

# 静岡文化芸術大学生協の設立、その経緯と成果の報告

## A report on details and outcomes of the SUAC CO-OP establishment

佐々木 哲也  
財務室

Tetsuya SASAKI  
Accounting Section

下澤 嶽  
文化政策学部 国際文化学科

Takashi SHIMOSAWA  
Department of International Culture, Faculty of Cultural Policy and Management

本学では、2015年12月3日に静岡文化芸術大学生協同組合（以下、本学生協）を設立した。生協設立の運動そのものは、学内の福利厚生を拡充を求める教職員と学生により行われたものであるが、本学も、福利厚生の充実、食堂・店舗の運営の安定化及び大学活動の活性化を目的として、生協設立に積極的に関与した。本稿では、生協設立の過程、開業初年度の状況及び生協設立により得られた成果を報告する。さらに、一連の取り組みから得られた知見として、大学が抱える諸課題の解決において生協設立が有効な手立てとなり得ること、また、生協設立においては、教職員・学生の自治意識と大学の当事者意識が重要であることを提示した。

We established the SUAC CO-OP on DEC 3, 2015. The SUAC CO-OP establishment was initiated by faculty and students who sought to expand the welfare program of SUAC. However, the SUAC corporation was also involved in the SUAC CO-OP establishment for the purpose of expanding the welfare program, stabilizing the operation of the cafeteria and shops, and encouraging of activities at SUAC. This article is a report on the SUAC CO-OP establishment. In addition, we learned two things through this project. The first is the establishment of the University CO-OP can help solve to some problems of the university. The second is the importance of raising awareness of faculty and students autonomy, and the University corporation's ownership in the establishment of the University CO-OP.

### 1 はじめに

#### (1) 大学内の食堂・店舗

国内の多くの大学では、学生や教職員の福利厚生の充実を主たる目的として、学内に食堂・店舗<sup>1</sup>を設置している。学内の食堂・店舗は、学生に配慮して価格帯が低く抑えられていること、営業日や営業時間帯が限定されること、利用者が限定されること等、経営面で不利な条件を強いられていることが多い。加えて、近年では、インターネット注文をはじめとした購買方法の多様化、少子化に伴う学生数の減少、下宿生への仕送りの減少等、食堂・店舗の経営を取り巻く環境は厳しさを増している。

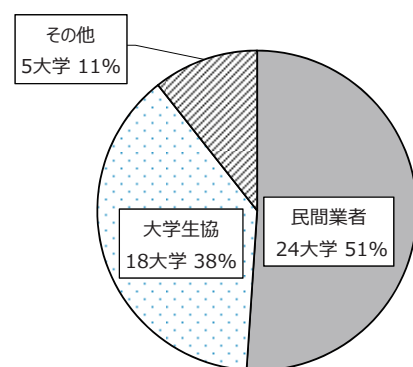
学内の食堂・店舗は、大学に即したサービスの供給を通じて、教育研究活動を支えている。とりわけ経済力が弱く、履修や就職活動に追われる学生にとって、手軽で安全なサービスが受けられる学内の食堂・店舗は、必要不可欠な生活インフラでもある。したがって、学内の食堂・店舗の維持は各大学に課された使命であり、食堂・店舗の充実、大学の競争力を左右する大学行政の重要施策の1つと言える。

#### (2) 食堂・店舗の運営の形態

大学の食堂・店舗の運営形態は、自営方式と委託方式の2種類に大分される。自営方式は、大学を運営している法人自らが食堂・店舗の運営を行う方式である。一方、委託方式は、大学を運営している法人とは別の法人に食堂・店舗の運営を委託する方式である。その委託先は、民間業者、大学生協、社会福祉法人等が代表的である。

全国の大学の食堂・店舗の運営方式について網羅的に調査した資料は確認できない。公立大学の食堂の運営状況に

限って見てみると、2012年4月に実施された調査<sup>2</sup>によれば、調査に回答した公立大学の全てが委託方式を採用しており、内訳は民間業者が約5割、大学生協が約4割、その他が約1割となっている（図1）。公立大学においては2000年から2015年にかけて大学生協は10法人が設立され（表1）、大学生協を有する公立大学は3割から4割へと比率を高めている状況にある<sup>3</sup>。



その他の内訳：県庁消費組合1大学、社会福祉法人2大学、一般財団法人1大学、大学が設立した有限会社1大学

図1 公立大学の食堂の運営形態

出典：福井県立大学 2012「公立大学学生食堂運営状況調査結果」  
公立大学協会をもとに著者が作成

表1 2000年以降に大学生協を設立した四年制大学

設立年月日	生協名	種別
2000年 11月20日	星薬科大学生協	私立
2001年 6月21日	松商学園短期大学生協（現：松本大学生協）	私立
2002年 10月31日	金城学院大学生協	私立
2003年	1月31日 滋賀医科大学生協	国立
	5月29日 三重県立看護大学生協	公立
	12月 4日 愛知県立芸術大学生協	公立
2004年	11月18日 西南女学院大学生協	私立
	11月26日 富山県立大学生協	公立
	12月 1日 日本赤十字看護大学生協	私立
	12月 6日 松山東雲女子大学・松山東雲短期大学生協	私立
2005年 6月29日	清泉女学院生協	私立
2006年 12月 6日	山梨県立大学生協	公立
2008年 12月 5日	釧路公立大学生協	公立
2009年	8月 7日 岩手県立大学生協	公立
	12月10日 前橋工科大学生協	公立
2010年 8月 2日	公立はこだて未来大学生協	公立
2011年 12月20日	高知工科大学生協	公立
2015年	1月22日 千里金蘭大学生協	私立
	12月 3日 静岡文化芸術大学生協	公立

出典：全国大学生生活協同組合連合会の資料を元に著者が作成

(3) 本稿の位置づけ

大学の食堂・店舗の運営を取り巻く環境が厳しくなる中で、その打開策として、生協設立を模索する大学は今後も現れると思われる。確かに、大学生協の場合、連合組織の支援のもと、他大学生協と経営ノウハウや仕入れの共通化が期待できること等、他の事業者ではなし得ない有利な運営を期待できる。しかし、大学生協を設立すれば全てが上手くいくわけではない。大学生協は組合員の出資を元手として運営するため、万が一、大学生協が運営に失敗した場合には、大学のみならず、大学生協の組合員である教職員や学生が損害を被る危険性を孕んでいる。大学生協を設立する大学は、その設立段階において、大学生協の経営及び組織運営を的確に設計し、生協設立後の円滑な運営をアシストする必要があるが、その参考となる知見の蓄積はまだ十分とは言えない。著者の文献調査では、生協設立に関する報告を2件<sup>4</sup> 確認したが、設立において大学が担った役割や設立により得られた成果について詳細に論述されたものではない。

