

北海道教育大学旭川生協第 1 期中期計画

序言 計画策定にあたって

北海道教育大学旭川生協（以下「旭川生協」）が設立されてからまもなく 40 年を迎えようとしている。その歴史の中で、最近 10 年は、それ以前の不健全な経営の結果生じた、規模に比して大きな累積赤字の償却を第一の課題としなければならない時期であった。その赤字も、本計画期間中に解消のめどが立ち、経営上の足枷がなくなった状況の下で、さまざまな事業展開を構想することが可能な段階を迎えつつある。

旭川生協理事会は、今後の旭川生協の経営を安定的に推移させるとともに、旭川生協のおかれた諸状況に的確に対応することが求められる今、中期的な視座を構築し、経営および事業展開への指針を作ることに意義があると考えているに至った。また、専従職員を独自に雇用できる余裕を持たない旭川生協では、専務理事が数ヶ年で交代するという事情も、中期計画策定に合理的理由を与えるものである。唯一の専従職員である専務理事が、経営に携わるものとしての専門的な力を十分に発揮する環境を作り、また、旭川生協の課題を継続的に点検・確認できる基準を持つことは有益である。さらに、原則として 4 年間で 1 サイクルとなっている組合員の変化に対応する上でも、中期的な計画策定は合理性を有している。

上記の事情を踏まえ、2009 年度から 2011 年度を期間とする第一次中期計画をここに策定する。

1. 大学・大学生および大学生協を取り巻く社会状況

格差社会問題

グローバル化の影響は環境問題にとどまらず、経済にも及んでいる。いわゆる格差問題は、非正規雇用の拡大をもたらすにとどまらず、ワーキングプアやネットカフェ難民、あるいはホームレスを大量に生み出し、さらには老人や若年層といった経済的弱者の生活をも直撃している。

日本においては、教育に対する投資が国際水準を大きく下回り、私的な支出によってそれを補っている状況にある。また、若年層の独立に向けた配慮もきわめて貧弱である。したがって、若年層、特に大学生の家計は親への依存度が高い。バブル崩壊以降、年功賃金や終身雇用といったシステムが徐々に解体され、雇用の不安定化が進んでいる。そして、その影響は、地方都市においてより顕著に現われている。

このような状況に対処するためのセーフティネット構築が求められている一方で、国家および地方の財政状況は悪化の一途をたどっており、公的機関への依存のみではもはや格差問題に対処できない事態に至っている。また、地域社会では、社会の課題解決において地域の諸主体が共同する、ローカルガバナンスの必要性が叫ばれるようになっている。

「食」をめぐる危機

21 世紀に入り、食品表示の偽装や期限切れ食品の再出荷などが、長期にわたり続けられ

てきた事実が次々と明らかになり、さらに、中国産食品関連の諸問題や事故米問題など、食の安全を脅かす重大な問題が発生している。企業の社会的責任が高度に問われるようになり、企業のみならず、生協もコンプライアンス（法令順守）経営を必要とされている。

また、世界的な食糧危機も深刻さを増し続けており、食のシステムのあり方が問われる時代となっている。日本は、2006年に食料自給率が39%となり、穀物自給率に至っては28%で、世界中から食料を買い集めている状況である。その一方で、水田の大規模な減反が現在も進み、大規模農家育成の下、中山間地の農地が放棄されるという矛盾に直面している。

新興国の経済成長やバイオ燃料への関心の高まりなどが相まって、国際市場における食料の争奪戦が激化する中、穀物価格は急上昇した。原油や金属などの価格も同様に上昇し、その結果として生産コストは削減努力をはるかに超越するレベルに跳ね上がり、一般市民の家計にも多大な影響を与えている。殊に、日常生活で最も不可欠である食料価格への影響は著しい。

そうしたシステム上の問題にとどまらず、日本人の食生活も見直しを迫られているように思われる。健康に関する意識が高まる一方で、食の西洋化にともなう脂肪分の過剰摂取、惣菜やコンビニ弁当などの中食の拡大、朝食をはじめとする欠食問題は、老若男女を問わず問題化しており、大学生も無縁ではない。また、消費・賞味期限などに関する過剰意識は、食物の大量廃棄を招いている。こうした課題に直面した日本においては、今日食育に対する関心が高まっている。

