

大学生協のガバナンスとリスク管理について～文芸大生協で発生した不正の事例から～

University co-ops' governance and risk management : A case study of fraud at SUAC co-op

佐々木 哲也
事務局 教務・学生室

SASAKI Tetsuya
Educational and Student Affairs Section

天内 大樹
デザイン学部 デザイン学科

AMANAI Daiki
Department of Design, Faculty of Design

下澤 嶽
文化政策学部 国際文化学科

SHIMOSAWA Takashi
Department of Intercultural Studies, Faculty of Cultural Policy and Management

大学生協は、法令に基づき、学生や教職員らの組合員により組織された機関によって民主的に運営されている。多くの大学生協は全国大学生生活協同組合連合会や各地の事業連合に加盟しており、これらの組織から支援を受けつつ、専従の生協職員を雇用して事業を行っている。これにより多様なサービスの安定的・効率的な供給を実現させている一方で、機関運営と事業運営とが隔てられ、組合員による機関運営の役割や裁量は限定的なものとなり、ガバナンスの形骸化という組織運営上の問題を抱えている。

静岡文化芸術大学生生活協同組合（以下、文芸大生協）では、2021年度に当時雇用していたパート職員が文芸大生協の資産を不正に取得する被害が発生し、これに対して、損失の処理、情報公開、不正の再発防止などの対処を行った。同様の不正の被害は全国の大学生協で散発しているものの、過去の事例を参照できず、文芸大での不正の対処は困難を極めた。また、不正の再発防止において対策にかかるコストや役員の負担などの難しい課題を残すなど、大学生協のガバナンスの問題を浮き彫りにした。

本稿では、文芸大生協での不正とその対処を事例として報告した上で、大学生協のリスク管理の改善には、全国・地域単位での多層的なガバナンスの構築と、大学の主体的な関与が必要であることを提示する。

University cooperatives (co-ops) are democratic organizations managed by union members, including students and faculty members, based on laws and regulations. Most university co-ops are members of the "National Federation of University Co-operative Associations" and regional business associations. University co-ops are operated by full-time staff and receive support from participating federations. Although this has enabled them to supply stable and efficient services, it has limited the role and discretion of union members in managing the organization. Institutional and business managements were separated, which led to an overall organizational management problem of formalization.

In 2021, a part-time employee acquired the assets of the "Shizuoka University of Art and Culture cooperative (SUAC co-op)". SUAC co-op took immediate measures to dispose the loss, disclose information, and prevent recurrence of such fraud. Although similar frauds have occurred at university co-ops in Japan, we could not locate any post-case documentation. Therefore, it was difficult to take measures. In addition, the expense of fraud prevention and the executive load are still problematic, which highlight the weaknesses of university co-op governance.

This article uses a case study of fraud at the SUAC co-op to demonstrate that risk management at university co-ops requires the establishment of multi-layered governance on a nationwide and regional basis, and the proactive involvement of universities.

1. はじめに

1-1 今日の大学生協

大学生協は、大学などの教育機関を拠点として食堂や店舗などの事業を運営し、学内の福利厚生に充実に貢献している。2021年度末時点で全国大学生生活協同組合連合会（以下、大学生協連）に加盟する大学生協は200組合を超え、組合員数は155万人以上にのぼり、大学生協は大学の食堂・店舗の事業者として最も馴染み深い存在である（注1）。

各大学生協は、消費生活協同組合法（以下、生協法）に基づき、学生や教職員の組合員らで構成された機関（総代会、理事会など）を設置し、民主的に運営しているものの、その組合員の多くは経営や事業に関する知識や経験をもたないため、事業の実務は専従の生協職員が行っている。また、各大学生協はごく一部を除き（注2）、大学生協連と各地の事業連合（以下、あわせて連合組織）にそれぞれ加盟しており、これらの組織から、生協職員の派遣や教育、商品の共同仕入れ、事業経営計画の立案、会計諸表の作成などの幅広い支援を受けることで事業を成立させている。

こうした経営の体制は最初から存在していたものではな

い。大学生協は、終戦の翌年の1946年に東京大学など4大学で設立され、その後、他大学でも設立が続いた。設立の目的は戦後の混乱の中で生活必需品を確保・供給することであり、当初の組織運営は未熟の状態、事業は学生と専従の生協職員とが混然とした状態で行われていた。その後、1948年に生協法が成立し、1954年の租税特別措置法の改正を契機として法人としての自立が求められたことで、専従の生協職員が理事となって事業を管理・監督する体制が確立し、大学生協の組織は、組合員による意思決定の機関（総代会、理事会など）と、専従の生協職員を中心とした事業の現場（食堂・店舗）とに整理されていった。また、並行して、各地域における大学生協が集まり、共同仕入れや機能集約が進められていき、1970年以降、これらの組織が法人格をもった事業連合に発展していった。1999年には事業連合のネットワークが全国を網羅し、2000年代以降は各地の事業連合の機能統合と再編が進み、事業の更なる効率化が図られている。各大学生協では、連合組織のスケールメリットを活かし、食事・食品、書籍、生活必需品のなどを供給する従来の事業のほか、共済、不動産、衣装のレンタル、旅行、自動車学校の斡旋など事業の領域

を拡大させ、供給を伸長させた。

このように、生協職員と連合組織が存在することで、大学の規模に関わらず、大学生協の設立と運営が可能となり、その組合員は多様なサービスを公平に享受できるようになった。一方で、事業の執行はより高度に専門化し、また多くの事業が全国や地区単位でパッケージ化されたことで生協職員や連合組織に対する依存の度合いは高まり、組合員による機関運営の役割や裁量は限定的なものとなった。そして、大学生協における機関運営と事業運営は隔てられ、ガバナンスの形骸化という組織運営上の問題を抱えることとなった。

1-2 大学生協での不正による被害

文芸大生協では、2021年度に当時雇用していたパート職員が文芸大生協の資産を不正に取得する被害が発生した。被害額は約1,200万円で、これは文芸大生協の当時の出資総額の約4割にあたる。被害の大きさに加えて、不正に至った背景が深刻であったことで、学内では文芸大生協の解散や営業停止の必要性が論じられるほど危機的な状況となった。文芸大生協は、損失の処理、情報公開、不正の再発防止などの対処を行い、辛くも事業の継続を果たしたものの、様々な反省と今後の運営上の課題を残すこととなった。

不正によって大学生協の資産が奪われたのは文芸大生協が初めてではない。著者の調査では、2000年度から2022年度にかけて、大学生協または連合組織において、職員が売上金や預金などの資産を着服する事件が少なくとも9件発生している（内訳：国立大学の生協4件、公立大学の生協2件、私立大学の生協2件、事業連合1件）（注3）。いずれも当時、新聞報道はされたものの、大学生協間で不正の再発防止の対策や発生した場合の対処に関する知見が十分に共有されておらず、同様の不正の発生を許し、組合員から預かった資産がいとも簡単に失われている。

