファスクエア北13条409号 道私大教連気付
TEL011-311-1608 E-mai: hkifpu@yahoo.co.jp http://jinken-net.org/heri/

もくじ

- ・研究所ニュースレター第18号の発行にあたって
北海道高等教育研究所 事務局長 市川 治 1
- ・東大生協のとりくみのご報告（要旨）
東京大学消費生活協同組合 専務補佐 石幡 敬子 2
- ・コロナ禍の大学生協 ～酪農学園生協の現状と今後の展開～
酪農学園生活協同組合理事長 吉田 磨（酪農学園大学環境共生学類教授） 4
- ・コロナ禍での経営危機を乗り越えつつある大学生協への期待
北海道教育大学 函館校 田中 邦明 6
- ・参加雑感 酪農学園大学 浅川 満彦 7
- ・お二人の報告からの関心点と感想 事務局 市川 治 7

研究所ニュースレター第18号の発行に寄せて

北海道高等教育研究所 事務局長 市川 治

今、新型コロナウイルス感染症拡大が全国的な4波を迎えており、3度目の緊急事態宣言が発出されました。道内でも感染拡大が止まらない状況になっています。皆さまにおかれましては、新学期がはじまり、教育・研究活動に日夜奮闘されていることと存じます。

さて、北海道高等教育研究所では、2020年度第5号目のニュースレター第18号を発行することになりました。この第18号では、2021年4月12日、第3回目のオンラインセミナーとして開催されました、「新型コロナと向き合う大学づくり」の一環としての「大学生協の取り組みについて」の報告・討論・感想について掲載します（このセミナーへの参加者は14名でした）。

このセミナーでは、第一報告「東大生協のとりくみのご報告」東大生協 専務補佐 石幡敬子氏、第二報告「コロナ禍の大学生協～酪農学園生協の現状と今後の展開～」酪農学園生協理事長 吉田磨氏（酪農学園大学環境共生学類教授）のお二人から報告してもらい、その後、討論と意見交換を行いました。

お二人の報告は、今日のコロナ禍で学生や教職員の「食」や「教育教材」等を必死に守る、大規模な国立大の代表である東大生協と、どちらかといえば小規模な私学の酪農生協の実践的な取り組み状況、厳しい経営状況と今後の取り組みなどが報告されました。具体的な内容については、次に掲載します。また、これらについての質疑や感想等も寄せられましたので、掲載させていただきます。

東大生協のとりくみのご報告（要旨）

東京大学消費生活協同組合 専務補佐 石幡 敬子

—報告のテーマ—

1. 東京大学生協—コロナ禍での運営の状況について
2. 経営危機対応方針と具体化—とりくんできたこと
3. 本当の経営再建はこれから—2021年度および当面の課題

1. 東京大学生協—コロナ禍での運営の状況について

1) 東大と東大生協について

- ・東京大学のトピック。4/1に藤井輝夫総長（第31代総長）が就任。本日が入学式で約3100名の新生が入学。女子学生20%を超えたことが報道されている。近年は中高一貫の首都圏の高校からの入学比率が高い。
- ・東大生協（東京大学消費生活協同組合） 創立 1946年（昭和21年）初代理事長に南原繁（総長）、専務理事に大内兵衛（経営学部教授）。
- ・概況 組合員数5万人。生協役員構成；理事30名、監事10名。定款によりそれぞれ過半数を学生とする規定。従業員 約500名（正規職員34名、パート職員482名）
- ・大学との関係 業務委託契約（基本の業務委託契約書のほか、中央食堂運営業務、駒場コミュニケーション・プラザ運営業務 のそれぞれの契約がある）
- ・本郷、駒場、柏の各キャンパスおよび附置研究所に生協の店舗を運営。

2) コロナ禍での運営の状況について

- ・2020年度末の結果。供給高（売上高）44億3,462万円（前年比▲40%） 供給剰余高（粗利高）では前年比▲56%。部門別では、書籍▲37.2%、購買▲31.4、食堂▲83.7%
- ・事業剰余（本業での利益）▲3億4,528万円（前年実績2683万円）。ここに事業外収益 コロナ関連助成金（雇用調整助成金など）、事業外費用（返品できない書籍などの処分）を加味し、経常剰余高▲1億6531万円。特別利益（組合員出資金の整理益や大学生協事業連合からの緊急経営支援など）と特別損失（減損処理、転籍支援金）を加味し、当期損失金8,363万円（当期末処分剰余金で▲で表示）という結果となった。