環境問題

21世紀はグローバル経済あるいはグローバル社会が一層進展し、国家の枠を超えた課題が山積していく傾向にある。いわゆる地球環境問題はその際たるものであり、二酸化炭素などの温室効果ガスによる地球温暖化をはじめ、酸性雨・オゾンホール・有害化学物質の拡散など、グローバルな対処が必要とされる問題に、われわれも直面している。

1997年、気候変動の対処する国際的枠組みとして京都議定書がまとめられ、日本は対1990年比6%の二酸化炭素削減義務を負った。しかし、2005年段階で逆に6.9%の増加となっており、今後大幅な削減努力が必要とされる状況となっている。他方、EUでは、2050年までに二酸化炭素排出量半減を目標として定め、その実現に向けて取り組みをはじめようとしている。

地球環境問題のような新たな問題に対する取り組みと同様に、以前からの環境問題、例えば廃棄物問題などへの対処も、さらに進めていかなければならない状況にある。日本では、各種リサイクル法が整備されたことによりリサイクルの状況は向上したといえる。しかしながら、法の枠に入らない廃棄物については改善がみられず、全体としてみた場合、満足できる状況にあるとはいいがたい。

これらの課題の解決あるいは改善に対しては、国家的取り組みはもとより、地球市民としての、われわれの個人的および組織的努力が重要である。

2. 旭川生協の現状

国立大学法人化およびキャンパス再編と旭川校の現状

日本の少子化傾向は先進国の中でも非常に高い水準にあり、2005年には合計特殊出生率

が1.26にまで低下した。この影響は大学も無縁ではなく、すでに日本の大学は「淘汰の時代」へと突入した。また、2004年には国立大学が法人化され、経営上の自立性を高める努力を要請されるようになった。年々運営交付金が削減されていく状況の下、大学経営はさらに厳しいものになっている。

北海道教育大学も大学再編の検討を余儀なくされ、5キャンパスがそれぞれ特色ある存在として位置づけられることとなった。旭川校は、中学校教員養成課程として再編され、教科教育の充実を中心課題とすることとなった。これによりキャンパスの性格が明確になった一方で、教員養成課程という役割を最大限に果たしていかなければならない責務を負うことにもなったと考えられる。しかしながら、教員採用の状況は相当に厳しく、むしろ少子化や公的セクターのリストラクチャリングの影響で困難さを増しており、団塊世代のリタイアが終わって以降は、さらに状況は厳しくなることが予想される。このような環境の中で、旭川校は、教員の質的向上だけでなく、量的な側面でも実績を上げていかなければならない。

上記の課題を実現するために、質の高い学生の獲得が必須であるが、そのためには魅力ある大学づくりが要請される。その一環として大学内のハードおよびソフト両面における福利厚生充実を進めていかなければならない。また、教員採用の実情に鑑みると、教員以外の職業も含めたキャリア形成支援を大学が担っていかなければならない。

旭川生協の近年のトレンド

）組合員加入

学生については、かつては100%近い組合員加入率を達成していたが、近年は加入率に波がある。資料請求はがきの返送率の高低がその要因の一つになっているが、加入率をコンスタントに高率で維持するための対策が求められる。

他方、教職員の加入率は学生に比べてかなり低位にあり、特に、職員については組合員がゼロの状態が続いている。学生に比べれば数は少ないとはいえ、大学の構成員として無視することはできない。

）学生総合共済・学生賠償責任保険・学生110番の加入

学生総合共済の生命共済は、民間の生命保険や文部科学省の外郭団体がはじめた付帯学総との競合などもあり、加入率の低下傾向が見られる。利益追求とは異なる、単協の範囲を超えた「学生組合員同士の助け合い」という共済の原点を、生協として十分に訴えきれず、競争相手との差異を明らかにすることができなかったことが、現在の状況をもたらしていると考えられる。なお、火災共済は、自宅外生の比率が高いこともあり、加入率は下がっていない。

2007年度の学生総合共済の給付状況は表のとおりであり、生命共済と火災共済合わせて340万円の給付である。共済の補償範囲は、競合相手に比べてより広い範囲をカバーしている。そして、それは全国の学生組合員との助け合いによって実現しているものである。この実績と事実は残念ながら組合員にあまり知られていない。