著者は文芸大生協で発生した不正の対処に関わる中で、全国で不正が散発する本質的な要因は大学生協の形骸化したガバナンスにあり、文芸大生協だけの問題ではなく、今日の大学生協全体の問題として捉える必要があると考えるに至った。

1-3 本稿の位置づけ

大学生協の業績と組織運営の関係性については仲田による先行研究があるが（注4）、大学生協のリスク管理に関する事例報告や研究は確認できない。本稿は、2021年度に文芸大生協で発生した不正とその後の対処を事例として報告した上で、大学生協のリスク管理の向上に寄与することを目的とする。はじめに文芸大生協の状況（第2章）に触れた後、文芸大生協で発生した不正（第3章）と不正に対する対処とその成果・反省点・課題を報告し（第4章）、最後に大学生協のガバナンスとリスク管理について考察する（第5章）。

筆頭著者の佐々木は、学生支援を担当する大学職員で、文芸大生協の専務理事を兼任しており（注5）、今回の不正においては大学と生協それぞれの立場で対処に従事した。共著の天内は、本学の専任教員で、2020年度から2022年度にかけて文芸大生協の理事長を兼任し、不正の対処を指揮した。同じく共著の下澤は、本学の専任教員で、文芸

大生協が設立した2015年度から2019年度にかけて文芸大生協の理事長を務め、今回の不正の検討チーム（後述）の一員として不正の対処に関わった。本稿は天内と下澤の助言のもと佐々木が執筆した。本稿に示す見解は筆頭著者個人の立場で述べるものとして理解されたい。

2. 文芸大生協の状況

2-1 文芸大生協の事業

文芸大生協は、かつて本学の食堂及び店舗の事業を受託していた民間事業者が撤退を申し出たことを契機として2015年12月に設立し、2016年4月より事業を開始した。

文芸大生協の事業は食堂部門と店舗部門とで構成されている。食堂部門では学生食堂1箇所（2022年度前期授業期間 平均利用者数：約350人）、店舗部門では店舗1箇所（同：約600人）を運営している。

文芸大生協の経営状況は表1のとおりである。文芸大生協の2021年度の供給高は約1.5億円で、全国の大学生協の中では比較的規模が小さい（注6）。事業を開始した2016年度の経常剰余（いわゆる利益）は初期投資などのため赤字であったが、その後は順調に組合員数と供給高を伸ばし、2017年度に初めて経常剰余の黒字を達成し、2018年度には当初の計画よりも4年早く累積の剰余を黒字化した。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で経常剰余が赤字となったが、2021年度には黒字を取り戻し、また損益構造の目安である経常剰余率（経常剰余÷供給高×100）は0.9%と目標とすべき数値（1%）を概ね達成した（注7）。総じて不正が発生するまでの経営は堅調であった。

表1 文芸大生協の経営状況

	(組合員数は人、経常剰余率は%、その他は万円)					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
組合員数	1,251	1,430	1,510	1,551	1,581	1,585
供給高	11,489	12,308	13,209	14,655	10,172	14,506
経常剰余	△224	177	165	181	△453	134
経常剰余率	△2.0	1.4	1.2	1.2	△4.4	0.9
累積の剰余	△285	△128	9	139	28	△12

2-2 文芸大生協の体制

(1) 機関の構成

不正が発生した2021年度当時の機関の構成は図1のとおりである。このうち、総代会、理事会、代表理事、監事はいずれも生協法に基づく法定の機関である。総代会は最高の意思決定機関であり、組合員から選出された教職員と学生の総代（例年約100名強）により、年度事業・予算、役員を選任・解任などを審議し、議決している。理事会は、日常的な事業の方針を決定する機関で、組合員の教員、大学職員、学生、生協職員の15名程度で構成し、例年6回程度、主に昼休みの時間帯に開催している。代表理事は、理事会の方針を受けて事業を執行する機関であり、理事長（教員1名）、専務理事（大学職員1名）、生協職員理事（1名）の計3名で構成し、このうち生協職員理事が現場の管理・監督を所掌している。この生協職員理事は非常勤で静岡大学生活協同組合（以下、静大生協）の専務理事を兼任している。監事は大学職員2名、学生1名を置き、期末に監査

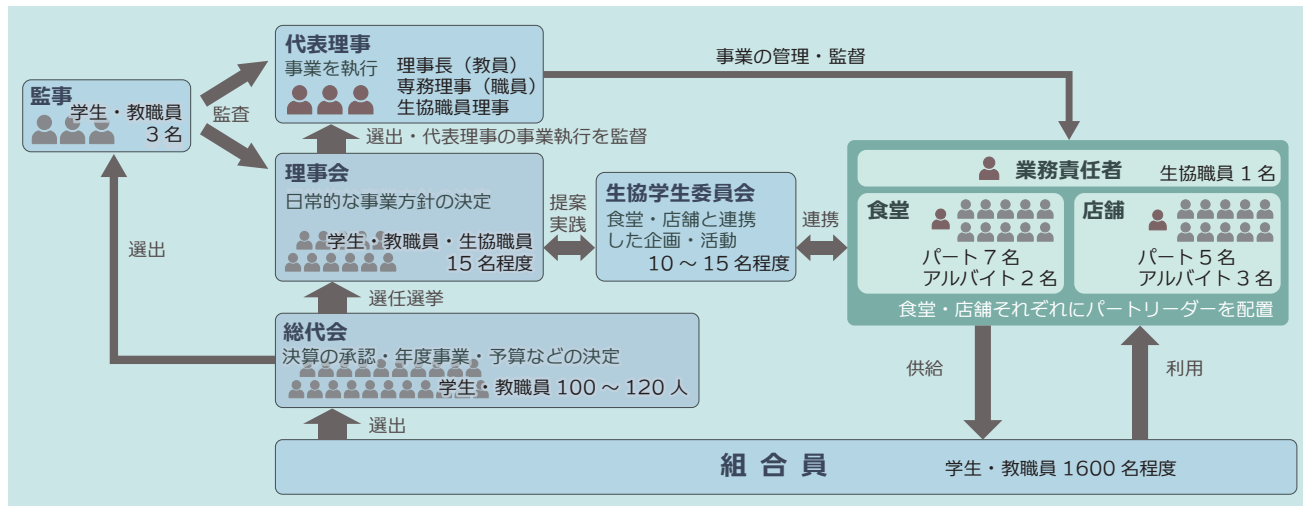


図1 文芸大生協の機関構成 (2021年度当時)

を行うとともに、理事会において議事や事業の執行に関して意見を述べる立場でもある。

このほかに、理事会を補助する機関として生協学生委員会を設置している。生協学生委員会はサークルのように学生が自由に参加できる組織で、例年10～15名程度の学生が所属し、組合員のより良い大学生活の実現を目的として、大学生協の事業や学生支援に関連した様々な企画や活動を行っている。なお、文芸大生協の機関の構成は設立当時から不正が発生した2021年度まで概ね変わっていない。なお、不正が明らかとなった後は、再発防止の対策として、この構成の一部を改めている。