2. 経営危機対応方針と具体化—とりくんできたこと

- ・2020年4-5月をほぼ閉店とし、6月に営業を再開するも、授業は基本的にオンラインが継続。大きな影響がでていることは確かだが、どの程度なのか、皆目見当がつかない状況であった。6月に各店長より営業再開後に利用状況を推測、秋からは若干の利用回復を想定して集約したところ、供給高42億円。事業剰余で▲4億9600万円の赤字を想定した。（雇用調整助成金等は未反映）

- ・定例理事会とは別に臨時理事会を開催し、経営危機を乗り越えるための協議を行った。
- ・未曾有の経営危機との認識。その理由を4点に整理した。①東大生協は、食堂の構成費が高い。利益貢献度が最も高い食堂が急停止したことにより利益が大きく減少した。②東大生協は多店舗営業生協である。一部の収益店舗で附置研究所などの小規模・不採算の店舗を支える構造。基幹店舗（中央食堂、駒場食堂、駒場購買部）が厳しくなり、経営構造が悪化した。③旅行サービス店舗は、大学生協の中では大規模。サービス提供のために各種端末を装備。駒場・本郷に専属正規職員を配置し重厚な体制をしいてきた。コロナ危機によって毀滅的打撃。事業経費がそのまま赤字に直結する構造に。④生協職員が他の生協に比較して相対的に多い。新規採用の拠点生協、次期店長候補の育成拠点生協。供給利用が減少するなかで、正規職員人件費の削減は直ちには困難。経営悪化に直結する構造。
- ・経営危機対応方針として、大学との関係、組合員との関係、営業計画見直し、物件費の対策、人件費の対策、資金の対策、利用回復・収益の対策など、課題が出された。店長との会議でもそれら課題をさらに具体的な施策をまとめ、執行した。（成果がでたもの、中期的にとりくむものなど）
- ・その前提となることは、理事会や店長だけが、生協が危ない、と言っているだけでは意味がなく、大学や組合員に早く事実を伝え、協力をお願いすることが重要。（大学理事との懇談での報告、組合員への報告とお願いの文書を発信）
- ・一方、パート職員の雇用問題も社会的課題となっており、東大生協においての重要な課題でもあった。特に食堂では多くのパート職員を抱え長時間の営業をおこなってきたが、休業の店舗もあり、朝夕の営業をとりやめたこと、体制縮小での運営に切り替えざるをえなかったが、「雇用調整助成金」を最大限活用して雇用を守ることを明示してきた。（雇用調整助成金特例期間の度重なる延長で、最終的には昨年同時期の雇用条件は、休業手当を支給しながら1年間維持してきた。徹底したワークシェアによる。）
- ・さまざまにとりくみを行ってきた。生協学生委員会の活動でも、オンラインを駆使した食生活相談、大学の保健センターの協力で健康相談などを実施。大学生協連が4-5月行った「緊急！大学生・院生アンケート」の結果をもとに、友だちができない、不安を抱えている学生に焦点を当てた活動に取り組んだ。

3. 本当の経営再建はこれからー2021年度および当面の課題

- ・現状の事業構造の到達点評価

①供給剰余率の大きな食堂事業の苦戦は今後も続くと推測、②利益を回復（伸長）させる対策を講じながらも損益分岐に基づくコスト構造づくりが重点。③そもそも助成金がなければ立ち行かない経営であること、「生協存続の危機」という認識に立つ、④自己資本の強化を進めていく。

2021年度 供給高（売上高）45億3313万円。

事業剰余（本業での利益）▲1億9,134万円 で計画

- ・2021年度方針（総代会に提案するもの）

①東大生協は人と人とのつながりを広げ、キャンパスのコミュニティを支えます。組合員である学生・教職員に生協の利用や参加を通じて「生協があつてよかった」と実感してもらえる事業活動を進めます。