）供給高・損益

1990年代前半に累積債務が恒常化して以降、旭川生協

2007年度給付状況（加入者数は744人）

病気入院	14件	121.8万円
事故入院・通院	19件	91.2万円
火災（凍結破裂5 盗難・落雷・他各1）	8件	127.9万円
合計	41件	340.9万円

は債務解消への努力を続け、順調に債務を減少させていた。しかし、外部を交えた経営評価を行う中で新たに不良資産 1400 万円の存在が明らかになった。2006 年度以降の 3 年間、北海道大学生協連合会の協力などを得ながら、経費削減と、既存事業の改善とともに住宅紹介などの新たな事業を軌道に乗せたことによる供給利用剰余拡大により、累積債務と不良資産を償却する見込みとなっている。

供給高と損益

	04実績	05実績	06実績	07実績	08実績
供給高総合	155,203	161,676	165,307	154,901	149,055
購買部門	41,759	46,618	49,314	48,733	
書籍部門	12,430	37,760	31,177	31,929	33,035
サービス部門	57,307	64,287	66,594	54,830	56,100
灯油部門	272	501	661	1,250	1,060
食堂部門	18,251	17,502	17,561	18,159	18,795
供給割戻	1,310	3,127	878	734	692
仕入割戻	1,104	848	729	747	685
供給剰余	26,724	24,345	25,138	23,475	24,639
供給剰余率	17.22%	15.06%	15.21%	15.20%	14.58%
利用収入	6,466	2,766	3,449	4,439	4,300
共済収入	1,200	1,200	1,246	816	790
手数料収入	2,519	6,555	3,838	3,350	3,340
供給利用剰余	36,910	34,866	33,673	32,080	33,092
事業経費計	35,870	36,264	31,077	30,541	31,782
人件費	21,092	20,653	17,771	17,854	19,103
物件費	11,973	13,054	10,770	10,294	10,385
共同運営費	2,805	2,556	2,535	2,392	2,292
事業剰余	1,039	1,398	2,596	1,539	1,312
経常剰余	1,774	2,105	2,871	2,186	1,350

事業活動

小規模ではありながらも、旭川生協の事業活動は多岐に渡っている。

)購買

小さな店舗の中にある商品は、長年の組合員の要望に応えることでできあがった品揃えであり、さまざまな側面において組合員の生活を支える役割を担っている。日常的に消費される飲食物・文房具、あるいはパソコンなどの電子機器・家具類等の耐久消費材、DVD やパソコンなどのソフト供給、季節ごとの名産品などにとどまらず、教育大ならではのともいってよい、教育実習に使う名札や手引き、リコーダー・墨汁・画用紙・白衣など、専攻あるいは科目ごとに必要な物品に至るまで、多様な商品の供給を行っている。

)書籍

講義関連の教科書や参考書、文庫・新書を中心とした一般書籍、雑誌などをはじめ、教員採用試験向けの雑誌・参考書・問題集など、教育大ならではの書籍類を供給している。また、「本やタウン」を経由したインターネットによる本の取り寄せも行っている。

)食堂

300 近い席を設けた食堂ホールでは、ご飯・丼物・カレーなどの主食類の他、アラカルトや小鉢類などの副食、ラーメン・そば・うどんなどの麺類等、100 の基本メニュー、そして、北海道フェア、東北フェア、九州沖縄フェアなど、季節ごとの企画メニューを提供し、飽

きの来ない、多様なメニューの提供を行っている。また、近年の健康志向も意識し、サラダバーなどの取り組みも同時に行っている。

）その他

住居の仲介、自動車教習所・教員採用試験および公務員試験対策講座等の紹介、卒業式の貸衣裳、インターネットプロバイダーの受付、S きっぷ・高速バス券・市内バス回数券の販売、レンタカーの手配、灯油販売の仲介などを行っている。また、紳士服の青山・アイシティなど提携取引先の利用割引制度も取り揃えている。

3. 基本構想

上記のような、現在の大学を取り巻く現状および旭川生協の現状に関する認識を踏まえ、以下のような4点を軸とした基本構想を掲げる。

確固とした信頼を獲得し、快適な空間を提供する生協

積極的に前に向かって、購買にとどまることなくさまざまな事業を進展させるためには、経営体としての側面の強化が必須である。すなわち、安定した経営基盤の構築と組合員あるいは組合に関係する人たちから信頼される経営の確立が重要である。この二つは相乗的な関係にあるものともいえる。安定した経営基盤を有する経営体に対する信頼はおのずと高まるものであるからである。

