**北大生協2021年度第８回定例理事会　発言録**

1　日時　2022年1月19日（水）　18:15～20:21

2　場所　北大生協会館店3階・会議室　（札幌市北区北8条西7丁目）

以下の理事は、webテレビ会議システムにより出席した。

安藤亮博理事（自宅、北海道札幌市北区）

髙橋 廉理事（自宅、北海道札幌市豊平区）

金川眞行理事（北海道大学内、事務室）

今村 央理事（自宅、北海道函館市）

久保淳司理事（北海道大学内、研究室）

吉川牧瀬理事（自宅、北海道札幌市北区）

三澤建成理事（自宅、北海道札幌市北区）

奥山莉子理事（北海道函館市）

3　出席役員

理事総数　　21名中　15名出席

（出席理事）坂爪浩史理事長、小助川誠専務理事、鏡秀隆常務理事、伊藤凌常務理事、髙橋廉常務理事、

安藤亮博常務理事、小松慎太郎常務理事、金川眞行理事、今村央理事、原拓也理事、

久保淳司理事（18：44～）、髙木暉馬理事、三澤建成理事、

吉川牧瀬理事（18：20～）、奥山莉子理事（18：28～）

（注：webテレビ会議システムにより出席した方を含みます）

（欠席理事）林忠一常務理事、小篠隆生理事、伊藤美香理事、笠原敏史理事、吉田薫穂理事

監事総数　　5名中2名出席

（出席監事）芳賀永監事、岡野泰樹監事（～19：30）

（注：webテレビ会議システムにより出席した方を含みます）

（欠席監事）宮本桜桃監事、齋藤環温監事、運天ひなた監事

（理事会スタッフ）野呂香綸

（オブザーバー）嶋崎聡（大学生協事業連合北海道地区管理統括部長）、齋藤店舗事業部次長、

神田マネージャー

なお、議事に先立ち理事会参加者全員が、一堂に会するのと同等に充分な意見交換ができることを相互に確認した。

**討論事項【幹事会議長からの質問に関連しての討議】**

(金川)　27ページの下の質問事項２の今後の取り組みのところで、「学務部との連携を進めながら」となっていますが、学務部となりますと、学生さんの学生支援とか、そういう点だけかと思うのですよね。現況からしますと、大学の組織としてアクションする場所としては、学務部だけでは足りないのかなと思っています。そこの考え方も少し考えを変えていってはどうでしょうか。

職員ですと、人事課あたりにも動いてもらうようにする等、考え方を観点から変えていくというのが大事かなと思います。

学生さんたちには入学時に生協への勧誘とかしていますけれど、大学が職員を採用したときには、各部局の人事担当や庶務が「ぜひ生協に入ってください」なんて一言も言ってないと思うのですね。その辺アプローチの仕方を変えていくことが大事なのかなって思います。どこにも出てきてないですけど、職員にもっと出資金を出してもらおうというキャンペーンも出してもいいのかな？と思います。

(小助川)　ありがとうございます。今、金川理事から言われたところについてですが、今後の対応や行動、考え方ですよね。そういうところをもっと広く周知してみるべきではないかと。そこについては参考にさせていただきます。

(坂爪)　これ文面的には「大学本部」という風にしてもいいのかな？

(鏡)　本来の窓口である学務部に配慮しないわけにはいかないので、そのあと学部店の運営については各学部の所属する部局との連携も「これまで以上に詰めていかなくてはいけないですね」という流れで書いています。わかりにくい文ではあるので、最終的に理事長と相談して文面を変更するようにします。

(坂爪)　これは一旦作って終わりという話じゃないので、継続的にこれを振り返りながら、どのように工夫してやっていくかということを理事会で話してはどうかと思います。

**【2021年度総括と2022年度方針】**

(久保)　いわゆる危機感というところの問題で、予算等と絡んで法人が倒産というか、先行きが成り立たないという段階が大きく分けて3つあって、1つが財務諸表上の貸借対照上で債務超過になるというものと、２段階目としては貸借対照表とは別に、実際上本当に債務超過になるというもののと、さらに資料に書いてありますけれども、銀行はじめその他諸々からお金を貸して貰えない、利息の支払い等に付き合ってもらえなくなるという、大きく3段階があると思うのです。