②東大生協は、組合員に役立ち、利用される事業活動を進めます。そのために、供給剰余・事業剰余にこだわった経営をすすめます。

③東大生協はコロナ危機を克服する「経営再建計画」を策定し、その執行に入ります。

・ 具体的課題

事業活動の重点課題

- ・ 住まい事業を強化。校費供給をより一層利用しやすくするため、大学とデータ連携や物品調達システムの導入を提案。
- ・ サービス拠点となるよう本郷トラベルを第二購買部に移転し、合理的・効率的な運営組織運営の重点課題
- ・ 感染症の影響による大学キャンパスの変化と組合員の利用動向の変化を踏まえた店舗営業計画
- ・ 長期閉店店舗の設定と営業店舗の集中で合理的効率的な店舗運営
- ・ 体制縮小を基調とした生協職員体制で運営
- ・ 成長するため、未来の東大生協を担う生協役職員の学習・研修を強化

組織活動の重点課題

- ・ 学生委員会をはじめとする組織委員会の人数を増やし活動の活性化と図る
- ・ キャンパス運営委員会を定例開催し、キャンパスのニーズ、組合員の声に寄り添った店舗運営
- ・ 大学との多面的な連携・協力を進め、事業を通じてその成果をコミュニティに還元する取り組みを強めていきたい。

以上

コロナ禍の大学生協

～酪農学園生協の現状と今後の課題～

酪農学園生活協同組合理事長 吉田 磨（酪農学園大学環境共生学類教授）

はじめに酪農学園生協をご紹介します。

当生協は、酪農学園大学創立3年目の1962年、学生寮や教授会より選出された教員らが生協に関する調査学習活動を開始し、生協発足準備委員会、生協設立準備会を経て1963年2月に「酪農学園大学生生活協同組合」設立大会において設立が決定し、購買部と食堂部の2店舗で4月より営業を開始することとなりました。6月には道内7つ目、全国77番目の大学生協として大学生協連合会と北海道地連に加盟しています。その後1982年には助け合いの精神から生協の学生総合共済がはじまり、同時期に旅行部が加わり、後に廃止されますが、喫茶部や利用部もできました。

1990年代に入ると、外売店やルームガイド店も設置されます。店舗の拡充だけではなく新入生歓迎キャンパス交流会や生協組合員交流企画、食生活相談会、自分探しの旅等、物を売るだけの店

ではない、酪農学園と共にある酪農学園生協の新たな価値が見直された時期でもありました。

2007年には現在は江別市内4大学で行われている100円朝食を一早く開始し、2009年には地球環境への配慮促進のため今では当たり前となったオリジナルエコバッグを組合員に無料配布したり、

学生証と一体化した非接触ICカード組合員証を発行し電子マネーとポイント還元制度を導入する等、サービスを向上させました。2013年には酪農学園生協50周年を記念してデザイン公募したオリジナルキャラクターが生太郎と協子に決定しました。

2016年には酪農学園にも協力いただき、生協としても5,400万円を拠出して学園ホール各店舗の大規模改装と什器の入替、附属動物医療センター売店を新設しました。しかしその頃大手スーパーやコンビニエンスストアとの価格競争、大学改組による学生数の減少や、学群学類体制によるカリキュラムの多様化によるキャンパス内の学生人口の減少、相見積もりでの発注価格厳格化や事務部署一括発注による校費利用の減少等により酪農学園生協の利用者数と供給高は減少し続ける反面、最低賃金の上昇もあり経営が厳しく、ここ数年赤字が続いていました。更に2020年になって新型コロナウイルス感染拡大により学生がキャンパスにいなくなり初めての長期休業も余儀なくされました。コロナ渦で利用者は4割強減りましたが、従業員との契約や雇用を守ることも重要な使命であることから、人員削減は行っておりません。

世の中ではフェアトレードの考えが尊重されたり、外国の安い商品だけ求めるのではなく、国内の産業を守ること、つまりは地方を守ること考えようという動きがある中、1円でも安いことを求め、安い方がよいのは当たり前のように考える雰囲気もできているのが実情です。生協では安全安心な食材だけを用いたり、地方の産業を守るための商品を利用したり、地場産業を活性化させたりと、現代ではSDGsで代表される取り組みを、設立したその時から一度も休まず、大学学園に集う学生・生徒や教職員と共に取り組み続けてまいりました。社会の中で目指すべき姿を真剣に考えながら、ただ安いだけではない価値を追求してまいりましたが、このままでは間もなく酪農学園生協はその役目を終えることとなります。

企業の株主総会に相当する1972年の生協総代会では①基礎的組織活動、②消費者運動、③教育環境整備運動、④平和と民主主義を守る運動、⑤連帯活動を組織活動として掲げており、時代を背景としつつも「協同、協力、自立、参加」の大学生協の使命が、設立時から現在まで酪農学園生協にも脈々と受け継がれているはずですが、最近では設立当時の想いとつながらないと感じる場面も出てきました。それは残念ながら生協の連帯の中にも感じます。

