

大学生協同組合の経営改善とその存在意義

——同志社生活協同組合を中心とした経営危機の分析——

三 上 保 孝*

1. はじめに

戦後、大学生協同組合（以下、大学生協という）は、大学内において学生や教職員の福利厚生施設改善要求の高揚で、学生自治会や教職員組合とも協調した設立運動を展開し、学内外の多くの支援を背景に、大学行政と交渉を重ねて多くの大学で設立されることになった。当初 大学生協は苦学生に食堂事業を「学ぶことは食べること」と位置づけ、ノート・辞書の共同購入、文具類や生活用品を供給することで事業を開始した。その後、急増した大学生と教職員の福利厚生事業全般を担うことで大きく発展することとなった。大学行政にも福利厚生事業の充実が重要であり、大学生協の存在が認められるようになった。

日本経済が高度成長期に入り、大学生協は事業供給高を着実に増加させていった。また事業の多角化も図って、設立数、組合員数などを国内一円に大きく広げ、全国の国公私立の多くの大学に、大学生協が存在することが当然の事として認識されるようになった。2000年には表1の通り、全国の200以上の国公私立の大学で設立され、全国的な連帯組織として事業・組織活動を行っている。

しかし、1980年代後半頃から日本経済の高度成長が終焉を迎えるとともに、経済のグローバル化・ボーダレス化が進展し、国際的な大競争が始まることになった。同時に大学生協組合員の嗜好も多様化し、高品質の物やより安価な商品 demands 消費が学外に求められるようになった。大学内に民間業者の導入が始まり競争することになり、大学生協は福利厚生事業の質的向上が要求された。

大学生協は民間業者との競争は危機感を持って迎えたが、組合員の消費傾向の変化に対しては反応が鈍かった。じわじわとしかも大きく大学生協の経営を悪化へと導いていった。業者競争と低価格競争の激化は大学生協の貴重な優位性を減退させることとなった。多くの大学生協で剰余赤字が発生し、累積赤字が増加することになった。消費が停滞する中での組織の拡大と事業の多角化が、過剰投資や過剰人員となり採算悪化を招くこととなった。その背後には「黒字は悪」という“生協の風土”の存在が影響していたことも否めない。

本稿の関心は、大学生協や同志社生活協同組合（以下、同志社生協という）が、戦後間もなく設立され拡大発展したのは何故なのか、果たして、その原動力は何であったのか、また、大学生協は日本の大学でどのような役割を、果たしてきたのかを考察することにある。

筆者は永年事務職員として同志社大学に勤務し、1985年から同志社生協で教職員理事として活動し、経営再建のため実践的に取組んだ経緯をもつ。そこで、本稿では、とりわけ全国的にも経営状況が悪い同志社生協に焦点を当てて分析する。何故、長期間に亘って供給赤字を出し続け、大きな累積赤字が積み上げたのか、生協側の経営再建が何故遅れ失敗したのか、大学行政との関係はどうだったのかを考察したい。

とりわけ、1970年代から起こった長期の学園紛争が、同志社生協の事業収支を悪化させ累積赤字に多大な影響を与えたことを述べる。そして、現在経営改善策は実行され結果が出ているのかを確認する。大学生協は経営と運動

キーワード：大学生協、生協マネジメント、学生福利、大学行政、人材

*立命館大学大学院先端総合学術研究科 2012年度入学 公共領域

の微妙なバランスで強さを発揮してきたが、経済市場の急激な変化により両立させることが困難となっている。最終的にこれからの同志社生協の未来は、どうあるべきなのかを示唆してみたい。

2. 同志社生協の設立の意義

同志社生協の設立の経緯を見ると、大学行政と大学生協は施設改善要求では対立しながらも、相互依存、協力関係を維持していたことが確認できる。大学行政は福利厚生事業を生協に委託することによって福利厚生業務を軽減されている。資金的にも学生や教職員の出資によって運営され、人的資源の専従職員やパートは生協によって雇用された。理事会や学生委員会は学生と教職員のボランティア活動によって支えられ、先進的な協同組合理論を学内へ発信した。また、大学生協は資本の蓄積や利益の学外への持ち出しが必要のない社会的組織である。これらは大学行政にとって、安心して安くて良質の商品を安定して、学生や教職員に提供できることになる。大学行政にとっては、生活費が苦しい学生の生活支援は重要課題となっている。これらが、大学生協が大学内で存在する価値と言え、ただ商品を生協に供給して利潤を上げる一般の業者であってはならない理由である。