(2) 食堂・店舗の体制

不正が発生した2021年度当時、文芸大生協の事業（食堂・店舗）は、静大生協との業務委託契約（後述）のもと同生協所属の生協職員1名がほぼ常勤の業務責任者として従事し、同生協の専務理事で文芸大生協の代表理事を兼任する生協職員が管理・監督する立場であった。パート職員は食堂が7名、店舗が5名、アルバイトの学生は食堂が2名、店舗が3名であった。パート職員については、食堂・店舗それぞれ1名にパートリーダーを任じ、他のパート職員やアルバイトの指揮と文芸大生協の経理・出納業務にあたらせていた。なお、本件の不正の発覚後は、食堂・店舗の体制の一部を改めている（第4章にて後述）。

(3) 事業連合及び静大生協との業務委託契約

2021年度当時、文芸大生協は大学生協事業連合東海地区（以下、事業連合東海地区）及び静大生協とそれぞれ業務委託契約を締結していた。この委託契約に基づき、事業連合東海地区からは、商品の共同仕入れ、事業経営計画の立案、会計諸表の作成、生協職員の人事や教育・研修などの幅広い支援を受けていた。一方、静大生協には、この契約に基づき、事業の執行に関する業務一式（総務・経理、パート職員の指導・指示、理事会・総代会における事務など）を委託していた。なお、このような大学生協間の業務委託契約は、1980年代後半より事業連合東海地区の「小規模の大学生協を近距離にある規模の大きい大学生協が支援する」方針によって進められ、東海地区の各地で締結・施行されている（注8）。文芸大生協と静大生協もこれに倣っ

たが、本件の不正の発生を受け、静大生協との業務委託契約は2022年5月末日をもって解消し、事業連合との業務委託契約に一本化している。

3. 不正の概要

3-1 不正の概要

2021年度に文芸大生協で発生した不正は次の2点である。なお、本稿では、不正の事件そのものについては概要のみの説明にとどめるが、文芸大生協では、刑事・民事手続きが完了した後、不正に関する一連の資料をWEBサイト（注9）にて公開する予定である。不正の詳細についてはこちらを参照されたい。

不正A 売上金の着服

2021年7月から2022年1月にかけて、文芸大生協で経理・出納業務に従事していたパート職員が、売上金を預金口座に入金する作業を怠り、これを自らのものとした。

不正B 預金の不正な引き出し

2022年1月、パート職員（不正Aの加害者と同一人物）が文芸大生協の預金口座のキャッシュカードを無断で持ち出した上で、2回にわたって銀行ATMから現金を引き出し、自らのものとした。その後、文芸大生協の預金口座の通帳、印鑑を無断で持ち出した上で、銀行窓口で現金を引き出し、自らのものとした。

3-2 不正の発生から発覚までの経緯

2021年7月、不正A・不正Bの加害者であるパート職員は当時の業務責任者に対し、同月の売上金を着服したことを自白した（不正Aの一部）。これに対し、業務責任者はこれを理事会に報告することなく、パート職員にすみやかな返済を内密に求め、会計処理を操作して虚偽の報告をし、不正を隠蔽した。その後、このパート職員は、着服した売上金の一部を業務責任者に返済しつつも、2021年12月から2022年1月にかけて更に売上金を着服し（不正Aの一部）、また2022年1月には文芸大生協の預金を不正に引き出し、自らのものとした（不正B）。パート職員は、最終勤

表2 2021年度に文芸大生協で発生した不正の経緯

日付	出来事
2021年4月	店舗のバックヤードの金庫から売上金(約260万円)が盗難される事件が発生
4-8月	売上金の盗難事件に関する調査委員会を設置
	盗難事件の調査と並行して再発防止の対策を段階的に実施
7月	パート職員が売上金を着服(不正Aの一部)
7月末	パート職員が業務担当者に不正Aを自白
8月	業務責任者が会計指導と中間決算において虚偽の報告
9-11月	パート職員が着服した売上金の一部を業務責任者に返済
12月-2022年1月	パート職員が売上金をさらに着服(不正Aの一部)
1月中旬	パート職員が文芸大生協の預金を不正に引き出し(不正B)
1月24日	預金の通帳が行方不明となったため、業務責任者がパート職員に連絡するものの連絡不通となる
1月25日	パート職員が弁護士を伴って警察署に自首
	警察署から業務責任者に連絡があり、警察から業務責任者に預金の通帳が返却される
1月26日	業務責任者が代表理事らに不正発生を報告
1月27日	大学に対して、不正発生の第1報を報告
	事業連合東海地区に対して、不正発生の第1報を報告
1月28日	口座と帳簿の調査により、被害金額を仮確定
1月31日	静岡県生活協同組合連合会に対して、不正発生の第1報を報告
	監督官庁(静岡県)に対して、不正発生の第1報を報告
2月1日	業務責任者への事情聴取(文芸大生協・事業連合東海地区 合同で実施)
	食堂・店舗内の現金と帳簿の確認
2月3日	理事会(不正発生の第1報を報告、外部調査委員会の設置を決定)
	弁護士への相談を開始(民事・刑事手続き、情報公開について)
2月8日	静大生協にて業務責任者の処遇を社会保険労務士に相談
2月16日	静大生協の理事長に不正発生を報告
	被害届・刑事告訴状を警察に提出するも警察の都合により不受理
2月17日	警察での現場確認への立ち合い
2月18日	静大生協の理事会(理事・監事に第1報を報告、業務責任者の懲戒に向けた懲戒委員会の設置を決定)
2月28日	パート職員に対し、事実確認と被害弁償を求める「内容証明郵便」を送付
3月3日	パート職員の代理人弁護士より受任通知を受領
3月4日	パート職員の代理人弁護士より2/28の「内容証明郵便」に対する「回答書」を受領。回答書において加害行為を認める記述内容を確認
3月9日	組合員への第1報を公表(不正発生の報告、当面の事業の継続を通知)
3月19日	静岡新聞朝刊にて不正に関する記事が掲載
3月20日	静岡新聞朝刊にて不正に関する記事が掲載(続報)
3月23日	中日新聞朝刊にて不正に関する記事が掲載
3月25日	外部調査委員会が理事会に中間報告書を提出
	理事会(刑事告発に関する方針を承認)
3月30日	事業連合東海地区の顧問弁護士に相談(セカンドオピニオンとして今後の対応に関する見解を聴取)
4月6日	学内検討チームによる検討会①(再発防止の対策の実施手順や加害者との交渉の迅速化の検討、過去の不正の事例収集を決定。静大生協への補償の要求の方針を検討)
4月14日	学内検討チームによる検討会②
	(パート職員の刑事告発、静大生協への補償の要求の方針を確認)
4月16日	静大生協理事会(不正の損失と加害者への弁償を引き受ける方針を決定)
4月21日	学内検討チームによる検討会③
	(再発防止の対策の方向性、組合員向けの説明会の開催、加害者への対応方針を検討)
4月27日	静岡県県民生活課訪問(中間報告、再発防止の対策の概要の説明)
4月28日	理事会(4/16の静大生協理事会の協議結果の報告、総代会議案の承認、当該パート職員の懲戒解雇の決定、刑事告発に関する方針の再協議)
5月16日	代理人弁護士立ち合いのもとパート職員と面会(不正を行った理由や弁償の意思の確認)
5月17日	事業連合東海地区との協議(6月1日以降の文芸大生協の運営について)
5月19日	不正に関する学内説明会の開催
	(事件の概要や、再発防止策の検討状況の説明)
5月26日	2022年度総代会(不正の報告及び今後の方針についての承認)
5月31日	静大生協との業務委託契約を解消(6月1日以降は事業連合東海地区との業務委託契約に一本化)
6月3日	組合員への第2報を公表(外部調査委員会の中間報告、加害者に対する対応方針及び静大生協からの補償に関する報告、再発防止の対策の方向性を通知)
6月10日	学内検討チームによる検討会④
	(外部調査委員会の最終報告書の確認、再発防止と内部統制強化の方針を検討)
6月27日	不正Bの被害届・刑事告発を警察が受理
6月30日	理事会(外部調査委員会からの最終報告書の確認、再発防止と内部統制強化の方針を決定)
7月11日	組合員への第3報(外部調査委員会の最終報告、再発防止と内部統制の強化の方針を通知)