本学は2015年12年に大学生協を設立した。本学での生協設立の特徴としては、「大学が生協設立に積極的に関与し、約7か月という短期間で大学生協を設立したこと」、「キャンパス人口が小規模でかつ競合する商業施設が数多く立地する厳しい経営環境下において、大学生協が良好な経営と組織運営を確立しつつあること」以上の2点があげられる。

本稿では、生協設立の過程（第2章）及び開業初年度の状況（第3章）を報告し、設立により得られた成果とその要因（第4章）についての考察を述べる。第一著者の佐々木は、生協設立の一連の取り組みに主担当として従事し、生協設立以降は本学生協の理事を兼任している。一方、共

著者の下澤は、生協設立に係るワーキンググループ及び発起人会のメンバーの一人として生協設立に関わり、生協設立以降は本学生協の理事長を兼任している。

2 生協設立の過程

(1) 食堂・店舗の委託業者の撤退

本学では、開学年度の2000年度から2015年度末まで、キャンパス内の食堂・店舗の運営はプロポーザル形式で特定された民間業者（以下、委託業者）が行っていた。本学はキャンパス人口が約1,800人の比較的規模の小さい大学であること、またキャンパス周辺にはコンビニや飲食店が複数点在すること等から、食堂・店舗の運営はやさしいものではなく、営業開始以来、赤字が慢性化していた。委託業者は、食堂のメニューの見直し、コンビニエンスストア業者とのフランチャイズ契約による仕入れの効率化など、サービスや収益性の向上に努めていたものの、思うような改善の成果が得られていなかった。また、撤退前の数年間は、収益の柱であった教科書の売上の減少や水光熱費等の必要経費の増加など、赤字の要因は増加していた。そうした中、委託業者は本学法人に対し、営業時間の短縮や直接的な財政支援（水光熱費の減免など）を求めていたが、大学法人としては既に定めている契約条件を大幅に変更することは難しく、特に財政支援に関しては大学の財政事情からも応じづらい状況であった。

2015年4月、委託業者から、経営不振を理由として、本学の食堂・店舗の運営からの撤退の申し出があった。当初、委託業者は申し出から3ヵ月後の7月末での撤退を希望していた。本学としては夏季のオープンキャンパスや後期の授業への影響を避けるため、これまで委託業者が負担していた経費の一部を本学法人が負担することを条件として営業継続を依頼し、委託業者との協議の結果、撤退は2015年度末まで延期されることになった。

(2) 大学事務局内での検討の段階

委託業者の撤退の延期により、年度内において食堂・店舗が休業となる事態は避けられたものの、大学として早急に次年度以降の食堂・店舗の運営の方向性を定める必要があった。今後の食堂・店舗の運営について、当初、大学事務局内では3つの案を検討した（表2）。A案（業者案）は従来と同じ運営方法であるが、食堂の運営を行う給食業者のほか、コンビニエンスストアの事業者等、幅を広げて調査・検討を行った。B案（生協案）は、以前から学生の一部から要望があった<sup>5</sup> ことから候補とした。C案（直営案）については、他の公立大学でも事例が確認できず、短期間での事業化は不確実性が高いとの判断から、候補から除外し、候補をA案とB案に絞った。

表2 食堂・店舗の運営方法の候補案（最初期）

A案（業者案）	民間業者をプロポーザル形式等で特定し、食堂・店舗の運営を委託する方法
B案（生協案）	大学生協を設立し、大学生協に食堂・店舗の運営を委託する方法
C案（直営案）	大学の法人組織が食堂・店舗を直接運営する方法

当時、大学事務局では学内の食堂・店舗が抱える課題を図2の3点として捉え、この課題の解決においてA案とB案それぞれの利点・欠点を表3のとおり整理した。その結果、大学事務局としては、先の課題の解決においてはB案が優位であるとの結論に至った。

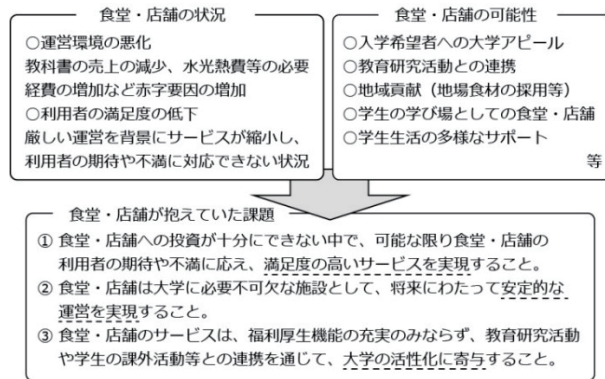


図2 以前の食堂・店舗が抱えていた課題

### （3）学内の合意形成の段階

食堂・店舗の運営方法の変更は、本学の大学活動に大きく影響する事案である。このため、大学事務局としては、通常の文書決裁ではなく、大学運営懇談会<sup>6</sup>（現：大学運営会議。以下、懇談会と略）を中心とした会議の場で協議

し、本学法人として意思決定する方針をとった。

#### 1）懇談会での初回協議

2015年5月の懇談会において、今後の食堂・店舗の運営について、前項の2つの方向性（A案：業者案、B案：生協案）を提示し、B案が優位であるとの説明を大学事務局より行った後、協議がなされた。懇談会の委員からは賛否両論の意見が述べられた（表4）。その場での議論は収束せず、より深い検討が必要とのことから、食堂・店舗の運営のあり方を包括的に検討するワーキンググループを設け、より詳細な検討を行った上で、改めて懇談会で協議することが決定した。

#### 2）ワーキンググループでの検討

ワーキンググループ（以下、WG）は、学生2名（学友会本部の学生）、教員4名（デザイン学部2名、文化政策学部2名）、職員6名（有志4名、財務室2名）により構成した。WGの議題は、食堂・店舗の役割、必要なサービス、本学が目指すべき姿等多岐にわたり、各議題について教員・職員・学生それぞれの立場から意見交換を行った（表5）。そして、計4回のWGの結果、「本学では、大学生協を設立し、学内の福利厚生業務を一括して委託することが最良の選択である」との結論に至った。大学事務局では、この結論を提言としてとりまとめ、懇談会に答申した。

#### 3）懇談会での再協議

食堂・店舗の運営について、懇談会では初回を含めて3回協議された。2回目以降の協議の場では、主に大学生協の経営が焦点となった。2回目の懇談会の場において、大学事務局が提示した事業計画案を不安視する意見があった。