意図せざる効果としては、生協運動に参加した学生は、学生委員会や理事会活動を通して組織的なスキルを身に付け、専従職員とともに事業活動を従事して現場業務を習得した。今日のインターンシップであり、大学生協は学生の人格形成や人材育成機能を果たしていたと言える。生協運動に係わった学生の多くが専従職員として採用され、生協側にとっては人材確保のシステムが構築された。

3. 同志社生協の事業発展と全国的な組織状況

同志社生協は旧学生会館の「食堂業者追い出し事件」を契機にして、購買売場は百貨店、喫茶室、万年筆売場も学外の業者であったが、それらの経営を生協に移すため大学行政に度々要求している。同志社生協は旧学生会館に食堂部と喫茶部を設け、明德館地下は購買部、書籍部、万年筆部で始まった。1953年に組合員数5,300人（組織率50%）、事業供給高3,000万円であった。1959年には組合員数8,000人、事業供給高1億円を突破した。1960年代には明德館地下の店舗は次第に生協に一元化した。そこでは洋風の喫茶室エリカを開店、食堂ではナイフとフォークを使用していた。

その後も、新町キャンパス臨光館地下食堂の開設、大成寮・此春寮食堂、高校食堂の生協移管が実現し、年々事業供給高、組合員数は増加していった。1965年に竣工した大学会館には、食堂、グリル喫茶「ケルン」、購買部、書籍部（当時、関西の大学生協で一番大きかった）、理容・美容部がオープンした。

同じ頃、大学生協間の事業連帯組織が構想され、京都地区大学生協会館を拠点にブロック＝同盟体がつくられ、共同仕入れや食堂部門の「統一献立」、職員の統一採用などが進んだ。こうしたブロックの躍進もあって、1964年洛北生協、1972年には洛南生協が設立された。

1969年「全学闘」による「バリケード封鎖」が強行され、12月までの半年間「全学封鎖」が続き、同志社生協の営業活動が物理的に不可能となった。授業も開講されず試験はレポート化された。それ以後、10年以上も繰り返される「封鎖」は、事業活動に深刻な打撃を与え、同志社生協の経営を悪化させる大きな要因となった。ヘルメット学生・学友会は、暴力を否定する生協を敵視し、永年の間学内では総代会を開催することができなかった。そして、大学行政から「封鎖」による事業損失の補填もされることはなかった。大学行政や担当窓口はヘルメット学生・学友会の暴力行為に左右され、弱腰な対応を取り続け破壊行為や言論抑圧を容認した。反面、生協事業に対しては厳しい規制を押し付け、非協力的な姿勢で折衝が行われた。このような風潮が学園全体に広まり、生協に非協力的な教職員が多数存在することになった。生協嫌いの教職員が窓口を担当することによって、大規模業者導入は大学の考えてとして代表することになった。大学が正常化され大学行政と生協の協力関係が良くないと、大学生協の事業経営は成り立たないことが確認できる。

1978年に念願の書籍部の全書籍一割引きが実現し、生協食堂では従来の定食スタイルから“カフェテリア方式”への改革が進んだ。大山乳業農協（鳥取県）のコープ牛乳の取り扱いもスタートしている。このように事業活動で

は躍進した同志社生協ではあるが、経営状況は悪く1978年以降5年連続して赤字決算となり、新町食堂の全面改装、明徳館食堂改装など施設投資が続き、さらに1980年には大学の長期休講（学生紛争による）により店舗経営が苦戦を強いられた。1982年度末には1億4千万円の累積欠損金を抱えることになった。