務日となった1月20日以降、連絡をとることができない状態となったが、1月25日に弁護士を伴って警察に自首した。この日に警察から業務責任者に連絡があり、この時点で業務責任者は内密に処理することを断念し、1月26日に代表理事らに不正A・不正Bの発生を報告した。一連の経緯の詳細は表2のとおりである。

3-3 不正に至るまでの事情

本件の不正においては、以下の懸念すべき点があり、これらを前提として一連の対処を進めていく必要があった。

(1) 売上金の盗難事件直後に発生した不正

不正Aが発生する3カ月前(2021年4月)に店舗のバックヤードの金庫に保管していた売上金約260万円が盗まれる被害が発生した。警察による捜査が行われたものの、執筆時点(2022年10月末日)で加害者は不明である。この売上金の盗難について、理事会では重大な事件として捉え、経理・出納業務の管理の強化をはじめとする再発防止の対策を決定し、施行していたものの、その矢先に本件の不正が発生した。このため、より厳格な再発防止の対策が求められた。

(2) 業務責任者の隠蔽行為と不適切な人事管理

不正Aの加害者であるパート職員は、2021年7月の段階で業務責任者に対して売上金の着服を自白していたが、業務責任者はこれを理事会に報告することなく、会計処理を操作して虚偽の報告をし、不正を隠蔽した。また、その後も業務責任者はこのパート職員の経理・出納担当としての役割や権限を解除することなく従事させ続けた。この業務責任者の隠蔽行為と不適切な人事管理が被害の拡大を招いたことは明らかであり、加害者だけではなく、この業務責任者と監督者の責任の追及が必要となった。

(3) 弁済の長期化と損失の整理

本件の不正については、被害金額が大きく、加害者の状況からみても、短期間での弁済の履行が期待できないことは明らかであった。前述のとおり、文芸大生協は事業の一部を静大生協に委託する関係であったことから、責任の所在を明らかにした上で、静大生協及び事業連合東海地区と協議し、損失を整理する必要があった。

4. 不正への対処

4-1 不正の対処の体制

本件の不正の対処については、取り組みの方針を理事会で決定し、実務作業は理事4名(理事長(教員)、専務理事(大学職員)、理事(大学職員)、理事(生協職員))が担当した。また、臨時で外部調査委員会と学内検討チームを組織した。

外部調査委員会の設置については、事業連合から提案を受け、文芸大生協の理事会が決定した。外部調査委員会は事業連合東海地区の役員(生協職員)及び他大学生協の役員(大学教員)ら計5名で構成し、専門的な立場から不正の事実関係を調査し、その調査結果を理事会に報告した。さらに、外部調査委員会は、その調査結果をもとに再発防止の対策案をまとめ、理事会に提案した。

一方、学内検討チームについては、教職員の理事の発案で、文芸大生協が独自に設置を決定した。これは、本件の

不正に業務責任者(正規の生協職員)が関与していたことで、事業連合東海地区の生協職員を中心に構成された外部調査委員会の客観性を危ぶむ声が聞かれたためである。学内検討チームは文芸大生協の組合員の有志の教職員4名で構成し、外部調査委員会の報告の内容を精査するとともに、一連の対処の方針を検討し、理事会に提案した。

4-2 不正の対処

本件の不正の対処は、主に7項目(図2)に整理できる。以下、項目毎にその内容を報告する。

- | |
|--|
| (1) 最初期の対処
(2) 不正の事実関係の調査
(3) 関係者への説明・情報公開
(4) 加害者の刑事告発
(5) 関係者の処分等
(6) 損失の回収・整理
(7) 再発防止の対策 |
|--|

図2 不正の対処

(1) 最初期の対処

2022年1月26日、当時の業務責任者が生協職員理事に対して不正の発生を報告した。同日の夕方、理事長ほか組合員理事3名が集められ、生協職員理事と業務責任者から不正に関する報告を受けた。その際、生協職員理事からは「当面の事業の継続に問題はない」との見解が示された。同席者の間で、不正に関わったパート職員への対応(出勤の停止、弁済の請求)と、不正の発生を報告すべき相手と報告時期を確認した。

翌日の1月27日、大学と事業連合東海地区にそれぞれ第1報を報告した。これに対し、大学からは、より詳細な調査を至急行い、大学に報告するよう要請があった。これを受けて、2月1日に改めて業務責任者に事情を聴取した。この聴取には文芸大生協の関係者のほか、事業連合東海地区の担当者が参加した。この聴取後、同席者の間で、理事会、情報公開、食堂・店舗の運営などについて当面の対応を確認した。1月31日に監督官庁である静岡県への報告、2月3日には文芸大生協の理事会への報告を行ったが、いずれも特段の反応はなかった。なお、理事会については学生の理事が出席しており、またオンラインでの参加者には細かなニュアンスが伝わらない恐れもあって、どの程度の情報を共有すべきか判断に苦慮したが、2月3日の段階では組合員への第1報(後述)と同程度の簡潔な報告にとどめた。