表3 運営方法の比較検討表

		A案（業者案）	B案（生協案）
契約方法		プロポーザルにより民間業者を選定し、委託契約を締結	大学生協を設立後、同生協との委託契約を締結
運営方法		民間業者の資本のもと、民間業者が運営	組合員の出資金のもと、大学生協が運営（生協法に基づく非営利事業）
利用者の負担		○特になし （サービスに対する代金のみ）	△出資金の負担が必要（2～3万円程度が標準、卒業・退職時に返還）
課題に対する評価	課題① （満足度の向上）	△運営は民間業者に委ねられ、継続的なサービス水準の担保が難しい。 △（大学生協に比べて）提供可能なサービスが限定的である。 ○全ての人が自由に利用可能である。	○事業内容は毎年決定していくため、経営環境やニーズに合わせて柔軟にサービスの見直しが可能となる。 ○各大学生協共通の低廉で多様なサービスが期待できる。 また、生協法に基づき、書籍や音楽等の著作物の割引販売が可能となる。
	課題② （運営の安定化）	○業者選定のプロセスが簡単であり、短期間での営業開始が可能である。 △大学生協のように包括的な運営が可能な民間業者が少なく、大学の公費による支援なく、経営を黒字化させることは困難が予想される。 △経営状況によっては撤退や財政支援を要求されるリスクがある。	○採算をとることが難しい事業（食堂事業等）と収益が見込まれる事業（自動車学校の仲介等）を組み合わせた包括的な運営により、経営の自立性が高い。 △万が一、大学生協の経営が悪化した場合、大学生協の解散（破産）を回避するため、財政支援が必要となる場合がある。
	課題③ （大学の活性化）	△大学との連携は民間業者の経営方針による。特に収益性の低い事業は消極的となる恐れがある。 △支出を伴う事業の場合、特定の民間業者との契約は、会計処理上難しいケースがある。	○組合員（学生・教職員）自らが経営するという大学生協の組織の性格から、大学との連携が期待できる。 ○生協は非営利法人という性格から連携をとりやすいケースも考えられる。
	その他	○運営に係る意思決定が簡単である。	△生協設立後は、総代会や生協理事会の定期的な開催が求められる。運営に時間と労力が必要となる。 ○学生・教職員が共に福利厚生について考える場が生まれることで大学全体の活性化に繋がる可能性がある。
総合評価		△ 業者選定は比較的簡単であるが、サービス水準の担保や大学との連携が難しく、課題解決には不十分である。	◎ 大学生協の設立・運営には新たな手間や負担が発生するが、それにより得られる効果（満足度の向上、運営の安定化、大学の活性化）は大きいと考えられる。



表4 懇談会での協議内容と主要な意見

初回 (5/21)	内 容	今後の食堂・店舗の運営方法についての協議。
	主な意見	・当面は大学生協の設立の可能性を検討し、大学生協の設立が困難あるいは不適との結論に至った場合には民間業者への委託を検討するとよい。 ・WGを設け、大学生協の設立の可能性や本学の福利厚生全体のあり方について、幅広く検討するとよい。 ・食堂・店舗が休業という事態にならないよう、一時的な民間業者への委託等の可能性も合わせて検討していくとよい。
	事務局の対応	WGを発足するとともに、民間業者への委託の可能性を再検討。
2回目 (6/18)	内 容	WGの発足と途中経過、民間業者への委託の利点と欠点、他の公立大学や県内大学の状況を報告。
	主な意見	大学生協の経営が本学で成り立つのか、外部の有識者に診断してもらうべきである。
	事務局の対応	経営学を専門とする専任教員と外部の有識者（中小企業診断士）に大学生協の事業計画案の診断を依頼し、その結果を3回目の懇談会で提示。
3回目 (7/15)	内 容	WGの結果・事業計画案の診断結果の報告、今後の食堂・店舗の運営方法についての再協議。
	主な意見	・生協設立の場合、しっかりと成立するビジネスモデルをつくる必要がある。 ・多くの学生が参加した形で生協設立を進めるのがよい。
	事務局の対応	有志の学生の参加のもと、生協設立の取り組みに着手。

表5 WGでの検討内容と主要な意見

初回 (6/4)	内 容	学内の食堂・店舗の役割についての意見交換。
	協議の結果	食堂・店舗は学内に必要な施設であるとの認識を確認。
2回目 (6/12)	内 容	食堂・店舗に期待する役割やサービス、大学生協を設立する場合のメリットや課題についての意見交換。
	主な意見	・生協設立の場合、現在よりも不便になると（営業時間の短縮等）、大学生協の設立の賛同を得られない恐れがある。まずは現状維持（可能ならばサービス拡大）を目指すのが望ましい。 ・生協設立の場合のデメリットについても課題として整理する必要がある。 ・事業計画案については、他大学生協の事例、加入率についての目標を明示するとよい。
	事務局の対応	主な意見を反映した形で事業計画案を修正。
3回目 (6/26)	内 容	全国大学生協連合会の職員の方を招き、大学生協に関する勉強会を開催。
4回目 (7/2)	内 容	大学生協設立の提案書についての内容を確認。
	主な意見	・教職員食堂の営業を終了したとしても、教職員が使用できる場所としては残した方がよい。 ・事業計画案は別途精査する必要がある。
	事務局の対応	経営学を専門とする専任教員と外部の有識者に診断を依頼。

これに対し、大学事務局では、経営学を専門とする専任教員と外部の有識者の診断のもと、事業計画案を精査した。また、生協設立後に本学生協の経営が悪化した場合、本学法人が負うリスクと必要な対応（施設の水光熱費の減免等）を検討し、資料としてまとめ、3回目の懇談会に提示した。3回目の懇談会において、この事業計画案の妥当性が認められるとともに、WGの提言が尊重され、大学として生協設立の取り組みを進めていくことが決定した。

（４）生協設立運動の段階

生協設立運動の段階においては、消費生活協同組合法に則し、賛同署名の収集等の所定の手続きを経て、事業認可を取得する必要があった。また、これとは別に、翌年4月の開業に向けて、必要な予算の措置、施設の改修、各種サービスの準備、関係者への説明等も並行して進めていく必要があった。本学では、必要な準備作業を担う「生協設立準備会」と、本学生協の定款案や事業計画案等を審議・決定する「生協設立発起人会」との2つの組織を発足し、生協設立の取り組みを進めた。

1）生協設立準備会

生協設立に必要な準備作業を担う「生協設立準備会」は大学事務局内に設けた。ただし、膨大な準備作業を大学事務局の単独の部署で処理することは困難であった。よって、

準備作業を「起業」、「広報・署名」、「施設・サービス」の3班に大きく分け、専任の担当者は設けず、大学職員7名が通常の業務と掛け持ちながら分担する体制をとった（表6）。このうち、「広報・署名」の準備作業に関しては、有志の学生7名が参加した。これは、先の懇談会における熊倉功夫学長（当時）の「多くの学生が参加した形で生協設立を進めるのがよい」との発言を受けての対応である。大学事務局としても、学生の参加は、生協設立の取り組みを学生に広く浸透させるため、また生協設立後の生協学生委員会の足がかりとするため、有効な手立てと考えた。