当時、大学生協は施設設備充実や補助金などを、「〇〇要求闘争」のように、運動によって闘い取ることが普通であり、何もかも大学行政の援助によって事業活動する方針をとっていた。また、事業活動よりも政治活動に熱心な面もあり「宣伝し、扇動し、組織する」姿勢で生協運動を拡大し、大学行政には「うるさい生協」というイメージが植え付けられていた。教職員組合と協力することもあった。生協組合員からは、不味かろう安かろう、愛想が悪くても生協だから仕方がない、生協だから汚くても我慢する、と思われていた。これらは大学生協の負の側面であり、大学行政や生協組合員からの不満であった。

その頃の全国的な大学生協の設立と事業状況は<表1>の通りである。1985年には4年制大学の国立で63/95校66%、公立で16/34校47%、私立で59/331校17%の大学に生協が設立されている。私大に占める生協の低さの理由としては、規模が小さすぎて生協が生れにくいことが上げられる。今日大学に生協が存在することは、当たり前前のこととして考えられるようになった。大規模大学や有名私学では、福利厚生施設や食堂の良さで大学を選ぶ時代となり、大学生協は存在感を増している。また、情報化社会の到来により学生は新聞や本を買わない時代となっている。読書の習慣が薄れている状況だからこそ、大学図書館とともに、大学生協書籍部での読書推進などの活動は重要度が増していると言える。

<表1>大学生協の発展 『大学生協論』 福武直より

年	全国会員数	組合員数(人)	事業高(百万円)
1960	63	245,904	2,544
1965	92	467,667	9,619
1970	128	658,825	20,756
1975	138	732,205	51,556
1980	143	791,875	90,562
1985	154	841,784	125,639
1990	166	968,480	158,848
1995	197	1,219,085	206,020
2000	223	1,412,578	208,226

4. 大学生協運動の転換「会長所感」

本稿では、農漁村調査の社会学者で知られる東京大学教授の福武直が、初代会長理事 嶋田啓一郎の後任として、東京大学生協理事長（1970～76年）を務めた後、1977年、全国大学生協同組合連合会理事長（1977～1989年）に就任した。その際、大学生協の専従職員にむけて「大学生協の現状と課題」と題する「会長所感」を問いかけたことを紹介する。

それまで大学生協内でタブー視されていた政治活動について、批判的な見解を示し事業活動に専念することを要請した。また、大学生協の闘争的な福利厚生施設の獲得方針については、大学行政と協調路線に転換するよう訴え、大学に広く深く根ざして信頼される大学生協となることを目指した。

設立後一貫して闘争的な生協運動で組織を拡大し、事業を発展させきた大学生協にとっては大転換であったが、大学生協専従職員・学生・教職員から圧倒的な支持を受けた。特に「学生生協から大学生協」への転換を願い、理事長の重要性や教職員理事の増加を図るよう要請した。

任期中に<表1>の通り、全国会員数、組合員数を安定して増加させ、事業高は飛躍的な伸長を達成した。大学生協宿泊研究施設（コープイン渋谷、コープイン京都）の建設、暴力行為を行った九州地区7生協との裁判を含む和解に奔走（逝去直後に和解）、平和活動「ピース・ナウ広島・長崎・沖縄」の発案、学生総合共済の開始などであった。除名7生協のような問題（暴力事件）を再発させてはならないと提唱している。

福武は、大学行政が大学生協を援助する理由で、大学コミュニティの制約を受けるからとして以下に簡潔に述べている。

- ① . 組合員が大学コミュニティの構成員に限られている。
- ② . 施設は原則として大学のもの。
- ③ . 営業期間が大学の長い休暇、年間スケジュールに制約される。

また、大学生協の経営をめぐっては、地域生協の厳しさを知り、甘えを捨てよ、大学に福利厚生に関する過重な責任を負わせるな、甘えと闘争獲得の態度ではなく節度が必要、自力でやれることは自ら負担、負担をこえることは大学の援助を要求、中小生協において大学側の負担が大きい、黒字を出すことは悪ではない、地域生協に学ぶこと、投資的経費をねん出し有効に使うことが大切とした。