　それぞれの貸借対照表上の債務超過っていうのは、貸借対照表を見れば一目でわかりますけれども、いくらになると本当の意味での債務超過になるのか、あるいはそれをさらに越えて、これ以上いくと銀行・その他全国の連合等々からも見放されるというか…、つなぎであるとかその他の融資が出来ないということも、数字を言うと大変なことになるので言わなくていいですけど、そういったことの把握自体はされているのですか？

(小助川) 一つの目安としては、出資金額に対しての累積赤字額がどうかということがあります。詳細な分析は詰めていますので、久保理事の言われた３段階での説明は難しいです。

(久保)　つまり、損益計算書に赤字の数字が表れているが、生協も２、３年の赤字であれば、一応耐えられる位の資金力はあるわけですよね。現実的に今は潰れていないわけですから。ところが本当にもう組織としてやっていけないというような危機感があるということを、わかっているところでは分かっているのだけれども、そうではなくて、「『赤字、赤字』って言っても続くのでしょう？」という認識、本当に深刻に危機感を持っている方々の辺りでは、このラインを超えると本当にダメなのだっていうラインに実は近づいてきているのですけれども、そのラインというものを把握されているのですよね？

(鏡)　それは、業務執行部のところで把握をしています。ただ、赤字だけを補填する方策は色々あると思いますが、根本的に経営構造を変えていくことが先決だという問題意識です。

(坂爪) いやそうではなくて、久保理事はその最終ラインを知っているのかという質問です。

(久保)　外科的な手術をするとか血止めをするとかっていうレベルなのかどうなのか、その把握が出来ているのかということです。今、鏡さんがおっしゃっていた事は治療して直していけるっていう段階だというご発言だと思いますけれども、ここまで行っちゃったらもう組織を直してもどうにもならないのだというレベルは把握しているのですよね？把握をするような仕組みはできているのですよね？ということを確認しています。

(坂爪)　逆に久保理事に質問ですが、つまりその最終ラインに行ったら、今のご説明だと２の実際上の債務超過になっているので治療のしようがないとか…。つまり、治療が可能だとおっしゃっていた債務超過の段階みたいな話でいうと、どの辺からどの辺までなら治療が可能だと考えられるかというのを教えて欲しいです。

(久保)　今年度ぐらいまでは財務諸表状もギリギリ債務超過にはなっていないという事なので、本当に今立て直せば問題は無いと思っています。ただその時に、財務諸表上のそのラインというのと、財務諸表上でわからない実際のラインと言うのにどれくらい差があるのか。「どれぐらいだったら間に合いますよ」って私は申しましたけれども、その余裕というのがどれぐらいあるのか？その余裕度は今聞くと余計悪くなっちゃうので聞かないのですけれども、その余裕を把握しているのですよね？執行部というか、常務理事的なところではその把握はできているのですよね？という確認です。つまり、以前に坂爪監事現理事長がおっしゃっていたのですけれども、外科手術をする時期なのか止血をする時期なのか、抜本的なそのやり方をするというのが今、我々の病状によってずいぶん変わってくるのですけれども。

　さっき鏡さんがおっしゃったように治せる時期だと私は思っていますけれども、もうだめだというラインが把握できるようにはなっているのですよね？ということです。

(坂爪)　今、会館店とアパートが大体評価額がいくらだっていう話をしても、例えば多分金がなくなって売るときには半値ぐらいに値切られるとかそういうことも考えておかないといけないってことですよね、実際には。

(久保)　理事長がおっしゃった通り、今だったら満額で売れるだろうし、担保としての掛け目掛け率100でいけるとかっていうのもあるのですけれど。銀行っていうのは急に、雨が降ってきた時には傘を取り上げると言われているところですから。

とか言っていますが、そこに行くよって意味じゃないですよ？ちょっと間違えるとそこに行っちゃうというか、そこに行きそうな位の状況になっているという監事会での危機感をちゃんとお持ちですか？という意味だと思うのです。行かないようにするというのはもちろんその通りだと思っているのですけれども、そのラインにどれぐらい近いよっていうのを把握はされているのですかという。「目を瞑ってそっちに行かないようにします」というのでは非常にまずいなと言う意味でしつこく言っています。