表6 生協設立準備会の組織体制

担 当	準備作業
起 業	・認可手続きの事前調整 ・生協設立発起人会の運営 ・創立総会の準備・運営 ・認可申請書類の作成
広報・署名	・教職員・学生への広報活動 ・署名活動の準備・実施・集計 ・関係者（教職員、学生、保護者、出入業者）への説明
施設・サービス	・開業にむけた施設改修 ・店頭で扱う教材・教科書の検討 ・開業後のサービスに関する各種調整

## 2) 生協設立発起人会

生協設立発起人会（以下、発起人会）は、法令上20名以上の人員で構成する必要があった。本学では役教職員及び学生のバランスを考慮し、24名で構成した（表7）。10月の後期の授業開始とともに署名活動を開始するため、発起人会は9月下旬に発足し、9月下旬から10月下旬にかけて計3回開催した（図3）。

発起人会の議事運営は、大学生協東海事業連合（東海地域の各大学生協の設立と運営を支援する連合組織。以下、事業連合）の支援のもと、生協設立準備会の起業担当が行った。創立総会後の事業認可の手続きを手戻りなく早期に完了させるため、行政庁（静岡県）との調整も並行して進めた。議案に関する検討はWGや生協設立準備会で十分に尽くしてきたため、発起人会ではその内容を確認し、決定された。

表7 生協設立発起人会の組織構成

役員（教育研究担当事務）	1名
教員（副学長、学部長、学生部長、一般の教員）	8名
事務局職員	11名
学生	4名
計	24名



図3 発起人会の様子

## 3) 賛同署名の収集

2回目の発起人会において賛同署名の収集方法が決定されたことを受けて、その翌日から生協設立準備会が署名活動を開始した。署名活動は生協設立準備会の学生メンバーが中心となっており、大学職員は裏方として賛同署名の集約や行政庁との事前調整を進めた。賛同署名の収集期間は、翌年4月開業を前提としたスケジュールの都合上、約3週間しか確保できなかった。このため、授業やガイダンスの時間に呼びかけを行ったり、学友会を通してクラブ・同好会の代表者にとりまとめを依頼する等して効率化を図った。賛同署名の収集と並行して、大学生協を正しく理解してもらうための広報活動も行った。広報活動においては、広報用のチラシやポスターの作成、プロモーションビデオの作

成、広報ブースの設置等を有志の学生が中心となっており、生協設立準備会の大学職員が活動を支援した（表8、図4～7）。署名活動の開始から間もなく、生協設立の取り組みは学内に広く知られるようになった。学部1～3年生はもちろんのこと、開業の頃には卒業・修了する予定の学部4年生や大学院2年生からも、後輩や母校の為に賛同署名が多数提出された。教職員と学生の連携により、賛同署名の収集開始から5日間で法定の必要数300筆を突破し、最終的には906筆の賛同署名が得られた。当初の目標であった1,000筆には至らなかったものの、本学の構成員の過半数を超える成果であった。

表8 生協設立運動への学生団体の参加

参加内容	団体名
広報・署名の呼びかけ	生協設立準備会（学生7名）
広報チラシ・ポスターのデザイン	OmnisDesignGroup
広報ブース等の装飾	BALLOON ARTS
生協PV作成	SUAC Broadcast Club
創立総会・祝賀会の運営	P@tch-code、SUAC Broadcast Club、BALLOON ARTS、生協設立準備会



図4 生協設立の中心となった教職員・学生のメンバー



図5 学生のデザインによる署名を呼び掛けるためのチラシ



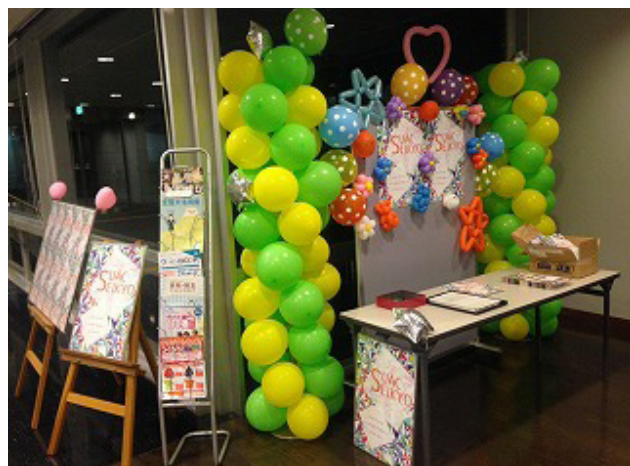


図6 賛同署名を呼びかける広報ブース



図7 SNSを用いた署名の呼びかけ

#### 4) 創立総会の開催

賛同署名が法定の必要数300筆を越えたことから、創立総会の開催が決定した。賛同署名者に創立総会の議案書を郵送し、創立総会の書面議決書等の提出を依頼した。賛同署名の収集は無事に成功したのに対し、書面議決書等の収集は難航した。創立総会の成立には賛同署名者の半数以上の出席が必要であったが、締め切りの数日前まで書面議決書等の提出は僅かであったため、粘り強く学生に呼びかけることで提出を促し、必要数を収集した。

創立総会は夕方の授業終了後、学内の講堂にて開催し、熊倉功夫学長（当時）をはじめ、多くの教職員と学生が出席した（実出席者へのプリンの配布や、創立総会后に開催した参加費無料の祝賀会が話題となった）。出席者数の合計603名（実出席215名、委任状出席7名、書面出席

381名）で、賛同署名者の半数以上の出席により創立総会は成立し、全ての議案は承認され、静岡文化芸術大学生協同組合は設立された（図8・図9）。

創立総会の翌日、認可申請に必要な書類を整え、行政庁である静岡県に提出した。事前調整を行っていたことで申請内容はほぼ問題無く受理され、3週間後の12月25日に事業の認可が得られ、翌年1月8日には法務省での登記手続きが完了した。



図8 創立総会での議案採決の様子



図9 創立総会での生協設立の瞬間

#### （5）開業にむけての準備の段階

創立総会以降は、本学生協と大学事務局が二人三脚の体制で開業に向けた準備を進めた。

本学生協では、理事長に互選された下澤 嶽教授のもと、生協理事会において本学生協の諸規則や第一回総代会の議案等が協議・決定された。本学生協の運営上の実務（加入案内・申込受付、スタッフの募集・教育、店舗の設営等）については、事業連合の職員の方々が本学に常駐し、全面的な支援のもと、必要な準備作業が進められた。生協設立準備会の学生グループは、そのまま生協学生委員会へと移行した。生協学生委員会は、学生の福利厚生の向上を目的として活動を行う、組合員の学生からなる組織で、全国の多くの大学に存在する。本学の生協学生委員会は、初代委員長の佐野晴香（当時：デザイン学科1年）のもと、店舗の販売棚やポップの制作、開業記念イベントの企画等、開