福武はその知名度を有効に使用しながら、全国の大学へ出かけて行った。生協のみならず大学関係者にも会ったようだ。大学生協内での人気が高かったが、大学関係者に安心感と信頼を与えた。ただ、政治活動に歯止めをかけたことは、大学生協運動の中心となるエネルギーを低下させないか、自らの力でできることは投資することで、生協の事業経営は悪化しないか、またその方針を大学が利用し負担の軽減を計らないかは疑問である。後の項目で再度論証する。

5. 全国的な大学生協の経営悪化

全国の大学生協では、90年代後半の経営悪化に対する取り組みが遅れ、大規模大学生協を含め全国の単位生協（以下、単協という）の60%が経常赤字を出すことになった。それまでは順調に事業高を伸ばしてきたが、1995～2000年は100.5%の数字で、完全に頭打ちの事業結果となっている。〈表2〉をみると、1997・1998年に10億円近くの経常赤字を出している。1999年はドラスチックに経営が回復しておりしかも1.9億円の黒字となっている。1995年からの事業供給の停滞を読み切っていれば、危機的な経常赤字（20億円近く）を出すことがなかったと思われる。

[経常赤字単協数・剰余額]	1997年	111単協	-9.5億円	経常赤字
	1998年	126単協	-10.0億円	経常赤字
	1999年	80単協	1.9億円	経常黒字
[累積赤字単協数・剰余額]	1999年	121単協	-25.0億円	累積赤字

大規模15大学生協の経営状況を見ると、国立の結果が良いことが確認できる。大きな累積赤字を抱える生協は京都以外に存在しない。堅実な経営が行われているといえるが検証が必要である。私学では5大学の生協が大きな累積赤字をかかえている。

明治は暴力的な政治闘争を事業経営に持ち込み、連合会とも関係が悪化した（2002年に連合会を脱退、その後8億円の負債を抱え、出資金も返済せずに自主解散した）。法政は事業的に大学の評価を失い、信頼関係が構築できなかった。同志社は永年暴力的な学友会が学内を支配し営業妨害を行い、大学行政とも業者導入で関係が悪かったが、現在関係は良好であるが、2拠点化で経営状況は悪い。暴力的な集団が大学や生協経営に介入すると、営業活動に悪影響を与えることが明白である。

累積剰余赤字は退職給与引当金が、堅実に積立てられているかを見て総合的に判断しなければならない。立命館は大きな累積赤字はあるが退職給与引当金が多く積立てられている。累積剰余と退職給与引当金ともに良いのは、名古屋、大阪で群を抜いている。次に東京、東北の経営結果が良い。私学は一校もないことを分析する必要がある。全体的には退職給与積立は満足に積立てられてなく「近いうちに大学生協は退職金倒産するのでは」とも言われている。

参考までに地域生協の状況〈表3〉を見ると、組合員数は2000年に1,903万人と増加し続けている。1995年から事業高は増加してないが、現状維持で減少していない。生協の存在感は数字的に立証されている。

<表2> [1997～1999年の15大規模大学生協の経営データと全国集計] (千円)

	99 供給高	97 経常剰余	98 経常剰余	99 経常剰余	累積剰余	退職引当金
北海道大学	7,409,425	-25,982	14,704	19,760	-5,837	100,771
東北大学	6,579,399	2,405	-21,252	22,603	99,073	333,603
東京大学	9,265,919	-5,678	19,614	40,297	121,540	281,266
早稲田大学	7,635,405	-32,367	-4,213	-10,329	-217,208	64,108
法政大学	3,167,065	-75,049	-82,360	-68,226	-368,234	66,839
明治大学	4,159,189	-22,510	-30,237	-10,661	-411,255	61,385
慶応義塾大	6,389,395	-13,563	-31,037	2,894	-35,429	261,440
名古屋大学	5,481,961	34,161	22,158	27,762	268,571	428,116
京都大学	7,338,613	-74,788	-68,136	64,304	-152,194	130,838
同志社大学	4,649,338	-60,692	-47,932	11,341	-284,292	72,835
立命館大学	5,721,123	-27,047	-57,612	4,538	-110,347	398,040
大阪大学	4,500,958	-14,180	14,811	2,689	377,785	160,013
神戸大学	3,180,213	-56,233	-27,968	50,849	59,444	75,265
関西学院	2,873,393	-18,304	-45,850	-24,962	35,886	69,215
九州大学	3,767,341	-23,679	-3,362	-11,604	-4,628	18,102
15 大学合計	82,118,737	-413,506	-348,672	121,255	-627,125	2,521,836
全国合計	208,226,893	-949,061	-1,064,288	191,631	-2,532,521	5,523,172