(2) 不正の事実関係の調査

不正の事実関係の調査においては、外部調査委員会より関係者への事情聴取と現場確認が行われた。関係者への事情聴取は、業務責任者、生協職員理事、他のパート職員に対して行われた。不正A・不正Bの加害者であるパート職員については、最終勤務日の2022年1月20日以降、直接連絡をとることができていなかった。このため、弁護士を介して2月下旬に事情の説明を求め、3月上旬に書面にて回答を得た。一方、現場確認では、保有している現金、預金通帳、帳簿、食堂・店舗内の状況及び理事会の議事録などの確認が行われた。外部調査委員会の調査結果は、3月に

中間報告、6月に最終報告としてとりまとめられ、理事会に報告された。

なお、不正A・不正Bについては、警察でも捜査が行われたが、この捜査は長期化し、文芸大生協や外部調査委員会の調査よりも大幅に遅れたため、警察の捜査から事実関係に関する有力な情報は得られなかった。

(3) 関係者への説明・情報公開

本件の不正は、被害金額が大きく、今後の文芸大生協の経営に大きく影響するものであったことから、組合員をはじめとする利害関係者に情報を公開し、説明責任を果たす必要があった。情報公開の時期と内容は表3の通りである。

組合員への第1報（公表日：2022年3月9日）では、不正の発生を報告しつつ、当面の事業の継続に影響がないことを説明した。学生には大学のポータルサイト、教職員には一斉配信メールにて通知した。加えて、学生の組合員の出資金を負担している家族にも説明する責任があると考え、文芸大生協のWEBサイト上にも通知文を掲載した。この第1報については不正が発覚した時点から公表の準備を進めていたが、実際に公表に至るまでに約1ヶ月の時間を要した。一般的に情報の公開は可能な限り早期に行うことが望ましいが、本件の不正では3月上旬まで加害者の認否を確認できておらず、事実確認が不十分な中で誤った情報を発信した場合、名誉棄損などのリスクがあった。また、この時点での警察での捜査が逮捕を伴わない在宅捜査であったことから、報道機関に情報が漏洩する恐れは少ないものと判断することができた。よって、第1報はパート職員が関与を認めた後に公表した。文芸大生協のWEBサイトにて第1報を公表した後、地元の新聞社から問い合わせがあり、報道されたが（注10）、この報道による大きな混乱はみられなかった。

組合員への第2報（公表日：6月3日）では、外部調査委員会の中間報告、加害者に対する対応方針及び静大生協からの補償に関する報告、不正の再発防止の取り組みの方向性をとりまとめ、公表した。また、この公表に先立ち、総代会（開催日：5月26日）において総代に説明を行った。加えて、総代以外の教職員や学生にも広く情報を提供するため、不正に関する学内説明会（開催日：5月19日）を開催した。この説明会は、平日の授業終了後の夜間に行ったが、大学の役教職員と学生合わせて約20名の参加があり、参加者からは不正の防止やその後の対処の不備に関する指摘や大学の風評被害を懸念する意見などがきかれた（図3）。

組合員への第3報（公表日：7月11日）では、外部調査委員会の最終報告とともに、再発防止の具体的な対策を公表した。

なお、プレスリリース（報道機関への情報提供）及び記者会見は、名誉棄損などのリスクを回避するため、いずれも行わなかった。

表3 組合員への情報公開の時期と内容

3月9日	組合員への第1報（不正発生の報告、当面の事業の継続を通知）
5月19日	不正に関する学内説明会の開催
5月26日	総代会にて不正とその対処の経過を報告
6月3日	組合員への第2報（外部調査委員会の中間報告、加害者に対する対応方針及び静大生協からの補償に関する報告、不正の再発防止の取り組みの方向性の説明）
7月11日	組合員への第3報（外部調査委員会の最終報告、不正の再発防止の具体策の説明）

(4) 加害者の刑事告発

2022年1月25日、加害者のパート職員は警察に自首し、警察により在宅捜査が開始された。その後、2月16日に被害届及び刑事告訴状を提出するも警察の捜査の都合により不受理となった。その後も受理してもらえない状況が続いたが、6月27日、警察の要望により不正Bに関してのみ先行して刑事告発した。不正Aの刑事告発については、執筆時点（10月末現在）で未了であるが、警察との調整が整い次第、行う予定である。

- ・長期にわたって不正を感知できなかったのはなぜか。
 - ・盗難事件が発生した後、なぜ業務責任者を交代させなかったのか。
 - ・加害者のパート職員や業務責任者への対応が甘い。毅然として対応すべきである。
 - ・盗難事件後に決定した再発防止の対策が正しく履行していなかったのはなぜか。
 - ・大学と大学生協とは異なる組織ではあるものの、大学の中で起こった不正として世間からは捉えられてしまう。受験生や保護者が不安に感じてしまうかもしれない。大学にとっても今回の不正は痛手である。
 - ・不正が発覚してから一連の対応が遅いと感じる。また役員の受け止め方が甘いように感じる。
 - ・中間決算後の会計指導が杜撰だったのではないか。その際に実査を行っていたら不正は防げたのではないか。
 - ・従業員へのコンプライアンス教育の徹底が不十分であり、また、運営の体制が古いと感じる。
- ※単純な事実確認のみの質問は除いた。

図3 説明会で述べられた質問・意見

本件の不正への対処の過程において、刑事告発の是非が最大の焦点となった。このことについて、弁護士に助言を求めたところ、弁護士からは「今回の不正に関し、文芸大生協が刑事告発を行えば、立件され、実刑に処される可能性が高い。実刑となった場合、収監され、その者の弁済の継続は難しくなる。」との見解が示された。この助言を受けて、文芸大生協としては、組合員から預かった資産の回収を優先させるため、弁済交渉において有利な条件を引き出せるよう、弁済交渉の目処が立つまで刑事告発を保留する方針を決定し、弁済交渉に着手した。しかしながら、その後、大学側から「大学生協は教育機関の一員としての社会的な責任がある。これを重んじ、弁済交渉の結論を待たず、加害者をすぐに刑事告発すべきである。」との強い意思の表明があり、これを受けて、大学の意思を尊重し、刑事告発する方針に改めた。

(5) 関係者の処分等

不正の加害者であるパート職員については、不正が明らかとなった2022年1月25日より出勤停止とした。その後、パート職員が不正への関与を認めたことから、就業規則に基づき、4月の理事会にて解雇を決定した。

業務責任者については不正が明らかとなった翌週に交代を決定した。当時、業務責任者であった生協職員は、派遣元である静大生協に異動となり、同生協より懲戒処分を受けた。

役員については、業務を管理・監督する立場であった当時の生協職員理事と2020年度末で交代した前生協職員理

事はそれぞれ役員報酬の一部を返納した。教職員と学生の役員については、不正に関与しておらず、また無報酬の立場であることから、不正の対処に尽力することが最善と考え、解任などは行わないこととした。

(6) 損失の回収・整理

①加害者への被害の弁済の請求

加害者のパート職員は不正行為を認め、弁済条件の交渉に応じている。執筆時点(2022年10月末)で弁済に関する公正証書の作成に向けて、パート職員の代理弁護士と協議している。公正証書の作成後、この公正証書に基づき、弁済が開始される見込みである。