(坂爪)　分かりました。少なくとも私は、情報を近いうちに共有させていただこうと思っております。ただ、常務理事会の中でその情報を共有しなくてはならないというところまでは思っていません。常務理事の方からこの立場で共有しなければならないという強い要求があればその時には理事長として判断しようと思います。今は専務とここにいる２、３人の方位の範囲でしか判ってないと思います。

(久保)　内緒だけれども小助川さんはご存知であるというならば逆にいいのですよ。それすら前を向いて「我々は直すことしか考えていません。後は見ません」という感じで、どれくらい後ろに土俵の徳俵があるのかということもわからないで前へ前へという状況が非常にまずいなという意味で。後ろに行けって意味じゃないですよ。後ろの徳俵がどれくらいのところにあるのかというのを把握することが絶対に必要だろうという意味です。

(鏡)　基本的に銀行からの借り入れというよりは、国からのコロナ禍での資金援助等の枠内で資金運用ができています。銀行には手数料等をお支払いしていますが、普通に銀行からの借金というわけでは無いですし、大学生協グループでの相互扶助だとかこの建物の資産価値だとかもあります。この建物自体もどうやって最悪の場合運用するのかっていうこともグループ内やいろいろな協力企業だとか、呼びかけるメンバーとかいろんなところがあるので、一概にどこの段階にあるのかと言うことでは、どこまでの情報を誰に対してどの程度の開示とするのかというところもあります。様々な要素で経営を見ておりますので、専務理事をはじめとして幹部職員の範囲で把握しているという事でのご紹介に止めさせていただきます。

(坂爪)　いや、質問の内容が把握しているかどうかという質問なので、それはわかっていますということで大丈夫ですね?

(小助川)　はい、大丈夫です。

(久保)　ありがとうございます。私もその土俵に割り込めということを言っているのではなくて、土俵の広さがどれくらいあるのかということを知っておかなければいけなくて、それを開示しろとは言いません。開示すると非常によくないですから。ただそこは少なくとも経営に関して特に責任を持っておられる2、3人の方々は状況を把握していてい頂きたいということで、私は常務理事会レベルでもそこは知らなくても結構だと思います。

　そういうラインがあるのだというところだけ把握しているという事だけ、今ご質問してお答え頂いた事だけで結構です。

(奥山)　先程の久保理事の話のところで、ボーダーの具体的な数値までは知らされなくてもいいですけれど、もし段階が変わるとかというときにはやんわりとでも教えて欲しいと思います。そういう情報がないと危機感の程度がわからないです。

もう一つは、方針についてです。とてもわかりやすい方針になっていたなという印象で、これが北大生協内とか理事会とかで広まって、それを中心に議論が進んでいったらいいなと思う一方、これはおそらく専務を中心にして作られたものだと思うのですが、これを理事会とかで具体的にどう使っていくのかとか、各組織委員会でどのように落とし込んでいくみたいなことを想定しているのかなというところがあれば教えていただけたらなと思っています。

(小助川)　段階で言うとどれくらいなのかという話なのですが、22年度はこの状況がこのままズルズル続くならば、生協として運営を続けられるかどうかというような厳しい状況に入っていくのかなぁという位、危機感のある状況だという段階かなと言うところです。また、この組織委員会の関係をどういう風に動かしていくかという点ですが、以前の様に専属の職員を配置して色々と組織委員会との関わりで課題を持つことがやり易かったのですが、今は職員も減少して、兼任しながらいろいろ執行しています。これから人の体制とか具体的に全道の人事と言うものに関わってきます。専任の組織担当を置いて具体的な課題を確認しながら進めていきたいというところですが、何をするのだという事がポイントになると思うんですけれど、それについては今年やってきていること+ αという事について今後検討していくような中身であることを理解していただければなと思います。

(小助川)　議論はそうですね。常にこの方針で理事会はどういうアクションとか行動しているかというのを常に意識して、1年間の中ずっと継続的に意識して、理事会の中で進めてほしいというところは自分の中からでも常に発信していきたいなと思っています。

(坂爪)　イメージとしては３ヶ月に１回くらい、方針とか幹事会の回答のようなものを振り返ってみるのはどうでしょう。例えば、マネージャーの人にそれぞれ目標に対してどうなっているかという短い報告などをしてもらって、議論する場があってもいいかなと思います。その場合、多分理事会がプラス１時間伸びたりするかもしれませんけど、３ヶ月に１回、または季節ごとに１回位の議論をする場があってもいいのかなと、思いつきではありますけど思いました。