<表3> 全国地域生協 組合員数・事業高推移 (1973～2010年)

	1973	1983	1985	1990
組合員数 (万人)	124	420	575	916
事業高 (億円)	1,795	9,962	13,486	21,593
日本生活協同組合連合会調査、2010年度は速報値				
	1995	2000	2005	2010
組合員数 (万人)	1,283	1,450	1,652	1,903
事業高 (億円)	25,943	25,915	26,262	26,548

6. 同志社生協の経営悪化

大学生協設立当初は、生協に好意的な経営者が大学行政内に存在していた。教職員の中にも大学生協を熱烈に支援する人が多くいた。1969年から始まった長期の学園紛争で、ヘルメット学生・学友会は平和的に運動を展開する生協を敵視した。そのような環境の中で、二拠点化による業者導入などで大学行政とも関係が悪化した。大学生協の事業経営を円滑にするためには、大学教育の正常化が必要とされていた。2004年に暴力的な・ヘルメット学生・学友会は、突如組織まるごと消滅してしまった。

(1) 二拠点化、食堂業者導入

1985年大学生1・2年が京田辺市へ移転することに伴い、大学側は食堂に業者導入する計画を公表した。生協は2,000席の内の1/4の500席であった。生協追い出し政策ととらえて、直ちに反対署名活動が開始され9,200名の署名を集約した。ヘルメット学生・学友会は移転そのものに、実力行使で反対し学内は混乱状態であった。1986年二拠点化、食堂業者導入は強行され、同志社生協の事業経営は業者食堂との競合、2拠点化による多店舗小規模化、大規模な投資の3点で苦境に追い込まれた。

しかし、大学京都事業連合や他大学生協の支援もあって、生協食堂は1日利用42～45%を確保し圧倒的に勝利した。この実績が1994年の工学部京田辺市移転に際し、紫苑館食堂の生協指名に繋がった。また、業者競合により食堂事業の新しいノウハウが開発され強みとなった。予測しない結果として、京田辺校地は市街地から遠く学生が大学内に滞留しないことで収支悪化となった。

移転直後に大学では学長選挙が行われ業者食堂導入を進めた学長は交替したが、同志社生協の苦しい状況に変化は生まれなかった。筆者はこの頃、生協追い出し政策に反対し常任理事として生協活動を開始し生協事業の改善に

尽力した。二拠点化後の今出川校舎は3・4年生のみとなり閑散としたキャンパスとなり、事業的にはこれが大きな打撃となっていた。

1997年に大学会館グリル閉店、新町食堂「エルベ」閉鎖、2002年大学会館食堂・理容部の閉鎖を行ったが、利用者数の減少による店舗のスクラップが遅れた。特に大学会館内の大食堂を二拠点化後も、長期間営業したことにより大きな経常赤字を出し、累積赤字を積み上げる大きな一因となった。

(2) 同志社女子大学に生協店舗オープン

1996年同志社生協の悲願であった同志社女子大学（女子大としては全国有数5,000人規模の在學生）に生協店舗がオープンできることになった。組織的には大躍進であったが、同志社女子大も二拠点化しており、事業経営的には小規模店舗・不採算店が増加することとなった。

次々と店舗が生協へ移管がされる期間、女子大生協店舗は供給剰余赤字を出し続け、莫大な累積赤字（最大で6億円）の原因ともなった。同志社生協が女子大学から出店要請を受けた段階で、赤字を出さない店舗経営を構築できなかったのか。毎月の女子大側と行う定例打合せで経営改善の相談ができなかったのか。長期間赤字を出した責任は重いと言える。経営を軽視した結果の表れと言える。