業準備に精力的に取り組んだ。これに対し、大学事務局では、部室や備品の貸与等を行い、生協学生委員会の活動を支援した。

一方、大学事務局では、関係者（教職員、学生、保護者、出入業者）への説明、店舗で取り扱う教科書及び教材の選定、新しいサービスに対応するための食堂・店舗の施設改修、委託業者の撤退に伴うスケジュール調整等を行った。このうち、大学事務局として力を入れて取り組んだ項目を次に特記する。

### 1) 協定等の締結

2016年2月に「相互協力関係に関する協定」をはじめとする4件の協定・契約・覚書を本学法人と本学生協とで締結した（表9）。これらの協定は、本学法人と本学生協とが良好な関係を保ち続けることを目的としたものである。本学の大学事務局は多くの管理職を数年単位で異動する自治体からの派遣職員が務めていることから必要と考え、大学事務局にて他大学の事例調査及び原案の作成を行った。

このうち、「相互協力関係に関する協定」においては、本学法人と本学生協はそれぞれの事業において相互に協力すること、また、本学生協は円滑で健全な事業運営に最大限努め、本学法人は、公費による物品調達や施設の貸与等により、事業運営に協力することを明示した。また、「福利厚生等業務委託契約書」においては、今後、経費を巡って不信が生まれることがないよう、それぞれが負担すべき費用の区分を明示した。また、不測の事態により本学生協の経営が悪化した場合に備え、本学生協が負担する経費の一部について、本学法人に減免の申請ができる旨の条項を盛り込んだ。

### 2) 公費による物品の調達の促進

公費による物品の調達は、店舗の供給（売上）全体に占める割合が大きく、経営の成否を占う重要な事業である。学内で公費での物品調達を早期に定着させるため、物品購入が多い各部署と財務室と生協職員の三者で協議し、発注や商品・伝票の受渡等を簡便かつ円滑にできるよう、部署毎に調整した。また、研究費を執行する専任教員に対しては、本学生協の利用方法を示した案内資料を開業前後に紙面及びメールにて配布した。

### 3) 教材の取り扱いの改善

以前に委託業者が運営していた店舗では、授業等で使用する教材について、品揃えの見直しが行われず、売れない教材の在庫が溢れる一方、必要な教材が店頭にない状況が発生していた。特にデザイン学科ではデザイン用品等の教材が必要不可欠であり、店舗での取り扱いの改善が求められていた。このため、大学事務局にて、本学と似た学部をもつ他大学の生協の店舗の見学、教授会でのアンケート、教職員や学生へのヒアリングを行い、これらをもとに作成した教材リストを本学生協に提供した。また、学生が買い求めやすいよう、本学生協や卸売業者と連携し、教材は極力低廉なメーカーの商品を採用した。

### 4) 食堂・店舗の施設改修

本学生協での食堂・店舗は、以前とサービスの提供方法が異なるため、施設等を改修する必要があった。このため、本学法人にて補正予算を充当し、2015年度から2016年度にかけて事業化<sup>8</sup>した。この施設改修では「みんなに愛される大学生協づくり」を目指し、大学と大学生協のみならず、生協学生委員会と協働にて行った。なお、施設改修の設計は、地元の設計会社に委託したが、その設計会社に就職した本学のデザイン学部の卒業生が設計担当者を務めた。また、設計から施工までの各段階においてデザイン学部の教員からデザインに関する助言を頂いた。施設改修の概要は下記のとおりである。

#### ①食堂の施設改修

- ・オペレーションに必要不可欠な厨房機器やレジなどを整備した。
- ・内装について、以前は非常に簡素なものだったが、食事が美味しく見える色彩として、暖色系の色（ブラウン）を基調とした内装に改修した。合わせて、スタッフのユニフォーム、サイン、備品なども同じ色調とし、空間の統一感に配慮した（図10）。
- ・座席レイアウトについては、通常時・イベント時ともに利用しやすいレイアウトとし、窓際には1人でも利用しやすいカウンター席を新設した（図11）。
- ・食事を楽しく明るいものとするため、BGMの演奏ができる音響機器を設置した。音響機器は団体のパーティー利用にも対応できるようマイクも備えた。
- ・利用者と生協とのコミュニケーションの場として、情報

表9 本学法人と本学生協とで締結した協定・契約・覚書

	名 称	主な内容
ア	相互協力関係に関する協定	・ 本学法人と本学生協はそれぞれの事業に対し、相互に協力 ・ 本学生協は円滑で健全な事業運営に最大限努め、本学法人は公費による利用や施設の貸与等により協力
イ	福利厚生等業務委託契約	・ 本学法人が本学生協に委託する業務を、食堂・店舗の運営、その他福利厚生及び学生支援に係る業務と規定 ・ 事業にかかる経費の負担区分 ・ 本学法人が本学生協に貸与する施設・備品の項目
ウ	個人情報の取り扱いに関する覚書	・ 本学生協の加入案内の送付のため、本学法人が保有する個人情報（氏名・住所等）を本学生協に提供 <sup>7</sup>
エ	災害時の相互協力に関する覚書	・ 災害発生時、被災者支援のため、本学生協は保有する食料品等を本学法人に供給 ・ 本学法人は災害に関する情報を本学生協に提供