(奥山)　ありがとうございます。あと、方針は理事会の議案書のどこかに毎回書いていただけるととても嬉しいなと思っていて、私は去年を存じ上げないのですが、少なくともこの1年、この方針にあたる2021年度版を基に理事会での議論はされていないと勝手に思っているので、そこは意識的に議案書作りのところで行動に移していただけたらと思います。

最後にもう一つ、テーマのところで「北海道大学ならびに大学構成員の皆さんに」というところにちょっと違和感があって、生協は組合員によって作られている組織だと思うのですけれど、生協の職員目線での生協の職員対大学構成員と言う二項対立的な印象を覚えてしまうのは私だけかなと思っていて。例えば「大学で生活を送っている大学構成の皆さん」っていう主語で行くならば、「北海道大学ならびに大学構成員の皆が、北大の中にある組合員の生協であるということを知り」になると思うのですね。「方へ」と言っている時点で、自分と相手が出てきてしまっているので、そこは組織としてちょっと引っかかるなと思いました。

(高木)　最初の事業環境の２番のところで、プラスチック使用削減や再生可能エネルギーの活用と言うのは、環境課題推進委員会的なところを書いてくださっていたのですけど、それ以降は方針や事業計画のところであまりこういうプラスチックとか基本的な課題のところを書いていただけてないなと思います。大学と共同というところになるかもしれないので今後の指針や計画があれば教えてください。

(小助川)　理事会の下で環境課題推進委員会があるので、活動の具体化や方針はご議論頂いて、また強めて頂くというような形になります。事業環境というのは多分世の中がこんなような情勢になっていくのではないかなということ、情勢を踏まえて方針を作成しています。

(鏡)　今後の総代会の議案書の作成に向けた専務からのベース案なので，今後議決や修正することになります。方針というのは抽象的であり、具体的でありということで、予算関係だとか、各部門ごとの方針も各部署から出ておりますしその辺も整理しまとめていきたいと思います。また幹事会への回答の議論の中身もまだ充分に反映されていませんので、その辺も加味しながら組織委員会それぞれの総括方針も準備しながら肉付けしていくということで作っていければと思っておりますので、引き続き皆様のご議論をお願いしたいと思っております。

(坂爪)　どんな言い訳をしても、事業環境って飾りで書いているわけじゃないのだから、今高木さんがおっしゃった具体的なところに何もないというのは組み立てとしては大問題だと思います。それは第３の項目の話も含めて、それを意識して全体方針を具体的にというところは、逃げを打たないで、どんな些細なものでもいいからやっていくという姿勢が大事です。あるいはもっと言えば大学自体がこの方向に向かって色々やろうとしているから、そういうのをビジネスチャンスとして取り込むことだって充分ありうると思うので、全体方針とかの中に生かすとすればどういうことかなという議論はいろんな場で積極的にやっていくべきだと思います。

(芳賀)　今、ご説明頂いた資料の前半が2021年度の総括、後半が来年度の方針の案ということですが、最初に教えて欲しいことがあります。この2021年度の総括で、年度初めに建てた計画方針についてどうだったかというのにはこの事業報告で触れられていません。53Pからだと思うのですが、例えば一番に「食、住まい、学び」という形でまとまっているのですが、年度初めに本年度の事業計画として立てた方針と計画というのがあるかと思います。ちょうど総代会のときの第二号事案で出てきた事業計画を手元でみているのですが、食の部分ひとつをみても、黒ポチの箇条書きで２，４，６，７…それぞれ項目が黒ポチでたくさん出ているのですよね。で、それに対してどうだったかというのは今この方針、青字になかった事業の総括だと思うのですが、ひとつひとつ箇条書きで「～がありました。～があります」と立てたのにも関わらず、振り返るときに一つ一つはどうだったかというのが判断されていないように感じます。この全部まとめての文章かと思うのですが。あれ、そういうものなのかなと思って更にひとつ前の年度のものを見てみてもやっぱりそういう風になっているので、どうなのですかね？黒ポチで「次はこれをやります」って計画を立てた以上、振り返るときは一つ一つがどうだったかというのをまず振り返って、それをさらにまとめて「結果どうでした。」というようにした方がいいのかなと思います。