②事業連合及び静大生協への要望

不正が発生した2021年度当時、事業連合東海地区の方針のもと、文芸大生協は業務の一部を静大生協に委託しており、2022年3月の外部調査委員会の中間報告においては、静大生協の責任が指摘されていた。一方で、2-2(3)で述べたように、この業務委託契約は事業連合東海地区の方針のもとで締結・履行されていたもので、有償の契約ではあったものの、静大生協は利益を目的として受託していたわけではなかった。こうした背景を勘案し、文芸大生協としては、文芸大生協や静大生協が単独で不正の損失を負

うのではなく、より大きな組織力のある事業連合と静大生協とが共同で、不正の損失と加害者への弁済の請求を引き受けることが妥当と考え、両者に検討を求めた。この方法による損失の処理について、事業連合からは困難との返答があった。一方で、静大生協はこの要求を受け入れ、不正の損失の全額と加害者への弁済の請求権の引き取りに合意した。執筆時点(2022年10月末現在)で、この履行に向けて税法などの確認を進めている。

(7) 再発防止の対策

不正の再発防止の対策の立案においては、外部調査委員会の最終報告書にて指摘を受けた「不正が発生した背景」をもとに再発防止における課題を5点あげ、それぞれに対応する対処の方針と具体的な対策を整理した(図4)。この対策は、外部調査委員会の最終報告書に示された提案を元に学内検討チームにおいて検討を行い、2022年6月の理事会にてこれを決定し、7月に公表・施行した。なお、経理・出納業務については対策が急がれたため、7月以前に経理マニュアルの暫定版を作成し、改善できる対策から先行して施行した。

不正の再発防止の対策の詳細については、刑事・民事手続きが完了した後、文芸大生協のWEBサイト(注9)にて

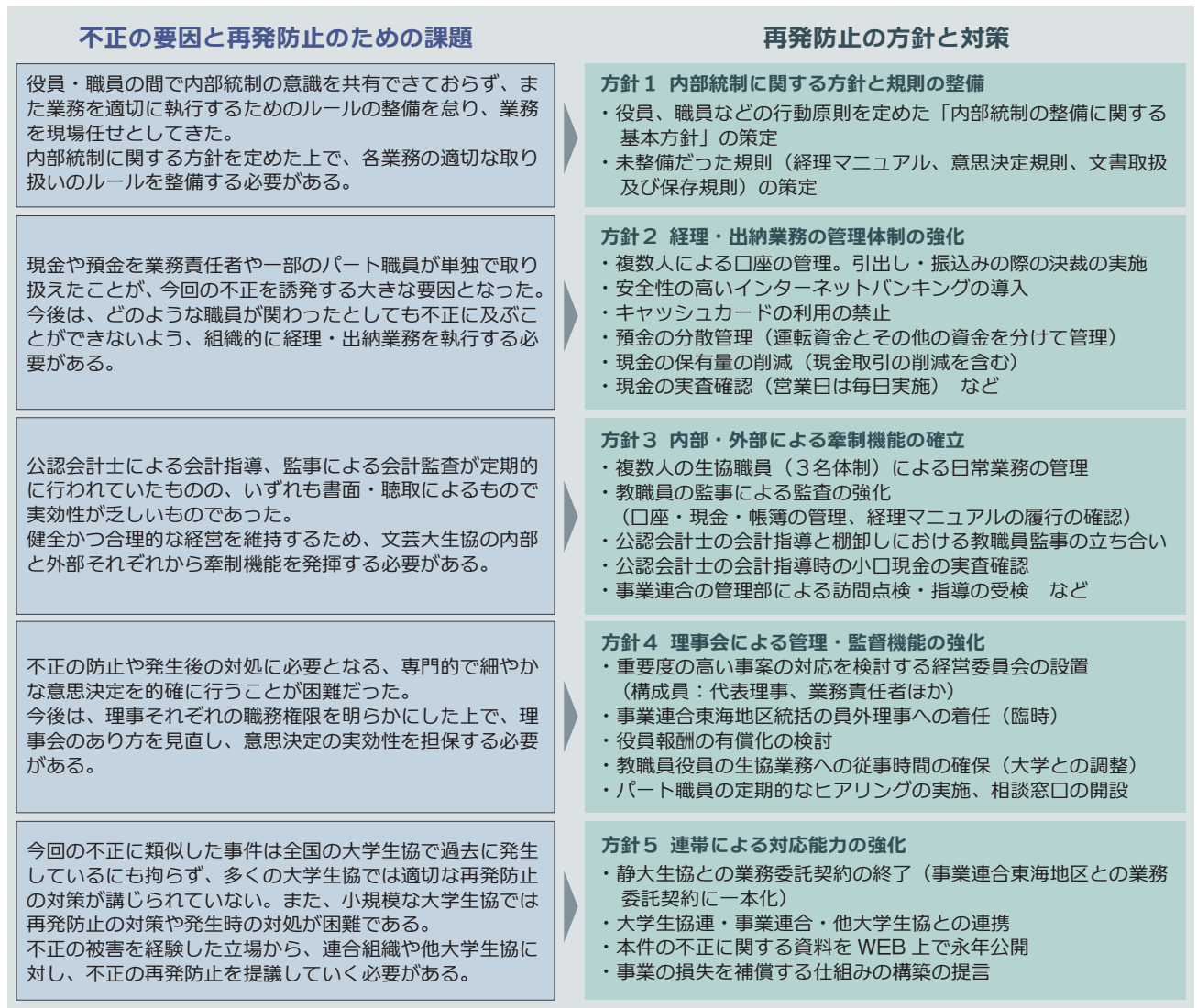


図4 不正の再発防止の対策(概要)

公開する予定であるため、こちらを参照されたい。

4-3 取り組みの成果と反省点、残された課題

本件の不正について、2022年6月に外部調査委員会により最終報告がまとめられ、同月の理事会において再発防止の具体的な対策を決定し、7月にこの最終報告と対策を組合員に報告した。執筆時点において刑事・民事手続きなどの手続きは進行中であるものの、対処は一つの区切りを迎えたといえる。本節では、一連の対処における反省点と成果、今後の課題をそれぞれ整理する。

(1) 対処における反省点

不正の対処においては、当事者の知識・経験の不足や認識の甘さなどから以下の反省すべき点があった。

①不正の対処の遅延

一連の対処は知識・経験を要することが多く、参考となる前例がない中で、法令や慣行などを1つ1つ確認しながら進めざるを得ず、対処に時間を要した。また、対処にあたった理事は、それぞれに本来の業務（授業、研究、事務など）を抱えており、対処の時期が年度末の繁忙期と重なったことで、動きがとりづらいうこともあった。