しかしながら、信頼は経営的な安定性のみによってもたらされるものとはいえない。近年あらゆる経営体に求められているコンプライアンスは、信頼獲得のためのもうひとつの重要な要素である。そして、コンプライアンスを構成する要素の中でも、最も重要であるのは情報公開であろう。特に組合員に対して、生協の現状だけにとどまらず、生協がどこに向かおうとしているのかに至るまで、一人でも多くの認知と理解を得られるよう、情報公開に努めていかなければならない。

また、組合員の信頼を得るには職員の対応や店舗の雰囲気などの要素も重要である。したがって、組合員が快適に利用できる空間づくりも重要である。そしてそれは、物理的な空間だけでなく、インターネットなどのサイバー空間についてもあてはまる。

信頼を基礎とした多様な事業展開、これが旭川生協の目指すべき原点であり基礎である。

学生生活を積極的に支援する生協

生協の存在意義とは組合員の生活をよりよくするという点にあるだろう。生協はそれぞれ特徴があるが、大学生協では、学生という固有の属性を有した組合員が多数を占める組織である。また、一般に、学生は特定の年齢層によって構成されるものであるため、大学生協とはその点からも特有の属性を有した組合員が集まる組織体でもある。

大学生が必要とするものの一部は特殊なものであることも多く、それが教員養成系大学ということになればまた別の特殊性を帯びることとなる。民間業者ではそのニーズに十分対応することは難しく、さらに、小規模キャンパスという制約からも、大学生協が担うべき責務はきわめて大きい。そして、似通った世代によって構成される大学生協では、世代的なニーズに対して的確に答えられることも非常に重要である。

また、生協は、安心安全をひとつのミッションとしている。しかしながら、大学生協の

場合、上記のような固有の性格を持つがゆえに、他の生協とは必ずしも共通の方法で安全安心を提供することにはならない。もちろん、「必要なものを安全かつ適正な価格によって提供する」というミッションは共有されるものであるが、相対的に社会的弱者と位置づけられてしまう学生にとって、適正な価格という点についてはより安い価格ということが強調される必要がある。安全安心を第一義とし、粗悪品を市場から排除していくことを重要視する生協の理念は、大学生協も共有するものであるが、金銭的に大きな制約を受けている学生を中心的な構成員とする大学生協では、低価格も重視していかなければならない。

さらに、不測の事態への対応を可能にするセーフティネットとして大学生協が機能することもきわめて重要である。近年、大学では、座学にとどまることなく積極的に大学外へと活動を広げることを推奨している。それは、学生の視野を広げ、人間的な成長あるいは社会人としての常識を獲得するというメリットがある一方で、同時に、さまざまなリスクを学生に背負わせることともなる。大学も、その点については一定の配慮をしているが、十分な保障を実現するため、大学生協も積極的なかわりを持つ必要がある。また、寒冷地に位置する旭川では、特に冬場におけるさまざまな事故のリスクが付きまとう。そうした、寒冷地特有のリスクに対して最善の対処が可能となるような支援も積極的に提供していくことも進めていかなければならない。

大学と共存共栄する生協

大学生協はその性格上、大学を離れて存続することはできない。したがって、大学との共存共栄を図ることが不可避である。

その方向性として考えなければならないのは、マジョリティである学生にとどまらず、教職員を含めた多面的な対応である。属性の異なる学生・職員・教員では、それぞれにニーズが異なっているのは当然であり、小規模生協という制限の中でなにができるかを見定めつつ、多様なニーズにどのように応えていけるのかを考えていかなければならない。

特に重要なのは学生との関係であることはいうまでもない。しかし、大学が魅力あるものであるためには、教職員のパフォーマンスの向上も不可欠な要素であって、大学生協はその点に積極的に関わっていかなければならないのである。教員については、特に研究環境の充実の面での貢献を進めていかなければならない。殊に、教科教育の充実の特化した旭川校特有のニーズに的確に対応できるような体制作りが重要となる。また、職員について、そのニーズを的確に捉え、より強いコミットメントを獲得することに努めなければならない。