　さらに次の年の計画を立てるときに、計画も今説明頂いた資料を拝見すると、同じようにいろいろな項目がたくさん並んでいるのですが、これは本当に全てこの非常に厳しいマンパワーの状況で達成できるのかなって素朴に思ってしまいました。

「ここを頑張ります」「ここは努力したいです」という形で、少し重みを変えた方がいいのかなと思ったのと、その一つ一つに対してもう少し定量的な目標になっていたらいいかなと。「目指します」「頑張ります」というような感じではなくて、「これに対してはここまでの達成をもって評価します」とかいう形で。

　要するに、2022年度の最後に振り返るときに一つ一つに○×△をつけられるくらいな方針になっていたほうがいいのではないかというのが私の考えです。それを受けた上で最後の予算というものが出来上がってくると思うので。やはり一つ一つの活動方針に対してもう少し定量的な内容も盛り込んでいただけたらなというのと、繰り返しになりますが、2021年度の総括をするときに年度初めに一つ一つ黒ポチで立てたので、ひとつひとつに対してどうだったかというのをきちんと振り返るのが大事じゃないかなと思い、私から意見を述べさせていただきました。

(坂爪)　おっしゃる通りだと思います。それこそその作業自体が人でも少ないなかでどうやるのかというのがあるのかもしれませんけど、目標としてはそれをやりましょうという事で？

(鏡)　先ほど申し上げた通り、抽象化と具体化というのがあると思うのです。今芳賀先生がおっしゃったところで言うと、現場はもっと細かい具体的な方針の課題を持っています。ただ、理事会が生協全体での抽象的な方針を示していて、その中で具体的な個別課題というのが執行されているのだというふうに思っています。それを実際に執行の中心になるのが理事会ですし、点検するのも理事会だと思っておりますから、先ほどの議論もありました様に時々でしっかりとしていかなくてはなりません。毎月の事業報告がそういう点検の場でもあったりするわけですが、そういう方針の視点も加えながらしっかりと報告もし、理事会からも意見を頂きながら確認するというのがいいのではないかなと思います。

(坂爪)　昨年度まで久保理事と一緒に監事会をしていましたが、予算組みの時の今回のこの部門の売り上げは何％増でいくらですというのに対して、毎月達成・未達成だったという報告をしても、予算自体がどうだったのかというのは理事会でちゃんとしてないですよね？という議論は何回かしたことがあります。今、芳賀監事の仰ってくれたものがつまり、計画の中にそれなりなものが提示されていると細かい農学食堂がいくらかっていうのがわからなくても、食堂部門としてそういう目標全体が立っていたから、まあ月割りだとこれぐらいだろうなということが想像できるというか、そういう風に繋がっているのだなという理解ができるのかなと思いました。

(芳賀)　1月の初めに開催した臨時の監事会の時でも、監事の方々から意見が出ていまして、理事会で数字はたくさん出てくるのですが、達成状況がよくわからない。立てた計画に対して、計画通りに達成しているのか、もしくはすごく遅れているのかという、現在の進み具合というのが、一見すると数字だけではピンとこないので、もう少し「見える化」して欲しいという意見がありました。坂爪先生かららも仰っていただいた通り、今どのくらい達成しているのかというのを振り返れるような計画と資料があると、理事会の場でも議論しやすいのではないかなと思いました。資料を作るのがすごく大変だとは思いますが、可能な範囲でご検討いただければと思います。よろしくお願いします。

(小助川)　色々と方針関係の振り返りと総括の関係の振り返りのしかた含めて、色々とご意見をいただきましてありがとうございます。こちらに関してはわかりやすく確認できるようにというのが重要となりますので、工夫をして次回理事会のときにはそのような総括に今入れているものをきちっと埋め込むものは埋め込んでいけるよう検討していきたいと思います。