コーナー（デジタルサイネージ、掲示板）を設置した。

## ②店舗の施設改修

- ・書籍、飲料、情報機器等の売り場の拡大のため、販売棚や冷蔵機器などを追加整備した。
- ・利用者の動線を円滑化するため、販売棚や什器の配置を変更した。

・以前は簡素であった内装について、本学のコーポレートカラーであるブルーを基調とした、爽やかなイメージの内装に変更した（図12）。

・店舗内外の什器の一部については、生協学生委員会のメンバーが学内の工房でセルフビルドした。また、店舗内の装飾も生協学生委員会のメンバーの手で行われた。



改修前



改修後

図10 食堂の改修

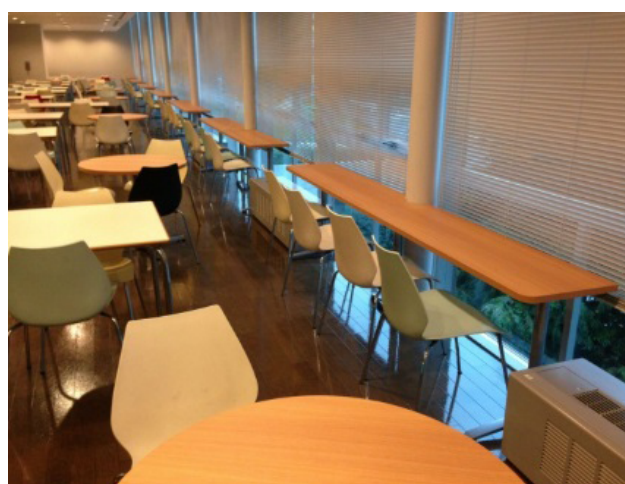


図11 食堂に整備した少人数席



改修前



改修後

図12 店舗の改修



表10 以前の委託業者と生協設立後のサービスの比較

		以前の委託業者	本学生協（2016年度）
食堂	営業時間	原則として平日11:00～14:00	同左（変更なし）
	提供方式	券売機で食券を購入し、提供口で食事を受け取る方式	カフェテリア形式（提供口で主食とおかずを自由に組み合わせで選択した後、レジで会計する方式）
	メニュー構成（平均）	日替わり定食2種、麺、カレー、デザート等	日替わり定食1種、カレー、丼・主菜2種、副菜7種類、麺、デザート等（変動あり）
	平均単価	約420円/人 （2014年4～7月実績値）	約380円/人 （2016年4～7月の実績値）
店舗	営業時間	原則として平日9:30～18:15	同左（変更なし）
	取扱品目	文房具、デザイン用品、日用品、食料品、菓子、校費・研究費の売掛購入、著作物	（左記の項目に加えて）著作物（割引販売）、パソコン等情報機器類、小物家電・小物家具、図書カード、コピー、斡旋業務（自動車免許、卒業式袴、スーツ、レンタカー、インターネット回線等）、共済（学生向け保障サービス）
支払方法		現金決済	現金もしくはICカードによる決済

### 3 開業初年度の状況

#### （1）食堂・店舗の状況

大学生協の食堂・店舗は、2016年4月4日から仮営業を開始し、同4月7日（入学式の日）に正式に開業した。

本学生協による食堂・店舗が開業して以降、それぞれのサービスは表10のとおり変化した。食堂では、提供方式が変更され、食事の選択肢が増えた。安価なメニューが拡充されたことで、平均利用単価は約380円となり、以前よりも40円程度低下した。店舗は、取り扱うサービスの種目が拡大し、コピー、各種斡旋（レンタカー、自動車学校等）等の取り扱いが開始された。これまで定価で販売されていた著作物は、本学生協の店舗では実質1割引<sup>9</sup>で販売されている。開業後の食堂・店舗では、商品の欠品や誤発注、利用者の増加による混雑などが見られたが、大きなトラブルに見舞われる事なく、概ね円滑に運営がなされている。また、スタッフのホスピタリティが向上したとの声もよく聞かれるようになった。多様なサービスを円滑に開始できた背景には、スタッフの教育やシステムの運用において、他大学での実績が豊富な事業連合や、近隣の静岡大学生協の支援を頂けたことが大きかったと思われる。

#### （2）経営の状況

2016年4月から7月までの供給（売上）は、店舗が54,433千円（計画比119%）、食堂が8,179千円（計画比132%）となっており、いずれも好況である（表11）。損益結果を見てみると、2016年4月から7月末までの事業剰余（利益）は、計画が▲2,312千円に対し、実績は37千円で、初期投資で発生した赤字の回収が予定よりも早く進んでいる（表12）。ただし、構成を見てみると、店舗が4,849千円（計画1,954千円）、食堂が-2,827千円（計画-2,206千円）となっており、剰余（利益）では食堂がやや苦戦している。その理由としては、利用者の増加に対応するためのスタッフの雇用や水光熱費の増加などが挙げられる。

供給（売上）について、以前の委託業者が運営していた2015年度と比較してみると、食堂が前年同期間比140%、店舗が同比360%となった。食堂の日平均利用者数は4割近く増加した。店舗の供給（売上）の大幅な増

加は、以前の委託業者では取り扱いがなかった情報機器や衣料（卒業式の袴手配）が大きく貢献している（表11）。また、以前から取り扱いがあった食品や文具の購入や、食堂の利用も増加しており、総じて、食堂や店舗を利用する習慣がより定着したものと推測される。

表11 2016年4～7月の供給（売上）（千円）

分 類	実績	計画	計画比
文具	3,525	660	534%
情報機器	13,796	9,770	141%
PCソフト	681	0	—
衣料	3,353	3,600	93%
家電・家具	249	0	—
日用雑貨	252	0	—
食品・菓子	3,026	1,900	159%
パン・米飯	4,227	3,420	124%
ドリンク・デザート	4,396	3,490	126%
コピー	12	220	5%
官製品	31	0	—
プリペイドカード	381	0	—
自動車学校斡旋	14,514	14,100	103%
書籍	6,285	9,670	65%
スタディガイド	245	0	—
値引き等	-540	-950	—
店舗合計	54,433	45,880	119%
食堂	8,179	6,180	132%
総合計	62,612	52,060	120%

表12 2016年4～7月の損益 (千円)

	店舗			食堂		
	実績	計画	計画比	実績	計画	計画比
総供給高	54,433	45,880	118.6%	8,179	6,180	132.3%
事業総剰余	9,208	5,345	172.3%	3,527	2,850	123.8%
GPR	16.9%	11.6%	145.7%	43.1%	46.1%	93.7%
人件費	2,135	1,939	110.1%	3,437	2,981	115.3%
物件費	2,224	1,452	153.2%	2,917	2,075	140.6%
事業剰余	4,849	1,954	248.2%	-2,827	-2,206	128.2%

	本部			全体		
	実績	計画	計画比	実績	計画	計画比
総供給高				62,612	52,060	120.3%
事業総剰余	2,326	1,800	129.2%	15,061	9,995	150.7%
GPR				24.1%	19.2%	125.5%
人件費	148	0		5,720	4,920	116.3%
物件費	4,163	3,860	107.8%	9,304	7,387	126.0%
事業剰余	-1,985	-2,060	96.4%	37	-2,312	-1.6%

### (3) 加入状況

2016年8月末時点で組合員の加入者数は1,247人となり、2016年度末時点の計画値1,090人を既に達成した(表13)。また、本学生協が扱う共済(学生向け保障サービス)は新入生の約6割が加入した。本学では、任意加入の学生向け保障サービスについて、2015年度までは共済とは別の学生向け保障サービスを紹介していたが、2016年度以降は共済も合わせて紹介している。これにより、新入生の学生向け保障サービスの加入率が、2015年度は約3割であったのが、2016年度は約7割へと増加した。

表13 組合員数の計画と実績 (人)