環境に配慮する生協

近年、企業の社会的責任というものが求められるようになった。生協はいわゆる民間企業とはその性質を異にするが、社会的責任を要求されるという意味では同じ立場にある。そのひとつは、先に触れたコンプライアンス経営であるが、それに並ぶ重要な課題として、環境対策が挙げられる。

21世紀に入って、環境問題は非常に複雑で、かつ喫緊の課題となっている。地球温暖化をはじめ、資源・エネルギー問題、食糧問題、廃棄物問題と、それぞれが相互に密接に絡み合っている。それらに対する取り組みを積極的に行っていくことが大学生協にも求められているのである。

世界的規模で進む地球環境問題に対して、旭川生協のできることは大きくはない。しか

し、旭川生協の努力は、単に直接的な環境への効果にとどまることなく、将来教員を目指す組合員たちの意識に対して必ずよい影響を与えるはずである。それ以上に、一市民としての、組合員の環境意識を醸成することにも寄与するはずである。

社会的責任を果たすという意味においての環境配慮を実現するためには、単に場当たりの取り組みを積み重ねるにとどまることなく、基礎的なデータを把握した上で、どのような対応が取れるのか、また、そうした基礎から積み上げられた活動がいかなる意味を持つのかということ、広く組合員に知らしめることができなければならない。

さらに、環境に関する活動は、組織内に止めることなく、組織外の多様な諸活動の支援等にも拡げていくことが重要である。それは、まず大学との関係においてであり、さらに、環境に熱心に取り組む諸団体や近隣地域などとの連携を模索することをも含むものであるべきである。

4. 基本計画

信頼を獲得し、快適な空間を提供するための課題

対内外に信頼を獲得するための第一条件として、情報公開の徹底が実現されなければならない。これは、コンプライアンス経営の必須条件でもあり、議事録の保存など、法的な最低限の条件にとどまることなく、組合員あるいは対外的にも透明性の確保ができる状況を追求していくことを目指す。また、会計処理を適正に行うとともに、それを適切な形で公開できる方策を検討する。

第二に、内部の組織的な整備を進め、役員や総代の選出方法などを再検討し、組合員のさまざまな属性を考慮し、より適切な代表性の確保を実現することを進めていく。

第三に、経営収支の改善、そして経営の安定を目指す。現在、まだ累積債務は完全には解消されておらず、当面は、累積債務の解消を目標とし、さらに、ある程度の内部留保を確保することにより、経営をより安定させることを目指す。そのために、供給剰余率を向上させ、さらに、事業総体での黒字化にとどまることなく、各事業部門の黒字化を実現することを目標とする。

第四に、快適な空間を創り出すため、職員と組合員とが共同で努力できるような仕組みの構築を目指し、それを基礎としながら、食堂や購買などの店舗のあり方を考えていく。その際、設備や什器等のハード面だけでなく、それらの配置をはじめ、各種のイベントなどの催しや日常的な仕事のあり方に至る、広義のソフト面に関する意識も重視しなければならない。

学生生活を積極的に支援することを可能にするための課題

学生生活を支援することを可能にするための第一歩は、学生のニーズがどこにあるのかを正確に把握することが必要である。これまで、学生委員会の努力などに依拠しながら、学生の求めているところを理解しようという努力は行われてきたが、それは、残念ながら明確なビジョンや目的を持っていたものとはいいいがたい部分もあった。したがって、今後は、組合員を対象としたマーケティングをより高い水準で行うことによって、より実情にあった学生ニーズを把握することを目指していく必要がある。

第二に、学生ニーズに受動的に適應していくにとどまらず、生協から積極的に提案をし

ていくことによって、学生生活をよりよいものにするという方向性も考えていかなければならない。それは、購買や食堂における直接的な対応だけでなく、共済等による日常生活の保障、教員養成系大学としての特性を踏まえた提案、あるいは教員養成に限定されない、大学生としてのキャリア支援といったような、幅広いものであることが望ましい。

第三に、学生の活動に対する支援をより一層充実させるためのインフラストラクチャとして、大学生協が機能しえる道を模索することも検討していきたい。学生とのかかわりは、どうしても学生委員会に限定されてしまいがちになる。もちろん、今後も学生委員会の活動は積極的に支援していかなければならないが、それにとどまることのない、学生の関わるさまざまな団体等への支援を、大学と共同しながらしていくことも、今後の課題である。