(3) 同志社生協の累積赤字の変遷

1982年累積赤字1.4億円、1994年経常赤字1億円（工学部移転）紫苑館食堂、メディアショップ開店、1996年経常赤字4,000万円女子大新心館、草苑館開店、生協援助金1,100万円廃止、1997年経常赤字6,000万円弘風館ショップリニューアル、1998年経常赤字5,000万円女子大心和館食堂移管、1999年累積赤字2.8億円、2000年書籍部扶桑館に移転、女子大今出川書籍部移管・友和館食堂ほか開店、2001年経常赤字8,000万円、2002年経常赤字6,000万円、2003年ローム館ベーカリーカフェ開店、紫苑館教職員ラウンジ移管、2005年新町カフェテリア開店、新町ショップ、京田辺購買部リニューアル、2009年累積赤字6億円不良在庫処分、2010年累積赤字5.6億円4,000万円経常黒字、2011年度累積赤字4.8億円8,000万円経常黒字となっている。

これらを見ると福利厚生施設の投資が連続している。福武が言った「自分でやれることは自分でする」を実践しているが過重な負担となっている。大学行政はできるだけ負担を減らそうと、生協側に押し付けている状況が見える。その上、1996年に生協援助金1,100万円が廃止されている。同志社生協は設備投資した資金を供給剰余で賄える構造ではなかった。大学行政に応分の負担をするよう経営努力しなければならなかった。生協トップは担当窓口だけでなく、大学長と懇談する機会を持つべきであった。担当窓口だけでは問題を矮小化され決定された。

また、導入された業者食堂のほとんどが苦戦しており、撤退・交替・生協移管・損失補填などが発生している。この責任を大学行政及び担当窓口は明確にしていない。迷惑を被るのは利用者である学生及び教職員組合員である。学内の福利厚生事業は低価格、営業期間が短い、利用者が学内に限定されることにより採算を取るのが非常に難しいことを確認すべきである。

ただ、2009年に大阪から常務理事が移籍し、不良在庫等を一扫したうえで、2010年、2011年に大幅な経常黒字を出して、累積赤字は4.8億円まで減少させている。生協経営トップの業務マネジメントが的確であれば剰余黒字が出ることが実証された。なぜ改善されたのかを今後、インタビュー等で解明していきたい。

また、事業収支報告に本部経費を含め、完全に店舗別にして事業状況を把握すべきである。それであれば非常勤の教職員・学生理事でも収支状況が理解できる。毎月、毎年リアルタイムに店舗別の事業状況を分析すれば妥当な店舗展開が可能となる。

7. これからの同志社生協の経営について

(1) 社会や経済市場の構造変化に対応する

日本の高度経済成長は過去に終わっているが、未だにその路線から脱却していない。グローバル化・ボーダレス化の進展は激しく、世界的な競争が繰り広げられている。デフレ経済の長期化によって安値競争は末期的状況である。

社会の情報化は、インターネットで良い物が安く供給され、利便性、価格において対抗できない状況である。大学生協は安値競争では勝てないことを認識することが重要である。需要の少ない事業についてはスクラップなどの、事業体制の見直しをしなければならない。その決定のスピードも必要とされ、遅れるとその期間に赤字が積み上がる。業務範囲を小さくして店舗が学内にあることの強みも活かすことが必要である。新しい需要の発掘では教職員への御用聞き的な営業が必要であろう。しかし、事業体制の変更は大学行政・担当窓口の意思に左右され、生協独自で決定することはできない。ここで大学行政・担当窓口と良好な関係にあることが決定的に重要となる、関係が悪いと問題解決は非常に困難となる。見直しの遅れは大きな剰余赤字となって跳ね返ってくる。

(2) 同志社生協の経営悪化の特殊性

再度、同志社生協が累積赤字6億円を積み上げ、倒産状態と言われるまでになったことの特殊性を整理する。

- ① 2回の長期間バリケード封鎖による営業停止、
- ② 二校地化と大手食堂業者との競合、
- ③ 学園紛争による大学行政との関係悪化、
- ④ 今出川校地店舗スクラップの遅れ、
- ⑤ 女子大に生協店舗開設及び営業不振、
- ⑥ 大学からの補助金の廃止、