	学内人口 (2016.5.1現在)	2016年度末 計画値	実績値 (2016.8.31現在)
学 生	1,629	955	1,097
教職員	165	135	142
その他	—	0	8
合 計	1,794	1,090	1,247

### (4) 本学生協の組織活動

本学生協では、2016年5月に初めての総代会を開催し、新年度の方針や予算を承認した。また、総代会にて再任された役員により生協理事会が毎月開かれ、事業に関する日常的な意思決定を担っている。生協学生委員会は、新しいメンバーを加えながら、活発に活動している。生協学生委員会の特筆すべき活動としては「フリースペース(図13)」が挙げられる。「フリースペース」は、本学生協の店舗において組合員が制作した作品や関係する商品を展示し、本学生協が販売を代行するシステムで、生協学生委員会が企画・運営を担当している。2016年7月から開始したが、同月内で2件の利用があり、演習科目の企画立案総合演習<sup>10</sup>の履修学生が企画・制作した商品と、フェアトレードサークル「りとるあーす」によるフェアトレード商品が販売され、好評を得た。また、この「フリースペース」の活動は、2016年に開催された大学生協東海ブロックフェスティバルにおいて、最優秀賞である「お店・食堂活動大賞」を受賞するなど高い外部評価も得ている。これまで本学では、学内での販売活動について公共性や安全性の観点から原則認めていなかったが、本学生協を介することで販売活動が可能となった。今後、「フリースペース」は成果発表や商品開発のモニタリングの場として活用していくことで、学生への教育的効果が期待されている。

このほか、組合員が生協の運営に参加する仕組みとして、2016年5月から要望や意見を投書できる「声カード」の運用を開始した。寄せられた要望の一部については、生協学生委員会と食堂・店舗のスタッフとが連携して回答しており、既に商品の品揃えの改善に反映したものも多い。今後も利用者の要望に細やかに対応し、満足度を向上させる仕組みとして期待される。

## 4 得られた成果とその要因

### (1) 得られた成果

本学での生協設立の取り組みにおいて、生協設立以前の3つの課題(図2)に対し、得られた成果を以下に要約する。  
・食堂・店舗のサービスについては、生協設立以前に比べて、質・量・価格それぞれで改善がみられた。また、本学生協では、総代会と生協理事会を中心とした組織運営



図13 本学生協の販売代行サービス「フリースペース」



と、組合員が自由に要望や意見を投書できる「声カード」が開始され、利用者の満足度を向上させるための仕組みが構築されつつある。

- ・開業初年度の上半期では、販売代行サービス「フリースペース」のほか、様々なイベントが企画・実行され、大学の活性化に貢献した。今後も生協理事会と生協学生委員会が中心となり、学内の教育研究活動や課外活動との多様な連携による大学の活性化が期待できる状況にある。
- ・本学固有の非営利活動法人である本学生協が食堂・店舗の運営者となったことで、外部の民間業者の場合と比べ、突然の事業の撤退や縮小のリスクが小さくなり、食堂・店舗の運営が安定化した。また、事業連合の支援のもと、収益性の高い事業（情報機器の販売、卒業式袴の手配等）の展開が可能となり、事業全体の安定化に貢献している。開業後は、大学生協の連合組織や近隣の静岡大学生協の支援のもと、順調に事業を開始できており、開業初年度の上半期は計画を上回る経営結果を得た。当面、委託者に対する本学の直接的な財政支援（水光熱費の減免等）は必要としない状況であり、本学法人の財政負担の軽減に成功した。

## （２）成果が得られた要因

前項のとおり、本学が抱えていた諸課題の解決において、生協設立の取り組みは一定の成果をあげた。しかし、この成果について、著者は大学生協を設立すれば必ず得られるものではなく、その過程における「教職員・学生の自治意識」と「大学の当事者意識」が重要な鍵であったと考えている。この２つの意識については、取り組みを進める中で、関係者がその重要性を認識し、これらの意識を向上させるべく取り組みに様々な工夫を施した。

### １）教職員・学生の自治意識

生協設立準備会の発足においては、学友会本部の学生や、オープンキャンパス等の大学行事に関わった経験のある学生に声をかけて有志を募った。比較的自治意識が高い彼らは、生協設立の必要性を理解し、自らの言葉で学内に訴えた。これに対し、多くの学生は、生協設立に強い関心を持たないまでも、以前の委託業者の撤退という危機感から、食堂・店舗を無くすまいと賛同署名に協力した。そして、「自分達の学生生活に必要な食堂・店舗は自分達でつくろう」という自治意識が、程度こそ人それぞれであるが、学内で広く共有された。その結果、生協設立はもとより、開業後の高い加入率・利用率や、活発な生協理事会・学生委員会の活動へと繋がっていったと考えられる。

### ２）大学の当事者意識

先述のとおり、本学では、生協設立に関する大学としての意思決定を、大学事務局ではなく、懇談会という公の場において行った。その懇談会では委員から厳しい指摘があったものの、結果として、大学事務局内にも緊張感が生まれ、本学の福利厚生課題と正面から向き合い、協定書等の締結や公費による物品調達の促進など、本学生協を安定的に運営していくための礎が形成されるに至った。また、生協設立運動から開業までの期間は、大学事務局の財務室だけではなく、教員や他部署の職員の協働により準備を進めた。これにより、より多くの教職員が生協設立の当事者となって、生協設立に必要な準備作業を多角的に洗い出す

ことができ、円滑化な生協設立と開業が実現できたと考えられる。

## ５ 総括

本稿では、本学での生協設立の過程、開業初年度の状況について報告した。そして、生協設立により得られた成果について、３つの観点（満足度の向上、運営の安定化、大学の活性化）から整理し、生協設立が本学の諸課題の解決において有効な手だてであったことを述べた。この３つの観点は、以前の食堂・店舗が抱えていた課題をもとに設定したものであるが、この観点からは評価できない、本学生協が成しえる可能性も徐々に明らかとなっている。例えば、生協活動を通して得られる学生への教育効果、学内のコミュニケーションの活性化、地場産業との連携による地域貢献などが挙げられる。本学生協は、設立して間もなく開拓精神に溢れていること、大学がコンパクトゆえに一体感や機動力があること、生協理事会が教員・職員・学生によりバランスよく構成され、実行力があることなど、他の大学生協にはない強みを持っている。今後は、こうした強みを活かしながら、生協理事会や生協学生委員会の舵取りのもと、本学生協の可能性を更に広げていくことが期待される。一方で、ピーク時間帯の混雑の解消や営業時間の拡大の要望への対応など、開業後に明らかになった運営上の課題も明らかになりつつある。本稿で述べた生協設立による成果はあくまで暫定的なものであるが、今後、本学と本学生協が課題の認識を共有し、努力を重ねていくことで、本学生協の可能性は更に拡大していけるものと考えている。