大学との共存共栄を実現するための課題

大学と大学生協の関係はある種の難しさも抱えているが、大学をよりよいものにしていくという点において互いのミッションは共有されている。したがって、協力し合うことが望まれる方向であることを、まずはじめに確認しておかなければならない。

そのため、第一に追求していかなければならないのは、互いの情報交換の場を構築することである。そのため、定期的に、生協事業の状況を報告する場、そして、大学側のニーズを把握することの出来る場を確保することが肝要である。

第二に、大学との関係強化のために、教職員の組織化を進めていくことが重要となる。教員の組織率は低位に推移しており、職員にいたっては組合員ゼロの状況が長期にわたって続いている。このような状況は好ましい状況とはいえない。生協に対する理解が組合員としての加入をきっかけとして深まる可能性は高い。したがって、教職員加入への努力を怠らないことが必要である。特に、職員においては定期的に転出入があるため、その対応も考えていかなければならない。

第三に、キャンパス再編にともない大学本部と交渉する必要性が増加する可能性が高まったと考えられる。それに対応した体制づくりも検討しなければならないだろう。

環境配慮への課題

企業の社会的責任が問われる時代となった今日、大学生協もさまざまな場面において社会的責任を果たしていかなければならない。そして、環境対策も果たすべき重要な責任の一つである。環境対策にもさまざまな側面があるが、特に廃棄物と二酸化炭素の削減が直接的な課題となり、さらに、間接的な課題として、組合員の生活や意識への働きかけを行っていくことも考慮していかなければならない。

廃棄物削減については、いわゆる 3R に則りながら、なるべく廃棄物を発生させないような努力を行うとともに、発生した廃棄物については再生利用を進め、再生利用に適しないものについては適正処理に努める。

二酸化炭素削減については、当面は既存の設備を前提としてエネルギーの効率的利用に努めることに専念し、赤字償却や事業の状況に鑑みつつ、中長期的な観点から高効率機材への漸次転換を図っていく。

組合員に対する働きかけについては、各種の広報手段やイベント等の機会を利用したの情報提供活動や啓発活動などを検討していく。

5. 具体的施策

以下では、基本構想および基本計画に掲げた 4 つの軸をベースとしながら、計画期間中の旭川生協における課題および具体的施策を列挙する。

信頼を獲得し、快適な空間を提供するための課題

- * 組合員加入率の維持、特に学生については 95%以上の組織率維持
- * 全階層を網羅した総代組織の確立等の定款や付属規程に基づく組織づくり
- * 定款および規約を遵守した総代および役員の選出
- * 生協事業に関する調査活動の強化
- * 監事会活動および機能の充実、独立性の確保
- * 計画期間内の累積債務の解消および安定的経営のための内部留保の確保
- * 職員活動の向上およびパート主体の店舗運営の実現
- * 労働諸法規に基づく職場運営
- * 冷房の導入による快適な利用環境および職場環境の実現、
- * 事務スペースおよびバックヤードスペース確保

学生生活を積極的に支援することを可能にするための課題

- * POS データの活用や独自調査による組合員生活やニーズ等の分析と把握
- * ホームページや DM チラシ等による広報活動の強化
- * 学生総合共済および学生賠償責任保険の加入率組合員比 70%以上
- * 「学生 110 番等の暮らし」の新入生における 100 名以上の加入
- * 共済等の商品の組み合わせなどを含めた、健康・安心・安全をパッケージにした事業モデルの検討
- * 安全安心な食材の確保とメニューの適正価格による提供
- * キャリア形成の支援
- * 各種学生活動の支援
- * 教員による書評誌発行をはじめとした読書推進活動

大学との共存共栄を実現するための課題

- * 大学に対する生協事業の定期報告
- * 恒常的な大学との協議の場の設定
- * 教職員の生協加入率の向上
- * 大学本部との協議の場を設定するための教育大 5 生協との連携
- * 教職員の人事異動に対応した 5 生協間転出転入制度の検討

環境配慮への課題

- * グリーン商品等環境に配慮した商品の供給
- * 省エネルギー・再資源化推進のための基礎的データの把握
- * 分別品目の検討とリサイクルシステムの構築
- * 環境に関する啓発活動の推進
- * 外部の環境保護活動への支援の検討
- * 環境レポートの作成と広報