対処の遅延に関しては不可避の要因もあったが、善処できた点は確かにあった。特に、加害者であるパート職員の認否の確認作業は、最大のボトルネックであったが、弁護士との連携をより緊密に行い、早急に進めるべきであった。また、パート職員への弁済の要求や刑事告発について大学と生協との間で考え方に相違があり、方針変更を余儀なくされた(4-2(4)にて前述)。このことについても大学との意思疎通をより緊密に行うべきであった。

②組織としての態度の徹底

不正が明らかとなった後、不正に関わった当時の業務責任者を交代させた。この対応自体は早い段階で実行できたものの、業務の引継ぎのため、その後もこの業務責任者が食堂や店舗に出入りすることがあった。この様子を見た複数の大学関係者から対応の甘さを指摘された。また、一連の対処が遅延した理由として文芸大生協の役員の認識の甘さを指摘する声がかかれた。

大学生協は相互扶助の精神のもと運営する組織であり、平時の仲間意識は円滑な事業運営のために大切なことではあるが、不正が明らかとなった後の職員の意識の切り替えが十分ではなかった。また、教職員や学生の役員についても無報酬であり、また学内の出来事として捉え、緊張感が不足していたことも否定はできない。こうした状況から、組織全体として毅然とした態度を徹底することができず、組合員や大学に余計な不信を抱かせることとなった。

(2) 得られた成果

本件の不正の対処について、前述のとおり反省すべき点を残しつつも、組合員である教職員理事や有志の教員が主体的な役割を担ったことで以下の3点の成果を得た。

①学内の世論の収拾と事業の継続

売上金の盗難事件の直後に不正が発生し、また業務責任者が不正に関与していたことは、大学内でも深刻に受け止められ、文芸大生協の解散や営業停止の必要性を論じられるほど苦しい状況に追い込まれた。対処にあたった教職員の理事は、大学と連携して調整を重ねつつ、学内説明会などを通じて情報公開と対話に務めた。教職員の理事は、大

学・生協・組合員それぞれの立場を理解し、コミュニケーションをとることができる唯一の存在である。その教職員の理事が主体となって対処にあたったことで、学内での世論を先鋭化させることなく収束でき、食堂・店舗の事業を円滑に継続できた。

②再発防止の対策の実効性の向上

本件の不正の対処にあたって、文芸大生協は独自に学内検討チームを構成した。このチームには、NPO法人や民間の小売事業者の経営経験をもつ教員、監査業務の経験や広報の対応の経験をもつ大学職員などが参加した。様々なバックグラウンドをもった組合員が集まり、知識・経験を持ち寄ることで、多角的な視点で課題を捉え、解決策を探ることができた。特に再発防止の対策については、大学法人の監査・出納業務の取り扱いなどを参考としながら、外部調査委員会の提案にはない独自の対策を立案することができた。

③損失と弁済の請求権の移転

4-2(6)で述べたように、本件の不正による損失と加害者への弁済の請求権については、静大生協が引き取ることとなった。両生協の責任の整理において、文芸大生協の生協職員理事は静大生協の専務理事を兼任しており、利益相反の関係から、この者がこの問題解決を主導することは難しい事情があった。文芸大生協では、教職員の理事の主導のもと、弁護士費用と損失の補償を静大生協に求めることを決定し、静大生協はこの要求を受け入れた。文芸大生協は生協設立の段階から静大生協からの支援を受けており、恩義がある相手に補償を求めることは苦しい判断ではあったが、教職員の理事が明確な姿勢を示すことによって「組合員から預かった資産をできる限り取り戻す」という優先すべき目標は果たされた。ただし、本件の不正とは無関係と言える静大生協の組合員らの資産がこの損失の処理に充てられる点については釈然としない思いが残った。

(3) 残された課題

今後、文芸大生協は不正の再発防止の対策を施行しながら事業を継続することになるが、その上では以下の3点の課題を抱えている。

①再発防止の対策にかかるコスト

文芸大生協では、2021年4月の売上金の盗難事件を受けて、経理・出納業務の管理を強化する対策を講じていたものの、本件の不正を防ぐことはできなかった。このことから、今後の不正の再発防止の対策においては、より強力な牽制機能確立することが求められた。例えば、複数人による業務の執行体制の整備、公認会計士の会計指導における内容の強化、事業連合の管理部による指導・点検などが盛り込まれたが、これらの対策の履行には相応の人件費や委託費などのコストが発生する。着服による直接的な被害は一時的なものであるが、この不正の再発防止に係るコストは経常経費として発生し続け、経営規模が小さい文芸大生協では大きな負担となる。今後、不正の再発防止を確実なものとしながらも、対策の効果を検証し、合理性のある対策としていくことが課題である。

②組合員の役員の責任と負担

文芸大生協では、教職員や学生の役員は非常勤でかつ無報酬としており、食堂や店舗の事業に直接携わることはない。また、機関（理事会、総代会など）の運営についても、

議案書の作成などの実務作業は生協職員が行っており、教職員や学生の役員にかかる負担は少ない。加えて、役員はその大学生協と委任関係にあり、善管注意義務（当該の職業又は地位にある人として普通に要求される程度の注意をもって役務を処理する義務）と忠実義務（法令、定款及び規約ならびに総会の決議を順守し、組合のために忠実に職務を行う義務）を負っているものの（注11）、無報酬でかつ非常勤であれば、その義務の範囲は限定的であり、実際に大学生協の組合員の役員が損害賠償責任を負った事例は存在しない（注12）。このように大学生協は、教職員や学生の役員にかかる負担を実務と責任の両面から最小限に抑えることで、ボランティアによる運営を可能としている。

本件の不正の再発防止においては、業務責任者が不正に関与していたことで現場に対する信用が失われており、学内の世論を受けて、理事会による管理・監督や監事による監査の強化は不可避となった。しかしながら、組合員の役員の負担を大きくする場合、今後学内で役員を引き受ける組合員がいなくなり、機関の運営に支障をきたす恐れもある。また、教職員には大学での職務上の立場があること、学生には将来があり責任が及ぶことは回避すべきであることなど教育機関としての事情や考え方もある。果たすべき責任と負担の増大というジレンマの中で、再発防止の対策は、教職員の役員に一定の役割を持たせる中庸なものとしたが、今後、対策を施行していく中で適正な体制を模索していく必要がある。

③他大学生協・連合組織との連帯

第1章でも述べたように、多くの大学生協は連合組織からの幅広い支援を前提として事業を行っており、リスク管理についても個々の大学生協と連合組織とで切り分けて考えることは難しい。特に、生協職員の人員配置や執行・監査に関する基準の策定など、不正の再発防止の核心となる業務は実質的に連合組織において行われており、不正の再発防止を進めていくためには他大学生協や連合組織との連帯が不可欠である。