10年ほど前、酪農学園大学短期大学部60周年・酪農学園大学50周年を記念して創設者の名前が付けられている黒澤記念講堂前に建てられた酪農賛歌の歌碑に刻まれている作詞者 賀川豊彦は、生協関係者なら誰もが知る「生協の父」であり、現代につながる日本の生協の創設者です。酪農学園大学の校歌とも言うべき酪農学園の歌と生協の生みの親は同じです。酪農賛歌の歌詞に込められている酪農学園大学の建学の精神と生協の目指す姿は重なり、「つながり」や「たすけあい」の精神は大学生協の4つの使命に展開されています。

公開セミナーでは限られた時間ではありますが、年々厳しさを増している大学生協の現状や更にコロナ渦での大学生協の苦境をお伝えいたします。

コロナ禍での経営危機を乗り越えつつある 大学生協への期待

北海道教育大学 函館校 田中 邦明

東大生協から石幡さん、酪農学園大学生協の吉田先生から丁寧なご報告をいただき、まことにありがとうございました。

コロナ禍での大学生協の経営危機の凄まじさに愕然とするとともに、必死の思いで大学生協組織と学生、職員のために奔走してこられたご苦勞に深く敬意を表するしだいです。

私どもの北海道教育大学は道内に5つの分散型キャンパスをもち、5つあった生協店舗は十数年前に統合してやっと赤字体質から脱皮したところです。函館生協支部も創立当初から赤字続きで、歴代専務が苦勞に苦勞を重ね、学生アパート経営者との交渉で設計段階から生協が関わって大型学生マンション2棟を建設し、お部屋紹介の仲介手数料、入学生へのパソコンセットの販売収入が支部の収益を支える2大収益源となりました。それによって食堂と購買に依存する経営からの脱皮と収益確保の多角化をはかる方向で経営の安定に努めてきました。函館支部生協への加入率もほぼ100%、共済加入も好調で推移してきました。

筆者自身、函館支部生協の運営委員として、また全国大学生協連合会の教職員委員会の一員として生協のみならず大学での学生支援の多様な戦略とアイディアについて研究し、全国の生協の仲間とともに実践事例の掘り起こしを行なってきました。その成果は『大学生のためのセーフティーネット - 学生生活支援を考える』の書籍として大学生協連から出版されておりますが、そのような努力も大学生協の消滅によって水疱に帰すほどの危機と言えます。

ご存知のとおり、大学の大衆化にともなう大人数授業の普及によってキャンパス内に集中する外食ニーズを大学生協がとらえ、これに適応して学食や購買店舗を展開し、そこで外食産業として経営基盤を確保してきたのが大学生協です。この大学生協に固有の経営基盤がコロナ禍によって最も脅かされている状況にあります。いま考慮すべき経営転換の方向性は、今後も予想される学びのスタイルの集中型から分散型への転換によっても、決して失われることのない学生や保護者の消費ニーズをしっかりと生協が捉えることに尽きると思います。そのような意味で、食堂と店舗の赤字を吸収できるほど不動産紹介、講習付きパソコン販売、教科書販売などでの収益性を強化し、学食と購買以外の学生ニーズへの対応と多角化を図ってきた函館支部の経営改善方向は先見的であったと思われます。さらに、そうは言っても、このコロナ禍のもとでも理系学部では実験実習による対面授業は継続されており、経営的には縮小型でも学食と購買による供給サービスは大学生協の責務として継続する必要があります。

いまこのコロナ禍での外食需要の縮小のもとで、全国の大学生協は規模の大小にかかわらず創立以来最大の経営危機に見舞われている一方、「コープさっぽろ」のような内食需要拡大によって大きく収益を伸ばしている生活協同組合があります。全国生協連合会のネットワークによる大学生協の経営支援、さらに人件費削減による職員の一時的避難先として生協ネットワークが注目されます。そのような生協間での人事交流が現実的に行われると聞いておりますが、とりわけ次の時代を担う若い生協職員の身分の確保と給与補償を将来的なマンパワーへの投資という意味で最優先課題として取り組んでいただき、来るべきコロナ後の大学生協の反転攻勢に向けた体制に備えていただきたいと思います。