**【2022年度予算の考え方の報告】**

(坂爪)　今説明を頂いた61ページからの様々な具体策が説明されたかと思いますが、こういうのに対して具体的な議論の場で、理事を含めてやる機会というのはないのかなというのが不満です。我々は経営には素人なのだけれども、結局具体的なプランを作るのはマネージャークラスをはじめとして生協の職員の人が作るわけですよね。そこで我々がちゃんと関与できないと目標に対してマイナスだったのかプラスだったのかと言っても全然実感がないというか…。実質的には今この時間帯の中でやるのは報告事項となんら変わらない。例えば、部門別にワーキンググループを作ったり、総代会の後半で少しやっているような仕掛けっていうのが理想論かもしれませんが、マネージャーと来年度の計画について話せる機会がひとつでもあればだいぶ変わるのではないかなと思います。これがないと、結局職員の人が計画を立てて、我々は具体的にほぼ何も関与できなくて、理事会の時にああだこうだ言って終わっちゃうというよな、そういう繰り返しはちょっとどうなのかと思うのです。今の段階で具体的な計画があったときにこの理事会の場で一つ一つやるのは時間的に絶対無理なので理想論なのですけど、別の機会で関心のある方を中心に、たとえば３部門、５部門とあるそれの通りに別途時間を取って「これはどうなの？」という風に話せる機会があったら嬉しいなと思いました。

(伊藤)　店長がいて総代がいてどういう風につかっているかという話ですね。

(坂爪)　それをたとえば店長と理事でやる。結局総代会でやっているのはある意味イベントなので、計画が出て承認された後の話ですが、大事なのは今の段階じゃないかなと思います。参加するのは理事でも総代でも有志でも何でもいいんですけど、学生や教職員と細かいコミュニケーションが取れると少しは違うのかなと思います。

(金川)　結局このやり方だと自分の生協じゃないみたいな感じにどうしてもなってしまうところがあるし、生協の専任の方々も組合員の我々には承認を取るだけであとはこうしようみたいなことになりがちだと思うので、そこを意識だけでも変えていかないと、組合員が増えて自ら出資金を増資して払いたいというような意識は調整されないのではないかなと思います。

　今、小助川さんからご説明頂いた予算作成の所ですが、予算作成なのに結局この中に事業計画がどんどん書き込まれていて、先ほどの前半で説明頂いた重点的事業とコピーを取って横にして見ないとわからないような、本当に重点事項に書かれているようなものが予算書の中に現れちゃってきているのがこの資料では判断できないような感じになってしまっているので、この辺から事業計画があってそれに伴って予算の所でこういう事業計画なので営業の所に力を入れなくてはならないのでこういう経費がかかり、供給がこうなるみたいなことは、予算に書いておいてくれないとなかなか見る方にとっては難しい資料になってしまいます。

(奥山)　おそらく職員の皆さんは予算計画を立てるのに一年の中で結構な労力を割き、重要視して作成されているかと思います。学生が送るであろう生活と職員の皆さんが想定している生活に差異が生まれて、そうしたら予算達成も何もないとか。逆に学生がたくさん来て購買のお弁当が足りないということも起こりうるので、そういう差異をなくすためにも教職員の方との懇談ってとても大事なのかなと思い、ぜひやっていただけたらなと思いました。

(金川)　今すごい勢いで感染者と濃厚接触者が出ています。各学部とか大学単位でも多分ここ一週間くらい毎日感染者と濃厚接触者が出ていて、工学部は大学のBCPレベルを待たずしてBCPレベル３にして原則オンラインに切り替えるようになっています。あとは、11ぐらいの都府県がまん延防止をしたせいで、たしか２月13日までだと思うのですけど、下手すると２次試験がないかもしれないです。

(鏡)　金川理事、理学部系はどうされる予定でしょうか？

(金川)　学部長名で「可能な限りでオンラインに移行するよう通知がありました。来週協議して、極力原則オンライン授業にするように方針を変える可能性が高いです。10日間くらいお仕事に出てこられなくなるという状況を想定して、普段から準備をされることをお勧めします。

(小助川)　ありがとうございます。予算の内容や決め方、議論については参考にさせていただきます。ただ、３月に予算を執行していくということで、出された意見のように出来るかというと難しく、そのことを意識しながら進めていければなと思います。

本日のwebテレビ会議システムを用いた理事会は、終始異常なく全ての議事が終了したので、議長は20時17分に終了を宣した。

上記議事の経過要領及び結果を証するため本議事録を作成し、出席役員は署名又は記名押印した。