全ての問題が大学行政と関係することで、この問題を乗り越える経営能力がなかったからと言える。店舗のスクラップ&ビルドは採算ラインが基本でありスピードも要求されるのである。

(3) 同志社生協のリーダーシップと人材育成

京都周辺地区の大学生協は大学京都事業連合（以下、連合という）が人事権・事業企画等の権限を掌握している。これにより同志社生協の専従職員の人事権は連合が提案することになった。同志社生協理事会は形式的に承認している。事業面でも連合の権限は強まり、同志社生協と生協職員の努力が成果として見えにくくなった。そして、連合化されたことで生協職員は経営状況が悪くても倒産しないと安心感を持つようになった。事実、同志社生協は横並び意識で剰余赤字が続き、累積赤字が増大してもボーナスを支給した。給与も同一賃金が要求され適用された。そして収支が均衡するほどの大胆な人員整理が行われなかった。同志社生協の専従トップは生協職員に、連合化によるマイナス面を打破する教育を怠った、あるいは出来なかったといえるのではないか。

大学生協の専従トップである専務・常務理事には、経営能力のある人を登用すべきである。しかし、経営能力を備えている人材は少ない。そのために基本スキルとして経営能力を身に付けるための研修を幹部職員にすべきである。次代のリーダーを育てるための人材育成を徹底的にしかも継続して図っていくことである。その上に、生協の設立の理念や精神、運動論などの研修が必要である。経営の苦手な専務・常務理事を登用することは、継続性の観点から生協運動に対する冒涇である。継続性ある経営は生協が始まって以来、何度も失敗を繰り返してきた課題である。

一般の専従職員やアルバイト、パートにも営業の基本スキルの教育を徹底するべきである。営業的な業務スキルを身に付けた上で、生協の理念・精神・方針を教育すれば人材育成としては十分あろう。そんな状況の中から有能な幹部職員が出現したり、一般職員の全体的な人格形成も同時に可能となる。

学生については、大学行政が学内行事に学生を活用しているため、有能な人材が生協活動に結集しにくい状況である。学生委員会活動で、大学生協及び専従職員が学生に対して教育する力も低下する傾向にある。今の学生が課外の煩わしい事には係わらない傾向が反映しているといえるが、学生委員会や生協事業への学生の参加は量質とも低下している。それに伴い、大学生協の人材確保の再生産システムが崩壊しつつある。就職氷河期と言われる時代、生協精神に合致する人材確保の方策を全力あげて構築しなければならない。

結論として、大学生協は半世紀以上もの期間、日本の多くの大学で、学生や教職員の生活を安定して守ってきた。

経営上困難な制約がある大学でノウハウを蓄積しながら大きく発展してきた。たとえ経営危機を迎えていようが問題を解決してさらに前進することは可能である。利潤や資本を蓄積しなくても良い社会的組織であることが強みである。生協の設立の理念は今もって強力な武器であるといえる。民間の食堂業者や流通業に影響を与えていることは少なくない。日本の生協は決して衰退していない、人材の育成を間違わなければまだまだ発展する余地は残されている。

[参考文献]

- ・福武直『大学生協論』1985年 東京大学出版会
- ・高村勤『いま生協に求められるリーダーシップとは』1997年 コープ出版
- ・野尻武敏『21世紀と生活協同組合』1997年 晃洋書房
- ・仲田秀『大学生協と福武直』2006年 法政大学大学院後期課程
- ・同志社生協設立50周年記念誌『京都からの出発』2009年 同志社生活協同組合
- ・大学生協京都事業連合の『歩み』2011年 生活協同組合連合会
- ・石田正昭 ドイツ協同組合リポート『参加型民主主義』2011年 全国共同出版

[同志社生協事業経営年表1985年～]