以上

参加雑感

酪農学園大学 浅川 満彦

4月2日、リモート合同教授会^メで、堂地学長から生協の危機をうったえ、その利用促進をお願いした。不意を突かれたようだ。確かに、その通りだ。自身の身近なところに、日々の生活に危機感を抱く人々がいる。思い至らなかった自身の想像力欠如に情けなくなった。その反省のつもりで、この学習会に参加した。自分の質問で、図らずも、東大さんの総長は自ら大学内を日々、巡回し、また、様々な教職員のグループに目配りをしていることを知った。驚きである。トップに立つこと自体、目的（名誉欲の充足）ではなく、（大学をよくするための）手段という姿勢を体現されていたのを思い知らされた。

一方、本学である。吉田教授の奮戦も初めて知り、これも自分の無知に汗顔した。「助けよ！とは云っても、機器備品購入の際、合見積で生協が競り負ける状況が続く状態が放置」という嘆きは、東大総長さんの妻さを知ってから、尚更、諦観が支配した。

お二人の報告からの関心点と感想

事務局 市川 治

1. 大規模な東大生協と中小規模の酪農生協の共通点と相違点

今回、新型コロナ禍での厳しい環境のなかで二つの大学生協・東大生協(石幡氏)と酪農学園生協(吉田氏)の組合員・学生、教職員のために必死に奮闘されていることが良くわかりました。とくに、経営的危機という状況が浮き彫りになり、これに対する取り組みの実践が良くわかったと考えます。そのことを二つの報告からみてみたいと思います。

(1) コロナ感染拡大で「経営危機」

1) 東大生協は、前年度の事業決算の黒字から赤字に転落。特に食堂の減収が80%ほどと激しく、全体としても、40%ほどの減収となっています。

但し、前年度からの繰越剰余金があったので、1600万円ほどの赤字で済んだようです。

2) また、酪農生協は、従来(2580万円余)の赤字を拡大することになったようです。やはり、食堂の減収が激しく、全体としても40%以上の減収であり、前年度からの赤字も累積することになっています。

(2) 規模の違いからのスタッフの雇用継続への影響

この結果から 東大生協では、減収額が非常に大きいので、地域生協へ人員の転換を行っているようです(転換してもらっています)。

酪農学園生協では、経営的に苦しい状況であったが、将来展望を含めて、人員の確保に努めてきています。逆に、交代予定の専務を別の形で継続雇用することに力をいれたようです。しかし、このことから、赤字がすこし膨らむことになっているようです。

2. 経営の減収に対する生協の取組みについて

生協経営の減収については、二つの生協では、あらゆる工夫をしています。つまり、自助については、あらゆる努力（増資や購買の増加への工夫等）をしたし、共助についても、地域生協や大学当局からの支援と協力をもらっています。

さらに、公助については、政府から持続化給付金、雇用調整助成金など、貰えるものはなんでもというように、あらゆる支援金を活用し、減収を防いできています。

3. 今後の対応、2021年度の取組みについての感想

東大生協では（酪農学園生協も）、自助努力については、組合員にもっと依拠をしていく努力をすることを強調されています。また、共助として、大学生協として大学当局・学長（総長）等の支援や地域生協との連携が必要です（総長もふくめた役員や大学教職員との現状認識を共に確認し合うことと支援や、酪農学園大学長の生協への支援の呼びかけ（浅川氏の感想から）なども必要なことと思います）。

公助支援については、あらゆる支援を求める（使う）という姿勢であるが、これも必要なことと思います。というより、学生・教職員の生活を守る生協としては、これを一層強めていくことが大切のように思われました。

4. これからの生協の課題

今日のコロナ禍で明確になったことは、大学生協の柱である食堂型生協の大きな転換点にあり、道教育大の田中先生がコメントしてもらいましたが、まさに、この視点からの大学生協をもう一度、検討する必要があるように思います。

また、大学生協がこれまで担ってきたことを当然ながら、すでに十分に行っていると思いますが、総点検していくことが喫緊の課題と思われれます。

大学生協の経営危機を打開することは、容易なことではないと思いますし、一つしか方法がないとも思いませんが、この事態に遭遇した以上、大学生協の原点を問いながら、コロナ禍という感染症がいつでも起こりうることを前提にした、しっかりとした検討を通じて、今後の生協の展望を考えていくことが求められているように思いました。