本件の不正の発生後、大学生協連より全国の大学生協に通知が発出され、また事業連合東海地区では管内における再発防止の対策が協議されている。こうした連合組織における情報提供や協議は重要ではあるが、これだけでは過去の不正の時と同様、対策は一過性で現場本位のものとなるであろう。大学生協と連合組織は、客観性と透明性のある体制の中で不正の再発防止の対策を立案・施行していかななくてはならない。少なくとも、文芸大生協は、不正の被害にあった経験を広く社会に発信するとともに、不正の再発防止の必要性を他大学生協と連合組織に提議していくことを決定し、実行している。

5. 総括

今日の大学生協は、生協職員や連合組織の支援によって多様なサービスの安定的・効率的な供給を実現させている一方で、機関運営と事業運営とが隔てられ、組合員による機関運営の役割や裁量は限定的なものとなり、ガバナンスの形骸化という組織運営上の問題を抱えている。平常時は特に問題なく事業は執行されていても、いざ重大な事件・事故に直面した時にはこの問題が露呈する。文芸大生協で

の不正の対処においては、文芸大生協単独での不正の再発防止の継続は困難であり、連合組織や他大学生協との連帯を必要となったが、これはまさに大学生協のガバナンスの形骸化の問題を如実に表すものである。

大学生協は不正以外にも様々なリスクを抱えながら事業を行っている。それら全てのリスクについて各大学生協が単独で対処するには限界があり、また協同の精神に拠るならば、各大学生協の事業規模や機関運営の如何を問わず、組合員から預かった資産を平等に保護する仕組みが備えられるべきである。そのためには、全国・地区単位での多層的なガバナンスを構築し、その中でリスク管理のあり方を議論していく必要がある。その際、リスク管理の実務そのものは連合組織と生協職員に頼らざるを得ないが、「大学の学生や教職員のために、大学生協はどうあるべきか」という視点で議論できるのは組合員以外に他はない。各大学生協の組合員の代表は、多層化したガバナンスにおいても民主的なプロセスが機能するよう、組合員や大学の声を届けていく責任がある。

大学も大学生協のリスク管理に無縁ではない。大学生協の事業運営はその大学の方針や姿勢に大きな影響を受ける。厳しい条件下では、人員の配置や設備投資などに制約を受け、不正をはじめとする事件・事故を招く危険が高まる。大学生協の場合、民間事業者とは異なり、事業運営の最終的な責任は学生・教職員ら組合員が負い、大学もその一端を負うこととなる。大学はそのことを十分に認識した上で、自大学の大学生協の経営状況を把握し、健全な状態に保たれるよう努力する必要がある。また、自大学の大学生協の機関運営が十分に機能せず、学生や教職員に不利益が生じている場合、大学は、学生・教職員の保護の観点から、自大学の大学生協に代わって連合組織と折衝することも時として求められるのではないだろうか。

昨今は大学生協の事業環境の変化が著しい。事業連合の大規模な再編、新型コロナウイルス感染症による供給の減少、全国大学生協共済生活協同組合連合会の共済事業の譲渡、資源価格の高騰や円安による物価上昇など、大学生協の長い歴史の中でもとりわけ大きな変化の渦中にある。大学生協は更なる経済的な合理性の追求が求められ、また一部では経営に行き詰まる大学生協も出てくるであろう。大学生協のガバナンスとリスク管理の実質化が切実に必要とされている。

おわりに

本稿の執筆にあたり、大学生協事業連合東海地区の白取義之氏と静岡文化芸術大学生生活協同組合の生協職員理事の棟田光彦氏からは資料の提供やヒアリングを通じて多大なるご協力を頂いた。白取氏からは2021年に発生した不正の対処においても献身的なサポートを頂いた。この場を借りて謝意を表する。

注釈

※1 2022年10月末日時点。全国大学生生活協同組合連合会WEBサイト (<https://www.univcoop.or.jp/coop/list.html>) より。

- ^{注2} 例えば、中央大学生協同組合、関西大学生協同組合、國學院大学生協同組合などは、それぞれ大学生協連及び事業連合に加盟せず、異なる団体との協力関係のもと事業を行っている。
- ^{注3} 新聞社のデータベース(朝日新聞クロスサーチ(朝日新聞社)、ヨミダス歴史館(読売新聞社)、静岡新聞データベースplus日経テレコン(静岡新聞社)及び中日新聞・東京新聞記事データベース(中日新聞社))にて確認。
- ^{注4} 参考文献(4)
- ^{注5} 筆頭著者の佐々木は、2021年度に理事、2022年度に専務理事を務めている。
- ^{注6} 2022年10月末日時点で、東海地域(愛知、三重、岐阜、静岡)には大学生協が19組合あり(インターカレッジコープは除く)、2021年度の供給高と比較すると、文芸大生協は15番目、平均値は約6億8千万円であるのに対し、文芸大生協は約1.5億円である。
- ^{注7} 事業剰余率(経常剰余金÷供給高×100)について、大学生協事業連合東海地区では、通常時は3%を目標としていたが、2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響により1%を目標として提示していた。
- ^{注8} 例えば、大学生協事業連合東海地区では、供給高が概ね1.5億円以上の大学生協では正規の生協職員1名以上を雇用しており、概ね1.5億円未満の大学生協では、正規の生協職員を直接雇用せず、規模の大きい大学生協との業務委託契約に基づき事業を行っている。
- ^{注9} 文芸大生協公式WEBサイト(<https://www.univcoop-tokai.jp/suac/>)
- ^{注10} 静岡新聞(2022年3月19日朝刊、20日朝刊)、中日新聞(2022年3月23日朝刊)
- ^{注11} 善管注意義務は民法第644条、忠実義務は生協法第30条に基づく。
- ^{注12} 大学生協事業連合東海地区への聞き取りにより確認した。また、参考文献(10) pp28では、大学生協で生協職員が損害賠償責任で争ったケースはないことが説明されている。

参考文献

1. 現代生協論編集委員会 2010「現代生協論の探求〈新たなステップをめざして〉」コープ出版
2. 現代生協論編集委員会 2005「現代生協論の探求〈現状分析編〉」コープ出版
3. 宮部好広 2004「生協法を考える」コープ出版
4. 仲田秀 2020「大学生協の持続的発展について 大学生協における理事会のリーダーシップと経営成績」東大生協ざくろ会
5. 齊藤敦 2003「生協における監査の実情と生協監査基準」生活協同組合研究 326巻 p34-39
6. 佐々木哲也 2017「静岡文化芸術大学生協の設立、その経緯と成果の報告」静岡文化芸術大学研究紀要vol.17 pp205-328
7. 佐藤信 2014「明日の協同を担うのは誰か」日本経済評論社
8. 清藤正 2003「生協の機関運営改善の到達点」生活協同組合研究 326巻 p21-26
9. 関英昭 2003「協同組合におけるコーポレート・ガバナンスの基本問題」生活協同組合研究 326巻 p5-13
10. 全国大学生協同組合連合会 2013「大学生協設立ハンドブック」全国大学生協同組合連合会