- 1985年 京田辺業者食堂導入反対署名活動、再考を要請、累積赤字1.4億円、
- 1986年 京田辺厚生棟業者食堂2社導入、事業連合等連帯支援で食堂事業勝利、学長交代、二校地化により経常黒字構造喪失、
- 1994年 工学部京田辺移転に伴い紫苑館食堂委託・メディアショップオープン、
- 1996年 女子大新心館（今出川）、草苑館（京田辺）に生協店舗オープン、
- 1997年 学生会館グレル「ケルン」閉店、新町食堂「エルベ」閉鎖、女子大今出川食堂生協に移管、
- 1998年 八田学長就任（大学改革開始）、女子大心和館食堂生協に移管、
- 1999年 女子大京田辺書籍部生協に移管、累積赤字2.8億円、
- 2000年 書籍部学生会館より扶桑館地下に移転、女子大今出川書籍部生協に移管、
女子大京田辺友和館食堂・カフェテリア・ブックストアオープン、
- 2001年 学生総合共済収益より同志社大学奨学金に寄付開始、
- 2002年 学生会館食堂、理容部を閉鎖、新学生会館内に生協新町カフェオープン、
- 2003年 京田辺ローム館に生協ベーカリーカフェオープン、紫苑館教職員ラウンジ生協へ移管、大学側は不採算店舗を生協に業務委託、
- 2004年 寒梅館1・7Fに業者食堂2社導入、7F業者食堂苦戦、
- 2005年 専務理事解任騒動、生協新町ショップ・臨光館新町カフェテリアオープン、京田辺購買部リニューアル、
- 2006年 今出川明德館食堂リニューアル、
- 2007年 今出川明德館喫茶「エリカ」オムライス店に改装、京田辺生協食堂リニューアル、女子大新心館キャンパスストアリニューアル、
- 2008年 体育地区食堂生協に移管、京田辺業者食堂2社撤退又は交替を検討、
- 2010年 明德館ラウンジ業者喫茶店苦戦、
- 2012年 今出川新棟生協食堂オープン予定、設備投資により赤字予算編成、
同志社生協設立50周年記念誌『きょうとからの出発』 p 72～77

For University Co-ops to be Profitable: A Study on the Managerial Crisis of Doshisha University Co-op

MIKAMI Yasutaka

Abstract:

This paper examines the positive and negative characteristics of university co-ops by focusing on the history of Doshisha University Co-op, which faces one of the worst financial situations among university co-ops, and in which the author has long volunteered while working as a Doshisha University staff member. University co-ops are commissioned to support the welfare of students and university staff members, but they have difficulties in making profits because of restrictions on prices, operation hours, and eligible users. Also, while co-ops are supported by voluntary work and investment by co-op members, this restricts co-ops from shedding staff members or unprofitable businesses. Additionally, a co-op's business is greatly affected by its relationship with the university administration. At Doshisha, student movements from 1969 to 2004 caused repeated closures of the co-op and, more significantly, a deterioration in the relationship between the co-op and the administration. Later, the university's decision in 1986 to divide campuses and allow private enterprises on the campuses further damaged the co-op's business. To ensure their survival, university co-ops must develop cooperative relationships with university administrations, rationalize their businesses, and optimize their unique advantage as the co-op on campus.

Keywords: university co-op, co-op management, student welfare, university administration, human resources

大学生協同組合の経営改善とその存在意義 ——同志社生活協同組合を中心とした経営危機の分析——

三 上 保 孝

要旨：

本稿では大学生協の良い面と悪い面の特性を調査し、全国的にも経営状況が最も悪い同志社生協の歴史に焦点あてて。著者は同志社大学で事務職員として長く勤務し生協活動をした経験を持っている。大学生協は学生や教職員の福利厚生が業務であるが、利益を出すことが難しい組織である。その理由は供給する商品が低価格、短い営業期間、利用者が限定されることである。また、大学生協は組合員の出資と学生や教職員の無償労働で運営されている。さらに、大学生協は大学行政との協力関係が重要となる。同志社では1969年から長期間の学生紛争で、繰り返し営業が停止し、大学行政と大学生協の関係も悪化させた。1986年大学行政は二校地化に伴い民間業者食堂の導入を決定した。これは大学生協に大きな打撃を与えた。大学生協が存続するには大学行政との協力関係がなにより重要である。学内店舗であることや特殊な優位を活用し存在価値を高めることが必要である。