謝辞：本稿を取りまとめるにあたり、全国大学生協連合会の石井愛氏、静岡大学生協の杉山晃司氏には多大なるご協力を頂いた。また、本学生協の設立は、大学生協東海事業連合の石橋一郎氏、山内明氏、伊賀均氏、大学生協東海ブロックの坂田充宏氏のお力添えと全国の大学生協の応援をなくしては成し得なかった。この場を借りて厚く謝意を表す。

表14 SUAC生協開業までの道のり

時 期	事 項	内 容
2015年 4月	食堂・店舗の前委託業者が撤退の意向を申し入れ	8月以降は水道光熱費の大学負担を条件に、年度末までの営業継続が決定。
5月21日	懇談会	今後の食堂・店舗の運営方法について検討するワーキンググループ（WG）の設置を決定。
6～7月	WG（学生2名、教員4名、職員6名、計12名で構成）	計4回WGを開催。その成果として、生協の設立が最適との旨の提案書を取りまとめ。
（この間、WGの途中経過を6月の懇談会及び教授会にて報告）		
7月15日	懇談会	WGの検討結果をもとに協議。その結果、生協設立にむけた取組を進める方針を決定。
7月23日	教授会	懇談会での方針を報告。
7月下旬	生協設立準備会の発足	生協設立準備会を大学事務局内に設置。
9月 9日	経営審議会・役員会	懇談会での方針を報告（了承）。
9月30日	発起人会の発足・開催（第1回）	発起人代表の選出。定款(案)等を協議。
10月15日	発起人会（第2回）	事業計画(案)、署名活動の方法等を協議。
10月16日	署名活動開始	学内各所で署名活動を展開。
10月20日	有効署名数が300筆を突破	署名の法的要件をクリアし、創立総会の召集が正式に決定。
10月29日	発起人会（第3回）開催	生協設立時の役員体制等を協議。
12月 3日	創立総会	定款および事業計画の議決、役員（理事・監事）の選挙等を実施。
12月 3日	生協理事会（第1回）	代表役員の選出。
12月25日	事業認可	静岡県より事業認可。
2016年 1月 8日	登記完了	法務省にて登記が完了。
1月21日	生協理事会（第2回）	大学との協定書、契約書及び覚書の締結等を協議。
2月上旬	前委託業者の営業終了 食堂・店舗の改修工事着工	工事では、厨房機器や什器の整備、内装工事等を実施。
2月中旬	生協の加入案内の送付、加入申込の受付開始	教職員は2月上旬、在学生は2月下旬、新入生は合格発表日から加入申込の受付を開始。
2月16日	生協理事会（第3回）	開業準備、運営方針、大学との協定書等を協議。
3月18日	食堂・店舗の改修工事竣工 生協への食堂・店舗の引き渡し	食堂・店舗の引き渡し後、開業準備。
3月18日	生協理事会（第4回）	開業準備、第1回総代会議案等を協議。
4月上旬	食堂・店舗開業	4/4仮オープン、4/7グランドオープン。

## 参考文献

- 庄司興吉 2015「学生支援と大学生協 民主協同社会をめざして」丸善出版
- 全国大学生生活協同組合連合会 2013「大学生協設立ハンドブック」全国大学生生活協同組合連合会
- 全国大学生生活協同組合連合会 2016「学生生活実態調査報告書『CAMPUS LIFE DATA2015』」全国大学生生活協同組合連合会
- 山口浩平 2011「あらたな生協の創立—釧路公立大学生協を事例に—」生活協同組合研究 421巻 39-44p
- 和田寿昭 2011「大学生協の事業環境の変化と当面の課題」生活協同組合研究 421巻 20-30p
- 和田寿昭 2008「『大学激動期』における大学生協の課題」生活協同組合研究 385巻 18-25p
- 和田寿昭 2011「大学生協の発展の歴史と今後の展望」まちと暮らし研究 No.12 80-82p
- 公立大学法人静岡文化芸術大学 2016「SUAC生協誕生」広報誌碧い風 vol.2 2-3 p 公立大学法人静岡文化芸術大学
- 公立大学法人静岡文化芸術大学 2016「SUAC生協開業！」広報誌碧い風 vol.3 4-5 p 公立大学法人静岡文化芸術大学
- 佐々木哲也 2016「新しい店舗のとりくみ NEW×SHOP」univ.CO-OP vol.416 1-3 p 全国大学生生活協同組合連合会

佐々木哲也 2016「私達の生協、SUAC生協ができるまで」大学生協設立ハンドブック 42-50p 全国大学生生活協同組合連合会

- <sup>1</sup> 本学では、食堂・店舗について、2015年度までは学生食堂・売店と称していたが、2016年度からは学生食堂・購買に改称した。本稿では統一して食堂・店舗と称す。
- <sup>2</sup> 福井県立大学 2012「公立大学学生食堂運営状況調査結果」
- <sup>3</sup> 2000年度末時点の公立大学数は72大学で、うち大学生協を有する公立大学は21大学である。2015年度末時点の公立大学数は86大学で、うち大学生協を有する公立大学は29大学である。大学数は一般社団法人公立大学協会 2015「平成27年度公立大学便覧」、大学生協数は全国大学生生活協同組合連合会の提供資料による。
- <sup>4</sup> 全国大学生生活協同組合連合会 2013「公立はこだて未来大学の生協設立と、その未来」生協設立ハンドブック41-47p、山口浩平 2011「あらたな生協の創立—釧路公立大学生協を事例に—」生活協同組合研究第421号39-44p
- <sup>5</sup> 本学が2013年度に実施した学生生活調査において、12人の学生が大学生協の設立を希望する意見を回答している。
- <sup>6</sup> 大学運営懇談会は、学長を議長とし、役員及び部局長らにより、大学の運営に係る事案を協議する月例の会議。2015年10月より大学運営会



議に改称した。

<sup>7</sup> 教職員及び学生の個人情報の提供は、本人の事前の同意を得た上で行うことと定めている。

<sup>8</sup> 少人数席の整備は2016年9月（本学生協の開業後）に実施し、その他の施設改修は2016年2～3月（本学生協の開業前）に実施した。

<sup>9</sup> 2016年9月現在、本学生協の店舗では、組合員証の提示で定価の5%

の割引とし、プリペイドカード決済を利用した場合、更に定価の5%分のポイントを付与している。

<sup>10</sup> 企画立案総合演習は、本学の旧カリキュラムの3年次の必修科目で、地域の課題について企画・立案・提案を行い、事業構想プロセスを体験的に学習する科目である。企画立案総合演習は、カリキュラム改正に伴い、2016年度で終了している。

